

緊急事態宣言中に実施した ピープルマネジメント

TIS株式会社 倉持健史



目指したい姿

エンジニア（チーム・組織）が

“健全に **ライフ** も **ワーク** も楽しめている”

という状態を目指す。

自己紹介

倉持 健史 (くらもち たけし)

メインミッション

ピープルマネージメント推進

&

インフラエンジニアのテックリード



兼業

国家資格キャリアコンサルタント

メンタルヘルス・マネジメント
コーチングスキルアドバイザー
心理的安全性認定ファシリテーター
ファイナンシャル・プランナー

専門学校講師

IT技術者向け



本日お話しするピープルマネジメントの取り組み

新しいスタッフへの オンボーディング

課題：

- 新卒・新人：いわゆる新入社員研修のみ
- 中途採用者：OJTのみ（ほぼなし）
- 異動者・復帰者：ほぼなし

取り組み：

- 新卒・新人：新入社員研修アップデート + α
 - 中途採用者：
 - 異動者・復帰者：
- } 枠組みを作って実行

成果：

- 新卒・新人：成長促進の兆し！
 - 中途採用者：
 - 異動者・復帰者：
- } 今後ヒアリング

(*) オンボーディング：
新しく参加した従業員が速やかに活躍できるようにするための仕組み

管理職・マネージャー/リーダーへの 関係の質向上・独自研修

課題：

- 新しい仕組みがどんどん管理者/部門へ投下
（1on1, メンタリング, キャリア面談, etc）
- 指示的リーダーシップのみからの脱却

取り組み：

- 独自研修の企画遂行
- 1on1 の効果的な進め方提供（あるあるQ&A込み）
- 心理的安全性サーベイ

成果：

- 関係の質向上研修
 - 1on1 の効果的な進め方
 - 心理的安全性サーベイ
- } 関係の質の向上
意識改革
今後、計画一行動変革へ

対象者別に活動するアイテムの抽出と整理

■ 対象者

- 新卒・新人
- 中途採用者
- 復帰者（育休、産休明けなど）
- 異動者（他組織からの異動）

■ タイミングにより必要事項と分担

- 入社前
- 入社後

■ 役割分担

- 人事（全体スケジュール、計画書、提出物）
- 事業部（組織の取りまとめ、）
- 部門（育成・教育の担当、OJT担当者）

■ アクションアイテム

- 必須事項
- 既存の仕組み改良
- チームビルディング
- メンタリング

		新卒・新人	中途採用	育休明けなどの 復帰者	他部門からの 異動者	
入社前	*****	○	○	○	○	
	*****	—	○	—	—	
	*****	○	○	—	—	
	*****	○	○	○	○	
	*****		○	—	○	
入社後	*****	(人事)	—	—	—	
	*****	(人事)	(人事)	—	—	
	*****	(人事+事業部)	—	—	—	
	*****	(人事)	—	—	—	
	*****	プレゼンテーション研修（独自）	○	任意	任意	任意
部門着任後	*****	ワークショップ（独自）	○	任意	任意	任意
	*****		○	○	△	○
	*****		○	○	○	○
	*****		○	○	○	○
	*****		○	○	—	△
	*****		○	○	—	—
	*****		○	○	△	△
	*****	歓迎会・懇親会	推奨	推奨	推奨	推奨
チーム配属後	*****	日報・週報仕組み提供とフィードバック	○	—	—	—
	*****		○	○	○	○
	*****		○	○	○	○
	*****		○	推奨	推奨	推奨
	*****		○	推奨	推奨	推奨
	*****		必須	必須	必須	必須
	*****		推奨	必須	必須	必須
*****		—	◎	—	—	
*****		○	○	○	○	

