

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

令和7年3月

特別民間法人 中央労働災害防止協会

# 目次

本検討委員会の目的	1
検討委員会委員	1
検討委員会概要	1
アンケート調査について（事業場調査・労働者調査）	2
1. 方法	2
2. 結果	2
3. 考察	30
職場のコミュニケーション活性化に関する検討委員会 議事要旨	42
事業場調査 質問票	45
労働者調査 質問票	51

参考資料 職場のコミュニケーション好事例集 . . . . . 別冊

[https://www.jisha.or.jp/health/pdf/workplace\\_communication\\_case\\_collection.pdf](https://www.jisha.or.jp/health/pdf/workplace_communication_case_collection.pdf)



## 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

### 本検討委員会の目的

2020年2月以降のコロナウイルス感染拡大に伴い、日本の企業でも急速にテレワーク、在宅勤務が浸透していき、職場（現場）で行われていた個々の業務だけでなく、従業員間の打ち合わせや意見交換、会議などの対面で行われてきた業務が、直接、人を介さないデジタル機器を利用した業務へと変化した。在宅勤務などのテレワークの普及は、通勤時の移動時間削減やワーク・ライフ・バランスの向上による業務効率化というメリットがあるとされる。一方で、これまで対面で業務を行っていた時よりも従業員間のコミュニケーションの取り方が難しい、孤独になりやすいなどの問題が生じているという声が聞かれる。こうした急激な職場環境の変化を契機に、コミュニケーションがいかに重要であるかが、これまで以上に認知されている。

そこで本調査研究では、幅広い観点を以って、以下の調査研究を行うことにより今後の職場におけるコミュニケーションづくりの課題とその対応等について検討し、職場のコミュニケーション改善に寄与することを目的とする。

- ・コロナウイルス感染拡大をきっかけとして起きている職場のコミュニケーションの変化について把握する。
- ・事業場におけるコミュニケーションの現状認識やコミュニケーションづくりのために実施事項（計画含む）と労働者が事業場に望むコミュニケーションづくりを比較検討する。
- ・40歳代、50歳代の管理職の者と入社5年目までの若年労働者のコミュニケーションに関する現状認識やコミュニケーションづくりのために実施したいこと等を比較検討する。
- ・事業場におけるコミュニケーション改善の好事例集を作成する。
- ・本調査研究は、有識者による委員会を設置し検討を進める。

### 検討委員会委員（○：委員長）

石橋 孝宜 株式会社 タイミー 執行役員 スポットワーク研究所所長

○石見 忠士 （一般社団法人 日本産業カウンセラー協会 こころの耳運営事務局 事務局長）

小島 有香子（株式会社 構造計画研究所 総務部社内コミュニケーション室 チームリーダー）

堀口 真愛 （合同会社 熊本産業保健研究所 チーフ保健師）

前川 孝雄（株式会社 FeelWorks 代表取締役 青山学院大学兼任講師）

森田 哲也（株式会社リコー リコーグループ総括産業医）

### 検討委員会概要

- ・第1回 令和6年6月26日（水）10:00～12:00  
主な議事：委員会の目的 アンケート案について
- ・第2回 令和6年10月30日（水）14:30～17:00  
主な議事：アンケート調査結果 事例集について
- ・第3回 令和7年2月4日（火）15:00～17:00  
主な議事：報告書案 事例集の進捗について

## アンケート調査について（事業場調査・労働者調査）

### 1. 方法

#### 【事業場調査】

中災防賛助会員（5,450件）向けに会員専用サイト掲載及び把握している会員担当者へメールで案内し、1カ月間 Web 上で調査を実施した。回答数 355 件。質問票：45～50 ページ参照。

#### 【労働者調査】

Web 調査会社に委託して実施した。事前スクリーニングとして、就職して 5 年以内の 20 代（20 代入社 5 年以内）、40 歳～54 歳の管理監督者（40・50 代管理職）を把握するため事前調査し、各 309 人、合計 618 人を対象として調査を実施した。「20 代入社 5 年以内」と「40・50 代管理職」で結果を比較した。質問票：51～56 ページ参照。

#### 【事業場調査・労働者調査の比較】

上記、事業場調査・労働者調査の回答結果を比較した。

#### 【自由記述の分析】

上記、事業場調査・労働者調査の自由記述を KH Coder を使用して語句の関連性を分析した。

### 2. 結果

#### 【事業場調査】

##### Q2・3「事業場概要」《図 1》《図 2》

主な業種は以下のとおりであった。

製造業：49.0%、建設業：15.2%、サービス業（その他）：8.2%

事業場規模は以下のとおりであった。

50 人未満：22.3%、50 人～299 人：39.2%、300～999 人：22.5%、1,000 人以上：16.1%

##### Q5「職場のコミュニケーションが十分である」（回答 4 + 回答 3 の割合）《図 3》

（4 段階回答：十分 4…不十分 1）

コロナ禍前 73.8%

現在 74.9%

## 事業場調査

《図1》

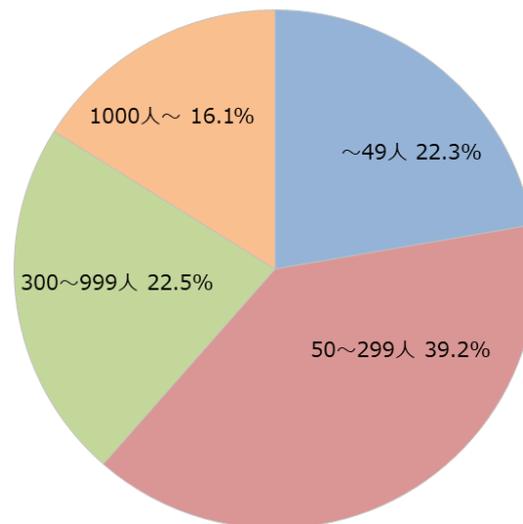
Q2 あなたが所属する事業場の業種について回答ください。

	事業場数	(%)
製造業	174	49.0
建設業	54	15.2
サービス業（他に分類されないもの）	29	8.2
卸売業、小売業	19	5.4
運輸業、郵便業	16	4.5
公務（他に分類されるものを除く）	10	2.8
分類不能の産業	10	2.8
学術研究、専門・技術サービス業	9	2.5
教育、学習支援業	9	2.5
医療、福祉	7	2.0
情報通信業	5	1.4
複合サービス事業	4	1.1
電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.8
金融業、保険業	2	0.6
生活関連サービス業、娯楽業	2	0.6
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0.3
宿泊業、飲食サービス業	1	0.3
農業、林業	0	0.0
漁業	0	0.0
不動産業、物品賃貸業	0	0.0

[Q3] あなたが所属する事業場の規模について回答ください。

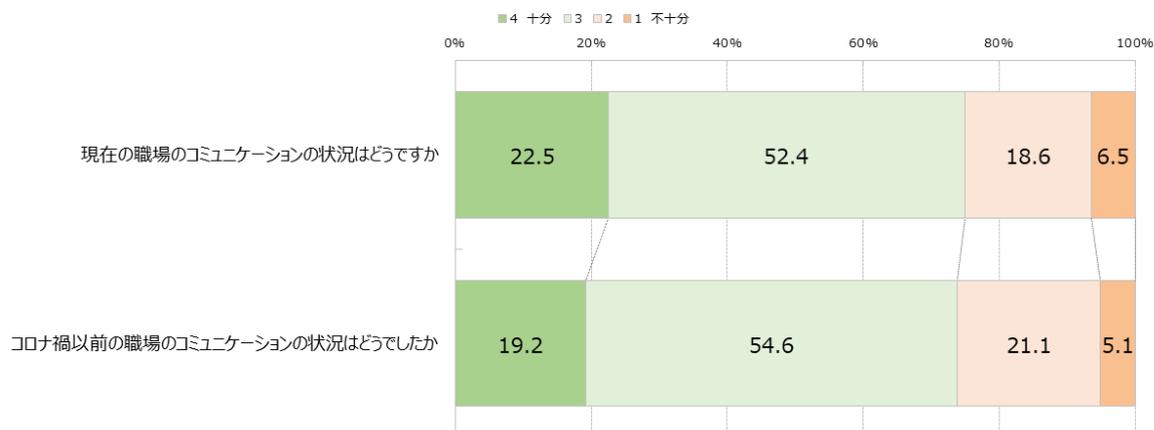
(n=355)

《図2》



《図3》

[Q5] あなたの事業場のコミュニケーションの現在の状況についてお伺いします。



Q6「コミュニケーションが与える影響」(回答4+回答3の割合)《図4》

(4段階回答：影響はある4…影響はない1)

- 1位 職場内・部門間の連携が向上する 97.2%
- 2位 情報共有がしやすくなる 96.6%
- 3位 気軽な質問・相談がしやすくなる 95.7%

Q7「コミュニケーション改善のために取り組んでいること」(「はい」の割合)《図5》

- 1位 事業場トップからの情報発信 87.9%
- 2位 朝礼・終礼等のミーティング 79.4%
- 3位 イン트라ネットや社内掲示板の活用 78.9%

Q8「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」(選択肢から選択)《図6》

- 1位 朝礼・終礼等のミーティング 54.4%
- 2位 事業場トップからの情報発信 41.1%
- 3位 イン트라ネットや社内掲示板の活用 37.2%

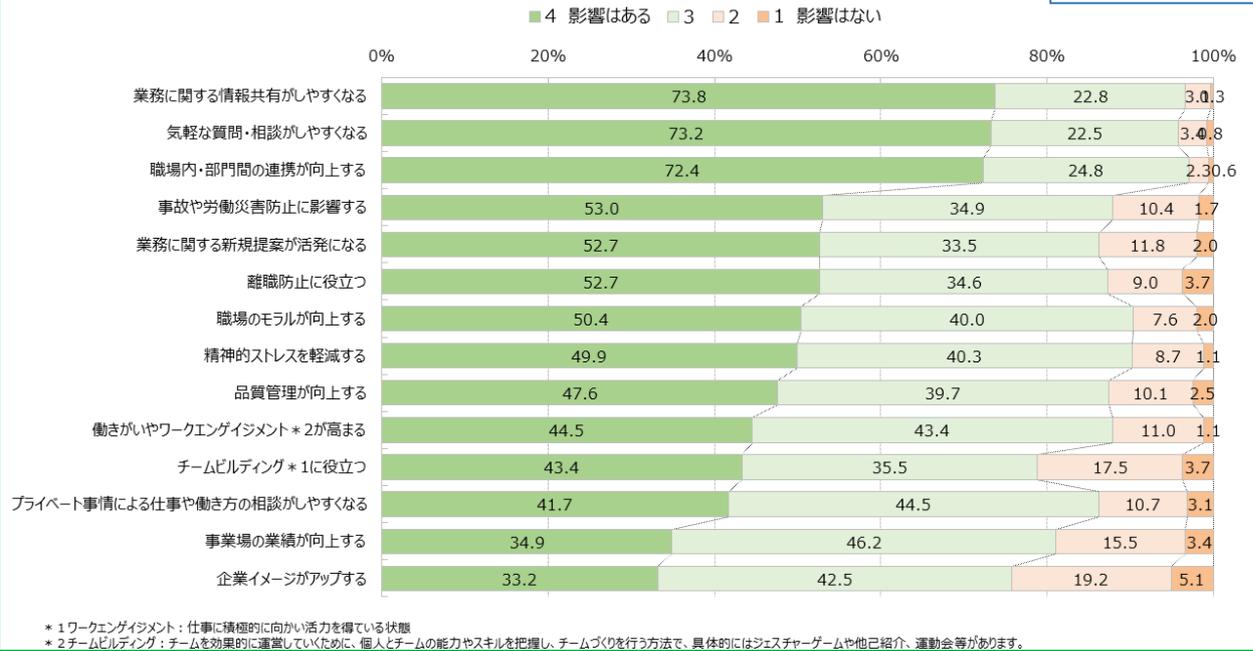
Q9「職場のコミュニケーション向上のために上司に取り組んでほしいこと」(回答4+回答3の割合)《図7》

(4段階回答：積極的に取り組んでほしい4…あまり取り組む必要はない1)

- 1位 誰にでも公平に対応する 97.8%
- 2位 部下が仕事でミスをしたときや困ったときに的確にサポートする 97.7%
- 3位 仕事の方向性やミッションを明確に示す 97.5%

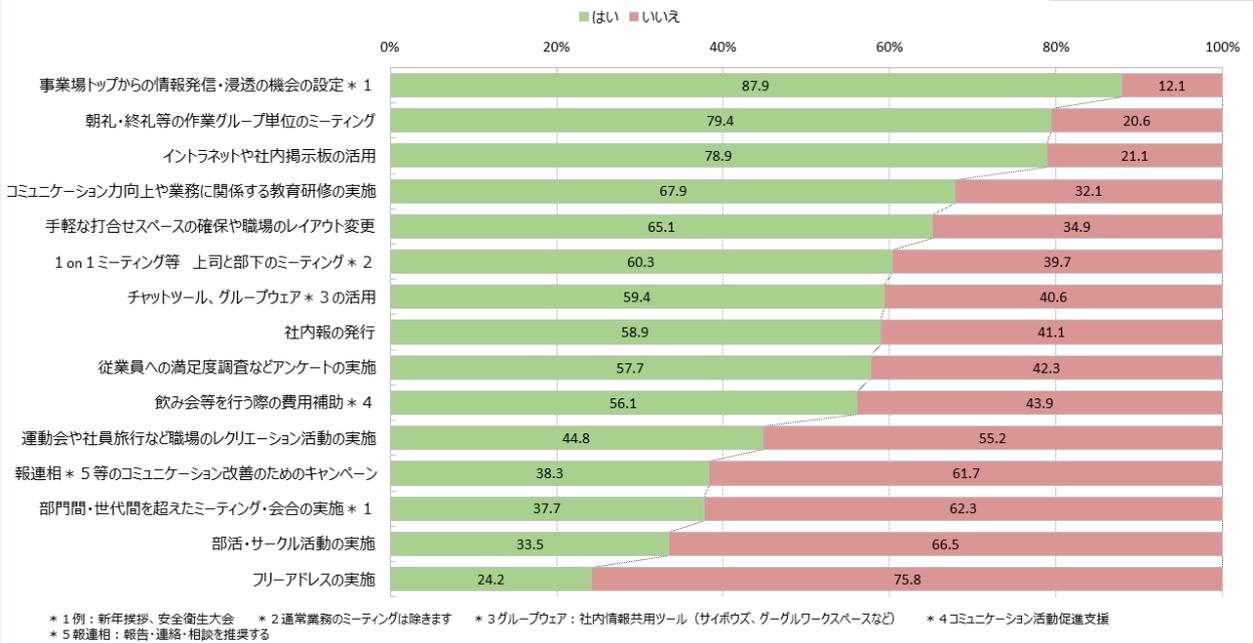
【Q6】下記の項目について職場のコミュニケーションが事業場に与える影響を4段階でご回答ください。

《図4》



【Q7】コミュニケーション改善のために事業場で取り組んでいることについてご回答ください。

《図5》

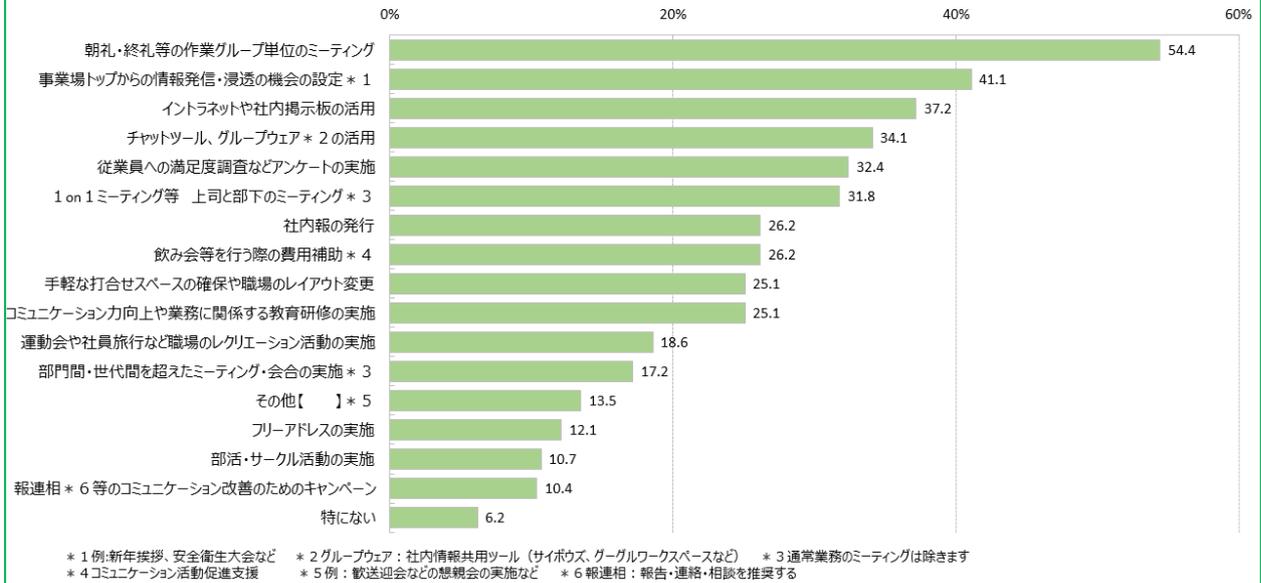


[Q8] コミュニケーション向上のために重点的に取り組んでいることを選択ください。

《図6》

また、そのほかに取り組んでいることがありましたらご記入ください。(いくつでも)

