

一人ひとりのやる気が 職場を元気にする

～自席から始める職場いきいき術～



職場活性化研究会

平成20年2月

財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

はじめに

夕張市の財政破綻に代表されるように、自治体の経営状態は未だに厳しい状況にある。この状況をしのぐために、多くの自治体では、人員の削減を中心とした業務の再構築を進めている。しかし、自治体の業務に無駄な業務はなく、業務の再構築があまり進んでいない。業務の改善、再構築の進捗に関わらず、財政的な理由から人員の削減はどんどん進んでいる。これが多くの自治体の実情ではないだろうか。

また、昨今の国家公務員改革が推し進められ、地方公務員にも改革の波が押し寄せてくることは間違いない。さらなる地方分権の伸展によって、職員一人ひとりに求められる仕事量は更に増大することが予想されている。

どんなに優秀な職員でも、こなせる仕事量には自ずと限界があり、限界を越える仕事をこなすためには、職場での相互協力が必要不可欠なものとなる。このようななかで、職場全体のモチベーションを上げるような仕事の取り組み方が職員一人ひとりに求められるとともに、その重要性が更に増してくると思った。

そこで、本研究会において、所属する自治体も部署も違うメンバーが自ら担当している業務を遂行するなかで、職場の活性化に寄与することは何かを考え、職場を活性化できる業務の進め方を模索することと、どういう職場の状態が活性化された状態であるのかを模索することを目的にした。調査研究は、文献調査、活気ある企業、元気な自治体へのヒアリング調査、自治体職員へのアンケート調査を踏まえ、メンバーによる議論を重ねてきた。

本報告書は、これまでの調査結果と議論をとりまとめたものである。

「第1章 活性化されていない職場」では、職場を不活性化状態にしている要因を洗い出し、それらの要因をまとめた。「第2章 職場活性化に関するアンケート」では、職場を活性化させるために必要な条件を明らかにできるようにと実施した自治体職員へのアンケート調査の結果をまとめた。活性化のための要因について、重要度と現在の達成度を尋ねている。「第3章 モチベーションに関する諸理論」では、モチベーションを高めるといわれている理論を研究会で議論した内容を踏まえてまとめた。「第4章 職場を活性化するための提案」では、研究会での調査、議論等をもとに、活性化された職員、職場となるための提案をまとめた。

本報告書が、自治体職員の、ひいては組織に属するすべての人が、自分の仕事の進め方、あり方を考えるきっかけにいただければ幸いである。

も く じ

はじめに	i
第1章 活性化されていない職場	1
第2章 職場活性化に関するアンケート	4
第1節 職場活性化に関するアンケートの概要	4
1. 職場活性化に関するアンケートの作成に至るまで	4
2. 職場活性化に関するアンケートの作成	4
3. 職場活性化に関するアンケートの実施	5
第2節 職場活性化に関するアンケート結果	6
第3節 アンケートの分析結果の考察	20
1. 問1（重要度）と問2（達成度）に関する考察	20
2. 問3「困った職員」に関する考察	28
3. 問4「自由意見」に関する考察	29
第3章 モチベーションに関する諸理論	31
1. 1 まずは「安全・安心・快適な職場（組織）」づくり	31
1. 2 「良い人間関係」こそが最良の職場環境	32
2. 1 「夢、やりがい」時々「アメとムチ」	32
2. 2 夢（やりがい）に変化する魔法のアメとは？	32
3. 1 自ら考え決断することが、やる気↑（アップ）への近道 部下を信じ任せることが、部下のやる気↑（アップ）の秘訣	32
3. 2 過剰な権限委譲はやる気↓（ダウン）	33
4. 1 「良い目標（設定レベル）」＝「成功の自信」＋「少しのチャレンジ精神」 「チャレンジ精神や好奇心」が、今の自分をちょっと超える糧	33
4. 2 「成功の自信」を与える魔法の一言	33
5. 本当のご褒美は「お金」？「昇進」？それとも・・・	34
第4章 職場を活性化するための提案	35
第1節 組織全体での取り組む方法の提案	35
1. 評価と処遇に関する制度に対する提案	35
2. 上司と部下の関係に対する提案	38
3. 能力アップに関する制度に対する提案	42

第2節 研究会メンバーからの提案	44
1. モチベーションを考える前提としての提案	44
2. 適材適所に対する認識のズレはありませんか？	45
3. 自己のモチベーションアップの提案	46
4. 「遊び心」と「思いやり」がある職場へ	47
5. 仕事を好きになるための提案	48
6. 上司や仲間からの信頼や評価をわかりやすく、簡単に提示する施策	49
7. 外部環境から学ぶ	50
8. 話せる相手になる	51
9. 環境に左右されずにモチベーションアップ	52
おわりに	54
参 考 資 料	
I. 先進地視察	57
1. 視察先一覧	57
2. 視察概要	58
(1) 株式会社 資生堂	58
(2) かわぐち市民パートナーステーション	61
(3) 日産自動車 株式会社	63
(4) 株式会社 リンクアンドモチベーション	66
(5) 株式会社 豊田自動織機	68
(6) 高 浜 市	71
(7) 福 岡 市	75
(8) 福岡市早良区	77
(9) 武 雄 市	78
II. アンケート用紙	81
III. 参考文献・参考資料リスト	83
1. 参 考 文 献	83
2. 特 集 記 事	84
3. 参考ホームページ	84
IV. 研究会名簿・活動記録	85
1. 研 究 会 名 簿	85
2. 活 動 記 録	85
V. 職場活性化に関するアンケート結果（一部再掲）	89

第1章 活性化されていない職場

あなたはこんな人になっていませんか？

1. やる気のない人
2. 言うだけで働かない人
3. 他人の批判ばかりする人
4. 協力的でない人
5. 仕事や責任を上司（部下）に押し付ける人

唐突な質問に驚かれたかも知れないが、おそらくこの報告書を読んでおられる方は、どの項目にも当てはまらなかったのではないだろうか？

本研究会「職場活性化研究会」は、名前のおり、「職場活性化」について、約2年間の研究会活動を行うことを目的として、結成された。しかし、議論を進めていくにあたり、「活性化された職場とはどのような職場なのか？」ということについて、共通の認識を持つことができていない状態だった。

そこで、まず、どのような職場が「良い職場なのか？」「悪い職場なのか？」というところから議論を始めることにした。議論を進めていくうちに、「良い職場」のイメージからでは、一般的な抽象論に留まってしまう、研究会活動を進めることが難しいのではないかということになった。そのため、「悪い職場」について、具体的な観点から議論を進めてみてはどうかということになった。

それでは、「悪い職場（＝活性化されていない状態）」とはどのような職場なのだろうか？

この疑問を明らかにするために、本研究会のメンバーがそれぞれ自分の立場から、不活性の要因であろうと思われる項目を拾い上げた。「人間関係の希薄」、「組織の目標があいまい」、「情報の共有不足」、「評価・待遇に対する不満」、そして「個性豊かな職員が集まることによる弊害」など、さまざまであった。これらから、さらにブレインストーミング法¹を用いて意見を出し合い、KJ法²によりまとめた（表1. 1、表1. 2参照）。その結果、不活性の要因を「人」「職場」「制度」という、大きな3つの要素に分けることができた。次にこれらを手がかりにして、職場の活性化につながる要因を探ることにした。

¹ オズボーンによって考え出された集団思考法で、複数のメンバー間における自由討論方式で多くの独創的な意見を出しあい、討論していく過程で連鎖的にアイデアを生み出していく方法。以下の4つのルールに従って行う。(1) 出されたアイデアに対する批判厳禁 (2) 自由奔放に発言する (3) より多くのアイデアを出し合う (4) 多くのアイデアが出されていく過程で、それらのアイデアを組み合わせ改善し、より一層発展させたアイデアを生み出していく。

² 川喜田二郎（元東京工業大学教授）が考案した創造性開発（または創造的問題解決）の技法で、発案者の頭文字をとって“KJ法”と名付けられた。

表1. 1 活性化されていない要因（人）

人	性格的な問題	マイナスを持っている人	マイナス雰囲気 で他を引っ張る	暗い
				卑屈
				忍耐力がない
				人生をあきらめている
				ため息ばかりつく
		行動が結果的に マイナスになる	自分を分かっていない	
			甘やかす	
			ゴマをする	
			一人で決められない	
			素直でない	
	マイナスを押し付ける人	思いやりがない		
		冷静でない		
		困っていても言わない		
		嘘をつく		
		悪口を言う		
	仕事に対する姿勢	責任感がない	自慢話が多い	
			でしゃばり	
			自己中心的である	
			主体性がない	
			無責任	
能力不足		逃げる		
		消極的な姿勢		
		プロ意識がない		
		やる気がない		
		口だけ		
行動不足	余計なことを言うくせに働かない			
	仕事をやらない			
	よく休む			
	仕事が遅い			
	空回りする			
その他	仕事が雑			
	期待を裏切る			
	向上心がない			
	好奇心がない			
	夢がない			
組織の調和を乱す	DO NOT	人によって意見がかわる		
		約束をしない		
	DOとDO NOTの中間的要素	議論をしてもすかす		
		自分の意見を主張しない		
		あいまいな返事をする		
		職場とプライベートの人間関係を混ぜる		
		人にしゃべる		
	DO（否定行動）	全体を見ずに細かいことばかりこだわる		
		部下（上司）に押し付ける上司（部下）		
		自主性と放任を混同している管理者		
自己中心的	人の意見を否定する			
	他人の批判ばかりする			
	輪を乱す人			
	考えを押し付ける			
	自分の仕事を離さない（秘密主義）			
マナー	人の意見を聞かない			
	自分のやり方に固執する			
	自分の殻からでない			
	自らの保有する情報を周知しようとししない			
	問題指摘は多いが、考えを聞く機会がなく一方的に指示する			
付き合いの悪い人	あいさつがない			
	感謝・わびなどの気遣いの言葉がない			
体を壊す人	身だしなみが悪い			
	自己管理できない			

表 1. 2 活性化されていない要因（職場・制度）

職	仕事満足		明確なキャリアパスがない	
			行きたい課に配属されるかわからない	
			自分の将来が想像できない（キャリアパスが見えない）	
			希望する職種につけない	
	業務運営	マネジメント		役割・負荷がアンバランス
				時間の余裕がない職場
				自分の時間がとれない
				残業が多い
				業務量が極端に多い or 少ない
				役職の権限が明確でない
	コミュニケーション	ON		市民からの苦情が多い
				情報が共有されていない
				意見をしてくれない
				ほう・れん・そうがちゃんとできていない
				定期的なミーティングが行われない
				（中間）報告のない職場
	ON・OFF共通		意見を出しにくい	
			上の人たちで話を進める	
			腹をわって話ができない	
OFF		コミュニケーションがない		
		正当に評価されていない		
		重要な仕事を任せてもらえない職場		
動機形成（上司→部下）		仕事での自己裁量の範囲がせまい		
		やる気があっても残業できない		
		問題解決に対して改善の経験をする仕組みがない		
		一つの方針にこだわりすぎる職場		
業務（改善）効果		失敗から学ばない人・職場		
		メンバーのベクトルがそろっていない		
		目標を共有していない		
理念・戦略		組織のビジョン・方向性が見えない		
		暗い職場		
		仕事をしていない人に対して誰も何も言えない（言わない）		
職場の雰囲気		緊張感がない		
	ハード面		衛生環境が悪い	
			時代遅れな機材・よく壊れる機械	
		庁舎が離れている		
施設環境	ハード・ソフト共通		暗い職場	
			他と交流がない	
			5S（整理・整頓・清潔・清掃・習慣）ができていない	
ソフト面		年齢差がひらきすぎている		
		新採がない		
		男社会		
組織（構成員のあり方・現状）		自分より明らかに仕事をしていない人の方が給料が高い		
		仕事していない人の方が給与が多い		
		頑張っても頑張らなくても給与が同じ（評価されない）		
評価・給与		給料が上がらない		
		わたり制度		
		公正な採用・任用が行われない		
		退職するシステム（制度）がない		
任用・退職		正当に処遇されていない		
		必要な知識を仕事を通じて学ぶ仕組みがない		
制度・待遇				
支援システム				

第2章 職場活性化に関するアンケート

第1節 職場活性化に関するアンケートの概要

1. 職場活性化に関するアンケートの作成に至るまで

第1章で述べた通り、職場不活性化の要因には、「人」「職場」「制度」の3つの要素があると考えた。そして、組織は「人」の集合体であること、「職場（環境）」及び「制度」の充実は、組織で働く「人」に働きやすい環境を提供し、「やる気」を高める手段に過ぎないと考えた時、組織の活性化のためには、組織のメンバー一人ひとりの活性化、モチベーションの向上が最も重要ではないかと考えた。

では、人のモチベーションはどうすれば高めることができるのだろうか。漠然としたイメージはあるものの、具体的な方策を挙げることができない。そこでモチベーションに関する諸理論やコンサルティング会社³が提唱しているモチベーションを高める要因（以下、「モチベーションファクター」という）等を調査することとした。

その結果、多くのモチベーションファクターの存在を知ることとなったが、一方で、本当にすべてのファクターが重要なのだろうかという疑問を感じるようになった。

自治体職員にとって重要なモチベーションファクターは何なのか。それがわかれば、より効果的な方策を提案することができると考え、自治体職員を対象とした「職場活性化に関するアンケート」を実施することとした。

2. 職場活性化に関するアンケートの作成

アンケートを作成するにあたっては、まず、第1章で記載した不活性化要因の反対の状況をモチベーションファクターと考えた。そして、豊中市で既に実施していた「職場活性化チェックシート」の項目、コンサルティング会社が提唱しているモチベーションファクターや研究会メンバーの意見を加え、約60個のモチベーションファクターを抽出した。

その後、「人（人間関係などの外面的要因）」「人（自分自身に関する内面的要因）」「職場環境」「制度」の4つに分類したうえで、自治体職員にとって特に重要と思われるモチベーションファクターを研究会で検討し、28個に絞り込んだ。

この28個のモチベーションファクターにより、どの程度モチベーションが高くなるのかその重要度を「3（大いに高くなる）」から「0（全く関係ない）」の4段階で調査することとした。

また、この28個のモチベーションファクターについては、回答者の職場における現時点での達成度についても「3（大いにできている）」から「0（全くできていない）」の4段階で調査することとし、重要度と達成度の差異についても調査することとした。

³ (株)リンクアンドモチベーション、(株)JTBMモチベーションズ、Great Place to Work® Institute Japan、(株)日経リサーチの事例を参考にした。

その他に、当初検討した不活性化要因の「人」に関するファクターのうち、影響度が大きいと思われる26項目を利用し、「どのような職員が、職場の雰囲気悪くしたり、他の職員のやる気を大きく低下させているのか」についても調査し、一人ひとりがそうならないための反面教師像として提唱したいと考えた。

なお、アンケート用紙については、参考資料（81～82ページ）を参照のこと。

3. 職場活性化に関するアンケートの実施

アンケートの実施は、平成19年11月6日から11月30日までとして、おおさか市町村職員研修研究センターを通じて大阪市と堺市を除く大阪府内の41市町村、研究会メンバーの所属する自治体及び研究会メンバーと交流がある自治体職員にアンケートの協力を依頼した。

その結果、44市町村の767人から回答を得ることができた。

なお、今回のアンケートは回答者数の確保を優先し、各自治体に対して「10人程度の協力をお願いします」という依頼をしたため、配布枚数については把握できていない。

～コラム 職場をダメにするスタッフとは～

香川恵『小さな職場 新入社員の「しつけ」と「研修」』によると、小さな職場をダメにするスタッフは、次の5種類に分類されるとのことです。

- 1) 評論家型…なぜか内容は非常にネガティブで、しかも事後の感想である。どうせならことが起こる前に予測や予防を行ってくれれば助かるのだが、その力はない。
- 2) 没頭型…自分のしていることしか見えないタイプ
- 3) 自閉型…とにかく打ち解けないタイプ
- 4) ヒステリー型…ときどき「キレル」タイプ。そういう人はなぜだか面接では好印象だったりして、見抜けないことが多いそうである。
- 5) 掌握型…全部自分がかんていないと気がすまないで、何かと根ほり、葉ほり詮索する。自分が知らないことや聞いてないことには真っ向から否定するのも特徴の一つ。このような人と一緒に仕事をすることもあります。その時、どうすればいいのでしょうか。できるだけ関わらないようにして、自分のモチベーションを下げないようにするしかない!?

第2節 職場活性化に関するアンケート結果

各設問の単純集計結果を以下に示す。

問1 次のような職場環境や制度等があると、みなさんのモチベーションは高くなりますか？回答欄に当てはまる数字を記入してください。（以下「重要度」という）

3 2 1 0
大いに高くなる 全く関係ない

問2 みなさんの職場では下記の項目はどの程度できていますか？回答欄に当てはまる数字を記入してください。（以下「達成度」という）

3 2 1 0
大いにできている 全くできていない

図2.1 問1、問2単純集計

No	分類		設問	問1				問2				1		2		平均		
	大	小		回答者数				平均		回答者数				平均		平均		
				3	2	1	0	設問別	大分類	小分類	3	2	1	0	設問別	大分類	小分類	
1	職場環境	*1 2 3	外部からの情報を柔軟に受け止めたり、いろいろな角度から物事を考え、仕事のやり方について常に見直しをしようとする雰囲気が職場内にある	400	314	36	11	2.45	2.42	2.47	73	391	251	49	1.64	1.63	1.67	
2			400	288	59	15	2.41	63			330	298	75	1.50				
3			488	242	27	5	2.59	139			361	222	43	1.78				
4			412	275	63	12	2.43	124			371	227	44	1.75				
5		*2	一人ひとりが組織の一員としての自覚を持ち、自己の責任を果たしている	405	285	65	7	2.43		2.45	140	409	197	20	1.87		1.75	
6			427	278	51	6	2.48	112			317	271	65	1.62				
7			340	344	66	11	2.34	94			349	269	54	1.63				
8			303	329	107	23	2.20	43			250	345	128	1.27				
9	コミュニケーション	*3	職場全体での情報伝達・交換が活発であり、業務上必要な情報が共有されている	412	294	46	10	2.45	2.52	2.52	89	356	272	49	1.63	1.79		
10			497	224	39	2	2.60	217			333	175	41	1.95				
11		*4	職場で気持ちの良いあいさつを互いにしている	424	249	74	15	2.42		2.51	281	338	137	10	2.16		1.98	
12			463	251	41	7	2.54	157			422	164	23	1.93				
13		*1	上司や先輩が部下・後輩に関心を持ち、声をかけている。また必要に応じて話を聞いたり、仕事のフォローができています	480	251	27	4	2.58		2.52	2.52	132	417	175	42		1.83	1.85
14			516	212	31	3	2.63	127				411	180	48	1.81			
15			466	265	26	4	2.57	161				414	156	34	1.92			
16			385	305	63	8	2.40	77				335	281	71	1.55			
17	制度	*2	休暇制度や業務のサポート体制が充実していて家族や余暇を大事にできる	443	234	74	11	2.46	2.32	2.32	2.46	167	332	212	53	1.80	1.24	0.99
18			378	281	71	26	2.34	15			201	345	188	1.08				
19			411	264	65	19	2.41	29			231	314	183	1.14				
20			362	259	88	45	2.24	15			115	275	347	0.73				
21			283	346	98	32	2.16	2.16			64	305	293	94	1.45			
22	内面的要因	*4	仕事を通じて、職員指導育成をしようという意識を職場全体が持ち、職場内で計画的な人材育成がなされている	364	302	79	15	2.34	2.43	2.43	2.39	38	241	359	126	1.25	1.54	1.48
23			425	268	59	6	2.47	111				358	260	33	1.72			
24			395	270	71	21	2.37	96				277	281	107	1.48			
25			330	348	72	8	2.32	68				327	311	56	1.53			
26			399	306	46	7	2.45	106				331	272	52	1.65			
27			477	200	61	15	2.51	95				318	278	67	1.58			
28	475	223	47	11	2.54	102	307	290	62	1.59								

*1 職場環境とは、ここでは「所属長やメンバーの意識や行動で変えることのできる職場内の活動や活動の結果醸成される雰囲気」と定義する。
 *2 コミットメントとは、「約束、責任」と訳されるが、ここでは「目標達成に向け、個人が主体的に関与し、責任を果たすこと」と定義する。
 *3 仕組みとは、ここでは「仕事を行うにあたり当然整備や配慮がなされていること」と定義する。
 *4 内面的要因とは、ここでは、「個人の仕事に対する志向」と定義する。具体的には自己の成長、責任感、やりがい等が仕事に求めているものを示している。

★重要度・達成度比較（設問別）

図2.2.1 職場環境（上段：重要度 下段：達成度）

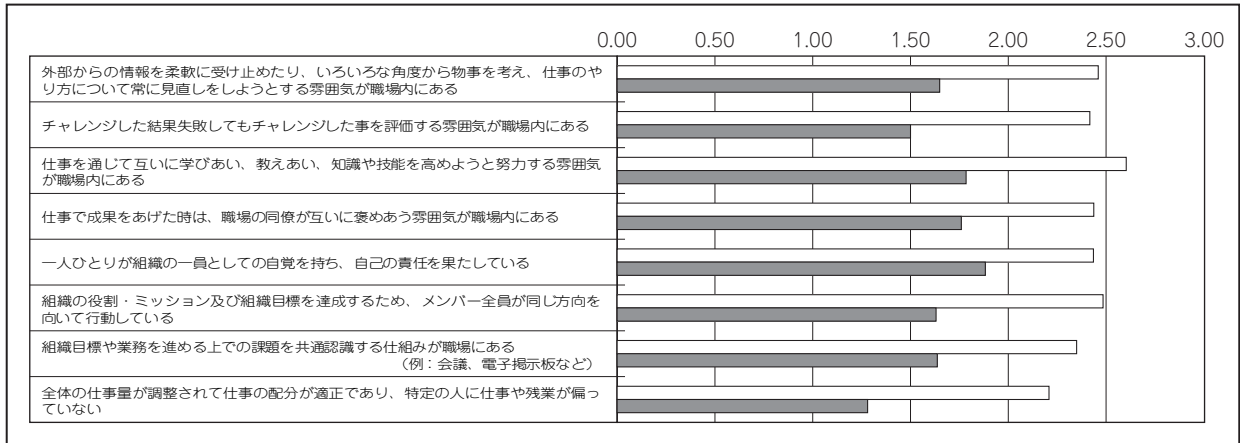


図2.2.2 コミュニケーション（上段：重要度 下段：達成度）

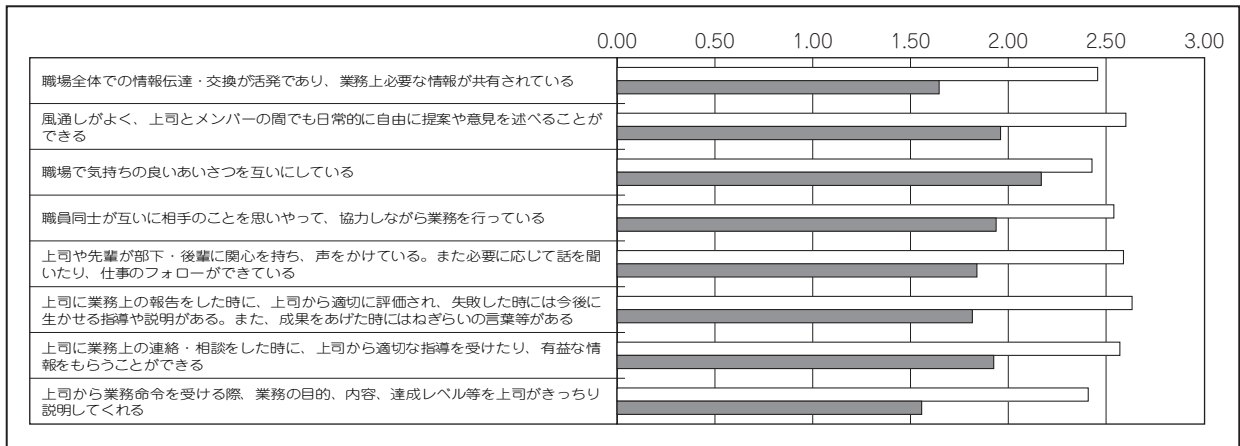


図2.2.3 制度（上段：重要度 下段：達成度）

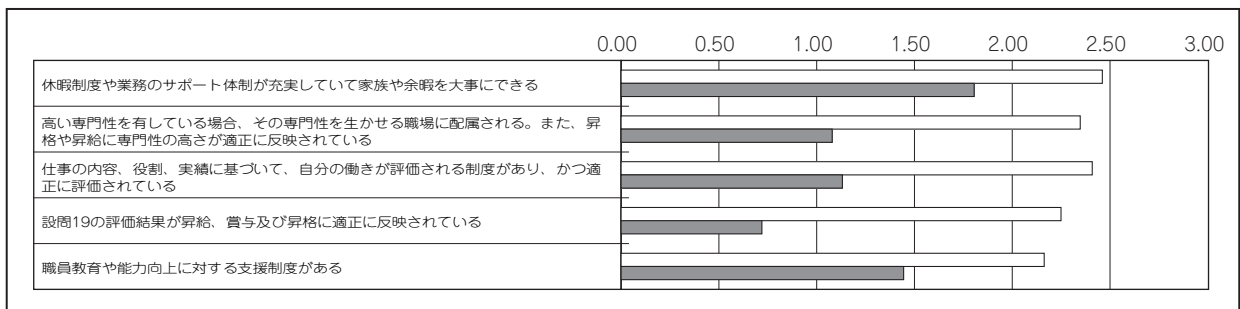
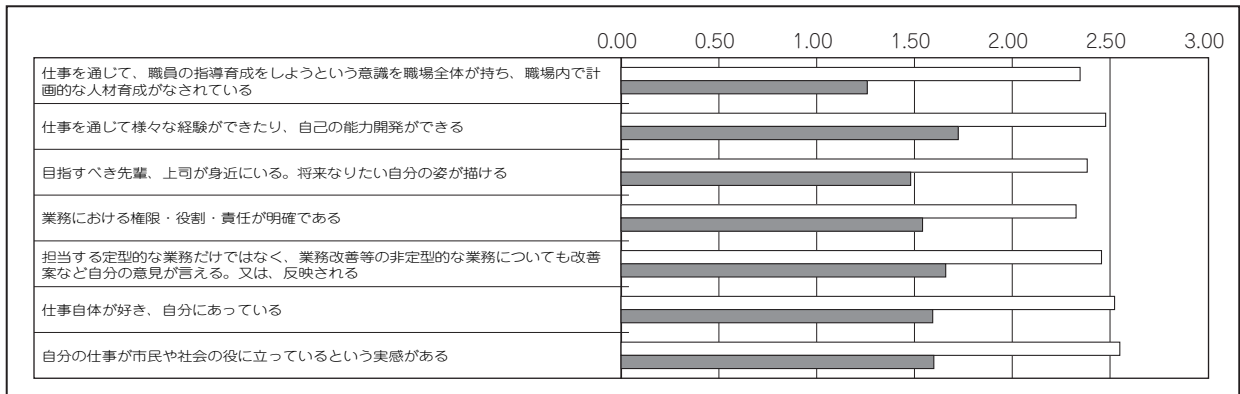


図2.2.4 内面的要因（上段：重要度 下段：達成度）



★重要度・達成度比較（分類別）

図2.3.1 大分類比較

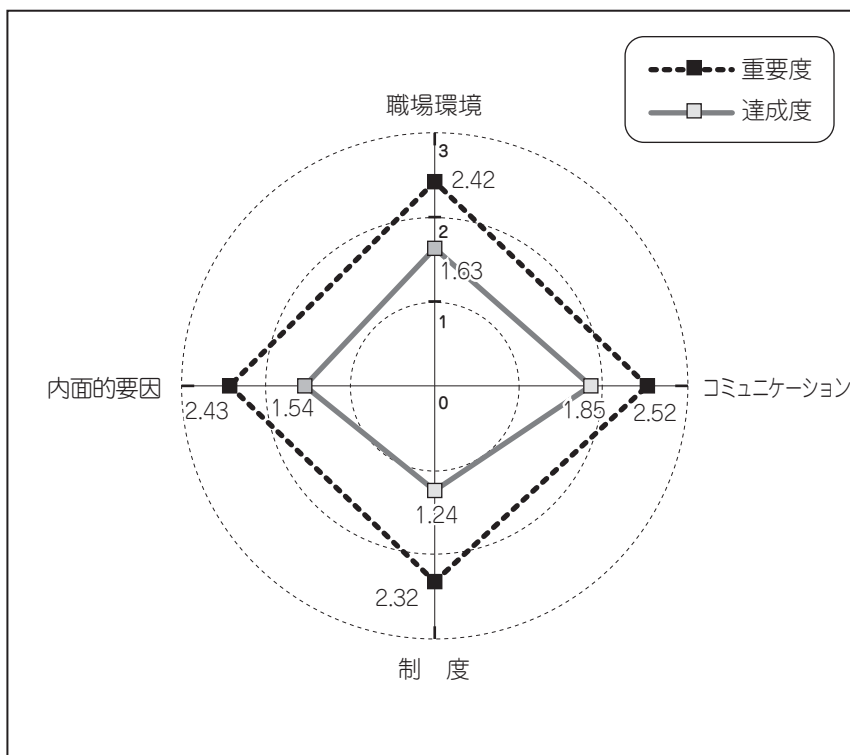
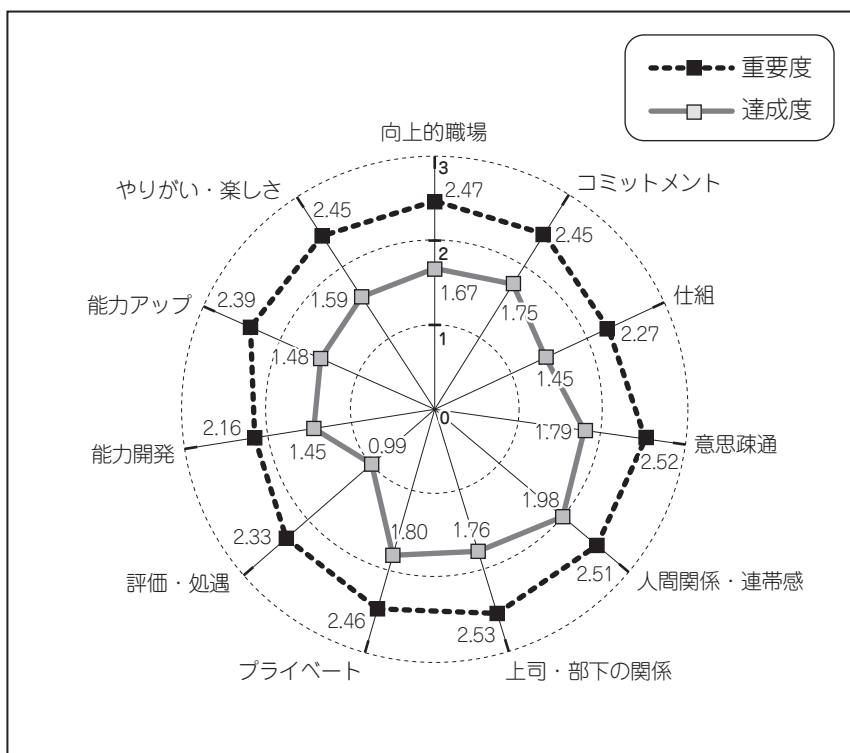


