

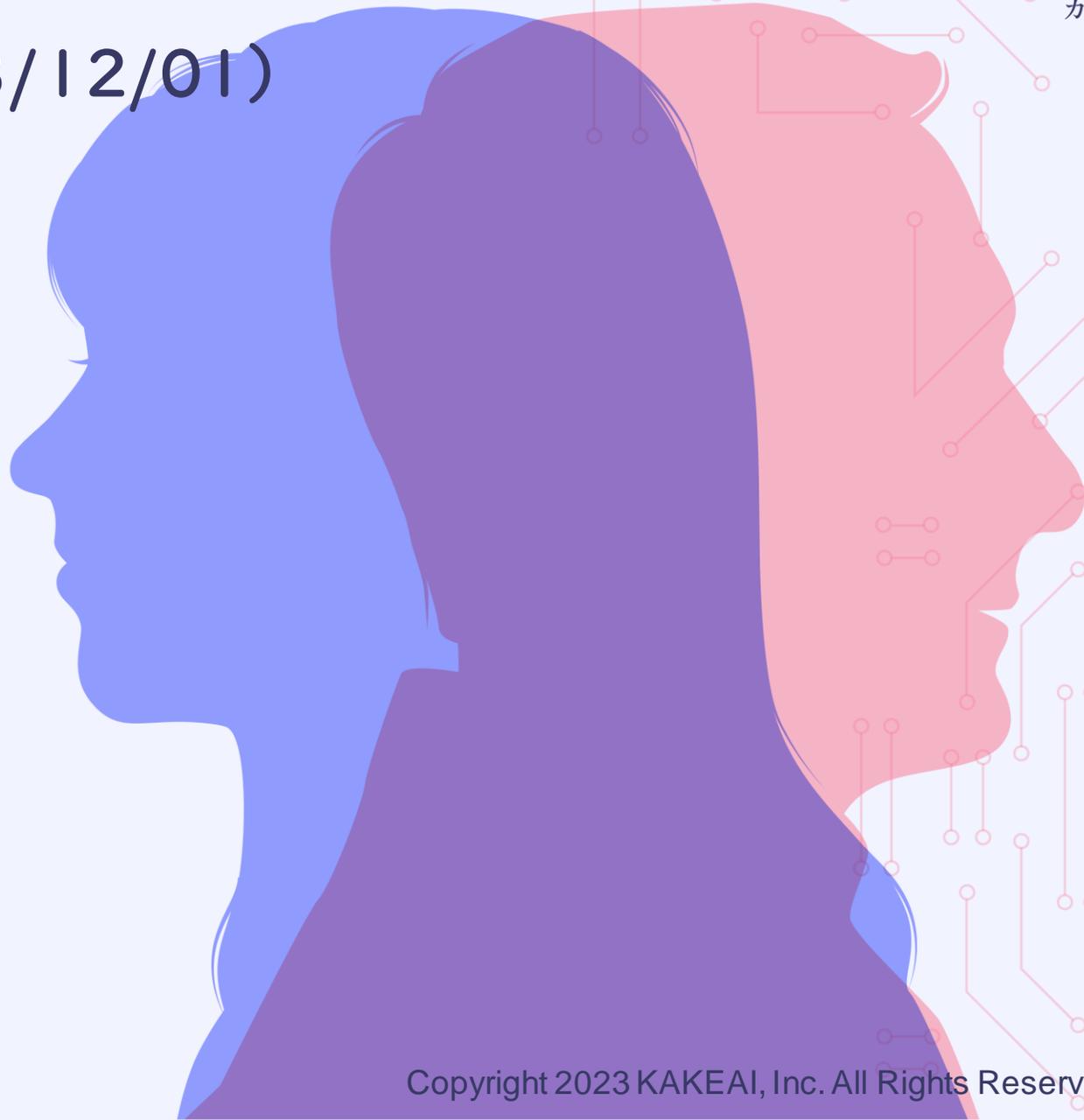
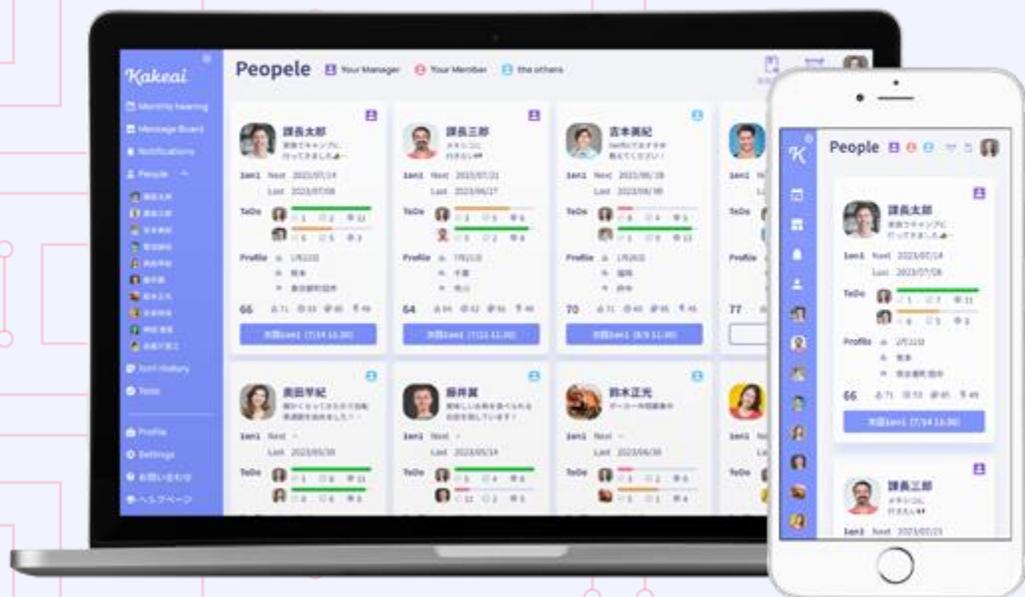
# 株式会社 研美社様 KAKEAI | on | 講座 (2023/12/01)

Kakeai  
カケアイ

負担を減らし、質を高める。|on|支援クラウド。

# Kakeai

カケアイ



# 本日セミナーの「目的」と「内容」

## 目的

lonlの役割を理解し、  
ご自身のスキルアップのためのヒントやコツをつかむ

### Step 1

1

- すべての働く人に求められるスキルとは？

### Step 2

2

- ご自身のコミュニケーションスタイルを理解する

### Step 3

3

- 効果的なlonlを実施するためのポイントを理解する



Mami Shiino  
椎野 磨美

## キャリアの軌跡

NECに新卒入社  
組織開発・人材開発に従事

日本マイクロソフト (株)  
顧客企業の課題解決業務に従事

日本ビジネスシステムズ (株)  
組織開発・人材開発業務に従事

株式会社 環 (KAN)  
組織開発・人材開発業務に従事

株式会社 KAKEAI  
組織開発・IoTの普及に従事

- EQGA公認トレーナー
- EQGA公認プロファイラー
- 一般社団法人アンコンシャスバイアス研究所認定講師
- 一般社団法人日本アンガーマネジメント協会  
アンガーマネジメントファシリテーター
- ポジティブ心理学公式ファシリテーター
- MCT (Microsoft Certified Trainer)

## メディア取材 (抜粋)

ITmedia ビジネスオンライン > 『職場の問題地図』著者・沢渡あまねと、組織開発のプロ・椎野磨美...  
オープンにコラボレーションできる組織に：  
『職場の問題地図』著者・沢渡あまねと、組織開発のプロ・椎野磨美が語る「これからの組織のハッピー (幸福)」  
© 2020年09月17日 10時00分 公開 [PR/ITmedia]

働き方改革や新型コロナウイルスの感染拡大などにより、日本のこれまでの組織やチームの働き方は変革を迫られている。しかし、依然として変わらない企業は多い。原因はどこにあるのか。また、組織と個人がともにハッピー (幸福) になれる働き方はどのようにすれば

ビジネススペーススタジオ KAN Corp.(Knowledge Advancing Network) CHO (Chief Happiness Officer)  
仕事のキホン 椎野 磨美 (Mami Shiino)  
ビジネススペーススタジオ ITのキホン

椎野磨美 (しい・まみ) 新卒でNECに入社。NECで、人材育成コンサルタント、人材育成プログラムの開発など、人材育成・研修業務に約21年間従事。入社3年目より、バリエーションキャリアとして技術書を執筆。現在までに執筆した技術書籍は14冊を数える。2011年、楽しくITやビジネスを学べるコミュニティー「Windows女子部」を創設。セミナーやワークショップを各地で提供する傍ら、企業とのコラボレーションイベントなどを企画・運営中。フリーランスを経て12年より、日本マイクロソフトにて、シニアソリューションズが働きやすい環境づくりを推進。『2017年働き方改革成功20年5月に環 (KAN) のCHO (チーフハピネスオフィサー) に』ヨソ協会理事



あなごの「働く」を応援する  
リクナビNEXTジャーナル  
TOP プロのシゴト観 みんなの働き方 注目の企業 かしこ  
転職ノウハウ

2018年7月31日  
働き方改革って、何やればいいのか？—日本ビジネスシステムズに成功の秘訣を聞いてきた

2017年度 働き方改革成功企業にランクインした日本ビジネスシステムズ。特定のメーカーにしばられることなく、クライアントにとって最適なソリューションシステムを提案していく「独立系システムインテグレーター」です。

わかばちゃん気になる会社のオフィスに訪問するシリーズ。今回は「名ばかり働き方改革」があふれる中、日本ビジネスシステムズ社員の方々にどんなことをして変革を起こしてきたのか、ググッと掘り下げて聞きました！

働き方改革が成功した企業って、本当に存在するの？



# 最新メディア掲載

石丸市長直伝! 「1に結論、2に根拠」の鉄則

# PRESIDENT

プレジデント 毎月第2・第4金曜日発行 2023.12.1号 価格780円 付度しない時代の話し方ガイド

もう苦手な相手も怖くない!  
**「話し上手」入門!** 面白さゼロでも、無口でも、あがり症でも、マネるだけでOK

**全対応**  
攻撃してくる人、すぐスネる人、ルーズな人、押し付ける人

言いたいことが  
どんどん言える  
「言い返す勇気」

## 好評連載

人間選送 [649]

●野田秀樹×橋本雅博  
「演劇で答えのない問題と向き合う」

おはようございます、新社長 [29]

●YKK AP社長 魚津 彰  
「ニトムズのコロコロでベッドメイキング」

茂木健一郎の「成功への物語」 [292]

AI時代だからこそ問われる、「雑談」の真価とは

大前研一の「日本のカラクリ」 [327]

電機メーカーの雄「東芝」の凋落を招いた元凶とは

ジャック・アタリの未来予測 [10]

世界の7割がロシア批判を拒否! 日本人が知らない新興国の危ない外交戦略とは

齋藤 孝の「人生がうまくいく古典の名言」 [121]

見た目のコンプレックスから解放される思考法

職場の心理学 [785]

椎野磨美「メンターって何? コーチとはどこが違うのか」

経営者たちの修羅場・土壇場・正念場 [37]

●ヤマハ発動機会長 渡部克明  
「新型モデルの量産に暗雲、死んで逃げたいほどのプレッシャー」

# 【参考】組織開発・人材開発の取材記事（2022～抜粋）

あなたの「働く」を応援する

**リワナビNEXTジャーナル**

TOP プロのシゴト観 みんなの働き方 注目の企業 かしい仕事術

かしい仕事術 2023年9月21日

## 1on1の課題や不満を改善し、上司との1on1を効果的なものにするには？

近年、「1on1」を実施する企業が増えています。その一方で、「1on1は苦手」「話すことがない」といった不満の声も聞かれます。1on1を苦痛に感じるのはなぜなのか。効果的な1on1を実現する方法について、組織開発・働き方改善のプロである椎野磨美さんに聞きました。




あなたの「働く」を応援する

**リワナビNEXTジャーナル**

TOP プロのシゴト観 みんなの働き方 注目の企業 かしい仕事術

みんなの働き方 2023年5月25日

## チームビルディングとは？目的やプロセス、成功のポイントを解説

「新たな組織編成にしたけど、チームがまとまらない」「プロジェクトを立ち上げたのに、成果に結びつかない」など、ビジネスの場では組織運営がチームの成果に深く結びついています。新たなプロジェクトなどの組織開発や、個々が力を発揮できるチームづくりにも重要な「チームビルディング」について、組織開発・働き方改善のプロである椎野磨美さんに解説していただきました。




あなたの「働く」を応援する

**リワナビNEXTジャーナル**

TOP プロのシゴト観 みんなの働き方 注目の企業 かしい仕事術

気になる話題 2022年9月14日

## 「エンゲージメント」が高い企業とは？心地良く楽しく働ける企業を見極める方法

近年耳にする機会が増えた「エンゲージメント」という言葉。皆さん、正しく理解していますか。ビジネスや企業経営におけるエンゲージメントの意義、なぜ企業がエンゲージメントに注目するのか、自身のキャリアや働き方においてエンゲージメントがどのような意味を持つのかについて、組織開発・働き方改善のプロである椎野磨美さんにお聞きました。




