

## 株式会社JTBでの過去の研修実績 - 小峰 勇

アカウントマネジメント研修基礎編(営業研修基礎編)

アカウントマネジメント研修データ編(営業研修上級編)

アカウントマネジメント研修コミュニケーション編 (パートナーとのコミュニケーションについての研修)

営業資料作成&営業ロールプレイ研修

新任者着任研修ー外資のオンライン旅行会社の営業と評価制度

BIツールデータ活用した資料作成研修

[教育素材作成-Video、Whiteboard Animation活用] オンライン営業効果的な方法&ロールプレイ

# 外資系企業が実践する コーチングを使った 1on1ミーティングの進め方

リモートワーク  
の今だからこそ  
必要な  
1on1



**なぜ外資系企業なのか？**

**人の成長のための仕組みが充実**

# その仕組みとは、、、



研修



デベロップメン  
トプラン



360度  
評価

1on1ミーティング

本日は

私の経験をベースにした

1on1を中心にした話の共有

# 小峰 勇/Isamu Komine

◆ 1. ストアカは1年ほど

◆ 2. プレイングマネー  
ジャー&社内研修(営業)

◆ 3. マインドフルネス  
コーチング



◆ 4. Google SIY

◆ 5. COSTCO

◆ 6. 運動

質問です。

1. 何を持ち帰りたいですか？

2.リモートワークになって  
変わったことは？チーム全体での変  
化、コミュニケーションは？

コロナ感染拡大により生活様式が変化



# 在宅勤務が導入



# 仕事と生活の両立

エンゲージメントの低下

孤独感、  
同僚との意思の疎通



## リモートワークで変わったこと....

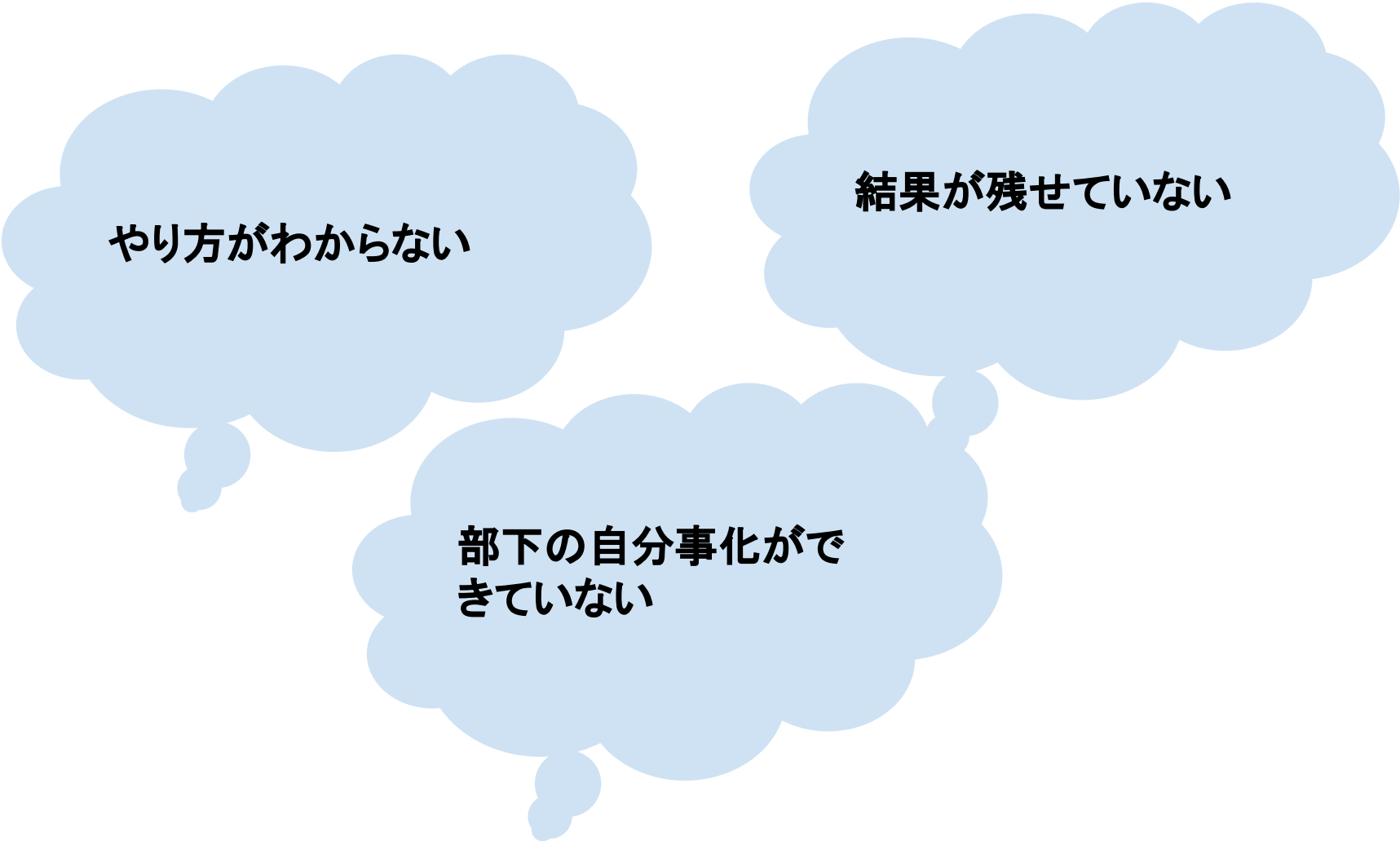
- 対面での関わりが少なくなったことで最小限のコミュニケーション
- 情報共有
- 孤独感
- 十分ではないリモート環境