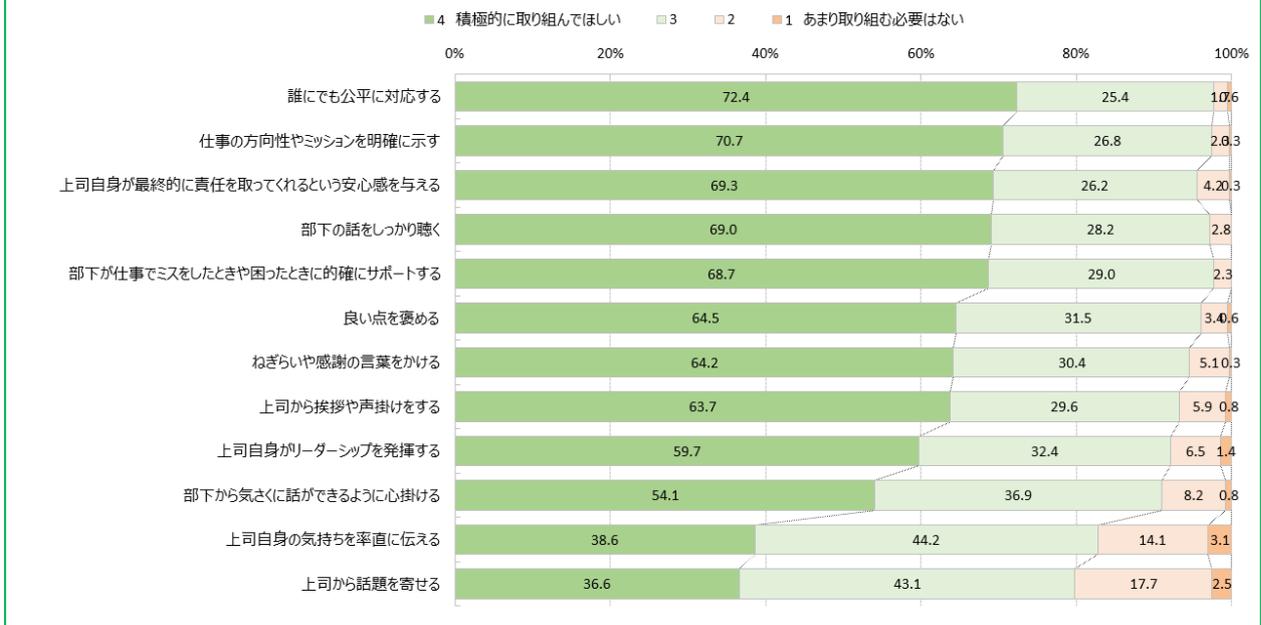
※表示されている選択肢からお選びください。(n=355)



[Q9] 職場のコミュニケーション向上のために上司に取り組んでほしいことは何ですか。

《図7》

4段階で回答ください。



Q10 「今後の職場のコミュニケーションの課題について」 (回答4 + 回答3の割合) 《図8》

(4段階回答: 課題あり 4...課題なし 1)

- 1位 部門間のコミュニケーション 60.3%
- 2位 異なる世代のコミュニケーション 59.2%
- 3位 上司と部下のコミュニケーション 57.7%

Q11「今後の職場のコミュニケーションの課題のうち優先して向上させたいこと」(3つ以内選択)《図9》

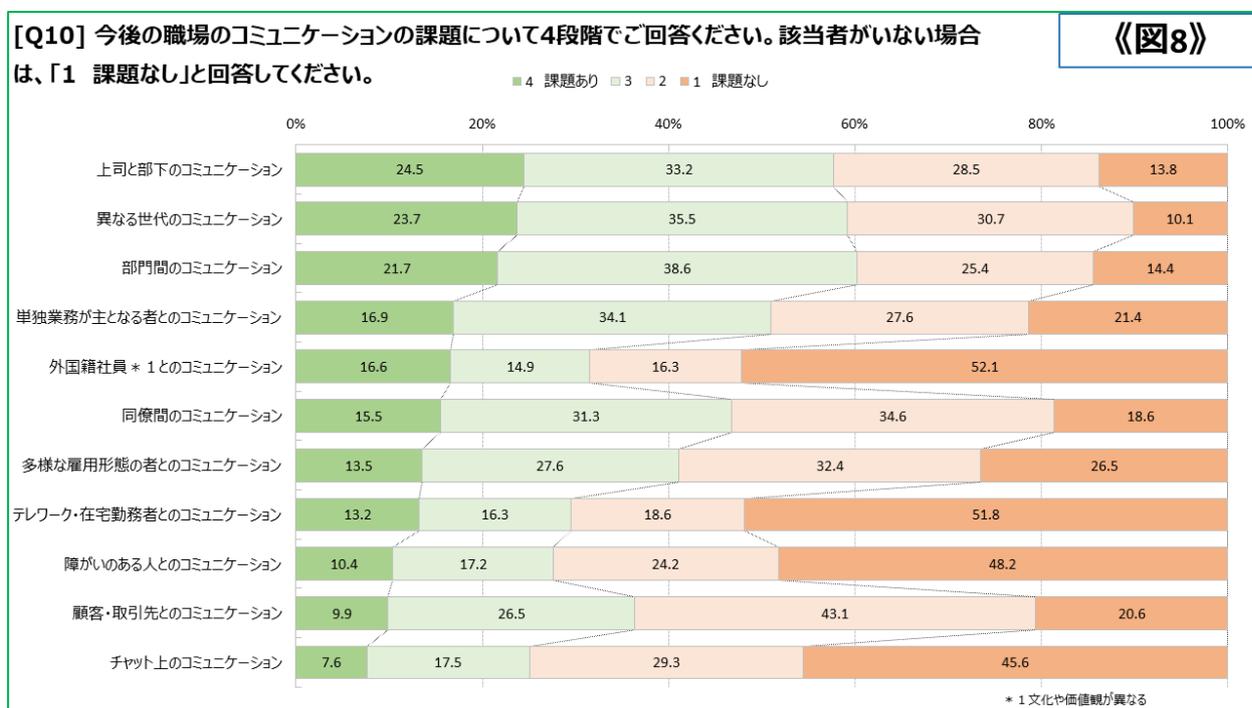
- 1位 上司と部下のコミュニケーション 72.2%
- 2位 部門間のコミュニケーション 58.0%
- 3位 異なる世代のコミュニケーション 46.4%

Q13「在宅勤務・テレワークの状況について」《図10》

実施あり 53.0% 実施なし 47.0%

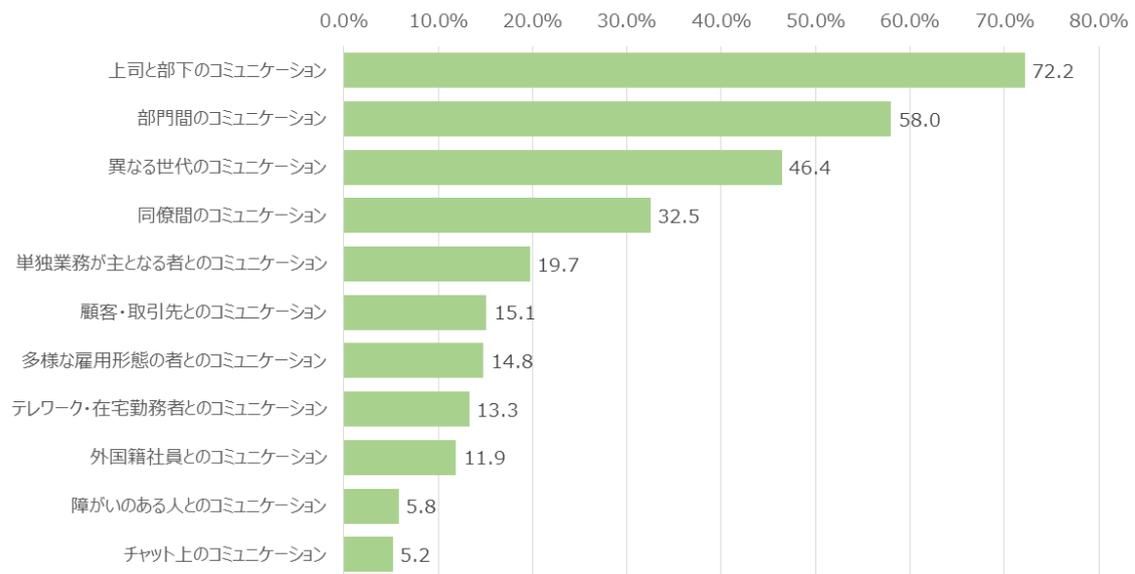
Q14「事業場方針の有無」(Q13：テレワーク実施ありの事業場に対して n=188)《図11》

全社一律で決まっている 38.3%  
 部門や社員の状況で異なる 61.7%



**[Q11] 前問で選択した今後の職場のコミュニケーションの課題のうち優先して向上させたいコミュニケーションを3つ選んでください。【優先課題】(n=345)**

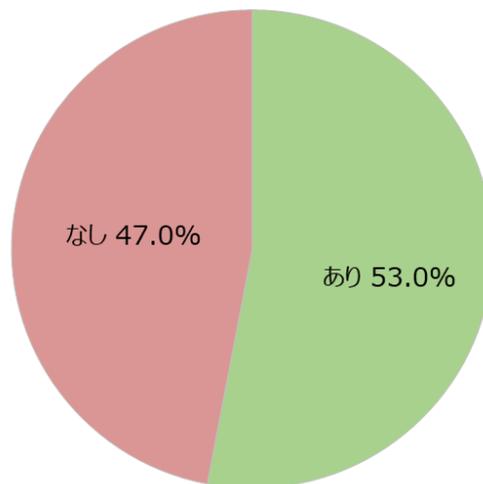
《図9》



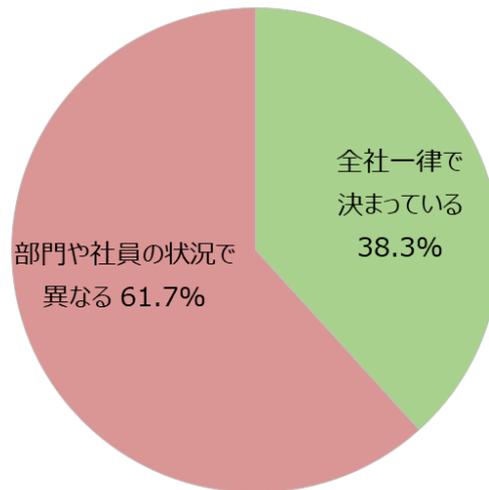
\* 1文化や価値観が異なる

**[Q13] 在宅勤務・テレワークの状況についてお答えください。(n=355)**

《図10》



【Q14】在宅勤務・テレワーク ありと回答された事業場の方にお聞きます。  
在宅勤務・テレワークの事業場方針について該当するものをご回答ください。(n=188)



【労働者調査】

○男女比率 《図 12》

20 代入社 5 年以内：男性 31.1% 女性 68.9%

40・50 代管理職：男性 89.0% 女性 11.0%

○年齢比率 《図 13》

20 代入社 5 年以内：20～24 歳 36.6% 25～29 歳 63.4%

40・50 代管理職：40～44 歳 21.4% 45～49 歳 28.5% 50～54 歳 50.2%

○職業 《図 14》

20 代入社 5 年以内：公務員 9.7% 会社員（事務系）32.7% 会社員（技術系）23.6% 会社員（その他）34.0%

40・50 代管理職：公務員 11.3% 会社員（事務系）39.8% 会社員（技術系）30.4% 会社員（その他）18.4%

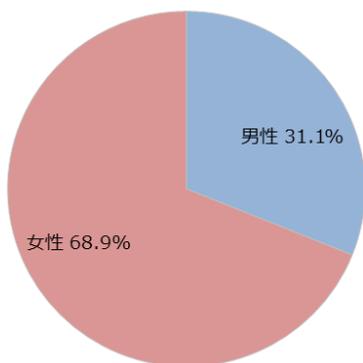
調査結果全体を見て、「20 代入社 5 年以内」と「40・50 代管理職」で大きな差は見られなかった。以下に特徴的な結果を提示する。

# 労働者調査（役職別）

《図12》

## 20代入社5年以内

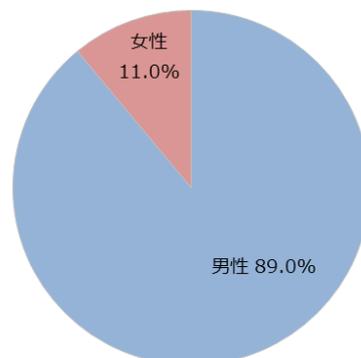
(n=309)



## 【性別】

## 40・50代管理職

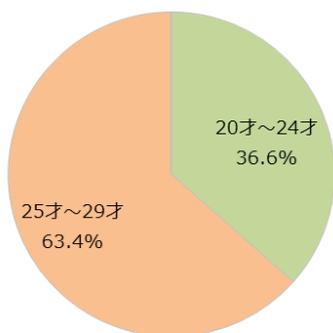
(n=309)



《図13》

## 20代入社5年以内

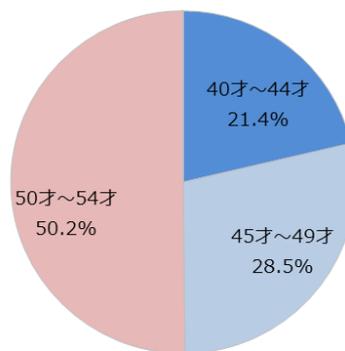
(n=309)



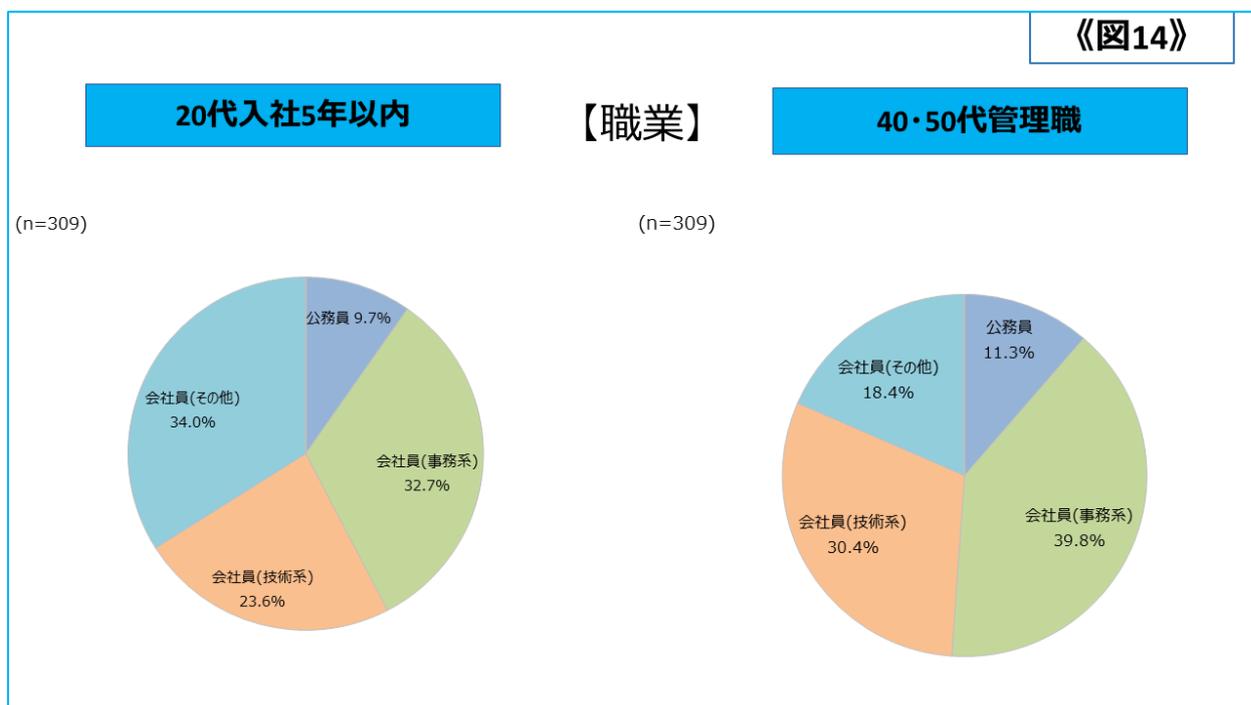
## 【年齢】

## 40・50代管理職

(n=309)



