



NEWS RELEASE

2022.1.24

「従業員のエンゲージメントを高めるマネジメントに関する共同研究」 日清食品と慶應義塾大学大学院が「1on1 ミーティング」の有効性を実証

日清食品株式会社（社長:安藤 徳隆）と慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科（研究科委員長:西村 秀和、以下慶應 SDM）は、「従業員のエンゲージメント（本研究では「企業と従業員の信頼関係」と定義）を高めるマネジメントに関する共同研究」を実施し、「1on1 ミーティング*1」の有効性を実証しました。

今回の共同研究は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、これまでの働き方が大きく変わった状況において、在宅勤務体制におけるチームマネジメントの成功事例やノウハウを明らかにし、社内展開することを目的としています。

慶應 SDM が掲げる、ものごとを俯瞰的かつ体系的に捉える“システム思考”と、ものごとを人間中心で考え多様性を生かして新価値を創造する“デザイン思考”を融合した「システム×デザイン思考」のアプローチに基づき、日本マイクロソフト株式会社からデジタルツールを活用した働き方改革の知見に基づくアドバイスを、株式会社ブレインパッド（社長:草野 隆史）からはデータ分析に関する知見に基づくアドバイスを受けて調査と分析を実施しました。

エンゲージメントが高い従業員の“働き方”と“行動パターン”について、アンケートによる認知情報とインタビューによる定性情報、「Microsoft Viva インサイト*2」による従業員行動データを組み合わせ、総合的に分析しました。

その結果、エンゲージメントの高い従業員は、上司と頻繁かつ気軽に1対1のコミュニケーションを取ることができる関係性を築いており、主体的に業務に取り組むことができ、そのうえ困難な場面においては、上司からのフォローを適切に受けていることがわかりました。

また、「エンゲージメント向上のメカニズム」も明らかとなり、中でも「1on1 ミーティング」を適切な頻度で実施することが、従業員のエンゲージメント向上に非常に有効であると実証されました。

弊社は、この検証結果を受け、従業員一人一人が自立し、生産性高く成果を出し続ける強靱な組織作りを目指し「1on1 ミーティング」をはじめとした人事施策をさらに進めていきます。

*1 部下の能力開発を目的とし、上司と部下が1対1で面談を実施するミーティング。

*2 Microsoft 365 のデータを基に従業員一人一人と組織全体の働き方のパターンを分析し、生産性とウェルビーイングの向上に役立つインサイトを提供する「Microsoft Viva」のモジュールの1つ。

■研究結果

部下のエンゲージメント別の上司像について

エンゲージメントが低い部下の上司



- ・時間に追われていて、話しかけるハードルが高い。会議、社外調整、部外調整に追われている。
- ・判断スピードが遅く、部下の作業の手が止まってしまう。
- ・指示出しはメールのみで、細やかなフォローがない。
- ・「1on1 ミーティング」が形骸化し、進捗確認や評価のみで傾聴してくれる姿勢がない。
- ・チームに安全安心の場が構築されていない。部下の意見を聞く姿勢がそもそも見られない。
- ・上司の上司とのコミュニケーションが取れていない。

エンゲージメントが高い部下の上司

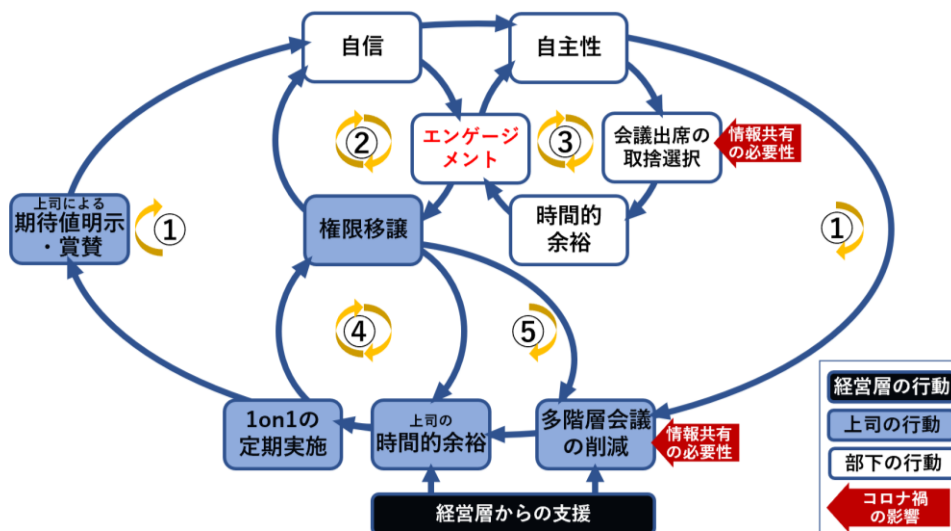


- ・日常的に気軽に話しかけてくれ、部下からも話しかけやすく、チャットでも質問ができる。
- ・判断のスピードが早く、部下に役割を委任してくれるため、部下が主体的に動ける。
- ・業務に困った際は、短い電話やチャットのやり取りで、すぐにフォローをしてくれる。
- ・週1回程度、「1on1 ミーティング」の時間があり、話しやすい雰囲気を作り、部下の状況を丁寧に傾聴できている。
- ・チームに安全安心の場が構築されている。オンラインのコミュニケーションツール上でのやり取りが活発で、チームミーティングでも褒め合う雰囲気がある。
- ・上司の上司ともコミュニケーションが取れている。

■ 研究結果

エンゲージメント向上のメカニズムについて

大小5つのサイクルが関係し合い、エンゲージメント向上のメカニズムを形成しています。



① 上司による期待値の明示と賞賛

「1on1 ミーティング」における期待値の明示および賞賛が鍵となり、部下の自信と自主性を育む。任意出席の多階層会議への参加が削減されることにより、上司にも時間的な余裕が生まれ、「1on1 ミーティング」の定期的な実施が可能となる。

② 自信の芽生え

部下に自信が芽生えることでエンゲージメントが向上し、その姿勢を上司が評価し、より大きな仕事および権限を与えることによって、さらなる自信を生む。上司が適切にフォローし成功に導く、または失敗しても挑戦する姿勢を評価し学びを得るようなマネジメント、文化づくりが重要となる。

③ 自主性の芽生えと自主性の保障

召集された会議の重要性や自身の貢献可能性に鑑み、参加の有無を自身で判断するようになる。無駄な会議が減り時間的な余裕が生まれエンゲージメントが向上する。

④ 権限移譲による上司の時間的な余裕

「1on1 ミーティング」において権限移譲した業務、任せた仕事を上司が適切にフォローすることで成功に導き、その成功体験による部下の成長が、さらなる権限移譲を促進する。

⑤ 権限移譲による意思決定階層が重複する会議の削減

任意出席の多階層会議への参加が削減されることにより、上司にも時間的な余裕が生まれる。

■ 「1on1 ミーティング」の取り組みについて

弊社では、従業員一人一人に働きがいや成長を実感してもらうことを目的に、上司と部下が1対1で面談する「1on1 ミーティング」の実施を含めた「成長実感プロジェクト」を2016年から展開しています。