

1on1を軸に上司・部下の信頼関係構築 — 一個人に合わせたコミュニケーション設計 —



株式会社KAKEAI セールス部 部長 望月将史

株式会社KAKEAI

- 2018年4月創業
- パーパス
「あなたがどこで誰と共に生きようとも、
あなたの持つ人生の可能性を絶対に毀損させない。」
- 資本金：12億3,824万円（資本準備金含む）
- 1on1改善クラウド「Kakeai（カケアイ）」の開発・運営
- 日本のみならず、ニューヨーク・ロンドン・シンガポール・
香港等でも利用されています。
- 属人的なコミュニケーションによる非生産的な状況を変える
複数の特許保有。

Kakeai
カケアイ



ご支援先

- 従業員数名の企業から数万人の企業、病院、学校、保育園、介護施設、飲食店、研究施設...あらゆる組織、あらゆる職種の皆様にご利用いただいています。
- 日々、数千回の1on1が、1on1改善クラウド「Kakeai（カケアイ）」上で実施されています。



ご支援先企業（一部）

伊藤忠商事	富士通
日本電気	朝日生命
朝日新聞社	農林中央金庫
三菱電機	リコージャパン
みずほリサーチ&テクノロジーズ	NTTコミュニケーションズ
三井住友DSアセットマネジメント	Toyota Tsusho Asia Pacific
オムロングループ	アサヒグループホールディングス
日立ハイテク	大日本印刷
三井物産	保育園
住友商事	学校
NTTドコモ	動物園
JT	アミューズメント施設
INPEX	医療機関
日本郵船	介護施設
INTEC	建設業
BASE	従業員10名未満の企業

...etc.

ご利用の規模

- ご利用の規模は「上司と部下の2人」「ひとつの部署」「会社・組織全体」とさまざまです。
- また「1on1に問題意識を持っている管理職を、主体性を尊重して募る」ケースや、「上司や部下以外の、メンターやメンティーとの1on1に使う」というケースも増えています。



