

間違い だらけの 1on1

株式会社KAKEAI

代表取締役社長 兼 CEO 本田英貴

Kakeai
カケアイ

大切なのは1on1の実施前と実施後

自己紹介

本田英貴（ほんだひでたか）

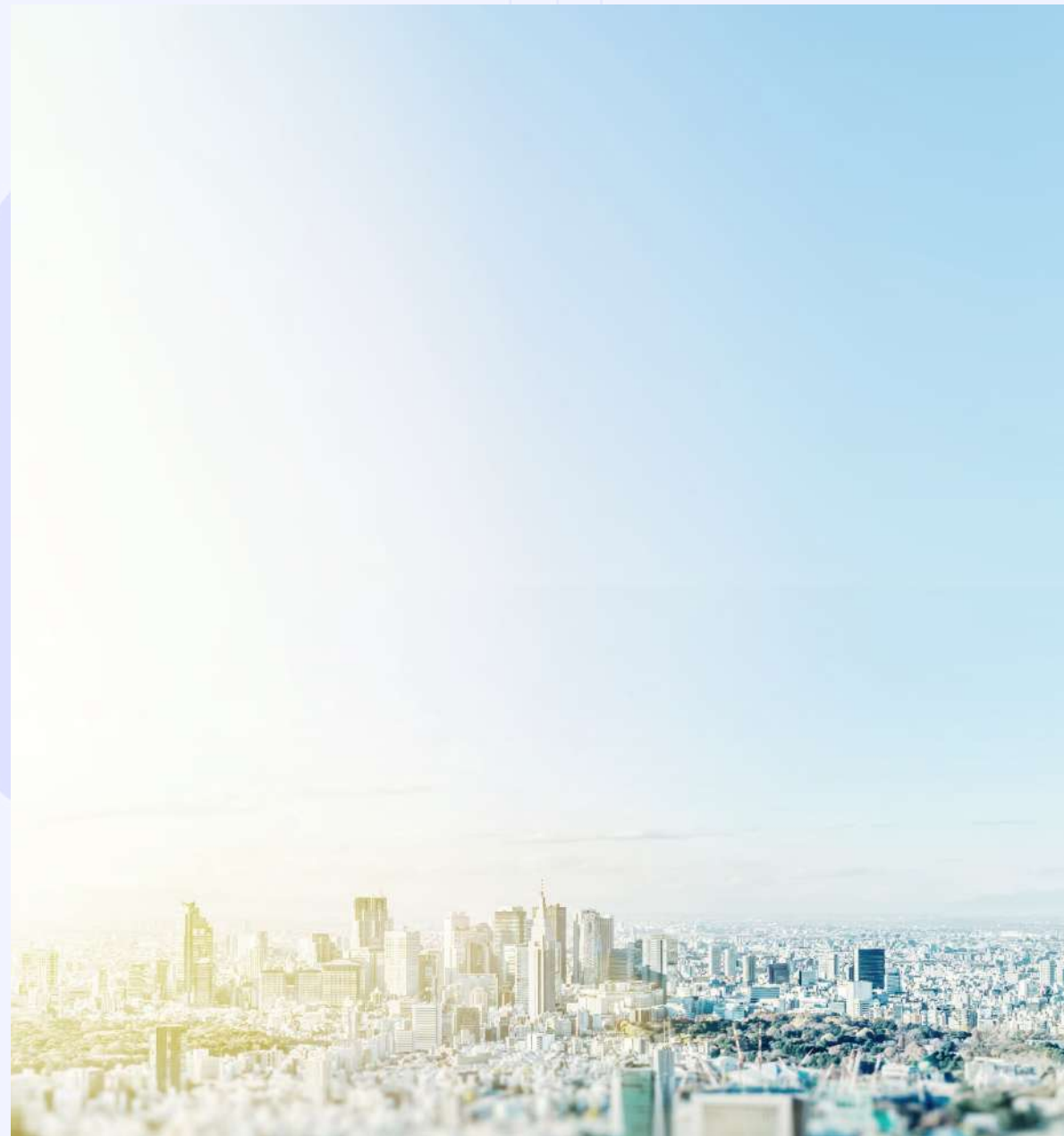
株式会社KAKEAI 代表取締役社長 兼 CEO

- 熊本県出身
- 筑波大学卒業後、2002年に株式会社リクルートに入社
- 営業、商品企画、新規事業開発室などを経て、電通とのJVにおける経営企画室長
- その後リクルートホールディングス人事部マネジャー
人事では「マネジメント力強化・支援」や、
「Will,Can,Must・人材開発委員会・考課・配置等のデジタル化」を担当
- 2018年4月、株式会社KAKEAI 創業



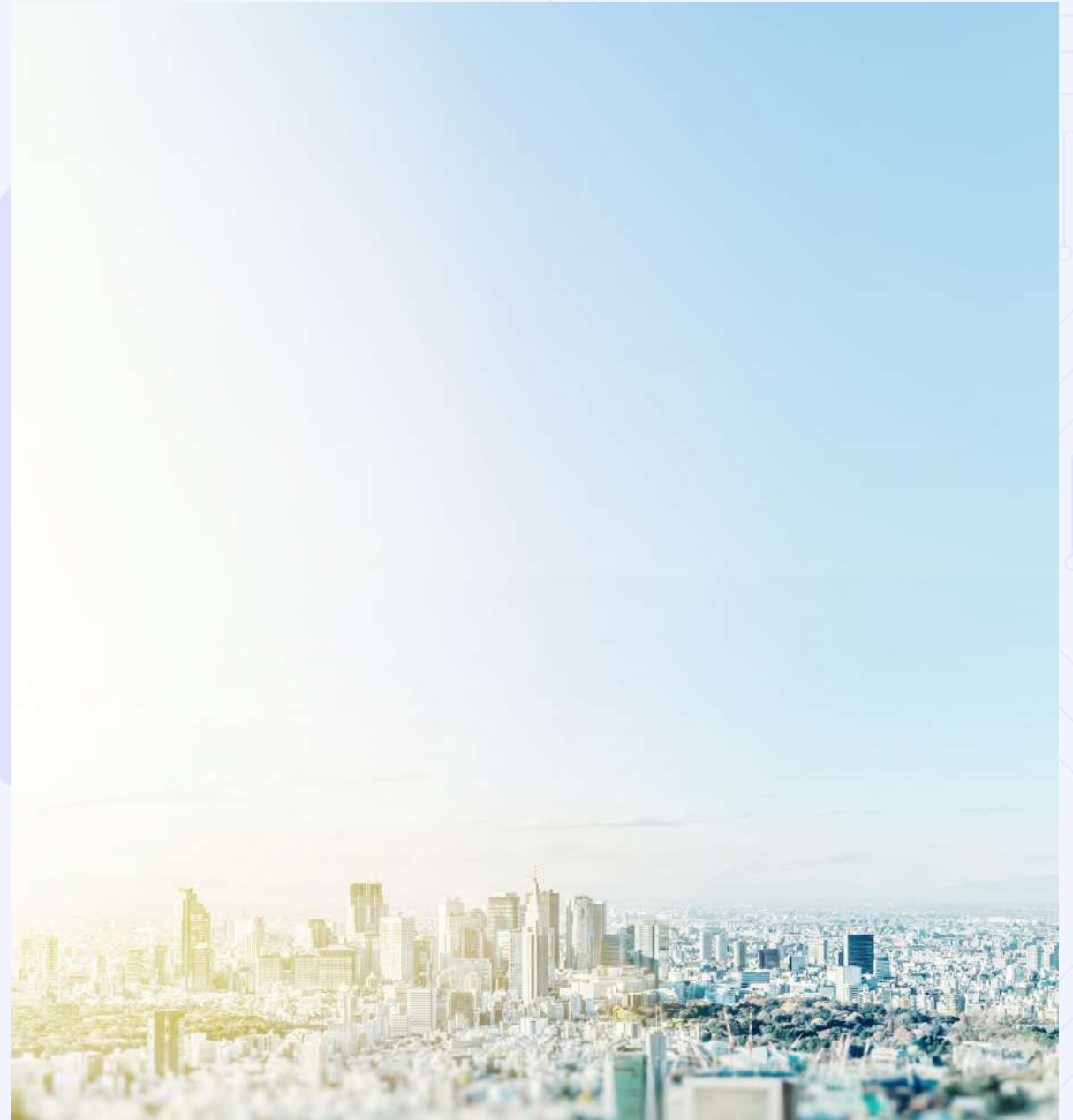
取り組みの背景・想い

- 順風満帆な会社員時代。順調にやりがいのある仕事や大きな仕事を任せられ、自分が何か大きな人間になったような気がしながら、自信に満ち満ちた日々を送っていた。
- ある日、360度評価が実施されることに。
- マネジャーは、メンバーからも評価やコメントをもらう。コメントは無記名。
- (メンバーからは、溢れんばかりの感謝のコメントが届くに違いない。楽しみすぎる。きっとこれでまた出世も加速する。1日も早く実施して欲しい)



取り組みの背景・想い

- 届いた、メンバーからの無記名のフィードバック
- そこに書かれていたのは…



取り組みの背景・想い

- 届いた、メンバーからの無記名のフィードバック
- そこに書かれていたのは…

あなたには、
誰もついていきたく
ないって、
知ってます??

