株式会社会社eコンサルティングジャパン

外部メンターによる
“問題解決”のための1on1

ゴールなき1on1はやめよう



経営課題は人の自律的成長

“ゴールなき1on1”はもうやめよう

上手くいかない1on1

大した話しをしてくれない

大した話にならない

外部メンターによる「問題解決」のための1on1

“問い”と“振り返り”で「次の行動の内発的動機」を高める1on1

「リフレクション面談」のやり方

- 本人の仕事の問題がトレーニングの材料です。
- コーチング（質問を繰り返す）ではありません。
- いい1on1のやり方を学ぶ研修ではありません。



管理職も、
中堅も
Z世代も
みんな同じ



99%の面談が
行動を変えている

はじめに

自律的に課題に挑んでもらうチカラをつけて欲しい。
そうすることで職場に活気が生まれ、無駄な離職につながらないだろう。

この資料を読まれている方は、おそらく上記のような課題に取り組んでいることが、上手くいかずに悩まれている経営者、人材育成責任者の方だろうと思います。

ここで紹介する「リフレクション（内省）面談」は、一人ひとりがどんな考え、どんな気持ちで仕事についているのか、「本人の意思を主体」にした対話から、具体的実行策を作り出していく個別面談です。

一人ひとりの「意思」がわからなくては、それぞれの力をまとめていくことはできません。

2023年も、この「リフレクション面談」で300回近くの個別面談を行っていますが、（直近2年でも600回以上）そのうちの99%の面談で「この先何を変えるか」を自分の言葉を使って「意思提出」を弊社に送ってもらっています。

この「リフレクション（内省）」を使った「振り返り」と「問い」によって、自分自身の行動を変えていこうとする「内発的動機づけ」を高める対話になっていきます。
ここが、皆さんと私の大きな違いになっていると思います。

この資料では、どんな点を注意して、どんな問いを、どこに向けているのか、という点についてできるだけ具体的にポイントを紹介します。

大した成果になっていないとお感じの1on1で悩んでいるなら、この「リフレクション面談」を参考に取り入れてみてください。

経営課題の再認識

外部環境の変化と経営改革課題

・より多様化になっていく時代
・前例が当てはまらない不確実性（VUCA）の時代、

だから顧客の課題に対しても「個別な対応」が必要である。

それに対応できる人材、組織を作って行かねばならない。（経営改革課題）

人と組織の課題と要求

お客様の要望は、より多様化、複雑化、個別化になる。
「自律的に問題解決に動く人材を育成したい」

採用難。今いる一人一人のレベルアップは必須。簡単に辞められては困る。
「退職につながる要因、環境を排除したい」

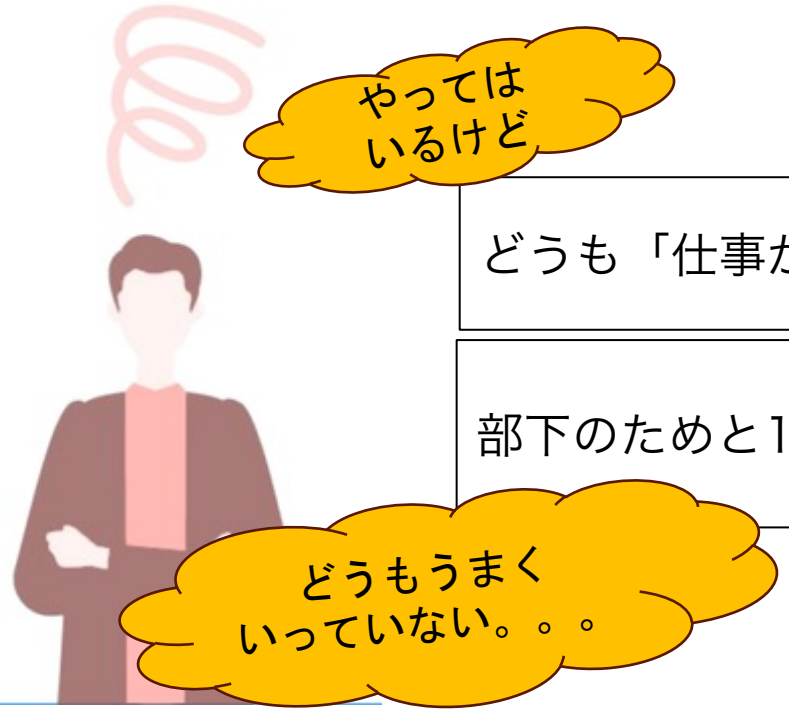
NEXT ▶ ▶ ▶目的や課題ははっきりしているのに、効果を出せないのはなぜか？

