

1on1ミーティングで コミュニケーションを変革

メンバーとの関係性を築いて成長をサポートする

VUCAの時代において、ビジネス環境や働き方は大きく変化しています。テレワークが増えて在宅勤務が多くなり、フリーアドレス制では入社しても自分の固定席がなく、**メンバーと直接コミュニケーションをとれる機会が減少**しています。

顔を合わせず、会話もしなければ、メンバーとの関係性は脆弱になりがちです。お互いが何を考えているのか理解できず、不信感もってしまうのです。さらに人間関係のストレスで、メンタルの不調者や突然の退職なども増えてしまいかねません。

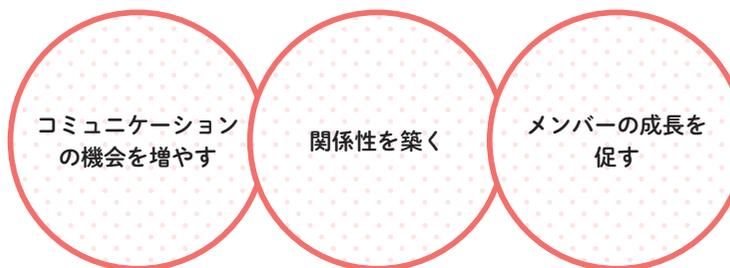
これまで上司とメンバーとのコミュニケーションは、問題解決をして短期的な結果を出すためのものが中心でした。このとき、P.20の「結果の質」から入るとバッドサイクルに陥ってしまいますし、短期的な結果を追うだけでは昨今の環境変化にも対応できません。

そのため、上司は**コミュニケーションのあり方をアップデート**する必要があります。そこで注目されるのが1on1ミーティングです。1on1ミーティングは**メンバーのための時間**であり、上司とメンバーが定期的に対話をすることで、コミュニケーションの機会が担保されます。そして、メンバーの話を丁寧に聴き、考えや気持ちを理解し、共感、承認、応援をすることで「関係の質」を高め、**グッドサイクルを回して組織に継続的な成功をもたらします**。1on1ミーティングの導入により、ポジティブな声をよく耳にします。企業でのアップデートされたコミュニケーションが1on1ミーティングなのです。

コミュニケーションをアップデートすることが大切



問題解決のためのディスカッションだけではなく、
メンバーが主役の対話を増やすことが重要



さまざまな効果

- ・メンバーが**主体的・自律的に行動**するようになる
- ・信頼関係が高まって**本音で話せる**ようになる
- ・メンバーの**コンディションを把握**できるようになる
- ・メンバーの**業績が上がる**

まとめ

- 上司が主体のコミュニケーションだけでは機能不全
- コミュニケーションの量を増やして質を高める

1on1ミーティングとは

メンバーを成長させる1対1の対話

1on1ミーティングが必要とされる社会環境を理解したところで、いよいよ本題に入りましょう。1on1ミーティングとは、**上司とメンバー（部下）による定期的・高頻度な1対1の対話**のことです。先進的なベンチャー企業や世界的な大企業が集まる米シリコンバレーを中心に、数多くの企業が1on1ミーティングを実践しており、日本では2015年から注目され始めました。コロナ禍の影響でテレワークが普及し、メンバーと会う時間が減ったことで、上司とメンバーとの意志疎通がしにくくなっています。その状況を改善するため、メンバーと対話する必要性が高まり、あらゆる業界・業種で1on1ミーティングを導入する企業が増えています。

1on1ミーティングは**メンバーのための時間**であり、**主役はメンバー**です。上司と部下という縦の関係で業務報告や進捗確認を行うのではなく、フラットな横の関係でメンバーが主体となって自由に対話をします。目的の1つは、**メンバーとの関係性を構築**することです。メンバーが抱えている悩みや課題、キャリアなどについて上司が寄り添いながら傾聴し、メンバーを理解していきます。関係性が築けると、上司への信頼感が高まり、率直な意見や本音を話してくれるようになることが期待できます。また、業務で協力し合うようになり、パフォーマンスも向上します。もう1つは**メンバーの成長をサポート**することです。助言や指示ではなく、質問をしてメンバーに考えさせ、成長をサポートします。そして、メンバー自身が課題を設定し、主体的に考えて行動できる自律的な人材になってもらうのです。

