

## 人間関係論

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 高田 朝子

編集者注：本稿は、自治大学校で令和4年3月3日（木）に行われた第1部・第2部特別課程第42期における研修講義の内容を整理したものです。

### 1. はじめに

どのように他人と関係を結び、維持するのは社会人にとって最も重要なテーマの一つである。職場において人間関係が最悪の「良いリーダー」というものは存在しない。そしてやっかいなことに職場の人間関係に精通しているからといって、リーダーシップがとれるわけでもない。

本講義では経営学の視座から人間関係についての考え方を示すことをゴールとする。第1部・第2部特別課程は受講生全員が女性である。そして女性は今まで我が国においてメインストリームの管理職とは言い難い。女性管理職として、又は管理職も視野に入る者としてどのような人間関係の構築があるのか。受講生が職場に帰ったときの行動のヒントとなるように、以下のステップを踏んで人間関係を考える。第一に自分の置かれている環境を理解すること、その上で自分のとるべきアクションについて討議する。

### 2. 働き方と社会環境の変化

コロナ禍は働き方の変革をもたらした。リモートワークの推進である。我が国のリモートワーク化は先進国の中では極めて遅れていたが、三密を避けることがコロナ対策の重要な一手であることが示されて以降、急速に進んだ。

一方で、コロナ禍の影に隠れているのが働き方改革と女性活躍推進のムーブメントである。少子化が進む我が国においては深刻な労働力不足が露呈した。女性が働き、その能力を發揮しないと現状のシステムを維持できず、社会が回

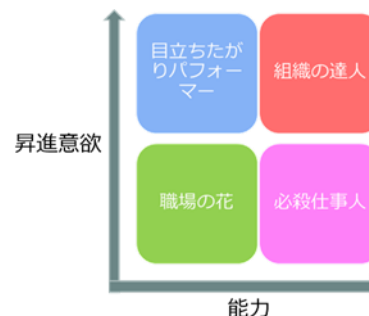
らないのは自明である。合計特殊出生率が1.26をつけた2005年以降、国は漸く男女雇用機会均等法の改正や女性活躍推進法の施行などを相次いで行った。

環境は女性達にとって追い風といってよい。しかし、現場の女性達は風を利用するのを躊躇している。日本経済新聞が働く女性2000人に行った調査（2020年1月）において「管理職になりたい」と答えたものは17.6%で2017年の同調査よりも2ポイント減少している。管理職になりたくない理由としてあげられたのが「責任が重くなる(66.1%)」「精神的な負担が多い(62.7%)」であった。

### 「必殺仕事人」タイプの働き方を好む女性達

図1は縦軸に昇進意欲、横軸に能力をとってプロットしたものである。分類は固定的なものではなく、ある時の組織の状態を瞬間的に捉えたもので、環境が変わればその分類は容易に変化する。

図1 女性の昇進意欲と能力による分類図  
出典 高田朝子（2016）『女性マネージャー育成講座』



自治大の教室においても、勤務する大学院の教室においても、受講生達が多数派と指摘したのは必殺仕事人タイプ、即ち、能力は高いのに昇進をしたがらない女性の多さであった。

### 3. 女性が昇進しつながらない職場環境

では何故、女性は昇進しつながらないか。昇進によって得るだろうストレスと昇進の果実を天秤にかけた場合に、ストレスの方が多くなると女性は判断しているのである。平たく言えば旨味がないのである。その理由として代表的なものは以下である。

#### ① 一緒にいる時間評価の我が国

我が国の基本的な社会システムであった長期雇用、会社は家族という考え方の組み合わせが、長時間労働を当たり前とし、我が国の企業に独特の心理的な評価基準を産んだ。人事評価が業績の数字だけではなく、長時間一緒にいることから得る態度や振る舞いによって評価されることが多かった。家庭がある女性にとっては非常に不利な状態であった。

#### ② 「女性ならではの」と「女性枠」の呪縛

長い間、我が国の正社員の女性比率は全業種平均で30%から34%台を維持してきた。少数派の女性に対して、よく使われる言葉が「女性ならではの」である。女性というラベリングで特別視され、男性と違うアウトプットを要求される。

最近の流れで女性管理職が大量に生まれ、彼女達を「女性枠」という言葉で表現する人が男女共に増えた。昇進が実力ではなく恣意的な高評価によるものだという揶揄である。これはおかしい話である。女性活躍の風潮で昇進の順番や評価に優遇措置がなされたかもしれない。しかし、それは調整の範囲内で極めて大幅に優遇するとは考えにくく、折角昇進した女性達に無駄に劣等感を与えるだけの結果になっている。

