

1on1の質向上と実施データ活用で実現する、 朝日生命のエンゲージメント向上施策の実態



 **朝日生命**

朝日生命保険相互会社
人事部 人事部働き方改革 推進課長
二宮 裕一郎

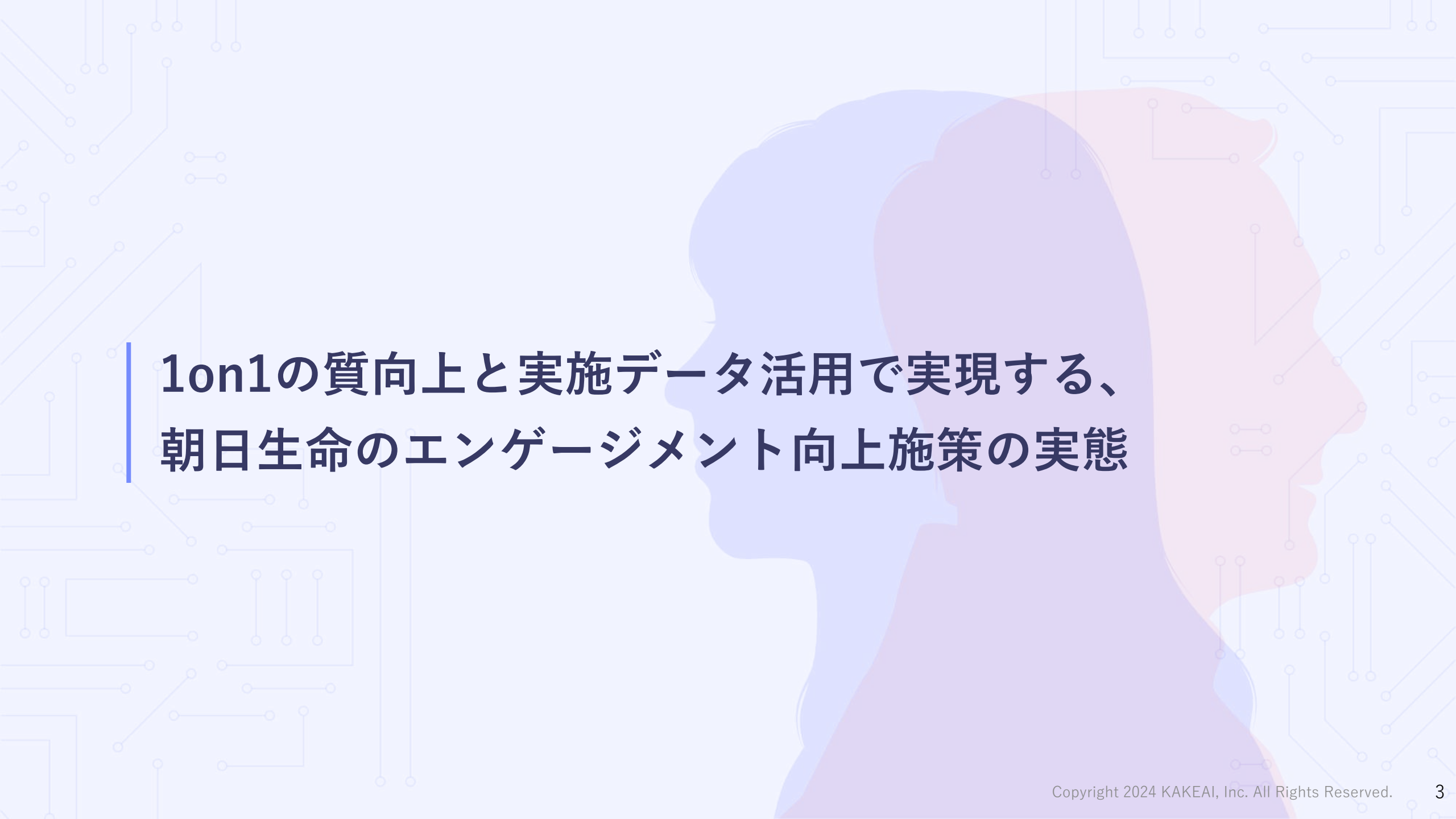


Kakeai
カケアイ

株式会社KAKEAI
取締役 共同創業者
皆川 恵美

本日の講演内容

1. 1on1をどのように推進してきたのか
2. 1on1の実施・定着・質向上における難所と対応
3. エンゲージメントと生産性の向上に、1on1は寄与しているのか？



1on1の質向上と実施データ活用で実現する、 朝日生命のエンゲージメント向上施策の実態

朝日生命様が1on1に取り組まれた背景

- 2018年度～2020年度

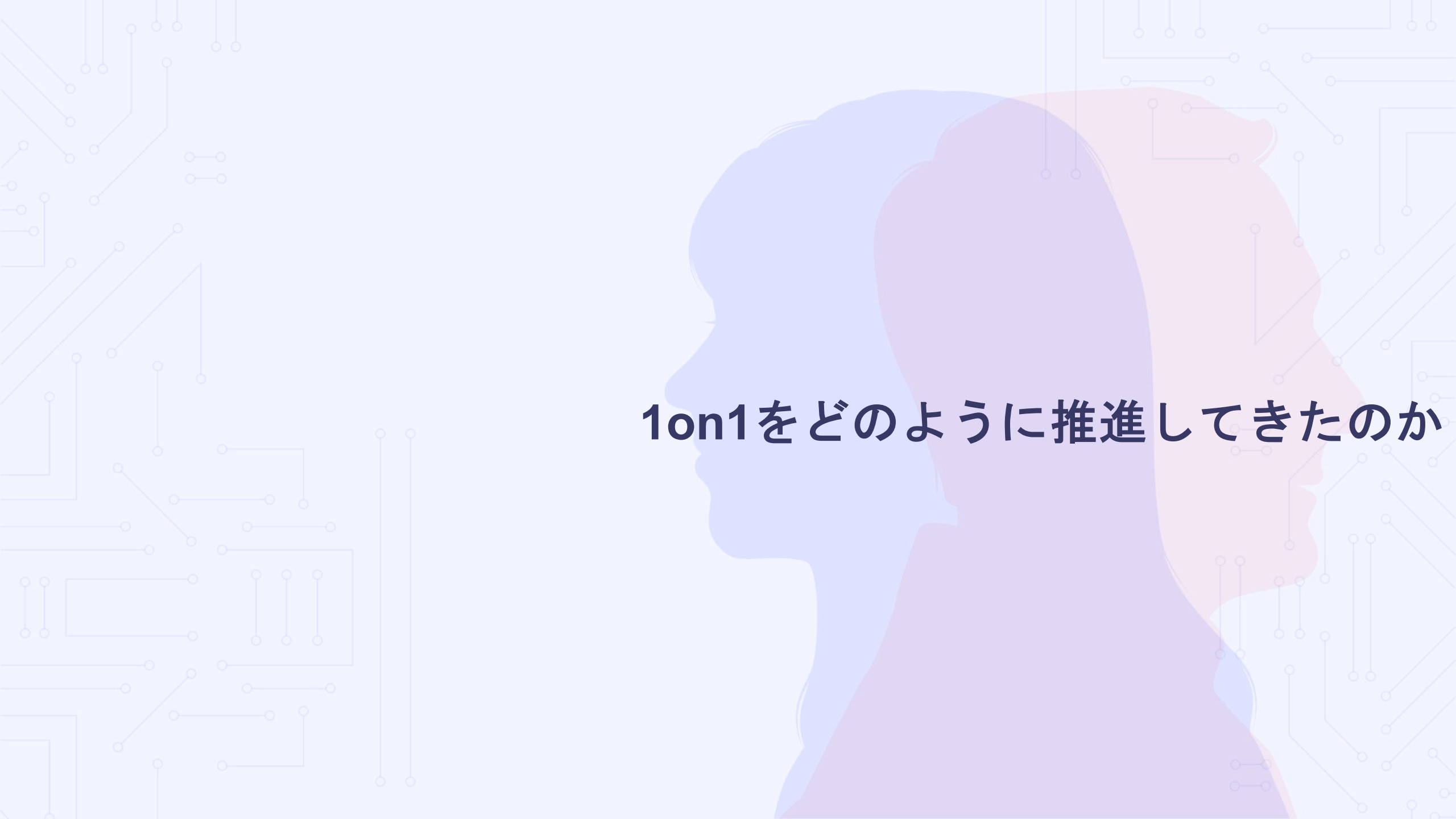
『イキイキと働く。そして成長する。』をスローガンに掲げ、働き方改革の取り組みをスタート。
『生産性指標』と『職員満足度』をKPIとして働き方改革を進める。

