

# 組織内の“関係性”に関する 問題意識調査 2011

## ■ 調査方法

- 調査手法: インターネット調査 (株式会社クロス・マーケティング)

## ■ 対象者条件

- 総合職の正社員
- 大卒、もしくは大学院卒
- 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、名古屋市に勤務

## ■ 対象者数

- 男性358名 女性271名 合計629名
  - 役職別内訳
    - 事業本部長クラス 88名
    - 部長・部長代理クラス 127名
    - 課長・課長補佐クラス 107名
    - 係長クラス 101名
    - 主任・リーダークラス 98名
    - 一般社員 108名

## ■ 調査日時

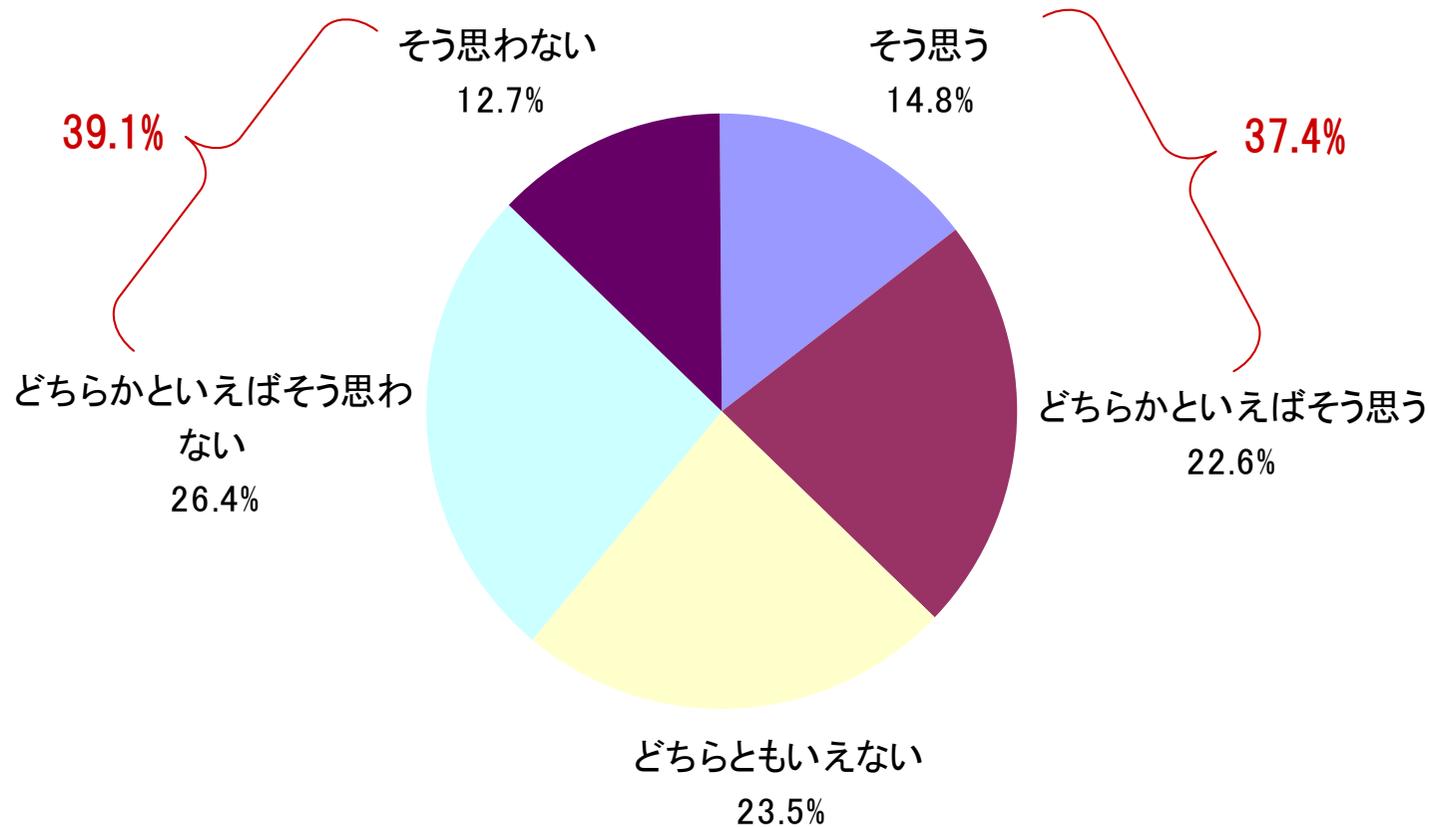
- 2011年10月

- ✓ 50.5%の会社員が、**会社に一体感を感じない**と思っている。  
さらに、その内の77.7%が、**会社に一体感が生まれないのは経営幹部・上層部の影響が大きい**と思っている。
- ✓ 36.6%の会社員が、**上司の決断力のなさが職場の雰囲気**を悪くしていると思っている。  
また、46.9%の会社員が**上司のマネジメント力不足によりメンバーが疲弊している**と思っている。
- ✓ 38%の会社員が、**経営幹部・上層部に確執がある**と思っている。  
さらに、**確執が組織に影響を与えている**と思う人は全体の35.8%。
- ✓ 52.6%の会社員が、**中期経営計画の達成の難易度が高まっている**と思っている。  
また、**中期経営計画が組織の末端にまで浸透していない**と思う人は53.6%。
- ✓ 36.9%の会社員が、**会社はビジョンを示していない**と思っている。  
また、その内の71.6%が**ビジョンを示していないことが社内の雰囲気**を悪くしていると思っている。
- ✓ 56.1%の会社員が、**経営幹部・上層部の戦略、意思決定、言動は職場の雰囲気**に大きな**影響を与えている**と思っている。

# 職場の関係性

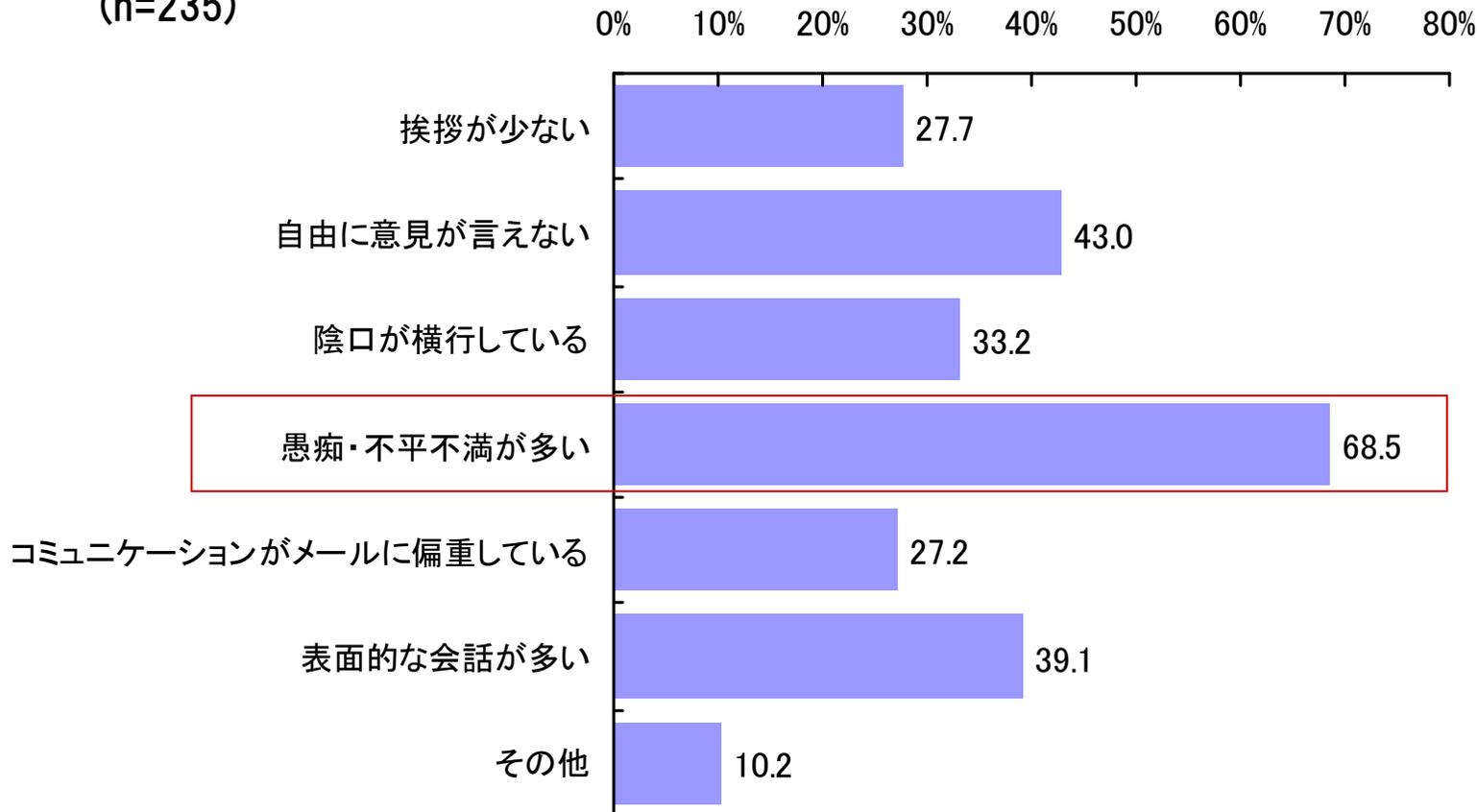
ギスギス感があると思う人37.4%  
ギスギス感がないと思う人39.1%

[Q] あなたの職場はギスギス感があると思いますか。(n=629)