図2.3.2 小分類比較



★重要度・達成度比較（属性別）

図2.4.1.1 年代別重要度・達成度別比較

小分類	重要度				達成度			
	10・20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	10・20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
向上的職場	2.56	2.47	2.46	2.38	1.76	1.61	1.65	1.74
コミットメント	2.50	2.47	2.41	2.41	1.74	1.67	1.76	1.96
仕事	2.39	2.26	2.23	2.22	1.36	1.40	1.50	1.61
意思疎通	2.64	2.54	2.48	2.43	1.88	1.73	1.78	1.88
人間関係・連帯感	2.63	2.52	2.46	2.44	2.12	1.91	1.95	2.05
上司・部下の関係	2.66	2.55	2.48	2.43	1.91	1.70	1.73	1.77
プライベート	2.61	2.53	2.34	2.28	2.01	1.83	1.65	1.77
評価・処遇	2.44	2.36	2.27	2.20	1.10	0.92	1.02	0.98
能力開発	2.30	2.18	2.09	2.05	1.62	1.42	1.39	1.44
能力アップ	2.57	2.42	2.32	2.23	1.73	1.45	1.42	1.39
やりがい・楽しさ	2.56	2.47	2.43	2.34	1.62	1.54	1.60	1.67

図2.4.1.2 重要度

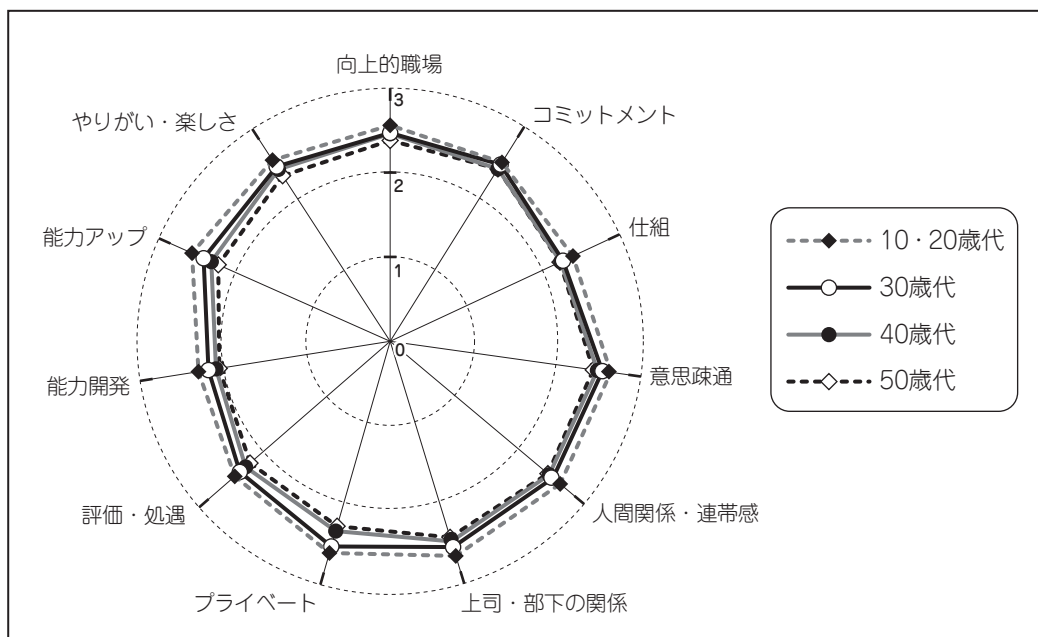


図2.4.1.3 達成度

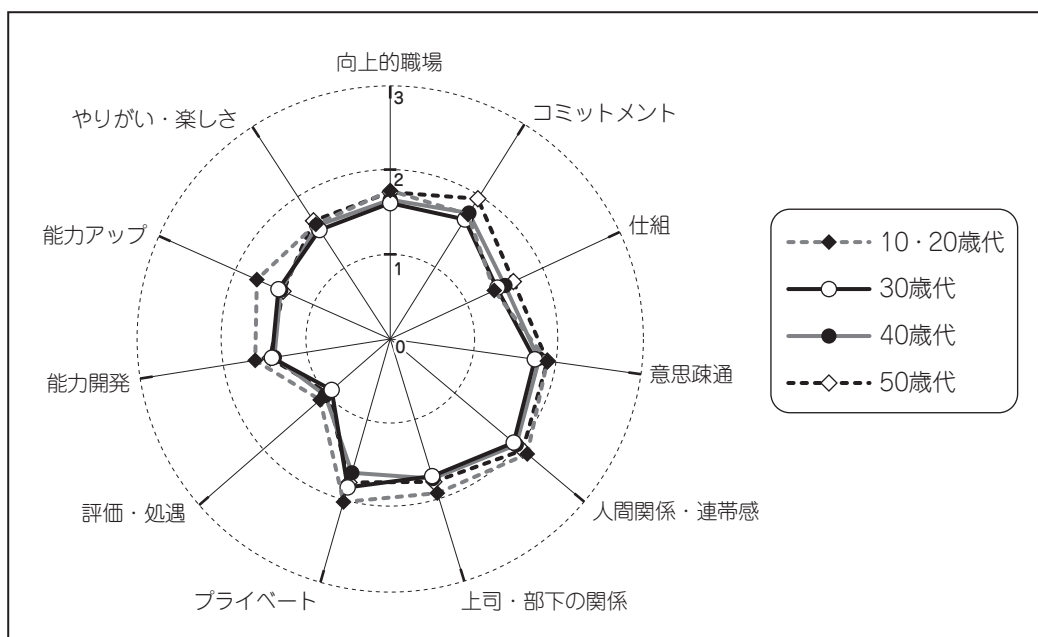


図2.4.2.1 役職別重要度・達成度別比較

小分類	重要度		達成度	
	課長級以上	課長級以上ではない	課長級以上	課長級以上ではない
向上的職場	2.47	2.47	1.77	1.66
コミットメント	2.50	2.45	1.98	1.72
仕組	2.29	2.27	1.66	1.42
意思疎通	2.50	2.53	1.99	1.77
人間関係・連帯感	2.47	2.52	2.07	1.97
上司・部下の関係	2.50	2.54	1.80	1.76
プライベート	2.19	2.50	1.62	1.83
評価・処遇	2.42	2.32	1.08	0.98
能力開発	2.17	2.16	1.52	1.45
能力アップ	2.34	2.40	1.45	1.49
やりがい・楽しさ	2.43	2.46	1.74	1.57

図2.4.2.2 重要度

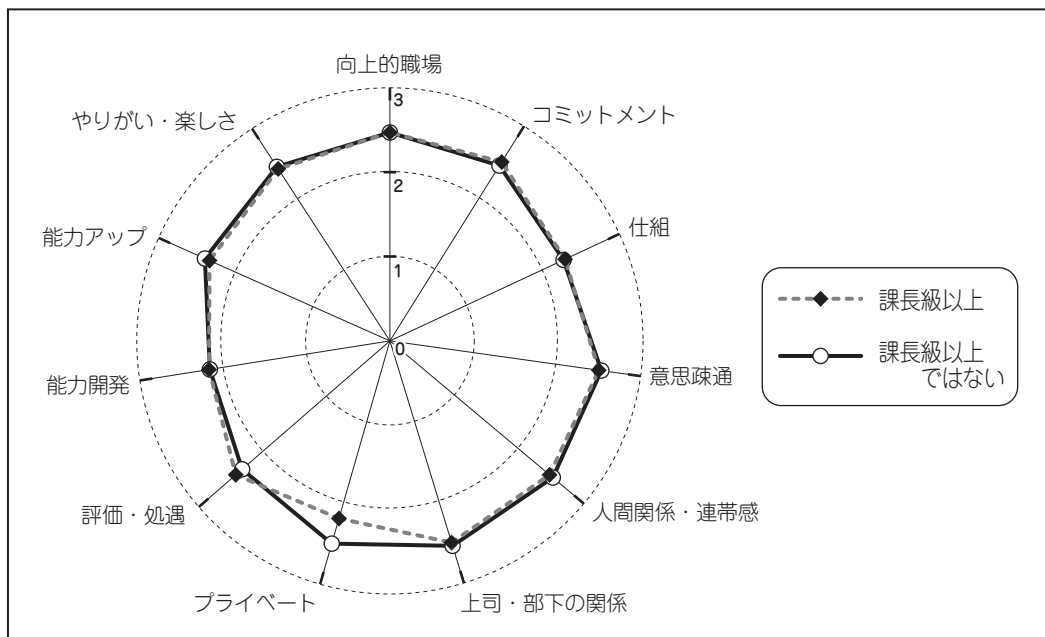


図2.4.2.3 達成度

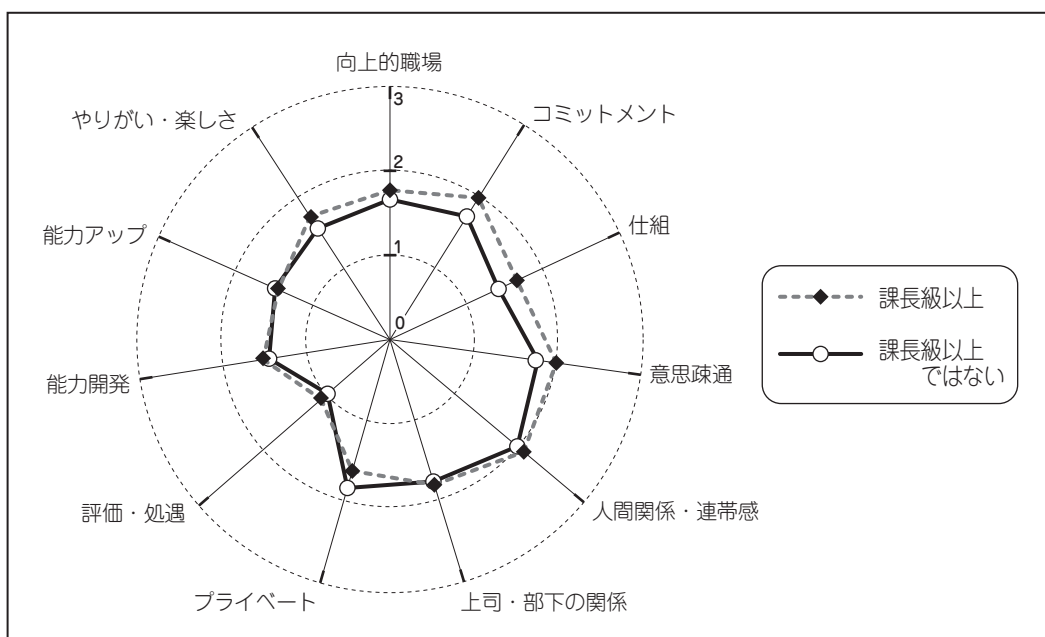


図2.4.3.1 職種別重要度・達成度別比較

小分類	重要度				達成度			
	事務職	技術職	専門職	技能職・現業職	事務職	技術職	専門職	技能職・現業職
向上的職場	2.47	2.36	2.61	2.52	1.68	1.50	1.74	1.72
コミットメント	2.48	2.30	2.49	2.46	1.80	1.60	1.67	1.49
仕事組	2.28	2.17	2.40	2.24	1.48	1.30	1.47	1.37
意思疎通	2.54	2.43	2.53	2.50	1.83	1.72	1.73	1.50
人間関係・連帯感	2.52	2.34	2.63	2.63	2.02	1.85	1.93	1.77
上司・部下の関係	2.55	2.41	2.64	2.49	1.81	1.62	1.67	1.46
プライベート	2.43	2.39	2.63	2.67	1.80	1.77	1.67	2.12
評価・処遇	2.34	2.30	2.38	2.21	0.99	0.90	1.15	0.87
能力開発	2.14	2.18	2.27	2.20	1.49	1.25	1.39	1.41
能力アップ	2.41	2.25	2.50	2.40	1.50	1.34	1.56	1.39
やりがい・楽しさ	2.46	2.36	2.52	2.55	1.57	1.52	1.74	1.76

図2.4.3.2 重要度

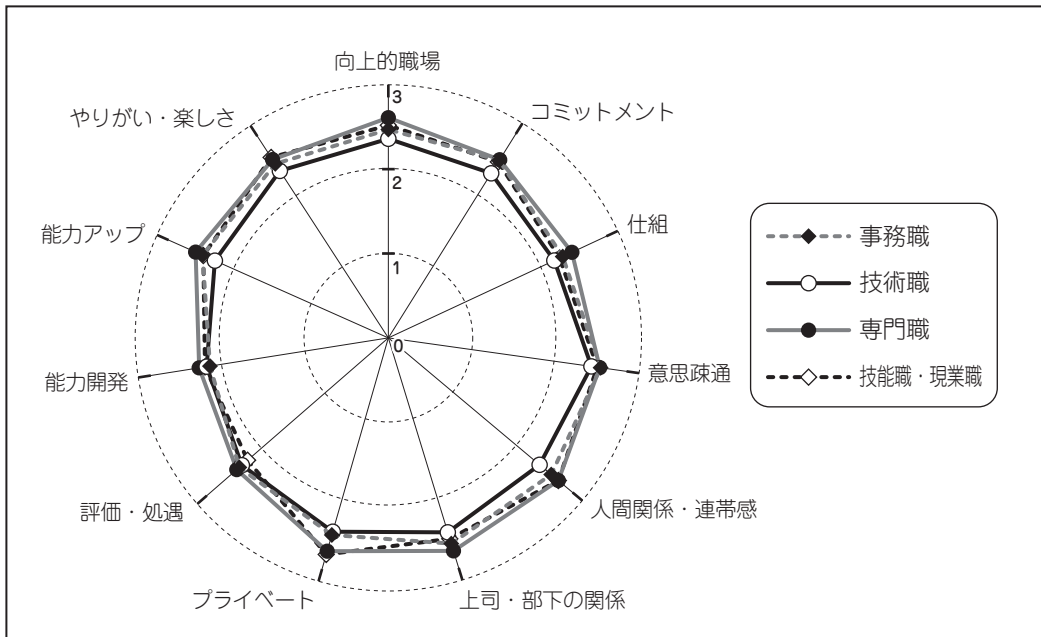


図2.4.3.3 達成度

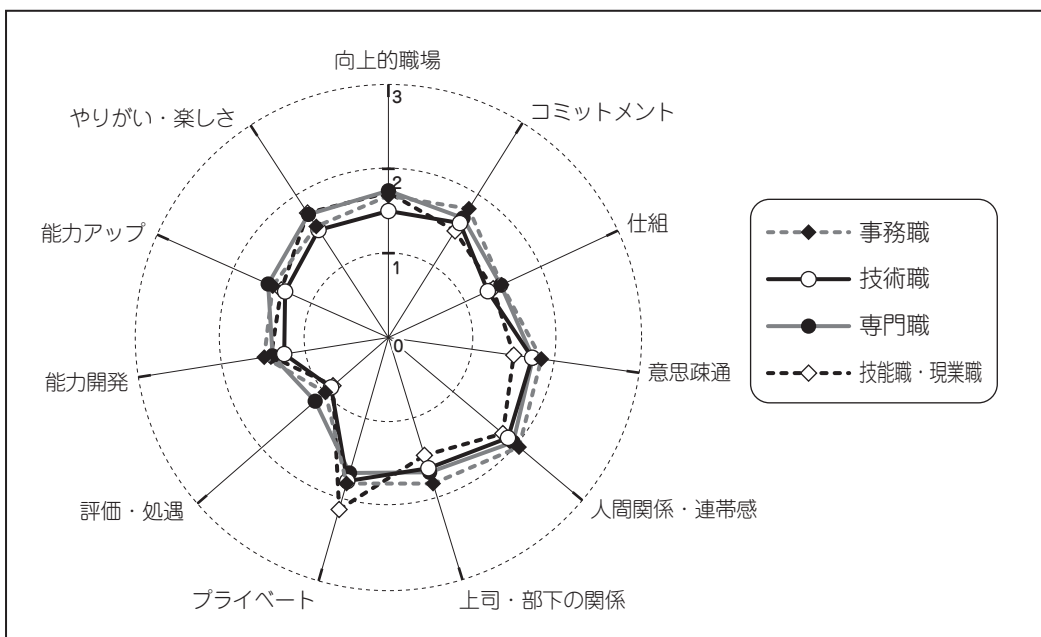


図2.4.4.1 勤務年数別重要度・達成度別比較

小分類	重要度					達成度				
	5年未満	5～10年	10～20年	20～30年	30年以上	5年未満	5～10年	10～20年	20～30年	30年以上
向上的職場	2.53	2.50	2.46	2.46	2.32	1.74	1.57	1.66	1.65	1.75
コミットメント	2.48	2.46	2.46	2.41	2.46	1.75	1.59	1.72	1.83	1.96
仕組	2.34	2.26	2.27	2.22	2.26	1.40	1.37	1.43	1.52	1.65
意思疎通	2.61	2.54	2.52	2.48	2.44	1.86	1.72	1.76	1.77	1.92
人間関係・連帯感	2.60	2.48	2.51	2.46	2.48	2.10	1.90	1.93	1.97	2.05
上司・部下の関係	2.63	2.53	2.52	2.51	2.41	1.93	1.69	1.72	1.70	1.75
プライベート	2.61	2.49	2.46	2.35	2.26	1.95	1.88	1.81	1.63	1.69
評価・処遇	2.45	2.50	2.28	2.23	2.21	1.09	0.93	0.93	1.02	0.96
能力開発	2.33	2.19	2.13	2.06	2.07	1.65	1.50	1.36	1.40	1.42
能力アップ	2.56	2.51	2.34	2.33	2.17	1.70	1.54	1.41	1.39	1.35
やりがい・楽しさ	2.53	2.47	2.45	2.43	2.30	1.62	1.58	1.57	1.58	1.65

図2.4.4.2 重要度

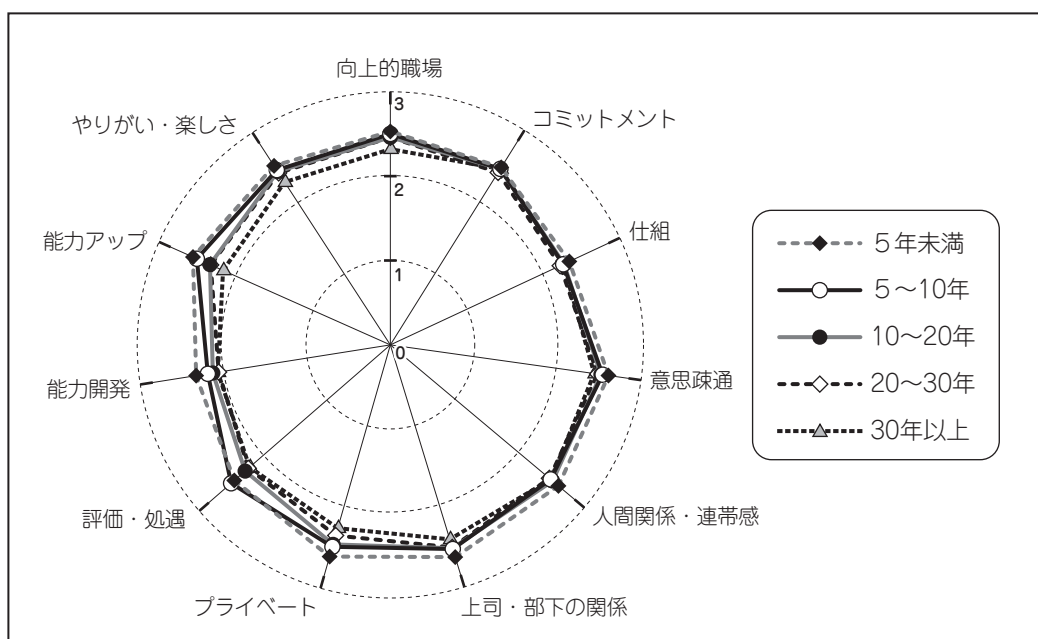


図2.4.4.3 達成度

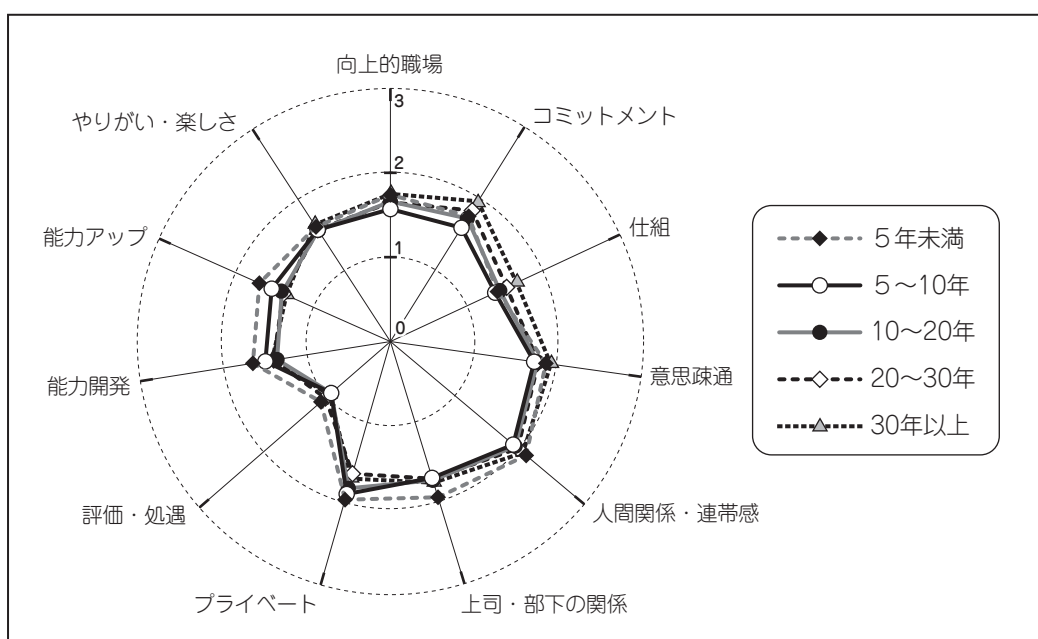


図2.5 問1（重要度）と問2（達成度）の差について

No	分類		設 問	問 1 - 問 2										最頻 出値	中央値		
				回 答 者 数							平 均						
	大	小		3	2	1	0	-1	-2	-3	設問別	大分類	小分類				
1	職 場 環 境	向 上 的 職 場	外部からの情報を柔軟に受け止めたり、いろいろな角度から物事を考え、仕事のやり方について常に見直しをしようとする雰囲気が職場内にある	26	136	310	257	23	7	1	0.82	0.79	0.81	1	1		
2			チャレンジした結果失敗してもチャレンジした事を評価する雰囲気が職場内にある	35	176	274	244	29	3	0	0.91			1	1		
3			仕事を通じて互いに学びあい、教えあい、知識や技能を高めようと努力する雰囲気が職場内にある	27	138	298	266	27	4	0	0.82			1	1		
4			仕事で成果をあげた時は、職場の同僚が互いに褒めあう雰囲気が職場内にある	12	104	314	297	27	7	0	0.68			1	1		
5		環 境	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	一人ひとりが組織の一員としての自覚を持ち、自己の責任を果たしている	12	112	251	312	62	11	1		0.56	0.68	0.71	0	0
6				組織の役割・ミッション及び組織目標を達成するため、メンバー全員が同じ方向を向いて行動している	37	155	266	272	26	4	0		0.86			0	1
7			組	組織目標や業務を進める上での課題を共通認識する仕組みが職場にある（例：会議、電子掲示板など）	26	123	267	295	42	6	1		0.71		0.82	0	1
8				全体の仕事量が調整されて仕事の配分が適正であり、特定の人に仕事や残業が偏っていない	60	177	233	241	40	9	1		0.93			0	1
9	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	意 思 疎 通	職場全体での情報伝達・交換が活発であり、業務上必要な情報が共有されている	25	160	288	241	38	8	1	0.82	0.68	0.74	1	1		
10			風通しがよく、上司とメンバーの間でも日常的に自由に提案や意見を述べることができる	23	116	253	315	49	5	0	0.65			0	1		
11		人 間 関 係 ・ 連 帯 感	職場で気持ちの良いあいさつを互いにしている	4	60	191	407	77	19	3	0.26		0.54	0	0		
12			職員同士が互いに相手のことを思いやって、協力しながら業務を行っている	12	99	278	329	38	4	1	0.61			0	1		
13			上司や先輩が部下・後輩に関心を持ち、声をかけている。また必要に応じて話を聞いたり、仕事のフォローができて	22	114	302	303	17	3	0	0.75			0	1		
14			上司に業務上の報告をした時に、上司から適切に評価され失敗した時には今後に生かせる指導や説明がある。また、成果をあげた時にはねぎらいの言葉等がある	32	115	323	273	16	2	0	0.83			1	1		
15		上 司 ・ 部 下 の 関 係	上司に業務上の連絡・相談をした時に、上司から適切な指導を受けたり、有益な情報をもらうことができる	14	96	293	327	29	1	0	0.65		0.78	0	1		
16			上司から業務命令を受けるとき、業務の目的、内容、達成レベル等を上司がきっちり説明してくれる	24	168	276	261	27	3	0	0.86			1	1		
17	制 度	ベ ー ト ラ イ	休暇制度や業務のサポート体制が充実していて家族や余暇を大事にできる	31	127	226	307	59	8	1	0.65	1.08	0.65	0	1		
18			評 価 ・ 処 遇	高い専門性を有している場合、その専門性を生かせる職場に配属される。また、昇格や昇給に専門性の高さが適正に反映されている	98	220	238	174	11	3	0			1.26	1	1	
19		仕事の内容、役割、実績に基づいて、自分の働きが評価される制度があり、かつ適正に評価されている		107	209	232	189	14	1	0	1.27		1	1			
20		設問19の評価結果が昇給、賞与及び昇格に適正に反映されている		172	233	166	165	8	1	1	1.52		2	2			
21		開 発 力	職員教育や能力向上に対する支援制度がある	37	112	249	309	38	4	1	0.71		0.71	0	1		
22	内 面 的 要 因	能 力 ア ッ プ	仕事を通じて、職員の指導育成をしようという意識を職場全体が持ち、職場内で計画的な人材育成がなされている	56	197	282	206	15	2	0	1.09	0.89	0.91	1	1		
23			仕事を通じて様々な経験ができたり、自己の能力開発ができる	12	136	284	304	17	4	0	0.75			0	1		
24			目指すべき先輩、上司が身近にいる。将来なりたい自分の姿が描ける	48	156	254	273	20	4	0	0.90			0	1		
25		や り が い ・ 楽 し さ	業務における権限・役割・責任が明確である	22	148	282	264	36	5	0	0.79		0.87	1	1		
26			担当する定型的な業務だけでなく、業務改善等の非定型的な業務についても改善案など自分の意見が言える。又は反映される	24	156	261	283	28	4	1	0.80			0	1		
27			仕事自体が好き、自分にあっている	43	167	265	252	21	2	0	0.94			1	1		
28			自分の仕事が市民や社会の役に立っているという実感がある	34	178	282	243	15	2	1	0.95			1	1		

最頻出値…最も多かった値（差）
中央値…全ての値（差）を並べた時の中央値

問3 下の項目のような『困った職員』の中で、あなたが特に職場の雰囲気を悪くしたり、他の職員のやる気を大きく低下させると思う人を丸で囲んでください。(最大5つまで)

図2.6.1 問3単純集計

設 問	回答者数	設 問	回答者数
(1) 職場とプライベートを混同する人	106	(14) 意見がころころ変わる人	144
(2) 他人の悪口を言う人	186	(15) 目標を共有していない人	38
(3) 何度も同じ間違いをする人	110	(16) やる気がない人	362
(4) 仕事が雑な人	71	(17) 他人の批判ばかりする人	261
(5) 身だしなみが悪い人	20	(18) 言うだけで働かない人	339
(6) 協力的でない人	248	(19) 感謝・わびなどの気遣いの言葉がない人	109
(7) 自分の能力を把握していない人	40	(20) 全体を見ずに細かいところばかりこだわる人	98
(8) 向上心がない人	118	(21) 忍耐力がない人	14
(9) 仕事や責任を上司(部下)に押し付ける人	230	(22) 他人の意見を聞かない人	180
(10) 自分の仕事・情報を離さない人(秘密主義)	112	(23) 嘘をつく人	207
(11) 思いやりがない人	136	(24) 自分の業務以外は積極的に取り組まない人	136
(12) 体調管理(自己管理)ができない人	27	(25) あいさつしない人	100
(13) プロ意識がない人	89	(26) 時間にルーズな人	92

図2.6.2 単純集計グラフ

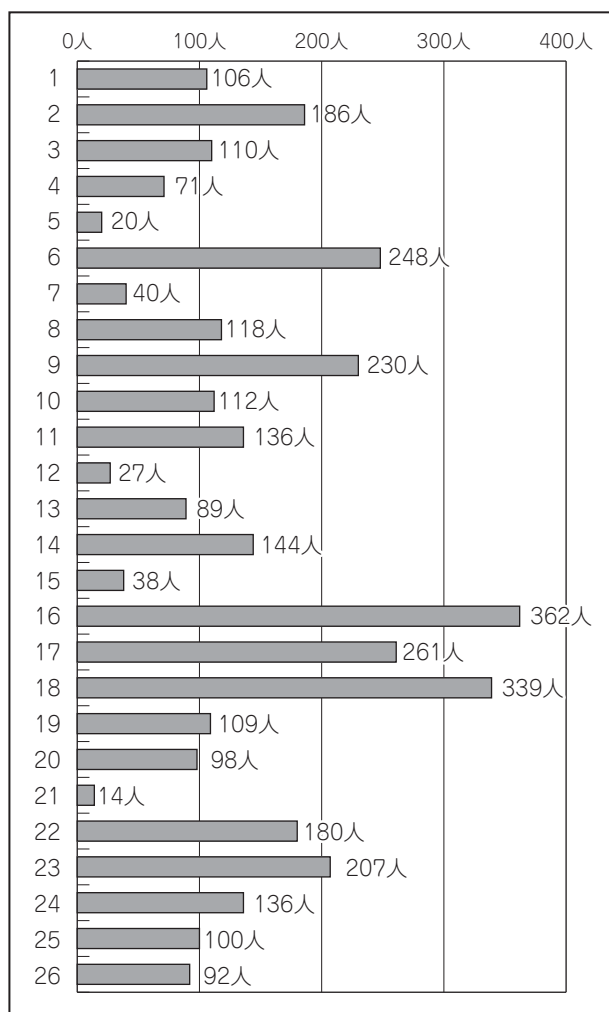
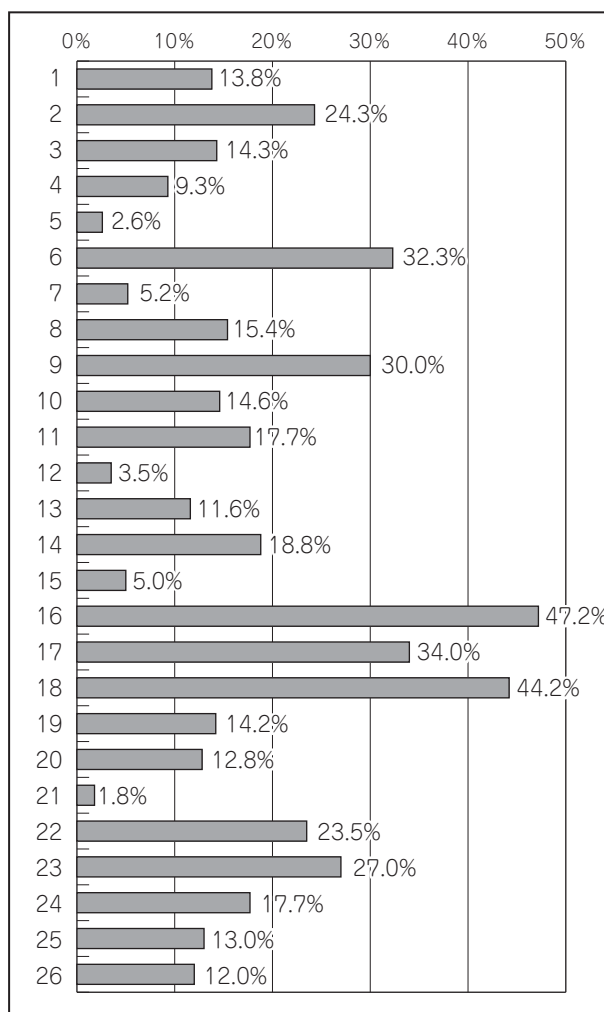


