

コンサルティング事例 01

ワイジェイFX株式会社

1on1による「対話」が拓いた 従業員の可能性



ディーセントワーク・ラボ代表の中尾が、4年以上お付き合いのあるワイジェイFX社取材しました。
同社とディーセントワーク・ラボ(以下DWL)との関係は、
ダイバーシティを重要な経営課題と考えていらった当時の社長より、
障がい者雇用についてご相談をいただいたことにさかのぼります。

当時、ゼロから障がい者雇用の立ち上げを目指して、
社長や人事部の皆さんとディスカッションを重ね、社内理解を得るための研修など共同で取り組みました。

採用後も、障がいのある方と同社の相互理解を深められるようコーディネートしたり、職場環境の改善について、
具体的なアドバイスをおこなってきました。
現在も、定期的に同社の当事者社員との面談・フォローを実施しています。

今回は、そんな同社で活躍を続ける障がい当事者社員である高原さん、Aさん(ご本人のご希望により氏名非公開)と、
人事マネージャーの渡辺さんにお話をうかがいました。

会社のご紹介：ワイジェイFX株式会社

ヤフーグループの一員として「FX(外国為替証拠金取引)」サービスを提供する金融機関。
顧客が、安全に長く投資機会を持てるように、最先端のテクノロジーを駆使しながら、アプリ設計・リスク啓蒙にも気を配っている。

ご紹介：高原さん (インタビュー:2ページ目)

2018年ワイジェイFX入社。社長アシスタント兼総務業務を担当した後、現在は人事系の制度企画に従事。ADHD/ASD当事者。

ご紹介：Aさん (インタビュー:3ページ目)

2019年ワイジェイFX入社。社内報の作成に携わる。ユニークな企画と、社内カルチャーへの貢献が評価され、
Good Support賞を受賞。ADHD当事者。

ご紹介：渡辺さん (インタビュー:4ページ目)

2012年ワイジェイFX入社。顧客対応、VOC(顧客の声)を元にした100案件以上の各企画・改善をディレクション。
その後、カスタマーサービス部のマネージャーに就任し、部門の体制改善、HDI国際認定サポート標準の格付けによる3つ星を獲得。
その後、マーケティング部門の組織編制に伴いマーケティング部マネージャーに異動。
新部門のチームビルディングを経て、2019年人事部マネージャーに異動し現在に至る。

「障がい者枠で入社したと思ってないんじゃないですかね?(笑)」

DWL中尾 定期的に面談をしているので、改まってしまって変な感じですが(笑)
今担当しているお仕事を教えてくださいませんか？

高原さん 3年前に総務兼社長アシスタントとして入社し、備品の補充など簡単なところから始めて、今は人事の環境制度や組織改善施策の企画などに携わっています。
具体的には、従業員満足度を上げるために、情報の均一化、コミュニケーションの活性化を行う施策を企画しました。
例えば、コミュニケーションの活性化のために、
まず、弊社社長(松本 好史氏)の名前をとって、用途別にいくつかチャットルームを作ったんです。

社長のなんでもない「つぶやき」が覗ける「まつもとかろ」という社長専用のチャット
(以前まで「Tocaró」というコミュニケーションツールを使っていたため
「松本」+「Tocaró」)や、社長と雑談ができる「マツモトーク」、役員も含めたグループチャットである「マツモトフレンズ」、
あとは社員同士の雑談の機会を増やしたいと思って立ち上げた「ワイワイ雑談チャンネル」ですね。

他にも、心理検査の資格を取得したので、社員を対象に分析やアドバイスを実施したりしています。

DWL中尾 チャットルームの名前がどれもユニークで面白いですね！
そういった企画系にずっと携わってこられたわけではなかったですね。
入社当初はどんなお仕事をご担当だったか、お話いただけますか？

高原さん 入社当初は、備品の補充などのいわゆる庶務的な業務がメインでした。

DWL中尾 今の業務とはかなり違いますね。どういう経緯で今の業務をご担当されるようになったのでしょうか。

高原さん 自分の興味があることや、やりたいことを上司に伝わりやすいようにまとめて、1on1(上司との一対一のミーティング)で相談したことが一番大きいでしょうか。

DWL中尾 私との定期面談でも、組織の改善や心理学に興味を持っていらっしゃるとお話されてらっしゃいましたものね。いろいろな試行錯誤をされた結果、上司や当時の人事の方に伝わるようになって、上司がそれにあった仕事をアサインしてくれて、今に至るということですね。

