

国家公務員のための マネジメントテキスト

2021.10 ver.

内閣官房内閣人事局

マネジメントの基盤を作る コミュニケーション

第2章について

第1章では、職場環境と職員意識の変化やマネジメントの必要性について確認しました。

続く第2章では、**成果を挙げるチーム作りのために必要な、マネジメントの基盤を作る良質なコミュニケーションの実践**について説明します。

目次

- 組織パフォーマンスを向上させるためのマネジメントの基盤とは？
- 心理的安全性の確保
- 管理職による良質なコミュニケーションの実践方法
 - 【日常編】 Step① 気持ちよく働ける環境づくり ～まずはこれから～
 - 【日常編】 Step② 傾聴、自己開示 ～対話での工夫～
 - 【実践編】 1 on 1 ミーティング
- チームメンバー同士での良質なコミュニケーションの維持・確保
- 【Tips】チーム内のコミュニケーションで気を付けるポイント
- 【Tips】気づきのワーク

組織パフォーマンスを向上させるためのマネジメントの基盤とは？

個人だけでなくチームとして成果を挙げるためには、相互のコミュニケーションが重要です。しかし、単に会話したり連絡を取り合ったりするコミュニケーションがあれば、組織としてのパフォーマンスが向上するチームとなるのでしょうか？

答えは **No** です。

例えば、会話はあっても、業務についての対話がなく、課題や問題点の指摘ができない
連絡は取り合っている、お互いの業務については無関心で助け合いはない
お互いに本音を伝えたり相手の意見を受け止めたりしようとしていない

といった状況では、**チームとして機能し、成果を挙げることは難しくなります。**

組織パフォーマンスを向上させるためには、やりとりの量を増やすだけでなく、**「心理的安全性」が確保され、組織内で良質なコミュニケーションがきちんととれるチーム**を作っていく必要があります。

第2章では、これから求められるマネジメントの基盤となる次の事項を学んでいきます。



- ☑ **「心理的安全性」が確保されたチーム作り**
- ☑ **自分自身及びチームメンバー間における良質なコミュニケーションの実践方法**

心理的安全性の確保

心理的安全性が高いかどうかによって、職場では次のように大きな違いが生じます。

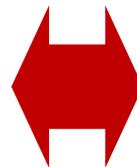
高い

- ミスや悪い知らせでも、情報がすぐに入ってくる
⇒**的確な判断、環境変化に迅速な対応**ができる
- チーム内で支援し合うことができる
⇒**業務が円滑**に進む
- メンバーのチームへのエンゲージメント（自発的な貢献意欲）が向上する
⇒**チャレンジが起きる、業務改善**ができる
- 職員本人の病気や家庭事情で困っていることなどを早期に周りに相談できる。
⇒**勤務時間や業務分担について早期に配慮**ができる



低い

- 事情変更やミス等、情報がすぐに入っていない
⇒事情変更による**作業のやり直し、問題への対処の遅れ**につながる
- メンバーが過度な負担感を覚える状況でも、本人が言い出せない、周囲が協力を申し出ない
⇒**メンバーが助け合えない、業務が停滞**する
- 表面上は従順でも言われた仕事しかしない
⇒変化や改善が起こらず**業務効率が上がらない**
- 職員本人や家族の持病、要介護状態の悪化などにより急に職場離脱してしまう
⇒**事前の準備ができず、業務に混乱・遅滞**が生じる



左側のようなチームを作ることで、「メンバーが働きやすい」ということに役立つだけでなく、管理職が責任を持つ「**組織としての成果を挙げる**こと」につながっていきます。

心理的安全性が確保されたチームとは？

「心理的安全性が確保されたチーム」は、

意見を言ったら、周囲から否定されたりするのではないか

ずれたことを言ったり、変なことを聞いたと思われて、恥をかくのではないか

ミスを報告したら、責められるのではないか

といった対人関係のリスクがないと信じることができる、

率直に質問をしたり、自分の意見を言ったり、誤りを認めたりすることができるチーム

だとイメージしてください。

皆さんの周りでも、「風通しの良い職場」などと呼ばれ、成果を挙げていた職場はありませんでしたか？メンバー構成の多様化が進む中で、このようなチーム環境は、限りあるマンパワーを最大限に引き出すための基盤であり、チームとしてパフォーマンスを向上させるために**「なくてはならないもの」**です。

