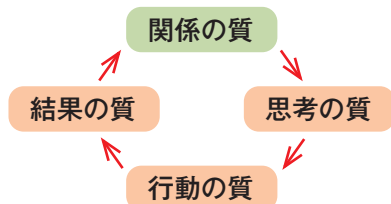




職場の人間関係を スムーズにする3つの基本

職場において
人間関係はなぜ重要か？

【図1】組織の成功循環モデル
(ダニエル・キム提唱)



職場の人間関係は、働く人のストレスに大きな影響を与える要因の一つです。退職理由の多くが人間関係からきている現実がそれを物語っています。職場の人間関係はマイナスに働けばストレスを抱え、時には退職を誘発し、プラスに作用すれば働きやすい職場となり、働きがいを持つための土台となります。

また、組織運営においても、人間関係は、重要な位置づけにあります。マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル」というものがあります。【図1】に示しているように、人間関係が良くなれば、そこから良い考えやアイデアが生まれ、良い行動につながり、良い成果が出るという好循環が生まれます。逆に、人間関係が悪ければ、言いたいことも言えず、そこから良い考えやアイデア

は生まれず、良い行動に結びつかないため、良い成果も出ずと悪循環に陥ってしまいます。スケジュール通り円滑に任務を進める、関係部署とうまく連携しながら抜けや漏れなく業務を推進する、面白い企画を立案して実行する等々、「良い仕事」をするためには職場の人間関係が重要となります。

このように、ストレスなく働きやすい職場にするためにも、「一人一人が「良い仕事」をするためにも、「人間関係」は重要なテーマです。加えて、どんな仕事でも、程度の差こそあれ、「一人で仕事をすることはできない」ゆえに、誰もこのテーマは避けては通れません。組織の中で生き生きと活躍しながら、サステイナブルな働き方を実現していくために、人間関係の構築は、必須のスキルと言えるでしょう。

職場において
良い人間関係とは何か？

では、職場において「良い人間関係」と



株式会社新経営サービス 執行役員
／人事戦略研究所 副所長
飯塚 健二

【いつか・けんじ】組織・人材開発コンサルタント。キャリアコンサルタント。独立系IT企業、大手金融系シンクタンク、監査法人系コンサルティングファームを経て現職。著書に、「職場のやっかいな人間関係」に負けない法（三笠書房）がある。

は何でしょうか？一言でいえば、「分かり合える関係」というのが究極だと思えます。そのためには、コミュニケーションをとることが必要不可欠であり、いかにコミュニケーションをとるかが重要となります。ちなみに、コミュニケーションとは、ラテン語のコミュニケーション（Communicis）、ユニケア（Communicare）を語源にしており、「共有する」「分かち合う」ということが本来的な意味だそうです。

このコミュニケーションを円滑に進めるために提案された考え方に、「ジョハリの窓」というものがあります。これは、提案者である心理学者ジョセフ・ペルフトとハリ・インガムの2人の名前を組み合わせてそう呼ばれています。

【図2】をご覧ください。横軸に「自分が知っている自分」と「自分が知らない自分」、縦軸に「他人が知っている自分」と「他人が知らない自分」を置いた上で、4つの窓があると捉えます。そのうち、①開放



>>> サステナブルな働き方のヒント

【図2】 ジョハリの窓



「窓」が大きければ大きいほど人と円滑なコミュニケーションがとれるという考え方は、そのためにできることは、「③秘密の窓」を狭くするために、自分の考えや思いを開示すること。もう一つは、「②盲点の窓」を狭くするために、他人の考えやフィードバックを受け入れることが大切だとします。

【図3】 コップ半分の水



「以心伝心」という言葉がありますが、何とも言わずとも分かり合える関係が築けたら素晴らしいですが、それは肉親であつても、なかなか難しいものです。現実的には、ジョハリの窓からも分かるように、「自分の考えや思いをしっかりと伝える。そして相手の考えや思いをしっかりと聴くことができる関係」が「良い人間関係」の第一歩であると捉えることが大切だと私は思います。

ここで留意したいのは、誰からも好かれることやすべての人を好きになることが、良い人間関係の理想であると思込まないことです。確かに、それは理想的な人間関係の一つかもしれませんが、しかし、生まれも育ちも異なり、様々な価値観を持った職場の人全員を好きになつたり、全員から好かれたりすることは相当難しいと思います。そのような関係を目指すこと自体、ストレスを抱えてしまいます。

前述の職場の人間関係が重要であるという観点から考えると、まずは職場の人間関係で、ストレスを感じ難く、働きやすい状態を目指すことが先決です。そして、「良い仕事」ができるか、少なくとも、「良い仕事」をする上で、足を引っ張り合わない状態を目指すことが肝要です。

