2025 年 8 月 20 日

空港旅客部門におけるリテンションの促進に向けて（2）
－人間関係の課題への理論的アプローチ－

主席研究員　田中 秀樹

【要旨】

前稿では、空港旅客部門が抱える高離職率という問題の根源に、「職場の人間関係」という根深い課題が存在することを示唆した。本稿は、この課題の構造を理論と実態の両面から解明する「理論・分析」編である。

まず主要な一般理論の考察から、人間関係が感情やエンゲージメントを介してリテンションに作用する「概念モデル」を整理する。次いで、それらの理論と概念モデルを分析の土台とし、部門が抱える人間関係の具体的な問題を 4 つの主要テーマに整理・分析する。

本稿の分析は、「職場の人間関係」という課題が、個人の資質や相性といった次元の問題ではなく、「組織の構造や文化」に根差す、より本質的な問題であることを明らかにする。

＜目次＞

前稿の振り返りと本稿の構成 2
第 2 章：リテンションと職場の人間関係に関する一般的理論の考察 2
2.1：職場の人間関係に関する関連理論 2
2.2：関連概念の整理 8
2.3：リテンションに至る概念の整理 9
第 3 章：空港旅客部門における人間関係の問題分析 10
3.1：関係性の希薄化とコミュニケーション不足 11
3.2：信頼関係と協力関係の問題 12
3.3：感情的な負担とエンゲージメントの低下 13
3.4：組織構造や組織文化がもたらす人間関係の問題 14
次稿に向けて 14

本稿中に記載したデータ・数値等は、筆者が信頼できると判断した各種データに基づき作成・加工したものですが、その正確性・確実性を保証するものではありません。

前稿の振り返りと本稿の構成

前稿では、空港旅客部門が高い離職率や深刻な人手不足といった問題に直面している現状を明らかにした。その分析からは、問題の根源には処遇改善だけでは解決できない、職場の人間関係に起因する要因が存在する可能性が示唆された。

これを受け本稿では、まず職場の人間関係とリテンション[1]に関する主要な一般理論を考察し、リテンションに至る概念の連鎖的な関係性を整理する。次に、この関係性と理論を分析の土台とし、前稿で明らかにした部門の現状と照らし合わせながら、職場の人間関係の具体的な問題点を掘り下げていく。

第 2 章：リテンションと職場の人間関係に関する一般的理論の考察

本章では、まず空港旅客部門という特定の対象から一度離れ、より一般的な視点から、職場の人間関係がリテンションに与える影響を考察する。そのために、主要な理論・概念を整理し、後の分析に向けた理論的な土台を固める。

人間関係に関する理論は多岐にわたるが、特に職場の人間関係とリテンションを考察する上で重要かつ示唆的であると考える七つの理論（二要因理論、組織の成功循環モデル理論、関係性資本理論、感情イベント理論、組織コミットメント理論、ダンバー数理論、シャインの組織文化論）に焦点を当てる。

これらの理論を考察することで、職場の人間関係の重要性について、その理論的な根拠を明らかにする。加えて、理論から導き出される関連概念を整理し、リテンションに至る概念間の関連性についても考察する。

2.1　職場の人間関係に関する関連理論

（1）二要因理論

この理論は 1950 年代後半にフレデリック・ハーズバーグ[2]によって提唱され、仕事に対する満足・不満足に影響を与える要因を、「動機付け要因」と「衛生要因」の二つに分類したものである。この理論の核心は、仕事への満足と不満足は連続する一つの尺度上にあるのではなく、それぞれ異なる要因によって引き起こされるという点にある。

従業員の仕事への満足感は、達成感、承認、仕事そのものへの興味、責任、昇進といった動機付け要因によって主に向上するとされる。これらは、個人の成長や自己実現に関連する内発的な要因である。

一方、仕事への不満足感は、会社の方針、管理・監督方法、給与、労働条件、そして職場

---

[1] 本稿では前稿の定義に従い、「リテンション」は施策や戦略、理論的な概念を、「人材の定着」は従業員が留まる状態や結果をそれぞれ指すものとする。

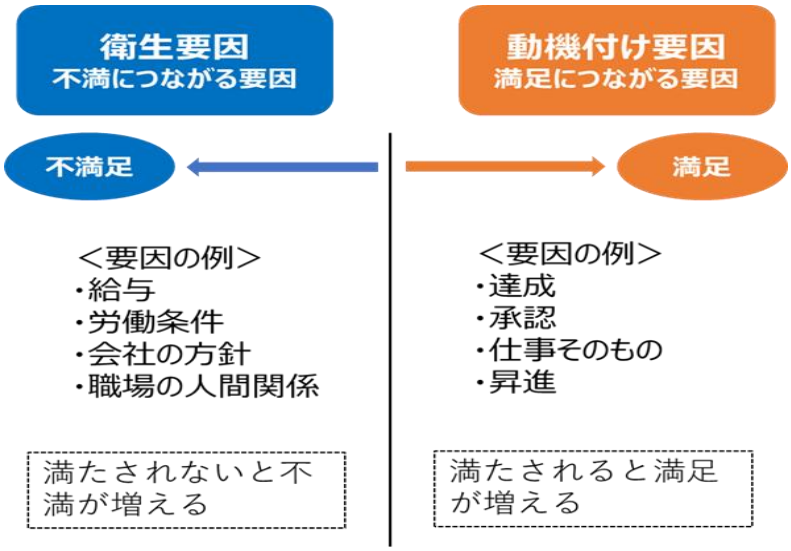
[2] Frederick Herzberg（1923- 2000）。米国の臨床心理学者であり、組織心理学における先駆者の一人。

