

1on1で進化する エンジニア組織

「アイシン・デジタルエンジニアリングの実践事例」



社員の8割がエンジニアという組織でlon1が息づいている。

4年間の継続を経て、lon1の実施率は100%に。「話すことが見当つかない」と戸惑いから始まったメンバーたちが、今では率先して悩みを打ち明け、困難な課題にも挑戦する勇気を得ている。

上司と部下はなぜ向き合うことができたのか。変化の軌跡をたどる。

企業概要



株式会社 アイシン・デジタルエンジニアリング

- 社 名：株式会社アイシン・デジタルエンジニアリング
- 業 界：自動車・輸送機器
- 事業内容：CAE解析事業、システム開発事業など
- 従業員数：約230人 ※2025年5月現在
- 特 徴：社員の8割がエンジニア

lon1推進の 背景にある課題

課題1

テレワーク移行による
コミュニケーションの希薄化

課題2

画一的な人材育成から
個性重視の育成方針への転換

課題3

マネジャーのコーチングスキル強化

三つの課題はlon1によってどう変わったのか

Changing Culture 1

4年間のlonlがエンジニア組織を変えた —— 実施率100%の秘密に迫る

エンジニア組織にlonlは必要か？ この問いに一つの解を示す企業がある。

世界有数の自動車部品サプライヤー、アイシングループの「アイシン・デジタルエンジニアリング」(ADE)。社員の8割がエンジニアという技術者集団がlonlを始めたのは2021年だった。

コロナ禍でのテレワーク移行により会話の機会を奪われた技術者たちは、仕事に対する不安を抱えながら、それを伝える場所を持たずにいた。また、メンバーの個性を活かした人材育成を進めるためにも、組織は対話の場を必要としていた。

顕在化した組織課題に向き合うべく同社はlonlを始め、2024年からはlonl支援ツール「Kakeai（カケアイ）」を導入。今では「実施率100%」を達成するなど組織に対話が定着している。

今年で5年目となる同社のlonlはなぜ形骸化しないのか。2人のキーパーソンの話から技術者集団を動かす対話の本質を探る。



株式会社アイシン・デジタルエンジニアリング
経営管理部 サステナビリティ推進グループ グループ長

中島 邦嘉



株式会社アイシン・デジタルエンジニアリング
デジタル技術部 第1DE推進室 熱流体系CAEグループ グループ長

安藤 隆志

コロナ禍で浮き彫りにした組織課題

ADEが1on1を導入したのは2021年。コロナ・パンデミックの拡大により組織のコミュニケーション課題が顕在化し始めた時期である。テレワークに移行して以降、チャットやオンライン会議では業務連絡が優先され、何気ない会話や声かけの機会が減少した。

「コロナ以前はエンジニアたちが一つの空間で協働する賑やかな職場でした。しかし、コロナ禍でテレワークが主体となったことで、どうしてもコミュニケーションが希薄化していきました」（中島氏）

同社が抱えていた課題はそれだけではない。

「当社は当時、人材育成の転換期を迎えていました。従来の画一的な育成方針から個々の社員の個性を活かす方針に変わりつつあり、マネジャーのコーチングスキルの向上が課題として浮上したのです」（中島氏）

急激な時代の変化と共にあらゆる業界でマネジャー像が変わろうとしている。エンジニアの世界も例に洩（も）れないことが、熱流体系 CAE グループを率いる安藤隆志氏の話から見てくる。

「かつてのエンジニアの管理職は、経験豊富で製品開発に関する技術的な『答え』（＝ゴール）を知ってる人が多くいました。しかし今は違います。新たな技術がどんどん生まれ、課題に対する答えを上司が持ってないことが前提となりつつある。ゴールに一番近いのは担当者であり、彼らを支援し、ゴールに導くことがマネジャーの役割と言えます」（安藤氏）

こうした現状に対応するため、同社ではメンバー時代の専門領域とは異なるグループを任されるマネジャーが少なくない。そのような配置によって、技術指導よりもメンバー支援に注力せざるを得ない環境が生まれるからだ。実際、中島氏も安藤氏も自身の専門とは異なる分野のグループを率いている。

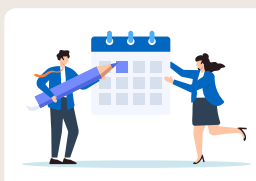
ピープルマネジメントが本務となり部下との向き合い方を模索する中で、中島氏は1on1にマネジメント手法としての有効性を見出した。

