



メンバーとの対話、
どう本音を引き出す？

Kakeai
このとき、これから変わるとき。



Copyright © 2024 KAKEAI, Inc. All Rights Reserved.

株式会社KAKEAI (KAKEAI, Inc.)

設立 | 2018年4月

資本金 | 12億3,824万円（資本準備金含む）

所在地 | 東京都港区北青山2-13-5 青山サンクレストビル8F

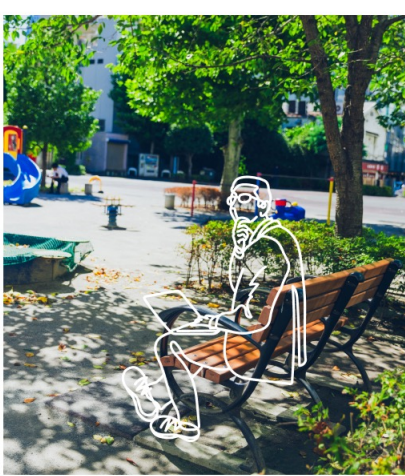
パーパス | あなたがどこで誰と共に生きようとも、
あなたの持つ人生の可能性を絶対に毀損させない。

事業内容 | lon1クラウドKakeai（カケアイ）の開発・運営

特許 | 属人的なコミュニケーションによる非生産的な状況を変える複数の特許保有
二者間のコミュニケーションにおいて個々人への関わり方を改善するためのコンピュータシステム、方法、およびプログラム 他（特許6534179号、6602996号、6602997号、6651175号、6813219号、7057011号、7057029号、7084665号、米国特許第11461724号）

受賞 | 日本企業で初めて世界のHR テクノロジースタートアップ30社に選出
（その他、国内外のHRテクノロジー関連アワード受賞多数）

代表著書 | 上司と部下は、なぜすれちがうのか
（2022.8月、ダイヤモンド社 ※ダイヤモンド・ビジネス企画50周年記念）



取締役 共同創業者 皆川恵美

- 東京大学卒業後、2002年株式会社リクルート入社。
- リクナビ・じゃらんの商品企画を担当。その後、株式会社セルム・PMIコンサルティング株式会社にて管理職育成・組織開発コンサルティングに携わった後、本領域にて独立。
- 2010年から株式会社ミナイー代表取締役。内閣官房主導での中央官庁の働き方改革プロジェクトの企画・プロジェクトマネジメント、大手SPAや大手センシングメーカー・大手商社等における、人事制度構築や、ミドルマネジメント強化を企図したコミュニケーションスキル強化プロジェクト等に従事。
- 2018年KAKEAIを共同創業



Kakeai

このとき、これから変わるとき。



私たち KAKEAI の Purpose

あなたがどこで誰と共に生きようとも、
あなたの持つ人生の可能性を絶対に毀損させない。



No matter where you are,
No matter who you interact with,
Your life's potential shall never be suppressed.

属人的なまま放置され続けてきた「人への関わり方」
それにより、今この瞬間も世界中で発生している不幸。
私たちは「働く」における、1対1のコミュニケーションの掛け違いを世界中から無くし、
今とこれからを生きる一人ひとりの現実を変えます。



Kakeai
このとき、これから変わるとき。

Contents

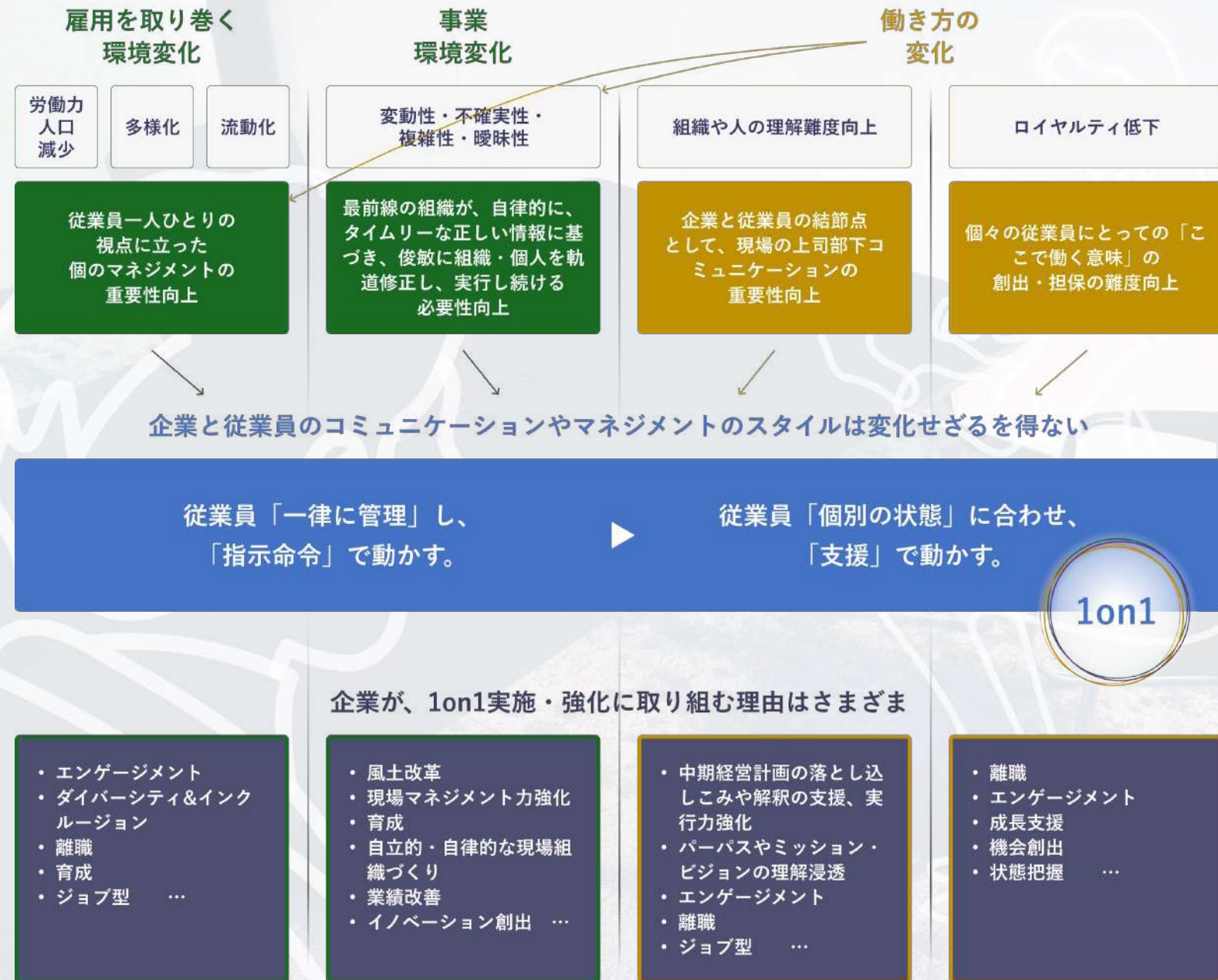
- 1 企業がlonlに取り組む目的や狙い
- 2 lonlミーティングと他のミーティングの違い
- 3 lonlがエンゲージメントへどう影響するのか
- 4 それらが改善するメカニズム = lonlの段階
- 5 本音の対話の考え方
- 6 lonlの進め方のコツ 5つ
- 7 質疑応答-個別事例

Contents

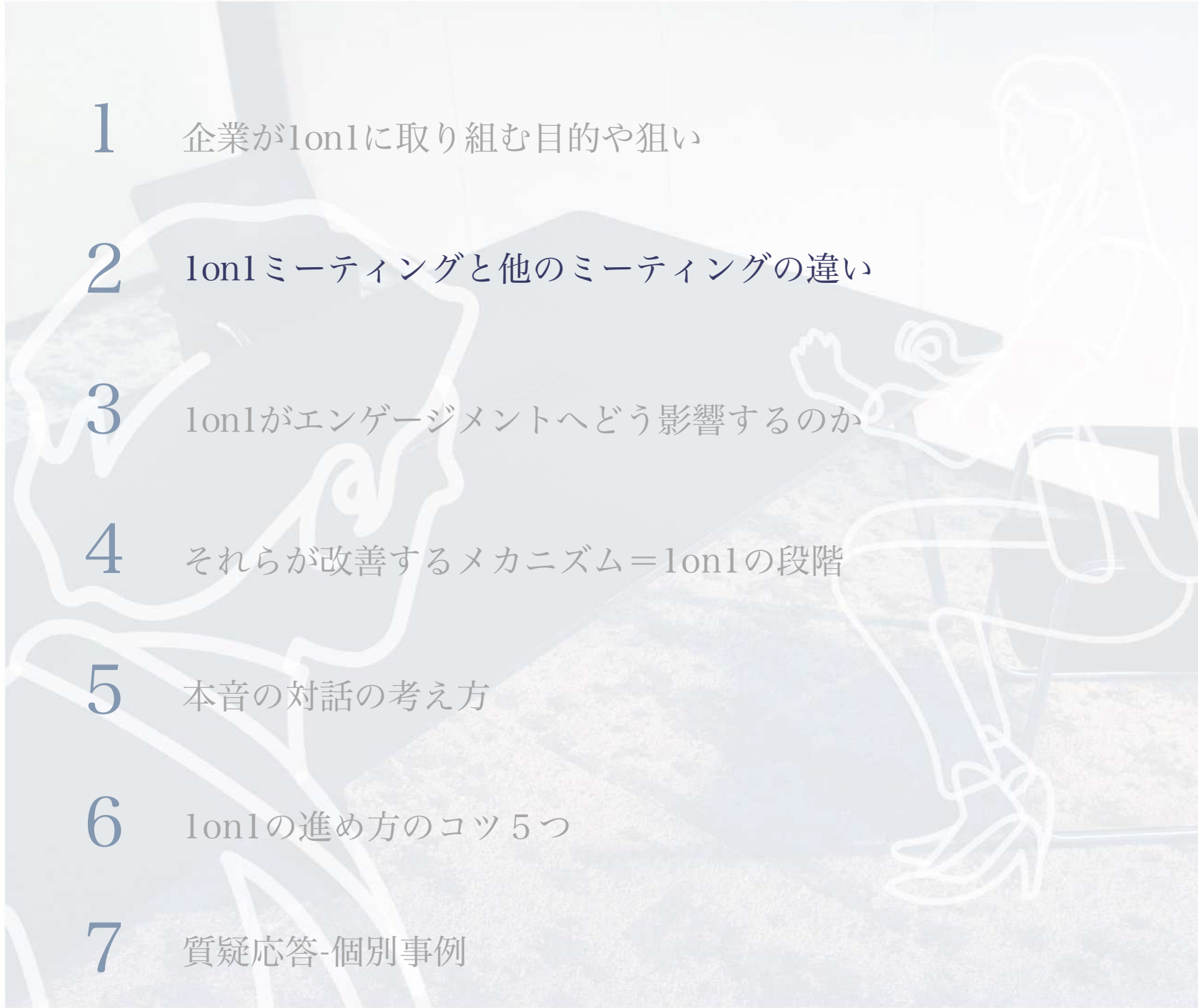
- 
- A faint, stylized illustration in the background shows two people sitting at a table, engaged in a conversation. One person is leaning forward, while the other is sitting back, holding a book or tablet. The lines are simple and white, set against a light blue and green background.
- 1 企業がlonlに取り組む目的や狙い
 - 2 lonlミーティングと他のミーティングの違い
 - 3 lonlがエンゲージメントへどう影響するのか
 - 4 それらが改善するメカニズム=lonlの段階
 - 5 本音の対話の考え方
 - 6 lonlの進め方のコツ 5つ
 - 7 質疑応答-個別事例

