

360度サーベイ「1on1」実践ガイドブック

360度サーベイの結果を、メンバーの「成長のアクション」に変える。

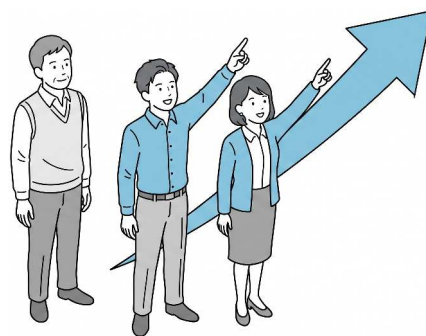
本ガイドの目的

メンバーの「成長」に伴走する、二人三脚のプロジェクト

この実践ガイドブックは、360度サーベイの結果をもとに1on1（上司と部下が1対1で行う面談）をおこなうマネージャー・メンター向けに、「1on1の具体的な進め方」をまとめたものです。

1on1を実施すること自体が目的ではありません。重要なのは、客観的なデータから新たな目標を設定し、その目標達成に向けた「メンバーの自律的な成長」を二人三脚で実現していくことです。

単なる結果の伝達で終わらず、メンバーが主体的に考え行動できるよう、このガイドに沿って面談を実施してください。



はじめに：心構え

1on1は「指導の場」ではなく、未来のための「作戦会議」です。

メンバーが持参する360度サーベイの結果と振り返りシートは、自律的な成長を促すための「貴重な対話の材料」です。1on1の実施者として、メンバーの「自分で前に進む力」を育てるために、以下のスタンスで臨みましょう。



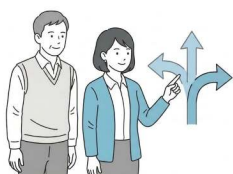
1. 相手に寄り添いましょう

サーベイの数値を批判するのではなく、相手に寄り添う姿勢で対話

をしましょう。まずは日々のはたらきへの感謝と、「あなたの成長を応援している」という気持ちを伝えることから始めます。



2. 主体性を促しましょう



相手が自分で考え、行動を選べるようにサポートしましょう。どの課題に取り組み、どんな目標を立てるかは、必ずメンバー自身の意思で選び取らせてください。「どうしたらいいと思う？」と主体性を引き出す質問を心がけることが大切です。

3. 質問で気づきを与えましょう

サーベイの数値に対する「正解」を上司から与える必要はありません。答えを教えるのではなく、相手が自分で気づけるような問いを投げかけます。「この認識のギャップを埋めるためには、明日から



何を変えれば良いと思う？」といった、未来志向の質問が効果的です。大切なのは正しい答えに早く辿り着くことではなく、メンバー自身が答えを考えて導き出すことです。

ポイント：

他人に決められた目標は、評価されるための「やらされ仕事」になりがちです。自分で考え、自分で立てた目標だからこそ、取り組む課程で成長を実感でき、達成したときに心からの喜びが生まれます。目標はあなたが託すのではなく、メンバー自身の手で作れるようサポートしてあげてください。

STEP 1：1on1当日までの準備

1on1の成功は事前準備で決まります。

日々の業務に追われる中で、メンバーの成長についてじっくりと考える時間は意外と取りにくいものです。つつい目の前の進捗確認や業務指示を優先してしまいがちですが、この1on1は、メンバーの未来を真剣に考えるための絶好の機会です。



1on1の質は、当日の対話ではなく「準備」で決まります。メンバーが準備した「材料」を、あなたがどう「設計」するか。準備の時間そのものを、メンバーの成長に深く向き合うための大切な投資として活用しましょう。

1.7日前までの準備



1on1の日時の確保とシート配布

最低30分、できれば60分の時間を確保し、1on1の予定を立てましょう。対面での実施が好ましいですが、Web会議でも問題ありません。日時が決まったら360度サーベイの結果シートと「振り返り&アクションシート」を渡し、1on1当日までに記入するよう伝えてください。

ポイント：

「ダメ出しされる」という不安を取り除き、前向きにシートを書いてもらうために、「数値の良し悪しではなく、あなたの今後の成長について一緒に考えよう」と一言添えると安心感を与えられます。

