

日立ソリューションズ・クリエイト

HITACHI
Inspire the Next

みんなで育む“わくわく”する職場を実現

従業員エンゲージメント育みサービス



社内コミュニケーションの改善に取り組むあなたへ。
私たちがたどり着いたコミュニケーションの本質とは

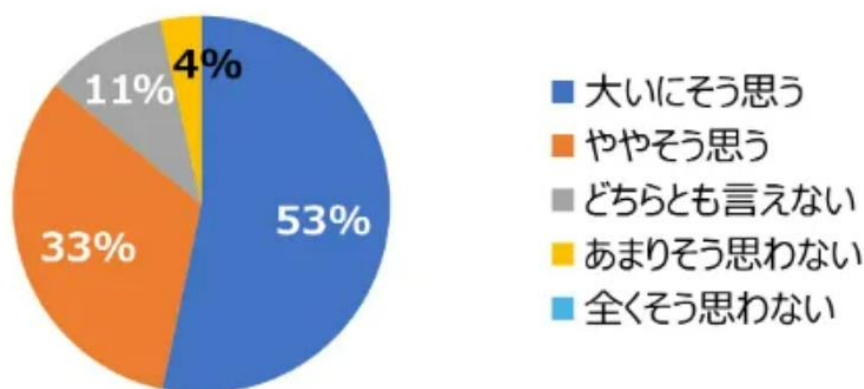
はじめに

社内コミュニケーションに、課題を感じている企業が増えています。

ProFuture株式会社/HR総研が、2024年2月に企業の人事責任者・担当者を対象に実施した『「社内コミュニケーション」に関するアンケート2024』から、社内コミュニケーションに悩んでいる企業の実態が見えてきました。

（出典）「ProFuture株式会社/HR総研」https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=379

同調査によると、「社員間のコミュニケーション不足は業務の障害になると思うか」という質問に対し、「大いにそう思う」が53%、「ややそう思う」が33%で、**合計すると全体の86%が、社員間のコミュニケーションと業務の関連性を認めていることが分かります。**

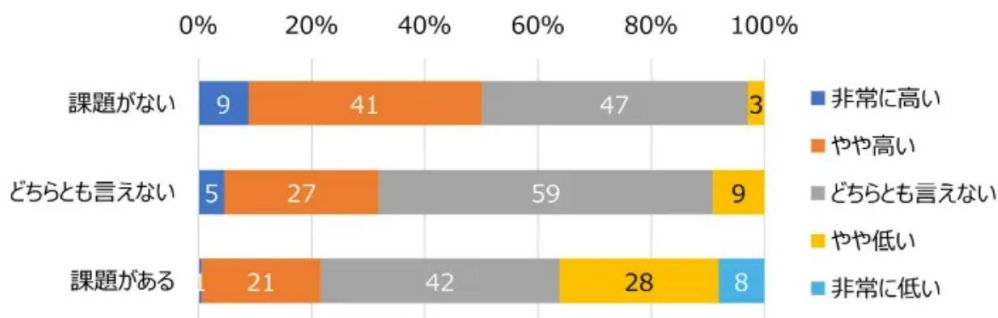


社員間のコミュニケーション不足は業務の障害になると思うか

興味深いのは、「社内コミュニケーション」と「従業員エンゲージメント」の関係性です。社内コミュニケーションに「課題がない」と回答した企業では、従業員エンゲージメントが「非常に高い」が9%、「やや高い」が41%と、合計すると約半数の企業が自社の従業員エンゲージメントが高いと認識していました。

一方で、社内コミュニケーションに「課題がある」と感じている企業は、従業員エンゲージメントが「非常に高い」「やや高い」を合わせても22%にとどまり、むしろ「やや低い」「非常に低い」の合計が36%という結果となっています。「課題がない」と答えた企業では、「非常に低い」は0%、「やや低い」も3%だったので、その差は歴然です。

つまり、**社内コミュニケーションが活性化しているかどうか**に比例して、**従業員エンゲージメントも向上していく**、という仮説が立つのです。



社内コミュニケーション課題の有無別 従業員エンゲージメントの状態

もう一つ、興味深い結果があります。同調査では、社内コミュニケーションが「活性化している理由」と「悪化している理由」についても調べています。活性化の理由として、1on1の実施やアンケート調査など、さまざまな施策が挙げられており、その中に「ハイブリッドワークが定着している」という回答がある一方で、「悪化している理由」には「対面での交流が減ったから」という回答もあるのです。

