

自治体職員の モチベーション向上

黒田 哲司 (くろだ てつじ)

北海道総合企画部情報企画課主任
民間企業等職務経験者

はじめに

今、北海道では、我々自治体職員を含めあらゆる分野の人々が一丸となって、自主・自律の北海道づくりを目指した意識改革や構造改革に総合的に取り組もうと意気上がる場所である。

地方分権が進展するにつれ、今後ますます多くの複雑な政策課題と直面しながらも、優れた行政サービスの提供を求められ続ける自治体にとっては、個々の職員の、あるいは組織全体のモチベーション（ ）こそが原動力になるものと考えている。

しかしその一方で、道の財源が毎年1,000億円以上も不足することが見込まれるなど財政面での危機的状況が明らかとなり、赤字再建団体への転落の危機さえ噂される状況にある。それだけでなくも長びく不景気、人件費の削減、リストラなど、マイナスイメージの言葉が様々なメディアを通じて日常的に

聞かされ続け、モチベーションの維持が非常に難しい状況であることもまた事実である。

では、一体どのようにして個々の職員のモチベーションを高め、維持していけばよいのだろうか。そこで本稿では、自治体職員のモチベーション管理の必要性について考察するとともに、その実践方法について提言したいと思う。

モチベーション (motivation)

英語で「動機付け」を意味する言葉であるが、日常的には「モチベーションが高い」とか「モチベーションを維持する」などの形で使われる機会が多いことから、本稿では「やる気」「士気」「意気込み」などの言葉と同義で用いることとする。

職員の資質向上に関する 従来の取り組み

自治体職員の資質向上への取り組みについては、従来から様々な形で論じられてきた。特に、地方分権の進展に伴い、理想とされる自治体職員像にも変化が見られるようになってきている。

その主なポイントは、次のようなものである。

自ら政策を立案し、自らの責任で新たな課題に挑戦する職員

中長期的視野、広い視野から考えることのできる職員

常に住民の立場に立って考え、住民に対して説明責任を負う職員

コスト意識の高い職員

地域経営の感覚を持つ職員

地方分権を進めていくという強い意識を持った職員

同様に、職場づくりという観点からは、次のようなポイントが示される。

職員にやる気を出させる職場づくり

セクショナリズムに陥らず、自治体全体のことを考える職場づくり

議論が活発な職場づくり

また、個々の職員の士気高揚を目的とした多くの取り組みも、既に行われている。

研修等を通じたメンタルタフネス（精神面の力強さ）の向上

提案制度等の実施による職員の参加意欲の向上

自己啓発に対する支援

職員の適性を生かしたジョブローテーションの設定

他団体との人事交流

他にも数多くの示唆に富んだ心得や取り組みが示されており、ここでそのすべてを網羅することはできないが、いずれも的確かつ有益で、思わず我が身を省みてしまいたくなる教えばかりである。

しかし、自治体という組織の性格上、対外的な競争の論理が働きにくく、また、職員の能力や業績の客観的評価が難しい環境の中では、単に「やる気を出せ」「士気を高めろ」「自己啓発せよ」という働きかけをするだけでは、職員や組織の資質向上が必ずしも効果的に達成できるとは限らないのではないだろうか。

むしろ、個々の職員の自発的な動機、つまりモチベーションを喚起することが重要であり、それができれば、進んで自らの資質向上や課題解決、さらには優れた政策開発などに積極的に取り組む気運が醸成され、既存の支援制度や研修制度がさらに有効に活用されるに違いない。

やる気と業績の関係

ここで、ある自動車販売会社の事例を紹介する。

この会社では、優秀な販売成績を上げた社員にハワイ旅行をプレゼントすることにしていたのだが、この方法は普段から成績が振るわない若手社員にとっては効果がないことがわかった。ところが、販売車種をマージャンパイに見たてて役を作るゲーム形式を採用したところ、それまであまり意欲的でなかった社員が突如、猛然と働きだすケースがあったと言う。

このことは、人間にとって仕事は趣味と共通する部分があり、やっていると楽しいということが、業績に結びつく場合があるということを示している。事実、社員のやる気と業績の関係に着目し、能力よりもやる気こそが資産であると考えた企業役員も増えていると言われている。

このように、社員のモチベーションをいかに向上させるかというテーマを企業の重要な戦略ととらえ、「モチベーションコントロール」と称して具体的に取り組む動きが見られるようになってきた。

1993年に設立された「JTBモチベーションズ」という会社は、社員の

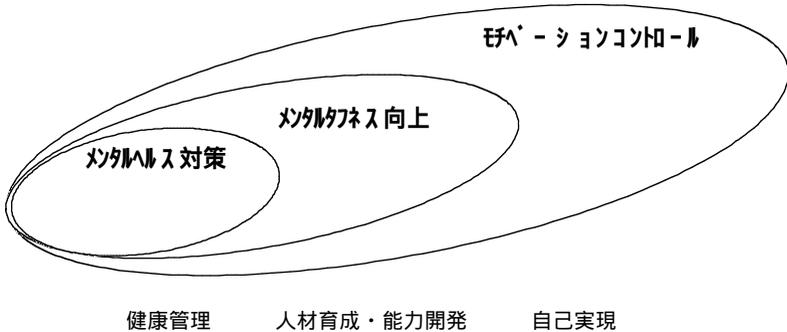
やる気を引き出すためのコンサルティングを専門に行うベンチャー企業である。この会社は、設立後6年間で約300社の顧客を持つまでに急成長しているという。

同社によると、歴史の長い大企業や官公庁では人間関係を重視する傾向にあるが、今後生き残るのは職員の適職や自己表現の場を提供することによってやる気を引き出す組織だという。

自治体におけるモチベーションコントロール

自治体組織においても意識改革ということは普段からよく言われている。しかしそれを単なる精神的スローガンに終わらせることなく、具体的な仕組みとして実践していくためには、モチベーションコントロールという概念の導入が非常に有効であると考えられる。

自治体職員のメンタル面に関する管理については、健康という観点からのアプローチであるメンタル・ヘルス対策を基本とし、職員の人材育成・能力開発という観点からのアプローチであるメンタル・タフネスの向上対策へと発展してきたところであるが、今後はさらにモチベーションコントロールの領域へと踏み込む時期に来ていると考えられる。



実施にあたっては、個々の自治体の規模や特徴など、それぞれの実態に即したモチベーションコントロールが実践されるよう、独自のモチベーション分析手法を確立し、その結果が人事管理、人材育成、福利厚生などに有効に活用されるよう工夫することが必要である。

また、導入計画や事前準備に始まり、実施後の分析や各施策への反映に至るまで、一貫した幅広い運用が必要となることから、専門家の支援を受けることはもちろん、全庁的な推進体制を確立するとともに役割分担を明確化して取り組むことが重要である。

取り組みが継続的に行われるようになれば、中長期的な視野で効果の度合いを分析できるようになるばかりか、改善の見られない分野については重点的に対策を講じるなど、より高度なモチベーションコントロールへと発展さ

せることが可能になる。

モチベーション コントロール導入 の際の留意点

職員のモチベーションコントロールの有効性ととともに、いくつかの留意点についても認識しておく必要がある。

モチベーションコントロール導入の目的は、個々の職員の自己実現を通じて職場の活性化や組織全体としての業績向上を図ることである。したがって、モチベーション分析の結果を職員の評価に直結させるのではなく、あくまでも考課面接等での参考資料にするという形で利用することが望ましい。

一方、職員の創意工夫や努力によって事務の簡素化・効率化が達成され、その結果職場に時間的余裕が生み出さ

れた場合、それを余剰人員の発生と考えるか、優れた政策立案を行う機会の創出と考えるかは、とてもデリケートな問題である。

仮に、そのすべてが人員削減という形で消化されてしまうとすれば、モチベーション低下を招く原因になるばかりか、優れた政策開発の芽を摘む結果にもなりかねない。

結局のところ、モチベーションコントロールという手法を積極的に活用しつつも、他の手法との組み合わせやバランスを考えながら試行錯誤を繰り返す、その自治体に最も適した運用形態を見出すことが重要である。

庁内起業への挑戦

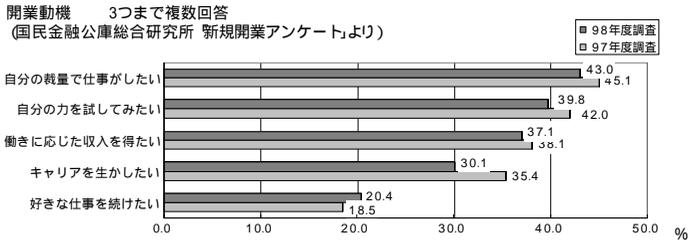
政府や自治体が、景気の本格的な回復や経済の構造改革を目的として、中小企業やベンチャー企業の支援に力を注いでいることもあり、新規開業への気運が高まっているところだが、このことは必ずしも小規模企業の創業に限ったことではない。

いまや多くの大企業が「企業内起業」あるいは「社内ベンチャー」という言葉を用いて、新たな事業を創出したり企業内のプロジェクトを分社化するなどの取り組みに着手している。実は、

前述の「JTBモチベーションズ」も、もともとはJTB社内の公募による社内ベンチャーの第1号としてスタートした会社である。

既に職員提案制度を導入している自治体も少なくないが、これをさらに前進させ、職員一人ひとりが前向きに取り組むことのできる施策や事業を自ら生み出す仕組みとして格上げすることができれば、「企業内起業」の発想を自治体にも応用できるものとする。このような考え方を「企業内起業」に不ぞらえ、「庁内起業」と呼ぶことにする。この制度は、地域全体の経営主体としての自治体が、自ら進んで地域の特徴を生かした独自の事業を企画したり新産業を創出し雇用を生み出すなどの役割を担う存在となるためにも有効な手段と言えるが、本稿においてはその基礎段階として、職員のモチベーション向上策の一つとして提言する。

ちなみに、新規に開業した企業を対象として国民金融公庫総合研究所が98年度に実施したアンケート調査によると、上位を占める開業動機としては「自分の裁量で仕事がしたい」「自分の力を試してみたい」「収入を増やしたい」「自分のキャリアを活かしたい」「好きな仕事を続けたい」などがあり、自分の能力を発揮したいと考えている新規開業者の多いことがうかがえる。



このことから、庁内起業という制度が自治体職員のモチベーション向上に寄与することは大いに期待できるものとする。

実際の取り組み方法としては、次のような形態を想定する。

1 提案の義務付けによるモチベーション向上

まず、すべての職員に対し年間何件以上という具合に一定数の提案を義務付けるのである。

ノルマを課すことに対しては反対意見もあるかと思うが、あえて義務化することで生じるメリットも多いと考える。

私自身の実体験でもあるのだが、アイデアに詰まると、誰からともなく「アイデア検討会」を開催しようという話が持ち上がる。数人のグループでブレーストーミングを行い、互いのアイデアを参考にしながら発想を膨らませるうちに、また新たなアイデアが生ま

れるということを繰り返すことによって、全体として目標件数をクリアするのである。

このような機会を設けることにより、職場内のコミュニケーション向上に役立つばかりか、普段から身の回りで問題と感じていることを再認識したり仲間と共有することができるなど、多くの副産物が得られるはずである。

言い換えれば、職員提案制度をきっかけとして、数多くのQCサークルが誕生するような効果が得られるのではないだろうか。

2 発表会によるモチベーション向上 書類審査によって選考された優秀な提案を対象に発表会を開催し、提案者によるプレゼンテーションの様相を庁内で放映する。

このことは、発表者本人に自己表現の機会を与えるという意味でのモチベーション向上をもたらすばかりでなく、他の職員に対する刺激ともなる。また、

今後ますます住民等への説明能力を問われる自治体職員が、互いのプレゼンテーション能力について考える機会としても有効である。

3 事業化のチャンスによるモチベーション向上

優秀な提案に対しては、事業化の道が開かれるチャンスを与える。例えば、提案者自らがプロジェクトリーダーとなり、必要な人材を集めたり特別な予算措置が認められるような制度を設けることができれば、職員が自ら描いた夢を実現できる可能性が開かれる。

おわりに

世の中は、物質的・金銭的な満足感より、達成感や成就感など精神的な満足感を重視する時代へと変化してきている。

これから先も自治体職員が地域全体の奉仕者であるという立場に変わりはないが、それと同時に個々の職員自身が自己実現を図ることのできる職場づくりを進めることも重要である。

このことは、職場と職員の双方にとって有益なことであり、ひいては地域全体のために有益なものになると信じている。

本稿では、モチベーションコントロールという概念の導入と、庁内企業という切り口から自治体職員の自己実現を図る方策について提言したが、これらは自治体職員のモチベーションを向上させる方策のうちのほんの一例に過ぎない。

今後、多くの職員の方々が高いモチベーションのもとに、優れた事務改善や政策立案を展開し、互いの相乗効果によってさらなるモチベーションの向上に結びつくという状況が生まれることを願ってやまない。

参考文献等

- 1 中川浩明編「分権時代の自治体職員 人材開発・エンパワーメントの時代」(ぎょうせい、1998年7月)
- 2 飯田史彦著「日本的経営の論点」(PHP新書、1998年10月)
- 3 国民金融公庫総合研究所「新規開業アンケート」(1998年8月)
- 4 国民生活金融公庫のホームページ
(<http://www.kokukin.go.jp/>)
- 5 JTBモチベーションズのホームページ
(<http://www.e-joho.com/yaruki/jtbmotivations.html>)
- 6 ベンチャークラブ 1998年4月号
「JTBモチベーションズ」
- 7 日経流通新聞 1999年7月1日「社員のやる気コンサルティング」