

# 「解決志向」で、組織は成長する

## ——廿日市市役所の取り組み

インタビュー

### 青木安輝

【株式会社ソリューションフォーカス代表】

加藤しのぶ 取材・執筆  
宮村政徳 撮影



問題が起こるとその原因をひたすら追究し、それを直そうとする「問題志向」が一般的である。機械が相手なら有効であっても、人や組織に関する問題だと、解決に向かわないばかりか、悪化するしかねない。そこで、人や組織の問題に対して有効な手法として注目されているのが、「解決志向」（ソリューションフォーカス）である。「なぜダメなのか」ではなく、「どうすればいいか」に焦点を当て解決策を考えるのである。解決志向の研修やコンサルティングを専門に行う、株式会社ソリューションフォーカス代表・青木安輝さんにお話を伺い、併せて広島県廿日市市役所における実践例を紹介する。

ソリューションフォーカスという考え方は、精神療法のブリーフセラピー（短期療法）の一派である Solution Focused Approach（以下、SFA）がもととなっている。SFAは、1980年代半ばにセラピストであるスティーブ・ド・シェーザー、インスー・キム・バーグ夫妻により創始された、問題の解決に向けて原因を出発点に考えるのではなく、「解決した姿」に向けてその人がすでに持つ能力や資質を出発点に考えるセラピーである。一対一の面談で支援者が活用するためのノウハウとして生まれたSFAは、やがてビジネス分野にも応用されるようになり、2002年にはSFAを取り入れたコーチング、コンサルティングで組織開発をし

ようとする専門家たちが SOL (Solutions in Organizations Linkup) World という国際交流大会を欧州で初開催した。以降、同大会は欧州の主要都市でボランティアの主催により毎年開催され、そのなかでビジネス領域等に幅広く応用されるようになった SFA はソリューションフォーカス（以下、S F）と呼ばれるようになる。青木安輝氏は1994年に有限会社エヌ・エル・ピー・ジャパンを設立、企業向けのコミュニケーション研修やメンタルヘルス研修、コーチング研修を行ってきた。S F との出会いのきっかけは、ブリーフセラピーの海外講師による講演で通訳を担当したことだった。「『どこがダメなのだろう』と原因を考えるのではなく、いい方向の未来を想像し『何をすればそこに向かっていけるのだろうか』と小さな一歩に焦点を当てて会話をする手法でした。気持ち

が前向きになっていくもので、これはセラピーだけでなく、日常生活での会話や企業など組織のコミュニケーションにも使えるなど実感したのが始まりです。その後、英国およびカナダでビジネス向け S F セミナーを受講し、2005年1月に株式会社ソリューションフォーカスを立ち上げました。それから4カ月後にスイスで参加した SOL World が素晴らしく、いつか日本でも大会を開催したいと思いました」そして3年後、青木氏は SOL World の日本版である S F 実践家の交流大会（J-SOL）を主催。S F に関心のある企業人、コーチ、コンサルタントが集い学び合う場ができたことで、S F による組織開発や人材開発に弾みがついた。

### 望む未来を実現するためのコミュニケーション

青木氏は、S F を「望む未来を実現していくためのコミュニケーション技法」だと定義する。「他者を尊重しながら多様な価値観を受けとめる態度」を基本姿勢に、「望む未来の内容」「すでにある肯定的要素」「望む未来に向かうための小さな変化」に焦点を当てることで、「ポジティブ感情を伴う活性交流」「創造性」「自発性」の高まりが期待できるとしている。

よく知られる S F A の実践哲学3か条「①こわれていないものを直そうとしない。②うまくいっていることを見つけて増やす。③うまくいかないなら違うことをする」や、S F A セラ

ピストの名言「人と接するときはずっと最初にとどこから見てみよう」「人は肯定されたときに変化の余裕を持つ」等は、実践場面では非常に役立つが、S F の全体像を表すものではないと考え、S F を実践する人々に調査を実施し、得られた回答からこの定義を生み出した。「S F は前向きな対話ができるひとつの構造だと思えます。よく家の形（図）で説明するのですが、土台にあるのは『相手を尊重する』という心の態度です。そうしたコミュニケーションの基盤は図のように見えないところにある。口先ではいいことを言いながら心の中で馬鹿にするのではなく、『この人にはよいところがあるはずだ』と相手へ敬意を払い、肯定的側面を見ることを常に心がけるのです。組織に問題が起きたときにも、その原因と考える人の問題を直そうとするのではなく、周りの人とのコミュニケーションを変えていくことで、その人が持っているものを引き出していこうと考える。それが S F の大きな特徴じゃないかと思えます」

