

組織内の関係構築を深める実践

—「人としての器」をテーマとした対話的・人生語りが及ぼす効果—

○羽生 琢哉¹ 高橋 香²

<概要>

本研究は、「人としての器」をテーマとした対話的・人生語りが、深い相互理解の基盤となる「関係的受容」に及ぼす効果を検証した。独自開発の内省ツール「ぐるぐるチャート」を用いて、参加者が人生の節目（器の変容）を語り合うワークショップを実施し、事前事後調査により関係的受容（話し手の被受容感、聞き手の他者受容感）の変化を測定した。その結果、介入後に被受容感・他者受容感とともに有意な向上が認められた。器をテーマとした人生の語り合いは、参加者における受容される感覚と受容する感覚の双方をもたらし、深い相互理解を促進すると示唆される。

<キーワード> 対話的・人生語り、相互理解、関係的受容、組織開発、ぐるぐるチャート

1. はじめに

現代の企業組織では、個人のスキル開発への投資を増やす一方、従業員間の人間関係の希薄化は深刻な課題として残されている。政府調査によれば、労働者の7割近くが強いストレスを感じており、そのうち2~3割が「対人関係」を要因として挙げている（厚生労働省、2025）。また、働く人の約40%が孤独を感じているという調査結果もある（内閣官房孤独・孤立対策担当室、2025）。

人間関係が希薄化する背景には、現代の労働環境における複合的な変化が挙げられる。リモートワークの普及、ハラスマント防止意識の高まりに伴う心理的距離の拡大、仕事に対する価値観の世代間ギャップ、業務の個別化・属人化によるブラックボックスの拡大、そして生産性向上に向けた圧力といった複数の要因により、偶発的な雑談や非公式なコミュニケーションの機会を失いがちである。その結果、コミュニケーションは業務連絡やタスク管理といった機能的側面に偏重し、互いの人となりや価値観の共有などの深層的な理解に進展しない状況に陥る。このような環境下では、深い相互理解や信頼関係は形成されず、対話を促すための意図的な取り組みが必要になる。しかし、「対話の時間ががない」という理由で具体的な取り組みの優先度は下がり、後回しにされがちであり、また信頼関係を育む有効な手立てが見出されていないがゆえに、対策の実施が躊躇されている現状がある。

こうした課題に対して、本研究では、組織内の深い相互理解を促進する新たなアプローチとして、「人としての器」をテーマとした対話的・人生語りに着目する。「人としての器」という比喩表現は、日本文化において人間の成熟度を表現する際に広く用いられる概念であり、人が成長・変容するプロセスを象徴的に表している。本研究では、独自に開発した内省ツール「ぐるぐるチャート」を用いて、対象者が自らの器の変容を可視化し、グループ内で語り合うワークショップを実施した。この介入を通じて、話し手と聞き手の関係性において生じる「関係的受容」が育まれることを検証する。

2. 先行研究

2.1 組織における相互理解の重要性

メンバー間の関係性の質は、チームのパフォーマンスやイノベーションを左右する重要な要因である（Bolton et al., 2021; Edmondson, 2023）。関係の質を高める方法に関しては、関係的調整に関する理論が重要な示唆を与え、これは「タスク統合を目的としたコミュニケーションと関係構築の相互強化プロセス」と定義される（Gittell, 2002）。Bolton et al. (2021) のレビューによれば、関係的調整は、パフォーマンス、成果品質、ウェルビーイング等との間で一貫して正の関連が示されている。

¹ Takuya, Hanyu 株式会社人としての器 hanyu.takuya@h-utsuwa.com

² Kaoru, Takahashi 有限会社 L&M 研究所 takahashi@l-and-m.jp

しかし、いくら仕事上の役割に根差した目標や考えを共有したとしても、一人の人間としての深い相互理解が促されると限らない。これに対して、Hardin (2024) の研究では、職場における「個人的知識の量」（同僚の個人的な生活について知っている情報の総量）が人間関係を向上させることを実証している。同研究の発見は、個人的知識の量が多いほど、同僚を人間的な存在として認識し（人間化）、その結果として応答性（相手のニーズに配慮し支援的に対応する行動）が増加するという点にある。つまり、個人的知識の共有は協力的で充実した人間関係を育む上での重要な要因と言える。

