

コミュニケーションと チームマネジメント



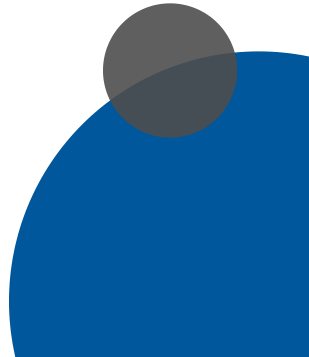


第1章 コミュニケーションスキル

目的



ITエンジニアが効果的なコミュニケーション技術を理解し、適用する能力を身に付ける。



学習内容

- 01 1-1.コミュニケーションの本質と重要性
- 02 1-2.他者満足とコミュニケーションの関係
- 03 1-3.完全な理解の困難性とコミュニケーションの限界
- 04 1-4.アサーティブコミュニケーション
- 05 1-5. アクティブリスニング
- 06 1-6.フィードバックの技術
- 07 1-7.非言語コミュニケーション
- 08 1-8.非言語コミュニケーションの学習方法
- 09 1-9.対立解決

このテキストでは、コミュニケーションを「相手を気遣いつつ自分らしく表現する」と定義しています。他者理解を重視し、話す・書く（アウトプット）と聞く（インプット）両方を表現の手段とします。



コミュニケーションは単なる情報の受発信ではなく、相互理解と人間関係構築のプロセスです。このセクションでは、コミュニケーションの根本的な目的とその重要性について学びます。

一方通行のコミュニケーション

ある企業で、新製品の開発プロジェクトが立ち上がりました。プロジェクトリーダーは、開発チームメンバー全員に新製品の概要と開発目標を説明する会議を開催しました。しかし、会議では、プロジェクトリーダーが一方的に説明するばかりで、メンバーからの質問や意見はほとんどありませんでした。

なぜ？メンバーからの質問や意見が出なかった？



グループで話し合いましょう

コミュニケーションの本質



この会議は、コミュニケーションの本質を理解していないために失敗したと言えるでしょう。コミュニケーションとは、単に情報を伝えることではなく、相互理解と関係構築のプロセスです。プロジェクトリーダーは、メンバーの意見や理解度を把握するために、会議の中で質問や意見を促すような工夫が必要でした。

コミュニケーション不足

CHECK!



ある企業で、顧客からのクレームが発生しました。クレームを受けた担当者は、顧客の話を丁寧に聞き、謝罪と再発防止の約束をしました。しかし、クレームの内容を分析したところ、担当者の説明が顧客に十分に伝わっていなかったことが判明しました。

なぜ？担当者の説明が顧客に十分に伝わっていなかった？



グループで話し合しましょう

顧客志向



このケースでは、顧客の立場に立って考えることが重要でした。担当者は、顧客がどのような状況でクレームをしてきたのか、どのようなことを期待しているのかを理解する必要があります。

コダックの例

市場変化への遅れ: コダックはデジタル写真技術の台頭に遅れをとりました。この遅れは、市場の動向と内部コミュニケーションの欠如が原因でした。デジタル化の必要性やその影響について、組織内で十分に理解し、共有されていなかった可能性があります。

戦略の不一致: コダックでは、新しい技術や市場の変化に対応するための戦略が十分に伝えられず、実行されませんでした。これは、戦略的なコミュニケーションの欠如が原因であり、従業員が組織の方向性や必要な変更を理解し、行動を一致させることができなかった結果です。



