

こうすれば解決する、
「1on1」にまつわる悩み・・・

株式会社サーバントコーチ



自己紹介 世古 詞一（せこのりかず）

株式会社サーバントコーチ代表取締役 株式会社VOYAGE GROUPフェロー

●1973年生まれ。千葉県出身。組織人事コンサルタント。

●早稲田大学政治経済学部卒 Great Place to Work® Institute Japanによる「働きがいのある会社」2015、16、17中規模部門第一位の(株)VOYAGE GROUPの創業期より参画。営業本部長、人事本部長、子会社役員を務め2008年独立。

●コーチング、エニアグラム、NLP、MBTI、EQ、ポジティブ心理学、マインドフルネス、催眠療法など、10以上の心理メソッドのマスター。個人の意識変革から、組織全体の改革までのサポートを行う。

●著書

『シリコンバレー式最強の育て方』
—人材マネジメントの新しい常識 1 on1ミーティング—
(かんき出版2017年9月)

シリコンバレー式
最強の育て方

Most Effective Way of Nurturing Employee in Silicon Valley. One On One Meetings.

人材マネジメントの新しい常識
1on1ミーティング
株式会社サーバントコーチ代表取締役
世古詞一
Seko Norikazu

月30分の対話で社員が
自分から動く やる気が続く いきなり辞めない

Google、ヤフーなど、業績が伸びている会社では、既に当たり前

「働きがいのある会社」3年連続1位の
会社で実証した著者のノウハウを公開!