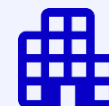
ご利用の規模やパターン



2人



ひとつの部署



全体



利用者を募る



上司部下以外のペア

本日の流れ

1. 信頼関係構築に寄与する本音を引き出す 1on1とは？

10万回のデータから見えてきた上司と部下のすれ違い

2. 蓄積されたデータからわかること

① 1on1では何について会話されているのか

② 1on1で、上司は部下から何を期待されているのか

③ 何が部下にとっての1on1の満足度を左右するのか

参考 | 上司の得意・苦手な1on1テーマ

3. 信頼関係構築するうえで管理職に求められている対応とは

4. 組織全体で取り組んだ場合の売上・離職率への影響

1. データが蓄積される仕組み

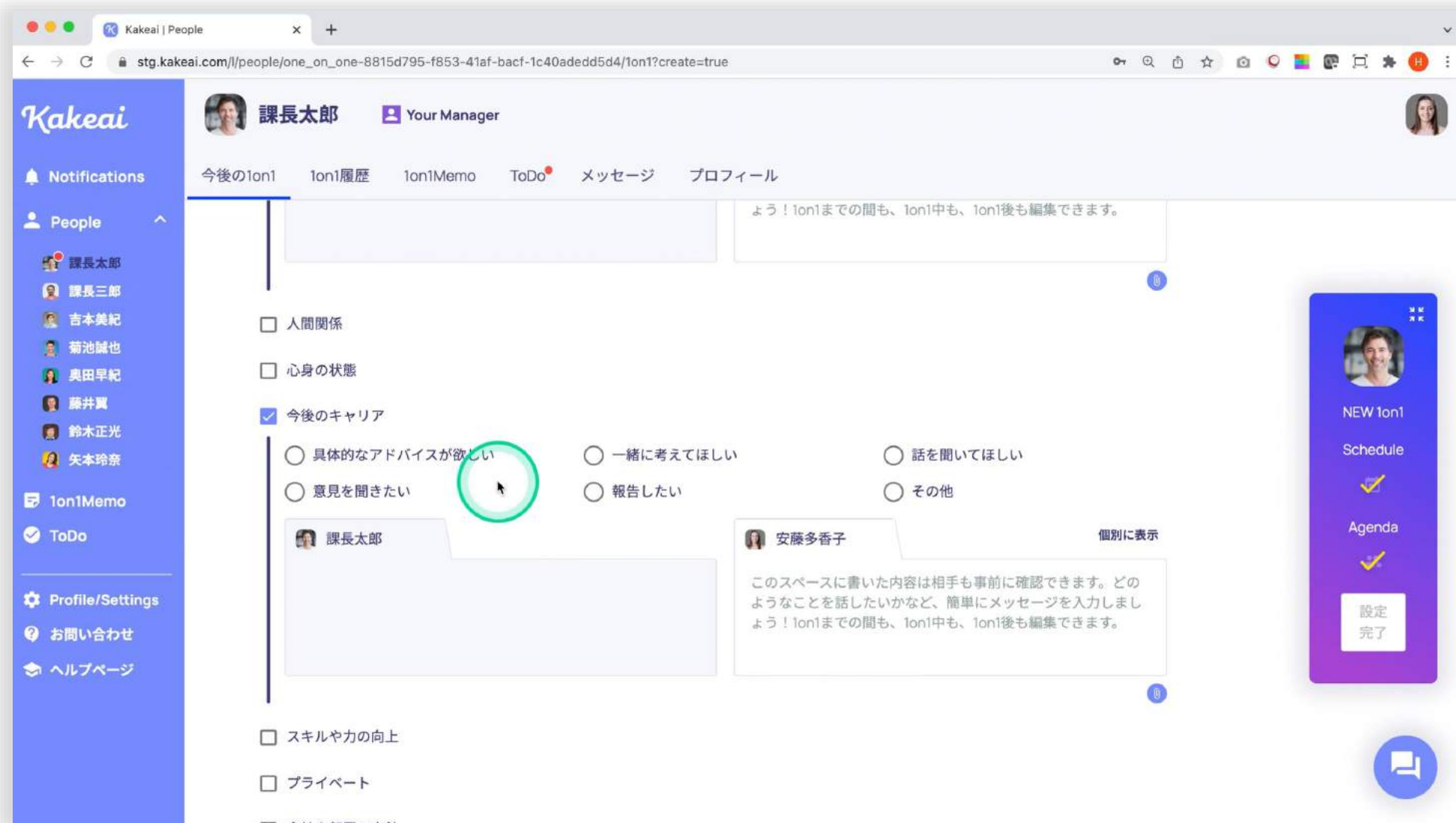


2. 蓄積されたデータからわかること

- ① 1on1では何について会話されているのか
- ② 1on1で、上司は部下から何を期待されているのか
- ③ 何が部下にとっての1on1の満足度を左右するのか

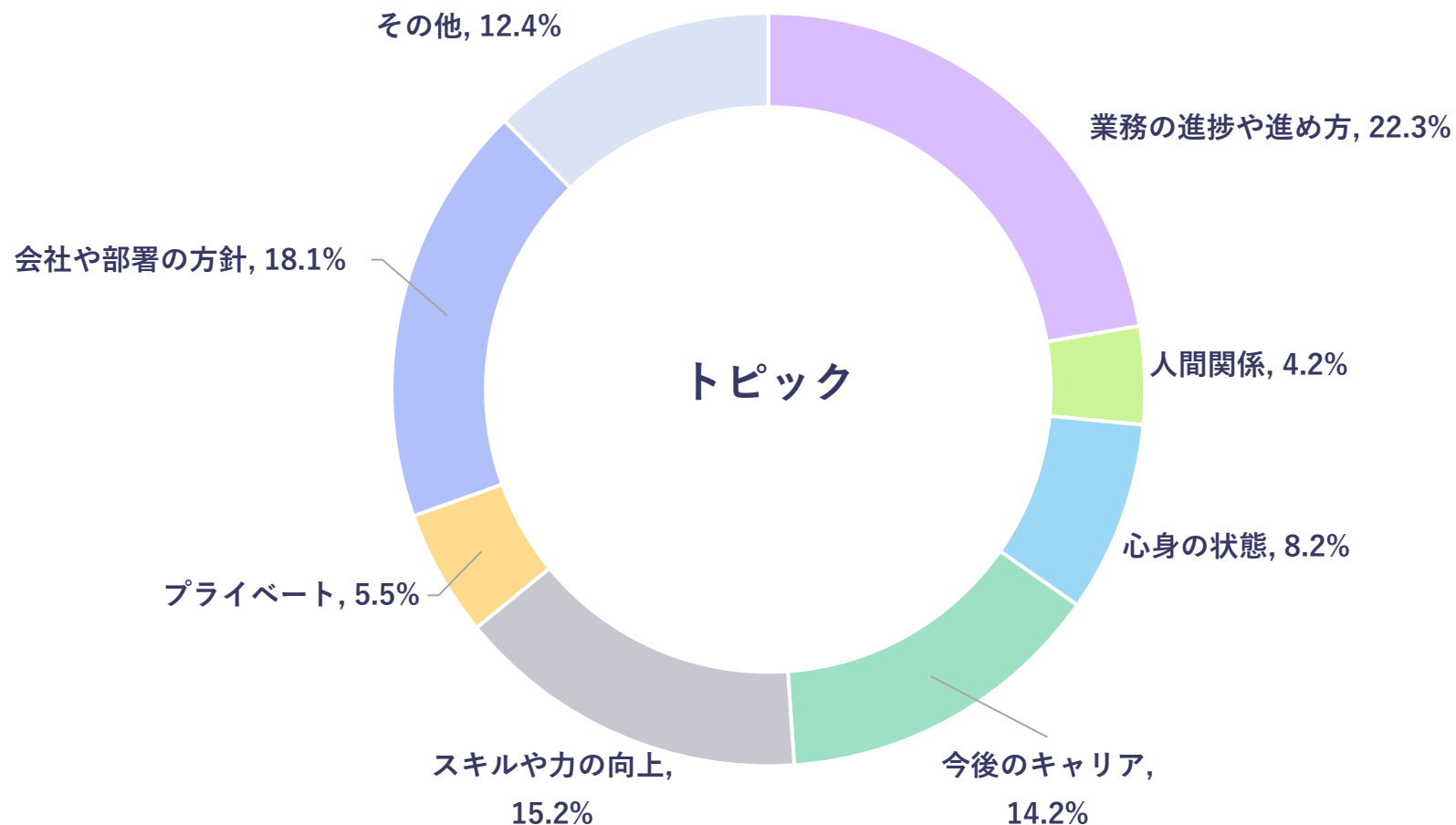
参考 | 上司の得意・苦手な1on1テーマとは

①1on1では何について会話されているのか



①1on1では何について会話されているのか

- 「業務」の件も会話されている。ただし約25%
- 「会社や部署の方針」は約20%
- 「今後のキャリア」や「スキルや力の向上」はそれぞれ約15%
- カケアイの仕組み（業務以外を話しやすい）も影響していると推察されるものの、1on1が所謂「業務ミーティング」とは異なるミーティングとして機能していることがうかがえる。



