

# 人材育成と 目標達成を促す 「1on1面談」とは

近年、「1on1面談」への関心が高まりつつあります。ここでは「1on1面談」とはどのようなものか、なぜいま必要とされているのか、効果的に行なうにはどうすればよいのか、などについて触れます。

税理士・社会保険労務士法人未来経営  
特定社会保険労務士

茅野直子

**なぜいま1on1面談が必要とされているのか？**

1on1面談とは、上司と部下が1対1で行なう定期的な面談のことであり、米国シリコンバレーのハイテク企業では古くから文化として根付いているものです。

日本では、人材マネジメント手法として、ここ数年で急速に注目を浴びるようになってきました。では、なぜいま1on1面談が目ざれているのでしょうか。

(1) **環境変化へのアジャイルな対応**

1つめの理由は、テクノロジーの進化により目まぐるしく変化するビジネス環境において、成果を出すためには、その変化にアジャイルに（すばやく、俊敏に）対応できるコミュニケーションが必要とされているからです。

かつては、年初や期首に立てた目標について、年に1、2度の評価や面談で達成度を図ることが主流でした。

しかし、いまは1年後の目標への道筋が簡単に見通せるような時代ではありません。目標達成のためには、常にビジネス環境の変化に対応した軌道修正が必要となります。1年前の目標でさえ時代遅れになることもあるのです。

ですから、企業としてこれからの時代を生き残っていくために、年に1、2度の面談だけではなく、より頻度が高く密度の濃いコミュニケーションによって、常に目標への過程を見直し、アジャイルに対応できる仕組みが求められているのです。

(2) **個々の能力を伸ばす人材育成**

もう1つの理由は、人材育成のツールとして非常に有効なことであることです。

以前は、男性であれば新卒で入社した会社で定年まで勤めあげ、女性であれば結婚したら寿退職し専業主婦、あるいは子どもがある程度大きくなったところでパート勤務、というように働き方のパターンがほとんど決まっていた。

そういう時代であれば、社員の動きにも見通しが立てやすいため、社員教育も画一的かつ長期にわたるものでよかったです。

しかし、働き方が多様化し、雇用も流動的な現在にあっては、教育計画自体が非常に立てづらくなってしまっています。それでも、チームのパフォーマンスを向上させ、企業として成長するためには、社員1人ひとりの成長が絶対に欠かせません。生産性向上という観点から同様です。

多様な人材に対して、個々の能力をいかに伸ばし発揮させていくか。そのためには、社員1人ひとりに対して個別に成長を支援する仕組みが不可欠なのです。

### (3) 1 on 1面談の効用

この2つを満たすのが、1 on 1面談です。

1 on 1面談では、毎週1月1回の面談において、仕事における成功体験・失敗体験を上司と部下が共有し、それについて部下が内省したり、上司からフィードバックを与えたりすることで、次のよりよい行動につなげていくという「経験学習」が可能となります。

そして、1年後の目標を踏まえ、次の面談までの短期目標を都度設定することで、常に方向性を見直すことができるようになります。1 on 1面談を行なうことで、

部下の成長促進と目標達成支援が同時にできるのです。

## 人材育成手法としての1 on 1面談

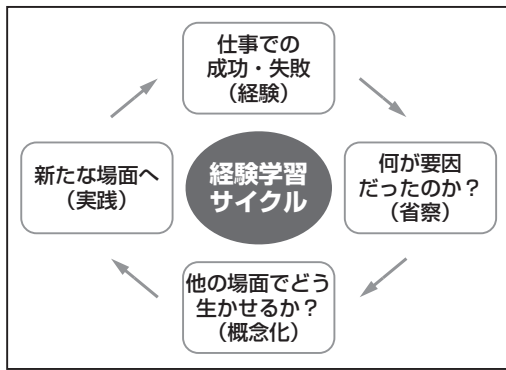
### (1) 経験学習

1 on 1面談は人材育成ツールであると述べましたが、この点についてもう少し掘り下げてみます。

1 on 1面談の効用として広く知られているのが、デビッド・コルプによって提唱された「経験学習」です。

仕事上の具体的な「経験」を上司と部下が一緒に振り返り「省察」することで、他の場面でも使えるように「概念化」し、新たな

図表1 経験学習サイクルの概要



場面で「実践」する。このプロセスを「経験学習サイクル」と呼びます(図表1)。

どんなに叱っても同じ失敗を繰り返すような部下は、経験学習サイクルでいうところの「省察」と「概念化」が足りない可能性があります。せっかくの経験も、成長につなげることができなければ、もったいない話です。

そこで、「省察」と「概念化」を行なうために1 on 1面談を活用するのです。部下が仕事上の経験を振り返りながら自分と向き合い、そこから気づきを得て一段成長していく。その過程を1人でではなく、上司からの新しい視点を得ながら行なうことで、より効果的な経験学習が可能となり、部下の成長が促されるのです。

