

人材育成のための
「1on1」ミーティングの
教科書



はじめに

1on1ミーティングとは、上司とメンバーが1対1で定期的に行なう対話のことを言います。対話することでメンバーとの信頼関係を深め、生き生き活躍することや、ありたい姿へ成長することを支援します。多くの企業が「自律型人材育成」の手法として採用していますが、1on1ミーティングの本質をつかんで実施しないと、必ずしもよい結果は出ません。そこで、1on1ミーティングの大切なポイントと留意点について解説します。

〔執筆〕

株式会社セブンフォールド・ブリス 代表取締役
国際コーチング連盟 マスター認定コーチ

本田 賢広

ほんだ たかひろ

国際コーチング連盟マスター認定コーチとして、上場企業の役員中心にコーチング3000時間超、研修講師としても延べ登壇回数2500回を超える。「スキルだけでなく原理原則、実践力まで得られる」等、高評価を得ている。グロービス経営大学院MBA。著書に『実践！ 1on1ミーティング』『1on1ミーティングの極意』

実務情報 Series CONTENTS

人材育成のための「1on1」ミーティングの教科書

1. 「自律型人材」を育成する1on1ミーティング 3
2. 実施の目的と3つのフェーズ 4
3. 導入と浸透のポイント 7
4. 効果的な1on1ミーティングを実現するための留意点 8
5. より質の高い1on1ミーティングを行なうためのポイント 11

「自律型人材」を育成する1on1ミーティング

VUCA時代の人材育成とは

昨今は、VUCA（ブーカ）の時代と呼ばれています。これは、不安定で変化が激しく（Volatility）、先が読めず不確実性が高い（Uncertainty）、複雑で（Complexity）、曖昧模糊とした世の中（Ambiguity）という意味です。

過去の成功体験や、いままでどおりの考え方が通用しない予測困難な時代に活躍できるのは、どのような人材でしょうか。

確固たる「正解」はありませんが

- ・柔軟な考え方や対応力を持ち、自らの価値観で判断、チャレンジできる
- ・AIにはできない、人ならではの付加価値を創造できる

といった、いわゆる「自律型人材」ではないでしょうか。少なくとも、かたくなで受け身な姿勢の人では通用しないでしょう。

したがっていま、そのような人材を育てられるリーダーが求められています。

中小企業を取り巻く人材育成の課題

多くの中小企業では、人材育成において次のような課題があります。

① 人手不足で人材育成の時間が取れない

人手不足の中小企業では、1人当たりの業務量が多く、また多岐にわたるので、時間がかかる人材育成は後回しになりがちです。

② 人材育成のノウハウがない

社内に人材育成に関するノウハウがないと、属人的な指導になりやすく、上司もマネジメントのスキルを磨くことが難しくなります。

③ 信頼関係の構築が難しい

リモートワークの増加や飲み会の減少など

から、上司とメンバーのコミュニケーションの機会が減少しています。

また、価値観の多様化やジェネレーション・ギャップ、ハラスメントを恐れて本音で話せないなど、メンバーとの信頼関係構築に難を抱える上司も少なくありません。

④ メンバーの意欲低下

中小企業では、上司が業務に直接必要な知識やスキルについては教えても、「我々はこの仕事を通じてどんな社会貢献をしたいのか」「この仕事の本当の魅力は何か」といった仕事そのものに対する問いについて話し合える機会は多くありません。

そのような環境では、「仕事とは生活のためにやらざるを得ないもの」となり、「それは私の仕事ではありません」と応えるなど、メンバーの仕事に対する意欲そのものが低下してしまいます。

このように、人材育成が難しい環境下で、自律型人材を育てる手段として注目を集めているのが「1on1ミーティング」です。

質の高い1on1ミーティングを実施し続けると、次の4つのメリットが享受できます。

- I 深い信頼関係が構築され、コミュニケーションが活性化する
- II メンバーのやりがいや主体性、モチベーションがアップする
- III メンバーが、自身のありたい姿に向かって成長し、チーム力の向上が期待できる
- IV 上司のマネジメント力や人間力向上が期待できる

人手不足の環境下で、メンバーのモチベーションや生産性をアップしなければならない中小企業にこそ、1on1ミーティングを導入する必要性が高いといえるでしょう。

実施の目的と3つのフェーズ

1on1ミーティングと通常の面談の違い

1on1ミーティングを導入した結果、「メンバーが自発的になった」「職場のコミュニケーションが活性化した」「業績が上がってきた」といった声を多く聞きます。

一方で、その本質を理解せずに、形だけ導入した結果、「特によい影響は感じられない」「かえって関係性がギクシャクした」といった声もあります。

1on1ミーティングの効果をを得るためには、「本来の目的に沿った質の高い1on1ミーティング」を導入することが不可欠です。

1on1ミーティングとは、上司とメンバーが1対1で定期的に行なう対話です。対話することで、メンバーとの信頼関係を深め、生き生き活躍することや、ありたい姿へ成長することを支援します。

