

## 「気配り」の思考論的考察

奈良雅弘

### はじめに

「気配りで成功した人」といえば、何と言っても木下藤吉郎、後の豊臣秀吉である。信長の草履取りの時代、着物の懐で主君の草履を温めたことが立身出世の契機になったという、例の逸話ゆえだ。

逸話の真偽は定かではないが、それがこれだけ広く流布したのは、そこに处世の貴重な教訓が含まれていたためである。簡単にいえば、人が成功するには人に引き立てられる(特別な関係になる)のが最も手取り早く、そのためには徹底した「気配り」が大事であるということだ。

もちろん戦国の世も現在も、本来の仕事において有能であることは当然重要である(つまり単なる「世渡り上手」ではダメということ)。しかし「気配り」に代表される対人能力は、やはり非常に重要である。他人に存在を認められ、適切な評価をされる関係が構築されて、人の有能性は初めて意味を持つ。そうした「特別な関係」を作り出す、あるいは持続していくために、対人能力は不可欠なのである。

しかし「気配り」は、ただ栄達のために重要なのではない。家庭においても、友人・知人、近隣との関係においても、大いにその有効性は期待される。人間関係の不調は多大なエネルギーの浪費を人に強いるが、その多くは、確実に「気配り不足」に由来している。もしほんの少しの「気配り」でエネルギーの浪費を解消できるならば、こんな有意義なことはないはずである。

本稿の目的は、他人との関係づくりに重大な影響を及ぼす「気配り」について、そのメカニズムを明らかにするとともに、強化方法を読者に提供することにある。人とのつながりなくして、誰も生きては行けない。人生の成功と安寧のために、ぜひその能力を高めていただきたいと考えている。

### 「気配り」の本質とは何か

ところで、そもそも「気配り」とはどんなことを指しているだろうか。まずは「気配り」の具体的な事例をいくつか挙げ、その共通性や差異性の検討を通じて、その本質を掘り下げていくことにしよう。

【例①】Aさんの同僚は上司に叱られ、落ちこんでいる。見兼ねたAさんはさりげなく飲みを誘い、励ました。

【例②】Bさんの同僚は作業に集中している。Bさんは、作業を妨げないよう、話しかけないようにしている。

【例③】Cさんは、奥さんの誕生日に、感謝の言葉を記したメッセージカードを添えて、花束を贈った。

ごく少数の例であるが、その共通性を探るだけでも本質はかなり見えてくる。

1つ目は、それは他者のための行為であり、その人物の快適さの向上を目的として実行されるということである。つまり「利他的」ということだ。

2つ目は、本人の「気づき」と「自発性」によってなされているということである。例に出て来る人は皆、誰かに指示された訳ではなく、自分でやるべきことに気づき、自分の意志で行動を起こしている。

そして3つ目は「さりげなさ」である。文面では明確でないものもあるが、先の事例の登場人物たちは、自分がやることを他人に吹聴したりせず、さりげなく、慎ましく実行しているはずである(実際、そうでなければ、「気配り」という言葉のニュアンスとはやや異なるものになってしまう)。

利他性・気づき・自発性・さりげなさ……。こうやって並べると、なぜそれが容易に実践できないかが、よく分かってくる。身につけることの容易でない人間の「美德」が、そこでは複合的に要求されているのである。

