

## ソリューションフォーカスによる マネジメント

株式会社ソリューションフォーカスコンサルティング  
青木 安輝



問題について話せば問題が手に入る。解決について話せば解決が手に入る。

スティーブ・ディシェーザー（解決志向アプローチ開発者）

### 研修の背景理論ソリューション フォーカス（SF）について

「組織風土のイノベーション」研修は2008年度より実施され、様々な試行を経て前期2日間、後期2日間の集合研修の間に約1カ月間の実践期間を設ける形が定着している。職員が元気で前向きに仕事をしやすくなるような組織風土を創りたいと願う地方自治体職員が集まり、コミュニケーション実習を中心とした研修の中で生まれた絆が、研修終了後も単なる親睦目的だけでなく自主勉強会という形で、自発的かつ継続的相互研鑽の場につながっている。

研修内容に触れる前にその背景理論となったソリューションフォーカス（Solution Focus、以下SFと省略）について簡単に説明してみたい。SFは1980年代に米国の短期療法カウンセラーたちが開発した短時間で効果を生み出す面談技法である解決志向アプローチ（SFA）の考え方とコミュニケーションスキルを、組織における日常のコミュニケーションに応用したものである。精神分析（原因追究型）手法では精神疾患が治癒するまでに200回の面談が必要とされていたのに対して、解決志向アプローチならたった3回で77%のクライアントが望む成果を手に入れたという調査結果、そしてその効果が長続きしているという追跡調査の結果が報告され、解決志向アプローチ

は画期的な手法であることが確認された。しかも考え方は大変シンプルで、日常会話に応用すると、ポジティブな感情や前向きな行動を引き出す効果があることがわかった。そこで、SFの良さを組織開発、人材活性化に活かそうとする動きが英国を中心としたヨーロッパで盛んになり、2002年からSOL（Solutions in Organizations Linkup）という国際会議が毎年開催されている。また日本でもSOLを手本としたJ-SOL（日本ソリューションフォーカス活用事例共有大会）が2008年より毎年開催されている。それらの大会においては、企業の人事教育部門担当者、経営者および管理職、コーチ、コンサルタント、教師、医療従事者等、人と関わる仕事が仕事の中で大きな割合を占めている現場リーダーたちが、SF活用事例を分かち合うことで実践的な学び合いの空間を共有している。2012年度のJ-SOL大会（6月実施）参加者の約83%は公務員であり、自治体組織においても解決志向なコミュニケーションを組織内に増やしたいという要請は高まりつつあることが窺える。

### ソリューションフォーカスの特徴

解決志向アプローチはアメリカ、ミルウォーキーで家族療法カウンセラーとして活躍していたスティーブ・ディシェーザーとインスー・キム・バーグ夫妻によって確立された。その

開発過程の有名なエピソードとして、離婚寸前の夫婦に対する面談の話がある。初回面談で20以上の問題をあげつらったりののしり合うだけの夫婦に対して「今のままの生活の中で相手がすることを観察して、良いことが見つかったらメモをする」という観察課題が出された。するとその夫婦は2回目の面談には仲良く手をつないで現れたという。相手の良いところが一つ見つかることが突破口となり、関係性が変わる。あげつらった「問題」に対しては何もしていないのに「解決」が手に入ったわけだ。同様のエピソードを数々経験していく中で、問題と解決は必ずしも関係していないという画期的な着想がスティーブの中で生まれた。そして問題を深く分析して原因をつきとめてから変化を起こすという問題解決（problem solving）論理（図1）とは違ったプロセスを彼らは模索し、解決構築（solution building）という手法（図2）に行き着いた。

つまり問題の原因を追究せずに、問題を解決する方向や解決されたとしたらどうなっているかの未来イメージを探求すること、そして既にその方向に向かっている要素（リソース）を探すこと、その方向に向けてすぐに実行可能な小さな行動（スモールステップ）を特定していく、という解決に直接関係のある要素だけに焦点をあてるコミュニケーションの流れをつくるのである。何が悪いのかをつきとめるという原因追究プロセスをはぶくことで、困難要因に意識を向けることから派生するネガティブな感情を引き出さずに済み、

肯定的未来についてのイメージを明らかにしたり、そこに向かうための小さな一歩を具体的にすることで望む結果が得られそうだという希望の感覚が増し、結果として解決行動を起こすまでの時間が大幅に短縮される。

