

効果的な1on1を実践するコツ

Produced by

GUIDEE

- これまでのご自身の経験（1on1の上司側、部下側どちらの経験でも可）において、
- 「良かった1on1」と「良くなかった1on1」を思い出してください
- それぞれ、なぜ「良かった」と感じたのか、なぜ「良くなかった」と感じたのか、を書き出してください

1on1とは？

- 1on1とは
 - 上司と部下による
1対1の定期的な
対話の時間のこと



一般的な面談と1on1の違い-1

【何に焦点を当てるか】

- 一般的な面談 = **業務に焦点**を当てた「情報交換」
- 1on1 = **部下個人に焦点**を当てた「対話」
 - 1on1は「部下のための時間」である
 - 1on1の結果として、部下の気持ちがすっきりしたり、納得感を持ったり、次のチャレンジへ行動していこうとすることが重要

【上司の役割】

- 一般的な面談（情報交換の場）
 - 論理的に助言をし、**部下に対して判断を下す**こと
- 1on1（対話の場）
 - 共感的な姿勢で聴き、**部下の判断を引き出す**こと

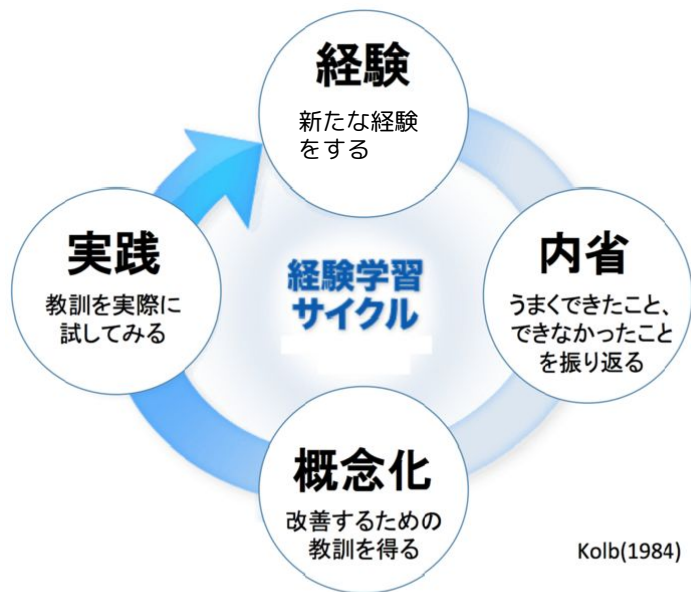
なぜ、1on1が必要なのか

- 変化速度の早い市場において組織が大きな力を発揮するためには、構成する個人がそれぞれ「どう動くと効率的か」、「どういう役割を担っていくべきか」を理解して行動する必要がある
- そのような自律的に問題を発見し解決できる人材を育てるためには、日々の仕事をなんとなくで終わらせずに定期的に振り返り、経験学習のサイクルをまわすための「定期的な上司と部下との対話」が非常に重要な役割を果たすことになる