高原さん 1on1で「やりたい」と言った業務をどんどんアサインしてくれましたし、上司は寛容でしたね。当時の社長や人事担当者がダイバーシティを重視していましたし、意見を聞いてもらいやすい環境だったと思います。

DWL中尾 社員ひとりひとりの好きなこと・興味のあることをしっかり聞いた上で、関連したことを積極的に業務としてお任せして、能力を発揮してもらうような土壌があるのかもしれないね。

変なことを聞くようですが、ご自身が「障がい者雇用で働いている」と実感するタイミングってありますか？

高原さん いえ、正直なところ、あまりありませんね。社内には障がいのことについて、わざわざ知らせていません。私より後に入社された方は特に、私に障がいがあると知らない人が多いかもしれませんね。
組織改善の仕事をするようになって、他の部署を含む様々なメンバーとコミュニケーションする機会が増えたのですが、その中で、障がいも含めて私の個性として理解をいただけるようになったのかもしれない。何か特別に理解や配慮をお願いしたわけではなく、自然とコミュニケーションをとっています。

DWL中尾 すてきです！
最後に、Aさんがこれからやっていきたいことをお聞かせいただいてもよいでしょうか？

高原さん もっと、ひとりひとりの社員にフォーカスした人事制度・社内環境を作ることですね。
今は、従業員満足度調査で5点中3.5が平均なのですが、今後はそれを4.5点くらいまであげたいと思っています。

DWL中尾 すごいです！どんなアイデアを考えていらっしゃるか、また定期面談で聞かせてくださいね。

1on1のおかげで気づいたことがある

DWL中尾 Aさんにはお話聞いたのですが、いつも面談をしている中、改めて変な感じですが(笑)今担当しているお仕事を教えてください。

Aさん これまで担当していたのは、社内報の作成ですね。

DWL中尾 どんな内容の社内報を作ってらっしゃるんですか？

Aさん 社員の人となりがわかるような内容が多いです。例えば「リモートワークで買ってよかったもの」とか、「データで見るワイジェイFX」と題して「ペットを飼っている人の割合」などのアンケート結果をまとめてみたり。もちろん新規事業のインタビューなど、真面目な企画もあります。

DWL中尾 社内報を作成する中で、たくさん社員の方とのコミュニケーションをとる機会があったんじゃないですか？今の業務とはかなり違いますね。どういう経緯で今の業務をご担当されるようになったんでしょうか。

Aさん そうですね!私は金融の知識がない中で入社して、不安な気持ちもあったんですが、いろんな部署の方と仲良くなれたと思います。社内報を読んで、「ホッと息抜きになる」「デザインがうまいね!」など温かい感想を下さる方もいらっしゃって嬉しいです。

DWL中尾 好評ですね!記事の企画はどのように作っているんですか？

Aさん 人事部の渡辺さんや、上司と楽しくディスカッションしながら決めています。社内向けのもので、かなり自由に発想していますね。

DWL中尾 楽しそう!では、お仕事で悩んだ時はどのように解決してきましたか？

Aさん 上司や、人事の渡辺さんとの1on1、中尾さんとの面談で、たくさん気づきをいただきました。入社当初、「会社の役に立ってないんじゃないか?」とネガティブになっていた時期があったんです。ひとつひとつ丁寧に、私の中で思い込みを解いてもらえました。

DWL中尾 素敵です!上司や渡辺さんとの1on1での「対話」を通して、いろんな気づきや納得があったんですね。

Aさんが、ご自身と向き合い「対話」してきたからこそその気づきもあるのだと思います。このあと渡辺さんにもお話をうかがうので、とても楽しみです。

続いて、高原さん、Aさんの活躍をサポートしてきたマネージャーの渡辺さんに、同社がどうやって社員の能力を引き出し、活躍をサポートしているかについて、お話をうかがいました。

マネジメントに、障がいは関係ないんじゃないかと思っています。

DWL中尾 高原さんとAさんにお話をお聞きして、それぞれの得意なことや、興味を仕事に生かせるような、人に合わせた素敵なマネジメントだと感じました。
障がい者雇用のマネジメントとして気を配っていらっしゃることはありますか。

渡辺さん 障がい者雇用のマネジメントとしては、あえて意識的に気を配っていることはありません。
障がいの有無を理由にマネジメントの方法を変える必要はないんじゃないかと思っています。
「メンバーが、どうすればそれぞれの能力を発揮してもらうことができるか」という事には常に気を配っていますが、そこに「障がい」をあえて意識しないでいいと思うんです。

誰にだって得意、不得意という個性があるように、「障がい」もそのひとつ。そう考えると障がいがあることで、能力に限界があるとは感じないですし、逆に優れているところに目がいきますね。
その強みをさらに伸ばしていくためにはどうすればいいか、ということはずっと考えています。

