

## 【レポート】

伊丹市職員労働組合では、職員の学びと交流を深める活動の一環として、学習会を開催しています。組織や社会を変えていくためには、まずは小さなユニットでもよいから価値を共有できる仲間をつくる、そして仲間が仲間であり続けるために継続して活動を行い、集合知を形成していく必要があります。活動を始めて間もないですが、仲間の輪を広げていくため、学習会の内容についてレポートします。

# 学習会を通じた仲間づくり

— 個人・組織・社会の変革をめざして —

兵庫県本部／伊丹市職員労働組合 山下 敬士

## 1. はじめに

労働組合の役割の一つとして、職員同士の交流の場を設けるということがあります。伊丹市職員労働組合（以下、「市職労」という。）では、バスツアーや旗開き等のイベントを通じて、職場や世代を超えた交流を深める取り組みを行ってきました。しかし、近年では職員間で学習する場を求める声があり、また、職場環境や働き方、人間関係に関する組合への相談が増加していたことから、これらのことをテーマとする学習会を開催することとしました。

本レポートでは、こういった組合員の「声」から始まった学習会の内容とその理念を紹介し、共に行動できる新たな仲間を見つきたいと思います。

## 2. 学習会をはじめたきっかけ

市職労が発行している伊丹市職労ニュース（以下、「組合ニュース」という。）の掲載内容は、基本的に各闘争期の経過報告・交渉結果、文化厚生事業のお知らせ、年末年始のあいさつといった、年中行事や各種案内が中心でした。しかし、組合員から「いつも同じような内容で面白くない」「興味を持てるような記事内容が無い」等の意見がありました。

そこで、2021年7月15日号にて、デヴィッド・グレーバーの「ブルシット・ジョブ」という概念を取り上げ、「クソどうでもいい仕事」の問題を記事にしたところ、「今までに無いような組合ニュースで新鮮だった」「記事の内容がとても面白かった」という声を、市職労の組合員からだけでなく、他単組の組合員の方からもいただきました。その後の組合ニュースは、人事院勧告、現業・公企統一闘争、定期大会、賃金確定・年末一時金闘争等の組合活動の記事が中心となりましたが、2021年12月14日号で「対話力」をテーマとして、今村寛『「対話」で変える公務員の仕事』を取り上げたところ、「対話」不足を実感している組合員からご好評をいただきました。また、この対話特集の組合ニュースをきっかけに、対話ができない職場にストレスを感じている職員、記事の中で取り上げている「心理的安全性」が確保されていないことで悩んでいる職員が少なくない、という問題が浮かび上がってきました。

このように、「学習」に対する組合員の関心度が高く、「組合ニュースで取り上げられているような本の内容について語り合う場があったらいいな」という「声」もありました。そこで、2022年6月28日に、石井遼介『心理的安全性のつくりかた』を用いた学習会を開催しました。学習会后、再度の開催を要望する声があったため、2022年7月26日に開催予定で準備をしておりましたが、新型コロナウイルスが再度流行し始めたこともあり、中止となりました。

その後、新庁舎への移転（2022年11月28日）作業等もあり、学習会を開催することができない期間が

続きました。そのような状況下でしたが、組合ニュースを通じてハラスメントの問題や組織開発について取り上げたところ、「ハラスメントの問題は実践的でわかりやすく、もっと知りたい」「組合ニュースに書かれていたような問題に関心があるから、また学習会を開催してほしい」等の声がありました。そこで、2023年10月30日に、エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』を題材として、心理的安全性を再度取り上げました。この学習会において、このような取り組みは継続的に行った方がよいという意見があったことから2023年11月に、2024年2月以降は毎月一度のペースで学習会を実施しています。

### 3. 学習会の内容

#### (1) 石井遼介『心理的安全性のつくりかた』（2022年6月28日）

「それ、おかしくないですか?」「私はこうした方がいいと思います。なぜかと言うと……」「ちょっとわからないので、教えてもらえませんか?」(3)、こういったことを気兼ねなく言えないという職員の悩みが増加している中、「自分自身が変わるべきポイント」(69)をみんなで一緒に考えていきたいという思いから、本書を題材として選びました。このような考えに至った背景には、制度や組織といったマクロなものを変えることは困難であっても、自分自身、そして交流を通じて繋がる仲間といったミクロなものは相対的に変えることが容易であり、このようなミクロな活動を通じてこそマクロなものを変え得るという理念があったからです。