### プラスの眼鏡で相手を見る

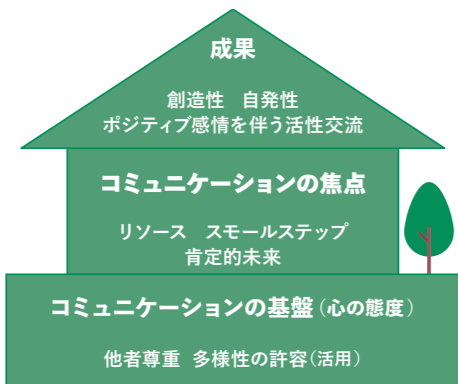
S F 研修では、実際にどのようなことが行われているのだろうか。

「研修では『リソース』『スモールステップ』『肯定的未来』ということを話します。『リソース』とはすでにあるいい要素のことです。例えば目標の途中まで進んでいるときに『ここまで

図：SFコミュニケーションのフレームワーク

——前向きな対話の構造モデル——

他者尊重と多様性の許容という心の態度を基盤に、リソース、スモールステップ、肯定的未来に焦点を当てた会話をしていくと、自然とコミュニケーションが活性化し、組織に創造性や自発性が生まれる。





上/ボードに「OKメッセージ」を貼っていく。研修の最後には、それぞれ最も嬉しい言葉を書いてくれた人を選んで投票し「ホメホメ大王(女王)」を決める。右/研修で使用する「プラスの眼鏡」。



しかできていない』と捉えるのではなく、相手に敬意を払い『ここまでできています』と捉える。すると『じゃあ次はこれができるね』と前向きな話になりますよね。『肯定的未来』は、目指す内容のことです。今問題と想っていることが解決した未来を、過去や現状を切り離して想像するのは。職場で部署間の協力が無いという問題を解決する場合、『部署間の壁がなくなった状態とは、どんな状態だろう』と考え、『こうなったらいいよね』とイメージする。そしてその未来に向けて、今、すぐにできる小さな一歩は何だろうと考える。これが『スマールステップ』です。この3つに焦点を当てた会話をすると、活性化されたコミュニケーションができて、アイデアも生まれやすくなります。そうすると自然に成果がついてくるようになるのです』

こうしたコミュニケーションの最も基本となるのが、「OKメッセージ」だ。青木氏の造語の公式文書にSFの語が盛り込まれたのは全国初である。なぜSFを導入したのか、その経緯を村上雅信氏(生活環境部部长、能島克浩氏(総務部人事課調整監)、山根佑介氏(総務部人事課人事・人材育成係主任主事)の3人に伺おう。

### 閉塞感漂う組織の土台づくりのOSとソリ

同市のSF研修の導入は2009年、JIAM(全国市町村国際文化研修所)で行われた組織風土改革をテーマとした研修に村上氏が参加したことがきっかけだ。当時は市町村合併を経て新しい廿日市市がスタートして4年、村上氏によれば各自自治体職員の寄せ集めで編成された廿日市市役所内には閉塞感が漂っていたという。

「合併といっても、廿日市市以外の町村は吸収された形です。私も1989年に大野町役場に採用された職員でしたから、吸収された側。ほかの町村が廿日市市のやり方に合わせるという暗黙の雰囲気があり、人間関係もうまくいかず、もどかしい思いをしていた時期でした」

職員数は1000人余いても、他の市町村出身の職員と話もせず、相談をするのも同郷の職員のみという風通しの悪さのなか、会議も機能していると見える状況ではなかった。

「この頃は地方分権や権限移譲が進んでいた時代で、市役所もかつてのように県から言われたことをやっていけばいいのではなく、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

