



オンライン研究会の 創意と工夫

早稲田大学マニフェスト研究所招聘研究員／事務局次長 青木佑一

早稲田大学マニフェスト研究所「人材マネジメント部会」は、集合研修型の組織変革の研究会である。15期目となる2020年の春、コロナ禍により従来の「リアル・対面開催」が不可能となり、「中止か、新しい道か」の選択を迫られた。そうした中で、自治体の「オンライン活用」の可能性に勇気をもらいながら、オンライン研究会を全国72自治体と開催している経験や知見を書いていきたい。

コロナ禍でも人材育成を
止めてはいけない

「人材マネジメント部会」は、「組織変革」という難しいテーマに原則1団体3人のチームで1年間取り組む中で、実際の自治体組織の変革や現場の改善、さらに副次的に参加者の人材育成の効果を得る「実践研究」の取り組みである。15年間で約180自治体に参加し、修了生である通称「マネ友」（マネジメントの友達）は、約2400人のほる。2019年度は、全国の自治体の6%にあたる107自治体・約330人が参加した（課長補佐・係長中心の部会が98団体、

課長中心の管理職部会が9団体）。20年2月以降、世界中で「人と接触すること」がタブーとなった。従来、部会では年間5回程度、東京・早稲田大学や仙台・福岡など各地域で開催する「集合研修型研究会を「リアル・対面形式」で開催しており、20年度も同様に予定していた。コロナ禍によりリアル開催が不可能となり、各自治体で研修が中止されている状況の中で「中止か、新しい道か」の選択を迫られた。

考えのもと、年度を通して部会開催を決定。最善の策として、すべての研究会をウェブ会議で開催する「オンライン研究会」を選択した。この部会は「研修ではなく、研究である」と称しているように、講師から一方的に話を聞くだけでは終わらない。実際に組織や現場をよりよくする研究活動を通じて、組織課題の解決と「経験学習」の1年間のプログラムである。多くの参加者が時間をともにする研究会は「他の団体参加者との対話（ダイアログ）を重視」し、ブレイクアウト機能による3〜5人での話し合いを中心に時間を使った。知識提供は部会のYouTube

チャンネルを活用した。

自治体はオンライン研究会に参加できるのか？

開始前の一番の懸念は、自治体の環境整備だった。自治体が抱える問題は大きく分けて、①機器や回線、②ソフトウェア、③ウェブ会議への慣れ、の三つである。

①機器や回線については、「PCにカメラやマイクがない」「性能が低い」「庁内の回線が弱い、Wi-Fi環境がない」など、多くの問題があった。コロナ禍でリモート勤務などが要請された結果、部会参加を契機に環境整備を派遣元が調整したり、参加者が首長に直訴して用意



あおき・ゆういち
1985年東京都生まれ。早稲田大学社会科学部卒業、同大学院公共経営研究科修了。選挙サイト、世論調査会社勤務を経て、株式会社パイブドビッツ「政治山」で行政・議会・議員を対象に記者職、選挙情勢調査・分析に従事。現在、早稲田大学マニフェスト研究所で議会改革、選挙事務改革、人材マネジメント部会、政策のオープンデータ化「マニフェストスイッチプロジェクト」に従事。Facebook: yuichi0613

できた自治体もあった。

②部会でZoom利用を決めた理由は、主に二つある。一つは、他サービスと比べて回線負荷が低く、自治体の環境でも参加しやすいこと。二つめは、ワークシヨップのように分かれて話す小部屋をつくれる「ブレイクアウト機能」を有していたことがある。なお、セキュリティ問題はZoomの対策強化の結果、現在は通常利用では問題ないと事務局では判断している。加えて、参加に必要なURLやパスワードを参加者のみに送り、望まない参加者が入れないよう注意して運営を心掛けている。

③「慣れ」の問題は、「ウェブ会議をやったことがない」「何から話せばいいかわからない」などの声があったが、こればかりはやってみるしかない。5月に「第0回研究会」と称して体験会を開催し、操作方法や慣れをもらう機会を設けた。オンラインでの話し合いの仕方については、話し合うテーマを繰り返し伝え、進行係やタイムキープ役など役割を明確に伝えることで話し合いの質を高めた。なお、不慣れな参加者が多いことを考慮し、オンライン研究会の

時間は、1回3時間とした。一般的にウェブ会議は集中力が必要で疲れやすい。おおむね1時間に一度は休憩を入れ、幹事が一方的に話す時間を少なくするなどの工夫をしている。

オンラインならではの工夫や課題、改善策

集中力を切らさないために、オンライン会議に知見と経験を持つ伊藤史紀幹事が、初心者でも無理なく使える様々な手法を提案、実施していった。具体的な工夫については加留部費行幹事が本誌20年8月号の連載記事にまとめている。特徴的な点を引用すると、「Zoomの基本機能を使う」①「スタン

プ機能」で参加者の傾向を共有、②みんなで一緒に「ホワイトボード機能」を使って書き込む、さらに【手書き・アナログの手法を併用する】③手書きしたものを見せ合える「スポットライト（映像）」で共有、④手書きしたものを写真に撮って画面共有、などである。

特にアナログで紙とペンを用意してもらいお互いの考え方や気づきを共有する手法は、オンラインだからこそ非常に効果的だった。

加留部幹事は、「小さな動きを重ねていくことで参加者同士や進行側との間に双方向を生み出していききました」と締め付けているが、まさにオンラインならではのファシリテーションの手法が試行された。「オンライン研究会」で工夫の余地がある点は大きく二つある。一つは、庁内から参加することで、電話や来客により参加者が途中で退席するなど研究会に集中できないことがあること。逆に、派遣元やマネ友などの職員がこっそり参加し、部会の理解が促進したことは非常に大きかった。

もう一つは参加者同士のネットワークづくりである。参加者のオンラインへの不慣れもあり、期待した交流は広がらなかった。その代わり大きな成果を生んだのは、夏から秋にかけて参加者やマネ友が自主的に開催している「地域研究会」だ。オンライン開催や、コロナ対策を十分図ったうえで「リアル・対面」で開催するところもある。直接顔を合わせて話すことで、参加者同士がより身近になり、部会の研究活動にも前向きな影響があった。

2021年度もオンライン研究会を基調に

20年10月現在、72団体すべての団体がZoomを使ったウェブ会議ができ、3人が3台で参加している団体が9割を超えた。こうした自治体の努力と成果に大きな感謝を申し上げたい。

部会長の出馬幹也氏は、「人材マネジメントとは、『ほんとうの笑顔』を創る技術である」としている。意味ある仕事ができること、自分が必要とされていること、自分の居場所があることが、職場への貢献意欲とチームワークを生み、いい仕事ができるようになる。

近い将来、約1800ある自治体組織の所属長（管理職）の大半に、そうした人材マネジメントの意識や行動様式を浸透させたい。オンライン研究会は、自治体側に「交通費が不要」という大きなメリットがある。全国津々浦々の自治体が参加できるよう、21年度もオンライン研究会を基調に、リアルとオンラインとのハイブリット開催を試行していく。参加自治体の組織変革を通じて、地方から日本を変えていきたい。