



● 株式会社 アイエスエイプラン ●

マニフェストと演説をベースに 自分の指導役を選ぶ「FL選挙」

ファシリテーションリーダー

業務系基幹システムの構築などを手掛けるアイエスエイプランでは、2010年から毎年、管理職のうち、社員の人事評価やコーチングを行う「ファシリテーションリーダー（FL）」を全社員の投票によって選出している。選ばれた各FLは、マニフェストを掲げて所信表明演説を行い、それを受けて、部下（フォロワー）の側が、どのFLに付くか指名する。リーダー・フォロワー双方の主体性を引き出すユニークな仕組みを取材した。（取材・文 崎原 誠）

● 会社概要 ●

設立：2006年6月
本社：東京都中央区晴海1-8-12
トリトンスクエアZ 30F
従業員数：81人（2016年12月）
事業内容：ITソリューション事業、PMコンサルティング事業、SEO/SEM事業。
大手企業の業務系基幹システムの設計に数多く関わっている。

「ファシリテーションリーダー」とは？

同社の管理職には、「プロジェクトリーダー（PL）」と「ファシリテーションリーダー（FL）」の2種類がある（図表1）。簡単にいうと、PLの役割は「数字」、FLの役割は「組織」である。同社はIT系の会社なので、プロジェクトごとに組織が立ち上がる。そうしたプロジェクトや部署を統括し、業績を挙げていくのは、PLの役割。一方、FLは、人事評価を行ったり、人事制度のたたき台を検討したり、「1ON1（ワン・オン・ワン）」と呼ぶ個人面談をしたりして、フォロワー（一般社員）の成長を図っていく。

なかでも重要なのが1ON1だ。

原則2週間に1回、業務や今後のキャリアなどについて1時間ほど相談に乗り、コーチングを基本とする指導を行う。FLとフォロワーは、多くの場合、異なる組織に属する“斜め”の関係になる。

PLとFLを兼務する人も、PLのみ、FLのみを担当する人もいる。現在は、10人のFLのうち、半数の5人がPLを兼務している。

「管理職をPLとFLに分けたのは、『1人に部長などの役割を任せるのは、果たして適切だろうか』と考えたのがきっかけです。部長になると、数字の管理も、組織のマネジメントもしなければならない。しかし、当社はまだ若い会社で、皆がそこまで成長しきれていません。例えば営業出身の人は、組織のマネジメントが負担になる

図表1 管理職の種類

PL プロジェクトリーダー (アカウントリーダー)

- 数字を創る
- お客さんの窓口
- 予算の割り振り
- 新卒者や未経験者の採用およびOJT担当
- 選出は「立候補」または「抜擢」

FL ファシリテーションリーダー

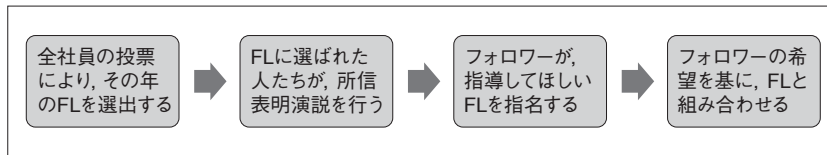
- 組織をつくる
- 新卒・中途採用のコンセプトメイク
- フォロワーに対するコーチング
- 合宿や社員旅行の企画
- 選出は「選挙」

ケースもあるでしょう。役割を分けることで、『数字の拡大は、実績や意欲の高い人に担ってもらおう』というように、フレキシブルに抜擢できるようにしました」(代表取締役社長 糸川淳一氏／以下、発言はすべて同氏)

1ON1で話し合う内容はさまざま。業務目標の進捗など仕事の話だけでなく、プライベートの



図表2 FL選挙の流れ



相談をしてもよい。「この2週間で心が動いたこと」「解決したい課題や悩み」などを話してもらい、どう取り組んでいくか、本人の考えや思いを引き出していくような対話を進める。

「コーチングの根幹は、『自分のなかに答えがある』ということ。本人の思いをいかに誘発できるかが重要です。1ON1では、基本的にフォロワーが話したいと思うことを話してもらいます。業務に関することや今後のキャリア、産休後の働き方のほか、信頼関係ができてくると、結婚の相談までされます」