DWL中尾 それでは、「マネジメント」そのものについて気を付けていることはありますか。

渡辺さん 初めてマネージャーになった時、「チームのメンバーの人生を預かっている」という意識を持ちました。
マネージャーとして部下の育成や指導から評価まで行うという事は、その人のキャリアや収入、その先の人生にも影響を与えます。それだけ人の人生に影響を及ぼす立場なんだなと思うと日々プレッシャーを感じていました。

DWL中尾 マネジメントがうまくいっている企業の人事さんは、みなさんそうおっしゃいます。
その人の人生を背負う覚悟で、成長を支援し、能力を引き出そうと試行錯誤していらっしゃいますね。
渡辺さんは、メンバーの能力を引き出す際にどういうプロセスで進めていかれるんですか？

渡辺さん 第一ステップとしては、1on1を通じてその人の特性や、興味があることを知ることですね。
「好きこそものの上手なれ」ではないですが、個々人の強みを発揮できることや興味があること、やりたいと思っていることをまずは仕事として任せたいんです。
すべての希望に応えられるわけではないですが、できるだけ本人が、希望する分野や得意そうな業務を任せ、背中を押してあげることで、まずは成功体験が生まれやすくなります。
たとえそれが小さい成功でも、少しずつ成功体験を積み上げていくことで自己肯定感が高まって、仕事が楽しいと感じるだけじゃなく、成長にも繋がっていくんです。
日々の過程で部下の成長を感じられることは泣けてきちゃうくらい嬉しいです。

DWL中尾 まったく能力を生かせずに、くすぶりながら働いているケースはたくさんあると思っています、
背中を押してくれるような環境ってすごく大事だと感じます。
高原さんのケースだとどうでしょう？具体的にどんなステップで進めていかれたんでしょうか？

渡辺さん Aさんの場合だと、今、組織改善の仕事で役立ててもらっている心理検査の資格を取得されたのは、
会社としてお願いしたわけではなかったんです。
私が人事に異動になった際、Aさんは備品補充など庶務系のお仕事だけやっていたらしくなりました。

私はいわゆるステレオタイプの「障がい者雇用らしい業務」をやってもらおうとは考えておらず、
いろんなお仕事をお任せしてみたらいいんじゃないかな？とあれこれ考えていました。
そんな中、1on1で「組織改善系の領域に興味がある」とうかがいました。
そこで、従業員満足度調査と改善施策の企画をお任せしたところ、過去最高の満足度をたたき出す結果に繋がりました。

DWL中尾 すごいですね！

渡辺さん 勝手にハードルをもうけず、本人ができることを適切に理解していくことと、
本人とのすり合わせを丁寧におこなっていかないと、お互い不幸になると思うんです。

自分が上長になってからは、かなりたくさんお仕事をお願いするようになって、
「お願いしすぎているんじゃないか？」とむしろ心配になるときがあります(笑)

DWL中尾 高原さんとの定期面談の中で、「心理検査の資格に興味があるんです」とはお聞きしていました。ご自身で自発的に勉強もされているとうかがったので、「それを活かせるような業務につながるといいですね」とお話ししたり、当時の人事担当者の方とそのようなポジションをテスト的に作れないか相談したりしていました。そのような話をしているうちに、Aさんは実際に試験を受けられて、資格を取得されたんです。そんなタイミングでちょうど渡辺さんがいらっちゃって、高原さんのスキルを生かせるような状況が整ったという流れなんですね。

渡辺さん ただ、結局は高原さんが頑張ったのが大きいんです。私はマネージャーという立場を使った支援をただで、ある意味「場所」を用意しただけ。前向きに取り組んで、今のような成果も出せたのは、ひとえに本人の努力によるものだと思います。

DWL中尾 障がい者雇用が上手くいっているすべての企業は「対話」を大切にしています。お話をうかがったように、貴社のメンバーが能力を生かしたり、前向きな努力をおこなって成果を生み出している秘訣も、やはりメンバーひとりひとりと向き合って渡辺さんが「対話」をおこなっているからだろうと思いました。

その「対話」が生まれるのは、お話にも出てきた「1on1」の場が多いと思うんです。気になっていらっしゃる方も多いと思いますので、その「1on1」について、詳しく教えてくださいませんか？

渡辺さん Yahoo!をはじめとするZホールディングスグループでは、マネージャーとメンバーが定期的に対面でコーチングをおこなっていて、これを「1on1」と呼んでいます。