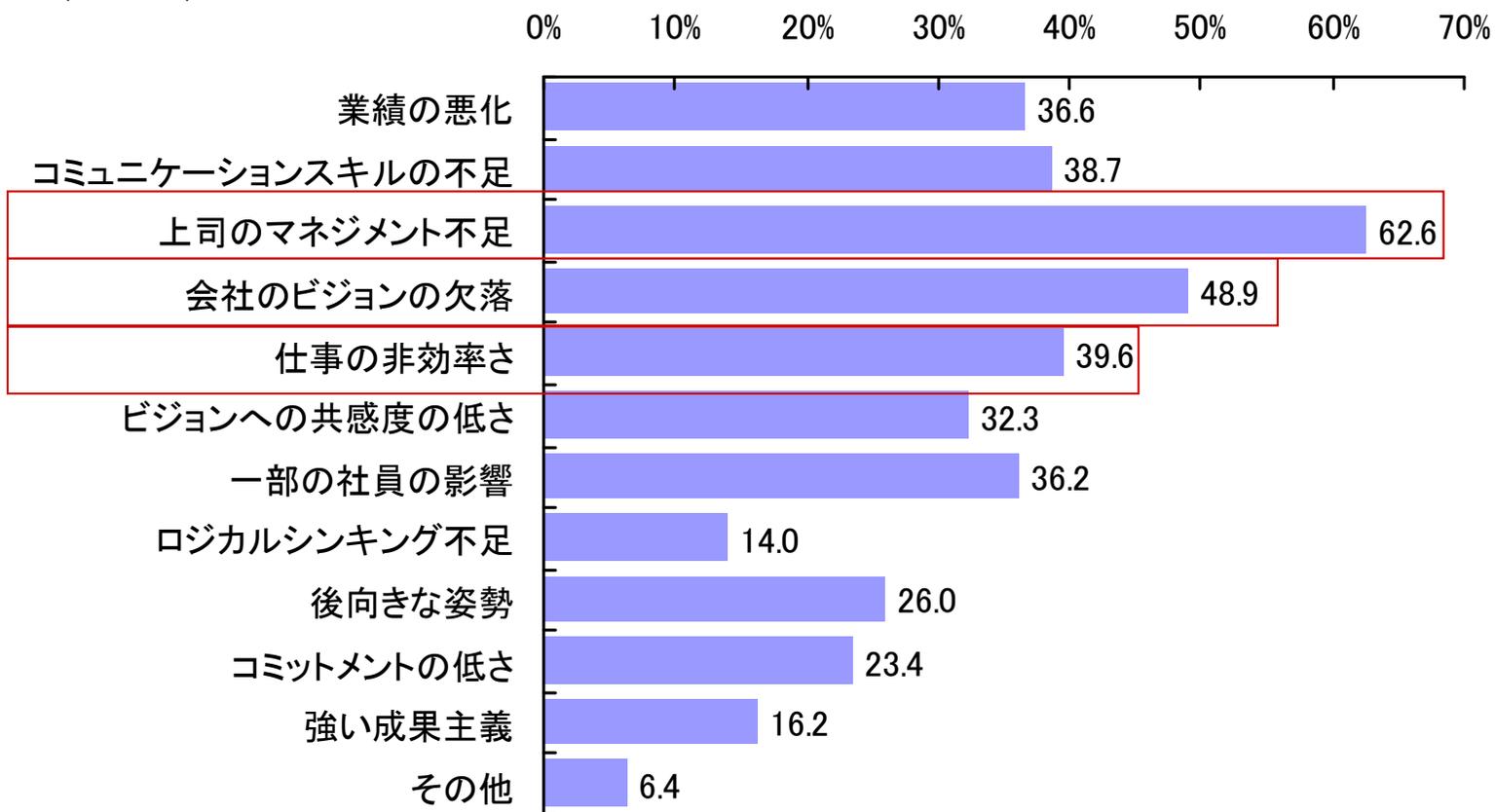
ギスギス感があると思う理由として最も多く挙げられた選択肢は  
「愚痴・不平不満が多い」68.5%

[Q] 職場にギスギス感があると思う理由は何ですか。あなたのお考えに近いものをすべてお知らせください。  
(n=235)



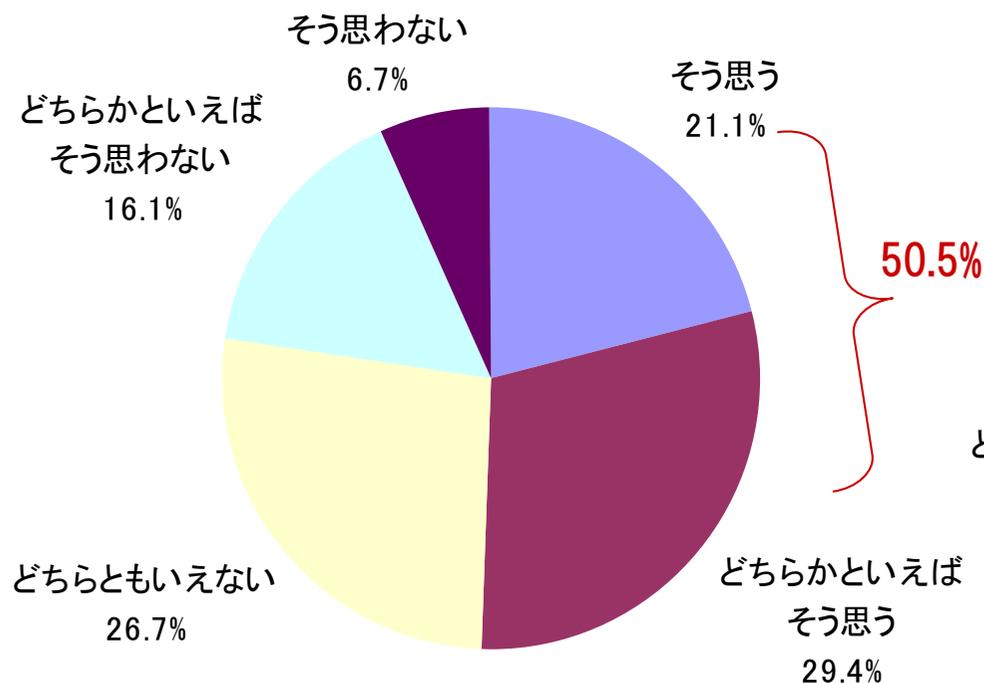
職場がギスギスする原因として挙げられた選択肢の上位三つは、  
「上司のマネジメント不足」「会社のビジョンの欠落」「仕事の非効率さ」

[Q]職場がギスギスしている原因は何だと思いますか。あなたのお考えに近いものをすべてお知らせください。  
(n=235)

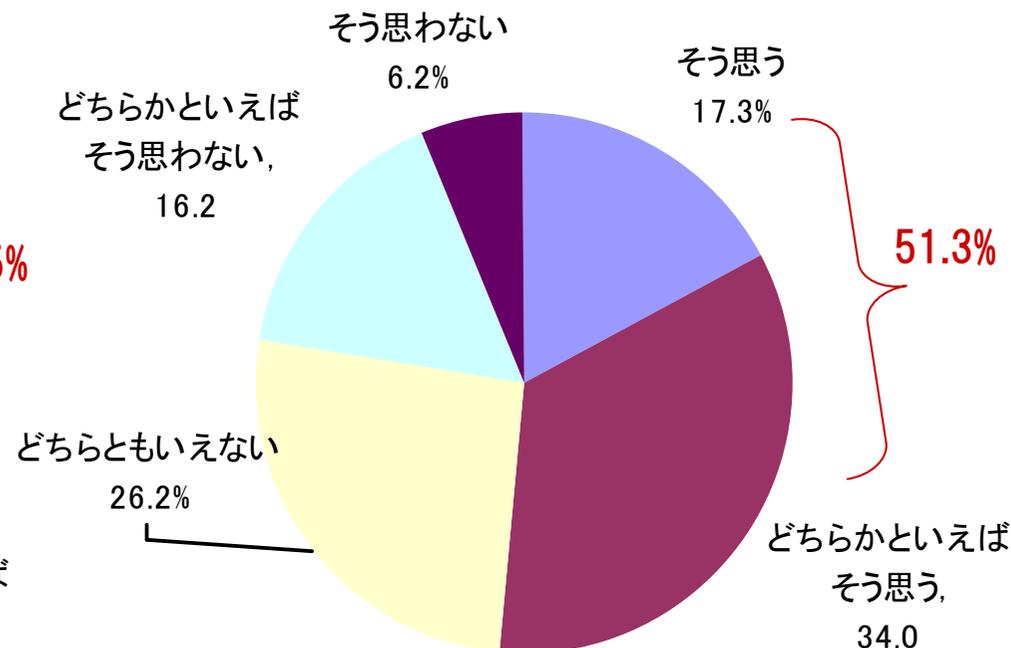


会社に一体感を感じない **50.5%**  
一体感を持てるイメージがつかめない **51.3%**

[Q] 会社に一体感を感じない (n=629)

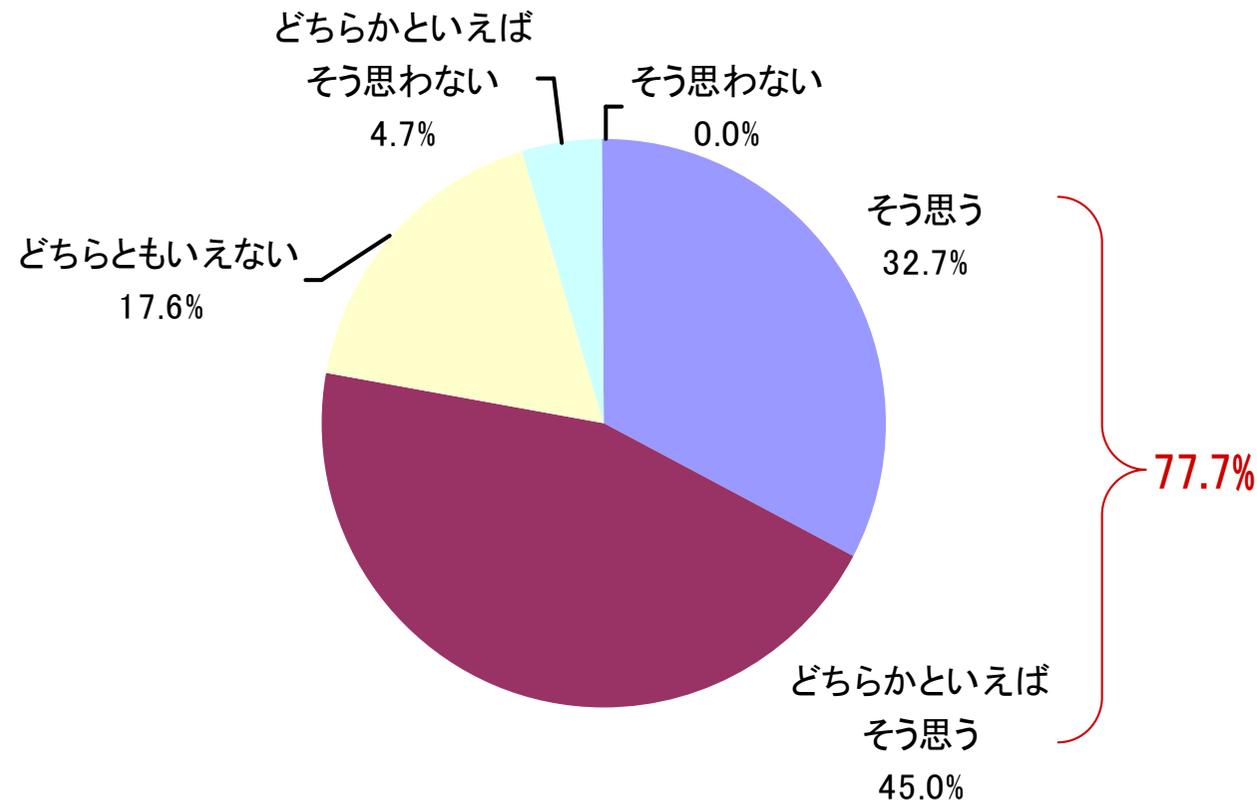


[Q] 会社に一体感が必要だと思うが、一体感を持てるイメージがつかめない (n=629)



