



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

202201b

管理者コーチングによる個人・組織への影響
～「1 on 1」導入と組織コミットメントの関係～

秋山 政泰

Current Management Issues



目次

第1章	はじめに	4
1.1	研究の背景と目的	4
1.2	研究の学術的意義	4
1.3	本論文の構成	4
第2章	先行研究レビュー	6
2.1	経験学習	6
2.2	管理者コーチング	7
2.3	組織コミットメント	9
2.4	小括	10
第3章	1on1導入の背景	11
3.1	1on1（ワン・オン・ワン）	11
3.2	自社1on1導入背景	12
3.3	センコーの1on1	13
第4章	研究仮説・研究方法	14
4.1	研究仮説	14
4.2	研究と調査デザイン	14
4.3	調査対象	18
4.4	分析方法	18
5章	分析結果	19

5.1 データの特性	19
5.2 記述統計	20
5.3 アンケート結果による仮説の検証	22
5.4 小括	37
6章 インタビューによる補足調査と結果の考察	38
6.1 インタビューによる補足調査	38
6.2 結果の考察	40
7章 むすび	43
7.1 結論	43
7.2 インプリケーション	44
7.3 本研究における限界と残された課題	44
7.4 本研究における自社活動への貢献と今後の課題	45
注	47
参考文献	48

第1章 はじめに

1.1 研究の背景と目的

物と情報がセットでオペレーションされる物流現場においては、ICTの進展により、モノやヒトとの関係がシステム化されたことで、結果的に人と人とのコミュニケーションの希薄化が進んでいる。

一方、いわゆる3K（きつい・汚い・危険）職場のイメージが強く、労働集約型産業である物流企業においては、人材不足が顕著である（国土交通省 2021）。また、時代の変化に合わせた顧客目線の新ビジネスを生み出す為にも、従業員一人ひとりの多様な価値観を受容する施策は、人財確保・事業維持拡大の観点からも企業にとって重大な戦略である。そうした環境にあるにも関わらず、既存の管理職は、現在ではパワーハラスメントに該当する教育を自ら体験していることで、過去の被体験の再生産がおこなわれる場面が見受けられる。

上司が部下の一人ひとりに向き合い、価値観を受容し、成長支援する管理者コーチングの手法を取り入れた1on1（ワン・オン・ワン）を導入することで、部下個人の成長や上司との人間関係、職場組織そのものへのポジティブな影響が期待できるのではないかと考えた。

こうした背景から、2020年より私が所属するセンコーグループホールディングス株式会社において、管理者コーチングを取り入れた1on1を複数職場において段階的にテスト導入し、約1年間が経過している。

本研究により1on1の実態把握と改善ポイントを明らかにすることは、自社や1on1を導入する企業のみならず、現代の管理職に求められるマネジメントスタイルの可能性について示唆を与えるものとする。

1.2 研究の学術的意義

管理者コーチング（managerial coaching）の有効性は海外文献を中心に多くの研究がなされているが（中原 2017）、日本においては、ビジネス現場を対象とするアカデミックな研究は多くはない。一方で、「日本の人事部」が行った1on1に関するアンケートによると、約4割の企業が1on1を導入しており、実施企業の約4割が成功の秘訣を「上司の傾聴力」として挙げている（日本の人事部, 2020）。「傾聴」は、「質問」と並ぶコーチングの共通手法である（上林ほか 2010）。1on1の場において、管理者コーチングが実践されているものと解釈が出来る。

ビジネスの実現場での管理者コーチングを事例研究として分析することは、学術的意義が深いと考える。

1.3 本論文の構成

本論文では、第2章の先行研究において、人が成長するメカニズムである経験学習の基本的考え方を述べ、経験学習を促進する管理者コーチングと実践の場である1on1について整理する。併せて、1on1によって期待される組織コミ

ットメンについても定義する。

次の第3章においては、1on1を自社に導入することとなった目的、研究に至るまでの経緯を述べて、自社事例研究の前提を明示する。第4章において、本研究仮説を述べると同時に、アンケートやインタビュー等の分析方法を説明する。第5章でアンケート分析に基づく仮説の検証結果とその過程について説明する。

第6章では、アンケート分析結果を受けて、実際に1on1を実施する上司・部下複数名を対象に実施したインタビューを基にアンケート分析結果の解釈をおこなった。第7章では、今回得られた結果からのインプリケーションや研究の限界、今後の課題について明らかにする。

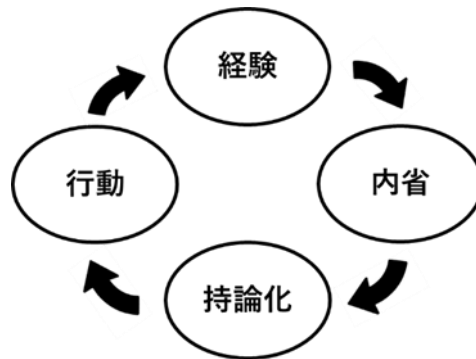
第2章 先行研究レビュー

2.1 経験学習

経験学習は、経験が知識化されるプロセスを学習と捉えたデイビッド・コルブ (Kolb 1984 ; Kolb and Peterson 2017) が提唱した理論で、経験から成長を引き出す為に、『経験』→『内省』→『持論化』→『行動』サイクルを回すことである(図表1)。

経験学習サイクルのポイントは、①仕事経験に対する内省を重視すること、②経験の内省から持論を引き出すことの2点を強調する点にある(上林ほか2010)。経験学習サイクルを回すことで、学習による成長や主体性が育まれることが期待される。

図表 1: 経験学習サイクル



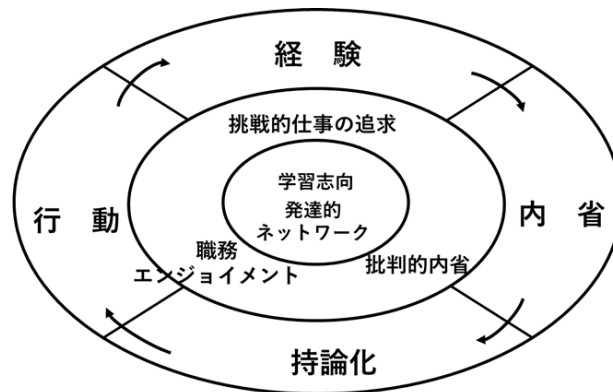
Kolb「Experiential Learning」(1984) 筆者一部修正'

日本においても、経験学習を促すOJTの指導方法についての調査が行われており、松尾(Matsuo 2015)によると、「挑戦的仕事の追求」「批判的内省」「職務エンジョイメント」の3要素が経験学習サイクルを直接的に促し、この3要素を「学習志向」と「発達のネットワーク」が高めるとしている(図表2)。

「挑戦的仕事の追求」は、難易度の高い仕事への挑戦を指す。経験を重ねスパイラルに成長する為には、少し頑張れば手が届く「背伸びしてできる業務」(中原 2017)にトライすることで成長が促進されると言われている。「批判的内省」とは、自身の仕事の在り方を深いレベルで振り返る行為であり、内省や持論化を促進する。「職務エンジョイメント」はポジティブな感情で職務に従事していて、個人が仕事に動機づけられている状態を指し、持論化や行動を活性化するとしている。

以上の3要素を高める「学習志向」や「発達のネットワーク」とは、個人の目標・信念等の個人の「思い」であり、他者から受ける支援や周囲からの励ましや承認などの「つながり」を指す(松尾 2019)。この5点はその経験学習の質を担保する上でも大切なポイントとなる。

図表 2：経験から学ぶ能力のモデル



松尾（2017）に基づき筆者一部修正²

2.2 管理者コーチング

現在の日本企業において、コーチングは管理職が習得すべきスキルとして様々な企業に取り入れられている。管理者コーチングの特徴や類似概念との違いについて先行研究から整理をする。

2.2.1 コーチング

OJT と OffJT の連動は、人材育成のしくみに焦点を当てた人の成長を促すアプローチであるが、教える側の教え方に着目したのがコーチングである（上林ほか 2010）。コーチ（Coach）は馬車を意味し、大切な人（クライアント）をその人が望む目的地へ送り届けることがその語源のひとつとなっている（本間・松瀬 2006；伊藤ほか 2010；久保田 2019）。国際コーチ連盟（International Coach Federation）では、コーチングを「クライアントが、自身の可能性を公私にわたって最大化させるような、思考を刺激し続ける創造的なプロセスを通じて、コーチとパートナー関係を築くことである。（国際コーチ連盟）」と定義しており、ビジネスやスポーツ他様々な場面において、幅広く活用されているスキルである。

以前はコミュニケーション（対話）よりも、権威や権限がものを言う時代で、上司は権威や権限を後ろ盾に部下に叱咤激励して目標の達成を促し、部下はそれに従うというコンセンサスが成立していた。

しかし現在は、年功序列が崩れ能力主義が導入され、様々な価値観や仕事観で働く人が増えている（伊藤ほか 2010）。そのことから、組織は「不変、服従、命令」といったパラダイムから、近年は「変化・協働、コーチング」へのパラダイムシフトがおこっている（松尾 2015）。

2.2.2 コーチングと他のコミュニケーション手法

「教え込む」ティーチングに対して、コーチングは一人ひとりの内側にある「可能性、能力、やる気、他」を引き出すことに力点が置かれている（本間・松瀬 2006）。よってコーチングは、答えはクライアント自身が持つのであり、

その答えを引き出すことに力点が置かれている。

またコーチングと似た概念にメンタリングがある。メンタリングは、メンターと呼ばれる経験豊富で成熟した支援者がメンティー（プロテgee）と呼ばれる経験の少ない未成熟な被支援者を様々な面から支援する活動である。その目的から、メンタリングとは「経験豊かな成熟者が発達途上にある未成熟者のキャリアを促進すること」（久村 1997）と定義されており、実践的で目標重視の1対1のコーチングとは区別することが重要とされる（Goldman et al. 2013）。

尚、カウンセリングもコーチングと似たコミュニケーション手段ではあるが、心理学的知識・技術・経験を有する専門家カウンセラーが、情緒的問題や社会適用上問題を抱えているクライアントに対しておこなわれるものであり、コーチングとは別物である（2019 久保田）。

2.2.3 管理者コーチング

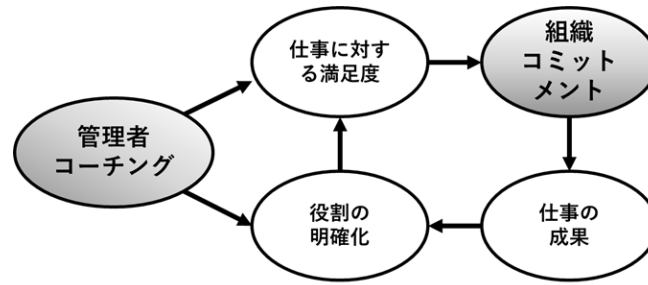
コーチング研究では、エグゼクティブ・コーチング（executive coaching）と管理者コーチング（managerial coaching）（2015 松尾）⁹の主に2つの分野がある（Agarwal et al. 2009）。エグゼクティブ・コーチングは、限られた期間内に社内・社外のプロコーチに特定の能力開発や問題解決を目的に、キャリアや組織の問題について、日頃得ることの出来ないフィードバックを得ることを支援する活動である（Agarwal et al. 2009）。

一方で、上司と部下の中でおこなわれるコーチングは、様々な名称で呼ばれるが、本稿では、松尾（2015）が使用する「管理者コーチング」の名称で統一する。管理者コーチングは、Heslin et al (2006)によると「部下の業務上のパフォーマンスを改善に導き、刺激を与えることを狙った1対1のフィードバックと見識を提供する活動」と定義されており、管理者コーチングがマネジメントのキーとなるスキルであると説明されている（Bartlett and Ghoshal 2002）。

尚、管理者コーチングの上司と部下はコーチとクライアントの関係に当たる。そのことを指して、ダグラス・マグレガーの「カウンセラーである上司が裁判官」（McGregor 1960）と記しプロコーチによるコーチングとは異なる運用の難しさを指摘している。

しかしその一方で、実際に管理者コーチング行動が従業員満足度や仕事のパフォーマンスを高めることが示唆されており（Ellinger et al. 2003）。Kim(2014)は、図表3に示した通り、管理者コーチングが、直接・間接的に仕事に対する満足度を高め、その満足度が組織コミットメント（3次元の中の情緒的コミットメント）を高めてることを明らかにしている（Kim 2014; 久保田 2019）。

