

職場の風土は私が変わえる



昨今、企業の不祥事が跡を絶ちません。なかでも多いのが、個人や一部の者たちによる不正行為です。例えば、会社の大切な情報を他人に漏らしたり、会社のお金を着服したり……。こうした不祥事は、なぜ起こるのでしょうか。社内にたまたま悪い人間がいたから、あるいはトップや上司の管理不行き届き……。はたしてそれだけでしょうか。今回は、不祥事を起こさない職場をつくるために、社員一人ひとりに何ができるのかを考えます。

誰も拾わなかった 一円玉



最前列に座っている営業二課の鈴木さん（28歳）は入行六年目、港町支店に配属されて三年目です。ここ数年、同支店内で起こったいくつかの不祥事を一つずつ思い出していました。

七月中旬のある日、東西銀行港町支店の行員三十名が、この日に着任した大田支店長（52歳）の話聞くために、三階の会議室に集まってきました。

「今度の支店長も大変だなあ。また何か発覚して、前任の支店長の二の舞にならないといけれど……」

港町支店では先月、同僚の銀行カード

を不正に使用して、行員一名が懲戒免職となりました。その責任を取って前支店長は異動となり、代わりに配属されたのが大山支店長です。その大山支店長が会議室に入ってきました。

「皆さん、こんにちは」

大山支店長の大きな声に対して、

「こん：：ちに：：は」

と、行員の反応はバラバラです。そこで大山支店長はいちだと大きな声で、

「こんにちは！」

と繰り返しました。するとようやく、

「こんにちは」

と揃って返ってきました。

大山支店長は、おもむろに右手を掲げました。

「ここにある一円玉。なんだか分かりま



すか。実は皆さんがこの三階へ上がる前、私が階段のところにわざと置いておいたものです。残念ながら、誰一人として拾



う者がいませんでしたね。皆さんを試すようなことをして申し訳ないが……」

「あつ、そういえば……」

鈴木さんには心当たりがありました。階段の踊り場に、確かに一円玉が落ちていて、鈴木さんはそれを目にしていました。にもかかわらず、

「きつと誰かが拾うだろう」

と無視してしまっていたのです。

「一事が万事です。私が皆さんにお伝えしたいことは、一円玉を誰も拾わないことと、この支店で不祥事が続いていることとは、決して無関係ではないということとです」

そう話したのち大山支店長は、ホワイトボードに向かって、何かを書き始めました。

「ハインリッヒの法則」

と

「割れ窓理論」

「1:29:300」という数字がホワイトボードに示されました。

「皆さん、この数字がなんだか分かりませんか」



そう尋ねたあと、大山支店長は次のように説明しました。

——二十世紀の半ば、米国の損害保険会社に勤務していたハインリッヒは、労働災害の発生状況を調べた際、ある法則を発見しました。それは人命に関わるような

重大事故一件の背後には、二十九件の中規模事故があり、さらにその背後には三百件の小規模事故、あるいは「ヒヤリ」または「ハッ」とした未然事故があるということ。これはのちに「ハインリッヒの法則」と呼ばれるようになりました——

「この港町支店で大きな不祥事が発覚したということは、仮にこの法則を当てはめると、その背後には数多くの小さな不

祥事があつたということです。例えば、落ちてゐるゴミも拾わない、備品を持ち帰るなど、『ちよつとくらい……』を放置してゐると、それがだんだんと心の油断を招くのです」

次に大山支店長は、ホワイトボードに「割れ窓理論」と書きました。

「米国のジョージ・ケリング教授が唱えた説で、壊れ窓理論とも言われているものです。割られた窓をそのまま放置していると、そこは人の目が及ばない場所と受け取られてしまい、小さな犯罪を引き起こしやすく、それがだんだんとエスカレートして、いずれ大きな犯罪につながるっていくという説です」

さらに大山支店長は、この理論を応用して実際に凶悪犯罪を減らした事例を紹介



pho. オリオンプレス

介しました。

「一九八〇年代初頭、私がちょうどニューヨーク支店にいたころです。ニューヨークの地下鉄では凶悪犯罪が多発し、利用客数が最低となっていました。そこでニューヨーク市交通局は、ジョージ・ケリング教授のアドバイスのもと、ホームと車両の落書き消しに取り組みました。プロジェクトの開始から五年後に落書き消しが終了すると、それまで地下鉄内で増加する一方だった凶悪犯罪が減り始めたのです。

