

第3節 コミュニケーション活性化のために必要なこと

管理・監督者調査の問20では、「あなたの職場で、上司と若手従業員とのコミュニケーションが活性化するために必要なことは何だと思えますか。ご自由にご入力ください」と自由記載を求めている。以下では、この問への回答の全体像を紹介する。「概要」では、回答の概要をいくつかのカテゴリーごとにまとめる。続く「実際の回答例」では、実際のアンケート回答の一部を紹介する。

概要

【上司からの積極的な声かけ】

「上司からの、毎日の声かけ」「上司の方から積極的に若手に対して声掛けすること」など、多くの回答で上司からの声かけの重要性が指摘されている。上司が自ら「些細なことでも声がけし、関わる機会を多く持つ」ことで、若手が話しかけやすい雰囲気を作られる。また、「日常の声掛けによる心理的安全性の確保」など、上司の積極的な声掛けはコミュニケーションの頻度を増やし、若手が相談しやすい環境を提供する重要な要素であるとされる。

【雑談の重要性】

「雑談などリラックスした話をしやすい環境を作り出すこと」や「リモートワークが広まったこともあり、雑談など人間関係を作るためにコミュニケーションをとる機会が減ったため、あえて雑談の時間を設けるなどの工夫も必要」といった意見から、雑談の重要性が強調されている。雑談は、業務上の指示を超えたコミュニケーションを可能にし、信頼関係を築くことにも役立つ。また、「若手従業員、上司ともに少しは雑談ができるほど、もう少し余裕をもって仕事ができるようになること」という意見もあり、雑談が生まれやすい余裕ある職場環境も求められている。

【傾聴姿勢の徹底】

「上司の聴く雰囲気づくり」「相手の意見を最後まで聴いてあげること」などの意見が示すように、上司が若手の話に真摯に耳を傾ける姿勢が求められる。「部下の話を丁寧に聴く。意見を真っ向から否定することをしない」など、若手が意見を述べやすい雰囲気が、上司によって作られるべきである。若手の個性や意見を尊重し、「聴く時間、機会をこちらから持つ」など、上司が話を引き出す姿勢が、相談しやすい環境づくりに貢献する。

【相手や意見の尊重】

「お互いに相手を尊重し、どう考えているのか自ら聴きに行く姿勢が必要」「頭ごなしに自身の意見を押し付けるのではなく、お互いに知識比べをする文化の醸成」といった意見により、上司が若手の意見を尊重する姿勢が大切とされている。若手が意見や提案を「自由に発言できる場」を上司が提供し、「頭ごなしに否定せず話を聴く」ことが重要である。これにより、若手のモチベーションが向上し、職場全体のコミュニケーションの質が高まる。

【同じ目標を目指す協働】

「同じ目標に向かっていけるように意識をして、仕事に取り組むこと」や「若手と組んで、何か課題を解決する」ことが、上司と若手従業員の一体感を醸成する。上司が「共通のテーマ（改善等）の協業対応」に努めることで、若手も自らの役割を理解し、コミュニケーションが活性化する。また、上司と若手が協働して成果を出す経験を積むことは、互いの信頼関係を深め、よりよいコミュニケーションのきっかけを生む。

【話しやすい雰囲気と心理的安全性の確保】

「自由に意見が言える雰囲気を作ること」「心理的安全性の担保」といった意見が多く示されており、職場の心理的安全性を上司が率先して確保することが求められている。「普段から話しかけられやすい雰囲気を心掛けたい」といった具体的な取り組みにより、若手が自分の考えを安心して表現できるような環境づくりが重要である。心理的安全性が高まれば、若手も自ら積極的に意見を発信しやすくなる。

【信頼関係の構築】

「信頼関係」「コミュニケーションの活性化の基は、信頼関係だと思います」という意見にあるように、上司と若手従業員の信頼関係がコミュニケーションの基盤となる。「何気ない会話を重ね、部下との信頼関係を築くこと」や「相互の信頼感の醸成のため、普段からの密なコミュニケーションを実施すること」が信頼関係を築くための手段である。日常的な会話や気軽な対話の積み重ねが、相互理解を促進し、強固な関係を生む。

