

1on1運用ガイド-1on1の具体的な進め方・実施の流れ

メンバーのエンゲージメントを高めるために、マネジャーが1on1を効果的に実施するための基本的なガイドラインです。

1on1の流れ	チェックポイント	目的・効果
1on1に取り組む前に	マネジャー自身の言葉で目的を伝える	マネジャー自身の言葉で目的や意義を伝えることで、メンバーの納得感・安心感が高まり、前向きに1on1に取り組める。
	1on1の頻度・時間・進め方の説明	頻度は2週～月1回、30～60分が基本であることを伝える。メンバーに応じて調整することも示す。対話の流れ（テーマ確認→話し合い→次回までのアクション設定）を事前に共有する。
1on1の事前準備	定期的な日程設定	習慣化のため、事前にカレンダーへ繰り返し予定を登録し、互いが意識できるようにする。
	メンバーが話したい内容・マネジャーに期待する対応の把握	メンバーが話したいテーマとマネジャーへの期待を事前に把握し、対話の質を高める。
	マネジャー側のテーマ提案の準備	メンバーがテーマを準備できない場合に備え、マネジャー側で日常の気づきやテーマをストックし、対話を円滑に進める。
1on1の実施	始め方（安心して話せる空気づくり）	身近な話題から始めて話しやすい雰囲気をつくり、メンバーが話したいテーマを確認してから本題に入る。
	対話中（深い対話のためのポイント）	マネジャーは聞き役に徹し、適切な相槌・リアクションを心がけ、沈黙も活用しながらメンバーの考えを深掘りする。対話内容や気づきを記録し、次回以降の対話に活かして信頼関係を深める。
	終わり方（次につながるアクションを設定）	次回日程を設定し、話した内容を振り返って次回までの具体的な行動を決定。継続的な対話を促す。
1on1の実施後 - 振り返り	メンバーの1on1への要望を定期的に聞く	メンバーが話したいテーマや要望を確認し、対話がメンバーの期待に沿ったものになるよう調整する。
	マネジャー自身の振り返りと改善	1on1の内容がメンバーの成長や関係性構築に役立っているかを定期的に振り返り、進め方を改善する。
	継続的なテーマの整理	短期的に話すテーマと、中長期的に継続して扱うテーマを整理し、対話の質を向上させる。

1on1運用ガイド-1on1のテーマの考え方

その場限りの1on1ではエンゲージメント向上につながりません。

メンバーが話したいことがある場合はそれを尊重しつつ、エンゲージメント向上を狙った一定の方向性をもったテーマを設定し、継続的に対話を進めていくことが重要です。

段階	話すテーマの例	Kakeaiテーマ設定例
信頼構築段階	最近の仕事で困っていることや悩んでいることについて	最近の仕事の困りごと
	上司や周囲に対して要望していること・期待していることについて	上司へのリクエスト
	メンバーの状況や心身の状態について	最近のコンディション
	お互いの価値観や仕事観について	仕事で大切にしていること
成長支援段階	業務の進め方や成果についてのフィードバック	進め方や成果のフィードバック
	チャレンジしたい仕事やスキルについて	挑戦したい仕事・役割
	目標設定とそれに向けた具体的なサポートについて	目標とサポート方法の確認
	自分の意見やアイデアを仕事に活かすための相談について	変えた方が良いこと・止めた方が良いこと
	これまでの仕事を通じて身につけたスキルや強み、経験についての振り返り	これまでの経験や強みの棚卸し
	現在の仕事で感じているスキル・知識の課題や今後伸ばしたい能力について	今のスキル課題と成長したい点
成果向上段階	自己の成長と組織の目標を関連づけて考えることについて	組織の目標と自分の成長
	部署や会社の方針に対する理解や納得感について	部署・会社方針への納得度
	日常業務の中で感じた気づきや改善すべき行動について	日常での気づきと改善点
	自分自身の成長実感や今後の挑戦テーマについて	成長実感とこれからのチャレンジ
	今後目指したいキャリアや役割、それに向けて必要なスキルや経験について	今後目指したい姿

