

## 査読付き論文

# 1 on 1 ミーティングの頻度と仕事の成果の関係 —ワーク・エンゲイジメントの媒介効果に着目して—

古 田 克 利\*

### 要 旨

本研究の目的は、1 on 1 ミーティングの頻度、ワーク・エンゲイジメントおよび仕事の成果の関係を明らかにすることである。1 on 1 ミーティングを「業務内または業務外に、1対1で行う、仕事に関する相談」と操作的に定義したうえで、研究課題1では、上司、社内の先輩、社内の友人、社内のキャリアコンサルタント、社外の先輩や友人、との1 on 1 ミーティングの実施頻度の特徴を探索的に検討した。研究課題2では、仕事の要求度-資源モデル (JD-R モデル) にもとづき、1 on 1 ミーティングの頻度がワーク・エンゲイジメントを介し、仕事の成果に影響を与える仮説モデルを設定し検証した。インターネット調査会社のリサーチ会員のうち、国内の日本人に正社員として勤務する30歳から59歳までのホワイトカラーを対象に、2019年2月 (T1) と2020年1月 (T2) の2時点においてWeb調査を行った。T1で得られたデータは3,000件であった。T1の調査時点からT2の調査時点の間の転職の有無、部署異動の有無、仕事内容の変化の有無を問い、いずれも「無し」と回答した者をT2の調査対象とした。最終的な分析対象は1,000件であった。分析の結果、検討課題1に対して、1 on 1 ミーティングの頻度が「1年に1回以上」と回答した者の割合（「1年に1回程度」「半年に1回程度」「半年に2回以上」を加算したもの）は、上司 (= 56.5%) が最も高かった。また、社内の友人 (= 40.8%)、社内の先輩 (= 39.6%)、社外の先輩や友人 (= 34.6%) が同程度の水準であり、社内のキャリアコンサルタント (= 5.1%) が最も低かった。検討課題2を検討するため重回帰分析を行った結果、上司との1 on 1 ミーティングにおいてのみ仮説は支持された。

キーワード：1 on 1 ミーティング、ワーク・エンゲイジメント、仕事の要求度-資源モデル、キャリアコンサルティング、キャリアコンサルタント

- 1 はじめに
- 2 問題
  - 2.1 1 on 1 ミーティングの相手と頻度 (研究課題1)
  - 2.2 1 on 1 ミーティングの頻度と個人の心理的状態および仕事の成果との関係 (研究課題2)
- 3 方法
  - 3.1 対象
  - 3.2 分析に用いた変数
- 4 結果
  - 4.1 基本統計量
  - 4.2 検討課題1の結果 (1 on 1 ミーティングの頻度)
  - 4.3 検討課題2の結果 (仮説の検証)
- 5 考察
  - 5.1 考察 (検討課題1)
  - 5.2 考察 (検討課題2)
  - 5.3 限界と課題

---

\* 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 准教授

## 1 はじめに

この20年の間、ミーティングサイエンスに関する研究が進み、職場で行われるミーティングの好事例を探る議論が交わされてきた (Allen, Lehmann-Willenbrock, & Rogelberg, 2015; Flinchum, Kreamer, Rogelberg, & Gooty, 2022)。ミーティングサイエンスとは、ミーティングを「2人以上が、仕事に関する目的で集まること」(Rogelberg, Leach, Warr, & Burnfield, 2006)と定義したうえで、ミーティングの前、最中、後に生じること、ミーティングの成果、およびミーティングが組織のそれぞれの文脈に対してどのように適合するかを系統的に探究しようとする研究群を指す (Olien, Rogelberg, Lehmann-Willenbrock, & Allen, 2015)。しかし、ミーティングサイエンスには理論が欠如したものが多くといった指摘もあり (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018)、科学的に発展途上の段階にあるといえる。加えて、多くのミーティングサイエンスは3人以上のミーティングを対象としており、2人が集まる1対1のミーティング (以下、1 on 1 ミーティング) に関する学術的な研究蓄積はほとんど見当たらない (Flinchum et al., 2022)。日本においても、組織のマネジメント支援施策の一環として1 on 1 ミーティングを導入する企業が7割を超えていること (リクルートマネジメントソリューションズ, 2022) や、実務的な論考 (例えば、上西, 2021) はいくつか報告されているものの、Flinchum et al. (2022) が指摘するように、実証的な研究は遅々として進んでいない。そこで本研究では、先行研究にもとづき1 on 1 ミーティングの概念を整理したうえで、1 on 1 ミーティングを行為の側面から捉え、その相手と頻度を探索的に明らかにする (研究課題1)。また、仕事の要求度-資源モデル (Job Demands-Resources Theory) (以下、JD-R モデル) (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) にもとづき1 on 1 ミーティングの持つ機能に関する仮説を構築し、実証的に定量データを用いて検証する (研究課題2)。

## 2 問題

### 2.1 1 on 1 ミーティングの相手と頻度 (研究課題1)

#### (1) 1 on 1 ミーティングの定義

Flinchum et al. (2022) は、ミーティングサイエンスにおけるミーティングの定義 (「2人以上が、仕事に関する目的で集まること」) (Rogelberg et al., 2006) に依拠し、1 on 1 ミーティングを「業務内または業務外に、仕事に関する目的で、2人の個人が集まること」と定義したうえで、1 on 1 ミーティングをその目的と構成員の視点から、表1の通り6タイプに分類した。その類型には、上司と部下による1 on 1 ミーティングだけでなく、同僚や仲間同士による1 on 1 ミーティング、部下とスキップレベル (上司の上司) との1 on 1 ミーティングなどが含まれる。また、その目的は部下のキャリア開発に関するものからパフォーマンス評価に至るまで幅

広い。それでもなお、Flinchum et al. (2022) が指摘するように、表 1 にあげたタイプは 1 on 1 ミーティングのすべてを網羅するものではない。例えば、部下がキャリア開発や成長に関する対話をする相手は、上司や同僚に限らず、社内の専門家（例えば、キャリアコンサルタント）や社外の友人なども含むと考えられる。また、Flinchum et al. (2022) の 1 on 1 ミーティングの定義には、その行為の主体が明示されていない。そのため、Flinchum et al. (2022) の定義だけでは 1 on 1 ミーティングの持つ機能を一義的に定めることができず、その時々文脈に応じて 1 on 1 ミーティングの主体を操作的に定義したうえで、1 on 1 ミーティングの持つ機能を議論する必要がある。

表 1 1 on 1 ミーティングのタイプ

タイプ	定義	目的 (例)
上司と部下	上司と部下による 1 on 1 ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割と期待の共有</li> <li>パフォーマンス評価</li> <li>キャリア開発や成長に関する対話</li> </ul>
ピア・ツー・ピア	同僚、仲間同士による 1 on 1 ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務課題への取り組み</li> <li>アイデアの創出</li> <li>人脈の構築</li> </ul>
スキップレベル	上司の上司との 1 on 1 ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィードバックの獲得</li> <li>中長期キャリア目標に関する対話</li> <li>メンタリングの提供</li> </ul>
従業員と顧客	従業員と顧客による 1 on 1 ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品やサービスの営業活動</li> <li>市場調査</li> <li>サービスの提供</li> </ul>
クロスファンクショナル	社内の異なる部門の従業員同士による 1 on 1 ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>アイデアの創出</li> <li>組織課題に関する議論</li> <li>人脈の構築</li> </ul>
組織横断的	異なる組織の従業員同士による 1 on 1 ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織間の協力関係の構築</li> <li>責任と期待の共有</li> <li>協業内容に関する対話</li> </ul>

注 Flinchum et al. (2022) を参考に著者作成。上記は 1 on 1 ミーティングのすべてを網羅するものではない (Flinchum et al., 2022)。

