

人間性を評する、人物評価の時に良く聞く言葉に、短所の極みとして「あの人は細かい、神経質だ」、長所の極みとして「あの人は<sup>おうよう</sup>鷹揚、太っ腹だ」と表現しているではないか。その言葉は人間界では、日常的に飛び交う東京大学卒評論家気分のようなものである。私は、人は一長一短があるので、特定の人に対して軽々しく向ける言葉ではない、と思っている。

## 1. あの人は「<sup>こま</sup>細かい・神経質だ」と「鷹揚・太っ腹だ」

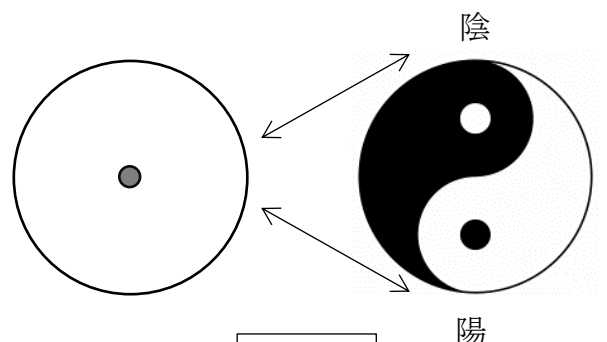
どんなものでもよいが、何か趣味の会でもよい。NサークルとSサークルの<sup>へ</sup>長（トップ、リーダー、責任者）に対する噂を想定する。長短を対比的に列挙すると図(表)－1のような事が考えられる。

|            | 仮にNサークルの長                                    | 仮にSサークルの長                       |
|------------|----------------------------------------------|---------------------------------|
|            | 細かい・神経質だ                                     | <sup>おうよう</sup> 鷹揚・太っ腹だ         |
| 長所         | 一人ひとりの動きを掌握<br>統制・指揮命令系統が明瞭<br>気配り、目配り、洗練、ち密 | 一人ひとりを放任<br>自主性最大限尊重<br>組織論理優先  |
| 短所<br>(恐れ) | 枝葉末節<br>管理優先<br>細事に配慮の余り個人論理優先               | 粗野、表層的、雑<br>自由放任・バラバラ<br>緊急時非統制 |
| その他        | 現実的、本音重視                                     | 空想的、建前重視                        |

図(表)－1

世は「細かい・神経質だ」はダメな人だと馬鹿にする。「鷹揚・太っ腹だ」は立派に人だとおだて挙げる、というのが通説であるだ。しかし、私は何を以ってそのレッテル張りするのか、非常に懐疑的であり、私は即座には組みはしない、「そうですか」で終わる。「そう、あの人はそのとおりだよ。」などとは決して同調しない。私は同一企業で会社生活41年長を経験し、両方の性格の上司に仕えて来たが、人物をそう簡単に一刀両断の如く決め付けは出来ないという認識を持つに至った。上表のように、双方の長所に優劣があるとは言えない、双方の短所に優劣があるとは言えない。無理やり判定したとすれば客観的な論拠は見い出せない。

物事、図－2のとおり、陽中陰あり、陰中陽ありで、<sup>へ</sup>長短の両方を合わせ持つ、そして、その長短は<sup>へ</sup>短長に変化する。長が過ぎれば短に転換（陽中陰あり）、短が過ぎれば長に転換（陰中陽あり）する。一時の断面、局面を以って、どちらかに断定出来ない。常に陰陽はせめぎ合い、長は短の領域へ、短は長の領域へ攻撃・浸食しているので断定出来ない。瞬時の事象を以って断定し、次の場面では反転した場合、その断定者は何と答えるのか。自分の人間性を自分がころころ変えるのはご自由である。がしかし、他人をそう簡単には断定出来ない。



図－2

## 2. いざ本番でのトラブル発生の直接原因

リーダーが「<sup>こま</sup>細かい・神経質だ」人と「<sup>おうよう</sup>鷹揚・太っ腹だ」人との違いから現れた事象を記述する。図-3の類似のトラブルはあらゆる分野でどこでも毎年繰り返されている。

### センター試験始まる 全国40超の会場でトラブル asahi.com

2012年1月14日 21時18分



大学入試センター試験が14日、全国709会場が始まった。約55万人が15日まで2日間の試験に臨む。今回から新しい試験方法を導入した影響で、全国の40以上の会場で配布ミスや回収遅れなどが発生。東日本大震災の被災地の臨時会場でも、ICプレーヤーの不足で試験開始が大幅に遅れるトラブルが起きた。

