

ダウンロード版

1on1導入パーフェクトガイド

～成果を出すための9つのSTEP～

株式会社CHANGE PLUS

P3 : introduction

P5 : STEP① : 1on1導入目的を明確にする

P6 : STEP② : ゴール（目標）を立てる

P7 : STEP③ : 実施計画を立てる

P9 : STEP④ : コーチングスキルを習得する

P11 : STEP⑤ : クライアントとしての経験を積む

P12 : STEP⑥ : 1on1導入を社内に告知する

P13 : STEP⑦ : 実施状況の観察をする

P14 : STEP⑧ : 振り返る

P15 : STEP⑨ : ブラッシュアップをする

P16 : おまけ 導入済み企業向けチェックシート

P17 : 最後に

本資料をダウンロードしていただき誠にありがとうございます。
この資料をとおして、皆さまの会社で1on1を導入する際のイメージが出来ましたら幸いです。

1on1は人材育成、組織開発において有効な手段である一方で、やり方を間違えてしまうと、組織や人のコンディションを悪化させてしまう可能性もあります。

導入したものの、成果が出なかった理由として以下の声がよく聞かれます。

- ・上手く進められない
- ・なかなか効果が出ない
- ・時間がない

それぞれの原因を探っていくと・・・

- ・上手く進められない⇒コーチングスキル、コーチとしてのあり方に課題
- ・なかなか効果が出ない⇒コーチングを受けた経験がないので、本当に効果があるのか不安
- ・時間がない⇒そもそも優先順位が低い⇒動機付けが浅い

などがあげられます。

以上のことから、根本的な原因として、動機付けと準備期間が不足していることが見えてきます。

なので、「とりあえず週1回20分間の1on1ミーティングをやってみよう！」や、「コーチングスキルの研修をやったから1on1始めよう！」などと、急いで導入してしまうことは避けていただけますと幸いです。

やり始めたら後戻りはできません。メンバーから、「1on1が苦痛だ」とか、「上司との関係が悪化した・・・」など、ネガティブなイメージを与えてしまったら、パフォーマンスの低下だけでなく、最悪の場合は離職にいたってしまうケースもあります。

1on1はメンバーの内省を支援し、内発的動機を喚起することで主体的な行動を引き出す効果があります。それは、「やらされ感」から脱却することだと言えるでしょう。目的意識を持ち、自ら考えることで、個々のアウトプット量が増え、組織としての集団知が高まります。また、上司部下のコミュニケーションが増えることで、相互理解が深まり信頼関係の構築が進むことも期待できます。適切な段取りを踏み、皆さまの組織において1on1が成長の原動力となることを祈願しております。

1on1を適切に導入するための9つのSTEP

ここからは、1on1を導入するために具体的に「何をすれば良いのか？」について触れていきます

STEP①：1on1導入目的を明確にする

まずは、1on1を何のためにやるのか？という目的を明確にすることをおすすめします。
1on1には、様々な効果が期待できますが、あれもこれもだと1on1を実施するマネージャーの間で認識のズレが出てしまい、現場ごとで運用に温度差が生じてしまいます。
また、目的の置き方は2パターンあります。
一つ目は、課題を解決するために1on1を導入するパターン
二つ目は、ありたい姿を実現するために1on1を導入するパターン
貴社の現状に合わせて、従業員の共感が高い目的を設定してください。

参考：
1on1によって
期待される効果



信頼関係



キャリア開発



成長支援



状況把握



定着率UP

STEP②：ゴール（目標）を立てる

目的が明確になったら、次にゴール（目標）を設定します。
目的は「これを実現したい！」や、「こんな組織にしたい！」など、定性的な表現で構いませんが、ゴールに関しては可能な限り定量化されることをおすすめします。