そのような状態をつくるために、まずは、「自分の考えや思いをしっかりと伝える。そして相手の考えや思いをしっかりと聴くことができる関係を構築することをお薦めします。」

●●● 良い人間関係を築くための基本①
●●● 自分と相手は違う

では、そのような関係を築くためには、どうすればよいのでしょうか。まず、大前提として持つておくべき重要な基本的な心構えをご紹介します。それは、「自分と相手は違う」という当たり前の事実を前提として持つておくということです。

突然ですが、いまここに、コップに半分の水が入っている状態を少し想像してみてください【図3】。例えば、ある人は炎天下にいてのどが渇いて仕方がなく「もう半分しかない」と思うかもしれません。また、ある人は何杯も水を飲んだ直後で、「あと半分も残っている」と思うかもしれません。同じ事実であつても、その人が置かれた環境や価値観等々によって捉え方や感じ方は人それぞれです。にもかかわらず、我々は、他人に対して、自分が思う通りに、相手も考え、感じてくれるとつい思い込んでしまいがちです。

随分過去の話ですが、私のちよつとした苦い経験をご紹介します。当時所属していた会社で、あるプロジェクトチームが立ち上がり、私はそのリーダーに任命されました。ある時、私はプロジェクトメンバーの方々に「〇〇までにテーマについて意見がほしい」とメールで投げました。が、誰からも何の反応もありません。その時、私は「なんてやる気のないメンバーだ。リーダー



執筆者の本

『職場のやっかいな人間関係に負けない法』

飯塚 健二 著

[三笠書房刊、2020年1月、1,540円]

「の私一人だけがこんなに頑張っているのに！」と不満や苛立ちが湧いてきました。そこで、メールの件名に「★要返信★：」と入力して再度メールを送りました。すると、間もなくして全員からメールが返ってきました。

これだけの他愛もない話ですが、最初私は、確かに伝えたくもりになっていました。自分⇨相手という前提になっていたのです。この前提に立っていたため、なぜ自分のことを分かってくれないのか、なぜ自分の思うように動いてくれないのかと、一人で勝手にストレスを抱え込んでいたのです。

「なぜ、分かってくれないの？」

「なぜ、そんなふうに受けとるの？」

等々、「コミュニケーションのギャップは、その多くが、自分と相手は違う捉え方をしているかもしれないという前提を忘れてしまった時に感じてしまうものです。だからこそ、まず「自分と相手とは違う」という大前提を忘れないことです。その上で、自分の伝え方を工夫する、何度も繰り返し伝えるなど自分にできることを一人一人努力することが大切です。

ちなみに、私は、人間関係やコミュニケーションの問題は、「喧嘩両成敗」と捉えることをお勧めしています。自分にも相手にも半分ずつ原因があると捉えるのです。そして、相手を変えることはできませんので、残りの半分については自分の問題として、伝える努力、理解する努力をする、こ

れが、人間関係にストレスを抱えないための秘訣だと思えます。

●●● 良い人間関係を築くための基本 ② ●●● ●●● 「言葉に敏感になる」 ●●●

良い人間関係を築くために、もう一つ持つておくべき基本的な心構えは、「言葉に敏感になる」ことです。

コロナ禍以来、「密を避ける」という言葉が頻繁に使われるようになりました。例えば、新型コロナウイルスが流行する前に撮影した、宴席でマスクもせずに楽しそうに会話している写真をいま見たとしたら、どう感じるでしょうか。何かしら違和感を覚えるのではないのでしょうか。これは我々が、密になることは感染のリスクがあるということ、で、「密を避ける」という言葉を持つてしまったためです。言い換えると、どんな言葉を持つたかによって、物事の捉え方が変わってくるのです。

他にも、「熱中症」という言葉があります。昔は「日射病」という言葉を使うことの方が多かったと思います。強い直射日光が原因による障害(日射病)だけでなく、高温の場所でも起こることから、「熱中症」という言葉を用いた方が、より適切に対処することができそうです。「成人病(成人になつたらかかる病気)」ではなく「生活習慣病(食習慣等の生活習慣が原因の病気)」という言葉を使うようになっていくことも分かりやすい例です。

このように、我々は「言葉」を通して物事を認識しています。言い換えれば、どのような言葉を使っているかで、その人がどんなふうに物事を捉え、行動しているのかを垣間見ることができそうです。

例えば、仕事をする際に、「信頼を得ること」「役に立つこと」「ゴールに向かうこと」等、「何かを得る」ことや「何かに向かう」類の言葉を好んで使う人がいます。一方で、「問題を起こさないこと」「迷惑を掛けないこと」「期待を裏切らないこと」等の問題やリスク回避の類の言葉を好んで使う人もいます。前者は、車でいう「アクセル」のように「目標」に意識が向きやすく、その目標を達成するために努力しようとしています(ここでは「目的志向型」と呼ぶことにします)。後者は、車でいう「ブレーキ」のように、物事の「リスク」に焦点を当て、それを回避することに意識が向きやすくなります(ここでは「問題思考・回避型」と呼ぶことにします)。

