

対話による自律型人材育成とインクルージョンの推進 ～パシフィックコンサルタンツの 1on1～

パシフィックコンサルタンツ株式会社 正会員 飯島 玲子

1. 目的

コロナ禍におけるコミュニケーションの向上や人材育成を進めるため、対話が注目されている。パシフィックコンサルタンツでは、自律型人材の育成に向け 1on1 の全社導入に向けた試行を行っている。本稿は、1on1 事務局として、導入の背景と運用過程で得られた知見を紹介し、これから対話を拡充しようとする組織の参考にしていただくことを目的とする。

2. 対話の意義

対話 (Dialog) とは、考えには多様性があることを前提にお互いに理解を深め、意識や行動を変化させるような双方向の話し合いである。気軽に楽しむ雑談や会話、結論を導くための議論とは異なり、内省を促し、新たな気づきや発見につなげることを目指す。対話を通じて自分の思い込み (アンコンシャス・バイアス) に気づくことが、対話の成果を生む第一歩となる。異なる価値観を受容するには、長年かけて作られた自分の考えを「変える勇気」や組織文化の「創造的な破壊」が必要であり、少なからず不安を伴う。対話は、この不安をコントロールしたり軽減したりすることにも役立つ。

また 2010 年以降、対話型の「組織開発」が注目されている。「人材開発」は組織に属する個々の能力に着目し、それを伸ばそうとするアプローチ (階層別研修、自己啓発支援など) である。これに対し、「組織開発」は個人間の関係性に働きかけて組織を活性化し、個人の能力を引き出そうとするアプローチである。例えば、コーチングや 1on1 といった対話を通じて上司や同僚との関係性を改善し、さらには心理的安全性の向上など組織改善にも役立てようとする考え方である。

3. 1on1 に取組んだ背景と目的

当社では 2013 年より D&I 経営を推進し、「ダイバーシティ (多様性)」は女性や外国人の増加など徐々に進んでいる。しかし、目に見えやすい属性に加え、価値観や技術分野を含めた多様な人材が対等に関わり合い、付加価値を創造する「インクルージョン (包摂・統合)」を進めるための方策は模索状態であった。

さらに、2018 年に自律型組織/人材への変革が経営テーマの 1 つに掲げられ、自分で考え行動する人材の育成を進めることが課題となっていた。

そこで着目したのが、D&I 推進の一環で実施したボトムアップ型の活動で、多くのチームが行った「お互いを知り合う」活動だ。例えば、育児休業取得者と周囲のメンバーがそれぞれ、ふだんは話せなかった本音を伝えあい、異なる立場や感じ方を理解し合おうという活動である。

当社では、様々な研修や自己啓発支援等の人材開発を行ってきたが、周囲と本音で話し合い、組織課題の解決につなげようとするアプローチは十分ではなかった。また、人事考課に関わる定期的な面談、若手対象のコーチング、若手女性対象の姉サポ、メンタリング (クロス 1on1) など対話型の人材育成は各種実施していたものの、個人の育成にとどまりがちであった。

これらの背景のもと、2020 年より 1on1 モデル試行を開始し、対話による組織開発を拡充することとした。

1on1 の目的は「部下の成長と組織パフォーマンスの向上」である。対話を通じて自律型人材を育て、また対話から得られたことを組織課題の解決やインクルージョンにつなげることを意図した。コロナ禍において対面で話す時間が取りにくくなったため、コミュニケーションの質を高めることも目指している。

キーワード 対話, 1on1, 自律, ダイバーシティ, インクルージョン, 働き方

連絡先 〒160-0004 東京都千代田区神田錦町 3 丁目 22 番地 パシフィックコンサルタンツ (株) 本社
新しい働き方推進部 Mailto:reiko.iijima@tk.pacific.co.jp



