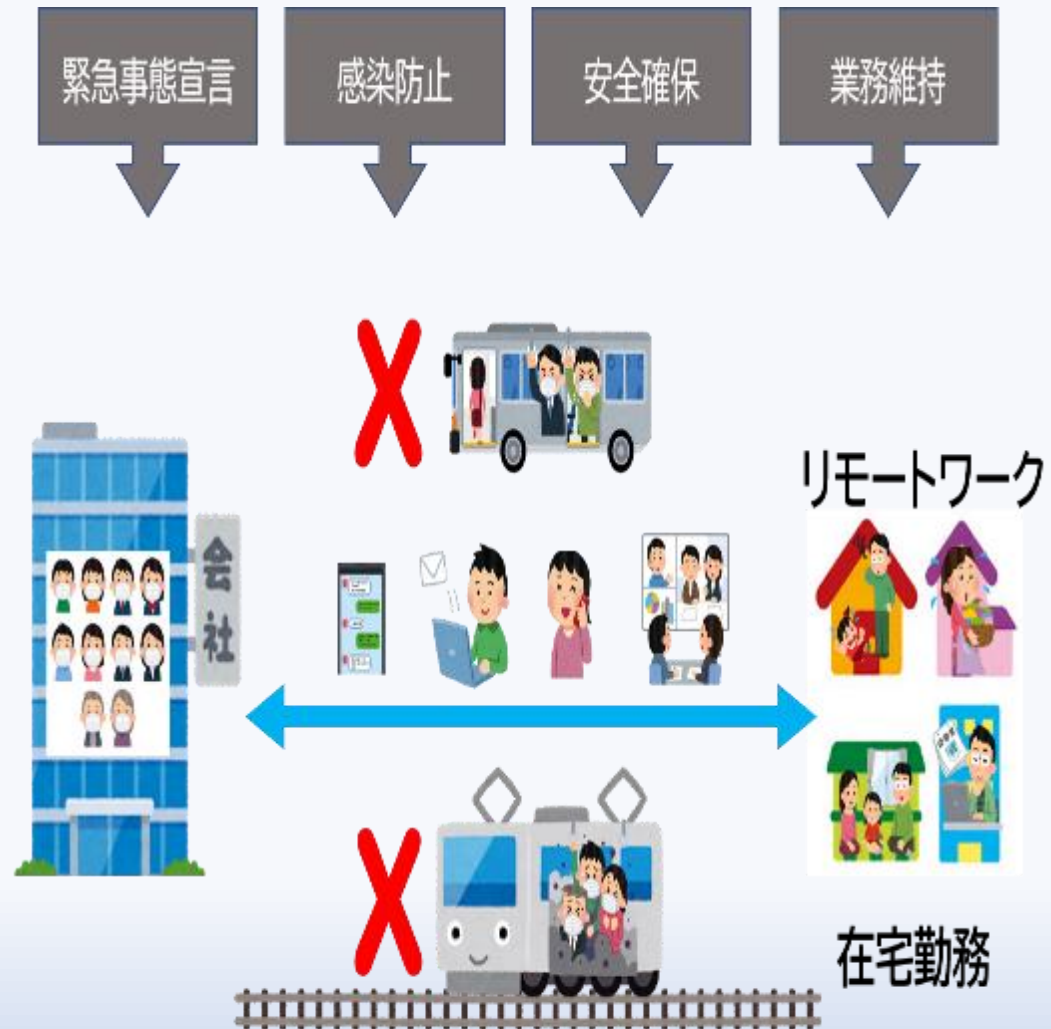




リモートワークのための 1x1

リモートワークこそ1x1で
質の良いコミュニケーションの継続を

いきなり在宅勤務(リモートワーク) どうするメンバーへの対応



想定外で突然の在宅勤務（リモートワーク）

- 緊急事態の特別措置
 - 終息したら元に戻る
 - インフラもルールも急場しのぎ
 - コミュニケーションも今までの延長
 - だから、社員は上司も部下も、不慣れな環境で困惑し不安
- しかし実態は、
- これをきっかけに社会の仕組みが大きく変わりそう
 - リモートワークは新しい働き方として定着しそう
 - リモートワークを前提とした経営戦略が必要になりそう