1. 毎日のコミュニケーション
2. コミュニケーションツールの充実
3. パーソナルなコミュニケーション
4. 1on1でよりメンバーのストレスや抱えている問題を吸い上げる

より1on1が必要とされる





**やり方がわからない**

**結果が残せていない**

**部下の自分事化ができていない**



1

1on1ミーティングを成功させるマインドセット

2

1on1ミーティングで実現できるもの

3

1on1に有効なコーチングスキル＋対話プロセス

4

ヒアリング＋課題解決



**1on1を成功させるマインドセット**

**部下の成長  
ための時間**

# 1on1ミーティングの基本

1. 部下の成長のための時間ということを伝える
2. 適度な頻度、定期的に行うことが重要
3. 時間、場所、環境
4. トピックは基本的には部下が用意
5. 目標を決める

2

1on1ミーティングで  
実現できるものは？

# 1on1ミーティングで実現できるものは？

信頼関係

部下の成長

チームのエンゲージメント

# マネージャーとのコミュニケーションに満足感を持っているスタッフはより仕事にエンゲージしている

GALLUP

2019年にGALLUPが公表したアメリカのマネージャーに関するデータ

54%

## EMPLOYEES WHOSE MANAGERS ARE OPEN AND APPROACHABLE ARE MORE ENGAGED

A productive workplace is one in which employees feel safe enough to experiment, challenge, share information and support one another. The best managers get to know their employees and help them feel comfortable talking about any subject, whether it is work related or not. Among employees who strongly agree that they can approach their manager with any type of question, 54% are engaged. When employees strongly disagree, only 2% are engaged, while 65% are actively disengaged.



GALLUP

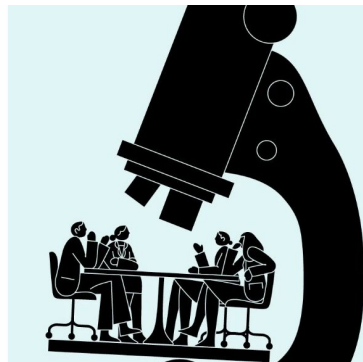


## プロジェクトアリストテレス

THE WORK ISSUE

### What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

New research reveals surprising truths about why some  
work groups thrive and others falter.