図 人材開発と組織開発による自律型組織/人材の育成

4. これまでの対話型の人材育成例

当社における特徴的な対話型の人材育成制度を紹介する。コーチングは、若手を対象に中堅の社員が1対1で日頃の相談に乗り、定着と成長を支援する仕組みである。ベテランのトレーナーと部門長が務めるコーチングリーダーが効果的に行われるよう支援する。姉サポは、希望する若手女性社員に中堅の女性社員が1対1で気軽な相談相手になる。メンタリング(クロス1on1)は希望する若手~中堅に対し、ライン外の経営幹部が1対1で定期的に面談を行う。

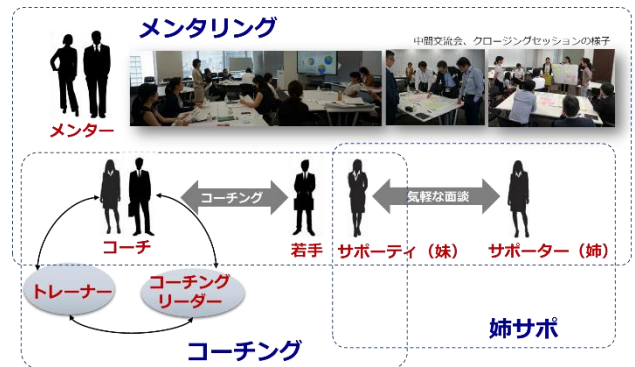


図 これまでの対話型の人材育成例

5. 1on1の実施方法と成果

新たに開始した1on1は、上司と部下が月に1~2回、1対1で面談を行う。テーマは部下が決める。上司による伝達や指導の時間としないよう、部下のための時間であることを明確に位置付けている。上司の話す時間は2~3割にとどめ、部下の内省を促し、自分で考え行動することを支援する。モデル試行は部門単位の手挙げ制で2020年秋から5か月間実施し、24部門の上司82名、部下233名(両方への参加もあり)が参加した。

部下では「気づきや発見があった」7割、「上司との関係性がよくなった」7割、「意識や行動により影響を与えた」6割といずれも過半を占める。自由回答では「普段より踏み込んだ話ができ」「話しやすくなり、業務の進め方がスムーズになった」「不安や職場環境に関する意見・要望を相談しやすくなった」「自分の考えを整理できた」「話した内容を日常的に意識するようになった」「具体的な行動目標を意識できた」など関係性改善や自律性向上が見られた。一方「以前から関係良好なので変化はない」「必要な人だけに」という者もいた。

上司では「信頼関係ができた/高まった」8割、「部下への理解が深まった」9割、「部下の成長に役立った」7割、「自身の成長に役立った」7割、「チームの課題解決や成長につながった」6割と過半が効果を感じた。自由回答では「見ていなかった課題やリスクを把握できた」「部下の考えに合わせたアドバイスがしやすくなった」「次のステップに向かう気持ちを共有できた」などの記載があり、部下だけでなく上司の成長にも役立っていた。上司も効果を実感したためか、モデル試行終了後も継続したいと考えている者が7割にのぼる。

共通で挙げられた運用上の課題は「時間の確保(優先順位の意識)」「面談場所の確保(ハード面の対応)」「対象者(義務化による形骸化の懸念)」「組合せ(クロス1on1の活用)」などであった。

6. 今後の課題

今後、1on1は第2回モデル試行を経て全社展開を予定している。モデル試行で明らかになった運用上の課題に対処するとともに、組織改善に反映する方策を整え、全社展開でさらに大きな成果が得られるよう運用することが課題である。全社展開を経て全社員が1on1の面談スキルや実施ノウハウを身に付け、制度がなくとも自然発生的に1on1が行われる職場、さらには絶えずインクルージョンが実践される職場につなげたい。

なお、当社はコロナ禍で浮き彫りになった働き方の課題を踏まえ、チームの成果を重視し、一人ひとりが成長と幸せを感じる「新しい働き方」に取り組み始めた。ここでも1on1の効果が活かされると考えている。

参考文献

- ・ジャルヴァース・R・ブッシュ他、対話型組織開発、2018