図表 3：管理者コーチングモデルの分析結果と構造的関係

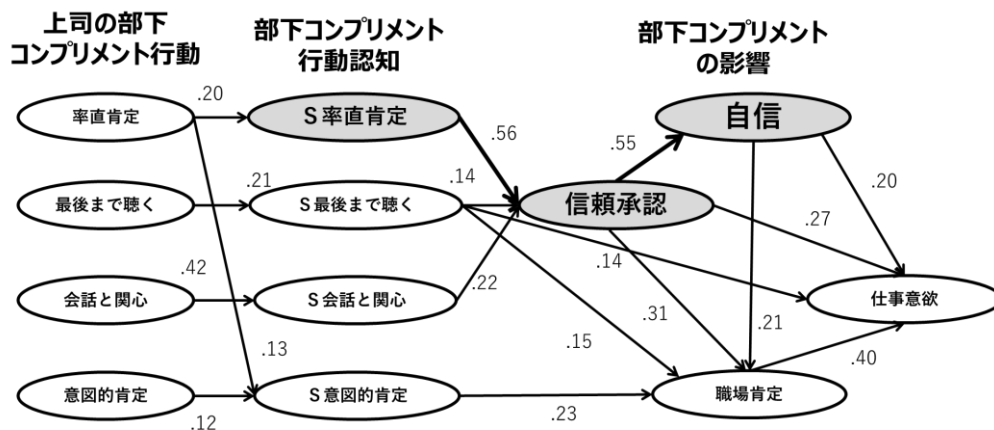


Kim(2014)筆者一部修正

管理者コーチングは、①上司のサポートと部下自身の自律的問題解決を重視する点で組織と個人の育成責任のバランスが図られた育成手法であること、②経験学習の内省や持論化を促して仕事経験を成長に結びつける人材育成アプローチであることが特徴として挙げられる（上林ほか 2010）。管理者コーチングにおいては、傾聴・質問・承認の3つのスキルが必要とされており、「繰り返し、あいづち、うなずき」を活用したアクティブ・リスニング（積極的傾聴）、情報やアイデア、解決方法や意欲を適切に引き出す質問、そして美点凝視した観察とそれを伝達する承認のスキルがポイントとなるとされている（本間・松瀬 2006）。

尚、上司の部下に対する傾聴や質問（関心）行動が、部下が承認されたと認知するまでのモデルをコンプリメント研究において上田（2016）は明らかにした。部下が上司に率直に肯定されたとの感覚が、信頼承認の認知を高め、部下の自信を高めていることから、「質問」「傾聴」は、「承認」に先立つ重要な要素であると言える（図表 4）。

図表 4：上司の傾聴・質問（関心）行動と部下の承認認知の関係



上田(2016)筆者一部追記・修正

2.3 組織コミットメント

組織コミットメントは、「特定の組織に対して個人が抱く自己同一化や、組織への関与度合の強さ」（Porter et al., 1974）と定義され、特徴として、①組織

目標や価値に対する強い信念、②組織の代表としてあらゆる努力をしようとする意思、③組織の一員を維持したいという強い願望の3つの要因が指摘されている (Mowday et al., 1979)。

組織コミットメントの高低が離職率に影響する報告 (Angle and Perry 1981) もあり、個人が組織との一体感を持ち、主体的に関わろうとする姿勢が現代のビジネスの現場においても強く求められる。

尚、現在では、組織コミットメントは、情緒的コミットメントの他に、継続的コミットメントや、規範的コミットメント (Allen & Meyer 1990) の3次元からなる統合概念化されている (服部 2020)。また、情緒的コミットメントについては、『Organizational Commitment Questionnaire (以下、OQC と表記する)』と呼ばれる測定尺度が開発されている (Mowday et al., 1979 ; 服部 2020)。

2.4 小括

ここまで確認した通り、管理者コーチングは、価値観の多様化が進むビジネスの現場において、上司が部下の成長を支援する効果的な指導法であり、管理者コーチングを経験学習サイクルにおける「内省」の場面で活用することが出来れば、部下の成長がより確かなものとなることが考えられる。管理者コーチングにより部下の成長が促され、その結果業務パフォーマンスを高めることができるのであれば、多くの企業にとって有効な管理職による人材育成ツールになり得る。

また、多様な人々が多様な価値観を持って働く職場において、組織への愛着 (組織コミットメント) を醸成することは、新たな価値を創造する次世代リーダー育成や離職防止効果も期待される。

第3章 1on1 導入の背景

3.1 1on1 (ワン・オン・ワン)

「1on1 (1on1 ミーティング)」は、アカデミックな知見に基づいて定義された概念ではない。1on1 を最初に経営の重要事項と位置付けたのはインテルのCEO アンドリュー・グローブ氏だと言われており (小倉 2019)、同氏は、現在の1on1 では常識とも言える、「1on1 は部下の為のミーティング」(Grobe 1983 ; 1995) と記している。日本においてもヤフーを代表とする IT 系、外資系企業やメーカー (食品・機械)、その他業種を問わず、現在では広く企業に採用されている (小倉 2019)。

1on1 は、従来の面談とは異なり、①部下の為の時間、②多頻度、③対話の本身は、雑談や相談も含み、経験の振り返りや将来のキャリア等、「仕事の話」ではなく、「個人に焦点を当てた対話」が特徴といえる (世古 2018)。

1on1 の目的は、何よりも、部下の経験学習サイクルを回すことがそのベースとなる (本間 2017) が、他にも部下との信頼関係構築、部下のモチベーションアップ他の効果が期待される (本間 2020)。

1on1 は部下の職務パフォーマンスを高めることを基本的な目的とする上において、広い視野で捉えた場合には管理者コーチングの領域に含まれると考えられるが、「部下の為の時間」であり「部下が話したいこと」を対話のテーマとして取り上げる、つまり業務 (タスク) よりもヒト (部下本人) に焦点を当てる点において多少異なる特徴を有する。先行研究と合わせて整理すると、以下の図表 5 の様に整理することが出来る。

よって、1on1 をアカデミックな管理者コーチング (managerial coaching) の一形態と捉え、以降において 1on1 と記す際にはその言葉には管理者コーチングの概念が含まれるものとして記述する。

図表 5 : ティーチング・メンタリング・管理者コーチング・1on1

区分	ティーチング	メンタリング	管理者 コーチング	「1on1」
主な 定義	知識やスキル、問題 解決方法を、相手に 一方的に教えること で目標達成を促すこと (指示・命令) (筆者)	経験豊かな成熟者が発展 途上にある未成熟者の キャリア発達を促進する こと (久村・1997)	部下の職務パフォーマンス を向上するための1 対1のフィードバック や見識を提供する 活動 (heslin et.2006)	部下の生産性と学び (経験学習)の向上の ため、上司と部下が、 定期的に対話し、部下 の振り返りを促すこと。 (社内)
誰が	上司・同僚	先輩	上司	
誰に	部下・後輩	若年者	部下	
何時	日常業務	日常業務・業務外	業務中・業務外	
何処で	職場・現場	職場・職場外	職場・現場	1on1ミーティング
何を	日常業務	後輩の悩み	業務上の悩み	部下の選定課題
どうする	決まった答えを 与える	相談に乗る	引き出す・フィードバックする	

筆者作成

また、1on1 による効果は、以下の図表 6 の通り幅広く期待される。

図表 6 : 1on1・管理者コーチングに期待される効果

	期待される効果	1on1			管理者コーチング	
		世古(2017)	本間 (2017;2020)	小倉 (2019)		
人間関係	信頼関係	信頼関係	信頼関係	関係の質向上		
	体調管理(精神面)	メンタル不調者減		メンタル不調者減		
部下成長	学習支援	自主性アップ	経験学習	経験学習	経験学習 (松尾 2017;上林ほか 2010) 可能性、能力 (本間 2006) スキルアップ (松尾 2015)	批判的内省 (Matuoiほか 2020)
	モチベーション向上	優秀人材の更なる成長	モチベーションアップ	意欲向上	やる気、自発性 (本間 2006)	従業員満足度アップ (Ellinger et al. 2003 ; kim 2014 ;松尾 2015)
業務管理	業務管理	上司評価の納得感	フィードバック		サービス品質コミットメント (Elmadag et al. 2008)	従業員コミットメント (Thornhill and Saunders 1998)
		先手対策		問題早期発見	責任感、アイデア (本間 2006)	
		報連相が増える	報連相の場	理念・戦略へのアラインメント		
業績その他	チーム・組織影響				チーム力向上 (Wageman 2001 ; 松尾 2015)	組織コミットメント向上 (kim 2014 ; 松尾 2015)
	業績向上		意思決定のスピードアップ	スピードアップ	業績向上(Liu and Batt 2010 ; Ellinger et al. 2003 ; 松尾 2015)	パフォーマンス改善 (Heslin et al. 2006)
	離職防止	ビックリ退職改善		リテンション		

筆者作成

3.2 自社 1on1 導入背景

日本において入社3年以内に離職する人の割合は、2017年度全産業では、高校卒業：39.5%、大学卒業：32.8%（厚生労働省 2021）と発表され、定期採用では3年で30%以上が離職する。

離職理由についての調査である「退職理由の本音ランキング」（出典：リクナビNEXT 2007）によると、1位：上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった（23%）と3位：同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった（13%）を合わせると、人間関係による離職理由が36%を占めている。このことから、離職を防止する為には、上司や同僚との良好な人間関係が求められる。

また、日本の物流に目を移してみると、EC市場の拡大に伴う事業領域は拡大傾向にある一方で、物流を担う労働力不足が近年顕著化している（国土交通省 2021）。自社に限らず、今後も物流事業の継続・発展を図るためには、離職者を抑え、従業員一人ひとりの成長を促進し、組織コミットメントを高める施策が今求められる。

これからは、従業員一人ひとりに焦点を当て、上司が部下の成長を支援する育成スタイル（1on1）にシフトすることで、個人の成長と組織コミットメントが共に促進され、その結果離職の抑制や、多様な価値を持つ人材から新たな事業や将来の経営者が生まれることが期待される。管理職の人材育成を、業務（タスク）からヒト（部下本人）に焦点を当てるスタイルへシフトさせるしくみ作

りが急務である。

自社は、2017年4月にホールディングス体制への移行し、新企業理念「人を育て、人々の生活を支援する企業グループ」が制定され、そのミッション実現手段として1on1を位置付けた。

指導体制づくりの為、銀座コーチングスクール⁴を活用し2018年より社内認定コーチ養成を開始し、2019年より全国で管理職向けの1on1セミナーを開催。2020年4月より社内認定コーチ在籍部門において、上司・部下の1on1ペア登録を順次おこない、1on1を先行導入（トライアル）した（2021年3月末で9部門・100ペア登録）。また、導入と同時に上司・部下それぞれにアンケートを定期に実施し、効果把握をおこなった。

そのアンケート結果から、1on1を実施した者とそうでない者では、以下の違いが見られた。①上司・部下ともに全ての質問項目において、期待される成果の点数は明らかに1on1実施ペアの得点が高く、未実施ペアは低かった。②実施ペアの点数は、時間経過に合わせて上司・部下ともに高まった。このことで、1on1導入の効果が明らかになった。

今後の更なる1on1展開を目的に、2021年4月センコーグループホールディングス株式会社の取締役会において、5箇年掛けてグループ内全体への展開が承認された。初年度の2021年度はセンコー株式会社において、全ブロック展開することとなった。

3.3 センコーの1on1

センコーグループにおいては、1on1をグループ経営理念「人を育てる企業グループ」を実現する方法と位置づけ、1on1を「部下の生産性と学び（経験学習）の向上のため、上司と部下が、定期的に対話し、部下の振り返りを促すこと。」と定義した。

1on1を進める上でのポイントを、以下の5点に纏めている。①部下の為の30分。話を聞き切る。②毎回次回の開催予定日時を決める。③話題は部下に考えてきてもらう。④上司は基本的に質問をすることで、部下の自律性を養う。⑤次回までに実践することを確認する。

対話のステップは、①今の感情や体調に関すること、②部下の話したいテーマ確認、③前回の1on1以降の振り返り（良かったことや、もっと頑張りたいこと）④次の行動への決意、の4ステップを進めることを基本としている。

2021年4月以降は新たに8部門（支店・会社）を追加し、上司には全社セミナーや社内認定コーチによる地区指導を受けることで、順次1on1トライアルを実施した。

第4章 研究仮説・研究方法

4.1 研究仮説

先行研究の知見に基づき、1on1（管理者コーチング）の指導を受けた上司が、定期の1on1を実施することで、上司部下の関係性が向上し、部下自身が自らの成長を実感すること、ひいてはその職場における従業員の組織コミットメントを高めることに繋がるという仮説を立てた。

