

職場における コミュニケーション の改善について

三重県地方自治研究センター 主任研究員 林 邦知



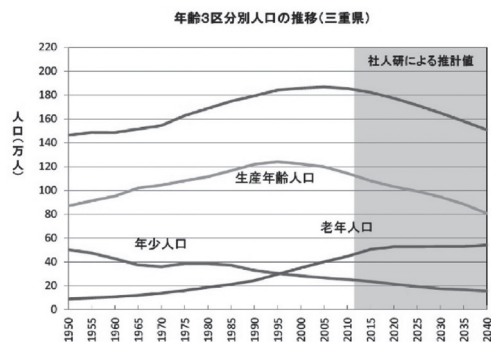
発行所
三重県地方自治研究センター
三重県津市栄町2丁目361番地
(一) 三重県地方自治労働文化センター内
TEL059-227-3298
FAX059-227-3116
<http://www.mie-jichiken.jp/>
info@mie-jichiken.jp

はじめに

2019年4月1日より、働き方改革関連法が順次施行されました。政府は、この働き方改革を「最大のチャレンジ」と評し、最重要政策課題として推進しており、当該法案が議論され始めた2017年より、「働き方改革」というキーワードが各種メディアを通じて発信されるようになり、今日では目にしない日がない程に、私たち労働者にとって、非常に身近であり、かつ重要な要素となつていきます。

既にご存じかと思いますが、今、このような取組を行わなければならない背景として、「少子高齢化による生産年齢人口の減少」及び「慢性的な長時間労働及びそれに起因する生産性の低下」が挙げられています。

三重県内の人口動向については、「三重県の人口動向分析・将来人口推計」(平成27年3月三重県作成)中、「年齢3区分別人口の推移(三重県)」(図表1)によると、生産年齢人口(15〜64歳の人口)が戦後から1990年代まで増加を続けたが2000年に減少に転じ、それ以降、現在まで減少が続いており、その状況は継続するものと推測されています。今後、各産業において深刻な労働力不足が生じることが危惧され、これは私たちの公務職場においても例外ではありません。また、そ



※2010年までの3区分人口は国勢調査、2013年までの総人口は住民基本台帳より作成
※2015年以降の総人口は社人研推計値より作成

図表1 三重県の人口動向分析・将来人口推計

れに伴い税収も減少し、財政上も非常に厳しい局面を迎えつつあります。

次に労働状況についてですが、公務職場における時間外勤務及び休暇取得等の状況(2017年度分)を把握することを目的として、2018年に当研究センターより三重県内29市町へ調査を行ったところ、27市町より回答を得ることができました。

その結果によると、年次有給休暇の取得状況については、一部において取得日数が少ないものの、その他においては大きな差はなく、市町の規模、配置先等との関係性は低いものと思われまます。時間外勤務時間数については、市町の規模が大きくなると増加する傾向があり、本庁配置職員、そして男性職員に業務が集中している状況が顕著に表れています。また、時間外勤務時間数が多い一部の市においては、メンタルヘルス不調者の発生数が比較的多い傾向がみられました。

紙面の関係上、調査結果のデータについて本稿では掲載できませんが、詳細につきましては皆様に配付

予定であります「公務職場における働き方改革研究会報告書」(以下「報告書」と表記)にてご確認ください。

「公務職場における働き方改革研究会」について

このような状況において、これまでどおりの働き方・組織運営のままでは、職員・組織共に疲弊し、持続可能な行政運営が困難となります。また、公務員もひとりの労働者であることに変わりなく、かつ社会の規範となるべき行動が求められる中で、公務職場においても働き方改革を実践していく必要があります。

そこで、地方公務員の労働実態・課題の精査及び改革案の検討を行い、その実践及び検証をし、公務職場における働き方改革の推進に係る提言を行うことにより、効率的かつ働きがいのある職場づくりを目指して、「公務職場における働き方改革研究会」を発足し研究活動を行いました。

研究会の座長には、地方自治に精通されている四日市大学学長の岩崎恭典教授をお招きするとともに、研究員として、津市・四日市市・伊勢市・松阪市・桑名市・朝日町・明和町・度会町の担当職員の方々の協力をお願いしました。

