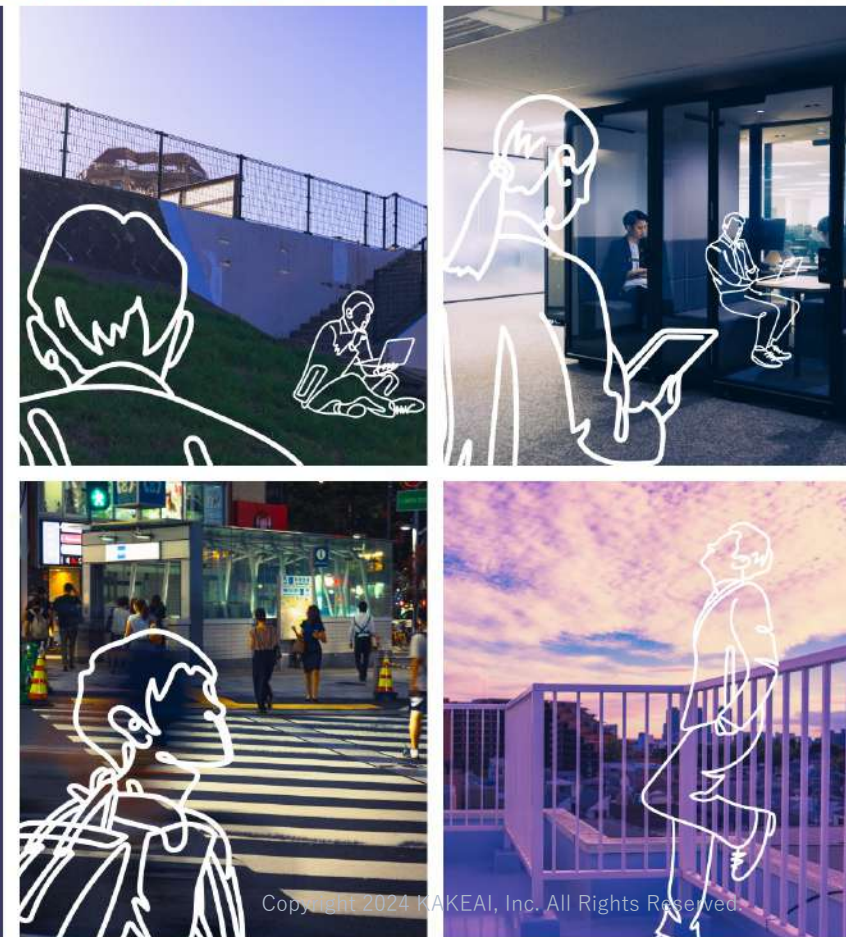




ランチタイム勉強会

雑談とモヤモヤの解消の先へ。
エンゲージメントを高めるための1on1
推進に必要な
「設計・周知」と「データの活用」

Kakeai
このとき、これから変わるとき。



Copyright 2024 KAKEAI, Inc. All Rights Reserved.

1on1ミーティングとは？ 業務ミーティング とは別のもの

1on1ミーティングとは、業務の指示・判断を目的とした会議ではなく、部下の成長を支援するための定期的な面談です。

企業と個人を強くつなぎ、互いの成長・成果へ繋げる場です。

Kakeai
このとき、これから変わるとき。

	業務のミーティング	1on1ミーティング
主体	上司	部下
頻度	随時	定期 + 自由にいつでも (月1~2回・30分~60分)
状態	上司 > 部下	上司 = 部下 上司というよりも「先輩」というイメージ
意識されるポイント	適切な、指示・判断・調整	支援・共に考える・ 気づききっかけの提供・ 相互理解や信頼関係の醸成
会話のテーマ	業務	業務・キャリア・プライベート・ 人間関係・スキルや力の向上 ...etc.

事例|エンゲージメントサーベイスコアの改善

事例①

エンゲージメント項目：上司からの承認・成長やパフォーマンスの支援のスコアが5～10ポイント上昇

Kakeaiを使わずに実施する1on1では業務の話が9割ほどだったが、
Kakeaiを使ったことにより業務の話が3割、今後のキャリアやスキルの向上に関する話が4割を占めたこと、さらにはKakeaiでタイムリーに1on1実施率やトピックの選択傾向が確認できるため、
研修だけではアプローチができなかった層に対して、1on1の定着と質の向上につながった。

事例②

エンゲージメント項目：評価の納得度のスコアが5ポイント改善。挑戦する風土に関するスコアも10ポイント上昇

新人事制度の導入によって中核に位置付けていた1on1が確実に評価の納得度のスコアに効いている。

目標設定や評価面談の間の期中のパフォーマンスマネジメントのために1on1を実施したことで、評価の納得度のスコアが改善された。また、日々の業務の中、大小問わず新しい取り組みに関する起案とその実行においても1on1の機会が有効に働いている。

1on1の定着が組織の心理的安全性の土台形成につながり、結果として、1on1を制度化した3年間でエンゲージメントスコアも確実に向上している。

1on1は、 一足飛びには いかない

Kakeai
このとき、これから変わるとき。

1on1の段階

〈信頼〉	相手を信頼し、内容を よらず本音で話せてい る状態	13. 相手との関係や継続的な対話が基となり、新たなチャレンジや行動が生まれている
		12. 相手との継続的な対話から、学びや新たな気づきが得られることを実感できている
〈信用〉	相手を信用し、内容に よっては本音で話せて いる状態	11. 相手と、自分自身のために継続的に対話したいと思っている
		10. 相手に本音を伝えることで、自分の気持ちや考えが前に進むことを実感できている
		9. 相手に、自分の困っていることや悩んでいることを溜め込まずに伝えられている
		8. 相手に、自分の人となりを理解してもらえていると感じられている
		7. 相手の人となりを理解できている
〈開襟〉	相手とより親しくなり たいと思っている状態	6. 相手が、自分のために行動してくれることを実感できている
		5. 相手に、直接的に業務に関係のないことでも話せている
		4. 相手の人となりを理解したいと思っている
〈緩和〉	相手を自分の敵ではな いと認識できている状 態	3. 相手から、自分のために行動しようとする姿勢を感じられている
		2. 相手と二人で会話することを避けたいと思っているわけではない
〈疑心〉	相手の言動を信じきれ ず、疑っている状態	1. 相手は自分に害を与えようとしていると感じているわけではない
〈警戒〉	相手から危害を加えら れると感じている状態	0. 1をクリアしていない

参考

1on1は、
一足飛びには
いかない

Kakeai

このとき、これから変わるとき。

1on1の段階

〈信頼〉	相手を信頼し、内容を よらず本音で話せてい る状態	13. 相手との関係や継続的な対話が基となり、新たなチャレンジや行動が生まれている
		12. 相手との継続的な対話から、学びや新たな気づきが得られることを実感できている
〈信用〉	相手を信用し、内容に よっては本音で話せて いる状態	11. 相手と、自分自身のために継続的に対話したいと思っている
		10. 相手に本音を伝えることで、自分の気持ちや考えが前に進むことを実感できている
		9. 相手に、自分の困っていることや悩んでいることを溜め込まずに伝えられている
		8. 相手に、自分の人となりを理解してもらえていると感じられている
		7. 相手の人となりを理解できている
〈開襟〉	相手とより親しくなり たいと思っている状態	6. 相手が、自分のために行動してくれることを実感できている
		5. 相手に、直接的に業務に関係のないことでも話せている
		4. 相手の人となりを理解したいと思っている
〈緩和〉	相手を自分の敵ではな いと認識できている状 態	3. 相手から、自分のために行動しようとする姿勢を感じられている
		2. 相手と二人で会話することを避けたいと思っているわけではない
〈疑心〉	相手の言動を信じきれ ず、疑っている状態	1. 相手は自分に害を与えようとしていると感じているわけではない
〈警戒〉	相手から危害を加えら れると感じている状態	0. 1をクリアしていない

