



PERSOL

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

---

## 調査結果

---

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

目次

本報告書の目次

P.2	目次	
P.3	はじめに	
P.4	調査概要	
P.5	定義 本調査における「1on1」と「成長」	
P.6	サマリ	
P.11	提言 組織課題として1on1を位置づける	
P.12	参考 4つのポイント別に見た1on1のあり方	
P.13	調査結果	【1】1on1の実態
P.21		【2-1】「人材育成」と部下の成長
P.25		【2-2】「学び」の機会と部下の成長
P.29		【2-3】上司のマネジメント行動と部下の成長
P.34		【2-4】1on1の運用と部下の成長
P.37	Appendix	

## はじめに

# この調査を実施するに至った背景

2010年代後半、上司と部下の1on1ミーティングは急速に普及した。背景には、1on1が部下の成長促進に効果的で、上司・部下の信頼関係構築にも役に立つとの知見が広がったことがある。2020年「コロナ禍」とされる状況に突入し、テレワークの拡大に伴い、上司と部下の関係構築の課題が浮上したことで1on1に対する期待も増した。

しかし、1on1は、その普及の過程で課題も多く指摘されるようになった。今回の調査でも、1on1経験者の部下に尋ねたところ、「面談の効果が感じられない」「面談について学ぶ仕組みがない」「上司が多忙で、面談のスケジュール設定が難しい」といった困りごとが挙がっていた。

1on1には様々な効果があるが、今回の調査では「部下の成長」に焦点をあてた。どうすれば、1on1は部下の成長に結びつくのか。この点に関する定量的な調査・研究はまだ十分に蓄積されていない。

仕事における成長に関しては経験学習\*と結び付けられることが多い。そこで、本調査では、部下の成長について、仕事の経験から学ぶ「経験学習」のサイクルの中でも、「経験を掘り下げ(内省的観察)、コツを掴めるようになる(抽象的言語化)こと」と定義し、1on1を部下の成長に結びつくものにするための手がかりを探った。

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

## 概要

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1on1ミーティングに関する基礎情報を明らかにする</li> <li>・1on1ミーティングの効果を明らかにする</li> <li>・1on1ミーティングの課題を明らかにする</li> </ul>																							
調査対象	<p>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</p> <p>*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</p> <p>*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」</p> <p>*ライスケール1問正答者</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>上司</th> <td>1</td> <td>66</td> <td>452</td> <td>981</td> <td>1,500名</td> </tr> <tr> <th>部下</th> <td>92</td> <td>333</td> <td>512</td> <td>563</td> <td>1,500名</td> </tr> </tbody> </table>							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
	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																							

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例: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」 ※報告書内の構成比の数値は、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る

# 定義

## 本調査における「1on1」と「成長」

### ●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

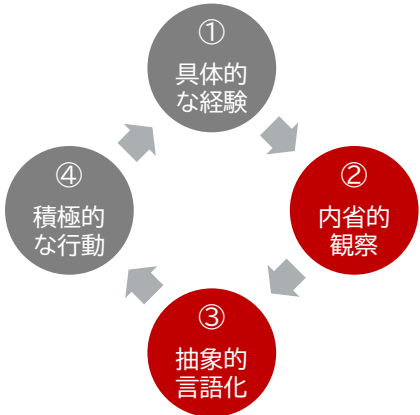
本調査では、面談のなかに以下の要素が含まれているものを、成長支援を目的とする1on1と見なした。

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| ・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発問や助言を行う |

### ●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



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 $\alpha$ 係数は0.886)。

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

# サマリ

# 1on1の実態

## 1 | 育成を軽視する組織で1on1を通じた部下の成長は難しい

詳しくは  
pp.13-20

### 上司も部下も1on1について学ぶ仕組みがないことに困っている

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(回答率の高い順から)第1位、部下の第2位は「面談について学ぶ仕組みがない」(上司35.4%、部下28.3%)であった。上司も部下も1on1に関して学ぶ仕組みがないことに困っていた。上司の第2位、部下の3位は、上司の多忙によるスケジュール設定の難しさがあがった(上司35.3%、部下26.3%)。上司の第3位、部下の1位は1on1の効果を感じないことであった(上司27.6%、部下29.7%)。

*複数回答	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	面談の効果を感じられない 27.6%

*複数回答	部下
第1位	面談の効果を感じられない 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%

### 上司も部下も1on1改善に必要なだと思うことの第1位は「人材育成」を重視する組織風土

上司と部下に1on1を良くするために必要なだと思うことを尋ねた。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」であった(上司68.0%、部下55.3%)。

*複数回答	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%

*複数回答	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%

# サマリ

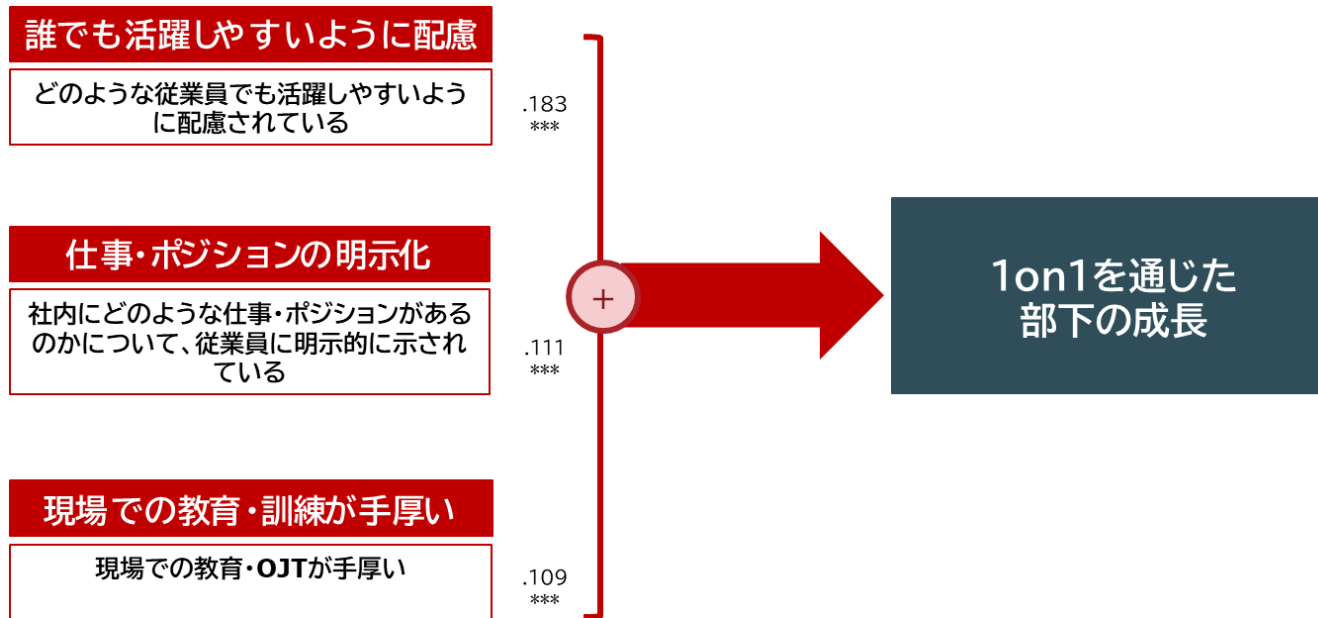
## 「人材育成」と部下の成長

### 2 | 一人ひとりが目標に向けて成長できる環境の整備が重要

詳しくは  
pp.21-24

#### 活躍するための配慮がなされ、目標設定がしやすく、教育・訓練が手厚いことがプラスの影響

先述したように、上司、部下は1on1改善に必要なのは「人材育成」を重視する組織風土だと考えていた。そこで、部下の成長にプラスの影響を与える組織の「人材育成」のあり方について分析した。「どのような従業員でも活躍しやすいように配慮されている」「社内にどのような仕事・ポジションがあるのかについて、従業員に明示的に示されている」「現場での教育・OJTが手厚い」が、部下の成長にプラスの影響を与えていた。すなわち、部下が目標達成に向けて成長することをサポートする組織であることが、1on1での部下の成長を促していた。



# サマリ

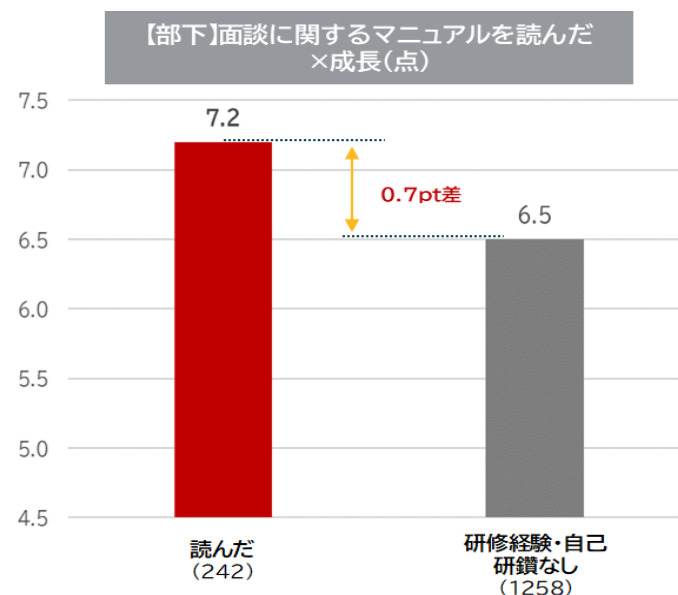
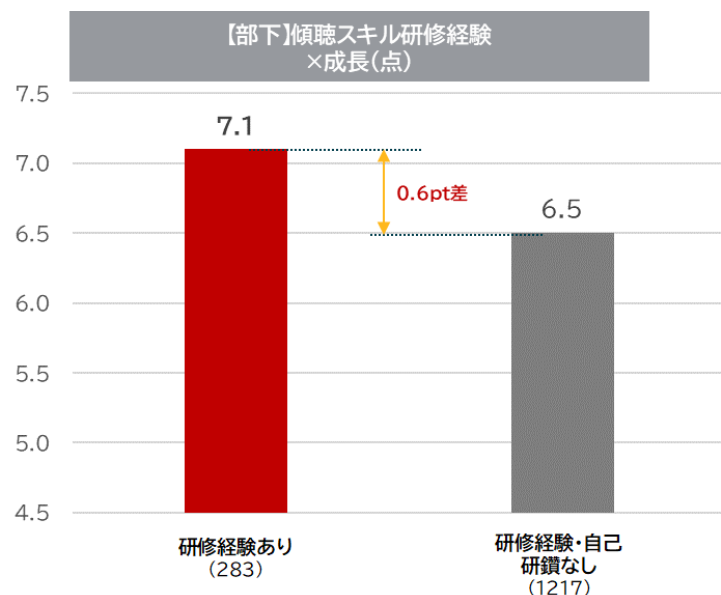
## 「学び」の機会提供と部下の成長

### 3 | 1on1に関する学びの機会を部下に提供する意義は大きい

詳しくは  
pp.25-28

#### 1on1に関する研修を受講したり、自己研鑽をした部下は成長度が高い

先述したように、上司と部下は1on1について学ぶ仕組みがないことに困っていた。そこで、部下の1on1に関する研修の受講や自己研鑽と1on1を通じた部下の成長の関係を見た。研修を受講した部下は、研修未受講の部下よりも成長度が高く（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点等）、自己研鑽を行った部下は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）。



※「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(クローンバックのα係数は0.886)



# サマリ

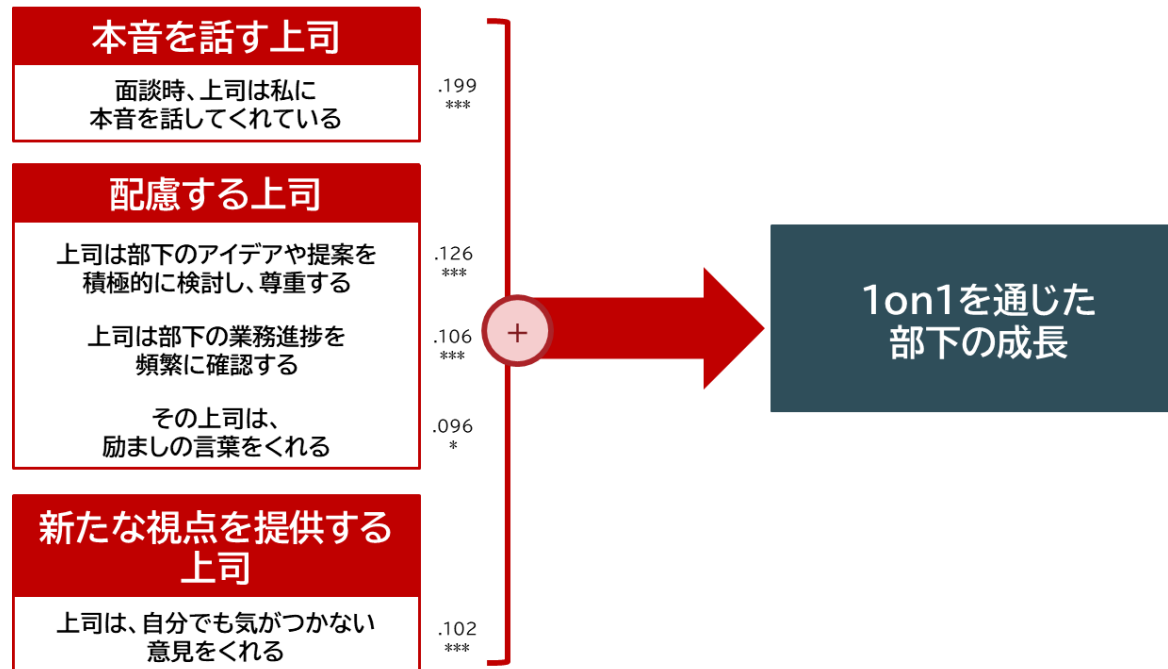
## 上司のマネジメント行動と部下の成長

### 4 | 上司の1on1時の率直さと日頃からの部下への配慮や助言が重要

詳しくは  
pp.29-33

#### 部下の成長を促す上司は、本音で話し、部下に配慮し、新しい見方を教える

上司の部下に対する言動と1on1を通じた部下の成長の関係を見た。1on1時に「上司が本音話を話してくれている」と部下が感じることが、部下の成長に最もプラスの影響を与えていた。それ以外には、部下からすると、上司が日頃から自分のアイデアを尊重してくれたり、業務進捗をマメに確認してくれること、また自分を励ましてくれたり、俯瞰的な視点での助言をくれることが、1on1を通じた部下の成長にプラスの影響を与えていた。



