

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



コミュニケーションの活性化で、  
従業員エンゲージメントが向上する仕組みとは？

## はじめに

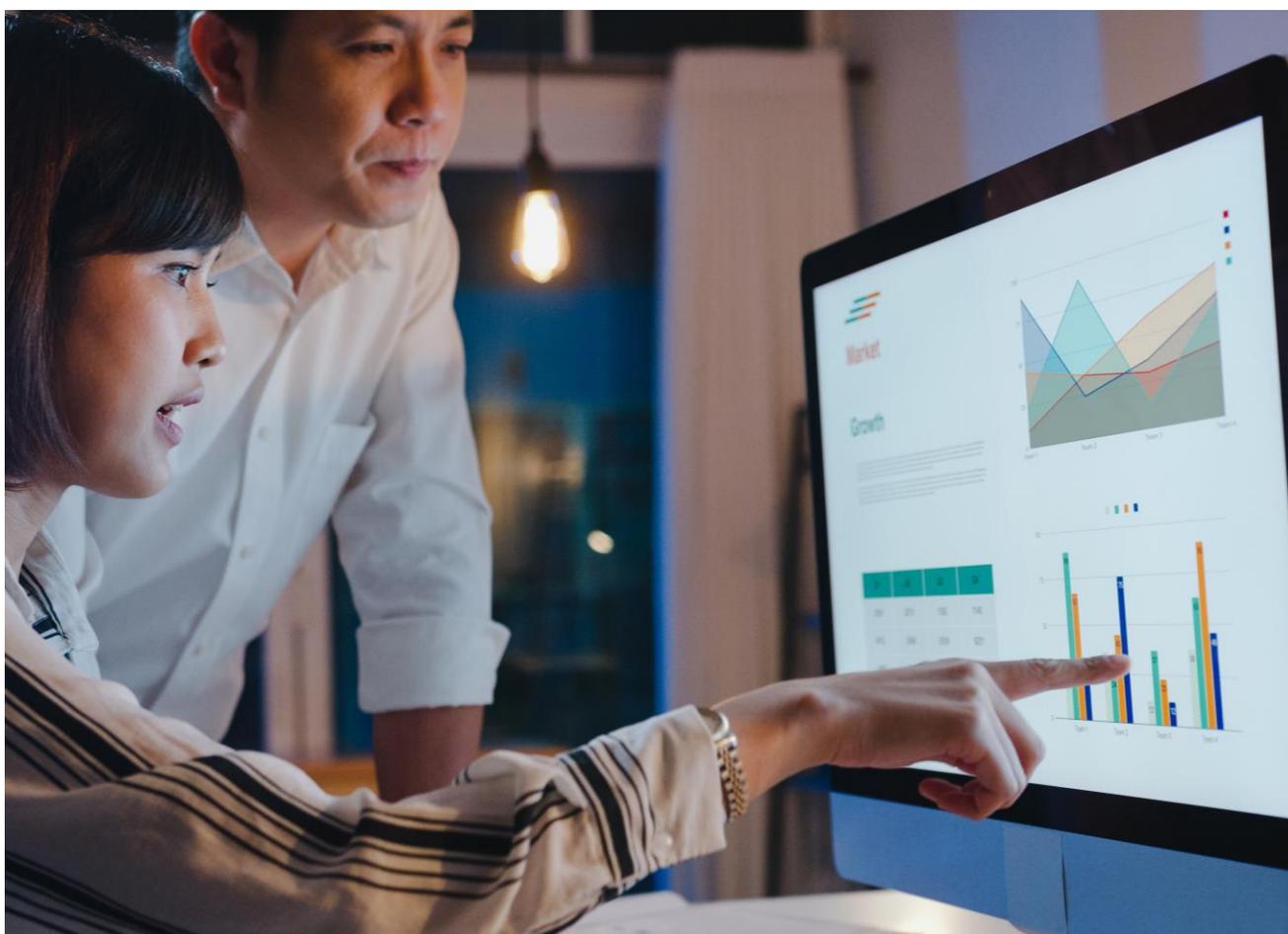
社内コミュニケーションに、課題を抱えている企業が増えています。一方で従業員エンゲージメントの向上も重要な課題になっています。

従業員エンゲージメントを高めるための施策を実施し、エンゲージメントサーベイを実施しているが、なかなか思うように成果が出ないという企業は多いのではないのでしょうか。加えて、エンゲージメントサーベイの結果から、部署間のコミュニケーションの課題が浮き彫りになるなど、対策に手を焼いている担当者も多いでしょう。