本音ライン

参考

1on1は、
一足飛びには
いかない

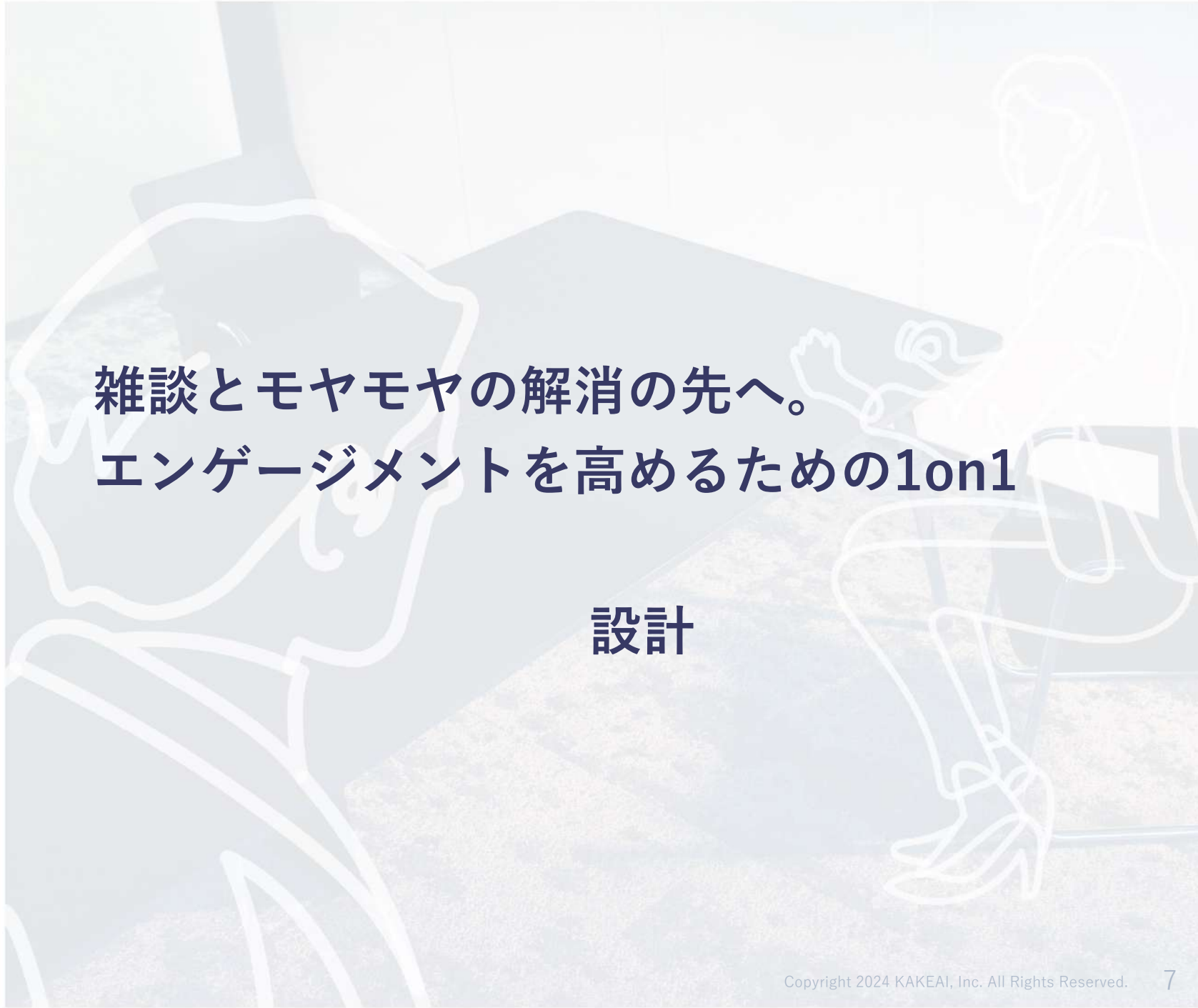
Kakeai

このとき、これから変わるとき。

1on1の段階

〈信頼〉	相手を信頼し、内容を よらず本音で話せてい る状態	13. 相手との関係や継続的な対話が基となり、新たなチャレンジや行動が生まれている	30 %
		12. 相手との継続的な対話から、学びや新たな気づきが得られることを実感できている	
〈信用〉	相手を信用し、内容に よっては本音で話せて いる状態	11. 相手と、自分自身のために継続的に対話したいと思っている	70 %
		10. 相手に本音を伝えることで、自分の気持ちや考えが前に進むことを実感できている	
		9. 相手に、自分の困っていることや悩んでいることを溜め込まずに伝えられている	
		8. 相手に、自分の人となりを理解してもらえていると感じられている	
		7. 相手の人となりを理解できている	
〈開襟〉	相手とより親しくなり たいと思っている状態	6. 相手が、自分のために行動してくれることを実感できている	
		5. 相手に、直接的に業務に関係のないことでも話せている	
		4. 相手の人となりを理解したいと思っている	
〈緩和〉	相手を自分の敵ではな いと認識できている状 態	3. 相手から、自分のために行動しようとする姿勢を感じられている	
		2. 相手と二人で会話することを避けたいと思っているわけではない	
〈疑心〉	相手の言動を信じきれ ず、疑っている状態	1. 相手は自分に害を与えようとしていると感じているわけではない	
〈警戒〉	相手から危害を加えら れると感じている状態	0. 1をクリアしていない	

本音ライン

A faint, stylized line drawing in the background shows two people sitting at a table, engaged in a conversation. One person is leaning forward, and the other is sitting back, both appearing to be in a professional or collaborative setting.

雑談とモヤモヤの解消の先へ。
エンゲージメントを高めるための1on1

設計

1on1をどのようなステップで推進してきたのか



設計事例 | 成長・持ち帰り日々改善サイクル

	ガイドライン（案）	備考
実施頻度	月1-2回を推奨	・高頻度で1on1をする必要がある場合は、月に2回以上の実施も奨励 ・部署によって部下の人数が多い場合は2ヶ月に1回は最低でも実施するように部門ごとの対応に柔軟性を持たせるケースもあり
時間	30分-60分	・部署によって部下の人数が多い場合は15分など部門ごとの対応に柔軟性を持たせるケースもあり
主体者	部下主体（上司は部下を支援するスタイル）であるが、最初の、初回の3回は上司にリードしていただき、部下主導の時間にしていく	・説明会で主導権を上司から部下に移行する流れは説明
話す内容	・初期：部下が話したいトピック ・定着以降：部下が話したいことを話すことは変わらないが、その中で次の1on1までにトライすることを明確にし、1on1の場で振り返りを行うサイクルを作る	・トライすることは、業務での新しい取り組み以外にも、既存の業務において意識することや考えることなどを設定
その他	・定着期以降は、次の1on1までにトライすることに関することを必ずメモに残すように推奨	・1on1を可能な限り部下が言語化する時間とするために、上司がメモを取ることを推奨（上司向け勉強会で周知）

設計事例 | 2-3年先の目標へのアプローチ

	ガイドライン（案）	備考
実施頻度	月1回を推奨	・ 2-3年先にどのようなテーマでのチャレンジをするか、そこに向けて今必要な準備を進めていくという場の位置付けのため1ヶ月に1回を基準とする
時間	30分-60分	・ 次の1ヶ月で何をやっていくかを会話するため最低でも30分を必須とする
主体者	部下主体（上司は部下を支援するスタイル）	
話す内容	・ 2-3年先の目標を設定しその目指す状態の具体化とそこに向けて取り組むことの明確化、具体的な取り組みの進捗について話すのを基本とする ・ それ以外に部下が気になることがあれば、話題として取り扱って良い	・ 新規性のある取り組みや部下本人にとって仕事のステージの向上につながるようなテーマを設定する。
その他	・ 各部下の取り組みテーマについては、課長・部長で連携し、組織として活動自体と部下の成長の支援を行えるようにする	

lonlに存在した 5つの違い

グループBが実証実験前と変わらず、現場の管理職に任せてlonlを実施していた一方で、グループAはlonl支援ツールを用いてlonlを行った。
lonl支援ツールにはさまざまな機能が存在するが、中でも5つの点において両者間に違いがあった。