- 2021年度

『働き方改革の浸透による生産性・生産力向上のフェーズ』と位置づけ、従業員の成長・キャリア自律を促し、エンゲージメント（やりがい・貢献意欲）向上による生産性向上を目的として『1on1ミーティング』の全社展開を開始。

あわせて、1on1ミーティングの定着・浸透を図ることを目的に、
シンプルな操作で日時設定から面談記録までできる1on1支援クラウドシステム『Kakeai』を導入。

エンゲージメント向上による生産性向上、働きやすい環境整備等による
職員満足度向上を実現し、お客様満足の向上を推進



1on1をどのように推進してきたのか

1on1ミーティング概要

- ・**所属員の成長に向けた支援**を目的とし、所属長と所属員が**1対1**で話し合う場を**定期的**に設け、仕事・プライベートに関わらず、業務の進め方・今後のキャリア等、**所属員が相談したいテーマを設定**して実施する面談
- ・従来の所属長主導による業務進捗確認等が中心の面談とは異なり、所属員が主体性をもって話し、所属長がそれを**傾聴**することで所属員の成長を促す「**所属員目線に立ったコミュニケーション**」
- ・通常は、1on1ミーティングの中で、ティーチング、コーチング、フィードバックなどを効果的に組み合わせる
- ・実施頻度は、1か月に**1回30分程度**、所属員と所属長の話す割合は「**8：2**」が理想

①対 象 者：内勤職員

②実施頻度：1人につき月1回（約30分）※期始・期中・期末面接を実施する月は所属の判断で実施可否を選定

③実施方法：対面・非対面（Kakeaiビデオ通話機能、Teams等を活用）いずれも可

実施にあたっては、「1on1ミーティング」の面談記録・管理等をサポートするツール「Kakeai」を活用

1on1をどのように推進してきたのか

Phase 1

導入期
(2021年)

業務の進捗確認だけでなく
部下の傾聴する必要性を認識

- 1on1の導入
- 上司向けの傾聴スキル・コーチング研修
- Kakeaiの導入

Phase 2

定着期
(2022年)

部署ごとのバラつきをなくし
全社として1on1を定着していく

- 1on1の実施状況の確認
- 経営（人事担当役員）のコミットメントを高める
- 上司向けの継続的な研修
- 好事例の社内共有
- Kakeai操作勉強会

Phase 3

発展期
(2023年)

