

May 13, 2026

全府省庁新任EBPM担当官等研修会

第8回EBPM事例研究会



東京大学 先端科学技術研究センター  
Research Center for Advanced Science and Technology  
The University of Tokyo

# コミュニケーションとEBPM

松尾 朗子

東京大学先端科学技術研究センター

内閣官房EBPM支援パートナー

## 【復習】 コミュニケーションの重要性

- 効果的な政策立案のためには、様々な知見等を有する組織内外の多様な関係者との
  - 丁寧な政策議論
  - 政策の目的や仮説についての円滑な合意形成 が必要
- ロジックモデルを活用しながら、互いに異なる価値観や考え方に耳を傾けて英知を結集し、これならできそうと思えるアクティビティを具体化・言語化することで、最終的に、関係者から政策ビジョン（ゴール）に関して共感を得ることが重要

## コミュニケーションとは？

- 定義は一貫しないので割愛
- 目的
  1. 情報を伝達すること
  2. 自分の要求を伝えること
  3. 対人関係を形成・維持すること

単なる仕事の情報伝達だけではない

## コミュニケーション方法の種類

- 非言語情報によるコミュニケーション
  - 声色, 手の震え, クセ, 目線, 等.....
    - 言語随伴的なもの
    - 言語外的なもの
- 言語によるコミュニケーション

みなさんは言語コミュニケーションを主に使用？

## 言語コミュニケーションの目的

- コミュニケーションの機能：関係の形成・維持

- 例：「今日は暑いね」「熱中症になりそうだよ」

- “暑い”という経験や感情の共有をことばで確認することが、“親しみ”や“連帯感”を生む

- お互いの関係性を確認する

- 例：友達，知り合い，仲間等...

コミュニケーションそれ自体が大事

## 人に伝える・伝えられたことを理解する

- フレームの影響は，日常生活の色々な所でみられる
- **フレーミング効果**：Tverskyらの実験(1981)

米国で600人が死亡すると予想される珍しいアジアの疾病の流行に対して，AとBの2つの対策が準備されています。

AとBはそれぞれ次のような結果が予測されています。

Aの対策・・・200人が救われる

Bの対策・・・3分の1の確率で600人が救われるのに対して，  
3分の2の確率で誰も救われない

## フレーミング効果

米国で600人が死亡すると予想される珍しいアジアの疾病の流行に対して、CとDの2つの対策が準備されています。

CとDはそれぞれ次のような結果が予測されています。

Cの対策・・・400人が死亡する

Dの対策・・・3分の1の確率で誰も死亡しないのに対して、3分の2の確率で600人が死亡する

## フレーミング効果：エビデンスの伝え方

- **フレーミング効果の実験解説**

- AとC, BとDの中身は同じ

- 我々が“利益”になる問題か“損失”になる問題かを判断してから、選択を行う

- Aは「救われる」 / Cは「死亡」

- **エビデンスの説明にも関わりが深い** (中山, 2013)

- 遺伝子検査の結果87%の確率で乳がんになるリスクがある (アンジェリーナ・ジョリーのケース：遺伝子を調べ, 2013年に乳房を切除)

- 「13%の確率で乳がんにならない」という伝え方も必要

## 「みんなで決める」の危険性

### ● 集団意思決定

- 複数の人々が合議により共通の決定を下す事態
- 投票による集合的決定とは異なり，成員間での合意形成のための直接的な相互作用を前提とする

### ● 皆で考えればいい知恵が出る？ “多くの意見が出る”の幻想

- 集団討議の結果として示される案が必ずしも最良の案であるとは限らない
- 集団の決定の質が個人の決定の質に劣ることがある（集団思考）

### ● 集団討議の諸問題

- 相互に共有する情報が討議の場で活性化され，個別・独自の情報はテーブルに載せられない（ステイサーら，1985, 1989）
- 個々人の行動や信念が所属集団の基準に一致する方向へと変化していく（同調）

## 集団の意見に合わせる

- **アッシュ (Asch) の同調実験 (1958)**
  - Exhibit 1と同じ長さの線分をExhibit 2から選択する課題
  - 不正解の2本は明らかに長さが異なるように描かれている (ほぼ間違えることはない)

## 集団の意見に合わせる

- 同調の効果を調べるため、複数の学生を実験室に集めて課題を実施
- サクラとなる実験協力者は全員間違った回答をした
  - 全員「Bが同じです」もしくは「Cが同じです」
- 被験者が回答する前に正解を答える人はいない

## 社会的圧力に屈する

- 8人中7人がサクラである条件において約36%の参加者はサクラと同じ回答をした = 同調を示した

ほぼ間違えることのない課題において約75%の被験者が少なくとも1回は同調行動を示した

## では、実際にチームでの業務遂行となると...？

- ここまではコミュニケーションに関する基礎的知識（社会心理学概論）
- チームとは？
  - 集団：人が2人以上，相互作用，規範，役割，一体感
  - チーム（集団の一形態）：集団の条件＋達成目標の共有，協力，他チームとの境界線が明確
- 優秀な人が集まればうまくいく？
  - 現在の組織（会社，大学，etc.）は多様化
  - 能力の高いメンバーがいるチーム≠チームとしての生産性
  - Googleが調査したことで注目