図2.6.3 全回答者767人における回答割合



計算式(各設問の回答者数)÷767人(全回答者数)×100

図 2.6.4 問3の分類別集計

大分類	小分類	(No.) 設 問	回答者数	小分類平均
性格的に問題のある人		(2) 他人の悪口を言う人	186	176.3
		(11) 思いやりがない人	136	
		(23) 嘘をつく人	207	
仕事に対する姿勢に問題がある人	意識不足、責任感の欠如	(13) プロ意識がない人	89	263.3
		(16) やる気がない人	362	
		(18) 言うだけで働かない人	339	
	能力・資質の不足	(3) 何度も同じ間違いをする人	110	78.3
		(4) 仕事が雑な人	71	
		(21) 忍耐力がない人	14	
組織の調和を乱す人	消極的な姿勢、行動をしない事で調和を乱す人	(6) 協力的でない人	248	204.7
		(9) 仕事や責任を上司（部下）に押し付ける人	230	
		(24) 自分の業務以外は積極的に取り組まない人	136	
	否定的な行動で調和を乱す人	(17) 他人の批判ばかりする人	261	261.0
	否定的な行動ではないが調和を乱す行動をとる人	(1) 職場とプライベートを混同する人	106	116.0
		(14) 意見がころころ変わる人	144	
		(20) 全体を見ずに細かいところばかりこだわる人	98	
	自己中心的な行動で調和を乱す人	(10) 自分の仕事・情報を離さない人（秘密主義）	112	110.0
		(15) 目標を共有していない人	38	
		(22) 他人の意見を聞かない人	180	
社会人としてのマナーが不足している人	最低限のマナーができていない人	(5) 身だしなみが悪い人	20	80.3
		(19) 感謝・わびなどの気遣いの言葉がない人	109	
		(25) あいさつしない人	100	
		(26) 時間にルーズな人	92	
	自分がわかっていない人	(7) 自分の能力を把握していない人	40	33.5
		(12) 体調管理（自己管理）ができない人	27	

※ 網掛けは回答者数が多かった上位11項目

問4 職場環境についてのお考えや本アンケートに対してお気づきの点やご意見などありましたら、ご記入ください。

1. 職場環境に関する意見

○ 職場の雰囲気

- ・ 明るい職場の雰囲気づくり、相手を思いやる心、そして何でも言える環境が大切。
- ・ 目的、必要性の明確化や公表など個人が自発的に活性化する（やる気になる）環境だけではなく、活性化せざるを得ない環境をつくるのが大切。
- ・ 職員が確固たるやる気を持っていたとしても、職場の雰囲気で左右されることはあり得る。職場環境には、一人ひとりのやる気を高める要因よりも、やる気を阻害する要因の方が多く、後者の方が職場に与える影響が多い。
- ・ やる気を阻害する要因を取り除く。
- ・ 悪影響をうけない組織風土だったり、個人の意識だったりが必要で、自分のモチベーションを

下げられない工夫が必要。

- ・課内での教育、仕事しやすい雰囲気管理職が率先してつくるのが最も大事。
- ・管理職のなかには、「職場の雰囲気づくり」という役割を認識していない方が見受けられる。
- ・仕事に対してやる気がない人が上司にいると特に職場のやる気が減退する。

○ 組 織

- ・逆三角形型組織はダメ。
- ・烏合の衆に対して、少ない数のリーダーでは職場をまとめられない。
- ・人手不足で日常の業務に追われ、活性化にまで手が回らない。

○ 空間確保

- ・精神的に気持ちよく仕事のできるスペースの確保が必要。

2. コミュニケーションに関する意見

○ 目標、意識

- ・職場内において、目標が明確であり、各人の役割、責任の所在についても明確であることが大切。そして、目標、役割、責任の所在が各人に情報共有されていることが重要。
- ・全体の奉仕者としての意識の徹底、職場に競争意識を持ち込むなど、上席者、管理職からの意識改革をすすめ、職員全員の根本的な意識改革が必要。
- ・個人の意識も大切だが、組織としての意識がないと人材が育たない。

○ 人間関係

- ・課内会議等、コミュニケーションが必要不可欠と考えている。
- ・基本であるあいさつをきちりすることが大切。
- ・円滑な人間関係がないと職場の活性化はされない。
- ・組織のなかにチームワークを乱すものがあると、職場の活性化は難しいと痛感している。
- ・お互いを思いあえる職場、お互いの人格を尊重できる職場がまずすべての基礎である。
- ・若い職員に社会的なルール（マナー）の欠如や目標（目的意識）をもてない等協調性に乏しい職員が増えている。
- ・公私を問わず気にかけて、優しく厳しく指導してくれるような目指すべき先輩、上司が少なくなってきた。
- ・周囲の意見を聞くことで連帯感が芽生える。

○ 一人あたりの仕事量

- ・ルーチンワークにもう少し余裕があれば新しい事にチャレンジし、結果的に業務が改善され、いい方向へ進むのではないかと思うことがよくある。
- ・業務の多寡に応じて、所属を超えた柔軟な業務分担ができる仕組みなど、風通しのよい職場環境をつくるのが大切。

3. 制度に関する意見

○ 人事異動

- ・同じ人を長い間同じ職場におかない。
- ・個人の長所が活かせる職場への配置が職場の活性化へつながる。
- ・職場活性化でまず有益と思うことは、ジョブ・ローテーションである。3年ぐらいでどんどん配属が変わり、多種多様な業種を経験することが、自分の糧となる。各職場において知り合いができることにより、複数の課で連携をとるような業務であれば、とてもスムーズに行くのではなかろうか。それを実感できるのが入庁後10年から15年ぐらいであると思うが、人材の将来像を考えると適度な期間でジョブ・ローテーションは必要である。

○ 採用

- ・採用試験をもっと重視すること。
- ・若い職員を計画的に採用することが大切。
- ・時代に左右されない計画的な人事をすること。

○ 評価、処遇

- ・みんなが納得できる制度づくりが大事。
- ・年功主体ではなく、やる気のある若い職員の積極的な登用が鍵。
- ・評価を行い、昇給昇格に反映させること。
- ・マイナス評価の給与などへの反映がないと、プラス評価だけでは感情的にも財政的にも厳しい。
- ・適正な人事評価制度は必要だが、評価の結果を昇給等に反映する場合は慎重にしないと職場が混乱する。
- ・がんばって努力をして能力を高めても、評価がされにくく、能力を活かす場面が少ないうえ、仕事をしていない人もそれほど変わらない評価を受ける現状では、自己の能力開発についてモチベーションが低下していると感じる。
- ・自分の仕事が市民や社会の役に立っているという思いだけでは、なかなか改革は進まないの、仕組みを構築する必要がある。

4. 内面的要因に関する意見

○ 能力開発

- ・職場活性化は人材育成の方針を明らかにし、そのプログラムを実施している職場であることが大切。
- ・年齢・職階・職責に応じた「志」が具わった人材の育成が肝要。
- ・リーダーの養成が今後の課題。

○ やりがい・楽しさ

- ・ヒト・モノ・カネ・情報が大きな要因であるが、「志なき者」が大きな障害となる。
- ・権利主張ばかりでなく、公務員としての義務を果たすことの大切さを一から教えなおしてもらいたい。

- ・職場の活性化のためには、やる気の阻害要因をつくらないで、自分の仕事にやりがいを持てるように業務の効果を実感できるような仕組みをつくるのがよい。

○ プライベート

- ・フレックスタイム制度の導入が必要。

5. アンケートに回答して気づいた感想など

- ・問1と問2の結果に差があることを実感した。どうしたらこの差を埋めていけるのか考えていきたい。
- ・問1と問2にギャップがあり、自らの責に帰す項目もある。大いに反省した。
- ・目標の共有化や適切なマネジメント、相互に認め合うことやコミュニケーションが重要だなあと記入しながら考えました。
- ・モチベーションを高く持って仕事をするためにも、まず改善から取り組む必要があると本アンケートを回答して気づかされました。
- ・問1、2に掲げられている質問に対して、達成度がすべて3と答えられるようになりたいと思います。

～研究員のひとりごと～ 「信賞必罰」

信賞必罰という言葉があります。言うまでもなく、がんばった人はがんばった分に見合うだけの賞与を得、がんばらなかった人は、それに見合うだけの罰を受けるという意味です。

これは、金銭として賞与を受け、罰として、減給されることに結びついています。当たり前といえば当り前のことです。給与は、動機づけ・衛生理論で考えると、衛生要因に分類され、高いからといって動機づけの要因にはならないと思います。

では、アナタの「にんじん」としての給与は、どの水準ですか？

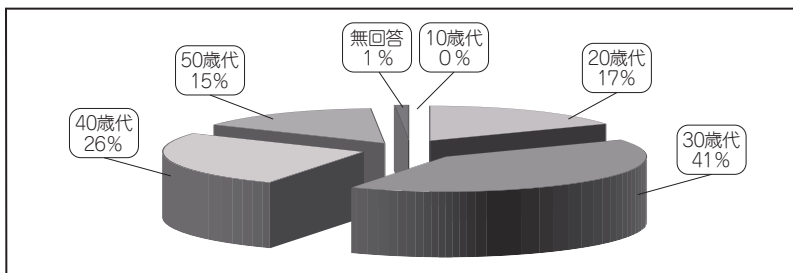
そして、その水準は、万国共通でしょうか？

問5 あなたのことを教えてください。

年 代

選 択 肢	人 数
10 歳 代	3
20 歳 代	130
30 歳 代	316
40 歳 代	203
50 歳 代	111
無 回 答	4

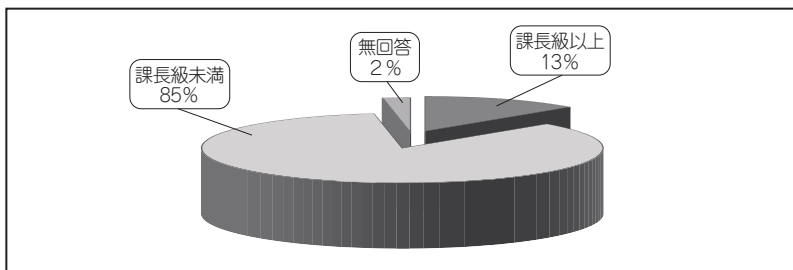
図2.7.1 回答者の年代別集計



役 職

選 択 肢	人 数
課長級以上	102
課長級未満	651
無 回 答	14

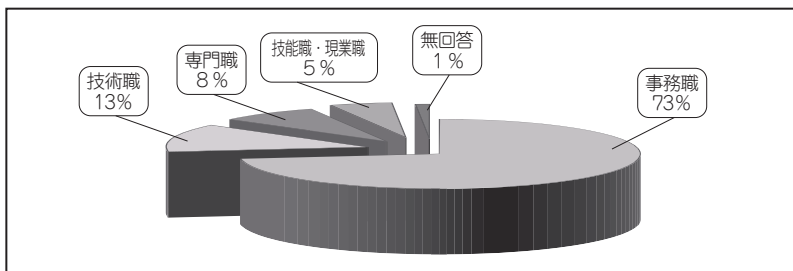
図2.7.2 回答者の役職別集計



職 種

選 択 肢	人 数
事 務 職	558
技 術 職	98
専 門 職	60
技能職・現業職	42
無 回 答	9

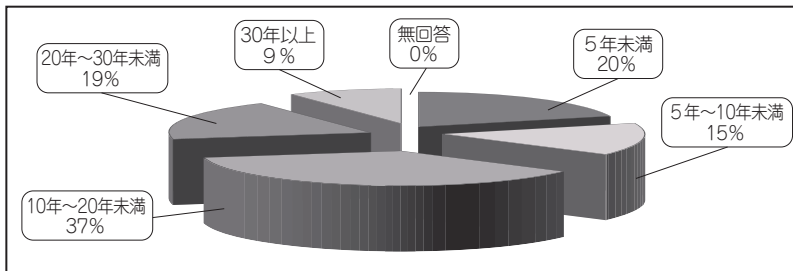
図2.7.3 回答者の職種別集計



勤務年数

選 択 肢	人 数
5 年 未 満	151
5～10年未満	113
10～20年未満	289
20～30年未満	143
30 年 以 上	68
無 回 答	3

図2.7.4 回答者の勤務年数別集計



〈参考〉市町別回答者数（50音順）

市 町 村 名	回答者数
池 田 市	11
泉 大 津 市	10
泉 佐 野 市	98
一 関 市	1
茨 木 市	10
雲 仙 市	5
大 阪 狭 山 市	10
大 津 市	1
貝 塚 市	17
交 野 市	13
亀 岡 市	20
川 口 市	1
河 内 長 野 市	18
岸 和 田 市	117
熊 取 町	1

市 町 村 名	回答者数
熊 本 市	4
神 戸 市	10
島 本 町	10
吹 田 市	10
摂 津 市	15
泉 南 市	7
高 石 市	12
高 槻 市	35
田 尻 町	10
忠 岡 町	10
千 早 赤 阪 村	1
栃 木 市	1
豊 中 市	106
富 田 林 市	10
奈 良 市	46

市 町 村 名	回答者数
西 宮 市	1
寝 屋 川 市	10
阪 南 市	40
東 大 阪 市	10
枚 方 市	11
福 岡 市	1
富 士 市	1
藤 井 寺 市	5
藤 沢 市	1
岬 町	9
宗 像 市	1
守 口 市	10
八 尾 市	46
山 口 市	1

ご協力ありがとうございました。

第3節 アンケートの分析結果の考察

ここでは、アンケートの問1から問4までの結果について、考察を述べる。

なお、この節については、参考資料（89～90ページ）の職場活性化に関するアンケート結果（一部再掲）を広げ、考察とあわせてご覧いただきたい。

1. 問1（重要度）と問2（達成度）に関する考察

(1) 問1（重要度）の結果概要（図2.1参照）

大分類の平均値をみると、コミュニケーション（2.52）、内面的要因（2.43）、職場環境（2.42）、制度（2.32）の順となっている。

小分類別に上位3番目までをみると、上司・部下の関係（2.53）、意思疎通（2.52）、人間関係（2.51）となっており、これらは、全て大分類「コミュニケーション」に属している。

下位3番目までをみると、能力開発（2.16）、仕組（2.27）、評価・処遇（2.33）となっている。

設問別に上位5番目までをみるとNo.14（2.63）、No.10（2.60）、No.3（2.59）、No.13（2.58）、No.15（2.57）となっており、No.3以外は大分類「コミュニケーション」に属している。

下位5番目までをみるとNo.21（2.16）、No.8（2.20）、No.20（2.24）、No.25（2.32）、No.22（2.34）となっており、全て大分類「コミュニケーション」以外の分類に属している。

以上の結果から自治体職員のモチベーションを高めるためにはコミュニケーションが最も重要だと考えられる。

(2) 問2（達成度）の結果概要（図2.1参照）

大分類の平均値をみると、コミュニケーション（1.85）、職場環境（1.63）、内面的要因（1.54）、制度（1.24）の順となっている。

小分類別に上位3番目までをみると人間関係・連帯感（1.98）、プライベート（1.80）、意思疎通（1.79）となっている。

下位3番目までをみると、評価・処遇（0.99）、能力開発（1.45）、仕組（1.45）となっており、仕組以外は大分類「制度」に属している。

設問別に上位5番目までをみるとNo.11（2.16）、No.10（1.95）、No.12（1.93）、No.15（1.92）、No.5（1.87）となっており、No.5以外は大分類「コミュニケーション」に属している。

下位5番目までをみるとNo.20（0.73）、No.18（1.08）、No.19（1.14）、No.22（1.25）、No.8（1.27）となっており、No.20、No.18、No.19は、大分類「制度」に属している。

以上の結果から、多くの自治体では評価・処遇や能力開発といった制度の整備がすすんでいないと考えられる。一方で、最も重要視されていたコミュニケーションは達成度も高

くなっている。

(3) 問1（重要度）と問2（達成度）の差について（図2.5参照）

問1と問2の差をみると、制度（1.08）、内面的要因（0.89）、職場環境（0.79）、コミュニケーション（0.68）の順となっている。

小分類別に差の大きい順に3番目までをみると評価・処遇（1.35）、能力アップ（0.91）、やりがい・楽しさ（0.87）となっている。

差の小さい順に3番目までをみると、人間関係・連帯感（0.54）、プライベート（0.65）、能力開発（0.71）となっている。

設問別に差の大きい順に5番目までをみるとNo.20（1.52）、No.19（1.27）、No.18（1.26）、No.22（1.09）、No.28（0.95）となっており、上位3番目までは小分類「評価・処遇」に属している。

差の小さい順に5番目までをみるとNo.11（0.26）、No.5（0.56）、No.12（0.61）、No.10（0.65）、No.17（0.65）となっている。

以上の結果から、評価・処遇が重要度と達成度の乖離が最も大きく、かつ他の項目よりも乖離の幅が大きくなっている。また、仕事を通じた能力アップや仕事におけるやりがい・楽しさについても重要度と達成度の乖離が比較的大きくなっている。一方で、人間関係・連帯感の乖離が最も小さくなっている。

次に、アンケート結果を大分類ごとにみていく。

(4) 職場環境に関する考察

① 問1の重要度について（図2.1参照）

大分類の平均値をみると大分類4分類中3番目となっているが、2位との差は0.01となっている。

小分類の平均値をみると向上的職場（2.47）、コミットメント（2.45）、仕組（2.27）の順となっている。また、小分類11分類中では、それぞれ、4番目、6番目、9番目となっている。

設問別の平均値をみるとNo.3は2.59と最も高く、No.8が2.20と最も低くなっている。また、全28問中ではNo.3が3番目、No.8は27番目となっている。

小分類について、属性別の分析結果をみると、年代別（図2.4.1.1参照）では、いずれも若い年代の方が高く、年代が上がるにつれて数値は低くなっている。

職場環境のなかでは、組織目標や課題の共通認識の仕組みの有無や仕事の適正な配分の達成よりも、職場の雰囲気のある方が、モチベーションと深く関わっていると考えられる。

② 問2の達成度について（図2.1参照）

大分類の平均値をみると大分類4分類中2番目となっている。

小分類の平均値をみるとコミットメント（1.75）、向上的職場（1.67）、仕組（1.45）の順となっている。また、コミットメントは小分類11分類中5番目となっている。

設問別の平均値をみるとNo.5（1.87）が最も高く、No.8（1.27）が最も低くなっている。また、全28問中ではNo.5が5番目、No.8が23番目となっている。

小分類について、属性別の分析結果をみると、年代別（図2.4.1.1参照）では、50歳代においてコミットメントが1.96と達成度が高くなっている。

③ 問1と問2の差について（図2.5参照）

大分類の差をみると大分類4分類中3番目に差が大きくなっている。

小分類の差をみると仕組（0.82）、向上的職場（0.81）、コミットメント（0.71）の順となっている。また、仕組、向上的職場は小分類11分類中4番目と5番目となっている。

設問別の差をみるとNo.8は0.93と最も大きく、No.5が0.56と最も低くなっている。また、全28問中ではNo.8が7番目、No.5が27番目となっている。

No.5は、重要度と達成度の差が小さいことからモチベーションを高める要素としては、現状で満足を得ている人が多いことがわかる。

No.8は、差が全体で7番目に大きいにも関わらず、最頻出値が「0」となっている。差が「3」「2」の回答者数をみると237人と多くなっており、重要度と達成度に大きな差を感じている人と感じていない人に分かれていることがわかる。

No.2は、差が全体で8番目と大きくなっており、最頻出値が「1」となっていると同時に、差が「3」「2」の回答者数も211人と多くなっている。なお、重要度と達成度に差を感じている人（差が「3」「2」「1」の人）は、全回答者63.7%を占めている。

(5) コミュニケーションに関する考察

① 問1の重要度について（図2.1参照）

重要度において、コミュニケーションの平均値（2.52）は、大分類4分類のなかで最も高い。また、小分類の平均値は、上司・部下の関係（2.53）、意思疎通（2.52）、人間関係・連帯感（2.51）の順となっており、互いの差は、あまりみられないものの、小分類全体では上位3位を独占している。

さらに、設問別の平均値をみると、No.14（2.63）が最も高く、次いでNo.10（2.60）、No.13（2.58）、No.15（2.57）と続き、これらは全28問中でも上位を占めている。一方で、No.16（2.40）がコミュニケーションのなかでは最も低い。

また、属性別の比較をみると、年代別（図2.4.1.1参照）では、総じて若い年代が高く、年代が上がるにつれて低くなる傾向がみられた。

例えば、No.10の重要度を年代別にみると（図2.8.1参照）、「3（大いに高くなる）」の割合が20代まででは74.4%であるのに対し、30

図2.8.1 No.10 年代別の重要度（問1）集計

No.10	～20代	30代	40代	50代～	無回答	合計
0			2 1.0%			2
1	3 2.3%	16 5.1%	10 4.9%	10 8.9%		39
2	30 22.6%	84 26.6%	70 34.5%	39 34.8%	1 33.3%	224
3	99 74.4%	214 67.7%	119 58.6%	63 56.3%	2 66.7%	497
無回答	1 0.8%	2 0.6%	2 1.0%			5
合計	133 100%	316 100%	203 100%	112 100%	3 100%	767

代で67.7%、40代で58.6%、50代以上で56.3%にまで落ちている。この差から、若い年代では自由に提案や意見を述べることを期待するが、年代が上がるにつれて、そのような組織の風通しのよさをそれほど重要視しなくなっていることがわかる。

また、役職別（図2.4.2.1参照）では、いずれの小分類も、課長級以上の方が、課長級以上ではない者に比べ低くなっている。

同じく、この傾向は、勤務年数別（図2.4.4.1参照）でもみられ、概ね勤務年数が多くなれば、平均値が下がる傾向にある。

なお、職種別（図2.4.3.1参照）では、いずれの小分類も、技術職の平均値が他の3つの職種に比べ最も低かった。

② 問2の達成度について（図2.1参照）

達成度において、コミュニケーションの平均値（1.85）は、重要度の場合と同じく大分類4分類のなかで最も高い。また、小分類の平均値は、人間関係・連帯感（1.98）、意思疎通（1.79）、上司・部下の関係（1.76）の順となり、特に人間関係・連帯感は、小分類全体のなかで最も高い結果となった。

さらに、設問別の平均値をみると、No.11（2.16）が全28問中唯一の2点台で突出して高く、次いで、No.10（1.95）、No.12（1.93）、No.15（1.92）の順となっており、これらは全28問中でも上位を占めている。その一方で、No.16（1.55）、No.9（1.63）が他と比べて低くなっている。

また、属性別の比較をみると、年代別（図2.4.1.1参照）では、10・20歳代における人間関係・連帯感が2.12と最も高く、30歳代における上司・部下の関係が1.70と最も低い。

さらに、役職別（図2.4.2.1参照）では、課長級以上における人間関係・連帯感が2.07と最も高く、課長級以上ではない者における意思疎通が1.77と最も低い。なお、小分類の全てで、課長級以上の平均値が課長級以上ではない回答の平均値を上回っている。

特に、No.15の達成度を役職別にみると（図2.8.2参照）、課長級以上の66.7%が「2」を選択しており、「3」の回答を合わせると8割を超える。これにより、課長級以上のほとんどが、上司から部下への適切な指導や有益な情報提供を心がけて実践していると考えられる。

図2.8.2 No.15 役職別の達成度（問1）集計

No.15	課長級以上	ではない	無回答	合計
0		32 4.9%	2 14.3%	34
1	20 19.6%	133 20.4%	3 21.4%	156
2	68 66.7%	339 52.1%	7 50.0%	414
3	14 13.7%	145 22.3%	2 14.3%	161
無回答		2 0.3%		2
合計	102 100%	651 100%	14 100%	767

また、職種別（図2.4.3.1参照）では、事務職における人間関係・連帯感が2.02と最も高く、技能職・現業職における上司・部下の関係が1.46と最も低い。

一方で、勤務年数別（図2.4.4.1参照）では、5年未満における人間関係・連帯感の2.10が最も高く、5～10年における上司と部下の関係が1.69と最も低く、5年未満

と5～10年の間に大きな差が生じる結果となった。

③ 問1と問2の差について（図2.5参照）

大分類の差をみると、大分類4分類中で最も差が小さくなっている。

小分類の差をみると、上司・部下の関係（0.78）、意思疎通（0.74）、人間関係・連帯感（0.54）の順となっており、特に人間関係・連帯感は、小分類11分類中で最も差が小さい。

また、設問別に重要度と達成度の差をみると、最も差が大きい設問はNo.16（0.86）で、続いてNo.14（0.83）、No.9（0.82）であった。一方で、差が最も小さい設問は、No.11（0.26）で、他のすべての設問は0.60以上の差があるのに比べて極端に差が小さかった。

(6) 制度に関する考察

① 問1の重要度について（図2.1参照）

大分類の平均値をみると、大分類4分類中4位と最も低く、3位との差は0.1となっている。

小分類の平均値をみると、プライベート（2.46）、評価・処遇（2.33）、能力開発（2.16）の順となっている。また、小分類11分類中では、それぞれ、5番目、8番目、10番目（最下位）となっている。

設問別の平均値をみると、No.17～No.21の5項目は、全28項目中いずれも10位以内には入らず、うち4項目（No.18,19,20,21）は19位以下に位置している。さらに、No.18,20,21の3項目は、「0（モチベーションアップに全く関係ない）」と答えた人が、全28項目中、トップ3を占めている。

属性別の分析結果をみると、年代別（図2.4.1.2参照）では、いずれも若い年代の方が高く、年代が上がるにつれて数値は低くなっている。

No.18を年代別（図2.8.3参照）にみても、40代までは重要と考える傾向は同じだが、50代になると「専門性に対する評価処遇」の重要度が下がる。

図2.8.3 No.18 年代別の重要度（問1）集計

No.18	～20代	30代	40代	50代～	無回答	合計
0	1 0.8%	12 3.8%	6 3.0%	7 6.3%		26
1	7 5.3%	31 9.8%	14 6.9%	19 17.0%		71
2	45 33.8%	106 33.5%	92 45.2%	37 33.0%	1 33.3%	281
3	78 58.6%	162 51.3%	87 42.9%	49 43.7%	2 66.7%	378
無回答	2 1.5%	5 1.6%	4 2.0%			11
合計	133 100%	316 100%	203 100%	112 100%	3 100%	767

② 問2の達成度について（図2.1参照）

大分類の平均値をみると、大分類4分類中4位と最も低く、3位との差は0.3と、他の3項目に比べ大幅に低い結果となっている。

小分類の平均値をみると、プライベート（1.80）、能力開発（1.45）、評価・処遇（0.99）の順となっている。また、小分類11分類中では、それぞれ、2番目、9番目、10番目（最下位）となっている。

設問別の平均値をみると、小分類「評価・処遇」の3項目は、No.18が1.08、No.19が1.14、

No.20が0.73と、全28項目においてワースト3であった。さらに、この3項目で「3（大いにできている）」の回答者がワースト3、「0（全くできていない）」の回答者がトップ3をそれぞれ占めている。特に、No.20における回答者は347人と、全28項目における「0」の回答者の平均77人を大きく上回っている。一方、小分類「プライベート」のNo.17（1.80）については、全28項目中2位の達成度となっている。

属性別の分析結果をみると、職種別（図2.4.3.3参照）では、専門職は小分類「評価・処遇」が4職種中で最も高く、「プライベート」が最も低くなっている。一方、技能職・現業職は小分類「評価・処遇」が4職種中最も低く、「プライベート」が最も高くなっている。

No.18を年代別（図2.8.4参照）にしてみると、全く達成されていない「0」と回答した30代が他の年代の比べ、10ポイント近くも高く、評価処遇に対する30代の不満がうかがえる。

No.18とNo.19を職種別（図2.8.5および図2.8.6参照）でみると、技能職以外は同じ傾向を示しているが、技能職の職員の不満が他よりも大きいことに注意が必要である。

③ 問1と問2の差について（図2.5参照）

大分類の差をみると、大分類4分類のなかで最も差が大きくなっている。

小分類の差をみると、評価・処遇（1.35）、能力開発（0.71）、プライベート（0.65）の順となっており、それぞれ小分類11分類中1番目、9番目、10番目となっている。

設問別の差をみると、No.20が1位、No.19が2位、No.18が3位と、小分類「評価・処遇」の3項目が全28項目においてトップ3を占める結果となった。

全28項目における差の平均は0.83であるが、No.20は1.52、No.19は1.27、No.18は1.26と、平均を大幅に上回る差となっている。

さらに、全28項目において、差が「3」であった人数（重要度は3だが達成度は0と

図2.8.4 No.18 年代別の達成度（問2）集計

No.18	～20代	30代	40代	50代～	無回答	合計
0	28 21.1%	96 30.4%	43 21.2%	20 17.9%	1 33.3%	188
1	62 46.6%	135 42.8%	85 41.8%	63 56.2%		345
2	33 24.8%	75 23.7%	68 33.5%	23 20.5%	2 66.7%	201
3	4 3.0%	3 0.9%	3 1.5%	5 4.5%		15
無回答	6 4.5%	7 2.2%	4 2.0%	1 0.9%		18
合計	133 100%	316 100%	203 100%	112 100%	3 100%	767

図2.8.5 No.18 職種別の達成度（問2）集計

No.18	事務職	技術職	専門職	技能職	無回答	合計
0	132 23.7%	27 27.6%	14 23.3%	13 30.9%	2 22.3%	188
1	264 47.2%	43 43.8%	21 35.0%	14 33.3%	3 33.3%	345
2	141 25.3%	23 23.5%	21 35.0%	12 28.6%	4 44.4%	201
3	7 1.3%	4 4.1%	3 5.0%	1 2.4%		15
無回答	14 2.5%	1 1.0%	1 1.7%	2 4.8%		18
合計	558 100%	98 100%	60 100%	42 100%	9 100%	767

図2.8.6 No.19 職種別の達成度（問2）集計

No.19	事務職	技術職	専門職	技能職	無回答	合計
0	125 22.4%	30 30.6%	10 16.7%	16 38.0%	2 22.3%	183
1	238 42.6%	39 39.9%	21 35.0%	13 31.0%	3 33.3%	314
2	168 30.1%	26 26.5%	24 39.9%	10 23.8%	3 33.3%	231
3	20 3.6%	2 2.0%	4 6.7%	2 4.8%	1 11.1%	29
無回答	7 1.3%	1 1.0%	1 1.7%	1 2.4%		10
合計	558 100%	98 100%	60 100%	42 100%	9 100%	767