他方、我が国においては、ここ数年の間に組織のマネジメント支援施策の一環として 1 on 1 ミーティングを導入する企業が増えている (リクルートマネジメントソリューションズ, 2022)。施策としての 1 on 1 ミーティングは「上司と部下が定期的に話す時間をオフィシャルに取るための仕組み」(本間, 2020) と定義され、またその目的は「人材育成を効果的に行うため」(上西, 2021) や、「社員の主体性・自律性の向上」「自律的キャリア形成の支援」(リクルートマネジメントソリューションズ, 2022) 等、仕事の内容だけでなく従業員のキャリア支援までも射程に含む。制度の視点から 1 on 1 ミーティングを捉えた場合、その頻度は 1 か月に 1～2 回 (上西, 2021) や、週に 1 回 (本間, 2020) といったように外形的に規定されることが多くなり、その質を等閑にする可能性がある。1 on 1 ミーティングは 2 人の個人による相互作用に他ならず、その質が 1 on 1 ミーティングの効果に影響を与えることが予想される。そ

れゆえ、1 on 1 ミーティングの持つ機能を検討する場合には、外形的に規定される施策としての1 on 1 ミーティングの頻度に着目するだけでは不十分であると考えられる。

本研究は組織行動論の立場から組織で働く個人の行動に焦点をあてており、その立場から1 on 1 ミーティングの主体とその機能を捉える。すなわち、本研究における1 on 1 ミーティングの主体は組織で働く個人であり、その機能は個人の「心理的状态」や「仕事上の成果」に与える影響力である。次に、本研究では1 on 1 ミーティングを制度的側面ではなく行為的側面から捉える。そのために、1 on 1 ミーティングを個人が自らの意思で他者に働きかける相談行為として操作的に定義し測定する。すなわち、本研究では、Rogelberg et al. (2006) およびFlinchum et al. (2022) をふまえ、1 on 1 ミーティングを「業務内または業務外に、1対1で行う、仕事に関する相談」と定義する。そのうえで、組織で働く個人の1 on 1 ミーティングの頻度を相手別に測定し、その特徴を探索的に明らかにすることを本研究の研究課題1とする。さらに、1 on 1 ミーティングの頻度と、個人の「心理的状态」および「仕事上の成果」との関係を検討することを研究課題2とする。

## (2) 先行研究

パーソルホールディングス (2022) の調査によると、1 on 1 ミーティングの頻度は半年に1回程度が最も多く (30.0%)、2, 3か月に1回程度 (17.1%)、面談はしない (16.9%)、月に1回程度 (15.3%) と続く。この調査は、1 on 1 ミーティングを「部下の成長を促進することを目的とし、上司と部下が1対1で行う対話」と定義し、上司と部下の双方にその頻度を尋ねたものである。パーソルホールディングス (2022) の調査は、1 on 1 ミーティングが上司と部下の対話に限定されている点、またその対話が制度的なものか行為的のものか不明な点に限界がある。

1 on 1 ミーティングの用語を直接的に用いていないものの、1対1で行う仕事に関する相談経験の有無を明らかにした研究として、労働政策研究・研修機構 (2017) および厚生労働省 (2022) がある。労働政策研究・研修機構 (2017) では、相談内容を「(略) 職場の人間関係、ハラスメント、長時間労働のほか、職業や仕事に関する相談ごとすべてを含む」として、専門家への相談経験の有無を個人に尋ねている。専門家への相談経験があると回答した者のうち、最も影響を受けたと思う相談を行った場所は「企業外」(44.3%) が最多で、企業内 (人事部以外) は8.9%であった。労働政策研究・研修機構 (2017) の調査は相談対象が専門家に限定されている点、またその頻度は不明な点に限界がある。他方、厚生労働省 (2022) は、キャリアコンサルティングを行う仕組みの有無を事業所に尋ねたものである。キャリアコンサルティングとは職業能力開発促進法で規定されるものであり、それは「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと」をいう。すなわち、キャリアコンサルティングは、労働者の仕事に関する幅広い相談を受けることを指し、1 on 1 ミーティングの相手側 (相談される側) の立場を主体にしたときの行為に他ならな

い。この調査によると、正社員を対象にキャリアコンサルティングを行う仕組みを持つ事業所は41.5%であり、その頻度は「1年に1回、3年1回など、定期的実施する」(51.0%)と回答した事業所が最も多かった。厚生労働省(2022)の調査は1 on 1 ミーティングの主体が相手側(相談される側)に限定されている点、また相談相手が不明な点に限界がある。

上記のように、1 on 1 ミーティングに関する実態調査は近年多く実施されているものの、その主体を個人に置き、相談相手ごとの頻度を明らかにした調査は行われていない。また、いずれも実態調査に留まり、理論的な考察にまで展望した研究は見当たらない。そこで本研究では、ソーシャルサポートネットワーク論の視点を導入し、1 on 1 ミーティングの相手と頻度による個人のソーシャルサポートネットワークの様相を描き出すことを試みる。ソーシャルサポートネットワークは、ソーシャルサポート(社会生活上の支援)とそれを提供するソーシャルネットワーク(社会関係)という2つの概念で説明される(松本, 2022)。後者のソーシャルネットワークは、個人をとりまく社会的関係性の結びつきを意味し、代表的なモデルのひとつに社会的コンボイモデルがある。個人を取り巻く家庭や同僚、上司などの2人以上の人的な関係を社会的コンボイと呼び、Kahn & Antonucci (1980) は個人を取り巻く3つの大きさの異なる同心円によって、個人の社会的コンボイを分析することを提案している。Kahn & Antonucci (1980) の社会的コンボイモデルでは、個人に最も近く小さい同心円(第1の同心円)には配偶者や親友など、その時々個人の役割に関係のない固定的なコンボイの成員が存在し、逆に個人に最も遠く大きい同心円(第3の同心円)には、上司、同僚などのように、その時々個人の役割に大きく影響される成員が含まれる。そして、第1の同心円にどれだけ多くの人が含まれているのかが個人のストレス対処能力の予測因子になるとされる。本研究では、1 on 1 ミーティングの相手と頻度に着目することを通じて、仕事の文脈における個人の社会的コンボイの様相を探索的に明らかにし(研究課題1)、その結びつきの強さが持つ機能を実証的に明らかにする(研究課題2)。研究課題1では、上司のほか、社内の先輩、社内の友人、社内のキャリアコンサルタント(キャリアアドバイザー、キャリアカウンセラーなど)、社外の先輩や友人を1 on 1 ミーティングの相手として取りあげ、その頻度によって社会的コンボイの構造を検討する。なお、本研究は、得られた知見を社会に還元し、組織マネジメントにいかすことを目指している。そのため、1 on 1 ミーティングの相手は、社内のリソース(上司、先輩、友人、専門家)を中心に取りあげることとした。

## 2.2 1 on 1 ミーティングの頻度と個人の心理的状態および仕事の成果との関係(研究課題2)

まず、1 on 1 ミーティングの頻度と、仕事の成果の関連について議論する。1 on 1 ミーティングの頻度が仕事の成果に与える影響を直接的に明らかにした実証研究は見当たらないものの、Flinchum et al. (2022) は、1 on 1 ミーティングの効果を高める特徴的な因子として、その頻度を挙げる。実際、パーソルホールディングス(2022)の調査結果からは、1 on 1 ミーティングの頻度が多いほど目標に対する達成度が良好である傾向が読み取れる。また、吉澤(2022)

の実践レポートでは、1 on 1 ミーティングの頻度とエンゲージメントとの間に正の関連があることが報告されている。さらに、理論的には、リーダーシップ論の文脈において、リーダーの配慮行動が組織業績に対して正の効果を持つことが明らかにされている (Koene, Vogelaar & Soeters, 2002)。配慮行動 (部下の置かれた物理的環境や部下の心身状態に常に気を配ろうとする行動) に長けた上司を持つ部下は、そのような上司を持たない部下に比べて、上司に対して様々な問題を相談しやすい環境にあると考えられるため、仕事に関する相談の頻度が多くなる可能性がある。つまり、リーダーの配慮行動と組織業績の正の関係を説明する要因のひとつとして、仕事に関する相談頻度を想定することができる。以上の実践的な報告と学術的な先行研究の議論から、仕事に関する相談頻度と仕事の成果は正の関係にあることが予想される。

