

2025年9月5日

各位

三井不動産ビルマネジメント株式会社

雑誌『企業と人材』に当社社員の寄稿記事が掲載されました ～コミュニケーションデザインサービスについて～

三井不動産ビルマネジメント株式会社(本社:東京都中央区、代表取締役社長:吉田 直生、以下「当社」)は、人材開発情報誌『企業と人材』に当社社員の寄稿記事が掲載されたことをお知らせいたします。

■寄稿記事について

詳細は次ページをご参照ください。

【記事内容】

- ・コミュニケーション活性化に取り組む企業が増えている背景
- ・多くの企業が抱えるコミュニケーション施策の課題
- ・活性化施策の裏側に潜む「落とし穴」
- ・目的設定における解像度の違いとは
- ・解像度を高めるための3つの問い

■コミュニケーションデザインサービスについて

当社では、オーダーメイド型組織・人材開発サービス『コミュニケーションデザイン』サービスとして、コンサルティングから施策(研修・ワークショップ・イベント・ツール等)まで一気通貫したソリューション提供を行っています。

「従業員の離職率を下げたい」、「部門間の壁を打破したい」、もしくは「既存の研修では現場の行動が変わらない」、「社内イベントを企画しても、現場従業員を中々巻き込めない」等の課題を抱える企業に導入いただいております。サービスにご関心ある方はぜひお問い合わせください。

■雑誌「企業と人材」について

昭和43年に創刊された、個人の成長と組織の活性化をサポートする人事・教育研修スタッフ向けの専門情報誌です。豊富な先進企業事例を掲載し、1つのテーマに対し複数事例を取り上げ、先進企業の取組の考え方と具体的な実施方法を理解できます。

参考:[企業と人材](#) | [人事・労務に関する雑誌](#) | [産労総合研究所](#)

■本件に関するお問い合わせ

三井不動産ビルマネジメント株式会社
ビジネスソリューション事業推進本部 企画開発部 イノベーショングループ
TEL:03-6214-1476
Mail: busi_solu_kikakukaihatsu_bu@mfbm.co.jp

「社内コミュニケーション施策」はなぜ従業員に響かないのか？

三井不動産ビルマネジメント
ビジネスソリューション事業推進本部
シニアコンサルタント

大矢耀介
(おおや ようすけ)

三井不動産ビルマネジメント株式会社において、HR サービス「コミュニケーションデザイン」の立上げを行い、現在は、企業向けのコンサルティング支援や部門間対話、人事研修、チームビルディングに資するイベントなどの企画・設計やファシリテーションを行う。大学機関との共同研究に継続的に取り組むとともに、年間100社以上の企業への壁打ち対応を行う。



当社は、三井不動産グループにおけるオフィスビル運営管理事業の担い手として1982年に設立し、現在は、プロパティマネジメント・ビルマネジメントにとどまらず、オフィスや働き方に関する研修やイベントなど、テナント企業や地域・社会に対するさまざまな付加価値の提供を行っています。

そうしたなか、ここ数年、「社内コミュニケーションがよくない」といったご相談が寄せられることが急激に増加しています。その内容は「部門間の連携がうまくとれない」「職場の雰囲気が悪くなり、休職者が増えている」「一体感が薄れ、従業員同士で助け合う姿勢が失われつつある」など多岐にわたります。いずれにせよ、多くの企業の組織では「従業員同士／組織同士の関係性に問題がある」ようです。そして、上記のような課題感から、「社内コミュニケーション活性化」に取り組む企業も増えています。

本稿では、社内コミュニケーション活性化において悩みを抱えている企業、または、施策を推進している人事部ご担当者をはじめとした方に向けて、取組みを進めていくうえでの落とし穴をお伝えするとともに、最初に重