本日のレジュメ

- **1on1の必要性と効果を理解する**
- **1on1を実施し始めた企業で起こっていること**
- **これからの処方箋**

1対1の対話 = 1on1ミーティングとは

主に部下の育成・モチベーション向上を目的とした
定期的かつ高頻度な上司と部下の話し合い

部下のための時間

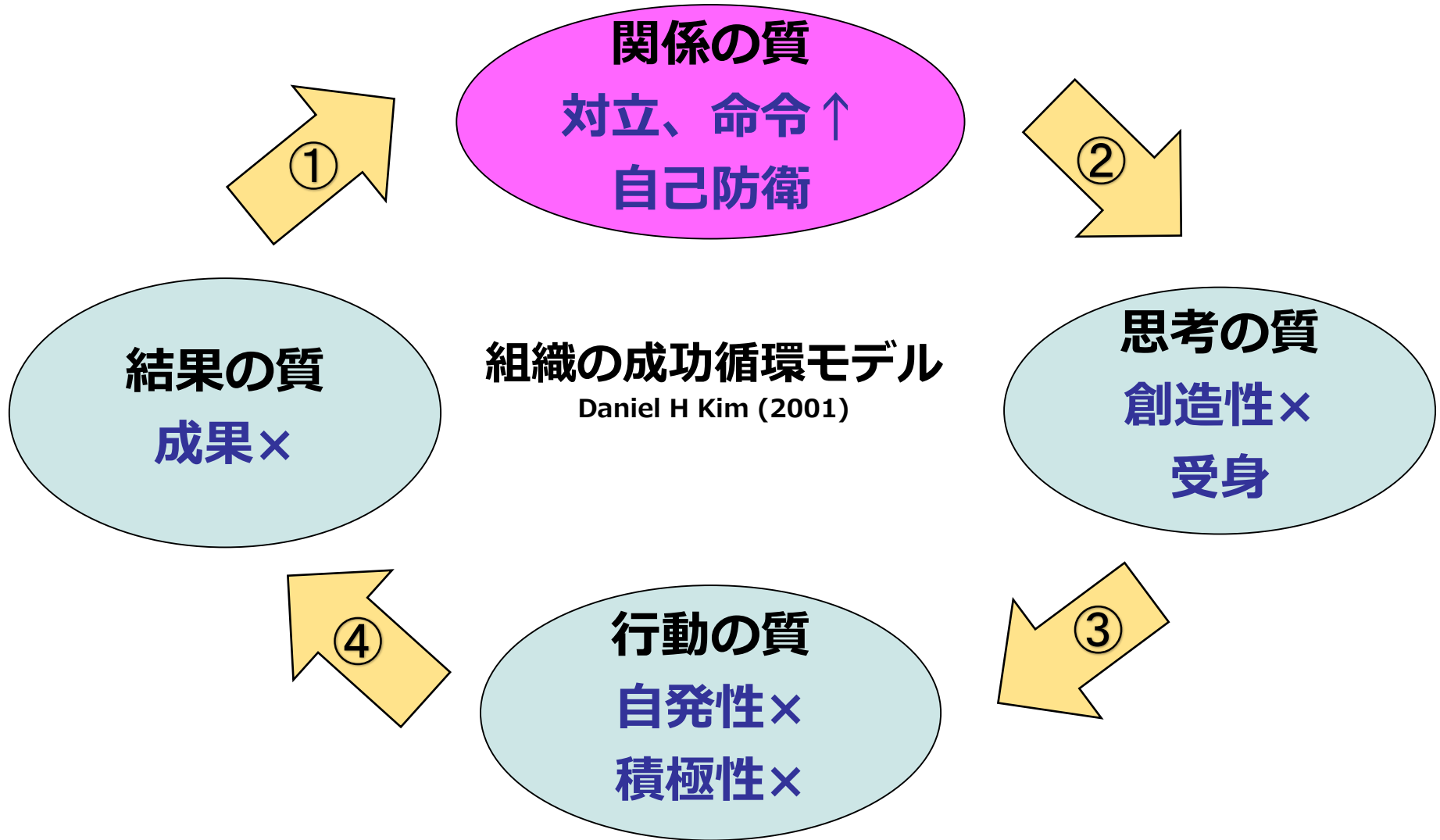
**近年、1on1ミーティングを
採用している企業が増加中**

1on1ミーティングを 採用している企業

グーグル、マイクロソフト、GE、
GAP、コカコーラ、ヤフー、
日清食品、村田製作所、グリー、、
(敬称略)

1. 1on1が必要な社会的背景

バッドサイクル



グッドサイクル

1on1で焦点

関係の質
互いに尊重
信頼関係

①

思考の質
気づき○
アイデア○

②

行動の質
自発性○
積極性○

③

結果の質
成果○

④

組織の成功循環モデル
Daniel H Kim (2001)

通常業務で焦点

関係の質とは？ – 5段階の高まり

関係の質

- レベル1 顔を認識（あいさつだけ）
- レベル2 属性・個性の認知（話をしたことがある）
- レベル3 考え方を共有（仕事の意味を理解）
- レベル4 目的を共有（ビジョン・目的を理解）
- レベル5 価値観を共有（お互いの価値観、考えを理解）

