

# 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。

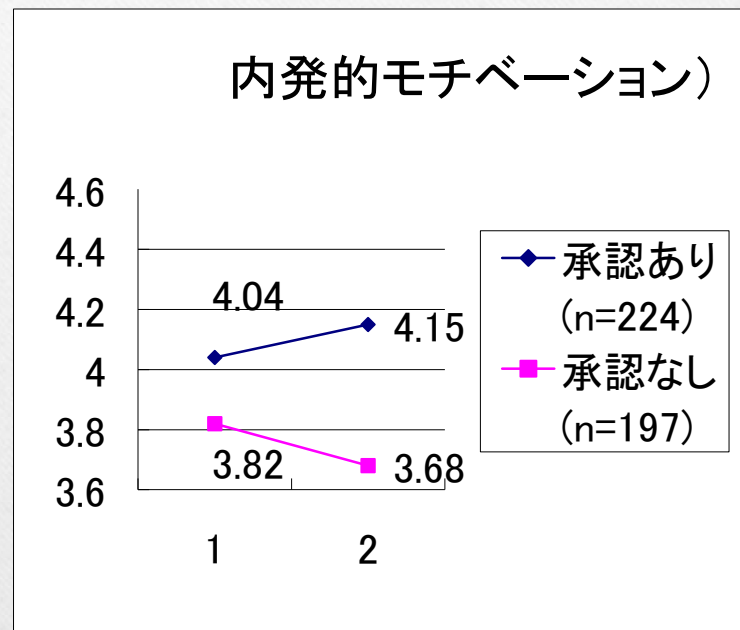
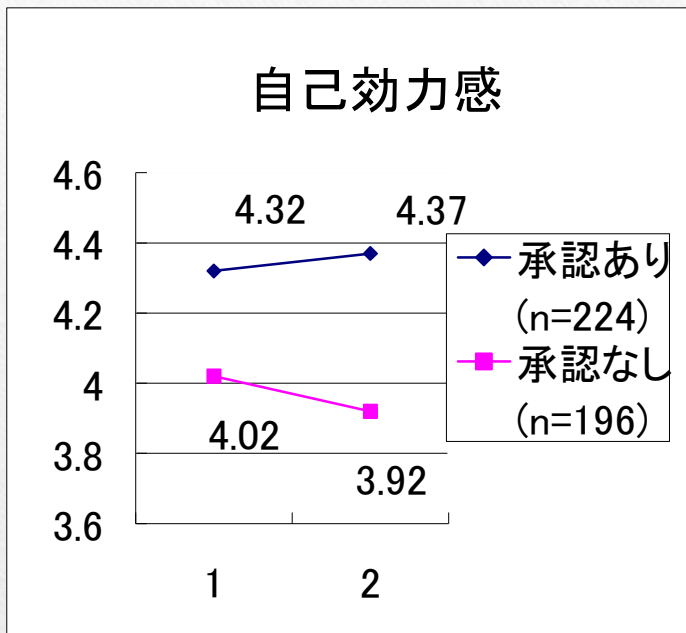
信頼関係ができ、職場の空気がよくなり、活性化する。

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。



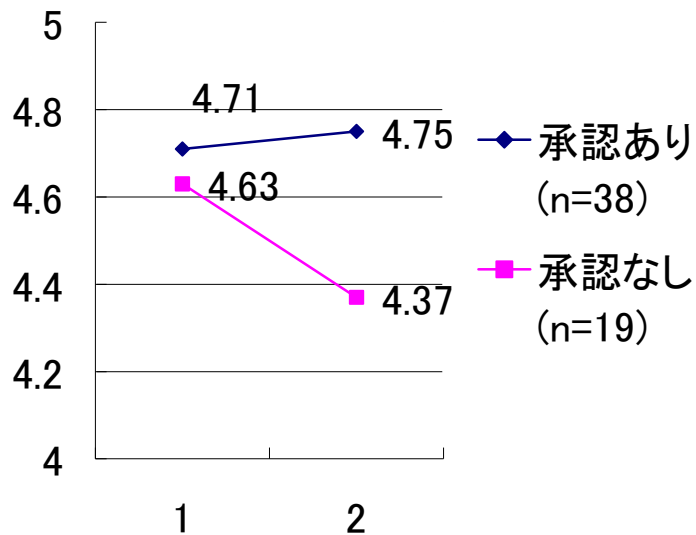
# 分析結果(公益企業A社)から



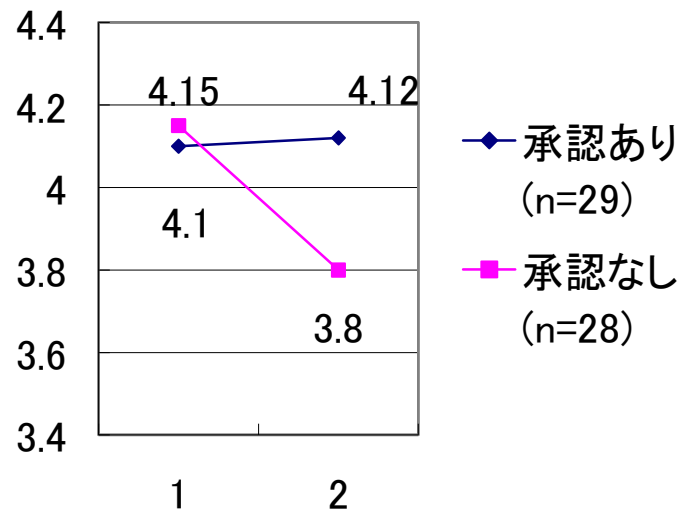
資料: 太田肇 『「承認欲求」の呪縛』 新潮新書 2019/2

# 分析結果(サービス業B社)から

## 自己効力感と挑戦意欲

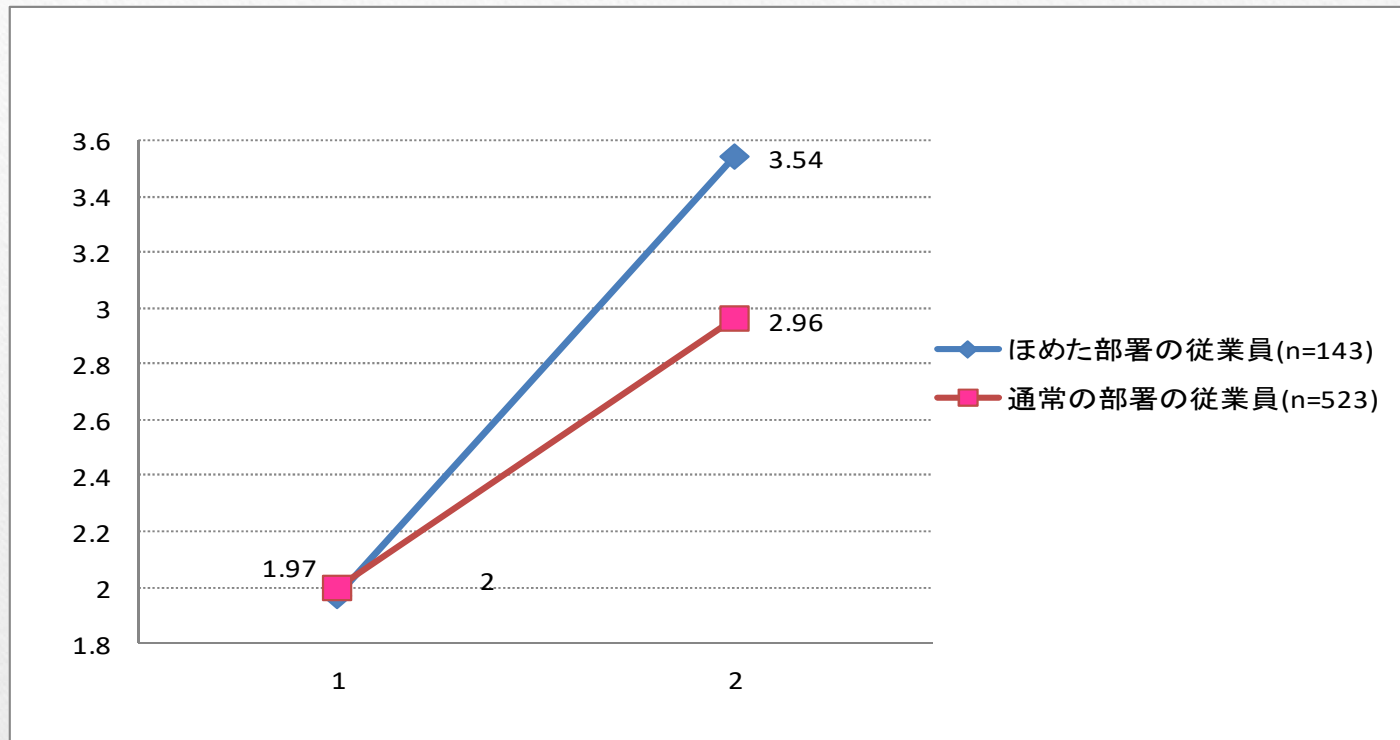


## 組織に対する一体感



# 分析結果(保険会社S社の社員)から

営業成績

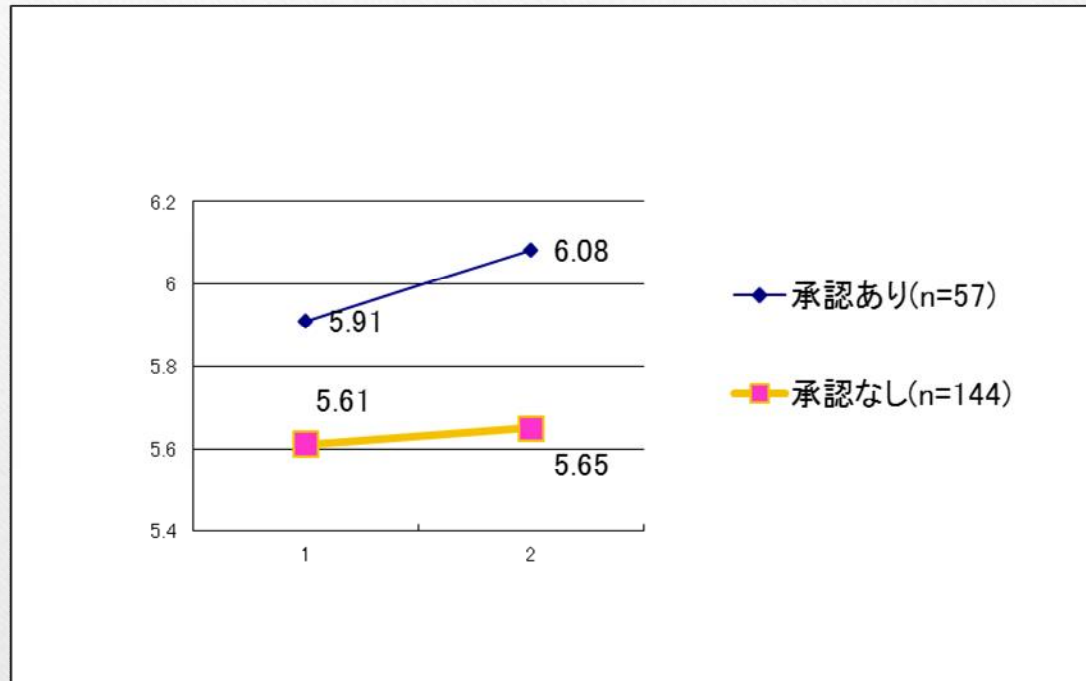


資料: 太田肇 『「承認欲求」の呪縛』 新潮新書 2019/2



# 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

## 職場において「承認」を実践するための心掛け【個人作業用シート】

「教職員同士が相談しやすい風通しのよい職場」という目標に向けて、自分自身の行動を振り返り、本日の研修内容を踏まえて、職場において、「承認」をどのように実践していくか考えましょう。

### 1 自分自身の振り返り

本日の研修を受講して、これまでに自分自身が行ってきた「承認」について、実際の場面をイメージしながら振り返ってみましょう。

(よくできている点)

(不十分な点)

### 2 「承認」の実践に向けて

【行動】、【意識】の両面から、今後、職場において、「承認」をどのように取り入れていくことができるか考えてみましょう。(個人の行動でも組織としての取組でも可)

・【行動】 どのような「承認」行動を実践するのか。

・【意識】 どのようなことに意識(注意、工夫など)して実践するのか。



## 職場における「承認」実践宣言！

私達、グループ【\_\_\_\_\_】は、教職員が互いに仕事やプライベートでの困り事を相談できる、注意喚起できる、風通しの良い職場づくりを推進するため、次のとおり、職場において「承認」を実践することを宣言します。

### 宣 言 内 容

どのような【**行動**】で

どのようなことを【**意識**】して

# 作成イメージ(個人、組織のいずれでも可)

## 職場における「承認」実践宣言！

私達、グループ【\_\_\_\_\_】は、教職員が互いに仕事やプライベートでの困り事を相談できる、注意喚起できる、風通しの良い職場づくりを推進するため、次のとおり、職場において「承認」を実践することを宣言します。

### 宣 言 内 容

#### どのような【行動】で

##### 個人としての行動例

(例1) 同僚の若手教員が、〇〇の授業において、他の教員から受けたアドバイスを生かして、◇◇◇といった指導上の工夫を行い、生徒が主体的に学ぶ状況を作り出していた。

そうした場合に、単に「授業がうまくなった。」という声掛けに留めるのではなく、「以前はできていなかったが、今は◇◇◇といったような授業ができるようになった。」というように、進歩の度合いを客観的に理解できる指標を示しながら承認を行うようにします。

(例2) 保護者対応について管理職からアドバイスを受けた場合、これまでも御礼の言葉を伝えるようにしていたが、対応の結果を踏まえて、△△△といったやりとりの中で、実際に役立ったことについて、どのように生かすことができたかを丁寧に伝えるようにします。

##### 組織としての取組例

(例3) ある教職員が行った賞賛に値する取組について、朝礼や会議などにおける短い時間を利用して、具体的な行為や成果に触れつつ、その場の教職員に披露して共有するようにします。

#### どのようなことを【意識】して

##### 個人としての行動例

(例1) 他の教員と比較するのではなく、過去の状況と比較して、自らの成長を実感してもらえよう心掛ける。

(例2) リーダーからフォロワー、あるいは対応な関係においてのみ承認が行われるのではなく、フォロワーからリーダーへの承認も効果的であることを意識して、感謝の意を伝えるようにする。

##### 組織としての取組例

(例3) 何が賞賛に値するのかをできるだけ具体的に示すようにする。伝え方についても、本人の意向を考慮して、メールや回覧文書などを活用するなど、感謝の言葉を丁寧に伝えるよう心掛ける。