2.3日前までの準備



「振り返り&アクションシート」の受領とリマインド

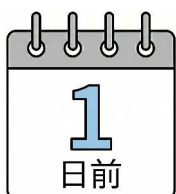
シートが提出される目安の時期です。もしこの時点で資料が届いていなか

れば、「当日の1on1をより良い時間にするため、事前に目を通しておきたい」と伝え、提出を促してください。

ポイント：

シートなしで当日を迎えると、単なるお説教や雑談で終わってしまうリスクが高まります。必ず事前に回収しましょう。もし当日までに記入が間に合わなかった場合は、最初にシートを記入する時間を設けるか、当日はシートを集中して記入する時間として活用し、1on1を別日程に変更しましょう。

3. 前日までの準備



提出資料の読み込みと質問の準備を行う

「振り返り & アクションシート」を読み込み、当日の対話に向けた仮説と質問の準備を行います。特にシートの以下の部分に注目し、問いかけをシミュレーションしておきましょう。

■ 感情の棚卸し準備をしましょう

結果をどう受け止めているか、以下2つの観点から考えておきましょう。



① 感情の変化を想定する



結果に対してショックを受けていたり、不満（「自分ではできているつもりなのに周りが分かっていない」など）を抱えていないか、あらかじめ想定しておきましょう。

② 感情を受け止めて誤解を解く準備をする



メンバーがネガティブな感情を抱いている場合は、事実確認の前にまず感情を受け止め、「ギャップ＝ダメ出し」ではないというフォローが必要です。

フォローの例：

「自分ではできていると思っていた部分の点数が低いと、ショックだね。でもこれはダメ出しではなくて、あなたと周りの期待値にまだギャップがあるというだけの話だから、どうやってそこを埋めていくか一緒に作戦を練ろう」

■ 強みと課題、ギャップを分析しましょう

ギャップの原因をどう捉えているか、以下2点を中心に考えておきましょう。



① ギャップの本当の原因を考える



本人がシートに書いた「ギャップの原因」は表層的ではないか、本当の原因にたどり着けているかを考えてみましょう。

② 深掘り質問を想定する



例えば「コミュニケーション不足」というギャップに対し、本人が「毎日雑談やランチに行っているから問題ないはずだ」と分析しているとします。この場合、本人は「会話の量」で測っていますが、周囲が求めているのは「会話の質（悩み相談や目標のすり合わせ）」なのかもしれません。分析が浅い・見当違いだと感じた場合は、頭ごなしに否定せず、視点を変えさせるための「深掘りの質問」を準備しておきましょう。

深掘り質問の例：

「〇〇さんが普段からみんなに積極的に声をかけたり、食事に行っているのは私も見えています。一方で、周囲が求めているのは日常の雑談ではなく、業務で本当に悩んでいることの相談や、目標についてのすり合わせなのかもしれません。そ

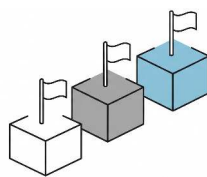
のあたりの深い話について、最近メンバーとできている実感はありますか？」

■ アクションプランの妥当性を考えましょう

目標や行動計画が現実的か、再現可能かを以下2つの観点から考えておきましょう。



① 継続できる目標になっているか？



「頑張る」「意識する」といった曖昧な目標になっていないか、行動のハードルが高すぎず日々の業務の中で「日常化」できる内容か、といった目線で確認しましょう。

② 「トリガー」の設定と「壁」の排除ができているか？



意気込みだけで終わらず、日常化するための「トリガー（行動のきっかけ）」と、実行を阻む「壁」を事前に想定させます。さらに、上司としてのサポートを具体的に提案することで、目標達成の確度と心理的安全性を高めます。

フォローの例：

1. 「トリガー」設定のサポート：

「この目標を日常化して達成するために、私（上司）からどんなサポートがあると助かる？例えば、会議のときに発言しやすいよう私から話を振ろうか？」

2. 「壁」排除のサポート：

「『意識する』だと忙しい時に忘れてしまうから、具体的な行動に落とし込もう。その行動を邪魔する壁（突発的なトラブルなど）が発生するとしたら何だと思う？その時はどう対処しようか？」