尚、組織コミットメントは、部下による評価だが、1on1に関するアンケートについては、上司と部下で分けて以下の4つの仮説を立てた（図表7）。

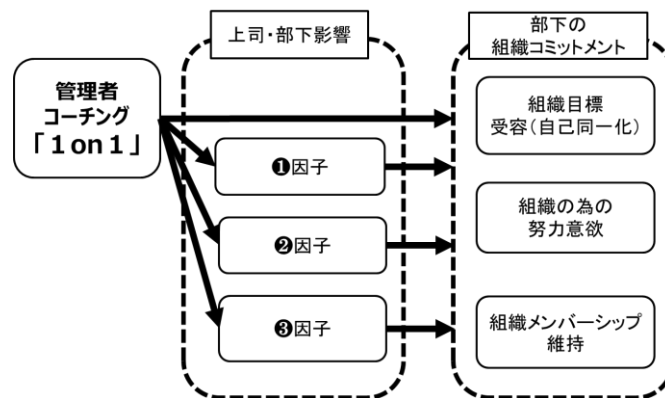
仮説1. 1on1（管理者コーチング）は、部下の組織コミットメントを高める。

仮説2. 1on1（管理者コーチング）は、部下成長に導く因子を高める。

仮説3. 1on1（管理者コーチング）は、上司から見た際に、部下の組織コミットメントを高める。

仮説4. 1on1（管理者コーチング）は、上司から見た際に、部下成長に導く因子を高める。

図表 7：仮説



筆者作成

4.2 研究と調査デザイン

本論文は、『上司が部下へおこなう管理者コーチングを実践する場である「1on1」を導入することで、上司部下の関係性や部下成長が促進され、結果的に部下の組織コミットメントが高まる』ことを検証することにある。その検証に当り、センコー株式会社及びセンコー株式会社のグループ企業において、昨年度より1on1を継続実施している上司・部下ペアと、1on1の経験がなく今年度新たに1on1を開始する上司・部下ペアを対象として、アンケート調査を実施した。

1on1 アンケートについては、1on1実践により期待できる成果や上司の望ましい言動を質問項目に取り入れ、上司・部下それぞれに同様の質問項目について調査を実施した。（図表9・10）また、組織コミットメントについては、OCQ（Organizational Commitment Questionnaire）と呼ばれる測定尺度が既に存在

していることから、一部見直したうえで活用した（図表 11）。

質問票は、各部門・会社で 1on1 登録している上司・部下（既実施者・未実施者）を対象に、メールに googleforms の質問票の URL を添付し、直接本人宛にメール配信した。尚、質問票と配信先は以下の通りである（図表 8）。

図表 8： 質問票送付対象者一覧表

質問票	1on1経験	上司	部下
1on1アンケート	有	○	○
	無	○	○
組織コミットメントOCQ	有	—	○
	無	—	○

筆者作成

得られた質問票の回答をもとに、被説明変数を、OCQ 結果や、部下の 1on1 アンケート結果から得られた因子とするなどして、1on1 の有無や回数が、被説明変数に及ぼす影響を重回帰分析で明らかにすることとした。

また、1on1 を実施している上司・部下複数人へのインタビューを通じて、密室での 1on1 において、管理者コーチングが現場でいかに行われているのかの現実を把握し、1on1 が機能する環境についても検証した。

図表 9 : 1on1 アンケート (上司用)

No	質問項目		
1	氏名		
2	社員資格	1 (全くそう思わない)	4 (そう思う)
3	被面談者	2 (そう思わない)	5 (非常にそう思う)
4	1-1. 現在所属する職場の在籍期間を教えてください。	3 (どちらでもない)	
5	1-2. 対象の部下についてお聞かせください。		
6	1-3. 「1on1」の知識・体験についてお答えください。		
7	2-1. 「1on1」は部下にとって価値ある時間である。		
8	2-1. の理由をお聞かせください。		
9	2-2. 「1on1」は上司である自分にとって価値ある時間である。		
10	2-2. の理由をお聞かせください。		
11	3-1. 1on1の実施回数を教えてください。		
12	3-2. 1回当たりの平均時間を教えてください。		
13	3-3. 1on1実施の手段を教えてください。		
14	3-4. 面談の主な時間帯を教えてください。		
15	3-5. 話した内容は何ですか? ※複数選択可能		
16	3-6. 部下は思った様に話せていましたか?		
17	3-7. 今回の部下との1on1で、ご自身の学びや発見はありましたか?		
18	3-7. の理由をお聞かせください。		
19	1) 話題は自分ではなく、部下自身が考えてきたもの、または、その場で部下が考えて決めたものであった。		
20	2) 私は部下の話に奪うことなく、部下が話し始めるまで焦れずに待てた。		
21	3) 話題について多くの場合、自分は部下に質問をした。		
22	4) 1on1で自分の話す時間割合は2~3割であった。		
23	5) 今回の1on1は、部下自身の次の行動に繋がった。		
24	5) の理由をお聞かせください。		
25	6) 次回の開催予定日時は既に決定している。		
26	4-1. 1on1を実施している(実施予定の)部下とのコミュニケーションは良好だ。		
27	4-1. の理由をお聞かせください。 ※記入できる範囲でOKです。		
28	4-2. 私は部下の業務上の悩みを理解している。		
29	4-3. 部下は仕事を通じて成長している。		
30	4-3. の理由をお聞かせください。 ※記入できる範囲でOKです。		
31	4-4. 私は部下のスキルアップを意識して様々な業務を与えている。		
32	4-4. の理由をお聞かせください。 ※記入できる範囲でOKです。		
33	4-5. 私は部下のキャリア(将来やりたいこと、描いている夢)について理解している。		
34	4-6. 私は、普段から部下に業務について、振り返る機会を与えている。		
35	4-6. の理由をお聞かせください。 ※具体的な場面他		
36	4-7. 日頃から私は、部下に対してポジティブな声掛け(精神的な応援含む)をしている。 □		
37	4-8. 部下は上司である私を信頼している。		
38	4-8. の理由をお聞かせください。 ※具体的な場面他		
39	4-9. 現在の職場雰囲気は良い。		
40	4-9. の理由をお聞かせください。 ※記入できる範囲でOKです。		
41	(その他) ご質問、ご意見、ご感想がありましたらご記入ください。		

筆者作成

図表 10 : 1on1 アンケート（部下用）

No	質問項目		
1	氏名		
2	社員資格	1（全くそう思わない）	4（そう思う）
3	1-1 現在所属する職場の在籍期間を教えてください。	2（そう思わない）	5（非常にそう思う）
4	1-2 上司についてお聞かせください。	3（どちらでもない）	
5	1-1. 「1on1」の知識・体験についてお答えください。		
6	2-1. 「1on1」は自分にとって価値ある時間である。（継続して欲しい。）		
7	2-1. の理由をお聞かせください。		
8	3-1. 1on1の実施回数を教えてください。		
9	3-2. 1回当りの平均時間を教えてください。		
10	3-3. 1on1実施の手段を教えてください。		
11	3-4. 面談の主な時間帯を教えてください。		
12	3-5. 話した内容は何ですか？※複数選択可能		
13	3-6. 思った様に話せましたか？		
14	1) 話題は上司ではなく、自分で考えてきたもの、または、その場で自分で考えて決めたものであった。		
15	2) 上司は話を奪うことなく、自分が話し始めるまで焦れずに待ってくれた。		
16	3) 話題について多くの場合、上司は質問をしてくれた。		
17	4) 1on1では6～7割以上は自分の話す時間があった。		
18	5) 今回の1on1で、実際の行動に繋がった。		
19	5) の理由を聞かせてください。		
20	6) 次回の開催予定日時は既に決定している。		
21	4-1. 1on1を実施している（実施予定の）上司とのコミュニケーションは良好だ。		
22	4-1. の理由をお聞かせください。※記入できる範囲でOKです。		
23	4-2. 上司は私の業務上の悩みを理解している。		
24	4-3. 私は仕事を通じて成長を感じている。		
25	4-3. の理由をお聞かせください。※記入できる範囲でOKです。		
26	4-4. 上司は私のスキルアップを意識して様々な業務を与えてくれている。		
27	4-4. の理由をお聞かせください。※記入できる範囲でOKです。		
28	4-5. 上司は私のキャリア（将来やりたいこと、描いている夢）について理解している。		
29	4-6. 上司は、普段から私の業務について、振り返る機会を与えてくれている。		
30	4-6. の理由をお聞かせください。※具体的な場面他		
31	4-7. 日頃から上司は、私に対してポジティブな声掛け（精神的な応援含む）をしてくれる。		
32	4-8. 上司は部下である私を信頼している。		
33	4-8. の理由をお聞かせください。※具体的な場面他		
34	4-9. 現在の職場雰囲気は良い。		
35	4-9. の理由をお聞かせください。※記入できる範囲でOKです。		
36	（その他）ご質問、ご意見、ご感想がありましたらご記入ください。		

筆者作成

図表 11：組織コミットメント質問票（OCQ）

No	質問項目
1	氏名
2	年齢
3	性別
4	勤続年数
5	担当業務
6	1on1 (ワ・オ・ワ) を昨年上司から受けましたか？
7	①私はこの事業所・部門を成功させるためであれば、努力を惜しまない。
8	②私はこの事業所・部門は、働くには良い職場だと友人に話すことができる。
9	③私はこの事業所・部門に対して、忠誠心（愛社精神）を持つことができない。
10	④私は、この事業所・部門で働き続けられるなら、大抵の仕事は引き受けるつもりだ。
11	⑤私はこの事業所・部門の一員であることを他人に対して誇りを持って言うことができる。
12	⑥私は似たような業務であれば、他の会社で働いても構わない。
13	⑦この事業所・部門は、良い結果を出すために全力を尽くそうという気を起こさせる。
14	⑧私がこの会社を退職しても、私の現状にはさほど影響はない。
15	⑨私は他の会社を選ばず、この会社に勤めることにして本当によかったと思う。
16	⑩この事業所・部門にずっと長くいても、得ることはあまりない。
17	⑪私は従業員にかかわる重要事項に関する会社の方針に同意しがたいことが多々ある。※労働条件や福利厚生他
18	⑫私はこの事業所・部門の行く末がとても気になる。
19	⑬私にとって、働くことに関しては、この会社よりも良い会社は他にない。
20	⑭この会社で働くことに決めたのは、明らかに間違っていた。

OCQ (Mowday et al. 1979) を基に筆者一部削除・加筆修正

4.3 調査対象

管理者コーチングである 1on1 は、上司側において一定の教育がおこなわれる必要がある。そこで、2020 年度より 1on1 を実施する上司に対する教育をおこなったうえで、1on1 を開始してもらっている。既にアンケートを実施していた為、2021 年 1～3 月の 3 箇月間に 3 回以上の実施者と 2021 年 1～3 月の 3 箇月間に 2 回以上、且つ 2020 年 10 月～2021 年 3 月までに 4 回以上の 1on1 実施者を「1on1 実施者」として登録した。

一方、2021 年 4 月より新たに 1on1 を実施する者として登録された上司・部下（過去に 1on1 を未実施）を「1on1 未実施者」として、共に調査対象として設定した。

4.4 分析方法

集約された上司・部下向けの 1on1 アンケート結果を基に、上司・部下それぞれ分けて因子分析を実施した。その後、OCQ 組織コミットメントを被説明変数として、上司・部下の因子と、1on1 の有無、3 箇月の実施回数、6 箇月の実施回数をそれぞれ変数として重回帰分析をおこない、1on1 と組織コミットメントの関係を分析した。更に各上司・部下の 1on1 アンケートから抽出された因子を被説明変数として、同様に 1on1 の有無、3 箇月の実施回数、6 箇月の実施回数をそれぞれ変数として投入し、1on1 の有無や期間に応じて得られる成果を上司・部下で重回帰分析をおこなった。

インタビューは、1on1 早期トライアル 4 部門から自由記述欄に記入のある者を中心に人選し、現場へ依頼。業務調整出来た者をインタビューイとした。

5章 分析結果

本章においては、0CQ や 1on1 アンケートに基づく定量データの基本的な記述統計を先に示す。その後に、本論文の仮説に対する結果を示し、更にその結果に至る分析の過程を示す。

5.1 データの特性

回収したアンケートデータの中から、以下に該当するデータについて対象外とした。2021年4月の定期人事異動により上司・部下のペアに変更があった者やアンケートで、上司・部下いずれかに「1on1 経験有り」と回答のあった上司・部下データは、未実施者と断定できないことから対象外とした。

5.1.1 質問票回収状況

2021年4月28日に既存 1on1 実施部門・会社に対して、5月13日に新規 1on1 実施部門・会社を対象にアンケートを依頼し6月中に回収したものを集計した。この手続きによって、対象者数 194 名（上司は部下単位に回答）に対し、上司 172 名（回答率 88.1%）、部下 163 名（84.7%）の回答を得た（図表 12）。