この学習会では、心理的安全性とは「組織やチーム全体の成果に向けた、率直な意見、素朴な質問、そして違和感の指摘が、いつでも誰もが気兼ねなく言えること」(3)であるという基本的な知識を共有し、心理的安全性を確保するための具体的な「行動」について話し合いました。また、心理的に安全な職場を構築するためには、「心理的柔軟なリーダーシップ」(95)が必要であることを学びました。そして、心理的柔軟性の「必要な困難に直面し、変えられないものを受け入れる」「大切なことへ向かい、変えられるものに取り組む」「それら変えられないものと、変えられるものをマインドフルに見分ける」(96)という3つの要素を持つリーダーのモデルとなるのは誰か、そのようなリーダーをどのように育成できるのか、といったことを議論しました。

#### (2) エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』（2023年10月30日）

心理的安全性への関心が高かったことから、第2回目の学習会でも同じテーマを取り上げました。前回は各職員・職場の悩みというミクロな観点から議論しましたが、今回は「不安定性 (volatility)、不確実性 (uncertainty)、複雑さ (complex)、曖昧さ (ambiguity) 【VUCA】」(52)という現代の特徴から、心理的安全性の意義を確認しました。

また、本書で取り上げているケーススタディ（不正行為の発生、戦略的失敗、精神的・身体的な害、フィアレスな職場、健康・尊厳・安全性の維持・向上）をもとに、それぞれの職場の状況について話し合いました。「言うべきことがあるのに言えないと感じるという心理的経験」(110)を持つ参加者が多い中、本書の読解を通じて「自分の職場がフィアレスな職場である」ということを実感したという方もいました。

そして、心理的安全性が確保されている職場では、管理職がそのような場を生み出しているということがわかり、「心理的安全性は、単なる職場の個性ではなく、リーダーが生み出せるし生み出さなければならぬ職場の特徴である」(37)というように、前回の学習会も踏まえて、リーダーシップの必要性を改めて確認しました。

#### (3) 宮台真司×野田智義『経営リーダーのための社会システム論』（2023年11月30日）

前回までの学習会を踏まえ、現在生じている労働・組織の問題に取り組むためには、「現代とはいかなる時代か?」「現代において必要とされるリーダーシップとはどのようなものか?」といった視野を

持つ必要があると思い、宮台真司×野田智義『経営リーダーのための社会システム論』を題材としました。

本書によると、1960年代に「団地化」＝「地域の空洞化と家族の内閉化」という1段階目の郊外化、1980年代に「コンビニ化」＝「家族の空洞化とシステム化（＝市場化と行政化）」という2段階目の郊外化があり、1990年代後半からは「ネット化」＝「匿名化とシステム世界の全域化」という3段階目の郊外化に突入しています。具体的には、「人間関係の空洞化と対面の減少」、そして「人間関係の損得化」が生じており、その結果として、「われわれ意識」が喪失した社会となっています。

このような状況においては、「われわれが、われわれのことをなんとかする」（251）という「共同体自治」を確立する必要性があり、その実践が「社会という荒野を仲間と生きる戦略」（248）です。具体的には、「気にかかる仲間」がいるという事実をベースにして、同心円的に「全体についての意識」を考える経路を取ることであり（254）、その実現のためには中間団体としての労働組合の役割が重要であることを認識しました。

#### （4） 前野隆司・前野マドカ『ウェルビーイング』（2024年2月26日）

近年、社会的に注目を集めており、『公務員人事管理に関する報告』でも言及されている「ウェルビーイング」をテーマとして選びました。ウェルビーイングとは、「心身の健康だけでなく、心の豊かな状態である幸福と、社会の良好な状態をつくる福祉を合わせた、心と体の社会のよい状態」（17）のことであり、自治体も様々な取り組みを行っている中で、個人として、また労働組合として「幸せ」とどのように向き合えばよいのかを議論しました。

会社側からエンゲージメント向上を求められている私たち労働者にとって、「企業目線のエンゲージメントから人間目線のウェルビーイングへ」という著者の指摘は説得的であり、ウェルビーイングを促進していく必要性を実感しました。一方で、エドガー・ガバナス/エヴァ・イルーズが『ハッピークラシー』の中で指摘しているように、ポジティブな感情の押し付けという側面もあり、幸せな気分であることが「できる職員」の条件にすらなり得ます。

