

## 「看護管理者のための1on1ミーティング」 オンラインセミナー開催

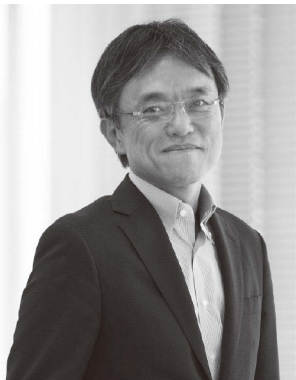
組織の中で、上司と部下がフラットな関係で対話すること。その重要性は企業も病院も同じでしょう。日々多忙な職場の中で、ともすると欠きがちになる上司と部下とのコミュニケーション。それは、医療サービスの低下の原因にもなりかねません。

1on1 ミーティングは、上司と部下が定期的実施する対話です。今回の医学書院主催のオンラインセミナーは、ヤフーに1on1 ミーティングを導入し、その後、産業界に広がるきっかけをつくった本間浩輔氏（Z ホールディングス常務執行役員）を講師に迎え、2020年10月24日に開催されました。

10時から17時までという長丁場にもかかわらず、看護部長をはじめ管理職を中心に60名の参加がありました。

セミナーは、本間氏のレクチャーを受けて、受講者が3人1組を基本にグループワークを行うという流れで進行了ました。一方的に講義を聞くのではなく、考え、話し合い、質問を投げかけるという参加感のある内容で、自分なりの理解を深めることにつながりました。

以下に、セミナーのエッセンスを再録します。



講師の本間浩輔氏

### よい1on1のための 3つのキーワード

最初のレクチャーでは、1on1 にまつわる3つのキーワードが示されました。

#### キーワード①

「今日はどんな話をしましょうか？」

本間氏が勧める、1on1 を始めるときの上司からの第一声がこれです。1on1 とは何かを最も象徴的に表す言葉だ、と言います。

この問いを毎回繰り返すことによって、部下たちは「また、あれを聞かれるな」と思います。そうすると、例えば1on1 の前日に、部下は「何の話をしようか」と考え始めます。それが重要で、そこからもう頭の中で内省が始まる。すなわち、学びが始まるのです。

本間氏は、こう言いました。

「よい1on1 の定義は簡単です。終わったときに、部下が『この時間は自分のために取ってくれたんだ』と思えば、それはよい1on1 です。それを決めるのは上司ではなく、部下です」

「今日はどんな話をしましょうか？」という問いは、話す内容を部下側に委ねることを意味します。それを出発点として、部下は今考えていることを語り、結果として1on1 が自分のための時間であったと知なのです。

レクチャーを踏まえたワークの中で、受講者からは「上司がしたい話を、部下にしてはいけないのか？」という疑問が出ました。

本間氏の答えはこうです。

「よくある質問なのですが、それは別の場で行ってください、と言っています。1on1 で全てを済ませようとしてはいけません。指示とか確認とか叱責は、そのための時間を取ればよい。1on1 の時間ぐらい、部下がどんな問題を抱えているのか聞いてください。部下の話を聞

くことで、それだけでかなりの成長があります」

#### キーワード②

「状況を詳しく話してもらえますか？」

これは部下に「話す」ことを促す一言ですが、上司が聞きたいことを聞く、ということではありません。

仕事で少し失敗してしまった、または成功したときの状況を、頭の中でありありと思い浮かべてもらうための一言です。

本間氏は言います。

「例えば、『先週のプレゼンを失敗してしまった』と部下が言ったら、もう一度その様子を思い浮かべてもらう、というのが真意です。様子を思い浮かべる、つまり明確に振り返るだけで、部下は、そのときどうすればよかったかという答えに気づいています。『そうですねー、もっと丁寧に準備しなければいけなかったかな』というように」

一方、ここで上司が言ってはいけない一言もある、と言います。

「『お前それちゃんと準備してなかっただろ』とか『あなたそういうところ昔からあるよね』などというのはダメ。この場における上司が果たすべき役割は、目の前の部下が気持ちよく話せて、ああこんなこともあったな、と思い浮かべて、その中から自分自身で反省するよう促すことです」

実は、教育熱心な上司ほど、自分の考えを言ってしまうもの。それが正論であれば正論であるほど、若いスタッフたちは萎縮してしまう、という面があります。

ですから、ここは聞き役に徹して、「どうすればいいと思う？」と問うことが、部下の自ら考える力を伸ばすことになります。

## キーワード③

### 「私の経験から言って

### それはこうした方がいい」と言わない

3つ目は禁句です。実は、上司が熱心であればあるほど、この言葉を言いがちです。「教えたい」という気持ちが前面に出るからこそ言ってしまいそうになるのですが、1on1では、これを禁句にした方がいい。