故障した機械を修理するためには「なぜ動かないのか？どこが悪いのか？」と追究して真因を求めることが必要だ。ところが人に対して「なぜできないのか？」を追究していくと真因に行き着く前に感情的な自己防衛や自己否定を引き出してしまい、逆効果になることが多い。また追究する側とされる側の間に軋轢が生じてしまい、閉塞感が生じやすくなる。それに対して、「どうしたらできるか？」「何があれば前進できるか？」「うまくいったらどうなるか？」という肯定的未来に対する問いかけは、問題を乗り越えた状態をイメージさせることにつながり、希望の感情や創造性を刺激する。問題のひどさや原因を追究する会話を「プロブレムトーク」、解決に直接関連したことに焦点をあてる会話を「ソリューショントーク」という。機械やシステムの不具合、重大な事故に関する対策などはプロブレムトークを深める必要がある。しかし、人やその集合体である組織を活性化するには、必要以上にプロブレムトークをせずに、早目にソリューショントークに切り替えることが必要だ。イタリアのある工場で安全ゴーグルを従業員がなかなか着用しないことが問題にされ、「何が悪い」「誰の責任」が追及されている内は何も改善しなかったのに、「何があればみんな

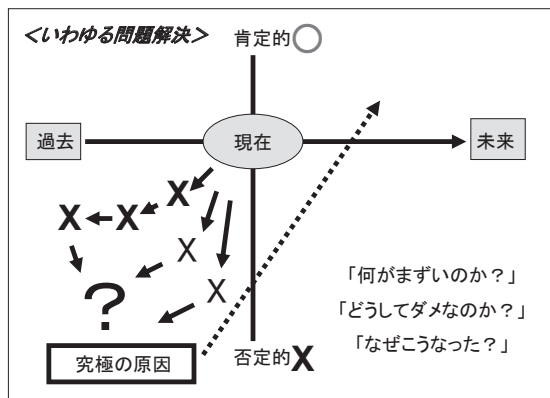


図1 問題解決の論理

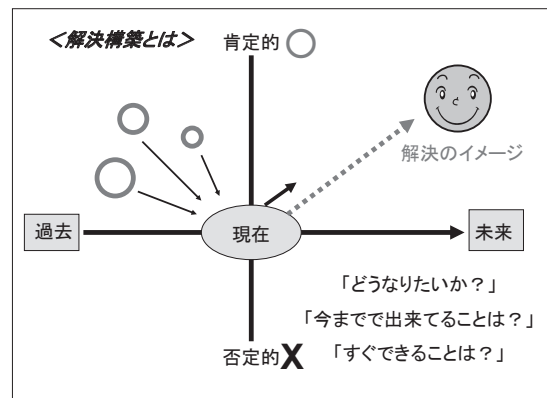


図2 解決構築の論理

なが-googleをしたくなるだろう？」という問いかけがなされた後、カッコいい-googleにすれば良いというアイデアが生まれ、実行されるとほぼ全員が言われなくても着用するようになった。解決志向探求で、誰も悪者にされずに解決が手に入った好例だ。

## 研修の内容①： 肯定的視点で人を見る

「人と接するときはまず良いところから見よう」 インスー・キム・バーグ

解決志向アプローチが短期間でクライアントの解決行動を促すことに成功した要因の一つは、この格言に表現されている通り、人をリソースフルな（能力や経験を必要なだけ持ち合わせている）存在と見るという視点である。これは有能感、自発性へとつながっていく。伝統的なカウンセリングにおいては最初に「あなたは何でお困りなのですか？」と問いかけることで、自分は問題を抱えている人間である、その原因も自分がつくっている可能性があるという問題志向な視点そして内なるプロブレムトークを助長する可能性があった。それに対して、SFアプローチではまずカウンセリングという変化を起こすための場に自ら来たこと自体を賞賛し、「あなたはこれからどのような（前向きな）変化をつくりだすことを望んでいるのですか？」と問いかけることで、最初から解決の可能性とそのために必要な力を本人が持っていることが示唆される構造がつくられるようになった。支援的コミュニケーションにおいて<問題vs解決>どちらの志向に傾くかは、解決に至るためのモチベーションや創造性の喚起に大きな影響がある。研修を企画する上でも、受講者への事前通知、研修の組み立てや内容をどう工夫するかで、同様の違いをつくりだすことができる。「自分に足りない点を外から補う」ための研修ではなく、「能力も経験も高度に持ち合わせた自治体職員同

士がそれを分かち合いながら課題解決力を高めていく」ための楽しい研修であることが伝わるように下記の工夫がなされた。

- 1、事前課題で「達成感を感じることができた仕事」について聞く
- 2、「プラスの眼鏡」と「ホメホメ大王（女王）コンテスト」
- 3、「パーソナル・リソース・インタビュー」と「エースを紹介します」

1 「達成感を感じることができた仕事」を振り返る：

**事前課題 1.** あなたがこれまで行政職員として達成感を感じることができた仕事について、お答えください。

A：その内容について簡単にお書きください。

B：達成感を感じることができた要因は何であると思うか、要点をお書きください。

C：その達成感ある仕事を実現するために、あなたのどのような資質が活かされたと思いますか。

この問いかけに対する回答は様々であるが、ほとんどの受講者は過去の仕事の中で市民に喜ばれたこと、目指したことが完成したり実行できたこと等達成感を感じた内容を書きこんでいた。そしてこの事前課題に書きこんだことが研修初日のパーソナル・リソース・インタビューで活かされることになる。