部下の話を聴く文化
を深める

- 1on1を実施する上司側の拡大
- 上司向けの継続的な研修
- 部下向けの意識醸成
- 繁忙期以外での1on1強化月間を回しながらPDCAサイクルを回す

エンゲージメントサーベイ

1on1と並行して定量的な変化を把握

エンゲージメントスコア読み解き勉強会

1on1の実施・定着・質向上における難所と対応

1.上司役の傾聴 コーチングスキル

継続的な施策でステップアップを促す

- ・1人のマネジャーに3回のスキルアップ機会を提供
- ・基礎編、応用編、発展編と内容を高度化

2.経営のコミットメント

部下の話を傾聴する文化がなぜ必要か

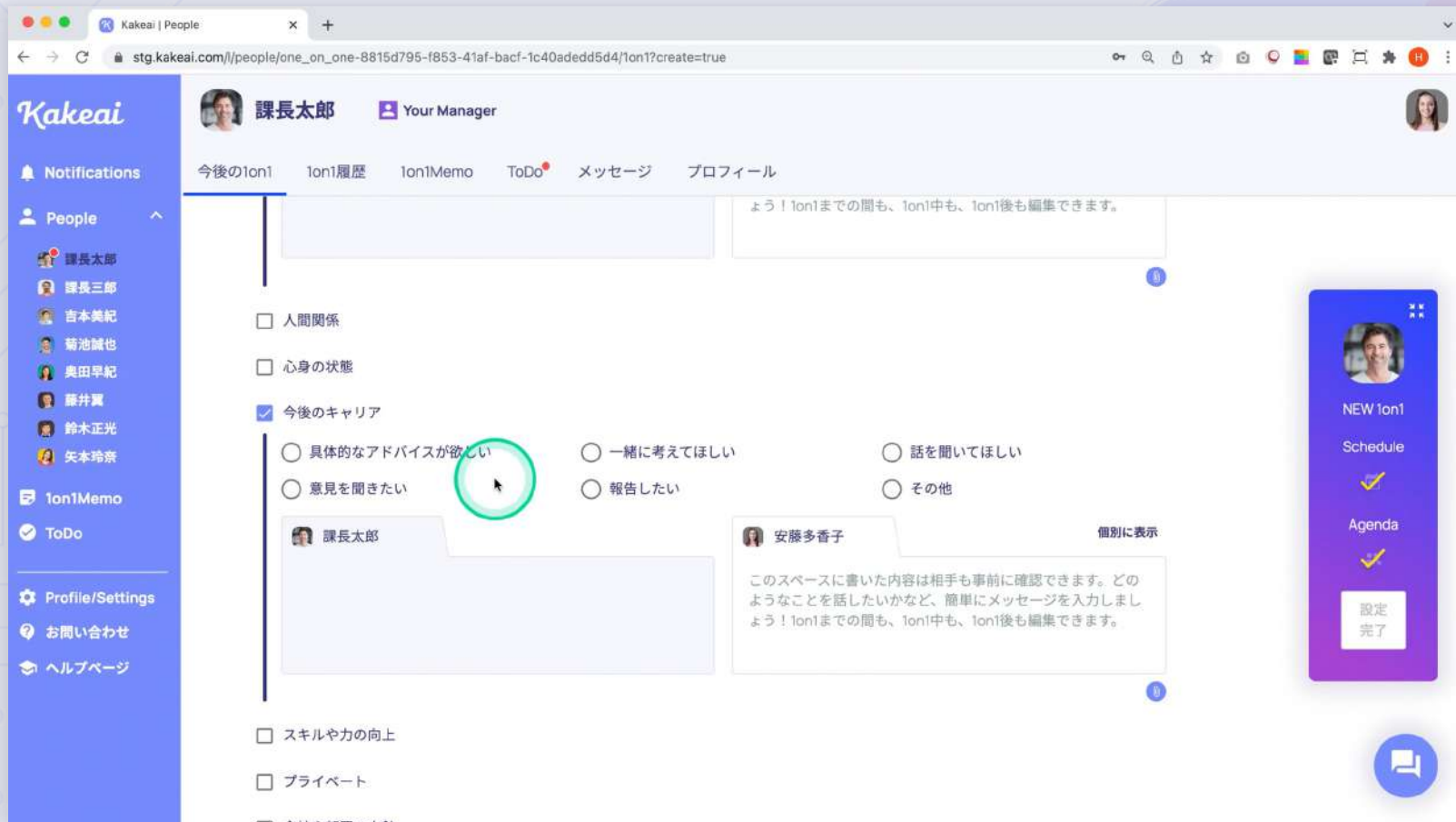
部下との対話を通じて生産性向上につながるという意識の醸成

- ・1on1の実施状況の報告と好事例の発信

3.運営するためのツール

部下の話を傾聴する文化を醸成するための仕組み

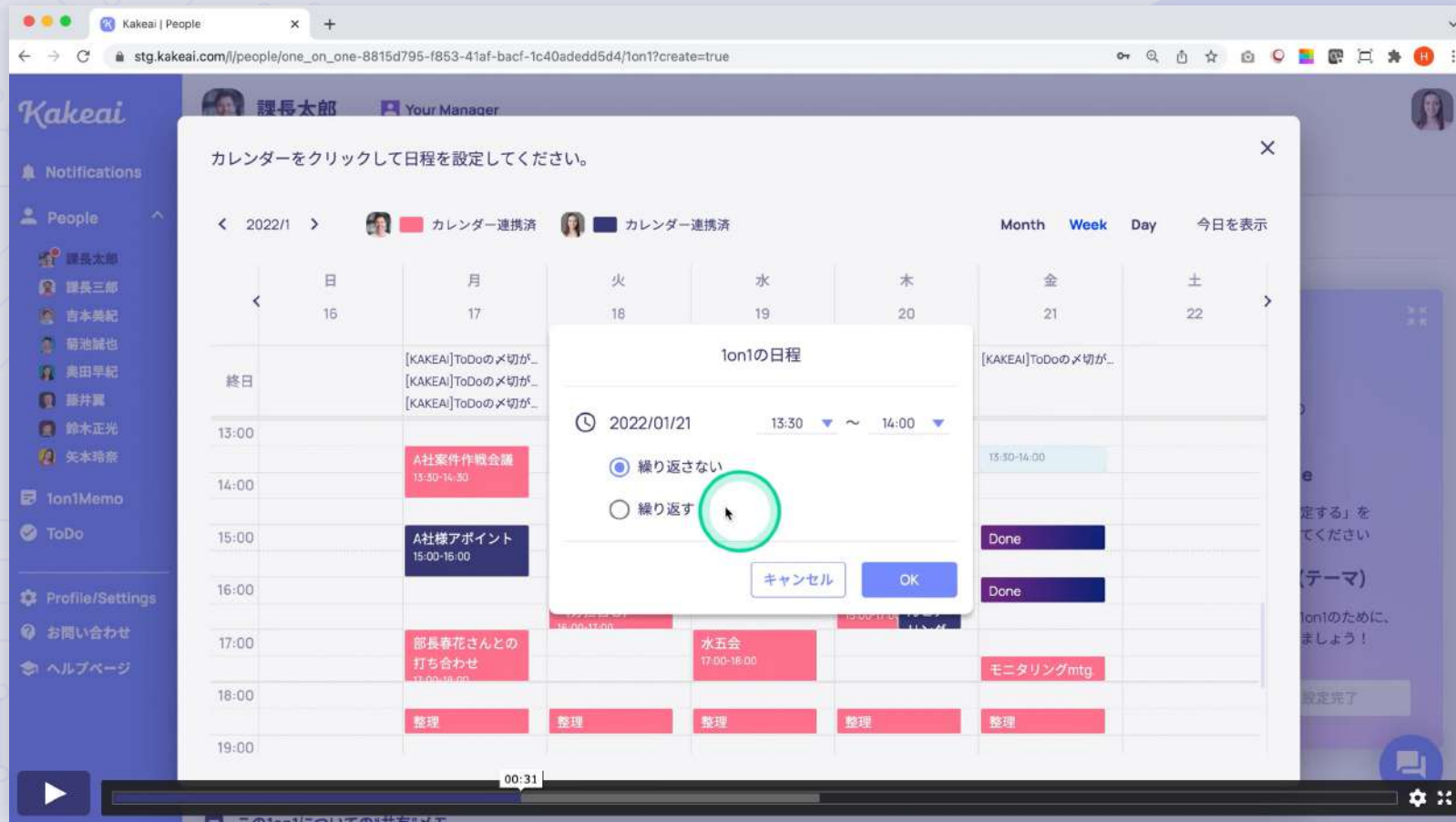
1on1支援ツール Kakeai がどう役立っているか



トピックを部下が選べる

企業ごとにトピックを設定できる

1on1支援ツール Kakeai がどう役立っているか

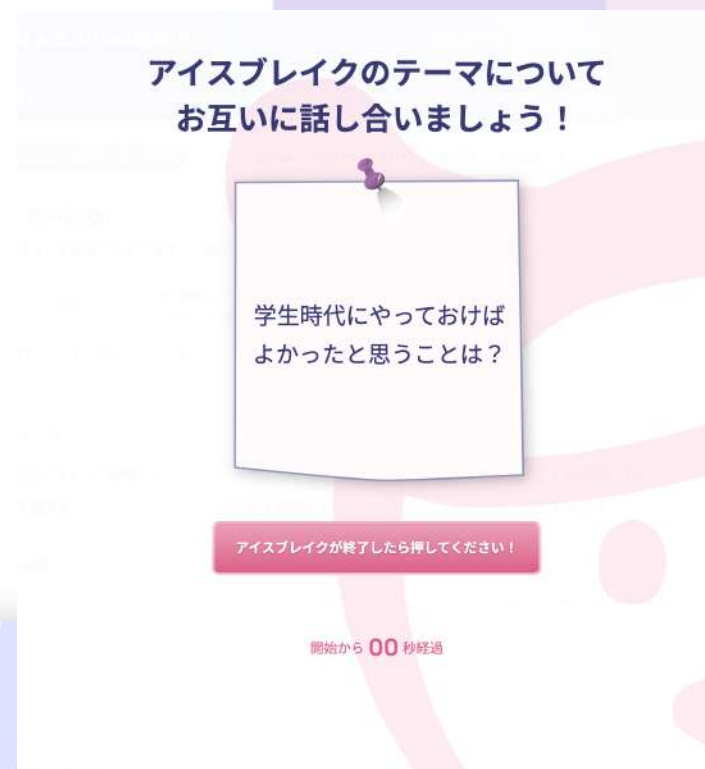


スケジュールの設定が手軽

1on1支援ツール Kakeai がどう役立っているか



アイスブレイクで
1on1の話始めの
きっかけに



アイスブレイクのテーマについて
お互いに話し合しましょう！

学生時代にやっておけば
よかったと思うことは？

アイスブレイクが終了したら押してください！

開始から 00 秒経過

1on1支援ツール Kakeai がどう役立っているか

Kakeai | People

stg.kakeai.com/people/one_on_one-b0e8c7f4-81a1-4a9c-b232-4f6c925432ab/1on1?ooo=10406

安藤多香子 Your Member

Notifications 今後の1on1 1on1履歴 1on1Memo ToDo メッセージ プロフィール

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

ヒント (相手には表示されていません。マネージャーにだけ表示されます)