また、**管理職との間だけでなく、メンバー同士も尊重し合いつつ、必要なときは批判的な厳しい意見であっても遠慮せずに表明しあうことのできるチーム**を作ることが必要です。

具体的な方策（次ページ以降）

管理職による良質なコミュニケーションの実践方法

【日常編】 Step① 気持ちよく働ける環境づくり ～まずはこれから～

まずは、あなた自身や部下が気持ちよく働くために、チーム内の環境に気を配ることが大切です。普段から部下に対する態度や姿勢に気を遣っていますか？

- 
- ・ **いつも明るく仕事をする態度**
 - ・ **部下が相談しやすい雰囲気**
 - ・ **話を聞いてくれそうな姿勢**



- 
- ・ 感情の起伏によって変わる態度
 - ・ 不機嫌そう、部下から声をかけにくそうな雰囲気
 - ・ 常にネガティブな反応、否定的なコメントばかり与える姿勢



✓ チェックポイント

- ☑ あなたから率先して部下に挨拶をする、部下に話しかけられたら部下の顔を見るなど、**部下が相談しやすい雰囲気作りを心掛けましょう。**
- ☑ **部下と対話する機会**（目の業務以外の雑談についても）を設けてみましょう。
- ☑ **部下から上司としてどう見られているのか、関心を持ちましょう。**

管理職による良質なコミュニケーションの実践方法

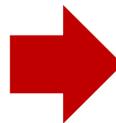
【日常編】Step② 傾聴 ～対話での工夫～

あなたと部下とのコミュニケーションを通じた、信頼関係の構築が必要不可欠です。そのために最も重要で、誰もがやればできるコミュニケーションスキルとして、「傾聴」があります。

傾聴 相手の言うことを否定せず、耳も心も傾けて、相手の話を丁寧に「聴く」対話そして、部下の話を理解する姿勢を示すこと



- ・話を途中で遮る
- ・先入観を持って話を聞く
- ・不機嫌そうな態度



- ・最後まで聞いてくれない
- ・信用してもらえない
- ・話しにくい



- 傾聴の目的**
- ①部下との**信頼関係を築く**
 - ②業務に関する多面的な情報や部下の考え方を収集し、意思決定の質と精度を高める
(**管理職の業務の質の向上**)
 - ③部下の頭の中を整理し、部下の心を支え、成長を支援する
(**メンバーの成長**、詳しくは第4章「人材マネジメント」を参照)



- ☑ **部下に関心を持っている、話を聴いている姿勢**を示しましょう。
- ☑ 部下の話を**最後まで聴き、理解・共感**するようにしましょう。部下の声のトーンや大きさ、表情等も重要なメッセージです。
- ☑ 傾聴には集中力が伴い、**傾聴するための準備**が必要です。心を落ち着け、体調を整えましょう。
- ☑ **相手が話しやすい場所**にも気を配りましょう。

傾聴の具体的な応答例

- 部下に話を聴いている姿勢を見せる、適切なタイミングで相づちを打つ。
 - …相手の話を遮らない、かぶせない、急かさない、否定しないように注意しましょう。
- 部下の話を軽んじず、まっさらな気持ちで受け止める。
 - …あなたは部下よりも経験があり、部下の話に対して自分の結論がすぐに出てくるかもしれませんが、「○○だと思う。」という部下の思いに対して、まずは、先入観を持たずに話を聴きましょう。
- 部下に話をきちんと理解していることを伝える、部下の発言をあなたの言葉で伝え返す。
 - …「○○がうまくいかない、◆◆のせいだと思う。」等の部下にとっての「真実」を受け止め、「◆◆があるから、○○がうまくいっていないと考えているのですね。」などと理解を示しましょう。
- 部下の話を聴き、受け入れた上で質問する。
 - …「○○さんとうまくいかない。頑固なところがある。」という部下にとっての「真実」を受け止めた上で、例えば、「○○さんとうまくいかないときは、どんなときですか。」等、部下がなぜそう考えるのかを理解するための質問をしましょう。
また、「えっ、それ詳しく聞かせて！」という質問は、部下に関心を持っていることを示すことができ、より深い話を引き出すことができます。
「なぜそう思うのか。」といった質問は、口調等によっては問い詰められていると感じられるので注意が必要です。
- 部下が言いよんだり、沈黙したりしても少し待ってみる。
 - …部下は色々なことを頭で考えて、頑張っってそれを整理し伝えようと努力している最中かもしれない。