取り組みの背景・想い

- 認められない、憤り、気になる上司の目。
- メンバーと関わることの恐怖。減るわけではない組織としての仕事。
- 刺すような頭痛。重度の鬱という診断。休職。
- 恥ずかしさ、情けなさ。
何かの巡り合わせで自分という人間の部下という立場になった仲間、その仲間の人生を自分は、大きな勘違いをしながら、無自覚に毀損させていた。
- そのまま退職することも考えたものの、もう一度、現実に向き合わねばならないと思い、復職。

あなたには、
誰もついていきたく
ないって、
知ってます??

取り組みの背景・想い

- 例えば、いくら科学的な人事とか、テクノロジーで…といったところで、結局、どこで誰と働くかは偶然に依るところが大きい。
ただ、上司次第で、日常の現実も、人生も変わる。
素晴らしい管理職もいる。しかし、真似が難しい。
人事として内側から変えるのも限界がある。
- 世界中どこにでもある、人と人・人と組織の掛け違い。それが招く、非生産的な状況をなんとかできないものか。

あなたには、
誰もついていきたく
ないって、
知ってます??

株式会社KAKEAI 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。

上司の個人力に依存し続けている、部下とのコミュニケーション。
それにより、今、この瞬間も、不幸が生まれています。

あの人が上司でなければ、もっと力を発揮できていたかもしれない。
会社を辞めずにすんだかもしれない。命を絶たずにすんだかもしれない。家族を幸せにできていたかもしれない。もっと違う、今があったかもしれない...

何とか部下の役に立ちたいとは思っていた。
悪気があったわけではなかった。よかれと思ってやっていた。どうすればよいのか、誰も教えてくれなかった。本当に困っていた...

私たちは、このパーパスのために、日々最前線でもがく、現場の上司部下の皆様の視点に立ち、
1on1や面談をはじめとする、職場の1対1のコミュニケーションの掛け違いを無くすことに全力で取り組みます。

株式会社KAKEAI

- 2018年4月創業
- 資本金：12億3,824万円（資本準備金含む）
- 1on1支援ツールKakeai（カケアイ）の開発・運営
- 日本企業で初めて世界のHRテクノロジースタートアップ30社に選出（その他、国内外のHRテクノロジー関連アワード受賞多数）
- 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。

顧問

小島武仁 | 東京大学大学院 教授（経済学）

駒野宏人 | 北海道大学大学院 教授（脳神経科学）



多様な組織へ提供

- 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。
- 100万回（2022年だけでも60万回）の1on1を支えています。

ご利用企業（一部）

- | | |
|--------------------|---------------|
| • 三井物産 | • 日本郵便 |
| • 伊藤忠商事 | • オムロングループ |
| • 住友商事 | • JICA |
| • 日本電気 | 独立行政法人 国際協力機構 |
| • 富士通 | • INPEX |
| • 三菱電機 | • INTEC |
| • NTTコミュニケーションズ | • アサヒグループジャパン |
| • リコージャパン | • 大日本印刷 |
| • 朝日生命 | • 保育園 |
| • 農林中央金庫 | • 学校 |
| • みずほリサーチ&テクノロジーズ | • 医療施設 |
| • 三井住友DSアセットマネジメント | • 介護施設 |
| • 日立ハイテク | • 動物園 |
| • 朝日新聞社 | • アミューズメント施設 |
| • 日本郵船 | • 従業員10名未満の企業 |

...etc.

7

本日、お伝えしたいこと

- 一般的になってきた1on1ミーティング。
ネット記事、書籍、研修等では1on1を効果的に実施するためのHow toが多く語られています。
例えば、聴く（傾聴）、上司が話すのは〇割、フィードバック、コーチング、問いかけマニュアル…
- しかし、KAKEAIにお問合せいただく月600社からは、「学習機会を提供したり、研修等でサポートしても、全体のレベルが思うように上がらない。結局のところ、個人の力次第。うまくできる人はできるし、できない人はできない。なんとかしたい。」そんなお声を多くいただきます。
- 今回は、100万回の1on1や実証実験から確認できた、事実や改善のヒントを共有します。
 - うまくいく1on1と、そうではない1on1の違いは？
 - いますぐできる具体的な改善法改善は？
 - ツールで解決することしないこと

そもそも1on1とは、どのようなミーティングなのか

- 1on1ミーティングとは、業務の指示・判断を目的とした会議ではなく、部下の成長やモチベーションを支援するための定期的な面談

	業務のミーティング	1on1ミーティング
主体	上司	部下
頻度	随時	定期＋自由にいつでも (月1～2回・30分～60分)
状態	上司 > 部下	上司 = 部下 上司というよりも「先輩」 のイメージ
意識すべき ポイント	適切な、指示・判断・調整	支援・共に考える・ 気づききっかけの提供・ 相互理解や信頼関係の醸成
会話のテーマ	業務	業務・キャリア・プライ ベート・人間関係・ ...etc.

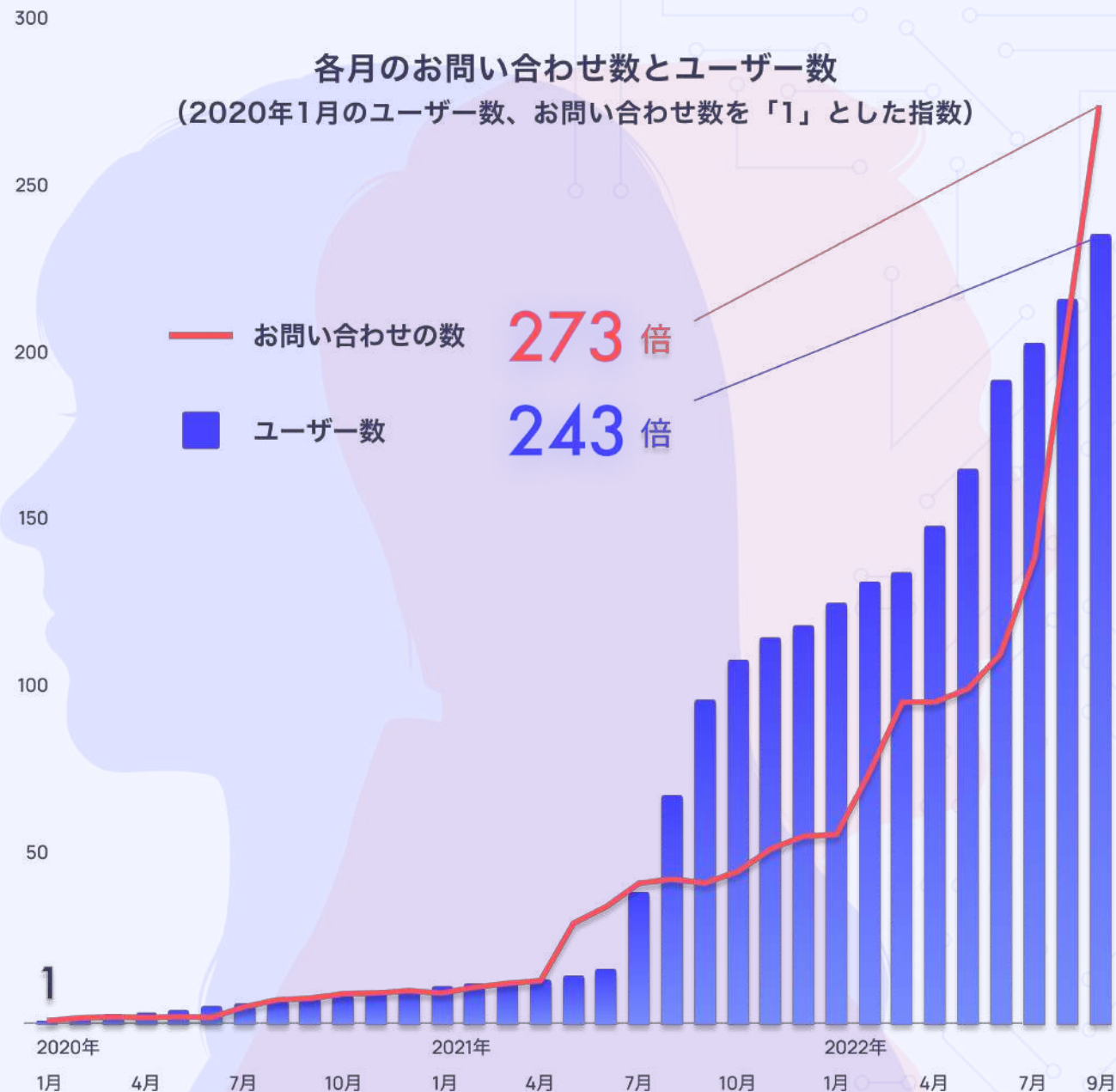
コロナ禍で 1on1人口が増加

- 2022年時点で、国内の全就業者の約20%が1on1を実施
- 実施人口はコロナ禍に増加し、2019年の2.5倍



コロナ禍で お問い合わせも増加

- コロナ前に比べ、弊社へのお問い合わせは約270倍、ユーザー数は240倍
- 最新では月約600件のお問合せ
- お問合せは、人事や経営企画からいただくケースが半分、残り半分は事業部門から。



お問い合わせの背景

取り組んではみたが...