「当時新任マネジャーだった私は、トップダウンで方針を示し、メンバーに納得させるというマネジメント像がうまく描けませんでした。メンバー一人ひとりの考えを引き出す1on1であれば、自分のスタイルにも合いそうだし、うまくグループをまとめられそうなイメージが持てました」（中島氏）

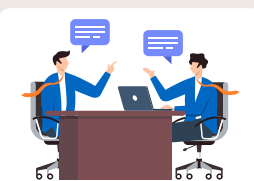
1on1導入と3年間の試行錯誤

2021年、ADEは1on1のトライアル導入に踏み切った。社員の成長促進・能力開発と社内コミュニケーションの活性化が狙いだった。中島氏は1on1の運用ルールを以下の通り定めた。このスタイルはその後3年間続くことになる。

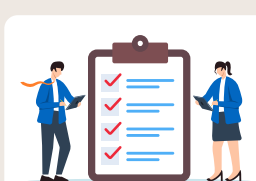
ADE社の1on1の運用ルール 2021-2023



**グループ長主導での
スケジュール設定**



**月1回30分の対話
大規模グループでは
2カ月に1回も可**



**メンバーによる半年ごとの
実名アンケート**



**アンケートを基にした
全マネジャーでの
振り返り会**

新たな取り組みには反発がつきものだが、ADEでは1on1を導入することへの批判はほとんど出てこなかった。それでも安藤氏は現実的な懸念を抱いていた。

「1on1についての有名な書籍を読みましたが、ハイキャリア向けの理想的な内容で、自分たちの現場でそんなにうまくいくものかと疑問に思いました」（安藤氏）

実際、手探りだった初年度は、アンケートで募ったメンバーの声にも厳しいものが含まれていた。しかし、「話してよかった」という回答が9割以上に上ったことから、組織は1on1の継続を決めた。

なぜメンバーから肯定的な回答がたくさん集まったのか。安藤氏はその背景をこう分析する。

「若手メンバーの中には『本当に自分は顧客に貢献できているのか』といった根本的な不安を抱えながら仕事をしている者が少なくありません。このような内面的な問題は、通常の業務報告の場では共有しづらいもの。彼らには個人的な思いを話す場が必要なのです」（安藤氏）

エンジニアに対するメンタルケアやモチベーション管理の必要性はメンバー側からも聞こえてきた。ある中堅メンバーは、技術的な壁に直面した際のエンジニアの心理についてこう説明する。

「表面上は知識やスキルの問題に見えるものの、実際は”自分にできるだろうか”という気後れが原因になっていることが少なくありません」（中堅メンバー）

このような精神状態に陥りやすいからこそ、1on1という場が気持ちを支え、背中を押してくれるものになってほしい——。一部のメンバーから寄せられた厳しい意見には、そんな願いが込められていたのかもしれない。

支援ツール導入による運用進化

ADEは2024年4月に1on1支援ツール「Kakeai（カケアイ）」を導入した。テコ入れの理由の一つは、改善活動の要となるアンケートの精度向上だ。

「半年に一度のアンケートでは寄せられる意見が記憶に新しい出来事に偏り、数カ月前に行われた1on1に対する感想などは吸い上げられていませんでした。また、内容が不明瞭な回答も少なからずあり、精度は決して高いとは言えませんでした」（中島氏）

実名でのアンケートであったため、メンバーが本音を言えていない可能性も考えられた。また、マネジメント業務を抱える中島氏が自らアンケートを作成し、自ら回収するという「手動の作業」に多大な時間を費やしていたことも、ツール導入を進める要因の一つとなった。ADEはツール導入を契機に、1on1の全面的なアップデートを試みた。

同社はツール導入に併せて、1on1施策の成果指標となる「実施率100%」と「メンバー満足度80ポイント以上」をKPIとして設定した。取材時、グループ長の安藤氏の1on1満足度スコアは87ポイントと高い数値を記録していた。

「浮き沈みはあって、80ポイントを下回る時もあります。数値が見えることで、自分の立ち位置がわかり、『改善しなければ』という気持ちになります」

安藤氏がそう明かすと、「1on1に積極的なマネージャーはメンバーに対して関心をもって臨んでいます。当然スコアを



マネージャーの役割は「答えを教える人」から
「成長を支援する人」へと変わっています

高めようと改善に取り組めます」と中島氏も言葉を繋ぐ。

ツールの導入により、データ分析を活用した継続的な改善サイクルが確立された。ADE では現在、株式会社 KAKEAI からアドバイザーを招き、共にデータを振り返る機会を設けている。

