

※本ストーリーテリング録は、高橋さんがお話になられた内容の一部を抜粋したものです。  
※本ストーリーテリング録の著作権はストーリーテラー（富士ゼロックス 高橋正道氏）  
および日本経済新聞社に帰属します。ダウンロードは自由ですが、「私的使用」または「引  
用」など日本の著作権法および国際法上認められた場合を除き、著作権者に無断で転載、  
複製、公衆送信、翻訳、放送、販売、貸与などの利用をすることはできません。

## 現場を変える101人 <第5回> 2010.11.24

「まずは自分から変わる

～自負（自分を信じる力）・共創（人を信じる力）とその統合～」

高橋 正道さん（富士ゼロックス 研究技術開発本部）

富士ゼロックスの高橋です。

入社のことを思い出しますと、ゼロックスは前からパロアルトリサーチ研究所の研究成果としてビットマップディスプレイ、マウス、LANの技術などをかなり早い時期から発明していました。残念ながら、ビジネス化には成功していなかったため、失敗事例としても取り上げられますが、コミュニケーションを良くする手段を考える会社だと思っていました。それがきっかけで、富士ゼロックスへの入社を決断しました。

入社面接の時や社内報で、どんな風に働きたいかという言葉として、「複写機以外の富士ゼロックスに貢献したい」と、今から考えると非常に生意気な事を話したり、書いたりしました。複写機・プリンターはメイン事業です。現在もそこから収益を得ていますが、私自身は違ったコミュニケーションの手段を世の中に提供することに関心がありました。

入社は1999年です。情報や技術など、一般的には電子掲示板やオンラインコミュニティを活用して、インフォーマルな組織構造にとらわれないコミュニケーションを支援することで、成果につなげる研究をしています。研究をしていく中で、転機というほどのものではないかもしれませんが、会社の社内留学制度を利用して2年間、米国のMITに留学することができました。研修休職でしたので、会社から給与はもらえましたが、将来のための研究を思い切りできました。今まで組織で仕事をしていましたので、何から何まで自分で考えなければならない環境におかれました。

MITの留学が始まってちょうど1年を経過した頃、所属していた研究所で大幅に研究テーマを変更することになりました。当初は名称が異なるだけと聞いていましたが、ふたを開けてみたら研究テーマ自体がガラッと変わるといことがわかりました。今では恵まれたと考えていますが、当時

※本ストーリーテリング録は、高橋さんがお話になられた内容の一部を抜粋したものです。  
※本ストーリーテリング録の著作権はストーリーテラー（富士ゼロックス 高橋正道氏）  
および日本経済新聞社に帰属します。ダウンロードは自由ですが、「私的使用」または「引  
用」など日本の著作権法および国際法上認められた場合を除き、著作権者に無断で転載、  
複製、公衆送信、翻訳、放送、販売、貸与などの利用をすることはできません。

は期待半分、どうなってしまうのだろうと不満もありました。すごく良かったなと感じていることは、どちらかと言うとみんな独立した研究者として自分の研究をガンガン進めているところから、研究所が新しいコンセプトを掲げ、共有されたビジョンに向かっていく様々なコラボレーションを目の当たりにしたことです。言葉として適切かどうかはわかりませんが、自己組織化しているというか、一人ひとりがすごい能力を持ちながらも、お互いの強みや弱みを補完しあいながら、一つのゴールに向かっていく瞬間に立ち会えました。2年間の留学の中で、とてもいい経験させていただいたと思っています。

帰国したのは2007年の5月でした。戻ってきて、もともと所属していた部署に着任しました。居心地はとてもよかったです。着実に進みつつある研究テーマに合流することに、自分が学んでいたことをどのように活かせるのかというモヤモヤとした気分も感じていました。ことある毎に、MITで体験した新しいコンセプトや概念、それに向けた自律分散的な組織力のようなものが思い出されました。そんなことを感じながら、1年ぐらい経過しました。

そんな中、複数あった研究開発の拠点を横浜の新拠点と今ある海老名を中心に統合するという話が具体化していました。単に場所を統合するだけでは働き方は変わらない。統合に見合ったメリットは何だろうか？上層部も現場も問題意識を持ち始め、働き方そのものを変えようというワークスタイルに関するタスクが始まりました。実際に横浜の新拠点に引っ越したのは2010年の4月でしたが、引越をする前にどのような働き方ができるのかを検討しようということで、自分は2009年4月頃にメンバーとして参加し始めました。

