

1on1の定着

— 続いた会社と、形だけ残った会社

成功：週1回30分を十年以上続けている（ヤフー）

- ・ 2012年、経営体制の刷新にあわせて導入。上司と部下が週1回・原則30分。当時の社員規模はおよそ6,000人。
- ・ 目的を「部下のための時間」と定義。進捗確認でも評価面談でもないと言いつつ切った。
- ・ 制度の号令より先に、管理職へ傾聴とフィードバックのコーチング研修。外部の専門家も交えて自社向けに設計し、改訂を続けた。
- ・ 全社一斉ではなく人事責任者とその周辺から開始。2017年に書籍化、2025年に増補改訂版。十年以上、同じ枠が動いている。

失敗：全社一斉に配って半年で薄れた1on1（典型パターン）

- ・ 調査結果を受けて翌月から全社実施を決定。配られたのは目的の一枚と進め方マニュアル、実施率の報告フォーマット。
- ・ 管理職への訓練はなし。「傾聴する」は指示であって技術ではない。20人の部下を持つ課長は面談の枠に追われた。
- ・ 半年後、実施率だけが報告され中身は誰も見ない状態に。リスクが増え「今週は特になければ飛ばそうか」に。
- ・ 1年後の調査で「上司と話す機会が足りない」はほとんど動かず。制度は導入済みと記録され、次の施策の検討が始まる。

分岐点

導入の日ではなく、三ヶ月後の続け方を先に設計したか。

自社・自組織に当てはめると（検討事項欄にどうぞ）

1. いま用意されているのは、実施率を数える仕組みか、聞く側が育つ仕組みか。
2. 1on1で話したことは評価に使わないと明言され、実際に守られているか。
3. 議題はどちら側が持ち込む設計か。「今週何かある？」から始まる場合は主役が入れ替わっている。