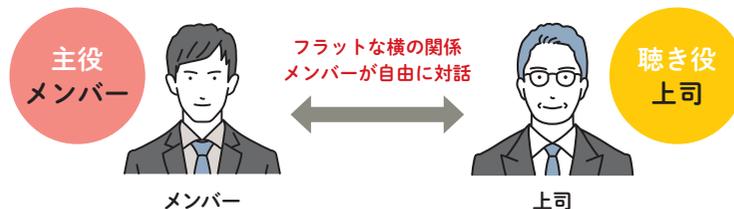
1on1ミーティングはメンバーのための時間

1on1ミーティング → **上司とメンバー（部下）による定期的・高頻度な1対1の対話**

頻度
週1回から月1回

時間
30分から1時間

1on1ミーティングのメンバーと上司の役割



1on1ミーティングの目的

関係性の構築

メンバーが抱えている悩みや課題、キャリア、価値観などについて**上司が寄り添いながら傾聴し、メンバーを理解する。**

成長のサポート

質問をして**メンバーが考え、メンバー自身が課題を設定**することで、主体的に考えて行動できる自律的な人材を育成する。



まとめ

- 1on1ミーティングは定期的・高頻度なメンバーとの対話
- メンバーとの関係性を築き、成長をサポートする

1on1ミーティングを加速させるグッドサイクル

1on1ミーティングと職場環境で成長を促進させる

1on1ミーティングを通じてメンバーの成長を促していくためには、1on1ミーティングのあり方だけではなく、**メンバーを取り巻く職場環境にも注意を払う**必要があります。通常1on1ミーティングは、日常業務の合間で定期的に行う取り組みであることから、次のような「**循環（サイクル）**」を築くことが大切です。

1on1ミーティングと職場環境の双方がよい状態であれば、「安心して働ける職場」→「挑戦できる目標設定」→「1on1ミーティングによる上司からのサポート」→「成果が出る」→「メンバーが自信をもつ」→「さらに高い目標設定」といったグッドサイクルが生まれ、メンバーの成長と活躍が促進されます。

一方で、1on1ミーティングと職場環境の双方が悪い状態であると、「不安を抱えた職場」→「保守的な目標設定」→「1on1ミーティングで上司に気を遣う」→「成果が出ない」→「メンバーが自信を失う」→「さらに保守的な目標設定」といったバッドサイクルが生まれ、メンバーの疲弊や無気力にもつながってしまいます。

職場環境はよくないものの、1on1ミーティングでは信頼できる上司と話すことができる場合など、一方だけがよい状態もありますが、**一方だけでは1on1ミーティングの効果を十分に発揮することは難しい**でしょう。1on1ミーティングだけでなく、職場環境にまで注意を払い、それを改善していくことは簡単なことではありませんが、メンバーの成長と活躍に効果を発揮するサイクルが重要なことを押さえておきましょう。