企業がlon1に 取り組む、目的や狙い

企業が、lon1実施・強化に取り組む理由は多様。
雇用を取り巻く環境、事業環境、働き方の変化を背景に、企業がマネジメントスタイルの変革に迫られていることが大きな背景。
「一律管理・指示命令」から、
「個別・支援」へ。
その実現のために取り組まれるのがlon1。



Contents

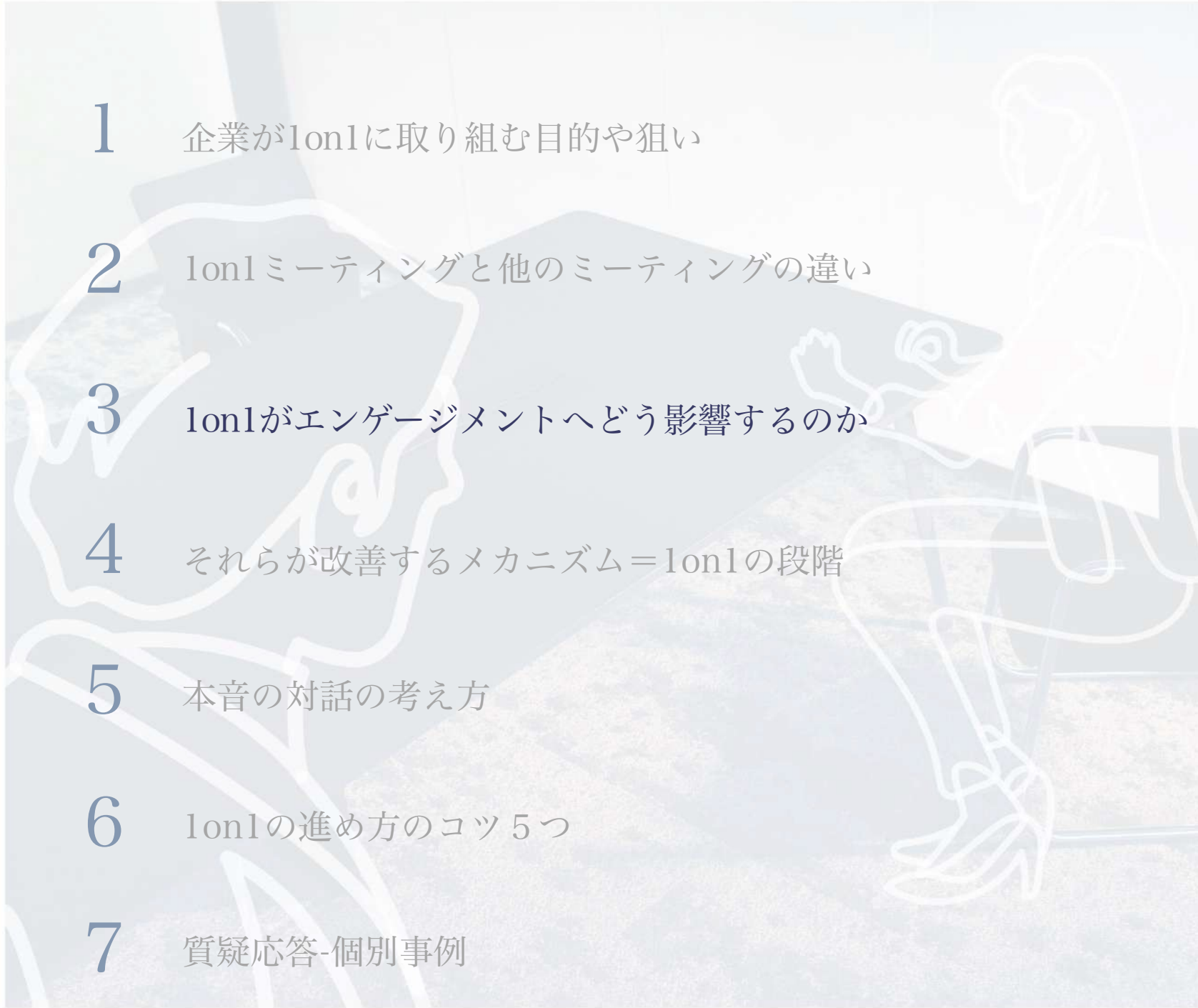
- 
- A faint, stylized illustration in the background shows two people in a meeting. On the left, a person is shown in profile, looking towards the right. On the right, another person is sitting and looking down at a laptop or tablet. The illustration is composed of simple white outlines on a light blue background.
- 1 企業がlonlに取り組む目的や狙い
 - 2 lonlミーティングと他のミーティングの違い
 - 3 lonlがエンゲージメントへどう影響するのか
 - 4 それらが改善するメカニズム＝lonlの段階
 - 5 本音の対話の考え方
 - 6 lonlの進め方のコツ 5つ
 - 7 質疑応答-個別事例

1on1ミーティングと 他のミーティングの 違い

1on1ミーティングとは、上司や
業務主体の会議ではなく、部下を
主体としながら、部下の日常や成
長を支援するための、継続的な面
談です。

	業務のミーティング	1on1ミーティング
主体	上司や業務	部下
頻度	随時	定期（月1～2回・30分～60分） +自由にいつでも
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	相互理解・信頼関係の醸成・ 支援・共に考える・気づきの提供
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.

Contents

- 
- A faint, stylized illustration 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.
- 1 企業がlonlに取り組む目的や狙い
 - 2 lonlミーティングと他のミーティングの違い
 - 3 lonlがエンゲージメントへどう影響するのか
 - 4 それらが改善するメカニズム＝lonlの段階
 - 5 本音の対話の考え方
 - 6 lonlの進め方のコツ 5つ
 - 7 質疑応答-個別事例

lonlが エンゲージメントへ どう影響するのか

150万回を超えるlonlデータから、
部下にとってのlonlの満足度は、
エンゲージメントスコアに強く影響
していることが確認されています。

参考：話題ごとで強い影響がある
のは「会社や部署の方針につい
て」「今後のキャリアについて」

lonlの満足度や、 lonlでの話題ごとの満足度が、 エンゲージメントスコアへ与える影響

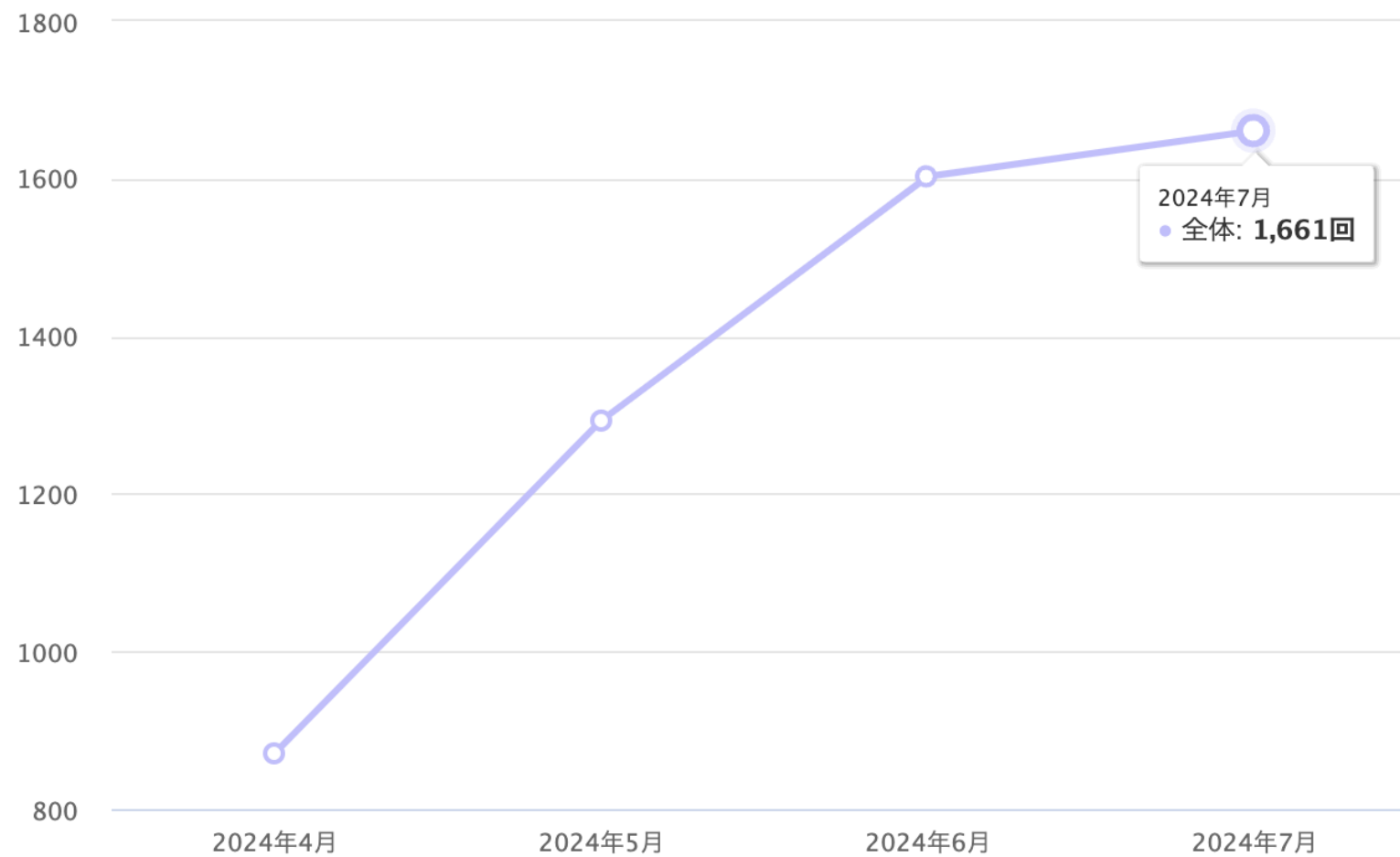
※エンゲージメントスコアを目的変数、各トピックのlonl満足度を説明変数とした回帰分析結果