まさに、自律型人材へのステップアップを支援するものです。

「上司とメンバーの1対1面談は、昔からやっている」という人も多いですが、通常の面談と1on1ミーティングは、目的も方法も異なります。

通常の面談の目的は、目標設定や評価伝達、戦略・戦術の共有、問題解決などであり、面談はそれぞれ必要なタイミングで行なわれます。

一方、1on1ミーティングはメンバーとの信頼関係構築や、動機付け、ありたい姿への成長支援を行なうことが目的で、定期的に行なわれるものです（図表1）。

実施の頻度は、組織体制や繁忙度合い、メンバーの成熟度合いなどによって異なりますが、たとえば、まずは毎週15分、隔週または月に1回30分あたりから実施してみて、メンバーとの関係性の変化を確認しながら最適な

図表1 通常の面談と1on1ミーティングとの違い

	通常の面談	1on1ミーティング
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標設定／評価伝達を行なう ・ 戦略・戦術を共有する ・ 問題解決について話し合う・指示する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ メンバーとの信頼関係を構築することで、安心感を醸成する ・ メンバーが内発的に動機付けられる環境を整える ・ メンバーが自身のありたい姿に自律的に成長するのを支援する
主体	上司のことが多い	メンバー
実施タイミング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標設定／評価面談の時期 ・ 戦略・戦術の共有や問題解決が必要な時 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的に行なう（2週間に1度、1回30分など） ・ 頻度や1回の時間は、対象人数、繁忙度合い、メンバーの成熟度合いなどに基づいて、組織にとって最適なものを選ぶ
話す内容	主に目標や評価、目標達成や問題解決の方法、日々の仕事の進捗や緊急対応などについて	メンバー本人にとって重要なこと（プライベートを含む）、感情（不安や喜びなど）、大切にしたい価値観、頑張る理由、本質的な気付き、ありたい姿などについて

タイミングや頻度を見つけていくとよいでしょう。

メンバーが安心し、好意を抱く「傾聴」と「熟知性」

lon1ミーティングは、形だけ導入しても効果は得られません。

lon1ミーティングの目的「信頼関係構築」「動機付けられること」「ありがたい姿に気づくこと」を実現するには、メンバーが安心して何でも話せる状態になっていなければなりません。

そのために、上司はメンバーの話を以下のように「傾聴」することが重要となります。

- I 否定せず、寄り添って聴く
- II うなずき、応援するように聴く

また、以下の米国の心理学者ザイアンスの「熟知性の法則」から、人は、「回数」と「仕事以外の対話」によって好感を抱くことがわかります。lon1というシステムで信頼関係が構築できるゆえんです。

- I 人間は、知らない人には、攻撃的で冷淡な対応をする
- II 人間は、会えば会うほど、その人に好意を持つようになる
- III 人間は、相手の人間的側面を知ると、より強く好意を持つようになる

自律型人材が育つ3つのフェーズ

lon1ミーティングには、メンバーが自律型人材に育っていく「3つの段階（フェーズ）」があります。

- 第1フェーズ：信頼関係の下、安心して本音が話せるようになる
- 第2フェーズ：内発的に動機付けられる

第3フェーズ：ありがたい姿に気づき、継続的にチャレンジ・成長できる

上司は、メンバーそれぞれのフェーズに合わせてlon1ミーティングを実施する必要があります。前のフェーズをスキップして、次のフェーズに進むことはありません。

たとえば、メンバーが安心して本音などを話せない（第1フェーズが完了していない）状態で、「よし、やるぞ!」と、動機付けられる（第2フェーズ）ことはありません。

各フェーズにいるメンバーに、どのように接していけばよいか

〈第1フェーズの接し方〉

メンバーが上司に対して不安感や不信感を持っている場合、彼らは自分を防衛するために、本音を話してくれません。

したがって、以下のことをメンバーが信じられ、上司がメンバーの味方であると理解してもらえよう言動を心がけましょう。

- ・建設的な姿勢で出した意見を否定されることはない
- ・発言の内容で評価が下がることはない
- ・理不尽に怒られる心配はない

上司がメンバーを尊重することで、信頼関係が生まれ、本音が話せるようになります。

信頼関係を築くには、以下のような関わり方が効果的です。

- ・柔和な表情や声で接する
- ・上司から自身の失敗談を自己開示する
- ・メンバーの変化に気づいて認める

また、メンバーの意見や価値観が上司と異なっても否定せず、「新鮮な考え方だね」とニュートラルに受け止めましょう。「そう考えたんだね」と相手の思いを尊重できれば、「〇〇さん（上司）はどうお考えですか?」と逆に尋ねてくれるでしょう。

さらに、上司が「聞きたいこと」ばかり情報収集するのではなく、メンバーが本当に話したいことを気持ちよく話してもらえよう

にペースを合わせ、あいづちを打つなどしながら傾聴するとよいでしょう。

決して、スキルに傾倒するのではなく、親友の相談に心から寄り添うようなあり方で聴くことを第一に心がけましょう。そうすることで、メンバーは少しずつ安心し、信頼感を抱くようになり、いずれ本音を話してくれるようになるはずです。

すると第1フェーズから第2フェーズへ、メンバーの状態は変化していきます。

〈第2フェーズの接し方〉

メンバーが、上司との間に心理的安全性を獲得しても、自己肯定感が低かったり、仕事や人生に対して意義や目的を持っていなかったりする状態では、メンバーが内発的に動機付けられることはありません。

