

第84回マッセ・セミナー

「承認とモチベーション

～個人を活かす組織づくり～」

開催日：平成24年6月29日(金)

会 場：マッセOSAKA 5階 大ホール

講 師：同志社大学政策学部 教授 太田 肇 氏

第84回マッセ・セミナー

「承認とモチベーション～個人を活かす組織づくり～」

太田 肇 氏（同志社大学政策学部 教授）

2

1. 「公務員改革」もう一つの視点

昨今、公務員改革についていろいろなところで議論が行われていますが、私はそれを聞いていて物足りなく感じます。それは、職員にやる気を持たせて満足させるという視点が欠けているからです。

民間企業は最近、利益を上げるだけではなく、長期的に生存していくために、お客さんに満足してもらわなければならないという意味で、CS（顧客満足）に力を入れるようになっていきます。さらに、お客さんに満足してもらうためには従業員が満足しなければならないという認識から、ES（従業員満足度）を上げることを重視するようになりました。公務員にも同じことが言えると思いますが、なぜか日本では、ESという言葉は公務員に対してあまり使われません。アメリカなどでは、いかに働きやすい環境をつくるか、いかに満足して働いてもらって生産性を上げ、良いサービスをしてもらうかという認識が役所、職員、住民の間で共有されているようですが、日本では公務員を満足させることが良くないことであるかのように思われています。

改革を考える場合、モチベーションや仕事の成果、アウトプットが一番大事です。いかにして公務員にやる気を出してもらい、生産性を上げて住民のために貢献してもらうか、そこに照準を合わせた議論が必要だと思います。

では、やる気を出すには何が必要か。すぐに挙げられるのが成果主義ですが、成果を上げて貢献してもらうことと成果主義とを混同してはいけません。成果主義では、基本的に上司が評価し、それによって処遇に差をつけますが、成果できちんとチェックするかどうかと処遇に差をつけるかどうかは別の話です。

民間企業では2000年ごろから一時的に成果主義が流行しましたが、今ではほとんど耳にすることがありません。成果主義を取り入れても、思ったほどの成果が上がらなかったからです。まして、これを公務員に導入する場合、成果の基準がはっきりしていないという問題があります。例えば、予算を削減した方

がいいのか、予算は削減できなくても、業務をこれまでと同じかそれ以上にした方がいいのか、どちらがいいかについては評価者によって判断が分かれるところです。

また、そもそも成果主義には基本的にお金によってやる気を出させるという暗黙の前提がありますが、公務員は「経済人」ではありません。さらに、今の世の中、お金によってどれだけやる気が出るのかという問題があります。給料や処遇は、公平性、納得性が第一だと私は思います。そして、働く側からすると、水や空気のようにそれを意識せずに仕事ができるというのが、一番良い状態だと思うのです。つまり、任せておけば妥当な評価、処遇がなされるだろうという信頼感があって、仕事に集中できる状態がベストなのです。処遇制度や評価制度を設計するときには、そこが一番のポイントになります。

また、私は毎年何か所か海外の役所を訪問して聞き取り調査をしていますが、非管理職に成果主義を取り入れているところは一つも見当たりません。管理職は成果主義で、そもそも欧米の場合は職務で契約するので、その職務をこなしているかどうかでチェックされますが、それによって一般の職員の処遇に差をつけているところは見られないのです。

では、これから目指すべき公務員像とは何か。一時、政治主導と言われたころには、公務員は政治で決められたことを粛々とやっていたらいいという意見もありましたが、やはりこれからの公務員は行政のプロフェッショナルでないといけないでしょう。

プロフェッショナルであるために何が大事か。まず一つ目に、やはりプロである以上、専門知識を持っていなければいけませんし、それを応用できる力も必要です。行政のプロということ考えた場合、これまでのように3年程度で部署が変わるのがいいのかどうかも考える必要があるでしょう。また、役所の外や役所間で他流試合をこなし、いろいろな人と切磋琢磨して仕事をする必要があります。さらに、公務員でない専門家としても通用することを目指すべきだと思います。