「所属組織の上司以外がさまざまな相談に乗る」という点では、他社で導入している「メンター制度」に似ている。ただし、同社のFLは、「同じ部署の上司や先輩には話しづらいことが相談できる」という程度の関わり方ではない。FLには、フォロワーに対する育成責任が課せられ、FLの評価には、その人が担当しているフォロワーの目標達成度が反映される。また、フォロワーの人事評価をFLが行うのも、一般的なメンター制度と異なる点だ（プロジェクトへの貢献度などは、PLと連携し、情報共有したうえで評価する）。

**部下が進んで従う人を
リーダーに**

このような指導的な立場を担う

リーダーたちを、社員による投票という方法で決めてしまっているのだろうか。その点について糸川氏は次のように説明している。

「背景には、リーダーシップの考え方があります。リーダーシップにはさまざまな理論がありますが、書籍に書かれているような能力・資質を統合すると、『そんな人、いるか!』とつっこみたくなるようなリーダー像ができあがってしまいます。責任感、先見の明、決断力、思考力、忍耐力、表現力、部下想い、……こうした能力・資質をすべて満たすなどということは現実には難しい。別の定義が必要だと思いました。そんなときに出会ったのが、ウォーレン・ブランクというアメリカの経営学者の理論です。彼はリーダーとフォロワーの関係性に着目し、『リーダーには進んで従う部下がいる』という原則を掲げました。つまり、部下がいるからリーダーになれるという発想です。私には、この定義が一番しっくりきました。そうすると、社内でリーダーシップを発揮する人を上層部で決めてしまうのはいかがなものかと考えました」

PLは、業績を挙げる役割なので、本人の能力や実績、意欲を見極めて任命する。しかしFLは、

フォロワーとの相性の問題もあるし、何より、部下が自ら従ってほしいと思える人でないと役割を果たせない。そこで、部下に支持される人を選ぶためにとられたのが「選挙」という手段だった。

**全社員を対象に
全社員の投票で選出**

FL選挙は、年1回、4月に実施する（図表2）。まず、全社員の投票によって、その年のFLを選出する。全社員のなかからFLにふさわしいと思う人3人以上に「○」を付け、なぜふさわしいと思うのか、理由を付記して投票する。

資格等級や勤続年数、評価歴などで候補者を絞り込まなかった理由を糸川氏は次のように語っている。

「『部下に支持される人が、リーダーシップを発揮するべき』という考えがベースにありますので、あらかじめ対象者を絞る必要はないと判断しました」

選出する人数は社員数とのバランスで決めている。1ON1を2週に1回行うので、例えば1人で10人のフォロワーを受け持つことは難しい。2016年度は、得票数の上位10人を選任した。

等級や勤続年数の条件がないた

写真1 選挙ポスターでアピール



写真2 FLによるプレゼンの様子



写真3 マニフェストを掲載した冊子



め、若くしてFLになる可能性もある。実際、入社1年半や新卒3年目で選ばれた人もいる。彼らは指導や評価に慣れてはいないが、その点は心配ないという。1ON1や人事評価を1人のFLに任せきりにするのではなく、毎月の「FL会」で情報共有しながら、皆で育てていく体制をとっているのだ。

「FL会には私も参加し、各FLがフォロワー1人ひとりどどのような関わり方をしているかを共有して、お互いにアドバイス合います。『あのメンバーに対してそのマネジメントは、おかしくないか?』など、厳しいことも言い合える場です。理論的な話もしますが、今起こっている具体的な問題をシェアして、全員で考えるのが基本です。3ヵ月に1回は丸1日に及ぶほど時間をかけて議論します。声の大きい人や人当たりのいい優しい先輩が選ばれることもあります。リーダーシップはフォロワーがつくるという考え方をしています。どのような理由で選ばれたとしても、素質のある人が選ばれているはず。経験はこれから積んでいけばいいのです」

これまでの運用で、票が集まってFLに選ばれたが、「やりたくない」と辞退した人はいない。自分を支持してくれた人がいることを考えると、自然と意欲もわくのだろう。「自分にできるか不安」と漏らす人はいるが、「当社では、

誰かに認められるからリーダーなのだ。選んでくれた人がいるのだから、できないところは皆で学びながらやっていこう」と励ましている。

「FLになった人たちとは、鹿児島県にある知覧特攻平和会館を訪れることにしています。『ぼくたちはフォロワーのために何ができるだろうか』『フォロワーの人生に寄り添ってどういうことだろうか』と内省してもらうのによってつけの場所です」