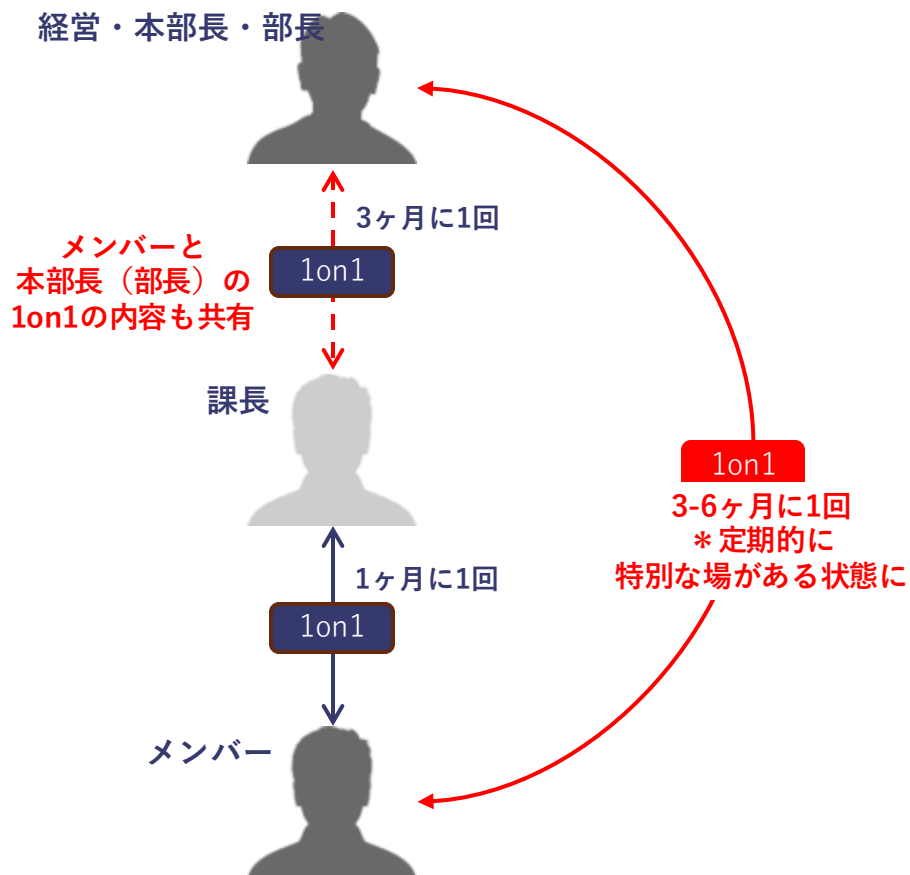
1on1運用ガイド-1on1を定着させるためのポイント

1on1をエンゲージメント向上のために組織に定着させるには、**マネジャーが目的や意義を主体的に伝え、組織全体で共通認識を持つことが重要**です。
そのうえで、テーマ設定や内容の蓄積・共有を徹底し、組織的な運用を行うことで、対話の質を高め、継続的な改善につなげていきます。

表面的な対話に 終わらせないための工夫	テーマの事前明確化と対話を深めるTipsの共有	メンバーが「話したいことを話したいタイミングで話せる場」という1on1の基本コンセプトは維持しつつ、 エンゲージメント向上という目的に沿って毎回のテーマを事前に明確化 します。さらに、マネジャー・メンバー双方に対して「具体的に掘り下げる質問例」などの対話を深めるTipsを共有し、実践の質を高めます。
定期的な振り返りと 継続的な改善	メンバーの期待・満足度把握とマネジャー自身の振り返り	メンバーの期待や満足度を定期的に把握し、マネジャー自身も進め方や内容を継続的に振り返ります。「 形だけの1on1 」にならないよう 常に改善を図り、メンバーが価値を実感できる対話 にしていきます。
マネジャー間での 運用状況の共有と調整	マネジャー間での運用レベル統一と工夫の共有	マネジャー間で実施状況や進め方の工夫を共有し、部門内で運用レベルを統一します。 マネジャーによるバラつきを防ぎ、組織的な運用体制を整えることが大切です。
1on1で話した組織課題を 部門として解決	課題の部門共有と組織的改善の取り組み	1on1でメンバーから挙げた現場の課題や意見をマネジャー同士で共有し、部門全体で連携して改善に取り組みます。 個人の課題解決にとどめず、組織改善につなげる意識が重要です。