1on1とは、

- 部下の「**経験学習を促進させる**」ことで
- 「**自律的に問題を発見し解決できる人財を育成**」するための
- 「**定期的な対話の時間**」である

経験学習を促進させるには？



経験学習とは？

実際の業務経験を学びに変え、業務を通じて成長すること

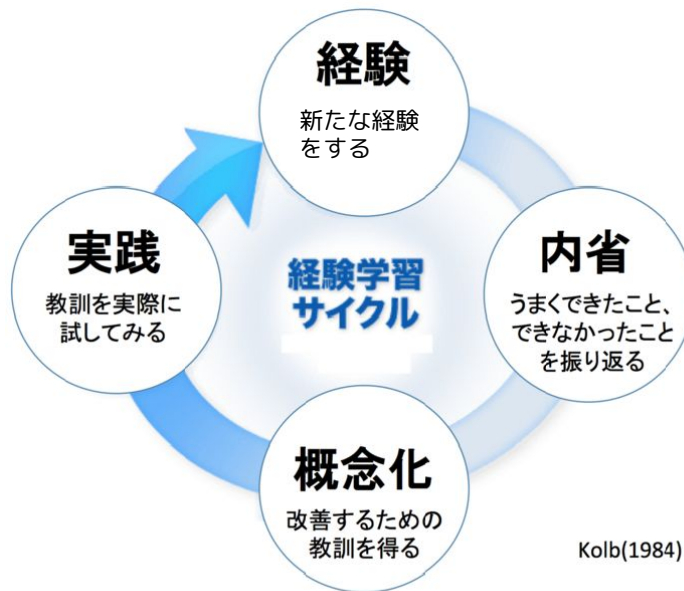
デイビッド・コルプ（組織行動学者）の経験学習モデル

1. 「**具体的経験**」をした後
2. その内容を「**内省（振り返り）し**」
3. そこから「**教訓**」を引き出して
4. その教訓を「**新しい状況に適用**」する