だが、「相手の能力、状態、置かれている状況、また、これからよくなる可能性を、肯定したり、ほめたり、共感をしめずメッセージ」だという。「意図的にほめる言動だけでなく、笑顔で挨拶をしてもらった、メールの返信がすぐにもらえたなど、自分を大切に扱ってもらえたと感じさせる行為もOKメッセージの範疇です」

OKメッセージをたくさん出すために大切なのは、否定的に物事を見るのではなく、プラスのイメージで見る「プラスの眼鏡」をかけること。実際の研修で青木氏はハート形のユニークな眼鏡をかけて話をするそう。

「模造紙に参加者全員の名前を書いた『OKメッセージボード』を張り出しておき、その人のいいところを見つけたら付箋などにOKメッセージを書いてボードに貼っていくということをやります」

たとえ小さなことでも、プラスの眼鏡をかけて相手と接しながら気づいた「よいところ」を書き出していくという作業は、初めてSFにふれる人にとっても取り組みやすいだろう。「実際に、参加者たちの表情がどんどん変わっていくんです。もちろん、SFの研修を受けるだけで、劇的に組織が変わるとは言えません。しかし明確に言い切ることができるのは、受講した人が個人的に楽観性を高めたり、良好な人間関係を構築するスキルを開発できたりする可能性が非常に高いということです」

組織をいきなり大きく変えることは難しくとめられていました。それなのに、会議をしても話し合いにならないのです。何か意見を出すと、その責任を誰が持つのかという話になる。賛同する人がいないどころか、問題点ばかりを探するような状態で、だんだん誰も何も言わなくなってしまう。会議はいつも静かでした」

当時、村上氏は行政経営改革、つまり組織の風土改革を担当しており、どうすれば会議で発言できる雰囲気になるかを模索していた。そこで出会ったのが、先の研修で講師の一人だった青木氏とSFである。

「研修を受けて今のギスギスした組織の関係が変わるかもしれないと思いました。職員の多様な能力のよいところを伸ばし、一人ひとりのやる気を引き出すとすることの手法が組織の土台づくりのOSとして使えるのではないかと考えたのです。そこでまずは研修からやらせてほしいと人事課に掛け合いました」

村上氏の積極的な働きかけもあり、2011年には青木氏を講師とした研修が始まった。役所という組織は前例主義といわれるように、とかく新しいものへの拒否感が強いそうである。そのため「ソリューションフォーカス」という聞きなれない言葉はあえて使わず、「職場のチーム力アップ研修」と題して、希望する職員であれば誰でも参加できる形をとった。

「初回の参加者は24人。青木氏の研修は好評で、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したし、『もっと受講生を増や

も、個人単位の小さな変化がやがて大きな変化をもたらすこともある。

その実例として、組織内でSFによるコミュニケーションを取り入れている広島県廿日市市役所の実践を紹介しよう。

### SF手法を取り入れた組織づくり 廿日市市役所の事例

広島県西部、広島市の西に接する廿日市市は、人口11万6000人余(2023年6月現在)の都市である。平成の大合併で周辺4町村(佐伯町・吉和村・大野町・宮島町)を編入したことで、2005年より現在の市域となった。世界遺産 厳島神社を含む宮島は、年間約466万人(2019年)もの来島者を迎えている。

注目されているのは、宮島だけではない。日経BP『シティブランド・ランキング』住まい街2021で中国地方第1位(3年連続)、『子育てしやすい自治体2020』でも中国地方第1位に選ばれるなど、暮らしやすい街としても評価が高い。広島県全体は転出超過が進むなか、同市では2015年以降8年連続で転入超過となっている。

廿日市市では、人材の計画的・総合的な育成を目的として2015年に「廿日市市人材育成基本方針」を策定しているが、2022年9月の改訂において人材育成に必要な視点として「ソリューションフォーカス手法の活用」という文言が内容の説明とともに明記された。自治

してほしい』『全職員が受講すべき』といった回答もありました」

手ごたえが感じられた「職場のチーム力アップ研修」は、2014年まで続けられた。

### SFの手法を人事評価面談に生かす

SF研修に変化が訪れたのは、2015年である。前年に公布された「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」により、新たに人事評価制度が導入され、それまで未実施であった人事評価面談が不可欠となった。そこで村上氏は面談にSFの手法を取り入れることにしたのである。

