

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1 アンケート内容

項目	内容	例	回答方法
ベップト ークのエピ ソードに関 する設問	ベップトークを言われた時の年齢 (以下「言われた時の年齢」という。)	—	自由記述
	ベップトークを言われた時の勤務年数 (集計時は月数に換算したため、以下「言われた時の勤務月数」という。)	—	
	ベップトークを言われた時の担当職務 (以下「言われた時の担当職務」という。)	ポンプ隊員、救急隊員など	
	ベップトークを言われた時の状況 (以下「言われた時の場面」という。)	災害現場、訓練時及び執務時など	
	ベップトークを発した相手 (以下「言われた相手」という。)	上司、先輩、同僚など	
	ベップトークの内容 (以下「エピソード」という。)	言われた言葉やエピソード	
	ベップトークを言われた相手との信頼の程度 (以下「言われた相手に対する信頼の程度」という。)	—	「とても信頼している」「まあまあ信頼している」「ふつう」「あまり信頼していない」「全く信頼していない」の5件法。
パーソナ リティ検査	ベップトークを言われた時の感情 (以下「言われた時の気持ち」という。)	やる気が出た、士気が高まったなど	自由記述
	ベップトークの効果 (以下「言われた後の効果」という。)	いい活動ができたなど	
	新性格検査 (柳井・柏木・国生 (1987)) ¹⁾ (130の質問項目により、社会的外向性、活動性、共感性、進取性、持久性、規律性、自己顕示性、攻撃性、非協調性、劣等感、神経質、抑うつ性、虚構性の強弱を測定するもの。)	—	「はい」「どちらでもない」「いいえ」の3件法。規定に従って3点、2点、1点のいずれかを加算し得点を算出した。

表2 エピソードの詳細

項目	件数			内容
	全体:849	消防署員:603	消防学生:246	
励まされた	180	106 (17.58%)	74 (30.08%)	気持ちを奮い立たされた。元氣、勇気づけられた。辛い時、傷ついている時になぐさめられた。
共感してもらった	10	6 (1.00%)	4 (1.63%)	自分の考え、想いに同調したり理解してくれた。
叱咤された	43	28 (4.64%)	15 (6.10%)	叱られた。
見下された	4	4 (0.66%)	0 (0%)	バカにされた。下に見られた。侮蔑された。
認められた	75	61 (10.12%)	14 (5.69%)	存在を知覚された。能力があると判断された。
癒された	9	2 (0.33%)	7 (2.85%)	苦しみ、悲しみ、疲れを和らげてもらった。感情を穏やかにしてもらった。場の雰囲気や和ませてくれた。
褒められた	106	81 (13.43%)	25 (10.16%)	行いを褒められていると評価され、そのことを言われた。
守ってもらった	54	31 (5.14%)	23 (9.35%)	面倒を見てもらった。味方してもらった。大切にされた。庇ってもらった。支援してもらった。
感謝された	14	10 (1.66%)	4 (1.62%)	ありがたく感じて謝意を表された。
アドバイスされた	139	101 (16.75%)	38 (15.45%)	職務に関する技術について具体的に助言された。職務に対する態度や心構えについて助言された。
失望された	4	2 (0.33%)	2 (0.81%)	期待がはずれ、がっかりされた。
信頼された	23	20 (3.32%)	3 (1.22%)	信じて頼りにされた。頼りになると思われた。
期待された	32	20 (3.32%)	12 (4.88%)	望みをかけられた。
その他	23	14 (2.32%)	9 (3.66%)	上記以外の内容。
エピソードなし	133	117 (19.40%)	16 (6.50%)	やる気を起こされなかったエピソードはなかった。無回答。

※ () : 消防署員、消防学生それぞれの合計における割合

(2) 性格

ア 新性格検査における性格の内容

性格の内容については表3のとおり。なお、新性格検査¹⁾は、アメリカのギルフォードらが開発した性格検査の項目と構造を基にして谷田部達郎・辻岡美延・園原太郎が日本人向けに独自に開発し標準化された質問紙による性格検査 (Y-G性格検査) を改良したもので、内容的妥当性が高いことから、同じ尺度に関してはY-G

