

なぜあなたの

ワンオンワン
1on1は

上手くいかないのか？

陥りがちな失敗要因とその解決策

✓ 1on1で陥りがちな失敗要因

✓ 1on1を効果的に行うためのポイント

目次

(1) 1on1とは

(2) 1on1で陥りがちな失敗要因

(3) 1on1を効果的に行うためのポイント

(4) リンクアンドモチベーション サービスのご紹介

(1)

1on1とは

1on1とは

「1on1」とは、部下と上司が1対1で定期的に行う面談のことです。アメリカのシリコンバレーで広く導入され、名だたる企業が効果を実証するようになり、日本でも広く知られるようになりました。

1on1が注目される背景として、VUCAの時代(※)と呼ばれる予測不能な市場の中、新たな勝ち筋を生み出すための組織内コミュニケーションが求められていること(商品市場への適応)や、終身雇用・年功序列制度の

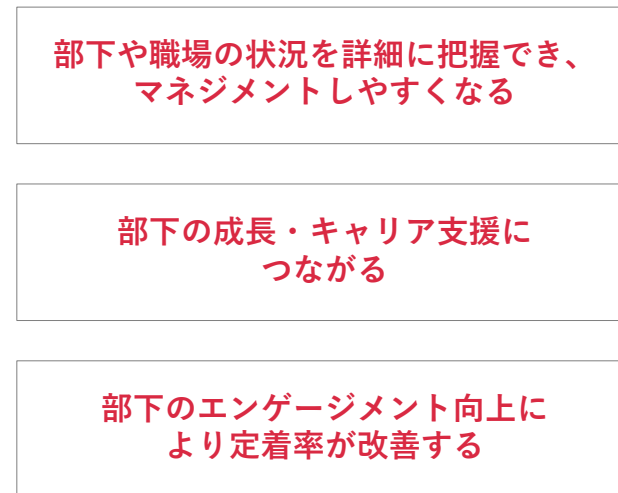
崩壊により転職活動が一般化する中、優秀な人材の多様なワークモチベーションを理解し、自社に紐付ける必要があること(労働市場への適応)が挙げられます。

1on1の主な効果として、部下や職場の状況を詳細に把握できマネジメントしやすくなること、部下の成長・キャリア支援につながることで、部下のエンゲージメント向上により定着率が改善すること、などがあります。

