

話そう
聴こう

みんなで創る 職場のコミュニケーション 好事例集



全ての働く人々に安全・健康を ~ Safe Work, Safe Life ~

JISHA 中災防
Japan Industrial Safety & Health Association





7 どうしたの？
浮かない顔して

実は…これこれ
しかじか…で。
課長同士の雰囲気
悪いから
言いにくいんだ。



8 気持ちはわからなくもないけど、でも社長さん
待ってるんだよね。まずは言わなきゃ
先に進まないよ。この前のことは私も見てたけど、
少し声も大きかったとは思うけど、仕事のことで
意見を交わしていたんであって、
ケンカしていたわけじゃないよ。



9 でもさ…、やっぱ言いにくい
んだよな。普段から課長とは
あまり話もしてないし、
そもそも話しかけにくいんだ。

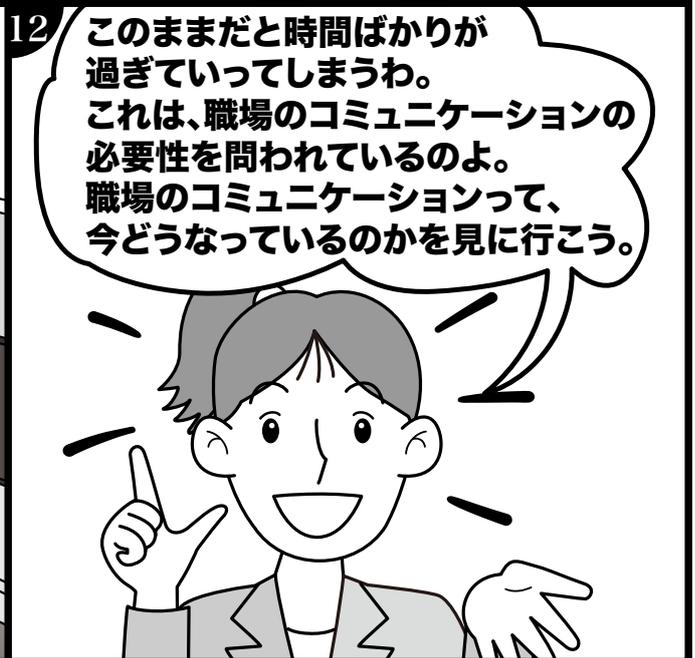


10 そんなこと言ったって、
仕事なんだし、何よりも
大切なお客様からの、
たつてのお願いなのだから

確かにそれは
そうなんだけど……



11 うーん…
どうしよう。



12 このままだと時間ばかりが
過ぎていってしまうわ。
これは、職場のコミュニケーションの
必要性を問われているのよ。
職場のコミュニケーションって、
今どうなっているのかを見に行こう。

はじめに

平成4年（1992年）の労働安全衛生法改正時に、快適職場づくりが事業者の努力義務とされました。同法第71条の3の規定により「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」（快適職場指針（平成9年改正））によるもので、この快適職場指針のめざすものは、「仕事による疲労やストレスを感じることを少ない、働きやすい職場づくり」です。

この指針では、主に「作業環境の管理」、「作業方法の改善」、「労働者の心身の疲労の回復を図るための施設・設備の設置・整備」、「その他の施設・設備の維持管理」の4つの視点から措置を講じることが望ましいとしていますが、職場生活支援施設として、「談話室等の確保」、快適な職場環境づくりを進めるに当たって考慮すべき事項として、「職場に潤いを持たせ、リラックスさせることへの配慮をすること」にも言及しています。コミュニケーションという言葉は、この指針では、どこにも出てきていませんが、「職場は、仕事の間として効率性や機能が求められることは言うまでもないが、同時に、労働者が一定の時間を過ごしてそこで働くものであることから、生活の間としての潤いを持たせ、緊張をほぐすよう配慮すること」とされています。

その後、通信連絡方法が、電話・FAX・現物発送からEメール・添付・クラウド保存へとデジタル化が進むとともに、新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけとしてテレワークが急速に普及しました。

技術革新と世代交代等があいまって利便性と働き方の多様化が進展する一方で、旧来からの対面でのコミュニケーションを中心とする世代とSNS等でのコミュニケーションを中心とする世代のジェネレーションギャップや、リアルで会うことがなくバーチャルでのコミュニケーションが続くことで、心の距離はいつまでも縮まらないことによる孤独感など職場のコミュニケーションは、これまでどおりの意識では進まないものと考えられます。

そこで、中央労働災害防止協会では、「職場のコミュニケーション活性化に関する検討委員会」を設置し、事業場及び労働者双方のコミュニケーション実態調査を行いました。

その調査結果では、事業場として職場のコミュニケーション向上のために重点的に取り組んでいることは、「朝礼・終礼等の作業グループ単位のミーティング」が第1位であることに対し、労働者が有益と評価したのは「1on1ミーティング等上司と部下のミーティング」でした。また、優先して向上させたい課題は、事業場・労働者双方で「上司と部下のコミュニケーション」が第1位でしたが、第2位には、事業場は「部門間のコミュニケーション」、労働者は「職場の同僚」としており、事業場と労働者の間において重視していることへの違いが見えてきました。

この好事例集は、事業場として取り組んでいるコミュニケーション改善施策集です。それぞれの事例に特長がありますが、共通項はコミュニケーションを良くすることだけではなく、働きやすい職場づくりにつながっていることです。

実態調査及び検討委員会の内容については、別途発行の報告書にて詳しく解説しておりますので、併せてご覧ください。

事例集制作にあたり、取材等ご協力をいただきました事業場のみなさまに厚く御礼申し上げます。

中央労働災害防止協会 健康快適推進部

●職場のコミュニケーション活性化に関する検討委員会 報告書

https://www.jisha.or.jp/health/pdf/workplace_communication_report.pdf



●話そう 聴こう ～みんなで創る職場のコミュニケーション好事例集～

https://www.jisha.or.jp/health/pdf/workplace_communication_case_collection.pdf



話そう 聴こう

みんなで創る 職場のコミュニケーション 好事例集

〈参考資料〉

● テレワーク総合ポータルサイト

職場のコミュニケーション活性化調査では、テレワークが職場のコミュニケーションとの関連性も検討しており、好事例としてテレワーク活用事例を掲載しています。テレワーク導入支援・取組み事例等を提供している、テレワーク・ポータルサイトです。

リンク情報 <https://telework.mhlw.go.jp/sitepolicy.php>



● 働くひとのメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」

職場におけるコミュニケーション（人間関係）とメンタルヘルスは密接な関係があると言われています。働く方やそのご家族、職場のメンタルヘルス対策に取り組む事業者の方などに向けて、メンタルヘルスケアに関するさまざまな情報や相談窓口を提供している、働く人のメンタルヘルス・ポータルサイトです。

リンク情報 <https://kokoro.mhlw.go.jp/pr/>



目次

プロローグ ～職場のコミュニケーションの大切さを知ろう～	i
はじめに	iii
【好事例】 CASE.1	1
東日本旅客鉄道株式会社 JR東日本健康推進センター 高崎健康推進センター（群馬県高崎市） ひとりの声を大切にし、 専門家を巻き込んだ産業保健スタッフ連携と テクノロジーの活用で聴覚障害社員が活躍 〔業 種〕 運輸業	
CASE.2	4
日本製鉄株式会社 関西製鉄所（大阪府大阪市） 災害発生を防げなかったことをきっかけに Teamsを活用した現場改善が コミュニケーションを大きく向上させた 〔業 種〕 鉄鋼業	
CASE.3	7
株式会社UACJ（東京都千代田区） 「相互の理解と尊重」を重視し 「好奇心と挑戦心」による成長へ 自由闊達な意見交換ができる雰囲気づくり 〔業 種〕 非鉄金属業	
CASE.4	10
株式会社構造計画研究所（東京都中野区） 社員一人ひとりの知性と個性を尊重する 「人的資本経営」の一環として、 コミュニケーションや健康の問題に取り組み、 組織や個のパフォーマンスを向上させる 〔業 種〕 情報通信業	
CASE.5	13
株式会社ベルク（埼玉県鶴ヶ島市） 社員と現場スタッフの主体性を重視し 課題解決を任せるレインボーミッションと 1on1面談で労働災害防止活動 〔業 種〕 小売業	

CASE.6	16
--------------	----

株式会社エボルブ（大阪府大阪市）

気づき生まれる相談室
旬の課題を捉えたコミュニケーション活性化で、
進化し続ける組織へ

[業 種] 情報通信業

CASE.7	19
--------------	----

株式会社江口組（石川県小松市）

移動式の「熱中症対策カフェ」で現場を癒す
かき氷を振る舞うひとときで
コミュニケーションを活性化

[業 種] 建設業

CASE.8	22
--------------	----

熊本管工建設株式会社（熊本県熊本市）

コミュニケーションは会社の基本
“雑談”で本音を引き出し、
社員のための施策を次々と実現

[業 種] 建設業

CASE.9	25
--------------	----

株式会社エグゼクティブ（東京都中央区）

「おでこ出社」や「いいごごタイム」
テレワークのメリット・デメリットをよく知り
チーム力とコミュニケーションを向上

[業 種] サービス業

CASE.10	28
---------------	----

社会福祉法人秦ダイヤライフ福祉会 特別養護老人ホームあざみの里（高知県高知市）

インカムを活用してコミュニケーション力アップ
ケア・介護の手を止めることなく、
必要な情報を伝達しロスタイムを解消

[業 種] 保健衛生業

CASE. 1

JR東日本 高崎健康推進センターの取組み

ひとりの声を大切にし、
 専門家を巻き込んだ産業保健スタッフ連携と
 テクノロジーの活用で聴覚障害社員が活躍

社員構成

人数：～49人
 平均年齢：45.3歳
 男性95% 女性5%



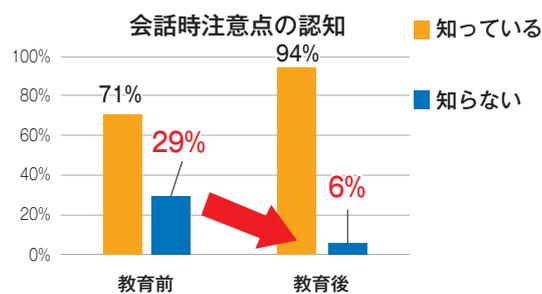
写真右から神奈川芳行高崎健康推進センター所長、小林海斗さん、遠藤弥生保健師、鈴木康司高崎車両センター副所長

社員アンケート結果の前後比較

＜適切な対応を全て選ぶ＞	正解	教育前	教育後
1. 本人の前に行って話す	○	67.7%	91.4%
2. 出来るだけ「大きな声」で話す	×	44.1%	62.8%
3. (新型コロナウイルスの心配がない状況と仮定して) マスクは外して話す	○	61.8%	82.9%
4. 口は大きく、大袈裟に動かす	×	47.1%	61.4%
5. 伝えにくい時は、繰り返ししたり、他の言葉に言い換えてみる	○	67.7%	71.4%
6. ゆっくり目にはっきりと、身振り手振りも交えて話す	○	50.0%	77.2%
7. 正確に伝える必要がある時は紙に書いたり、メール等も活用する	○	55.9%	85.7%

社員アンケート結果の前後比較

職場教育による 社員の意識変化



職場教育による社員の意識変化

JR東日本 高崎健康推進センターはJR東日本グループの社員に対する健康支援や健康維持活動を主な目的として、社会を支える重要な輸送インフラである鉄道の安全確保に貢献しています。同センターが担当する職場である、首都圏本部・高崎車両センターで事務職として勤務する小林海斗さんは、生まれつき聴覚障害があるため2018年に手術によって人工内耳を装着しましたが、期待したほど聴覚が回復しませんでした。その後、新型コロナウイルスの感染拡大によるマスク着用によって、読話術*が困難となり、職場でのコミュニケーションにさらに困難が生じるようになっていました。また、会社が提供したタブレット端末の難聴者用アプリが十分に機能しなかったこともあって、当時の上司からも職場でうまくコミュニケーションが取れていない、と相談がありました。こうしたことを背景に、保健師である遠藤弥生さんを中心に、産業医や上司も加わったコミュニケーション改善への支援が始まりました。

*読話術：リップリーディングともいい、会話する相手の口の形や動きから話の内容を推測する方法。

コミュニケーションはお互いの歩み寄りが大切

遠藤さんは月1回の職場巡回の際、社員で健康相談をしたい人がいたら声をかけてもらい、別個で相談を受けるようにしていました。そこへある時、小林さんから「耳の手術をして、その後のコミュニケーションがもっと良くなるのかと思ったらなかなかうまくいかない」と相談がありました。

小林さんの一番の困りごとは「相手に何かを言ってもらっても、そのまま理解できていないと感ずること。そこが自分にとっては苦しいし、迷惑をかけて申し訳ない、という気持ちになってしまう」ということでした。一方、上司からは「『はい、わかりました』と応答するものの、実際には伝えた内容を理解していないことが多く、周囲が困っている」という声もありました。遠藤さんは耳の専門ではないため、どのような手術なのかもわからなかったため、小林さんの了解のもと、当時の上司と産業医にも相談した上で手術の内容や、どのようなことを職場としてやっていけばコミュニケーションがうまくとれるのか？ ということを耳鼻科の専門医にも意見をもらいながら解決策を探りました。