②1on1で、上司は部下から何を期待されているのか

The screenshot shows the Kakeai web application interface for a 1on1 session. The browser address bar shows the URL: `stg.kakeai.com/people/one_on_one-8815d795-f853-41af-bacf-1c40adedd5d4/1on1?create=true`.

Left Sidebar (Navigation):

- Notifications
- People
 - 課長太郎 (Manager)
 - 課長三郎
 - 吉本美紀
 - 菊池誠也
 - 奥田早紀
 - 藤井翼
 - 鈴木正光
 - 矢本玲奈
- 1on1Memo
- ToDo
- Profile/Settings
- お問い合わせ
- ヘルプページ

Header:

- 課長太郎 (Manager)
- Your Manager

Tabs:

- 今後の1on1 (Active)
- 1on1履歴
- 1on1Memo
- ToDo
- メッセージ
- プロフィール

Main Content Area:

よう！1on1までの間も、1on1中も、1on1後も編集できます。

☐ 人間関係

☐ 心身の状態

☒ 今後のキャリア

☐ 具体的なアドバイスが欲しい

☐ 一緒に考えてほしい

☐ 話を聞いてほしい

☐ 意見を聞きたい

☐ 報告したい

☐ その他

Message Log:

- 課長太郎: [Empty message box]
- 安藤多香子: このスペースに書いた内容は相手も事前に確認できます。どのようなことを話したいかなど、簡単にメッセージを入力しましょう！1on1までの間も、1on1中も、1on1後も編集できます。

Right Sidebar (Actions):