## 「気配り」には3つの型がある

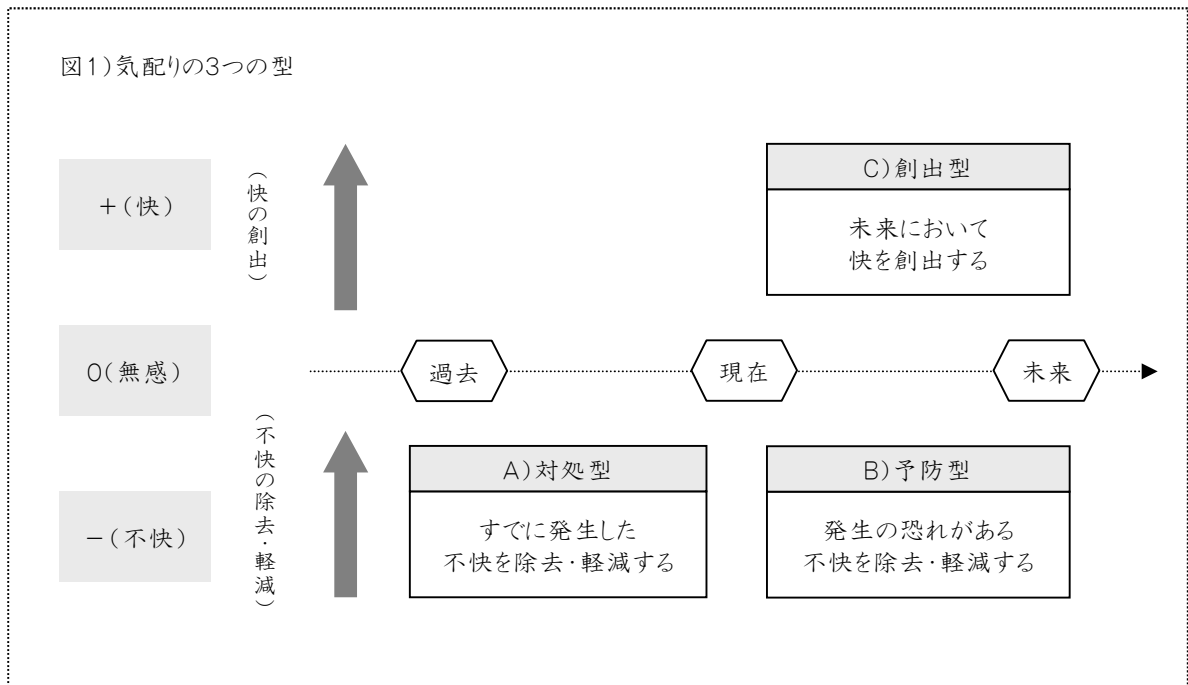
ここまで事例の共通性に注目することで、「気配り」の本質を掘り下げてみた。ここからは、事例の差異の方に注目することで、その広がり(パターンの多様性)を考えてみることにしよう。

事例の中に見出せる1つ目の差異は、相手の快や不快の感情の「発生時期」の違いである。気配り行動を起こした時点において、例①はすでに不快が発生しているが、例②③はまだ発生していない。つまり、行動は未来の快・不快の感情の予期のうえに起こされているのである。

2つ目の差異は、目ざす「快適さの質」である。例①②が相手の「不快さ(②の場合は未発生だが)」を除去・軽減しようとするのに対し、例③は「快の創出」を目的としていることに気づく。

図1は、こうした観点から「気配り」を分類したものである。過去に発生した不快(-)を除去・軽減する「対処型」、将来発生する恐れのある不快(-)を除去・軽減する「予防型」、未来において快(+)を生み出す「創出型」の3つの型があり、①②③はその例であることが、お分かりいただけると思う。

この3つの型は、生活の中で多少なりとも必要なものであり、その意味では、どの型についても能力を持っていることが望ましい。言い換えれば「気配りができる」とは、この3つの型の実行に関わる能力が高いことを意味していることになる。



## 「気配り」の思考ステップ

では、その能力とはどのようなものか。

一般に「気配りのできる人」というと、優しいとか気立がいいとか、性格的な特徴でとらえられることが多い。確かに生来の性格が、その実行に与える影響は無視できないだろう。

ただ、先に示した「対処」「予防」「創出」といった表現で「気配り」を再定義してみると、それが思考活動としての側面を強く持っていることが明確になってくる。大胆に言えば、「気配り力」とは思考力であり、頭がよくないと、絶対にできないのである。

とはいえ、ここでの「頭がよく」とは、学校の勉強ができるのとは、別種のものである。正解もなければ、学ぶテキストもない。そんな現実の中での「頭のよさ」なのである。

では、それはどのようなものなのか。それを知るには、「気配り」というものが、一般にどのような思考プロセスを経て実行に移されるか、その流れを見ておく必要がある。図2(次ページ)に基づきながら、説明していこう。

### 【ステップ①: 事象認識】

最初に必要なのは、事象を認識することである。考察対象として意識すると言い換えてもいい。図の例でいえば「今日は寒いらしい」ということを認識するところから、全ては始まることになる。

### 【ステップ②: 影響判断】

次のステップは、その事象に関して、それが誰にどのような影響(快や不快)をもたらすかを推測ないし予測することである。例でいえば、外から帰ってくる人の体が冷えていること、そしてそれが辛いことであることは、容易に予測されるはずである。

