

1on1を、続く形に 設計し直すためのガイド

「意味ない」と言われる1on1は、話し方ではなく設計の問題です。
自社診断から、3層シートの作り方、最初の3か月の回し方、評価との接続
まで。
Zeyra が自社で運用している手順を、そのまま公開します。

診断10問

4つの原因のどれに当てはまるかを、
点数で出します

3か月の運用表

週ごとに誰が何をするかまで落とし
てあります

良い例・悪い例 各10

評価に接続する1行の書き方

この資料について

lon1の「やり方」ではなく、**続く形に組み替えるための設計手順**をまとめたものです。質問リストと研修では直らなかった会社に向けて書いています。

こういう方に

従業員10～300名。lon1を制度として導入したが、現場で「意味ない」と言われている。人事・経営・マネージャーのいずれか。

こうでない方には

lon1が回っていて、評価の根拠も揃っている会社には不要です。2ページ目の診断で0点に近ければ、読まずに閉じてください。

この資料の立場

出どころ

lon1シートの3層の構造と、組み直しの手順（2026年10月時点）

扱わないこと

傾聴のスキル、コーチングの技法、心理的安全性の一般論。いずれも重要ですが、設計が無い状態では効きません

前提にしていること

マネージャーは忙しく、準備の時間は取れない。その前提で回る形しか続きません

この資料の例について。記入例の文や数字は、説明用の架空の例です。実在の個人や会社の記録ではありません。

読む順番

頭から読む必要はありません。**02の診断を先にやってください。**点数の出方で、次にどこを読めばいいかが決まります。診断で最も高かった原因の章だけ読んで、04の運用表に進むのが最短です。

目次

01	なぜ1on1は形骸化するのか	4つの原因と、質問リスト・研修が効かない理由	04
02	自社診断 10問	どの原因に当てはまるか。点数と、次に読む章	05
03	3層シートの設計意図	なぜこの列なのか。自社で足すときの判断基準	07
04	最初の3か月の運用表	週ごとに、誰が何をするか	09
05	マネージャーの進め方	冒頭5分の型。やらないこと。話しやすさの作り方	11
06	「達成したと言える状態」の書き方	良い例10・悪い例10。評価との接続点	14
07	つまずき別の対処 7パターン	症状から引ける索引	16
08	職種別の記入例	営業／エンジニア／バックオフィス。3つに共通すること	17
09	AI前提に移すときの順番	何から自動化し、何を人に残すか	19
—	次の一歩	今日の15分でやること。ご相談の窓口	20

先に結論だけ。1on1が続かないのは、①何を扱う時間が決まっていない ②前回とつながっていない ③マネージャーの力量と時間に依存している ④評価・育成に接続していない、の4つのどれかです。直す順番は②→①→④→③。②は今日から変えられて、効果が最も早く出ます。

なぜ1on1は形骸化するのか

「1on1、正直、意味ないと思っている」。これはマネージャーの側からも、部下の側からも出てきます。両側に共通しているのは、**1on1をやる理由が本人たちの中にある**ことです。会社が制度として導入し、人事から「隔週で30分」と言われた。目的が制度の側にあり、当事者の側にはない。

#	原因	現場で出てくる言葉	直す順番
1	何を扱う時間が決まっていない	「毎回『最近どう?』から始まる」「進捗確認になってしまう」	2番目 テーマを1つ決める
2	前回とつながっていない	「話すことがない」「前回何を話したか覚えていない」	1番目 今日から変えられる
3	マネージャーの力量と時間に依存	「上手い人の部下だけ満足している」「忙しい週は飛ばす」	4番目 仕組みが要る
4	評価にも育成にも接続していない	「言っても何も変わらない」	3番目 1行書けば繋がる

よくある対処が効かない理由

よくある対処	効く原因	効かない原因	結果
質問リスト・テーマ集を配る	1の一部	2・3・4	最初の2〜3回は続くが、リストを消化したら元に戻る
傾聴・コーチング研修	3の一部	1・2・4	上手い人はもっと上手くなる。忙しさは変わらない
頻度を減らす（隔週→月1）	なし	すべて	1回あたりの空白が長くなり、さらにつながらなくなる
記録フォーマットを厚くする	2の一部	1・3・4	書くのが負担になり、書くために話を作るようになる