「1on1 でメンバーが選ぶテーマの傾向や対応の得意・不得意をグループ長ごとに分析し、アドバイザーから具体的な改善指南を受けています」と中島氏。

振り返りの機会で、中島氏自身も「意見を聞きたい」というメンバーの要望に対して適切に応えられていないことが判

ADE 社の 1on1 の運用ルール 2024

01 スケジュール設定

メンバー主導で行う

02 事前準備

「話したいトピック」と「上司に期待する対応」をメンバーが事前に指定する

03 対話の記録

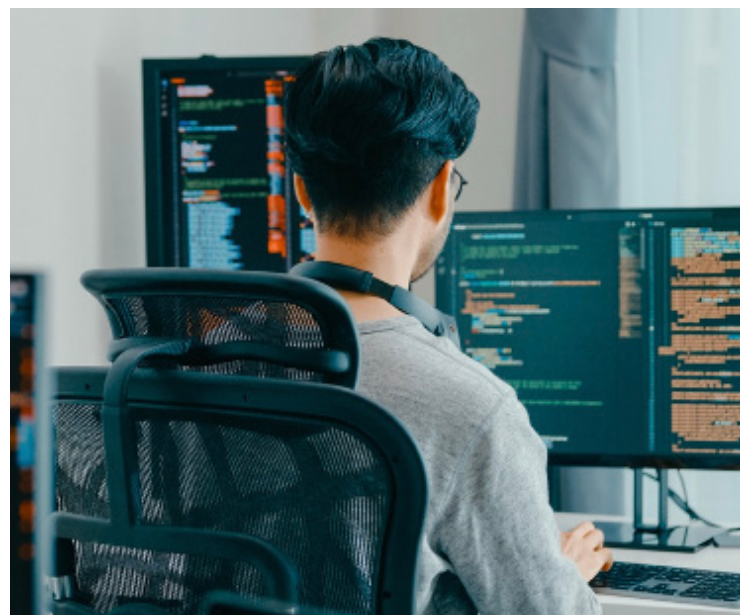
1on1 で話した内容や上司からの FB などをツール上にメモ

04 マネジャーを評価

1on1 実施後にマネジャーの対応に対する満足度と感想をメンバーが匿名で投稿

05 改善活動

半期に一度、ツールに蓄積されたデータを基にマネジャー陣とアドバイザーで振り返り会を実施



Tirachard / iStock

明した。アドバイザーからは「メンバーは単にあなたの意見を聞きたいのではなく、自分の考えとあなたの考えの違いを知りたいのです。両者の意見を比較しながら対話すると良いかもしれません」と具体的な助言を受けて、新たな視点が得られたという。

また、組織全体のパフォーマンスを分析したところ、多くのマネジャーが「一緒に考えてほしい」「意見を聞きたい」といったメンバーからの要望に十分応えられていないことや、「スキルや力の向上」というテーマについて全社的に対応が苦手な傾向にあることが判明した。

データが示す効果と現場の声

データ分析で明らかになった課題に対し、同社ではマネジャー同士でノウハウ共有の場を設けるなど、組織的な対応を進めている。こうした取り組みの効果は、メンバーの声からも確認できる。熱流体解析グループのメンバーは「上司との心理的距離が縮まり、次第に本音の相談ができるようになった」と変化を語る。

また、ほかのグループメンバーからは「開発テーマの悩みをその場で共有し、修正してもらえる」「グループ長と話す機会がない人にとって、知ってもらえる場になっている」といった声も寄せられている。

対話の質が深まる中で、具体的なネクストアクションが

生まれた事例もある。熱流体解析グループのある中堅メンバーは、一人で進める業務の属人化に悩んでいた。それを知った上司はそのメンバーの先輩社員をアドバイザー役として任命し、サポート体制を整えた。その一件以来、当該メンバーは1on1に対する姿勢がさらに積極的なものへと変化したという。