1on1が注目される背景



1on1の主な効果

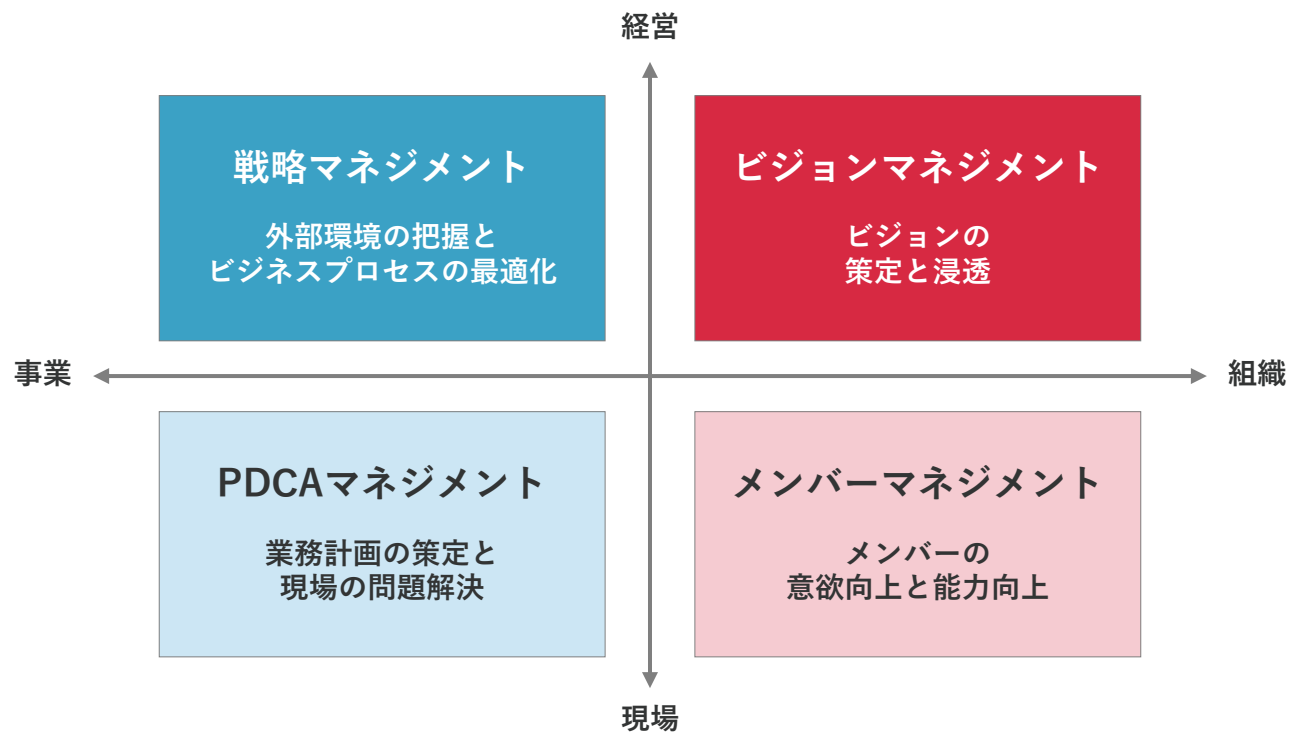


(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の4つから頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

マネジメントの役割と1on1

マネジメントには、経営と現場を「結節」する役割が求められます。マネジメントを体系的に理解するためには、経営・現場×事業・組織で考えるのが分かりやすいでしょう。その中で経営×組織は「ビジョンマネジメント」、経営×事業は「戦略マネジメント」、現場×事業は「PDCAマネジメント」、現場×組織は「メンバーマネジメント」となります。

通常業務の中では、短期的に効果を得やすい「戦略マネジメント」や「PDCAマネジメント」が主となるため、1on1の中では「ビジョンマネジメント」や「メンバーマネジメント」を重視する傾向が強いです。ただし、通常業務の中で事業サイドについても十分に結節できていないことはあるため、組織・事業の両面を1on1のスコープに組み込んでおくことが重要です。



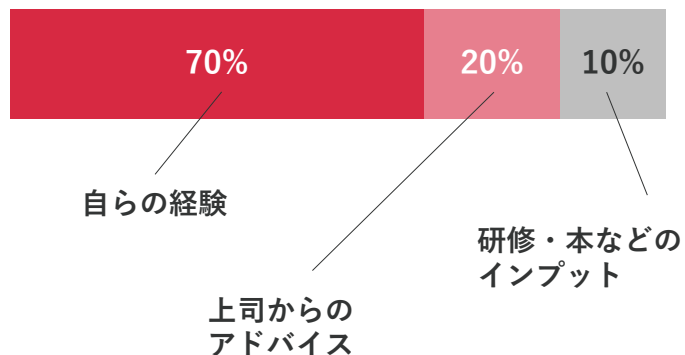
参考：1on1が重要である理由

1on1では、部下は上司に対し定期的に自分の現在の状態の報告をします。そのために、自分の中で失敗経験や成功体験を言語化し、振り返りますが、その重要性を示す2つの理論を紹介します。

1つ目は「70:20:10の法則」です。米国のロミンガー社の分析結果から生まれた法則で、リーダーシップを発揮している経営幹部に対して「どのようなことが成長に役だったか」という調査を行ったところ「70%が自らの経験、20%が上司からのアドバイス、10%が研修や本を読む等」であるという結果となりました。

70:20:10の法則

リーダーシップを発揮している経営幹部に対して「どのようなことが成長に役だったか」という質問に対する回答 (米 ロミンガー社調査)