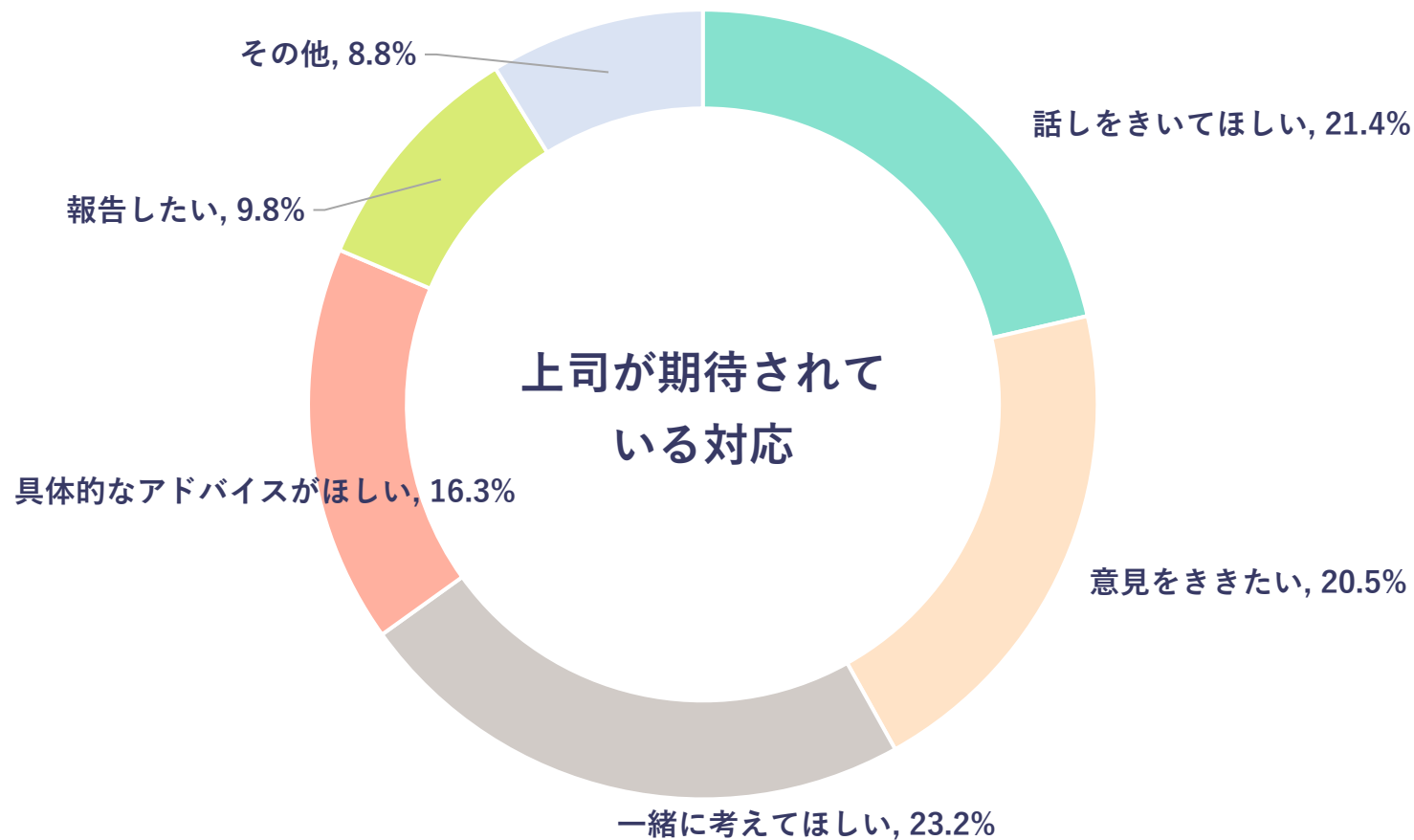
- NEW 1on1
- Schedule
- Agenda
- 設定完了

Bottom Right:

- ヘルプアイコン

②1on1で、上司は部下から何を期待されているのか

- 「話をきいてほしい」「意見をききたい」「一緒に考えてほしい」「具体的なアドバイスがほしい」はそれぞれ約20%ずつ。
- 上司は1on1において、幅広い対応を期待されている。
- カケアイであらかじめ選んでもらっているからこそデータとして確認できているものの、仕組み組みを使わなくとも、部下には幅広い期待が内在していると考えるのが妥当。

