『家の光ニュース』連載原稿／2011 年 7 月号掲載／2011.4.24

組織のマンネリ化を打破する～新しい食と農の活動をつくる！～

第 12 回「今こそ、変化への勇気と行動を！」

シチズンシップ共育企画

川中大輔・鈴木陵

変化を探し、変化を活かす

「新しいものを生み出す機会となるものが変化である。イノベーションとは意識的かつ組織的に変化を探すことである」とピーター・F・ドラッカーは、『イノベーションと企業家精神』（ダイヤモンド社、2007 年）に書いています。

マンネリ化を打破するとは、「打破」という言葉の響きからも分かるように、既存のものではない、新たなものを創りだし、変革（イノベーション）を実現することです。ドラッカーは前掲書で、その方法として、社会の変化を探し、その変化を活かすことを示しています。

組織がマンネリ化していく中で、それが「問題」となるのは、既存の活動が社会の中で通用しなくなっていっているからに他なりません。社会の変化に応じた動きをとれていないために、新たな参加者や組合員が増えないなど、何かしらの問題現象が生じます。その結果、危機感が芽生え、原因を探ることになります。この流れの中で、これまでの連載の中で取り上げた「人材」「会議」「企画」「広報」のマンネリ化という、マネジメント上の課題と出会うこととなります。

本連載では、そうした課題を解決していくことで、社会の変化に応じられる組織づくりをめざしてきました。では、４つのマネジメント上の課題の内、どれが最も重要な鍵を握ると思われるでしょうか。

流れを変える企画をつくる

私は「企画」のマンネリ化が大きく左右すると考えています。図に示したように、どのような素晴らしい企画であっても、その社会的遡及力は時間の経過とともに変化をしていきます。時を経れば、目新しさがなくなり、また、あなたのヒット企画に触発された形で、類似企画が世の中に増えていったり、より魅力的な企画が社会に出てきたりします。あるいは、社会の大きな動きの中で、その企画の扱っていたテーマそのものが古めかしくなることもあるでしょう。

そうして企画のもっている力が落ちていっている過程では、企画そのものをつくりかえないと、「人材」「会議」「広報」の各側面での改善取組みは報われず、成果が生み出されません。そうすると徒労感が増幅され、寧ろ「どうせ何をやってもムダだ…」といった「あきらめムード」を漂わすこととなります。「あきらめムード」はマンネリの固定化を加速させてしまいます。流れを変えるためには、社会の変化を活かした「新たな企画」をつくることが望まれます。

吟味してから動くでは遅い

新たな企画をつくる際に、いきなり最も効果的なものをつくれるとは限りません。そうした最適解をすぐに見いだすことは難しいものです。必ず試行錯誤を伴います。ですから、「この企画は本当に流れを変えるものか？」と事前に会議で吟味することに時間をかけることは良策ではありません。

「こうすればいいのではないか？」という仮説が立てば、すぐに一度「試行」してみて、その結果を評価することを通じて吟味する方が良いでしょう。試行ですから、小規模であったり、期間限定であったり、単発的な実施で構いません。試行によって、判断材料となる社会の反応を手に入れられますが、その検証によって、最適な解に接近していけるからです。

試行・検証・改善、この流れをこまめに繰り返すことが、試行錯誤の期間を短くすることにつながります。新たな企画が「うまくいかなかったらどうしよう…」と悩む必要はありません。「うまくいかなかった」原因を探ることで、充分に意味が出てきます。社会とのキャッチボールを楽しむ気持ちで、取り組んでいきましょう。

