

働き方改革取組マニュアル・事例集 「取組アイデア編」

【取組テーマ：④多様な人材の活躍 編】

■ 目次(④多様な人材の活躍編) ■

区分	取組アイデア名	ページ
【取組アイデア1】	若手の活躍推進	P 2
【取組アイデア2】	女性の活躍推進	P 3
【取組アイデア3】	高齢者の活躍推進	P 4
【取組アイデア4】	介護や治療との両立支援	P 5
【取組アイデア5】	コミュニケーションの活性化	P 6～7



本書（『働き方改革取組マニュアル・事例集』取組アイデア編）の全体版（その他3つの取組テーマ：①長時間労働の削減、②年休取得の促進・休暇、③時間・場所等の多様な働き方）も合わせてご覧ください。

取組アイデア編(全体版)は、本サイト(広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト「Hint ひろしま」)からダウンロードできます。

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

《トップページにある「取組を始める」の「取組アイデア集」をクリック

→ 「働き方改革&女性活躍取組アイデア集」ページの末尾にある「働き方改革【取組アイデア】PDF全てをダウンロード」をクリック》

本書(働き方改革取組マニュアル・事例集「取組アイデア編」)の見方・活用ガイド紹介

(1) 取組アイデア名

(2) 取組テーマ

☞ 取組アイデアごとに、前ページの目次(取組アイデア一覧)に掲げる4つの「取り組みたいテーマ」で対象となる項目を着色しています。

(3) 取組アイデアの概要

☞ 簡潔に当該取組アイデアの語句説明、県内で実践した企業での主な成果等を記載しています。

(4) 「このような企業にオススメ！」

☞ 当該取組アイデアを実践した企業等で得られた成果を記載しています(自社のニーズと照らし合わせてみてください)。

(5) 標準手順等

☞ 当該取組アイデアを実践する上でのステップやその具体的な内容、ポイントを記載しています。
☞ 具体的な取組イメージが掴めるよう、図表を用いて補足説明しています。

(6) 実践された企業名等

☞ 当該取組アイデアを実践された企業(県内の中小企業)の企業概要(企業名・業種・従業員規模・所在地)を記載しています。

【注】会社概要の内容は、当該取組の着手時点です。また、後段の「取組前」「取組内容」「取組後」の内容は、働き方改革関連法施行前(平成31年3月以前)時点です。

(7) 取組前

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアを行うきっかけ、抱えていた課題を記載しています。

(8) 取組内容

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアの具体的な実践内容や仕掛け等を記載しています。

(9) 取組後

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアによって得られた成果や効果等を記載しています。

(10) 「専門コンサルタントのここがポイント！」

☞ 当該取組アイデアを掲載企業が実践された際にその助言等を行った、働き方改革の専門コンサルタントによるワンポイントアドバイスを記載しています。

長時間労働の削減 年休取得の促進・休替 時間・場所等の多様な働き方 多様な人材の活躍

1. 多能工(マルチスキル)化

1人で複数の業務や工程を遂行する技術をもった従業員のことを「多能工(マルチスキル)」と呼び、そうした人材を教育・訓練する仕組みを「多能工(マルチスキル)化」と呼びます。

【期待される効果】

- 業務集中する特定のスタッフの負担軽減や残業抑制が図れ、チームワーク向上、誰もが休みを取りやすい職場になった。
- 新たなスキル・知識の習得による、従業員の育成やモチベーションアップにつながった。

このように企業にオススメ!

- 一部の従業員に偏った負担を軽減したい
- 従業員の育成とモチベーションアップを図りたい
- 変化に強い組織を作りたい(リスクヘッジ)

■標準手順 ■多能工化の具体的な手順

【ステップ1】業務の整理と課題の見える化

- 各部門で「業務俯瞰表」を作成し、現在の業務内容をすべて洗い出します。(図1参照)
- 部門の全業務を「大分類」して書き出し、それさらに個々の作業単位に分けた「小分類」を作成します。
- 業務俯瞰表をもとに、実際の作業時間を集計し、人手が不足しがちな作業項目(例:予想よりも多くの作業時間を要している業務)を明らかにします。

【ポイント】各作業について標準時間(1回に必要な時間)「発生頻度」「緊急度」「重要度」「難易度」などを整理すること、課題の整理は有効です。

【ポイント】実際の作業時間集計は、業務分析ツールなどを活用して正確に行いましょう。作業時間の集計が正確な場合は、明確なリンクを入れ、従業員が抱えている課題を特定するの役に立ちます。

