



コミュニケーションが良い  
職場づくり

# はじめに

## 言いたいことが言える職場風土をつくろう

皆さんは「言いたいことが言える職場」とは、どんな職場だと思いますか？

「一人ひとりが言いたいことを言っていたら、何も決まらない」

「集団で動く以上、言いたいことを我慢するのは当たり前だ」

そんな声が聞こえそうです。これは、組織の目標達成のためには、個人は「個」を抑制して、組織の一員として力を尽くすべきであるという立場からの意見です。

では、言いたいことが言えなかったら、職場の人たちはどうなりますか？

「組織の指示・命令には従うけれど、それ以上のことはしなくなるだろう」

「意見の相違や不満が述べられず、フラストレーションが溜まる一方だ」

「個人の持つ豊かな発想やアイデアを出す場はなく、埋もれてしまう」

こちらは、「個」のやる気や能力を引き出し、自律的な活動と成長を促進することこそが、組織の成長と成果につながるという立場からの意見です。

この2つの考え方は、両方とも必要な考え方です。いま私たちに求められているのは、組織目標達成に向けて、皆が協力し合いながらも、「個」は集団の中に埋没せず、力を発揮できる職場をつくることです。そんな職場をこのテキストでは、「言いたいことが言える職場」と表現しています。言いたいことが言える職場とは、

- 言いたいことが言える、だから責任を持って自分の仕事について考え、やり通す人が育つ職場です。
- 言いたいことを言うだけでなく、ほかの人の意見にも耳を傾けながら、相互理解を深める対話の風土が根付いている職場です。
- お互いの言い分を聞いたうえで、その場でいちばん良いと思われる結論を出して、皆で協力し合える職場です。

第I章では、職場という集団に焦点をあて、どのようなことが起こるのか？ どうしたらよいのか？ といった観点から職場を振り返り、改善への手がかりを見つけていただければと思います。第II章では、自らのコミュニケーション力を磨くとともに、職場への効果的な展開を図るために役立てていただきたいと思います。第III章では、複数の人々が協力し合いながら活動するチームに焦点をあて、チーム力を引き出すためのコミュニケーションについて学んでいただければと思います。第IV章では、職場という「場」を通して交わされるさまざまなコミュニケーション、会議、面接などを取り上げ、職場の活性化をめざすリーダーの皆さんに役立つヒントをまとめました。

皆さんが楽しみながら取り組んでいただけるよう応援しています。

# 目 次

はじめに .....	3
<b>第Ⅰ章 あなたの職場は健全ですか？ .....</b>	<b>5</b>
1. 健全な職場のイメージとは .....	6
2. 職場が機能不全に陥ると .....	8
3. 職場に起きる当たり前のこと .....	10
4. 集団（組織）は成長する .....	12
5. 職場の目的・目標の明確化 .....	16
6. 職場のホウレンソウは大丈夫か .....	18
7. 職場の会議徹底チェック .....	20
◆研究課題Ⅰ .....	22
<b>第Ⅱ章 コミュニケーション力を磨こう .....</b>	<b>23</b>
1. 言いたいことが言えないのはどうしてか .....	24
2. 関係性の中で私たちは成長する .....	26
3. 全身から発せられる非言語メッセージの重要性 .....	28
4. 気持ちや感情を扱おう .....	30
5. より良い関係性づくりに向けて .....	32
6. みんなが聞き上手になれば、職場が変わる .....	34
7. 相手に気持ちよく届くアサーティブな伝え方 .....	36
8. 相手の成長を願うフィードバック .....	38
9. もっと活用したい“質問型コミュニケーション” .....	40
10. 真のツウウェイ・コミュニケーションとは .....	42
◆研究課題Ⅱ .....	44
<b>第Ⅲ章 チームワークを引き出すコミュニケーション .....</b>	<b>45</b>
1. 職場のチームワークを考える .....	46
2. 情報共有がチームを強くする .....	48
3. グループプロセスに目を向けよう .....	50
4. チームの共同思考をめざして .....	52
5. チームに参加することの意味を知ろう .....	54
6. チームに成功の循環を回す .....	56
◆研究課題Ⅲ .....	58
<b>第Ⅳ章 職場の協働を促すリーダーへ .....</b>	<b>59</b>
1. 安心と信頼の職場づくりに向けて .....	60
2. 協力し合い助け合う支援的風土をつくるには .....	62
3. 職場の支援の3つの側面 .....	64
4. 一人ひとりと向き合う面接指導 .....	66
5. 参加者の協働を引き出すファシリテーション .....	68
6. 職場学習を推進するしくみづくり .....	76
◆研究課題Ⅳ .....	79



