

情報番号：20240367

テーマ：リーダーが知るべき組織の関係性—関係の質が成果の質に影響—

編著者：（株）アイベックス・ネットワーク

昨今、組織運営において「職場の関係性」に注目が集まっている。

組織における関係の重要性が語られるようになった理由のひとつに、「関係の質」の高さが仕事のしやすさ、職場の居心地の良さなどにつながり、結果として成果や仕事の質に影響を及ぼすからであると言われている。

一方で、組織内の関係が芳しくなく、働きにくい、居心地が悪い状況では、仕事に対する前向きな取り組みやモチベーションにも影響を及ぼし、メンバーの動きの速度や成果の質にも影響を与えかねない。

これは、組織の大小にかかわらず、二人以上の構成メンバーがいる組織では絶えず起こりうるテーマである。

## 1. 組織における関係の質の重要性

MIT 組織学習センター共同創始者のダニエル・キム氏が「成功の循環モデル」（図表 1）を提唱している。

「成功の循環モデル」は、チーム内の関係の質が高くなると、メンバーの考え方も前向きになりやすく「思考の質」を高めることにつながる。

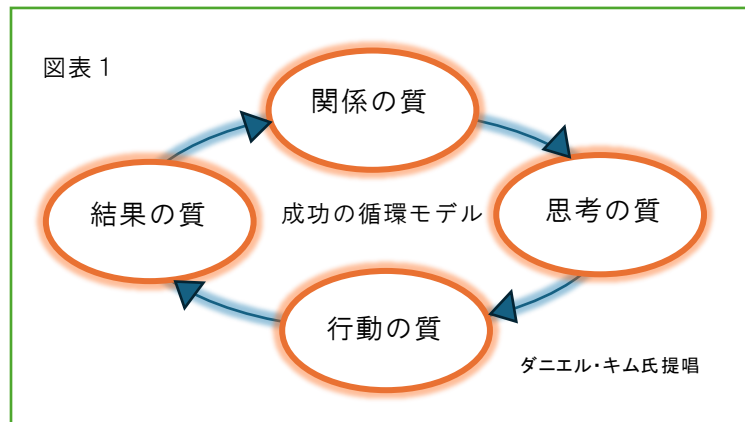
そして、思考は行動の源泉となるため、主体的、積極的な行動へとつながり、成果や

仕事の質の高まりへと影響を及ぼしていく。つまり「関係の質」の高まりは「思考の質」、「行動の質」、「結果の質」へと影響を与えていく。

一方で、プラスの循環のみならずマイナスの循環も起こりうる。関係が悪化している中では、考えることは後ろ向きになりやすく、その影響を受け、行動、結果の質も高まらないといったことが起こる。マイナスの循環が組織にとって良い影響になるとは言い難い。

管理職の教育に携わる中、ここ数年、「自チームの中でよりよい関係を築く、関係の質を高める」ということを管理職の人間的側面の必要要件としている組織が増えてきている。

チーム醸成の経験を振り返ってみても、周囲との関係が良好であれば、メン



---

バーどうし優しい声掛けや気遣いもできるが、関係が劣悪な状況ではコミュニケーションも必要最低限、できるだけ関わらないといった状況が多くチームで起こっている。

他にもプロジェクト発足時にメンバーどうし関係を深める合宿を行ったチームと、合宿を行わずにプロジェクトが始動したチームを検証した結果、以下のような傾向が見られた。

① プロジェクト発足時に関係を深める合宿を行ったチームの特徴

- ・お互いにメンバーの様子、感情に敏感
- ・積極的にお互いのサポートができる
- ・チームの問題に対して結束する力がある
- ・結束するまでの時間が早い

② 関係を深める合宿をせずにプロジェクトを始動したチームの特徴

- ・メンバーの様子に対して興味、関心が薄い
- ・メンバーが困っていても声を掛けづらいと感じるメンバーが多い
- ・メンバーが困っていても出しゃばってはいけないという気持ちがあり、動きが鈍い
- ・一体感よりも個々で仕事をしている集団というチームになりがち

上記の傾向を見ても、組織の中で関係が良好であることが良いこととは言ってもない。

## 2. 関係が良好でない時に組織内で起こる現象

関係が良好でない状況は、単純に関係が良いか悪いかで推し量ることはできない。摩擦もなく仲良く見えるがお互いに遠慮があつて意見が言いづらい、質問しづらい、反論ができない。普段はコミュニケーションがよく取れているが、仕事に欠かせない肝心なコミュニケーションが取れない、必要な情報が入ってこない、など関係の状況は良し悪しだけでなく様々な状況が存在する。