		エンゲージメントスコアへの影響	
部下にとっての、 lonlの満足度がエンゲージメントスコアへ与える影響		++++	(強い影響が認められる)
参考) 部下にとっての、 lonlでの「話題ごと」の満足度 がエンゲージメントスコアに与 える影響	1. 業務の進捗や進め方について	+	(弱い影響が認められる)
	2. 人間関係について	なし	
	3. 心身の状態について	なし	
	4. 今後のキャリアについて	++++	(強い影響が認められる)
	5. スキルや力の向上について	++	(影響が認められる)
	6. プライベートについて	なし	
	7. 会社や部署の方針について	+++++	(強い影響が認められる)

Contents

- 
- A faint, stylized illustration in the background shows two people sitting at a table, engaged in a conversation. One person is on the left, leaning forward, and the other is on the right, sitting upright. The illustration is composed of simple white outlines on a light blue background.
- 1 企業がlonlに取り組む目的や狙い
 - 2 lonlミーティングと他のミーティングの違い
 - 3 lonlがエンゲージメントへどう影響するのか
 - 4 それらが改善するメカニズム=lonlの段階
 - 5 本音の対話の考え方
 - 6 lonlの進め方のコツ 5つ
 - 7 質疑応答-個別事例

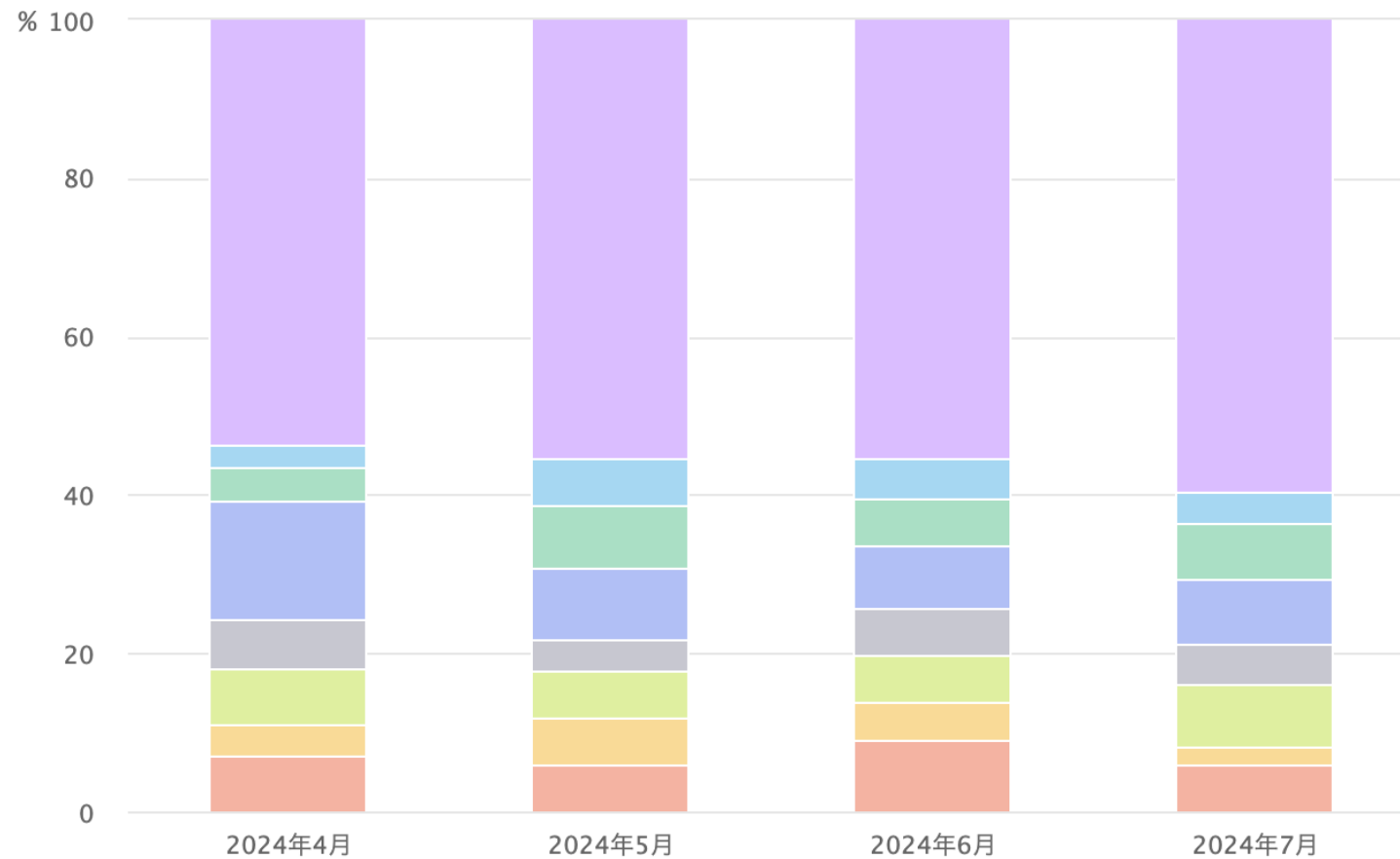
貴社の実施状況：実施回数



Kakeai
このとき、これから変わるとき。

貴社の実施状況：トピックの構成比

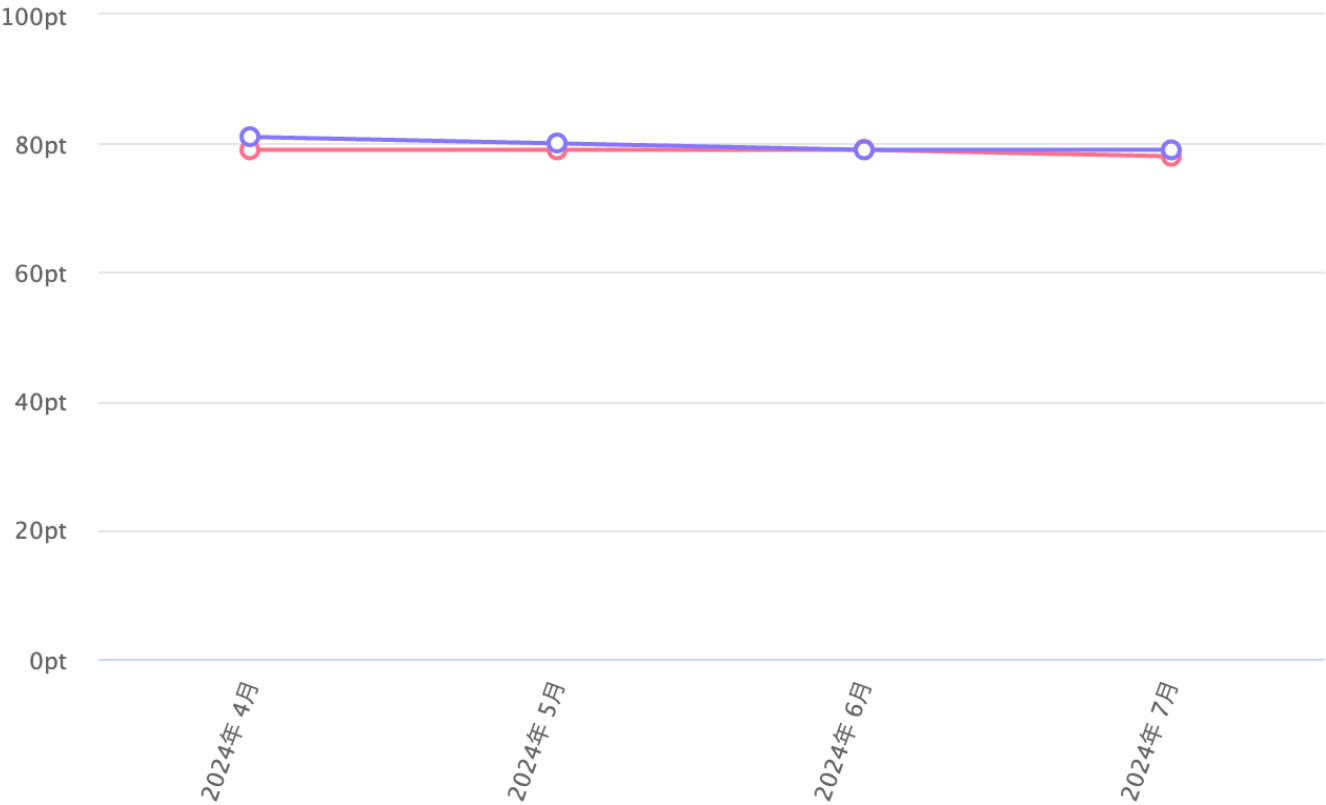
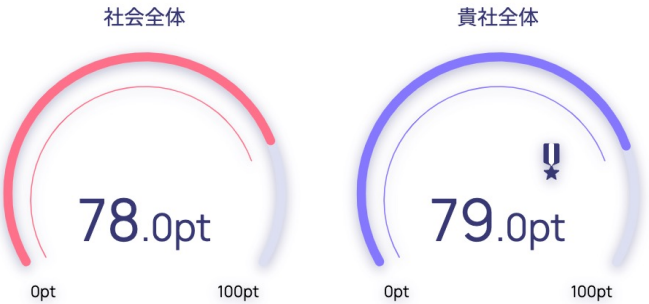
業務の進捗や進め方 人間関係 心身の状態 今後のキャリア スキルや力の向上 プライベート 会社や部署の方針 カスタムトピック