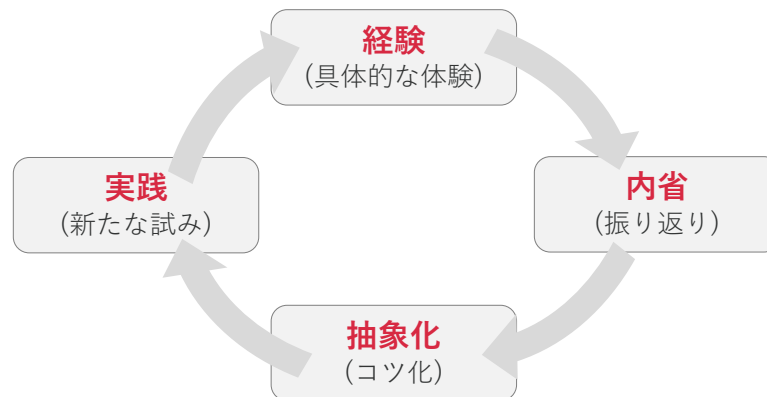


2つ目は「経験学習モデル」です。これは、米国の組織行動学者デービッド・コルブが提唱する理論です。この理論は、人間が物事を習得するには「経験」→「内省」→「抽象化」→「実践」というサイクルを回すことが必要だ、というものです。

1on1は、1対1のコミュニケーションによって、このサイクルを回すことで、成長を促進させることができますとされています。

経験学習モデル

人間が物事を学習、習得する際のサイクル (米 組織行動学者デービッド・コルブによる)



(2)