1

部下が、lonlで「話したいと思っていること」を選択した上でlonlに望んでいた。

2

部下が、上司に期待している対応（アドバイスを欲しい、一緒に考えてほしい、話をきいてほしい…など）を選択した上でlonlに望んでいた。

3

上司が、lonlの事前に、部下が「話したいと思っていること」と「自分に期待している対応」を確認した上でlonlに望んでいた。

4

お互いがいつでも確認できる場所にメモを残していた（メモは、会話した全てをメモするのではなく、ポイントとなる部分や、次回のlonlへ向けて日常的に意識しておくことなどをメモ）

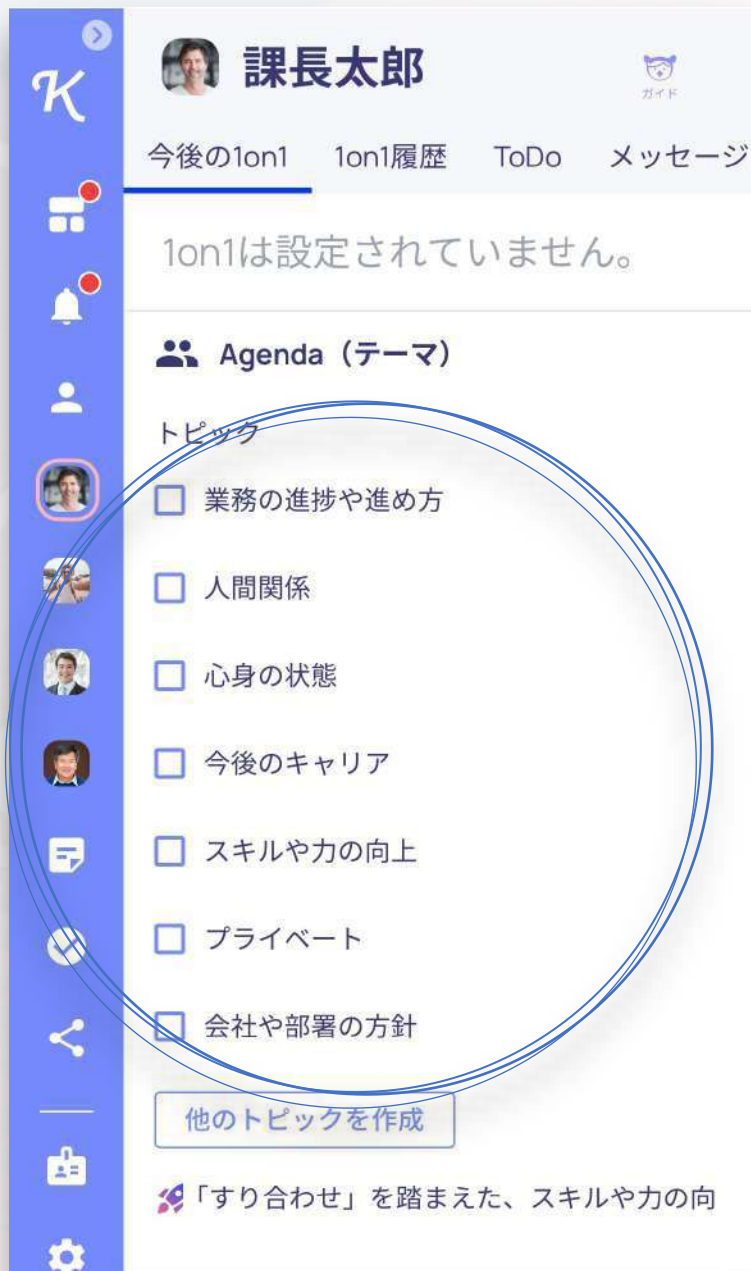
5

上司が「自分の得意や苦手」を把握し、さらに、他の上司の「こうやったらうまくいった！」というヒントをいつでも確認できる状態がつけられていた。

5つの違い

1

部下が、lon1で「話したいと思っていること」を選択した上でlon1に望んでいた。



グループAの「部下」の声

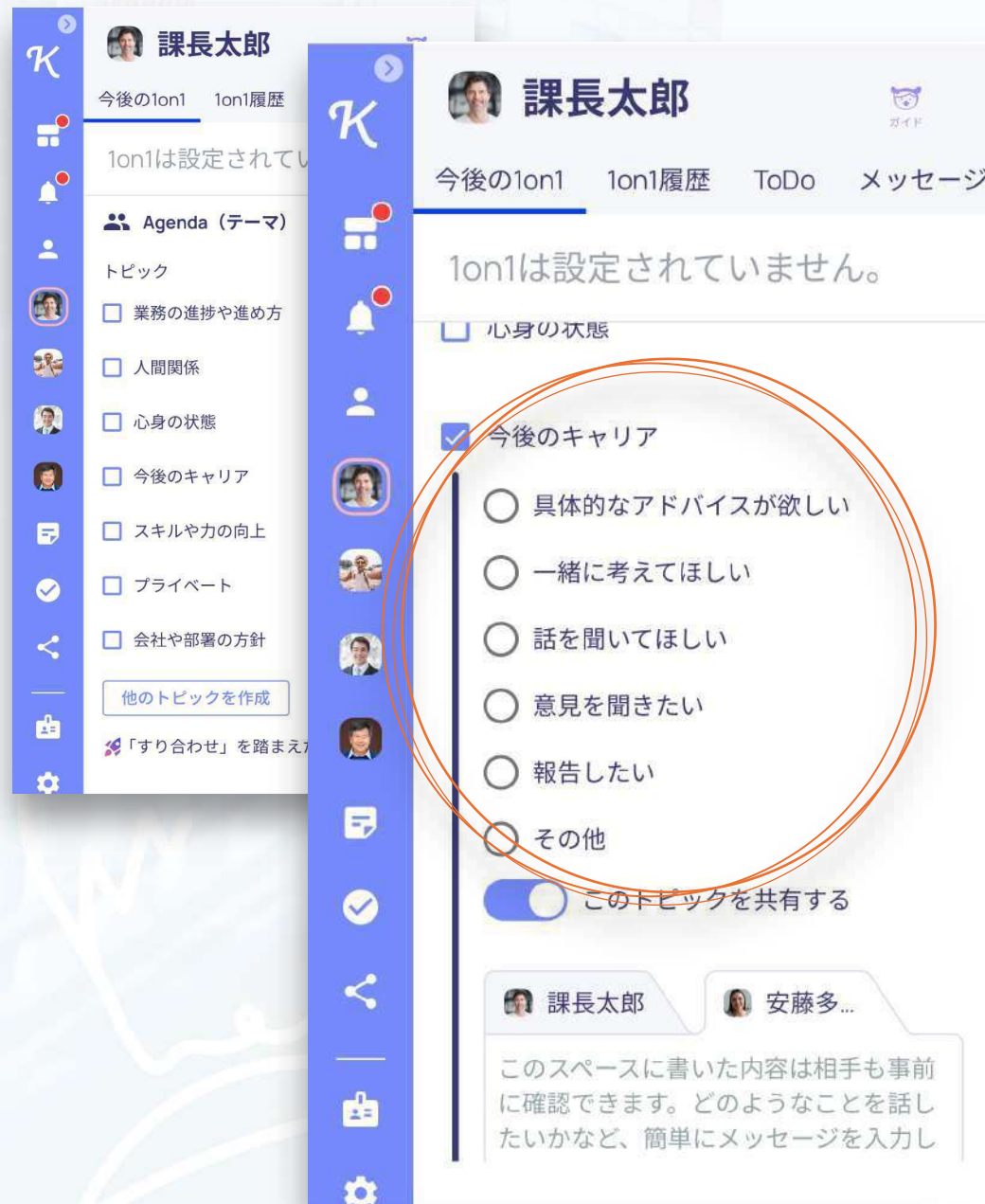
- 「何でも話していいよ」と言われたところで、切り出すのは難しい。選択肢があるのと無いのとでは全く違った。
- 選択肢があることで、こういうことも話していいんだと思えて、安心して話せた。
- これまでは“出たところ勝負、だったが、時間の使い方を考えからlon1に臨むようになった。
- 業務の話しばかりになりがちだったが、ずっと話したかった「今後のキャリア」や、伝えておきたい「プライベート」の話を遠慮なくできた。