このテーマは課長太郎さんにとって得意なもの？ 苦手なもの？

「苦手」かもしれないトピック*対応です。相手が求めている対応をしっかり意識してみましょう

参考になりそうなTips (世界のマネージャーやメンターから課長太郎さんへ！)

- 相手の状況をイメージしながら、勝手な解釈をしないように気を付けた 135
- 「その年次なら・・・」「普通は・・・」といった発言をしないように注意した 208
- できていることは、できていると。背中を押してあげるように意識した 202
- 本人が気付いていなかった強みを明確にしてあげた 0

安藤多香子

自分のためにもプロジェクトをしっかり活かしていきたいと思っていて、ひとまず少し話を聞いてください！

課長太郎

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。

対面で1on1開始

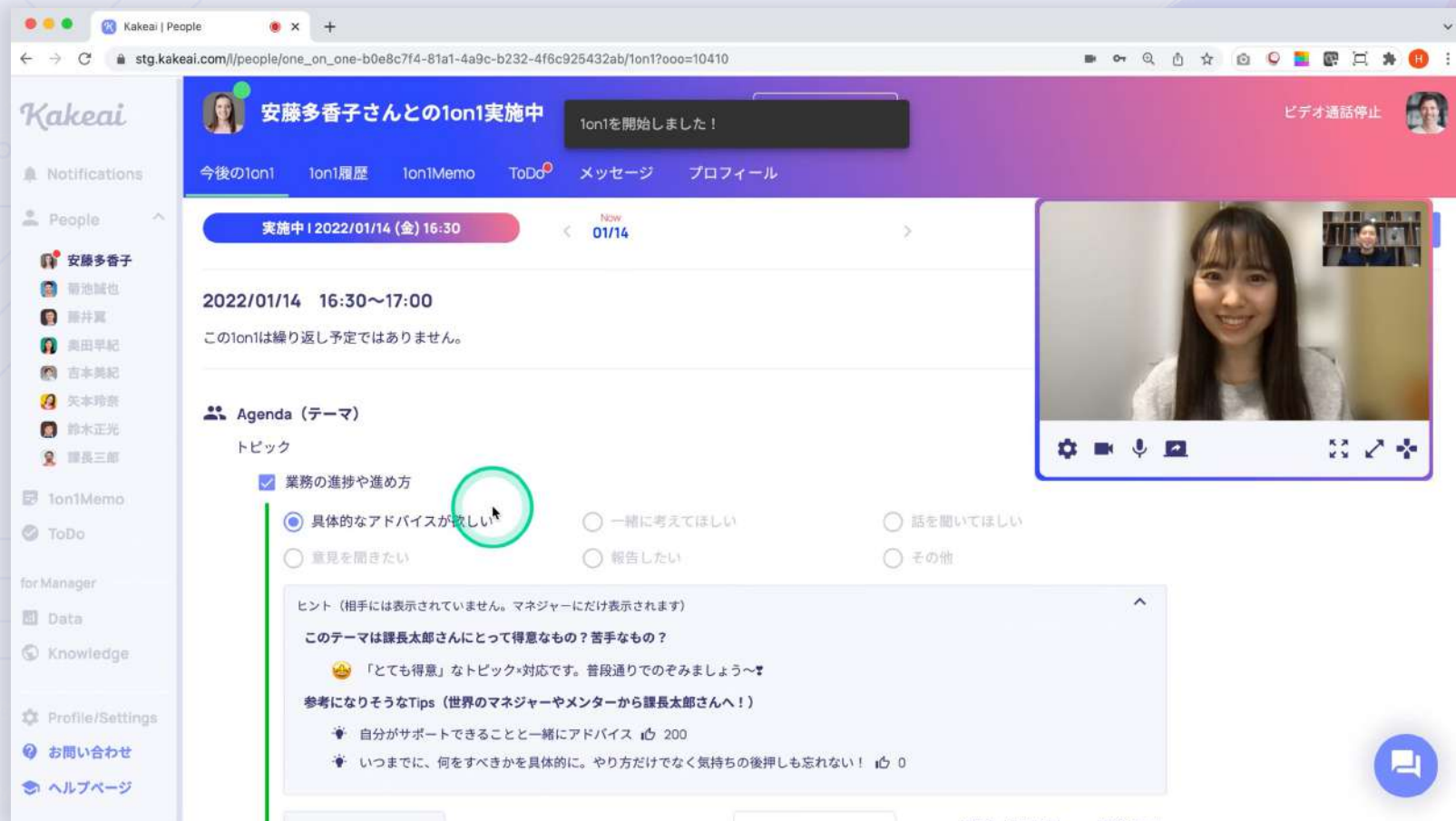
Kakeaiのビデオ通話で1on1開始

Meet

その他のビデオ通話ツールで開始

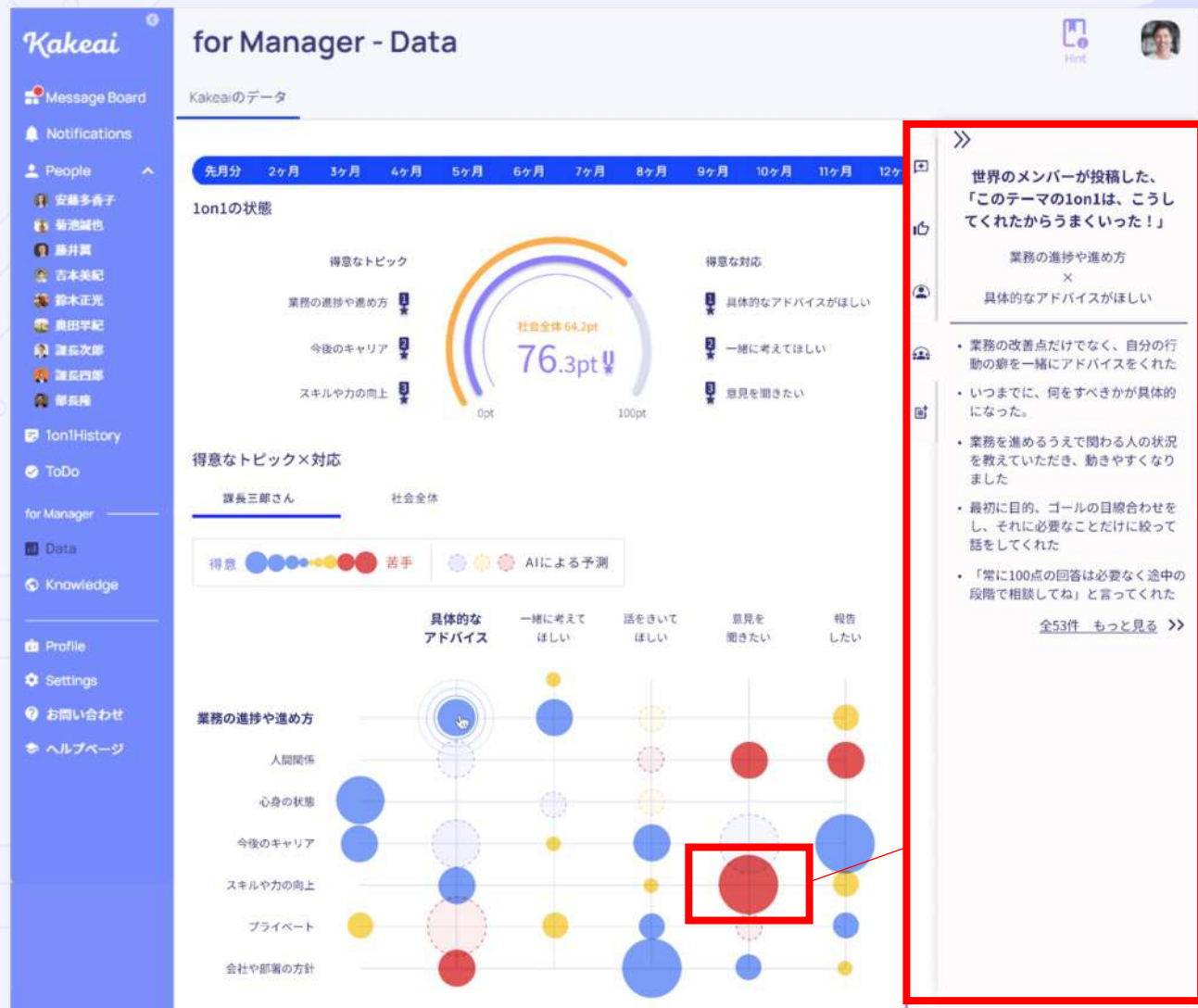
当日のやりとりをメモに残して
認識の確認や振り返りができる

1on1支援ツール Kakeai がどう役立っているか



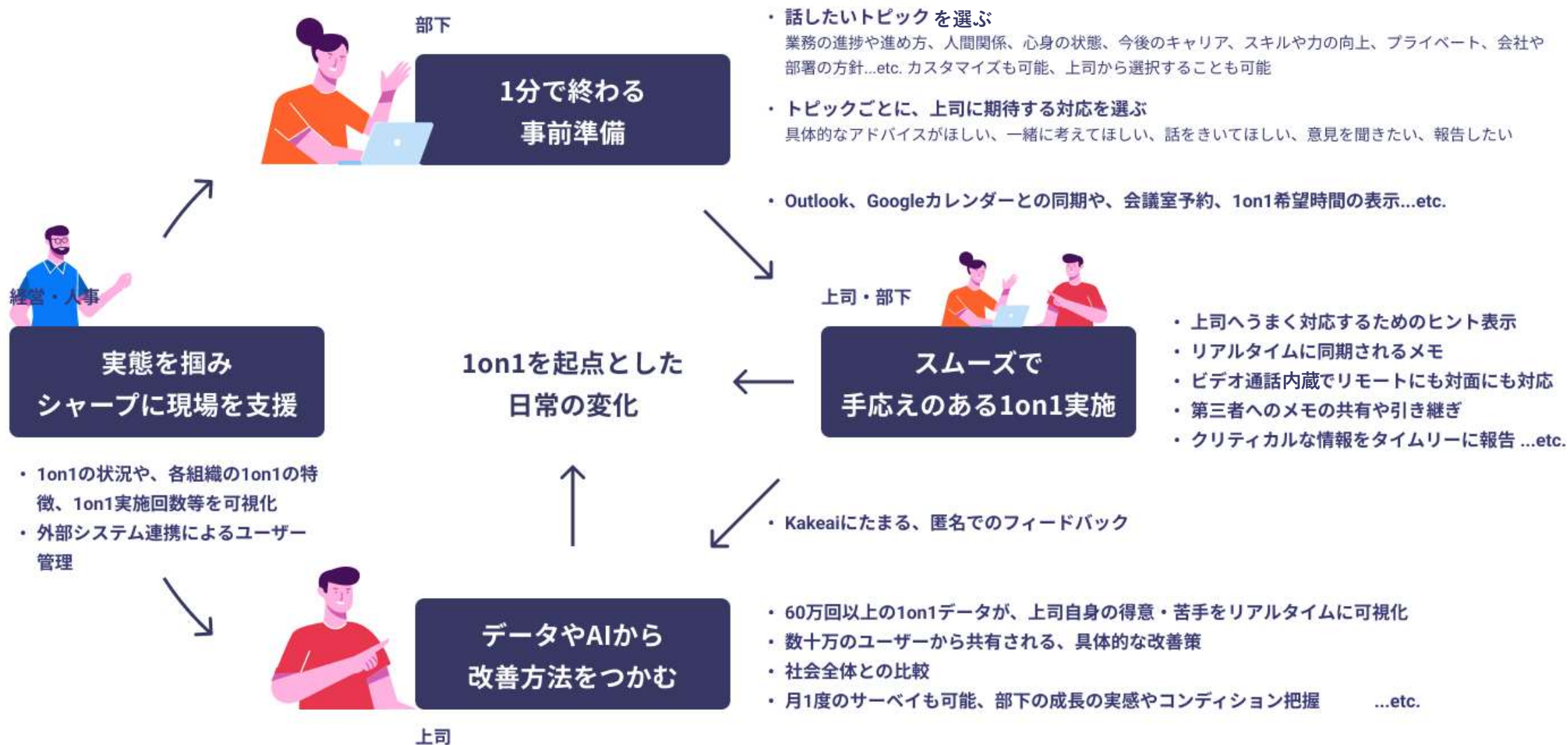
リモートワークでも
ビデオ通話を使って
ブラウザ1つで
1on1ができる

1on1支援ツール Kakeai がどう役立っているか



上司へのフィードバックデータで
自身で振り返りができる

1on1専用の特許とテクノロジーが支える、成果につながるサイクル





**エンゲージメントと生産性の向上に
1on1は寄与しているのか？**