「コミュニケーションの活性化」と「従業員エンゲージメント向上」の間には、因果関係があり、「コミュニケーションが活性化すれば、従業員エンゲージメントも向上する」と一般的にいられてます。しかし、「なぜコミュニケーションが活性化すると、従業員エンゲージメントが向上するのか。その関係性が理解できない。理屈が腑に落ちない」という声が多いのも事実です。実際に、私たちのお客さまからも、そういった意見が多数寄せられています。

本記事では、コミュニケーションを活性化させることで、どのように従業員エンゲージメントを向上させていくのか。その仕組みについて、従業員エンゲージメントの向上に注力してきた私たちが、たどり着いた解をご紹介します。

「コミュニケーションの活性化」と「従業員エンゲージメント向上」の因果関係を理解すれば、社内  
で従業員エンゲージメント向上を目的とした施策の説得力も増し、さらに「コミュニケーション」と  
「従業員エンゲージメント」という二つに見えていた課題が一つに整理され、解決の軌道に乗せられ  
る可能性もあります。ぜひみなさんの施策にお役立てください。



# コミュニケーションの活性化で、 従業員エンゲージメントが向上する仕組みとは？

## はじめに

### 従業員エンゲージメントの本質とは？

- 従業員エンゲージメントは“二者”の間に成立する

### 従業員エンゲージメント向上は、何に支えられているか。必要な要素とは？

- ① 経営層にとって必要な要素は「寄り添う」こと
- ② 人事部門にとって必要な要素は「守る」こと
- ③ 管理職にとって必要な要素は「育てる」こと
- ④ 従業員にとって必要な要素は「つながる」こと

### コミュニケーションの本質とは？

- コミュニケーションは、相手があるから成立する
- 「結びつき」「つながり」を深めるために必要なのがコミュニケーション
- コミュニケーションを活性化させる、さまざまな手法

## おわりに

## 従業員エンゲージメントの本質とは？

この記事をご覧になっている方は、すでに「従業員エンゲージメント」について日頃から注目し、さまざまな資料で勉強されていることでしょう。「いまさら本質なんて」と思われるかもしれませんが、「従業員エンゲージメント」と「コミュニケーション」の因果関係をひもとくために、「従業員エンゲージメントとは何か」をおさらいするところから始めましょう。

### 従業員エンゲージメントは“二者”の間に成立する

「従業員エンゲージメント」とは、従業員と企業のつながりを示す指標の一つです。具体的には、“従業員”が“企業”の理念やビジョン・方向性について“共感”をした上で、企業の成長や業績向上のために、“自発的に”貢献したいという意欲を持つことと理解されています。

また「エンゲージメント（engagement）」という言葉自体は、英語では「約束」「婚約」「誓約」「契約」などの意味を持ちます。つまり二者の間に交わされる約束、何かしらの「結びつき」や「深いつながり」を指しているのです。

ポイントは、「従業員と企業」という“二者”の間にエンゲージメントが存在するという点です。

## 従業員エンゲージメント向上は、何に支えられているか。 必要な要素とは？

続いて、従業員エンゲージメントの向上が、どのような要素によって支えられているのかについて、改めて整理します。この要素とは、属する階層によって、求められるものも変わります。そこで「経営層」「人事部門」「管理職」「従業員」という4つに分類して、それぞれに必要な要素を解説します。

### ① 経営層にとって必要な要素は「寄り添う」こと

経営層にとって重要なのは「寄り添う」という視点です。

大きい組織になればなるほど、従業員にとって経営層とは遠い存在でしょう。普段から積極的に現場に足を運び、従業員に直接、声をかけるよう心がけているという経営者でない限り、日常的に会話を交わせる関係ではない場合が一般的ではないでしょうか。

関係性が遠いからこそ経営層から歩み寄り、「常に従業員の活躍を見ている」という姿を見せる必要があります。また、従業員の想いやリクエストを踏まえてメッセージを発信することも重要です。さらに、経営層にとっては「透明性」も重要なポイントであり、積極的な自己開示も重要でしょう。

従業員にとって気軽に接する機会がなくても、それらの経営層の振る舞いが、親近感や共感を生み、近い存在であると感じさせます。従業員エンゲージメントを高めるために、経営層に求められるのは従業員に「寄り添う」という意識なのです。