ポイント：

前日までにしっかりと「シートからの仮説と質問」を準備しておくことが、当日のスムーズな対話に繋がります。

STEP 2：1on1当日

お互いの認識をすり合わせ、これからどう行動していくのか一緒に決めましょう。



「振り返り＆アクションシート」は二人の「共通の地図」です。当日は結果シートと「振り返り＆アクションシート」を手元に開き、同じ項目を見ながら対話を進めましょう。

STEP 2-1: 1on1の開始・導入

主体性を引き出すため、話しやすい雰囲気をつくる

1on1が開始したからといって、すぐにシートについて質問をしたり、アドバイスを始めてはいけません。まずは話しやすい以下4つの環境づくりから始めましょう。



① はじめに感謝を伝える



「忙しいなか、シートを書いてくれてありがとう」と労います。また、日々の業務活動に対する感謝を改めて伝えることも重要です。

② 目的を再確認する



「今日は評価する場ではなく、〇〇さんがより成長するための作戦会議です」と、味方であることを明確に伝えます。評価面談や指導の場として構えてしまうと、メンバーは本音で話せなくなってしまうです。

③ メンバーから話し始めてもらう



マネージャーがシートを読み上げるのではなく、「まずは〇〇さん

がシートを書いてみて感じたことや、率直な感想から聞かせてもらえる？」と問いかけ、メンバー自身の言葉で話し始めてもらいましょう。

ポイント：

結果に対してショックを受けていたり、困惑している場合があります。無理に強がらずに本音を出せる空気を作ってあげてください。もし相手が「ショックでした」「意外でした」とネガティブな感情を吐露した場合は、否定せず「そうだね。そう感じるのもっと良くなりたいという意欲がある証拠だよ」としっかり受け止めることが大切です。

STEP 2-2：本題（強みと課題の認識を深める）

メンバーからの共有をもとに、対話を深める

まずはメンバー自身に、シートで分析した「自分の強み」と「周囲とのギャップ（課題）」を発表してもらい、マネージャーはそれに相槌を打ちながら傾聴します。その上で、以下のステップで対話を深めていきましょう。



① 「強み」への承認と意味づけ



メンバーが挙げた強みに対して、マネージャーから「具体的なエピソード」を添えてフィードバックします。言葉に深みを持たせることで、本人の自信に繋がります。

ポイント：

「私もそう思っていたよ。例えば〇〇のプロジェクトのとき、まさにその強みが発揮されていたよね。あれは他のメンバーにはなかなかできない、素晴らしい貢献だったよ」と、過去の事実とセットで伝えるのが効果的です。

② 「課題（ギャップ）」への問いかけと深掘り



自己評価より他者評価が低かった（自分ではできていると思っていたが、周囲はそう思っていない）項目について、メンバーが戸惑いや不満を口にした場合は、反論するのではなく、一緒に「事実」を確認していく姿勢を取ります。答えを教えるのではなく、本人に理由を考えさせます。

③ フィードバックのコツ



「なるほど、自分ではしっかりやっているという実感があったんだね。じゃあ、どうして周囲にはそれが伝わっていなかったんだ

ろう？一緒に思い当たる場面を探してみよう」と問いかけ、認識のギャップを「ダメ出し」ではなく「新たな発見」へと転換してみましよう。

ポイント：

問いかけの後、相手が黙ってしまったり、言葉に詰まって誰も喋らない時間ができても怖がらないでください。沈黙は、メンバーが自分の内面と向き合い、必死に考えている「大切な時間」です。答えを急かさず、相手が言葉にするまでじっと待ってあげましよう。

STEP 2-3：結び（合意）

未来の行動を具体化し、日常化へのサポートを約束する

1on1の最後は、未来に向けた具体的な行動計画の合意です。ここでの目的は、「頑張ります」という宣言で終わらせず、その行動が日々の業務の中で日常化（習慣化）されるよう支援することです。行動を確実に定着させるため、以下のステップで内容を固めましよう。



① 行動のハードル調整と行動計画の宣言



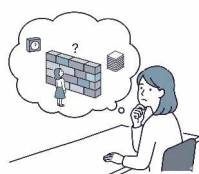
シートのQ10～Q11をもとに、メンバーに「これから具体的に何をす

るか」を宣言してもらいます。宣言することで、本人に良いプレッシャーがかかります。

チェック：

ここでの合意は「成果の達成」ではなく「行動の日常化」についてです。計画が壮大すぎる場合は、まずはこれなら絶対できるというレベルまで一緒にハードルを下げるようにしましょう。