【プライベートを含めた関心】

「日常的にプライベートを含めた情報交換を行う」や「自分のプライベートな話をすること」といった意見から、業務外の話話を共有することで上司と若手の距離が縮まるという意見が多い。業務に関連する話題だけでなく、「可能な範囲で自身のプライベートなことを共有しあう」ことで、相互理解が深まり、仕事における信頼関係がさらに強化される。

【上司の姿勢と支援】

若手従業員とのコミュニケーションでは、上司の姿勢と支援が重要視されている。まず、「心を開く、まず率先垂範する」や「上司から部下への継続的な寄り添い」といった意見は、上司自身が積極的な態度を示し、信頼関係を築く必要性を強調している。「職場の目標を明示し、各自の役割、期待を納得してもらうこと」や「若手従業員の業務、スキル、目指す姿、モチベーションポイントを把握すること」などの意見から、明確な目標設定と理解促進が重要とされている。また、「困った時に相談できるようにすること」や「仕事を与えたら最後までフォローする」といった継続的なサポートも必要である。これらの要素は、個別対応と誠実なコミュニケーションを通じて若手従業員を育成し、信頼関係を構築するための基盤となるとされる。

【面着でのコミュニケーションの重要性】

多くの管理・監督者は、上司と若手従業員のコミュニケーション活性化には「面着でのコミュニケーション」が不可欠であると考えている。具体的には、「業務内外含めてより密で面着の接触機会を増やす

こと」や「リアルなふれあい行事」など、対面での交流を重視する意見が多い。リモートでのコミュニケーションが増える中、「面着での会話の機会をつくる」「オフサイトでの議論など、時間を気にせずに話し合う機会」など、直接対話を通じて信頼関係を築くことが重要とされている。特に、リモートワークと出社のバランスを見直すことで、面着の価値を感じる施策の必要性が指摘されている。

【頻度の向上と 1on1 ミーティング】

コミュニケーションについては「コミュニケーションをする頻度を増やす。総時間よりも頻度が重要」という意見に見られるように、頻度を高めるべきだという回答が多かった。また、「定期的な 1on1 でコミュニケーションをとる」「1 対 1 での面談を実施し、仕事やプライベートなどの悩みや相談を受けるようにする」など、1on1 の有効性が指摘されている。上司と若手が一対一で話す場を定期的に設けることは、若手の意見を聴き、課題に対応するうえで効果的である。若手が抱える不安や悩みを上司が理解することで、職場全体のコミュニケーションが向上し、信頼関係も強まると考えられる。

【仕事以外のコミュニケーション】

仕事以外での関係構築が必要であるとの意見が多く見られる。「仕事以外での会話も積極的にする」「業務外での積極的なコミュニケーション」「終業後の食事など業務を離れたところでのコミュニケーション」といった意見は、職場を離れた環境での交流の必要性を示している。また、「いつもの職場以外でのコミュニケーション。環境・シチュエーションを変えることで、いつもと違う角度での会話ができ、話題が広がるかも」との意見は、新しい視点でのコミュニケーションが相互理解を深めることを示唆している。食事、歓送迎会、飲み会といった機会を使うことについての提案も多い。

【コミュニケーションの場】

若手従業員とのコミュニケーションには、意見交換や話しやすい環境作りが重視されている。「気軽に話しやすい場や機会を提供すること」「双方向の対話ができるきっかけを増やすこと」「オープンな雰囲気をつくること」などの意見は、開かれた対話の場を提供する必要性を示している。また、「定期的なコミュニケーションの場。なんでも話せる雰囲気作り」「敢えてコミュニケーションをとる場を設ける（定期的）」といった意見から、継続的かつ計画的なコミュニケーションの重要性がわかる。「少人数（3～4 名）くらいで自由に意見交換できる様にする」とや「一方通行かつ大人数の説明会ではなく、少人数の座談会のように、自由に話しやすい機会をより多く設ける事」との意見から、少人数での意見交換が対話の質を高めると考えられている。