## ② 人事部門にとって必要な要素は「守る」こと

従業員エンゲージメントの課題に取り組み、制度や仕組みを作るというミッションを担う、人事部門において必要な要素は、「守る」ことです。

これは従業員エンゲージメント向上に限らず、人事部門にとっては非常に重要な要素です。上司のパワーハラスメントについて、従業員が人事部門に相談した際に、秘匿性が守られるのかどうか。人事部門を信頼して、自分を守ってくれると信頼できるからこそ相談もできます。

従業員にとって、人事部門は自分を守ってくれ、秘匿性も高く、親身なコミュニケーションを取ってくれる存在であることが、従業員エンゲージメント向上を支える上でも重要な要素になっています。

## ③ 管理職にとって必要な要素は「育てる」こと

管理職とその配下の従業員は、日常的に最も密にコミュニケーションを取る関係です。経営層や人事部門とも異なり、管理職に求められるのは「育てる」という意識です。

近年、人手不足が常態化している日本において、プレイングマネージャーが増えています。自分自身も成果を出しながら人を育成するという課題を課されている管理職は多いでしょう。育てるという観点で考えると、日々の売上確保だけではなく、部下やメンバーを中長期視点で育成することも重要です。そのために時間を確保して、部下やメンバーとコミュニケーションを取ることも必要でしょう。

なかなか成果が出ないメンバーがいても、即座に人事に異動を相談するのではなく、直属の上司が時間をとって本人がどのようにして自身の能力を最大限に活かせるか対話をしたり、事業部長であれば事業部内のどの部署なら能力を活かせるかを考えたり、常に「育てる」という方向で解決策を見出すことが求められます。さらに、個人の成長のビジョンと企業のビジョンが交わる部分を最大化できるように、コミュニケーションを取ることが重要なのです。



## ④ 従業員にとって必要な要素は「つながる」こと

従業員エンゲージメントを向上するために、従業員にとって必要なのは「つながる」ことです。所属部署を越えて、フラットにコミュニケーションを取れる仲間や、困ったときに助けをくれたり相談できたりする同僚とつながっていることが、従業員エンゲージメント向上には不可欠です。

このような意味では、入社後の新入社員研修などで切磋琢磨し仲良くなり、あちこちの部署に配属された同期の存在は、人脈を広げる上でのキーパーソンになります。同期を介して他部署の人と知り合ったり、同じ部署の人には言えない相談も同期になら言いやすかったり、心理的に安心できる存在という役目もあるかもしれません。

## コミュニケーションの本質とは？

続いて、コミュニケーションについても、改めて本質を整理していきましょう。

「従業員エンゲージメント」と「コミュニケーション」それぞれの本質を眺めてみると、この二つが、いかに密接な関係にあるかが見えてくるでしょう。

## コミュニケーションは、相手があるから成立する

コミュニケーション（communication）という英語の意味を調べると、情報の「やりとり」「連絡」「伝達」「意思疎通」「共感」「感情的つながり」と説明されています。また近年、頻繁に使われるようになったエンゲージメントと違い、コミュニケーションは日本語として国語辞書にも掲載されている言葉です。「広辞苑」には、「社会生活を営む人間の間で行う知覚・感情・思考の伝達」と定義されています。

つまり、コミュニケーションとは、なんらかの情報などを伝える人と受け取る相手がいて成立します。そして二者間でやりとりされるのは、単純に情報だけでなく、共感や感情なども含まれ、意思疎通を図ったり、お互いの気持ちなどを理解し合ったりするものであると捉えられます。

コミュニケーションも、エンゲージメントと同様に“二者”の間に成立するのです。

## 「結びつき」「つながり」を深めるために 必要なのがコミュニケーション

コミュニケーションはお互いの意思疎通や相互理解を深めることで、情報や感情をやりとりする二者の間にある「結びつき」や「つながり」をより深められます。

従業員エンゲージメントは、前述のとおり「従業員と企業」という二者間の「結びつき」や「つながり」のこと。「結びつき」や「つながり」が深まっていくことで、愛着や誇りが生まれ、より強固な信頼関係を築いていきます。この状態こそが、「従業員エンゲージメントが高まっている状態」といえるでしょう。

例えるなら社内のコミュニケーションが活発になるということは、組織内のさまざまな人同士の「結びつき」や「つながり」が増えていき、ネットワークが拡大していくイメージです。そして、まさに“従業員エンゲージメント向上”とは、個人を中心に巻き込むネットワークが、人との接点が増え、さらにより質も頻度も高いコミュニケーションによって“広がっていくこと”だと捉えられるのではないのでしょうか。