新しい環境下でビジネス維持向上のために

- インフラ、システムなどの環境設定はもちろん
- 「人」メンバーへの対応が必要
 - 情報共有
 - モチベーション維持
 - 成長、成功、成果のための協力

リモートワークにおけるリーダーとメンバーの対話がキーになる



在宅勤務を躊躇していた背景

- システム構築やインフラ整備などの導入コストがかかる
- 在宅勤務ができる環境をメンバーが整備できない
- サテライトオフィス構想で単独リモートワークを先送り
- リモートワークが適用できないメンバーとの公平性の問題
- 押印主体の承認システム
- 非言語コミュニケーションへの依存
- リモートではメンバーの管理ができない

• 非言語コミュニケーションへの依存

- 阿吽の呼吸
- 言わなくても分かるだろ
- 察しろ
- 忖度しろ
- 空気を読み
- オレの目を見る
- 顔色を観よ

意識改革
が必要

• リモートではメンバーの管理ができない

- メンバーは目を離すと怠けるという性悪説
- 育児や家事、テレビ、スマホ仕事を妨害するものに囲まれていて生産性が落ちる
- メンバーをいつでも目の届く、声の届く範囲に置いておかないと何かあったときに的確に指示できない
- 逐一指示しないと仕事が回らない
- 朝礼や会議が思うようにできない
- 仕事ぶりが見えないので評価ができない
- 全員を監視する時間やツールがない

リモートワーク、メンバーの戸惑い

メンバーの精神面の課題は？



リモートワークの良い面

- ・ 通勤ストレスがないこと
- ・ 静かな所で集中できる環境
- ・ 自分の時間を有効に使える
(本音では)
- ・ 嫌いなリーダーや同僚の顔を始終見ないで済むこと
- ・ パワハラやセクハラなど社内での無意味どころか自分にとって害のある物理的な接触が少なくなること

リモートワークの悩み

- ・ どうしても集中できず怠けてしまう
- ・ 家事が気になって集中できない、仕事以外に時間を使ってしまう
- ・ 自己管理ができない
- ・ 切り替えがうまくできない
- ・ 結局、夜遅くまで仕事をしてしまう
- ・ 何をして良いのかわからない
- ・ この仕事のやり方でいいのか？
- ・ ほかの人はどうしているんだろう？
- ・ 情報が共有されてないのでは？
- ・ 孤独を感じる

このままでは
モチベーション
が続かない

リモートワークのここがおかしい

リモートワークの錯誤、無策、過剰



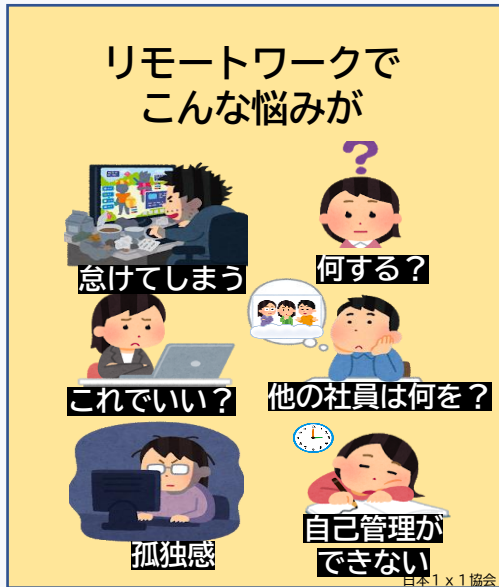
今までのオフィス内でのコミュニケーション

- 同じ職場で近くにいるから、いつでも声を掛けられるという感覚
- 人事異動を伝えたり、評価を伝えたり、何か問題があったときや相談がある時以外、面と向かって10分以上対話することはまれ
- 年に数えるほどの対話、と言うより伝達
- 挨拶や単発的な声掛け、朝礼、全員会議、情報伝達はやっている
- メンバー個々の精神面やキャリア面のケアは必要な時に、ごくまれに
- 業務の指示はメールで

