

自律型人材が育つ「1on1実践モデル」



2023年8月

株式会社エンディングキャリア



目次

0. 1on1導入の背景・目的
1. よくある1on1の課題
2. 自律型人材の定義
3. なぜ、自律型人材が求められるのか
4. 自律型人材が育つ1on1とは
5. 前提となる上司のかかわり方
6. 1on1実践モデル
 - ①事実と想いの傾聴
 - ②悩みの原因分析
 - ③自律型問題解決法
 - ④日常のかかわり行動
7. 実感する効果

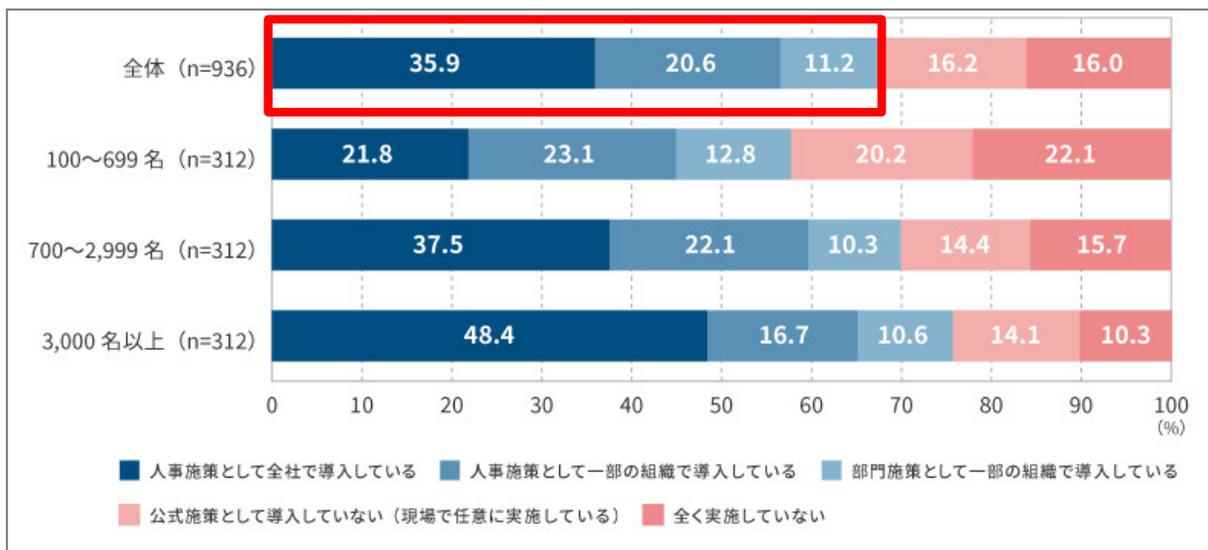
1on1導入の背景・目的

直近2-3年で1on1を導入する企業が急増しています。100名以上の企業の約7割が導入済です。

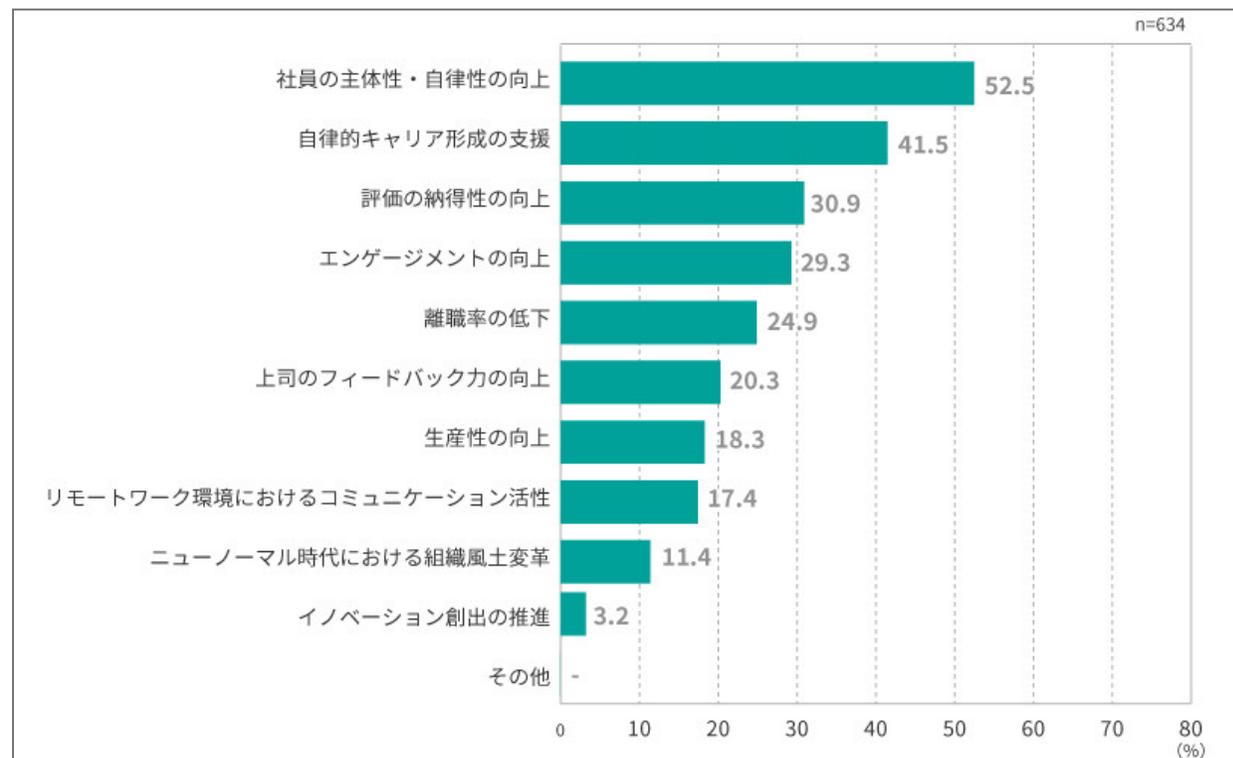