二つ目に、これまで公務員というと、役所の中で机に座って事務仕事をこなすというイメージがありました。しかし今は、IT化により仕事の中身も変わってきています。役所の中だけで仕事をしていると、住民の目にはあまり仕事をしているように見えず、誤解を招くこともあります。ですから、今後は必要とき以外は住民の中に入って仕事をするのが当たり前にならなければいけま

せん。

三つ目に、常に革新し、発信し続けることによって、公務員はよく頑張ってくれているというイメージを与えることができます。これからは、典型的な守りの姿勢から攻めの姿勢へ風土を変える必要があるでしょう。

2. なぜモチベーション・アップが必要か？

モチベーション、やる気のアップが必要な理由は幾つかあります。一つ目は地方分権です。今は、昔と違って機関委任事務が中心で、決められたことを粛々とこなしていればいいという時代ではありません。地方が主役になって新しい企画をし、提案していかなければなりません。

二つ目に、いわゆる市場化テストや民間委託などが行われるようになると、民間企業と競争していかなければならないことも増えてきます。当然モチベーションもそれに匹敵するレベルに高めていかなければなりません。

三つ目が、IT革命を中心とした技術革新です。単純・単調な仕事と答えが決まっているような問題解決はITが一番得意とすることなので、そうした仕事の大半はコンピューターに取って替わられています。従って、これからは人間特有の能力が重要になってきます。すなわち革新性、創造性、独創性、勘、ひらめき、交渉力、空気が読めるかどうか等です。これらの能力は、いずれも受け身では生まれません。

四つ目に、住民の要求も多様化・高度化しているので、受け身の働き方では通用しない時代に入ってきています。つまり、モチベーションの質が重要になってきているのだと思います。

これまでの日本では、モチベーションというと「量」しか頭になく、とにかくがむしゃらに働けば成果が出るという認識がありました。しかし、がむしゃらに長時間働いても成果が出るとは限りません。大事なことはやる気の「質」です。働く条件を良くして、効率的に仕事をするときに一番いいアイデアが浮かぶのです。ですから私は、役所のオフィス環境も変えていく必要があると思っています。海外では、ブースで区切られたオフィスか個室、いずれでもない場合は日本の3倍ぐらいスペースに余裕のある場所で仕事をしています。ところが日本では、大部屋式で顔を突き合わせて仕事するのが普通です。確かに従来の仕事をする場合にはその方が効率的だったり、コミュニケーションがよく

取れたりするかもしれませんが、質の高いモチベーションを引き出そうとすると不都合が多いでしょう。ただ、欧米のように、個室や高い衝立で区切るのは難しいところがあるでしょうから、六角形のハチの巣状にして、外側を向いて仕事をするという形がいいと思います。仕事の中身を改革するには、オフィスのレイアウト見直しも避けては通れません。

3. 「やらされ感」の原因を取り去る

前向きなモチベーションを引き出し、生産性を上げるには何が必要かという点、普通は仕事のやりがい、給料、抜てきなどが挙げられますが、そのような考え方はやや短絡的だと思います。なぜかという点、順序があるからです。どんなに意欲的でやる気のある人でも、何か大きな悩みを抱えていると仕事に専念できないものです。職員の健康状態や家族の人間関係、子どもの問題、親の介護の問題など、個人的な悩みは管理職や上司が直接解決することはできませんが、職場にもやる気を妨げている要因が幾つかあります。それは管理職として、あるいは上司として克服しなければならないし、できるはずですが、そこで、まず仕事に専念できない要因、やる気を妨げている要因を取り除いて、その上で前向きなモチベーションを引き出すという、2段階の戦略が必要だと思います。

では、何がやる気を妨げているか、何がやらされ感をもたらしているかということから考えていかなければいけません。ただ、いわゆる優等生には、不満を表に出さずに受け身の仕事をこなすのが得意な人が多いので、やらされているという意識も希薄です。私はこれが問題だと思います。

何がやらされ感をもたらしているかについて、アンケートやインタビューで探ってみたところ、大きく四つの要因があることが分かりました。一つは労働時間の問題です。特にいつ終わるか分からないような残業が毎日続くのは、やる気を妨げる要因になります。また、休暇が取れないことも問題です。さらに厄介なことに、労働時間の問題は、アンケートやインタビューを取ると不満が表面化するのですが、普段は表に出にくいという特徴があります。