Q：1on1はメンバーはどのような良いことがありますか？



雑談やラフなコミュニケーションがしやすくなった。
これまでには知らなかった面を知ることができ、
お互いの理解が深まった。

業務を進めやすくなった！！
安心して相談できるようになった！

普段は確認できなかった気になっていたことも聞けた。

1on1という話す場があるので、
何かあったら1on1で解決すれば良いので安心。



Q：マネジャーは1on1をどう活かしますか？



1対1でちゃんと話さないと、表面的に見ているだけでは絶対わからない特長がメンバー個々人にあります。

普段おとなしい人が、1on1で話してみるとびっくりするほど深く思考していたり、良いアイデアを持っていたりする。

それを知れたら、上司は実行しやすい環境作りを後押しするだけです。

1対1で時間を作ることで「どんな思いで仕事をしているのか」「どこに課題を感じているのか」など、普段は話せない想いや悩みを素直に話してくれます。

メンバーの特性や強みを早く・深く知ることができて成果につなげられ業績目標も120%達成と組織にも貢献できています。



1on1の満足度が高かったメンバーが嬉しかったマネジャーの対応

メンバーが嬉しかったこと	トピック	対応
私が話すことについて、興味を持って聞いていただけた	仕事の価値観	話を聞いてほしい
親身に聞いてくださる所や、具体的に意見を言っていただけるので相談しやすいです。	今後のキャリア	意見を聞きたい
「是非、仕事を楽しんでください」という励ましのお言葉で肩の荷がおりた心地がした	仕事の価値観	その他
前向きな姿勢、協力的な姿勢を示してくれた	業務の進め方	意見を聞きたい
真摯に受け止めていただき、意見もいただけた	業務の進め方	一緒に考えてほしい
親身になって聴いていただきました。自然体で話をできた	心身の状態 / 体調、モチベーション	話を聞いてほしい

