

# 「社内1on1」に関する実態調査

株式会社Kakedas  
－調査時期：2024年8月－

この数十年で終身雇用制度の崩壊と雇用の流動化、また成果主義やジョブ型の人事制度導入、そして、副業・兼業、フリーランスの増加など、雇用のあり方は大きく変化・多様化し、会社と労働者の関係は、主従から対等、コミュニティに近い関係になりつつあります。同時に、DXやAI活用が進む中でホワイトカラーの労働者にはソリューション提案やイノベーション創出などのクリエイティブな仕事が求められており、パフォーマンスを上げるためには仕事への精神的なコミットメント、エンゲージメントが必要となっています。その中で、中堅大手企業で導入が進んでいるのが1on1（業務レビューや人事評価面談ではない対話の場）です。

本調査では、定期的に1on1を実施しているホワイトカラーの正社員（管理職以外200人/管理職200人）に対して、社内1on1に対する満足度や実態を調査しました。組織開発の施策等を考える参考になれば幸いです。

【注記】 本調査における「管理職」は上司側等で定期的に1on1を実施している、かつ部下として定期的に1on1を実施している方、「管理職以外」は部下としての1on1のみ実施している方です。

**調査概要** : 「社内1on1」に関する実態調査

**調査期間** : 2024年8月2日-8月7日

**調査方法** : Webアンケート

**調査対象** : 1on1を実施している会社員400名(管理職200名、管理職以外200名)

※1on1の定義 : 人事評価のフィードバックや業務進捗のレビューではなく、  
キャリアやライフなど部下の成長促進や育成支援を目的とする1対1の面談

**回答数** : 400名 (管理職200人事評価のフィードバック名、管理職以外200名)

**実施機関** : 株式会社Kakedas (株式会社アスマークに調査を委託)

**調査結果の引用** : 利用の際は (Kakedas調べ) と表記ください

# サマリー

- 「定期的な1on1の満足度」と「現在の仕事への熱意」は相関が見られる。  
因果関係とは言えないが、1on1の満足度、その背景にあるであろう上司等との信頼関係、円滑なコミュニケーション等が仕事への意欲が影響していると考えられる。

【グラフ】 定期的な1on1の満足度と現在の仕事への熱意

		仕事への熱意				
		非常に熱意がある	ある程度は熱意がある	あまり熱意はない	まったく熱意はない	
定期1on1の満足度	非常に満足	67.5%	22.5%	5.0%	5.0%	100%
	ある程度は満足	6.7%	75.4%	15.9%	2.0%	100%
	あまり満足ではない	1.1%	43.3%	45.6%	10.0%	100%
	まったく満足ではない	0.0%	16.7%	27.8%	55.6%	100%

## 部下から上司へ

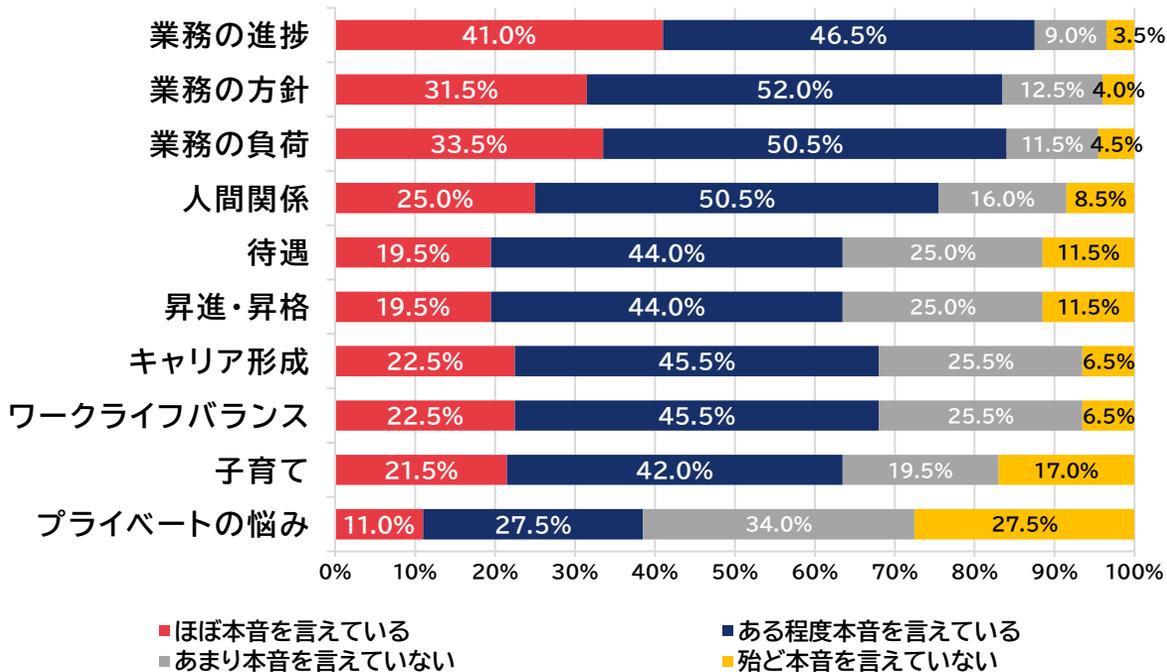
- ・ 本音を言えていること

1位:業務の進捗、2位:業務の負荷、3位:業務の方針

- ・ 本音を言えていないこと

1位:プライベートの悩み、2位:待遇、昇進・昇格

【グラフ1】 上司へどのくらい本音を言えているか



## 上司から部下へ

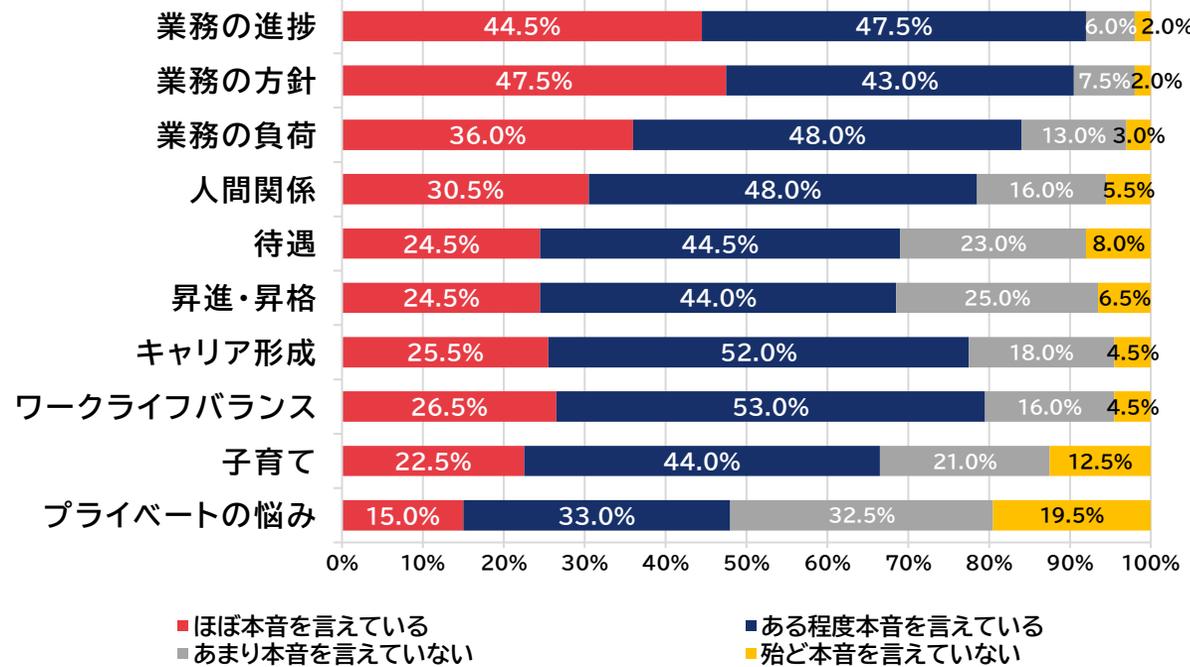
- ・ 本音を言えていること

1位:業務の方針、2位:業務の進捗、3位:業務の負荷

- ・ 本音を言えていないこと

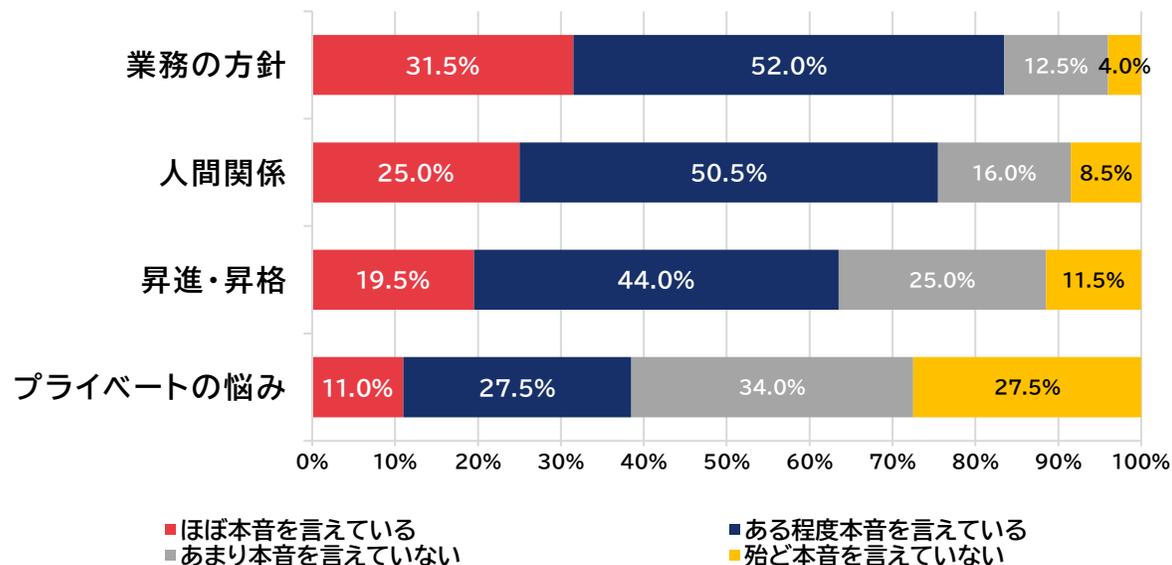
1位:プライベートの悩み、2位:子育て、3位:待遇、昇進・昇格

【グラフ2】 部下へどのくらい本音を言えているか

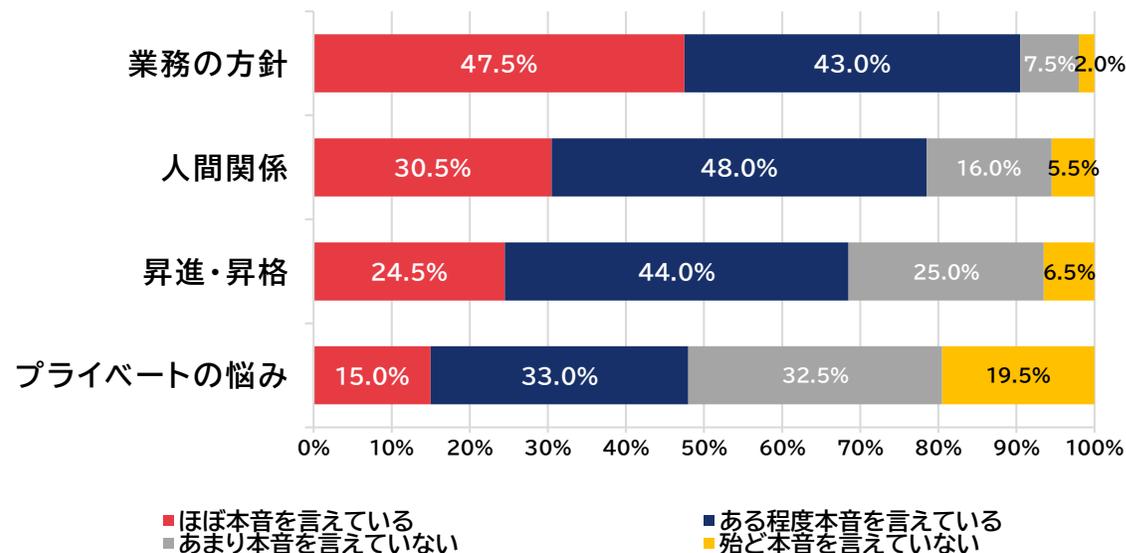


- ・「部下から上司」「上司から部下」の両方で、業務に関する事柄は本音を言えている傾向にあるが、「プライベートの悩み」「待遇」「昇進・昇格」に関しては本音を言えていない傾向が見られる
- ・「部下から上司」より「上司から部下」の方が、全ての事柄において本音を言えている傾向があり、全般的に部下の方が「言えていない」ストレスはより多く溜まっているものと推察される。
- ・上司と部下で差が大きい項目は「業務の方針」「人間関係」「昇進・昇格」「プライベートの悩み」