【時間と心のゆとり】

多くの管理・監督者は、上司と若手従業員間のコミュニケーション活性化において、「時間と心のゆとり」が重要であると考えている。具体的には、「上司が自身の作業等で忙殺されないこと。時間と心のゆとり」や「業務量・仕事の時間を詰め込み過ぎない」「会話できる時間の確保」といった意見が多く見られる。上司と若手従業員双方に余裕が必要であり、「部下に時間的な余裕を作ってやり、その時間を使って会話すること」や「就業時間中にお互いの人となりが見える交流の時間を創ること」といった工夫も提案されている。また、業務の効率化や会議の削減、上司の業務負荷の軽減なども課題として挙げられ、「コミュニケーションをとるための時間の確保」が最も重視されている。

実際の回答例

(声かけ)

- ・ 上司からのポジティブな声掛け。
- ・ 上司側からこまめに話しかけること。
- ・ 日常の声掛けによる心理的安全性の確保。
- ・ 上位者からの積極的な声掛けや質より量の重視。
- ・ 上司の方から、積極的に若手に対して声掛けすること。
- ・ 些細なことでも声がけし、関わる機会を多く持つこと。
- ・ あいさつから始まり、何気ない声掛け。会話の敷居を低くする。
- ・ 日頃の声掛けをし、話しやすい雰囲気をつくること、笑顔で接する。
- ・ 他愛もない話も含め、自身から積極的にコミュニケーションをとること。
- ・ 業務外のことで声掛けする。若手従業員の興味/趣味を把握する。傾聴する。
- ・ 上司からの積極的な声掛けによる意見の吸い上げ、上司の意見・方向性を明確にする。
- ・ 上司からの、毎日の声かけ。相互に話をする機会を定期的に設け、確実に実施すること。
- ・ 遠慮せず積極的な声かけ。若手の人間性も尊重し愛情を持ったコミュニケーションを心がける。
- ・ 日頃の声かけ、コミュニケーションをすることで、若手からもアプローチしやすい環境をつくる。
- ・ 上司から積極的に声掛けを実施する事。1on1を活用し、自分と共通する部分を見つけ話題を作る。
- ・ 上司は日ごろから若手従業員に声掛けを行うこと、若手従業員が話しかけられる雰囲気を作っていくことが必要。
- ・ 日々の積極的な声掛け、業務進捗や課題のきめ細かな管理、1on1 ミーティング等の実施などが必要と考えています。
- ・ 特別扱いは不要だが、気かけ声掛けをする。他メンバーとのコミュニケーションが図れているか気かけ、必要によりコミュニケーションが図れる対応をする。
- ・ コミュニケーションを良化するためには従来の報連相では不十分で、上司から若手社員にヒアリングするように心がけている。そうすれば上司に対する壁がなくなり、結果、報連相も向上すると思います。

(雑談)

- ・ 業務以外の気軽な会話
- ・ 雑談を含む会話と雰囲気づくり。
- ・ 雑談できる余裕（時間や気持ち、何でも話せる風土）。
- ・ 雑談などリラックスした話を言いやすい環境を作り出すこと。
- ・ 雑談。何気ないコミュニケーションにより信頼関係を築くこと。
- ・ 上司から積極的に雑談したり、自分の話を伝えること。話を聴くこと。
- ・ 仕事における問題解決と仕事を少し脱線した雑談、打ち合わせ前のアイスブレイク。
- ・ 押し付けではなく同じ目線で話をする事。上司の雑談力、アイスブレイク力の向上。
- ・ 若手従業員および上司ともに、少しは雑談ができるほどもう少し余裕をもって、仕事ができるようになること。
- ・ リモートワークが広まったこともあり、雑談など人間関係を作るためにコミュニケーションをとる機

会が減ったため、あえて雑談の時間を設けるなどの工夫も必要。

(傾聴)

- ・ 上司による傾聴の姿勢。
- ・ 上司の聴く雰囲気づくり。
- ・ 聴く時間、機会をこちらから持つこと。
- ・ 相手の意見を最後まで聴いてあげること。
- ・ 相手の立場に立って話を聴こうとする姿勢。
- ・ 普段から聴く姿勢をみせることで、いざという時に相談して貰える。
- ・ 若手従業員の考えを聴くこと（頭ごなしに否定しない）、仕事の話ばかりしない。
- ・ まず話を聴くことだと思います。こちらが話したことを否定するのは勇気が必要、自分の意見が言いにくいことがある。
- ・ 部下の話を丁寧に聴く。意見を真っ向から否定することをしない。意見を言いやすい雰囲気をつくる。指導者がそういう人間なのか知ってもらう。