図表 12：部門・会社別在籍人員・質問票回答者数

部門・会社	A支店	B支店	C支店	D支店	E支店	F社	G社	H支店	I支店	J支店	K支店	L支店	M支店	N支店	本社	合計		
事業所数	6	5	6	7	12	5	10	7	11	7	8	7	9	13		113		
従業員数	101	78	168	74	254	72	103	55	116	324	466	430	111	222	432	3,006		
1on1実施対象者数	91	77	115	63	141	72	103	39	81	181	145	132	72	184	319	1,815		
1on1登録	上司	9	10	8	6	26	10	38	4	3	3	3	4	7	8	142		
	部下	18	20	8	6	31	15	61	4	3	3	3	4	7	8	194		
	登録率	19.8%	26.0%	7.0%	9.5%	22.0%	20.8%	59.2%	10.3%	3.7%	1.7%	2.1%	2.3%	5.6%	3.8%	2.5%	10.7%	
アンケート	上司	回答	16	15	8	5	26	13	55	4	3	3	3	4	7	7	172	
		未回答	2	5	0	1	5	2	6	0	0	0	0	0	0	1	22	
		回答率	89%	75%	100%	83%	84%	87%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	88%	88.1%	
	部下	回答	16	17	7	5	21	12	53	4	2	3	3	2	3	7	8	163
		未回答	2	3	1	1	10	3	8	0	1	0	0	1	1	0	0	31
		回答率	89%	86%	88%	83%	69%	81%	87%	100%	67%	100%	100%	67%	75%	100%	100%	84.7%

※従業員数はドライバーを除く従業員数（管理職・事務職・作業職）

2021年4月1日データに基づき筆者作成

5.1.2 サンプルの概要

本調査における質問票の回答部門（支店・会社）は、15部門であった。また、今回の対象となった上司・部下の職階並びに現在の職場在籍期間は以下の図表 13 の通りである。

図表 13：質問票回答者情報

区分	項目	人数	構成比		
上司	身分	部長以上	16	9.3%	
		課長(所長以外)	14	8.1%	
		所長(課長)	19	11.0%	
		所長(係長)	44	25.6%	
		担当係長	37	21.5%	
		主任・リーダー	35	20.3%	
		その他	7	4.1%	
	合計	172			
	現在の 職場 在籍期間	4月に異動	27	15.7%	
		1年	21	12.2%	
		2年	29	16.9%	
		3年以上	95	55.2%	
		合計	172		
		部下	身分	部長以上	0
課長(所長以外)				1	0.6%
所長(課長)	0			0.0%	
所長(係長)	5			3.1%	
担当係長	7			4.3%	
主任・リーダー	40			24.5%	
入社4年目以上 一般社員	52			31.9%	
現在の 職場 在籍期間	入社3年目		13	8.0%	
	入社2年目		14	8.6%	
	入社1年目		26	16.0%	
	その他		5	3.1%	
	不明		0	0.0%	
	合計		163		
	合計		163		

上司・部下 1on1 アンケートに基づき筆者作成

5.2 記述統計

上司・部下の 1on1 アンケート、並びに OCQ の調査結果をそれぞれ記述統計量で示す。

5.2.1 1on1 に関する尺度概要

1on1 に関する尺度は 1on1 の実施で期待される内容を織り込んで 9 つの質問項目を設定し、上司・部下それぞれにおこなった。評価尺度は 1-5 段階のリカートスケールを採用した。因子分析を実施した結果、上司（図表 14）・部下（図表 15）それぞれに 3 因子を抽出することができた。

尚、上司アンケートの因子分析については、「部下は上司である私を信頼している。」の質問項目について、因子②③の因子負荷量が共に 0.3 となった為、いずれの因子にも関わることから除外して因子分析を実施した。

図表 14：1on1 アンケート（上司）の因子分析結果と基礎統計

No	質問項目	因子負荷量			質問項目の記述統計	
		因子① 人間関係	因子② 成長支援	因子③ 雰囲気	平均値	標準偏差
F1 関係性	部下は仕事を通じて成長している。	0.75	-0.08	-0.02	3.62	0.83
	私は部下の業務上の悩みを理解している。	0.70	0.23	-0.10	3.19	0.89
	1on1を実施している（実施予定の）部下とのコミュニケーションは良好だ。	0.67	-0.12	0.31	3.49	0.90
F2 成長支援	私は、普段から部下に業務について、振り返る機会を与えている。	-0.19	0.95	0.05	3.03	0.94
	私は部下のスキルアップを意識して様々な業務を与えている。	0.26	0.60	-0.06	3.33	0.92
	私は部下のキャリア（将来やりたいこと、描いている夢）について理解している。	0.32	0.42	0.10	2.94	0.93
F3 雰囲気	現在の職場雰囲気は良い。	0.00	-0.05	0.68	3.51	0.81
	日頃から私は、部下に対してポジティブな声掛け（精神的な応援含む）をしている。	-0.01	0.18	0.63	3.58	0.69
	因子寄与度	1.87	1.69	1.11		
	因子寄与率	0.23	0.21	0.14		
	加-β ² α	0.79	0.81	0.63		

筆者作成

図表 15：1on1 アンケート（部下）の因子分析結果と基礎統計

No	質問項目	1 (全くそう思わない) 4 (そう思う) 2 (そう思わない) 5 (非常にそう思う) 3 (どちらでもない)			因子負荷量			質問項目の記述統計	
		因子① 上司部下 人間関係	因子② 部下 実感	因子③ 上司 成長支援	平均値	標準偏差			
F1	上司部下人間関係								
	1on1を実施している（実施予定の）上司とのコミュニケーションは良好だ。	0.90	0.12	-0.17	3.66	1.04			
	日頃から上司は、私に対してポジティブな声掛け（精神的な応援含む）をしてくれる。	0.69	0.19	0.08	3.53	1.06			
	上司は私の業務上の悩みを理解している。	0.66	-0.15	0.30	3.27	1.00			
	上司は部下である私を信頼している。	0.54	-0.03	0.12	3.39	0.77			
F2	部下実感								
	現在の職場雰囲気は良い。	0.07	0.81	-0.15	3.52	1.00			
	私は仕事を通じて成長を感じている。	-0.06	0.51	0.28	3.56	0.88			
F3	上司成長支援								
	上司は私のキャリア（将来やりたいこと、描いている夢）について理解している。	0.08	-0.17	0.85	2.99	0.98			
	上司は、普段から私の業務について、振り返る機会を与えてくれている。	0.02	0.15	0.72	3.21	1.06			
	上司は私のスキルアップを意識して様々な業務を与えてくれている。	0.02	0.30	0.59	3.42	1.03			
		因子寄与度	2.26	2.05	1.30				
		因子寄与率	0.25	0.23	0.14				
		加乗効果	0.85	0.67	0.85				

筆者作成

5.2.2 組織コミットメントに関する尺度概要

1on1を通じて、組織目標への自己同一化や組織貢献意欲の醸成、組織への愛着による離職防止など、ポーターやマウディらによる組織コミットメントが高まることは、まさに管理職が部下に期待する効果そのものである。今回の調査は組織コミットメントを詳細に分析することが目的ではなく、1on1が組織コミットメントを高めることに繋がるかを調査することが目的であることから、既に数多くの活用実績のあるOCQを利用して、自社で登録された部下（1on1実施・未実施者の部下）を対象に調査することとした。

尚、本調査票は本来15項目の質問から構成されていて、7段階の尺度で評価されるものであるが、質問5は日本企業の実態には馴染まない印象から1項目削除し、14項目の質問に変更した。また、7段階の評価は1on1アンケートと同様の5段階へと見直した。

尚、今回はあくまでも部下の組織コミットメントを評価することが目的であった為、OCQは部下にのみ調査を実施した。以下にその結果を示す（図表16）。

図表 16：組織コミットメント（OCQ）結果

No	質問項目	1 (全くそう思わない) 4 (そう思う) 2 (そう思わない) 5 (非常にそう思う) 3 (どちらでもない)	平均値	標準偏差	中央値	最小値	最大値
1	私はこの事業所・部門を成功させるためであれば、努力を惜しまない。		3.80	0.87	4	1	5
2	私はこの事業所・部門は、働くには良い職場だと友人に話すことができる。		3.31	1.07	3	1	5
3	私はこの事業所・部門に対して、忠誠心（愛社精神）を持つことができない。		3.47	1.05	3	1	5
4	私は、この事業所・部門で働き続けられるなら、大抵の仕事は引き受けるつもりだ。		3.36	1.03	3	1	5
5	私はこの事業所・部門の一員であることを他人に対して誇りを持って言うことができる。		3.40	1.06	3	1	5
6	私は似たような業務であれば、他の会社で働いても構わない。		3.27	1.15	3	1	5
7	この事業所・部門は、良い結果を出すために全力を尽くそうという気を起こさせる。		3.34	0.99	3	1	5
8	私がこの会社を退職しても、私の現状にはさほど影響はない。		3.06	1.18	3	1	5
9	私は他の会社を選ばず、この会社に勤めることにして本当によかったと思う。		3.40	0.96	3	1	5
10	この事業所・部門にずっと長くいても、得ることはあまりない。		3.60	0.96	4	1	5
11	私は従業員にかかわる重要事項に関する会社の方針に同意しがたいことが多い。*労働条件や福利厚生他		3.28	1.17	3	1	5
12	私はこの事業所・部門の行く末がとても気になる。		3.52	1.03	4	1	5
13	私にとって、働くことに関しては、この会社よりも良い会社は他にない。		2.73	1.05	3	1	5
14	この会社で働くことに決めたのは、明らかに間違っていた。		3.32	1.15	3	1	5

筆者作成

5.3 アンケート結果による仮説の検証

まず初めに仮説の検証結果を述べ、その後に結果に至った検証の流れについて説明する。

5.3.1 仮説の検証結果

仮説 1. 1on1（管理者コーチング）は、部下の組織コミットメントを高める。

1on1の有無や3箇月・6箇月の実施期間に関わりなく、組織コミットメントを高める結果は得られずに、本仮説は棄却された。

仮説 2. 1on1（管理者コーチング）は、部下成長に導く因子を高める。

部下については、3因子のうち「上司成長支援」因子だけが1on1の有無や3箇月間の実施回数において、10%水準で有意であり、6箇月間の実施回数においては、5%水準で有意であることが証明された。

仮説 3. 1on1（管理者コーチング）は、上司から見た際に、部下の組織コミットメントを高める。

1on1の有無や3箇月・6箇月の実施期間に関わりなく、組織コミットメントを高める結果は得られずに、本仮説は棄却された。

仮説 4. 1on1（管理者コーチング）は、上司から見た際に、部下成長に導く因子を高める。

上司においては、「関係性」「成長支援」「雰囲気」3因子が1on1の有無や3箇月・6箇月の実施期間に関わりなく、ほぼ全てにおいて0.1%水準（「雰囲気」3箇月のみ1%水準）で有意となることが証明された。

5.3.2 仮説検証の流れ

1on1アンケートにより、上司・部下それぞれに3つの因子を発見することができた。上司においては、「関係性」「雰囲気」「成長支援」、部下においては、「上司部下人間関係」「部下実感」「上司成長支援」とほぼ類似する因子が抽出された。

そこで、まずは、部下の組織コミットメントを被説明変数として、説明変数を1on1アンケートで抽出された3因子、ダミー変数として、年齢、勤続年数他に設定し、「1on1の有無」、「1on1の過去3箇月間の回数」、「1on1の過去6箇月間の回数」を、説明変数として入れ替えた重回帰分析をRstudioにより実施した。

5.3.3 部下質問票（OCQ）と部下 1on1 アンケートの分析

図表 17：変数概要（部下）

説明変数	平均値	標準偏差	第一四分位	中央値	第三四分位	最小値	最大値
1 上司部下人間関係	3.46	0.81	3.00	3.75	4.00	1.25	5.00
2 部下実感	3.54	0.81	3.00	3.50	4.00	1.00	5.00
3 上司成長支援	3.21	0.90	3.00	3.33	3.67	1.00	5.00
4 組織コミットメント	3.35	0.74	2.93	3.43	3.86	1.29	5.00
5 1on1有無	0.18	0.39	—	—	—	0.00	1.00
6 1on1過去3箇月実績回数	0.56	1.26	—	—	—	0.00	6.00
7 1on1過去6箇月実績回数	1.03	2.30	—	—	—	0.00	10.00
ダミー変数	説明						
1 年齢	0 : ~30歳 ・ 1 : 31歳~						
2 勤続年数	0 : ~5年 ・ 1 : 6年~						
3 立場	0 : 4年目以内の一般職 ・ 1 : 主任・リダー以上						
4 事業所在籍期間	0 : 4月異動者 ・ 1 : それ以外						
5 上司	0 : 4月が初対面 ・ 1 : それ以外						