リモートワークの錯誤、無策、過剰

- 緊急事態下の緊急措置
 - リモートワークは今回だけの緊急措置、メンバーはその間自宅待機
 - さぼらない範囲で適宜仕事をしていればよい
 - プロジェクトはメンバーが集まらないのでしばらく棚上げする
 - 在宅でプロジェクトを進めようとしたら、解除されてからと言われた
 - 緊急事態なのだから、いろんなことが滞留しても仕方がない
- 管理監視先行、指示なし、コミュニケーション希薄、疎外感
 - 仕事始めと終わりの時にだけ全員ZOOMしたり、抜き打ちのリモート会議
 - 常にカメラをONにしろといわれ監視をされているようだ
 - 毎日やったことを記録した日報の提出を要求されている
 - リモートメンバーにそれぞれその日の仕事を割り振るのが面倒だ
 - 具体的な指示がなく、何をするかは自分で考えろと言われている
 - 指示がないので、啓発本を読んでもよいかと聞いたらNOと言われた
 - コミュニケーションはメールのやり取りだけでレスポンスも悪い
 - リモートワーク開始後数週間たってもリーダーと一度も話していない
- 全体感がわからない
 - 会社の動きがわからない
 - 出社しているメンバーが気になる、私だけ仲間外れ?
 - 雑談やジョーク、ひょうきんな同僚のおかしな言動が聞きたくなる

リモートでは今まで以上にメンバーへの関心を持って



対話の中身は

- ・ ゴールとプロセスを明確にして共有する
- ・ 方向性を維持するための定期的な確認をすること
- ・ 必要な情報を共有すること
- ・ トラブルになりそうな状況(リスク)の早期発見と対応
- ・ 体調やその日の気分などを確認すること
- ・ やる気を保つこと
- ・ 仕事上の不安や不満を知り解決のサポートをすること
- ・ 孤独ではなくチームの一員であることを感じさせること
- ・ 成果を認めること
- ・ プライベートな状況についても知っておくこと
- ・ 今後の仕事、キャリアの希望や志向を知って協力をする

関心を示す
場が1 x 1

リモートでも

- ・ 通常の業務を止めない、生産性の改善も止めない
- ・ メンバーを不安にさせない
- ・ メンバーのモチベーションを維持する

そのためには、

今まで以上にメンバーへの関心を行動で示す

- ・ メンバーの感じるマイナス部分に焦点を
- ・ メンバーの成長、成功、成果に協力を
- ・ それを、定期的、継続的な対話で実践する

リモート1 x 1を対話の場に

- ・ 1x1を対話の基本に
- ・ 1x1のスキルを身につける
- ・ 1x1ツールを使って、効率的に効果的に

リモート1x1とは

What	リモート1x1  理解する 共有する 確認する 援助する
Why	ケア  成長  業績 
Who	リモートワーク社員とその上司  
When	 月  火  水  木  金  毎週 同じ曜日 同じ時刻 (定例化)
Where	 双方とも、安心して対話できる場所 
How	 30分間 双方向 合意したテーマで 1 x 1 ツールを使用して質を維持 

リモート1x1

- ・ リモートで行う、リーダーとメンバーの1対1の対話
- ・ 毎週、30分、曜日と時間を決めて継続する
- ・ 最優先のミーティングとしキャンセル禁止
- ・ メンバーが主役、リーダーがメンバーの話を聴くことが基本
- ・ 話したことは、その場で共有
- ・ 次の行動につなげる

メンバーの
理解も
必要

リモート1x1を始める

事前に1x1を開始することと、今後は定期的実施することを理解してもらう

- ・ 信用されていないのか、監視されるのか、業務指示を飛ばされるのかなどのマイナスのイメージを払拭する
- ・ 1x1の目的・趣旨について
 - ・ メンバーの就労監視、勤怠管理ではない
 - ・ メンバーの成長、成功、成果に協力をしたい
- ・ 1x1の内容について
 - ・ 指揮命令、評価、労働条件の伝達ではない
 - ・ 理解する、確認する、共有する、援助する場である
- ・ 1x1のテーマについて（テーマの設定は合意の上で決定する）
 - ・ 職務・組織上の課題について
 - ・ 能力開発・キャリアの課題について
 - ・ 戦略や方針、方向性の確認
 - ・ 目標、プロセスについて？
 - ・ プライベートや体調の確認
- ・ どのように1x1をするかについて
 - ・ リーダーと1対1で対話をする（リーダーからの一方通行ではない）
 - ・ 毎週、30分を定例化する
 - ・ リーダー自身が1x1のスキルを身につける
 - ・ 1x1ツールを使用することで、標準化して質を維持する

