

2025年2月27日
株式会社パーソル総合研究所

「部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査」を発表
1on1実施率55.7%、しかし3人に1人は効果を実感できず
「成長を促す要因」と「抑制要因」が明らかに

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都江東区、代表取締役社長：萱野博行）は、「部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査」の結果を発表いたします。

上司と部下の1on1ミーティングは、部下の成長支援や信頼関係構築の手法として、2010年代後半から急速に普及し、本調査でも直近半年の実施率は55.7%に達しています。一方で、普及の過程で課題も多く指摘されるようになり、部下の3人に1人が「効果を感じられない」と回答するなど、1on1について学ぶ環境が整っていないことや上司の多忙といった課題などが浮き彫りになっています。

本調査では、1on1における「部下の成長」に焦点を当て、部下の成長を促す要因を明らかにすることを目的に実施いたしました。

1on1に関する課題は、上司・部下ともに「面談の効果を感じられない」「面談について学ぶ仕組みがない」が上位に

1on1に関して困っていること(%)

*複数回答 *上位5位	上司	*複数回答 *上位5位	部下
第1位	面談について学ぶ仕組みがない 35.4%	第1位	面談の効果を感じられない 29.7%
第2位	私が多忙で、面談のスケジュール設定が難しい 35.3%	第2位	面談について学ぶ仕組みがない 28.3%
第3位	面談の効果を感じられない 27.6%	第3位	上司が多忙で、面談のスケジュール設定が難しい 26.3%
第4位	面談しなければならない部下が多すぎる 26.3%	第4位	面談前に何を準備すればよいかわからない 24.2%
第5位	部下への以前の助言が部下の行動に反映されていない 25.7%	第5位	上司からの助言を、どう行動に移せばよいかわからない 20.8%

【上司】1on1経験者(直近半年)
n=1500

【部下】1on1経験者(直近半年)
n=1500

●1on1の定義

部下の成長支援を目的とした上司と部下の一对一の定期面談とした

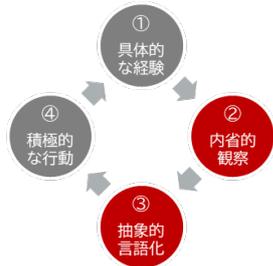
本調査では、面談のなかに以下の要素が含まれているものを、成長支援を目的とする1on1と見なした。

- | | |
|------------------------------------|--|
| ・上司が、部下の仕事のモチベーションをあげようと励ます | ・上司が、部下の悩みを丁寧に聴き、共感的に理解しようとする |
| ・上司は、部下が自分で考えを深めることができるような質問や助言を行う | ・上司は、部下が経験をもとに自分なりのノウハウを見つけられるよう質問や助言を行う |

●成長の定義

1on1を通じて、部下が経験学習における「内省的観察」と「抽象的言語化」が出来るようになること

コルブの「経験学習」サイクル



出所: David A. Kolb (2015) *Experiential Learning: Experiences as the Sources of Learning and Development Second Edition*, Pearson FT Press

分析における「部下の成長」変数

次の手続きで「部下の成長」変数を作成した。

「仕事の成功や失敗の要因について分析できるようになった(内省的観察)」「様々な場面で応用できそうな仕事のノウハウを見つけた(抽象的言語化)」それぞれに対して「あてはまる」～「あてはまらない」まで5点満点で尋ねた。「内省的観察」と「抽象的言語化」の変数を合成して「部下の成長」変数(10点満点)を作成した(クロンバックの α 係数は0.886)。

■主なトピックス ※トピックスの詳細については 3P 以降の「主なトピックス (詳細)」をご確認ください

<1on1 の実態と課題>

1. 1on1 を直近半年で経験した部下の割合は 55.7%。一度も 1on1 を経験したことのない部下は 17.5%。実施頻度の平均は、ひと月あたり 0.8 回。
2. 1on1 時に、上司は自分より部下が多く話していると感じている人が多い一方、部下は自分より上司が多く話していると感じている人が多い。
3. 1on1 に満足している割合は部下のおよそ半数、「不満・どちらともいえない」が 47.5%。
4. 上司と部下の 3 人に 1 人が 1on1 の「面談効果が感じられない」「面談を学ぶ仕組みがない」と回答。
5. 上司と部下の半数以上が 1on1 を改善するには『人材育成』を重視する組織風土が必要と回答。

