

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。

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など、お話を伺いました。

1on1の独自のスタイルや効果を実感されたお話の前半に続き、後半では、うまくいかないと感じる1on1エピソードや、信頼関係を作る工夫、マネージャーにとって外せないマインドセットなどについてなどお話いただいたインタビューの内容をご紹介します。

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。

自分の視点を率直に伝え、相手の視点を尊重する

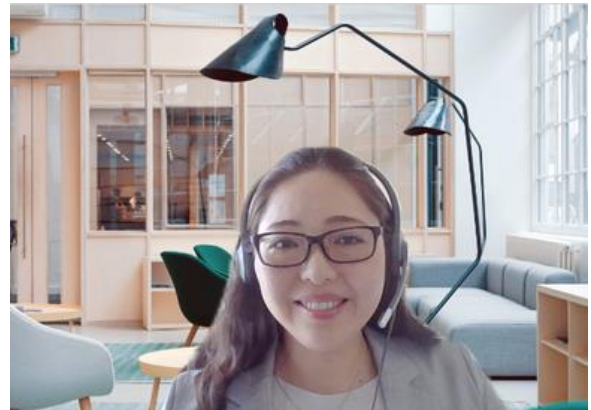
—1on1がうまくいかない場合はありますか？

宮川さん：ありますあります。そういう時には無理にやらないということもあります。あとは、その人の興味のあるエリアの話から始めたり、そこから膨らませたり。あえて雑談をしてその中でこの人こういうことに興味があるんじゃないかと話を向けてみて、その部分に興味を持って聞くようにしています。ただ質問を投げるだけじゃなく、「へえ」とかリアクションをオーバーにしてすごく興味を示すことで、話す方も気持ちよくなるので、そこから少し違う話をしてみたいということもあります。ビジネスリーダーのほとんどは私より年齢が高い方ですが、気を使いすぎないようにしています。

実は私は内弁慶で、最初の何年間かはビジネスリーダーには気を使って、いろいろと書いても言えなかったりということがありました。自分のロールとしてそれをやってかなきゃいけないと気が付いてからは、HRとしての私の目線から率直に伝えるようにしていますね。特に私が人事のヘッドになったばかりの時は、HR内でも自分よりも年上の方がたくさんいて、気を使って言いにくいことはありました。経験値が自分の部下の方が高い時には、私からああしてこうしてというのではなく、「こういう方向に行きたいのだけれどどういうふうにできますか」と逆に質問をして、アドバイスをもらいながら、その人の視点でどう見えるのかということ尊重してやってもらうようにはしていました。

ーパフォーマンスに改善が必要な人への1on1をする時になにか工夫はありますか？

宮川さん：マネジメントもそうですが1on1もひとり一人のカスタマイズが必要です。Aさんにする1on1はBさんには全然違ったりするので、人に合わせて変えていくというのが自分の心情です。一回の1on1でその人にいきなりやる気スイッチが入るといのはなかなか難しいと思いますが、継続することでその人の強みが見えることもあります。例えばエンゲージメントが明らかに下がっているときには、過去の成功体験を聞いたり、楽しかった経験を聞いたり、その人のワクワク感がどこにあるのかを探ったり。その人をどこにあてはめればはまるかなということを考えるようにはしています。それが当然うまくいく場合もうまくいかない場合もありますけどね。



業務に縛られず、その人のパフォーマンスを最大化させる

ーCiscoの1on1には何か特徴がありますか？

宮川 愛さん（以下、宮川さん）：Ciscoでは1on1を補うツールとしてCheck Inというものを使っています。これは、「前週の振り返り」「今週の優先事項」そして「マネージャからどのようなサポートが必要か」という3つの項目を入れて、毎週部下がマネージャーに提出するものです。最初の「前週の振り返り」では以下の4つの質問に答えていきます。

- ①先週あなたは毎日自分の強みを発揮しましたか？（5段階）
- ②先週あなたは大きな価値を発揮しましたか？（5段階）
- ③先週エネルギーを得た(Love)出来事は何ですか？（記述）
- ④先週やる気を削がれた(Loathe)出来事は何ですか？（記述）