1-2.他者満足とコミュニケーションの関係

自己表現と相手の理解のバランスを意識する

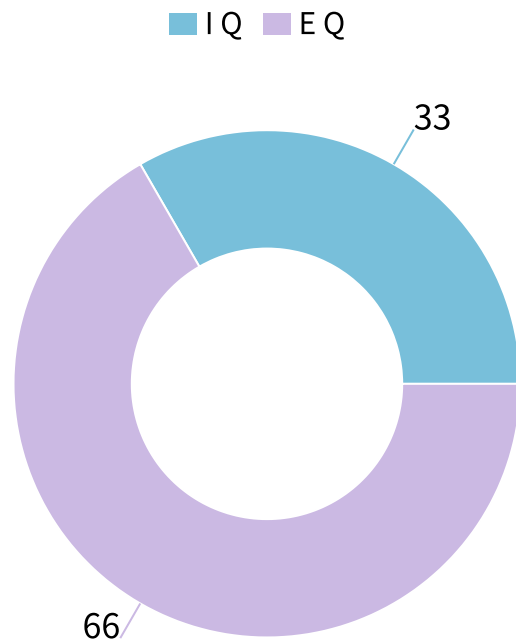
コミュニケーションのバランス

- 良いコミュニケーションの鍵は「自己表現」と「相手理解」のバランス
- EQ（感情知能）がこのバランスに大きく影響

EQ（感情知能指数）

自己と他者の感情を理解し、適切にコントロールする能力
コミュニケーションにおけるEQの役割: 感情の調和と共感の促進

1-2.他者満足とコミュニケーションの関係



ダニエル・ゴールドマンは、『EQ こころの知能指数』2002年で次のように述べている。

「賢明であることも大事だが、それだけでは成功できない。どんな仕事、レベルにおいても、成功は33%がIQ（知能指数）で、66%はEQ（こころの知能指数）である。だが、ことリーダーに関しては後者の数値は跳ね上がる。リーダーにとって成功とは、15%のIQと、85%のEQなのだ」

EQの重要性とビジネスへの影響

EQの定義と重要性

- EQ（感情知能）は、ビジネス成功の不可欠な要素です。
- 感情を管理し、人間関係や業務で活用する能力です。

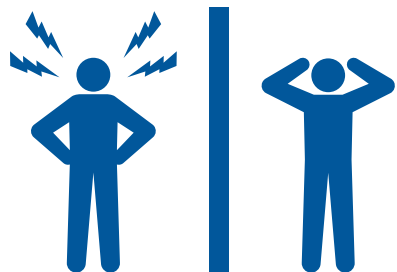
EQの特性

- IQと異なり、訓練により向上可能な後天的能力です。
- 高いEQを持つ人は、感情を効果的に使い、他者のモチベーションを高め、能力を引き出

EQの役割とコミュニケーション

- EQを基に、他者の意見を尊重し、相手の立場に立つことが重要。
- 話し手と聞き手が相互にリスペクトすることで、効果的なコミュニケーションが実現します。

非協力的？



ある企業で、新入社員が研修を受けました。研修では、上司や先輩社員から、仕事の進め方やマナーなどについて指導を受けました。しかし、新入社員は、上司や先輩社員の意見に対して感情的に反論したり、自分の意見を押し付けたりすることが多々ありました。

自分が上司や先輩ならどうする？



グループで話し合いましょう

上司や先輩社員が取るべきアプローチ

傾聴と理解

- 新入社員の意見を聞き、理解する。
- 相互理解を深める対話を行う。

建設的なフィードバック

- 具体的な改善点やアドバイスを提供。
- 新入社員の成長を促進する。

ロールモデルとして

- プロフェッショナルな態度を示す。
- 問題解決スキルを実践。

柔軟性と忍耐

- 経験の浅さを理解し、柔軟に対応。
- 失敗を許容し、学びの機会を提供。

コミュニケーションの促進

- オープンなコミュニケーション環境を作る。
- 信頼関係の構築に努める。



ある企業で、営業チームのミーティングが行われました。ミーティングでは、営業成績の分析と改善策の検討が行われました。営業担当者は、自分の成績をアピールするばかりで、他の部門の意見に耳を傾けませんでした。