研究会は、2018年8月の第1回を皮切りに、延べ10回開催しました。2018年度は、現状の働き方・組織運営の課題について議論し、先進事例を参考としつつ改善案の検討を行い、働き方改革推進に向けてのロードマップの試案を作成しました。2019年度は、研究員の所属する各職場において、ロードマップに記載されている改善案のうち可能な範囲において、実践し、その結果や効果について情報共有を図りました。

これら、研究会の活動内容・結果

等については、報告書をこー読いた
なければ幸いです。

職場における コミュニケーションと人間関係

研究会において、種々の議論・検討がなされましたが、本稿で特に着目したいのが、職場におけるコミュニケーションと人間関係についてです。

複数の研究員より、職場内でのコミュニケーションを図る時間の不足と、その方法に苦慮し、良好な人間関係の構築に支障をきたすことがあり、その結果、職場内での合意形成や連携を図ることができず、円滑な業務遂行の障害となっている事例があるとの意見が出されました。

「職場における人間関係」とは、職場を構成する人々の間に人為的もしくは自然発生的に形成され、維持されるべき人と人との繋がりと関わりであるということができます。そしてその関係は、人の感情、気分、仕事に対する意識等、それぞれの人の価値観とそれに基づく言動によって左右されます。具体的には、職場における人間関係は、上司・部下や同僚という公的・社会的関係によって構築されているものの、権限・職務という仕事上の役割関係だけでなく、私的な関係も交錯することとなり極めて複雑な様相を呈することとなります。

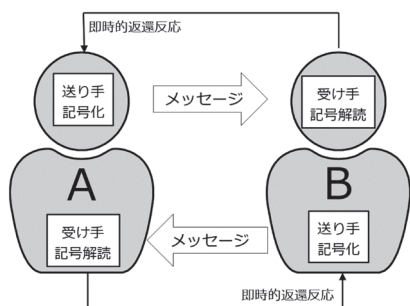
そして、この関係の形成・維持・発展を促したり崩壊させたりする、最も重要なツールが「コミュニケーション」であるといえます。しかしながら、この「コミュニケーション」という概念について、曖昧なままに理解し、そして実践していると折角の働きかけも効果が薄く、かえって人間関係を悪化させることにも繋がりがかねないため、注意を要します。

コミュニケーションとは

コミュニケーションとは、「送り手から受け手へと、言語記号（言葉）や非言語記号（表情や身振り）によって情報が移動する過程」と定義することができると考えられます。また、顔と顔を合せて行われる対面的かつ、送り手と受け手が相互に交代しながら進行する双方向的コミュニケーションによって行われることが多いといえます。

このコミュニケーションの過程は、図表2のように、送り手としてのAが記号化したメッセージを発信し、そのメッセージを受け手としてのBが解読し、次の瞬間にBは送り手として、受け手としてのAに返答をするという流れになります。このように送り手と受け手が順次交代しながら進行していくこととなります。

そして、送り手の発信したメッセージを受け手がどのように受け止めたかに関して、即時的に受け手から返還される（即時的返還反応）ことがあります。これは主に、送り手の言葉に受け手が顔をしかめる、体をこわばらせるといった非言語的なメッセージとして発信されます。



図表2 コミュニケーション過程

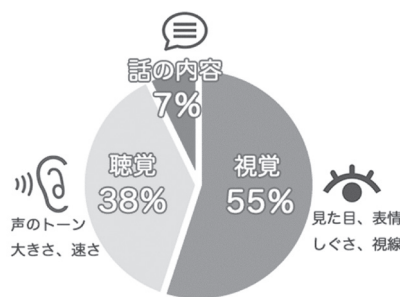
この即時的返還反応を速やかに読み取り、メッセージを言い換えたり、取り消したり、話題変換したりするなどの、発信するメッセージを修正・調整できればコミュニケーションは順調に進むこととなります。つまり、コミュニケーション能力とは、自分の伝えたいメッセージを表現し、伝達するだけでなく、発信されたメッセージをいかに受け止め、解読するかという能力も必要とされ、かつ言語表現だけでなく、表情・身振りといった非言語的なメッセージにも注意を払うことが要求されるのです。