② 実行を阻む「壁」の想定（Q12）



実行できなくなるシチュエーションを想定させます。「忙しいときはどうする？」など問いかけをおこない、現実的な対処法を確認しましょう。

チェック：

「忙しいときはできなくても仕方ない」ではなく、「忙しいときは最低限これだけやる」というプランを握っておくことが、日常化の鍵です。

③ 伴走者としてのサポートと、確認方法の決定



最後に、「この行動を日常化するために、私が協力できることはあ

る？」と必ず聞いて、支援する姿勢を示します。さらに、その行動が日常化できているかをどのようにチェックするかも話し合って決めましょう。

チェック：

日常化できているかをどのようにチェックするか（いつ、どの場で確認し合うか）を決めるのもマネージャーの重要な役目です。「来週の定例ミーティングで進捗を聞くね」「週に1回、チャットで振り返ろう」など、お互いに無理なく継続できる確認方法を具体的に握りましょう。

ポイント：

1on1を終える際は、必ず前向きな雰囲気締めくくってください。改めて時間を取ってくれたことへの感謝と、「一緒に頑張っていこう」という期待を伝え、メンバーがモチベーション高く次の行動へ移れるように背中を押してあげましょう。

STEP 3：1on1後の習慣化につなげるフォローアップ

1on1は終わりですが、成長はここからが本番です。

日々の小さな実行の積み重ねが、次の確かな結果（評価）につながります。



STEP 3-1 : 1on1当日～翌日

宣言を忘れないようメモに残す

メンバーが宣言した行動計画を、自分自身の手帳やカレンダーなどに記録します。



次回の1on1や日々の会話で「あのアクションどう？」とすぐに声をかけられるよう、いつでも確認できる状態にしておきましょう。

ポイント：

宣言の内容を忘れてしまうと、メンバーからの信頼を失います。次回の1on1の予定をカレンダーに入れる際、メモ欄に「今回の約束：〇〇」と記入しておくで安心です。特に最初の3日間は、メンバーの「うっかり忘れ」を防ぐ仕組みを作る重要な時期です。

STEP 3-2 : 1on1実施から1ヶ月間

承認とフィードバックを継続する

メンバーがアクションを実行している瞬間を見かけたら、その場ですぐに「お、やってるね！」とポジティブな声をかけましょう。



結果が出ていなくても「行動している事実」そのものを承認することで、モチベーションと継続率は劇的に高まります。

ポイント：

「見ているよ」というサインが、メンバーの継続力を支えます。完璧でなくても細く長く継続することが大切です。そして、できていないときこそ「何か困っていることはある？」とサポートを申し出てください。

おわりに：対話の積み重ねが「はたらきがい」をつくる**「見守られている」という安心感が、パフォーマンスを引き出す。**

360度サーベイは、今の状態を知るための「健康診断」に過ぎません。

その診断結果をもとに、日々の業務のなかで交わされる会話やサポートこそが、メンバーの迷いを消し、成長を加速させていきます。



マネージャーであるあなたが真剣に向き合い、伴走する姿勢を見せることは、間違いなくメンバーの「はたらきがい」に繋がっていきます。どうか、1on1で交わした約束を忘れず、これからも一番の味方であり続けてください。

今後に向けた継続的なフォロー



短いサイクルで1on1を実施する

今回の1on1を「特別なイベント」で終わらせず、これをきっかけにコミュニケーションの頻度を上げましょう。「2週間に1回、30分間」など、1回あたりの時間は短くても良いので、ぜひ継続的に1on1を実施してみてください。

ポイント：

短いサイクルで対話を続けることで、行動計画の進捗確認や日々の小さな悩みの解消ができます。この「継続的なコミュニケーション」こそが、メンバーのエンゲージメント（はたらかがい・組織への愛着や貢献意欲）の向上に最も大きく役立ちます。

次回の360度サーベイの結果を見て、メンバーと「成長したね」と笑顔で喜び合える未来を目指して、まずは今日から小さな対話を積み重ねていきましょう。