先ほどご紹介した階層別の従業員エンゲージメントを支える要素、「寄り添う」「守る」「育てる」「つながる」は、いずれもコミュニケーションに関連します。「従業員エンゲージメント」自体が、「結びつき」や「つながり」から構成されているために「結びつき」「つながり」に影響を与える行為である「コミュニケーション」が最も成果を与えやすいのです。

従業員エンゲージメント向上の成果が期待できる施策とは、“コミュニケーションの質と頻度を高める”施策といえるかもしれません。



## コミュニケーションを活性化させる、さまざまな手法

では、一つでも多くの「つながり」を社内に増やすには、どのようなコミュニケーション施策が有効なのでしょう。この章では、具体的な15の手法をご紹介します。

先ほどコミュニケーションの意味をご紹介したとおり、やりとりされる対象としては感情や共感など内面の深い部分に影響するものもあれば、情報や連絡なども含まれます。普段、みなさんが「従業員エンゲージメント向上に役立つ」とは意識していないようなやりとりさえ、コミュニケーション施策の一つです。

15の手法の中には、実際に私たちが積極的に取り組み、大きな成果を上げたものもあります。すぐ取りかかれるものや準備が必要なものもありますが、組織の規模や環境によって成果の出やすさは異なるかもしれません。ぜひ、自社の風土に合うようにカスタマイズして、実践してみてください。

### 01 あいさつ

準備の必要がなく、いつでもすぐに取りかかれて効果的なのが「あいさつ」です。私たちが改めて「社員の幸福度」「エンゲージメント」というキーワードで施策を見直し、真っ先に取り組んだのが「朝のあいさつ運動」でした。任命された17名のChief Happiness Officerと、当社シンボルキャラクターである「くりえいとん」と一緒に、出勤してきた従業員に「おはようございます」と声をかける運動です。従業員に寄り添い、親近感を増すという効果もありました。

### 02 雑談

会議や打ち合わせの前後、仕事の合間のちょっとした休憩、ランチタイムなど、オフィスに出社している場面では雑談できるチャンスはたくさんあります。雑談が、仕事上の心理的安全性にも大きな役割を担っていたことは、コロナ禍にリモートワークが主流になり雑談が一気に減った時に、多くの方が実感されたのではないのでしょうか。物理的に雑談できる場を設けたり、そのための時間を設定したり、“意図的に”雑談が生まれる仕掛けが必要です。



## 03 仕事の指示（メールやチャット）

仕事に交わされるメールやチャットも、重要なコミュニケーションの一つ。特に上司から部下に送るメールやチャットは、ちょっとした表現やニュアンスで受け手の心理状態に大きな影響を与える可能性があります。仕事の指示を出す際にも、「育てる」という姿勢が必要であるということ、管理職の方へ理解してもらうことが大切です。

表現の方法は、部下の性格などによってさまざまなため一概に正解はこれと断定できませんが、メールやチャットを書く際に次の二つの視点で推敲することが助けになるでしょう。一つは、指示の中で部下を「育てる」という上司の視点。もう一つは、部下が指示を読んだ際にどのような心理状態になるのかという部下の視点です。指示を送る前に、ひと呼吸おいて見直す。たったそれだけでも、コミュニケーションの質が変わるでしょう。

## 04 会議・打ち合わせ

対話が交わされるものは、内容に関係なく全てコミュニケーションです。もちろん会議や打ち合わせ自体の目的達成が最優先ですが、ファシリテーターはもう一つ“コミュニケーション”という視点を持って進行することが重要です。会議や打ち合わせのゴールだけにフォーカスしていると、どのような想いや姿勢で発言したか、発言者自身への注目がそがれがちです。しかし、たいしたアイデアではなかった場合でも、普段はほとんど黙っている部下が思い切って発言したのか、普段から思い浮かんだものを次々発言できる部下の意見だったのか。それによってフォローのひと言は変わってくるのではないのでしょうか。そのひと言が、部下の心理面へ大きな影響を及ぼすこともあるのです。