このタスクの中で、どのようにワークスタイルを変えていくのか。タスクメンバーの一つのイメージとして「みんな上を向いて毎日通勤できるようなオフィスにしよう」というものが共有され、自分たちの中では「ワクワク感」とそれを表現していました。「ワクワク感」を醸成するには、具体的にどうしていけば良いかという議論になりました。なかなか術もなく、きれいな椅子を置いたらどうだろう、コーヒーを飲めるようにしたらどうだろうとハード面からの意見がまず出てきました。

※本ストーリーテリング録は、高橋さんがお話になられた内容の一部を抜粋したものです。  
※本ストーリーテリング録の著作権はストーリーテラー（富士ゼロックス 高橋正道氏）  
および日本経済新聞社に帰属します。ダウンロードは自由ですが、「私的使用」または「引  
用」など日本の著作権法および国際法上認められた場合を除き、著作権者に無断で転載、  
複製、公衆送信、翻訳、放送、販売、貸与などの利用をすることはできません。

物理的な場所を移るだけには変わらないだろうと考えながら、いざ検討を始めるとハードの側面ばかりが話しに出てしまうという壁に突き当たりました。

時を同じくして、たまたま知ったワールドカフェというファシリテーション手法がタスクの検討に使えないかと気になりある本を購入しました。出版元にヒューマンバリューと記載があり、確認したところ、コンサルティングしている会社だと分かりました。そこで、ワールドカフェを教えて欲しいとメールを送りました。

ワールドカフェのやり方を教えていただけると考えていましたが、タイミング的に「組織変革プロセスファシリテーター養成コース」というプログラムをご紹介いただきました。当時は、組織や働き方を変えるということとはトップダウンで変えるものではなく、ボトムアップでやっていくといってもどうしたらよいのか分からず、悩んでいた時期でした。コースの中で、テクニックではなく、一人ひとりが主体的に変わろうとするきっかけを、いかに場として準備できるかが主体性を引き出す第一歩となり、それは自分自身にあることを教えられました。

コース自体はインタラクティブに進められていましたが、もちろん実践は伴いません。理解できるけれど、どうやって組織の中で実践していくのかという格闘が自分の中で始まりました。最初にやったことはメンバーにコースの内容を紹介することでした。ただ、3日間のコース、しかも、ワーキングが入った内容を2時間で客観的に説明することが難しく、実際2時間たっても、報告は終わりませんでした。

自分の上長からは、報告会ではなく、コースと同じ形式でやったらどうかとアドバイスを受けました。そこで、自分が学んだこと、例えばダイアログとディスカッションの違いなどについて、雰囲気をつかんでいただく場を設けることになりました。当初、2時間×3回ぐらいを想定していましたが、それでも終わらず、さらに1回追加実施してコンテンツ的には終わりまでたどり着けました。

型式も全てを見よう見まねで、各回でチェックイン・チェックアウトもや

※本ストーリーテリング録は、高橋さんがお話になられた内容の一部を抜粋したものです。  
※本ストーリーテリング録の著作権はストーリーテラー（富士ゼロックス 高橋正道氏）  
および日本経済新聞社に帰属します。ダウンロードは自由ですが、「私的使用」または「引  
用」など日本の著作権法および国際法上認められた場合を除き、著作権者に無断で転載、  
複製、公衆送信、翻訳、放送、販売、貸与などの利用をすることはできません。

ってみました。参加したメンバーからは「この形で広めたらいいのではないかと」というコメントをもらいました。自分も少し調子に乗っていたのかも知れませんが、これはやる価値があるかも知れないと考え、メンバーの知り合いなどに声をかけて、「対話の会」というものを始めました。事前に2時間×3～4回かかりますとアナウンスしておきました。また、人が抜けたり、途中参加も難しい内容でしたので、全員が参加できる日で日程調整する。もし業務などで一人でもこれなくなった場合は、遠慮なく延期することをルールとしました。トップダウンで変わるのではなく、自分自身が変わることによって周りも変わっていくような組織変革があるらしいと広めていくことが、スタートしました。

現時点で、それから1年近く経ちますが、回数としては10数回ぐらい行ったでしょうか。参加者は最小で3名、最大で8名ぐらい。企画している自分自身が一番得しているというのが正直な感想です。毎回、説明する資料は同じですが、その場の参加者の体験や経験からの気づきをいただけるので、本当に学びが多いと感じています。「対話の会」を開きながら、システム・シンキング、Uプロセス、アプリシエイティブ・インクワイアー（AI）、オープン・スペース・テクノロジー（OST）などを仲間と一緒に探求しながら、それ自体への興味も深まり、結果的として、ヒューマンバリューのAIやOSTの各コースへの参加し学ばせていただくことになりました。