話す内容や頻度などはケースバイケースですが、メンバーの内省を促して成長を促進することを目的として実施されることが多いですね。

DWL中尾 渡辺さんは「ナナメ1on1」という言葉をよく使われますよね。これは「1on1」とはどう違うんですか？

渡辺さん はい。上司と部下の関係でおこなう1on1とは異なり、先輩社員やメンターといった「斜め上」の関係でおこなう1on1を「ナナメ1on1」と呼んでいます。評価などの利害関係を気にせずフラットに自由なコミュニケーションが生まれるので、とても有効だと思っているんです。

DWL中尾 1on1は、具体的にはどのように進めていくんですか？どんな質問で、お話を引き出していかれるのか、とても興味があります。

渡辺さん 前提として、人によって内省したいポイントが異なるので、1on1をおこなう前に、1on1の目的を改めて整理することが多いです。

実際の1on1の場では、内省を促すことにほぼ100%の時間を使っていますが、ベクトルは様々です。「自分が得意なことは何か」、「やりたいことは何なのか」、「これから何をしていくべきなのか」を、自分自身に問うてもらい、私がおこなう場というイメージです。

1on1の質問は身近で答えやすい質問から始めることが多いですね。例えば「先週できたこと・できなかったこと」。そこからどんどん個人の志向に合わせて深く掘り下げていきます。

DWL中尾 1on1の際に、気をつけていることはありますか？

渡辺さん 大事にしていることは、世間でアイスブレイクと言われている他愛のない会話や、1on1の中での発言に対する共感と肯定です。当たり前ですが、人って安心できる場所だったり、自分の発言に共感してもらえると、もっと話したくなりますし、コミュニケーションのハードルが低くなりますよね。1on1には心理的安全性が必要不可欠な要素です。

人の成長を感じるのが「働きがい」

DWL中尾 最後に、渡辺さんがこれからやりたいことや、こんな会社になりたい、という理想はありますか？

渡辺さん これは人事になる前から考えていることなんですけど、仮に今の会社がなくなってしまったとしても、難なく転職して生きていけるような、そんなメンバーが集まった会社になりたいです。ワイジェイFXで仕事をする中で、自分の好きなことや得意なことを理解して、能力を発揮してキャリア形成してほしい。それが強みとなり市場価値として評価されると社員は長期的に「豊か」な状態になれると思うんです。

DWL中尾 メンバーのみなさんに、自分自身をよく理解することで人生をハンドリングして行ってほしいと願ってらっしゃるんですね。話は大きくなりますが、あらゆる人が「自分自身はどういう人間なのか」「どういうことが好きなのか、得意なのか」「他者にどう貢献していけるのか」ということを経験を通して考えられ、自分らしくそれらを表現、実行できる世の中こそ、ダイバーシティがあると言えるのだと思います。

私たちは「ディーセント・ワーク」と呼んでいますが、人は、社会やグループの中で何らかの役割を担っていると、より「働きがい」や「生きがい」を感じることができます。ディーセント・ワークができれば、それは幸せの要素にも直結しているので、幸せに生きられる可能性が高いと考えています。人生100年時代と言われ、働く期間、何かの役割を担う期間が長くなっていく中で、会社と人事の役割ってとても大きく大切だと感じました。

渡辺さん おっしゃる通りですね。「お金を稼ぐため」という理由で働いている方もいらっしゃると思いますが、メンバーには、何かお金以外にも豊かな人生につながるようなプラスアルファを得てほしいと願っています。そのために、これからも成長や能力の発揮を促進できるような人事施策・制度を作っていきたいです。

DWL中尾 最後に、渡辺さんにとっての「働きがい」をお聞きしてもいいですか？

「人の成長を見る」ことです。期末にメンバーの実績を振り返っている時に、「この人はこんなに成長したんだな」と実感して、喜びを感じます。仕事上、その人の成長に関わることで、相手の人生に影響を与えることができたと思えると、非常に嬉しいです。これが私にとっての「働きがい」ですかね。

渡辺さん 「自分の得意なことは何か」、「やりたいことは何か」など、キャリアに悩んでいる社会人はたくさんいらっしゃいますし、そこに障がいの有無に関係はないですね。

今回お話をお聞きして、渡辺さんは本人との「対話」をととても大切にされていると感じました。本人の話にしっかりと耳を傾け、共感することが、個々の成長と能力の発揮に向けた大きな力になっていますね。さらに、結果的に会社の業績や成果にもつながるということが分かりました。Aさん、Aさんのご活躍がその何よりの証拠ですね。いろいろと勉強させていただきました。ありがとうございました。