要となる「目的設定」における解像度の上げ方について述べていきたいと思います。

コミュニケーション活性化に取り組む企業が増えている背景

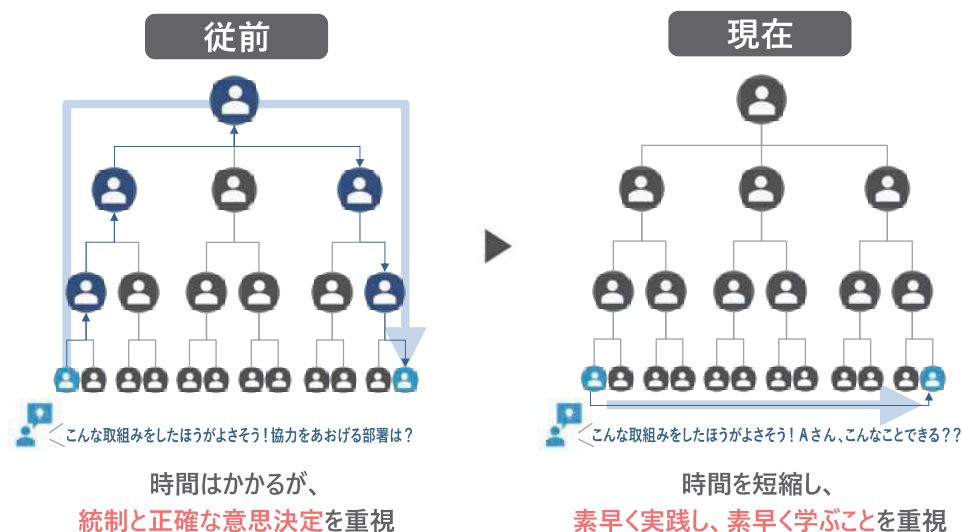
ところで、なぜこれほどまでに私たちは、社内コミュニケーション活性化というテーマに向き合うことが求められるようになったのでしょうか？

社内コミュニケーションを取り巻く状況は、10年前とは大きく異なっています。以前は、社内コミュニケーション活性化を目的とした交流イベントを年間通して複数回企画する、1on1を取り入れる、経営層との対話の場を設ける、といった取組みをしているのは、ほんの一部の先進的な企業だけでした。

こうした変化の背景としては、もちろん、「飲みニケーション」や「タバコ部屋」のような、従来型のコミュニケーションの場が機能しなくなったこと、あるいは、リモートワークの浸透ということも影響していますが、根幹には2つの大きな流れがあると考えています。

1つ目は、市場環境の移り変わりが早く

図表1 変化する“意思決定・行動”のメカニズム



なっている、つまり、ビジネススピードが加速していることです。ビジネススピードの変化に対応するため、私たちは、従業員同士の関係性を再構築する必要性に迫られているのです。

ビジネススピードが加速すればするほど、組織には素早く意思決定し、素早く行動することが求められます。かつては、上層部の指示を待ってから動く、あるいは、部門ごとに閉じた業務スタイルでも、何とか業務は回っていました。しかし、現在のような変化の激しい市場環境においては、それでは間に合いません。現場レベルでの協働や立場を越えた対話、自律的な意思決定が必要不可欠になってきたのです（図表1）。

2つ目は、人材の流動性が高まっていることです。従来は「新卒一括採用・終身雇用・年功序列」という雇用システムのもと、良くも悪くも従業員同士の関係性は明確であり、また他部署を含めて、お互いによく知った関係性のなかで「阿吽」の呼吸で動くことができました。しかし、現在は状況が異なります。

転職・中途採用はあたり前となり、それもある、従業員間の関係性は、日々リセットされる職場環境になっているのです。

このように、従業員同士の関係性やつながりをあらためて構築する重要性が高まる一方で、同時に、その難易度も高まっているのです。これこそが、多くの企業が今、社内コミュニケーション活性化に本腰を入れて取り組んでいる背景にあります。

多くの企業が抱える コミュニケーション施策の課題

さて、ここで質問ですが、社内コミュニケーション活性化施策がうまくいっている企業は、どの程度あると思いますか？

私自身、年間で100社以上の企業の方とお話しをする機会がありますが、私の体感では、うまくいっている企業は1割未満です。9割の企業は、うまくいかずに悩みを抱えています。

