

# 「私のSF体験談」 ～生き方に通じる考え方～



広島県廿日市市分権政策部行政経営改革担当 企画員  
村上 雅信

## 1 SFとの出会い…H21にJIAMの研修で学んだこと

●ソリューションフォーカス (Solution Focus《SF》) とは

解決に焦点をあてたものの考え方で、対する言葉としては問題志向 (Problem Focus) であり、問題解決に向けて、原因や環境を分析し、「なぜ？」に言及し改善に導く手法です。システムや機械を改善するためには、効果的な方式であり、製造業を中心に、問題解決による能率・品質・サービスの向上に役立っています。(トヨタの5なぜなど)《不具合→病理分析→診断→原因追及→治療》

それに対し、解決志向 (以下「SF」) では、課題解決のための理想像に焦点をあて、「すでにできているところを伸ばす」「できることから取り組む」ことです。

特に“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”(ステイブ・ディシェーザー) は印象深い言葉でした。

《不具合→どうしたい→可能性探求→解決》

問題志向を否定したものでなく、既存の手法と融合できることが大きな特徴です。機械や構造などのハード面では問題志向が最良手

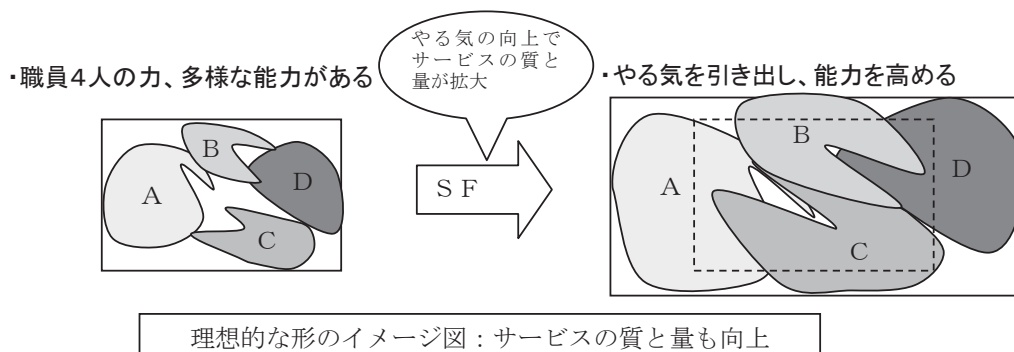
段であるし、人や組織などのソフト面では解決志向が最良手段であり、あくまでSFは手段の一つです。

私は、このSFの考え方は特別なことではなく、以前は個性として、ポジティブ、前向き、楽観的な人と位置付けされていたものと思います。今それが改めて組織の中で重要な考え方として、理論的に定義づけされたものだと理解しています。

●では今なぜSFか？

我慢して頑張っていれば、給与が上がり何かを手に入れることがモチベーションに繋がっていた右肩上がりの時代が終わり、改めて働く意味を問われる時代に入ったといえます。さらに、地方分権や権限移譲が進み、国県から与えられる受身の行政ではなく、自治体自らの考えでまちづくりを進めていく能動的な行政が求められるようになりました。

この状況において、質の高い行政サービスを少数で運営していくためには、一人一人の職員の能力を最大限発揮させることが大切であり、職員の多様な能力の良いところを伸ばし、一人一人のやる気を引き出すことが必要不可欠であると考えています。(イメージ図)



## 2 SF体験談

### ①本市におけるSF研修の成果

本市にSFの考え方を広げようと、青木安輝先生をお招きし、研修会を開催しました。その1ヶ月後にはフォローアップ研修も行いました。その結果、受講した職員の反応は非常に良く、研修アンケートでも参加者全員が職場で実践したいと回答しています。自由記入欄には、「もっと受講生を増やしてほしい」や「全職員が受講すべき」との意見がありました。

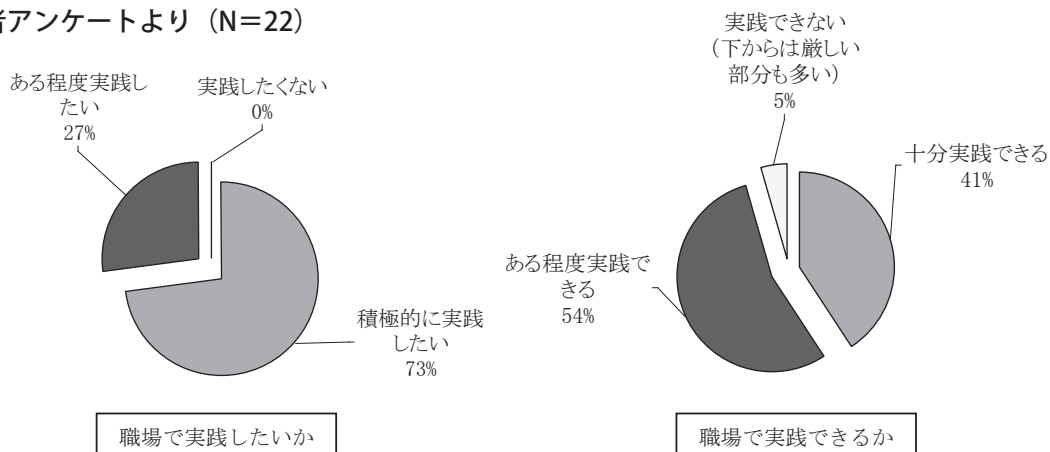
特徴的だったことは、メンタルが原因で悩んでいた職員が、研修後は積極的に自ら進んで行動するようになり、そのことは周りの職員や上司も驚いていました。

