

## 『トリニティ組織』 ～人が幸せになり、生産性が上がる 「三角形の法則」

矢野 和男 著  
平岡 さつき 協力

草思社

2025/07 256p 1,980円 (税込)

1. 孤立社会は誰がつくったのか？
2. 幸せに法則性はあるのか？
3. 身体の動きは何を物語っているのか？
4. 「よい人間関係」とは何なのか？
5. 「トリニティ」とは何なのか？
6. 幸せと生産性は共存できるのか？
7. 私たちはどうすれば幸せになれるのか？
8. どうやってトリニティをつくるのか？
9. 格差社会はどこからはじまったのか？
10. GDPからGDTへ

### 【イントロダクション】

生産性向上や人材流動化、Z世代の価値観への対応などから、従業員エンゲージメントの強化や、そのためのウェルビーイング向上が、多くの企業で取り組まれている。職場の環境整備や、個人の働きやすさへの配慮、メンター制度や1on1などが行われているが、より重要な視点として「人と人のつながり」があるようだ。本書では、膨大なデータの解析から導き出された、生産性も従業員の幸福度も高い組織をつくるためのカギとなる、人的ネットワークの「形」と、その組織や社会への影響について詳細に解説している。著者の研究チームは、オリジナルの赤外線通信機能とセンサを備えたウェアラブルデバイスで測定した、1兆個を超えるデータの解析により、人間の幸せ・不幸せを決定づける重要な要素「ファクターX」を発見。その論文は2020年、権威ある英国の科学論文誌である「Nature/Scientific Reports」に発表された。ファクターXとは、「V字」と「三角形」の違いである。著者は、株式会社日立製作所フェロー、株式会社ハピネスプラネット代表取締役 CEO。データを活用した人間や組織研究とそのためのウェアラブル技術のパイオニアとして論文被引用件数は4,500件、特許出願350件を超える。著書に『データの見えざる手』『予測不能の時代』（ともに草思社）などがある。

### ●3者関係が「V字」よりも「三角形」の方が孤立感を抱きにくい

孤立を感じる人が増えています。孤立感の広がりや、れっきとした社会の病と言えるほど深刻な影響をもたらします。

さまざまな属性の個人や組織を定量的に調査した結果、孤立感を抱きやすい人には、ある特徴的な傾向がありました。それは、その人の人間関係の「形」にありました。

あなたによく会話する相手が何人かいるとします。その中から2人を選んだときに、AさんとBさんが会話をしない関係の場合、この3人の関係は、アルファベットの「V字」の形になります。一方で、AさんとBさんも会話をする関係だと、この3人の関係は「三角形」になります。

※本 PDF 4ページ目の「「三角形」と「V字」のイメージ」参照

このとき、

- ・ある人のまわりにV字が多いと、その人は孤立感を抱きやすい。
  - ・ある人のまわりに三角形が多いと、その人は孤立感を抱きにくい。
- ということが私たちのデータ解析の結果、わかったのです。

人のまわりには、複数のつながりがありますが、自分とつながっている2人に着目すると、必ず、このV字か三角形か、どちらかの構造になります。自分のまわりに会話する相手が3人以上いるときにも、それは3者関係に分解して考えることができ、3者関係が集まったものと見なすことができます。

ところで、V字の3者関係で、なぜAさんとBさんには会話がいないのでしょうか。答えはシンプルです。あなたは、AさんとBさんとは、それぞれ別の用事でつながっているからです。自分はAさん・Bさんとよく会話するけれど、それぞれとは用事だけの関係になっているということでもあります。

それでは、どんなときにあなたとAさん、Bさんとのつながりに、三角形ができるのでしょうか。それはあなたとAさん、Bさんの3人が用事だけの関係ではなく、仲間同士だったときです。

### ●ロジカル・シンキングと「トリニティ・シンキング」

「ロジカル・シンキング」という言葉があります。このロジカル・シンキングの重要な要素が、物事を適切に分割して考える分析的な思考です。

私たちは複雑な現実を複数のカテゴリーに分割して理解しようとしています。たとえば、企業組織にはさまざまな役割が必要なので、部署に分割しようとしています。組織図を見ると、トップの社長からさまざまな事業部にまず分割され、それぞれの部門は、さらに細かい本部や部などに分割されます。

さらに本部や部は、その先で課に分割され、階層的に企業の活動を分解します。これら事業部や本部や部や課には、それぞれの責任者である、事業部長、本部長、部長、課長がアサインされます。このように組織図によって、役割を明確にして、誰が責任を持つべきかを明らかにしようとするわけです。

このように、私たちは複雑な業務や課題を階層的に分割し、より小さな単位にすることで、一つ一つの問題を小さくしてきました。それは、問題を小さな問題に分割できれば、組織のメンバーがそれらの小さな問題単位に取り組むことにより、組織全体では大きな問題を解決できると期待するからです。

この論理的分割により、組織図のつながりはトップから平社員まで、すべてがV字型のつながりで構成されることになります。課題はMECEに（つまり、漏れなく重複なく）サブ課題へと分割され、プロジェクトは、タスクへと分割されます。課題とサブ課題、プロジェクトとタスクの関係は、模式図の中でV字のつながりで表現されるのです。

これらの関係に沿って、仕事が構成され、人々が配置され、その人たちのコミュニケーションが設定されれば、組織中の人間関係がV字だらけになるのは当然です。

しかし、分割は、人の視野を狭くします。たしかに分割することで課題は小さくなります。ただし、その小さな範囲があなたの担当で、それに関係することだけ知っていればいいよ、と言われると、自分の担当部分をきちんとこなそうと、その範囲だけを見ることになります。これは孤立感を生みます。

