

インフォーマルな人間関係の形成が大切

組織においては、上司と部下、先生と生徒、クラブのリーダーとメンバーといったフォーマル(公的)な関係が組織秩序の観点から存在する。そしてこの関係において、各人は組織上での役割を認識し、それをわきまえて振舞うことが暗黙のうちに前提とされている。しかしながら、その組織構成員が高いモチベーションを維持し、生き生きと活動する上で、また、組織自体が活力を持つうえで、このフォーマルな関係とは別に、構成員間のインフォーマル(非公式)な関係において効果的な関係を形成することが大切である。このインフォーマルな関係における人間関係形成が非常に重要であるにもかかわらず、これに関連する議論が案外少ない。

アメリカの企業では個別の仕事(Job)毎にJob descriptionを必ず作成し、その職責を各社員が確認している。また関係するJobとの職務の境界を明確にするために部門間、あるいはJob間でロール・アンド・レスポンスビリティを話し合い、合意し、精緻な役割分担表を作成している。今述べたJob description および役割分担表も、すなわちフォーマル(公的)な関係の定義である。

このフォーマルな関係さえ明確にしておけば、仕事やプロジェクトはうまく進むという楽観的な見方をする管理職が案外いるものだ。しかしながら、私の経験ではこのようなフォーマルな役割の定義は大切だが、これだけでは仕事やプロジェクトを効果的に進めることができない。プロジェクトを進める中で、日々大小の予期しない事件が頻発するものであり、そのときにいくらか精緻なJob descriptionや役割分担表を持っていたとしても、ほとんど機能しない。大切なことは、この役割分担表に加えて、その組織の構成員間においてどのような質のインフォーマルな関係が形成されているかである。もし、組織構成員間でのインフォーマルな関係が非常に友好的なものであるならば、プロジェクトがたとえ困難に直面しようと、メンバーは容易に協力し合い、他部門との間でも真のチームワークが発揮され、困難の克服が容易になる。

また会社以外の、スポーツクラブやボランティア団体でも同様に、メンバー間で、またリーダーと会員の間で、好ましいインフォーマルな人間関係があればメンバーのモラルや満足感向上に大いに寄与することになる。

そもそもインフォーマルな関係とは何であり、どのようにして形成されるのか？

頻繁に使われている英語のInformalという単語は一般的には「形式張らない、正式でない、非公式の、略式の」(アルクから引用)という意味に使われるが、これだけではなかなか真意が伝わらない。informal atmosphere (打ち解けた雰囲気)、be informal with each other (互いに遠慮のない間柄だ)の意味のほうがしっくり

くる。Formalに対抗するInformalをこのような意味として理解するとわかりやすい。

それでは、会社やその他の組織の構成員間で、このようなInformalな雰囲気や人間関係をすべての人と形成することは果たして可能なのだろうか。答えはYesであり、Noある。すなわちできるだけ多くの人と「より打ち解けた関係」「より遠慮のない関係」へと改善はできる。しかしながら、少しは改善できても、相性、性格、タイプが合わないということで、できることなら一緒に仕事はしたくない相手はいるものだ。そして、正直いって、組織のメンバーの多くのはこの好き嫌いの感情に支配されながら仕事をし、活動しているのが実情だ。したがって、組織のリーダーは、相性の合わない社員同士を仲良くさせることは無理とあきらめても良いが、「今よりは少しでも打ち解けた、より遠慮のない関係」を組織内に形成するという改善努力だけは維持すべきである。

ハーバード・ビジネススクール助教授T・カシャーロ、デューク大学助教授M・S・ロボは「Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks」の中で、Informalな関係形成の具体的方法を紹介している。(ハーバード・ビジネス・レビュー6月号)。野尻の体験も交えて簡単に紹介しよう。

- ・ **日常的に顔を合わせる場を作る:** 職場のレイアウトを変更し、他部門の人たちとも顔を合わせ、親近感を感じられるようにする。コーヒー自動販売機の前で休憩する者同士は、禁煙ビルの玄関で一服する喫煙者同士はいつの間にか親しくなっている。
- ・ **親しくなれるきっかけや機会を意識的に作る:** プロジェクトをスタートさせる前や、トレーニングの前日にパーティを持つ。金曜日の午後には部門の社員全員で、また必要に応じて関係部門を招待して懇親会を持ち交流する。日本でよく見られるのは、フォーマルな会議の後、夕方から懇親会を開くケースだ。また昔はよく課内旅行も実施された。もっと簡単な方法は他部門の人と一緒に昼食の約束をすることだ。いくつかのトレーニング会社が提供しているが、参加者に体を使った強烈な出来事を経験させて連帯感を醸成させるという手法もある。

組織のリーダーに肝心なことは、このような機会を意図的に計画し、かつその機会を捉えてメンバー同士の交流を促進することである。リーダーシップとはこのような面倒なことを着実に実行することだ。リーダーのイニシアティブが大きな役割を発揮する。

編集 | 後 | 記

ある大先輩から若いときに受けた「まず、自分を他のメンバーにできるだけ広く開示すること。その度合いに応じて、相手も自らを開示してくれる。」とのアドバイスを人生の中で大事にしてきた。これがInformalな関係を作るうえでの基本と思っている。今年1年間、PMI Newsのご愛読ありがとうございました。野尻