《図14》



Q1「あなたにとって、職場のコミュニケーションにより、改善すると思うことはありますか」(各項目に対する「ある」「まあまあある」の回答割合の合計)《図15》

1「職場内・部門間の連携が向上する」

20代入社5年以内 73.8% 40・50代管理職 87.8%

2「業務に関する情報共有がしやすくなる」

20代入社5年以内 76.4% 40・50代管理職 86.4%

10「職場のモラルが向上する」

20代入社5年以内 65.1% 40・50代管理職 75.4%

12「離職防止に役立つ」

20代入社5年以内 58.9% 40・50代管理職 65.7%

Q2「職場のコミュニケーションについてお伺いします」(各項目に対する「ある」「まあまあある」の回答割合の合計)《図16》

3「他部門の人とコミュニケーションをとる必要性」

20代入社5年以内 62.1% 40・50代管理職 77.7%

Q4「お勤め先における各対象者とのコミュニケーションの状況についてご回答ください」(各項目に対する「十分」「ほぼ十分」の回答割合の合計)《図17》

7「世代の異なる人」

20代入社5年以内 58.9% 40・50代管理職 51.4%

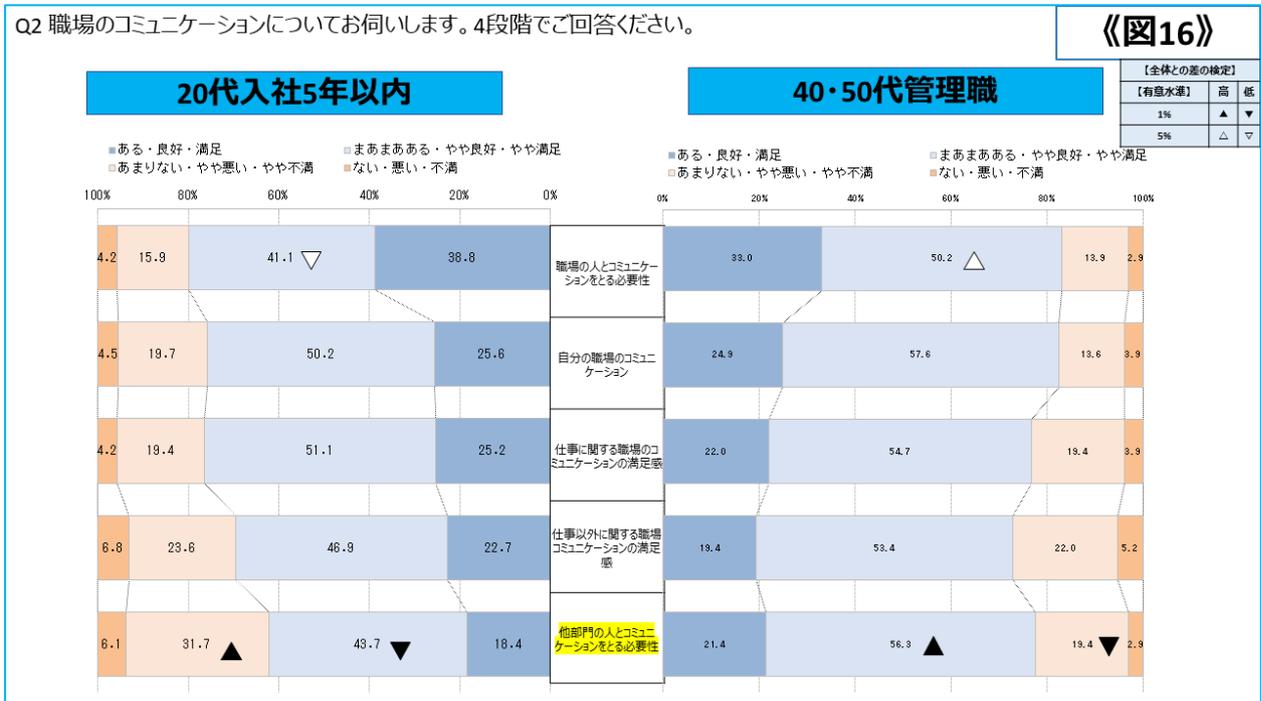
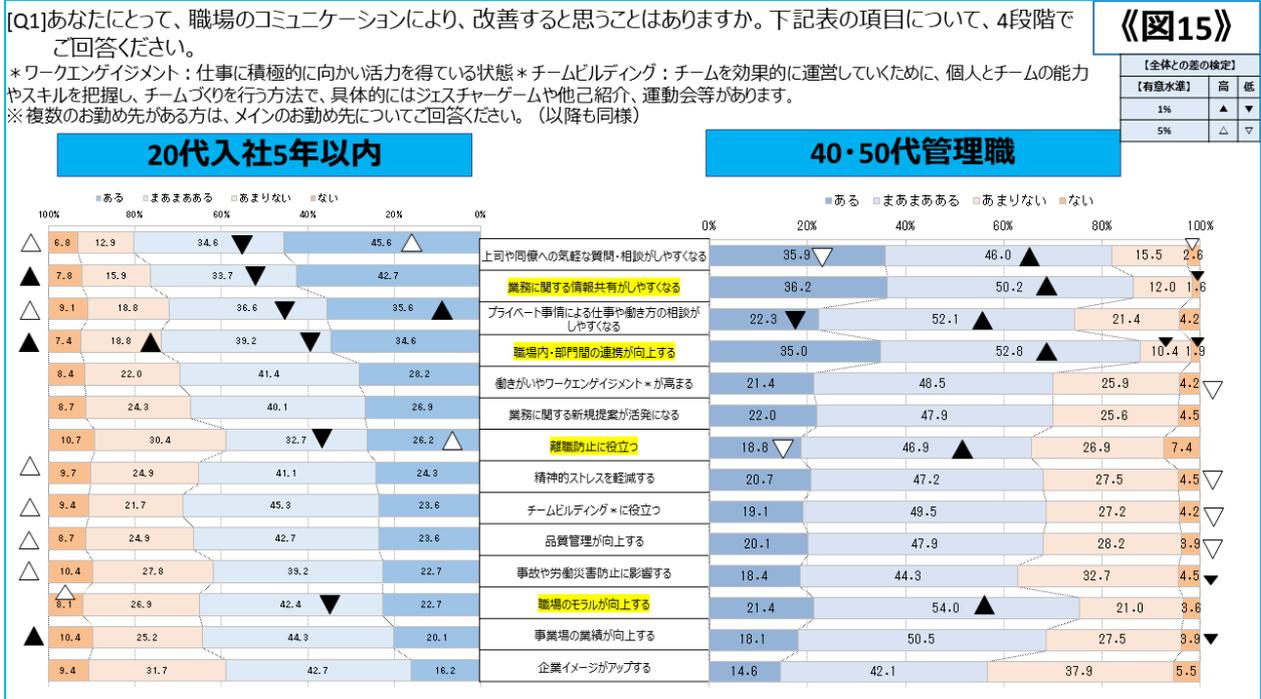
Q5「お勤め先における各対象者とのコミュニケーションの有益性についてご回答ください」(各項目に対する「有益」「やや有益」の回答割合の合計)《図18》

## 2 「部下・後輩」

20代入社5年以内 50.8% 40・50代管理職 77.4%

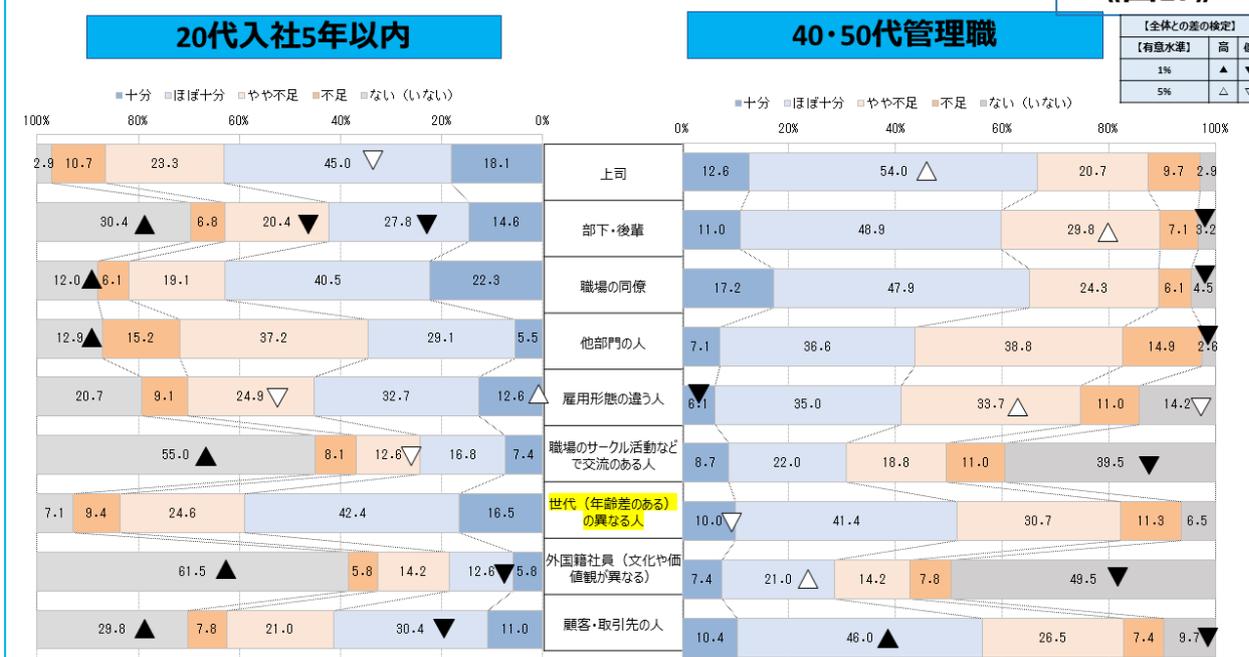
## 4 「他部門の人」

20代入社5年以内 61.2% 40・50代管理職 73.5%



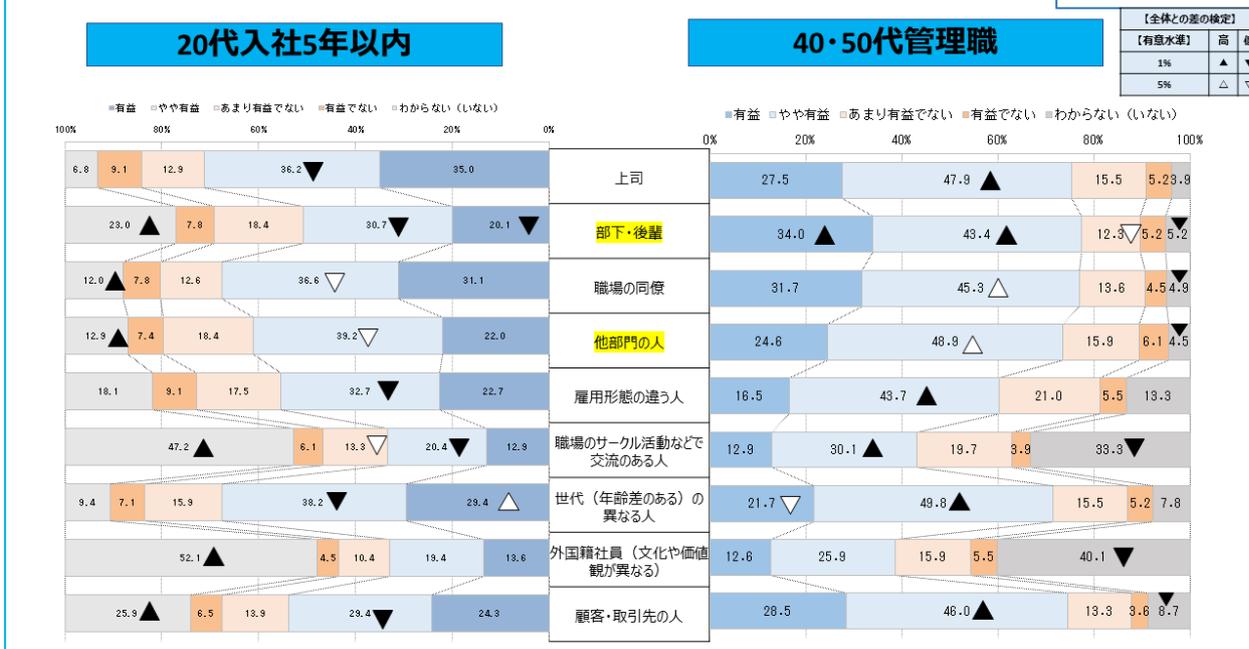
Q4 お勤め先における各対象者とのコミュニケーションの状況についてご回答ください。

《図17》



Q5 お勤め先における各対象者とのコミュニケーションの有益性についてご回答ください。

《図18》



Q9 「上司のこのような行動は仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか」(各項目に対する「上がる」「やや上がる」の回答割合の合計) 《図19》

10 「上司自身の気持ちを率直に伝えてくれる」  
 20代入社5年以内 72.5% 40・50代管理職 79.6%

Q11 「あなたの会社のこのような取組はあなたの仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか」(各項目に対する「上がる」「やや上がる」の回答割合の合計) 《図20》

2 「1on1 ミーティング等上司と部下のミーティング」

20 代入社 5 年以内 56.3% 40・50 代管理職 65.3%

5 「部門間・世代間を超えたミーティング・会合の実施」

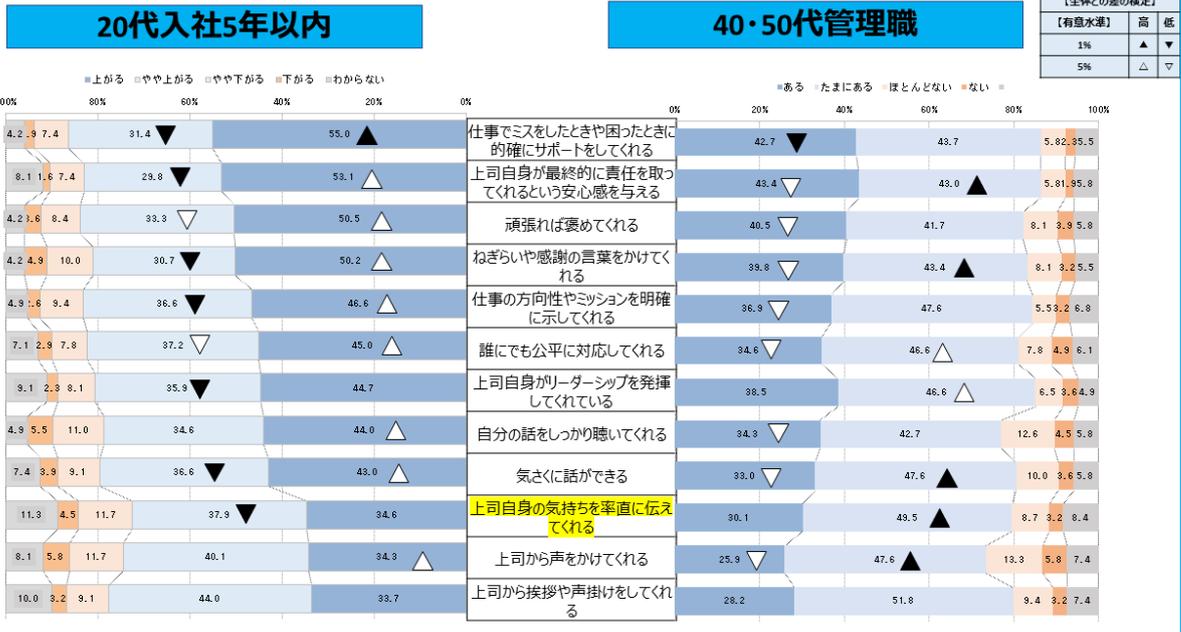
20 代入社 5 年以内 49.2% 40・50 代管理職 60.2%

10 「コミュニケーション向上や業務に関係する教育研修の実施」

20 代入社 5 年以内 49.5% 40・50 代管理職 57.3%

Q9 上司のこのような行動はあなたの仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか。下記項目についてご回答ください。

【図19】



Q11 あなたの会社のこのような取組はあなたの仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか。下記項目についてご回答ください。取り組みがない場合は、取り組んだ場合のイメージをお答えください。

【図20】

\* グループウェア：社内情報共有ツール（サイボウズ、グループワークスペースなど） \* 報連相：報告・連絡・相談を推奨する \* 1 通常業務のミーティングは除きます



## 【事業場調査・労働者調査の比較】

対象者および調査票を分けて実施した結果について、内容が近い質問の回答について比較した。労働者調査は「20代入社5年以内」と「40・50代管理職」をまとめて集計した。

**事業場調査 Q6 「コミュニケーションが事業場に与える影響はどうか」**

**労働者調査 Q1 「あなたにとって、職場のコミュニケーションにより、改善すると思うことは以下の項目でありますか」《図 21》**

事業場調査では、労働者調査に比べてコミュニケーションによる影響度合いはより大きいと回答している。

**事業場調査 Q8 「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なんですか」**

**労働者調査 Q11 「仕事のモチベーションにどの程度、以下の項目は影響を与えますか」《図 22》**

労働者調査では、「1on1 ミーティング等上司と部下のミーティング」の「上がる」・「やや上がる」の合計が 60.9%で1位、事業場調査では「朝礼・終礼等の作業グループ単位のミーティング」が 54.4%で1位だった。

**事業場調査 Q11 「職場のコミュニケーションの課題のうち優先して向上させたいコミュニケーションを3つ以内選んでください」**

**労働者調査 Q5 「上司・部下等の各対象者とのコミュニケーションの有益性について」《図 23》**

事業場調査では、「上司と部下のコミュニケーション」が 70.1%で1位、「部門間のコミュニケーション」が 56.3%で2位だった。

労働者調査では、「有益」・「やや有益」と回答した合計、「上司とのコミュニケーション」が 73.3%で1位、「職場の同僚」が 72.3%で2位だった。

**事業場調査 Q9 「コミュニケーション向上のために上司に取り組んでほしいこと」**

**労働者調査 Q9 「上司の行動は仕事のモチベーションにどの程度影響を与えるか」《図 24》**

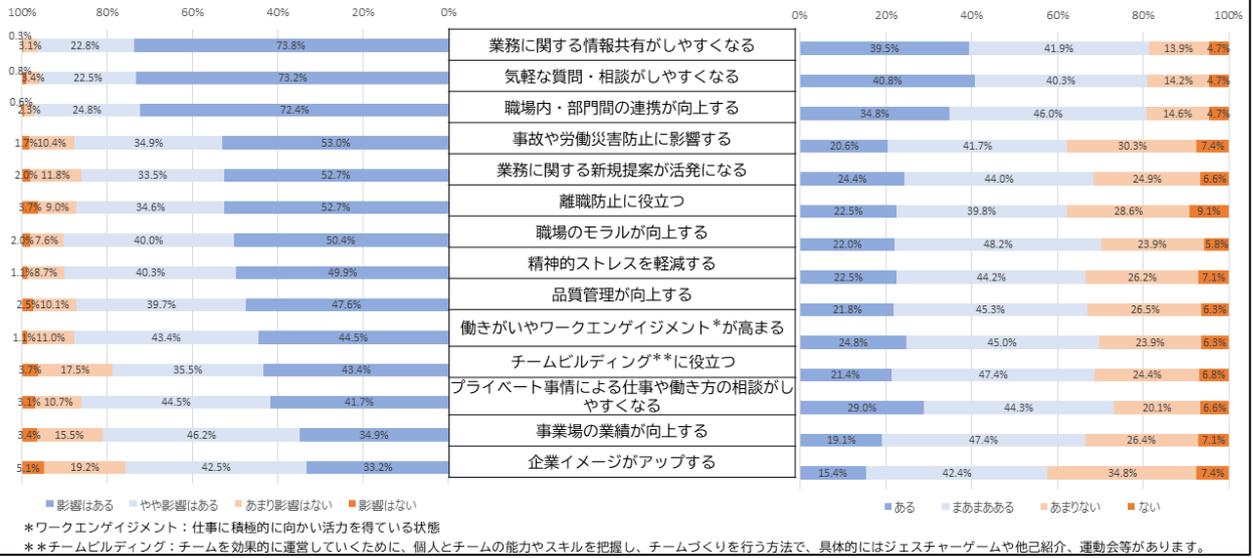
事業場調査では、「誰にでも公平に対応する」の4および3の回答合計が 97.8%で1位であった。労働者調査では、「部下が仕事でミスをしたときや困ったときに的確にサポートする」の「上がる」・「やや上がる」の回答合計が 86.4%で1位であった。

