

# 組合活動の 創造X想像

## レポートの紹介

### 職場の本質をチームの視点から考える

#### Point 1

## イベント内容の要約

元ラグビー日本代表キャプテンの廣瀬俊朗氏、INAC神戸にて澤選手や川澄選手とともに4冠を果たした元監督の石原孝尚氏をお招きし、労働組合の活動論や経営組織論の枠を超えたさまざまな示唆をいただくべく対談を実施しました。

石原氏は監督とコーチの立場、廣瀬氏はキャプテンとしてチームを作ってきた立場で「何を大事にしてきたか？」というテーマから対談が始まりました。廣瀬氏が大切にしてきたのは「人間関係」。また常に「何のために勝つのか？」を問いながらチームづくりをすることでした。石原氏は人間的なことを中心に置き「INACファミリー」と名付けチームづくりを行っていたことをお話いただきました。お二人の話は、「何のために勝つのか？」という共通点としてあり、「フィールドに出ていない選手も含めて、いかに全員でチームづくりを行えるか？」という視点が良いチームに共通しているポイントだということです。

「良いチームを作るために何ができるか？」というテーマで印象的だったのは、廣瀬氏は当時の日本代表のチーム運営においてリーダーシップグループという仕組みを作りながら「懂れる存在になる」という目標を全員で設定したこと。そして試合に出れない選手でもメンターの役割を担うことで全員でチーム作りを行い、メンバーの自発性を促していった点でした。石原氏の話では、サッカーの現場では11人しかフィールドにでれず、12目人以降は不満を抱くことはむしろ当たり前という前提に立ち、批判や意見を受け入れて、その選手と一緒に未来をどうしたいか？と考えていくという点が印象的でした。一方で、実際の企業での仕事では、無関心層も多くなかなかチーム作りには参加してもらえない、というリアルな相談も多く聞きます。これに対して石原氏からは、「マネージャーは出されたものを食べるのが社員の義務」と勘違いすることが多い。しかし、そもそもそのマネージャーはメンバーがおいしいと思えるご飯をだせているのでしょうか？」と、マネージャー側がメンバーの気持ちや考えに合った課題を投げれていないという現実もあるのではないかというご意見をいただきました。お二人とも共通して、無関心層や批判する層がいることが前提でチームづくりを進めていくべきであり、指示や依頼をした際に、どう感じたか？ どう思っているか？ についてコミュニケーションの中で聞いたり、自分の熱量を伝えたりしていくことが必要だとお話されていました。今回はスポーツ界のマネジメントのご経験からヒントをいただき、労働組合が中心においている「人」に関する活動の本質がたくさん詰まった対談となりました。

## 今回のイベント企画の背景や目的は？

コロナをきっかけに市場や経営状況の変化に伴い、「職場に集い働く」頻度や方法が大きく変わりました。労働組合の活動は、この2年の間に場に集まるということをどのように考え活動を進めていくべきか？を判断しながらさまざまな困難を乗り越えてきました。

その中で、私たちは労働組合として向き合うべき活動の根っこは「職場」にあると考えます。本来のありたい姿に対して、私たち組合役員がとるべきリーダーシップのあり方やチームのあり方を今一度問い直すきっかけになればと考えました。

## 今回のイベントで参加者の みなさんが得たことは？ (参加者の反応や、意見、創発など)

■チームづくりは、トップダウンだけではできない。現場にも答えがある。

大規模組織の場合であっても、経営のビジョンや理念を落とし込む際には、トップが言っていることをリーダーがそのまま伝えているようではうまくいきません。自分の言葉で「大義」に対して語るができないとメンバーには伝わらないということを廣瀬氏は強調されていました。

石原氏は、重要なのは「熱量」だと話します。売上や利益などの頭にばかり伝わる要素に偏らずに思いを伝えていくことが大切ですが、どうしても企業では、伝わらない表現や言い方になってしまうことが多いと企業特有の課題に対しても言及されていました。

また、チームづくりにおいては、トップダウンで決められたことをただ従う兵隊ばかりのチームでは限界があり、自分の判断で決断することができる人材こそが必要とされる中で、ラグビー界ではリーダーシップグループという仕掛けが生まれたと廣瀬氏は伝えてくれました。これが機能したことで、2015年の南アフリカ戦でエディーヘッドコーチの指示ではペナルティーゴールで同点を狙ったのですが、現場ではスクラムを選んで勝ち行った行動をとりました。この行動は、「何のためにやってるのか？」を考えたときにチーム全員の判断だったため迷いはなかったということでした。勝ち負けがある世界の中でも、最後は自分たちが大切にしてきたことを優先しようとしたチームの自律的な行動には学ぶべきことがあると感じることができます。

## 今後の労働組合の役割として 強化すべき活動内容は？ また新たに浮き彫りになった課題は？

### ■いろいろあるかもしれないけども、「いっちょやっとう！」

今回の対談では、あらためて労働組合の存在意義や職場に対するあり方が、これから問われていくような示唆をいただく展開となりました。

労働組合では、本来あるべき姿やありたい姿と現状のギャップは計り知れないかもしれません。どんなに理不尽な状況や思い通りにならない局面においても、労働組合としての考えや思いがあることが重要だとお二人のご経験から学ぶことができました。

組織にとって不都合があるかもしれない、経営との調整はややこしいかもしれない、そんな複雑性の高い中であってもいろいろな想いや考え、意見はあるかもしれません。ですが「いっちょやっとう！」といえる、そんな労働組合であれば、きっと組合員は一緒に動いてくれそうだ、そう考えさせられた対談イベントでした。



お二人のご経験談に基づくお話は、労働組合の活動にヒントになる視点が満載でした  
(写真右上：石原孝尚氏 写真下：廣瀬俊朗氏 写真左上：横田/j.unionファシリテーター)