1on1導入目的の1位は「社員の主体性・自律性の向上」です。

■ 1on1を導入していますか？

約7割が導入



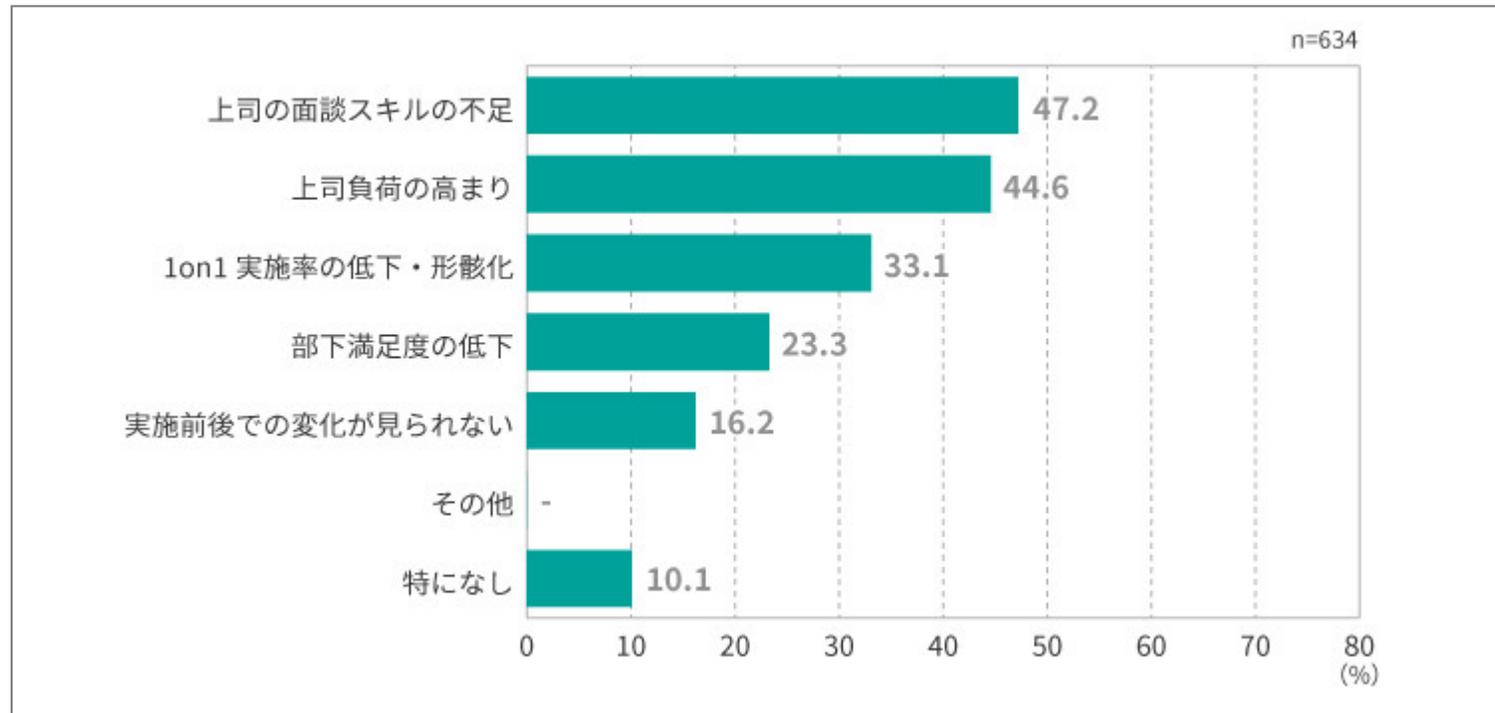
■ 1on1の導入目的は何ですか？



※ 出典：リクルートマネジメントソリューションズ
人事パーソン約1,000名への調査結果

1on1を導入している企業は、「**上司の面談スキル不足**」などの課題を抱えています。

■ 1on1を進める上での課題感は？



※ 出典：リクルートマネジメントソリューションズ

当社の1on1セミナーの参加者（上司のみなさん）も1on1運用に課題感を持っています。

■上司が感じる1on1の運用課題・ベスト3

1位

**部下が
話してくれない**

「特に問題ありません、大丈夫です」という返答をされて終話する

2位

話題が尽きる

様々なテーマを振っても話が発展しないので、何を話せばいいかわからない

3位

**部下が考えが
理解できない**

部下の発言の意味がわからない、自分の考えと違っているとつい批判してしまう

自律型人材とは？

与えられた環境・条件において
自らの能力と可能性を最大限に発揮して
道を切り開いて行こうとする人材

【ポイント】

- 与えられた環境・条件は関係ない
- そこで自分ができることを全力でやっているという事が大切

現代社会は「**VUCAの時代**」といわれています。

世の中がめまぐるしいスピードで変化しており、企業が求められる行動も常に変化しています。企業が存続していくためには、環境変化に臨機応変に対応しながら、目標達成に向けて仕事を進めることが重要です。

