

60歳の  
いまだから  
わかる

ON OFF

40代に

# 絶対にすべきこと②

1月号に引きつづき、フリープロデューサーの木村政雄氏に60歳になって振り返りかえって思う「40代にやっておくべきこと」を聞く。前号の「40代の前哨戦である30代がどうあるべきか」に続き、今号では「40代の仕事のあり方」を……

2



フリープロデューサー  
木村政雄

## 30代

で吉本興業の  
東京事務所へ  
赴任し、先頭

に立って仕事をして東京での成功をおさめ、すっかりお山の大将になってしましたが、40代になると、もう一度、大阪に帰ることになりました。当初は反発する気持ちもありましたが、東京事務所で成功する組織をつくったあと、古い体質が残っている本社を活性化させろということだと思いなおし、がんばることにしました。その矢先、十二指腸潰瘍にかかり、二週間、入院したことが仕事のしかたを変えるきっかけになった。取締役制作部長として経営サイドに立場が変わったこともあり、もっと大きい視点、俯瞰でものを見るようにしなければいけないと切り換えることができた

## 人を使って仕事をする40代

20代は人に使われて仕事をし、30代になると自分が先頭に立つようになる。さらに40代になると、今度は20代、30代の人を使って仕事をしようになります。先月号で述べた世阿弥の「守・破・離」の考え方は、40代は「離」にあたり、指導者のもとを離れて、学んだ内容を自分で発展させる時期。仕事の体質を変える時期です。自分が動くのではなく、人を動かすことによって成果を上げることが考えなくてはなりません。

しかし、仕事のしかたというのはそう簡単に変えられるものではありません。部下をマネジメントする立場になっても、まだ部下とるか、と考えるのではなく、会社のリソースをどう活かしたらよいかということを考えられるようになります。

いものは入りません。手に入れなければならない新しい仕事があるのですから、意識して手放す努力をしたり、捨てるための状況を整える必要があります。過去の成功体験があると、とくに「捨てる」のがむずかしくなるものです。次のステップに進めば、次の成功を手に入れることができるはずですが、そうして仕事のしかたを切り替えて、二〜三年後に振り返ると、ものの見方が変わっている自分に気がつくでしょう。たとえば、部下と競わなくなる。それにより、成果を出す部下の性格や好き嫌い、自分の考えと関係なく評価し、素直に応援できるようになります。また、実質的に仕事の過程を見ることができないので、何かにアウトプットしたかという成果に重点を置いて評価できるようになります。さらに、目の前の仕事の手一杯にならないので、もっと広い視野で、俯瞰して仕事や組織を見ることができるようになります。

## 会社は「目的」ではなく「手段」

私の場合、一度、大阪本社を離れて東京へ行った経験が、会社を俯瞰して見る助けになっていました。離れたところから見ると、これまで「ここがすべて」と思っていた会社が、小さなものに見えます。すると、組織のコミニティにひたひたきつてそのなかでどう生き

## 使う筋肉を変える

40代で仕事のしかたを変える理由には、体力の衰えもあります。ピッチングにたとえれば、いままで時速140キロの球を投げられたものが、同じように投げても一三五キロくらいに球速が落ちる。それをカバーするために、新しい球種を覚えたり、マウンドさばき、フィールデ

40代で仕事のしかたを変える理由には、体力の衰えもあります。ピッチングにたとえれば、いままで時速140キロの球を投げられたものが、同じように投げても一三五キロくらいに球速が落ちる。それをカバーするために、新しい球種を覚えたり、マウンドさばき、フィールデ

競って仕事をしたり、先頭に立ちたいと思うものです。

私も大阪本社に戻ってしばらくは、なかなか切り換えられませんでした。十二指腸潰瘍で入院するときに「オレがいなきゃこの会社は回っていかない」と思っていたので、ところが、いざ休んでみると平気で回っている。それで退院後は、なるべく社外に出ることにしてみました。自分のデスクにいると、部下が目に入って口を出したくなり、部下も私に聞きにくるので、「見ない」「あてにするな」と宣言して、部下からは相談を受けず報告だけを聞くことにしました。初めはもっていたものを手放した「寂しさ」が強く、部下も「いてくれないと困る」と言ってくれていたのですが、何週間かするとお互い新しい状況に慣れるものです。

## 捨てる勇気も部下と競わない

ここで必要なのは、「捨てる勇気」です。「部下をマネジメントして成果を出す」という自分の新しい仕事を注ぐために、いままで自分もっていた仕事や役割を手放して、部下にまかせる。もっていたものを手放すというのは、最初はどうしても寂しいと感じるものですが、一度カラッポにしなければ新しいインクを磨くような練習をしなければならぬ。そういった「使う筋肉を変える」工夫が必要になるのです。若いころと同じようにガムシヤラに働くのではなく、経験を活かした工夫やレベルアップで勝負するということです。

また、ライバルなどで「勝てない」と思う相手と同じ土俵で戦うこともやめるべきでしょう。違う土俵でなら引き分け、または勝てる、ということもあります。タレントの片岡鶴太郎さんは、明石家さんまさんや島田紳助さんを見て「かなわない」と感じて、ボクサーのライセンス取得や役者へのチャレンジ、絵を描くなどの転身を図ったといいます。会社でも同じで、差別化できる自分の得意分野を見きわめて、それを伸ばす努力をするのです。

次号では、40代のプライベートの過ごし方と、50代以降の心得についてまとめます。

きむら まさお  
1946年京都市生まれ。69年同志社大学卒業後、吉本興業(株)入社。横山やすし・西川きよしのマネジャーを8年間務めたのち、東京事務所をはじめ、吉本興業の全国展開を推進。2002年に退職し、フリープロデューサーとして、講演活動、テレビ・ラジオ出演のかたわら、50歳からのフリーマガジン『5L(ファイブエル)』の編集長を務める。



60歳の  
いまだから  
わかる

ON OFF

40代に

# 絶対にすべきこと②