# サマリ

## 1on1の運用と部下の成長

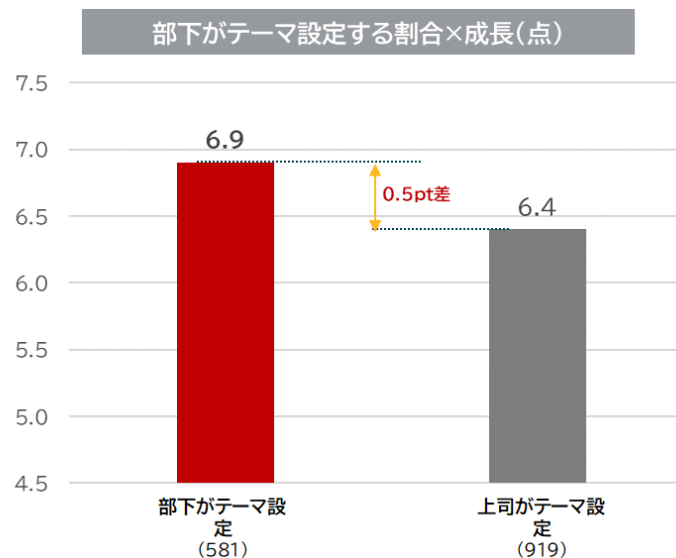
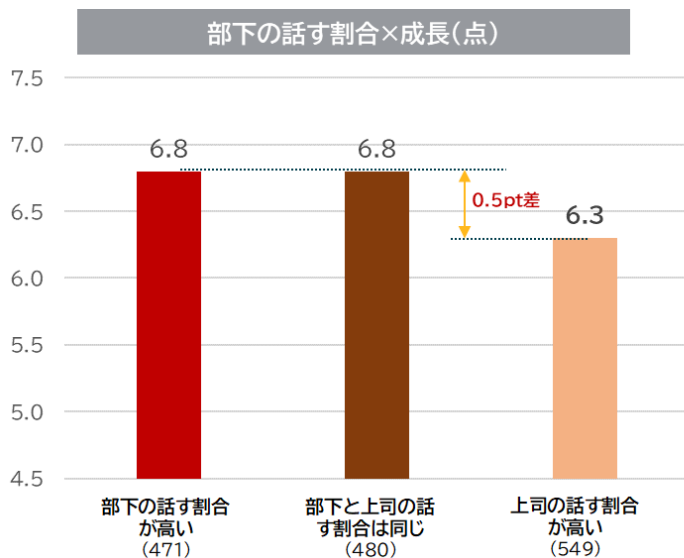
### 5 | 部下にとって1on1は上司の「講演会」であってはならない

詳しくは  
pp.34-36

#### 部下の話す割合が上司よりも高く、部下が話すテーマを決めていると部下の成長度も高い

1on1の運用の仕方と1on1を通じた部下の成長の関係を見た(本頁下部の図)。部下が1on1時に上司よりも話す割合が高いと部下の成長度も高かった(「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時の話すテーマを部下が決めていると部下の成長度も高かった(「部下がテーマ設定」6.9点、「上司がテーマ設定」6.4点)。

加えて、1on1の実施頻度と1回の実施時間と部下の成長の関係では、最も成長度が高いのは月2~3回以上と高頻度かつ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)。なお、最も成長度が低いのは月2~3回以上で1回の時間が1時間以上の1on1で6.0点であった。



※「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(クローンバックのα係数は0.886)

## 提言

## 組織課題として1on1を位置づける

## 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、1on1効果の実感の低さに困っていた。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かがえる。

## 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傾聴やコーチングなど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。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助言をすることが大切である。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に関連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。

参考

# 4つのポイント別に見た部下の成長に繋がる1on1

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"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・現場での手厚い教育・訓練</li> </ul>
1on1に関する「学び」の機会提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下に対して1on1に関する研修が提供されている</li> <li>・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</li> </ul>
上司のマネジメント行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1on1時に本音で話す上司</li> <li>・部下のアイデアを尊重する上司</li> <li>・部下の業務進捗をマメに確認する上司</li> <li>・部下の業務状況を俯瞰したうえで助言する上司</li> <li>・部下を励ます上司</li> </ul>
1on1の運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1on1で部下の話す割合が高い</li> <li>・1on1時は部下が話すテーマを設定</li> <li>・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)</li> </ul>



PERSOL

パーソル 総合研究所

# 【1】 1on1の実態

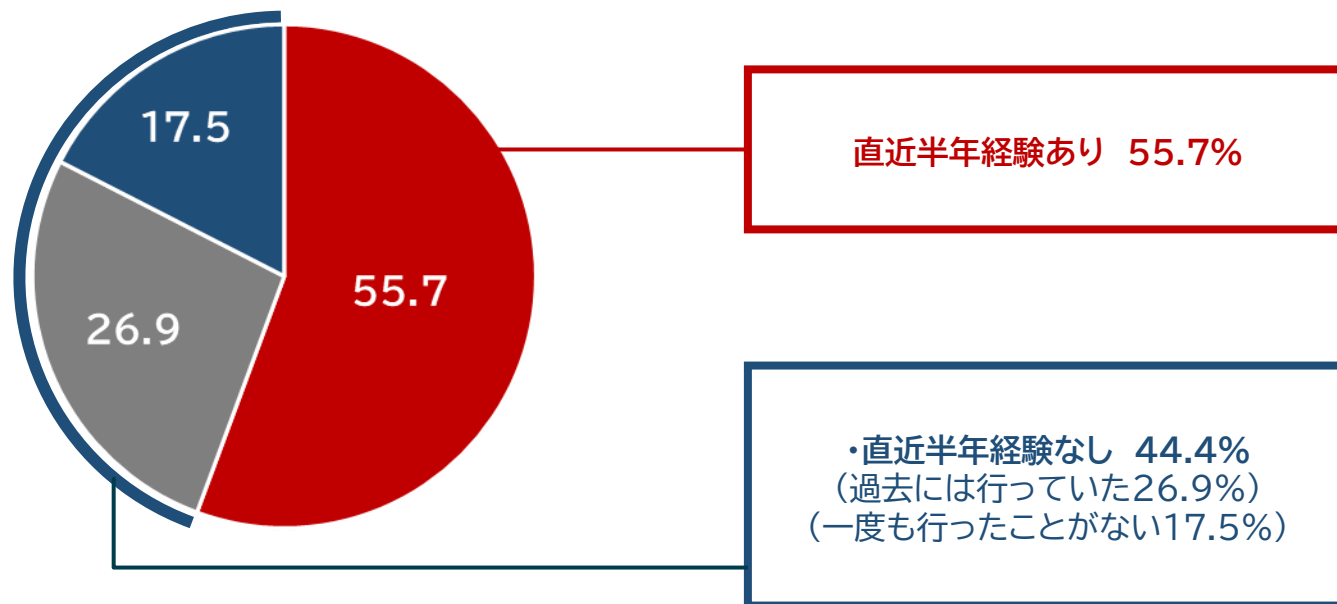
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

[部下回答]1on1の経験率  
1on1を経験した部下は約6割

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。

1on1経験率(%)



- この半年間で行うことがあった
- 過去には行っていたが、この半年間は行っていない
- これまで一度も行ったことがない

n=5773\*スクリーニング調査、年齢は20~59歳正社員(正職員)、従業員50名未満企業勤務者除外、第一次産業・公務・その他以外、一般社員・従業員・係長相当、定期面談経験者

調査結果

# [部下回答]1on1の実施頻度 会社の方針・義務として実施している場合の回数は少ない

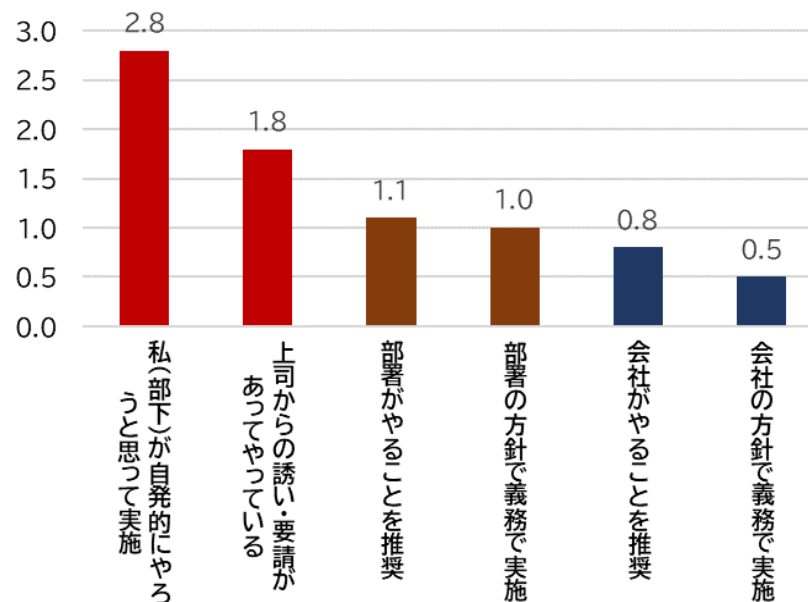
1on1の実施頻度の平均は、ひと月あたり平均0.8回だった。

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

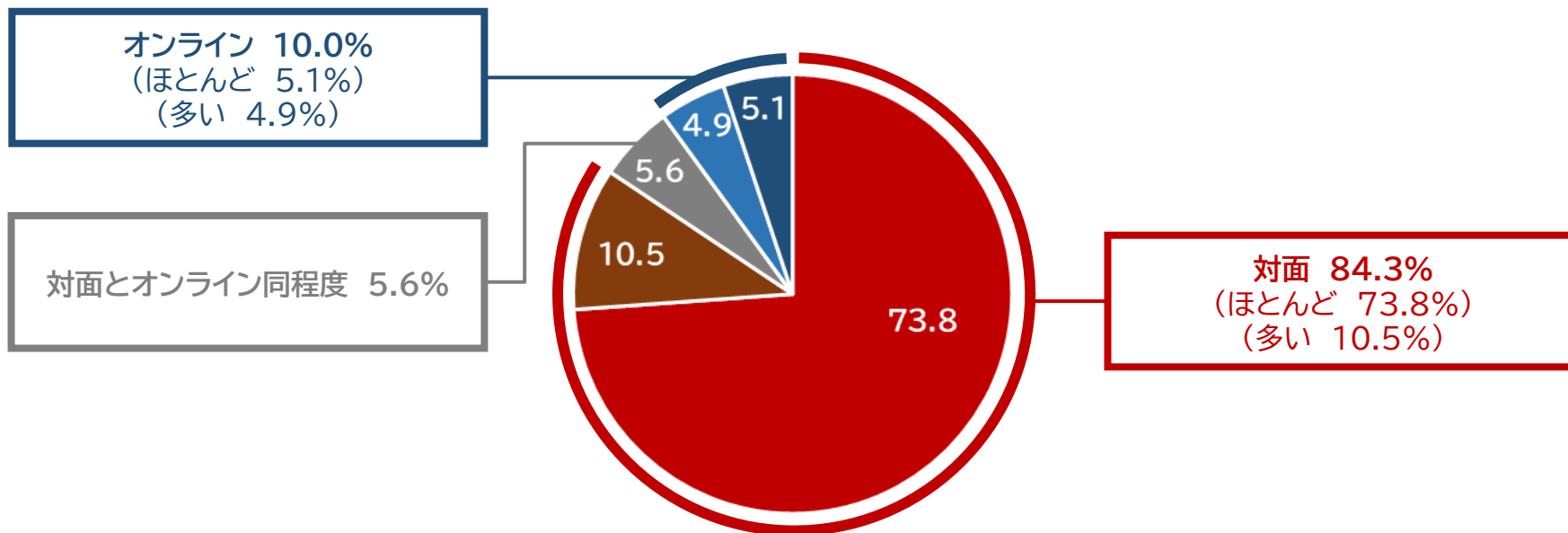
## 調査結果

# [部下回答]1on1の実施方法(対面・オンライン) 部下が経験した1on1の約8割は対面での実施

1on1の実施方法(対面かオンラインか)を部下に尋ねた。

「ほとんど対面」が約7割と最も割合が高かった。「ほとんど対面」と「対面で行うことが多い」を合計すると約8割となり、1on1の多くは対面で実施されている。1on1を対面とオンラインどちらで実施するかは、組織の出勤に関するルールの影響を強く受けられる。  
\*参考:パーソル総合研究所「第九回・テレワークに関する調査」(2024年)によると、テレワーク実施率は約2割。

1on1の状況(対面・オンライン)(%)



- ほとんど対面
- 対面で行うことが多い
- 対面とオンラインが同程度
- オンラインで行うことが多い
- ほとんどオンライン

【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500



## 調査結果

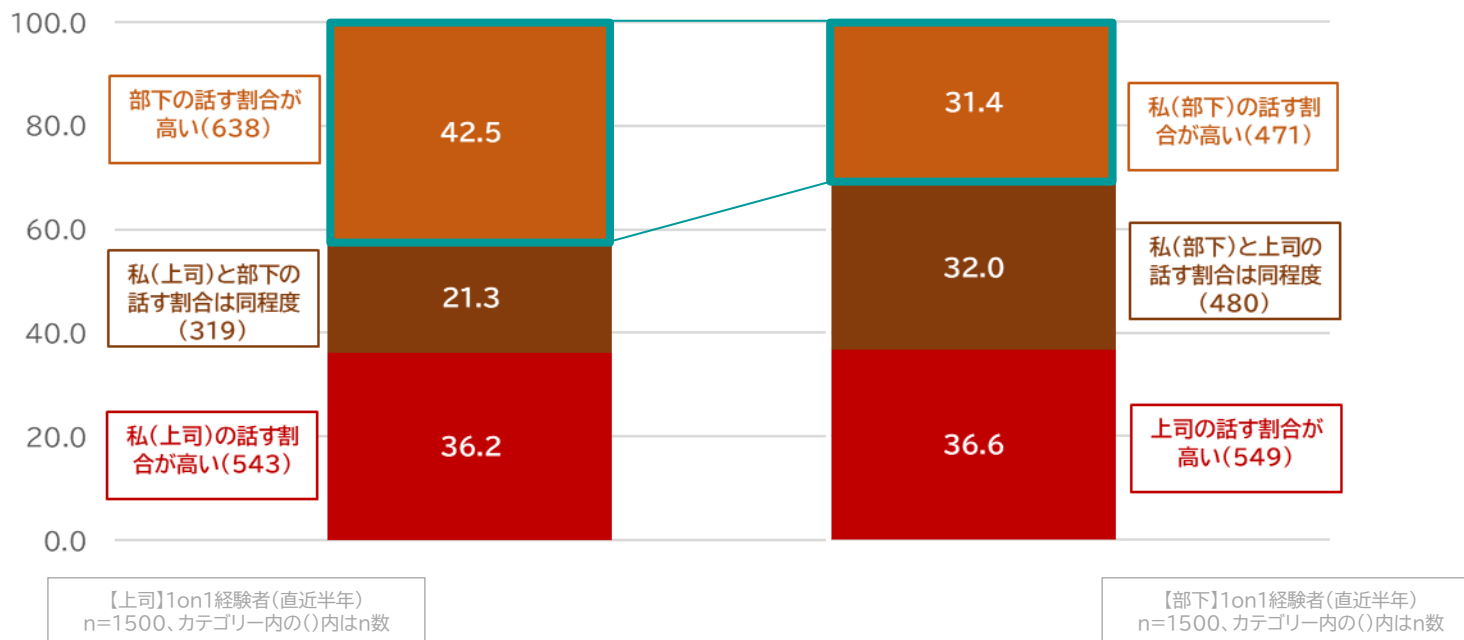
# [上司・部下回答]1on1時に上司と部下の話す割合 上司と部下には「話す」ことをめぐる認識のギャップがある