順番が「②から」である理由。②（前回とつながっていない）だけは、シートを1枚作って冒頭の問いを固定するだけで、今日から変わります。①と④は本人との対話が必要、③は仕組みの投資が要る。効果が出るまでの距離が短い順に並べると、この順序になります。

自社診断 10問

直近3か月を思い出して、当てはまるものに✓を付けてください。マネージャー本人ではなく、**制度を見ている人（人事・経営）**が答えるほうが正確に出ます。

#	設問（当てはまるなら✓）	原因	✓
1	「この半年、この人の1on1で何を扱うか」を1つの言葉で答えられるマネージャーが、半分もない	原因1	☐
2	1on1の目的として掲げているのは「成長支援」「エンゲージメント向上」など、抽象的な言葉である	原因1	☐
3	前回の1on1で何を決めたかを、次回の冒頭で確認していない	原因2	☐
4	1on1の記録が残っていない、または残っていても次回に開かれていない	原因2	☐
5	「話すことがない」と言われたことがある	原因2	☐
6	1on1の満足度が、マネージャーによってはっきり差がある	原因3	☐
7	繁忙期に1on1が最初に飛ばされる	原因3	☐
8	フィードバックの経路が、直属の上司しかない	原因3	☐
9	1on1で出た希望・課題が、評価・研修・配置のどれにも反映された例を挙げられない	原因4	☐
10	評価面談で、1on1の記録を参照していない	原因4	☐

答えにくい設問があったら、それ自体が答えです。とくに#1と#9は、「たぶん…」としか言えないなら✓を付けてください。

診断の読み方と、次に読む章

0～2

回っています。設計の作り直しは不要。08の記入例だけ見て、運用の精度を上げてください

3～5

1つか2つの原因に偏っています。下の表で該当章だけ読み、04の運用表に進んでください

6～10

設計が無い状態です。04の3か月運用表を頭から実行するのが最短です

原因別の読み先

✓が多い原因	起きていること	最初にやること	読む章
原因1 設問1・2	時間の目的が制度の側にある	「今期のテーマ」を本人に1つだけ書いてもらう。2つ出たら1つに絞るところまでを、その日の1on1にする	03・06
原因2 設問3・4・5	毎回リセットされている	1on1ログの3欄を1枚作り、次回の冒頭を「前回の宿題はどうだった？」に固定する	03・05
原因3 設問6・7・8	質がマネージャー個人に依存	マネージャーを通らないフィードバックの経路を1本置く（成果データの自動集計、ピアレビュー、AIによる採点など）	09
原因4 設問9・10	話しても動かない場になっている	「達成したと言える状態」を1行で書き、期末の評価面談でその1行をそのまま引用する	06

やりがちな間違い

× 4つ全部を同時に直す

制度変更が大きくなり、現場が「また新しい施策か」と受け取ります。②だけを2か月やって、変わったことを見せてから次へ。

× 点数が高いので1on1をやめる

やめる判断基準は点数ではありません。「1on1がなくなったときに拾えなくなる情報があるか」です。無ければ、やめて枠を返すほうが誠実です。

3層シートの設計意図

時間軸の違うものを1枚に混ぜると、毎回ゼロから話し始めることになります。**半期・四半期・隔週で分けると**、隔週の30分は「今どこか」の確認だけで終わります。

層	見直す頻度	扱うこと	効く原因
① 指針	半期に1回	何のために働いているか／3年後の姿／譲れない条件／今期のテーマ (1つ)	原因1
② ロードマップ	四半期に1回	次に身につけるものを3つまで。各項目に「達成したと言える状態」	原因1・4
③ 1on1ログ	隔週（毎回）	前回の宿題 → 今日 → 次の宿題	原因2・3

なぜこの列なのか

列	入れた理由
① 「今期のテーマ」は1つだけ	2つ以上あると毎回どちらを話すから始まり、どちらも進みません。絞る作業そのものが1on1の中身です
② 「なぜ今これなのか」	この列が埋まらない項目は、そもそも外すべき項目です
② 「達成したと言える状態」	評価との唯一の接続点。空欄だと「やったかどうか」しか話せません（06）
② 「外したもの」	外したものが宙に浮くと不満の種になります。戻せる場所を作っておきます
③ 「前回の宿題」を先頭に	列の順番が、会話の順番を決めています
③ 「決めたこと」と「宿題」を分ける	決めたことは方針、宿題は行動。混ぜると方針だけ決まって誰も動きません