◆ゴール設定例

離職率〇%低減

事業改革提案〇件/年

役職者への任用を〇年後に〇名

また、定量化するのが難しい場合は、曖昧な表現は避けて
認識のズレが起こらないようにして下さい。

◆曖昧な表現例

徹底する、たくさんの、〇〇を高める、など人によって捉え方が異なる

◆マイルストーン（中間目標）を設定する

最終的なゴールだけでなく、年度ごと、半期ごとなどでマイルストーン
を設定し、適宜進捗状況をオープンにすることをおすすめします。



STEP③：実施計画を立てる

1on1の導入目的と目標が決まったら、どのように実施をするのか計画を立てます。

◆開始時期

いつから1on1を全社展開するのかを決定します。

早いに越したことはありませんが、STEP④以降の準備をしっかりと行ってからスタートされることをおすすめします。

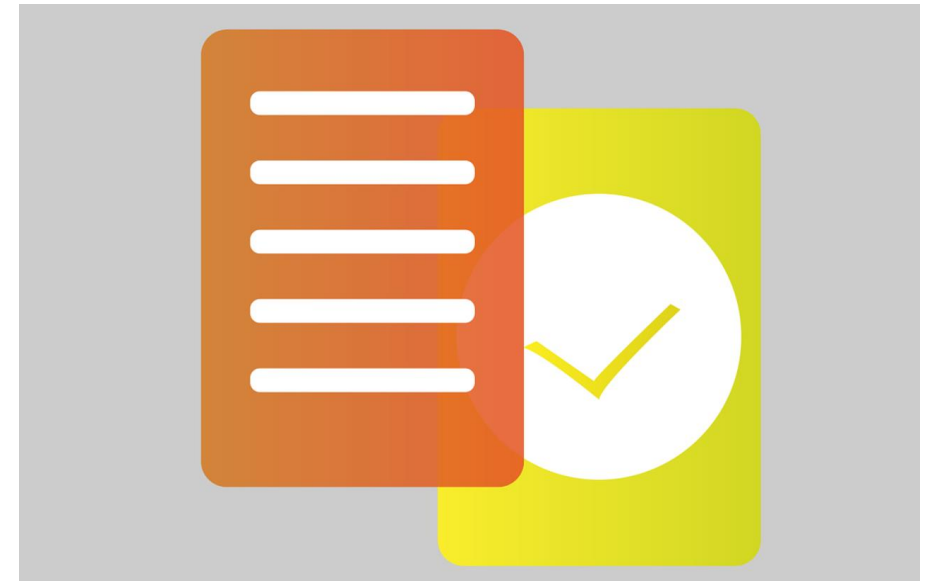
◆実施タイミング

1on1をどの程度の頻度、時間で行うのかを決めます。

基本的には、会社からは最低ラインだけを決めておき、実際に、どの程度実施するのかは現場が決めるスタイルが良いでしょう。※最低月1回、推奨2週に1回30分、など

◆実施状況の集約

全体での実施状況は、振り返りでも使うので細かく把握したいところですが、現場に過度に負荷をかけてしまうと、1on1に対してネガティブな印象を持たれてしまいます。実施の有無、実施した感触、+コメント欄程度にとどめるのが良いでしょう。



STEP③：実施計画を立てる

全体的なスケジュールについても、ざっくりとまとめられることをおすすめします。

施策（大）	施策（小）	担当・対象	2022年												
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
1on1導入目的の検討	ボード会	人事部、関連各部門	○												
1on1導入目標の設定	ボード会	人事部、関連各部門	○												
MGR層の教育	研修会社の選定、プログラム策定	人事部		○											
	コーチング研修実施	人事部、各部門MGR職			○	○									
	相互コーチングの実施	各部門MGR職				○	○	○							
	振り返り研修	人事部、各部門MGR職								○					
全従業員への周知	オンライン説明会	人事部									○				
	フォローアップホットライン	人事部									○	○			
1on1実施		各部門MGR職、メンバー										○	○	○	○
定期振り返り	振り返りミーティング	人事部、各部門責任者、MGR職													○