社内コミュニケーションが「活性化している理由」	従業員規模	業種
ハイブリッドワークが定着している	1,001名以上	サービス
1on1の取り組み	1,001名以上	メーカー
コロナが明けて飲食が解放された	1,001名以上	サービス
社内で行っていた感染症対策が緩和され、物理的にも心理的にも壁が薄くなった。イベントも行われるようになった	1,001名以上	メーカー
部門をまたぐ施策へ参加する人が少しずつ増えてきていること、事業所や部門をまたぐ異動が少し増え新しい考えが共有されてきたこと	1,001名以上	メーカー
コロナが収束し、対面で対話する機会が増えたこと	1,001名以上	サービス

社内コミュニケーションが「悪化している理由」	従業員規模	業種
対面での交流が減ったから	1,001名以上	メーカー
労働時間管理強化で隙間時間がなく気分転換の会話や交流ができない。また、「業務過多、労働力不足」で心に余裕のない人が増加	1,001名以上	メーカー

社内コミュニケーションが「活性化／悪化している理由」（一部抜粋）

ハイブリッドワークは、オフィスワークとリモートワークの組み合わせですから、毎日出社する働き方と比べて自然とリアルでの交流の機会は減ると考えられます。つまり、実質的には「対面の交流が減っている」のに、コミュニケーション活性化に役立っているというわけです。この一見、矛盾するような回答の中に、コミュニケーション活性化の課題の本質があると、私たちは考えています。

私たちは、2015年に日立グループ内の2社が合併して以来、コミュニケーションに課題意識を持ち、施策を打ち続け、さらに2020年から「仮想オフィスサービス」を自社開発し、オンラインでのコミュニケーションについても徹底的に向き合ってきました。

長年、コミュニケーションにさまざまな施策で取り組んできた経験や、失敗を糧に改善を続けてきた成果を踏まえ、コミュニケーションの本質を分析し、私たちが到達した、社内コミュニケーションを活性化するためのセオリーをご紹介します。ぜひ社内コミュニケーションの活性化にお役立てください。

目次

社内コミュニケーションの改善に取り組むあなたへ。 私たちがたどり着いたコミュニケーションの本質とは

はじめに

1. あなたが活性化したいコミュニケーションとは何ですか
2. まずは“対話”というコミュニケーションに絞込む
3. 対話が生まれるために、必ず“きっかけ”がある
4. 私たちのコミュニケーション活性化ノウハウ
 - ①共通点探しで、全社が盛り上がる
 - ②共通点を探すヒントに。「執じい」が聞いた全質問
 - ③中身は“雑談”でもいい。仕事に関係のない“対話”が関係性を築く
 - ④コミュニケーションが活性化して、自然に起こったこととは

おわりに

1. あなたが活性化したいコミュニケーションとは何ですか



皆さんにとって「コミュニケーション」とは、何を指しているのでしょうか？

皆さんが「コミュニケーションが活性化しないのはなぜだろうか」と考えたとき、皆さんのイメージするコミュニケーションとは、何を指しているのでしょうか。あまりにも範囲が広いと、確実に効果が出る打ち手を考えるのは、やはり大変です。解決までの道のりは、困難になってしまうのではないのでしょうか。

そこで、「コミュニケーション」という言葉の意味する範囲が大きいことが、コミュニケーションの課題に悩む要因ではないか、と同じ課題を抱えた私たちは考えました。

コミュニケーションの意味を辞書などで調べると、大半が「互いに考えや気持ち・感覚・思考などを伝える意思疎通や情報伝達」と解説しています。

リアルに交わされるあいさつもコミュニケーションの一つですし、雑談や会議時の会話や討論、口論も入るかもしれません。実際の業務のシーンで、「異なる部署同士でお互いにコミュニケーションをもっと取るように」と上司が言った場合には、コミュニケーションに新たに「連携」という意味合いも含まれているかもしれません。