列を足したくなったときの判断基準

- ① その列は、次回の冒頭で読まれるか。読まれない列は、書く負担だけが残ります
- ② その列は、半期・四半期・隔週のどれか。どれとも言えないなら、それは1on1ではなく別の面談で扱う情報です
- ③ 本人に見せられるか。見せられないものは別ファイルへ。運用が始まると「これも記録したい」が必ず出てきます。この3問を通すと、2問目で落ちるものが大半です

運用の3つのルール

シートの形よりも、この3つのほうが結果を分けます。3つとも「書く人」と「見える範囲」の話です。

ルール1 本人が書いていい

1on1ログはマネージャーの記録ではなく、本人の記録として置きます。自分で書いたことは自分で追うので、「言っても変わらない」が起きにくくなります。マネージャーが書く運用にすると、記録は「評価のための証拠」に見えはじめ、本人は当たり障りのないことしか言わなくなります。

移行のしかた：最初の2回はマネージャーが書き、3回目から「今日は書いてみて」と渡す。いきなり渡すと書き方が分からず止まります。

ルール2 1人1ファイルにする

表計算ソフトはタブ単位で閲覧権限を分けられません。1枚に全員ぶんのタブを作ると、共有した相手に全員ぶんが見えます。人ごとにファイルを複製し、本人とマネージャーだけが見られる状態にしてください。

運用の型：テンプレートを1つ置き、メンバーが増えたらコピーして名前を付ける。フォルダは「1on1 / 氏名」の2階層まで。

ルール3 マネージャーの所感・懸念は別ファイルに分ける

本人と共有するシートには、本人に見せられることだけを書きます。評価の根拠、懸念、配置の検討は別ファイル（マネージャーと人事のみ）に置きます。見せられないことが1行でも混ざっていると、本人はそれを察して話さなくなります。

分け方の目安：「本人の前で読み上げられるか」。読み上げられないなら別ファイルです。

埋まらない日をどう扱うか

埋まらない日があっても構いません。**空欄のまま次に進むほうが、書くために話を作るよりいい結果になります。**空欄が3回続いたときだけ、テーマ（①）が合っていない可能性を疑ってください。テーマがずれていると、宿題が出ず、宿題が出ないと書く内容も生まれません。

記録を厚くしたくなったら、逆を疑う。「記録が薄い」は症状であって原因ではありません。フォーマットを厚くすると、書く負担が増えて1on1そのものが飛ばされます。薄い記録は、テーマが決まっていないことの結果です。

最初の3か月の運用表（前半）

全員に一斉展開しません。**1チーム（メンバー3～5名）で2か月回してから広げます。**一斉に始めると、うまくいかなかったときに原因が分からなくなります。

週	やること	中身	誰が
Week 0	対象を決める	1チームを選ぶ。条件は「マネージャーが乗り気」ではなく「1on1が形骸化している自覚がある」こと。うまくいっているチームで試すと差が出ません	人事・経営
Week 1	シートを配る テーマを決める	①指針の4問を本人に書いてもらう。その回の1on1は「今期のテーマを1つに絞る」ことだけに使う。2つ以上出たら絞る作業をその場でやる	マネージャー＋本人
Week 2	冒頭を固定する	③1on1ログを開き、冒頭を「前回の宿題はどうだった？」に固定。この回から、カレンダーの予定名にもこの問いを書いておく	マネージャー
Week 3	ロードマップを作る	②に、次に身につけることを3つまで。「達成したと言える状態」を必ず埋める（06の良い例を見ながら）	マネージャー＋本人
Week 4	1か月目の確認	見るのは満足度ではなく ①宿題が出ているか ②前回の宿題から始まっているか の2つだけ。出ていないなら、テーマが抽象的すぎる	人事
Week 5-7	回す	隔週で③のみ。①②は触らない。ここで手を入れたくなるのを我慢するのが一番難しい	マネージャー＋本人
Week 8	2か月目の確認 横展開の判断	3～5名ぶんの③を並べて読む。宿題が続いている人と止まっている人の差がどこにあるかを見る。続いていれば次のチームへ	人事・経営

Week 4 と Week 8 で「満足度アンケート」を取らない。始めたばかりの施策の満足度は、施策の良し悪しではなく期待値で決まります。見るのは行動（宿題が出たか・前回から始まったか）だけにしてください。