プロジェクトの目的は  
『生産性の高いチームの条件は？』  
の答えを見つけ出すことでした。

**チームメンバーの心理的安全  
(サイコロジカルセーフティ)が担保され  
本来の自分でいられる状態が実現しているチーム  
は生産力が高い**

**共感や他者への理解が行われている**

1on1ミーティングにおける  
コミュニケーションが

心理的安心感を生む

**1on1を  
意味あるものにする為に  
役立つアプローチ方法**

## そのアプローチ方法とは



コーチングスキル

コーチング = 自発的行動促進の為のサポート

全ての答えは自分の中にある

人は誰でも自ら考えて行動し、それを振り返ることで成<sup>る</sup>する

3

1on1に有効な  
コーチングスキル＋対話プロセス

## 聴くとは？



傾聴

『広辞苑』

注意深く耳を傾け、聞こえるものの内容を理解しようと思って意図的に聞く

# 傾聴による効果



チームメンバー

受容されていると  
感じられる

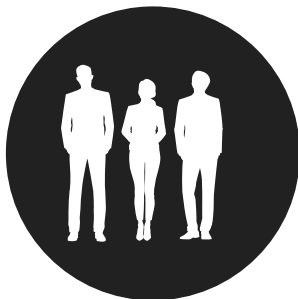


マネージャー

理解が深まる

私が気をつけていること: 注意しながらの傾聴。自分の考えをできるだけ消し去る。

## 問いによる効果



チームメンバー

新しい気づき  
複数の視点、内省

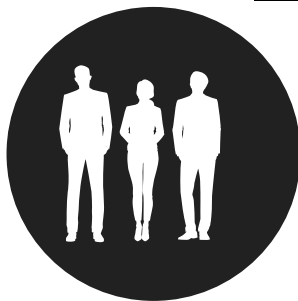


マネージャー

思い込みがなくなる

私が気をつけていること:なぜ?をあまり多用しないようにしました。その代わりに  
何がそうさせるのか? 何がそういう考えに導かせたのか?のような問いをするように心がけまし  
た。

## 共感力による効果



チームメンバー



マネージャー

安心感

他者の目線で物事を見て、その立場での考えを通じ、他者の受容

私が気をつけていること: 共感できないことでも、まずは受け入れる。

## 必要なスキル



**本音で話せ、本来の自分でいられる環境**

# 1on1ミーティングの基本的なパターン

都度アジェンダベースの  
1on1

◎様々なトピックをカバー

✗結果が出ない可能性

短期・長期目標ベースの  
1on1

◎効率的な目標達成可能

✗新しい重要トピックを見逃す可能性

コーチングは**傾聴、質問、共感力**を活用し  
下記対話プロセスを行うようにしてます。

1

ゴール設定

①部下が達成したいこと

2

現状確認

- ①現時点でできていること
- ②できていないこと
- ③可能なスモールステップ
- ④懸念事項

3

ギャップ把握

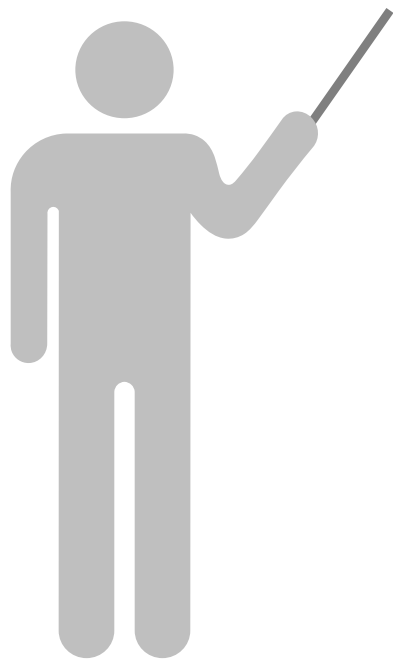
- ①実現可能なゴール？
- ②何が難しくさせているのか？
- ③ゴールまであとどのくらい？

4

行動促進

- ①行動の道筋、戦略
- ②直近の行動、当面の目標
- ③コミットメント
- ④達成することでどんな影響があるのか？

コーチングは**傾聴、質問、共感力**を活用した対話を通じて



内省による発達促進



新しい視点、考え方の選択肢を増やす



ゴールへ向けての行動促進

# 対話での注意点

## 傾聴

1. 部下の気付きを引き出す—マネージャーとしての答えを伝えない
2. 断定的なことは言わない/否定はしない/誘導質問しない
3. 客観的な視点からの問いにより、部下の複数の観点からの内省へのサポートができているか？
4. 部下の可能性を肯定しつつ、適切なタイミングで率直なフィードバックをする

## 問い

## 共感力

# 質問例－行動促進のために声のトーンや ポジティブな言い回しに心がけましょう！！

|                 |                                                                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内省を促す質問         | 達成しなかったことでどんな影響がありましたか？<br>どのようにしていたら成功していたと思いますか？<br>障害になっていることはありますか？<br>うまくいった後はどんな状況になっていますか？                                     |
| 新しい視点、考え方を増やす質問 | もしなんの制限もなく、なんでも自由にできるとしたら、どんなことをしたい？<br>〇〇さんならどのように考えると思う？<br>何が成功の邪魔をしていると思う？<br>これまでの成功体験で何かヒントになりそうなものは？<br>どんなスキルがあればこの目標は達成しますか？ |
| 行動を促進する質問       | いつから始められそうですか？<br>まずは何をしますか？<br>いつまでに目標達成できそうですか？<br>今すぐできることは何？その次に何をやる？<br>ゴールに進んでいるのを何で測る？                                         |