1on1の満足度が高いマネジャーが意識していること

マネジャーが意識していること

1on1は、あくまでも所属員の成長が目的であることを心がけるべき

何でも話ができるようにフランクに接することを意識しました。

コミュニケーション頻度を上げていくことが重要と実感。

会社にとって一時的にマイナスなメンバーの考え方を否定せず、肯定したこと。

話の中から、どのような悩みがあるのかフラット気持ちで聞く姿勢をとった。

当該メンバーの言動が組織に大いに貢献していることを率直に話すこと

相手の考え方を聞きながら、あくまで一つの意見としてアドバイスを行う

自分の経験を踏まえ、相手にあったアドバイスを心がけた

解決策を考えてもらい、やってみましょう、と前向きに賛成した

まず肯定、共感から入る。次回までに心がけてほしいことを明確にながらも、相手の話を傾聴するように心掛けた

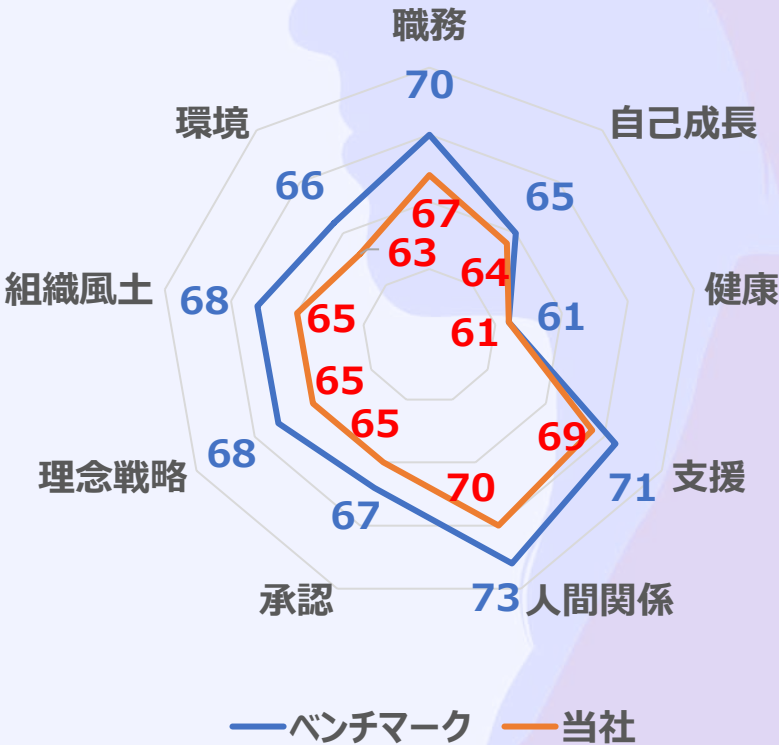
職員の成長に向けたエンゲージメント（やりがい・自発的貢献意欲）の向上

- 職員一人ひとりの成長に向けては、所属長との信頼関係、双方向の活発なコミュニケーションのある職場環境、および本人のエンゲージメント（やりがい・自発的貢献意欲）向上が重要
- 所属員のエンゲージメントを測定するアンケート「Wevox」を毎月実施、スコア結果は所属長へフィードバック
- 全社のエンゲージメント総合スコアは66、ベンチマーク(従業員1,001～5,000名規模の金融業の平均)を下回る

1. エンゲージメント総合スコア (2023年12月実績)

	総合スコア
朝日生命	66
ベンチマーク	68

2. エンゲージメントを構成する9つのキードライバーのスコア (2023年12月実績)

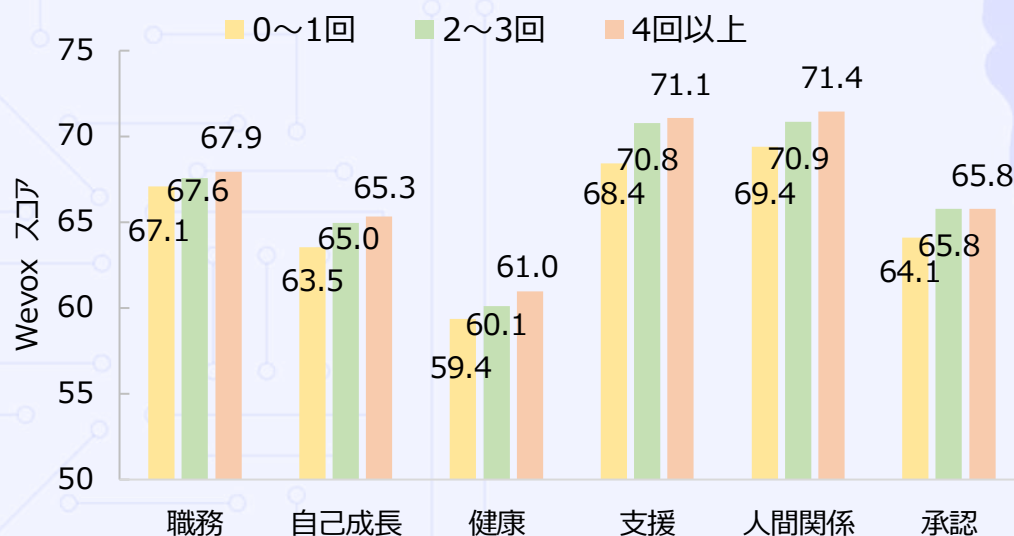


Wevoxでは9つのキードライバー「職務」「自己成長」「健康」「支援行動」「人間関係」「承認・期待」「理念・戦略・事業」「組織風土」「待遇・制度・環境」を用いてエンゲージメントを測定※
※エンゲージメント総合スコアは「健康」を除いた8項目の平均

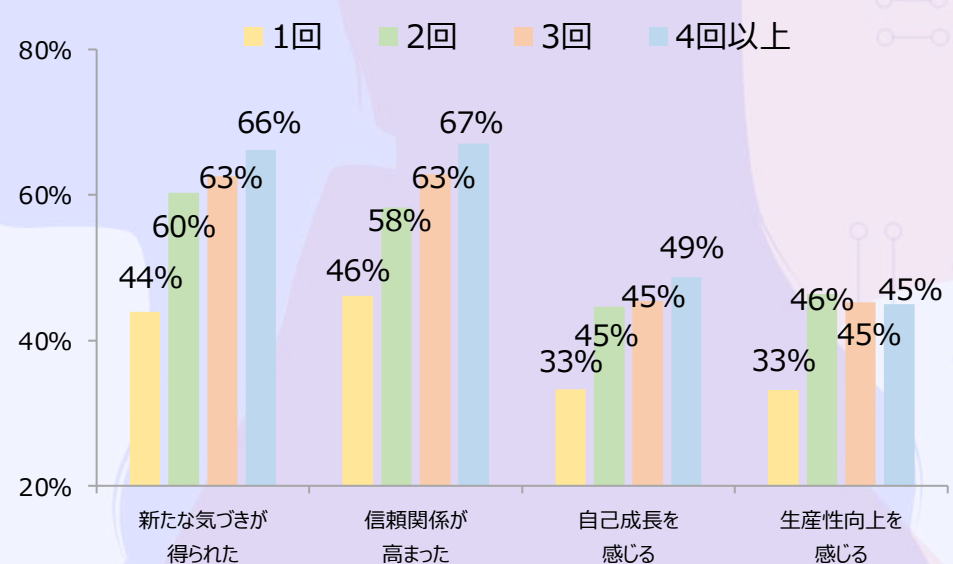
エンゲージメント向上に向けた1on1ミーティングの展開

- 1on1の実施回数が多いほどエンゲージメントの「職務」「自己成長」「健康」「支援」「人間関係」「承認」スコアが上昇
- 意識調査でも1on1実施回数が多いほど「新たな気づき」「信頼関係」「自己成長」「生産性向上を感じる」の肯定回答が増加
- 上司役は「実施時間がない」「雑談で終わる」「部下が主体的に話してくれない」等を1on1の難しさとして認識(次項参照)
- 1on1の回数が増えるにしたがい上司役の対応に満足する部下役が増加、具体的なアドバイスを望む意見も多い(次項参照)