自分の意志で考え行動ができる自律型人材を育成することで、上司からの指示を待たず迅速に行動できる人材が増え、企業活動のスピード感は増していきます。

**さまざまな変化に素早く柔軟に対応できる組織づくりのために、
自分の意志で行動できる自律型人材の必要性が高まっています。**

自律型人材が育つ1on1とは

1on1とは定期的に部下と上司が1対1で行う面談です。
自律型人材が育つ1on1の特徴を対比で紹介します。

よくある上司と部下の面談

上司が課題を解決する

上司が話したいことが中心

部下を評価する



自律型人材が育つ1on1

部下がやる気になる

部下が話したいことが中心

部下に共感する



考え方

部下の可能性を信じる

上司があきらめた時点で、部下の成長が止まる

部下自身が問題を解決する

上司が代わりに問題を解決すると部下は成長しない

多様性を活かす

個性重視の時代、多様な価値観を活かすことが大切



姿勢・ふるまい

無条件の受容

否定や評価をされると話したくなくなる

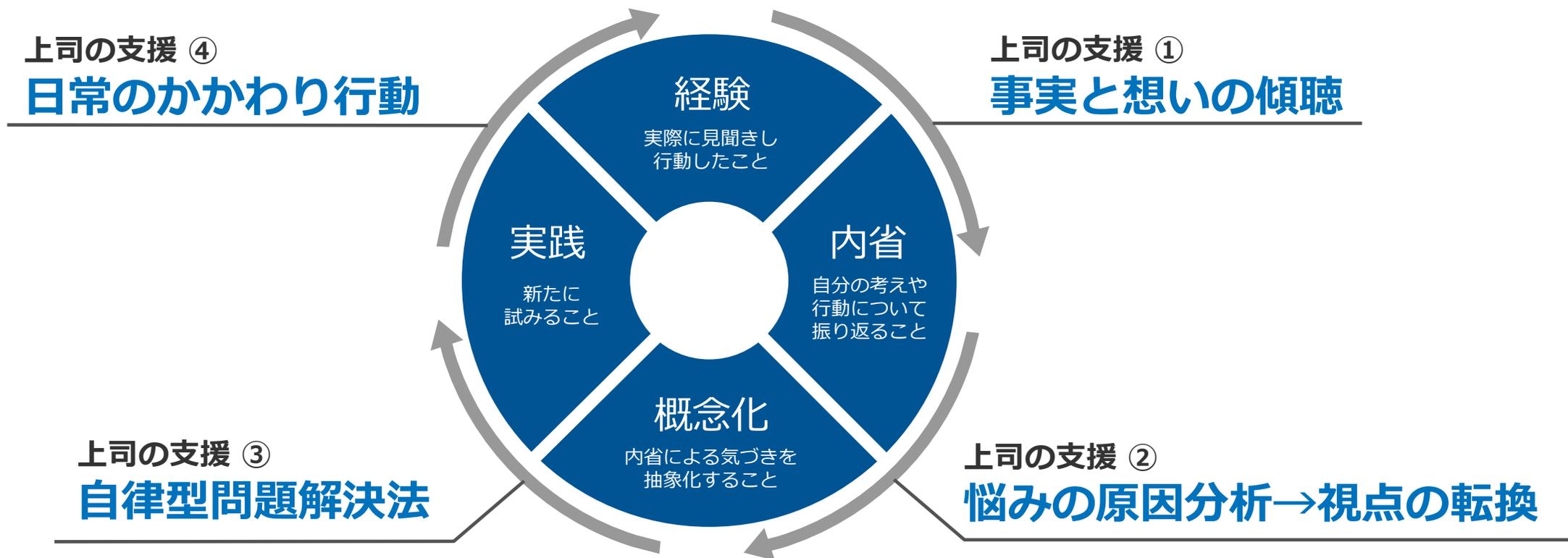
共感的理解

共感されるともっと話したくなる

自己開示

上司が自己開示しないと、部下も自己開示しない

経験したことを内省し、概念化し、新たに実践するサイクルを「経験学習モデル」と言います。そこに上司の支援を加えたものが、自律型人材が育つ「1on1実践モデル」です。