「日報」の仕組みのアップデート

新卒・新人日報の仕組みと先輩社員からのフォローアップをアップデート

課題

きちんと新人が日報を書いているのに、先輩社員から、新卒・新人社員へ十分なリアクションやコメントが受けれていない。

先輩社員（OJT担当者含む）が見れていない。

他人まかせ。

必要性がわからない。

フィードバックの仕方が不明。

このやり方、考え
でいいのだろうか不安
だなあ・・・

なんとなく、
もやもや・・・

いろいろ
難しいなあ

気になる事が・・・

先輩は忙しそう
で申し訳ない

新卒・新人

日報投稿に皆が気づくように・・・

- 日報リンクを部門 Teams へ投稿し報知
- リアクション・コメントの状況を可視化
- 週1のメルマガに投稿されたコメントを取り上げ、レポート



先輩社員への動機づけ・・・

- 新卒・新人はその日、印象的だった事柄を日報のタイトルに記述
- OJT担当者は、コメントを必須で依頼し、目標設定に後進育成とし計画
- 月次でレポートされる日報活動の全社ランキングを共有
- 月次部会で部員全員へ“部長”が日報フィードバック状況を報告・可視化

効果的なコミュニケーションのために・・・

- 新卒・新人のための「フィードバックの必要性」を先輩社員へ説明
- 「フィードバック」の効果的な仕方を先輩社員へ教示

“仕組み” そのものの更新

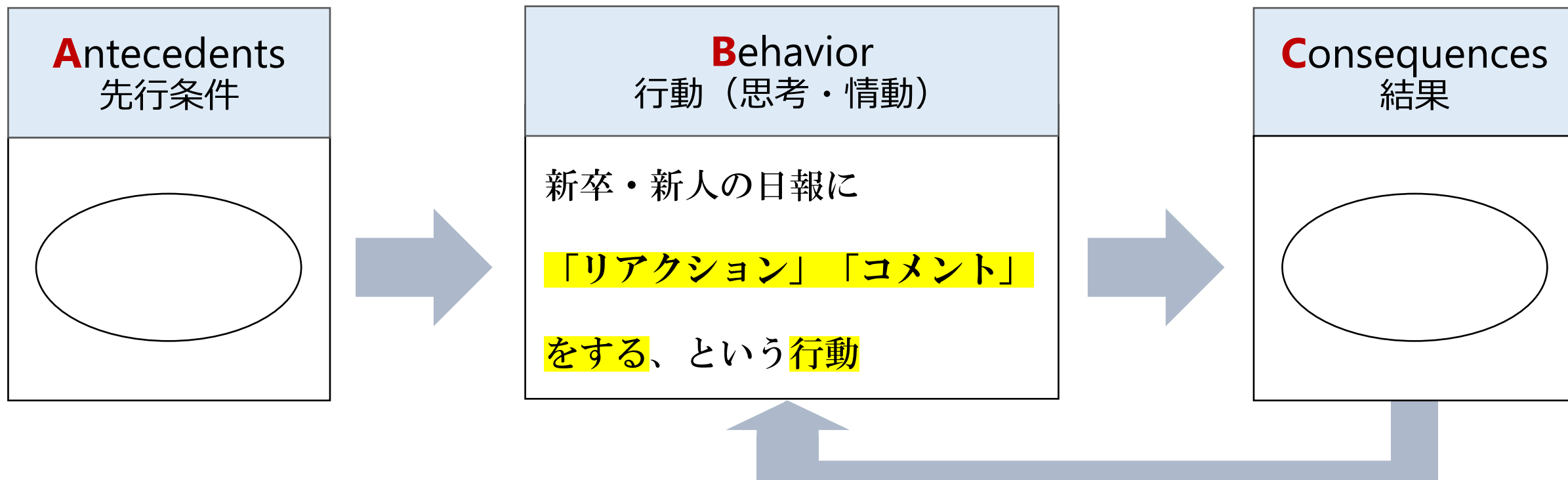
- 日報フォーマットを YWT から「Fun , Done , Learn」へ変更
- 日報フォーマットに「“もやもや”したこと」を項目追加

先輩社員へ日報を書いてもらうように“促す依頼”

- 所属チーム内ではローテーションでコメント投稿＊
＊をリーダーは「朝会」等対話の際に、期待を込めてその担当者に依頼
- 日報にコメントがされたら、それにできるだけ早くリアクション
- チームリーダー/マネージャーへは対話の機会の際に、コメントをした担当者へ感謝（承認行動）を励行