(相手やその意見の尊重)

- ・ 個人に興味をもってあげること。個人を尊重してあげること。
- ・ 若手従業員の提案を否定しない風通しのよい職場環境づくり。
- ・ お互いを尊重しつつ、コミュニケーションを恐れない関係作り。
- ・ お互いに相手を尊重し、どう考えているのか自ら聴きに行く姿勢が必要。
- ・ 全体会議などでは若手含めた全員が発言できるよう上司側のファシリテートが必要。
- ・ 頭ごなしに自身の意見を押し付けるのではなく、お互いに知識比べをする文化の醸成。
- ・ 若手から意見、提案を出しやすい雰囲気をつくること。そのためには、頭ごなしに否定せず話を聴き、意見を尊重する。
- ・ お互いの業務だけでなく私生活やその環境なども個人として尊重し、そのバランスを重視してあげること。また何かを強要しないこと。
- ・ 従業員一人ひとりが自分自身の思いを表現できる場を上司が提供すること（当部では、部長の発案で部員全員の『漢字一文字で今年の抱負』を集約し、部員の考え・思いを語り合うきっかけをつくった）。

(同じ目標を目指す)

- ・ 若手と組んで何か課題を解決する。
- ・ 共通のテーマ（改善等）の協業対応。
- ・ 一緒に業務改善を取組み、効果のうれしさを共有すること。
- ・ 同じ目標に向かっていけるように意識をして仕事に取り組むこと。
- ・ 同じように問題で悩むこと。そうしないと、そもそも同じ議題で話が出来ないし、コミュニケーションも取れない。

(話しやすい雰囲気と心理的安全性)

- ・ 心理的安全性の確保。

- ・ 発言しやすい雰囲気づくり。
- ・ 自由な雰囲気の醸成と多様性の許容。
- ・ 自由に意見が言える雰囲気を作ること。
- ・ 若手従業員が上司に相談しやすい職場づくり。
- ・ 意見を出しやすい、発言を行いやすい雰囲気作り。
- ・ 心理的安全性の確保。部下の意思・意見を尊重すること。
- ・ 上司と気軽に話をするができるような雰囲気づくり。話を頭から否定しない。
- ・ 心理的安全性を保障すること、飲み会等に頼らず業務時間の中でよく話を聞くこと。
- ・ 常に話しかけやすい空気をまとうこと。工事立ち合いやイベント関係がある時は一緒に汗をかくこと。
- ・ 普段から話しかけられやすい雰囲気づくりを心掛けたい（下を向かず顔を上げて仕事をする、話を聴くときは、手を止めて話を聴くことに集中するなど）。

(信頼関係)

- ・ 信頼関係。
- ・ 部下を信頼する。
- ・ 部下から信頼されること。
- ・ 何気ない会話を重ね、部下との信頼関係を築くこと。
- ・ お互いの人間性を理解してもらう/することが大切と思います。
- ・ 信頼関係を築き、上司部下というより仲間として仕事に取り組むこと。
- ・ 相互の信頼感の醸成のため、普段からの密なコミュニケーションを実施すること。
- ・ コミュニケーションの活性化の基は信頼関係だと思います。上司が簡単に意見を翻したり、頭ごなしに否定したりしないようにした上で相談しやすい雰囲気を作れば、仕事でも仕事以外のことでも話す回数が増えると感じます。
- ・ 上司が若手従業員の考えていることを理解しようと常に努めること。普段からコミュニケーションを取れる関係を、業務を通じ構築していくことを意識すること。それらを意識しつつ業務を通じリーダーシップを発揮すれば、何ら特別なことをせずとも、若手・ベテランに限らず、部下とのコミュニケーションに困ることはそれほど多くないのでは？と考えます。

(プライベートを含めたコミュニケーション)

- ・ 自分のプライベートな話をする事。
- ・ プライベートも含め、上司がもっと若手従業員に関心を持つこと。
- ・ 仕事だけでなく、可能な範囲で自身のプライベートなことを共有しあって、その人の人柄を理解する機会を設けたりする。
- ・ 日常的にプライベートを含めた情報交換を行うとともに、どのような発言に対しても本人の人格を尊重した対応を取ることで、心理的安全性を確保すること。