# 職場のコミュニケーションが影響すると思われること 《図21》

【事業場Q6コミュニケーションが事業場に与える影響】

事業場の方がコミュニケーションによる影響が多岐にわたり、かつ、影響があると考えている

【労働者Q1あなたにとって職場のコミュニケーションにより改善すると思うこと】

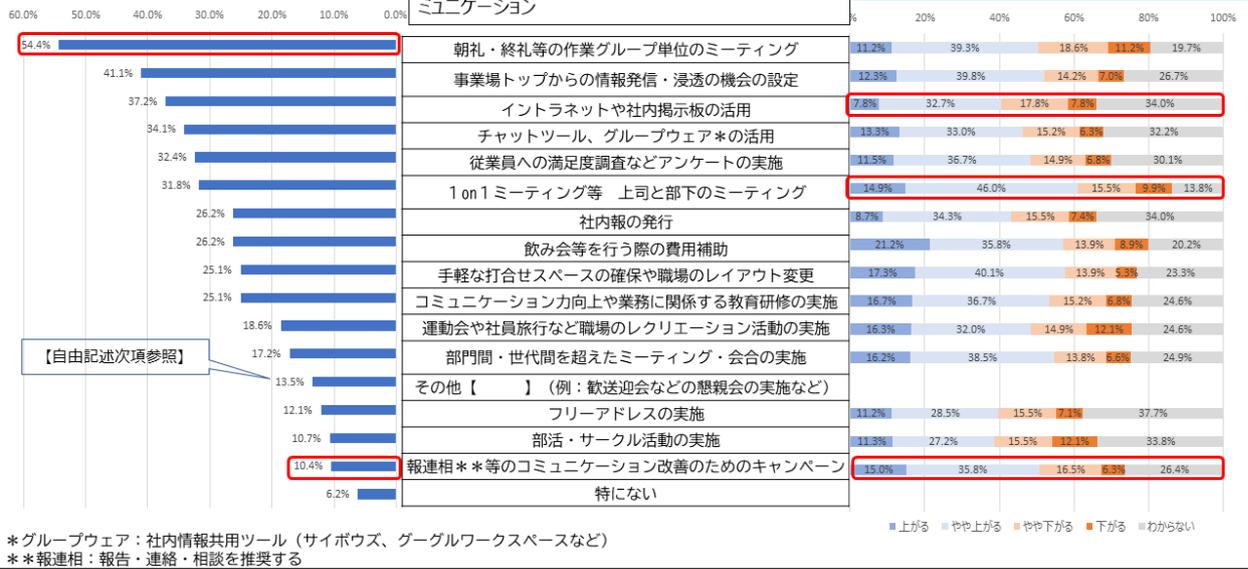


# コミュニケーション向上に関する取組（仕組み・制度） 《図22》

【事業場Q8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】（複数回答）

事業場の方はグループ単位のMTGを取組んでいるが労働者が有益だと考えているのは1on1などのコミュニケーション

【労働者Q11仕事のモチベーションにどの程度影響を与えているか】

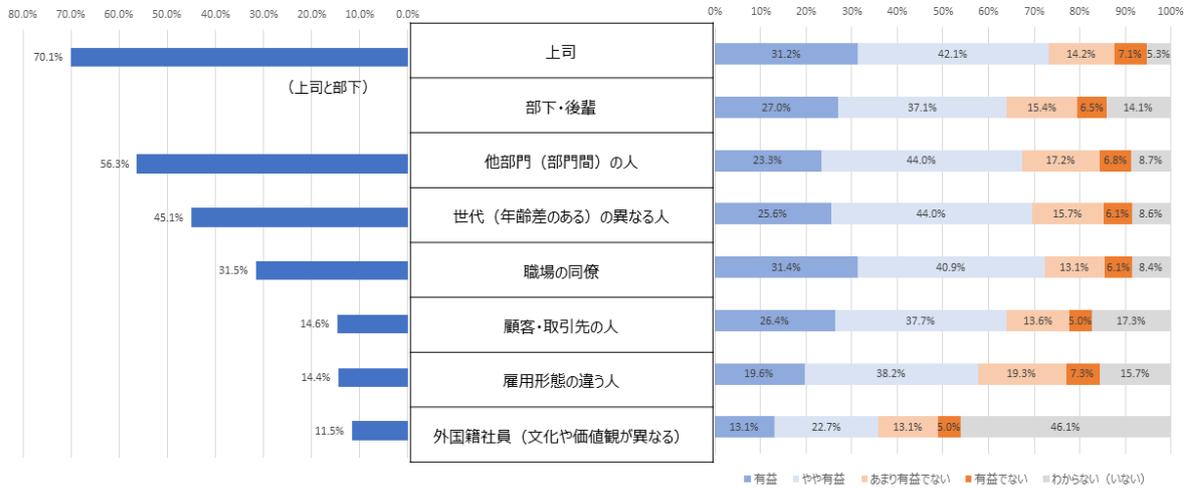


## コミュニケーションの課題の優先について

《図23》

【事業場Q11職場のコミュニケーションの課題のうち優先して向上させたいコミュニケーション】(3つ選択)

【労働者Q5対象者とのコミュニケーションの有益性について】

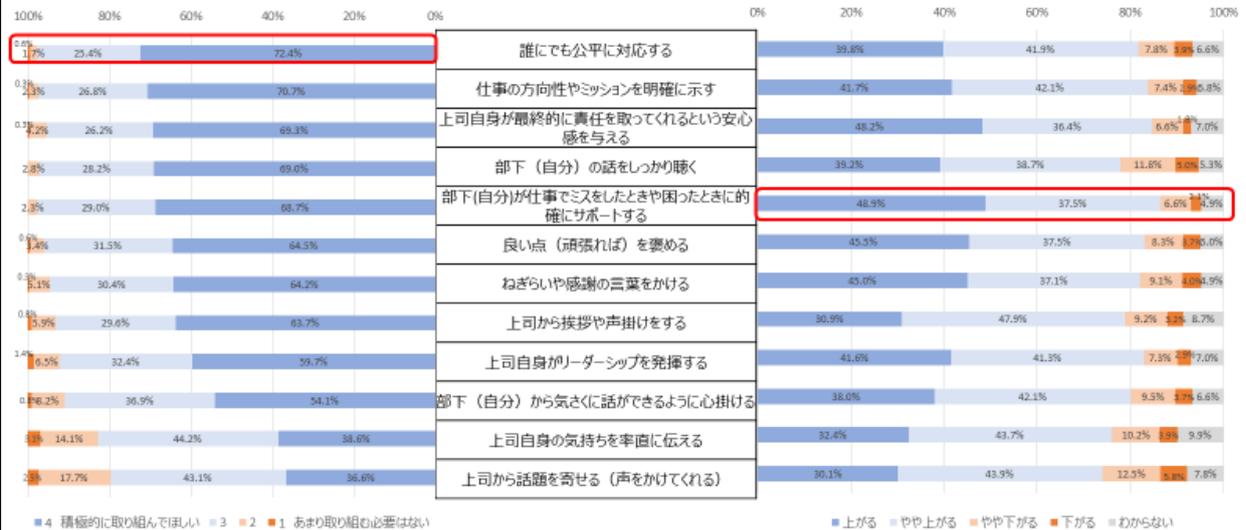


## コミュニケーション向上に関する取組(上司)

《図24》

【事業場Q9コミュニケーション向上のために上司に取り組んでほしいこと】

【労働者Q9上司のこのような行動はあなたの仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか】



### 【自由記述の分析】

・労働者調査と事業場調査の分析に KH Coder を使用して、語句と語句の関連性を表す【共起ネットワーク】を作成した。

【共起ネットワーク】とは、抽出語を用いて、出現パターンの似通ったものを線で結んだ図、共起関係を線で表したネットワークを描く機能をいう。

- ・最少出現回数を「5」回もしくは「3」回に設定して共起ネットワークを作成した。
- ・1つの回答に同じ語句が何回出現しても「1回」とカウントした。
- ・共起関係の強さによって実線・点線に表示した。(実線・点線の判断は KH Coder が自動的にやっている。)



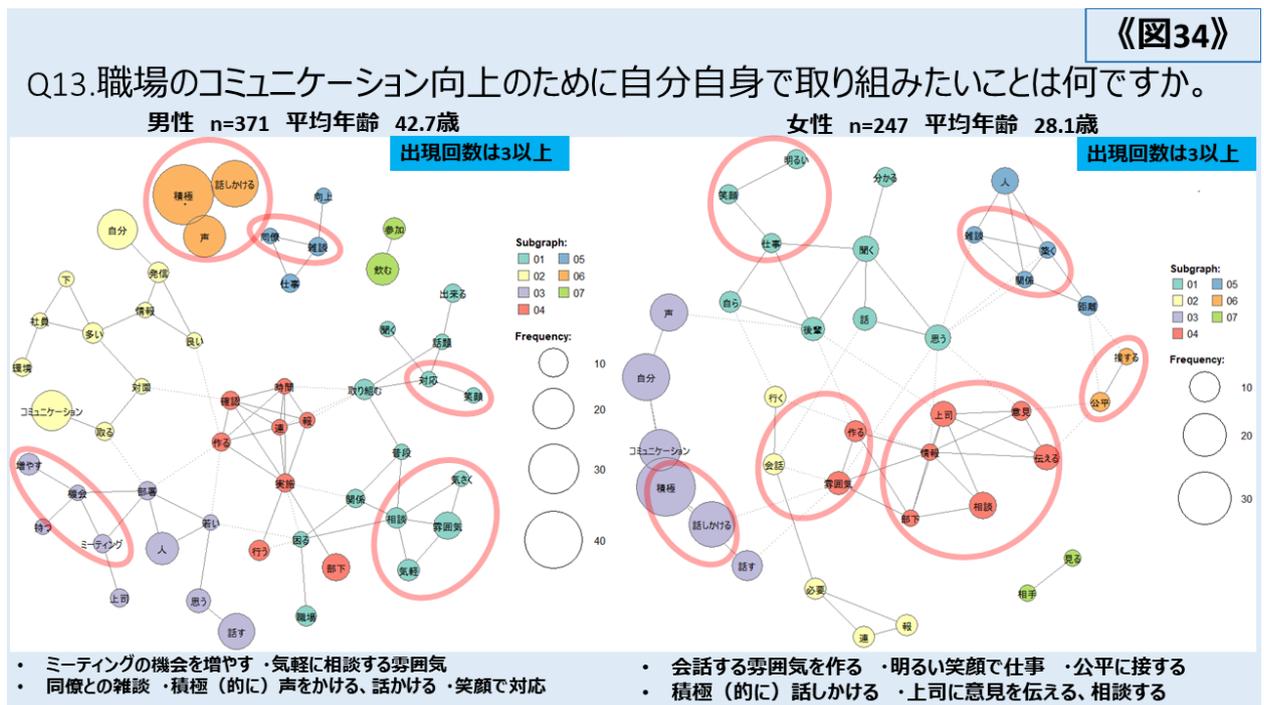
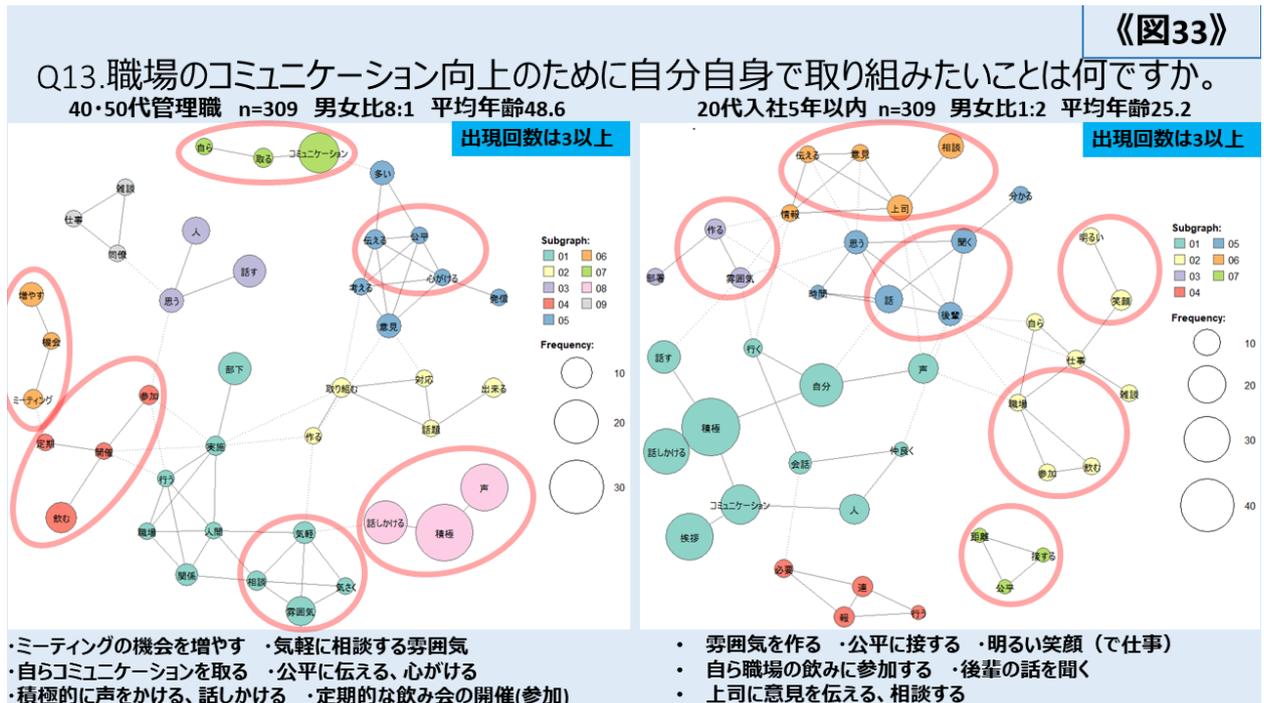








労働者は自分から何かを積極的に行動することで、コミュニケーションを向上させようと考えていると読み取れる。

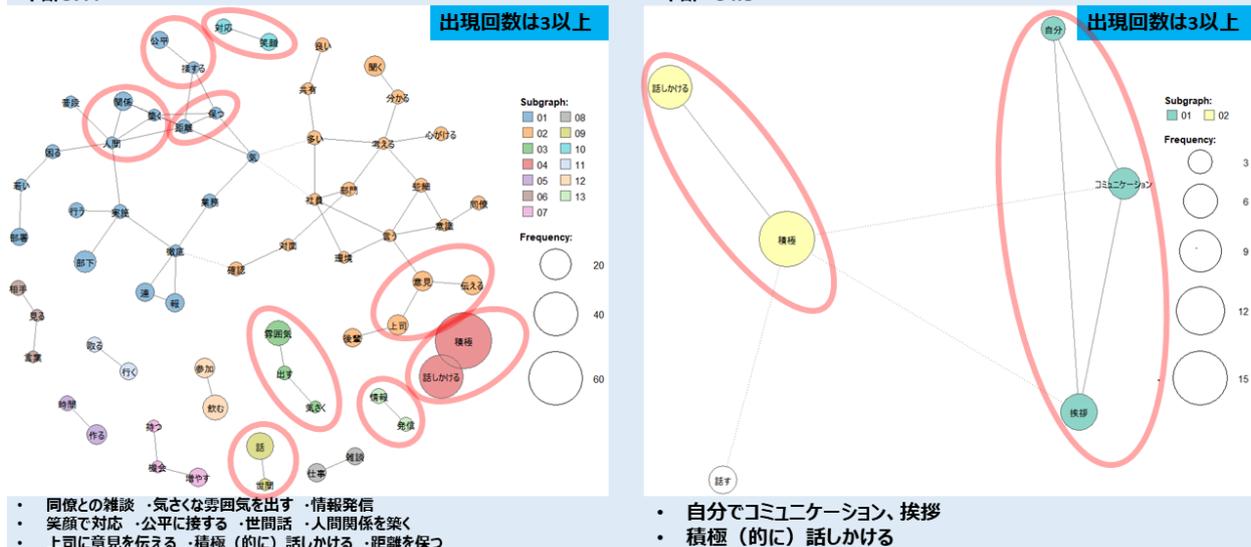


《図35》

Q13. 職場のコミュニケーション向上のために自分自身で取り組みたいことは何ですか。

コミュニケーション良好 (Q2-2 で1,2選択) n=489 男女比3:2 平均年齢37.4

コミュニケーション悪い (Q2-2で3,4選択) n=129 男女比3:2 平均年齢 34.8



「Q14. 最近、仕事へのモチベーションが上がった出来事や言葉があれば、教えてください」《図 36》  
《図 37》《図 38》

本問の回答に共通している語は、「特に」、「上司」、「言葉」、「仕事」、「褒める」、「言う」、「上がる」であった。

上記語句を用いて作文すると、

「上司」から「仕事」を「褒める」「言葉」を言われたい（「言う」の派生形）

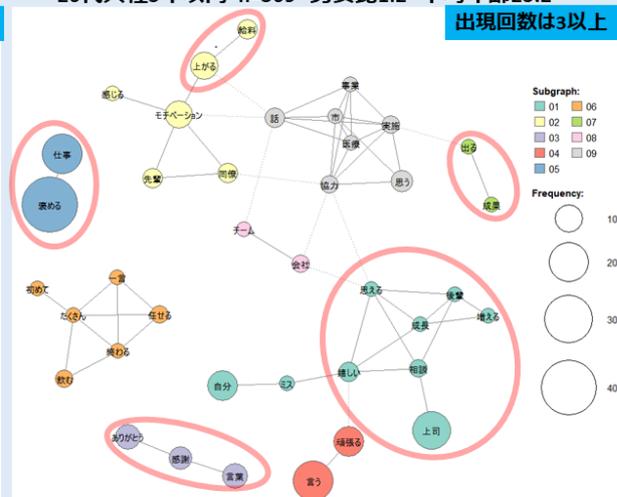
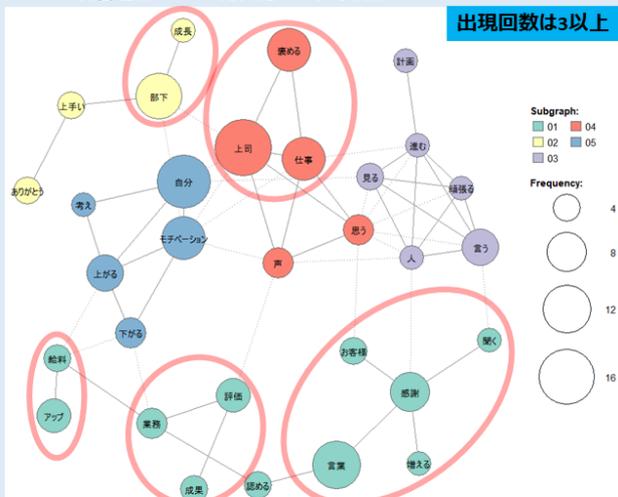
仕事へのモチベーションの向上には上司からの仕事に関する褒め言葉が必要と考えていると読み取れる。

