

# ソリューションフォーカスによる同僚効果 —組織文化の異なる4社の事例分析—<sup>1</sup>

## Peer Effects by Solution Focus: The Case Analysis of Four Firms in Different Organization Cultures

進藤優子<sup>2</sup>, 松永朋子<sup>3</sup>

Yuko SHINDO, Tomoko MATSUNAGA

### Abstract

Using a solution focus approach, we qualitatively examined peer effects and labor productivity in four firms which organization cultures are clan, adhocracy, hierarchy and market. We showed that the productivity improved in all firms. Because workers not only monitored each other but also accredited each other constantly by sending a positive message, they worked diligently. In addition, because coworkers became more collaborating by follow-up activities, their skills and knowledge were improved faster. We confirmed that the solution focus approach is an easy, enjoyable and empowering tool, unlike reward system or structural reform which could inflict pain on organizations.

キーワード：ソリューションフォーカス, 同僚効果, 労働生産性, 労働経営, 組織文化

Key words : Solution Focus, Peer Effects, Labor Productivity, Labor Management, Organization Culture

### 1. はじめに

職場のコミュニケーションは労働者個人のみならず、企業全体の労働生産性も上昇をもたらすと言われている。例えば、同僚より生産性が劣る労働者は、同僚からのプレッシャーを感じ、羞恥心や罪悪感から努力するインセンティブが働く。あるいは、労働者が互いに学び合うことで技術を高め、知識の波及が生じる。つまり、同僚からのプレッシャーと技術や知識の波及効果は、個々の労働生産性以上に企業全体の生産性が高くなることを意味している。これらの効果を経済学では同僚効果と呼んでいる。

それゆえ、企業では、職場のコミュニケーションを促進させ、生産性の向上をはかる試みがなされている。特に1980年代、終身雇用制と年功序列が維持されてきた日本企業では、同僚からのプレッシャーと技術や知識の波及効果といった同僚効果の影響が大きいことが注目された。生産性の低い労働者がフリーライダーとして高い賃金を得ようとする負の外部効果よりも同僚からのプレッシャーの方が強く見られたことや、人間関係を大切にすることで技術や知識の波及効果が見られたことなどが、小池（2015）をはじめ数多くの研究で指摘されている。

同僚からのプレッシャーに関する実証研究は様々な業種において蓄積されてきている。例えば、Falk and Ichino（2006）は、スイスで手紙を封筒に入れる4時間の作業実験に24名を採用し、1人で行うよりもペアで行う場合に労

1 本論文の作成にあたり、株式会社ソリューションフォーカス代表取締役青木安輝氏およびインタビューにご協力いただいた4社には深くお礼申し上げます。また、第41回山口地域社会学会研究例会および第81回山口国際文化学会研究会において有益なコメントをいただくことができました。なお、本論文のありうべき誤りなどは、すべて筆者に帰せられるものである。

2 山口県立大学国際文化学部准教授, Associate Professor, Faculty of Intercultural Studies, Yamaguchi Prefectural University

3 山口県立大学大学院国際文化研究科修士課程, Master's Student, Graduate School of Intercultural Studies, Yamaguchi Prefectural University

働生産性が高いことと、生産性の低い労働者の方が同僚の行動に敏感であることを示している。Mas and Moretti (2009) は、2年間にわたりアメリカ大手スーパーマーケットチェーン6店舗のレジ業務で、労働生産性は生産性の高い同僚が働いている時の方が高いことを示している。Bandiera et al. (2010) は、イギリスの大手企業の果物摘み作業者を対象に、労働生産性の高い友人関係にない同僚より、友人関係にある同僚と働くことで生産性をより高め、生産性の低い友人と働くことで、生産性を低くすることを証明している。また、生産性に応じ報酬を与えると、友人関係にある同僚と働く場合、生産性の高い労働者は努力しなくなるものの、生産性の低い労働者は努力し、企業全体で見ると生産性が上昇することを示している。Kuroda and Yamamoto (2013) は、ヨーロッパの日系企業で、同僚の存在が長時間労働の要因になっていることを明らかにしている。

一方、技術や知識の波及効果に関する実証研究には、例えば、Bonning et al. (2001) は、アメリカの鉄鋼企業19社34の生産ラインで、2年半にわたり生産性、人的資本管理の慣習、および技術に関するデータを収集し、チームに対する奨励金は生産性を高め、より複雑な生産ラインでの生産性の方がより高くなることを示している。これは、チームを構成することで労働者に問題解決のために知識を使う場を提供しているためであるとしている。Nair et al. (2010) は、アメリカで新薬が発売されたとき、使用の普及を決めるのはオピニオンリーダーと言われる研究者の行動に左右されることを示している。Azouly et al. (2008) は、112名の著名な研究者が突然死亡したケースに基づき、関係者の論文発表率が5-8%下がることを示した。これはアイデアの波及効果が制限されたためであるとしている。Chan et al. (2013) は、4年間にわたり中国のあるデパートの11の化粧品カウンターで、個人の売り上げに対して報酬が支払われるカウンターとチームの売り上げに対して支払われるカウンターを比較したところ、カウンター全体の売り上げとしては後者の方が高いことを示している。これは前者が同僚同士でより競争する環境であり、後者は同僚同士でより教え合ったりする環境であるという違いからきているとしている。

このように、労働者は互いにモニタリングしあうことで努力するインセンティブが働き、コミュニケーションを促進することで生産性の高い労働者が低い労働者に技術や知識を教えたり、相互に教え合ったりするようになる。本論文では、コミュニケーション手法の1つであるソリューションフォーカスを導入した、協調、創造、統制、および競合のいずれかの組織文化に属している企業4社で、労働者の同僚効果がどのように変化し、生産性へ影響を及ぼすのかインタビュー調査を行った。

