

CS と職員のモチベーションに関する研究プロジェクト(要旨)

平成 27 年 11 月

【研究の背景】

近年、基礎自治体にはこれまで以上に質の高い行政サービス、さらには住民本位の行政運営に取り組むことが求められている。

そのためには、行政を支える一人一人の職員が、住民の幸せに貢献するという高い志と使命を自覚し、高い職務意識を持って行動することが重要である。

本研究プロジェクトでは、職場のあり方がCS意識・行動とワークモチベーションに大きく作用すると考え、荒川区の職場の好ましいあり方を探求しようとした。

【基本的な考え方】

研究仮説Ⅰ ワークモチベーションの高い職場はCS意識も高く、住民の期待に応える行動をとる。

研究仮説Ⅱ 職員のwell-beingの高い職場は、ワークモチベーションが高い。

住民が満足度を判断するのは、窓口で実際に職員と接する中で判断するケースが多いと想定した。例えば、積極的な声掛け、相手の意向を汲んで適切なサービスに誘導することなどが重要なのではないかと発想から、区民との接点が多い窓口職場を研究対象とした。但し、荒川区の戦略、全般マネジメント、組織等の問題は今回、取り上げてはいない。

※ モチベーションとは…意欲や動機づけなどといわれる。ここでは「ワークモチベーション（仕事に向けたモチベーション）」のことであり、よい仕事をするには、当然、高いモチベーションが必要となる。

※ well-being とは…一般的には「良好な状態」を意味する。本研究プロジェクトにおいては、職場の環境に限定し、「職員が職場における仕事の仕方、人間関係や環境等についてプラスの認知と感情を持つ状態」と定義する。well-being は幸せ(Happiness)と同じ解釈とすることが多い。

※ CSとは…Customer Satisfactionの略であり、顧客満足度、消費者満足度などといわれる。製品やサービスについて、顧客の期待にどの程度応えられるかを表す主観的な指標である。本研究プロジェクトにおいては、行政におけるCSを、住民の期待に応える仕方の問題と定義する。

【研究の手法】

窓口職場を対象とした、職員に対するアンケート調査を実施。CSに関しては、広報のまとめ、区政世論調査などを参考にした。

- ・調査期間：平成26年1月23日～2月4日
- ・調査対象者等：荒川区の職員のうち、次の部署に所属している課長、係長、職員（非常勤、再任用、再雇用職員を含む。）
 - ①総務企画部・・・秘書課（総合相談係のみ）
 - ②区民生活部・・・戸籍住民課、各区民事務所、税務課
 - ③福祉部・・・福祉推進課、生活福祉課、高齢者福祉課、介護保険課、障害者福祉課、国保年金課
 - ④子育て支援部・・・子育て支援課、児童青少年課、保育課
- ・調査対象者数：639名
- ・回答者数：452名（回収率70.74%）
- ・回答方法：単一回答法、限定回答法、複数回答法、評定法（1から4までの4段階、1が最も否定的で、4が最も肯定的）、自由記述

【分析の結果】

- 1 荒川区の職員のCS意識は非常に高いことが判明した。「仕事の際、区民の満足度を高めることを意識していますか」という設問の積極的回答は、436人中405人(93%)、さらに声掛けに関する積極的回答は、422人中406人(96%)であった。したがって、CS意識行動の高い職員のサンプル数が非常に多く、CS意識行動の低い職員のサンプル数が極端に少ないといった、研究仮説Iの分析・論証を不可能にするアンケート調査結果となった。
- 2 調査対象となった職員のワークモチベーションは高い。一方でワークモチベーションが低くとも、CS意識が高い職員が少なからず存在する。
- 3 ワークモチベーション、仕事のやりがい、仕事の満足度の三者の相関はかなり高く(0.791～0.701)、三者でまったく同じとは言えないまでも、性質が似たものである可能性がある。これらの間のベクトルは明らかではないが、三者は相互作用のベクトルとなっていて、三者の1つあるいは2つが上下すると、他も引きずられる可能性が高いのではないかと。
- 4 ワークモチベーションとCS意識の間には、相関はあるものの(+0.361)、高いとは必ずしも言えない。
- 5 ワークモチベーションは職場のwell-being、特に、「力の発揮機会」、「自分の仕事の重要性の認知」、「成長機会」、「期待の理解」という仕事に関連する変数との相関が高い(0.537～0.403)。これら4つは職員のワークモチベーション、仕事のやりがい、仕事満足のための戦略変数であると言えよう(職場の4(フォア))。
- 6 4つの戦略変数はいずれも仕事に関連したものである。これらの戦略変数と相関のある一連の変数がある。その一連の変数は、戦略変数とは強い相関があるが(0.591～0.401)、ワークモチベーション、仕事のやりがい、仕事の満足度との相関は強くない。それらは「成長を促す人」「信頼できる職員」「気にかけてもらう」「耳を傾けてくれる」「上司に褒められる」「努力する同僚」といった変数であり、いずれも人間関係的な変数だと言える(職場の6(シックス))。ただし、上司からの承認や指導、アドバイス、目標伝達等については、上司と部下の間で実感にギャップがあり、上司がこれらの

