

# 風通しのよい職場づくり －「承認」を中心に－

---

太田 肇 (同志社大学教授)

2023/10 1

# 「やる気が出た」のはどんなとき？

過去のアンケートでは、ほぼ半数の人が、承認欲求に関するエピソードをあげている。

<例として>

「生徒やその家族に感謝された」

「上司に信頼されて仕事を任された」

「研究発表の機会が与えられた」

# なぜ承認が大切か

---

- 承認欲求とは。
- 過小評価されてきた承認欲求。
- 豊かな時代における承認の意義。
- 承認欲求の表れ方に変化も。
- 承認の功罪。

# 承認の効果

---

モチベーション、自信、帰属意識、などがアップ。

→ グラフ参照

仕事の生産性が上がる。

→ グラフ参照

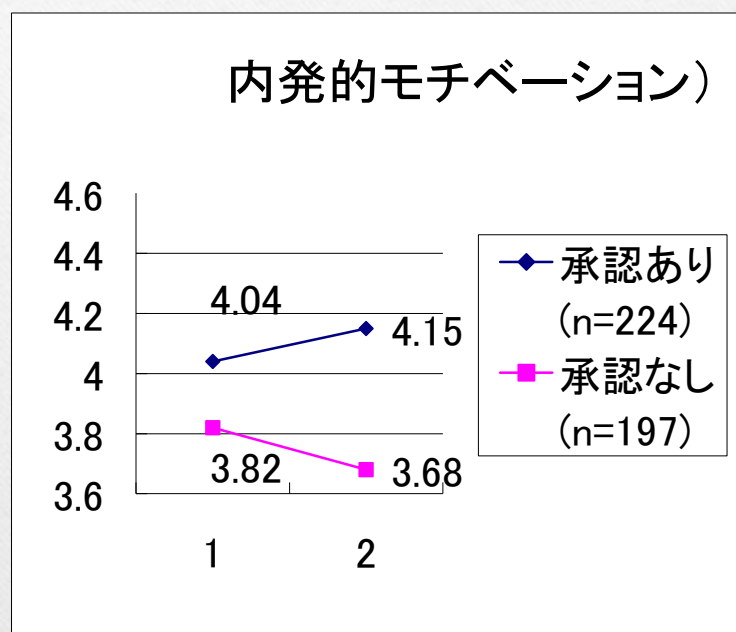
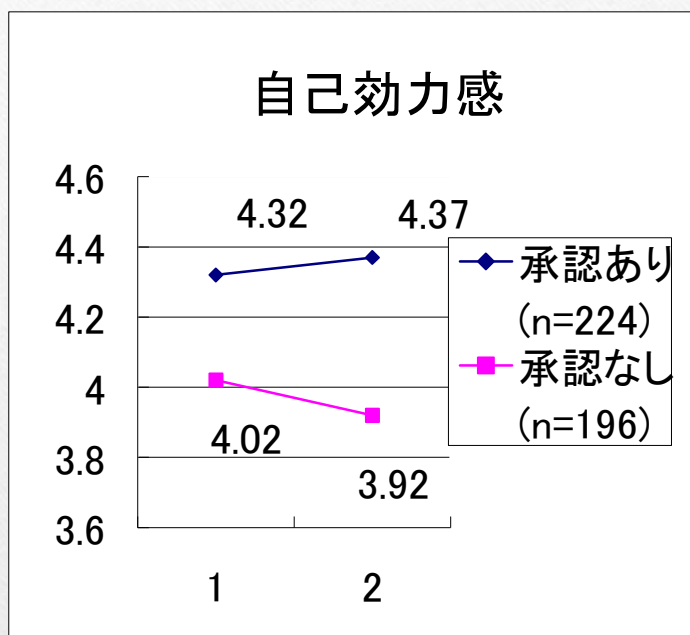
離職の抑制に効果がある。