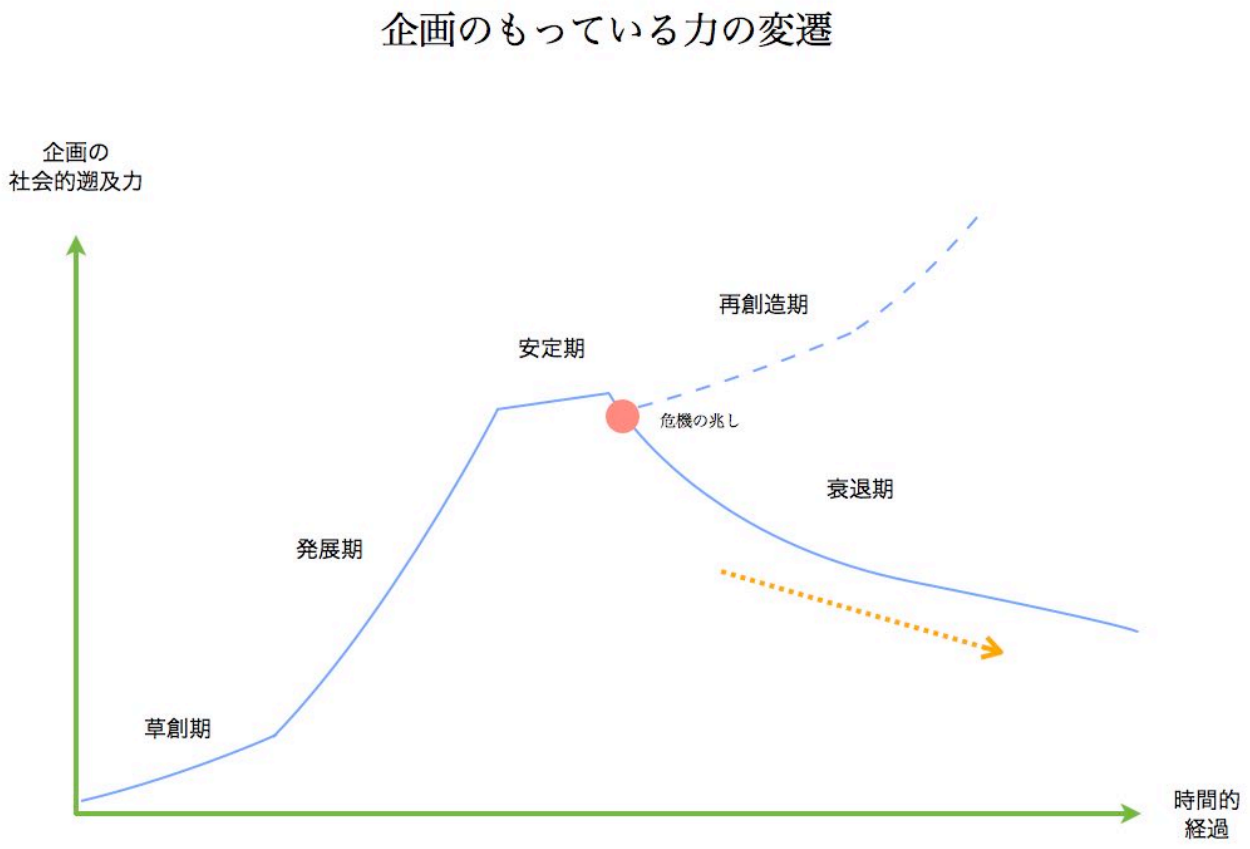
変化は蓄積の賜物である

何事においてもそうですが、物事はすぐに変わるものではありません。新たな良い企画を一つつくったからといって、組織のマンネリ化は打破できません。変化とは、小さな様々な働きの蓄積の結果として、生じるものです。変化には「臨界点」があり、そのポイントに至るまでは、ただただ積み重ねていくことが求められます。しかし、その臨界点を知ることは難しく、いつまで、どの程度まで積み重ねるのか、見通しが立たないことも少なくありません。

しかも、新たなことに挑んでいるのですから、「できない理由」や「やめる理由」の方が簡単に見つかります。そうすると、変化をあきらめたくなります。しかし、変化を実現するためには、変化可能性を信じ、「できる方法」を探し続け、前に進んでいく他に道がありません。ですから、足を引っ張り合うのではなく、「現状を変えなければ！」との思いが共有され、励まし合う仲間が求められます。組織のマンネリ化を打破したい、とあなたが思うのであれば、その「思い」を分かち合うことから、ぜひ始めてください。

変化の方向性をつくる実践を！

いま、あなたはどのようにして社会の変化を探しているでしょうか。その変化をどのように機会としているでしょうか。機会の活用の方向性を探るために、どのような仮設を立て、試行検証を繰り返しているでしょうか。やれない理由ではなく、できる方法を探しているでしょうか。現在ではなく未来をみて、いまの活動を捉えているでしょうか。現状から変わることへの勇気を持てているでしょうか。

日本社会は、特に東日本大震災以降、食と農と人を、海と土と人を、「これから」どのように関係させていくのか、深い問いかけを確かに突きつけられています。大きな変化の契機でしょう。その変化の方向性をどのようにつくっていくのか。それは、私たちの日々の実践によって、変わってくるもの

ではないでしょうか。ＪＡのこれからの新たな食と農の教育文化活動が、よりよい未来をつくることにつながっていくことを、心からお祈りしています。