現状再把握
～実態はどうなっているか？～

しかし、
現場で行っていることは、、、

（知識の強化策、と言って、、、）
企業側が必要である「べき」と考えた一律的な知識の習得研修

（コミュニケーション、チームワークの強化策、と言って、、）
個人の成長支援と言って、一様な手順で行う1on1の実施



どうも「仕事が受け身的、チャレンジしていない」ように見える

部下のためと1on1を取り入れているが、「大した話しにならない、してくれない」

NEXT ▶ ▶ ▶何か見落としているものがある

原因の根っこ
にあるもの

＊今の取り組みは、なぜ上手くいかないのか？

目的と対応策は合っているか？。。

「個別の対応力」
「個別の解決力」
が経営課題、差別化のカギ！

「一律に用意された知識習得研修」
「定型的なゴールなき1on1」
をしている

（そうじゃないでしょう？！）

現状の課題に直結する事に取り組む

全員一律な支援の用意だけではなく、

一人ひとり「個別に対応して」実行支援を行う

NEXT ▶ ▶ ▶現場の悩みを知っているか？

個別の成長支援
の取り組み

「現場で働く一人ひとりが悩んでいるもの」

「自分の意思決定」
はこれでいいのか？



・自分の意思決定の仕方はどうなんだ？
・役に立っているのか？
・通用するのか？
・どこが良くないのか？
・何を「振り返れば良いのか？」

「解決できる考え方」を
していない、知らない、、から

どうやって一人ひとりの
問題解決力を高める？？

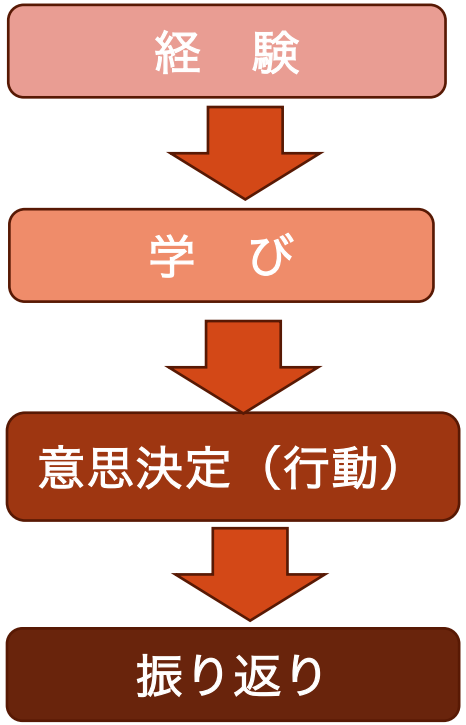
遠回りかもしれませんが**「一人ひとりの話を聴く」**ことをしないといけません。

NEXT ▶ ▶ ▶話を聴くとは何か？

成長を感じる環境
で自律的になれる

「話しを聴く」とは何か？

「話を聴く」とは、その人の**「意思決定の理由」**を聴く、
なぜその行動を選んだのか？
という事です



私たちは最初に「経験的にこうすれば上手くいくはず」という学びをもとに、見込みを立ててから動くものです。

それでも、手詰まりを起こしたり、違和感の感じながら進める事も多いのではないでしょうか？

その時、「自分はなぜその行動を選んだのか？」を適切に振り返って、
その学びから、自分の意思決定方法をUPDATEすることが
問題解決力、自律力を高めることにつながります。