1on1のペア組み合わせ事例

▼1on1の実施イメージ



ねらい

組織全体の視点や戦略の理解促進、直属の上司が拾いきれない部下のニーズや課題を捉える

1on1のテーマ

会社や部署の方針や課題認識、キャリアに関する相談
直属の上司には話しにくい悩みや相談

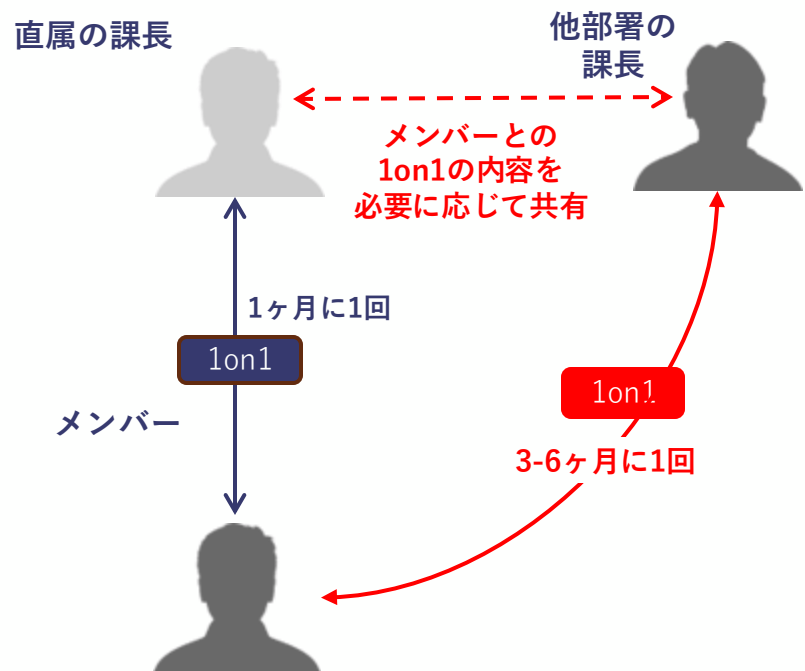
実施上の工夫

メンバーと課長の双方の支援となるように、本部長（部長）から課長にメンバーとの1on1から得た情報を共有する

▼メンバーの声

- 「日常では聞けない経営目線での話が聞けて、自分に取り組んでいることの会社全体への貢献度や意味を理解できた」
- 「普段直接やり取りする機会が少ないが、自分の業務内容や頑張りをよく見ていてくれたことが分かり、自信になった」
- 「直属の上司とは違った視点で、キャリアや仕事の意義をアドバイスしてもらえたので、新しい目標が見つかった」
- 「直属上司以外に自分を知っている存在がいることで、自分の取り組みがきちんと評価につながる安心感を持てた」

▼1on1の実施イメージ



ねらい

視野拡大と異なる視点からの気づき促進、部署間の連携強化、組織横断的な関係性づくり

1on1のテーマ

業務やキャリアに関するアドバイス、部署間連携の業務連携に関する課題整理

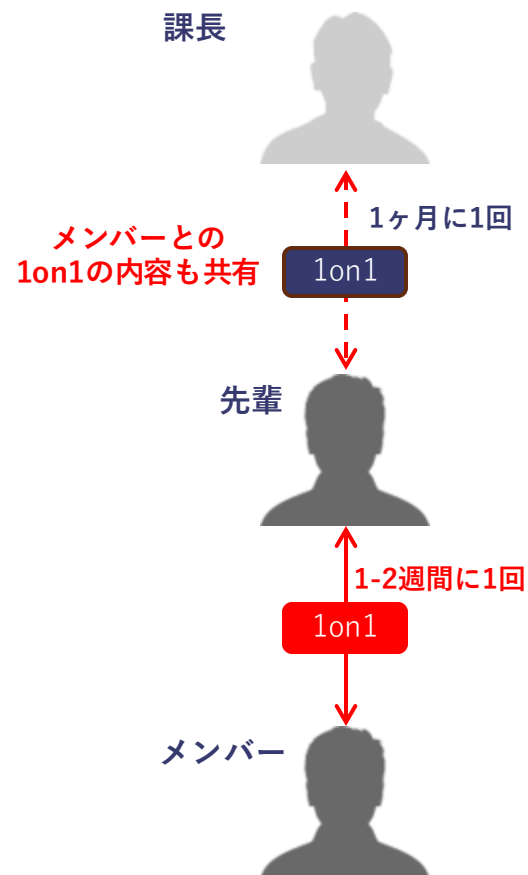
実施上の工夫

他部署の課長がメンバーとの1on1で直属の課長に連携した方が良かった点を直属の課長に共有する

▼メンバーの声

- 「自分の業務を違う視点から見てもらい、予想外のアドバイスがもらえたので、新しいやり方に挑戦するきっかけになった」
- 「これまで接点が少なかった隣の部署の管理職が、自分の業務やキャリアに関心を持ってくれた。相談先が増えたように感じる」
- 「別視点のフィードバックをもらったことで、自分の部署内では気づけなかった強みに気づき、これまでとは違う貢献の仕方を考えたいと思った」
- 「普段は聞けないような別の部署の成功・失敗のエピソードを直接聞けて、自分の見えていなかった部分がわかり現状の理解が深まった」