Kakeai
このとき、これから変わるとき。

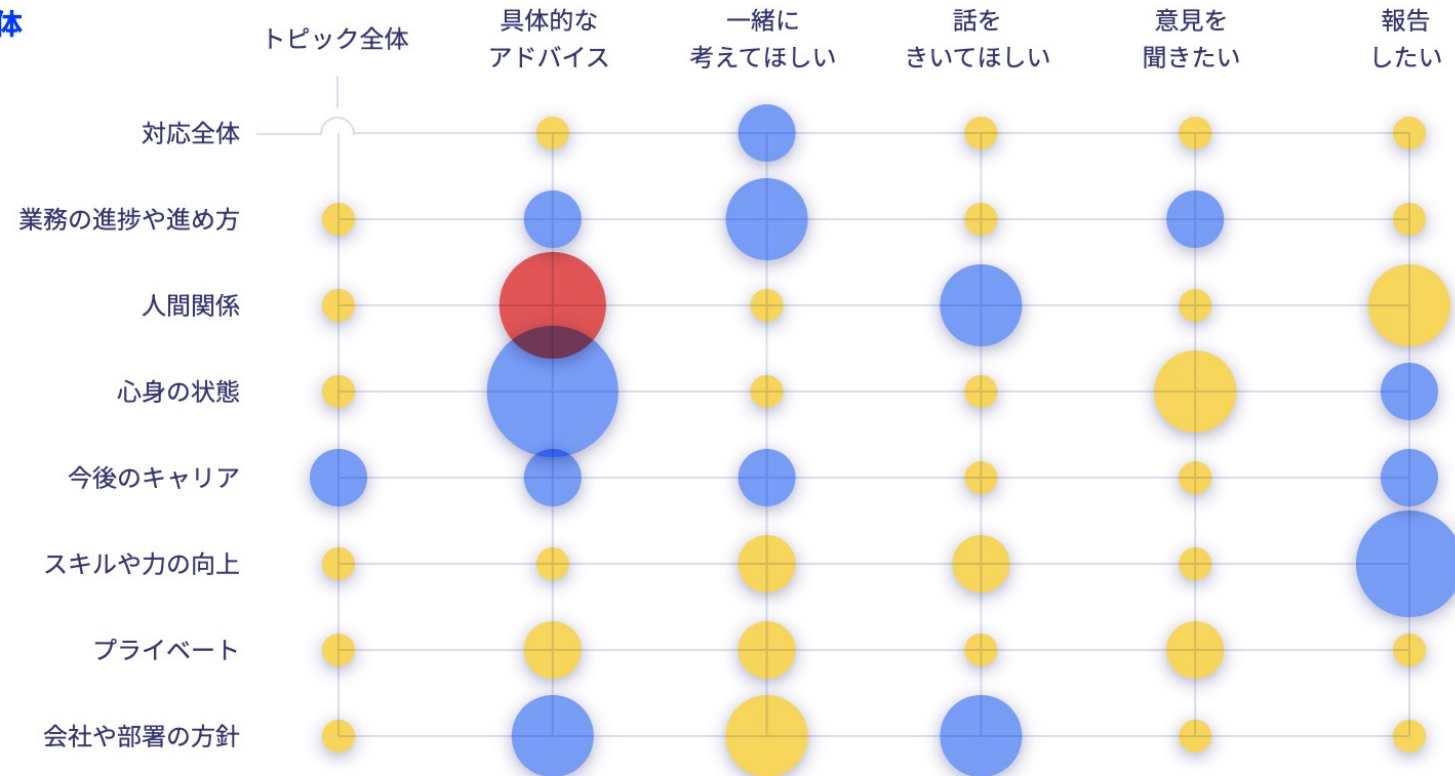


貴社の実施状況：満足度



貴社の実施状況：得意・苦手

貴社全体



得意 ●●●●●●●● 苦手

Kakeai

このとき、これから変わるとき。

売上・離職・エンゲージメントが改善するメカニズムとは

なぜ、しっかりとlonlを実施することが、
売上や離職やエンゲージメントに効くのでしょうか？

話せていなかったことを話せるようになったからでしょうか？

関係の質(?)が変わるからでしょうか？

上司部下が親密になれたからでしょうか？

部下の様子をみようとするきっかけになったからでしょうか？

150万回を超えるlonlのデータや、
実際にlonlに取り組む300社を超える上司部下の皆様へのインタビューから、
lonlには段階があることがわかってきました。

lonlの段階

≡上司部下関係の段階

150万回を超えるlonlのデータや、実際にlonlに取り組む300社を超える上司部下の皆様へのインタビューから、lonlが成果につながるには「部下側の、上司との関係の認識」が存在し、またそこには段階があることがわかりました。

16	上司との対話が、自分自身の成果の向上につながっていると感じている	
15	上司との対話から、自分自身が得た気づきや学びによって、実際に、仕事の進め方・活動・プロセスの改善につながっていると感じている	
14	上司との対話が、仕事への意欲の維持・向上に加え、気づきや学びの獲得につながっていると感じている	
13	上司との対話が、仕事への意欲の維持・向上につながっていると感じている	
12	自分自身のために継続的に上司と対話していきたいと思っている	
11	上司に本音を伝えることが、自分自身の成長や進化につながることを実感できている	
10	上司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	上司に、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本音を伝えられている	
8	上司に、自分の人となりを理解してもらっていると感じられている	
7	上司の人となりについて、自分なりに理解できている	
6	上司が、自分のために行動してくれることを実感できている	
5	上司に、直接的に業務に関係のないことでも話せている	
4	上司の人となりを理解したいと思っている	
3	上司から、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	できれば上司と二人で会話することは避けたいと思っている	
1	上司は自分に害を与えようとしていると感じている	
0	1未満	

lon1の段階

≡上司部下関係の段階

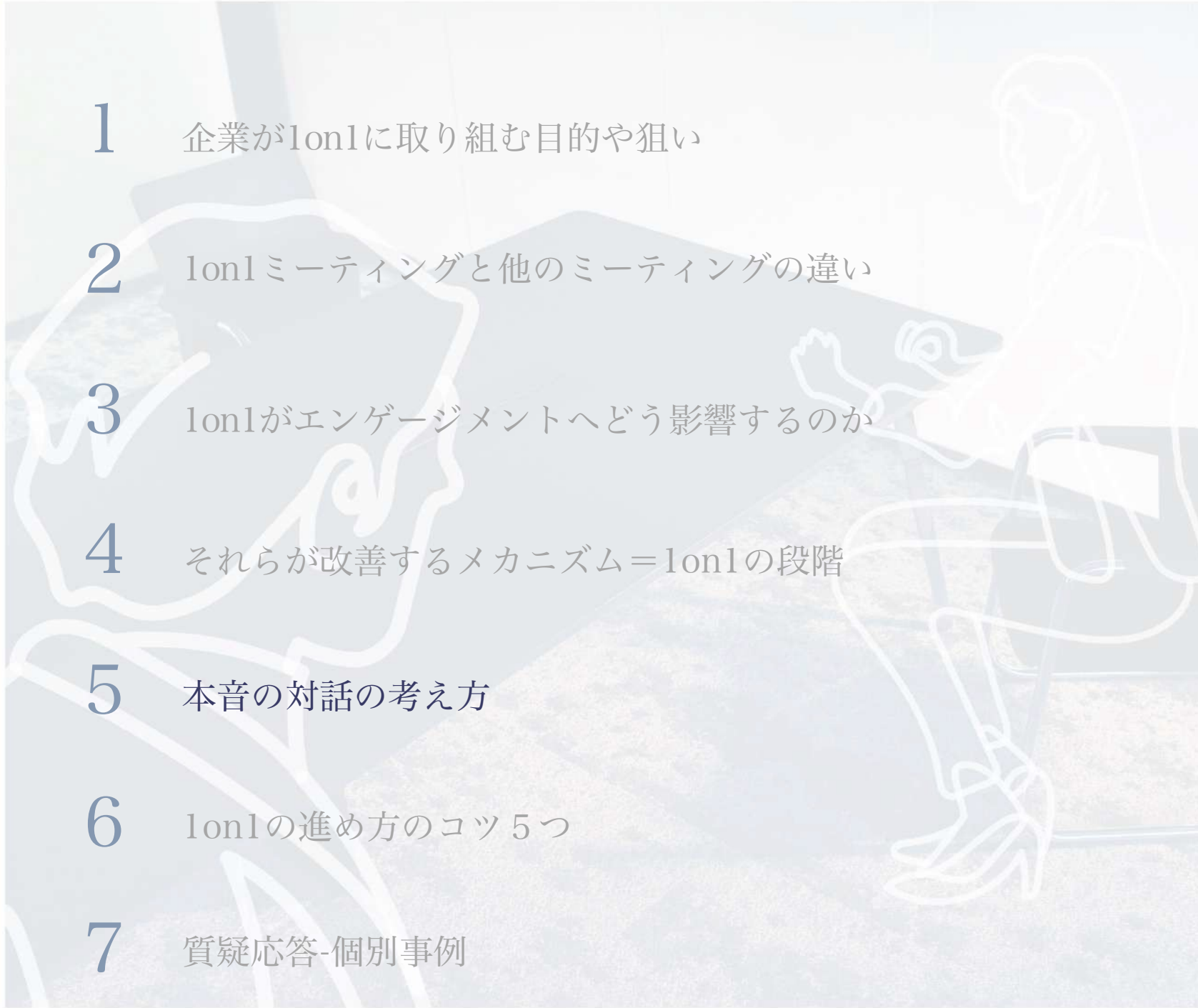
大きく捉えると、
上司を警戒しているという底辺の
レベルから、疑心→緩和→開襟→
信用→信頼→意欲の維持・向上→
気づきや学びの獲得→アウトプッ
ト改善→アウトカム向上 という
区分です。

16	上司との対話が、自分自身の成果の向上につながっていると感じている	アウトカム向上
15	上司との対話から、自分自身が得た気づきや学びによって、 実際に、仕事の進め方・活動・プロセスの改善につながっていると感じている	アウトプット改善
14	上司との対話が、仕事への意欲の維持・向上に加え、 気づきや学びの獲得につながっていると感じている	気づきや学びの獲得
13	上司との対話が、仕事への意欲の維持・向上につながっていると感じている	意欲の維持・向上
12	自分自身のために継続的に上司と対話していきたいと思っている	信頼
11	上司に本音を伝えることが、自分自身の成長や進化につながることを実感できている	
10	上司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	上司に、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本音を伝えられている	信用
8	上司に、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	上司の人となりについて、自分なりに理解できている	
6	上司が、自分のために行動してくれることを実感できている	開襟
5	上司に、直接的に業務に関係のないことでも話せている	
4	上司の人となりを理解したいと思っている	
3	上司から、自分のために行動しようとする姿勢を感じられている	緩和
2	できれば上司と二人で会話することは避けたいと思っている	疑心
1	上司は自分に害を与えようとしていると感じている	警戒
0	1未満	