2.2 対話的人生語りの理論的基盤

それでは、組織のメンバー同士が個人的知識を共有し、互いの人間性に触れ、深い相互理解を促進するには、具体的にどのようなアプローチが有効になるのか。本研究では、「対話的人生語り」に着目し、その理論的基盤として、ナラティブ・アプローチと対話的組織開発を取り上げる。

ナラティブ・アプローチは社会構築主義と親和性があり、ナラティブ（物語）という形式を手掛かりに、現実を言語的かつ社会的な営みによって構築していくという立場をとる（野口, 2009）。個人の経験を物語として構築し他者に語ることで、語り手は新たなアイデンティティを獲得することになるが、その過程は本質的に社会的・対話的であると説明できる（Ibarra & Barbulescu, 2010）。重要なのは、そうした自己理解の深まりが孤立した内省ではなく、他者との対話を通じて深化するという点である。このナラティブを他者と共有する行為が自己開示であり、社会的浸透理論（Altman & Taylor, 1973）によれば、段階的な自己開示を交わすことで人間関係の親密度も深化する（丹羽・丸野, 2010）。Aron et al. (1997) は、段階的に深まる質問を通じた相互的自己開示により、短時間で見知らぬ者同士に親密さが生まれることを実証している。これらの研究を踏まえると、人生の経験を語り、互いに共有することが、相互理解と関係性の深化をもたらすうえで有効であると推察される。

さらに、ナラティブと自己開示の知見を組織における実践へと展開するのが、対話型組織開発の考え方である（Bushe & Marshak, 2015）。対話型組織開発では、メンバー同士が対話を通じて協働性を高め、新たな集合知を創出し、変革を生み出すプロセスを重視する。ナラティブ・アプローチに基づく対話型組織開発の実践事例は少ないが、スポーツ心理学における PDMS (Personal-Disclosure Mutual-Sharing) の介入研究では、選手が個人的な経験や動機を相互に打ち明け合うことで、話し手への信頼や親密さが高まっていくことを報告している（Dunn & Holt, 2004; Holt & Dunn, 2006）。

2.3 本研究のアプローチ: 器をテーマとした対話と関係的受容

本研究の独自性は、上述した理論と実践的研究を踏まえながら、「人としての器」という概念を対話のテーマとして設定する点にある。「人としての器」は日本文化において人間の成熟度を表現する際に広く用いられる概念である。「人としての器」の構成要素には、「感情」「他者への態度」「自我統合」「世界の認知」という四つの観点があり（羽生・高橋・前野, 2022）、人としての器の成長は「変化の影響を蓄積」「器の限界を認識」「器の拡大を構想」「意識・行動を変容」という四つのプロセスを経て進むことが明らかになっている（羽生・高橋・前野, 2023）。器という概念は、抽象度が高く自由に解釈できるため、対話の参加者は自身の価値観や成長をありのままに語りやすく、挫折を含む多様な経験を通じた成長・変容のプロセスを肯定的に表現できるという利点がある。

本研究では、集団内の対話的人生語りを通じて育まれる心理的変化として、「関係的受容」という独自概念を取り上げる。これは、関係性の文脈において、相手の人間性や価値観に対する深い理解に基づいて育まれる相互の受容感覚を指す。関連する概念として、例えば、杉山・坂本（2006）では「被受容感」に着目し、それが抑うつに負の影響を及ぼすことを明らかにしている。所属欲求理論（Baumeister & Leary, 1995）では、人間には肯定的な対人関係を形成・維持したいという広範な動機付け（所属の欲求）があるとされ、これが満たされない場合、孤独感、不安、抑うつといった様々な悪影響を引き起こすと想定される。実際に、Bryan et al. (2023) のメタ分析でも、職場の孤独感がパフォーマンスと負の相関があり、バーンアウトと正の相関があることが示されている。