会社に一体感が生まれないのは経営幹部・上層部の影響が大きいと思う人は  
会社に一体感を感じないと回答した人の **77.7%**

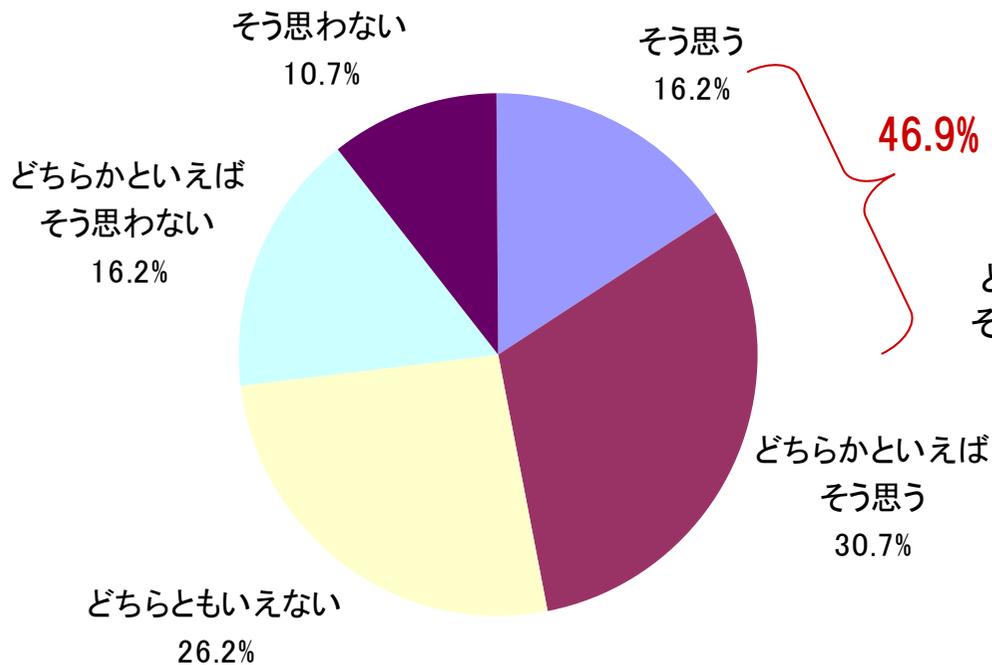
[Q] あなたは、会社に一体感が生まれないのは経営幹部・上層部の影響が大きいと思いますか。あなたのお考えに最も近いものをお知らせください。(n=318)



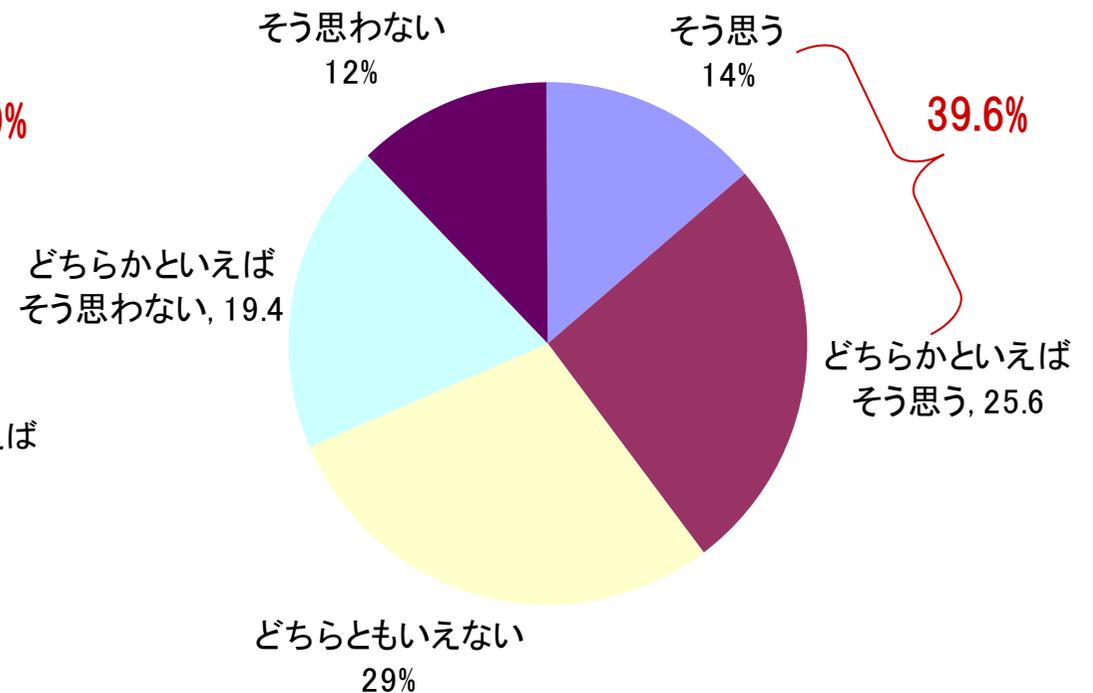
# 上司との関係性

上司のマネジメント力不足によりメンバーが疲弊している **46.9%**  
上司による評価に公平性を感じない **39.6%**

[Q] 上司のマネジメント力不足によりメンバーが疲弊している(n=629)

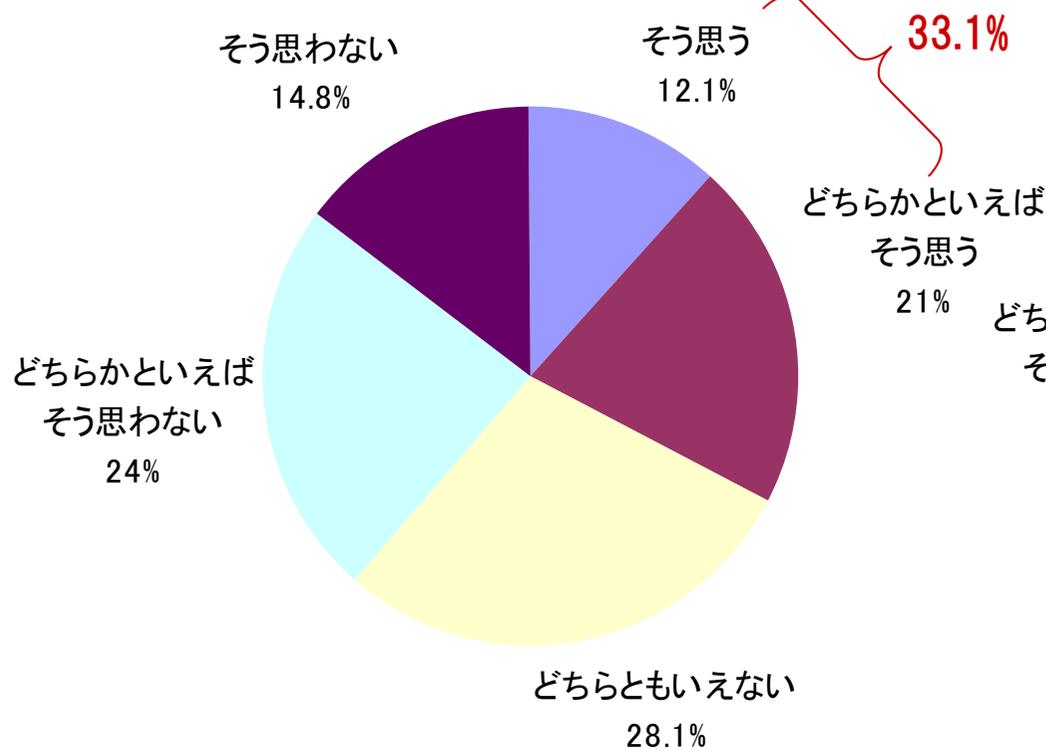


[Q] 上司による評価に公平性を感じない(n=629)

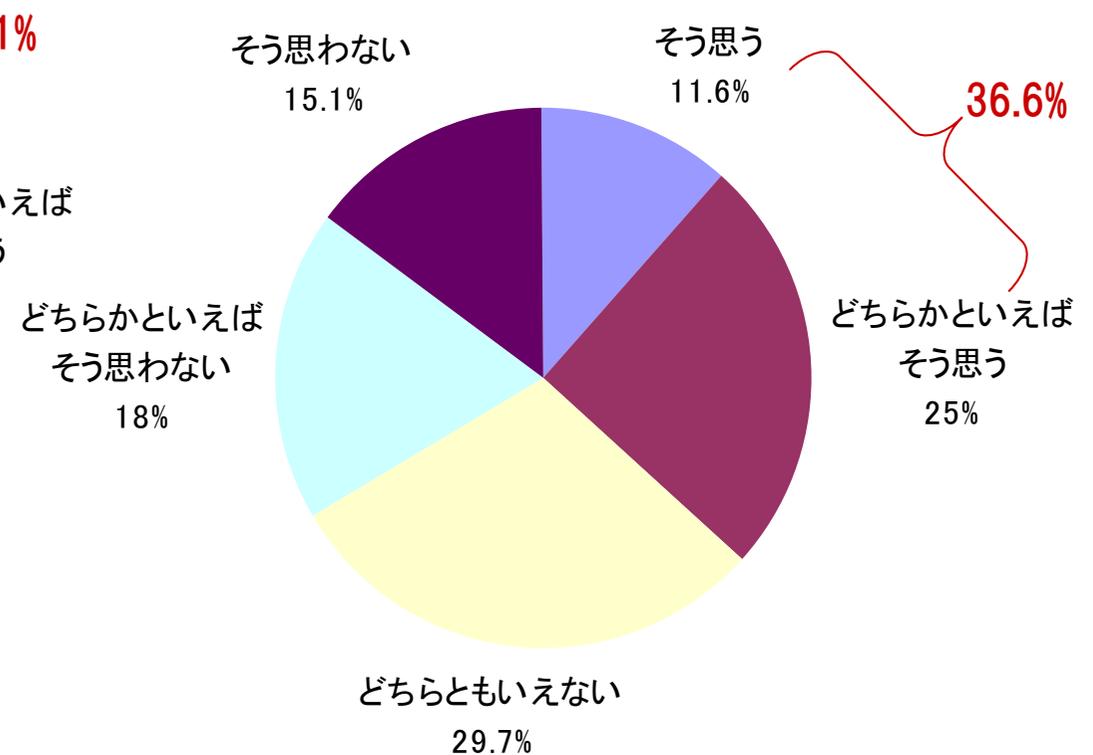


上司の先送り姿勢が職場の雰囲気悪くしている **33.1%**  
上司の決断力のなさが職場の雰囲気悪くしている **36.6%**

[Q] 上司の先送り姿勢が、職場の雰囲気を悪くしている一因だと思う(n=629)