次に、1 on 1 ミーティングの頻度と、個人の心理的状态の関連について議論する。JD-R モデルにおいて、仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを通じて仕事のパフォーマンスの向上に影響を与えるプロセスが想定されている (Bakker & Demerouti, 2017)。ワーク・エンゲイジメントとは「仕事に関連するポジティブで充実した心理的状态」(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et al., 2002) であり、仕事に向けられた没頭感や熱意に代表される、持続的かつ全般的な感情と認知を指す。また、仕事の資源とは、目標を達成する上で機能する仕事の心理的、社会的あるいは組織的側面のことを指し、ワーク・エンゲイジメントを高める最も重要な因子であるとされる (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004)。具体的には、タスクの多様性、上司や同僚から受けるソーシャルサポート、上司との質の高い関係、上司の変革型リーダーシップ等の仕事の資源が、従業員のワーク・エンゲイジメントを予測することが明らかにされている (Christian et al., 2011)。本研究が着目する 1 on 1 ミーティングの頻度は、上司や同僚から受けるソーシャルサポートに近接するものであるが、個人が主体的に他者に相談する頻度とワーク・エンゲイジメントの関係を直接的に実証した研究は見当たらない。

ところで、個人が主体的に他者に相談する行為は、援助要請 (help-seeking) という概念を用いて議論することが可能である。援助要請とは、主に心理学領域で扱われてきた概念であり、例えば生徒から教師への質問 (Nelson-Le Gall, 1985) や、患者による医療機関への受診 (Vogel & Wei, 2005) などを指すものとして扱われてきた。近年では、組織行動論において援助要請に関する議論が盛んになっており (松下, 2020)、そこでの定義は「個人が、問題への対処のために必要な技術や能力ないしは資源をよく提供してくれると考えられる他者に意図的に働きかける、非公式で対人的な行動」(Geller & Bamberger, 2012) が代表的である。Mueller & Kamdar (2011) は、個人の援助要請が個人レベルの創造性にポジティブに影響することを明らかにし、そのメカニズムを次のように想定した。すなわち、援助要請によって頻繁に他者とやり取りすることが、自身の持つバイアスや信念からの解放を促し、創造性を高めるという論理を想定したのである。この論理を援用すると、次のような仮説を導き出すことができる。まず、自身のバイアスや信念から解放されることが創造性を高めるという論理の背後には、バイアスや信念から解放されることで、自身が持つ意味体系 (物事に対する意味づけ) の柔軟性

が高まるという小ステップの存在が想定される。言い換えると、バイアスや信念からの解放は自身が持つ意味体系の断片化を促す。個人の創造性のひとつの形は、分散した意味体系の断片を収集・分類・統合して新たな意味を創造することであり、それは組織における知識創造理論(野中, 1996)の連結化のプロセスと相似する。つまり、連結化を促し創造性を高めるためには自身の持つバイアスや信念を解き放ち、意味体系を柔軟化する必要がある。次に、1 on 1 ミーティングでは仕事に関する相談が交わされることから、そこで柔軟化されるのは個人の持つ仕事に対する意味体系(仕事に対する意味づけ)である。ここで、仕事に対する意味体系の連結化とは、Wrzesniewski & Dutton (2001)の提唱するジョブ・クラフティングの実践と符合する。Wrzesniewski & Dutton (2001)は、社会構築主義的な立場から、客観的な仕事というのはその従業員にとっては存在せず、仕事は個々の従業員によって絶えず再創造され、創り出されていると主張する。そして、仕事の意味づけの絶えざる再創造(ジョブ・クラフティング)を通じて、仕事に対する没頭感や熱意を生み出すことが可能になるとした。つまり、ジョブ・クラフティングを促進するためにも、自身の持つ仕事に対するバイアスや信念を解き放ち、意味体系を柔軟化する必要がある。以上の議論から、仕事に関する主体的な他者への相談行為は、自身が持つ仕事に関するバイアスや信念を解きほぐし、仕事の意味づけを再創造させやすくし、仕事に対する没頭感や熱意を高めるという論理が導き出される。従って、1 on 1 ミーティングの頻度は、ワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼすことが予想される。

さらに、これまでの研究によって、ワーク・エンゲイジメントが仕事の成果に影響を及ぼすことが明らかにされている(Eguchi, Inoue, Kachi et al., 2020)ことをふまえれば、先に述べた1 on 1 ミーティングの頻度と仕事の成果の関係を、ワーク・エンゲイジメントが媒介するモデルを描き出すことが可能となる。そこで本研究の検討課題2として次の仮説モデル(図1)を設定し、縦断調査を通じてこれを検証することとした。

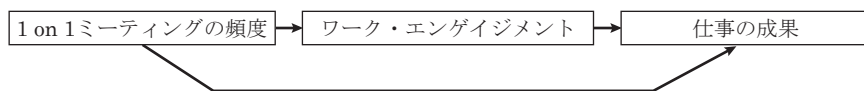


図1 本研究の仮説モデル

### 3 方法

#### 3.1 対象

インターネット調査会社のリサーチ会員のうち、国内の日本法人に正社員として勤務する30歳から59歳までのホワイトカラー職(技術職, 営業職, 事務職)を対象として、2019年2月(以下, T1)と2020年1月(以下, T2)の2時点においてWeb調査を行った。T1で得られたデータは3,000件であった。T1の調査時点(2019年2月)からT2の調査時点(2020年1月)の間の転職の有無, 部署異動の有無, 仕事内容の変化の有無を問い、いずれも「無し」と回答

した者を、T2の調査対象とした。T2では、職種と性別による1 on1ミーティングの頻度の特徴を明らかにするために、ソフトウェア技術職(男性)、ハードウェア技術職(男性)、営業職(男性)、事務職(男性)、事務職(女性)が均等になるようにデータを収集した。リサーチ会員のサンプルの性別に偏りがあり、分析に耐える十分なデータが得られないことが予想できたため、女性の職種は事務職に限定した。なお、事務職には経営企画、総務・人事、経理・財務・会計、広報・IR、調達・購買・貿易、物流、法務の職種が含まれる。最終的な分析対象は1,000件であった。なお、Web調査のスタート画面において、倫理的配慮や回答時の匿名性の保障に関する説明を行ったうえで、調査協力への同意について意思確認を行った。

### 3.2 分析に用いた変数

#### (1) 1 on 1 ミーティングの頻度

1 on 1 ミーティングの頻度を測定するために、次の手順で設問を作成した。まず、本稿における1 on 1 ミーティングの定義は、先述した通り「業務内または業務外に、1対1で行う、仕事に関する相談」である。仕事に関する相談の範囲を回答者に分かりやすく伝えるため、労働政策研究・研修機構(2017)および厚生労働省(2022)を参考にして仕事の中身を例示することとした。そこで、教示文として「仕事に関する相談(仕事内容、スキルアップ、職場の人間関係、転職、仕事と生活の両立など)を以下の方にどのくらいの頻度で相談しますか」を採用した。次に、相談相手としてa. 上司、b. 社内の先輩、c. 社内の友人、d. 社内のキャリアコンサルタント(キャリアアドバイザー、キャリアカウンセラーなど)、e. 社外の先輩や友人、を提示した。各対象に対して「相談したことがない(1)」「2年に1回以下(2)」「1年に1回程度(3)」「半年に1回程度(4)」「半年に2回以上(5)」の5件法で回答を得た。1 on 1 ミーティングの頻度は、T1時点のものである。

#### (2) ワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメントを測定するために、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の日本語版(Shimazu, Schaufeli, Kosugi, et al., 2008)の中から、熱意を測定する3項目を参考にして設問を作成した。「今の仕事に対して、あなたがどう感じているかについてお聞きします。次の項目に対して、あてはまるものを選択肢(「全くそう思わない(1)」「そう思わない(2)」「どちらともいえない(3)」「そう思う(4)」「強くそう思う(5)」)からひとつ選んでください。」の教示文を示したうえで、「今の仕事は、私に意欲と活力を与えてくれる」「私は、今の仕事に熱心である」「自分の仕事に誇りを感じる」の3項目を提示し回答を得た。ワーク・エンゲイジメントはT1時点のものである。