管理職による良質なコミュニケーションの実践方法

【日常編】Step② 自己開示 ～対話での工夫～

相手が何者か分からないと警戒心を抱きませんか？

適切な自己開示は信頼関係の構築にとって重要な役割を果たします。

- ・部下に対して、**普段から自分の考えや思いをきちんと伝えてありますか？**
お互いに自分のことや考え（仕事スタイル、ワークライフバランスへの取組、今の仕事についての考えや思い、これまでの仕事の経験など）を伝えて知ってもらうことで、信頼関係を構築しましょう。
- ・部下から上司（あなた）に話しかけるには勇気が必要です。
まずは、**あなたから、部下に歩み寄ってみませんか？**
その際、一方的な自己開示とならないよう、**自分の話をしたら、相手の話も傾聴しましょう。**
- ・自己開示によって、部下が話をしやすい雰囲気醸成し、部下の思いや考えを引き出すことは、相手に合わせたコメントを引き出す足掛かりとなり、後々のフィードバックでも役立ちます。



✓ チェックポイント

- ☑ **あなたから率先して**自分のことを話しましょう。
- ☑ **業務に関する相談や打合せの合間、休憩中**など、ちょっとした隙間時間に、**あなたが思っていることや感じていること**などを伝えてみましょう。
- ☑ 業務に関する話をするとき、成功体験ばかりでなく、**失敗体験も話してみましょう。**
部下はあなたの失敗体験を聞くことで、「上司（あなた）は自分のことを信頼してくれている」、「上司（あなた）も失敗しながら成功・経験を積んでいる。」ということを感じるはずです。

管理職による良質なコミュニケーションの実践方法

【実践編】 1on1ミーティング

業務に追われているからこそ、定期的にコミュニケーションの機会を設け、部下の話を傾聴し、部下の思考・志向・状況等を知ることによって、信頼関係の構築・業務支援につながります。

1 on 1 ミーティング

相手の成長と成果を支援するために1対1で行う対話（面談）のこと。

まずは、以下のような方法で始めてみましょう。



- ☑ **定期的に日時を設定**することで、予定を確保しましょう。
特に、新卒の部下や異動したばかりの部下とは、頻度を高めて面談することで、早く職場に慣れてもらうことにもつながります。
- ☑ **主役は部下**です。部下の話を**傾聴**しましょう。
- ☑ 最初は何を話せば良いかわからないかもしれません。
その際は、**話すテーマを提案**しましょう。
例えば、
 - ・今の業務やチームの状況（気になること、課題等）
 - ・上司に知っておいてほしいこと（育児や介護等、プライベートの状況含む。）
 - ・今後のキャリアややりたい仕事 など
- ☑ **部下に問いかけて、部下に話をさせる質問**をしましょう。
「どうでしょうか？」「何が問題だと思う？」など。そして、話し出すのを**じっくり待ちましょう。**

チームメンバー同士での良質なコミュニケーションの維持・確保

－ 管理職として気を付けるべきこと －

チームメンバー同士の良質なコミュニケーションもチームの心理的安全性には重要な要素です。
以下のように、チームメンバー間でもコミュニケーション不足により円滑な業務を妨げている可能性があります。



部下 A

〇〇の件について、急ぎ追加の作業が必要になったから、△△の対応よろしく。

分かりました。（Aさん機嫌悪そうだから、詳しく聞きにくいなあ、..）

〇〇の件、急ぎと言っていたのに、まだ出来てないのか？今、上司から催促されたんだけど、一体、何をやってるんだ？

急ぎと言われても、具体的な納期の指示がないし・・・。
初めて対応する案件で進め方を確認するだけで手一杯。Aさんは機嫌悪そうだから、分からないことがあっても聞きにくいし・・・。
全ての仕事をストップして、この案件の対応していたのにそんな言い方はないのでは・・・。
対応に慣れているAさんがやれば時間もかからなかったのでは？
なぜ私にこの案件を頼んだのかな？意図が分からない・・・

部下 B



管理職が以下のように声掛けすることで、チームメンバー同士でも気に掛け助け合うよう促しましょう。

（Aさんに対して）最近、Bさんと一緒に毎日残業しているようだけど、業務の進捗状況はどんな感じですか？Bさんはまだ業務に慣れていないかもしれないので、作業をお願いする際には、丁寧に説明してあげてください。Aさん自身も、困っていることや相談したいことがあれば、遠慮なく私に相談してください。