《図36》

Q14.最近、仕事へのモチベーションが上がった出来事や言葉があれば、教えてください。

40・50代管理職 n=309 男女比8:1 平均年齢48.6

20代入社5年以内 n=309 男女比1:2 平均年齢25.2



- 部下の成長 ・上司に仕事を褒められる ・給料アップ
- (お客様の) 感謝の言葉 ・業務の評価や成果

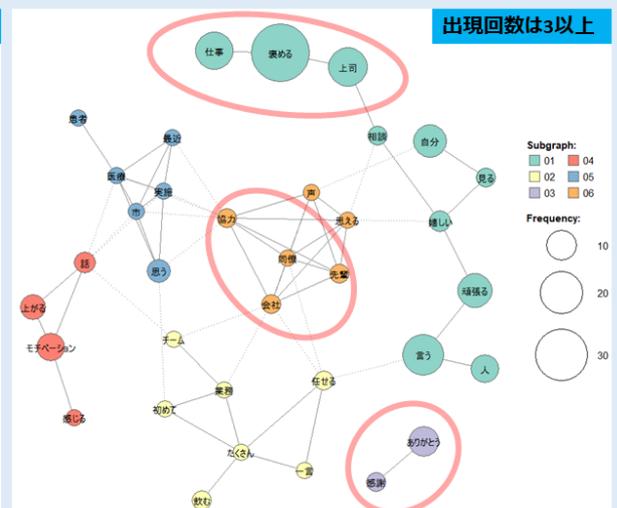
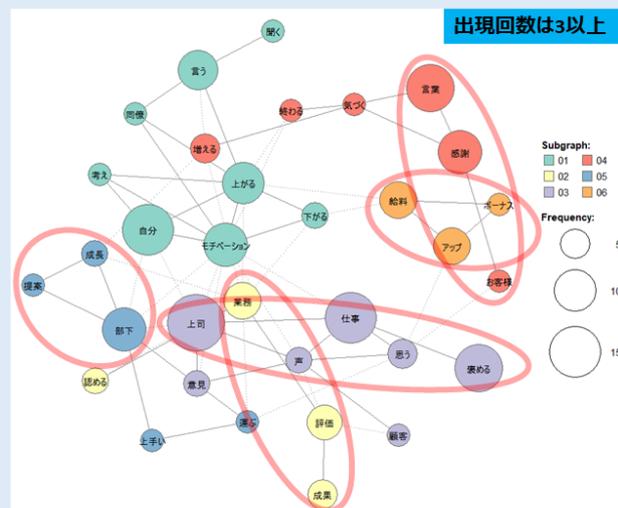
- 仕事で褒められる ・ありがとう、感謝の言葉 ・成果が出る
- 給料上がる ・後輩の成長 ・上司が相談にのってくれる

《図37》

Q14.最近、仕事へのモチベーションが上がった出来事や言葉があれば、教えてください。

男性 n=371 平均年齢 42.7歳

女性 n=247 平均年齢 28.1歳



- 部下の提案、成長 ・業務の評価、成果 ・仕事で上司に褒められる
- 給料、ボーナスアップ ・お客様からの感謝の言葉

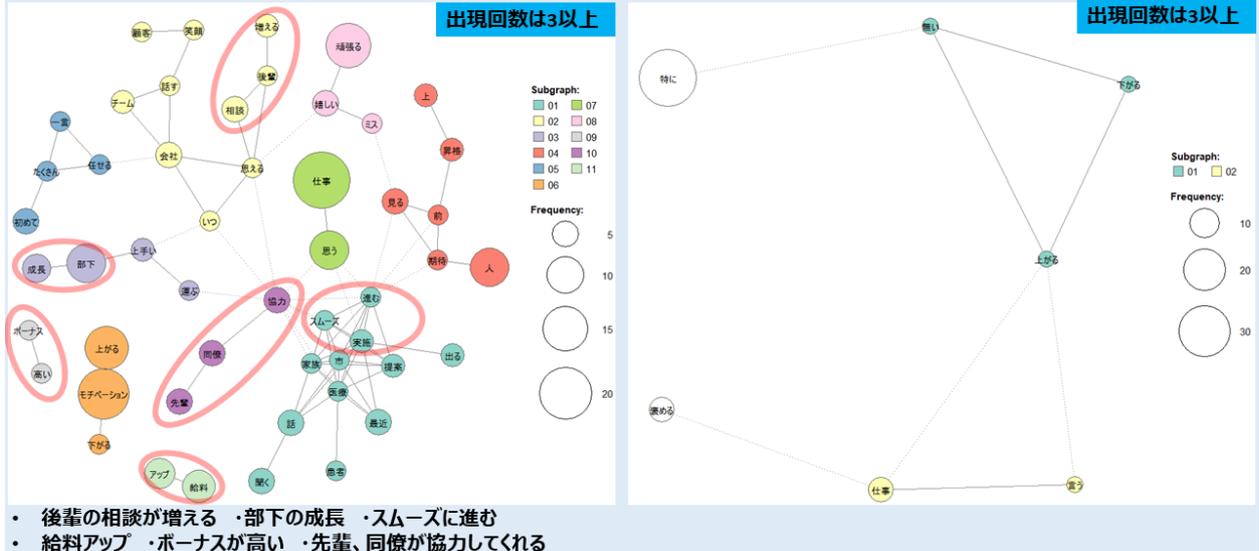
- 上司に仕事を褒められる ・会社で先輩や同僚と協力する
- ありがとうと感謝される

《図38》

Q14. 最近、仕事へのモチベーションが上がった出来事や言葉があれば、教えてください。

コミュニケーション良好 (Q2-2で1,2選択) n=489 男女比3:2 平均年齢 37.4

コミュニケーション悪い (Q2-2で3,4選択) n=129 男女比3:2 平均年齢 34.8



### ○事業場調査

「Q8. 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がありましたらご記入ください」 《図 39》

本問の回答の上位に含まれている語は以下の通りである。

「懇親」「歓送」「忘年会」「暑気」などイベントや季節に関する語、「実施」、「飲む」、「部門」、「イベント」であった。

上記語句を用いて作文すると、

「懇親」、「歓送」、「忘年会」などの「飲む」「イベント」

事業場調査ではコミュニケーションの向上には、イベントによる社員同士の交流が必要であると考えていると読み取れる。

「Q12. コミュニケーションの課題として選択し【Q11S1の選択内容】について具体的な実施計画がありましたら記入ください」 《図 40》

本問の回答の上位に含まれている語は以下の通りである。

「実施」、「コミュニケーション」、「定期」、「上司」、「面談」、「場」、「部門」、「ミーティング」、「会議」であった。

上記語句を用いて作文すると、

「面談」、「ミーティング」、「会議」を（「定期的」に）「実施」する「コミュニケーション」などの「場」

事業場調査ではコミュニケーションに関する課題を解決するために、場所や機会を設けることで、まずはコミュニケーションの形づくりから始めようとし、「研修」や「教育」の計画を立てていると読み取れる。

「Q15. 在宅勤務・テレワークの状況、課題や効果について具体的に記入してください」 《図 41》

本問の回答の上位に含まれている語は以下の通りである。

「在宅」、「勤務」、「テレ」、「ワーク」、「業務」、「課題」、「実施」、「コミュニケーション」、「時間」、「社員」、「効率」、「状況」、「環境」、「活用」、「有効」、「効果」、「向上」、「人」、「難しい」、「不足」、「不公平」などであった。

上記語句を用いて作文すると、

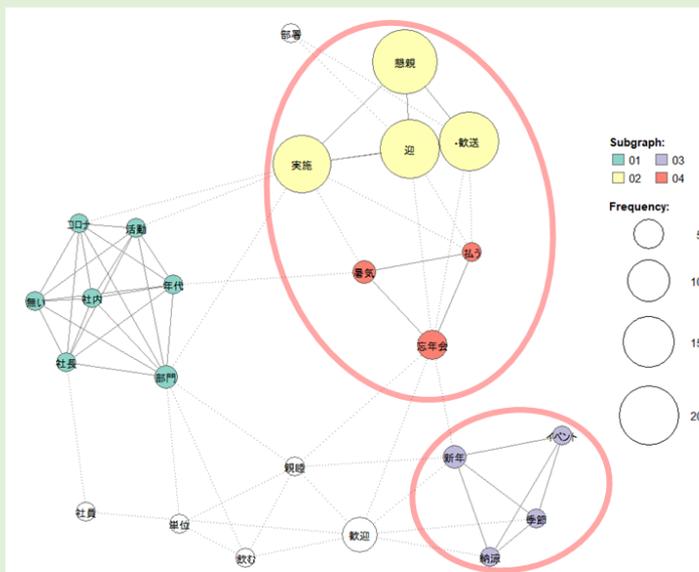
「在宅」「勤務」や「テレ」「ワーク」を「実施」する中で、「効率」「有効」な部分もあれば、各「社員」の「状況」などの「不公平」さ、「環境」、「人」の「不足」等の「課題」もある

テレワークのメリットを感じつつも、その課題も含まれていることを考えていると読み取れる。

### 事業場調査

《図39》

### Q8 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



- ・ 懇親、歓送迎（会）、暑気払い、忘年会の実施
- ・ 新年（会）、納涼等の季節のイベント





### 3. 考察

事業場・上司・部下のギャップで浮き彫りになった  
アフターコロナの職場コミュニケーション課題とは

(株)FeelWorks 代表取締役／青山学院大学兼任講師  
前川 孝雄

#### はじめに

私が営む会社では、2008年の創業以来17年以上にわたり、コミュニケーションを鍵に500社以上の人材育成を支援してきた。主に現場を預かる管理職に向けて、人を育て活かすマネジメントやリーダーシップを鍛える「上司力®研修」を開講し続けている。並行して、私自身が講師となり大学の正規過程でキャリアデザインについて教鞭を執り続けて15年目になる。前職リクルートで「リクナビ」「就職ジャーナル」「ケイコとマナブ」など個人の就・転職・学び・キャリア支援メディアの編集長時代も含めると、30年以上にわたり、一貫して働く現場から見た上司や経営のあり方を探求してきたが、職場コミュニケーション課題は雨後の筍のように生まれてくると感じている。背景には、人材不足、働く人たちの多様化、働き方改革、ハラスメント意識の高まり、キャリア意識の変化などがある。また2020年のコロナ禍によって、もともとあったコミュニケーション課題が一気に表面化したとも考えている。

そんな問題意識をもとに、職場のコミュニケーション活性化に関する検討委員会で、様々な知見を持つ有識者の皆さんと、アンケートを設計・実施し、分析してきた。3回にわたる委員会での議論は有意義だった。事業場・労働者のアンケート結果に対する意見も示唆に富み、深掘り分析するために、いくつかのクロス集計を追加実施し、膨大な自由記述コメントについても共起ネットワークを作成した。これらからとても興味深い職場のコミュニケーション課題が浮き彫りになった。

委員会で侃々諤々議論したすべてを網羅することは難しいが、ここでは、私が事業場に問題提議したい職場のコミュニケーション課題について、事業場と労働者、労働者のなかでも「20代（入社5年以内の若手部下）」と「40・50代（管理職）」を比較しながら、考察してみたい。

#### (1) 事業場と労働者の比較

##### ① 事業場は労働者よりコミュニケーションの職場影響度を 3割程度大きく捉えている

事業場と労働者アンケート結果を比較して、まず全体傾向としてわかったことは、現場で働く労働者より事業場のほうが、職場のコミュニケーションの影響を重視しているということだ。事業場アンケートQ6「コミュニケーションが事業場に与える影響」に対して「影響はある」は、1位「業務に関する情報共有がしやすくなる」(73.8%)、2位「気軽な質問・相談がしやすくなる」(73.2%)、3位「職場内・部門間の連携が向上する」(72.4%)となった《図21》。

一方で労働者アンケート Q1「あなたにとっての職場のコミュニケーションにより改善と思うこと」に対して「ある」は、1位「気軽な質問・相談がしやすくなる」(40.8%)、2位「業務に関する情報共有がしやすくなる」(39.5%)、3位「職場内・部門間の連携が向上する」(34.8%)となった《図21》。事業場は情報共有、労働者は気軽な質問・相談と1位は異なるが、全体傾向として興味深いのは、事業場の方が概ね3割以上高いことだ。

つまり、事業場は組織運営上、部門間・労働者間の情報共有や連携・協働のためコミュニケーションを強く求めているが、現場で働く労働者はそこまでコミュニケーションに気を使わなくても担当業務に支障はないと捉えているのかもしれない。企業・組織の経営層や人事が、部門間の壁、セクショナリズムを問題視することはままある。挨拶など日常的なコミュニケーションを啓発するポスターが貼られている事業場も珍しくないだろう。しかし、単に互いにコミュニケーションをとることを奨励するだけでなく、なぜコミュニケーションが重要なのかを労働者に腹落ちさせる工夫が求められているのではないだろうか。

私たちが部長以上の幹部管理職に対して開講する組織づくり研修でも、組織の目的と個々の職場や各個人の役割がどう繋がっているか見える化させることに取り組んでもらっているが、労働者一人ひとりに自分の役割の組織的位置づけを理解してもらうことが重要である。

## ② 上意下達の情報伝達を重視する事業場と、 身近な人と双方向対話を重視する労働者

コミュニケーション向上に関する取り組みの具体的な内容についても、事業場が重点的に取り組んでいることと、労働者が仕事のモチベーションが上がると感じていることには大きなギャップがあった。Q8 事業場が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、1位「朝礼・終礼等の作業グループ単位のミーティング」(54.4%)、2位「事業場トップからの情報発信・浸透の機会の設定」(41.1%)、3位「イントラネットや社内掲示板の活用」(37.2%)であった。上意下達の情報伝達を重視していることがわかる。なお、こうした傾向は製造業のほうが非製造業より顕著である《図22》。

一方で、労働者にコミュニケーション向上に関する具体的な取り組みが、Q11 仕事のモチベーションにどの程度影響を与えているかを問い、「上がる」「やや上がる」を足し上げると、1位「1on1 ミーティング等 上司と部下のミーティング」(60.9%)、2位「手軽な打合せスペースの確保や職場のレイアウト変更」(57.4%)、3位「飲み会等を行う際の費用補助」(57.0%)と様相が異なる。事業場で1位の「朝礼・終礼等の作業グループ単位のミーティング」は8位(50.5%)、2位の「事業場トップからの情報発信・浸透の機会の設定」は6位(52.1%)、3位の「イントラネットや社内掲示板の活用」にいたっては11位(40.5%)にとどまっている《図22》。

事業場の思惑と裏腹に、労働者は身近な上司や同僚同士の双方向の対話を求めていることがわかる。それも実務直結というよりは、1on1 ミーティングや日常的なちょっとした雑談、飲み会などリアルでの懇親の場を欲している。ちなみに1on1 ミーティングは、日常業務から離れた上司と部下の面談を指すことが一般的だ。部下が話し手で上司は聴き手となり、話題は働き方やキャリアなどの希望や不安を傾聴する場であるとされる。ただし、世代間ギャップなどがあると、若手部下は何をどこまで話してよいか戸惑い、ミドル世代の上司は沈黙に耐え切れず、自身の話に終始したり、日常業務

の話で終わるケースも少なくない。上司が部下の本音を知り、相互理解につなげていくには、上司部下双方の努力と工夫が求められる。

私はチームビルディングには5つのステップが必要だと考えている。ステップ1は1on1ミーティング等を活用して「相互理解」を深めることだ。組織を構成する一人ひとりが互いに異なる価値観や持ち味を持っていることを知り、理解し合い、心理的安全性を確保することが組織づくりの出発点だ。この土台が出来あがってこそ、業務運営に必要な、ステップ2「動機形成」を図る、ステップ3「協働意識」を醸成する、ステップ4「切磋琢磨」を促す、ステップ5「評価納得」を得る、に繋がっていく。そもそも上意下達でトップダウン型の情報伝達は一方通行にもなりがちだ。事業場においては、もっとボトムアップ型で双方向の対話の場づくりが必要なのではないだろうか。

## ●チームを創る5つのステップ

**1 「相互理解」を深める**  
一人ひとりが互いに異なる価値観や持ち味を持っていることを知り、理解し合い、心理的安全性を確保する

**2 「動機形成」を図る**  
組織の目指す目的、部下一人ひとりに任せる役割の目的という、働く目的を共有し、仕事へのモチベーションを高める

**3 「協働意識」を醸成する**  
チームの中での部下一人ひとりの持ち味が活きる役割を明確にし、互いに協力し合える環境をつくる

**4 「切磋琢磨」を促す**  
部下一人ひとりが自律的に働き、前向きに切磋琢磨し、日常的に改善・改革が進むよう促す

**5 「評価納得」を得る**  
部下一人ひとりに仕事と成果を振り返らせ、上司からのフィードバックに納得を得てもらい、次の成長に向かわせる

部下全員が活躍する上司力 5つのステップ  
前川 孝雄  
決定版！ 人的資本経営の現場マネジメント教科書

※出典『部下全員活躍する上司力 5つのステップ』（前川孝雄/FeelWorks）

### ③ 上司のコミュニケーションを課題視する事業場と、

上司と同程度に同僚とのコミュニケーションを有益と捉える労働者

どういった人同士のコミュニケーションを課題と捉えているかについても、事業場と労働者ではギャップがあることがわかった。事業場が、職場のコミュニケーションの課題のうち優先して向上させたいコミュニケーションは、1位「上司(上司と部下)」(70.1%)が飛びぬけて高く、2位「他部門(部門間)の人」(56.3%)、3位「世代(年齢差のある)の異なる人」(45.1%)だった。年功序列が崩れ始めているとはいえ、歴史のある企業ほど上司と部下の年齢差がある場合が多いであろうことから、中高年の上司と若手部下の世代間ギャップを埋めたいという意図が感じられる。

