

ボブ・パイク

ボブ・パイク・グループ 会長 兼 CEO

ちょっとした“Fun”で 職場の一体感を高め コミュニケーションを円滑に

世界的不況を背景に経済環境が厳しさを増し、企業における職場のストレスは増加する一方である。

こうした中では、職場のコミュニケーションも不足しがちになり、

一体感ややりがいを感じて仕事をするのが困難になってくる。アメリカで40年にわたり、

名立たる企業の人材開発に、トレーナー、コンサルタントとして携わってきたボブ・パイクは、

こうした状況に陥ることを防ぐ方法に、職場に“Fun（笑い・楽しみ）”を取り入れることを提唱している。

“Fun”こそ、職場の人間関係を円滑にし、個々人が能力を発揮しやすい職場をつくるという。

取材・文／高橋邦明

楽しむことが 職場を変える

私の妻の職場に、意固地で強情な同僚がいたようだ。ある日、彼女のお気に入りのお茶のマグカップが見当たらなくなった。誰かに盗まれたと思い込んだ彼女は、なんとオフィスから警察に通報して被害届を出すという騒ぎを起こした。ところが実際には、彼女が外出からオフィスに戻った際、自分で脱いだ帽子をうっかりマグの上にかぶせるように置いてしまっただけだった。

「彼女のことだから、自分の間違いとはなかなか認めないわ」と考えた妻は、休暇先にこっそり彼女のマグを持って行ってデジカメで写真を撮り「あなたのマグをこんなところで発見したわ!」と会社に連絡した。職場は笑いに包ま

れたという。

その後1年間、会社の幾人かの同僚が、休暇で旅行に行くたびにこのマグを持って行っては、まるでマグ自身が話しているように、「あなたが休みをくれたら戻ってあげる」などのメッセージを付けて、その地で佇むマグの写真を送って寄こすようになった。そうこうしているうちに、強情な彼女も次第にそれを楽しむようになり、職場も、以前より社員同士の会話がはずむようになった。

こんな職場がある一方で、笑えない職場もある。私が昔、副社長をしていた出版社でのこと。私が雑誌用の記事を書いていたら、夕方5時頃に法務部から電話があって、その記事に法的な問題があるかもしれない、確認するかから少し待ってくれと告げられた。そこ

で私は、雑誌の制作に携わっている社員を呼んで「確認が必要だから、あと1時間ほど待っていてくれるかな」と頼んだ。翌日出社してみると、「彼は自分の直属の部下ではない社員に、その上司に何の断りもなく残業を命じた。こういうことは困る」とのメモが社内に回されていて、私はずいぶんと恥をかかされてしまった。

以上の2つのストーリーを読んで、皆さんであればどちらの職場で仕事をしたいと思うであろうか。

仕事におけるストレスは、昨今の世界不況の影響で、今や過去最高レベルに達している。職を失うことに対する不安や、経済的な面での不安も大きい。そういったストレスや不安が生産性を落とし、疲労が蓄積すると誰もリスクを取らなくなる。そして職場のコ

コミュニケーションも少なくなり、雰囲気
がギスギスしていく。皆さんの会社
では、そんな悪循環に陥っていないだ
ろうか。

先の2つのストーリーで言えば、後
者を前者のように変えていく対策とし
て、私は職場でも“Fun（楽しむこと）”
が大切だと考えている。

これまで私が40年間にわたって研
修に携わってきた中で、ずっと以前
からわかっていたこと——それはこの
“Fun”が学習効果を上げ、かつ、学
んだことの仕事への適用を高めると言
うことだった。そして、こんな時代に、
良い人材が残ってくれるような職場、
社員が出社を楽しみにするような環境
をつくり出すのはマネジャーの仕事な
のである。ある調査によれば、退職者
の多くは、会社が提供するさまざまな
機会や報酬に不満があって辞めるので
はなく、上司が嫌で辞めるケースが多
いという。それほどマネジャーの役割
は重要なのだ。

そこで私は今回、楽しい職場をつく
るキープレイヤーであるマネジャー
に焦点を当てた『The Fun Minute
Manager』という本*¹を書いた。この

タイトルは、私の30年来の友人ケン・
プランチャードの有名な著作『The
One Minute Manager（1分間マネ
ジャー）』*²をもじったもの。ケンに、
この本の前書きの寄稿を依頼したとこ
ろ、彼は本のタイトルを聞いて、笑顔
でこれを快諾してくれた。