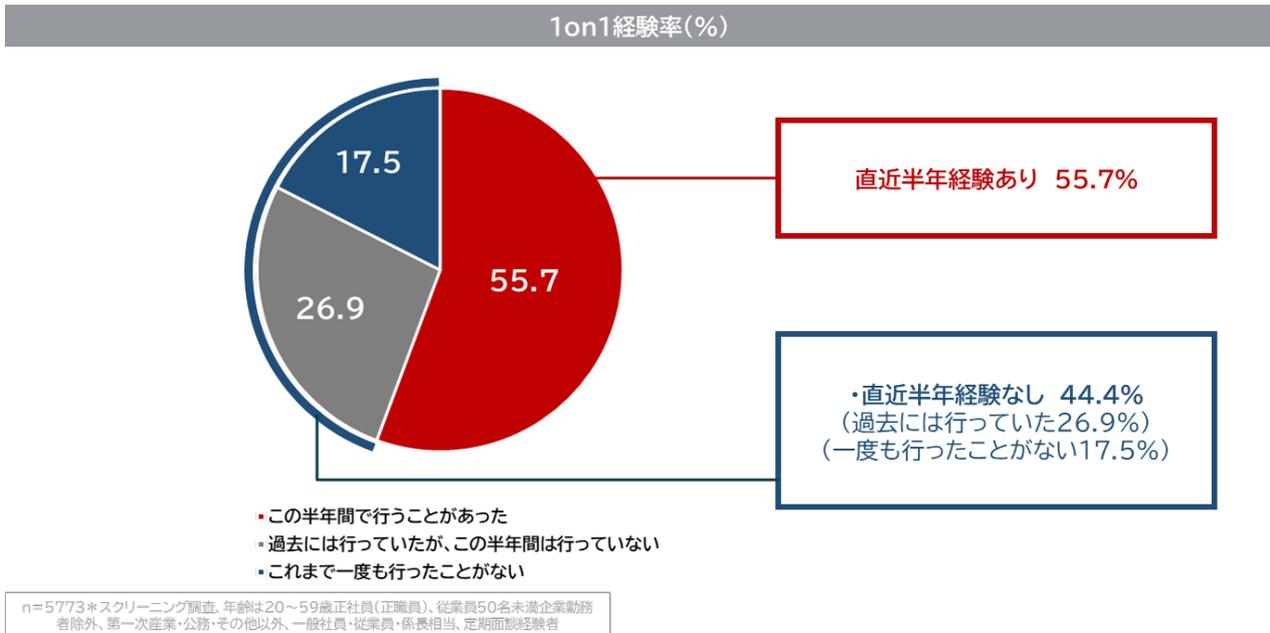
<部下の成長につながる 1on1>

6. 人材育成を重視する組織風土は、1on1 を通じた部下の成長にプラスの影響を与えていた。「誰でも活躍しやすいように配慮」、「仕事・ポジションの明示」、「現場での教育・訓練が手厚い」といった組織風土を持つ企業では、部下の成長度が高いことが確認された。
7. 1on1 に関する部下の研修受講率は上司より 30pt 以上低い。一方で上司・部下の 6 割以上が研修は「役に立つ」と認識。また、研修受講経験のある部下の成長度は高かった。
8. 1on1 に関する自己研鑽を行っている部下は、行っていない部下よりも成長度が高かった。
9. 1on1 時に「上司が本音を話してくれている」と部下が感じることで、部下の成長に最もプラスの影響を与えていた。
10. 1on1 時に上司より部下の話す割合が高く、部下がその日に話すテーマを決めているほど、部下の成長度も高かった。
11. 1on1 の実施頻度は、月 2～3 回以上、1 回あたり 30 分以上 1 時間未満が最も部下の成長度が高かった。

■主なトピックス（詳細）

<1on1 ミーティングの実態と課題>

1. 1on1 を直近半年で経験した部下の割合は 55.7%だった。次いで、以前は 1on1 を実施していたが直近半年では経験していない部下が 26.9%、一度も 1on1 を経験したことのない部下は 17.5%と続く。

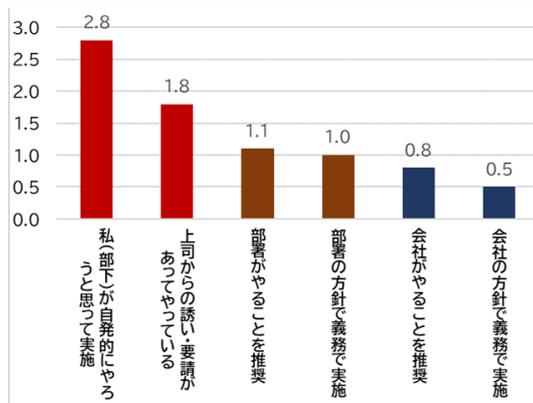


また、1on1 の実施方針と実施頻度の関係を見ると、部下や上司が自発的に 1on1 を行う場合は回数が多い（部下が上司に提案して実施した場合はひと月 2.8 回、上司が部下に提案して実施した場合は 1.8 回）。他方、会社の方針・義務で実施した場合は 0.5 回と最も少ない。会社の方針・義務で“仕方なく”やっている場合、回数が少なくなるということだろう。