本論文の結論は、ソリューションフォーカスはどの組織文化に属していても労働者間のコミュニケーションを円滑にし、労働者同士の心理的安全性を確保することで、生産性を向上する正の外部効果があることが定性的に示された。これは、組織編成や報酬体系を変更するなどの改革を行わなくても、手軽に、かつ楽しくコミュニケーションを促進させ、労働生産性を向上することを示唆している。

本論文の構成は以下の通りである。次章ではソリューションフォーカスの思考法とプロセスを述べ、第3章ではソリューションフォーカスの先行事例を紹介する。第4章ではインタビュー調査を行ったソリューションフォーカスを導入した4社の事例を紹介する。第5章は結論である。

## 2. ソリューションフォーカスの思考法およびプロセス

ソリューションフォーカスとは、問題の原因究明は行わず、課題解決に焦点を置く思考法およびコミュニケーション手法である(マカーゴウ・ジャクソン, 2008)<sup>4</sup>。つまり、問題ではなく解決に、過去ではなく未来に、具合の悪いところではなく具合のいいところに焦点を合わせるのである。現在、企業のみならず、行政、病院、学校など、営利非営利を問わずあらゆる組織で広く活用されている。

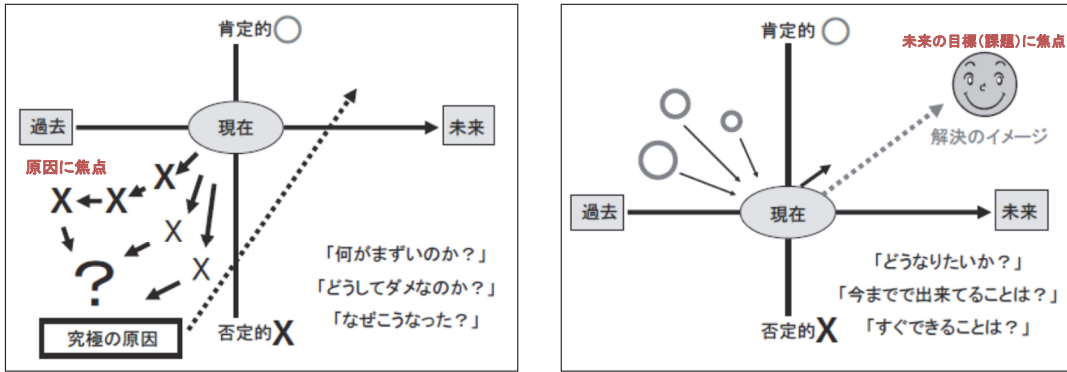
従来のビジネスでは、ソリューションフォーカスではなく問題解決の思考法が主流で、問題解決の思考法を習得する必要性が大前<sup>5</sup>をはじめ多くのビジネス書などで説かれている。これらの書では主に、問題が起こった際、「何がまずいのか」、「どうしてダメなのか」、「なぜこうなったのか」と過去を振り返りながら究極の原因を追究し、再発防止のために未来に向けて対策を講じる。問題が生じた過去のやり方や考え方などの原因を追究するため、問題を目の前に突き詰められた労働者は萎縮して否定的な感情を抱きやすく、落ち込んだり、反発したりして、

4 株式会社ソリューションフォーカスホームページ (<http://www.solutionfocus.jp/>) (最終アクセス2016年11月13日)

5 問題解決力トレーニングプログラムホームページ (<http://www.lt-empower.com/>) (最終アクセス2016年11月13日)

職場の人間関係に支障をきたすばかりではなく、メンタル疾患をも引き起こし、労働生産性にも影響を及ぼす可能性がある。それゆえ、問題解決型の思考法は人材育成には不向きと言われる。ただし、対策を講じ、問題が解決すれば、職場の人間関係も向上するので、今でも多くの企業でこの思考法が用いられている。

図1 問題解決（左）とソリューションフォーカス（右）の思考法

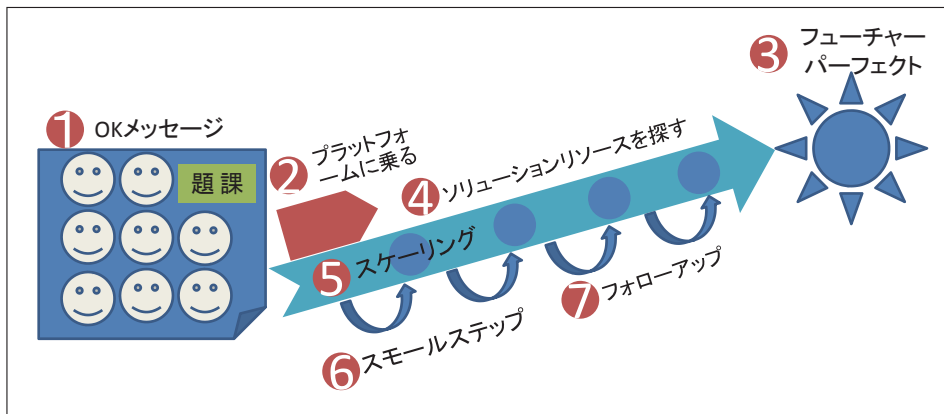


出所：青木（2006）

一方、ソリューションフォーカスの思考法は、原因を追求する代わりに、未来の目指すべき目標を設定し、「どうなりたいか」、「今までできていることはなにか」、「すぐできることはなにか」と目標に達成するまでのプロセスに焦点をあてる、問題解決の思考法とは逆の思考法である。労働者は肯定された感情を抱きやすく、解決に向けてアイデアや自分の意見などを積極的に発言しやすくなり、職場の人間関係の向上に繋がりがやすい。よって、人材育成を行う際には最適な思考法である。図1は横軸に時間を、縦軸に感情をとって、問題解決とソリューションフォーカスの思考法の違いを比較している。