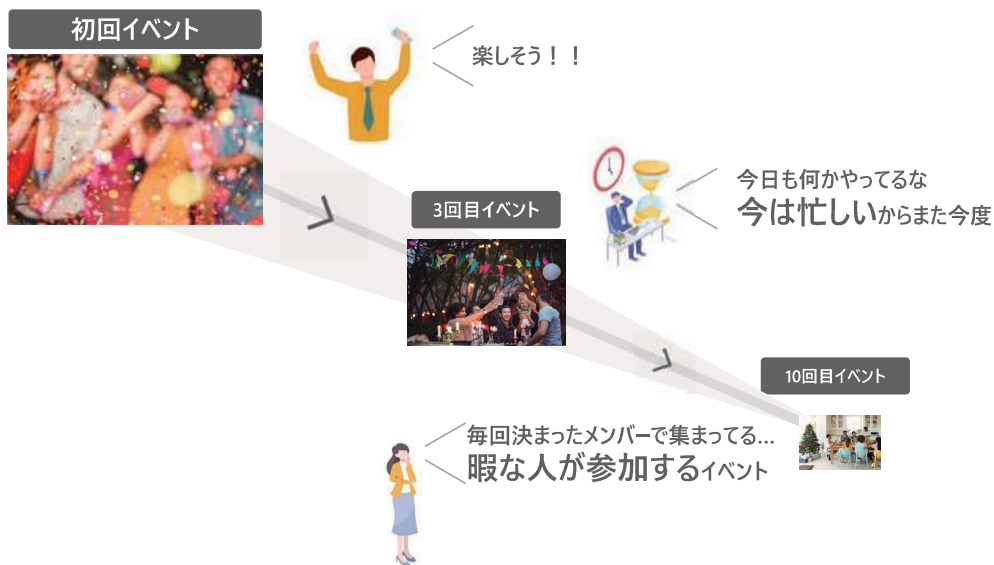
例えば、社内コミュニケーション活性化のために社員同士の交流イベントを企画したと



1on1の実施

リクルートマネジメントソリューションズの「1on1ミーティング導入の実態調査」（2022年1月実施）によると、「1on1ミーティングを導入している企業は約7割あり、うち、「3年以内の導入」した企業は約6割となっていた。

図表2 コミュニケーション施策のよくある失敗



します。しかし、その結果をみると、「社内掲示板などで告知をしているが、従業員がなかなか関心を示してくれない」「企画をしても、回を重ねるごとに参加者が減少している」「毎回同じ顔ぶれの従業員しか参加してくれない」、あるいは、「その場では盛り上がるものの、その後の仕事につながらず、効果が出ていない気がする」といったものも多くあります。

社内イベントの実施については、少し前に、ある企業から次のような相談を受けました。

その企業は、従業員同士のつながりをつくることを目指し、毎月、社内イベントを開催していました。話を聞いてみると、初回は社内でも注目を集め、参加者も多く、大いに盛り上がったそうです。しかし、3回目ぐらいになると、従業員は「まあ今日は忙しいから、また今度でいいか」ととらえはじめ、10回目にもなると、「毎回同じような顔ぶれの人が参加している。暇な人が参加する場だ」と

みなされてしまうようになりました（図表2）。

あなたの会社でもこのような状態に陥っていないでしょうか？

実は、ここには、多くの企業がハマる「落とし穴」が隠されています。

活性化施策の裏側に潜む「落とし穴」

さて、ここでまた質問をさせてください。

Q. あなたの企業が目指す「コミュニケーションが活性化されている状態」とは、具体的にどのような状態ですか？

Q. あなたの企業が目指す「コミュニケーションが活性化されている状態」に対して、現在はどうのような状態ですか？

Q. 目指す状態を実現できたとすると、自社のビジネスや顧客にどのような影響をも



社内コミュニケーションに関する課題

HR総研が2024年2月に実施した『社内コミュニケーション』に関するアンケート2024によると、「自社の社内コミュニケーションに関する課題の認識」について、「大いにあると思う」+「ややあると思う」と答えた企業は、1,001人以上規模で70%、301～1,000人規模で67%、300人以下規模で60%となっていた。

たりますか？

いかがでしょうか？ この3つの問いに対して明確な回答が出てこない場合、あなたの会社は「社内コミュニケーション活性化」における「落とし穴」にハマっている可能性があります。

では、その落とし穴とは何か？ それは、「目的設定の解像度の低さ」です。

「社内コミュニケーションは大事か？」と問われれば、多くの方が「YES」と回答するでしょう。あたり前のように大事だと思われるからこそ、「本当に必要なのか？」「何のために必要なのか？」といったことが十分に吟味されず、その結果、曖昧な目的や課題設定のまま、つまり、解像度が低い状態のまま、その解決に向けた「打ち手」の検討が進んでしまうのです。

