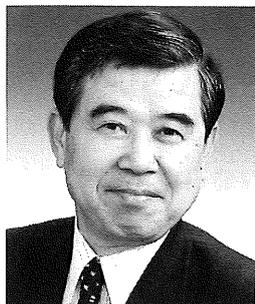


主任・副師長の
リーダーシップ・
スキルアップ 講座

“小は大を兼ねる” 対人関係づくり



吉田道雄 国立大学法人熊本大学 教授
財団法人集団力学研究所 所長

1976年九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。九州大学助手、鹿児島女子短期大学講師を経て現職。専門はグループ・ダイナミクス。博士(学術)。リーダーシップの改善・向上を目的にしたトレーニングの開発と実践を進めてきた。さらに、組織の安全に関する研究にも取り組み、その成果をもとに提言を行っている。

主著には、『人間理解のグループ・ダイナミクス』(ナカニシヤ出版)、『リーダーシップと安全の科学(共著)』(ナカニシヤ出版)、『人生をよりよく生きるノウハウ探し』(熊本日日新聞社)などがある。

● ● ● 求められる ● ● ● “小は大を兼ねる”の発想

誰もが知っている“大は小を兼ねる”という成句があります。「大きいものは小さいものの効用をもあわせ持っている」という意味です(電子辞書版スーパー大辞林)。

毎日の生活の中で、確かにそうだなと思うこともあります。少し皮肉な見方をすれば、それは“無駄遣いの発想”でもあります。“とにかく大きければよい”というのですから。

実は、望ましい対人関係を築くことを考えると、むしろ“小は大を兼ねる”あるいは“大は小からはじまる”という発想の方が正しいのではないかと思えてきます。それは組織を窮地に陥れる事故や不祥事を防止するためにも必要な考え方でもあります。

ところで、特に経済の領域で、我が国は“失われた10年”からようやく脱却できるかと思いきや、海の向こうを震源地にした巨大な津波が襲ってきました。

経済状況が悪いと、人の心も荒んでいきます。その結果、人々の間にストレスが蓄積してい

ます。それが働く意欲を低下させたり、職場の対人関係に悪化をもたらしたりすることになります。さらに、組織の問題として事故や不祥事も起こりやすくなるでしょう。

また、この10年間は自殺者が3万人を超えるという深刻な事態が続いています。こうした時期にこそ“小は大を兼ねる”という“逆転の発想”の大事さを強調したいと思います。

そこで今回は“小からはじまる”4つのポイントを紹介しましょう(図)。

● ● ● 小からはじまる対人関係

“小さな親切運動”と呼ばれる運動があります。この運動は、小さな親切を積み重ねて世の中を良くしていこうという趣旨で始められました。もう40年以上も続いています。スタート間もなくしてから“小さな親切、大きなお世話”と言ってちやかすような風潮が生まれました。実に寂しいことだと思います。これでは人と人との間に温かい関係は生まれません。私たちが大事にしなければいけないのは“小さな親切”に

“小は大を兼ねる”の心で…

1. 小さな親切に大きな感謝で応える
2. 小さなことに気づいて褒める
3. 問題が小さなうちにきちんと対応する
4. 小さなことを率直に伝える

図 “小からはじまる” 4つのポイント

“大きな感謝”で応えることでしょうか。それではじめてお互いが気持ち良い関係になるのです。

この発想を少しばかり進めると、職場の“あいさつ運動”にもつながります。朝はもちろん昼間でも夕方や夜でも、その時に応じたあいさつことばがあります。こちらから率先してあいさつすると、それに対して相手からも反応が返ってくるでしょう。それでまたうれしくなります。良好な対人関係を築くには、こうした基本的な働き掛けとそれに対する反応が欠かせないのです。“みんなが気持ち良くあいさつしていますよ”。そんな職場ばかりだといいいのですが、現実にはこの辺りが怪しいところも結構あるようです。まずは“小”からはじまる対人関係を築いていきましょう。

●●● 小からはじまるリーダーシップ

多くの人々が“褒める”ことはリーダーシップの基本だと言います。しかし、ただ“褒めればいい”というものではありません。それが効果を持つためには条件があるのです。その一つは“小さなことを褒める”ということです。大きなことは誰もが褒めてくれます。だからその人をあなたが褒めても100分の1や200分の1の感動しか生み出さないかもしれません。