まず最初に実施したのは、聴覚障害に対する理解を深めるための全社員を対象とした講義と体験プログラムです。これは聴覚障害に関する知識を共有し、聴覚障害者に伝わりやすいコミュニケーション方法を学ぶことが目的でした。例えば「正面から話す」「筆談を活用する」など具体的に役立つコミュニケーション方法<表参照>を社員全員が学ぶ機会となりました。また、体験型の学習として聴覚障害者の「聴こえ」を体験するワークショップも実施。参加者は雑音のひどい環境下での声の聞こえ方を体感することができ、社員の間で聴覚障害に対する

共感が広がりました。

実はこの時、講義とレクチャー以上に遠藤さんが重視したのは「小林さんの声を聞くこと」でした。難聴の特性やコミュニケーションの技術より、小林さんがどのように苦勞をしているのか、何に悩んでいるのか、日ごろどんなコミュニケーションができていて、どんなところができていないと思っているのか、ということを知りたいことを他の社員に知ってもらうことが大切だと感じたからです。「病氣や悩みについて全部話すのは本人にとっては辛かったと思うのですが、本人から『伝えます』と言ってくれたので、全体の半分近くは小林さんの話を聞いてもらいました」と遠藤さんは振り返ります。

実施時はコロナ禍真っ只中だったため、リアルでの集会にはばかられる状況でしたが、少人数に分けて行い、最終的には全社員が参加しました。講義の後には社員同士のディスカッションを行い、実施前後でアンケートも実施しました。

アンケートの中には厳しい意見もあり、「内容が不明なときは聞き返してほしい」「小林さん自身ももっと努力してくれなければ、自分たちだけではどうにもならない」といったものもありましたが、遠藤さんはこうした意見も、上司のフォロー体制を確認した上でそのまま本人に伝えました。「コミュニケーションはお互いの歩み寄りが大切ですので、小林さんもっと努力している姿を見せていかないと！と励ましました」と遠藤さん。小林さんもこうした声をしっかりと受け止めて対応し、社員も聴覚障害に対する認知度が上がった<図参照>ことで、お互いが会話時に適切な対応が選択できるようになっていきました。

新しいテクノロジーを活用して障壁をなくす

次に行ったのは小林さんに対する個別的な支援です。小林さんと遠藤さん、上司とが定期的に話し合い、具体的な課題を共有し解決策について議論を重ねました。これには耳鼻科医やリハビリ施設の専門家からの助言を職場対応に取り入れ、リハビリ方法や適切なサポートも実践しました。

また、取り組んでいる期間の中で進化し、効果を発揮したのが、テクノロジーの活用です。当初は職場で配布されたタブレット端末の使い勝手が悪く、期待した効果が得られませんでした。その後スマートフォンの普及やTeamsなどの環境が整ったため、これらを積極的に活用し、情報共有やコミュニケーションの効率化を図

りました。例えば、会議内容の文字起こしをアプリで行い、小林さんが後で読んで確認できる環境を整備するなどです。小林さんが悩みを抱えはじめた当時はまだ「これやっておいて」という声による伝達が主流でしたが、その後のコロナ禍を経てコミュニケーションツールは格段に進歩し、今ではその主流はTeamsやメールなど、「声」に頼らない環境へと移行し、小林さんの困りごとは格段に減少してきています。

そしてもうひとつ欠かせないのが教育の定期的な実施です。現在の副所長である鈴木さんは最初の講義には参加していませんが、それだけに継続的な教育の重要性を実感しています。「一度教育を実施して理解者が増えて

も、その後教育を行わなければ理解度は低下してしまいます。現在は職場のメンバーが入れ替わるたびに、聴覚障害についての教育を繰り返し実施することにしています。これにより、社員の理解を維持し、過去の教訓を忘れないようにしたのです」と語ります。

こうした取組みの積み重ねにより、職場のコミュニケーションは大きく向上し、障害を持つ社員だけでなく、全社員の相互理解が深まりました。特に、テクノロジーの活用によって効率的な情報共有が可能となり、職場の一体感が強化されています。

何かあったらすぐに声を上げることが課題解決への近道

今回の取組みを総括して、所長で産業医の神奈川さんは、「やはり本人自身が『こういう悩みがあるんです』ということを上司や保健師なりにきちんと声を上げてくれたということが課題解決の大きなきっかけになったと思います。他にも困りごとを抱えている社員がいたら一人で悩まずに、まずは声を上げていただきたいですね」と率直な思いを語ります。

そしてもう一つ「これからもテクノロジーはどんどん

進化してきていますので、そういうものも上手に活用しながらどういうサポート、ツールを使えばお互いに働きやすくなるのかを考えていくことが大事。今後も新しいテクノロジーに関する情報は積極的にアップデートしていきたいと思います」。同社ではこれからもひとりの声を大切にされたコミュニケーションの活性化をさらに推進していくと前向きです。

ここがPOINT!



柔軟なプログラム設計

少人数での講義を採用し、社員の業務負担を最小限に抑えつつ、効果的な教育を実施した。

本人の主体的な参加

小林さん自身が体験や悩みを職場の同僚に率直に共有することで、社員が具体的にサポート方法を学べるようにした。

専門家の助言を活用

耳鼻科医や言語聴覚士のアドバイスを基に、具体的な職場対応策をカスタマイズした。

アンケートの活用

教育実施前後でアンケートを実施し、効果を測定。課題が残る部分に対して、次の改善策を考案した。

テクノロジーの導入

タブレットの支給や聴覚障害者用アプリを採用するほか、Teamsなどのプラットフォームも導入し、音声だけに頼らない環境を整えた。

職場のこぼれ話



遠藤さん談

小林さんが一番悩んでいた時期に私に貸してくれたのが、『淋しいのはアンタだけじゃない』（吉本浩二著）という漫画でした。それを読ませてもらい、聴覚障害に対する理解が大きく進みました。そこで会社の所蔵本として購入し、みんなで読めるようなところ職場のみんなもコミュニケーションがとりやすくなったり、心がちょっと近づいて話しかけやすくなったりなどの変化がありました。

「聞いちゃいけないのかな」と思っていたところをオープンできるようになり、心理的安全性が高まったのだと実感しています。

鈴木さん談

小林さんは向上心が強く、耳のハンデがありながら資格試験などにも積極的にチャレンジしています。衛生管理者の免許試験にも2回目で合格しました。今後は法律の勉強をして支社や本社で法務に関わる仕事をやってみたいという希望も聞いていますので、われわれとしては「それはぜひ、頑張れ」という感じで応援していきたいと思っています。

CASE. 2

日本製鉄株式会社 関西製鉄所の取組み

災害発生を防げなかったことをきっかけに Teamsを活用した現場改善が コミュニケーションを大きく向上させた

社員構成

人数：～ 49人
平均年齢：35.2歳
男性94% 女性6%



熱間製造課、材料切断・
車輪圧延係の皆さん



投稿の例。ルールに則った安全行動ができる仕組みづくりが目的



Teamsを活用したリアルタイム情報共有。写真などのビジュアルで投稿できるのが強み

日本製鉄株式会社関西製鉄所は、世界各地で使用される石油掘削・天然ガス開発向けや高効率発電所のボイラチューブ向け継目無鋼管（シームレス鋼管）の製造、鉄道用車輪・車軸を製造、さらには車のエンジンの重要部品である鍛造クランクシャフトや、建築構造材であるH形鋼・ハイパービーム、土木・港湾工事用鋼材である鋼矢板などさまざまな鉄製品を製造しています。中でも鉄道用車輪の分野においては、日本の鉄道用車輪のほぼ100%がここで作られています。

同事業所では2020年に起きた災害をきっかけに、職場間、職場内での情報共有の大切さを実感し、職場間での情報共有を目的としてコミュニケーションツール導入に取り組むこととなりました。ひとつのラインの中にある4つの職場が、それぞれ独立しており、その職場間での情報交換が少ないために、「知っている人はわかっている」、いわゆる経験則に基づく安全対策になっている面もありました。そのような現状

もあって、熱間製造課、材料切断・車輪圧延係の坂本淳さんは、この災害の原因は情報交換不足によるものと考え、誰もが同じ情報を共有することで安全対策を施すことができると、コミュニケーションツールであるTeams*の導入に着目したのです。

災害防止のための情報共有は「迅速に・わかりやすく・全員が」

きっかけとなるその災害は、2020年に起こりました。トラブルによって普段は隙間がない設備（床部分）に隙間ができてしまいました。その隙間をすぐにふさげば災害は起こらなかったのですが、そこに隙間があることを知っているのはその現場の人だけ。「ここに足がはまるわけがないだろう」という安易な判断で放置されていたのです。その結果、休業災害が発生してしまいました。

坂本さんは、その災害が起きた原因は、隙間があったことではなく、情報の共有不足が原因であったと考えました。「その現場で働く人だけが知っている」ことであり、迅速に補修することもなく、上司に報告もしていませんでした。むしろ他部署の人たちは誰も知りません。その結果災害が起こってしまったのです。「結局、自分が危ないと思ったことを、自分は気をつけるから大丈夫と、そのままにしてしまったことが最大の原因だと考えています。そうした際に大事なのは、その現場で共有するだけでなく、管理者にまですべての情報が届くことだと思います。私がその管理者であれば『それはすぐに修理すべきだ』と判断しますし、当時の現場の人は『いずれ直してもらえらるだろう』くらいに考えていたのだと思います」と坂本さんは推察します。

「災害のあった現場は、4つの工程でそれぞれ10人前後の人員で全体で34人で担当しています。30人の情報共有という大変そうでもあります。逆に言うとたかだか30人で情報共有できていなかったことになりま

す」。そこで坂本さんは情報共有できるための仕組みを模索し始めます。

もちろん同事業所ではこれまでも伝統的に各職場ごとにとっても高いレベルでの対策は施されてきました。しかしながら、製造ラインの地図上で問題箇所が付箋を貼っておいたり、申し送り帳に問題を書いてもらうなどの対策をしても、わざわざ製造ラインの地図を日常的に見直したり隣の職場の申し送り帳を見たりはしないために、すべての情報が全員に行きわたるわけではなく、情報共有ツールとしては不完全だったといえます。また「切断工程の問題を型工程の人に言うてどうするの?」といったように情報共有の概念そのものが希薄だったという可能性もあります。

そこで、坂本さんが考えたのは、コミュニケーションツール「Teams」を活用して情報を共有すること。「Teamsがいいところは、アクセスしやすいところ、現場でも見られること。タイムリーにアップデートされ即時に上司にも報告が行くところです」。これによって、ライン全体の4つの職場が横でつながり、管理者はもちろん、工場長、課長までも情報が共有されることになりました。「当時の工場長、課長にもこのツールの利便さ、重要性を理解していただき、導入のバックアップをしてもらえました」と坂本さん。現在では現場の全員がTeamsに入って有効活用しているといいます。

情報共有ツールが有効に使われるためには「ひと手間」が必要

ただし、Teamsを使うだけでは完全ではないこともあるといいます。時系列でつながっていくだけのチャット機能では情報のストック性や検索性に欠けているからです。そこで、その弱いところを補うために、坂本さんはExcelのフォーマットを作成して、Teamsでの情報を落とし込むことにしました。「このフォーマットを作ることは、結構大変なのですが、災害防止にはとても重要なことだと思います。元々は、事象のみを書いていたのですが、それでは足りないことがあって、例えば、問題箇所の報告に写真を添えて投稿したり追加情報を書いたりしてくれたりしても、フォーマット側が薄ければその情報も一過性のものになってしまいます。ですから、記入フォー

マットをきっちりと毎月仕上げて、そのフォーマットに沿って情報を記入、ストックしていくようにしています」。このファイルはTeamsに添付機能として共有でき、閲覧者は誰もが有効活用することができます。また投稿マニュアルも作成してひとつのルール通りに運用されていくように工夫しているそうです。

Teamsが使われることで、情報共有の方法が進化していくこともあるようです。「はじめは、『ここが危ないです』という情報だけだったものが、『緩衝材を付けてみました』と対策を投稿してくれるようになります。そうするとその対処が他の場面でも応用できるようになったりどんどん使い方が広がっていきますよね。また、ピ

* Teams : Microsoft Teams インターネット上で情報を共有できるツール

ジュアラル的に写真をどんどん貼り付けられるのも使いやすいくところだと思います」。文字だけではなかなか進まなかつた改善もその時々で社員の皆さんがどう感じた

か、どう見つけたかという情報が盛り込まれることで改善が飛躍的に進むようになりました。

ツールの導入でコミュニケーションは進むが、継続することはもっと大切

ただ、ツールを使い続けることの難しさもあるようです。「Teamsの継続利用には、事の大小ではなく、会話も含めて、何でも投稿することが大事だと思います。ちょっとした問題提起について、班長が『こうしよう』と返したり、コミュニケーションが進んでいることを確認することが重要なんです。それを継続することで、改善は進んでいるのか？どうしたらいいのか？といったコミュニケーションが促進されることになれば良いのだと思います。その繰り返しで、今度は前例に倣って工夫をしたり自分が判断できるようになったり、個々の成長にもつながっていると思います」。

同事業所では、Teams導入の成功によって新たな取組みも生まれ始めているといいます。「Teams導入がうまくいったことで、会社ではMicrosoft365を導入してくれました。現在はFormsを活用しています。Formsはアンケートを取ったりできますし、手順書が変更になったときに、理解しやすいようにクイズ形式にして配布したりかなり活用しています。こういったコミュニケーションツールによって、情報共有が促進されたり、コミュニケーションの質と量が向上するのは良いことだと思います」。他にも、タスクを見える化させるPlannerや、Power Appsも活用しています。例えば点検表に丸付けしていくだけのものだとどうしても単調な作業になるのでPower Appsでもう少し入力しやすいものにアレンジするなど継続へ

のモチベーションアップのための工夫をしています。

坂本さんによると、コミュニケーションツールやアプリを使うことで工場内のコミュニケーションの質はどんどん向上することができるといいます。「環境チェックなどでは、これまで紙のチェックシートを持っていき、チェックしてその紙を提出していましたが、今ではアプリを開いて、ピッピッとチェックして、登録、送信すればもう管理者への報告書になる。ここでもTeamsを活用します。他にもパトロールアプリなども作っています。ソースコードを知らなくてもいろいろ応用できるPower Appsはかなり使えると思います」。みんなでワイワイやりながら新しいアプリを作っていくことは楽しく、自分たちで作ったアプリであれば使いやすいので、活用頻度も上がっていくでしょう。「これからの若い世代は、こういったことも得意だと思うのでどんどん関わってほしいですね」と坂本さんは期待しています。

ここで大切なのはツールやアプリそのものが重要なのではなくて人の関わりこそが重要だということ。「アプリは形だけであって、作るとき、続けるとき、見直すときには必ず人の手が必要です。作るにあたってはいろいろな人の意見もあり、反対意見もあります。そこも含めてコミュニケーションなんだと思います」と坂本さんはツール運用の要諦を教えてくださいました。

ここがPOINT!