これらの議論を踏まえて、ウェルビーイングに囚われ振り回されるのではなく、ウェルビーイングという概念を把握した上で、自分の人生をどのように生きたいのか、この社会をどのように良くしたいのかを批判的に考える大切さを学びました。

#### （5） 東浩紀『訂正する力』（2024年3月27日）

「批判的に考える力」とは「訂正する力」でもあると考え、東浩紀『訂正する力』を取り上げました。まずは、社会的にも職場においても「訂正できない」という問題が存在するという気づきがありました。例えば、論破やハラスメントの背景にも、この「訂正できない」という問題があります。

では、「訂正する力」とは何か。「それは、持続する力であり、聞く力であり、老いる力であり、記憶する力であり、読み替える力でもあります」（83）と東さんは述べています。また、「訂正する力とは、そもそも生きることの原点にある力です。そして、あらゆるコミュニケーション、あらゆる対話の原点にある力でもあります」（83）とも説明されています。つまり、組合ニュースでも取り上げ、市職労が重要性を訴え続けている「対話」の原点にある力が「訂正する力」ということです。

また、少数の親密な関係では閉塞した関係となることから、親密さを維持しつつ開かれたものとするために持続的な組織が必要とされています。この観点から、労働組合は「訂正する力」を宿すための組織になり得ます。東さんの表現を借りれば、労働組合とは「親密な公共圏」（181）と行うことができます。労働組合にはたくさんの軋轢があり、誤ることもあります。しかし、本書でも指摘されているように、軋轢があるからこそ訂正する力も生まれ、誤りを認めて正すことで新しい環境へと開かれます。こういった柔軟な環境をつくることで、学習会でも取り上げた心理的安全性を確保することができるのでは、という意見もありました。

本書では、民主主義社会とは「うるさい」社会であり、「訂正を求めあう社会」（173）とも述べら

れています。また、同著者の『訂正可能性の哲学』には「トクヴィルはアメリカに、終わることのない喧騒による統治の訂正可能性を発見し、それを民主主義と名づけた。……民主主義もまた訂正可能性のことだといえるだろう」（東浩紀『訂正可能性の哲学』（340））という指摘もあります。これもまた労働組合の活動そのものではないでしょうか。つまり、労働組合は「うるさい」ものですが、その「喧騒」こそが当局による統治を訂正する力となるということです。以上のように、「訂正する力」という概念を通じて、労働組合の重要性と可能性を再認識することができた学習会となりました。

## （6） ロバート・キーガン/リサ・ラスコウ・レイヒー『なぜ人と組織は変わらないのか』（2024年）

前回の学習会で、「訂正する」＝「現状を守りながら、変えていく」ことの大切を学びましたが、それでも人や組織はなかなか変わらないという意見がありましたので、ロバート・キーガン/リサ・ラスコウ・レイヒー『なぜ人と組織は変わらないのか』を題材として、変化・変革をはばむものについて議論しました。

「変わらない」という問題の本質は、「“変革をはばむ免疫機能”——すなわち、自分の核となる部分を守ろうとする結果、自分自身が望んでいる目標の達成を妨げてしまうメカニズムにある」（58）と指摘されています。つまり、「変わらない」要因として意志の弱さではなく、自己防衛があり、この自己防衛のメカニズムを理解することで、自身の価値基準を修正・改善することができるようになるということです。

また、変化と成長を促すために、リーダーシップが重要となることが本書でも指摘されていました。①大人になっても成長できるという前提に立つ、②適切な学習方法を採用する、③誰もが内に秘めている成長への欲求をはぐくむ、④本当の変革には時間がかかることを覚悟する、⑤感情が重要な役割を担っていることを認識する、⑥考え方と行動のどちらも変えるべきだと理解する、⑦メンバーにとって安全な場を用意する、という発達志向の七つの要素が必要となり、これらのことは心理的安全性を生み出すリーダーシップとも関連しており、組織におけるリーダーシップの重要性を改めて実感しました。

## （7） 三宅香帆『なぜ働いていると本が読めなくなるのか』（2024年5月22日）

学習会では本の一冊の内容を紹介の上、参加者間で意見交換を行うスタイルを採用しており、本を読んでいなくても参加することができます。そうしたところ、本の内容に関心を持って参加された方から、「なかなか本を読むことができません」という声を聞くようになりました。そこで、労働と読書の変遷を追った、三宅香帆『なぜ働いていると本が読めなくなるのか』を取り上げました。