5つの違い

2

部下が、上司に期待している対応（アドバイスが欲しい、一緒に考えてほしい、話をきいてほしい…など）を選択した上でlon1に望んでいた。

Kakeai
このとき、これから変わるとき。



グループAの「部下」の声

- アドバイスが欲しいのに、話を聞かれているばかりだったが、そういうことがなくなってlon1の価値が高まった。
- 上司がどう考えているのかについても聞くことができ、普段のコミュニケーションが円滑になった。
- まだ考えが生煮えの時は、遠慮なく「一緒に考えて欲しい」を選択肢して胸を借りてみた。
- 「ひとまず伝えたい」ということも多々あるので、そういう場合は話を聞いてほしいを選択している。
- とにかくlon1が自分の時間になった。

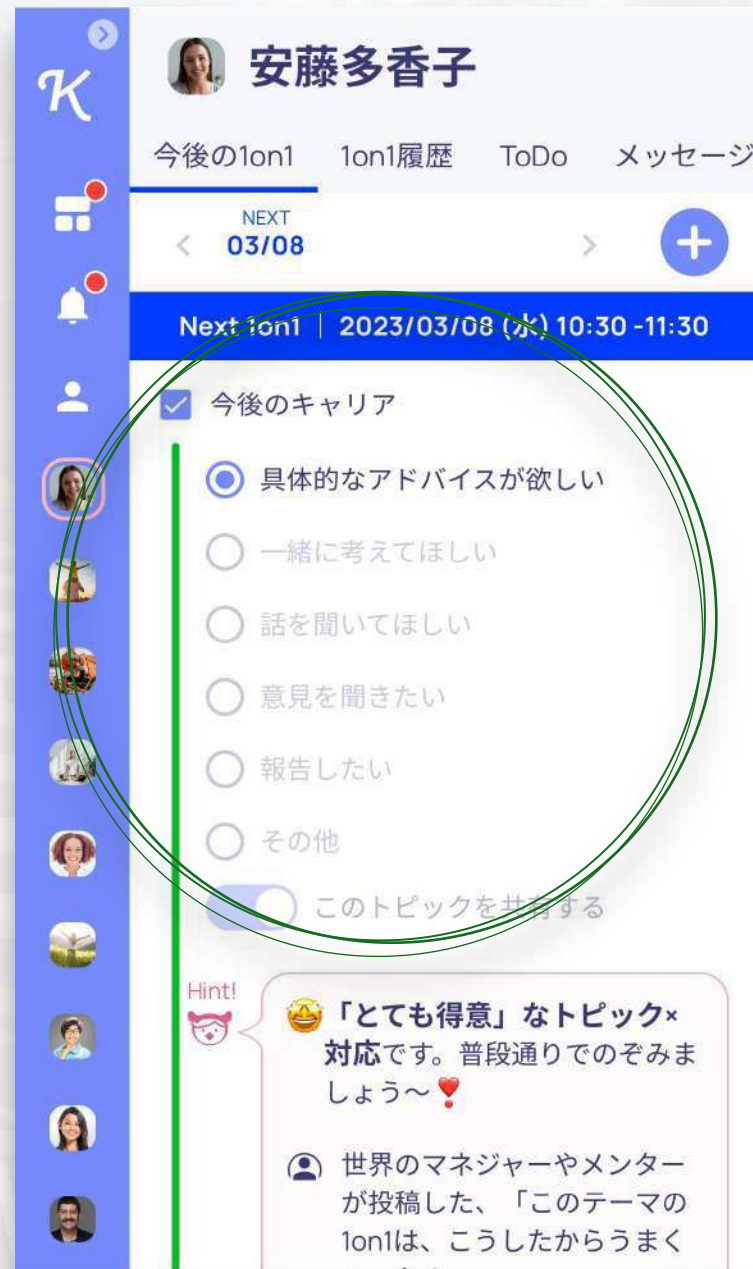
5つの違い

3

上司が、1on1の事前に、部下が「話したいと思っていること」と「自分に期待している対応」を確認した上で1on1に望んでいた。

グループAの「上司」の声

- これまでは自分が話をし過ぎないことを強く意識していたが、どうもしっくりきていなかった。相手が期待している対応に合わせたら、どんどん深い話しになった。
- 1on1開始の直前にほんの数秒だけ確認していた。それだけでも心の準備が全く違う。1on1は上司側にも心理的なストレスがかかるものだと思うが、それがなく1on1が楽しく、かつ噛み合うようになった。
- 私の場合、まだ管理職としての経験が浅いこともあり、特に「会社や部署の方針×意見を聞きたい」に対しては、あらかじめ部長にアドバイスをもらってから当該メンバーとの1on1に望んだ。
- これほどまでに、部下や、部下が選択するトピックに応じて、自分自身が期待されていることが違うということに驚いた。いかに自分が表面的な情報や、自分の解釈でそれぞれの部下を捉えていたかに気づく。

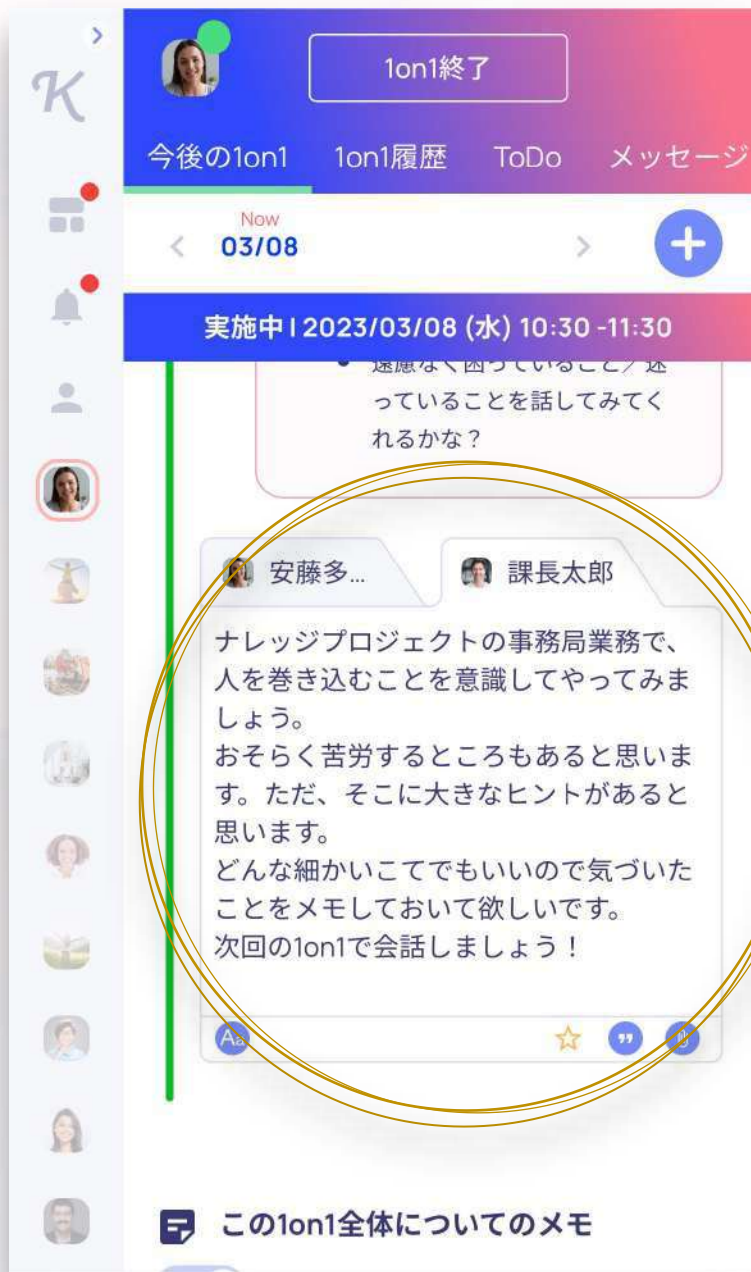


5つの違い

4

お互いがいつでも確認できる場所にメモを残していた（メモは、会話した全てをメモするのではなく、ポイントとなる部分や、次回のlon1へ向けて日常的に意識しておくことなどをメモ）