職場環境と1on1ミーティングのサイクルを意識する

●成長や活躍につながるグッドサイクル



●疲弊や無気力につながるバッドサイクル



まとめ

- 職場環境とのグッドサイクルが成長と活躍を促進する
- バッドサイクルは疲弊と無気力につながるので注意

コミュニケーションの頻度を増やすと好感度が上がる

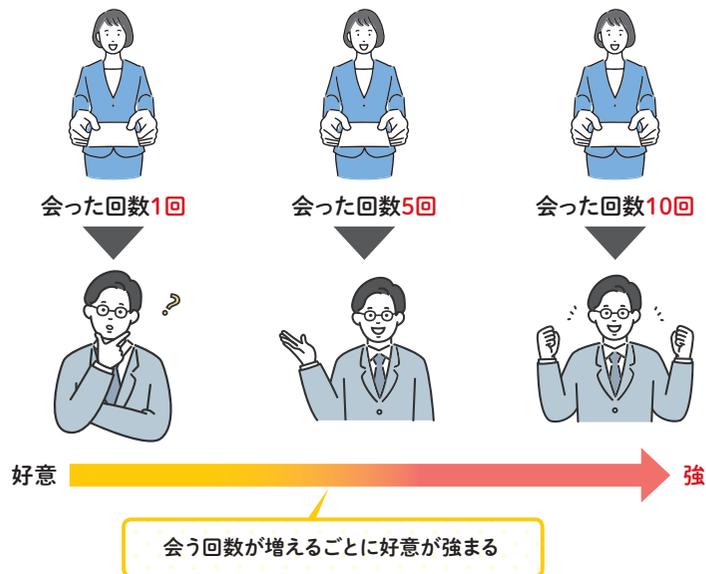
◎ 会う回数を増やし、人間性を知ると好意が強まる

人は、初対面の相手に警戒しますが、会う回数が増えてくると親近感がわいてくるものです。これは、米国の社会心理学者であるロバート・B・ザイアンス氏の研究により「単純接触効果（ザイアンス効果）」と呼ばれています。単純接触効果とは、**対象に繰り返し接していると、その対象に好意をもつようになる**というものです。人は、知らない相手には冷淡で攻撃的になりがちですが、会う回数が増えるごとに好意が強まります。そして相手の人間性を知ると、さらに好意をもつようになり、会う回数が一定数を超えると好意の上昇が緩やかになります。

職場のメンバーとも、たまにしか顔を合わせていないと警戒されます。こまめに顔を合わせることで、警戒心が解け、好感度が上がるのです。また、月1回・1時間のコミュニケーションより、**週1回・15分といった高頻度コミュニケーションのほうがお互いに好意をもちやすくなります**。ただし、攻撃的な言動や批判、否定などを繰り返し、メンバーとの関係が悪化すると、会う回数を増やしてもネガティブに働くので注意しましょう。そのほか、人は相手の人間性を知ると好意が強まります。たとえば、**上司からプライベートや趣味などの話をする**ことでもメンバーが親近感をもつようになるでしょう。

したがって、1on1ミーティングは高頻度で定期的実施すると、単純接触効果をもたらし、関係性を構築しやすいといえます。1on1ミーティング以外でも、普段からスキマ時間を見つけ、こまめに笑顔で声をかけていきましょう。

◎ 単純接触効果（ザイアンス効果）のイメージ



◎ 単純接触効果を踏まえたコミュニケーションのポイント



まとめ

- メンバーと繰り返し顔を合わせることで好意が強まる
- 人間性を知ると好意が強まるのでプライベートの話も大切

Iメッセージで気持ちや考えを伝える

○「私」を主語にして気持ちや考えを伝える

「^{アイ}Iメッセージ」とは、米国の心理学者であるトマス・ゴードン氏が提唱した、「**I（私）**を主語にして自分の気持ちや考えを伝える」コミュニケーションの方法です。それに対し、「You（あなた）」を主語にして伝える方法を「Youメッセージ」といいます。

Iメッセージは「私は〇〇です」といった表現になります。たとえば、「私は〇〇と考えます」のように話すことで、自分の気持ちや考え、要望が伝わりやすくなるなどの効果があります。Iメッセージは自分の気持ちや考えを表現しているだけなので、「良い」「悪い」、「正しい」「間違っている」などの基準がなく、**相手はその発言をポジティブに受け取りやすくなります。**

一方、Youメッセージは「あなたは〇〇です」といった表現になります。たとえば、「あなたは〇〇をすべきです」のように話すことで、相手に対する**批判や否定、評価、命令といったニュアンスが強くなります。**責める印象が強くなると、たとえその発言が正しいとしても、相手はネガティブに受け取ったり、反発を覚えたりするようになります。そして、責められないように心を閉ざし、思いや本音などを言わなくなり、関係の質が悪化します。