「対話の会」を広げる一方、タスクのテーマ「ワクワク感」をいかに醸成するかという課題に対しては、AIがぴったりではないかというメンバーの意見もあり、これをトライアルしてみることになりました。トライアルを決心する前のことですが、自分自身はAIが本当に職場で機能するのかと思っていました。メンバーに広げるのは、恥ずかしいというか、気がひけるという感じを持っていました。

今では何でそうなったのかは分からないのですが、家族でAIを試みることになりました。会社でお金を出していただいて、家族でやるのは反則かもしれませんが、妻と当時6ヶ月の息子の3人でやってみました。子供がすぐに泣くので何度か中断しましたが、ハイポイントインタビューから始めて、共通の価値観が何かを探しました。息子は喋れませんので、あや

※本ストーリーテリング録は、高橋さんがお話になられた内容の一部を抜粋したものです。  
※本ストーリーテリング録の著作権はストーリーテラー（富士ゼロックス 高橋正道氏）  
および日本経済新聞社に帰属します。ダウンロードは自由ですが、「私的使用」または「引  
用」など日本の著作権法および国際法上認められた場合を除き、著作権者に無断で転載、  
複製、公衆送信、翻訳、放送、販売、貸与などの利用をすることはできません。

しながら参加してもらいました。あまり言葉だけではつめずに、次はオブ  
ジェを作成しました。妻はカード作りが趣味でしたので、ビーズ、シール、  
面白い切り方ができるハサミなどがそろっていました。それらを使って2  
人の共通の価値観を形にしてみました。カードができた後に、寸劇はいい  
かなと思いましたが、共通の価値観が続いたら家族がどんな状態になって  
いるかを、実際に劇形式でやってみました。聴衆はいませんでしたので、  
ビデオカメラを置いて撮影しました。6ヶ月の息子も入り、高橋家の将来  
の姿を演じました。

A Iプロセスで私にとって衝撃的だったのは、ハイポイントインタビュー  
の中で、妻が結婚後の生活で最もうれしかった体験として、MITに留学  
していたときの論文がある国際会議でアクセプトされたことだと、言って  
くれたことです。私は、全く想像していないことで、旅行にいった話とか  
がでてくるのかと思っていましたので、すごくあったかい気持ちになりま  
した。今も思い出すとウルウルしてしまいます。聞いてみないと分からない  
ことはたくさんあるなという感じをうけました。A Iそのものというより、  
家族でのA Iの経験から、職場でこういうことを質問したり、聞いたり  
することができればいいなという漠然とした思いから、これはいけると  
いう確信に変わりました。

会社の「わくわく感醸成」のタスクメンバーに実際に家族のA Iでつくっ  
たカードを見せて、楽しく、感動したことを伝えました。そこで、まずは  
タスクメンバーを中心に10人くらいの小規模でやってみることになり  
ました。2010年の1月頃、寒い時期でした。新拠点はまだ完成してい  
ませんでした。A Iを実施する場所は「横浜」になりました。2人1組  
になって実施する行方ハイポイントインタビューはみなとみらい地区に  
あるカフェなどで、後半のグループワークはランドマークタワーの近く  
にある販売会社のオフィスを借りることにしました。勤務時間丸1日を使っ  
て実施しました。

ハイポイントインタビューの相手の話にも、私自身、すごく感動しました。  
他の参加者もいろいろな体験を聞いて、涙した人もいたり、予定の時間が  
終わっても帰ってこない人もいました。本当は40分だったのに、一人の  
インタビューで1時間半を使ったペアもありました。グループワークでは、

※本ストーリーテリング録は、高橋さんがお話になられた内容の一部を抜粋したものです。  
※本ストーリーテリング録の著作権はストーリーテラー（富士ゼロックス 高橋正道氏）  
および日本経済新聞社に帰属します。ダウンロードは自由ですが、「私的使用」または「引  
用」など日本の著作権法および国際法上認められた場合を除き、著作権者に無断で転載、  
複製、公衆送信、翻訳、放送、販売、貸与などの利用をすることはできません。

会社でこんなことが起こったのは初めてだなというくらい一致団結し、この活動を社内で広めていくことをメンバーで決意しました。

実際、今年の4月に横浜のみなとみらいに移ってから、同じフロアの他部門などにも参加のお願いをして、5月中旬くらいに実施しました。当初、私のいるフロア全体でやるという話しもあったのですが、現実的に難しいということで、40人くらいの方に参加していただきました。

AIは、外から見ると些細なことですが、当事者にとってはすごく大切なことがでてきます。「挨拶をする」「人の目を見る」などは、すごく当たり前のことです。でも、人に言われてやらされたら反発しそうなことを、自分自身から仲間に伝えることが違います。このような素晴らしい宣言や一歩がたくさん生まれました。