筆者作成

図表 18：変数間の相関分析（部下）

説明変数	上司部下人間関係	部下実感	上司成長支援	組織コミットメント	1on1有無	1on1過去3箇月実績回数	1on1過去6箇月実績回数	年齢	勤続年数	立場	事業所在籍期間	上司
1 上司部下人間関係	1.00											
2 部下実感	0.52	1.00										
3 上司成長支援	0.69	0.57	1.00									
4 組織コミットメント	0.53	0.66	0.63	1.00								
5 1on1有無	0.05	-0.08	0.06	-0.01	1.00							
6 1on1過去3箇月実績回数	0.07	-0.05	0.05	0.02	0.95	1.00						
7 1on1過去6箇月実績回数	0.07	-0.06	0.07	0.02	0.96	0.96	1.00					
8 年齢	-0.08	-0.20	-0.14	-0.07	0.22	0.17	0.21	1.00				
9 勤続年数	-0.08	-0.27	-0.20	-0.11	0.21	0.22	0.21	0.56	1.00			
10 立場	-0.12	-0.06	-0.11	-0.03	0.29	0.26	0.30	0.39	0.51	1.00		
11 事業所在籍期間	-0.11	-0.19	-0.19	-0.26	0.25	0.24	0.24	0.26	0.17	0.08	1.00	
12 上司	-0.02	-0.19	-0.17	-0.22	0.25	0.24	0.24	0.37	0.34	0.20	0.61	1.00

筆者作成

部下質問票（OCQ）と部下 1on1 アンケート結果の記述統計を図表 17 に記す。また、相関分析の結果、変数として活用する「上司部下人間関係」「部下実感」「上司成長支援」3 因子の相関係数は 0.7 未満であり変数間に多重共線性はないものと判断する（図表 18）。

組織コミットメントを被説明変数として、1on1 アンケートから抽出された 3 因子と、1on1 の有無・3 箇月間の開催数・6 箇月間の開催数をそれぞれ説明変数として、重回帰分析を実施した（総括：図表 19）。

その結果、「部下実感」「上司成長支援」の 2 因子が、組織コミットメントを高める因子として、0.1%水準で有意であることが分かった。しかし、「上司部下人間関係」因子、1on1 そのものや 1on1 実施期間・回数などについては、有意であるとは認められなかった（図表 20.21.22.）。

図表 19 : 部下 OCQ の重回帰分析実施時の有意水準総括表

被説明変数	1on1 区分		上司部下 人間関係	部下 実感	上司 成長 支援
組織コミットメントOCQ	有無			***	***
	3箇月実施回数			***	***
	6箇月実施回数			***	***

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, · $p < .1$

筆者作成

図表 20 : 部下 OCQ (1on1 有無)

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1の有無	0.013110	0.117	0.906672	
2 上司部下人間関係	0.076150	1.050	0.295553	
3 部下実感	0.393900	6.218	4.69E-09	***
4 上司成長支援	0.260360	3.769	0.000234	***
5 年齢	0.117530	1.189	0.236168	
6 勤続年数	0.089550	0.836	0.404227	
7 立場	0.013910	0.137	0.891308	
8 事業所在籍期間	-0.151340	-1.208	0.228771	
9 上司	-0.158380	-1.201	0.231610	
10 R 2 (決定係数)	0.55780			
11 Adj R 2 (自由度調整済)	0.53150			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, . p < .1

筆者作成

図表 21 : 部下 OCQ (1on1 : 3 箇月)

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去3箇月実績回数	0.016202	0.485	0.628404	
2 上司部下人間関係	0.074664	1.029	0.305112	
3 部下実感	0.394858	6.264	3.72E-09	***
4 上司成長支援	0.258667	3.774	0.000231	***
5 年齢	0.119043	1.206	0.229561	
6 勤続年数	0.085954	0.801	0.424128	
7 立場	0.007707	0.076	0.939278	
8 事業所在籍期間	-0.158550	-1.268	0.206894	
9 上司	-0.160781	-1.220	0.224213	
10 R 2 (決定係数)	0.55850			
11 Adj R 2 (自由度調整済)	0.53220			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, . p < .1

筆者作成

図表 22 : 部下 OCQ (1on1 : 6 箇月)

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去6箇月実績回数	0.005828	0.309	0.757489	
2 上司部下人間関係	0.075356	1.038	0.300781	
3 部下実感	0.395146	6.242	4.17E-09	***
4 上司成長支援	0.258675	3.752	0.000250	***
5 年齢	0.117111	1.186	0.237482	
6 勤続年数	0.089244	0.834	0.405627	
7 立場	0.009121	0.089	0.928982	
8 事業所在籍期間	-0.155176	-1.240	0.217057	
9 上司	-0.159468	-1.210	0.228138	
10 R 2 (決定係数)	0.55810			
11 Adj R 2 (自由度調整済)	0.53170			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, . p < .1

筆者作成

5.3.3 部下3因子と1on1の関係分析

次に、「上司部下人間関係」「部下実感」「上司成長支援」の3因子を被説明変数として、1on1がこれら3因子を高めることができるか、同様に重回帰分析を実施した(総括：図表23)。

「上司部下人間関係」因子については、1on1により高まることは証明できなかったが、事業所在籍継続者の部下は、負の相関傾向(10%基準で有意)が見られた(図表24.25.26.)。

「部下実感」因子においても、1on1により高まることは証明できなかった。尚、社歴が5年を超えると、因子に対して負の相関傾向(1%基準で有意)が見られた(図表27.28.29.)。

「上司成長支援」因子についてのみ、1on1の実施や期間・回数により有意な結果を導き出すことができた。1on1を実施すること、3箇月間の実施で10%水準、6箇月間の実施で5%水準、それぞれ「上司成長支援因子」を高めることが明らかになった。また、事業所在籍継続者の部下は、負の相関傾向(10%基準で有意)が見られた(図表30.31.32.)。

図表 23：部下3因子の重回帰分析実施時の有意水準総括表

被説明変数	1on1 区分	勤続年数	事業所 在籍期間
上司部下 人間関係	有無		・
	3箇月実施回数		・
	6箇月実施回数		・
部下実感	有無	**	
	3箇月実施回数	**	
	6箇月実施回数	**	
上司 成長支援	有無	・	・
	3箇月実施回数	・	・
	6箇月実施回数	*	・

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, ・ p < .1

筆者作成

図表 24 : 「上司部下人間関係」(部下)①

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1の有無	0.214420	1.212	0.22720	
2 年齢	-0.032650	-0.205	0.83770	
3 勤続年数	-0.041950	-0.251	0.80200	
4 立場	-0.238500	-1.492	0.13770	
5 事業所在籍期間	-0.348410	-1.746	0.08290	・
6 上司	0.199610	0.947	0.34510	
R 2 (決定係数)	0.042240			
Adj R 2(自由度調整済)	0.004923			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, ・ p < .1

筆者作成

図表 25 : 「上司部下人間関係」(部下)②

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去3箇月実績回数	0.077610	1.459	0.14700	
2 年齢	-0.019210	-0.121	0.90400	
3 勤続年数	-0.054850	-0.328	0.74300	
4 立場	-0.240110	-1.512	0.13300	
5 事業所在籍期間	-0.354410	-1.780	0.07700	・
6 上司	0.196750	0.936	0.35100	
R 2 (決定係数)	0.046270			
Adj R 2(自由度調整済)	0.009112			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, ・ p < .1

筆者作成

図表 26 : 「上司部下人間関係」(部下)③

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去6箇月実績回数	0.047360	1.595	0.11280	
2 年齢	-0.032210	-0.203	0.83920	
3 勤続年数	-0.042100	-0.253	0.80060	
4 立場	-0.255500	-1.597	0.11230	
5 事業所在籍期間	-0.357900	-1.801	0.07370	・
6 上司	0.196570	0.936	0.35070	
R 2 (決定係数)	0.048800			
Adj R 2(自由度調整済)	0.011740			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, ・ p < .1

筆者作成

図表 27 : 「部下実感」(部下)①

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1の有無	-0.015560	-0.090	0.92804	
2 年齢	-0.102820	-0.665	0.50734	
3 勤続年数	-0.435160	-2.679	0.00819	**
4 立場	0.190680	1.227	0.22174	
5 事業所在籍期間	-0.230700	-1.189	0.23638	
6 上司	-0.045640	-0.223	0.82405	
R 2 (決定係数)	0.10420			
Adj R 2(自由度調整済)	0.06929			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 28 : 「部下実感」(部下)②

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去3箇月実績回数	0.020850	0.402	0.68805	
2 年齢	-0.102290	-0.662	0.50892	
3 勤続年数	-0.440460	-2.706	0.00757	**
4 立場	0.177970	1.151	0.25171	
5 事業所在籍期間	-0.244260	-1.260	0.20962	
6 上司	-0.051280	-0.250	0.80265	
7 R 2 (決定係数)	0.10510			
8 Adj R 2(自由度調整済)	0.07021			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 29 : 「部下実感」(部下)③

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去6箇月実績回数	0.003210	0.111	0.91194	
2 年齢	-0.104060	-0.673	0.50202	
3 勤続年数	-0.435920	-2.684	0.00807	**
4 立場	0.184480	1.182	0.23915	
5 事業所在籍期間	-0.236260	-1.218	0.22503	
6 上司	-0.047850	-0.234	0.81565	
7 R 2 (決定係数)	0.10420			
8 Adj R 2(自由度調整済)	0.06931			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 30 : 「上司成長支援」(部下) ①

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1の有無	0.361180	1.924	0.05620	・
2 年齢	-0.025960	-0.154	0.87800	
3 勤続年数	-0.284490	-1.605	0.11060	
4 立場	-0.106010	-0.625	0.53290	
5 事業所在籍期間	-0.383820	-1.812	0.07190	・
6 上司	-0.056780	-0.254	0.79990	
7 R ² (決定係数)	0.088690			
8 Adj R ² (自由度調整済)	0.053190			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, ・ p < .1

筆者作成

図表 31 : 「上司成長支援」(部下) ②

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去3箇月実績回数	0.095181	1.677	0.09550	・
2 年齢	-0.005328	-0.031	0.97490	
3 勤続年数	-0.297845	-1.671	0.09670	・
4 立場	-0.091503	-0.540	0.58980	
5 事業所在籍期間	-0.375142	-1.767	0.07920	・
6 上司	-0.053763	-0.240	0.81090	
7 R ² (決定係数)	0.083520			
8 Adj R ² (自由度調整済)	0.047810			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, ・ p < .1

筆者作成

図表 32 : 「上司成長支援」(部下) ③

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去6箇月実績回数	0.066260	2.100	0.03740	*
2 年齢	-0.022760	-0.135	0.89260	
3 勤続年数	-0.283160	-1.601	0.11140	
4 立場	-0.119520	-0.703	0.48310	
5 事業所在籍期間	-0.387100	-1.833	0.06880	・
6 上司	-0.056960	-0.255	0.79880	
7 R ² (決定係数)	0.092750			
8 Adj R ² (自由度調整済)	0.057400			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, ・ p < .1

筆者作成

5.3.4 部下質問票（OCQ）と上司 1on1 アンケートの分析

次に、上司自身の関わりによる影響についても分析を実施した。上司の 1on1 アンケート結果を因子分析し、上司の 1on1 アンケート結果と部下の OCQ 結果をもとに分析を実施した。部下と同様に、先の分析で実施した部下の 1on1 アンケートと上司のものを入れ替えた重回帰分析を実施した（総括：図表 35）。

図表 33：変数概要（上司）

説明変数	平均値	標準偏差	第一四分位	中央値	第三四分位	最小値	最大値
1 関係性	3.43	0.73	3.00	3.33	4.00	1.00	5.00
2 成長支援	3.10	0.79	2.67	3.00	3.67	1.00	5.00
3 雰囲気	3.55	0.64	3.00	3.50	4.00	2.00	5.00
4 組織コミットメント	3.35	0.74	2.93	3.43	3.86	1.29	5.00
5 1on1有無	0.18	0.39	—	—	—	0.00	1.00
6 1on1過去3箇月実績回数	0.56	1.26	—	—	—	0.00	6.00
7 1on1過去6箇月実績回数	1.03	2.30	—	—	—	0.00	10.00
ダミー変数		説明					
1 立場	0 : 主任・リーダー		1 : 係長以上				
2 事業所在籍期間	0 : 4月異動者		1 : それ以外				
3 部下初対面	0 : 4月が初対面		1 : それ以外				