Youメッセージがすべて悪影響を及ぼすわけではありません。状況によって効果を発揮することもあります。慎重に使いましょう。反対に、**Iメッセージはどんな場面でも使える伝え方**です。コミュニケーションが上手な人はIメッセージを使っていることが多いです。相手に何かを伝えるときはIメッセージを積極的に使いましょう。

○ YouメッセージとIメッセージの違い

Iメッセージ → 「I（私）」を主語にして自分の気持ちや考えを伝える方法
→ 相手はポジティブに受け取りやすい

Youメッセージ → 「You（あなた）」を主語にして自分の気持ちや考えを伝える方法
→ 相手はネガティブに受け取りやすい

Iメッセージの例：
「**私は**チームの月間目標を達成したいので、〇〇さんに営業を手伝ってほしいです」 → 「上司は達成したいのだな」とそのまま受け取る

Youメッセージの例：
「**〇〇さんが**営業に力を入れていないので、チームの月間目標を達成できていません」 → 「営業をやっていない」と責めているように感じる

Iメッセージの例：
「時間がない案件なので、〇〇さんが資料作成を急いでくれると**私は**助かります」 → 「上司が急いでいるのだな」とそのまま受け取る

Youメッセージの例：
「**〇〇さんが**すぐに資料を作成してくれないので、後工程が滞っています」 → 「作業が遅い」と責めているように感じる

まとめ

- Iメッセージは相手が受け取りやすく協力的になる
- Youメッセージはネガティブな印象を与え、反発させる

曖昧な思いや感情に 気づいてもらう

○ オートクラインによりメンバーの内省を促す

みなさんも対話のなかで「ああ、自分はこんなことを考えていたのか」と、自分自身ではこれまで意識したことがなかった思いや感情に気づいた経験があるのではないのでしょうか。これは「**オートクライン**」と呼ばれる作用で、自分が話している内容を自分で聴くことで、**内面にある思いや感情に気づく**というものです。

オートクラインでは内省により、自分のなかのまとまっていない無意識的な思いや感情に触れることができます。そのため、オートクラインで気づいたことには**強い納得感**があり、その後のメンバーの行動の変化や成長につながる可能性があります。

1on1ミーティングのなかでオートクラインを促すには、「**理解の確認**」が有効です。理解の確認とは、自分が理解したことを相手に確かめることです。「私はこのように理解しましたが、いかがですか?」といったニュアンスで伝え返すことが大切です。

ここでは、オートクラインを促すために有効な、具体的な場面を2つ紹介します。

1つは、メンバーの強い思いや感情の込められた言葉が出てきたときに、その強い思いや感情に対して理解の確認を行います。もう1つは、メンバーの話が一段落したタイミングで「話してみて気がついたことはありますか?」と問いかけ、振り返って考えた内容に対して端的に理解の確認を行います。いずれの場面でも、オートクラインによって内省を促すことができます。

▶ オートクラインで内省を促す例

● 強い思いや感情に理解の確認を行う



……そんな出来事があったので、Aさんとはその後、一言も話をしていません



そうですか。Aさんとはその後、一言も話をしていないということですね (**理解の確認**)



ええ、そうですね。どうもAさんを見ると、腹が立ってきて、文句を言いたくなくなってしまいました



なるほど。腹が立って文句が言いたくなくなってしまつと…… (**理解の確認**)



そうか、気づきませんでしたけど、私はAさんに文句が言えなくて怒っていたんです (**気づき**)

● 振り返りの内容に対して理解の確認を行う



……など、昔から創造することが好きなので、いつか新しいサービスに関わりたくと思っています



そうですか、わかりました。ここまで話して何か気づいたことはありますか? (**振り返り**)



今思ったのですが、新しいサービスに関わるなかでも、私が一から企画をしたいんだなと思いました



つまり、創造力を生かして一からサービスの企画を考えたいという思いがあるのですね (**理解の確認**)