「上司に困りごとを共有すると実際に解決に動いてくれると実感してからは、些細なことでも相談するようになりました」（中堅メンバー）

形骸化を防ぐ継続的な工夫

4年間の継続を通じて ADE に 1on1 は定着した。だが、中島氏は形骸化のリスクには常に目を光らせている。

「対話の質には浮き沈みがあります」と安藤氏が認めるよ

うに、実践上の課題は少なくない。多くのメンバーとの対話時間の確保や、負荷の大きい日常業務との両立など、継続的实施には常に困難がつきまとう。

こうした課題に対応するため、中島氏は「定期的にグループ長のフォローをしています。また全社員への説明会も定期的実施しています」と説明。さらに、「時間を確保して1on1を実施し、データに基づく振り返りから改善へとつなげる。このサイクルを回すことが大切だと思います」と強調する。

「実施率 100%」「メンバー満足度 80 ポイント以上」。これらの KPI を継続的に達成できているのも、こうした地道な取り組みがあってこそだ。

自動車産業の技術革新が加速する中、アイシングループ内でのオンリーワンの技術者集団を目指す ADE。エンジニアたちの専門性と挑戦心を引き出し続ける対話文化が、その実現を支える原動力となっている。

ADE の実践から読み解く 1on1で成果を生むポイント

- メンバーの考えを否定せず受け止める共感力
- 上司自身の弱みや困りごととも率直に共有
- 相談を受けたら具体的な行動で応える実行力
- 技術的な壁の背景にある「心理的な壁」への理解

信頼を築く
マネジャーの姿勢

形骸化を防ぐ
具体的な仕組み

- 「実施率100%」「満足度80%以上」など明確な KPI 設定
- データ分析による個別のマネジャー支援
- 定期的な振り返りと現場の声の収集
- 支援ツール導入によるリアルタイム分析



Changing Culture 2

なぜ1on1で悩み相談が できるようになったのか？ エンジニアの心境を変えた上司の対応

「部下は私との1on1に価値を感じているだろうか」——多くのマネジャーはこんな疑問を抱えているだろう。そしてその答えはメンバーの声に隠されている。

自動車部品サプライヤー「アイシン」のグループ会社「アイシン・デジタルエンジニアリング」。エンジニアとして働く同社メンバーの森宏樹氏は、かつて1on1に懐疑的だったが、今では「部下のためのアルコールなしの飲み会」と表現するほどその価値を実感している。

ある上司の姿勢が森氏の心境を大きく変えた。業務報告で終わっていた30分が、なぜ本音を話せる場へと変わっていったのか。その過程からは多くのマネジャーが心得るべき重要な洞察が見えてくる。



株式会社アイシン・デジタルエンジニアリング
デジタル技術部 第1DE推進室 熱流体系 CAE グループ
森 宏樹

「話すことが見当つかない」からのスタート

——御社では2021年から1on1を始めています。導入当初の印象は？

森 「何をやるんだろう」というのが率直な感想でした。上司から言われるがまま時間を設定したものの、会話に困り、中身がないまま30分を過ごしたこともあります。

キャリアについて聞かれても壮大すぎて答えられず、上司が定期的に変わる環境では深い関係性を築く必要性もあまり感じられませんでした。結果、業務進捗や打ち合わせの延長として時間を使うことが多かったように思います。

——そこから1on1の捉え方は変わったのでしょうか？

森 変わりました。きっかけはコロナ禍のテレワークです。自宅で週4、5日作業をしているうちにモチベーションが徐々に下がり、仕事に前向きになれなくなりました。そこで、出社して同僚や上司と話す機会を増やそうと思いました。雑談や何気ない会話が知らず知らずのうちに心の支えになっていたことに気付かされたからです。

——1on1ではどのような話をする人が多いですか？

森 新任上司との1on1では、いきなり深い話ではできないので、雑談や軽めな話題から始めています。うまくコミュニケーションが取れるようになった上司とは、回を重ねるごとに、自分のキャリアや専門性、仕事のやりがいといった本質的な対話へと変化していきます。

——現在の上長との1on1でも、そのような変化がありましたか？

森 はい。現在の上司は2024年1月からお世話になっていて、これまで1on1を10回以上重ねています。最初の3、4回は趣味や育児の話題ばかり。はっきり言って純粋な雑談です(笑)。

こうした何気ない対話を積み重ねるうちに、徐々に仕事の話を持ち出せるようになっていきました。転機となったのは5回目くらいの1on1です。「解析技術の開発を一人でやるのが多くて、業務が属人化している。正直、モチベーションが下がっています」と打ち明けました。