筆者作成

図表 34：変数間の相関分析（上司）

説明変数	関係性	成長支援	雰囲気	組織コミットメント	1on1有無	1on1過去3箇月実績回数	1on1過去6箇月実績回数	立場	事業所在籍期間	部下
1 関係性	1.00									
2 成長支援	0.66	1.00								
3 雰囲気	0.53	0.51	1.00							
4 組織コミットメント	0.09	0.07	0.20	1.00						
5 1on1有無	0.32	0.39	0.27	-0.01	1.00					
6 1on1過去3箇月実績回数	0.29	0.37	0.26	0.02	0.95	1.00				
7 1on1過去6箇月実績回数	0.33	0.40	0.29	0.02	0.96	0.96	1.00			
8 立場	0.02	0.16	0.03	-0.04	0.26	0.25	0.25	1.00		
9 事業所在籍期間	0.24	0.22	0.09	0.01	0.21	0.20	0.20	-0.17	1.00	
10 部下初対面	0.30	0.28	0.06	-0.21	0.24	0.23	0.23	-0.03	0.36	1.00

筆者作成

部下質問票（OCQ）と上司 1on1 アンケート結果の記述統計を図表 33 に記した。相関分析の結果、変数として活用する「関係性」「成長支援」「雰囲気」3 因子の相関係数は 0.7 未満であり変数間に多重共線性はないものと判断する（図表 34）。

図表 35 の通り、組織コミットメントを被説明変数とする重回帰分析においては、1on1 の有無も実施回数も組織コミットメントを高める要因とはならなかった。また、部下の場合と異なり、上司の持つ 3 因子についても、部下の組織コミットメントを高める要因としては認められなかった。尚、部下初対面（0：初対面・1：面識あり）は、負の相関傾向（1%基準で有意）が見られた（図表

36.37.38)。

図表 35 : 上司・部下 OCQ の重回帰分析実施時の有意水準総括表

被説明変数	1on1 区分	関係性	成長 支援	雰囲気
組織コミットメントOCQ	有無			
	3箇月実施回数			
	6箇月実施回数			

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, · $p < .1$

筆者作成

図表 36 : 上司・部下 OCQ (1on1 有無)

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1の有無	-0.059910	-0.360	0.71905	
2 関係性	0.105640	0.795	0.42784	
3 成長支援	0.023940	0.223	0.82420	
4 雰囲気	0.156730	1.300	0.19568	
5 立場	-0.053970	-0.343	0.73249	
6 事業所在籍期間	0.247020	1.387	0.16785	
7 部下初対面	-0.538950	-3.034	0.00289	**
8 R ² (決定係数)	0.10660			
9 Adj R ² (自由度調整済)	0.06064			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, . p < .1

筆者作成

図表 37 : 上司・部下 OCQ(1on1 : 3 箇月)

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去3箇月実績回数	0.008460	0.172	0.86354	
2 関係性	0.106810	0.803	0.42313	
3 成長支援	0.014400	0.134	0.89376	
4 雰囲気	0.147590	1.224	0.22318	
5 立場	-0.076490	-0.488	0.62617	
6 事業所在籍期間	0.230050	1.294	0.19795	
7 部下初対面	-0.549770	-3.095	0.00239	**
8 R ² (決定係数)	0.10600			
9 Adj R ² (自由度調整済)	0.05995			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, . p < .1

筆者作成

図表 38 : 上司・部下 OCQ(1on1 : 6 箇月)

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去6箇月実績回数	-0.001878	-0.069	0.94548	
2 関係性	0.106068	0.798	0.42619	
3 成長支援	0.018764	0.174	0.86197	
4 雰囲気	0.151840	1.257	0.21089	
5 立場	-0.066847	-0.426	0.67078	
6 事業所在籍期間	0.237351	1.335	0.18424	
7 部下初対面	-0.545102	-3.072	0.00257	**
8 R ² (決定係数)	0.10580			
9 Adj R ² (自由度調整済)	0.05978			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, . p < .1

筆者作成

5.3.5 上司3因子と1on1の関係分析

次に、上司の1on1アンケートから抽出された「関係性」「成長支援」「雰囲気」の3因子を被説明変数として、上司の1on1アンケート結果から、1on1を実践することで、3因子を高めることが出来るのか、部下と同様に重回帰分析を実施した(総括：図表39)。

その結果全ての因子について、1on1の有無や3箇月、6箇月の実施回数や期間に関わらず、0.1%基準で有意であることが証明された。尚、「雰囲気」を除き「関係性」「成長支援」を被説明変数として分析した場合にのみ、部下初対面(0:初対面・1:面識あり)は、正の相関傾向(1%基準で有意)が見られた(図表40~48)。

図表 39 : 上司 3 因子の重回帰分析実施時の有意水準総括表

被説明変数	1on1 区分		事業所 在籍期間	部下 初対面
	有無			
関係性	有無	***		**
	3箇月実施回数	***		**
	6箇月実施回数	***		**
成長支援	有無	***		**
	3箇月実施回数	***		**
	6箇月実施回数	***		**
雰囲気	有無	***		
	3箇月実施回数	**		
	6箇月実施回数	***		

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, · $p < .1$

筆者作成

図表 40 : 「関係性」(上司) ①

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1の有無	0.50710	3.609	0.000411	***
2 立場	-0.13290	-0.967	0.334991	
3 事業所在籍期間	0.09928	0.604	0.546425	
4 部下初対面	0.43557	2.878	0.004551	**
5 R 2 (決定係数)	0.17290			
6 AdjR 2 (自由度調整済)	0.15220			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 41 : 「関係性」(上司) ②

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去3箇月実績回数	0.13839	3.245	0.001430	***
2 立場	-0.11035	-0.802	0.424010	
3 事業所在籍期間	0.11660	0.706	0.481030	
4 部下初対面	0.44918	2.951	0.003640	**
5 R 2 (決定係数)	0.16080			
6 AdjR 2 (自由度調整済)	0.13980			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 42 : 「関係性」(上司) ③

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去6箇月実績回数	0.08826	3.828	0.000185	***
2 立場	-0.13340	-0.980	0.328711	
3 事業所在籍期間	0.09889	0.606	0.545371	
4 部下初対面	0.43526	2.893	0.004344	**
5 R 2 (決定係数)	0.18060			
6 AdjR 2 (自由度調整済)	0.16010			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 43 : 「成長支援」(上司) ①

説明変数		偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1	lon1の有無	0.60090	4.013	9.2E-05	***
2	立場	0.20280	1.385	0.168110	
3	事業所在籍期間	0.16230	0.927	0.355410	
4	部下初対面	0.43550	2.700	0.007690	**
5	R 2 (決定係数)	0.21410			
6	Adj R 2 (自由度調整済)	0.19440			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 44 : 「成長支援」(上司) ②

説明変数		偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1	lon1過去3箇月実績回数	0.17176	3.788	0.000215	***
2	立場	0.22231	1.519	0.130835	
3	事業所在籍期間	0.17724	1.010	0.314175	
4	部下初対面	0.44724	2.763	0.006390	**
5	R 2 (決定係数)	0.20620			
6	Adj R 2 (自由度調整済)	0.18630			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 45 : 「成長支援」(上司) ③

説明変数		偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1	lon1過去6箇月実績回数	0.10406	4.237	3.81E-05	***
2	立場	0.20310	1.400	0.163360	
3	事業所在籍期間	0.16249	0.935	0.351290	
4	部下初対面	0.43565	2.719	0.007280	**
5	R 2 (決定係数)	0.22230			
6	Adj R 2 (自由度調整済)	0.20280			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 46 : 「雰囲気」(上司)①

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1の有無	0.45978	3.502	0.000598	***
2 立場	-0.06205	-0.483	0.629533	
3 事業所在籍期間	0.02830	0.184	0.853926	
4 部下初対面	-0.01019	-0.072	0.942618	
5 R 2 (決定係数)	0.08082			
6 AdjR 2 (自由度調整済)	0.05784			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 47 : 「雰囲気」(上司)②

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去3箇月実績回数	0.13173	3.319	0.001120	**
2 立場	-0.04742	-0.370	0.711840	
3 事業所在籍期間	0.03953	0.257	0.797310	
4 部下初対面	-0.00136	-0.010	0.992350	
5 R 2 (決定係数)	0.07410			
6 AdjR 2 (自由度調整済)	0.05095			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表 48 : 「雰囲気」(上司)③

説明変数	偏回帰 係数	t 値	P値	有意 表記
1 1on1過去6箇月実績回数	0.08090	3.758	0.000239	***
2 立場	-0.06402	-0.504	0.615247	
3 事業所在籍期間	0.02679	0.176	0.860641	
4 部下初対面	-0.01138	-0.081	0.935521	
5 R 2 (決定係数)	0.09064			
6 AdjR 2 (自由度調整済)	0.06791			

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

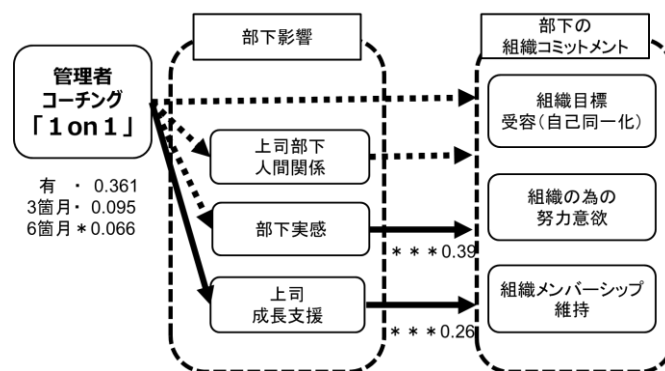
筆者作成

5.4 小括

アンケートの分析結果を総括すると、部下については、以下の図表 49 の実線部分については有意な関係性が証明できたが、点線部分については有意な関係性は見られなかった。尚、部下自身が認識する「上司成長支援」因子は、1on1 の実施期間が延びるに従って有意になっており、毎月1回、しかも半年程度の継続で高まることが分かった。

また、組織コミットメントについては、1on1 そのものが高めることは証明できなかったが、「部下実感」と「上司成長支援」の2因子が、部下の組織コミットメントを高めることが明らかとなった。

図表 49 : 1on1 (管理者コーチング) が部下に与える影響



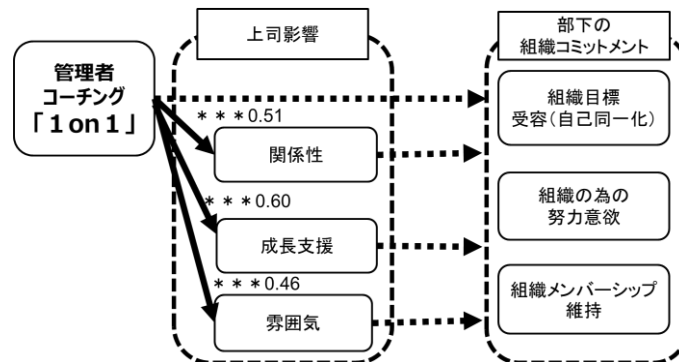
数値は図表 30. 31. 32. 偏回帰係数

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, · $p < .1$

筆者作成

上司については、以下の図表 50 の通り、部下とは異なり 1on1 実施者は 3 因子全てが高まる実感を持っているが、上司の 3 因子が部下の組織コミットメントを高めてはいなかった。

図表 50 : 1on1 (管理者コーチング) が上司と部下の組織コミットメントに与える影響



数値は図表 40. 43. 46. 偏回帰係数

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, · $p < .1$

筆者作成

6章 インタビューによる補足調査と結果の考察

アンケート分析の結果を踏まえ、現場で 1on1 をおこなう上司・部下双方にインタビューを実施した。その結果をアンケートから導き出された3因子別に整理すると同時に、各部門の 1on1 推進担当者である社内認定コーチの意見も整理して記述する。その後に、アンケート分析の結果やインタビューを踏まえた、本研究の結果の考察をおこなう。

6.1 インタビューによる補足調査

1on1 実施者の上司と部下の双方に、1on1 がどのようにおこなわれているのか。アンケート分析結果から何故、上司・部下の認識にズレが生じているのか。今後の課題などについて、上司・部下と社内認定コーチにインタビューをおこなった。

6.1.1 上司と部下インタビュー

今まで分析してきたアンケート調査によって、上司・部下共に得られた因子は、「上司と部下の関係性」、「上司の成長支援」、「部下の実感や雰囲気」の似通った3因子である。インタビューは、1on1 を既の実施している4部門29名に実施した。そのうち9名は1on1 を上司として実施すると同時に、部下として1on1 を受けており、上司と部下双方の立場でインタビューに答えてもらった。よって延べ38名のインタビュー結果が得られた(図表51)。