## 圧倒的に重要な「心理的安全性」

- 高い成果を達成するチームに固有の5つの力学
- 心理的安全性：対人的なリスクがある行動をしてもこのチームでは安全であるという、チームメンバーみんなが信じられる状態

(エドモンソン, ハーバード大)

## 対人的なリスクとは

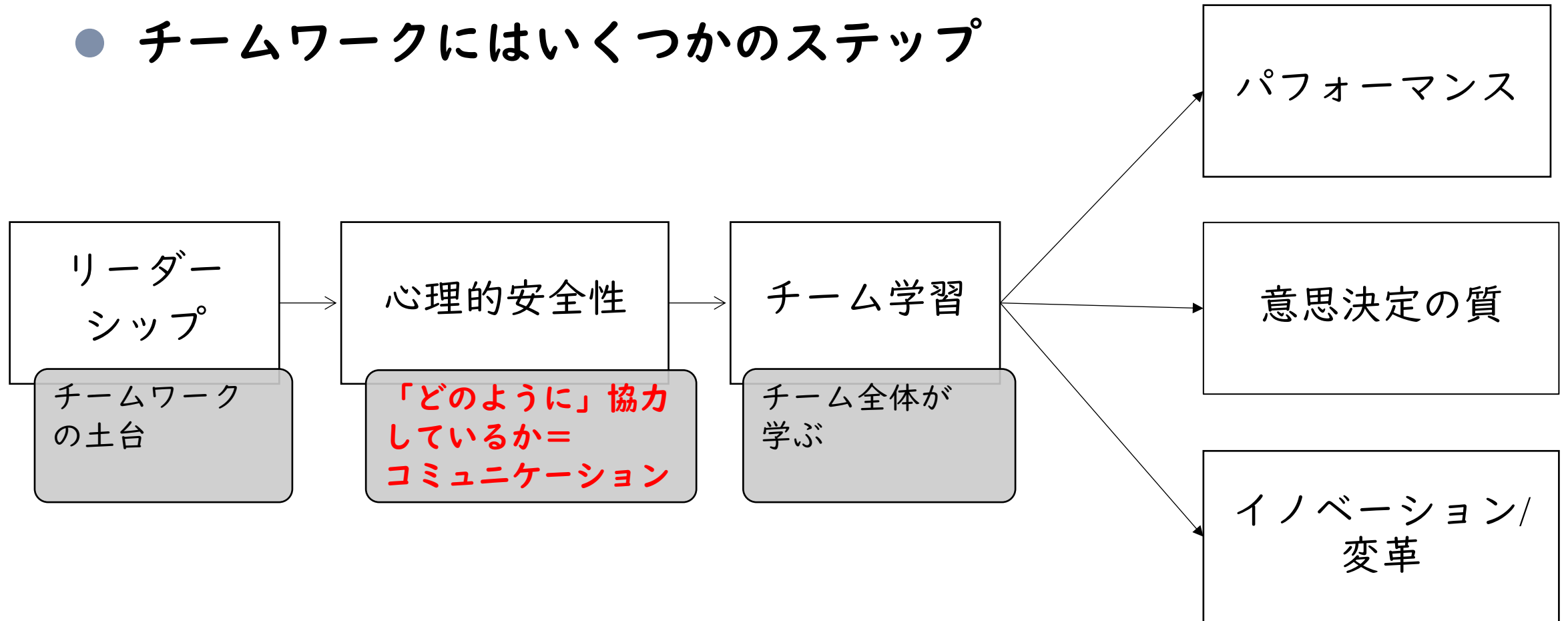
- 率直な意見を述べる
- 質問する
- 間違いを指摘する
- 自分の間違いを認める
- 新しいアイデアを提案する
- 助けを求める

# チームに「誰」がいるかではなく、「どのように」協力しているかが重要（つまりコミュニケーション！）

- チームメンバーは必ずしも平均以上の個人でなくても、心理的安全性によって結ばれていれば、効果的なパフォーマンスを発揮する単位となる (cf. 甲谷, 2025)
  - 職場の心理的安全性が高いと、メンバーは自分の考えを素直に表現する  
→ 仕事が円滑に遂行される (Newman et al., 2017)
  - 心理的安全性により、エンゲージメントや勤続意思、創造性などup (山口, 2023)
  - チームのイノベーションにも寄与 (前田ら, 2025)
  - チームのアジリティにも不可欠 (Clark, 2022)
- ※ アジリティ, アジャイル: 外部環境における意外で予測不可能な変化への対応として、新しい状況に適応する能力だけでなく、迅速に反応する能力