1on1実施回数別のエンゲージメントスコア(2023年9月実績)

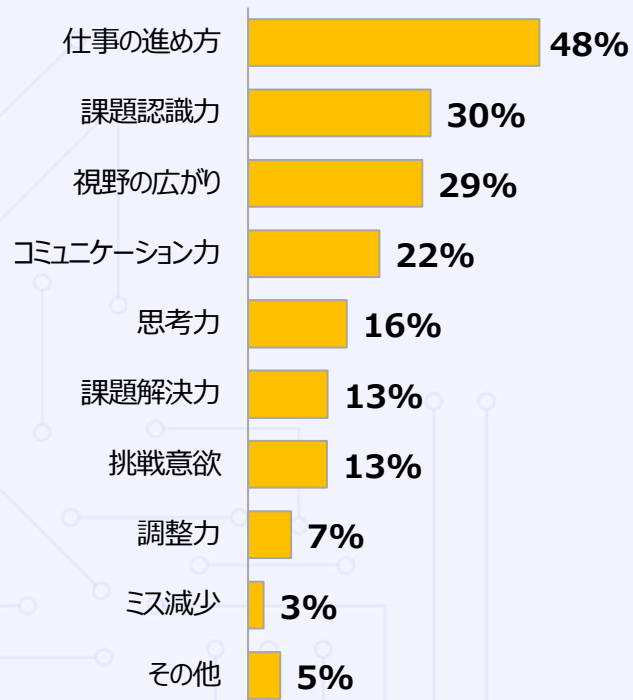


1on1に関する意識調査結果

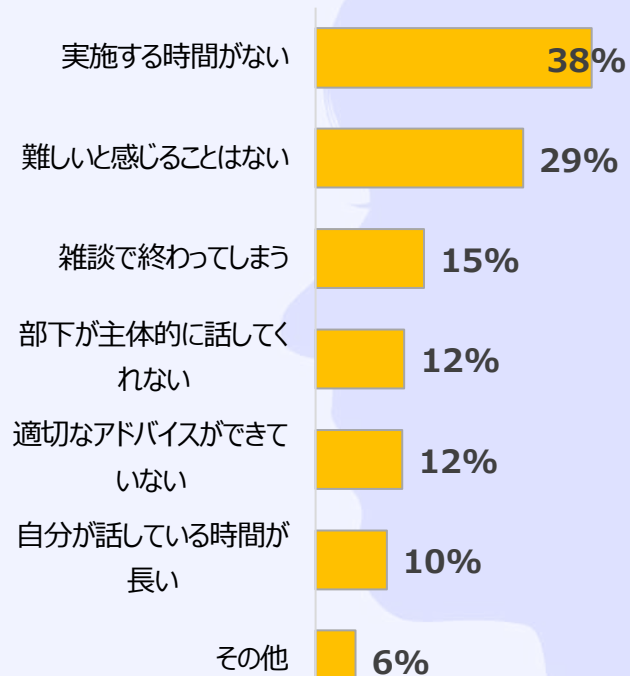


エンゲージメント向上に向けた1on1ミーティングの展開

1. 意識調査「1on1で成長を感じたことは何か」

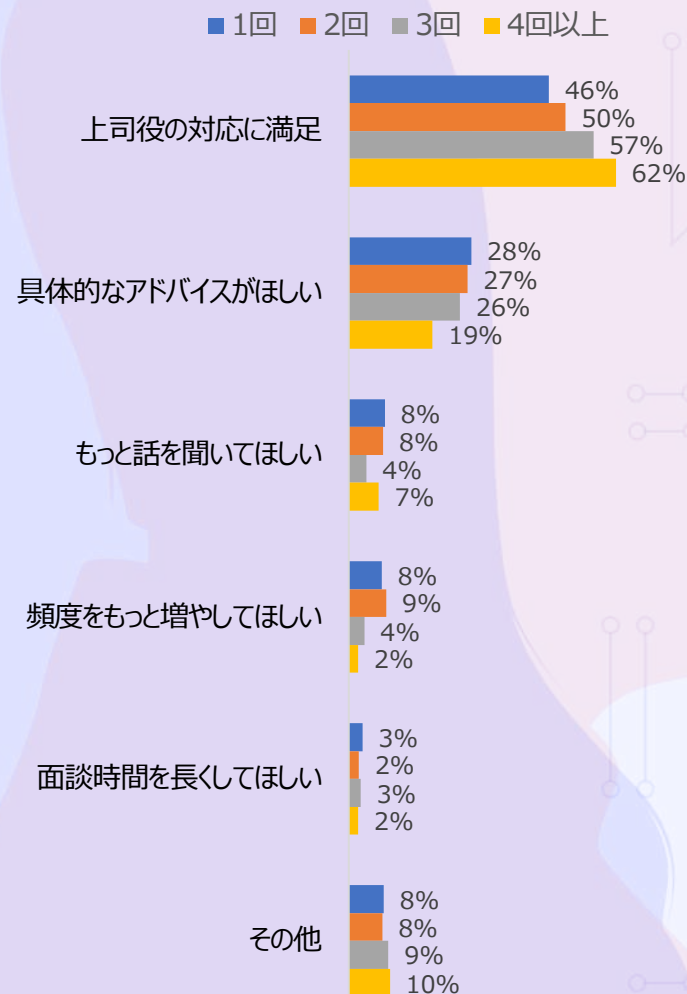


2. 意識調査「1on1の上司役として難しいと感じていることは何か」



※支社・営業所の回答を集計

3. 意識調査「1on1の部下役が上司役に望むことは何か」



※支社・営業所の回答を集計

1on1 | 負担を減らし、対話の質を高める

1on1の前

1on1中

1on1の後

1ヶ月に1度

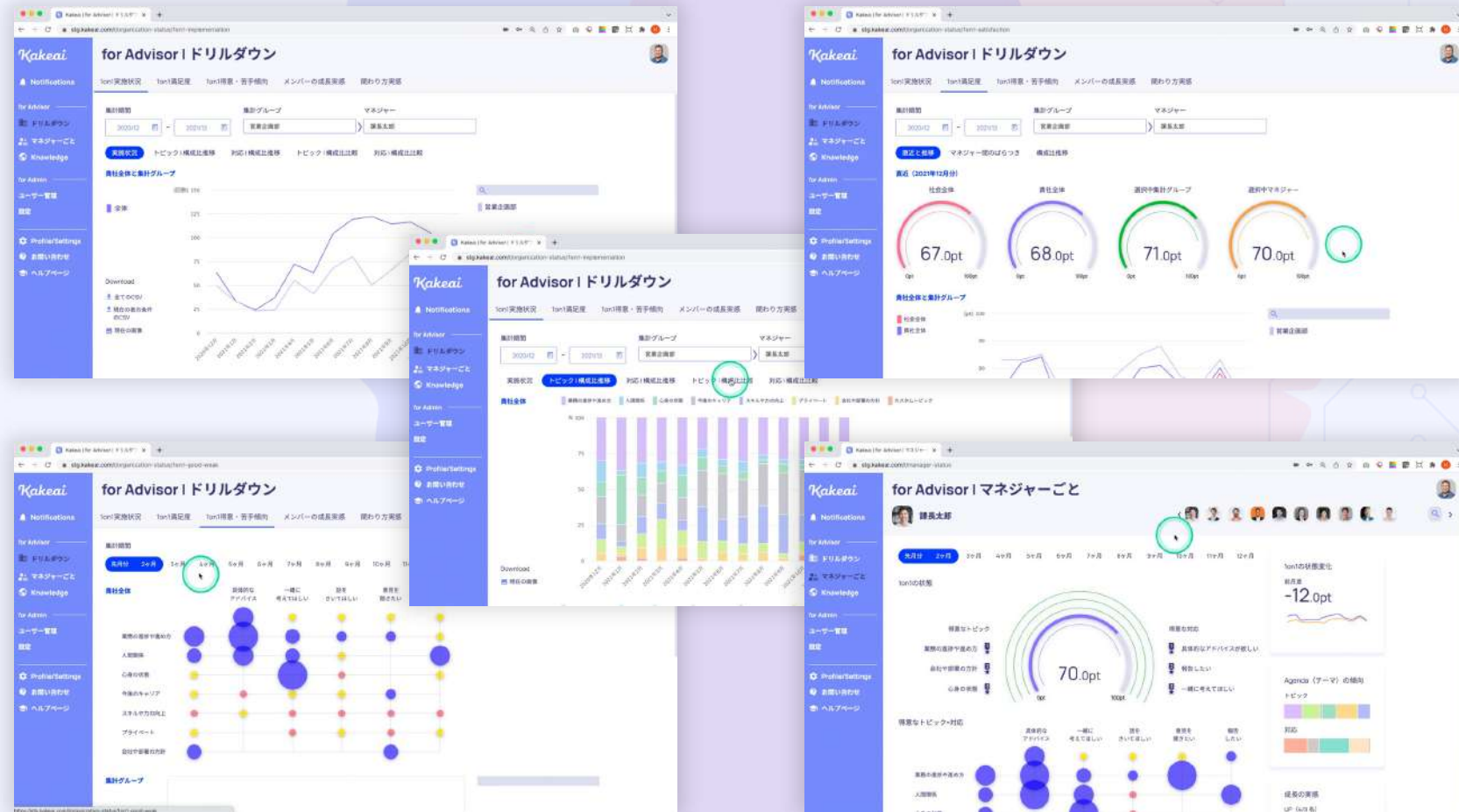
経営・人事・現場管理職の上司

〈現場管理職への具体的な支援や指導に活かす〉

- 例えば、経営や人事、また部長や事業部長の皆様にも、月に1度TeamsやSlackやメールで、データ（右図）更新のお知らせが届きます。
- 前月や過去の1on1実施の状況や、トピックや、求める対応の傾向を俯瞰的に確認することができます。
- 社会全体の傾向と比較することもできます。
- 全社、部門単位、マネジャー単位でドリルダウンして確認できます。

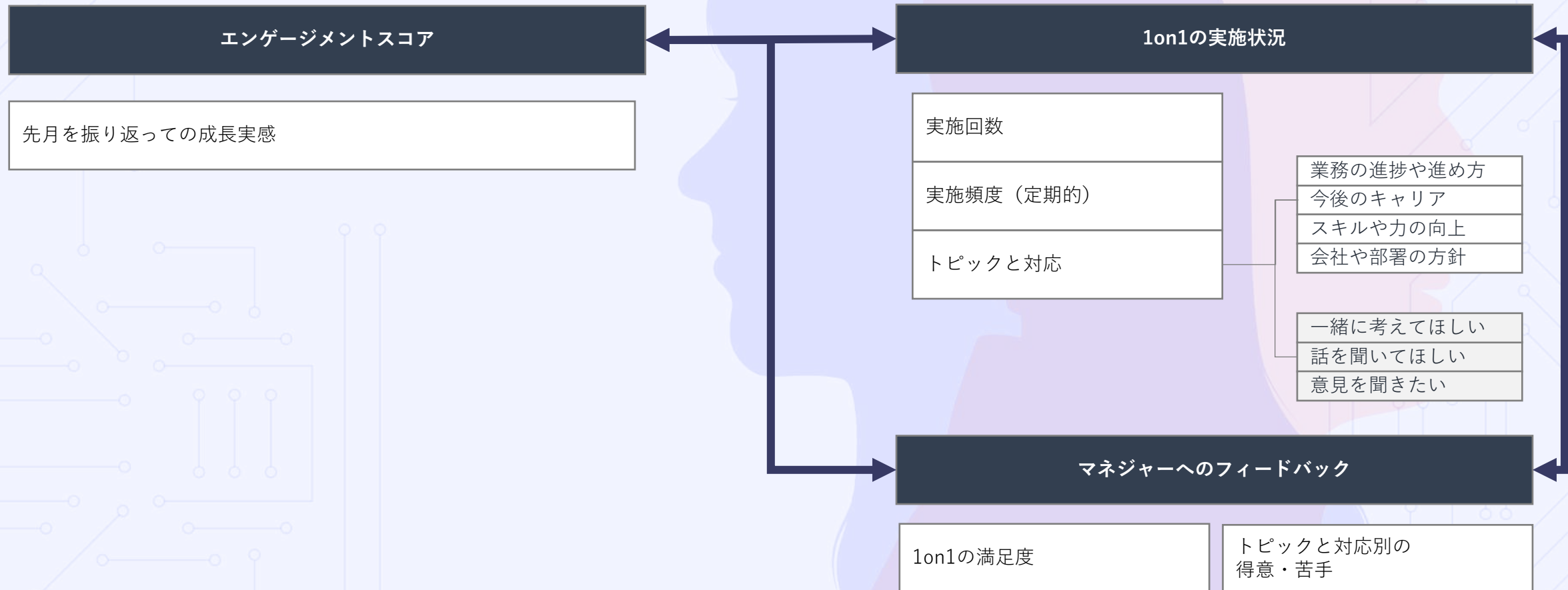
【頂戴する声】