漠然としていましたが、自分の創造力を生かして新しいサービスを企画したかったです (**気づき**)

まとめ

- 自分が話を自分で聞くことで内面の思いや感情に気づく
- オートクラインは理解の確認で促すことができる

1on1ミーティングでの テーマ設定の具体例

◎ テーマが出ない場合は上司から促す

1on1ミーティングで扱うテーマは、基本的に**メンバーが話したいことを話す**ということ以外、明確な決まりがありません。そのため、上司から「今日のテーマは何にしますか？」と尋ね、メンバーにテーマを設定してもらうのがよいでしょう。ただし、メンバーからテーマが出てこない場合もあります。そのような場合には、上司から「それでは今日はこのテーマで話してみませんか？」とテーマを促してみましょう。

1on1ミーティングのテーマはさまざまありますが、14節で紹介した空間軸（組織レベル、個人レベル、業務レベル）と時間軸（過去、現在、未来）の2軸を使うと、テーマが考えやすくなります。メンバーの状況を踏まえながら、投げかけるテーマを考えてみましょう。

組織×現在：「会社の人間関係で気になることはありますか？」

個人×過去：「何をしているときに心から楽しいと感じましたか？」

個人×現在：「自分の最大の強みは何だと思えますか？」

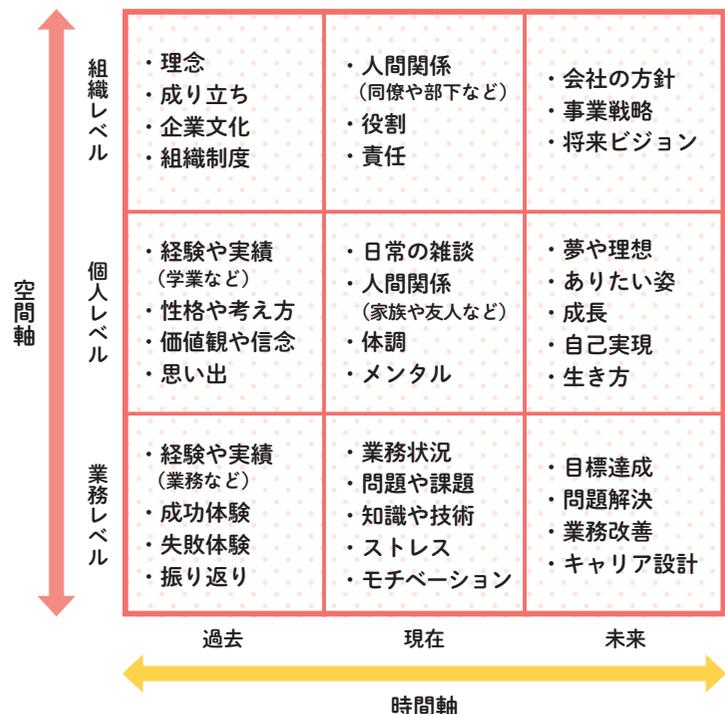
個人×未来：「10年後はどんな自分でありたいですか？」

業務×過去：「これまで最も成功したと感じた仕事は何ですか？」

業務×未来：「仕事を通して何を成し遂げたいと思えますか？」

毎回、上司がテーマを設定するようになると、メンバーの主体性が失われてしまう可能性がありますので、**あくまでもメンバーの話したいことを話す場である**ことを忘れないようにしてください。

◎ 空間軸と時間軸によるテーマ設定の例



● メンバーからテーマが出ない場合に確認しておきたいポイント

- 上司との信頼関係ができておらず**話しにくい**と感じていないか
→関係性の構築を意識したコミュニケーションを行っていく
- 1on1ミーティング**そのものに疑念**を抱いていないか
→この疑念をテーマとして捉え、傾聴の姿勢で話を聴く
- 仕事が忙しくて**1on1ミーティングを負担**に感じていないか
→忙しい時期は実施の時間や頻度を減らして負担を軽減する