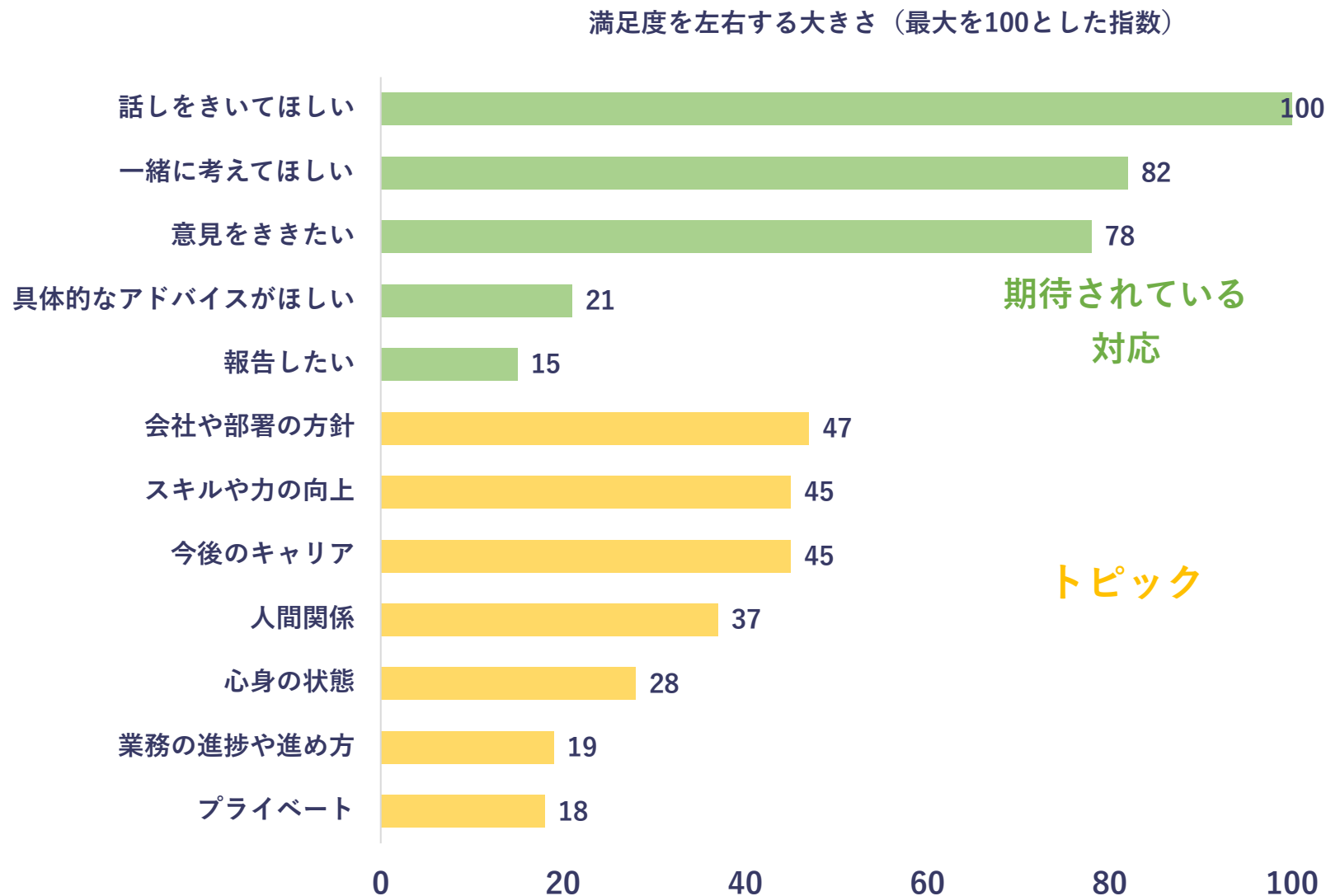


③何が部下にとっての1on1の満足度を左右するのか

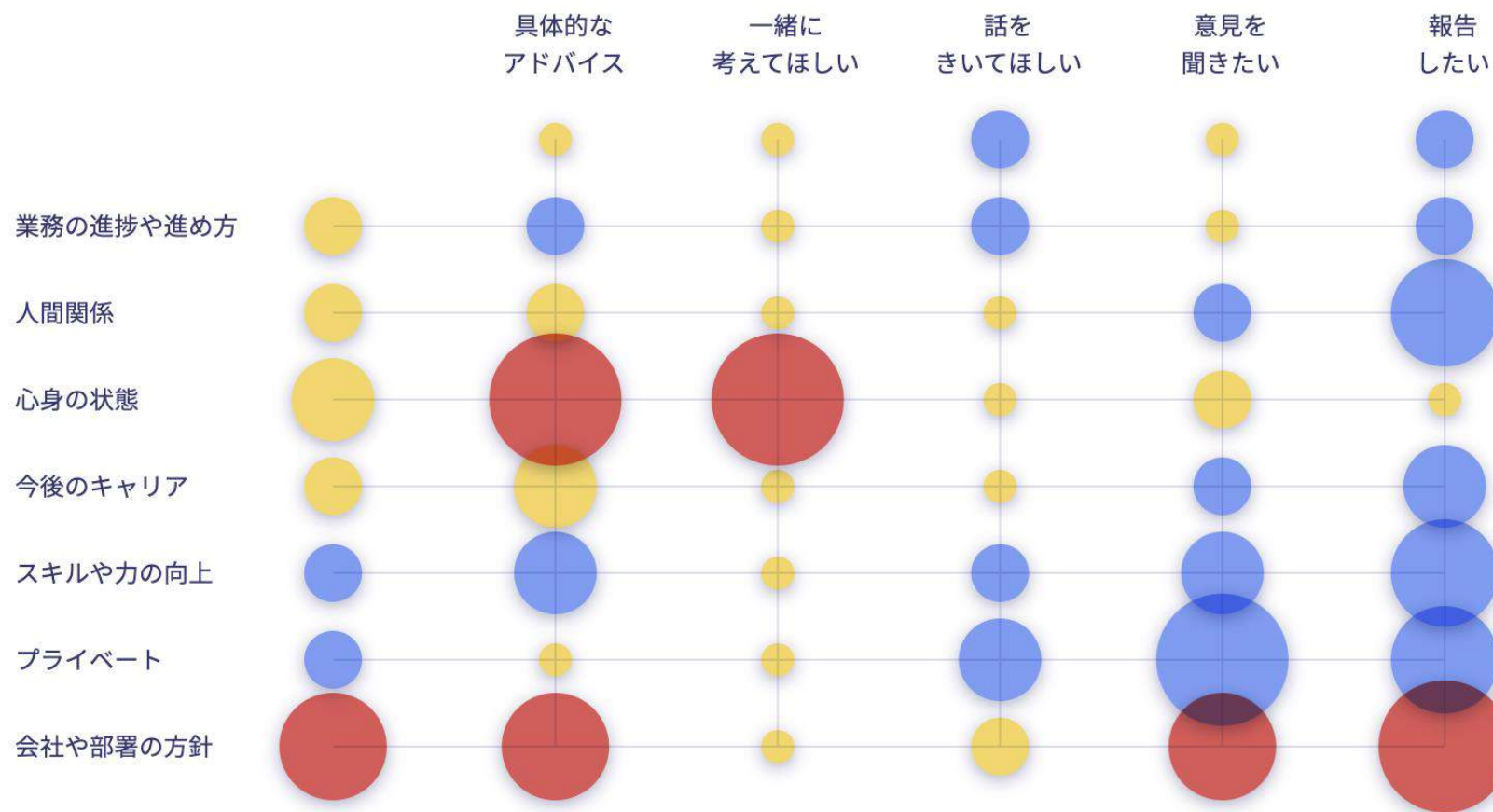


③何が部下にとっての1on1の満足度を左右するのか

- 満足度を左右するトップ3は、期待されている対応の「話をきいてほしい」「一緒に考えてほしい」、「意見を聞きたい」
- 現場管理職を効率的に支援するには上記へのでこ入れが有効（当然、組織や個人により異なる前提）
- “何を期待されているか”の方が、“トピック”よりも、満足度を左右する。
相手が何を求めているかに意識を向けることが重要。