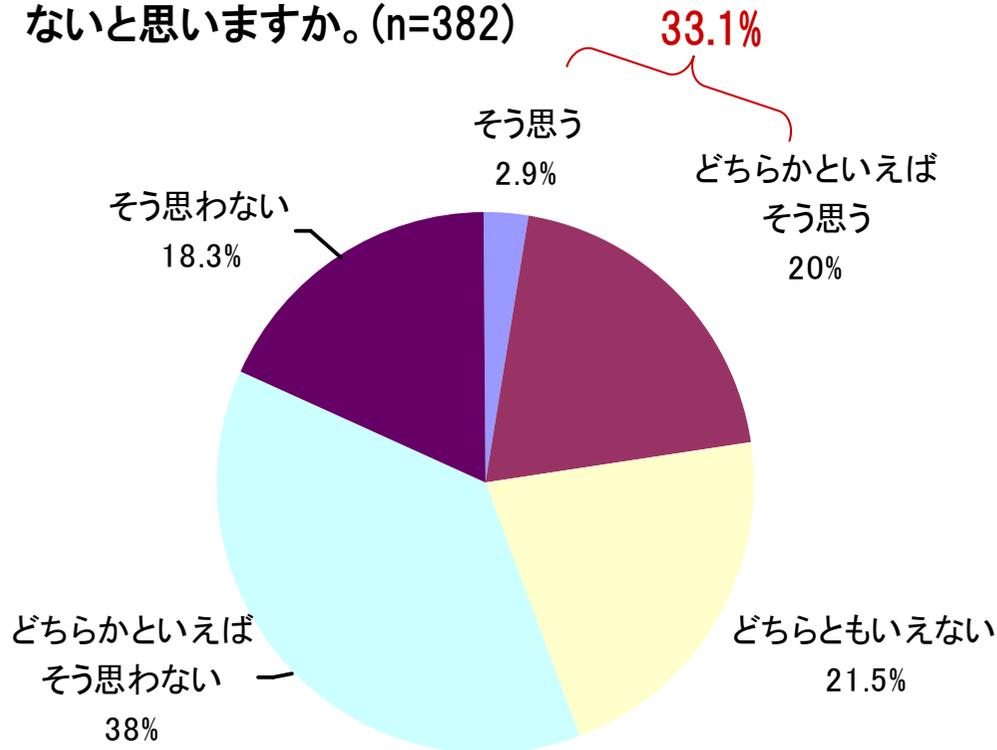


[Q] 上司の決断力のなさが、職場の雰囲気を悪くしていると思いますか。(n=629)

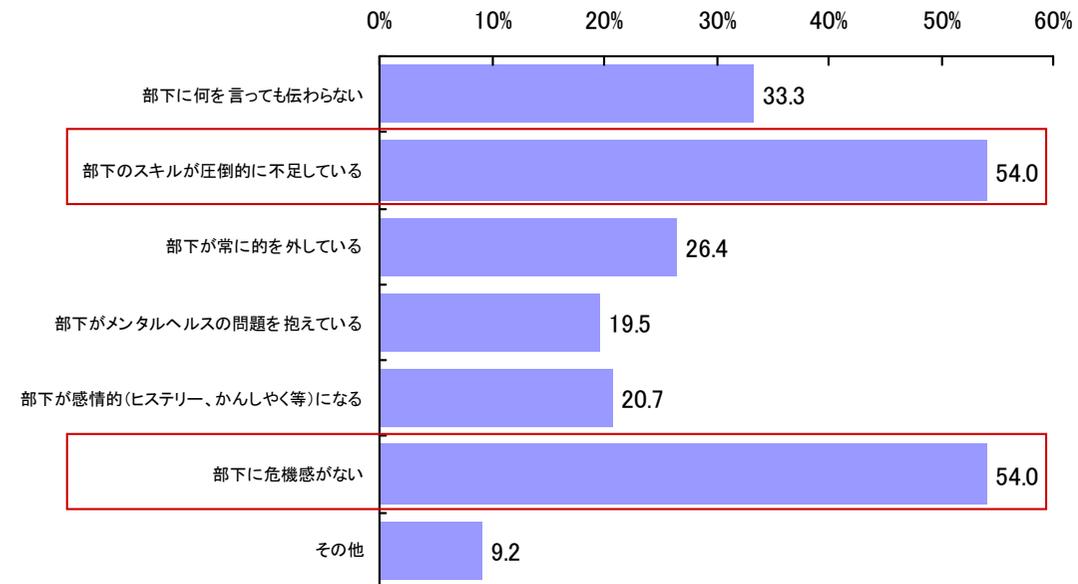


部下とどう接していいか正直分からない **33.1%**、  
部下にどう接したらいいかわからない理由の第一位は、  
「**部下のスキルが圧倒的に不足している 54%**」「**部下に危機意識がない 54%**」

[Q] あなたは、部下にどう接していいか正直分からないと思いますか。(n=382)



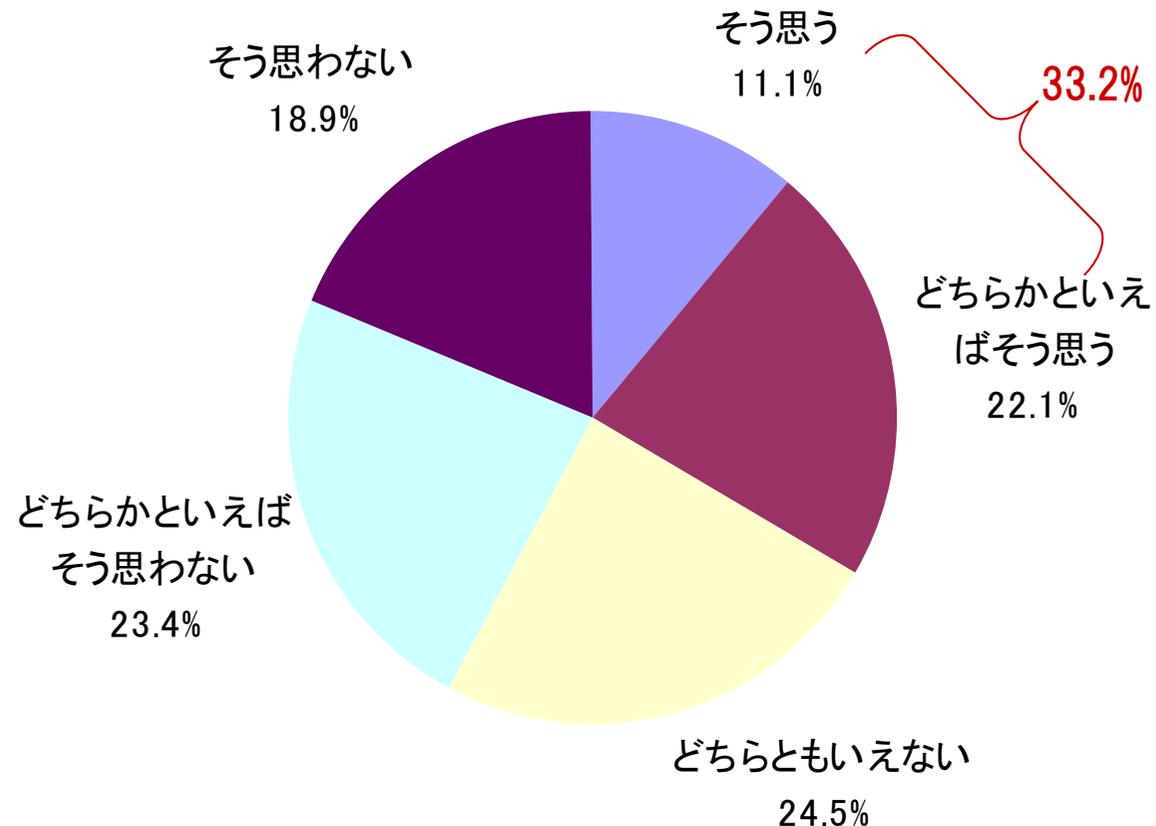
[Q] 部下にどう接していいか分からない理由は何だと思いますか。あなたのお考えに近いものをすべてお知らせください。(n=87)



# 部門間の関係性

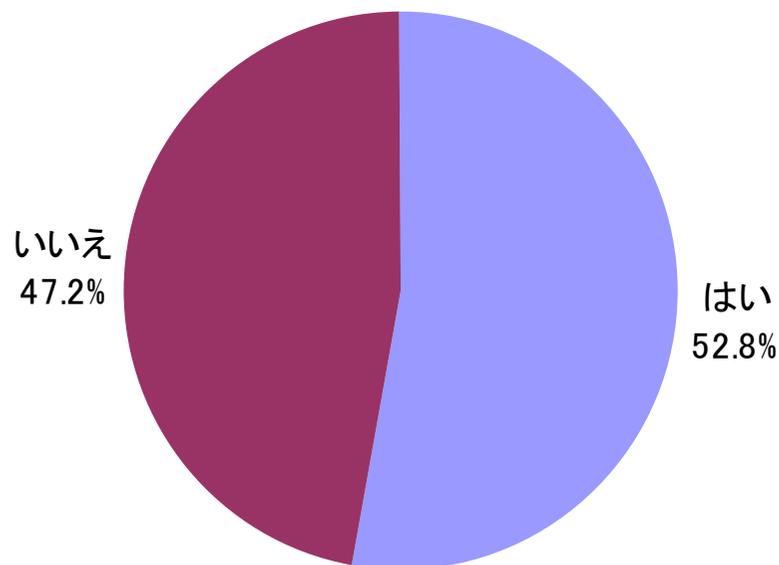
部門間の対立が業務遂行を妨げていると感じる人は**33.2%**

[Q]あなたの職場では、部門間の対立が、業務遂行を妨げていると思いますか。(n=629)

