



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	経験学習を活性化する人事制度：ヤフー株式会社の事例
Author(s)	松尾, 睦
Citation	Discussion Paper, Series B, 114, 1-6
Issue Date	2013-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/52862
Type	departmental bulletin paper
File Information	DPB114.pdf



Discussion Paper, Series A, No.2013-114

経験学習を活性化する人事制度
— ヤフー株式会社の事例 —

松尾睦

2013 年 6 月

北海道大学大学院経済学研究科

060-0809 札幌市北区北 9 条西 7 丁目

経験学習を活性化する人事制度

— ヤフー株式会社の事例 —¹

松尾睦

北海道大学大学院経済学研究科

はじめに

コルブによれば、人は、①経験をし、②その内容を内省し、③教訓を引き出して、④次の状況に応用するというサイクルを回すことで学ぶといわれている²。人材育成を強化したいと考える企業は、この経験学習サイクルを考慮した人事制度を整備しなければならない。具体的には、挑戦的な経験を積ませ、その経験を内省する機会を提供し、各種フィードバックによって適切な教訓を引き出すことが求められる。しかし、計画的に経験学習を促す組織的な試みは必ずしも多くない。

このような中で、一連の人事制度改革によって経験学習を活性化しようとしているのがヤフー株式会社（以下、ヤフー）である³。以下では、同社の試みについて紹介する。

制度の概要

ヤフーは、2012年4月から新体制となったことをきっかけに、一連の人事制度改革を行った。改革の大枠は、現・人事本部長である本間浩輔氏が2006年頃に自部門で独自に実施していた取り組みに基づいている。同社社長の宮坂学氏は、本間氏の元上司であったことから、社長に就任した直後に本間氏に声をかけ一連の改革が始まった。

ヤフーの人材育成は、「人材の才能と情熱を解き放つ」という考え方、および「世の中のありとあらゆる課題を解決するエンジンになる」という同社のビジョンに基づいている。

メンバーの経験学習を促進する仕組みの概要は図表1の通りである。一連の仕組みの中心となるのは、週1回実施される上司と部下による1 on 1 (One on One) ミーティングである。この面談によって、部下は1週間の仕事経験を振り返り、そこで得た教訓を次の週の仕事に生かすことができる。しかし、単に面談をしたからといって経験学習が活性化されるとは限らない。ヤフーには、1 on 1 ミーティングを機能させるための5つの要素が存在

¹ 本稿は、ヤフー株式会社の本間浩輔氏（人事本部長）、吉田毅氏（組織開発室・室長）、池田潤氏（組織開発室・育成リーダー）に対するインタビュー、および同社の内部資料を基に作成した。

² Kolb (1984)

³ ヤフー株式会社は、インターネット上の広告事業、イーコマース事業、会員サービス事業等を手がける、東証一部上場企業である。同社の社員は3,842名（2013年3月31日現在）、2012年度の売上高は3,429億円、経常利益1,886億円である（ヤフー株式会社ホームページ <http://docs.yahoo.co.jp/> 2013年6月18日）

する。

第 1 の要素は、メンバーの行動を方向づけるビジョンと発揮すべきバリューである。これによって「何のために、いかに仕事をすべきか」が明確になる。

第 2 に、バリューがどの程度発揮されているかを上司・同僚・部下が多面的に評価し、その結果をフィードバックする評価制度がある。また、面談のあり方を部下が評価する 1 on 1 アセスメントも、ミーティングの質を上げるのに役立っている。