情報共有することが災害防止につながる

災害の原因は、危険であることの情報共有が重要。「知っている人」だけが知っているのではなく、すべての人に共有されること。

「迅速に・わかりやすく・全員が」

危険箇所や危険性を、リアルタイムに、アクセスしやすいツールで、横にも縦にも情報共有されることが重要。

情報共有ツールが有効に使われるために補完機能も必要

Teamsですべてが解決するわけではなく、ExcelのフォーマットづくりなどTeamsの弱点を補うツールが必要。

職場のこぼれ話

会社から支給されているスマートフォンはAndroidですが、同事業所の若い世代はほとんどがiPhoneユーザー。そのためTeamsで情報共有しよう、となった時には本来スマホに強いはずの若い世代が「???」となってしまいました。そこで普段スマホに慣れていないはずのオジサン世代が「なんだ、Google Playから落とせばええんやろ」と大活躍。若者世代に教えることで気持ちよく情報共有の輪に入っていたということです。

CASE. 3

株式会社UACJの取組み

「相互の理解と尊重」を重視し
「好奇心と挑戦心」による成長へ
自由闊達な意見交換ができる雰囲気づくり

社員構成

人数：1,000人～
平均年齢：41歳
男性83% 女性17%



斎藤和敬さん



理念対話会の様子（チェコにて）

UACJグループ理念

UACJグループ理念は、企業としての理念に加え、社会に対して目指す姿、社員の価値観から成り立っています。企業理念とは、私たちが何のために事業活動をするのかを表したものであり、すべての事業目的とつながっています。目指す姿とは、UACJが実現したい社会の姿を表しています。価値観とは、大切にすべき社員一人ひとりの振る舞いを示します。下図のように、これら3つがお互いの力を高め合いながら前進することで、UACJの推進力が生まれます。



企業理念

素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。

目指す姿

アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ。

価値観

- ▶ 相互の理解と尊重
- ▶ 誠実さと未来志向
- ▶ 好奇心と挑戦心

株式会社UACJは、2013年にアルミニウムの圧延をしている、古河スカイ株式会社と住友軽金属工業株式会社が経営統合してできた、日本発のグローバルに事業を展開するアルミニウム総合メーカーです。元々はアルミニウムとは関係のない業種から転職してきた斎藤和敬さんは、IRや経営企画の部門を経て、現在の新しい風土をつくる部で、理念に基づく社内の風土づくりやコミュニケーションの向上に取り組むことになりました。

「私が経営企画に異動になった頃は、まだ経営統合から4、5年しか経っていない時期で、UACJ一体というよりも、旧古河スカイ、旧住友軽金属工業、そしてUACJになってきてから入ってきた人といったように、まだバラバラな感じが残っているのが否めませんでした。UACJに外部から入ってきた者として、しがらみのない視点で、『何か一体感が足りないのではないか？ もう少し外の競合他社などをしっかり見たうえで一体感を持つことが必要だな』と感じていました」

そこで、一体感を持つこと＝理念を共有することの大切さについて、当時の石原社長と担当役員に説明して「すぐやろうよ」ということで、理念の再定義に取り掛かることになりました。

まずは社員の話の聞くところからスタート

斎藤さんは、理念を作り直す、再定義するというところにおよそ1年かけて取り組みました。正解のないものですから、まずはUACJの社員一人ひとりにヒアリングすることから始めたそうです。

「知り合いやら現場の人など、片っ端から声をかけて、『UACJの強みって何だろう？』『UACJらしさって何だろう？』について、1時間、2時間と話を聞いて、愚痴も含めていろんな話を聞くことができました。結構不満やストレスが溜まってんだなあなんて思ったりもしました。しかし、30人、40人と話を聞いていくうちに、だんだん『UACJらしさ』というものが見えてきました。それでも国内だけでは意見が偏ってしまうかもしれないですから、タイやアメリカなどの海外拠点にも行って話を聞きました」と斎藤さんは振り返ります。

このとき話を聞いたのは性別、年齢、役職、国籍、旧古河スカイ出身か、旧住友軽金属工業出身か等、とさまざまな個性を持つ、優に100人を超える社員でした。こうした多彩な人の意見や考えをインプットしたことで現在の理念と行動指針が見えてきたのですが、その中でも特に大事にしなければならないのはコミュニケーションだと気づいたそうです。

「行動指針に『相互の理解と尊重』を掲げているのですが、これこそコミュニケーションの重要性を表していると思います。理解と尊重はいろいろな立場の人がいる中で、自分をその立場に置き換えて考えることから始まります。これはまず、コミュニケーションを取らないことには始まりません。UACJという会社は技術力はもちろんですがグローバルネットワークなど他にも素晴らしいものをたくさん持っているのですが、それをうまく表現できていなかったり、潜在能力を発揮できていない部分があると感じました。誰かに『UACJの強みは？』と聞いてもすぐには出てこなかったりしたのです。そこで、そういった話を普段から自由に交わせる場が必要なのではないかと考えました。特に製造業の現場にありがちな、『言われたことをやる』『厳しく育てる』といったやり方から転換して、『好奇心のままに挑戦できる』『自由闊達に意見を交換できる』ような心理的安全性を確保しなければいけないのではないかと思います。」

こうした思いから専任部署の新しい風土をつくる部が

設置され、取組みを始めたのが「理念対話会」という、会長、社長、幹部役員などと直接対話する機会を設けるものでした。スタートした2020年度は170回開催して、970名もの社員が経営層と直接対話し、2024年4月から社長が田中信二氏に代わっても続けられ、現在では毎年1,000名を超える社員が対話会に参加しています。

「初めは20人くらいの単位で対話をしていましたが、やはり時間が足りなくなったり、一人ひとりとの関わりが薄くなってしまいがちで、1回あたりの参加人数を変えてみたり、時間を変えてみたり、試行錯誤する中で、6人のグループで、1回あたり100分くらいで運営するのがいいのではないかという形に落ち着いてきました。まずは最初に人となりを知るための自己紹介を15分くらい、少し緊張がほぐれたら社長から理念の説明、言葉に込めた意味や自分の理念にまつわるエピソード、キーワードにまつわる話をしてもらって、その後は個人が理念から思いつくキーワードを自分の仕事に投影させて話していくという流れです。「参加者からは、これまでは画面越しの人だった社長や経営層と直接話ができることから、単に会えて嬉しいという声や、理念やビジョンを直接聞いて理解が深まったとの声」を聞き、斎藤さんは手応えを感じています。

そして、2021年にはさらに社員相互の理解を図り、新たな理念の浸透と会社風土の醸成を促進するためにUnipos*を本社にトライアル導入しました。Uniposとは、社員相互で感謝を伝え合うWEBシステムのことで、称賛する文化を育み、社員のエンゲージメントを高めるツールです。心理的安全性が高まることで自由闊達な意見交換を可能にし、組織の風土の改善に役立てることができそうです。

初めは、このシステムの効果について懐疑的な意見もあったといいます。そこでZENTech**という心理的安全性を計測した結果から「話しやすさ」「助け合い」「挑戦」といった指標のスコアを見てもらい、分析で終わらせず、改善策を考えていきました。職場の雰囲気やコミュニケーションのしやすさについて議論していく中で、一つの方向として、「社員同士を褒めあえる風土をつくる必要があるのではないか」という理解が広がっていったのです。

* Unipos：社内で感謝の気持ちを伝え合い、社員同士の称賛を習慣づけるためのWebサービス。例えばピアボーナスと呼ばれる少額のボーナスを添えて感謝のメッセージを送信でき、他のメンバーも拍手（ポイント）を送ることができるなどのサービスがある。（<https://unipos.me/ja/>）

** 「ZENTech」サーベイ：チームの心理的安全性を計測するツール（<https://zentech.jp/service/safetyzone>）

導入から4ヶ月で心理的安全性のポイントが上昇

斎藤さんは、社内の風土が確実に変化していると言います。

「ZENTechで、心理的安全性のポイントがUnipos導入から4ヶ月で上昇しました。心理的安全性はなかなか実感にくいものではありませんが、それを客観的に図るための4つの指標、『話しやすさ』『助け合い』『挑戦』『新規歓迎』のそれぞれのポイントが少しずつ上昇し、総合評価として心理的安全性が上昇しているのです。ZENTechの結果を見ると、職場の雰囲気やコミュニケーションのしやすさといった、数値では表せない変化が目に見えて起こっていました」。Uniposによって誰が何に取り組んでいるのかが誰からも見えるようになり、仕事の相互理解が進んでいきました。

他にもUniposには意外な効果も表れていると言います。「それまで思ってもいなかった意外な人が投稿していたり、その人の知らない一面を見られたり、Unipos

の投稿から新しくつながりができたりするのもいいところだと思います。また、自分の取組みを投稿して、周りの人がそこを褒めたり、感謝を伝えたりすることで、各製造所間であったり、本社と製造所などのつながり、これまでは知ることのなかった新しいつながりが生まれてくることもあります。元々、理念の浸透をひとつの目的にしていますから、Uniposに理念のキーワードである『相互の理解と尊重』であったり『挑戦』『好奇心』といったハッシュタグをつけて投稿していくと、みんなそういった言葉を使いだすんです。社長が『全員野球』という言葉を使っている時期にハッシュタグをつけていくと、知らないうちにいろんな人が『全員野球』と言いだすのです。こうして、理念を浸透させたり、意識をひとつの方向に導く上で、Uniposはそのための有効なツールとして機能していきました。

新しいつながりを生み出すさらなる取組み

「つながりといえば、2024年から『繋ぐ（つなぐ）対話会』というものも始めました。これは、理念や行動指針といった大きく掲げているものに対し、中期経営計画の解説をしたり、もう少しかみ砕いて現場のコトとして、自分のコトとして捉えていくきっかけの場です。例えば、UACJはアルミニウムの会社ですが、自分の担当するアルミ缶のことは知っていても、自動車部品やロケット部品のことは知らないといったこともあるのです。それを、まさに『つなぐ』ことで周りに関心を持ったり、自分の持ち場にもより一層愛着を持ったりできるわけです。それも、各工場ごとに社長が赴くわけですが、

そこでちょっとしたクイズ、『アルミの知識』や『売上に関すること』といった普段は触れない内容のクイズを用意していくことで興味、関心を高めたりしています。こうした取組みが各部署をつなぎ、好奇心と挑戦心を高め、会社全体のエンゲージメント向上に貢献しているといえるでしょう。

UACJでは「理念対話会」や「Unipos導入」「繋ぐ対話会」といった施策を並行して運営するだけでなく、これらを推進する「ふどつくフレンズ」（＝風土をつくる）という組織横断のアンバサダーを設置して、さらなる理念や行動指針の浸透に取り組んでいます。

ここがPOINT!