コミュニケーションツールとしての「行為スキーマ」

しかしながら、職場において全ての人に對し、個人の努力で前述のコミュニケーション能力を短期間で身に付けてもらうことは現実的には難しい問題です。

加えて、よくいわれるように、思いやりや優しさといった観点のみによって、職場内のコミュニケーション改善を図るにも実効性に欠けます。その理由としては、人は個々によって培われた価値観を有しており、それに基づいて情緒や感情が形成され、表現されるからです。そして、思いやりや優しさといった感情は、相対的なものであり、人によって受け止め方が異なると同時に、それ判断や方法を委ねると、その時々人の気分によって対応が異なる、つまり気分任せとなってしまうのです。また、過去の心理学的な実験においては、コミュニケーションに影響を及ぼす要素として、話の内容や言語情報よりも、話す口調等の聴覚情報、見た目等の視覚情報の割合が高いとの研究結果（図表3 メラビアン

係を改善するためには、コミュニケーションの方法について抜本的に見直す必要があります。そして、その方法は情緒や感情等、個人の価値観の部分や個人本位な方法に委ねるのではなく、職場内である程度画一化され、効果的な方法で行われることが望ましいと思われる。



図表3 メラビアンの法則

今回、そのコミュニケーションツールのひとつとして「行為スキーマ」を活用した方法を紹介したいと思います。

この「行為スキーマ」による職場のコミュニケーション改善の方法については、一般社団法人メンタルヘルスマネジメント推進協会によって提案された「職場のコミュニケーション改善の処方箋」（日本法令）に記述されています。ここでは、その概要について右記の文献に基づき説明します。

◆行為スキーマとは、換言すれば行動の癖・習慣のことです。職場において、上司・部下・同僚をひとりの人間として尊敬する、その表現方法をルール化し、それを全員が行行動の癖・習慣づけることを目的としています。そして、お互いを尊敬することが日常的にできるよう

になれば、職場の雰囲気やコントロールすることができるとなり

ます。そして、この行為がスキーマは、「顔上げあいさつ」、「うなずき表現」、「声かけ運動」、「ですますハイ会話」、「観察朝礼」の5項目より構成されています。

◆顔上げあいさつ

「顔上げあいさつ」とは、文字通り、あいさつをする際に顔を上げることです。相手の顔を覗き込むまでは必要としませんが、必ず視点を手元から離して、あいさつや返事を行うことがポイントとなります。顔を上げることに伴い、声も明瞭に伝わり、同時に、相手にあいさつや返事をしたという意思が明確に伝わることとなります。

あいさつとは、相手に対する「認知・承認」につながる行動です。この「顔上げあいさつ」により、あいさつの言葉に込められた、お疲れ様等のメッセージが相手に伝わりやすくなり、相手も自分の存在を認められていくと認識でき、円滑なコミュニケーションにつながるようになります。

また、出勤の際も、気持ちよく迎え入れと送り出しを行い、または仕事を促すことにより、個人のモチベーション、そして生産性の向上も期待できることとなります。

◆うなずき表現

「うなずき表現」は話を聞く際、まず相手が話し始めるまで静かに待ち、その内容について先入観を持たずに聞き、そしてうなずきながら聞き、話す内容に共感するように心がけることです。うなずきという行動は、相手を受容し共感する態度であり、いわゆる傾聴する姿勢を示すことにつながります。

主に相談を受ける際には、相談者は話し相手に明確な答えや助言を期待するよりも、まずは自分の話を聞

いてほしいという欲求を有しています。そして、話を聞いてもらうことにより、気持ちがすっきりとすることがあります。これは、自分の苦悩を表出することによって、次第に混乱が収まり、落ち着きを取り戻す過程をたどるものであり、カタルシス効果（浄化）と呼ばれるひとつの心理的な作用です。

また、相談者は話しながら自ら内容を整理し、問題点を考察し、結論を導き出すことも多く、この「うなずき表現」は、自己理解を深めるとともに、課題設定や意思決定を促す等、相手の成長を助長する行為といえます。

◆一声かけ運動

この「一声かけ運動」の趣旨は、仕事で心身が疲れていたたり、困ったりにいる職場の仲間の変化・変調をも逃さずに気づくことにあります。そして、一般的な声かけとは異なり一定の要件があり、定期的・積極的に、数日ごとに職場内の全員に声をかけることをルールとしています。しかしながら、強制的に実施するのではなく、個人のペースで行い、着実に職場に馴染んでいくことを目的としています。