- 傾聴スキル

- 質問
- いいかえ・要約
- 受容・はげまし

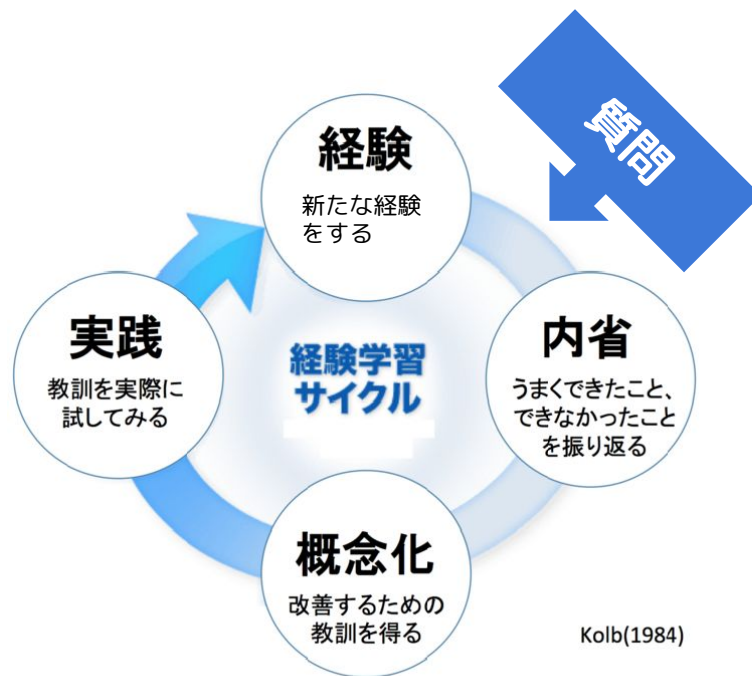
を使うことで、「1on1
を通して経験学習を促進」することが可能になります



- 傾聴スキル

- 質問
- いいかえ・要約
- 受容・はげまし

を使うことで、1on1を通して「経験学習を促進」することが可能になります

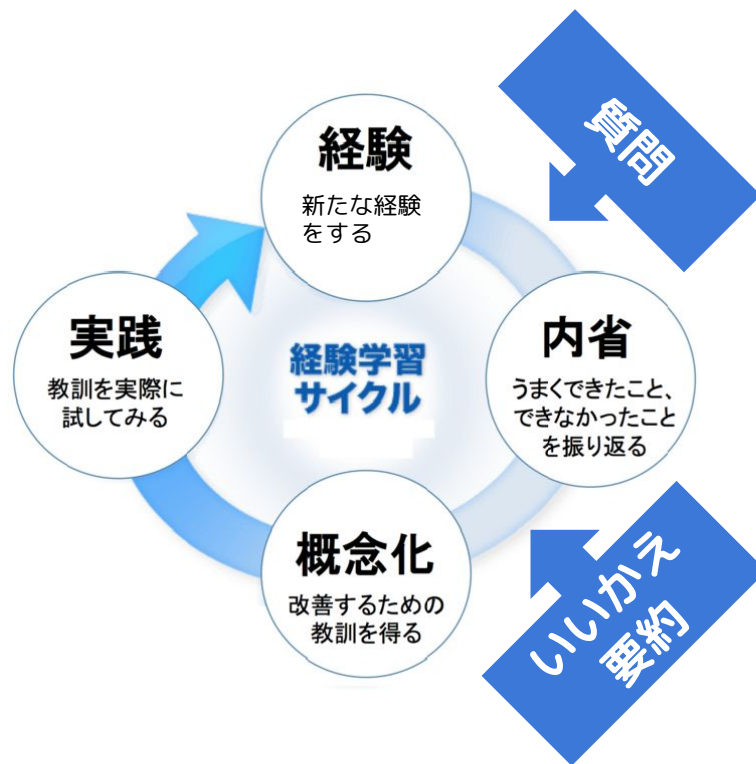


質問によって