まずなによりも“ヒアリング”が大切

理念、行動指針を再定義するために、まずは社員が何を思っているのかをヒアリングすることが大事。さまざまな属性、立場、経歴の社員の話聞くことで方向性が見えてきた。

心理的安全性向上のためにツールを活用

感謝を送りあうWEBツールUniposを導入することで、相手を称賛する文化を醸成。ハッシュタグを効果的につけることで、自然に理念、行動指針のキーワードが語られるようになった。

理念の浸透には経営層との対話の実施が有効

理念、行動指針を浸透させる上で、社長をはじめとした経営層が自らの言葉を通して理念を話し合う場を設けている。

心理的安全性のスコアを把握する

「ZENTech」サーベイ

Uniposの導入にあたっては現状把握と、導入前後の効果測定のために調査ツールの活用は不可欠。その結果と数値を持ってマネジメント層が部長と個別に会話しながらフィードバックし、効果を実感できるようにした。

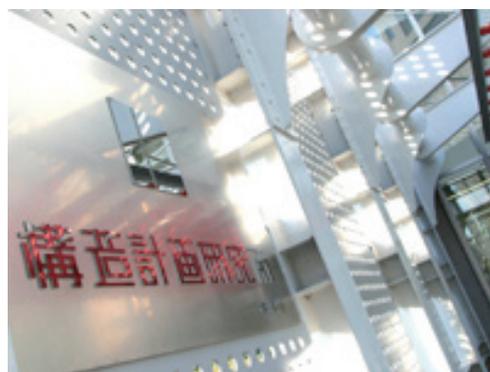
CASE. 4

株式会社構造計画研究所の取組み

社員一人ひとりの知性と個性を尊重する 「人的資本経営」の一環として、 コミュニケーションや健康の問題に取り組み、 組織や個のパフォーマンスを向上させる

社員構成

人数：500人～999人
平均年齢：41.7歳
男性70% 女性30%



本社ビル外観



創業記念イベント 運動会大玉転がし



ActHUB

株式会社構造計画研究所は、1956年に構造設計事務所としてスタート。その後、情報通信や製造、意思決定分野にも事業を広げながら、工学的な知識を基盤とした技術コンサルティングやシステムソリューションを提供する社員約650名規模の会社へと発展してきました。

同社では、「人的資本経営」という言葉が目目されはじめる以前から、“人才*一人ひとりの知見や活動がビジネスの成果に直結する”という考え方が浸透していて、社員の成長や活躍を最重要視してきました。そこには「人的資本」や「健康経営」といった形式的な仕組みづくりよりも、社員がどれだけイキイキと働いて成長しているかということを大切に、その一側面としての健康を捉えていく風土が根付いています。そこで、一人ひとりのパフォーマンスを向上させるための環境づくりの具体策について、人的資本経営を推進する、執行役員・総務部長の秋元正博さん、社内コミュニケーション室のチームリーダーである小島有香子さんにお話を伺っていきます。

*人才：同社では社員を経営にとっての資源として考えるのではなく、才能を持った対等なパートナーとして考えるため、人材を人才と表現している

最大のパフォーマンスを引き出す仕組み、それが「人的資本経営」

2023年3月決算期から上場企業等を対象に人的資本の情報開示が義務化され、にわかに脚光を浴びはじめた「人的資本経営」ですが、同社ではそんな言葉が流布する以前から人的資本経営を行っていた、と秋元さんは強調します。「社員一人ひとりの知性と個性を尊重し、さまざまなつながりの場を提供することで会社全体の知を蓄積し、新しいサービスを生み出していくことが、当社の企業価値創造の根本になっているからです」。また、専門的なコンサルティングやシステムソリューションを提供する同社では、自分の仕事が社会にどう役立っているのかわからないような巨大プロジェクトを請け負うより、一人ひとりの技術者が顧客と直接コミュニケーションを取り、時には他の専門分野の技術者と協働しながら社会的な価値を提供するような業務を行ってきました。さらには、繰り返し性が高く収益の見込める確実性の高い仕事に社員を配置する真マネジメントスタイルではなく、個々の社員が新たなビジネスを探索し、走りながらビジネスの形態を構築していくような展開が多くなされています。そのような同社では、技術者同士の切磋琢磨と協働が競争力を生む原動力だと、秋元さんは言い

ます。しかしその一方、こうした自主性を重んじるようなマネジメントスタイルでは、勤務時間が長くなりがちで、かつハードワークは当然であるという共通認識がありました。ある程度のハードワークは弊社の生命線ですので継続するとしても、それにより社員が健康を損なってしまうては本末転倒だと、秋元さんは言います。また、社会の複雑な問題を解決していくためには、多くの技術者の知を結集して対応していくことが、今後ますます求められます。そのような会社としてのビジョンをしっかりと発信して社員と共有する中で、個々の社員の能力や可能性を高め、さらなる協働を促しシナジー効果を醸成していくために、社内コミュニケーションの活性化が必要不可欠との認識に至りました。そのような背景から、2020年に総務部に社内コミュニケーション室が発足しました。秋元さんは「総務部の役割は、このような社内コミュニケーションの活性化を通じて、持続的な社会貢献を可能にするという外部価値に貢献するとともに、社員の健康や多面的な成長を促進させるという内部価値にも貢献していくことだ」と言います。

インフォーマルコミュニケーションを増やすことが、社内コミュニケーションの目的

現場の事業部門は、計画的に成果を創出するため、対面する市場や事業環境に即した合目的な戦略を立案し、日々実行しています。これまでの比較的安定的な社会環境下であればそれで事足りますが、ますます複雑化する社会の新たな課題を解決していくためには、部分最適な合理性を超えていく必要があります。そのためには、合理的だけではない、遊びや一見ムダと思えるようなインフォーマルコミュニケーション**が重要になる、と秋元さんは言います。

例えば、2024年から新たな社内イベントとして、6月6日の創業記念日に全社イベントを実施しました。2024年のテーマは「全力で遊べ」。創業記念イベント企画委員会を立ち上げ、スポーツと文化体験イベントを10種類企画。従来の座学中心の社内イベントを発展させ、社員が非日常体験に積極的に参加することを通じて、社内ネットワークを構築する機会を提供しました。プログラムの一例ですが、「運動音痴・不足も楽しめる大運

動会」「プロレッスン付きビリヤード大会」「鎌倉散策とテラリウム体験」など。各地で楽しんだ後は、バーベキュー場で懇親会を開催。各々が参加したイベントの感想を伝えあったり、「最近どう？なにしてるの？」とお互いの仕事を共有したりと、社内の弱い紐帯***を張り



創業記念イベント サバゲー

**インフォーマルコミュニケーション：普段の業務とは別に社内でも偶然出会った人同士が日常的な会話、雑談、何気ないやりとりを行うこと。

***弱い紐帯：スタンフォード大学の社会学者マーク・グラノヴェッターが提唱した概念。緊密で親密な社会的なつながりを持つ人より、弱い社会的なつながりを持つ人の方が、新規性のある有益な情報をもたらしてくれる可能性が高いという理論（The strength of weak ties）が提唱されている。

巡らせるコミュニケーションの場となりました。大規模イベントの運営はかなりの労力がかかりますが、イベント後のアンケートでは、満足度では92.6%が「大いに満足・満足」と回答。新たな交流や親睦を深めることができたか？という問いには87.6%が「とてもそう思う、そう思う」と回答があり、「創業記念をきっかけに社員が集まることができてとてもいい刺激となりました」など、多くの評価や感謝のコメントをもらい、苦労したかがありましたと、小島さんは振り返ります。

読者の皆さんからすると、そのような社内コミュニ

ケーションが成果につながるのかという疑問もあるかと思いますが、そこはあくまでも将来の成果創出に向けた環境づくり、“シカケ”づくりです。すぐに結果がでるのかはわかりません。一方で、実際に社内報でも取り上げた事例ですが、事業部の業績低迷で新規ビジネスを模索していた社員が「ボジョレーヌーボー新酒を楽しむ会」に参加した際に他部門の社員との会話をきっかけに、新技術の開発へとつながり、社内表彰を受賞するまでにビジネスが成長したこともありましたと、小島さんは言います。

仕事にメリハリを付けて、健康的に思いっきり働く

また総務部では、これまでの法令遵守的な守りの健康施策から、社員が自律的に健康増進できる場を提供することへも力点を置くようになり、守りと攻め2本立ての施策遂行に移行しつつあると、小島さんは言います。

2024年7月に社内運動施設「ActHUB（アクトハブ）」をオープン。本格的な筋トレマシン、有酸素マシンを設置するとともに社有の人流計測技術を使い、社内イントラネットで混雑状況がどこからでもわかるように混雑状況案内サービスを導入。さらに同じく社有技術のスマートロックシステムを使い、運動施設利用を24時間365日可能としています。

また、アメリカで流行している「ピククルボール体験会」を実施。老若男女問わず楽しめるスポーツで、バドミントンコートくらいの大きさがあると開催できるということで、会社内にある会議室に養生テープでコートを作り2024年11月から開催し、徐々に拡大しています。さらには、朝の時間を有効活用することで健康的な働き方への移行を推奨するため朝食サービスの提供を検討。2025年1月より実験提供をスタート。「朝型の生活に転換するきっかけとなった」「仕事の生産性が高まった」「朝

食サービスの利用を通じて社員同士の会話が増えた」などの声がありましたと、小島さん。

「コミュニケーションを通じて、人と組織を元気にすることがわれわれの仕事のゴール。このような活動を通じて、個々の社員が自分らしい働き方を発見することをサポートしていくことが、メンタルヘルス対策にもつながる」と秋元さん。今後も、社員の皆さんがイキイキと働くことができるよう、自身の役割を果たしていく決意です。



ピククルボール体験会

ここがPOINT!



「人的資本経営」を会社の根幹に据える

「社員一人ひとりの知性と個性を尊重し」「さまざまなつながりの場を提供することで会社全体の知を蓄積し」「新しいサービスを生み出していく」ことを企業価値創造の根本に置いている。

インフォーマルコミュニケーションを促進させる

部門をまたいだ各種イベントを実施することで、会社内に弱い紐帯ネットワークを張り巡らせるとともに、

相互に刺激し合い創造性を引き出している。

仕事も遊びもどちらも楽しんで 取り組める場を作る

近くに365日24時間利用可能できるトレーニングルームを開設。社員が積極的に運動を楽しむことで、健康増進やリフレッシュ、多様なコミュニケーションを促進させている。

CASE. 5

株式会社ベルク 的場店での取り組み

社員と現場スタッフの主体性を重視し
課題解決を任せるレインボーミッションと
1on1面談で労働災害防止活動

社員構成

人数：1,000人～
平均年齢：33.5歳
男性30.8% 女性69.2%



写真右から、^{わたり}亘理一行エリアマネージャー、
岡野徹也店長、金子正和副店長、大島敦次長



レインボーミッションの「取り組みテーマ」



安全衛生委員会で各部門のチーフと情報共有

株式会社ベルクは、社名の由来でもある「Better Life with Community（地域社会の人々により充実した生活を）」を経営理念として、1959年に埼玉県秩父市で「主婦の店」という名称で創業した地域密着型のストアです。その後順調に店舗数を伸ばし、2024年には関東一都六県に140店舗以上を展開するまでに成長していますが、それに伴ない労働災害の数も少しずつ増えていることが課題でした。そこで、各店舗が独自にテーマを決めて目標を絞り、自主的に課題を解決する取り組みとして2020年から始めていた「レインボーミッション」に、全店舗共通の最重要テーマである労災防止を掲げ、安全衛生活動を強化することとしました。この活動は着実に実を結び、年間労災件数が227件（2022年）、200件（2023年）、186件（2024年）と、労災を減らすことに成功しました。そのカギは従業員本人の納得と部門を超えた情報共有にありました。具体的な活動内容について、本社人事部の大島次長と^{わたり}亘理エリアマネージャー、埼玉県川越市にある的場店の岡野店長と労災防止「隊長」の金子副店長に話を聞きました。

気持ち良い挨拶が響く「やまびこ運動」を開始

「労災防止に限らず、さまざまな施策はどうしても本社が主体となって内容を決定していく傾向がありました。そこでレインボーミッションという、各店舗が自由に課題を設定して取り組む独自性の高い活動を始めたのです」と語るのは本社人事教育部の大島次長です。もっと現場の店長やチーフ、従業員レベルまで活動の主体を移すことで、本当に腹落ちのする魂の込められた施策を講じていきたいと考えたのです。例えば、的場店では写真にあるように①労災防止、②接客レベルの向上、③5Sの強化の3つのテーマを掲げています。②接客レベルの向上は、“やまびこ運動”というお客様への気持ち良い挨拶をする取り組みで、従業員同士のコミュニケーションを高めることで、接客レベルの向上を図っています。

店舗内ではいろいろな作業があり、接客だけに集中することはなかなかできません。特に商品を補充しているときは、手元に気を取られていて近くをお客様が通っても挨拶できないこともあります。そこで岡野店長は朝礼の際、「誰かがお客様に気づいたら大きな声で『いらっ

しゃいませ』と挨拶しましょう。そしてその声が近くで聞こえたら、自分も『いらっしゃいませ』と元気な声を出しましょう」と呼びかけたのです。つまり、お客様の姿が見えなくても、他の従業員の声にやまびこのように呼応することで気持ち良い挨拶が次々と店舗内に響くようになる取り組みです。

しかしこの取り組みも店長や隊長からの一方的な押しつけでは効果がないと岡野店長は考えています。「自分たちよりも各部門直属のチーフのほうがパートナーさん（同社ではパートやアルバイトの従業員をこう呼んでいます）とより近いので、まずはチーフから言ってもらおう。そこで変わらなければ、隊長からも話をして、どうしたら声が出るのかを一緒に考えるようにしています」。

本人が「それなら確かにそうしたほうが良いな」と納得して行動できるようにアプローチするのは心理的安全性なども考慮した全社的な文化として浸透しているため、各店舗単位でも「納得できる」取り組みとなるよう工夫して取り組んでいるというわけです。