STEP④：コーチングスキルを習得する

1on1を中心となって行うメンバーへの、コーチングスキルの習得機会を用意します。

◆内製で実施

社内で既に研修プログラムがある場合は、そちらで実施しましょう。

◆研修会社に外注

コーチングの基礎を学ぶ場合は、研修会社によってプログラムに大きな差異はないと思われます。

なので、研修会社選定の観点は以下3点となります。

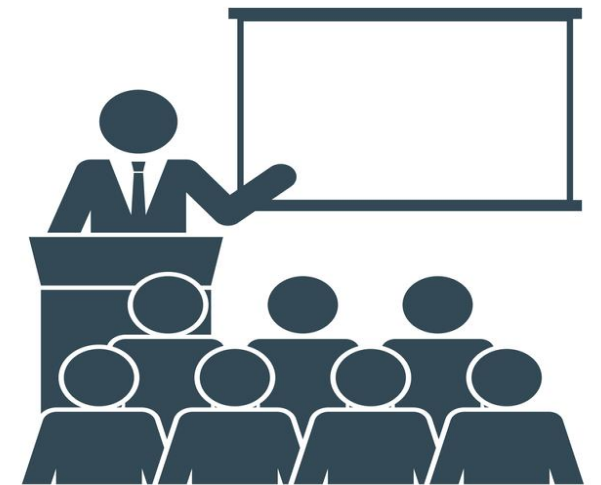
・講師自身が、コーチとしての経験が豊富か？

くわえて、クライアントとしての経験があるか？

・研修後に、受講者に対してコーチングセッションを受けさせる場合は、コーチを準備出来るか。（量と質の両立）

・1on1導入後も、コンサル的に伴走してくれるか。

※定期的に振り返りの場に同席し、軌道修正やブラッシュアップのポイントを示唆する



STEP④：コーチングスキルを習得する

弊社のコーチングプログラムタイムライン※一部抜粋

- ◆コーチングの全体像
- ・コーチングとは何か？
- ・その効果は？
- ◆傾聴、承認、フィードバック
- ◆開いた質問、閉じた質問
- ◆問を立てる
- ◆GROWモデル、SMARTゴール
- ◆コーチとしてのあり方

自社プログラム作成の参考にして下さい。

コーチング：全体像	コーチングについての説明	講義
