

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3回「外を探す前に内にある力を活かす」

シチズンシップ共育企画

川中大輔・鈴木陵

#### スーパーマンはやってこない。

人材のマンネリ化を訴える団体の多くは、すぐに新たな人材を外に求めようとします。しかし、誰もが少し考えれば分かることですが、「もっとこんな人がいたら…」と思われ描かれるスーパーマンのような存在がすぐに現れることは、きわめて珍しいことです。また、たとえそうした存在が現れても、すぐに団体になじみ、活躍することはほぼ考えられません。

人材を待ち望み、また育成している間にも活動のマンネリ化は進行していくわけですから、現実的には既存人材を活かしていくことにも積極的に取り組まなければいけません。具体的に既存人材を活かす方法は、大きく二つに分けて説明できます。

#### わが団体に眠れる人材はいないのか？

一つめは「既存人材を捉え直す」ということです。みなさんは自分の団体のメンバーをどの程度知っているでしょうか。活動を進めていく際、いつも同じようなメンバーでスタッフを構成していませんか。協同組合の強みは、協同の精神でつながった多様な組合員がいるということです。そのつながりは地域によってはゆるやかなものかもしれませんが、人的資源として考えられることに問題はないでしょう。みなさんは、多様性を力に変換できていますか。そうでなければ、余りにもったいないと言わざるを得ません。

組合員や準組合員にどのような経験や特技、スキル、ネットワークをもった人がいるのか、それを把握し、積極的に活用していくことが望まれます。一度、名簿を出して見て、顔が思い浮かぶ方から「あの人はどんな人だったかな」と思いを巡らせてみてください。ただし、こうした作業は一人で行うものではありません。複数のメンバーで集まって、「あの人はこんな人だよ」とそれぞれが持っている情報を掛けあわせていってこそ、立体的に捉え直すことができます。

#### 眠れる人材を巻き込んで活動をつくる

メンバーは多くても活動に関わっているのは少数であるという状態は、どのような組織でも見られることです。それはメンバーが非協力的なのではなく、現状のリーダーやコアスタッフが巻き込めていないからというのが、理由の大半です。メンバーを巻き込んでいくにあたっては、「あなたの○○という力を、□□を実現するための△△活動において、\*\*という関わり方で発揮してもらえないか？」

と、具体的になぜ「あなた」が必要とされているのかを明確にすることが重要です。「そこにいてくれたらよい」という単なる動員ではなく、マンネリ化を打破するために「一緒に活動をつくる」というパートナーを得ようとしているのですから、目的への共感を育みつつ、関わることの必然性を高く感じ取ってもらうことが求められます。

また、いつも一緒に活動されている方の捉え直しも行いたいものです。近くで一緒に活動されている方であっても、思わぬ力やネットワークを持っていることがあります。活動を進めていく際に積極的にリーダーの方が「こういうことはできないか？こういう人は知らないか？」と尋ねて、明るみになるように促してみましょう。こうした促しにあたっては、上述のような問いかけのみならず「雑談」も重要な位置を占めます。雑談の中で、メンバーの関心の所在やネットワークの拡張、スキルアップなど、最近の動向が見え隠れすることがあります。そうした情報も手がかりに捉え直しをしていきましょう。

### **眠れる力を掘り起こして活動をつくる**

二つめは「既存人材に新たな力をつける」ということです。新しい人材の発掘を通じて、新たな風を吹かせるだけでなく、今いる人材が新たに成長して、新たな風を吹かせることも可能です。既存人材であっても、新たな視点を手に入れることで、現在の活動のバージョンアップを提案したり、新たなネットワークを手に入れて、協働を推進したり、新しいスキルを得て従来からの方法を革新したりします。

ですから、ここで重要なことは、研修機会をどのようにデザインするのかということです。研修は単なる「お勉強」の場ではありません。組織として必要となる革新やステップアップを生み出すために、戦略的に取り組み、人材を育成する場に他なりません。わが組織の課題がどのようなものか、その課題を解決するためにどのような人材が求められるか、求められる人材像と現在の人材のギャップは何か、そのギャップを埋めるためにはどのような学びの機会（内容・手法・講師）が必要か、こうした問いの答の結果として、研修は企画されるものです。

活動のマンネリ化が起こり始めた際、最もよく取り組まれる人材育成の手法のひとつに「スタディツアー」や他で取り組まれている「事例発表」ですが、今何をどのようにやっているのかという成功談を聞いたり見たりするだけでは、マンネリ化の打破につながる人材育成にはなりません。そうした事例がどのようにできあがっていったのかというプロセスを解体した上で、自団体の課題と照合し、どういう部分をどのように参考にして、現在の活動をどのように変えていくのかを考えて話し合う場があって初めて、意味を持ちます。

従来から取り組まれている研修機会をルーティンワークにせず、毎回見つけ直すことが、既存人材の眠れる力の掘り起こしにつながります。

### **人事部がない。だからこそ人事会議を！**

生活文化活動に取り組んでいる活動体の中に人事部を独立して持っていることは、まずないでしょ

う。以上に書いてきたような「人材発掘」も「人材育成」も担当する部署がないために、期日も担当も明確な活動の企画運営に比べて、人事関係の業務は後回しになりがちです。しかし、「組織は人なり」です。人材のマンネリ化が起これば、自ずと活動も組織もじわじわとマンネリ化していくこととなります。期日や担当者がいないから考えなくてよいものではありません。寧ろ、そうであればこそ、コアスタッフが集まって、人事について考える機会を設けなければなりません。

しかし、日々の会議も様々な情報共有や意思決定で余分な時間がないということも珍しくないでしょう。それであれば、半年に一回でも構いませんので、定期的に集中して話し合うことをお勧めいたします。通常の会議で中途半端に取り上げて、話し合った「気」になるのであれば、まとめて取り組んだ方が効果的だからです。

このように、人材のマンネリ化の打破をするにしても、企画運営について推進していくにしても、何をするにも「会議」はグループでの活動につきものです。そこで、次回からは、会議のマンネリ化の打破について考えていきます。

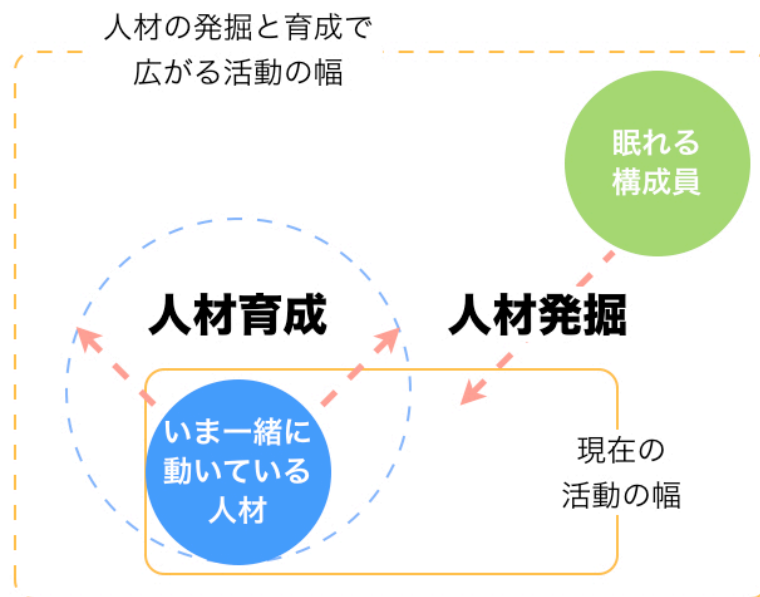


図1 眠れる人材と眠れる力の掘り起こし