行動分析学*に基づく行動計画

従業員の“行動（日報にリアクション・コメントをする）”のために**きっかけ**を作り
従業員が“行動”できた**直後**に、次にまた“行動”してもらうために**強化**を行う。



行動分析学：

「人間や、人間以外の動物の行動には、それをさせる原因がある。」
その原因を解明し、行動に関する法則を見出そうとする科学

B.F.Skinner

三項随伴性(ABC分析)：
望ましい行動を「**強化**」する

これまでの成果

■ 2018,2019年度の比較

2018->2020

"いいね"

7.7 倍

コメント

3.3 倍

2019->2020

"いいね"

3.1 倍

コメント

9.3 倍



"いいね"

5.4 倍

コメント

6.3 倍

*週によって倍率に幅あり、2~20倍

■ 日報コミュニティの活発度ランキング

7月

3位

8月

2位

9月

2位

10月

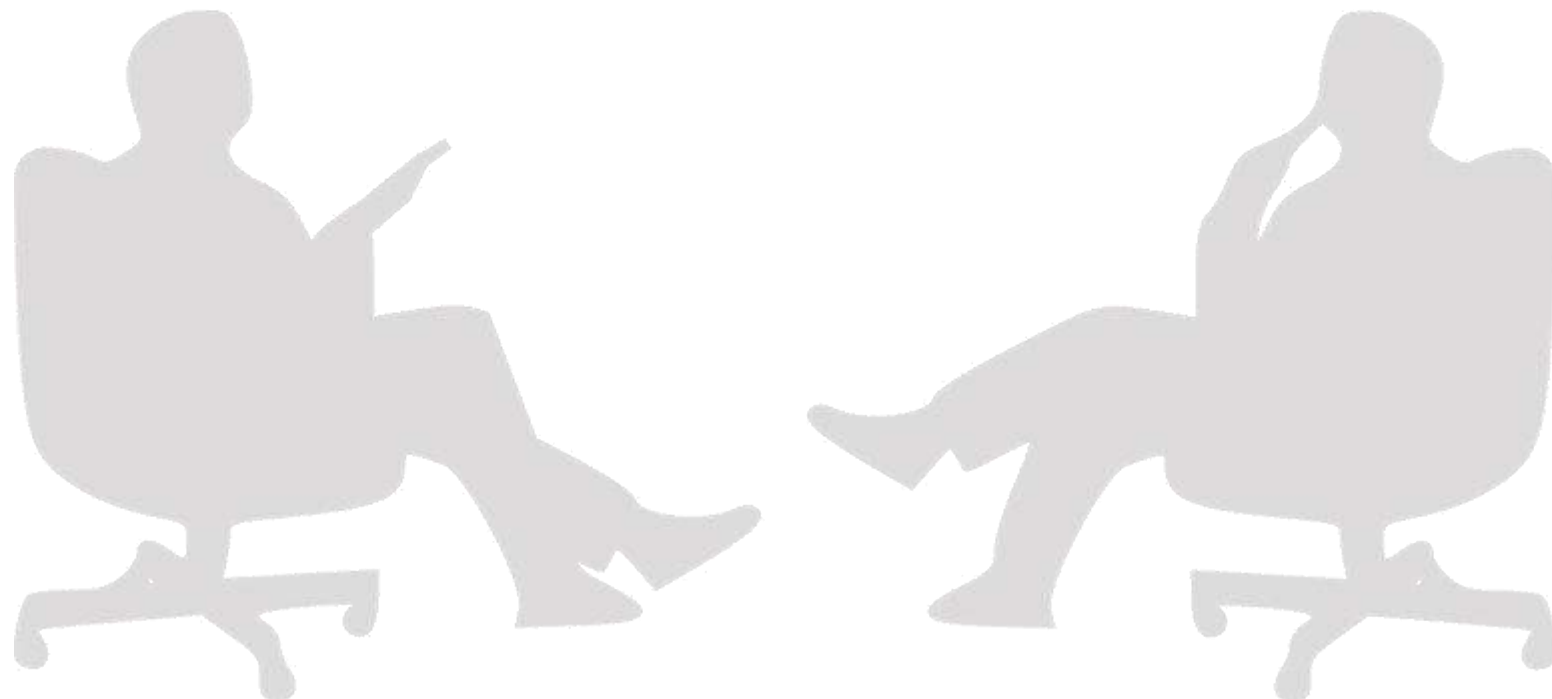
1位

(※) 全50以上コミュニティ中

マネージャー向け関係の質向上のための**独自研修**

■ マネージャーが得られる事

- 本質的な対人関係・コミュニケーションスキル習得
- キャリアについての他者への支援方法の習得
- 1on1 を効果的に実践的するためのノウハウ習得



上期は、2部門 約20人のマネージャーへ・・・**効果的な実践につながり**、
下期は、+3部門 約40人のマネージャー/リーダーへ**実施中!**

1、オリエンテーション

2、関係構築について

3、対人関係一スキル・メソッド

■ 姿勢 / 態度

受容的態度 / 無条件の肯定的配慮
共感的理解
自己一致

■ 傾聴

うなずき
あいずち
繰り返し
感情の反射
表情合わせ
明確化（言い換え・要約）
声の調子
ペース合わせ
相手との距離

■ 質問

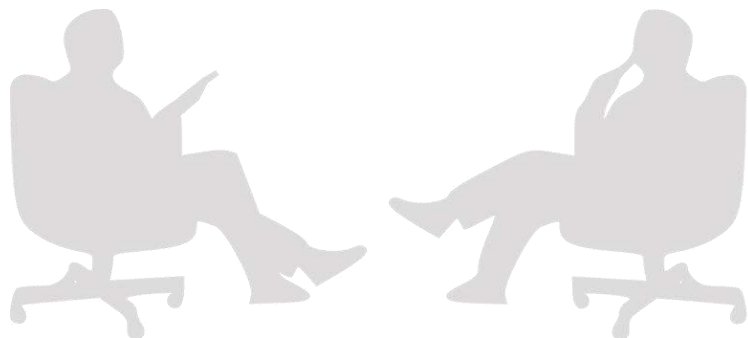
■ アドバイス
■ フィードバック