【グラフ1】 上司へのどのくらい本音を言えているか(一部抜粋)

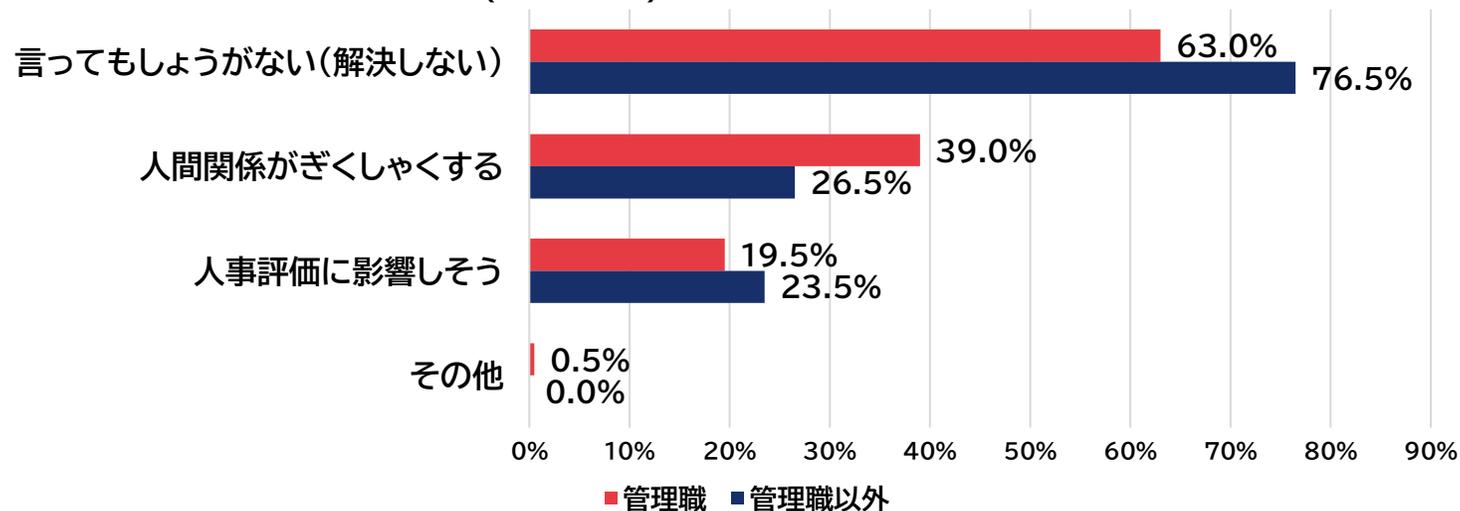


【グラフ2】 部下へのどのくらい本音を言えているか(一部抜粋)



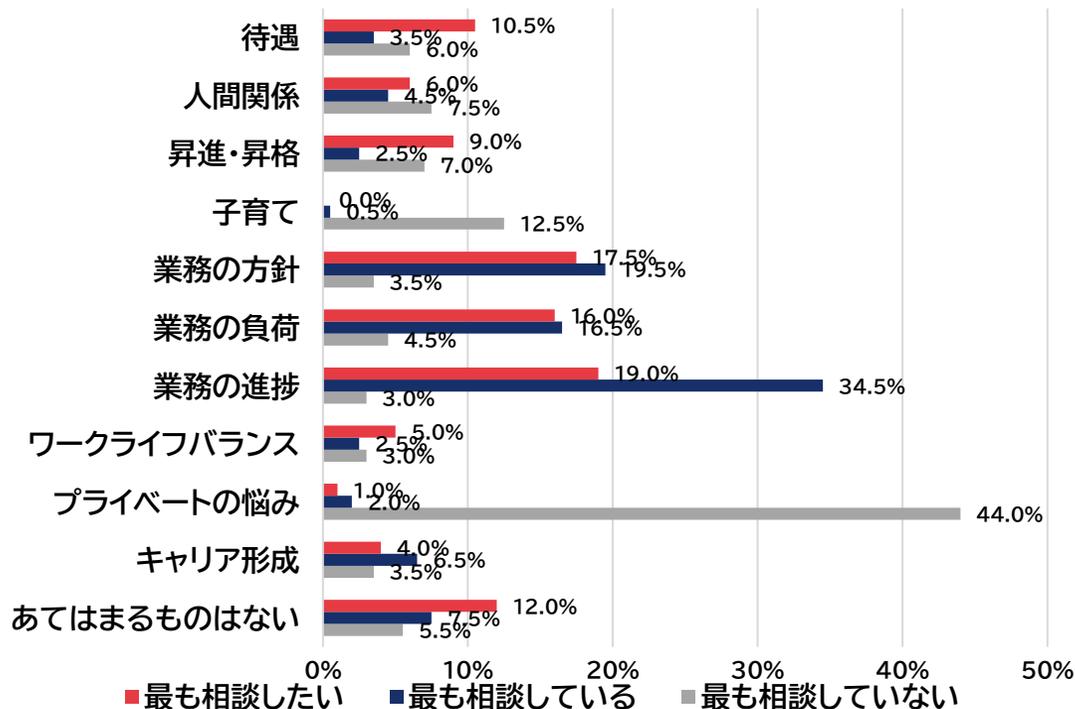
- 本音を言えない理由は、「言ってもしょうがない（解決しない）」が圧倒的に多い。管理職（上司）、管理職以外（部下）に共通し、「言っても問題は解決しない」という諦めの気持ちが反映されていると思われる。
- 管理職（上司）は「人間関係がぎくしゃくする」という理由が管理職以外（部下）より多く、「人事評価に影響しそう」という理由は少ない。一方、管理職以外(部下)は、「人間関係がぎくしゃくする」と「人事評価に影響しそう」がほぼ同数となり、評価に影響を及ぼす発言は避けたいという思いが見て取れる。

【グラフ】本音を言えない理由(複数選択)

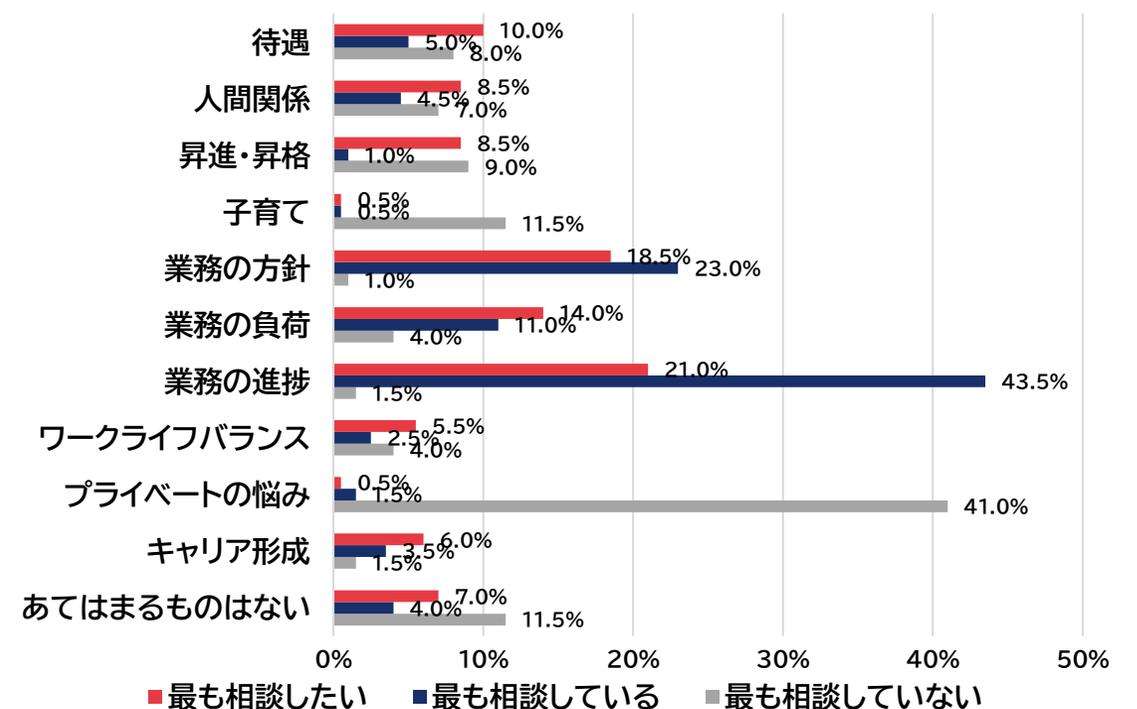


- 「最も相談したいこと」「最も相談していること」「最も相談していないこと」を比較すると、  
「最も相談したいこと」は管理職、管理職以外で共通し、  
1位「業務の進捗」、2位「業務の方針」、3位「業務の負荷」  
「最も相談していること」も「最も相談したいこと」と同様の順位。