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%)。

【上司回答】話す割合(%)

【部下回答】話す割合(%)



調査結果

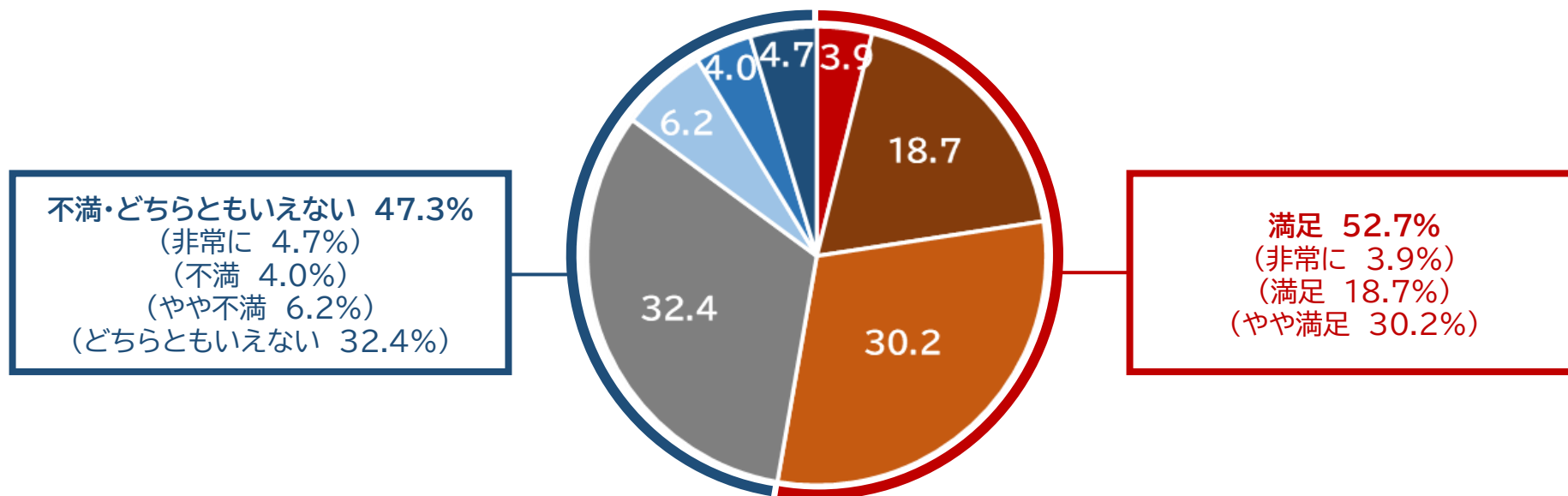
# [部下回答]1on1の満足度

## 部下が1on1に満足している割合はおよそ半数

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。

1on1満足度(%)



【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500

■非常に満足 ■満足 ■やや満足 ■どちらともいえない ■やや不満 ■不満 ■非常に不満

調査結果

# [上司・部下回答]1on1に関する困りごと 上司、部下ともに「学ぶ仕組みがない」が上位

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について手探り状態のまま1on1が行われており、そのことに上司・部下が困っ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

調査結果

# [部下回答]1on1の改善点 1on1改善には「人材育成」を重視する組織風土が必要

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



PERSOL

パーソル 総合研究所

# 【2-1】 「人材育成」と部下の成長

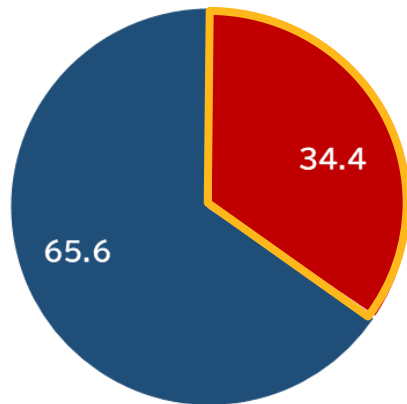
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

# [部下回答]組織における「人材育成」 誰でも活躍しやすいような配慮、教育・訓練等は十分ではない

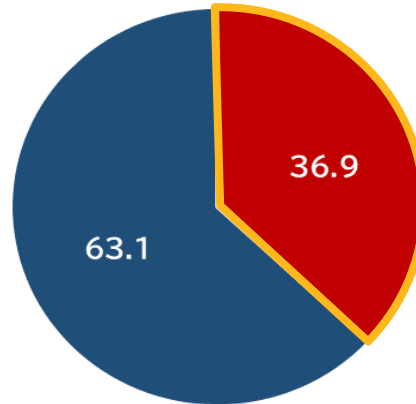
組織における「人材育成」のあり方を見ると、「誰でも活躍しやすいように配慮」「現場での教育・訓練が手厚い」に該当すると回答した割合はそれぞれ約3割、「仕事・ポジションの明示化」の同割合は約4割であった。

誰でも活躍しやすいように配慮(%)



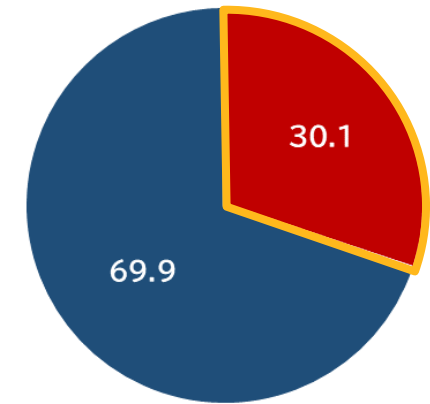
あてはまる あてはまらない

仕事・ポジションの明示化(%)



あてはまる あてはまらない

現場での教育・訓練が手厚い(%)



あてはまる あてはまらない

\*「どのような従業員でも活躍しやすいように配慮されている」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

\*「社内にどのような仕事・ポジションがあるのかについて、従業員に明示的に示されている」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

\*「現場での教育・OJTが手厚い」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500、カテゴリ内( )内はn数

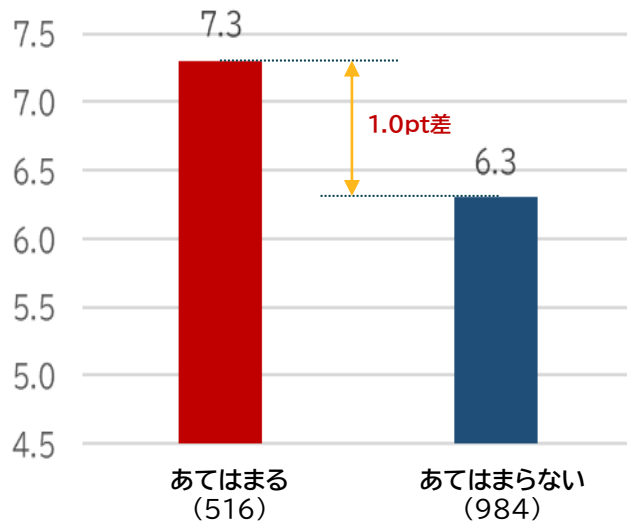
## 調査結果

# [部下回答]「人材育成」と部下の成長 現場での教育・訓練が手厚いと部下の成長度は高い

組織の「人材育成」のあり方と部下の成長の関係を見た。

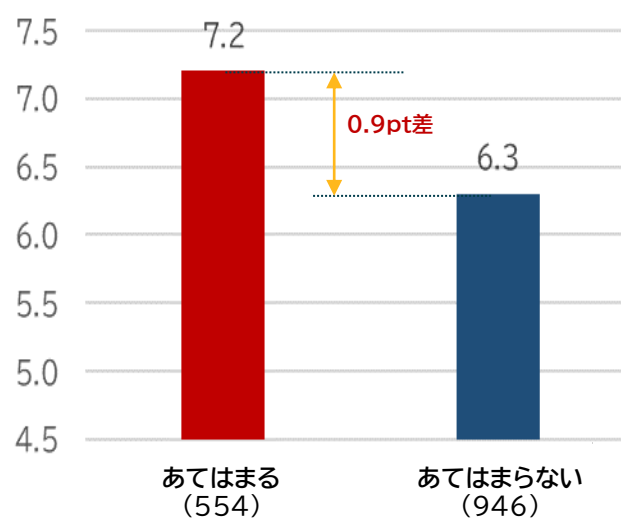
「誰でも活躍しやすいように配慮」「仕事・ポジションの明示化」「現場での教育・訓練が手厚い」に「あてはまる」と回答している場合、部下の成長度が高い(成長度は10点満点。誰でも活躍しやすいように配慮に「あてはまる」7.3点、「あてはまらない」6.3点等)。

誰でも活躍しやすいように配慮×成長(点)



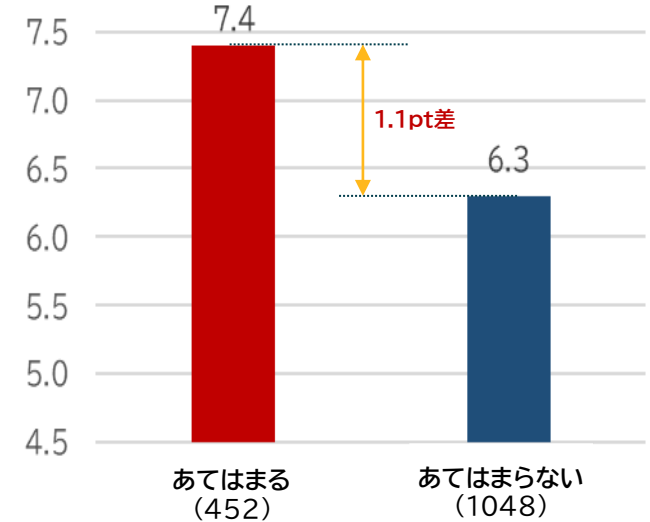
\*「どのような従業員でも活躍しやすいように配慮されている」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

仕事・ポジションの明示化×成長(点)



\*「社内にどのような仕事・ポジションがあるのかについて、従業員に明示的に示されている」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

現場での教育・訓練が手厚い×成長(点)



\*「現場での教育・OJTが手厚い」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

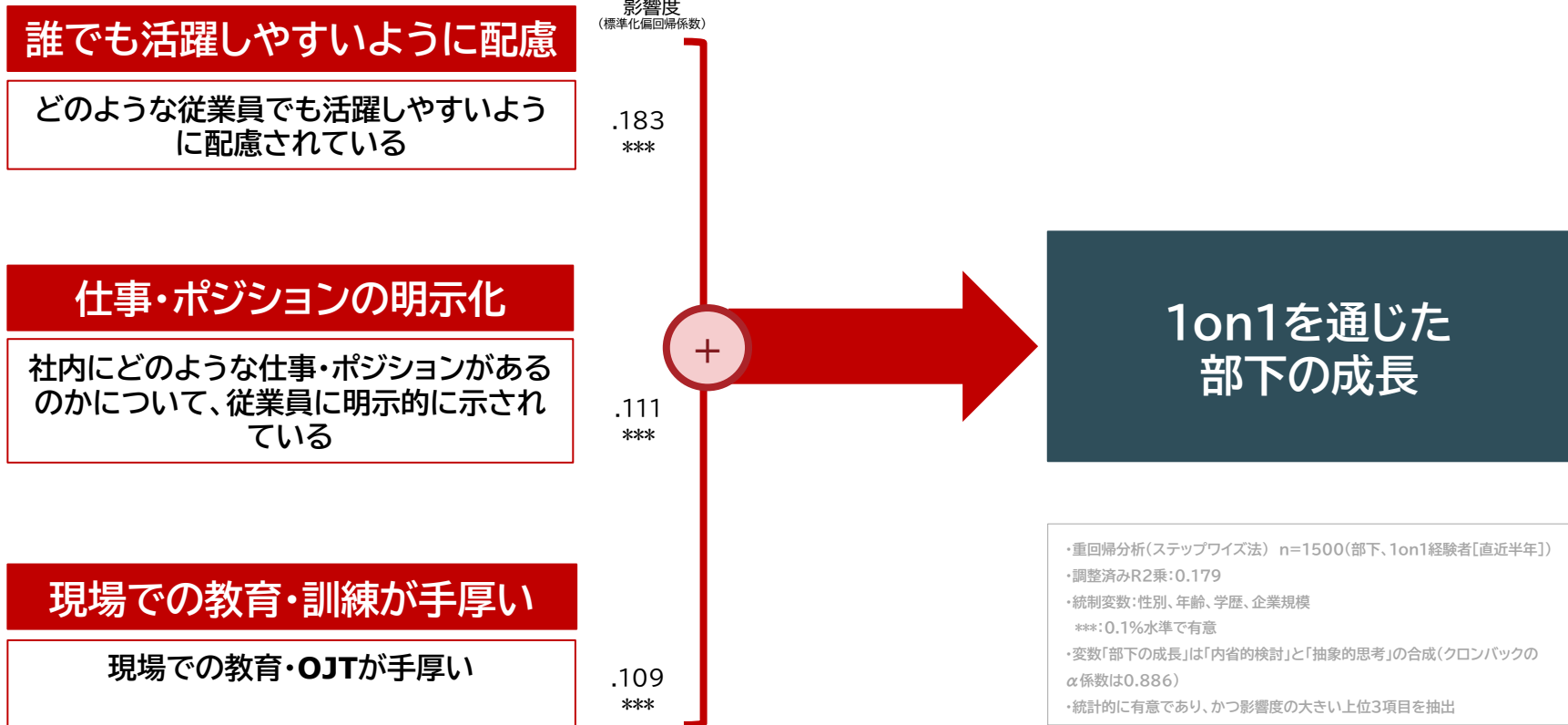
【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500、カテゴリー内の()内はn数