- 現場の上司部下の個人力に任せても、なかなか上手くいかない。

本音がきけない／話せない

上司が話したいことを話し、部下主体の時間にならない

その場限りになって、連続性がない

心理的にも、物理的にも負担が大きく継続できない

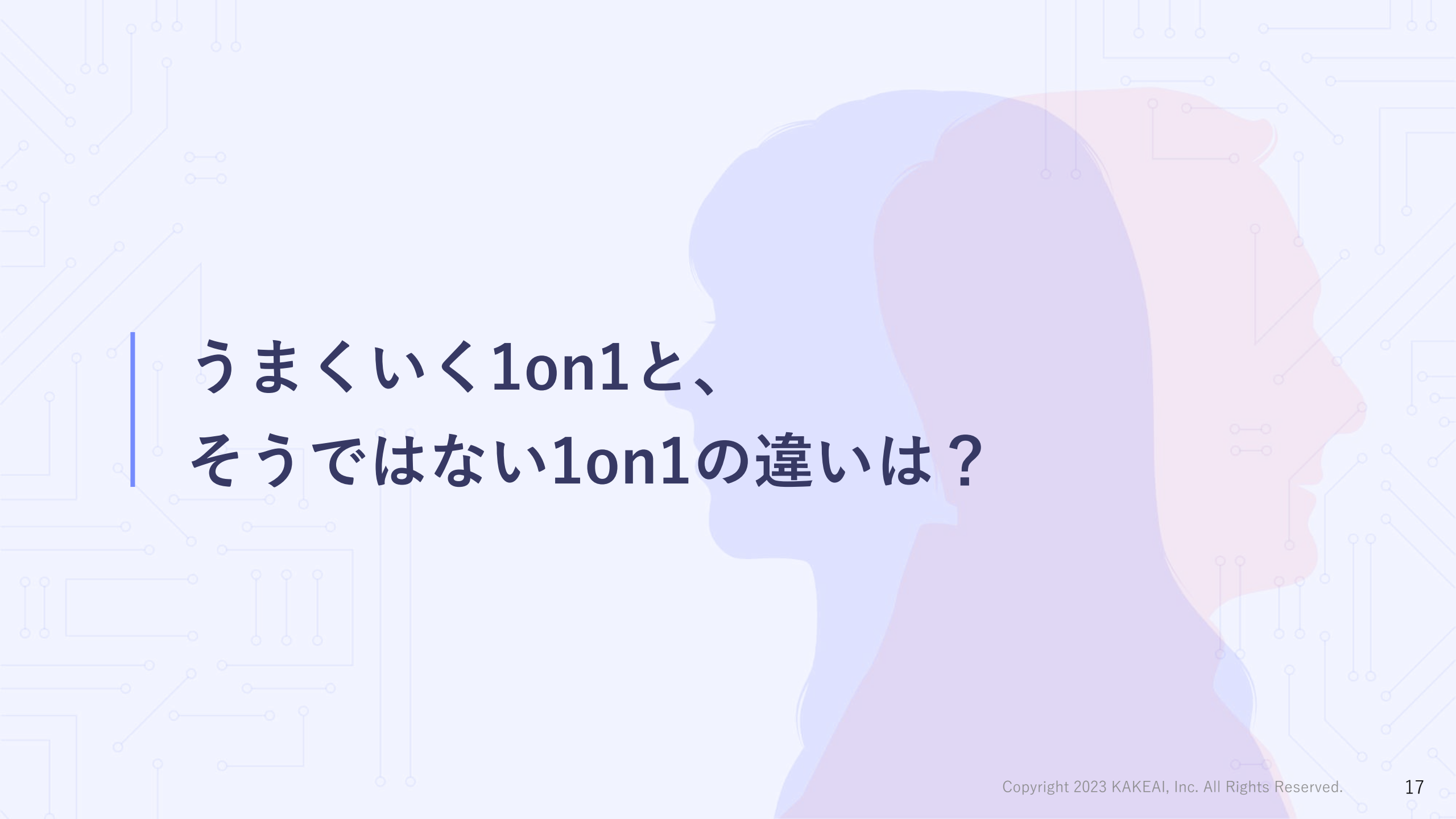
上司が、部下が話したことを忘れ、信頼関係にすら影響

かけている時間に対して、効果が低い

質がばらばらで危険（上司の個人力の差が露呈）

上司自身が、どこをどう改善したらよいかわからない

定着や推進の負担が高い



うまくいく1on1と、
そうではない1on1の違いは？

実証実験

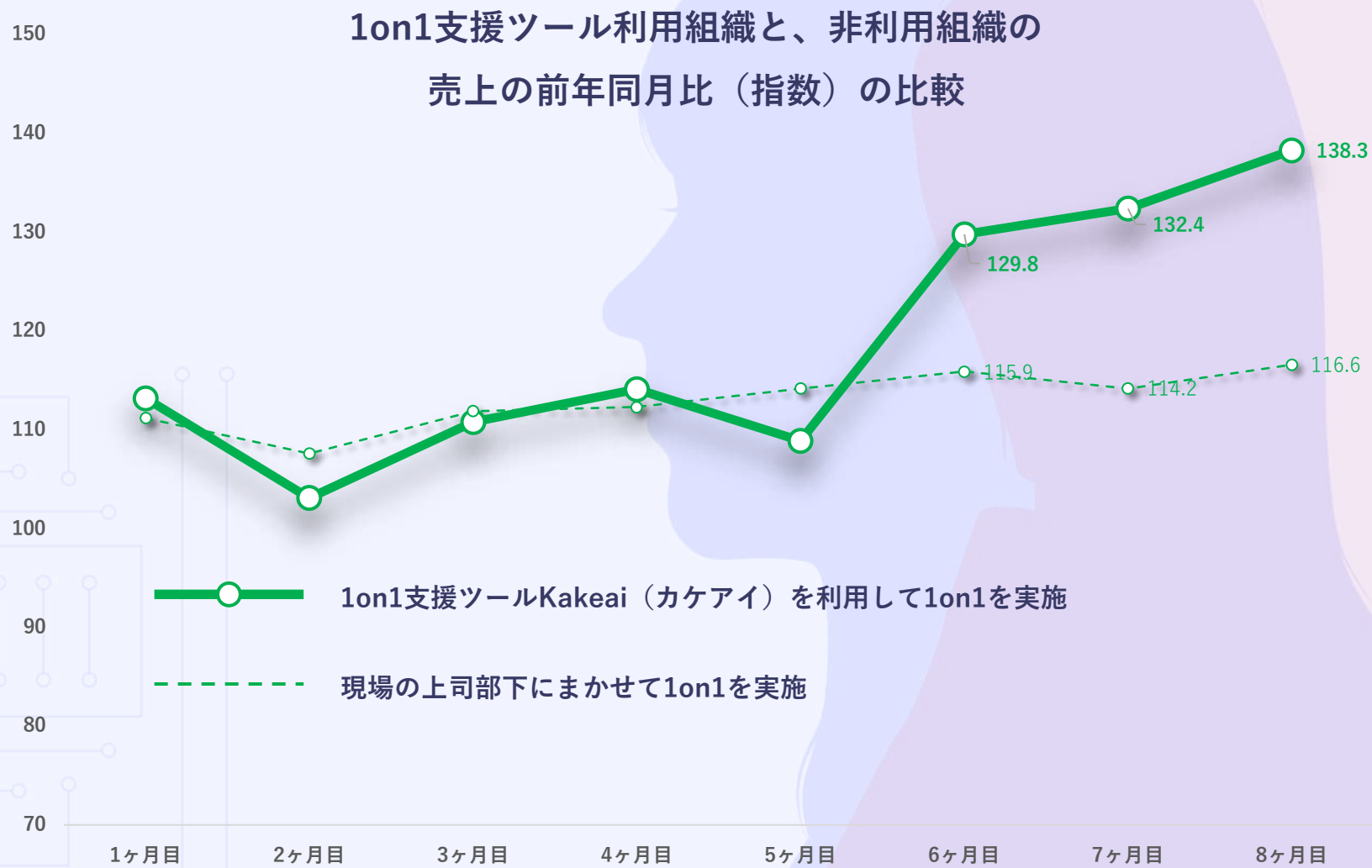
前提)

- ある企業の営業部門（全体で約500名・全国に拠点が点在）
 - ・ 全体で同一のマーケットに対峙している
 - ・ 組織ごとに市況の影響の受け方には差がない
- 人事が主導し、管理職向けには1on1に関する研修を定期的実施してきた。
また、1on1に関する参考情報の発信や、マニュアル、動画を社内のイントラネットで共有してきた。
- これまでも、2週間に1回の1on1実施を推奨してきたが、具体的な実施方法は現場の管理職に任せてきた。