最初の3か月の運用表（後半）と、その先

週	やること	中身	誰が
Week 9-11	2チーム目へ広げる	1チーム目のマネージャーに、2チーム目の初回へ同席してもらう。資料で展開せず、人で展開する	人事
Week 12	四半期の切り替え	②ロードマップを見直す。達成したものを閉じ、外すものを「外したもの」へ移す。ここで初めて①指針を読み返す	マネージャー＋本人
Week 13	評価面談につなぐ	②の「達成したと言える状態」を、評価面談でそのまま読み上げる。ここが繋がって初めて、原因4が外れます	マネージャー・人事

3か月で見る指標

指標	見方	判断
宿題が出た回の割合	③の「次までの宿題」欄が埋まった回 ÷ 実施回	7割を下回るなら、テーマ（①）が抽象的。「達成したと言える状態」から逆算して具体化する
前回から始まった回の割合	「前回の宿題はどうだったか」欄が埋まった回 ÷ 実施回	ここが低いのは記録を開いていないだけ。カレンダーの予定名に問いを入れる
実施率	実施回 ÷ 予定回	繁忙期に落ちるのは原因3。1on1の質ではなく、フィードバックの経路が1本しかないことの問題
評価面談での参照	②の1行を読み上げたか（する／しない）	四半期に1回、1回でもあればよい。ゼロなら原因4は外れていない

○ うまくいっている兆候

1on1の前に、本人がシートを開いている。マネージャーが「何を話そうか」と考える時間がゼロになっている。

× 止まる兆候

記録が「異常なし」「特になし」で埋まりはじめる。これは形式だけ残った状態で、放置すると3か月で元に戻ります。テーマの見直しへ。

マネージャーの進め方——冒頭5分の型

準備の時間は取れない前提で作っています。シートを開くところから始めれば、準備は要りません。下は30分の1on1の組み立てです。

時間	やること	話し方
0-5分	前回の宿題	「前回の宿題、どうだった？」から始める。できていなくてよい。できなかった理由のほうの情報量があります
5-20分	テーマに対して今どこか	②のロードマップを開き、3項目のうち1つを選んで話す。全部やろうとしない
20-27分	詰まりをほどく	「何が分かれば次に進める？」。答えを出すのではなく、次の一步を1つ決める
27-30分	次の宿題を書く	その場で③に書く。口頭で終わらせない。書くのは本人

冒頭5分のスクリプト

マネージャー

「前回の宿題、3件やって抜けた項目を書き出す、だったよね。どうだった？」

本人

「2件しかできなくて…」

マネージャー

（できなかったことを責めない）「2件でどうだった？抜けた項目はあった？」

本人

「予算と決裁者が、どっちも抜けてました」

マネージャー

「両方とも？ それ、今日そこだけ話そうか」

—— 5分でその日のテーマが決まった。準備はしていない。

やらないこと、話さないとき

やらないこと

やらないこと	理由
できなかった理由を詰める	「なんでやらなかったの？」は、次回から「できました」しか返ってこなくなる質問です。聞くのは理由ではなく、やってみて何が起きたか
その場で答えを出す	マネージャーが答えを出すと、次回も答えをもらいに来ます。決めるのは「次の一歩」だけ
案件の進捗を聞く	それは定例会議の仕事です。1on1で進捗を聞くと、会議が2回あるだけになります
宿題を口頭で終わらせる	書かれていない宿題は、次回に存在しません。残り3分は書く時間として確保します

「部下が話してくれない」は、マネージャーの聞き方の問題として扱われがちですが、**多くは構造の問題**です。順番に潰していきます。

起きていること	本当の原因	対処
質問しても「特にないです」	扱うテーマが決まっていない（原因1）	質問を変えない。①に戻って「今期のテーマ」を一緒に決め直す。テーマがある人に「特にない」は起きません
当たり障りのないことしか言わない	見せられない記録が混ざっている（ルール3違反）	所感・懸念を別ファイルへ移し、本人にそう伝える。「このシートには、あなたに見せられることしか書かない」と明言する
沈黙が続く	考える時間を与えていない	埋めようとして話さない。10秒待つ。それでも出なければ「前回のシートを一緒に見よう」とシートに戻す
評価を気にして本音を出さない	1on1と評価の距離が近すぎる／遠すぎる	「②の達成したと言える状態は評価で引く。それ以外の会話は引かない」と範囲を明示する。曖昧なままが一番話しにくい
マネージャーが8割話している	沈黙を埋めている	③を本人に書かせる。書く人が話す人になります