まとめ

- メンバーからテーマが出ない場合は上司から投げかける
- あくまでメンバーの話したいことを話す場であることを意識

メンバーの内省を深める質問

3つのシンプルな質問を使いこなす

質問は多くの場合、自分の情報収集などの目的で行いますが、1on1ミーティングでは自分（上司）のためではなく、**メンバーのために質問**をします。メンバーが内面に意識を向けながら「う～ん」「何というか」などと言いながら内省し、曖昧な思いや考えを言葉にしていくことをサポートする質問が重要です。質問をしたあとにメンバーが沈黙して考えているときは、余計な質問やアドバイスで内省を邪魔しないようにしましょう。

質問の技術は33節で垂直質問・水平質問を説明しましたが、まずは「**具体化する**」「**広げる**」「**まとめる**」の3つのシンプルな質問を使いこなしましょう。この3つで、全体の7割の質問をカバーできます。

具体化する質問は「**具体的には？**」「**もう少し教えてください**」などの掘り下げる質問です。また、広げる質問は「**ほかには？**」「**あとは？**」「**それから？**」などの横に広げる質問で、まとめる質問は「**一番重要なことは何ですか？**」「**話してみてどうですか？**」と抽象化する質問です。たとえば、メンバーが「**挑戦してみたいことがあるんです**」と話したら、次のように質問し、さらにいろいろと話してもらいます。

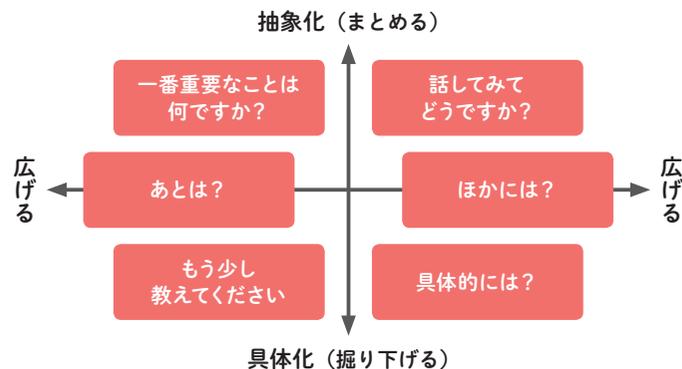
具体化する質問：具体的にどんなことですか？

広げる質問：挑戦してみたいことはほかにありますか？

まとめる質問：話してみてどうですか？

具体化する質問とまとめる質問で**上下を行ったり来たり**し、広げる質問で**横に広げる**ことで、内省が深まり、気づきと学びが促進します。この3つの質問をベースに、別の質問を組み合わせていきましょう。

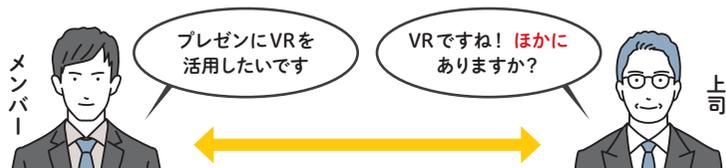
3つのシンプルな質問の性質と使い方



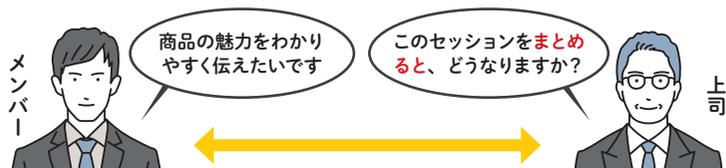
●具体化する質問の例



●広げる質問の例



●まとめる質問の例



- まとめ
- 「具体化する」「広げる」「まとめる」の質問を使いこなそう
 - 3つのシンプルな質問で全体の7割の質問をカバーできる

メンバーの状況を把握する質問

○ スケーリングクエスチョンによる点数化で状況を把握

メンバーの状況を手軽に把握し、次の行動を考えやすくする質問として「**スケーリングクエスチョン**」があります。スケーリングクエスチョンとは、**点数化や数値化する質問**のことで、1on1ミーティングのさまざまな場面で活用できます。