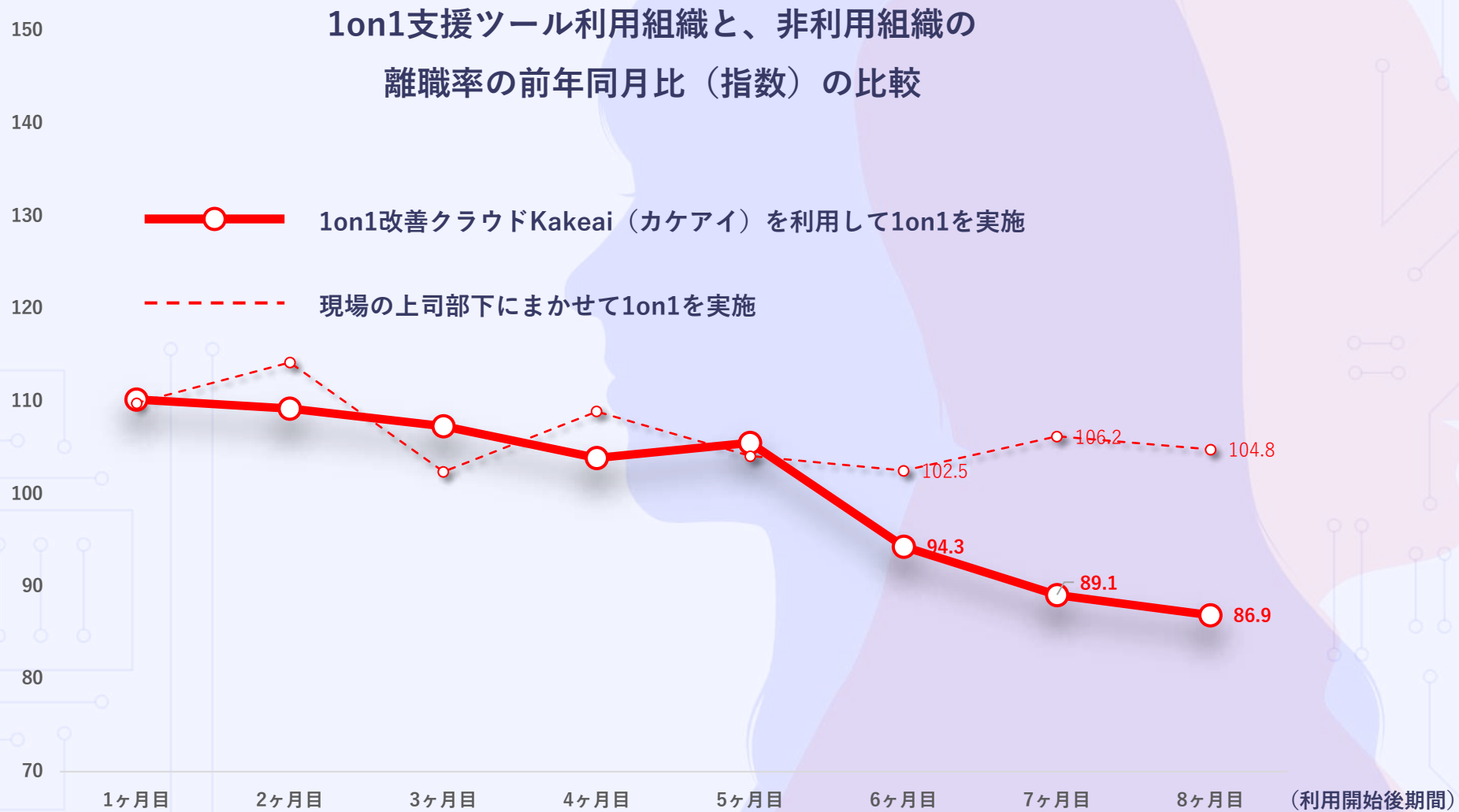
条件)

- 無作為に分けた半数250名のペアは、これまで通りの1on1を実施。もう一方は、1on1支援ツールKakeai（カケアイ）を用いて実施。
- いずれも2週間に1回の1on1実施を推奨

実証実験 - 売上への影響 -



実証実験 - 離職への影響 -



実証実験

- 両者の5つの違い -

- ① 部下が、自分自身が「話したいと思っていること」を遠慮なく話せる状態がつくられていた
- ② 部下が、「期待する対応（アドバイスがほしい、一緒に考えてほしい、話をきいてほしい、意見がききたい…など）」を率直に伝えられていた
- ③ 上司が、1on1の前に、部下が「話したいと思っていること」と「期待する対応」を確認していた
- ④ お互いがいつでも確認できる場所にメモを残していた（メモは、会話した全てをメモするのではなく、ポイントとなる部分や、次回の1on1へ向けて日常的に意識しておくことなどをメモ）
- ⑤ 上司が「自分の得意や苦手」を把握し、さらに、他の上司の「こうやったらうまくいった！」や、他の部下の「こうしてくれたのがよかった！」という情報をいつでも確認できる状態がつくられていた

5つの違い

- ① 部下が、自分自身が「話したいと思っていること」を遠慮なく話せる状態がつくられていた



5つの違い

- ② 部下が、「期待する対応（アドバイスがほしい、一緒に考えてほしい、話をきいてほしい、意見を聞きたい…など）」を率直に伝えられていた



5つの違い

- ③ 上司が、1on1の前に、部下が「話したいと思っていること」と「期待する対応」を確認していた



5つの違い

- ④ お互いがいつでも確認できる場所にメモを残していた（メモは、会話した全てをメモするのではなく、ポイントとなる部分や、次回の1on1へ向けて日常的に意識しておくことなどをメモ）



5つの違い

1on1前(部下)

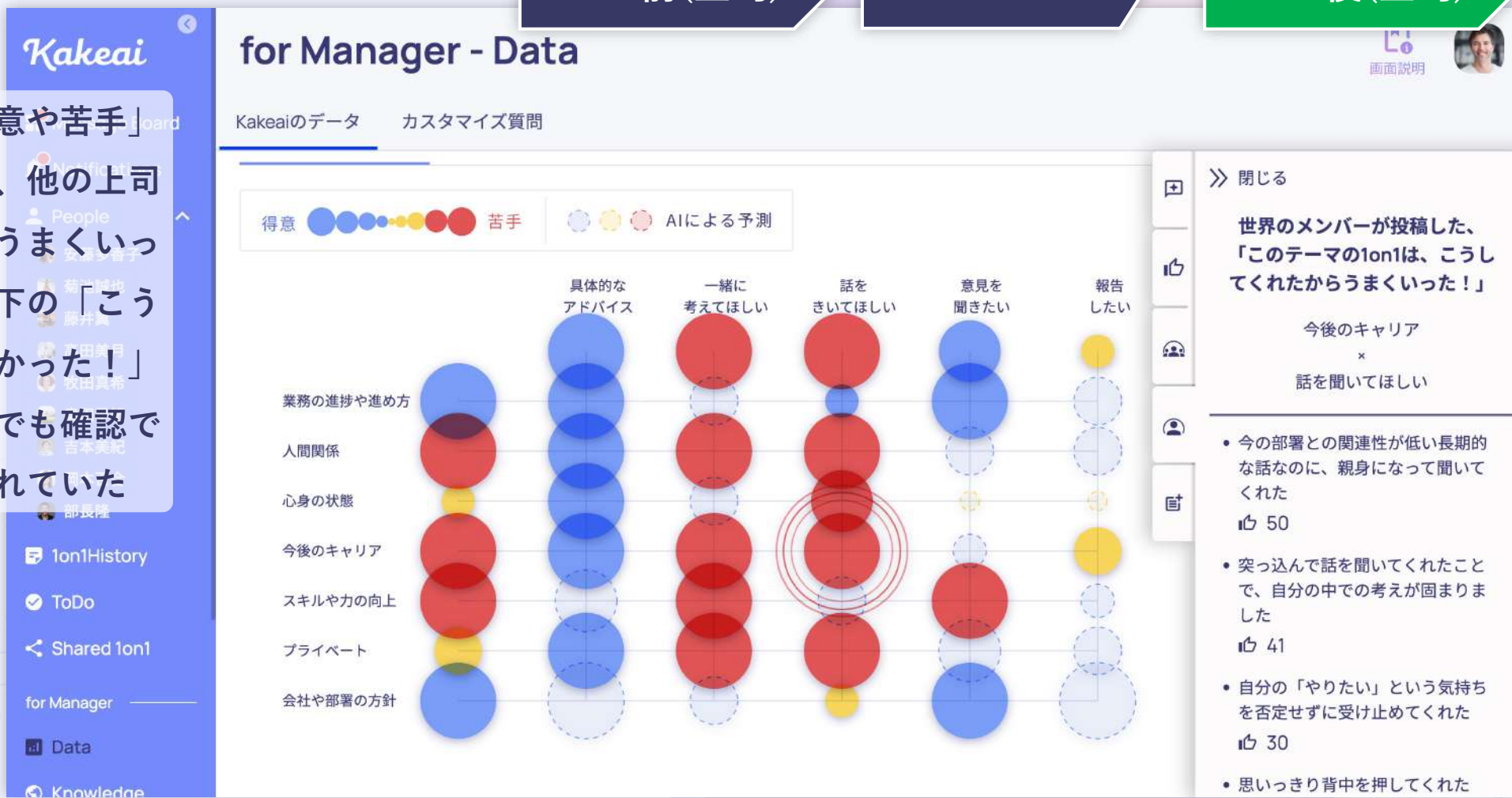
1on1前(上司)