一方で、労働者に対象者とのコミュニケーションの有益性について問い、「有益」「やや有益」を足し上げると、1位「上司」(73.3%)は事業場と変わらないが、ほぼ同程度の有益性を感じているの2位は「職場の同僚」(72.3%)であった。3位「世代(年齢差のある)の異なる人」(69.6%)も肉薄している。4位以下も比較的高いポイントで有益性を感じていることがわかる《図23》。

つまり、事業場は職場のコミュニケーション課題を解決するためには上司部下、特に上司からのコミュニケーションを改善すべきと捉える傾向があるが、現場で働く労働者は、上司とのコミュニケーションはもちろん重要だが、上司と同程度に同僚など仕事に関わる人たちとのコミュニケーションも重要だと考えている。

昨今は、管理職を罰ゲームとするような風潮があり、昇進を望まない労働者も多い。少し古い調査だが「APAC 就業実態・成長意識調査」(パーソル総合研究所、2019年)によると、管理職になりたいと思っている人の割合は、日本は21.4%に過ぎず、アジア14カ国・地域のなかで最下位だ。1位インド(86.2%)、2位ベトナム(86.1%)、3位フィリピン(82.6%)の4分の1にも満たない。その原因は、管理職にばかり業務負荷が偏り、そのぶんの裁量や権限、対価が伴っていないからだとは私と考えている。事業場においては、組織課題の解決を管理職ばかりに求めるのではなく、部下による組織貢献や組織の仕組み改善にも力を入れる必要があるのではないだろうか。上司による共感・支援型のリーダーシップとともに、部下による参加・貢献型のメンバーシップがかみ合っはじめてチームは成り立つものなのだからである。

## ●日本の昇進希望者割合はアジア最下位

Q.あなたは、現在の会社で管理職になりたいと感じますか。(5段階尺度)

### ▼管理職になりたいと思っている人の割合(%)

※スコアは、「そう思う」「ややそう思う」の合算値

	回答者数	全体 (%)	男性 (%)	女性 (%)	男女差 (pt)
1位 インド	(94)	86.2	87.0	85.4	1.6
2位 ベトナム	(360)	86.1	88.2	84.2	4.0
3位 フィリピン	(402)	82.6	79.8	84.9	- 5.1
4位 タイ	(417)	76.5	76.7	76.3	0.4
5位 インドネシア	(361)	75.6	73.3	77.8	- 4.5
6位 中国	(383)	74.2	81.6	67.6	14.0
7位 マレーシア	(294)	69.0	77.3	62.7	14.6
8位 韓国	(410)	60.2	62.7	58.5	4.2
9位 台湾	(580)	52.2	57.6	48.4	9.2
10位 香港	(577)	51.3	57.9	45.4	12.5
11位 シンガポール	(419)	49.6	58.1	43.7	14.4
12位 オーストラリア	(487)	44.8	51.9	40.3	11.6
13位 ニューゼaland	(549)	41.2	47.8	36.5	11.3
14位 日本	(387)	21.4	26.8	15.2	11.6

※出典:APAC 就業実態・成長意識調査(パーソル総合研究所) 2019年8月

#### ④ 上司に DEI や組織の方向示すことを求める事業場と、

##### 日々のサポートやねぎらいを求める労働者

管理職に負荷が集中気味なのだが、上司によるマネジメントの具体的な中身についても、事業場が注力したいことと、労働者が欲していることにはギャップがあることがわかった。事業場がコミュニケーション向上のために上司に積極的に取り組んでほしいことは、1位「誰にでも公平に対応する」(72.4%)、2位「仕事の方向性やミッションを明確に示す」(70.7%)、3位「上司自身が最終的に責任を取ってくれるという安心感を与える」(69.3%)だった。事業場として、上司層には多様性の時代にふさわしいリーダーシップを期待していることがわかる《図 24》。

一方で、労働者に仕事のモチベーションが上がる上司の行動を聞くと、1位「部下(自分)が仕事でミスをしたときや困ったときに的確にサポートする」(48.9%)、2位「上司自身が最終的に責任を取ってくれるという安心感を与える」(48.2%)、3位「良い点(頑張れば)を褒める」(45.5%)だった《図 24》。

職場の多様化が謳われるようになって久しい。人的資本経営も注目されるようになり、近年ではダイバーシティから DEI への進化も喧伝されている。DEI とは、Diversity(多様性)に、公平性を表すエクイティ(Equity)と包括性を表すインクルージョン(Inclusion)が加わった概念だ。トランプ大統領の返り咲きで、アメリカでは反 DEI の動きも高まりつつあるが、少子高齢化による労働力不足の日本に揺り戻しの影響が直ぐに出る可能性は低いだろう。事業場ではこうした社会の潮流もあいまって、上司に公平性を求め、リーダーとして組織の方向性を示し、部下の仕事の結果責任を取ることを求めていることが伺える。

確かにこうした DEI 時代の大所高所に立ったリーダーシップは必要なのだが、労働者はその前にもっと現実的な支援を求めている。もちろん上司には結果責任は取ってほしいものの、結果に至る前の段階でのミスや困ったときの細やかなサポート、日々の仕事での頑張りを褒めたりねぎらったりして欲しいのだ。その土台があってこそ、現場に寄り添ったマネジメントの公平性も担保できるだろうし、示した組織の方向性も現場に浸透しやすいはずだ。

これまで多くの企業・組織の人材育成を支援するなかでも痛感してきたことだが、組織の経営・人事に求められているのは、世のトレンドを学ぶことと共に、自社組織の現場で働く人たちの実態や本音を深く知ることではないだろうか。現場に寄り添った真のダイバーシティマネジメントの浸透が求められている。

## (2) 40・50 代管理職と 20 代入社 5 年以内の比較

### ① 職場コミュニケーションは

#### 若手部下より上司の方が重要視

労働者のなかでも 40~54 歳管理職と 20 代入社 5 年以内を比較すると、事業場や役職のある管理職が留意すべきコミュニケーション課題が浮かび上がってきた。労働者アンケート Q1「あなたにとって、職場のコミュニケーションにより、改善すると思うことはありますか」について「ある」「まあまあある」を合計すると、「40・50 代管理職」では、1「職場内・部門間の連携が向上する」(87.8%)、

2「業務に関する情報共有がしやすくなる」(86.4%)、10「職場のモラルが向上する」(75.4%)となっている。

一方で「20代入社5年以内」では、同じ項目各々について、1「職場内・部門間の連携が向上する」(73.8%)、2「業務に関する情報共有がしやすくなる」(76.4%)、10「職場のモラルが向上する」(65.1%)となっている。10ポイント以上低い結果となった《図15》。これら選択項目は職場単位のコミュニケーション改善を意図したものだ。もちろん若手部下も職場のコミュニケーションを重要視しているものの、上司のほうがより重要視していることがわかった。

管理職層向けマネジメント研修で、受講する管理職の多くが問題視するのは部下とのコミュニケーション不足である。コロナ禍を経てから、特に若手部下とのコミュニケーションに戸惑う事例が増えている。背景にあるのは、企業が新卒をはじめとした若手採用に力を入れていること、転職市場も活況で早期離職が深刻化していること、そしてデジタルネイティブのZ世代の若手とミドル世代の価値観の相違である。また、若手層が学生時代や新入社員としてコロナ禍を経験し、人生の転機で孤立を経験し、リアリティショックを受けやすいことも影響していると思われる。

また前述のように、事業場が上司からのコミュニケーションを課題視していることも影響し、「40・50代管理職」がコミュニケーションを重要視することにもつながっているだろう。もちろん上司によるコミュニケーション改善の取り組みは大切だが、並行して若手部下から上司への報連相などコミュニケーションの取り方指導やレジリエンスを鍛えるトレーニング強化も必要なのではないだろうか。

## ② 上司が思う以上に、

### 若手部下は日常的なサポートを通じた承認を求めている

職場単位ではなく、労働者個人に対して上司からのコミュニケーションによるモチベーションへの影響については、①と逆の傾向が浮かび上がってきた。労働者アンケート Q9「上司のこのような行動はあなたの仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか」について、「40・50代管理職」で「ある」と答えたのは、1位「上司自身が最終的に責任を取ってくれるという安心感を与える」(43.4%)、2位「仕事でミスをしたときや困っているときに的確にサポートしてくれる」(42.7%)、3位「頑張れば褒めてくれる」(40.5%)となった《図19》。

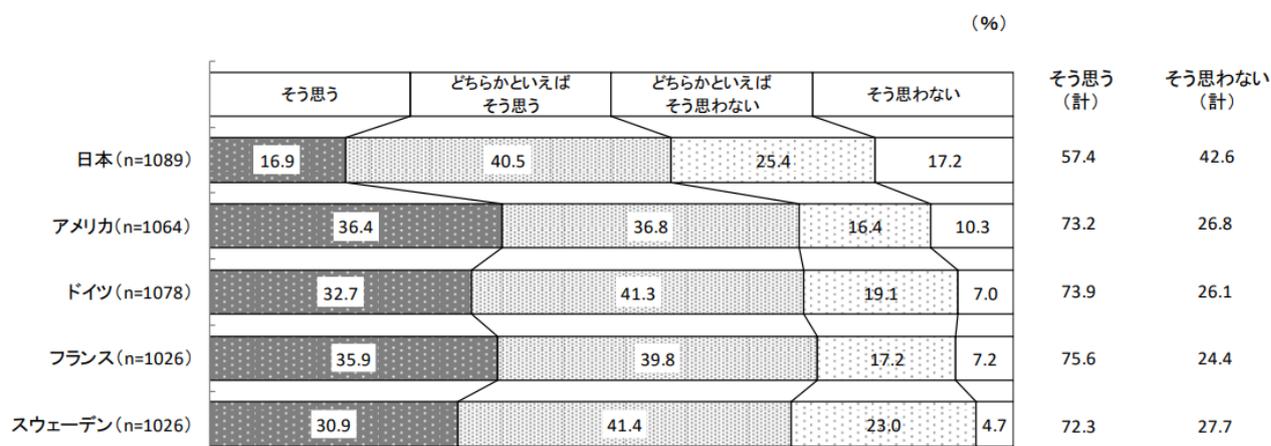
一方で「20代入社5年以内」でモチベーションが「上がる」は、1位「仕事でミスをしたときや困っているときに的確にサポートしてくれる」(55.0%)、2位「上司自身が最終的に責任を取ってくれるという安心感を与える」(53.1%)、3位「頑張れば褒めてくれる」(50.5%)となった。概ね10ポイント前後以上、高くなっている。上司からの個人へのコミュニケーションの働きかけは、もちろん管理職層のモチベーションにも影響を及ぼすが、若手に対してはさらに大きな影響をもたらすということだろう《図19》。

日本の若者の自尊感情や自己肯定感が低いことが指摘されて久しい。「我が国と諸外国のこどもと若者の意識に関する調査(令和5年度)」(こども家庭庁)によると、「私は、自分自身に満足している」に「そう思う」と答えた日本の若者は16.9%に過ぎない。欧米主要諸国と比べると、その差は歴然だ。アメリカの若者は36.4%、フランスの若者は35.9%と日本の2倍以上だ。低めのスウェーデンでも30.9%もあり、日本の若者は極端に自分に自信が持てていないことが明らかだ。

## ●日本の若者の自己肯定感は極端に低い

【国別】

私は、自分自身に満足している



※出典：我が国と諸外国のこどもと若者の意識に関する調査（令和5年度）（こども家庭庁）  
（対象者は、各国満13歳から満29歳までの男女）

同調圧力の働きやすい島国で、デジタルネイティブの若者に SNS がその影響を強めたのかもしれない。長く大学で教壇に立つ立場としても、Z世代は親世代が失われた30年を生きてきた就職氷河期世代であることも多く、社会の厳しさを強く感じて、失敗を恐れる傾向も強いと感じる。モチベーションが上がる1位「仕事でミスをしたときや困っているときに的確にサポートしてくれる」(55.0%)がそれを象徴している。若手の育成においては、失敗を必要以上に恐れるより、挑戦して失敗したとて、そこから学び成長することの方が大切であると、強く伝えていくべきだろう。

また、「40・50代管理職」では、1位「上司自身が最終的に責任を取ってくれるという安心感を与える」(43.4%)も気がかりな結果だ。管理職は罰ゲームとされる背景には、管理職が責任ばかり負わされて、その対価となる給与に加えて、経営から十分な裁量や権限が与えられていないことがあると私は見ている。管理職の立場で経営から高い業績目標を求められるのに、相応のバックアップがなく、目標未達や失敗した際にはしごを外されたと感じる人も少なくないのではないだろうか。経営はもっと現場管理職に権限と裁量を委譲し、組織を束ねて大きな仕事を成し遂げるリーダーを育成していくべきだろう。そうした上司の姿を見ることで、キャリアのロールモデルを見出し、管理職を目指したいと考える若手も増えていくと私は考えている。

### ③ 飲み会に肯定的な若手部下、

ただし教育研修と同様に、成長実感を持てるかどうかは鍵

会社の取り組みがモチベーションに影響を及ぼすかについては、「40・50代管理職」と「20代入社5年以内」では概ね同様の傾向が見て取れた。ただし、中身を細かく見ていくと、40-50代のミドル世代と、20代のZ世代では微妙な意識差が浮かび上がった。労働者アンケートQ11「あなたの会社のこのような取り組みはあなたの仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか」に対して、「40・50代管理職」でモチベーションが「上がる」のは、1位「飲み会等を行う際の費用補助(コミュニケーション活動促進支援)」(20.1%)、2位「部門間・世代間を超えたミーティング・会合の実施」(17.5%)、

3位「手軽な打ち合わせスペースの確保や職場のレイアウト変更」(15.9%)となった。若手のころは働き方改革や生産性向上などが求められることは少なく、残業後の「飲みニケーション」に慣れ親しんできた40-50代上司は、日常業務を離れた飲み会やイベントがコミュニケーション不全を解消するものと考えていることが伺える《図20》。

一方で、「20代入社5年以内」でモチベーションが「上がる」は、同じく1位「飲み会等を行う際の費用補助(コミュニケーション活動促進支援)」(22.3%)、2位「コミュニケーション力向上や業務に関する教育研修の実施」(20.1%)、3位「手軽な打ち合わせスペースの確保や職場のレイアウト変更」(18.8%)となった。ミドル層のなかには、今どきの若者はプライベートを大事にするし、ワーク・ライフ・バランスの意識も強くなっており、時間外の飲みニケーションは嫌がるだろうと決めつけてしまっている人もいるかもしれない。ハラスメントリスクは避けるべしという風潮も強まっているのでなおさらだろう。その観点からは、1位が「飲み会等を行う際の費用補助(コミュニケーション活動促進支援)」であること、さらには「20代入社5年以内」が「40・50代管理職」を2.2ポイント上回っていることは意外な結果かもしれない《図20》。

私の見立てでは、Z世代の若者は将来不安から早く成長したいという気持ちが強くなっている。そのため、飲み会であっても、仕事を教えてもらえる機会になるならば前向きに捉える人も少なくない。日中は忙しい上司に声をかけづらいと遠慮するケースも多いためなおさらだ。「コミュニケーション力向上や業務に関する教育研修の実施」が「20代入社5年以内」では2位(20.1%)となっているのも早く成長したい意識の表れだろう。「40・50代管理職」は13.3%で7ポイント弱も低くあまり重視されていないことと対照的だ。無理強いしてはいけませんが、上司はもっと気軽に若手を飲みニケーションに誘ってもよいのかもしれない。

ただし、費やした時間と得られた満足度の相対性を重視するタイパ(タイムパフォーマンス)意識も高まっているため、飲み会に参加しても成長に繋がらないと感じると落胆し、参加に消極的になるので要注意だ。大切なのは、若手本人が成長を実感していることだ。40-50代上司には昔話や武勇伝を語るばかりではなく、若手部下の悩みや不安に耳を傾けて、失敗談からの学びについて語ることをお勧めしたい。

また事業場と労働者のギャップでも明らかになったが、モチベーションを上げる会社の取り組みとして、「手軽な打ち合わせスペースの確保や職場のレイアウト変更」が「40・50代管理職」「20代入社5年以内」ともに3位(15.9%、18.8%)になっていることも強調しておきたい。コロナ禍でテレワークが導入された事業場も少なくないだろう。コロナ禍収束とともに出社が増える事業場も増えているが、オフィスは縮小されてしまっていたり、生産性向上に向けて、日常業務のさなかでちょっとした雑談もしづらい職場環境も多いはずだ。それらの反作用もあって、現場で働く人たちは手軽なコミュニケーションの場に飢えていると推察できる。事業場の重要な取り組み課題にしたいところだ。

#### ④ 業績アップと部下の成長でモチベーションが上がる上司

##### 上司が相談に乗り、褒めてくれてモチベーションが上がる部下

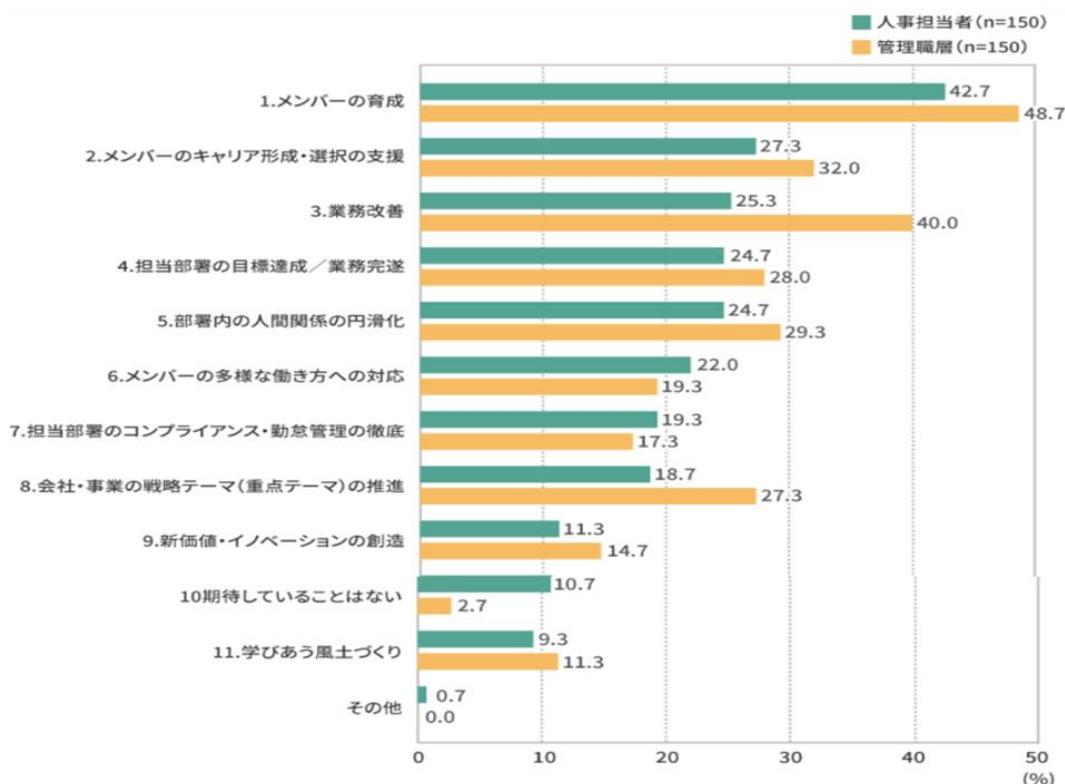
自由記述を分析する共起ネットワークから浮かびあがってきた「40・50代管理職」と「20代入社5年以内」の意識差についても触れておきたい。労働者アンケートQ14「最近、仕事のモチベーションが上がった出来事や言葉があれば、教えてください」について、「40・50代管理職」の特徴は「部下の成長」「上司に仕事を褒められる」「給料アップ」「(お客様の)感謝の言葉」「業務の評価や成果」だった。私が営む会社が多くの企業で管理職向け研修を実施するなかでも、業績向上と部下育成やマネジメントの両立に苦勞する管理職の大変さを痛感している。まさにそうした傾向が如実に表れている。