なぜ多くの組織で1on1が失敗するのか

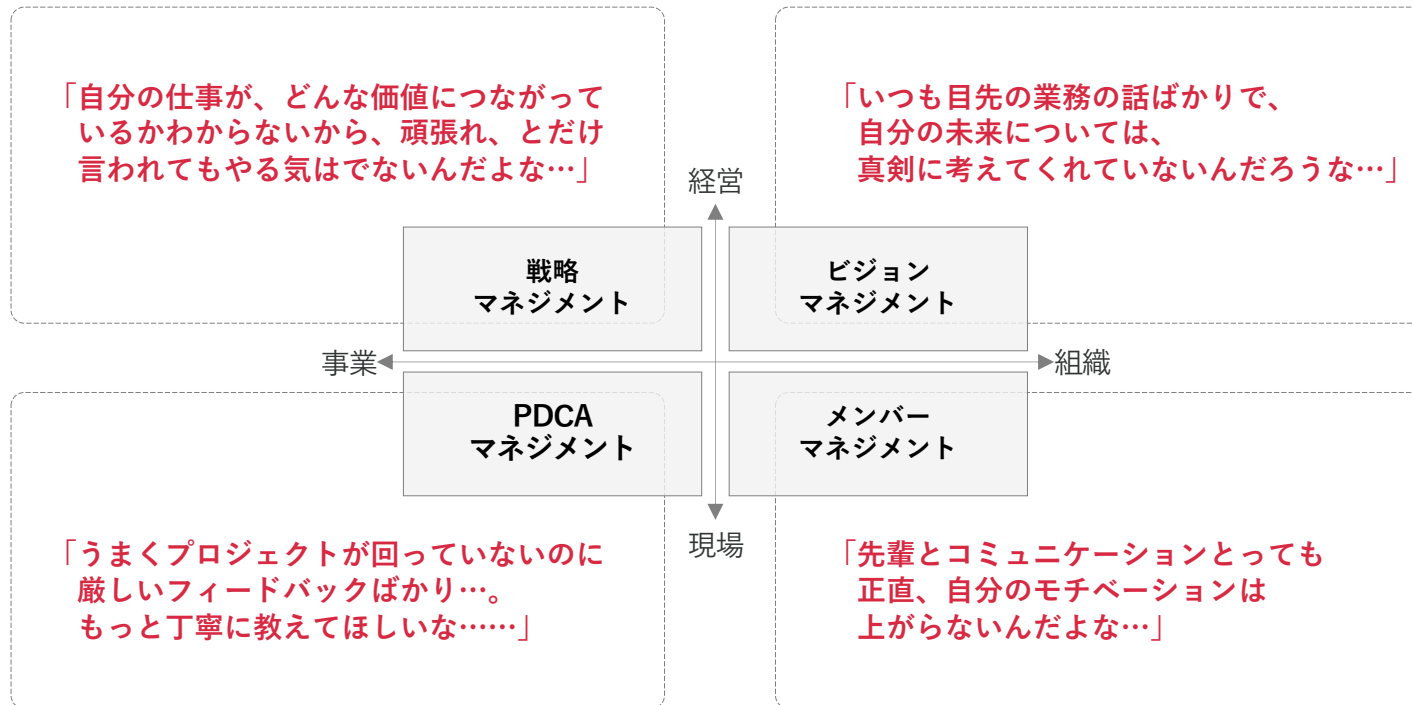
1on1に関してよく聞く悩み

多くの会社で取り入れられている1on1ですが、「何を話したら良いかわからない」「無意味な時間となっている」といった意見も多く見られます。なぜこうした意見が生まれてしまうのでしょうか。

それは、先にあげた4つの領域を正しくマネジメント

できていないことが原因です。下記に1on1でよく聞かれるメンバーの悩みとそれぞれに該当するマネジメント領域をまとめました。上司は1on1の際に、4つの領域を正しくマネジメント出来ているのか意識しながら面談をしていくことが大切です。

よく聞く悩み (メンバーからの声)