達成感を感じたことはないという回答もあったが、その中にはこのように書いた方もいた。「正直あまり思いつくものがなく、日頃、仕事を正確かつ敏速にただこなしているという状況を改めて実感しました。」(下線筆者)「仕事を正確かつ敏速にこなす」ということが肯定的に捉えられていないことに驚き、「達成感」という言葉はかなりハードルの高い言葉と捉える人がいることがわかった。同時に、SFの視点およびコミュニケーションが職場に導入

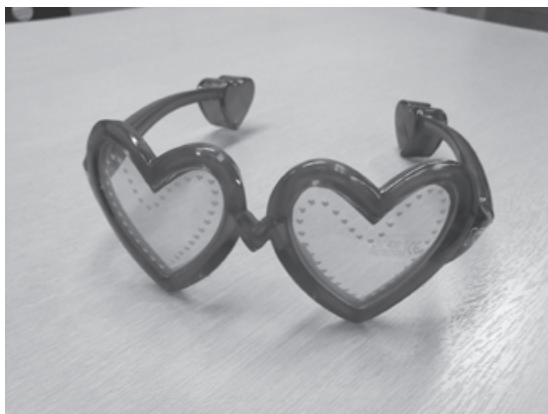
された場合には、このように本人にとっては「当たり前」のことで、それを可能にしている様々な能力や暗黙知などの価値を掘り起こし共有する機会が増えるであろうという期待も湧いた。

## 2 「プラスの眼鏡」と「ホメホメ大王（女王）コンテスト」:

「肯定的視点」で人を見るという基本姿勢を研修中は持続的に心がけてもらうために、「プラスの眼鏡」で人を見るというワークをオリエンテーション部分で実施し、その効果を体験していただく。また楽しく目に見える形でやり続けられるように「ホメホメ大王（女王）コンテスト」を導入した。

SFという手法が短い時間で相手の解決行動を促すのは、人を肯定的に捉えること、つまりプラスの眼鏡をかけて接するからであると伝え、ピンクのハート型眼鏡のイラストを見せる。その性能は「良いところしか見えない」「いいように解釈できる」「まだ発揮していない良いところが見える」だとする。四人グループで一人が主役となり、現在仕事の中で自分が力を入れていることを30秒間だけ話す。話し終えたら主役は横を向き、他のメンバーと視線を合わせず耳だけ傾ける形をつくる。そして残りのメンバーは話しを聞きながら感じた主役の魅力を1分間語り合う。これをリソース・ゴシップ（良い噂話）という。主役は順番に交代する。

多くの人が、たった30秒話ただけなのに「よく自分のことを見ていてくれた」と思える



プラスの眼鏡



ホメホメ大王

ほどの得たことを言われることに驚く。噂話形式にすることで、謙遜や応答する必要がない分、メッセージを受け取りやすくなっているので、恥ずかしさを感じながらも笑顔になる方がほとんどである。肯定的視点が短時間で人をつなげ、エネルギーを高め得ることが納得される。余談ではあるが、この研修の受講生が後にインターネット上でこのイラストと同形でしかもLEDライトが点滅する眼鏡を見つけ自主勉強会で使用した。大変好評だと聞き、筆者も入手して現在研修中に使用している。お互いを肯定的視点で見るとは楽しいという雰囲気をつくる小道具になる。

続いて、プラスの眼鏡を継続的に意識し、肯定メッセージを交換してもらうために「ホメホメ大王（女王）コンテスト」をスタートさせる。白板に各受講生の名前が書かれた枠があり、他の参加者の魅力を発見したらポストイットに書き、相手の枠の中に貼るというゲームだ。「鈴木さんへ あなたの正直な発言から勇気もらいました。佐藤より」という具合である。これはOKメッセージという名前にしている。「ホメる」という言葉を使うと照れが入りやすく、意味が限定されて書きにくくなる。相手を肯定するためのメッセージは賞賛する以外に感謝、応援、受けた影響、共感その他いろいろある。関心が向けられただけでもOKメッセージになる。表彰方法は、研修終了直前に自分がもらったOKメッセージの中から特にうれしかったものを各自ピックアップし、それを書いた人に投票する。最高

得票を得た者がホメホメ大王（女王）だ。

これは楽しみながら研修中にOKメッセージを出し続けてもらうための仕掛けであったが、研修でこのコンテストを体験した職員が、OKメッセージの効果を確信し自職場でホメホメボードをつくった例もいくつかある。基本的に職員同士の親近感が高まり、協力関係が増える。課長が普段ほめられることがないので一番喜んだとか、長期病欠後に復帰した職員が一番他の職員の長所をよく見ていて全員が感動したなどのエピソードも報告されている。