リモート1x1は1回30分の充実した対話



リモート1x1の設定

- メンバー個々に、曜日、時刻を決める
- 最優先としキャンセルしないように、他の業務や会議と競合しない時間帯を選ぶ
- 顔の見えるオンラインツールで
- 静かで安心して話せる場所を確保する

リモート1x1は対話 会議や声掛けとは違います

- 異動内示や業務指示といった5分くらいで終わってしまう単なる伝達ではない
- 何か問題が起きた時の事情聴取などではない
- ミスをした時の叱責など、特定の目的とするものではない
- 「調子はどう?」、「うまく行ってる?」、「なにかあったら言ってね」のような、相手が「はい」や「大丈夫です」など一言の返事で終わってしまうような声掛けのようなものでもない

リモート1x1の内容 1x1キャンバスにそって

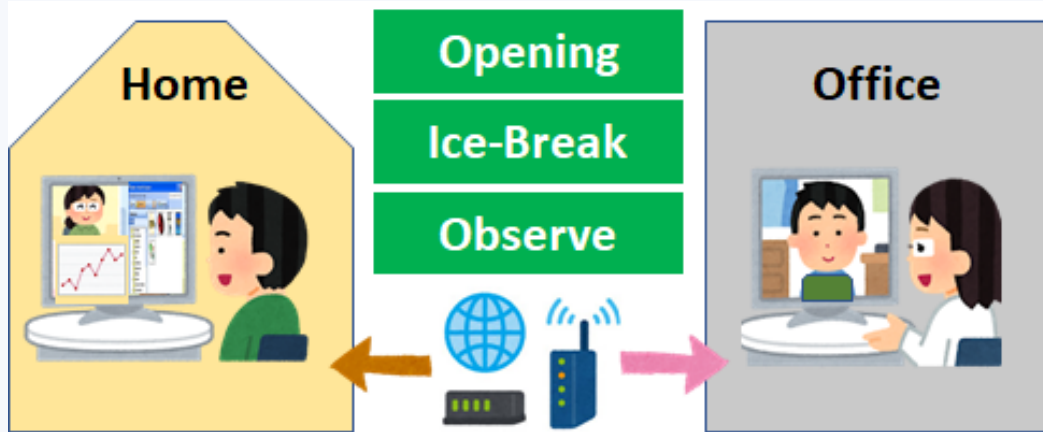
- オープニング: 挨拶、雑談や気持ちをほぐす会話、最近の心身の健康状態などを聞く
- 前回の振り返り: 前回の1x1から何か変化があれば確認する
- 今回のテーマを決める
- テーマについて対話する(背景、現状、要望や考え等)
- 対話の内容を振り返り、共通理解と情報共有をする
- 何かアクションが必要なら、それも共有する
- 1x1キャンバスに記述された文言を確認して、両者が写メを取って保存
- クロージング

1x1キャンバス
が役に立ちます

1x1キャンバスで進行し、記録し、共有する

- 1x1キャンバスはA4サイズのホワイトボードのようなもの
- リーダーが書記役、書いた内容は双方で確認し、画像で記録する
- メンバーが言った事と、リーダーが聞いた事が、置き換えや省略で意味が変わることを避ける
- リーダーが1x1後に記録したリデータベース化して第三者に見られる危険性が生じると、メンバーは安心して対話ができない

毎週のリモート1x1で、点ではなく線でサポートをする



リモート1x1の準備 落ち着いて対話ができる環境

- ・ オフィースから参加する場合は、対話がほかの人に聞かれない個室
- ・ 在宅で参加する側は、自宅内の静かで落ち着いて会話ができる場所
- ・ イヤホン、マイク、ヘッドセットなど自分の声以外の音が入らない配慮
- ・ 家の中をさらけ出してしまう心配より、1x1の場合は、ありのままを共有することでかえってコミュニケーションが円滑になることもある（家の一部や子供などが映り込むなど）
- ・ 家族を紹介したり、幼児を1x1の間そばに置くなども、情報の共有を促進する
- ・ 必要なアプリケーションや機材は事前に立ち上げてスタンバイする