しかし、従来の研究は一般的な信念としての「被受容感」に焦点を当てるにとどまっている。これに対して、本研究が提唱する「関係的受容」の概念は、特定の集団における「被受容感」（自分が集団に受容されている感覺）と「他者受容感」（集団内の他者を受容している感覺）の両面から構成さ

れる。一方的ではなく、互いに受け入れ合う双方向性に焦点を当てることに独自性がある。

2.4 先行研究の課題と本研究の目的

以上、先行研究から、組織における関係の質がパフォーマンスやウェルビーイングに影響を及ぼし（Edmondson, 2023; Bolton et al., 2021）、そして個人的知識の蓄積が人間化と応答性を促進して関係の質を高めることができることがわかっている（Hardin, 2024）。また、ナラティブ・アプローチと自己開示の理論により、人生の経験を語り合うことが相互理解と関係性の深化をもたらすと考えられる（Ibarra & Barbulescu, 2010; Aron et al., 1997）。さらに対話型組織開発の実践において、人生語りの取り組みがチームの結束や信頼感を高めると想定される（Dunn & Holt, 2004; Holt & Dunn, 2006）。

しかしながら、先行研究には以下の課題が残されている。第一に、ナラティブ・アプローチに基づく組織開発の実践として活用できるツールやプログラムは限られており、その介入効果を検証した研究は少ない。また、そうした介入効果に関して、チームにおける双方向的な関係を捉える枠組みは限られている。組織における関係の質は相互尊重という双方向性によって支えられており、互いに受け入れ合う関係性の構築が求められる。したがって、集団内における話し手の被受容感と聞き手の他者受容感の双方に着目し、双方向の「関係的受容」を向上させる取り組みが必要である。

第二に、既存の人生語りを活用した組織開発手法では、双方向の受容を促進する具体的なテーマ設定が十分に検討されていない。この点に関して、「人としての器」というテーマ設定は有効なアプローチになり得る。器は抽象度が高く自由に解釈できるため、話し手は自身の価値観や成長をありのままに語りやすく、挫折を含んだ多様な経験を通じた成長・変容のプロセスを肯定的に表現できる。これにより、話し手はより深い自己開示ができ、被受容感を得られやすくなると考えられる。一方、聞き手は自分の器を意識して相手を受容する姿勢で傾聴するため、他者受容感を得られやすくなると想定される。つまり、器をテーマとした対話的人生語りは、話し手と聞き手の双方に影響を及ぼし、関係的受容を育む可能性がある。以上より、本研究では次の仮説を設定する。

仮説：「人としての器」をテーマとした対話的人生語りは、話し手の被受容感を向上させ、聞き手の他者受容感を向上させるのではないか。

3. 方法

3.1 介入プログラムと参加者

2024年7月から9月にかけて、1回あたり約2時間のワークショップをオンライン上で実施した。本研究のワークショップには20代から60代までの社会人14名が参加した。参加者は3つのグループ（5名、4名、5名）に分かれ、順番に「話し手」となり、それ以外は「聞き手」の役割を担った。なお、後述する測定尺度への回答は任意とし、有効回答数は話し手11件、聞き手延べ31件であった。

ワークショップに先立って、事前に「人としての器」に関する理論を説明し、多様な経験を通じた器の変容プロセスについて説明した。器の理論に関する理解を深めるために、参加者は数回、事前の対話を行っており、お互いの自己紹介も終えている段階で本ワークショップに臨んでいる。その後、参加者は「ぐるぐるチャート」という独自開発ツール（図1）を用いて人生の節目となる出来事と器の変容を可視化した。ワークショップ当日の対話では、各話し手はまず人生の前半を20分程度で語り、その後、聞き手は「共感的理解や守秘義務」のルールに基づいて30分程度で対話を行った。そして、前半と同様の進め方で人生の後半についても語りと対話をを行うという流れで場を進行した。