また、コミュニケーションの方法は、直接の会話だけではなくありません。チャットやメール、SNSはもちろん、最近は減っているかもしれませんが、手紙や電話なども全てがコミュニケーションの道具。コミュニケーションの意図するものは非常に広く、それを伝える方法や道具もさまざまです。

このように、コミュニケーションのあり方が多岐に渡る中で、コミュニケーション活性化の課題に対して試行錯誤しながらも、私たちの取り組みが成果につながった理由は、コミュニケーションとは何かを定義し、コミュニケーションの課題を絞り込んだからです。



2. まずは“対話”というコミュニケーションに絞り込む



私たちがフォーカスしたのは、コミュニケーションの“互いに”という点です。言い換えれば、「**双方向であること**」「**お互いが向き合っていること**」が、**コミュニケーション活性化の本質**だと捉えました。

対面の方が、チャットやメールなど文字だけで伝えるより、ずっと多くの情報が伝わるという印象がありますが、一方通行であれば、対面であっても情報の量やコミュニケーションの効果は半減するのではないのでしょうか。反対に、お互いが向き合って、双方向にやりとりができるなら、チャットやメールでも多く内容を伝えられ、深い理解が進む可能性があります。

リアルでも、オンラインでも、それが“対話”になっているかが重要なのです。

合併以来、さまざまな施策を行ってきましたが、常に根底には、会社と従業員もしくは従業員同士の“対話を促す”という視点がありました。“対話を促す”施策が積み重なって地道に効果を発揮し、全体としてコミュニケーションが活性化され、当社では従業員エンゲージメントの向上にもより良い成果をあげたと確信しています。

3. 対話が生まれるために、必ず“きっかけ”がある

では、対話を促すには、何が必要でしょうか。“適切なきっかけ”です。

会議も商談も必ず議題があり、そこから始まります。議題やテーマが明確でなければ、充実した議論は生まれません。しかしビジネスの場だけでなく、**プライベートでも話が弾むときには、適切なきっかけがある**と思いませんか。

オフィスで久しぶりに会った友人、街中などで偶然会った知人とあいさつだけで終わってしまうケースもあれば、話が盛り上がり、また改めてゆっくり時間を作ろうとなるケースもあります。中には、なんと声をかけていいか思い浮かばず、気づいていないふりをして通り過ぎてしまう方もいるかもしれません。対話が弾むかどうか、最初に交わす“きっかけ”次第なのは、皆さんも過去に経験があるのではないのでしょうか。

初対面や、まだよく知らない相手との場合は特にそうです。このような場合、きっかけとして有効なのは、“共通点探し”です。雑誌や書籍などでも、よく紹介されていますが、共通の話題やテーマがあると、お互いに親近感が湧き、対話が弾むというのは、一般的な会話のテクニックの一つです。いったん、対話がスタートすれば、そこから盛り上げる手法は、さらにいろいろ考えられるでしょう。

組織に視点を移すと、“対話のきっかけ”を提供する頻度が多くなれば多くなるほど、コミュニケーションが活性化する機会が増えるといえます。そして一度のきっかけで、永続的に対話が続くことはかなり難しいことも容易に考えられます。つまり逆に“**きっかけがないとコミュニケーションは沈静化してしまう恐れもあるのです**”。**社内のコミュニケーションを活性化させ続けるには、適切なタイミングで、きっかけを提供し続けることが重要な**のだと私たちは考えました。

当社の過去の施策を振り返ると、最初の数年間は“対話のきっかけ”を提供するようなものが多かったと感じます。ただし、会社と従業員が対象となる全社施策になるため、準備から実施まである程度の時間を要します。頻繁に実施するのは難しく、きっかけを提供するといっても物理的な限界がありました。**活発なコミュニケーションを維持し続けるには、できるだけ運用の負担が少ない、なんらかの仕組みが必要**なのです。

4. 私たちのコミュニケーション活性化ノウハウ

① 共通点探して、全社が盛り上がる

当社が仕組みとして活用したのが、自社開発した「仮想オフィスサービス」という社内ツールです。この中に、“対話のきっかけ”を提供する機能を追加し、実証実験をしながらアップデートしてきました。その一つが「コンシェルジュ 執じい」（以下、執じい）と名付けた機能です。名前の由来は、「おじいさんのような執事」。「共通の話題で、フロア内やチーム内が盛り上がるようにしたい」という従業員からの要望から生まれました。