解像度が低い状態のまま打ち手の検討が進むとどうなるのでしょうか？ 打ち手の検討会議は「社内コミュニケーション」という言葉の連想ゲーム会に様変わりします。「コミュニケーション」ということは、ランチ会をやろう！」「“令和版”運動会をやろう！」「社内SNSを使って情報発信に取り組もう！」といった具合です。

私たちが思っている以上に、従業員は会社の制度や施策をシビアに判断しています。参加することによる明確なメリットの有無を鋭く感じ取っているのです。

「取組みの目的は何か？」「その取組みが、自分たちのビジネスや事業、あるいはタスク遂行にどのように貢献するのか」が明確でなければ、次第に従業員は関心を失います。結果として、序盤に触れたような、従業員を巻

き込めない限定的な活動になってしまうのです。

目標設定における 解像度の違いとは

ここからは、社内コミュニケーション活性化施策を、従業員を巻き込んだ取組みにしていくために、最初に重要となる「目的設定の解像度」を高めるための方法を考えていきましょう。

まずは「解像度の低い目的設定」と「解像度の高い目的設定」の具体的な違いを紹介します。

図表3は、過去に支援した企業が設定していた、コミュニケーション施策にかかる「活動の目的（Why）」と「実施していたコンテンツ（What）」のBefore／Afterです。

まず、「活動の目的（Why）」については、Beforeにある「コミュニケーションを活性化し、イノベーション風土を創出する」は、当社が支援に入る前に設定していた目的です。そして、Afterにある「開発部と営業部の壁を壊し、顧客起点でサービス開発を推進する風土へ」は、当社が支援に入った後に再設定した目的です。

2つを並べて眺めてみると、どうでしょうか？ どのような違いがありそうでしょうか？ そして、目的の設定を変えたことで、この企業の施策内容はどう変化したのでしょうか？

BeforeとAfterでは、「実施していたコンテンツ（What）」は、「趣味会、ランチ会、日本酒飲み比べなど」から、「開発部×営業部による顧客勉強会、ユーザーへのインタビューセッションなど」へと変わりました。

図表3 目的設定の解像度の違い

Before	After
活動の目的（Why） コミュニケーションを活性化し、イノベーション風土を創出する	活動の目的（Why） 開発部と営業部の壁を壊し、顧客起点でサービス開発を推進する風土へ
実施していたコンテンツ（What） 趣味会、ランチ会、日本酒飲み比べ など	実施していたコンテンツ（What） 開発部×営業部による顧客勉強会、ユーザーへのインタビューセッション など

いかがでしょうか。Before／Afterを眺めた時に、どちらのほうがより従業員の関心を惹きそうだと思いますか？

私の考えとしては、Afterのほうがより多くの従業員の関心を惹き、巻き込める取組みだと思います。

実際に、この企業においては、BeforeからAfterのように活動の目的および施策を刷新したことにより、大幅に従業員の参加率が高まり、「1年以内にイベントに1度以上参加した従業員の割合」は、Beforeの4倍近くに向上しました。

参加率が高まった最大の要因は、現場の管理職が部下に対して、各種施策への参加の声を積極的にしてくれたことでした。現場の管理職は、若手従業員を中心とした部下たちが関連部署や顧客に対する理解が浅いことに問題意識をもっていたのです。この会社では、コミュニケーション施策における目的設定の解像度を高めたことにより、事業や現場の課題とコミュニケーション施策の内容がマッチし、多くの社員を巻き込むことができたのです。

解像度を高めるための3つの問い

それでは、具体的には、どのように目的設定の解像度を高めていけばよいのでしょうか。ここでは、解像度を高めるための3つの問いを用意しました。

以下の3つの問いに対して回答をしていけば、おのずと目的設定の解像度が高まっていくはずです。ぜひ自社の社内コミュニケーション活性化施策について、ご自身で、もしくはプロジェクトメンバーの皆さまで考えてみてください。

