



インスタント 1 on 1で 負荷をかけない部下育成



多くの企業で無駄になっている1on1

負荷が重い1 on 1

1 on 1 (ワン・オン・ワン)はシリコンバレー発のマネジメント手法で、その名の通り上司と部下が1対1で話すというものです。言葉自体はすっかり日本のビジネスシーンに根付いた感があり、導入している企業も多いのですが、実態としては現場で嫌がられているケースも多い印象です。

その理由は、負荷が高いから。とくに部下が多い上司にとっては、

- ・ 人事に言われて仕方なく始めたけれど、そんな時間をとってられない！

というのが本音でしょう。

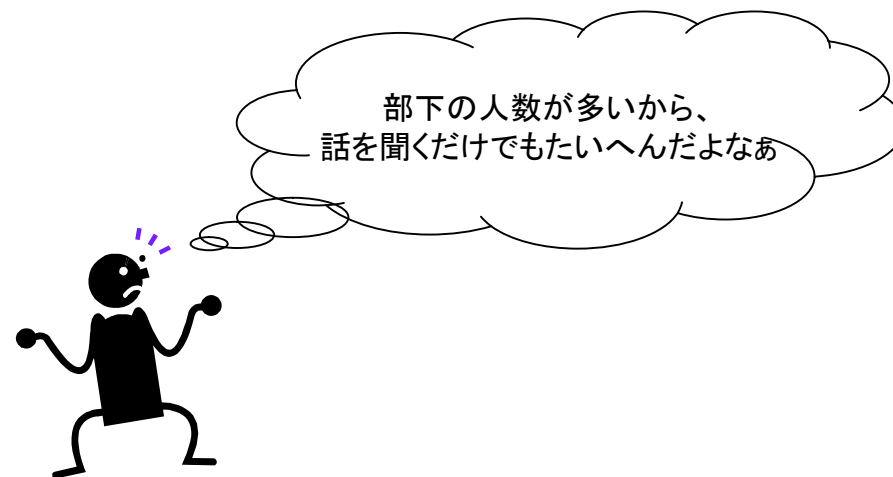
部下が「1 on 1」の前にこっそりやること

この、負荷の高さは実は部下にとっても同じです。インターネットで1 on 1と検索すると、一緒によく検索されている単語がサジェストされますが、それが「話すこと」。

つまり部下の方も、1 on 1の時間が近づいてきたらネットで「1 on 1 話すこと」と検索し、話題を無理矢理考えているのです。

もちろん、すべての会社でこのような無駄が生じているわけではありません。実際、書籍などを読むとうまくいっている企業もあるようです。しかし、それは1 on 1を主導する人事側の念入りな準備があってこそでしょう。

上
司



部
下





お勧めは簡便な「インスタント1on1」

インスタント1 on 1は低負荷・簡易的・高頻度

一方で、1 on 1のコンセプト自体が役立つことは間違いありません。働き方が多様化した今、従来のような一律のマネジメントは限界があり、きめ細かい対話と管理が求められるのは必然です。

