

## 1. ごあいさつ

5月に入り、新緑がまばゆい季節となりましたが、いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンク 照井清一です。先日、娘と「しゃびしゃび」について会話をしました。これは名古屋弁で「カレー等どろっとしたものが水分が多いこと」です。しかし娘は他の言葉で表現できません。「しゃびしゃびは、しゃびしゃびでしょ！」大笑いしました。

「水っぽい」「薄い」「粘りが無い」どれも微妙に違います。

方言は、標準語にない微妙なニュアンスを伝えるから、広く使われるのですね。



## 2. 若者をやる気にするモチベーション 3.0

モノづくり通信第2号で、若者を「失われた20年世代」と呼び、彼らを育成するための13の処方箋を提示しました。

モノづくり通信第31号では、厳しくなった若者の環境を考え、改めて若者のモチベーションを高める方法を考えます。

### (1) 若者たちの置かれている状況

今の社会制度は、学校を卒業し、新卒で就職して会社で働き続ける人を主に対象にし、途中で失敗する人は配慮していません。

現実には学校を中退したり、会社を辞めたりして「失敗」する人もいます。しかし日本では「一度失敗したら二度と這い上がれない社会」になってしまいました。一度失敗すると非正規雇用の仕事しかなく、

「ワーキングプア＝下層市民の生活」に陥ってしまいます。

この若者たちを元フリーターの作家 雨宮処凛氏は「プロレタリアート」と呼んでいます。雨宮氏自身、フリーター時代は食べるのにも困り、ティッシュに醤油をかけて食べ飢えをしのいだ経験もあるそうです。

### (2) 産業構造の変化が原因

正社員の採用抑制、非正規社員の増加は、産業構造の変化にも原因があります。機械化、IT化により、今まで人が行っていた仕事がコンピューターや機械に置き換えられ、残っている仕事は、

- 単純労働だが、機械に置き換えるにはコストがかかり過ぎる仕事
- 機械やコンピューターではできない仕事です。

製造現場では、コンピューターの発達により、部品加工や組立は主に機械が行います。作業者は、機械に材料を入れたり、完成品を取り出したりという機械の

付属物のような仕事を「ロボットの代わりに」に行っています。

一方で各機械の管理や作業者の教育などは、高い技能を持った人が行います。

現場の仕事が、付加価値の低い単純作業

と高度な管理業務に二分化しています。



ロボットに代わり資材を運搬

### (3) 若者がリスクを取らない原因

このような社会環境は、若者にとって最も厳しいと言えるかもしれません。なぜなら、

- 格差が固定化され、不満はあるがなんとか生きていける。
- これから豊かになっていくという実感はない。
- 未来への明るい展望がない。

リスクを取ってチャレンジしても豊かになる可能性は低く、進学や就職に一度失敗すれば二度と這い上がれません。このような状況では、若者がリスクを避けたがるのは合理的な判断です。

このような社会は、我々が今まで経験したことのない状況です。

#### (4) モチベーション 3.0 ダニエル・ピンクの考察

このような環境下で若者のモチベーションを高めるには？

ダニエル・ピンクの著書モチベーション 3.0 から考えました。

ピンク氏はモチベーションを3つに分けました。



##### 【モチベーション 1.0】

空腹、睡眠、性欲などの生理的欲求

##### 【モチベーション 2.0】

金銭的報酬

成功した時の報奨（アメ）と、失敗した時の罰則（ムチ）

##### 【モチベーション 3.0】

モチベーションの新たな潮流 自発的な動機

実は、報奨はモチベーションを下げるのです。

##### 【アメとムチの問題】

###### ① 報酬が意欲を奪う

絵画やデザインなど創造的な活動は、作品がもたらす満足感が最大の報酬です。しかしお金をもらって制作すると、創作の目的は金銭になり、創作意欲や作品への関心が低下します。