### 3 「パーソナル・リソース・インタビュー」と「エースを紹介します」:

肯定的視点を促進する研修であることを伝えるオリエンテーション部分の次に、「パーソナル・リソース・インタビュー」と「エースを紹介します」のワークに取り組んでもらう。

「エース」ワークのネーミングはある受講者の上司の一言だった。第1回「組織風土のイノベーション」研修実施前に、研修内容を受講層にフィットさせるためにヒアリング面談をした。ある市役所で研修受講予定職員の上司にお会いすると「彼はうちのエースなんですよ!」と胸をはっておっしゃった。それがとても気持ちよく印象的だったので、この研修に参加している職員は皆エースである（あるいはその可能性を秘めている）という捉え方をすることにした。二人組で相手のリソースに関するインタビューをした後で、全員に向けて「〇〇市のエースを紹介します」とパートナーを紹介してもらおう。そういう前提でイ



エースを紹介します

ンタビューをすると、大きなことでなくとも事前課題で書いた「達成感を感じることができた仕事」について誇りをもっていることが感じられる。この実習後、研修の中や懇親会の中で「エース」という言葉はよく使われる。

「パーソナル・リソース・インタビュー」は二人組になり、インタビュアーが相手の事前課題に目を通した上で、「達成感を感じた仕事」に関して、どんな風に頑張ったのか、どのような成果を生み出したのか、どんな工夫をしたのか等について詳しく聞く質問をする。また普段の仕事ぶりについて興味が湧いたことを事前課題の記述の中から見つけて聞いても良いし、これから取り組みたい仕事に関する夢、抱負を聞いても良い。エースは過去に実績をつくったという意味においてだけでなく、日々の通常業務をしっかりとこなしているところからも生まれるし、これから未来においてエースになる可能性を探っても良いのである。実際若手の受講者が、未来のエースになる可能性を力強く紹介される場合もある。インタビューは10分。お互いに相手の話を聞き合った後に全員の前で「エースを紹介する」時間は1分と短いですが、お互いを肯定的に見る視点でのコミュニケーションによってグループの凝集性、エネルギーは確実に高まる。

### 研修の内容②：レクチャー

上述のように受講者同士のコミュニケーション・ワークが主体の研修ではあるが、研修の目的およびソリューションフォーカスの意味あいに関して以下の講義もある。

#### 1 「できそうだったことをできる分だけ取り入れる」:

ソリューションフォーカスを実践する際に陥りがちで避けたいことのひとつがソリューションフォースト (solution forced=解決強制) なコミュニケーションである。ソリューションフォーカスで重要なのは変化の主体になる人の自発性が活かされること、つまり支援者が解決を与えるのではなく主体となる本人自

ら解決を生み出すような対話の流れをつくることだ。講師は受講生に対して「～べき」という言葉は一切使わず、「あなたは既に多くのものを持っているはず。それにさらに加えたいものが見つかった分だけ持って帰ってください。」という基本姿勢を保つ。

## 2 SFの実践哲学：

こわれていないものを直そうとしない

うまくいっていることを見つけ、

それを増やす

うまくいっていないことはやめて、

違うことをやる

SFを実践するというのはこのシンプルな3つの原則にのっとってコミュニケーションを取ることである。他者を変えようとする試みは基本的に抵抗に合う。正しさをふりかざすほどうまくいかない。こわれているものを直そうとする態度では人の自発的な変化を促せない。うまくいっているところと一緒に見つけて、それを増幅させようとする態度は共感を創りだし可能性を増やす。好ましい反応を引き出せない時は、一つのやり方に固執せず単純に違うことをいろいろ試す。

## 3 P-focus質問とS-focus質問：

＜ソリューションフォーカスの特徴＞に書いたように、SFとはプロブレムトークをソリューショントークに変換していくことであるが、そのことを効果的に実感してもらうための簡単なペアワークをする。一人が質問者、一人が回答者となり、質問者はまず「あなたが改善したいと思っているのにできていないことは何かありますか？」と聞く。出てきた回答に対して、あらかじめ用意された2つの質問群の内P-focus（問題志向）な質問を90秒間してもらう。次にS-focus（解決志向）な質問を90秒間してもらう。そしてどのような違いがあったかを振り返ってもらう。

ほとんどの受講生はそのあきらかな違いに驚く。P-focusな質問をされると責められているような気がして反発を感じたり、自分で否定的になりどんどん落ち込んでいったり、早

くこの話しはやめようという気持ちになる。S-focusな質問をされると、前向きな感覚になり、アイデアがどんどん出てくるし、一緒に話すのが楽しくなる。質問する側も回答者の表情や声のトーンが大きく違ったり、協働感や楽しさの有無などの違いを感じる。しかも、それがたった90秒ずつで起こるのだ。ではこれを5分、10分と続けたらどうなるか！？