公務員の場合、このような労働時間問題には二つの原因があります。一つは、遅くまで仕事することに誇りを持っている公務員が多いことです。もう一つは評価です。頑張っているからもっとボーナスを増やしてくれ、給料を上げて

くれということは言いやすいのですが、残業を減らしてほしい、休暇をもっと取りたいと言うと、それだけでやる気がないと評価されてしまうのではないかと本人が思うのです。それがやらされ感につながります。

労働時間の問題があると、ワーク・ライフ・バランスが崩れ、仕事に専念できなくなります。さらに、いつ終わるか分からないような仕事では、朝から全力でするわけにはいきません。また、新しい仕事にチャレンジするともっと仕事が増えて帰りが遅くなるので、必然的に最低限のことしかしないようになり、仕事の質を低下させてしまうのです。

フランスやドイツなどでは、公務員でもほとんど残業しません。有給休暇は100%取得し、週の労働時間は三十数時間です。そういう国の役所で働いている日本人に、どちらの仕事の生産性が高いかと聞くと、フランスやドイツの方が高いと答えます。集中力が違うと思われるかも知れませんが、彼らも10時ごろになるとコーヒータイクを取ったりして、働き方は日本人とあまり変わりません。彼らは仕事があまり好きではないので、仕事に優先順位を付けているのです。日本でも、今とはとにかく与えられたものを全部こなすことが建前になっていますが、今後、限られた人員で効率的に仕事をこなそうと思えば、やはり仕事に優先順位を付けることは避けられないでしょう。

やる気をなくす要因の二つ目は、過剰に管理されているという感覚があることです。民間企業でも、成果主義の効果があまり出ないことを受け、成果だけではなくプロセスも見べきだという声が大きくなりました。そこで、どれだけ頑張っているかという態度や意欲のレベルで評価するようになったのです。一方、欧米でも同じようにプロセスを見ますが、そのとらえ方が違っており、成果につながるか、自分の役割をきちんとこなしているかに照準が絞られています。

私はこれを「川下」「川上」という言葉を使って表現しています。「川下」とは成果や役割に近いもので、「川上」とはそこから離れた意欲や態度です。「川上」で見られると、管理されているという意識がどうしても強くなります。アンケートでは、上司がトイレに行く時間までずっとチェックしていて、ストレスがたまって耐えられないという声が女性職員からありましたが、これなどは「川上」の管理の典型です。

「川下」で見ることの妨げになっているのは、大部屋主義で、個人の仕事の分担や責任がはっきりしていないことです。これは、仕事の生産性やチームワー

クの問題、過剰な管理をされているという意識、女性の登用問題などの根源になっています。

役所でも、組織をフラットにしたり、1人1担当のようなスタイルを取り入れたりしているところもありますが、私はそれをもっと進めていくべきだと思います。ただ、役所の場合にはどうしても一律主義がありますし、許認可関係のように階層がたくさん必要なところもあって、確かに難しいのです。そこで、全庁一律に変えるのではなく、可能なところから変えていく必要があります。

三つ目に、人事評価への不満も大変多いのです。特に成果主義の導入で評価が処遇に反映されるようになると、この傾向は一層強くなります。成果主義を導入した企業の多くは、S、A、B、C、Dという5段階で評価しますが、中には7段階や10段階で評価しているところもあります。しかし、そんなに細かく分けられるものなのでしょうか。5段階評価では、よくできる人と問題のある人を分けることはそれほど難しくなくても、そのほかの人をさらに3段階に分けなければいけません。さらに、公務員の仕事は企業の営業や開発などと違い、成果がはっきりと数字や形になって表れることは少ないので、それを5段階に分けるとかなり主観的であいまいなものになってしまいます。