朝、ツールにログインすると必ず「執じい」が現れて、全従業員に一つの質問を投げかけます。内容は、基本的に業務には関係なく、「好きなスポーツは？」など深く考えなくても、一言で答えられるレベルです。投稿した回答は、全従業員が見ることができ、質問は毎日変わります。

この機能から生まれた話題で社内の交流が活性化したのです。

例えば、「目玉焼きに何をかけるか」という質問では、ソース派かしょうゆ派に分かれて社内でプチ論争が起こったり、同じ回答をした従業員同士で共感のコメントが飛びかったり。意外な回答に親近感を覚えて、リアルの人間関係でも親しくなったという声もありました。

短い回答でよいのも、効果が高いポイントです。従業員の中には、コメントをするのが苦手という方もいます。しかし、これなら「しょうゆ」という単語一つでも回答が成り立つため、発話のハードルが下がります。**誰にでも答えやすく、共通点も見つかりやすい話題が、適切な“対話のきっかけ”**です。



執じいのヒント

今日は、2024年09月30日です。
こんな話題はいかがでしょう？

「10月になったら実現したいことはございますか？ じいは栗拾いでございます。」

ログイン時に表示される執じいのお題

このようにして、「仮想オフィスサービス」は社内コミュニケーションにおいて一定の成果を実現。自社内での活用にとどまらず、社外にも提供するようになりました。そこで「執じい」には、デフォルトで74個の質問を用意しました。もちろん順番も自由に変更でき、新しい質問を追加することも可能です。いったん質問を設定してしまえば、あとは毎日自動的に「執じい」が質問をしてくれるため、運用担当者の負担も少なく済みます。利用中のお客さまの中には、3か月ごとに質問内容を見直し、設定するというケースもあります。

利用者側も運用側も負担が少ない仕組みのおかげで、日に日にコミュニケーションが活性化され、社内には活発な雰囲気が見られるようになりました。**毎日繰り出される質問に答え、盛り上がり、時には共通点のある者同士であちこちにコミュニティが生まれ、コミュニケーションの土台が築かれていったのです。**さらに、多くの企業が業務上抱えている課題「部署間のコミュニケーション不足」にも良い影響を与え始めました。

②共通点を探すヒントに。「執じい」が聞いた全質問

では、共通点探しに有効だった「執じい」にあらかじめ設定されている74個の質問をご紹介します。意外にも、そんなに難しい質問ではありません。むしろつい答えたくくなるような、わくわくするような質問が大半です。7つのグループに分けてご紹介します。

①あなたはどっち派？

回答も単純で、共通点が見つかりやすく、盛り上がりやすいテーマ。執じいからは、
() 書きで、どちらでもない回答を入れることで、自由回答の呼び水にもなっている。

- ・目玉焼きには何をかけて召し上がりますか？
- ・どちらかというと、キノコ派？タケノコ派？
(ちなみにじいはどちらも好きでございます)
- ・どちらかというと、イヌ派？ネコ派？
(じいはどちらもナデナデしたいでございます)
- ・どちらかというと、海派？山派？
(ちなみにじいはインドア派でございます)
- ・どちらかというと、うどん派？そば派？
(ちなみにじいはどちらも食べとうございます)

②最近のできごと

昨日、今日、最近と、比較的新しい日々のできごとがテーマ。「皆は、なんて答えたのだろう？」と自分以外の誰かの回答にも興味を持ちやすいものを選んでいく。

- ・昨晚は何を召し上がりましたか？
- ・本日の目標はなんでしょう？
- ・今日の意気込みを一言どうぞ！
- ・本日の「気になるニュース」を教えてください。
- ・朝食は何を召し上がりましたか？
- ・本日のランチで召し上がりたいものを教えてください。
- ・最近の「ちょっと嬉しかったこと」を教えてください。
- ・今年ご覧になった映画のうち、一番心に残った作品をご紹介します。
- ・最近ご覧になって面白かった本をご紹介します。
- ・今週一番Happyと感じたできごとを教えてください。
- ・最近の“プチ贅沢”を教えてください。
- ・最近購入された、一番高価な自分へのご褒美は何でございますか？