【ステップ2】スキルマップによる作業習熟度の定量化

- 業務俯瞰表の小分類を参考に「スキルマップ」を作成し、各人の作業習熟度を洗い出します。(図2参照)
- 属人化している作業(例えば標準的な時間と品質で作業できる人材)が、一人しかいない作業などを洗い出し、改善が必要が検証します。

【ポイント】必ず、おのれの属人化が可能な限り洗い出し、作業が属人化された「属人化作業」を「新業務の属人化」(作業の属人化)のノウハウが蓄積され、属人化が可能な作業、考慮する必要があります。

【ステップ3】多能工化の推進計画を立案・実行

スキルマップをもとに、一定の期間で目指すべき計画を一覧化した業務計画を作成します。(図3参照)

- 「従業員スキルアップのための多能工化の場合」
- 「一人二役以上」を目標に、本人の希望に配慮しつつ、新たな業務へのチャレンジを促しましょう。
- 「人手が不足しがちな作業」を補強するための多能工化の場合
- 部門内限らず、他部門からの受け入れも検討します。
- 「属人化を解消するための多能工化の場合」
- サ担当をつくり、モチベーションを上げる等、モチベーションアップ(一つの仕事を複数人で担当)を構築しましょう。

【注】スキルマップの作成は、一部の作業習熟度を有する者2名以上による計画を作成

■企業実践事例② ■二村自動車株式会社(卸売・小売業/従業員111名/広島市)

【課題】

- 社内の人手不足から、副店長(整備責任者)の業務負担が過大に。
- 整備部門の作業が属人化しており、効率的な業務ができていない状況。
- 顧客への迅速な対応にも支障をきたしており、副店長は事務仕事にも追われ長時間労働が恒常化していた。

【取組内容】

- 従業員のスキルアップ(技術教育)と、責任者など一部の従業員に偏っていた業務の再分配を同時に実施。

【取組効果】

- 副店長の業務負担が緩和され、管理業務や顧客への対応が可能になった。
- スキルマップの★印(他者に教えられるスキルレベル)を増やすことが従業員のモチベーションアップにつながった。
- 業務の偏りが改善され、店舗全体の残業時間の削減につながった。

【専門コンサルタントのここがポイント!】

目的と範囲を明確にし、評価の仕組みとセットで取り組む!

- 属人化しているものや属人のある業務、時期により量が多くなる業務など、チームや会社にとって多能工化すべき事柄(優先的に解決すべきもの)を話し合い、整理しましょう。多能工化に取り組む範囲と目的を明確にすることがポイントです。
- 多能工化は、仕事量や担当の業務範囲が増えることもあるため、負担が増えたらというイメージの印象を持ってしまいがちです。「多能工化はスキルアップである」というような「やりがい」を感じられる仕組みや評価制度とセットで取り組むと効果的です。また毎月確実にクリアできるような小さな目標を立てることも重要です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

1. 若手の活躍推進

労働力人口が減少する中で、企業が事業活動を維持し発展させるためには、若手従業員が企業に貢献できる人材に成長できるよう、「育成」して「定着」を図ることが重要です。「採用」だけでなく、その後の「育成」や「定着」についても一貫性を持った取組が不可欠であり、これにより人材が育ち、組織が活性化していきます。

（県内の実践企業での主な成果）

- ・メンター制度や社長との茶話会の開催で、若手従業員の悩みや不安を取り除いた結果、離職率が大幅に下がり、モチベーション向上につながった。

このような企業に
オススメ！

☑ 若手従業員が活躍できる組織を作りたい

☑ 若手従業員の離職を防ぎたい

☑ 組織が活性化する取組をしたい

■ 標準手順 ■ 若手の活躍推進の具体的なポイント

若手従業員が早期離職している企業では、求める人材を「採用」した後に、「育成」できていない問題と、育成しても「定着」せずに辞めていく問題が生じています。ここではその問題を確認し、効果的に「育成」・「定着」を図るためのポイントを紹介합니다。

「育成」に関する問題

- 慢性的に人手不足が続く職場では、上司自らも大量の業務を抱えており、若手の指導育成等のマネジメントが後回しにされがちです。
- また、人手不足とともに業務の自動化等によって、仕事内容が見えにくくなるケースもあり、従来の「仕事を見て覚える」OJT が機能しづらい職場が増えています。