### 【ステップ③: 目標設定】

さて、そうした事態が仮に予測できても、それで何かしようと思うかどうかは、その人の思考のあり方にかかっている。動くためには「他人の不快を除去・軽減する」という、利他的な目標設定を頭の中ですることが必要である。例でいえば「外から戻ってくる人たちの、冷えた状態(不快)を解消する」ことを目標として設定することが、ここで実行されねばならない。

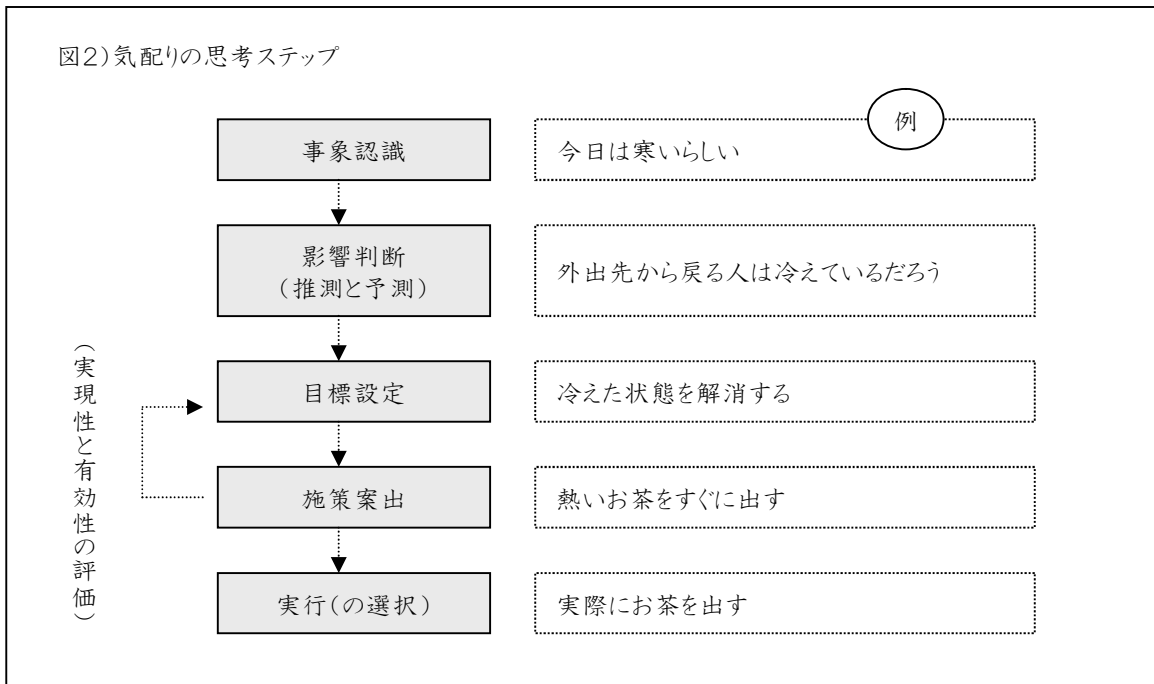
### 【ステップ④: 施策案出】

この目標設定を受け、私たちのアタマはそれを実現するための施策を案出しようと回転を始める。「熱いお茶を出す」とか「暖房を最強にする」とか、あれこれ考える。そして実現可能な施策の中で、有効性が高いと思われる施策を、最終的に実行するものとして選ぶことになる。

### 【ステップ⑤: 実行(の選択)】

だが、これでもまだ思考は完了しない。施策を実行に移すかどうか、実は思考の結果だからである。頭では「そうした方がいいな」と思いながらも、面倒くささなどから事をなさないことは、私たちの日常の中には、いくらでもある。そうした方向に向かわせず、自分を実行へと導く思考ができるかどうか問われるのである。

図2) 気配りの思考ステップ



## 中心的課題は「影響判断力」

さて、では「気配り力」を高めるには、何が必要なのだろうか。

「気配り力」の強化は、理論的には、その構成要素である5つの思考力の強化によって実現されることになる。注意して物事を見ること。それがどんな影響を及ぼすか、先を見とおす訓練をすること。利他的な目標を設定してみる。問題解決アイデアをいろいろ考えてみる。言い訳せず動くよう、自分を説得すること。そうした思考経験を地道に重ねていけば、基本的には高められるはずである。