出典：デービッド・コルブの経験学習モデル、
一般社団法人ブリリアントスターをもとに独自で作成

1on1実践モデルでは、**事実と想いに分けて傾聴** します。

上司と部下が分かり合えない原因は「想いのズレ」にあるためです。

事実に加え、想いも深掘りして傾聴することで、部下の言動や心情が理解できるようになり、分かり合えるようになります。

【事実】 客観的事実であり、個人の解釈は含まれない



認識がズレない

【想い】 価値観、解釈、感情など、個人の捉え方で変わること



認識がズれる

例1) 新人のやる気がない・・・新人は「事実」やる気がないは「想い」

例2) 高価なお菓子・・・お菓子は「事実」、高価は「想い」

出典：一般社団法人ブリリアントスターをもとに独自で作成

「事実の傾聴」とは、私たちが一般的に行っている**外面的なコミュニケーション**です。
→ 事業や業務の推進に使われます

例)

- ・ メリット、デメリットは？
- ・ 5W1H (いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように) は？
- ・ 具体的な数字は？

「想いの傾聴」とは、実践している人がほぼいない**内面的なコミュニケーション**です。
→ 対人関係の構築に使われます

例)

- ・ どう思うの？
- ・ どんな気持ち？
- ・ 感情を言葉にすると？

自律型人材育成の1on1実践モデルでは、この両方を活用します

傾聴の基本動作は、**態度、相槌、質問** から構成されます。
1on1で成果を上げるためには、これらの基本動作の習得が必要です。

態度

- 表情
- 視線
- 身体の動き
- 外観



相槌

- 〈プラスの感情の時〉
 - それはよかったですね
 - それは素晴らしい
- 〈マイナスの感情の時〉
 - それは辛いですね
 - それは残念ですね
- 〈同意していない時〉
 - そうですか
 - ~と思ったんですね



質問

- 〈事実を聴く〉
 - 5W1Hの質問
 - メリット・デメリットは？
- 〈想いを聴く〉
 - 気持ちをもう少し聴かせてください
 - もう少し具体的に教えてもらえますか？

悩みは、その人の「ねばならない思考」から生じます。

「ねばならない思考」とは、本人がこうでなければいけないと思い込んでいる状態であり、心理学で言うところの「認知のゆがみ」です。

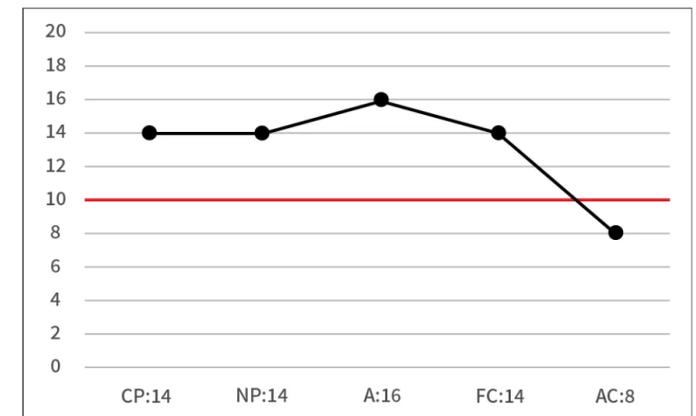
この思考の根幹には価値観があります。
エゴグラムテストを用いると価値観を見える化することができます。

エゴグラムテストとは

対人関係の特徴が表れやすい性格診断テストです。
5つの自我状態（人と関わるときの思考や感情、行動のクセや傾向）を折れ線グラフで表します。

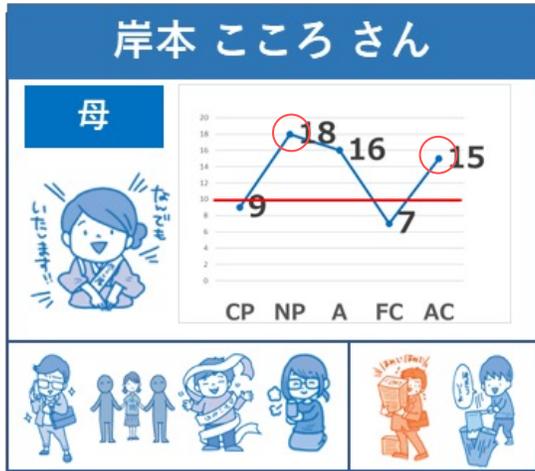
「高ければ良い、低ければ悪い」という読み方ではありません。それぞれに特徴が表れます。