▼1on1の実施イメージ



ねらい

実務に役立つノウハウや具体的な成功・失敗体験の共有により具体的な業務を進める知見をメンバーに伝える、心理的安全性の向上

1on1のテーマ

業務の進め方の具体的なヒント、困った際の解決策やアドバイス
日常的な業務での疑問や悩み

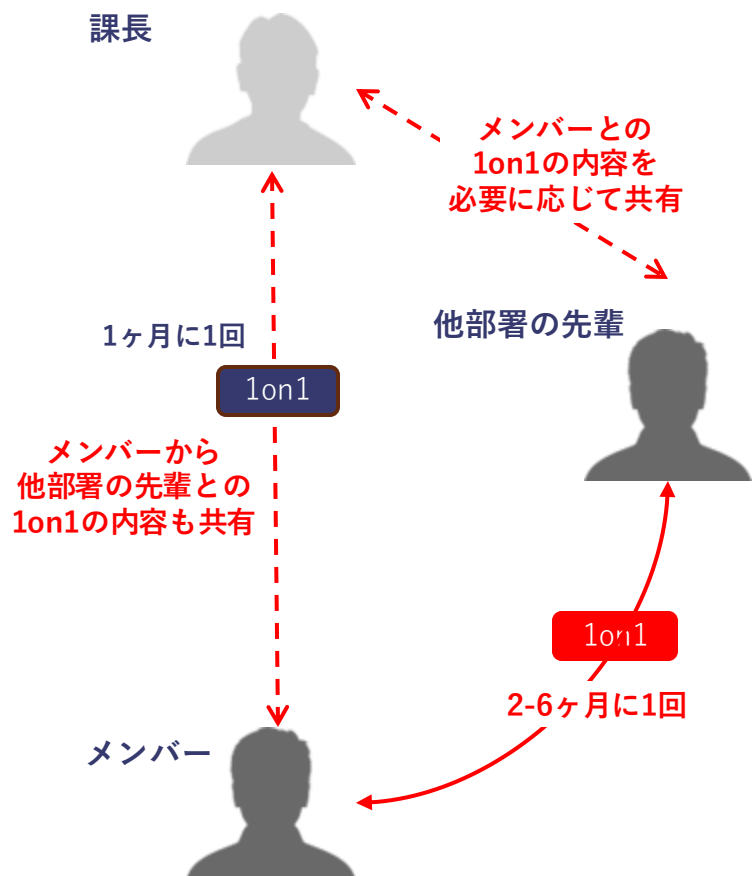
実施上の工夫

形式問わず、率直でオープンなコミュニケーションを促し、部下が相談しやすい場を作る。メンバーとの1on1の状況を先輩社員と課長の1on1で共有する

▼メンバーの声

- 「日常では聞けない経営目線での話が聞けて、自分が取り組んでいることの会社全体への貢献度や意味を理解できた。」
- 「普段直接やり取りする機会が少ないが、自分の業務内容や頑張りをよく見ていてくれたことが分かり、自信になった。」
- 「直属の上司とは違った視点で、キャリアや仕事の意義をアドバイスしてもらえたので、新しい目標が見つかった。」
- 「直属上司以外に自分を知っている存在がいることで、自分の取り組みがきちんと評価につながる安心感を持てた。」

▼1on1の実施イメージ



ねらい

多様なキャリアや業務経験を学び、視野を広げる。部署を超えたネットワーク構築やキャリア形成に繋げる

1on1のテーマ

会社全体の中でのキャリアの可能性、他部署の効果的な仕事術、業務改善のアイデア、客観的なフィードバック、ネットワークの作り方

実施上の工夫

別の部署の先輩との1on1で出た気づきやアドバイスは、メンバーが自ら課長に共有する。先輩社員からも、必要に応じて課長に対して共有・フィードバックする

▼メンバーの声

- 「部署の枠を超えて相談できる先輩ができたことで、純粹に会社生活が楽しくなり、精神的にもゆとりが生まれた」
- 「自分の部署内では見つけにくかったロールモデルに出会え、キャリアの選択肢や可能性が具体的にイメージできるようになった」
- 「普段の業務では接点がない先輩に、『自分の意外な強み』を指摘してもらえたことで、新たなキャリアの可能性に気づけた」
- 「普段はなかなか聞けない、別部署ならではの仕事の工夫や成功事例を教えてもらい、自分の業務改善のアイデアが広がった」