結果、課題、行動など、仕事上で私たちに表面的に見えている部分はその人のほんの一部で、実際には多くの部分は見えていない。しかしそこにはその本人のやる気の源泉に関わるものがあると思います。例えば業務外に起きた、その時の家族関係とか、ペットが死んでしまったとか、いろいろあると思いますが、プライベートで起きたことが業務に影響しないようにしようという意図はプロフェッショナルとして皆もっていると思います。実際にそういったことがパフォーマンスに影響してしまうことがありますよね。マネージャーと部下の関係性が、業務だけに縛られるのではなく、その人のパフォーマンスを最大化させることを考えた時に、その業務を越えた、人としての付き合いというのがその人の全ての力を解放させるためにすごく重要です。こういう質問って質問してもなかなか照れ臭くて答えづらいことだと思うので、あえてツールにすることで面と向かっては言えないけどまあ書くことならできるのかなという感じで活用しています。

信頼関係を作る工夫で、話の内容がより具体的に

宮川さん：毎週振り返ることで、本人も自分の強みへの自己認識力を高めることができます。また、マネージャーの立場からも、部下がその週に何を感じたかを入力することで、毎週の変化を少しずつ認識できるようになります。

さらには、方向性とか期待値など、やっている業務に合っているかどうかという意味で、今週の優先すべき事柄、業務という所を確認できると、「今こんなことで困っています」「ここでサポートが必要です」「こうしてください」ということなども良くわかります。5分か10分で書き込めるツールですから全社員に毎週やってもらっています。月曜日に提出してそれをマネージャーが見る、マネージャーはこれにコメントを書き込むか、次の1on1で話題にします。

これは週1回を推奨してはいますが、チームの規模などにより2週間に一回などとなることもあります。組織によりどのぐらい徹底できているかに差はありますが、チェックインは単なる週報でなく、1on1を補完するものとして実施するという位置づけです。ここに書いていることはどうなったかとか、例えば、やる気が削がれた事が書いてあれば、これはどういうことか少し詳しく聞かせてという具合に深掘りすることが1on1で可能です。多くの場合、マネージャーから「最近どう？」というような質問で1on1を始めることがあると思います。そう聞かれると、「特になにもありません」で終わってしまうことがありますが、このツールがあるともう少し話が具体的になりますね。

最初にこのツールを導入した時は、「やる気を削がれたことなんてマネージャーに書けません」などのフィードバックが結構ありましたが、使っているうちにそれも慣れてきたのか、お互いの信頼関係が増していったのか、今ではそういうフィードバックは聴かなくなりましたね。やはりベースとなる信頼関係がないとはじめは書けないですが、ここまで書いてもいいんだ大丈夫そうだとところが感覚的に分かってくればうまく回っていくという感じです。

このほかに、4半期に一回「スーパーチェックイン」と呼んでいる1on1があります。より中長期的な話をするのですが、小さなチェックインは毎週、三か月に一回はもう少し長い時間をとってスーパーチェックインをするという具合です。会社としては、提出されたチェックインについてマネージャーが対応しているかどうかをトラッキングしています。せっかく書いてくれているのに何も見なかったら全く意味がないですから、マネージャーの仕事として必ずこれは見ることに。コメントもツールの中で返信する形で加えることもできますし、通常の1on1の時にフォローしてもらう形で行っています。



雑談で終わる1on1でもよい。重要なのはマネージャーのマインドセット

ーこれは最低な1on1だなと思ったことはありますか？

宮川さん：そうですね、何年か前に上司との1on1の中で、「あなたはこうだからこうしているでしょ」と勝手に決めつけられ、それに対して私がイエスと言うまでいろんな角度から同じ質問をされたことがありました。あまり言うので「まあそれはそうかもしれませんね」みたいなことを言ったら、「ほらやっぱ」と、結局そう言わせたいだけだったのかと思った1on1でした。