はっきりとした根拠がある場合には差をつけ、根拠がない場合には差をつけないように考えると、3段階ぐらいが適当だと思います。欧米では個人の職務分担がはっきりしているので、細かく評価しようと思えばできるはずですが、主な企業では3段階、もしくは4段階評価がほとんどです。そのことにかんがみると、大部屋で仕事をするわが国の場合は、3段階が適当ではないかと思えます。

さらに、評価よりも評判の方がいいと思います。評価は基本的に上司によって行われ、点数化されるのに対し、評判は不特定多数の人の評価であって、点数化できない、定性的なさまざまな情報が入っています。ただ、評判の中には偏見など不条理なものも入ってくるので、評判だけではなく、そこに客観的な実績やプロジェクトへの参加状況、住民から届いた評価などの客観的なデータを盛り込んで最終的な査定にしていく方法が、一番納得度が高いと考えています。

四つ目に、人間関係の問題です。このことについての不満は多く、表に出にくいという特徴があります。民間企業においても、離職の原因の実質的なトップは人間関係です。そこには大きく分けて三つの問題があります。一つ目は上

司との人間関係で、これは過剰な管理や労働時間の問題と深くかかわっています。二つ目は、最近採用が減っていることにより、一つの職場に若い人が一人しかいないケースがあるため、相談する相手がいないこと、仕事が終わっても一人で帰っていかなければならないから面白くないということです。三つ目は、濃密すぎる人間関係です。特に日本の場合、数人の仲良しグループができます。アンケートでは、いつも決まったメンバーで昼食に行かなければならないとか、職場のプロジェクトや提案制度に応募すると周りからにらまれるといった声が多くありました。

このように、人間関係の薄いところと濃いところがあるというまだら模様問題を解決するためには、まず、職場全体でのコミュニケーションの機会を増やせばいいのです。ある生協では、人間関係によって派閥のようなものができ、派閥間で悪口を言いあっていました。そこで、新しい店長がその状態をなくすため、二つのことをさせたそうです。一つは、不満があれば、仲間内で陰口をたたくのではなくて、みんなの前で言うこと。もう一つは、お昼ご飯はみんなと一緒に食べること。それを実行させただけで、その店舗は売り上げが最下位からトップになりました。

また、内ばかりでなく外を向くようにすることも大切です。お客回りをさせて、職員がお客さんに見られるようにするという方法は役所にも取り入れられると思います。さらに、住民の中に入ると、住民から一人ひとりの職員の個性や働きぶりが見られるので、職員の側もおのずと関心が外に向いてきます。また、最近は正規の職員だけでなく、非常勤や嘱託職員が増えているので、異質な人が一緒に仕事をすることで風通しが良くなり、長期的には人間関係も良くなります。

4. 「やる気」の源泉と承認の効果

前向きなモチベーションを引き出すには何が大切でしょうか。調査対象になった公務員のほぼ半数が、やる気が出たのは周りから認められたときだと答えています。具体的には、住民のために必死で仕事をしたことに対して、「助かったよ」という声を住民に掛けてもらったことや、上司が信頼して仕事を任せてくれ、実力や人間性を評価してもらえたと感じたことなどです。また、自分が取り組んでいるプロジェクトが新聞に載ったとか、最初に係長になって、自分

を見る周りの目が変わってきたことなども、認められたいという欲求を刺激するものです。

公務員はお金によってやる気が出る経済人ではありません。周りから認められたいという欲求によって動機付けられている「承認人」なのです。私は20年ほど前からずっと、組織や人事管理、モチベーションを考えると、人間にとっては承認欲求が大変重要だと感じ、そこに焦点を当てて研究してきました。

ところで、なぜ「承認」、認められることが大切なのでしょうか。承認とは鏡のようなものです。自分の正面は鏡で見ることができますが、横顔や後ろ姿は見えないので、その魅力にも気付きません。同じように、自分の能力、可能性、貢献度、個性は、自分では分からないので、周りの人が承認することによって教えてあげなければいけないのです。

最近では承認の一つの方法として、褒めることが大事だと言われるようになりましたが、褒めるとやる気が出ることを裏付ける研究は海外でもほとんどありませんでした。そこで私は、4年ほど前から実験を行って、褒めることによって本当にモチベーションが上がるかを調べてみました。その結果、やはりモチベーションが上がり、挑戦意欲も高まることが明らかになったのです。ほかに、評価や処遇に対する満足度が高くなるとか、組織に対する帰属意識や一体感が上がるといった効果があることが分かっています。