選ばれた10人が 指名獲得をかけて演説

話をFL選挙に戻すと、次のプロセスとして、10人のFLたちは、ポスターを作り、マニフェストを掲げて、全社員の前で所信表明演説をする(写真1・2)。

マニフェストの内容は、「私はFLとして、こういう方針でやっていく」という内容が中心。自分の経歴、大事にしていること、フォロワーのためにできること、フォロワーに期待すること、1ON1をいつどこで行うか(平日か休日か、対応可能な時間帯、対面か電話か、社外で行う場合の希望地域など)などについて、各人が工夫して、熱のこもったプレゼンをする。マニフェストは、今年から冊子にして配布した(写真3)。

「選挙のようなやり方にしたのは、分かりやすくするためです。

入社から日の浅い社員は、全員のことを十分に知っているわけではないので、ただ『選んでください』では判断できません。できるだけ分かりやすく考えた結果、いわゆる選挙のような形になりました」

フォロワーの側が 自分のリーダーを指名

フォロワーとなる一般社員は、候補者のプレゼンやマニフェストの内容を踏まえ、自分が評価や指

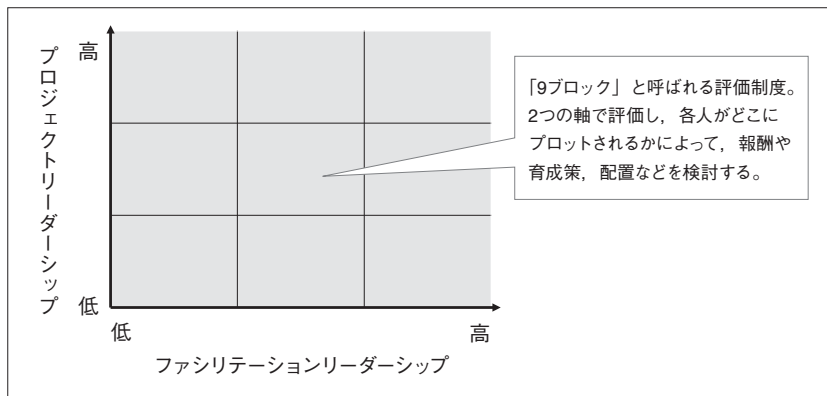


導を受けたいFLを指名する。具体的には、10人の候補者の氏名が書かれた投票用紙に「○」を付ける仕組みだ。

同じ人に希望が集中しないよう、なるべく2～3人に「○」を付けてもらい、そのなかから合いそうな人と組み合わせる。社長や人事担当から見て「この人と組み合わせるとよいのではないか」と思うことがあっても、希望していない人と組み合わせることはない。

「○」を付ける際には、前年度に自分のFLだった人を選んでもよい。ただし、「楽だから」という理由は認めずシビアに見る。成長していないのに同じ人を希望している場合には、糸川社長が本人と話をする。実態としては、前年と同じFLを希望する人と別の人に替える人は半々くらいだという。また、自分のFLだった人を翌年度も指名しないと気まづくなるということはなく、本人が選びたい人を選べる雰囲気が形成されている。前年とは異なるFLに担当してもらい、自分の理解者を増やしていくという感覚に近いようだ。また、現在のFL以外との1ON1が禁じられているわけでもなく、以前担当だったFLに「1ON1してください」とフォロワーの側から声をかけることも珍しくない。糸川社長自身、考えをまとめたときには、もう1人の役員や人事担当者と“1ON1をする”そうだ。

図表3 人事評価制度のイメージ



組み合わせを決めるうえで、FLとフォロワーの職種が同じかどうかは勘案しない。担当する仕事が変わっても、コーチングによる指導はできるからだ。自分の所属組織の直属のPLを指名することも禁じてはいないが、直属のPLとは普段からコミュニケーションがとれるので、選ぶ人はいない。また、ベテラン社員が経験の浅い若手を選ぶケースもないそうだ。

投票率は初回から90%以上をキープしている。ちなみに、「投票したい人が誰もいない」という場合は、糸川社長かもう1人の役員がFLとなる。自分の成長のためにあえて社長や役員を希望する人もいるという。

2016年度の場合、1人のFLが担当するフォロワーの人数は1～6人。フォロワーの希望を尊重するので、受け持つ人数は均等ではない。また、誰からも指名されないFLというものもないそうだ。

