

コミュニティ・オーガナイズングから 紐解く組合活動

「組合ってコミュニケーションが大事」「組織の強化が必要だ」など、いわば通念化された言説が数多い労働組合。その言説と「具体的にどうすればうまくいく?」の間で悩む組合役員。そんな悩みとチャレンジのために、NPO法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン前代表理事の安谷屋貴子さんからヒントをいただいた。

Q1 ある役員の悩み 新しい執行部体制となり、心機一転、組織のあり様を見つめ直したいと思っています。何かヒントがありますか?

A1 労働組合は、組織の役割分担のようなものがすでに確立している強みがある一方で、もしかしたらその固定化された役割的なものにとらわれている面があるかもしれません。

今の状態に対して、どう感じているのかをお互いに質問しあうことで改めて見えてくるものが、多くあると思います。具体的には、「今、チーム(例えば執行部)の一人ひとりが力を発揮できる状態なのか」を問い直すことです。まずは、そうした場の設定から始めてみてはいかがでしょう。

一人ひとりが語ってみよう
「私(自分)の価値観」を

さらに一歩踏み込んだ話をしますと、

そもそも論の「自分たち自身が、なぜこの労働組合の活動に関わるのか」について、「私(自分)の価値観を語る」こともやってみると良いと思います。どんな組織でも、一人ひとりがこれを語れるようになることが理想的で、すべてはそこから始まるということも言い過ぎではないほど大切なことです。

私たちの団体主催のコミュニティ・オーガナイズングを学ぶ2日間のワークショップでは、今申し上げた「私の価値観/ストーリー(ストーリー・オブ・セルフ)」を語る」ということをします。普段他の人に行かないような大事な思いを、自分の経験や場面を思い出しながら語ります。

「心理的安全性」を確保し
話すことのハードルを下げる

その時に大切なことは、ここでは安心して話せると相手が思えるような「心理的安全性」がある場を作ることです。複数の人が集まる場でも、1対1の場面でも同様です。例えば、自分の組織に対す

NPO法人
コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン
前代表理事
安谷屋 貴子さん



る課題意識を共有するときも、この人にこれ言って大丈夫かな、みたいなことは現実的にあると思いますので、まずは「話して大丈夫そうだな」と思えるように、話すことのハードルを下げることからしてみてもいいかがでしょうか。

Q2 ある役員の悩み なかなか結果や成果が出ないことで悶々としています。ヒントをいただけますか?

A2 組合役員の皆さんは、特にどの

コミュニティ・オーガナイズングって?

「志(価値観)を同じくする人同士がつながり、チームと戦略を作って社会変化を起こす手法であり考え方」です。NPO法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパンではマーシャル・ガンツ氏が体系化した枠組みを用い、次の5つのリーダーシップの実践が必要だと考えています。

- 1)パブリック・ナラティブ(共に行動を起こすためのストーリーを語る)
- 2)関係構築(活動の基礎となる人との確かな関係を作る)
- 3)チーム構築(みんなの力が発揮できるようにする)
- 4)戦略作り(人々の持つものを創造的に生かして変化を起こす)
- 5)アクション(たくさんの人と行動し、効果を測定する)

なお、5つのリーダーシップの実践に通底するスキルとしてコーチングがあります。

コミュニティ・オーガナイズングの起こす変化のイメージは、レオ・レオニの『スイミー』のように、1匹の小魚はマグロに立ち向かって食べられるだけだが、多くの仲間より大きな魚のフリをすればマグロを追い払える、というものです。仲間の中で1匹だけ体の色が違ったスイミーが違いを生かして「目」という重要な役割を持ったように、一人ひとりの違いや持っているものを生かしていくことも大事にしています。

社会的弱者が直面することの多い課題解決のための手法なので、「課題は何か」からではなく、「同志(=課題の当事者)は誰か」という質問からスタートし、その同志が持つ資源(経験、スキル、人脈、知識、時間など)を課題解決のためのパワーに変え、同志のパワーを高め、コミュニティに力を蓄える手法でもあります。



著者の鎌田華乃さんはコミュニティ・オーガナイズング・ジャパンの共同創設者

ような結果が出ないことに悶々としていますか。社会がめまぐるしく変化しているので、労働組合がどのような成果を出せるといいのかも、当然変わっていきますよね。コミュニティ・オーガナイズングは、組織の状況、社会の状況に応じた組織づくり、戦略づくりをする手法なので、組合活動の役に立つこともあると思います。

