

ヤフーの1on1

■1on1をなぜやるのか

- ・企業が永続的に成長し、発展しつづけるためにそこにいる人が成長し続けることが必要。

人は強くないし、ひとりではやりきれないことだらけ。

強くない人が自立するためには組織による支えが必要。

- ・ダイバーシティが広がり、非公式なコミュニケーションの場が減っている

- ・めんどくさい相手ときちんと話す機会が減っている

(在宅勤務やフリーアドレスなどによって上司の近くに部下がいない)

■ 概念

社員の経験学習を促進する。

社員の才能を情熱を解き放つ

- ① いろいろな仕事を経験する
- ② 上司や職場の仲間から観察してもらう
- ③ 経験を振り返りながら自分の職業観について考える

■人の成長を決める要素の比率

7:2:1

7割は仕事から学ぶ

2割は他者から学ぶ

1割は研修や書籍から学ぶ

経験から学ぶべきことに重きを置く人材育成の方法

(コルブの経験学習モデル)

7割の仕事経験に焦点をあてる人事手法

なぜ1ON1なのか

■1on1の効果

<コミュニケーションをとるきっかけになる。>

※コミュニケーションとは「自分の意図が相手に伝わって、相手が意図に沿って動いてくれること」

気の合わない部下、苦手な上司とのギャップを埋めるのに1on1は最適。

苦手だからこそ制度を活用して向き合うことができる。

コミュニケーションを取りたいけれど現実には取りにくかったという社員にとっていい理由づけにもなる。

・相談や評価をタイムリーに受けることができる。
(部下の視点)

・部下の情報を得ることができる。(上司の視点)

なぜ1ON1なのか

■人事制度について

- ・多くの会社において人事制度は仕事はお金を稼ぐ手段であり、苦役であるという前提で作られている
- ・評価制度も会社の利益に貢献した社員に多く報いるという論理で設計されている。(その論理は会社への貢献度を正確に測ることができるという前提に基づいている)



「社員としては本質的に会社の利益に貢献するよりも評価制度上の評価ポイントを効率的に稼ぐことを意識せざるを得ない」

+

「企業では年功序列が廃止され、成果主義を取り入れて短期間の業績をもとに社員の報酬に格差をつけたりリーダーシップパイプライン(後継育成)という仕組みのもと、将来のリーダーを早期に選別しようとする流れが加速」

社員が不十分な評価制度の上で、ゲームのように評価ポイントを稼いでいかざるを得ない状況

なぜ10N1なのか

■仕事はお金のためにするもの？

サービスの対価としてお金は有用であるが、お金自体には価値はない。
(食べてもおいしくないし、買えないものもある)

人が働く理由はお金そのものではなく、お金によって
手に入れる食事や住まいや衣料、レジャーなどになる

会社はそれぞれの社員が何を必要としているのかを十分に把握できないのでモノや
サービスと交換できるお金で報酬を支払う。
(都会ではお金が大切であることに対して地方ではコミュニティがないと生活ができずお
金よりも地縁が重要。)

会社への貢献をお金で評価し、対価として報酬を払っ
ていけばよいという時代ではない

なぜ1ON1なのか

■コミュニケーションがよくなると雰囲気よくなる。
雰囲気ができるとうちに潰されていたような発言も評価され改善案が生まれ創発が生まれる。

リクルートには360度フィードバックがあり、フィードバックを材料にして内省を深め「自分はどうしたいのか」を考え、宣言し、助言を求める研修がある。
自分はまわりからはこう見えているというフィードバックをされるという文化が醸成されている。

1on1のポイントはコーチングとフィードバック。会社に公にフィードバックをする場がなかったから1on1を取り入れた。

フィードバックはする側の負荷が大きい。嫌われる可能性も、避けられる可能性もある。
フィードバックされて気づいて自分のプラスになるという経験をしていないまま社会人になる人が多い。

フィードバックとはネガティブなことを伝えるだけでなく、鏡に徹しても十分に効果がある。
「いま目が泳いだよ」「この話をすると必ず腕を組むね」「今日くるのが早かったね」「最近帰るのが遅いね」

見てくれているから、気づきが得られると信頼関係が構築されていく。
1on1に求められているフィードバックとそれによる気づきによって信頼関係を作っていくことができる。

個をあるがままに活かすという言葉が大事にしていた。
できている自分も出来ていない自分もきれいな自分も汚い自分もよい自分も悪い自分も
現状を受け入れて自分はこういうものだと思えることができ初めて相手のことも受け入れるようになる。
そのために360度フィードバックで現状の自分を知り、受け入れていくことができるようになる

なぜ1ON1なのか

- ・個人個人が厳しい世の中を生き残る
- ・会社が生き残って顧客の課題解決をする



人を育て、会社の外で仕事をしてもらうことが重要

<会社の役割>

- ・従業員的人生を預かっているのだから成長の場を提供することは絶対に必要。
- ・企業が永続的に成長し、発展しつづけるためにそこにいる人が成長し続けることが必要。
- ・人は強くないし、ひとりではやりきれないことだらけ、強くない人が自立するためには組織による支えが必要。