会社側は迅速に情報を提供し、店舗側はそれを周知徹底する

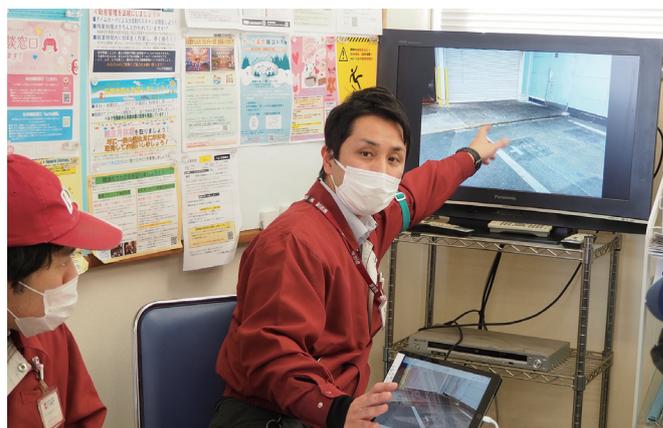
こうして自主性と納得を重視する一方、部門を超えた情報共有にも力を入れています。店舗には青果部、海産部、精肉部、デリカ（惣菜）、グロサリー（食品）、チェッカー（レジ）の6部門があり各部門にチーフという責任者がいます。そのうち社員は2～3名で、部門によりますがパートナーが多いのはチェッカー部と惣菜部で20人ぐらい。パートナーはそれぞれ勤務時間が異なりますから、朝礼だけでは情報が伝わり切りません。そこで伝達漏れがないように全員の名簿入りの回覧票により、読んだ人はレ点を入れてその情報が確かに伝わっているかをチェックしています。その上でチーフから直接内容を伝えるのです。

そして労災防止に特に威力を発揮しているのがタブレット端末による画像や動画による情報共有です。まず、出勤して画面を見ると最近起きた労災の事例が動画で配信されていたり、事故につながりそうな現場の画像などをチェックできるようになっています。「会社側では次の事故が起きないように事例が発生したらすぐに情報を発信して注意喚起をしていく。一方で店舗側がしっかりと全従業員に周知徹底して腹に落ちた安全対策をしてもらう、という両輪で行っています」と亘理さん。

こうした情報共有を始めるまでは自分の部門しか面

倒を見られないチーフが多かったのですが、現在は他部門のパートナーさんが不安全行動をしていると「それは違うよ」と声をかけるようになったといい、部門を超えた情報共有が進んでいます。

それでも大島さんは「まだ道半ばで、完ぺきにできているかといえば、できてない」と言います。そのためにも部門を超えて伝え合える、指摘し合える文化をさらに定着させていきたいと考えています。例えば「海産部で労災があり、包丁で指を切った」という情報も「レジ部門は包丁を使わないから関係ない」ではなく、指を切った時期が年末などであれば、他の部門にも「忙



危険箇所は画像で確認

しい時期なので災害が発生する危険性が高まっていますから気をつけましょう」と金子隊長から注意喚起す

ることで「自分ごと」にさせるよう取り組んでいます。

1on1面談で上司に直接話を聞いてもらえる機会を創出

もう一つ同社が社内コミュニケーション活性化のために2021年から取り組んできたのが、「1on1面談」です。これは従来の評価方法では評価者が一方的に伝える形が主流で、被評価者が自分の考えや悩みを話にくい状況だったので、評価者と被評価者の双方向のコミュニケーションを図ることを目的に導入されたもの。それまでは「君の評価はここまで来たよ」という結果を伝えられるだけで、自分の仕事ぶりがどうだったのか、何に困っていたかなどはなかなか聞けない、言えない人事面談だったそうです。

1on1面談では「自分はここまでやっています、こうやっています、どうですか？」と上司に話を聞いてもらい、その上でより一層自分に足りないところに気づいたり、これからのキャリアプランまでを明確に持てるようになりました。これは、聞き手となる店長・副店長や部門チーフ自身が研修を受けて傾聴やキャリアプランニングまでを身に付けた結果でもあります。

実際にこの面談を体験した金子さんは「これまで自身の将来について考える機会がありませんでしたが、1on1面談を通じて『どうステップアップしたいか』『どのようなスキルが必要か』を具体的に考えられるようになりました」と振り返ります。

同社ではこうしたコミュニケーション向上施策がここ3年ぐらいで整備されてきていますが、これは経営トップによる方針が大きいとのこと。「もっと従業員が主体的に考えていけるようにと、心理的安全性や双方向コミュニケーションなどに関する啓発本を全社員に配るほど力を入れています」と大島さん。こうした経営層の期待に応じて社員もしっかりと学ぶことでコミュニケーションが向上し、安全衛生委員会での各部門長からの活発な発言、店長や副店長からのコメントに活かされ、労災の減少という結果につながっているのです。



他店舗で発生した災害はすぐに掲示して情報共有

ここがPOINT!



社員の主体性から新しいアイデアが生まれる

どうしたら接客レベルを向上させられるかと店長が主体的に考えて“やまびこ運動”が生まれた。

まずは“現場”に任せる

店長からの一方的な押しつけでなく各部門のチーフから現場に伝えてもらうことで取組みが定着した。

画像や動画の活用で即時性の高い情報共有

労災が起こったときや危険箇所を発見したときはすぐに画像や動画をアップして、現場のタブレットで随時

確認できるようにしている。

1on1面談の活用

自分に対する評価の結果を聞くだけの面談から、努力した過程や今後の希望まで、何でも“聴いてもらえる”面談へと転換している。

経営トップが積極的に関わる

社員の主体性を生み出すため、心理的安全性やコミュニケーション向上に関する啓発本を配布するなどしている。

CASE. 6

株式会社エボルブの取組み

気づきが生まれる相談室 旬の課題を捉えたコミュニケーション活性化で、 進化し続ける組織へ

社員構成

人数：～99人
平均年齢：28歳
男性50% 女性50%



全国産業安全衛生大会で講演をする阿世知さん。(同社公式Xより)



ランチ会、リモート参加の様子



お出かけランチDayのルールとしくみ

株式会社エボルブは、2003年に創業。携帯電話コンテンツの黎明期から携帯ゲーム・アプリ開発を手がける、社員数50人のITベンチャー企業。スマホアプリ・ゲームにおける2Dアニメーションのクオリティは業界トップレベルを誇り、現在は生成AI開発も強みとしています。

「最高の感性と知性を集結させ、世界遺産級のすごいサービスを創る」を経営理念に、常に最先端技術を取り入れ、新しいサービスを世の中に提供し続けていて、社員はエンジニア、プログラマー、デザイナー、ディレクターで構成されており、メンバーの平均年齢は28歳と若い社員が多い同社。優しく穏やかな気質の人がほとんどでオフィス内はいつも静か、好きなことを仕事にした人も多く仕事熱心な一方、特にリリース前などの繁忙期には過集中を加速させてしまうなど、フィジカル・メンタルともにかかる負荷には注意が必要でした。そこで同社では、リフレッシュやコミュニケーションによって心身ともに健康に、いきいきと働ける環境になるようさまざまな取組みを行っています。

そのきっかけと内容について、Operation Design部の阿世知さんにお話を伺いました。

社員の声を「必ず受け止め、信頼を築く」

「取組みを始めたのは2017年ごろです。これまで以上のビッグプロジェクトが進行していました。期待ややりがいで賑やかになりそうな予想に反し、社内は静か。集中力の高いメンバーなうえ、趣味が仕事のような人も多いため、はじめは没頭しているのだろうと思いつつも、よくよく注視すると、研修や雑談で知った人柄と、仕事の時とでは、声のトーンや表情が違う社員がいることが気になりました。プロフェッショナル陣の集中力は見事ながら、高い緊張を保つ働き方は疲労感が強くなります。他方、他愛ない会話は息抜きになったりアイデアも生まれるなど、意見交換が活発な方が創造性と成果につながりやすいので、忙しいときこそ、こうしたコミュニケーションが重要になります。コミュニケーションの重要性を学び始めると、環境は健康・メンタルヘルスに密接に関わっていることを知り、体系的な視点の必要性を感じました」と阿世知さん。

他社の取組みを勉強するため全国産業安全衛生大会（中災防）へ初めて参加したところ、他社は社員の健康に対して、多様なアプローチで取り組んでいることに衝撃を受けると同時に、アイデアが膨らみました。

意義ある取組みをすべく、まずは社員の声を聴く場をつくりたい。面談形式では社員が構えて本音が出ないし、特に困っていない社員の時間を無理に使う必要もない。来たい人が、自身のタイミングで来てくれたらいい。社員が気軽に利用できるよう、社員の昼休み時間中に阿世知さんの自席で「なんでも相談室」を始めることにしました。

社長の承認は相談したその場で下り、翌日には開設。全社員一斉メールでなんでも相談室の周知をして、全社会議や社内連絡のたびに、

- ①なんでも相談室をつくったこと
 - ②守秘義務があること（万が一会社に内容を伝えなければならない場合は、話す相手と範囲を事前に宣言する）
 - ③仕事に関することはもちろん、プライベートなことでもなんでも聞く
- ということを周知しました。

やがて相談者が来てくれるようになり、それからは話しやすい雰囲気づくりを目指し、相談内容が聞こえないよう音楽をかける工夫をしたり、誰にも知られたくないケースも鑑み、メールや電話、会議室での相談にも対応を広げていったことで、さらに社内に浸透していきました。「なんでも相談室ですべてを解決できるわけではありませんが、『道具的サポート』『情動的サポート』『評価的サポート』によってできる限りのことをしますし、何もできなかったとしても、『情緒的サポート』だけは叶います。悩みを課題に変え、共にトライし伴走し、せめて『一人で悩む』から解放されるよう、何かしらのアクションは取るという信念を持って取り組んでいます。それから、守秘義務は重要です。今では皆信用してくれていると思いますが、初めは本当に私以外に知られないか不安に思う人もいたと思います。相談したことを、社長や自分の上長など誰も知らなかったというエピソードを同僚から聞き、相談に来てくれた社員もいます。勇気を出して相談に来てくれた社員や、守秘義務を守らせてくれる会社には本当に感謝しています。相談終了時は、『打ち明けてくれてありがとう』『こちらこそ、時間を取ってくれてありがとうございます』の言葉で終わることが常です。信頼関係の構築には特に注力しています」と阿世知さんは語ります。

さまざまな機会を創り、コミュニケーションを活性化

同社ではこのほか、コミュニケーション活性化の取組みとして「お出かけランチDay」「体力測定会」などを実施しています。コロナ禍に入るとメンタルヘルス関連の相談件数が増加。リモート勤務により、「誰とも会わないし話さない」「WEBツールだと業務連絡の必要最低限しか話さない」「入社しても話すこと自体がダメなことのよう感じ、雑談もなく寂しい」といった

内容が多く寄せられ、コミュニケーションの分断が影響していること、そして、相談者のみならず、全社的な課題と捉え「お出かけランチDay」を企画しました。

- ①初回は仕事で同じチームの人や席が近い人同士で構成、②話し手・聞き手タイプなどのバランスを考慮、③1グループ4人、④毎週開催、⑤同じメンバーで4～5回継続すること

です。「なぜ普段から接している人同士のメンバーにするのか」というと、別に行った社内アンケートにより、普段関わらない人達と急にグルーピングされると、気を使って心から楽しめないことが分かっていたからです。新たな接点を持つことではなく、関係性を深めることが目的なのでこのルールとしました。メンバーを交代するときには、4人総入れ替えをせず、よく話せた2人ずつで入れ替えるところもポイントです。ある程度関係性ができている人たち同士なので、会話も盛り上がりやすくなります」と阿世知さん。<16ページの図参照>

「お出かけランチDayの効果は初回から明らかで、午後の業務でもそのままのテンションで会話や意見交換が行われ、職場に活気が生まれました。お出かけランチDayの日は昼休みを延長してほしいという要望が届いたほどです。

体力測定は、自発的に活動を増やしたくなるような仕掛けと、体を動かす達成感を共感し楽しんでもらえれば、という程度の期待で開催したものでしたが、測定がはじまると、上体起こしが数回しかできない人、シャトルランで力尽きてしまうなど、ほとんどの人がポロポロなのですが、自分と同じく動けない人に共感して笑いが止まらなくなったり、それでもペアの相手の応援やスパルタ具合によってフルパワーを出せた人がいたり、皆へトヘトになりながらも楽しい測定となり、予想以上の大盛り上がりとなりました」。さらに続けて、「楽しい体験や共感は大変ですね。きっかけがあれば、社内イベントを通じて自然と打ち解けていくものだと思います。であれば、なにが「きっかけ」となるのか、会社というハコではなく、社員をよくみて、“自社に合った形”で計画することが大切だと考えています」と阿世知さんは振り返ります。

コミュニケーション施策は思いやりありき

「思いやりを行動化できれば、ラインケアは自然発生的に成立します。半年ほど休職していた社員が復職後、体調が気になる社員がいると声をかけたり、私に教えてくれるようになりました。その方曰く、『自分はある日突然体調不良になったと思っていたが、思い起こせば前兆があったように思う』と、周囲をよく見て気遣うようになっています。共に頑張る仲間への思いやりの心から、経験を活かしてくれているのだと思います。このような社内の変化に触れると、復職までお手伝いできてよかったと、心底思います。また、こうしたアクションがとれるのは、試行錯誤しながら最適解を探す取り組みを、経営陣が後押ししてくれるからです。そこには

「人こそ何よりの財産」であると、人を大切にす理念があり、社員への愛情あってこそだと感謝しています」と阿世知さん。

今後について阿世知さんは、働き方も、価値観も、必要なことも変わり続けていく人生の中で『この会社において良かった』と思ってもらえるような『コミュニティ』的な存在を理想としています」と語ります。「これからも共に働くみんなに笑顔で元気でいてもらうため、どんな取組みも、時代・世代の影響や背景までを見極めながら愛情ありきで推進していく」と静かに決意しています。

ここがPOINT!