の人間関係といった衛生要因によって引き起こされるとハーズバーグは考えた。衛生要因は仕事を取り巻く環境に関する外発的な要因であり、その状態が悪ければ不満足を生じるが、たとえ最良の状態であっても不満足を予防するに留まり、積極的な満足やモチベーション向上には結びつきにくいとされる。

したがって、二要因理論の観点からは職場の人間関係は主に衛生要因として機能し、その状態が悪い場合には従業員の強い不満の原因となり、離職につながりうる。しかし同時に、良好な人間関係の中で得られる相互の承認やチームへの貢献実感といった要素は、動機付け要因的な側面も持ち合わせており、従業員の仕事への満足感やモチベーションを高める可能性も示唆される。組織行動に関する研究でも、組織内の人間関係が個人の行動や感情に与える影響は多角的であるとされている[3]。

本稿では、賃上げなどの労働条件の改善が進む一方で、依然として高離職率という空港旅客部門の現状を踏まえ、衛生要因だけでなく動機付け要因へのアプローチもリテンションには不可欠であるという視点を持つため、この二要因理論を取り上げる。人間関係が不満足を予防する衛生要因であると同時に、適切に働きかければ動機付け要因にもなりうるというこの理論の示唆は、空港旅客部門のリテンション戦略を考える上で重要な視点を与えるものである。

＜図表 6＞二要因理論



出所：鈴木竜太、服部泰宏（2019）「組織行動　組織の中の人間行動を探る」を参考に筆者作成。

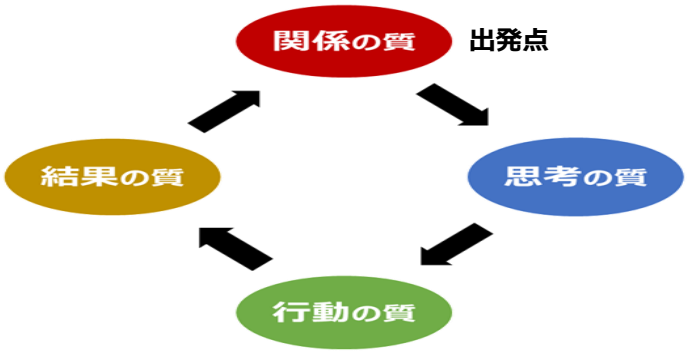
[3] 鈴木竜太、服部泰宏（2019）「組織行動　組織の中の人間行動を探る」有斐閣ストゥディア。

（2）組織の成功循環モデル理論

組織の成長を促す成功循環モデルは、ダニエル・キム[4]によって提唱された。このモデルは、組織内の「関係の質」「思考の質」「行動の質」「結果の質」という 4 つの要素が連鎖的に作用し、組織のパフォーマンスを決定すると考える。特に、質の高い結果を持続的に生み出すためには、最初に組織内の信頼と協力に基づく「関係の質」を向上させることが最も重要であるとされる。関係の質の向上は、従業員の思考や行動の質を高め、最終的に質の高い結果へとつながるという循環を生み出す。

本稿でこの理論を取り上げるのは、良好な職場の人間関係（関係性の質）が組織の成功やパフォーマンス（人材の定着や生産性を含む）向上の起点となるという、職場の人間関係の重要性を理論的に示すためである。これは「なぜ職場の人間関係の改善が人材の定着につながるのか」という問いに対する根拠となりうる。

＜図表 7＞成功循環モデル



出所：斉藤徹（2021）「だから僕たちは、組織を変えていける」を参考に筆者作成。

（3）関係性資本理論

関係性資本理論は、ジェームズ・コールマン[5]などが提唱し、組織が顧客、従業員、株主などのステークホルダーと築く関係性が、組織価値を高める上で重要とする理論である。関係性資本は、関係性の中に存在する信頼、協力、情報共有といった要素で構成され、関係性が強固であるほど組織にもたらされる価値（経済的価値、イノベーションなど）も大きくなるとされる。特に従業員間の良好な人間関係は、組織内部の関係性資本として極めて重要である。従業員同士が互いに信頼し、協力し合うことで、組織全体の結束力が高まり、生産性

[4] Daniel Kim。マサチューセッツ工科大学（MIT）組織学習センターの共同創始者であり、組織学習とシステム思考の分野で著名な研究者。
[5] James S. Coleman（1926-1995）。シカゴ大学の社会学者として「Social capital in the creation of human capital」American journal of sociology（1988）にて社会関係資本の概念を提唱。

や創造性の向上につながる。これまでの研究[6]でも、組織における社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）が組織の活性化やモチベーション向上に多大な影響を与えることが示されている。

