

人事担当者
マネージャー
向け

1on1 ミーティング ハンドブック

1on1の効果を上げる対話スキルや
「話したいことがない」相手への対応もわかる!

はじめに

近年、企業において **1on1ミーティング**の導入が広がっています。

読者の中には、既に 1on1 ミーティングの社内導入が決まり、具体的な実施に迫られているマネージャーの方もいらっしゃるかもしれません。

1on1 ミーティングは、いつもメンバーと交わしているコミュニケーションや定例会議とどう違うのでしょうか。本 eBook では、1on1ミーティングの導入手順や上司が気をつけたいポイント、ミーティングの効果を上げる対話スキルを詳しく解説します。

監修者



八木 香

ビジネスコンサルタント

株式会社パラスアテナ 代表取締役 | ポラリス・キャピタル・グループ株式会社 非常勤顧問 | 日本カウンセリング学会 カウンセリング心理士

ソニー株式会社、ポラリス・キャピタル・グループ株式会社を経て独立。人材開発を中心とした企業トップへのアドバイザー業務、管理職へのリーダーシップ研修やコーチング、働く女性へのメンタリングサービス等に従事。

目次

はじめに	2
1.1on1 ミーティングの基礎知識	4
1on1 ミーティングの目的.....	4
1on1 ミーティングの頻度.....	5
2.1on1 ミーティングの効果	6
上司にとっての 1on1 ミーティングのメリット	6
メンバーにとっての 1on1 ミーティングのメリット.....	7
チームにとってのメリット	7
3.1on1 ミーティングの進め方	8
1. テーマの設定.....	8
2. 目標・現状・選択肢の検討	9
3. 行動計画の策定	10
4. 上司に必要な 1on1 ミーティングの対話スキル	11
1. ティーチング（上司がメンバーに教えること）.....	11
2. コーチング（答えをメンバーから引き出すこと）.....	12
3. フィードバック（メンバーの行動に対して上司が意見を伝えること）.....	13
5.1on1 ミーティングがうまくいかない時は.....	16
「傾聴」を意識的に行う	16
「話したいことがない」相手への対応.....	16
6.1on1 ミーティングの効果を上げるテクニック	20
基本は 5 つの基礎スキル.....	20
相手の成長を促す 5 つの応用スキル	23
おわりに	26

1. 1on1ミーティングの基礎知識

1on1ミーティングは、**上司とメンバーが定期的に行う1対1の「対話」**のことを指します。

「対話」とは

お互いが平等な立場で自由に考えを述べ合い、物事の「意味」について共通の理解を創り出すことです。

基本的に上司とメンバーは上下関係にあります。1on1ミーティングでは、上司が一方向的に指示したり自分の考えを伝えるのではなく、相手の考えを引き出し、**その人らしい成長とは何か**を共に考えて、**自発的な行動を促す**ことが主眼となります。

1on1ミーティングの目的

1on1ミーティングの目的は「**会社の持続的成長のために、『対話』を通じて相手のやる気を引き出して成長を促すこと**」です。

1年や半年ごとの人事面談だけでは、メンバーの成長をサポートする施策として十分とは言えません。よりきめ細かく具体的なサポートを提供するために、1on1ミーティングは効果的な施策です。

マネージャーの最重要任務である「人材の育成」

会社は、達成すべき目的に向けて持続的に成長することを至上命題としています。会社の目的を実現する**人材を育成することは、マネージャーの最重要任務の一つ**です。

マネージャーが個人として優れた成果を出すことは重要ですが、それだけでは組織の持続的な成長にはつながりません。マネージャーの一番の役割はメンバーを育成することです。これにより、組織全体として大きな成果を出すことが可能になります。

この**人材育成を支えるのが1on1ミーティング**です。これはメンバーの成長を促す上で非常に重要なツールとなります。



相手の自発性を促す

メンバーが一人前の人材として活躍していくには、いちいち上司から指示されなくても能動的に判断して行動し、**自発的に成長し続ける姿勢を育成することが重要です。**そのためは、メンバーのやる気を引き出して、成長志向になるよう促していくのが一番です。つまり **1on1 ミーティングによって「相手の自発性を促す」**ことを目指すのです。

1on1 ミーティングの頻度

1on1ミーティングの具体的な頻度や所要時間については、あらかじめ**決められた頻度で定期的に行い、また1回あたりの時間の目安も決めておくことが重要です。**

通常、メンバーの側からは、よほどの突発事項が起こらない限り、上司からのミーティング要請を断ったりキャンセルしたりはしません。**1on1ミーティングを継続できるかどうかは、上司次第**と言えるでしょう。