会議本来の目的と、参加者への注目との両方の視点で進行することで、結果的に参加者のパフォーマンスを引き出し、良いアウトプットを得られる可能性もあるでしょう。

## 05 1on1

1対1での上司との面談の重要性は言うまでもありませんが、前述の会議や打ち合わせと同様に、「深い結びつきやつながりを生み出す可能性のある場」と意識することで、マネジメント側の進行の仕方も変わってくるでしょう。1対1で対面する場面では、コーチング的な傾聴を意識することで、より良い効果を期待できます。

## 06 朝会

事業部全体もしくは課やチームなど、さまざまな単位の朝会があります。特に普段、従業員が気軽に雑談をする機会のない事業部長から想いやメッセージを伝えたり、従業員の意見を吸い上げたりと距離を近づけ、親近感を醸成するのに良い機会です。

## 07 懇親会

忘年会や新年会、新人歓迎会などは、普段は顔見知り程度の関係性の人とも、ざっくばらんに話ができ、仲間を探すという意味で良いチャンスです。人事部門としては、所属部署内にとどまらず範囲を広げ、「従業員の人脈を広げる」という視点でテーマを設定して懇親会の支援をするのもよいでしょう。当社でも定期的に懇親会の場を設けられるように、会費補助金の支援を実施しています。

## 08 部活動

同じ趣味嗜好を持つもの同士が集まる部活動は、年齢層やキャリア、所属部署に関係なく、社内の広範囲の人とコミュニケーションが取れる非常に良い機会です。仕事には直接ひも付かない関係性だからこそ、ちょっとした相談がしやすいケースもあります。昨今、課題になっている相談相手がおらず離職してしまう若手社員の、受け皿にもなりえるでしょう。

## 09 研修

研修も、テーマの設定次第で所属部署に限らず、普段は接することのない人同士の出会いの場にもできます。中長期のキャリア形成支援ができる「キャリア研修」「スキルアップ・自己啓発研修」。管理職としての在り方を身につける「管理職研修」。ビジョンや理念の浸透を促進する「階層別研修」。従業員一人ひとりの強みを発見できる「自己発見研修」のほか、経営層向けに自身のエンゲージメントを高い状態に維持するための「啓発研修」も効果的です。



## 10 合宿

一日の研修だけでなく、寝食を共にすることで、より心を開き自己開示ができるチャンスになります。新しいプロジェクトのキックオフを合宿で行うことも有効です。

また合宿は、集合してから解散まで、ずっと同じ場所で同じ時間を共有できます。ということは、雑談のチャンスが非常に多いのです。カリキュラムの間の休憩中、食事の時間、もし相部屋で寝泊まりするなら、寝る寸前まで多様なコミュニケーションの可能性があります。

さらに、コミュニケーションを取っている際の、心理状態がいろいろであることも重要です。仕事に関するディスカッションをしているときは緊張状態にあるかもしれませんが、食事や寝る前などはやはりリラックスして自己開示しやすくなっているのではないのでしょうか。こうした多彩なコミュニケーションの機会があるために、一泊二日の合宿であっても早急に信頼関係を育むことが可能です。

## 11 メンター制度

自分の所属する部署以外のメンバーと信頼関係を築けるチャンスです。直属の上司や先輩の場合、なんらかの相談や不安・不満があったとしても、思っていることをそのまま伝えると業務の評価や今後の関係性に影響を与えるのではないかと思ってしまうのは、誰しも同じではないでしょうか。

そのような場合に、自分の所属部署以外の頼れる存在は非常に力になります。もちろん積極的に部活動などに参加できる方は、自らそうした人間関係を築けるでしょう。それでも親しくなるまで、ある程度の時間が必要になります。制度として、安心して心を開かせる環境を整えることは大いに役立ちます。

## 12 人事からの通達

コミュニケーションと捉えている方は少ないかもしれませんが、人事からの通達もコミュニケーションの一つです。人事部門が行うさまざまな施策が、組織状態の見える化につながっているか。よりよい働き方を実現するための施策になっているか。一つひとつの通達の中に、従業員は意図を読み取り、信頼や安心を積み重ねていきます。

## 13 ビジョン／経営理念の発信

従業員が“わくわく”するようなミッションや今後の方向性を定期的に発信することは、経営層の重要な役割です。社内イベントや入社式、新年度の方針発表の際に、ビジョンや経営理念を繰り返し伝えることで従業員に定着します。発信の場として、近年増えてきたのがイントラネットに掲載される経営層のブログです。積極的に自己開示をして、安心・安全な場を作っていくことが経営層に求められるでしょう。

