

連載「プロマネの現場から」

第 201 回 「礼儀正しさ」の重要性

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

東京から大阪に異動となって、ちょうど一年が経ちました。新しく任された事業部門の運営にあたった、ミッションや事業目標、事業課題の明確な設定、それを実行する要員・体制作りに取り組んできましたが、それらと同時に大切にしたいのが、互いを尊重する職場風土作りでした。もともと社内に声を荒げたりする人や高圧的な態度をとる人はほとんどいませんでしたが、パワハラ気質のある取引先や顧客とは、たとえ売上を失っても、取引を減らし、手を引くようにしました。

上司、同僚、部下、パートナー、顧客の分け隔てなく、互いに尊重することは大切であると認識していましたが、先日手にとったクリスティーン・ポラスさんの『Think CIVILITY(シンク・シビリティ)』（*）は、副題に、『「礼儀正しさ」こそ最強の生存戦略である』とあるように、「礼儀正しさ」がいかに大切であることを示しています。「礼儀正しさ」のない「無礼さ」がもたらす定性的な面だけでなく、金銭的損失など定量的な面もあわせて提示されていました。仕事さえできれば・成果さえ出せば、多少無礼でもよい、と考える人は、どの職場にも少なからずいると思います。しかし、彼らの行言動がいかに職場やプロジェクトを毀損しているか、再認識させられました。今回は、本書により、無礼な職場や無礼な人がもたらす損失と、礼儀正しさのもたらすメリットについて紹介したいと思います。

まず「無礼な態度がいかに大きな害をもたらすか」を、金銭的損失として調査した結果を紹介します。これを知ると、「他人に対して丁寧に接しなさい」というのは道徳的な問題だけではなく、金銭的問題になることがわかります。

職場で誰かに無礼な態度を取られていると感じた人は、次のような行為に出ることがわかった、といます。

「仕事にかかる労力を意図的に減らしている」「仕事にかかる時間を意図的に減らしている」と答えた人が、各々48パーセント、47パーセントおり、

さらに、「80パーセントの人が、無礼な態度を気に病んでしまい、そのせいで仕事に使うべき時間を奪われている」と答えています。

叱責のため、机を強く叩くことは、いまでこそパワハラの一つになりましたが、以前はよく見られた光景であり、そのような態度を取る顧客との打合せをしり込みする若手の姿を思い出しました。上記ほどではないですが、「仕事の質を意図的に下げている」人が 38

パーセントおり、また、自身が「無礼な人にストレスを感じたせいで顧客への対応が悪くなることもある」という人も 25 パーセントいました。

無礼な態度の人が職場にいることで、職場風土が悪くなり、生産性が低下するとともに、心身ともに病気になるものが増え、離職者が増加する。それらへ対応するため、管理職の時間も奪われてしまいます。

さらに、顧客にとっても、無礼さが蔓延している会社とはつきあいたくなくなります。「無礼さは顧客の体験を壊す」からです。企業内に無礼な人がいるとわかると、顧客はたとえそれを直接、見ていなくてもその企業との取引を避けるようになります。

厄介なのは、無礼な人のせいで失われる利益や離職した社員のコストは目に見えないため、気づかれず組織として放置されるおそれがあることです。

多くの人にとって、職場は人生の中でもかなりの時間を過ごすことになる大切な場所です。この職場風土をいかによくするかは、管理者にとって重要な課題だと考えています。

過去、バーストしたプロジェクトを立て直すため、リカバリー・マネージャになったことがあります。そのようなプロジェクトにおいては、軽傷な状態ならよいですが、重症な状態の場合、プロジェクトメンバーのメンタルやモラルが崩壊し、お互いに配慮する余裕がなくなっているため、一部ではあるものの無礼な態度が横行した結果、プロジェクトの生産性・品質とも最低な状況に陥っていました。リカバリーは、直接的な進捗や課題に手を付けるだけでなく、この風土を変える必要がありました。

本書では、「無礼な人がもたらす 5 つの費用」を挙げており、いま述べたのは、【費用 2】の「無礼な人は会社に損害をもたらす」になります。以下、他の費用についてみていきます。