# ジャーナリング

自由に書くことで目の前にある課題や問題をどのように捉え、これからどう行動すれば良いかのヒント。**私は自己認識力を高めるためにやっています。**

「手で書くこと」が  
知性を引き出す

JOURNALING

吉田典生  
YOSHIDA Tenrei

心を整え、思考を解き放つ  
新習慣「ジャーナリング」入門

ビジネスで重大な決断を迫られたとき  
人生の大事な選択をしなければいけないとき  
自分が何をしたいかわからなくなったとき  
深く傷ついてしまったとき

手を止めず「思いつくままに書き続ける」だけで  
無意識の自分が語り出す

自己認識と  
自己管理  
を通じて  
感情知性  
を高める



# 職場における 感情知性 (EI/EQ) の高め方

本日は.....



私の解釈し、実践していることを  
共有させて頂きます。



喜び、不安、悲しみ、怒り、、、

こうした感情がなくなることはありません。

でも、うまく付き合うことはできます。



## 目標

**様々な感情とうまく  
付き合っていきながら  
Well-Being(心身の健康)  
を実現する**



EQ/EI

感情の知能指数

感情知性

# **EQ/EIが高い人は優れた パーフォーマー**

**トップパーフォーマー 90%**

**生産性が低いプレーヤー 20%**

**EQが高い人は年収も300万円高い**

**本日のキーポイント**

1. 気づいている状態
2. 体の反応の情報化
3. 隙間
4. 自分への優しさ

**EI(感情知性)が  
高い人とは  
どんな人ですか？**

# 質問です。

|    | 質問                          | 1    | 2    | 3       | 4      | 5        |
|----|-----------------------------|------|------|---------|--------|----------|
|    |                             | 強く思う | そう思う | どちらでもない | そう思わない | 全くそう思わない |
| 1  | 自分の感情を認識できる。                |      |      |         |        |          |
| 2  | 周りの人に自分がどのようにみられているかを認識している |      |      |         |        |          |
| 3  | 自分の強み弱みを認識している              |      |      |         |        |          |
| 4  | フラストレーションにより怒りっぽくなる         |      |      |         |        |          |
| 5  | フラストレーションにより前に進むことができなくなる   |      |      |         |        |          |
| 6  | 人に自分のフィードバックをお願いすることがある     |      |      |         |        |          |
| 7  | 自分を落ち着かせる方法がわかっている          |      |      |         |        |          |
| 8  | 他人の気持ち・感情を読むことが苦手           |      |      |         |        |          |
| 9  | 人の話をよく聞く人だねと言われる            |      |      |         |        |          |
| 10 | 他の人と議論や交渉を避ける傾向がある          |      |      |         |        |          |
| 11 | チームワークを大事にしている              |      |      |         |        |          |

# Emotional Intelligence(EI-感情知性)

## 自己認識力

感情の自己認識力&その感情の  
周囲への影響、他人がどのように  
自分を見ているかを理解している  
どんな感情なのか？どうしてそうし  
た感情が沸き上がっているのか？

## 社会的認識力

共感力  
組織認識力

## 自己管理

感情のコントロール  
適応力  
成果への責任  
ポジティブな姿勢  
アンガーマネジメント  
セルフコンパッション

## 社会的管理

影響力  
コーチング  
コンフリクトマネジメント  
チームワーク  
行動促進

# EIが高い人は、、、

| 質問                          |        |
|-----------------------------|--------|
| 自分の感情を認識できる                 | 自己認識力  |
| 周りの人に自分がどのようにみられているかを認識している |        |
| 自分の強み弱みを認識している              |        |
| フラストレーションにより怒りっぽくなる         | 自己管理   |
| フラストレーションにより前に進むことができなくなる   |        |
| 人に自分のフィードバックをお願いすることがある     |        |
| 自分を落ち着かせる方法がわかっている          |        |
| 他人の気持ち・感情を読むことが苦手           | 社会的認識力 |
| 人の話をよく聞く人と言われる              |        |
| 他の人と議論や交渉を避ける傾向がある          | 社会的管理  |
| チームワークを大事にしている              |        |

# EIが高いと、どんなことが職場で実現するか？

円滑な人間関係

生産性が高い  
パフォーマンス

Well Being  
(心身の健康)