#### (3) 仕事の成果

仕事の成果を測定するために、三輪(2011)の項目(5項目)を用いた。「昨年(2019年)



の仕事の状況についてお伺いします。次の項目に対して、あてはまるものを選択肢（「全くそう思わない (1)」「そう思わない (2)」「どちらともいえない (3)」「そう思う (4)」「強くそう思う (5)」）からひとつ選んでください。」の教示文を示したうえで、「私の意見やアイデアはよく採用されていた」「納期や品質上のトラブルなく仕事できていた」「同僚、上司から信頼されていた」「仕事で立てた目標は達成できていた」「顧客やユーザーから高く評価されていた」の5項目を提示し回答を得た。仕事の成果は T2 時点のものである。

#### (4) 個人属性

性別、年齢、学歴（中高卒、専門短大卒、大学卒、大学院卒）、企業規模（従業員数 = 99 人以下、100 ~ 499 人、500 ~ 999 人、1,000 人以上）、職位（一般社員相当、係長相当、課長相当、部長相当以上）、職種（ソフトウェア技術者、ハードウェア技術者、営業、事務職）、を尋ねた。個人属性は T1 時点のものである。

## 4 結果

### 4.1 基本統計量

#### (1) 個人属性

回答者の年齢の平均は 45.9 歳 ( $SD = 7.5$ ) であった。学歴の分布は中高卒 = 145 (14.5%)、専門短大卒 = 169 (16.9%)、大学卒 = 600 (60.0%)、大学院卒 = 86 (8.6%) であった。企業規模の分布は従業員数 99 人以下 = 404 (40.4%)、同 100 ~ 499 人 = 231 (23.1%)、同 500 ~ 999 人 = 86 (8.6%)、同 1,000 人以上 = 279 (27.9%) であった。職位の分布は、一般社員相当 = 431 (43.1%)、係長相当 = 196 (19.6%)、課長相当 = 229 (22.9%)、部長相当以上 = 144 (14.4%) であった。職種と性別の組み合わせの分布は、ソフトウェア技術職（男性）、ハードウェア技術職（男性）、営業職（男性）、事務職（男性）、事務職（女性）がそれぞれ均一になるように収集したため、それぞれ 200 (20.0%) である。

#### (2) ワーク・エンゲイジメント、仕事の成果

ワーク・エンゲイジメント、仕事の成果を測定する項目を用い確証的因子分析を行った。分析に使用したソフトウェアは、IBM SPSS Amos27 である。1 因子モデルと 2 因子モデルについて分析を行ったところ、1 因子モデル ( $\chi^2(20) = 384.4$  ( $p < .001$ ), CFI = 1.000, RMSEA = .135, SRMR = .164, AIC = 416.374) よりも、2 因子モデル ( $\chi^2(19) = 117.8$  ( $p < .001$ ), CFI = 1.000, RMSEA = .072, SRMR = .048, AIC = 151.819) の適合度が良好であった。また、2 因子モデルにおける各項目の因子負荷量は .59 から .86 の範囲にあり、信頼性係数 (Cronbach の  $\alpha$  値) がともに 0.8 を超えていた（「ワーク・エンゲイジメント」の  $\alpha$  値 = .885, 「仕事の成果」の  $\alpha$  値 = .825）ことから、各因子を測定する尺度の信頼性および弁別性は十分に満たされ

していると判断し、各因子を構成する項目の平均値を変数得点として用いることとした。ワーク・エンゲイジメントの平均値は 2.97 ( $SD = 0.81$ )、仕事の成果の平均値は 3.24 ( $SD = 0.60$ )であった。

## 4.2 検討課題 1 の結果 (1 on 1 ミーティングの頻度)

### (1) 1 on 1 ミーティングの相手と頻度

1 on 1 ミーティングの頻度の相手ごとの平均値は、高い順に、上司 = 2.86 ( $SD = 1.55$ )、社内の友人 = 2.40 ( $SD = 1.59$ )、社内の先輩 = 2.37 ( $SD = 1.56$ )、社外の先輩や友人 = 2.15 ( $SD = 1.42$ )、社内のキャリアコンサルタント = 1.17 ( $SD = 0.61$ )であった。図 1 は、1 on 1 ミーティングの頻度の相手ごとの割合を示したものである。

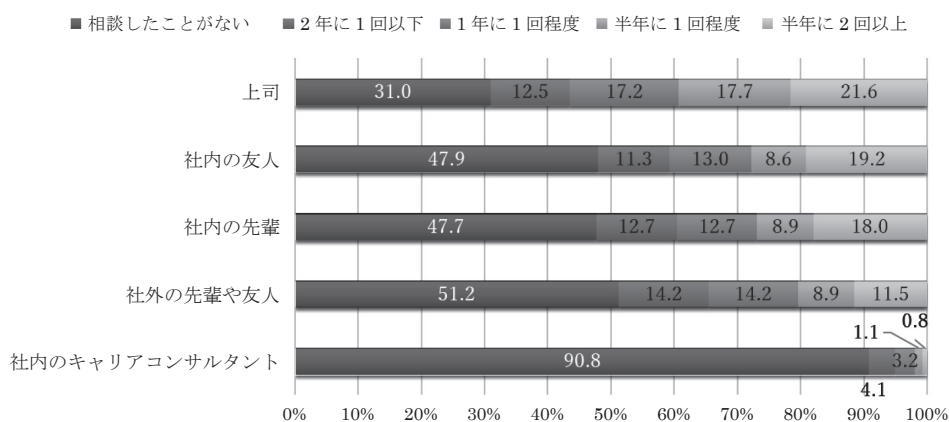


図 2 1 on 1 ミーティングの頻度

「1年に1回以上」と回答した者の割合（「1年に1回程度」「半年に1回程度」「半年に2回以上」を加算したもの）を計算すると、上司 = 56.5% が最も高かった。また、社内の友人 = 40.8%、社内の先輩 = 39.6%、社外の先輩や友人 = 34.6% が同程度の水準であり、社内のキャリアコンサルタント = 5.1% が最も低かった。上司以外との 1 on 1 ミーティングの頻度の回答値が床効果を示したため、検討課題 1 における以降の分析では、上司に焦点をあて検討を進める。具体的には、上司との 1 on 1 ミーティングの頻度と個人属性（年齢、職種・性別、学歴、企業規模、職位）との関連を検討するため、相関分析または  $\chi^2$  分析を実施した。分析の結果、上司との 1 on 1 ミーティングの頻度と年齢とのみ有意な関連はみられなかったが（相関係数  $r = .030$ ）、職種・性別、学歴、企業規模、職位との間に有意な関連がみられたため、残差分析を行った。結果の詳細を以下に示す。

### (2) 上司との 1 on 1 ミーティングの頻度と、職種・性別の関連 (表 2)

表 2 より、「相談したことがない」と回答した者の割合は、事務職（女性）において期待値

よりも有意に高く、営業（男性）において期待値よりも有意に低かった。また、「半年に1回程度」と回答した者の割合は、ソフトウェア技術者において期待値よりも有意に高く、事務職（女性）において有意に低かった。これらの結果から、男性に比べて女性の頻度が低いことが示唆される。

表2 上司との1 on 1 ミーティングの頻度と、職種・性別の関連

(職種・性別)	相談したことがない	2年に1回以下	1年に1回程度	半年に1回程度	半年に2回以上
ソフトウェア技術者・男性	26.5%	12.0%	17.5%	<u>24.5%</u>	19.5%
ハードウェア技術者・男性	31.0%	11.0%	18.5%	19.0%	20.5%
営業・男性	<u>18.5%</u>	10.0%	18.5%	19.0%	<u>34.0%</u>
事務職・男性	35.0%	16.0%	18.0%	16.5%	<u>14.5%</u>
事務職・女性	<u>44.0%</u>	13.5%	13.5%	<u>9.5%</u>	19.5%
合計	31.0%	12.5%	17.2%	17.7%	21.6%