### (2) 進捗の法則

心理学者のテレサ・アマビールは、やりがいのある仕事が進捗するように支援することで、チームや社員の創造性と生産性が高まるという「進捗の法則」を説いています。

グーグルなどの日々イノベーションが求められる企業において、社員が素晴らしいパフォーマンス

を上げるための秘訣は、ポジティブな感情、強い内発的なモチベーション、仕事仲間や仕事そのものへの好意的な認識といった、「インナーワークライフ(個人的職務体験)」を生む環境をつくり出すことだと述べています。

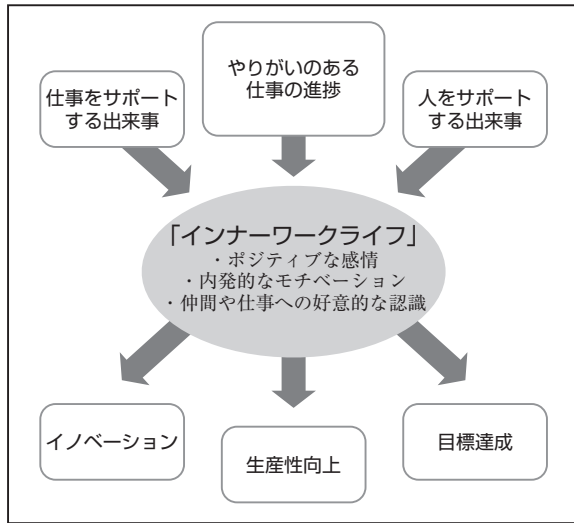
そして、このインナーワークライフに最も大きな影響を与えるのが「やりがいのある仕事が進捗すること」です。

やりがいのある仕事とは、「自分の仕事は何か(誰か)の役に立っている」と自分で認識できる仕事のことです。自分の仕事が着実に進捗していて、何か(誰か)に貢献しているのだと思うことは、自己効力感(＝自分ならできる、という自信)を高めます。自己効力感によりインナーワークライフが充実し、より積極的に仕事に取り組めるようになるので、自分のさらなる成長につながります。その結果として、イノベーションを起こしたり成果を上げることができるとは(次頁図表2)。

では、どうすれば進捗の実感を得られるのでしょうか。

これにもまた、1 on 1面談が役立ちます。1 on 1面談のなかで、部下の仕事の重要性について話

図表2 インナーワークライフ



このように、目標に向かって日々着実に前進してきたのだといふ。たえそのとき、目標が達成できなかったとしても、数多くの小さな成功が、将来の大きな目標達成につながるからです。

このように、目標に向かって日々着実に前進してきたのだといふ。たえそのとき、目標が達成できなかったとしても、数多くの小さな成功が、将来の大きな目標達成につながるからです。

し、部下自身に「やりがいのある仕事」であることを理解してもらいます。

そのうえで、仕事に対する短期目標を部下が自ら設定し、上司はその目標が達成できるよう日々サポートします。そして、次の1 on 1面談で振り返りをする際、どんなに小さな成功でも認めてフィードバックします。

うことを、上司からフィードバックされることで、部下は進捗の実感を得られるのです。

### 1 on 1面談に求められる技術

(1) 部下の話を超らずに最後まで聴き切る

さて、普段の面談を振り返ってみましょう。上司と部下の発言の割合はどれくらいでしょうか？

上司が6〜8割話しているというケースが大半だと思います。先にも述べましたが、1 on 1面談の目的は、部下が自分と向き合いながら目標に取り組み、成長していく過程を支援することです。

部下の考えを引き出して、その考えや想いを共有し、新たな気づきを得てもらうことが大切なのです。

そのためには、部下の話をよく聴く必要があります。「話を聴く」というと、とても簡単なことに感じられるかもしれませんが、筆者が1 on 1面談の研修を行なうなかで「部下の話を超えて聞いてください」「ご自身の意見は脇に置いて聴いてください」と言っても、聴くことができない人のなんと多いことか。

大多数の上司は、ついつい自分の経験を話したり、アドバイスをしたりしてしまいます。決して聴くつもりがないわけではないのですが、部下のためによかれと思っ

て言ってしまう癖がついているのです。

演習後の振り返りの際、「ここからあなたの話になっていましたね」と伝えると、「あ、本当ですね、気づきませんでした」と、そこで初めて部下の話を聴かずに自分が話してしまっていたことに気づくのです。最初から部下の考えや気持ちを聴き切ることができない人は、ほとんどいないと言っても過言ではありません。

### (2) 部下が安心して話せる雰囲気をつくる

部下に思っていることを話してもらうためには、上司と部下の信頼関係が重要になってきます。「どうせ聴いてくれないし、話しても仕方ない」という思いがあれば、胸の内を話すことなどできません。

「何を言っても受け止めてもらえない」という安心・安全な関係性があつて、初めて1 on 1面談が有効になってくるのです。

最近、「心理的安全性」という言葉がよく聞かれます。心理的安全性とは、感じたままの想いを素直に伝えられたり、失敗を恐れず思い切つて挑戦できるといふ環境や雰囲気のことです。