※「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(クロンバウクのα係数は0.886)

調査結果

# [部下回答]「人材育成」と部下の成長 誰でも活躍しやすい配慮、明確な役割、手厚い教育・訓練が重要

組織として誰でも活躍しやすいような配慮があることは、例えば上司が部下の状況・特性を丁寧にしながら部下の成長のために働きかけることを意味する。部下からすれば、1on1でも自分の意見を言いやすい状況といえる。従業員にとって仕事・ポジションがわかりやすく示されているということは、部下にとっては目標設定がしやすいということである。そして、現場での教育・訓練が手厚いということは、部下の目標達成のために必要な教育・訓練を組織が提供してくれるということ。このように「人材育成」を重視する組織のあり方が部下の成長にプラスの影響を与えていた。







PERSOL

パーソル 総合研究所

# 【2-2】 「学び」の機会と部下の成長

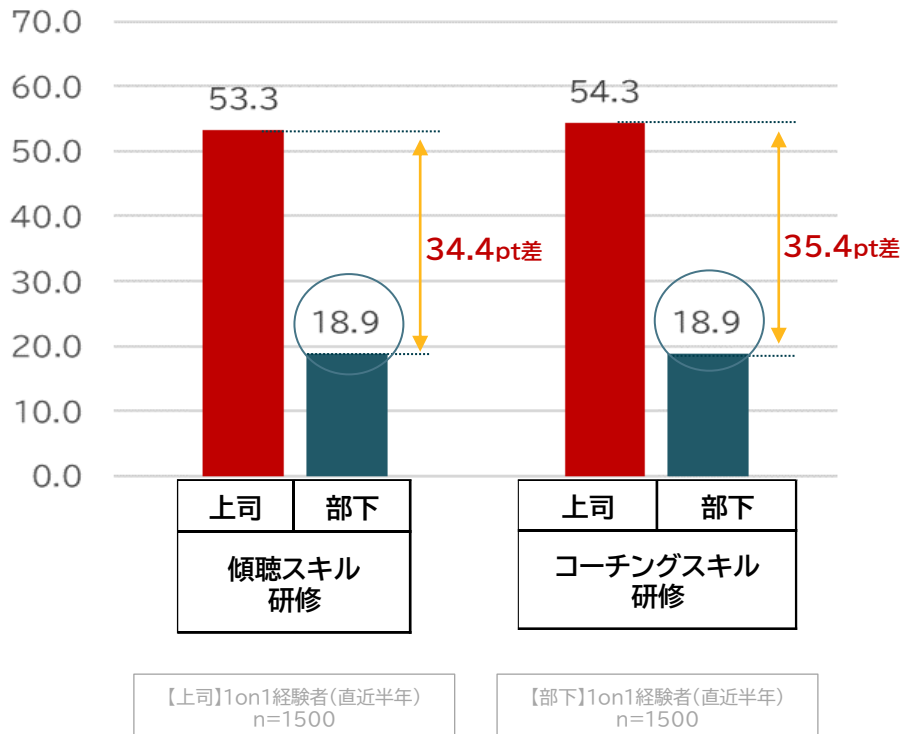
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

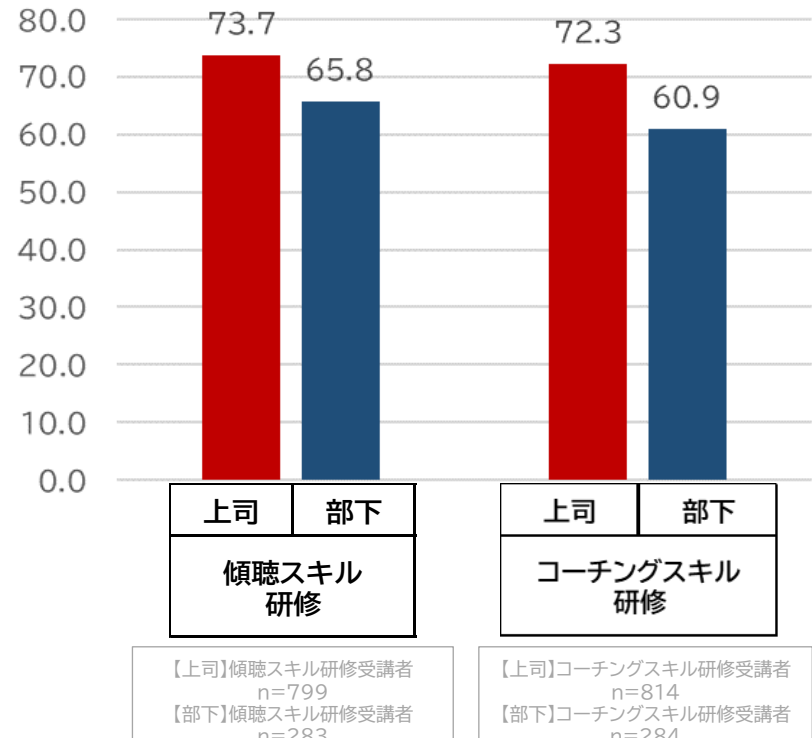
# [上司・部下回答]1on1に関する研修 部下の研修受講率は上司より低いが、研修は「役に立つ」と認識

先述したように、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）。

傾聴研修とコーチング研修経験(%)



傾聴研修とコーチング研修の有効性認知(%)

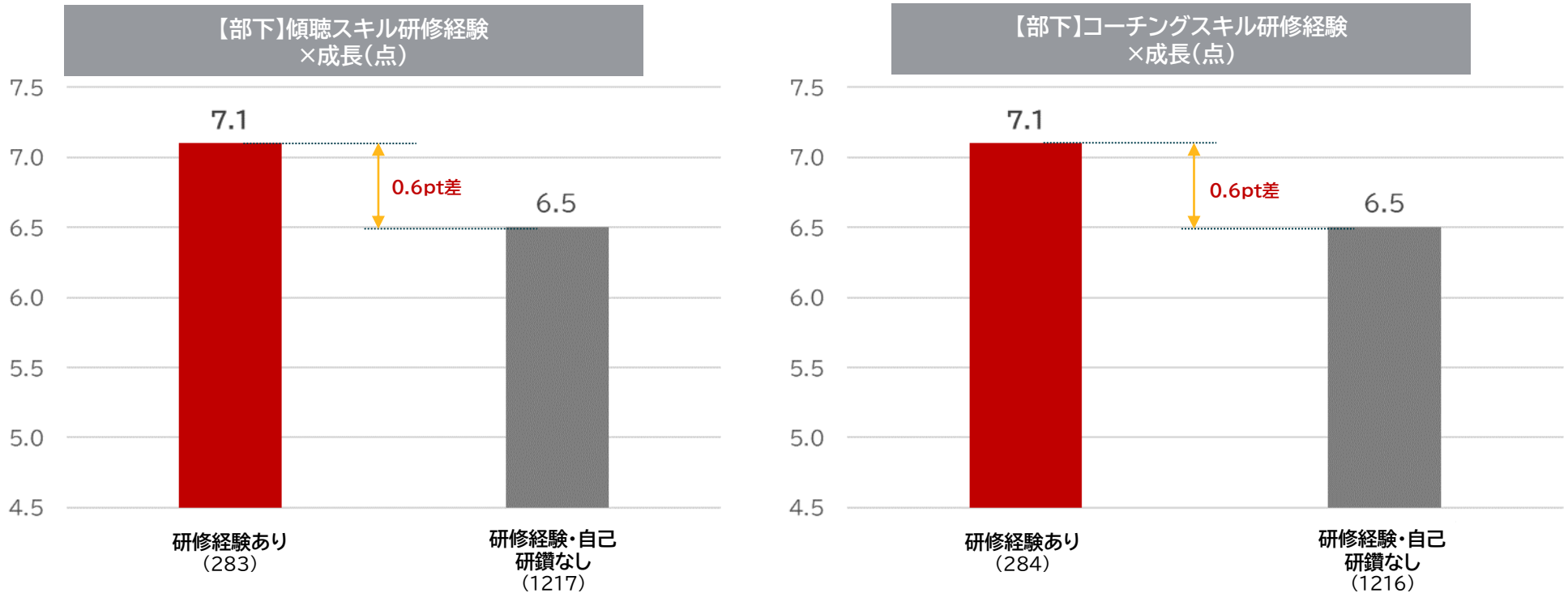


調査結果

# [部下回答]1on1に関する研修と部下の成長 研修受講経験のある部下の成長度は高い

次に、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)。



【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500

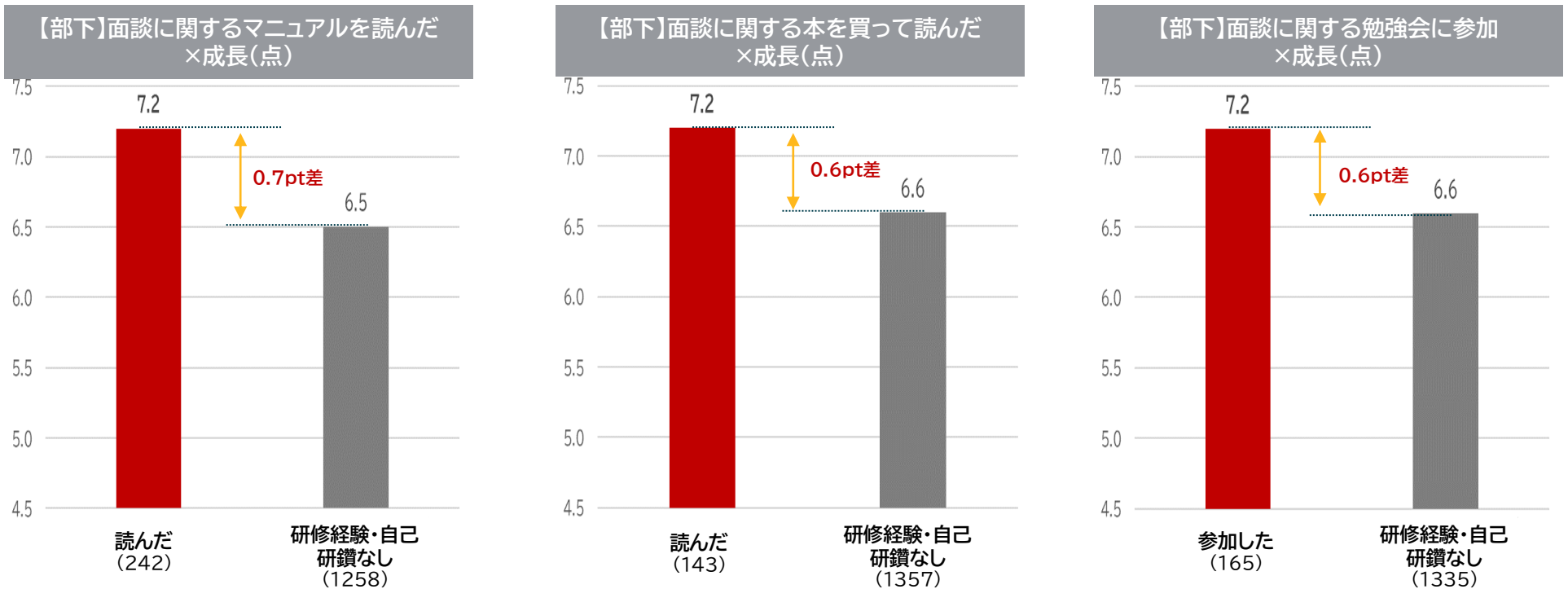
※「部下の成長(点)」については、経験学習の「内省的観察」「抽象的言語化」それぞれに「あてはまる」～「あてはまらない」まで5点満点の変数を合成して作成。10点満点、最低は2点(クロンバックのα係数は0.886)

調査結果

# 【部下回答】1on1に関する自己研鑽と部下の成長 面談に関するマニュアルや本を読んでいる部下の成長度は高い

続いて、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)。



【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500

※「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)



PERSOL

パーソル 総合研究所

## 【2-3】

# 上司のマネジメント行動と部下の成長

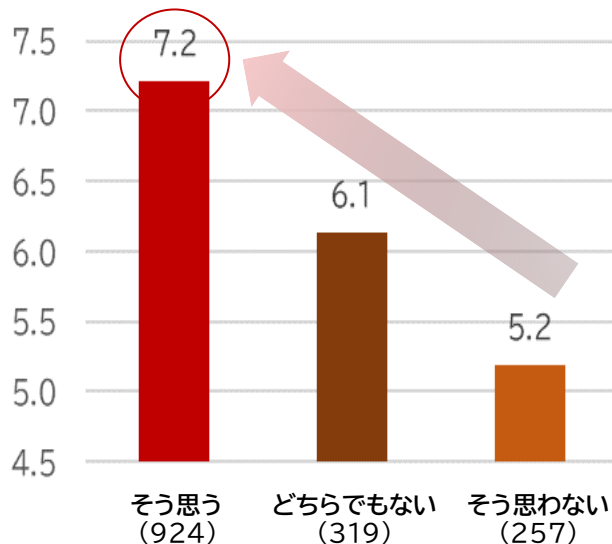
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