「定着」に関する問題

- 国の調査結果では、若者が会社を辞めた理由の上位は、労働時間や賃金の条件以外に、人間関係や仕事内容への不満となっています。
- こうした状況の中、キャリアパスを明確に提示して将来展望を示せない場合や、社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇ができない場合には、若手従業員の早期離職につながっていきます。

【ポイント1】 マネジメントの見直し

- 現場の管理職にとって、若手従業員の育成は「重要だが緊急ではない」として後回しにされがちな仕事です。育成の時間を意識的に確保するようにマネジメント業務を見直しましょう。[⇒別ページ『業務分析による効率化』参照]
- 併せて、業務の「見える化」で若手を含めたチーム全体のレベルアップを目指しましょう。[⇒別ページ『チームの底上げ（能力開発）参照]

【ポイント2】 主体的なキャリア開発支援

- 若手従業員には、単に業務知識や技能開発の研修を受けさせるだけでなく、本人が働き方で大切にしていることや企業から求められる役割や責任を確認し合い、自らのキャリア形成を支援する個別面談等の機会を設けて、自律した社会人へと成長を促すことが重要です。

【支援例】 ①これまでのキャリアを振り返り、自分自身に対する自己理解（気づき）を深める。
②自分が「できること(can)」「やりたいこと(want)」「やるべきこと(must)」を明確にする。
③上司やメンターとの相談・面談を通じて、今後のキャリア・ライフプランを立てる。

- 併せて、若手従業員の自律性を高めるため、ワーク・ライフ・バランスの実現をサポートしましょう。[⇒別ページ『多様な働き方の推進』参照]

【ポイント】 若手従業員は、「自分は会社から育てられている」「自分は成長している」と実感できることで、会社への信頼性や帰属意識が高まります。

■ 企業実践事例 ■ 二村自動車株式会社（卸売・小売業／従業員 111 名／広島市）

取組前

- 新卒採用の若年層において毎年退職者が出ており、若手従業員の定着が組織の課題となっていた。

取組内容

若手従業員の声に耳を傾け、悩みや不安を取り除く制度と心のケアで、会社への定着を後押し。

- <<取組①>> 若手従業員のフォローの一環としてメンター制度を導入。リクルーターとして採用活動に携わる 3 名をメンターに任命し、メンター研修を実施。メンターは若手従業員と順次面談し、彼らの悩みや相談ごとを丁寧にフォロー。
- <<取組②>> 定着促進と意見収集を目的に、入社 4 年未満の若手従業員と社長による懇談会（茶話会）を実施。

取組後
(成果)

- 若手従業員の離職率が半減。
- 会社として、若手従業員の意見を積極的に聴き取る場を設けたことで、会社への愛着や帰属意識が高まり、若手従業員のモチベーションアップにもつながった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

異なる価値観を持つ若手従業員を理解し、時代の変化に合わせた姿に

- 近年では、若い世代を中心に、プライベートをより重視する傾向が強くなっています。会社や経営者、上司等は、若手従業員の意見に素直に耳を傾け、異なる価値観にも理解を持つことが必要です。ただし、理解して受け止めるだけでなく、**会社が大切にしていること（会社のビジョンやミッション等）を共感してもらえよう、自らの言葉で具体的に伝えることも必要**です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

2. 女性の活躍推進

女性活躍推進の取組には、入り口段階の「採用」における男女の隔てのない優秀な人材の確保、出産や育児等のライフイベントに関わらず「就業継続」できる環境づくり、「能力開発・キャリアアップ」や「管理職登用」等の活躍できる仕組みの構築など、様々な角度からのアプローチが考えられます。ここでは一例として、広島県「働き方改革企業コンサルティング事業」で専門コンサルタントが支援した企業の実践事例（就業継続）を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 育休マニュアル策定、育児等と両立しやすい新部署や相談窓口の設置により、女性従業員が出産後も働き続けることができる環境に改善できた。

このような企業に
オススメ！

☑ 出産や育児等のライフイベント
による退職を防ぎたい

☑ 女性がより意欲的に働ける
環境づくりをしたい

☑ 上位職を目指す女性を
増やしたい

■ 標準手順 ■ 女性の活躍推進のお役立ちツールの活用

【女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック】

- 本県では、女性活躍に関し、業種や従業員規模を問わず、成功事例のノウハウを活用できるよう、「**女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック**」を発行しています。
《主な掲載内容》・女性活躍が必要とされている背景やメリット
・ 社の課題分析方法（「広島県版 女性活躍診断ツール」の提供）
・ 取組ポイントの解説 等