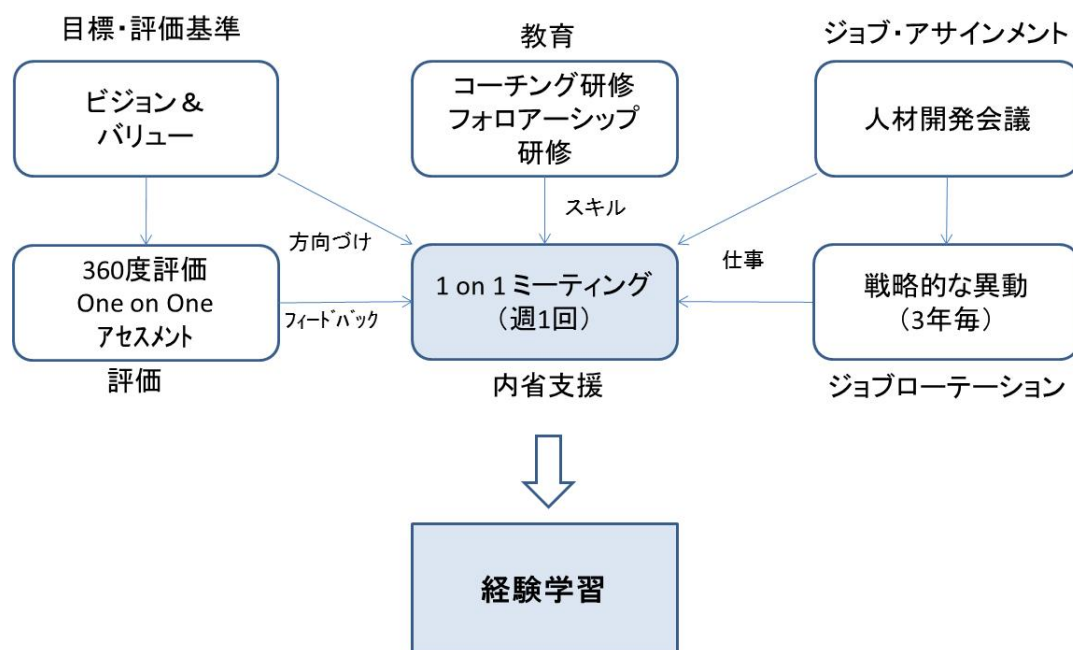
第 3 に、上司が 1 on 1 ミーティングを適切に実施するスキルを習得するためのコーチング研修、および社員一人一人が主体的に職務に取り組むためのフォロアーシップ研修が整備されている。

第 4 に、部下一人一人の中期的な育成方針を話し合う人材開発会議がある。ここでは、直属の上司に加えて関連部署のマネジャーが集まり、直近の 1 年間でどのような経験を積ませるべきかを議論し、成長を促す仕事を提供される。

第 5 の要素は、3 年に 1 度は部署を異動するジョブローテーションである（2013 年度から運用予定）。これによって、メンバーが特定の部署に囲い込まれることを防ぎ、多様な経験を積むことが可能になる。

以下では、これらの一連の仕組みについて詳しく説明したい。

図表 1 ヤフーにおける経験学習促進の仕組み



週 1 回の 1 on 1 ミーティング

仕組みの根幹となるのは、上司と部下による週 1 回の 1 on 1 ミーティングである。この

ミーティングは、部下が直面している課題解決や部下の目標達成を支援することを目的に行われ、部下の内省を支援し、経験学習サイクルを回す役割を果たしている。

ミーティングの質を担保するために行われるのが「1 on 1 アセスメント」である。これは、部下が、上司による面談の方法の適切さを評価し、それをもとに上司が面談のあり方やコミュニケーションのあり方を改善するという仕組みである。

このアセスメントによって、上司が部下に迎合したり、部下に評価されることで上司のストレスが高まる危険性も考えられるが、そうした問題は生じていないという。その理由として、後述するコーチング研修やフォロアーシップ研修によって、上司や部下の役割が明確化されていること、「メンバーの才能と情熱を解き放つ」という人材育成の考え方が共有されていること、そして、部下から評価されると同時に自分も上司を評価できる体制が整備されているからである。

一連の諸施策によって支えられた 1 on 1 ミーティングは、社内の評価も高い。なぜなら、「上司が部下の話をよく聞くようになった」からである。また、一連の人事制度を実行してから 1 年が経ち、メンタルでダウンする人材が減るなどの効果も上がっている。

ビジョンとバリュー評価

1 on 1 ミーティングに方向性をもたらすのがビジョンとバリュー評価である。ヤフーでは、2012 年 4 月から、「世の中のありとあらゆる課題を解決するエンジンになる」というビジョンを定めた（図表 2）。以前は、「ライフエンジン」というビジョンであったが、より明確な内容に絞り込んだのである。

図表 2 ヤフー株式会社のビジョン（ロゴ）



ヤフーでは、課題解決エンジンというビジョンを達成するために、社員が発揮すべき 4 つのバリューを定め、バリューの発揮度を半期に 1 度、360 度で評価している。バリューは①課題解決（課題発見・提示力、徹底したユーザーファースト）、②爆速（爆速発見、爆速決定、爆速実行）、③フォーカス（2 番目以下を捨てるくらいの課題の絞り込み、結果へのこだわり）、④ワイルド（ならず者の DNA⁴、必要な失敗、失敗を恥じない）の 4 点から構

⁴ Yahoo は英語で「ならず者」という意味がある。Yahoo! が米国で産声を上げた際、当時の創設者が「いつまでも、やんちゃなならず者でいたい」という想いで名づけたという。