本書の読解を通じて、働いていると本が読めなくなるのは、単に「働いていると本を読む時間が無くなる」からではなく、読書の位置や社会の価値観に変化があったからであるという気づきがありました。また、参加者からは「<内面の時代>から<行動の時代>へ」「<政治の時代>から<経済の時代>へ」という枠組みが大変興味深く、自分たちが置かれている時代状況を知ることができて勉強になり、面白かったという声もありました。

さらに、三宅さんが提唱する、働いていても本が読める社会＝「半分で働く社会（234）」という構想や、読書のノイズ性に関する議論に共感する参加者も多く、それぞれの働き方やライフスタイルの話で盛り上がりました。また、全身全霊のコミットメントは他者によるケアを必要としたり、パワハラの原因となったりするという指摘、「全身全霊で働いているのは、家族のサポートがあったり、たまたま体力が今はあったり、運良く環境が揃っているから」（272）といった指摘も市職労が主張し続けてきたことであり、読書と議論を通じて、組合活動を推進していく「力」をもらいました。

## （8） 見田宗介『社会学入門』（2024年6月25日）

前回の学習会での「<内面の時代>から<行動の時代>へ」「<政治の時代>から<経済の時代>へ」という時代感覚に対する理解を深めるため、見田宗介さんの図式「理想の時代」「夢の時代」「虚構の

時代」を学ぶことにしました。また、宮台真司さんの「<秩序>の時代」「<未来>の時代」「<自己>の時代・前期(=<ハルマゲドン>の時代)」「<自己>の時代・後期(=<ポスト・ハルマゲドン>の時代)」、大澤真幸さんの「理想の時代」「虚構の時代」「不可能性の時代」といった図式も参照して、現代にまで射程を広げて議論しました。

参加者は20代から50代までと幅広く、紹介した図式とそれぞれの時代の出来事を振り返りながら、私たちが失った感覚・新しく身につけた感覚について語り合いました。かつては理想や夢、明るい未来を抱くことができ、「熱」を感じる事ができたにもかかわらず、現代はどこか閉塞的で「冷めた」感じを抱いた方もいれば、昔は窮屈そうで現代の方が自由だと思うという方もいました。しかし、現代を自由に感じる方でも他者との関係が希薄になっているという感覚、明るい未来や展望を持つことが難しいという感覚を持っており、世代を超えて、「現代」という時代に問題があるという認識を共有しました。

また、歌謡曲を聴くことで過去の文化の豊かさも共有することができました。今回の学習会を通じて、歴史について学び、様々な世代の方と議論していくことで、現代を批判的に捉える視座を獲得でき、また、今までは思い浮かべることがなかった理想や未来のイメージを持つきっかけになったように思います。組織・社会を変革していくためには、このような想像力の輪を広げていくことが重要だと感じました。

#### 4. まとめ

学習会では、労働問題に関するだけでなく、より広い視野を持つことができるような分野や、参加者が関心を持っているテーマなどを扱って議論しています。当初は職場環境の改善のため、「心理的安全性」に注目して組織の問題を取り上げましたが、著作の読解と学習会での議論を通じて、組織の問題を解決するにはリーダーシップが重要であると考えようになりました。

そこで、現代におけるリーダーシップ像を学んだところ、「現代」に至る歴史について学習することにもなりました。その結果、世代間の意識のズレ、いわゆるジェネレーション・ギャップを理解するための歴史的変遷・枠組みを知ることができました。世代間で断絶するのではなく、世代を超えて連帯するためには、このような相互理解が重要です。このように、学習会で学んでいることは、市職労が取り組む「職場や世代を超えた交流」に役立つ内容です。

さらに、学習会という取り組み自体が、価値を共有する「場」となっています。組合活動として、職場環境・労働条件を改善していく取り組みはもちろん、このような小さなユニットで仲間をつくり、継続して活動していくことで仲間の輪を広げていくことも、職員個人、組織、そして社会を変革していくために重要なことと考えています。学習会で学んだことを各種要求・交渉を通じて実践していく、そして学習会を通じて価値を共有できる仲間の輪を広げていく、このような活動を継続していきたいと思えます。