その後、ニューヨーク市長となったルドルフ・ジュリアーニ氏は、この地下鉄での取り組みを応用し、落書き消しのほか、徹底的に軽犯罪を取り締まりました。その結果、凶悪犯罪を大きく減らすこと

に成功したのです。

もう、私が何を言いたいのかわかりでしょう。私は、当支店から不祥事をなくしたいと思っています。そこで皆さんにお願ひがあります。各自が、お客様をはじめ、同僚や周囲の人のために、何か自分で善行を見つけて出して、決めたことを毎日継続してください。

言うなれば「微善を積む」、すなわちどんなに小さな善行でもそれを継続する。皆さんがそれをするようになれば、この支店は絶対によくなります。ぜひ私たちの手でいい支店をつくりましょう！」

大山支店長の力強い話に、思わず拍手が起こりました。ただ鈴木さんには、大山支店長の話の中で、腑に落ちないことがあったのです。

51対49

その日の仕事を終えた

鈴木さんが帰り支度じたくをし
ていると、そこへ大山支店
長がやってきました。

「君は、たしか営業二課の鈴木さんだっ
たね。残っているのは君だけかな」

「はい。今日の大山支店長のお話はない
へん興味深かったです」

「それはどうもありがとう」

鈴木さんは先ほど感じた疑問をここぞ
とばかり、大山支店長にぶつけてみまし
た。

「実は、そのお話の中で、分からないこ



とがあるのですが……」

「ん、それは何かな」

「不祥事を防ぐには、小さ
な不正を徹底的に取り締ま
るといふことはよく分かり
ました。しかし、なぜ〃微
善を積む〃ことも必要なので
しょうか」

大山支店長はゆつくりうなずくと、こ
う切り出しました。

「臨床心理学者である河合隼雄かわい はやおさんは、

『こころの処方箋しよほうせん』（新潮文庫刊）の中で、

『心の中のことは、だいたい五十一対四
十九くらいところで勝負がついている
ことが多い』と述べている。つまり不祥
事を起こす人だって、最初から悪い心が
百で善よい心がゼロというわけではなく、

おそらく悪い心が五十一で、善い心が四十九のギリギリのところまで迷っていたと思うんだ」

「なるほど。五十一対四十九というのは納得できますが……。でも、それが微善とどう関係するのでしょうか」

「結局、私たち人間の心というものはたいへん危うい。『人心これ危うく、道心これ微なり』(『尚書』)というように、人間は道を求める心が欠けてくると、すぐに悪い心がはびこってしまふ、そういう弱い存在なんだ。だからこそ、微善を積む



ことで、心のすき間に悪い心が入ってくるのを防ごうということなんだ。

別の表現をすれば、人間は誰もが生まれながらにして「良心」を持っている。でも日々の生活の中で、その純粹な美しい心に、欲心などが覆いかぶさってくる。だから毎日、継続的に微善を重ねていくことで、もともとあつた「美しい心」を引き出したいという意図なんだ」

「善い心を五十、五十一と少しずつでも増やしていくことが大切だということですね」

「そのとおりで。期待しているから頑張ってくださいよ。ではお先に失礼するよ」

そう言つて、大山支店長は立ち去つていきました。鈴木さんは、職場の窓の外を見て思いました。

「しかし「微善」といつても、何をしたらいいのかなあ」



どんなに 小さなことも、 継続が大切

翌朝、出勤した鈴木さんを驚かせたことがありました。職員通用口の重いドアを開けると、大山支店長が立っていて、

「おはようございます」と挨拶してきたのです。

「きつと今日だけなんだろう……」

と思いましたが、予想はみごとに外れました。次の日もまた次の日も、大山支店長の笑顔とともに、入口では元気な声が響き渡ったのです。

やがて行員の中からも、他人のゴミ箱の紙くずを集めて回る者、休憩室の本棚を整理する者などが現れました。以前とは違い、同僚たちは何かに取り組み始めていることが分かります。もちろん鈴木さんも、大山支店長の期待に応えたいという気持ちがあつて、何かに取り組もうという意識はあるのですが、「微善」の「善」にこだわるあまり、結局、決めか