Kakeai
このとき、これから変わるとき。



※本実証実験以降のバージョンアップにより、音声自動文字起こしや、ChatGPTによるlon1の対話自動要約機能が実装されています。

グループAの「上司」の声

- 少しだけの工夫だが“lon1のためのlon1”ではなくて、lon1が起点となり、日常の部下の行動に繋がることで本質的なマネジメントのサイクルが回せるようになった実感がある。
- これまで「話したことを忘れる」「メモした場所が見つけれられない」ということがあったが、一元管理されて非常に効率がよくなった。

グループAの「部下」の声

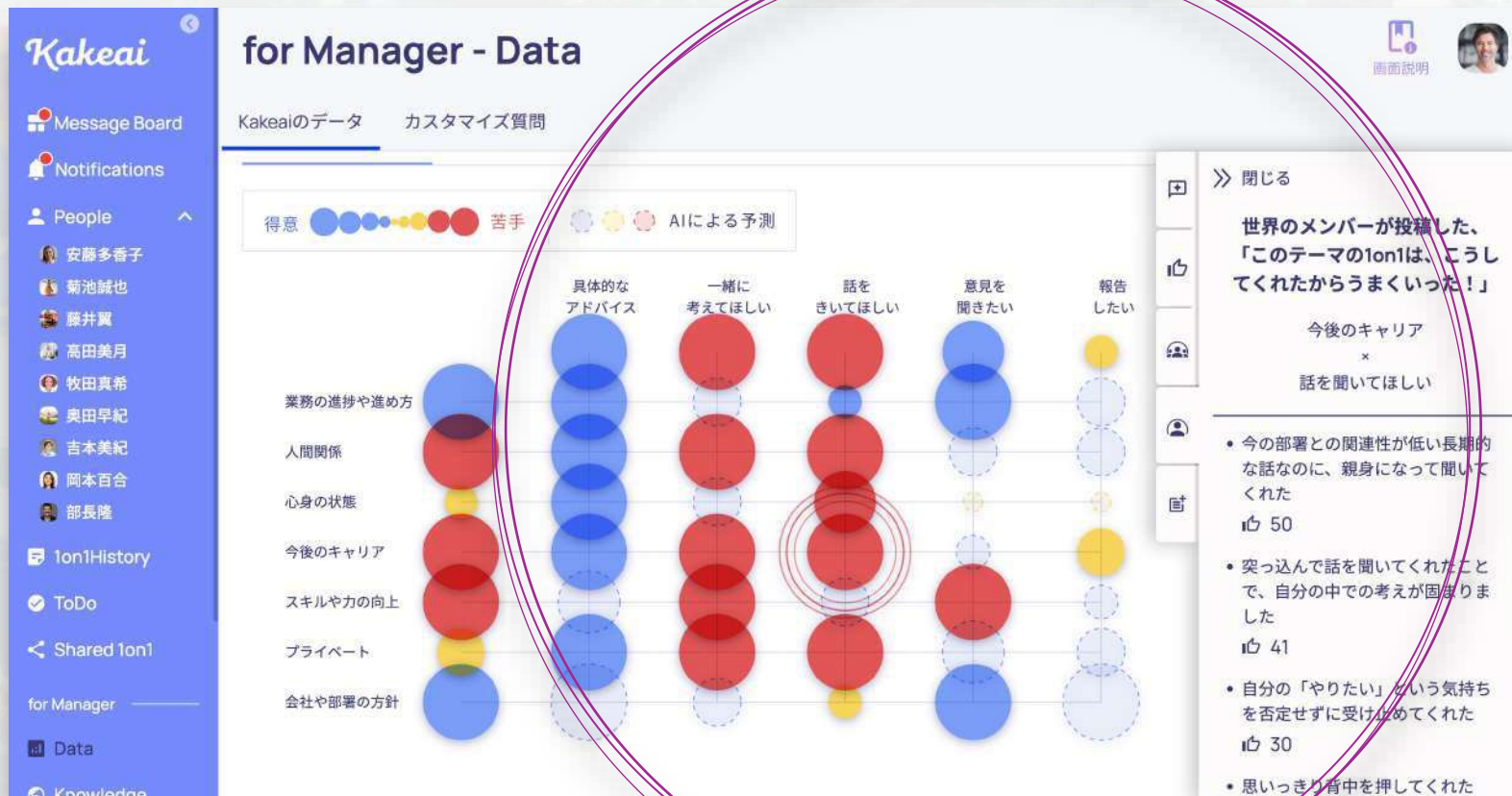
- これまでは“lon1で生まれるのは仕事”という感覚だったが、“自分自身の人生にとって今の仕事を活かすか”という観点で次回lon1までに意識したいことなどが生まれ、仕事の質がとても高まった。
- やはりきちんと話せば気づきや学びがあることを知った。そうした内容をメモに残している（同期されている部分に記載しながら、ニュアンスが違えば指摘ももらっている）lon1で自分の力が積み上がっているように感じる。

5つの違い

5

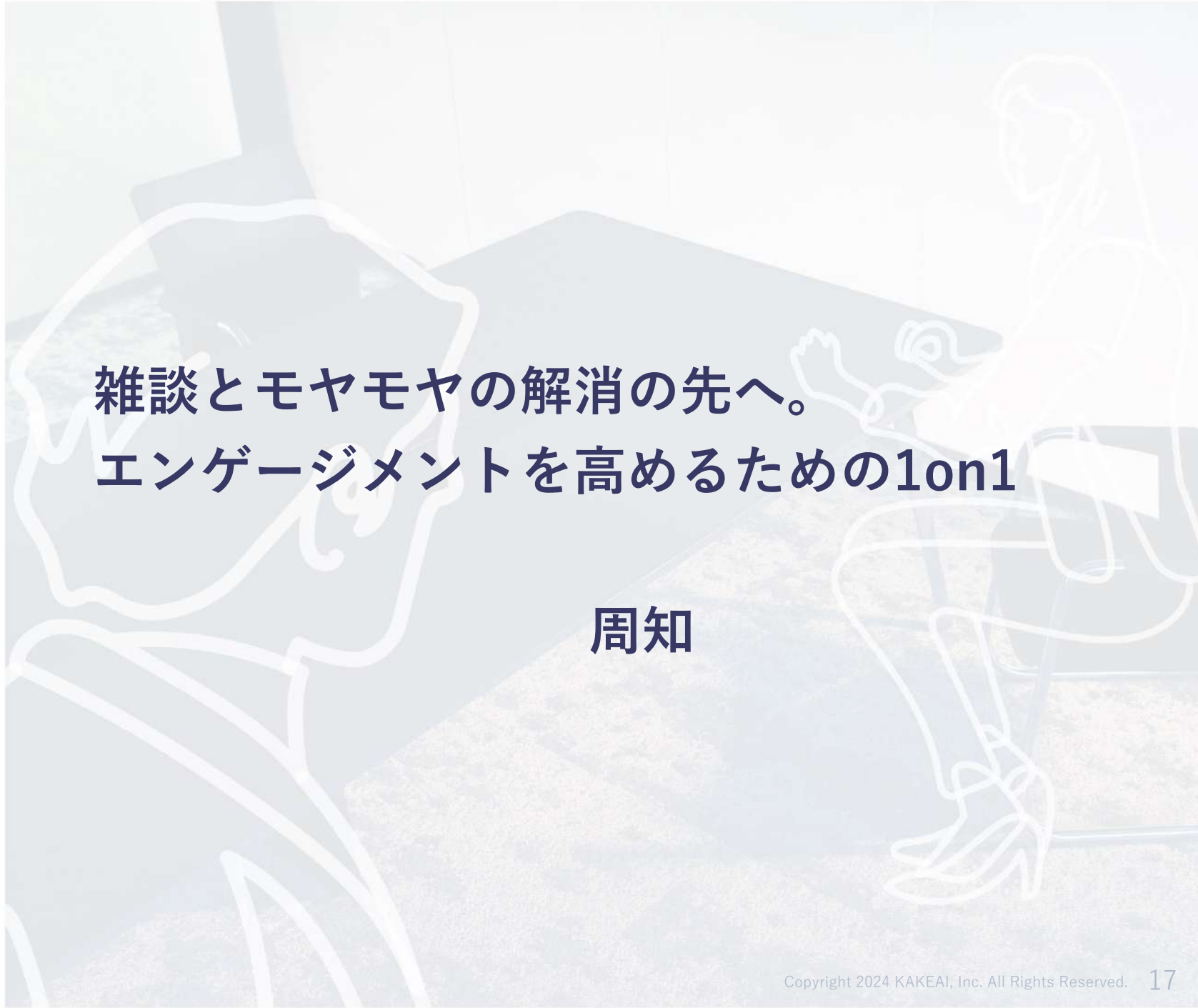
上司が「自分の得意や苦手」を把握し、さらに、他の上司の「こうやったらうまくいった!」というヒントをいつでも確認できる状態がつくられていた。

