

CASE

1

コミュニケーションとは

人ともものが滞りなく  
動くチームづくり



大和輸送  
倉庫管理者  
山田孝一さん

CASE

2

コミュニケーションとは

違いを尊重して、  
生活を一緒に描くこと



イムス札幌リハビリテーション病院  
認定作業療法士  
阿部來夢さん

社会人インタビュー

# 社会で発揮されている コミュニケーションの形

仕事の内容や役割、関わる人、目指す結果によって、  
求められるコミュニケーションの形はさまざまです。ここでは異なる職業に就く4名に、  
それぞれの立場におけるコミュニケーションについて伺いました。  
日々の隔たりを埋める試みと、通じ合おうとするこの意味とは？

CASE

3

コミュニケーションとは

違いを翻訳し、  
成果へ変えること



ネクスコ東日本エンジニアリング  
施工管理員  
小林大輔さん

CASE

4

コミュニケーションとは

相手を知り、  
見えないところをつなぐこと



松本印刷  
営業本部 拠点営業部  
増田麻里奈さん



## 人ともものが滞りなく動くチームづくり

### # 誰と、どう関わる仕事か

倉庫で働く作業員が迷いなく動ける状態をつくり、迅速かつ安全に荷物を届けることで、生活者の営みを守る

### # どんな「隔たり」があるか

作業員の経験や知識の差、言葉の壁によって、指示への理解度に違いが出たり、作業効率が変わったりすること

### # 通じ合えた瞬間

地道な意思疎通の工夫によって、作業手順を変更しても混乱なく対応でき、作業時間の短縮にもつながった

## 経験の壁、言葉の壁を超えて

日々、大量の荷物を入出荷する物流倉庫。ここで交わされているのは、必要な人へ、必要なときに、必要なものを届けるための「機能する」コミュニケーションと言えるかもしれません。

2090坪もの敷地面積をもつ大和輸送の行田第二倉庫（埼玉県）では、メーカーなどの荷主から商品を預かり、主に関東エリアの目的地に運んでいます。預かった商品を適切に保管し、求めに応じて安全に、迅速に運ぶ。そのために、入出荷管理から人員の配置まで担当するのが、倉庫管理者である私の仕事です。

大和輸送  
倉庫管理者  
山田孝一さん

やまだ・こういち ● アミューズメント施設での接客業を経て、2018年に入社。20代で取得したフォークリフトの免許を活用し、フォークリフトオペレーターとして働いたのち、倉庫管理者を任される。現在は大和輸送 行田第二倉庫にて、所長代理も務める。



物流業は「エッセンシャルワーカー」と呼ばれるとおり、人々の当たり前の営みを維持し、守る役割を担っています。荷物の遅延や停滞は、暮らしを止めることにもつながりかねない。つまり、予定された時間までに、荷下ろしや積み込み、搬送、格納といった作業を、確実に終わらせなければいけません。

その作業を行うのは、主にフォークリフトオペレーターと呼ばれる、フォークリフトを運転して積み下ろしをする作業員です。どの商品から格納するか、どの順番で運ぶかによって、作業効率は大きく変わります。しかし、作業員の中には、経験や知見の差があることも多いです。また、行田第二倉庫ではスリランカ人の作業員も活躍しており、言語の壁もあります。管理者である私と作業員とのやりとりが滞ると、荷主や届け先に迷惑をかけることに加えて、作業員たちの残業時間も増えてしまいます。

そこで私は「口頭で、全体に指示する」だけではなく、一人ひとりが迷わず動けるような関わり方を心掛けています。全体の段取りを説明するときも、ホワイトボードを使って視覚的な説明を行う。さらに、現場に出向いて進捗をたびたび確認し、必要があれば個別に声をかける。そもそも、人それぞれの個性や特性をふまえた業務の割り振りをしておくことも、スムーズにみんなが動ける状態をつくるには大切です。

外国人の作業員の場合、荷物に書いてある日本語の商品名を読めない、商品ラベルの違いにもなかなか気づけないことがあります。商品の取り違いが起きないように、現場に行って一緒に指差し確認をしています。