インタビューにおいては、全て個室で実施し、インタビューイーには、「①インタビューの目的が、今後の1on1 を効果的に進める上での実態把握であること。②インタビューで話した内容は、個人が特定される形で表に出ることはないこと。③今後の1on1 を効果的に進める為にも、事実や正直な感想を述べて欲しいこと。」を前段で話したうえでインタビューを開始した。

図表 51：インタビューイヤー一覧表

支店・会社		A社	B支店	C支店	F社	合計
実施日		2021.07.20.	2021.07.09.	2021.07.12.	2021.07.05.	
部長	上司				1	1
課長	上司	3	1	1		5
	部下		1			1
係長	上司	3	3	2	1	9
	部下	2	3		1	6
職長	上司				2	2
	部下				2	2
主任	上司					0
	部下			1		1
班長	上司					0
	部下			1		1
一般職	上司					0
	部下	4	4	1	1	10
合計	上司	6	4	3	4	17
	部下	6	8	3	4	21
総合計		12	12	6	8	38

※上司・部下を兼ねるインタビューイヤーは、それぞれでカウント

筆者作成

(1) 上司と部下の関係性

1) 上司

1on1 をおこなったことで、部下が自ら進んで相談に来る。普段の会話が増えた。関係が良くなった。等ポジティブな印象の声が多く聞かれた一方で、悪口を聴くのは気分が悪くなる。なかなか腹を割ってくれない。等、ネガティブな意見も聞かれ、単に 1on1 を実践しただけでは上司部下の関係性が良くなるとは言えないことが分かる。

2) 部下

1on1 は普段言えないことを相談できる。自分のことを知ってもらえて、距離が近づく。安心できる場になっている発言がある一方で、苦痛の 30 分。緊張する。本音で話すのが怖い等、自らの為の時間となっていないと感じる部下もいる。

(2) 上司の成長支援

1) 上司

1on1 で部下が主体的に考え問題解決が図れた。部下の頭の整理になっている。昇格タイミングの部下の学習支援が出来た等、上司は、部下の成長支援を意識した行動を心掛け、実際に問題解決に繋がった事例もあることが分かった。その一方で愚痴だけで終わって行動には結びつかない。部下が宣言をしなくなった等、成長努力するのは部下自身であることから、支援の難しさが語られる事例もあった。

2) 部下

将来進みたい仕事の為に今努力すべきことが分かり、昇格意欲が湧いた。強みを指摘され、そこを伸ばそうと思えた等、1on1 の成果として期待できる話を複数聴くことが出来た。それに対して、課題進捗について上司の指導の場になっている。終わった後に怒られた印象が残ってしまう。当り障りのない話題を選んでしまう等、自己成長の部下の為の時間とは感じられずに、上司の為の場となり、部下に負担を感じさせる場合も見受けられた。

(3) 部下実感・雰囲気

1) 上司

1on1 で素早く問題となる情報が入るようになった。部下が横連携をして対応しようとしている印象がある。1on1 以外の場でも部下が主体的に行動するようになった等、上司は部下成長や職場の雰囲気が 1on1 によって良い方向に進んでいることを具体的な事例で実感している。ネガティブな意見としては、クールな部下は本音を話さずに成長の場にならないと感ずる等、部下のタイプによる悩みもあるようだ。

2) 部下

ポジティブな感想では、遠隔の上司との対面 1on1 では日頃の業務の振り返りが出来て成長を感じる。勉強になる。等聞かれた。

6.1.2 認定コーチへのインタビュー

現場での 1on1 は、各組織に社内認定コーチを配置することで、指導・相談の役割などを担ってもらっている。自身の上司としての 1on1 経験も交えながら、現場での実践の感想や課題を 5 名（部長：1・課長：1・係長：2・主任：1）の社内認定コーチにヒヤリングを実施した。

(1) 1on1 導入による変化・実感

1on1 の実施で組織力が強くなったと思う。部下から以前知らなかった情報まで得られるようになった。部下の問題が明確化し、普通以上に早く成長出来ている。1on1 を通じて良くなった人はいるが、悪くなったという印象の人はいない。

(2) 1on1 の良い点

部下自らがコミュニケーションを取るようになった。ガス抜き出来るので、定期的な上司との対話が有効。「1on1 やらないんですか？」と自ら言うようになる、1on1 が受け入れられたと感じた。

(3) 1on1 の改善点

1on1 をやる人やらない人が出ると不公平になる。業務的な話は職階が近い方が良いが、元々の関係性が悪いと良い成果が得られない。上司はコーチングの技量が不足している。上司・部下のペアが悪いと関係は悪化する。1on1 の実績を報告させているが、本当に実施しているのかは不明。

(3) 3 因子への影響について

1) 上司と部下の関係性

1on1 が関係性を高めるという感想はまだ聞いていない。

2) 上司の成長支援

1on1 で振り返りの機会を増やしたことで、成長が分かるようになった。部下には効果が期待できる 1on1 を実施するタイミングがあるのかも知れない。

3) 部下の実感・雰囲気

部下の成長は、部下本人ではなく客観的に見れる上司の評価が正しいと思う。

6.2 結果の考察

アンケート分析結果と、その後のインタビュー内容を総合的に判断し、今回の分析結果に対する考察を述べる。

『上司が部下へおこなう管理者コーチングを実践する場である「1on1」を導入することで、上司部下の関係性や部下成長が促進され、結果的に部下の組織コミットメントが高まること』を証明することが本論文で明らかにしたい仮説であった。残念ながら、その様な結果をアンケート結果の分析からは得ることは出来なかった。その後のインタビューも踏まえて、今回の研究結果について図表 52 の通りの解釈が成り立つのではないかと考えた。

1on1 実践により上司側の 3 因子は高まることが分かったものの、同じように

部下の3因子は「上司成長支援」を除いて高まってはならず、結果的に組織コミットメントを高める迄には至らなかった。

以上のことから、1on1は上司に対しては、短期間に「人間関係」「成長支援」「雰囲気」の3因子全てを高める一方で、部下に対しては、「上司成長支援」を除き、6箇月程度の期間では期間が不足しており、「上司部下関係性」「成長実感」の2因子を高めることが出来なかったとの解釈をした。

1on1のポジティブな影響は、まず上司に短期での影響を及ぼすものの、同様の認識が部下に共感されず、6箇月以上の期間を掛けて徐々に部下にも浸透していくとの解釈をおこなった(図表52の「①」を参照)。よって、今後も更に1on1を継続することで「上司成長支援」因子が更に高まり、具体的な成功体験を通じて、部下本人の成長実感である「部下実感」が高まれば、最終的には部下の組織コミットメントが、高まる結果を得られるのではないかと考えた(図表52の「②」を参照)。

図表 52 : 1on1 が部下の組織コミットメントへ働きかけるメカニズム (仮説)

変数↓ 被説明変数	区分 変数→	1on1			部下		
		有無	3箇月	6箇月	人間関係 上司部下	部下 下実感	成長 上司 支援
組織 コミット メント	有無					***	***
	3箇月					***	***
	6箇月					***	***

↑ ②

変数↓	区分 被説明変数→	上司			部下		
		関係性	成長 支援	雰囲気	人間関係 上司部下	部下 下実感	成長 上司 支援
1on1	有無	***	***	***			·
	3箇月	***	**	***			·
	6箇月	***	***	***			*

① →

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, · p < .1

筆者作成

図表6に示した通り先行研究において、管理者コーチングの効果はアカデミックな領域で多く報告されており、国内での1on1導入による成果も複数紹介されている。ヤフーにおいても社内で1on1が認知されるまでには、2年の期間が掛かっており(本間 2017)、1on1実施期間が6箇月間という短期間データであったことから、仮説を証明するまでの結果が得られなかったと考えられる。

インタビューにおいて、上司は1on1を通じて部下のその後の言動や態度、また実際の仕事の改善や他のメンバーとの連携など、部下成長の具体的事例を挙げて実感していたが、部下へのインタビューでは、自身の成長実感の話は、ほとんど聞くことが出来なかった。それが、結果的に部下自ら成長を感じず「部下実感」因子が高まっていないことに表れている。

これは、社内認定コーチのインタビューにある通り、部下の成長を客観的に

見られるのは上司であり、「部下の成長は上司でないと分からない」結果ではないだろうか。一定期間の小さな成功体験だけでは自己成長の「部下実感」因子を高めることが出来ず、今回の6箇月間程度の1on1では成長を実感する為の期間としては不足であったと考えられる。

また、今回のアンケートでは部下の「上司部下人間関係」因子が1on1で高まる結果が得られなかったが、部下へのインタビューから、上司との1on1が、「緊張する。本音では話せない。苦手な上司は苦痛の時間」など、1on1をおこなう難しさの声も聞かれた。上司が支援者であると言われても、同時に評価者である以上、「当り障りのない話題（本当に困っていることは話せない）」に終始し、1on1をすることそれ自体が目的化してしまい、期待される部下側の「上司部下人間関係」が1on1では高まらなかったことも予測される。

しかし、上司側の「関係性」が高まっていることから、1on1を継続することで今までになかったコミュニケーションスタイルが受け入れられることで、徐々に高まることも期待できると考えた。

7章 むすび

今回の研究によって 1on1 という管理者コーチングを導入することで、個人や組織にどの様に影響を及ぼしていくのかというしくみと、そのしくみを機能させるポイントの知見を得た。本論文の総括として、改めてその内容を整理すると同時に、本研究では不足している点と、今後の自社 1on1 推進上の課題について述べる。

7.1 結論

1on1（管理者コーチング）による上司・部下への影響と組織への影響について、今回の研究課題に対する結論を述べる。その後、本研究から得られたインプリケーションや研究の限界、今後の自社での課題について整理する。

7.1.1 1on1（管理者コーチング）による個人への影響

1on1（管理者コーチング）を導入することで、まずは上司の「関係性」「成長支援」「雰囲気」の3因子が高まると同時に、部下の側では「上司成長支援」が徐々に高まり始める。ある一定期間を過ぎる頃には、部下の成長が具体的に現れることで、部下は成長を実感することで「部下実感」因子も高まり出す。部下の成功体験や「育ててもらっている」意識は相互の信頼関係を高め、「上司部下人間関係」も高まることが予測されるが、この点はアンケートやインタビューからは導かれてはならず、推測の領域を出ない。

上司は 1on1 により 3 因子全てが高まっており、上司にとり 1on1 はポジティブな場として認識されている。インタビューからも多くのポジティブな発言があることから、継続することで部下へ同様の影響を与え得ることが期待される。

尚、部下の「上司部下人間関係」が 1on1 そのものにより高まるとの結果が得られていない様に、インタビューからも部下が上司に対して否定的な感情を持った場合には、1on1 が機能しない。単に 1on1 を導入するだけでは、部下の「上司部下人間関係」は高まらないことも同時に明らかになった。

7.1.2 1on1（管理者コーチング）による組織コミットメントへの影響

組織コミットメントについては、管理者コーチングにより組織コミットメントが高まる先行研究はあるが（Kim 2014; 久保田 2019）、今回の分析で同様の結果を得ることは出来なかった。

しかし、部下の「部下実感」「上司成長支援」2 因子が高まることで、組織コミットメントが高まることがアンケート分析で明らかになっている。このことから、1on1 の継続実施により組織コミットメントも同様に高まることが期待できる。尚、1on1 の個人への影響が職場全体に広まり、組織風土にポジティブな影響を与える為には、更に長期の期間が必要とされることが予測される。

7.2 インプリケーション

今回の 1on1（管理者コーチング）研究結果を踏まえて、以下の学術的・実務上のインプリケーションを得た。

(1)学術的なインプリケーション

1) 1on1 についての学術的な研究結果は少ない。1on1 を管理者コーチングの一形態と定義し、ビジネス現場でどのような影響を個人や組織に与えるかの研究は、今後の管理者コーチング・1on1 研究にとって意義深いことであると考えられる。

2) 物流企業における管理者コーチング（1on1）の事例研究は国内では見当たらないことから、物流現場で機能する管理者コーチングのひとつの姿を明らかにすることが出来た。

3) 1on1（管理者コーチング）の成果は、先ず上司側に短期で現れ、半年を超える期間の継続で徐々に部下側に認知され、最終的には部下の組織コミットメントを高めるといった、1on1 の成果が生まれるしくみを予測できたことで、より短期に成果を生み出す為の研究への橋渡しとなったと考えられる。

(2)実務上のインプリケーション

1) 1on1 の成果が部下個人には短期では現れずに一定の期間差（時差）が発生することから、1on1 を導入する上においては、短期的成果を求めることをせず、長期的（年単位）の視点に立ち導入の評価をおこなうことが大切である。