組織で行われている2つのコミュニケーション

現在

結果を出すための情報交換



短期的な成果
目標・仕事に焦点

これから

個人に焦点を当てた対話



個人の現状や気持ち
成長や将来に焦点

組織で行われている2つのコミュニケーション

コミュニケーションは知覚の対象であり、
情報は論理の対象である。情報には人間はいない。
情報は記号である。（ピーター・ドラッカー）

→ **コミュニケーションは情報交換ではない。**

結果を出すための情報交換



個人に焦点を当てた対話



情報交換⇒ツール化

対話⇒1on1ミーティング

個人に焦点を当てた対話が必要な社会的背景

以下のような環境下においては、これまで以上に部下一人ひとりと定期的かつ高頻度でコミュニケーションを取る必要性が増大

- ・ 勤務時間抑制の社会的要請・法対応（残業時間の減少）
- ・ 飲み会にコミュニケーションの減少
- ・ 会社以外での個人事情の複雑化（親の介護、男性の育児参加、保育園事情等）
- ・ ダイバーシティ（女性活躍、外国人労働者、LGBT等）の広がり
- ・ キャリアの見えない時代性
- ・ 環境変化が速く、設定した目標の早期陳腐化
- ・ 若者世代とのモチベーションギャップ
- ・ 働く場所の変化（フリーアドレス、在宅勤務、リモートワーク等）
- ・ 転職市場の広がり
- ・ 仕事の分業化の進展と失敗しない仕組み作りによる育成機会の減少

