

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、後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で面談。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。