性格検査で用いられている内容を準用した。

イ 性格の尺度ごとのエピソードの得点

性格の尺度ごとの、各エピソードにおける得点 (平均) の順位 (降順) は表4のとおり。

ウ エピソード別の性格

各エピソードごとの性格の得点 (平均) の順位 (降順) は表5のとおり。

表3 新性格検査の尺度の詳細

尺度	内容
社会的外向性	社会的接触を好む傾向。自分よりは他人に対して関心を持ち、自己のエネルギーを他者に向けようとする特性。
活動性	仕事が早く、動作がてきぱきしていて自信に満ち、活動的で積極的な発言やリーダーシップがある特性。
共感性	相手の立場にたつて物事を考えることができる特性。
進取性	従来の慣習にとらわれず進んで新しいことをしようとする特性。変化を好む、あたらしもの好き、実験的、革新的な特性。
持久性	ねばり強い特性。
規律性	規範意識が強い、秩序的、真面目、厳格で堅苦しい特性。
自己顕示性	周囲の人々の関心を独占したいという自己中心的な特性。
攻撃性	活動的で決断力もあるが短気で感情的で他人を押し切って正しいことを実行するなどの攻撃的な特性。
非協調性	不満が多く不信感も強く、対人関係に問題がやすい特性。
劣等感	自信がなく内気で自己の過小評価傾向が強い特性。
神経質	心配性でいららするなど神経質で落ち着きがない特性。
抑うつ性	憂鬱さや理由なく不安になるなどの悲観的気分の強い特性。
虚構性	自分を良く見せるために嘘をつく傾向が強い特性。

表4 性格の尺度ごとのエピソードの得点の順位

順位	社会的外向性	活動性	共感性	進取性	持久性	規律性	自己顕示性
1位	共感してもらった	見下された	励まされた	感謝された	失望された	その他	見下された
2位	見下された	励まされた	守ってもらった	励まされた	励まされた	感謝された	期待された
3位	期待された	期待された	共感してもらった	守ってもらった	共感してもらった	期待された	励まされた
4位	励まされた	アドバイスされた	叱咤された	期待された	守ってもらった	エピソードなし	信頼された
5位	守ってもらった	認められた	期待された	その他	叱咤された	認められた	認められた
6位	信頼された	信頼された	褒められた	癒された	期待された	アドバイスされた	共感してもらった
7位	叱咤された	褒められた	癒された	叱咤された	認められた	褒められた	守ってもらった
8位	アドバイスされた	失望された	信頼された	見下された	アドバイスされた	励まされた	叱咤された
9位	認められた	叱咤された	その他	共感してもらった	その他	叱咤された	アドバイスされた
10位	褒められた	その他	アドバイスされた	褒められた	褒められた	共感してもらった	褒められた
11位	癒された	守ってもらった	感謝された	信頼された	エピソードなし	信頼された	感謝された
12位	その他	感謝された	認められた	認められた	信頼された	守ってもらった	エピソードなし
13位	感謝された	共感してもらった	失望された	アドバイスされた	感謝された	見下された	癒された
14位	エピソードなし	エピソードなし	エピソードなし	失望された	見下された	失望された	失望された
15位	失望された	癒された	見下された	エピソードなし	癒された	癒された	その他

	攻撃性	非協調性	劣等感	神経質	抑うつ性	虚構性
1位	見下された	見下された	癒された	感謝された	癒された	エピソードなし
2位	信頼された	感謝された	共感してもらった	癒された	見下された	失望された
3位	感謝された	その他	守ってもらった	守ってもらった	守ってもらった	その他
4位	期待された	エピソードなし	エピソードなし	信頼された	期待された	期待された
5位	その他	癒された	励まされた	共感してもらった	共感してもらった	アドバイスされた
6位	認められた	信頼された	褒められた	叱咤された	励まされた	感謝された
7位	アドバイスされた	褒められた	叱咤された	励まされた	叱咤された	叱咤された
8位	エピソードなし	アドバイスされた	見下された	褒められた	エピソードなし	褒められた
9位	褒められた	守ってもらった	失望された	エピソードなし	褒められた	癒された
10位	励まされた	叱咤された	信頼された	認められた	信頼された	励まされた
11位	守ってもらった	認められた	期待された	期待された	その他	信頼された
12位	共感してもらった	共感してもらった	感謝された	見下された	アドバイスされた	認められた
13位	叱咤された	励まされた	アドバイスされた	アドバイスされた	認められた	守ってもらった
14位	癒された	期待された	認められた	その他	感謝された	共感してもらった
15位	失望された	失望された	その他	失望された	失望された	見下された