「一般的に評価というと、ABCDといった点数をつけるもので、『〇〇ができなかった』などマイナス面に偏りがちになる恐れがあります。しかし、『あなたを認めていますよ』とい



お話を伺った廿日市市役所の皆さん。左から村上雅信さん、能島克浩さん、山根佑介さん。

■表：評価者(所属長)、被評価者(一般職員)へのアンケートのコメント(抜粋)

● (評価者)	● (被評価者)
<p>●日頃から、「あなたのことを見ていますよ」という言い方をした。コミュニケーションが更にアップした。褒めながら論ずと効果的である、と改めて実感した。</p> <p>●まず、本人に半年間の手応えを話してもらい、補足する形でこちらの感想を述べた。仕事に対する思いや同僚への思いなどを語ってくれて、部下への理解が深まった。ほかの人からのプラスの評価などを伝えると、大変喜ばれた。それぞれが抱えている仕事への思いや同僚への気遣いなどを伝えることにより、人間関係の改善につながることがあると感じた。</p>	<p>●日頃努力しているところを認めてもらえたことが嬉しかった。業績評価の記入の仕方を、もう少しこうしたほうがいいと伝えてもらい、自分で考え直すことで目標が明確になった。</p> <p>●4月以降、新しい職場の仕事内容に中々慣れず、悪戦苦闘の毎日で心身共に疲弊しきっていたが、課長の人柄が伝わる優しいアドバイスや評価についての話を聞き、ちゃんと見ていただいているのだと立ってやるようだった。普段、ほとんど話せる機会や時間がないので、とてもよかった。</p>

実際の面談は2016年から始められた。ガイドラインとして廿日市市オリジナルの人事評価面談「HOW (Hatsukachi Original Way)」を作成、面談準備シートと振り返りシート等のツールを用意した。「HOW」に掲載された面談後の評価者(所属長)、被評価者(一般職員)双方に行ったアンケートのコメント(善からは、面談が職員のやる気を高め、さらに具体的に何を努力・工夫すればよいかを自覚できる場となっていることがうかがえるだろう。

この成果が数字に表れているのが、2005年から同市が行っている職員意識調査である。「あなたの組織の会議では議論が活発に行われていますか」「あなたは仕事にやりがいを感じていますか」といった6項目の質問項目への回答率を見ると、人事評価面談が行われるまでは肯定的な回答が50%に満たないものが大半であったものが、人事評価面談の開始以降は肯定的回答率が大きく伸びているそうである。

「自らが未来を切り拓くSF実践」の取り組み

廿日市市の人材育成基本方針には、求められる職員像のひとつとして「自ら学び、考え、実践し、成長し続ける職員」とある。市役所の中核を担う若い職員に自ら考え、実践するような研修ができないかと2018年に行われたのが、主任主事(技師)クラスの若手職員が対象の「自らが未来を切り拓くSF実践研修」だ。

参加者が職場の事務改善や活性化等に取り組み、その成果を発表する場として設定された。

研修は、1回目でSFの思考法を学び、2、4回目は取組課題の決定と進捗状況の確認とフォローアップ、5回目に成果確認、最後に成果報告会という流れで4カ月をかけて進められた。

この実践で「Webミーティング導入による移動ロス削減について」を発表したのが、山根氏である。当時、吉和支所地域づくりグループ主任主事だった山根氏は、本庁での業務のため不在が多い支所長との連絡の取りづらさに困っていた。対面で顔を合わせるのは時間的なロスが大きいことから、Zoom等を使ったWebミーティングの導入を提案した。コロナ禍前のことで、設備が整っていないのはもちろん、前例主義の自治体での提案としては画期的だった。提案したところで受け入れられない可能性もあり、通常業務に加えての研修参加は負担も大きい。このとき初めてSFの手法にふれた山根氏は、当初、無理をせずもう少しハードルの低い課題への取り組みも検討していたそうである。しかし1回目の研修で青木氏が語った「結果的に成果が出なくても、この研修を利用して目指す姿をイメージできるといっただけで成果になる」との言葉に背中を押され、Webミーティングの提案を進めることにした。