答えた人数)の平均は約38人であるが、No.20は172人、No.19は107人、No.18は98人と、平均を大幅に上回る人数となっている。

一方、No.21の差は21位、No.17の差は24位と、小分類「能力開発」「プライベート」については、差は小さい結果となっている。

属性別の差をみると、役職別(図2.4.2.1参照)では、小分類「評価・処遇」における「課長級以上」の差と「課長級以上でないもの」の差はいずれも1.34と同じである。しかし、「課長級以上でないもの」の方が「課長級以上」より、問1と問2がそれぞれ0.1低く、「課長級以上でないもの」は「課長級以上」より「評価・処遇」を重要視しておらず、達成されている実感も低いという結果となっている。

一方で、小分類「プライベート」については、「課長級以上でないもの」が2.50に対し「課長級以上」は2.19と重要視しておらず、実際の達成度も「課長級以上でないもの」1.83に対し「課長級以上」1.62より低くなっている。

(7) 内面的要因に関する考察

① 問1の重要度について(図2.1参照)

大分類の平均値をみると大分類4分類中2番目(2.43)となっているが、3位とは0.01の差である。

小分類の平均値をみると、やりがい・楽しさ(2.45)、能力アップ(2.39)となっている。

設問別の平均値をみるとNo.28は2.54と最も高く、No.25が2.32と最も低くなっている。No.25のみ「3」の回答者より「2」の回答者の方が多い。責任の明確さはモチベーションが高くなる要因には直結しないと読み取れる。

No.24を年代別(図2.8.7参照)にみると、30代までは過半数が「将来像」はモチベーションを高めるために重要と位置付けるのに対して、40代以降では重要視する割合が年代に反比例して低下している。

No.27を年代別(図2.8.8参照)にみると、どの年代も過半数がモチベーションを高めるために「仕事が好き」であることは重要としている。50代では重要度が若干下がるものの、年代によってほぼ同じ重要度となっている。

図2.8.7 No.24 年代別の重要度(問1)集計

No.24	~20代	30代	40代	50代~	無回答	合計
0	2 1.5%	8 2.5%	8 3.9%	3 2.7%		21
1	8 6.0%	22 7.0%	19 9.4%	21 18.8%	1 33.3%	71
2	37 27.8%	99 31.3%	82 40.4%	52 46.4%		270
3	85 63.9%	183 57.9%	89 43.8%	36 32.1%	2 66.7%	395
無回答	1 0.8%	4 1.3%	5 2.5%			10
合計	133 100%	316 100%	203 100%	112 100%	3 100%	767

図2.8.8 No.27 年代別の重要度(問1)集計

No.27	~20代	30代	40代	50代~	無回答	合計
0	2 1.5%	6 1.9%	5 2.5%	2 1.8%		15
1	7 5.3%	26 8.2%	12 5.9%	15 13.4%	1 33.3%	61
2	31 23.3%	77 24.4%	57 28.1%	35 31.3%		200
3	92 69.1%	202 63.9%	124 61.0%	57 50.8%	2 66.7%	477
無回答	1 0.8%	5 1.6%	5 2.5%	3 2.7%		14
合計	133 100%	316 100%	203 100%	112 100%	3 100%	767

② 問2の達成度について（図2.1参照）

大分類の平均値をみると大分類4分類中3番目（1.54）である。達成度での3位の職場環境との差は0.09となっている。

小分類の平均値をみるとやりがい・楽しさ（1.59）、能力アップ（1.48）となっている。

設問別の平均値をみるとNo.23（1.72）が最も高く、No.22（1.25）が最も低くなっている。またNo.23はNo.22～No.28中「3」の回答者が最も多く「0」の回答者が最も少ない。

No.24を年代別（図2.8.9参照）にみると、年齢が上がるにつれ、達成度が下がっている。年齢を重ねれば、先も見えることになろうし、目標とする先輩もいなくなるということであろう。

No.27を年代別（図2.8.10参照）にみると、重要度と同じく、年代に関わらず同じ達成度となっている。「仕事が好き」かどうかは、年齢に関わらず、重要度、達成度ともに同じ認識をもっていることがわかった。

③ 問1と問2の差について

No.22～No.28のなかで差が最も大きかったのはNo.22の計画的な人材育成である。問1と問2の差が「3」となった数が他の6項目と比べて大きい。職場内での指導ができていない、あるいは上手く伝わっていないと思われる。

差「0」が最も大きい項目はNo.23の能力開発である。モチベーションの要因としても上位であったが、比較的満足を得ている要因であると考えられる。

(8) 他の分類との相関分析

① 他の分類との相関の概要について

大分類4項目のなかでは、内面的要因と職場環境の重要度はほぼ同じであるが、達成度では職場環境よりも低くなっている。

小分類11項目のなかでは、能力開発に対する重要度が最も低い。やりがい・楽しさに対する重要度は数値としては低くないが、順位はやや下に位置する。モチベーションを高める要素として個人の問題より周囲との関係の方が重視されていることが読み取れる。

図2.8.9 No.24 年代別の達成度（問2）集計

No.24	～20代	30代	40代	50代～	無回答	合計
0	10 7.5%	46 14.6%	33 16.3%	17 15.2%	1 33.3%	107
1	35 26.3%	115 36.4%	76 37.4%	54 48.2%	1 33.3%	281
2	52 39.1%	111 35.1%	77 37.9%	36 32.1%	1 33.3%	277
3	35 26.3%	41 13.0%	16 7.9%	4 3.6%		96
無回答	1 0.8%	3 0.9%	1 0.5%	1 0.9%		6
合計	133 100%	316 100%	203 100%	112 100%	3 99.9%	767

図2.8.10 No.27 年代別の達成度（問2）集計

No.27	～20代	30代	40代	50代～	無回答	合計
0	8 6.0%	36 11.4%	16 7.9%	7 6.3%		67
1	42 31.6%	112 35.4%	81 39.9%	41 36.6%	2 66.7%	278
2	67 50.3%	125 39.6%	77 37.9%	49 43.7%		318
3	15 11.3%	37 11.7%	28 13.8%	14 12.5%	1 33.3%	95
無回答	1 0.8%	6 1.9%	1 0.5%	1 0.9%		9
合計	133 100%	316 100%	203 100%	112 100%	3 100%	767

② 設問間の相関について

No.10とNo.26の達成度の相関（図2.8.11参照）では比例関係がみられる。風通しのよい組織では提案、反映がうまくできるといえる。ただし、No.26の解答値「0」に着目すれば、風通しがよい組織であっても提案、反映に関しては達成度を下げる別の要因があると思われる。

No.26とNo.27の重要度の相関（図2.8.12参照）では、「仕事が好き」な人ほど、自分の提案がいたり、反映されたりすることが重要だと考えていることがわかった。好きなものには積極的に関われるということだろう。ただし、達成度の相関関係をみてみると、現実には甘くないことがうかがえた結果となった。

No.27とNo.28の重要度の相関（図2.8.13参照）では、過半数がともに「3」と回答し、「仕事が好き」であることと「社会に貢献」していることがともに重要だと認識していることがわかった。達成度についても、かなり高い相関関係がうかがえた。

2. 問3「困った職員」に関する考察

図2.6.1～図2.6.4は、前述したとおり、表1.1、表1.2の当初検討した活性化されていない要因の「人」に関するファクターのうち、影響度が大きいと思われる26項目を利用し、「どのような職員が、職場の雰囲気悪くしたり、他の職員のやる気を大きく低下させているのか」について調査した結果である。

第1章冒頭の5つの項目は、この結果の上位5位に選ばれたものである。

1位の「やる気のない人」は362人（全体の47.2%）が選んでいる。やる気のない人は、仕事をおろそかにするだけでなく、周りの人間のやる気まで奪うと考えられる。2位の「言うだけで働かない人」は339人（全体の44.2%）が選んでいる。口は出すが行動しない人であり、行動している人からみれば、一番腹の立つ人である。3位の「他人の批判ばかりする人」は261人（全体の34.0%）が選んでいる。自分のことを棚に上げ、人の批判ばかりする人のこと

図2.8.11 No.10とNo.26の達成度（問2）の相関

No.26 No.10	0	1	2	3	無回答	合計
0	21 2.7%	16 2.1%	3 0.4%	0 0.0%	1 0.1%	41 5.3%
1	18 2.3%	96 12.5%	49 6.4%	9 1.2%	3 0.4%	175 22.8%
2	7 0.9%	117 15.3%	188 24.6%	21 2.7%	0 0.0%	333 43.5%
3	6 0.8%	43 5.6%	91 11.9%	76 9.9%	1 0.1%	217 28.3%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.1%	1 0.1%
合計	52 6.7%	272 35.5%	331 43.3%	106 13.8%	6 0.7%	767 100.0%

図2.8.12 No.26とNo.27の重要度（問1）の相関

No.27 No.26	0	1	2	3	無回答	合計
0	5 0.7%	1 0.1%	1 0.1%	0 0.0%	0 0.0%	7 0.9%
1	2 0.3%	17 2.2%	13 1.7%	14 1.8%	0 0.0%	46 6.0%
2	4 0.5%	28 3.7%	128 16.7%	145 18.9%	1 0.1%	306 39.9%
3	4 0.5%	15 2.0%	58 7.6%	318 41.4%	4 0.5%	399 52.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	9 1.2%	9 1.2%
合計	15 2.0%	61 8.0%	200 26.1%	477 62.1%	14 1.8%	767 100.0%

図2.8.13 No.27とNo.28の重要度（問1）の相関

No.28 No.27	0	1	2	3	無回答	合計
0	6 0.8%	3 0.4%	4 0.5%	2 0.3%	0 0.0%	15 2.0%
1	2 0.3%	22 2.9%	24 3.1%	13 1.7%	0 0.0%	61 8.0%
2	2 0.3%	11 1.4%	124 16.2%	63 8.2%	0 0.0%	200 26.1%
3	1 0.1%	11 1.4%	70 9.1%	395 51.5%	0 0.0%	477 62.1%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	1 0.1%	2 0.3%	11 1.4%	14 1.8%
合計	11 1.5%	47 6.1%	223 29.0%	475 62.0%	11 1.4%	767 100.0%

で、批判を言われている人はもちろんだが、聞いている人の気分まで不快にしていると考えられる。4位の「協力的でない人」は248人（全体の32.3%）が選んでいる。自分の仕事はきちんとするが、それ以上のことはせず、周りの人が手一杯になっても手伝おうとしない人である。5位の「仕事や責任を上司（部下）に押し付ける人」は230人（全体の30.0%）が選んでいる。自分のしたいことだけを選んでし、それ以外は人に押し付け、責任が自分にふりかかりそうになると逃げる人である。

1位、2位は仕事に対する姿勢に問題がある人で、責任感がない人に分類され、全体の回答の4割以上を占めるほどであり、モチベーションへの影響が大きいことがわかる。同様に3位、4位、5位は、組織の調和を乱す人として、行動しない、もしくは否定的な行動をする人に分類され、約3割の人がモチベーションを低下させると考えている。

一方、「身だしなみが悪い人」は20人（全体の2.6%）、「体調管理（自己管理）ができない人」は27人（全体の3.5%）しか選んでいない。これらは、社会人としてのモラルが不足していると思われる人に分類され、上位10位以内に入る項目はなく、モチベーションの低下にはあまり影響しないと考えられる。同様に、「忍耐力がない人」は14人（全体の1.8%）、「仕事が雑な人」は71人（全体の9.3%）しか選んでいない。これらは能力や資質が不足していると思われる人に分類されるが、周りのモチベーションへの影響は少ないと考えられる。

この結果から、責任感がなく、協調性のない人が周りにいると、自分のやる気まで失ってしまい、他の職員のモチベーションの低下の要因となりうるが、社会的マナーや個人の能力や資質は、低下の要因にはなりにくいと考えられる。

3. 問4「自由意見」に関する考察

職場の雰囲気、やる気を阻害する要因を取り除くことが重要であるというコメントが、すべての意見のなかで一番多かった。職員のモチベーションはやはり職場の雰囲気に左右されるので、雰囲気を重要視しており、やる気を出させるよりも、やる気を阻害する要因の方が、職員に影響力があることが改めて確認できた。

コミュニケーションに関する意見では、あいさつをきちんとすることや各人の役割と責任の所在が明確であることを求める意見が多かった。一人あたりの仕事量が多くなっている状況に対して、部署を超えた業務協力などの円滑な人間関係によって解決しようとする声もたくさんあった。

制度に関する意見は、大きく分けて人事異動、採用と評価、処遇の2つに分かれた。人事異動に関するものは、ジョブ・ローテーションに代表されるように、若いうちにたくさんの経験を積むことが職場の活性化に重要であるというものが多くあった。また、評価、処遇については、適正な評価をもとめ、それを給与へ反映させる制度が必要であるという意見が多かった。

内面的要因に関する意見のキーワードとして、「志」が浮かび上がってきた。志をもった人材の育成を求め、志なき者が職場の障害になるということからも、一本筋の通った「志」をもつことが重要であることがわかった。

最後に、このアンケートに回答して気づいた感想から、回答をしてくださった方にモチベーションの持ち方に関して一石を投じることができたと考えている。

～研究員のひとりごと～ 「指し手型と駒型」

アメリカの心理学者ド・シャームは、人間を「指し手型」と「駒型」の二タイプに分けている。チェスのプレーヤーに当たる指し手は、自ら主役になって行動を起こす。一方、駒は「指示待ち人間」と言われる人たちだ。彼らは組織に忠実ではあるけれども、創造性に乏しい。

(児玉光雄『なぜモチベーションが上がらないのか』より)

将棋でも、チェスでも、指手を考えるのはやはり人間ですもんね。でも、苦しい局面で、「飛車」から、「3三に飛び込みますから、援護よろしく！」なんて言われてみたいですよ。

あなたは、プレーヤーですか？

それとも、コマですか？

コマだからと言ってもがっかりする必要はありませんよ！

コマは駒でも、「創造性を持った駒」ですか？

第3章 モチベーションに関する諸理論

本研究会では、職場の活性化のためには、職場を構成するメンバー一人ひとりのモチベーションを高めることが必要不可欠だと考え議論を進めてきた。アンケートの問3（困った職員）の結果をみても、最も回答が多かったのが「やる気のない人」であり、裏をかえせば「やる気のある人」が職場の雰囲気良くし、他の職員のモチベーションを高めるとも言える。

この章では、モチベーションに関する諸理論から職場のメンバー一人ひとりのモチベーションを高める際の注意点について考察したい。

1.1 まずは「安全・安心・快適な職場（組織）」づくり

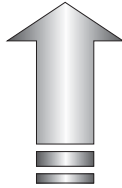
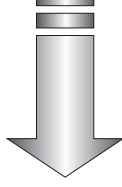
（対象：管理部門⁴、管理職・監督職）

マズロー（Maslow,A.H.）は、人間の欲求を5段階（図3.1参照）に分け、人間は「下位の欲求が満たされると、その上位の欲求を満たそうとする」という欲求段階説を唱えた。

また、ハーズバーグ（Herzberg,F.）は、職務への満足・不満足にかかわる諸要因を「動機づけ要因」と「衛生要因」に分類し、「高次の欲求に関する『動機づけ要因』は、これが満たされるとやる気が高まり、低次の欲求に関する『衛生要因』は、これが満たされなければ不満は増すが、満たされてもやる気にはつながらない」という動機づけ・衛生理論（図3.1参照）を提唱した。

このように、メンバー一人ひとりのモチベーションを高めるためには、まずは、低次の欲求である「生理的欲求」「安全の欲求」「所属と愛の欲求」に関する作業環境や労働条件を整えることが重要である。

図3.1 「欲求段階説」と「動機づけ・衛生理論」

欲求段階説	動機づけ・衛生理論
自己実現の欲求	 動機づけ要因 仕事自体、達成、承認、責任、昇進、成長の可能性など
尊重（承認）の欲求 （有能、評価、地位など）	
所属と愛の欲求 （帰属、友情、愛情など）	 衛生要因 組織の方針、人間関係、作業条件、給料、労働条件など
安全の欲求 （危険からの安全、経済的安定など）	
生理的欲求 （食事・睡眠など）	

⁴ 管理部門とは、総務、人事、行政経営等の全庁的な組織の管理・運営を行う部門を意味している。

1. 2 「良い人間関係」こそが最良の職場環境 (対象：管理職・監督職、メンバー)

メイヨー (Mayo,E.) を中心とするチームは、アメリカのホーソンにある電機工場で労働条件と生産性の関係を調べる実験を行った。当初は、照明の明るさや休憩時間などの作業環境や労働条件が生産性に大きく影響すると考えられていたが、結果は、監督者との折り合いがよい、メンバーとの人間関係が良いといった職場の人間関係が大きく影響していることがわかった。

他にも、「仕事のペースを自由に決めることができる」、「実験に参加しているという誇り」といった高次の欲求も影響していることがわかった。

2. 1 「夢、やりがい」時々「アメとムチ」 (対象：管理部門、管理職・監督職)

人のやる気を高めるためには、①自分自身の夢や目標の実現、取り組み自体のやりがいや楽しさなどによる「内発的動機づけ」、②報酬や懲罰などによる「外発的動機づけ」の2つにわかれる。

では、どちらが有効的なのだろうか。内発的動機づけの場合は、取り組み自体にやりがいや楽しさを感じるため、長期的な効果が期待できるが、外発的動機づけの場合は、一時的な効果で終わってしまうことがある。例えば、ある課題を達成すれば報奨金がもらえることになった場合、恐らく、一時的にやる気は高まるだろうが、課題達成があきらかに不可能になった場合はどうだろう。また、課題を達成し報奨金をもらった場合でも数週間後にはどうなっているだろう。報奨金を提示された時と比較すると、やる気は下がっているのではないだろうか。もしかすると報奨金を提示される前よりも下がっているかもしれない。

こうしたことを考えると、本研究会としては、通常は内発的動機づけに心がけ、必要に応じてカンフル剤的に外発的動機づけを活用するのが良いと考える。

2. 2 夢 (やりがい) に変化する魔法のアメとは？ (対象：管理部門、管理職・監督職)

外発的動機づけで高めたモチベーションを内発的動機づけに結びつけることでモチベーションを持続させることはできないだろうか。結論から言えば工夫次第で可能だと考える。例えば、高い業績をあげた職員に希望する部署への異動を認める制度が考えられる。当初は、報酬として希望する部署への異動を認めるため、外発的動機づけであるが、その後は、仕事自体へのやりがい、つまり内発的動機づけに変化していくのである。

外発的動機づけで高めたモチベーションをどうすれば持続できるのか。今後はそんな工夫が重要になると考える。

3. 1 自ら考え決断することが、やる気↑ (アップ) への近道 (対象：メンバー)

部下を信じ任せることが、部下のやる気↑ (アップ) の秘訣 (対象：管理職・監督職)

アージリス (Argyris,C.) は「高度に標準化され、定型化された職務は、その従事者の持つ成長欲求や達成欲求と対立する状況を生み出しやすい。この状況に対して、ある者はあきらめ自分なりに満足し、そしてある者は積極的に逃避してしまう」と指摘した。

また、ロッター (Rotter,J.B.) は、自分自身に状況を変える力があり、主体的に行動してい

と感じている時、人間は内発的動機づけが高まると指摘した。

このように内発的動機づけのためには、メンバーが主体的に考え行動するような機会を設けるとともに一定の裁量権をメンバーに与える必要があると考える。

3. 2 過剰な権限委譲はやる気↓（ダウン） （対象：管理職・監督職）

デシ（Deci,E.L.）は、自分が周囲の環境を効果的に処理することができ、自己の欲求をどのように充足するかを自由に決定できると感じている状態が内発的動機づけの源として重要であると指摘した。つまり、自由に決定できるという裁量権に加え、自分ならば効果的に処理することができるという自信が内発的動機づけにつながるということである。

アトキンソン（Atkinson,J.W.）は、「（達成動機）＝（成功したいという動機）－（失敗する恐怖）」と指摘した。つまり、達成が困難な目標を与えてしまうと失敗するという恐怖が達成動機を弱めてしまうということである。

このように、メンバーの力量に応じて、適切な範囲及びレベルの裁量権を与えることが重要なのである。

4. 1 「良い目標（設定レベル）」＝「成功の自信」＋「少しのチャレンジ精神」

「チャレンジ精神や好奇心」が、今の自分をちょっと超える糧 （対象：全員）

的までの距離が15mもある輪投げがあったら、みなさんはどう思うだろう。

バンデュラ（Bandura,A.）は、自分はある行動を取れるはずだという自信（以下「効力期待」という）がある時に、人間のやる気は高まると指摘した。

また、デシやアトキンソンらの理論をみても、達成が不可能な目標ではなく、達成できるレベルの目標を設定することが重要だと考える。

ただ、ここでもう一度考えていただきたいのだが、的までの距離が30cmしかない輪投げをみなさんはどう思うだろう。輪投げは、的に入るかどうか五分五分の距離が最も楽しいのではないだろうか。また、自分の限界に挑戦し、少しずつその限界の範囲を広げることによって人間は成長するのではないだろうか。

こうしたことを考えると、目標を設定する場合は、簡単に達成できるレベルではなく、がんばらなければ達成できない少し背伸びしたレベルの目標が最も良いのではないだろうか。

4. 2 「成功の自信」を与える魔法の一言 （対象：管理職・監督職）

バンデュラは、個人によって知覚された効力期待を「自己効力」と呼び、この自己効力の高低が動機づけに大きく影響すると考えた。具体的には、体験済みの内容で成功している場合には自己効力は高まり、未知の内容の場合には自己効力は低下するということである。しかし、まったく未知の内容であっても、①他者の成功体験や失敗体験を見聞きする、②言葉による説得等で自己効力は高まると指摘した。

つまり、メンバーからみて困難だと思える目標を課す場合でも、どのようにすれば達成できるのかアドバイスや過去の事例を説明することにより、メンバーのやる気を高めることができ

るのである。

5. 本当のご褒美は「お金」？「昇進」？それとも… (対象：管理部門、管理職・監督職)

ヴルーム (Vroom, V.H.) によって提唱され、ポーター (Potter, L.W.) やローラー (Lawler, E., III) によって修正を加えられた期待理論によると、努力すれば業績を上げることができ、その業績が報酬につながるという期待感及びその報酬に対する主観的価値が高いほどモチベーションは高くなる。つまり、報酬に魅力があればあるほどモチベーションは高くなるということである。

ただし、ここで注意しないといけないのは、報酬に対する魅力の大きさは人によって異なるという点である。金銭的報酬に魅力を感じる人もいれば、昇進などの地位的報酬に魅力を感じる人もいる。他にも「希望する部署への異動」「上司や周囲から認められること」「長期休暇取得などプライベートの充実」などに魅力を感じる人もいるだろう。

よって、従来型の金銭や地位による報酬だけではなく、もっと自由な発想で多くの職員にとって魅力のある報酬について考える必要がある。

～コラム 「人事異動」の重要性について～

長期間同じ職務に就いている人が時々みられますが、そういった人たちのモチベーションって維持できているのでしょうか？

カツツ (Katz, R.) によると、「同一職務を3年以上担当していると、当初いかに魅力あふれる職務であっても、慣れも手伝ってしだいに定型感、単調感を感じるようになってしまう」とのことです。また、アージリスの指摘を引用すると、これらの状況に対して、「ある者はあきらめ自分なりに満足し、そしてある者は積極的に逃避してしまう」そうです。そして、5年を超えると、「しだいに変化に対して無関心になっていき、自分が慣れ親しんだ日常的な職務活動を行うことにしか興味を示さなくなる」そうです。

人事異動の際に、「せっかく仕事に慣れてきたのに」とか「〇〇さんがいないと仕事がまわらない」という人事異動に否定的な発言を耳にしますが、職員の成長やモチベーション維持・向上、組織の活性化のためには、定期的な人事異動が必要ではないでしょうか。

第4章 職場を活性化するための提案

この章では、職場活性化に関するアンケート結果及びこれまでの研究活動をふまえ、職場活性化の方策として、一人ひとりのモチベーションを高める方法を提案したい。

第1節 組織全体での取り組む方法の提案

1. 評価と処遇に関する制度に対する提案

問1（重要度）と問2（達成度）の差をみると、差が大きい順にNo.20「処遇に関する制度」、No.19「評価制度」、No.18「専門性に対する評価・処遇」となっており、全28問中トップ3を「評価・処遇」に関する項目が独占している。

また、全28問の差の平均は0.83であるが、「処遇に関する制度」は1.52、「評価制度」は1.27、「専門性に対する評価・処遇」は1.26と他の設問よりも突出して差が大きくなっており、重要度に対する達成度という点では、「評価・処遇」に関する制度の達成度は不十分であり、改善に向けた取り組みが必要だと考える。

(1) 評価・処遇に関する制度の是非

「評価・処遇」に関する制度については、導入方法を間違えると職員のやる気を阻害する場合もあり、慎重に検討する必要がある。

職員にとって納得度の高い「評価制度」を導入するためには、「公平・客観的・透明」な制度作りを行う必要があるが、自治体には多くの職種、職場があり、職員に求められる能力・資質や職場を取り巻く環境も異なるため、誰もが納得する評価項目・基準の作成は非常に困難である。

「処遇に関する制度」については、給与や賞与に格差をつけることで職員のやる気を高め、どれだけ組織にプラスの影響を与えることができるだろうか。むしろ給与や賞与が思ったほど増えなかった職員のやる気の低下の方が組織に与える影響は大きいと考える。

また、こうした悪影響を防ぐためには、上述の「公平・客観的・透明」な評価制度の確立、所属長の評価能力の向上、評価面談の徹底、上司と部下の信頼関係の構築などが不可欠である。

このように、「評価・処遇」に関する制度の導入には、いくつもの難関が予想されるため、本研究会では、いわゆる成果主義的な「評価・処遇」に関する制度ではなく、お金をかけず、工夫と心がけで実践可能な制度を提案したい。

(2) 提 案

① 提案1「求める人材像を職場ごとに定める」

- Q みなさんの職場には、どんな人が適していますか？
- Q 人事異動で新しい職場に移った時、自分にできるのだろうかと不安になったことはありませんか？

ここで提案したいのは、各職場で業務を行うために、どのような能力・資質が必要で、一人前になるためにはどの程度のレベルが必要なのか「能力・資質の項目とレベルのマトリックス」（表4.1参照）を職場ごとに作成するということである。

表4.1 「能力・資質の項目とレベルのマトリックス」（例）

項 目	最 低 条 件	一 人 前	プロフェッショナル
〇〇法の理解	業務に必要な条文を理解している	〇〇法全体を理解している	〇〇法について人に教えることができる
笑 顔	市民の前ではいつも笑顔になれる	市民・職員誰の前でも笑顔になれる	どんなに嫌なことがあっても、人前では笑顔になれる

このようなマトリックスを職場のメンバーで作ってはどうか。この作業により自分に何が求められているか、不足している点は何かを考えることができる。また、このマトリックスを使い、年に一度レベルチェックを上司と部下で行うことで、効果的な人材育成が可能となる。

他にも、①人事異動で新たに配属された職員がこのマトリックスをみることで、自分は何ができていて何ができていないのか確認し、今後何をすれば良いか考えることができる、②自分が将来配属されたい職場にどのような能力が必要か事前に確認し、準備することができる等の効果が期待できる。

～研究員のひとりごと～

湿った木に火をつけるためには、マッチやライターをいくら近づけても不可能であり、まずは、火がつくように湿気を取り除く必要があります。

人のモチベーションも同じです。「やる気が全く無い人」に対しては、本報告書の提案だけでは不十分だと思います。まずは、その人たちがやる気を出さざるを得ない状況をつくり出す必要があると感じます。そのためには、危機感を与えることも時には必要であり、例えば、昇給ゼロ、懲戒、分限などの制度を状況によっては適用するという強い意思を持ち、全庁的に示すことも必要かもしれません。

② 提案2「コミュニケーション報酬の活用」

Q 困難な仕事の完了を上司に報告した時に、上司から「あっそう」との一言しかもらえなかったら、どう感じますか？

Q 「隣の課の課長が君のことをほめてたよ」と上司から言われたら、どう感じますか？

ここで提案したいのは、「コミュニケーション報酬」の活用である。コミュニケーション報酬とは、一言でいえば「ほめる」ということであり、心がけ一つで簡単に導入できる報酬である。

今回実施したアンケートの間1（重要度）の1位は、「上司に業務上の報告をした時に、上司から適切に評価され、失敗した時には今後活かせる指導や説明がある。また、成果をあげた時にはねぎらいの言葉等がある」である。この結果からもコミュニケーション報酬の有効性が期待できる。

コミュニケーション報酬は、①上司が部下のがんばりや評価をほめたり、ねぎらう、②職員同士が、業務上困った時に助けてもらったり、協力してもらった時に感謝の言葉を述べるなど本来当たり前のことかもしれないが、その当たり前のことを職員一人ひとりが再認識し、少し大げさと思える位に実践することで、より効果が高まると考える。

～コミュニケーション報酬の事例紹介～

★小林製菓 「ホメホメメール」

成果を出した社員を部門が推薦し、その推薦理由に基づき社長自らが「ホメホメメール」を作成し、本人へ送信する。

★ザ・リッツ・カールトン大阪 「ファーストクラスカード」

部署を越えて助けてもらった時などに、感謝の気持ちを所定の「ファーストクラスカード」で伝える。また、このカードのコピーは従業員食堂に張り出される。

★ダウ・ケミカル 「Recognition@Dow」

卓越した成果や働きぶりを評価したり、感謝を伝えたい時に、オンラインシステムで「eカード」を送信する。この送信内容は、送られた社員の上司にも通知される。

③ 提案3「がんばっている人・やる気のある人を積極的に活用する」

Q がんばって成果をあげれば、好きな部署に配属してもらえたら、あなたはどうしますか？

Q あなた自身が新規事業に関する職員提案を行い、事業化が認められ、その担当を任されたら、あなたはどのように思いますか？

ここで提案したいのは、「庁内F A制度」「庁内ベンチャー制度」等の導入である。一言で言えば、自分のがんばり次第で希望する部署へ異動できる制度である。

今回実施したアンケートの問1（重要度）では、「仕事自体が好き、自分にあっている」が8位となっており、これらの制度は職員のモチベーションを高める有効な方法の一つだと考える。

しかし、ここで注意しないとイケないのは、誰もが自分の好きな部署へ配属されるのではなく、報酬として、これらの制度を活用する点である。

「庁内F A制度」の場合は、自治体への導入がすすむ目標管理等の評価結果で組織への貢献度が高かった職員を数名選抜し、希望する職場への配属を認めるF A権を与えてはどうだろうか。

「庁内ベンチャー制度」の場合は、職員提案制度などで、有益な新規提案を行った職員を担当課へ異動させ、実際にその業務を担当させてはどうだろうか。

これらの制度の導入により、お金を使わずにがんばっている人のやる気をさらに高めることができると考える。

以上のように評価制度については、できるだけ現場の実態に応じた評価項目・基準で現場が実際に活用できる仕組みづくりが重要であり、処遇に関する制度については、お金を使わず、人のやる気を引き出す工夫が重要だと考える。

2. 上司と部下の関係に対する提案

アンケート結果において、問1「自分のモチベーションが高くなる度合い」（以下「重要度」という。最低0最高3）の結果を平均してみると、大分類のなかでは「コミュニケーション」が2.52と最も高い。さらに「コミュニケーション」の小分類「意思疎通」「人間関係・連帯感」「上司・部下の関係」の重要度の平均は、それぞれ2.52、2.51、2.53となり、僅差ではあるが「上司・部下の関係」が全小分類のなかで最もモチベーションを高くする要因であるという結果が出た。一般的に上司と部下は年代が離れていることが多いので、ここでは年代ごとに「上司・部下の関係」をどのようにとらえているのかをアンケート結果を通して考え、それぞれの年代にどのようなアプローチが有効であるか提案したい。

(1) 「上司と部下の関係」に対する年代別の意識の変化

問1「上司・部下の関係」に対する重要度を年代別に平均すると、図4.2のようになる。年代が上がるにつれて重要度が低下している。若い職員の方が「上司・部下の関係」を重要視していることがわかる。一般的に年代が上がれば「上司」の比率は高くなるのだから、若い職員はほとんどが「部下」である。したがって「上司・部下の関係」がモチベーションに大きく影響するのは、主に「部下」の方であると考えることができる。（上司といっても完全な上司はいない。部長であっても「上司」はいるのだから。ここでは「上司＝部下がいる 部下＝部下がいない」と考える。）

問2「あなたの職場で『上司・部下の関係』がどの程度できていますか？」（以下「達

成度」という。最低0最高3)の結果を年代別に平均して並べると、図4.3になる。20代が一番高く、30代で急に落ち込み、その後は年代が上がるごとに微増している。ここで注目すべきは、やはり30代での落ち込みである。

次に、2つのグラフを基に年代別の特徴を考えていく。

図4.2 年代別重要度

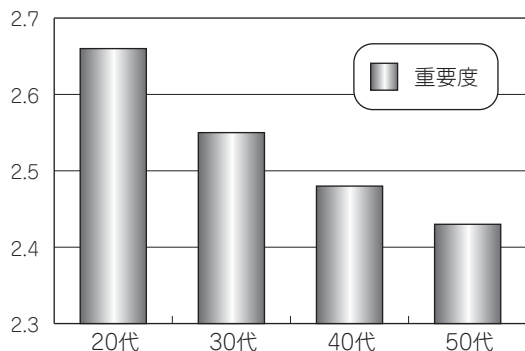
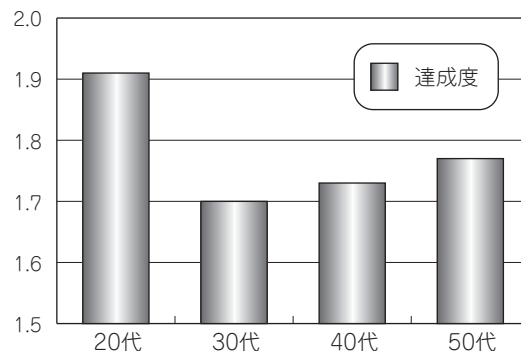


図4.3 年代別達成度



～コラム 管理職（上司）って大変だな～

明石市が行った「人事制度等に関する全職員アンケート」で、「将来、管理職になることを希望しますか?」という問いに対して、「希望する」と答えたのは13.6%で、「希望しない」と答えたのは43.0%だったそうです。

本研究会のアンケートでも「評価結果が昇給、賞与及び昇格に反映される」の重要度の平均は2.24（満点3.0、全体平均2.43）、全28問中26位という結果であり、昇格など処遇に関する重要度が比較的低いことがわかりました。

明石市のアンケート結果を見ると、管理職になることを希望しない理由として回答が多かったのは、「管理職の仕事に魅力を感じない」「能力に自信がない」「待遇に魅力を感じない」の3項目でした。

マネジメント業務やより複雑で困難な業務への対応が求められるにも関わらず、待遇が低いということが問題なのでしょうか。確かに、身近な管理職をみて「大変そう～」と思うことがしばしばあります。

組織を活性化するキーパーソンは、間違いなく上司（管理職）です。

周りからみて「大変そう～」と思われる管理職は、恐らく業務に忙殺されているはず。そんな状態では、部下への気配りや部下とのコミュニケーションは不足して当たり前!?