信頼関係ができ、職場の空気がよくなり、活性化する。

メンタルヘルスが増進される。

そして、不祥事の抑制にも効果。

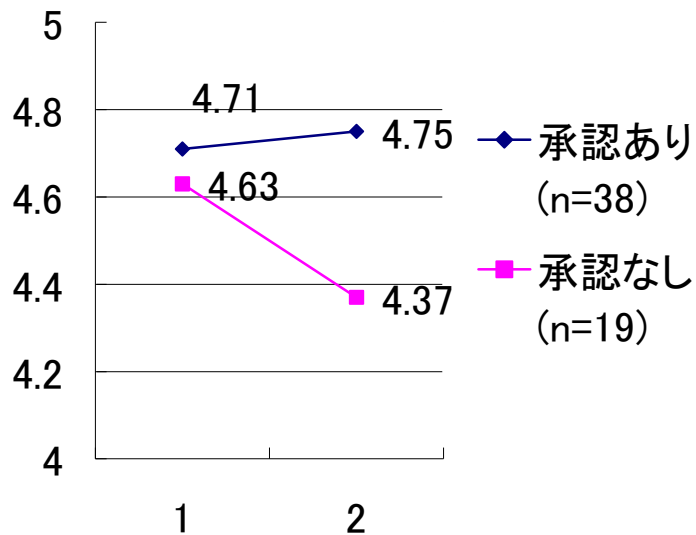
# 分析結果(公益企業A社)から



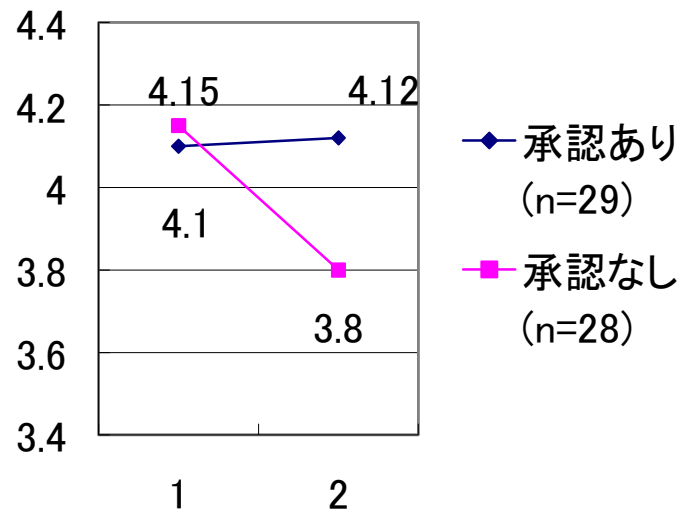
資料: 太田肇 『「承認欲求」の呪縛』 新潮新書 2019/2

# 分析結果(サービス業B社)から

## 自己効力感と挑戦意欲

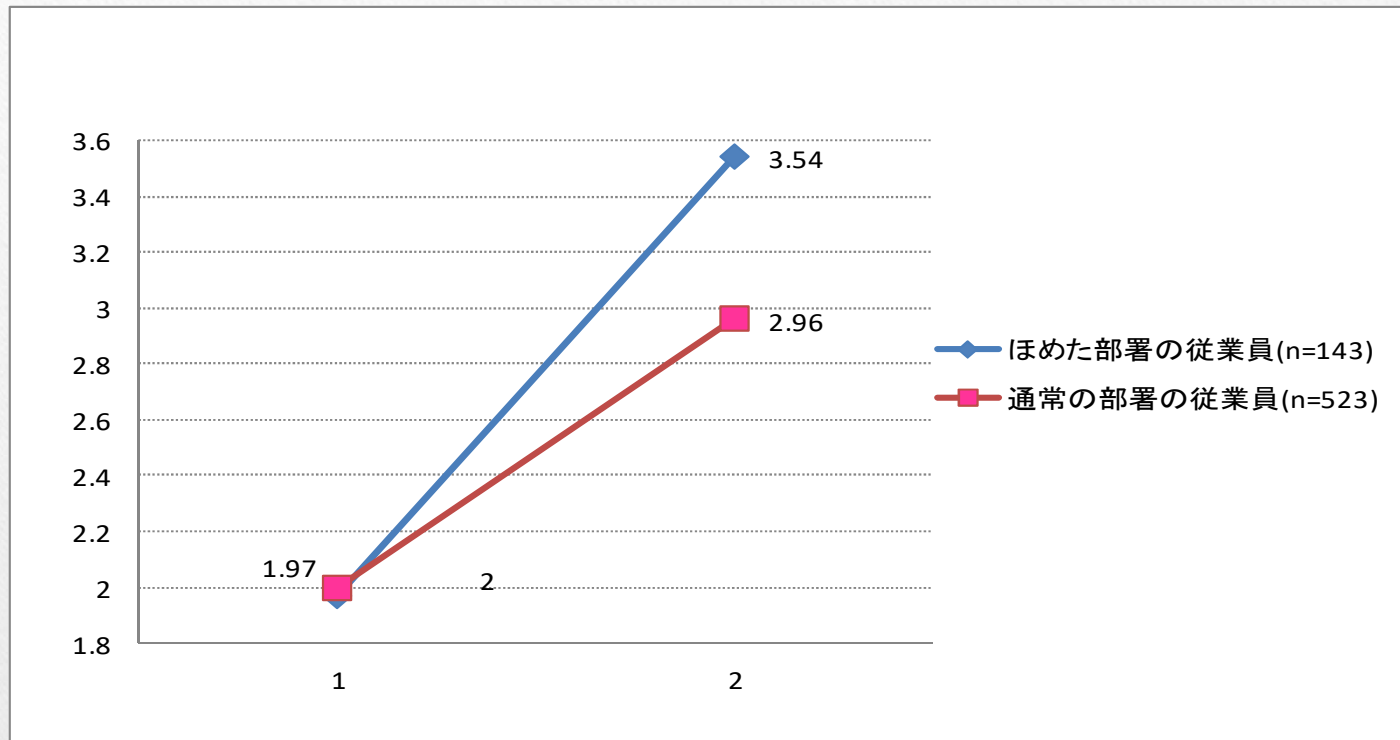


## 組織に対する一体感



# 分析結果(保険会社S社の社員)から

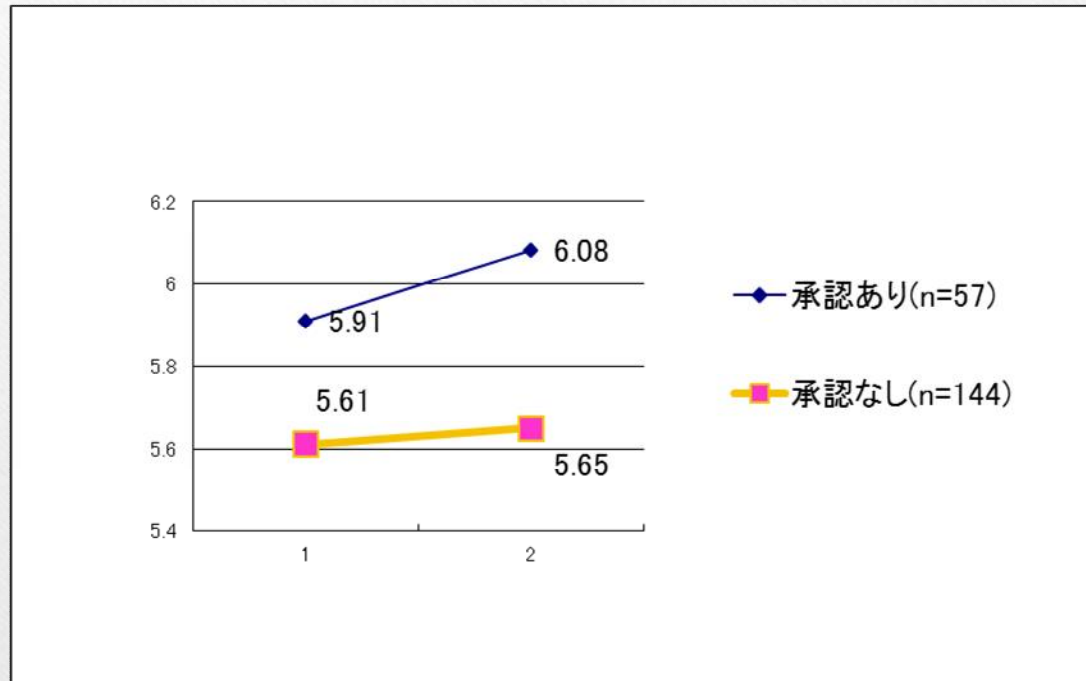
営業成績



資料: 太田肇 『「承認欲求」の呪縛』 新潮新書 2019/2

# 分析結果(公立Y中学校生徒)

## 自己効力感



出典：太田肇 『子どもが伸びる ほめる子育て』 ちくま新書 2013/11



# その他の効果

---

上司、教師、親自身が成長した。

評価能力が向上した

上司と部下との人間関係がよくなった。