メンバーが以下のような問いに答えを出せるようになると、仕事や人生にオーナーシップ（主体性）を持つことができるようになります。それが「内発的に動機付けられる」第2フェーズです。

- ・自分の長所や強みはどこにあるか
- ・どうすれば自分らしく頑張れるか
- ・何のために仕事を頑張るか

そのために、上司はメンバーの強みや魅力を伝えたり、何にやりがいを感じるかをメンバー自身に思い出してもらったりします。

すると第2フェーズから第3フェーズへ、メンバーの状態は自然に移行していきます。

〈第3フェーズの接し方〉

メンバーが内発的に動機付けられていても、「キャリアの方向性が見えない」「コミュニケーションがうまく取れない人とはどうしたらよいか」「後輩育成がどうしてもうまくいかない」など、いくら考えても堂々巡りで、突破口が見えないことがあります。

そんなとき、上司に求められるサポートがコーチングです。

コーチングとは、上司がメンバーの話を傾

聴するなかで問いを投げかけることで、メンバーの自問自答をサポートするものです。

ただし、これは上司が望む答えに誘導する尋問ではありません。前述のような悩みを抱えるメンバーには、たとえば以下のように質問をして、自問自答を邪魔することなくゆっくり待ちましょう。

- ・「〇〇さんは働くなかで、心から幸せを感じた瞬間はいつだろう。そのとき、何が満たされたんだろう？」
- ・「本当はその人と、どんなふうにコミュニケーションできたらうれしい？」
- ・「理想的には、どんな後輩育成ができる自分でありたい？」

メンバーは上司の問いについてイメージし、答えるなかで、「自分の進むべき道はこっちだ」「本当はこんなリーダーシップやコミュニケーションが取れる自分になりたい」など、ありたい姿に気付いていきます。人は自分で気付いたことは自らやりたくなり、その結果は「自分ごと」になります。

もし、それが望んだ結果にならなくても学びになり、改善や次のチャレンジへの原動力になるのです。そうして、小さな成功体験を積み重ねながら、ありたい自分、自律型人材に成長していきます。

コーチングを成功させる秘訣は、「メンバーは自力で最良の答えを見つけ出せる」と信頼して応援することです。



以上のように、上司はメンバーが現在どのフェーズにいるのかをよく観察し、そのフェーズにマッチした1on1ミーティングをしていく必要があります。

上司がメンバーを次のフェーズへと無理に引っ張っていくのではなく、メンバーがいるフェーズに応じた関わりを上司が続けていくうちに、メンバーが自ら次のフェーズに移行していく、と認識することが大切です。

それぞれのフェーズに関するテーマや対応方法は、後ほど詳しく解説します。

導入と浸透のポイント

なぜlon1ミーティングを導入するのか、 目的を明確に示す

lon1 ミーティング（以下、本文中では「lon1」と表記します）が効果を発揮し、社内文化として定着していくための第一歩は、lon1導入の目的を全社に周知し、明確に理解してもらうことです。

会社のありたい姿・ビジョンはどのようなものか、それを目指すにあたり克服すべき課題は何か、なぜlon1という手段が課題克服に有効と考えられるかなどをわかりやすく伝える必要があります。

たとえば、「業界最高の従業員満足度やエンゲージメントの向上を目指すため、不十分であった社員のキャリア開発支援を実施する。そのために1人ひとりの成長を促すlon1を活用する」といったように導入する目的を具体的に示します。

また、人事施策全体のなかでlon1はどのような位置付けか（他の施策との関係性）を明示すること、実施頻度や1回あたりの時間、人の組合せや記録の方法、実施場所、メンバーの人数が多い場合の対応法などのガイドラインを整備することも大切です。

全社展開の流れやフォローアップを設計し、 実施し続ける

まずは一部組織でトライアルから始め、効果が実感できたら全社展開するなど、浸透に向けた流れを設計しておく必要があります。また、インナープロモーション（周知動画や社内ポスターなど）を効果的に行なっている企業もあります。

また、上司向けに対話スキル（傾聴／コーチング／フィードバック等）研修を実施することも大切です。上司に学ぶ機会がないと、

lon1がただの雑談になってしまったり、一方的なアドバイスで終わってしまったりする可能性があります。

一方で、対話スキルが身に付くと、lon1の実施にとどまらず、通常の業務コミュニケーションも良好になり、生産性が向上することも期待できます。

スキルをしっかりと習得するには、定期的な研修を行なったり、自主的な勉強会を行なったりするとよいでしょう。

研修や勉強会の場で、実践してうまくいったことはシェアして皆で再現できるように、うまくいかなかったことはその原因と解決策を明確にして改善、スキルアップできるようにと丁寧に進めましょう。

一方、lon1を受けるメンバーも、「何のためのミーティングかわからない」「何を話したらよいかかわからない」と戸惑うようであれば、メンバー向けの説明会や質疑応答の機会を設けることを検討しましょう。

lon1を導入して1～2か月で、効果を感じられずにやめてしまう企業もありますが、上司がスキルを身に付けるのは一朝一夕ではいきませんし、メンバーにより影響が出始めるまでにはタイムラグがあります。変化が現われるまでに半年～1年、完全に浸透するまでには3年程度はかかると考えましょう。