ソリューションフォーカスのプロセスは、OKメッセージ、プラットフォームに乗る、フューチャーパーフェクト、ソリューションリソースを探す、スケーリング、スモールステップ、およびフォローアップの7段階あり、それぞれの段階をまとめたものが図2である。

図2 ソリューションフォーカスのプロセス



出所：青木（2006）を基に筆者作成

この7つのプロセスの中で土台となる第1のOKメッセージとは、同僚の能力や状態、置かれている状況、これからの可能性などを「いろいろ工夫しながら仕事をしているんだね。」、「仕事が早いので助かるよ。」などとねぎらい、感謝し、褒め、認め、共感し、プラス思考の表現で伝えることである。大切なことは、労働者が事実を肯定的に捉え同僚に伝えることである。OKメッセージによりコミュニケーションの土台を築き、互いに認め合う職場

関係を築くことができる。

第2のプラットフォームに乗るとは、課題解決に向けて進むべき方向性が見えた状態のことで、ここがソリューションフォーカスのスタート地点となる。例えば、「Aさんは頑張っているが定時間内に業務が終わらないようだ。Aさんを含め、みんなが定時間内に仕事が終わるように考えよう。」と、進むべき方向性が定まった状態を「プラットフォームに乗った」と表現する。逆に、「残業が多くて大変だ。Aさんは仕事が遅くて足を引っ張っているが、上司はそのことに気付いていないのだろうか？ 残業を少なくするにはどうしたら良いのか？」という発言は、プラットフォームに乗っていないことになる。

第3のフューチャーパーフェクトとは、最も理想的な形で課題が解決したときの姿や状態を描いたもので、ここがソリューションフォーカスのゴールとなる。例えば、「目指していることが達成できたら、あなたの周りではどのようなことが起こりそうですか？ そのときの上司や部下はどのような状態だと思う？」などの質問に対し、具体的にイメージできればできるほど現実感が高まっていくため、五感を使ってイメージすることが大切である。達成するための方法や期日などを考える前に、問題が解決した時の状態をイメージすることで、モチベーションの向上につながる点がポイントである。

第4のソリューションリソースを探すとは、過去の成功体験を探すことである。例えば、「上司から明るい声で話しかけられることはある？ 他には？」などの質問に対し、フューチャーパーフェクトに向けて、些細なことでも過去に成功したことや、現在うまくいっていることなどを列挙する。体験談のみならず、支援者なども含めリソースが多ければ多いほど、フューチャーパーフェクトに近づきやすくなる。

第5のスケールングとは現状をはかるものさしのことである。スタートであるプラットフォームに乗った時点と、ゴールであるフューチャーパーフェクトを10として、今から10までの段階のどの位置にいるのかをはかる。「理想を10、スタートを0とすると、今はどのくらい？ その段階までうまくいったことは何？」という質問に対する回答として、値は本人の感覚でいいことがポイントである。

第6のスマールステップとはすぐに実行できる具体的な行動のことである。「今スケールングが4ならば、5にするために自分ができることは何？」などの質問に対する回答としては、労働者自身ができると思える実行可能な内容にすることがポイントである。スケールングの値を上げるためには、スマールステップは小さなものの方が効果が表れやすい。実行段階では計画時に予測しないことが生じることが一般的ではあるが、事前に複数の内容をシミュレーションし、計画を立てる必要はなく、実行可能なスマールステップを1つ1つ積み重ねていくことが大切である。

第7のフォローアップとはフューチャーパーフェクトに向けて進んでいる際に、小さな成功へ称賛や共感などを行いつつ、目の前のことに意識が向き、すぐに行動へ移せるようにサポートすることである。「何をしたら、一歩前進した？ どんな変化があった？」などの質問の回答に対しては、OKメッセージで、相手を褒め、共感し、肯定しながら、小さな前進を大切にすることがポイントである。うまくいっていることは繰り返し、うまくいっていないければ軌道修正するなど、柔軟に対応する。

### 3. ソリューションフォーカスの先行事例

ソリューションフォーカスの研修は盛んに行われており、導入している企業も数多くあるものの、その成果が公開されているケースは極めて限られている。例えば、加藤（2015）は、中小企業の経営計画を立案する際に作成倒れになっていることが多いため、ソリューションフォーカスを活用し、経営者が自社の3年後のあるべき姿をイメージしてから経営計画を作成する方法を提案している。一般的に、1年後の売上や利益などの予測は比較的容易で取り組みやすいが、3年後になると予測しにくい。したがって、経営計画の重要性は認識していても、作成に時間がかかったり、日々の仕事に追われ作成に至らなかったりする中小企業は多い。ここでは、「3年後にどのような企業になりたいか？」と将来のイメージを先行させることで、経営計画が比較的容易に作成できるとしている。

目黒（2012）は、大阪府八尾市役所の20名程度の職員が在籍している2部署の例を取り上げている。課題の1つに、苦手な職員を肯定的に見ることができず、職員とうまくコミュニケーションをはかることが難しかったことが挙げられている。そこでOKメッセージを活用し、業務が多忙を極めていても、職員全員とのコミュニケーションをはかることを積み重ねることで人間関係が向上し、業務効率が向上したとのことである。もう1つの課題は、職員の