## 「動いて」ではなく「どうすれば動けるか」考える

事前にどれだけ綿密な段取りを組んでも、日タイレギュラーな事態が発生します。荷主からの依頼でスケジュールが変わったり、在庫確認のような付帯作業が発生したり。その都度、館内アナウンスでリアルタイムの情報共有を行い、人手が足りないときは、私自身がフォークリフトに乗っています。

現場を動かすには、一方的に指示を出すだけでなく、現場からの意見や提案を聞くことも必要です。私には「その順番で作業するのは非効率なのでは?」と見えることも、理由を尋ねると、意外な考えが聞けることがあります。「このほうがやりやすい」といった率直な声やアイデアが現場から出てくるように、作業員とはなるべく壁をつくりません。命令形の言葉遣いはせず、丁寧な言葉で話す



人手が足りないときは、みずからフォークリフトを運転し、荷下ろしや積み込みを行うことも。

ようにしています。

いずれも地道な工夫ばかりですが、意識し続けることで意思疎通がスムーズになり、みんなの理解度も上がっていきます。先日、出荷方法を大きく変えたときも、丁寧に意図や変更点を伝えたことで、ミスなく作業が進んだばかりか、業務時間を1時間

縮めることができました。「こう動いて」と指示するのではなく「どうすれば動けるようになるのか」を考えることの大切さを実感しています。

## 大切なものを守り滞りなく届けるために

また倉庫管理に必要なのが「安全を守る」「商品を傷つけない」ためのコミュニケーションです。

電気モーターで動くフォークリフトは、運転音が静かで、近づいてきても意外と人が気づかないケースがあります。事故を防ぐためには、運転している人が「通るよ」と大きな声で注意を促すこと。それも私が率先して行うことで、他の人にも真似してもらい、チーム全体で習慣づけられるようにしています。

さらに商品が破損しないよう、持ち運びに注意が必要なものについては、情報共有を徹底する。過去事例からの学びを伝え、意識を高める。物流の品質は、こうしたことの積み重ねで向上していきます。

私の仕事において、コミュニケーションとは「確実にものを届ける」使命を遂行できるチームをつくること。そしてイレギュラーを乗り越え、日々当たり前のように届いている荷物を、間違いなく届けられる基盤を構築することです。私は口下手なほうで、饒舌に人を楽しませるようなタイプではありません。でも、この仕事においては、真面目に人やものに向き合う姿勢のほうが、求められる素質のような気がします。

大切な商品を傷つけず、安全を守り、確実に届ける。その目的を果たすコミュニケーションを重ねていきたいですね。

## 違いを尊重して、生活を一緒に描くこと

### # 誰と、どう関わる仕事か

障害や加齢による課題のある患者さんと、その人らしい生活を送れるようにするための計画や訓練を一緒に行う

### # どんな「隔たり」があるか

年齢や性別、生活習慣などからくる「考え方の違い」／現状の捉え方や今後の目標に対する「認識のズレ」

### # 通じ合えた瞬間

話を聞き、観察し、問うなかで、生活上の課題や可能性にご本人が気づき、私たちの力も必要としてくれた

## 自分の当たり前を押しつけず上手な生活を一緒に考える

病気や怪我による障害や、加齢によって、生活のなかでうまくいかなかったことを抱えた方が、その人らしい生活を送れるようにお手伝いする。イムス札幌リハビリテーション病院で、私は作業療法士として、そのような仕事をしています。移動や食事、着替え、仕事の実務、趣味の活動。それらの生活行為について、患者さんと「したい作業」「する必要がある作業」「家族などから期待されている作業」を共有。その目標を見すえてトレーニングや環境調整といったリハビリを進めていきます。

大事にしているのは「正常か異常かではなく、上手か下手かで捉える」こと



イムス札幌リハビリテーション病院  
認定作業療法士  
阿部来夢さん

あべ・らいむ●(写真右側)大学卒業後に入職。回復期の患者さんの病棟や訪問でのリハビリに携わったあと、関東の大学院に進学、同じ医療法人グループで精神科の患者さんのリハビリも経験。札幌に戻り、現在はリハビリテーション科の主任を務める。

