

# “やらされ感”から“やりがい感”へ ～自分を活かし他人を活かす『FISH!』～

組織の閉塞感や疲弊感を打開するためには、ハード面(構造、制度、システム、業務改革等)とソフト面(働く人々の感情、意欲、文化等)、両面の組織変革が必要です。今回はソフト面の変革に着目し、活性化した状態を表した学習ツール、『FISH!』についてご紹介します。同じ“働く”のであれば、個々人が生き生きと、そして関わる皆が楽しく生産性高く働きたいものです。本情報が皆様の人材開発・組織開発の一助となれば幸いです。



バイク・プレイス魚市場 店舗風景

## 1. 『FISH!』とは

『FISH!』は、シアトル(アメリカ・ワシントン州)にあるバイク・プレイス魚市場をモデルとしたドキュメンタリー映像です。この魚市場では日々単調で活気のない雰囲気の中で魚を売ることに對して、特に疑問を持っていませんでした。しかしある時、オーナーが出席したセミナーで「マネジメントの方法には命令して人に何かをやらせるだけではなく、人をビジョンで巻き込んでいく・人の力を引き出していく方法もある」という事を学習し、職場で従業員に「どうしたら皆が楽しく働ける職場になるのか、アイデアを出してくれ」と働きかけ、話し合うようになりました。その出来事をきっかけに、非常に活気のある魚市場へと変化し、今では多くの人がその活気に吸い寄せられ世界中から観光客が訪れるようになっています。その一連の“職場活性化”を教材化した学習ツールです。

彼らは自分たちの仕事を「魚を仕入れて販売するだけの単調な重労働」という“やらされ感”から、「世界一有名な魚屋で働いている」というビジョンを持つことで“やりがい感”に変えて成功を取っています。このビジョンを実現するため、彼らが行ってきたことは次の4つの原則に凝縮されます。

- 『仕事を楽しむ』
- 『相手に向き合う』
- 『相手を楽しませる』
- 『態度を決める』

この4原則は正しい順番があるということではなく、互いに影響し合っており、どれも欠かすことのできない要素です。この4原則を『FISH!哲学』と言います。

### ■『仕事を楽しむ』



単に騒いだりふざけたりするのではなく、創造性を発揮し、例えば仕事が単調で厳しい状況にあったとしても

取り組む姿勢を見直し、自分なりの楽しみ方を見出す、ということです。楽しみ方は人それぞれです。自分が大切にしている価値観を仕事と融合させ、充実感や達成感などを創り出すことはちょっとしたコツを習得すれば誰にでも、いくらでもできるのです。

### ■『相手を楽しませる』

相手の為にできることは何かを考え実行したり、相手がしてくれたことに感謝の意を表する事を意味します。『相手を楽しませる』とは、相手にとっても有意義な方法で奉仕し、喜ばせるためにちょっとした工夫をするということです。



### ■『相手に向き合う』

『相手に向き合う』とは、瞬間・瞬間に集中することです。自分と合う人だけでなく、タイプの異なる人ともしっかりと向き合ってみようというものです。そのためには自分の中にあるその人に対する認知を変える必要が生じることもあります。



### ■『態度を決める』

自分がどの様な態度でいようと、それは周囲に影響を与えています。その事に気付き、自己や周囲にとって効果的な態度を意識的に選択する事で、たとえどの様な状況に直面しても安定した気持ちでいることができます。