あなたの「働く」を応援する

**リワナビNEXTジャーナル**

TOP プロのシゴト観 みんなの働き方 注目の企業 かしい仕事術

気になる話題 2022年9月12日

## 「ファシリテーター」の役割とは？必要なスキルを身につける方法を解説

「今度の会議でファシリテーターを務めてほしい」――突然、そう言われることがあるかもしれません。よく耳にするけれど、ファシリテーターの役割の定義を正確に理解していない、どんなスキルが必要で、どんなことを心がけて行えばいいのかわからない……という方も少なくないのではないでしょうか。ファシリテーターが意識すべきポイント、ファシリテーターに必要なスキルの磨き方について、組織開発・人材育成のプロである椎野磨美さんにお聞きました。




# 本日のセミナーの4つの約束



## 1. 検索禁止！

\*探すのはご自身の脳内のみ。ご自身で考えましょう！

## 2. ワークに積極的に参加！

\*貴重な時間です！ご自身のスキルアップのために積極的にワークに参加してください。

## 3. 事実は事実として受け止める

\*話す側が事実を話しても、受け取る側が「不快」と感じることもあります。

事実は、事実として受け取るように意識してください

## 4. 他者の意見の否定禁止！

\*異なる意見はOK！意見は積極的に！



# Step 1

すべての働く人に  
求められるスキルとは？

**コミュニケーションスキル**とは、  
どのような能力のことだと思いますか？  
**ご自身の言葉**で、チャットに書いてください。

# コミュニケーションスキルとは？

出典：資料5 言語能力について（整理メモ）：文部科学省 ([mext.go.jp](http://mext.go.jp))

## 3. 他の様々な資質・能力との関係について

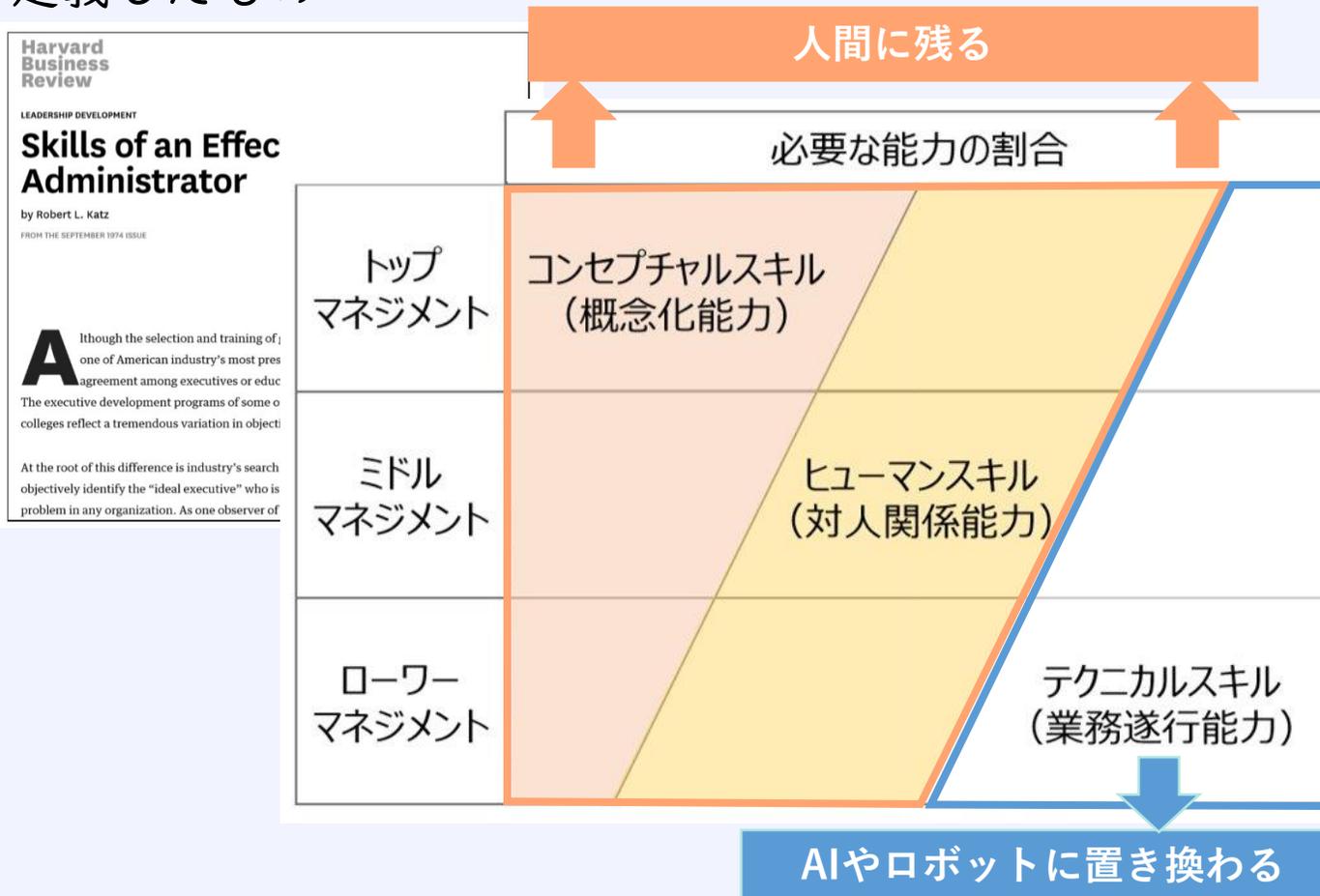
### ○コミュニケーション能力との関係

- ・コミュニケーション能力については様々な定義があるが、文部科学省の有識者会議においては、「いろいろな価値観や背景をもつ人々による集団において、相互関係を深め、共感しながら、人間関係やチームワークを形成し、正解のない課題や経験したことのない問題について、対話をして情報を共有し、自ら深く考え、相互に考えを伝え、深め合いつつ、合意形成・課題解決する能力」と定義されている。
- ・この定義を言語の果たす役割に照らして整理すれば、コミュニケーション能力については、3 他者とのコミュニケーションの側面を軸としつつ、他の側面(1 創造的思考(とそれを支える論理的思考)の側面、2 感性・情緒の側面)にも支えられた能力として育成される必要があることが分かる。
- ・コミュニケーション能力は、話す・聞く・書く・読むといった言語活動のほか、非言語による伝達手段(イメージ、音、身体)も含めた広範な活動に関わるものである。このため、「コミュニケーション能力」の向上には、言語能力のほか、非言語能力の向上も必要である。

「いろいろな価値観や背景をもつ人々による集団において、**相互関係を深め、共感しながら、人間関係やチームワークを形成し、正解のない課題や経験したことのない問題について、対話をして情報を共有し、自ら深く考え、相互に考えを伝え、深め合いつつ、合意形成・課題解決する能力**」と定義

# カツツ理論（カツツモデル）

1955年 米国のハーバード大学の経営学者ロバート・L・カツツにより提唱された理論。  
マネジメントに必要とされるスキルを「テクニカル・スキル（業務遂行能力）」  
「ヒューマン・スキル（対人関係能力）」 「コンセプチュアル・スキル」の3つのスキルで  
定義したもの



## 【3rd Stage】

- リーダーシップ
- コーチング（動機付け）
- マネジメント

## 【2nd Stage】

- セルフマネジメント
- コーディネーション（調整力）
- ファシリテーション
- ネゴシエーション（交渉力）

## 【1st Stage】

- コミュニケーション
- ヒアリング（傾聴力・聴く力）
- ロジカルシンキング（論理的思考）
- プレゼンテーション（提案力）
- 向上心

## カツツ理論（カツツモデル）

コンセプトチャルスキル  
（概念化能力）

**物事の本質を的確に把握し、可能性を最大限に高める**  
知識や組織内外の情報を体系的に把握し、複雑な物事を概念化・抽象化できる技能。個人や組織を多角的な視点でとらえ、さまざまなアプローチで課題や問題を解決できる

ヒューマンスキル  
（対人関係能力）

**チームの人間関係を円滑にし、チームの力を最大化する**  
**対立する意見の調整をしたり、自分の意見を正確に伝えたりする技能**  
**メンバーのモチベーションをあげる能力**

テクニカルスキル  
（業務遂行能力）

**業務を適切に追行するために必要な「知識」や「技術」**  
方法やプロセスを知り、ツールを使いこなす技能。  
例) 商品知識・製造技術・高度な専門知識（ITスキルや開発スキル）など

# ビジネスパーソンに必要なスキルの変遷 (世界経済フォーラム発表)

	2015年	2020年	2025年
1	Complex Problem Solving (複雑な問題の解決)	Complex Problem Solving (複雑な問題の解決)	Analytical thinking and innovation (分析思考とイノベーション)
2	Coordinating with Others (他者との調整力)	Critical Thinking (クリティカルシンキング)	Active learning and learning strategies (アクティブラーニングとラーニング戦略)
3	People Management (人材の管理)	Creativity (創造力)	Complex Problem Solving (複雑な問題の解決)
4	Critical Thinking (クリティカルシンキング)	People Management (人材の管理)	Critical thinking and analysis (クリティカルシンキングと分析)
5	Negotiation (交渉力)	Coordinating with Others (他者との調整力)	Creativity, originality and initiative (創造力と独創性とイニシアチブ)
6	Quality Control(品質管理)	Emotional Intelligence (感情知性・EQ)	Leadership and social influence (リーダーシップと社会的影響力)
7	Service Orientation (サービス指向)	Judgment and Decision Making (判断/決断)	Technology use, monitoring and control (テクノロジーの利用・監視・制御)
8	Judgment and Decision Making (判断/決断)	Service Orientation (サービス指向)	Technology design and programming (テクノロジーの設計とプログラミング)
9	Active Listening (傾聴力)	Negotiation (交渉力)	Resilience, stress tolerance and flexibility (レジリエンス・ストレス耐性・柔軟性)
10	Creativity (創造力)	Cognitive Flexibility (認知の柔軟性)	Reasoning, problem-solving and ideation (推論、問題解決、発想)
11	紫：コミュニケーションスキル 緑：人間科学 青：思考 赤：感情 橙：創造		Emotional Intelligence (感情知性・EQ)
12			Troubleshooting and user experience (トラブルシューティングとユーザー経験)
13			Service Orientation (サービス指向)
14			Systems analysis and evaluation (システム分析と評価)
15			Persuasion and negotiation (説得力と交渉力)
	*色の分類は、筆者(椎野磨美)による分類 *2020/10月のレポートより15位まで発表		

ビジネスにおける問題の多くは、コミュニケーション・思考・感情のすれ違い(ズレ)によって生じる  
⇒すれ違い(ズレ)を調整するためのスキルが求められている



## Step 2

# ご自身のコミュニケーション スタイルを理解する

コミュニケーションのすれ違いがなぜ起こる？

## 【ワーク】 自分自身を理解する（1）

今朝、起きてから、仕事を始めるまでに  
「おこなったこと」を  
時系列で、すべて書き出してください。

（注）公開したくないことは、書かないでください！

## 【解説】思考の粒度を理解する 『はじまり』から『おわり』までを考える

- ① 朝起きる
- ② シャワーを浴びる
- ③ 朝食を食べる
- ④ 身支度をする
- ⑤ 出社する

- ① ベット（布団）から出る
- ② ベット（布団）を整える/片づける
- ③ カーテンを開ける
- ④ シャワーを浴びる
- ⑤ 髪と体を洗う
- ⑥ 身体と髪を乾かす
- ⑦ 洋服を着替える
- ⑧ 朝食の準備をする
- ⑨ 朝食を食べる
- ⑩ 朝食の跡片付けをする
- ⑪ 歯を磨く、化粧をする
- ⑫ 洋服を着替える
- ⑬ 靴を履く
- ⑭ 家を出る . . . .

## 【解説】 思考（情報処理）の粒度

### 全体型

- ・ 物事を全体的・概念的に捉える
- ・ 文章が短めで抽象度が高い

### 詳細型

- ・ 物事の詳細を扱うことが得意
- ・ 事例・ストーリー調で具体性が高い

### 全体型

- ・ 全体としては
- ・ 本質的に
- ・ 大切なのは（要点は）

### 詳細型

- ・ 正確に
- ・ 具体的に
- ・ 詳細は

POINT!

- 人によって、思考の粒度（情報の粒度）の解釈が異なる
- ・ どちらのタイプが良い悪いではなく、  
相手や状況に合わせて、『粒度』を使い分けられることが重要！

# 『思考の粒度』が引き起こす、コミュニケーションの落とし穴 Kakeai カケアイ

この人とは上手く  
コミュニケーションが  
取れないな・・・

言いたいことが  
なぜか伝わらない・・・

知りたい情報が  
足りないな・・・



講師の指示にしたがってください。  
指示に対する質問は、NGです。

\*疑問点が生まれたとしても  
心の声は、しまっておいてください。

- 認知（cognition）とは？
  - 外部の対象や事象に関する情報を『後天的な知識・記憶・学習』の影響を受けて理解する過程
- 再認記憶（recognition memory）とは？
  - 人間は日常生活の中で遭遇する事物や人物を記憶に留める。
  - 遭遇した事物や人物が、初めて出会ったのか、それとも以前にも出会ったことがあるのかを的確に判断するための記憶

POINT!