1on1の最中

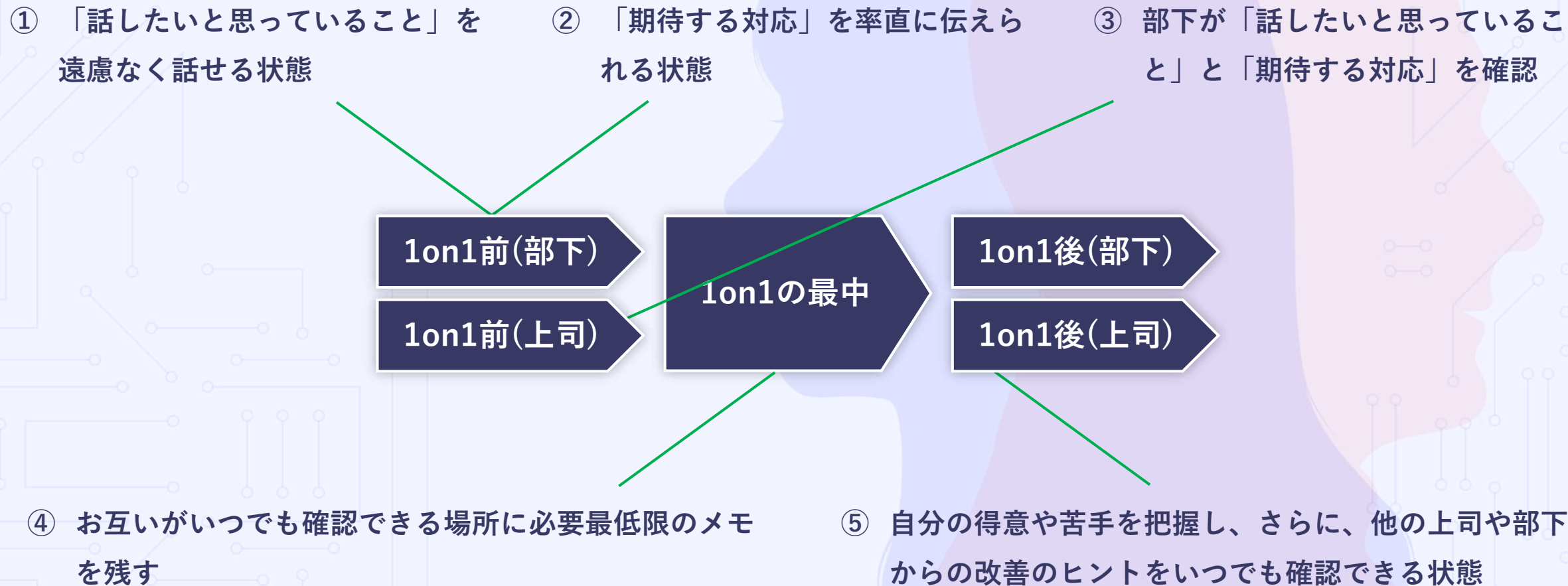
1on1後(部下)

1on1後(上司)

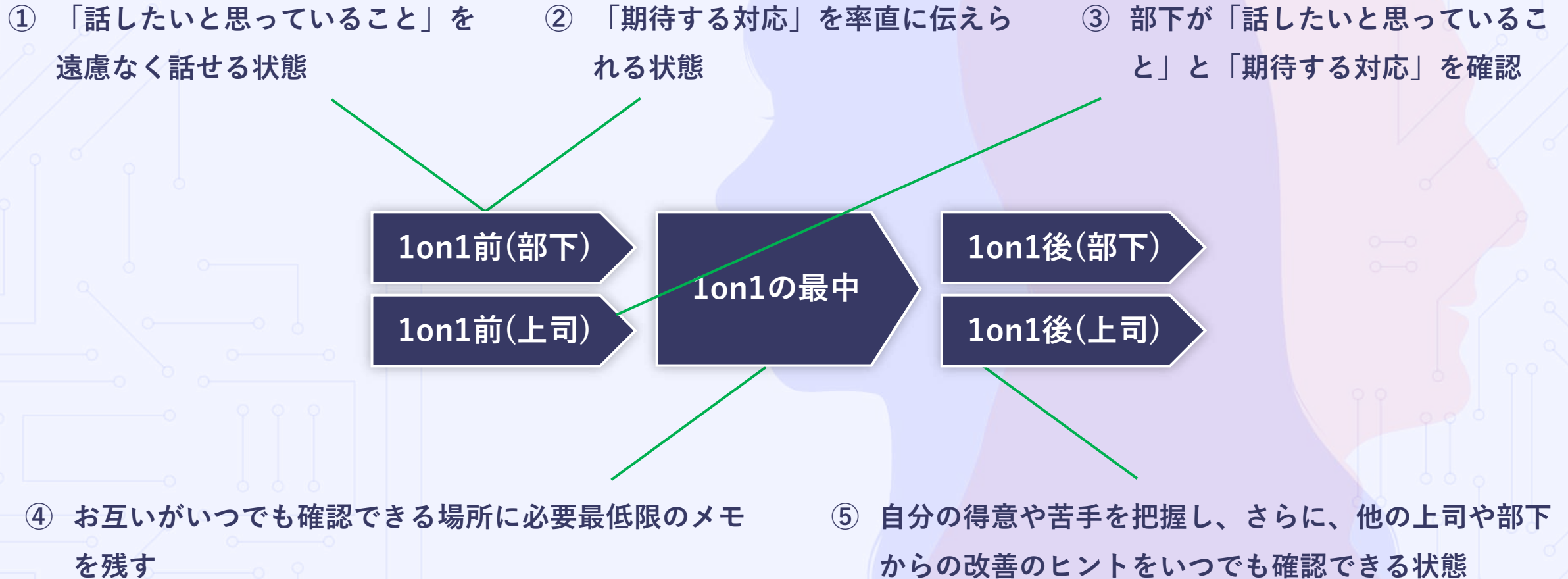
- ⑤ 上司が「自分の得意や苦手」を把握し、さらに、他の上司の「こうだったらうまくいった!」や、他の部下の「こうしてくれたのがよかった!」という情報をいつでも確認できる状態がつくられていた



5つの違い



5つの違い→成果につなげる4つのチェックポイント



5つの違い→成果につなげる4つのチェックポイント

- ① 「話したいと思っていること」を遠慮なく話せる状態
- ② 「期待する対応」を率直に伝えられる状態
- ③ 部下が「話したいと思っていること」と「期待する対応」を確認

部下が遠慮しないでよい状態をつくられているか



- ④ お互いがいつでも確認できる場所に必要最低限のメモを残す
- ⑤ 自分の得意や苦手を把握し、さらに、他の上司や部下からの改善のヒントをいつでも確認できる状態

5つの違い→成果につなげる4つのチェックポイント

事前に、お互いが、1on1をどう活かすか思考できているか

① 「話したいと思っていること」を
遠慮なく話せる状態

② 「期待する対応」を率直に伝えら
れる状態

③ 部下が「話したいと思っているこ
と」と「期待する対応」を確認

部下が遠慮しないでよい状態をつくられているか

1on1前(部下)

1on1前(上司)

1on1の最中

1on1後(部下)

1on1後(上司)

④ お互いがいつでも確認できる場所に必要最低限のメモ
を残す

⑤ 自分の得意や苦手を把握し、さらに、他の上司や部下
からの改善のヒントをいつでも確認できる状態

5つの違い→成果につなげる4つのチェックポイント

事前に、お互いが、1on1をどう活かすか思考できているか

① 「話したいと思っていること」を
遠慮なく話せる状態

② 「期待する対応」を率直に伝えら
れる状態

③ 部下が「話したいと思っているこ
と」と「期待する対応」を確認

部下が遠慮しないでよい状態をつくられているか



④ お互いがいつでも確認できる場所に必要最低限のメモ
を残す

⑤ 自分の得意や苦手を把握し、さらに、他の上司や部下
からの改善のヒントをいつでも確認できる状態

5つの違い→成果につなげる4つのチェックポイント

事前に、お互いが、1on1をどう活かすか思考できているか

- ① 「話したいと思っていること」を遠慮なく話せる状態
- ② 「期待する対応」を率直に伝えられる状態
- ③ 部下が「話したいと思っていること」と「期待する対応」を確認

部下が遠慮しないでよい状態をつくられているか



日常と次回につなげられているか

- ④ お互いがいつでも確認できる場所に必要最低限のメモを残す
- ⑤ 自分の得意や苦手を把握し、さらに、他の上司や部下からの改善のヒントをいつでも確認できる状態