効果的な「振り返り（内
省）」をサポートし
「気づき」を与える

- 傾聴スキル

- 質問
- いいかえ・要約
- 受容・はげまし

を使うことで、1on1を通して「経験学習を促進」することが可能になります



質問によって
効果的な「振り返り（内
省）」をサポートし
「気づき」を与える

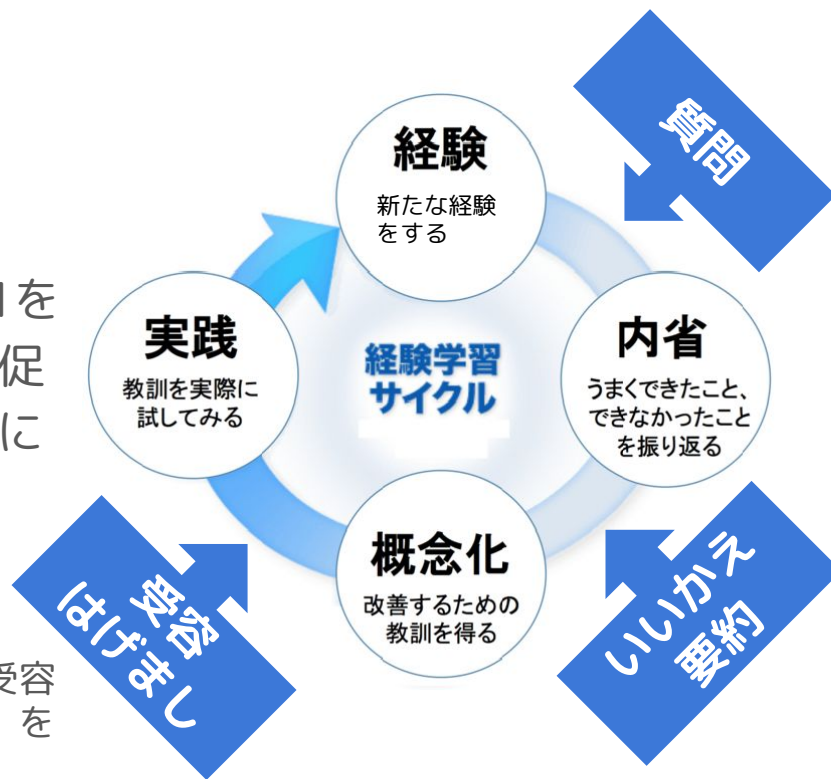
言い換えや要約によって、
内省によって得られた「気
づき」の抽象化・概念化を
サポートする