行為を行っていると思っている程度には、部下はそうした実感がない。

- 7 分析結果の5、6から、研究仮説Ⅱは十分に成立する、また、well-being のメカニズムも明らかになった。
- 8 属性と関連付けて分析すると、窓口業務において、区民と接する機会が少ない職員より、区民に直接接する職員の方がワークモチベーションを保ちやすく、CS意識も維持しやすい傾向がある。
- 9 年代別の分析では年代が上がるとワークモチベーションが上がる傾向があった。
- 10 ワークモチベーション及びCS意識に関して、非常勤職員は常勤職員に比し遜色はない。

【結果とコメント】

(アンケート調査結果とワーキング・グループ等での主たるコメント、意見を集約したもの)

- 1 窓口職場における職員のCS意識と好ましいCS行動選択率は、予想を上回って非常に高かった。これらは必ずしも、今回の調査範囲の諸変数、窓口職場内の諸変数に起因するものではないと思われる。おそらく荒川区の組織文化的要因、とくにGAH意識の組織内的浸透、ABCの運営によるところが大きいと推測する。
- 2 区民の苦情は減少し、件数も少ないものになっているが、無くなったわけではではない。なぜ、苦情、区民の不満足が絶えないのか、この点についての事態の解明と対策が必要である。
- 3 アンケート調査結果の分析は、CS意識行動の低い職員のサンプルが非常に少なく、他の変数との様々な関係を分析することが困難であったため、ワークモチベーション問題が中心になった。ワークモチベーションの改善についてはwell-being関連の諸変数が決定的に重要であることが判明した。
(1)ワークモチベーションは職員が知覚する職場のwell-beingによって高められる。特に「力の発揮機会」「自分の仕事の重要性の認知」「成長機会」「周囲からの期待の理解」の4つが非常に重要なことがわかった。いずれも担当する仕事、職務のあり方に関する変数である。職場責任者は職員のワークモチベーションを高めるため、これら4つの戦略変数を念頭に置いた職場指導を行うことが必要である(職場の4)。
(2)ワークモチベーションを高める職場指導に際し、その効果を一段と高める6つの人的変数がある。職場の中に「成長を促す人」「信頼できる人」「気にかけてくれる人」「耳を傾けてくれる人」「褒めてくれる人」「努力する人」がいることである。職場の以上のような人的環境が重要である(職場の6)。職場にそうした役割を果たす職員がいることが大切である。
- 4 「職場の4&6」が職員のwell-beingを高め、職員のwell-beingが高まるとワークモチベーションが高まり、また、ある程度望ましいCS行動にも寄与し、いずれにしても職場での職員の幸福に資する。
- 5 情報共有が進んでいる職場では、ワークモチベーションが高まり、よい行動をとる傾向がある。例えば、朝礼や定例ミーティング等の義務づけなどにより、課・係の方針や、懸案事項等を共有することが考えられる。
- 6 ワークモチベーションは年代が上がると低下するのではなく、むしろ上昇するという結果が今回の調査からも分析できた。これは高齢者の活用を積極的に推進するひとつのエビデンスになる。
- 7 非常勤職員のワークモチベーションが常勤職員のそれに比し、遜色がないことも判明した。荒川区が先駆的に推進してきた非常勤職員に対する様々な施策がこうした結果をもたらしていると考えられる。

【今後の取組について】

窓口職場において職員のワークモチベーションを上げていくためには、それぞれの職場における体制づくりが重要である。体制づくりにおいては、今回の研究で明らかになった「職場の4&6」を踏まえ、次の取組を提案したい。

◇ 4つの戦略変数「職場の4」向上のために

・仕事の重要度の認知

仕事の重要度の認知はワークモチベーション向上の土台となる。自分の仕事の重要度を認知する機会として、自己申告書の「目標・成果票」に記述欄を設け、自らが記述することによって、仕事の重要度を確認するとともに、上司との面談においても活用してはどうか。

・係長にリンクング・ピンとしての自覚を促す

職場環境向上のためには、上司と部下の対話力を高め、それぞれの実感のギャップを縮めることが重要である。とりわけ係長には、日ごろから職員をよく観察し、情報を課長につなぐ役割が求められることから、面接や日々の指導において、課長が明確に、その自覚を促す必要がある。また、課長は積極的に係長から情報を得るよう、意思の疎通を図る必要がある。

・主任主事の役割として指導を明確に位置付ける

若手職員が増えていく中、職場における先輩の現場に密着した指導がさらに重要になることから、職場内での指導・アドバイスにおいては、主任主事に指導の役割を明確に与え、若手職員の指導担当として位置づけてはどうか。現在もそういう役割を果たしているが、組織的に不十分であり、役割を明確にして、その力を十分に発揮させる。

◇ 6つの状況変数「職場の6」向上のために

・OJTチェックシートの作成

OJTは職員育成の基本であり、職場内での指導・アドバイスにおいては、OJTを効果的に行う必要がある。そのため、職員として覚えるべき項目を列記したOJTチェックシートを作成し、これをもとにコミュニケーションをとりながら指導してはどうか。これにより、職場の人的環境を整え、6つの状況変数に良い影響を与えることができると考えられる。

・職場における人的役割の重要性を認識する

「職場の6」からわかったことは、職場において担当している職務の遂行の他に、職員のwell-beingを高めるため、誰にも職位とは別に果たすべき（或いは果たしうる）役割があるということである。6つの役割の重要性を職場で共有するとともに、管理職は、職場で積極的にこうした役割を果たしている職員を高く評価することが必要である。