ひと月あたりの平均実施回数

0.8回

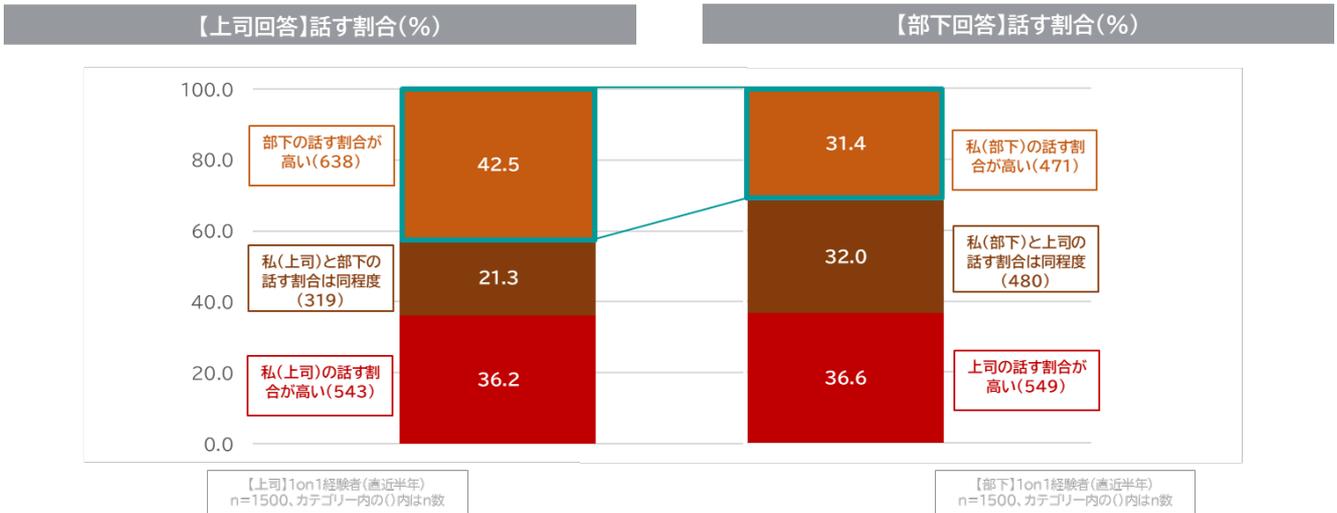
実施方針とひと月あたりの平均実施回数



【部下】1on1経験者(直近半年)
n=1500

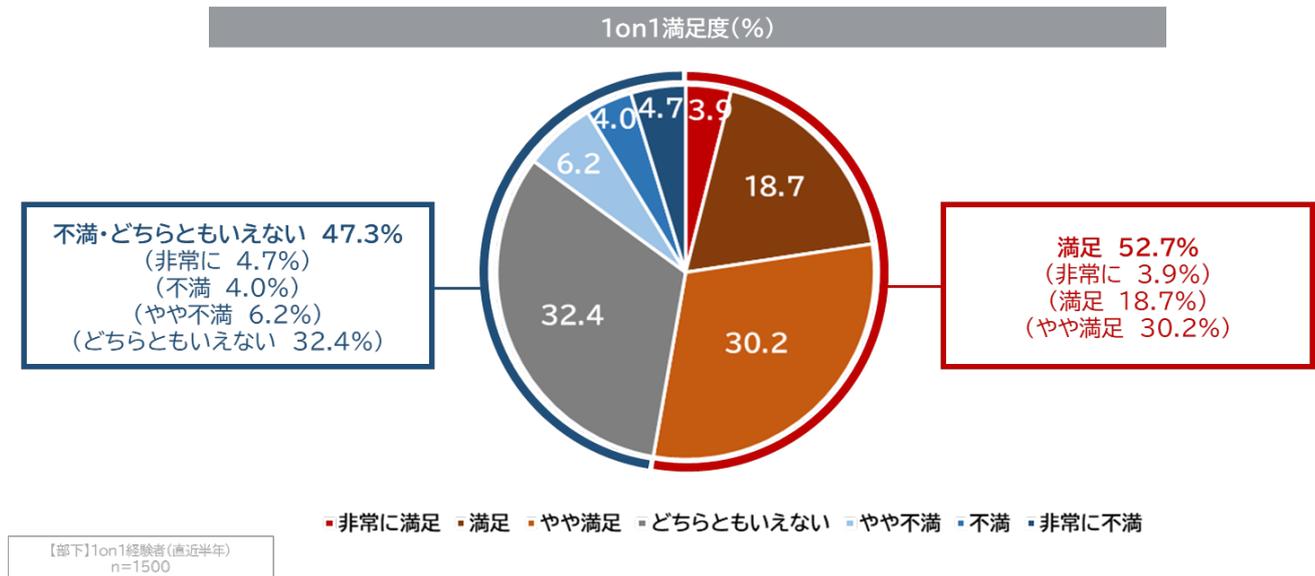
2. 上司と部下それぞれに、1on1 時に自分や相手がどれだけ話しているかを尋ねた。

上司は自分より部下が多く話していると感じているが（「部下の話す割合が高い」42.5%、「私（上司）の話す割合が高い」36.2%）、部下は自分より上司が多く話していると感じていた（「上司の話す割合が高い」36.6%、「私（部下）の話す割合が高い」31.4%）。



3. 部下に 1on1 の満足度について尋ねた。

「満足」(52.7%)と「不満・どちらともいえない」(47.3%)がそれぞれ半々となっている。



4. 上司と部下に 1on1 に関して困っていることを尋ねた。

上司の第 1 位、部下の第 2 位に「面談について学ぶ仕組みがない」が入った。上司の第 2 位、部下の第 3 位には「上司が多忙で、面談のスケジュール設定が難しい」が入り、上司の第 3 位、部下の第 1 位に「面談の効果が感じられない」が入った。上司、部下ともに 1on1 について手探りのまま行われている実態が明らかになった。

1on1に関して困っていること(%)

*複数回答 *上位5位	上司
第1位	面談について学ぶ仕組みがない 35.4%
第2位	私が多忙で、面談のスケジュール設定が難しい 35.3%
第3位	面談の効果が感じられない 27.6%
第4位	面談しなければならない部下が多すぎる 26.3%
第5位	部下への以前の助言が部下の行動に反映されていない 25.7%

【上司】1on1経験者(直近半年)
n=1500

*複数回答 *上位5位	部下
第1位	面談の効果が感じられない 29.7%
第2位	面談について学ぶ仕組みがない 28.3%
第3位	上司が多忙で、面談のスケジュール設定が難しい 26.3%
第4位	面談前に何を準備すればよいかわからない 24.2%
第5位	上司からの助言を、どう行動に移せばよいかわからない 20.8%

【部下】1on1経験者(直近半年)
n=1500

5. 上司と部下に 1on1 を良くするために必要な改善点を尋ねた。

上司、部下ともに第 1 位から第 3 位まで全て同じ項目であった。上司、部下ともに第 1 位は「『人材育成』を重視する組織風土をつくる」で、第 2 位が「上司の主な役割として『部下の育成』を位置づける」であった。それ以外の第 3 位から第 5 位には、上司、部下ともに 1on1 に関連する研修が入った。

1on1を良くするために必要だと思うこと(%)

*複数回答 *上位5位	上司
第1位	「人材育成」を重視する組織風土をつくる 68.0%
第2位	上司の主な役割として「部下の育成」を位置づける 61.4%
第3位	上司のコーチングスキルをあげる研修 60.9%
第4位	上司の傾聴スキルをあげる研修 58.7%
第5位	部下の業務スキルをあげる研修 55.3%