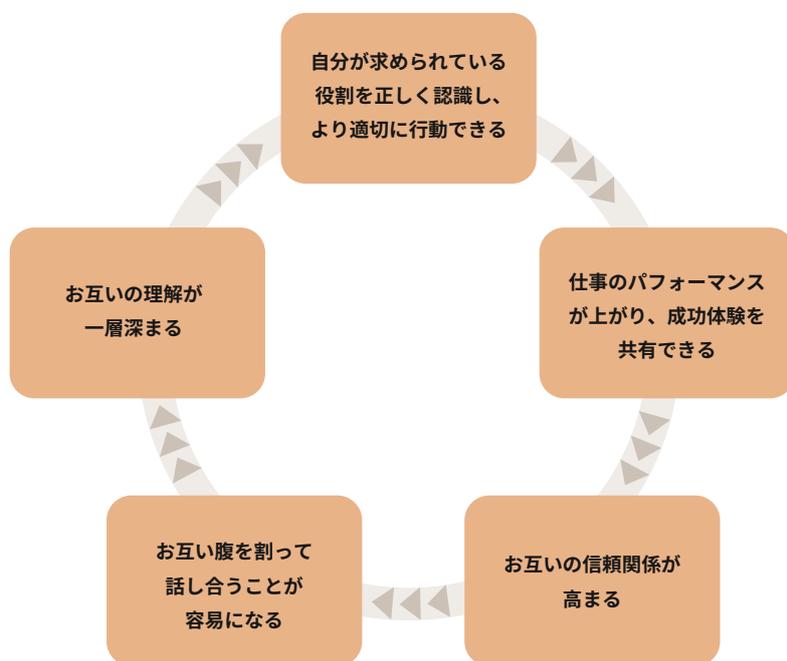
1on1 ミーティングの実践企業の先駆けであるヤフー社のように週1回を厳守できれば理想的ですが、会社によっては難しい場合もあるでしょう。上司の業務の中でのプレイヤー業務の割合、直属のメンバーの人数などにより、隔週1回や月1回とせざるを得ないケースも珍しくありません。

大切なのは、上司とメンバーの間で合意を取り、**1on1ミーティングをルーティンに組み込み、定着を図ること**です。

2. 1on1ミーティングの効果

1on1 ミーティングが効果をあげている組織は「**強固な信頼関係に支えられ、風通しがよくて言いたいことが言える、ハイパフォーマンスなチーム**」となります。

1on1 ミーティングを続けることで、上司とメンバー間の理解が深まり、以下のような**ポジティブスパイラル**が生まれるのです。



この流れが、上司とメンバーそれぞれにとってプラスだけでなく、チーム全体、ひいては会社全体のメリットとなっていきます。

上司にとっての 1on1 ミーティングのメリット

上司にとっての 1on1 ミーティングの最大のメリットは、メンバー一人ひとりに対する理解を深め、**その人らしい成長**を促すために必要なサポートがより適切に行えるようになることです。

メンバーが成長して上司が細かく指示しなくても自発的に仕事をこなせるようになれば、**上司側の負担も軽減**されます。他の業務に割く時間が増え、**マネージャーとしてのパフォーマンスも向上**するでしょう。

メンバーにとっての 1on1 ミーティングのメリット

1on1 ミーティングはメンバーにとっても大きなメリットがあります。具体的には以下の3つが挙げられます。

1. メンバーから上司へ相談しやすくなる

通常、メンバーの側から上司に話しかけるのはなかなか勇気の要ることですが、1on1 ミーティングが定期的に行われれば、それはメンバーにとって**安心して上司に相談を持ち掛ける機会**となります。

2. フィードバックを受けられる

定期的に 1on1 ミーティングを行うことで、自身の業務遂行やパフォーマンスに対するフィードバックを短いスパンで受け取れます。これにより、**適切な改善方向やスキルアップの必要性**をリアルタイムで確認できます。

3. 上司との信頼関係の構築

ある調査によると、従業員のエンゲージメントレベルに最も影響を与えるのは直属の上司です。1on1 ミーティングを通じて、相手が「**上司が自分を理解し、気にかけてくれている**」と体感できれば、やる気やエンゲージメントもアップするでしょう。

チームにとってのメリット

上司がチームメンバーと 1on1 ミーティングを行うことは、「上司がメンバー全員に対して同じだけ時間を割いている」という公平性の現れとなります。

これにより、チーム内での**公平感が高まり、チームワークが改善**します。結果としてチームのパフォーマンスが向上し、メンバー同士の信頼関係が強まります。より率直なコミュニケーションができるようになると、さらに緊密な協力関係が築かれ、更なるパフォーマンス向上へとつながる**ポジティブスパイラル**が生まれます。

3. 1on1ミーティングの進め方

1on1ミーティングの進め方を簡単にまとめると、次の3つのプロセスになります。

1. テーマの設定
2. 目標・現状・選択肢の検討
3. 行動計画の策定

それぞれのプロセスとポイントについて見ていきましょう。

1. テーマの設定

1on1ミーティングのテーマ設定は、基本的に「**相手が話したいこと**」です。1on1ミーティングの目的に合致すれば、どんなテーマでも構いません。

話したいテーマを事前に相手に考えてきてもらうアプローチと、その場で思い付いたことを話してもらうアプローチがありますが、いずれにしても**相手の自発的な行動を促す**ことが肝要です。