それでは実際にこの『FISH!』が、人と組織の活性化にどのように活用されているか、その領域をキーワード(以下KW)を交えてご紹介します。

## 2. 『FISH!』活用領域

### ■イキイキした個人 (KW: セルフエスティーム、自己に対する誇り)

『FISH!』を始めて見た人が一様に驚き、口をついて出る言葉は、「何故あれほどまでに登場人物たちが仕事に誇りを持ち、イキイキしていられるのか?」「どうすればあそこまで態度を決められるのか?」等です。これは心理学の領域である「セルフエスティーム」(※1)という概念を用いて説明することができます。「セルフエスティーム」とは、人間であれば誰もが満たしたいと思っている潜在的な欲求のことです。自分は価値ある重要な存在であり(自己重要感)、人生の出来事にその都度対処し乗り越える能力を持っており(自己有能感)、自分のことを好ましく思える(自己好感)ことを意味します。セルフエスティームが充実していれば、状況にあった柔軟な対応を取ることができ、真の活力が湧いてきます。充実していなければ状況的でなく、硬直的で頑なな行動しか取ることができず、活力が沸きません。魚市場で働く彼らは、自己のセルフエスティームを向上することに専心し、あの「市場」という場で体現しているのです。

※1:セルフエスティーム(自尊心)は故ウィル・シュッツ博士(アメリカ)が開発したヒューマン・エレメント・プログラムの中核をなす概念です。故ウィル・シュッツ博士はUCLA、ハーバード大、アインシュタイン・メディカル・スクールなどで教鞭をとる傍ら、1960年代に全米のヒューマン・ポテンシャル・ムーブメント(人間性回復運動)に加わり、人間の潜在能力を開発するためのコンセプトとツールを開発しました。それをもとに様々な組織でトレーニングを実施し、組織や個人の生産性向上に寄与した心理学者です。

「映像のお魚屋さんのようにイキイキと仕事をして欲しい」と個人の活性化を望む組織では、各種映像鑑賞(※2)や4原則を深掘りする等『FISH!』を研修会に活用しています。個の活性化に活用できる『FISH!哲学』は主に『仕事を楽しむ』『態度を決める』です。まず、与えられた仕事であっても“やらされ感”でこなすのではなく、いかに“やりがい感”を見出すか、想像力や創造性を活かし、仕事を楽しむコツを学習します。そして、無意識に決定している様々な自分の態度(「どうせうまくいく訳がない」「一生懸命やれば何とかかなる」等)を意識化(自己認知)し、「効果的な態度」を再決定します。『FISH!』に見られる「イキイキした個人」をヒントに、自己の考え方や行動を変革していくプロセスに活用しています。



『FISH!』映像より: 魚を投げるパフォーマンス

### ■円滑なコミュニケーション (KW: フィードバック、コーチング)

他者との円滑なコミュニケーションを促進するために、『FISH!』を活用している組織もあります。人との関わり方を見直し、『FISH!』に見られる活発でスムーズなコミュニケーションを図る方法を模索します。ここでは主に『相手に向き合う』『相手を楽しませる』などを検討します。他者に関心を持ち、名前を覚えたり、お互いを認めたり、フィードバックしたり、コーチングがあったり、指摘したり、感謝を述べるなど、日々のコミ

ュニケーションを改善することで、仕事そのものの質の向上が促進されます。

効果的なコミュニケーションを阻害する要因として、他者に対する思い込みがあります。

自分の中にある他者認知(「○○さんはこういう人だ」等)を是正して、一緒に働く周囲の人々とともにセルフエスティームの高い職場環境を作る為のきっかけを見出します。「相手が変わってくれなければ私も変わりたくない」という考えでは永遠に平行線です。「相手を変えようと思ふな。相手に対する自分の見方と関わり方を変えれば、2人の関係性は変化する」という考えを実践するヒントを『FISH!』から得て活性化努力をしていきます。



バイク・プレイス魚市場の従業員のみなさん

### ■部門間連携 (KW: 対話による葛藤解決、ビジョンへの参画)

部門を越えた更なる連動の必要性を感じてはいるものの、なかなか連携を取れない組織でも『FISH!』を活用しています。思い込みや情報不足から発生するお互いへの疑心暗鬼をなかなか払拭できずにいる為、部門間連携が図れず、組織のダイナミクスを生み出せませんでした。『FISH!』の4原則を活用して対話の時間を創造しました。組織全体が目指すビジョンを確認したり、部門間でお互いの感謝を述べたり、今後の期待を交換するなど、部門長同士の対話を促進することで、連携を図ろうと試みています。