### ②新規職員研修

本市の新規職員の研修の中で、N市職員（SF受講生）が市民から苦情を言われながら、SF的な対応をしたことで最後には「ありがとう」とお礼の手紙まで受け取るようになった例（内容省略）を参考にして、窓口対応のあり方を若い職員に考えさせる良い事例として活用させてもらっています。

これは「市民視点で考える」という内容で活用しているのですが、特に窓口業務では役所ルールで作成したマニュアルに頼り、職員はそのとおりにすることが当たり前と誤ってしまい、市民視点で考えることを忘れてしまいがちです。マニュアルは誰でも同じ水準のサービス提供ができるルールとして大切なのですが、それだけに頼ってはいは本当の意味で市民に信頼される市役所とはいえません。

### 参加者アンケートより（N=22）



やはり職員一人一人が、市民視点で思いを共有し、できる限りの対応をすることで、最後には「ありがとう」とお礼を言われる。そういう積み重ねが信頼につながるのではないかと考えています。場合によっては、今までよりも手間と時間がかかるかもしれませんが、長い目で見ると市民との信頼関係があれば、苦情が減ったり、市民との交渉がうまくいったり、大きな成果が出ることもあると思います。

信頼は一瞬で失いますが、信頼を得るには長い時間がかかります。だからこそ一人一人が一瞬一瞬を大切に対応しなければならないと思います。こうしたことにもSFを意識しておくことは非常に大切だと思います。

### ③解決志向で会議運営

どこでも同じだと思いますが、各種会議で誰かが「〇〇だからできない」とできない理由を探していくと、つられて他の人も「これもだめだ」「もし〇〇になったら困る」など問題志向に陥る時があると思います。これではアイデアが出るはずもなく、アレが悪いコレが悪いとできない原因を人や組織にあたり、結局何も変わらず、この会議で使った人件費を無駄遣いしただけでなく、どうせ集まっても無駄という空気と疑心暗鬼で、対話すればすぐに済むことでも別の余計な時間がかかることがあります。

私は、会議でこそ、SF的な発想が必要であると思います。できていることに目を向け、ステップアップするためにはどうするか。も

し実現できたらどんな状態になっているか想像し、みんなであるべき姿を共有する。こうなれば、自ずと前向きな意見が出されると思います。

会議の種類や目的によって、これらをバランスよく使う必要があると思います。

#### ④職員からの相談

ある日、職員から深刻な表情で次の相談を受けました。

「同じ職場の職員が、全然ダメなんです。市民を怒らせるし、人の話は聞かないし…」

その職員の話の話を聞いていると、延々と他人のダメなところを指摘し続ける、まさしく問題志向に陥っていました。

そこで以前の私なら、そのダメだといわれている職員をターゲットに、相談してきた職員と一緒にダメ出しをしていたかもしれません。そして、結局は人事異動に頼ることにしていたでしょう。

しかし、解決志向を学んでからは、ダメなところは欠点として理解しつつ、その中でも「できているところ」いわゆる「例外探し」をするようになりました。そこで、相談に来た職員には「悪いところは分かったけど、良いところはないの?」と聞いてみました。すると直ぐに返ってきた言葉は「そんなところは全くない!」でした。でも、もう一度「本当に全くないの?」と聞いてみると、「そういえば、〇〇の時はよくやってくれました」と答えが返ってきました。そして「他には?」と聞けば、「あの時も良かった」と良いところを探して見つけてくれました。

結局、帰る時には、その職員の良いところをもっと探してみると、相談に来た職員自身がその職員の見方を変えるキッカケになりました。その後、相談に来た職員から「相談して、少し気持ちが楽になりました。もう少し様子を見てみます。」と連絡がありました。

#### ⑤家庭で使えるか

私には、妻と3人の子どもがいます。このSFを学んで、早速、家族にOKメッセージを

出そうと思ったのですが、これには正直悩みました。子どもが幼少の頃は、立って歩いただけで、みんなOKメッセージを出していましたが、物心ついた後はほとんど褒めることがなくなっていたことに気がつきました。しかし、急に態度が変わるのも変なので、妻には、さりげなく「ありがとう」や「おいしい」などのお礼、子どもたちには、「良かったね」や「頑張ったね」を意識して伝えるようにしています。家族にどう伝わっているかわかりませんが、今後もSFを意識し続けてみます。