段階を上げるために

			段階を上げるためのキーワード
16	上司との対話が、自分自身の成果の向上につながっていると感じている	アウトカム向上	—
15	上司との対話から、自分自身が得た気づきや学びによって、実際に、仕事の進め方・活動・プロセスの改善につながっていると感じている	アウトプット改善	期待する成果の明示
14	上司との対話が、仕事への意欲の維持・向上に加え、気づきや学びの獲得につながっていると感じている	気づきや学びの獲得	具体的な進化点の認識や抽象化の補助
13	上司との対話が、仕事への意欲の維持・向上につながっていると感じている	意欲の維持・向上	課題も含めた積極的なフィードバック
12	自分自身のために継続的に上司と対話していきたいと思っている	信頼	業務についての思い切ったコミュニケーション、部下本人の変化の認識を補助するフィードバック、中長期の目標設定
11	上司に本音を伝えることが、自分自身の成長や進化につながることを実感できている		
10	上司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	上司に、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本音を伝えられている	信用	小さくとも良い変化を率直に称賛・本音の開示に対する感謝・次回1on1へ向けた小さい目標や宿題の設定
8	上司に、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	上司の人となりについて、自分なりに理解できている		
6	上司が、自分のために行動してくれることを実感できている	開襟	上司の自己開示・1on1での小さい約束づくりと、その厳守（上司が）・相互理解が進む対話のテーマ提供・部下が話したことを忘れない
5	上司に、直接的に業務に関係のないことでも話せている		
4	上司の人となりを理解したいと思っている		
3	上司から、自分のために行動しようとする姿勢を感じられている	緩和	役に立ちたいという上司の率直な表明
2	できれば上司と二人で会話することは避けたいと思っている	疑心	きっかけを周囲（部門・会社）がつくる
1	上司は自分に害を与えようとしていると感じている	警戒	ふたり任せにしない第三者の介入
0	1未満		

Contents

- 
- A faint, stylized illustration in the background shows two people sitting at a table, engaged in a conversation. One person is on the left, leaning forward, and the other is on the right, sitting upright. The illustration is composed of simple white outlines on a light blue background.
- 1 企業がlonlに取り組む目的や狙い
 - 2 lonlミーティングと他のミーティングの違い
 - 3 lonlがエンゲージメントへどう影響するのか
 - 4 それらが改善するメカニズム＝lonlの段階
 - 5 本音の対話の考え方
 - 6 lonlの進め方のコツ 5つ
 - 7 質疑応答-個別事例



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。

株式会社 KAKEAI

Kakeai

Kakeai

このとき、これから変わるとき。

本音の対話の考え方

1 lonlの場：ONのONの時間をより良くするためのONの中のOFFの時間

2 上司側の構え方：場の目的を自分の言葉で語り
自己開示で幅を示す

3 部下へのきっかけ提供：何でも良いから言葉にしまおう
網をはりたいこと：モヤモヤ、嬉しかった、違和感、
前に進んだ、思ったのと違った

4 部下との協働：上司側が整理して答えを授けるのではなく
部下の言葉で整理をして、日常に繋げる

Kakeai

このとき、これから変わるとき

1 lonlの場：ONのONの時間をより良くするためのONの中のOFFの時間

本音の対話をする目的は、話すことが何かが前に進むこと。
自己理解、協働レベル、部下の考え方や言動の進化、組織の変化など
小さくても良いから日常の小さな変化に繋げていく。



Kakeai

このとき、これから変わるとき。

2 上司側の構え方：場の目的を自分の言葉で語り 自己開示で幅を示す

1on1や面談のイメージは、部下個人の解釈に依存することが多い。
だからこそ向き合う上司が「一緒にこの場をどう作りたいと考えているのか」を
毎回、伝えることで部下も受け止めてくれるようになる

場の目的の例

メンバー自身の悩みや志向を理解し、解決・成長に向けてサポート

部下との幅広い双方向コミュニケーション

個人の成長を促す機会であり、チーム形成にも繋がる

現在との差分、との埋め方を一緒に考えていくための場

メンバーから会話を引き出し賞賛や悩みを聞きメンバーの成長につなげる

Kakeai

このとき、これから変わるとき



2 上司側の構え方：場の目的を自分の言葉で語り 自己開示で幅を示す

部下が上司の仕事人格を捉えたと感じられる項目

Kakeaiの トピック	過去	現在	未来
業務の進捗や 進め方	・ 一番やりがいを感じた業務と その理由	・ 得意なことや苦手なこと ・ 最近うまくいったこと	・ 本人やチームの業務を 「もっとこうできたら良い」
人間関係	・ 人間関係で大変だった 経験や学び	・ 人間関係やコミュニケーションの不安 や要望	・ (社内外を問わず)築きたい、 広げたい交友関係
心身の状態	・ 過去に状態が悪くなった時やそ の原因	・ 良い時を100%とした時の今の状態 ・ 良い状態を保つために大切なこと	・ どんな状態で働けていることが 自分にとっての幸せか
今後の キャリア	・ 入社前～入社時、 やってみたかったこと	・ 今一番興味があるキャリア	・ いつかやってみたい業務や役割 ・ 仕事を通じて成し遂げたいこと
スキルや 力の向上	・ 入社してから 一番伸びたスキル	・ 自分が一番伸ばしたいスキルと その理由	・ 社会人としての自分の理想の姿
プライ ベート	・ 今の価値観に影響している 大きな原体験	・ 趣味や特技 ・ 勤務にあたり気にかけるべき事情	・ 仕事以外の夢や目標
会社や部署 の方針	・ 一番やる気が出た 役割や目標とその理由	・ 取り組んでいる役割や目標に 納得感や使命感を持てているか	・ こんな会社や部署にしたい、 なってほしいという理想

3 部下へのきっかけ提供：何でも良いから言葉にしてもらう 網をはりたいこと：モヤモヤ、嬉しかった、違和感、 前に進んだ、思ったのと違った

部下のことをどれくらい知っているか、改めて聞いておきたいことを質問する

Keikaiの
トピック

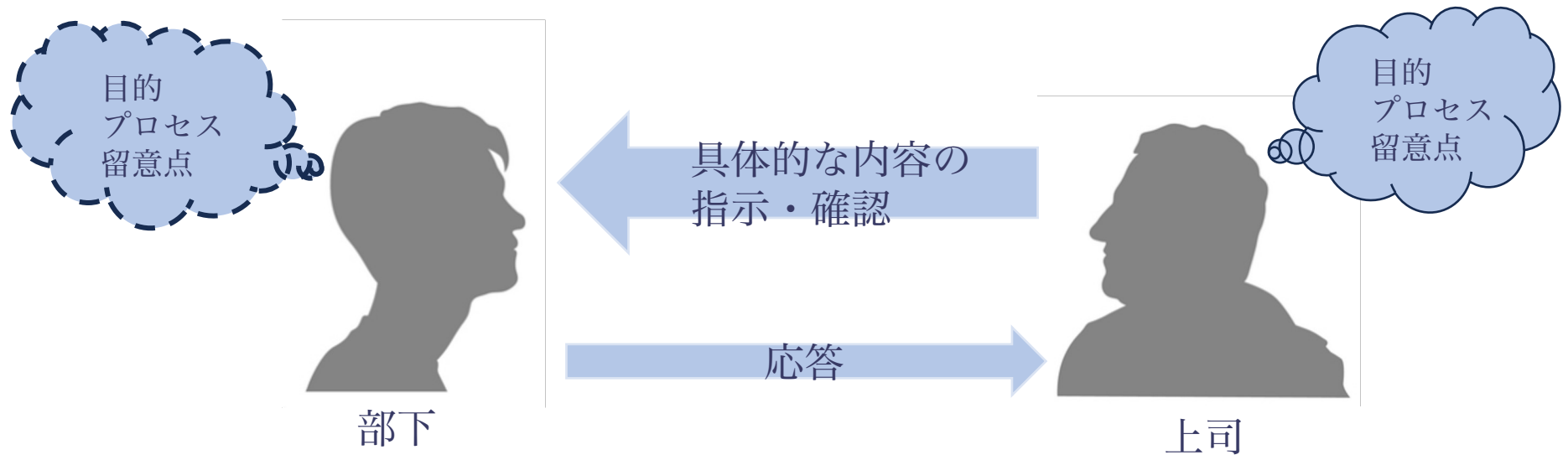
	過去	現在	未来
業務の進捗や 進め方	・ 一番やりがいを感じた業務と その理由	・ 得意なことや苦手なこと ・ 最近うまくいったこと	・ 本人やチームの業務を 「もっとこうできたら良い」
人間関係	・ 人間関係で大変だった 経験や学び	・ 人間関係やコミュニケーションの不安 や要望	・ (社内外を問わず)築きたい、 広げたい交友関係
心身の状態	・ 過去に状態が悪くなった時やそ の原因	・ 良い時を100%とした時の今の状態 ・ 良い状態を保つために大切なこと	・ どんな状態で働けていることが 自分にとっての幸せか
今後の キャリア	・ 入社前～入社時、 やってみたかったこと	・ 今一番興味があるキャリア	・ いつかやってみたい業務や役割 ・ 仕事を通じて成し遂げたいこと
スキルや 力の向上	・ 入社してから 一番伸びたスキル	・ 自分が一番伸ばしたいスキルと その理由	・ 社会人としての自分の理想の姿
プライ ベート	・ 今の価値観に影響している 大きな原体験	・ 趣味や特技 ・ 勤務にあたり気にかけるべき事情	・ 仕事以外の夢や目標
会社や部署 の方針	・ 一番やる気が出た 役割や目標とその理由	・ 取り組んでいる役割や目標に 納得感や使命感を持てているか	・ こんな会社や部署にしたい、 なってほしいという理想