なお、メンバーに定期的に（3か月に1度など）以下のようなアンケートを実施してモニタリングをすると変化がわかりやすくなるでしょう。

- ・上司は話を聴いてくれるようになったか
- ・上司に信頼感を持てるようになったか
- ・頭が整理されたり、前向きな気持ちになれたりしたか
- ・ありがたい姿への気付きや、新たなアクションが起こせたか

効果的な1on1ミーティングを実現するための留意点

1on1には多くのメリットがありますが、以下の点に留意する必要があります。

これらのポイントが押さえられていないと、十分な効果が得られないどころか、逆効果になることもあります。

上司・メンバーともに、1on1ミーティングの目的を理解・共有する

まず、上司が明確に1on1の目的を正しく理解しておく必要があります。

上司が1on1の目的を理解していないと、メンバーから「上司は1on1をやるのが目的になっていて雑談ばかり、メリットが感じられない」「結局、案件の進捗管理の話で、面談ばかりで苦痛だ」などの苦情がでて、「1on1をやめたい」「上司を信頼できない」ということにもなりかねません。

上司が1on1の目的を理解したら、メンバーに、何のために、どんなメリットのために1on1を実施するのかを伝えます。

上司とメンバー間における目的の共有は、オリエンテーションで行ないます。

オリエンテーションで共有すべき主なポイントは、以下の6点です。

- ① 組織が1on1を導入する背景や目的
- ② 1on1の目的は「信頼関係構築」「動機付けられること」「ありがたい姿に気付くこと」
- ③ 1on1のメリット
- ④ 通常の面談と1on1との違い
- ⑤ メンバーは「主役」として話したいことを話し、自問自答してありがたい姿に思いを巡らす
- ⑥ 1on1で話すテーマの例（10頁参照）

メンバーの主体的な協力なくして、満足度の高い1on1を行なうことはできません。

また、オリエンテーションをしても、メンバーが1on1の目的を誤解しては、1on1の意義を薄れさせることになります。

① 1on1を報告の場だと誤解する

たとえば、上司がメンバーの価値観に寄り添って自問自答を促す質問をしても、説明調や報告調で模範的な返答ばかりするケースでは注意が必要です。

このような返答は、「上司に質問されたら、上司が期待する正解を言うべきだ」という思い込みがあると起こりやすくなります。

1on1は報告の場ではありませんので、感じていることを素直に伝えてもらえるようにメンバーに伝えましょう。

② 「メンバーが主役」の意味を誤解する

「メンバーが主役」というのは、「メンバーが好きに陳情して、上司に言うことを聞いてもらう」という意味の主役ではありません。

あくまで「メンバーが自身の人生のオーナーとして、ありたい姿になっていこうとするのを上司が応援する」という意味で、1on1の主役にメンバーを据えています。

どちらのケースでも、誤解があった場合はオリエンテーションをやり直して、前述のポイントを改めて共有するようにしましょう。

「時間がないからこそその1on1ミーティング」であることを理解・共有する

「1on1をやりたくても時間が取れない」という話を少なからず聞きます。

しかし、実は時間がないからこそ1on1の意義が大きいといえます。

「忙しい」というのは、タイムマネジメントに関連する問題です。

そして、タイムマネジメントには、仕事を重要度と緊急度に分けて、以下の4種類に分類する考え方があります。

- 第1象限：重要かつ緊急な仕事
- 第2象限：重要だが緊急ではない仕事
- 第3象限：重要ではないが緊急な仕事
- 第4象限：どちらでもない仕事

普段、私たちはどのような順番で仕事を行っているのでしょうか。

最初に取り掛かるのは第1象限の仕事でしょう。そして、その次は第3象限の仕事に取り掛かる人が多いのではないのでしょうか。人は本能的に重要性よりも緊急性を優先するからです。

すると、重要だが緊急ではない第2象限の仕事は後回しになります。

lonlによるメンバーとの信頼関係構築や、ありがたい姿への成長支援などは第2象限に含まれます。忙しいことを理由にこれらを後回しにし続けると、どのようなことが起きるのでしょうか。

メンバーは「上司は自分のことを単なる駒としてしか見ていないのではないか」と不信感を抱いたり、「やりがいなどない、仕事は生活のために仕方なくやるもの」と意欲を失ったりするかもしれません。