【県内企業の女性活躍の優良事例】

- 本県「**働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト「H! ntひろしま**」において、この他にも県内企業の様々な女性活躍優良事例（取材記事）を掲載しています。
《取材記事の特徴》様々な企業が高い意識で職場改善や女性の活躍推進に取り組む内容や、その結果どのような効果・成果があったのか、その次の展開をどう考えるのか等、個々の具体的な事例を知ることができる内容になっています。



※ 詳しくは、広島県「**働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト「H! ntひろしま**」をご覧ください。
（「女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック」も本サイトからダウンロードできます）
<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

ヒントひろしま

検索

■ 企業実践事例 ■ 株式会社体育社（卸売・小売業／従業員 55 名／広島市）

取組前

- 全従業員の半数を占める女性従業員が、退社時間（店舗の営業時間に合わせた勤務終了時刻）が遅いという理由から、結婚や出産を契機に退職してしまうことが以前からの課題であった。

取組内容

■ 女性従業員による対策チームを立ち上げ、女性が結婚・出産後も働き続けることができる仕組みを構築。

取組① 対策チームによる定例会開催

- ・ 月1回女性メンバー（5名）による定例会を開催。育休マニュアルを作成。（育休前・育休中・復帰後の3つの視点で、育休制度の見える化や会社対応を整備）

取組② 新たに人事企画課を設置

- ・ 18 時退社可能な人事企画課を本社に設置。（結婚や出産後の短時間勤務希望者の受け皿とし、対策チームでは課の役割や活動についても協議検討）

取組③ 「相談役」の任命と取組周知

- ・ 出産経験のあるベテラン従業員を育休中の女性従業員の「相談役」に任命。
- ・ 育休マニュアルの完成を経営方針発表会で発表し、全従業員に周知。

取組後
(成果)

- 女性従業員から「新部署設置により働き続けることができるという考え方に変わった」との高評価を得た。
- 育休マニュアルの活用によって、育休中も定期的な社内情報の提供や上司との面談等が実施され、よりスムーズに復職することが可能になった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

まずは自社の現状や課題がどのようなフェーズにあるのかを確認しましょう

- 冒頭で述べたように、女性活躍推進の取組には、「採用」・「就業継続」・「能力開発・キャリアアップ」・「管理職登用」といった様々な角度からのアプローチが考えられます。自社の現状や課題がどのようなフェーズにあるのか、前述の「お役立ちツール」を活用して確認しながら、自社でのアクションプランの検討に役立てましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

3. 高齢者の活躍推進

労働力人口の減少や人生100年時代の到来により、企業内においても高齢従業員が増えています。こうした中で、高齢従業員に力を発揮してもらうためには、単に雇用を確保するだけでなく、モチベーションを高めてもらい、これまで以上に戦力になってもらうことが必要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・若手従業員の育成役を担うマイスター制度の導入で、高齢従業員が誇りを持って仕事に取り組めるようになり、組織全体の技術力向上につながった。

このような企業に
オススメ！

✓ 高齢者がより意欲的に働ける環境づくりをしたい

✓ 高齢者の技術と技能を
伝承したい

✓ 高齢者が不安なく働ける
職場にしたい

■ 標準手順 ■ 高齢者の活躍推進の主なポイント

年金の支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられており、高齢者の側にとっても、「働けなければいけない時代になってきている」と言われています。しかしながら、体力等の衰えから、それまで職場で担ってきた役割や責任を全うできず、処遇が低下してしまい、モチベーションを失うケースも見受けられます。ここでは、高齢従業員が意欲を持って活躍でき、職場活性化につなげるためのポイントを紹介いたします。

【ポイント1】 高齢従業員の活躍の場を拡げる

- まずは社内で高齢の従業員が担当する仕事を検討し整理しましょう。年齢とともに気力・体力面への配慮は必要になりますが、長年培った経験や技術力を活かすことができる業務があります。
《活躍の例》①若手育成（メンター）や技術伝承 ②年休取得者の代替要員としてのスポット支援 ③高齢者複数名で仕事を分け合い（ワークシェアリング）、負担を軽減しながら働く等
- 合わせて、再雇用や定年引上げ（時期、対象者等）も検討しましょう。
- 高齢者の働きぶりは、若手や中間層にも影響します。「この会社で、いつまでも働きたい」と思えるかどうか、従業員全体の労働意欲に影響することにも留意しましょう。



