

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 3) ～

○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

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 2020 年より 1on1 のモデル試行を開始し、2021 年 10 月より全社展開を行った。本稿は、2022 年に土木学会全国大会で発表した（その 2）に続き、1on1 事務局として、導入・浸透のポイントや工夫を紹介し、今後、対話型人材育成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. 1on1 とは

1on1 とは、上司と部下の一定頻度かつ定期的な 1 対 1 の対話（Dialog）である。対話とは、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。対話には自分の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に気づくきっかけとなることや、組織の心理的安全性を高める効果も期待される。

当社の 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」としている。また、2023 年 3 月現在、1,141 名、うち正社員は 1,013 名（正社員の 70.7%）が参加している。

3. 導入・浸透のポイント

1on1 の導入・浸透における取組みのポイントは、（その 2）に記したとおり、トップのコミット、1on1 の意義や重要性の周知、継続的なスキルアップ機会の創出、明確な運用ルール作成、フィードバックの仕組みづくり、周知ツールの工夫であった。ここでは、これらのほかに工夫したポイントを 2 点紹介する。

1) 対話型人材育成制度との関係性整理

当社では、対話型の人材育成制度を複数実施している（図 1）。日頃の上司からの助言・指導・OJT のほか、フィードバック面談で上司による事業期ごとの部下の目標管理、コーチングで中堅社員による若手の定着・キャリア支援、マイスター制度（2022 年開始）で中堅社員への技術伝承、クロス 1on1 で直属ではない上司役との対話、姉サポで中堅女性による若手女性のキャリア支援、キャリアカウンセリングで外部専門家による個別相談を行い、組織的課題の解決支援から個人のキャリアデザイン支援まで、きめ細かくカバーしている。1on1 は部下が話したいことを話す時間であり、社外専門家によるキャリアカウンセリング以外のすべての制度と重なる部分を持つ柔軟な制度と位置づけられる。

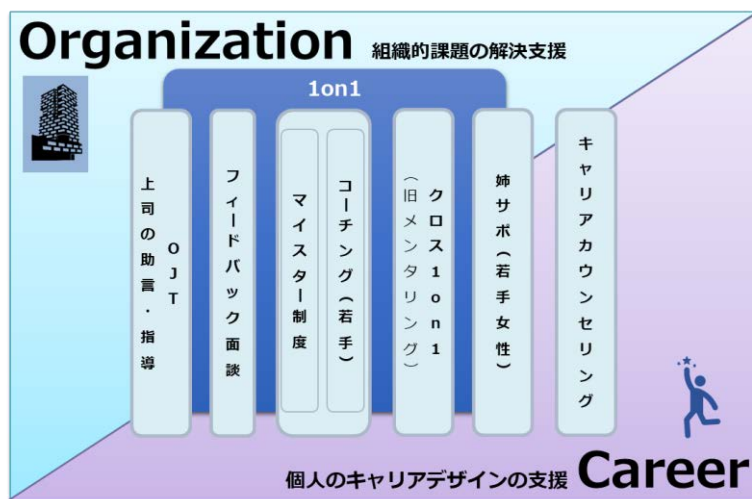


図 1 対話型人材育成の関係性と 1on1 の位置づけ

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）コーポレート
人事部 新しい働き方推進室 Mailto:reiko.iiijima@tk.pacific.co.jp

2) 1on1 リーダーの養成と活動

(その2) では継続的なスキルアップ機会として、上司同士の自主面談演習を推奨していることを紹介したが、ここでは全社展開に合わせて開始した 1on1 リーダーの養成と活動について紹介する(図2)．1on1 リーダーは、上司研修の一環として行っている面談演習において、1on1 のスキル(傾聴、質問力等)や 1on1 浸透の熱意が高いと思われる参加者に就任を依頼し、承諾が得られた者となっている．面談演習は3名の参加者がロールプレイを行い、ファシリテーターが進行や助言をしている．1on1 リーダーは、このファシリテーターを担うことで事務局の限られた人手を補うとともに、社内広報での経験談の共有など 1on1 の周知啓発、現場ごとの定着促進など、全社展開において大きな役割を果たしている．また、面談演習は、ファシリテートを通じて 1on1 の意義や自身のスキルを再確認したり、異なる部署の参加者との交流機会となるなど、1on1 リーダー自身にとっても役立っているという声が多い．