注 各職種・性別の  $n = 200$ ;  $\chi^2(16) = 62.113$  ( $p < .001$ ); 残差分析の結果、1%水準で期待値よりも高い数値に二重下線、低い数値に一重下線を引いた（以降のクロス表において同様）。

### (3) 上司との1 on 1 ミーティングの頻度と、学歴の関連 (表3)

表3より、「相談したことがない」と回答した者の割合は、中高卒において期待値よりも有意に高く、大学卒において期待値よりも有意に低かった。

表3 上司との1 on 1 ミーティングの頻度と、学歴の関連

(学歴)	相談したことがない	2年に1回以下	1年に1回程度	半年に1回程度	半年に2回以上
中高卒 (n = 145)	<u>43.4%</u>	14.5%	13.1%	13.1%	15.9%
専門短大卒 (n = 169)	36.1%	12.4%	18.9%	11.2%	21.3%
大学卒 (n = 600)	<u>27.7%</u>	12.2%	17.5%	20.2%	22.5%
大学院卒 (n = 86)	23.3%	11.6%	18.6%	20.9%	25.6%
合計	31.0%	12.5%	17.2%	17.7%	21.6%

注  $\chi^2(12) = 26.235$  ( $p < .05$ )

### (4) 上司との1 on 1 ミーティングの頻度と、企業規模（従業員数）の関連 (表4)

表4より、「相談したことがない」および「2年に1回以下」と回答した者の割合は、従業員数99人以下において期待値よりも有意に高く、従業員数1,000人以上において期待値よりも有意に低かった。また、「半年に1回程度」と回答した者の割合は、従業員数1,000人以上

において期待値よりも有意に高かった。

表4 上司との1 on 1 ミーティングの頻度（企業規模（従業員数）との関連）

企業規模 (従業員数)	相談したことがない	2年に1回以下	1年に1回程度	半年に1回程度	半年に2回以上
99人以下 (n = 404)	<u>39.6%</u>	<u>16.1%</u>	15.8%	<u>10.1%</u>	18.3%
100～499人 (n = 231)	31.2%	12.6%	17.7%	15.6%	22.9%
500～999人 (n = 86)	24.4%	11.6%	22.1%	19.8%	22.1%
1,000人以下 (n = 279)	<u>20.4%</u>	<u>7.5%</u>	17.2%	<u>29.7%</u>	25.1%
合計	31.0%	12.5%	17.2%	17.7%	21.6%

注  $\chi^2(12) = 72.798 (p < .001)$

#### (5) 上司との1 on 1 ミーティングの頻度と、職位の関連（表5）

表5より、「相談したことがない」と回答した者の割合は、一般社員相当において期待値よりも有意に高く、係長相当において期待値よりも有意に低かった。また、「半年に1回程度」と回答した者の割合は係長相当において期待値よりも有意に高かった。さらに、「半年に2回以上」と回答した者の割合は部長相当以上において期待値よりも有意に高かった。

表5 上司との1 on 1 ミーティングの頻度と、職位の関連

(職位)	相談したことがない	2年に1回以下	1年に1回程度	半年に1回程度	半年に2回以上
一般社員相当 (n = 431)	<u>39.4%</u>	11.4%	16.0%	15.3%	17.9%
係長相当 (n = 196)	<u>23.0%</u>	14.3%	16.3%	<u>24.5%</u>	21.9%
課長相当 (n = 229)	25.8%	13.1%	18.8%	19.2%	23.1%
部長相当以上 (n = 144)	25.0%	12.5%	19.4%	13.2%	<u>29.9%</u>
合計	31.0%	12.5%	17.2%	17.7%	21.6%

注  $\chi^2(12) = 35.935 (p < .001)$

#### (6) 小括

検討課題1の分析の結果、第1に、1 on 1 ミーティングの相手ごとの頻度は①上司、②社内の友人、③社内の先輩、④社外の先輩や友人、⑤社内のキャリアコンサルタントの順に多いことが明らかになった。第2に、上司との1 on 1 ミーティングの頻度と個人属性（年齢、職種・性別、学歴、企業規模、職位）との $\chi^2$ 分析の結果は、女性、中高卒、99人以下、一般社員相当において1 on 1 ミーティングの頻度が少なく、男性、1,000人以上、部長相当以上において多いことを示唆するものであった。それが含意することを、後の考察で検討する。

## 4.3 検討課題 2 の結果 (仮説の検証)

Baron & Kenny (1986) の分析手続きにもとづき、仮説の検証を進めた。すなわち、仮説が支持されるためには次の 3 条件を満たす必要がある。(a) 1 on 1 ミーティングの頻度が、仕事の成果に有意な影響を与えること、(b) 1 on 1 ミーティングの頻度がワーク・エンゲイジメントに有意な影響を与えること、(c) 1 on 1 ミーティングの頻度およびワーク・エンゲイジメントから、仕事の成果への影響を検討したときに、ワーク・エンゲイジメントが仕事の成果に有意な影響を与え、かつ、1 on 1 ミーティングの頻度から仕事の成果への影響が無くなる (完全

表 6 従属変数を仕事の成果としたときの重回帰分析の結果

従属変数：仕事の成果	model1		model2	
	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
年齢	0.02	0.61	0.01	0.21
職種・年齢ダミー				
ソフトウェア技術者・男性	-0.05	-1.12	-0.02	-0.59
ハードウェア技術者・男性		(参照カテゴリー)		
営業・男性	-0.08	-1.99 *	-0.06	-1.64
事務職・男性	-0.03	-0.79	-0.01	-0.37
事務職・女性	-0.01	-0.29	-0.01	-0.22
学歴ダミー				
中高卒	0.05	1.48	0.02	0.76
専門短大卒	0.01	0.39	0.01	0.39
大学卒		(参照カテゴリー)		
大学院卒	0.00	-0.09	-0.02	-0.72
企業規模ダミー				
従業員数 99 人以下		(参照カテゴリー)		
従業員数 100 ~ 499 人	0.03	0.95	0.03	0.82
従業員数 500 ~ 999 人	-0.01	-0.25	0.00	-0.08
従業員数 1,000 人以上	-0.01	-0.20	-0.01	-0.28
職位ダミー				
一般社員		(参照カテゴリー)		
係長相当	0.09	2.44 *	0.05	1.61
課長相当	0.05	1.24	0.02	0.44
部長相当以上	0.11	2.80 **	0.05	1.48
1 on 1 ミーティングの頻度				
上司	0.17	3.96 ***	0.08	1.90 †
社内の先輩	0.04	0.82	0.01	0.14
社内の友人	0.01	0.31	-0.01	-0.27
社内のキャリアコンサルタント	-0.03	-0.80	-0.04	-1.41
社外の先輩や友人	-0.02	-0.66	0.01	0.16
ワーク・エンゲイジメント			0.40	13.10 ***
調整済み $R^2$	0.04 ***		0.18 ***	
$F$ 値	3.15 ***		12.09 ***	

注 \*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , † $p < .10$

媒介), もしくは (a) の結果よりも小さくなる (部分媒介) こと。この条件が満たされることを確認するため, 次の手順で重回帰分析を行った。なお, 個人属性を統制変数として用いた。分析に使用したソフトウェアは, IBM SPSS Statistics27 である。