成されている。1 on 1 ミーティングにおいて仕事を振り返り、課題を解決する上で、これらのバリューは行動の指針や基準となる。

対象者のバリュー発揮度は、半期に 1 度、自己、上司、部下、同僚（その他メンバー）など 10 名ほどのメンバーによって 5 段階（S・A・B・C・D）で評価される。その際、評価スコアだけではなく、評価対象者の「優れた点」と「成長課題」についてのコメントが本人にフィードバックされる。

以前は、事業に貢献する目標の達成度合いである「プロフィット（実績）」が人事評価の中心であったが、現在ではバリュー評価をもとに昇給が決まり、プロフィット評価は賞与に影響するように変わった。つまり、いくら実績があっても、バリューが高くなければ給与が上がらない仕組みである。逆に言うと、多少実績が低くとも、バリュー発揮度が高い社員は一定の評価を受けることができる。

なお、バリュー評価制度を導入するにあたり、評価のあり方については事前に入念な準備が行われたという。例えば、制度について丁寧な説明を繰り返し、全社員に対し、バリュー評価研修を実施し、バリューの内容や納得感を与える評価方法について周知徹底を行った。また、実際に 360 度評価のシミュレーションを行い、個人毎、部署毎の評価の甘辛をどう調整するかについても議論された。さらに、バリューの評価軸において低評価が予想される社員をあぶり出し、本評価までの期間に改善点をフィードバックして行動変容を促すなど、最終評価に対し被評価者が納得感を持てるように準備したという。

人材開発会議

対象者の「才能と情熱を解き放つ」ために、直属の上司とその関係者が喧喧諤々の議論を行い、対象者の中期的な育成方針を議論する場が人材開発会議である。この会議は、各部門が主体となり、人材を開発し、個の成長を促す舞台を用意するという視点で半期に 1 度行われる。対象者は、部長職以下のすべての社員である（本部長以上は、別途、執行役員で会議が開催される）。経験学習の観点からいうと、人材開発会議は、メンバーの成長を促す経験を割り当てる「ジョブアサインメント」を決定する場となる。

一連の流れは図表 3 に示す通りである。まず、対象者本人が、人材開発カルテに、①自身の強み、②自身の課題、③3 年後の理想像、④理想像に向けた経験のデザイン（理想像に到達するために必要な半年から 1 年間のスパンでの経験）を記入した上で、上長がその内容についてコメントし、事前に両者の話し合いの場が設けられる。

次に、対象者の上長の上司（対象者より 2 ランク上のマネジャー）がファシリテーターとして、人材開発会議を招集する。その際、日頃の業務において当人の仕事ぶりを知っている上長と同一階層の役職者をアドバイザーとして 5、6 名を選ぶことになっている。また、会議の公正な運営を担保するために、部門担当人事あるいは他のメンバーも会議にアサインすることが推奨されている。