です。患者さんのなかには、体を動かしづらい麻痺が残るなど、医学的に正常ではない状態が続く方がいます。ですが、麻痺があってもパソコンや車椅子を使って「上手に日々を送る」ことをされている方もいます。以前と同じ動きは難しくても、やり方を変えたり器具を使ったりして、ご本人が望まれる生活ができるように後押しするのが、作業療法士としての目標です。



食事の支度や洗濯物干し、筆記具での書き物、外出しての買い物、将棋や囲碁など、退院後の生活を想定したリハビリに取り組む。

そのリハビリについて患者さんと話し合うときは、年齢や性別、生活習慣などからくる考え方の違いをよく感じます。例えば「夜に一人でパジャマに着替えられたほうがいい」と私が思っても、「外出しない日は一日中部屋着で過ごしてその恰好のまま寝る」という方なら、着替えの練習はそこまで重要ではありません。「歩行器を使えば外に出やすくなる」と提案しても、「ご近所に見られたら恥ずかしい」と拒まれる方もいます。

だから日々のコミュニケーションでは「自分の当たり前は、相手の当たり前ではない」と認識し、考えを押しつけないようにしています。また、この人は自分と考えが違うからよくわからない、と心理的ハードルを高めるのではなく、その相手の考えに興味をもち、話を聞くように心掛けています。「あなたはあなたの専門家なので、あなたのことを教えてください」と。そこに作業療法の専門家としてお伝えできることも交え、生活上の課題は何か、それをどう解決するかを一緒に探るのです。

## 観察し、問いかけることで互いに発見できることがある

患者さんの現状の受け止め方や、リハビリで見すえる目標が、私たちの認識と違っていることもあります。

脳血管疾患(脳梗塞など)後に、注意散漫や物事がうまく組み立てられない高次機能障害の症状が出た方が、ご自身では変化を感じず、異常がある扱いをされたくない、と思われることがあります。大病で筋力が落ちたあと、ご本人は「ものをきちんとしまっ生活」に戻るリハビリを想定していても、実際は「よく使うものは手が届くところに並べておく生活」に切り替えることを目指したほうが、快

適なこともあります。

そうした認識のズレを埋めていけるよう、患者さんの今までの生活やこれからの生活を24時間365日思い描くつもりで、相手をよく観察し、問いかけることもします。

外出訓練で患者さんの家に同行したとき、冷蔵庫に葉物野菜が入っていたとします。傷みやすい葉物野菜があるなら週1回以上買い物をしていたと想像できます。「買い物はよく行きますか」「荷物は持ち帰れそうですか」などとお聞きし、何はできて何は困難か、工程を分けて一緒に見極めます。

患者さんの趣味が陶芸だったとします。それは作ることが好きなのか、作品ができあがるのが嬉しいのか、完成品を使うことの喜びが大きいのか。楽しさの構成要素を質問で分析し、院内のレクリエーションの参加状況やそこでの表情からも汲みとって、その人らしい今後の生活と、そのための訓練を一緒に考えます。

## できないことの気づきをよりよい未来につなげていく

高次機能障害の症状が見られたある患者さんは、「私は大丈夫」と、リハビリや、周囲に必要な配慮を知らせるヘルプカードの所持を断られていました。でも、お出かけが好きな方だったので一緒にスーパーに買い物に行ってみると、にぎやかな店内では注意散漫になり、欲しいものをうまく見つけられませんでした。

ただ、それで買い物が不可能と決まったわけではありません。「うまくできない」とご本人が気づかれてから一緒に対処法を話し合い、なじみのコンビニエンスストアでなら、いつもの店員相手にいつもの方法で買い物ができるとわかりました。