まず, (a) を確認するため, 1 on 1 ミーティングの頻度を独立変数, 仕事の成果を従属変数とする重回帰分析を行った (表 6 の model1)。その結果, 1 on 1 ミーティングの頻度と仕事の成果の間に有意な関係が示されたのは, 上司との 1 on 1 ミーティングの頻度のみであった ( $\beta = 0.17, p < .001$ )。次に, (b) を確認するため, 1 on 1 ミーティングの頻度を独立変数, ワーク・エンゲイジメントを従属変数とする重回帰分析を行った (表 7)。その結果, 1 on 1 ミーティングの頻度とワーク・エンゲイジメントの間に有意な関係が示されたのは, 上司 ( $\beta = 0.23, p < .001$ ), および社外の先輩や友人 ( $\beta = -0.07, p < .05$ ) だけであった。最後に (c) を確認するため, 1 on 1 ミーティングの頻度, ワーク・エンゲイジメントを独立変数, 仕事の成果を従属変数とする重回帰分析を行った (表 6 の model2)。その結果, ワーク・エンゲイジメントと仕事の成果の間に正の有意な関係が示され ( $\beta = 0.40, p < .001$ ), 上司との 1 on 1 ミーティングの頻度と仕事の成果との関係は (a) よりも弱まった ( $\beta = 0.08, p < .10$ )。以上の結果から, 1 on 1 ミーティングの相手が上司の場合に限り仮説は支持された。なお, 以上の分析に用いた変数間の相関分析の結果を, 表 8 に示す。さらに, ワーク・エンゲイジメントの媒介効果を確認するため, ブートストラップ法によるバイアス修正済み信頼区間推定にもとづき, 直接的な検証を行った。その結果, 上司との 1 on 1 ミーティングの頻度から仕事の成果への影響は, 媒介変数となるワーク・エンゲイジメントを加えたことで有意に減少し, 間接効果の検定において有意な媒介効果が認められた (標本数 = 5,000, 信頼区間 = 95% : 下限 = .036, 上限 = .064)。

表 7 従属変数をワーク・エンゲイジメントとしたときの重回帰分析の結果

従属変数：ワーク・エンゲイジメント	$\beta$	$t$
1 on 1 ミーティングの頻度		
上司	0.23	5.63 ***
社内の先輩	0.08	1.78 †
社内の友人	0.06	1.45
社内のキャリアコンサルタント	0.04	1.28
社外の先輩や友人	-0.07	-2.08 ***
調整済み $R^2$	0.12 ***	
$F$ 値	8.26 ***	

注 \*\*\* $p < .001$ , \* $p < .05$ , † $p < .10$ ; 統制変数として個人属性を投入 (表記は省略)。

表 8 相関分析の結果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)
職種	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(1) ソフトウェア技術者・男性	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(2) ハードウェア技術者・男性	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(3) 営業・男性	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(4) 事務職・男性	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(5) 事務職・女性	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
学歴																							
(6) 中高卒	-0.09**	-0.01	0.05	0.00	0.15***	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(7) 専門短大卒	0.03	-0.07*	-0.09**	-0.08*	0.20***	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(8) 大学卒	0.02	-0.07*	0.16***	0.08*	-0.19***	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(9) 大学院卒	0.03	0.23***	-0.11**	-0.04	-0.12***	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
企業規模 (従業員数)																							
(10) 99人以下	-0.05	-0.16***	-0.02	0.08*	0.15***	0.14***	0.17***	-0.14***	-0.15***	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(11) 100～499人	0.03	-0.06	0.02	-0.03	0.03	0.02	0.00	-0.02	0.01	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(12) 500～999人	0.03	0.03	-0.05	0.02	-0.03	-0.07*	-0.02	0.06	0.01	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(13) 1,000人以上	0.00	0.22***	0.04	-0.08*	-0.08**	-0.12***	-0.17***	0.13***	0.15***	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
順位																							
(14) 一般社員相当	0.02	-0.01	-0.15***	-0.15***	0.30***	0.09**	0.09**	-0.14***	0.01	0.09**	0.00	-0.11**	-0.03	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(15) 係長相当	0.06	0.09**	-0.02	-0.07*	-0.06	-0.02	-0.01	0.03	-0.02	-0.15***	0.00	0.01	0.15***	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(16) 課長相当	-0.04	0.04	0.14***	0.03	-0.18***	-0.06	-0.06	0.10**	-0.02	-0.06	-0.03	0.10**	0.03	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(17) 部長相当以上	-0.06	-0.13***	0.07*	0.26***	-0.14***	-0.03	-0.04	0.04	0.03	0.10**	0.03	0.03	-0.16***	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1 on 1 ミーティングの相手																							
(18) 上司	0.04	0.00	0.17***	-0.09**	-0.13***	-0.11***	-0.05	0.09**	0.06	-0.19***	0.00	0.03	0.18***	-0.14***	0.07*	0.05	0.06*	—	—	—	—	—	—
(19) 社内の先輩	-0.05	0.06	0.16***	-0.11**	-0.07*	-0.08*	-0.05	0.09**	0.01	-0.14***	0.03	0.07*	0.09**	-0.07*	0.03	0.03	0.03	0.63***	—	—	—	—	—
(20) 社内の友人	-0.07*	0.04	0.16***	-0.11***	-0.02	-0.07*	-0.03	0.05	0.02	-0.16***	0.00	0.06	0.13***	-0.12***	0.07*	*	0.01	0.53***	0.69***	—	—	—	—
(21) 社内キャリアコンサルタント	0.00	0.03	0.00	0.00	-0.01	-0.03	-0.01	0.00	0.04	-0.06	0.03	0.02	0.02	-0.03	-0.04	0.02	0.07*	0.10**	0.20**	0.20**	—	—	—
(22) 社外の先輩や友人	-0.14***	-0.07*	0.15***	-0.02	0.08*	-0.08*	0.00	0.07*	-0.02	0.00	0.03	-0.01	-0.02	-0.09**	0.02	0.04	0.05	0.25***	0.34***	0.41***	0.12***	—	—
(23) 仕事の成果	-0.01	0.04	-0.02	0.00	-0.01	0.03	-0.01	-0.02	0.01	-0.04	0.04	0.00	0.01	-0.11**	0.06	0.00	0.09**	0.19***	0.14***	0.12***	0.00	0.03	—
(24) ワーク・エンゲージメント	-0.03	0.06	0.04	-0.02	-0.05	0.03	-0.04	-0.02	0.06	-0.07*	0.02	0.01	0.06	-0.15***	0.05	0.04	0.12***	0.31***	0.26***	0.23***	0.09**	0.05	0.43***

注 \*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

## 5 考察

### 5.1 考察 (検討課題 1)

本研究では、組織で働く個人の1 on 1 ミーティングの頻度を相手別に測定し、その特徴を明らかにすることを第1の検討課題とした。分析の結果明らかになったことは、次の2点である。第1に、1 on 1 ミーティングの相手ごとの頻度は①上司、②社内の友人、③社内の先輩、④社外の先輩や友人、⑤社内のキャリアコンサルタントの順に多かった。第2に、上司との1 on 1 ミーティングの頻度と個人属性(年齢、職種・性別、学歴、企業規模、職位)との $\chi^2$ 分析の結果から、その頻度は、女性、中高卒、99人以下、一般社員相当が少なく、男性、1,000人以上、部長相当以上が多いことが示唆された。以上の2点について、考察を加える。

#### (1) 1 on 1 ミーティングの相手ごとの頻度の特徴

1 on 1 ミーティングの相手ごとの頻度が①上司、②社内の友人、③社内の先輩、④社外の先輩や友人、⑤社内のキャリアコンサルタントの順に多かった理由とその含意について、ソーシャルサポートネットワークの視点から考察する。先に述べたように、Kahn & Antonucci (1980) は個人を取り巻く3つの大きさの異なる同心円によって、個人の社会的コンボイを分析することを提案した。Kahn & Antonucci (1980) の社会的コンボイモデルでは、個人に最も近く小さい同心円(第1の同心円)には配偶者や親友など、その時々個人の役割に関係のない固定的なコンボイの成員が存在し、逆に個人に最も遠く大きい同心円(第3の同心円)には、上司、同僚などのように、その時々個人の役割に大きく影響される成員が含まれる。そして、第1の同心円にどれだけ多くの人が含まれているのかが個人のストレス対処能力の予測因子になるとした。一方、本研究が明らかにした1 on 1 ミーティングの頻度は、図1の通り「上司」が最も多く、次に「社内の友人」「社内の先輩」「社外の先輩や友人」がほぼ同頻度であり、「社内のキャリアコンサルタント」が最も少ない。このようにして、組織で働く個人のソーシャルネットワークを仕事に関する相談相手と頻度の視点から分析することで、Kahn & Antonucci (1980) の社会的コンボイモデルとは異なる3つの同心円(第1の同心円=「上司」、第2の同心円=「社内の友人」「社内の先輩」「社外の先輩や友人」、第3の同心円=「社内のキャリアコンサルタント」)の社会的コンボイを見ることができる。さらに、検討課題2の分析結果から、第1の同心円(上司)との1 on 1 ミーティングの頻度が、ワーク・エンゲイジメントおよび仕事の成果の予測因子になることが示された。以上のように、ソーシャルサポートネットワーク論の視点から1 on 1 ミーティングの相手と頻度を分析することを通じて、組織で働く個人を取り巻く社会的コンボイの新たなモデルを描き出すことを可能にした点が本研究の学術的意義のひとつである。



