

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 (その 2) ～

○パシフィックコンサルタンツ株式会社 正会員 飯島 玲子
パシフィックコンサルタンツ株式会社 油谷 百百子

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 2021 年 10 月より 1on1 の全社展開を行った。本稿は、(その 1) に続き、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の理解を深め、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。対話は自分の思い込み (アンコンシャス・バイアス) に気づききっかけとなり、また、組織の心理的安全性を高める効果も期待される。

3. 1on1 に取組んだ背景と目的

当社では 2013 年より D&I 経営を推進してきたが、インクルージョンにつながる「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「一人ひとり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、日頃のコミュニケーションの質を高めることも目指している。

4. 主な取組み

1) トップのコミット

トップによるコミットとして、幹部会議での社長の意思表示、社長・専務が 1on1 について語る動画を社内でも共有した。また、経営層を対象としたカンファレンスを開催し、1on1 を牽引する経営層に必要な知識・意識の一層の向上を図った。カンファレンスの様子はイントラネットで共有するなどトップの本気度を周知した。

2) 1on1 の意義や重要性の周知

上司向け研修、メンバー (部下) 向けに動画視聴による研修を実施し、1on1 の意義や重要性を伝えている。特に上司向けには別途、面談演習を実施し、実践を通じて 1on1 の意義を確認できる機会を設けている。「動画を見ても乗り気になれなかったが、面談演習をして効果を実感した」という上司が多数見られ、「先ずはやってみる」機会づくりが、1on1 の意義の浸透に有効とわかった。

3) 継続的なスキルアップ機会の創出

参加者からは、1on1 の効果が得られるかは「上司のスキル次第」という声が聞かれる。傾聴、フィードバックといったスキルは一朝一夕に得られるものではない。特にコンサルタントを生業としていると助言や提案をしたいという衝動に駆られる。このため、定期的な上司同士での自主面談演習を推奨している。そこで得ら

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 〒101-8462 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

人事総務部 新しい働き方推進室 [Mailto:reiko.iijima@tk.pacific.co.jp](mailto:reiko.iijima@tk.pacific.co.jp)

れた助言から学び、部下との 1on1 で実践するという繰り返しにより継続的なスキルアップを図ることを目指している。

4) 明確な運用ルールの作成

1on1 の実施に当たり、頻度、時間、ペアの組合せ、対話の進め方などの基本をルールとして示している。柔軟な運用を希望する声を取り入れ、異なる組織間でのペア（クロス 1on1）やグループ・コーチング（上司と部下数名）も取り入れられる運用とした。このほか初回に守秘義務を含む合意書を作成することにしている。

5) フィードバックの仕組みづくり

個別の 1on1 で見えてきた組織の課題については、組織として解決に向けた行動をするよう推奨している。例えば、1on1 で「若手から工程会議のやり方について提案が出されたのでやってみた」という実践例がある。このような実践例が蓄積された後、全社的な仕組みづくりを検討したいと考えている。

6) 周知ツールの工夫

全社浸透の半ばにあり、より多くの従業員の参加を得るため、また、参加者の実践をよりよいものにしていくための周知ツールが求められている。

このため、研修用テキスト、ハンドブックのほか、1枚でわかる「1on1 早わかり」（図 1）や FAQ を作成・更新して共有している。FAQ はアンケート等で寄せられた質問を随時追加することで 100 項目を超えたため、検索しやすくするなど、より使いやすいツールへの改善が課題となっている。

5. 成果と課題

全社展開前に実施した第 2 回モデル試行（2021 年）の結果から把握できた 1on1 の成果と運用上の課題は以下のとおりである。

メンバーの 8 割が話しやすい雰囲気と感じていたが、上司の 5 割は自分が話し過ぎてしまったと振り返っている。メンバーの自由回答には「誘導された」など傾聴不足を指摘する声もある。

また、上司の 8 割が信頼関係が深まった、メンバーへの理解が深まったと感じている一方、関係性がよくなったと感じるメンバーは 5 割にとどまる（元から関係性が良いケースは含まれていない可能性がある）。今後も 1on1 を実施したいのは上司 7 割に対してメンバー 5 割とギャップがあり、上司の「片思い」の傾向がある。

理由として、上司の傾聴スキルの不足のほか、上司の方がメンバーの成長（7 割）、自身の成長（7 割）、チームの成長（5 割）など多様な効果を感じており、これら効果の感じ方の差が挙げられる。また、上司の多忙を気にするメンバーの意識も影響している可能性がある。

このような結果を踏まえ、現在進めている全社展開では、①きめ細かい上司育成・トレーニング（継続・強化）、②クロス 1on1 やグループ・コーチングの併用（継続）、③定期的な実施状況のモニタリング（新規）、④持続可能な運用への改善（実施時間捻出の負荷や心理的負担感を低減）、⑤ちょっとした工夫（Tips）の周知等を進めつつある。

最後に、1on1 導入にお力添えいただいたビジネスコーチ株式会社の皆さまに感謝申し上げます。



図 1 社内周知ツール「1on1 早わかり」