自分が決めつけられたり一方的に責められたりとかはよくないですね。やはりオープンな会話じゃなければいけないと思います。何か課題があって、マネージャからそう見えているのであれば、「そういう風に私からは見えちゃっているよ、そうじゃないんだったらこういう風に見てみたらどうか」と言われた方がまだ次への発展性があると思います。

“I”メッセージ（自分からどう見えているか）を伝えることが大事だと思うんです。その人のある行動に対して、あなたがどう、って相手を型にはめるのではなく、「私からはこう見えている」、「私はあなたの行動をこう体験している」といったように、相手からはこう見えるという事実をアイメッセージで伝えられれば、そういう風に見えるんだなと言う気づきを与えてくれるのでこれは大事ですね。

ー1on1がマンネリ化とか形骸化したりすることはないですか？

宮川さん：日常的に当たり前なものとしてやっているもので、毎回大きな気づきがあるものでもないですが、それがマンネリ化や形骸化とは思いません。雑談で終わってしまうこともあります。雑談1on1でもリレーションを築く上では必要だと思います。それがインパクトのある1on1かということそうじゃないとは思いますが、全くない状態と比較すると、形骸化してしまっても雑談で終わってしまう1on1でも、やっぱりあることが重要ではないかと思っています。

ひとり一人が今どういうところにいてどんな問題や課題があってとか、会社の業務に関することでもそれ以外のことで聞く機会を持つことが重要なのかなとは思っています。質より量なんですよ。量があることによってその何気ない会話の中で同じ方向を向くこともあると思うのです。毎回良い1on1にしようと質を求めすぎると、受ける方も資料など準備していきななきゃいけないということにもなりますが、そこはもっと気軽な感じで、量の中で如何に課題を解決していくかって考えれば良いと思います。ただ先ほどもお伝えした通り、1つ絶対に外してはいけないのが、マネージャが上から目線で踏ん反りかえっているのではなく、部下と同じ目線に立って、理解を示すというマインドセットだと思います。

――1on1をこれからしたいという会社やマネージャーにおすすめポイントはありますか？

宮川さん：先ほど目的の一つはひとり1人の役割と期待値を明確化することだと言いましたが、それによって自立が生まれると思っています。山登りと言えば山に登ることとゴールを示せば、どう登るか、登りたいかは自主性に任せるとのこと。ルートを細かく決めたり、逐一指示するマイクロマネジメントでは、意欲を削いだり、指示待ちになったり、現場の状況を見逃した指示で遭難させたりすることにもなりかねません。自立ができれば裁量が生まれ、自分がしたいように仕事ができるというやる気の源泉になると思います。その土壌をつくるのが1on1でのコミュニケーションです。そこで相互に役割と期待値をクリアに共有するわけです。そして本人が危険なルートを選んだ際には、滑落しないように別のルートを示したり、上から引っ張ったり、下から押しあげたり。繰り返になりますが、そのためにはマネージャーとしてひとり一人の今いる位置やニーズを把握して1on1のスタイルに合わせていき、ひとりひとりの助けとなるマインドセットが重要です。

特に今、コロナ禍でひとり一人の置かれている状況や、人によって何で悩んでいるかが全然違って、パフォーマンスにもどうしても影響してくると思います。ですから雑談も含めひとり一人に対応して行くことが、マネージャーとして本人と向き合う上ですごく重要になってくると思っています。信頼関係という土壌の上に役割と期待値の明確化がされているかどうかは左右します。コロナ前は、部下が目の前に居るからなんとなく安心感があり、実際にはひとり一人が何をしているかを全く把握してなかったケースも多いと思います。

たとえば会議でも出ることが目的になっていて、その会議でひとり一人がどういう貢献をするかを全く見てなかったということがあったとすると、その会社はコロナによって新しい問題が起きたのではなく、問題が顕在化しただけだと思っています。1on1のコミュニケーションによって役割と期待値を明確にすれば、そのあたりの解像度を上げていけるのではないかと思います。



宮川さん、貴重なお話、ありがとうございました！



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

Date: 2021/10/18

✉ info@1x1.or.jp
<https://1x1.or.jp>