## (2) 上司との1 on 1 ミーティングの頻度と個人属性

先述した通り、女性、中高卒、99人以下、一般社員相当において、上司との1 on 1 ミーティングの頻度が少ないことが示唆された。相関分析の結果(表8)から、女性、学歴(中高卒)、企業規模(99人以下)、職位(一般社員相当)の間に正の相関がみられることから、これらの属性を持つ者が、1 on 1 ミーティングの頻度に対して同じ関係を持つひとつのクラスタを形成している可能性が考えられる。この点について考察を加える。

まず、女性の1 on 1 ミーティングの頻度が少ない理由に関しては、帝国データバンク(2021)によれば、企業における女性管理職の割合が8.9%であることから、女性部下が同性のロールモデルとしての女性上司に相談する機会が物理的に限られていることが考えられる。しかし、女性部下のリテンションには男性上司の存在が有効である(山本, 2010)ことや、職場の同性間ハラスメントにおいて、特に精神的攻撃は女性間で多く生じる(金森, 2019)ことなどをふまえると、男性上司よりも女性上司のほうが女性部下にとって仕事の相談をしやすい相手であるとは断言できない。そこで、このクラスタにおいて上司との1 on 1 ミーティングの頻度が少ない理由を考察するために、追加的な分析を実施した。すなわち、上司との相談頻度を従属変数とし、性別、学歴、企業規模、職位を独立変数とする重回帰分析を行ったところ、上司との相談頻度との間に関連が見られたのは学歴(中高卒)( $\beta = -0.07$ ,  $p < .05$ , 参照カテゴリ=大学卒)、企業規模(99人以下)( $\beta = -0.23$ ,  $p < .001$ , 参照カテゴリ=1,000人以上)、職位(一般社員相当)( $\beta = -0.16$ ,  $p < .01$ , 参照カテゴリ=部長相当以上)であり、性別との間に有意な関連はみられなかった。つまり、学歴、企業規模、職位を統制すると、上司との1 on 1 ミーティングの頻度と性別の関係は消滅することが分かった。では、学歴(中高卒)、企業規模(99人以下)、職位(一般社員相当)が他の個人属性を統制してもなお、上司との1 on 1 ミーティングの頻度の負の関係が示される理由は何か。この点について、更に考察したい。

企業規模(99人以下)の1 on 1 ミーティングの頻度が少ない理由に関して、厚生労働省(2022)は、仕事に関する相談の仕組みの有無の割合を企業規模別に示している。それによると、従業員1,000人以上の企業規模では64.1%の事業所が仕事に関する相談の仕組みがあると回答しているのに対し、50~99人の企業規模では35.8%にまでその割合は減る。仕事に関する相談の仕組みを企業が導入し、上司がそれをうまく運用できれば、部下が上司に相談しやすい土壌が職場に育まれる可能性は高まるだろう。上司との1 on 1 ミーティングの頻度と企業規模(99人以下)の間に負の関連が示されたことは、そのことを裏付けるものであるといえる。つまり、上司との1 on 1 ミーティングの頻度は、企業の施策とそれに連動した上司の態度や行動から影響を受けることが示唆される。

次に、学歴(中高卒)および職位(一般社員相当)の1 on 1 ミーティングの頻度が少ない理由として、学歴や職位に応じて高まる個人要因、例えば上司など他者に積極的に相談しようとする行動特性や態度の存在を仮定することができる。すなわち、高等教育や職場内での学習過程を通じ、上司など他者に積極的に相談しようとする行動特性や態度が培われる。それが、上

司との1 on 1 ミーティングの頻度に影響を与え、個人のワーク・エンゲイジメントおよび仕事の成果にポジティブな影響を与えている可能性がある。すでに述べたように、上司など他者に積極的に相談しようとする行動特性や態度は、援助要請 (help-seeking) という概念を用いて議論することが可能である。実際、メンタルヘルスサービスへの援助要請志向と学歴の高さが正の関連を示すことが明らかになっている (Tijhuis et al, 1990)。今後、援助要請概念を手掛かりに、1 on 1 ミーティングの頻度に影響を与える個人要因について更なる検討を行う必要がある。

## 5.2 考察 (検討課題 2)

検討課題 2 では、1 on 1 ミーティングの頻度がワーク・エンゲイジメントを介して仕事の成果に正の影響を与える仮説モデルを検証した。分析の結果、上司との1 on 1 ミーティングの頻度においてのみ仮説は支持された。この結果は、JD-R モデルにおける仕事の資源に1 on 1 ミーティングの頻度が含まれることを支持するものであり、JD-R モデルの拡張に貢献するものである。また、そのメカニズムとして、仕事に関する主体的な他者への相談行為が、自身が持つ仕事に関するバイアスや信念を解きほぐし、仕事の意味づけを再創造させ、仕事に対する没頭感や熱意を高めるという論理を想定した。この論理にもとづき、上司との1 on 1 ミーティングの頻度においてのみ仮説が検証された理由を考察すると、次のことがいえる。すなわち、職務の一貫性 (他業務との関連性) や組織が目指す方向性をよく把握する上司だからこそ、部下との相談を通じて、部下の仕事の意味づけを解きほぐすだけでなく、仕事の意味づけの再創造に積極的に関与できたのではないか。つまり、1 on 1 ミーティングの機能を最大化する鍵は、個人の仕事の意味づけの再創造にあることが示唆される。以上の結果から導き出される実践的な含意を2点述べたい。ひとつは、個人のワーク・エンゲイジメントおよび仕事の成果を高めるために、上司との1 on 1 ミーティングの頻度を増やすことである。それはつまり、部下が主体的に上司に相談できるような環境を整備することや、上司の相談対応力を高めることを意味する。もうひとつは、個人のジョブ・クラフティングの支援機能を、上司以外の第三者が補完することである。すなわち、仕事の意味づけの再創造に1 on 1 ミーティングの鍵があるということが示唆されたことから、仕事の意味づけの再創造を支援するスキルを上司以外の第三者 (例えば、キャリアコンサルタント) が獲得できれば、上司との1 on 1 ミーティングがもつ機能を補完できる可能性がある。

## 5.3 限界と課題

本研究の限界と課題を3点述べる。第1の課題は、収集したデータの個人属性の偏りである。年齢は30歳から59歳、雇用形態は正社員に限られており、女性のサンプルは事務職のみである。このため、本研究の結果を直ちにわが国の労働者全体にあてはめて論じることはできない。今後は、20代の若年層、幅広い職種の女性、非正規社員などを含めたサンプルからデー

タを収集し、検討する必要がある。

第2の課題は、本研究における1 on 1 ミーティングの定義が狭小な点である。すなわち、本研究における1 on 1 ミーティングの定義「業務内または業務外に、1対1で行う、仕事に関する相談」では、Flinchum et al. (2022) が定義する1 on 1 ミーティングの全てを包容できていない。例えば、上司が主体となり一方的に部下に対して指導を行い、かつ部下が上司に対して相談できるような雰囲気や時間を持っていないような1対1のミーティングが行われていたとしても、それは本研究が定義する1 on 1 ミーティングに含まれない。すなわち、本研究で得られた知見は、狭義の1 on 1 ミーティングについてのものであることに留意する必要がある。組織マネジメント施策としての1 on 1 ミーティングや、上司以外の相手（例えば、キャリアコンサルタントなど仕事の相談に関する専門家）との1 on 1 ミーティングの効果など、今後は多様な1 on 1 ミーティングに関する検討を行い、1 on 1 ミーティングに関する知見を蓄積する必要がある。