###### ② 不正の横行

数値目標と報酬を結びつけると、人は不正行為を行うようになります。企業の粉飾決算やアスリートのドーピングは、結果だけを求めて倫理に反する行動を取った結果です。

###### ③ 依存性と中毒性

報酬の期待が高まると、脳の側坐核からドーパミンが分泌されます。これはアルコール依存症や薬物中毒症と全く同じメカニズムです。

報酬には、一度を手にするると、また欲しくなる依存性と、同じ金額では物足りなくなってくる中毒性があります。

#### (5) モチベーション 3.0 の実現

今まで良いとされていた人事考課や成果報酬は皆モチベーション 2.0 です。これはルーチンワークではある程度の効果がありますが、創造的な仕事で

はむしろ弊害となります。では社員の自発的なやる気を引き出すにはどうすればよいのでしょうか？

ピンク氏は以下の3つが必要と考えます。

##### ① 自律性 好きなようにさせる

創造的な仕事では「何をやるのか」、「どうやってやるのか」具体的なことは社員自らが考えた方がモチベーションは上がります。むしろ細かな規則や管理はモチベーションを下げます。

##### 【例 勤務時間の制限を除く】

アメリカのIT企業 メディウス社は、ROW(results-only work environment 完全結果

指向の職場環境)を採用しています。ROWは、出勤の時間も、出勤場所も一切自由な勤務体系です。目標達成と報酬も結びついていません。

CEOのジェフ・ガンサーは、「マネジメントとは、社員が最高に仕事をできる環境を作りだすこと」と言っています。

##### ② マスタリー（熟達）

マスタリーとは、仕事の技術や技能を極め達人（マスター）になる努力をすることです。マスタリーを目指すことで社員は自ら高いモチベーションを持ち続けます。

##### 《マスタリーに必要な3要素》

##### 【その1】 マインドセット

英語のテストで「90点を取るという達成目標」を与えられた子供と、「英語を話せるようになるという学習目標」を与えられた子供では、学習成果が大きく変わります。学習目標を与えられた子供は時間をかけて取組、複数の答えを考えました。

##### 【その2】 苦痛

マスタリーに達するには、忍耐力が必要です。バスケットボールの殿堂入りを果たしたDr. Jことジュリアス・アービングは語っています。

「プロフェッショナルとは、自分が『心から愛することを』ということだ。たとえどんなに気乗りしない日があっても」

##### 【その3】 斬近線（プラトー）

人は技術を高める程、目指す姿との僅かな違いに気づきます。その違いは容易に縮まらず、だからこそ鍛錬を続ける事ができ、そのゴールは魅力的なのです。

## ③ 高邁な目的（ゴール）

自分の利益だけを求めている、他の人の協力を得られません。アメリカの心理学者エドワード・デシは、大学生の卒業時の人生目標と2年後を調査しました。その結果

- 他人の役に立ち自らも成長したいという目的指向の目標を持った者は大きな満足感と幸福感

を感じていました。

- お金持ちになりたいという利益指向の目標を持った者は、目標を達成しても不安、落ち込みなどネガティブな要素が強くなっていました。「何のために行うか」高邁な目的は高いモチベーションと満足をもたらします。

## (6) モチベーション 3.0 を取り入れる

では、このモチベーション 3.0 の具体的なやり方をご紹介します。

## ① 不安感を取り除く リスクを排除

若者たちを取り巻く環境、彼らの社会観を理解します。その上で、彼らが行動をためらっているリスク要因を徹底的に排除します。

具体的には、

- 失敗に対する懲罰制度の全廃
  - 成果主義の全廃
- などです。

## ② 目的、理由、目標を明示

やる気を引き出すために、その仕事の目的、理由、目標を明確にします。「何のためにその仕事を行うのか?」「なぜそれをやらなければならないのか?」「目標は何か?」明確に伝えます。

やり方は彼らに考えさせます。ただ最初はそこまで考えられないので段階的に考えさせます。

## ③ 基礎的な能力の向上

社員として採用しても、基礎的な仕事の知識と能力を身につけていない若者もいます。以前の企業が

社員を、酷使する単純労働力とみていれば必要な教育訓練を行っていません。自ら考え行動させるために、社会人に必要な基本的な職業能力を訓練します。

## ④ 熟達への道 結果の見える化

段階的に創造的な仕事に取組ませます。その時、自分の成長が自覚できる仕組みを入れます。仕事を続けてもスキルの向上が自覚できないと嫌になってしまいます。

スキルマップをつくり習得したスキルを図や数値で見えるようにします。他にも社内資格制度により、スキルアップする毎に段階的に資格を上げる方法もあります。

## ⑤ 自律性 自ら考え、行動させる

自ら考え実行し失敗することで、本当のリーダーシップが身に着きます。しかし仕事で失敗させるのは大変ですので、大会などのイベントを活用します。ロボットコンテストやコマ大戦などに若手社員でチームを組んで出場します。この場合リーダーを育てるためには、社長や幹部は活動に口を出さないようにします。