③私のおすすめ

自分のおすすめを紹介してもらおう。誰かのおすすめを実際に体験してみようと、アクションを促す効果のある質問。実際に多いのは、「あなたのおすすめの店に行ったよ」と、後日、話が盛り上がるケース。共通点だけでなく、新しい情報の発見も、“対話のきっかけ”に。

- ・ おすすめのふるさと納税を教えてください。
- ・ おすすめの旅行先をご紹介ください。
- ・ おすすめのパン屋さんを教えてください。
- ・ おすすめのラーメン屋さんを教えてください。
- ・ おすすめのスイーツを教えてください。
- ・ おすすめのカレー屋さんを教えてください。
- ・ おすすめのお酒を教えてください。
- ・ おすすめのゲームソフトを教えてください。
- ・ おすすめの運動不足解消法を教えてください。
- ・ 気分が上がるおすすめの曲を教えてください。
- ・ 「買ってよかった！」と思うおすすめの家電を教えてください。
- ・ おすすめのレジャースポットを教えてください。
- ・ 重宝しているアプリをご紹介くださいませ。

④大喜利

純粹に、遊び心を刺激する質問。回答によって、誰かを笑わせたり、なるほどと思わせたり、普段は使わない思考回路を使うことによる、頭の体操の効果も。

- ・ 見たこともない動物、どんな動物？
- ・ 今年の流行語大賞を予想してください。
- ・ こんな会社に就職したい！どんな会社？
- ・ こんな上司がほしい！どんな上司？
- ・ 朝起きて、鏡に映った自分を見て一言！
- ・ コンビニエンスストアにこんな商品が！？何が売られていた？
- ・ 散歩の途中で落とし物を発見。何が落ちていた？
- ・ 「#多分私しかやってない」ことを教えてください。
- ・ 「い」で始まる言葉、何を思いついた？
- ・ 「そ」で始まる言葉、何を思いついた？
- ・ 「ら」で始まる言葉、何を思いついた？
- ・ 当社が新聞の一面に！どんなニュース？
- ・ 今日の一句（５７５）をお詠みくださいませ。

⑤遊び、連想、創作

同じく、遊び心を活かした質問。大喜利との違いは、「自分なら」という視点が入ること、本人の少しだけ深い部分の自己開示になる。他者にとっても、回答を見ることで、その人の人となりを知れ、思いがけない共感と呼べる可能性もある。

- ・ どこにでも自由に旅行に行けるとしたら、どんな場所に行きたいですか？
- ・ タイムマシンがあったら、いつ（未来？過去？）に行きたいですか？
- ・ 「丸いもの」といったら何をイメージされますか？
- ・ 「ふわふわしたもの」といったら何をイメージされますか？
- ・ 「あたたかいもの」といったら何をイメージされますか？
- ・ 自分を動物に例えると？（じいは羊でございます）
- ・ 人間以外に変身できるなら、何になりたいですか？
（じいは羊になってみとうございます）
- ・ 100万円あったら何に使いますか？
- ・ 1億円あったら何に使いますか？

⑥私の好きなもの

おすすめと類似のテーマだが、おすすめよりも、より個人的な想いが影響する“好き”という感情。同じ回答だった場合は、共感度合いも大きい。

- ・好きな四字熟語を教えてください（じいは「麻姑搔痒」でございます）
- ・好きな季節を教えてください。
- ・好きなお祭りを教えてください。
- ・最近よくご覧になるテレビ番組を教えてください。
- ・あなたの好きなアニメを教えてください。
- ・お気に入りの働く場所を教えてください。
- ・好きなスポーツを教えてください。
- ・この季節に聞きたくなる曲を教えてください。
- ・最近ハマっていることを教えてください。
- ・あなたの“推し”を教えてくださいませ。

⑦プライベートな自分のこと

最後は、より自分のプライベートな想いが出てしまいそうな質問。「意外な一面」を見せることは、リアルの場面では難しくても、オンライン上だと意外に言ってしまうという側面も。ちょっと勇気を出した自己開示が、コミュニケーションの活性化に良い影響を与えている。