(面着コミュニケーション)

- ・ 面着でのコミュニケーション、職場での雑談。
- ・ 業務内外含めてより密で面着の接触機会を増やすこと。

- ・ オフサイトでの議論など、時間を気にせずに話し合う機会。
- ・ 人間関係や気安い関係になるまでは、面着などでの関係性を築く。
- ・ 面着での会話の機会をつくる。時間にゆとりを持つ。相手に関心のある会話をする。
- ・ メリハリのある面着でのコミュニケーション。会話から人間性を理解し、信頼関係を築くこと。
- ・ リアルなふれあい行事。リモートでのコミュニケーションはかなり取れていると思うので、面着の価値を強く感じられるような施策。ここ数年に入社した人たちは、そもそもリアルな行事を経験していないため、イメージも難しいのではないか。

(1on1)

- ・ 面談の機会を作る。
- ・ 1on1 ミーティング。
- ・ 1on1 など対話の機会を増やすこと。
- ・ 話しやすい雰囲気づくり、1on1、尊重。
- ・ 定期的な 1on1 でコミュニケーションをとる。
- ・ 1対1での面談を実施し、仕事やプライベートなどの悩みや相談を受けるようにする。

(コミュニケーションの頻度を増やす)

- ・ 同行出張等でコミュニケーション頻度を向上させる。
- ・ コミュニケーションをする頻度を増やす。総時間よりも頻度が重要。
- ・ コミュニケーション頻度をあげることだと思っているが、なかなか時間がとれない。
- ・ 上司と若手従業員が話す機会を増やす。若手の言葉を否定せずに全部聴く。明るく、楽しく仕事ができる雰囲気をつくる。これらは普段から心がけているがこれからも継続する。
- ・ コミュニケーションの頻度を増やすことが重要だと思います。対面でのコミュニケーションに拘らず、チャットやテレビ会議等も含めて、いつでも、どこでも相談しやすい状態であることが大切だと思います。

(配席の工夫)

- ・ フリーロケーションをやめる。
- ・ 座席や出社機会のローテーション。
- ・ 気軽に話せる雰囲気づくり。そのような場所の設定（配席などの工夫）。
- ・ フリロケやリモートじゃなくて、ある程度かたまり近くで接して、普段使いの会話やちょっとした問い合わせや確認ができるとうい。

(上司の姿勢と支援)

- ・ 心を開く、まず率先垂範する。
- ・ 上司から部下への継続的な寄り添い。
- ・ 困った時に相談できるようにすること。
- ・ 仕事を与えたら最後までフォローする。
- ・ 職場の目標を明示し、各自の役割、期待を納得してもらうこと。

- ・それぞれのキャラクターや興味の有無を把握し、合う方法でコミュニケーションを取る。
- ・中堅メンバーがリーダーとして業務推進できるように育て、その分を若手従業員との育成に充てたい。
- ・上長として部下とのコミュニケーションが重要な仕事であるという共通認識が、会社全体でなされること。
- ・部下のやりがいを促進するために、将来どうしたいかをしっかり把握して、その目標を踏まえて今の業務のつながりを伝え、理解してもらうこと。
- ・若手従業員の業務、スキル、目指す姿、モチベーションポイントを把握すること。仕事の進め方、他部署との連携の仕方などを都度ディスカッションすること。
- ・一つの仕事をチームで取り組むうえで、若手に任せている部分をしっかりと理解し、自分なりの考えを技術的な側面も含めて具体的に言えるような状況にしておく。
- ・昔と違い、一言での失言が取り沙汰される。上司は本音を言いにくい。がんじがらめ。若手は当たりさわりのないことしか言わない上司を信用するのか？家庭的な風土を今一度取り戻すようにしてほしい。

(仕事以外のコミュニケーション)

