

消防職員のモチベーションを高める コミュニケーション方法に関する検証

青木 千恵*, 持田 春人*, 玄海 嗣生*

概 要

今までの消防人生の中で、上司や先輩等から言われて励まされたり、勇気づけられたり、やる気になった言葉やエピソードについて、性格検査と共にアンケート調査を実施した。

得られたエピソードの内容を15項目（励まされた、叱咤されたなど）に分類し回答者の性格等を比較分析した結果、エピソードごとに特徴がみられた。また、やる気を出させる声かけは相手の性格だけでなく、年齢の高低、勤務月数の長短、状況（頑張っている、つらいなど）などが重要な要素であることがわかった。

1 はじめに

言葉には強い力がある。たとえば、消防学校において、学生が高いモチベーションをもって訓練にあたるのは、教官から発せられる勇気づけの言葉が多大な影響を与えていると言っても過言ではない。また、経験の多い職員も今までに上司や同僚からかけられた言葉に勇気をもらったり士気が高まったりしたことがあると思われる。

これらは、スポーツの世界で取り入れられているペップトークと呼ばれるものであり、勇気ややる気を起こさせる短い言葉がけのことである。とくに消防活動は人命救助という点でスポーツよりも個人の持てる力を最大限に発揮したり団結力を高めたりすることが必要不可欠になってくる。

本検証では、職員に対して今までに勇気づけられたり士気が高まったりした言葉やエピソードをアンケート調査し、どのキーワードがどの場面（災害現場、訓練時及びその他）で効果的かを職員間の関係性やその職員の性格などを踏まえて分析することで、職員間のコミュニケーションを醸成させ、職員のモチベーションを向上させることを目的とした。

2 検証方法

本検証は、被験者の人権及び個人情報の保護並びに安全性の確保について、東京消防庁で定める技術改良検証倫理審査専門部会の承認を得て実施した。

(1) 調査実施期間

平成28年8月1日（月）から9月28日（水）まで

(2) 調査対象者

東京消防庁に勤務する消防司令以下（同等職主事を含む。）の階級にある消防署員（以下「消防署員」という。）637名（年齢：平均±標準偏差36.64歳±11.17）及び消防学校における初任総合教育課程中の消防学生（以下「消防学生」という。）252名（年齢：平均±標準偏差22.65歳±2.37）。

(3) 調査内容

質問紙はペップトークのエピソードに関する設問（自由記述を含む）及びパーソナリティ検査として使用した新性格検査（柳井・柏木・国生（1987）¹⁾）の二部構成とした。なお、質問紙の表紙には、調査対象者が回答したくない項目については回答を拒否できる旨とプライバシーを保護する旨を明記したフェイスシートを付け、無記名での回答を依頼した。内容は表1のとおり。

3 結果

(1) エピソードのカテゴリー

得られたエピソード708件のカテゴリー化にあたっては、客観性を担保するため、活動安全課内の職員3名が独立して分類した後議論を重ね、15項目に集約した（表2）。なお、エピソードの内容が1つのカテゴリーだけでなく他のカテゴリーの要素も含んでいると考えられるものに関しては当てはまる項目にそれぞれ計上した。

*活動安全課

表7 エピソード例

ま さ れ た			
も ら っ た し て			
さ た			
さ た			
め ら た			
さ た			
め ら れ た			
つ て も ら っ た			
さ れ た			
ア ド バ イ ス さ れ た			
さ た			
さ た			
さ た			

4 考察

(1) エピソード別

ア 「励まされた」

訓練中や休憩中など特定の場面というよりは辛い時、落ち込んだ時、悩んでいる時に背中を押してもらような励ましの声かけをされている。言われた時の気持ちにおいても「また頑張ろう」「もうちょっと頑張ってみよう」などが挙げられていることもあり、励まされたことで「つらいけどもう少し頑張ってみよう」という気持ちになったと考えられる。性格においては、共感性、持久性、社会的外向性が高い人に対して有効であると考えられる(表5)。