Kakeai
このとき、これから変わるとき。



グループAの「上司」の声

- 自分の得意なことと苦手なことがわかり、改善に効く。自分の場合苦手なことは割と認識していたが、得意なことがわかったのはとても自信に繋がった。気が楽になった。
- 他社のマネジャーの皆さんのコメントを見てとても刺激を受ける。皆さん頑張っているな、自分も頑張らなくてはと励まされた。

A faint, stylized line drawing in the background shows two people sitting at a table, engaged in a conversation. One person is leaning forward, and the other is sitting back, both appearing to be in a professional or collaborative setting.

雑談とモヤモヤの解消の先へ。
エンゲージメントを高めるための1on1

周知

成長を引き出す1on1 その①

部下

上司

心理的安全性

② アタック



言語化

感じていること
気になっていること

① トス

きっかけ言葉

お返し言葉



③ レシーブ

メモでの
データ蓄積



成長を引き出す1on1 その①

部下

上司

心理的安全性

「部下の言葉を引き出しやすくする」

② アタック



言語化

感じていること
気になっていること

① トス

きっかけ言葉

行動を促す→噛み砕く

お返し言葉

受け止める→即座と承認



③ レシーブ

メモでの データ蓄積

- ① 強み
- ② 意識してほしいこと
チャレンジしてほしいこと



言語化された言葉を次の1on1に繋げる：「次の1on1で教えて！」

成長を引き出す1on1 その①

部下

上司

心理的安全性

「部下の言葉を引き出しやすくする」

② アタック



言語化

感じていること
気になっていること

① トス

きっかけ言葉

行動を促す→噛み砕く

お返し言葉

受け止める→即座と承認

③ レシーブ

メモでの
データ蓄積

- ① 強み
- ② 意識してほしいこと
- チャレンジしてほしいこと



言語化された言葉を次の1on1に繋げる：「次の1on1で教えて！」

部下の言葉をそのままメモしたパターン

✓ 業務の進捗や進め方 ✕ 報告したい



課長四郎

楽しい！

1年前との変化：進化している、自信をもって話せる

弊害：語りすぎる、熱弁する

意識すること：相手の気持ちに残す

「相手とコミュニケーションしている」感じを出すようにする

Aa ” 📎 ☆

メンバーからのコメントでGoodなものは強調してメモする

もっとより良くするために
何をしたら良いのか？

問題だと思うことと、何を変えたら良いかを会話の中で引き出してメモする

メンバーのコメントに項目をつける

チャレンジすること

✓ スキルや力の向上 × 意見を聞きたい ▼  Hint

 課長四郎

■ゴール：以下2点の合意

- 1) 4月以降AAAAさんの異動先の部署でもご活用いただけるようにする
- 2) 4月以降で開発本部全体でもご活用いただけるようにする

→ (縦) 他に部門がいくつあるかを確認する。部長職層で興味がある方がいらっしゃれば部門単位、もしくはマネジャーの興味がある方で募ってより対話を活性化させていく

→ (横・斜め) 社内アドバイザーやメンター等でもご活用いただきより活性化や対話の質向上につながるはず

■どうすすめるのかの作戦相談をAAAさんとする

- (A)AAAAさんが自分で仲間集めや上申をしてもらう
- (B)AAAAさんと一緒に賛同者を増やす
- (C)BBBさんの記事も拝見しまして・・・ご挨拶の機会をいただきたいと伝える