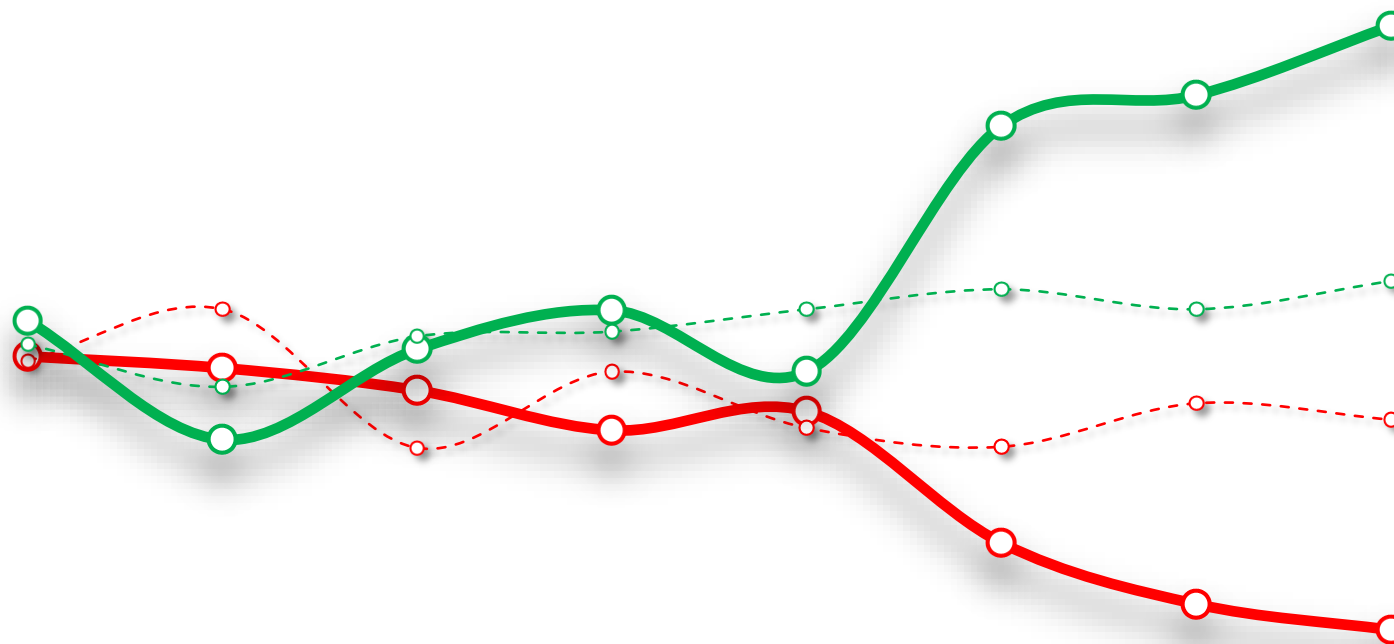
参考) 上司の得意・苦手な1on1テーマとは



管理職に求められる対応とは

- i. 部下が「話したいこと」を、気兼ねなく話せる状態の創出
オープン、相互理解、信頼、フラット…
- ii. 部下が上司に「期待する対応」をしっかりと掴む
アドバイス？、一緒に考える？、話をきいてほしい？、意見をききたい？…
- iii. （1on1を行うのであれば）お互いに、事前にきちんとイメージして臨む
部下は「何について、どういう期待をしているのか」を考える、上司は事前にそれを知っておく
- iv. 自らの感覚や経験を疑い、周囲の知見を取り入れる
そもそもうまくいってるのか否か、苦手や得意は何か、他者はどうしているのか。
- v. マネジメントにおいても、ファクトに基づく自律的な行動改善のサイクルをつくる
測るだけではなく、変えられる状態をセットして。