そこで、私たちが提唱しているのが、「インスタント1 on 1」。簡易的な対話で負荷を減らし、代わりに継続的・高頻度で上司と部下の対話を促す方法論です。

ポイントは「一步引いた視点」

インスタント1 on 1は、日常業務の打合せの延長線上で行います。つまり、1 on 1のために、わざわざアポイントを設定する必要はありません。

業務の話が一段落した後、「ところで...」と話題を切り替えた対話をするのです。

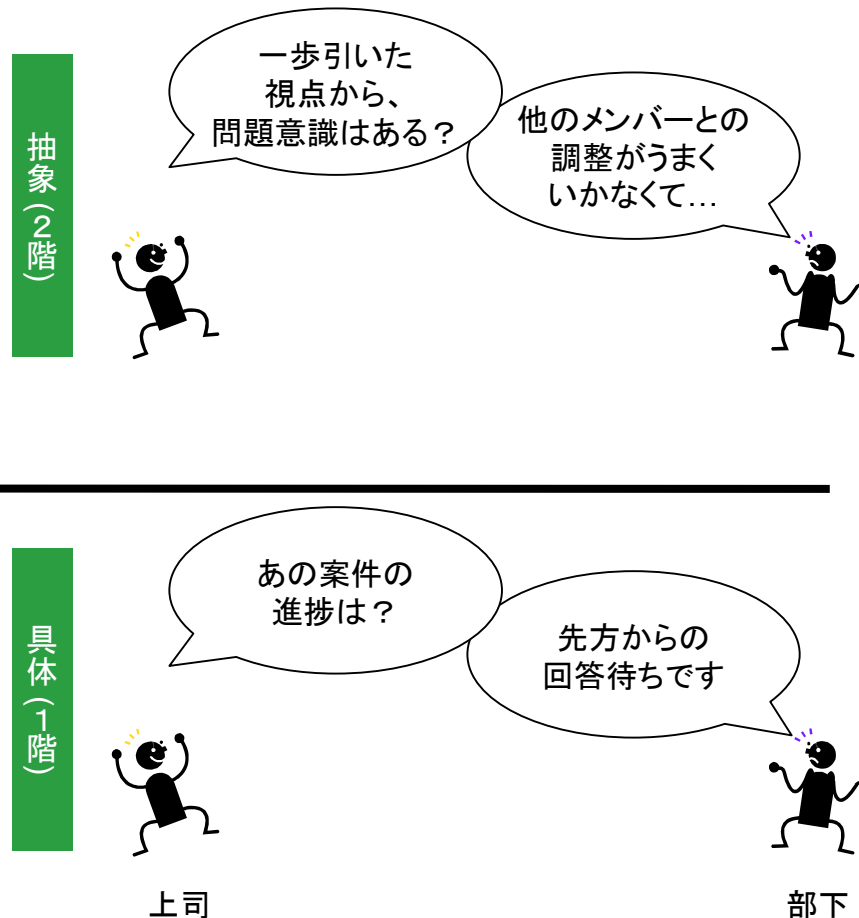
その時のポイントが、「一步引いた視点」。というのは、上司と部下の通常の会話は、極めて具体性が高いものだから。

- ・上司:「あの案件の進捗はどうなった?」
- ・部下:「お客様からの回答待ちです」

のような会話です。

ここから抽象度を一階層上げて、「一步引いた視点から、最近何か問題意識を感じる?」、「一步引いた視点から、今の会社の状況を話してもいいかな?」と話題を切り替えるのです。

一步引いた視点から見ると





1 on 1の本質を考える

1 on 1の本質は抽象的な話題の対話

1 on 1の本質は、「普段話さないこと (抽象的な話題)の対話」です。これができるのであれば、「〇週間に1回、30分の時間をとる」などにこだわる必要はありません。

ちなみに、世古詞一氏の著書、「シリコンバレー式 最強の育て方 — 人材マネジメントの新しい常識 1 on1ミーティング—」によると、1 on 1での話題は下記の領域になるとのことです。これをご覧いただくと、本稿で言っている、「抽象的な話題」のニュアンスをお分かりいただけるでしょう。

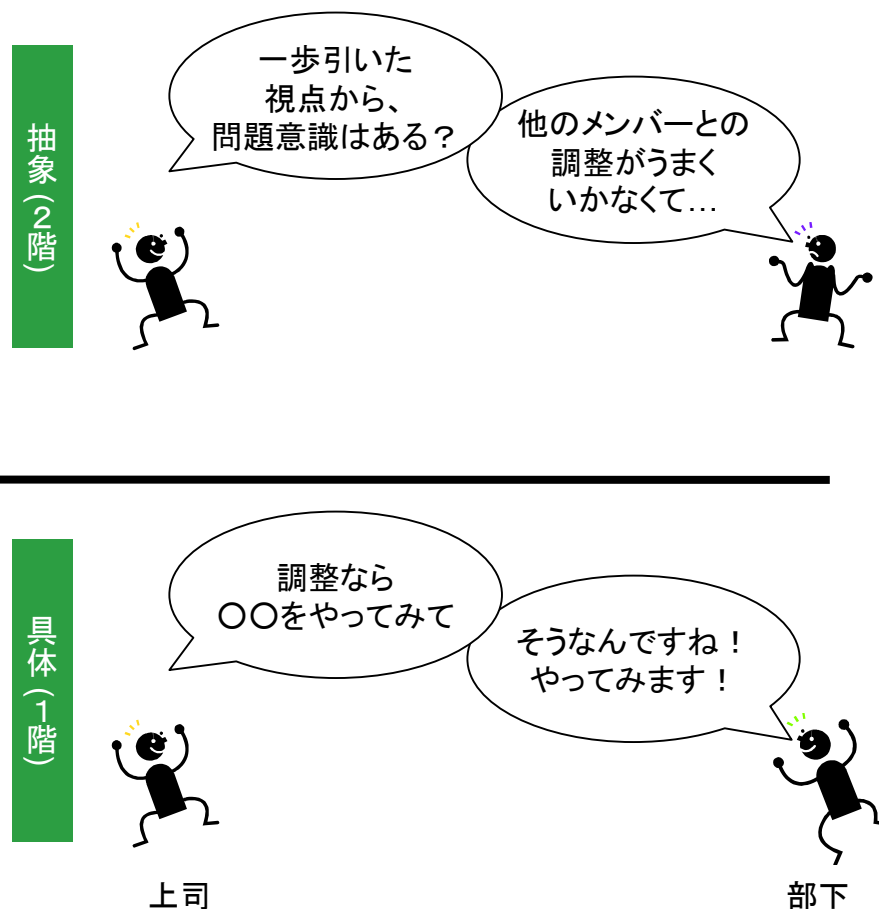
- 業務・組織課題の改善
- 目標設定／評価
- 能力開発／キャリア支援
- 戦略・方針の伝達