一方で、「20代入社5年以内」の特徴は「仕事で褒められる」「ありがとう、感謝の言葉」「成果が出る」「給料が上がる」「後輩の成長」「上司が相談にのってくれる」だった《図36》。概ね「40・50代管理職」と似た傾向ではあるが、「20代入社5年以内」では「業務の評価」という言葉は強く出てこない。業績のプレッシャーを感じている上司と、目の前の仕事や自身の成長に関心がある若手部下という構図が見えてくる。そのため、上司が「仕事で褒められる」「上司が相談に乗ってくれる」ことでモチベーションが上がるのだろう。ただし、若手の褒め方には注意が必要だ。周りから浮くことを気にし、リアリティショックを受けやすい傾向のある若手は、褒められるとプレッシャーに感じることもあるからだ。上司は束ねる組織業績に直結する少数の部下だけ褒めるのではなく、縁の下の力持ち的存在を含め、部下全員のよい働きを見て褒めることを意識してほしい。

「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査2024年」(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)によると、人事担当者に「管理職(ミドルマネジャー)にどのようなことを期待していますか」を複数回答で問うたところ、1位「メンバーの育成」が42.7%と突出している。一方で同じ選択肢で管理職自身に「管理職としてあなたが重要だと考えている役割は何ですか」を複数回答で問うたところ、1位は同じ「メンバーの育成」で48.7%と人事担当者より高いほどだ。ただし、2位「業務改善」(40.0%)も肉薄しており、人事担当者の25.3%より14.7ポイントも高くギャップが最も大きい。「会社・事業の戦略テーマ(重点テーマ)の推進」は人事担当者より8.6ポイントも高い27.3%でギャップの大きさで2番目である。つまり、現場管理職は部下の育成が大事なことは重々承知しているが、同様に業務推進・業績アップに四苦八苦していることが伺える。事業場においては、コミュニケーション改善を求める管理職が置かれている窮状を理解したうえで、現場に寄り添ったサポートが求められる。

## ●人事は管理職に「育成」を期待。管理職は「育成」と「業務改善・推進」を重要視

### 管理職に期待していること・管理職の役割



※マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査 2024 年(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ) 2024.09.20 公開 2024.09.30 更新

また、「40・50代管理職」「20代入社5年以内」で共通する特徴も強調しておきたい。それは「40・50代管理職」では「(お客様の)感謝の言葉」、「20代入社5年以内」では「ありがとう、感謝の言葉」だ。近年、各社エンゲージメント調査で、日本で働く労働者のモチベーションの低さが指摘される。なぜか。長年人材育成に従事してきた私は、「働きがい」を感じる機会が減っている、もしくは軽視されてきたからだと考えている。官民挙げた働き方改革によって、女性やシニアの多くが働きやすい環境が整ってきた。しかし、その実態は労働時間を減らし休暇を取りやすくする「働きやすさ改革」だった。もちろん働きやすい環境は大切だが、肝心の仕事そのもので働きがいを感じられなければ、現場で働く人たちのモチベーションは上がらない。上司も部下もそうした働きがいを求めていることが現れた結果といえる。事業場においては、現場で働く一人ひとりが働きがいを実感できるような仕組み・仕掛けをしていくことが求められている。

## ●「働きやすさ改革」より「働きがい改革」が求められている



※出典 『「働きがいあふれる」チームの作り方』(前川孝雄/ベストセラーズ)

### 最後に

職場のコミュニケーション課題について、アンケートから浮かび上がる課題と事業場としての取り組みの視点を考察してきた。「はじめに」でも語ったが、働く人たちの多様化や変化、事業場の置かれる環境の変化などで、コミュニケーション課題は次々に生まれてくる。2020～2021年のコロナ禍がさらに課題を深刻化させた面もあるだろう。考察を経て、私の中で強い確信となったのは、コミュニケーションが希薄な職場ほどコミュニケーション課題の温床になるということだ。

労働者アンケートの共起ネットワークの分析で、「コミュニケーションが良好」と回答している人と「コミュニケーションが悪い」と回答している人を比較して明らかになることがある。それは、前者は記述量が多く、さまざまな意見が活発に出る一方で、後者は記述量が少なく、意見がほぼ出てこないということ。「コミュニケーションが悪い」事業場では「雰囲気(または)関係が悪い」「言えない職場の人が多(雰囲気)」といったネガティブな特徴や、「上司からの挨拶、面談の場が欲しい」「積極的に話しかける」といったコミュニケーションを求める特徴もあるが、何よりも意見があまり出てこないということが最大の課題ではないだろうか。サイレントマジョリティは、職場で意見を出すこと、そして、いきいき働くことを諦めてしまっているかもしれないからだ《図 27》《図 31》《図 35》《図 38》。

2020年代に入ってから、管理職研修で大きなテーマになっているのは「ハラスメント」だ。2020年6月にパワハラ防止法(改正労働施策総合推進法)が施行され、事業場にはハラスメント防止のための雇用管理措置が義務化された。しかし、残念ながらハラスメントは増え続けている。「都道府県労働局へのハラスメントに関する相談件数の状況」ハラスメントに関する施策及び現状(厚生労働省

雇用環境・均等局 雇用機会均等課 令和6年10月8日)によると、法施行前の2019年度は9万9533件だったものが、施行後の2023年度には13万4244件と3割以上も増えている。

なぜか。現在の職場でパワハラを受けた者に対して「ハラスメントに関する職場の特徴」を聞いたところ、「人手が常に不足している」(45.4%)が突出して高く、「従業員の年代に偏りがある」(31.9%)と「上司と部下のコミュニケーションが少ない/ない」(30.6%)が続いた(「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」PwCコンサルティング合同会社/令和5年度 厚生労働省委託事業、令和6年3月)。セクハラ、カスハラにおいても同様の傾向だ。

上司を含むベテラン層が多く、部下にあたる若手が少数派の多様性に乏しい職場では、無意識の偏見によるハラスメントが起きやすい。さらに、皮肉にもパワハラ防止法によって、上司が部下への強い指導を躊躇したり、関わりを躊躇するほど、ハラスメントリスクが高まったのかもしれない。結果、離職が止まらず恒常的な人手不足状態にあることも推察できる。そこに強制的に職場のコミュニケーションを断絶させるコロナ禍が襲い掛かり、さらに課題を深刻化させたのではないだろうか。

前向きな意見でも後ろ向きな意見でも、意見が出ればまだよい。意見が出てこないということは、不満がないということではなく、面従腹背の証左かもしれないのだ。この状態を放置すると、社員はモチベーションを下げ、メンタル不調に陥ったり、無言のまま職場を去っていくだろう。実際、同調査「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」で、「ハラスメントを受けた後の行動」を聞いたところ、「何もしなかった」がパワハラは36.9%、セクハラは51.7%と、ともに突出して高かった。

各事業場においては、まずはコミュニケーションが希薄な職場を減らすことから始めてほしい。そして、上意下達の一方向のみではなく、現場で働く人たち含め双方向のコミュニケーションが活性化する職場を作り上げてほしい。この報告書と職場のコミュニケーション好事例集が職場コミュニケーション改善の一助となり、働きがいあふれる職場が日本中に広がることを願ってやまない。

## 第1回 職場のコミュニケーション活性化に関する検討委員会 議事要旨

○日 時 令和6年6月26日(水) 10:00～12:00

○場 所 シグマビル2F会議室

○出席者

<委員(五十音順:敬称略◎委員長)>

石橋孝宜、◎石見忠士、小島香子、堀口真愛、前川孝雄、森田哲也

<オブザーバー> (株)タイミー スポットワーク研究所 公共政策グループ山口眞司

<事務局:中央労働災害防止協会 健康快適推進部>

林かおり、渡辺美帆、浜谷啓三、飯田源、小菅睦子、宮崎峻輔、伊禮敦子

### 議事1 委員自己紹介等(資料1 委員名簿)

### 議事2 委員長選出(資料2 設置要綱)

事務局推薦により石見委員が委員長に就任、以降の議事進行は委員長による。

### 議事3 委員会の目的と概要・スケジュール(資料3 調査研究概要・スケジュール)

事務局より下記概要を説明し、承認を得る。

目的:コロナウイルス等の影響によって、急激に進んだテレワーク、その影響でより一層コミュニケーションの重要性が昨今取沙汰されており、本調査研究では、テレワークだけではなく、幅広い観点をもって、コミュニケーションの変化と課題、その対応について検討する。

スケジュール:委員会3回 実施事項:アンケート調査の実施及び好事例集作成

第1回:アンケート調査(案)検討。

第2回:アンケート結果の分析評価及び好事例について検討。

第3回:報告書(案)及び事例集(案)検討。

### 議事4 アンケート(案)について(資料4 労働者(個人)調査票案・資料5 事業場調査票(案))

事務局より資料に基づき、アンケート案を説明。

(1) 同種調査を行った石橋委員からの事例紹介(タイミーアプリによるWEBアンケート調査)

(2) 資料4 労働者(個人)調査について

・労働者調査の対象は正規雇用者が前提。

・同じ労働者でも属性によって意識差がかなり出ると思われることから、管理職と現場社員、特に若い人の意識差を踏まえ、同じ設問を管理職(40代～50代前半)と一般職(社会人歴5年以内)で調査する。

・WEB調査とし、インターネットリサーチで実績のある調査会社を事務局にて選定する。

資料5 事業場調査について

・事業場調査対象は人事・労務・総務・安全衛生担当等の職場全体を把握している部門を前提。

・WEB調査とし、中災防賛助会員(事業場単位)を対象とする。

## 第2回 職場のコミュニケーション活性化に関する検討委員会 議事要旨

○日 時 令和6年10月30日(水) 14:30~17:00

○場 所 シグマビル2F会議室

○出席者

<委員(五十音順:敬称略◎委員長)>

石橋孝宜、◎石見忠士、小島香子、堀口真愛、前川孝雄、森田哲也

<オブザーバー>(株)タイミー スポットワーク研究所 公共政策グループ 山口眞司

<事務局:中央労働災害防止協会 健康快適推進部>

林かおり、渡辺美帆、浜谷啓三、飯田源、小菅睦子、宮崎峻輔、伊禮敦子

<オブザーバー> 健康快適推進部研修支援課 川又華代

### 議事1 アンケート調査結果について(事業場調査・労働者調査)

#### (1) アンケート調査結果概要説明

事業場調査、労働者調査(管理職・一般職)の単純集計結果及び自由記述内容について事務局より説明

#### (2) 意見交換

調査結果概要説明を踏まえて、回答者定義の確認・考察検討を行った。

以下、主な事項。

- ・報告書には、回答者属性、事前スクリーニング内容を掲載する。
- ・回答数は40・50代管理職・20代入社5年以内で半数だが、性別(20代入社5年以内は男性7割回答等)差が生じていることを掲載する。
- ・好事例と思われる取り組みは、事例集制作に反映する。
- ・自由記述回答内容の質が高い。テキストマイニングをかけて評価を行う。
- ・テレワークについては課題が2分(公平性・コミュニケーション)している。

### 議事2 事例集について

資料6に基づき、事務局より構成案を説明し、以降の制作については、委員長・事務局一任で了承を得た。

以下、主な事項。

- ・原案は8事例(製造業・社会福祉業・情報通信業・建設業・運輸業)を予定しているが、小売業を調整中。
- ・取材は、訪問、オンライン等により協力いただく事業場との調整を踏まえて行う。
- ・調査結果と事例の紐づけを次回委員会において行う。

### 第3回 職場のコミュニケーション活性化に関する検討委員会 議事要旨

○日 時 令和7年2月4日(水) 15:00~17:00

○場 所 シグマビル2F会議室

○出席者

<委員(五十音順:敬称略◎委員長)>

石橋孝宜、◎石見忠士、小島香子、堀口真愛(オンライン参加)、前川孝雄、森田哲也

<オブザーバー>(株)タイミー スポットワーク研究所 公共政策グループ 山口眞司

<事務局:中央労働災害防止協会 健康快適推進部>

林かおり、渡辺美帆、浜谷啓三、飯田源、小菅睦子、宮崎峻輔、伊禮敦子

<オブザーバー> 健康快適推進部研修支援課 川又華代

#### 議事1 報告書(案)について

第2回委員会の結果を踏まえて、事務局にてアンケート調査(労働者調査・事業場調査)の自由記述をKH Coderにより分析し、共起ネットワーク、抽出語リストにまとめた資料内容について説明。以下、主なコメント。

- ・共起ネットワーク図は、調査の象徴的な成果になっているので、報告書に反映する。
- ・事業場調査において、コミュニケーション良好群と不良群それぞれの自由記述を共起ネットワーク図で表現すると、コミュニケーション施策内容に明らかに差が出ている。
- ・考察を本検討会委員である前川委員に執筆いただく。

#### 議事2 好事例集(案)について

第2回委員会結果からの変更点について事務局より説明

- ・小売業1事例、テレワーク1事例を調整中であったが、最終的に全10事例での取材を進めている。委員会当日時点にて、未取材が3事業場あるが、スケジュール調整済み。
- ・事例集タイトルの検討  
事務局3案から、実態調査の自由記述の抽出語リストの上位ランクにある言葉を引用した「話そう 聴こう 創ろう 職場のコミュニケーション好事例集」に決定。
- ・表紙デザイン、各事例誌面ページ数、誌面レイアウトについて検討・決定。

#### 議事3 その他

- ・今後のスケジュールについて事務局から説明。  
報告書は考察を組み込んだ原稿を委員に確認していただく。  
事例集は本日決定した事項を組み入れて委員長、事務局一任で制作する。  
中災防ホームページ等によるプレスリリースのほか、令和7年度全国産業安全衛生大会(9月・大阪)の特別報告として発表予定。

選択肢記号の説明

- 複数選択 (チェックボックス)
- 単一選択 (ラジオボタン)
- 単一選択 (プルダウン)

## 事業場調査 質問票

Q1

あなたが所属する事業場の所在地について回答ください。

- 1. 北海道
- 2. 青森県
- 3. 岩手県
- 4. 宮城県
- 5. 秋田県
- 6. 山形県
- 7. 福島県
- 8. 茨城県
- 9. 栃木県
- 10. 群馬県
- 11. 埼玉県
- 12. 千葉県
- 13. 東京都
- 14. 神奈川県
- 15. 新潟県
- 16. 富山県
- 17. 石川県
- 18. 福井県
- 19. 山梨県
- 20. 長野県
- 21. 岐阜県
- 22. 静岡県
- 23. 愛知県
- 24. 三重県
- 25. 滋賀県
- 26. 京都府
- 27. 大阪府
- 28. 兵庫県
- 29. 奈良県
- 30. 和歌山県
- 31. 鳥取県
- 32. 島根県
- 33. 岡山県
- 34. 広島県
- 35. 山口県
- 36. 徳島県
- 37. 香川県
- 38. 愛媛県
- 39. 高知県
- 40. 福岡県
- 41. 佐賀県
- 42. 長崎県
- 43. 熊本県
- 44. 大分県
- 45. 宮崎県
- 46. 鹿児島県
- 47. 沖縄県
- 48. その他

## Q2

あなたが所属する事業場の業種について回答ください。

- ▽ 1. A 農業、林業
- ▽ 2. B 漁業
- ▽ 3. C 鉱業、採石業、砂利採取業
- ▽ 4. D 建設業
- ▽ 5. E 製造業
- ▽ 6. F 電気・ガス・熱供給・水道業
- ▽ 7. G 情報通信業
- ▽ 8. H 運輸業、郵便業
- ▽ 9. I 卸売業、小売業
- ▽ 10. J 金融業、保険業
- ▽ 11. K 不動産業、物品賃貸業
- ▽ 12. L 学術研究、専門・技術サービス業
- ▽ 13. M 宿泊業、飲食サービス業
- ▽ 14. N 生活関連サービス業、娯楽業
- ▽ 15. O 教育、学習支援業
- ▽ 16. P 医療、福祉
- ▽ 17. Q 複合サービス事業
- ▽ 18. R サービス業（他に分類されないもの）
- ▽ 19. S 公務（他に分類されるものを除く）
- ▽ 20. T 分類不能の産業