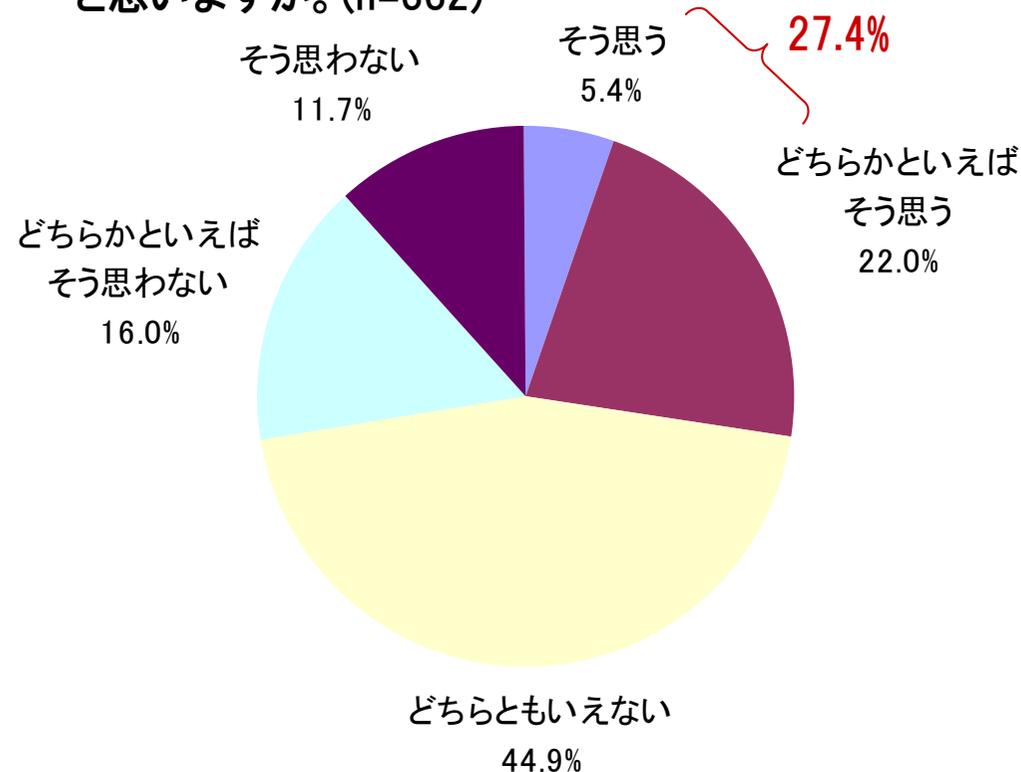


部門間統合によって成果がでていると思う人は**27.4%**

[Q] あなたの会社では、過去10年の間に部門間統合をしましたか。(n=629)

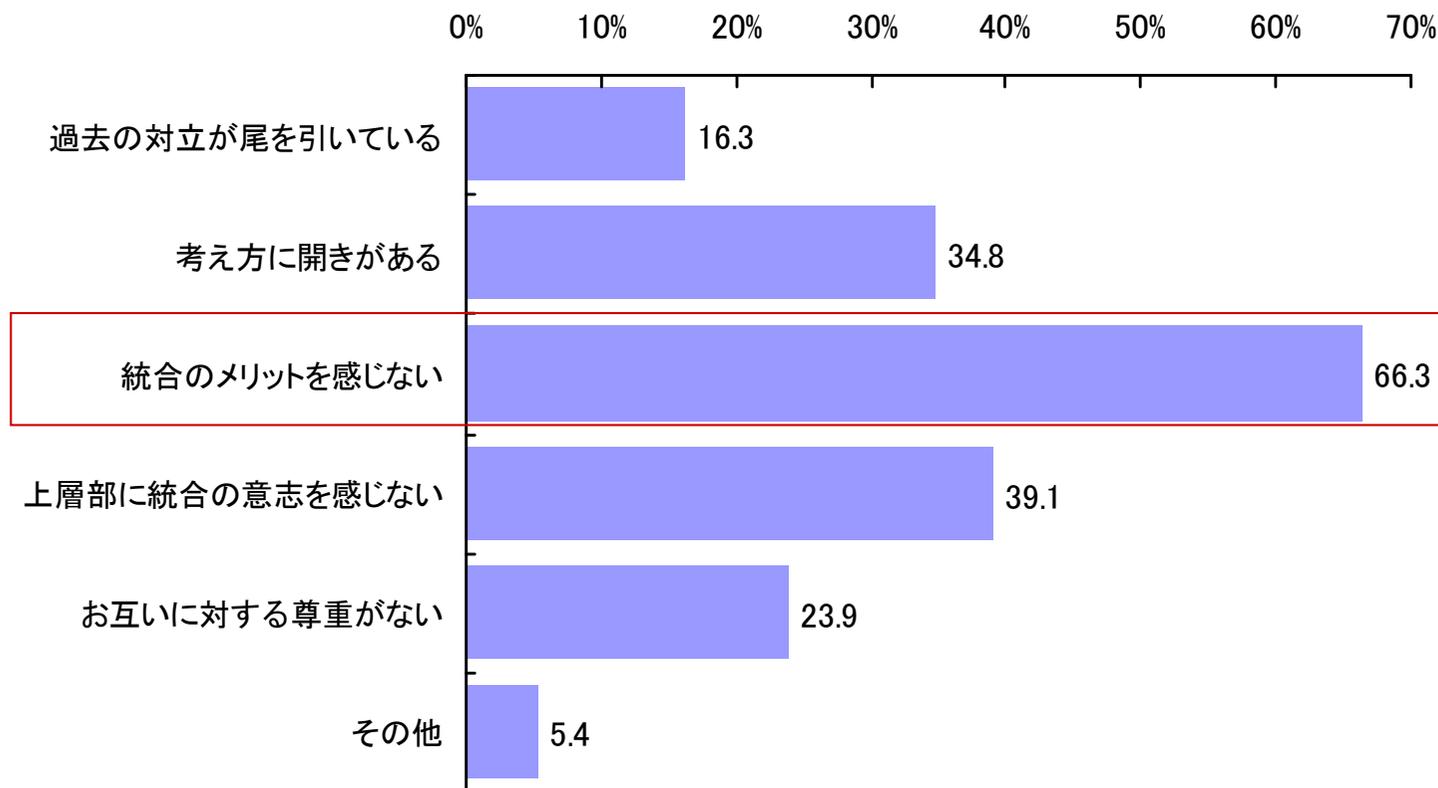


[Q] 部門間統合後は、統合前よりも成果がでていると思いますか。(n=332)



部門間統合をしても成果がでていない理由の一位は、  
**統合のメリットを感じない 66.3%**

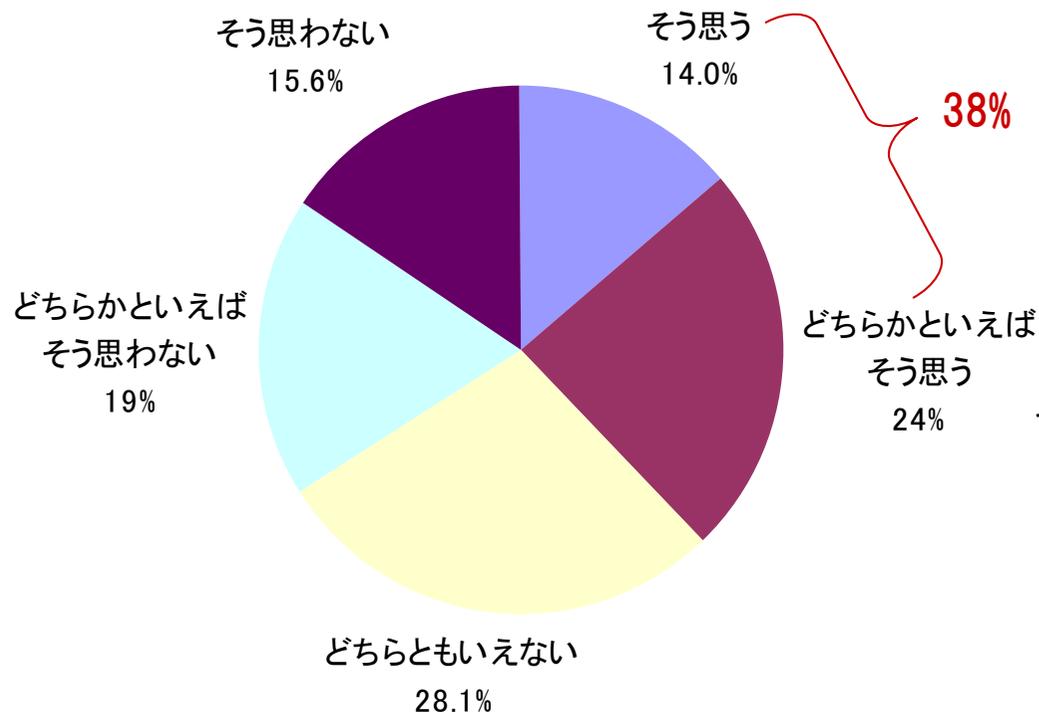
[Q] 部門間統合をしても成果がでていない理由は何だと思えますか。あなたのお考えに近いものをすべてお知らせください。(n=92)



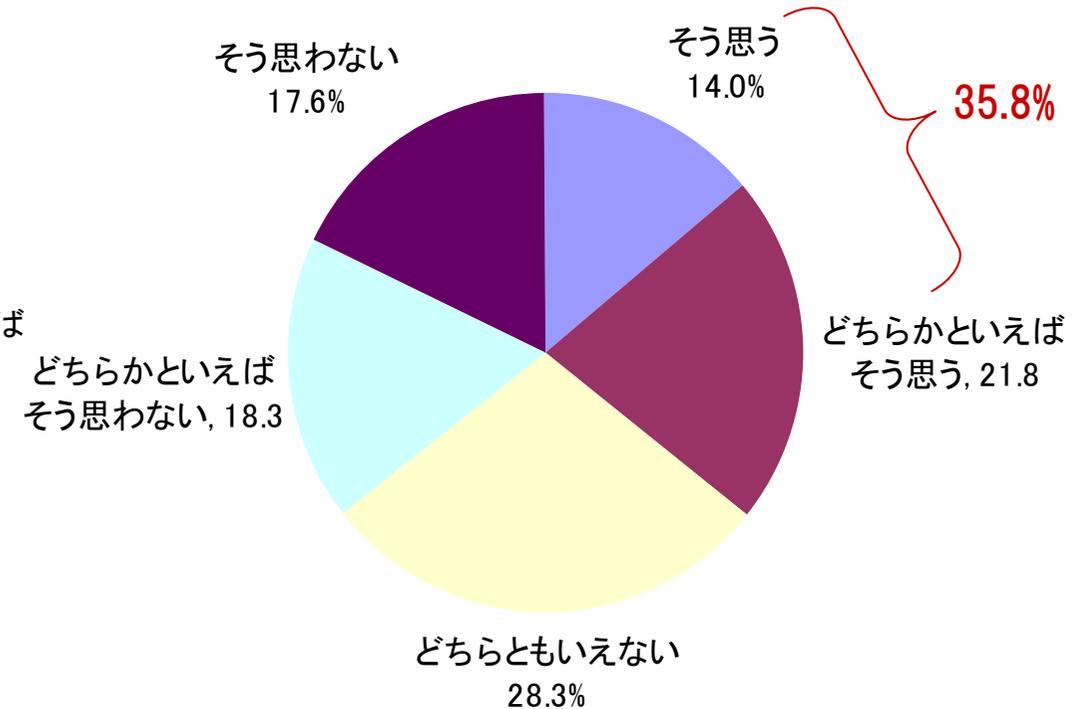
# 経営幹部・上層部の関係性

経営幹部・上層部に確執があると感じる人が**38%**  
確執が組織に影響を与えていると思う人が**35.8%**

[Q]あなたの会社では、経営幹部・上層部間の確執があるとお感じですか。(n=629)