声かけの内容については、あくまで仕事上のルールであることから、業務の進捗状況やクオリティー、疲労の具合等、業務に関係することとするのが基本となります。プライベートな事柄であっても、家族の病気等、仕事に影響するようなことについてはその範疇となりますが、声は低く、時間は短くするといった配慮が必要となります。

この声かけを行う際には、微笑みかけや親しみやすい態度で接することとが効果的であることはいうまでもありませんが、この運動は、同情や優しさといった感情的な部分がべー

にして、職場のルールとして全員が実行することが重要となります。

「一声かけ運動」は、職員の抱える悩みを早い段階で開放し、職場全体のモチベーションの向上につながり、また、業務上のコミュニケーションが円滑になるため、情報伝達がスムーズに進み、生産性の向上にも貢献するものと考えられます。

◆ですますハイ会話

その名称のとおり、言葉の最後に「です」「ます」をつけ、返事については「はい」とすることをルール化し、丁寧な会話を推進する会話法です。

通常職場では、18歳から65歳までの年齢の人が一緒に働いており、この年齢差が障害となることもあり、例えば、年配の上司が、傲慢な態度や柔軟性に欠ける考え方により、年下の者を力でねじ伏せようとする、年齢による対立が表面化し、業務に影響することとなります。また年長者の厳しい言葉口調や表現方法は、相手のプライドを傷つけ、心理的に圧迫し、パワハラ、人格否定・侵害にもつながりかねません。

職場内で、職位や経験年数、まして性別や年齢等にかかわらず、この会話法を実践することにより、ポジティブで丁寧な会話が推進され、前述のような問題の防止・解消につながるようになります。

この「ですますハイ会話」は、あなたのことを大切に思っている、尊敬しているというメッセージを伝えることにもなります。これにより、相互の人格の「認知・承認」を行うことで、信頼関係を築くこともできます。

◆観察朝礼

これは朝礼や終礼の形式や、都合の良いタイミングで職員が集まり、お互いの様子を観察し合うものです。その実施方法としては、お互いを

観察できるように円陣型で行い、そこで報告する内容については、「仕事の進捗状況」「業務遂行上の問題点」「可能であれば「トビックス」とされています。これを行うことにより、職員のその日の様子、業務内容や職場体制の把握、サポート体制の相談が可能となり、組織としての生産性が向上します。

この「観察朝礼」第一の目的は、不調や悩みを抱える職員を早期に見出すことです。メンタルヘルス不調は、り患してから2週間から1か月で、その変化や不調が表出されるといわれています。朝礼の報告事項に、直接的に業務と関係のない「トビックス」が取り入れられているのは、職員の表情を観察するためです。毎日職員を観察し、1か月前と現在を比較することにより、早期に発見することが可能となります。

第二の目的は、朝礼を通じて職員相互で「認知・承認」し合うことにより、お互いを尊重しあう土壌を醸成することにあります。

◆目的は相手を認知・承認すること
これらの行為がスキーマに共通し、そして基盤となっているものは、相手を「認知・承認」することです。心理学者のマスローは、人間には図表4のとおり五段階の欲求が存在する、という「欲求五段階説」を提唱しました。これによると、人間は下層の欲求が満たされると、次の高次層の欲求を満たそうとする基本的な心理的行動をとり、自己実現に向けて絶えず成長する生き物であると考えられています。

現代社会において、「生理的欲求」と「安全の欲求」で構成される物質的欲求は充足されています。また精神的欲求のひとつである「所属と愛の欲求」についても、就業するにあり企業等、社会的な集団に属していることから、原則としてこの欲求についても満たされています。

行為スキーマは、精神的欲求として残るうちの「承認の欲求」を満たし、そして、最上位の欲求である「自己実現の欲求」へと人を導くこととなります。「自己実現の欲求」は、満たされないものを充足しようとする他の欲求（欠乏欲求）と異なり、「成長欲求」と区分されています。これは、潜在的な自分の可能性の探求や自己啓発を行い、目標に向かって自分を高めようとする欲求です。

以上より、行為スキーマとは、相手を認知・承認することにより、職場の人間関係を改善するとともに、個人の成長を促し、ひいては組織の成長・発展に寄与するコミュニケーションツールである、とまとめることができます。



図表4 欲求五段階説

更なるコミュニケーションと人間関係の発展に向けて

行為スキーマを実践することにより、コミュニケーションをとりやすい組織風土が醸成され、一定の人間関係の改善も図られることとなりますが、更なるコミュニケーションと人間関係の発展について考えてみた