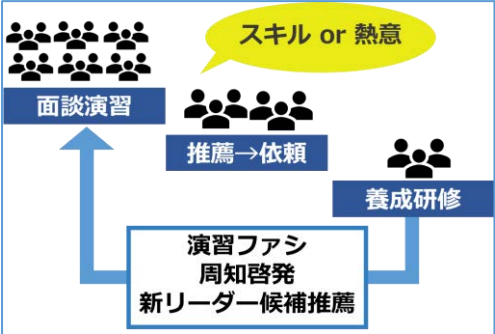


図2 1on1 リーダーの養成と活動

4. 全社展開後の効果

1on1 参加者を対象にモニタリング・サーベイを行い、効果測定や課題把握を行っている．一定の効果は得られているものの、全社展開後の1年間で明らかに改善した項目は見られなかった．一部の結果を紹介する(図3)．

中間と期末で部下(当社ではメンバーと表現)の回答を比較すると、選択肢が異なるため正確な比較はできないものの、信頼関係ができた／高まったかに対して「ややそう思わない」「そう思わない」の否定的な回答はほぼ変化がない．

また、上司が傾聴してくれたかに対しては肯定的な「そう思う」「ややそう思う」が若干減少している．この要因を探るには詳細な分析が必要となるが、実施頻度の低いペアが一定程度いることから、スキルだけではなく、実施頻度の多寡も影響しているのではないかと考える．

5. 今後の課題

これまでの成果として、参加の浸透、参加者の多様化、現場独自の工夫の増加、組織の課題解決や成長への好影響が把握できている(図4)．現場が行う独自の工夫に事務局が合わせる状態も発生するなど、主体が事務局から現場に移ったと感じる場面も増えている．

3章で示した「導入・浸透のポイント」を継続実施するとともに、現場での自律的で効果的な 1on1 展開に向けた方策を検討することが今後の課題である．

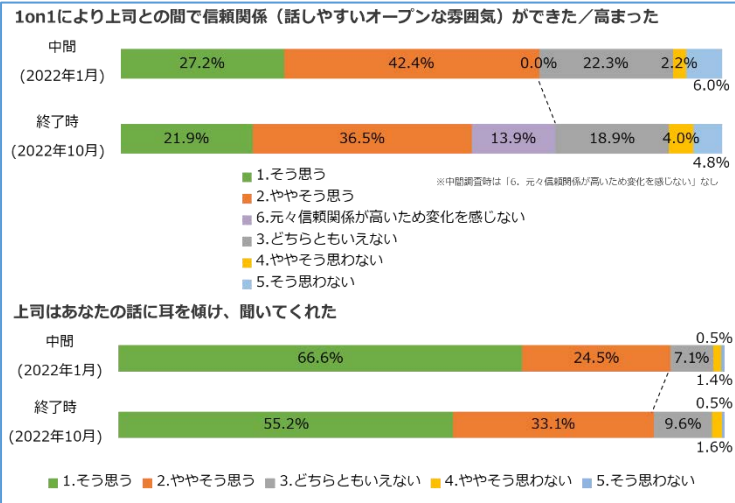


図3 1on1 モニタリング・サーベイの結果(部下回)

これまでの成果

- ①参加が浸透
ほとんどの部門が参加し、組織間参加割合の差も縮小
正社員の7割が参加
- ②参加者が多様化
雇用形態・上司役が多様化
- ③現場独自の工夫が増加
クロス1on1、ペアの定期的組み換え、自主面談演習のアレンジ 等
- ④組織の課題解決や成長
上司3割、メンバー4割が「つながった」と回答

事務局が
巻き込まれる側に

これから

- フェーズ1 試行と経営層コミットにより基盤形成
- フェーズ2 全社導入。段階的に拡大し正社員8割参加を目指す
- フェーズ3 一人ひとりの成長と組織課題の解決を実感 ←今ココ
- フェーズ4 現場で自律的に1on1を展開

図4 1on1 リーダーの養成と活動