あなたならその営業担当になんと言いますか？



グループで話し合しましょう

ミーティングで発言する際のアプローチ

共感を示しつつ、協力の重要性を強調

「営業成績の向上について素晴らしい提案が多くあります。私たち開発部門も、営業の努力をサポートし、一緒に成果を出せるよう協力したいと思います。」

具体的な改善提案

「営業チームのフィードバックを元に、製品の改善点を特定しましょう。たとえば、顧客からの要望を反映させた新機能の開発などが考えられます。」

相互理解の促進

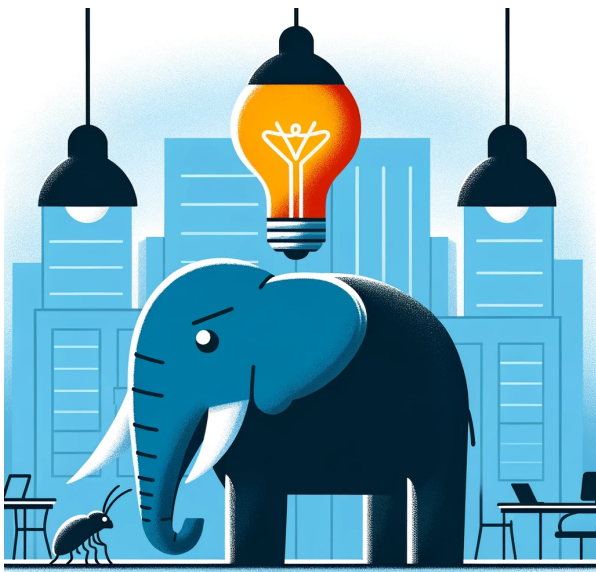
「お互いの部門の業務について理解を深めることが重要だと思います。例えば、開発プロセスの透明性を高めることで、営業戦略にも役立つ情報を提供できるのではないのでしょうか。」

協力体制の構築

「開発と営業が連携することで、より効果的な製品改善と顧客満足度の向上が期待できます。定期的な情報交換の場を設けることで、より一層の協力体制を築きましょう。」

長期的な視点での提案

「短期的な成績向上も重要ですが、長期的な視点で製品の質を高め、顧客の信頼を獲得することも大切です。そのためには、営業と開発が緊密に連携することが不可欠です。」



コラム：象とノミの話

象とノミって？

この話では大きな会社（象）と一人の人（ノミ）を比べています。象は大きくて強いけど、小さなノミのことになかなか気づかない。これは、大きな会社と一人ひとりの人との関係を示しています。



組織（象）はどう考えるべき？

大きな会社はとても強くて、たくさんのことができる。でも、それぞれの人の意見や必要なことを見逃してしまうことがある。だから、一人ひとりの従業員やお客さんの話をよく聞いて、それを会社の計画に生かすことが大切です。



個人（ノミ）はどう動くべき？

一人の人は、大きな会社に自分の考えやアイデアをしっかりと伝えたい。それには、会社の考え方を理解して、自分の話を上手に伝える必要があります。

言葉の解釈の個人差と効果的な意思疎通

- 日本人同士でも言葉の解釈には個人差が存在
- 単一文化の中での大まかな理解は可能だが、時には誤解が生じる
- 誤解を防ぎ、意思疎通を効果的に図る方法を学ぶ

コミュニケーション不全



ある企業で、チームメンバー間での会議が行われました。この会議では、同じ日本語を話しているにも関わらず、専門用語の理解や個々の表現の違いにより、会議の内容が完全に共有されなかったことが判明しました。

この会議の課題や問題点は？



グループで話し合しましょう



コミュニケーションの確認 と補足の重要性

このケースでは、誤解を防ぐことが重要です。
会議に参加するメンバーは、言葉のニュアンス
や専門用語の違いを理解し、誤解を避けるた
めに必要な確認や補足を行う必要があります。

伝達不足



ある企業で、新入社員の研修が行われました。研修では、社内規則やマナーなどについて説明が行われました。しかし、新入社員は、説明の内容をすべて理解することができず、質問や理解の確認をすることができませんでした。

なぜ新入社員は説明をすべて理解することができない？



グループで話し合いましょう



解釈への配慮と説明の工夫

このケースでは、言葉の解釈の違いに配慮することが重要でした。研修担当者は、新入社員の理解度に合わせて、説明の内容や表現を工夫する必要があります。

3つの観点

01



コミュニケーション
の本質

02



他己満足の影響

03



理解の困難性

「転がる石に苔むさず」ということわざ



背景

このことわざは、日本ではしばしば「安定しないことや、落ち着かない生活は良くない」という意味で使われます。日本では、苔がゆっくりと育つことは美しいとされ、安定と成長の象徴とされることがあります。



海外の解釈

外国人にこのことわざを説明したとき、彼らは「柔軟に行動を変えることで失敗を恐れない」という意味であると解釈しました。つまり、変化を恐れずに新しいことに挑戦することの重要性を示していると考えられます。