3.2 測定尺度と分析方法

事前（介入前）と事後（介入直後）の2時点でアンケート調査を実施した。測定尺度は、先行研究（Fletcher et al., 2000; La Guardia et al., 2000; 伊藤, 2005; 杉山・坂本, 2006）を参考に、本研究独自の項目を作成した。話し手の被受容感は「この場の人たちに、私は受け入れられている」など8項目（7件法）、聞き手の他者受容感は「Xさん（話し手）に親密を感じる」など8項目（7件法）で測定した。なお、測定尺度の信頼性を検討した結果、話し手の被受容感、聞き手の他者受容感とともに十分な内的一貫性が確認された。また、補完的指標として、Aron et al. (1992) のIOS尺度（Inclusion of Other in the Self；自己と他者の心理的重なりを7段階で測定）を使用した。話し手の被受容感、聞

き手の他者受容感、IOS 尺度の得点を、事前事後で対応のある t 検定で比較し、介入効果を検証した。

器のぐるぐるチャート：人生の節目となった出来事を思い出しましょう

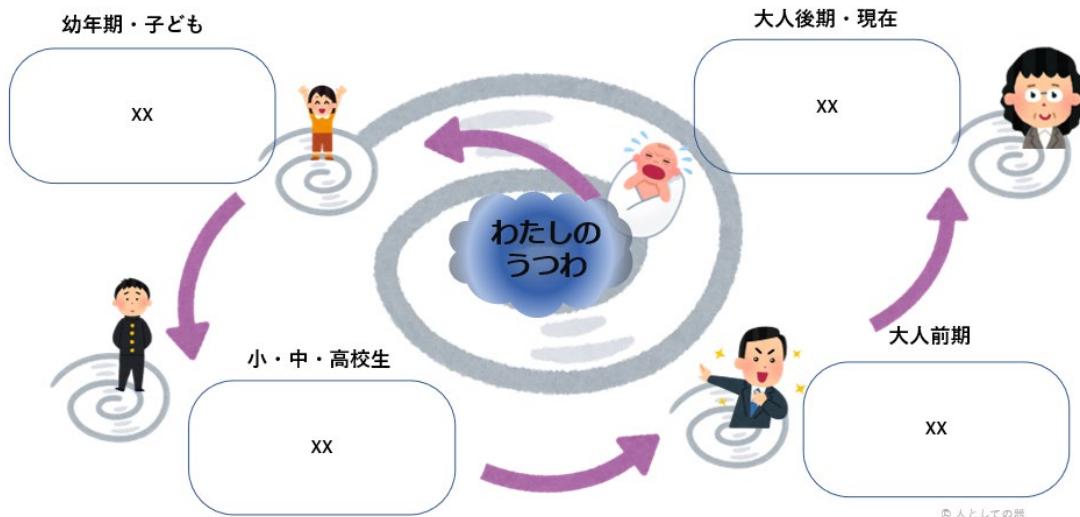


図 1 「ぐるぐるチャート」の記入フォーマット

4. 結果

話し手 11 件の被受容感と IOS 尺度、聞き手 31 件の他者受容感と IOS 尺度について、対応のある t 検定を行った（表 1）。被受容感は、事後 ($M = 6.28, SD = 0.46$) が事前 ($M = 4.86, SD = 0.75$) と比較して有意に高い結果となった。話し手の IOS 尺度も、事後 ($M = 4.64, SD = 0.77$) が事前 ($M = 2.45, SD = 1.16$) と比較して有意に高い結果となった。また他者受容感は、事後 ($M = 5.85, SD = 0.76$) が事前 ($M = 4.89, SD = 1.02$) と比較して有意に高い結果となった。聞き手の IOS 尺度も、事後 ($M = 3.61, SD = 1.00$) が事前 ($M = 2.55, SD = 1.29$) と比較して有意に高い結果となった。