【ポイント】 高齢従業員が豊富な経験とノウハウを活かして、意欲的に働く姿は、現役世代にとって良いキャリアモデルになります。

【ポイント2】 早めに定年後のキャリアへの備えを始める（再教育等）

- 定年後の働き方や期待する役割について積極的に情報提供を行い、従業員自らが早めを考えるようにします。ライフキャリアプラン研修などを行うことも有効です。
- 定年後のキャリアに対する思い（希望・不安）は様々です。個別に面談を行い、本人の思いに耳を傾ける機会を設け、共に考える姿勢を示すことが大切です。

※ 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、65歳以上への定年引上げ・65歳を超える継続雇用延長・定年廃止等に関して、制度を見直す手順や、業種別のワンポイントアドバイス等を掲載したマニュアルを発行しています。詳しくは、同機構のホームページをご覧ください。

【65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～】 <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>

■ 企業実践事例 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員31名／福山市）

取組前

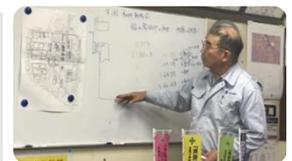
■ 企業の強みは職人集団による技術力の高さであったが、職人各々が現場経験を積み重ね、自身でスキルを身につける風土が根付いていたため、教育や育成に対する関心や意識が低く、組織の課題と感じていた。

取組内容

■ 組織の課題であった若手の育成、技術伝承に高齢技術者の知識やノウハウを活用（マイスター制度の導入）。
《取組の概要》 ・技術力の高い高齢従業員を若手育成の指導員「マイスター」として任命。
・マイスターからの提案で、月1回の教育研修会を実施。入社3年以内の従業員を対象とする。

取組後
(成果)

■ 高齢従業員は、自社の働き方改革の取組に共感でき、従来の「背中を見て覚えてもらう」ことから「組織全体の仕組みで人を育てる」という意識に変わり始め、働きがいも高まった。
■ 豊富な知識や経験に基づいたマイスターによる学びの場を若手従業員に提供できたことで、組織全体の技術力向上につながった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

単なる雇用延長ではなく、会社が求める「スキル」に見合った場と報酬を調整

- 高齢従業員は組織の大きな戦力（人員構成の一つ）だと再認識する必要があります。雇用延長等の際に給与等の処遇を一律的に見直すのではなく、それぞれの役割や貢献度に応じた処遇見直し（適正な評価）を行うようにしましょう。勤務面での配慮だけでなく、モチベーションも維持されることで会社への貢献度がさらに高まります。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

4. 介護や治療との両立支援

高齢化や医療技術が進む中で、従業員における仕事との両立は「育児」だけでなく「介護」や「治療」へと広がってきています。両立している従業員が活躍できるためには、勤務時間だけでなく、健康面や業務内容など様々な側面での本人への支援が必要です。また、本人への支援だけでなく、周囲の理解とサポート意識の醸成も必要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・柔軟な勤務を認める制度の導入と育成プログラムを組み合わせることで、対象となる従業員の技量が上がり、会社への貢献意欲も高まった。

このような企業に
オススメ!

✓ 介護や治療に直面して
いる従業員がいる

✓ 制約がある従業員も不安
なく働ける職場にしたい

✓ 介護や治療などによる
離職を防ぎたい

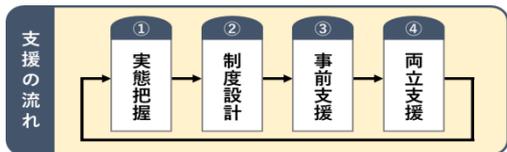
■ 標準手順 ■ 介護や治療との両立支援ポイント

【企業リスクのポイント】

- 介護を理由に会社を辞めた「介護離職者」の20%超が課長以上であり、40～50代の働き盛り世代では今後5年で2人に1人は親の介護が必要またはその可能性があります。(※)
 - 介護の長期化は心身の疲弊だけでなく、経済的な負担も大きくなります。**両立に対する不安を解消し**、意欲ある従業員が諦めずに働けるような「仕事と介護の両立支援」が求められています。
 - 同時に、従業員自身の健康への配慮も重要なテーマです。1か月以上連続して休業している従業員がいる企業の割合は、メンタルヘルスが38%、がんが21%、脳血管疾患が12%に上ります。また、一般健康診断での有所見率は50%超に上ります。(※)
 - 従業員の疾病はどんな企業でも起こり得る問題であり、既に治療中の従業員だけでなく、**発症予防の視点**も加えた「仕事と治療の両立支援」が求められています。
- (※)広島県『働き方改革取組マニュアル・事例集』本編の第1章の掲載データ参照

