

世界標準の 1on1

スティーヴン・G・ロゲルバーグ (著)

単行本：297 ページ

出版：ディスカヴァー・トゥエンティワン

価格：2,310 円 (税込)

はじめに

世界中で毎日 2 億から 5 億件もの 1on1 が行われていますが、その約半数が部下から「適切ではない」と評価されている事実をご存じでしょうか。一方で、マネージャーの多くは自分の 1on1 スキルを高く評価しており、この認識のズレが組織の成長を阻んでいます。本書は米国産業・組織心理学会の元会長による 20 年以上の研究成果を集約しています。

1on1 の半数が失敗している事実

世界で 1 日あたり 12 億 5 千万ドルもの投資が 1on1 に費やされていますが、その半数が効果を発揮していないと筆者は解説しています。マネージャーの自己評価は高いのに部下からの評価は低いという深刻な認識のズレが存在し、上司は「部下がたくさん話している」と感じる一方、部下は「上司ばかり話している」と感じるという現象が発生します。そのため、1on1 が形式的な報告会や雑談で終わってしまい、成長支援につながらないケースが多くなります。つまり、経験や感覚に頼った運用ではなく、科学的根拠に基づいた手法が必要だといえるでしょう。

科学が解き明かす対話の本質

理想的な 1on1 では、部下が話す割合が 50% から最大 90% であることが研究で明らかになっています。マネージャーの役割は「教える人」ではなく、「引き出す人」「聞く人」「進行役」です。部下の実務的なニーズ（業務の進め方や優先順位の相談）と個人的なニーズ（尊重されたい、信頼されたいという気持ち）の両方に応えることが重要です。この実現により、安心して話せる場をつくることで、部下は創造的な思考や建設的な対話ができるようになります。リーダーシップ研究で検証された「仕事の進め方を示す行動」と「思いやりを示す行動」のバランスが成功の鍵となり、部下が自ら答えを見つけて行動を決めることが成長を促すカギとなります。

質問の質が 1on1 の質を決める

「最近どう?」といった曖昧な質問では、当たり障りのない返答で終わってしまう恐れがあります。著者が 250 人以上にインタビューした結果、効果的な質問パターンは「人間関係づくり」「やる気の向上」「状況把握」「課題解決」「フィードバック」「能力開発・キャリア」の 6 つに分類できることが判明しています。

「何かお手伝いしましょうか?」「私がサポートできることはありますか?」といった支援の姿勢を示す質問が有効で、複数の領域から問いを選んで投げかけることで多角的で深みのある対話を築けると筆者は説明しています。評価するのではなく、相手の力になりたいという姿勢が伝わる質問が、安心して話せる雰囲気をつくるということです。

組織文化として定着させる仕組み

1on1 は個人のスキルではなく、組織全体で取り組むべき文化づくりです。直属の部下だけでなく、その部下（孫部下）とも対話することで、現場の実態を正確に把握できます。良い対話が広がることで、風通しが良くなり、新しいアイデアが生まれやすい土壌が育ちます。ミーティング開催の判断は「明確な目的があるか」「直接話す必要があるか」「他にもっと良い方法はないか」の 3 つの問いで行い、時間設定も従来の枠にとらわれず 45 分や 20 分といった工夫を試してみましょう。メンバーも巻き込んで新しいミーティング文化をつくり、1on1 を「制度」ではなく「文化」として根付かせることが、組織の成長につながります。

本書は、部下との対話に悩む経営者やマネージャーにとって、明日からすぐに実践できる具体的な指針を与えてくれる一冊です。科学的根拠に基づいた手法で、社内の 1on1 を変革し、組織全体の成長を加速させましょう。