- 再認記憶にないものは、的確な説明がないと人によって異なった解釈になりやすい。

相手の『思考』や『感情』を理解することで、  
コミュニケーションギャップを減らし、対話の質をあげていく



## 【ワーク】 わかりやすく伝える

下記の内容を部長にチャットメッセージでわかりやすく伝える必要があります。  
あなたはどのようにメッセージを記載しますか？チャットに記載してください。

部長、先ほど取引先の斉藤様から電話がありまして、  
来週水曜日のアポを木曜日の3時か金曜日の午後に変更してほしいと  
言われました。ただ、木曜日は会議室があいておらず、金曜日は部長  
と係長の打ち合わせが入っています。係長に確認したところ、金曜  
日の社内の打ち合わせは、ずらせるということでしたので、変更して  
よいでしょうか？そうすれば、金曜日に斉藤様のアポをいれることが  
できるのですが・・・

## 【ワーク】 わかりやすく伝える 【回答例】

【確認依頼】 斎藤様のアポ日程の変更（水→金PM）

目的がすぐに  
わかる

【背景】 斎藤様から変更依頼の入電（〇時）

【備考】 金曜日の係長と打ち合わせは変更可能と確認済み

変更が難しい場合は、部長の来週の予定から下記が提示可能です。

候補①：月 10時～11時

候補②：火 14時～15時

NGの場合の  
対応判断ができる

## 『コミュニケーション方法』と『伝わる情報』

ノンバーバルスキル（非言語スキル）

振る舞い  
雰囲気

顔の表情

顔の表情

声・話し方  
大きさ・高低

声・話し方  
大きさ・高低

声・話し方  
大きさ・高低

会話のリズム

会話のリズム

会話のリズム

会話のリズム

言葉

言葉

言葉

言葉

言葉



メール



チャット



電話

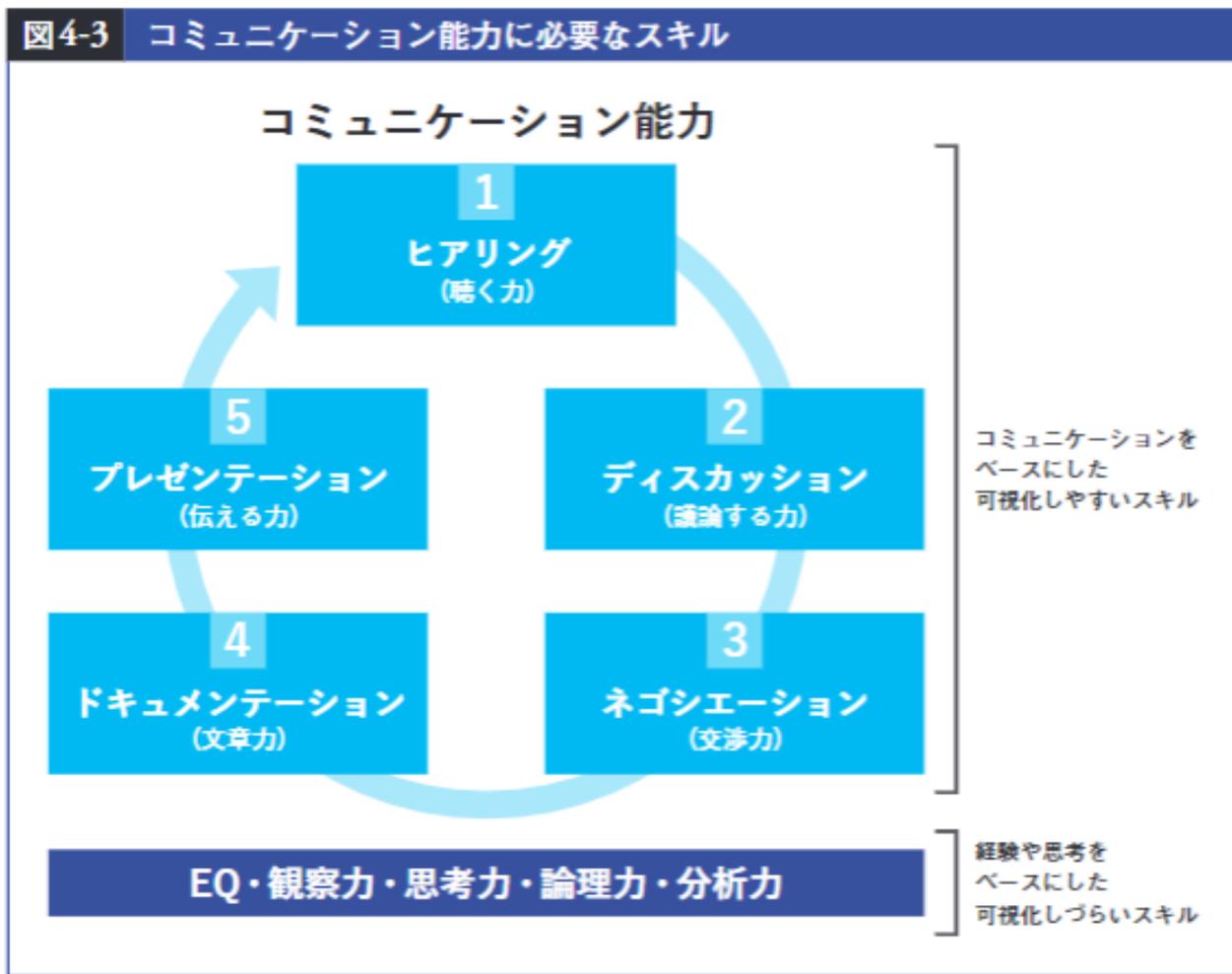


テレビ電話



Face to Face

# 【参考】コミュニケーションスキルとは？



注)

図4-3は、コミュニケーションスキルといってもコミュニケーションスキルにはさまざまなスキルがあることを意図した図であり、掲載したものがすべてを網羅しているという意味ではありません。



どのように感じますか？

あなたは、**自己主張の強い人**ですね



1. 「あなたは自己主張の強い人ですね」と言われた場合、どのような気持ちになりますか？

[詳細](#)

- どちらかという嫌な気持ち（ネガ... 8
- 特に何も感じない（中立的） 7
- どちらかという嬉しい気持ち（ポジ... 2



どのように感じますか？

あなたは、**自分を率直に表現する人**ですね



1. 「あなたは率直に自分を表現する人ですね」と言われた場合、どのような気持ちになりますか？

[詳細](#)

- どちらかという嫌な気持ち（ネガテ... 1
- 特に何も感じない（中立的） 8
- どちらかという嬉しい気持ち（ポジ... 9



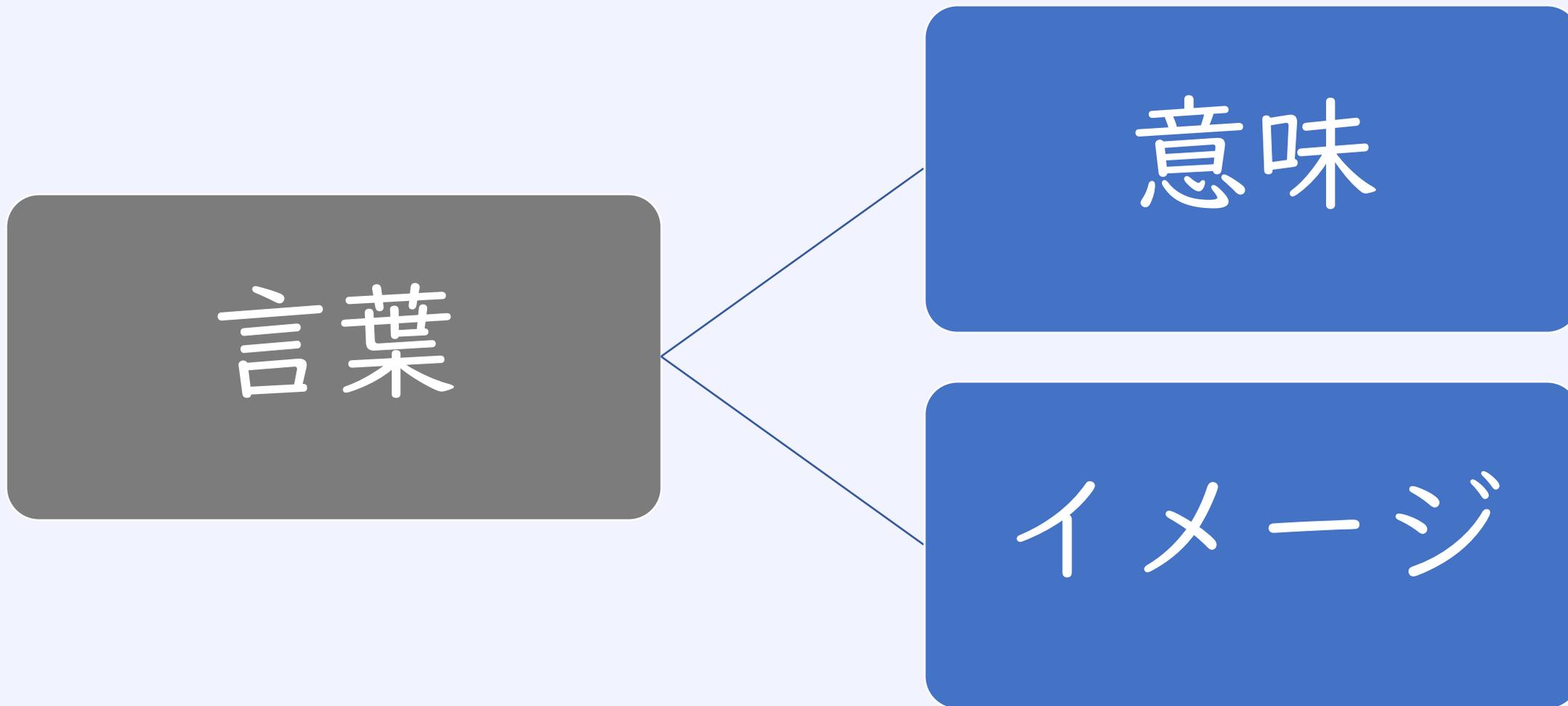
どのように感じますか？

あなたは、**自己主張の強い人**ですね

あなたは、**自分を率直に表現する人**ですね

POINT!

相手との「信頼関係の状況」や「（その時の）感情」  
によって感じ方は異なる



## 【参考】NGフレーズ集（事実と主観）

- × 普通は〇〇だよね。〇〇はできて、**当たり前**だよね。
- × **いつも**、〇〇だよね。
- × いいから、まず、**言われたとおりにやって**・・・
- × **ちゃんと**、〇〇して。**しっかり**、〇〇して・・・
- × **相手の立場にたって**、〇〇して・・・



### Point

- 人は、**主観で判断していることを理解する**
- 頻度は、**具体的な回数で考える**
- **曖昧な日本語を意識する**

# コミュニケーションの課題（1） ～こんなこと、ありませんか？～

## 対上司編

- 上司からの**誘い**（呑みにいく・勉強会など）をなかなか**断れない**
- 上司を**説得**すること
- 上司の思い込みで、**事実と違うことで怒られ**、訂正しようとしても言い訳に聞こえる  
だろうと思い、**黙って怒られる**ことにした
- “自分はこういうことが**「やりたい」**ということを**うまく伝えられなかった**

# コミュニケーションの課題（2） ～こんなこと、ありませんか？～

## 対 同僚編

- 相手の**ミスを、角を立てずに指摘する**こと。どうしても怒鳴ってしまう
- 自分の**意見を言えない**
- 相手から強い口調で言われると、委縮して**何も言えなくなる**
- 人に**指摘するのが苦手**。やるべき業務をやらない人を見ると、自分の役割を果たしてほしいと思うが、『それはあなたの仕事でしょ』など、**きつい言い方**になってしまう
- 多忙な時でも、**自分の都合を後回し**にして、相手の**頼みを聞いてしまう**

# コミュニケーションの課題（3） ～こんなこと、ありませんか？～

## 対メンバー編

- 後輩に指示を出すとき、無意識に、**威圧的な言い方**をしてしまっている
- 自分の**言いたいことが伝わらない**
- 後輩の**ためを思って伝えている**ことが、さっぱり**伝わっていない**と感じる
- 何を注意しても自分は関係ないと思っているような態度を見ると悲しい。  
尊敬してもらいたいわけではないが、先輩と**認識されているのか疑問**を感じる



## Step 3

# lonl が求められている理由

双方にとって有意義なlonlを実現するためのコツ

# 1on1とは？

## 【ことばの定義】

- 狭義：組織のマネジャー（上司）とメンバー（部下）が1対1で定期的に対話をする場
- 広義：1対1で定期的に対話をする場（マネジャー⇄メンバー、メンター⇄メンティなど）