5つの違い→成果につなげる4つのチェックポイント

事前に、お互いが、1on1をどう活かすか思考できているか

- ① 「話したいと思っていること」を遠慮なく話せる状態
- ② 「期待する対応」を率直に伝えられる状態
- ③ 部下が「話したいと思っていること」と「期待する対応」を確認

部下が遠慮しないでよい状態をつくられているか



日常と次回につなげられているか

上司が改善点に気づけているか

- ④ お互いがいつでも確認できる場所に必要最低限のメモを残す
- ⑤ 自分の得意や苦手を把握し、さらに、他の上司や部下からの改善のヒントをいつでも確認できる状態

5つの違い→成果につなげる4つのチェックポイント

事前に、お互いが、1on1をどう活かすか思考できているか

- ① 「話したいと思っていること」を遠慮なく話せる状態
- ② 「期待する対応」を率直に伝えられる状態
- ③ 部下が「話したいと思っていること」と「期待する対応」を確認

部下が遠慮しないでよい状態をつくられているか



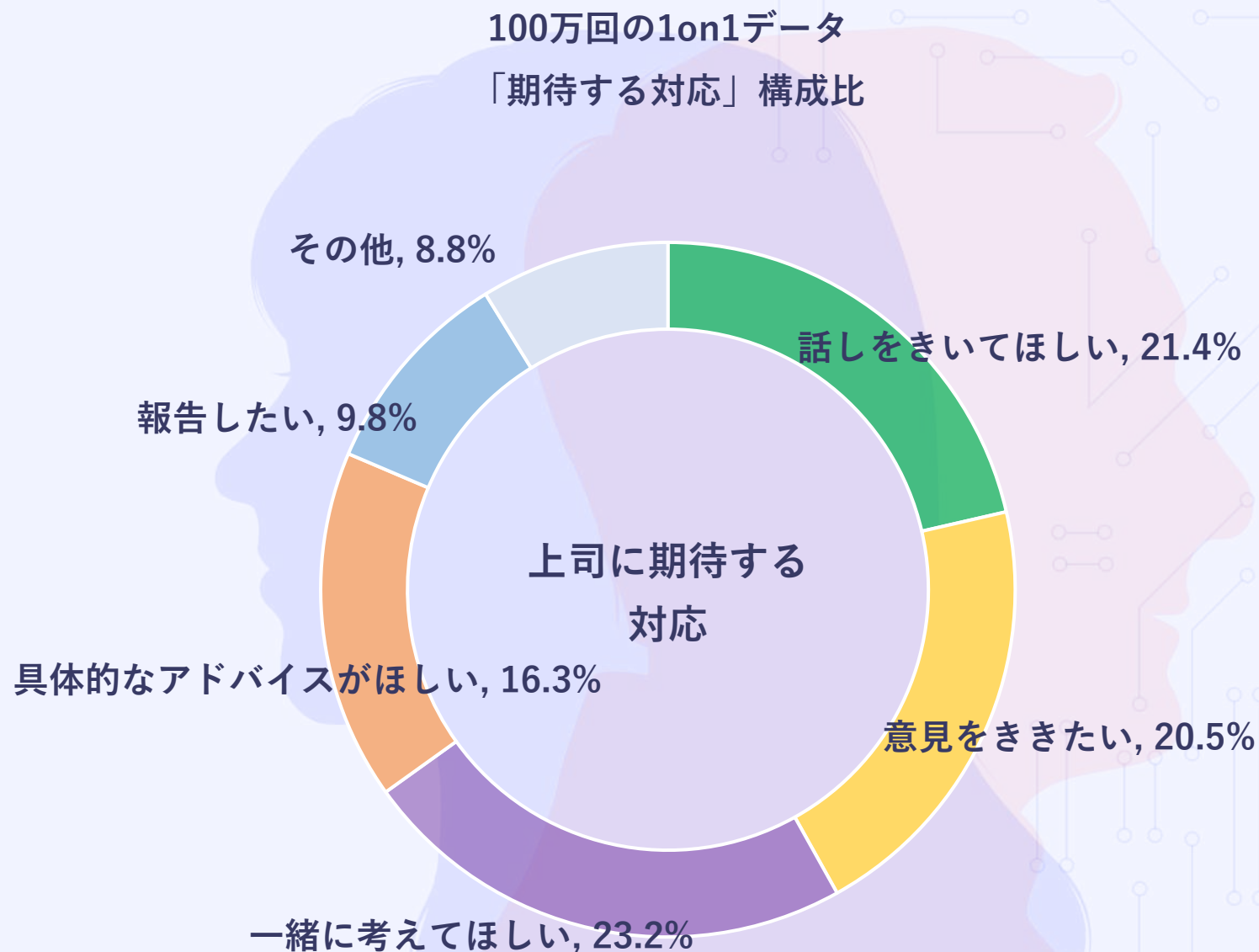
日常と次回につなげられているか

上司が改善点に気づけているか

- ④ お互いがいつでも確認できる場所に必要最低限のメモを残す
- ⑤ 自分の得意や苦手を把握し、さらに、他の上司や部下からの改善のヒントをいつでも確認できる状態

期待する対応

- 上司は1on1において、幅広い対応を期待されている
- 部下には1on1ごと（正確にはトピックごと）に幅広い期待が内在
- コーチング、ティーチング、カウンセリング、傾聴…見誤らないようにする意識が重要（しかし、様子や言葉からでは判断が難しい）



エンゲージメントへの影響

〈エンゲージメントスコアに対して、1on1トピックごとの満足度が与える影響〉

エンゲージメントスコアを目的変数、各トピックの1on1満足度を説明変数とした回帰分析結果

		エンゲージメントスコアへの影響	
1on1全体		++++	(強い影響が認められる)
1on1のトピックごと	1. 業務の進捗や進め方について	+	(弱い影響が認められる)
	2. 人間関係について	なし	
	3. 心身の状態について	なし	
	4. 今後のキャリアについて	++++	(強い影響が認められる)
	5. スキルや力の向上について	++	(影響が認められる)
	6. プライベートについて	なし	
	7. 会社や部署の方針について	+++++	(強い影響が認められる)