本稿でこの理論を取り上げるのは、職場の人間関係が従業員同士の私的な関係性という枠を超え、組織にとって重要な「価値」を持つ資源となりうるという視点を与えるためである。これは人間関係への投資が組織全体のパフォーマンス（人材の定着を含む）に寄与するということを裏付けるものと考える。

（4）感情イベント理論

感情イベント理論は、ワイスとクロパンザノ[7]によって提唱された理論である。この理論は、職場の出来事が従業員の感情反応を引き起こし、その感情が仕事への態度や行動に影響を与える仕組みを説明する。職場の出来事には、業務内容、環境、そして対人関係における関わり合いなどが含まれる。ポジティブな出来事はポジティブな感情を、ネガティブな出来事はネガティブな感情を引き起こす。これらの感情が積み重なることで、従業員の全体的な「仕事への感情的な態度」が形成され、短期的な行動だけでなく長期的な態度にも影響を与える。また日本の経営組織論においても、感情という課題が組織行動に与える影響の重要性が指摘されている[8]。

本稿でこの理論を取り上げるのは、職場の人間関係が従業員の感情をどう動かし、その感情が離職などの態度や行動にどう結びつくのかを解明する上で役立つためである。これにより、人間関係の質が単なる職場の雰囲気づくりにとどまらず、従業員の心理や行動に直接影響を与える重要な要素であることを示唆するものである。

（5）組織コミットメント理論

組織コミットメント理論は、ライマン・ポーター、リチャード・ステアーズ、リチャード・モウディ[9]らによって 1970 年代に提唱された。この理論は、従業員が組織に対して抱く心理的な結びつきの強さに着目し、主に「情緒的コミットメント」「存続的コミットメント」「規

---

6 上田和勇（2010）「現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』第 1 号、石塚浩（2013）「組織レベル社会関係資本：モチベーション効果と組織全体の理解」『文教大学情報学部情報研究』49 巻。

7 Howard M. Weiss & Russell Cropanzano。「Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work」（1996）にて感情イベント理論（Affective Events Theory: AET）を提唱。

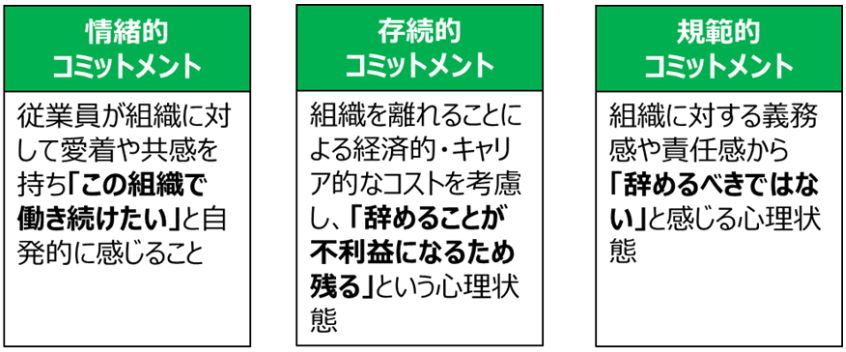
8 金井壽宏、高橋潔（2008）「感情理論における感情の意義」『組織科学』Vol.41 No.4、金井壽宏（2000）「経営組織論における感情の問題―人びとが組織に持ち込む感情をめぐるリサーチ・アジェンダー」『国民経済雑誌』181(5)。

9 Lyman W. Porter & Richard M. Steers & Richard T. Mowday。米国の組織行動学者。

範的コミットメント」の三つの側面から説明する。中でも情緒的コミットメントは、従業員が組織に愛着を感じ、組織の目標に共感し、組織の一員であり続けたいと感じている度合いを示すものであり、従業員の離職意向と最も強く関連することが多くの研究で示されている。情緒的コミットメントを高める要因としては、仕事へのやりがい、組織のサポート、そして同僚や上司との良好な人間関係などが挙げられる。良好な人間関係は、従業員に安心感や帰属意識を与え、組織へのポジティブな感情を育み、愛着と一体感を深める。

本稿でこの理論を取り上げるのは、従業員の組織への情緒的な結びつき（情緒的コミットメント）が人材の定着に不可欠であること、そしてその情緒的コミットメントを育む上で良好な人間関係が重要な基盤となることを理論的に示すためである。これは、人間関係の改善が人材の定着につながる主要な取り組みの一つであることを示唆するものである。

＜図表 8＞組織コミットメントの 3 要素



出所：鈴木竜太、服部泰宏（2019）「組織行動　組織の中の人間行動を探る」を参考に筆者作成。

（6）ダンバー数理論

ダンバー数理論は、イギリスの人類学者ロビン・ダンバー[10]によって提唱された、人間が安定的な社会関係を維持できる人数の上限に関する理論である。この理論は、霊長類の脳の新皮質の大きさと集団サイズに相関があるという発見に基づき、人間が認知的に安定した親密な関係を維持できる人数は約 150 人であるとする。これは単なる知り合いの数ではなく、感情的なつながりを持つ深い関係の上限を示す。組織やチームの規模がこの数を超えると、個々人との密なコミュニケーションや相互理解が難しくなり、人間関係が希薄化したり、一体感が失われたりする可能性が示唆される。

