

日本一のマグロ船から学んだ！ 組織をよりイキイキさせる 人材活性の秘訣

四国支部 2011年度「セミナー&親睦会」

ネクストスタンダード 代表 **齊藤 正明 氏**

さいとうまさあき／1976年東京都昭島生まれ。2000年北里大学水産学部卒業。バイオ系企業の研究部門に配属。2001年業務命令によりマグロ船に乗り、漁師たちのコミュニケーション術に感銘を受ける。その体験を活かし、社内活性プロジェクトを成功に導く。2007年退職。人材育成の研修や講演を行うネクストスタンダードを設立。『会社人生で必要な知恵はすべてマグロ船で学んだ』他著書多数。



日本一のマグロ船が人生を変える

私は、マグロ船に乗って学んだことをさまざまな場所でお話しさせていただいておりますが、私自身は漁師ではありません。大学卒業後は、民間企業の研究所に就職し、マグロなど鮮魚の鮮度保持剤の研究に携わっておりました。ところがある日突然、「研究開発のために、マグロ船に乗ってマグロを勉強してこい」という業務命令が下り、一技術者の私が、大分県の漁港からマグロ船に乗って出航することになったのです。これが、私とマグロ船との出会いでした。

それまで、私はマグロ船に対して、「借金をたくさん抱えた人がたどり着く最後の仕事場」といった、暗いイメージしか持っておりませんでした。しかし、事実はまったく違いました。漁師さんたちはお互いにとても仲がよく、素晴らしいチームワークで仕事をしていました。一方、私が働いていた研究所は、「ゾンビ製造工場」などと呼ばれ、社員が次々に身体を壊したり、やる気を失ったりと最悪の職場環境でした。そのようなこともあり、生き生きと働く漁師さんの姿を見て、「この人たちと一緒に仕事がしたい」と思ったのです。しかし、私のようなひ弱な体格では、とても漁師になることはできません。それならば、漁師さんから教えていただいた人間関係に役立つたくさんのノウハウを、多くの皆様にお伝えしようと思い、現在の仕事をさせていただくことにしました。

リスク回避から生まれるチームワーク

私が乗ったマグロ船は、毎年トップクラスの売り上げを誇る船でしたが、マグロ船にも、運営がうまくいっている船とそうでない船があります。そして、好成績を上げる船は、船員たちのチームワークがよいということがいえます。その理由は大きく3つあると思います。

まず、1つ目の理由は、マグロ船の船内は、ほとんどがマグロのためのスペースで、人間一人あたりのスペースは2m四方がせいぜい。しかも、一度航海に出ると、40日以上は海の上です。これは、非常

にストレスが溜まる環境です。普段なら何でもない些細なことが、大喧嘩のもとになることもあります。ストレスを回避して、楽しく働けるように個々が工夫することが必須なのです。

2つ目の理由は、不便さを上手に乗り越えていることです。遠洋漁業では、燃料費だけでも莫大な費用がかかります。トラブルのたびに返っていたのでは、大変な損失です。機械や船の修理は、すべて自分たちで行わなければなりません。さらに、人間も病気になったり、怪我をしたりします。その場合も、自分たちで対処していかなければ、即、「死」につながる非常に過酷な現場なのです。お互いに知恵を出し合い、そこにあるもので、さまざまな工夫をしていかなければなりません。

そして、3つ目の理由は、仲よくしたほうが儲かることがわかっていることです。漁師の給料は、とったマグロを市場でお金に換え、その売り上げを皆で分配して得るものです。40日以上も危険な中で大変な作業をするのならば、協力しながら効率よく仕事をして、たくさんマグロをとったほうが得という、実にシンプルな理由です。

マグロ船流「カンニング」のすすめ

マグロは、体内に酸素を取り込むために、常に泳ぎ続けなければなりません。その泳ぐ速度は、平均時速60km、最高時速160kmと言われていています。超音波で真下の魚を探索する魚群探知機では、到底間に合いません。マグロ漁師たちは、朝5時から夜9時まで、無線機の前でずっとしゃべり続けて航海をしています。これは、マグロ船同士で、自分たちのマグロのとれ具合を情報交換しているのです。

当時、まだ会社員だった私にとって、それは非常に珍しい光景でした。会社がうまくいっていることは、企業にとって最大の“秘密”です。ライバルに教えることはありません。しかし、マグロ漁師はその逆で、個々に勝手に漁をすることは、非常に効率が悪い。たまに運よくとれることはあってもギャンブルと同じ。ですから、お互いに情報を共有することで、楽にたくさんとることができ、結果的に漁獲高が上がるのだそうです。

学校でも会社でも、私たちは、まず、自分自身で頑張るように教

えられてきたように思います。しかし、漁師の社会では、むしろこれだけ周りの人と協力できるかが大切なこと。よい情報を人に教えたと、自分が欲しい情報をもらうことができます。うまくいっている仲間から、どんどんその方法を学び、まねをします。彼らはいいい意味で、「カンニング」をし合いながら仕事をしているのです。つい、自分一人でやりすぎてしまう私たちにとって、周りとの協力したほうが、楽にたくさんの仕事ができるという発想は、なかなか出てこないのではないのでしょうか。



正しすぎる船長は船を沈める!?