その方が退院されるとき、当初は拒まれていたヘルプカードを差し出して、「私のことを書いてください」と言ってくださったんです。今までの関わり合いのなか

で信頼関係を築けたのかな、と嬉しくなりました。

相手に興味をもち、互いの違いも尊重しながら、生活上の課題や目標を一緒に見つける。そうしたコミュニケーションを通して、患者さんの現在と過去、未来をつなげていくことを今後も大切にしたいですね。



手前の紙は「作業工程の遂行度」や「楽しさの構成要素」を分析する評価表。院内にはさまざまな遊び道具も常備されている。

## 違いを翻訳し、成果へ変えること

### # 誰と、どう関わる仕事か

高速道路を守る発注者と施工会社の間に立ち、双方の専門性が活かされるように現場を管理・調整する仕事

### # どんな「隔たり」があるか

建築のプロと高速道路のプロで専門性や優先順位が異なり、お客さまへの配慮や安全意識に差がある状態

### # 通じ合えた瞬間

雑談を重ね信頼関係ができ、重要な調整や改善依頼が素直に受け止められ、工事が無事に完了した

## 高速道路を守るプロと建築のプロの間で

高速道路という広大な公共インフラを担うNEXCO東日本グループ。料金所のゲートや料金所棟、サービスエリアやパーキングエリアにあるトイレ棟、除雪作業用の設備など、高速道路にはさまざまな建築物があります。それらの保全を行うのが私たちの仕事です。

老朽化や利用環境の変化に合わせて、補修工事も生じます。現場で施工を行うのは、受注者や施工会社の方たちです。建築のプロフェッショナルで、現場の経験、知識、高い技術をもっている方々。一方で、発注者の立場である、親会社のNEXCO東日本は、高速道路という社会基盤を守るプロです。安全管理や品質管理、守るべき法令や要領の知識が豊富にあります。

両者は異なるプロフェッショナル同士だからこそ、見ているものや、優先順位が違うこともあります。私の仕事は、その間に立ち、両者をつないでスムーズに工事が進むように調整する、いわば翻訳者



ネクスコ東日本エンジニアリング  
施工管理員  
小林大輔さん

こばやし・だいすけ ● 大学で建築学を専攻していたが、内定していたハウスメーカーが倒産し、建築に関係のない会社に入社。2008年に転職。現在はNEXCO東日本 郡山管理事務所に駐在し、課長代理も担当。1級建築施工管理技士取得。

のような役割です。

公共インフラにおいて、サービスを停止せずに工事を行うことは非常に重要です。だからこそ、一般的な建物の工事とは事情が異なることも生じます。例えば料金所のゲートの工事では、通行するレーンを止めないと工事を施工できないことがあります。施工会社の視点では、経験上「この日の昼間にやるほうが、効率が良い」といった考えがあります。しかし発注側は、高速道路を利用するお客さまのことを考えて、交通量が多い時間帯は避けたいと思います。その間を私が取りもち、「この場合は夜間施工の方が良い」と判断したら、スケジュールの調整をしていきます。

トイレの改修にしても、お客さまに不便を与えないよう、仮囲いの位置や作業範囲を考えなければなりません。お客さまの気持ちを想像し、丁寧に作業を行いたい。とはいえ悠長に進めては、完工スケジュールを守れない。工事が遅ればかかる費用も増え、影響は大きいです。そのような難しい環境で、両者それぞれに見ている景色を想像しつつ「どちらが正しいか」ではなく、安全や工事の品質の向上、高速道路を利用されるお客さまの利便性の向上につながる判断をしていきたいと考えています。

## 伝え方以上に大切なのは「言葉が届く関係」の構築

異なる専門家同士をつなぐ翻訳者。そう言うと、言葉選びに注力するイメージがあるかもしれませんが。でも私は「どう伝えるか」以上に、「言葉が届く関係づくり」が大切だと考えています。

私の仕事は時に、自分より知識も経験もあるプロフェッショナルに対して進言し、調整をお願いしなければならない立場です。話をするための最低限の知識を身につけるのは当然として、いかにも管理者という態度で「こういう決まりなので、調整してください」と指示をするだけの人間に対して、日々現場を動かすプロたちが、はたして信頼を置くでしょうか。