それらが積み重なるとメンバーのエンゲージメントは下がり、最悪の場合、退職してしまいます。

したがって、第1象限の仕事をやったあとは第3象限の仕事を最短時間でこなし、第2象限の仕事を後回しにせずに少しずつでも取

り掛からなければなりません。

第2象限の仕事は本能に任せると後回しになるため、意識的にスケジューリングして、予定どおり実行する必要があるのです。

皆忙しく、信頼関係構築や成長支援が後回しになりがちだからこそ、lonlというシステムを使って確実に実施しようとしているのです。

つまり、「時間がないからこそlonl」ということになります（図表2）。

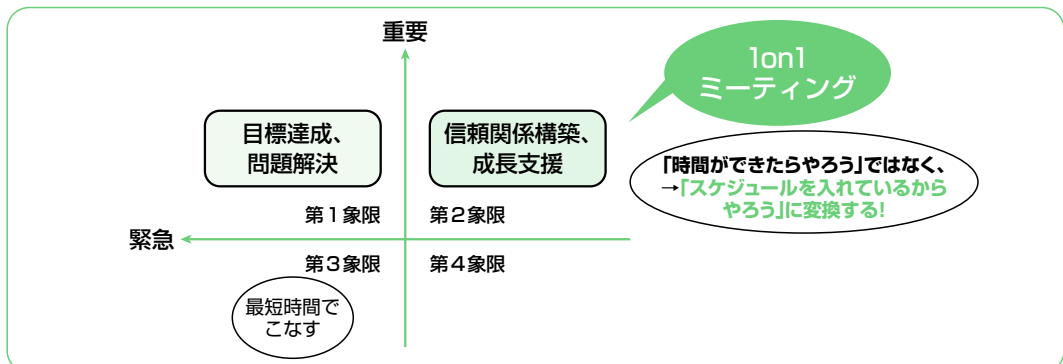
第1、第3象限の仕事に忙殺される日々のなかで定期的にメンバーとの関係を深め、メンバーの心も頭もスッキリしてもらい、また生き生きと仕事に戻ってもらうサイクルであるlonlは、F1レースなどのピットインに似ているかもしれません。

そのイメージをメンバーと共有してlonlの重要性を理解できれば、時間も協力して確保できるようになるでしょう。

なお、メンバーの人数が多いために時間が確保できない場合には、以下のような方法を参考に、無理なく続けることも大切です。

- I 上司が中間リーダーにlonlを行ない、中間リーダーがメンバーにlonlを行なうヒエラルキー方式
- II 入社3年以内なら隔週実施、3年超なら月1回実施といった段階導入
- III 繁忙期には、柔軟に頻度を減らす

図表2 第2象限は意識的なスケジューリングが必要



どのようなテーマで話すのがよいか、 理解・共有する

オリエンテーションにより、lonlの目的を共有できても、どんなテーマを話せばよいかかわらなければ、lonlはうまくいきません。

そこで、以下にlonlにおけるテーマの設定例を、第2章で解説したフェーズごとに挙げます。

〈第1フェーズのテーマ例〉

第1フェーズでは、上司に信頼と心理的安全性を感じてもらい、安心して本音話してもらえることを目指します。

メンバーが、まだ安心して本音話せない様子（上司が少しリードして構わない）のときのテーマ例です。

- ・上司から、プライベートや失敗談などについての自己開示
- ・メンバーを日頃観察していて、上司が感じた変化、成長
- ・メンバーがチームにもたらしてくれた貢献や感謝
- ・日頃の業務や在宅勤務に関する悩みや疑問など
- ・メンバーが聞きたいと思っている、上司の思いや考え
- ・お互いの趣味や好きな時間の過ごし方
- ・メンバーが聞いて欲しいと思っている、仕事以外の本音、個人的な悩み（健康、家族など）

〈第2フェーズのテーマ例〉

メンバーは本音話せるものの、何のために仕事を頑張るのかわからない、自分らしく頑張る方法がわからないなど、内発的に動機付けられていないときのテーマ例です。

- ・上司が感じる、メンバーの強みや魅力

- ・最近の失敗からどんな学びがあり、今後はどう活かせるか
- ・お互いどう協力すれば気持ちよく仕事できるか
- ・メンバーが知りたい、自身への現在の評価や、それを向上させる方法
- ・過去の実験や尊敬する人などについての話を通して、メンバー自身が大切にしたい価値観や幸せを感じる働き方など
- ・メンバーが本当にやりたいこと
- ・担当している業務が、今後のキャリアでどんなポジティブな意味を持つか

〈第3フェーズのテーマ例〉

自分らしく頑張りたいと思っても、コミュニケーションがうまくいかない、自身のありたい姿がはっきり見えてこないなど、堂々巡りで突破口が見えないようなときに対話するテーマ例です。

- ・うまくいかない人間関係や、難しい人とどう向き合いたいか
- ・どんな夢やキャリアを実現し、どんな自分になりたいか
- ・身に付けたい能力・スキルは何か
- ・チームにおける自身の役割や貢献の向上
- ・自分らしいリーダーシップの明確化、発揮の方法
- ・どのようにメンバーを育成し、権限委譲すればよいか
- ・率いているチームの一体感醸成や目標達成の方向性