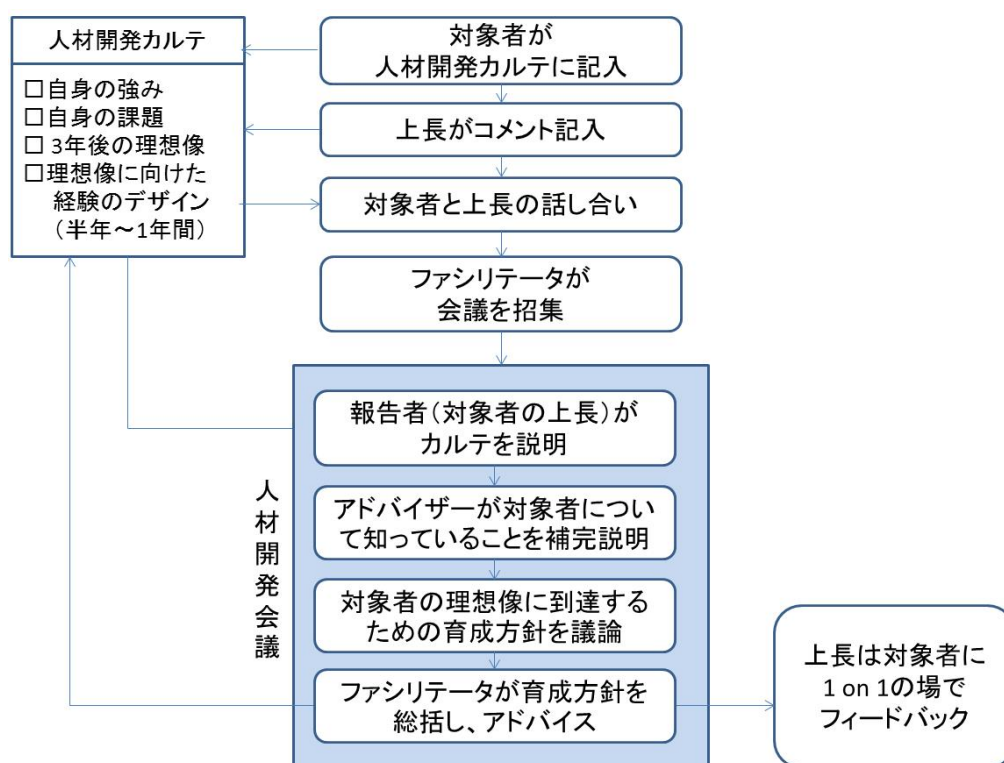
人材開発会議では、まず報告者（対象者の上長）が、カルテの内容を説明した後、対象

者について知っていることをアドバイザーが補足説明する。その上で、対象者が理想像に到達するために、直近の1年でどのような経験を積ませるかについて、当人の能力や適性を踏まえて話し合う。会議の時間は一人につき15分程度であり⁵、1回の会議で5、6名について議論することから、会議全体では平均して1時間半から2時間となることが多い。話し合われた育成方針は、会議終了後、速やかに1 on 1の場で本人にフィードバックされる。

この会議を実施すると、「上長が部下の能力を正確に把握しているか」「適切な形で仕事を与えているかどうか」が明確になり、結果的に各マネジャーの管理能力を把握することができるという。つまり、人材開発会議は、マネジャーの力量が試される場にもなる。

なお、ヤフーでは、2013年度から「3年で部門を異動する」というルールが運用される予定になっており、優秀な人材を特定部署に「囲い込む」ような動きは抑制されると考えられる。

図表3 人材開発会議の流れ



教育プログラム

週1回の1 on 1ミーティングを機能させるためには、上司が、部下の主体性を引き出すコーチングスキルを習得し、部下は主体性を持って仕事に取り組むフォロアーズシップを身

⁵ 人材によっては30～40分かかるケースもある。

につける必要がある。この点を強化するため、ヤフーでは、コーチング研修とフォロワーシップ研修を各階層で実施している。

1 on 1 ミーティングにおいて重要なことは、部下が自身の仕事内容を内省し、学びを引き出し、次の仕事につなげることである。そのために上司に求められるのは、部下の内省を支援することである。しかし、通常の面談は、上司による一方的な叱責や指示命令に陥りがちである。マネジャーは、コーチング研修を受講することで、部下の意見に耳を傾ける「傾聴」をはじめとしたコーチングスキルを研修で習得している。具体的には、役職者全員に1日プログラムを実施するとともに、第1期において社内コーチ(30名)を養成し、第2期において30名の社内コーチを育成中である。また、執行役員はパーソナルコーチングを受けている。

上司のコーチングを円滑にするためには、部下も主体的に考え行動しなければならない。ヤフーでは、マネージャーとして部下にフォロワーシップを発揮させる環境を提供するための研修を役職者向けに実施し、フォロワーとしてフォロワーシップを発揮するポイントを考える研修を一般向けに提供している。

このように、コーチングとフォロワーシップが揃ったときに、週1回の1 on 1 ミーティングが機能するようになり、部下が自身の経験を適切に振り返ることが可能になる。

おわりに

仕事経験はビジネスパーソンの成長に強い影響を及ぼすにもかかわらず、経験学習の考え方を取り込んだ組織的な試みは少ない。そのような中で、ヤフーの取り組みは、職場における経験学習サイクル(経験→内省→教訓→応用)が適切な形で回ることを促すものである。具体的には、人材開発会議や異動によるジョブアサインメント、日々の経験を方向づけるビジョンとバリュー、面談の質を高めるための教育プログラム、内省において有益なフィードバックを提供する360度評価といった仕組みが有機的に連動することで、メンバーの経験学習を促進する仕組みが構築されている。ただし、ヤフーにおける改革は開始されてから1年ほどしか経っていない。今後、同社の人事制度がどのように進展するかを注視する必要があるだろう。

参考資料

Kolb, D.A.(1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall.

ヤフー株式会社ホームページ (<http://docs.yahoo.co.jp/>) 2013年6月18日

ヤフー株式会社内部資料(「ヤフーの制度と取り組みについて」2013年4月5日)