組織を上手に運営し、組織としての成果を出すのが上司（管理職）の役割のはず。「管理職だから何でもやって当たり前、忙しくて仕方ない」ではなく、組織の活性化のためにも管理職の仕事のあり方や待遇について見直す必要があるのかもしれない。

参考ホームページ

http://www.city.akashi.hyogo.jp/soumu/jinji_ka/documents/ankeito.pdf

明石市HP「人事制度等に関する全職員アンケートの結果」（平成19年12月）

20代は特に上司との関係を重要視し、かつ達成度も各年代のなかで最も高い。これは当然のことといえる。仕事の経験が浅い間は、上司や先輩に教えてもらいながら、仕事を覚えていく。言ってみれば、親の真似をしながら成長していく「子ども」である。組織内での人間関係もまだまだ少なく、親（上司・先輩）との関係は若い職員にとって仕事についての基礎であり、様々な面で大きく影響を受ける。とすれば、20代のモチベーションを上げるには、上司・先輩の働きかけが重要になってくる。

30代になれば、仕事をこなせるようになるだけでなく、仕事に対して自分の考え方もできあがってくる。人間関係も広がり、今まで指導されてきたのが、逆に後輩を指導する立場となる。それどころか、自分に部下ができる人もいる。そのため、30代にとって「上司・部下との関係」は、上司との関係だけでなく、初めて部下との関係も生じる。30代において、他の年代に比べ重要度と達成度の差が最も大きいのは、それだけ自分の内面や環境の変化が大きいためではないだろうか。20代が「子ども」であるなら、30代は「思春期」といったところだろうか。重要度の高さと達成度の低さの間には、理想と現実の間で壁を乗り越えようとする30代の姿が見える。

40代・50代になってくると、重要度が緩やかに降下し、達成度が緩やかに上昇している。役職が上がるにつれて、部下の数も増え、全員とコミュニケーションをとるのは難しくなり、上司（例えば部長や特別職）とも毎日やりとりすることもないとなると、「上司・部下の関係」が若い職員ほど自分のモチベーションを上げる要因とは考えていないようだ。しかし、若い職員が上司との関係を重要視している結果が出ていることを考えると、積極的に若い職員とコミュニケーションをとる機会が40代・50代には必要である。

(2) 提 案

① 提案1「いっぱい話そう！」（50代と20代向け）

研究会の視察先である豊田自動織機でも実施されているが、若手職員を育成する制度である。20代前半（もしくは入庁5年以内）の若手職員に対して、職場内で年齢の近い20代後半（もしくは入庁6年～10年目程度）の職員を「子チューター」に決定する。仕事上の指導はもちろんであるが、定期的（月1回程度）に2人で面談する機会を設ける（ランチミーティングでもよい）。その時に、子チューターは若手職員の抱えている不安や疑問、将来の職員像などについて引き出す。

また、子チューターは職場の他の子チューターとともに「チューター会議」を定期的で開催し、親チューターに進捗状況などを報告する。親チューターは、職場のベテラン職員が就任し、子チューターとともに若手職員への働きかけを考え、また子チューター自身のチューターとしての不安や悩みの相談にのる。

ここで大切なのは、「話を聞くこと」である。うまく話を引き出すためにチューターを対象に事前にコーチング研修などを開催し、相手に意見を押しつけることなく、一緒に不安解消を模索し、意欲を引き出す方法を学ぶ。

若手職員の育成が目的であるが、同時にベテラン職員と若手職員の交流も図る。

② 提案2「共に語ろう！」（30代向け）

30代になると、役職に就く・就かないに関わらず、職場の最前線での中心人物となる。プライベートでも家事・育児などに多忙な時期でもあり、「仕事と家庭の両立」に意欲的であればあるほど、自分自身をかえりみることがなかなか難しくなる。

特に役職に就けば、初めて「上司」となり「部下」ができ、それまで思い描いてきた「理想の上司像」と「自分の現実」に差を感じながらも、公私共に忙殺され、気づけば心身ともに消耗してしまうことも珍しくない。意欲的な職員を失わないように、組織全体でフォローする体制が必要である。

そこで意欲的な職員を対象に「勉強会」づくりを推奨する制度を創設する。ただ薦めるだけではなく、徹底的にバックアップする。年1回の報告書作成を義務づける代わりに、様々な面から勉強会をサポートし、参加しやすく、参加した方が『得』だという意識を組織全体が持つくらいの環境を周囲が整える。例えば自己啓発したい社会人の一番の問題は、時間の確保である。そこで勤務時間中でも勉強会を開催できるようにする。もう一步踏み込んで、「ノー残業デー」のように「勉強会デー」をつくり、勉強会に参加している職員は強制的に数時間職場を離れなければいけない日をつくる。

また、休日でも会議室を使用できたり（もちろん空調も使用できる）、教材費などを補助したり、勉強したい気持ちはあるが、多忙さや周囲の目を気にして諦めかけている職員の背中を押すようなサポートを積極的に行う。

職場やプライベートから少し離れたところで、同じ年代と少し真面目な話（たまには愚痴）をすることで、気持ちをリフレッシュし、「栄養補給」することができる。本人の内面の充実、職場や家庭それぞれの充実へつながるのである。

③ 提案3「どんどん出て行こう！」（40代向け）

40代は現場の最前線から少し離れ、統括などの業務に移行する年代である。公私ともに少し落ち着いてくるこの年代には、ぜひ「外へ出て行って」いただきたい。

自治体でも民間企業でもボランティア団体でもよいので、積極的に外と交流する機会を作り、40代の職員にどんどん参加してもらおう。目的は、「刺激を受けること」である。本人が刺激を受けるのはもちろん、その刺激を職場に持ち帰って広め、外部の風を職場内に入れる「窓」になってもらう。

また、もう一つの目的は、「外の目」の強化である。職場でベテランになると、組織内での考え方（内の目）はどんどん養われてくるが、逆に組織を客観的に見ること（外の目）は衰えがちである。外部交流することで、外の目でもう一度職場を見直すことができ、いつもの仕事をしているだけでは気づかない問題点などが見えてくる。

この年代は、権限を持つ人が多いので、外部で受けた刺激や外の目の強化によって提案された成果をすぐに職場で反映させやすい。

「職場で一番新鮮な情報を持っている」ことによって、関わりが少なくなりがちな上司や部下との関係に変化をもたらすことができる。

3. 能力アップに関する制度に対する提案

アンケート結果において、能力アップに関する設問のうち、No.22～24は、小分類のうち「評価・処遇」に次いで重要度と達成度の差が大きい。

個別に検討すると、No.22とNo.24に関しては重要度と達成度の差の平均がそれぞれ1.09、0.90であり、他の設問と比較しても高い数字を示している。一方、No.23では比較的差は少ない。これより、仕事を通じて様々な経験・能力開発はできると感じられているものの、それが計画的な人材育成や目指すべき目標を描くことにつながっていないということが予測される。

しかし、モチベーションを長期間維持するためには、計画的な人材育成や目標が必要ではないだろうか。アンケート結果からも、勤務年数が上がるにつれてモチベーションへの関心が低下しているという傾向が見られる。

よって、No.22、No.24の達成度を向上させることが、モチベーションの維持・向上や組織としての強みにつながると考える。

(1) 能力アップとモチベーションの関係

雇用の流動化や価値観の多様化などにより、若年層を中心に仕事を通じて自己実現や成長を求める傾向が高まっている。

自分自身の能力を高め、達成感を得ることや、それを期待できる状況にあることが、個人のモチベーションを向上させ、職場全体の活性化につながると考えられる。

(2) 提 案

① 提案1「個人の能力アップ・キャリアプランの支援制度」

個人の能力アップ・キャリアプランを支援するためには、まず研修制度の充実が有効である。現在も多様な研修が行われており、形式も集合研修やOJTなど様々であるが、加えて職場活性化のためには「現在の職場でどのような能力が求められ、身につけることができるのか」を共有できる研修を提案したい。自分が現在の職務と能力の関係を認識することで、日々の業務のなかでの能力アップへの期待が高まり、モチベーションの向上にも寄与すると考えられる。

次に、そもそも能力アップとは具体的にどうなることか。組織として求める人材像を示すことも重要である。年代別・役割別のチェックリストを作成し確認する機会を設けるなど、組織としての期待を示すことで目標が明確になり、計画的な人材育成も可能になる。

また、個人に対しても自分のキャリアプランについて考える機会を与えることが必要だ。10年後、20年後、将来どのようになりたいかを考えることで、モチベーションの維持向上を図ることができる。

そして、組織としての期待と本人が求めているキャリアプランを一致させることが、より大きなモチベーション要因となっていく。そのためにも、「社内F A制度」「庁内

ベンチャー制度」の導入は有効であると考える。

② 提案2「役職のないベテラン職員へのコーチング研修実施」

コーチング研修は課長級・係長級向けに実施されることが多い。これに加えて、ベテラン職員へのコーチング研修の実施を提案したい。

課長・係長が実際に通常業務のなかで十分なコーチングを実施することは困難である。日々接する機会が多いのは担当者同士であり、モチベーションに与える影響も大きい。

しかし、以前のような伝統的な師弟関係がくずれていること、職場外でのつきあいが減少していることで、職場内での人材育成が困難になっている。コーチングという概念が浸透しだしたのは1990年代後半のことであり、そういった育て方をされていないベテラン職員には、若手職員をどう育てればいいのかとまどう場面が多いようだ。

コーチング研修を実施することで、人材育成の重要性と育成手法への認識が高まり、職場内での人材育成がより推進されると考える。

③ 提案3「組織内での人材交流を推進する」

目標とする人物、目指すべき将来像の存在がモチベーションに与える影響は、若年層において特に重要視されている。しかし現実にはそういった存在に出会うことは困難だ。

そこで、より多くの職員、特に尊敬できる職員との交流の場を創出することを提案したい。例えば、時間外の自己啓発研修の実施や、グループ研究員の公募によりモチベーションの高い職員同士の出会いの場を創出する。また、組織外でのセミナーや研究会の公募情報を提供することも有効だ。

また、特に女性では管理職がまだまだ少ないこともあり、目指すモデルケースが見つからない場合が多い。管理職の側も家事や育児との両立に追われている場合が多く、次世代との交流の場を持つことは困難だ。気軽なネットワークづくりのために、インターネット上にモデルケースの紹介や掲示板を立ち上げることも、目指すべき姿を思い描き、モチベーションを高めるためには効果的である。

第2節 研究会メンバーからの提案

1. モチベーションを考える前提としての提案

浅村 直美 (高槻市)

本アンケートでは「どうしたらモチベーションが高くなるか」という視点で調査を行ったところであるが、ここでは、モチベーションアップを図る前に認識しておくべき前提について考えたい。

どうやってもモチベーションが上がらない状況とはどのようなものか？例えば自分が病気の時、家族が病気の時、衣食住に困っている時、家庭に問題を抱えている時…等々、生きていくうえでの最低限の条件（マズローの欲求段階説における第3段階あたりまでか）が満たされていないければ、モチベーションアップの議論は到底できない。

そこで、モチベーションが上がらない状況や、またはそうなるかも知れない不安への対応、という視点から提案を述べたい。

(提案) 不安をやわらげてくれる人を見つけておこう

どのような人も、上記のような状況に今はないとしても多少の不安はあるものと思うが、ここでは主に、女性職員が抱えがちな不安「仕事と家庭の両立」を中心に述べることにする。例えば、本研究会で視察に赴いた株式会社 資生堂では、女性の「仕事と家庭の両立支援」のひとつに、育児休業者300名の声を収集して開発された育児休業者プログラム「wiwiw（ウィウィ）」がある。「wiwiw」は、育児の合間に学習できるオンライン講座や、育児休業者同士や会社と交流できるコミュニティーなど様々なコンテンツから成っている。これらは、育児休業者の不安をやわらげ、ライフ・ワーク・バランスがとれるよう支援するのに役立っている。

また、国においても、人事院は「女性国家公務員の採用・登用の拡大に関する指針」に基づき、「メンター導入の手引き」を平成18年に定めている。

これはメンター（助言者、先輩）とメンティー（助言される人、後輩）を引き合わせるために、人事当局が一定の関わりをもつ仕組みとなっている。そしてメンターがメンティーに対して目標となる人物像になり、助言、指導を行うことで、その後輩職員の成長を側面から支援する体制をつくらうとするものである。

これらのように、不安をやわらげるものが制度として各自治体に導入され活用されることが望ましい。しかし、そう簡単にできるものでもない。そこで、不安をやわらげてくれるようなメンターを、自分自身で見つけておくことを提案したい。

個人的なことになるが、私自身、ある先輩女性職員と話をしたことがきっかけで、それまで仕事と家庭の両立について抱いていた漠然とした不安がやわらいだという経験がある。その時までは、ロールモデルやメンターなどというものは特に必要ないし、自分で考えればいいと思っていた。しかしこの経験をきっかけに、頼りになる先輩職員が身近にいるということは、思っていたより随分気持ちが楽になることを知った。実際に相談にのってもらわなくても、何かあればあの人に話を聞いてもらおうという、「あの人」がいると思うだ

けで、安心を得ることができる。

それは、時に家族であったり、友達、同僚、上司であったりと、個々人によって、また不安の原因によっても様々であろうが、不安をやわらげてくれる人が「いる」と「いない」とでは、人生において大きく変わってくるだろう。不安をやわらげば、ひいてはモチベーションを高める力もわいてくるのではないだろうか。

2. 適材適所に対する認識のズレはありませんか？

泉元 利夫（岸和田市）

本研究会が実施したアンケート結果からも、モチベーションを高めるためには「適材適所の人材配置」が重要であるという声が大きかった。では、適材適所とは、どういうことだろうか？適材適所について考えてみたい。

三省堂『大辞林 第二版』によると、「人の能力・特性などを正しく評価して、ふさわしい地位・仕事につけること。」とある。

ここで、突然なのだが、あなたはある部署の係長になっていただく。その係はあなたも含め3人で、ある年の4月にベテランの2人が出ることになり、かわりにAさんとBさんがこられた。2人には、Xの仕事とYの仕事に分かれて担当してもらおうと、あなたは考えている。

2人のそれぞれの仕事をこなす能力は表のとおりである。2人に希望を尋ねたところ、2人とも「Xの仕事の方が得意ですから、Xの仕事を希望します。適材適所ですので、一生懸命Xの仕事をします。」と答えた。

係長である、あなたはどのような決定をするだろうか？組織として最適となるようにどのように担当を割りふるだろうか？

	Xの仕事	Yの仕事
Aさん	80	50
Bさん	60	20

点数が高くなるような組み合わせは、AさんはYの仕事の担当に、BさんはXの仕事の担当にするというものである。係長のあなたは、このような決断をしないだろうか？大辞林にあるとおり、あなたは、その人の能力・特性などを正しく評価して、ふさわしい仕事につける決断をすることだろう。

一方で、その決定に対して、Aさん、Bさんはそれぞれどんなことを考えるだろう。Aさんは、あまり得意でないYの仕事をしなければならなくなり、Aさんにとっての「適材適所」は叶えられない。Bさんは？

(提案) まわりをよ〜くみて、自分の持ち場を考えよう

ここでのAさん、Bさんの「適材適所」の意味あいは、「自分が希望する（得意だと思われる）仕事に就ける」というものである。自分一人だけで仕事をしているのならば、希望の得意な仕事をするのが適材適所である。しかし、組織の一員として考えた時には、組織全体が最適になることであって、自分が最も得意な分野の仕事をするのが必ずしも「適材適所」ではないことを理解する（理解してもらう）必要がある。

制度や人事異動への期待が高いことはよくわかる。そういう私自身も、得意な仕事をした

いと思っているし、その方が成果もあげられると信じている。しかし、組織としての全体最適を知ることはできないが、組織としての適正配置があることを理解しなければならない。自分が最適と思っても、組織にとって最適でないことがある。そのことを受け入れなければならない。

そして、係長であるあなたには、説明責任がある。後づけでも良いから、もっともらしい理由を本人たちに説明し、理解を得ることが必要である。話し方を工夫し、理解を得ることが本人たちのモチベーションにつながる。適材適所なんだから、伝えるのに遠慮はいらない。

制度の良し悪しや職場の慣習が、何かしら職員に影響を与えている。制度を運用するのは、人であるし、慣習をつくるのも人である。その人が、つまり、自分が、おかれた状況や立場を理解し、自らがモチベーション高く仕事をし、まわりに働きかけていく姿勢が何より大切だと思う。その姿勢が職場を活性化させると確信している。

3. 自己のモチベーションアップの提案

上田 奈都子 (八尾市)

私は今回職場の活性化をテーマとして研究会に所属するなかで福岡市のDNA運動についてお話を聞く機会を得た。DNA運動の発端となったのが、「問題は分かっているけど解決できない体質こそが問題」ということである。そこで、こういった組織風土を変えるべく、「D：できるからはじめよう」、「N：納得の行く仕事をしよう」、「A：遊び心を忘れずに」を基本方針として運動が始まった。

職場において、日々の日常業務のなかで疑問点に気づき、改善に向けて行動できる人や、そういう人のいる職場はモチベーションが高いといえる。今回研究会で実施したアンケートにおいても、多くの人が、「外部からの情報を柔軟に受け止めたり、いろいろな角度から物事を考え、仕事のやり方について常に見直しをしようとする雰囲気職場内にある」という項目をモチベーションの上がる要素として回答している。福岡市におけるDNA運動もまさにこの雰囲気づくり、すなわち組織風土を作るための運動であったといえる。

では、職場内においてこのような雰囲気をつくるためにはどうすればよいのか、自分自身が「気づき」に対し、「行動できる」職員になるためにはどうすればいいのか。私はその第一歩として次のことを提案したい。

(提案) 5分間の机の整理

提案の理由として、第一に自分の机の整理は、自分で決定して、自由にできるということが挙げられる。日々の業務で、問題点に気づいた時、自分で決定し、自己の裁量で進めるには、自己の行動力と周りの理解が必要となってくる。思うように進まなかったり、自分自身が億劫になってしまうかもしれないが、自分の机の整理ということであれば、周りから何を言われることもなく好きにすることができ、負担感も少ないので手軽に実行できる。

このようにやらされるのではなく、自分で決定して行動し、達成感を味わうことは、自分のモチベーションアップにつながり、さらには、決断力を養い、次なる行動へのステップになるのではないかと考える。

第二の理由としては、机を整理することで仕事をスムーズに行うことができるということである。不要なものは捨て、仕事に必要なものがどこにあるか整理し、自分で把握できていれば、探し物をするという無駄な時間を省くことができ、仕事に集中することができる。何より見た目にすっきりしていれば、気持ちよく仕事ができるというものだ。またこれは必要か、整理するならどこに整理すべきものかと考えることで、仕事そのものの整理そして頭のなかの整理にもつながっていると考える。落ち着いて気持ちよく仕事ができる環境を整えることも、自己のモチベーション向上につながると考える。さらに周囲の人が影響を受け、波及効果を生めば、それが職場の雰囲気を変えることになる可能性もある。

このように、達成感を感じ、次の行動を起こしやすくするという点と仕事をスムーズに進める環境を整えるという点から、机の整理を提案するのだが、5分間とした理由は、心理的負担を減らすため5分間とした。

仕事が立て込み思うように進まず、苛立ちを感じるような時にこそ、ちょっと5分間机の整理でもしようと思える余裕を持ち、気持ちを切り替えてはどうだろうか。また後回しにしがちな整理も、退庁前のほんの5分間で随分違ってくる。

今回私が提案したことは、すでに実行されている方や、必要のない方もいると思うが、ちょっとやる気を出したい時や、気持ちの余裕をなくした時に実践することをお勧めする。

4. 「遊び心」と「思いやり」がある職場へ

大野 緑（阪南市）

私の職場では、朝礼の時に「あいさつ」と「市民のみなさんへのお約束」を唱和する。「心を込め、笑顔のサービスを提供します。」と言っている職員の顔は無表情である。日々の業務では市民から苦情を言われることもあるし、立場上言いたいことが言えないこともある。常にモチベーションを上げ、笑顔でいることは難しい。だからといって市民の前でも無表情なわけではないし、笑顔で親切丁寧な接客を心がけているつもりだ。しかし、心から笑顔になり、仕事に楽しさを見出せている職員は少ないだろう。

『元気な自治体をつくる逆転発想の人事評価』では、職員のモチベーションの大きさは、目標（報酬）の魅力×目標の実現可能性によって決まると言っている。報酬のなかには、金銭報酬と、地位報酬、そしてコミュニケーション（評価）報酬がある。厳しい財政状況で金銭報酬や、人員削減のなかで地位報酬というのは期待できない。そのなかで私たちが得やすく、直接心に響く報酬が「ほめられる」や「感謝される」というコミュニケーション（評価）の報酬である。「上司・同僚からほめられた、認められた」「市民に喜んでもらえ感謝された」という人間関係から生まれる報酬こそが私たちのモチベーションを上げ、仕事を楽しくするのだ。それではどうすればコミュニケーションがうまれるのか。私は次の提案をしたい。

（提案）「遊び心」と「思いやり」を持って行動する

福岡市早良区の企画課の前には季節の飾りつけがある。夏には七夕、秋には紅葉などの季節にあった飾りつけで、訪れた市民がホッとする空間になっている。また、床には市民が目

的にあった担当課まで迷わずたどりつけるよう矢印がはられている。これは企画課長の提案で、「市民に役所に親しみを持ってもらいたい」という思いから生まれたものだ。このような「遊び心」と、「思いやり」から生まれたアイデアで、職員同士や、または市民と職員の間で何気ない会話が生まれ、コミュニケーションにつながっていく。そして、この積み重ねが上司や同僚、市民との関係を作り、コミュニケーション（評価）報酬として返ってくると思う。

私たちがとったアンケートの自由回答のなかに、「明るい職場づくり、相手を思いやる心、何でも言える環境づくりが大切だ」という回答が何件もあった。早良区の企画課長のように、「遊び心」と、「思いやり」を持って思いついたものを実行すれば、おのずと会話は生まれ、明るい職場、何でも言える職場に近づいていくのではないだろうか。制度を変えることは難しいからこそ、「遊び心」と「思いやり」を持って、自分でできること実行することが自分のモチベーションを上げることにつながると思う。

5. 仕事を好きになるための提案

芝野 美紀子（泉佐野市）

「あまり好きでない相手を好きになる方法」は相手を知ることである。思い込みを捨て敬遠せずとにかく相手に近づく。すると意外な面が見えたり、おもしろい長所を発見したりして、自分のもつ相手のイメージが変わることがある。

相手が「人」ではなく「仕事」でも同じことではないだろうか？公務員で「自分の好きなことで収入を得ている」人はほとんどいないと思う。しかし「仕事が好きだ」という気持ちは、単純だがそれだけでやる気が出てくるものである。もし仕事や職場に魅力を感じることができず意欲をもって毎日を過ごせないのなら、「仕事を好きになる」ために「自分の働いている自治体を知る」というのはどうだろうか？何年も働いているから何となく知っているような気もするが、「では、あなたの自治体について話してください」と言われると少し言葉に詰まる。全国的に知れ渡っている名所や名物ではない、「今現在の等身大の自治体」について、職員はもっと知っておく必要があるのではないか。「『うちの自治体は実はこんなところがすごいんですよ』と市民や外部に話せる」ということは、相手に対しても自分に対しても必ず良い効果をもたらす。郷土愛というほど大げさなものではないが、自分の職場が「そんなに悪くないな」と思えるようであれば、本人の意欲向上の第一歩につながるのではないか。

そのうえ、自治体を知るための情報は役所内にあふれている。担当部署内ではなんてことのない情報でも、知らない人にはおもしろいこともある。自治体の「生の」情報は、職員が一番知っているのだ。各職員が持っている（もしくは職場にころがっている）決して市勢要覧などには出てこない断片的な情報を出し合い一つにすれば、それぞれがもっている自治体のイメージとまるで違う自治体像ができあがる。

そんな期待を抱きながら次の提案をしたい。

(提案) 「今ここがすごい」発表会開催

名前どおり、部署ごとに「うちの自治体の『今ここがすごい』」を他部署の職員の前で発表する。発表する人は課長レベルよりも現場にいる係長クラスの方が、より「生」が強調されてよい。「うちの職場にはアピールできるようなことはないです」というのはダメ。どんなささいなことでもいいので、とにかく話のネタになるような情報を探し出す。

「今市内で一番生産されている野菜は〇〇だが、これからの注目は△△だ」

「今市内の××町で作っている道路には▽▽の工夫をしている」

「市内の最高齢者は□□才だが、毎日畑に行っている」…等々

盛り上げるために、コンテストにして一番の「すごい」を発表した部署を投票で決めるのはどうだろう。また、全ての発表後に発表内容を問題にする「職員ご当地検定」をつくり、受験者を募り優秀者を表彰したり、検定の問題を広報誌などに掲載して住民へアピールするなど、『遊び心』を加味すると職員の積極的な参加を促せると考える。

6. 上司や仲間からの信頼や評価をわかりやすく、簡単に提示する施策

下田 朋義(泉佐野市)

いくら優秀な人材を有していても、一人ひとりが十分な能力を発揮していなければ何の意味もない。一人ひとりが能力を発揮してもらうために、個々のモチベーションを喚起させる施策として、「上司や仲間からの信頼や評価」をわかりやすく、簡単に提示する施策を提案したい。

(提案) 仲間をほめて職場を活性化させる

人は、誰しも他人から認めてもらいたいという願望がある。小学校の時に、両親から学校が楽しいか聞かれた時、楽しいと答える小学生は、お互いに信頼し認め合う友人と同じ目的を持って行動することに、組織(学校)での楽しさを見出しているであろう。大人になっても同じように、カネやポストを用意するのではなく、上司や仲間からの信頼や評価をわかりやすく、簡単に提示する方法を紹介したい。

職場の仲間とお酒を飲みに行くと、他人をほめることより他人の悪口を言うことに多くの時間を費やしていることがよくある。それはそれで、仕事でのストレスをマネジメントしているのだから致し方ないと思うが、個々のモチベーションを喚起するには至らない。やはり、がんばっている人にがんばったところを端的にほめて直接伝えなければ、個々のモチベーションを喚起させられない。

その方法として提案したいのが、毎月ごとの定期定例会で、課または係ごとに、その月「最もがんばって、何かしら成果をあげた」と思う人をメンバー同士選出し、表彰するというものだ。メッセージカードに、その人のどこをどのように評価したのかを書いて相手に渡す。

こんなことは「気恥ずかしくて、うまくいかないのでは」と思う人がいるかもしれないが、

人は誰でも、人から認められたいという願望がある。同じ職場の仲間が、自分のことをこんなに真剣に見てくれているのだと感激で熱いものがこみ上げてくるに違いない。ほめてもらった人はますますがんばり、ほめてもらえなかった人は口惜しさにリベンジを誓うであろう。ほめた人もほめられた人も互いにうれしくなり、個々のモチベーションを喚起させるのである。

これに似た表彰制度や職員提案制度はあるものの、職員一人ひとりのモチベーションを高めるまでには至っていないように思われたので、上記の上司や仲間からの信頼や評価をわかりやすく、簡単に提示する施策を紹介した。

7. 外部環境から学ぶ

中井 学（岸和田市）

本アンケートの重要度の調査において、「外部からの情報を受け入れる雰囲気がある職場」、「互いに学びあい、教えあう雰囲気がある職場」、そして「職場に自由に意見が述べられる雰囲気がある」という項目において、高い値となった。これは、一人ひとりのモチベーションの向上が、向上的な職場の構築に大きく関係していることを意味している。

そこで、ここでは、一人ひとりのモチベーションを上げるための方策として、「向上的な職場の構築」からの視点で提案を述べることにする。

（提案）人事異動によって新しく配属された人の意見を吸い上げる

人事異動は、自治体職員として働くなかで、誰しものが経験することになるであろう、大きな岐路となる出来事である。さまざまな職場を経験することで、職場によってさまざまな違いがあることに気づく。そこで、本提案では、人事異動で新しく配属された人のこれまでの経験を活かして、配属された職場をより活性化させる方法を提案する。