抽象的な課題を具体策に落とし込む

念のためですが、インスタント1 on 1は抽象的な話題「だけ」をする場ではありません。仮に部下の問題意識を聞いたら、それを解決するための具体的な打ち手を上司から提案します。

これによって、部下が成果を上げやすくなり、効果的な組織運営をすることが上司の役割です。この意味では、1 on 1の会話は、具体と抽象を行ったり来たりすると考えてもよいでしょう。

具体的な指示に落とし込む





「部下の話を聞く」という1 on 1の誤解

発言量が1:1になると満足度が高まる

もうひとつのポイントが、1 on 1は「対話」であるということです。この点、ときどき誤解している人がいて、

- 1 on 1は、上司が部下の話を聞くだけだ

と思い込んでいる人がいますが、これは誤りです。

実は、1 on 1で部下の満足度が高くなるのはどのような状況かは検証されており、それが、

- 上司の発言量と部下の発言量が1:1のとき

なのです。

考えてみれば当たり前で、「部下の話を聞くだけ」と思い込んでいる上司が、「話したいことは？」、「それで？」、「他にはある？」と問いかけばかりをしていたら、部下にとっては「尋問」になってしまうでしょう。

むしろ上司の方も自己開示をしたり、「一歩引いた視点から」感じている課題や会社の戦略、部門の運営方針を話す方が自然です。

繰り返しますが、1 on 1の本質は、「普段話さないこと (抽象的な話題)の対話」なのです。





人手不足を乗り越えるための1 on 1

日米で異なる1 on 1の位置づけ

1 on 1をさらに有効な時間としていただくためにもうひとつ忘れてならないのが、日米での位置づけの違いです。

発祥の地シリコンバレーで1 on 1が重視されるのは、「競争力の源泉がヒトになった」という背景があります。つまり、優秀なエンジニアやイノベーターを支援し、会社の方向性に沿った成果を挙げてもらうのがその目的です。