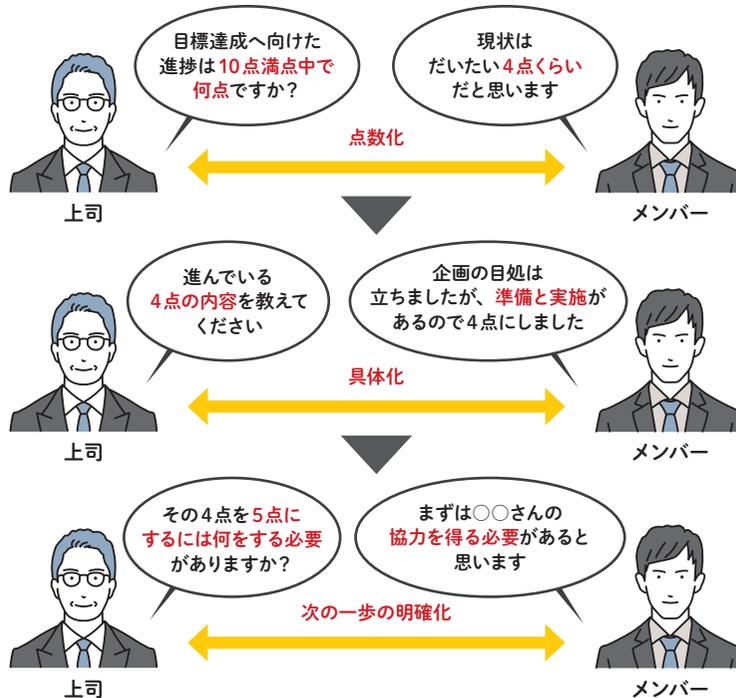
質問の方法はとても簡単で、メンバーに「**それは10点満点中で何点ですか?**」と尋ねるだけです。たとえば、目標達成に向けた進捗状況を確認する場面で、上司が「目標達成に向けた進捗はどんな状況ですか?」と尋ねたとき、メンバーが「それなりによい状況です」と答えたとしたらどう思うでしょうか。「それなりによい」という言葉は、人によって捉え方が異なる主観的なものですから、メンバーと上司の間で認識のズレが生じてしまうおそれがあります。

このような場面では、スケーリングクエスチョンが有効です。「目標達成に向けた進捗は10点満点中で何点ですか?」と点数化の質問をすることで、メンバーは「進捗は7点です」と、**客観的な数値に置き換えて答える**ことができ、状況を手軽に把握できます。

さらに、「進んでいる7点の内容は何ですか?」や、「残りの3点の内容は何ですか?」などと質問をすることで、状況をより明確に把握することができます。また、「進んでいる7点を8点にするためには何が必要ですか?」などと質問することで、次に行うべき行動が考えやすくなることから、次の一步に迷っているメンバーにも有効な質問といえます。

○ スケーリングクエスチョンの例

● 目標達成のためのスケーリング



● 曖昧な気持ち表現してもらうためのスケーリング

上司 : 「Mさんに腹を立てているようですが、**その気持ちは10点満点中で何点ですか?**」
 メンバー : 「怒りが8点です。ひどいことをされたのでごく嫌な気分です。残りの2点は、謝ってもらえるかもしれないという期待です」

● キャリアを考えるためのスケーリング

上司 : 「**理想のキャリアを手に入れた自分を10満点**とすると、今は何点といえますか?」
 メンバー : 「今の仕事は順調ですが、マネジメントもしたいので6点ほどです」