オープニング

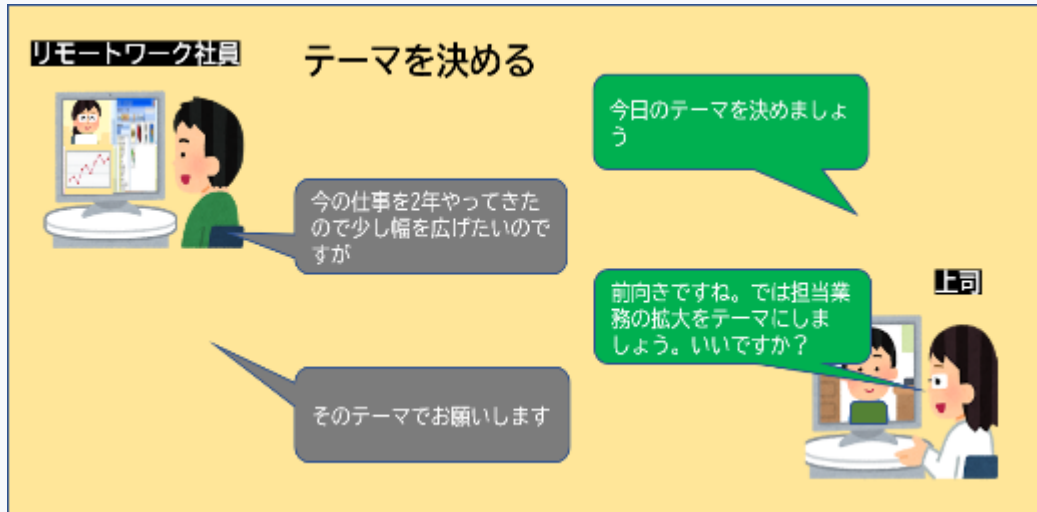
- ・ 対話はオープニング（挨拶）から始める
- ・ 少し緊張する部分ですが、挨拶から流れで少し緊張をほぐすために、最近の出来事などの世間話や雑談をする
- ・ リーダーの側から話したり、質問したり、あるいは最近の仕事ぶりを褒めたり、感謝したりするところから始めると、良いスタートになる
- ・ 挨拶や軽い会話をするところから、リーダーの観察力が必要
- ・ 最近の心身の健康状態を質問したり、顔色、表情から観察する
- ・ 何か異変を感じたらそこを確認する
- ・ もしそこで問題があるようなら、そこを掘り下げる
- ・ 「大丈夫です」などと応答するでしょうが、気になったら掘り下げる

話しやすい
雰囲気を
提供する

前回の1x1以降の変化について確認する

- ・ 毎週1x1をしているので、毎回前回からの変化を確認する
- ・ 毎週1x1をすることで、点ではなく線で共有ができるという利点がある
- ・ 前回約束したアクションの経過、リーダーがアクションを約束していればその経過、あるいは何か環境や状況に変化があれば、それを共有する
- ・ 思った方向に進んでいるか、滞留しているか、後退しているかが把握できるので、原因を見つけて、対処することができる。これがメンバーへのサポートの一つ
- ・ 状況の変化にもタイムリーに対応でき、流れを見て次の予測も可能になる。気が付かない間にとんでもない方向に行ってしまうようなことは防げる

対話のテーマを決める



1 x 1 のテーマとしてふさわしいのは

- ・ 職務・組織上の課題(人間関係や業務遂行を阻害することなど)
- ・ 能力開発・キャリア(将来の希望、自己啓発へのサポートなど)
- ・ 業務目標に関すること(目標は適切か、達成のために必要なサポートなど)
- ・ 戦略や方針に関すること(理解の確認、役割認識のサポートなど)
- ・ 現在の業務に関すること(不安、困難、サポートが必要なことなど)
- ・ 心身のコンディション(診断、治療、負荷軽減などの必要性)
- ・ 家族や趣味、自己啓発などメンバーが共有しておきたいプライベートについて

メンバーが話したいことを優先する

- ・ テーマは、特に事情がある場合を除き、リモートワークメンバーの希望で決める
- ・ 事前に考えてきてもらうのも効率的
- ・ 伝えたいこと、教えてほしいこと、相談に乗ってほしいこと、心配していること、困っていること、シェアしておいた方が良い情報など
- ・ 思い当たらないようなら、リーダーが質問して絞り込む手助けをする
- ・ 多少沈黙があっても、考える時間を与える
- ・ 決してリーダーからテーマを押し付けないように
- ・ テーマが決まったら、1x1キャンバスに手書きして再確認する