ミスに目が向いてしまい、職員をうまく指導し育成ができていなかったことである。ここでも、OKメッセージを活用し、ミスではなく、うまくいったことを探し、なぜうまくいったのかを考えることで、その人に適したマニュアルを整備することができ、課題が解決できたとのことである。

これらの先行事例は、ソリューションフォーカスのプロセスの一部のみが活用されているに留まっているものの、ソリューションフォーカスは比較的誰にでも簡単に導入しやすい思考法であり、かつ労働者の心理的安全性を確保し、楽しく実行に移しやすい、人材育成には最適な手法であることがわかる。

#### 4. インタビュー調査

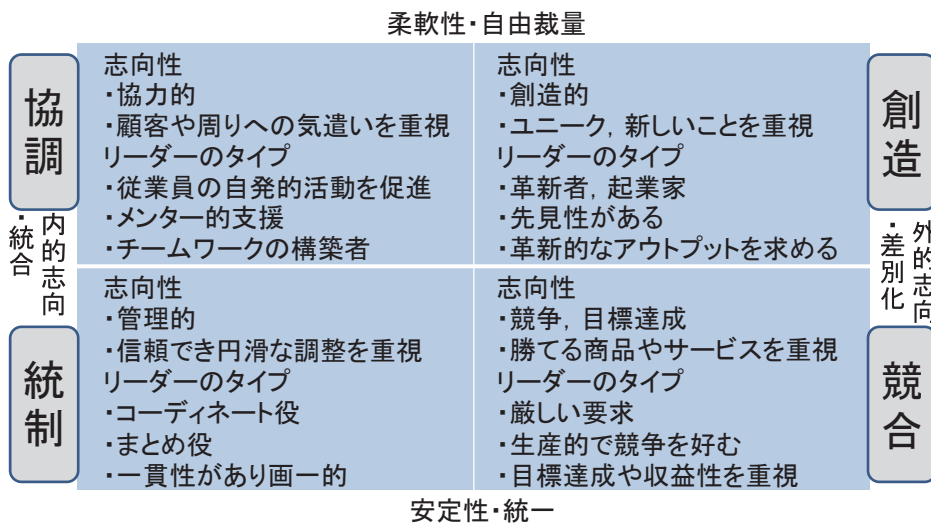
##### 4-1. インタビューの対象

ソリューションフォーカスは、企業の組織文化に大きく影響する可能性があると考えられるため、本研究では組織文化ごとに1社ずつ選定し、すべての組織文化タイプでソリューションフォーカスが効果的であるか検証する。

組織文化には、その企業が持つ独自の志向性、リーダーのタイプ、業務の進め方といったものが反映される。図3のとおり、横軸の左に内的志向・統合を、右に外的志向・差別化を、縦軸の上に柔軟性・自由裁量を、下に安定性・統一をとり、組織文化を、協調性を重んじるクラン文化、創造性を重んじるアドホクラシー文化、統制を重んじるヒエラルキー文化、および競争を重んじるマーケット文化の4つのタイプに分類することができる（小沢、2013）。企業がどの組織文化に属するのか判定する基準に、顕著にみられる特徴、リーダーシップスタイル、従業員管理、組織を団結させるもの、および戦略的に重視するものの5つを設定し、それぞれの基準から4つの組織文化に分類する<sup>6</sup>。

株式会社ソリューションフォーカスは、企業や自治体の担当者、あるいは個人向けにソリューションフォーカスの研修を日本で初めて行った団体である。ソリューションフォーカスを行ったことのある企業を選出するため、右企業の研修を受講中の現在ソリューションフォーカスに取り組んでいる企業85社から、組織文化タイプの診断とインタビューに協力できる企業を抽出して調査を行うこととしたところ、協力を得られたのは3社のみであった。組織文化タイプの診断の結果、3社は協調文化、統制文化、競争文化で、創造文化の企業がなかった。そこで、代表取締役青木安輝氏に協力を得て、研修を受講中ではないが、現在ソリューションフォーカスに取り組んでいる創造文化であろうA社の紹介を受け、診断したところ、創造文化の企業であったため、この企業を加え4社を調査対象とした。

図3 組織文化のタイプ



出所：小沢一郎（2013）を基に筆者作成

6 組織文化タイプの診断については参考資料参照。

正式に調査依頼を送付する前に、4社の担当者に事前にインタビューの依頼および調査項目を電子メールで送付し、企業の内諾を得た。インタビュー方法は、対面、電話、テレビ電話システムのいずれかを利用し、2016年3月9日から3月14日までの8日間で実施した。調査項目への回答は前日までに担当者よりメールで回答があった。

#### 4-2. インタビューの結果

インタビューで得られた企業情報は、業種、社員数、店舗数あるいは支店数、および1店舗あたりの社員数である。さらに、ソリューションフォーカスを導入したきっかけ、企業の課題、具体的な取り組み、および効果について調査した。調査結果は、協調（クラン）文化のC社、創造（アドホクラシー）文化のA社、統制（ヒエラルキー）文化のH社、競合（マーケット）文化のM社の順に述べていく。