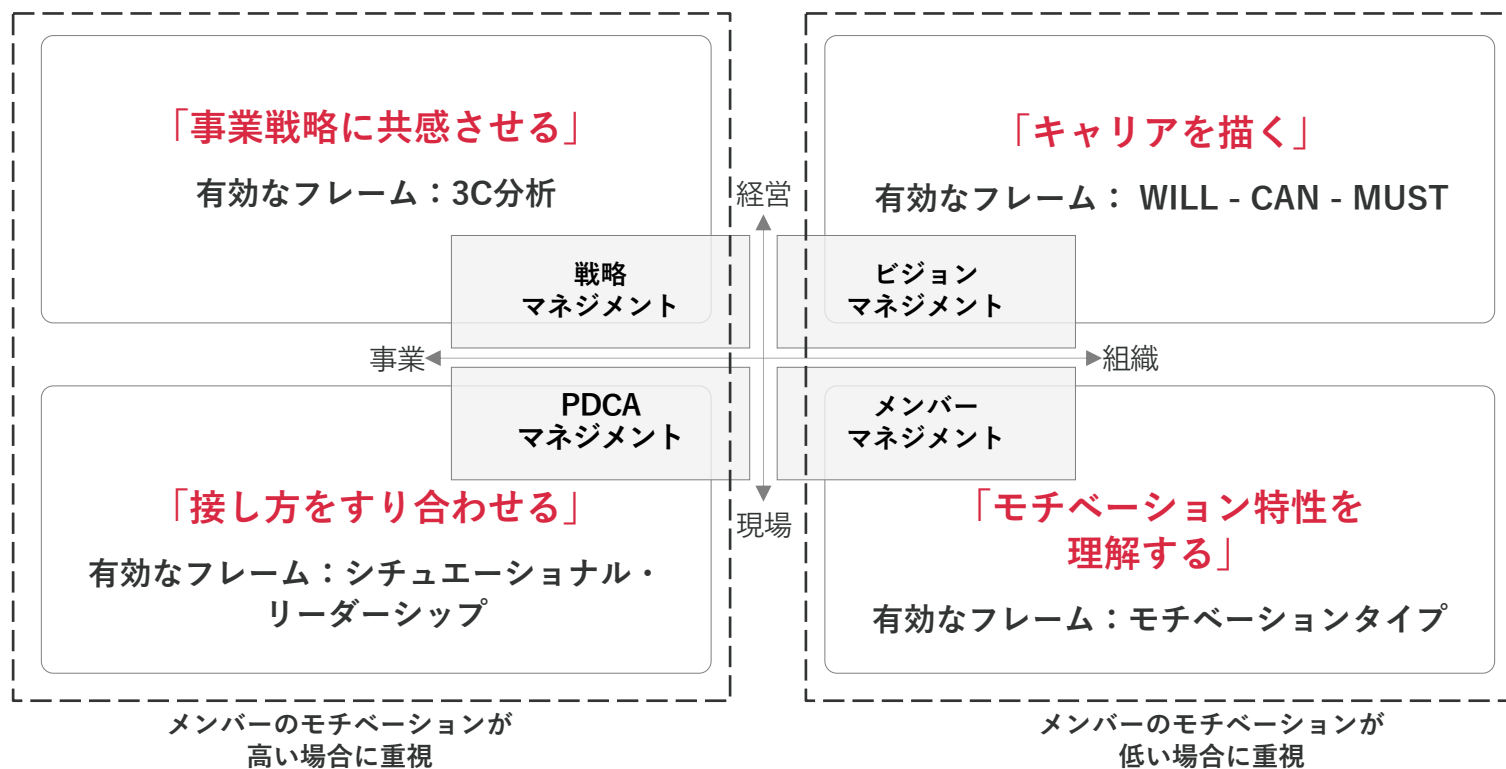
各領域に対する対処法

下記に各領域の課題を解決する対処法をまとめています。ビジョンマネジメントには「メンバーのキャリアを構築する」ことが、戦略マネジメントには「メンバーに事業戦略を共有する」ことが、PDCAマネジメントには「メンバーの能力を見極める」ことが、メンバーマネジメントには、「メンバーのモチベーション

特性を理解する」ことが重要です。

事業や組織の状態によって、4つのどの領域を重視するかは変わりますが、メンバーのモチベーションが低い場合は組織サイド(ビジョン・メンバー)を重視したコミュニケーションを、高い場合は事業サイド(戦略・PDCA)を重視とると良いでしょう。

各領域に対する対処法



(3)

1on1を効果的に行うためのポイント

モチベーションが低い場合①「モチベーション特性を理解する」

(メンバーマネジメント)

マネジャーが1on1の中で、メンバーマネジメントを行うにあたってのポイントは、「メンバーのモチベーション特性を理解する」ことです。リンクアンドモチベーションでは、「モチベーションタイプ」として4つに分類しています。これは人をアタック(達成支配型)、レシーブ(貢献調停型)、フィーリング(審美創造型)、シンキング(論理探究型)という4つに分類します。

人によって、何を大事にすべきか価値観は異なるため(=かけられて嬉しい言葉が変わるため)、コミュニケーションのすれ違いを生んでしまうことが多々あります。モチベーションタイプは、あくまで価値観の違いなので、自分がどんなタイプか、相手がどんなタイプか、相互に理解して話を進めていくことが、1on1を効果的に行う上で重要です。

アタック (達成支配型)

成功を収めたい。周囲に影響を与えたい。
意志薄弱な状態や人への依存を避けたい。

キーワード

勝／負
敵／味方
損／得

ポイント

- 明確な目標設定と達成状況
- ライバルの設定
- 権限責任の拡大

フィーリング (審美創造型)

新しいものを生み出したい。自分の個性を理解されたい。
平凡であること・同じことの繰り返しを避けたい。

キーワード

美／醜
苦／楽
好／嫌

ポイント

- アイデアや視点の評価
- 変革への期待
- 業務の変化や多様性

シンキング (論理探究型)

様々な知識を吸収したい。複雑な物事を究明したい。
勢いだけで走ること・無計画な状態を避けたい。

キーワード

真／偽
因／果
優／劣

ポイント

- 能力向上の学習機会
- 長所の活用機会
- エラーの許容

レシーブ (貢献調停型)