※当社が提供している「一般社団法人ブリリアントスター」のテストは、特にビジネスシーンでの性格が診断されるように設計されています。





エゴグラムテストを用いた、悩みの原因分析の一例です。



NPとACが高い

岸本さんの「ねばならない思考」

- ・人を傷つけたり悲しませてはいけない
- ・マイナス感情を出してはいけない
- ・自分を後回しにして相手を優先しなければいけない

参考：岸本さんの「対人関係の特徴」

関係性が良い時に現れる印象

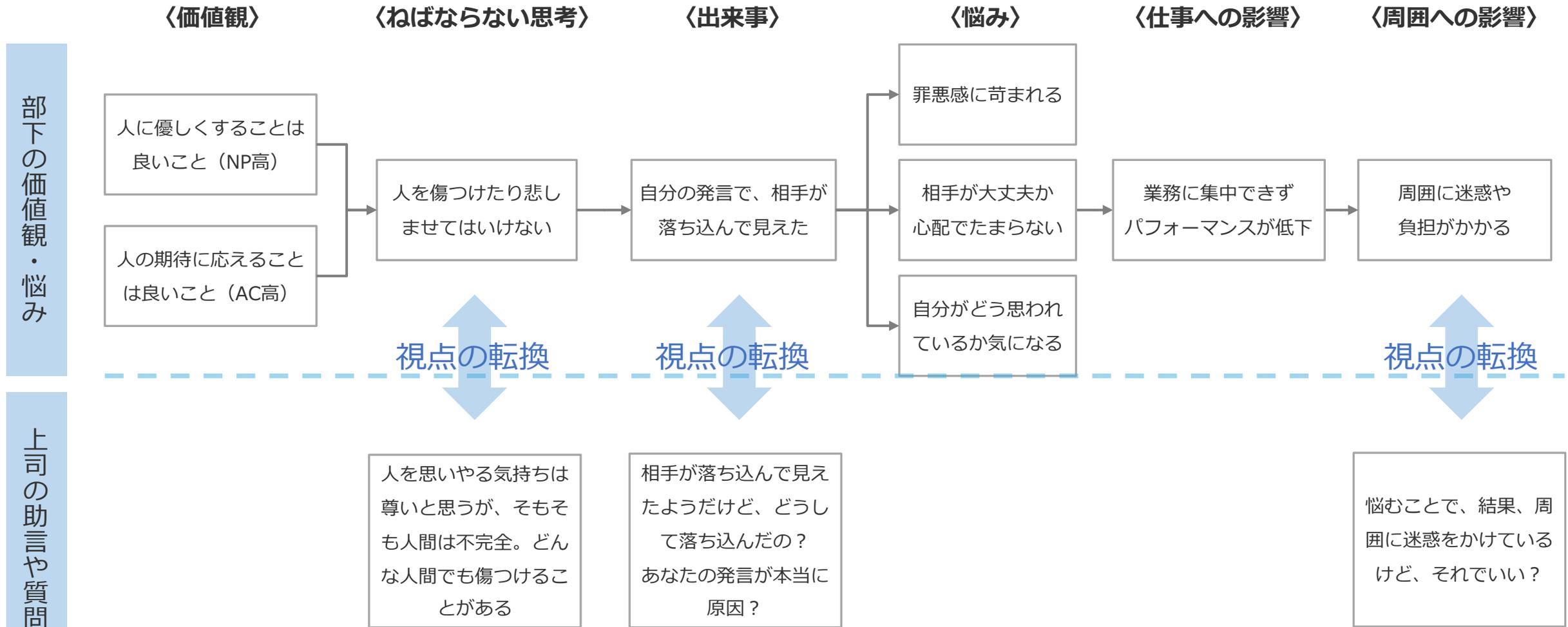
NPを中心として、A、ACの点数が高いです。受容的な態度が強く表れ、温和で優しい印象を与えます。共感的で相手の気持ちに寄り添って話を聴いてくれます。嫌いな人がいても顔に出すことはありません。とても気配り上手で、相手が何を求めているかをよく観察して優しさを提供することができます。場の空気を読んで上手く人に合わせるができる大人な人です。合理的で物事をスムーズに進めることができます。計画的でスケジュール管理が上手でしょう。