【上司】1on1経験者(直近半年)
n=1500

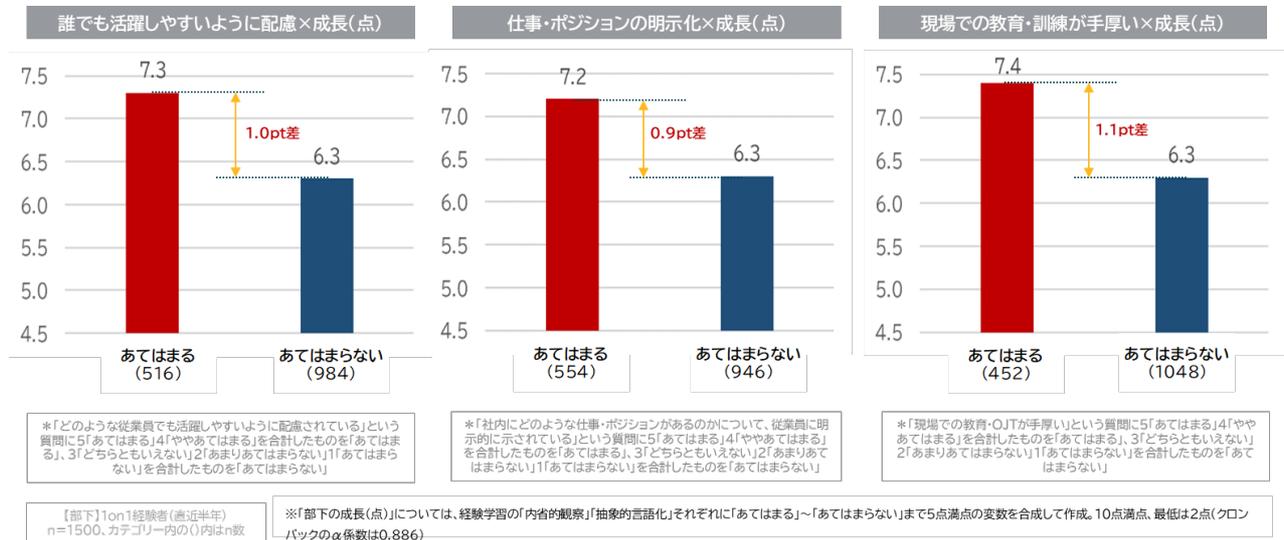
*複数回答 *上位5位	部下
第1位	「人材育成」を重視する組織風土をつくる 55.3%
第2位	上司の主な役割として「部下の育成」を位置づける 49.5%
第3位	上司のコーチングスキルをあげる研修 47.1%
第4位	部下の業務スキルをあげる研修 45.9%
第5位	上司の傾聴スキルをあげる研修 43.3%