【グラフ1】 管理職以外 上司との1on1での相談状況

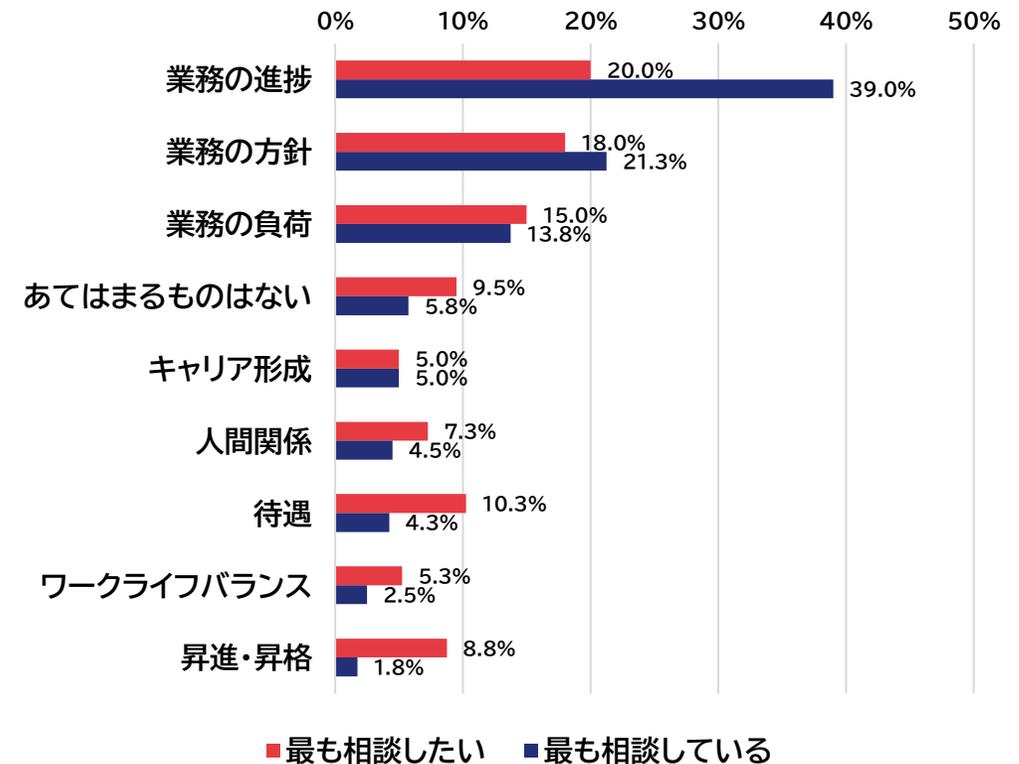


【グラフ2】 管理職 上司との1on1での相談状況



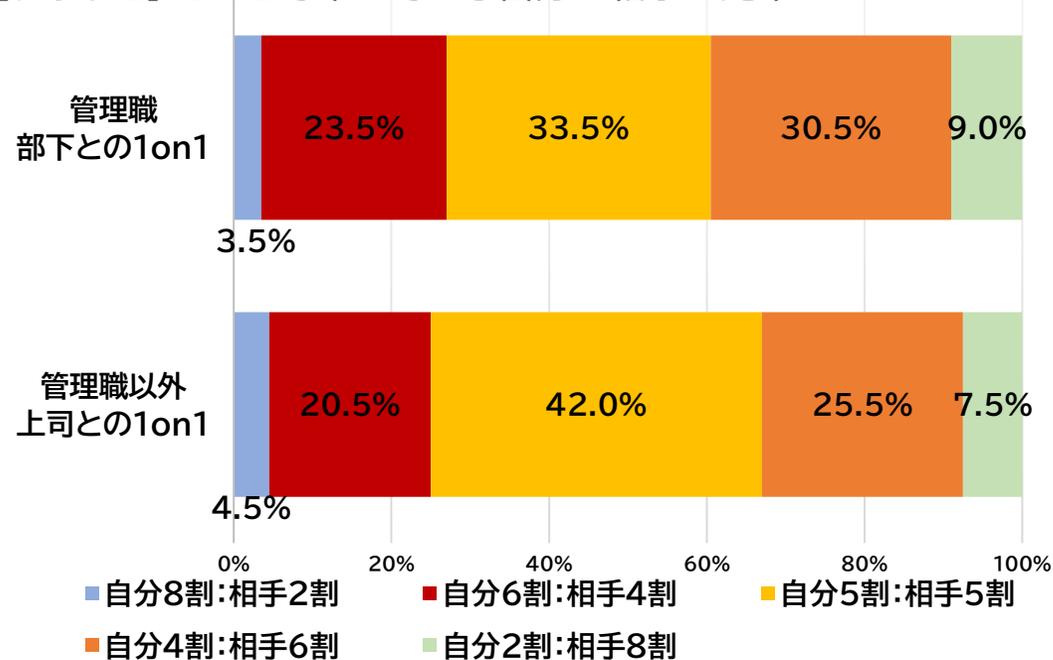
- ・「最も相談したいこと」と「最も相談していること」の上位3項目の一致は、相談したいことを相談できている状態とも言えるが、1on1の多くが、業務の報告・連絡・相談の場となっている実態があるとも推察できる。
- ・「最も相談したい」と「最も相談している」の比率を比較すると、1on1で扱っている内容が扱いやすい「業務進捗」「業務方針」に偏り、「待遇」「昇進・昇格」「人間関係」「ワークライフバランス」等は、相談ニーズはあっても、1on1内で扱われていない実態が伺える。

【グラフ】 上司との1on1で「最も相談したい」項目、「最も相談している」項目

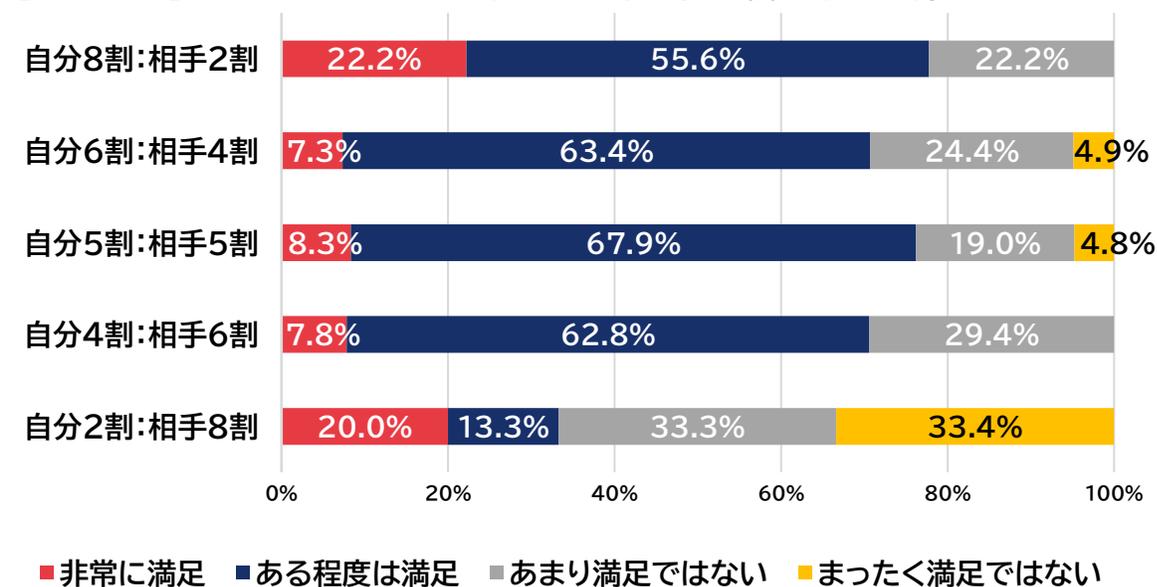


- 部下の感覚値として、1on1での喋る比率は自分4:相手6～自分6:相手4の範囲が90%近く
- 一方で、上司が8割喋っているという感覚を持っている部下も7.5%と一定数存在する
- 明確に自分が中心に喋り上司に聞いてもらっている（自分8割：相手2割）と感じている部下の1on1満足度が高い傾向にある
- 逆に上司が喋っている比率が明確に高い場合、不満足要因になる可能性はある

【グラフ1】 1on1で喋っている自分と相手の比率

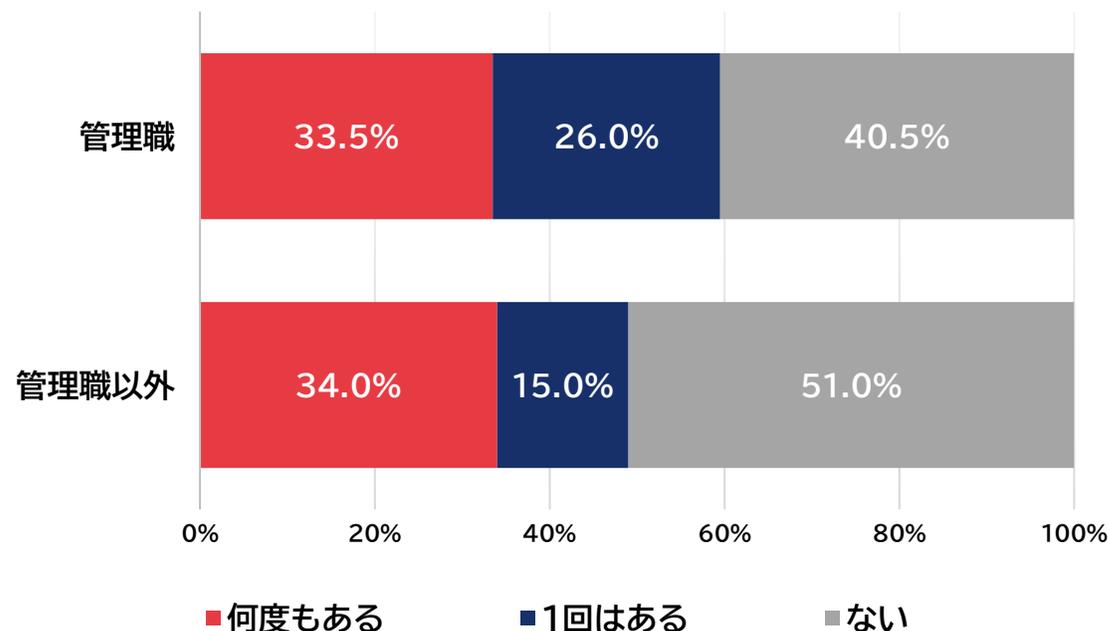


【グラフ2】 上司との1on1の満足度（対象：管理職以外）



- ・ 上司との1on1でモチベーションが落ちた経験があるのは約半数  
管理職・管理職以外、共に「1on1で仕事のモチベーションが落ちた経験が何度もある」と回答した層が約1/3。この層には1on1がエンゲージメントを落とす要因になっていると考えられる。
- ・ 管理職の方が、管理職以外よりもモチベーションが落ちた経験がある比率は10.5ポイント高い。  
管理職は上司と部下の間で板挟みになったり、難しい要求を受けたりすることが要因とも考えられる。

【グラフ1】 上司との1on1によって仕事のモチベーションが落ちた経験



本調査を通じて、上司等と実施される1on1への満足度は、仕事への熱意と相関があり、1on1の満足度を生み出す「本音を話せる上司との信頼関係」「円滑なコミュニケーション」「業務以外のテーマも含めた相互理解」などが、仕事への高いエンゲージメントにつながる要因となっていると考えられる。

一方で調査結果を見ると、本来は「業務レビュー」ではないはずの1on1が、お互いに触れやすい「業務」の進捗・方針・負荷等を話す場となっており、「待遇」「昇進・昇格」「プライベートの悩み」「人間関係」などのキャリアやライフ、職場に関するテーマはあまり扱われず、本音のすり合わせもできていない傾向が見られる。また管理職・管理職以外ともに「1on1で仕事のモチベーションが落ちた経験が何度もある」比率は1/3を超えており、1on1が仕事への熱意やエンゲージメントに強い影響力を持つからこそ、マイナスの影響も及ぼしているケースも多いことが分かる。

こうした状況を鑑みると、1on1を導入・推進して上司に1on1のトレーニングをしていくことは間違いなく有効だが、同時に社内の1on1にすべての解決をゆだねるのではなく、社外1on1やキャリア面談との組み合わせ等を意識しながら進めていくこともひとつのポイントだと考えられる。