本稿では、空港旅客部門において組織のサイズが人間関係の質に影響を与える可能性を理論的に考察するため、このダンバー数理論を取り上げる。この理論は、人間関係の課題が

[10] Robin Ian MacDonald Dunbar。人類学者、進化心理学者、オックスフォード大学名誉教授。

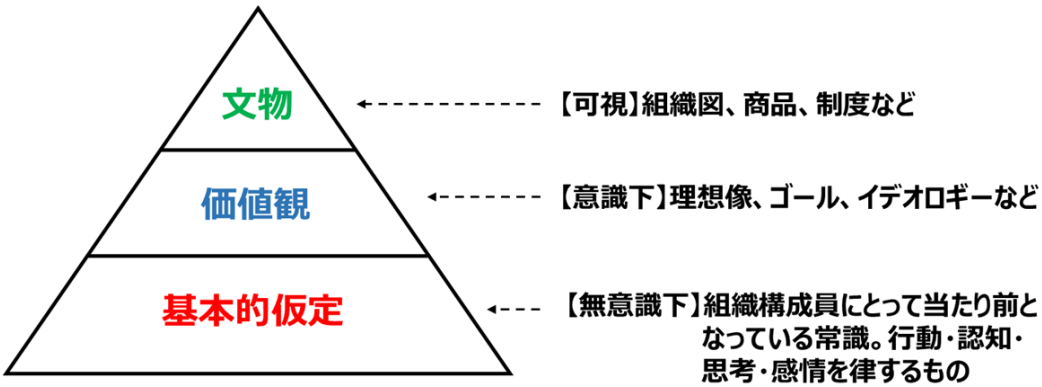
単に個人の資質や職場の雰囲気といった要因だけでなく、組織の構造的な要因（規模）からも影響を受けることを示唆するものである。

（7）シャインの組織文化論

シャイン[11]の組織文化論は、組織文化を観察可能な「文物」、表明された「価値観」、そして無意識の「基本的仮定」という 3 つのレベルに分けて分析する理論である。この理論が特に重視するのは、組織文化の最も深い層にあり、普段は意識されることのない「基本的なものの見方や価値観」（基本的仮定）の役割である。これらは、組織のメンバーが日々の業務でどのように行動し、互いにどう関わるべきかについて、「暗黙のルール」のように知らず知らずのうちに強い影響を与える。つまり、組織に根付いた文化は、従業員一人ひとりが「何を大切に考え、どのように振る舞うべきか」「どのような人間関係がここでは普通なのか」といった判断基準に深く関わり、結果として職場全体の人間関係のあり方やその質を方向づけるのである。

本稿でこの理論を取り上げるのは、組織に共有された価値観や規範が職場の人間関係のあり方を規定し、人間関係の質を左右する根本的な土壌となりうるという視点を与えるためである。これは、人間関係の課題の背景に組織文化というより深いレベルの要因が存在し、人間関係の改善には文化的な変容が不可欠となることを示唆するものである。

＜図表 9＞組織文化の 3 つのレベル



出所：高尾義明（2019）「はじめての経営組織論」を参考に筆者作成。

[11] Edgar H. Schein（1928-2023）。組織心理学の分野におけるパイオニア。

＜図表 10＞ 理論の整理

理論	理論における人間関係の位置付け	理論における人間関係の重要性
(1)	主に不満足を防ぐ「衛生要因」である。良好な人間関係は「動機付け要因」の側面も持つ。	人間関係の悪化は強い不満の原因となり離職につながる。良好な人間関係は不満を軽減し、満足感やモチベーション向上にも寄与する。
(2)	「関係の質」は成果が生まれるサイクル全体の出発点であり、最も重要な土台である。	組織の成功とパフォーマンス向上の根本的な要因となる。関係の質の向上は思考・行動の質を高め、成果につながる。
(3)	組織にとっての価値ある資本（資源）である。	従業員間の良好な関係は組織の結束力、生産性、創造性を高める重要な資源となる。これは組織の価値向上に貢献する。
(4)	従業員の感情反応を直接引き起こす主要な「職場イベント」である。	関係性から生じる感情が、従業員の態度や行動（離職を含む）を直接的に左右する。ポジティブ感情は良い影響をもたらす。
(5)	組織への情緒的コミットメント（愛着、一体感）を形成する重要な要因である。	情緒的コミットメントは人材の定着に不可欠である。良好な人間関係は愛着や一体感を高め、離職を低減させる。
(6)	親密な人間関係の質を維持できる組織規模には限界がある。	規模による人間関係の希薄化や孤立は、従業員のエンゲージメントや組織への定着に悪影響を与える可能性がある。
(7)	組織に根付いた組織文化が、従業員間の関係性の質を形作る。	望ましい人間関係を育む文化は、チームの結束力を高め、組織全体の活力を引き出す。