# Emotional Intelligence(EI)

## 感情知性

マインドフルネス

セルフコンパッション

アンガーマネジメント

**マインドフルネスとは**

**今を意識している状態**

# 無意識の状態

- 注意が過去や未来に行っている
  - 注意散漫
  - 無意識に行動している  
(習慣的パターンや思い込みで動いている)

# 無意識の状態



今を意識している状態  
気づいている状態

気づいている状態とは

**物事に意識を向ける。  
特に今に注意を向け、  
不必要な思考をしない**

# 気づいている状態

具体的に

実現すること

心の状況

感情に対する体の反応

周囲の状況

捉え、気づいていく。

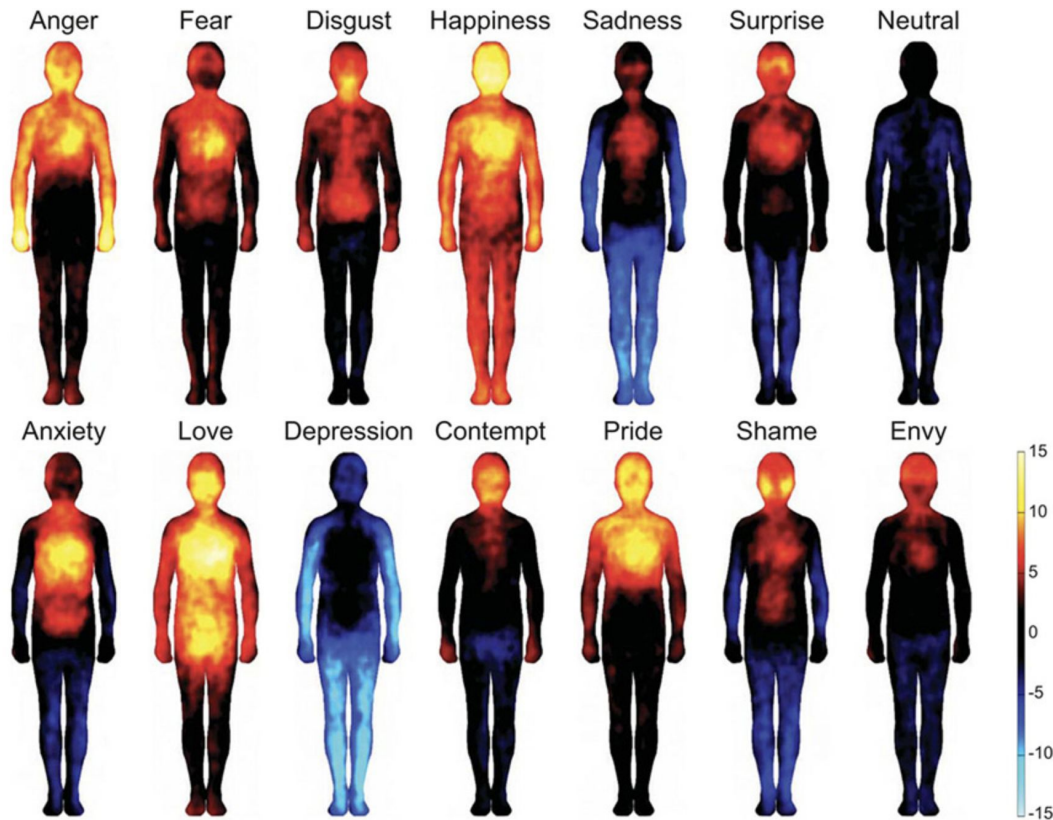


思考に囚われたり感情に飲み込まれたりすることが少なくなった

集中力が高まる

、  
ストレス下でも穏やかでいられる

怒りの感情が鈍くなった



Note: warm colors indicate regions of increased sensation while blue and black areas represent decreased sensation.