2) 1on1 で得られる上司と部下の成果は、組織コミットメントを高める因子を高める。長期的な 1on1 の継続で組織コミットメントが高まることが期待される。

3) 部下は上司に比べて弱い立場にあることから、1on1 の理解がされず、単なる業務面談として実行することそのものが目的化（義務化）しやすい傾向にある為、1on1 をおこなう目的を部下側に正しく伝えることで成果が期待される。

4) 1on1 は密室の対話であり、適切におこなわれているか不明。インタビュー結果から職階が上の人ほどティーチングになりがちな傾向がある。よって、上司には管理者コーチングをはじめ、1on1 スキルを定期的にチェックし、不足する場合には教育機会を提供するなど、1on1 スキルレベルの維持向上を図るしくみが必要である。

7.3 本研究における限界と残された課題

1) 今回の研究は、自社グループ企業を対象とした研究データによる分析結果であり、自社内で明らかにされたことが、全ての企業に当てはまるとは言えず、一般的な妥当性については限界がある。

2) 管理者コーチングの学術定義が曖昧であり、更に 1on1 は企業の導入目的によりそれ以上に定義も曖昧である。よって、今回の研究も 1on1（管理者コーチング）の一形態と捉えた研究結果としての限界があると言わざるを得ない。

3) 今回のアンケート結果の分析では、部下の「上司部下人間関係」因子が、1on1 によって高まらなかった。その原因は、1on1 を実施する以前に大切な上司部下

の関係性が確保されていないことも考えられる。図表 4 で示したが、部下の持つ信頼承認（上司部下人間関係）の認識こそ部下の自信が生まれる源泉となるとの研究結果や、「組織の成功循環モデル」における「関係の質」の重要性を踏まえると説明が可能である。

しかし、部下の「上司部下人間関係」因子が、組織コミットメントを高める因子にも該当しないという結果は過去の研究とは異なる結果であり、組織コミットメントと部下の持つ「上司部下人間関係」因子については、更なる詳細な調査が必要である。

7.4 本研究における自社活動への貢献と今後の課題

今回の研究で明らかになったことが、自社の活動にどんな貢献をするのかについての概要を述べ、その後に具体的な課題について整理する。

7.4.1 自社活動への貢献

今回のアンケート分析やインタビュー結果から、1on1 は短期的には上司にポジティブな影響を与え、長期的な 1on1 を通じて徐々に部下にも同様の認識が促されるというしくみを、初めて見出すことができた。よって、短期間での成果で判断することなく、定期的に成果把握をおこないながら、中長期的（複数年）に 1on1 を継続実施することの必要性を社内共有する必要がある。

また、今回のインタビューでは、密室での対話において 1on1＝管理者コーチングが機能していないケースも見受けられた。現場任せにせずに、モニタリングをおこない実態を掴んだ 1on1 の運用支援をおこなう必要性の気づきを得た。

7.4.2 今後の課題

自社の 1on1 推進において本論文での成果を踏まえて、1on1 成果を高める為に、以下の 3 課題に取り組む（図表 53）。

図表 53：自社 1on1 推進課題

因子	インタビュー 上司	インタビュー 部下	社内認定コーチ	今後の 方向性
上司と 部下の 人間関係	<ul style="list-style-type: none"> ・会話が増えた。 ・関係が良くなった。 ・報連相が促進 ・なかなか話してくれない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・報連相の場 ・相談できる安心感 ・最初は緊張する。 ・本音で話すことが怖い。 ・苦手な上司は苦痛な時間 	<ul style="list-style-type: none"> ・昇格タイミングなど 1on1 実施のタイミングがあるのではないかな。 ・人間関係が良くなったという話を聞かない。 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 「関係構築 →成長支援 →成長実感」 を意識した進め方の推奨 2) 部下への 1on1 指導 (1on1 目的化防止)
上司の 部下成長 支援	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な問題解決 ・愚痴で終わる。 ・宣言したがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・将来を考える機会 ・昇格意欲が湧いた。 ・自らの強みを知った。 ・当り障りのない話題 ・課題が増える。 		<ol style="list-style-type: none"> 3) 昇格・異動他 実施タイミング 配慮
部下実感 雰囲気	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の主体的行動 ・チームで問題解決 ・1on1 有無での不公平感 	<ul style="list-style-type: none"> ・成長実感 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司は部下成長を客観的に観察できている。 ・1on1 有無の不公平感を無くす。 	<ol style="list-style-type: none"> 4) 上司からの成長 フィードバック

筆者作成

1) 「関係構築→成長支援→成長実感」を意識した進め方の推奨

上司部下の「関係構築」は1on1の前提になる。その上で部下の「上司成長支援」認知が高まり、具体的成果を得られることで成長の「部下実感」が得られる。結果を性急に求めず、1on1の長期的継続の必要性を上司側に理解させる。

特に、部下との関係が未構築であると上司が感じるケースであれば、世間話や雑談や自己紹介（相互自己開示）などから始めることなど、柔軟な進め方を推奨し、個別に相談にのるなど工夫をする。

2) 部下への1on1指導（1on1目的化防止）

部下が、1on1の目的を理解しないまま1on1がスタートしているケースでは、1on1をおこなうこと自体が目的化し易い。部下への理解促進策を実施する。

3) 昇格・異動タイミングでの対象者選定

被面談者である部下が、昇格基準や昇格初年度、異動時など、「学びたい・成長したい・仲間として認められたい」タイミングでの1on1の有効性がインタビューで聞かれた。1on1の対象者選定には、成長のインパクトが強く、それにより上司側も1on1の成功体験が期待出来る対象者の選定を推奨する。

1on1被面談者に選ばれなかった人との不公平感の問題を解決する上でも、職場単位で「昇格基準者・昇格者・転入者（異動者）・・・」など、明確な基準を設定することで問題解決を図る。

4) 上司からの成長フィードバック

アンケートやインタビュー分析から、部下は上司ほど自らの成長に気づけていないことが分かった。1on1の場において、上司が部下成長を感じた時、部下の自己効力感を高める上でも、具体的な場面を挙げて、ポジティブなフィードバックをおこなうことを推奨するなどの上司への教育もおこなう。

以上

本研究に関わる誤謬に関しては全て筆者の責に帰することを付記します。

注

1. Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning* 原書では、具体的経験 (concrete experience)・内省的観測 (reflective observation)・抽象的概念化 (abstract conceptualization)・積極的経験 (active experience) とされているものを筆者が修正している。
2. 松尾 2017 では、「具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、積極的な実験、具体的経験」と記されているものを、「経験、内省、持論化、行動」に筆者が修正している。
3. managerial coaching をビジネスコーチング (本間・松瀬 2006) や、そのままマネジリアルコーチング (中原 2017) と使用する例もあるが、本論文では、管理者コーチング (松尾 2015) の名称で統一する。
4. 銀座コーチングスクールは、2021.8. 現在で全国 30 箇所 (オンラインでの学習も可能) の教室があり、40 時間の受講の後に、筆記と実技試験により資格認定されるしくみを採用している。

参考文献

- 伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏. 2010. 『コーチング・リーダーシップ：神戸大学ビジネススクールで教える』ダイヤモンド社.
- 上田敬. 2016. 「上司の部下コンプリメントとその影響に関する研究」『経営行動科学』26(2) 61-75.
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也. 2010. 『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣.
- 金井壽宏・高橋潔. 2004. 『組織行動の考え方』東洋経済新報社.
- 小倉広. 2019. 『1on1の技術：任せるリーダーが実践している』日本経済新聞出版社.
- 久保田康司. 2019. 『上司の自律性支援とコーチングが部下に与える影響：自己決定理論に着目して』文真堂.
- 厚生労働省. 2020. プレス・リリース『新規学卒就職者の離職状況』厚生労働省 10月30日 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11652000/000689481.pdf> 閲覧日：2021年8月4日).
- 国土交通省. 2021. 『最近の物流政策について』(2021年1月22日現在)国土交通省 総合政策局物流政策(<https://www.mlit.go.jp/common/001388194.pdf> 閲覧日 2021年8月4日).
- 関本昌秀. 花田光世. 1987. 「企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』1(1):9-20.
- 世古詞一. 2017. 『シリコンバレー式最強の育て方：人材マネジメントの新しい常識』かんき出版.
- 世古詞一. 2018. 「人事担当者のための「1on1」入門」『人事マネジメント』3:17-29.
- 中原淳. 2017. 『フィードバック入門』PHP研究所.
- 日本の人事部 人事白書調査レポート 2020.
(<https://jinjibu.jp/article/detail/hakusho/2303/> 閲覧日 2021年8月7日).
- 服部泰宏. 2020. 『組織行動論の考え方・使い方』有斐閣.
- 久村恵子. 1997. 「メンタリングの概念と効果に関する考察：文献レビューを通じて」『経営行動科学』11(2):81-100.
- 古川久敬. 2011. 『組織心理学』培風館.
- 本間浩輔. 2017. 『ヤフーの1on1：部下を成長させるコミュニケーションの技法』ダイヤモンド社.
- 本間浩輔. 2020. 『1on1 ミーティング：「対話の質」が組織の強さを決める』ダイヤモンド社.
- 本間正人・松瀬理保. 2006. 『コーチング入門』日本経済新聞社.
- 松尾睦. 2014. 「経験から学ぶ能力を高める指導方法」『名古屋高等教育研究』14.
- 松尾睦. 2015. 「管理者コーチング研究の現状と課題」『青山経営論集』50(2):67-76.
- 松尾睦. 2017. 「OJT とマネジャーによる育成呼応堂」(中原淳 編『人材開発研

- 究大全』東京大学出版会：243-258).
- 松尾睦. 2019. 『経験学習リーダーシップ：部下の強みを引き出す』ダイヤモンド社.
- 松岡啓司. 2018. 『1on1 マネジメント：どこでも通用するマネジャーになるためのピープルマネジメント講座』ファーストプレス.
- リクナビ NEXT. 2007. 『転職理由と退職理由の本音ランキング Best10』リクルート (<https://next.rikunabi.com/tenshokuknowhow/archives/4982/> 閲覧日 2021年8月4日).
- Agarwal, R., Amgst, C.M., and Magni, M. 2009. The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical liner modeling . International Journal of Human Resource Management. 20(10)2110-2134.
- Allen, N.J., Meyer, J.P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psycholog. 63:1-18.
- Angel, H.L. and Perry, J.L. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly. 26(1):1-14.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. 2002. Building Competitive Advantage Through People. MIT Sloan Management Review. 43(2).
- Ellinger, A.D. and Bostrom, R.P. 1999. Managerial coaching behaviors in learnig organizations. Journal of Management Development. 18(9):752-771.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., and Keller, S.B. 2003. Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. Human resource development quarterly. 14(4)435-458.
- Grove, A.S. 1983.1995. High Output Management. New York. William Morris Entertainment LLC. (小林薫訳. 2017. 『HIGH OUTPUT MANAGEMENT』日経 BP社).
- Golden, E., Wesner, M., and Karnchanomai, O. 2013. Reciprocal Peer Coaching: A Critical Contributor to Implementing Individual Leadership Plans. Human resource development quarterly. 24(1):63-87.
- Heslin, P.A., Vandewalle, d., and Latham ,G.P. 2006. Keen to help? Manager' s implicit person theories and their subsequent employee coaching. Personnel Psychology. 59:871-902.
- Kim, S. 2014. Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. Human resource development quarterly. (25)1:59-85.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning : Experience as the source of learning and development. New Jersey. Prentice-Hall.
- Kolb, D. A., and Peterson, K. 2017. How you learn is How you live.

- California. Berrett-Koehler Publishers. (中野真由美訳. 2018. 『最強の経験学習』辰巳出版).
- Liu, X. and Batt, R. 2010. How supervisors influence performance. : A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*. 63:265-298.
- McGregor, D.M. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York. McGraw-Hill Inc. (高橋達男訳. 1966. 『新版 企業の人間の側面』).
- Matsuo, M. 2014. Instructional skills for on-the-job training and experiential learning: an empirical study of Japanese firms. *International Journal of Training and Development*. 18(4): 225-240.
- Matsuo, M. 2015. A Framework for Facilitating Experiential Learning. *Human Resource Development Review*. 14(4): 442-461.
- Matsuo, M., Arai, K. and Matsuo, T. 2020. Effects of managerial coaching on critical reflection : mediating role of learning goal orientation. *Journal of Workplace Learning*. 32(3):217-228.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. and Jackson, D.N. 1989. Organizational Commitment and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 74(1):152-156.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14:224-247.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, T.M., and Boulian, P.V. 1974. *Journal of Applied Psychology*. 59(5):603-609.
- Thornhill, A., and Saunders, M.N.K. 1998. What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lesson from an organization experience rapid change. *Personnel Review*, 27(6):460-476.
- Wageman, R. 2001. How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching. 16(2):95-110.