一方の日本においては、目の前の課題は人手不足です。その背後にあるのは人口減少と労働力の低下で、この先しばらくは、

- どんな部下でも使いこなしていかなければならない

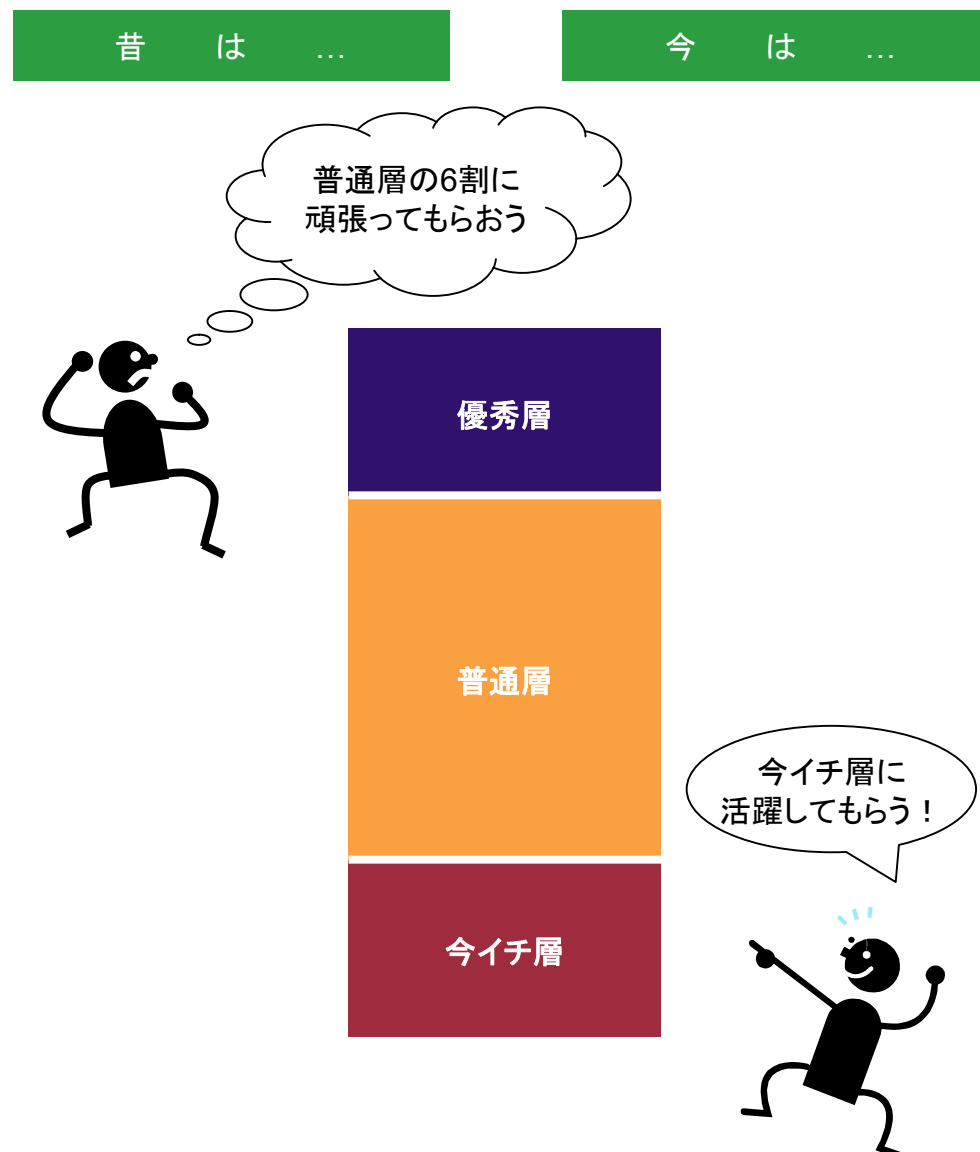
状況が続くと想定されます。

人材不足を乗り越えるための1 on 1

人材マネジメントの正解では、2:6:2の法則があると言われます。従業員を分類すると、2割の優秀層、6割の普通層、2割の「今イチ」層という考え方です。そして、これまでの日本企業においては、真ん中6割の普通層に頑張ってもらうことを想定して人事制度や慣行が確立されてきました。

ところが、人手不足の中、「今イチ」の2割にも頑張ってもらわなければならないのが現状です。これを実現するためにも上司の手厚い支援が必要であり、1 on 1が求められているゆえんです。

この日米の違いを念頭におくと、より有効にインスタント1 on 1を活用いただけます。





社員の行動が変わる研修、その秘密は...

当資料で紹介した「インスタント1 on 1」を、仕事の現場でできるようになる研修提供中です。知識で頭でっかちになるわけではなく、受講後の行動が変わる工夫を盛り込んだ研修です。ヒントは、失敗体験。ご興味があればチェック下さい。

<https://corporate.ofsji.org/houjin/shuhou/shippai/>

カリキュラムマップ

シンメトリー・ジャパンでは、研修で社員のスキルアップをお手伝いしています

マネジ メント スキル	ヒト	モノ	カネ
	リーダーシップ	企業戦略	マネジメント会計
	チームビルディング	マーケティング	財務三表理解
ベー シック スキル	ロジカルシンキング	ファシリテーション	プレゼンテーション
	問題解決	ネゴシエーション	コーチング
	講師養成	グローバル人材	コミュニケーション

Copyright Symmetry Japan, Inc. All rights reserved.

著者の紹介

木田知廣、シンメトリー・ジャパン代表、米マサチューセッツ大学MBA講師



筑波大学卒業後、米国系人事コンサルティングファーム、ワトソンワイアットにてコンサルティングをおこなう。1999年、人事制度という枠組みを超えた人材マネジメントの知見を求めて、EU統合のまっただ中にある欧州へと旅立つ。ロンドン・ビジネススクールの故スマントラ・ゴシヤールに師事し、2001年MBA取得。

帰国後は、社会人向けMBAスクールのグロービスにて「グロービス経営大学院」の立ち上げをゼロからリードし、苦闘の末に前身的なプログラム、GDBAを2003年4月に成功裡に開校する。これにより、同社において毎年1回与えられる「プレジデント・アワード」(社長賞)を受賞する。

2006年、経営学の分野で有効性が実証された教育手法を使い、「情報の非対称性」を解消することをミッションとして「シンメトリー・ジャパン株式会社」を立ち上げる。

ビジネス教育における得意分野はカリキュラムのグランドデザインからプログラムの設計、教材の開発まで多岐にわたるが、講師としても受講者から圧倒的な支持を受け、「見かけや経歴はクールですけど、話してみると熱い人でした」等のコメントが多く聞かれる。

ライフモットーは、「Stay Hungry, Stay Foolish」

シンメトリー・ジャパン株式会社

住所: 〒105-0004 東京都港区新橋6-22-1 ローズビル6階
 電話: 03-6459-0545
 Fax: 03-6459-0524
 e-mail: call@symmetry.co.jp
 HP: <http://corporate.ofsji.org/>