その他、下記のような領域にもご活用頂いています。

- 業務改善 (KW: 変化抵抗の緩和)
- コンプライアンス (KW: 誠実性、倫理観の確立)
- ダイバーシティ (KW: 多様性の重視、相互理解、他者尊重)
- 合併統合 (KW: コラボレーション、異文化間の共通言語醸成)

### 【『FISH!』映像の製作は…】

『FISH!』映像を製作したのは、ミネアポリス(アメリカ:ミネソタ州)にあるチャートハウス・ラーニング社(ChartHouse Learning)です。人々の潜在能力を最大限に生かす助けをしたいという情熱のもと、喜びと創造性に満ち溢れ、楽しく心のこもった職場を創造するというインスピレーションを提供したいと望んでいたときに出会ったのがバイク・プレイス魚市場だったそうです。彼らは、重労働で、寒く、水にぬれる職場で働いているにも関わらず、その仕事に対する「取り組み方」を確立することができているバイク・プレイス魚市場の『FISH!』映像を通じて

1. 人々の創造力を燃え立たせ、潜在的なエネルギーを最大限に発揮できるよう勇気付けたい
2. 人間関係力を活用し、効果的なリーダーシップを発揮して欲しい

とメッセージしています。

「身も心も完全に打ち込んだ人生の生き方を広める」というチャートハウス・ラーニング社の想いに(株)ビジネスコンサルタントは共感し、提携させて頂いています。

### 3.『FISH!』の定着 ～『FISH!カルチャー』～

さらに昨今は、『FISH!』的雰囲気を一過性ではなく、組織文化や職場風土として浸透化・定着化させていく為には、どうしたらよいか」というご相談も寄せられるようになりました。

定着化には、各職場の当事者同士が継続的に対話をする事が大切になります。なぜならば、各職場には今までやり慣れた方法、あるいは言動のパターン(規範)ができあがっており、そのパターンを変えるには、対話を積み重ね、新たな関係づくりを模索するプロセスが不可欠だからです。そして、その積み重ねで得られた相互信頼が1人ひとりの自信に変わり、自律的な職場活性化に繋がり、やがては変化に適応する能力が高まっていくことで定着を図ることができるからです。

しかしはじめは、「対話と言っても、どのようなテーマで話をすれば良いのか…。」「不平不満や愚痴大会だけに終わり、方向性が定まらないかもしれない…」といった不安、懸念が出てくるかもしれません。

そこで、継続的対話を促進し、方向性をガイドするツールである映像配信教材『FISH!カルチャー』が開発されました。

『FISH!カルチャー』とは、各職場単位のミーティングで活用するために開発された映像配信プログラムです。1本が、約5～18分間程度の短い時間の映像で、全部で10本<sup>(※2)</sup>あり、専用のワークブックとセットになっています。その映像とワークブックを活用し、各職場で月1回、職場長をファシリテーターとして約1時間のミーティングを1年間行うことにより、自律的なイキイキ職場づくりを定着させていくことを目指しています。このプロセスは、職場をより良くするための話し合いとなる為、職場メンバー同士のディスカッションとして個人と職場集団の活性化に非常に効果的です。尚、職場長の方々にはファシリテーター養成を受講後『FISH!カルチャー』を展開して頂きます。

他人事のように“やらされ感”で行う仕事やミーティングではなく、自分の人生の1ページである“今・この瞬間”に集中し、“やりがい感”を持って働く個人やそのエネルギーから創造される文化を組織の「癖」として、定着させていきたいものです。