Aa “ 📎 ☆

メンバーに質問をして箇条書きに

出てきたアイデアを応用できるように
汎用化できるようにマネジャーが話した
ことを記載

メンバーに質問をして箇条書きに

考えを深めること

✓ 今後のキャリア

✕ 話を聞いてほしい

 Hint

 課長四郎

▼キャリアビジョンを明確にしたい

仕事を楽しいと**自分の言葉でやりがい**を語れる人が増えると良い

自分の言葉でやりがいを語れるとは？

→自分なりの仕事の目的を語れると評価を気にしなくなり

モチベーションのブレもなくなる

→一緒に働く人が自分の言葉でやりがい

▼自分の言葉でやりがいを語れると社会はどうなるのか？

・自分も楽しいだけでなく、自分の言葉でやりがい

どのような良いことがあるのか、社会はどうなるのか？

キャリアビジョンを骨太にするためにも次回明確にしていこう！

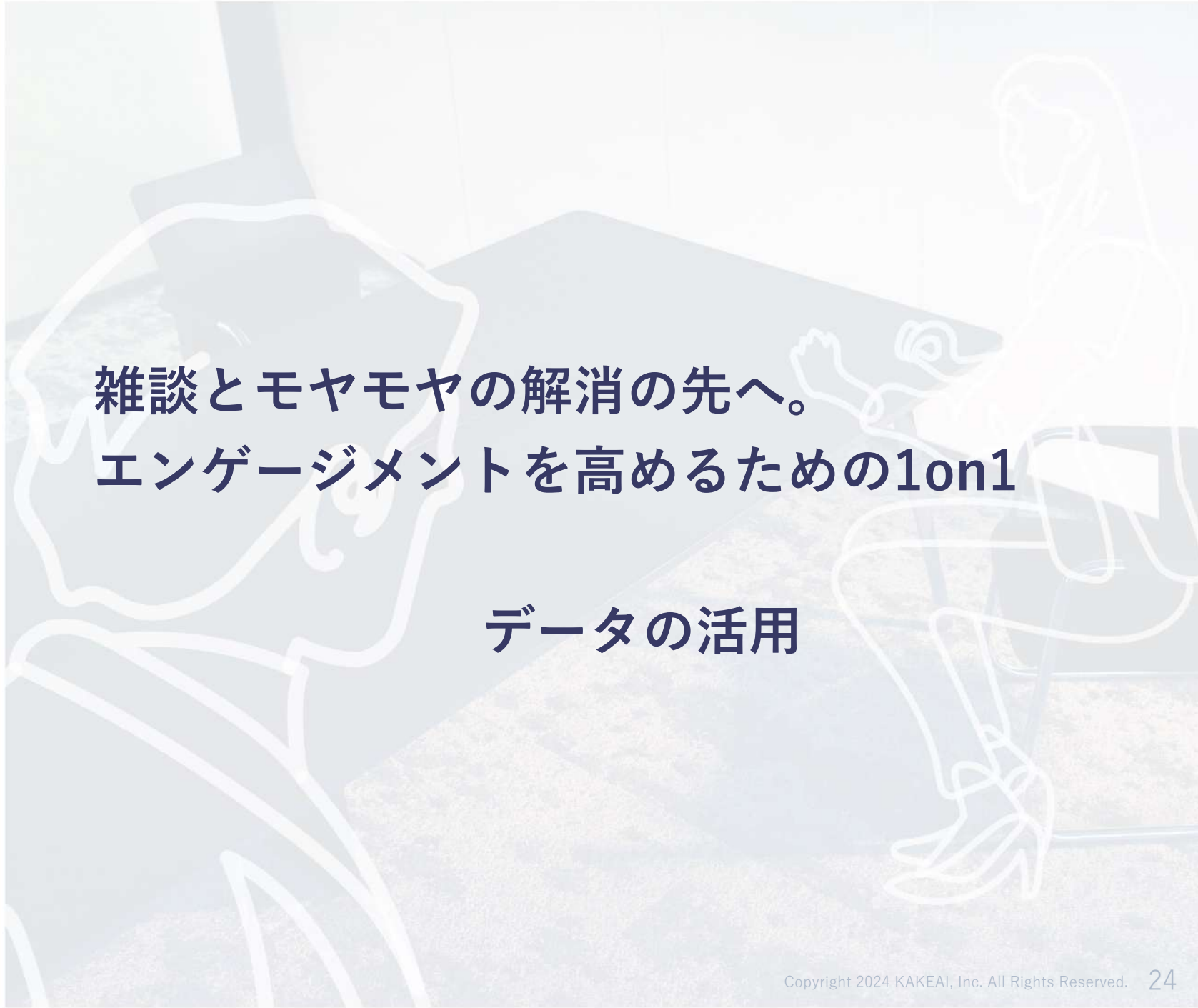
Aa   

メンバーが話し始めたことをメモをとる

メンバーが話し始めたことをメモをとる

次の1on1に向けての深掘りポイントを明確にする

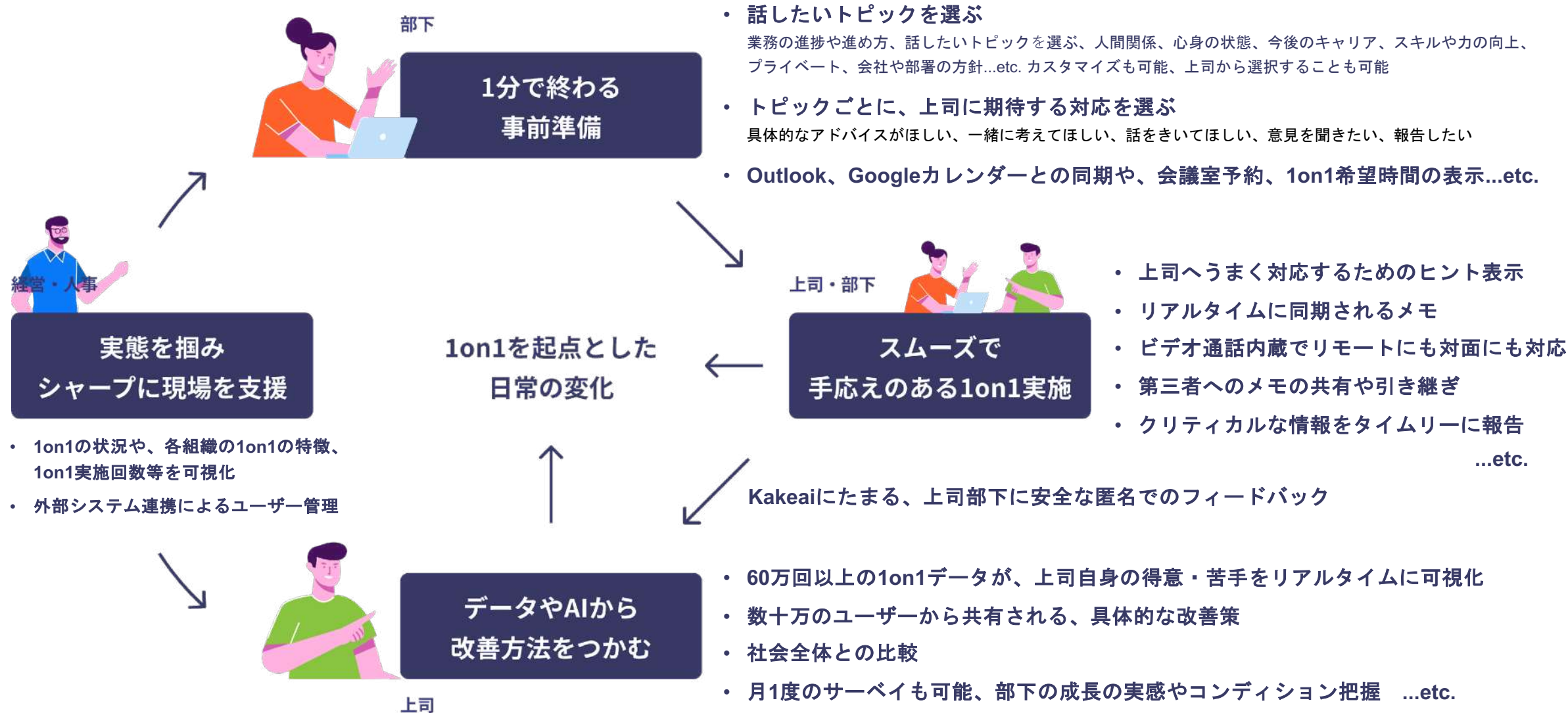
メンバーのコメントに対して質問する

A faint, stylized illustration in the background shows two people sitting at a table, engaged in a conversation. One person is leaning forward, possibly pointing at something on the table, while the other is looking towards them. The illustration is composed of simple white outlines on a light blue and green background.

