

「小さな図書館」の 「大きなソリューションフォーカス」



広島県福山市新市図書館 司書
明石 浩

はじめに

私が働く、福山市と福山市新市図書館について概略で紹介する。福山市は、広島県東部の瀬戸内海に面した中核都市で、人口は約47万2,000人（平成24年4月現在）。面積518.11km²。福山市図書館は、福山市中央図書館を中心館として、他の6館の地区図書館とで構成されている。全館での職員数は101人（内6割強は非常勤嘱託職員）、福山市新市図書館は、その地区図書館のひとつで、職員構成は正規職員の次長級（係長級）館長と私の2人と、非常勤嘱託職員4人の合計6人の小さな職場である。福山市図書館全体としては大きな職場と言えるが、新市図書館だけを見ると小さな職場と言える。

公立図書館では、毎日、多くの人が、それぞれの必要な資料（本など）を求めて来館する。図書館の利用窓口では、マニュアルだけでは対応できない多様な要求（図書館利用要求）がそこにあり、職員は、その要求に対して、利用者が求めるものの本質が何かを利用者との会話の中で判断して、提供可能な最良の資料を提供することが求められる。

利用者との接点で「その求める資料は何なのか」ということを正確に知るためには、その対応（会話）次第とも言える。そして、このときに、どのような利用者インタビューができるかは、職場のムードが直結すると言っても過言ではないと思う。

ソリューションフォーカスとの出会い

福山市には公募研修があり、平成21年度の公募研修として公募された、JIAMの「組織風

土のイノベーション～ソリューションフォーカスを中心に～」という研修に大きく引き寄せられた。その募集要項に書かれていたのは、<ソリューションフォーカスの基本的な考え方>として、①こわれていないものを直そうとするな、②うまくいっていることを見つけて、それを増やす、③うまくいっていないなら、違うことをやる、の3点が書かれていた。私は、それらの言葉のもつ何かに引き寄せられた。幸いに、JIAMでのこの研修を受けることができて、そこで、ソリューションフォーカスによる実利的な哲学を学ぶことができた。以後、わずかながらではあるが職場でその実践を試みている。

職場での実践①

「褒め合い大会」をしてみた

ソリューションフォーカスは、行動様式の哲学実践という部分が大きい。だから、その哲学を応用実践をすることが大切だ。さて、職場内での風通しのよさを追求するには、会話は重要な位置を占める。そして、普段からの、職員それぞれの会話習慣が、プラスに働く必要がある。それらは、具体的には「プラスの眼鏡でものを見る」という言葉に集約されるが、そのためのプログラムを作ってみるのも有効だ。そこで、ソリューションフォーカス研修参加後の報告会として、職場で「褒め合い大会」をしてみた。たったの6人の職場であるが、まわりが自分のことをどのように思っているのかは、実際に口に出してもらわないとわからない。実際にしてみると、意外に、効果は大きかった。オフィスの机の隣の人を

順番に、みんなの前で、「Aさんは、こんなところが素敵です」「Bさんのこんなところを見習いたい」「Cさんは、いざというときは頼りになる」という具合にそれぞれが言ってみる。すると、「ああ、Bさんは、私のことを、そんなふうによく思ってくれていたの、嬉しいわあ〜」とか「もっと期待に応えられるように頑張りたい」とかのプラスの空気が職場を覆うことになった。

職場での実践②

「今、できていることだけを話す会議」を試してみた

2011年9月には、職場で達成できていることを確認し合うために、それぞれが、次の3項目を考えて紙に書いて、それらを会議で照らし合わせてみた。3項目は、①現在、新市図書館できていることを5つ書く、②今後、新市図書館で達成できそうなことを3つ書く、③新市図書館の課題だと思うことを3つ書く。会議では、特に、今、『できていることだけ』に焦点を大きくあてて話し、『できていないことは話さない』ことにした。そこで、わかったことは、①職場の全員が接遇には自信を持っていること、②職員間の会話が多く、コミュニケーションがはかられていること、③自分のアイデアが生かされるムードがある、ことなどであった。また、職場全体の意向として、①児童サービスを伸ばすために学校との連携を模索してみたいという気持ちがある、ということもわかった。会議では、職場でできていないことを話さないの、気楽に、前向きなことだけを発することができるともあって、会議での発話が多かった。そして、職場の実態把握に効果があるだけでなく、職場の課題を話さなくても、それらも改善に向ける気持ちができるように思う。人数の少ない、小さな職場でも、「お互いに口に出してみ、はじめて気がつくことばかり」だということを学んだ。このような、ソリューションフォーカスを取り入れた作業が、職員の自信を増幅