Funをどうやって 取り入れるのか

私がここで言う“Fun”という言葉
は、何も「笑い」や「ゲーム」などだ
けを指すのではない。私は「楽しい職
場（Fun Work Environment）」を次
のように定義している。

「楽しい職場とは、さまざまな方法—
ユーモアに富んだ仕事の仕方を導入
していたり、成長の機会を与えたり、
達成したことなどを称賛したり、記念
日などの慶事を祝うことなどを通し
て、そこで働く人の気持ちを高め、ポ
ジティブに、かつ公に、お互いが組織
にどういう価値を提供しているかを認
めるためのアクティビティ（活動）を
定期的に行っている職場。しかもその
活動が、フォーマルなものもカジュアル

なものも、バラエティに富んだ方法
で行われる職場」

特に重要な点は、職場でFunを演
出するアクティビティがバラエティに
富んでいて、定期的に行われているこ
とである。バラエティについて言えば、
面白い、楽しいと感じることは人それ
ぞれであるため、フォーマル・イン
フォーマルどちらも交えたさまざまな
活動が行われているのが理想だ。たと
えば、お気に入りの野球チームが勝っ
たらその翌日はカジュアルデーにす
るとか、そのチームの試合がある日
には職場でユニフォームを着ても良い、
といったルールをつくる。こうした
ちょっとしたことで、職場にポジテ
ィブで楽しい気持ちが広がり、一体感
が高まるだろう。時間もお金もそれほど
かからず、仕事を大きく阻害すること
もない。

またこうした活動は、まるで「今月
のプログラム」のような、お飾りの
一時的なものだと思われる、人は
乗ってこない。Funのある職場をつ
くる活動は、定期的、ほぼ習慣化し
た“ライフスタイル”として行われる
ことが重要だ。

私自身が“Fun Manager”として、
我が社で取り入れている施策を紹介し
よう。1つは、社員の承認と報酬制度
の刷新である。具体的には、社員のボー
ナスの30%を個人業績に紐付け、70%
はチーム業績に関連付けた。これによ
り、社員同士の協力が増え、他人の仕
事を認め合う風潮も強くなり、マネ
ジャーからだけでなく同僚からの承認
も得られるようになった。

2つめは、ちょっとした食べ物の調
達。月1回の経営会議にはピザの出前

図表1 楽しい職場をつくるために実践されているアクティビティ

- 個人の記念日を祝う（誕生日、入社記念日など）
- 交流イベント（ピクニック、パーティーなどの集まり）
- 達成を祝うための正式な場（授賞式など）
- 地域貢献のためのボランティア活動（市民団体、ボランティア団体などへの協力）
- ストレス軽減のための活動（運動施設、マッサージなど）
- ユーモア（漫画、ニュースレターやメールでの冗談など）
- ゲーム（ダーツ、ビンゴ、会社主催の部活動、運動会など）
- 社員の間での楽しめる競争（出席率、売上コンテストなど）
- 成長の機会、学ぶ機会（同好会など）
- エンターテインメント（ミュージシャンを会社に呼んでライブ、演劇などを皆で観に行く）

を取ることにした。経営会議は、喜ばしいトピックだけを扱うものではないが、これだけで、社員が楽しみに集まってくるようになった。また2009年は、毎週水曜日のランチにバーベキューを行った。会社でガスのバーベキューグリルを買い、肉も用意する。社員はサラダなどを持ち寄る。私の会社があるミネソタでは、真冬にはマイナス20度以下になるが、そんな寒空の下でも、皆喜んで参加していた。

3つめは休暇についての工夫である。ミネソタは寒い期間が長い地域であるため、人々は短い夏をできるだけ楽しもうとする。そこで、毎日1時間

長く仕事をし、2週間でその時間が8時間を超えれば、隔週で金曜日にオフをとっても良いことにした。これにより、社員が自分で目処を立てて一生懸命仕事をするようになった。

図表1にはこうした、楽しい職場をつくるために、よく企業で実践されているアクティビティの例を頻度が高い順に挙げておいた。しっかりとした計画さえあれば、それほどお金も時間もかけずに実践できることが多い。