■ 治療や介護との両立支援の流れ

- 【ステップ1】 社内の実態把握
 - ・実態把握調査や個人面談の実施
- 【ステップ2】 制度設計と見直し
 - ・両立支援制度の設計と見直し
- 【ステップ3】 従業員への事前支援
 - ・方針説明、サポート意識の醸成 等
- 【ステップ4】 両立中の従業員への支援
 - ・働き方の調整、支援ネットワークづくり 等



- ※ 国では、介護や治療との両立支援のための取組ガイド、実践マニュアルやお役立ちツールを作成しています。詳しくは、厚生労働省のホームページをご覧ください。
 【企業のための仕事と介護の両立支援ガイド】 <https://www.mhlw.go.jp/content/000490099.pdf>
 【事業場における治療と仕事の両立支援のためのガイドライン】 <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000490701.pdf>

■ 企業実践事例 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

取組前

- 勤務に際して配慮が必要な従業員に対して、その都度、個別に業務内容や勤務時間を考慮し対応してきたが、様々な両立ケースに対するため、対症療法的な解決策では限界を感じていた。

取組
内容

- 制度導入と育成プログラムを組み合わせ、対象者が意欲的に働ける仕組みを構築。

取組① 柔軟な勤務制度の導入

- ・短時間勤務制度
- ・時差出勤制度（始業時刻 11 時）
- ・リハビリ勤務制度 等

取組② 育成プログラムの作成

- ・対象者ごとにメンターを決め、メンターは個人ごとの特性やレベルに応じた育成工程を検討。スモールステップで着実なレベルアップを支援。

取組③ 支援方法の見直し

- ・対象者の特性や長所を活かせるような業務分担を検討。コミュニケーションや指導方法を見直し、より効果的な指導・フォロー体制を目指した。

※同社では、多様な人材が意欲的に活躍できるための他制度（再雇用制度・定年後の再雇用制度・モバイルワーク制度等）も導入。

取組後
(成果)

- 対象者の技量やモチベーションが上がり、会社への貢献意欲も高まった。（パートから正社員への転換にもつながった）



専門コンサルタントの
ここがポイント!

当事者意識を高め、制度の見直しだけでなく風土づくりに取り組む

- 介護支援の場合、まず従業員対象の介護セミナーを行い「実情」について理解を深める必要があります。誰にでも起こりうる事として当事者意識を持つと、会社の支援制度への関心が高まるだけでなく、「チーム内での仕事の共有」「仕事の引継ぎルール」等の取組にも発展します。制度の見直しだけでなく、職場全体で支援体制を整えることを意識しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

5. コミュニケーションの活性化

多様な人材の雇用や働き方が進む中で、企業内では、様々な事情や異なる価値観・考え方をを持った人材が集まっており、お互いのことを理解し合うことが以前よりも難しくなっています。こうした中、コミュニケーションの活性化は、単に業務を円滑に進めるためだけでなく、多様な人材がその能力を発揮できる環境づくりのために求められています。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 管理者層と従業員、部門間の距離を近づける仕掛けで、チームワークが好転し、付加価値事業への転換に向けた部署間連携の基盤ができた。
- ・ 駐在先勤務者等への訪問サポートや社内報の発行で、組織としての一体感を醸成でき、従業員から会社の方針・取組への共感が得られた。

このような企業に
オススメ!