ある公益企業で、一定の期間に褒められた人と褒められなかった人を比較したところ、自己効力感（自分の能力に対する自信）、内発的モチベーション（内側から出てくるやる気）に有意な差がありました。また、別のサービス業の会社での調査でも、サンプル数が大変少なかったにもかかわらず、自己効力感や挑戦意欲などにおいて有意な差が見られました。特に注目すべきは、最初は同じレベルだった自己効力感や挑戦意欲が、承認されなかった人において極端に低下したことです。組織に対する一体感についても同様の結果が得られました。このことから、きちんとした成果を上げている人、良い仕事をしている人に対してはフィードバックが必要で、それを認めてあげることが大切であることが分かります。なお他の組織での結果や詳しいデータをお知りになりたい方は、拙著『承認とモチベーション』（同文館、2011年）をご参照ください。

また、褒めると仕事の生産性や能率が上がることも分かっています。既存の研究を分析したところ、うつや燃えつき症候群のようなメンタルヘルス問題を抑える効果があることも間接的に裏付けられていました。ここでは自己効力感

がキーワードです。特に看護や介護、公務員など、対人サービスを提供する仕事では、自分が心を込めてやった仕事は周りから認められなかったときに徒労感、むなしさを感じる場合があります。日本の看護師や介護にかかわる人たちは自己効力感が非常に低いと言われていますが、褒めることにはそれを高める効果があるのです。

また、最近のニュースを見ていると、公務員や教員の犯罪には破廉恥なものが多いという印象を持ちます。これはまさにプライドの問題と直結します。褒められたり認められたりすると、自尊心が高まり、違反が抑制されるのです。その点、最近の公務員バッシングは果たして世の中のためになるのだろうかという疑問を感じます。

5. 「承認」される機会を増やす

では、具体的にどうすれば承認によって動機付け、やる気を引き出すことができるのでしょうか。一つ目は、上手に認めたり褒めたりするということです。特に公務員の場合、住民からの感謝の声や良い評価を本人にフィードバックすることが有効だと思います。住民から届く声の中にはクレームや注文もありますが、それを全部本人にフィードバックすることがいいとは限りません。褒め言葉や感謝の声のようなポジティブな評価はフィードバックすればいいのですが、ネガティブな声やクレームなどは、本人に直接フィードバックするよりも職場の改善材料に使った方がいいと思います。「住民からこのような苦情が届いていますから、皆さん気を付けましょう」と言えば、自分のことを言われているのだと本人も気が付きますし、周りとも共有できます。最近は何でもオープンにした方がいいという風潮があり、ある病院の待合室には「患者さまからの声」ということで、看護師が廊下の隅で隠れてタバコを吸っていたことなどが書かれていました。しかし、それは改善にプラスになるよりも、患者が不安になるだけですし、本人のやる気につながるかどうかも疑問です。

二つ目は、承認となるのは褒め言葉だけではないということです。自分の仕事ぶり、良いところ、貢献度を見てもらうことも、十分承認につながります。その意味で、仕事の「見える化」をもっと進めていくべきだと思います。

三つ目に、一つの褒めるツールとして、私のゼミでは「褒め合いタイム」を実施しています。この1週間で良いことをした人を紹介してもらい、褒められ

た人に拍手するというものです。あるいは「自慢タイム」も設けています。周りがねたんだり、見栄を張ったりする自慢ではなくて、自分はこんな努力をしていると上手に自慢できるようにしています。褒め合いタイムを取り入れている役所はあちらこちらにあります。

また、レクリエーションやイベントの企画などは周りの人に認められるチャンスになります。特に若い人は日の当たる仕事をするチャンスが少ないので、これらの取り組みは基本的に若い人に任せるようにすればいいでしょう。