話しやすさは、設計で作る

話しやすさは、質問ではなく設計で作る

傾聴研修は無駄ではありませんが、「何を扱う時間か」が決まっていない状態で聞き方だけ上手くなっても、話す中身が生まれません。テーマが1つ決まり、前回の宿題が残っていて、書いたことが評価で引かれると分かっているならば、聞き方が多少ぶっきらぼうでも会話は成立します。順番は、設計が先、技術が後です。

マネージャーが複数いるとき

1on1の質がマネージャーごとに違うのは当たり前です。揃えようとして研修を増やすより、揃わなくても成立する形を作るほうが早く効きます。具体的には、①シートの列と冒頭の問いを共通にする ②マネージャーを通らないフィードバックの経路を1本置く (09)。この2つで、下振れが止まります。

上手いマネージャーのやり方を横展開しない。個人技は移りません。移るのは、シートの列と、冒頭の問いと、書く人が誰かという設計だけです。

1on1を任せる前に、マネージャーに渡しておくもの

#	渡すもの	無いとどうなるか
1	3層シート（1人1ファイル）	各自が独自のメモを作り、次の担当に引き継げなくなる
2	冒頭の問い（前回の宿題はどうだった？）	「最近どう？」から始まり、近況報告で終わる
3	やらないこと4つ（12ページ）	良かれと思って進捗確認と説教になる
4	所感・懸念を書く別ファイル	本人に見せられないことが共有シートに混ざる
5	評価面談で②の1行を読み上げるという約束	「言っても変わらない」が残り、本音が出なくなる

研修より先に、この5つ。傾聴の技術は、この5つが揃ってから積むものです。逆にすると、上手い人がさらに上手くなるだけで、下振れは止まりません。

「達成したと言える状態」の書き方

ここが1on1と評価の唯一の接続点です。この1行が書けていれば、評価面談でそのまま引用できます。引用できない書き方なら、書き直してください。

条件は3つだけ

- 1 誰が見ても同じ判定になる。「できるようになる」ではなく、何をどれだけやったら達成かが書いてある
- 2 本人が自分で判定できる。上司に聞かないと分からない状態は、原因4を残したままです
- 3 四半期内に判定できる。「信頼される」は判定日が来ません

良い例 10

10件の初回商談を単独で実施し、6件で次回アポが取れている

確認する6項目を、メモを見ないで聞ける

議事録から課題を3つに分けて書ける（直近3件で）

見積もりを3件、修正なしで出せる

週次レポートを、上長の手直しゼロで3週続けて出す

新人2名のオンボーディングを、手順書を見ながら1人で回した

障害対応の一次切り分けを、当番として5回担当した

請求業務を月次で2回、締切内に単独で完了した

設計レビューで指摘される観点が、前四半期の平均5件から2件以下になった

問い合わせ対応の一次回答を、テンプレなしで10件書いた

悪い例 10（と、直し方）

商談が上手くなる
→ 何件を、どの基準で

主体的に動けるようになる
→ 主体的とは何をすることが

チームに貢献する
→ 誰の何が案になるか

リーダーシップを発揮する
→ 何を任せられ、何を決めるか

視座を上げる
→ 判定日が来ない

顧客理解を深める
→ 何をしたら深まったと言えるか

コミュニケーションを改善する
→ 誰との、どの場面か

技術力を高める
→ 何ができるようになるか

ミスを減らす
→ 何件から何件へ

周囲から信頼される
→ 本人が判定できない

書けないときの直し方と、評価への渡し方

書けないときは、この順で聞く

- ① 「それができている人は、何をしていますか？」—— 行動に落ちます。人の名前が出てきたら、その人の何を真似るのかまで聞く
- ② 「今それをやると、どこで詰まりますか？」—— 詰まる場所が、身につけることの本体です
- ③ 「3か月後、何を見せてもらえたら達成と言えますか？」—— 成果物・回数・状態のどれかが出てきます
- ④ 「それは本人が自分で判定できますか？」—— できないなら、判定できる形に言い換える

抽象的なままで合意してはいけない理由。四半期後、抽象的な目標は「やった／やっていない」の水掛け論になります。合意したときは気持ちよく終わりますが、判定の場で必ず揉めます。書けないなら、その項目はまだ早いということです。