【部下】1on1経験者(直近半年)
n=1500

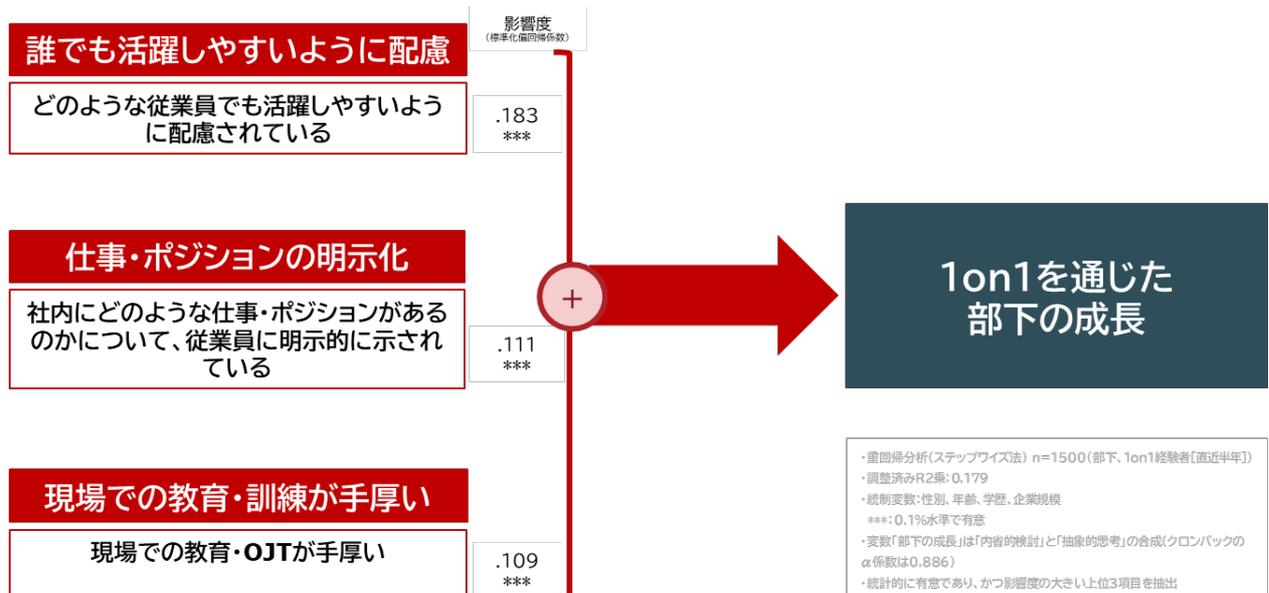
<部下の成長につながる 1on1>

6. 人材育成を重視する組織風土のもとでは、部下の成長度が高い。

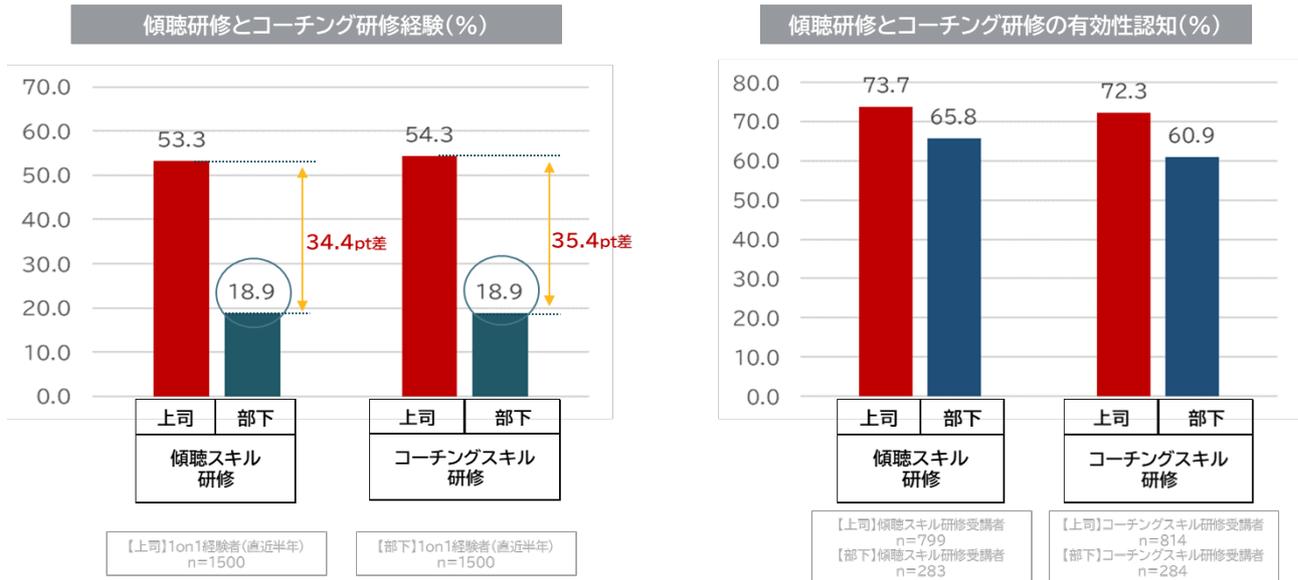
「誰でも活躍しやすい環境」「仕事・ポジションの明示」「教育・訓練の手厚さ」に『あてはまる』と回答した部下は、成長度（10点満点）が7.2～7.4点と高く、『あてはまらない』場合（6.3点）と比べおよそ1.0ptの差があった。



上述した「誰でも活躍しやすい環境」「仕事・ポジションの明示」「教育・訓練の手厚さ」の要素が 1on1 を通じた部下の成長にもプラスの影響を与えていることが確認された。部下が目標設定しやすく、学びの機会も豊富にあり、どのような従業員であれ活躍できるような人材育成を重視する組織風土のもとでは、1on1 の効果も高まることを示唆している。

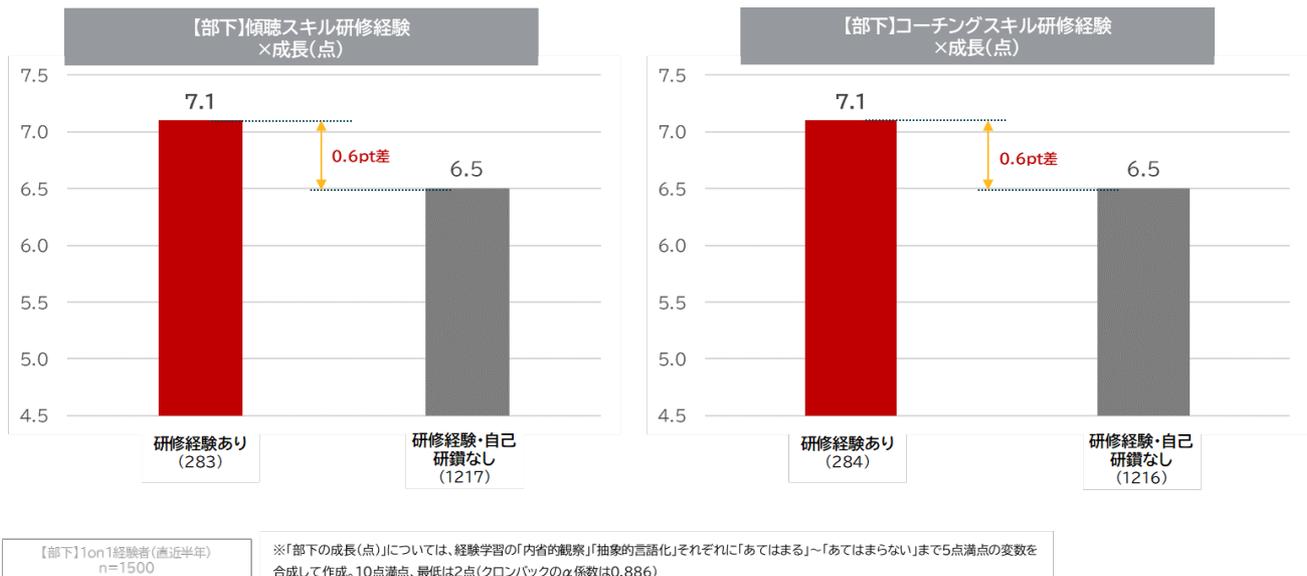


7. 部下は「面談について学ぶ仕組みがない」ことに困っており、1on1 を良くするには「人材育成」を重視する組織風土が必要と考えていた。そこで、1on1 に関する研修として、「傾聴スキル」「コーチングスキル」の研修受講経験を見ると、部下の受講率は、上司よりも低く 30pt 以上の差があった。上司・部下それぞれに研修が役立つかを尋ねると、上司・部下ともに約 6~7 割が役立つと回答した（「傾聴スキル」は上司、部下ともに約 7 割、「コーチングスキル」については上司が約 7 割、部下が 6 割）。