【費用 1】無礼な人は同僚の健康を害する

無礼な態度は人の健康にも大きな悪影響を及ぼすことが、最近の科学的研究によって明らかになってきた、といます。

《まず、無礼な態度は、人の免疫システムを害することがある。そのせいで循環器系の病気、ガン、糖尿病、潰瘍などにかかる恐れがある。》

遺伝よりも、仕事上のストレスなど、心理社会的な要素の方が、その人の寿命を決める最も重要な変数であるという調査結果があります。

意外だったのが、勤務時間の長さ・仕事の負荷・与えられている権限・裁量の大きさなどは、直接、寿命の長さには影響していないことでした。

重要だったのは、ともに働く人たちの態度が協力的、友好的かどうかであり、「職場に友好的でない人がいると、死亡リスクが高まる」ことでした。

無礼な人の態度を我慢して「死亡リスク」まで高まる、とは由々しき事態です。

【費用 3】 無礼な人はまわりの思考能力を下げる

無礼な人がいると、周りの人の集中力が低下し、最大限の力を発揮できなくなります。

調査結果によると、単に自分以外の人間への無礼な態度を目にしただけでも、アナグラムテストの成績は 20 パーセント低下し、ブレインストーミングで思いつくアイデアの数も 30 パーセント減ってしまいました。

つまり、《誰かの無礼な態度に接すると、認知のための資源が奪われてしまうということだ。その結果、作業の能力も創造性も下がる。》

無礼な態度に注意を奪われ、心を乱されると、最大限の力を発揮することができなくなってしまいます。

【費用 4】 無礼な人はまわりの認知能力を下げる

【費用 3】において、「無礼な人がいると、周りの人の集中力が低下」するというが、そんなこと気にせずにいればよいのでは、という反論があるかもしれません。はたして、意志の力だけで無礼さを乗り越えることができるのでしょうか。

調査結果によると、実際の無礼な態度をめにするのではなく、単に無礼な言葉を目にし、無礼な態度を連想させられただけでも、人間は注意力を大きく削られる、とされています。このことは、意志の力だけで無礼を「乗り越える」ことが不可能だということの意味します。つまり、無礼さは、本人も気づかぬうちに注意力を奪い、頭のはたらきに悪い影響を与えてしまいます。

また、医療機関の治療成果によると、無礼な人がいる医療現場においては、71 パーセントが何らかの医療ミスに結びつき、さらに、27 パーセントでは、患者が死亡する事態になったとされています。こんなことを知ると、無礼な態度が蔓延している病院には、関わりたくないと思います。

【費用 5】 無礼な人はまわりを攻撃的にする

集団の中にひどい態度、無礼な態度を取る人間がひとりでもいると、それによって生じた悪感情は集団内に広がり、態度の悪い人は増えます。

一度誰かに無礼な扱いを受けると、他人に協力しようとする人は 3 分の 1 に減り、他人と何かを分かち合おうとする人は半数以下に減るといいます。

ここまで、無礼さがもたらす悪影響を 5 つの費用として示してきました。

最後に、礼儀正しさのメリットについて紹介したいと思います。

個人としては、仕事が得やすくなります。理由は、「声がかかりやすい」から。

また、「幅広い人脈が築け」「出世の可能性が高まります。周りから、無礼な人よりも「リーダーにふさわしい」と評価されるためです。

一方、組織としては、「礼節ある上司のチームは高い業績をあげる」ことができます。その理由は、礼節ある組織において、「チームのメンバーは、自分に最低限求められるよりも上の仕事をする」ためです。

《リーダーが礼節ある人なら、チームの業績、創造性は高まる。良いのはまず、誰かが何かミスしてもそれが早く見つかること、そして誰もが自分の意志で率先して行動を起こすこと、メンバーの精神的な消耗が少ないことだ。》

リーダーの礼節ある態度をとることによって、組織の心理的安全性が確保される。それにより、従業員が安心を感じられ、より幸福な気分になれる。幸せな従業員に囲まれたリーダーが幸せなのはいうまでもないことだと思います。

(*) クリスティーン・ポラス 『Think CIVILITY(シンク・シビリティ) 「礼儀正しさ」こそ最強の生存戦略である』、訳：夏目大、東洋経済新報社、2019年刊