注：理論名は本章 2.1 の項番を参照のこと。　　出所：筆者作成。

2.2　関連概念の整理

前項で考察した 7 つの理論はいずれも、職場の人間関係が従業員のエンゲージメント、ひいてはリテンションに影響を与える重要な要素であることを示唆している。

従業員のリテンションを考える上で、職場の人間関係が中心的な役割を担うが、人間関係は単独で機能するのではなく、エンゲージメント、職場の感情、組織文化といった他の重要な概念と連鎖的に作用し、複雑な仕組みの一部をなしている。

したがって、リテンションに至る仕組みを正しく理解するため、以下では職場の人間関係と特に深い関わりを持つ 3 つの概念について整理する。

①エンゲージメント

エンゲージメントとは、従業員の仕事への意欲や組織への貢献意欲のことである。高いエンゲージメントを持つ従業員は、仕事にやりがいを感じ、積極的に業務に取り組み、組織への貢献意欲も高く、組織目標の達成に大きく貢献する。さらに、高いエンゲージメントは従業員の組織への定着意欲を高め、離職率の低下につながる。

職場の良好な人間関係は、エンゲージメントを高める上で重要な役割を果たす。従業員同士が互いに信頼し、協力し合い、良好なコミュニケーションを取ることで、従業員は安心して仕事に取り組むことができ、仕事へのモチベーションが高まる。また、良好な人間関係は従業員に組織への帰属意識や一体感をもたらし、組織への貢献意欲を高めることにもつながる。その結果、従業員は組織に長く留まりたいと感じ、離職率の低下をもたらす。

②職場の感情

職場の感情とは、職場において従業員が抱く様々な感情のことである。喜び、悲しみ、怒り、不安、満足、不満など、従業員は仕事中に様々な感情を抱くが、これらの感情は従業員の行動やパフォーマンスに大きな影響を与える。

感情イベント理論が示すように、良好な職場の人間関係はポジティブな感情を促進し、ネガティブな感情を抑制する効果がある。従業員同士が互いに支え合い、助け合う関係性があれば、ストレスや不安を軽減し、喜びや満足感を高めることができる。さらに、職場の感情は従業員のエンゲージメント、すなわち仕事への熱意や組織への貢献意欲にも影響を及ぼし、具体的にはポジティブな感情はこれを高め、ネガティブな感情は低下させる。

③組織文化

組織文化とは、組織で共有されている価値観や規範が、メンバーの日々の行動を通じて具体的に現れたものであり、従業員が互いにどう関わるべきかを示す無意識の行動パターンとして、組織全体の雰囲気を形成する。

したがって、組織文化は職場の人間関係の質に決定的な影響を与える。オープンなコミュニケーションを奨励する文化は良好な人間関係を育み、逆に画一性を強要し、異論を許さない文化は人間関係を悪化させる。

2.3　リテンションに至る概念の整理

これまでに整理してきた職場の人間関係に関する様々な理論を踏まえ、本節ではそれらの理論から導き出される主要な概念が、従業員のリテンションを促進する上でどのように関連し合うのかを考察する。

リテンションは一つの要素だけで決まるのではなく、エンゲージメント、職場の感情、職場の人間関係、組織文化といった概念と密接に関連しており、これらはリテンションに至る

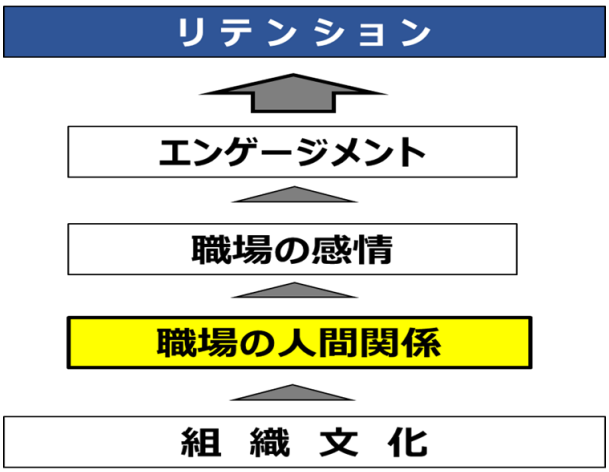
まで、以下に示すような連鎖的な関係にあると考える。

組織文化→職場の人間関係→職場の感情→エンゲージメント→リテンション（図表 11）

この関係性を表す「概念モデル」は、組織文化を起点として、段階的に各要素がリテンションに影響を与えていく構造を示している。

まず、全ての土台となる組織文化は、組織に共有された価値観などから形成され、従業員の意識や行動に大きな影響を与えるものである。信頼と協力に根ざした望ましい組織文化が、日々の具体的な関わり合い、すなわち「職場の人間関係」を育み、その良好な人間関係から感謝や共感といったポジティブな職場の感情が生まれやすくなる。そして、これらのポジティブな感情が従業員のエンゲージメントを高め、ひいては組織への愛着を深めることで、リテンションにつながる可能性が高まる。