## 4 SFの考え方が応用できる場面：

SFを実践するためのマニュアルというものはなく、実践哲学を理解し、様々な応用事例を参考にして、職場の状況を考慮しながら最後は自分のセンスと創造性を活かすことになる。したがってなるべく多くの実践例に触れることが自分に合う応用法を創り出すことにつながる。SFの開発者インスー・キム・バーグは、「SFの理論はシンプルだが、実践はアート。」という言葉を残した。絵具と筆が用意されて使い方も教えられるが、どの大きさのキャンバスを選んで何を題材にどのような絵を描くかはまさに自分次第なのだ。そしてまったく同じ絵は2枚と描けない。

研修の中では一般企業でのSF応用例および地方自治体職員の実践体験が紹介される。一般企業の事例としては、倒産しかけた会社を解決志向コミュニケーションで元気に再建した例、現場リーダーが後継者を育成するのに終業前のわずかな時間を肯定コミュニケーションのためだけに使う「エンパワーミーティング」として活用し、不可能と思われた短期間で成功した例、ISO認証を取得するために様々なタイプの社員から協力をうまくとりつけた例、会議の議題をSF的に表現したことで関係が悪かったマネジャー同士がコミュニケーションを再開できた例等が提示される。

一般企業の事例だけでなく、より身近に感じられるように自治体職員もSF体験談集も研修中に参照している。これはある自治体職員研修所でSF研修を受けた職員に数カ月後に希望者をつのり、その後の成果についてインタビューした内容をまとめたものである。大き

な組織風土の変革という内容ではなく、「このくらいならすぐにスタートできそうだ」と思える日常のエピソードが多い。その中からいくつかのエピソードを紹介しよう。

A. 部下に話させる割合：

「以前は部下を見るときに、『ちゃんとやっているかなあ?』という目で見えていました。そのため部下が仕事の仕方での質問に来たときなど、『ちゃんと下調べしてないからダメなんだよ。』と足りていない点を指導するスタンスでした。だから部下も私のところに来るのをためらっているように見えました。話す割合は、<私が8：部下が2>だったと思います。

しかし、ソリューションフォーカスを学んだ後は部下が質問に来たときの対応が変わりました。こちらが全部指導しようとするのではなく、相手に考えて答えを出してもらうようになってきたのです。話す割合は<私が2：部下が8>に逆転。相手が話すことをよく聞いてあげる方が、相手は元気が出るみたいで、部下が私のところに来る回数が増えましたね。」

この方は少年サッカーの指導もしていて、そこでも変化があったと次のように語った。

「少年サッカーのコーチをしていて指導方法が変わってきました。以前の口癖は『○○してないからダメなんだよ』でした。選手のミスや不調を見つけては、過去のマイナス面の指摘を繰り返していたんです。でも、今は『これからどんなプレーヤーになりたい?』と聞くことが増えました。そして『じゃあ、そのためには○○するといいよね。』と言います。試合後も悪いプレーの反省を聞くより、『誰のプレーが良かった?』と聞きます。ミスしたことに関して、『あれはミスだったね。じゃあ、次はどうすればいいかな?』と聞くと、自発的な練習につながるんですよ。子ども同士でいろいろ話し合いをすることが

多くなったようです。

サッカーの質も変わってきました。今までは攻められると、ただポーンと遠くに蹴ってクリアするだけでしたが、今はそういう場面でもパスとしてつないでいこうという方針をみんなが共有していて、その方針通りにやっても失敗してもそれはOKということにしています。子ども達は色々工夫し、失敗してもお互いにフォローするようになりました。

以前は前の試合記録をもとに『～がまずかったから、今日は○○に気をつける』という話をしていましたが、今は、記念として子ども達にあげるために試合記録をとっています。」

ソリューションフォーカスの研修に参加すると、職場だけでなく夫婦、親子、友人との関係でも応用できたと報告してくれる受講生が多い。もともとカウンセリングの手法なので、相手が前向きになるように優しく支援する会話ができる可能性が高くなるから、自然な結果と言える。職場だけでなく様々な人間関係に応用できることがわかると、SFを活用することは人間的に成長することであると捉えられるようになる。仕事とプライベート両方でSF活用ができたという体験談を話してくださる方は人間としての自信を深めているように見える。

B. プラスのメッセージを添えてお願いする：

「所長と副所長のコミュニケーションが不足していて、部下への情報伝達が悪く仕事が進まない、土壇場になって指示がおりてくる、という状況の中でスタッフのストレスが増え続け、何とかしたいと思っていました。しかし、余計なことを言って関係がこじれるのもこわかったので、どうしたらいいのかわかりませんでした。そんな時にSFの研修に参加して、OKメッセージを使うと気持ちが良い、コミュニケーションがスムーズになる経験を何回かしました。これは使えると思い、所長に対してプラスのメッセージを添えてコミュ

