



株式会社コーチ・エイ  
国際コーチ連盟プロフェッショナル認定コーチ  
(一財)生涯学習開発財団認定マスターcoach  
**番匠 武蔵**



COACH A Co., Ltd.

## 上司が「完璧」な準備をしてはいけない理由

マネジメントに1on1を取り入れる企業が日本でも増えています。

1on1とは、上司と部下などが1対1で定期的に行う面談のことで、毎週もしくは隔週で30分実施するというケースが多いようです。

上司も部下も忙しい中、時間を確保して1on1を実施することを考えると、上司としてはできるだけこの時間の投資対効果を高めたいと考えます。

そのため、部下が何に取り組むと最適か、何をテーマに話すのか、対話の内容をあらかじめ検討し、入念に準備することもあるかと思います。

私はコーチとして数多くの1on1を実施していますが、そのような準備が、場合によっては逆効果になると感じることがあります。

アメリカの教授ダン・アリエリーがTEDで話した「イケア効果」というものがあります。

### 完璧なケーキミックスが売れないのはなぜか？

1940年代。ある食品会社が、ケーキミックスの粉を発売したそうです。水に入れてかき混ぜ、オーブンに入れるだけでケーキを作ることができるという、当時としては画期的な商品でした。

しかしこの商品、味には問題ないのに、あまり売れなかつたそうです。なぜか？

その原因是、作るのがあまりにも簡単すぎて、母親が子どもに出すときに「ママが作ったケーキよ」とは言えないというものでした。

そこで、食品会社はケーキミックスにある改良を加えました。

粉から、卵と牛乳を抜いたのです。そうすると、母親は卵を割り、ミルクを量って入れないといけません。こうした「ちょっとした努力」をさせることで、ケーキは「私のケーキ」となったのです。

ダン・アリエリーは、この話について「人々に努力をさせることで高い次元での喜びを提供している」と述べています。彼はこれを「イケア効果」と呼びました。

イケアの家具は、購入者が組み立てる必要があり、その手間の分だけイケアの家具を好きになる、と。それが名前の由来となっています。

彼の話からは、人間は「手間をかけたもの」に愛着を感じ、価値を見出すということが分かります。

この考え方を1on1に当てはめて考えてみましょう。

どれくらいの頻度で1on1を実施しようか？  
部下とは何を話そうか？

これらすべての要素を上司側がコントロールしてしまうと、部下はお膳立てされた場に連れてこられたと思い、1on1との間に距離を感じます。

そうした場では、部下は上司に聞かれる質問に答えるという受動的な態度になってしまいます。

もし、1on1を業務上の進捗確認にとどまらず、可能性を広げるクリエイティブな時間にしたいと思っているならば、上司が完璧にコントロールすることは逆効果になってしまい、ということが言えます。

部下がより1on1に積極的になってもらうには、1on1を共につくっていくことが必要なのです。

では、1on1を2人でつくる上司と部下の関係とはどのようなものなのでしょうか？

### 「教える人」と「学ぶ人」の関係

もし、上司が教える人、部下が学ぶ人という「教師と生徒の関係」だとどうなるでしょう。

この場合、上司には学びの場をつくる責任があります。上司は、1on1の場ができるだけ良いものにしなければと強く感じるのではないかでしょうか。

そして、部下に行動を宣言させて終わらせよう、などと、1on1の落としどころを決めたりするかと思います。質問したとしても、上司側の「正しい答え」に導く誘導的な質問になってしまふかもしれません。

こうなると、部下が「ちょっとした努力」をする余地が少なくなり、1on1は上司が用意した完璧なケーキミックスに近づいていきます。

では、上司と部下の関係がどうだったら、2人でつくる1on1が実現するのでしょうか。

非常に多忙にも関わらず、部下との1on1を長年にわたり続いている会社役員の方がいます。

その方は、1on1の目的を「部下の育成と自分の成長のため」と話されました。

私はてっきり部下育成が目的だと思っていたので、聞きなされました。すると、「1on1では部下から学ぶこともあり、自分の糧になることが本当に多い」ともおっしゃったのです。

私は、この話に1on1を2人でつくっていくヒントがあるようと思いました。

どちらか片方のみが学ぶのではなく、上司も部下も学ぶ場だと考えると、「どう進めると1on1がより良い時間になるか？」と、上司が部下に相談することも出てくるでしょう。

上司が、「自分も学ぶ」というスタンスになることは、「自分がすべてを準備しなければいけない」という思いを手放すことにつながるからです。

あなたの1on1は、どれくらい完璧でしょうか？

上司がすべてを用意せず、自身も学ぶ場として1on1の時間を部下と一緒につくるていく。

そうすることで、2人の対話は新しい可能性を生み出すかもしれません。

### 【参考文献】

「仕事のやりがいとは何か？」

Dan Ariely TEDxRiodelaPlata, October 2012

[https://www.ted.com/talks/dan\\_ariely\\_what\\_makes\\_us\\_feel\\_good\\_about\\_our\\_work?language=ja](https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work?language=ja)

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.951 2018年10月31日配信】

### ■番匠 武蔵

株式会社コーチ・エイ

国際コーチ連盟プロフェッショナル認定コーチ

一般財団法人 生涯学習開発財団認定マスターコーチ

京都大学大学院情報学研究科修士課程修了。主な担当領域は、組織におけるコーチングの効果とそのメカニズム、ネットワーク分析。組織全体に影響を及ぼす「システム・コーチング」の効果測定方法を開発、測定結果を用いてアメリカ経営学会(Academy of Management)で発表を行った。また、リーダーシップや組織の状態、コーチングの効果を可視化するためのリサーチの新手法の開発に従事。これまでに、コーチングのエバリュエーションを行えるWebシステム「Ayce」、個人のリーダーシップの状態を測る360度フィードバックアセスメント「リーダーシップ・アセスメント」などを開発。他に大学のビジネススクールでの講義も実施。