個人に焦点を当てた対話が必要な社会的背景

・ 若者世代とのモチベーションギャップ

(達成、快樂⇔意味合い重視、人間関係、没頭)

「心理的安全性」土台にあると、
本来の自分でいられて、
自分の好きなことや個性が出せて
クリエイティブ（創造的）になれる。
若者のモチベーションが活きる！

参照「モチベーション革命」尾原和啓

最近の新入社員が上司に期待すること

Q3：あなたが上司に期待することは何ですか？

選択肢（選択率順）	2016年	2015年	2014年	昨年との比較	5年間の変化
相手の意見や考え方に耳を傾けること	47.1%	48.1%	48.9%	-1.0% ↓	-4.4% ↓
一人ひとりに対して丁寧に指導すること	39.3%	36.1%	32.8%	3.2% ↑	9.1% ↑
好き嫌いで判断をしないこと	31.9%	29.0%	29.5%	2.9% ↑	-0.2% ↓
言うべきことは言い、厳しく指導すること	30.8%	35.8%	33.7%	-5.0% ↓	-5.7% ↓
仕事に情熱を持って取り組むこと	29.9%	30.0%	31.9%	-0.1% ↓	-3.5% ↓
職場の人間関係に気を配ること	26.8%	25.8%	27.6%	1.1% ↑	0.7% ↑
よいこと・よい仕事をほめること	20.9%	20.1%	18.8%	0.8% ↑	1.2% ↑
周囲を引っ張るリーダーシップ	19.5%	22.8%	23.5%	-3.3% ↓	-6.6% ↓
仕事がバリバリできること	13.9%	13.0%	12.5%	0.9% ↑	3.4% ↑

「言うべきことは言い、厳しく指導すること」が顕著に低下
 「周囲を引っ張るリーダーシップ」についても低下傾向
 →2010年の調査開始以来、最低。

出典：リクルートマネジメントソリューションズ 新入社員調査(2016年) * 1029名対象

Copyright© 2018 Servant Coach Inc. All rights reserved.

最近の新入社員が上司に期待すること

Q3：あなたが上司に期待することは何ですか？

選択肢（選択率順）	2016年	2015年	2014年	昨年との比較	5年間の変化
相手の意見や考え方に耳を傾けること	47.1%	48.1%	48.9%	-1.0% ↓	-4.4% ↓
一人ひとりに対して丁寧に指導すること	39.3%	36.1%	32.8%	3.2% ↑	9.1% ↑
好き嫌いで判断をしないこと	31.9%	29.0%	29.5%	2.9% ↑	-0.2% ↓
言うべきことは言い、厳しく指導すること	30.8%	35.8%	33.7%	-5.0% ↓	-5.7% ↓

「一人ひとりに対して丁寧に指導すること」が年々顕著な上昇
「好き嫌いで判断をしないこと」も2.9%上昇（公平感）

→時に厳しい指導でぐいぐい周囲を引っ張る「力強い上司」よりも、部下を分け隔てなく扱い、話に耳を傾け丁寧に教えてくれる「優しくまめな上司」を求める傾向が強まっている

出典：リクルートマネジメントソリューションズ 新入社員調査(2016年) * 1029名対象

個人に焦点を当てた対話の不足が引き起こしているもの

- **ビックリ退職！**
- **上司側の退職に対するドライな見方（執着なし）**
- **メンタルに支障がでる人の増加**
- **部下に対する育成機会の減少→成長の機会損失**
- **上司が部下を理解できない→信頼関係未構築**
- **評価に対する不満**

2. 1on1実施についての メリットやデメリット

1on1ミーティングが長続きしない理由

1. 忙しい
2. 面倒くさい
3. (過去の面談で) 嫌な思いをした
4. 苦手意識
5. 必要ない (と思っている)
6. (自分の上司に) 1on1をされてこなかった