さて、あなたは、どちらの傾向が強いですでしょうか？ 苦手なあの人はどちらの傾向が強いですでしょうか？ もし、あなたが目的志向型の傾向が強く、あの人が問題思考・回避型の傾向が強いたら、どうでしょう。あなたは仕事においていつも「目標」を意識して行動しようとする、しかし、あの人はいつも問題ばかり挙げ連ねて私のことを否定しようとする…といったことが起きているかもしれません。物事の捉え方が、



>>> サスティナブルな働き方のヒント

「アクセル」と「ブレーキ」で真つ向から対立するのでストレスを抱えてしまうのです。

留意すべきは、ここでいう「物事の捉え方」には良いも悪いもないということです。「目的志向型」の傾向が強いと、周囲を引っ張っていく存在になり得ます。ところが、この傾向が強く出過ぎてしまうと、リスクへの意識が弱くなり、向こう見ずな考え方や行動をしてしまい、ちよつと立ち止まれば防げたはずの問題を引き起こしてしまう危険性が出てきます。

一方で、「問題思考・回避型」の傾向が強いと、細かなリスクにも気づき、失敗の少ない、頼りになる存在になり得ます。ところが、この傾向が強く出過ぎてしまうと、物事をなかなか前に進めることができなくなり、否定的な人だと周りから疎まれてしまう危険性を秘めています。

もし自分が「アクセル役」で、相手が「ブレーキ役」であれば、一つは自分もブレーキ役の視点に立って、リスクや問題がないかを考えてみる、もう一つは自分にはない特徴を持っているので補完してもらおう、そのように考えることが、ストレスを軽減し、「良い仕事」をすることにつながっていきます。

●●● 良い人間関係を築くための基本③ ●●● 「コミュニケーション頻度を増やす」

ここまで、基本的な心構えについて述べてきましたが、具体的な手法も色々あります。最後に一つ、特にお勧めしたい手法を

お伝えします。それは、「コミュニケーションの頻度を増やす」ことです。

心理学で「単純接触効果」と呼ばれているものがあります。これは、繰り返し接することには好意度や印象が高まる効果があるというものです。1年に一度会う人よりも、毎月会っている人の方が身近に感じると思います。この効果を利用して、コミュニケーションの頻度を意図的に増やすことが、職場の人間関係を築く上でのポイントです。

最近、上司と部下が定期的に面談を行う1on1ミーティングが取り沙汰されていますが、これも良い人間関係を築く上で効果的な手法と言えます。地方自治体においても1on1の取り組みがあるようです。私もこれまで4年以上、月に1回欠かさずに続けています。私の経験からも、コミュニケーションの頻度を増やすための具体的な手法として、上司と部下が面談する機会を持つことはとても有効だと思います。

上司が部下と1on1ミーティングの機会を持つ時のポイントは、3つです。
1つ目は、週1回から月1回程度の頻度で30分程度でも構わないので定期的に行うということです。時間があつたらやろうと思っていると、いつまでも「忙しくて」できないと思います。確実に実施するためには、予めスケジュールリングしてしまうことをお勧めします。

2つ目は、あくまで部下のための時間と心得ることです。つい上司が一方的に話を

してしまい、部下にとって上司節を聞かされる時間になっては逆効果です。上司は傾聴することを特に意識して臨むことです。

3つ目は、業務内容や進捗状況の確認を話題にしないということです。それは通常の業務内で行えば済む話です。わざわざ時間をとるからこそできる話題をテーマにすることがポイントです。例えば、身体の調子や睡眠がとれているか等の体調面の話題や、公私問わず最近嬉しかったことや良かったこと等の感情面についての話題。あるいは、いま行っている業務を通じて得た気づきや学び、最近の自身の成長課題や困っていること等、成長に向けた話題などがあります。ただし、最初の慣れないうちは、雑談だけでもよいので、部下が思っていることに耳を傾けることから始めてみるとよいでしょう。

以上をまとめると、まずは自分と相手とは違うという大前提に立つ。そして相手や自分が使っている言葉に敏感になり、どんなことを大切にしている人なのかに思いを馳せながら、相手の立場になってみたり、相手に補完してもらったりしながら、コミュニケーションの頻度を増やす。これが良い人間関係を築くための第一歩です。

とは言え、やってみてもうまくいかないこともまた現実だと思います。しかしそれを恐れずに、まずは勇気を持ってできることから始めてみませんか。何度挫けても、何度もやり始めることが大切です。