	成果を出すために必要なことは？	インタラクティブ
	解説	講義
	あなたにとっての幸せって？	インタラクティブ
	解説	講義
	バッファ	
	休暇	
コーチング：聴く	傾聴	講義
	トリオワーク解説、ワーク（1回目）	トリオ
	解説	講義
	ワーク（2回目）	トリオ
	解説	講義
	バッファ	
	ランチ	
コーチング：問の種類	問の種類	講義
	ペアワーク①説明、ワーク	ペア
	解説	講義
	ペアワーク②説明、ワーク	ペア
	解説	講義
	振り返り	個人、グループ
	バッファ	
	休暇	
コーチング：問を立てる	ケーススタディワーク説明、ワーク	個人、グループ
	解説、GROW、SMART、テンプレート	講義
	デモンストレーション	デモスト
	質疑	インタラクティブ
	バッファ	
	休暇	
	ロールプレイ1人目	トリオ
	ロールプレイ2人目	トリオ
	バッファ	
	休暇	
	ロールプレイ3人目	トリオ
	振り返り	個人、グループ
コーチング：あり方	コーチとして大切なあり方は？	個人、グループ
	解説	講義
	振り返り	個人、グループ
	will-can-must	講義

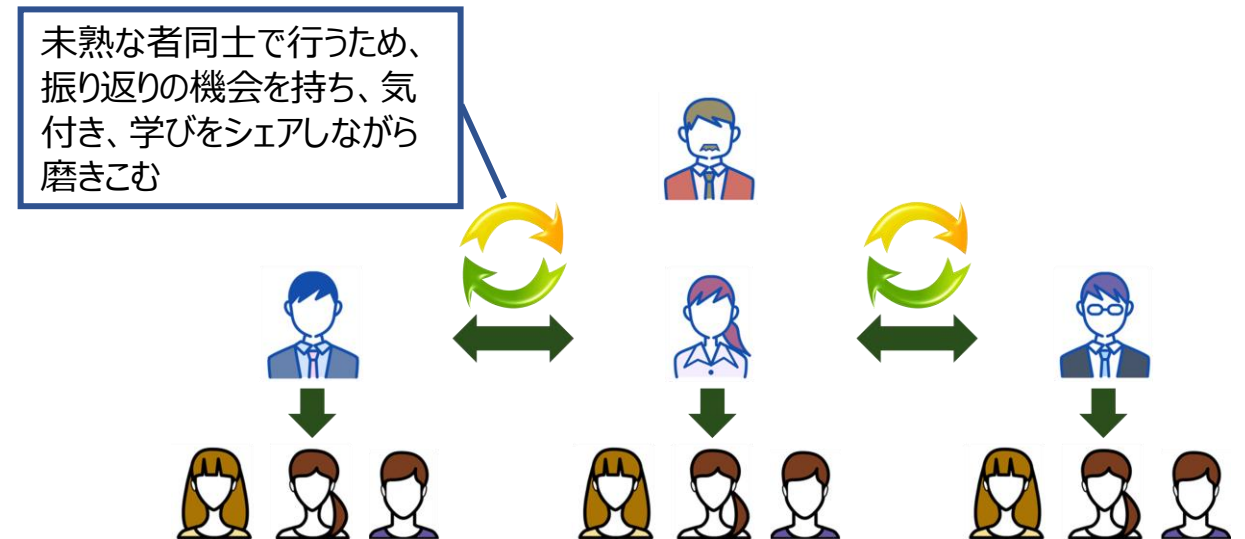
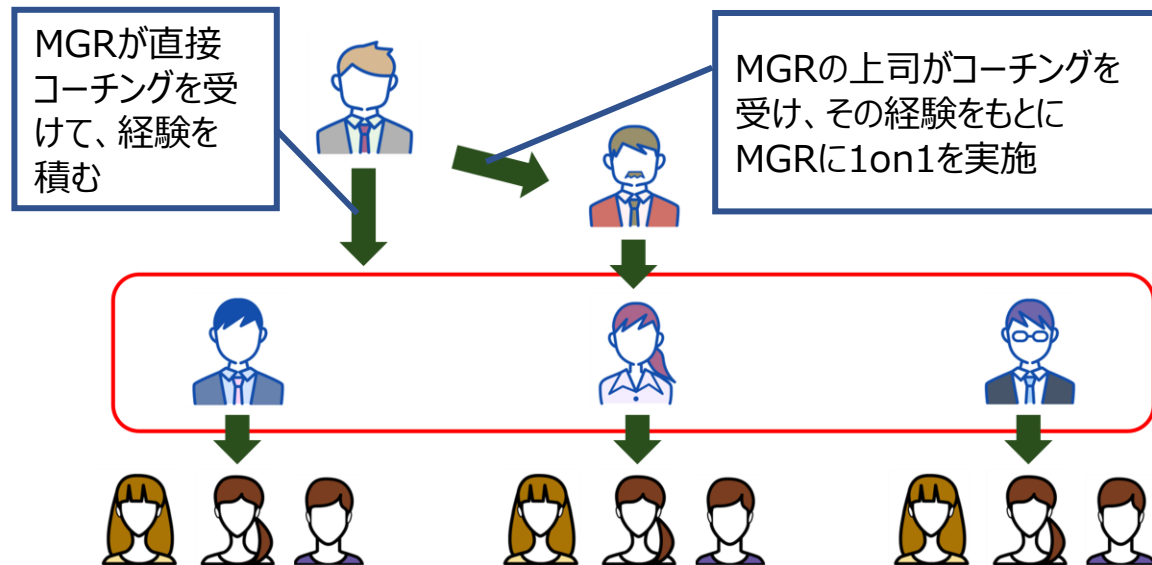
STEP⑤：クライアントとしての経験を積む