# 第 I 章

## あなたの職場は健全ですか？

1. 健全な職場のイメージとは
2. 職場が機能不全に陥ると
3. 職場に起きる当たり前のこと
4. 集団（組織）は成長する
5. 職場の目的・目標の明確化
6. 職場のハウレンソウは大丈夫か
7. 職場の会議徹底チェック

# 1 健全な職場のイメージとは

## 職場という名の「組織」

いま、あなたが働いている職場を見渡してみましょう。

- 一人ひとりが、生き生きと活動していますか？
- 職場の雰囲気や活気はどうですか？
- 職場は、健全に機能していますか？

影響し合い  
関係し合い  
組織

職場は、ある目的のもとに人々が集まっている場ですが、目的達成に向けて各人がバラバラに存在するのではなく、相互に**影響し合い**、相互に**関係し合い**ながら成り立っていくものです。したがって、少人数であっても大人数であっても、そこには明らかに「**組織**」が存在しているのです。

## 健全な組織に必要な3つの要素

組織論で名高いバーナードは、組織が健全に成り立つためには、次の3つの要素が必須だといいました。

共通の目的

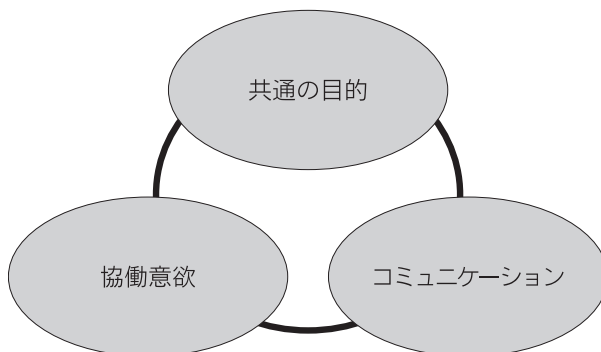
① **共通の目的**：組織の構成員が協力し合い、意識的に活動を調整し合うためには、メンバー間で共有された目的が存在する必要がある

協働意欲(貢献意欲)

② **協働意欲(貢献意欲)**：組織メンバーには、その共通目的を果たすために協力し合い、貢献しようという意欲があることが求められる

コミュニケーション

③ **コミュニケーション**：共通の目的と協働意欲をつなぐ役割としてコミュニケーションが不可欠である



ごく基本的なところですが、実際に皆さんの職場・チームはどうでしょうか。この3つの要素を参考にしながら、チェックシートを用意してみました(図表I・1)。職場の健全度を自己診断してみましょう。

図表 I・1 職場の健全度・自己診断表

- [ ] ① メンバーどうし、互いに率直に働きかける
- [ ] ② 働きかけに対しては、明確で敏速な反応が返ってくる
- [ ] ③ 問題が起きると、皆が協力し合い、責任のなすり合いや足の引っ張り合いがない
- [ ] ④ お互いに信頼感を持って仕事をしている
- [ ] ⑤ 変な気兼ねをせずに、お互いの考えや感じ方を率直に表現している
- [ ] ⑥ 不平不満を隠したり抑圧したりせず、明るみに出して処理をする
- [ ] ⑦ 何か不具合があると、すすんで改善しようとする
- [ ] ⑧ 自分の立場にとらわれず、一步離れて全体を見回す
- [ ] ⑨ 自分の限界や特性と、相手の限界や特性を知り、組み合わせで効果が上がるようにしている
- [ ] ⑩ 一人ひとりが、自分の行動に対して責任をとる
- [ ] ⑪ 失敗や過去の事例にとらわれずに、未来に向かって何をするのが最善かという立場で、話し合って行動する
- [ ] ⑫ メンバーは職場の目的や目標をいつも意識している
- [ ] ⑬ 目的や目標は、メンバー個々の仕事に落とし込まれている
- [ ] ⑭ 関連する情報は、それを必要とするメンバーに共有されている
- [ ] ⑮ 先々の取り越し苦労をしないで、とにかくやってみようとする

(職場のメンバーたちの傾向や行動について3段階で評価してみましょう)

○=よくできている △=ややもの足りない ×=できていない

さて、いかがだったでしょうか？

個性豊かな人々の集まりである職場。そんな「個」の集まりである組織が、全体の目的を達成するために協力し合って活動すること、そしてその状況を維持・継続することは、実はそう簡単なことではありません。ましてや外にあっては**激しい環境変化**、内にあっては働く人々の**価値観の多様化**が見られる今日、職場をより良い状態に保つことは、職場リーダーの大きな課題となっているのです。

激しい環境変化  
価値観の多様化

しかし、このことに取り組めるのは職場リーダーだけ。ほかの誰かがあなたの職場を良くしてくれるわけではありません。