- 傾聴スキル

- 質問
- いいかえ・要約
- 受容・はげまし

を使うことで、1on1を通して「経験学習を促進」することが可能になります

概念化された「教訓」を受容し、励ますことで「実践」を促す

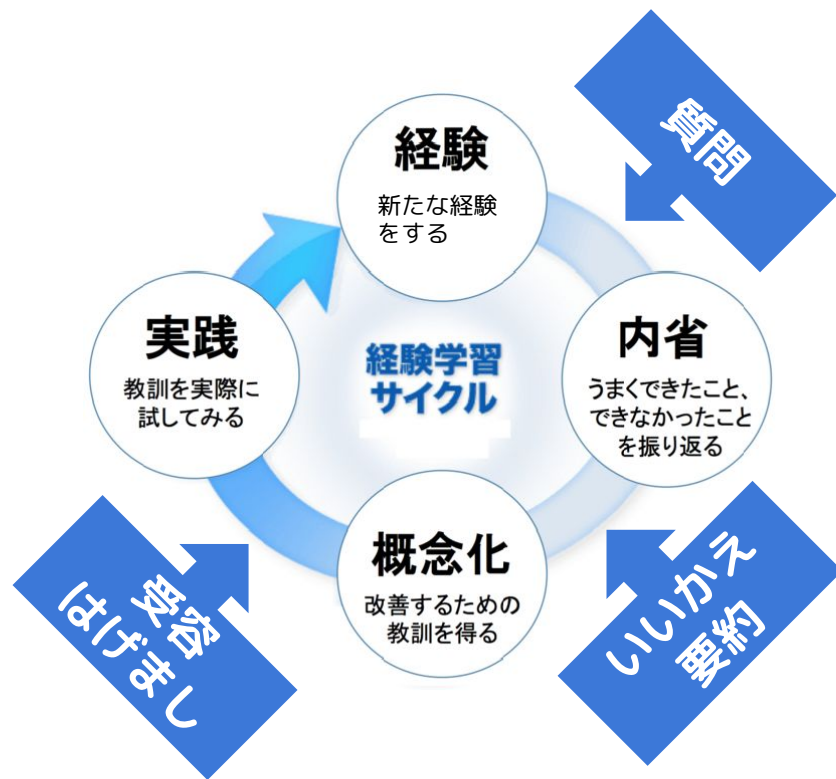


質問によって効果的な「振り返り（内省）」をサポートし「気づき」を与える

言い換えや要約によって、内省によって得られた「気づき」の抽象化・概念化をサポートする

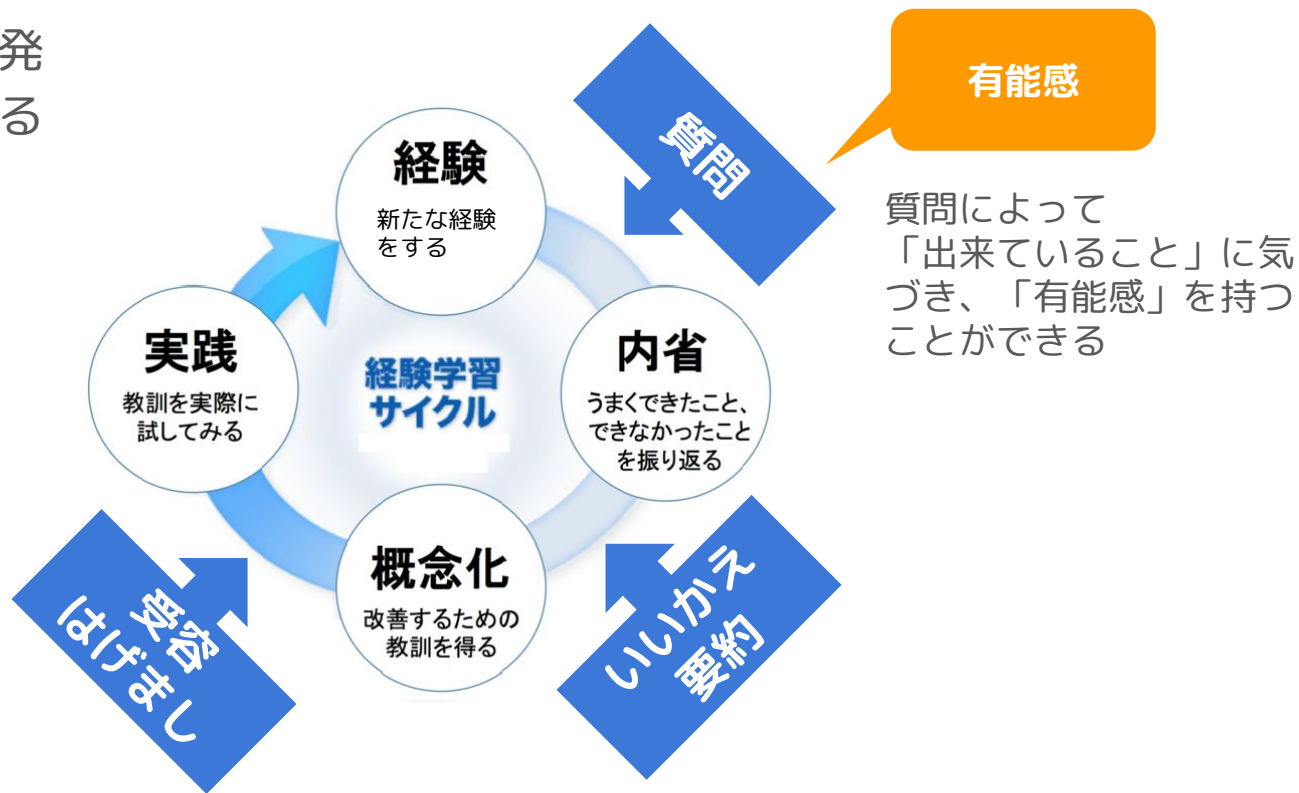
- 傾聴スキルを用いて「経験学習を促進」することは、同時に部下の「モチベーションを向上させる」効果も発揮します
- モチベーション（内発的動機づけ）を高める3要素*
 - 1) 有能感
 - 2) 対人関係性
 - 3) 自己決定性（自律性）