文化的背景の違い

日本と他の国では、同じことわざでも異なる文化的価値観に基づいて解釈されます。

言葉の多様な意味

一つの言葉やフレーズには、文脈や個人の経験によって異なる意味があり得ます。





1-4. アサーティブコミュニケーション

「アサーティブコミュニケーション」とは、自己の意見や要求を適切かつ自信を持って表現し、他者の権利や意見を尊重するコミュニケーションスタイルを指します。

アサーティブなコミュニケーションの特徴

自信を持って伝える

自分の意見や要求を自信を持って、しかし攻撃的でない方法で伝えます。

明確さ

言いたいことを明確に、そして理解しやすい方法で表現します。

相手の尊重

相手の意見や感情を尊重し、双方向の対話を促進します。

感情の表現

自分の感情や反応も適切に表現し、相手に対して正直に伝えます。

境界の設定

自分の権利を主張し、必要に応じて境界を設定します。

POINT 01

効果的な管理職としての責任を果たすためにはバランスが重要

POINT 02

強すぎる自己主張は他者の協力を得にくくする

POINT 03

自己主張が不足するとチームの方向性に影響を与えられない

POINT 04

自信を持って意見を述べると同時に、他者の意見を尊重することが
カギ

Project OxygenProject Oxygen

管理職の効果性に関する研究です。

このプロジェクトでは、優れたマネージャーの特性を特定しました。その中には、チームメンバーの意見を聞き、価値を認め、対話を促進するといったアサーティブなコミュニケーションスキルが含まれています。

マネージャーは自分の考えを明確に伝えると同時に、チームメンバーの声に耳を傾けることが重要であると結論づけられました。

Project AristotleProject Aristotle

効果的なチームの特性を探求するプロジェクトでした。

この研究では、チーム内の「心理的安全性」が最も重要な要素であると特定されました。これは、チームメンバーがリスクを負って意見を述べるができる環境を意味します。

アサーティブなコミュニケーションの要素



アクティブリスニング

他者の言葉を正確に理解し、適切に応答。



フィードバック技術

構築的批評と肯定的フィードバックのバランス。



非言語コミュニケーション

ボディランゲージや声のトーンの影響を理解。

1 発声と滑舌

- 効果的な発声技術。
- 明瞭な滑舌と聞き取りやすい話し方。

2 語彙力の向上

- 言葉の構成と文脈の理解。
- 客観性の限界とバイアスの理解。
- 語彙力を高める方法と演習。

3 効果的な伝え方

- ワンセンテンス・ワンメッセージの原則。
- コミュニケーションの構成と流れ。
- 相手の関心に基づくコミュニケーション。

4 話し合いの技術

- 1対1のコミュニケーション戦略。
- 1対複数のコミュニケーション戦略。

5 説得の技術

- 説得力を高める方法。
- 相手を納得させるコミュニケーションの技術。

【アクティブリスニングの要点】



相手の言葉を理解し、適切に応答。



信頼関係を築きながら、自分の考えも伝達。



効果的なアクティブリスニングには、話し相手に関する事前準備が重要。

1

【アクティブリスニングの実践ポイント】

- 言葉だけでなく、声のトーンや身振りを理解。
- 視線合わせ、うなずきで真剣な聞き方を示す。
- 相手の話を中断せず、発言を尊重。

2

【効果的な応答方法】

- 話を要約し、理解を確認。
- 開かれた質問で深い理解を促進。
- 感情を含めた返答で共感を示す。

3

【スキル習得のための演習】

- 実践練習（ロールプレイ、グループディスカッション）。
- 日常会話での意識的な使用。
- ピアレビューや自己評価でスキル改善。

大企業の事例1

Apple

Appleではアクティブリスニングを中心としたコミュニケーションを推奨し、チームメンバーやリーダー間での自由な意見表現と相互尊重の文化が確立されています。このアプローチにより、社員が互いにアイデアを共有し、新たな創造性を育てることで、組織全体のイノベーションが促進され、Appleの革新的な製品開発に直結しています。



大企業の事例2

スターバックス

スターバックスは、社員の声を聞くことに力を入れています。スターバックスのCEOであるハワード・シュルツは、社員の意見や感想を聞くために、定期的に社内のオープンフォーラムを開催しています。また、社員からのフィードバックを受けて、福利厚生や環境問題などの改善策を実施しています。



日本企業の事例

未来工業株式会社（岐阜県）

未来工業株式会社は電気設備資材、給排水設備資材などの製造・販売を行っており、1965年の創業以来赤字なし、業界では国内トップクラスのシェアを誇っています。この会社で

は、社員が業務改善に関するアイデアを提案するたびに、1件につき500円が支給される制度を実施しています。提案の内容は何でも良く、採用されなくても報酬は支払われます。

