

失敗事例に学ぶ「1on1」実践のポイント

DVD教材セット活用のご提案

上司向け『上司と部下がペアで進める1on1』
部下向け『経験を成長につなげる1on1』



PHP

PHP研究所

「1on1」の失敗には共通点がある？！

部下の育成効果、業務への波及効果が高いことから注目され、「1on1」は近年広く普及しつつあります。ところが普及が進むにつれ、次のような失敗例が報告されています。

【1on1の失敗事例】

- ◆ 上司も部下も「忙しい」と言って、気がつけば面談の機会が自然消滅していた
- ◆ 仕事の話ではなく「雑談タイム」になってしまった
- ◆ 上司が「昔の武勇伝」を語る時間になってしまった
- ◆ 15～30分の会話のつもりが、気づけば上司が2時間も“演説”していた
- ◆ 部下が「急ぎの仕事が……」とあって面談をドタキャンした
- ◆ オンラインで実施しようとしたが、上司が不慣れでうまく接続できなかった
- ◆ 部下がにぎやかな場所において、オンラインで会話が成立しなかった



これではせっかく始めた「1on1」が機能しないどころか、かえって苦痛の種になってしまうでしょう。でも、こうした失敗事例を分析すれば、きっと成功のポイントが見つかるはずです。

「1on1」がうまくいかない理由① 定義や目的が浸透していない！

「1on1」が失敗する原因となっている典型的な誤解を3つご紹介します。

〈誤解その1〉 成功するかどうかは上司の問いかけ次第である

「1on1」とは「部下が話したいことを話す時間」であり、部下の側に話したいことがなければ面談は成り立ちません。ただ上司がうまく問いかければよいというわけではなく、「事前に」部下が自分の経験を振り返り、ミーティングで何を話したいのかを決めておくことが非常に重要です。

〈誤解その2〉 要するに「面談」である

「1on1」は、その場の面談だけで終わらせるべきではありません。「事前の振り返り（＝経験学習）」や「ミーティング本番での中身のあるやり取り」、さらに「事後、何をやるべきかを部下自身が決断し、学んだことを実践する」という一連のプロセス全体を重視することで、「1on1」の質を高めていくことができるのです。

〈誤解その3〉 直接面談もリモート面談も同じである

在宅勤務が増えたことで、ビデオ通話を使ったリモート面談が行われることが多くなっています。会社のミーティングルームとは異なり、「静かな環境からアクセスする」「イヤホンやマイクを準備する」「ソフトウェアを確実に使えるようにしておく」「事前に接続テストを行う」といった技術的な工夫が必要です。また在宅勤務で部下の動きが見えないため、上司は通常よりも「聴くパート」を増やし、どんな仕事をしているかを正確に把握するよう努めることも大切です。