表 1 対応のある t 検定の結果

測定対象	測定指標	事前平均 M (標準偏差 SD)	事後平均 M (標準偏差 SD)	差分 (事後 - 事前)	t 値	p 値
話し手 (n=11)	被受容感	4.86 (0.75)	6.28 (0.46)	1.42	7.14	<.001
	IOS 尺度	2.45 (1.16)	4.64 (0.77)	2.19	6.71	<.001
聞き手 (n=31)	他者受容感	4.89 (1.02)	5.85 (0.76)	0.96	6.87	<.001
	IOS 尺度	2.55 (1.29)	3.61 (1.00)	1.06	5.94	<.001

5. 考察

5.1 結果の考察

「人としての器」をテーマとした対話的人生語りは、話し手と聞き手の双方における「関係的受容」を有意に向上させる効果があることが示された。介入効果が表れた理由として、第一に、「失敗や挫折を含む経験を通じて器が育まれる」という場の設定が深い自己開示を促したと考えられる。第二に、「人としての器」は異なる価値観の他者を受け入れていくことを基本とする概念であり、これによって傾聴や共感的理解が促され、結果として話し手の被受容感と他者受容感を同時に高めることにつながったと考えられる。第三に、「ぐるぐるチャート」に基づく対話が人生を一貫した物語として再構成することを促し、参加者同士で質問や感想などの対話を交わすことによって自己理解・他者理解を深めたと考えられる。

5.2 理論的貢献

本研究は、組織における関係性構築に関する研究に対して二つの理論的貢献を提供する。

第一に、本研究は「関係的受容」という新たな概念を提唱し、その効果を検証した点に理論的貢献がある。従来の研究は、個人が他者に受け入れられているという一般的な信念としての被受容感（石本・坂中, 2016; Baumeister & Leary, 1995）、ナラティブを通じた自己理解の深化（Ibarra & Barbulescu, 2010）、自己開示をする話し手に対する聞き手の信頼感（Dunn & Holt, 2004; Holt & Dunn, 2006）に焦点を当ててきた。しかし、これらのアプローチでは、集団内でお互いに受け入れ合うという「双方向性」が十分に捉えられていなかった。これに対し、本研究が提唱する「関係的受容」は、自分が集団に受け入れられる感覚（被受容感）と、集団内の他者を受け入れる感覚（他者受容感）の双方から構成される。この双方向の視点を取り入れることで、相互理解に基づく関係性の質をより精緻に捉えることを可能にし、既存研究の焦点を補完する貢献がある。

第二に、Hardin (2024) の個人的知識を拡張する点で貢献した。Hardin (2024) では、個人的知識として家族情報や趣味・興味など様々なカテゴリを挙げているが、本研究で扱った人生の節目のような深層的なテーマは、より人間らしい側面を表出させ、深い関係構築に寄与する可能性がある。

5.3 実践的貢献

本研究は、組織開発の実践における具体的な介入方法という点で、以下の実践的貢献を提供する。

第一に、方法論的な貢献として、「ぐるぐるチャート」という独自の内省ツールと、約2時間で実施可能な対話のプログラムを開発した点が挙げられる。このチャートを用いることで、人生の節目と「器の変容」を可視化し、人生の経験に一貫した物語としての意味を与えることに役立つ。また専門的な訓練なしに誰もが容易に活用できるという実用性の高さも、実践上の利点と言える。

第二に、「人としての器」という日本文化に根差したテーマ設定は、参加者にとって直感的に理解できると同時に、失敗や挫折を成長の一部として肯定的に語ることを可能にする。このテーマ設定が、役職や世代といった垣根を越え、互いを一人の「人間」として理解し合うための共通基盤を提供する。

本研究のアプローチがもたらす価値は、チームビルディング等の場面で、単なるコミュニケーションスキルを高めるのではなく、対話が生まれる「場」そのものを創出するという点にある。参加者は特別な訓練なしに、互いの人生の物語に耳を傾け、感想を伝え合うプロセスを通して、関係性を深めていった。このことは、現代の組織が直面する関係性構築の課題に対して重要な示唆を与えている。すなわち、相互理解を深めて豊かな人間関係の土壌を育むには、小手先のテクニックの習得ではなく、人生の節目という深いテーマを安心して語り合える「場」を意図的に設けることが重要と考えられる。