仕事といえども、人間関係の中で行われます。他愛のない話も含めて、フレンドリーに話せる関係性を育てること。言うなれば「雑談ができるような関係性の構築」を、私は大切にしているのです。

そのような関係を育むには、どうすればいいのか。私は、受け身ではなく、まず自分から歩み寄ることから始めたいと思っています。例えば「私、



工事現場に出るほか、発注する図面のチェックや修正、概算金額の算出といった作業も多い。

車が好きなんです」「ラーメンにはまっているんですよ」など、なんでもいいので自分について積極的に伝えてみる。

そして、相手に興味をもつこと。例えば現場でゲームをしている人がいたら「何やってるんですか?」と聞いてみる。温泉好きな

人がいたら「この辺でおすすめはどこですか?」と尋ねてみる。これくらい何気ない話題から、会話は始まります。

このように雑談できる間柄になっていくことで、やがて「実はトイレの工事についてお客さまからこんな声をいただいたので、しっかり養生していただきたいんです」といった大切なことも、きちんと伝わるようになっていきます。

何気ない雑談の上に積み重ねられた関係性があればこそ、相手の立場も具体的に想像できるようになります。ただ「決まりだから、しっかり養生してほしい」ではなく「工事に携わってくださっている作業員の皆さんにも困りごとが起きるから、改善したいんです」と、現場の方たちの立場に寄り添った発言の仕方になっていきます。

こうして無事に工事が終わると一安心です。自分が施工に関わったサービスエリアで、「トイレが広くなって、使いやすくなったね」といった声を聞くと、自分の仕事の意味を実感します。

技術やスキルも大切ですが、その道のプロたちが迷いなく実力を発揮できる環境をつくる仕事も、世の中には必要です。人と人が滞りなく話せること。伝え合える関係をつくること。その先に、安全で快適な高速道路がある。現場で交わされる「昨日、何食べました?」なんて何気ない会話も、ひょっとしたら、その安全を支える一つなのかもしれませんね。

## 相手を知り、見えないところをつなぐこと

### # 誰と、どう関わる仕事

お客さまと「やりたいこと」を話し合い、社内では「できること」を確認。双方をすり合わせて印刷物を作る

### # どんな「隔たり」があるか

仕事で関わる人それぞれが「ベースとして持つ知識の差異」／協働作業における「互いの実情の見えにくさ」

### # 通じ合えた瞬間

対話によってお客さまの想いが明確になり、社内とも都度確認を取ることで、皆の力を合わせて良いものができた

## ベースにもつ知識が違うから難しくもあり、面白くもある

ある日の仕事は、市役所の総務部長との話し合いから始まり、その後ケーキ屋さんでパティシエと、ねじ工場では職人さんと打ち合わせ。別の日には、学校の先生と対面してから、シラスを扱う水産加工会社のお話を聞き、イラストを描く個人の方とも連絡を取って。松本印刷の営業である私の仕事は、多様なお客さまと「どのような印刷物を作りたいか」を話し合い、社内の人々と協力して制作することです。編集者やデザイナー、コピーライター、工場の印刷・加工・発送の担当者など、社内の多くの部署とも関わります。

手掛けているのは、書籍や広報誌、カタログやチラシ、名刺や封筒、アクリ

松本印刷  
営業本部  
拠点営業部  
増田麻里奈さん

ますだ・まりな●大学卒業後に入社。営業職で経験を積み、現在本店の主任を務める。学生時代には学内行事の運営委員を務め、サークル活動でフリーペーパーも制作。そのなかで「一緒に仕事をする人への感謝を忘れず、全員で作り上げる」ことの大切さを学んだという。