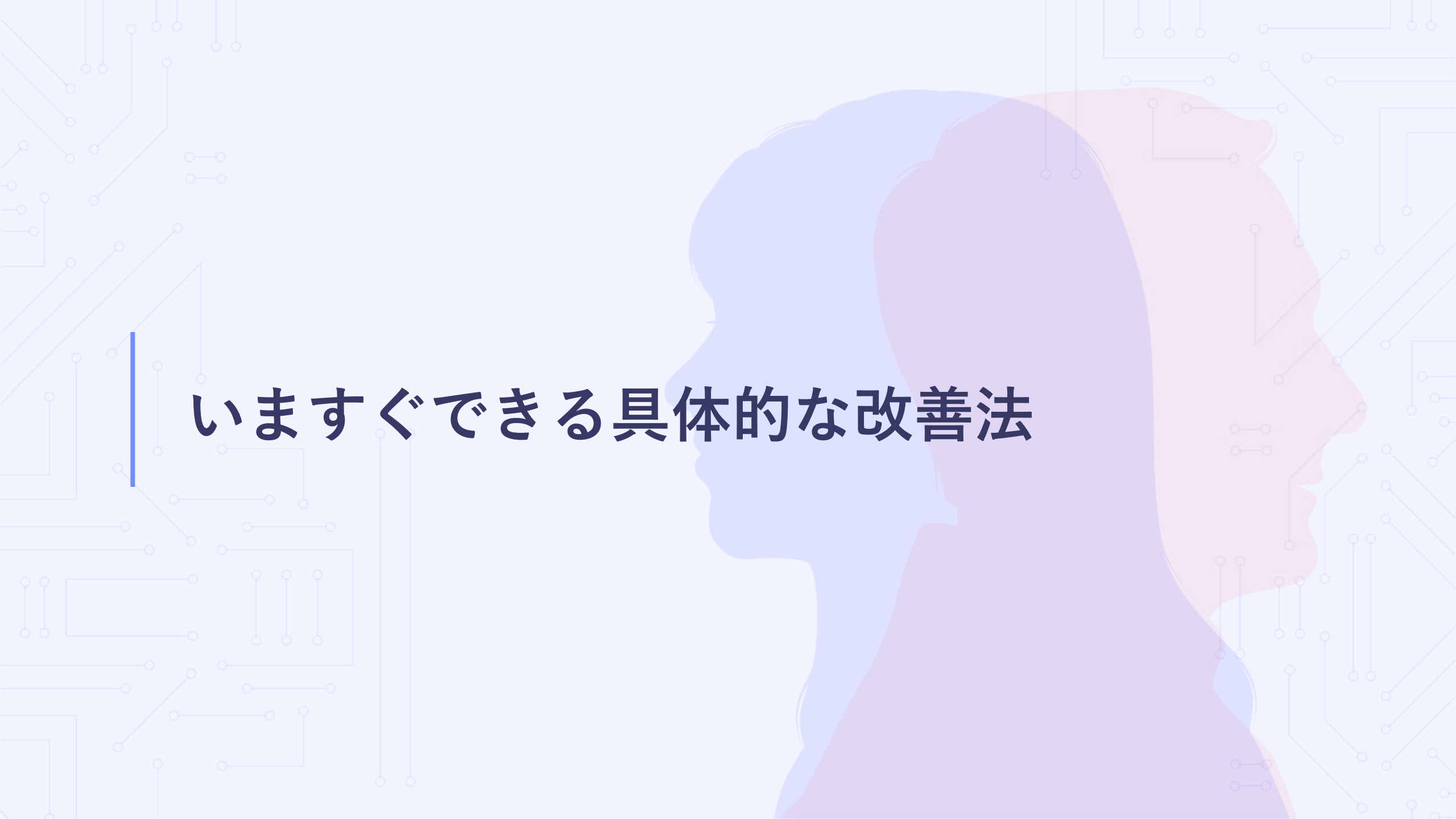
Kakeai上で、会社を超えて共有されている1on1のヒント

マネジャー自身が「心掛けたこと！意識したこと！」
共起回数ランキング

1. 一緒 考える
2. 相手 聞く
3. 意見 聞く
4. 本人 聞く
5. 相手 考える
6. 聞く 話す
7. アドバイス 具体
8. もらう 話す
9. 相手 話す
10. 伝える 相手

メンバーが感じた「ここがよかった！」
共起回数ランキング

1. くれる 聞く
2. アドバイス 具体
3. くれる 話す
4. くれる アドバイス
5. くれる 考える
6. やすい 話す
7. くれる 具体
8. アドバイス 的確
9. くれる 意見
10. 聞く 親身

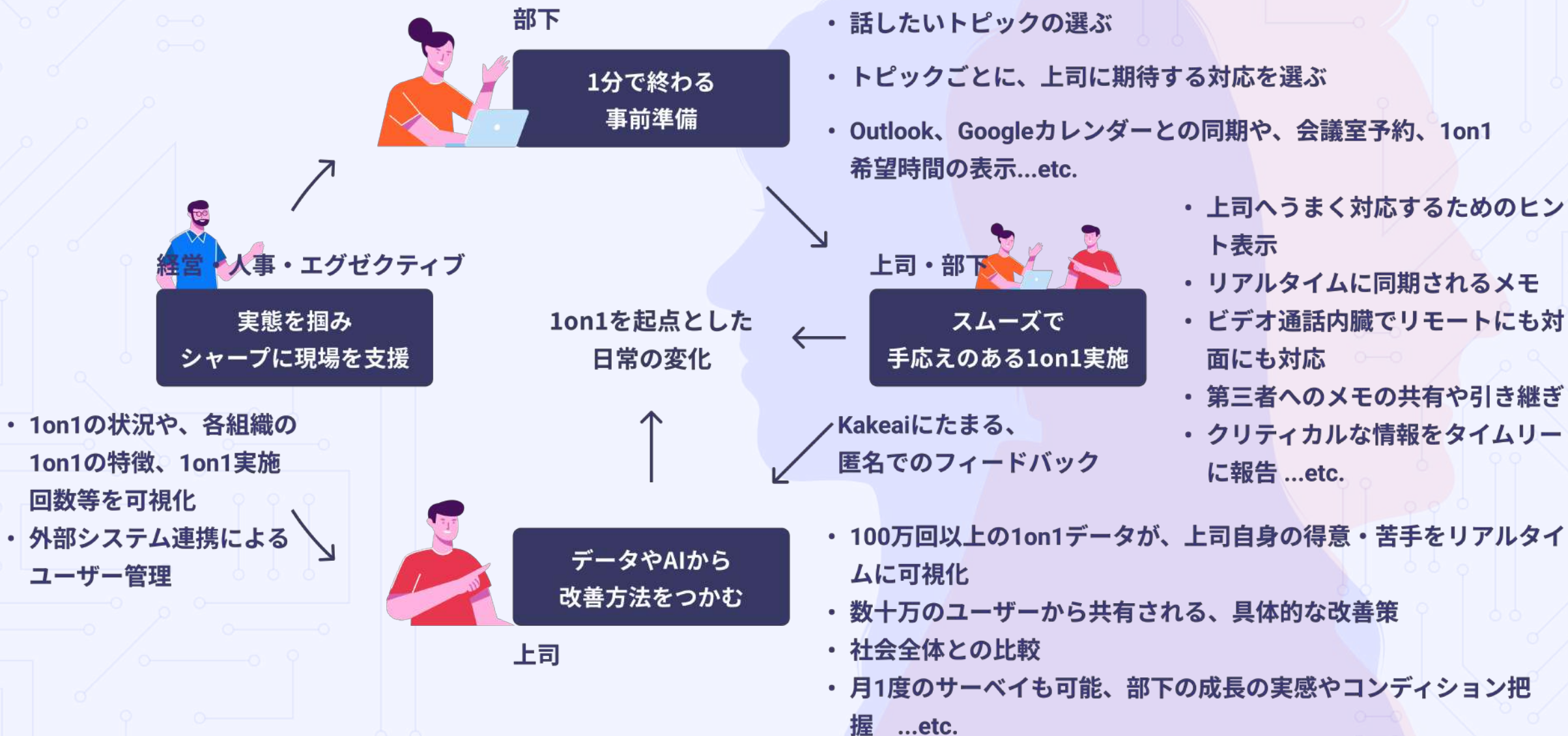


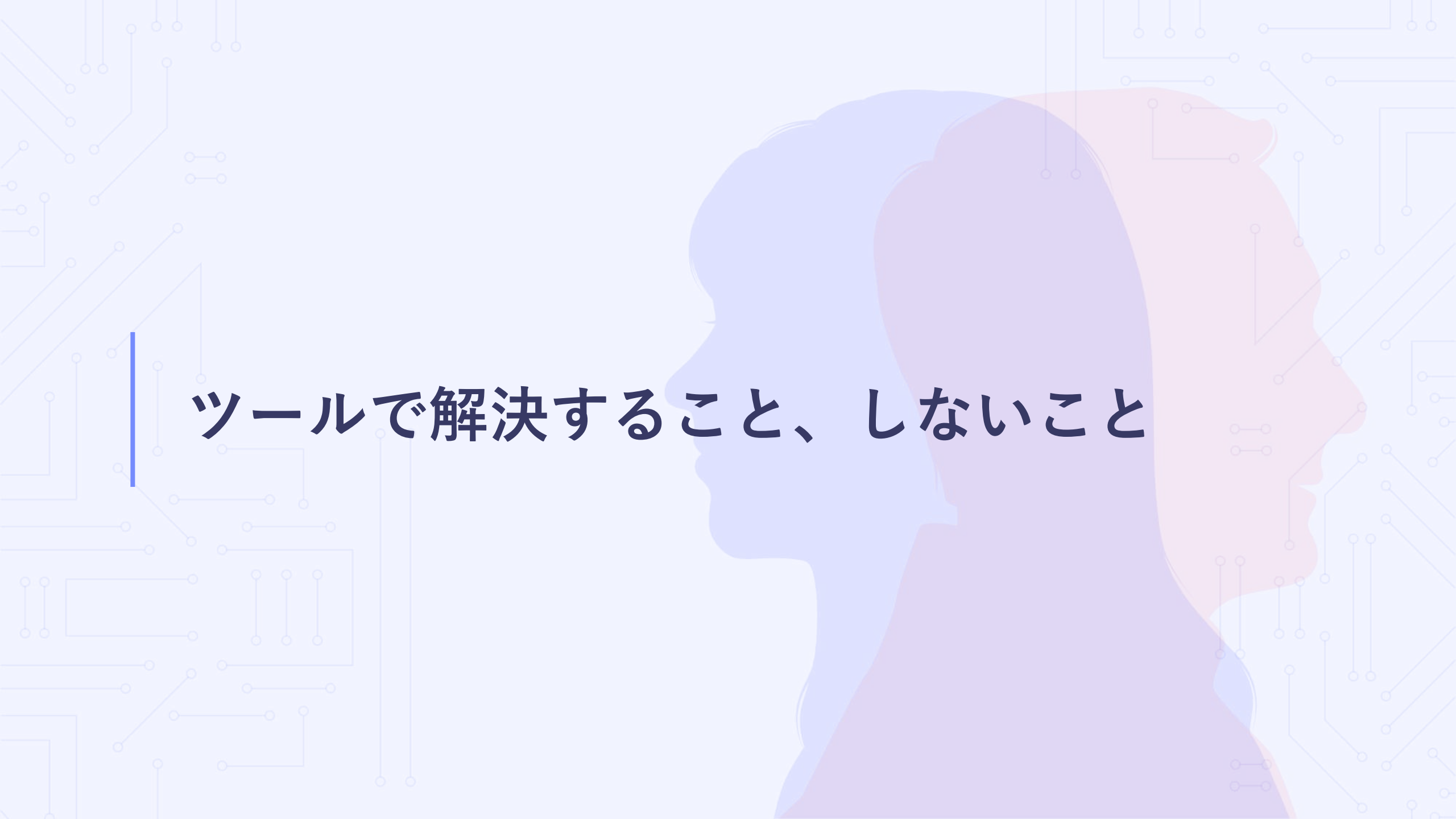
いますぐできる具体的な改善法

いますぐできる具体的な改善法

- 1 次回1on1のトピックと期待する対応の、簡単な事前アンケート
- 2 日常で意識し合うことと、次の1on1で会話することを決めて終わる
- 3 共有のメモを残す（上記だけでもOK）
- 4 定期的な匿名アンケート（第三者へ協力してもらう必要あり）
- 5 アンケート結果のトピック×対応の集計
- 6 特定の手法や、上司が話すのは〇割、の推進をやめる
- 7 会社・組織・部署の方針や戦略等についての語り方について、マネジャー間で共有し合う
- 8 1on1実施の必須化
- 9 2週間に1度以上の頻度での実施
- 10 位置付けの仕切り直し