メンバーが何を話してよいかかわからない、となったら、上司がメンバーのフェーズに相応しいテーマ例をレストランのメニューのように見せて選んでもらうのも効果的です。

テーマ例のなかにヒントがあれば、「そういえば、ちょうど〇〇について話したかったです！」とメンバーが話し始めてくれることはよくあります。

5

より質の高い1on1ミーティングを行なうためのポイント

ここからは、質の高い1on1を実践するにあたり、各フェーズで押さえておきたいポイントを解説します。

上司はメンバーが現在どのフェーズにいるのかをしっかりと観察し、そのフェーズにマッチした1on1を行なうように心がけることが重要です。

フェーズごとのポイント

〈第1フェーズのポイント〉

メンバーが上司や現状に対して不安感や不信心を持っているため、心理的安全性を醸成します。そこで押さえておきたいポイントを以下に記します。

メンバーのリラックスが不可欠

効果的な1on1を行なうためには、メンバーがリラックスしていることが必要不可欠となります。

たとえば、面接室のような緊張を誘う場所より、誰にも話を聞かれない安心感があり、日常と切り離してじっくり考えられる環境をお勧めします。

さらに、可能であれば上司とメンバーは90度の位置になるように座りましょう。自然なアイコンタクトができ、より話しやすくなります。

最初から本題に入らずに、まずは簡単な雑談から始めるとよいでしょう。

心理的安全性を生み出す上司の姿勢

メンバーが安心して本音で話せる心理的安全性が、1on1のすべてのフェーズにおける前提です。

安心して本音で話せる上司には、以下の特徴が挙げられます。

- ・業績を上げる駒としてではなく、1人の人間として気遣い、大切にしてくれる人
- ・小さな成長や変化に気付いてくれる、結果だけでなくプロセスも認めてくれる人
- ・自分を他人と比較しない人
- ・本音や弱音を話しても、自分への信頼や親しみは一切変わらない人
- ・一度の失敗でいきなりダメだと烙印を押すことなく、成長を信じ再チャレンジの機会をくれる人
- ・保身に走らず筋を通し、謝ったり責任を取ってくれたりする人
- ・苦しい状況でも可能性を見だし、前向きにチャレンジする人
- ・失敗談を正直に自己開示してくれ、本音で接してくれる人

上司自身がこのような人物像を目指すことで、メンバーの心理的安全性が生み出され、本音が話しやすくなります。完璧にできなくても、チャレンジしている上司の姿にメンバーは何かを感じてくれるでしょう。

メンバーの愚痴や他責的な発言が目立つ場合

「メンバーの話は聞こうと思うが、あまりに会社や周囲の批判ばかりするメンバーには、こちらも疲れてしまう」といった悩みを抱える上司も少なくありません。

上司としては愚痴や他責的な発言であってもまずは聞き、受け止める必要があります。「そう感じるんだね」とニュートラルに受け止めましょう。

ただし、同意する必要はありません。感情を押し殺したまま我慢して対応する必要もありません。

そのような対応をすると、むしろ「上司は

私の気持ちをまだわかっていない」と同じ話を繰り返し、愚痴がループしかねません。

感情を殺すのではなく、メンバーがそう感じる背景に想像力を働かせ、寄り添いながらもニュートラルに「自分はそのまでは感じないけど、彼にはそう感じられるんだな。つらく感じさせる何かがあるんだな」といった具合に理解するようにしましょう。

受け止めても、「賛同された」と誤解されることはありません。しっかり受け止めることで、メンバーも「上司に伝わった」と少し安心し、こちらの話を受け止める用意ができてきます。

そこで、「あなたはその不本意な状況に、どう向き合いたい?」「私に協力できることはあるかな?」などと聞くとよいでしょう。

「私の職務(上司)としてすべきことはする。一方、あなた自身はどう向き合いたい?」と問う姿勢が大切です。lon1は「メンバーが主役」であることを常に意識するようにしましょう。

会社の制度などはすぐに変えられませんが、そもそも私たちがコントロールできないことは世の中にたくさんあります。「地球温暖化よ、いますぐ止まれ!」と言っても無理です。「過去に戻ってやり直したい」と思っても無理な相談です。

しかし、そこに向き合うことは誰にでも、すぐにできます。「部屋の電気をこまめに消そう」「過去の失敗を学びに変えて、失敗してよかったと思える人生にしよう」など、向き合うことはできるのです。

lon1も同じです。現状にどう向き合いたいのかをメンバーに問いかけてみましょう。

上司が心のあり方や接し方を変えていくことで、メンバーから期待以上の反応が返ってくることもあります。

そして、すでに述べましたが上司の自己開示(失敗談など)や、メンバーが話したいことを気持ちよく話せるよう、親友に寄り添うように傾聴することも大切です。

〈第2フェーズのポイント〉

メンバーが心理的安全性は感じていても、健全な自信が持てなかったり自身の目的が見えなかったりしている段階であり、内発的な動機付けが必要になります。そこで押さえておきたいポイントを以下に述べます。

ビジネスでも「感情」を大切にする

「仕事に感情を持ち込むな」などといわれるように、ビジネスは理性的に行なうものだという考え方が一般的にあります。

もちろん理性は不可欠ですが、自律型人材とは自らを動機付けられる人です。動機は理性ではなく感情です。

「こうすべき」「こうすべきでない」という論理や正しさだけでは、人は自発的に動きません。メンバー本人から「心からそうしたい!」「本気でやりたい!」という感情が、いかに湧き上がってくるかがポイントとなります。