## Q3

あなたが所属する事業場の規模について回答ください。

- 1. ～49人
- 2. 50～299人
- 3. 300～999人
- 4. 1000人～

## Q4

あなたの所属・役職名について回答ください。  
※お名前など個人情報の記載はご遠慮ください。

1. Q4S1【FA】

Q4S1FA

## Q5

あなたの事業場のコミュニケーションの現在の状況についてお伺いします。

## 項目リスト

- Q5S1 1. 現在の職場のコミュニケーションの状況はどうか
- Q5S2 2. コロナ禍以前の職場のコミュニケーションの状況はどうか

## 選択肢リスト

- 1. 4 十分
- 2. 3
- 3. 2
- 4. 1 不十分

Q6

下記の項目について職場のコミュニケーションが事業場に与える影響を4段階でご回答ください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q6S1	1. 職場内・部門間の連携が向上する
Q6S2	2. 業務に関する情報共有がしやすくなる
Q6S3	3. 業務に関する新規提案が活発になる
Q6S4	4. 気軽な質問・相談がしやすくなる
Q6S5	チームビルディング*に役立つ*チームビルディング：チームを効果的に運営していくために、個人とチームの能力やスキルを把握し、チームづくりを行う方法で、具体的にはジェスチャーゲームや他己紹介、運動会等があります。
Q6S6	6. 働きがいやワークエンゲイジメント*が高まる*ワークエンゲイジメント：仕事に積極的に向かい活力を得ている状態
Q6S7	7. 精神的ストレスを軽減する
Q6S8	8. 事故や労働災害防止に影響する
Q6S9	9. 品質管理が向上する
Q6S10	10. 職場のモラルが向上する
Q6S11	11. 企業イメージがアップする
Q6S12	12. 離職防止に役立つ
Q6S13	13. 事業場の業績が向上する
Q6S14	14. プライベート事情による仕事や働き方の相談がしやすくなる

選択肢リスト

<input type="radio"/>	1. 4 影響はある
<input checked="" type="radio"/>	2. 3
<input checked="" type="radio"/>	3. 2
<input type="radio"/>	4. 1 影響はない

Q7

コミュニケーション改善のために事業場で取り組んでいることについてご回答ください。

項目リスト

Q7S1	1. 朝礼・終礼等の作業グループ単位のミーティング
Q7S2	2. 1 on 1 ミーティング等 上司と部下のミーティング（通常業務のミーティングは除きます）
Q7S3	3. 手軽な打合せスペースの確保や職場のレイアウト変更
Q7S4	4. フリーアドレスの実施
Q7S5	5. 部門間・世代間を超えたミーティング・会合の実施（通常業務のミーティングは除きます）
Q7S6	6. チャットツール、グループウェア*の活用*グループウェア：社内情報共用ツール（サイボウズ、グーグルワークスペースなど）
Q7S7	7. イン트라ネットや社内掲示板の活用
Q7S8	8. 社内報の発行
Q7S9	9. 事業場トップからの情報発信・浸透の機会の設定(例:新年挨拶、安全衛生大会など)
Q7S10	10. コミュニケーション力向上や業務に関係する教育研修の実施
Q7S11	11. 報連相* *等のコミュニケーション改善のためのキャンペーン* *報連相：報告・連絡・相談を推奨する
Q7S12	12. 運動会や社員旅行など職場のレクリエーション活動の実施
Q7S13	13. 部活・サークル活動の実施
Q7S14	14. 飲み会等を行う際の費用補助（コミュニケーション活動促進支援）
Q7S15	15. 従業員への満足度調査などアンケートの実施

選択肢リスト

<input type="radio"/>	1. はい
<input type="radio"/>	2. いいえ

Q8

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を選択ください。  
 また、そのほかに取り組んでいることがありましたらご記入ください。  
 (いくつでも)  
 ※表示されている選択肢からお選びください。

- 1. 朝礼・終礼等の作業グループ単位のミーティング
- 2. 1 on 1 ミーティング等 上司と部下のミーティング (通常業務のミーティングは除きます)
- 3. 手軽な打合せスペースの確保や職場のレイアウト変更
- 4. フリーアドレスの実施
- 5. 部門間・世代間を超えたミーティング・会合の実施 (通常業務のミーティングは除きます)
- 6. チャットツール、グループウェア\*の活用 \*グループウェア：社内情報共有ツール (サイボウズ、グーグルワークスペースなど)
- 7. イン트라ネットや社内掲示板の活用
- 8. 社内報の発行
- 9. 事業場トップからの情報発信・浸透の機会の設定(例：新年挨拶、安全衛生大会など)
- 10. コミュニケーション力向上や業務に関する教育研修の実施
- 11. 報連相\* \*等のコミュニケーション改善のためのキャンペーン\* \* 報連相：報告・連絡・相談を推奨する
- 12. 運動会や社員旅行など職場のレクリエーション活動の実施
- 13. 部活・サークル活動の実施
- 14. 飲み会等を行う際の費用補助 (コミュニケーション活動促進支援)
- 15. 従業員への満足度調査などアンケートの実施
- 16. その他【FA】 (例：歓送迎会などの懇親会の実施など) Q8\_16FA
- 17. 特にない

Q9

職場のコミュニケーション向上のために上司に取り組んでほしいことは何ですか。4段階で回答ください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q9S1	1. 上司から挨拶や声掛けをする
Q9S2	2. 上司から話題を寄せる
Q9S3	3. 部下の話をしっかり聴く
Q9S4	4. ねぎらいや感謝の言葉をかける
Q9S5	5. 良い点を褒める
Q9S6	6. 仕事の方向性やミッションを明確に示す
Q9S7	7. 部下が仕事でミスをしたときや困ったときに的確にサポートする
Q9S8	8. 誰にでも公平に対応する
Q9S9	9. 部下から気さくに話ができるように心掛ける
Q9S10	10. 上司自身の気持ちを率直に伝える
Q9S11	11. 上司自身がリーダーシップを発揮する
Q9S12	12. 上司自身が最終的に責任を取ってくれるという安心感を与える

選択肢リスト

- 1. 4 積極的に取り組んでほしい
- 2. 3
- 3. 2
- 4. 1 あまり取り組む必要はない

Q10

今後の職場のコミュニケーションの課題について4段階でご回答ください。  
 該当者がいない場合は、「1 課題なし」と回答してください。

項目リスト

Q10S1	1. 上司と部下のコミュニケーション
Q10S2	2. 同僚間のコミュニケーション
Q10S3	3. 異なる世代のコミュニケーション
Q10S4	4. テレワーク・在宅勤務者とのコミュニケーション
Q10S5	5. 単独業務が主となる者とのコミュニケーション
Q10S6	6. 多様な雇用形態の者とのコミュニケーション
Q10S7	7. 外国籍社員（文化や価値観が異なる）とのコミュニケーション
Q10S8	8. 障がいのある人とのコミュニケーション
Q10S9	9. チャット上のコミュニケーション
Q10S10	10. 部門間のコミュニケーション
Q10S11	11. 顧客・取引先とのコミュニケーション

選択肢リスト

1. 4 課題あり
2. 3
3. 2
4. 1 課題なし

Q11

前問で選択した今後の職場のコミュニケーションの課題のうち優先して向上させたいコミュニケーションを3つ選んでください。

項目リスト

Q11S1	1. 優先課題
-------	---------

選択肢リスト

1. 上司と部下のコミュニケーション
2. 同僚間のコミュニケーション
3. 異なる世代のコミュニケーション
4. テレワーク・在宅勤務者とのコミュニケーション
5. 単独業務が主となる者とのコミュニケーション
6. 多様な雇用形態の者とのコミュニケーション
7. 外国籍社員（文化や価値観が異なる）とのコミュニケーション
8. 障がいのある人とのコミュニケーション
9. チャット上のコミュニケーション
10. 部門間のコミュニケーション
11. 顧客・取引先とのコミュニケーション

Q12

コミュニケーションの課題として選択した【Q11S1の選択内容】について具体的な実施計画がありましたら記入ください。  
 具体的にない場合は、「なし」と記入してください。

1. Q12S1【FA】	<a href="#">Q12S1FA</a>
2. Q12S2【FA】	<a href="#">Q12S2FA</a>
3. Q12S3【FA】	<a href="#">Q12S3FA</a>

Q13

在宅勤務・テレワークの状況についてお答えください。

- 1. あり
- 2. なし

Q14

在宅勤務・テレワーク ありと回答された事業場の方にお聞きます。  
在宅勤務・テレワークの事業場方針について該当するものをご回答ください。

- 1. 全社一律で決まっている
- 2. 部門や社員の状況で異なる

Q15

在宅勤務・テレワークの状況、課題や効果について具体的に記入してください。

Q15FA

職場に関するアンケート

選択肢記号の説明

- 複数選択（チェックボックス）
- 単一選択（ラジオボタン）
- 単一選択（プルダウン）

## 労働者調査 質問票

### Q1

あなたにとって、職場のコミュニケーションにより、改善すると思えることはありますか。  
下記表の項目について、4段階でご回答ください。

\* ワークエンゲイジメント：仕事に積極的に向かい活力を得ている状態

\* チームビルディング：チームを効果的に運営していくために、個人とチームの能力やスキルを把握し、チームづくりを行う方法で、具体的にはジェスチャーゲームや他己紹介、運動会等があります。

※ 複数のお勤め先がある方は、メインのお勤め先についてご回答ください。（以降も同様）

#### 項目リスト

Q1S1	1. 職場内・部門間の連携が向上する
Q1S2	2. 業務に関する情報共有がしやすくなる
Q1S3	3. 業務に関する新規提案が活発になる
Q1S4	4. 上司や同僚への気軽な質問・相談がしやすくなる
Q1S5	5. チームビルディング*に役立つ
Q1S6	6. 働きがいやワークエンゲイジメント*が高まる
Q1S7	7. 精神的ストレスを軽減する
Q1S8	8. 事故や労働災害防止に影響する
Q1S9	9. 品質管理が向上する
Q1S10	10. 職場のモラルが向上する
Q1S11	11. 企業イメージがアップする
Q1S12	12. 離職防止に役立つ
Q1S13	13. 事業場の業績が向上する
Q1S14	14. プライベート事情による仕事や働き方の相談がしやすくなる

#### 選択肢リスト

- 1. ある
- 2. まあまあある
- 3. あまりない
- 4. ない

### Q2

職場のコミュニケーションについてお伺いします。4段階でご回答ください。

#### 項目リスト

Q2S1	1. 職場の人とコミュニケーションをとる必要性
Q2S2	2. 自分の職場のコミュニケーション
Q2S3	3. 他部門の人とコミュニケーションをとる必要性
Q2S4	4. 仕事に関する職場のコミュニケーションの満足感
Q2S5	5. 仕事以外に関する職場コミュニケーションの満足感

#### 選択肢リスト

- 1. ある・良好・満足
- 2. まあまあある・やや良好・やや満足
- 3. あまりない・やや悪い・やや不満
- 4. ない・悪い・不満

**Q3**

職場のコミュニケーション全般について、あなたが思うことを何でもお書きください。（自由記述）

Q3FA
------

**Q4**

お勤め先における各対象者とのコミュニケーションの状況についてご回答ください。

## 項目リスト

Q4S1	1. 上司
Q4S2	2. 部下・後輩
Q4S3	3. 職場の同僚
Q4S4	4. 他部門の人
Q4S5	5. 雇用形態の違う人
Q4S6	6. 職場のサークル活動などで交流のある人
Q4S7	7. 世代（年齢差のある）の異なる人
Q4S8	8. 外国籍社員（文化や価値観が異なる）
Q4S9	9. 顧客・取引先の人

## 選択肢リスト

- 1. 十分
- 2. ほぼ十分
- 3. やや不足
- 4. 不足
- 5. ない（いない）

**Q5**

お勤め先における各対象者とのコミュニケーションの有益性についてご回答ください。

## 項目リスト

Q5S1	1. 上司
Q5S2	2. 部下・後輩
Q5S3	3. 職場の同僚
Q5S4	4. 他部門の人
Q5S5	5. 雇用形態の違う人
Q5S6	6. 職場のサークル活動などで交流のある人
Q5S7	7. 世代（年齢差のある）の異なる人
Q5S8	8. 外国籍社員（文化や価値観が異なる）
Q5S9	9. 顧客・取引先の人

## 選択肢リスト

- 1. 有益
- 2. やや有益
- 3. あまり有益でない
- 4. 有益でない
- 5. わからない（いない）

## Q6

お勤め先におけるコミュニケーション方法・ツールの使用機会についてご回答ください。

\*グループウェア：社内情報共用ツール（サイボウズ、グーグルワークスペースなど）

### 項目リスト

Q6S1	1. 対面での会話
Q6S2	2. 電話
Q6S3	3. メール
Q6S4	4. チャット上でのメッセージ
Q6S5	5. チャット上のスタンプ
Q6S6	6. オンライン会議
Q6S7	7. SNS
Q6S8	8. グループウェア*

### 選択肢リスト

- 1. ある
- 2. たまにある
- 3. ほとんどない
- 4. ない

## Q7

お勤め先におけるコミュニケーション方法・ツールの有益性についてご回答ください。

\*グループウェア：社内情報共用ツール（サイボウズ、グーグルワークスペースなど）

### 項目リスト

Q7S1	1. 対面での会話
Q7S2	2. 電話
Q7S3	3. メール
Q7S4	4. チャット上でのメッセージ
Q7S5	5. チャット上のスタンプ
Q7S6	6. オンライン会議
Q7S7	7. SNS
Q7S8	8. グループウェア*

### 選択肢リスト

- 1. 有益
- 2. やや有益
- 3. あまり有益でない
- 4. 有益でない
- 5. わからない

**Q8**

あなたの上司に、このような行動はありますか。下記項目についてご回答ください。

## 項目リスト

Q8S1	1. 上司から挨拶や声掛けをしてくれる
Q8S2	2. 上司から声をかけてくれる
Q8S3	3. 自分の話をしっかり聴いてくれる
Q8S4	4. ねぎらいや感謝の言葉をかけてくれる
Q8S5	5. 頑張れば褒めてくれる
Q8S6	6. 仕事の方向性やミッションを明確に示してくれる
Q8S7	7. 仕事でミスをしたときや困ったときに的確にサポートをしてくれる
Q8S8	8. 誰にでも公平に対応してくれる
Q8S9	9. 気さくに話ができる
Q8S10	10. 上司自身の気持ちを率直に伝えてくれる
Q8S11	11. 上司自身がリーダーシップを発揮してくれている
Q8S12	12. 上司自身が最終的に責任を取ってくれるという安心感を与える

## 選択肢リスト

1. ある
2. たまにある
3. ほとんどない
4. ない

**Q9**

上司のこのような行動はあなたの仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか。下記項目についてご回答ください。

## 項目リスト

Q9S1	1. 上司から挨拶や声掛けをしてくれる
Q9S2	2. 上司から声をかけてくれる
Q9S3	3. 自分の話をしっかり聴いてくれる
Q9S4	4. ねぎらいや感謝の言葉をかけてくれる
Q9S5	5. 頑張れば褒めてくれる
Q9S6	6. 仕事の方向性やミッションを明確に示してくれる
Q9S7	7. 仕事でミスをしたときや困ったときに的確にサポートをしてくれる
Q9S8	8. 誰にでも公平に対応してくれる
Q9S9	9. 気さくに話ができる
Q9S10	10. 上司自身の気持ちを率直に伝えてくれる
Q9S11	11. 上司自身がリーダーシップを発揮してくれている
Q9S12	12. 上司自身が最終的に責任を取ってくれるという安心感を与える

## 選択肢リスト

1. 上がる
2. やや上がる
3. やや下がる
4. 下がる
5. わからない

## Q10

あなたの会社は、このような取組はありますか。下記項目についてご回答ください。

\* グループウェア：社内情報共有ツール（サイボウズ、グーグルワークスペースなど）

\* 報連相：報告・連絡・相談を推奨する

### 項目リスト

Q10S1	1. 朝礼・終礼等の作業グループ単位のミーティング
Q10S2	2. 1on1ミーティング等 上司と部下のミーティング（通常業務のミーティングは除きま
Q10S3	3. 手軽な打合せスペースの確保や職場のレイアウト変更
Q10S4	4. フリーアドレスの実施
Q10S5	5. 部門間・世代間を超えたミーティング・会合の実施（通常業務のミーティングが除きま
Q10S6	6. チャットツール、グループウェア*の活用
Q10S7	7. イン트라ネットや社内掲示板の活用
Q10S8	8. 社内報の発行
Q10S9	9. 事業場トップからの情報発信・浸透の機会の設定
Q10S10	10. コミュニケーション力向上や業務に係る教育研修の実施
Q10S11	11. 報連相*等のコミュニケーション改善のためのキャンペーン
Q10S12	12. 運動会や社員旅行など職場のレクリエーション活動の実施
Q10S13	13. 部活・サークル活動の実施
Q10S14	14. 飲み会等を行う際の費用補助（コミュニケーション活動促進支援）
Q10S15	15. 従業員へのアンケートの実施

### 選択肢リスト

- 1. ある
- 2. たまにある
- 3. ほとんどない
- 4. ない

## Q11

あなたの会社のこのような取組はあなたの仕事のモチベーションにどの程度影響を与えますか。下記項目についてご回答ください。

取り組みがない場合は、取り組んだ場合のイメージをお答えください。

### 項目リスト

Q11S1	1. 朝礼・終礼等の作業グループ単位のミーティング
Q11S2	2. 1on1ミーティング等 上司と部下のミーティング（通常業務のミーティングは除きま
Q11S3	3. 手軽な打合せスペースの確保や職場のレイアウト変更
Q11S4	4. フリーアドレスの実施
Q11S5	5. 部門間・世代間を超えたミーティング・会合の実施（通常業務のミーティングが除きま
Q11S6	6. チャットツール、グループウェア*の活用
Q11S7	7. イン트라ネットや社内掲示板の活用
Q11S8	8. 社内報の発行
Q11S9	9. 事業場トップからの情報発信・浸透の機会の設定
Q11S10	10. コミュニケーション力向上や業務に係る教育研修の実施
Q11S11	11. 報連相*等のコミュニケーション改善のためのキャンペーン
Q11S12	12. 運動会や社員旅行など職場のレクリエーション活動の実施
Q11S13	13. 部活・サークル活動の実施
Q11S14	14. 飲み会等を行う際の費用補助（コミュニケーション活動促進支援）
Q11S15	15. 従業員へのアンケートの実施

選択肢リスト

- 1. 上がる
- 2. やや上がる
- 3. やや下がる
- 4. 下がる
- 5. わからない

**Q12**

職場のコミュニケーション向上のために会社や上司に取り組んでほしいことは何ですか。

Q12FA

**Q13**

職場のコミュニケーション向上のために自分自身で取り組みたいことは何ですか。

Q13FA

**Q14**

最近、仕事へのモチベーションが上がった出来事や言葉があれば、教えてください。

Q14FA



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  
報告書

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>