

1 on1 Interview

1on1の達人に聞く

シスコシステムズ合同会社
執行役員人事本部長 宮川 愛さん



優秀なリーダーはどんな思いで1on1を実施しているのでしょうか。
また、1on1を受けている社員は、どのような気持ちでその機会に臨んでいるのでしょうか。

現在すでに取り入れているものの、思うように進行できず毎回の1on1が負担になっていたり
これから導入を検討していて、どのような効果があるのか、上手く機能するのか、気になる方もいら
っしゃるのではないかと思います。

そこで今回は、当初役員の中でもっとも若く、数少ない女性の一人として自分に何ができるのかとい
う葛藤もありながら今ではご自身のスタイルを確立し1on1を実施されている宮川愛さんに、これまで
の実践の中で得た変化や気づき、実施するうえで大切にしていること、ご自身が受けた1on1での苦
いエピソード、1on1の真の目的など、お話を伺いました。

1on1の導入や、効果的な実践方法について興味のある方は、是非参考にしてください。

描いていたキャリアプランとは異なる状況から得たチャンス

—宮川さん自身のことについて教えてください。

宮川さん：最近やっと、今の役割はこういうことをやればいいんだというのがナチュラルにできるよう
になってきたかなという感じです。最初は役員の中で1番年齢も若く、かつ数少ない女性の一人だった
ので、マネジメント経験豊富な人たちの中で私に何ができるのかというところから始まりました。あ
る時、自分が遠慮して言うべきことを言い切らないことで、自分の役割を果たせていないと気付いた瞬
間があったんです。そこからは、年齢など気にせず、自分が言うべきと思うことを率直に伝えるように
しています。

やはりビジネスリーダーも、フィードバックを必要としているということにも気づきました。組織の中でポジションが上がれば上がるほど、周囲は率直にフィードバックをしなくなります。その中で彼らも自分の言動について、ポジティブなことも、時に改善が必要なことも誰かに伝えてほしいと（少なくともシスコのリーダーはそう）思っているということです。今はおかげさまで面の皮がだいぶ厚くなり、思ったことはどんどん伝え、ようやく自分自身も人事のリーダーに見えるようになったかなと思います。

—宮川さん自身、現在どのくらいの人とどのくらいの頻度で1on1を実施していますか？

宮川さん：私の場合は、人事のチームの人たちと、仕事柄私のクライアントであるビジネスリーダーの方たちとの1on1があります。一番のクライアントである日本の社長とは毎週やっていますね。また人事も組織はグローバルで縦割りなので、それぞれのファンクションリーダーとも横の1on1を定期的に行っています。直属の部下とは基本は週一回ですが、必要になった場合は追加をしたりと、週何回か会っています。直属ではないが同じ人事部のメンバーとは隔週もしくは月1回、ビジネスリーダーとは大体1ヶ月に一回で組んでいますが、必要があればもう少し頻度は高くなることもあります。

多様性を正しく理解すればこそ、必要不可欠なもの

—1on1をどのようにとらえていますか？

宮川さん：本当に必要不可欠なものだと思います。ビジネス上、ひとり一人の役割と期待値を明確にすることが必要だと思いますが、それは頻度の高いコミュニケーションがないとできないと思っています。なんとなくわかっているという状態（暗黙知）ではなく、きちんと言語化して明確にしておくためにも1on1はとても重要だと思います。

多様性が叫ばれる今だからこそ、しっかりと言語化してそのニーズや違いを認識し、受容しあうこと、そのための1on1だと思っています。ひとり一人のニーズは人それぞれで、全員に同じように接することがフェアなマネジメントではなく、ひとり一人に合ったマネジメントが必要です。それは1対1の会話の中で見えてくるのが非常に多いと思います。そういう意味でも今の時代にはなくてはならないコミュニケーションだと感じています。

最近多くの企業で「多様性」や「個性」がキーワードになっているようですが、D&I (Diversity & Inclusion) = 「女性の活躍推進」 = 「女性管理職の%」になっていたりすると、ちょっと違うなと感じてしまいます。本当の意味でその企業における目的、なぜやるのかを明確化にすることが何より重要だと思います。最近1on1を導入する企業が増えてますが、これも本来の目的を考えて実践してほしい。

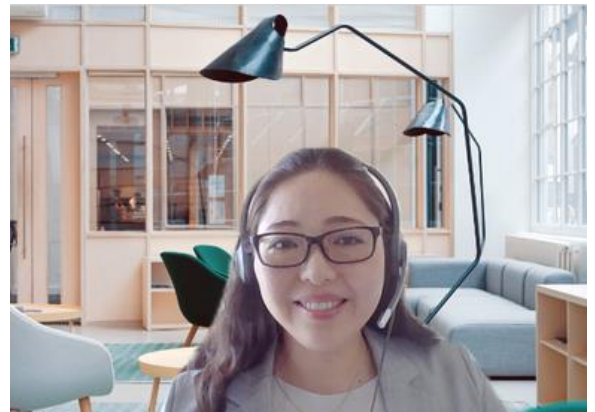
最終的にひとり一人が自分の能力を最大化できるかどうか重要で、その手助けができるのはやはり、一番近くにいるマネージャーではないかと思っています。それぞれのやる気スイッチがどこにあってどう押せば良いのかは、ひとり一人とコミュニケーションをして密な会話をしなければ分からないのではないかと感じています。