#### ※2 ■映像教材内容

No.1	フィッシュ哲学	かつて閑散としていたバイク・プレイス魚市場は、お客さんを笑わせ喜ばせる世界一有名な観光名所になった。4つの哲学を実践している様子を映像で紹介する。
No.2	相手に向き合う	終末医療現場における看護助手と患者との感動的なやり取りを紹介する。集中するには何が必要か？ お客さんに向き合えない時、どんなことを考えるのか？ について取り上げる。
No.3	仕事を楽しむ	看護部長と看護教育担当が楽しむことの意味について語り、グローバルコミュニケーション責任者が楽しむために必要な考えを語る。
No.4	信頼と創造性により仕事を楽しむ	カーディーラー経営者が「新しい取り組みを妨げること」や「乗り越える方法」について語る。コールセンターマネージャーは新しいことを試すようになった職場の活気について語る。
No.5	相手を楽しませる	病院の看護師教育担当は、忙しい中でも相手(ドクターや患者さん)を楽しませることは簡単だという。その答えは…。病院で働く清掃員とのやり取りを通じて考える。
No.6	態度を決める	バイク・プレイス魚市場で働く人は「幸せになるかならないかは自分の選択だ」という。自分自身の選択が自分の人生に与える影響と、まわりの人達に与える影響について語る。
No.7	情熱と打ち込み	1人の個人が情熱を持って打ち込むことでもたらされた「活性化した職場」について。コールセンターで働く女性を主人公に、アイディアがどんどん出てコミュニケーションが活発になる方法について考える。
No.8	人間関係	愛情が生まれる理由についてのストーリー。協力関係が生まれない時とはどんな時かを看護教育担当が語る。
No.9	意思疎通	製造部門副社長とコールセンターマネージャーがコミュニケーションの大切さについて語る。映像では「会話をしていますか?」「本当の会話をしていますか?」と問いかける。
No.10	自己実現	自分はどんな人間で、どんなことをして、どんな自分でいたいのか。自己実現している人たちがそれぞれの姿について語る。

#### 【コンサルタント コラム】

コンサルタントとして様々な組織の方々と『FISH!』をご一緒していて感じるのは、「活性化した職場で働きたいという欲求は誰にでもあるのだなあ」ということです。また同時に、「お互いが尊重し合い、信頼し合っている仲間が作り出すエネルギーにはすごいものがあるなあ」と実感します。そしてその様な安心できる雰囲気の中で、今までのギスギスした頑なな態度を自ら喜んで転換していく場面に何度も出会い、その都度とても感動し、胸が熱くなります。

当初、「映像のインパクトでイキイキ感は伝わってくるが、受講者が自分の問題としてとらえることができるのか、自己変革に結びつくのか」という声もありました。確かに

私の中でも「映像鑑賞の後、受講者がどこまで自分自身と向き合うことができるものなのか」という懸念もありました。私自身がそのような懸念にとらわれていたため、当時はあまり劇的な変化は受講生に現れませんでした。どうしたものかと悩んでいた時ふと、「今この瞬間、私は受講生に向き合えていないのではないかと気づきました。

研修中に今まで以上に受講生一人ひとりに向き合う努力をしてみると、“あありたい・私も変わりたい・でもどうしたら変われるのか”という変化を望むエネルギーを発しているではありませんか! 映像をきっかけに自らのなりたい姿が顕在化され、イメージされ、それに向かおうとする人間の

潜在欲求が芽吹く。その瞬間共にいて、実現化のお手伝いをしているのだと心身共に理解できたとき、私の中の何かが吹っ切れました。「人は誰でも、何時からでも変わることができるんだ」とのスタンスでかわるという態度を決めて、『FISH!』に臨む様になりました。すると、不思議な事に研修会場のあちこちで、ポジティブな相乗効果が現れ始めたのです。「自分の見方が変わると周囲の反応も変わる。これって鏡みたいな事?」と不思議な感覚に捉われました。まさに『FISH!』を体感できたのです!!

皆さんも知らず知らずのうちにこんな『FISH!』な体験、なさっていませんか?

(松岡 水貴=文)