テーマを決める手助けをする

リーダーが特に対話したいテーマがある場合は、事前に了解してもらう

- ・ 1x1の機会にぜひ対話したいことがあり、それが1x1にふさわしいテーマならOK
- ・ ただし、いきなりではなく、1x1の前にその旨伝えて、メンバーの了承を得るべき
- ・ 無口でおとなしいメンバーだからといって、テーマが見つからないからといって、一方的にテーマを決めることのないように

1 x 1 のテーマとして制限されるべきもの

- ・ 単なる報告、伝達(営業報告、業務報告、リーダーからの伝達事項)
- ・ 進捗管理(確認だけで達成のためのサポートにつながらないもの)
- ・ 業務上のミスの追求(弁明や叱責だけで、改善のためのサポートにならないもの)

リモート1 x 1に必要な5つのスキル

限られた時間の中で
テーマに沿った対話をし、何かを共有し確認し、
次に向かうきっかけや、
具体的なアクションやサポートに結び付けるには、
1 x 1 に臨む心構えとスキルが必要です

場を作る

相手が安心してリーダーと対話できる環境をつくる
不安や疑問、混乱をさせないような
言葉、声、視線、表情、態度、ペーシング

聴く

- うまく聴くことで
思い、アイデア、情報を引き出す
- しっかり、話し終わるまで聴く
 - 口を挟まない
 - 聴いているというサインを送る
 - 沈黙を受け入れる
 - 促す

質問する

メンバーに「語らせる」
伝えたいことを引き出す手伝いをする

- 視点を変えて考えさせる
- 可能性をさぐる
- 気づきをうながす
- 否定や批判をせず、事実をとらえる

共有する

メンバーが話したことを理解、確認、共有をする

- 1x1キャンバスにメモをする（理解する）
- そのメモを相手に見せる（確認する）
- 対話の内容が可視化される（共有する）
- メモは相互に保存する（共有する）

認める

メンバーの行動、成果、情報を認める

- ほめるより、成果を事実として認める
- いつどこでだれが、行動、結果を具体的に
- 継続的な1 x 1 なら、ちょっとしたポジティブな変化も認めることができる

場を作るスキル・聴くスキル



場を作るスキル

メンバーが画面越しでも、安心してリーダーと話し合える環境をつくること

- してはいけない非言語メッセージ
 - 声（急な大声、か細い声、抑揚がない、早く口、口ごもる）
 - 表情（笑わない、厳しい顔、無表情、眉をしかめる、あきれ顔、薄ら笑い）
 - 身振り（うなずかない、腕組み、首を横に振る、だれた座り方、頼杖）
 - 視線（視線をそらす、スマホやPCなど無関係なものを見る、中空を見る）
 - 生理反応（ため息、あくび、咳払い）
- ペーシングといって、相手に波長を合わせることで、安心感を与えるもの
 - 呼吸のリズム、使う言葉、声のトーン、視線、姿勢や表情を相手に合わせる
 - 相手が言ったことを繰り返す（オウム返し）
 - うなずいたり、相槌を適度にはさむ