(英語リスリング用)

図-3a

### 2025(R7)0709(水)山形新聞

期日前投票所で相次ぐミス  
**総務省、防止徹底通知**

総務省が、参院選(20日投票)の期日前投票所などで比例代表名簿の誤掲示などミスが相次いでいる現状を受け、都道府県選挙管理委員会宛てにミス防止の徹底を通知したことが8日分かった。通知文書では「ミスは選挙の信頼を揺るがすことにつながる」と指摘し、厳正な運用を求めた。7日付。

期日前投票が始まった4日、福岡県古賀市選管は比例代表の記載台に架空の候補者名や政党名が記載された名簿を掲示していたと発表した。本県でも同日、大江町役場での期日前投票で、比例代表の掲示用名簿に国民民主党の党名と候補者19人を一時載せていなかった。町選管は党県連に陳謝した。横浜市神奈川区ではテスト用名簿を誤って掲示

### 北朝鮮ミサイル発射日本上空通過

北海道  
**当日に訓練、混乱も**  
防災情報システム不具合  
**防災行政無線の自動放送流れず**  
新庄、東根

図-3b

図-3c

これらのミスは人間欠陥に起因するヒューマンエラーである。**私の直観は“管理職（現場責任者）は何をしていたのか?!”である、経営層はその現場責任者の責任を厳しく追及したのか？** こういうヒューマンエラーを生じせしめた関係当事者・担当部署の管理職は普段は往々にして“太っ腹ないい人だ”と表面的に評されているのではないか。

私の経験から「<sup>こま</sup>細かい・神経質」な私の上司であった人の素晴らしい対応を紹介する。

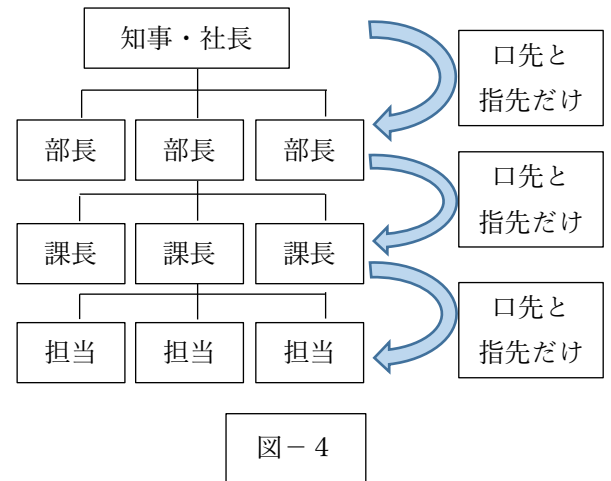
東北電力は、試験センターから電気工事士試験（国家試験）実施の委託を受けていた。山形工業高校を会場とした時のことで諸々の準備を終えて試験当日の対応のことを取り上げる。6か所ほどの部屋が会場となったが、会場責任者となった吾が上司の佐藤課長は、当日、全ての会場を事前に回り、注意書き掲示物の確認、出入り口の確認、ベル鳴動の確認、関係者全員を集めた時計合わせ、試験センターから配布される注意書きの読み合わせなどを行い、試験時間直前まで自ら各部屋を巡回し最終確認を行っていた。この上司は、日頃から部下の仕事に対する指示、結果・成果を求める姿勢はとても厳しい面があった。何時も全体最適視点からの指摘であった。もちろん、自身の立場における責務の実践にも自らを厳しく律していた。私も業務上の多面に亘り厳しくも愛情溢れる言葉を以て指導を賜った、尊敬する人の一人であった。

すると、図－3 事例に係った責任者は、自分のデスクにデント居座り、「口先と指先」だけを振り回し、“問題ないな”で終わっていたのだろう。

### 3. 本物を探る

どんな組織であれ、古今東西を問わず、社会の仕組みのガバナンス（統治のあらゆるプロセス）の骨格は、図－4のようなピラミッド構造になっている。普通は、組織の指揮命令権を持つ管理職（ライン）は、特に

<sup>おうよう</sup>「鷹揚・太っ腹だ」と見られたい人は、デスクに座ったまま、所定の居心地のよい所に坐したまま、「口先と指先だけ」で部下に指図する。この姿勢は、末端の一人ひとりまでそのままの口癖が送られ伝搬して行く。最末端の担当者が一心に引き受けるが、内心は“ 何で、俺が全部を被らなければならないのか？ 馬鹿らしい ”と思うよう



