

「マンネリ化」脱出!の仕掛け
SKILL UP
特集

あなたと組織の マンネリ打開策!



ぬるま湯に浸かりきって手遅れにならないうちに、職員一人ひとりが今こそ目を覚ましたい。マンネリ打破の糸口は、どこにあるのだろうか。まず各自が問題意識を高め、なんとなく「おかしい」という思いを顕在化しよう。そして、「なんとかしたい」「こうありたい」といった目指すものを明確化する。そのために必要な「場」や「仲間」づくりの方法、上司に求められる役割と姿勢。

「マンネリ」に気づかない
あなたは「ゆでガエル」か?!

私たちが、風土改革の取り組みをしていくときに、「ゆでガエル」のたとえを使うことがある。それは次のようなものだ。

「水の中にあるカエルを取り出して熱いお湯の中に入れてとピョンと飛び出す。一方、カエルがつかっている水の温度を少しずつ温めていくと、カエルはその水がだんだんとお湯になっていく変化には気づかず、最後にはゆだって死んでしまう」「マンネリ」とは、固定的なやり方

を繰り返しているうちに、いつの間にか環境の変化に対応しきれなくなると、陳腐化していく傾向である。すると、その状態が「問題だ」と感じていくのは、まだ「マンネリ」を打破できる可能性があるだろう。

それに対して、実際は「マンネリ」になっているにもかかわらず、当事者はそのことに気づかず、いって、「こんなものだろう」「特に問題はない」という感覚で過ごしてしま

うことが一番の問題となる。ここでは、そんな危機的な無自覚状態にある人から、もしかして自分はマンネリになっているかもしれない

いなど不安に感じ始めている人、マンネリだと自覚しながらも行動としてはなかなか脱しきれないでいる人まで、いくつかの段階に分けてその症状と対策を考えてみたい。

人生に目標意識を
持っているか

「マンネリ」を感じにくくなっているのは、果たして仕事場だけだろうか。自治体職員の中には、就職に際して、生まれ育った地域に残れるからとか、つぶれることのない安泰な組織だからという理由から役所に入った人が多いのではないか。「変化」

を避け「安定」を望む傾向はもともと高いと言えそう。無自覚のベースとして、そんな人生や生活の過ごし方にマンネリ化しやすい傾向が潜んでいるのではないだろうか。

ある自治体で職場風土変革のための基礎力を養成する研修をしたときのことだ。開催時期が正月明けだったことから、最初に「正月休みをどのように過ごしたか」と「今年の抱負は何か」を紹介し合うことにした。

正月休みの過ごし方では、地方色豊かなほのぼのとした内容がそれぞれの口から出てきた。ところが、今



(株) スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー
元吉 由紀子

もとよし・ゆきこ
企業風土改革のコンサルティング経験をもとに、1999年より三重県や横浜市など自治体における組織風土改革の実践プロセスを支援。研修、講演なども多数行うほか、各種委員を務める。2000年に「公務員の組織風土改革世話人交流会」を立ち上げ、運営を支援。近著に「どうすれば役所は変わるのか」(日本経済新聞出版社)。



“マンネリ化”脱出!の仕事術

年の抱負となると、ほとんどの人が「そんなこと考えたことがない」といわんばかりにきょとんとしてしまっただけだ。中身としては、「今年も健康に過ごすこと」「今の部署での在籍年数が長くなったので、そろそろどこか違う部署に異動したい」というものが多かった。

昨今では、どの自治体にも行政評価や組織目標、人事考課、キャリアデザインなど、自己管理をする仕組みが入ってきている。しかし、研修の場で自己紹介の時にそのような指標を思い出して、抱負に盛り込んだ人は誰一人いなかった。どこかで「仕事と自分」を分離してしまっているようだ。1日のうち多くの時間を割いて働いている職場で設定している目標が、単に形だけのものになっていたら残念なことだ。

仕事をよくしていくことが、すなわち自分を成長させてくれると思えるかどうか。

両者につながりを感じられるようになることはとても大切だ。なぜなら、自分自身の人生をより豊かに生きようとする内発的動機こそが、仕事もまたよりよくしていくという主体的なエネルギーになりうるからである。

あなたは何のためにこの部署にいるのか

行政職員は、ほぼ3年ごとに部署を異動している。そのたびに新しい組織で、新しい仕事を覚え、新しい住民ニーズに対応していくことのできる公務員は、柔軟性が高いはずだ。

しかし、世の中からはどう見られているだろうか。公務員は、変化に対応しきれない硬直化した人たちだと思われてしまっている。この隔たりのどこからくるのだろうか。私は、この差は「変化をどう受け止めるのか」の違いにあると思っている。

もう何年もの間、4月になると「どうしてこの部署に異動して来たのですか」と、私は職員に尋ねている。そのたびに、「さあ、理由なんてないでしょう。聞いたことないですよ」という答えが返ってくる。異動する本人も、異動させる上司も、異動者を迎え入れる部署の上司も、大半の人が、いとも従順にこの変化を受け入れているのだ。

「従順」とは、この場合「無条件に」「自分の意思とは無関係に」「何も考えることなく」ということを意味している。そこには、本来人間が持っている「なぜか」「何のためか」

を考えることを放棄してしまっている状態がある。その状態から、やる気をもって仕事を始めることは並大抵なことではないだろう。

人は、ロボットではないのだから、たとえ指示・命令による異動であったとしても、そこには「その人だから担えること」や「その人に期待していること」がわかっているほうがやる気になる。