## 調査結果

# [部下回答]上司のマネジメント行動(本音、部下への配慮等)と部下の成長 部下の成長は上司の1on1時の本音や日頃の配慮で促される

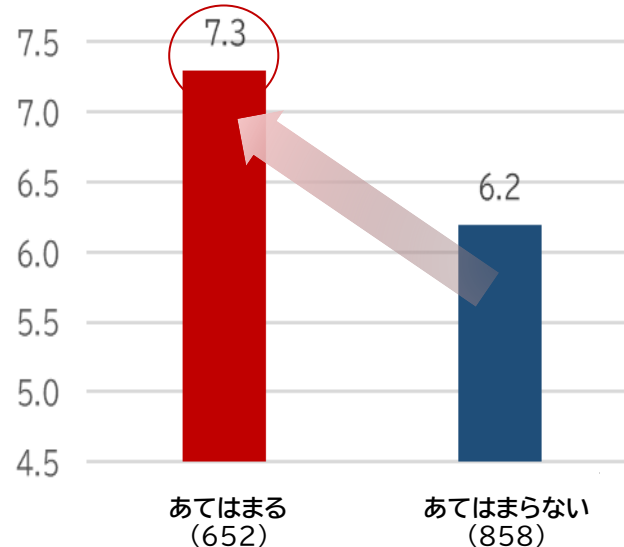
1on1時に、「上司が本音を話してくれている」と部下が感じるほど、部下の成長度は高くなっていた(「そう思う」7.2点、「そう思わない」5.2点)。また、日頃から「上司が自分(部下)のアイデアを尊重してくれている」「上司は自分(部下)の業務進捗をマメに確認してくれている」と部下が感じるほど、部下の成長度も高くなっていた(前者では「あてはまる」7.3点、「あてはまらない」6.2点等)。

1on1時に上司が本音×成長(点)



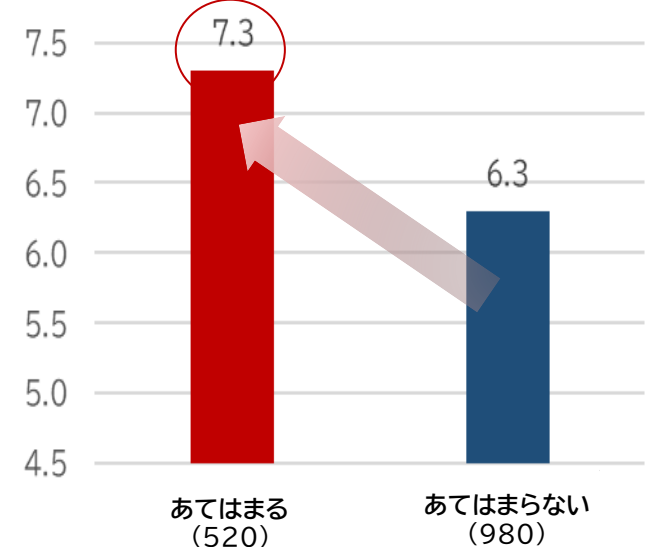
\*「面談時、上司は私に本音を話してくれている」という質問に7「とてもそう思う」~5「どちらかというと思う」を合計したものを「そう思う」、4「どちらでもない」はそのまま、3「どちらかというと思う」~1「全くそう思わない」を合計したものを「そう思わない」

上司が部下のアイデアを尊重×成長(点)



\*「上司は部下のアイデアや提案を積極的に検討し、尊重する」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、それ以外3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

上司が部下の業務進捗確認×成長(点)



\*「上司は部下の業務進捗を頻繁に確認する」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、それ以外3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500、カテゴリ内( )内はn数

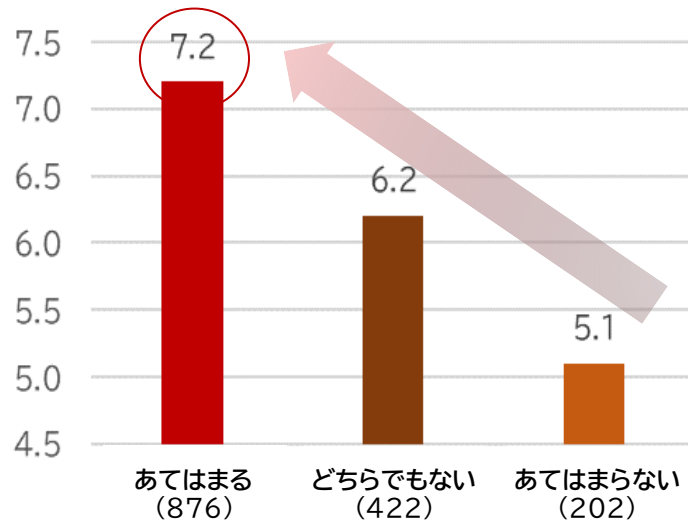
※「部下の成長(点)」については、経験学習の「内省的観察」抽象的言語化」それぞれに「あてはまる」~「あてはまらない」まで5点満点の変数を合成して作成。10点満点、最低は2点(クロンバックのα係数は0.886)

## 調査結果

# [部下回答]上司のマネジメント行動(助言と励まし)と部下の成長 部下の成長は上司の俯瞰的視点での助言や日頃の励ましで促される

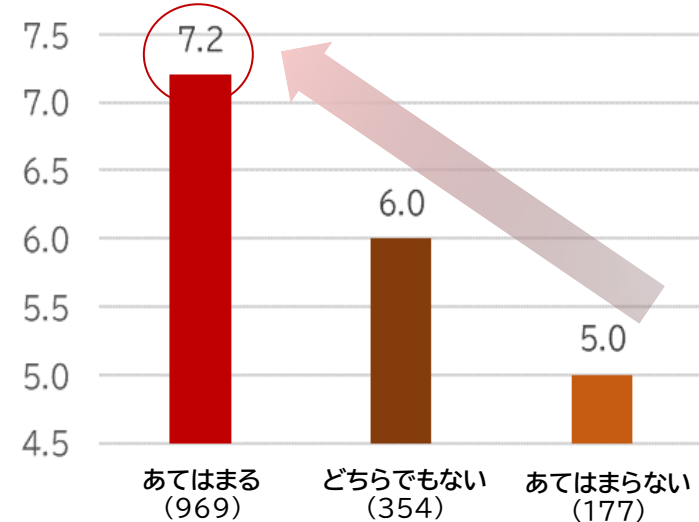
日頃から「上司は自分(部下)の業務状況を俯瞰したうえで助言してくれている」と部下が感じるほど、部下の成長度は高くなっていた(「あてはまる」7.2点、「あてはまらない」5.1点)。また、「上司は自分(部下)を励ましてくれている」と部下が感じるほど、部下の成長度も高くなっていた(「あてはまる」7.2点、「あてはまらない」5.0点)。

上司が俯瞰的な視点で助言×成長(点)



\*「その上司は、自分でも気がつかない意見をくれる」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらでもない」はそのまま、2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

上司の励まし×成長(点)



\*「その上司は、励ましの言葉をくれる」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらでもない」はそのまま、2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

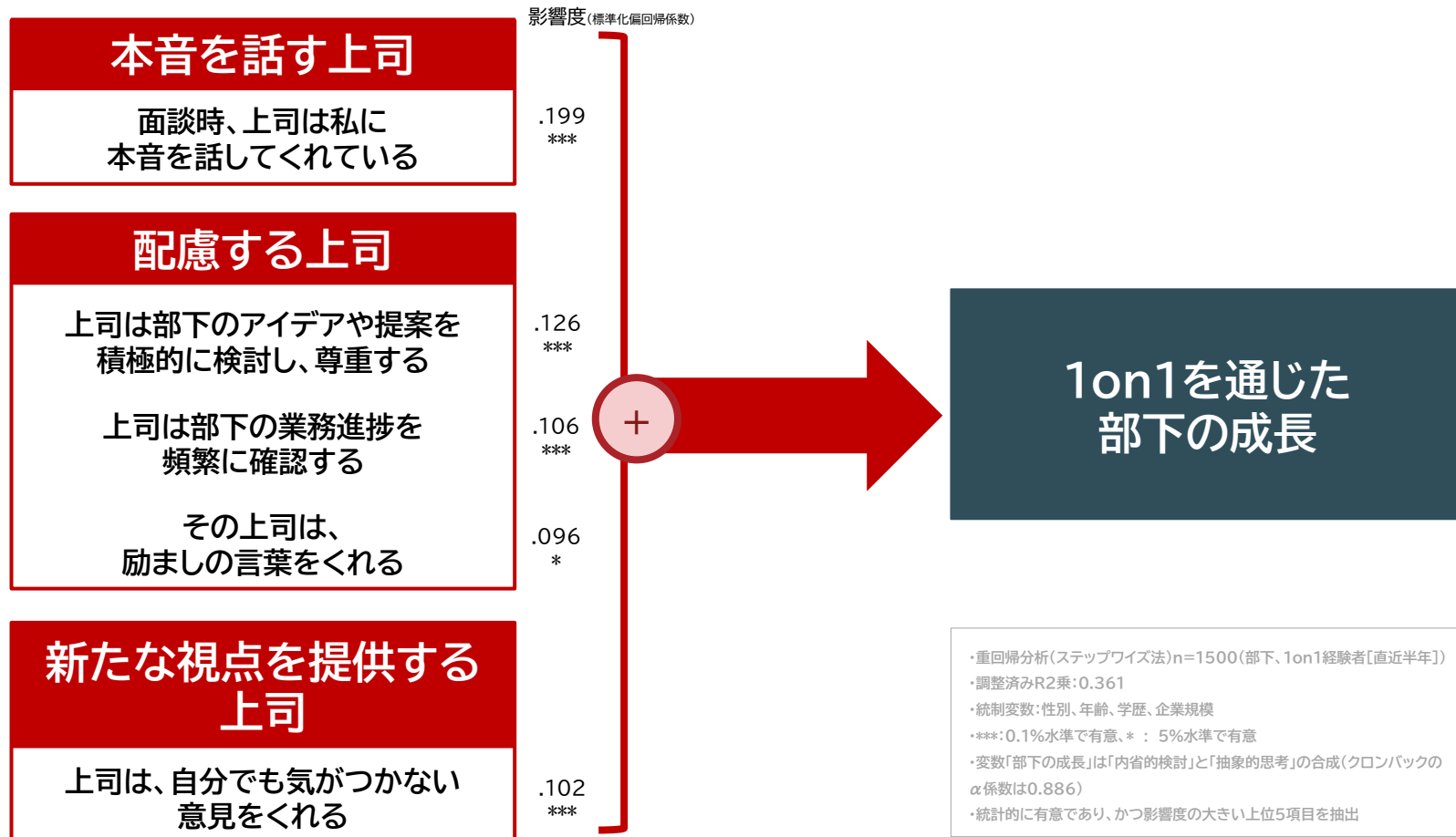
【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500、カテゴリ内( )内はn数

※「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 $\alpha$ 係数は0.886)

調査結果

# 上司のマネジメント行動と部下の成長 上司が本音を話し、配慮し、新たな視点を提供することがプラス

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。



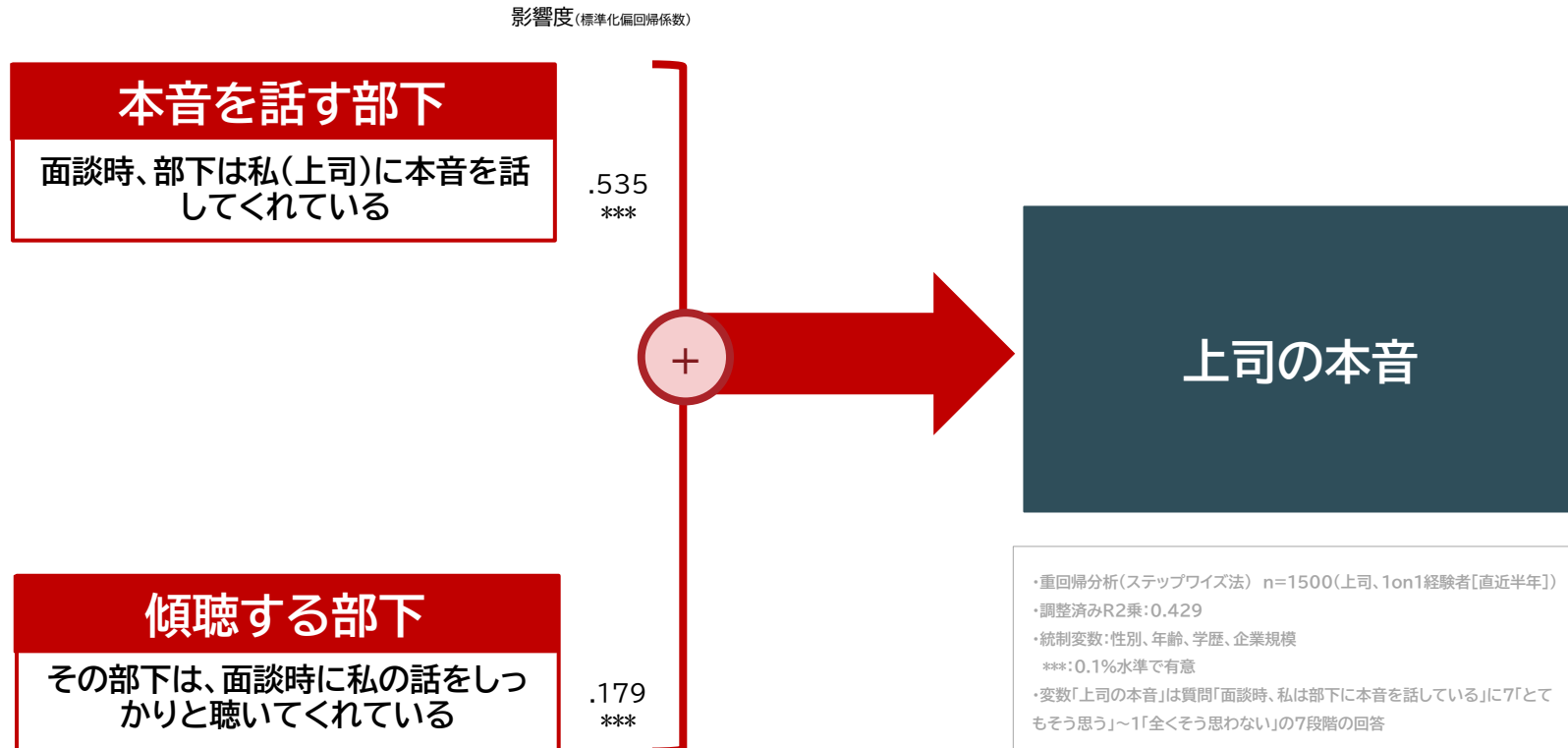


調査結果

# 部下の言動と上司のマネジメント行動

## 上司の本音は、部下の本音や傾聴で促される

では、一方で、1on1時の上司の本音は部下のどのような言動によって促されるのか。分析の結果、1on1時の上司の本音は、1on1時に上司が「部下は本音で話している」「部下は自分(上司)の話を傾聴している」と感じるほど、促されていた。