1on1を実施するメリット

1) 部下自身 について

- ①部下のモチベーションアップ
- ②部下の目標達成率アップ
- ③部下の成長加速
- ④部下の評価納得感の向上
- ⑤部下の心身不調予防と早期発見

2) 上司－部下の 関係について

- ⑥話の要点が伝わりやすくなる
- ⑦上司との信頼関係の構築

3) 会社－部下の 関係について

- ⑧部下の退職率低下
- ⑨部下の企業ロイヤリティの向上

1on1を実践している**管理者(上司)の声**

- ・「問題解決の場」より「**問題発見の場**」として活用
- ・焦らずじっくり取り組むと**部下の新たな面をみつけられる**
- ・それまで存在していなかった教育担当をやりたいという要望があった者を登用して、**新規に教育部門をつくり任命することができた。**
- ・問題意識や価値観がすり合ってきて、**言ったことが伝わりやすくなった。**

1on1を実践している部下の声

- ・ 上司が自分のことをよく見てくれていたことに感動
- ・ 定期的に話す機会があることで、何か伝えておくことはないかを普段から考えるようになった
- ・ 上司に話しかけやすくなった。

3. 1on1で実施すること・ 従来の面談やコーチングとの違い

管理者(上司)は、1on1の
QC（品質管理）を行うために

全体感の把握

をしておくことが重要

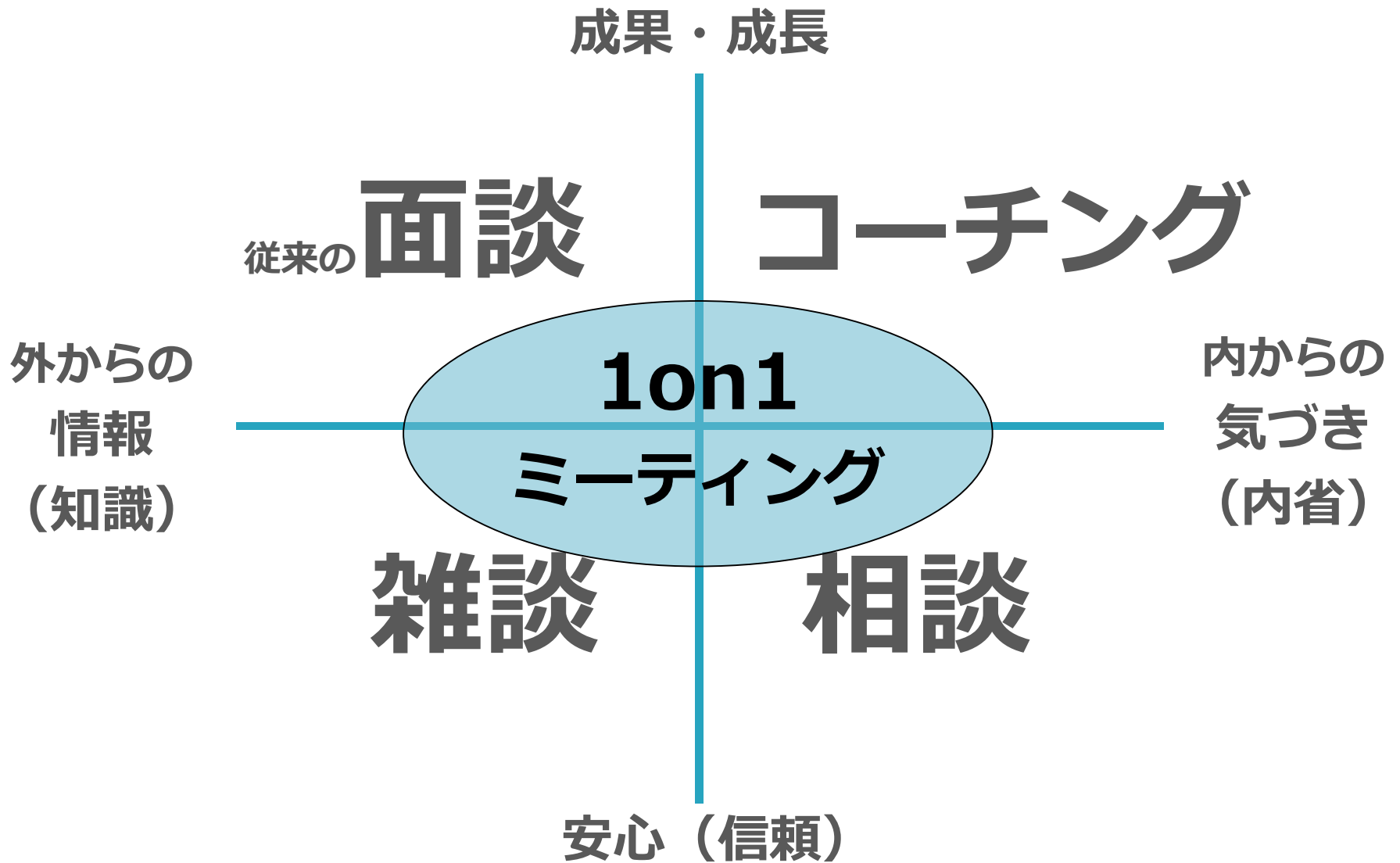
1on1で

マネジャーが行うことは何か？

従来の面談やコーチングなどと何が異なるのか？

1on1の全体感とは？

1on1マトリクス



1on1ミーティングの成果

1. **知識・情報のアップデート**（新たに知ったこと）
2. **問題解決**
3. **課題発見**
4. **モチベーション、気持ちの変化**
5. **新たな気づき・学び・アイデア**
6. **ネクストアクションの明確化**

1on1の一番大事な成果

**一番大事なことは
1on1後に
部下のエネルギーが高まっていること**

1on1ミーティングで必要な上司の能力

面談

成長（学習）

コーチング

フィードバック力

評価力

質問力

外からの
情報
(知識)

観察力

内からの
気づき
(内省)

共感力
(関心)