完成度より鮮度を優先

100点満点の企画はない！企画は鮮度が重要なので「走りながらいいカタチにできたら充分◎」の精神で。

バイアスをかけず、自社ならではの施策を

流行りや他社の取組みに影響をうけず、世代や職種などの属性で決めつけない。社員一人ひとりをよく見て、細部にこそ気を配り、自社にあった取組みを考える。

目的を見失わない

企業として何を目指していて、そのために社内はどうあるべきなのかを常に念頭に置き、目指す姿に近づく施策を実施する。

経営トップの姿勢と愛情

いつでも、必ず相談にのってくれ、取組みを後押ししてくれる経営トップの姿勢は、『愛情』として社員に届いている。

CASE. 7

株式会社江口組の取組み

移動式の「熱中症対策カフェ」で現場を癒やす
かき氷を振る舞うひとときで
コミュニケーションを活性化

社員構成

人数：～49人
平均年齢：42歳
男性75% 女性25%



写真右、^{しょうげん}庄源さん、左、^{とりす}鳥巣さん



今ではすっかり現場になじんでいる熱中症対策カフェ



「かわいい」と評判の江口組オリジナルLINEスタンプ

石川県小松市に本社のある株式会社江口組は1921年の創業以来100年以上の歴史を誇る土木、建設業です。土木工事を中心とした公共事業のほか、店舗、一般住宅から造園に至るまで多岐にわたる事業に携わってきました。仕事面だけでなく、ゴミを拾ってきれいな海岸を守る「クリーン・ビーチいしかわ」という活動や重機を使って大規模な草刈りを行うなど地域貢献にも力を入れています。「地域の安心安全、そして、そこに暮らす皆さんの豊かで笑顔あふれる生活を創る」という理念のもと、一般的に「きつい」「汚い」「危険」の3Kといわれる職場において、働き方を豊かにする新3K「感動、感謝、貢献」に変えることに挑戦しているという同社。その中から生まれた社員を守りコミュニケーションを豊かにする取組みのひとつに「熱中症対策カフェ」があります。そこでカフェの発案者で実行者でもある石川県第1号の建設ディレクター*^{とりす}鳥巣智恵美さんとその活動を後押しする広報担当の庄源知加子さんにお話を伺いました。

*建設ディレクター：一般社団法人建設ディレクター協会が認定する資格

工事現場でかき氷を振る舞って大丈夫？

石川県南部にあり、日本海に面する小松市はきれいな海岸と静かな山に囲まれた風光明媚な地域ですが、実は過去に全国最高の気温を記録したこともあるほど日本でも有数の“暑い”市でもあります。現場仕事が多い建設業の安全衛生活動の大きな課題も夏の熱中症対策にあり、江口組としても社員の命を守る重要な課題として取り組んできましたが、これといった決め手は見つかっていませんでした。そこで、現場で仕事をすることも多い鳥巣さんが発案したのが「熱中症対策カフェ」でした。このユニークな取り組みはどんなきっかけで生まれたのでしょうか。

「環境省が後援するひと涼みアワード**という2012年から続いているプロジェクトがあって、そこに応募するために『良い案はないかなあ』なんて考えていく中で、私が建設ディレクターとして現場に顔を出すときの差し入れて、一番喜ばれるのが冷たい飲み物。それならもっと冷たい“かき氷”を提供したらいいんじゃないかって思い立ちました」と鳥巣さんは振り返ります。

この考えを聞いて意気投合したのが、社長肝いりの「ファン創りプロジェクト***」仲間の庄源さんでした。「でも、はじめは正直『大丈夫かな?』」と思いました。現場でかき氷を食べているというのは周りから見ると抵

抗があるのではないかと。ただ、鳥巣さんが現場にとっても近い人で、『工事現場に行くよ』と言われて引っ張られた感じでした」。

この取り組みは二人を中心にプロジェクトの仲間と一緒に始められ、現在は広報スタッフがワゴン車で現場を訪問して現地でかき氷を振る舞うという形になりました。「最初はもちろん作業員の方々に冷たいものを摂取していただいて熱中症を予防することが一番の目的だったのですが、それを普段はオフィスにいるスタッフが振る舞うことで現場の人とのコミュニケーションが生まれるなど、いろいろな相乗効果がありました」と庄源さん。現場作業員や協力会社さんに限らず、誘導員の方や隣の現場の方にも振る舞っているといいます。「最初は、現場で『えっ?』という反応でしたが、2回目からは『かき氷屋さん、次はいつ来るの?』『現場で費用持つからこの日から来てよ』なんて言ってもらえるようになりました。ここ1年では、訪問予定を伝えておくとかき氷屋さんを展開できる場所を確保してくれたり、パラソルを用意して私たちも一緒にひと息できる場所を用意して待っていてくれるようになりました」と庄源さん、夏の行事としてすっかり定着しているようです。

カフェを中心に広がるコミュニケーションの輪

もちろん熱中症対策が目的の移動式のカフェですが、その他にもその効果は表れていると庄源さんは言います。「やっぱり現場とオフィスの距離が縮まったのは大きいと思います。休憩中のちょっとした時間だけなのですが、お互い完全なオフタイムを共有できています」。その効果もあってか、オフィスからのお願いごとであったり提案事項も受け入れてもらいやすくなったそうです。

通常、現場単位で固まりがちな作業工程において、かき氷を中心として、普段会うことのないオフィスの人たちが現場に来たり、別の現場から訪問する人があるなど新しいコミュニケーションが生まれてきたそうです。そこで交わされるのは「何を話したか覚えていないぐらい他愛のない雑談」だと言いますが、その雑談こそが得難い交流の時間となっているようです。

広報活動やコミュニケーションに積極的な社風

江口組は元々広報活動に積極的な会社です。小規模の建設会社としては珍しく広報部門を持っており、社長直結の部門として庄源さんや鳥巣さんが活躍しています。実は同社では熱中症対策カフェの前に「ひと涼みアワード」にすでに応募していて、2021年には熱中症とコロナ対策をアピールする『ラインスタンプでつながろう』というアイデアで優秀賞を受賞してしまし

た。「熱中症対策カフェ」はこうした取り組みの延長線上にあったのです。

「当時はコロナ禍でなかなかコミュニケーションが取りにくい環境でしたから、キャラクターを作ってコミュニケーションを活性化させようと考えました。その後、そのキャラクターはLINE公式スタンプにもなっています。『おいや! (石川の言葉で「そうなんですよ」の意)』

**ひと涼みアワード：熱中症予防声かけプロジェクトが主催、環境省後援で行われ、賛同会員が実施したその年の熱中症予防の啓発活動を表彰する式典
***ファン創りプロジェクト：同社のファンを創ることを目的に SNS の発信やイベントを企画するプロジェクト

のスタンプはよく使っています」と庄源さん。このイラストを使ったキャラクターは現在至るところで活躍中。現場のバリケードや掲示物などキャラクターであふれています。例えば同じ安全衛生活動の標語でも文字だけでなくキャラクターを介して伝えると伝わりやすいと、その効果は抜群です。

江口組のキャラクターたちは社内のコミュニケーション活性化や会社のイメージアップだけでなく、地域とのつながりにも貢献していると庄源さんは言います。「現場にはキャラクターがあふれていて、工事とは全然関係のない高校生が写真を撮っていったりしますね」。

「以前、駅前の公共工事に、『バリケードに社名を入れてはいけない』という規定がある現場があったのですが、『江口組の社名がダメなら、キャラクターを描くのは?』と聞いてみたところ許可が出まして、一時期、駅前では当社のキャラクターであふれていたこともあります」と鳥巢さん。これらすべては、四代目社長の

江口充氏の「江口組の仕事は、社員が一つとなって、みんなの『笑顔と有難う』を創るコト」という方針からきており、この方針に沿った提案はほとんどの場合、経営陣に受け入れてもらえる社風なのだとか。

そんな方針のもと、鳥巢さんが次にもくろんでいるのは「今度は逆に寒さ対策でお昼の休憩時間に温かいおでんの振る舞いとか、3時の休憩にぜんざいの振る舞いとかしていいですか? と工事部長に聞いたのですが、『やりすぎだろう』と言われてしまいました。そのため、何とか実現できないか、今画策中です(笑)」とのこと。

そういえば昔の工事現場には大きなストーブがあってそこでお茶やお弁当を温めたりという時代もあり、そこでも雑談の花が咲いていました。庄源さんと鳥巢さんが目指しているのは、そんな“昭和”の濃いめのコミュニケーションを、洗練された形で女性目線も入れて受け入れやすくして、令和の現場で実現していく取組みのようです。

ここがPOINT!



「熱中症対策カフェ」で現場を冷やし、現場を癒やす
安全衛生活動の一環で熱中症対策として導入した。ワゴン車で現場を回ってかき氷を振舞う。現場の作業員だけでなく、協力会社、誘導員、隣の現場にまで振る舞い好評を得ている。

社内コミュニケーション促進にもひと役
現場とオフィスをつなぐことはもちろん、各現場同士のコミュニケーションも生まれ活性化している。

社長直結の広報部門が主導
元々は、「ひと涼みアワード」への応募から始まっているが、社長自らプロジェクトを推進し、取組みを後押ししていることが奏功している。

人気キャラクターで地域のコミュニケーションも活性化
LINEスタンプづくりからスタートしたキャラクターは、今では現場のバリケードや掲示物にも登場し地域の人気者となっている。

職場のこぼれ話



鳥巢さん談

「ITとコミュニケーションスキルで現場とオフィスをつなぐ新しい職種」である建設ディレクターの資格を石川県で最初に取り得しました。業務の円滑化はもちろん、現場とオフィス、発注者さん、協力会社さんなど多くの人と人をつなぐ役割を担っています。

庄源さん談

江口組には人気キャラクターが5人もいます。その名も「えぐ」「ぐぐ」「ちーさん」「くー」「みー」。土木工事を身近に感じてもらおうと、現場のバリケードや工事案内板にはこのキャラクターが描かれていて、すぐに江口組の現場だとわかります。

CASE. 8

熊本管工建設株式会社の取組み

コミュニケーションは会社の基本 “雑談”で本音を引き出し、 社員のための施策を次々と実現

社員構成

人数：～49人
平均年齢：40歳
男性90% 女性10%



写真左から高井部長、谷本社長、
中村係長、堀口保健師



フィッティングボードも備えただれでもトイレ



大いに盛り上がったボウリング大会

熊本管工建設株式会社は、都市ガスの導管（パイプライン）の建設・保守点検を専門的に行う熊本市で唯一の会社です。道路の下にある導管は日常生活で目にすることはほとんどありませんが、地震などの災害で損傷して供給がストップしてしまえば、たちまち生活が立ち行かなくなる重要なインフラです。こうした緊急の際に出動して迅速な復旧に活躍するのも同社のガス導管エキスパートたちの重要な役割。そのため同社では従業員の保健衛生活動に力を入れ、健康の維持増進や成長を促すさまざまな活動を行ってきました。

中でも保健師による全員面談や、経営トップ自らが積極的に取り組む従業員との“雑談”からは社員たちの素直な思いが伝わり、その中から出てきた要望もいくつか実現しています。そこで同社のコミュニケーション活動とその成果について、代表取締役社長の谷本篤史さん、取締役総務部長の高井俊志さん、総務部係長の中村優美さん、保健師の堀口真愛さんにお話を伺いました。

小規模だからこそ取り組めた社員の全員面談

同社では、2020年ころからコロナ禍でスポーツ大会や歓送迎会などのイベントが減るなど職場でのコミュニケーションの機会が少なくなっていました。また若い世代と職人気質の先輩たちとの世代間ギャップという心配もあることから、改めて職場のコミュニケーションのあり方を見直そうということになりました。そこで保健師の堀口さんと2022年に産業保健契約を交わし、すぐに堀口さんは全員面談に取組みはじめたといいます。

「保健師としていろいろな会社と関わっているのですが、こちらの会社は従業員数49名と法律上産業医の選

任義務がない会社でありながら、産業保健活動を活性化する意識が高いところに感銘を受けました。せっかく少人数なのだから一人ひとりと話をした方がよりリアルな本音が聞けるのではないかと考えて全員面談を始めたのです」と、堀口さんはそのきっかけを語ります。

その中で出てきた要望の一つに女性トイレの問題がありました。当時、事務所に女性用トイレは一つだけだったので、不安であるという声でした。そこで堀口さんはこの声を会社側の窓口である総務部の中村さんにつなぎました。

社員の要望からできた「だれでもトイレ」に思わぬ効果

第一種衛生管理者として健康経営を推進し、治療と仕事の両立支援などに取り組んでいる中村さんは、女性社員の意見交換会にて上層部と話をする機会があり、「そこでトイレについて相談をしてみたところ、意見を良く聴いてもらえました」と言います。たまたまトイレが改修時期に来ていたこともあり、この要望は取り入れられて車椅子でも入れる「だれでもトイレ」という形で実現しました。