人の役に立ちたい。平和を保ち、葛藤を避けたい。
他者との戦いよりも協調を大切にしたい。

キーワード

善／悪
正／邪
愛／憎

ポイント

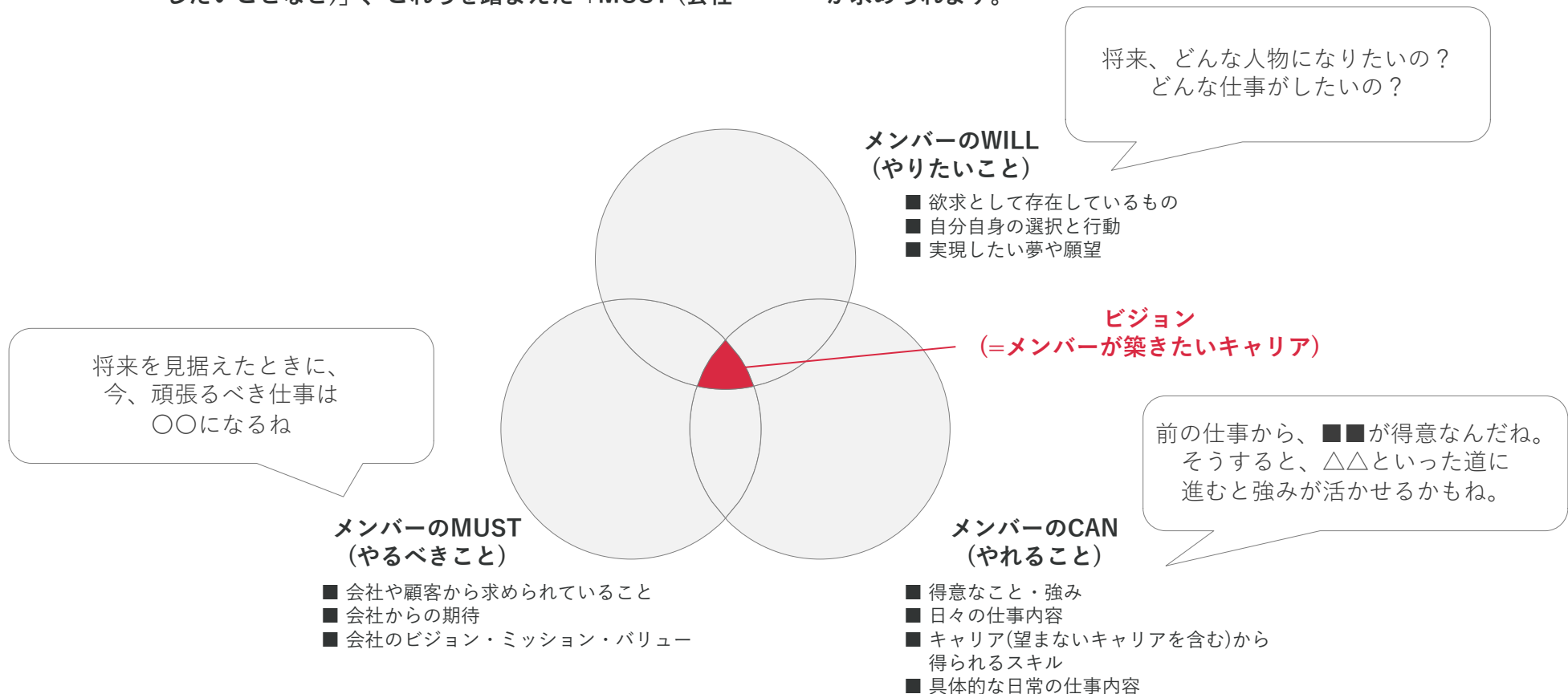
- 貢献への感謝と励まし
- 良好なチームワーク
- 同僚との交流機会

モチベーションが低い場合②「モチベーション特性を理解する」

(ビジョンマネジメント)

マネジャーが1on1の中で、ビジョンマネジメントを行うにあたってのポイントは「メンバーのキャリアを築く」ことです。その際に有効なフレームワークが「WILL - CAN - MUST」です。メンバーの現時点の「CAN (日々の仕事内容など)」、未来の「WILL (実現したいことなど)」、これらを踏まえた「MUST (会社

からの期待など)」の魅力提供を行い、WILL、CAN、MUSTのつながりが感じられるように、メンバーとコミュニケーションを取ることが重要です。1on1の中で部下のWILL - CAN - MUSTを把握し、将来のビジョンやこれから築いていきたいキャリアを描いていくことが求められます。



モチベーションが高い場合①「接し方をすり合わせる」

(PDCAマネジメント)

マネジャーが1on1の中で、PDCAマネジメントを行うにあたってのポイントは、「メンバーの能力を見極める」ことです。その際に有効なフレームワークが「シチュエーションル・リーダーシップ」です。下記の4パターンで上司としての関わり方が変わってきます。