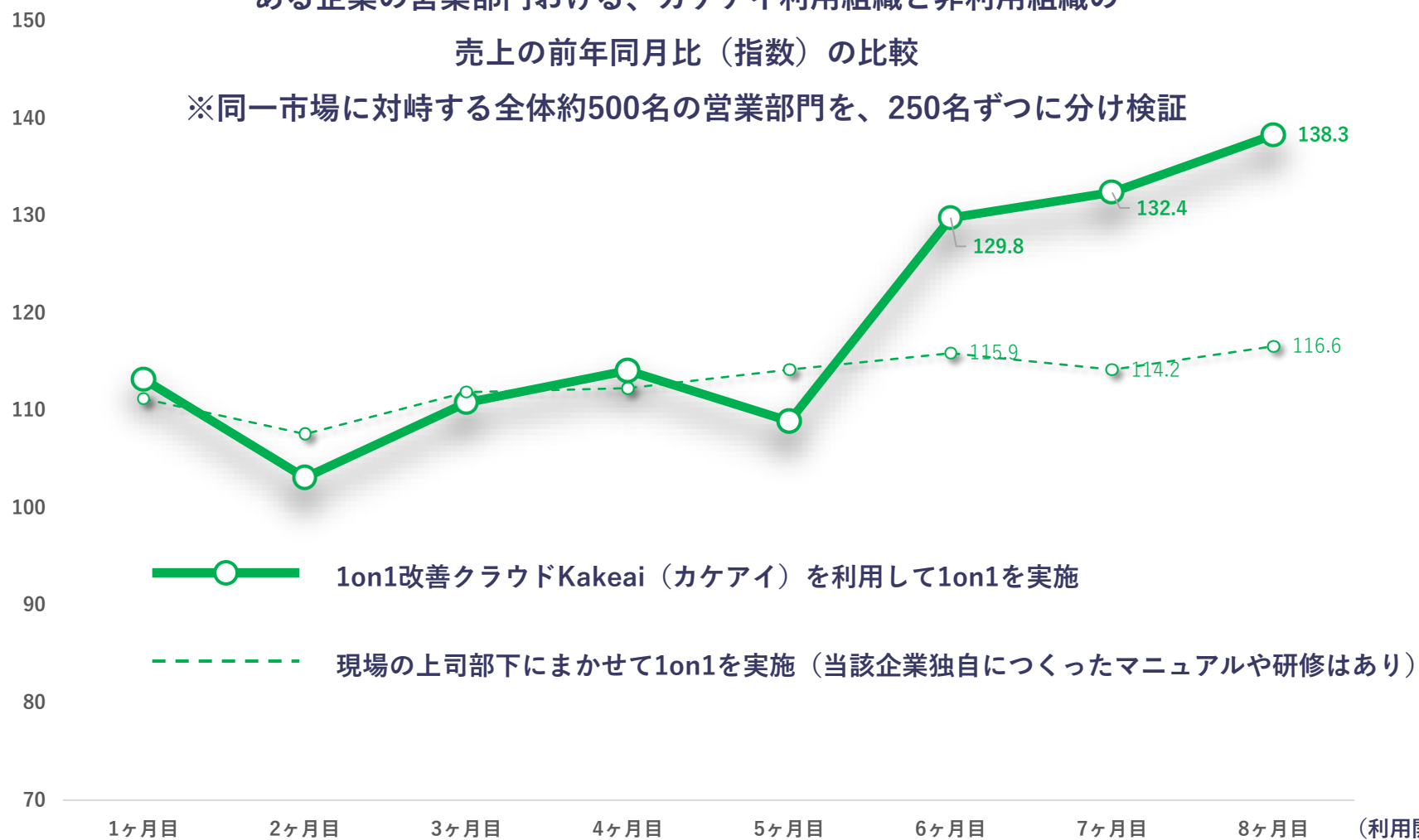
売上・離職率、 2～3割の改善が確認できたケースからわかること



売上への影響

ある企業の営業部門における、カケアイ利用組織と非利用組織の
売上の前年同月比（指数）の比較

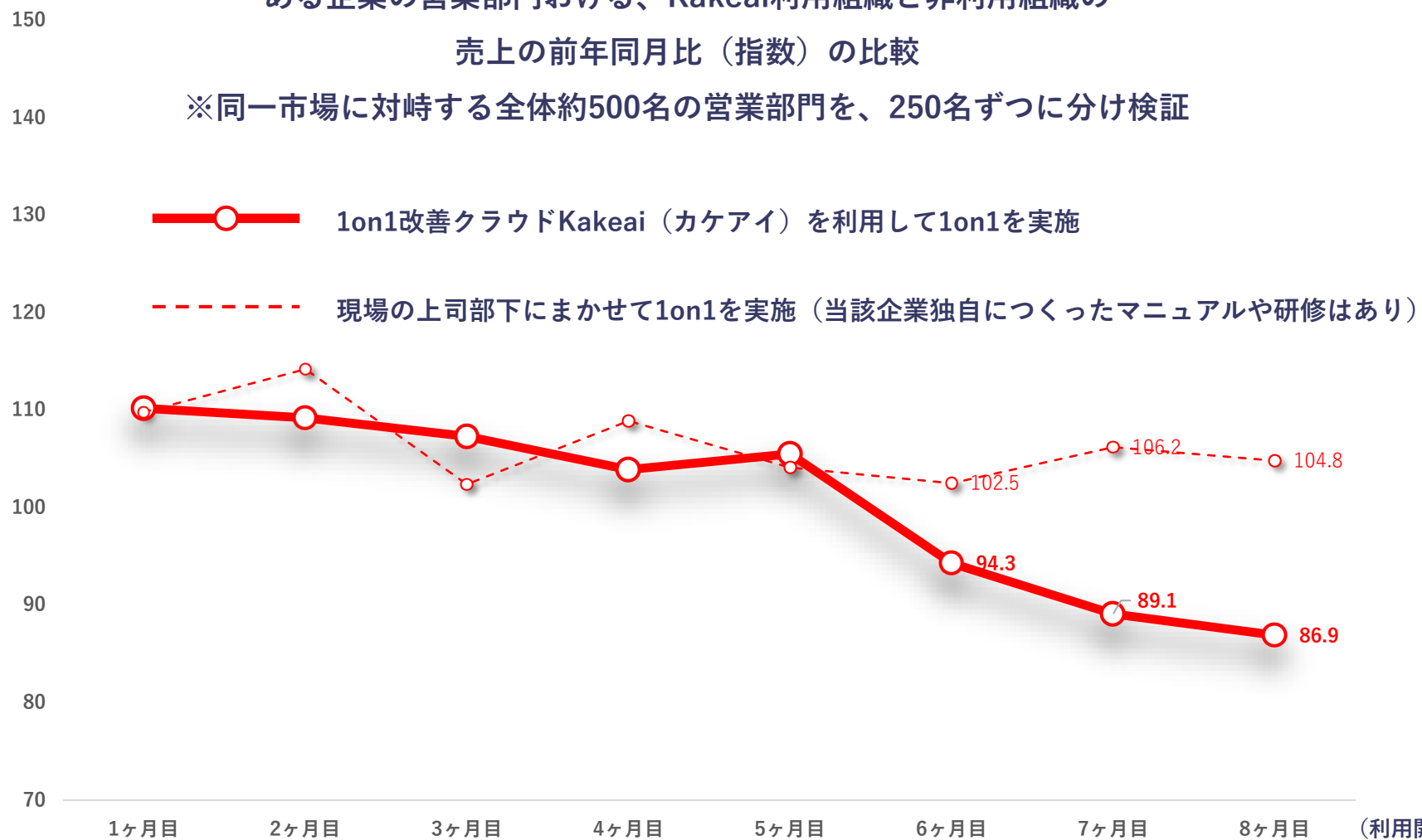
※同一市場に対峙する全体約500名の営業部門を、250名ずつに分け検証



離職への影響

ある企業の営業部門における、Kakeai利用組織と非利用組織の
売上の前年同月比（指数）の比較

※同一市場に対峙する全体約500名の営業部門を、250名ずつに分け検証



両者の違い：Kakeai の 1on1フロー概要

1on1の設定

1on1の直前

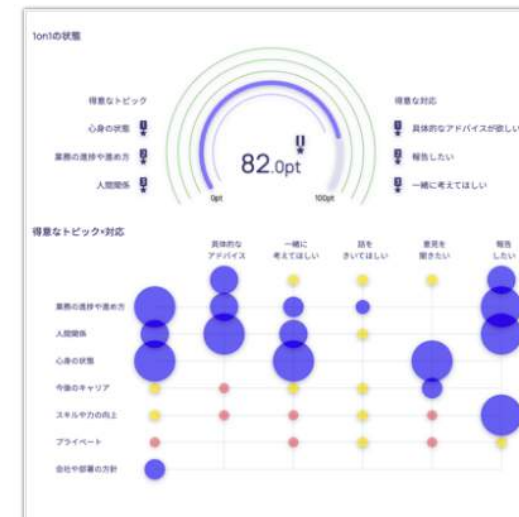
1on1の直後

1on1の振り返り

メンバーの事前準備は選ぶだけ。
言葉で伝えるのが難しく面倒なことを遠慮なく簡単に伝えられる。

マネジャーの事前準備はトピックと対応の確認だけ。これによりズレない・本音が聞ける・話せる1on1が実現できる。

メンバーは「すっきり」を押すだけ。忸度せずにマネジャーにFBできる。マネジャーは余計なストレスなく事実を受け止められる。



両者の違い

1. 部下が「話したいこと」を、気兼ねなく話せる状態がつくられていた。
2. 部下が上司に「期待する対応」をしっかりと掴める状態がつくられていた。
3. 上司が、次の1on1で意識すべき点を知った上で1on1を迎えられる状態がつくられていた。
4. お互いが1on1の場を具体的にイメージできているからこそ、1on1が始まった時点で、スムーズさや、高い質を生み出せる状態がすでに整っていた。
5. 必要に応じてメモや約束事を残し合い、対話を積み上げられる状態がつくられていた。
6. 部下の匿名性を担保しながら、上司の自律的な行動改善を促す状態がつくられていた。

本日のまとめ

1. 上司・部下の信頼関係構築には、本音にフォーカスをあてた1on1が有効
2. 1on1のフローと仕組みが重要
3. 管理職、個々人に任せるのではなく組織全体として取り組む事が重要
4. 上記取り組みで大きな成果へと繋がる

参考) カケアイ × 1on1に期待できる効果

エンゲージメント強化
モチベーションアップ

人材育成の推進
成長実感の醸成

組織風土の改善
ハラスメント・不祥事・不正対策