あなた（管理職）



☑ あなたがチームメンバーに対して良質なコミュニケーションを実践するだけでなく、
チームメンバー間の良質なコミュニケーションの重要性を意識するよう伝えましょう。

【Tips】チーム内のコミュニケーションで気をつけるポイント



- ☑ 日頃から、雑談なども挟みながら積極的にコミュニケーションをとっておくことで、チーム内のみんなが意見を言いやすい場を作るようにしましょう。
 - × いつも別の作業をしながら部下の話聞く
 - × 会議中、いつも同じ人が発言する、発言者以外の人はずを下を向いている

- ☑ **少数意見も尊重し、意見の出ていない人に話を振ってみる**など、チームみんなが納得できるようなやりとりを心掛けましょう。
 - × 頭ごなしに言う人がいる、声の大きい人の意見が優先される

- ☑ **先入観を持たずに、部下の話を聴きましょう。**
 - × ○○さん（係員）が言うことは信用できない、と最初から否定する

- ☑ **チームの雰囲気壊すような言動をする部下に対して、他の同僚が注意や対応をすることは難しいものです。上司であるあなた（管理職）が対処しましょう。**
 - × 何でもすぐ否定する者、言っていることは正しいが口調が厳しい者の言動を見過ごす
⇒ チーム内のメンバーが他のメンバー（A）に対して否定的な発言をした場合でも、あなたは否定せず、Aに対して丁寧に状況を聞き取って、**Aの話にも理解を示してあげましょう。**その上で、チーム内で解決方法を相談しましょう。

- ☑ **相手の意見を尊重しながら、事実を伝えた上で、あなたの気持ち・意見を伝えましょう。**
 - × 相手の考えや感情に共感せず、自分の意見ばかり主張する

【Tips】気づきのワーク ～これまでの経験を振り返りましょう～

<自分が出会ったマネジメント>

- * 心理的安全性が確保されていた、気持ちよく働けていたと感じる上司、反対に、心理的安全性がない、自分の力が発揮しづらいと感じた**上司の言動はどのようなものでしたか？**

<自分のチームの心理的安全性>

- * 心理的安全性が確保されたチームで見られる以下の状態について、**ご自身のチームではいずれも当てはまっていますか？**
 - チームにとってマイナスなことや悪い知らせ（自分のミス等）であっても、部下が上司に臆さず打ち明けられる
 - あるラインが業務で困っている際には、他のラインが助けを差し伸べる（お互い助け合う）
 - チームワークが促進され、高いレベル・創造的な目標に取り組む
 - 新しい切り口、提案を一蹴せずに検討の対象とする
 - 役職や年次が低い者の意見・能力も正当に評価される

<自分のコミュニケーション>

- * 自分の意図が的確に伝わり、成果が挙げられたとき、反対に、自分が意図したことが伝わらなかったとき、**自分の指示、部下の反応ややりとりはどのようなものでしたか？**

<チームメンバーから見た自分の姿>

- * コミュニケーションは、**相手方に自分の話が意図したとおり伝わってこそ、信頼関係の構築につながります。**
- * **日頃のメンバーの反応や、多面観察の結果等を通じて、自分ができている（できていない）と知っていることと、チームメンバーができていない（できていない）と知っていることとの間の認識のズレや自分がどう思われているかを知り、コミュニケーションスキルの向上につなげていきましょう。**

第2章のまとめ

良質なコミュニケーションによって**心理的安全性**を確保することが必要不可欠です。そして、**心理的安全性が確保されたチーム**でなければ、**業務マネジメント**、**人材マネジメント**は成り立ちません。

Aさんに〇〇の業務をやらしてもらおうと思うんだけど、どうかしら。



あなた（管理職）

これまでやったことのない業務のため、色々とお相談させていただくかもしれませんが、ぜひやってみたいです！



部下A

自分の成長のために業務を任せようとしている！これまで同様、相談にもものってくれるだろうから、頑張ってみよう！

心理的安全性

○ **業務をマネジメントする** ～部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント～



第3章へ

○ **人材をマネジメントする** ～日々の業務を通じた部下の成長促進～



第4章へ

※ 業務マネジメントと人材マネジメントはマネジメントの両輪です。相互に連動しており、合わせて実践しましょう。