マグロ漁では、漁場に到着してから最もつらい肉体労働が始まります。漁場に到着までの数日間は、仕掛けに使う釣り針の手入れなどをしながら、比較的のんびりと過ごします。このときは、皆で車座になって、会社でいうところの会議やミーティングのようなことをしながら作業をします。話題は、必要な備品や漁の方法など、仕事の話がほとんどですが、ときにはプライベートな相談もあります。

あるとき、好きな女性になかなか思いを打ち明けられない若い漁師さんが話をし始めました。彼にほかの漁師さんたちが、ああしたらいい、こうしたらどうだと、いろいろなアドバイスをしていました。そのとき突然、「齊藤はどう思うか」と聞かれました。私は、話題になっている女性を知りませんから、「僕は彼女を見たことがないから、わかりません」と答えると、今までわいわいがやがやしていた場の空気が、一気に白けてしまいました。私としては、私にそのような質問をするほうが無茶だと思っていたので、反省の気持ちはありませんでした。しかし、作業の後、私は一人呼ばれて、「皆で話をしているときに、一番大切なのは、“正しいことを言わない”ことだ」と言われました。私はそれまで、会議というのは正しいことを話し合うものだと思っていましたので、そのときは、漁師さんが言っている言葉の意味が理解できませんでした。

会社の中では、「報告・連絡・相談」を意味する「ほう・れん・そう」は、コミュニケーションの基本です。これは、1つの連絡ミスが命取りになる漁師の世界でも同様です。しかし、一人の船員が、エンジンの音がおかしいと感じて報告したときに、船長が音を聞いてみて、「いつもの音と同じだぞ。何年漁師をやっているのだ」と言ってしまったらどうでしょう。船長は正しいかもしれませんが、次に本当にエンジンの音がおかしくなったとき、その船員は、また怒られることを避けて、船長に報告しないかもしれません。その結果、重大な事故が発生して、船が沈んでしまうこともあるのです。「後でエンジンを見ておこう、教えてくれてありがとう」でよいのです。正しいことを言うことは大切ですが、正論よりも大事なことは、まず、相手を思いやることです。正論がすぎて相手を傷つけたり、その場を白けさせたりすると、そこから誰も何も言えなくなってしまう。たとえ、くだらなくても、たくさんの意見を出し合い、その中でよいものがあれば、それを選べばよいというのが漁師流のミーティングであり、活気を保つ秘訣なのです。



組織活性化の極意は全員の居場所をつくること

私が乗った船の船長は、自分の部下である船員に対して、昨日はできなかったけれども、今日できるようになったところや、やろうと努力している部分を見つけ、常に声をかけていました。これによって、船員は、船長が自分のことをちゃんと見てくれていると理解します。これは、お互いの信頼関係をつくる大切なコミュニケーションです。部下というものは、命令するばかりでなく、自分のよいところも不足しているところも、すべてに関心を持ってくれる人に従うのです。

何でもできすぎる船長もいます。できすぎる船長は、部下のできない部分が必要以上に目につき、注意や指摘をしすぎてしまうものです。これが組織を活性化するための障害になります。組織で大切なのは、全員のレベルを上げることです。そのためには、自分よりも上手にできる人を素直に褒めてあげること。それは、相手に、誇りや居場所を与えることです。輝いて活躍できる場を与えることで、その人にやる気がわいてきます。

他人を褒めることができる能力は、自分ができる以上に立派な能力だと、私はマグロ船で教えられました。「需要と供給」という言葉がありますが、褒めてほしい、認めてほしいという需要はたくさんあっても、「すごい」と褒めてくれる人の数は圧倒的に少ないのが現実だと思います。組織にとって本当に役に立つことは、実は、自分が立派になるよりも、自分よりも優れた人に、「すごいね」と素直に言ってあげられることなのではないのでしょうか。人は、自分をきちんと認めてくれる人のところで働きたいものです。

「人の話はマンボウのように聞け」とも教えられました。マンボウは、魚の中で産卵数が最も多い魚で、3億個もの卵を産みます。その中で成魚になるのは、たったの1、2匹。どれが成長できるかは誰にもわかりません。人からの意見もそれと同じで、どれが正解かは、すぐにはわからないものです。まずは「なるほど」と聞いて持ち帰る。使えそうなら試してみて、役に立ったら、次にその方に会ったときにお礼を言えばよいのです。その場ですぐに反論したり判断したりするより、指導するほうもされるほうも腹が立ちません。円滑な人間関係は生き生きとした組織の基本です。よい人間関係を保つためには、他人との距離を上手にとっていく工夫も必要です。

マグロ船という特殊な世界のお話をさせていただきましたが、皆様のお仕事やプライベートに、1つでも2つでも応用できる部分がありましたら、とても嬉しく思います。



漁場に向かうマグロ船の船上と、船内での作業の様子