重要なポイントは、メンバーに対して質問を投げかけながら、**相手が抱えている本質的な課題**を掘り下げ、相手の成長の方向性を明確にすることです。

例えば、メンバーが「5年後に独立して飲食店を経営したい」と言った場合、「企業経営に不可欠な経営管理スキルを習得するため、今のポジションでどんな業務を追加で担当するか」というテーマを投げかけても良いでしょう。また、相手が仕事の中で大切にしたい価値観について掘り下げることが可能です。

メンバーに「特に話したいことはありません」と言われた場合、つい「何か悩んでいることや困っていることはないの?」といった質問をしてしまいがちですが、相手が「悩み事を探さねば」というプレッシャーを感じる恐れもあります。

このような時は、「最近よかった（充実感・やりがいを感じた）ことは何?」といった**ポジティブアプローチ**をすることで、相手のモチベーションの源泉や強みの理解につながられるでしょう。

また、この質問をした上で「それと比べて、あま



り充実感を感じられないのはどんな業務ですか？」と尋ねることで、改めて自分の課題に対する気づきを促すこともできます。

2. 目標・現状・選択肢の検討

1on1ミーティングの次のプロセスは、目標設定、現状把握、選択肢の検討の3つのステップから成ります。この3つのステップは順番通りに進まなくても構いません。**メンバー自身が考え、理解するようサポート**することが大切です。

目標設定 (Goal)

まず、設定されたテーマに関して、具体的にどうなりたいのかという理想の姿＝目標 (Goal) をイメージしてもらいます。本人は「**その目標を自分が決めたのだ**」という自己コントロール感を持つことができます。

現状把握 (Reality)

次に、そのテーマにまつわるメンバーの状況や周辺環境についての現状 (Reality) 認識を上司と本人が共有します。**現状と目標とのギャップ**を明確にすることで、目標に向けた出発点がどこなのか、上司とメンバーが共通認識を持つことができます。

選択肢の検討 (Option)

現状と目標とのギャップを埋めるにはどうすればよいのか、取り得る行動の選択肢 (Option) を検討していきます。選択肢の検討において、上司は、課題解決のために「**内的リソース**」(自身の能力や経験など)と「**外的リソース**」(他者の支援や情報など)を利用するよう助言します。

助言の例

これまでの自分の経験の中で、
今回活かせそうなことは何ですか？
(内的リソース)

このプロジェクトを前に進めるために、
頼れそうな人は誰ですか？
(外的リソース)

こうした投げかけに答えていくことで、相手は、「**どんなものを使ってどうしていけばいいのか**」という**具体的な選択肢を自分で考える**ことが容易になるでしょう。

3. 行動計画の策定

最終プロセスとして、見出した選択肢の中から、実際の行動計画を作り、それを実行する意思（Will）確認を行います。

行動計画策定のポイントは2つです。

- **行動計画の実行がメンバー自身の責任と選択であることを確認すること**
- **行動計画実行にあたり、上司からのサポートがあること**

メンバーに具体的な計画の実行意志を問い、コミットメント度合を確認します。

また、具体的で実行可能な計画を作る際には、以下の点も明確にしていきましょう。

- **何のためにやるのか (Why)**
- **何をするのか (What)**
- **どのようにするのか (How)**
- **いつまでにやり遂げるのか (When)**
- **1人でやるのか他のメンバーを巻き込むのか (Who)**

さらに、**行動計画の進捗状況をチェックするタイミングや方法**を設定しましょう。

重要な業務については、途中でチェックポイントを設けて軌道修正の余地を確保しておきます。そして、上司から「どんなサポートをしてほしいか」を尋ね、**必要に応じてサポートを提供**しましょう。

4. 上司に必要な1on1ミーティングの対話スキル

「目標・現状・選択肢の検討」のプロセスはもちろん、1on1 ミーティングのプロセス全体を通じて活用するのは、次の3つのスキルです。

1. ティーチング(上司がメンバーに教えること)
2. コーチング(答えをメンバーから引き出すこと)
3. フィードバック(メンバーの行動に対して上司が意見を伝えること)

これらを、取り組む課題やメンバーの経験値、スキルレベルなどに応じて意識的にうまく使い分けていきましょう。

1. ティーチング（上司がメンバーに教えること）

上司からメンバーへのティーチングの例としては、会社の理念や目的、業務遂行に必要なスキルなどが挙げられます。効果的なティーチングには3つのコツがあります。



ティーチングのコツ1 メンバーに説明してもらう

上司から説明した内容を、改めてメンバー自身に説明してもらうことで、本人の理解度が深まります。自分の言葉で表現することで自分事として腹落ちさせ、積極的に受け入れるようになります。



ティーチングのコツ2 行動のあとで振り返りする

業務遂行後は、「振り返り」をすることが大切です。うまくいったことの確認は本人の自信につながり、うまくいかなかったことは改善案を考えるきっかけになり、本人が自分の経験を次回に活かす習慣を育むことができます。



ティーチングのコツ3 メンバーにやり方を任せる

メンバーがある程度業務に慣れてきたら、What(何をやるか)だけを提示して、How(どのようにやるか)は思い切って任せましょう。本人の創造性を潰さぬよう、異なるやり方でも同じ成果を出せればよしとする寛容さを持つことが大切です。