なお、1ON1でのやりとりは、「人材開発カルテ」に記録するので、FLが入れ替わっても、継続性のある指導ができる仕組みにな

っている。本人の希望に基づいてFLを決める仕組みであっても、ときには「やっぱり合わなかった」という事態もありうる。そのようなときは、社長や人事担当と相談して新しい組み合わせを決めることにしている。ただし、FLの側から降りることは認めていない。「業務が忙しくても、フォロワーが困っていたら、助けるのが当然」という考え方を徹底しているのだ。

FLを外れても、モチベーションは維持

同社の人事評価制度では、GEが採用していたことで有名な「9ブロック」が参考にされている(図表3)。通常は「パフォーマンス」と「バリュー」の2軸で評価するところを、同社では「プロジェクトリーダーシップ」と「ファシリテーションリーダーシップ」の2軸に置き換えている。PL、FLのどちらかまたは両方に任命されるとマネジャー用の9ブロックが適用され、報酬が上がり、権限も増える。若手社員でも、FLに選ばれれば、管理職としての処遇が得

られる。

一方、FLを外れたら、一般社員の9ブロックに戻る。その場合は、十分なフィードバックを行い、なぜ選ばれなかったのか本人に考えてもらう。FLに選ばれなかったとか、選ばれてもフォロワーが減ってしまったからという理由で退職した人はおらず、モチベーションの低下は見られない。一度FLを外れた人が復活するケースも多い。

「一方的にがつがつやるだけのタイプは“あの人厳しそうだ”と思われて票を得られません。大事なのは、その結果をどう受け止めるかです。ときに相手のために厳しく接する必要もあるでしょうが、人が付いてこられないとなるとどこかに問題があります。そういう人には、私が1ON1をします。逆に票が増えた人にも『甘いんじゃないのか?』と問いかけ、成長を促しています」

なお、FLに選ばれなかったとしても、ある程度票を集めた人は、FL会に呼ぶようにしており、皆、喜んで参加するという。

互いに学び合い、 1ON1をレベルアップ

将来的にはPLとFLに役割を分ける体制を見直す可能性もあるが、当面は、今のやり方を続けていく。現在力を入れているのは、1ON1のレベルを上げていくこ

とだ。

「例えば、フォロワーが『ショットバーを経営したい』と言ってきたとします。優しいFLは、その話を聴いて後押しし、その結果、その人は会社を辞めてしまうかもしれません。しかしそれは、本当にその人のためになるのでしょうか。ショットバーを経営したいと考えたのは、目の前のお客さんに元気になって帰ってほしいからかもしれませんが、そうであるならばバーテンダーでなくても今の仕事で実現する方法もあるはずです。会社を辞めて違う道に進もうと考えた背景には、今の仕事で直面している壁の存在が疑われます。FLとしては、もっと対話の仕方を勉強し、成長を支援、加速させていく力をつける必要があります。1ON1に興味がないフォロワーもいますが、そうした人に対しても関わり方に工夫の余地はあるはずです。人は『目の前の人』にどう喜んでほしいか』と考えますので、そうした根源的な能力をどうやって引き出し、深掘りしていくかが重要です」

社員1人ひとりに寄り添う取り組みを続けた結果、FL選挙を始める前には年15%だった離職率は、3%にまで低下した。今後は、FL会で教え合い、学び合いながら、1ON1のレベルアップを目指すとしている。

『「仕事がつらい」と漏らすフォ



代表取締役社長 糸川 淳一 氏

ロワーがいたとしても、1年目の新人なのか、10年目のベテランなのかによって『つらい』の意味は異なります。そうした違いを見極めて判別し、相手に合った関わり方をしていけるようになることが課題です。リーダーシップの理論を当社に適した形に落とし込みながら、1ON1の方法論をもう一段高いところに持っていきたいと考えています」

「ぼくたちはフォロワーのためにいる」——取材中、糸川社長が何度も口にした言葉だ。FL会などで、FLに対して繰り返し伝えているメッセージでもある。

「希望者が全員入社できて活躍できる会社になりたいですね。どんな人でも雇用できる会社というのは、強い組織だと思います。許容する範囲が広いほど、組織は強い。爆発的に売り上げを伸ばしたり、高利益率を確保したりするのは難しくても、うちで働きたいという人に対して最後まで面倒を見る会社でありたいと思っています。そのためにも、FLの関わり方が大切なポイントだと考えています」

もうひとこと → HP「記者の部屋」へ