報酬や賞罰など、外発的な動機付けは、即効性はあっても、長くは続かない傾向があります。

一方で、「楽しいからやりたい!」という内発的な動機付けは、やる気が継続し、クリエイティビティが促進されます。

自律型の「人材になる」とは、刹那的に単発のタスクをこなすことではなく、モチベートされた「人」になることです。

したがって、lon1で必要とされるのは、「楽しいからやりたい!」と人の心を動かせる力です。

ビジネスにおいても「感情」を大切にするというスタンス、上からの「指導」ではなく、横からの「勇気付け」「応援する」というスタンスが重要となります。

「褒めて伸ばす」に潜む違和感

上司の立場で「下手に褒めると達成基準が下がってよくないのではないか」という声をよく聞きます。

そもそも、自分の仕事に対して、上司から「よくできたね」「君も成長したじゃない」と言われたら、どんな気分になるでしょうか。

個人差はありますが、やや子供扱い、微妙な「上から目線」に違和感を覚える人も少なくないでしょう。

なぜなら褒めることには、少なからず上から下に評価を下す側面が含まれているからです。「褒めて伸ばす」には、「褒めたらやるだろう」「やらせるために、必要なら褒めるか」という発想が無意識に潜んでいる可能性があります。

「褒める」と「認める」の違い

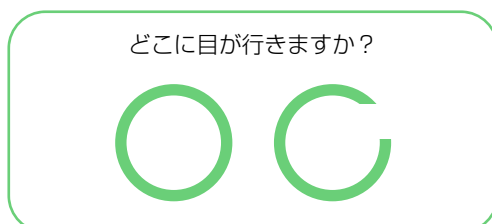
たとえば、メンバーがやってくれた仕事が理想の80%の出来だった場合に「褒める」と、「80%もできてエライね」のような伝え方になります。「80%でいいんだ」と達成基準を下げる人もいるかもしれませんが、「褒めたら仕事をするとと思っているの？」と冷める人もいるかもしれません。

一方、「認める」の場合は「80%できたね」「80%だったね」と伝えます。これは、「事実」をニュートラルに肯定していますが、評価は下してはいません。

ところで、私たちは本能的に、欠けたところに目が行きがちといわれています。これを心理学では「ゲシュタルトの欠けた円」といいます（図表3）。

欠けたところに目が行ってしまうため、仕事ぶりを評価する際にもつい、「20%未達だね」「なぜ20%足りなかったの？」などと否定的に言いがちです。

図表3 ゲシュタルトの欠けた円



しかし、「また足りなかったね」と言われ続けると、人はやる気や自信を失ってしまいます。そこで、褒めたくになりますが、それは前述のとおり、相手を上から評価する発想のしかたです。

一方、「認める」はニュートラルな肯定です。「認める」際のコミュニケーションは「今回、80%だったね。何が80%できた要因だろう？」「あと20%は、何を变えればできそうかな？」といったやり取りになります。

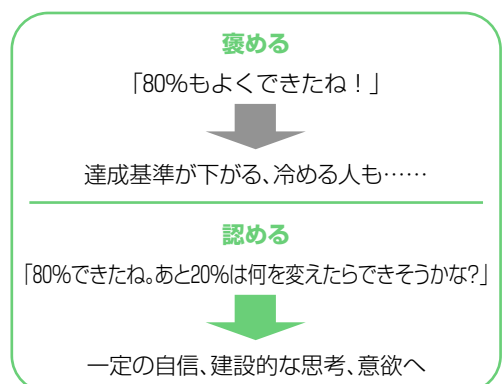
褒めるのとは異なり、上下関係ではなく横の関係で、上司は認めていることを伝えています。

このような伝え方であれば、メンバーも違和感を覚えることなく80%の「できたこと」の肯定を受け入れ、20%のマイナスについても、前向きに改善策を考えられ、次の仕事へのモチベーションや自信につながられます。

メンバーが120%達成してくれて、心から褒めたいときは褒め、「不足している部分がある」と思っているときは「褒めるより認める」ようにしましょう（図表4）。

◇ ◇
上司がメンバーを日頃から観察し「〇〇さんは△△が強みだね！」「〇〇さんは××の仕事に貢献することがやりがいなんだね」など、気付いたことを率直にフィードバックすることで、メンバーは、自分が何のために頑張っているのか、どうすれば自分らしく頑張

図表4 「褒める」と「認める」の違い



れるのかなどに気付くことができるようになります。

〈第3フェーズのポイント〉

メンバーが内発的に動機付けられているが、考えても堂々巡りで突破口が見えないとき、メンバーの自問自答をコーチングでサポートします。そこで、押さえておきたいポイントは以下のことです。

「解決策」ではなく「ありたい姿」

メンバーが突破口を見つけられないときは、「どうすればいいんだ？」と解決策を考えあぐねているか、「どうしてうまくいかないんだ？」と原因ばかり考えているケースがほとんどです。