#### ③ 経験不足の不安

男性と比較すると女性のほうがマネジメント経験が少ない傾向が高い。マネジメントスキルは行ってきた仕事のバラエティと乗り越えた困

難さから生じる。

Sandberg (2013) が女性達に足りないのは自信だと自著で何度も訴えているように、女性達を苛むのは自信のなさから来る不安である。

### 4. 教室でのディスカッション

自治大の教室では受講生が置かれている環境についての講義の後に、グループに分かれ、「職場での人間関係で困っていること、その対応策」についてディスカッションを行う。その後の発表の中で毎回みられるのは、「部下が年下で非常にやりにくい」「仕事をしないで声だけ大きい同僚に辟易している」「男尊女卑の傾向が強く、経営企画や、総合政策などの部署は男性が行くことが多い」「子供のことですぐ休む同僚のバックアップに疲れている」「なんやかんやいっても男性優位な職場である」「上司の意識が本気で女性を育てようとは思っていない」など、実に今日的なものが多く、筆者も毎回非常に勉強になる。

### 5. 良い人間関係、働きやすい環境をつくる為に必要なこと

現状をただ憂いても仕方がない。必要な手立てを打ち、自分で良い人間関係を構築する必要がある。経営学からの知見を踏まえていくつか紹介する。

#### ① 腹を括ること

我が国の人口構成から考えて女性がマネジメントに携わることは不可欠である。自分が入職以降観察してきた先輩女性達の働く環境とは明らかに変化していることを心した方が良い。我が国は女性が活躍しないと回らない。

男女に能力差はなくあるのは能力の個人差である。不安を払拭するためには経験を積むことが必要であるし、良い仕事ができると人間関係も広がる可能性が高い。

#### ② 言葉で表現すること

他人と自分は別の人格である。他人であるからこそ、自分の考えは言葉で説明しなくてはいけないし、それがあってこそ良い人間関係が構築される。相手に自分の考えを察して貰おうというのが間違いで、言語化することが不可欠である。言葉に出して、現状認識をすりあわせ、その上で未来図を表現し共有することで次の一歩が始まる。「相手は分かっているはずだ」ではなくて、何がこれからはじまるのか、自分がどう思っているのかを言葉で開示すべきである。

### ③ 返報性を理解する

社会の決まりは「お返し」でなりたっている。自立した個人であればあるほど、一方的に助けられている関係は好まない。何かしてもらったら「お返し」をしようと行動すること、すなわち返報性が自立した個人の行動パターンであり、社会の決まりであり、人間関係構築の要諦である。

言葉に出して自分の思いや感謝を伝えること、何か他人のために働くことは、時間のギャップこそあれ相手からの譲歩や厚意を引き出すことに繋がる。この一連の行動を繰り返すことによって、相手と関係が構築できるのである。良い人間関係を築きたければ自分から行動すべきである。黙って待っているだけでは何もはじまらない。

### ④ フィードバックは動機付けの源泉

仕事に対して前向きになることは、即ち動機づけられている状態である。動機付けに最も影響するのは成功体験である。成功した、と思うと人は喜び、前向きになり、成功に関わった他人とも積極的に関わろうとする。

人が何かを行い良い結果となる。これは客観的にみると、行動に対する結果のフィードバックサイクルが成立していることになる。フィードバックサイクルの存在が成功体験（あるいは失敗体験）の源泉であり、動機付けの大きな原

因である。

小さなことでも職場でフィードバックをする。それはポジティブなものでもネガティブなものでも構わない。細かくフィードバックをすることによって、他人の成功体験に寄与するからである。同時に、自分も結果を意識することによって自らを動機づけることにも繋がる。

### ⑤ 承認欲求の沼から出る

そして承認欲求の沼から脱出することである。人間関係は自らの振る舞いでよくすることも悪くすることもできる。しかし、自分の心が病んでしまったら元も子もない。他人を変えることは出来ない。嫌われたくない一心で他人からの承認を貰うために行動することは良く見られるが、役職が上がると共に得策ではなくなる。他人の承認よりも、自分のビジョンを持ち示すことが求められるからである。自分の行動を客観的に眺め、取るべき行動をとる。

もしも色々やってみて、それでも職場の人間関係が変わらなかつたら、職業人として職場の人間関係に忠実であるよりも、仕事と職業に忠実であることを優先させるべきである。

Sandberg, S. (2013). Lean in - Women, Work and the Will to Lead. Random House

高田朝子 (2016) 女性マネージャー育成講座. 生産性出版.

#### 著者略歴

法政大学経営大学院  
イノベーション・マネジメント研究科教授  
高田 朝子 (たかだ あさこ)

モルガン・スタンレー証券(株)勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院国際経営学修士 (MIM)、慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営学修士 (MBA)、同博士課程修了。経営学博士。

専門分野は組織行動、リーダーシップ。