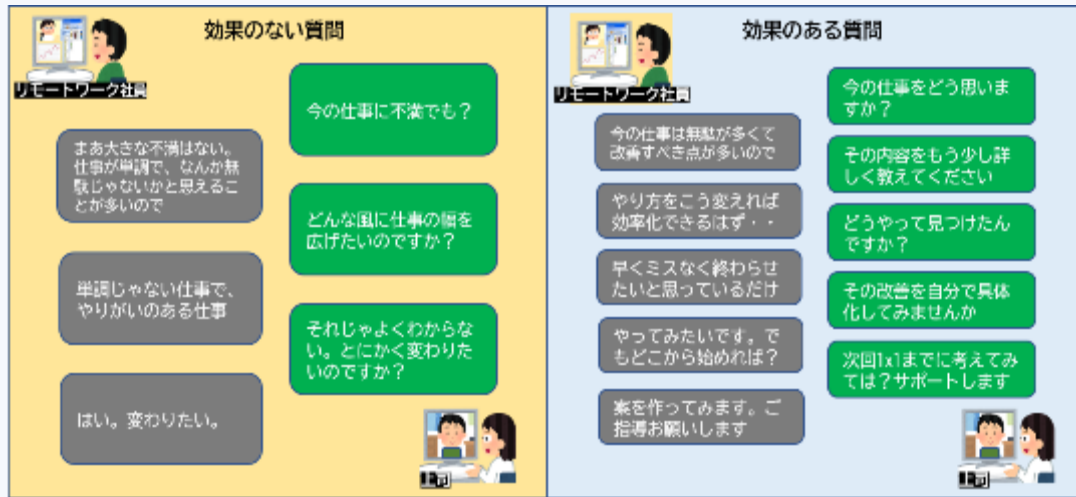
聴くスキル

うまく聴くことでメンバーの思い、アイデア、情報を引き出す

- しっかり聴く
 - 相手が話している途中で、さえぎったり、口をはさまず、最後まで聴く
 - 相手が話している時に、判断はせず、先読みしない
 - 相手が話している時に、他のことや、相手の話への回答や質問、提案、アドバイスを考えない
- 聴いているというサインを送る
 - 視線を合わせる（カメラを通して視線を合わせていることがわかるように）
 - からだを相手に向ける
 - うなずいたり、微笑んだりして興味を持って聴いていることを表現する
 - 何かをしながら聴かない（カメラから外れた所は相手から見えないので）
- 沈黙を受け入れる
 - 沈黙を言葉で埋めようとするしない
 - 相手が考えているようなら、待つ
 - 特にテレビ会議ではタイムラグがあるので、相手のレスポンスが遅れるので
- 相手が話しを進めやすいように、うながす
 - 相槌を打つ（「それで？」、「もう少し詳しく言うと？」、「ということは？」など）
 - 承認の言葉を送る（「すごいね」、「素晴らしい」、「さすがだね」など）
 - リピートする（「〇〇だと思います」←「〇〇なんだね」「〇〇が問題だね」など）
- 質問されたら、質問で返さない。
 - 「課長はどう思いますか？」に対して「君はどう思う」「君の意見を先に言って」など、質問に質問をかぶせず、「もう少し状況を教えて」のように次をうながす

聴くということは
話したいことを
引出してあげること

質問をする



メンバーに語らせるスキル

- 1x1の相手であるメンバーは、聴いてほしいと思っても、
 - 伝えたいことの本質が自分でもよくわからない
 - 伝えきれないもどかしさを感じている
 - 何から話して良いかわからない
- うまく質問することで、脈絡のある話として引き出すことができる
 - 視点を変える、複数の視点で現象をとらえられるような質問
 - 気づいてないことを気づかせられる質問
 - リーダーが知りたいことを質問するのではなく、メンバーが思っていることを引き出す質問
 - 原因追及や犯人探しをする質問ではなく、解決策を見出そうとする質問
 - 次の行動を促す質問
- 一緒に考え、一緒に解決し、一緒に達成しようとする姿勢が良い質問を生む

どんな質問が良いか

- 視点を変えられる質問
 - 立場を変える: お客様だったら?、リーダーの立場だったら?、経営者だったら?
 - 環境を変える: もし〇〇〇の場合は、どうなると思いますか?
 - 選択肢を拡げる: ほかの方法は?
- 気づいていないことを気づかせられる質問、メンバーの思いを引き出す質問
 - そう思うのはどうして?
 - もし◇◇◇ができれば、何が変わるか?
 - こうなったら良いと思うものはありますか?
- 事実をとらえる質問(WHAT)、背景や経緯を理解する質問(HOW) (プラスの結果でも、マイナスの結果でも)
 - 何が起きたのか? どうなったのか?
 - どのようにその結果に至ったのか?
 - どのように考えたのか、判断したのか?
- 解決策、改善策を考える(HOW)、次の行動に結び付ける質問
 - どうしたらもっと良い結果になるか?
 - うまくいったらどうなる?
 - うまくいかなかった時はどうする?
 - リスクをどう回避する?
 - どんな手順で進める?、すぐに取りかかれるものは何ですか?
 - いつまでならできそう?、どこまでならできそう?
 - 何があつたらうまくいく?、だれのどんなサポートがあればできそう?
- なぜ(Why)を質問に使わない: なぜ? は相手を圧迫し、言い訳を探させてしまう
 - NG: なぜこうなったのか? なぜそんな判断をしたのか?