株式会社Kakedas 取締役 兼 株式会社ジェイック 執行役員  
東宮 美樹

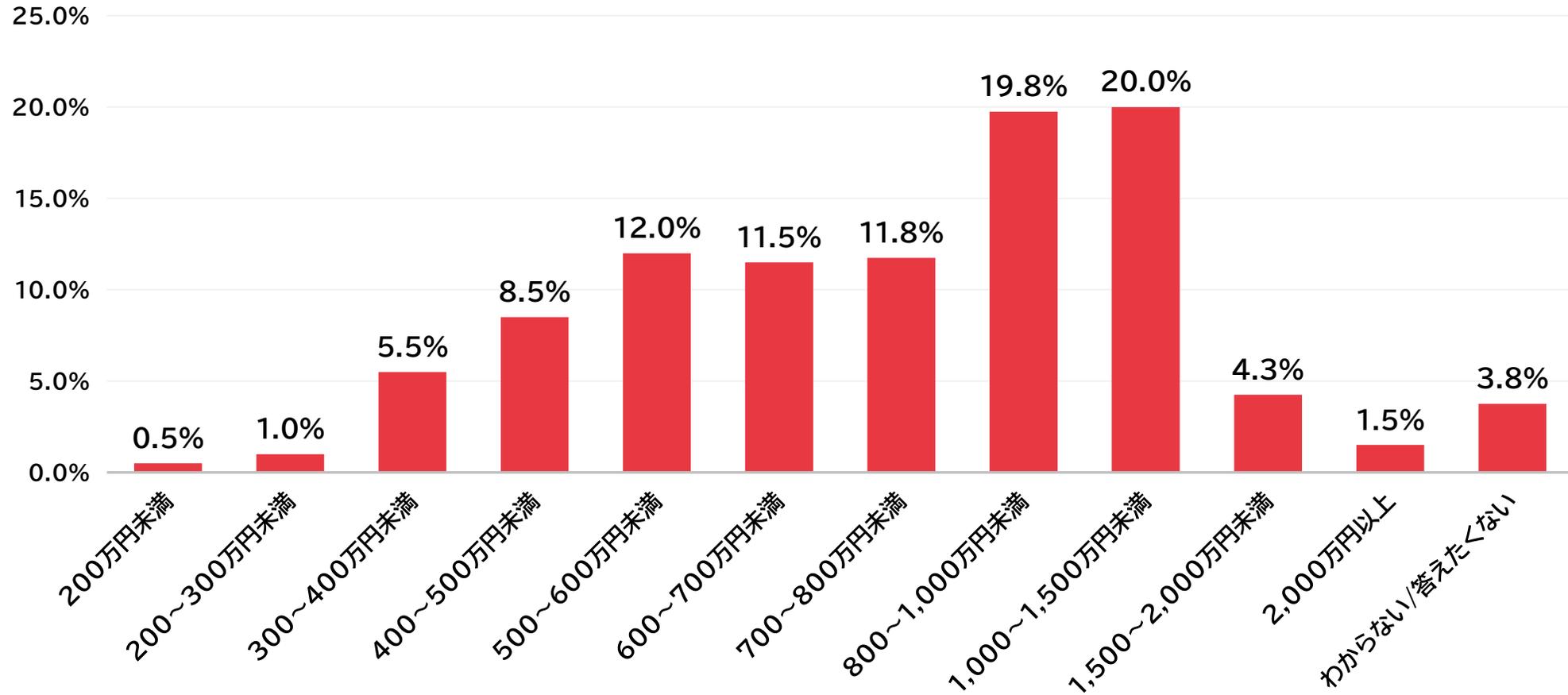


# 詳細データ

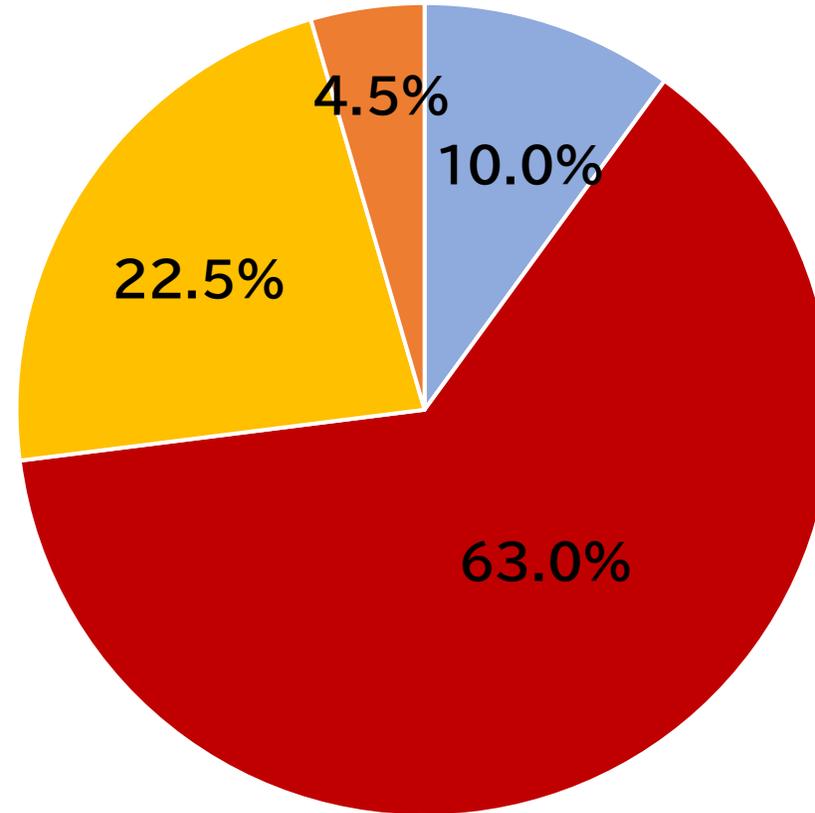
No.	回答形式	回答者	必須/任意	設問
1	単一	全員	必須	あなたの年収をお知らせください。
2	単一	全員	必須	定期的な1on1(※)の満足度をお知らせください。
3	単一	全員	必須	現在の仕事への熱意についてお知らせください。
4	単一	管理職以外	必須	以下のテーマに関して、上司にどれくらい本音を言えていますか。
5	複数	管理職以外	必須	本音を言えない理由として当てはまるものを選んでください。
6	単一	管理職	必須	以下のテーマに関して、部下にどれくらい本音を言えていますか。
7	複数	管理職	必須	本音を言えない理由として当てはまるものを選んでください。
8	単一	全員	必須	上司との1on1で、最も相談したい、実際に最も相談しているテーマ、最も相談していないテーマを1つずつ選んでください。
9	単一	管理職以外	必須	上司との1on1で自分が喋っている比率と、相手が喋っている比率は感覚的にどれくらいですか。
10	単一	管理職	必須	部下との1on1で自分が喋っている比率と、相手が喋っている比率は感覚的にどれくらいですか。
11	単一	全員	必須	上司との1on1によって仕事に対するモチベーションが落ちた経験はありますか。
12	自由記述	全員	必須	上司との1on1によって仕事に対するモチベーションが落ちた理由をお答えください。
13	複数	全員	必須	1on1の面談相手に求めることは何ですか。また満たされていないことは何ですか。
14	複数	全員	必須	1on1の相手として上司以外に実施したい相手がいれば教えてください。
15	単一	管理職	必須	部下との1on1に難しさを感じますか。

※1on1の定義：人事評価のフィードバックや業務進捗のレビューではなく、キャリアやライフなど部下の成長促進や育成支援を目的とする1対1の面談

# Q1. あなたの年収を教えてください

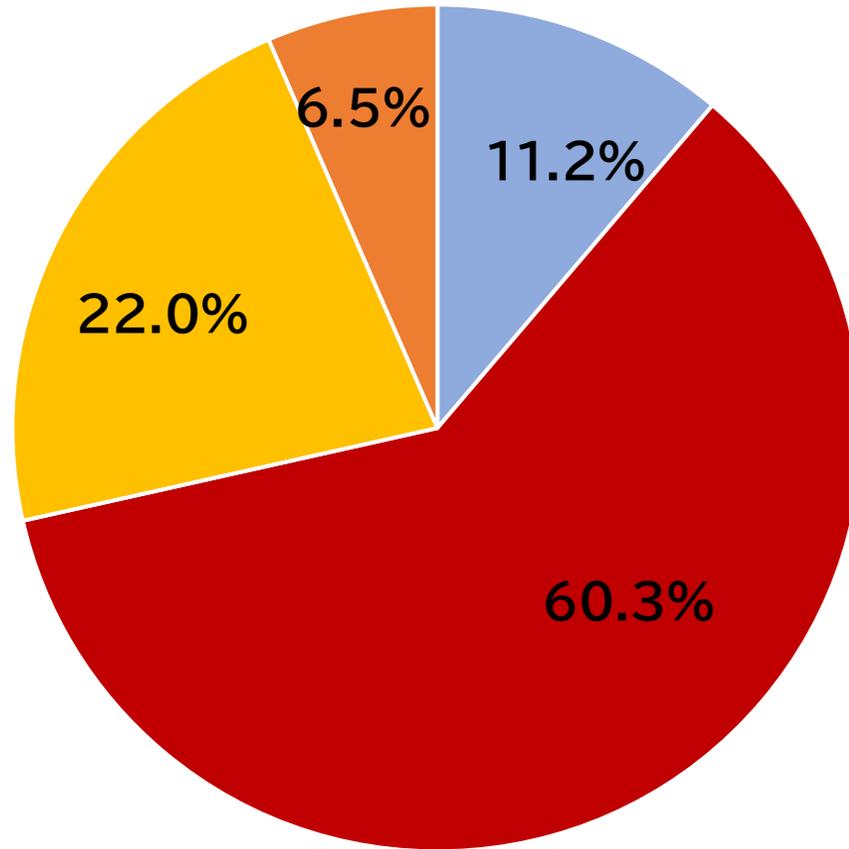


回答者の90%弱が年収300~1500万円未満の範囲に収まる



■非常に満足 ■ある程度は満足 ■あまり満足ではない ■まったく満足ではない

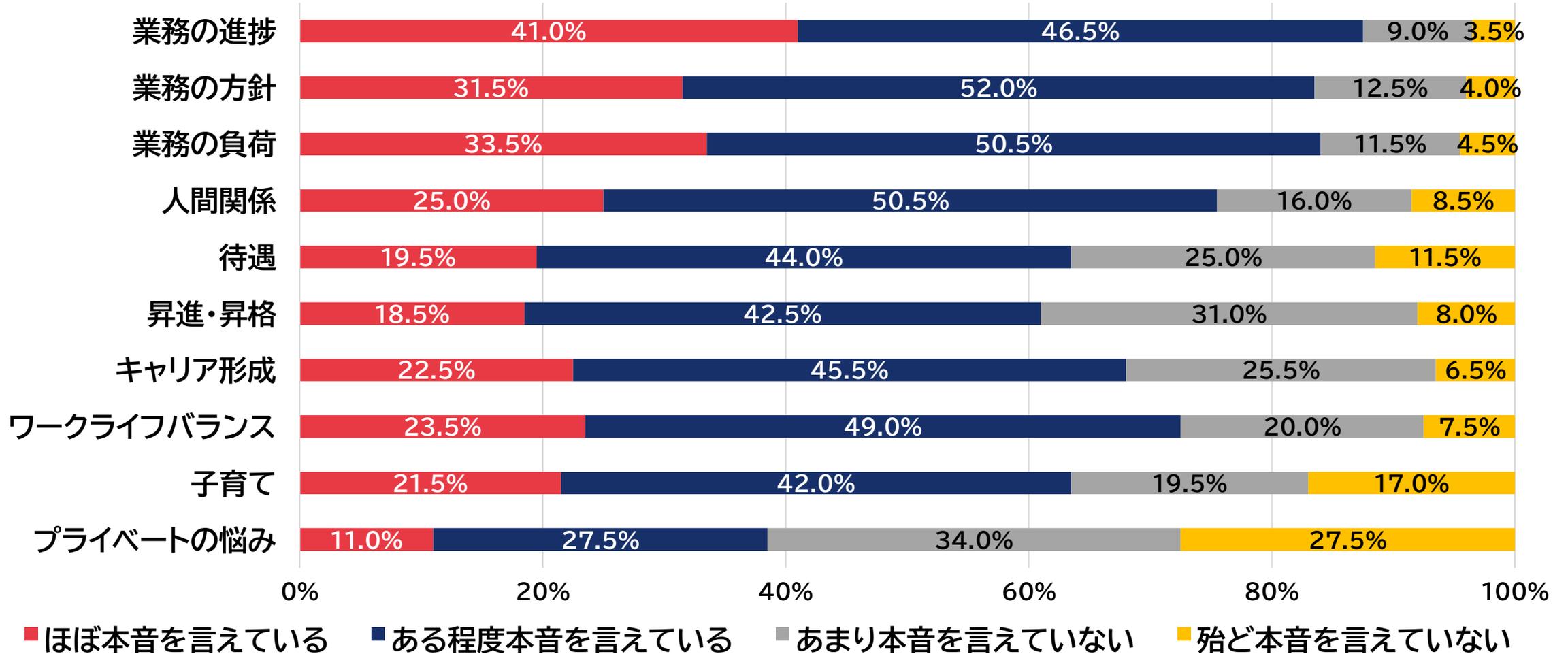
73%が定期的な1on1にある程度以上は満足している一方で、不満を感じている層も27%



