

## ワンポイント・ブックレビュー

太田肇著『承認欲求 - 「認められない」をどう活かすか? - 』（東洋経済新報社、2007年）

せっかく就職しても短期間のうちに会社を辞めてしまう若者たち。彼らの言う表向きの理由は仕事内容や賃金、労働時間などに対する不満となっているが、その背後には自分の仕事を認めてもらえなかった、評価してもらえなかったという本音が透けて見えるという。

本書では、組織の中で働く多くの人は、仕事への取り組みにおいて賃金などの外的な報酬だけでは説明できない承認欲求に強く動機づけられていることを論じている。会社内においては、規律や序列を重視する統制的な＜裏の承認＞よりも、優れた能力や個性を積極的に評価する＜表の承認＞こそが重要であるとし、その職場への効果としてモチベーションの上昇 業績への好影響 離職の抑制 不祥事の減少、などが期待できるという。また、普段の職場におけるさまざまなコミュニケーションによって互いの仕事を認め合うことが、＜日常の承認＞として充実感や高揚感をもたらしており、そのような＜日常の承認＞から、自主的に遅くまで職場に残り続けようとする社員の行為も説明できるとしている。仕事への情熱を失い短期間で離職してしまう者と、それとは対照的に仕事に動機づけられ遅くまで職場に残り続ける若手社員、両者が示すのは、承認されることに飢えている若者の姿である。承認してもらいたい気持ちを隠し持ちながら、承認を得られず自分自身の存在意義を見失ったり、有能感や自信を持つことへの不安を取り払えない状況があるということなのだろう。

また著者は、長期的な＜キャリアの承認＞の重要性を強調する。＜日常の承認＞の充足だけでは短期的な動機づけの維持にとどまってしまうため、出世、名誉といった将来的なキャリアに関わる意欲を充足させるような承認がなければ、仕事に対する長期的な動機づけを維持できないというわけだ。さらに、後半部分では京都の社会から見えてくる承認システムのモデルを提示する。裏の承認を重視する閉鎖的な社会でもある京都には、それに反して個人の實力や貢献に正しく報いる個人主義的な風土があり、突出できるシステムがあるという。そのような社会では、それぞれの領域で棲み分けが行われているため、自分の利益を脅かさないものについては寛容であり、目的やルートを周囲とずらして摩擦をおこさないようにすれば個人の力が発揮されやすい社会であるとも述べられる。

しかし、以上の論点からは若干の疑問点も出てくる。＜表の承認＞＜キャリアの承認＞に価値を持たせすぎると、少数の個性を引き上げるにはよいが、同時に承認から漏れる者も多くなり、結果的に外に出て行こうという圧力は下がり、仕事を早期にやめていく若者は減らないのではないだろうか。また、個性と個性がうまくチームとしてまとまらない限りは、組織としての効率性が落ち、動機づけへの負の効果が生まれる懸念も感じられる。京都のように裏の承認を土台にもつ組織が一般的に良いと言い切ることも難しい。

いずれにしても、このような承認の方法によって、多様な価値観を持つ社員を仕事そのものに動機づけさせたり、多くの社員を満足させるような評価システムを構築することは容易ではない。こうした問題に対し、本書は、心理学的な要素も取り入れながら、より実践的でわかりやすい解決法を示し、あらためて社員を動機づける重要性について考えさせてくれる。(清水智樹)