協調文化タイプのC社の面談者は正社員と準社員の2名であった。業種は飲食業で、社員数は正社員2,000人以上、準社員8,000人以上の企業で、準社員は正社員の約4倍であった。店舗は国内に1,000以上を持っていた。1店舗あたりの社員数は店舗によって異なるものの、概ね正社員1名、準社員2-3名、アルバイト複数名で構成されていた。店舗に配属されている正社員の大半が店長で、2-3年ごとに人事異動があるため、店舗の要は準社員やアルバイトであった。準社員は転勤のある店長よりも店舗のことを掌握しており、準社員の戦力化は店舗の売上に大きく影響するとのことであった。一般的に飲食業界の離職率は高く、C社でも準社員やアルバイトの募集は、各店舗で恒常的に行われていた。

ソリューションフォーカスが導入されたのは、ソリューションフォーカスを学んでいた面談者の1人が役員へ提言したことがきっかけであった。働きやすい職場環境づくりは企業方針であり、ソリューションフォーカスは、設備投資などと異なりコストもかからず失敗したとしてもリスクは少ないと判断され、面談者に一任された。ソリューションフォーカスを導入した際、多くの社員はOKメッセージを単に褒めることだと勘違いしており、認め、共感することが欠けていた。これでは効果が表れにくいと危惧した面談者は、社内報を活用し、褒めると認めるとの違いを中心に、ソリューションフォーカスの解説を行った結果、組合活動へと広がりを見せ、組合員を対象にソリューションフォーカスセミナーが開始された。C社の組合は、正社員と準社員が加入することができる。セミナーの講師は、面談者に指導を受けた組合員が講師を務めた。この組合の取り組みにより、C社でソリューションフォーカスの取り組みが着実に広まっていった。

C社の課題は、「仕事はできてあたりまえ」との考えが社内に根強いことであった。ソリューションフォーカスを導入し、感謝や労いを伝えたり、相手のできていることや良いところに目を向け伝え合ったりすることで、職場の人間関係をより一層円滑にし、働きやすい環境をつくることが目標だった。

具体的な取り組みは、管理職向けのソリューションフォーカスセミナーを開催し、相手のよいところに目を向ける重要性や、OKメッセージを用いて、具体的に褒め方や認め方を習得する研修を行った。セミナーを受講した管理職の大半は店舗の管理運営を担当しており、受講した内容を各担当店舗に伝え、各店舗でOKメッセージの取り組みが始まった。店舗での取り組みは店長である正社員のみならず、準社員およびアルバイトも含む全員が対象であった。店舗により取り組みの温度差はあるものの、C社でソリューションフォーカスが急速に広まったのは、セミナーを受講した店舗担当の管理職が、店長にOKメッセージの活用方法を提案したことからである。

効果は、OKメッセージを活用することで、特に、店舗の正社員である店長と準社員の人間関係が向上した。準社員は数年ごとに転勤のある店長よりも店舗のことを掌握しており、準社員の戦力化は店舗の売上にも影響が及ぶ。OKメッセージを活用し、店長は店の要として働いている準社員に、感謝や労いの言葉をかけ、褒め、共感し、肯定する言葉を伝えることで、準社員のモチベーションが上がり、より一層店の要としての能力を発揮した。準社員は、店のことが分からない転勤当初の店長を理解し、店長をサポートした。このように、店長と準社員の人間関係が向上することにより、社員の定着率は向上した。人間関係が向上しただけですぐに売上増加に反映される訳ではないが、C社の取り組みから分かることは、OKメッセージが恒常的に使用されている職場は、お互いが助け合い、人間関係が良く働きやすいということである。働きやすい職場は定着率が上がり、定着率が上がれば社員の経験や能力は向上するため、売上に好影響を及ぼすと言えよう。

次に、創造タイプに属するA社は訪問介護サービス施設であった。経営者自らが面談者である。正社員はたったの4名で、登録型介護職員が15名いたが、店舗も1つと小規模な企業であった。勤務体制はシフト制を導入しており、

毎日一緒に仕事をする人は変わっていた。準社員が店の要であるC社同様、A社は登録型の職員が施設の要となっていた。

A社の課題は、職員が日々の業務に追われ、元気のない職員が多いということであった。職員自ら仕事の価値を見出し、生き活きと仕事をするを目標としていた。また、キツイ・汚い・危険を意味する3Kと言われる介護業界全体を明るくすることも同様に目標として掲げていた。ソリューションフォーカスを導入したのは経営者自らであり、自らソリューションフォーカスの担当者として、活動に取り組んでいた。

主な取り組みは2つあった。第1に、OKメッセージを活用した社内研修を実施し、相手の良いところや強みを伝えるワークショップを行った。第2に、活力朝礼と称し、朝から経営者自らが大きな声で笑顔で朝礼に臨み、挨拶や返事などの声出しやお辞儀の練習を行い、介護専門誌を輪読し、社会人としてのモラルが書かれたひと言メッセージを経営者から説明した。これら2つの取り組みで、仕事の価値を見出し、生き活きと仕事をする職員の育成を行った。

効果は、活力朝礼を続けることで、朝から職員が笑顔になってきたことであった。活力朝礼の実施当初は、戸惑いときこちなさで、経営者自身も自然に笑顔が出なかった。また、職員の元気のない顔を見ては、このやり方は正しいのかどうか悩んだ時期もあった。しかしながら、続けると必ず変わると信じ、笑顔と大きな声の活力朝礼を意識的に取り組む姿勢が徐々に職員に伝わり、職員も笑顔になり、大きな声で朝礼に参加するようになった。また、活力朝礼で行っている専門誌の輪読により専門知識がより一層深まり、社会人としてのモラルを経営者自らが説明することにより、職員が経営者のことを理解し、介護職員としてのモラルやマナーを自らより深く考えるようになった。さらに、同時に行ったOKメッセージのおかげで、直接会って話をするコミュニケーションの量も明らかに増加した。例えば、伝言メモを机に置くという伝達行為から、伝言メモを置き、「メモを置いておきましたよ。見ておいて下さいね。」と声を掛けるという伝達行為に変化した。また、声掛けの際には自然に笑顔になっていた。