関係性が悪い時に現れる印象

引っ込み思案で消極的に見えることがあります。相手に譲り過ぎて主体性に欠けることがあります。そのため、何を考えているのか分からないと思われることがあります。人に細かく厳しく指導しなければいけない立場のときに行動に移すのが億劫に感じます。人と人との仲裁役など、自分が当事者でない面倒ごとに巻き込まれたとき放っておけないものの面倒に感じます。注意することが少ないので相手のわがままさがエスカレートして勝手な振舞をさせてしまう傾向があります。話を聴くことは上手ですが、会話を広げるのが苦手です。



上司の助言や質問により、部下が「視点の転換」を図った事例です。





物事の捉え方は2つに大別できます。

- ・ **自分事**：自分にできることはないか、改善すべき点はないかと考える
- ・ **他人事**：自分にできることはない、他人が改善すべきと考える

上司は部下が自分事で捉えられるように支援します。

部下の変容メカニズム

欲求（思い通りにしたい）

問題（思うようにいかない）

他人事

不満 or あきらめ

自分事

問題解決の手段

行動

上司の支援

事実と想いを傾聴する
問題の原因分析を手伝う

この仕事をしている、この会社に所属する
そもそもの目的に立ち返らせる

問題解決手段のブレストに付き合う

優先順位付けを手伝う

× 他者依存型

○ 自律型



自律型問題解決の一例です。

部下の変容メカニズム

〈欲求〉
早く仕事を覚えたい

〈問題〉
先輩が仕事を教えてくれない

〈他人事〉
・先輩なんだから仕事を教えるべき
・他の子には丁寧に教えているのに公平でない

〈自分事〉
・いままで自分から質問してこなかった
・他の先輩にもきけるのに、話しかけなかった

〈あきらめ or 不満〉
・どうせ私はこの会社に必要とされていない
・えこひいきの先輩を許せない

〈手段〉
・わからないことを自分から質問しよう
・他の先輩も頼りにしよう

上司の支援

- ・先輩が教えてくれないとは具体的にどういうこと？
- ・教えてくれないとどんな気持ちになるの？
- ・教えてくれないと、何が困るの？
- ・教えてくれない原因は何？

- ・どうしてこの会社にいるの？
- ・そもそも何がしたかったの？
- ・自分にできることはないの？

問題解決手段のプレストに付き合う
選択肢は多いほうがいい、100通りだしてみよう！

× 他者依存型：何も前進しない

○ 自律型：自ら解決に進む

1on1だけでなく、**日常のかかわり行動**でも部下を支援します

報連相は「ありがとう」で受け取る

いきなり否定されたり指摘されると、報連相したくなくなります。

話を遮らずに最後まで聴く

話を遮ると、部下は話を引っ込めてしまい、同じ内容は二度と喋ってくれないこともあります。時間が取れないときは、あとで聴く時間を取りましょう。

1日1回雑談する

雑談はヒューマンコミュニケーションです。関係性構築に効果的です。



定性的に実感

部下

- 思考や感情がスッキリする
- 問題の原因や解決策に気づく
- 主体的に変わろうとする

上司

- 部下との意思疎通がスムーズになる
- 部下が主体的に業務に取り組む
- 部下に任せられる業務が増える

定量的に実感

- 人材定着率の向上
- エンゲージメント指標の向上
- 業績向上（売上増加、費用減少）

株式会社エンディングキャリア
組織風土コンサルタント 佐藤 大介
Mail: daisuke@endingcareer.co.jp