組織よりも家族間の方が難しいかもしれませんが。家族のフューチャーパーフェクトがあればスモールステップが踏めるのですが…。

### 3 私の思うSF薬品の効能!

- ☆どこでもすぐに導入できること
- ☆誰でも自らの行動につながる
- ☆SFを理解すると見方が変わり、ギスギス職場がウズウズ職場に見える
- ☆SFは組織の体質を変える漢方薬のようなもので、まず副作用はない

私は、平成元年に旧大野町役場に入庁しましたが、やはりその頃は、職場でゆとりがあったのか、多少個人にスキルの差があっても、なんとかカバーし合うことができていました。ところが、バブル崩壊以降は市町村合併というリストラで大幅な人員削減が行われ、一人一人の業務量が増す中、地方分権の進展と市民ニーズの多様化もあり、最近の現場の状況は、本当に目一杯（集団皿回し状態）になっており、自分のことだけで精一杯で他人のことまで面倒が見られない状況です。

そういう環境も影響しているのかもしれませんが、いま精神的なストレスで、職場を休まざるを得ない職員が相当数いるのではないのでしょうか。だからといって以前の職員数まで人を増やすことは許されないでしょう。厚労省の調査によると15人に1人はうつ病にかかるといわれていますが、実際に休まざるを得ない人は1%程度かもしれません。しかし、

その予備軍まで含めると相当数存在していると推測できます。

それだけでなく、これが長引くと対応する人事課職員の業務量の増大や抜けた穴をカバーしている元気な職員にまで影響が及び、自治体の損失は無視できないものになるはずです。

やはり、メンタルで休む職員を出さない組織風土にすることが最も大切なのではないのでしょうか。

どこでも復帰プログラムやメンタルヘルスなど対策に取り組んでいますが、本市では、これらに加えてチーム力アップ研修としてSF研修も取り入れています。この考えを多くの職員が理解することで、メンタルで休む職員を少なくすることができるのではないかと、私は思います。

役所では、組織の目標に向かって、それぞれの職員が自らの役割を認識し日々仕事をしていると思いますが、所詮、組織は他人と他人の集まりです。ある時、欠点や悪いことが目に付いて非難し合う状態になるとメンタルになり業務がストップする可能性があります。《マイナススパイラル》

しかし、SFの理解者が増えれば、まずできていることに注目するため、他者を認めるところから入ります。そしてプラスのメガネをかけて良い所を探し褒めます。褒める風土の中で一人一人のやる気を引き出し、良い所をどんどん伸ばしていくことで、最終的にチームで大きな成果を出せるのではないかと考えています。《プラススパイラル》

《元気がなく疲弊した職場のマイナススパイラル》

他人の欠点が目に付く → 非難 → さらに萎縮 → やる気を失う → 何もかも悲観的 → ストレス・メンタル → 休みがちで職場に穴があく → 誰かがカバー → 職場の余裕、考えるゆとりがなくなる → 職場の対話ができない → ミス多発、サービス低下 → 原因を追及し、また誰か

の欠点を探す → また誰かがメンタルへ  
《元気で生き活きた職場のプラススパイラル》

他人の長所を探す → 褒める、認め合う  
→ 一人ひとりが小さな目標に向かって行動する → みんなが生き活きて元気になる  
→ やる気が増す → ストレスが減る → 楽観的に考えられる → 職場に安心感 → 職場の対話が増す → 良い発想が生まれる  
→ 良いサービス → チームとして高い成果が生まれる → 同じ人数で質の高いサービスが可能

#### 4 まとめ

市長はいつも職員に「笑顔と元気」が大切と伝えていますが。この笑顔と元気は、良好な人間関係づくり、心の病の減少、組織活性化でチーム力の向上を目指しているものです。そのためにも私はSFを拡大させなければと思っています。

SFの考え方を学んだ私は、自分自身の生き方を豊かにしてくれると感じました。

#### 著者略歴

村上 雅信 (むらかみ・まさのぶ)

1967年広島県廿日市市生まれ。1985年私立高水高校(山口県)、89年農林水産省水産大学校増殖学科卒業。同年大野町に入庁。産業課農林水産係、健康課保険年金係、産業課商工観光係長を経て2005年廿日市市高齢介護課。06年自治労はつかいちユニオン組合専従、08年教育委員会生涯学習課、09年から現職。

自動二輪・小型船舶操縦士・ファイナンシャルプランナー・年金アドバイザー等の免許・資格。趣味はバドミントン・釣りなど。家族は妻と子3人。仕事で主に取り組んでいることとして公共施設のマネジメント、組織風土改革、行政評価(庁内事業仕分け)など。