＜図表 11＞ リテンションに至る概念モデル



出所：筆者作成。

第 3 章：空港旅客部門における人間関係の問題分析

前章では、7 つの主要な一般理論を考察し、職場の人間関係が持つ重要性を明らかにするとともに、リテンションに至るその仕組みを「概念モデル」として整理した。

本章では、7 つの理論と概念モデルを分析の土台とし、前稿で明らかにした部門の具体的な現状に適用することで、この部門特有の職場の人間関係の具体的な問題を掘り下げていく。この分析では、個々の理論を個別に見てそれらを並べるのではなく、7 つの理論から得られた共通のポイントや考え方をまとめ、現場で起きていると推測される問題をテーマごとに整理していく。またこの分析には、筆者が 2023 年度に在籍していた空港旅客部門での

対話を通じて得られたメンバーの声も、現場の実態に関する具体的な示唆として加えている。

まずは図表 12 にて、各問題テーマの分析サマリーとしてその本質と影響を整理し、次節より詳細な分析を行っていく。

＜図表 12＞ 問題テーマの分析サマリー

問題テーマ	このテーマにおける問題の本質とその影響	このテーマに関連する主な理論
3.1 関係性の希薄化とコミュニケーション不足	人間関係の希薄化とコミュニケーション不足は、職場の不満や協力の妨げ、組織活力の低下などを生み、離職につながる要因となりうると考えられる。	二要因理論、ダンバー数理論、関係性資本理論
3.2 信頼関係と協力関係の問題	関係性の質の悪化、具体的には組織内で助け合いの基盤が十分に築けていない状況が見受けられ、これらが協力関係や心理的安全性の低下につながっていると考えられる。	組織の成功循環モデル理論、関係性資本理論、感情イベント理論、組織コミットメント理論、シャインの組織文化論
3.3 感情的な負担とエンゲージメントの低下	負の感情イベントが蓄積しやすい状況にあり、これがメンバーの情緒的コミットメント（組織への愛着や一体感）の不足を招いていると考えられる。	感情イベント理論、二要因理論、組織コミットメント理論、シャインの組織文化論
3.4 組織構造や組織文化がもたらす人間関係の問題	大規模組織の限界や旧来の文化と若年層の価値観とのミスマッチといった構造的・文化的な問題が、メンバーの孤立や帰属意識の低下を招く一因となっている可能性がある。	ダンバー数理論、シャインの組織文化論、組織コミットメント理論、関係性資本理論

出所：筆者作成。

3.1 関係性の希薄化とコミュニケーション不足

空港旅客部門では、コロナ禍による交流機会の減少や、同僚が固定されにくいシフト勤務といった構造的な要因に加え、近年は大量の新入社員が一斉に入社している。これらの要因が複合的に作用し、メンバー間の人間関係が希薄化しやすい土壌を生み出していると考えられる。

この問題は、二要因理論でいう人間関係の「衛生要因」の悪化に直結するものであり、メンバーの大きな不満の原因の一つとなりうる。また、人間関係の希薄さは組織コミットメン

ト理論が示す組織への帰属意識の低下を招き、メンバーの離職意向を高める可能性がある。さらに、ダンバー数理論が示唆するように、特に大規模空港においては親しい関係を維持できる人数には限界があり、これが構造的に人間関係の希薄化を助長していると考えられる。日々のコミュニケーションが不足すると人間関係は簡単に希薄になり、メンバーは職場に自分の居場所があるという感覚（居場所感）を得にくくなる。この状況は、メンバー同士の信頼や協力といった、関係性資本理論でいうところの「関係性資本」そのものが形成されにくい状況を生み出していると考えられる。

実際に筆者がメンバーから話を聞いた際にも、「周囲が忙しそうで、わからないことが聞けない」、「先輩に挨拶をしても、ほとんど反応がないことがある」といった声があった。これらの声は、職場の人間関係の希薄さがメンバーの孤立感を深め、精神的な不調につながる危険性を示唆している。実際、若手社員の孤独感がエンゲージメントの低下や早期離職の兆候であるとし、日常的な雑談を含めたコミュニケーションが生まれる職場環境の重要性を指摘する研究報告も見られる[12]。

このように、組織の規模や勤務形態といった構造的な要因に根差す人間関係の希薄化とコミュニケーション不足は、メンバーの不満を高めるだけでなく、組織への結びつきをも弱め、結果として離職につながりやすい状況を生んでいると言えるだろう。

3.2 信頼関係と協力関係の問題

空港旅客部門の業務、特にイレギュラーな事態への対応においては、チーム内での密な連携が不可欠である。しかし、慢性的な人手不足や資格保有者への業務集中、さらには多忙な中での後輩指導などが重なり、チームを構成するメンバー同士の信頼関係が十分に築けていないことが円滑な協力体制の構築を妨げ、さらにはチーム内の「心理的安全性」[13]をも損なうことで、困難な状況下でメンバーが互いを支え合うことを難しくしていると考えられる。

この問題は、組織の成功循環モデル理論が強調する「関係の質」が悪化していることを示すものと言える。「信頼」や「協力」が不足すると思考や行動の質が下がり、組織全体のパフォーマンスに悪影響が出る。また、関係性資本理論の観点では、協力関係の土台となる「信頼」が十分に蓄積されていないことが、組織の円滑な運営を妨げる大きな要因となっていると考えられる。さらに感情イベント理論の視点では、先輩からの厳しい叱責のようなネガティブな出来事が、「信頼」や「心理的安全性」を損なう大きな要因となりうることが示唆される。