企業理念の浸透
カルチャーの浸透

離職防止・対策
定着率の改善

組織・事業変革の推進
組織融合の円滑化

メンタルヘルス対策
健康経営の推進

生産性の向上
DX推進

管理職の育成
マネジメント力強化

雇用を取り巻く環境の変化

労働力人口減少

多様化

雇用の流動化

従業員一人ひとりの視点に立った
「個」のマネジメントの重要性向上

利用背景：エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョン...

事業環境の変化

変動性・不確実性・複雑性・曖昧性

タイムリーに正しい情報を掴み、俊敏に組織・個人を軌道修正し続けることの重要性向上。

利用背景：現場マネジメント力強化、自立的・自律的な現場組織...

変化を強いられる上司部下コミュニケーション

一律、管理、指示命令... ▶ 個別、高頻度、連続的、本音、支援、自律的...

1on1

そもそも現場のマネジメント難度は高い

プレイヤー業務との両立、労働時間、ハラスメントへの意識、「企業の液状化」と「従業員の顧客化」の同時進行、世代間の意識ギャップ、自身も経験のない多様な部下の状況...

利用背景：のぞまない離職を防ぎたい、エンゲージメント、上司部下コミュニケーションDX

コロナによる影響でより一層難度向上

遠心力、組織へのロイヤルティ低下、組織・個人のノーコンテキストの中でのマネジメント、見せるマネジメントの無効化、業務マネジメントを効かせるための、人としての関わる機会の不足...

1on1「支援の仕組み」がないとこうなる

- 本音が聞けない／話せない
- ただの雑談
- その場限りで、連続性がない
- 負担が大きく続かない
- 型だけの実施
- かけている時間に対して、効果が低い
- 研修や学習の提供では、なかなか変わらない
- 質がばらばらで危険（個人力の差が露呈）
- 実態がわからず改善の手がとれない
- ...etc.

本日、ご紹介しきれなかったKakeaiの特徴

1. 「見える化」で終わらせない、改善の「打ち手」となるhintの表示
 2. 週600件入力される、kakeaiユーザーの1on1に関する知見・hint
 3. 何を話せばいいんだっけ？をなくすアイスブレイク機能
 4. 自社の1on1はどういう話題なのか？満足度は？がわかる管理者機能
- その他、上司と部下の掛け違いをなくす機能多数



アンケートの「デモを見たい」にチェック