表5 エピソードごとの性格の得点の順位

順位	励まされた	共感してもらった	叱咤された	見下された	認められた	癒された	褒められた	守ってもらった
1位	共感性	共感性	共感性	攻撃性	共感性	共感性	共感性	共感性
2位	持久性	社会的外向性	持久性	社会的外向性	持久性	神経質	持久性	持久性
3位	社会的外向性	持久性	社会的外向性	活動性	社会的外向性	社会的外向性	社会的外向性	社会的外向性
4位	活動性	神経質	活動性	共感性	活動性	抑うつ性	活動性	神経質
5位	規律性	規律性	規律性	持久性	規律性	劣等感	規律性	活動性
6位	神経質	劣等感	神経質	自己顕示性	進取性	持久性	神経質	規律性
7位	進取性	活動性	進取性	神経質	神経質	進取性	進取性	劣等感
8位	劣等感	抑うつ性	劣等感	非協調性	自己顕示性	活動性	劣等感	進取性
9位	自己顕示性	進取性	抑うつ性	規律性	劣等感	規律性	自己顕示性	抑うつ性
10位	抑うつ性	自己顕示性	自己顕示性	抑うつ性	抑うつ性	虚構性	抑うつ性	自己顕示性
11位	攻撃性	非協調性	虚構性	進取性	攻撃性	自己顕示性	攻撃性	攻撃性
12位	虚構性	攻撃性	非協調性	劣等感	非協調性	非協調性	虚構性	非協調性
13位	非協調性	虚構性	攻撃性	虚構性	虚構性	攻撃性	非協調性	虚構性

順位	感謝された	アドバイスされた	失望された	信頼された	期待された	その他	エピソードなし
1位	共感性	共感性	持久性	共感性	共感性	共感性	共感性
2位	神経質	持久性	共感性	社会的外向性	持久性	持久性	持久性
3位	持久性	社会的外向性	活動性	活動性	社会的外向性	規律性	規律性
4位	規律性	活動性	劣等感	神経質	活動性	社会的外向性	社会的外向性
5位	進取性	規律性	社会的外向性	劣等感	規律性	活動性	活動性
6位	活動性	神経質	進取性	規律性	自己顕示性	進取性	神経質
7位	社会的外向性	進取性	規律性	持久性	神経質	神経質	劣等感
8位	劣等感	自己顕示性	神経質	進取性	進取性	抑うつ性	進取性
9位	攻撃性	劣等感	虚構性	抑うつ性	劣等感	劣等感	自己顕示性
10位	非協調性	抑うつ性	自己顕示性	自己顕示性	抑うつ性	非協調性	抑うつ性
11位	自己顕示性	攻撃性	抑うつ性	攻撃性	攻撃性	攻撃性	虚構性
12位	抑うつ性	非協調性	非協調性	非協調性	虚構性	虚構性	非協調性
13位	虚構性	虚構性	攻撃性	虚構性	非協調性	自己顕示性	攻撃性

(3) 言われた相手及び場面

エピソードごとの言われた相手及び場面で多く挙げられたものは表6のとおり。ほぼ、上司や教官などの目上の人から言われており、場面は訓練中や休憩中が多かった。

表6 エピソードごとの言われた相手及び場面

エピソード	言われた相手	場面
励まされた	目上の人(上司・先輩・教官)	訓練中/休憩中
共感してもらった	目上の人(上司・先輩)	休憩中/飲み会中
叱咤された	目上の人(上司・教官・先輩)	訓練中
見下された	目上の人(上司・先輩)	訓練中
認められた	目上の人(上司・教官・先輩)	休憩中/飲み会中
癒された	自分に近い人(先輩・同期)	休憩中/生活中
褒められた	目上の人(上司・先輩・教官)	訓練中
守ってもらった	目上の人(上司・先輩・教官)	訓練中/休憩中
感謝された	目上の人(上司・先輩)/都民	雑用中
アドバイスされた	目上の人(上司・先輩・教官)	訓練中/休憩中
失望された	目上の人(上司・先輩・教官)	出場後/体力練成中
信頼された	目上の人(上司・先輩・教官)	出場中/事務処理中
期待された	目上の人(上司・先輩・教官)	訓練中/休憩中