## 感情に対する体の反応

感情に対する身体反応を情報として理解することで、感情を俯瞰し対応ができるようになる

**それを実現するのが  
マインドフルネス瞑想**

1. リラックス
2. 呼吸に注意を向ける
3. 考えを俯瞰する



**Being Aware(心身の健康)**  
気づいている状態

# 書く瞑想=ジャーナリング

ジャーナリングとは、決めた時間内で思いついたことをひたすら紙に書き出し、  
「今ここに集中する」状態をつくりだす行為です。

## やり方

- ①紙とペンを用意
- ②テーマを決める
- ③決まった時間内、ひたすら頭に浮かんできたことをひたすら書く

## 効果

- ①気づき
- ②整理できる(感情も含めて)
- ③自己認識力アップ

# Emotional Intelligence(EI)

## 感情知性

マインドフルネス

セルフコンパッション

アンガーマネジメント

**セルフコンパッションとは**

**自分への優しさ**

# セルフコンパッションとは

自分に対する思いやり。自己憐憫、自分への甘やかし、自尊心とは違い、  
自分の強み、弱みを理解した上で、自分を受け入れる状態

自分の友人や愛する人を思いやるように、自分自身を深く思いやることで、  
自分の価値を見出す

**なぜセルフコンパッションが  
重要か？**

**強さと回復力の源**

**Source of Strength & Resilience**

# セルフコンパッションが無いと

こんなことではダメだ！

あの人は私を評価していない、、、

もっとやらないと、、、

# 自分を責めてばかりでは

自信を失い