A社の取り組みはOKメッセージと活力朝礼という一見すると些細なことである。職員の能力はこれだけで向上する訳ではないが、日々の業務に追われていた職員が笑顔になり、ストレスが軽減したように見受けられる。介護従事者は元来人と接することが好きで、困った人の手助けをしたいという気持ちが強く、直接会って話をするを好む人が多い。これらの取り組みで、よりその能力を引き出すことに成功したといえよう。

A社は2016年4月に病院と連携し、サービス付き高齢者向け住宅事業にも新規参入を行った。新規参入をするためには、経営者の一存ではできない。新規職員を採用するだけでは事業は成り立たず、従来の職員の力は不可欠である。これを成し遂げた背景には、ソリューションフォーカスによる職員の育成があると思われる。

第3のH社は統制タイプで、面談者は正社員1名であった。建設、浄化槽の保守点検、計量証明事業を行う企業で、135名の正社員と、13の店舗があり、1店舗あたり15名程度で非正規の社員はいなかった。

社長の意向でソリューションフォーカスが社内に導入され、全社的にソリューションフォーカスの取り組みが進められていた。ソリューションフォーカスを取り組む部署は毎年指定があり、指定された部署は、ソリューションフォーカスの担当者を決め、1年間かけて取り組みが行われた。既に社内に多くの事例を有しており、ソリューションフォーカスの担当者は、上司や過去の担当者などに相談しやすく、異なる部署であっても、親身に相談にのってもらえる環境が整っていた。この事例は、H社の中の1部門である、h部門の取り組みである。

課題は、残業が多く、平日は職場と自宅を往復するだけで、ワークライフバランスがとれていないことであった。担当者は、職場と自宅を往復する生活ではなく、趣味を楽しむ時間など、プライベートの時間も充実させたいと思っていた。しかしながら、日中は取引先に出掛けて行う業務が多く、夕方会社に戻ってから報告書などの書類を整備し、翌日の業務の準備を行うため、必然的に残業が生じていた。業務には専門的な知識が求められるため、準備には調査に要する時間も含まれた。さらに、同じ部署の社員全員が、ワークライフバランスがとれていないことが職場の課題だと考えているとは限らなかった。

取り組みでは、OKメッセージとフォローアップを活用した。ソリューションフォーカスは以前から全社で取り組んでおり、OKメッセージは社内に知れ渡っている手法であった。工夫した点は、相手の良いところをたくさん付箋を書いた人に認定証を発行したところであった。また、同僚の良いところを発表する機会も提供した。OKメッセージで職場の人間関係にさらに良い変化が生じたため、さらに、フォローアップ手法を活用し、改善や目標が達成ができれば、これまでと何が変わり、どのような良いことが起こるかについて、職場内でプレーストリーミ

ングを行った。

OKメッセージやフォローアップ手法の取り組みを通じ、職場内で忌憚のない意見交換ができる環境が整ったことから、残業が多くワークライフバランスがとれていないという課題に対して、月1回の定時退社日を導入することと、ワークライフバランスチームを発足することにした。

担当者が、月に1日のノー残業デーの実施から始めたことは、スモールステップのプロセスで、すぐに実行できる具体的な行動に基づいているといえる。ワークライフバランスに関しては、捉え方も人それぞれである。職場と自宅の往復だけの生活に不自由さを感じる人もいれば、感じない人もいる。新しい取り組みを職場に導入する際、トップダウンの指示命令型で行う場合が多いが、h部門のように自分たちで考えるためのチームを発足し、自分たちの職場を自分たちで考えることは、時間もかかるが将来的には従業員の満足度は高いであろう。働きやすい職場環境は、会社から一方的に与えられることなく、従業員と共に作り上げることが大切だと思われる。

最後の競合文化タイプのM社はZ社の特約店としてある特定地区のガソリンスタンドを経営しており、Z社からの出向社員が面談者であった。正社員数は25名で、7店舗あり、概ね1店舗あたり正社員2名とアルバイト5-6名で構成されている。店舗に配属されている正社員は店長と店長補佐で、C社と異なり人事異動は殆ど行われず、店舗の要は正社員であった。

M社には、目標必達、上意下達の独自の企業文化があった。店長会議では、統括販売部長より厳しい叱責が飛ぶことが日常的であった。2014年から2016年までの2年間に、収益向上のために、経営改革の一環としてZ社より管理部長として出向社員を受け入れることとなった。

課題は、上意下達や厳しい叱責が飛び交う店長会議をはじめとする組織風土や組織体制があり、収益が上がらないうばかりか、働きにくい職場環境になっていたことであった。面談者である出向社員は、ソリューションフォーカスを導入し、できていないことよりもすでにできていることに焦点を当てて、やる気を引き出す方法でM社の組織体制を変革することを提案した。M社は厳しい経営状況を脱するため、出向社員の提案を全面的に受け入れることを、役員会議で決定した。同時に、厳しい店長会議を行う統括販売部長は、目標達成ができなければ苦しい経営状況から脱することができないため、敢えて叱咤激励をしているが、できれば店長会議で労いの言葉をかけたいという思いを出向社員に打ち明けた。

取り組みは、OKメッセージを中心に、プラットフォームに乗る、フューチャーパーフェクト、ソリューションリソースを探す、スケーリング、スモールステップ、フォローアップのソリューションフォーカスの7つのプロセスすべてを活用した。