* 自己決定理論（by Deci & Ryan)より



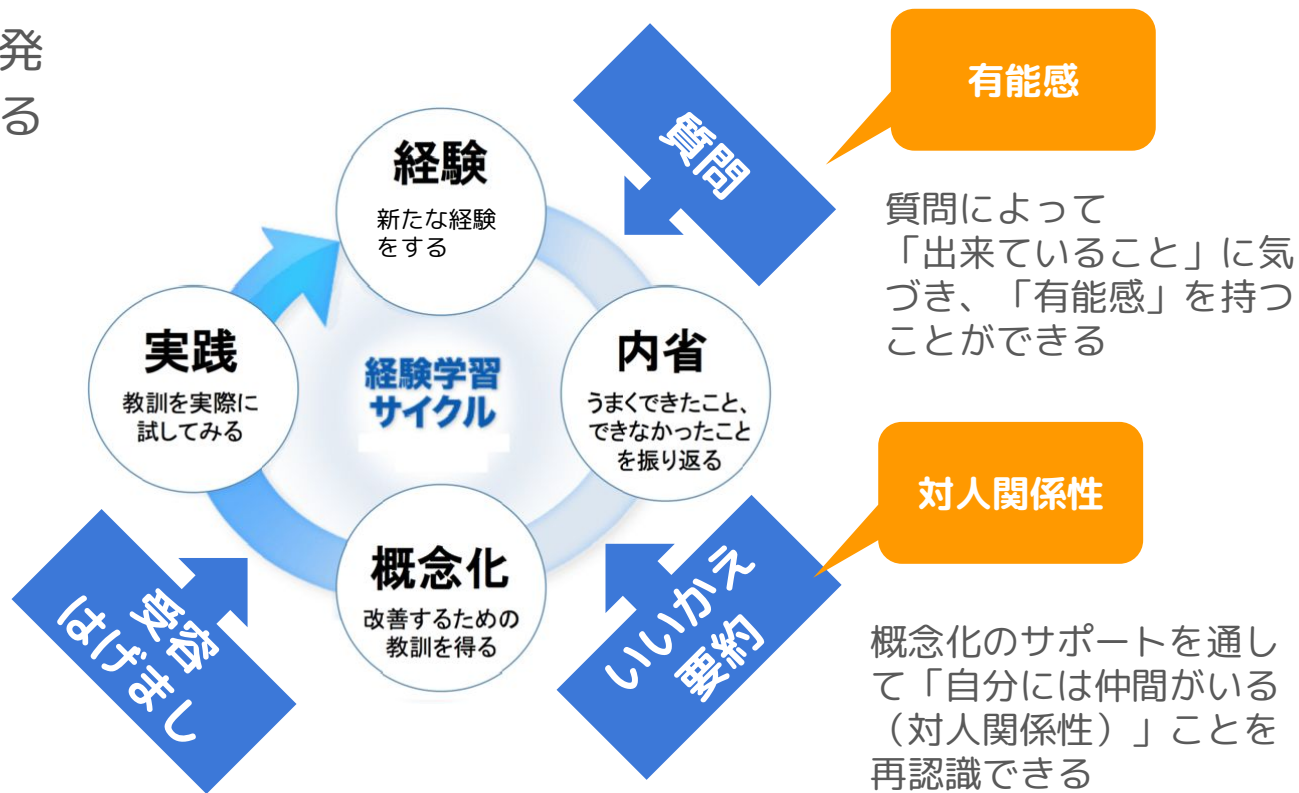
1on1によるモチベーション向上効果

- モチベーション（内発的動機づけ）を高める3要素
 - 1) 有能感
 - 2) 対人関係性
 - 3) 自己決定性



1on1によるモチベーション向上効果

- モチベーション（内発的動機づけ）を高める3要素
 - 1) 有能感
 - 2) 対人関係性
 - 3) 自己決定性



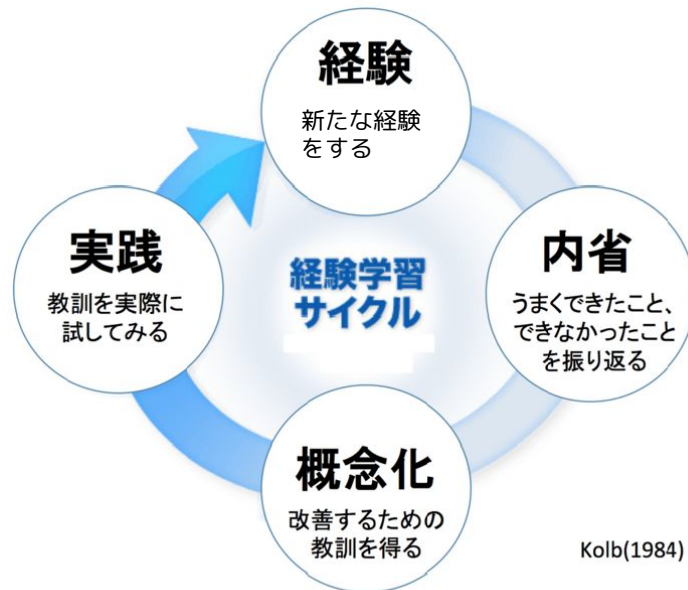
1on1によるモチベーション向上効果

- モチベーション（内発的動機づけ）を高める3要素
 - 1) 有能感
 - 2) 対人関係性
 - 3) 自己決定性



- 傾聴スキルを用いることで、部下の
 - 「**経験学習を促進する**」と同時に
 - 「**モチベーションを向上させる**」

ことが可能になります



1on1に必要な「傾聴スキル」とは？

- 傾聴

- 耳を傾けて、熱心に聴くこと

- 出典：小学館/デジタル大辞泉

- 相手への理解を深めると同時に、相手の自分自身に対する理解を深め、納得のいく判断や結論に到達できるようにサポートする、カウンセリングやコーチングにおけるコミュニケーションスキルの一つ