ただ、こういうふう列挙されても、簡単に実行できる訳がない。実践的な強化を考えれば、優先順位をつけることが必要なのは当然である。そこでここでは、「気配り力」を高めるための中心的な課題(全体への波及効果の大きい課題)は何か、示しておくことにしたい。

「気配り力」を高めるうえで、もっとも中心的な強化課題となるのは、「影響判断(推測と予測)」の部分である。

その理由の第1は、それが「気配りプロセス」の上流工程にあるからだ。ここで気づきがないと、当然ながらその先で何か生まれて来ることはありえない。

理由の第2は、思考としての難度が高く、個人差が大きいためである。寒いとか暑いといったレベルならまだいい。しかし「こういう行動をしたら、人はどう感じるか」といった主観性の高い問題になると、人による差は非常に大きくなる。つまり「気配り力」の高低に大きな影響を与える可能性が高いということである。

そして第3の理由は、それが「自分自身が他人の不快の原因にならない」という、もっとも重要で、もっとも難しいテーマに直結しているからである。

もし原因が自分以外であれば、仮に「気配り」ができなくても、関係が致命的に悪化することはない。しかし、もし自分が原因となっていることに気づかず、不快を振りまき続ければ、関係はたちどころに悪化することになる。そのリスクに直結するものだけに、その強化はきわめて大きな意味を持っているのである。

## 感情はスキーマが生み出す

「影響判断」が非常にクリティカルな要素であることを述べて来た。ではその能力強化はどうしたらよいただろうか。

話を混乱させないために、物理的な影響判断に関しては、とりあえずここでは脇に置いておくことにしよう。「寒いと体が冷える」とか、「重い物を持つと腰が痛くなる」とか、そういった類いである。

ここで取り上げるのは、前段でも少し触れたが、主観性が高く、個人の特性や帰属する集団の特性によって、まったく反応(発生する快・不快の感情)が変わる可能性のある事象に関する影響判断である。よく「誰その言葉にカチンと来た」などという話を聞くが、その手の事象である。

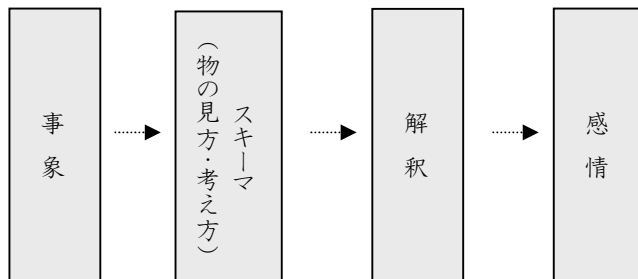
こうした事象における影響判断力を高めるには、そもそも人間の感情というものがどのように発生するかを知っておく必要がある。図3はそれを簡単に示したものだが、これに基づいて説明してみたい。

この図の眼目は「感情とは思考の産物である」という点にある。その人物が、どのようなスキーマ(その人物があらかじめ持っている物の見方や考え方)に基づき、その事象をどのように解釈したかで、発生する感情は決まってくるということである。たとえば「店員は客に対して礼儀正しくあるべき」というスキーマを持つ人にとって、店に入ったとき、店員が挨拶をしなれば、それは不快感(怒り)を生み出すものとなる。その行動を、自分に対する「悪意」として、その人物が解釈するからである。

あるいは「店は快適であるべき」というスキーマを持っている人ならば、店内が雑然としていることや、清掃が行き届いていないことも、かなりの不快感を生むものとなる。その事象を、その店のホスピタリティの低さ(最終的には自分に対する敬意の低さ)と解釈するからである。

一方、こうしたスキーマを持たない人においては、これらの事象は、特段の感情を生み出すものとはならない。気に入った商品があるかどうかとか、値段が高いか安いとか、そちらの方が圧倒的に問題だったりするのである。

図3)感情の発生メカニズム



### ■感情の発生例

事象: 店に入ったとき店員が挨拶をしなかった

スキーマ: 店員は客に対して礼儀正しくあるべきだ

解釈: 自分に対して悪意がある

感情: 不快感(怒り)

## 相手の思考をシミュレーションする

さて、感情の発生メカニズムが理解できたところで、話を「影響判断」に戻そう。

前段の感情モデルに従えば、「影響判断」とは、相手の心の中で起きている一連の流れ(事象→スキーマ→解釈→感情)を、自分の頭の中で再現し、相手の感情(快・不快)を推測・予測するということである。たとえば、あなたの上司が「職場は静かに執務をする空間でなければならない」というスキーマを持っている場合、もし誰かが大声で雑談を始めたら、その影響(上司の心に生じる快・不快)を、あなたは以下のように推測するはずである。