お

は

よ

う



ねていたのです。

その間も大山支店長の取り組みは続き
ました。

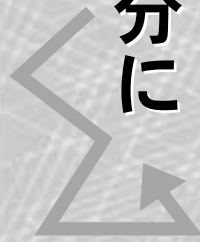
〃大山支店長は、毎朝の挨拶を微善と決
めて、それを続けられているのだろう〃

大山支店長の姿を通して、ようやく善
を続けることの大切さに気づいた鈴木さ
んは、あまり負担にならない簡単なこと
から始めようと思いました。

そこで鈴木さんが決めたことは、朝の
出勤時、地下鉄の出口から港町支店の通
用口に到るまでの、距離にしてほんの十
数メートルのゴミ拾いです。ゴミ拾いを
思い立ったのは、鈴木さんの中学時代、
校長先生が校舎の周辺のゴミ拾いをして
いたことを思い出したからです。毎朝、鈴
木さんはレジ袋を持って出勤しました。



矢印を自分に 向け直す



を捨ててきたのかを反省するよう
になりました。そして何よりも、
一つゴミを拾うごとに一つ、心が
きれいになる、そのような気がし
てきました。

毎日、継続することで、鈴木さ

ペットボトル、空き缶、タバコの吸い

殻、紙くずなど、かなりの量となりまし

た。雨の日など、タバコが地面にくつつ

いていて、つい手が出ないで無視してし

まうこともありましたが、最低一つは拾

おうと、毎日拾い続けました。

当初は、「なんでゴミを捨てるんだ！」

と怒りに近いような感情を持った鈴木さ

ん。ところが、毎日続けているうちに、

これまでの自分がいかにゴミを無視して

きたか、また、自分がいかに平然とゴミ

んは充実感を覚えました。

「ああ、俺おれにも、こんな美しい心があつ

たんだ……」

大山支店長が話していた「良心」「美し

い心」ということが、少し分りかけて

きた鈴木さん。あらためて不祥事が続い

ていたころの自分の心を振り返ってみ

ました。

「これまで、うちの支店は問題だ、不祥

事を起こす人間が悪いと、問題の原因は

すべて自分以外の外部にあると思ってい

不祥事が起こらない職場づくりのために

私たちの多くは、職場などで不祥事が起こった場合、それはたまたま悪い人間がいただけだと考えたり、トップや上司の管理が不十分だったからだと思っ、なかなか自分自身の問題として受けとめようとしません。

しかし、不祥事が起こる背景には、必

た。そして、自分から何も行動を起こさないで、ただじつと見ているだけの傍観者ぼうくわんしゃだった”

鈴木さんは、他人に向けていた目を自分に向けてことで、大きな気づきを得たのでした。

その後も鈴木さんの実行は続きまし

た。やがて、同僚たちも一緒に銀行の周囲を自主的に掃除そうじするようになっていきました。

それから数か月がたちました。港町支店は以前と違って、行員たちの挨拶と笑顔が多くなつた明るい雰囲気かんいきの職場に変わつていったのでした。

不祥事を起こしやすい職場の風土ふうどというものがあります。その職場風土は、その構成員一人ひとりがつくっているのですから、結局、自分自身の日々の言動が、不祥事の発生と大きく関わっていることになるのです。

では、不祥事が起こりにくい風土をつ

くるために、一人ひとりはどうすればよいのでしょうか。

職場などの風土を変えるのは、トップ



の役割が大きいことは言うまでもありません。しかし、たとえトップにその意識がなくとも、風土を変えなければと気づいた人が、よき風土づくりのために善行を率先して行うことが必要です。その際、周りの人が何もしないからといって他人を責めるのではなく、あくまで自分自身の問題として受けとめて、行動を起こすことが大切です。

不祥事を防ぐ職場づくりのためにはまず、職場の一人ひとりが、「職場の風土は私を変える」という気概きがいを持って、目の前の小さなことを疎おろそかにせず、小さな善行を地道に継続していくことです。そのことが、やがて周囲を巻き込み、不祥事が起こらない、明るい、そして規律ある凛凛とした職場をつくっていくでしょう。