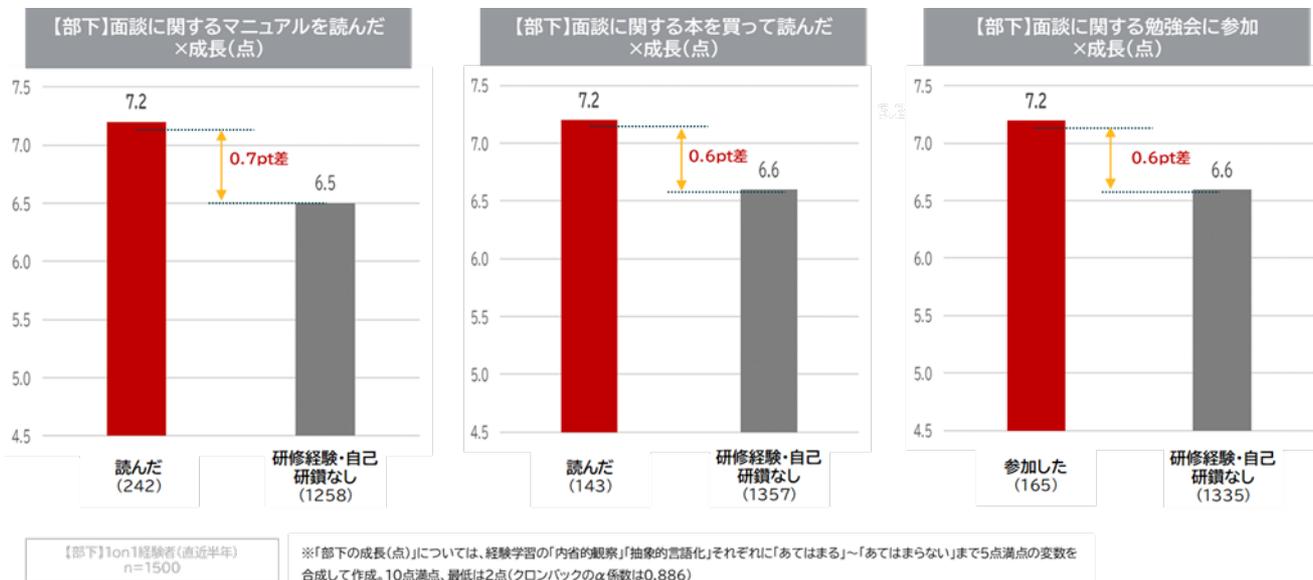
部下の 1on1 に関する研修経験の有無と成長の関係を見た。

傾聴スキル研修やコーチングスキル研修を受講した部下は、研修を受講していない部下よりも成長度が高かった（傾聴スキル「研修経験あり」7.1 点、「研修経験・自己研鑽なし」6.5 点。コーチングスキル「研修経験あり」7.1 点、「研修経験・自己研鑽なし」6.5 点）。