Keikai
このとき、これから変わるとき

4 部下との協働： 上司側が整理して答えを授けるのではなく 部下の言葉で整理をして、日常に繋げる

上司に言われたこと場に反応するのではなく、上司に伝えた自分の言葉がより良いものに整理・進化した体験になることで本音で話すことが部下の快行動になる

業務進捗の場



話量： 上司 > 部下
内容：上司の認識や言葉を部下が受け止める

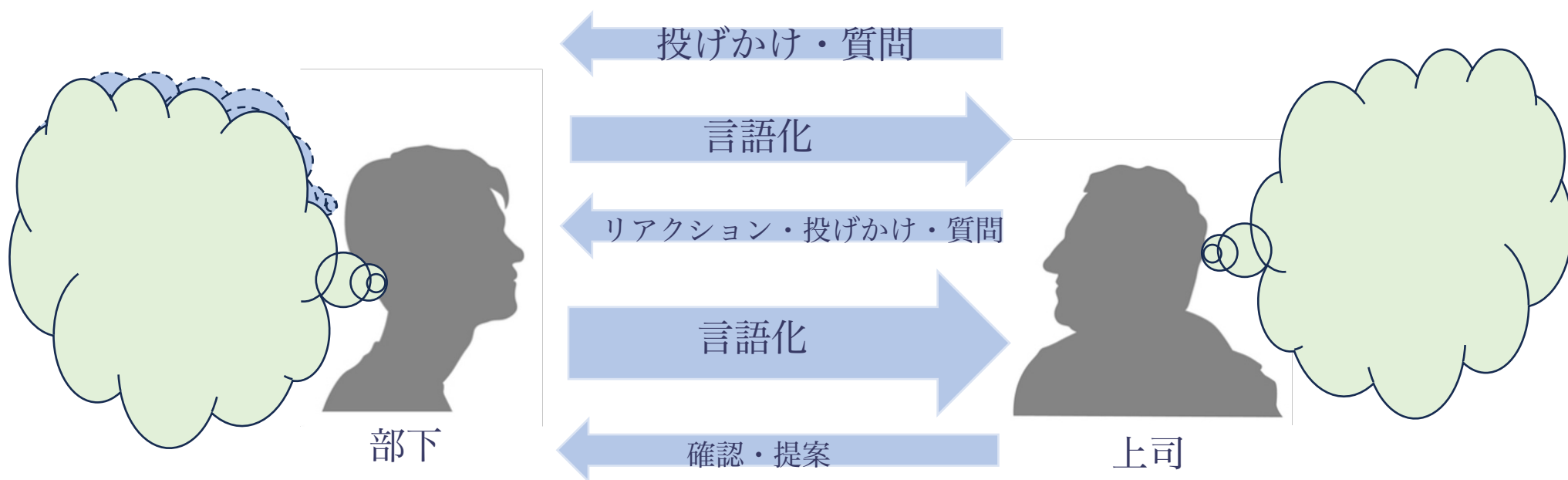
Kakeai

このとき、これから変わるとき。

4 部下との協働： 上司側が整理して答えを授けるのではなく 部下の言葉で整理をして、日常に繋げる

上司に言われたこと場に反応するのではなく、上司に伝えた自分の言葉がより良いものに整理・進化した体験になることで本音で話すことが部下の快行動になる

1on1の場合



話量： 部下 > 上司

内容：上司が部下の言語化を助けて内容を共有する

Kakeai

このとき、これから変わるとき

部下の言葉の整理：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？

問題だということと、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

部下の言葉の整理：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

部下の言葉の整理：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を語れる人が多いと自分も楽しい

▼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を語れる人が多いと

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

Contents

- 1 企業がlonlに取り組む目的や狙い
- 2 lonlミーティングと他のミーティングの違い
- 3 lonlがエンゲージメントへどう影響するのか
- 4 それらが改善するメカニズム＝lonlの段階
- 5 本音の対話の考え方
- 6 lonlの進め方のコツ5つ
- 7 質疑応答-個別事例

両者の1on1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1on1を実施していた一方で、グループAは1on1支援ツールを用いて1on1を行った。
1on1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。

Kakeai
このとき、これから変わるとき。

1

部下が、1on1で「話したいと思っていること」を選択した上で1on1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1on1に望んでいた。

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。

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1on1へ向けて日常的に意識しておくことなどをメモ）

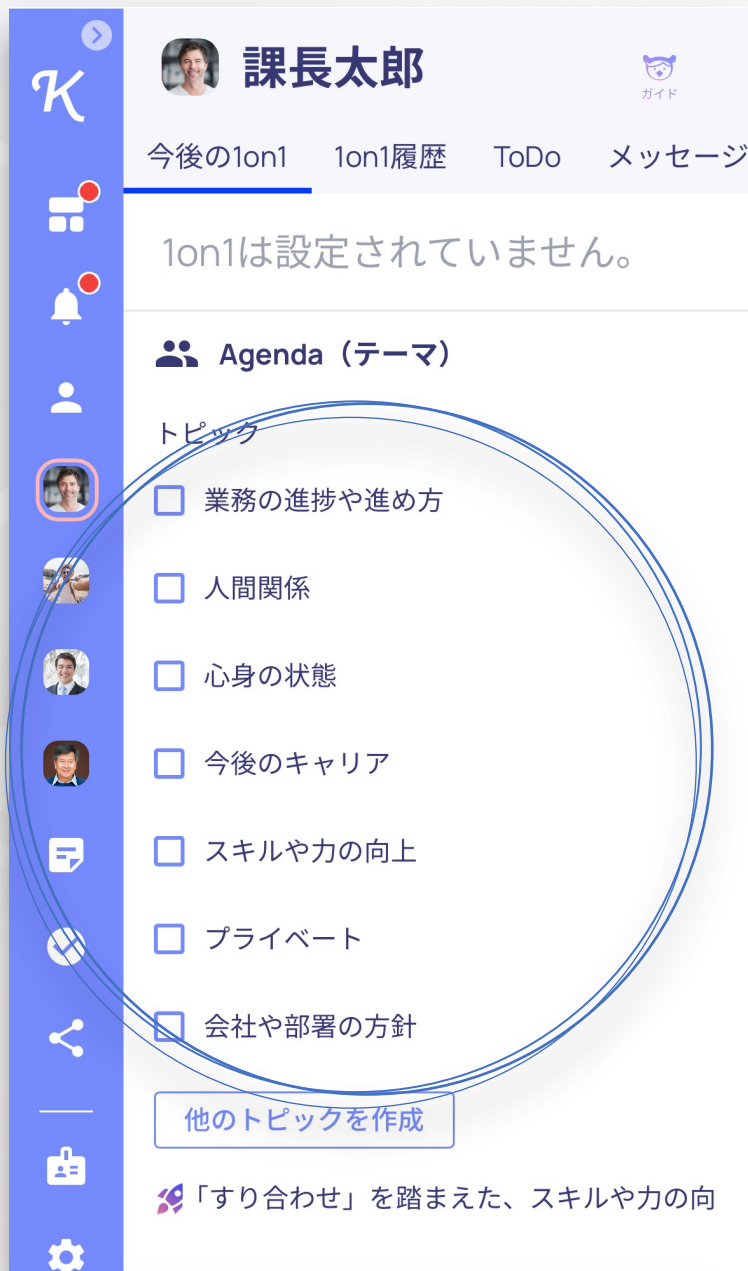
5

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くられていた。

5つの違い

1

部下が、1on1で「話したいと思っていること」を選択した上で1on1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1on1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1on1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1on1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1on1が自分の時間になった。