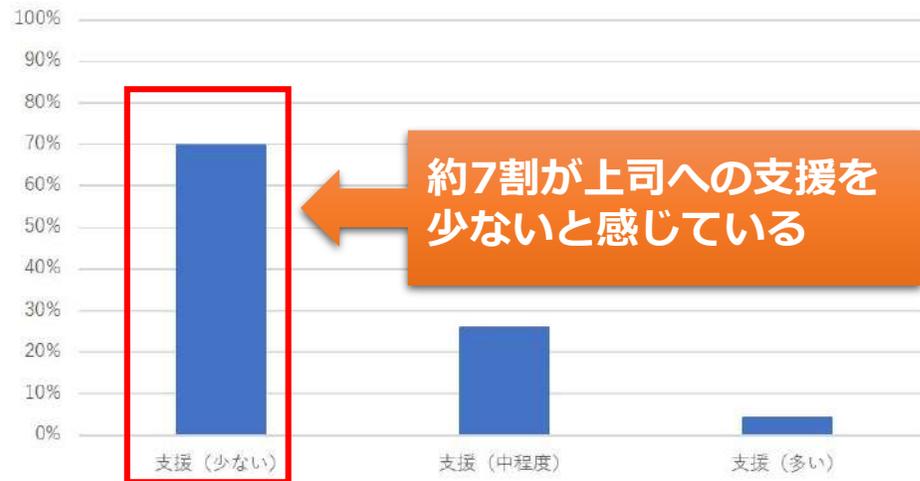


「1on1」がうまくいかない理由① 部下への支援が足りない！

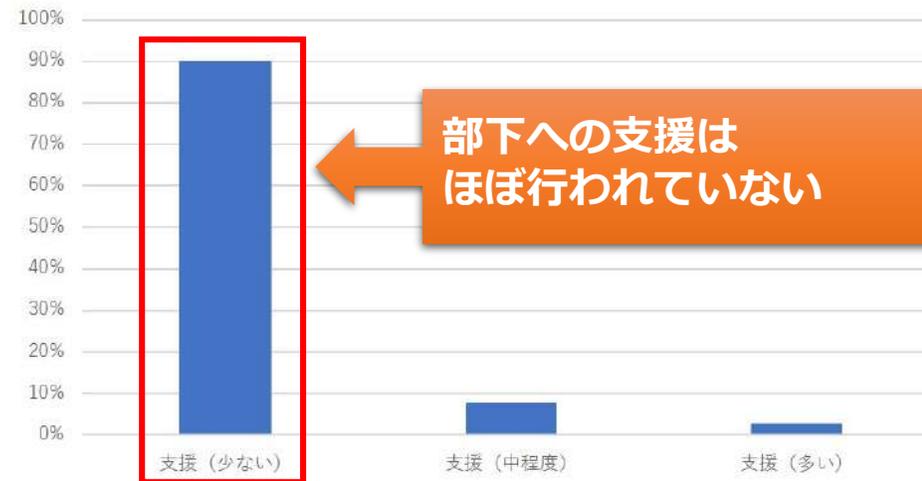
「1on1」がうまくいかないもう一つの理由に、**部下（メンバー）への教育が行われていない**ことがあります。弊社が主に人事部門の方々を対象に実施した下記の調査からも、その実態が読み取れます。

「1on1」は、上司と部下の共同作業です。十分な効果を上げるには、双方への教育が欠かせません。部下（メンバー）に「1on1」の目的や意義を理解させるとともに、**スキル習得の機会を用意**し、十分に準備をして臨むことで、はじめて効果が得られ、制度として定着させることができるのです。

上司に対する会社からの支援



部下（メンバー）に対する会社からの支援



中原淳氏のオンライン講演会「1on1の失敗学」（2020年10月）開催後のアンケート結果。

「1on1推進にあたって、上司と部下に対して、会社側がどの程度の支援（サポート）を行なっていますか？」という設問に対して「少ない」「中程度」「多い」から一つ選んで回答（N=258）。左のグラフが上司に対する支援、右が部下に対する支援の回答割合。

「1on1」を実効性のある取り組みにするために

PHP研究所では「1on1」が期待される効果を最大限に発揮するための土台として人材開発・組織開発の第一人者である中原淳氏（立教大学経営学部教授）とともに「1on1の定義」を見直しました。

【一般的な1on1の定義】

- ・ 会社が実施する施策
- ・ 上司が部下を呼んで実施する面談



主体は会社・上司

【中原淳氏×PHP研究所の1on1の定義】

- ・ 部下の行動の振り返りを、上司と部下がペアで行ない、お互いの成長につなげる人材育成の手法



主体は部下。

そのうえで、会社・上司も伴走する

「1on1」成功のポイント

- ◆ 「1on1」の主人公は「会社」でも「上司」でもなく「部下」という認識
- ◆ 部下側の積極的な参加を促すための意識づけ、スキルの教育

中原 淳 (なかはら・じゅん) 氏 プロフィール



立教大学 経営学部 教授（人材開発・組織開発）。立教大学大学院リーダーシップ開発コース主査、立教大学経営学部ビジネスリーダーシッププログラム（BLP）主査、立教大学経営学部リーダーシップ研究所副所長などを兼任。博士（人間科学）。

北海道旭川市生まれ。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学講師・准教授などをへて、2018年より現職。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人材開発・組織開発について研究している。

民間企業の人材育成を研究活動の中心におきつつも、近年は、横浜市教育委員会との共同研究など、公共領域の人材育成についても、活動を広げている。一般社団法人 経営学習研究所 代表理事、特定非営利活動法人 Educe Technologies 副代表理事、認定特定非営利活動法人カタリバ 理事。認定特定非営利活動法人フローレンス 理事。

著書は、『職場学習論』『経営学習論』『人材開発研究大全』（以上、東京大学出版会）、『研修開発入門』『研修開発入門「研修転移」の理論と実践』（共著）、『組織開発の探究』（共著）、『女性の視点で見直す人材育成』（共著）（以上、ダイヤモンド社）、『駆け出しマネジャーの成長論』（中央公論新社）、『残業学』（共著、光文社）、『フィードバック入門』『実践！ フィードバック』（以上、PHP研究所）など多数。