役所では一度に多くの人が異動するため、すべてのケースを理由づけることは無理なのかもしれない。しかし、だからこそ組織に血を通わせ、そこで働く人たちがイキイキと働ける環境をつくっていくことの責任が現場の所属長にある。

異動時に職場の中で、職員一人ひとりが自分の存在意義を見出し、いく話し合いをしておくことは、職員を動機付け、職場と仕事のあり方を主体的に考える力を発揮して、柔軟な対応をしていくために必要である。

「おかしい」と思うことを口に出せる「場」はあるか

各職場には、仕事を進めるうえで当たり前になっている仕事のやり方がある。その背景には、何らかの理由があるものだ。しかし、その経緯

を知っている人はほとんど残っていない。それゆえ、今さら「なぜ必要だったのか」を問い直すこともしなくなり、やがては肅々と形だけを継承していくことになっていく。いわゆるマンネリ仕事である。

そんな職場に、新しく異動して来た人や新規採用された職員は、比較的素朴に「わからない」ということを口にしやすい。また、外から見る新鮮な目を持っているため、「これって、なぜ必要なのですか」という疑問を投げかけやすい。ここにマンネリを打破する絶好のチャンスが隠れている。

ただし、このような疑問も、会議などフォーマルな席では意見を出しにくいものだ。たとえば、実務に詳しくないことから、問題意識もまだ漠然としていて、明確に述べられるものではない。周りから新人のくせに生意気だと思われないか、という見られ方を心配して、遠慮しがちだからだ。

ひと昔前であれば、こうした本音は、アフター5の飲み会や課内旅行などの場で交わされてきたのだろう。しかし、最近ではこのような機会も減っている。

そこで、私たちはこのような本音

を話し合う場として「オフサイトミーティング」を開催している。この場には、ルールとして、①立場や肩書を外して一人称で語る、②会議のようにはあらかじめ結論の枠を設定しない、③相互によく聞き合うことを大切にする、などを設け、双方向の対話を進めやすくしている。それによって、今の職場や仕事のやり方を見直しやすくなる。

マンネリ化の「問題」とは、これまでそれなりにうまくいっていた歴史があるがゆえに、すぐに「問題だ」と認識されにくいことである。なんとなく「おかしい」という思いを吐露し合い、それを顕在化して、「なんとかしたい」「こうありたい」という目指すものを語り合い、明確にすることで、解決への糸口を見つけていくことができるようになる。その意味で「マンネリを打破する」というのは地道なプロセスを伴うものだ。

力を合わせる仲間はいるか

たとえうまく打開の糸口が見えてきたとしても、それを行動に移して、仕事や仕事のやり方を変えていくには、より一層大きなエネルギーが必要になる。

「2・6・2の法則」とも言われているが、組織の中で何か新しい動きを起こそうというとき、その変化を積極的に取り入れようとする人は2割程度しかいない。大半（6割）の人は、先行する動きをうかがいながら、徐々に習い始め、その6割が立ち位置を変えて動き出したときに組織全体に変化のうねりが起こる。

そこで、職場内では、先のようなオフサイトミーティングの場を通じて、最初の2割になりそうな思いを持ったメンバーを発掘する。そのメンバーが核（コア）となって主体的に周りに働きかけ、一緒に変化していく仲間を増やす地道な働きかけをしていく。

「仲間」は、思いがけないところに存在することがある。最初は文句が多くて批判ばかりしていた人が、本当はとも問題意識が高いがために、わずかなやり方にも口を出し、根っこにある本質的な問題の解決にこだわっていたということもある。しかし、これらのコアもバラバラに存在していたのでは力にならない。ともに目指すものを共有して、相互に力を補完し合える「チーム」となって活動していくほうが、より力を発揮できるようになる。

上司がスポンサーシップを発揮しているか

昨今の職場では、住民ニーズが多様化し、情報公開や説明責任、協働の推進など手間のかかる仕事が増えてきた。

一方、人は減っているから、一人あたりの仕事量も増える傾向にある。そのため、「変えることが必要だ」と頭で理解できたとしても、いざ体を動かそうとすると「時間がな」という壁に直面する。

この障害を乗り越えていくためには、職場の中で「変える」ことに本気で取り組んでいくんだという姿勢を所属長が自分の言葉で発信することが大切である。それによって、改善・改革に取り組む人たちが動きやすくなるだけでなく、既存業務に取り組む人たちの巻き込んだ協働体制も得やすくなる。

また、改善・改革活動には、新しい発想やアイデアを生み出したり、未知のことに失敗を恐れずにチャレンジしたりする姿勢が求められる。そのため、変革型資質を持ったメンバーが部署を越えて集まりやすいよう、部署を横断したチーム活動を奨励、バックアップしていくことも有

効だ。

職員が主役となって活躍できるように支援するこれら職場のマネジメント力は、自ら業務の先導者になってきたリーダーシップと区別して、「変わる」ための環境をつくっていく「スポンサーシップ」と私たちは呼んでいる。

管理職にとって通常の「管理」とは異なるようなスポンサーシップを発揮することは、不慣れである。そのため、力を高めていこうとする場合には、マネージャー同士が集まって、それぞれのマネジメントの仕方を共有し合い、ブラッシュアップしていく場を設定することが効果的だ。それは、OFF-JTの研究修とOJTを融合した性格を持つ実践学習の場で、私たちは「スポンサーシップ研究会」「マネジメント研究会」などと名付けている。

このようにして、「マンネリ」は、きちんと意識して変えるプロセスを築いていくことによって解消することができる。ただし、その結果はすぐに形になって目に見えるものではない。「自分から変わるう」とする意思を持つ人が、自ら変化する実感を積み重ねていくことによって生まれてくるものである。