AI実施後の振り返りのなかで、「一緒にできること」を引き出したいという声が、タスクメンバーや参加者からあがりました。そのようなテーマ出しをして、興味があるメンバー同士と一緒に活動開始する手段として、OSTを開催しました。今年の8月中旬頃でした。面白いことにテーマには業務の話が一切でてきませんでした。色々な部門が重なっているため、自部門として興味のある研究テーマを出すという話ではなく、何か一緒にワクワクしようという雰囲気だったからかもしれません。

例えば、地域や社会とのつながりをどうやって育むかというテーマや、同じ拠点に移動してはみたけど組織を越えて集まる場がない。どうしたらそれを実現できるか考えようというテーマが出てきました。また、横浜のオフィスは楕円形をしていて、外周を歩くことができますが、そこを何か有効活用できないかというテーマも出てきました。2時間という限られた時間でのテーマを出しとなりましたが、同じフロアですので、昼食の時間やソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）などを使って、参加したメンバーを中心にテーマ毎に活動が開始されました。

地域や社会とのつながりを考えようというテーマでは、「ファミリーデーとかできないだろうか？」という話題がでてきました。R&D拠点ですので、セキュリティの関係で実現は厳しいかとも思っていたところ、この活

※本ストーリーテリング録は、高橋さんがお話になられた内容の一部を抜粋したものです。  
※本ストーリーテリング録の著作権はストーリーテラー（富士ゼロックス 高橋正道氏）  
および日本経済新聞社に帰属します。ダウンロードは自由ですが、「私的使用」または「引  
用」など日本の著作権法および国際法上認められた場合を除き、著作権者に無断で転載、  
複製、公衆送信、翻訳、放送、販売、貸与などの利用をすることはできません。

動とは関係ないところで上層部でも「ファミリーデーをやろう」という話題があがったそうです。そこで、このテーマのメンバーが、各部門の担当者として手を挙げるということも起こりました。また、日産自動車さんと隣り合わせで、弊社のビルは横浜マリノスのグラウンドと挟まれています。移転の時に横浜マリノスさんから「富士ゼロックスさん、ようこそ」というようなメッセージをグラウンドに設置していただいております。メッセージに対して、何かお礼や一緒にできることはないという意見も出されました。更に、ヒューマンバリューを通じて知り合った、第2回のストーリーテラーの齋藤さんにお誘いいただいて、日産自動車の方が主催者の中心となって、毎月ショールームのカフェで開催されているワールドカフェにも参加することになりました。また、その時知りあった日産の人事の方から社内で、笑顔をテーマにしたストーリーテリングとワールドカフェを行うというので、弊社の者を紹介したりしました。

これらテーマ内での検討事項と実際におこった活動は、因果関係は全くありませんが、自然と起こるべくして起こったと、私は思っています。思い違いと言われてしまうかもしれませんが、ファミリーデーもテーマとして出ていたから自発的にやりたい人がでて、日産さんと実際に交流できたのも、私自身がそれをやりたいと望んでいたからではないかと思っています。AIやOSTを通じてテーマとして出てきてことは、今も一人ひとりの中で、こうあったらいいな、という想いを前提として継続していると思います。

私がメンバーとして直接関与したことですが、思いもよらないところから、ワークスタイルビジョンを検討することに、それまでタスク内で実践した手法を使えないかと問合せがあったり、実際にタスク以外の場で実施をお手伝いしたこともあります。例えば、弊社の今年で11年目を迎える小集団活動「バーチャル・ハリウッド・プラットフォーム」のキックオフ・ミーティングを横浜の新拠点で実施する試みの中では、バーチャル・ハリウッドに参加しない人を含めて参加を呼びかけ、OSTを応用して、組織をまたがって存在する課題や問題を出し合い、その場で検討しました。

最後に、まとめではありませんが、私はもともと我が強く、自分の意思でなんとかする気持ちが強かったです。ただ、この一年を振りかかって思うこ

※本ストーリーテリング録は、高橋さんがお話になられた内容の一部を抜粋したものです。  
※本ストーリーテリング録の著作権はストーリーテラー（富士ゼロックス 高橋正道氏）  
および日本経済新聞社に帰属します。ダウンロードは自由ですが、「私的使用」または「引  
用」など日本の著作権法および国際法上認められた場合を除き、著作権者に無断で転載、  
複製、公衆送信、翻訳、放送、販売、貸与などの利用をすることはできません。

とは、自分の思い通りにいかない局面のとき、何か新しい可能性を自分自  
身で押さえつけているからいけないと思ってしまうのでは、と考えるよう  
になりました。いけないと思ったとき、これまでは居心地が悪くて何とか  
しようとしていましたが、何とかしようとしないうという変化はあったと感  
じています。

ありがとうございました。

(了)