表彰ももっと取り入れてもらえばいいと思います。そこでは、特に縁の下の力持ちを表彰したり、ゲーム感覚の表彰を行ったりの方が効果的だと思います。ただ、日本では、しっかりした制度をつくってしまったために運営が煩雑になり、2～3年もするとマンネリ化して続かなくなるケースが多いようです。制度を複雑にすればするほど長続きしませんし、かえって不公平になったり、不合理なものになったりするので、ある意味でのいい加減さというか、割り切りが必要です。

6. 効果的な褒め方とは

褒めることが逆効果になる場合もあります。褒められることによって統制されているという感覚を与えられた場合、関心がそちらに移ってしまうのです。例えば、毎朝早く行って職場の掃除をしていたとします。それは自分の健康のため、あるいは何かを続ける習慣を付けるためにやっていたのですが、それを上司に褒められるとやめられなくなってしまい、それまで自発的にやっていたのが、させられているような感じになって、急にやる気がなくなることがあります。

そのような弊害を防いでモチベーションを引き出すのが、上手な褒め方です。そのポイントの一つ目は、できるだけ具体的、客観的な事実に基づいて褒めることです。例えば「去年に比べて、あなたはこれだけ伸びている」「あなたがしたプロジェクトはこのような効果につながっている」「住民からこうした高い評価が与えられている」と褒めると弊害が少ないし、本人の自己効力感にもつながっていきます。

二つ目のポイントとして、あまり褒めすぎるとすぐに凶に乗ったり、慢心して努力しなくなってしまうので、あまり褒めることができないと言わ

れることがあります。そこで終わりだと思わせないことがポイントです。つまり、一つの道程の中で褒めること。例えば「君はこれだけの実績を上げたのだから、もっと大きな目標を追い掛けることができるよ」と言うと、努力が続くのです。

三つ目として、一般論では、能力を褒めると、そのイメージを損なわないために難しいことに挑戦しなくなると言われますが、私は能力を褒めることも大事だと思います。日本人の特に若い人には、自分の能力に自信が持てない人が多いからです。ただ、Aさんは大勢の人前で褒めると、ますますやる気を出して頑張るけれども、Bさんは周りから注目されることが嫌で、かえってやる気をなくしてしまうということがあります。従って、自信家に対しては努力を褒め、能力に自信を持っていない人に対しては能力を褒めるといった区別も必要でしょう。

また、新人職員の場合には、てきぱき仕事ができることやあいさつがきちんとできることなどを褒めればいいのですが、2～3年もたった人にそういうことを言うと、ばかにしているのかと思われる。一人ひとりのタイプや成熟度、能力のレベルに応じて、褒め方を変えていくことが重要です。

7. 叱るときのポイント

一方で叱ることも大切です。最近は少し叱っただけでパワハラだと言われるということで、誰もが「叱るのは大変難しい」と言いますが、この場合、欠けているのは信頼関係です。男性の上司が女性の部下に対して同じ言葉を掛けても、信頼関係がある場合は励ましになりますが、なければセクハラやパワハラになったりするわけです。

そして、叱ることは相手のプライドを傷付ける恐れがあるので、相手のプライドに気を配らなければなりません。同じ失敗をしても、「君ほど力のある者がなぜこんな失敗をするのか」「あなただけ厳しく叱っているのは、あなたの潜在能力がこんなものではないと分かっているからだ」という言い方をすると、自尊心をくすぐられます。

褒めるのと叱るのと、どれぐらいの割合が大切かとよく聞かれます。科学的な根拠があるわけではありませんが、経験的には、褒める：叱る = 5：1ぐらいがいいと考えています。

また、最近の若い人は、濃い人間関係を経験していない人が多いのです。核家族になって、子どもの数が減って兄弟げんかの機会がありませんし、外でも遊ばない、家では個室があるということで、濃い人間関係を経験しておらず、少し叱られるだけで大きく傷付きます。それを防ぐためには、普段から軽く叱って免疫を付けておくことが大切です。