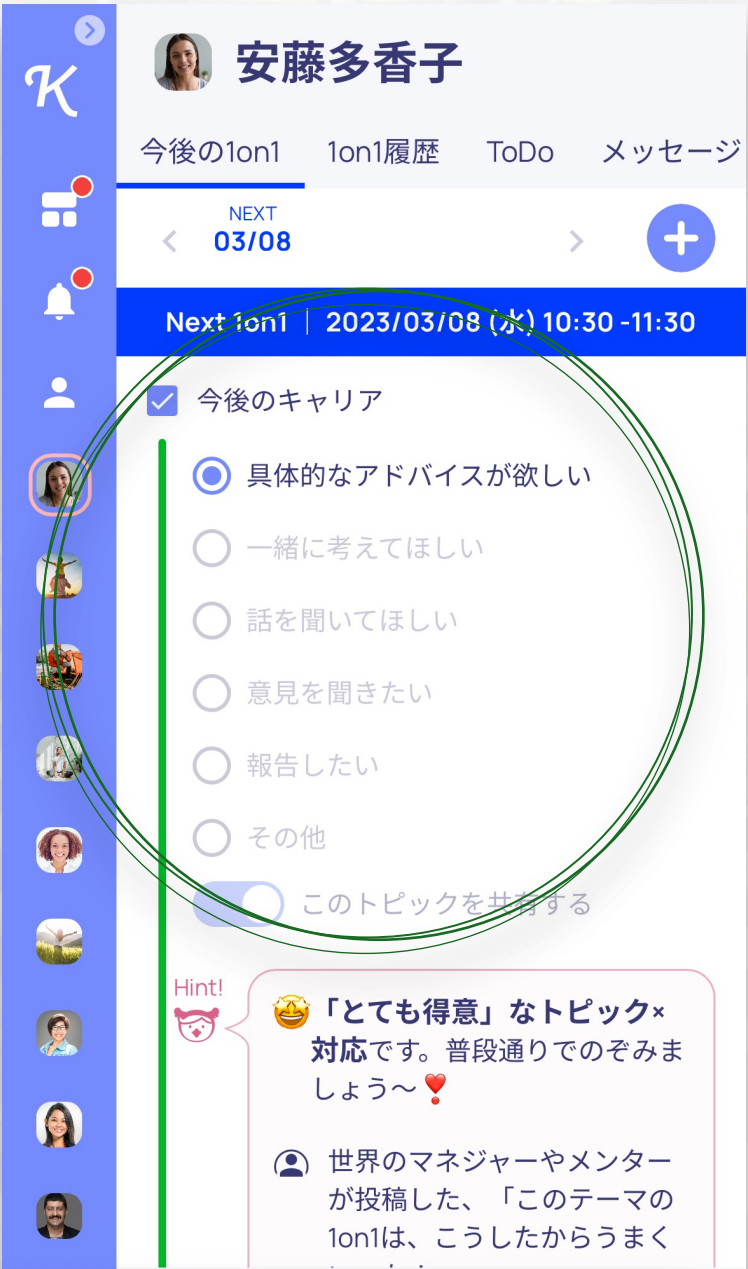
5つの違い

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。

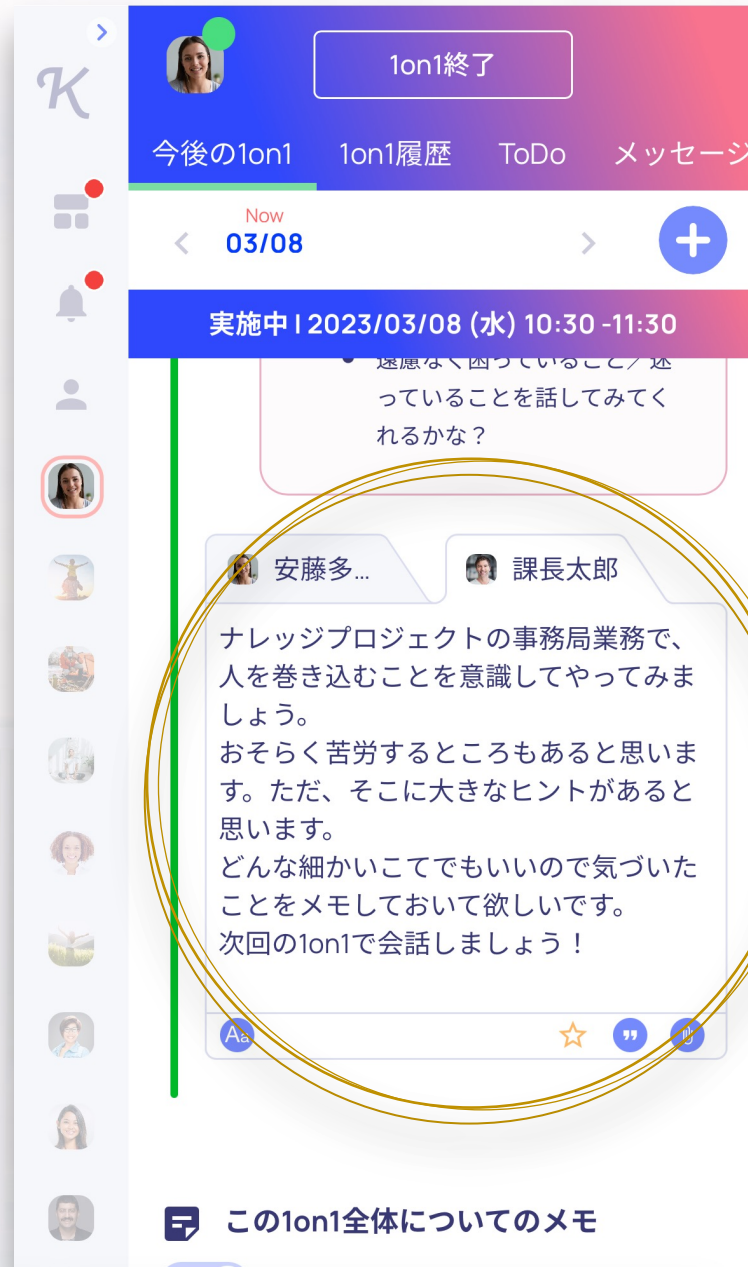


5つの違い

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1on1に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1on1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“1on1のための1on1”ではなくて、1on1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かった。

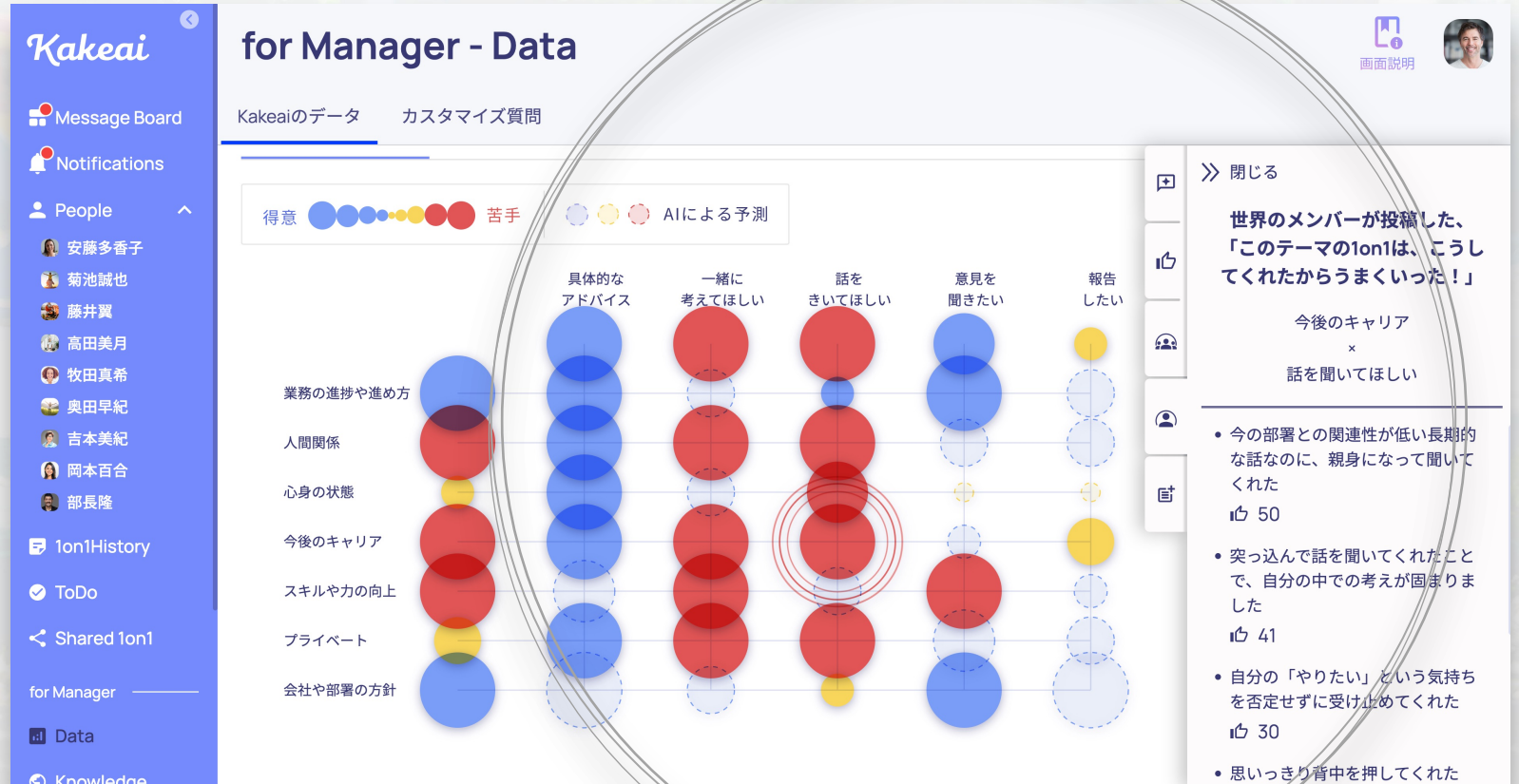
グループAの「部下」の声

- これまでは“1on1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1on1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）1on1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けられていた。



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とは励まされた。

Kakeai
このとき、これから変わるとき。

Contents

- 
- A faint, stylized illustration in the background shows two people sitting at a table, engaged in a conversation. One person is leaning forward, while the other is sitting back, holding a folder or book. The lines are simple and white, set against a light blue and green background.
- 1 企業がlonlに取り組む目的や狙い
 - 2 lonlミーティングと他のミーティングの違い
 - 3 lonlがエンゲージメントへどう影響するのか
 - 4 それらが改善するメカニズム = lonlの段階
 - 5 本音の対話の考え方
 - 6 lonlの進め方のコツ 5つ
 - 7 質疑応答-個別事例

ピックアップさせていただいたご質問

Q1：部下との会話が続かない。

悩みを引き出そうとしても「特にない」と回答される

Q2：lon1が毎回、愚痴を聞く場になっている

Q3：年上の部下に対してどのようにlon1を進めたら良いか

Q4：制度など自分の回答できないことを要望されたらどうしたら良いか

Q5：lon1をやっても部下の成長につながっている実感が持てない

他にも頂戴したご質問

1	どこまで踏み込んで話を聞いていいのかの線引きの見極めをどうしたらいいのか教えて欲しいです。
2	いつも話が長い人に対して最後まで黙って聞くのも、数回が限界に感じてしまってます。 相手に対しての上手いアドバイスの仕方があれば教えて頂きたいです。 (結論からまず話してとは言ってはいますが、改善はなかなかされません)
3	上司として傾聴が大事なのは理解できるが、その後のアドバイスや後押しなどをする際にどうしても話す内容が多くなってしまい、結果として上司がしゃべる時間が増えてしまう。そうならないようにどういう事を意識したらよいか？
4	パワハラで訴えられないかと思って、我慢して言いたいことが言えない場合がある。どうしたら安全に伝えられるか。
5	自己開示が苦手で、ツッコんで聞き出そうとすると防衛意識が働くようなメンバーに対してどのように接すればよいか。
6	上司部下問わず、特に投げやりになっている方とコミュニケーションを取ることに意味はあるのでしょうか やる気が低下している人とコミュニケーションを取ることに意味はあるのでしょうか
7	部下が上司の行動や業務内容に対して提案したときに、 上司として受け止め、対応はどの程度に行うのが妥当なところなのでしょう。まともに受け止めるとパンクすることもあると思います。
8	ネガティブな評価を付けた場合のフィードバックについて注意するポイント、工夫などをお伺いしたいです。 言葉選びは常に気を付けていますが、評価がネガティブな場合は、できていないポイントを指摘する必要があり、それで傷つけられたと感じるメンバーがいて毎回悩んでいます。
9	失敗から学ぶことが推奨されていると思いますが、 本人にとって初めての失敗だが、組織にとっては初歩的な失敗という場合に、どのようにアドバイスやコメントをかけてあげればいいのでしょうか？
10	長く話したい方に対して、十分な頻度と時間を提供しきれない場合、どの様な対応が良いか

Q1：部下との会話が続かない。 悩みを引き出そうとしても「特にない」と回答される

・ 1on1の場の位置付けを明確にする
「1on1で伝えてもらったことを
しっかり前に進めて解決していく」
悩み、モヤモヤで共有してほしいことの
レベル感を擦り合わせる
「あ、そういうことで良いのか」と思ってもらえるよう
な具体的なイメージを擦り合わせる