【目的】対話を重ねることで組織をよりよい状態（ウェルビーイング）にする

具体的には・・・

### 1. メンバーの成長サポート（個人の成長）

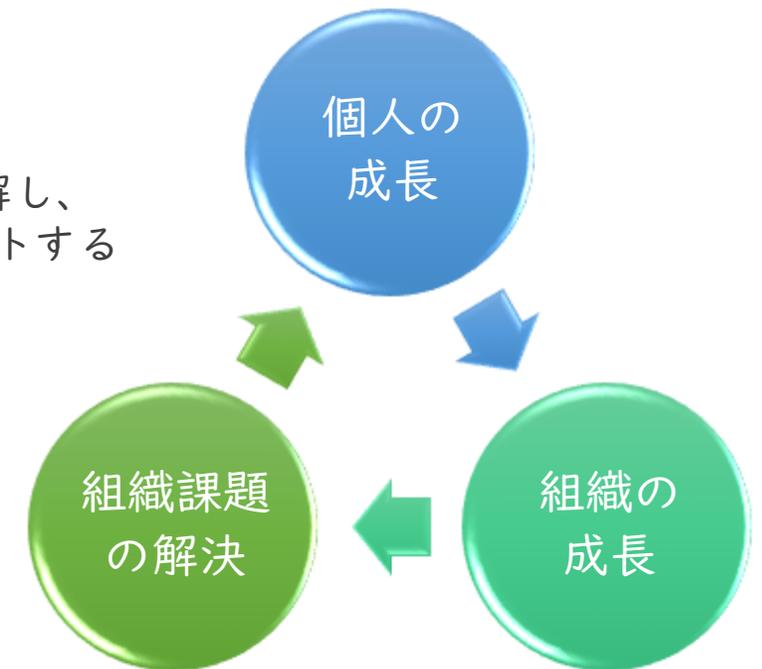
1on1を通して、メンバーが抱えている悩みや将来的なビジョン等を理解し、対話を繰り返すことで問題解決や気づきによるメンバーの成長をサポートする

### 2. メンバーの成長による組織力の強化（組織の成長）

メンバーが成長することで、チームや組織のパフォーマンスが上がり、ビジネス的な成果につながる

### 3. エンゲージメントの向上や離職の軽減（組織課題の解決）

メンバーの成長⇒組織の成長⇒仕事に対するモチベーション、組織へのエンゲージメント向上や離職の軽減につながる



# 【参考】lonlの導入状況

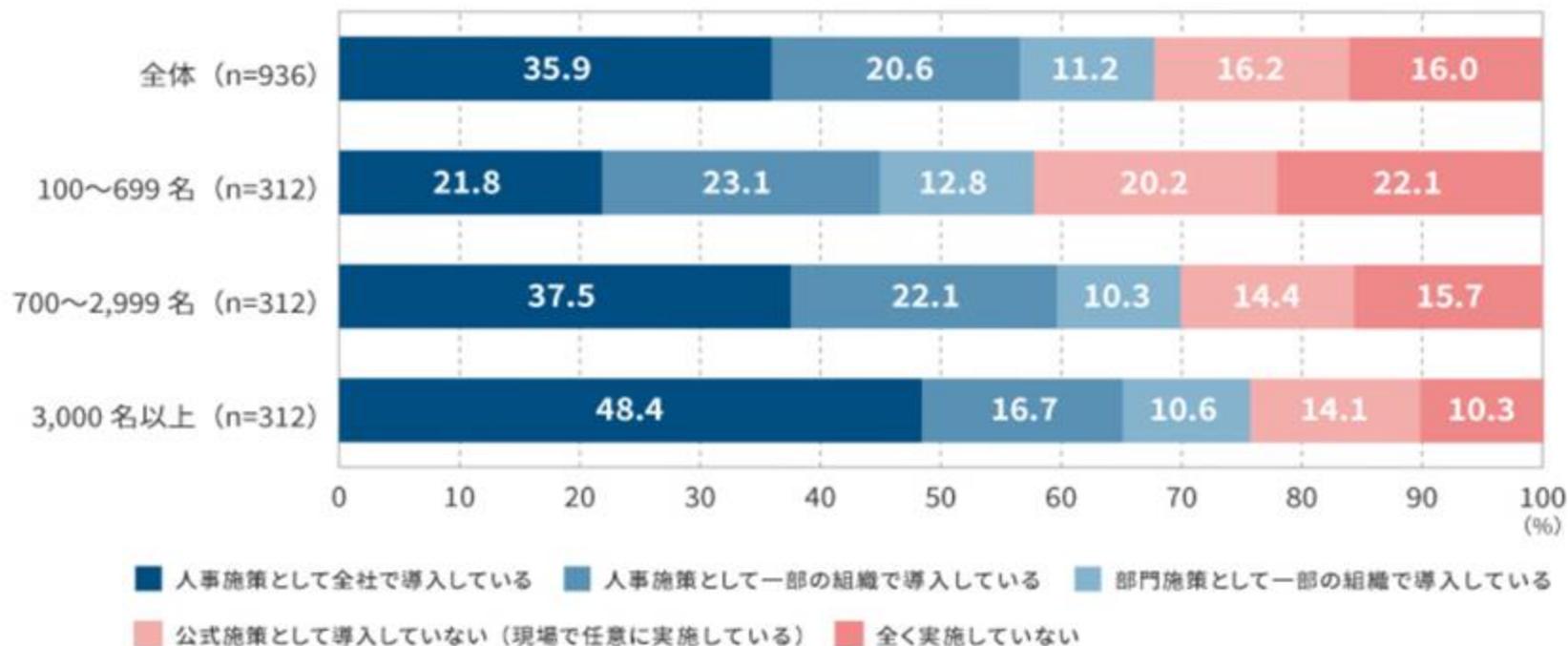
lonlの導入実態 (2022年度)

出典：[https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000001055/?theme=manager,career](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001055/?theme=manager,career)



図表1 lonlミーティングの導入状況

Q：lonlを施策として導入していますか。(単一回答)



# 1対1で話す際の『目的』と『関係性』の違い

名称	評価面談 (評価マネジメント)	業務のミーティング (業務マネジメント)	1on1ミーティング (ピープルマネジメント)
目的	従業員の評価を決める	業務の進捗管理と 業務に対する判断と指示	マネジャー・メンバーの成長支援 相互理解の促進
対話の内容	メンバーの目標と達成状況、 現状の課題、今後の目標など	業務の状況、進捗確認	業務、スキルやキャリア、 プライベートなど多種多様
状態	 マネジャー > メンバー	 マネジャー > メンバー	 マネジャー = メンバー
マネジャーが 意識するポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正/公平な評価視点</li> <li>適切な判断・指示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な判断・指示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己開示・共感・共に考える</li> <li>フィードバックを受ける</li> </ul>
メンバーが 意識するポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>メタ認知（データに基づく、 客観視ができる）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームビルディング力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己開示・共感・共に考える</li> <li>フィードバックを受ける</li> </ul>
手段	1on1（1対1で対話をする場）		