傾聴力

雑談

安心（信頼）

承認力

相談

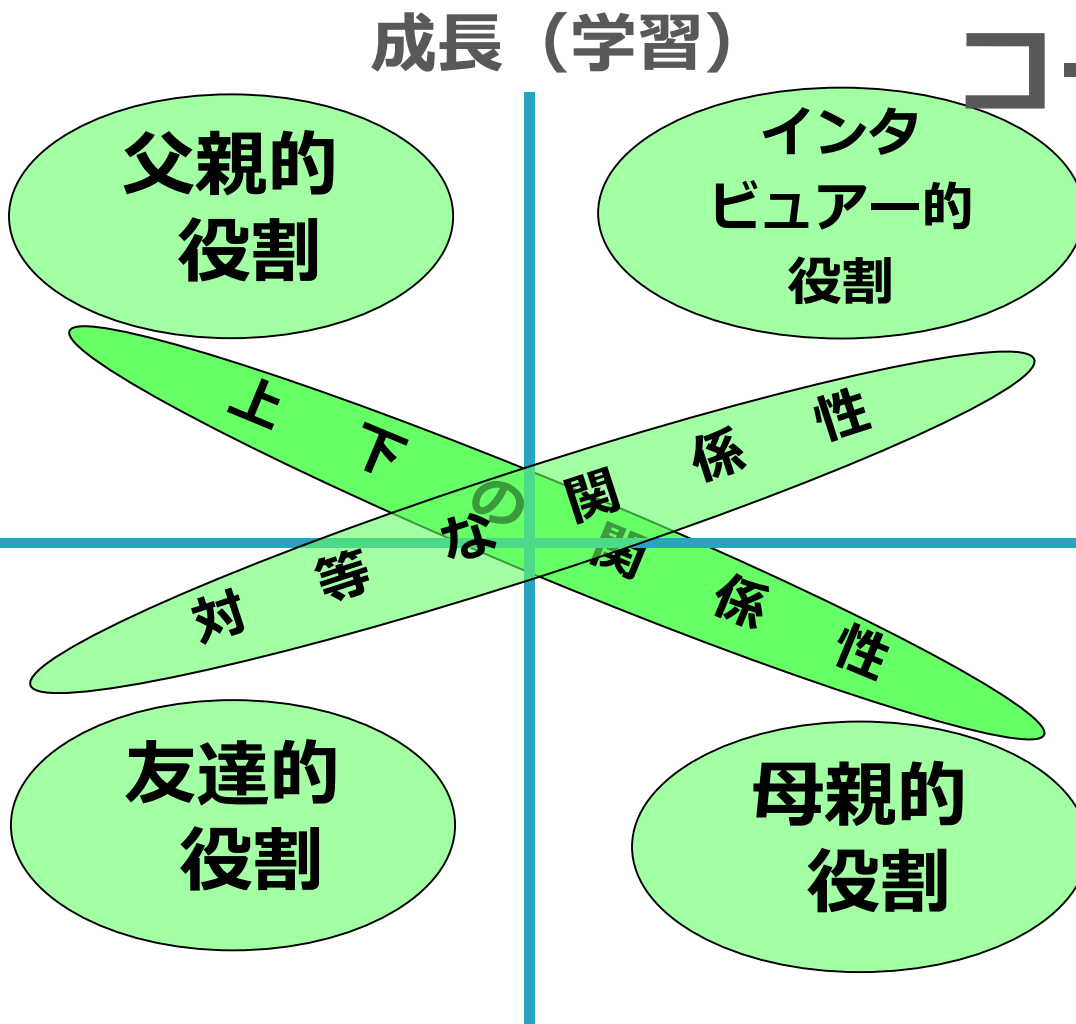
(参照) 1on1で上司が担う立場役割

面談

コーチング

外からの
情報
(知識)

内からの
気づき
(内省)