うになるものだ。この心が無意識層に沈殿し積層化するのである。だから末端の担当者は「心ここにあらず」となる。「心ここにあらず」は隠れた問題、潜在した危険要素がますます見えなくなる。だから、いざ本番では、その隠れた問題、潜在した危険要素が露見するのだ。なぜならば、世の中、陽中陰あり・陰中陽ありで、片時も物事が固定されない、流動しているから、いざ本番では一担当者の予想外、想定外の事が起きるのである。トラブルが発生すると、管理職は怒る、責任追及が始まる。下に向かってきつく詰問する。その姿勢がこれまた上から下に流れる。結局は、最末端の一担当者に責任という重圧が被さって来る。したがって、ここでも、担当者は「心ここにあらず」となる。だから繰り返される。古く硬直した旧態依然の官僚体質の組織の典型である、民間では大企業病とも謂われる、組織の規模に関係無く、長（トップ・リーダー）の資質がその器に無いことによる症状である、この弊害はどこにでも発生し得る。結局は、<sup>おうよう</sup>「鷹揚・太っ腹だ」と見られた人は「宴会部長」の類いであつた。要は、頭は余りよく無く、仕事はそこそこ、人望もそこそこであるが、「酒飲み宴会」の時だけは場を盛り上げる能力が長けている人であつた。だから「鷹揚・太っ腹だ」というのは、部下から見てお世辞を言う場合に使うおべっかの誉め言葉なのである。

本来は、図－3 の事例であれば、その責任者が一心に責任を負うべきであるがどんな処分を下したのだろうか。

名実ともに真に「鷹揚・太っ腹だ」である人を好評価キーワードは、「ノブレス・オブリージュ（仏: noblesse oblige）」である。直訳は「高貴さは（義務を）強制する」を意味し、権力行使や社会的地位の保持には逃避出来ない絶対責任を伴う、ということの意味する。責任者・管理者はどんな位置であろうとその立場に 100% 相応しい「ノブレス・オブリージュ」の実践者でなければならないのだ。また、山本五十六（大日本帝国海軍 連合艦隊司令長官）は「やってみせ言ってみせて聞かせてやらせて見て ほめてやらねば人は動かず」と述べられています、リーダーは『やってみせて』なのである。給料が高い人ほど高い立場に就いており見合う責任を伴う、責任とは、「口先と指先だけ」のことではない。実効・実績の結果責任である。つまり、計画のとおり、企図のとおりの実効の結果責任を当たり前として、常の万般に全身全霊を注力するのが、管理職の「ノブレス・オブリージュ」である。何があろうと

「想定外」という言い訳の言動はご法度なのだ。「口先と指先だけ」の長は、その人間性の真実・本性を<sup>えぐ</sup>抉れば「鷹揚・太っ腹」とは縁遠い臆病者なのだ。全体最適は細事の積み重ねの結果である、細事は

担当者の実践如何に掛かることであり、末端の現場の人間の心を汲まない上からの一方的な「口先と指先だけ」では人間軽視であり、実を伴わない上滑りで上手く成らないのは当然の帰結である。1億円も1円からというではないか。

#### 4. 振り返って

人生75年を振り返ると、「あの人は鷹揚・太っ腹だ」というのは言う方からはお世辞であった、本性はズボラでお調子屋である。緊急事態など想定外の事象発生時はオドオドする。昔の侍は部下を信頼する時「よきにはからえ」と言ったが、今に使うと、よほど徳の高い人でないと配下はダラケる。

一方、「細<sup>こま</sup>かい・神経質だ」と言われ、どちらかという嫌われがちな人ほど仕事出来る、責任感が強い、むしろ柔軟性に富んでいるという人の方が多いと感じて来た。

しかし、そもそも「あの人は『細<sup>こま</sup>かい・神経質だ』とか『鷹揚<sup>おうよう</sup>・太っ腹だ』」などという言葉使いは、どちらも正解では無いということだろう。人間それぞれが分別知（自我で切り取る部分カット）で評価したに過ぎないということである。稲盛和夫氏は著書の中で「大胆にして細心であれ。二律背反するような性格を備え、局面によって使い分けられる人物を必要とします。」と喝破されている。大企業の社長クラスはともかくとして、一般的には「細心こそが大胆を促す」というのが現実である。いずれにしても、人間は勝手なもので、ある時は・ある場面では『細かく・神経質に』、「鷹揚に・太っ腹に」を使い分けるからレッテル張りそのものに意味が無いということ。両方を兼ね備える人物こそが立派というものであろう。

(end)