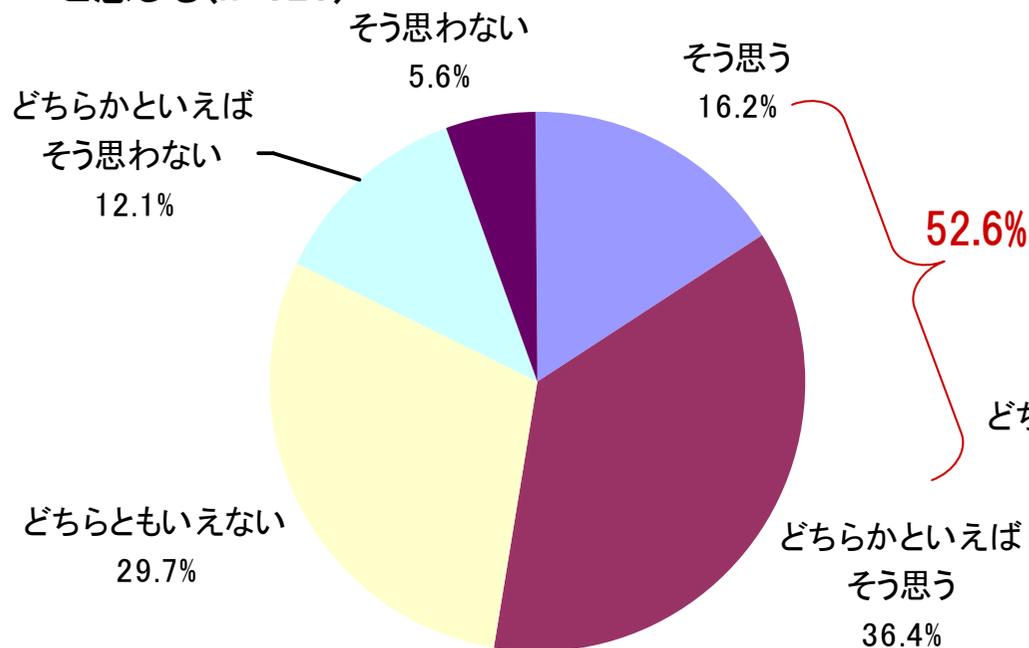
[Q]経営幹部・上層部間の確執が組織に影響を与えていると思いますか。(n=629)



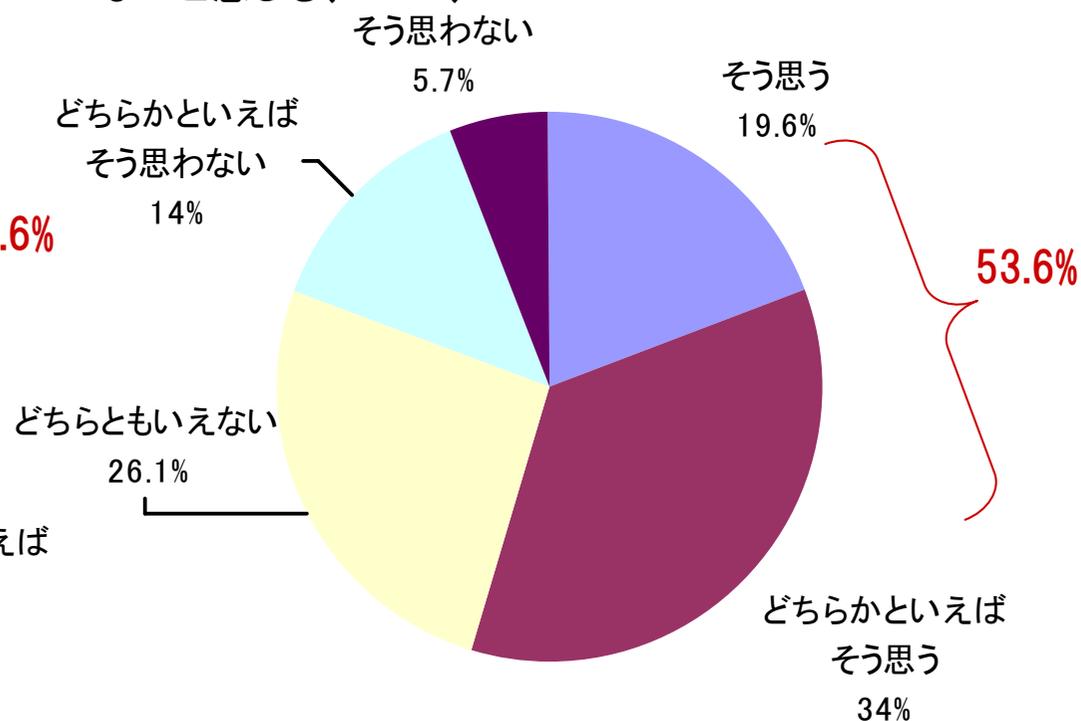
# 経営に対する意識

中期経営計画の達成の難易度が高まっていると感じる **52.6%**  
中期経営計画が組織の末端にまで浸透していないと感じる **53.6%**

[Q] 中期経営計画の達成の難易度が高まっていると感じる(n=629)

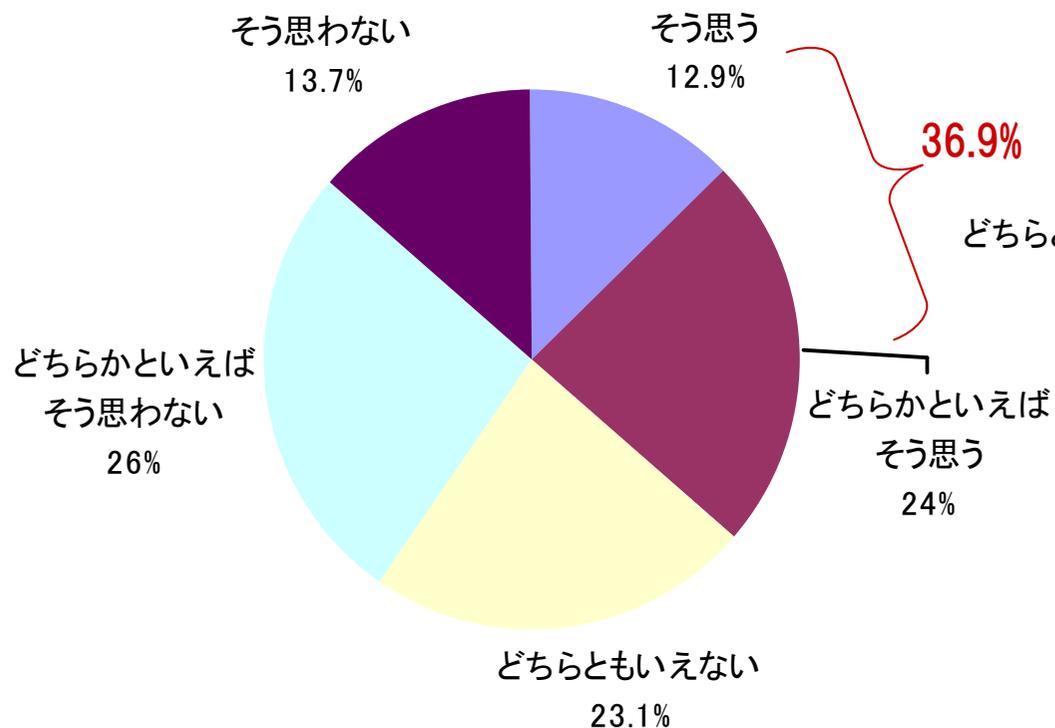


[Q] 中期経営計画が組織の末端にまで浸透していないと感じる(n=629)

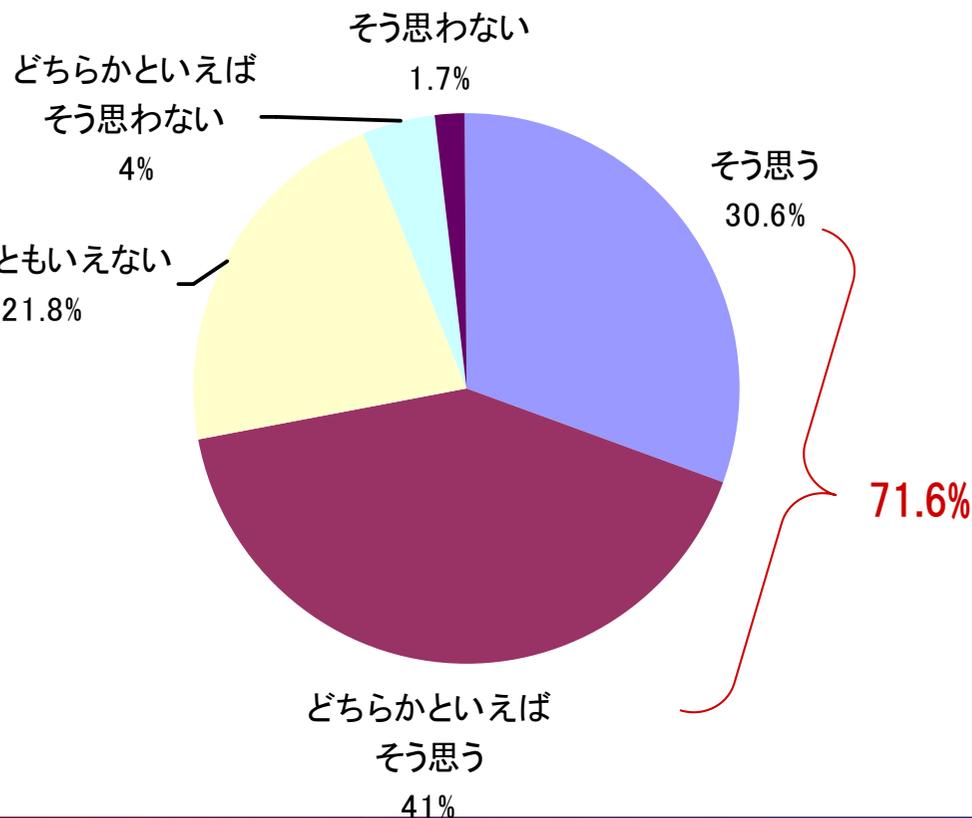


会社はビジョンを示していないと回答した人 **36.9%** のうち  
**71.6%**がビジョンを示していないことが社内の雰囲気悪くしていると回答

[Q] 会社はビジョンを示していない(n=629)