- 出典：人事労務用語辞典

1. かかわり行動*

- a. 視線を合わせる
- b. 身体言語に気を配る（リラックスした表情・姿勢・動作）
- c. 声の調子（大きさ、トーン、スピードなど）
- d. 言語的追跡（相手の話そうとする話題を安易に変えずについて行く）

2. かかわり技法*

- a. **質問**（話の内容を掘り下げたり広げたりすることで理解を深める ）
- b. **いいかえ、要約**（相手の言っていることを明確化し、さらに思考の統合を援助する）
- c. **はげまし**（うなづき、相槌、反復などで相手を受容し、決断を促す）
- d. **感情の反映**（表現される感情に焦点を当てること → 高レベルなのでオプション ）

*マイクロカウンセリング-マイクロ技法：アイビイ（Ivey, A. E）ほか より

効果的な「質問」とは

- 特定質問よりは**拡大質問**
 - YES or NO で答えられるようなクローズド・クエスチョンよりも
 - 考えて答えさせるようなオープン・クエスチョンを多くする
- 過去質問よりは**未来質問**
 - 過去に起きたことの原因を追求するような質問（詰問になりやすい）よりも
 - 経験を経て「これからどうするか（何を変えるか）」という質問を増やす
- 否定質問よりは**肯定質問**
 - 「なぜ～ないの？」という否定的な質問から前向きな回答は得られにくい
 - 「どうしたら～できる？」という肯定的な質問によって、初めて行動を促すことができる

● いいかえのコツ

- 言い換える単語だけを抜き出すのではなく、前後の反復（オウム返し）とセットで使うと違和感なく相手の「気づき」につながる
 - 例：「やり方を少しだけ変えてみたら以前よりずっと早くできるようになった」
 - 「業務を改善したことでずっと早くできるようになったんですね」

● 要約のコツ

- 起きたこと（事象）と考えたこと（思考）、感じたこと（感情）、やったこと（行動）を整理しながら簡潔に要約する
 - 例：「計算式が間違っていることに気づいた。『またかよ！』と頭にきて怒鳴りそうになったけど、感情的に叱っても素直に受け止めてもらえないと思ったので、怒鳴らずに冷静に指摘して修正させた」
 - 「計算式が間違っていた（事象）けど、怒り（感情）をおさえて伝わりやすい方法を考え（思考）、冷静に指導した（行動）んですね」

- 話し手の話「うなづく」「相槌を打つ」「反復（オウム返し）」する
 - ことで、話し手は「受け止めてもらっている（受容してもらっている）」ことを実感し、**聴き手のことを信頼する（心理的安全性の確保）**ようになります
- しっかりと「受容」した上で「励ます（勇気づける）」
 - ことで、話し手は自信を持ってネクストアクションを「自ら決定する（判断する）」ことが出来るようになり、
 - 「自ら決定する（判断する）」ことで「**当事者意識（オーナーシップ）が一気に高まる**」ことを期待できます

- 3人1組になって、上司役と部下役とオブザーバー役に分かれてください
 - 部下役は、昨日起きたことを上司役に話してください（7分）
 - 上司役は、ここまで学んだ「傾聴スキル」を使い、
 - 「質問」によって部下の「昨日の振り返り（内省）」を促し
 - 「いいかえ、要約」を使って、そこから「昨日に限定されない何らかの【教訓】」を引き出し（概念化・抽象化）
 - 「受容、はげまし」を使って、「得られた【教訓】をもとに今日から何をするか（変えるか）」を部下に自己決定させる

ことにチャレンジしてください

- 終わったら、部下役とオブザーバー役からそれぞれ1分程度で上司役の傾聴に対してフィードバックをしてください(2分)
- 全員が上司役を体験するまで同じことをあと2回繰り返します！