書籍や広報誌、シールなど作る印刷物はさまざま。ほかに宣伝用のノボリの印刷や、ホームページの制作なども手掛けているという。

ル素材やシール素材への印刷などさまざま。お客さまが何を望まれているか、コミュニケーションを取って進めることが欠かせません。

そのやり取りで一つのハードルとなるのが、ベースとしてもつ知識が違うことです。ねじやシラスといった

お客さまの専門分野について、私

は素人。お客さまが印刷物で何を表現したいのか最初はわかりません。一方で、印刷物の制作についてはお客さまが不慣れなことが多く、「とりあえず会社案内を作りたいただけけれど」と、内容未定でそこから相談したいという依頼もあるんです。

それだけに心掛けているのは、相手のことを知りたい、と思って、先入観もたずに話を聞くことです。「この業界のこの世代の方ならこんな感じを望むのでは」と思い込みで制作を進めると、齟齬が生まれます。

完成イメージがお客さまのなかでまだ漠然としていたら、私からもいろいろと投げかけ、目指すものを一緒に組み立てます。会社案内であれば「何ページぐらいを考えていますか」「どういう層に向けて作りたいですか」「学生に配りますか、取引先への説明で使いますか」などと。それを踏まえて内容も詰めていきます。すると、お客さまのなかでは「当たり前」になっていることが、外から見れば「新鮮」であることがわかり、今回の印刷物にとどまらず、以降のPRにも活かせるような波及効果が生まれることもあるんですよ。そういうのは、すごく面白いですね。

## 社内にもアンテナを立ててお客さまの希望に寄り添う

社内の各部署との連携でも、相手をよく知ろうとする姿勢が必要です。編集や印刷、加工はどう行われるのか。「このページ数でこういうデザインや加工で」と、自分ではできるとしてお客さまと話を進め、蓋をあけてみたらできなかった、となれば全員に迷惑をかけてしまいます。

お客さまのリクエストに私たちがうまく応えられないこともあります。紙面のデザイン案に、お客さまから修正の希望があり、直したものに再度修正が入り、そのラリーが何度も続いて…。そうなる原因の一つは、お客さまが望んでいること

を私がつかみきれておらず、制作現場に的確に伝えられていないこと。また、制作で何が難しいかを、お客さまに説明しきれていない場合もあります。

だからこそ制作過程では、社内の各部署とお客さまのあいだで「都度、確認」することを大事にします。懸念点は編集者やデザイナー、工場の社員にすぐ確認。お客さまから紙面への要望があれば、なぜそうしたいのか理由も深掘りして聞き、制作陣とも共有。要望に応えきれないならできることを共に考え「この理由で困難で、ただしこの点はこうすれば実現できます」とお客さまの思いに寄り添いつつ実情を伝えます。物事をうやむやのまま進めず、双方の声を届けて相互理解を図るのです。

## いいものを作りたいその思いがかみ合うように

口数が少なく、印刷物の制作でうまくいかない経験をされたことのあるお客さまを担当したことがあります。はじめはどうコミュニケーションを取ればいいか、不安でした。ですが何度かお会いすると、実はご本人のなかでいろいろと考えていらっしゃることがあるのだとわかってきました。以前はそれを汲み取ってもらえず堂々巡りになったよう。頭の中にあるものを聞き出そうと努めていくと、とつとつと想いを語ってくださるようになり、印刷物のイメージも固まり、制作陣にスムーズにつながることができたんです。架け橋になれてよかった、と思いました。

私の仕事において、コミュニケーションとは、一緒に物事に取り組む相手のことをまず知ろうとし、そのうえで互いの見えないところをつなぐことです。お客さまも私たちも「いいものを作りたい」という想いは同じ。でも専門性や見えているものは異なるので、すれ違いが生まれます。だからコミュニケーションを取って皆の意識をつなぎ、全員が気持ちよく仕事ができるように地ならしをする。互いの力がかみ合い、お客さまが目指していたことを超えるプラスαのものを創ることができて、お客さまとも社内の人々とも「これ、いいですね!」と喜び合えたときに、一番の嬉しさを感じます。



印刷工場で社員と。現場の作業を知ることにも努め、一緒に制作してくれる仲間「感謝を声に出して伝える」ことも大事にしているという。