6. 結論

本研究は、「人としての器」をテーマとした対話的人生語りが、集団内の関係的受容を向上させる効果を検証した。理論的には「関係的受容」という新しい概念を取り入れ、方法論的には「ぐるぐるチャート」を開発し、実践的には容易に実施できるワークショップ・プログラムを提供し、その効果を検証した。現代組織が直面する関係性の希薄化に対し、本研究ではコミュニケーションスキルの訓練ではなく、深いコミュニケーションが生まれる対話の「場」を創ることの重要性を示した。

一方で、本研究には以下の限界がある。第一に、サンプルサイズが限定的であり、今回の参加者は器に関心を持つ自発的な者であるため、一般化に注意が必要である。今後は、より大規模なサンプルでの検証や、業種・組織規模・参加者属性による効果の違いの検討が求められる。第二に、介入直後の効果のみを測定しており、効果の持続性は未検証である。追跡調査による検証と、効果を維持するためのフォローアップ施策の検討が必要である。第三に、効果のメカニズムについて、「人として器」というテーマ設定の重要性に関する比較条件を設定した研究デザインで検討する必要がある。

参考文献

- Altman, I., & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. Holt, Rinehart & Winston.
- Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). "Inclusion of Other in the Self Scale and the structure

- of interpersonal closeness". *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 596–612.
- Aron, A., Melinat, E., Aron, E. N., Vallone, R. D., & Bator, R. J. (1997). "The experimental generation of interpersonal closeness: A procedure and some preliminary findings". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(4), 363–377.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). "Revisiting relational coordination: A systematic review". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290–322.
- Bryan, B. T., Andrews, G., Thompson, K. N., Qualter, P., Matthews, T., & Arseneault, L. (2023). "Loneliness in the workplace: a mixed-method systematic review and meta-analysis". *Occupational medicine*, 73(9), 557–567.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Berrett-Koehler Publishers. (中村和彦訳, 対話型組織開発—その理論的系譜と実践, 英治出版, 2018)
- Dunn, J. G. H., & Holt, N. L. (2004). "A qualitative investigation of a personal-disclosure mutual-sharing team building activity". *The Sport Psychologist*, 18(4), 363–380.
- Edmondson, A. C. (2023). "Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78.
- Fletcher, G. J. O., Simpson, J. A., & Thomas, G. (2000). "The measurement of perceived relationship quality components: A confirmatory factor analytic approach". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 340–355.
- Gittell J. H. (2002). "Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects". *Management Science*, 48(11), 1408-1426.
- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司 (2022) 「「人としての器」に関する探索的検討」『経営行動科学学会第25回年次大会発表論文』
- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司 (2023) 「「人としての器」の成長プロセスの解明」『人材育成学会第21回年次大会発表論文』
- Hardin, A. E. (2024). "Sharing leads to caring: Personal knowledge learning increases humanization and team cohesion". *Organization Science*, 35(2), 789–807.
- Holt, N. L., & Dunn, J. G. H. (2006). "Guidelines for delivering personal-disclosure mutual-sharing team building interventions". *The Sport Psychologist*, 20(3), 348–367.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). "Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions". *Academy of Management Review*, 35(1), 135–154.
- 伊藤正哉 (2005) 「本来感-本来の自分らしくある感覚」『心理学評論』 48(1), 1-13.
- 厚生労働省 (2024) 「令和6年 労働安全衛生調査（実態調査）結果の概要」
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). "Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 367–384.
- 内閣官房孤独・孤立対策担当室 (2025) 「孤独・孤立の実態把握に関する全国調査（令和6年人々のつながりに関する基礎調査）」
- 丹羽空・丸野俊一 (2010) 「自己開示の深さを測定する尺度の開発」『パーソナリティ研究』 3, 19-206.
- 野口裕二 編 (2009) 『ナラティヴ・アプローチ』 効草書房
- 杉山崇・坂本真士 (2006) 「抑うつと対人関係要因の研究：被受容感・被拒絶感尺度の作成と抑うつの自己認知過程の検討」『健康心理学研究』 19(2), 1-10.