- 現場の実態を掴み、具体的に的確な現場管理職支援や、組織ごとの特徴を踏まえた施策検討へつながられている。
- 1on1の状態の共有のためのファイルを展開する等のアナログな対応がなくなり、負担が減ると共に、改善促進が効果的になった。
- マネジメント層向けの研修を効果的に設計できるようになった。コストも減った。



エンゲージメント向上と1on1の改善サイクル（仮説）

- 1on1の定期的な実施と効果的なトピックでの対話により、1on1の満足度が改善するとエンゲージメントが向上する
- マネジャーの対応の改善とメンバーとの認識のズレのギャップの解消により1on1の満足度が向上する



エンゲージメントスコアへの影響（他社事例）

- 1on1の満足度は、エンゲージメントスコアへ強く影響。
- トピックごとにも違いがあり、最も影響が大きいのは「会社や部署の方針について」

〈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で会話されるトピックごと	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）

まとめ

1.上司役の傾聴 コーチングスキル

継続的な施策でステップアップを促す

- 1人のマネジャーに3回のスキルアップ機会を提供
- 基礎編、応用編、発展編と内容を高度化

2.経営のコミットメント

部下の話を傾聴する文化がなぜ必要か

部下との対話を通じて生産性向上につながるという意識の醸成

- 1on1の実施状況の報告と好事例の発信

3.運営するためのツール

部下の話を傾聴する文化を醸成するための仕組み