(4) 言われた時の年齢・勤務月数

エピソードごとの言われた時の年齢及び勤務月数は図1～3のとおり。エピソードによって言われた年齢や勤務の長さが異なるかを見るために一元配置分散分析を実施した(統計ソフト(IBM SPSS Statistics Version21)を使用)。なお、消防署員と消防学生を混在させると、年齢や勤務年数等に偏りがでる恐れがあるため、両者を分けて比較した。

ア 消防署員

(ア) 言われた時の年齢

「信頼された」回答者の年齢が最も高かった(図1)。また、「信頼された」回答者の年齢は、「励まされた」回答者、「共感してもらった」回答者、「叱咤された」回答者、「褒められた」回答者、「アドバイスされた」回答者及び「期待された」回答者より有意に高くなった。「感謝された」回答者の年齢は、「励まされた」回答者より有意に高くなった。「守ってもらった」回答者の年齢は、「励まされた」回答者より有意に高かった。

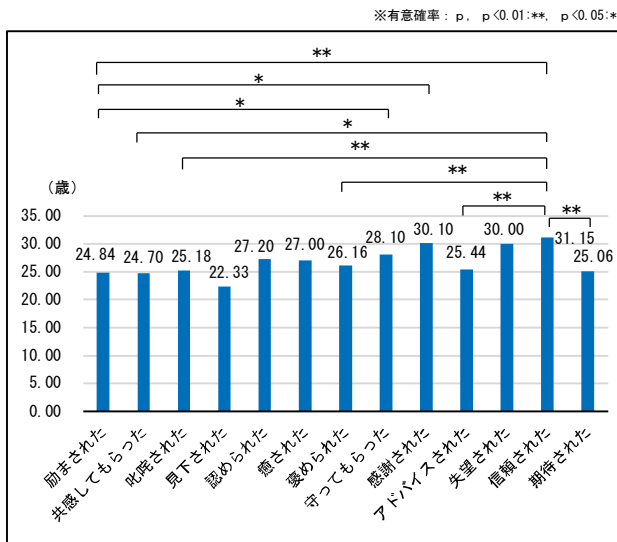


図1 各エピソードにおける言われた時の年齢の平均 (消防署員)

(イ) 言われた時の勤務月数

「信頼された」回答者の言われた時の勤務月数が最も長かった(図2)。また、「信頼された」回答者の言われた時の勤務月数は、「励まされた」回答者、「共感してもらった」回答者、「叱咤された」回答者、「褒められた」回答者、「アドバイスされた」回答者及び「期待された」回答者より有意に長かった。

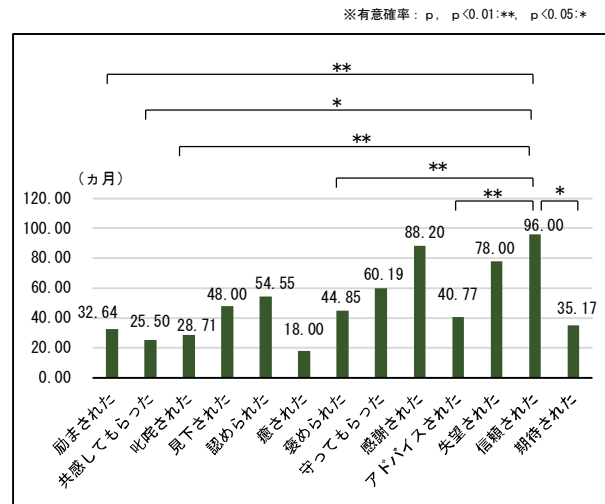


図2 各エピソードにおける言われた時の勤務月数の平均 (消防署員)