本間氏は言います。

「管理職の皆さんの経験をそのまま伝えても、皆さん以上の人材にはなりません。これからの世代を育てたいなら、皆さんのコピーを作っても仕方がないんです。少なくとも1on1のときは、自分なりの答えを伝えるのではなく、『どうすればいい?』と問いかけてほしいですね。『私の経験では』というのは、正解に近いかもしれないけれど、それを言うことで逆に考えない部下になってしまう可能性がある。企業でよく起きているのがこの状況です。部下は上司の顔色を見ながら、『この人はどんな答えを求めているのか』と探っているのです」

### 「1on1の時間をどう捻出すればいいか」という難問

今、1on1は産業界でちょっとしたブームの様相を呈していますが、自施設の導入に当たって大事なことは、何のために実施するのか、目的をはっきりさせる必要があります。

1on1の効果として、本間氏は次の8項目を挙げました。これらは、そのまま1on1の目的になるでしょう。

- ①上司と部下の信頼関係の醸成
- ②経験学習の促進
- ③部下を知る
- ④組織を知る
- ⑤フィードバック
- ⑥報連相
- ⑦成果の確認、状況の確認
- ⑧育成

「②経験学習」とは、業務を通じた経験が人を成長させる、という考え方で、ヤフーでは1on1を行う主要な目的として、これを挙げています。部下の経験に対して、1on1を通じて上司が的確なフィードバックをすることによって、経

験学習が促進される、というものです。

「④組織を知る」も、管理職には重要です。指導の言葉までもがハラスメントと見なされかねない空気の中で、職場のコミュニケーションがどんどん希薄になりつつあります。それにつれて、管理職にとっては組織にどうということが起きているかが分かりにくくなっているのが現状でしょう。1on1という定期的な対話の場を持つことによって、情報が入ってくるようになります。

ことにコロナ禍でリモート環境が広がる中では、この効果（目的）は重要性を増す、と本間氏は指摘します。

同時に、このような環境だからこそ、特に「⑦成果の確認、状況の確認」「⑧育成」も難しくなります。しばらくは多くの組織で、この2つの効果（目的）に重点を置く1on1の導入事例が増えるのではないのでしょうか。

こうした解説を聞いた上で、セミナーでは受講者が3人1組になって実際に1on1をやってみました。

このトライアルには、本間氏に加えてヤフーの社員もTA（ティーチング・アシスタント）として参加し、各グループにフィードバックを行いました。

トライアルの後、さまざまな感想や質問が上がりましたが、多く聞かれたのは、「1on1の時間をどう捻出すればいいか」というもの。日々多忙な看護現場ならではの課題かもしれません。

これに対する本間氏の回答は、次のようなものでした。

「まずはやってみていただきたい。そして、いいなと感じたら、時間を捻出する工夫をみんなで考えてみてはどうでしょうか。企業でも同じですが、どんなに忙しくても、優先順位は付けることができるものです。

そのためにも、最初に1on1の目的をきちんと伝え、一緒にやっていきたいという意味を管理職が伝えることが重要です。患者さんと話すときと同じように、部下や同僚と話してみたいです。部下や同僚との対話の質がよくなれば、患者さんとの会話も必ず質が上がるでしょう。

王道は、やりやすいところからやってみること。小さく始めてみるのもいいでしょう。新任の看護師長さんから始めて



司会の保田江美氏（国際医療福祉大学成田看護学部）

## NA REPORT

みるというように。そこで『自分の話ができるのはいいことだ』と思う人がいれば、それは周囲に広がっていきます。そのように輪を広げていくことが現実的ではないのでしょうか。

始めてみると、いろいろなことが分かってきます。看護部長だって、全ての物事を知っているわけではないですよ。対話によってきちんと信頼関係を築くことができれば、看護部長にも分からないことがある、ということが部下にも分かるようになります。

先が見えない時期だからこそチームが強くなる時でもある。非常事態に直面している今、1on1によって『皆さんのことを知りたいんです』という現場との対話のアプローチが有効だと思います」

1on1を導入する意欲を持ちつつハードルも感じていた受講者にとっては、励まされるような思いがあったのではないのでしょうか。（文：間杉俊彦）