Kakeaiのカスタマイズ

自社独自のテーマをカスタマイズしたり、「必須テーマ」や「推奨テーマ」を設定することができます。
これにより、**特に優先して話したい内容を明確にしたり、テーマをブレイクダウンすることで、より具体的な対話を促すことができます。**
※ご利用をご希望の場合は、お手数ですがKAKEAI担当者までご連絡お願いいたします。

▼デフォルトテーマの変更

2023/10/04 16:30 ~ 17:00 [日程を設定する](#)
この1on1は繰り返し予定ではありません。

この1on1のテーマ

- ☒ 業務の進捗や困りごと
- ☒ 最近やりがいを感じたこと
- ☐ 心身の状態
- ☐ 人間関係
- ☐ 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

デフォルトのテーマの
名称変更と順番変更が可能

▼貴社独自テーマの追加

2023/10/04 16:30 ~ 17:00 [日程を設定する](#)
この1on1は繰り返し予定ではありません。

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
- ☒ Will Can Mustについて

他のトピックを作成

貴社独自のデフォルト
テーマを表示

▼必須テーマ／推奨テーマ

必須テーマ ⓘ

☒ 直近1ヶ月を振り返りましょう
できるようになったこと／学んだことを言語化してみましょう！

部長 花子

必須で話して欲しいテーマや、
推奨しているテーマを設定することが可能

推奨テーマ ⓘ

☐ 次回キャリア面談にむけて
Will Can Mustのすり合わせをしましょう

1on1実施時にマネジャーによるヒアリング項目をマネジャーの1on1実施画面内に表示し、ヒアリング内容をシステム管理者やアドバイザーにレポートできます。管理者やアドバイザーはレポートをcsvでダウンロードできます

▼マネジャー

1on1実施中マネジャーの画面に表示する設問の設定

今回 | 2025/01/28(火) 15:30 - 16:00

次回 | 日程未設定

KAKEAI事務局（メンバー）さんと呼ぶ 1on1を開始前に戻す

2人のテーマ ①

まだ設定されていません。設定すると、選択肢として表示されます。

+ テーマ・内容・期限を設定する

その他に話したいテーマ + 話したいことを追加する

選択されているテーマはありません。

この1on1全体についてのメモ

KAKEAI事務局

このスペースに書いた内容は相手も確認できます。必要に応じて1on1で会話したことを残しましょう。1on1後も編集できます。

Aa ① ☆

KAKEAI事務局（メ... 個別に表示

貴社独自に設定されている
マネジャー向けの質問

本質問はマネジャーにのみ表示され、相手には表示されません。ご安心ください。
提出内容はアドバイザーやシステム管理者が確認できます。

労働時間と業務について

Q1 現在の仕事量について

1. 多い
2. 普通
3. 少ない

1

Q2 現在の仕事の難易度について

1. 難しい
2. 普通
3. 易しい

1

Q3 現在の仕事内容・仕事量・難易度について
具体的な業務内容を教えてください

XXXXXX

Q4 残業時間の予想と実績について

1. 予定通り
2. 想定外

▼システム管理者

全体のデータ - 1on1 データ

1on1実施状況 1on1満足度 1on1得意・苦手傾向 カスタムヒアリング結果 マネジャーごと

集計期間

YYYYMMDD * YYYYMMDD 近名・メールアドレスで検索 CSVダウンロード

項目ごとに絞り込む

☒ テレワークコンディションチェック

☒ メンタル面 心理的な不安がなく、イキイキと働けているか。 <点数チェック基準> 1点：不良 3点：やや不良 5点：どちらとも言えない 7点：良好 10点：極めて良好