この制度により、年間約5000件の提案が社員から寄せられており、この社員の積極的な参加が職場環境の改善や業務効率化に寄与しています。



【アクティブリスニングの効果】

● ITエンジニアのチーム内外コミュニケーションの改善。

● 生産性と満足度の向上、組織全体の成果への貢献。

● 開発のヒントや改善点の発見につながる。

1-6.フィードバックの技術

フィードバックの技術について



効果的なフィードバックの提示



MORS（モアーズ）の 法則の活用

01

明確かつ具体的なフィードバックが重要

02

MORSの法則（数値化可能、観察可能、信頼性、具体性）を用いる

03

受け手の成長を促し、否定感を避ける

フィードバックの質を高めるMORSの法則



C H E C K P O I N T

「MORSの法則」の概要

数値化可能、観察可能、信頼性、具体性の4要素で構成。明確な基準で行動しやすくする。

効果的なフィードバックを受ける側の心理予測

心理予測と受容の重要性



フィードバックは防御感情を呼
びがち



自己認識と成長の機会



感情コントロールと客観的理解
が鍵

建設的な批評と肯定的なフィードバックのバランス



建設的批評と肯定的フィードバックのバランス

- 01 建設的批評は成長を促し、具体的改善策を提案
- 02 肯定的フィードバックで自信とモチベーション向上
- 03 バランスの取れたフィードバックが自己改善を促す