■ 非常に熱意がある ■ ある程度は熱意がある ■ あまり熱意はない ■ まったく熱意はない

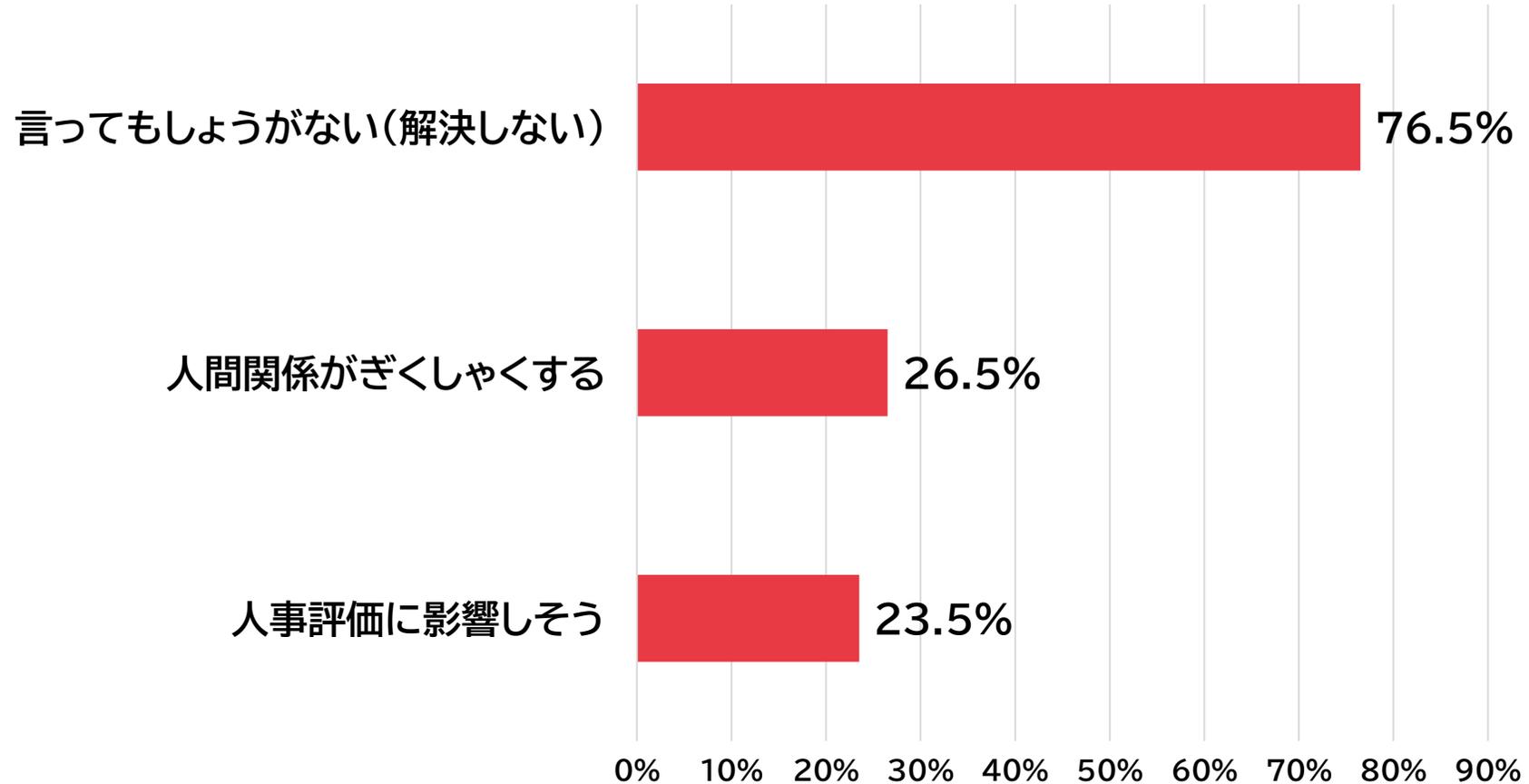
現在の仕事に強い熱意を感じているのは11.2%、一方で熱意はないと答える層も28.5%

# Q4. 以下のテーマに関して、上司にどれぐらい本音を言えていますか



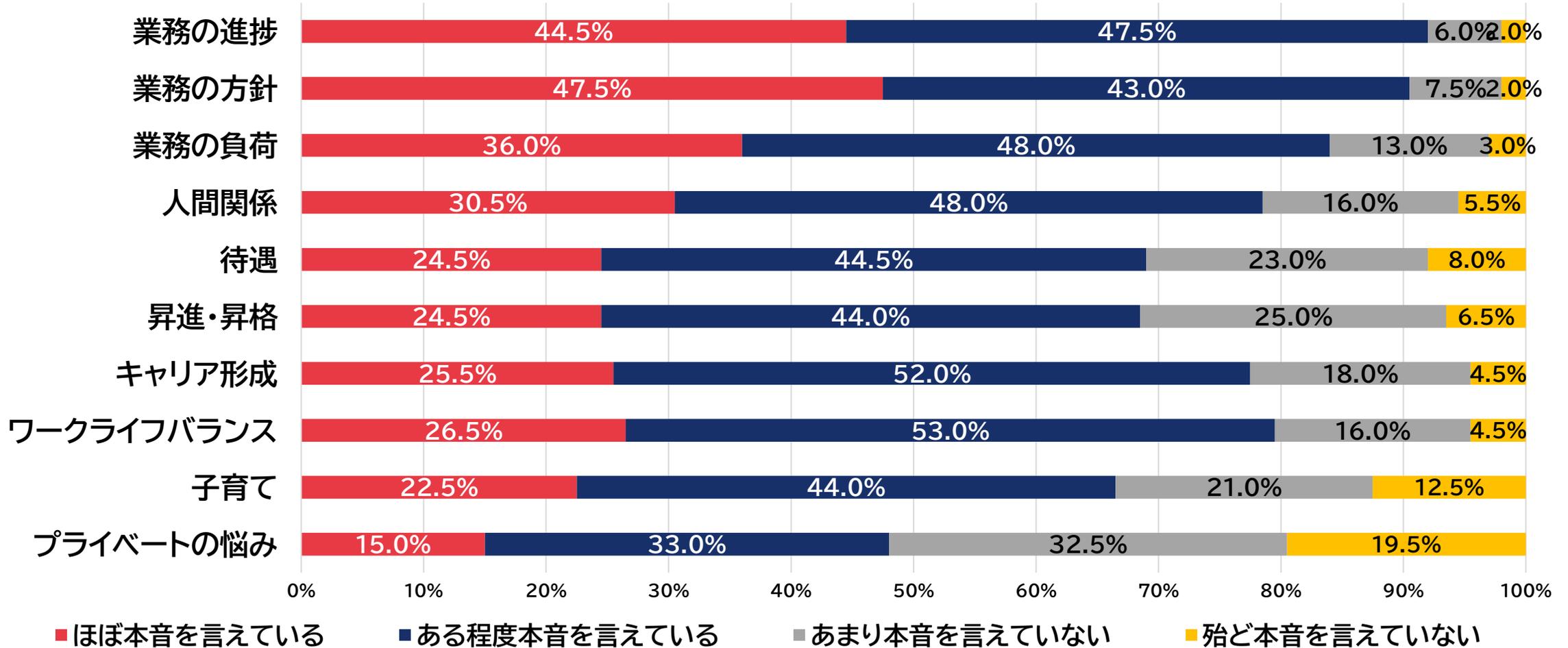
**1位「業務の進捗」、2位「業務の負荷」、3位「業務の方針」。**業務に関しては本音を言えている割合が高いが、「プライベートの悩み」「子育て」等は本音を言えていない傾向にある

# Q5. 上司に本音を言えない理由として当てはまるものを選んでください



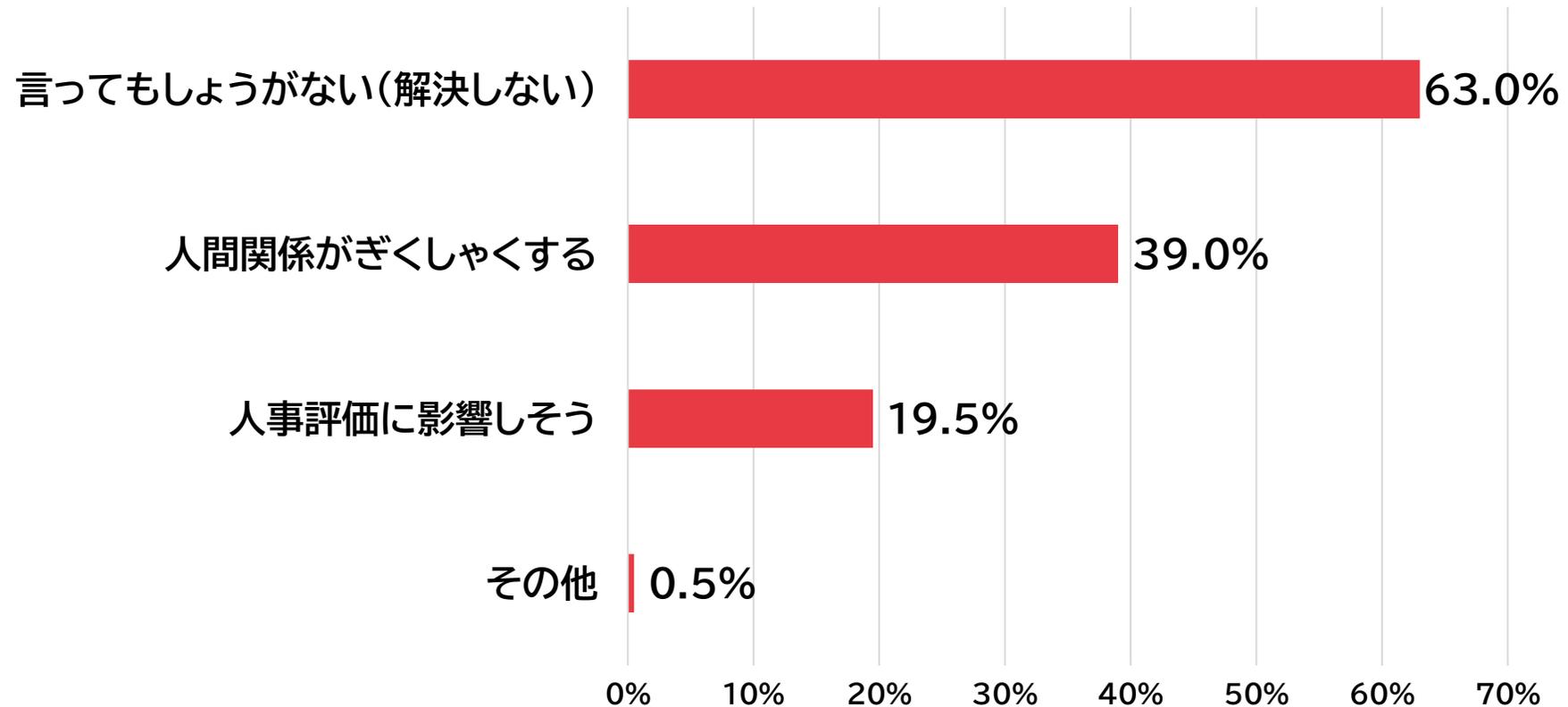
部下が上司に本音を言えない理由は「言ってもしょうがない(解決しない)」が圧倒的に多い