成果へのモチベーションが保てない

# 大切な3つの心構え



1. 自分への優しさ
2. 人間は皆一緒
3. マインドフルネス

-ネガティブな感情に客観的にアプローチでき、マイナスな感情に支配されない

# 大切な3つの心構え

難しい場合は、

自分の大事な人や友人  
が同じように悩んでいる  
として、どのように声をか  
けるかを考えてみてくだ  
さい。



# ジャーナリングワーク



最近の経験を思い出してください。

その自分に友達へかけるように優しい言葉をかけてみてください！

経験した困難に対するあなたにどんな言葉をかけますか？

# Emotional Intelligence(EI)

## 感情知性

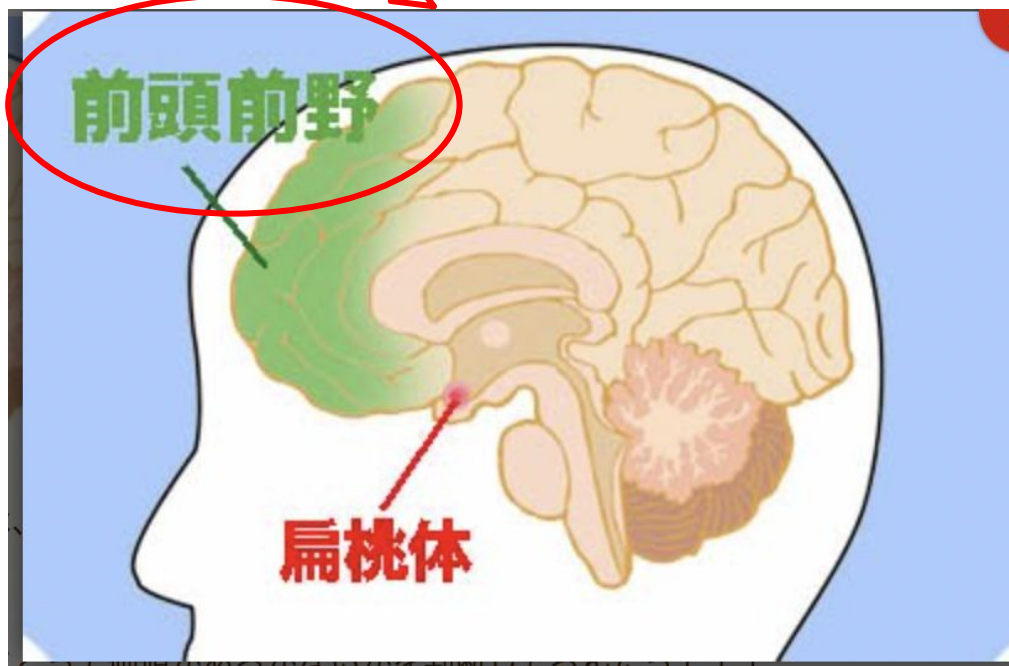
マインドフルネス

セルフコンパッション

アンガーマネジメント

## 怒りの仕組み

通常は前頭前野が扁桃体の過度の反応を抑える、ハイジャックされるとそれができなくなる



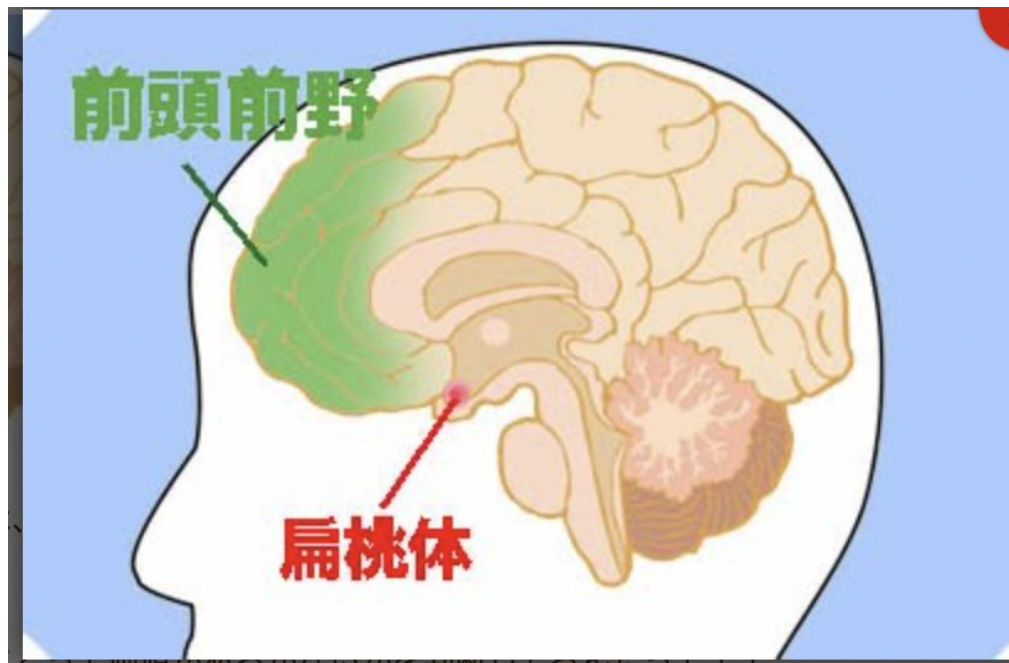
## 扁桃体とは

✓感情を作り出す器官  
外部からの刺激によって、好ましい対象には好意的な感情、好ましくない対象には不快な感情を作り出す。

## 扁桃体ハイジャックとは

✓扁桃体が過度の刺激を受けると脳全体を機能不全とし、その感情に脳は支配されてしまい、他の思考ができなくなる。理性的反応ができなくなってしまう。

## 怒りの仕組み



扁桃体ハイジャックが起きると

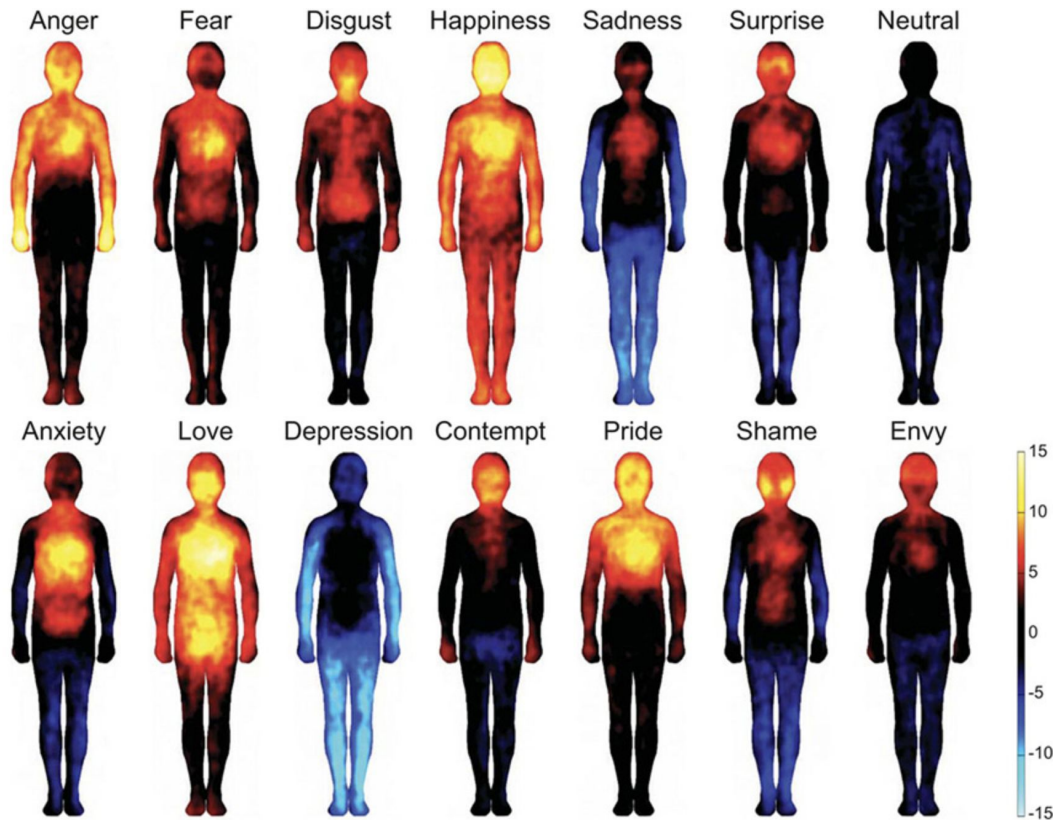
Fightモード(戦う)