8. その他の承認

その他の承認の仕方について、国内外の企業と役所で、上司と部下に、どんなときにやる気が出るか聞いてみました。その結果、驚くほど共通して出てきたのは、プロジェクトに参加しているときだという答えでした。プロジェクトチームに参加すると、上から命令されるのではなく、自分の工夫で自分の長所を生かしながら仕事ができます。それがモチベーションにつながっているのです。従って、可能な限りプロジェクトに参加させることが重要だと言えます。

それから、キーワードの一つは「斜めの関係」だと思います。部下や後輩には、兄貴、姉御のように接することが大切です。親と子の関係になると上から目線になり、部下は過剰に管理されていると感じて反発もします。以前だと、口が悪く、ほろくそに言われても半分は冗談のように聞こえるように叱れる人や、落ち込んでいる人を飲みに入れていってやるというケアができる人が職場にいましたが、最近はいません。そこをフォローする必要があります。

そして、個人名を出すことも大切です。役所は黒子でなければならないとよく言われますが、本当のモチベーションや責任感、自分の名前を出して、自分の裁量で仕事をすることによって出てくると思います。ただ、日本人特有の奥ゆかしさから、自分の名前を出して、自分からやりたいと言う人は少ないのです。特に公務員の場合はそうでしょう。しかし、アンケートでは、『自分なんかとても』と言っているときに、上司が強く背中を押してくれたのが一番うれしかった」という声がたくさん上がっています。ですから、8～9割の人はかなり強く背中を押してあげても感謝するでしょう。

自分の名前を出させて仕事をさせるということで最近注目されているのは、佐賀県武雄市です。職員ができるだけ表に出るように市長が積極的に後押ししたことで、武雄市職員はテレビ等で実際に発言しています。すると、職員の自覚が強くなって、責任ある言動を取るようになるそうです。私は武雄市の取り

組みに大賛成で、もっと広がってほしいと思っています。

9. 認められる機会を増やすには

最後に、自分自身の動機付けについて触れたいと思います。仕事に対する心構えや日々の意識によって、持続的にモチベーションを引き出すには限界があります。人間は気持ちの持ちようだけで変えられるものではありません。そこで、必要なのは長期的な夢や目標と、日ごろの楽しさや働きがいです。この二つは車の両輪のようなもので、どちらかが欠けてはいけません。

ただ、これらのウエートは、人によって、またはポストや年齢によって変わってきます。目標や夢による動機付けは、外発的な動機付け、外から与えられる一種の報酬による動機です。私は、これを得るためには、自分の得意なもの、売りになるものを徹底して伸ばしていくことから出発すべきだと思います。

日々の仕事の楽しさ、面白さには、内発的な動機付け、環境から来る刺激が一番重要です。仕事の中身、同僚や住民との人間関係から刺激を受けようと思うと、日々変化がないといけません。同僚や上司は変えられませんが、自分から相手に対してコミュニケーションを取ったり、自分から誘ったり行動したりすることによって相手の違う面が見えてきたり、相手が違う接し方をしてくれるようになります。特に住民の中に入って活動することが、モチベーションの面でも大事だと思います。

ただ、そうは言っても、単調で変化のない仕事をこなさなければならない場合もあります。そのときは、勤務時間外に生きがい、働きがいを求めることが大切です。そこで、最近はパラレルキャリアという言葉が使われるようになっていますが、NPOやボランティアに参加することもいいと思います。勤務時間内に住民の中に入って行って、その延長として、勤務時間外でも携わっている方が望ましいように思います。

大事なのは、モチベーションの量よりも質が大事な時代になってきているということです。質の高いモチベーション、前向きなモチベーションを引き出すためには、それを妨げている要因を取り払うことがまず必要です。とりわけ公務員は周りから認められたいという気持ちが強いので、その機会をできる限り与えていくことです。

今までは、住民や社会に認められるという貴重な資源を生かしてきませんでした

した。黒子でなければならない、あれは駄目だ、これは駄目だと言って、結果的にモチベーションを制約していたのです。この「やる気の天井」を取り払えば、モチベーションはもっと高くなるし、責任のある仕事もできるので、その方向に持って行ってもらいたいと考えています。また、長期的な目標と普段の仕事の働きがい、楽しさによって、自分のモチベーションをもっと高めることができるでしょう。