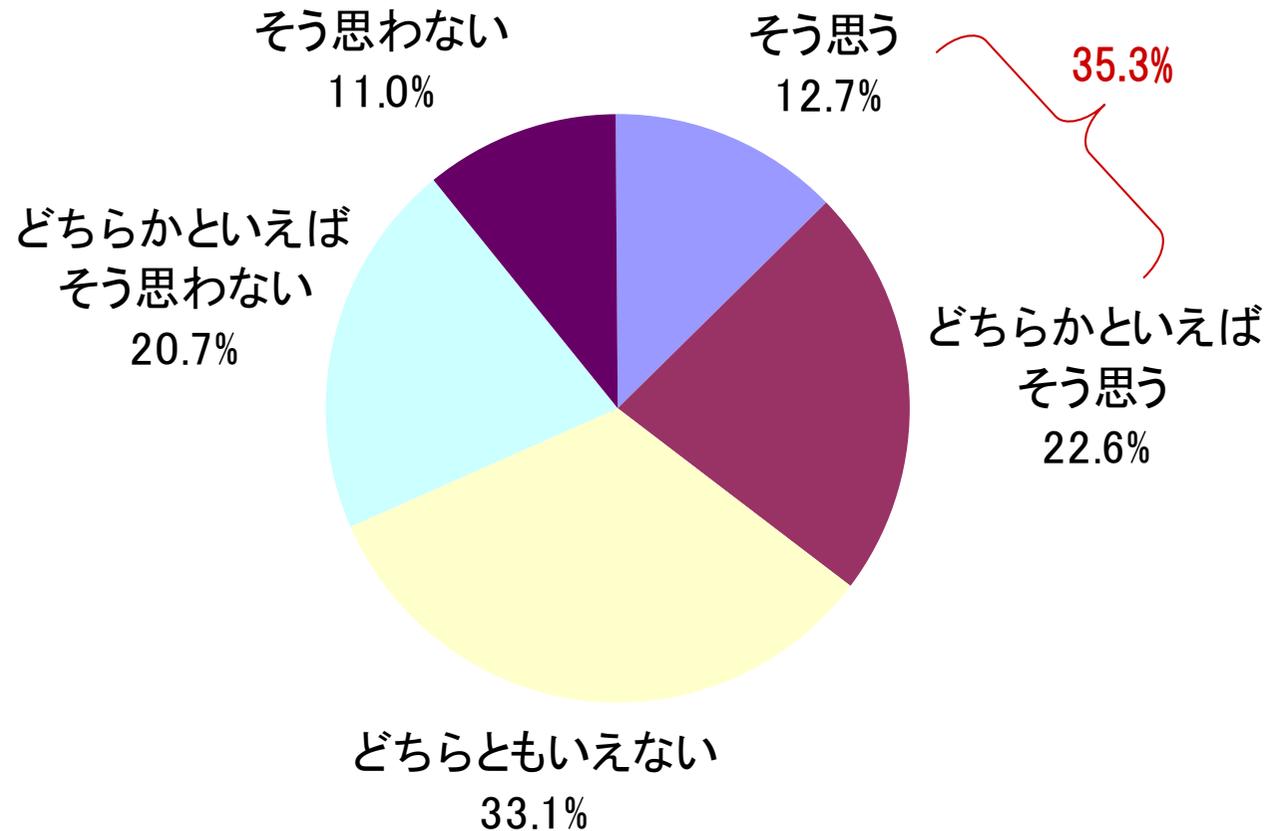


[Q] 会社がビジョンを示していないことが、社内の雰囲気を悪くしている一因だと思いますか。(n=229)



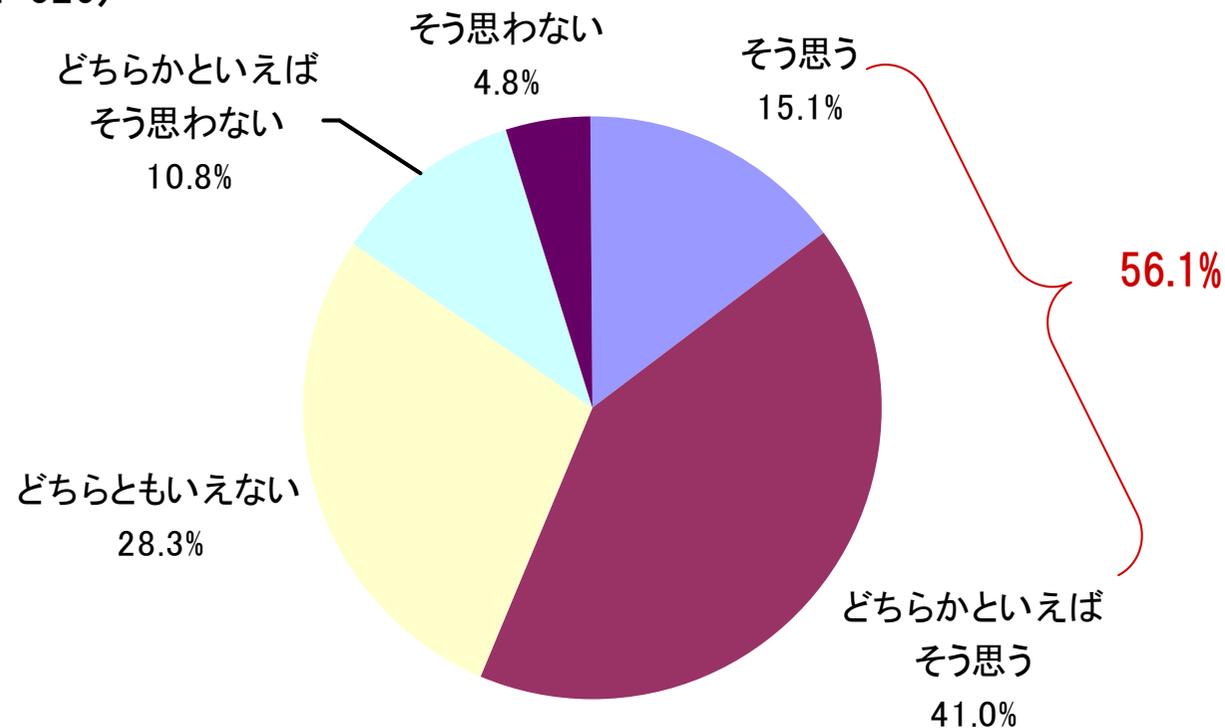
会社のビジョンに共感できていない **35.3%**

[Q]会社のビジョンに共感できていない(n=629)



経営幹部・上層部の戦略、意思決定、言動は  
職場の雰囲気には大きな影響を与えている **56.1%**

[Q] 経営幹部・上層部の戦略、意志決定、言動は、現場の職務遂行力以上に、職場の雰囲気には大きな影響を与えていると思う(n=629)





# 考察

## ■関係性の悪化が引き起こす事業危機 ～リレーションシップ・クライシス～

他責・他者批判、部門間対立、社員の造反、経営の機能不全、風土の悪化。

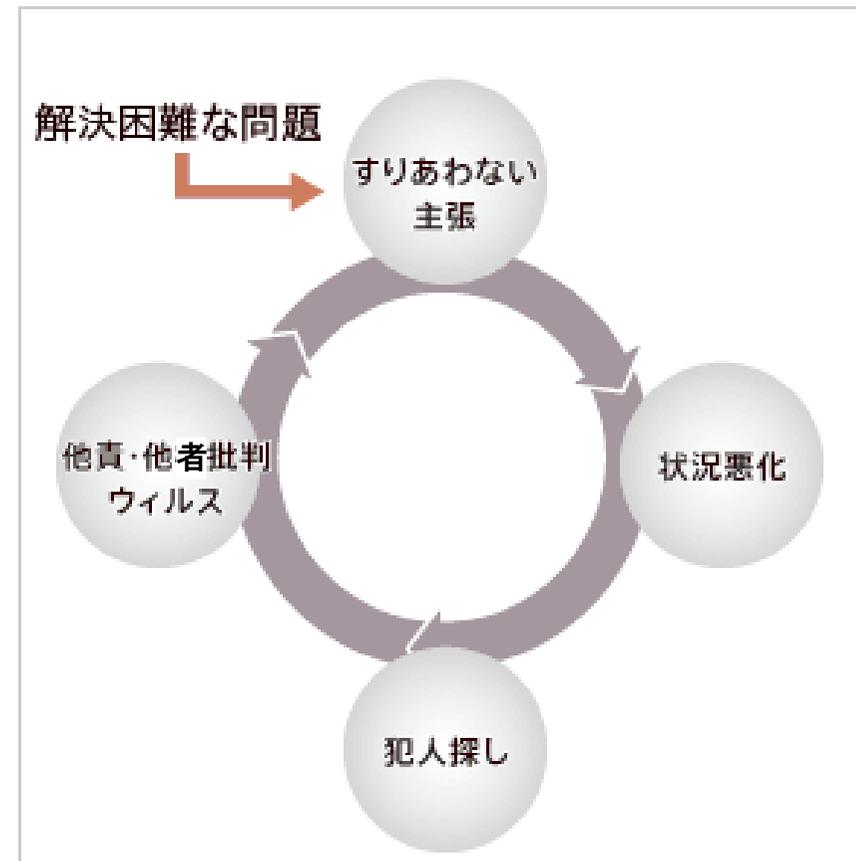
「売上は七難隠す」ではありませんが、業績に陰りが見え始めた時、それまで問題視されていなかったり、見て見ぬふりをしたりしてきた数々の問題が組織内で噴出してきます。それが解決しがたい複雑な問題であればある程、その問題を巡って組織内に関係性のトラブルが起こりはじめます。

「はじめは単なる意見の食い違いだったものが、状況が深刻になるにつれて、人格批難などによる根深い感情的な対立にまで発展し、その結果、企業は一步も動けなくなり衰退していく」