①上司 できる×部下 できる：自由と責任を与えて任せるマネジメント、②上司 できる×部下 できない：対話を意識して励ますマネジメント、

③上司 できない×部下 できる：間違いを指摘して正すマネジメント、④上司 できない×部下 できない：具体的に手順を教えるマネジメント。

業務上の課題に対して、「できる／できない」の認識が上司と部下で異なることがあります。これら4つのどの状態にあるのかを、1on1を通じて上司-部下間で正しくすり合わせる必要があります。



モチベーションが高い場合①「事業戦略に共感させる」

(戦略マネジメント)

マネジャーが1on1の中で、戦略マネジメントを行うにあたってのポイントは、「メンバーに事業戦略を共有する」ことです。その際に有効なフレームワークが「3C(Company - Competitor - Customer)分析」です。「Customer (顧客・関連部署)」・「Competitor (競合)」・「Company (自社・自組織)」の三者の関係

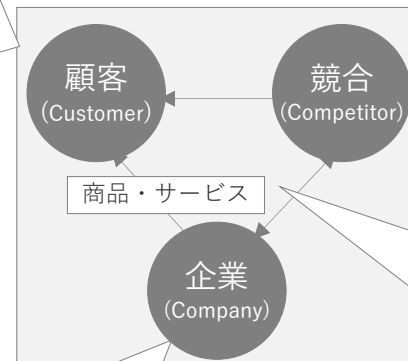
性を整理し、三者の関係性の中で競争優位性を考えます。自社・自組織の継続的な発展・成長のために、「顧客 (関連部署) から選ばれる理由」や「提供すべき商品・サービス」を明確にし、継続的に提供することが重要です。1on1の中で、これらの内容が正しく部下に伝わっているか、確認しましょう。

②どのような顧客に？

※メインターゲットは？サブターゲットは？
・法人（地域、業界、規模などの特徴は？）
・個人（地域、年齢、性別、職業などの特徴は？）
※顧客は何を求めているか？
※今後、積極的にターゲットとしたい顧客は？

③どこと競合して？

※同業種では？
※異業種では？
※潜在的な脅威という観点では？



④「顧客から選ばれる理由」 「提供すべき商品・サービス」は？

※顧客がこの企業の商品・サービスを選ぶ理由は？
※今後の展開を考えたときに、
何を顧客から選ばれる理由の源泉とするか？
※商品・サービスの内容やその特徴は？
※今後、提供したい商品・サービスは？

①企業・部署の強みや弱みは？

※現時点での数字から読み取れることはないか？
※ターニングポイントとなり得る内容はないか？
※今後、どのような状態にしていきたいか？

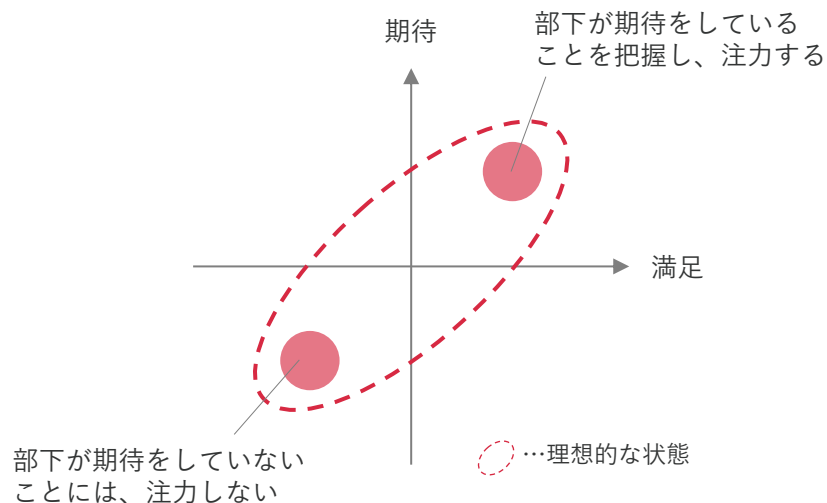
前提として大事な考え方

1on1を実践する前に、前提として大事な考え方を2つご紹介します。1つ目は「場の目的をすり合わせること」です。目的が上司と部下でずれてしまっていると、結果として良い面談の場になりません。ポイントとしては「期待×満足」のフレームを意識し、部下が求めていることに注力する意識を持つことが重要です。