# Q6. 以下のテーマに関して、部下にどれぐらい本音を言えていますか



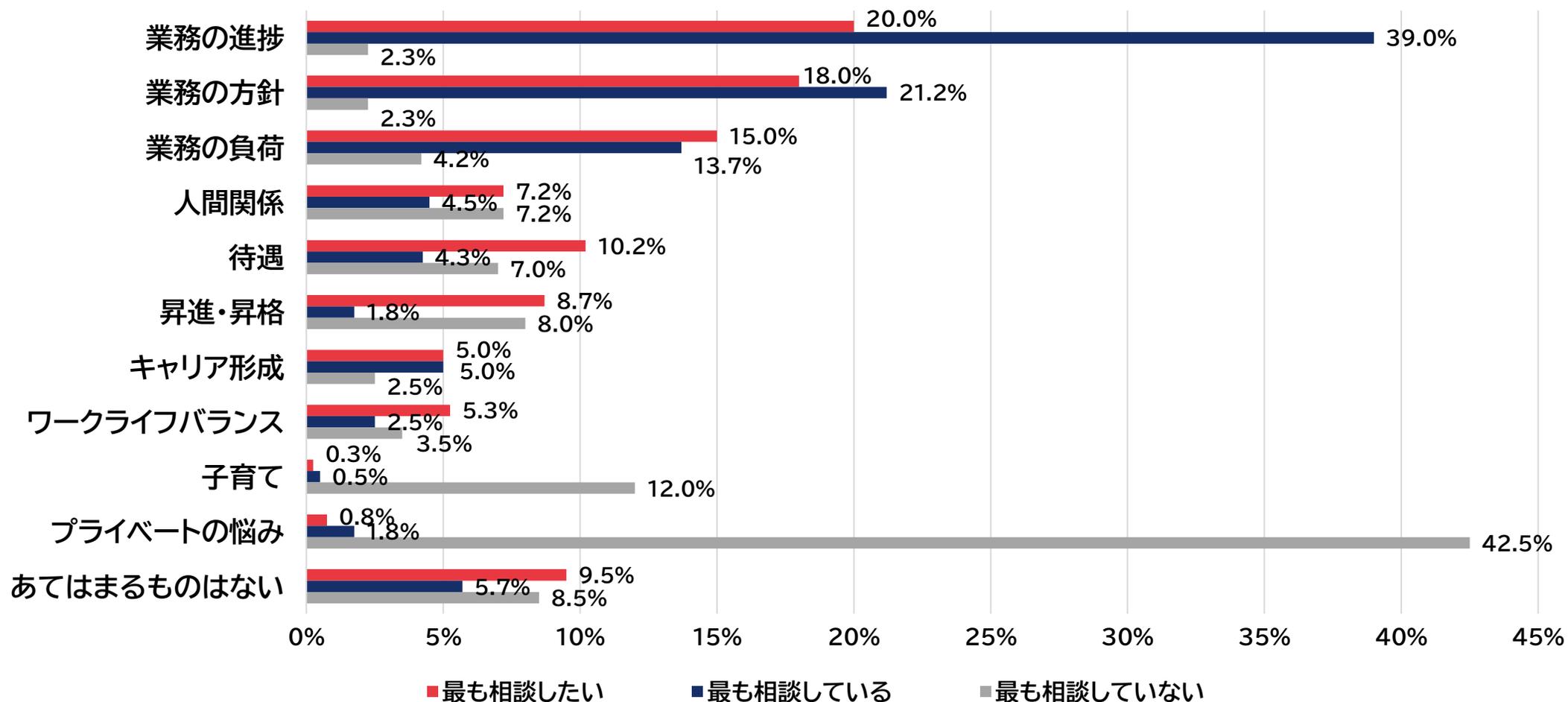
1位「業務の方針」、2位「業務の進捗」、3位「業務の負荷」。部下側と同様に、業務に関しては本音を言えているが、「プライベートの悩み」「子育て」は本音を言えていない傾向にある

# Q7. 部下に本音を言えない理由として当てはまるものを選んでください



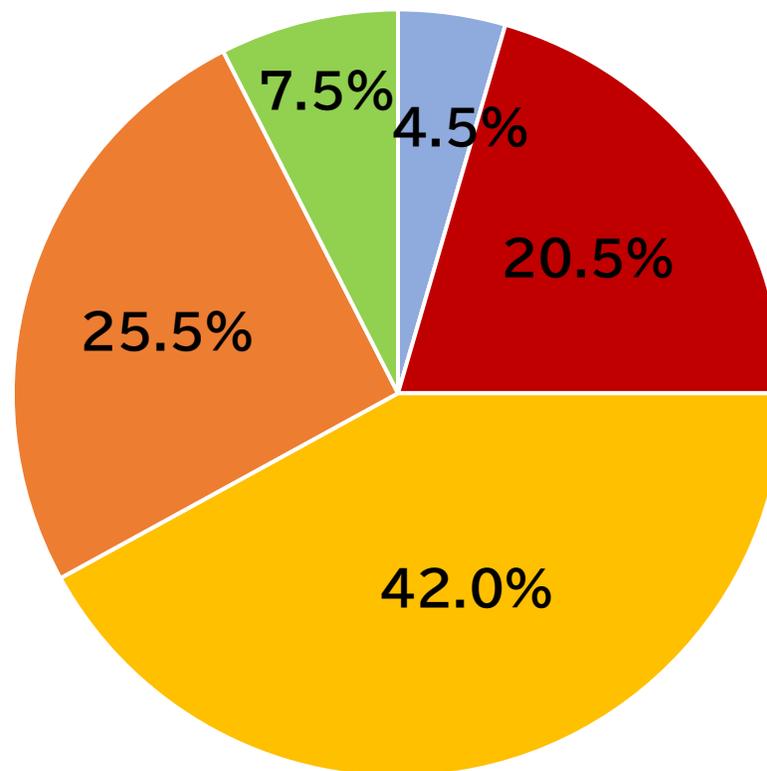
上司が部下に本音を言えない理由も「言ってもしょうがない(解決しない)」が圧倒的に多い

Q8. 上司との1on1で、最も相談したい、実際に最も相談しているテーマ、最も相談していないテーマを1つずつ選んでください



「人間関係」「待遇」「昇進・昇格」は、「最も相談したい」と「最も相談していない」がほぼ同水準にあり、相談したいニーズはあっても相談できていない傾向が強いと考えられる

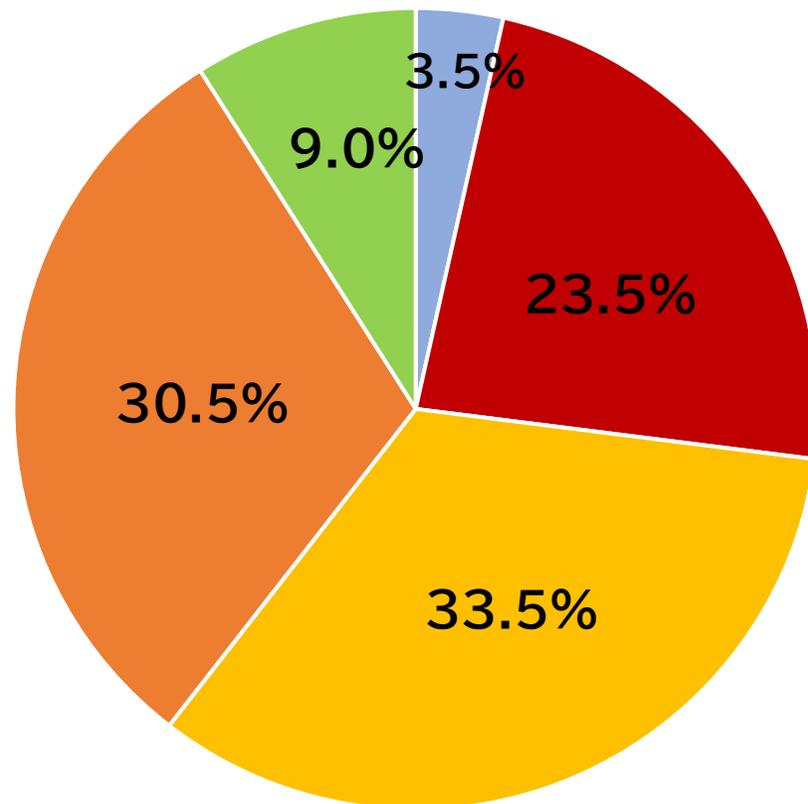
# Q9. 上司との1on1で自分が喋っている比率と、相手が喋っている比率は 感覚的にどれぐらいですか



- 自分8割:相手2割
- 自分6割:相手4割
- 自分5割:相手5割
- 自分4割:相手6割
- 自分2割:相手8割

上司との1on1における「自分が喋っている比率」と「相手が喋っている比率」を比較すると、大半は「自分6割：相手4割」～「自分4割：相手6割」程度の範囲に収まっている感覚値

Q10. 部下との1on1で自分が喋っている比率と、相手が喋っている比率は  
感覚的にどれぐらいですか



■ 自分8割:相手2割

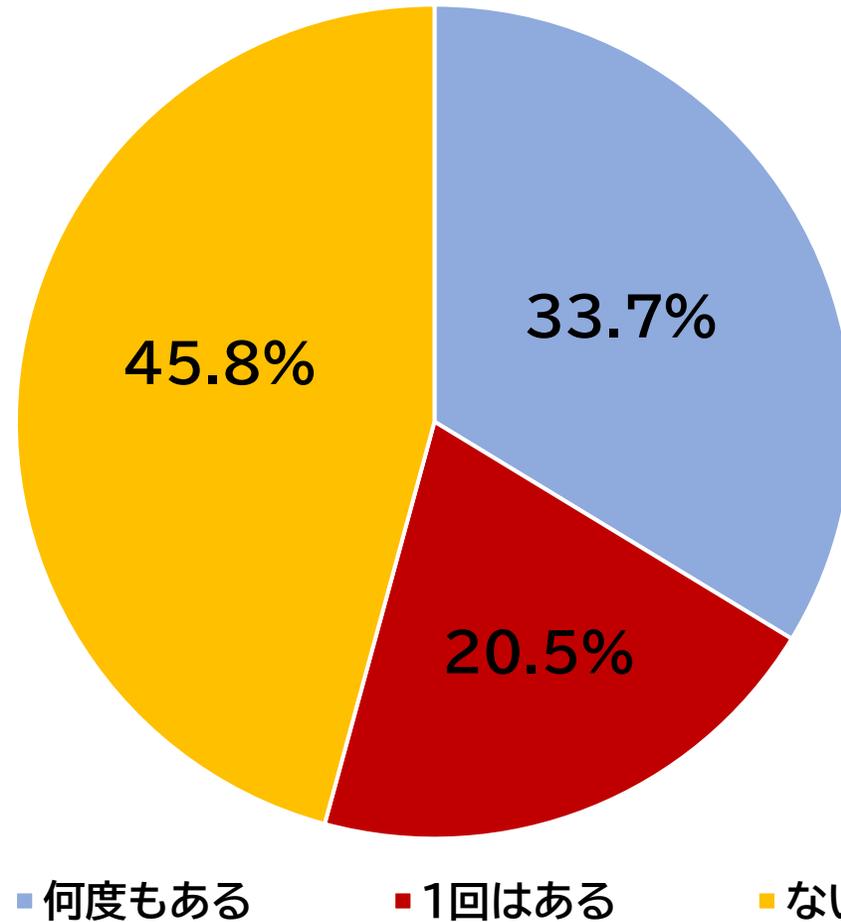
■ 自分6割:相手4割

■ 自分5割:相手5割

■ 自分4割:相手6割

■ 自分2割:相手8割

部下との1on1における「自分が喋っている比率」と「相手が喋っている比率」を比較すると、  
「相手が多く喋っている」と感じる人のほうが「自分が多く喋っている」と感じる人よりも多い