このような関係性の問題が引き金となり、事業上の危機にまで発展していく現象を、私たちはリレーションシップ・クライシスと呼んでいます。

経営環境が複雑化している昨今、多くの組織がこのリレーションシップ・クライシスに陥っていると考察します。

## リレーションシップ・クライシスのループ

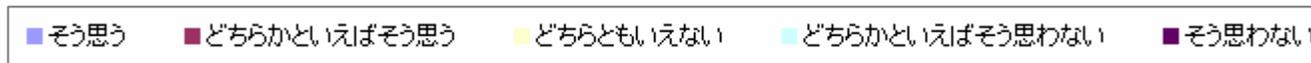


リレーションシップ・クライシスはその進行度合いによりさまざまな症状として表れます。

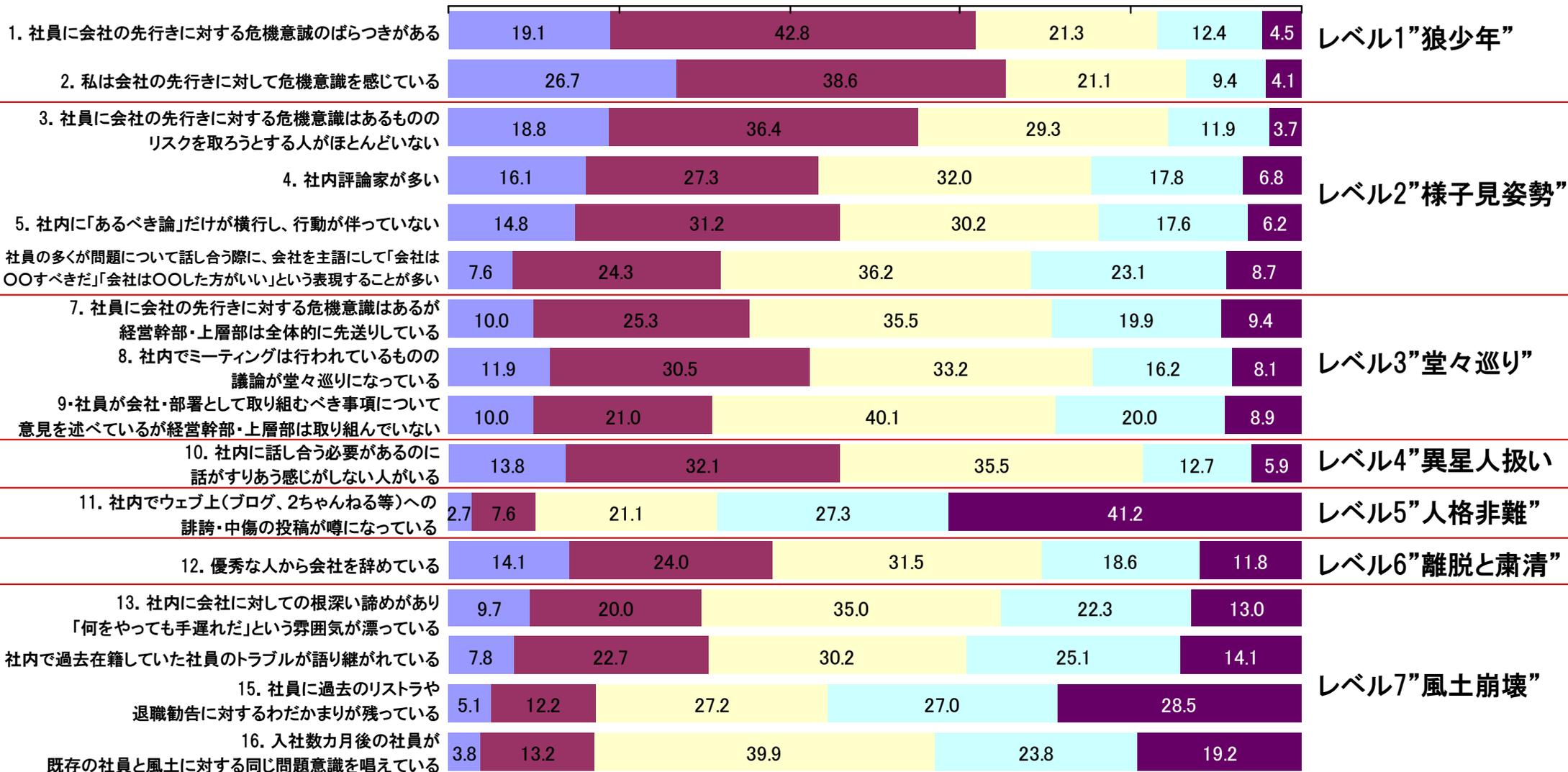
レベル	症状	メンバーの反応
レベル1 狼少年	先行きを厳しく捉えるメンバーが危機を警告するが、共感が得られず、狼少年状態になってしまう。	「確かに重要だけど、他に優先することあるよね・・・」
レベル2 様子見姿勢	徐々に危機的状況であることを感じ始めるが、面倒を避けるために先送りする。	「〇〇すべきだ」という「あるべき論」の横行。
レベル3 堂々巡り	異なる立場や経験から原因と解決策をそれぞれ結論づけ、その主義・主張を繰り返す。結果、会議が堂々巡りとなる。	「〇〇を解決しないと話が始まらない」 「相変わらず、あの人は的を外している。」
レベル4 異星人扱い	話がかみ合わない理由が、文化や人生経験の違いへとすり変わり始める。	「あの人は、技術職だからお客様の気持ちは分からないんだ」
レベル5 人格非難	原因を文化や人生経験の違いから、特定人物の個人的性格や能力へと結論付け、諦める。	「あの人は後向きだから、何を言っても無駄だ」 「あの人は論理性がそもそも欠落している」
レベル6 離脱と粛清	救いようがないメンバーと同じ船に乗ったまま沈没するわけにはいかないと考え始める。結果、優秀な人材から辞める、相手を退職に追い込むなどの行為が行われる。	「あいつさえ、いなくなればいい！」 「いい条件があったら、さっさと辞めちまえ！」
レベル7 風土崩壊	離脱と粛清期に残った社員の中に禍根が残り、後向きな雰囲気蔓延する。新しく入った社員は、既存社員の愚痴に汚染される。	「うちの会社には、先はない」 「はっきり言って、もう手遅れ」

# リレーションシップ・クライシス・レベル 調査結果

[Q]以下にあげる内容について、あなたの会社の状況に関し、あなたのお考えに最も近いものをお知らせください。(626)



0% 20% 40% 60% 80% 100%



## ■ 対話の質が解決の鍵

組織のメンバーが他責・他者批判を越えて、如何に深い対話をする事ができるかがリレーションシップクライシスを解決する鍵となります。

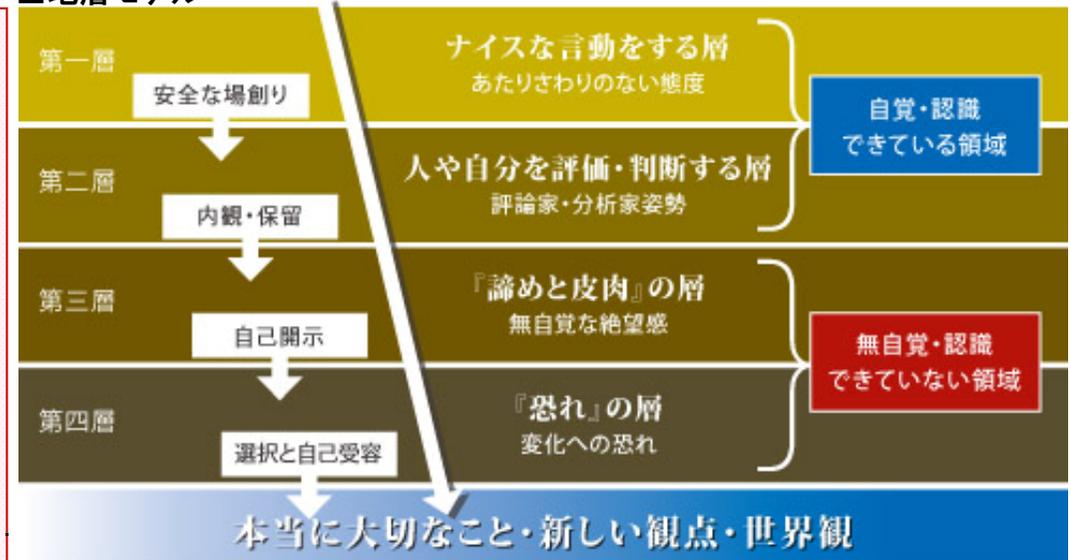
対話の深さは右の図(地層モデル)のように四つの階層に分けて捉えています。

対話を通じてこの四つの層を深く潜っていくことで、疑心暗鬼になり腹の探りあいをしている状態では見ることができなかったそれぞれのメンバーが直面している状況・気持ち・大切にしていること等に対する理解が深まります。

目に見える現象面だけではなく、一人ひとりの内面も含めた「今、起こっていることの全体像(システム)」が明らかとなり、評論家・分析家の姿勢から当事者の姿勢へと意識が転換します。

その結果、新しい未来(ビジョン、本当に大切なこと)が場に出現してきます。

## ■ 地層モデル



### 第一層: ナイスな言動をする層

相手への影響を考慮して、あたりさわりのない言動を繰り返している層。いわゆる「腹を割っていない」状態がこの層です。

### 第二層: 人や自分を評価・判断する層

他人や自分自身に対して評価・判断を瞬時に繰り返している層。自分が持っている枠組みや意見と合うもの、合わないものを瞬時に判別している層です。

### 第三層: 「諦めと皮肉」の層

個々が持っている枠組みや意見の裏にある、「どうせ、あいつらには言っても分からない」「自分にはそんな変化は起こせるはずがない」「人間はそもそも自分勝手なものだ」といった根深い諦めや皮肉めいた声が潜んでいる層です。

### 第四層: 「恐れ」の層

諦めと皮肉の層を越えると、いままで見えていなかった選択が見えてきます。リレーションシップ・クライシスを突破し、望ましい未来を実現するためには、想像を絶する労力や自分がいままで築いてきたものを失うくらいの相当な覚悟が必要だという変化への「恐れ」が沸きあがります。これが「恐れ」の層です。

会名	オーセンティックワークス株式会社 (Authentic Works inc.)
本社所在地	東京都渋谷区神宮前4丁目1番24号 オフィスイワタ第1 2F C+
代表取締役	中土井 僚
創業	2003年1月 (オーセンティックアソシエイツとして創業)
設立	2008年11月
事業内容	リレーションシップクライシス解決支援事業 意思決定支援事業 人材・組織変革事業
資本金	999.9万円
主要取引先	財団法人日本オリンピック委員会、株式会社 (一部/50音順)社バンダイ、株式会社フューチャースコー プ、フリー株式会社、株式会社野村総合 研究所、株式会社リクルートメディアコミュ ニケーションズ 他多数

## ■ 小冊子「なぜ、組織は“迷走”するのか」



リレーションシップ・クライシス  
が起る構造とその解決策につ  
いてより詳しく解説した小冊子  
を無料で配布しております。

ご興味がございます方は、下  
記WEBページよりご請求くださ  
い。

### 【ご請求】

<http://www.authentic-a.com/report/>

※ 当小冊子は弊社サービスのご紹介を目的として配布しておりますため同業者、  
学生の方への配布は控えさせていただいております。予め、ご了承ください。

### 本件に関するお問い合わせ

TEL : 03-6275-0061

FAX : 03-6850-6916

MAIL: [aw-office@authentic-a.com](mailto:aw-office@authentic-a.com)

担当: 古江

無料  
進呈