☑ 従業員の満足度向上と
定着化を促進したい

☑ 部署間の連携を促進
したい

☑ 会社のビジョンを従業員
に浸透させたい

■ 標準手順 ■ コミュニケーション活性化の具体的ポイント

【企業内のコミュニケーションの考え方】

- 従来の日本企業では、同質の人材（例えば、壮年期の健康な日本人の男性）を主軸に組織づくりが行われていたため、同じような価値観や考え方の従業員同士が「あうんの呼吸」で働いている状態が多く見られました。
- しかし今後は、多様な人材の雇用や働き方が進む中で、「プライベートをより重視する」「育児や介護をしながら働く」「治療のために通院しながら働く」といったように、組織内では、様々な事情や異なる価値観・考え方をを持った人材がますます集まるようになります。
- こうした多様な人材がその能力を活かして活躍できるためには、従来からの「以心伝心のコミュニケーション」に委ねるのではなく、お互いの相違を尊重しつつも、より明確かつ積極的に意思を伝え合えるようなコミュニケーションの活性化が求められています。
- 一方で、コミュニケーション活性化の施策を導入するに当たっては、自社の問題や目的に合わせる事が重要です。自社にとって良好なコミュニケーションとは何か（例：会社のビジョン共有、情報共有による業務効率化、助け合いの風土）といった点を忘れてしまうと「何となく行っている取組」に陥ってしまうので注意が必要です。



【ポイント】 多様化した職場におけるコミュニケーションは、掛け声だけではなかなか活性化されません。自然とコミュニケーションが促されるような「仕掛け」や「場」を演出することが大切です。他社の様々な取組やアイデアを参考に、自社に適したコミュニケーションの活性化に取り組んでみましょう。

■ 様々な角度からコミュニケーションを改善する

自社内のコミュニケーションの問題を、縦方向・横方向・クロス方向に分類し、目的に合わせて各方向からの活性化に取り組んでみましょう。



“縦”方向のコミュニケーション

- ・ 上司と部下、経営者と管理者など、組織内の上下関係におけるコミュニケーションです。
- ・ 人材の多様性を、組織の競争力として活かすために、様々な立場の人が自らの考えや意見をきちんと述べられる組織風土づくりが重要です。
- ・ トップダウンによる指示命令から、双方向性のある対話型コミュニケーションへの切替えを目指しましょう。

【取組アイデアの例】

- 1 on 1 ミーティング
- イクボス宣言
- メンター制度
- マネジメント研修 等



“横”方向のコミュニケーション

- ・ 職場の同僚、現場のリーダーや各部門の責任者の間など、同じ役職に立つ者同士のコミュニケーションです。
- ・ 組織の目標達成に向けて、協力して働く関係ですが、相手への無関心さや、ライバル意識などによって、円滑な業務遂行が妨げられている場合もあります。
- ・ お互いの違いを認め合い、一緒に目標達成に向けて協力し合える職場風土を作り上げましょう。

【取組アイデアの例】

- 社内 SNS ツールの活用
- 社員の食事会等の費用補助
- 共有スペース・カフェの設置
- いいねカード・ありがとうカード 等



“クロス”方向のコミュニケーション

- ・ 日常の業務だけでは関わる機会のない他部署や他チームの上司や同僚、先輩とのコミュニケーションです。
- ・ 自らの部署やチームだけに閉じた働き方やコミュニケーションは、セクショナリズムを生み出し、組織の全体最適化を阻む壁になります。
- ・ 部署やチームを超えた交流や異動によって、縦割りの壁を取り除き、お互いの顔が見える組織風土を作り上げましょう。

【取組アイデアの例】

- 社内報の発行
- 社内インターンシップ
- 社内 FA 制度
- 社内イベントや部活動 等

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

取組前

■ 主力商品の「のぼり旗」は、ネット広告の広がりで見込が減り、価格競争も激化。事業継続のために受け身体質から脱却するには、社内の更なる連携強化や従業員の主体的行動を引き出していく必要性を痛感していた。

取組内容

■ 様々なコミュニケーション促進の仕掛けづくりと、イベント化した全員参加型のカイゼン運動を展開。
【取組①】 管理者層と従業員、営業と生産の部門等の距離を近づけるコミュニケーション改革を徹底