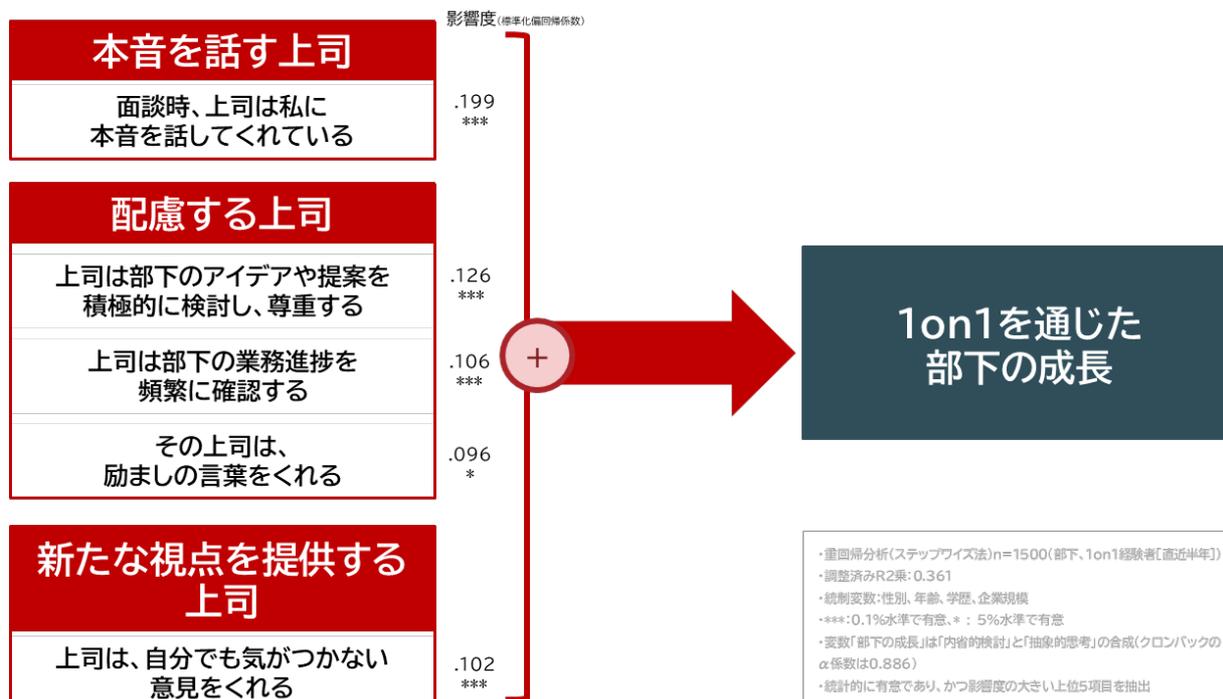


8. 1on1 に関する自己研鑽の有無と部下の成長の関係を見た。

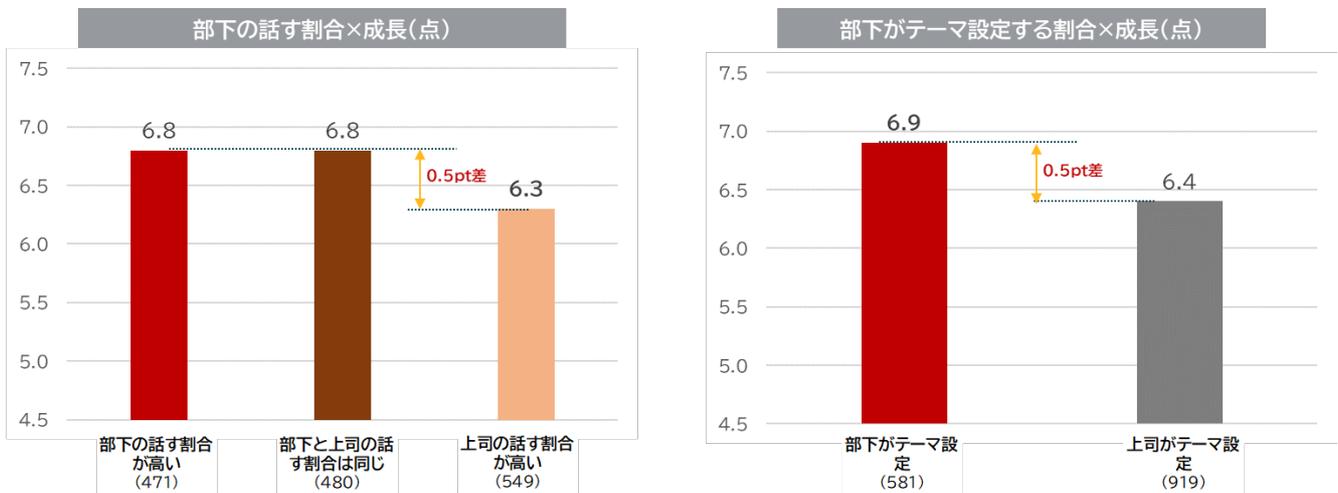
「面談に関するマニュアルを読む」「面談に関する本を買って読む」「面談に関する勉強会に参加する」といった自己研鑽を行った部下は、それらの自己研鑽を行っていない部下よりも成長度が高かった（面談に関するマニュアルを「読んだ」7.2 点、「研修経験・自己研鑽なし」6.5 点等）。



9. 1on1 時に「上司が本音を話してくれている」と部下が感じる事が、部下の成長に最もプラスの影響を与えていた。次いで、日頃から上司が自分（部下）に対して配慮してくれている（自分のアイデアを尊重してくれる、自分の業務進捗をマメに確認してくれる、励ましてくれる）、加えて「上司が新たな視点を提供してくれる」と部下が感じる事が、部下の成長にプラスの影響を与えていた。

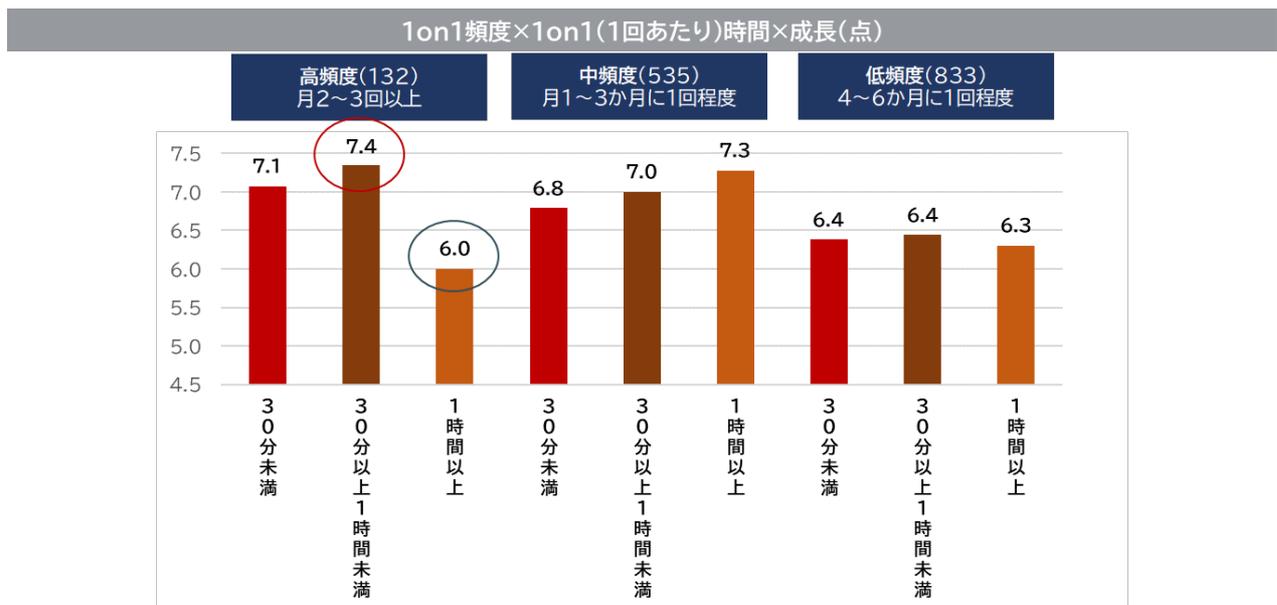


10. 1on1 時に上司より部下の話す割合が高い方が部下の成長度も高くなっていた（「部下の話す割合が高い」6.8点、「上司の話す割合が高い」6.3点）。また、1on1 時に上司より部下がその日に話すテーマを決めているほど、部下の成長度も高くなっていた（「部下がテーマ設定」6.9点、「上司がテーマ設定」6.4点）。