ニケーションをうながしてみました。『所長は伝えるのが上手ですから、～さんに～してみたらどうですか?』。すると副所長との直接コミュニケーションが増えてきました。それに対してまたOKメッセージを伝えると、さらにコミュニケーションが増えたようです。

結果として、土壇場になってからの混乱もなくなり、部下への決定事項指示も早くなりました。関係者のストレスはかなり減り、イベントの際の打ち合わせもスムーズにいくようになりました。今までイベント後にはなかなか反省会ができていなかったのですが、これもプラスのメッセージのうながし効果でできるようになりました。同僚に対しても『あなたは～が上手だから…』とプラスのメッセージを添えてお願いすると、その後スムーズにことが運ぶようです。色々な人の良いところを探すのが楽しくなりました。』

#### C. OKメッセージで職場の助け合いが増えた:

「私たちはある部署のリーダーとサブリーダーの関係です。職場のコミュニケーション状況を何とか改善したいと思い、一緒に研修に参加することにしました。うちの部署はいくつかの班に分かれていて、班長は技術者の専門家で同じ仕事を長年続けているので、職人的な頑固さを持っていました。ミーティングをしても一方通行の連絡や指示だけで20分くらいで終わってしまい、意見も出ない、お互いに助け合おうとしない集団でした。リーダーの私たちは何とか悪い癖をあらためさせようとしたのですが、効果はありませんでした。

研修に参加してSFの考え方を知ってから、悪いところや改善点を指摘したり『何でできてないの?』という言い方をやめて、『どうすればいいかな?』と聞くようにしました。すると前向きな答えや「じゃ、次はこうしよう」という発言が出てくるようになったのです。また班長ミーティングは、一方通行ではなくて、その週にあったことを発表してもら

い、発表が終わるたびに『そりゃ大変でしたね』などのねぎらいの言葉や、『さすが～さんだからできたことですね』などのOKメッセージを伝えるようにしたら、以前は『早く終わらないかなあ』という雰囲気だったのが、コミュニケーションが活発になり、すすんで発言する者が増え、40分たっても終わらないくらいになりました。すると班長同士のコミュニケーションも増え、以前ならヒマな班の人は忙しい班を見ても見ぬふりをしていたのが、自発的に手伝おうかという声かけが出るようになりました。以前だったら考えられないことです。それを見たときとてもうれしくなりました。

ですので、仕事の効率も当然アップしました。以前は上下の指示命令で動く文化だったので、イヤイヤやっているように見受けられることが多かったのですが、リーダー、サブリーダーが『あなたたちのおかげで…』という姿勢を取るようになったことで、雰囲気が変わり、突発的な仕事を依頼するような時も頼みやすくなり、快く受け入れてくれるようになりました。

二人で研修に出たことが本当に良かったです!一人だったらこれだけでできていたかわからないです。班長さんたちに新しい言い方を試しても、1回ではうまくいかないような時に横からすかさずフォローしてもらえるのが有難かったし、二人で同じ方針を共有していることが皆さんに伝わったと思います。他の課の会議に行くと、うまくいかないことの犯人探しをしていて無駄な時間を使っているのに気がつくようになりました。そういうところにはソリユーションフォーカスという考えがあることを知らせたいですね。』

この他合計21のエピソードが収められた自治体職員SF体験談集が受講者に配布されている。



**研修の内容③：**  
**過去の受講生の体験談**

上記の体験談集よりもさらに身近な実践例に触れてもらうことで、「できそうなこと」のイメージを増やしてもらおうと、2011年度の研修では過去の同研修修了生三人に講師としてJIAMに来ていただき、SF活用体験談を話していただいた。「SF研修で良かったこと&そこからはじめた自らの心がけ」八尾市役所目黒靖忠さん、「SF薬品の効能!？」廿日市市役所村上雅信さん、「小さな普通の図書館のSF的な風景」福山市明石浩さん。このお三方はこの特集に寄稿されているので内容は割愛するが、それぞれ個性や職場の種類が違う自治体職員三人が目の前で体験談を話すことのインパクトは大変大きかったようだ。

**研修の内容④：**  
**目標達成に向けた解決志向的枠組み**

研修前期の2日目は目標達成に向けて前進する際の解決志向的指針となる「7つの基本要素」について理解してもらう(図3)。1：OKメッセージ(肯定的視点・言動)、2：プラットフォーム(変えたいこと、目指す方向性が明確になっているスタート地点)、3：フューチャーパーフェクト(望む未来が実現した後の状態!)、4：ソリューションリソース(既にできていること、使える資源等) 5：スケーリング(1から10のものさし)、6：スモールステップ(次の小さな一歩)、7：フォローアップ(うまくいったことの確認と次の一歩を見つける)。