項目	① いいねカード 渡そう週間	② 5分間面談	③ イキキ集め	④ 宝探し開催	⑤ クロス面談	⑥ 社内 インターンシップ
主な視点	縦・横・クロス方向	縦方向	横・クロス方向	横・クロス方向	クロス方向	クロス方向
ねらい	・周りの人に関心を持ち、相手の良い所を見つける習慣を身につける	・管理者層と従業員の距離を近づけ、上司と部下の信頼関係を構築	・従業員のナイスショットを収集して、活気のある職場の雰囲気醸成	・話題づくり ・従業員同士の会話の接点を増やす	・管理者層の視野拡大 ・部署を超えた交流・連携の促進	・営業と生産の意思疎通で協業を広げ、営業力・商品開発力を強化
内容	言動・姿勢等で「いいね」と思ったら、役職を気にせずその人にカードを渡す。カードを多く渡した人、貰った人を表彰。	キャリア&ライフシートを活用し、仕事・生活・趣味・仕事の進め方について上司と部下で面談。	管理部が従業員の「笑顔」や「イキキした表情」を撮影。掲示板やホームページで紹介。	社内に隠された7つのキーワードを記した布を探し、キーワードで文章を完成させた人を表彰。	各管理者が別部署の担当者と面談。面談を通じて別部署の苦労や悩みを聴く。	製造メンバーは営業のクライアント訪問に同行。営業メンバーは製造現場を体験。【⇒別ページ『職場の連携強化』参照】

【取組②】 半年間、全従業員がチーム単位で業務改善に取り組み、最後に全員参加による成果発表会を開催。

9つの全部門（チーム）が一堂に会してカイゼン運動を競う『PJサミット』を企画し実行。9つのチームが方針を決め、カイゼン運動（イベント化して楽しく学び、変えていく）を開始。その成果をチームごとに全従業員の前で発表。これまで見てこなかった他部署の苦労や業務への工夫、改善に向けた取組に触れ、社内の一体感や取組への共感を高めた。



取組後
(成果)

■ チームワークが好転し、付加価値事業への転換に向けた部署間連携の基盤づくりに成功。
■ 従業員一人ひとりが、試行錯誤を繰り返して成果を出した成功体験で、自ら考えて行動しようとする意識や姿勢が変わってきた。

■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社マイティネット（情報通信業／従業員 290 名／広島市）

取組前

■ 従業員の約半数が社外の取引先に駐在しており、以前から職場状況に関する無記名アンケートや半期ごとの評価面談は存在していたものの、駐在先勤務者が日々の勤務やキャリア上での不安や意見を伝える場がなかった。
■ 従業員への通達事項は社内システムの掲示板を活用していたが、自身の職場以外の動きや働き方改革への取組状況等の周知が難しく、会社全体の一体感の醸成が課題となっていた。

取組内容

■ 駐在先勤務者とのコミュニケーション向上に向けた取組を実施。

【取組①】 「働き方改革担当大臣」による駐在先勤務者の巡回面談を実施。（平成 29 年度実績：107 名）

これまでセキュリティや取扱個人情報保護を理由に、部外者の立ち入りが難しい駐在先も多くあったが、駐在先の理解を得ながら、巡回担当者（働き方改革担当大臣）による面談を実施。加えて、駐在先に対して時間管理や休暇取得に関する社内方針を丁寧に説明し、社内と駐在先で労働実態が乖離しないよう、調整役としての役割も担った。

【目的】 駐在先勤務者が抱える日々の業務やキャリアにおける不安を直接吸い上げることで、会社と従業員の距離を縮め、関係性の向上を目指す。

【取組②】 社内報の発行

（掲載内容） ・社内の各部門や新入・転籍社員の紹介 ・従業員の表彰や資格取得情報 ・クラブ、サークル紹介
・福利厚生制度の紹介や活用事例 等

【目的】 帰属意識の向上・配属先変更の不安解消・キャリア計画の参考・一体感の醸成を念頭に、社内通達では伝わりづらい細やかな職場情報や活動の温度感を社内報で伝える。



取組後
(成果)

■ 働き方改革に関する会社の方針・取組への共感度：従業員の 8 割が共感
【従業員の声】 ・仕事に対して一人で考えていたが、チーム（会社）に相談しやすくなった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

対話を促したい対象者や目的に適した施策を導入することが重要

■ 企業内の意思疎通を活発にすることは、職場の活性化だけでなく、**正しくタイムリーな情報伝達につながり、生産性の向上にも大きな役割を果たします**。自社で無駄を削減する取組の一環として、会議やミーティングの見直しや削減を行う場合には対話の機会を失ってしまう場合もありますので、施策のバランスを考える必要があります。
■ 上司・部下等の縦方向は「1on1 ミーティング」、部署内等の横方向は「いいねカード」や「ありがとうカード」、部署を越えるクロス方向は「社内報の発行」や「社内インターンシップ」等、**対象や目的に適したコミュニケーション促進の方法を選択しましょう**。また、単に文字や言葉だけでなく、写真・図や体験するといった“見える”工夫が必要です。