評価面談への渡し方

タイミング	やること
四半期の終わり	②の3項目を本人と一緒に開き、「達成したと言える状態」に対して達成／未達を本人が先に言う。マネージャーは後から言う
評価面談の冒頭	②の1行をそのまま読み上げる。言い換ええない。言い換えると「書いたことと違う基準で評価された」になります
未達だったとき	未達の事実と、③のログに残っている経過を並べて見る。ログがあると「やらなかった」と「やったが届かなかった」が区別できます
次の四半期へ	未達の項目を自動で持ち越さない。もう一度「なぜ今これなのか」を書けるかを確認し、書けなければ「外したもの」へ

この1行があると、何が変わるか

「言っても何も変わらない」と部下が言うのは、話した内容が評価にも育成にも反映されないからです。②の1行を評価面談で読み上げる運用を1回でもやると、1on1は「話しておく価値がある場所」に変わります。制度を変える必要はありません。読み上げるだけです。

つまずき別の対処 7パターン

症状から引いてください。ほとんどの症状は、4つの原因のどれかに行き着きます。

#	症状	原因	対処
1	話すことがない	原因2	③の「前回の宿題はどうだったか」から始める。この欄が空なら、前回は宿題を書いていないということ。今回の終わりに必ず1つ書く
2	進捗確認と雑談で終わる	原因1	①の「今期のテーマ」を1つだけ決める。決まるまでは、それを決めることを1on1の議題にする
3	書くのが負担になってきた	設計過多	列を減らす。③は3欄以上にしない。埋まらない日は空欄のままでよいと明示する
4	4つ目の項目を足したくなった	絞れていない	②のルールは1つ。どれかを「外したもの」へ移してから足す。外すものが決められないなら、まだ足す時期ではない
5	マネージャーによって差がある	原因3	個人技を横展開しない。列・冒頭の問い・書く人を共通にし、マネージャーを通らないFBの経路を1本置く（09）
6	繁忙期に飛ばされる	原因3	頻度を落とすのではなく、1回を15分に短縮して③だけ埋める。ゼロ回を作らないことが最優先
7	評価とつながっている実感がない	原因4	②の「達成したと言える状態」が1行で書けているか確認。書けていれば、次の評価面談でそのまま読み上げる。1回で変わります

それでも、やめたほうがいい場合

判断基準は満足度ではなく、「1on1がなくなったときに、拾えなくなる情報があるか」です。定例会議で進捗と課題が拾えていて、評価の根拠が別に揃っていて、本人が困ったときに相談できる状態なら、枠を空けたほうが双方の時間が戻ります。拾えなくなる情報があるなら、やめるのではなく設計を直してください。

頻度の目安。隔週を基本にしています。月1にすると1回あたりの空白が長くなり、前回とのつながりが切れやすくなります。週1は続きません。ただし「隔週30分」自体は人間都合の慣習で、記録が自動で溜まる状態が作れば、頻度の意味は変わります（09）。

職種別の記入例

3層がどう埋まるか、3職種ぶん載せます。**分量はこの程度で十分です**。長く書かれた記録は、次回に読まれません。

営業（入社6か月・初回商談を単独で回せるようにする）

層	記入例
① 今期のテーマ	初回商談を、上司の同席なしで回せるようになる
① 達成したと言える状態	10件の初回商談を単独で実施し、6件で次回アポが取れている
② 身につけること	ヒアリングの型を使える／課題を3つに分解できる／見積もりを一人で作れる
③ 10/07	前回の宿題：6項目のメモを見ながらなら2件できた。見ないと飛ばす 今日：どの項目を飛ばすかを確認。予算と決裁者が毎回抜ける 決めた：次の3件はこの2つを先に聞く 宿題：3件やって、抜けた項目を書き出す

エンジニア（3年目・設計レビューで手戻りを減らす）

層	記入例
① 今期のテーマ	設計の段階で、レビューの指摘を先回りできるようになる
① 達成したと言える状態	設計レビューでの指摘が、前四半期の平均5件から2件以下になっている
② 身につけること	非機能要件を設計書に書く／影響範囲を先に洗う／レビュー観点表を自分で作る
③ 10/09	前回の宿題：過去3件の指摘を分類した。8割が「影響範囲の抜け」 今日：洗い方の手順がない。人によってバラバラ 決めた：次の設計で、影響範囲の洗い出しを先にやる 宿題：手順を5行で書いてレビューに出す

「今日話したこと」に書くのは、話題ではなく詰まっている場所です。「商談について」ではなく「予算と決裁者が毎回抜ける」と書いていれば、次の宿題は自動的に決まります。