コーチングでは、解決策・原因のいずれのアプローチでもなく、「〇〇さんの深い本心は、どんな未来（ありたい姿・ビジョン）を望んでいるのだろうか？」と尋ねます。

上司が望む答えに誘導するのではなく、純粋に、メンバーにとって価値ある答えは何かを問いかけます。

メンバーが「後輩の育成がうまくいかないのです」と言った場合、たとえば上司は以下のような質問をしてビジョンを尋ねます。

- ・「〇〇さんの理想の育成では、後輩とどんな対話をしているのだろうか？」
- ・「〇〇さんの理想の育成では、後輩とどんな関係性を築いているのだろうか？」

な関係性を築いているのだろうか？」

- ・「〇〇さんは、どんな先輩でありたいのだろうか？」

メンバーは新たな問いを得たうえで、改めて自問自答を行ないます。

その結果、自らのありたい姿を想像し、「本心はガミガミ言いたくはなかったってことに気付きました。本当はメンバーを励ましたかったんです」と、自身にとって価値ある答えに気付けるかもしれません。

人は、ただ頭の中で考えるよりも、口に出して自分の声を自分の耳で聞いたほうが、考えが深く整理される「オートクライン」という働きがあります。

コーチングはこの働きを利用した関わりなのです。コーチングで見つける答えは、解決策ではなく、ありたい姿です。

1on1ミーティングの基本的な流れ

ここからは、1on1の基本的な流れについて解説していきます。

初回1on1の流れ

初回1on1のメインは、オリエンテーションを実施することです（図表5）。

1on1の目的やテーマの例などを伝え、メンバーに疑問があれば腹落ちできるまで話し合うことが大切です。

図表5 初回1on1の流れ

【事前準備】		上司とメンバーで協力して、初回1on1の実施日時を決める
		上司は、1on1オリエンテーションの準備をする
		メンバーは、落ち着いて話を聞けるよう時間を確保する
1on1当日	【チェックイン】	軽い雑談などで、アイスブレイク。お互いにリラックスする
	1on1プロセス	① 上司から、1on1導入の目的などについて、オリエンテーションする
		② メンバーからの感想/質問を、よく傾聴する
		③ 1on1の目的や活用法などについて、腹落ちできるまで双方向で対話する
		④ メンバーに、今日の感想や今後1on1をどのように活用できたらうれしいかを聞く
	【チェックアウト】	2回目の1on1の日時を協力して決める
		次回話したいことについて思い巡らしてもらうよう、メンバーに依頼して終了

2回目以降の1on1ミーティングの流れ

2回目以降は、事前準備としてお互いに前回の1on1の内容を振り返り、整理したうえで臨みます（図表6）。

まず、初回の1on1以降に得た気づきや実践したことについて振り返り、そこで得た学びを深めます。

その後、その日話したいテーマについて対話していきます。

その日のテーマに関する対話が終わったら当日のセッションを振り返り、印象に残ったことや気付いたことについて、メンバーに自由に話してもらいます。

どんな気づきでも、上司はニュートラルに「そう感じただね」と肯定的に受け止めることが大切です。

そして、メンバーがこれから意識したいこと、実践したいことを明らかにしてもらい、「応援しているよ!」と、勇気付けします。

その他の留意事項

最後に、1on1を行なううえでの留意事項について解説します。

① マッチングを考慮する

上司とメンバーの相性があまりに悪いと、1on1がむしろ悪影響を及ぼす場合もありま

す。そのような場合は、上司とメンバーのマッチングを変更する、1on1を実施しないといった柔軟な対応も大切です。

② メモを取るとき留意点

上司がメンバーの前回の話を覚えていないと、信頼関係を損なう恐れがあります。そうならないために、1on1の最中にメモを取ってもよいでしょう。

ただし、メンバーが話しているのにメモに気を取られて下ばかり見ているのはよくありません。メモは最低限のキーワードを記録するにとどめ、メンバーの目や表情を見ながら傾聴する姿勢が大切です。

③ オンラインで行なう1on1

オンラインで1on1を実施する場合、相手の表情や感情を察するためにも、基本的にカメラオンで行なうようにしましょう。

また、カメラオンで行なうことは、事前にメンバーに伝えておきましょう。

④ 上司のコンディション管理

上司のコンディションが悪い（心の余裕がないなど）場合、メンバーは安心して本音を話すことができません。

そのため、ギリギリまで他の仕事をして急に1on1に入るのではなく、5分前には前の仕事から離れ、たとえば外の空気を吸いながら前回のセッションを思い出し、その日の素晴らしい1on1や理想の上司像をイメージしてよい気分で臨むことを推奨します。

図表6 2回目以降の1on1の流れ

1on1 当日	【チェックイン】		軽い雑談などで、アイスブレイク。前回以降の気づきや実践について振り返り、そこで得た学びについて深める
	1on1 プロセス	第1 フェーズ	「第1フェーズ」のテーマ例などについて対話する（上司が軽くリードして構わない） 少しでもメンバーの緊張やストレスが減り、安心して何でも話せる関係を自然につくっていく
		第2・第3 フェーズ	メンバーに、今日話したいことについて聞く もし、メンバーがテーマを思いつかなかった場合、「第2フェーズ」「第3フェーズ」のテーマ例を見せて、「このなかで話してみたいものはある？」などと聞き、メンバーに決めてもらっても構わない
			コーチングすることも可能。セッションを振り返り、印象に残ったことや気付いたことについてメンバーに自由に話してもらう
	【チェックアウト】		メンバーに今日の感想を聞く
			次回の1on1の日時を協力して決める 次回話したいことについて思い巡らしてもらうよう、メンバーに依頼して終了