まず、月1回の店長会議の中で、統括販売部長が従来どおりのやり方で店長を叱咤激励した後、会議終了前の30分間で出向社員が講師としてソリューションフォーカスの研修を行った。店長会議で、「最近、自分で自分を誉めてあげたいことは何があったか?」「自店の強みはなにか?」「将来、自店をどのような職場にしたいか?」をテーマに、店長全員が発表した。店長の1人からは「最近、妻に指輪を買った。」という発言があったり、別の店長からは「私には統率力がある。」と発言があったり、あるいは、「お客様から何でも気軽に相談してもらえぬ職場を作りたい。」「昨年入社した新入社員が先輩が焦るほど成長を遂げているようにしたい。」などの発言があった。統括販売部長は店長を叱咤激励し、出向社員は「先月、うまくできたことで何があったか?どのような工夫をしたのか?」という発言するという役割分担をしながら、ソリューションフォーカスの導入に取り組んだ。

OKメッセージでうまくいったことを中心にした発表を続けていると、部下のことについて話しをする店長が多いということに店長自身が気づき始めるという変化が生じた。つまり、うまくいった要因を探し、発表することで精一杯だった店長が、うまくいったことを部下の成長と関連づけて話しをする店長が増えてきたのであった。これは、ソリューションフォーカスが組織内に浸透しつつあることを、出向社員が手ごたえを感じた出来事で、プラットフォームに乗ったと言える状況となった。

そこで、従前より統括販売部長と店長間では活用していたが、店長と部下には導入されていなかった能力開発シートを各店舗へ導入した。先のOKメッセージで、うまくいったことを部下の成長と関連づけて話しをする店長の様子から、出向社員は各店舗へ能力開発シートを導入することで、店長が部下の人材育成を計画的に行うことができる考えたからである。能力開発シートには、まず店長が部下の現在のレベルを記入し、次に、部下自身が年度末までに到達したいレベルを記入する。さらに、店長と部下が能力開発シートに基づいて話し合いを行う。最後



に、店長と部下が合意できたら統括販売部長に提出する。出向社員は、お互い好き勝手に書くのではなく、部下を目標のレベルに到達させるのは店長の仕事であると伝えた。同時に、出向社員は、「自分の育成もできないのに、人材育成を口にするのは10年早い。」といていた統括販売部長は本当はみんなに人材育成能力を身につけてほしいと願っているということも店長に伝えた。

効果は、販売成績のみが問われていた店長が、店の管理や部下の育成など店のマネジメントができるようになり、店舗の従業員やアルバイトの離職率が低下し、逆に売上向上に結びついたことである。店長が部下へOKメッセージを使うことで、店舗全体が恒常的にOKメッセージを使用する職場となり、社員はさらに成長し、売上にも好影響を及ぼした。

出向社員は店長に求める3大要素とし、第1に部下の小さな成長の芽を見逃すな（良いと探し）、第2に小さな成長の芽を見つけたら、相手に分かる言葉で認める（OKメッセージ）、第3に 次の成長に向けて店長は部下に課題を与えよ（スモールステップ）の3点を掲げた。統括販売部長のように、本当は労いの言葉をかけたり、褒めたりしたいけれども、それをすることで気が緩んだり、士気が下がることが不安で、労いと反対の言葉である叱咤激励を使う人は少なくないと思われる。叱咤激励した相手に、その本心が伝われば問題はないが、伝わらなければ、叱咤されたことだけが伝わり、人間関係は硬直するであろう。M社の場合は、出向社員が統括販売部長の「本当は労いたい」と本音を代弁したことで、店長に伝わったのである。

4社の事例から明らかになったことは、それぞれ文化のタイプが異なっているにもかかわらず、ソリューションフォーカスは効果があるということである。ソリューションフォーカスは、無理なく簡単に続けることができ、その結果として、売上の向上や離職率の低下などに表れることが明らかになった。さらに、働きやすい職場をつくるためには、一方的に行うのではなく、全員で協力して行うことも大切だということも明らかになった。また、新しい手法や考え方を積極的に導入するという経営者や職場のトップの強い思いやリーダーシップも重要であろう。

## 5. おわりに

ソリューションフォーカスは、協調文化、創造文化、統制文化、あるいは競合文化とどのような組織文化タイプにおいても、労働者はお互いをよくモニタリングするため、努力し、さらに、褒め合い、認め、共感することを通じて、さらに努力する環境を提供することが明らかになった。また、上司が部下に教えたり、同僚同士お互いに教え合ったりすることから、目標に達成しやすくなることも明らかになった。今回の調査では、企業の売り上げや人事、業務内容など詳細な企業データを入手することは難しくかつ長期にわたる調査が必要となるため、このような正の外部効果を定量的に分析することはできなかったものの、手軽で楽しく職場のコミュニケーションを活性化させることができるソリューションフォーカスの効果を明らかにすることができた。

## 参考文献

- 青木安輝（2006）『解決思考の実践マネジメント』河出書房新社。
- 小沢一郎（2013）「組織文化のイノベーションに関する一考察」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol.3.No.2, pp39-51.
- 加藤雄士（2015）「中小企業の経営計画立案に関する一考察（1）－ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として－」『ビジネス&アカウンティング・レビュー』Vo.15, pp.91-109.
- 小池和男（2015）『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。
- マーク・マカーゴウ，ポールZ・ジャクソン（2008）『組織の成果に直結する問題解決法ソリューション・フォーカス』ダイヤモンド社
- 目黒靖忠（2012）「ソリューションフォーカスの職場における活用」『国際文化研修』Vo.76, pp.26-28.
- Azoulay, Pierre, Joshua S. Graff Zivin, and Jialan Wang（2008）‘Superstar Extinction’ “NBER Working Paper” 14577.
- Bandiera, Oriana, Iwan Barankay, and Imran Rasul（2010）‘Social Incentives in the Workplace’ “Review of Economic Studies” Vol.77, pp417-458.
- Boning, Brent, Casey Ichniowski, and Kathryn Shaw（2001）‘Opportunity Counts: Teams and the Effectiveness