これに対して、誰もが気づかないことを褒められたらどうでしょうか。“あの人はこんな小さなところまで見てくれている”。そんな気持ちになって心が動くのではないのでしょうか。“小さなことに気づいて褒めるからこそ大きな効果がある”のです。このように言うと、“小さなことで良ければいつでも褒められる”などと安心してはいけません。小さなことだからこそ、リーダーにはそれに気づく感受性が求められるのです。そして、褒めた相手が喜んでくれる、しっかり意欲的になってくれる。そんな姿を見ればリーダー自身も元気になるのです。

いかがでしょうか。ここでも“小は大を兼ねる”の発想が有効だと思いませんか。

●●● 小からはじまる事故と不祥事

組織の安全に責任を持っている方であれば、“ハインリッヒの法則”をお聞きになったことがあるでしょう。名前の由来であるハインリッヒ氏は旅行保険会社の技術・調査部に勤めていました。その彼が労働災害について統計的な研究を進め、事故に関する“1:29:300”の法則を見いだしたのです。

この3つの数値は、1件の重大事故 (accident) の背後には29件の軽微な事故 (incidents) が

起こっており、さらに300件の報告されなかった出来事 (unreported occurrences) が発生していたことを示しています。

最後の“unreported occurrences”は、いわゆる“ヒヤリハット”に近いものだと考えていいでしょう。もっとも、我が国では“ヒヤリハット”をみんなで共有することの大事さが強調されています。その意味では、“ヒヤリハット”はハインリッヒ氏の言う“報告されなかった出来事”には当たらないかもしれません。

ともあれ、“ハインリッヒの法則”も、“大きな事故 (問題)”は“小さな事柄 (問題)”からはじまっていることを明らかにしているわけです。

事故や不祥事と言えば、規則やマニュアル違反が問題になります。また、納期やコストの問題、あるいは単純に忙しいといった理由で、小さな違反をしてしまう。規則やマニュアルは、ある程度の余裕を持ってつくられています。そのため、少々の違反では何の支障も起こらないことが多いものです。

しかし、それが大きな落とし穴になるのです。最初は小さな違反が、時間と共に、その逸脱範囲を拡大していく。“ちょっとくらいいいじゃない…”。私たちはこうした悪魔のささやきに弱いのです。そして、いつの日にか限界に達して、取り返しのつかないことになってしまうのです。“大は小からはじまる”のです。

●● 小からはじまる ●● ストレート・コミュニケーション

不まじめな話だと眉をしかめられるかもしれませんが、私は“職場に鼻クソ関係を築きましょう”と言っています。同僚と“おはよう”と元気よくあいさつを交わします。その時、相手の鼻に鼻クソがついていたら、あなたはどうしますか。“〇〇さん、鼻クソがついてるよ”と何

の抵抗もなく言えますか。

もし、同僚の誰にでもそれが言えるようでしたら、職場の対人関係の基礎は出来上がっていると考えていいでしょう。ここで、“今、言ってあげた方がいいけれど、私が言うのもね。誰か言わないかしら”などと思うことはありませんか。そんな時は、職場が“誰か言わないかな症候群”にかかっている可能性を疑いましょう。

事故やトラブルの後で、多くの関係者たちが“実は問題には気づいていました。でも、それを私が言うのもどうかなという思いがありました。そして、誰か言わないかなあと…”といった告白をします。みんなまずいなと思いながら、誰も言わなかったのです。これが“誰か言わないかな症候群”です。

このような話を聞くと関係者全員を責めたくなくなります。しかし、それは個々人の問題というよりは、職場集団の規範を変える必要があるのです。“言いたいことが言えない”“言っても聞いてもらえない”。メンバーがそんな気持ちを持っている組織では、誰だって発言を控えるに違いありません。

いずれにしても“鼻クソ関係”のような“言いにくいことを言ってあげる”という行動の積み重ねが、大きな事故や災害を防ぐことになるのです。ストレート・コミュニケーションも“小さなこと”をタイミングよく伝えることから始まるのです。

参考文献
吉田道雄：面接の技術とリーダーシップ，集団力学研究所紀要 第17巻，P.61～72，2000.