チームの生産性を高める唯一の方法としてグーグルが発表したことで、大きな注目を集めました。

安心・安全な関係性といふのは、この心理的安全性とほぼ同じ意味だと捉えることができます。

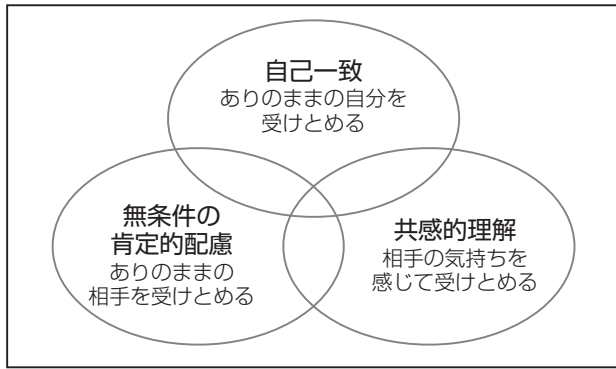
ただし、上司と部下の関係は、評価する人とされる人という関係でもありますが、実際には、すべてを話すことは難しいでしょう。この点は、理解しておく必要があります。

部下が自ら話そうとしないことは、無理に聴き出さないことが大切です。

### (3) 部下の話の意味や感情を理解して伝え返す

信頼関係を築くために欠かせな

図表3 傾聴のスタイル



いのが、「傾聴」のスキルです。臨床心理学者のカール・ロジャーズは、カウンセリングに求められる基本的態度として次の3つを挙げています(図表3)。

1つめは「自己一致」です。これは、自分の心の動きに気づき、それを否定したりせずにありのまま受けとめることです。

2つめは「無条件の肯定的配慮(受容)」です。どんな相手であっても、相手の考えや行動が容認できなかつたとしても、評価したりせず無条件にその存在を受け入れることです。

3つめが「共感的理解」です。相手の感じ方や考え方を、あなたも自分のもののように感じたり考えたりすることです。

こうして記述してしまうと、非常にイメージが湧きにくいのですが、要は話を聴くなかで相手自分とは違う考えを話したときに、「私はこう思ったけれど(自己一致)、あなたはそう思うんですね(無条件の肯定的配慮)。だからそういう気持ちがあるんですね(共感的理解)」という受けとめができるということなのです。

そして、重要なのはこの「相手の話を受けとめた」ということが相手に伝わることです。

そのために有効なスキルが、「伝え返し」です。伝え返しとは、相手の話した内容や気持ちについて、「あなたの話をこんなふう理解して受けとめましたよ」と伝えることであり、いわゆるオウム返しもこの一種です。

ただし、単純なオウム返しではなく、話の意味や感情をしっかりと拾って返すことが大切です。

たとえば、次のような伝え返しだと、自然に、かつしっかり理解していることが部下に伝わるでしょう。

部下「後輩がなかなか仕事を覚えてくれなくて、何回も同じことを聞いてくるから、自分の仕事が進まないんですね……」

上司「後輩の指導に時間を取られてしまつて、仕事が進まず困っているんだね」

話を聴くうえで、相手の目を見てうなずいたりあいづちを打つことは基本ですが、それに加えて「伝え返し」ができる、一気に相手との信頼関係が深まります。

これらの心構えやスキルはごく基本的なものです。なかなかできない人が多いのが実情です。

上司の面談スキルがなければ、せっかくの1on1面談もかえって逆効果になってしまいます。ですから、こういったスキルを身につける研修を1度受けておくとういかもしれません。

(4) どのように1on1面談を行なうか

1on1面談を導入していくうえでは、頻度や1回の時間も非常に重要です。企業の事例を見てもまちまちで、毎週行なっている企業もあれば、1か月に1度の企業もあります。1回の時間も15分から1時間まで様々です。

企業に合っていればどんなやり方でもよいのですが、おすすめて月に1回30分の面談です。

頻度に関してみれば、プレイングマネージャーが9割以上とも言われる日本において、何人もの部下と毎週面談すると上司の側に負担がかかつてしまい、仕組みとしての継続が困難になりがちです。

だからといって、2〜3か月に1回だとアジャイルな対応からはかけ離れてしまううえ、タイムリーな振り返りができず、経験学習としての効果も薄れてしまいます。よって、月に1回程度が適当と考えます。

1回の時間は、15分では部下の話聴き切るだけで終わってしまいますし、月に1回であれば1時間もかけて話すことはそれほど溜まりませんので、30分がベストでしょう。

月に1回30分の1on1面談を予定としてあらかじめ組み込んでしまえば、どんなに忙しくても、上司も部下も他の仕事を調整するよりに動くはずですよ。

そして、何か重要なことが起こった場合などは、必要に応じてプラスアルファの1on1面談を行なうとよいでしょう。

ちの なおこ キャリアコンサルタント、特定社会保険労務士。従業員の能力特性を引き出し、モチベーションアップと自己決定を支援する指導を行なう。顧問先を中心に、「1on1面談」導入実績も多数。