Flightモード(逃走)

Freezeモード(硬直)

最近の経験を思い出してください。

**扁桃体がハイジャック  
されたのはいつですか？  
どんな状態でしたか？  
何かパターンみたいなものはありま  
したか？**

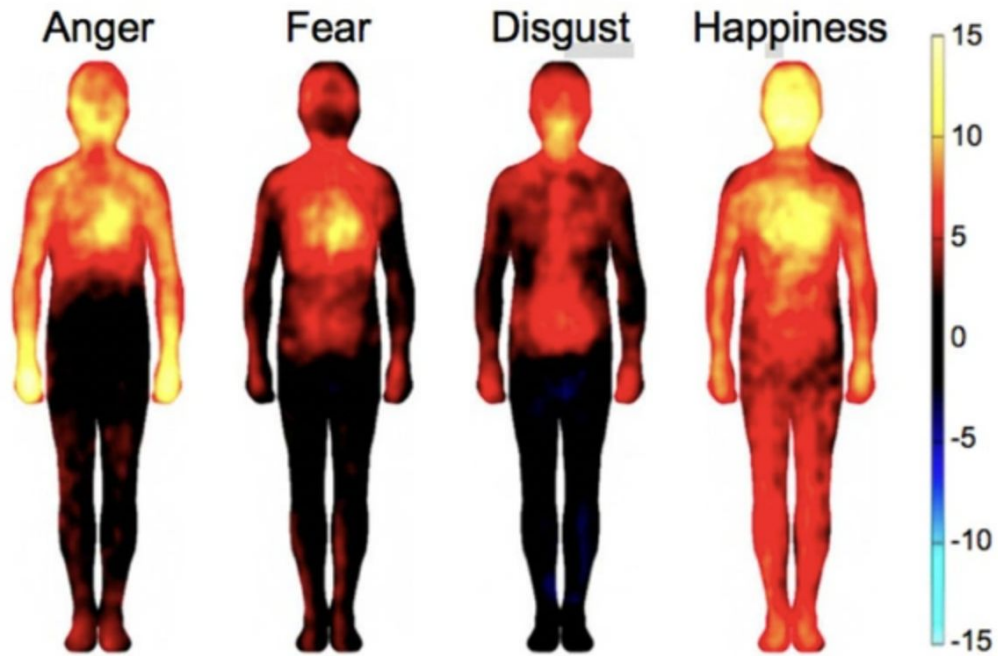


Note: warm colors indicate regions of increased sensation while blue and black areas represent decreased sensation.

その時の体の反応は？

感情に対する身体反応を情報として  
理解することで、感情を俯瞰し対応が  
できるようになる

体の反応を言語化



PNAS

感情に対する体の反応

# 怒りの仕組み



1

扁桃体が自分への脅威を察知

2

扁桃体がストレス反応を起こしホルモン、アドレナリンを分泌させる

3

それによって体の反応が発生します。呼吸数、心拍数、血圧が増大、発汗。



隙間を利用して怒りのマネジメント

4

**怒り**

# 怒りが沸き上がってきたときにすべきこと



一旦立ち止まる(7秒数える)



意識

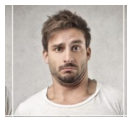
どんな感情なのか？  
体はどんな反応をしているの

## 隙間—衝動的反応から選択的反応



よく考える  
(後悔する・しない？)

相手の視点、考え  
を考えてみる

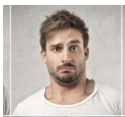


反応

一番良い結果を導く  
反応をする

怒りが沸き上がってきたときにすべきこと

以前経験した怒りの体験に関して、違った反応はできますか？



反応

一番良い結果を導く反応をする

# まとめとして

今に集中して、コントロール出来ない過去や未来に思考をめぐらせ  
ない

ストレスを引き起こしているのは自分の思考と認識する

自分への優しい言葉をかける

\* ジャーナリングをうまく活用することの重要