- ・“癒やされるなあ”と感じる瞬間を教えてください。
- ・次の賞与で一番買いたいものは何ですか？
- ・あなたの意外な一面を教えてください。実はわたし〇〇なんです！（〇〇を自由に埋めてください）
- ・あなたの意外な一面を教えてください。昔〇〇だったこともありましたが！（〇〇を自由に埋めてください）
- ・理想の働き方で一番大切にしたいことを一つ教えてください（じいは人間関係を大切にしております）
- ・ご自身のお名前の由来を教えてください。
- ・学生時代に熱中していたことを教えてください。
- ・今度のお休みは何をされますか？
- ・楽しみにしている予定・イベントを教えてください。
- ・今、一番“ありがとう”を伝えたい人を教えてください（できればできごと添えてみてください）

さて、全ての質問をご覧になって気づかれたかもしれませんが、ポイントは言葉使いにもあります。「執じい」という、高齢の男性がいかにも実際に話しているような表現があちこちに入っています。これは執じい自身をキャラクター化して、従業員に愛着を持たせ、つい答えたくさしてしまおうという狙いもあります。実際に利用者の中から、「今日の執じいの質問は何かな」など、質問を待ち望むような声も出ています。こうなると、コミュニケーション活性化の良いサイクルが築かれ始めたサインといってもよいでしょう。

③中身は“雑談”でもいい。仕事に関係のない“対話”が関係性を築く

ここまでの内容で、「あくまで“社内の”コミュニケーションを活性化したいのに、業務にまったく関係のない対話が盛り上がったとしても、どれくらい業務上の成果に関係するのだろうか」と感じた方もいるかもしれません。

というのも実際に過去、「仮想オフィスサービス」について興味を持たれたお客さまの中にも、「業務以外の会話は、必要性を感じない」とおっしゃった方がいるからです。もちろん、雑談が有効であると実感している方もいるでしょう。

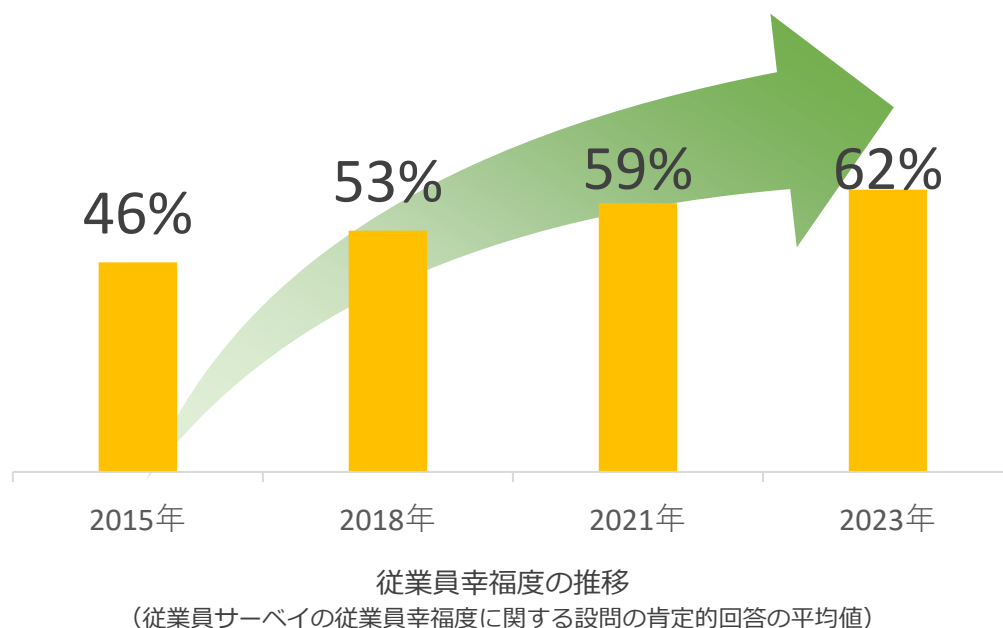
では、当社では“雑談”がどのように効果を生み出したのでしょうか。「執じい」という機能の場合、全従業員が対象です。雑談の相手は、自分の所属する部署やリアルに席があるオフィスを越えて、全社の従業員になります。通常では、**全く関連のない部署にいる人とも、物理的に距離が離れていて普段は会うことのない人とも、知り合って雑談できる可能性がある**のです。こうした雑談を通じた出会いがオンライン上でたくさん生まれました。