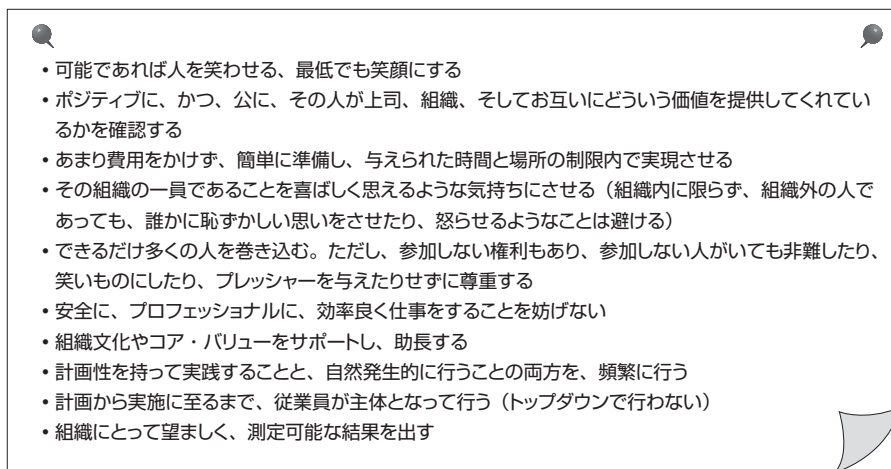
Fun Managerの役割は、こうした活動を計画して実践していくことであるが、マネジャー自身のかかわり方も多様であっていい。自ら関与して楽し

むことも大切であるし、楽しいことをやろうとする部下の提案を認めてあげるだけでも良い。最初は月に1つの活動でも良いから始める。職場に普及してくれば、その楽しさから自然とうまく回っていくものである。

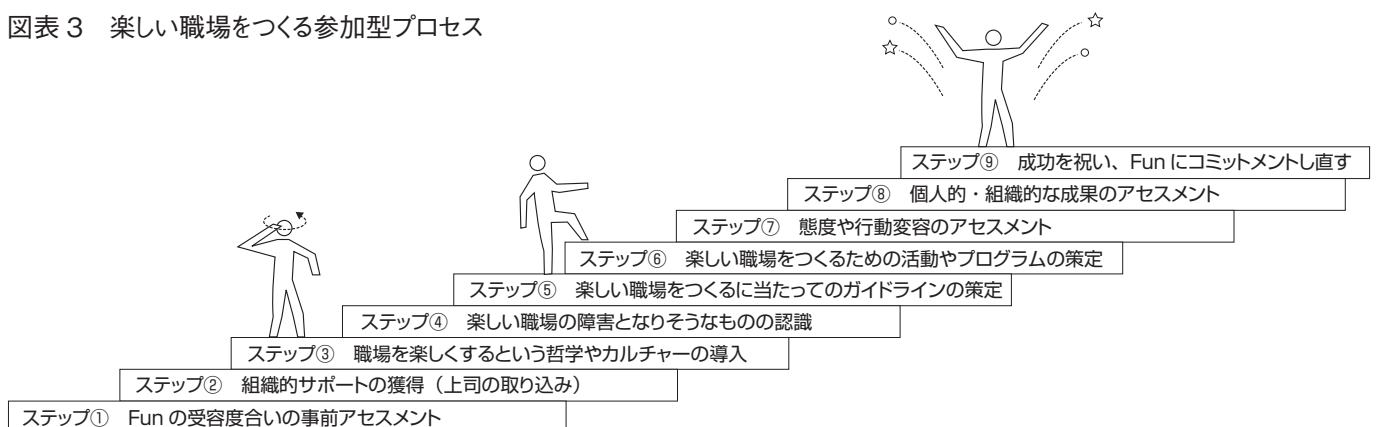
Funやユーモアにもいろいろあって、いわゆる「ジョーク」は多くの場合、他人を馬鹿にして笑いを取るものだ。私はこうしたものよりも、もっと自然に起きるユーモアを重視したい。場の空気が和んで、自然に笑い出すようなユーモアである。そうした“Fun”を職場に生み出すためには、Fun Managerが「誰かを傷つけない」「強要しない」といった基準やガイドラインを設けることも必要だろう。私自身は図表2のようなガイドラインをクライアントと共有している。

私たちは今、厳しい経済状況に置かれているが、深刻な状況をそのまま受け止めるには、あまりに重過ぎる現実がある。兵士が戦場に出た時、戦いの最中でありながらジョークを言ったりするのも、直視できないほどの厳し過ぎる現実が目の前にあるからだ。しかし、だからこそ職場で、皆で楽しむ要素を取り入れ、コミュニケーション