**「二にも二にも振り返り」
成果には「お祝い」も**

どんな運動も、大きなゴールを見据えた上で小さなゴールの積み重ねですので、自分たちの運動がある程度まで達した時にきちんと振り返ることが大切です。「二にも二にも振り返り」です。今の状況が自分たちの望む変化に向かっていっているのか、自分たちの価値観にあった進め方なのか、という風に具体的に振り返ることを習慣化すると、必要なことを見つけやすくなります。振り返る際は、「できたこと」から共有し、その後改善点を洗い出していきます。できたことと改善点を共有する際にもポイントがあります。

まず、できたことが共有されたら「お祝い」をすること。拍手を送りあったり、おめでとうとコメントすることで次のモチベーションにつながります。さらに、うまくできた背景やポイントも言語化するところが大切です。

次に、改善点を洗い出すときのポイントは、「より良い結果を出すために、自分たちが工夫できることはないか？」という

視点を持つことです。

答えはその人自身の中にすでにある

ご質問に対して、もう少し実践的な話をします。コミュニティ・オーガナイズングの実践の中に、コーチングという技法があります。「答えを教えるのではなく、答えはその人自身の中にすでにあり、それを質問によって引き出す」という技法です。具体的にはこうです。「結果が出ないのは戦略によるものなのか」「戦略はいいのだけれど、そこに参加する人の数や時間などの資源が足りていないのか」「はたまた、モチベーション（その運動の必要性について納得がいつてない）などの部分なのか」「その運動に参加することが自分に何を引き起こすかわからず、怖い、というような心の部分があつて、その心の部分でチャレンジを抱えている人が多いから活動の成果が出てないのか」などです。このようなことをコーチングの技法によって紐解いていくのです。

Q3 ある役員の悩み 組合活動で「コミュニケーションが大切」とよく言われますが、あまり自信がありません。ヒントをいただけますか？

A3 日々、組合の方向性を議論して伝えたり、相談を受けたりする場面、コミュニケーションの大切さと難しさを実感されていることと思います。ヒントとして3点お話ししたいと思います。

1点目は、繰り返しになります。良い点から話すことです。反省点から話すことは、日本人の謙虚さの表れとして習慣化されていますが、改善するためのモチベーションが削がれてしまいます。良い点から話すと、前向きな気持ちを引き出されますので、会議などに意識的に取り入れてみてください。

2点目は、質問の意図を常に自分で意識することです。これは先ほどお話ししたコーチングの基本でもあります。具体的には、「今一人ひとりにどういう力がついている状態なのか」「一人ひとりの行動や表情にどんな変化が見られる状態が理想的なのか」という視点をリアルにイメージできるように想像していくと、「それを実現するためにはこれを質問してみよう」「それを実現するためにこういう場を作ってみよう」という発想につながります。

**考えが見えてくるまで
どこまでも傾聴を**

3点目は、相手の考えが見えてくるまで、どこまでも「傾聴すること」がとても大切です。そして、これも大切なのですが、アドバイスをするのではなく、「それに対してあなたはどうか解決したいですか」「どういう行動が取りたいですか」と問いかけることにつながります。Q2でお話しした「答えを教えるのではなく、答えはその人自身の中にすでにあり、それを質問によって引き出す」ということを意識してみてください。

コミュニティ・オーガナイズングを労働組合にどう生かせる？

コミュニティ・オーガナイズングは、起こしたい変化に向かって人と人が価値観でつながり、チーム（組織）と戦略を作りアクションしていく手法です。すでに組織化されている労働組合にとってもお役に立つ点が多いと思います。

実は、コミュニティ・オーガナイズング自体は、何人かが書籍にまとめたいくつかの組織が体系化していますが、それぞれ少しフォーカスする部分が違います。

NPO法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパンの枠組みでは、まさに困難に直面している人同士がベースになって、どう他者と関係をつくってチームを立ち上げていくかという「関係性の構築」を、「戦略」と同じくらい重要だと位置づけています。さらに、その中で、他者と

の関係や一人ひとりの主体性をどう引き出せるか、チームはどういう状態がよいか、という部分もとても大切にしています。

もしかしたら、組合活動のメンバー同士で、それぞれが何を大事に思っているのかを、確かめあう機会って意外と少ないのかもしれない。その話し合いを通して、メンバーの関心や得意・不得意を知りあうことで役割分担をより最適なものに改善することができ、それは主体性を引き出すので、一人ひとりのリーダーシップの力が高まり、労働組合の力を強くすることにも有効だと思います。そんな視点で、自分たちの組織をより良くするために、まずは、振り返りやチェックの材料のような感じで使っていただける部分が多くあるように思います。