例えば、他の人から出てきた話では・・・
XXXとかXXXの業務とか、チームのXXXが気になるとか何かないか？

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

Q2：1on1が毎回、愚痴を聞く場になっている

- ・ 愚痴の背景にあるニーズ
発散型
仕方がない状況を とにかく聞いて欲しい
承認欲求型
頑張っていることを認めて欲しい
同調型
間違っていないと 認めて欲しい

- ・ 愚痴を受けての対応
「承認」：まずは言ってくれたことへの感謝
「修正」：状況の捉え直しの促し
「ネクスト」：チーム・個人としてのトライ

相手の気持ちを受け止めた上で、「どうしたら良いと思うか？」
「どうなったら嬉しいか」などのきっかけ言葉を

*次回どうするかを一緒に考えようということで1回で解決しなくてもOK

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 本音ライン	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っ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

Q3：年上の部下に対してどのように1on1を進めたら良いか

・年上の部下の場合は、一般的に上司側が遠慮や過剰な配慮をしてしまうケースが多いが、
相手にとったら会社と自分の窓口である上司が
自分がよりパフォーマンスするために適切に関わってくれない場合は、パフォーマンスを発揮するための機会損失に繋がってしまうことが多い

・過剰に意識せず、相手に真摯に向き合うことで
胸を借りられるような関係作りを行う



- ・自分の状況や考えを伝える
- ・自分の困っていることや協力を得たいことを率直に伝える
- ・相手の考えを聞いた上で、フィードバックを伝える
- ・他の人からの期待を伝える

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 本音ライン	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っ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

Q4：制度など自分の回答できないことを 要望されたらどうしたら良いか

- ・聞いた内容をしかるべき部署や上位職にかけあって何かしらは回答する。
- ・すぐに結論がでないことの場合は、検討の状況や対応の目処を伝えることで言ったことが放置されていると思われないようにする
- ・難しいことは難しいと、背景や理由と合わせて説明する



- ・疑問、不満、懸念がどこにあるのかを明確にする
- ・次回の1on1の前に一言でも良いから返す。
- ・伝えたことで動くと感じてもらえるようにする

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 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
〈緩和〉	相手を自分の敵ではな いと認識できている状 態	1. 相手は自分に害を与えようとしていないと感じ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	
〈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

Q5：lonlをやっても部下の成長につながっている実感が持てない

・ 想定される理由として以下のような
lonlの場の位置付けやテーマによっては成長につながっている実感が持てないという状況に陥りがちです

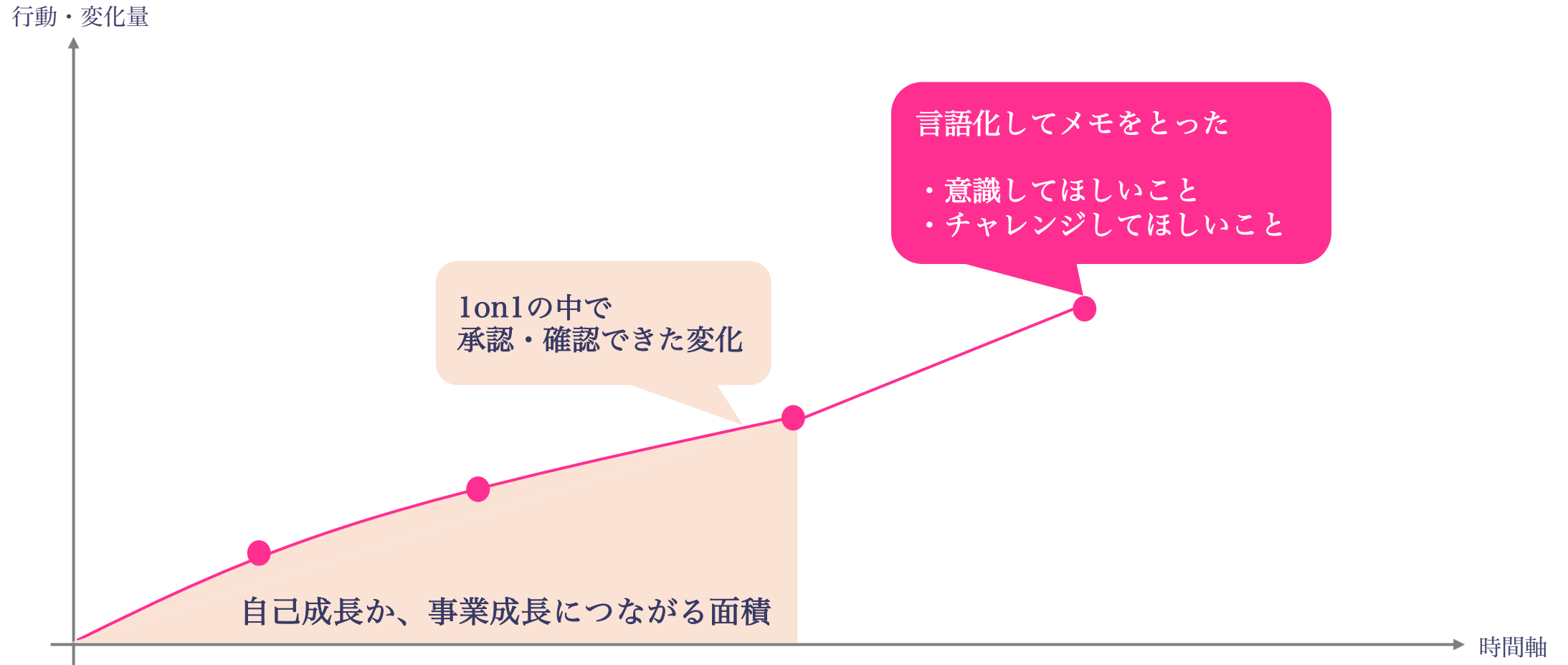
lonlが

- 雑談の場になっている
- 業務の案件相談の場になっている
- せっかく中長期の話をしてもお互いに日々の業務に忙殺されて連続性がない

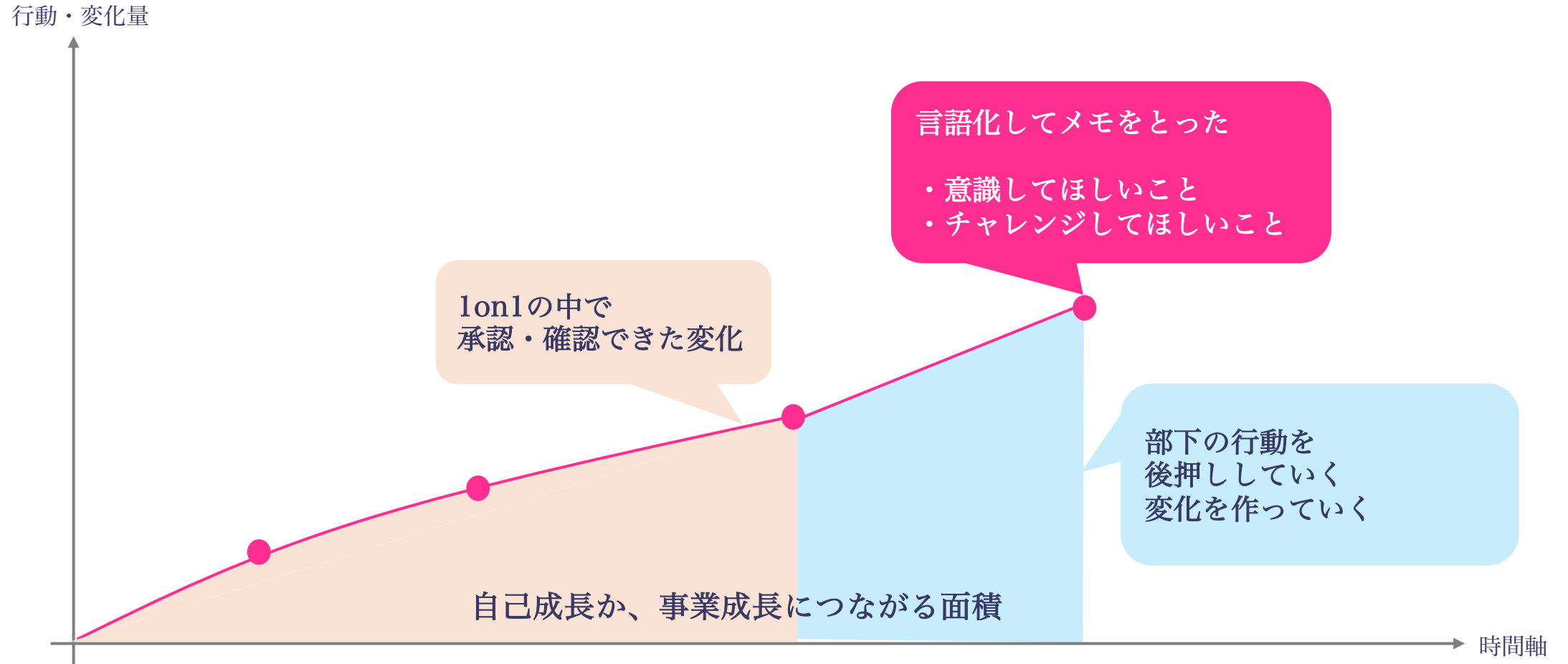
lonlの段階		
<信頼>	相手を信頼し、内容を よらず本音で話せて いる状態	13. 相手との関係や継続的な対話が基となり、新たなチャレンジや行動が生まれている
		12. 相手との継続的な対話から、学びや新たな気づきが得られることを実感できている
<信用>	相手を信用し、内容に よっては本音で話せて いる状態	11. 相手と、自分自身のために継続的に対話したいと思っている
		10. 相手に本音を伝えることで、自分の気持ちや考えが前に進むことを実感できている
<開襟>	相手を自分の敵では ないと認識できている状 態	9. 相手に、自分の困っていることや悩んでいることを溜め込まずに伝えられている
		8. 相手に、自分の人となりを理解してもらっ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
<緩和>	相手の言動を信じきれ ず、疑っている状態	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
<警戒>	相手が自分の敵では 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>	相手が自分の敵では ないと認識できている状 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
		0. 1をクリアしていない

- ・ 日常的に意識することやチャレンジを明確にする
日々の活動でやったことをlonlに持ち込んでもらうことで
lonlと日常の活動のサイクルを作っていきましょう

lonlで起こしていきたい変化



lonlで起こしていきたい変化



ご清聴いただき、
誠にありがとうございました。

Kakeai
このとき、これから変わるとき。



Kakeai
このとき、これから変わるとき。



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