NEXT ▶ ▶ ▶　個別の成長支援の３つの要点とは？

個別の
成長支援

メンターがやるべき「３つ」のフォーカス

１）考え方のフレームワーク



one point解説

いつも解決できる考え方」をするためは、手詰まりした時に考えを整理し直す「下敷き（フレームワーク）」を持っていると対応すべき論点がズレにくい

このフレームワークは問題を再整理する時に、シンプルだけどとても重要な２点を振り返らせてくれます

①「何を」ではなく「何に」変えるか？

②同じ「前提」で進めていっていいか？

２）本人の問題



one point解説

自分の問題を扱ってこそ、自律的な思考の訓練になる

やはりトレーニングは机上論ではなく、自分自身に起きている問題点を振り返りの対象にしないと、本人の理解の浸透度が大きく違ってきます。

自分の問題で振り返る際に最も重要な点は「自分はなぜその行動を選んだのか？」という自分の意思決定した内面まで振り返る事が必要です。

３）第三者との対話



one point解説

自分の枠を超えて振り返りの精度を高めるためには、適切な第三者との「対話」が不可欠

「振り返り」で難しいのは、自分だけで振り返っていても自分の枠の外へ論点が及ばない事です。

１） ２）ができる人との面談が望ましいですが、そうでなくてもこの考え方を理解している人と対話をすることで望ましい状態への解決策が作りやすくなります。

NEXT ▶ ▶ ▶　**対話の注意点は２つだけ！**

解決に向けた取り組み

「いつも解決できる考え方のフレームワーク」を対話の下敷きにする

①「何を変えるか？」　②「何に変えるか？」　③「どうやって変えるか？」

望ましい状態
（本当はどういう状態にしたいのか？）

②「何に」変えるか？

何が起きているか？
（望ましくない状態）

①「何を」変えるか？

③「どうやって」変えるか？

「何があれば」望ましい状態になるか？
必要なモノを上げていき実行可能な事を行う

☑ ーーーーーー
☑ ーーーーーー
☑ ーーーーーー
☑ ーーーーーー

取り組むべき行動

最終的には、
「ココ」を作るための
フレームワークです。

NEXT ▶▶▶　対話の注意点　もう一つ！

対話の注意点
その１

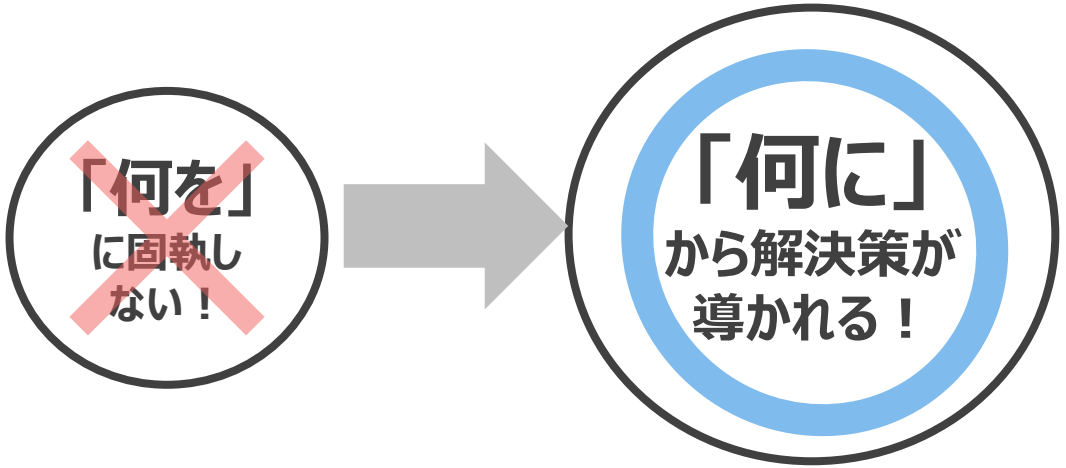
「何に」変えるのかを決めているか？

望ましい状態
（本当はどういう状態にしたいのか？）

②「何に」変えるか？

何が起きているか？
（望ましくない状態）

①「何を」変えるか？



POINT one point解説

解決策は「何に」の方につながっています。

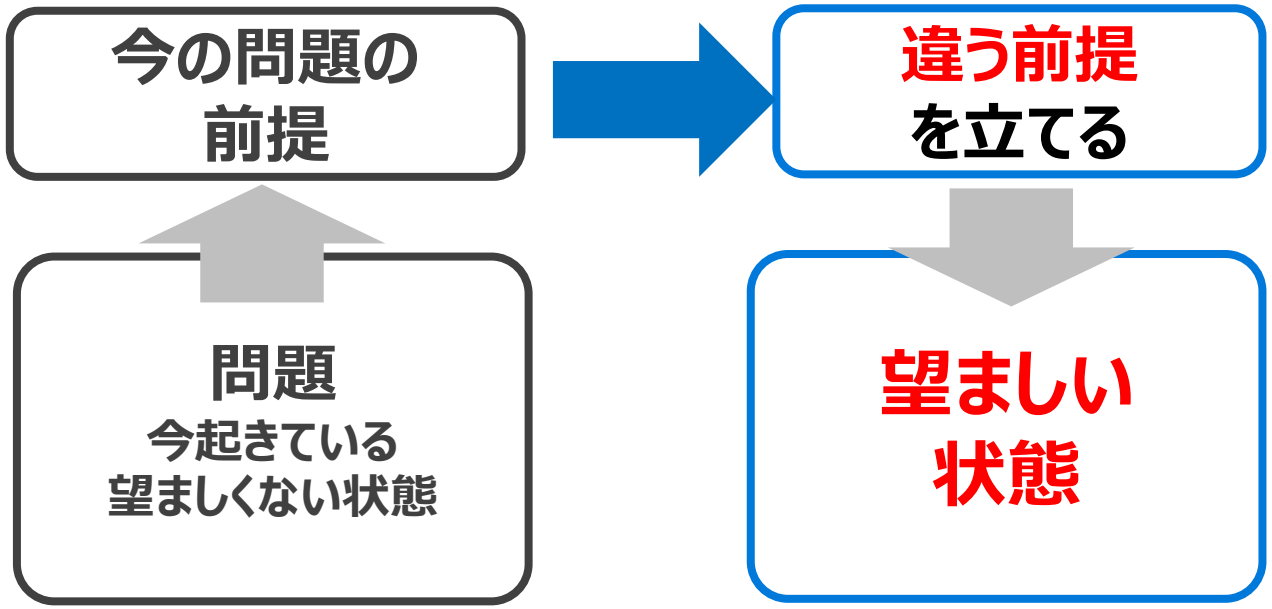
ほとんどの人が「何に」を決めていないまま、解決策を考えています。

「何を」の方の現状問題に固執すると、対症療法しか浮かばなくなります。

「何に」が曖昧になっていないかを「振り返る」必要があります。

対話の注意点
その２

問題の“前提”を疑う、置き換える



POINT one point解説

