

部下の能力開発における 1on1 ミーティングの プロセスと課題抽出に関する研究

Research for the Process and Issue Identification of 1-on-1 Meetings
on the Capabilities Development of Subordinates

小野 晃裕*1
Akihiro ONO

鈴木 克明*2,1
Katsuaki SUZUKI

戸田 真志*2,1
Masashi TODA

合田 美子*2,1
Yoshiko GODA

*1 熊本大学大学院社会文化科学教育部教授システム学専攻

*2 熊本大学教授システム学研究センター

*1Graduate School of Instructional Systems, Kumamoto University

*2Research Center for Instructional Systems, Kumamoto University

＜あらまし＞ 企業は人なりという言葉にあるとおり組織の成長において社員の育成は重要な役割を持つ。日本では 20 年程前から導入されたコーチングが主流になりつつある。ここ数年はそれに加え、1on1 ミーティング（以下 1on1）と呼ばれる面談を通じて能力開発を行うケースが増えている。しかし、1on1 に関するスキルを身につける手法はまだ確立されていない。そこで、組織内で上位職者が 1on1 のスキルを身につけることを目的に、本研究ではそのプロセスとスキルについて調査と考察を行った。文献調査の結果、1on1 では 2 つの条件と 8 つのスキルがあることが明らかとなった。

＜キーワード＞ 1on1 ミーティング、面談スキル、企業内教育、コミュニケーション、人材開発

1. はじめに

社員の能力開発を進めるうえで企業内教育は大変重要な役割を持つ。近年では 1on1 ミーティング（以下 1on1）を通じて必要とされるコンピテンシーや様々なビジネススキルなどの開発を行うケースが増えている。（松尾 2013）

本研究では、1on1 において面談を進める上での課題を明らかにし、それを解決するために熟達者へのインタビューを通じてその課題を克服するための学習目標とジョブエイドを作成する。本発表ではそのうち 1on1 のプロセスとスキルについて報告する。

2. 研究の背景

近年、多くの企業で人材開発の 1 つの方法として社員の成長支援のために上司による 1on1 が行われている。またこれをテーマにした研修コンテンツを提供する企業も増えている。各社が社内外のリソースを活用して関連するトレーニングを実施しても思うように実践できない者がいる。

VUCA と呼ばれる先行きの見通しの立たない厳しい環境の中で持続的な組織の成長を目指すとき、多くの管理職において成果に結びつく 1on1 は今後必須のマネジメントスキルとして求めら

れるのではと考えている。

そこで今回は 1on1 のプロセスで必要と考えられる面談スキルの未熟者に対し支援となるジョブエイドの開発を考えた。

3. 1on1 のプロセス

まずは 1on1 を上手に行うためには何が必要かを特定する必要がある。1on1 とは何か、その構造とはどのようにになっているのかを明らかにすることが大切であると考えた。

1on1 とは定期的な上司と部下による 1 対 1 の面談という意味合いで用いられることが多い。内容については業務報告、評価面談、成長支援面談など多岐にわたる。その中で特に部下自身の成長にフォーカスをし、対話を通じて支援する方法をここで 1on1 とする。

本間（2017）によれば 1on1 とは「部下の進捗を確認し、問題解決をサポートし、最終的にはその部下の目標達成と成長の支援」を行うこととしている。その基盤は経験学習であり、学んだことを次の状況にどのように活かすか上司と部下と一緒に考えることが大切となる。

先行研究では 1on1 のプロセスに関する報告は見つけられなかった。このためコルグの経験学

習モデルの要素とコーチ・エイ（2009）のコーチングの6つの基本ステップを参考に検討した。

コーチングプロセスを参考にした理由は1on1の中にコーチングの要素も内包されているため参考になると考へた。以下にそのプロセスを図1に示す。全部で7つのステップから構成されている。



4. 1on1のスキル

次にスキルについても検討した。由井（2021）は効果的な1on1を実施するためには、3つのスキル（ティーチング、コーチング、フィードバック）とそれを支えるスタンス（向き合う姿勢）が必要であるとしている。またコーチングの中にはさらに傾聴、質問、承認の3つのコアスキルがあるとしている。

本研究ではスタンスに加えて心理的安全性（安心感）が確保されていることが重要ではないかと考えている。上司と部下の間で能力開発につながる時間を共有することが合意されたとしても、その「場」で安心して意見や考えを述べることができなければ部下は上司に本心をさらけ出すことが難しく、行動変容につながる内省にブレーキがかかると考えたためである。本間ら（2020）も上司と部下間の信頼関係は組織の成果を高めるためのキーワードになり、心理的安全性の確保が重要であることを指摘している。

またスキルでは観察力、動機付け、リフレクション支援の3つを加える。部下の行動を日常業務の中で観察しておき、また1on1の場での言動を観察できなければ適切なフィードバックをして、リフレクション（内省）を支援することはできない。また目標としてイメージしたものに対し、その動機づけを行うことで行動変容（成果）に繋がりやすくなると考えた。

以上の2つの条件と8つの面談スキルが整うことで上司と部下の間で質の高い、良好なコミュニケーションが期待できる。

したがって本研究では1on1は2つの条件と8

つのスキルがあるとした。この2つの条件は上司側だけでなく、部下側にも求めるものである。

各ステップで必要な面談スキルを表1に示す。

表1 1on1に必要なスキル

ステップ	部下に働きかける内容	必要なスキルや考え方
事前準備	振り返りシートを作成してきてもらう	依頼 相手の可能性を信じる リフレクション
支援表明	これから能力開発を進めることを表明し、一緒に取り組むよう合意してもらう	先入観を持たない 説明力
目標設定支援 具体化から決定へ	価値観を確認する 達成したい内容を明確にしてもらう	質問力 傾聴力 フィードバック
現状理解	目標に対して今はどこにいるのか正しく認識してもらう	質問力 承認力 フィードバック
ギャップ分析	目標と現状とのギャップはなぜ起きているのかを考えてもらう	質問力 リフレクション
自律誘導	ギャップを埋めるために何から始めるか決めてもらう 必要な支援があれば表明してもらう	質問力 動機づけ
実行確認	行動を開始したかどうか、どれくらいできているかを内省してもらう	観察力 傾聴力 承認力 フィードバック

5. おわりに

今回組織内で上位職者が1on1のスキルを身に着けることを目的に、そのプロセスとスキルについて明らかにした。

今後は特定されたプロセスやスキルを身に着けることができるようなツールとしてジョブエイドや研修などの開発を行う予定である。

参考文献

- 松尾睦（2013）経験学習を活性化する人事制度
－ヤフー株式会社の事例－Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers Discussion Paper, Series B(114), 1-7
- 本間浩輔（2017）ヤフーの1on1 ダイヤモンド社 p.1
- 永田 正樹（2021）リフレクションを中心とした経験学習支援 マネージャーによる部下育成行動の質的分析 日本労務学会誌 Vol22 No. 1:4-19
- コーチ・エイ（2009）コーチングの基本 日本実業出版社 pp. 104-108
- 由井俊哉（2021）1on1 戦術 ダイヤモンド社 pp. 67-73
- 本間浩輔/吉澤幸太（2020）1on1 ミーティング ダイヤモンド社 pp. 150-153