

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11回「マンネリ化を予防する評価」

シチズンシップ共育企画

川中大輔・鈴木陵

マンネリ化の「起こり」にどのように気づくか？

本連載では、組織活動の中でみられるマンネリ化を「人材」「会議」「企画」「広報」の4つに分類して捉えてきました。前号までは、私たちが各事項でのマンネリ化に気づいた時、どのように解決していけばよいのかを述べてきましたが、そもそもマンネリ化に気づくためには、どのようにすればいいのでしょうか。

もちろん、日常の活動の中で感覚的に「このままでいいのかな？」とマンネリ化に気づくこともあります。しかし、そうした個々人の感度に依存する形は、不確かさが高く、健全な組織とは言えません。また、感覚的に分かるということは、マンネリ化がある程度進行している可能性が濃厚です。

マンネリ化の「起こり」の段階で、個人の力量に左右されることなく、組織として気づくためには、「評価」が鍵を握ります。評価という「点検」を節目ごとに、組織的に行い続けることで、小さな異変や問題を明らかにすることができます。

「されるもの」ではなく「するもの」

評価と聞けば、受益者からのアンケートや専門家からの指摘を通じて、他者から「されるもの」と思われるかもしれません。こうした評価は「顧客評価」や「第三者評価」と言われるものです。しかし、ここで鍵を握るのは、自分たちが「するもの」、つまり「自己評価」のことを指しています。組織のマネジメントの実態については、他者よりも自分たちの方がよく分かっているからです。

自己評価に対しては、「身内に対して甘くならないか？」「新たな視点が入らないのでは？」という疑問を持たれることが少なくありません。いずれの懸念も当然のものです。甘くならないようにするためには、その場集っているメンバーが、組織や事業の目指しているものの実現に対して、強いこだわりを持つことが求められます。まずはあなたが率先して、そのこだわり意識を高く持ち、厳正な姿勢で評価会に挑むことで望ましい規範をつくっていきましょう。

新たな視点の導入については、先に自己評価を行った上で、その評価結果を第三者に見てもらおう形で行うことをお勧めします。自分たちの視点を明らかにした上で、抜け落ちているポイントを指摘してもらおう方が効率的に進みます。また、評価会の進行を外部のファシリテーターにお願いすることも一案です。わが組織の「あたりまえ」に対して問題提起される場面が出てきて、新たな観点での評価が進むことでしょう。

「事実確認」ではなく「改善」のため

評価は基本的には、①「よかったこと（うまくいったこと）」「よくなかったこと（うまくいかなかったこと）」が何かを整理し、②「それは何があったから、そうなったのか？」と問い、③「次の機会には、どうすればよいのか？」を導きだす、という流れで行われます。改めて確認しておく、評価は事実確認をするものではなく、マンネリ化の問題をつかみとり、実際に取り組む改善策を明らかとするものですから、③まで行かなければ意味がありません。

「よかったこと」については、特に「想定外」の結果を扱います。偶然の成果を必然化するために成功要因を明らかとして、今後繰り返していけるようにするためです。「よくなかったこと」については、特に問題性の高いものから扱い、その失敗要因を明らかとした上で、今後繰り返さないようにしていきます。

「対策検討」の前に「原因分析」

いずれにしても、要因を取り出さなければならず、そのためには②の「原因分析」が大切になってきます。例えば、「今回の講座は集まりが悪かった」という場合、アイデアがよくなかったのか、実施時期や場所がよくなかったのか、講師がよくなかったのか、講師の良さを伝えきれていなかったのか、ネーミングがよくなかったのか、チラシがよくなかったのか、広報のルートやタイミングがよくなかったのか…など、様々な原因が考えられます。原因が異なれば、当然に改善策も異なってきます。個人の主観に依り過ぎないようにするため、複数メンバーで話し合っ、何を原因として考えることが妥当なのかを考えましょう。ここでマンネリ化の「起こり」に関する気づきが分かち合われます。

また、原因の掘り下げも重要です。例えば、「アイデアがよくなかった」のであれば、なぜいいアイデアが出ていないのか、そのアイデアが通過してしまったのはなぜか…など、問いを重ねることができます。「なぜ？」→「〇〇だから」→「〇〇になったのは、なぜ？」→…という形で「なぜ？」を5回ほど繰り返すと、根本的な要因を明らかにでき、本当に改善すべきことが何なのかが導きだせます。

この際、行ってはいけないのは、最後に「意識」の問題にしてしまうことです。「意識が低かった」のであれば、なぜ意識を保ち続けたり、上げられなかったのかを問い、どのような機会や場、ツールがなかったからなのかを明らかとするとところまで踏み込みましょう。

なお、一連の流れで取り組まれる評価の確度を上げるためには、「なんとなく～だと思う」といった表現ではなく、根拠となる事実に基づくコミュニケーションが求められます。

評価は「目標」の確認から始まる

評価を具体的に進めていくためには、「目標（何をめざすのか？）」「投資（どれだけ力を注いだか？）」「成果（何が実現したか？）」という3つの事柄を確認することが求められます。

「目標」に対して得られた「成果」が何かを問えば「目標達成率」が明らかとなります。掲げた目標（例えば、新規人材獲得目標や参加者増加率、会議の発言増加や時間短縮など）が、実現していなければ、目標達成のために次に何に取り組むべきかを考えることとなります。

「目標」を実現するために組まれた「投資（計画）」が適切なものかを計画立案段階で問えば「計画の妥当性」が明らかとなります。目標の実現可能性が低いようであれば、改めて取り組む動きや設定した目標を考え直すこととなります。

「成果」に対して注ぎ込んだ「投資（結果）」を問えば「投資効率」が明らかとなります。目標を実現していても、膨大な時間や労力、コストをかけていれば、ムダの削減に向けての取り組みを考えることとなります。

この「目標達成率」「投資効率」「計画の妥当性」が、評価の基本的視点となりますが、この3つの視点が成立するためには、「目標」が事前に具体的に明確となっていることが求められます。常に私たちは何を実現するために、今の時間を過ごしているのかを考えるようにしましょう。

マンネリ化は毎日進行する。

組織のマンネリ化は日々、少しずつ進んでいきます。「これ、いいね!」という、いいアイデアが出れば、そのアイデアへの依存が始まります。「これでもいいか…」という妥協をすれば、組織の改善志向は停滞します。評価は日々求められます。

あなたは今日何を目標としましたか。その目標について、どのような成果がありましたか。目標に照らして自らの行動は望ましいものでしたか。望まれる成果や行動が得られていないのであれば、それはなぜですか。

評価の3つの視点