させ、それが、利用者への心地よい対応へと繋がっていると考えたい。

JIAMでの事例発表で学んだこと

平成23年度のJIAMでのソリューションフォーカス研修で、事例発表をする機会を得た。発表では、職場の写真をたくさん見せることで、図書館という業務内容と職場のムードを伝えることにした。写真には、自分以外の職員の活躍を伝えるものばかりを選んで、受講者にお見せした。普段のなにげない仕事でも、見方次第では、発表に値する価値がある。図書館での様々な企画展示、ワークショップ、嬉しそうに業務にあたっている職員の笑顔などである。そこで、伝えようとしたのは、①サービスの質を決めるのは、職員の「やる気」次第であること、②「人は、それをすると良いことがある」というのでなければ、頑張らないという＜自発性の原則＞、③プラスの会話の習慣性の価値、④職員それぞれの小さなアイデアを最大限に実現させていくこと、⑤仕事の成果を「褒める」のではなく、仕事のプロセスをいっしょに楽しむこと、⑥ムードメーカーや、ムードの高い職場は、自然とできているのではなく、そのような人、または、そのような職場は、常にそうなるように努力をしている事実を知ること、の6点を伝えたかった。ソリューションフォーカスは、職場総体の行動習慣によるもので、そして、その技術を知っているものがそれを仕掛けていくということが伝わっていれば幸いだ。発表の後で、質問または感想を受講者に求めると、そのひとりから「そんな楽しそうな図書館が近くにあったら、ぜひ、利用したい」と言ってもらえたことが、とても嬉しかった。

自分が参加した平成21年度の研修、そして、今回、事例発表した平成23年度研修で学んだことは、公務員という職業にあって、職場のムードの改善によって、職場の生産性を高めようとする人が多くいるということを受講生から学んだ。



ビジネスとしての公共サービス（図書館サービス）を見る試み

ソリューションフォーカスとの出会いから、仕事の経過や中身と同時に「成果（生産性）はどうかという部分を見ていくこと」ができるようになった。ビジネスとしての公共サービス（図書館サービス）を見る試みとは、このことを意味している。

図書館サービスの拡大では、ICT技術、出版物に関する知識、著作権、電子書籍などの新メディアに対する知識の習得などに向けて、それぞれの職員の個人の技能努力も避けては語ることができない。そして、それらの能力と知識の向上には個人差がある。そして、それらの能力と知識のある人が、成果（サービスの質と量の拡大）を出す人とは限らないのも事実であろう。このようなことは、おそらく、どの部門の仕事にしても言えるのではないだろうか。このような思いと、ソリューションフォーカスとの出会いの中で、私は、「仕事をする事」の質に注目するよりも、その成果に注目したいと思うようになった。

スポーツの団体競技に似ている、ソリューションフォーカス

ソリューションフォーカスを職場に取り入れることは、スポーツの団体競技にも似ている。野球の試合では、ホームランバッターがいなくても、バント作戦と堅実な守備だけで勝つこともできる。ストライカーがいなくても、全体のパスまわしの巧みさでサッカーの

試合に勝つこともできるように、「小さなアイデアの実現の継続」と「プラスに働く全体行動様式・習慣」で大きな成果（高い生産性）を得ることができる。極端な言い方になるが、自分が何かをするよりも、単純なパスを出すだけで、他には何もしないことのほうが、成果（生産性）があるのであれば、それだけをし続けて他には何もしないという作戦もあると言える。ホームラン（イベント的なこと）で得点することも成果となるが、バント作戦（小さな成果の継続）で得点し続けるほうが、職場に一体感があり、ホームランでの成果よりも、長い目で見れば総合的には、より大きな成果を達成し続けることができるに違いない。ホームランはヒーローを生むけれども、ソリューションフォーカスでの職場づくりは、『誰がヒーローなのかがわからない!』というところが面白い。

研修会の講師の青木安輝氏はその著書のあとがきで、「どんなに正しい考え方でも実際に人がその通りに動かなければ、大きなロスです。小さな前進しか生まれないようなアイデアでも、実際に前進すれば、さらにその先に進んでいく可能性が広がります^{*1}。」と言っている。まさにその通りである。その言葉からも、ソリューションフォーカスは、実利主義であることを伝えてくれる。

ドラッカーは、成果をあげる能力に注目して、成果をあげる人について、「成果をあげる人に共通しているのは、自らの能力や存在を成果に結びつけるうえで必要とされる習慣的な力である^{*2}。」と言っている。この習慣化こそが、ソリューションフォーカスの中身であろう。引き続き、ソリューションフォーカスを解決手法として志向していきたい。

*1 青木安輝『解決志向の実践マネジメント』河出書房新社、2006年 p.218

*2 P・F・ドラッカー『プロフェッショナルの条件 いかにか成果をあげ、成長するか』上田惇生編訳、ダイヤモンド社、2000年 p.81