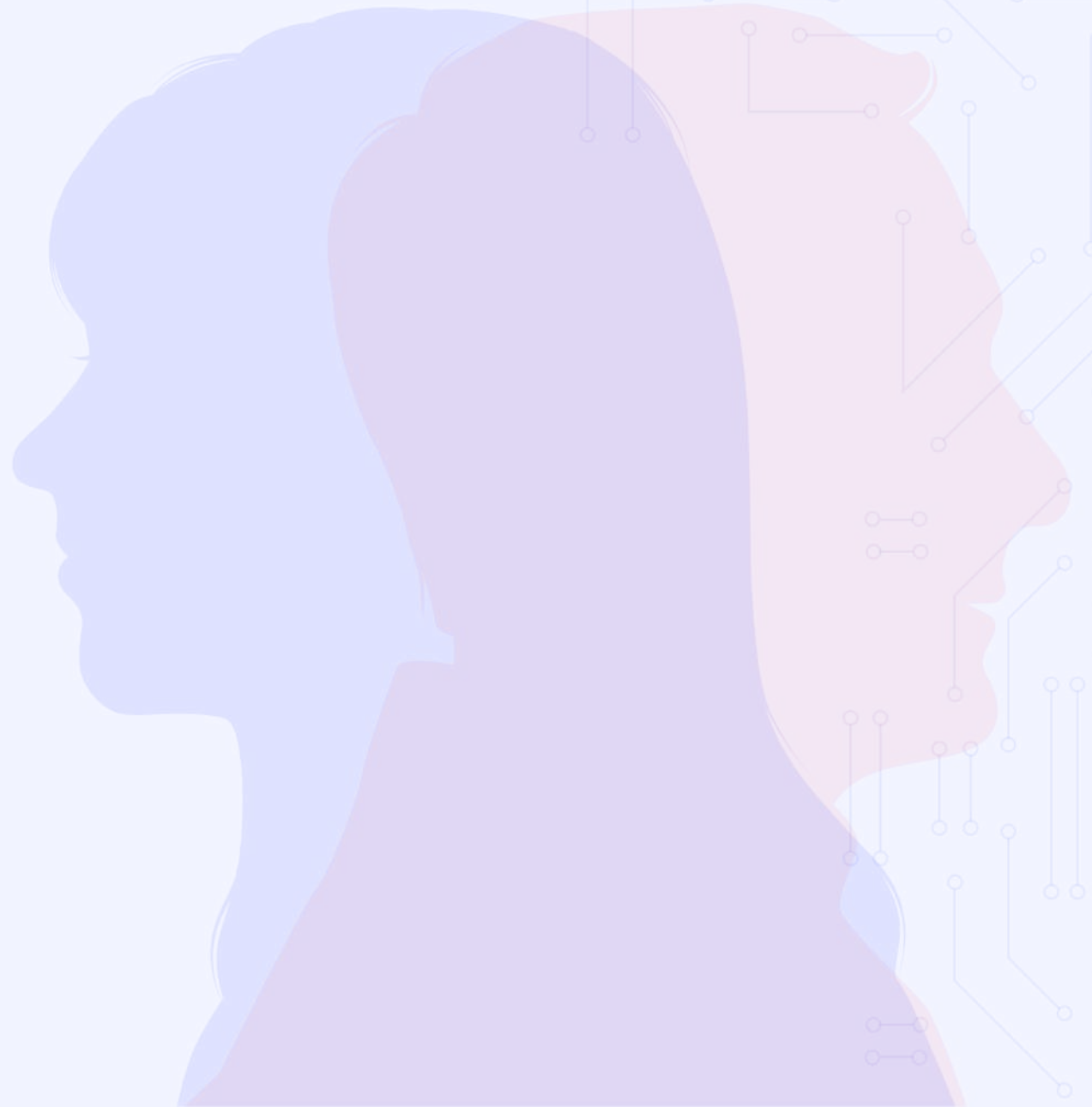
いますぐできる具体的な改善法

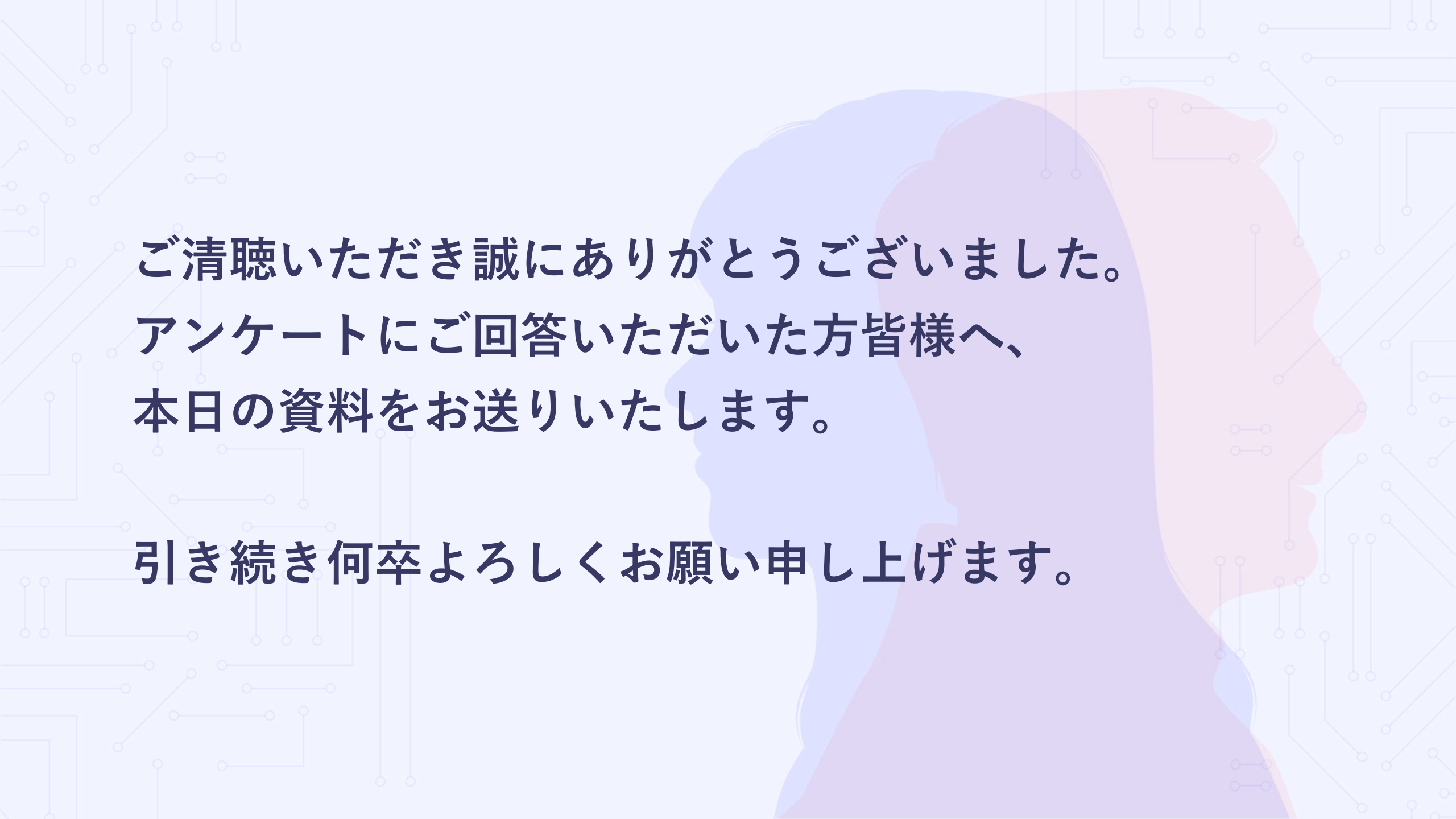




ツールで解決すること、しないこと

| Q & A





ご清聴いただき誠にありがとうございました。
アンケートにご回答いただいた方皆様へ、
本日の資料をお送りいたします。

引き続き何卒よろしくお願い申し上げます。