雑談

相談

では、どのように1on1を行うのか？

- **部下のための時間であり、主役は部下**

⇒部下が話したいことをテーマとする。

- **部下の行動と学習を促進する**

⇒経験を通じた気づきを促し、モチベーションや成長を高める場とする。

- **部下と上司の協同作業である。**

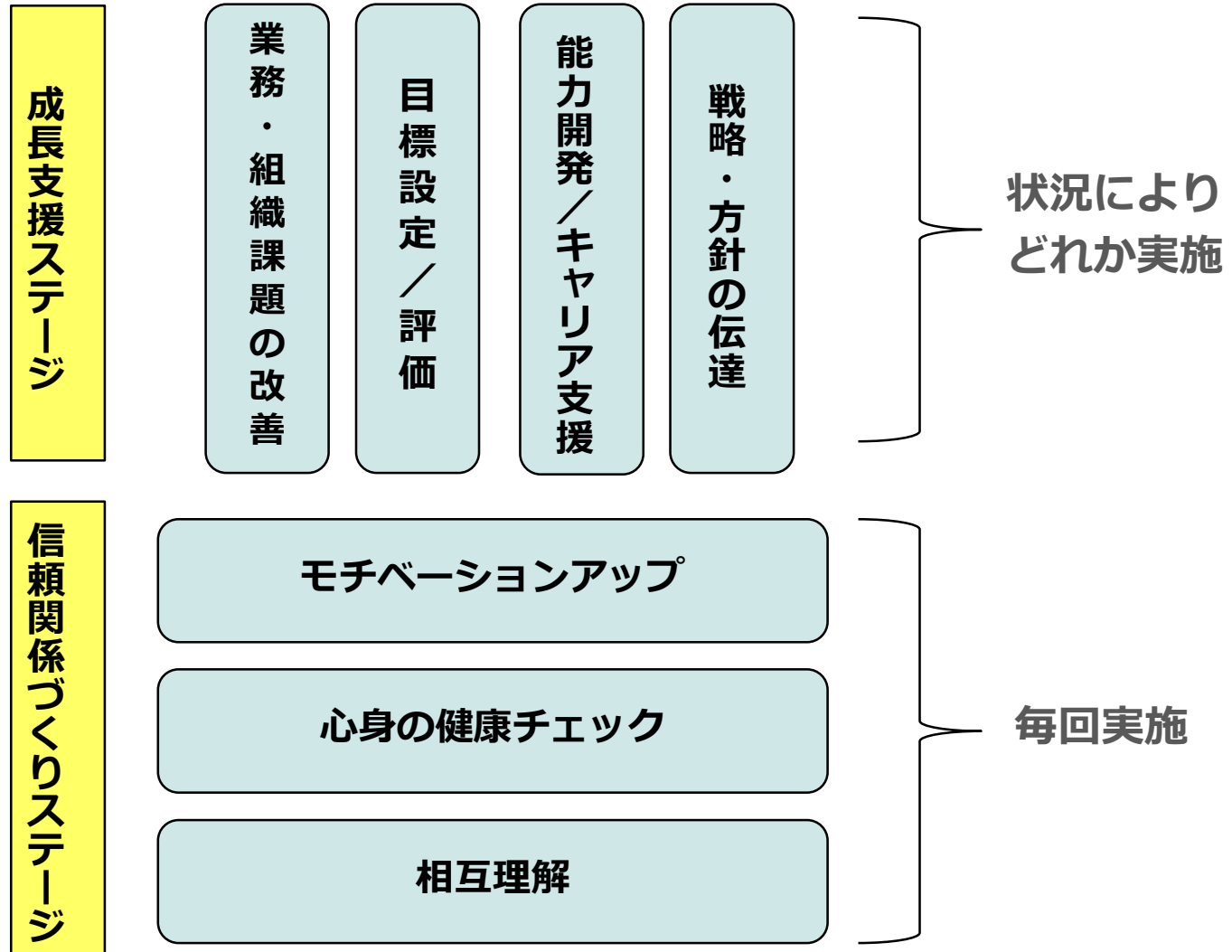
⇒管理や意見の押し付けではなく、信頼関係のうえ一緒に考え、伴走する。

部下に寄り添いながらも話の迷子にならない

「意図した対話」をするための地図

→1on1実践マップ^o

1on1実践マップ – 1on1で話し合う7つのテーマ



4. 1on1を実施し始めた企業で 起こっていることとその処方箋

1on1を実施し始めた企業で起こっていること

- ① 内容のマンネリ化
- ② 正しい1on1を実施できているのか不安になる
- ③ 成果が見えない
- ④ 実施していない上司が特に困っていない
- ⑤ 会社としてどうしていいかわからない