スケールウォーク

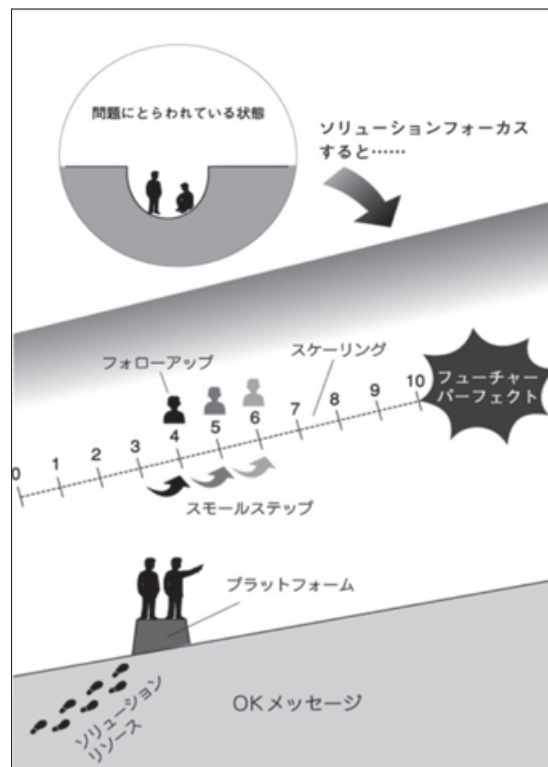


図3 7つの基本要素

そしてこの流れを体感するための「スケールウォーク」というワークをする。事前課題の2で書いてきてもらった「現在あなたが取り組んでいて、今回の研修の成果を活かしたいと考えている取り組み(プロジェクト、改革実践等)」を題材にして、床の上にイメージしたスケール(0から10のものさし)の上を歩き、パートナーに対してスタート地点、現在地点、フューチャーパーフェクト(10)の地点、現在より一歩だけ前進できた地点の様子を語ってもらう。これはやってみると、スケールの上を歩くことでただ座って考えるよりもずっと想像力が刺激され、前進するイメージが湧きやすくなる気持ちの良いワークだ。

伊藤講師による「ポジティブ・PDCAサイクルと4つのエンジン」の講義の後、「シンプルに考えて、前向きな会話の一つ増えるごとに、組織風土イノベーションの小さな一歩が前進したと考えましょう!」と伝えて前期の2日間を終了した。

## 研修の内容⑤：

### 実践期間中のメーリングリスト

前期と後期の間の実践期間に、相互支援的な情報交換をするためにメーリングリストを活用する。毎年度活発な交流が行われてきたが、2011年度は今までにない盛り上がりを見せ、前期から後期までの22日間で152本の投稿があった。1日平均約7本。22人の受講者プラス講師と事務局のメンバーでこの数はすごい。もし投稿が少なければ講師がテコ入れしようと考えていたのだが、まったくその必要がないどころか読むのが追いつかず、正直「待ってくれ〜」とお願いしたいくらいであった。研修で元気になったとかOKメッセージを使って笑顔が増えた等のポジティブなメッセージも多かったが、なかなか実践は難しいというとまどいの声も率直に表現され、どのような発言に対してもレスポンスがあった。講師も含めて特定の人がリードするわけではないのに、これだけのつながりができたことは素晴らしいし、自分たちでSFファミリーと呼ぶようになったこともうなづける。

## 研修の内容⑥：

### フォローアップ～実践後の小さな成功に焦点をあてる～

ソリューションフォーカスは考え方がシンプルで誰でも理解しやすいことが特徴であるが、この手法を自分のものとしてきた実感を持つには、実践した結果の中にどれだけ「成果を見つける」かが重要である。これができれば継続的な実践に結びついていく可能性が飛躍的に高くなる。成果というものは、基準を上げればなかなか出ないものとなり、下げれば達成できたことは増える。SFは戦略的に成果に関する基準を下げる。つまりどんな小さなことでも「前進したこと」であれば喜ぼうとする。もともとカウンセリングの手法なので、人に対して優しい。

日本人は非常に品質の高い工業製品やサービスを提供することで世界に冠たる工業国と

して尊敬されてきたが、それは様々な領域で向上心と基準の高さを持ち合わせたからだ。しかし、そのことは反面なかなか自分のことをよしとすることができないストレス、認めるよりも批判の方が先に立つことがよしとされるコミュニケーション環境をつくりだし、日本を世界の中で有数の高ストレス社会にしてきたことも事実である。なので、小さな前進に価値を置く姿勢は意識的な努力がなければなかなか醸成されない。