この結果、女性社員からは「これまで女性用が一つしかなかったので安心して働けるようになった」「環境が整い仕事のやる気につながる」との意見の他、「パウダールームに続く畳の部屋はみんなでくつろげる空間となっていて、新しいコミュニケーションの場が生まれた」という思わぬ歓迎の声も聞こえています。採用も担当する中村さんはこの成果を発信することで女性の応募者が増

加することにも期待をかけています。

トイレに関しては男性にも、自分の気持ちを相手に伝えることが難しいという性格の社員がいて、現場では自分から「お手洗いにいきたい」と言い出せないという訴えもありました。そこで堀口さんは本人が直接会社の上層部と話し合いをする機会を設定。その中から出てきた対策は、本人が話をしやすいという班長がいる現場に一定期間固定した業務体制にするというものです。現場では35人が6つの工事班に分かれて作業を行いますが、班の編成にはある程度の柔軟性があり、場合によってはメンバーが変わることもできるそうです。この場合は現場の部長も交えて話し合い、他の社員との公平性を損なわない範囲で、なるべく一緒に班に固定する環境を整えました。こうした対応の結果、この社員は今ではどんな班に入っても笑顔でイキイキと働くことができています。

職場でコミュニケーションを大切にする社風

ベテランの技術者から18歳19歳の若手までさまざまな世代が在籍している同社では、世代間ギャップを埋めることも大きな課題となっていました。そこで実施したのが、20代・30代・40代と世代を区切った懇親会です。取締役も参加し、ざっくばらんに話せる場とし、谷本さんはもっぱら雑談をして、仕事の話はできるだけ持ち出さないようにしているといいます。高井さんは「入社したばかりの若い社員からすると総務部なんて話づらいわけで、こちらから積極的に話題を振ってみて、やっとなんか少しづつ言葉が返ってくるようになり、『あーそういうことを思ってるんだ』となります。ここで大切なのは、『Z世代だからこんな性格なんだ』と決めつけるのではなく、一人ひとりの特性を尊重しながら話すことですね」と語

ります。この取組みは世代を超えた円滑な関係構築につながっていて、社員の間からも「これからもぜひ続けてほしい」という要望が出るほど。同社ではここから得た意見を基に、交流の場をこれからも積極的に設けていくとのことです。

また、体力づくりも兼ねたバレーボール大会やボウリング大会などを開催して自然な形でコミュニケーションが深まるようにもしています。例えばボウリング大会の参加者は49人中35人と高い参加率でした。企画した総務部が工夫したのは、ただ楽しむだけでなく、話す機会を増やすためにチーム編成をあらかじめ決めておらずにその日のくじ引きで決めたことや、個人戦とせず団体戦とすることでお互いにカバーしならゲームに参加できる

ようにしたこと。くじ引きでのチーム編成は意外性もあり、普段は挨拶程度しかしない人同士が仲良くなるきっかけとして大いに役立ったそうです。

谷本さんは経営者の視点から「コミュニケーションは会社の基本」と断言します。「人材に対しての経営投資としてできることの大きな施策が、コミュニケーションの向上です。その中でも私自身の役割は世代間のギャップを埋める“緩衝材”だと思っています」と、ベテラン社員と若手との双方の話を聴く緩衝材に徹して、雑談の

中から個々の考えや要望を引き出すことで会社の舵取りに役立てようと考えているのです。

こうした同社の取組みについて堀口さんは保健師の立場から、「社長はもちろん、総務部の皆さんが普段からコミュニケーションに気を配っていて、自然に社員から話を引き出していることで、メンタルヘルス不調から休職につながりかねない事態を未然に防いでいて、明るくいいきとした職場環境づくりにつながっているとと思います」と大きく評価しています。

ここがPOINT!



社員全員への面談

対面にて社員への面談を行うことで、普段の工作中には話にくい素直な本音を引き出している。

だれでもトイレの導入、更衣室の充実

これまで一つしかなかった女性用トイレに加え「だれでもトイレ」を導入。トイレの利用しやすさや回転率から業務効率の改善に加え、コミュニケーションの場が増えたことによる相乗効果も見られる。

世代別懇談会で

ジェネレーションギャップを超える

世代間ギャップによる課題はあるものの、Z世代だからと身構えるのではなく、一人ひとりと対話することが大切。

コミュニケーションは会社の基本

コミュニケーション施策は人材への経営投資の一つである。

職場のこぼれ話



谷本さん談

若い世代と雑談をするときにすごい情報収集をしているわけではありません。ただアンテナは張っておく。こんな歌が流行っているんだと知れば一応は聞いてみるようにしています。たまたま息子世代が20代ですので、彼らなりの仕事に対する価値観や、友達との付き合い方なんていう話も聞かせてもらいます。

彼らの話に無理に合わせることはしません。知らないことは知らない、たまたま合えばその話題をふくらませる。というぐらいがちょうど良いのではないのでしょうか。

また、若い人たちと話すときほど仕事から遠い話題を心がけますが、ベテランの人たちと話すときはどうしても「会社がどうやったらよくなるか?」ということがテーマになりますから、「どうやって生産性を上げるのか」といった割とガチな話になりますね。これもまた自然なことだと思います。

高井さん談

自由な雰囲気です話していると、会社の考えに対してまったく違う、逆の意見が出て「えっ!?!」と、固まってしまうことがあります。例えば夏場は熱中症対策として「この日は暑そうなので休んではどうか」と言ったときに「このくらいの暑さは何ともありません。休日は苦手な冬に取りたいです」と返されました。つまり暑いのは平気で寒いのが苦手ということなのですが、こちらの方に先入観があり、喜んで休むだろうと思っていた部分がどうしてもありました。そういう点では、「今まで良かれと思ってやってきたけど、そういう考え方もあるよね」と納得。勉強になりました!

CASE. 9

株式会社エグゼクティブの取組み

好事例 CASE. 9

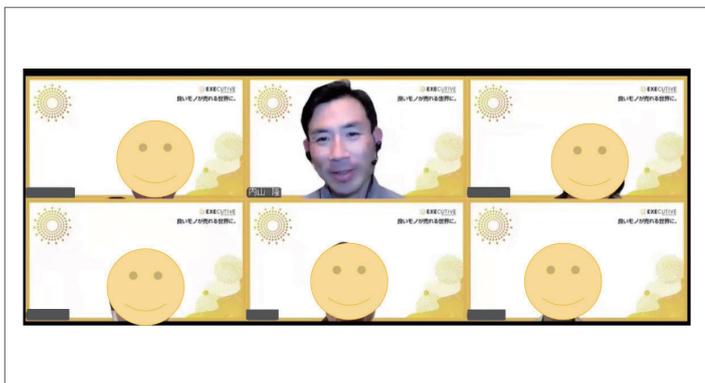
「おでこ出社」や「いいごごタイム」
テレワークのメリット・デメリットをよく知り
チーム力とコミュニケーションを向上

社員構成

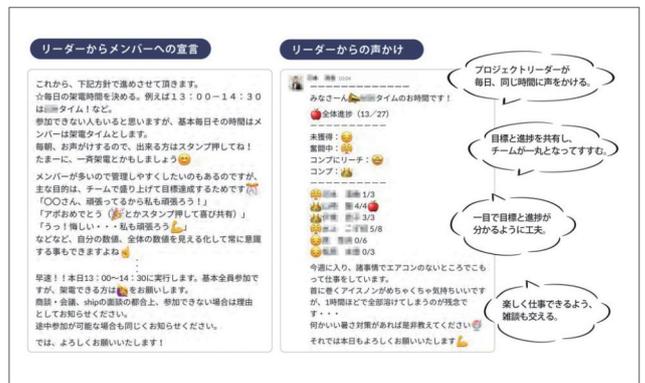
人数：～49人
平均年齢：42歳
男性10% 女性90%



コロナ禍の緊急事態宣言が少し落ち着いた2020年に社員たちが3か月かけてDIYで改装した社内カフェ「こみゅフェス」。改装前はごく普通の事務所だった



毎日5分間の全社オンラインミーティング「1155（いいごご）タイム」。顔が映っているのは社長の内山隆さん



Slackを活用した情報共有例

東京都中央区の株式会社エグゼクティブは、「良いモノが売れる世界に」を企業理念として、優れた技術やサービスを持っているものの、営業に時間が割けない、人が足りていないなど営業課題がある企業の営業活動を代行する会社です。まだこうした業務が一般的でなかった20年以上前から実績を積み上げ、これまで有名大手から中小規模に至るまで1,000社以上の企業に対して強力な営業支援サービスを提供してきました。

また、同社では経営トップの「自由に働き、自由に生きる」というビジョンのもと、フリー正社員制度の導入や地方在住者の採用など、場所や時間にとらわれない柔軟で多彩な働き方を数多く実現しています。その一環としてテレワークの導入にもいち早く着手し、2020年には完全テレワーク化。社員の満足度も高く、テレワーク環境下での営業力向上とチームワーク強化を実現しています。そこで同社におけるコミュニケーション施策のポイントはどこにあるのか、セールスサポート部の田中淳子さんにお話を伺いました。

仕事は自宅で、本社はコミュニケーションの場

元々、せっかく働く意欲があるのに、育児や介護、通院、遠方在住などそれぞれの事情によって働き続けられないのはもったいないという社長の強い思いがあり、さまざまな働き方改革を行ってきた同社。テレワークに関しては一部では実施していましたが、なかなか浸透していなかったといいます。そこで本格的に導入に取り組むため2018年に「緊急避難訓練」と名付けて、何かあったときに自宅でも仕事ができるよう、一緒に仕事をしているチームで1人ずつがテレワークとなり必ず一度は自宅で仕事をするという体験期間を設けました。「テレワークとはどんなものかについて社員と会社がお試しをした期間でした」と田中さん。「こんな資料まで持ち帰る必

要があるのか」「自室だと仕事ははかどる」など、社員それぞれがテレワークのメリット・デメリットを知りたい機会になったといいます。この時メリットを実感した社員が多かったことから在宅勤務が増え、完全移行を決めたのが2020年でした。「オフィスがそれまでは“いかにも事務所”、という雰囲気だったので、社員が協力してDIYで全面的に改装し、カフェのような空間にしてくれました。床のカーペットを剥がしてフローリングにし、壁紙もくつろげるカラーに張り替えるなど「仕事は自宅で、本社はコミュニケーションの場」とするために徹底しました。

「おでこ出社」や「挨拶部屋」で社員同士をつなぐ

しかし対面をやめて全面テレワークでの仕事になるとチャットやメールなどテキストでのコミュニケーションが圧倒的に増えるため、そのスキルアップが求められました。「テキストは情報量に限りがあり、誤読やニュアンスが伝わらなかつたりもしますので練習や工夫が必要でした」と田中さん。動画教材でテレワークでの働き方に関する研修を行ったほか、効果的だったのは、Zoomでつながりながら勤務する「おでこ出社」。オフィスに出社したら、隣の人におはようと言ったり、今忙しそうだな、と雰囲気を見たりすることができます。これと同じ環境をオンラインでも作りたいという思いがありました。自宅にいても「一人で仕事をしているんじゃない」「何かわからないことがあったら質問できる」という安心感を醸成しています。「おでこだけでも相手が見えて

いることで、出社して同僚が隣にいるときと同じように『ちょっとすみません』が言える環境はとても大切だと思います」と、とかく孤独感を感じやすいテレワークでのコミュニケーションにさまざまな配慮をしています。

Slack*には「挨拶部屋」などもあり、ここでは毎朝社員がみんなで「おはよう」と言い合える空間となっています。また、こうした自由参加のコミュニケーションの他に1日5分間の「1155（いいごご）タイム」は毎日11時55分に全社員が顔を出して雑談すると決められた時間です。小さなグループをシステムがランダムで作成し、そのメンバーと雑談をするというもの。1日たった5分間ですが「給湯室で雑談をするという感覚」で楽しみな時間として社員に定着しています。

質問しやすい社風がチーム力を強化

「当社の大きな特徴としてチームで仕事しており、そのチームが複雑に変更されるということがあります。プロジェクト単位で仕事をしますので、そのプロジェクトごとに新しいメンバーと仕事をしたり、複数のプロジェクトに同時に関わります。新しく入ったチームでわからないことがあっても、挨拶をしたこともない人にはなかなか質問しにくいですね。だけど一度雑談をしたことのある人には聞きやすいので、おでこ出社や雑談タイムなどいろいろな接点をオンライン上に用意しています」

と田中さん。この、質問しやすいし、また教え合い協力し合う社風は出社していたころから定着していましたが、テレワークとなりチャットでやり取りするようになると社内のさまざまな人が答えてくれた回答がシステム関係の質問はここ、営業に関するノウハウはここ、と自然に整理され得難い知見や経験の詰まったFAQ（よくある質問と答えをまとめたもの）として蓄積されたのは思わぬ副産物だったといいます。

同社が新たに始めたのは会社にいるときと同じような

* Slack：Slack Technologies社が開発したチャットツール。主にビジネスで利用されることが多く、メールや従来のチャットツールよりも効率的なコミュニケーションが可能となる。

状態をできるだけ作るためのSNAP**制度です。「職種も年齢も異なるメンバーでチームを作り、朝と午後に1時間ずつ一緒に仕事をする時間です。当社の場合あの人は週3日、この人は時短、とフルタイムの働き方が可視化されており、助け合う文化でお互いの仕事内容や進捗状況なども分かり合っていますので、『今日は子どものお迎えで早く帰ります』となってもすぐに引き継ぐことができます」と田中さん。このチーム力の強みをオンラインでも維持向上させるのが狙いだと言います。

同社ではこの他、社歴の浅い社員が毎週月曜日に社長と打ち合わせを行う「Q&A会」も始めました。ここではどんな質問にも社長が答える場となっていて、先輩た

ちでは質問しないような基本的なことまで聞くことができるそうです。さらにこの会は先輩社員も覗き見参加できることになっていて、社長からの発信を、もう一度初心に戻り学び直す場にもなっています。

こうした数々の取組みは、「とにかく目の前の課題を一つひとつクリアしてきた結果です」と田中さん。「キャリアパスの自由」「勤務場所の自由」「勤務時間の自由」という考え方や完全テレワークの導入など、社長のブレないリーダーシップのもと、同社ではこれからも誰もが制約なく、「自由に働き、自由に生きる。」職場づくりを目指していきます。

** SNAP : 「先輩も後輩も混ざり熱を帯び、目標に向かって一喜一憂して、オフィス特有の『一体感』を生み出すプロジェクト」先輩 (S = Senior)、後輩 (N=Next generation)、熱 (A =Ambition)、プロジェクト (P=Project)。

ここがPOINT!