☒ 業務進捗 リモート環境でも仕事は思い通りに進んでいるか <点数チェック基準> 1点：進捗10%程度 5点：進捗50%程度 10点：進捗100%以上

☒ 仕事環境に関すること（働く環境が影響を与えていること）

課長太郎 x 奥田早紀 実施日時：2024/1/15 20:31

テレワークコンディションチェック

メンタル面 心理的な不安がなく、イキイキと働けているか。 <点数チェック基準> 1点：不良 3点：やや不良 5点：どちらとも言えない 7点：良好 10点：極めて良好

(入力されていません)

業務進捗 リモート環境でも仕事は思い通りに進んでいるか <点数チェック基準> 1点：進捗10%程度 5点：進捗50%程度 10点：進捗100%以上

(入力されていません)

仕事環境に関すること（働く環境が影響を与えていること）

(入力されていません)

期間や氏名、ヒアリング項目で絞り込みができ、
CSVでのダウンロードも可能

設定例 | 新入社員の上司向け

カテゴリー	設問	入力形式
定着・心理的安全性のヒアリング	新入社員に表情や言動の不安は見られますか？ (0:見られない／1:少し気になる／2:明らかに気になる)	3段階(数値入力)
	疲れている様子や体調面での懸念はありますか？ (0:なし／1:あり)	2段階(数値入力)
	休憩時間や終業後にリラックスした様子が見られますか？ (0:見られない／1:どちらとも言えない／2:よく見られる)	3段階(数値入力)
	周囲に相談できている様子はありますか？ (0:相談していない／1:相談している)	2段階(数値入力)
	定着の観点で気になることがあれば自由に記入してください	フリーテキスト
人間関係・職場適応のヒアリング	チーム内での雑談やコミュニケーションは取れていますか？ (0:取れていない／1:一部取れている／2:自然に取れている)	3段階(数値入力)
	直属の上司・先輩との関係性に問題はなさそうですか？ (0:懸念あり／1:問題なし)	2段階(数値入力)
	ミーティング等での発言・反応の様子から馴染み度はどう感じますか？ (1:全く馴染んでいない～5:非常に馴染んでいる)	5段階(数値入力)
	適応に関して何かサポートが必要だと感じた場面はありますか？ (0:ない／1:ある)	2段階(数値入力)
	人間関係・適応に関して特にコメントがあればご記入ください	フリーテキスト
業務習得・学習進捗のヒアリング	業務の理解度は、本人にとって十分だと感じますか？ (0:不足している／1:おおむね理解している／2:十分に理解している)	3段階(数値入力)
	インプットだけでなくアウトプット（実践）が進んでいますか？ (0:進んでいない／1:進んでいる)	2段階(数値入力)
	フィードバックを受けた際の反応や吸収度はどうですか？ (1:受け止めていない～5:主体的に改善している)	5段階(数値入力)
	業務の優先順位付けや進め方に成長の兆しがありますか？ (0:見られない／1:少しある／2:はっきりある)	3段階(数値入力)
	学習・習得状況に関して気づいたことを記入してください	フリーテキスト

設定例 | 中途入社社員の上司向け

カテゴリー	設問	入力形式
カルチャーフィットと人間関係のヒアリング	業務内容や担当領域に対する理解度は十分だと感じますか？ (0:不十分／1:おおむね理解／2:十分に理解)	3段階(数値入力)
	入社前の期待と現実のギャップがある様子は見られますか？ (0:ない／1:少しある／2:明確にある)	
	業務に対して自主的な提案や改善意識が見られますか？ (0:見られない／1:見られる)	2段階(数値入力)
	周囲のメンバーとの業務連携に支障はなさそうですか？ (0:懸念あり／1:問題なし)	
	上長や関係者への報連相は適切にできていますか？ (0:不足している／1:やや不十分／2:適切)	3段階(数値入力)
	業務上での困りごとやつまずきを感じる様子はありますか？ (0:ない／1:ある)	2段階(数値入力)
	即戦力化・業務面で気になる点があれば自由に記入してください	フリーテキスト
早期戦力化と期待ギャップのヒアリング	職場の雰囲気や価値観に対して、違和感を持っている様子はありますか？ (0:ない／1:ある／2:強くある)	3段階(数値入力)
	チーム内でのコミュニケーションはスムーズに行われていますか？ (0:不十分／1:十分)	2段階(数値入力)
	会議やミーティングでの発言量や関与度に問題はありますか？ (0:積極的／1:やや控えめ／2:消極的)	3段階(数値入力)
	適応に向けて職場で工夫している様子(努力・調整など)は見られますか？ (0:見られない／1:見られる)	2段階(数値入力)
	直属の上司・先輩との信頼関係の構築は順調に進んでいますか？ (0:進んでいない／1:やや進んでいる／2:十分に進んでいる)	3段階(数値入力)
	周囲からのフィードバックをどう受け止めていると感じますか？ (1:受け止めていない～5:前向きに反映している)	5段階(数値入力)

