

1on1ミーティングを導入し 社内コミュニケーションを活性化

コミュニケーション活性化の手法として注目される1on1（ワンオンワン）ミーティング。導入企業に話を聞いた。

ティーパック株式会社

- 所在地 東京都台東区
- 業種 健康相談ほか医療サービス
- 社員 272名

対話型コミュニケーション

一般に行なわれている上司と部下の面談は、評価や管理を目的とすることが多い。

そこでは、部下のパフォーマンスに対して、会社・上司側が判断した評価を傳達し、部下はそれを聞く、というスタイルが一般的。そのため、面談の際には上司の発言量が圧倒的に多く、おおむね上司が質問したことに部下が答える形になりがちだ。

それに対して1on1ミーティング（以下、1on1）は、上司と部下の対話型コミュニケーションを定期的に行なう手法である。

従来の評価面談に比べ比較的フランクな雰囲気のおかげで、部下の自発的な発言を尊重して話合いを

行なう。

上司は部下が抱える悩みや将来的なビジョン等を理解し、対話を繰り返して部下の問題解決をサポートする。部下も1on1を通じて、自身の気づきにより成長することが可能になる。

アメリカのIT企業で始まったこのような面談手法が日本にも紹介されたことで、ここ数年で1on1を導入する企業は急速に増えた。ある調査データによれば、従業員数100名以上の企業では半数以上が何らかの形で導入済みとされている。

独自導入した部署で効果

この1on1を人事施策として全社的に採用しているのが、ティーパック株式会社である。

同社は、医師や保健師・看護師等の有資格者らによる電話やチャット、メールを使った健康相談やメンタルヘルスケアを行なう医療サービスを、健保組合や保険会社、自治体、健康経営を目指す民間企業などに提供している。

同社が1on1を全社的に導入したのは、2021年5月のこと。ただし、それ以前から営業部門や商品開発部門などでは、徐々に1on1が行なわれるようになっていた。

同社の業務内容は、社員間のコミュニケーションとチームワークが鍵を握る仕事であるだけに、世の中で1on1の効用が取り沙汰されるようになると、自発的に取り入れる部署が出てきたのも当然だろう。

1on1を始めた部署では、チー

ム内のコミュニケーションがよくなるなどの効果が認識されていた。2021年の初頭には、人事施策の対象となる社内の240名ほどのうち3〜4割までが1on1を体験するようになっていた。

ただし当時は、1on1の本身が部署により異なっていた。たとえば営業部門では、目標達成に向けた内容がミーティングの中心テーマになりがちだったり、他部門では別の内容が中心テーマだったりしたのだ。

そこで、バラバラだったミーティングの内容を統一して、会社として制度化、全社的に導入したのである。

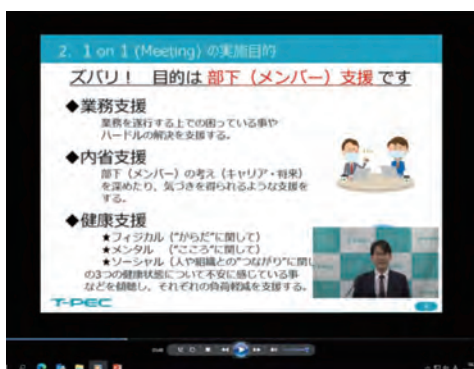
「ミーティング項目を1枚のデータシート『1on1ツール』として取りまとめ、ヒアリング内容そのシートに記載できるようにシ

システム化して、1 on 1を年に2回行なう形にしました」と語るのは、制度化を推進した人事総務部キャリアアドバイザー・伊藤正行課長だ。

同社が行なう1 on 1の主な目的は、業務支援、内省支援、健康支援の3つである。

具体的には、

- ・業務支援は、業務を遂行するうえでの困っていることやハードルの解決を支援する
- ・内省支援は、部下の考え（キャリア・将来）を深めたり、気づきを得られるような支援をする
- ・健康支援は、フィジカル、メンタル、ソーシャル（人や組織とのつながりに関して）の3つの健康状態について不安に感じて



動画で概要をレクチャーする

いることなどを傾聴し、それぞれの負荷軽減を支援するなど。

解説用の動画を作成

ミーティングの所要時間は、30分〜1時間程度。

部下は、事前に「1 on 1 ツール」にある質問について、過去6か月を振り返って回答しておく。

「1 on 1 ツール」とは、A4判ほどのシートに質問項目が書かれたものだ。

質問内容は、次のとおり。

【業務支援】

- ・成功体験・よかったこと
- ・困っていること
- ・その他



上司と部下がフランクに対話する

【内省支援】

- ・やりがい・楽しみ
- ・困っていること・不安など
- ・チャレンジしたいこと

【健康支援】

- ・よいところ

- ・不安に感じていること

この回答結果をあらかじめ上司と部下が共有し、上司はミーティングの進め方を考えてから面談に臨む。そして部下に対して傾聴、コーチングする立場から、悩みや課題を聴き出すように配慮するのがポイントだ。

さらに、1 on 1の全社的導入にあたって、レクチャー動画をつくり、見てもらうようにしたのが同社の工夫である。

「これまで1 on 1を実施していなかった部門もあるので、1 on 1の目的や1 on 1ツールの使い方などについての資料をパワーポイントでつくり、それを使って私が解説する10分ほどの動画を作成しました」（伊藤課長）

これまでの評価面談との違いで最も伝えたかったのは、主役はあくまでも部下である点だ。

上司が聞きたいことではなく、部下が聞いて欲しいことについて耳を傾ける姿勢を大切に、と強調

した。

制度の導入後、人事部門では社員にアンケートを行ない、1 on 1についての感想を聞いている。

部下の側からは、「疑問に思うことを聞ける機会があるという安心感がある」「上司の考えや会社の考えが理解できる」という声が上がった。

また管理者側からも、「課内の状況が把握できる」「部下の業務支援のポイントが定点的に捉えられる」「部下がやりがいを感じる点にタスクを与えてキャリア支援ができる」「体調面などセンシティブで従来の面談では話題にしにくかったことが聞けて健康支援に役立てられる」など、総じて好意的に評価されている。

伊藤課長の部下の同課・中村理奈主任によれば、「会社の制度では上司側は課長以上ですが、たとえば、主任である私が上司側として後輩の考えを聞いたりするスタイルも社内では広がっています」とのこと。社員の自発的な応用・展開が進むなど、1 on 1の浸透ぶりがかがえる。

1 on 1の導入を検討するに際して、同社の事例が参考になるのではないだろうか。