イ 「共感してもらった」

今の自分の状況に不安な時や凄惨な現場に遭遇した時に上司や先輩も同じ経験をしていたということを知ること、自分だけではないと安心し、「今のこの状態や気持ちは誰もが通る道でこの先上司や先輩のように経験を積むことで変わっていくものなのだ」と思うことができ、そのことがやる気に繋がったと考えられる。また、共感してもらうことで、「自分の気持ちを理解してもらっている」と感じ、理解者がいると思うこともやる気に繋がったと考えられる。また、緊張から多少解放されている勤務時間外という場面も、安心感を感じるのに効果的であったと考えられる。性格においては、共感性、社会的外向性、持久性が高い人に対して有効であると考えられる(表5)。

ウ 「叱咤された」

言われた時の状況は、辛かったり、落ち込んでいる時というよりも、自分がいい加減なことをしていたり、上手くできなかつたりしている時で、言われた人の方に落ち度があった時が多かった。叱咤されて初めて「これでは駄目なんだ」と気付かされることが多く、駄目だということを知り納得することがやる気に繋がったと考えられる。一方、叱咤された時に「恥ずかしい」や「悔しい」などのマイナスの感情が湧くことで逆にやる気になった回答者もいたので、「なにくそ精神」の強い人には効果的である可能性もある。性格においては、共感性、持久性、社会的外向性が高い人に対して有効であると考えられる(表5)。

エ 「見下された」

性格においては、他のエピソードでは高い順位ではない攻撃性が最高順位となった(表5)。また、劣等感も低いことから、自信があり自分を過大評価する傾向があるといえ、特に自分よりできないと思っている人から馬鹿にされたりすると腹が立ち、「見返してやろう」と思うことがやる気に繋がったのではないかと考えられる。また、言われた時の気持ちも「悔しい」「辞めよう」「絶対合格」「とても腹が立つ」「見返す」などが挙げられており、強い意志や気の強さが感じられる。

オ 「認められた」

言われた相手は尊敬している人や面倒をみてくれている人が多く、自分がすごいと思っている人や世話をしてくれている人から認められたと感じることで、「自分のやってきたことは正しかった」と思い自信がついたり、自分の存在意義が見つかったりしたことがやる気に繋がったと考えられる。また、見ていてくれる人がいると思うことで更に頑張れたり、認められることで頑張ってきたことが報われた気持ちになったのではないかと考えられる。言われた相手の期待を裏切りたくないという気持ちも、やる気に繋がったと考えられる。性格においては、共感性、持久性、社会的外向性が高い人に対して効果的であると考えられる(表5)。

カ 「癒された」

仕事に追われていたり、失敗して落ち込んでいたり、辞めたいと思っていたりで精神的にギリギリの状態の人が、身近な人から気が楽になるような声かけをされており、気分転換できたり、視点が変わることによって一度肩の力が抜け、そこからまたやる気が湧いてきたのではないかと考えられる。こういう状態の人に励ましたり叱咤したりすると「もう頑張れない」と思い逆効果になりかねない。こういった、ある意味崖っぷちに立っているような人に対しては、背中を押すような言葉よりも、包み込むような安心させる言葉の方が効果的であると考えられる。性格においては、共感性、神経質、社会的外向性が高い人に効果的であると考えられるが、他のエピソードでは下位であった抑うつ性や劣等感も上位にきており、悲観的で心配性な傾向がみられた(表5)。

キ 「褒められた」

言われた時の状況は、上手くできたり、救助したり、よい結果が出たりした時に褒められている。特に「成長した」という言葉が心に響いており、以前よりも良くなっている(変化している)という実感が「もっと頑張ろう」というやる気に繋がったと考えられる。人が行動した結果がプラスに作用した時は、それを褒めたたえることこそが、相手の次なる積極的行動を引き起こす²⁾ことから、やる気を引き出すには、こういった状況の時に「褒める」ことが重要である。また、「褒められた」という成功体験を認知し、それを積み重ねることは自信にも繋がると考えられる。性格においては、共感性、持久性、社会的外向性が高い人に対して効果的であると考えられる(表5)。

