

# 職員のモチベーションアップを 図るには

地方公共団体では、行財政改革による職員数・給与減少の半面で、地方分権等により業務総量は増加し、職員一人ひとりの負荷が増大している。さらに「公務員バッシング」も止まない中、職員のモチベーションはともすれば下がりがちになる状況が続いている。

モチベーションの低下は生産性や住民サービスの低下をもたらすことはもとより、職員自身のメンタルヘルスにも悪影響を及ぼす。

そこで今回は、厳しさを増す職場環境の中で、いかに職員のモチベーションを維持・向上させるかについて考えてみたい。

## General remarks

総論 ワーク・エンゲイジメントのすすめ

### 産業保健とマネジメント層が協調しモチベーションの高い組織づくりを

東京大学大学院 医学系研究科 精神保健学分野 准教授 島津 明人



職場におけるメンタルヘルス対策が、産業保健における大きな課題となつて久しいが、なかなか効果が上がつていない。こうした状況を打破するためには、勤労者全体の健康度を底上げし、高いモチベーションをもって活き活きと働く環境を、産業保健とマネジメント層が協調してつ

くることが必要だと筆者は考える。本稿では、「ワーク・エンゲイジメント」を軸に、その方策を解説する。

#### 「守り」から「攻め」のメンタルヘルス対策へ

従来の職場のメンタルヘルス対策は、「病気でなければ健康」とみなす消極的な健康観に基づき、勤労者の弱みを支え、メンタルヘルス不

調に対応することに重点が置かれてきた。いわば「守り」のメンタルヘルス対策であるが、昨今、勤労者を取り巻く社会経済状況が大きく変化し、この「守り」の対策に限界が見えてきた。

激しい競争にさらされている民間企業は、最小の人員で最大の成果を挙げなければならず、勤労者一人ひとりに過重な負担が強いられている。にもかかわらず、給与は上がらずポストも減り、努力はなかなか報われない。行財政改革によつて人員削減や人件費抑制を強いられている公務職場も同様だろう。

こうした状況変化を踏まえると、今、職場のメンタルヘルス対策に求められているのは、「すべての勤労者の健康度を積極的に底上げし、仕

事の生産性やパフォーマンスを向上させること」と考える。「一部の不調者を対症的にケアする」「守り」の対策も、セーフティネットとして必要であり続けるが、そこに「攻め」の対策を加える必要がある。

従来の産業保健は、勤労者の「健康」には注目するが、仕事への意欲や生産性、パフォーマンスは視野に入れていなかった。それどころか一部には、「生産性やパフォーマンスの向上を促すことは、勤労者の健康を損ねる」という認識すらあったかに見える。一方、経営者や人事部門などのマネジメント層は、「勤労者の健康状態に配慮することで、生産性やパフォーマンスが低下するのではないか」との懸念を抱き続けてきた。対策を打つにしても、過労自殺や業務起因性の精神疾患発症による訴訟リスクを回避するといった消極的な理由が大きい。その結果、メンタルヘルス対策と組織マネジメントとは、互いに協調することなく、展開されてきた。

しかし「攻め」の対策を打つには、産業保健とマネジメント層が協調しなければならぬ。「すべての勤労者の健康度を積極的に底上げする」

ためには、一人ひとりの強みを伸ばすなどポジティブな側面を促し、健康で、「かつ」、高いモチベーションで活き活きと仕事に取り組める職場づくりが必要となる。それは産業保健単独で不可能だからだ。

### 「夢中型」の努力が ワーク・エンゲイジメント

マネジメント層をメンタルヘルス対策に積極的に関与させていくには、生産性やパフォーマンスの向上といったマネジメント層にとって直接的なメリットを強調すると良いだろう。さらに、両者に共通のキーワードがあると、対策のイメージが明確になる。それはたとえば「健康活き活き職場」でも構わない。ただ本稿では、科学的な成果が蓄積されている「ワーク・エンゲイジメント」を勧めたい。

ワーク・エンゲイジメントとは、オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授が提唱した概念である(図1)。仕事に誇りややりがいを感じている「熱意」、仕事に熱心に取り組んでいる「没頭」、仕事から活力を得て活き活きとしている「活

力」。この3つの要素が揃っている状態を、「ワーク・エンゲイジメントが高い状態」と定義する。

ワーク・エンゲイジメントは、対概念であるバーンアウトと比較すると理解しやすい。図2を見ると、両者は「仕事への態度・認知」「活動水準」が対極にあることがわかる。仕事を楽しんでいる人は、仕事から活力を得て活き活きしているのに対し、バーンアウトしている人は、仕事で疲れ切り自信もなくなり、仕事で活き活きすることはない。

ワーカホリズムとの相違にも注

図1 ワーク・エンゲイジメントの3つの要素

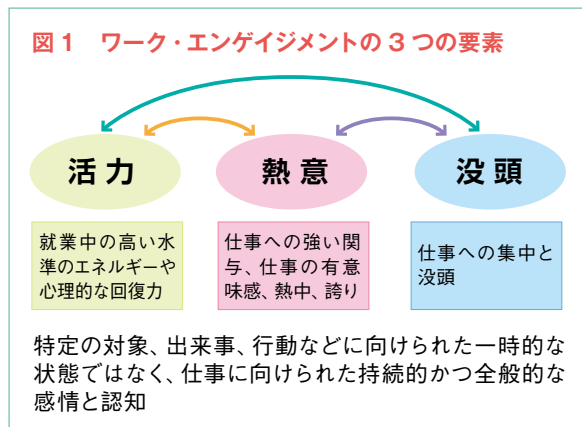
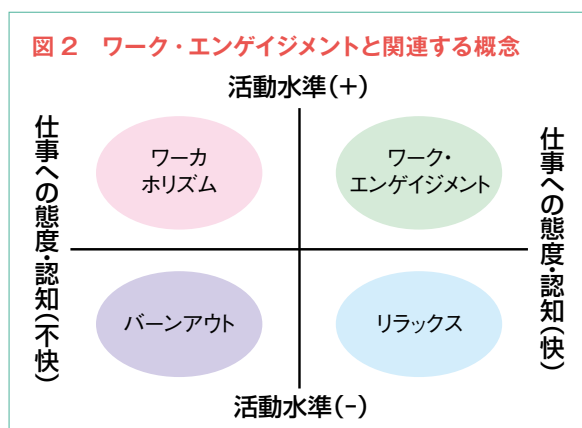


図2 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念



島津 (2009) 産業ストレス研究,16,131-138. を改訂

意してほしい。仕事が楽しいから努力をする「夢中型」の努力がワーク・エンゲイジメントである。対してワーカホリズムにおける努力は、いやいやながらしている「我慢型」の努力である。仕事を離れると不安や罪悪感に駆られ、それを打ち消すために仕事に没頭している。この心理的なメカニズムは、アルコールやギャンブルなどの依存症のメカニズムとも共通するもので、心身の健康を害し、仕事・家庭への不満を助長し、パフォーマンスの低下も招く。

先行研究によれば、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、心身と



もに健康なだけでなく、仕事に前向きに取り組み、自発的に行動する、職務や職場への満足感が高いなど、組織の活性化や生産性向上に資する傾向を示すことも立証されている。

勤労者のこころの健康は、企業の利益、メリットに直結する重要な経営資源であることを、産業保健・マネジメント層の双方が、もつと理解するべきだと考える。

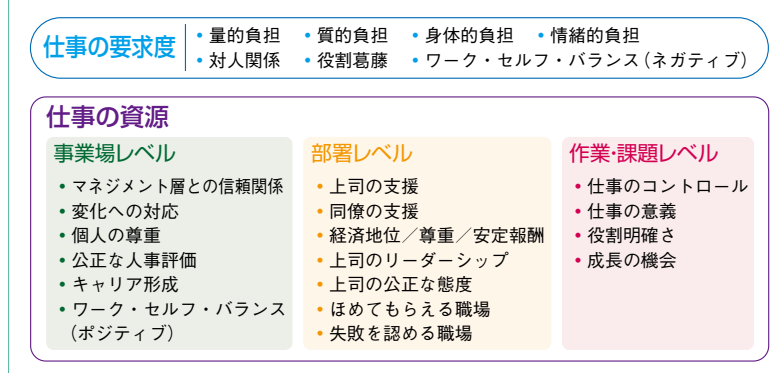
### 仕事と個人の「資源」を増やすことが重要

では、ワーク・エンゲイジメントを高めるにはどうすれば良いか？一言で言えば、ワーク・エンゲイジメントを構成する2つの要素、「仕事の資源」と「個人の資源」を増やすことである。

仕事の資源とは、勤労者の成長や学習、進歩をもたらすような内発的動機づけ、仕事の目標を達成するための、組織内の有形・無形の要因のことである。またそれは、事業場部署、作業・課題の各レベルに分類できる(図3)。

個人の資源には、自己効力感(ある行動をうまく実行できるという自

図3 仕事の要求度と仕事の資源



信)、組織での自尊心、楽観性、レジリエンス(粘り強さ)などが該当する。これらはストレスの軽減、モチベーション向上の原動力となる。これまでの研究から、仕事の資源が多いほど、ワーク・エンゲイジメントが高まることがわかっている。個人の資源も同様で、特に自己効力感がワーク・エンゲイジメントとの相関が高いという研究結果がある。また、仕事の資源が充実すると

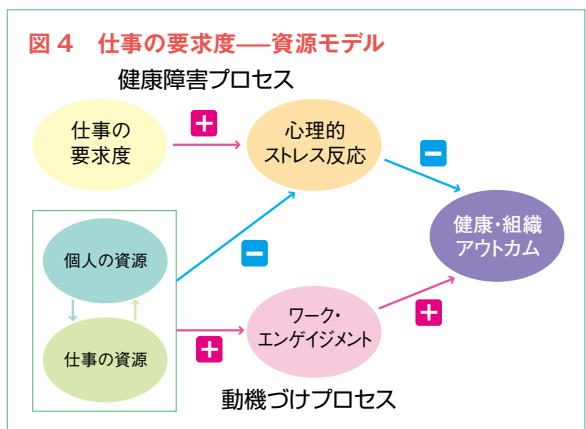
個人の資源もアップし、その逆もあるというように、この両者は密接な関係にある。

ここで図4を見ていただきたい。従来の職場のメンタルヘルス対策では、心理的なストレス反応を引き起こす原因(仕事の要求度/ストレッサー)をつぶしていけば、メンタルヘルス不調は減るという考え方で行われてきた。このプロセスを「健康障害プロセス」と呼ぶ。前述した「守り」の対策がこれに当たる。

一方、仕事の資源や個人の資源によってワーク・エンゲイジメントが高まり、望ましいアウトカム(生産性やパフォーマンスの向上)につながるというプロセスは、「動機づけプロセス」という。こちらが「攻め」の対策に当たる。なお仕事の資源は、ストレス反応の低減につながり、「健康障害プロセス」にも寄与する。

### 上司のマネジメントで部下のモチベーションは向上

次に、どのようにしたら仕事の資源と個人の資源を増やせるのかについて述べる。



Schaufeli & Bakker (2004). Bakker & Demerouti (2008)

まず仕事の資源を増やすために組織ができる工夫の一つとして、「上司のマネジメント」がある。

ここでは、旧日本海軍連合艦隊司令官・山本五十六の有名な言葉「やって見せて/言って聞かせて/やらせてみて/ほめてやらねば/人は動かず」を例にあげ、ストレスを減らすだけでなく、部下のモチベーションを上げるマネジメント法を考えてみたい。

### やって見せて

前述したように、個人の資源で特に重要なのは、自己効力感である。部下の自己効力感を高めるには、上

司が良いモデルとなることが有効だ。部下が良いモデルを観察することで、「こういうふうにするんだ」という見通しが高まり、「自分にもできそうだ」という自信（自己効力感）につながるわけである。

■ 言うて聞かせて

部下に責任をもって仕事をやり遂げてもらうために、仕事の重要性や意義をきちんと伝えることを指す。ある行動を起こすときに、それが自分の力で結果を左右できることであれば、人間はがんばることができる。逆に、誰がやっても同じ仕事ならば、手を抜く。

たとえば、議事録のとりまとめといった、一見、誰にでもできそうな退屈な仕事であっても、「君の議事録は、ポイントがまとまっていて読みやすいよ」とか「この議事録は、市長、局長も目を通すからがんばってまとめてね」という言葉を添えれば、部下のやる気は上がる。逆に「議事録、まとめておいてね」としか言わなければ、「たまたま自分に任せな」と思い手抜きをして、期待以下の議事録しか出てこないであろう。

■ やらせてみて

自己効力感を高めるためには、良

いモデルを見ること以上に、部下自身に成功体験を重ねることが重要だ。そのためには、ちよつとした仕掛けも必要となる。複雑な仕事を単純な作業にばらして与える、たぐさんのことを指示しない——といったことだ。

■ ほめてやる

「ほめる」という行動を行動科学的に言えば、ある望ましい行動に対してポジティブなフィードバックを提供する、ということになる。ほめ方のポイントとしては、「望ましい行動が起こったらすぐに、具体的にほめる」ことである。

ここで強調したいのは、ネガティブなフィードバックも時には必要だということ。たとえばケガにつながるような行動をとったときは、その危険性を厳しく論ず必要がある。警察や消防、現業職ではよくある場面だと思う。

職場のあり様を4つに分類  
自分の職場はどこか？

仕事の資源を増やすために組織ができる工夫として、「健康的な職場づくり」も挙げられる。

そこで参考にしてほしいのが5である。心身の健康度を横軸に、活力を縦軸にして職場のあり様を4つに分類したもののだが、具体的な対策を考える前に、自分の職場がどこにあてはまるか分析してほしい。

右上の「活性化組織」は、活力、

心身の健康ともに高い理想の職場である。右下の「低モチベーション組織」は、健康（横軸）だけに注目した従来の産業保健の視点では、良い職場といえそうだが、有り体に言えば暇すぎる職場である。勤労者は心身の健康は保たれるかもしれないが、仕事を通して成長することはできない。

左上の「疲弊予備軍組織」は、活力はあるが、そこで働く人の心身は疲れ果てている状態である。活力（縦軸）を中心に見るようなマネジメント層には良い職場かもしれないが、勤労者にはつらい職場である。

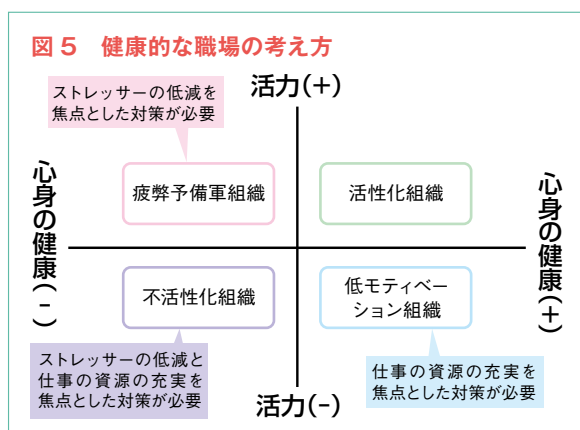
弱みより強みに着目し  
それを伸ばす始点を

健康的な職場づくりでは、前出した「仕事の要求度」の低減と、「仕事の資源」の向上に注目する。

仕事の要求度は組織の弱み、仕事の資源は組織の強みといえるが、弱みの克服より強みを伸ばす視点が重要だ。自分たちの強みは何か、それを伸ばすために何ができるかという視点から活動を始めるほうが、取り組みへのモチベーションが上がり長続きする。

各職場に、どんな種類の資源がどの程度あるのか把握することも重要だが、その際、仕事の資源を、「事業場」「部署」「作業・課題」の各レベル（図3参照）で分けると対策を立てやすくなる。

従来のメンタルヘルス対策で行



われてきた職場環境改善は、「作業・課題レベル」に当たる。しかし昨今では、経営者との信頼関係や公正な人事評価といった「事業場レベル」の資源も、勤労者の健康や動機づけに影響するようになってきた。このレベルの資源向上に影響力をもつマネジメント層と協調しながら健康的な職場づくりを進める必要がある。

なお、各レベルの資源を定量的に評価するツールとして、「職業性ストレス簡易調査票」を活用しても良い。平成24年の改定で、ワーク・エンゲイジメントに関連する項目が追加されている。

普段行ってきた各種研修や職場活性化などの取り組みが、仕事の資源のどのレベルに位置づけられているかを整理・確認することでも、評価はできる。各職場では、すでにさまざまな対策を講じてきていることだろう。しかしそれらが一つのフレームワークの中にしつかりと体系づけられていないと、その狙いも効果も曖昧になるため、いつしかフェードアウトしてしまう。

「この対策は、このレベルの資源を増やすことになるから、こういう結果が期待できる」という道筋を描

くことが重要となる。ワーク・エンゲイジメントを踏まえた「仕事の要求度―資源モデル」(図4)や、仕事の要求度と仕事の資源のリスト(図3)は、その道筋をつくるうえで、大いに役立つだろう。

### 個人の資源の上では自己効力感がポイント

次に個人の資源、中でも自己効力感を高める方策について考えてみたい。そのために必要なスキルは、以下の2つに大別される。

- ① ストレスに対処するスキル
- ② 仕事を上手に進めるスキル

従来の「守り」の対策では、もっぱら①が重視されてきた。しかし職場では、②のスキルが不足しているために、ストレスが高まるケースが少なくない。その場合、心理カウンセリングよりも、仕事の知識やスキルを高めるトレーニングのほうが、ストレス軽減に大いに役立つ。①は産業保健の領域だが、②は人事(人材開発など)の領域である。ここでも、産業保健とマネジメント層の協調の必要性が示唆される。

個人の資源を増やすうえで、

「ジョブ・クラフティング」も有効だ。物の見方、仕事のやり方を変えて、退屈な仕事を、やりがいのあるものに変えるという手法である。

野球解説者の野村克也氏は現役時代、素振りを繰り返す中で、バットを振った時の「ブツッ」という振幅音に面白さを見出した。ミートポイントで力を爆発させるようなスイングができた時の、短い振幅音を出す工夫をすることで、1〜2時間はすぐに過ぎていったという。ジョブ・クラフティングの好例である。

### 職場外も含めた環境を多面的に捉えた包括的な支援を

勤労者のメンタルヘルスには、家庭など職場外の要因も複合して影響を与える。また情報技術の進歩によって、職場外のどこでも24時間、仕事ができる(しなければならぬ)状況が出現している。

したがってワーク・エンゲイジメントやメンタルヘルスを考える場合、職場外も含めた環境を多面的にとらえ、包括的に支援するという視点が必要である。この点から、産業保健には必要

実際、余暇の過ごし方や、家庭・地域での生活状況(家事、育児、介護などの負担や、家族・友人などからの社会的支援)、ワーク・ライフバランス(仕事と家庭生活の調和)が、勤労者の健康と関連することが、近年の研究で明らかになっている。

本稿では、「攻め」のメンタルヘルス対策の必要性を示し、その実現のための道筋としてワーク・エンゲイジメントを提案、産業保健とマネジメント層が協調して取り組むことの必要性について述べた。まずは産業保健スタッフ自ら、健康で生き生き働くことで、職員に対し良いモデルとなつてほしいと考えている。

東京大学大学院医学系研究科  
精神保健学分野 准教授

島津 明人 (しまづ あきひと)

昭和44年、福井県福井市生まれ。早稲田大学第一文学部、同大学院文学研究科卒業後、早稲田大学文学部助手、広島大学大学院教育学研究科専任講師・助教授、ユトレヒト大学社会科学部客員研究員を経て、平成19年より現職。企業組織における人々の活性化・メンタルヘルスを研究している。共著・単著に『ワーク・エンゲイジメント』(労働調査会)、『自分でできるストレス・マネジメント』(培風館)、『じょうずなストレス対処のためのトレーニングブック』(法研)等。