図表2 楽しい職場をつくる活動のためのガイドラインの例



図表3 楽しい職場をつくる参加型プロセス



ンを活性化し、一体感や士気を高めることが重要なのだ。拙著『The Fun Minute Manager』でも、病院と原子力発電所という、現場が人の命と隣り合わせで、社員や職員の感じるストレスが特に強い組織を事例として紹介している。皆さんの会社でも、何かしら参考になる所を見出せるはずだ。

職場に笑いがあると社員は出社が楽しくなる

とは言え、一口に「楽しい職場をつくる」と言っても、従来のマネジャーのマインドセット（心持ち）や組織文化の中では、障害が立ちはだかることもあるだろう。「そんな余裕はない」「ただふざけて見える」などと抵抗されがちだ。

この時大切なことは、マネジャー自身が「Funなんて追求しても仕事にならない」、「マネジャーの仕事はあくまで生産性を上げることであり、Funと生産性など同時に追求できるわけではない」などと考えないこと。Funか生産性、そのどちらか一方しか実現できないということは決してない。楽しみながら生産性を上げることは実際にできる。楽しんでいてストレスがない状態では、人の生産性は確実に上がるからだ。

これは米国人材マネジメント協会（SHRM）の研究レポートによって証明されている。組織のFun度合いが高まると、「優秀社員の退職率」「欠勤率」などの指標が低下、改善するという相関関係が認められたのだ。ちなみに興味深い調査結果の1つとして、楽しい職場づくりと高い生産性の両方を

達成している会社の80%で、次の3つのことが共通して行われていることがわかったという。それらは「外部へのボランティア機会の提供」「エクササイズ施設設置」「無料マッサージの提供」であった。

楽しいコミュニケーションがある職場で人は成長する

ここまで説明したように、職場にFunを取り入れて、コミュニケーションを良好にすることはそれほど大掛かりでも、難しいことでもない。ぜひ皆さんも『The Fun Minute Manager』を手にとって、楽しい職場づくりの一步を歩み出して欲しい。この本には、「楽しく働く環境についての見解の分析ツール」「楽しく働く環境についての現状分析ツール」などのアセスメント調査票が掲載されている。誰か1人でもオープンマインドなマネジャーがいれば、この本を差し出して「アセスメントをしてみてください」と頼んではどうだろうか。そして、まずは小さなパイロット・プロジェクトを試していく。するとそのうち、欠勤率や退職率などに良い影響が出て、成果をデータで示すことができるようになっていく。そうすれば、職場にFunをつくり出す活動はより加速して組織内に広まっていくだろう。参考までに、楽しい職場をつくるための一般的なプロセスも図表3に挙げておこう。

私の知人に、ある多国籍企業のアジア地区のファイナンス責任者がいた。彼が他社に移る際、面接の場で「あなたのこれまでの最高の業績はどういったものだったか」と聞かれた。彼は



ボブ・バイク (Bob.W.Pike)
ボブ・バイク・グループの会長兼 CEO。人材開発トレーナー・コンサルタント。1969年から、アメリカを中心に企業や組織の人材育成とパフォーマンス向上に携わり、IBM、AT&T、NASA、ウォルトディズニーワールドなど、多数の大手企業で研修を行う。主催する人材開発トレーナー養成のための「クリエイティブ・トレーニング・ワークショップ」はこれまで、世界中の8万5000人の人材開発担当者が受講。著書も多く、『The Fun Minute Manager』は29冊めの著作である。Bob@TheFunMinuteManager.com

「キャサリン、マイク、ジャック、セーラ……」と部下の名前を答えた。彼らを育てたことが、彼の最高の功績だというのだ。そんな風に思えるなんて、マネジャー冥利に尽きるのではないだろうか。“Fun”を媒介に職場のコミュニケーションを活性化させれば、メンバーが能力を発揮しやすくなり、成長していく——Fun Managerになる醍醐味とは、突き詰めればこうした職場をつくるということなのだと思う。■

*1) 『The Fun Minute Manager : Create FUNomenal Results Now Using Fun at Work!』 Bob Pike, Robert C. Ford, John W. Newstrom / 著, Creative Training Techniques Press / 刊
*2) : 邦訳は『1分間マネジャー 何を示し、どう褒め、どう叱るか!』 K. ブランチャード、S. ジョンソン / 著、ダイヤモンド社 / 刊