フィードバックの重要性

建設的批評と肯定的フィードバックのバランス



建設的批評は成長を促し、具体的改善策を提案



肯定的フィードバックで自信とモチベーション向上



バランスの取れたフィードバックが自己改善を促す

1-7.非言語コミュニケーション



声のトーンの重要性と管理職へのアドバイス



声のトーンとその効果

- 01 トーンは速度、高さ、強さで構成
- 02 穏やかは安心感、急高は緊張感伝える
- 03 管理職はトーン調整で影響力を高める

非言語コミュニケーションの役割とその教育・ビジネスへの影響



非言語コミュニケーションの重要性

- 01 言葉を使わずに意図や感情を伝える。
- 02 ボディランゲージや声のトーンが効果を高める。
- 03 学生の学習にプラスの影響を与える。

会話をつくる道具（手段）

1 言語



右脳言葉と左脳言葉

2 準言語

言語のメッセージをサポート（装飾）する



滑舌の良さ、声の大きさや高さ、
抑揚やイントネーション、
話すスピードなど

3 非言語

言葉を用いない



目に見える手がかりになるモノ
＝ジェスチャー
うなずき、アイコンタクト、表情、
ボディタッチ

ボディランゲージの影響

ボディランゲージの意味と重要性

- 姿勢やジェスチャーで情報を伝達
- オープンな姿勢は受容性を示す
- 管理職はボディランゲージを調整すべき

表情の重要性

01 コミュニケーションの影響



表情は感情や意図を直接伝える。



管理職は表情選びが重要。

「Actions Speak Louder Than Words」研究が、医学教育とビジネスでの非言語コミュニケーションの重要性を示す。

1-8.非言語コミュニケーションの学習方法



非言語コミュニケーションスキルの習得方法



非言語コミュニケーションの学び方

01 ビデオで他者の行動を観察

02 ロールプレイでスキルを実践

03 管理職はスキル向上を目指す

手には「感情」が表れる

手の動きが聞き手に与える印象

自分や物に触れる
自信のなさ、迷い



身体の前で動かす

活発さ、ダイナミック



胸の前で手を合わせる

本題、お願い、お詫び、丁寧、賞賛



腕を組む

高圧的、上から目線、説得、否定、傲慢



両手を腰に当てる

説明、解説、説得、自慢



後ろで組む

やや上から目線、やや強い意思表示



おへその前で組む

安定感、丁寧さ、へりくだった感じ



非言語コミュニケーションの分類

米国テキサス大学の名誉教授でコミュニケーションの研究者であるマーク L. ナップによる、
非言語コミュニケーションの分類

環境

インテリア、照明、温度など



人工物の使用

服装、装飾品、化粧品など



プロクセミックス

対人距離、縄張り、パーソナルスペース



近言語

泣き、笑い、間投詞、声質など



接触行動

相手に触れる、握手、抱擁するなど



身体特徴

容姿、スタイル、頭髮
皮膚の色、体臭など



身体動作

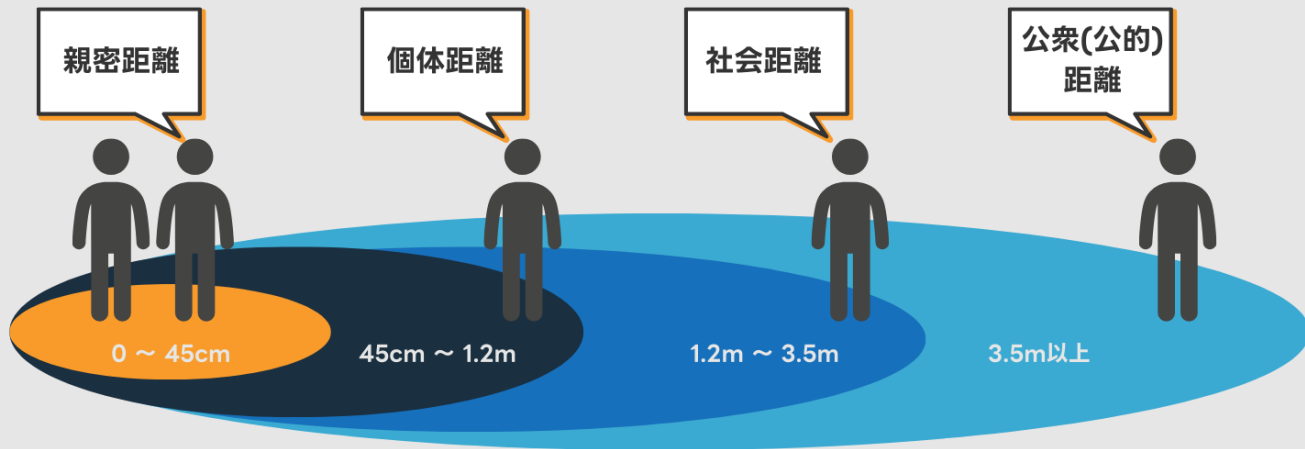
身振り、姿勢、表情、視線、
目の動き、瞬き、瞳孔の収縮など



パーソナルスペースの種類

※性別や年齢などによって変わる

パーソナルスペース（Personal space）とは、R・ソマーという心理学者が提唱したもので、対人距離とも呼ばれ、他者が自分に近づくことを許せる限界の範囲、すなわち心理的な縄張りのこと。



親密距離

0 ~ 45cm

家族や恋人など、極めて親しい関係性の人が入れる範囲

個体距離

45cm ~ 1.2m

親しい関係にある友人や同僚などはここに入っても不快にならないことが多い

社会距離

1.2m ~ 3.5m

会社の業務などで同僚や上司、取引先などと接するときに取られる広さ

公衆(公的)距離

3.5m以上

自分と相手との関係が公的な関係にあるときに用いられる。相手と離れているために、相手の顔や表情がよく見えず、個人的なやりとりが難しい距離感

1-9.対立解決

対立の原因と解決策



ITエンジニアの管理職育成に対立管理を学びます。

対立解決のために知っておくこと

01 対立の避けられない要素を理解

02 原因と解決策の学習

03 冷静な対処法の習得

04 ケーススタディとグループディスカッションを通じた実践

対立の原因とその対処法

対立の根本原因

コミュニケーション不足
や誤解



リソースと時間の制約



価値観や目標の相違



性格の違い



解決策の開発

対立解決のための戦略

No.01

問題の明確化：対立の核心を把握し、共通の問題認識を確保。

No.03

共通の目標設定：チーム目標に焦点を当て、CSRのように社会的責任を重視。

No.02

オープンコミュニケーション：自由な意見交換で理解を深める環境を提供（例：Googleの食堂）。

No.04

代替案の探求：複数の解決策から合意に至る方法を探る。

冷静な対処法

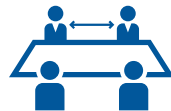
対立状況での冷静な対応



感情的な反応を避け、客観的な
視点を保持する。



相手の立場を理解し、共感を示
す。



非難や批判を避け、建設的なフ
ィードバックに集中する。

ケーススタディとグループディスカッションを通じた対立解決スキルの向上



対立解決スキルの習得

実職場シナリオのケーススタディとディスカッションを用いて、ITエンジニアが理論を実践に活かし、対立解決能力を養います。管理職としてチームをリードするスキルも向上します。

第2章 リーダーシップとチームビルディング

POINT!



目的

ITエンジニアが効果的なリーダーシップスタイルを理解し、効率的なチームを構築する能力を実践的な演習とケーススタディを通じて身に付けることを目指します。このモジュールは、エンジニアがチームの指導者として必要なスキルと知識を習得することに重点を置いています。