第3の課題は、1 on 1 ミーティングの量的側面に着目しており、質的側面からアプローチすることができていない点である。上司の態度が受容・共感的であることが部下の抑うつを抑制する(古田, 2019)ことや、組織で交わされる会話の内容が、個人や組織の長所、可能性、資源および理想状態に目が向けられたものであるほど、成員のワーク・エンゲイジメントが高いこと(北居, 2020)などが明らかにされていることから、1対1の対話の質が成果(個人の心理的狀態および仕事上の成果)に関連することは容易に想像できる。今後は、1 on 1 ミーティングで交わされる会話の内容や相手の態度といった質と成果の関係を、理論的および実証的に明らかにする必要がある。

#### 【謝辞】

本研究はJSPS 科研費 17K03982, 21K01643 の助成を受けたものです。

#### 【参考文献】

- Allen, J.A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg, S.G. (eds.) (2015). *The Cambridge handbook of meeting science*. Cambridge University Press.
- Bakker, A.B. Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, pp.89-136.
- Eguchi, H., Inoue, A., Kachi, Y., & Miyaki, K. et al. (2020). Work Engagement and Work Performance among

- Japanese Workers; A 1-year Prospective Cohort Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62, 993-997.
- Flinchum, J.R., Kreamer, L.M., Rogelberg, S.G. & Gooty, J. (2022). One-on-one meetings between managers and direct reports: A new opportunity for meeting science. *Organizational Psychology Review*, Website. <https://doi.org/10.1177/20413866221097570>. (accessed may 12, 2022).
- 古田克利 (2019) 「上司のメンタライゼーションが部下の抑うつの抑制に与える影響：仕事の意味深さの媒介効果に着目して」『経営教育研究』22 (1), 35-44 頁。
- Geller, D., & Bamberger, P. (2012). The impact of help seeking on individual task performance: The moderating effect of help seekers' logic of action. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 487-497.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A.B. Bakker(Ed.) & M.P. Leiter,. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. pp. 102-117. Psychology Press.
- 本間浩輔 (2020) 「スタッフの自律的な成長を促す「1on1 ミーティング」『看護管理』30 (10), 894-903 頁。
- Kahn, R.L. & Antonucci, T.C. (1980). Convoys over the life course: Attachment, roles and support. In P.B. Baltes & O.G. Brim. (Eds.). (1980). *Life-span development and behavior. Vol.3*, pp.253-286. Academic Press. (東洋・柏木恵子・高橋恵子編集・監訳 (1993) 『生涯発達心理学 第2巻 気質・自己・パーソナリティ』新曜社)。
- 金森史枝 (2019) 「職場における女性間ハラスメントの特徴」『現代ビジネス研究所紀要』4, 1-13 頁。
- 北居明 (2020) 「職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発—予備的分析—」『甲南経営研究』61 (1・2), 59-92 頁。
- Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W., & Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance. *Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- 厚生労働省 (2022) 『令和3年度能力開発基本調査の結果について』, [https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/newpage\\_00105.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/newpage_00105.html) (2022年8月3日閲覧)
- 松下将章 (2020) 「仕事の相互依存性が従業員の援助要請に与える影響のメカニズム」『経済系：関東学院大学経済経営学会研究論集』281, 39-48 頁。
- 松本桂樹 (2022) 「ソーシャルサポートネットワーク」日本キャリア・カウンセリング学会監修『キャリア・カウンセリングエッセンシャルズ400』219 頁, 金剛出版。
- 三輪卓己 (2011) 『知識労働者のキャリア発達—キャリア志向・自律的学習・組織間移動』中央経済社。
- Mroz, J.E., Allen, J.A., Verhoeven, D.C. & Shuffler, M.L. (2018). Do we really need another meeting? The science of workplace meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484-491.
- Mueller, J.S. & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263-276.
- Nelson-Le Gall, S. (1985). Help-seeking behavior in learning. *Review of Research in Education*, 12, 55-90.
- 野中郁次郎 (1996) 「知識創造理論の現状と展望」『組織化学』29 (4), 76-85 頁。
- Olien, J.L., Rogelberg, S.G., Lehmann-Willenbrock, N. & Allen, J.A. (2015). Exploring meeting science: Key questions and answers. In J.A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, & S.G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge handbook of meeting science* (pp. 12-19). New York, NY: Cambridge University Press.
- パーソルホールディングス (2022) 『組織マネジメントの実態調査レポート—採用・離職、上司・部下の認識ギャップ、キャリア意識—』パーソルホールディングス。
- リクルートマネジメントソリューションズ (2022) 『1on1 ミーティングに関する実態調査』, [https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000001055/?theme=manager,career](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001055/?theme=manager,career) (2022年8月3日閲覧)
- Rogelberg, S.G., Leach, D.J., Warr, P.B. & Burnfield, J.L. (2006). “Not another meeting!” are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83-96.
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 『労働政策研究報告書 No.191 キャリアコンサルティングの実態、効果およびニーズ—相談経験者1,117名等の調査結果より』労働政策研究・研修機構。
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.293-315.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., & Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.
- 帝国データバンク (2021) 『特別企画：女性登用に対する企業の意識調査 (2021年)』, chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210805.pdf (2022年8月2日閲覧)
- Tijhuis, M.A.R., Peters, L. & Foets, M. (1990). An orientation toward help-seeking for emotional-problems. *Social science & medicine*, 31(9), 989-995.
- Vogel, D.L. & Wei, M. (2005). Adult attachment and help-seeking intent: The mediating roles of psychological distress and perceived social support. *Journal of Counseling Psychology*, 52(3), 347-357.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- 山本寛 (2010) 「女性活用によるリテンション・マネジメント—上司の性別等の観点から」『生活福祉研究：明治安田生活福祉研究所調査報』18 (4), 19-31 頁。
- 吉澤幸太 (2022) 「社内アンケートで見えた、ヤフーが“1on1”を企業文化になし得た理由」『HR オンライン』, <https://diamond.jp/articles/-/293273> (2022年8月3日閲覧)

## **The Relationship between Frequency of one-on-one Meetings and Job Outcomes – Focusing on the Mediating Effect of Work Engagement –**

**Furuta Katsutoshi\***

### **Abstract:**

The purpose of this study was to determine the relationship between the frequency of one-on-one meetings, work engagement, and job performance. A one-on-one meeting is defined as a consultation of two individuals for work-related purpose either on or off site. In RQ1, we explored the characteristics of one-on-one meetings. In RQ2, based on the job demands-resources model (JD-R model), we set up and tested a hypothetical model in which the frequency of one-on-one meetings affects job performance through work engagement. A web-based survey was conducted at two time points, February 2019 (T1) and January 2020 (T2), among the research members of an Internet research firm, targeting white-collar workers between the ages of 30 and 59 who work as regular employees at Japanese corporations in Japan. In T1, 3,000 data were collected. Those who had not changed jobs, departments, or jobs between the time of the T1 survey and the time of the T2 survey were surveyed. The final number of cases analyzed was 1,000. As a result of the analysis, the ratio of those who answered that the frequency of one-on-one meetings was "more than once a year" was the highest among supervisors (=56.5%). The percentage of respondents who said they would do so was similar to that of their friends within the company (=40.8%), seniors within the company (=39.6%), and seniors and friends outside the company (=34.6%), while the percentage of respondents who said they would do so was the lowest among career counselors within the company (=5.1%). For RQ2, the results of multiple regression analysis supported the hypothesis only for one-on-one meetings with supervisors.

### **Keywords:**

One-on-one meetings, work engagement, job demands-resources model, career counselor, career counseling

---

\* Associate professor, Graduate School of Technology Management, Ritsumeikan University