

「社長の部屋」

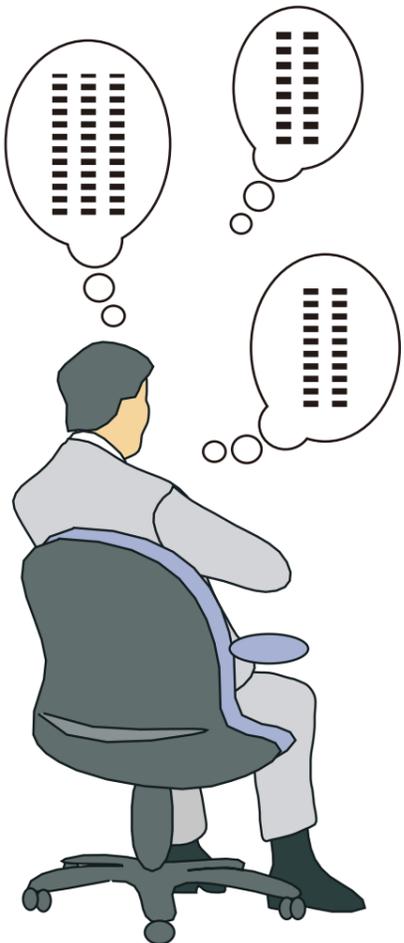
Mr. Dee が出会った素晴らしい社長と、彼の部屋のありさまとは……？！

私が見た「社長の部屋」

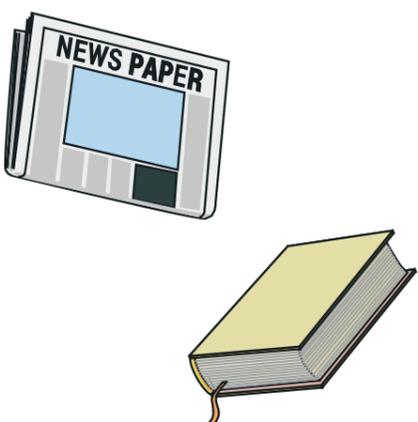
社長は自分の部屋を持つべきである。社長は会社と従業員を一定の方向へ導く重大な責務を負っており、このためには深く孤独な思考が不可欠であるから、営業部の大部屋ではなく、社長の個人的な部屋にじっくり腰を据えて、多方面へ思いを巡らす

ことが絶対的に必要である。会社は社長の考え方と行動が全てであり、マネジメントは正に社長の仕事であるから。

今までに「これぞ社長の部屋」と思える部屋を2つ見た。そのうちの1つの部屋の持ち主であった社長さんがこの度、会社を円満退社された。私はこの社長さんから多くの事柄を学ばせてもらったので、感謝を込めて記事にしたいと思った次第である。社長の部屋は約10畳ほど。正面奥に



は窓、手前は入り口、左右2面は壁である。15年前に初めてその部屋に入ったときの感想は「何かメモや新聞の切抜きが、やたら壁一面に貼っており、ごちゃごちゃしてるなあ」というものであった。ドアの外は営業部の大部屋であるから、いつもはそのドアは開いている。しかし深い思考をするときはドアを閉めて集中する。年表が壁一面に貼ってあり、かなり横に長い年表であった。その年表に会社に今後数十年間に起こりうるであろうことが詳細に書き込まれていた。例えば今日、入社した18歳の新人社員が42年後に60歳になって定年退社するまでのことを年表に描いているのである。7年後の25歳で結婚とか、係長昇進はいつ頃とか、課長にいつ頃なって、部長、取締役になるか。その時々で給料はどのくらいかなど。他にも設備投資の時期（機械の更新時期はいつか）とか、銀行借入金返済計画



Mr. Dee (ミスターディー)

職業柄、NPOの経営や会計に詳しくなっちゃった男。曲ったことは許さない！他人にも自分にも厳しい、かなりの勉強家。今回の連載では、「外の目」でNPOを検証します。

のデータブック（市町村、都道府県別の人口とか主要産物とか、世界各国の鉱物の埋蔵データとか）までを読み込んでいた。社長は業界でも屈指の知識人であったので、多くの関係者が社長に意見を求めに来た。そして社長の部屋に入ると、上記の年表と共に社長自身が模造紙に描いたグラフが一段と目を引いたのである。

会社がブレる!?

私は会社へ毎月1回、伝票チェックに向かっていたが、私が会社に来ていることをどこからか聞きつけて社長は



私のそばへやって来る。私は手短かに終わってほしいと願いつつ聴いていたが、社長は毎月、長々と同じ事を私に言う、「今の日本の状況はこれこれである」と私は思う、今後はこれこれになると思っており、従って我が社はいくつかの方向へ進まなければならぬので、今月の振替伝票の中に我が社が進むべき方向（この方向には若干の幅がある）から外れていると思われる伝票があれば、直ちに私に報告してほしい」と。この15年間、私が社長に「この伝票、会社の進むべき方向からズレていますよ」と報告したことは一度も無かったのは言うまでもない。私は伝票をめくり続けて20数年、「何じゃこの伝票は」と憤りを超えて怒りを覚えるような伝票を多く見てきた。経営者としての自覚が無く公私混同がまかり通っている会社ほど、振替伝票が「ブレている」のである。経営者の思い付きやわがままが通り、いろいろなところへお金が出ていっている、従業員もそれをやめさせないし、公私混同を見て見ぬふりである。振替伝票をめくっていると、こんなことをよく感じるのである。ところが社長の会社の振替伝票にはたった一つもブレがない。無駄なお金を使っていないのである。

あのフレーズをもう一度

社長は会社を去るに当たって私にこう言った、「私は社長就任時に従業員に3つの約束をし、それをこれまでずっと守ってきた、1つ目は社員を公平に扱うこと、2つ目は公私混同は絶対にしない、3つ目は社長は細々とした仕事はしないで社員に任せること」。

今日、会社へ伝票チェックに向かっていたが、社長は先月退職しており、あの懐かしい声も聞かれない。私はこれまで機会ある度に他社の若手経営者に社長の言動を伝え、社長の部屋の有様を説明し、いつかこれら若手諸君を社長に引き合わせて経営者としての心構えを伝授してほしいと願っていたが、もう叶わない。第2の人生を奥様と謳歌されているであろう社長に、ポンクラな若手諸君を引き合わせても笑って許して貰えるだろうか、それともこっぴどく叱られるだろうか。「我が社の進む方向は……」懐かしいフレーズをもう一度聴きたいと思うこの頃である。

理事長より

組織の創業には、必ず設立目的がある。そしてその目的を達成するために手法が考案され、手法の進捗を図るために目標が設定される。ところが、目前の目標にとらわれ過ぎて目的を見失う様かしばしば見られる。この状態がまさしく「ブレている」である。マネジメントとは、目的を見失うことなく手法を展開することであり、目的と目標を混同しないことにあるが、その組織の設立目的を十二分に踏まえようと、敢えて「ブレる」（振替伝票ではなく）ことにより、その組織の活性化に結び付けることが、もしかすると必要な時があるかもしれない。

なるほど！