「その問題が起きている前提をどのように捉えているか？」

別の対策を考える時に「同じ前提」に立ったままでは、やり方（行動）を変えたとしても、同じような結果になるだろう、と考えられます。
やみくもに対応策に飛び付かず、「何を前提にしているか？」「その前提はそのままでいいか？」をこのフレームワークで振り返ってみてください。

NEXT 最後にやる事が自律力の定着を高める

振り返り　リフレクション面談の終わりのワーク

one point解説



「言語化」

毎回、「３つの問い」で、自分の面談そのものを振り返ってもらっています。
９９%の人が、自分の問題に対し、新たな問いを立て直し、行動修正のための言語化ができています。言語化することは、行動を容易にする入り口なので、言語化はとても重要なアフターワークです。

言語化をする

「自分で振り返り」：内省面談ビフォー・アフター

今日の面談で、

①修正しないといけない、と気がついた点は何でしょうか？

②その気づきに対して、どんな行動をする必要がありますか？

③それをする事は、どんなメリットになりますか？

お問い合わせ

＊以下のご要望をお受けしています。

- ✓マネージャのスキルをあげたい
- ✓若手、中堅に直接面談をしてもらいたい
- ✓一度どんな面談をするのか、試しに２～３人受けさせたい

細かな質問、相談、トライアル面談（無償）は、こちらからお問い合わせ下さい

https://www.econj.jp/naiseitoiawase

one point

自律力を高めるためには、自分の思考の枠を超えて対話をする必要があります。
内省上級者との対話は、本人の内省力を確実に高めていきます。問いの質が高いと、「振り返り」の質も当然高くなります。
面談は、内省のプロにお任せください。

＊事例紹介
「実録！！リフレクション面談」

実際に振り返り面談で行った記録をできる限りそのまま載せています。

自己紹介

600回を超えるビジネス内省面談のプロの私がサポートします



- 株式会社 e コンサルティングジャパン　2008年設立

  education（教育は大事）

  emotion（感情と行動の関係を自覚する）

  enablement（大事なのはできるようになること）
- 自律型人材、組織を作るための「内省型（リフレクション）面談」
- 研修ではない。その人の問題で対話し、出口を作るトレーニングです。
- 営業出身（メーカー、IT企業、2社4事業部マネジメント、P/L責任、
  人事評価経験、人事系、心理系の出身ではない）
- 600回以上の個別内省面談、契約企業もいずれも２年以上継続中。

橋本恵裕

株式会社 e コンサルティングジャパン
代表取締役
ブレークスルートレーナー

MAIL: hashimoto@econj.jp
TEL:　080-8807-1600

OFFICE：
〒107-0062
東京都港区南青山3丁目8番40号
青山センタービル2F　THE HUB 南青山

WEB:
https://www.econj.jp

econj
enablement consulting