もともとオンラインだけの縁ですが親しくなれば、**業務上の困りごとの相談をできるようになったり、出張した際に実際に会ってみたりと、縁はどんどん豊かな人脈として育まれていきます。信頼できる人間関係の中で、業務を行うことはもちろん安心につながりますし、個人の働きやすさや働きがいの向上にもつながります**。雑談が、人間関係を育み、業務上の対話にも役立ったのです。

④コミュニケーションが活性化して、自然に起こったことは

当社では、なんらかの施策を行う場合、実施前に実態調査を行い、実施後にもアンケートを採ることでどれだけの効果があったかを確認します。良くない結果が出た場合は、どうすれば状況を改善できるかを考え、施策の内容もアップデートしていきます。

これらの継続的な社内アンケートによって、コミュニケーションが着々と活性化していることが確認できました。また、同時期に集計していた、従業員幸福度のアンケートでも、年々、数値が上昇していきました。**集計をはじめた2015年の従業員幸福度は46%だったのが、2023年には62%を達成**。着実に向上し続けています。社内アンケートによる実際の数値から、私たちはコミュニケーションと従業員エンゲージメントの関係性を、改めて実感できたのです。もちろん、この結果はコミュニケーション活性化施策だけが影響しているわけではありません。当社が実践したその他の施策については、ダウンロード資料「従業員エンゲージメント向上につながる！働き方改革を実現した、本気の施策26」「社員の幸福度から、エンゲージメントへ。人事総務部門が歩んだ試行錯誤の9年間とそれから」も参照ください。



おわりに

特に効果のあったオンライン上での“対話のきっかけ”の仕組みについて紹介しましたが、最初にお伝えしたとおり、オンラインか、リアルかが重要なものではありません。**コミュニケーションを活性化させるには、“対話”をどう生み出すのかという点にフォーカスすること。そして、適切な“対話のきっかけ”を提供することです。**

そういった観点では、先にご紹介した「執じい」の74の質問は、もちろんリアルでも有効だと考えます。勉強会や懇親会、集会などイベントや行事の際に、「共通点探し」を意識的に組み込んで、対話が発生しやすい状態を作ることには可能ではないでしょうか。ぜひ、ヒントとして活用していただければ嬉しいです。

継続しやすい方法で“きっかけ”を毎日発信し続けることで、コミュニケーションの土台を築く「仮想オフィスサービス」は、現在、従業員エンゲージメント向上に有効な仕組みを強化した「従業員エンゲージメント育みサービス」として進化し、2024年4月からお客さまにも提供を始めています。

ご興味のある方は、下記よりお問い合わせください。サービスの詳細を説明します。

「従業員エンゲージメント育みサービス」に興味がある方へ

製品サイトで、従業員エンゲージメント育みサービスに関するさまざまな機能や仕組みを紹介しています。お問い合わせいただければ、デモ画面での使い方のほか、当社の具体的な活用事例を説明します。

<https://www.hitachi-solutions-create.co.jp/solution/feature/hagukumi/>

従業員エンゲージメント向上・新しい働き方に興味がある方へ

働き方が日々変化し、より便利で自由な働き方が生まれる一方で、新たな課題も見えてきました。当社はその課題をヒントに、新しい働き方を研究しています。詳しくは、当社のWebサイト「MYワークスタイル・ラボ」をご参照ください。

https://www.hitachi-solutions-create.co.jp/solution/feature/my_workstyle/

商品・サービスに関するお問い合わせ・ご相談受付

Webによる受付

www.hitachi-solutions-create.co.jp/inq.html

お問い合わせページより、商品・サービスをお選びください。

メールによる受付

hsc-contact@mlc.hitachi-solutions.com

* ご相談・ご依頼いただいた内容は回答などのため、当社の関連会社（日立ソリューションズグループ会社）および株式会社日立製作所に提供（共同利用も含む）することがあります。
取り扱いには十分注意し、お客さまの許可なく他の目的に使用することはありません。

HSC202411

* 製品仕様は、改良のため予告なく変更する場合がございます。
* 最新情報は、当社Webページをご参照ください。
* 本カタログの内容は、2024年11月現在のものです。

 **株式会社 日立ソリューションズ・クリエイト**
www.hitachi-solutions-create.co.jp/