ティーチングの注意点

ティーチングの際、上司が囚われがちな「思い込み」に注意しましょう。



メンバーは自分で学ぶべき

以前は、「自分で見て学べ」や「わからなければ質問しろ」が常識でしたが、ティーチングでは、上司がメンバーに必要な知識やスキルを教える役割を果たします。「本人が自分で学ぶべき」という思考に囚われると、ティーチングの効果が落ちてしまいます。



忙しくて時間がない

「教えたくても忙しくて時間がない」というプレイングマネージャーも少なくないでしょう。しかし、自分の負担を減らすためにもメンバーを早く育てることが重要です。自分とメンバーの間に**中堅のリーダーがいれば、その人に任せる**ことも効果的な方法の一つです。



常識的なことはわかっているはず

「相手も常識だと理解しているはず」「以前教えたことは覚えているはず」といった思い込みに注意しましょう。特にダイバーシティが進んでいる職場では、こうした思い込みは禁物です。上司の役目は、メンバーの理解度に合わせて必要な内容を適切に伝えることです。

2. コーチング（答えをメンバーから引き出すこと）

コーチング（Coaching）とは、上司がメンバーから解答を引き出す手法です。本人の自発性を促し、またじっくり話を聴くことで上司に対するメンバーの信頼感を醸成するのにも大いに役立ちます。

コーチングの注意点

上司としてコーチングを行うためには、一時的に自身の「上司としての役割」を脇に置いて、「**コーチ役に徹する**」必要があります。自律的な思考を促し、メンバー自身の中から「正解」を引き出す役割が求められます。

しかし、相手が質問にすぐに答えられない、あるいは的外れな答えに苛立つ場面もあるでしょう。そんな時、上司自身が次のような**思い込み**に囚われていないか注意してください。



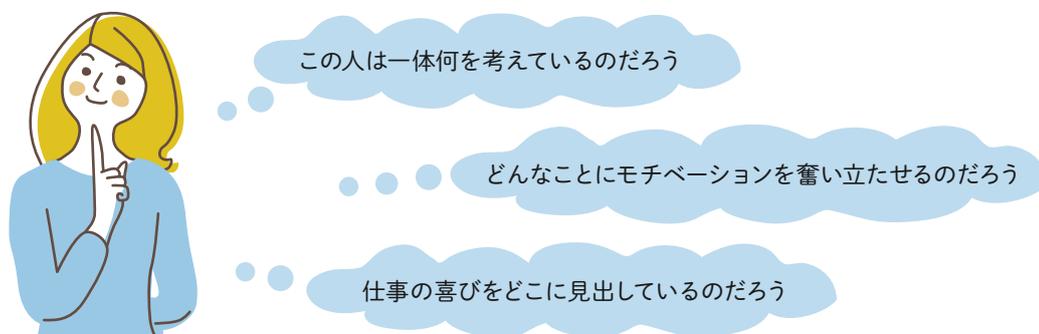
「やっぱりこの人は能動性に欠ける」＝ラベリング
「この質問に即座に答えられなければ、昇進は無理だな」
＝ All or nothing
「Aがわからないなら、BもCもわかっていないにちがいない」＝過剰な一般化

「コーチ役」に徹するには、先入観にとらわれず、客観的に相手の話を聴くことが大切です。

コーチングのポイント

メンバーの自発的な行動変容を促し、その人らしい成長を手助けするために必要なコーチングのポイントは「好奇心」です。

相手を自分とは異なる一人の人間として、その人となり好奇心を持ちながら1on1ミーティングに臨みましょう。



好奇心を全開にして質問することが、コーチングでうまく相手の考えを引き出すコツです。それが、本人が自分自身への気づきを深め、自分らしい成長の方向性を見つけるきっかけになります。

ケーススタディに基づき実践的な内容を学習!管理職のコミュニケーションスキル向上をサポートするeラーニング教材
部下を育てる!「コーチングスキル」習得コースを詳しく見る [☞](#)

3. フィードバック（メンバーの行動に対して上司が意見を伝えること）

1on1ミーティングにおけるフィードバックは、メンバーが立てた行動計画の実施状況に対して、あるいは通常業務の遂行状況に対して、上司の意見を伝えるものです。

フィードバックを行った上で、行動を改善し、さらによい成果を上げるにはどうしたらよいかを教える（ティーチング）もしくは考えさせる（コーチング）ステップにつなげます。

フィードバックに必要な3つのポイント

1on1 ミーティングの中でフィードバックを行う際の留意点を、3つ挙げておきます。

「事実」と「意見」を厳密に分けて話す



フィードバックを行う際は、決して感情的にならず、事実と意見を厳密に分けて伝えましょう。

例えば、「こんな恥ずかしいミスをして、困るじゃないか」というフィードバックは、具体的にどの行動がどんな結果を招いたのかという事実関係と、「恥ずかしい」「困る」といった上司の感情的意見が混じっており、相手に混乱をもたらす可能性があります。