【部下】1on1経験者(直近半年) n=1500、カテゴリー内の()内はn数 ※「部下の成長(点)」については、経験学習の「内省的観察」「抽象的言語化」それぞれに「あてはまる」～「あてはまらない」まで5点満点の変数を合成して作成。10点満点、最低は2点(クロンバックのα係数は0.886)

11. 1on1 の実施頻度別に、1 回あたりの実施時間と部下の成長度を見た。
最も成長度が高いのは、月 2～3 回以上という高頻度かつ 1 回あたりの時間が 30 分以上 1 時間未満の 1on1 であった（7.4 点）。逆に最も成長度が低いのは、月 2～3 回以上という高頻度かつ 1 回あたりの時間が 1 時間以上の 1on1 であった（6.0 点）。1 回あたりの時間が長すぎるのも逆効果であることが示された。



【部下】1on1経験者(直近半年) n=1500、カテゴリー内の()内はn数 ※「部下の成長(点)」については、経験学習の「内省的観察」「抽象的言語化」それぞれに「あてはまる」～「あてはまらない」まで5点満点の変数を合成して作成。10点満点、最低は2点(クロンバックのα係数は0.886)

■ 調査結果からの提言

1. 上司も部下も手探りで 1on1 を進めている

本調査から、上司も部下も 1on1 について学ぶ仕組みのなさ、上司の多忙による 1on1 のスケジュール設定の難しさなどに困っており、また 1on1 の効果をなかなか実感できていないことが明らかになった。この背景には、組織が 1on1 導入にあたって従業員に何のために、どのように 1on1 を実施するのかについてきちんと説明せず、1on1 について学ぶ機会も十分な形で提供していないことがあると思われる。上司と部下は手探りで 1on1 を進めている様子がうかがえる。



パーソル総合研究所
研究員 児島 功和

2. 「育成」を重視する組織でこそ 1on1 は部下の成長を促す

上司も部下も 1on1 の改善には「人材育成」を重視する組織をつくる必要があると考えていた。本調査以前にも、1on1 で部下の成長を促すためには上司のスキルが重要であることは繰り返し指摘されてきた。本調査でも、上司のマネジメント行動が部下の成長に対してプラスの影響があることを確認している。当然、上司は日頃から部下を配慮し、部下が自分ひとりではなかなか気づかない視点からの助言をすることも大切である。部下からすれば、日頃から自分をサポートしてくれる上司だからこそ、1on1 時の上司の率直な発言を自分の糧にできるのではないだろうか。

しかし、上司の個人的な奮闘だけでは十分ではない。組織として「育成」に取り組むことが重要になる。組織は上司にも部下にも 1on1 に関する学びの機会を提供すること。上司だけではなく部下にも 1on1 に関する学びの機会を提供することは重要な意味を持っている。1on1 に関する学びの機会を得た上司と部下が、従業員の成長を支える組織でコミュニケーションをする。その結果、部下の成長は促されると考えられる。

■ 部下の成長に影響する 4 つのポイント別に、部下の成長に繋がる 1on1 のあり方を整理した。

	部下の成長に繋がる1on1
「人材育成」のあり方	<ul style="list-style-type: none">• どのような従業員でも活躍しやすいような配慮がなされている• 社内にどのような仕事・ポジションがあるのか明示されているため、目標設定がしやすい• 現場での手厚い教育・訓練
1on1に関する「学び」の機会提供	<ul style="list-style-type: none">• 部下に対して1on1に関する研修が提供されている• 部下も1on1に関するマニュアルや本を読む等の自己研鑽の機会がある
上司のマネジメント行動	<ul style="list-style-type: none">• 1on1時に本音で話す上司• 部下のアイデアを尊重する上司• 部下の業務進捗をマメに確認する上司• 部下の業務状況を俯瞰したうえで助言する上司• 部下を励ます上司
1on1の運用	<ul style="list-style-type: none">• 1on1で部下の話す割合が高い• 1on1時は部下が話すテーマを設定• 1on1が月に複数回あり、かつ1回あたりの時間が30分以上1時間未満(長すぎず短すぎず)

●本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。

●調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。

URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/1on1.html>

●構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%とならない場合があります。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査」					
調査内容	・1on1ミーティングに関する基礎情報を明らかにする ・1on1ミーティングの効果を明らかにする ・1on1ミーティングの課題を明らかにする					
調査対象	直近半年間で「部下の成長支援を目的とした面談(1on1)」を行った正社員20~59歳:3,000名 *従業員50名未満の企業は除外。第一次産業、公務、その他は除外 *上司は「課長相当、部長相当、事業部長相当」、部下は「一般社員・従業員、係長相当」 *ライスケール1問正答者					
		20代	30代	40代	50代	合計
上司	1	66	452	981	1,500名	
部下	92	333	512	563	1,500名	
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査					
調査時期	2024年6月11日 - 6月13日					
実施主体	株式会社パーソル総合研究所					

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL (パーソル)】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、BPOや設計・開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開するほか、新領域における事業の探索・創造にも取り組み、アセスメントリクルーティングプラットフォーム「ミイダス」や、スキマバイトアプリ「シェアフル」などのサービスも提供しています。

はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp