

調査研究レポート 2

トップマネジメント セミナーの研修成果

トップマネジメントセミナーとは……

次の世代を担う幹部候補者として、広い見識と高いスキルを持つ経営責任職の育成を目的として行われている、長期育成型の横浜市職員研修です。

Aグループ マネジメントのすすめ 楽しく仕事をする事についての職員アンケート

小川 浩之 健康福祉局担当部長 (市社会福祉協議会派遣)
岸村 英憲 ことも青少年局総務課長
巻口 徹 健康福祉局担当課長 (厚生労働省派遣)
山本 尚樹 環境創造局事業調整課長
鈴木 猛史 港南区福祉保健課長
丸山由利子 港北区ことも家庭・障害者支援担当課長
遠藤 尚志 水道局建設課長

1 仕事における楽しさとは 何か？ 動機と仮説

(1) 給与だけでは意欲は上がらない

「職員はそれなりに頑張っているが、もう一歩力を出してくれるようなマネジメント手法は？」 「なかなか改革マインドが浸透しない。」 「多くの職員が仕事に疲労やストレスを感じている。」

我々グループメンバーは、職員のモチベーション向上に日々奮闘しているが、このような共通の悩みを持つていた。そして、新しい人事給与制度がスタートしても、昇任、昇給といった外発的な動機付けだけでは、組織的な業務遂行能力の向上につながらない

のではないかと感じていた。

そこで、我々は、「職員が仕事自体の中に楽しみを見出し、意欲を高めるといふ『内発的動機付け』により、業務遂行能力の向上を図れないだろうか」と考えた。そして、内発的動機付けの核心とも言える「仕事における楽しさ」について、上司のマネジメントや職場環境、仕事の性質といったさまざまな角度から研究を行なうことにした。

(2) 仕事でも楽しく夢中になれる？ フロー理論

シカゴ大学のチクセントミハイらは、「内発的動機付けに基づく活動」という視点で見れば、仕事と遊びの間に境界はなく、「仕事でも、遊びと同様に楽しく夢中になれる」と考えた(注1)。

彼らは、ロッククライマー、

外科医などへの面接調査から、日常生活では得られない「特異な経験」をするために、報酬に関わらず時間と努力が注ぎ込まれていることを発見した。そして、「行為のみに意識が集中し、我を忘れたような状態」になる感覚を、「フロー(flow)」と呼んだ。

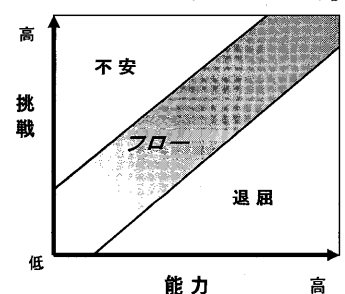
図1は、ある行動において、挑戦レベルが能力を上回る場合には心配や不安が生じ、逆の場合は退屈を感じる、そして両者が釣り合うとフローが生じることを示している。

(3) 皆で夢中！ 日本ビクターのVHS開発

フロー理論は、仕事や遊びに対して、個人が感じる楽しさや没頭感を研究したものであった。それでは、市役所のように、集団として組織的に仕事をする職場においても、フローを感じることはできるのだろうか。

このことを検証するため、日本ビクターのVHS開発に関わった組織について見た結果、上司の適切なマネジメントの下で共通の目標を持って、「皆で夢中」という状態になり、進んでがんばることが

図1 フロー理論～「楽しみの社会学」



できることがわかった(注2)。以上のことから、我々は次のような仮説を立てた。
①条件が整えば、皆で夢中になり、楽しく仕事ができる。
②上司のマネジメント次第で、市役所でもその状態が作れる。

2 条件次第で楽しく仕事できる？ アンケート結果

「みんな夢中になって楽しく仕事をする」にはどのような条件が必要で、上司のマネジメントとして何が有効かを検証するため、職員アンケートを実施した(注3)。

(1) 「楽しさ」「夢中」を生み出す要因

回答者を「よりフロー状態に近いと想定できる人たち」と、「そうでない人たち」の

図2 「楽しさ」「夢中」を生み出す要因

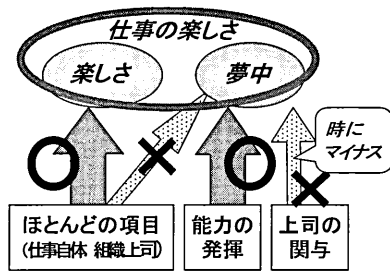
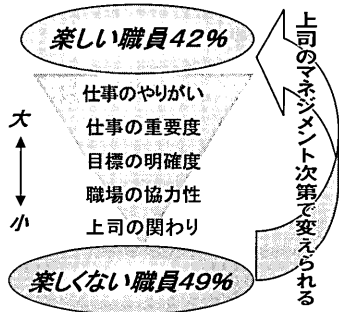


図3 回答者のタイプ分け



グループに分けて比較し、「楽しさ」「夢中」を生み出す要因を分析してみた。

まず、「楽しさ」については、仕事の面白さ、組織の状況、上司のマネジメントなど、ほとんどの項目でプラスの相関がみられた。「やりがい」が仕事を楽しいと感じさせることはもちろん、「重要な仕事」「明確な仕事」であることや「民主的な上司」の存在は「楽しさ」を感じる要因となる。

一方、「夢中」の状態については、「手ごたえ」「能力の向上」「ノルマ」など、能力の発揮に関連する項目のみでプラスの相関が見られた。また、上司の「ねぎらい」や

「オフタイムの付き合い」とはマイナスの相関が見られ、上司の関与は夢中になる上で妨げとなる可能性があることを示す。

(2) 仕事の楽しさもマネジメン
ト次第
回答者のタイプ分けをしたところ、その9割以上が、①「仕事が楽しい人たち」(42%)か、②「仕事が楽しくない人たち」(49%)のいずれか明確に分かれた。

「仕事が楽しい人たち」は、仕事の内容、組織の状況、上司のマネジメントの全てを肯定的に捉えている。このことは、職員に上司のマネジメンを肯定的に受け止めさせる

3 マネジメントのすすめ
提言

「皆で夢中になって楽しく仕事をする」状態は、上司のマネジメントによって、必ず実現できる。このような状態を実現するため、我々は3つの「間」をマネジメントする

ことができれば、仕事の内容や組織の状況さえもが肯定的に感じられ、「仕事が楽しい人たち」を増やせる可能性がある高いことを示している。

(3) 仕事が楽しかった時の上司
とは
市役所で最も楽しく感じた仕事について、記述式回答を類型化した結果、仕事の段階に応じた上司のマネジメントが有効であることが浮かび上がってきた。すなわち、仕事の初期段階では「雰囲気作りを行なう」「大枠のみ示す」、進行中の段階では「部下を信じる」「気にかける」、また、上司の役割としては「正しい決断をする」「責任を取る」、そして、結果が出た段階では「成果を評価する」との回答が得られた。

(3) 職員間の「間」マネジメント
上司のマネジメントのない組織状態はカオス(混沌)であり、マネジメントはカオスを止める力でもある。職員間を束ねるマネジメントにより、職員を一点に集中し、「皆で夢中になって楽しく仕

ことを提案したい。

(1) 時間の「間」マネジメント
職員は、いつも「夢中で楽しい」状態ではいられないわけではない。そのため、上司は、短期・長期の行動目標の設定などにより、「時間のマネジメント」を行なうことが求められる。そして、いったん「夢中」状態を作ったら、関与を控え「夢中」状態を続けることに心を砕くべきである。

(2) 空間の「間」マネジメント
「夢中で楽しい」状態をつくり出すため、仕事に対する職員の見方や視野を変える「空間のマネジメント」も必要である。単調な仕事であっても、職員に仕事の重要性を語り、仕事に対する市民の評価を話すことで、仕事に対する見方は変わっていく。

(注1)
M・チクセントミハイ「楽しみの社会学」今村浩明訳、新思索社、1979年

(注2)
NHK「プロジェクトX」制作班「挑戦者たち 窓際族が世界規格を作った/VHS・執念の逆転劇」日本放送出版協会、2000年

(注3)
職員アンケート
【対象】7区局25課。415人
【回答数】313人。
【実施時期】2007年1月
【構成】現在の仕事について、①仕事の楽しさ②仕事そのもの③仕事・組織の状況④上司のマネジメントに関して、5段階で回答(46問)。これまで最も楽しかった仕事について、記述式で回答。

事をする状態」を作れば、それが個々の力を足した合計の力を越えた力になり、組織目標の達成につながっていく。

当初は「市役所でそんなことがほんとうにできるだろうか」と考えた命題であったが、今は、「必ずできる」という確信を胸に、明日からの「間」マネジメントの実践を、あらためて決意したところである。