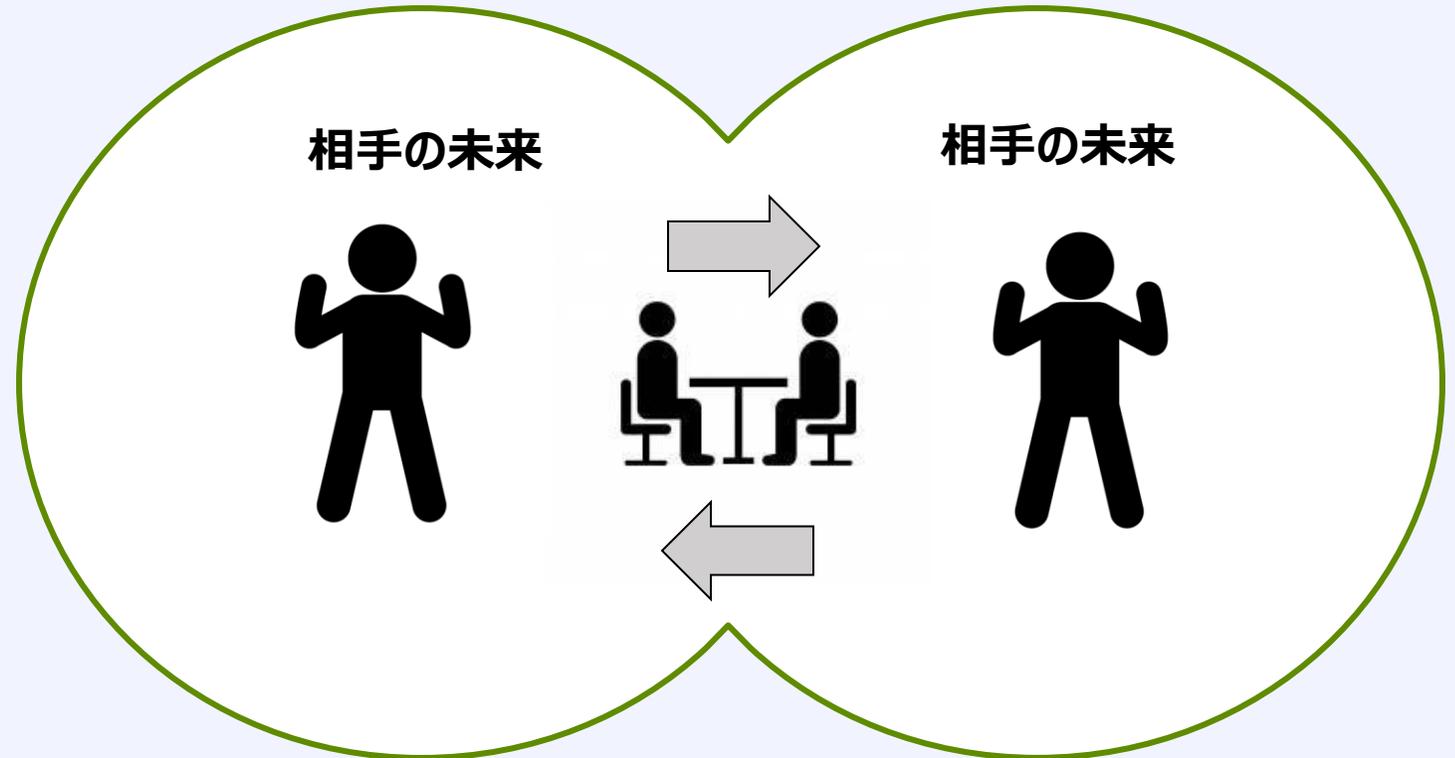
## 情報交換のための

コミュニケーション



## 相手を知るための

コミュニケーション



# 【ワーク】働く『原動力』を知るワーク

【原動力の定義】 仕事をする上で、これが満たされると「仕事をがんばろう！」  
「自分のチカラが引き出される」と思える事柄

## 報酬

報酬が魅力的であることが  
原動力

## 責任

責任を担うことが  
原動力

## ビジョン

ありたい自分に向かうことが  
原動力

## チーム ワーク

誰と働くか・  
協業することが原動力

## 自律

自律的に進められることが  
原動力

## 成長

自分の成長につながるものが  
原動力

## 競争

どう勝つか原動力

## 楽しい

楽しい・面白いと感じることが  
原動力

## 役に立つ

誰かの役に立つ・  
喜ばれることが原動力

## 好き

好きな事に関わることが  
原動力

## 挑戦

困難やチャレンジをどのように  
クリアするかが原動力

## 創り出す

新しいものやいいものをつくる  
ことが原動力

## 地位・権力

他者を支配することが  
原動力

## 安定

安全で安定していることが  
原動力

## 名声

他人に認められ有名になる  
ことが原動力

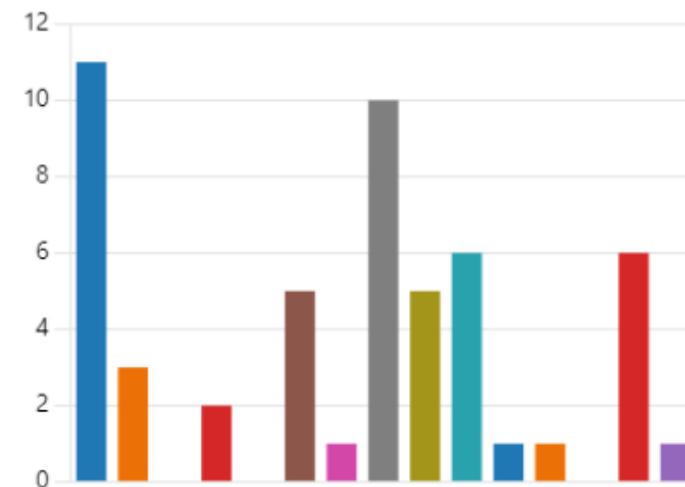
# 働く『原動力』を知るワーク



1. あなたの働く原動力の上位3つを選択してください。

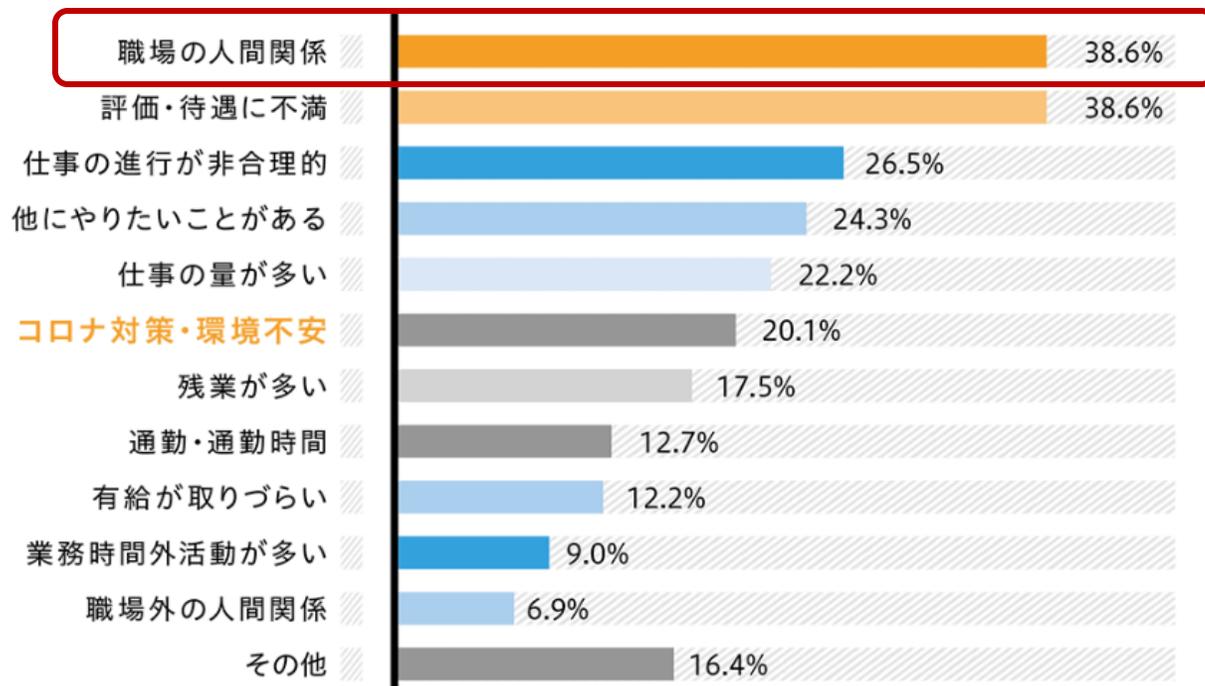
## 詳細

● 報酬	11
● 責任	3
● ビジョン	0
● チームワーク	2
● 自律	0
● 成長	5
● 競争	1
● 楽しい	10
● 役に立つ	5
● 好き	6
● 挑戦	1
● 創り出す	1
● 地位・権力	0
● 安定	6
● 名声	1



# 【参考】離職の増加：仕事を辞めたい理由

仕事を辞めたいと考えている理由を  
教えてください



組織が取り組むべき離職防止のための対策

【対策1】社内コミュニケーションの活性化

【対策2】長時間労働の削減

【対策3】適切な評価制度の整備

【対策4】福利厚生充実

【対策5】管理職のマネジメントスキルの向上

【対策6】定期的な面談（1on1）の実施

【対策7】研修制度の見直し



忙しい業務の中でも面談で話を聞くことが  
課題解決につながり、心地よく働きやすい  
職場環境を醸成していく

## 1. メンバーの成長促進

マネジャーフィードバックによって、メンバーは自分の強みや課題に気づき、成長することができる。

## 2. マネジャーとメンバーの信頼関係の構築

定期的な対話によって、互いの思いや考えを共有し、理解を深めることができる。  
プライベートな話題を交えることで、コミュニケーションが強化され、信頼関係が構築される。

## 3. メンバーや現場に対する理解度の向上

メンバーから直接聞くことで、業務状況や課題・問題点を把握でき、適切な指示や支援を行うことができる。

## 4. メンバーのモチベーションアップ

|on|でマネジャーに認められたり、自分の意見が取り入れられたりすることで、メンバーは自分の存在意義ややりがいを感じるができる。成功体験の共有により、自信や達成感を得ることができる。

## 5. 業務の効率化

|on|でメンバーの能力や適性を理解した上で、適材適所な配置や役割分担を行うことができる。  
メンバーのフィードバックを受け、業務プロセスや環境を改善することもできる。

## 6. 離職防止

|on|でメンバーのエンゲージメントやモチベーションの低下を早期に察知、離職を防止することができる。マネジャーとメンバーの信頼関係が強い場合、メンバーは組織に定着しやすくなる。

# なかなかうまくいかない

- 現場の上司部下の個人力に任せても、なかなか上手くいかない。
- 目的に対し、遠く及ばないところであつまずく。

本音がきけない／話せない

Kakeai  
カケアイ

上司が話したいことを話し、部下主体の時間にならない

その場限りになって、連続性がない

心理的にも、物理的にも負担が大きく継続できない

上司が、部下が話したことを忘れ、信頼関係にすら影響

かけている時間に対して、効果が低い

質がばらばらで危険（上司の個人力の差が露呈）

上司自身が、どこをどう改善したらよいかわからない

定着や推進の負担が高い

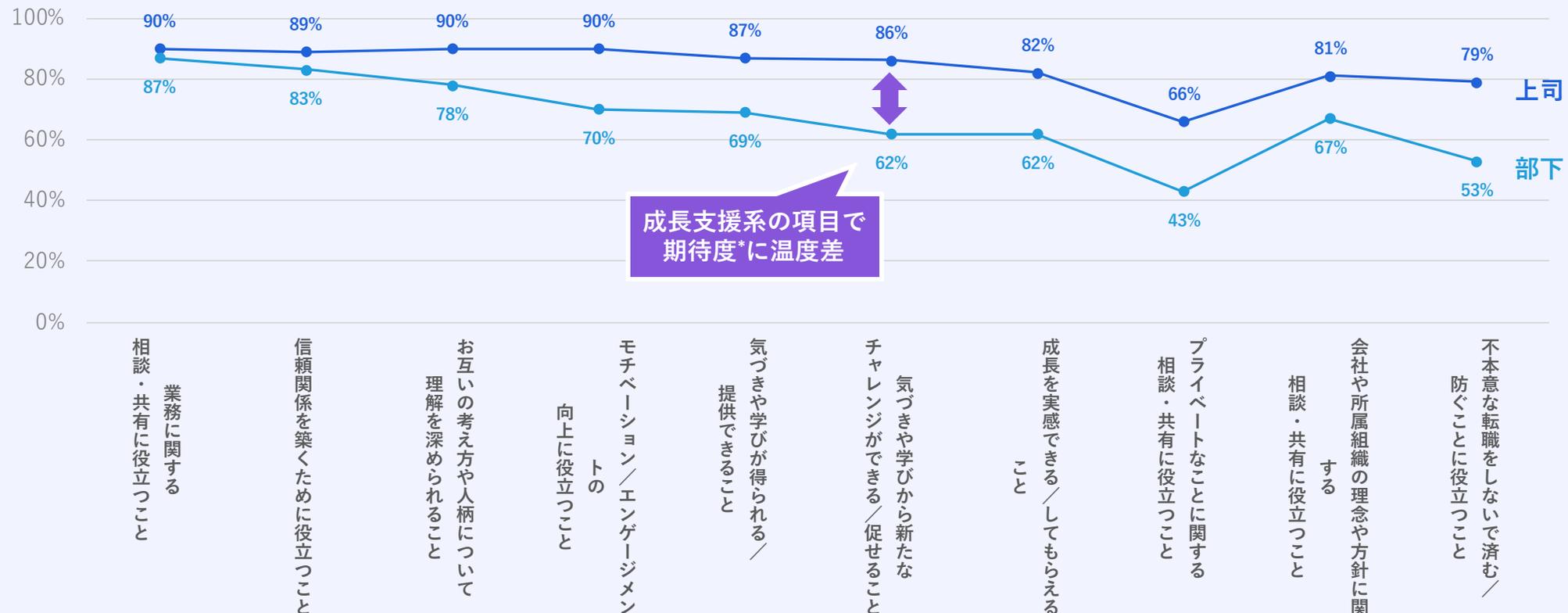
# マネジャーとメンバーの1on1の期待値ギャップ

Q：あなたが勤務先で上司/部下と実施している1on1ミーティングについて、期待していることとしてあてはまるものをそれぞれお知らせください。

※あなたが上司/部下と1on1ミーティングを実施していない場合は、上司と1on1ミーティングを実施することを想定してお答えください。

## 部下は自身の進捗共有や相互理解を重視、上司は成長支援含め多くを期待

図：1on1実施層が1on1において期待していること ※上司/部下別 n=837



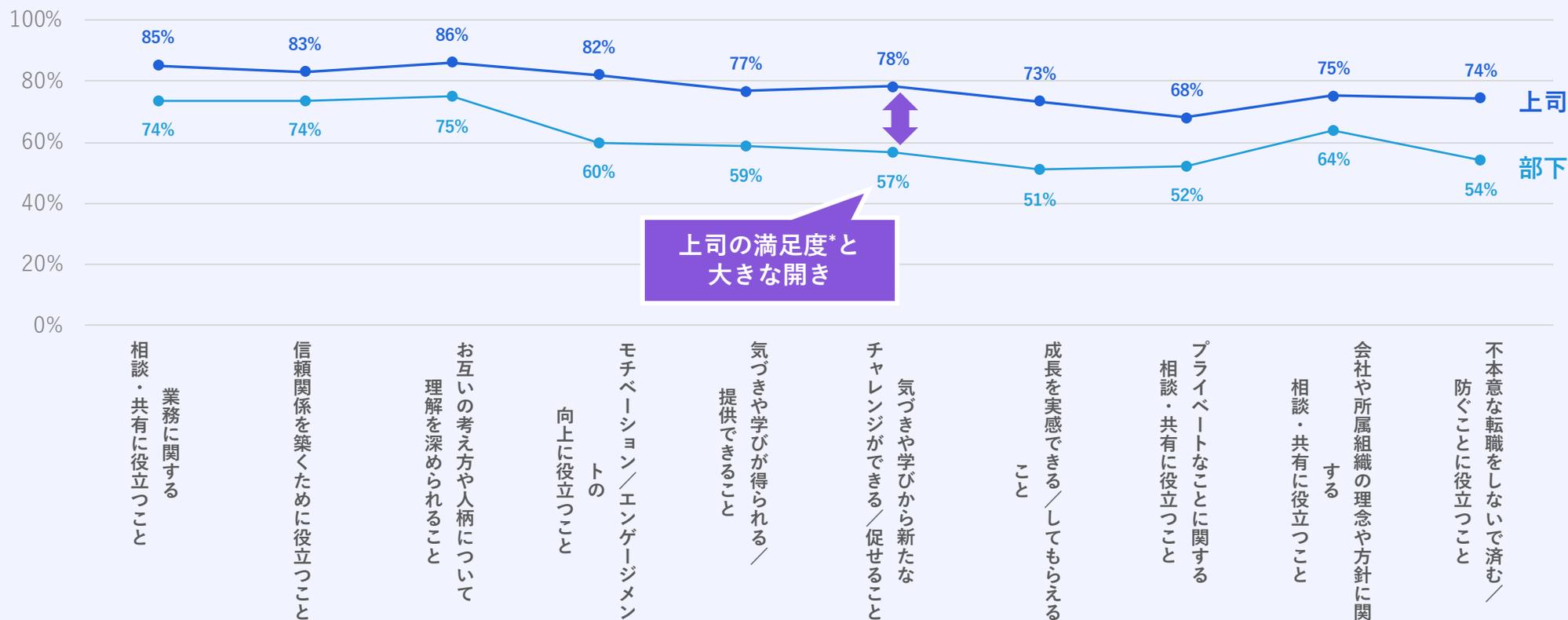
\*：期待度とは期待していることとして「あてはまる」と「ややあてはまる」との回答の合計