PHP研究所の「1on1」映像教材ラインナップ

PHP研究所では、「1on1」について、上司教育用、部下（メンバー）教育用の映像教材をご用意しています。同じ内容で実践的に学ぶため、職場導入にお役立ていただけます。



上司向け

DVD

『上司と部下がペアで進める1on1』

「部下のための1on1」の具体的な実践法とそれを支える理論を習得

- ・ 人材育成の基本的な知識(経験学習モデルなど)
- ・ 1on1の3つのステップ(①準備→②面談→③行動)
- ・ 失敗事例=陥りがちなケースの把握



部下（メンバー）向け

DVD

『経験を成長につなげる1on1』

成長スピードを上げる「振り返り」の重要性を学習。メンバー目線での1on1の進め方を習得

- ・ 振り返りの大切さ / 振り返りの方法
- ・ 1on1の意義・目的 / 1on1の進め方
- ・ 1on1の失敗例
- ・ 1on1の基本的な会話例ドラマ

同じシチュエーションのケースドラマで解説

上司とメンバーが同じ言葉で「1on1」を理解できるため、職場への導入がスムーズに！
上司と部下を同時に教育することで教育効果が高まります。

部下向けDVD教材『経験を成長につなげる1on1』



監修：中原 淳（立教大学経営学部 教授）

税込価格：66,000円（本体価格 60,000円）

構成：DVD-VIDEO 1枚・活用の手引き

収録時間：約52分



デモムービー公開中！

<https://hrd.php.co.jp/dvd/detail.php?code=l1-1-064>

部下（メンバー）の「振り返る力」を高め 成果を出すプロセスを学びます

収録内容

【PART1】自分で経験を振り返る

仕事でうまくいかない経験をした2人の主人公。先輩から「振り返りをしてみたらどう？」とアドバイスを受け、その方法を学びます。
なぜ振り返りが大切なのか/振り返りのポイント/振り返りのサイクル ほか

【PART2】1on1で経験を振り返る

会社で1on1を導入することになった二人。「自分たちは振り返りができている。1on1は必要ない」と感じていますが…
1on1の目的と意義/1on1の進め方/1on1の失敗例/1on1を通じて社会人のキャリアを考える ほか

【PART3】1on1の典型例

1on1の典型的な会話例を紹介。実際にどのような会話が行われているかを知ることは、準備や実践において効果的です。

上司向けDVD教材『上司と部下がペアで進める「1on1」』



監修：中原 淳（立教大学経営学部 教授）

税込価格：66,000円（本体価格 60,000円）

構成：DVD-VIDEO 1枚

収録時間：約80分



デモムービー公開中！

<https://hrd.php.co.jp/dvd/detail.php?code=l1-1-061>

大切なのは面談だけではない！ 失敗しないためのポイントを解説

収録内容

【PART1】人の成長に欠かせない「経験」

人材育成のもっとも重要な考え方である「経験学習」について、ドラマとナレーション、中原淳氏の解説で学びます。「1on1」を実施する上司にとって必須の知識が習得できます。

【PART2】振り返りを成長につなげる「1on1」

「1on1」の成否を決定づける面談前後を含めた3つのステップについて解説しています。また「1on1」は他人の様子を見て学ぶのが一つの方法です。典型的な「1on1」の流れをドラマで確認していただけます。

【PART3】失敗例から考える「1on1」のポイント

「1on1」の失敗事例ドラマを視聴し、改善点を考えていくパートです。中原淳氏がドラマの解説をしています。

- ケース1 1on1を軽く考えている／ケース2 1on1は誰のために？
- ケース3 情報が足りない部下との1on1／ケース4 1on1は何のために？
- ケース5 オンラインでの1on1

動画データご活用について

DVD教材をご購入の場合に限り、イントラネット等での配信に対応した動画データの提供を承ります。

(利用料金) DVD : 66,000円 (税込) + 動画データ利用料 : 396,000円 (年間/税込)

(納品形式) wmv または mp4

※ご希望の方は、お申し込みの際に備考欄にお書き添えいただくか、弊社まで直接ご連絡ください。

※動画データの利用は1年間となります。

1年間を超えて動画データを利用される場合は、更新手続きが必要です。

お手数ですが弊社までお申し出ください。

※ご提供した動画データの配信は、一法人内のみとさせていただきます。





●お問い合わせは _____

株式会社 P H P 研究所 産業教育普及部

[東京] 〒135-8137 東京都江東区豊洲5-6-52 N B F 豊洲キャナルフロント11階
(TEL) 03-3520-9632

[京都] 〒601-8411 京都市南区西九条北ノ内町11
(TEL) 075-681-5419

email: sangyo@php.co.jp