いと思います。人には、図表5「ジョハリの窓」が示すように、4つの領域が存在します。

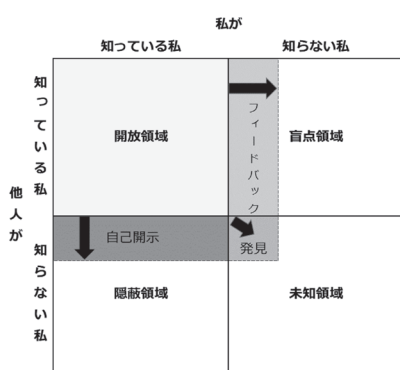
開放領域…私と他人の双方が知っている「私」。「私」に関するコミュニケーションが自由に行われる領域

隠蔽領域…自分は知っているが、他人は知らない「私」。意図的に隠している、もしくは知らせる機会がなく隠れている「私」。

盲点領域…自分は知らないのに、他人が知っている「私」。相手が知らせてくれない、気づかない「私」。

未知領域…自分と他人の双方が知らない「私」。

通常、コミュニケーションは開放領域により行われ、この領域が大きいほど、コミュニケーションが活性化されます。すなわち、更なる人間関係を発展させるためには、コミュニケーションの促進を図るために、この開放領域を拡大、つまりは残りの3つの領域を縮小させる必要があります。隠蔽領域については、私的な「私」を自己開示して相手に知らせること



図表5 ジョハリの窓

により、また盲点領域については、相手からのフィードバックによって自分が気づくことにより、縮小させることが可能となります。そして、未知領域については、コミュニケーション過程において、発見することによって縮小されます。

ただし、これらを行うには、安心して自分の内面を表出することができ、そして相手からの指摘を素直に受け入れられる環境、人間関係が必要不可欠となります。つまりは、行為スキーマを実践したからこそ形成される、深い信頼関係と相互成長の枠組みであると考えています。冒頭で説明しました研究会において、このコミュニケーションツールの紹介させていただいたところ、取り入れたいとのこと要望をいただき、

退任のご挨拶

2018年4月に津市からの派遣により主任研究員としてお世話になりましたが、3月末にて2年間の研究期間を終えることとなりました。これまでの行政経験では主に現場の仕事を担当し、自身の担当する事業の推進に専念してきたため、政策的な見地から地方自治について思索する機会をあまり持たずに年数を重ねてきました。そのため着任当初は、どのような視点で研究を進めたら良いのか、また自身の研究結果が県内各市町の皆さんのお役に立てるのか、今まで縁遠かった「研究」という業務内容と、「自由」という業務環境の間で、不安と重責を感じるばかりでした。しかしながら、思い返してみると、三重県地方自治研究センターでお世話になったこの2年間は、毎日が新鮮で充実しており、あっという間に時間が経過していったように感じています。

私が講師となりセミナーを開催し、現在実践していただいている職場があります。実践している方からは、賛否両論があるものの、「以前に比べてコミュニケーションがとりやすくなった」等の肯定的な意見が多数みられています。職員個人の行動の癖として、そして組織のルールとして定着化するまで継続して実践していただき、人間関係がより深まり、そして業務の質が向上することに期待しています。

職場内でのコミュニケーションや人間関係において、課題や何かしらの取組が必要とお考えの際には、本稿で紹介させていただいた手法について一度検討してみたいかがでしようか。

行政の現場から離れ、俯瞰的に行政を見つめることにより、市町ごとの地域特性による取扱いの差異や、これから自治体が抱える課題等、様々な気づきがあり、行政職員として成長する数多の機会に恵まれました。また、この2年間の一番の財産は、各種セミナー・視察・研究会等を通じて、多種多様の現場の第一線で活躍する方々と出会うことにより、見識を広げることが出来たことです。ここでの経験を糧として、社会情勢の変化に常にアンテナを張り、何をなすべきかを主体的に考え、実践し、現場目線・住民目線で行政運営に携われるよう、より一層の精進を重ねていきたいと思います。

最後になりましたが、研究活動に多大なるご協力をいただきました皆様に、この場をお借りして心から御礼申し上げます。2年間、大変お世話になりました。今後ともご指導、ご鞭撻の程よろしく申し上げます。