「〇〇手法で成果が上がる」という単なるポジティブ思考で期待感だけを高めた場合、SF実践後の成果はそれほど華々しいものとは映らないので、自分はまだうまく実践できていないという自己批判やSFという手法は大したものではないという疑念を導き出しやすい。SFを実践し始める場合、ある意味もっとも重要なのは、大きな成功をつくれたかどうかよりも、「小さな成功」をどれだけ見つけることができるかである。プラスの眼鏡は人だけでなく成果にも向けられる。小さな成功に価値を置く姿勢は、自分自身および周囲の人間を安心させ、その安心が次の行動意欲につながっていく。これは決して気休めや慰めではない。小さな行動を積み重ねるクセがつくことが、最終的に大きな成果につながるという実利的意図があるのだ。

「小さいことをかさねることが、とんでもないところに行くただひとつの道」 イチロー

そこで、実践期間の後のフォローアップが重要となる。前期研修から約3週間の実践期間を置き後期研修を設け、そこでは「小さな成功」をじっくり時間をかけて掘り起こしていく。2011年度の研修では、この振り返りの時間が大変味わい深く、研修生一人ひとりが自信を深め、また相互の結びつきを高める効果があった。情報社会化、ITの発展により、何に関してもトップクラスの人間の情報が広く行き渡るようになったので、人は簡単に自

分のことも他者のこともホメなくなった。「自分なんて大したことない」という感情を味わう機会は昔より多いかもしれない。そんな中で「小さな成功」を喜ぼうとする姿勢をお互い取ることは、かなりポジティブなエネルギーを生み出す。上司との関係が良くなった、部下との関係が良くなった、窓口でお礼の手紙をもらうくらい喜ばれた対応ができた、長期休暇から復帰した職員に良い対応ができた、家庭が円満になり仕事がしやすくなった等、様々なエピソードが報告され、OKメッセージが飛び交った。

### まとめ：組織風土を変えることを目指すなら言葉を選ぶことから始めよう

「組織風土」と聞くだけで、多くの人は自動的に「なかなか変えられない」という言葉が続けてしまうクセがついている。あたかもそれが「組織全体に蔓延する悪癖」を意味するかのようにつまえてしまうからだ。「組織風土」も「組織全体に蔓延する悪癖」も言語上の意味は理解可能だが、意味論的に考えれば単なるレッテルであり、実体ではない。ある人が自分の組織の風土を「皆自分の仕事のことばかり考えていて協力し合わない」と表現したとする。この場合の「皆」「自分の仕事のことばかり考える」「協力し合わない」は全てを確認した上の真実ではない。いくつか（一回だけの場合もある）そういう場面を目撃したり、体験したり、他の人がそう表現するのを聞いてそうかもしれないと思っているだけだ。確信をもって言えるが、その組織の中の誰かが自分の仕事以外のことを考えたり、他の人に協力しようとしている「例外的」場面は絶対見つかるはずだ。もし本当にそれが皆無ならとっくに組織は崩壊しているはずである。実際になかなか協力をする場面が見つからなかったとしても、「協力しない」とプログラミングされて自動的に動いている機械とは違う。内側では「本当は協力し合った方が楽なのになあ」という気持ちをもって「手伝おう

か」と言う寸前までいっている場合もあるだろう。そういう例外的な良いことや内側に秘めた良い可能性に焦点をあてるソリューションフォーカス眼鏡があれば、それは必ず増幅されていく。

解決志向アプローチの創始者たちは「問題を抱えた人＝問題がある人＝直さなければならない人」という無意識の問題志向図式から離れて、「問題を抱えた人＝解決しようとしている人＝時には既に解決行動をとっているかもしれない人」という捉え方に変えたことで、既に人が持ち合わせていたリソースにアクセスすることができた。同様に、いろいろと問題を抱えた組織も解決への豊かな可能性を内包したものと捉え、その小さな萌芽を見つける目を養えば、「最近うちの職場変わったよね」と言えるようになるまでの時間は案外短くできるのかもしれない。少なくとも私がJIAMで出会った自治体職員の皆さんからはそういう大きな可能性を感じさせてもらっている。

#### 著者略歴

青木 安輝（あおき・やすてる）

1958年東京生まれ。東京大学文学部社会学部卒業後、一貫して対人コミュニケーション能力を高めるセミナーおよび企業研修を提供。2005年株式会社ソリューションフォーカスコンサルティングを設立、SFアプローチを中心とした組織開発・人材開発コンサルティングを手がける。2008年に日本ソリューションフォーカス活用事例共有大会（通称“J-SOL”）を創設。毎年全国から熱心なソリューションニストが集まる学習コミュニティが形成されている。「SOL国際大会」や「組織開発ワールドサミット」等海外での成功事例発表も好評で国際的な活躍が目ざされている。

著書に『解決志向の実践マネジメント』（河出書房新社）などがある。