ク 「守ってもらった」

言われた状況は、落ち込んでいたり、不安だったり、失敗したりした時で、言われた相手が何かを一緒にやってくれたり面倒見てくれたり味方になってくれたりしていた。「こんな自分に目をかけてくれている」、「自分には味方がいる」と思えることで、心に支えができるだけでなく、言ってくれた人に対しても信頼が生まれるようである。また、「そういう人の気持ちに伝えたい」という思いや「自分の為に何かしてくれるから中途半端な

ことは出来ない」という気持ちから、頑張らざるを得なかった可能性も考えられる。共通して言えるのが、守ってくれた人に対して恩を感じているということで、「その人のためにも頑張ろう」という気持ちがやる気に繋がったと考えられる。性格においては、共感性、持久性、社会的外向性が高い人に対して効果的であると考えられる(表5)。

ケ 「感謝された」

他のエピソードに比べて都民から言われていることが多く、場面では雑用中が最も多かった(表6)。都民から感謝された場合、「消防官をやっていたよかった」というやりがいややる気につながり、署内で雑用中などに感謝された場合、ただでさえ意味を見いだせない雑用に対して感謝されることで「自分も役に立っている」という気持ちになり帰属意識が生まれたことが、やる気に繋がったのではないかと考えられる。性格においては、共感性、神経質、持久性が高い人に対して効果的であると考えられる(表5)。

コ 「アドバイスされた」

経験の少ない人が悩んだり困ったり落ち込んだりしている時に、それらを乗り越えてきたであろう経験の多い人(上司や先輩)から消防の仕事というものはどういうものなのか(資器材整備、訓練の重要性など)や消防官としての心構えなどを教えてもらっており、それにより職責を自覚したり気を引き締めたりしたことがやる気に繋がったのではないかと考えられる。また、知らなかったことを知ることによって、認知や気づきが生まれ、その結果納得したり考えが変わったりしたとも考えられる。性格においては、共感性、神経質、持久性が高い人に対して効果的であると考えられる(表5)。

サ 「失望された」

言われた時の状況は、できなかった時やダラダラしていた時で、言われた相手も信頼の程度が高い相手であったことから、信頼している人に見捨てられた感じや諦められた感じがして、焦ったり不安になったり「信頼を裏切ってしまった」と感じたのではないかと考えられる。そのことで自分の不甲斐なさを実感して悔しく思ったり、「こんな思いを二度としたくない」と思ったことがやる気に繋がったのではないかと考えられる。また、言われた人自体にも根底には「出来なかった」「ダラダラしていた」などの自覚(負い目)があったため「失望された」ことはより一層効果的であった可能性がある。性格においては、持久性、共感性、活動性が高い人に対して効果的であると考えられる(表5)。

シ 「信頼された」

任されたり信頼されたりすることで、「その気持ちに込めたい」、「信頼を裏切りたくない」という思いが生じ、それがやる気に繋がったと考えられる。「自分のことを認めてもらった」と感じたこともやる気や自信に繋がったと考えられる。また、言われた時の年齢がエピソード

間で最も高く勤務月数も最も長かったことから(図1、図2)、ある程度自分なりに仕事をしてきた人が「信頼された」ことで、それまでの努力が認められたと感じ、やる気に繋がったとも考えられる。性格においては、共感性、社会的外向性、活動性が高い人に対して効果的であると考えられる(表5)。

ス 「期待された」

「期待された」ことで「その気持ちに応えたい、期待を裏切りたくない」という思いが生じ、それがやる気に繋がったと考えられる。また、頻出している「お前なら」という語も、「自分なら出来るんだ」という気持ちを生じさせ、やる気や自信に繋がったのではないかと考えられる。性格においては、共感性、持久性、社会的外向性が高い人に対して効果的であると考えられる(表5)。

(2) 言われた時の年齢・勤務月数

言われた時の年齢が高く勤務月数が長かったのは「信頼された」「感謝された」「失望された」であった(図1、図2)。経験が多くなり年齢も上がってくると自分のやってきたことに対して「信頼された」り、「感謝された」りすることが自信に繋がったり「やってよかった」と思いやる気が出たのではないかと考えられる。また、「失望された」ことで「経験があるのに何をやっているんだ」と不甲斐なく思いやる気が出たのではないかと考えられる。