反射的な質問
でなくお互が
事実を
共有できる
質問を

共有する



1 x 1 キャンバス

- 1x1キャンバスを使って、メモ、確認、修正、共有が簡単にできます



- A4サイズの小型ホワイトボードです
- リモート1x1ではオンライン用アプリも使えます
- 専用のペンで書く、消すができます
- 1x1中、相手に見えるように書きます
- 基本キャンバスとテーマによって使い分ける数種類の論点整理キャンバスがあります
- 何回でも使えます

相手の話を整理・理解・確認・共有

- 話を聴く、その内容を要約してメモを取る、そのメモを見せて確認してもらい間違いがあれば書き直す、これによって正しい理解と、その内容の共有が効率よく行われる
- メモを取る（1x1キャンバスに相手に見えるように書く）
 - 曖昧な記憶力に頼らないようにする
 - メモを取る姿勢は、相手に自分の話を聴いてくれているという安心感を与える
- 取ったメモは相手に見せる
 - リモートでは、画面にキャンバスをかざすか、オンライン用のアプリを使用します
 - 聴き間違いや聴き漏れ、誤解や視点の違いがあれば、その場で書き直す
 - メモを共有すること自体がオープンで真摯表現で、信頼関係を築くことに効果がある
 - 対話が可視化されるので、話題が逸れないし、関連性や方向性が見えてくる
- 取ったメモを保存をする
 - 取ったメモをお互いに確認し、話したこと、聴いたことが一致したら保存をする
 - 保存は、お互いに1x1キャンバスを写メすることで行う
 - 保存したメモは両者間で守秘（許可なくほかの人に開示しないこと）
 - お互いに同じものを保存することで、共有ができ、いつでも振り返りができる
 - この記録が次の行動の指針になる
 - 次の対話で堂々巡りになったり、無駄なスイッチバック(重複)がなくなり効率的になる
- これ以外の記録は残さない
 - 改めて事後に記録やログを残すなどの余計な手間を省ける
 - 改めて記録するとニュアンスが違ってしまふことがあるが、これを避けられる
 - これ以外の記録がないことは、メンバーが安心して本音で対話ができる環境を作る

認める

認めるスキル



認めるスキル

1x1をしているメンバーの行動、成果、情報を認めることで理解と共有ができる

- 認めるとは、ほめるとか賞賛することとは異なる
- メンバーのポジティブな変化や成果を、事実として承認する
- メンバーは承認されると、
 - 自信を持ち
 - 正しい方向性を知り
 - 安心して仕事ができる心理的環境を得る

1 x 1 の
継続で
ポジティブ
な変化を
見逃さない

「認める」とは

- メンバーがどんな行動をとったのか、何を達成したかの事実をとらえる
 - 時間、頻度、場所、行動、その行動がもたらした結果
 - その結果がもたらした他への好影響
 - そこに見られる変化や違い、具体的な成長や成果を言語化して、はっきり伝える
- 伝える時は、「誰が」を明確にする
 - 〇〇さん(相手)が、_____をやりとげた。
 - 私は、心強かった。
 - 私たちは、確信できた。
 - ◇◇さんたちも、感謝をしていた。
- 伝える時に、やってはいけないこと
 - 他者との比較はしない
 - 「よくやった」「素晴らしい」など形容詞だけでただほめない

「認める」ための心構え

- 目ごろからメンバーの行動を観察することで変化を観る（継続的な1x1が必要）
- 他者からの情報も入手すること（多面的な見方をするため）
- 自分や他の人と比較しない
 - NG:「自分ならこうするのに」、「〇〇さんならもう少しうまくできるのに」
- 大雑把にとらえず、具体的にとらえる
 - 「頭がいいな」ではなく、分析力がある、想像力がある、専門性があるなど
 - 「仕事が早い」ではなく、走りながら考える、ポイントをつかむのが早いなど
 - 「仕事ができる」ではなく、計画性がある、緻密でミスがない、人を動かせるなど