イ 消防学生

(イ) 言われた時の年齢

「失望された」回答者の年齢が最も高かった(図3)。また、「アドバイスされた」回答者の言われた時の年齢は、「褒められた」回答者より有意に高かった。

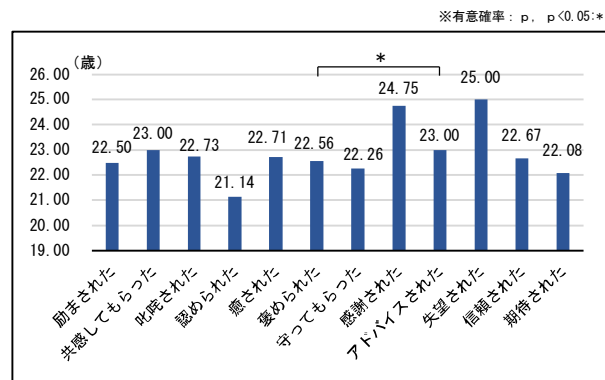


図3 各エピソードにおける言われた時の年齢の平均 (消防学生)

(イ) 言われた時の勤務月数

消防学生は入庁して1年未満のため顕著な差が見られないと考え質問項目には入れていないため比較対象外とした。

(5) エピソード例(表7)

各エピソードにおける具体的な内容、言われた時の気持ち及び言われた後の効果の例は表7のとおり。

表7 エピソード例

	内容	言われた時の気持ち	言われた後の効果
励まされた	活動に失敗し小隊長に派手に怒られ、その後一人で訓練をしていた時に上司(中隊長)から、「消えない火事はない。やまない雨はない」と言われた。	涙が出て、肩の力が抜けた。また頑張ろうと思った。	活動では、下命される前に自分で考え、予想するようになった。失敗してもそこから挽回しようと思うようになった。
	まだ、女性の交替制が少なく、幹部も女性の交替制に消極的だったころ、救急隊長から、「お前が道を作っていくんだから、負けるな」と、どんな時でも背中を押し続けてくれた。	自分のためだけでなく、後輩のためにもなるのだと、やる気が出た。	署で初めての女性救急隊員になることができた。
	休憩中に教官から、「消防の業務は多岐にわたるし、色々な人がいる。今は辛くても続けていれば、消防でよかったと思える出会いや出来事が必ず起こる」と言われた。	今は辛いけど、続けてみようという気持ちになった。	打たれ強くなった。
もらった共感	休憩中に上司から、「お前の気持ちは分かっている。」と言われた。	理解者がいると思った。	仕事に集中することができた。
	怒られた時に上司から、「誰もか通ってきている道だ」と言われた。	自分だけへこたれている場合ではないと思った。	意識改善ができた。
叱咤された	訓練中に自分の弱い部分が出てしまった時に上司から、「そんなんでは人の命は救えないぞ」と言われた。	改めて自分は人の命を救う仕事をしていると感じた。	より一層努力した。
	立入検査時、関係者に対して指導がうまくできなかった時、帰署後に上司から、「今のままでは駄目だな」と言われた。	恥ずかしかったのと同時に、勉強するぞと思った。	勉強する気になった。
見下された	休憩中、訓練ができない自分に対して上司から、「資格がないからできなくても仕方ない」と言われた。	悔しかった。やる気が出た。	資格を取得した。常に技術の向上を図るようになった。
	訓練中に自分より出来の悪い現役救助隊員(先輩)に馬鹿にされた。	とても腹が立った。救助隊員になって見返してやろうと思った。	訓練量を増やした。技術が向上した。
認められた	異動時、予備機関で指導してもらっていた上司から、「俺の指導に最後までついてきたから、どこに行っても大丈夫だ」と言われた。	上司になった時は嫌な人だったが、しっかりと見ていてくれたんだと思った。	どんな人からでも教わる気持ちが大切だと思った。
	若手の機関技術訓練中、上司(大隊長)が「〇〇のような安心して乗ってられる機関員になるように」と言ってくれた。	やってきたことが間違いでなかったと思った。	若手から尊敬される機関員を目指すようになった。
癒された	訓練で失敗して落ち込んでいる時に、先輩が「飲みに行こう」と言って、飲みや遊びの話をしてくれ、場を和ませてくれた。	頑張ろうと思った。	訓練量を増やし、イメージトレーニングをよくするようになった。
	非番に先輩から、「気楽にやりなよ。」と言われた。	やる気が出た。	緊張で体が動かない時だったので、気持ちが楽になった。
褒められた	飲み会中に教官から、「一番成長した」と言われた。	消防学校、半年間頑張って良かったと思った。	前向きな気持ちになった。
	火災現場で訓練通りに活動ができたことに対して、いつも怒られてばかりいた上司(小隊長)から、「よくやったな」と褒められた。	泣きたくなり、頑張ってきて良かったと思った。	点検審査会及び消防活動審査会では必ず入賞し、現場では指示待ちにならずに自ら動けるようになった。