一方で、言われた時の勤務月数が短かったのは「癒された」「共感された」「叱咤された」であった(図2)。入庁間もなく経験も少ない時はわからないこと、つらいこと、できないことが多いため、「癒された」り「共感してもらった」りすることでやる気が出たのではないかと考えられる。

5 提言

(1) やる気を出させる声かけは肯定的なもの(励まされた、褒められたなど)の方が多かった。従って、なるべく肯定的な声かけをして、相手のやる気を高めたり、仕事に対して前向きに考えられるようにすべきである。肯定的な言葉が浸透することで職場内の雰囲気も明るくなり、ミスやトラブルがあったとしても深刻になる前に未然に防げるようになるのではないかと考えられる。しかし、消防は他の職業と比べて他人や自分の命がかかっている分、訓練や出場時などで叱咤することが必要な状況がある。「叱咤する」ことの目的は、相手に「気づき」と「改善の機会」を与えることであり、そのことを通じて精神的、能力的な成長を促すことができる²⁾。それゆえ、叱咤しなければならぬ時は叱咤する側が感情にまかせて頭ごなしに叱咤するのではなく叱咤した理由を説明するなど、目的を念頭に置いた叱咤をしなければならない。

(2) 本検証から、やる気を出させる声かけは相手の性格だけでなく、年齢の高低、勤務月数の長短、状況(頑

張っている、つらいなど)などが重要な要素であることがわかった。人にやる気を出させるのが上手な人は声をかけるタイミングを考慮している²⁾。そのためには、言う相手(特に部下)のことをよく見ていなければならない。常に相手がどう感じ、どう思っているのか相手の心理状態を感じ取る意識が必要である²⁾。

また、やる気や行動は、自分で考えて理解しないと湧き出てこないものであることから²⁾、そうなるように導くような声かけが効果的であると考えられる。

6 おわりに

結果からもわかるように、励まされたり勇気づけられたりした言葉は、ほとんどが消防士など経験も浅く仕事に慣れていない若手の時代にもらっており、その声かけによって離職を食い止めているエピソードもみられた。入庁して何年も経つ職員より希望ややる気に満ちている分頑張りすぎてしまったり、消防社会の勝手がわからなかったりして精神的に追い込まれて辛い思いをしているであろう若手職員にとって、同じ道を歩んできた先輩や上司達からの言葉は何よりも心強く、力になっている。このことを心に留め若手の育成に努めることが、若手職員の離職防止やチームワークの醸成に繋がり、よりよい組織作りの一助になるのではないだろうか。

7 謝辞

本検証にあたり、昭和女子大学大学院の山崎洋史教授から貴重な助言を頂きました。ここに厚く御礼申し上げます。

[参考文献]

- 1) 柳井晴夫・柏木繁男・国生理枝子：プロマックス回転法による新性格検査の作成について (I)、心理学研究、P. 58、PP. 153-165、1987
- 2) 岩崎由純：やる気をなくす悪魔の言葉VSやる気を起こす魔法の言葉、中央経済社、2012

Study on the Communication Methods to Increase Firefighters' Motivation

Chie AOKI*, Haruto MOCHIDA*, Tsuguo GENKAI*

Abstract

We conducted questionnaires about the things that personnel had been told and the anecdotes involving the comments from superiors and veterans that encouraged them, motivated them or gave them confidence during their careers as firefighters. We also conducted personality tests.

We categorized the contents of the anecdotes we obtained into fifteen items (for example, encouragement or reprimand). We then did a comparative analysis of the personalities of the respondents and other aspects. As a result, we observed the distinctive characteristics of each anecdote. We saw that the elements of words that motivate personnel go beyond the individual's personality, and have different effects according to whether the person is older or younger, the length of their service, and the personal situation (trying hard, having a tough time, and so on).

*Operational Safety Section