テレワークの実際を体験させる

社員全員が「緊急避難訓練」と名付けたテレワーク体験をすることでテレワークのメリット・デメリットを知ってもらった。

出社して同僚が隣にいるときと同じような空間と時間

声は聞こえなくても顔が見えるおでこ出社や毎日5分間同僚と雑談する1155 (いいご) タイムなど、出

社時に近いコミュニケーション環境を整えた。

本社オフィスをカフェ風に改装

仕事はすべて自宅で行い、本社はコミュニケーションの場に徹することでテレワークへの完全移行を促した。

個々の働き方の可視化がお互い様文化を醸成

雇用形態と業務内容を可視化できる仕組みで、選んだ働き方を通じて、公平感と助け合いの精神が育まれた。

職場のこぼれ話



当社は男女比でいうと女性の方が多い会社です。もちろん「良いモノが売れるような世界にしたい」という理念に共感した方が入社されるのですが、やはり多様な働き方が選べるというのはまだまだ今の女性にとって貴重なのだと思います。正社員の働き方として、「週3日」「時短」「フルタイム」の3種類が用意されているのもそうですが、例えば「今日は私、風邪で帰ります。でもあなたがお子さんで困ったときはサポートしますよ」というようなことが自然にできる会社だということも大きいと思います。働き方が可視化されているので「お互い様」という気持ちが醸成されているのです。社長自身も子育て

て経験者なので自分で予防接種に連れて行ったりとか子育てに理解があり、保育園に預けられなかったと赤ちゃん連れで面談にきた社員の赤ちゃんを抱っこしながら社長が面談をしたこともありました。

また、パートナーが外国籍の方で、その方のご実家にバケーションで行き、そこで仕事をしている社員もいます。かつては実家に行くための長期休暇が取れないと仕事を辞めなくてはなりませんでしたが、当社ではワーケーションを活用して仕事も家庭も両立できるようになりました。こう振り返ってみると男性・女性を問わず働きやすい環境になっていますね。

CASE. 10

社会福祉法人秦ダイヤライフ福祉会
特別養護老人ホームあざみの里の取り組み

インカムを活用してコミュニケーションカアップ
ケア・介護の手を止めることなく、
必要な情報を伝達しロスタイムを解消

社員構成

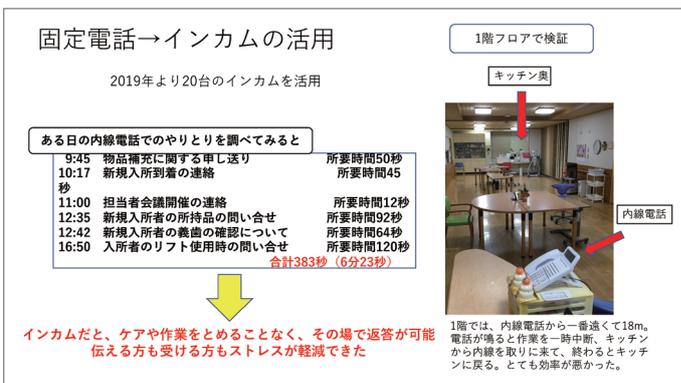
人数：～99人
平均年齢：38.4歳
男性40% 女性60%



写真左、井上さん、右、西野さん



イヤホンとマイクがセパレートになった分離式のインカムが便利



1日6分23秒の時間を削減しました

特別養護老人ホームあざみの里は、高知市内の北部エリアで秦ダイヤライフ福祉会が運営する13の事業所の中心となる施設です。常に「私の家族だったらどうする？」と考え、利用者とその家族との交流を大切に、家族の訪問や宿泊にも配慮し、サービス利用者には慈しみのある個別ケアを目指しています。

あざみの里では、細やかなサービス提供を目指す上で、多くの職域に広がる職員相互のコミュニケーションを効率化するために連絡時に起こるムダを省こうと、2019年から施設内の連絡手段としてインカムを導入。本来のケア・介護業務に集中できる環境を整え、サービスの向上と職員の負担を軽減することの両方を実現しています。

厚生労働省でも推奨する「ノーリフトケア」に、高知県のモデル事業所として取り組み、積極的に職場環境の改善を進める同施設内で、介護現場におけるIT活用、コミュニケーション課題解決にも取り組んできた介護支援専門員の井上輝昭さん、機能訓練指導員の西野梨江さんにお話を伺いました。

介護の手を止めてしまう固定内線電話

あざみの里は、従来型の特別養護老人ホームでありながら、居室をふすまや障子で仕切って、プライベートな空間を確保できる造りとなっています。四国で最初にユニットケア方式を導入した施設で、個別ケアを大切にしていることが特徴の一つです。個別にはするけれども孤立はさせないように、それぞれの部屋に担当職員を配置し、利用者とのコミュニケーションを図っています。しかし、こうした細やかなサービスを目指す上で固定内線電話での通話には課題がありました。フロアごとにある内線電話に電話がかかってくると、食器を洗っている最中であつたり、お風呂サービスの最中であつても、一度中断して手を洗ってから受話器を取りに行く必要がありました。呼び出す相手がどこにいるのかも確認できない中で、呼出し時間や取次ぎの時間も含め、待ち時間は実際の通話時間よりも長いという実態がありました。実際にある1日の内線通話時間を記録したところ、6分23秒の内線通話があり<表参照>、それに加えて1階の場合、キッチンから内線電話まで18mの距離を往復することとなり、とても効率が悪いことがわかり

ました。

この通話時間に加えて他に要する時間として、業務をしている側の「業務の手を中断する時間」「再度準備する時間」に加え、呼び出している側の「人を探す時間」「呼び出す時間」「待つ時間」などがあり；それを削減するためにインカムを導入することになりました。「元々、イベントなどでトランシーバーを使っていたり、連絡用のPHSも使っていたこともあり、導入にあたってのハードルはそんなに高くありませんでした。実際、トランシーバーについては『イベントの時だけではなく、普段から使えばいいのでは?』という意見もありました。ただ、トランシーバーでは通信の範囲が限られること、PHSは、通話は1対1が基本で全体の一斉通話には向いていない上、お風呂業務中に機体を水没させるなどの事故も起きていました。そこで、イベントの際に本格導入前の試験的な使用を重ねた上で、マイクと耳掛けがあるセパレート型のインカムを導入することにしました」と、井上さんは導入のきっかけを教えてくださいました。

インカム導入でサービスの質を下げずに負担を軽減

元々、あざみの里では職員と上長との間の風通しがよく、コミュニケーションが活発で、普段から相談ごとなどの会話がされていたといえます。「私たちは、平均年齢が30代後半と、比較的年齢層が若いこともあり、新しいツールの導入に向けハードルは低かったと思います。また、ノーリフトケアを試行錯誤して推進してきたこともあり、何ごとも相談し合って決めようという風土がありましたので、こうしたコミュニケーションツールは難なく浸透しました」と、井上さん。

セパレート型のインカムでは、介護作業中であっても完全に手を止めることなく応答することが可能になり、

サービスの質を下げることなく手軽に応答、連絡できるようになりました。また、対象者をピンポイントで個別に呼び出したり、特定のグループ全員に対して一斉に呼び出すこともでき、人を呼び出す時間、人を探す手間を大幅に削減できる上に、今起こっていることを即時に全員が把握できる「情報共有の仕組み」が出来上がりました。「〇〇さんの熱が出ています」といった情報は即時に共有されるべきことですし、「〇〇さんの家族が面会に来ます」という情報は別の階の人にとっても、面会室の空き状況を把握する上でとても有益な情報となります。

ノーリフトケア推進など常に業務を見直し続ける

あざみの里では、厚生労働省が推進する「ノーリフトケア（介護にあたり持ち上げることを減らし事故防止、職場環境改善をめざす）」に対し、プロジェクトチームを組んで、高知県内でもいち早く取り組んできた経緯があります。「ノーリフトケアに対しては、県が力を入れ始めた10年ほど前から積極的に取り組んできました」と西野さん。その成果もあり、職員の職場改善への意欲は高く、コミュニケーション課題改善のための

インカム導入にも皆協力的だったと言います。

他にも人材雇用の面でメリットがあると西野さんは言います。「私たちは、高校生の授業時間に話す機会が設けられたり、県のキャリア教育事業で講義を行うなど、福祉の魅力を伝える活動もしています。その際に、ノーリフトケアへの取り組みは、福祉全体の職場環境の良さをアピールすることにもなりますし、実際に高校生が見学に来た場面では、介護しながらインカムでコ

コミュニケーションを取っていると『かっこいい!』と興味を持ってくれることもあります。中高生の若い世代

に福祉の仕事への理解や興味を持ってもらうきっかけになると思います」。

ITツールを使いこなす、次のステップ

インカム導入も決してそれがゴールということではありません。利用者の各部屋に設置されている呼出し機や見守りセンサーは、使用されたり、作動するとすべて職員のスマホに連絡が入るようになっているので、スマホが使いやすい場合もあります。それぞれのツールは万能ではないからこそその使い分けが重要でしょう。また、チェックシート記入や報告業務、気づいたことの引継ぎにはパソコンやタブレットを活用しているのですが、それも入力のためには手袋を外して手洗いをして…、と手を止める必要があり、実態としては記憶に残したものを後で入力する形を取っています。これでは即時性や正確性が失われますし、作業効率も落ちてしまいます。今

後は、インカムを経由した音声入力システムなどを活用して、作業しながらでも記録入力が可能となる仕組みを導入していくことも有効だと井上さんは考えています。

こうしたツールの導入、活用によりあざみの里では業務効率が改善され、サービスの向上にもつながっています。何よりも、利用者や訪問者に対して「問い合わせや要望に即時に応えられる」、職員間では「ちょっとしたことでも即時に情報共有できる」、何よりもそこから「お互いがつながっている意識を持てる」と実感でき、業務へのやりがいを感じる効果が表れているとのこと。

ここがPOINT!



6分23秒の通話を効率的に

固定内線電話からインカムへの切り替えによって、1日6分23秒の通話時間以上要していた、移動や保留、掛け直し、いったん手を止めて再開する時間を省くことを実現。

インカム導入でいくつものメリット

固定内線電話と異なり、「対象者を特定して直接呼出しが可能」「人を探す時間の省力」「グループや全員に一斉発信して即時の情報共有」などが挙げられる。

サービスの向上と職場環境の改善の双方を実現

「サービスの手を止めることがない」「利用者や訪問者

からの要望に素早く応える」などのサービスの向上と、「連絡業務の短縮」「現行の業務への集中」という職場環境の改善の双方を実現。

ITの活用でさらなる改善を目指す

次のステップとして、タブレットへの入力業務も音声入力の活用によって、省力化、即時化を図ることが可能。

つながりを感じることができる仕組み

利用者や訪問者にとってはすぐにコミュニケーションが取れることが好評。次世代を担う高校生からは「かっこいい」「現場の仕事がわかりやすい」との評判。

職場のこぼれ話



西野さん談

あざみの里ではこれまでに300名を超える利用者を看取らせていただきました。毎日一緒に生活し穏やかに過ごされた利用者の方を、日中なら家族や他の利用者、職員と共に玄関からお見送りさせていただきます。これまでは内線の

呼出し音が施設内に響いていましたが、インカムならマイクに小さな声で「お迎えが来られました」と伝えるだけで職員が全員で静かにお見送りに並ぶことができるようになったからです。夜間の看取り時や緊急対応にもインカムが職員の安心につながります。







令和6年度 厚生労働省補助事業
職場のコミュニケーション活性化に関する検討委員会
好事例集

令和7年3月制作

特別民間法人 中央労働災害防止協会 健康快適推進部

〒108-0014 東京都港区芝5-35-2

TEL 03-3452-3137

<https://www.jisha.or.jp/>

編集・デザイン 株式会社 CVC