対象者は、新卒採用も含めた異動した職員とし、業務をしていくなかで感じた、「知りたいこと、疑問に感じたこと」、「以前の職場ではこうだった」という項目を「職場改善シート（案）」に箇条書きで挙げていく。大きい、小さいに関わらず、どんなことでも挙げていき、定期的にそれらの項目について、課内の会議などで話し合っていく。ただし、それぞれの項目について、発言者も他のメンバーも批判することは避け、一つの意見として捉えるようにする。挙げられた意見に対して、課員が全員でそれぞれの意見を出し、一つの回答を作成する。

最終的に、改善案が作られる、もしくは破棄されるという結論になる。つまり、異動によって配属された人の意見が職場改善に直接つながり、その職場の一員としてなじみやすい環境をつくることができる。また、その本人の意見が活かされることで、本人のモチベーションの向上が期待される。逆に破棄された場合でも、その事柄について、課員全員が共通の認識を持つことができ、メンバーがどのような意見や考えを持っているかを確認することができるという効果がある。

下の図4.4は、本提案の職場改善シートの例である。どんなことでも記載可能とすることで、このシートの行の数だけ話し合いの場が増えることになり、向上的な職場の構築に寄

与することができる。もちろん、このようなシートがなくても常日頃からコミュニケーションを取っているというご意見もあるかもしれないが、特に民間経験をしたことのある職員がいる場合などは、新しい風を取り入れるいいチャンスになるのではないかと考えられる。

図4.4 職場改善シート（例）

○以前の職場ではこうだった	
内 容	話 し 合 い の 結 果
以前の職場では、朝礼をして、その日の共通の認識事項の確認を行っていた。	司会は、持ち回りで、2、3分で行う。共通認識が必要な事項等又、好きなことを言ってよい。
○知りたいこと、感じたことなど	
内 容	話 し 合 い の 結 果
定時後、照明がついたままの部屋があるが、使う時だけつけてはどうか？	利用する時だけ、点灯するようにする。

8. 話せる相手になる

西畑 裕紀子（貝塚市）

今回のアンケートから、モチベーションを高めるために「仕事が好き」であることが重要との結果が出た。このことは逆に言えば、仕事において嫌な部分があるからモチベーションが上がらないということである。しかし嫌な部分を解決しようとするより無難にやり過ごすことが多い。波風を立てないことが楽であるといったような、暗黙の了解がどの職場でも少しはあるのではないだろうか。

ここでは、モチベーションを上がらなくしている「嫌なこと（阻害要因）」を取り除くにはどうすればよいかを提案したい。

（提案）“不満”を組織内に広めよう

あえて提案しなくても不満は出ているだろうか。確かに不満なことは多くあって、各自が気づいていてそれなりに問題意識も持っているかもしれない。ただしそれは、波風を立てないように暗黙の了解を心得た漠然とした不満であると思われる。もっと具体的に仕事の内容を盛り込んだ不満を組織の誰かに話すことが、嫌なことを減らす糸口になると考える。

まず、各自の不満を同じ部内、課内の人に言う必要はない。職場の微妙な関係を気にすると、細かな仕事内容や率直な不満は言いにくい。話しやすい人に思ったままを話すことが大切である。思ったままを話す時、不満の裏には願望や希望が必ずある。不満を話すと同時に、「もう少しこうなればいいのに」といった具体的な希望が浮かんでいることは多い。話し始めた時はもやもやとした不満だったことが、誰かに話すことによってはっきりしてくることはよくある。この具体的な希望はまさに改善策である。よほど身勝手な不満は別だが、たいていは現状を分かってよく分析された現実的な意見ではないだろうか。こうして不満に感じたことを、忘れないうちに誰かに話すことはトヨタ式の「見える化」に通じると考える。

次に、その不満はどうなるだろうか。なかにはその場限りで消えてしまうだろう。なかには不満を聞いた人が自分も同じだと共感したり、勝手な言い分だと反発を感じたりするだろう。この会話が増えてくれば、個人が属する複数の集団に不満を広めることができる。不満が広まる時、少なくともその集団内では不満を無視せず何か考えている。ただ漠然とした不満を放置して、現実と理想を切り離しては組織のモチベーションはいつこうに改善されない。きっかけは不満であっても、誰かと話すことによって明確化された阻害要因を個人のなかから問題として切り出し、新しいことを発信していく作業は組織の改善を考えることと同じである。このようにして一人ひとりの職員が、自分自身のモチベーションの阻害要因を明確化していくことが必要ではないだろうか。

この提案で重要なのは、①具体的な不満を持つこと、②すぐに解決しようと急がないこと、③自分自身が誰かの不満を聞く人になることである。何か思いついた人に金一封を出し、その思いつきを提案された人には思いついた人以上の褒賞を出す、というある企業の取り組みをテレビで見たことがある。思いを外に出すことが今の組織でいかに難しいかがうかがえる。「もう少しこうなればいいのに」を考える機会が増えると成功だと考える。上でも述べたように、個人単位で「嫌なこと」を減らせばモチベーションは高くなる。逆に不満を押さえ込むことや、隠すことは閉塞感しか生み出さない。

とにかく見かけだけ取り繕って安定している重い空気を、不安定で何かしようと全員が思うような緊張感へと変えたい。

9. 環境に左右されずにモチベーションアップ

花尾 圭子 (神戸市)

職場の環境は、自分では選べない。職場を活性化したいと思っても、なかなか一人では行動できないこともある。しかし、周りの環境に合わせて自分のモチベーションも下げたままでは、いきいきと働くことができないし、自分も楽しくない。しかもその職場はますます不活性化していく。ではどうすればいいのだろうか。

不活性化した職場でも、自分のモチベーションを高めていい仕事をしていられれば、それは周りにも伝わっていくはずだ。そこで、私は自分を活性化してモチベーションを高め、いきいきと働くための方策の一つとして、次のことを提案したい。

(提案) ①とりあえず何か始めてみる

②仕事の目標時間を決める

脳は、何かを始めないと動かないそうだ。これはクレペリンという心理学者が発見した「作業興奮」と呼ばれている。作業しているうちに脳が興奮してきて、作業に見合ったモードに変わっていく。つまり、活性化するために脳を使うのではなく、脳を使うから活性化していくのだという。やる気が出ない時、つい一休みしたくなったりするが、パソコンを打ったり資料を見たり、単純な作業から脳を使ってみよう。いつの間にか仕事に没頭している自分に気づくかもしれない。

また、自分なりの目標時間を決めることも、モチベーション高く集中して働くためには有

効だ。もちろん、いつも高い理想に向かって仕事に没頭できれば素晴らしい。しかし、理想を実現するには長い道のりが必要で、日常業務のなかではどうしても気を抜きたくなったり、やる気が出なったりする時もある。何時までにこれをしよう、昼休みまでにこれとこれをしよう。そういう短期的なハードルをつくることで、小さな達成感を得ることができる。その達成感がモチベーションを高め、より良い仕事へつながっていくのではないだろうか。

～研究員のひとりごと～ 「競争によって能力は発揮される？」

競争に参加し、力を出そうとするのは、「勝てる」という確信を持った人です。負けると思って競争に参加する人は少ないでしょう。つまり、競争によって能力を発揮するのはごく少数ということになります。その他は、わざと力をセーブして、競争から降りてしまいます。「私は手を抜いているのだから、これでいいんだ」と自分にいい訳をします。これが本当の競争の意味だと思います。

あなたは「競争」に参加しますか？

お わ り に

この報告書に興味をもっていただき、また最後までお読みいただき、ありがとうございました。

2年前のちょうど今頃に食事会をしたのがきっかけで、平成18年5月から研究会がスタートしました。

所属する自治体も部署も担当している仕事も違うことから、メンバー全員が参加できるテーマは何かと考えて、『職場の活性化』に決定しました。しかし、『職場の活性化』は多くの人を悩ます永遠のテーマです。市販されているたくさんの関連書籍を書き写して終わってしまうだけでは、せっかく貴重な時間を割いて集まるのに、おもしろくありません。そこで、メンバーが自ら担当している業務を遂行するなかで、職場の活性化に寄与することは何かを考え、職場を活性化できる業務の進め方を模索することにしました。

とはいうものの、何から手をつけていいのかわかりませんでした。まず、「活性化されていない職場とは?」「周りのモチベーションを下げる人って?」と、具体的に考えてみることにしました。この報告書は、私たちが考えた順序に沿って書いてあります。その成果として、いくつかの提案をしています。

2年間の研究会を通して、私たちは「まず自分が活性化しよう」という単純な結論にたどり着きました。自分からモチベーションと志を高くもって、一生懸命に自分の仕事をする。前向きでやる気のある人は、まわりの人にも良い影響を与えます。職場の一人ひとりが活性化することが、職場の活性化なのです。

しかし、モチベーションは目に見えないし、常に高く維持し続けるのは困難なことです。私たちは提案のなかで、職場の仲間が互いにやる気を引き出し合えるような小さいけれど“ちょっとうれしくなる”取り組みを提示しています。報告書を読まれたみなさまはどのように感じたでしょうか。

最後になりましたが、いつも示唆にとんだ助言をくださる稲継裕昭先生（早稲田大学大学院教授）、暖かく活動を見守ってくださった自学研究会（通称「おじさん研究会」）のみなさま、快く視察にご協力いただいたみなさま、アンケートにご協力いただいたみなさま、そして、研究会への参加に快く送り出してくださった職場のみなさま、たくさんの人に御礼申し上げます。ありがとうございます。今後ともよろしくご指導賜りますようお願いいたします。

平成20年2月

資料編

＼ (^ 0 ^) ／

I. 先進地視察

1. 視察先一覧

(1) 株式会社 資生堂

テーマ：社員のライフ・ワーク・バランス支援とCSR推進の視点から考えるモチベーションの向上

日時：平成19年1月24日(水) 午後2時00分～3時00分

場所：資生堂 汐留オフィス（東京都港区）

参加者：3名

(2) かわぐち市民パートナーステーション

テーマ：職場通貨を用いたモチベーションの向上

日時：平成19年1月24日(水) 午前10時30～午前11時30分

場所：かわぐち市民パートナーステーション（埼玉県川口市）

参加者：3名

(3) 日産自動車 株式会社

テーマ：人事制度面から考えるモチベーションの向上

日時：平成19年1月25日(木) 午前9時00～午前10時15分

場所：日産自動車 株式会社 東京本社 新館（東京都中央区）

参加者：3名

(4) 株式会社 リンクアンドモチベーション

テーマ：「モチベーション」に特化した経営コンサルティング会社の社内での取り組み

日時：平成19年1月25日(木) 午後2時00分～午後3時00分

場所：株式会社 リンクアンドモチベーション 東京本社（東京都中央区）

参加者：3名

(5) 株式会社 豊田自動織機

テーマ：トヨタ方式による人材育成のあり方

日時：平成19年10月16日(火) 午後2時00分～午後3時30分

場所：株式会社 豊田自動織機 職員センター（愛知県刈谷市）

参加者：2名

(6) 高 浜 市

テーマ：トヨタ方式を取り入れた自治体の人材育成

日時：平成19年10月17日(水) 午前10時00分～午後0時15分

場 所：高浜市役所 会議室（愛知県高浜市）

参加者：2名

(7) 福 岡 市

テーマ：DNA運動による職場改善

日 時：平成19年10月29日(月) 午後1時00分～午後3時00分

場 所：福岡市役所 会議室（福岡市博多区）

参加者：3名

(8) 福岡市早良区

テーマ：庁舎スペースを活用した飾りつけによる職場活性化

日 時：平成19年10月29日(月) 午後5時00分～午後7時00分

場 所：福岡市早良区役所 総務部企画課（福岡市早良区）

参加者：3名

(9) 武 雄 市

テーマ：わかもんプロジェクトの活動や営業部の設置などの取り組み

日 時：平成19年10月30日(火) 午前11時00分～午後4時00分

場 所：武雄市役所及び武雄温泉地区（佐賀県武雄市）

参加者：3名

2. 視 察 概 要

(1) 株式会社 資生堂

テーマ：社員のライフ・ワーク・バランス支援とCSR推進の視点から考えるモチベーションの向上

日 時：平成19年1月24日(水) 午後2時00分～3時00分

対応者：人 事 部 次 長 山極 清子さん
経営企画部 CSR室参事 坂巻 佐代子さん
経営企画部 CSR室 伊佐 治朗子さん

概 要：

1) 子育てと仕事の両立支援制度について

資生堂において多数導入されている社員の子育てと仕事の両立支援への画期的な制度について、制度の内容や利用状況等の概要を聞きました。

・育児休業制度

利用者－延べ668名（2005年度）

取得率－100%（2004年度）

・育児時間制度

利用者－延べ540名（2005年度）

※詳細は、資料「資生堂の目指す男女共同参画－幸せの最大公約数はワーク・ライフ・バランス」を参照のこと。

■資生堂がこれまで導入した仕事と育児の両立支援概要

支 援	導入	内 容
育児休業	1990	子どもが満3歳になるまで、通算5年まで取得可
育児時間	1991	子どもが小学校入学まで、1日2時間まで短縮可
カフェテリア制度 育児補助（年間定額）	1998	子どもを保育園などに預け、保育料補助を希望する社員に対する年間定額補助
カフェテリア制度 育児補助（随時）	1998	小学校3年生以下の子どもが、ベビーシッターおよび保育所などの延長保育を利用した場合の保育料補助を希望する社員に対する随時補助
「wiwiv」システム	2002	育児休業者がインターネットを通じて各種スキルを習得できるシステム。現在、他企業にも販売。110社に導入。
カンガルーム汐留	2003	従業員向け事業所内保育施設。定員枠の一部を近隣他企業にも開放。現在、23名の子どもが常時保育（うち当社15名）
短期育児休業	2005	子どもが満3歳になるまで、連続2週間以内。男性の取得促進をねらった、短期・有給の育児休業制度。05年度男性16名が取得
看護休暇	2005	5歳未満の子どもの病気・ケガによる看護休暇。年間5日まで。有給
チャイルドケアプラン	2005	妊娠から職場復帰の流れを上司と確認し合えるコミュニケーション体制を整備
チャイルドケア サポートセンター	2006	本社医務室スタッフが、妊娠・出産・育児に関するさまざまな不安や疑問について、健康面を中心にサポート
マタニティ制服	2006	美容職社員のマタニティ制服制度

※資生堂のホームページから引用

2) コードリーダー制度及びコードの徹底について

企業倫理を社員に徹底させる目的で設置されたコードリーダー制度について、詳しい説明を聞きました。

- ・年度ごとに「重点活動テーマ」を設定（過年度は「情報管理」など）。
- ・直近ではコミュニケーションや思いやりに欠けるというアンケート結果から、風土改善活動を行った。
- ・具体的には、事業所ごとに「気づきカード」を記入し、提出。
- ・「気づきカード」は、コミュニケーションなどに関する簡単な項目（例えば、あいさつをする、ありがとうを言う…等々）に対し5段階くらいで評価するというもの。
- ・事業所ごとに「気づきカード」を記入するので、その過程において社員へのコードの浸透を図ることとなる。

3) 女性管理職の育成等について

資生堂では全社員のうち7割が女性である一方、管理職の女性比率は約1割であり、今後女性の管理職を増やしていく方針とのことで、その詳しい内容について聞きました。

- ・仕事の役割を性別で分ける「ジェンダー意識」が男女双方にあることが調査で明らかになったことから、まず「ジェンダーフリー推進事務局」を設置し、部門・事業所等

組織横断のメンバーで構成したジェンダーフリー委員会を立ち上げ、社内周知・定着を促進させた。

- ・男性管理職の意識と行動の改革をするため、管理職研修の機会に、女性社員への公正な評価や、難易度の高い業務を積極的に与えるなどの改善要請をしている。
- ・女性社員自身の意識改革のため、女性の教育・啓発の機会として「女性のためのステップアップフォーラム」を開催。その後さらに内容を一步進めた「パワーアップ研修」では、「女性管理職登用に向けての育成」に焦点を絞り、

①マネジメントに必要な知識・スキルを提供する

②自分の強み、自分らしさを活かしたマネジメントについて考え、自らのビジョンを設定する

③社内外の先輩管理職の経験談や受講者相互の交流を通じて、管理職に向けての意識づけを図る

④受講者間ネットワークづくりを促す

という目的を定めた。

- ・事業所限定職→「コース別雇用管理」を廃止、キャリアアップの機会をつくり、能力を最大限に発揮してもらおう。一方で、各分野のプロを育成。

- ・男性の働き方を見直し「男女協働」を引き出す→「仕事と家庭の両立支援」のために様々な労働環境整備に努め、また男性にも育児休業取得等を積極的に促す。

※資料「資生堂の目指す男女共同参画－幸せの最大公約数はワーク・ライフ・バランス」を参照のこと。

4) 昇格を希望しない女性社員への対応等について

家庭との両立等のために昇格を希望しない女性社員がいるとしたら、会社側から社員に働きかけるなどといった対応はするかを聞きました。

- ・昇格＝社員の成長とは考えていない。

- ・管理職であろうとなかろうと、社員一人ひとりが能力を十分に発揮できるように、会社側からは働きかける（例えば各種研修「エコール資生堂」など）。

参加者の考察・感想：

- ・社員の7割、顧客の9割が女性という、ある種特殊な企業にもかかわらず、かつては男性中心の経営であったということが意外でした。この男性管理職の定年退職も目前となり、人材育成、しかも7割を占める女性社員の人材育成が急務であることも、両立支援制度を充実させる理由の一つのようです。

- ・資生堂を取り巻く人（顧客、社員、株主取引先などあらゆる人）への思いが深いという印象は、「THE SHISEIDO CODE」の内容をはじめ、資生堂について調べていくなかで感じていましたが、実際の対応も非常に丁寧だったことに感激しました。

「THE SHISEIDO CODE」を、社員一人ひとりが日々実践しようという雰囲気を感じたように思います。

- ・充実した両立支援制度をはじめとする「ライフ・ワーク・バランス」経営に会社が取
り組むことで、社員は「自分は会社に大事にされている」という思いをもち、また仕
事以外の時間の充実が仕事への活力を生み、ひいては会社にとっても職場活性化につ
ながるという好循環を生み出している点が参考になりました。
- ・資生堂という会社の特色である「女性」をいうキーワードに、全社あげて徹底的にこ
だわっているのが、会社内の（見える見えないにかかわらず）あらゆるものから、
強く感じられました。
- ・わざわざ資料を作成していただいて感激でした。しかし、限られた時間で全て説明し
ていただいたので、説明を全て把握する余裕がありませんでした。資生堂の役員の方
が国の諮問機関に参加していたり、男女共同参画に関しては、熱心というより専門家
のようでした。
- ・女性が活躍するための施策（wiwiwやカンガルースタッフ制度）の誕生には、長い年
月をかけて、啓発活動や意識改革を行ってきたことが伺えました。
- ・今回の視察で、突発的に浮かんだアイデアや先進的な取り組みの模倣だけでは、組
織全体の活性化につながらないと感じました。組織全体を活性化させるためには、ア
ンケート調査等を実施して問題点及び現状を把握し、問題点解決のための目標を立て、
的確な啓発活動や人材育成を行っていくことが必要だと感じました。

提供資料：

- ◆資生堂の目指す男女共同参画
－幸せの最大公約数はワーク・ライフ・バランス
- ◆THE CODEレター No.45
- ◆資生堂CSRレポート2006
- ◆資生堂の次世代育成支援行動計画
- ◆wiwiw（ウィウィ）サービスのご案内

(2) かわぐち市民パートナーステーション

テーマ：職場通貨を用いたモチベーションの向上

日時：平成19年1月24日(水) 午前10時30～午前11時30分

対応者：かわぐち市民パートナーステーション 所長 鷺巣 敏行さん

概要：

1) 川口市で実施されている「職場通貨」の導入経過と現状について

①導入の経過

平成15年7月に環境通貨「キューボラ」を発行しました。これは、市民の方に環境
問題や環境活動に対して、関心を持ってもらうためのツールとして導入しました。

そこから、本来の地域通貨の仕組みや意義、課題を学ぶための職員研修の一つとし
て、職場通貨の発行を考えました。職場通貨を発行する楽しさ、使う楽しさを自分た

ちで実感してもらいたいという思いがありました。

また、地域通貨の運用がうまくいかなかったところも多いので、その原因を探りたいという思いもありました。

②職場通貨の目的

地域通貨を実際に利用する側になり、地域通貨が本来持つ「人と人の心の流通」を実感すること、職場活性化のため、職員が絶えず柔らかな発想を持ち続けることを目的としています。疑似体験を通して、つながりを大切にするためのツールとして、全国の職場に職場通貨の導入を提案したいという狙いがありました。

③運用上の問題点

職場通貨は、職場活性化の万能策ではなく、親子の肩たたき券のような、いわばつながりをつくるためのツールです。職場通貨で一番盛り上がる、いわば要となるのは、マニュアルの作成です。この過程で自分のできることをお互いに話し合うことが大切になります。

職場通貨は、即効性がありますが、一過性に終わりやすいです。また、上司から部下への一方通行になりがちですので、追加発行は認めず、下から上へも流れるようにする必要があります。換金する方法を用いる際には、上司の通貨の乱用に注意が必要です。

④現在の状況

パートナーステーションは6名の職場ですので、職場通貨がなくても、十分にコミュニケーションがとれているため、現在運用はしていません。そもそも職場通貨を導入した目的の一つは、外部への提案が目的であり、その役割を果たしたと考えています。

2) モチベーションに関して

我々の職場では、ボランティアさん（外）と職員（内）との話し合いを通して、仕事を進めています。市民活動をされる方は、高いモチベーションを持っています。これは、自己実現をしようとする意思がモチベーションを高めていると考えられます。そのため、いつも職員は、外からの刺激を受け続けており、このことが職員のモチベーションの向上に寄与しているのではないかと思います。

公務員は、公共的な仕事をしているという意識をもう少し持つべきで、市民の方と一緒に活動することでそれに気づき、モチベーションを高めるべきではないかと考えます。市民の参画と協働というのは、市役所全体のモチベーションを上げることになります。職場通貨にしても、市民主導の環境通貨から刺激を受けて始めたものです。

3) 職場活性化について

内部の人間よりも、外部の人間が組織を変えられることができると考えます。つまり、再雇用の制度などを導入して、職場のコミュニケーションの向上に活かすべきではないかと考えています。外部の人を受け入れる仕組みづくり、土壌づくりが大事だと思います。仲良しな職場でも、活性化していることにはならないと考えられます。全くやる気の

ない人を、どう活性化させるかについては、やはり外からの刺激が必要だと思います。その人が仕事を楽しくやりがいのあるものを感じてくれることが大切です。

4) 今後の課題

地場産業の発達した、地域の結びつきの強い町です。しかし、現在は、サラリーマン世帯が4割を占めるまでに市民構成が変化しました。サラリーマン世帯は、地域のコミュニティよりは、テーマによるコミュニティに関心があります。町づくりを考えるなかで、今後は世代コミュニティ、テーマコミュニティ、エリアコミュニティのそれぞれの活動を支援していく必要があると考えています。

参加者の考察・感想：

- ・職場の活性化、モチベーションの向上には、内部の人間だけで変えていくことは非常に難しい。そのため、外部からの刺激が必要になるところが非常に印象に残りました。職務の内容上、民間企業出身者が採用されることが多い職場では、民間企業の常識と役所の常識の相違を列挙し、話し合い（コミュニケーションをとり）、必要と考えられるものを採用するようにするという過程を踏めば、職場の活性化につながり、内部の人間の意識改革が可能になると考えます。
- ・職場通貨の流通が職場活性化につながるのではなく、導入する過程でのコミュニケーションが重要とのことだった。どんなツールを使うにせよまずはコミュニケーションをとることから活性化が始まるのかもしれない。そしてそれが仲良しグループにならないように、外部からの刺激を受けつつ…。万能策はなく、様々な手法を組み合わせること、その手法についてみんなで話し合い、取り組んでいくことで、職場活性化が実現されるのではないかと考える。
- ・視察前に「職場通貨の運用はすでに終わっています。」と聞いて、取り組み自体が不調に終わったのかと思い込んでいました。しかし、担当者の方から「このような取り組みはコミュニケーションのきっかけづくりであり、継続して行くものではないのです。」と説明を受け、職場活性化の取り組みはただ続いていけばよいというものではないのだと、それまでの自分の考えが大きく変わりました。

(3) 日産自動車 株式会社

テーマ：人事制度面から考えるモチベーションの向上

日時：平成19年1月25日(木) 午前9時00～午前10時15分

対応者：人事部人事企画グループ主任 谷田 祐之さん

概要：

- 1) 人材育成（開発）の基本的な考え方とその概要についてお教えてください。また、人材育成をすすめるうえで、最も重要な点をお聞かせください。
- 社員の成長と会社の成長は同じベクトルにあること、ともに成長していくことを目指しています。

研修システムとしては、EducationからLearningへ人材育成システムを変更し、全社研修から選択研修へ変更しています。

2) ミドルマネジメントの開発に力を入れておられるとのことですが、具体的な内容とその成果についてお聞かせください。

→ミドルマネジメントの開発は、管理職を対象にした研修制度で、マネジメントの向上を目的としています。以下の3つの要素があります。

①TRM(Training for Role of Manager)：e-learningで教科書的なもので3ヶ月の学習を行います。勤務管理や部下の教育をテスト、ロールプレイで行い、アクションプランを作成します。

②評価者研修：対象は、新人課長で、評価制度を理解すること、評価の定性さを保持するために、評価者自身の評価傾向を知ることを目的としています。

③コーチング研修：研修で得たスキルの実践のため、電話会議による実践フォローを行っています。

上記の要素の全てにおいて、フォローを行うことが今後の課題です。

3) キャリアポータルとラーニングナビゲーションの概要と現在の活用状況、およびその成果についてお聞かせください。

→キャリアポータルはコンピテンシーを核とした人事制度の運用をサポートするシステムです。社員一人ひとりの評価やキャリア開発に必要な情報、業績課題や評価結果、コンピテンシー評価結果、フィードバックの記録、キャリアに関する面談結果の記録などさまざまな情報が蓄積されています。また、上司とのコミュニケーションツールにも利用されています。

・評価制度に関して

パフォーマンスとコンピテンシーから構成されていて、パフォーマンスは業績評価であり、コミットメントとターゲットの達成度合いの結果により、報酬に反映されます。コンピテンシーは共通と部門（業種）、そして専門スキルに分類されていて、月例給与に反映されます。評価は、直属の上司が責任を持って行います。

一方、ラーニングナビゲーションは、社内のイントラ上に掲載している研修一覧サイトです。コンピテンシーと繋がっているため、自らの業務に必要な知識等を補完できるような仕組みになっています。社員は自らのデスクで利用可能です。

4) 90年代以降、様々な改革を実施され、見事業績を回復されましたが、どのように社員のモチベーションを維持されたのか、またご苦労された点などお聞かせください。

→以下の問題点が改革時に明らかになりました。

①利益追求の不徹底

②顧客志向性の不足

③地域横断型業務の不足

④危機意識の欠如

⑤全社員が共有したビジョンや中長期計画の欠如

上記のことに対して、社長自らビジョンを示し、結果を出したことで、経営に対する信頼を得たと考えています。

5) 生産拠点のトレーナー育成施設「グローバルトレーニングセンター」での研修概要をお聞かせください。

→グローバルトレーニングセンターは生産拠点のトレーナー育成を目的として、横浜工場、追浜工場に造られた施設です。元工場の監督者や工長を指導者とし、生産拠点の現地の作業員を研修生として迎え入れ、教育し、技術の訓練を行っています。研修期間は、研修項目によって、2～3週間、8週間、12週間と設定されています。研修では、言葉の障害という問題が発生するため、パソコンを使った作業方法のビジュアル化が行われています。

6) 満足のいく成果が得られなかった社員に対して行っているフォローアップの研修制度の概要をお教えてください。また、対象となる社員はどのくらいいらっしゃるのでしょうか？研修後の成果とあわせてお聞かせください。

→業績評価は結果のみですが、コンピテンシーでは、結果に至るプロセスでも評価しています。部長クラス、課長クラスに関しては、細かく面談で話し合い、アクションプランを通常の評価とは別に作成し、立案しています。その他の社員に対しては、個別で上司と面談を行うように指導しています。

7) 2004年に発足した「ダイバーシティディベロップメントオフィス」の活動内容をお聞かせください。また、ダイバーシティを推進することで、組織にとってどのようなメリットがあるとお考えでしょうか。

→臨時的な公募による進めから、3年前に専門的な部署をつくるに至りました。以前は、女性や若い世代の集客に劣っていましたが、女性が購入の決定権を持つようになったため、女性に焦点を当てることが必要でした。女性に魅了を持ってもらうためには、社内から変革することが必要なため、女性が社内においても意思決定ができるように女性の管理職をつくる必要があると考えました。

8) 仕事と育児の両立支援策などがありましたらお聞かせください。

→育児、出産の障害を取り除くためのワークバランスを考えています。託児所の配備（現在1箇所）やベビーシッターサービス（一定額補助）、在宅勤務（業種による）を行っています。

参加者の考察・感想：

- ・評価、報酬、研修などが総合的に組み合わせられた制度であり完成度は高く、メニューも多い。先進的な事例で非常に参考になった。
- ・キャリアポータルや「ら～なび」は非常に先進的であると感じた。また「ら～なび」上の研修内容は非常に詳細に記述されており、受講者と研修のミスマッチを防ぐのに有効であると感じた。
- ・ミドルマネジメントに対する研修は事前、事後と体系的に検討されており、非常に参

考になる。キーパーソンの研修は、ポイントを絞り集中的に投資する事も組織強化には必要だと感じた。

- ・危機的状況を改善するにあたって「危機意識が欠如していたので危機意識を社員全員がもつようにした」という点が印象的でした。

危機的状況を明確にして示すことで、

- ①組織の一人ひとりが危機意識をもつ
- ②危機的状況への改善策を具体的に考え、行動、実践

という流れになるとして、これには厳しい面も多々ある一方、問題や改善策が明確になることが、組織を立て直さねばという点でモチベーション向上につながる面もあるかもしれないと思いました。

- ・「危機意識の欠如」は、少なくとも私の所属する自治体において、特に末端の職員にはほぼ同様の状況があるように思います。日産の場合はトップ（ゴーン氏）がビジョンを明確に示すことで改善を進めましたが、各自治体ではどのような方法が可能なのか、また職員個人では何かできるのか、すべきかを考えることは、ひいては職場活性化にもつながるのではないかと思います。
- ・日産自動車への視察は、一人ひとりのモチベーションの向上について、人事制度面から考察したいということと、さらに世界有数の自動車メーカーであることから、専門的な技術分野でのモチベーションの向上について考察したいと思い、希望しました。
- ・専門的な業種の場合、専門知識やノウハウなどを獲得することがモチベーションの向上に大いに関係すると考えていましたが、どのようにして獲得していくかが今回の視察で参考になりました。ラーニングナビゲーションでは、業種別、分野別に学んでいくことができ、通常業務では、獲得しづらい部分を補完してくれます。また、技術の継承に関しても、作業のビジュアル化を行い、学びやすい環境をつくっていることがとても参考になりました。
- ・自らの職場でも、グループウェアを利用した永続的な知識共有（教材）やノウハウの蓄積が可能であると感じましたが、維持管理をどのようにしていくかについては、さらなる考察が必要です。