まとめ

- 点数化の質問でメンバーの状況を客観的に把握できる
- 「1点を加えるには?」で次の一步を考えやすくなる

メンバーが行動に移さないときは

◎ スモールステップで行動に移しやすくする

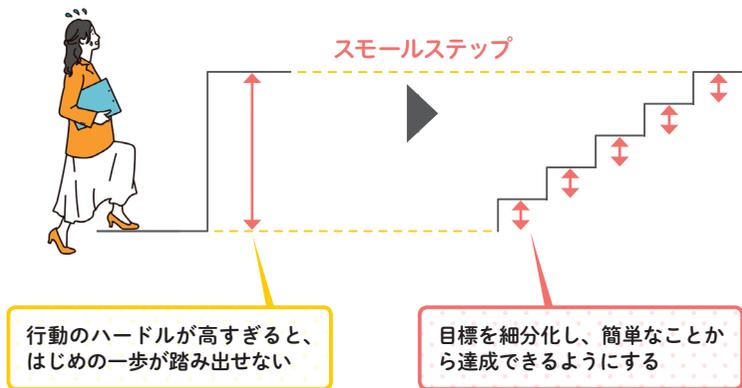
1on1 ミーティングでアクションプランを決めても、メンバーが行動に移さないことがあります。そんなとき、つい感情的になって、「なぜやらないのですか？」などと言ってしまいがちです。

メンバーが行動しないときは、「なぜ？」と質問する代わりに**事実を確認**し、行動しない理由について**批判せずに受け止めます**。そして、理由を確認したうえで行動に移せるようにサポートするのです。メンバーが行動しない理由として、行動のハードルが高く、はじめの一步が踏み出せないのかもしれませんが。そのようなときには、「**スモールステップ**」の考え方が有効です。スモールステップとは、目標を細分化し、簡単なものから1つずつ達成していくことです。

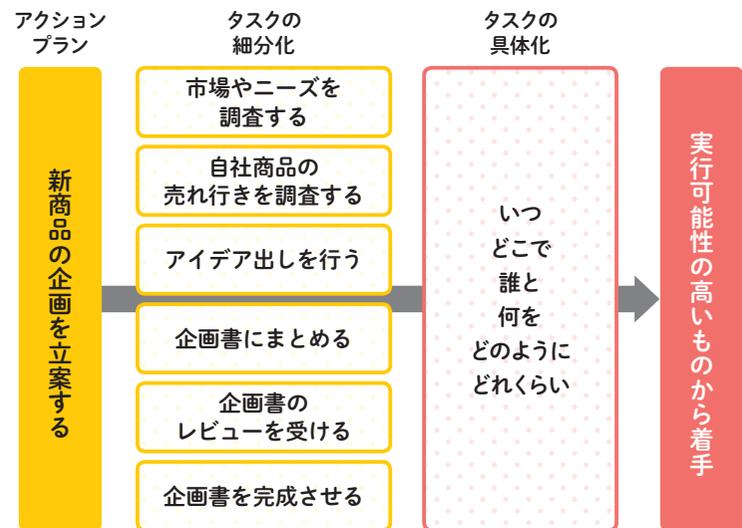
たとえば、「新商品の企画を立案する」というアクションプランを設定したら、それを実行するために「どんなタスクが必要か」を考えます。そうして考えた**タスクを細分化し、いつ、どこで、誰とするかなどで具体的にしてい**くと、取り組みやすくなります。そして1つ行動すると、次の行動がしやすくなるのです。

タスクを細分化したら、「実行可能性は何%ですか？」とメンバーに質問します。可能性が低ければ、さらにタスクを細分化します。そうして細分化したもののなかから、いつまでに何をするかをメンバーに決めてもらいます。**最初の行動は実行可能性が一番高いものがよい**でしょう。行動することへの期待を伝え、メンバーが行動に移したら素早く承認すると、信頼関係が深まり、モチベーションが高まって、次の行動につながりやすくなります。

◎ 目標を細分化するスモールステップのイメージ



◎ アクションプランを細分化して取り組みやすくする



まとめ

- 目標を細分化することで行動しやすくなる
- 行動への期待と行動後の承認でモチベーションを高める