- of Production Incentives’ “NBER Working Paper” 8306.
- Chan, Tat Y., Jia Li, and Lamar Pierce (2013) ‘Learning from Peers: Knowledge Transfer and Sales Force Productivity Growth’ “Marketing Science” (Forthcoming).
- Falk, Armin, and Andrea Ichino (2006) ‘Clean Evidence on Peer Effects’ “Journal of Labor Economics” Vol.24, No.1, pp.39-57.
- Kuroda, Sachiko, and Isamu Yamamoto (2013) ‘Do Peers Affect Determination of Work Hours? Evidence Based on Unique Employee Data from Global Japanese Firms in Europe’ “Journal of Labor Research” Vol.34, No.3, pp 359-388.
- Mas, Alexandre, and Enrico Moretti (2009) ‘Peers at Work’ “American Economic Review” Vol.99, No.1, pp.112-145.
- Nair, Harikesh S., Puneet Manchanda, and Tulikaa Bhatia (2010) ‘Asymmetric Social Interactions in Physician Prescription Behavior: The Role of Opinion Leaders’ “Journal of Marketing Research” Vol.47, No.5, pp.883-895.

#### 参考URL

- 株式会社ソリューションフォーカスホームページ (<http://www.solutionfocus.jp/>) (最終アクセス2016年11月13日)
- 問題解決力トレーニングプログラムホームページ (<http://www.lt-empower.com/>) (最終アクセス2016年11月13日)
- インヴェニオ CHINAホームページ (<http://www.invenio.cn/>) (最終アクセス2016年11月14日)

参考資料 組織文化タイプの診断

No.1～No.4の回答を合計すると小計が10になるよう、お答え下さい。

A：顕著にみられる特徴		例	現状	理想
1	私たちの職場は人間味があり、家族のような関係である。職場では、全員が価値観や考えを共有している。	4		
2	私たちの職場は変化が激しく、企業家精神に溢れている。職場では、全員があえてリスクがあるとは知りながら仕事を行い、進んでリスクをとる傾向にある。	1		
3	私たちの職場は結果主義であり、目標や計画の達成が最も大事なことである。全員が目標や計画の達成を重視している。	3		
4	私たちの職場はよく管理され、構造化されている。職場のルールや形式的な手続きを守り、仕事を行っている。	2		
小計（10点になるように）		10		
B：リーダーシップスタイル		現状	現状	理想
1	私たちの職場のリーダーシップとは、部下を育て皆のよき支援者となることと考えられている。	5		
2	私たちの職場のリーダーシップとは、企業家精神を発揮し、革新的で、リスクを進んでとることと考えられている。	1		
3	私たちの職場のリーダーシップとは、現実に即した活動を重視し、結果主義であることと考えられている。	1		
4	私たちの職場のリーダーシップとは、職場内で様々な調整を行い、組織化し、効率的であることと考えられている。	3		
小計（10点になるように）		10		
C：従業員管理		現状	現状	理想
1	私たちの職場の従業員管理の方法は、チームワーク、コンセンサス、組織への参加が大切にされている。	4		
2	私たちの職場の従業員管理の方法は、リスクをとること、革新的であること、自由であること、独創的なことが大切にされている。	1		
3	私たちの職場の従業員管理の方法は、マーケット志向で、顧客のニーズなどを達成することが大切にされている。	3		
4	私たちの職場の従業員管理の方法は、雇用の安定や規則を守るなど、将来の予測が可能で安定した関係や業務の流れが大切にされている。	2		
小計（10点になるように）		10		
D：組織を団結させるもの		現状	現状	理想
1	私たちの職場はお互いの尊重と信頼によって団結している。組織への態度は献身的であることが大事なことである。	2		
2	私たちの職場は革新と新規開発へ全力を注ぐことで団結している。業界の最先端であることがこの組織では重要である。	1		
3	私たちの職場はゴールや目標の達成により団結している。	4		
4	私たちの職場は形式的なルールと方針により束ねられている。円滑な業務活動を行う組織を維持することが大事なことである。	3		
小計（10点になるように）		10		
E：戦略的に重視するもの		現状	現状	理想
1	私たちの職場は人材開発に重きを置いている。高い信頼、オープンなコミュニケーション、そして組織活動への参加が重要とみなされる。	4		
2	私たちの職場は新しい資源の獲得と次にチャレンジすることを自らつくりだすことに重きを置いている。新しいことへの挑戦と挑戦の機会を探すことが重要とみなされる。	2		
3	私たちの職場は競争することと目標の達成に重きを置いている。高い目標を達成することと市場で勝つことが非常に重要である。	2		
4	私たちの職場は変わらない持続性と安定性の確保に重きを置いている。効率性、統制、円滑な業務活動が重要と見なされる。	2		
小計（10点になるように）		10		
総合計（50点になるように）		50		

出所：インヴェニオ CHINA<sup>6</sup>に基づき筆者作成

6 インヴェニオ CHINAホームページ（<http://www.invenio.cn/>）（最終アクセス2016年11月14日）