## (7) 派遣社員の工場長

UT グループ(株)は、主に半導体工場の人材派遣や業務請負を手がけ、数々のユニークな取組で社員のモチベーションを高めている人材派遣企業です。社長の若山陽一氏は、「派遣する社員の待遇をいかに良くするか」を常に考え、登録人材の正社員化や

職能給制度の導入などユニークな取組を行ってきました。その結果、高い専門技術が顧客に認められ、部門を丸ごと請け負うようになりました。派遣単価は上がり、高い利益率をもたらしました。

## 3. ものづくり温故知新 「失敗した残骸から見つかった発見」

実験を行う時、綿密に計画しても失敗することもあります。なぜ失敗したのかは分析しますが、失敗した残骸に目を止める人はいません。あの日いつもと同じように失敗した残骸を捨てていたら世紀の大発見はなかったかもしれません。

1938年4月6日アメリカ ニュージャージー州のデュポンのジャクソン研究所で、2年前に博士号を取ったばかりの若い科学者ロイ・J・ブランケットは、冷蔵庫などに使用する新しい冷媒を研究していました。

その日、実験装置に特別なフロンガスを入れたはずなのにバルブを開けてもガスの噴き出す音は聞こえませんでした。

「何も出てこないな」  
でも何か入っていることを確信したブランケットはシリンダーを割ってみることにしました。



図8 ロイ・J・ブランケット

出てきたのは油っぽい白い粉でした。普通の研究者であれば、実験は失敗し、シリンダーに汚物が付着したとして終わらせていたかもしれません。

しかし好奇心旺盛なブランケットは、指でこする、なめてみる、匂いを嗅ぐ、燃やしてみる、酸を落としてみるなどいろいろ実験をしてみました。

その結果、この白い粉は熱、電気、酸、溶剤どれにも影響されない不活性物質であり、地球上で最も滑りの良い物資であることが分かりました。

この魔法の物質「テフロン」は今日、電線内部の絶縁や薬品の容器やパッキン、人工臓器や人工関節、そしてゴアテックスなど生活のあらゆるシーンで活躍しています。

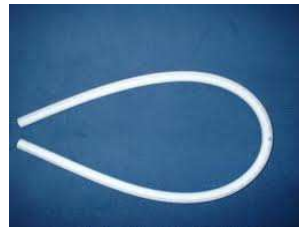


図8 人工血管



図8 人工関節

そしてデュポン社に大きな利益をもたらしました。それも、あの日ブランケットが失敗した白い粉に好奇心を持ったからでした。

#### 4. 未来戦略ワークショップ「ゆとり世代の特徴と若者のモチベーションを上げる方法」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」5月は「ゆとり世代の特徴と若者のモチベーションを上げる方法」今回のテーマをさらに掘り下げ、モチベーションを上げる具体的な方法を考えます。この勉強会はどなたでも参加できます。詳細は以下にあります。

<http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

日時 5月15日(日) 9:30~12:00

場所 刈谷市総合文化センター アイリス  
(中央生涯学習センター) 405 研修室  
刈谷駅南口 徒歩3分

参加費 500円

前日までに、FAX、電話(0564-55-5661)

又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)でお願いします。

**未来戦略ワークショップ参加申し込み FAX 0564-52-5364**

**会社名**

**お名前**

**TEL**

**FAX**

#### 5. 編集後記

名古屋の方言で「トキントキン」って、どんな意味がわかりますか？

鉛筆の芯の先が鋭くとがっていることです。鉛筆にしか使わない形容詞があるって、笑えます。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一  
〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1

TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL : <http://www.spiral.ilink-corp.co.jp>

Email: [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp)

Facebook : <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ

<http://spiral.ilink-corp.co.jp/malmag.html>