Q：あなたが勤務先で上司/部下と実施している1on1ミーティングについて、満足していることとしてあてはまるものをそれぞれお知らせください。

※あなたが上司/部下と1on1ミーティングを実施していない場合は、上司と1on1ミーティングを実施することを想定してお答えください。

## 全項目で部下の満足度が上司より低く、期待値の温度差を引きずる形に

図：1on1実施層が1on1において満足していること ※上司/部下別 n=837

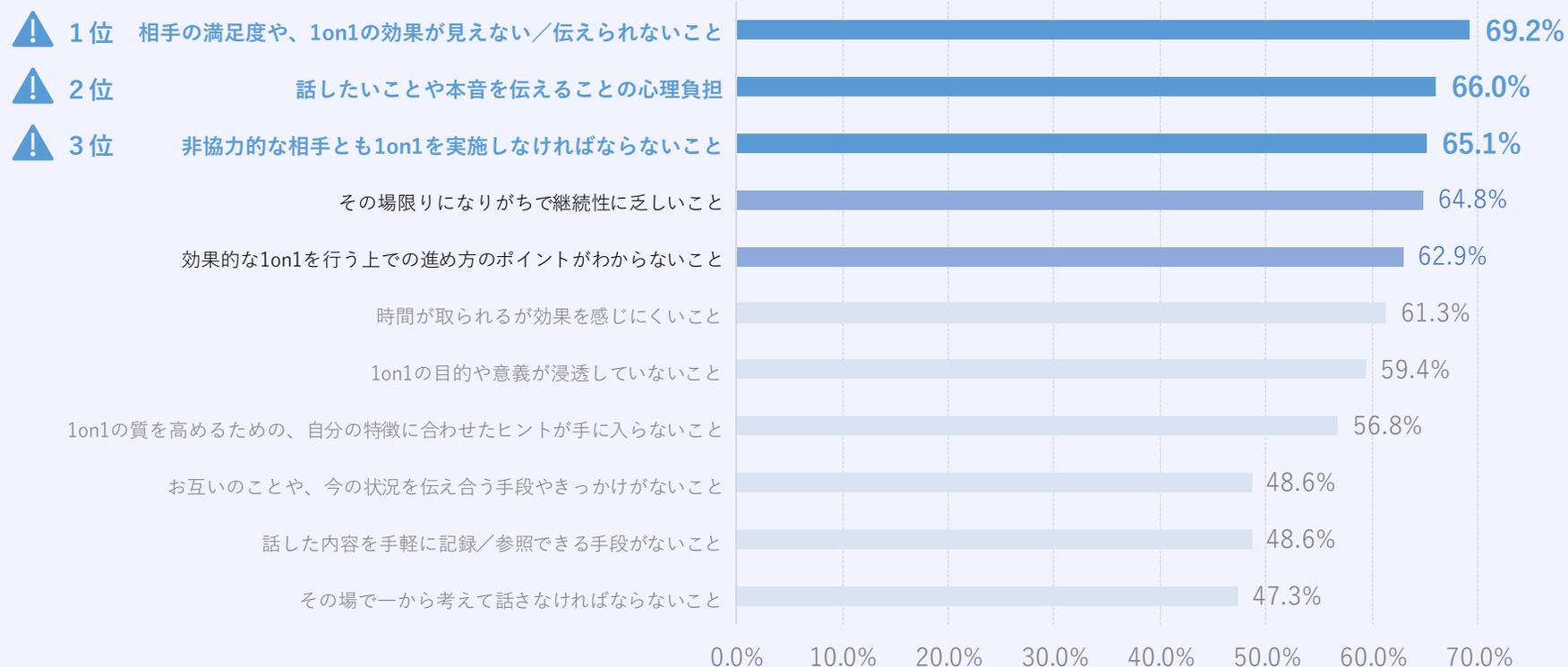


\*：満足度とは満足していることとして「あてはまる」と「ややあてはまる」との回答の合計

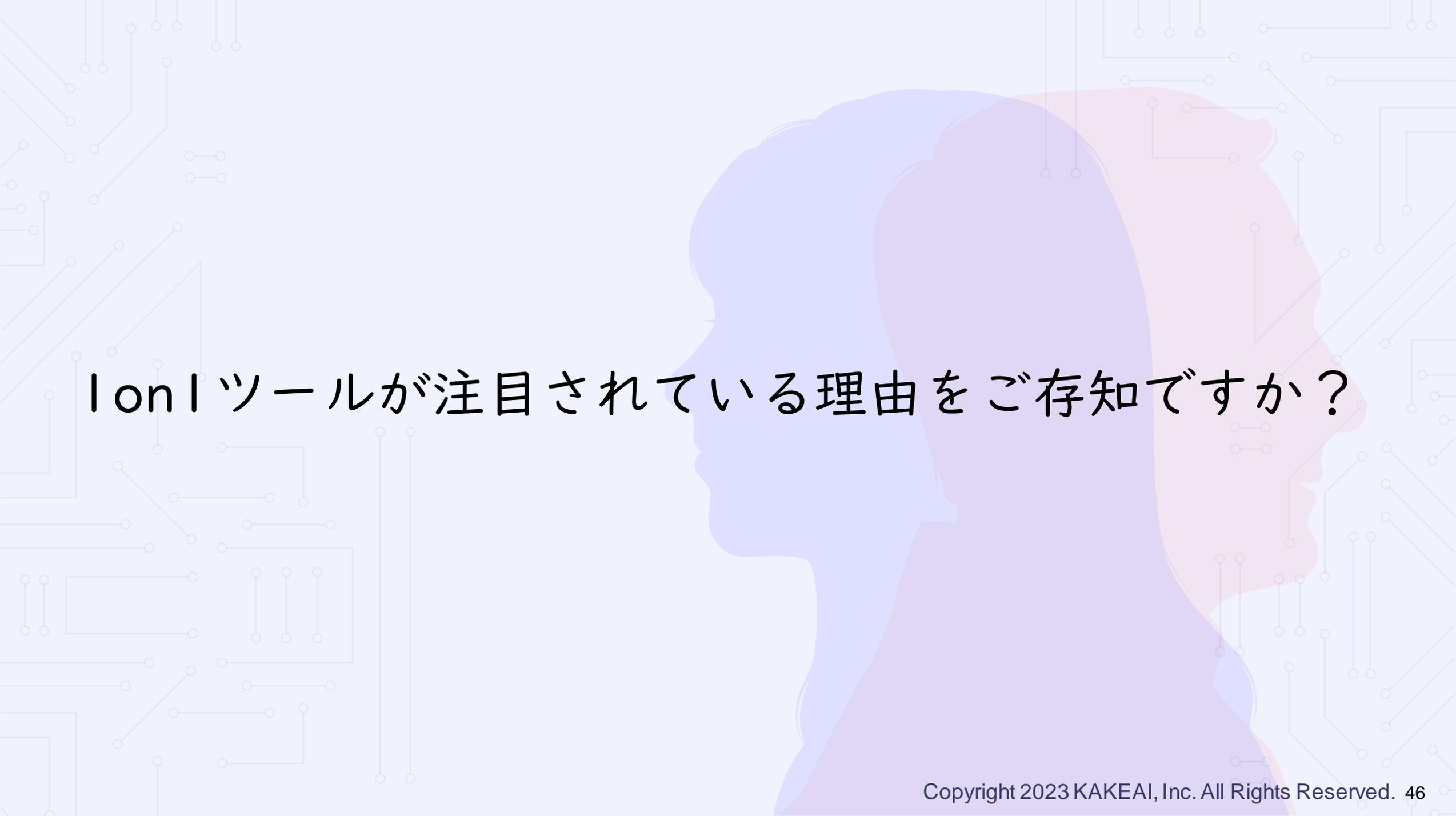
Q：以下の事柄について、現在あなたが1on1ミーティングを実施していく上で、問題だと思う度合いをそれぞれお知らせください。

## 課題は上司部下ともに効果/満足度の可視化、心理負担、継続性にある

図：1on1低満足層が問題だと思っていること n=315



\*：低満足層とは回答者全体を満足度で均等に3分割した場合の最下層を指す

The background features a light blue color with a pattern of white circuit lines and nodes. Overlaid on this are two overlapping silhouettes of human heads in profile, facing right. The silhouette in the foreground is a darker purple, while the one behind it is a lighter, pinkish-purple.

IoTツールが注目されている理由をご存知ですか？

# 1on1ツールが注目されている理由

1on1の導入実態（2022年度）

出典：[https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000001055/?theme=manager,career](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001055/?theme=manager,career)



<図表8> 1on1推進のために外部ベンダーを活用してきた場面

Q：過去～現在、1on1の推進のために外部ベンダーを活用した（している）施策はありますか。  
（1on1 試作導入済みかつ外部ベンダー利用企業 / 複数選択可）



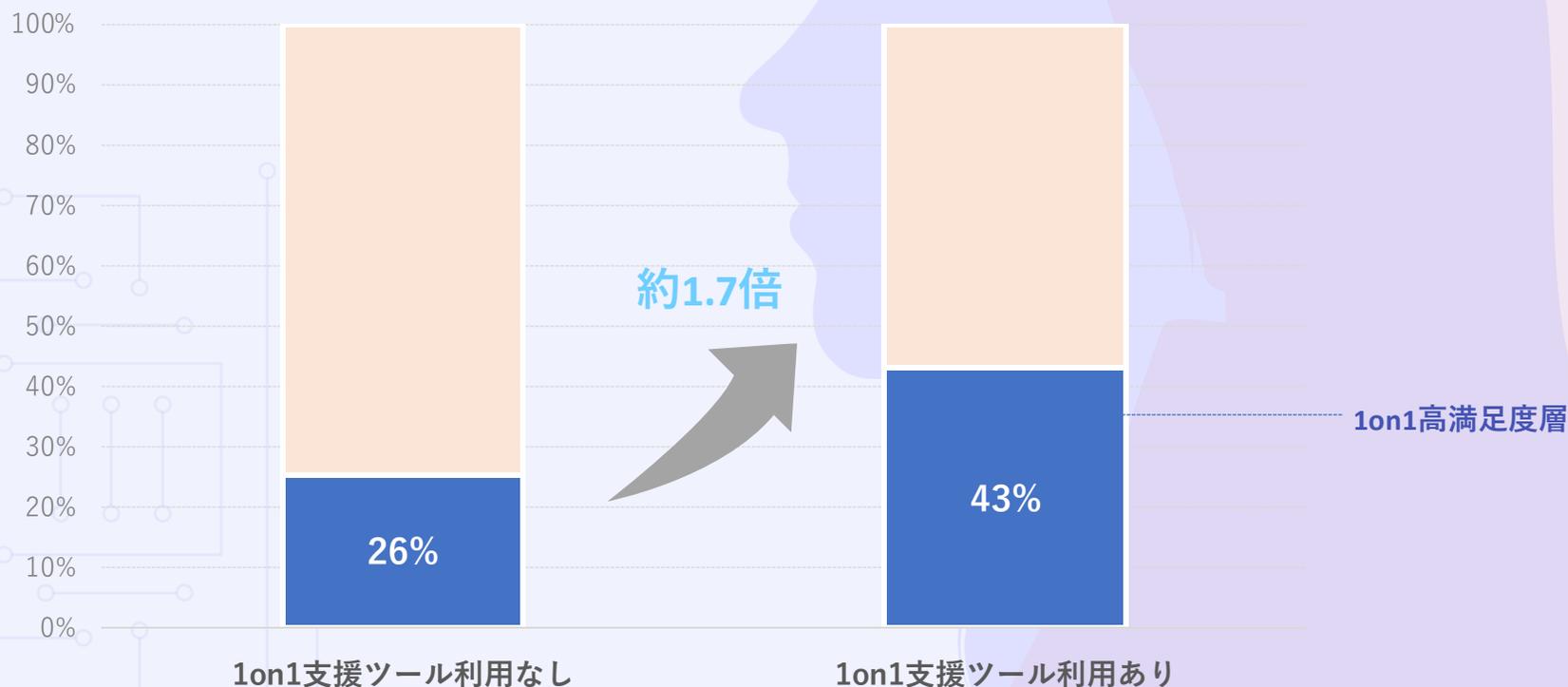
アナログでやっていると属人化し質がバラバラになる懸念があり、1on1支援ツールの導入が増加している