さて、コーチングスキルのインプットが終わったからと言って、では、早速1on1を始めよう！というわけにはいきません。

これからメンバーに対して1on1を行うMGR自身が、まずはクライアントとしての経験を積む必要があります。自身が経験したことのないコーチングを、メンバーに実施するのはあまりにハードルが高いからです。少なくとも3か月で計6回程度のセッションを経験されることをおすすめします。

◆パターン1：外部コーチを入れる

◆パターン2：MGR同志で相互コーチング



MGRがクライアントとしての経験を積んで、いよいよここから全体導入のスタートです。その前に、新しい取り組みを始めるわけですから、従業員の理解が必要です。紙面だけで「1on1やります！」と一方的に伝えるのではなく、社長や役員、人事の責任者など、影響力がある方が自らの口から運用にあたっての想いや、期待を語られることをおすすめします。

◆agenda例：オンラインにて実施

- ・1on1導入の背景や狙い
- ・運用方法について
- ・社長や役員からのコメント
- ・質疑応答

※30分～60分程度

◆フォローアップ窓口の設置

運用開始後も、相談や問題を吸い上げやすいようにフォローアップの窓口を設置されると良いでしょう。



STEP⑦：実施状況の観察をする

1on1の全社展開が始まったら、ここからが本番です。

1on1を成果に繋げるために、実施状況を観察しなければなりません。

とはいえ、ただでさえ忙しくしている現場のマネージャーたちです。1on1という仕事が単純にアドオンされたわけですから、忙しさは熾烈を極めることになります。

過度な報告義務は、彼らのモチベーションを低下させることになってしまいます。日常の中では、最低限の報告にとどめて、なるべく運用の負担をかけないようにしましょう。

◆パターン1：実施ごとに状況報告

- ・実施日
- ・誰と実施したか
- ・1on1を実施しての感触

◆パターン2：振り返り会の直前にまとめてレポート提出

※内容はパターン1と同様

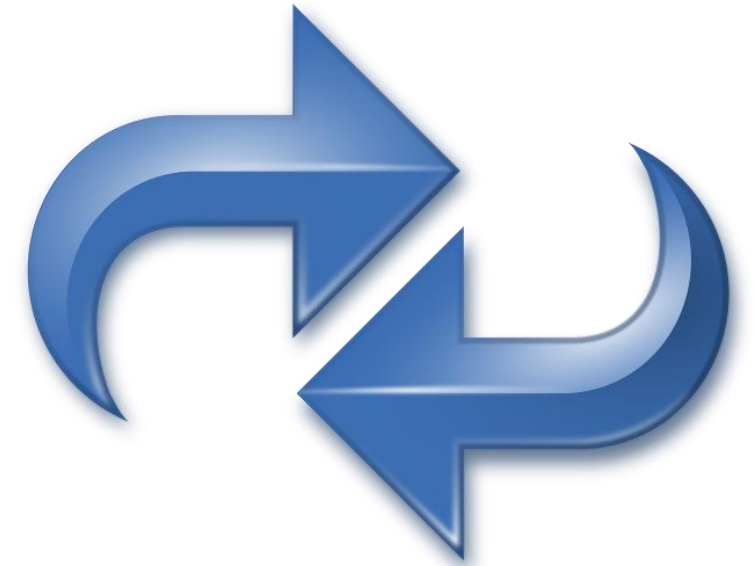
くわえて、1on1を受ける側からのアンケートも定期的（半期に1回程度）にとられると良いでしょう。※率直な感想、気づきや学び、自身の変化について、上司との関係性について、など。



四半期から半期のタイミングで、振り返り会を実施しましょう。
その際の論点は以下となります。

◆振り返り会での論点

- ・1on1は、予定通り実施できたか？
- ・1on1をやってみて気付いたことは？
- ・1on1を進めるうえで難しいと感じたことは？
- ・goodナレッジ、badナレッジのシェア
- ・実施者（マネージャー）と、メンバーの認識の差（アンケートを参考に）
- ・目標進捗の共有 ※例えば、離職率を目標に置いている場合は離職状況など



振り返り会は、人事部の1on1担当者と、現場で実施しているマネージャーは参加必須です。
マネージャーの人数が多い場合は、数回に分けて少人数で行い、一人ひとりの発言機会を確保されることをおすすめします。

振り返り会で顕在化した課題をつぶし込む作業です。

想定外の課題が出てくると思われますが、ひとつずつ対処していきましょう。

以下は、よくある課題とそれらに対する対処法です。

※あくまでも一般的な見地からの対処法となりますので、参考程度に留めていただければと思います。

・1on1の時間がとれない

⇒当月の自身のスケジュールを公開して、「ここは1on1可能だよ」という余白を共有しましょう。そのうえで、メンバーが自ら、そのスケジュールに1on1の予約を書き込む形式にすると良いでしょう。

・何を話してよいかわからない

⇒質問例がのっているコーチングのテンプレート（GROWやSMART）を使うことをおすすめします。※弊社のテンプレートでよろしければご一報いただければメールにて共有いたします。

・メンバーが嫌々参加している

⇒安心安全な場所にするのを心がけましょう。まずは自分が話し過ぎていないかチェックしましょう。また、会社を離れてカフェで実施するなど、雰囲気を変えてみることも有効です。

※チェックを入れましたら、該当するページにお進みください



- 1on1導入の目的、目標が明確になっている 5P
- 1on1の導入、実施計画は、現場任せになっておらず、全体のスケジュールが明確になっている 7P
- 1on1実施者（マネージャーなど）に、コーチングのトレーニングを行っている 9P
- 1on1実施者（マネージャーなど）は、継続的な1on1を受けた経験がある 11P
- 社内で1on1の実施要項や目的が共有されている 12P
- 実施状況を把握するための仕組みがある 13P
- 1on1に関する相談窓口が設置されている 13P

簡単にではございますが、1on1導入に必要なプロセスを9つのSTEPとしてご紹介させていただきました。

各プロセスは、必要に応じて入れ替えながら貴社に最適な運用としていただければと思います。例えば、「社内への告知は早い方が良い！」という場合は、STEP③の後に、“STEP⑥：1on1導入を社内に告知する”を差し込むのもアリです。

繰り返しになりますが、1on1を組織の力に変えるためには、しっかりとした準備期間が必要です。しかも、効果がすぐに出るものでもありません。

一方で、マネジメント変革や組織開発を後回しにしても、近い将来行き詰ってしまうのは明白です。

社内に眠っている多様な個性を引き出し、組織が持続的に成長するためのエンジンとするためにも、1on1は着火させるに十分な役割を果たしてくれるはずです。

もし、迷っているなら、時間がかかるだけに早めに動かれることおすすめします。

最後に、この資料が、何かしらのお役に立てましたなら何よりです。

最後までご覧いただき、誠にありがとうございました。
1on1導入をご検討の際は、どうぞお気軽にお問い合わせください。

株式会社CHANGE PLUS

 03-6279-1327 Mon-Fri 10:00-18:00

welcome@changeplus.co.jp

<http://changeplus.co.jp>

changeplus