① 内容のマンネリ化

質の向上

- ① テーマの問題（雑談→内省による成長支援）
- ② 問題解決コミュニケーションからの脱却



処方箋

研修や勉強会など継続的な

研鑽機会による意識づけが必要

② 正しい1on1を実施できているのか不安になる

モチベーションの維持・向上

① 正しいやり方でできているのか？

② 部下がどう思っているのか？



処方箋

① ツールの検討

② サーベイ・部下フィードバック実施

③ 成果が見えない

長期スパンで見る

① 成果を何と捉えるのか？

② どの期間で成果を考えているのか？



処方箋

① 部下にとって必要なもの

② 最低でも1.5年～2年取り組む

④ 実施していない上司が特に困っていない

あるべきマネジャー像の明確化

① 部下育成の観点

② エンゲージメントの観点



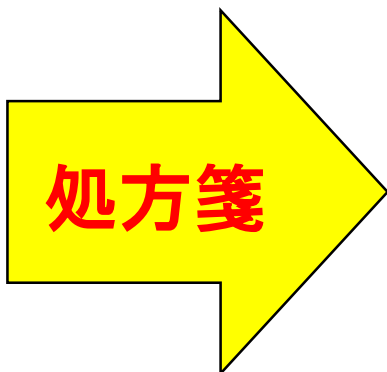
処方箋

評価制度への組み込みが必要

⑤ 会社としてどうしていこうか迷っている

会社としての哲学の必要性

- ① どのような組織にしていきたいか？
- ② 対話型組織が成果につながると信じられるか？

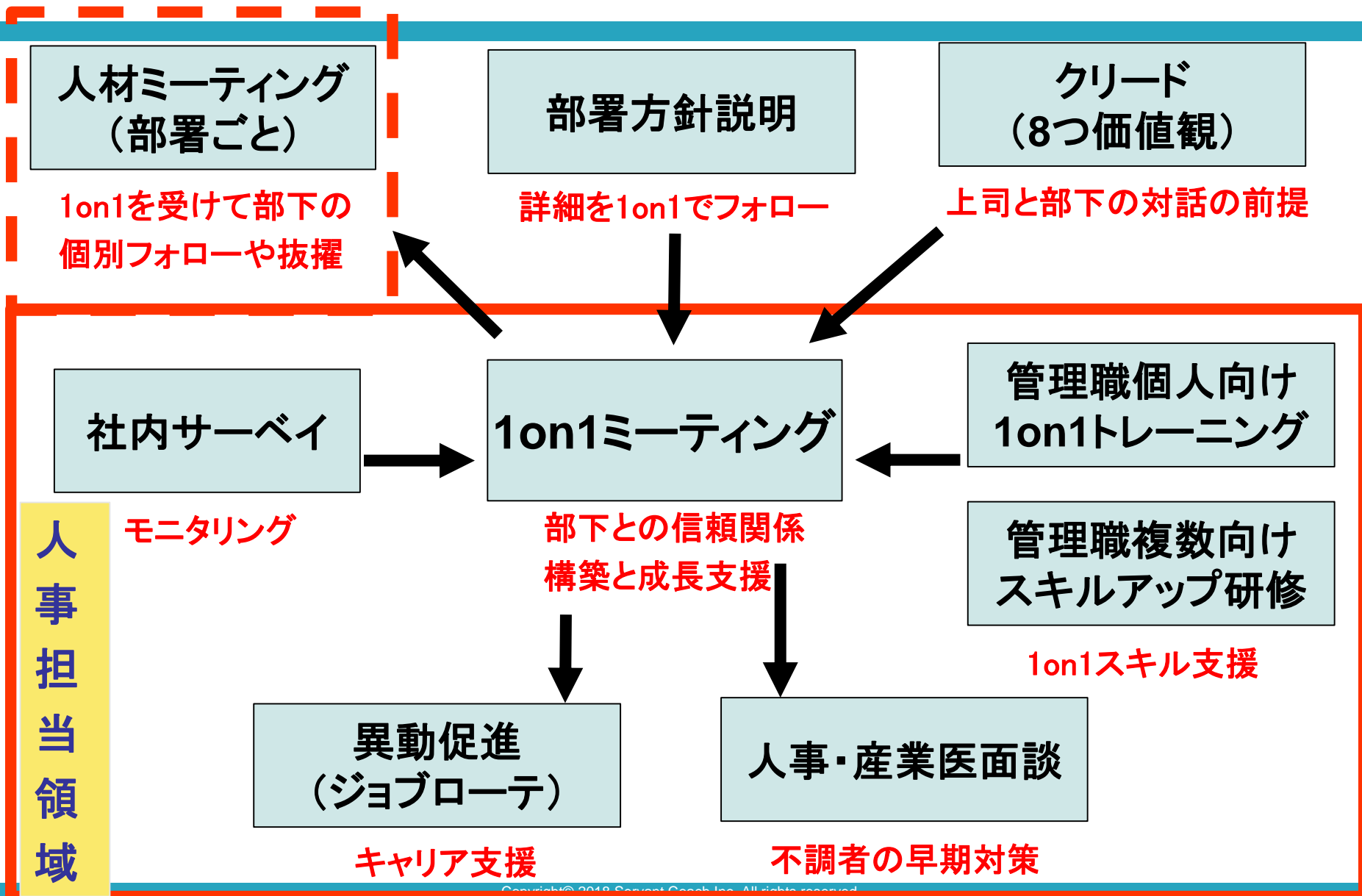


① 経営陣の旗振り・協力

② 理念や価値観とのつながり

**1on1ミーティングを
単体の一施策として見ず
全社での位置づけを考える**

1on1ミーティングの全体の位置づけ（VG社事例）



最後に

**1on1ミーティングを実施・継続させていく
ためには、部下への誠実な対応が必要になります。**

**マネジメントはまさに人間力が求められる
大変でやりがいのある役割です。**

**マネジャー自身の人間的成長を楽しみながら
1on1ミーティングを実施・継続・推進されていく
ことを願っております。**

ありがとうございました。

ご質問やお問い合わせ先 info@servantcoach.jp

メルマガ【個人と組織の変革のヒント】

【世古 メルマガ】で検索or以下アドレス

<https://www.reservestock.jp/subscribe/76294>