「青木さんから「相手にイメージをつかんでもらうために、プライベートでWebミーティングをやってみて、それを見てもらうだけでもいい」とわかってきました。3人ともSFと出会う前からSF的要素をお持ちなんです。研修という形で公式にSFが導入され、共に働く人と肯定的かつ前向きな関係を築きたいと願う人々が共鳴する合い言葉ができた感覚なんだと思います。主語はあくまでもそこにいる人なんです」

廿日市市では、より広くSFの手法を知り、役立ててもらえるよう2023年度の新規採用の職員を対象にしたSF研修を初めて行った。またこれまでの取り組みについて、ほかの自治体から視察や研修依頼も増えているそうである。

「松本太郎市長は、暮らしやすく魅力のある廿日市市をつくるために、まず職員の笑顔と元気が大切だと言っています。この笑顔と元気とは、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が向上することをさしています。会議でも積極的な意見が出されるようになりましたし、これからのありたいと思う姿に向けてやれることはなんでもやっというこうという機運になっていきます」という村上氏の言葉こそが、青木氏の願う正しいSFと組織のあるべき関係を表しているのではないだろうか。

メッセージを皆で共有できるのではないかと、言葉、他課の職員にも協力してもらい、『Webミーティングが導入できた未来』のイメージ写真なども準備しました」

4カ月後の成果発表会は、当時の市長も出席し800人規模の会場で行われた。反響は大きく、実際にWebミーティングを業務に導入するためには何ができるか会議が行われたという。「成果発表の数カ月後にコロナ禍となり、すぐにZoomが導入されました。もちろん必要に迫られたためですが、この発表をした成果もしは役立ったかもしれないと思うと嬉しい。何より、業務が忙しくとも、できる範囲で何かをやってみるということが結果的に大きな成果につながることを、肌で感じられたのが一番大きな収穫です」(山根氏)

SFを合い言葉に

草の根レベルの研修から始まった廿日市市におけるSFの手法を使った取り組みは、12年が経った今、会議などで「SF的に考えると……」といった発言が当たり前のようになつていく。芽吹き、花開いている。その成果として昨年、「人材育成基本方針」改訂版に「ソリューションフォーカーカス手法の活用」の文言が盛り込まれたのは先述の通りである。

文言を加える提案をしたのは能島氏だ。1996年に吉和村の職員として採用され、業

務や人間関係の難しさを痛感する日々を送っていたが、ある機関紙を読んだとき「人と人の一番いい関係性は、お互いにいいところしか見ない」という一文を目にし、「そんな関係をどうしたら築けるのか」とずっと考えていたという。合併後、2016年に人事課に異動、初めて青木氏の研修を受講し、「これだ」と目が開かれる思いがした。だからこそ、今回の改訂版にはぜひSFを明文化したいと考えた。

「方針を策定した2015年は、村上さんが時期尚早と判断し、SFの文言はあえてはずしたと聞いています。確かにこの段階では名前だけが悪目立ちしたかもしれません。しかし、今回は案を市幹部に見てもらった折に、『SFって何』と言った人はいませんでした。先日は市議会の答弁でもSFという言葉が使われていて、驚きました」

SFの手法が名実ともに浸透していることが実感される話である。

最後に青木氏が、これまでの廿日市市との取り組みを振り返り、あらためてSFの手法を使ったコミュニケーションがもたらす成果について次のように語った。

「村上さんはSFの手法に共鳴し導入した先駆者。それを今は能島さんや山根さんが様々な形で生かしている。これこそ、組織のなかにSFが定着してきたひとつの証拠だと思います。以前は『SFが組織を変えた』と言いたい欲望もありましたが、それは根本的に間違い



青木安博(あおき やすひろ)  
 ㈱ソリューションフォーカーカス代表取締役。1958年、東京都生まれ。東京大学卒業後、㈱アイ・ビー・ディー入社。トレーナーとして11年間に1万人以上の受講者にコミュニケーション・トレーニングを実施。1991年NLPマスタープラクティショナーの資格を取得。1994年に㈱エス・エル・ビー・ジャパン、2005年に㈱ソリューションフォーカーカスを設立。ソリューションフォーカーカスによる組織開発・人材開発コンサルティングを手掛ける。著書に『解決志向の実践・マネジメント』(河出書房新社)がある。