守ってもらった	事故を起こして落ち込んでいる時に上司から、「お前の失敗は俺の失敗、始末書ならいくらでも書いてやる」と言われた。	自分のためにここまで言ってくれる上司の期待を裏切ってはいけな、頑張らなければという思いにさせられた。うれしかった。もっと知識、技術をつけて、恩返しをしたいと思った。	向上心が持てた。
	休憩中に上司から、「面倒は俺がみてやるから、思いっきりやってみろ。」と言われた。	しっかりやろうと思った。	前向きに仕事に取り組めるようになった。
感謝された	大交替時に上司から、「お前がいなくて消防署がまわらない。いつも雑用してくれてありがとう」と言われた。	自分の行動に感謝してもらったのは初めてだった。私たちの職場は、感謝や労をねぎらう習慣が他の職場より少ないと思う。今まで以上にやる気が出た。嬉しかった。誇りをもつことができた。士気が高まった。嫌な気持ちが吹き飛んだ。	自分が先輩になったとき、同様の言葉を先輩にかけた。
	引き揚げ準備時、傷病者の家族から深々とおじぎをされ、感謝された。	この仕事(救急業務)をやって良かったなと思った。疲れが吹き飛ぶような感覚だった。	疲れがとれた。
アドバイスされた	訓練で失敗し落ち込んでいた時に上司(小隊長)から、「失敗は誰にでもある。その失敗のフォローが大事だよ。5秒でいいから最善の策を考えて行動しろ」と言われた。	この小隊長にあこがれを持って、自分もいつかこの人になりたいと思った。	消防生活で常に思い出す。
	出場中に先輩から、「あまり考え込まずに、いい意味で簡単に考えて活動してみたら」とアドバイスを受けた。	気が少し楽になった。	活動がスムーズになり、活動時間の短縮につながった。
失望された	訓練後、教官から、言われたこともできない自分たちに対して、「がっかりした」と言われた。	悔しくて、二度と言われたくないと思った。	仲間の協力意識が高まった。
	訓練中にダラダラして、やる気がなかった時に教官が真剣に怒ってくれた。でもそれが何回か続いた時に相手にしてもらえなくなった。その時、教官に、「教えてもらえるのが当たり前だと思ふな」と言われた。	信頼を失う辛さを知った。教官にそこまで言わせたのが悔しかった。やる気が出た。	感謝の気持ちを持って訓練に臨むようになった。
信頼された	出場中に上司から、「道路選定はお前を信頼しているからまかせろ」と言われた。	やる気が出た。嬉しかった。絶対に迷惑をかけないようにしようという気持ちになった。	今まで以上に警防調査や水利調査を徹底して実施した。機関員としての技術が向上した。
	事務処理中に上司から、「お前に任せれば安心だ。頼むぞ。」と言われた。	やりがいを感じた。認められた気がした。	信頼を失わないように努力した。
期待された	訓練中に上司から、「お前が成長した分、隊が強くなる」と言われた。	やる気が出た。やらなければという気持ちになった。	技術が向上し、効果確認の優秀隊員に選ばれた。
	救助隊になりたい自分に対して上司から、「お前ならなれる。努力して必ず救助隊になれ」と言われた。	熱い気持ちが一層高まった。	努力を続けた。もっと訓練量を増やし、私生活を改善した。

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う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認知し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応えたい」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、「その気持ちに応えたい」、「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ない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