【事象】大声で雑談している

【スキーマ】職場は静かであるべきだ

【解釈】自分の考えに反した行為である

【感情】不愉快である

と、たぶんそんな流れであろう。一瞬のことで、ほとんど自覚さえないが、こうした一連の「相手の思考のシミュレーション」によって、私たちは、ある事象が、対象となる人物の感情にどのような影響を与えているかを、推測・予測しているのである。よく「相手の立場になって考える」というが、まさにそれを行なっている訳である。

こうした推測・予測は、負の感情(不快)が懸念される場合だけでなく、正の感情(快)を創出しようとする場合にも行なわれる。たとえば、地道に頑張っている部下に対して、上司が「いつもありがとう」とねぎらいの言葉をかけるとき、上司の頭の中では、部下の心の中の、以下のような「思考の流れ」がシミュレーションされているはずである

【事象】ねぎらいの言葉

【スキーマ】人から認められたい

【解釈】自分の努力が認められた

【感情】快い(嬉しい)

「人から認められたい」という願望も、またスキーマである。その誰もが持つ承認欲求を前提に置くことで、相手に「快」をもたらす行為を選択しているのである。

さて、ここまで推測・予測が成功している事例を見てきたが、現実はいつもうまく行くとは限らない。というか、至るところ失敗(というより「推測不全が生む不具合」というべきか)だらけというのが現実ではないかと思う。

家庭においてもそうだ。よくある光景でいえば、奥さんがご主人に対して「ゴミを出してきて」と言うとき、渋々ゴミ出しに行くご主人の内面に、以下のような思考の流れが発生していることを、ほとんどの奥さんはきちんと認識していない。

【事象】妻が「ゴミを出して」という

【スキーマ】夫の役割は外で稼ぐことだ

【解釈】役割外の行為を要請された

【感情】不愉快である

ここにおいて推測不全が生まれているのは、奥さんにとって、夫のスキーマが理解できない(あるいはしたくない)ものだからであろう。確かに、今時どうかという気がしなくもない。しかし、その正当性はともかく、それに対する理解のなさが、推測不全を生んでいることは間違いないだろう。

一連の例から分かるように、相手の感情の正確な推測・予測には、スキーマの正確な理解が、強く関係している。正確な理解があれば正しく推測できるし、理解困難なものに出会えば不全化する。最終的には「気配り」そのものの実行にも大きな影響を及ぼす、決定的な重要性をスキーマは持っているのである。

しかし、他人のスキーマの理解は、非常に難しい。私たちは、それぞれ固有の人生を生きてきており、多様な生活環境、多様な人生経験の中でスキーマを形成していく。つまり、人が一人いれば、1つのスキーマ体系が存在しているのであり、相互に正しく理解しあうことが難しいというのは、ごく当然のことなのである。

しかし「だから無理」と開き直って済む話でもない。以下、その強化に向けて何が可能か、少し考えてみよう。



## 社会的関係への感度を高めよ

個人的な趣味で、いろいろな人の「カチン体験(腹が立った経験)」というものを収集しているのだが、店舗などのスタッフの対応に関するものが、やはり圧倒的に多い。

【例①】タクシーの運転手がタメロで「どうまで?」「そうなの?」などと言う。

【例②】レストランに昼に電話をしたら「いま忙しいので3時以降にかけ直して欲しい」と電話を切られた。

【例③】有名なうなぎ屋で、何気なく「こちらはどのうなぎを使っているのですか」と聞いたら、「言ったところで違いが分かるんですか?」と言われた。

きりがないので止めるが、それ以外では上司や若手社員など、「職場の困った人々」に関するものもかなり多く、その両者によって占められる比率是相当高いと言ってよい。

ところで、なぜ「店」や「職場」においてカチンは頻出することになるのだろうか。

もちろん、人と人が接する機会が、そもそもその程度しかないという事情はある。しかしそれだけではない。そこには1定の「社会的関係」があり、それゆえに相手に対する「前もっての期待(これもスキーマである)」が生まれやすく、それがかえって多くの不快を招くという事態を生んでいるように思われるのである。

私たちは、店に入ると瞬間的に「客」という存在へと自意識を移行させる。と同時に、そこにいる人を「店員」とか「スタッフ」として認識する。つまり「金を払う側—払ってもらう側」という社会的関係を、瞬間的に、意識の中で成立させることになる。