(4) 株式会社 リンクアンドモチベーション

テーマ：「モチベーション」に特化した経営コンサルティング会社の社内での取り組み

日時：平成19年1月25日(木) 午後2時00分～午後3時00分

対応者：リソースデベロップメント室ブランド開発ユニット 中村 亜紀さん
リソースデベロップメント室ブランド開発ユニット 菊谷 なつきさん

概要：

1) 執務環境

案内されたオフィスには、会議室専用のフロアがありました。会議室ごとにコンセプトがあり、会議を主催する人がどの会議室にするか決めるだけで、どんな会議にしたい

のか参加する人が一目でわかる仕組みになっていました。

例) 自由な発想をするための部屋 (DA VINCI) / 意見を集約するための部屋 (KENNEDY) / 和みのための掘りごたつの部屋 (RYOMA) / リゾート気分を味わえる仮眠室 (NIGHTINGALE)

2) 組織人事制度 (LMカレンダー)

「世の中の3ヶ月は、リンクアンドモチベーショングループの1年」という独自の時間観に基づく組織人事制度について聞いてきました。

この独自の時間観に基づき、3ヶ月ごとに「世の中の4倍のスピード」で、

- ①人事評価…評価しやすい・辞めやすい
- ②経営企画書作成…目標を立てやすい
- ③2週間の社内留学制度…挑戦しやすい
- ④休暇 (3ヶ月ごとに4連休) …休みやすい

を実践していました。

3) 研修制度 (LMアカデミー)

職場で必要とされる能力を共有・習得するための制度について聞いてきました。

- ①社内資格制度…3段階にコース (学士コース→修士コース→博士コース) に別れており、それぞれのレベルに求める各種スキルを問う複数の競技がありました。結果は、競技ごとに得点化され、全競技の合計得点で資格の取得可否が決定されます。
※資格を取得したからといって給与に反映されるものではありませんが、取得しないと恥という雰囲気があるとのこと。
- ②早期戦力化…内定段階から様々な研修を開始する。入社前から翌年度の採用活動も手伝うとのこと。

4) コミュニケーション施策 (LMカジノ)

「遊・学・働」の融合社会を目指すリンクアンドモチベーションが実施している独自の社内コミュニケーション施策について聞いてきました。

社員に伝えたい事柄をクイズやビンゴ、ポーカーなどのカジノゲームに見立ててルール化することによって、社内で遊びながら学べ、コミュニケーションを計ることができるよう工夫がされていました。

LMカジノの内容は、以下の例のようなものがありました。

- ①Skill Poker (ビジネススキルの理解と強化) …ビジネススキルの名称が1つ描かれた「スキルカード」によってポーカーを競う
- ②インセンティブBINGO (全社的な目標達成のマイルストーン) …事業ごとの目標を3×3のビンゴゲームに見立て、個人でなく全社で挑戦する報酬制度
- ③DNA Quiz (会社のDNAを楽しみながら学ぶ) …創業以来大切にしてきた考え方や理念をクイズ形式で学ぶ制度
- ④BMCチャレンジの星の授与 (現場における個人表彰制度) …1ヶ月ごとに各部門のメンバー同士がその月「最もがんばって成果を上げた」と思う人をお互いに選出し、

称え合う表彰制度

- ⑤THE VOTE（社内改革・改善提案制度）…「こうしたら、仕事がやりやすくなる」というアイデアを提案（投票）する制度

こうした制度を運用するために社内通貨（LIMO）が用いられており、一定のLIMOが貯まると換金できる仕組みになっていました。社員の参加率は、8割程度で、こういった取り組みによって見えてくるものは、以下のようなものがあります。

- ①カジノに参加する社員は、金銭的な見返りがほしいだけでなく、「今日のクイズはどうだった？」などのコミュニケーションが生まれる
- ②BMCチャレンジの星の授与は、当初反発もあったが、一定の強制力を持たせて実施した結果、社員がLMカジノのなかで一番やって良かったという評価を受けている
- ③カジノを継続させるためには、常に制度をブラッシュアップし、変化をつけることが重要
- ④何もないところに制度を構築するのは大変だが、カジノという場があれば、容易に導入・検証が可能

参加者の考察・感想：

- ・モチベーションの向上のためには、金銭的な報酬よりも組織風土が重要であり、共に働く意義の共有やコミュニケーションが重要だと感じた。
- ・組織の活性化のためには、駄目ならまた考える的な発想で色々試してみる事が大切だと思った。
- ・実現可能で有効な手法にこだわっていると結局何もできないと感じた。
- ・素晴らしい理想やそれを実現するための優れた制度を構築しても、運用を日々見直し、改善し続けなければその制度は長続きしないと感じた。
- ・「一人ひとりの本気がこの世界を熱くする」という社長の言葉どおり何事に対しても熱い思いを持った職員とそれを育む環境が必要だと感じた。
- ・LMカジノのうち、BMCチャレンジの星などは比較的自治体にも取り入れやすいとは感じた。しかし、リンクアンドモチベーションの活性化の要因はカジノ自体ではなく、社員が会社の理念について共通認識を持ち、自発的にカジノに参加していることではないかと感じた。

(5) 株式会社 豊田自動織機

テーマ：トヨタ方式による人材育成のあり方

日時：平成19年10月16日(火) 午後2時00分～午後3時30分

対応者：グローバル人事部グローバル人事室長 倉世古 哲司さん

グローバル人事部グローバル人事室 事技育成G

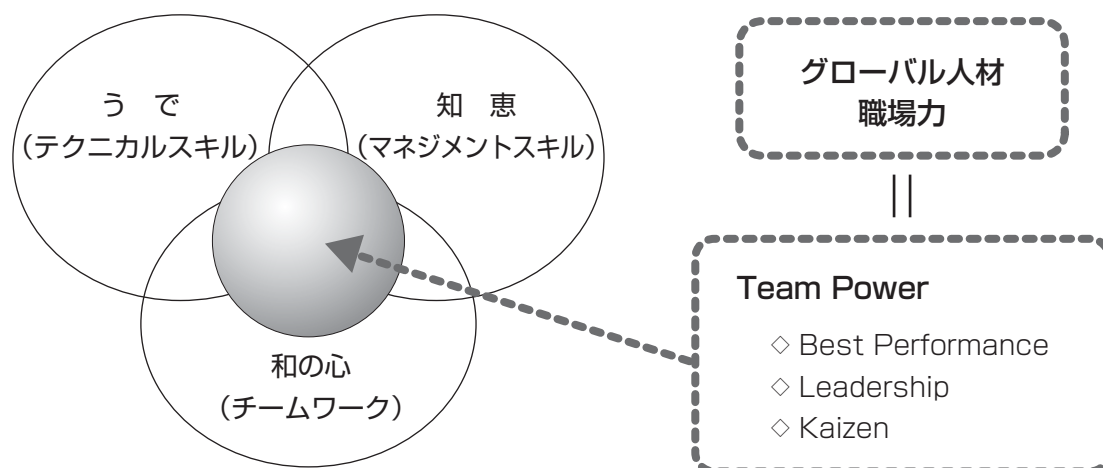
グループリーダー 宮脇 雅子さん

概要：

1) 人材育成

海外拠点が急速に増えたため、マネージャー以上に対してアウトライン（会社の系譜、ロゴ、歴史等）、TQM、方針管理、TPS、労務管理の研修を行い、マネジメントトレーニングを徹底している。

「うで」「知恵」「和の心」という3つの要素がマネージャーには求められる。海外に拠点を構えてすぐの頃は、テクニカルスキル（「うで」）をマネージャーに習得してもらい、現地で指導する必要がある。しかし、拠点を構えて10年も経つと、現地従業員はテクニカルスキルを十分に習得しており、マネージャーから習う必要性は低い。すると、マネージャーに求められるスキルは、改善を行うリーダーシップや労務管理などのマネジメントスキル（「知恵」）であったり、チームワークに代表される「和の心」に比率が変わってくる。



その変化に対応できるグローバル人材の育成を行っている。1年～5年は技術を磨き、段階を経て管理技術の習得へと育成方向をシフトしていく。

新人教育の一つとして、ST制度をしている。1年目の新入社員に2～3年目の社員がつき、仕事や仕事外のことでもアドバイスをしている。課題報告書にも一緒に取り組む。1年目の社員にとってはもちろんだが、2～3年目の社員にとっても、教えるために様々なことを調べたり考えるため、勉強するよい機会になっている。

2) 改善魂

日々の業務を地道に見直し、新しい提案はすべてうける。無下に扱わないようにしている。

社長が積極的に各職場を回って作業を確認し、従業員に声をかける「社長点検」がある。

また、自主研活動が社内の有志からなるいくつかのグループで取り組まれており、仕事時間中の活動も認められている。作業の標準化をするため、ストップウォッチを持って作業時間を計るなどの研究をして、成果発表が次なる改善へとつながっている。

3) モチベーション、職場活性

クラブ活動やQCサークル、職制会（同じ職位、部長ならすべての部長が会員となる団体）、昼食懇など、時間や場所、シチュエーションを変えて集まる機会が様々にある。また、一定の要件を満たせばレクリエーション費として補助を申請することができる。

4) ダイバーシティの取り組み

女性従業員が12%ほどに対し、女性管理職は0.5%程度である。

これまで「場」や育つ仕事はまず男に、という感じであった。それを改め、計画的に準備をし、育てて女性を管理職にしようとしている。

参加者の考察・感想：

- ・どのような人材を育成することが会社にとって必要かということ、会社の経営に照らし合わせて考えていると感じた。道場や自主研活動など、人材育成を目的とする研修であると同時に、社員がそれぞれの職場を考える機会となっている点が興味深かった。
- ・コミュニケーションを非常に重視しており、昔にあったレクリエーションやイベントを復活させるなど職場内の交流が活発であることは最近の職場事情においては珍しいと感じた。
- ・概要では触れられていないが、「歴史は繰り返す」ということで、会社史を研修に取り入れているのが印象的であった。これまでに困ったこと解決してきて、現在がある。そして、これから起こる問題を解決するヒントが歴史にある。歴史を紐解き、解決策を考えることが、会社の得意分野であろうし、会社のアイデンティティにつながるというものである。
- ・人は知れば知るほど、その場所、人、物事を好きになるといわれている。その観点からも、歴史を学び、会社のことを知ることで会社のことを理解し、好きになるという効果も期待できるので一石二鳥だと思った。
- ・では、私たち自身、自分の勤める自治体のまちのことをよく知っているだろうか。まちのよいところ、悪いところを知り、市民が求めていることを施策に反映させていかねばならないと感じた。まちのことを知る、研修のメニューを考えます。
- ・室長の「できない人は、上司の責任、まわりの責任なんだ」という言葉も印象に残っている。
- ・集団は、よく働く2割、普通にそこそこ働く6割、働かない2割に分かれる。よく働く上位の2割だけで集団をつくると、よく働く2割、普通にそこそこ働く6割、働かない2割に分かれる。同じように下位の2割だけで集団をつくると、よく働く2割、普通にそこそこ働く6割、働かない2割に分かれる。おかれた状況によって、よく働くようになったり、働かなかったり変化するということがこのことから、下の働かない者を「切る」と新たな働かない者ができるということが容易に想像できる。つまり、働かない、できない人を、未来永劫、切りつづけないと

いけないことになる。

- ・それをしないという取り組みを素晴らしいと思ったし、できない人、働かない人を使うのは、本当に上司、まわりの責任だと思う。はさみは使いようなのである。使い方を考えるのは、考えられると期待されて上司になった人とまわりの人の協力である。

(6) 高 浜 市

テーマ：トヨタ方式を取り入れた自治体の人材育成

日 時：平成19年10月17日(水) 午前10時00分～午後0時15分

対応者：行政管理部 人事グループ 主査 内藤 克己さん
地域協働部 地域政策グループ 主幹 芝田 啓二さん

概 要：

1) 高浜市の概要

高浜市は、愛知県の中南部、三河平野の西南部にあり、名古屋市から南東へ25kmのところと位置し、人口約4万3千人、面積約13km²である。市の西側は、知多湾に面している。昭和45年に市制施行。平成元年に現市長が就任した。

トヨタ系企業など輸送機器関連産業を中心に第2次産業の就業率が55%程度で全国トップクラスであり、隣接する碧南市とともに日本最大の瓦の産地である。

平成16年度の普通会計の歳出総額は、決算ベースで11,824百万円、財政力指数は1.01。近隣市町にくらべれば、低い方である。

2) 人材育成に関すること

①人材育成基本方針を策定されていますか？

自主的にやってみる雰囲気をつくるようにしている。また、研修は選択性を導入している。

②人材育成（開発）の基本的な考え方とその概要について教えてください。また、人材育成をすすめるうえで、最も重要視されている点を教えてください。

やる気のある職員をプラスに評価することを最も重視している。

T P S（Toyota Production System）を核として、人材育成を進めている。

③職員研修で、特に重視して実施されているテーマ、手法について教えてください。

どこの部署も仕事が多く、人員も多くない。1日の研修に出にくいのが現状であり、自主性を重んじないと研修効果もあがらない。

愛知県の研修センターや市町村アカデミー、国際文化アカデミーを中心に、派遣研修が研修の主体をなしている。

また、国会議員や県議会議員などの政治家による講演会や県職員による研修なども実施している。（これらの研修は、市長からの提案で実施することが多い。）

メンタル系の病気で退職する職員も増えてきたので、メンタルヘルスの研修も強化しているところである。

3) 人事評価制度と給与制度に関すること

①人事評価制度の概要を教えてください。

評価結果をボーナスに7段階にわけ、反映させるとのことでしたが、どのように反映させ、どの程度の差をつけていらっしゃるのか、詳しく教えてください。また、昇格、昇給、逆に降格、減給と人事評価結果との今後の展望などもお聞かせください。

平成19年6月から新・人事評価制度を施行している。これまでも人事評価は行ってきたが、今回の改正では、これまで以上に給与・賞与に差をつけるようになった。

そのために、チャレンジ評価制度を導入した。個人レベルで目標をたてて政策課題にチャレンジした時に、自主的にやるということの評価して、得点を加算する方式をとっている。半数の職員が19年度はチャレンジしている。

さらに、特別評価制度も導入した。厚生労働省への出向、地域活性化センターでの研修参加、青年会議所への出向などをした職員には、最大で10点の加算をしている。

また、私生活も含めて、「いいことをした職員」には、得点を加算する制度である業績功労評価というものもある。一昨年、繁華街で窃盗犯を捕まえた職員に対して、人事評価の得点を加算した。職員提案を提出する、プロジェクトに参加するなども加算の対象となっている。

定期昇給は、1月に実施し、総合評価で昇級する号を決める。

制度導入のよかった点としては、いわゆる問題児のやる気が出たということである。

問題点としては、評価者によって「ものさし」が違うことにより、部によって評価のばらつきが多少ある。これについては、評価者研修を実施することで解消する。

また、なかなか辛い評価、給与を下げるような評価を上司はしにくいため、これまで以上の支出となった。

保育園では、主任クラスの評価がものさしの基準となり、新人には非常に厳しい評価になった。

運用としては、第1次評価者が結果を開示、説明することになっている。6月の時には、人事へのクレーム、不満の声はなかった。（不満が多いと予想していたのだが。）

部間での評価の甘い辛いを調整するために、副市長が調整者となっており、5～6名に調整が入った。

②正しい評価にするため、「調整者」を導入されたとのことですが、人事評価、給与に関係することで、職員の意識、特に仕事に対するモチベーションの変化はありましたか？

モチベーションの変化については、なんとも言えないが、給与明細には、評価によって増減した金額を明記している。評価結果と金額との関係を明示するようにしている。また、コスト意識を持ってもらうため、毎月の給与明細に、その職員の時給に換算した金額を明記している。

モチベーションを高める工夫としては、主査と管理職への昇任試験を実施している。

年功序列を打破して、やる気のある職員を引き上げるために、平成6年、平成4年からそれぞれ実施している。しかし、近年、昇任試験を受ける職員が減っており、対策を考えている。

4) トヨタ流改善活動に関すること

- ①トヨタ流改善活動を習得するための研修の概要（改善のための手法など）について、差し障りのない範囲で教えてください。

平成17年3月に出された『高浜市が目指す「持続可能な自立した基礎自治体」』（高浜市構造改革推進検討委員会報告書）のなかで、「住民力」「財政力」「職員力」の強化が必要であることが謳われた。その職員力の強化を図るために、TPSを導入することになった。

平成17年度、豊田自動織機の子会社、アドバンスト・ロジスティクス・ソリューションズの研修に主査、主事級の職員12名が参加した。期間は10日間であった。

そこで学んだ12名（「TPSカエルンジャー」と命名した。）が「いきいき広場」を改善提案、改善の実施を行った。

17年当時、いきいき広場では、2S（整理、整頓）ができていなかったもので、整理、整頓と職場のレイアウトの変更をカエルンジャーが実施した。無駄を排除し、要らないものを8t程度処分した。

- ②「TPSカエルンジャー」が3期目を迎えたとのことですが、1期生が学んだことを伝えていく、高浜市風アレンジしていく過程で工夫されたことや苦慮されたことを教えてください。

平成18年度は、2期目ということで、1期生が先生になって（一緒にプロジェクトに取り組むことによって）職場の改善に取り組んだ。

サービス業である自治体は、銀行の窓口のように机を配置し、市民に接するまでの時間（リードタイム）を減少させることに成功した。これは、「Just in Time」という考え方を取り入れ、2期目のカエルンジャーのプロジェクトとして実施した。

平成19年度は、12名を新たに加え、総勢36名のカエルンジャーが5チームにわかれ、改善プロジェクトを実施している。

- ③トヨタ生産方式に基づく改善活動の成果（大きく変わったこと）と今後の課題について教えてください。

成果としては、税申告の待ち時間が半減した（2時間以上の待ち時間が、1時間以内になった）ことを筆頭に、市民のちょっとした待ち時間をも含めて、リードタイムが大幅に減少したことが挙げられる。

また、課題としては、若い職員が少ないので、4期目は新人研修の1つとして実施をすることを検討している。

1期、2期、3期と温度差（スキル面、知識面も含め）が大きくなってきているので、4期目は「道場長」（アドバンスト・ロジスティクス・ソリューションズ社の研修所のTPSを教える責任者）などのしっかりした外部講師で研修をする必要がある。

5) 職員の意識改革に関すること

- ①そもそも職員の意識改革を進める「原因」のようなものは何だったのでしょうか？職員のモチベーションが低い、何か問題があったのでしょうか？

平成元年に現市長が就任した。その時の人件費率が40%を超えていた。この状態は、民間企業では“倒産”している状態であるので、人件費を削減することに手をつけた。

行政のスリム化、意識改革、コスト削減を同時に進めることにした。意識改革は「行動」することに意味がある。平成7年度には、市役所は市内最大のサービス業であるとのことから、役所の案内窓口には1名ずつ職員が立つようになった。

また、意識づけの意味から、平成4年度に昇任試験を導入した。差をつけることで、意欲アップを目指したものであるが、ここへきて、年功序列が崩れてきたので、年配職員のやる気は低下してきている。

そもそも民間では、給与に差があるのが当たり前である、との考えのもとで、昇任試験や勤務態度評価に基づいて、給与に差をつけている。

ボーナスでは、評価によってどれくらい増えたのか、増加分を明細に明記しているし、毎月の給与明細には、その職員の時給を明示している。これによって、評価による増分を明確にすることによって、やる気を起こさせる。また、時給に見合った仕事をしているのか、毎月チェックさせる。やれることをやる職員から、「することをすすめる職員」への転換を図っている。

- ②職員のモチベーション向上のために、または、職場の活性化のために、様々な活動をなさっておられますが、その概要と実施されて、工夫されたことや苦慮されたことを教えてください。

現在、職員間のコミュニケーションは希薄なものになっている。

また、メンタル面のケアが問題となっている。

- ③今後のさらなる展開を差し障りのない範囲で教えてください。

職員間のコミュニケーションを図る工夫をしなければならない。

6) その他

- ①全職員に対する女性職員および女性管理職の割合を教えてください。また、女性が活躍されている部署、仕事と育児の両立支援策、女性登用の考え方など教えてください。

市民病院を除いて、全職員274名のうち、129名が女性（保育士、幼稚園教諭含む）である。女性のうち、管理職は3名、全体の1.1%にすぎない。

2年前に行動支援計画を作成し、配置にも考慮をしている。

参加者の考察・感想：

- ・芝田さんにいろいろお話ししていただいたなかで、特に印象に残ったのは、「一番好きなことを仕事以外にもつこと。そして、好きなことに打ち込むこと。それが、仕事を手際よく片付けることになるし、モチベーションも上がる。」というものであった。
- ・好きなことをするために、仕事を手際よく片付ける、手抜きをしているようで、矛盾

した話のようにも聞こえる。しかし、2番目に好きなことを仕事にできれば、そんな幸せなことはないと考えてきた私にとっては、理にかなったことだと改めて思った。だって、一番好きなことを仕事にしてしまうと、お金をもらっている責任が大きくなり、しばらく放置しておくことができなくなってしまい、煮詰まってしまうことがあるだろう。お金をもらっているから、ある程度のところで妥協せねばならないこともあるかもしれない。そうしたら、一番好きなことが好きでなくなってしまう。悲しい憂き目にあうかもしれないから。そんなことを思い出していた。

- ・好きなことに打ち込むと自分が一層元気になり、結果的に仕事にも返ってくる、そんな経験をしたことがあるので、非常に共感ができた。
- ・自分のモチベーション（気持ちのテンション）が上がることをすることが、仕事をする自分を活性化し、ひいては職場の活性化につながるのではないかと考えた。

(7) 福岡市

テーマ：DNA運動による職場改善

日時：平成19年10月29日(月) 午後1時00分～午後3時00分

対応者：総務企画局 行政改革部 係長 上蘭 久美さん

概要：

1) DNA運動について

平成12年度から山崎広太郎前市長のトップダウンで始まった職場改善・改革運動。問題をわかっているのに解決できない体質こそが問題であり、その組織の遺伝子DNAを変えようとするもの。

2) 効果及び問題点

実際にDNA運動により改善された具体的な事例も多々あるが、職員が改善・改革の意識を持つことができた点が効果として挙げられる。問題点としては、部署間での連携が悪く、運動が横断的な取り組みとならない点が指摘されており、職員にDNA運動が浸透し、横のつながりを重要と意識する職員が増えるにつれ、浮き彫りになってきていた。また、長期にわたり続けていくなかで、職員の疲弊感や負担感の増大もあった。

3) 現状

上記問題点解決のため、事業としてのDNA運動については廃止をし、情報共有の仕組みとして庁内報の発行、事務改善を提案する場として職員提案制度、提案者が実際に事業を担当することのできる庁内ベンチャー制度、優れた取り組みを表彰する表彰制度の仕組みに移行している。

4) Q & A

①DNA運動を全職員の取り組みとするために、どのような研修を行い、運動を定着させたか。

→導入当初まず局長クラス、つづいて課長クラスで対象者全員に研修を行い、最初は用語、目的から説明をし、何をやろうとしているかの意識を徹底した。新任課長に対し

ては、平成18年度まで研修を実施し、トップダウンで各所属へ浸透させた。当初から全職場の取り組みとしており、最初はかなり無理やりであった。

②DNA運動での「明るく、楽しく」とは具体的には？また弊害は？

→発表会であるDNAどんたくはパフォーマンスの要素もあり、祭りの法被をきて明るく楽しくを实践する場となっており、職員にとってもハレの舞台であるという意識もあったが、一生懸命やろうとする職員ほど準備の負担が大きいことや、あまりに華々しくすることに抵抗を示す人がいるという問題もあった。

③DNA運動を導入する際に苦労した点は？

→聞きなれない用語も多く、戸惑った職員が多かった。根本である共通理解がなかなか得られなかった。特に通常業務のなかでの改善運動であるという点が浸透せず、DNA運動のためにわざわざ課題を探したり、業務が増えるのではという意識から、取り組みに消極的である職員も多かった。

④DNA運動を継続して展開していくなかで、新たに出てきた課題は？

→運動を実現するために予算が必要になるということで、DNA課でサポート予算を取り申請があったところには支援する体制を整えたものの、実際には利用があまりなかった。

⑤職員や職場のなかでDNA運動に取り組む姿勢に差はありましたか。（積極的もしくは消極的等）

→本庁と区役所では全然違う。区役所や現場に近いところの方が、取り組みに意欲的であった。課長、局長の力の入れ方で、取り組む姿勢に差がでた。

⑥DNA運動の個別のテーマのなかで、職員のモチベーションの向上に成果があった具体例がありましたら教えてください。

→発表会であるDNAどんたく等を通じて、人前で話すことのなかった職員が話すようになったり、取り組むうちに職場環境やコミュニケーションが良くなった。事務職よりもいろんな職種の入っている職場の方が効果が見られた。

⑦DNA運動として職場のなかでテーマに取り組んでいるところは？

→DNA運動としてはないが、組織マネジメントシステムのなかで、課題だし等をやっている。

⑧DNA運動を始める前と今の状況を比較して、組織として変化した部分は？

→組織としては、DNA運動をするなかで、横の連携がうまく取れていないということが浮き彫りになり、横のつながりを意識するようになった。職員も改革、改善の精神が根つき、何とかしないとイケないという意識を持たせることができたと言える。

参加者の考察・感想：

- ・福岡市は、職場改善運動の先駆けとなった自治体であり、どのように職員に受け入れられていったかのかが気になっていたのですが、導入当初はやはりかなり抵抗を示した人が多かったということで、組織としてこういった改善運動を実施することの難し

さを感じました。

- ・我々に説明をしてくださった上菌さんにモチベーションを高めるご自身の秘訣を伺ったところ、「モチベーションの高い、がんばっている方にお会いすることです」と答えてくださったのが印象的で、人を動かすのは人であり、最初は困難で、無理やりであってもそれによって意識の変わる職員が一人でも増えることが結果として組織の風土まで変えることができるのかなと感じました。
- ・DNA運動には「おもしろさ」や「楽しさ」といった要素が多く見られた。職員自身が祭を「おもしろい」と感じ、祭を「楽しむ」ことが、この事業を大きく育て、全国から注目された要因になったのではないかと感じる。しかし、この場合の「おもしろさ」は、改善運動の本質的なものではなく、むしろ発表といった表面的なもので、市長交代などで「おもしろさ」に抵抗感が芽生え、衰退していくきっかけにもなったようである。
- ・このような状況から考えるに、DNA運動は、組織における改善活動の本質ではない。本来、職員のモチベーション向上には、「仕事を楽しむ」といった要素が欠かせない。理想的な改善活動とは、具体化した課題や問題点を改良する努力ではなく、課題や問題点が顕在化する前に、問題の原因や構造、システムなどを把握・分析する風土にあると考える。

(8) 福岡市早良区

テーマ：庁舎スペースを活用した飾りつけによる職場活性化

日時：平成19年10月29日(月) 午後5時00分～午後7時00分

対応者：総務部企画課 課長 秋吉 誠さん

概要：

早良区役所では、課長である秋吉さんの提案により企画課のカウンター周辺を中心に季節に応じた飾りつけがなされている。視察に訪問した際は、紅葉の季節であったため、天井からもみじや栗のオブジェがぶら下がっていた。発案者であり、実行者である秋吉課長に何故このような飾りつけを行ったかを聞いた。

1) 飾りつけをはじめた経緯

職場の雰囲気を楽しくしたいということではじめた。前の職場でも飾りつけをしていたので、その引き続きでやっている。

2) 周りの反応

職員のなかには執務室でこんな勝手なことをしてもいいのかという人もいるが、賛否両論である。

3) 課長の信念

周りの反応はあまり気にせず、基本的には自分が楽しくなることをしている。リーダーが象徴的なことをすれば後の人も続けやすいだろうと思い、自分が行動している。自分が異動することになり、この飾りつけがなくなってしまっても、自分が異動先で続

けていけばいいことである。

参加者の考察・感想：

- ・お話を伺っていると、圧倒されるほどエネルギーをお持ちの方で、飾りつけに関しても、本当にご自身が楽しんでいらっしゃるということが伝わってきました。その他にも、ロッカーや執務室内をかなり大掛かりに整理する、名札を着用するというを自ら実践していらっしゃいました。そしていきなり行動を起こすのではなく、普段からこまめに行動を起こすことで、自分を周りに印象づけ、次に起こす行動のハードルを下げ、周りに受け入れやすくし、また次なる行動を起こすということを今まで行ってきたという積み上げを節々に感じました。
- ・心に余裕を持つことが秘訣であると伺いましたが、確かに仕事のうえで何か気づいた小さなことをその場で実践できる余裕が行動力の源であり、その小さな行動の積み重ねが自分自身を活性化し、他の人を巻き込む職場の活性化へとつながると思いました。
- ・実際に会ってみてはじめて気づくことだが、秋吉さんという人が、「活性化」そのものであるように感じた。職場は、その環境や人間関係、制度により活性化されると思っていたが、実は、「人」そのものが「活性化」なのかもしれない。

(9) 武雄市

テーマ：わっかもんプロジェクトの活動や営業部の設置などの取り組み

日時：平成19年10月30日(火) 午前11時00分～午後4時00分

対応者：企画部 行政改革課 樋渡 信章さん
総務部 総務課 諸岡 知恵さん
総務部 秘書広報課 宮口 直之さん
営業部 戦略課 泉 美香さん

概要：

1) 武雄市の概要

武雄市は、佐賀県の西部、佐賀市と長崎県佐世保市の中間に位置する人口約5万3千人の町で、六角川及び松浦川の両水系の上流部地域にあり、海岸部をもたない。地形的には、平坦部が少なく、標高は高くはないものの山地が多くを占めている。地理的には、福岡市、佐賀市から長崎市、佐世保市へ通じる九州の主要な幹線ルート（JR佐世保線、国道34号、国道35号、九州横断自動車道）上に位置しており、西九州における内陸交通の要衝となっている。

なお、町の中心には開湯以来1300年続く武雄温泉がある。この温泉には日本銀行や東京駅の設計を行った辰野金吾設計の楼門（国の重要文化財）がある。

2) わっかもんプロジェクトについて

武雄市では、職員の柔軟な発想や斬新なアイデアから、市民のニーズに対応した市政運営を行うため、職員の意見やアイデアが直接市長へ繋がる仕組みとして「武雄市

わっかもんプロジェクトチーム」を平成18年5月に発足させ、職員だけでなく市民も巻き込みながら現在も活動している。

現在の「わっかもんプロジェクト」は、主に9つのチームに分かれて活動している。例えば、樹齢3000年の3本の大楠を中心にウォーキングなどを企画し情報発信する「武雄三樹物語」や、「自治体るるぶ」を目指しウェブで情報発信する「がばい探検隊」や、子育てに関する情報収集・発信する「よか子育てタイ！」や、音楽祭を目標にイベントへの参加を主体として活動する「とぜんなかつ隊」などである。

各チームの運営は、リーダー（座長）が進行管理を行い、主に平日の8時以降に会議を設けているが、リーダーのやる気や人柄によるところが多く、活動に隆盛があり、全体の参加者も当初の80名から徐々に減少し、継続する難しさを露呈している。

8月に会員向けアンケートを実施したが、非常に厳しい意見が出たとのことで、今後の進め方について目下検討中。実際のところ、職員もおもしろくないと続かない。くじけてしまう。今のところ、職員が少し改革疲れしているようにも思える。