# 効果的な1on1実施に向けたポイント | 1on1支援ツール活用

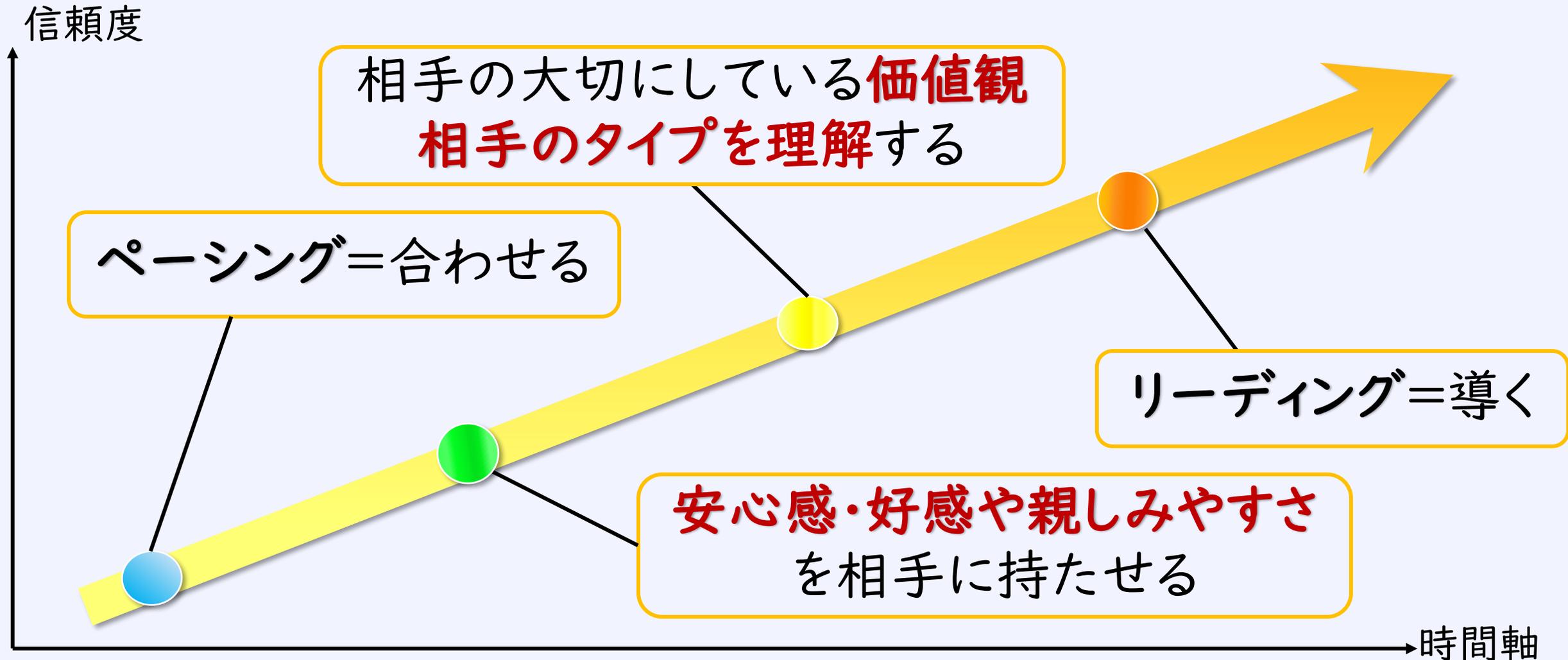
Q：あなたは1on1ミーティングを実施するときに、ツールを使用していますか。

1on1支援ツールの利用有無でも、満足度は倍近く変わってくる

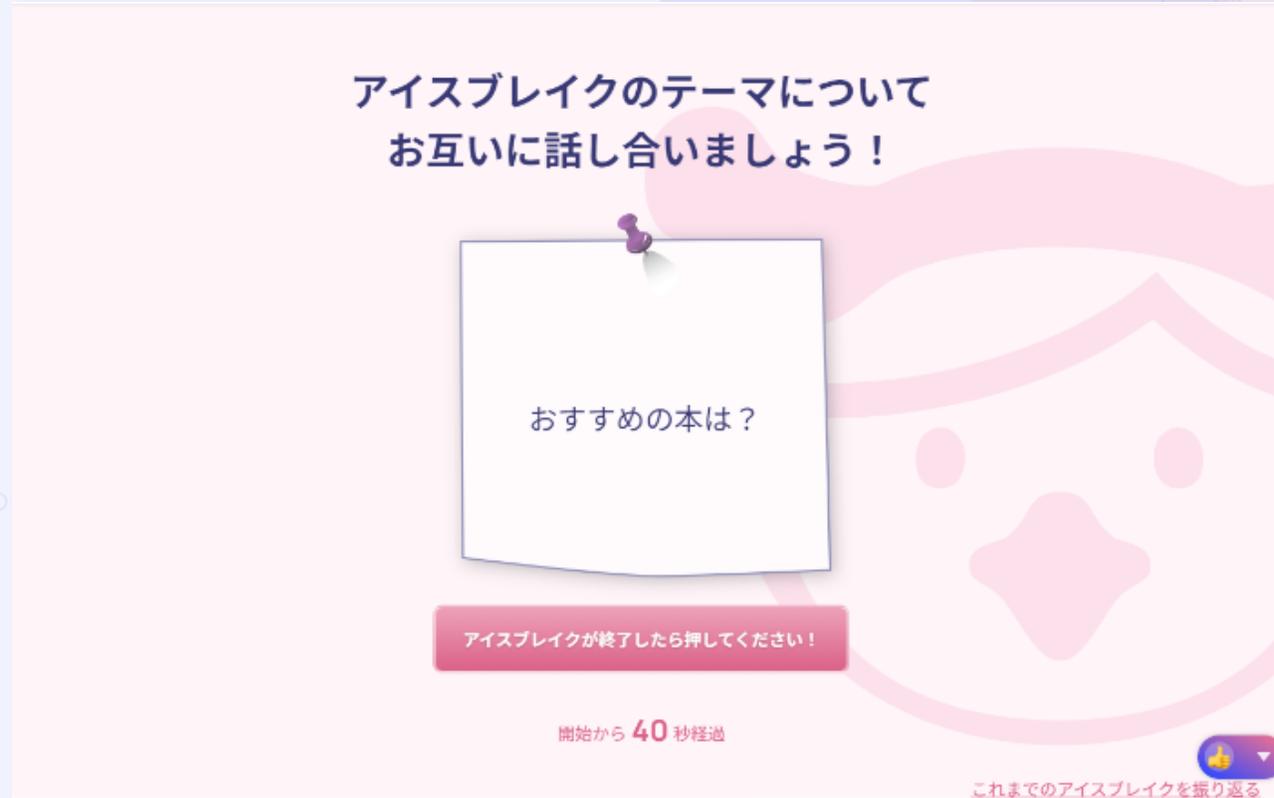
図：1on1高満足度層の構成比 ※ 支援ツール利用有無別 n=1,000



# 「信頼関係の構築」と「心理的安全性の醸成」



# 【Kakeai】相手をより理解するための機能

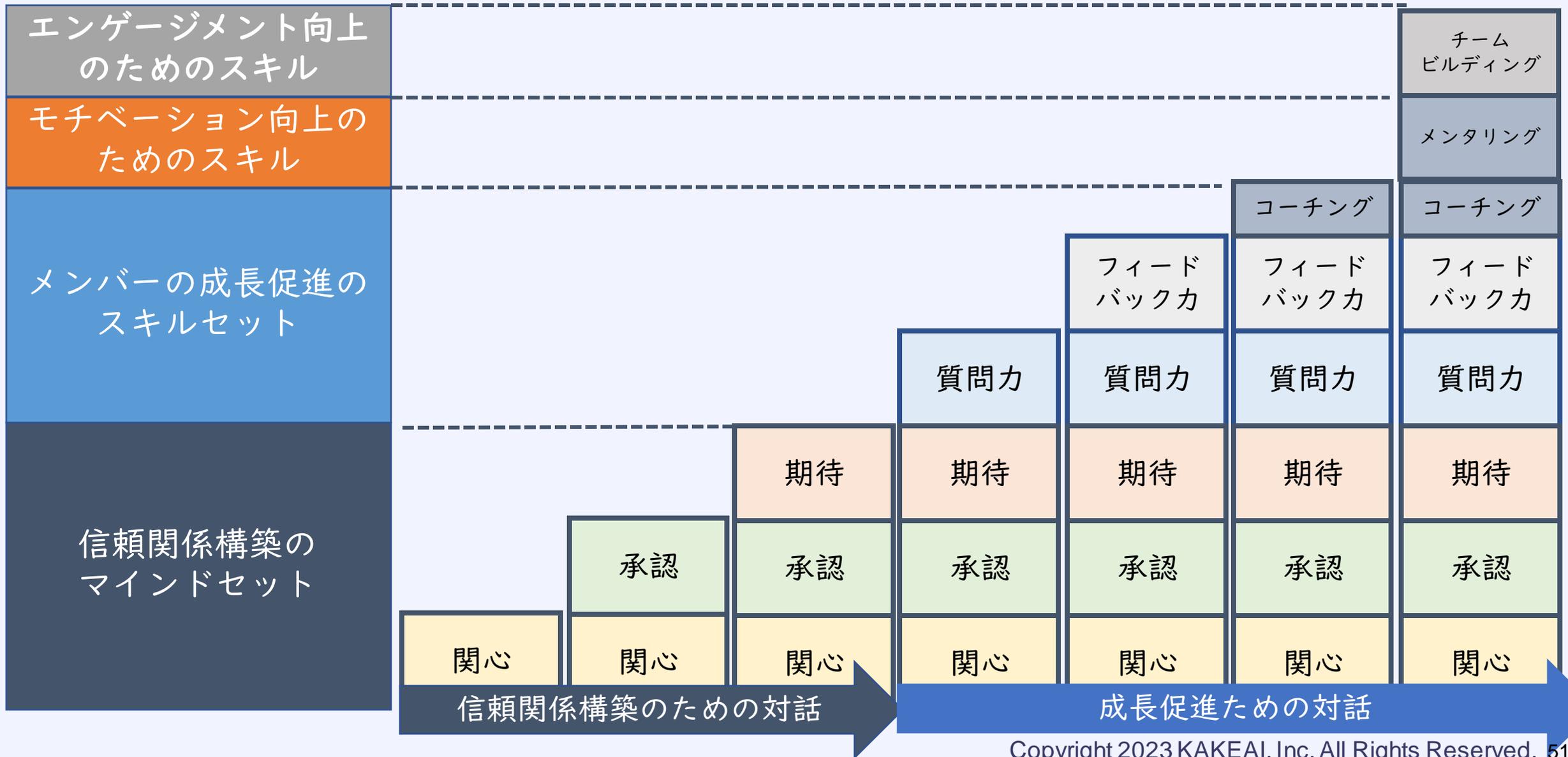


POINT!

アイスブレイクの機能を利用することで、普段、話さないようなテーマを話すきっかけになり、お互いに相手をより理解することができる！

アイスブレイクを繰り返すことで、相手の価値観を理解し、安心感や親しみやすい関係性を築く

# 1on1に必要なマネジャーのマインドセットとスキル



# 【Kakeai】メンバーの主体性を育み 期待値ギャップを減らすための機能

Kakeai 課長太郎 Your Manager  
株式会社DEMO.re... 今後の1on1 1on1履歴 ToDo管理 メッセージ プロフィール  
まだ課長太郎さんの1on1は設定されていません。  
2023/08/22 12:00 ~ 12:30 日程を設定する  
この1on1は終了した状態です。  
この1on1のテーマ  
 業務の進捗や進め方  
 人間関係  
 心身の状態  
 今後のキャリア  
 スキルや力の向上  
 プライベート  
 会社や部署の方針  
他のトピックを作成  
この1on1全体についてのメモ  
課長太郎 安藤多香子  
このスペースに書いた内容は相手も事前に確認できます。どのようなことを話したいかなど、簡単にメッセージを入力しましょう！1on1までの間も、1on1中も、1on1後も編集できます。  
スケジュール  
2023/08/22 (Tue)  
12:00-12:30  
テーマ  
スムーズな1on1のために、ぜひ設定しましょう！  
保存して設定完了  
この1on1についての「自分用」メモ (相手に公開されません)  
自分だけが確認できるメモスペースです。相手には一切表示されません！ご安心ください。1on1までの間も、1on1中も、1on1後も編集できます。

Kakeai 課長太郎 Your Manager  
株式会社DEMO.re... 今後の1on1 1on1履歴 ToDo管理 メッセージ プロフィール  
まだ課長太郎さんの1on1は設定されていません。  
2023/08/22 12:00 ~ 12:30 日程を設定する  
この1on1は終了した状態です。  
この1on1のテーマ  
 業務の進捗や進め方 Hint  
 具体的なアドバイスが欲しい  一緒に考えてほしい  話を聞いてほしい  
 意見を聞きたい  報告したい  その他  
課長太郎 安藤多香子 個別に表示  
このスペースに書いた内容は相手も事前に確認できます。どのようなことを話したいかなど、簡単にメッセージを入力しましょう！1on1までの間も、1on1中も、1on1後も編集できます。  
話す内容を一緒に整理しましょう！  
保存して設定完了  
この1on1についての「自分用」メモ (相手に公開されません)  
自分だけが確認できるメモスペースです。相手には一切表示されません！ご安心ください。1on1までの間も、1on1中も、1on1後も編集できます。

POINT!

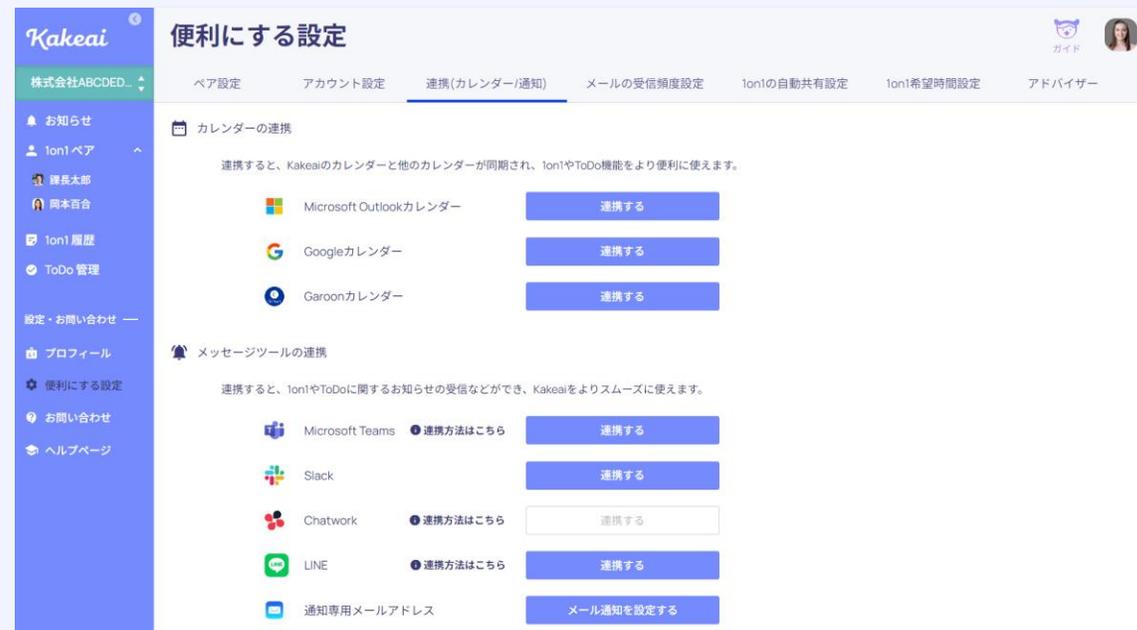
- 事前にメンバーが話したい内容とマネジャーに期待する対応を選ぶことで、メンバーの要望が事前にわかる！
- 事前にメンバーがメモを入力することで、詳細な期待値を事前に知ることができる

# 【Kakeai】 1on1のHintが提供される（メンバー編）

[Hint] をクリックすると、選択したトピック×対応ごとに世界のメンバーの皆さんが入力した「1on1で心がけたこと、意識したこと」がHintとして表示されます。

The screenshot displays the Kakeai 1on1 interface. On the left is a navigation sidebar with options like '掲示板', 'お知らせ', '1on1 ペア', and '1on1 履歴'. The main content area shows a 1on1 session for '課長太郎' (Manager Taro) on '2023/07/26 (水) 11:00 - 11:30'. Under 'この1on1のテーマ' (This 1on1's theme), the '業務の進捗や進め方' (Business progress and direction) topic is selected, and a 'Hint' button is highlighted with a pink box. Below this, radio buttons allow selecting preferences like '具体的なアドバイスが欲しい' (I want specific advice) or '一緒に考えてほしい' (I want to think together). A message from '安藤多香子' (Ando Takako) is visible, explaining that content in this space can be confirmed by the other party and can be edited. On the right, a 'Hint' panel is highlighted with a pink box, titled '世界のメンバーが1on1で意識しているTips' (Tips that members around the world are conscious of in 1on1). It lists a topic '業務の進捗や進め方×具体的なアドバイスが欲しい' and shows example hints such as '事実である部分と自分の意見である部分を、事前に整理しておいた' (Organized facts and my own opinions in advance) and '達成したい状態と現状の問題について、言語化しておく' (Clarify the state you want to achieve and the current problems).