参考資料

参考：部門組織運営に1on1を取り組んでいる事例

- 1on1を「業務で変えた方が良くこと」を話す場として位置付けて、メンバーと課長間で対話し、課長の判断で変更可能なことは明確にメンバーに伝える
- 課長のみでは変更しにくい点については部門内の管理職定例会議に持ち込み、管理職間で意思決定する



1on1

- 業務で変えた方が良くこと
- 業務を進めるにあたって感じている違和感やモヤモヤ
- 今の仕事で感じているやりがいや良い経験になっていると感じられること

- 担当業務の意味づけを確認する
「その業務の生じている背景」
「タスクの狙いや目的」
「本人が得られる経験やスキル」
- 個人の業務のチーム内のアサイン調整
- 個人の業務の進め方の改善策と「やらないこと」を決める
- 他メンバー、他チームとの連携の調整



話を聴く
一緒に考える
意見を伝える
アドバイスする

定例会議

- 部門内での方針の確認
- 業務分掌や連携の改善
- 部内での業務アサインの調整

- チーム間の役割範囲の調整
- チーム間の連携方法の変更
- 部門内での業務プロセス改善と「やらないこと」の決定
- チーム間でのアサイン調整



話を聴く
一緒に考える
意見を伝える
アドバイスする

1on1及び1on1支援ツールの投資対効果の定量的な説明観点

カテゴリー	#	項目	補足
ビジネスインパクトに直結する成果	1	売上拡大効果	営業部門など直接的に部門成果が売上で説明できる場合に、売上を説明指標とする
	2	収益拡大効果	新規事業部などで新たな収益源の創出や既存収益の増加に寄与したかどうかを説明指標とする
間接的な成果をもたらす影響	3	パーパス・バリューの実践度合い	メンバーの意識調査や実践度を測定し指標とする
	4	生産性向上率	労働生産性（付加価値額 ÷ 労働投入量）や本来業務への時間配分が可能かを測定し指標とする
	5	業務プロセス改善度	業務プロセスの効率性がどれだけ向上したかを測定し指標とする
	6	コンプライアンス遵守効果	法律や規制への適合性や実践度の認識が高まったかを指標とする
	7	離職率の低下（採用・育成コストの削減）	期間内の平均従業員数に対する離職者数から離職率を算定し指標とする もしくは前年との離職者数を比較し、差分の人数に対する採用・育成コストの削減分を定量的に示す
	8	顧客満足度の向上	顧客接点がある部門で、顧客満足度もしくは顧客の推奨意向を説明指標とする
	9	イノベーション（挑戦）等の実現数もしくはメンバー実感	イノベーション（挑戦）等の実践に関する従業員時間及び実績数を定量的に示す
	10	管理職タレントプールの充足率（女性管理職登用率）	想定ポジションに対する実態もしくは候補者の充足率を指標とする
	11	データドリブンな意思決定の促進	意思決定、施策遂行部門の生産性もしくは、創出した打ち手を定量的に示す
	12	従業員エンゲージメントの向上	エンゲージメント全体指標もしくは、「成長」「支援」「評価の納得度」などの項目を指標とする
導入目的に対応する直接的な効果	13	組織風土の改善（インクルージョンの実践度）	組織の風通し、部門内・他部門との連携、組織の人材活用度に関する意識を定量化し指標とする
	14	上司のマネジメントスキル向上度	マネジメントスキルの客観的評価もしくはメンバーからの支援実感を定量的に示す
	15	キャリア自律の実践度	現状及び将来におけるキャリアの納得感やキャリアアップの実践をメンバーの時間から定量的に示す
	16	コミュニケーションコストの削減	1on1によって通常の業務の生産性やコミュニケーション負荷の削減ができていないかの実感を測定し指標とする
	17	中間管理職の負荷軽減	中間管理職への意識調査等で本来業務への集中度や負荷実感を把握し定量的に示す
	18	1on1の実施率	メンバーが所定の頻度で1on1を実施しているかを算出し指標とする
	19	1on1の狙いに対しての実践率	1on1で狙いに応じたテーマが対話され、日常での活動につながっているかを測定し指標とする



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