---

[12] 野村総合研究所（2025）「今こそ企業が向き合うべき『孤独・孤立』」。

[13] ハーバード・ビジネススクールのエドモンドソン教授が提唱した概念で、チームメンバーが対人関係のリスクを恐れることなく、安心して意見を表明したり、質問したり、間違いを認めたりできる状態を指す。

筆者が行った対話においても、この信頼関係の問題が浮かび上がった。新入社員は「困ったときに助けを求められない」といった孤立感を訴え、先輩からの厳しい叱責が心理的安全性を損なっている実態が示唆された。同時に「旅客ハンドリングは精神的に大変だからこそ、信頼関係と安心感が不可欠だ」という声に象徴されるように、多くのメンバーにとって、人間関係の重要性は共通した実感であった。

以上の点を踏まえると、信頼関係と協力関係が不足する根本的な原因は、良好な関係性が育まれにくい組織文化にあると言えるだろう。これらの不足は業務効率や安全性の低下、メンバーの精神的な負担の増大、さらには貢献意欲の低下を招き、結果として離職につながりやすい状況を生んでいると考えられる。

3.3 感情的な負担とエンゲージメントの低下

空港旅客部門の仕事はお客様と直に接する機会が多く、イレギュラー対応も頻繁に発生することから、前稿で指摘した「感情労働」という特性も相まって、メンバーは様々な感情を引き起こす多くの出来事に直面する。特に、お客様からのクレーム、人手不足の中での業務プレッシャー、そして先輩からの厳しい叱責といったネガティブな出来事が多く、これがメンバーの感情的な負担を著しく高めていると言える。経験の浅い若年層にとっては、これらの負の感情イベントが精神的な負担となりやすく、ストレスや不安を感じたり、自己肯定感が下がったりしがちである。結果として、精神的に不調となり休職に至るメンバーも少なくない。

この問題は、感情イベント理論で直接的に説明することが可能である。職場の出来事（人間関係を含む）がメンバーの感情を引き起こし、その感情が態度や行動に影響を与えるという仕組みであり、負の感情イベントが頻繁に発生して蓄積されると、メンバーの仕事へのネガティブな感情が形成され、モチベーション低下や心身の健康悪化につながる可能性がある。また二要因理論の観点から見ると、このような精神的な負担やストレスは衛生要因の悪化として従業員の不満を高める一因となりうる。さらにネガティブな感情や職場への不満は、メンバーの組織への愛着や一体感（情緒的コミットメント）を低下させることにもつながり、離職を考える強い要因となりうる。「職場の感情論」でも指摘されているように、メンバーの感情に関わる幸福感やエンゲージメントが新たな指標として使用され始めているのは、一般的にも職場における感情に強い危機感が持たれている証左と言えるだろう[14]。

筆者が対話した際にも、「クレーム対応が精神的にきつい」「先輩に厳しいことを言われてメンタルにダメージを受けた」といった声があり、感情的な負担の大きさがうかがえた。メンバーの感情的な負担への配慮に欠ける組織文化に起因するこの問題は、メンバーの心身の健康を損なうだけでなく、人材の定着を妨げる直接的な要因の一つとなっていると考え

[14] 相原孝夫（2021）「職場の『感情』論」日本経済新聞出版。

られる。

3.4 組織構造や組織文化がもたらす人間関係の問題

空港旅客部門では大規模空港を中心に、組織人員数がダンバー数をはるかに超える規模で業務が行われていることがある。こうした規模の大きさに加えて、シフト勤務によって例えば同じ班の同僚などとの対面率の低さが加わると、メンバー同士が日常的に密なコミュニケーションを取り、親しい人間関係を築くことが構造的に難しくなると考えられる。その結果、メンバーは職場に自分の居場所があるという感覚（居場所感）を得にくく、孤立感を抱く要因となり得る。こうした人間関係の希薄化は、メンバーが組織の中で個人として尊重されず、単なる労働力の一員として見なされやすくなるという弊害につながる可能性がある。加えて、特に歴史のある組織では、経験豊富な年長者からの厳しい指導や上司・先輩の指示は絶対であるといった体育会的な組織文化が根強く残っている傾向がある。こうした文化は、現代の若年層が重視する個人の尊重や双方向のコミュニケーション、納得感のあるフィードバックといった価値観とは合わない可能性が高い。

これらの組織構造や文化がもたらす問題は、ダンバー数理論が示す認知的な限界と関連付けて理解することができる。またシャインの組織文化論は、組織文化が従業員間のコミュニケーションスタイルや人間関係のあり方を決める根本的な土台となることを示している。体育会的文化は、オープンな対話や助け合いといった良好な人間関係を築くことを妨げる要因にもなりうるだろう。人間関係が希薄になり、組織への所属感が薄れることは、メンバーの組織への愛着や一体感を低下させ、またお互いの信頼や協力といった関係性資本の蓄積を阻害し、結果として離職につながる可能性を高めていると言えるだろう。