メンバーが、起こった事実とそのインパクトを理解し、何をどう改善すべきかを考えられるよう、**事実関係**を順を追って淡々と伝えた上で、**上司としての考え（こう改善してほしい）**を述べることが重要です。

ポジティブフィードバックから始める

フィードバックは、まず**ポジティブな内容**から始めましょう。相手の気持ちを前向きにして**1on1 ミーティング自体へのモチベーション**を引き出すためにも、最初にメンバーの良い行動や成果を取り上げることが効果的です。

この際、具体的にどの行動が評価されているのかを明確にした上で、その行動に対する上司の意見や感想を述べることが重要です。



また、年齢が上司よりも上のメンバーへのフィードバックに対しては、「褒める」のではなく「**賞賛する**」「**感謝する**」という視点で接することが推奨されています。「すごいですね」「さすがですね」「本当にありがとうございます」といった言葉を用いるだけでも、メンバーに対するポジティブなフィードバックとなります。

ネガティブフィードバックの際に「なぜ」は禁物

ネガティブなフィードバックをメンバーに伝える際、「なぜ」で問い詰めると、相手は防衛態勢に入り、対話が困難になります。原因を明らかにする必要がある場合は、「なぜ」ではなく「何が」の形で問いかけましょう。

何が障害だったのですか？

うまくやることの妨げとなったのはどんなことですか？

このような開かれた質問をすることで、メンバーの視野を広げ、客観的な見地から原因を考え、改善策を検討することが可能になります。

フィードバックや1on1ミーティングですぐ活かせる！管理職のコミュニケーションスキル向上をサポートするeラーニング教材
「フィードバック&1on1」スキル習得コースを詳しく見る [🔗](#)

5. 1on1ミーティングがうまくいかない時は

1on1 ミーティングは、導入当初から軌道に乗るとは限りません。もしメンバーとの対話がうまくいかない場合、上司にはどのような対処法があるかを知っておきましょう。

「傾聴」を意識的に行う

傾聴とは、「他人は自分と異なる考え方を持っている」という前提で、**自分のものの考え方や価値観などを一旦脇に置き、相手の話に心から耳を傾ける**ことを指します。

しかし、1on1 ミーティングは「上司という立場」で行うため、「チームはこうあるべき／メンバーはこう行動すべき」といった考えを「一旦脇に置く」ことに困難を感じることも少なくないでしょう。また、メンバーの悩みに対して「自分が解決しなければ」という責任感から、つい上司からの発言が多くなりがちです。

そこで、1on1 ミーティングで傾聴するためのスキルとして、以下の3つを心がけてください。

1. 「自分を脇に置く」ための物理的な動作として、腕時計をはずしたりスマホをテーブル脇に置いたりする。
2. 質問に対して相手が即答せず沈黙したときは、考えていると見做して、相手をじっと観察しながら我慢強く待つ。
3. 相手の話を中断しそうになったら、一息ついて再度聞き続ける。

これらの具体的な行動を実践することが、メンバーとのコミュニケーションを深め、1on1 ミーティングを成功させる手助けとなります。

「話したいことがない」相手への対応

1on1 ミーティングのテーマ設定の主導権は、「上司ではなく相手に任せる」という考え方が基本ですが、せっかくメンバーに主導権を持たせようとしても、事前に考えてこない、あるいは考えてもなかなかテーマが出てこない人はいるものです。1on1 ミーティングで「話したいことがない」という相手への対応方法について考えてみましょう。

1. 2つの質問で考えることを促す

具体的な正解がある問題解決は得意でも、**問題そのものを考える「課題設定型」のアプローチ**は、慣れていない人にとってはなかなか難しいもの。「話したいことがない」というメンバーは、自身の感情や思考について深く考えるのは難しいと感じているのかもしれない。

そうした相手に対しては、「閉ざされた質問」と「開かれた質問」を使い分けながら地道に問いかけを繰り返し、自分の頭で考えるくせをつけるよう促していくことが重要です。

この「閉ざされた質問」と「開かれた質問」は、相手の経験レベルや性格、あるいはその時々状況に応じて、適宜使い分けることが大切です。

2. 「閉ざされた質問」によるアプローチ

「閉ざされた質問」とは、「はい」か「いいえ」で答えられる質問です。相手にとっては答えやすい一方で、返答の余地が狭いという欠点があります。

目上の人間との会話に慣れていない若いメンバーや、性格的に引っ込み思案または話し下手なメンバーには、「閉ざされた質問」から入ったほうがスムーズな対話が期待できるでしょう。