■ アクノリッジメント（承認）
■ アサーティブネス
■ リフレーミング
■ ティーチング/カウンセリング/コーチング

4、キャリア面談支援

1on1 の効果的な進め方提供

前提知識

- 1on1とは何か
- なぜ重要視されているか
- 期待される効果は何か
- 目的
 - 一般的
 - 自社
- 意識する2つのモデル
 - 経験学習・経験学習モデル
 - 組織の成功循環モデル



1on1のプロセス

- 事前準備
- 当日の流れ
 - 初回が大事
 - 序盤
 - 終盤
 - 終了後
- Topic
 - よくある誤解
 - NG事項
 - 困りごと・悩み

実態調査からのQ&A

部下側コメント



会話する良い機会（業務外の内容も含め）



必要性を感じられなかった（雑談でよいのかという疑問も含め）



話す内容に悩む・困る（上司がゆえにのニュアンスも含め）



継続できなかった

上司側コメント



何を話したらよいか、テーマに悩む



効果があるかわからない、不明



時間が取れない

互いに類似点をあげており、

この点は一般的にも多くよせられる課題。

オンラインでスーパービジョン（もどき）

*スーパービジョン：対人援助職者が指導者から教育を受ける過程

Zoom meeting

カメラ&マイク Off



倉持



部下



上司

1on1

**上司が短い時間での対話の効果向上
するためのサポートを実施。**

倉持が対話を聴き、1on1 終了後・・・

1. 上司自身で良かったところ・難しかったところなどをまず自己評価してもらう
2. 倉持が進め方、姿勢、しぐさ、応答の仕方等のフィードバックを実施

+ 状況により助言

上司からの実施の感想：

- ・自分のやり方が改めて確認できた
- ・不安や戸惑う事が解消された
- ・自信がもてるようになった

今後、



マネージャー自身で自走できるサポート



組織の中で仕組化



活動成果の可視化

Internet Week 2020

Thank you