PERSOL

パーソル 総合研究所

# 【2-4】 1on1の運用と部下の成長

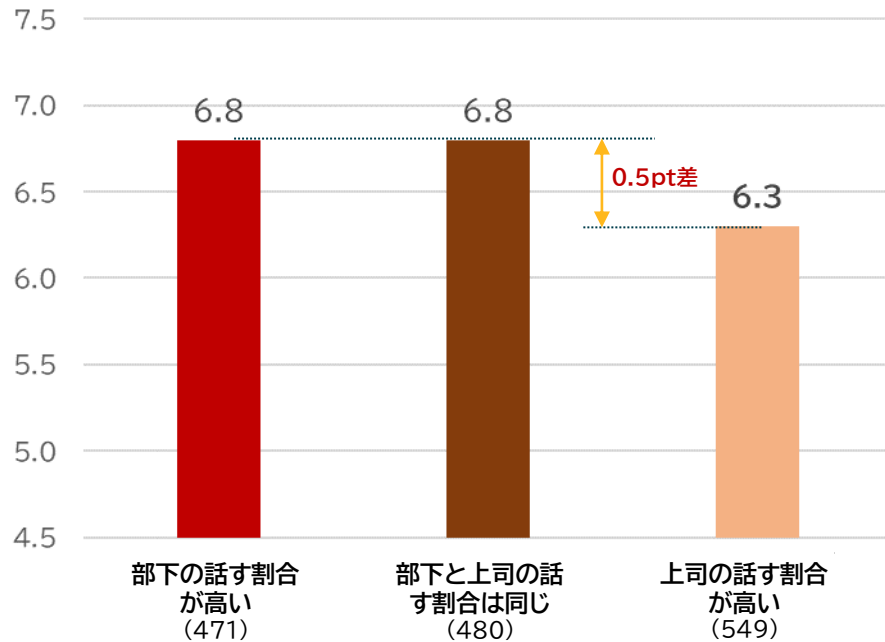
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

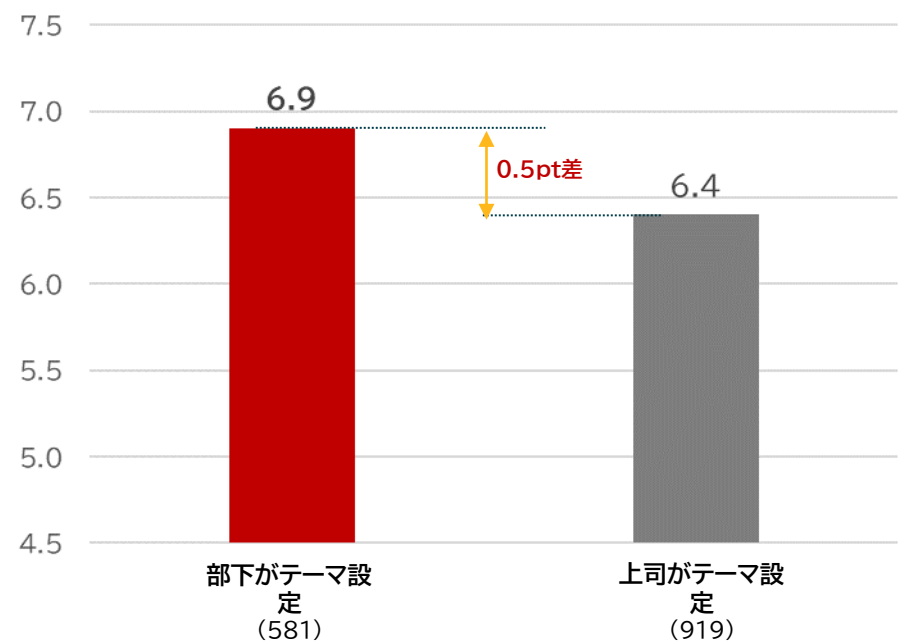
# [部下回答]1on1における部下の話す割合・テーマ設定と部下の成長 部下が多く話し、部下がテーマ設定するほど部下の成長度も高い

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)。

部下の話す割合×成長(点)



部下がテーマ設定する割合×成長(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)

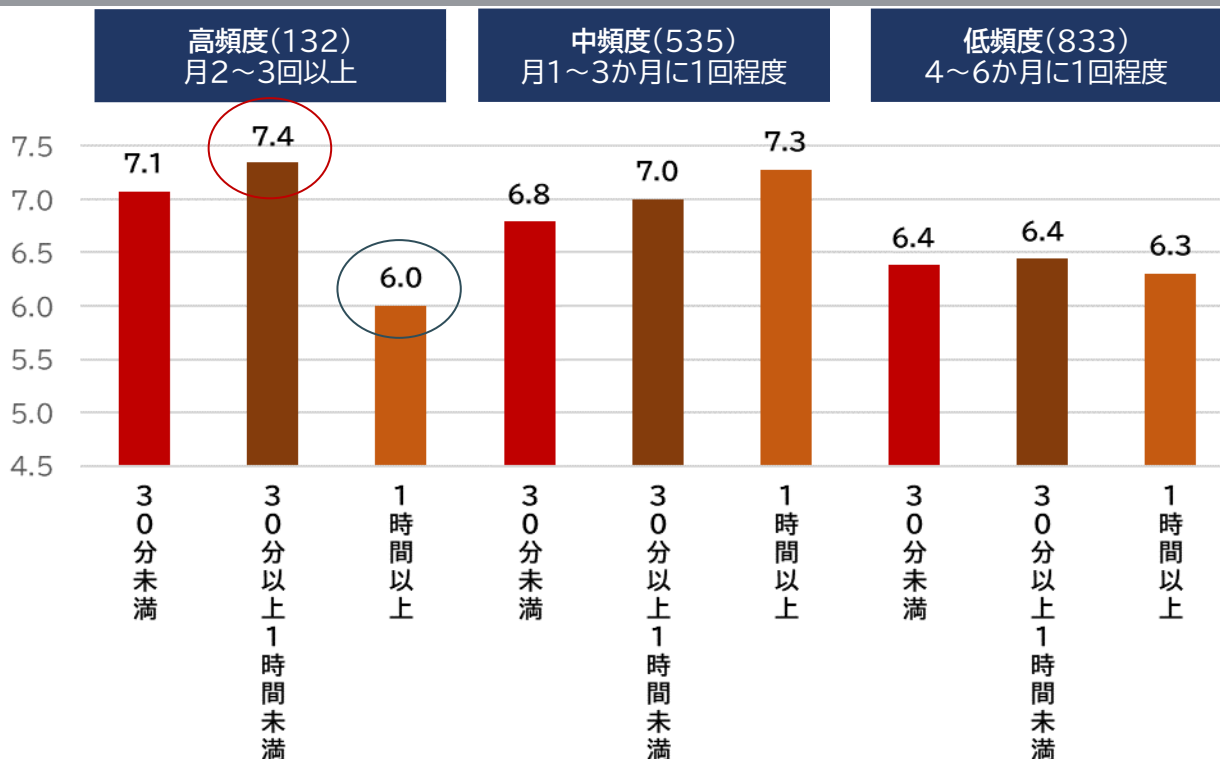
## 調査結果

# [部下回答]1on1の頻度、1回あたりの時間と部下の成長 月2～3回以上、30分以上1時間未満の実施が最も成長度が高い

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。

1on1頻度×1on1(1回あたり)時間×成長(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 $\alpha$ 係数は0.886)



パーソル 総合研究所

# Appendix

## 【目次】

1. 回答者属性
2. 1on1経験率《企業規模別/職種別》
3. 組織における「人材育成」①
4. 組織における「人材育成」②
5. 部下・上司の年代と部下の成長
6. 50代部下と上司のマネジメント行動①
7. 50代部下と上司のマネジメント行動②
8. 1on1の性別・年代別満足度
9. 「人材育成」のあり方と1on1満足度
10. 上司のマネジメント行動と1on1満足度

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

## 調査結果

# 回答者属性(本調査)【n=3000】

### 性別(%)

男性	80.6
女性	19.4

### 年代(%)

20代	3.1
30代	13.3
40代	32.1
50代	51.5

### 学歴(%)

小学校・中学校	0.5
高等学校	16.1
専修各種学校(専門学校)	7.9
短期大学	3.0
高等専門学校(高専)	1.6
大学	60.9
大学院修士課程	9.0
大学院博士課程	1.0

### 企業規模(%)

50人~100人未満	8.7
100人~200人未満	10.1
200人~500人未満	14.8
500人~1,000人未満	12.8
1,000人~2,000人未満	10.0
2,000人~5,000人未満	13.9
5,000人~1万人未満	8.6
1万人~3万人未満	9.6
3万人以上	11.6

### 業種(%)

鉱業、採石業、砂利採取業	0.1
建設業	5.8
製造業	35.4
電気・ガス・熱供給・水道業	2.1
情報通信業	10.6
運輸業、郵便業	6.3
卸売業、小売業	9.1
金融業、保険業	9.1
不動産業、物品賃貸業	2.4
学術研究、専門・技術サービス業	1.3
宿泊業、飲食サービス業	1.7
生活関連サービス業、娯楽業	1.4
教育、学習支援業	1.0
医療、福祉	6.6
複合サービス事業	0.2
サービス業(その他)	7.0

調査結果

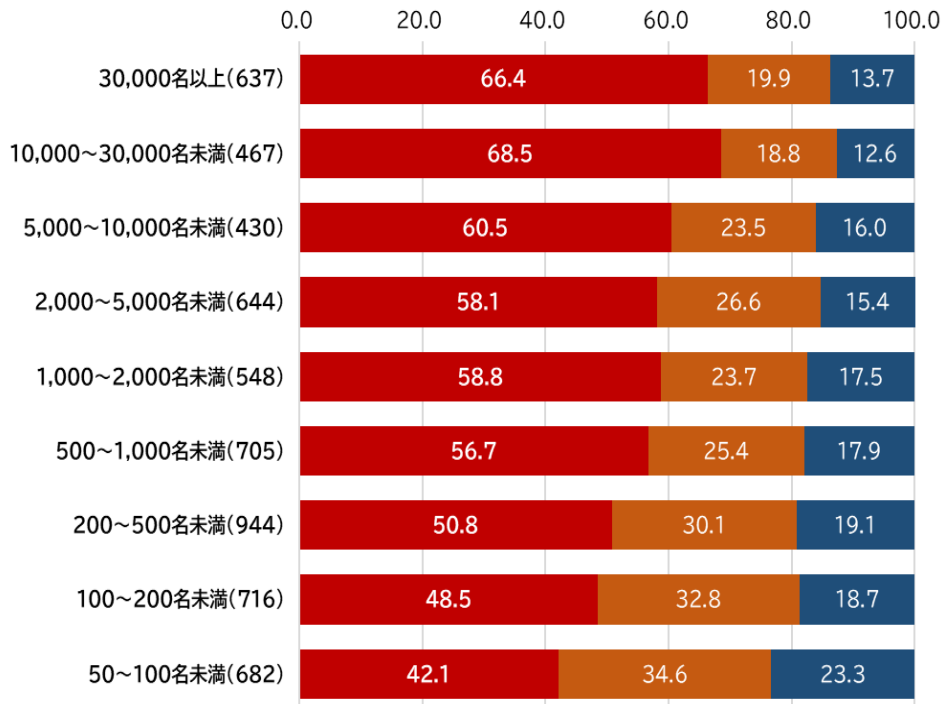
# [部下回答]1on1経験率《企業規模別/職種別》

## 企業規模が大きいほど1on1経験率が高い

企業規模別1on1経験率は、「従業員数が多い企業」の従業員ほど高い傾向がある。3万名以上の企業であれば66.4%、50～100名未満の企業であれば42.1%となっている。

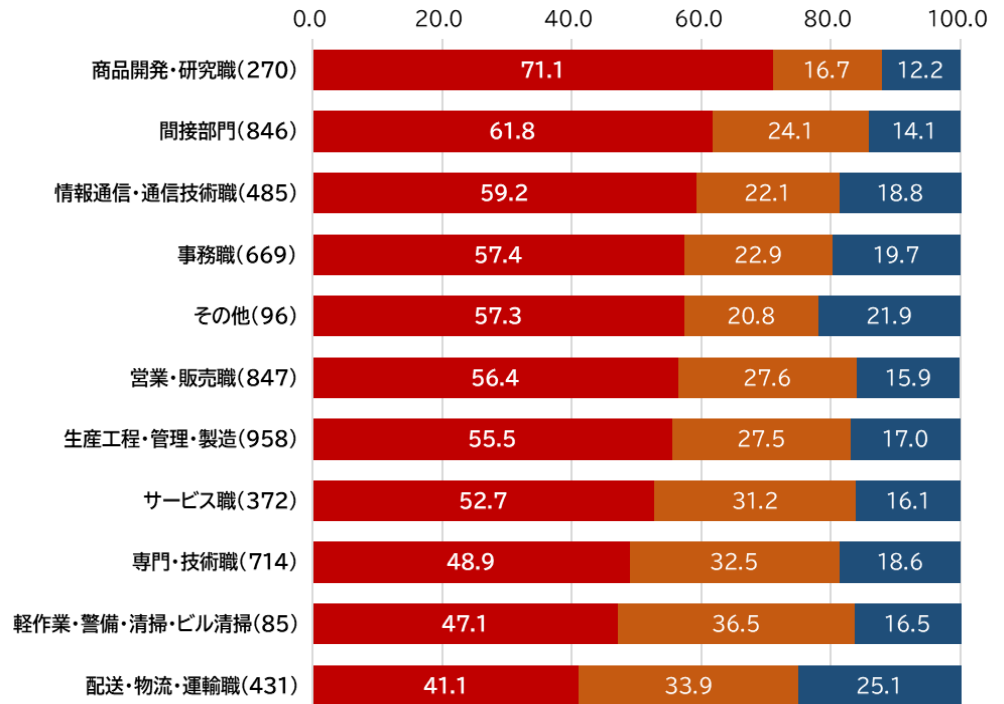
職種別1on1経験率は、「商品開発・研究職」が71.1%で最も高く、「配送・物流・運輸職」が41.1%で最も低い。

企業規模別1on1経験率(%)



■この半年間でやることがあった ■過去には行っていたが、この半年間には行っていない ■これまで一度も行ったことがない

職種別1on1経験率(%)