仕事は楽しいですか？

最近、会社に来るのが億劫になったことはありますか？

相手が「楽しくない」と答えた場合

続いて「どの部分が楽しくないのか？」と「開かれた質問」をすることで、**その人の悩み**に近づくことができるでしょう。

相手が「楽しい」と答えた場合

そのポジティブな気持ちへの共感を示し、信頼感を高めましょう。

続いて「どの部分が楽しいのか？」と「開かれた質問」をして、自らの仕事に対する具体的なイメージや、どんな仕事にモチベーションを感じるかの自己理解を促します。

その後、「逆に、あまり楽しくない仕事は何ですか？」という質問で、**解決したい課題**に目を向けさせていきます。

相手が「楽しい」と答えても、その様子が楽しそうでない場合

質問を少し掘り下げてみましょう。「じゃあ、逆にあまり楽しくないときはありますか?」という質問なら、その人の本音である（と思われる）ネガティブな気持ちに沿い、相手の話を引き出し易くなるでしょう。



ただし、「本当に楽しいですか?」「実は楽しくないんじゃないの?」といった本人の発言を疑うような問い方は、相手を不快にさせ、信頼関係を損なう可能性があるため避けたほうがよいでしょう。

3. 「開かれた質問」によるアプローチ

「開かれた質問」とは、答えが自由な質問です。答える人が自分の考えを深める機会を提供します。

すでに一定の業務経験があるメンバーや、自己表現に抵抗がないメンバーには「開かれた質問」を用いると効果的です。ただし、**考える習慣がない人にとっては負担に感じる**こともあります。

今、一番仕事で手こずっていることは何ですか?

解決したいと思っている課題はどんなことですか?

こう問いかけても、「ありません」という答えが返ってきた場合、メンバーの状況によって、対応の仕方は2つに分かれます。

上司から見て、課題があると思われるメンバー

具体的な業務の進め方やパフォーマンス改善を促すため、**具体的な業務について質問**してみましょう。

〇〇のプロジェクトの進捗について、どう思いますか?

〇〇の業務は、どうやって進めていますか?

ここでは、上司が「進捗が遅すぎる」「進め方はこうするほうが…」といった意見を言わないよう、グツと堪えましょう。**本人の自発的な思考を促し、課題の認識をサポート**することが大切です。

優秀で特に課題がないと思われるメンバー

1on1 ミーティングの目的は「メンバーの成長」です。現状の仕事に満足せずに、**更なる成長や新たな挑戦を促すための質問**を投げかけてみましょう。

今の仕事をもっと効率化するには、どうしたらいいと思いますか？

他のメンバーのパフォーマンスアップのためには、何をしたらいいでしょうか？

担当業務以外で、どんなことをやってみたいですか？

「開かれた質問」は、本人の潜在力を引き出し、自発的な行動を促すのに最適なアプローチです。

離職防止やパフォーマンスアップに!メンバーのキャリアデザインをサポートする知識を学ぶ eラーニング教材
部下を育てる!「キャリアデザイン」推進コースを詳しく見る [🔗](#)

6. 1on1ミーティングの効果を上げるテクニック

アメリカの心理学者アレン・E・アイビィ博士が創始した「マイクロカウンセリング」と呼ばれる技法をベースに、1on1 ミーティングで有効活用できる基礎スキルと応用スキルをご紹介します。

基本は 5 つの基礎スキル

1. 基本的なかかわり行動と相手の観察



「基本的なかかわり行動」とは、話す相手のほうに体を向ける、視線を合わせる、話のペースやトーンを合わせる、といった態度、行動（動作）のことです。

これらの行動は、**非言語コミュニケーション**として相手との共感や信頼を高め、**1on1 ミーティングの効果を向上**させます。

姿勢：相手のほうに体を向ける

PC 作業中に相手から話しかけられたとき、画面を見続けたまま応答するのではなく、いったん顔を上げ、相手に向き合って対応しましょう。「聞いてもらえる」という**安心感を高め、相談しやすい雰囲気**を作ることができます。

視線：話をするときは基本的に目を合わせる

目を合わせて会話をするのはコミュニケーションの基本です。ただし、ずっと見つめ続けると相手が決まり悪い思いをすることもあるので、目を合わせる時間は全体の 60% 程度が適切だとされています。

声のトーン・大きさ、話すスピード：相手のペースに合わせる

上司と1対1というだけで、メンバーは上司が思う以上に緊張するものです。上司は意識して、声のトーンや大きさを相手に合わせ、話すスピードは少しゆっくりめにする、互いにリラックスした雰囲気を作れます。

2. はげまし

「はげまし」とは、メンバーが自分の考えや感情を自由に話せるように、さまざまなかたちで促すスキルのことです。以下のような行動によって示します。

うなずき

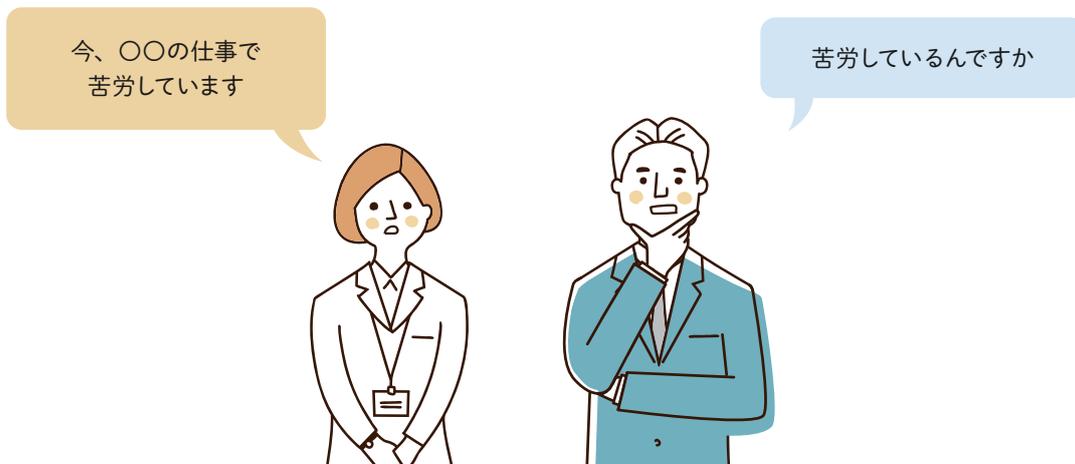
最も初歩的なはげましは、相手の話にうなづくことです。相手の目を見ながら黙ってうなづくだけで、相手は「聞いてもらっている」「受け止めてくれる」という安心感を持ち、自然と話しやすくなります。

相づち

相づちを打つことも効果的です。「なるほど」「そうですか」といった典型的な相づちや、「それから?」「本当に?」と語尾を上げる相づちによって、より積極的に相手の話を促すことができます。

繰り返し

相手の言葉をそのまま繰り返すことも良い方法です。



このように、相手は「苦勞」という言葉を他者から聞くことで、**自分の状況を客観的に認識**し、問題解決への一歩を踏み出すきっかけを得ることができます。

3. 言い換え、要約

「言い換え、要約」は、相手の言葉を、別の言葉で言い換えたり要約したりすることです。自分の考えを適切に言葉にするのが難しい人に効果的です。

担当が増えたので毎日残業しても終わらず、どうしていいかわかりません



担当業務を効率よくこなすコツがまだつかめていないのですね

「言い換え、要約」時には、相手がどのポイントを言いたいのか、どんな感情を抱いているのかをできるだけ正確に反映するような言葉を選ぶことが大切です。

上司がこの技術に不慣れな場合は、「的を外していたら、遠慮なく『違う』と言ってくださいね」と前置きしたり、発言を「～ですね」ではなく「～ですか?」と質問形式にしたりするとよいでしょう。もし上司の解釈が誤っていても、その過程でメンバー自身が自分の感情や考えをより深く理解するきっかけになります。

4. 感情の反映

「感情の反映」とは、相手の感情に焦点を当て、その背景を理解し、感情を言語化する技術です。具体的な解決策をすぐに示すのではなく、まずは相手の感情を反映することで、本人が自身の感情を再認識し、上司が理解を示していると感じることができます。

プレゼンテーションの前はいつもドキドキして、どうしたら良いでしょうか



感情の反映
やる前はうまくできるかどうか、不安になりますよね



解決策提案
場数を踏んで慣れるしかないから、とにかくやってみてください



上司が気持ちに寄り添うことで、メンバーの心が安定し、問題が自然と解消するケースもあります。

5. 開かれた質問、閉ざされた質問

「閉ざされた質問」と「開かれた質問」の使い分けについては上述の通りですが、「マイクロカウンセリング」でもこの2種類を臨機応変に使い分けことが重要だとされています。

相手の成長を促す 5 つの応用スキル

メンバーの成長には、基礎スキルを活用した傾聴だけでなく、より望ましい方向への**態度変容を促す**ために積極的に関わる「**積極技法**」のスキルが不可欠です。

1. ティーチングとフィードバック

ティーチングとフィードバックの使い分けについて、改めて整理しましょう。

ティーチングは、メンバーに何をどのように行って欲しいかを具体的に指導することです。

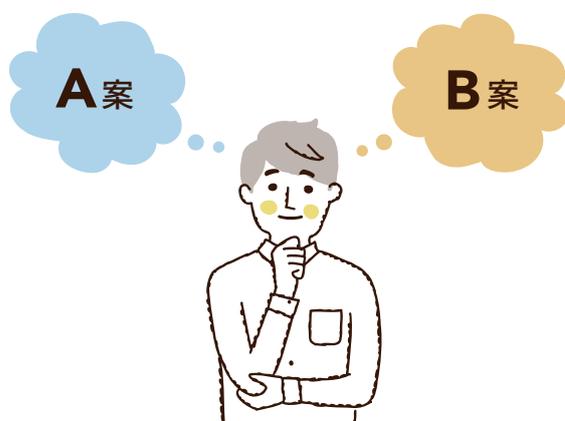
その際に重要なのは、「この程度のことはすでに分かっているだろう」「前に教えたから大丈夫だろう」といった思い込みを捨てることです。**相手の理解度に応じて、具体的に教示**することが求められます。

一方、フィードバックは、メンバーの行動やその結果を客観的に評価し、改善点を見つけるためのプロセスです。本人が行動を起こした後は早めにフィードバックを行い、**経験値を上げ次の行動に生かせるよう促します**。