過半数が上司との1on1でモチベーションが落ちた経験がある。33.7%は「何度もある」と回答

## ■ 上司の発言、態度に関すること

- ・ 嫌味を言われた
- ・ 否定される、ダメ出しばかりされる
- ・ やる気を損ねる発言をされた
- ・ 興味がない姿勢、やる気がない
- ・ 威圧感がある、怒鳴り声が多い
- ・ パワハラ発言がある
- ・ 上司ばかり話す
- ・ 自分の悩み相談が、上司の武勇伝を聞かされる
- ・ 一方的な思い込みで話をされる
- ・ 一方的で形式的なものである
- ・ 自分の興味あることしか話されなかった
- ・ 求めていた答えと違う、考えの隔たりが大きい
- ・ くだらない話が多い
- ・ 他人との比較

## ■ 業務内容、仕事への理解に関すること

- ・ 業務の進捗に対する認識の相違を感じたとき
- ・ 業務内容を理解していなかった
- ・ 業務支援を拒否された
- ・ 仕事の要求が増えた
- ・ 解決策もなく、妥協案も出されなかったから
- ・ 解決策やロードマップが曖昧で、相談しにくくなる
- ・ 形だけで効果や改善が全くなされない
- ・ あまりに近視的で中長期的な戦略を持っていないため

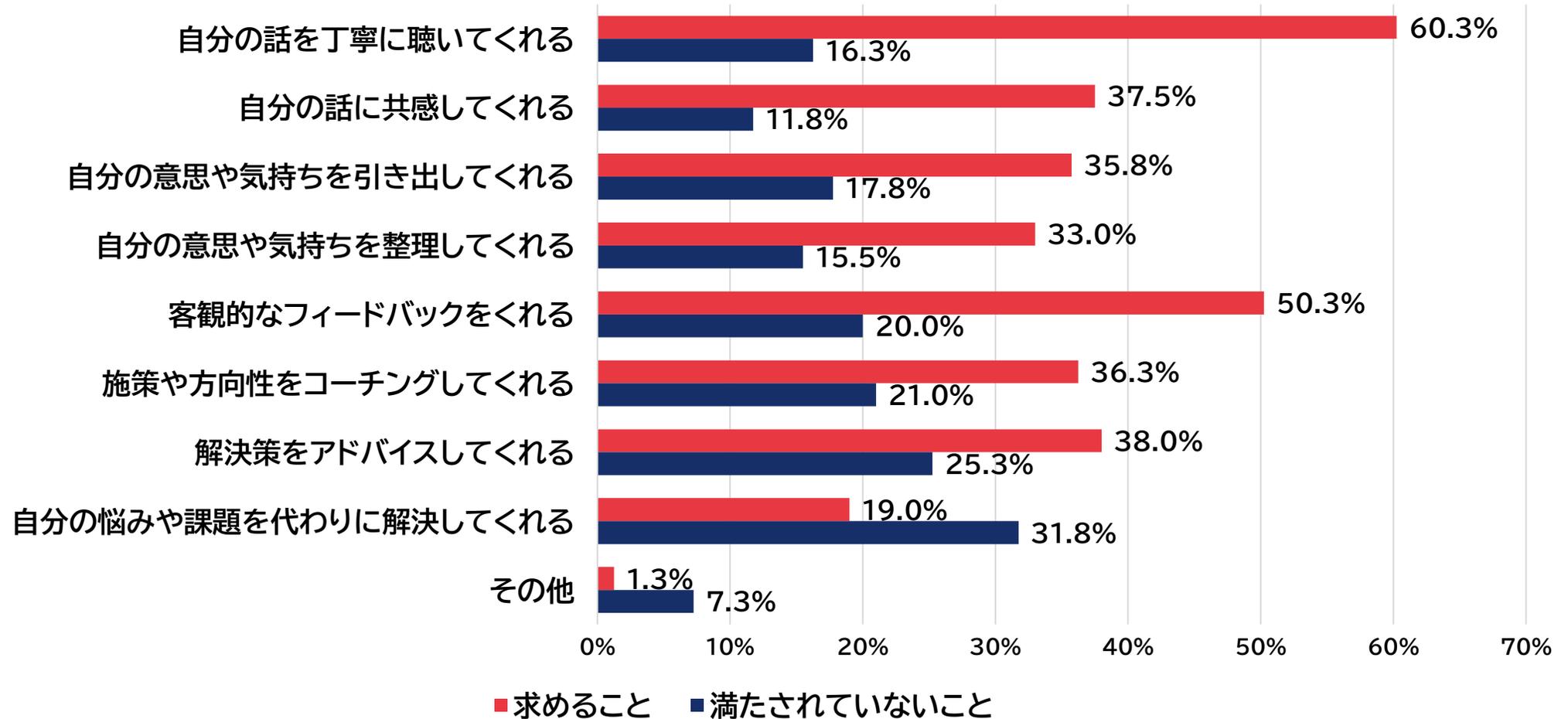
## ■ 自分の評価、待遇に関すること

- ・ 努力や頑張りを正当に評価してもらえない
- ・ 思ったより評価が低いとき
- ・ 評価されていないことに気づいたとき
- ・ 思っていることと違う視点で評価されたとき
- ・ 自分ではどうにもならないことで評価されたから
- ・ 自分にとって達成が困難なことを求められたとき
- ・ 自分がやりたい仕事やキャリアでないことを押し付けがましく、さも好きなことのように強要されたとき
- ・ 昇格させられるかどうかわからないと言われたとき
- ・ どんなに面談を繰り返しても給料は上がらない

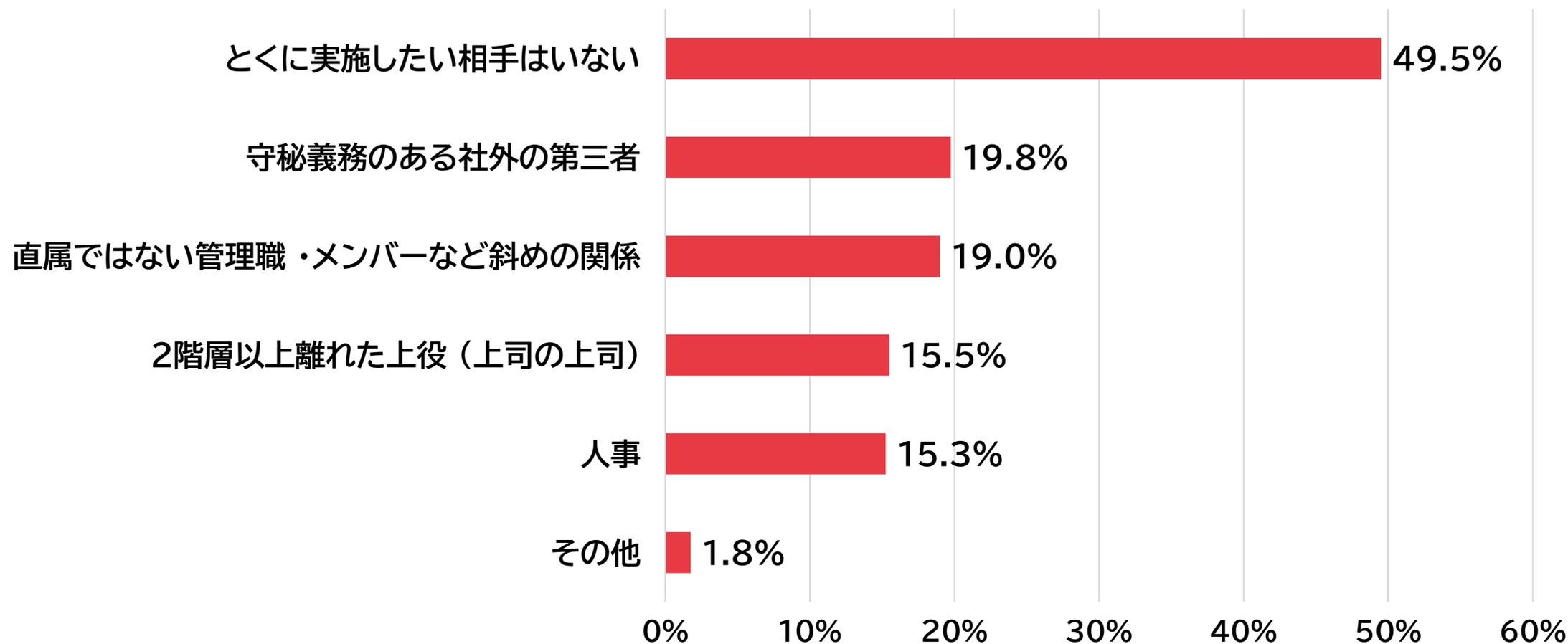
## ■ コミュニケーションに関すること

- ・ 言っても無駄だと感じたとき
- ・ 相談しても、適当にかわされる
- ・ 傾聴力が低いとき
- ・ 議論がかみ合わないとき
- ・ 上司が一方向的に話しているとき
- ・ 言ったことを遮り、自分の意見を押し付ける
- ・ こちらの意図をきちんと汲み取ってもらえなかった
- ・ 何か意見を聞いたそうに言うわりには、ほとんど喋らせない雰囲気を感じさせ、何も状況を把握していない事が伝わってきたから

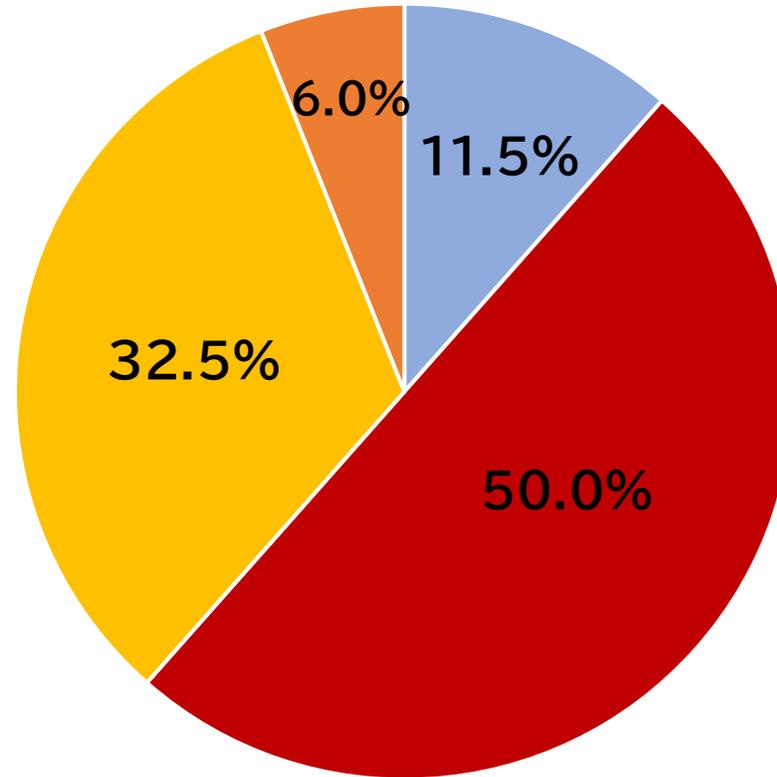
# Q13. 1on1の面談相手に求めることは何ですか。また満たされていないことは何ですか