■この半年間でやることがあった ■過去には行っていたが、この半年間には行っていない ■これまで一度も行ったことがない

\*n=5773、()内はカテゴリ内のn数/ \*スクリーニング調査、年齢は20～59歳正社員(正職員)、従業員50名未満企業勤務者除外、第一次産業・公務・その他以外、一般社員・従業員・係長相当、定期面談経験者

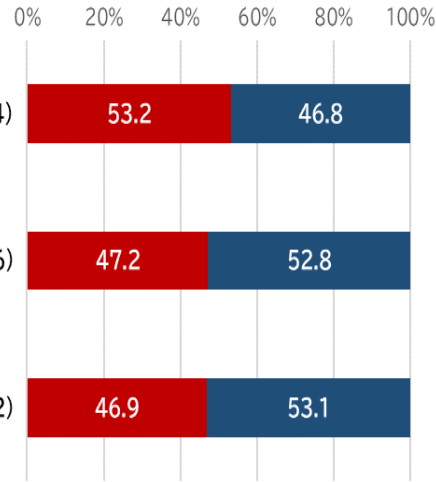
## 調査結果

# [部下回答]組織における「人材育成」① 業種によって「人材育成」で何を重視しているかは異なる

業種別に「人材育成」のあり方を見た(上位3位抜粋)。

「誰でも活躍しやすいように配慮」「現場での教育・訓練が手厚い」では、「金融業、保険業」が第1位(それぞれ「あてはまる」が53.2%、50.0%)、「仕事・ポジションの明示化」では「生活関連サービス業、娯楽業」が第1位であった(「あてはまる」が66.7%)。

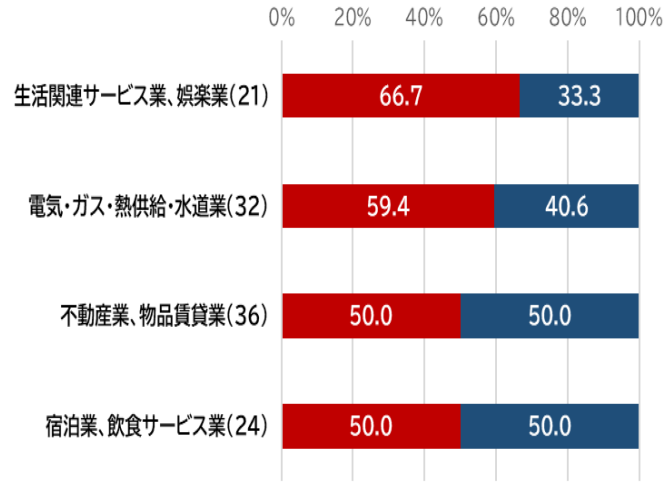
【上位3位】誰でも活躍しやすいように配慮(%)



■あてはまる ■あてはまらない

\*「どのような従業員でも活躍しやすいように配慮されている」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

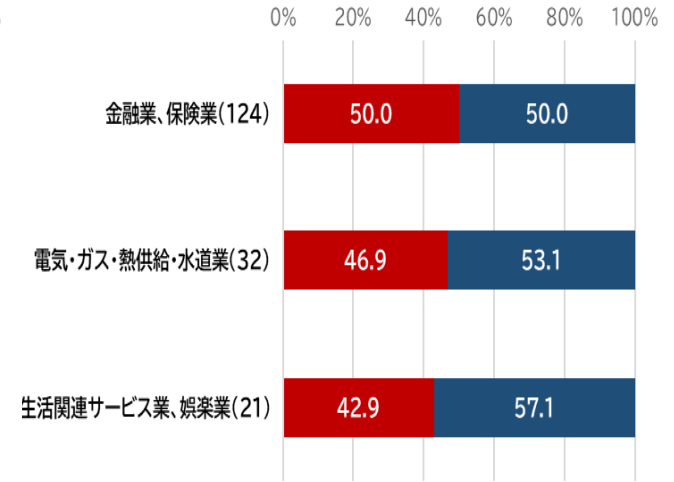
【上位3位】仕事・ポジションの明示化(%)



■あてはまる ■あてはまらない

\*「社内にもどのような仕事・ポジションがあるのかについて、従業員に明示的に示されている」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

【上位3位】現場での教育・訓練が手厚い(%)



■あてはまる ■あてはまらない

\*「現場での教育・OJTが手厚い」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500、カテゴリ内( )内はn数



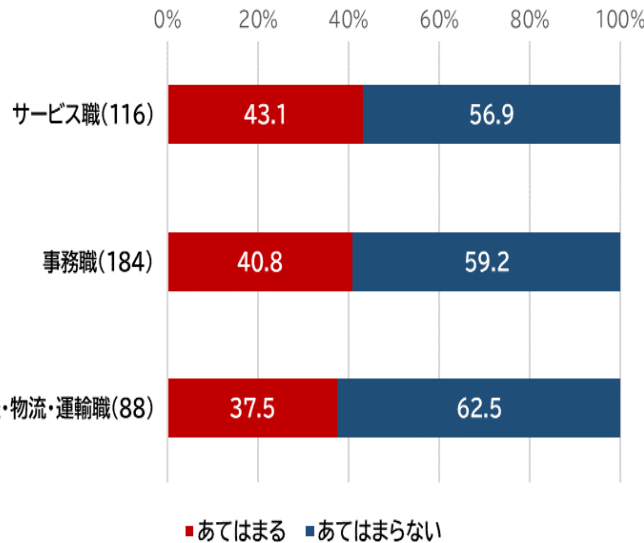
## 調査結果

# [部下回答]組織における「人材育成」② サービス職における人材育成は他職種よりも充実傾向

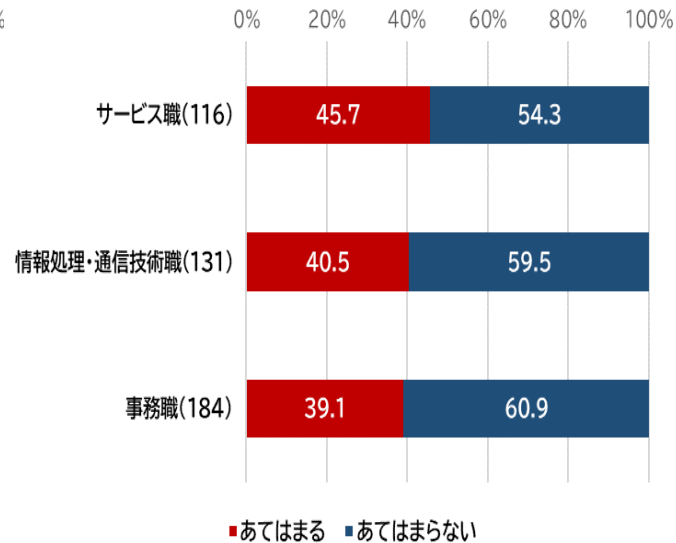
職種別に「人材育成」のあり方を見た(上位3位抜粋)。

「誰でも活躍しやすいように配慮」「現場での教育・訓練が手厚い」「仕事・ポジションの明示化」のいずれでも「サービス職」が第1位  
(「誰でも活躍しやすいように配慮」の「あてはまる」割合は43.1%など)

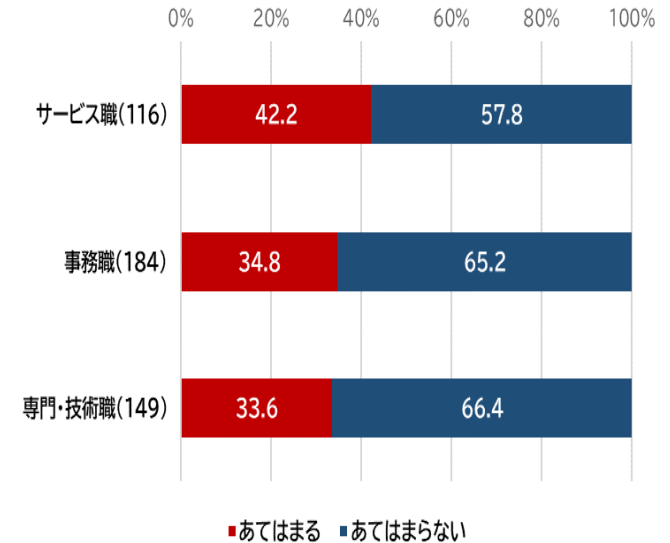
【上位3位】誰でも活躍しやすいように配慮(%)



【上位3位】仕事・ポジションの明示化(%)



【上位3位】現場での教育・訓練が手厚い(%)



\*「どのような従業員でも活躍しやすいように配慮されている」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

\*「社内にどのような仕事・ポジションがあるのかについて、従業員に明示的に示されている」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

\*「現場での教育・OJTが手厚い」という質問に5「あてはまる」4「ややあてはまる」を合計したものを「あてはまる」、3「どちらともいえない」2「あまりあてはまらない」1「あてはまらない」を合計したものを「あてはまらない」

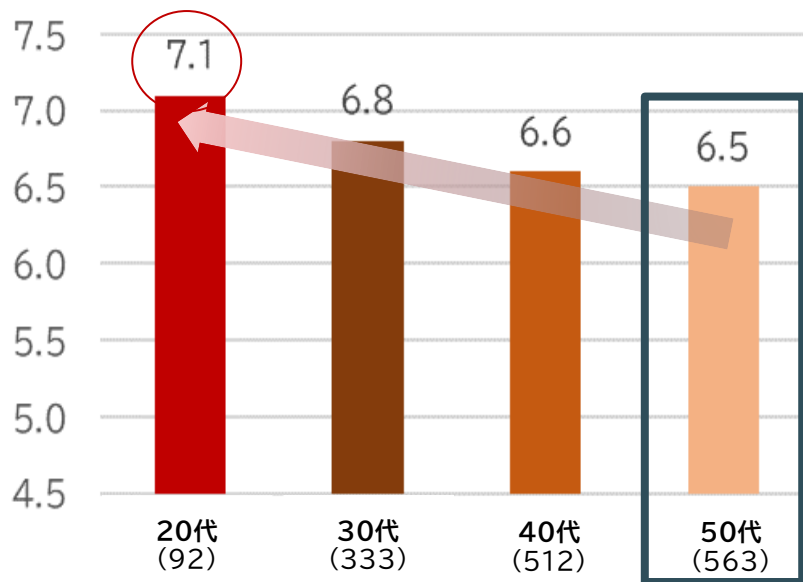
【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500、カテゴリー内の()内はn数

調査結果

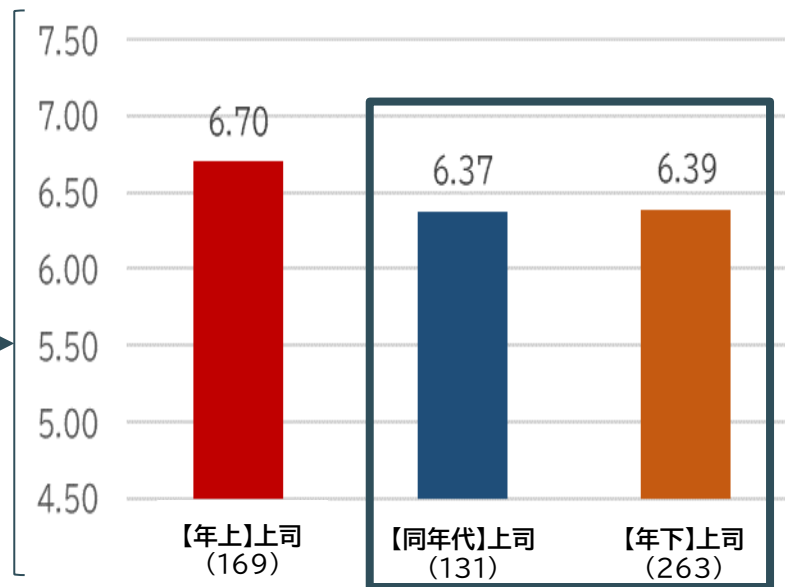
# [部下回答]部下・上司の年代と部下の成長 部下の年代が若いほど部下の成長度も高い

部下の年代(20~50代)と1on1における成長の関係を見ると、成長度は若い年代ほど高かった(「20代」7.1点、「30代」6.8点、「40代」6.6点、「50代」6.5点)。最も低い50代部下に関して、上司の年代との関係を見ると、年上上司の場合は成長度が高く(6.70点)、同年代・年下上司の場合は成長度が低かった(同年代上司6.37点、年下上司6.39点)。

部下の年代×成長(点)



[50代部下]上司の年代×成長(点)



【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500、カテゴリー内の()内はn数

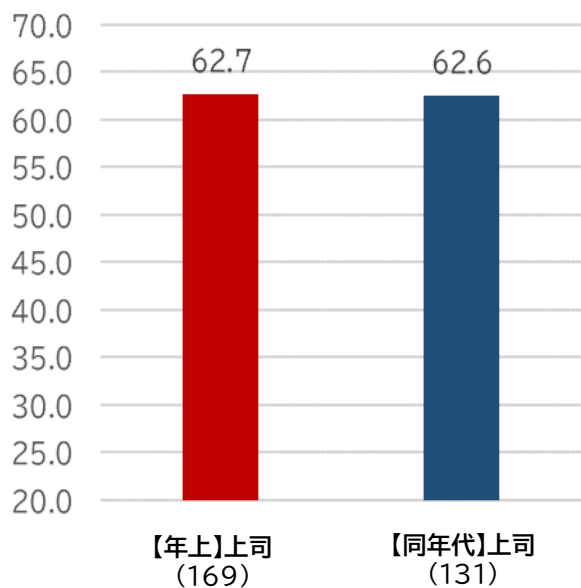
※「部下の成長(点)」については、経験学習の「内省的観察」「抽象的言語化」それぞれに「あてはまる」~「あてはまらない」まで5点満点の変数を合成して作成。10点満点、最低は2点(クローンバックのα係数は0.886)