2. 論理的帰結

論理的帰結は、本人が選択肢の中で迷っている際に用いる方法です。

上司から指示を出す代わりに、「A 案を実行したらどうなると思う?」「では B 案の場合は?」と問いかけ、**メンバー自身に結果を予測させる**のです。



各選択肢のメリット・デメリットや成功・失敗の確率をメンバーが自ら比較し、**最善の選択をするよう導きます**。これにより、メンバーの主体性と論理的思考力を引き出し、**自発的に選択肢を判断できる**ようになります。

3. 解釈 (リフレーミング)

解釈 (リフレーミング) は、物事を新しい視点から見直し、その理解を伝えるテクニックです。

特に経験の浅いメンバーには、**いつもと違う視点から物事を捉える提案**をすることが重要です。このとき、上司は自分の意見を押し付けず、新たな視点を提示する方法が効果的です。

新卒の後輩が、分からないことを質問してくれなくて、困ります

新卒社員の立場からすると、忙しそうな先輩に初歩的な質問はしづらいのでは？
=「相手はどう思うか」という新たな視点

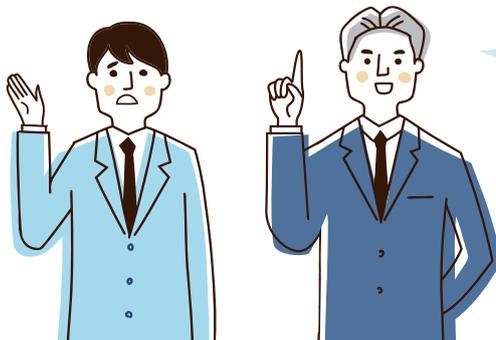
何も知らない人に一から丁寧に教える方法を編み出す絶好の機会、という考え方もできるのでは？
=「教えるスキルの習得」という新たな視点

4. 自己開示

自己開示は、上司が**自身の経験や個人的な考え**をメンバーに伝えることで、相手が学びの機会を得たり、上司に対する親近感を高めるのに役立ちます。

直属の上司が行う 1on1 ミーティングは、メンバーの仕事に関連した上司の実体験を伝える「自己開示」があるからこそ、第三者が行う**ビジネスコーチングに比べて格段に有効**なのです。ただし、自身の成功体験を語る時には**自慢話にならないよう注意**が必要です。

営業先のうち、〇〇社が一番苦手なんです



あそこは私も担当したことがあって、苦労しました。伝統的に外の人間に心を開かないカルチャーのようです。でも思い切ってちょっと雑談を持ちかけると打ち解けてくれて…

業務の話だけではなく、「**価値観は人それぞれ**だけど、私の場合、一番大切にしていることは…」といった上司の自己開示によって、メンバーが上司の人間性に触れて信頼感を増したり、自身の価値観を見つめ直したりする機会にもなります。

5. 積極的要約

積極的要約は、上司自身が自分の発言を整理し、その要点を再度明確に伝える手法です。

1on1 ミーティングで様々な話題が出ると、メンバーは何が重要なのか混乱することがあります。「ここで今までの話をまとめてみましょう」と提案し、**自分が伝えたいポイントを簡潔に要約**することで、相手の理解が深まり、納得感を高められるでしょう。

フィードバックや1on1ミーティングですぐ活かせる!管理職のコミュニケーションスキル向上をサポートするeラーニング教材
「フィードバック&1on1」スキル習得コースを詳しく見る [🔗](#)

おわりに

1on1ミーティングの効果を上げるこれらのテクニックを習得するには、一朝一夕では難しいもの。実践を重ねながら、少しずつ身につけて行きましょう。

また、メンバーの特性を理解して、うまくカスタマイズしていくことも大切です。そういう意味では、メンバーとの定期的な 1on1ミーティングは、上司にとってもスキルアップを図る格好の機会といえます。

メンバーとの相互理解と成長促進をより効果的に行えるよう、この eBook を参考に、ご自分なりのスキルをぜひ磨いていってください。

ライトワークスについて

株式会社ライトワークスは、「ミライの『はたらく』を、明るくする」を理念に、eラーニングコンテンツや、LMS (学習管理システム) を提供し、企業の人材育成をサポートしています。

導入企業



社名	株式会社ライトワークス
英文社名	Lightworks Corporation
設立	2001年7月1日
所在	〒102-0083 東京都千代田区麹町 5-3-3 麹町 KS スクエア
上場市場	東京証券取引所グロース市場
代表取締役	江口 夏郎
事業概要	次世代型学習管理・人材開発プラットフォーム、及び付帯するコンサルティングサービスの提供
従業員数	連結 161 名 (2024 年 1 月 31 日現在)
関係子会社	株式会社ライトエデュケーション 来宜信息科技 (上海) 有限公司
URL	https://www.lightworks.co.jp/

eラーニングの実施や研修のオンライン化、
人材開発のDX化など、お気軽にご相談ください。

☎ 03-5213-7370 ✉ lw-info@lightworks.co.jp