会社の評価として「私は会社で一生懸命、まわりのひとを勇気づけています」という組織にする必要がある。

アサインからチョイスへ

ヤフーでは会社が決めた仕事を社員に割り振る(アサイン)ではなく、社員が自分の仕事を選ぶ(チョイス)することを理想としている。

会社のために、組織が与えた仕事をするのではなく、自らが才能と情熱を解き放つ仕事をする選ぶ方が会社にとっても本人にとっても合理的であるという考え方を持っている。

会社のいう通りにやっていれば雇用も賃金も保証するという時代ではなくなってきた。企業は社員にキャリア自律を促す必要に迫られている

リストラなどが続いた結果、職場が安心できる居場所でなくなっている。
安心できる場、信頼できる関係を取り戻せるよう改善したいという思いがある企業が101に興味を持つようになってきている。

アサインからチョイスへ

・いままでのビジネスは野球

監督の指示に従って力を発揮すれば勝っていた。

・いまからのビジネスはサッカー

監督の指示を待っていたら勝てない。多くの企業はサッカーを野球的に戦おうとしている。

まわりが平成のOSを使っているのに一人昭和のOSを使っているようになっている

決められたことをシンプルに進めていくタイプの仕事なら指示命令型の組織のほうが生産性は高い。

指示を待っていたら競合に負けてしまう。指示命令型ではない別のスタイルの生産性の高さが求められている

WILL、CAN、MUSTのうちWILLを実施することがモチベーションにつながる。

1ON1を成功させるには？

1on1は追加の仕事！
⇒ポジティブになれない

なぜヤフーでは成功したのか

- ・経営陣全員が1on1の重要性を理解し、率先垂範してくれた。
- ・人事が伝えたいことを一方的に伝えるのではなく、社員の疑問に答えた
- ・1on1チェックという仕組みを作り1on1の実施状況を可視化した
- ・シャドーコーチング、社内コーチの養成などの仕組みを作った
- ・管理職の仕事は「部下が活躍する場をつくること」と定義を改めた
- ・管理職が出来ない人には管理職から外れてもらうというメッセージを示した。
- ・人財開発企業を目指す

1ON1を成功させるには？

上司はなぜ導入を考えたのか？
を聞いたときに明確な答えを出せるようにしておく。



多くの経営者は元から強い価値観を持っていて誰かと対話をしなくても自分から動いて切り開ける人なのでまどろっこしいプロセスが必要な人のことを理解できない。
思想とコミュニケーションのスタイルを変えないと浸透は難しい。

部下から「なにのためにやるんでしょうね？」
と聞いてみよう

「上からやれと言われたから」・・・×

「ヤフーでうまくいっているみたいだから」・・・×

「チームワークがいいほうが良いから」・・・△

⇒チームワークがいいとどういいんでしょうか？と聞いてみる。ダメが組織は答えられない。

1ON1の基本

部下に十分に話をしてもらう

話は最後まで聴く

上司は先に自分の考えを言わない

上司依存の関係にしない

行動で終わる

1ON1の基本

【信頼関係の構築】

・アクティブリスニング

うなづく、相づちを打つ、相手が発したキーワードを繰り返す

・部下に言葉の壁打ちをさせる

部下がじっくりと話しを聴いてくれたと感じてもらう

部下の言葉を繰り返すだけで、意見は述べない。
話をしながら部下が自分で考えを整理していく。

・レコグニッション

上司は共感し、部下の感情を無条件に受け入れる。
(同意しているわけではない)

1ON1の基本

【学びの深化】

3つの働きかけ

	コーチング	ティーチング	フィードバック
上司の働きかけ	引き出す	教える	伝える
部下の目指す状態	自分の考えや思いに気づく	自分にはない知識を得る	自分がどう見えているかを知る
求められるスキル	質問力	指導力	伝達力
ベーシックスキル	観察力、傾聴力、承認力		

1ON1のキーワード例

■1on1の基本

「1on1は部下の為に行う」を上司が理解できるかどうかは1on1の導入の成否を決定する。感覚的には管理職の9割がこのことを理解できない。⇒上司が伝えたいことを伝える場になっている。

「今日は何を話そうか」という切り出しはヤフーの1on1の考え方を表す象徴的な一言。1on1の初めに聴くことを習慣化すると何を話そうかと尋ねられると部下は認識するようになりあらかじめ話すテーマを探すようになる。前もって経験学習という内省が始まる。

もう少し詳しく話してください・・・部下が内省を深めるためにあえて投げかける質問なるほど

今回のできごとから何を学んだの？

うまくいったときと今回の違いは何など思う？

同じような経験はあったの？

この学びをどこで生かす？

いつまでにやろうか？僕に手伝えることはある？