## 調査結果

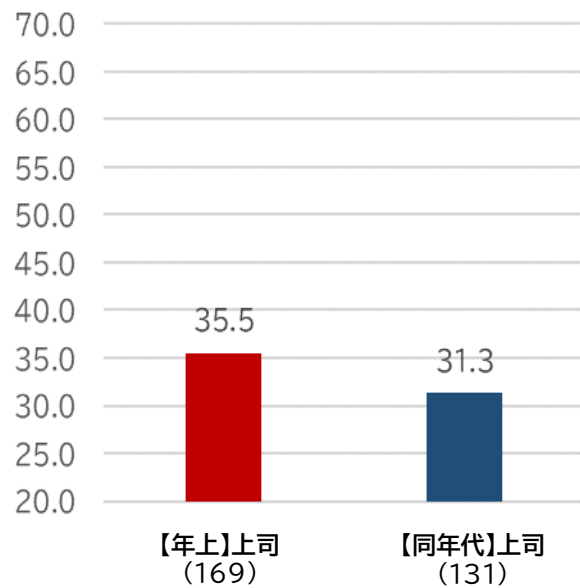
### [部下回答]50代部下と上司のマネジメント行動①

1on1における成長度が最も低かった50代部下と同年代上司のマネジメント行動の傾向を見るために、年上上司との比較を行った。1on1時の上司の本音、上司が部下のアイデアを尊重すること、上司による部下の進捗確認において、年上上司、同年代上司には大きな違いは見られなかった。

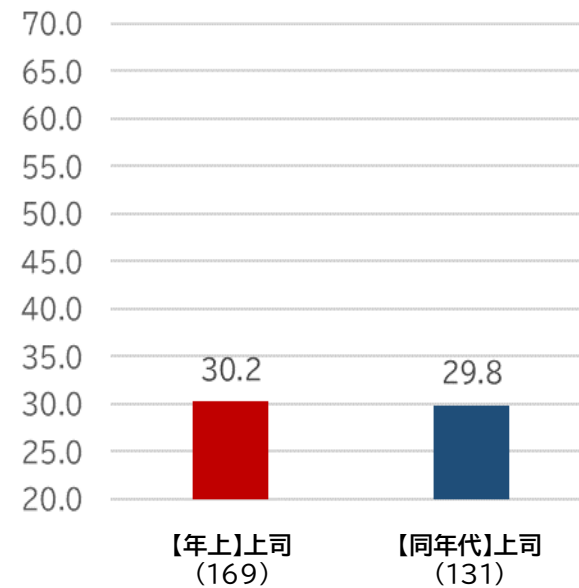
1on1時に上司が本音(%)  
\*「そう思う」の値



上司が部下のアイデアを尊重(%)  
\*「あてはまる」の値



上司が部下の業務進捗確認(%)  
\*「あてはまる」の合計

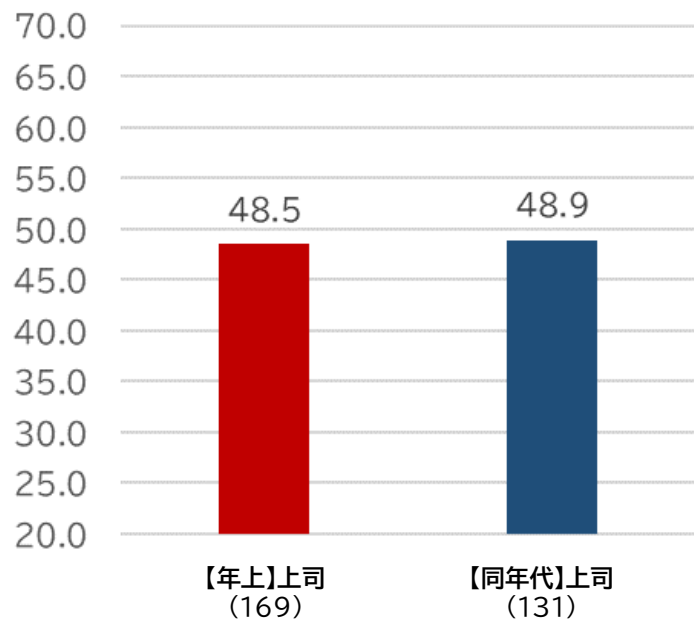


## 調査結果

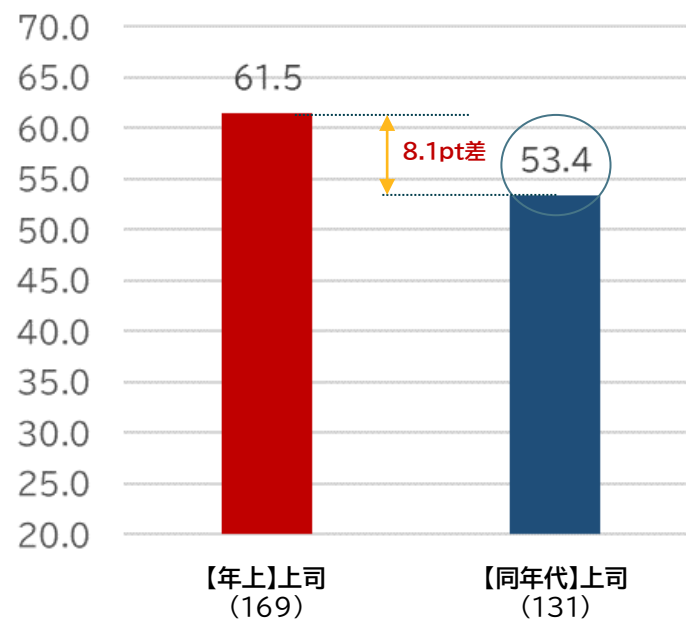
### [部下回答]50代部下と上司のマネジメント行動②

1on1における成長度が最も低かった50代部下と同年代上司のマネジメント行動の傾向を見るために、年上上司との比較を行った。「上司の俯瞰的な視点での助言」は、年上上司と同年代上司の差はほとんど見られなかったが、「上司の励まし」に関しては、年上上司が同年代上司よりも約8pt高い結果となった。

上司が俯瞰的な視点で助言(%)  
\*「あてはまる」の値



上司の励まし(%)  
\*「あてはまる」の値



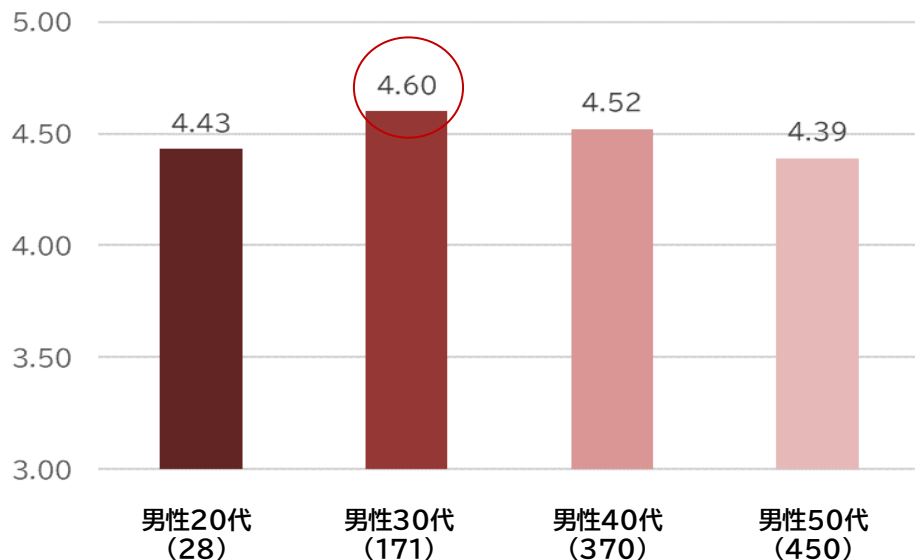
## 調査結果

# [部下回答]1on1の性別・年代別満足度 女性は年代が下になるほど1on1満足度が高い傾向

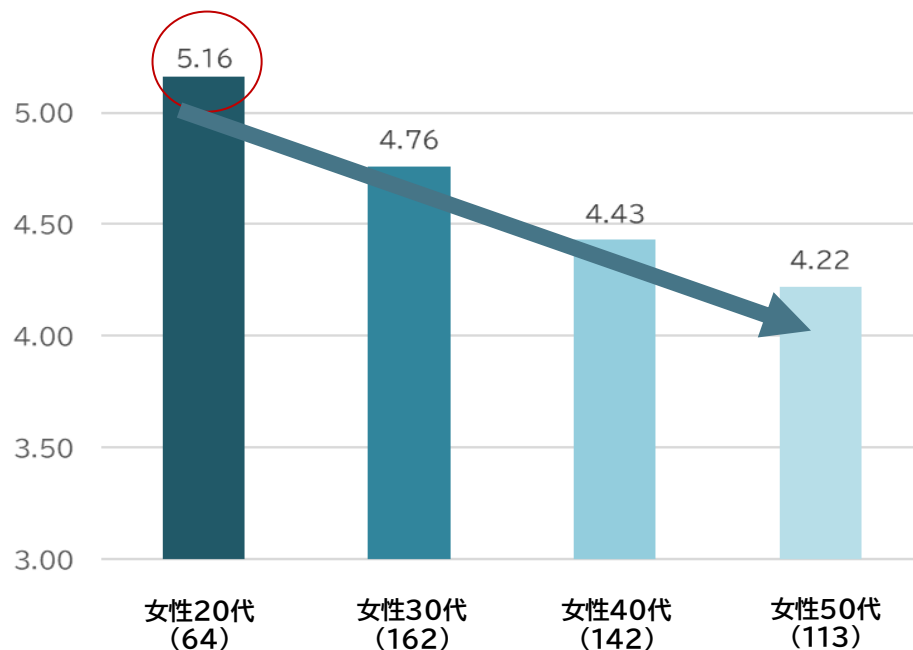
1on1の満足度(7点満点)を、部下の性別・年代別に見た。

最も満足度が高いのは、20代女性部下であった。逆に最も満足度が低いのも女性で50代部下であった。女性は年代が上になるほど満足度が下がっていくのに対して、男性は必ずしもそうではない。男性で満足度が最も高いのは、30代部下であった。男性においても50代部下が最も満足度が低かった。

【男性】年代別面談満足度(平均値/点)



【女性】年代別面談満足度(平均値/点)



【部下】1on1経験者(直近半年)  
n=1500、カテゴリ内()内はn数

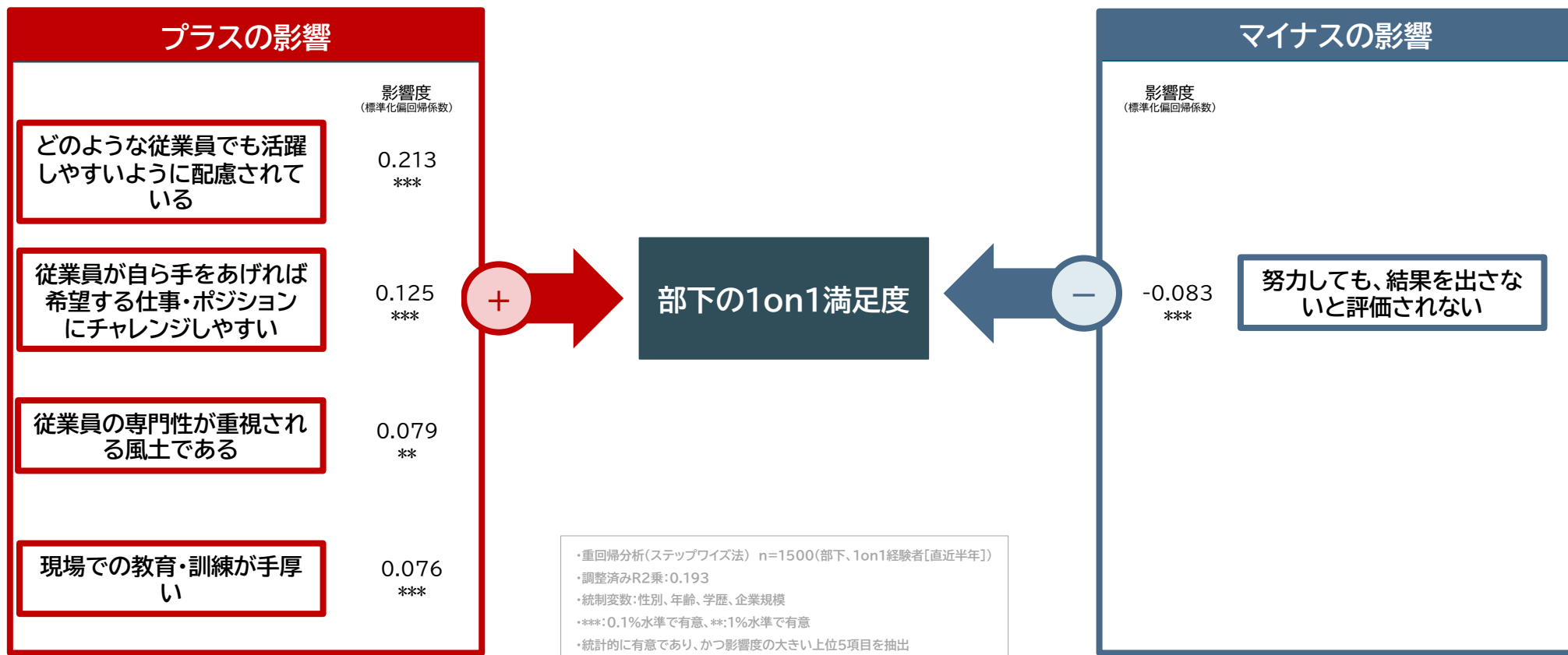
\*「非常に満足」7点、「満足」を6点、「やや満足」5点、「どちらともいえない」4点、「やや不満」3点、「不満」2点、「非常に不満」1点

## 調査結果

# [部下回答]「人材育成」のあり方と1on1満足度 誰であれ活躍できる仕組みや積極性を評価する仕組み等がプラス

組織の「人材育成」のあり方と部下の1on1満足度の関係を見た。

個々の従業員の強みを活かす仕組みや従業員の積極性や専門性を評価する組織風土、また、手厚い教育・訓練があることが、部下の1on1満足度にプラスの影響を与えていた。他方、「努力しても、結果を出さないと評価されない」という成果主義は1on1満足度にマイナスの影響があった。



調査結果

# [部下回答]上司のマネジメント行動と1on1満足度 上司が本音で話し、傾聴し、配慮することが部下の満足度にプラス

上司のマネジメント行動と部下の1on1満足度の関係を見た。

1on1時に「上司が本音で話してくれている」「自分(部下)の話を傾聴してくれている」と感じることで、そして上司が日頃から自分に対して配慮してくれている(自分を応援してくれている、自分のアイデアを尊重してくれている、業務進捗を確認してくれている)と部下が感じることで、部下の1on1満足度にプラスの影響を与えていた。