信頼関係という土壌のもと、役割と期待値を明確にする

――1on1の目的は何だと思えますか？

宮川さん：信頼関係の土壌づくり、そして部下ひとり一人の役割と期待値を明確にすることだと思えますが、いろんな目的があっていいと思います。業務の進捗で終わることももちろんあります。それも全然悪くないし、バランスがとれていれば良いと思います。目的を固定してしまうと、毎回の1on1で何か効果を実感できないとまずいのではないかなと思って話題も固定してしまうかもしれません。やはりキーワードは「双方向」だと思います。例えば部下の生産性向上を目的として固定してしまうと、完璧に上司と部下という上から下の矢印の方向性でしかなくなります。しかし1on1はその相互に作用し合うというのが本来あるべき姿で、上司としても部下が悩んでいることを知ることによっていつもやっていることの方向性も定まります。

情報をインプットするための部下との1on1もお互いを知り合うという関係性が成り立つから上手くいくのでしょうか。ですから、1on1はこうあるべきだとあまり固定せず「質より量」、「頻度の高いコミュニケーション」で行けばよいと思います。ただその上でなくてはならない重要なポイントがあると思っています。それは、その人と向き合いたい、手助けになりたいと思うマインドセットです



部下からのフィードバックでわかる双方向の信頼関係

――宮川さんの1on1のスタイルはどのようなものですか？

宮川さん：私は決まったスタイルというより、1on1の相手ひとり一人のニーズに合わせて変化をさせているので、相手によって全然違ってきます。枠組みがはっきりしている人には、「じゃ今日は何と何について話そうか」というところから始めて膨らませていきます。雑談から始まることもあれば、あまり雑談が得意じゃない人など、それぞれに合わせてるようにしています。マネジメント研修の中で、「傾聴」はティーチングじゃなくてコーチングだと強調されることが多いですが、必ずしも全員が最初からコーチング的なアプローチでうまくいくわけではありません。

例えば経験の浅い人に「それであなたはどうしたいと思っているのですか」と最初からコーチングのアプローチできいても、完成イメージ自体がない場合、何を答えていいかわかりません。経験の少ない人であればステップバイステップでインストラクションを出し、なぜそういう風になっているのか、というWHYの部分を繰り返し伝えたりしていますね。また、その中でどういうところで困っているか、それに対して何か疑問があるかといったところを聞くようにはしています。私が必ず聞くのが「今どんなサポートが必要か」ということです。唐突に聞いても出にくいですが話の流れの中で聞くと答えやすいと思います。具体的な話があって、その中で私から「どういう援護射撃やサポートが必要か」と聞くと答えてくれます。

――lon1を受ける方の部下はどう感じていると思いますか、効果が実感できるようなことは？

宮川さん：自分がlon1を受ける立場ですと、雑談みたいな形で終わる事も多いですが、自分の思っていることを聞いてもらったという満足感を感じることがあります。自分の今困っていること、やっていることを聞いてもらい、それに対してサポートしてくれようとしているなど実感できた時に安心感を得られます。

自分がlon1をする立場の場合は、自分のしたアドバイスや一緒に考えたことによって相手が何かにチャレンジしようと一歩踏み出すようなことがあるとすごく良かったと思います。私はメンタリングなどでメンターやスポンサーもやっていますが、すごくうまくいったメンタリングとそうじゃないもの考えたとき、相手がちゃんと課題を持っていて自分のことを話し、どうなりたいかというイメージを持っている場合は、私もそれに対してこういう考え方があるのではと伝えてすごくうまくいく感じがあります。

通常のlon1でも具体的なトピックがあってそれに対してのなにかできるサポートを提供できたとか、次にどんな一歩を踏みだせば良いかがわからない相手に道筋を立ててあげられた時に、あ、今響いたかなって感じます。

ちょっと違う観点では、部下から自分に対するフィードバックをもらった時、良かったなと思います。もちろんポジティブなフィードバックだけではなく、もっとこうしてくださいとかこれはダメですとかって言われることもあります。そういうことを言ってくれる信頼関係ができているんだなと感じます。フィードバックというのは上から下だけではないはず。マネージャーも全能ではもちろんないので、部下からはこう見えていて、どうしてほしいかなど受け取れる双方向の関係性がなきゃいけないわけです。それを自分でも感じられた時にうまくいっていると実感します。

宮川さん、ありがとうございます。

今回は、宮川愛さんへのインタビュー前半部分をご紹介します。

後半では、「うまくいかないと感じるlon1エピソードや、信頼関係を作る工夫など」になどについてお話を伺います。

通常のlon1でも具体的なトピックがあってそれに対してのなにかできるサポートを提供できたとか、次にどんな一歩を踏みだせば良いかがわからない相手に道筋を立ててあげられた時に、あ、今響いたかなって感じます。

ちょっと違う観点では、部下から自分に対するフィードバックをもらった時、良かったなと思います。もちろんポジティブなフィードバックだけではなく、もっとこうしてくださいとかこれはダメですとかって言われることもあります。そういうことを言ってくれる信頼関係ができているんだなと感じます。フィードバックというのは上から下だけではないはず。マネージャーも全能ではもちろんないので、部下からはこう見えていて、どうしてほしいかなど受け取れる双方向の関係性がなきゃいけないわけです。それを自分でも感じられた時にうまくいっていると実感します。



宮川さん、ありがとうございます。

今回は、宮川愛さんへのインタビュー前半部分をご紹介しました。後半では、「うまくいかないと感じるlon1エピソードや、信頼関係を作る工夫など」になどについてお話を伺います。



**Interviewer: Minoru Kondo, Japan
1x1 Association**

Date: 2021/10/18

✉ info@1x1.or.jp
<https://1x1.or.jp>