2つ目は「普段から信頼を築いておくこと」です。人は信頼関係を築けていない相手には自己開示することはないため、最低限の信頼を得ておく必要があります。ポイントとしては「約束と実行」です。普段から上司が部下に対して、言行一致の姿勢を示すことで、信頼関係を築いておくことが重要です。

ポイント①

「場の目的」をすり合わせること



ポイント②

普段から「信頼」を築いておくこと



この前約束したこと、ちゃんと実行してくれるな。すごく信頼できる上司だな。

(3)

リンクアンドモチベーション
サービスのご紹介

リンクアンドモチベーションでは、1on1の効果向上・仕組み構築につながる管理職育成研修や制度構築構築コンサルティングを行っています。

管理職育成研修：管理職の方の課題に合わせた各種研修をご用意しています

マネジメントコミュニケーション研修

メンバーが働く理由と部下の思考・行動特性を理解し、効果的な動機付けを行うコミュニケーションを習得します。

【レジュメ】モチベーションの公式

【レジュメ】モチベーションの公式

【レジュメ】メンバーの「意思」を継続的に創出する

チューニング(方向付け)スキル 強化研修

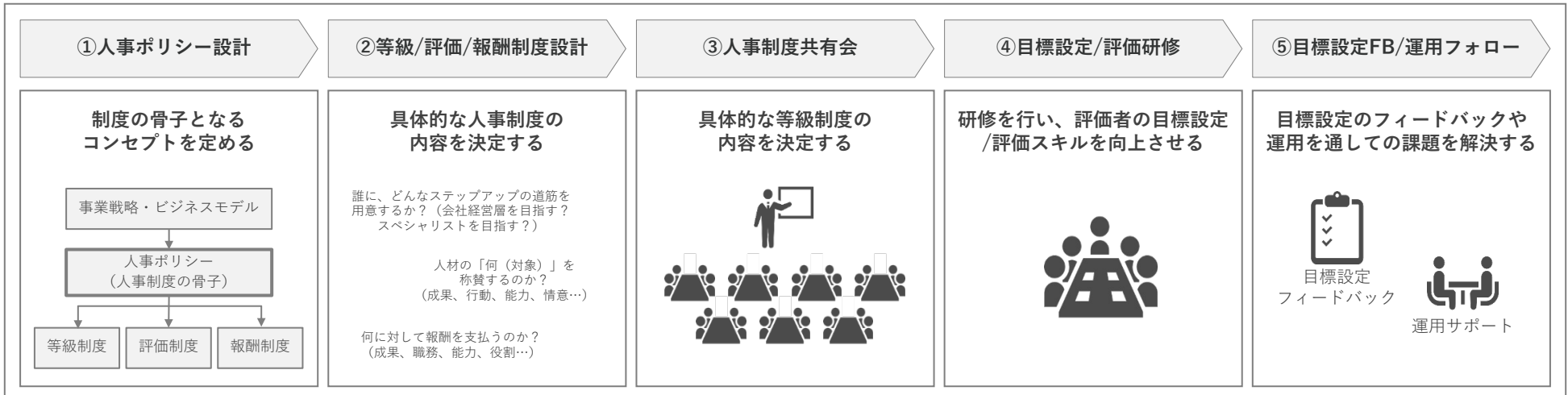
メンバーの行動を変えるために、「なぜメンバーはその行動をしたのか？」という「深層」を見抜き、望ましい方向への納得感を醸成するスキルを開発します。

【レジュメ】マネジメントの分類

【レジュメ】「なぜ」コミュニケーションの構造

【レジュメ】部下の思考を切り替える「ステップワークス」

人事制度構築コンサルティング：下記のフローを通して人事制度の構築・運用フォローを行います



組織に関すること、何でもお問い合わせください

無料セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせをする



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	381億円 (グループ全体) ※2019年12月期