職場の雰囲気よくなった。

失敗を恐れず、挑戦するようになった。

# 「承認」される機会を増やす

---

- ▶ とくに教師、公務員は、「承認人」が多い。
- ▶ 上手に認める、ほめる。
- ▶ 自分の名前を出す機会を。
- ▶ 同僚同士のプロジェクトを増やし、イベントやレクリエーションは任せる。
- ▶ カードやアプリなどのツールも。
- ▶ ハレの舞台をつくる  
→ 研究会・研修会などで発言の場、発表の機会を増やす。
- ▶ 軽い表彰を取り入れる。

# 承認の副作用にも注意

---

表彰されたら辞める若者が続出。

うつ、燃え尽き、過労自殺……

エリート、「よい人」がとくに危ない。

広がる、「期待されたくない」症候群。

教育環境、社会環境の変化が背景に。

# 対策

- ▶ 期待を軽減する制度を → 自主降職制度
- ▶ 成功体験 + 失敗体験
- ▶ 「もう一つの居場所」をもたせる。
- ▶ 具体的・客観的にほめる。
- ▶ 「期待しているよ」 → 「応援しているよ」

# 効果的な認め方、ほめ方とは

---

- ▶ 具体的・客観的な事実に基づいてほめる。
- ▶ まず行動するように後押しし、実行したらほめる。
- ▶ 道程の中でほめる(慢心を防ぐ)。
- ▶ 相手が乗っているときは、ほめるより認める。
- ▶ 能力より努力をほめる？
- ▶ 成熟度、レベル、タイプに応じてほめる。
- ▶ 双方向の承認を。※フラットな関係の取り入れ

# 失敗しない叱り方

---

信頼関係が前提。

相手のプライドを意識して。

ハラスメントは「善意」から起こる？ → 基本はビジネスライクに。

ふだんから、負のフィードバックも。

「怒るのはNGだが、叱るのはOK」という誤解。

# 学校の外でも認められる機会を

---

「他流試合」の機会を増やす。

外部にネットワークをつくらせる。

研究会、セミナーなど外部で発表するように支援を。

自分のキャリア・ビジョンを持たせる。

## 主要参考文献

---

- ①『日本人の承認欲求』 新潮新書, 2022年
- ②『承認とモチベーション  
—実証されたその効果』 同文館出版、2011年
- ③『「承認欲求」の呪縛』 新潮新書, 2019年
- ④『認め上手』 東洋経済新報社, 2009年



# 終わり

---

ご清聴、ありがとうございました