また、このように視野が狭まった状態では、部署を横断するような複雑な問題を解決するのが難しくなってしまいます。

V字が縦割りの単純な関係であるとしたら、三角形は仲間としての横のつながりと複雑さを内包した関係です。

三角形が意味しているのは、幾何学的なつながりの形だけではありません。ロジカルに異質なものを区別して分割する思想に執着することをやめ、あえて異なるものを一体化して捉えようとすることの重要さが示されているのです。

この分割を越えて、統合を選択することを、本書では「トリニティ」（\*三位一体）と呼び、これに基づく思考を「トリニティ・シンキング」と呼びます。

三角形が象徴する「統合」という観念と、その思考法であるトリニティ・シンキングを取り入れていけば、ロジカル・シンキングでは解決できなかった問題に対処できる可能性が生まれます。

## ●三角形が多いトリニティな職場が生産性を向上させる

三角形が多いトリニティな職場は、働き手の（\*孤立感がなくなることで）幸福度が上がるだけでなく、生産性も有意に上がるということが、データ解析の結果判明しています。

組織の人間関係において、三角形が多いと、リーダーが直接的に介入しなくても、チーム全体の問題解決能力が上がり、現場で自律的に問題が解決される可能性が上昇すると考えられます。

そして三角形のつながりは、集団に「一体感」を生み出します。その一体感は抽象論ではなく、センサで計測可能な身体運動の同期性として、実体あるものとして観測されています。

よりチャレンジングな仕事に取り組むときには、お互いの個別の事情を尊重しあうような、三角形の豊かな仲間関係ができあがっていないことも多いでしょう。チャレンジングな仕事は、それまでのなじみのあるテーマを超えるものであり、同時にそれは、なじみのある人たちとだけの関係に留まらず、新たな人々との関係が必要にもなるからです。

今までのあなたの社会的なネットワークからは離れた人たちとの関係をつくっていくとき、はじめは、V字の弱いつながりが増えます。ところが、それらの新たな人たちともに行う新たなタスクが具体化すると、弱いつながりではすまなくなります。より強いつながりが必要になります。たとえば、所属の異なる人たちによるタスクフォースやプロジェクトをはじめるとは、これに相当します。

最初は、V字のつながりばかりになりがちです。この状態では、多くの場合、相互理解が不足したり、誤解が生じたりしがちです。ここで大事なのが、意識的に三角形をつくることです。これがトリニティをつくることになります。

このV字から三角形への昇華によるトリニティの形成、そして、トリニティを飛び出す新たなV字の創生というダイナミックな進化を繰り返していくと、あなたのまわりには、たくさんのトリニティが形成されていきます。それこそが、あなたの人的資本またはソーシャルキャピタルです。

チームビルディングをする人、人事権のある人、管理職にあるような人には、ぜひ三角形づくりを積極的に意識してほしいと思います。決断ができる立場の人が、三角形ができやすくなる仕事のやり方や仕組みに変えていったり、またV字ができやすい構造になっていないかを気にしたりするだけでも、組織は変わっていくはずですよ。

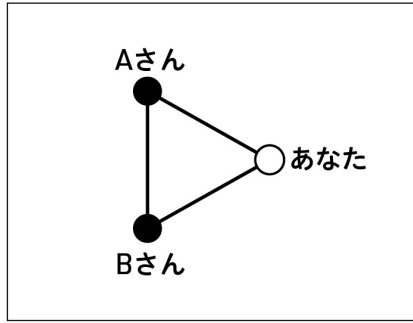
現在の会社組織では個人のスキルや業績が主な評価対象とされる一方で、つながりが与える影響にはあまり重きが置かれていません。しかし、それは実態とは合っていません。実際には相互作用の中でパフォーマンスが決まっています。

ですから、可能であれば、そのようなよい相互作用を促進した人やグループを評価することが望ましいでしょう。三角形の形成、トリニティづくりを促すイベントを企画したり、日々の仕事の傍らにそのような活動をしたりした人たちです。

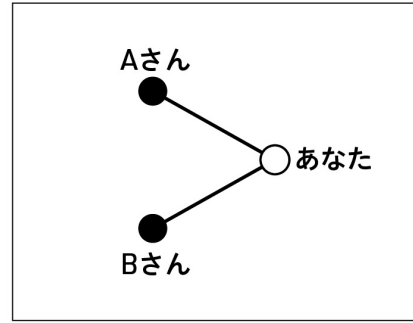
※「\*」がついた注および補足はダイジェスト作成者によるもの

**コメント：**本書では、会社などの組織だけでなく、社会全体やコミュニティでの孤立や分断をなくし、人々のウェルビーイングを向上させるのにも、「V字」と「三角形」の違いを考えることが有効と論じられている。現代のコミュニケーションツールであるメールやチャット、SNS、テレビ会議システムなどは、そのほとんどが「V字」の人間関係を作り出すものだという。例えば SNS で投稿に対しコメントしたり、「いいね」をつけたりする場合、投稿者との間には「V字」の関係しか生まれづらい。一方で、テレビ会議システムなどでは、参加の仕方に工夫することで「三角形」をつくることも可能としている。普段からトリニティを意識してデジタルツールを選択したり、使い方を考えたりする習慣をつけることが肝要なのだろう。

### 【「三角形」と「V字」のイメージ】



三角形



V字