中堅社員である私は、多くの業務を一人で自走することが求められているため、サポートを求めることには少なからずためらいがありました。

それでも思い切って相談し、そこから業務のあるべき姿について1on1や日常業務のなかで上司と議論を重ねた結果、日々アドバイスをもらえる先輩社員をつけてもらえることになりました。

会社のリソースが限られている中、私一人のために先輩をつけてもらえるなんて本当にありがたかったです。

——その経験は仕事との向き合い方や心境に変化をもたらしましたか？

森 大きな変化がありましたね。以前は「どうせ上司はまだ変わるんだし」と思って、ホウレンソウ(報告・連絡・相談)は最低限にしておこうと考えていました。

しかし、1on1を通じて「上司に困りごとや課題を共有すると、解決に動いてくれる」と実感してからは、些細なことでも相談するようになりました。しょうもないことばかり話すようになったかもしれませんが(笑)、上司とのコミュニケーションが増えたことは間違いありません。



悩みを話せば上司は解決に動いてくれる。
そう実感して以来、何でも相談しています

——踏み込んだ相談ができるかどうかは、上司との信頼関係次第と言えそうです。現在の上司に対して「この人なら悩みを相談できる」と思えたのはなぜでしょう？

森 何より大きいのは、現在の上司が私の考えを否定せずに受け止めてくれることです。自分の不安や悩みを話したとき、「それは違うよ」と頭ごなしに否定するのではなく、「それは難しいよね」と共感してくれる。このような姿勢があると、自然と前向きな対話ができるようになります。

上司に対する信頼感は、lon1 以外の日常でも育まれました。特に印象的だったのは、あるお客様との打ち合わせの後のこと。会議室を出た直後、上司が「今日の内容、正直、俺にも難しかった」と率直に打ち明けてくれたのです（笑）。

「上司も完璧ではない」と知ることで、自分の弱みや不安も見せられる安心感が生まれます。こうした共有が、私たちの間にフラットな対話の土壌を育んでいると感じます。

——lon1の時間を有意義にするために、何か工夫されていることはありますか？

森 基本的なことかもしれませんが、準備が何より大切だと思います。その場の思いつきだけで対話を始めると、どうしても表面的な会話で終わってしまう。自分の考えも整理できず、本当に相談したい悩みも上手く言語化できないんですよね。

この問題を解決するために、日々の業務中に「これはlon1で話そう」と思ったことをメモしておき、事前に話題を整理しています。また、lon1 支援ツールを活用して話したいテーマを記録し、実施後も対話内容を振り返るようにしています。こうした習慣によって、対話のPDCAを回している実感があります。

また、午後の方が人は社交的になりやすいという話を聞いたので、昼以降にlon1の時間を設定するようにしています。少し変わった工夫かもしれませんが、そういった細部にもこだわっています（笑）。

lon1がエンジニアにもたらす価値

——森さんはエンジニアです。エンジニア目線で感じるlon1の価値があれば教えてください。

森 エンジニアの世界では当然ながら技術力が重視されますが、実は「心理面」が思いのほか重要なんです。私たちが開発の壁にぶつかる時、表面的には技術的な課題に見えても、実際は「自信の欠如」や「挑戦する勇気の不足」であることが少



なくありません。

現在の自動車産業は、海外メーカーとの熾烈な競争の中で、より短期間・低コストでの開発が求められています。私たちの会社でも先進的な解析技術開発のプレッシャーが常にあります。こうした環境では「もっと良い解析手法があるはず」「もっと効率的な方法を見つけないと」という前向きな思いと、「失敗したらどうしよう」という不安が背中合わせです。

lon1 はそんな不安を和らげ、一歩踏み出す勇気を与えてくれる貴重な場。一人だと「失敗するかもしれないからやめておこう」と思うことも、信頼できる上司のサポートがあれば「試してみよう」と前に進めます。

こうした「挑戦する勇気をくれる対話」こそが、技術革新が求められる現場のエンジニアにとって、lon1 の最も価値ある側面なのかもしれません。

——そのような内面的な話はlon1のような場の方が持ち出しやすいのでしょうか？

森 そう思います。私たちの日常的な会議は業務計画の進捗報告が中心です。そういった公の場で「最近モチベーションが下

がっていて……」とか「自分はお客様に価値を提供できている自信がありません……」といった個人の内面を話すのは、やはりためられます。

1on1 の素晴らしい点は、そうした本音を安心して話せ、上司がきちんと耳を傾けてくれる時間が保証されていること。悩みを相談しようと思いついたときにいつでも上司の時間を押さえられるわけではないので、定期的な対話の場が存在することに、いちメンバーとしてありがたさを感じます。