雑談とモヤモヤの解消の先へ。
エンゲージメントを高めるための1on1

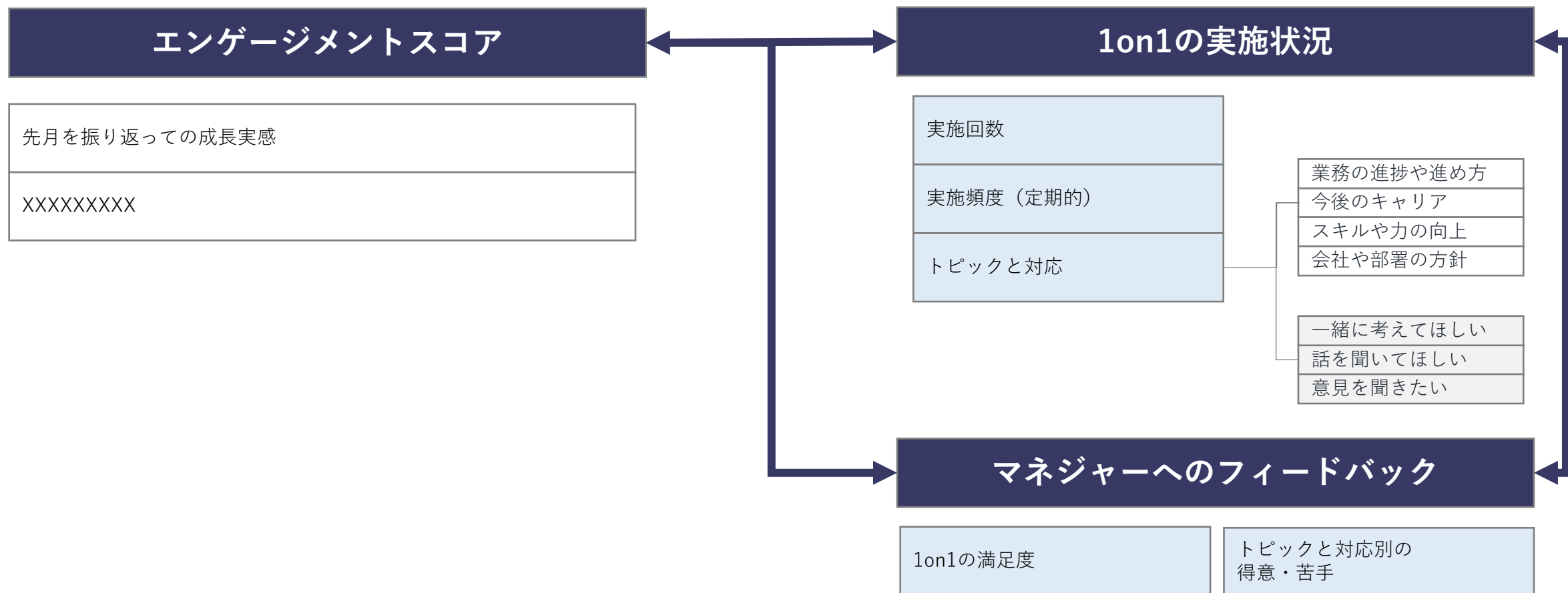
データの活用

1on1ならではの問題をテクノロジーと特許で解決



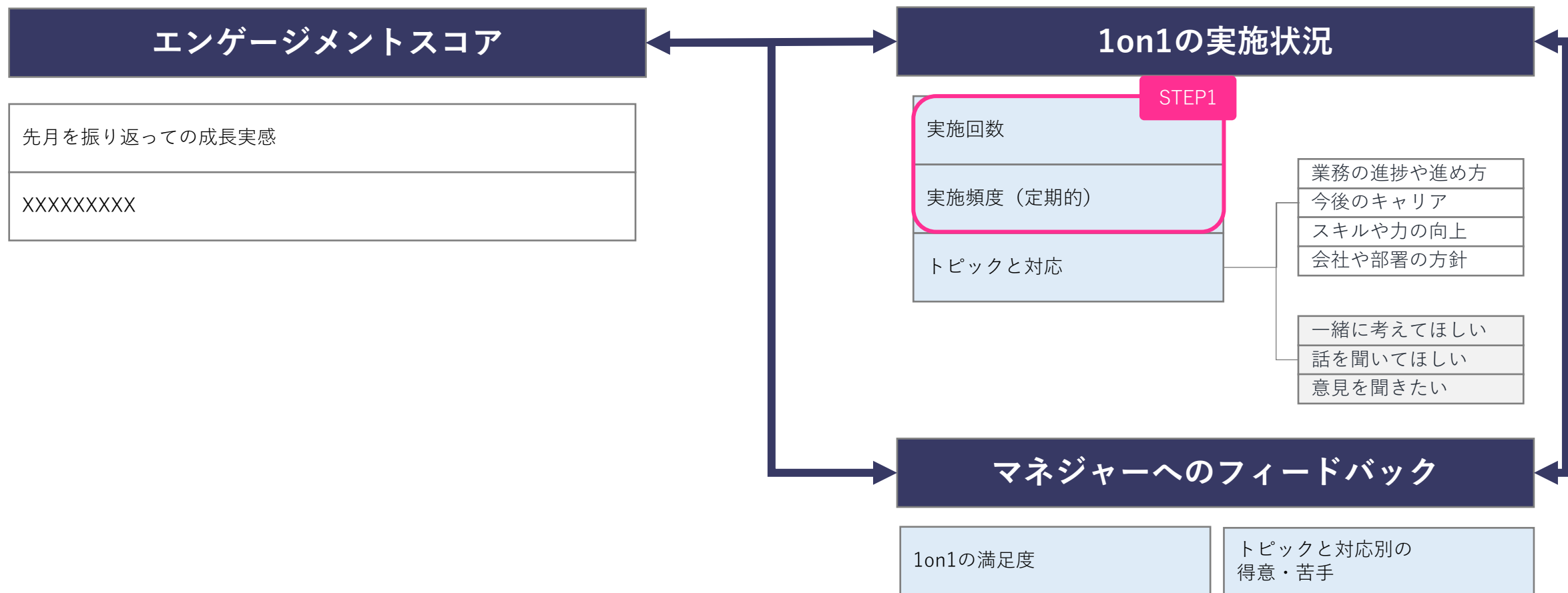
データの活用事例 | エンゲージメント向上に繋がる1on1の要件

- 1on1の定期的な実施と効果的なトピックでの対話により、1on1の満足度が改善するとエンゲージメントが向上する
- マネジャーの対応の改善とメンバーとの認識のズレのギャップの解消により1on1の満足度が向上する



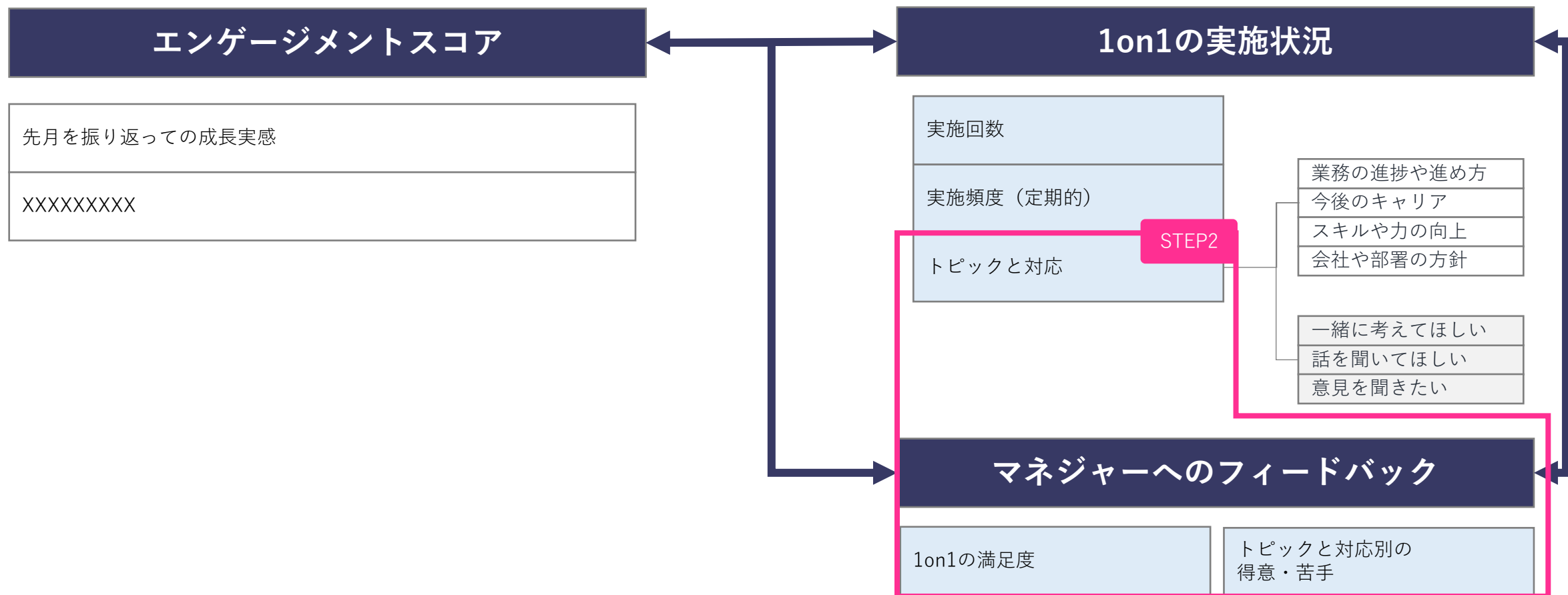
データの活用事例 | エンゲージメント向上に繋がる1on1の要件

- 1on1の定期的な実施と効果的なトピックでの対話により、1on1の満足度が改善するとエンゲージメントが向上する
- マネジャーの対応の改善とメンバーとの認識のズレのギャップの解消により1on1の満足度が向上する



データの活用事例 | エンゲージメント向上に繋がる1on1の要件

- 1on1の定期的な実施と効果的なトピックでの対話により、1on1の満足度が改善するとエンゲージメントが向上する
- マネジャーの対応の改善とメンバーとの認識のズレのギャップの解消により1on1の満足度が向上する



さまざまなご利用パターン

ご利用のパターン



2人



1つの部署



全体



利用者を募る



上司部下以外

導入事例 | 1 部署から全体への利用拡大

- STEP1 | メンバーの成長支援にむけて 1 部署で利用開始。
同時に自チームでの1on1の質向上に向けて問題意識のあるマネジャーでの利用も促す
- STEP2 | 現場のマネジャーの動きも受けて、人事部として全社での1on1を推進することを決定。
対話の継続と質向上のプラットフォームとしてKakeaiを全社で導入。

〈STEP 1〉

コミュニケーション強化、予期せぬ退職の防止、
中長期的なキャリア形成の支援などの問題意識のある部門・マネジャーから利用開始

〈STEP 2〉

部門全体での利活用





BRAND STATEMENT

このとき、 これから変わるとき。

1on1、
この瞬間が、あなたの節目であるように。
この時から、あなた自身を肯定できるように。
このドキメキが、明日もあなたを輝かせるように。
この時間が、人生の分岐点に出会ったと感じられるように。

Kakeai の1on1 は、継続的に対話の質を高めます。

Kakeai