## 14 社内報

人事部門からのコミュニケーションツールとして、基本的な手段の一つです。従業員エンゲージメントを向上させるため、つながりを増やすためという視点に立てば、より多くの従業員の活躍やプロフィールを紹介することで、疑似的な出会いの場を増やす効果があります。

## 15 タウンホールミーティング

経営層と従業員が直接対話するタウンホールミーティングは、当社でも階層別に数回にわたり実施し、非常に有効でした。従業員からの経営層への質問を事前に集め、当日は時間の限り答え、時間が足りない分は後日、文書で回答しました。自分たちの意見に、経営層が直接耳を傾けてくれている。まさに経営層からの“寄り添い”が、親近感を生み出す機会になりました。



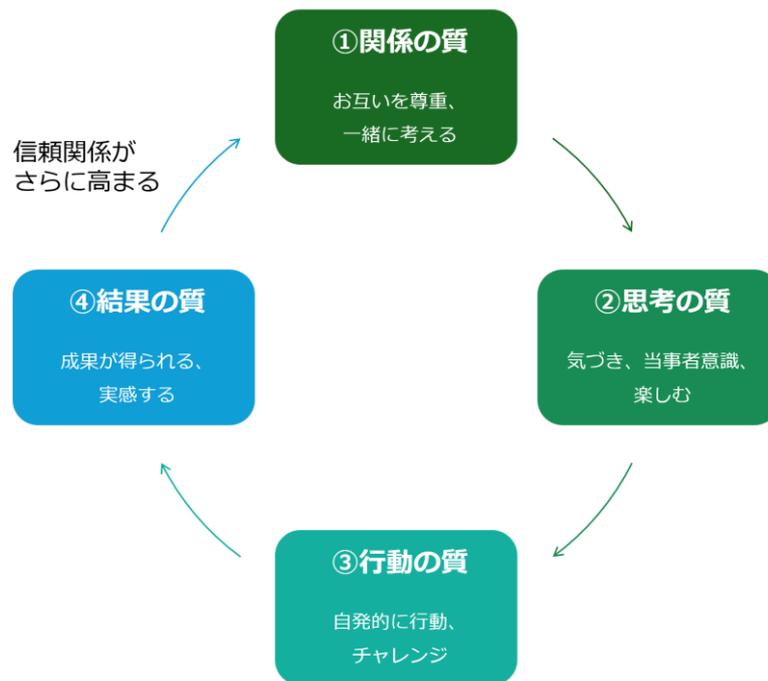
## おわりに

コミュニケーションの活性化と従業員エンゲージメント向上の因果関係は、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授の「組織の成功循環モデル」からも理解できます。

図のように、組織が成果や結果を出し続けるサイクルは「関係の質」から始まります。さらに関係の質は、コミュニケーションの活性化により育まれます。その結果、思考の質が高まり、さらに行動に影響を与え、成果を生み出します。この成果こそが、従業員エンゲージメントの向上です。ダニエル・キム教授のサイクルも、まさにコミュニケーションの活性化から、従業員エンゲージメント向上へとつながっているのです。

さらにこのサイクルは、サーベイを実施して分析することで、改善・改良点が見つかり、より良い循環へと成長させられます。また、サイクルを循環させるためには“持続可能”な仕組みも必要不可欠です。企業が存在する限り活動に終わりはないため、前章で紹介したさまざまなコミュニケーション施策が継続的に実施され、常にコミュニケーションが活性化されている状態の維持が重要になります。

ただし、そのために全ての施策を人力で継続するには、運営する担当者の人的負担が大きいことは容易に想像ができます。そこで解決策としておすすめするのは、自動化です。施策の全てではなくても、コミュニケーションの活性化を促すためのきっかけ作りなど部分的に自動化できるツールを導入することで、負担が軽減できるでしょう。



マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授の  
「組織の成功循環モデル」

私たちは自社内の従業員エンゲージメント向上に取り組む中で、コミュニケーションの活性化を促進し、同時に従業員エンゲージメントを向上させ、高い状態を維持することをサポートするツールを研究開発してきました。2024年4月から「従業員エンゲージメント育みサービス」としてお客さまへ提供を開始しています。ご興味のある方は、お問い合わせください。サービスの詳細を説明します。

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」



### 「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/](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](http://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](mailto: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（日立ソリューションズグループ）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、お客様の許可なく他の目的に使用することはありません。

HSC202503

\* 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。  
\* 本資料の内容は、2025年3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/](http://www.hitachi-solutions-create.co.jp/)