この 1on1 に対して、私は数年前から意識的に捉え方を変

えるようにしました。会社が公式に推奨している取り組みなのだから、無用な遠慮はせず、「自分のための 30 分」と受け止め、積極的に活用すべきと考えるようになりました。

日常業務では「これは言いづらいかも」と自己検閲してしまいがちですが、「1on1 なら本音を話して構わない」という気持ちで臨むようにしています。そのほうが断然、実りある対話になります。あえて過激な言い方をしますが、1on1 は「部下のためのアルコールなし飲み会」と捉えるのが、ちょうど良いと思います（笑）。

1on1は「自分のための時間」。
遠慮せず、積極的に活用した方が
良いと思います





パーソルクロステクノロジー株式会社

ITエンジニアリング本部 本部長
大久保さん

「Keai」のデータから組織・個人の状態に対して仮説を立てることができる。そこからマネジャー自身の内省機会を作るなど、次の一手の意思決定に繋がる。



KDDI株式会社

執行役員 コーポレート統括本部
人事本部長 菱田 直人 さん

「Keai」を導入してから、lonlが定着し、実施率はほぼ100%に達しました。システムに関する満足度の調査も行っていますが、以前のシステムと比較しても高い満足度を維持しています。



旭化成ホームズ株式会社

住宅事業集合建築本部 本部長
佐藤 友亮 さん

営業組織でメンバーが主体的になり日々の活動を下支えできるようlonlができてきているので「Keai」を導入して良かったと感じています。



lonlツール「Keai」を
ご利用中の組織・チーム

82,000+



RICOH



docomo

NISSAN



DNP 大日本印刷



Asahi



OMRON



朝日新聞



みずほリサーチ&テクノロジーズ

※2025年2月時点でご利用いただいているお客様の一部抜粋(順不同)

その他にも導入事例を多数掲載！

kakeai.co.jp/case/

Keai 事例

検索

lon1特有の問題をテクノロジー・UX・特許で解決

全てのlon1を進化させる lon1ツール「Kakeai」

よりよいlon1を追求し設計されたUX

lon1の負担を取り除く、便利で楽な仕組み

lon1の質を高める、社会のナレッジ展やAI

lon1専用で発明された複数の特許

日本企業で初めて世界のHRtech
サービスTOP30に選出されるなど、
国内外からの高い評価



「Kakeai」の日常的なlon1機能

部下やメンティー

負担のない事前準備

- 話したいテーマを選ぶ
- 上司やメンターに期待する対応を選ぶ
- Outlook、Googleカレンダー等との同期、会議室予約、lon1希望時間表示...etc.



お互いに

スムーズで手応えのあるlon1実施

- 上司への「対応のヒント」提供
- ビデオ通話内蔵でリモート・対面に対応
- 生成AIによる要約や自動文字起こし
- リアルタイムに同期されるメモ ...etc.

上司やメンター

AIやデータから改善方法を掴む

- lon1ビッグデータから、上司自身の得意・苦手をリアルタイムに可視化
- 数十万の「Kakeai」ユーザーから共有される、具体的な改善策
- 社会全体や、過去の自分との比較...etc.



経営、エグゼクティブ、人事、企画・推進系部門

実態を掴み、シャープに現場を支援

- lon1の状況や、各組織のlon1の特徴、lon1実施回数等を可視化
- 外部システム連携によるユーザー管理 ...etc.



BRAND STATEMENT

このとき、 これから変わるとき。

1on1、
この瞬間が、あなたの節目であるように。
この時から、あなた自身を肯定できるように。
このドキメキが、明日もあなたを輝かせるように。
この時間が、人生の分岐点に出会ったと感じられるように。

Kakeai の1on1 は、継続的に対話の質を高めます。



お気軽にご質問、ご相談ください

Kakeai

検索

kakeai.co.jp

Kakeai
このとき、これから変わるとき。

株式会社KAKEAI

メール: contact@kakeai.co.jp TEL: 03-6721-1176

住 所: 東京都港区北青山2-13-5 青山サンクレストビル8F