筆者が対話した際にも、新入社員からマネジメント層まで幅広く「顔と名前が一致しない人が多い」という声があり、これはダンバー数理論が示唆する規模の問題が現実のものであることを裏付けている。また「先輩に困難業務を頼めない。後輩に高圧的になる」「ピリピリとした雰囲気があり緊張する」といった声は、体育会的文化がコミュニケーションや協力関係に与える悪影響を示唆している。

次稿に向けて

本稿では、まず職場の人間関係が持つ重要性と、それがリテンションに影響を与える仕組みを明らかにするため、7 つの主要な一般理論を考察し、リテンションに至る概念モデルを整理した。

次に、7 つの理論と概念モデルを分析の土台とし、前稿で示した空港旅客部門の現状を踏まえ、同部門が抱える職場の人間関係の具体的な問題を４つの主要テーマに集約した。この分析から明らかになったのは、「職場の人間関係」という課題が単に個々の従業員の資質や相性、コミュニケーションの不足といった次元の問題に留まるのではなく、その根底にある

「組織の構造や文化」に根差す、より本質的な問題であるという点である。

以上の分析結果を踏まえ、最終編となる次稿ではこの根本原因に直接働きかけることで、空港旅客部門におけるリテンションを促進するための具体的な方向性を提言する。

以上

【参考文献】

・鈴木竜太（2013）「関わりあう職場のマネジメント」有斐閣
・斉藤徹（2021）「だから僕たちは、組織を変えていける　やる気に満ちた『やさしいチーム』のつくりかた」クロスメディア・パブリッシング
・相原孝夫（2021）「職場の『感情』論」日本経済新聞出版
・中村和彦、早瀬信、高橋妙子、瀬山暁夫（2023）「いちばんやさしい『組織開発』のはじめ方」ダイヤモンド社
・ポール・ハー（監修：斎藤彰悟、訳：池田絵実、吉良綾乃）（2009）「プライマルマネジメント　組織は感情で動く」翔泳社
・ロビン・ダンバー（訳：小田哲）（2023）「宗教の起源　私たちにはなぜ神が必要だったのか」白揚社
・中竹竜二（2021）「ウィニングカルチャー　勝ちぐせのある人と組織のつくり方」ダイヤモンド社
・エドガー・H・シャイン、ピーター・A・シャイン（訳：野津智子）（2020）「謙虚なリーダシップ　1 人のリーダーに依存しない組織をつくる」英治出版
・エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ（訳：土方奈美）（20１４）「How Google Works 私たちの働き方とマネジメント」日本経済新聞出版社
・植村修一（2018）「“社風”　の正体」日本経済新聞出版
・沼上幹（2004）「組織デザイン」日本経済新聞出版社
・ジャルヴァース・R・ブッシュ、ロバート・J・マーシャク（訳：中村和彦）（2018）「対話型組開発　その理論的系譜と実践」英治出版
・中村和彦（2021）「『組織開発』を推進し、成果を上げるマネジャーによる組織づくり　理論と実践」日本能率協会マネジメントセンター
・中原淳（2023）「人材開発・組織開発コンサルティング　人と組織の『課題解決』入門」ダイヤモンド社
・高尾義明（2019）「はじめての経営組織論」有斐閣ストゥディア
・鈴木竜太、服部泰宏（2019）「組織行動　組織の中の人間行動を探る」有斐閣ストゥディア
・金井壽宏、高橋潔（2008）「感情理論における感情の意義」『組織科学』Vol.41 No.4
・金井壽宏（2000）「経営組織論における感情の問題―人びとが組織に持ち込む感情をめぐるリサーチ・アジェンダー」『国民経済雑誌』181(5)村上隆晃（2022）「Well-being 経営に役立つ心理的資本」『第一生命経済研究所ビジネス環境レポート』
・中村和彦、塩見康史、高木穣（2010）「職場における協働の創生―その理論と実践―」『人間関係研究』(9)
・中村和彦（2007）「組織開発（OD）とは何か？」『人間関係研究』(6)

株式会社ＡＮＡ総合研究所
ANA STRATEGIC RESEARCH INSTITUTE CO.,LTD.

〒105-7140 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター
mailto　info@ana-ri.co.jp

・中原淳、中村和彦（2017）「組織開発再考　理論的系譜と実践現場のリアルから考える」『人間関係研究』(16)
・上田和勇（2010）「現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』第 1 号
・石塚浩（2011）「社会関係資本と日本企業」『文教大学大学院情報学研究科 IT News Letter』Vol.7,No.2
・石塚浩（2013）「組織レベル社会関係資本：モチベーション効果と組織全体の理解」『文教大学情報学部情報研究』49 巻
・松本有二（2016）「組織と社会関係資本―人のつながりが組織に及ぼす影響とその調査研究の意義について―」『立命館経営学』第 54 巻 第 5 号
・尾上正人（2016）「オルソン理論とダンバー数」『奈良大学紀要』(44)

株式会社ＡＮＡ総合研究所
ANA STRATEGIC RESEARCH INSTITUTE CO.,LTD.

〒105-7140 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター
mailto　info@ana-ri.co.jp