

2012年度能力開花賞受賞企業から 現場主体で 組織活性化をめざす 「Plism活動」

事例②：富士ゼロックス株式会社 コントローラ開発本部

コントローラプラットフォーム第二開発部 部長 大谷 敏 氏
 コントローラプラットフォーム第五開発部 マネジャー 上條裕義 氏

日本能率協会（JMA）が取り組むKAIKA―「能力開花」運動は、「個人の成長」「組織の活性化」「組織の社会性」の3つを同時に満たす次世代組織をつくらうという活動である。その一環である「能力開花大賞」において、2012年、能力開花賞を受賞した富士ゼロックスコントローラ開発本部は、人事部門などを介さず、現場の技術者たちが中心となって繰り広げているユニークな小集団活動で高い評価を得た。その取組みを紹介する。

技術者の活性化をめざしてスタート

横浜駅からほど近い、みなとみらいエリアの一角にある富士ゼロックスR&Dスクエア。ここが「技術屋が世の中を変えるんだ!～Plism活動～」で2012年、能力開花賞を受賞した富士ゼロックスコントローラ開発本部の拠点だ。複合機の商品開発を手掛けるコントローラ開発本部では、多くの技術者が日々研究・開発業務に明け暮れている。

Plism活動とは、技術者たちがグループで自由に設定したテーマで自主研究や開発などを行うインフォーマルな小集団活動である。推進委員として日々の活動をサポートしている、コントローラプラットフォーム第五開発部のマネジャー、上條裕義氏はこう言う。

「この活動は全員参加ではなく、あくまでも手を挙げた有志による自主的なものです。テーマもかかわっている業務に関係なく自由に決められます。自ら取り組みたいテーマを掲げたりリーダーのもとに、メンバーが集まって活動するのです」

その成り立ちは、2005年に富士ゼロックスが全社を挙げて取り組んだ技術憲章の制定に始まる。「技術が会社を創る」そして「意識を変える、行動を変える」という技術憲章は、いまでも同社の各フロアに掲げられている。その実践をめざして始まった「技術憲章プラス1活動」が、現在のPlism活動の前身である。

こうした活動の背景には、業務を効率化しようとすると技術者の仕事がプラットフォーム化されていき、技術者のチャレンジ精神がなかなか発揮できなくなっているという問題意識があった。

技術憲章プラス1活動推進の中心となってきたコントローラプラットフォーム第二開発部部長の大谷敏氏は活動の狙いをこう語る。

「当初から目的は技術者の活性化にありました。そのために活動の報告などは簡素化し、なるべく多くの人が参加しやすいようにハードルを低くしようと努めてきました。おおよそ業務の10%の範囲内という規定を設け、業務の一環として会社から認められ、また支援も受けられるという意味では、学校でいうクラブ活動に近いものかもしれません」

こう話す大谷氏から、推進役を上條氏が引き継いだのが2008年のこと。そして現在に至っている。

この制度をスタートした最初のころは、5、6テーマで参加者は20～30人程度だったが、役員と社員との交流の場や外部の専門家を招いての講演会をはじめ、さまざまなイベントを仕掛けるなど参加

者を募るための努力が実って、現在では参加者は250人に増え、51ものテーマが走っている。

開花大賞への応募を決意する

「スタートして2、3年くらいの間には試行錯誤で仕組みをつくり、交流の場を設けたりして、成果は上がってきたと自分なりに感じていました。しかし、本当にこれでいいのか、誰かに客観的に判断してもらわなければならないと思います」(上條氏)

こうした思いから上條氏は、コンサルタントや専門家に評価してもらえる機会を探しはじめた。辿り着いたのが、開花ラボであり「能力開花大賞」だった。

「私は開発部門にいますから、これまで人事の専門家や他社の方たちと話す機会はほとんどありませんでした。こうした方たちの目に、われわれの活動がどう映るのかぜひ知りたかったのです。また、定量的なウェブのアンケートと定性的なインタビューで賞の応募ができると知り、しかも無料ということので即断しました。これは、やるしかないだろうというのが、そのときの気持ちでした」

こうして上條氏は、開花ラボでの勉強と合わせて、能力開花大賞への応募も決心した。しかし、応募の資料づくりには当初考えていたよりも苦労した。

「2枚程度の資料を送って終わったと思っていたら、次つぎに先生方から質問が送られてきて、結果的にすごい量の資料になっていました。最初から、こんなに大量の資料を作成しなければならないとわかっていたら、応募を断念していたかもしれません」

こう笑って話す上條氏だが、自分の発案で応募したこともあり、ほぼ1人で作成することになった。

「けれども、送られてくる質問を見て、外部から見ると、こんなところに関心があるのかとか、こういうところが問題点で、こんなことをやらなければならないのだということがわかりました。それをベースにして体系立てた資料をつくることができ、また、これまでの活動を私自身が客観的にじっくりと振り返る時間をもてたのは、とても意味のあることでし

た」と振り返る上條氏は、こんな点も付け加えた。

「審査で特に良かったのは、外部の専門家の方たちが客観的にインタビューするというスタイルです。部門長に近いグループ、リーダークラスのグループ、現場のグループに分けて行いましたが、もっと対象者を広げて良かったです。私も傍らでインタビューを聞かせてもらい、それまで聞いたことのない本音が聞けるなど、多くの気づきがありました」

現場主体の組織活性化活動が評価される

今回の能力開花賞受賞は、いわば外からのお墨付きをもらったことになる。そのため社内報に取り上げられたり、オフィスの一角にパネル展示されたりして、社内における認知度は格段にアップした。

Plism活動の礎を築いたともいえる大谷氏はこう言う。

「この活動は人事部などの主導ではない、現場が中心となった取組みです。これが評価されたことは、われわれ現場で開発を進める技術者にとっても非常にうれしいことです。この活動の1つである、工場に入って製作の全工程を経験するプログラムは、富士ゼロックスの教育の1つとして定着しつつあります。こういう形でさらに、活性化された風土づくりが社内に広がっていくことを期待したいですね」

また、上條氏は今後の活動への抱負をこう語る。

「賞をいただいたとはいえ、課題はまだあります。この活動への参加を躊躇している人がいる現状を何とか変えていきたいのです。そういったことを踏まえて、今後は、“部門長Plism活動”と、居室内の通路を使った“活動結果の見せる化”に取り組んでいくつもりです。上層部を巻き込んだ組織内の縦の連携と、部門間の横の連携をうまくつなぐことで、いまよりも幅広い層の人たちに参加してもらえたらと考えています」

こうした課題克服へのチャレンジを続けるかぎり、Plism活動はまだまだ進化していくに違いない。