この「社会的関係」の意識は、私たちに、多様な「前もっての期待」を抱かせる源となる。この国の常識では「お客様は神様」のはずであり、そこから必然的に導かれる1連の行動、つまり「敬語で話す」「笑顔で接客する」「丁寧な対応をする」などを、自然と相手に対して期待することになる。それだけに、そうでなかったときの落胆も大きく、「不快」が発生してしまうのである。

こうしたメカニズムは、上司と部下との関係でも同じである。上司と部下という関係が成立した瞬間に、上司は部下に多くの「前もっての期待」を抱く。そのため行動に不満を抱いてしまいやすいのである。

こうやって見てくると、「カチン」を生み出すこと、すなわち「気配り」がないことは、どうやら「社会的関係」の意識と深くつながっていることが分かってくる。「社会的関係」への感度が低いと、当然ながら「前もっての期待(スキーマ)」が分からないので、相手が望むような行動ができないのである。

このことは、逆に言えば、スキーマの理解力を高め、気配り力を高めるには、「社会的関係」への感度を高めることが非常に重要であることを意味する。感度が高ければ、相手のスキーマ(前もっての期待)も理解できる。そして、それが見えてくれば、相手の感情を推測・予測することも、何をなすべきか(施策)の判断も、おのずとできるはずなのである。

先に述べたように、カチンの発生現場は、かなり限定的である。つまり、「店(サービス施設などを含む)」や「職場」に存在する「社会的関係」と、それに連鎖するスキーマをきちんと理解すれば、十分に「気配り上手」になれる可能性があるということだ。個人のスキーマは多様だが、「客」「上司」といった立場における人のスキーマは、さほど多様ではない。そこに集中すれば、かなりの上達効果が期待できるはずなのである。

## 特別な関係に至るステップ

「気配り」がテーマにしては、不快(一)を作らない、しかも自分が不快の原因にならないという、「予防型」の話が多くなってしまった気がする。反対に「創出型」に属する話は、必ずしも十分でなく、「早く気配り達人になりたい」と先を急ぐ方には、ちょっと不満が残るかも知れない。

あらためて補足すれば、「創出型」に関しても、スキーマを踏まえることは非常に大事である。「前もっての期待」が分かっているからこそ、その期待を超える、質の高い対応を考えることも可能になる。もちろん「予防型」などに比べて、より多くの想像力と創造力が必要であることは、あらためて言うまでもないだろう。

だが、世の中がまず必要にしているのは、確実に「不快を作らない」の方である。自分もそれなりの年長者であるが、その実感としても、世間にまず期待するのは、「もう少しちゃんとしてくれ」であって、度外れたサービスや過剰な心づかいなどではない。レストランなどでも、店員の態度が悪いのに、やたらと演出に凝っている店がよくあるが、残るのは悪印象ばかり。順番を間違っているとしか言いようがないのだ。

もしあなたが、「気配り」によって誰かから認められ、特別な関係となることを望むならば、順番に気をつけた方がよい。

最初にやるべきは、繰り返すようだが、まず自分自身が不快を生み出す存在にならないようにすることである。その土台が壊れた状態では、その先で何をやろうとまったくの無意味である。

それができたら、次は「原因が自分以外にある不快」が生じないように努めることが求められる。自分起因の問題と合わせ、「予防型の気配り」がきちんとできるようになることが目標である。

と同時に、相手が何かに悩んでいないか、センサーを働かせてみよう。「対処型の気配り」が可能になるかも知れない。それができれば、相手からの信頼は大幅に跳ね上がるはずである。

そして最後に「創出型の気配り」を目ざすとよい。身の回りの達人に学んでもいいし、超一流ホテルのサービスに学んでもいい。創意工夫を楽しみつつ、自分なりにさまざまな実践を試みればいいのである。

「予防型」は確かに地味で、なかなか相手から気づいてもらえないかも知れない。しかし、それを嫌がっては未来がないことも確かである。頑張っている人は、必ずどこかで誰かが見てくれている。そうした信念を持ち続けることが、もしかすると「気配り達人」への最大の条件なのかも知れない。

本稿はプレジデント誌(2010年12月13日号)所載の  
「<特別待遇の関係>をつくる5つの思考ステップ」の  
理論部分を加筆修正したものです。