**求めること：1位「自分の話を丁寧に聞いてくれる」、2位「解決策をアドバイスしてくれる」**  
**満たされていないこと：1位「自分の悩みや課題を代わりに解決しれくれる」、2位「解決策をアドバイスしてくれる」** 解決策を求めつつも満たされていない実態が推察される



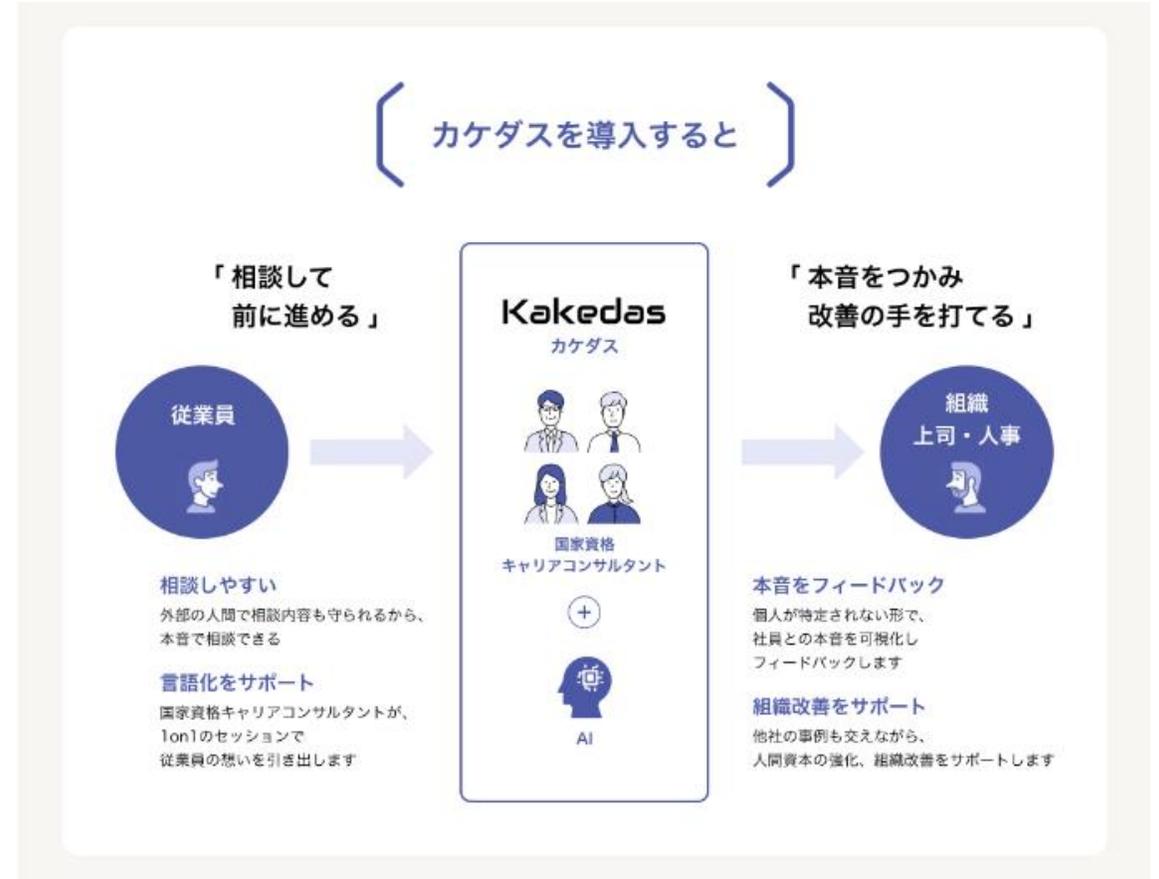
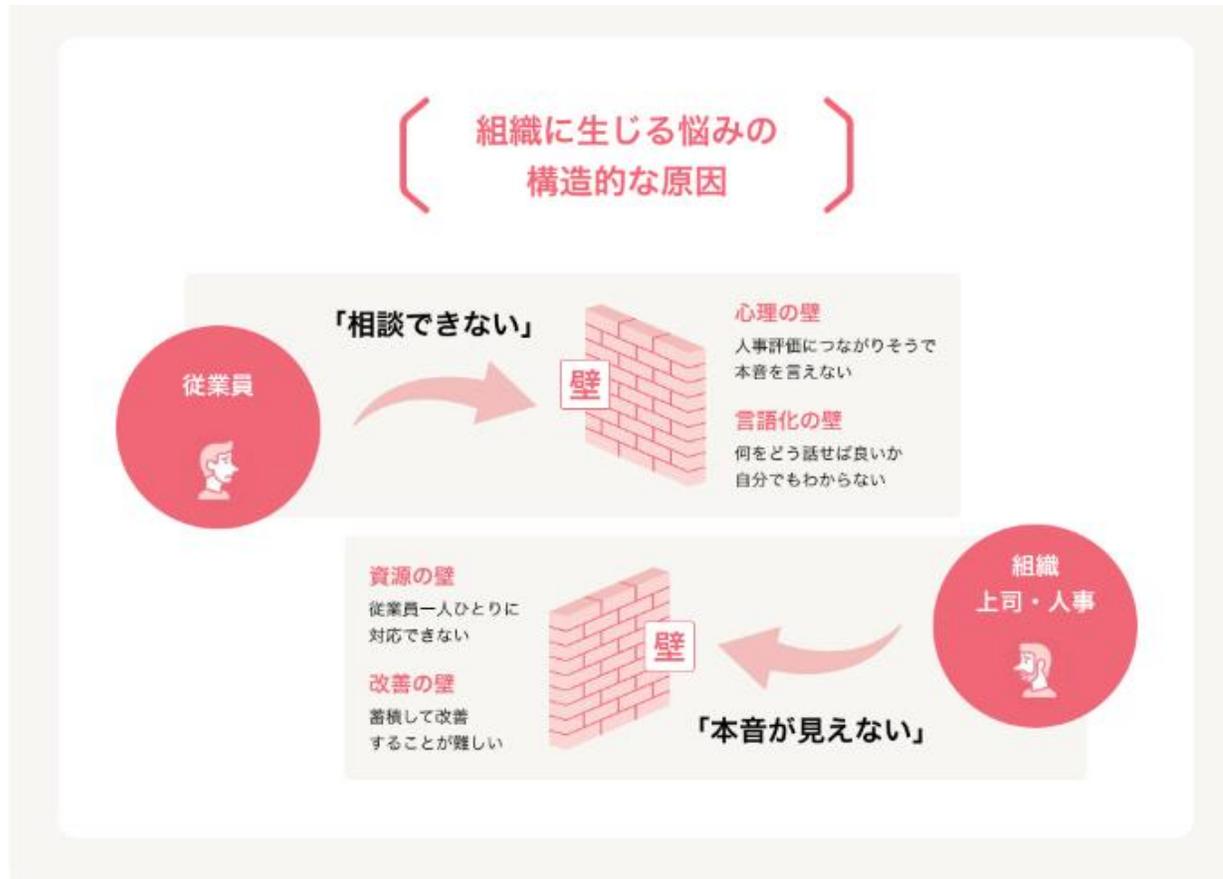
1on1の相手として、上司以外では「守秘義務のある社外の第三者」や「直属ではない管理職・メンバーなど斜めの関係」といった選択が多く、利害関係のない人物と1on1を実施したいという意向が見受けられる



- 非常に難しいと感じる
- 難しいと感じる
- 難しいとはあまり感じない
- 難しいとは全く感じない

管理職の61.5%が部下との1on1に難しさを感じている

Kakedas は 2,600名以上（2024年2月時点）の国家資格キャリアコンサルタントが、従業員のキャリア自律を支援、組織改善をサポートする社外1on1/キャリア面談プラットフォームです。第三者が仲介することで、組織が持つ構造的なキャリア支援やコミュニケーションの課題を解消します。



# Kakedas

## 会社概要

OUR VISION

### 人生の主人公を増やす。

一人ひとりが、自分という人生の物語の中で、主人公として生きていける人を増やします

OUR MISSION

### 相談のインフラを築く。

人々のWell-beingを実現するための、優しいインフラを作り上げます

会社名	株式会社Kakedas
所在地	【本社・受付】 〒150-6027 東京都渋谷区恵比寿4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー27F
事業内容	Webサービスの開発・運営 キャリア自律支援プラットフォーム[Kakedas]
設立	2018年4月
資本金	2,869万4,740円（2022年7月末現在）
代表者	代表取締役 渋川駿伍 取締役 佐藤剛志 取締役 古庄 拓 取締役 東宮 美樹
グループ会社	株式会社ジェイック 株式会社キャンパスサポート 上海ジェイックマイツ企業管理有限公司（上海杰意可邁伊茲企業管理咨询有限公司）



## 会社概要

会社名	株式会社ジェイック
所在地	【東京本社・受付】 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-101 神保町101ビル6F TEL : 03-5282-7600(代表) FAX : 03-5282-7607  【東北支店】 〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町2-5-1 大一野村ビル5F 【大阪支店】 〒541-0043 大阪府大阪市中央区高麗橋4-2-16 大阪朝日生命ビル4F 【名古屋支店】 〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄2-3-6 NBF名古屋広小路ビル9F 【福岡オフィス】 〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前2-19-17 トーカン博多第5ビル312号室  【熊本オフィス】 〒869-0606 熊本県宇城市小川町河江1007-1
事業内容	社員研修、組織開発 各種研修 「7つの習慣®教育研修事業」 「デール・カーネギー・トレーニング教育研修事業」 「原田メソッド®教育研修事業」 「階層別研修（若手・中堅・管理）」 「新入社員研修」 採用支援、就職支援 若手採用 「ジェイック 就職カレッジ®」 中退者採用 「ジェイック 中退就職カレッジ」 新卒採用 「新卒カレッジ®」 「Future Finder®」  大学支援サービス
設立	1991年3月
上場区分	東京証券取引所グロース市場（証券コード：7073）
資本金	2億6,205万円（2024年1月末現在）
代表者	代表取締役 佐藤 剛志 取締役 近藤 浩充 社外取締役 大谷 美一 常勤監査役 古江 嘉之 監査役 近藤 直 監査役 神林 尚
社員数	229名（パート・アルバイト等除く）（2024年1月末現在）
グループ会社	株式会社キャンパスサポート 株式会社Kakedas 株式会社エフィシエント 上海ジェイックマイツ企業管理有限公司（上海杰意可邁伊茲企業管理諮詢有限公司）

オンラインのお打ち合わせにて、貴社の課題や理想、社内の人事・研修制度などをヒアリングさせていただき、対象者、実施の流れ、利用頻度等について、他社事例をご紹介しながら最適なお提案をさせていただきます。



TEL : 03-5282-7600



Mail : [kakedas@jaic-g.com](mailto:kakedas@jaic-g.com)

<https://app.aitemasu.me/u/yaijyo/60min>

上記より営業担当者（相上：あいじょう）と打ち合わせの日程調整が可能です