- ・仕事以外の会話も積極的にする。
- ・業務外での積極的なコミュニケーション。
- ・仕事以外での場を設けること（就業時間外やお昼休みなど）。
- ・終業後の食事など業務を離れたところでのコミュニケーション（コロナ禍でできなかった）。
- ・いつもの職場以外でのコミュニケーション。環境やシチュエーションを変えることで、いつもと違う角度での会話ができ、話題が広がるかも。
- ・コロナ禍以降、どうしても職場外でのコミュニケーションは減ってしまっているため、昔よりもより社内でコミュニケーションを活発にするための施策は増やした方がよいのかとは考えている。
- ・仕事以外での関係性。業務が完了するとすぐに帰らないといけなく、コロナ禍で懇親会などもないため、仕事以外での話をする機会が持ちづらく、お互いどんな人間かつかむのに時間がかかりすぎている。

(飲み会やイベント)

- ・食事など終業後の交流。
- ・歓送迎会などのイベント。
- ・飲み会、プライベートでの交流。
- ・実は昔ながらの付き合いを希望している若手社員もいる。臆することなく、色々と誘えば良いと思う。
- ・飲み会にケーション。上司も弱みを見せること（ダメなところを見せてやり同じ人間だと思ってもらう。困っているときはあなたの力が必要だとわかってもらう）。
- ・特にコロナ禍に入社した社員とは、仕事を離れた会話ができている。「古い」考えかもしれないが、職場を離れた飲み会や食事などで部下の素の姿を知り、こちらも知ってもらう機会を設けたい。
- ・コロナ禍の影響で終業後の飲み会なども機会がなくなってしまったので、個人的な話、趣味の話などしなくなり、職場での雑談ネタが減ってしまった。今後は、飲み会も復活してメンバーとのコミュニケーションも少し変わってくると思う。

(コミュニケーションの場)

- ・ 気軽に話しやすい場や機会を提供すること。
- ・ 双方向の対話が出来るときっかけを増やすこと。
- ・ 敢えてコミュニケーションをとる場を設ける（定期的）。
- ・ 適切なコミュニケーションの確保とレク活動とによる親睦。
- ・ メンバー全員に均等にコミュニケーションをとる機会を作る。
- ・ 定期的なコミュニケーションの場。なんでも話せる雰囲気作り。
- ・ 少人数（3～4名）くらいで自由に意見交換できる様にする。
- ・ 業務以外の会話を通して、コミュニケーションの壁を低くしておく。
- ・ 1業務を1人でなく、2業務を2人で実施し、相互で会話しながら進める。
- ・ 各階層の裁量を明確にし、ワンマン職場にならない事で、必要に合わせていろんな面子でコミュニケーションの場が設けられる。
- ・ オープンな雰囲気をつくること、周りの人材が向上しようとポジティブな姿勢をみせること。それらの集合体に共感し協力できる力。
- ・ 一方通行かつ大人数の説明会ではなく、少人数の座談会のように、自由に話しやすい機会をより多く設けること。企画や意思決定の段階で、もっと若年層を入れることで、当事者意識の向上やアイデアの多様化を図れると思う。

(時間の確保と時間の余裕)

- ・ 時間の確保。
- ・ 時間のゆとり。
- ・ 会話できる時間の確保。
- ・ 上司の精神的、時間的なゆとりの確保。
- ・ 業務量・仕事の時間を詰め込み過ぎない。
- ・ コミュニケーションをとるための時間の確保。
- ・ 上司の業務負荷低減。人材育成に時間が割けない。
- ・ 上司が自身の作業等で忙殺されないこと。時間と心のゆとり。
- ・ 部下に時間的な余裕を作ってやり、その時間を使って会話をすること。
- ・ 仕事に忙殺されることが多いため、ある程度の気持ちと時間の余裕が生まれること。
- ・ 上司がゆとりをもった業務を行うことができるようにする。会社におけるやらないことを増やす。
- ・ 会議に忙殺され、定時を迎えてしまうケースが多いと感じる。会議の短縮、削減などを行って時間を有効活用できるとよい。
- ・ まずは繁忙感の解消で、双方に余裕ができることが思いつくが、現時点ではどうしようも無いことなので仕方がない。最低限として、チームミーティングなど双方向で発言できる機会を増やしていくこと。
- ・ 就業時間中に、お互いの人となり分かる交流の時間を創ること。朝のミーティング冒頭5分は業務と関係のないスモールトークをする時間を取っています。この時間で相互理解を深めようと考えています。就業外の交流がなくても、ある程度は人間関係を構築できます。これを継続しようと思っています。