関係の質が低下している場合に、組織の中ではどのような現象として現れてくるのか、多くの組織でインタビューを実施した結果、以下の傾向が見られた。

- ・情報の伝達が悪い
- ・決められた事、決めた事の徹底がうまくいかない
- ・決定から行動までに時間がかかる
- ・お互いに尊重する気風がない
- ・本音の話し合いができない

こうした状況が起こっている時に、「報告、連絡、相談はしっかりするように」「決められたルールを再確認して、しっかり守るように」といった指導を行ったところでうまくいかないケースが多々存在する。

報告に行っても上司が話を聞いてくれない関係、上司や先輩もルールを守っていないのに部下にルールを守ることを強要するといった関係の中では、上記

---

の指導や部下に対する対応の要求にとどまり、わかっていてもやらない、やりづらいという状況から解決に向けた行動には結びつかないケースも多くある。

このような中でスキルの習得ややるべきことの徹底でうまくいくのか、あるいは組織内の「関係の質」が影響を及ぼしているのか、新たな視点で関係に焦点を当て、振り返ってみることも重要である。

### 3. 関係の質を高めるために必要なこと

関係の質を高めるために欠かせない要素としてコミュニケーションのあり方を考えなければならない。組織の中で質の高いコミュニケーションを実現することが重要となる。

質の高いコミュニケーションとは、双方の言っていることがお互いに意図通りに理解できることと言える。

例えば、相手の成長のために助言をしたらパワハラだと言われてしまう。また、落ち込んでいるメンバーを励ますためにあれこれ状況把握のための質問をしたら、必要以上に興味を持たれてセクハラだと言われたなど。

これらは双方の理解が十分でなく、相手の意図をくみ取ることができずに起こるケースとも言える。

質の高いコミュニケーションを取るためには、たくさんの量を重ねる必要がある。何に対しても言えることであるが、熟練した状態を作り出すには訓練、練習、積み重ねが欠かせない。コミュニケーションにおいても例外ではない。

Aさんとの間で質の高いコミュニケーションを取れるようになるためには、Aさんとたくさんのコミュニケーションを取ることが必要となる。コミュニケーション量を増やすことで相手を知り、より深く理解することができるようになることで双方の言っていることが意図通りに理解できるまでの関係になっていくわけである。

### 4. 関係の質を高めるためにコミュニケーションの方法

関係の質を高めるためのコミュニケーションは、ただやみくもに会話をすればよいかというところではない。

まずは、「意図的に協働する関係を築く」という意思が必要となる。つまりお互い良い関係を築く、信頼関係を深めるためにコミュニケーションを取るといった意図を持った関わりが重要となる。その上で、段階的にコミュニケーションを深める必要がある。

コミュニケーションのステップとして

- ① まずは挨拶や声掛け、返事の励行などのコミュニケーションのベースを実践
- ② 普段から気兼ねなく話せるようにつながりを深める雑談を心がける  
こうしたコミュニケーションを取ることで対話量を増やし、お互いの理解を深めていくことが大切となる。
- ③ 仕事上のコミュニケーションは、起こっている出来事に対するコミュニケー

---

ションに加え、出来事に付随する相手の心情に触れることで、心情的理解者になる。

私たちは仕事をする際に大きな出来事（例えば大きなクレームを受けた、失敗をしてしまった、あるいはお客様から大変感謝されたなどの出来事）に遭遇すると、心情が大きく動くことがある。

辛い、不安、嬉しいなどの感情が伴う際に、そのことに少し触れ、理解をすただけでも相手の心の状態が落ち着くということもある。問題の解決やアドバイスももちろん重要であるが、大きな出来事の際には心情に触れることによって理解されたと感じるメンバーも少なくない。

こうして心情的理解の深まりも加え相互理解が深まることで、お互いに尊重し合えるようになり、徐々に関係の質は高まっていくことに繋がる。

仕事にコミュニケーションは不可欠であり、コミュニケーションを通さずして仕事を進めることはできない。従って、コミュニケーションを取るか取らないという選択ではなく、どのようなコミュニケーションを取るかということを考える必要がある。

質の良いコミュニケーションは、関係の質の高まりに繋がってくる。丁寧に、親切にそして相手に関わるコミュニケーションを取ることでお互いの理解を深め、気持ちよく仕事に取り組むことができる関係づくりが今の組織作りには欠かせないものとなっていることを改めて認識する必要がある。

執筆者：株式会社ヒューマンエイジ研究所 代表取締役社長 倉田 きたみ

【2024.11 収録】