# 【Kakeai】 次回の | on | をその場で調整 カレンダー機能で次回の | on | の日程を決める



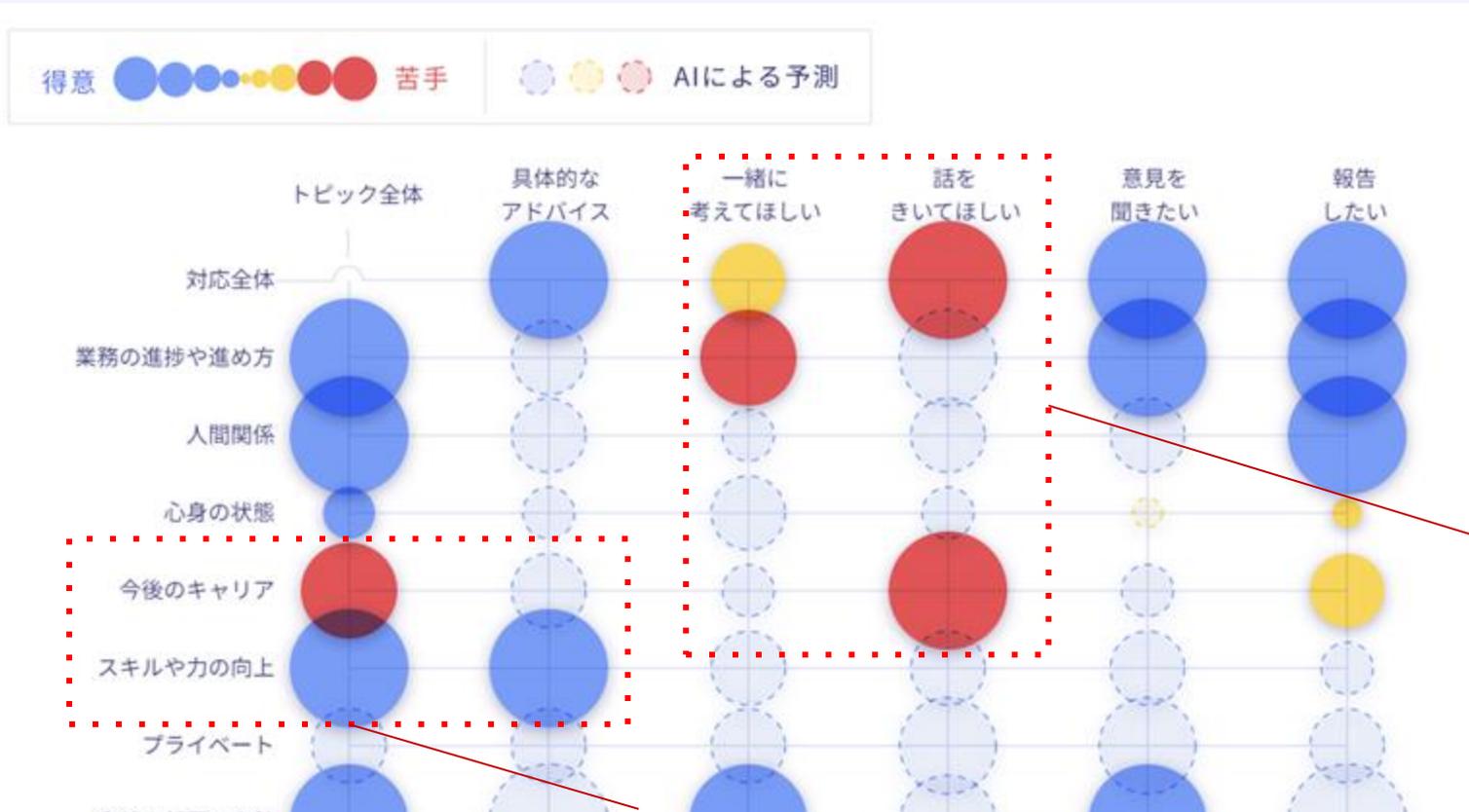
POINT!

お奨めは、繰り返し設定で定期開催

- | on | の最後に、次回の | on | の日程を決めることで、調整にかかる時間を軽減  
ムリなく、習慣化
- ご利用のカレンダー機能と連携させることで、予定表と同期することができる

# 【参考】 マネジャーのデータ活用

## |on|得意苦手傾向を使った振り返り



### 「今後のキャリア」赤色 「スキルや力の向上」青色

短期的なスキルの話は得意であるが、中長期的な今後のキャリアのアドバイスがやや苦手傾向にあると想定されます。

#### 【考察例】

マネジャーとメンバーの年齢差が近いいため、中長期的なキャリアのアドバイスが難しいと推察されます。

### 「一緒に考えてほしい」赤色

#### ■質問力の不足

- ・マネジャー自身の正解のみ伝えてしまっている
- ・相手の意図を確認せず改善点のみ伝えている

#### 【対策】

- ・マネジャーの話の引き出し方のスキルの向上

#### ■コーチングスキルの不足

- ・メンバーの自発的行動を促すことができていない

#### 【対策】

- ・メンバーの価値観やモチベーションを理解する

### 「話を聞いてほしい」赤色

#### ■関心・承認の不足

- ・マネジャーの話す量が多い
- ・メンバーの話に耳を傾けきれていない
- ・メンバーが話しきる前に結論を求めてしまっている。
- ・途中で自分の意見を述べてしまっている。

#### 【対策】

- ・マネジャーの聴く態度の改善

# コミュニケーションは日常的に取れています。 よりよい関係性を気づくためのコミュニケーション

コミュニケーションのレベルを6段階で捉えてみると、新しい学びや気づきから新しいチャレンジをして成果を共有できるレベルに分けられます。

部下の成長を支援するという観点では、5・6のレベルまで引き上げていくことがマネジャーには期待されます。

1	「コミュニケーション量増加」で信頼関係を構築中
2	「自己開示」によって、相互理解を進展中
3	「うまくいっている点」を確認して、モチベーション向上中
4	「問いやFB」を通じて、新しい学び・気づきを獲得中
5	「学びや気づき」からの新たな行動をチャレンジ中
6	「成果と成長の実感」ができ、上長とも共有中

- ・チームの平均と
  - ・メンバー個々人
- 2つの視点で、どのレベルでのコミュニケーションが取れているかを確認しましょう。



# | on | で意識すると良いポイント（メンバー）

『自分のための時間』ということ意識する。

## 自分がこの組織で活躍するためにサポートしてもらいたいことは？

自分は何に困っているのだろうか？

自分は自分に何を求めているのだろうか？

自分のためにこの時間をどう活かせるか？

仕事に前向きに取り組んでいるか？

プライベートも含めて不安なことはないだろうか？ ...etc.

今の自分の状態や、なんとなく気になっていること、  
腑に落ちていないこと、違和感をオープンにしてみる。  
対話を継続することで、より自分に向き合える。

自分のために  
事前に内省する

その上で相手に  
向き合うことがポイント



# | on | で意識すると良いポイント（マネジャー）



## <トピック例>

- キャリア
- スキルや力の向上
- プライベート
- 人間関係
- 心身の状態
- 業務
- 会社や部署の方針

## <対応例>

- 具体的なアドバイスが欲しい！
- 一緒に考えて欲しい！
- 話をきいてほしい！
- 意見を聞きたい！
- 報告したい！

まずは、求められていることにこたえる。  
その上で、不足があればこちらから振り出す。  
そのために、部下が求めているトピック・対応  
(どんな時間にしたいのか) を事前に掴んでおく。



つまり

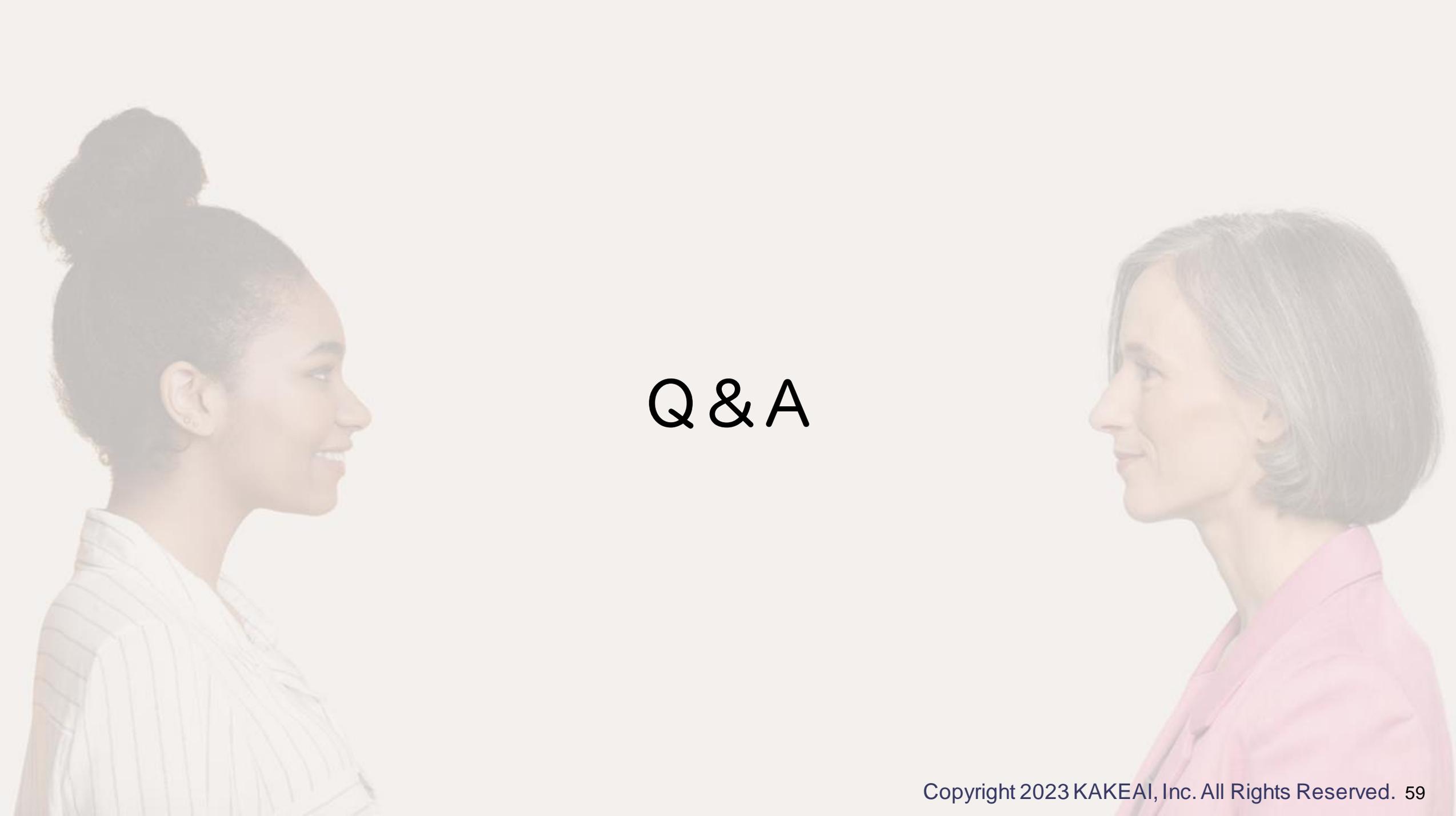
アドバイスが欲しい  
→**ティーチング**

一緒に考えて欲しい  
→**コーチング (問い)**

話を聞いて欲しい  
→**コーチング (傾聴)**

意見を聞きたい  
→**フィードバック**

部下が求めるトピックと対応を事前に掴んでおくことで、より適切なアプローチでクロージングに繋げやすくなります。

A background image showing two women in profile, facing each other. The woman on the left is younger, with dark hair in a bun, wearing a white and blue striped shirt. The woman on the right is older, with short grey hair, wearing a pink blazer. The text 'Q & A' is centered between them.

# Q & A