職種別の記入例（つづき）

バックオフィス（入社1年・月次業務を単独で締める）

層	記入例
① 今期のテーマ	月次の請求業務を、確認を待たずに締められるようになる
① 達成したと言える状態	請求業務を月次で2回、締切内に単独で完了している
② 身につけること	例外パターンの判断／差戻しの一次対応／締め日の逆算
③ 10/15	前回の宿題：今月の例外3件を書き出した 今日：3件とも「値引きの承認が口頭」だった。判断できないのは自分の力量ではなく手順の問題 決めた：口頭承認は受け付けられない運用に変える 宿題：営業に伝える文面を作る

共通しているのは、「今日話したこと」に話題ではなく詰まっている場所を書いていること。「商談について」ではなく「予算と決裁者が毎回抜ける」と書いていけば、次の宿題は自動的に決まります。

3つに共通していること

共通点	なぜそうなるか
テーマは「役割が1つ上がる」形	「上手くなる」ではなく、いま上司がやっていることを引き取る形にすると、達成の判定が自然に決まります
「達成したと言える状態」に数が入っている	10件／2件以下／月次2回。回数か件数か状態のどれかが入っていれば、本人が自分で判定できます
宿題が「書き出す」で終わっている	次の1on1で見せられるものが残ります。「意識する」で終わる宿題は、次回に何も残りません
詰まりが本人の能力ではなく手順の話になっている	「判断できないのは自分の力量ではなく手順の問題」。ここに着地すると、直す対象が仕組みになり、再発しません

AI前提に移すときの順番

1on1が隔週なのは、マネージャーが人間で、本業の合間に時間を作るから、それが限界だというだけです。評価が年2回なのも同じ慣習です。**ただし、順番を間違えると不公平が起きます。**

何をAIに渡し、何を人に残すか

AIに渡す —— 材料集め

録音の文字起こし／③の3欄の自動入力／成果データと本人の紐づけ／「達成したと言える状態」に対する現在地の提示／商談・成果物の採点

人に残す —— 判断

評価そのもの／テーマを何にするか／3つに絞るとき
の取捨／外す判断／処遇の決定

移す順番

- 1 ③の自動入力から。録音と文字起こしで「今日話したこと／決めたこと／次までの宿題」が埋まる。書く負担がゼロになり、原因2が構造的に消えます
- 2 次に、原因3の経路。成果や商談の採点をAIに担わせ、上長の時間を待たずに本人が自分で良し悪しを確認できるようにする
- 3 最後に、②への反映。「達成したと言える状態」に対して今どこかが、1on1の前に出ている状態にする。マネージャーは材料を見て「何を話すか」を決めるところから始められます

先に決めておくこと

AIを入れる前に、1on1と評価の接続を決める

AIを入れると、まず省力化が起きます。ただし、空いた時間で一人が見られる範囲が広がったときに、評価が「何時間働いたか」のままだと、AIを使える人ほど仕事が集まって処遇が変わらず、「使うほど損」になります。順番が逆になると、使える人が出てきた瞬間に不公平が起き、制度は後追いで揉めます。1on1を続く形に直すことは、その準備でもあります。

「AIに評価させる」話ではありません。判断は人が持ちます。AIが担うのは、判断に必要な材料を集めて整理し、目の前に並べることです。そこを外すだけで、1on1の準備時間はほぼ消えます。

次の一步

今日やること（15分）

- 1 今期のテーマを1つ、本人に書いてもらう（5分）。2つ以上出たら、1つに絞るところまでを今日の1on1にする
- 2 1on1ログの3欄を1枚作る（5分）。08の職種別の記入例を見本に、人ごとに1ファイル
- 3 次回の冒頭を「前回の宿題はどうだった？」に固定する（5分）。カレンダーの予定名に書いておく

自社の場合はどう組み直すか

この資料は設計の手順までです。実際には評価制度・等級・受け入れの手順と噛み合わせる必要があり、そこは会社ごとに違います。御社の状況を工程に分解してお出しすることもできます。準備は不要です。

お問い合わせ：zeyra.co.jp/contact / サービス：zeyra.co.jp/service

この資料について

発行	Zeyra株式会社 組織デザイン / 2026年10月
元の記事	zeyra.co.jp/column/1on1-meeting-not-working/
再配布	社内での共有・印刷は自由。社外への転載は出典を明記のうえお願いします