Q1. あなたの会社・組織では、今、「コミュニケーション」や「従業員同士の関係性」について、どのようなことが起きているですか？

Q2. その問題は、特に、誰と誰（どの部署と部署）の間で、いつ、どのようなシチュエーションで起きているのでしょうか。具体的なエピソードとともに教えてください。

Q3. その問題を放置し続けると、自社のビジネスや事業にどのような影響をもたらしますか？

ここで意識することは、とにかく具体的に言語化していくことです。「目的を絞りすぎると打ち手が限られてしまう」といったことを考えてしまいがちですが、ここではいったん、打ち手のことは忘れてください。3つの問いに対して、ひたすら愚直に具体化し、自社における重大な「痛み」がどこにあるのかを発見することに努めてください。

回答例としては以下のようなものが考えられます。

Q1 に対する回答：事業部門の間に壁があり、情報連携や協働ができていない。

Q2 に対する回答：事業部門ごとに顧客を抱えており、それぞれ営業活動を行っているが、顧客ニーズに合わせて他事業部門の製品を提案するなどの柔軟な対応がとれていない。

Q3 に対する回答：これにより、営業機会の損失が生まれている。

ここでは紙幅の都合上、コンパクトな記載としましたが、この粒度まで回答できていれば、かなり解像度は高まってきているといえます。あとは、思いあたる関連するエピソードやファクト（上述の内容でいえば、他事業部門の製品にかかる提案実績の数字など）やエビデンスをそろえれば、目的設定をするうえでの十分な素材が集まるはずです。

そして集まった素材をもとに、あなたの会社やあなた自身が実現したいこと、すなわち、目的・目標を言語化していきましょう。その際には、先ほどご紹介した企業の After の状態を一つの参考にしてみてください。

なお、ここで一つ、ポイントとしてお伝えしたいのは、3つの問いを考える時には、自社のビジネスや事業との紐づけを明確にしておくことです。なぜなら、基本的に、現場管理職の関心事は「自部門のビジネスや事業」にあり、従業員の関心事は「目の前のタスク」にあるからです。

いくら目的の解像度が高かったとしても、それぞれの関心事と紐づいていなければ、彼らを巻き込むことはできません。この点については、「Q3」に対する回答内容がヒントになるはずです。

*

ここまで、社内コミュニケーション活性化施策を成功に導くうえで最初に重要となる、目的設定について述べてきました。

社内コミュニケーション活性化施策がうまく機能しない原因は、「やり方」以前に、「そもそも何のためにやるのか？」という目的の解像度が低いことにあります。大切なのは、自社の組織やビジネスにおける「痛み」や「ズレ」を特定し、それを解決する手段としてコミュニケーション施策をデザインしていくことです。

社内コミュニケーションについて、もしあなたの会社、そしてあなた自身が「何からはじめればいいのか」と悩み、立ち止まっているとしたら、まずは、社内の誰かと、先ほどの3つの問いを共有し、ともに考えるところからトライしてみてください。 ■

三井不動産ビルマネジメント株式会社について

当社はオフィスビル等のプロパティマネジメントを中心にテナント企業や地域・社会に対するさまざまな付加価値の提供を行っています。社会・経済環境の変化とともに、「働き方」が多様化し、オフィスは単に働く「場所(スペース)」ではなく、創造的で革新的な価値を生み出す「場面(シーン)」になっていくと捉えています。

「オフィス」「働き方」の新たな在り方をつくっていく「Only One 企業」としての強い覚悟意志をもって「ビジネスシーンの明日を変えていく」ことに挑戦し、さらなる進化を続けてまいります。

※三井不動産ビルマネジメント株式会社 コーポレートサイト：<https://www.mfbm.co.jp/>

三井不動産グループのサステナビリティについて

三井不動産グループは、「共生・共存・共創により新たな価値を創出する、そのための挑戦を続ける」という「&マーク」の理念に基づき、「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」を車の両輪ととらえ、社会的価値を創出することが経済的価値の創出につながり、その経済的価値によって更に大きな社会的価値の創出を実現したいと考えています。

2024 年 4 月の新グループ経営理念策定時、「GROUP MATERIALITY(重点的に取り組む課題)」として、「1. 産業競争力への貢献」、「2. 環境との共生」、「3. 健やか・活力」、「4. 安全・安心」、「5. ダイバーシティ&インクルージョン」、「6. コンプライアンス・ガバナンス」の6つを特定しました。これらのマテリアリティに本業を通じて取り組み、サステナビリティに貢献していきます。

【参考】

- ・「グループ長期経営方針」<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/innovation2030/>
- ・「グループマテリアリティ」https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/approach/materiality/