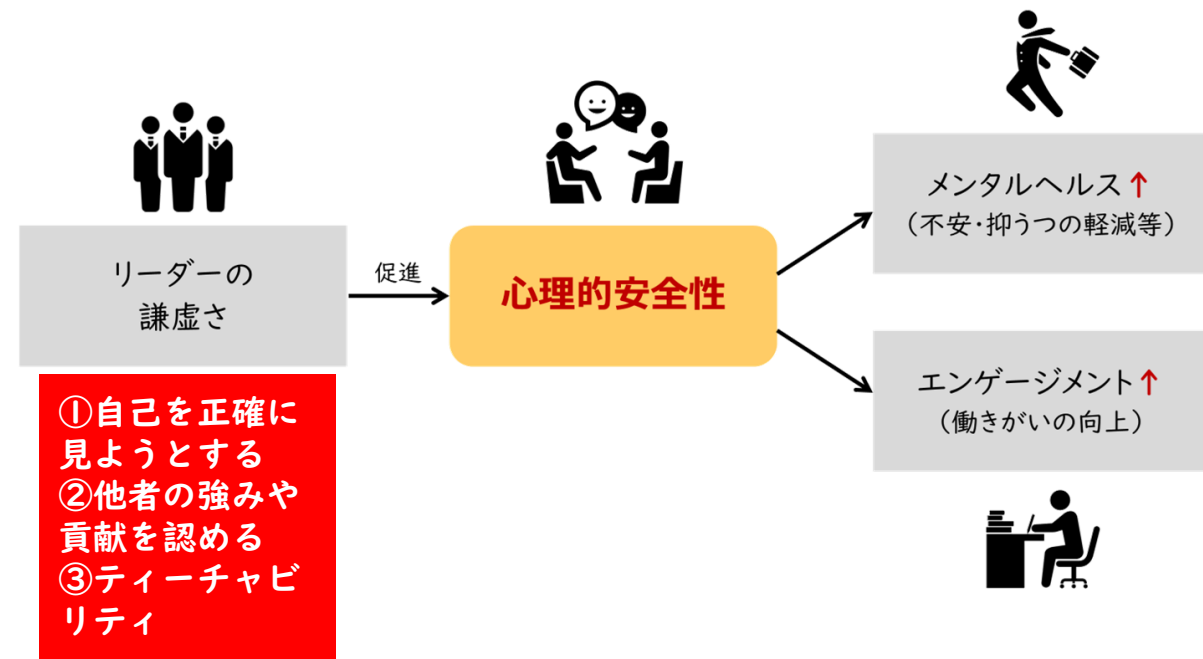
## 心理的安全性は媒介的役割

- チームワークにはいくつかのステップ



## 法務省における調査結果

- 複数のパフォーマンス指標（メンタルヘルス，エンゲージメント）に対して，リーダーの謙虚さ（我々の研究室が注目しているリーダーシップスタイル）が心理的安全性を通して影響
  - 各分析単位（チーム）の違いを織り込んだ分析
- 心理的安全性の重要性が示された
  - コミュニケーションを適切にとることで心理的安全性が醸成される



\*Kumagaya, S., \*Matsuo, A., Yui, N., Ayaya, S., Kawahara, T., Kashiwabara, K., Koto, G., & Kamioka, H. (2025). Fostering employee engagement and mental health: Impact of psychological safety, humble leadership, and knowledge sharing in the Japanese public sector. *International Review of Public Administration*. \*equal contribution  
プレスリリース：<https://www.rcast.u-tokyo.ac.jp/ja/news/release/20250220.html>

## 心理的安全性upを実践するために

- **リーダーの育成**
  - 課題遂行と対人関係どちらも重要
- **(成功と) 失敗の共有 (みんなが同じ失敗をする可能性)**
  - 犯人探しはしない (もちろん「全部リーダーのせい」でもない)
- **対立OKな雰囲気**
  - おしり同調ばかりだと危ない
- **普段のコミュニケーションの重要性 (フォーマル, インフォーマル)**
  - フィードバック
  - 情報共有 (目標の共有, 誰が何を知っているか?)
  - ダイアログ (特に何かを決定するわけではなく, 率直に各自の考えを述べ, お互いに聞く機会)

## チーム・コミュニケーション

- **チーム・コミュニケーションの機能** (田原, 2024)
    - 業務遂行のための情報共有機能 (共有)
    - メンバー同士の関係性構築・維持のための社会情緒的機能 (コミュニケーションそれ自体)
    - チームの発達を生み出す創発機能 (個々の集合≠全体としてのまとまり)
  - **普段のコミュニケーションによって培われた対人関係が心理的安全性を促進する**
    - 仲良しこよし, ぬるま湯な雰囲気ではない
- ⇒ **心理的安全性の高い環境が, 長期的な意味でEBPMに貢献**