いずれにせよ、失敗してもよい、すべての成功を期待していないとのこと。

3) 人材育成について

特筆すべき点としては、武雄市では、兵庫県三木市と人材交流事業を実施し、平成19年10月から約2年間、職員を派遣している。また、海外派遣も実施している。

他にも、民間企業等経験者等の採用を実施し、平成19年度に2名を採用し、平成20年度に4名程度を採用する予定となっている。

4) 営業部について

武雄市では、産業振興施策を全面的に見直し、総花的なものから、重点集中型に変換。その結果のひとつとして戦略課が新設された。

現在、営業部では、特に「情報発信」が最も重要視されているようである。例えばマスコミの活用や、ブログの活用など、常に情報を発信する姿勢に共感を得た。

5) TAIZO+TAKEO展について

戦場カメラマンだった一之瀬泰造の写真展と、武雄市の写真コンテストの合体イベント。予算規模は、聞いた限りで約1千万円。主要な協賛企業は、株式会社ニコンなど。コンテストの応募は、平成19年9月10日締切。展示は、同年11月1日から11月30日までのところ、来場多数のため、急遽延長され12月9日まで。ちなみに、全国から2万人以上の来場者が来訪しているとのこと。

他にも、様々な試みを実施されていて、がばいばあちゃん、レモングラス、楼門バーガー、ゆほほ、やきもの、楠、朝市など、既存の資源を再発見し、有効に活用している様子である。

参加者の考察・感想：

- ・全国的な大きな観光地というわけではない武雄市に、中央とつながりのある市長のリーダーシップのおかげもあるからか、全国からこれほどたくさんの方が来る仕掛け

に非常に驚いた。また、市全体とはいえないが、市の組織を超えて様々な職員やボランティアがこのイベントに関わっているようにも感じた。

- ・武雄温泉楼門で、樋渡市長と面会させていただいた。職場の活性化（職員のモチベーションの向上）について意見を伺うと、「すべての職員のモチベーションを最大化することは難しいので、やる気のある優秀な同志を少しでも増やし、彼らを通じて全体を引っ張っていく」といったことを述べられた。
- ・それを聞いて、「わかもんプロジェクト」、「人材交流・人材派遣」、「営業部・戦略課創設」などの取り組みに合点がいった。
- ・批判を怖れずにいえば、どの施策についても、市長は、（今の段階では）職員全員のモチベーションを向上させようとは考えていない。一般的に組織には、常にやる気のある者が数割と、そうでない者が数割とが存在する。それらのやる気のない者を、全員やる気のある者にすることは、現実的に困難である。むしろ、やる気のある一部の職員がいかにがんばれるかを考える方が効率的ではないか。
- ・例えば、短期的な利益や実績を追求する企業であれば、やる気のない者や、家族や体の事情で全力を出せない者を可能な限り減らし、やる気のある者だけを積極的に増加させることで、人材の流動化や循環を進め、常に組織のモチベーションを最大化することが可能かもしれない。
- ・しかし、我々市町村では、住民サービスの安定化や質の向上を図るため、極端な人材流動化や短期雇用の増大を避け、職員の身分保障や安定性の確保が必要といえ、そのような状況で、すべての職員の意識を総じて改革し、全職員のモチベーションの向上を目指すことは、非常に困難であり、またそのような取り組みは、経済性からも合理的ではない。
- ・これは「やる気のない職員」を擁護しているわけではない。むしろ、やる気のない職員やその他大勢の職員の意識改革に時間や労力をかけるより、限られた職員のなかから、一部のやる気のある人材を発掘し、彼らのやる気を存分に発揮できる場を与え、支援する方が、組織として最適な取り組みといえるのではないか。
- ・そして、結果として、一部のやる気のある職員に触発されて、やる気なかった職員や能力を発揮する機会に恵まれなかった職員が、やる気を持ちはじめ、動き始める。これが職場の活性化なのではないかと考える。
- ・武雄市の視察で最も印象に残ったことは、営業部における情報発信の力の入れ方です。情報は発信するから反応があり、注目もされるのであって、いくら価値のある資源や施策があったとしても、それを知る者が広く知らせる事をしなければ、誰も見向きもしない。そして現代では、情報発信のツールも多様化し、活用次第でより広い範囲で今まで以上の反応を得ることができるということを感じました。
- ・さらに、市民だけでなく広範囲の外部の人から注目されることは、改めて市民に自分の住む市に対し関心を持つきっかけとなり、職員には、緊張感を与えモチベーションを高めることにもつながると思います。

II. アンケート用紙

職場活性化に関するアンケート

職場活性化のためには、一人ひとりのやる気を高める職場の環境作りや制度等が必要だと考えます。そこで、職場活性化のための重要な要因を知り、職場活性化方策を検討するためにこのアンケートを行います。

ご回答いただきましたデータは統計の目的以外には使用しません。

ご多忙中とは存じますがご協力いただきますようお願いいたします。

平成19年11月

おおさか市町村職員研修研究センター
自主研究グループ「職場活性化研究会」

問1 次のような職場環境や制度等があると、みなさんのモチベーションは高くなりますか？ 回答欄に当てはまる数字を記入してください。

3 2 1 0
大いに高くなる 全く関係ない

問2 みなさんの職場では下記の項目はどの程度できていますか？ 回答欄に当てはまる数字を記入してください。

3 2 1 0
大いにできている 全くできていない

No.	設 問	問1	問2
1	外部からの情報を柔軟に受け止めたり、いろいろな角度から物事を考え、仕事のやり方について常に見直しをしようとする雰囲気が職場内にある		
2	チャレンジした結果失敗してもチャレンジした事を評価する雰囲気が職場内にある		
3	仕事を通じて互いに学びあい、教えあい、知識や技能を高めようと努力する雰囲気が職場内にある		
4	仕事で成果をあげた時は、職場の同僚が互いに褒めあう雰囲気が職場内にある		
5	一人ひとりが組織の一員としての自覚を持ち、自己の責任を果たしている		
6	組織の役割・ミッション及び組織目標を達成するため、メンバー全員が同じ方向を向いて行動している		
7	組織目標や業務を進める上での課題を共通認識する仕組みが職場にある（例：会議、電子掲示板など）		
8	全体の仕事量が調整されて仕事の配分が適正であり、特定の人に仕事や残業が偏っていない		
9	職場全体での情報伝達・交換が活発であり、業務上必要な情報が共有されている		
10	風通しがよく、上司とメンバーの間でも日常的に自由に提案や意見を述べることができる		
11	職場で気持ちの良いあいさつを互いにしている		
12	職員同士が互いに相手のことを思いやって、協力しながら業務を行っている		
13	上司や先輩が部下・後輩に関心を持ち、声をかけている。また必要に応じて話を聞いたり、仕事のフォローができています		
14	上司に業務上の報告をした時に、上司から適切に評価され、失敗した時には今後に生かせる指導や説明がある。また、成果をあげた時にはねぎらいの言葉等がある		
15	上司に業務上の連絡・相談をした時に、上司から適切な指導を受けたり、有益な情報をもらうことができる		
16	上司から業務命令を受ける際、業務の目的、内容、達成レベル等を上司がきっちり説明してくれる		
17	休暇制度や業務のサポート体制が充実していて家族や余暇を大事にできる		
18	高い専門性を有している場合、その専門性を生かせる職場に配属される。また、昇格や昇給に専門性の高さが適正に反映されている		
19	仕事の内容、役割、実績に基づいて、自分の働きが評価される制度があり、かつ適正に評価されている		
20	設問19の評価結果が昇給、賞与及び昇格に適正に反映されている		
21	職員教育や能力向上に対する支援制度がある		
22	仕事を通じて、職員の指導育成をしようという意識を職場全体が持ち、職場内で計画的な人材育成がなされている		

<引き続き、裏面の設問にもご協力願います>

No.	設 問	問 1	問 2
23	仕事を通じて様々な経験ができたり、自己の能力開発ができる		
24	目指すべき先輩、上司が身近にいる。将来なりたい自分の姿が描ける		
25	業務における権限・役割・責任が明確である		
26	担当する定型的な業務だけではなく、業務改善等の非定型的な業務についても改善案など自分の意見が言える。又は、反映される		
27	仕事自体が好き、自分にあっている		
28	自分の仕事が市民や社会の役に立っているという実感がある		

問3 下の項目のような『困った職員』の中で、あなたが特に職場の雰囲気を悪くしたり、他の職員のやる気を大きく低下させると思う人を丸で囲んでください。（最大5つまで）

(1) 職場とプライベートを混同する人	(14) 意見がころころ変わる人
(2) 他人の悪口を言う人	(15) 目標を共有していない人
(3) 何度も同じ間違いをする人	(16) やる気がない人
(4) 仕事が雑な人	(17) 他人の批判ばかりする人
(5) 身だしなみが悪い人	(18) 言うだけで働かない人
(6) 協力的でない人	(19) 感謝・わびなどの気遣いの言葉がない人
(7) 自分の能力を把握していない人	(20) 全体を見ずに細かいところばかりこだわる人
(8) 向上心がない人	(21) 忍耐力がない人
(9) 仕事や責任を上司（部下）に押し付ける人	(22) 他人の意見を聞かない人
(10) 自分の仕事・情報を離さない人（秘密主義）	(23) 嘘をつく人
(11) 思いやりがない人	(24) 自分の業務以外は積極的に取り組まない人
(12) 体調管理（自己管理）ができない人	(25) あいさつしない人
(13) プロ意識がない人	(26) 時間にルーズな人

問4 職場活性化についてのお考えや本アンケートに対してお気づきの点やご意見などありましたら、ご記入ください。

問5 最後にあなたのことを教えてください。

年 代 (10 ・ 20 ・ 30 ・ 40 ・ 50) 歳代
 役 職 課長級以上 ・ 課長級以上ではない
 職 種 事務職 ・ 技術職 ・ 専門職 ・ 技能職、現業職
 勤務年数 5年未満 ・ 5～10年 ・ 10～20年 ・ 20～30年 ・ 30年以上

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございます。

【このアンケートに関する問い合わせ先】

泉佐野市 介護保険課 芝野美紀子 TEL 072-463-1212（代表）〈内線2166〉
 岸和田市 人 事 課 泉元 利夫 TEL 072-423-9412（直通）
 豊 中 市 職員研修所 濱政 宏司 TEL 06-6858-2045（直通）
 e-Mail kenshu@city.toyonaka.osaka.jp

Ⅲ. 参考文献・参考資料リスト

1. 参考文献

- ・池谷裕二、糸井重里『海馬 脳は疲れない』新潮文庫（2005年）
- ・エド・マイケルズ、ヘレン・ハンドフィールド・ジョーンズ、ベス・アクセルロッド『ウォー・フォー・タレント “マッキンゼー式” 人材獲得・育成競争』翔泳社（2002年）
- ・岡本太郎『自分の中に毒を持って—あなたは“常識人間”を捨てられるか』青春出版社（1993年）
- ・小笹芳央『部下の「やる気」は上司で決まる—モチベーション・クリエイターが企業の命運を握る』実業之日本社（2001年）
- ・小笹芳央『モチベーションマネジメント』PHP研究所（2005年）
- ・小笹芳央『モチベーション・ストラテジー』PHP研究所（2005年）
- ・小笹芳央『モチベーション・リーダーシップ 組織を率いるための30の原則』PHPビジネス新書（2006年）
- ・小笹芳央『トップ人事コンサルタントが明かす いる社員、いない社員』ソフトバンククリエイティブ（2007年）
- ・香川恵『小さな職場 新入社員の「しつけ」と「研修」』HR S総合研究所（2004年）
- ・金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所（2002年）
- ・金井壽宏、池田守男『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版（2007年）
- ・児玉光雄『なぜモチベーションが上がらないのか』ソフトバンク新書（2006年）
- ・小堀喜康『元気な自治体をつくる逆転発想の人事評価—岸和田方式・「人材育成型」制度の作り方と運用法』ぎょうせい（2007年）
- ・柴田昌治『なぜ社員はやる気をなくしているのか』日本経済新聞出版社（2007年）
- ・滝田誠一郎『人事制度イノベーション—「脱・成果主義」への修正回答』講談社現代新書（2006年）
- ・田中正知『「トヨタ流」現場の人づくり』日刊工業新聞（2006年）
- ・中原淳編『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社（2006年）
- ・古田興司、平井孝志『組織力を高める —最強の組織をどうつくるか—』東洋経済新報社（2007年）
- ・福原義春『変化の時代と人間の力—福原義春講演集』ウェッジ文庫（2007年）
- ・舛田光洋『人生カンタンリセット!夢をかなえる「そうじ力」』総合法令出版（2005年）
- ・水島愛一郎『御手洗富士夫が語るキャノン「人づくり」の極意』日本実業出版社（2005年）
- ・三隅二不二、山田雄一、南隆男編『組織の行動科学』福村出版（1990年）
- ・柳谷紀一郎『進化するモチベーション戦略』雷鳥社（2006年）
- ・労務行政研究所編『社員モチベーションアップの新施策』労務行政（2007年）
- ・JTBモチベーションズ研究・開発チーム『やる気を科学する 意欲を引き出す「MSQ法」の理論と実践』河出書房新社（1998年）

2. 特集記事

- ・「特集 こんな会社で働きたい」『日経ビジネス』日経B P社（2005年11月7日号）
- ・特集1「現場をやる気にする新しい企業再生」『日経情報ストラテジー』日経B P社（2006年8月号）
- ・特集2「ホワイトカラーのためのトヨタ流講座」『日経情報ストラテジー』日経B P社（2006年8月号）
- ・特集2「自立型人材を育てる“流動化”人事改革」『日経情報ストラテジー』日経B P社（2006年10月号）
- ・「働きがいのある会社ランキング」『日経ビジネス』日経B P社（2007年2月19日号）
- ・壺坂龍哉「すぐできる！机まわりのカンタン整理法」『ガバナンス』ぎょうせい（平成19年6月号）
- ・太田肇「承認欲求とモチベーション」『公務研修』公務研修協議会第203号（2008年1月）
- ・「特集 やる気が高まる！仕事が楽しくなる！2008年こそ、目標に向かって続ける技術&達成する技術」『THE21』PHP研究所（2008年1月号）

3. 参考ホームページ（いずれも平成20年1月末現在）

- ・wiwiw（ウィワイ）
<https://www.wiwiw.com/>
- ・日経ビジネスオンライン〈誰でもモチベートできない時はある〉
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/skillup/20071210/142824/>
- ・(株)日経リサーチ 組織活性化診断調査
<http://www.nikkei-r.co.jp/solutions/management/organization/index.html>
- ・人事院〈メンター導入の手引き〉
<http://ssl.jinji.go.jp/women/minder.html>

IV. 研究会名簿・活動記録

1. 研究会名簿

氏 名	市町村及び所属部署	備 考
浅 村 直 美	高槻市財政部税務室市民税課	旧姓：更谷
泉 元 利 夫	岸和田市市長公室人事課	平成18年度 代表
上 田 奈 都 子	八尾市総務部総務課	
大 野 緑	阪南市総務部税務課	
芝 野 美 紀 子	泉佐野市健康福祉部介護保険課	平成19年度 代表
下 田 朋 義	泉佐野市健康福祉部生活福祉課	
中 井 学	岸和田市企画調整部情報政策課	
西 畑 裕 紀 子	貝塚市総務部人事課	
濱 政 宏 司	豊中市総務部人材育成室職員研修所	
東 映 道	河内長野市環境経済部商工観光課	
山 元 淳	大東市総務部人事課	
花 尾 圭 子	神戸市中央区まちづくり推進課	オブザーバー
高 橋 剛	奈良市総務部人事課	オブザーバー

(所属は平成20年1月現在のもの)

2. 活動記録

・第1回研究会

日 時：06/06/12 15：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 5階 第1研修室

出席者：泉元、上田、大野、更谷、下田、中井、濱政、山元

概 要：

- ・自己紹介と各担当業務の紹介を行った。
- ・テーマ（活性化された職場についての議論とモチベーションに関わる要因）について、メンバーで意見交換を行った。
- ・研究会の進め方について、確認を行った。

・第2回研究会

日 時：06/07/24 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 6階 第6研修室

出席者：泉元、大野、更谷、芝野、下田、中井、西畑、濱政

概 要：

- ・モチベーションを下げる要因について、メンバーでブレインストーミング法を実施し、KJ法を用いて、まとめた。
- ・モチベーションを下げる要因の問題点についての議論を行った。

・第3回研究会

日 時：06/08/18 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 5階 第3研修室

出席者：泉元、大野、芝野、下田、中井、濱政、山元、花尾

概 要：

- ・メンバーで、交流分析を実施し、エコグラムを作成した。
- ・モチベーションを下げる人・職場・制度について、意見交換をした。

・第4回研究会

日 時：06/10/14 14：30～17：00

場 所：岸和田市役所 新館4階 第1委員会室

出席者：泉元、上田、大野、更谷、下田、中井、西畑、花尾、高橋

概 要：

- ・視察の日程と視察先候補の調査作業についての役割分担を決定した。
- ・職場活性化についての意見交換と人事考課制度の取り組みについての議論を行った。

・第5回研究会

日 時：06/11/08 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 6階 第6研修室

出席者：泉元、更谷、芝野、下田、中井、花尾

概 要：

- ・視察候補先（日産自動車、リンクアンドモチベーション、資生堂、キャノン）の調査報告の発表を行った。

・第6回研究会

日 時：06/11/27 13：30～17：00

場 所：大阪市立大学 法学部棟6階 第2会議室

出席者：泉元、大野、下田、中井、濱政

概 要：

- ・大阪市立大学大学院法学研究科の行政法のゼミに参加した。内容は、政策ディベートとゼミの中間発表であった。

・第7回研究会

日 時：07/02/21 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 5階 第1研究室

出席者：泉元、上田、更谷、芝野、下田、中井、西畑、東

概 要：

- ・視察報告（川口市、日産自動車、資生堂、リンクアンドモチベーション）の視察報告とそれに対する質疑応答を行った。

・第8回研究会

日 時：07/05/07 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 5階 第3研修室

出席者：泉元、上田、更谷、芝野、下田、中井、東、花尾

概 要：

- ・研究会の進め方と研究会の代表と事務局の変更を確認した。
- ・報告書の体系についての議論を行った。
- ・職場の活性化と自分の担当業務における活性化についての議論と意見交換を行った。

・第9回研究会

日 時：07/06/01 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 6階 第7研修室

出席者：泉元、上田、更谷、芝野、中井、濱政、東、花尾

概 要：

- ・視察候補先（民間企業、自治体）の調査報告と取り組みについての議論を行った。
- ・報告書の体系と構成、記述内容についての議論を行った。

・第10回研究会

日 時：07/06/30 13：20～17：00

場 所：阿倍野青年センター 1階 会議室（大阪市阿倍野区）

出席者：泉元、上田、大野、更谷、芝野、下田、中井、西畑、濱政、花尾

概 要：

- ・視察候補先の調査報告を行った。
- ・職場活性化の理論について、各自調査してきた内容を発表し、理論についての知識を共有した。
- ・アンケート調査の実施の検討を行った。
- ・報告書の体系と構成、記述内容についての議論を行った。

・第11回研究会

日 時：07/08/10 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 5階 第1研究室

出席者：上田、芝野、下田、更谷、中井、西畑、濱政

概 要：

- ・視察候補先の決定と日程調整、役割分担を決定した。
- ・アンケート調査の内容の検討を行った。
- ・報告書の体系と構成、記述内容についての議論を行った。

・第12回研究会

日 時：07/11/02 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 6階 第6研修室

出席者：泉元、更谷、芝野、下田、中井、濱政、花尾

概 要：

- ・視察（高浜市）の報告を行った。
- ・モチベーションに関するアンケート調査の内容の検討とアンケートの配布、回収、集計に関するスケジュールの調整を行った。
- ・報告書の体系と構成、記述内容についての確認を行った。

・第13回研究会

日 時：07/12/13 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 6階 第6研修室

出席者：浅村、泉元、芝野、下田、中井、濱政、花尾

概 要：

- ・視察（福岡市）の報告を行った。
- ・モチベーションに関するアンケート調査の結果分析と考察を行った。
- ・報告書作成の役割分担を決めた。
- ・報告書提出までのスケジュールの確認を行った。

・第14回研究会

日 時：08/01/15 14：00～17：00

場 所：マッセOSAKA 5階 第3研修室

出席者：上田、芝野、中井、西畑、東、濱政、花尾

概 要：

- ・報告書原稿の最終調整を行った。
- ・報告書提出までのスケジュールの確認を行った。

V. 職場活性化に関するアンケート結果（一部再掲）

問1 次のような職場環境や制度等があると、みなさんのモチベーションは高くなりますか？回答欄に当てはまる数字を記入してください。（以下「重要度」という）

3 2 1 0
大いに高くなる 全く関係ない

問2 みなさんの職場では下記の項目はどの程度できていますか？回答欄に当てはまる数字を記入してください。（以下「達成度」という）

3 2 1 0
大いにできている 全くできていない

図2.1 問1、問2単純集計

No.	分類		問 1				問 2											
	大	小	回答者数				平均											
			3	2	1	0	設問別	大分類	小分類	3	2	1	0	設問別	大分類	小分類		
1	職場環境	*1 仕組	外部からの情報を柔軟に受け止めたり、いろいろな角度から物事を考え、仕事のやり方について常に見直しをしようとする雰囲気が職場内にある	400	314	36	11	2.45	2.42	2.47	73	391	251	49	1.64	1.67		
2			チャレンジした結果失敗してもチャレンジした事を評価する雰囲気が職場内にある	400	288	59	15	2.41			63	330	298	75	1.50			
3			仕事を通じて互いに学びあい、教えあい、知識や技能を高めようと努力する雰囲気が職場内にある	488	242	27	5	2.59			139	361	222	43	1.78			
4			仕事で成果をあげた時は、職場の同僚が互いに褒めあう雰囲気が職場内にある	412	275	63	12	2.43			124	371	227	44	1.75			
5		*2 ト	一人ひとりが組織の一員としての自覚を持ち、自己の責任を果たしている	405	285	65	7	2.43		2.45	2.45	140	409	197	20		1.87	1.75
6			組織の役割・ミッション及び組織目標を達成するため、メンバー全員が同じ方向を向いて行動している	427	278	51	6	2.48				112	317	271	65		1.62	
7			組織目標や業務を進める上での課題を共通認識する仕組みが職場内にある（例：会議、電子掲示板など）	340	344	66	11	2.34				94	349	269	54		1.63	
8			全体の仕事量が調整されて仕事の配分が適正であり、特定の人に仕事や残業が偏っていない	303	329	107	23	2.20				43	250	345	128		1.27	
9	コミュニケーション	*3 関係・連帯感	職場全体での情報伝達・交換が活発であり、業務上必要な情報が共有されている	412	294	46	10	2.45	2.52	2.52	89	356	272	49	1.63	1.79		
10			風通しがよく、上司とメンバーの間でも日常的に自由に提案や意見を述べることが出来る	497	224	39	2	2.60			217	333	175	41	1.95			
11			職場で気持ちの良いあいさつを互いにしている	424	249	74	15	2.42			281	338	137	10	2.16			
12			職場同士が互いに相手のことを思いやって、協力しながら業務を行っている	463	251	41	7	2.54			157	422	164	23	1.93			
13		*4 部下の関係	上司や先輩が部下・後輩に関心を持ち、声をかけている。また必要に応じて話を聞いたり、仕事のフォローができています	480	251	27	4	2.58		2.52	2.51	132	417	175	42		1.83	1.85
14			上司に業務上の報告をした時に、上司から適切に評価され、失敗した時には今後に生かせる指導や説明がある。また、成果をあげた時にはねぎらいの言葉等がある	516	212	31	3	2.63				127	411	180	48		1.81	
15			上司に業務上の連絡・相談をした時に、上司から適切な指導を受けたり、有益な情報をもらうことができる	466	265	26	4	2.57				161	414	156	34		1.92	
16			上司から業務命令を受ける際、業務の目的、内容、達成レベル等を上司がきっちり説明してくれる	385	305	63	8	2.40				77	335	281	71		1.55	
17	制度	ベネフィット	休暇制度や業務のサポート体制が充実していて家族や余暇を大事にできる	443	234	74	11	2.46	2.32	2.32	246	167	332	212	53	1.80		
18		*1 評価・処遇	高い専門性を有している場合、その専門性を生かせる職場に配属される。また、昇格や昇給に専門性の高さが適正に反映されている	378	281	71	26	2.34			15	201	345	188	1.08			
19			仕事の内容、役割、実績に基づいて、自分の働きが評価される制度があり、かつ適正に評価されている	411	264	65	19	2.41			29	231	314	183	1.14			
20			設問19の評価結果が昇給、賞与及び昇格に適正に反映されている	362	259	88	45	2.24			15	115	275	347	0.73			
21		能力開発	職員教育や能力向上に対する支援制度がある	283	346	98	32	2.16			2.16	64	305	293	94	1.45		
22	内面的要因	*1 能力アップ	仕事を通じて、職員の指導育成をしようという意識を職場全体が持ち、職場内で計画的な人材育成がなされている	364	302	79	15	2.34	2.43	2.39	38	241	359	126	1.25	1.48		
23			仕事を通じて様々な経験ができたり、自己の能力開発ができる	425	268	59	6	2.47			111	358	260	33	1.72			
24			目指すべき先輩、上司が身近にいる。将来なりたい自分の姿が描ける	395	270	71	21	2.37			96	277	281	107	1.48			
25			業務における権限・役割・責任が明確である	330	348	72	8	2.32			68	327	311	56	1.53			
26		*4 楽しさ	担当する定型的な業務だけでなく、業務改善等の非定型的な業務についても改善案など自分の意見が言える。又は、反映される	399	306	46	7	2.45		2.45	2.45	106	331	272	52		1.65	
27			仕事自体が好き、自分にあっている	477	200	61	15	2.51				95	318	278	67		1.58	
28			自分の仕事が市民や社会の役に立っているという実感がある	475	223	47	11	2.54				102	307	290	62		1.59	

*1 職場環境とは、ここでは「所属長やメンバーの意識や行動で変えることのできる職場内の活動や活動の結果醸成される雰囲気」と定義する。
 *2 コミットメントとは、「約束、責任」と訳されるが、ここでは「目標達成に向け、個々人が主体的に関与し、責任を果たすこと」と定義する。
 *3 仕組とは、ここでは「仕事を行うにあたり当然整備や配慮がなされていること」と定義する。
 *4 内面的要因とは、ここでは、「個々人の仕事に対する志向」と定義する。具体的には自己の成長、責任感、やりがい等各人が仕事に求めているものを示している。

No	分類		設 問	問 1 - 問 2										最頻 出値	中央値		
				回 答 者 数					平 均								
	大	小		3	2	1	0	-1	-2	-3	設問別	大分類	小分類				
1	職 場	向 上 的 職 場	外部からの情報を柔軟に受け止めたり、いろいろな角度から物事を考え、仕事のやり方について常に見直しをしようとする雰囲気が職場内にある	26	136	310	257	23	7	1	0.82	0.79	0.81	1	1		
2			チャレンジした結果失敗してもチャレンジした事を評価する雰囲気が職場内にある	35	176	274	244	29	3	0	0.91			1	1		
3			仕事を通じて互いに学びあい、教えあい、知識や技能を高めようと努力する雰囲気が職場内にある	27	138	298	266	27	4	0	0.82			1	1		
4			仕事で成果をあげた時は、職場の同僚が互いに褒めあう雰囲気が職場内にある	12	104	314	297	27	7	0	0.68			1	1		
5		環 境	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	一人ひとりが組織の一員としての自覚を持ち、自己の責任を果たしている	12	112	251	312	62	11	1		0.56	0.68	0.71	0	0
6				組織の役割・ミッション及び組織目標を達成するため、メンバー全員が同じ方向を向いて行動している	37	155	266	272	26	4	0		0.86			0	1
7			組	組織目標や業務を進める上での課題を共通認識する仕組みが職場にある（例：会議、電子掲示板など）	26	123	267	295	42	6	1		0.71		0.82	0	1
8				全体の仕事量が調整されて仕事の配分が適正であり、特定の人に仕事や残業が偏っていない	60	177	233	241	40	9	1		0.93			0	1
9	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	意 思 疎 通	職場全体での情報伝達・交換が活発であり、業務上必要な情報が共有されている	25	160	288	241	38	8	1	0.82	0.68	0.74	1	1		
10			風通しがよく、上司とメンバーの間でも日常的に自由に提案や意見を述べることができる	23	116	253	315	49	5	0	0.65			0	1		
11		人 間 関 係 ・ 連 帯 感	職場で気持ちの良いあいさつを互いにしている	4	60	191	407	77	19	3	0.26		0.54	0	0		
12			職員同士が互いに相手のことを思いやって、協力しながら業務を行っている	12	99	278	329	38	4	1	0.61			0	1		
13			上司や先輩が部下・後輩に関心を持ち、声をかけている。また必要に応じて話を聞いたり、仕事のフォローができている	22	114	302	303	17	3	0	0.75			0	1		
14			上司に業務上の報告をした時に、上司から適切に評価され、失敗した時には今後に生かせる指導や説明がある。また、成果をあげた時にはねぎらいの言葉等がある	32	115	323	273	16	2	0	0.83			0.78	1	1	
15		上司に業務上の連絡・相談をした時に、上司から適切な指導を受けたり、有益な情報をもらうことができる	14	96	293	327	29	1	0	0.65	0		1				
16		上司から業務命令を受ける際、業務の目的、内容、達成レベル等を上司がきっちり説明してくれる	24	168	276	261	27	3	0	0.86	1		1				
17	制 度	ベ ン チ ン	休暇制度や業務のサポート体制が充実していて家族や余暇を大事にできる	31	127	226	307	59	8	1	0.65	1.08	0.65	0	1		
18		評 価 ・ 処 遇	高い専門性を有している場合、その専門性を生かせる職場に配属される。また、昇格や昇給に専門性の高さが適正に反映されている	98	220	238	174	11	3	0	1.26			1.35	1	1	
19			仕事の内容、役割、実績に基づいて、自分の働きが評価される制度があり、かつ適正に評価されている	107	209	232	189	14	1	0	1.27		1		1		
20			設問19の評価結果が昇給、賞与及び昇格に適正に反映されている	172	233	166	165	8	1	1	1.52		2		2		
21		開 発 力	職員教育や能力向上に対する支援制度がある	37	112	249	309	38	4	1	0.71		0.71	0	1		
22	内 面 的 要 因	能 力 ア ッ プ	仕事を通じて、職員の指導育成をしようという意識を職場全体が持ち、職場内で計画的な人材育成がなされている	56	197	282	206	15	2	0	1.09	0.89	0.91	1	1		
23			仕事を通じて様々な経験ができたり、自己の能力開発ができる	12	136	284	304	17	4	0	0.75			0	1		
24			目指すべき先輩、上司が身近にいる。将来なりたい自分の姿が描ける	48	156	254	273	20	4	0	0.90			0	1		
25			業務における権限・役割・責任が明確である	22	148	282	264	36	5	0	0.79			0.87	1	1	
26		担当する定型的な業務だけでなく、業務改善等の非定型的な業務についても改善案など自分の意見が言える。又は反映される	24	156	261	283	28	4	1	0.80	0		1				
27		仕事自体が好き、自分にあっている	43	167	265	252	21	2	0	0.94	1		1				
28		自分の仕事が市民や社会の役に立っているという実感がある	34	178	282	243	15	2	1	0.95	1		1				

最頻出値…最も多かった値（差）

中央値…全ての値（差）を並べた時の中央値

広域研究活動報告書

一人ひとりのやる気が職場を元気にする

～自席から始める職場いきいき術～

平成 20 年 2 月

職場活性化研究会

財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター