

なぜ、現場のやる気が低下しているのか やる気に満ちた活気ある現場に治す方法

PEC協会 三浦 聡彦

薄れていく経営者の現場への関心

「最近の若者は元気がない」「カイゼン提案が出てこない」「現場のやる気が下がっている」といったことをよく聞く。いったいなぜ、このようなことが起こるのだろうか。

1945年、日本は終戦を迎え、戦後の焼け野原から奇跡的な復活をとげた。経営者は自ら現場に足を運び、顧客が必要としている製品を開発し、生産し、売りに行くことが普通だった。高度成長時代となり、日本は先進国へと駆け上っていった。

1979年には「ジャパン・アズ・ナンバーワン」(エボラ・ボーゲル著、TBSブリタニカ)が発売され、「もうアメリカから学ぶことはない」との言葉が開かれるようになった。そして1980年代後半にはバブル景気となり、我が世の春を謳歌した。しかしバブルは弾け、企業はリストラ、賃金カット、そして賃金の低いアジアへと生産拠点を次々に移していった。

経営者の関心が、現場を鼓舞し、現場で働く人たちと一体となって良いモノを作り出し、顧客が欲しいモノを作ることから、いかに儲けるかということへ移って行った。さらに安い人件費を求めて正社員から派遣社員の増加、海外生産へと移行していった。生産現場への関心が薄れているのではないだろうか。その結果、現場に足を運ぶことが少なくなり、現場を知らない経営者が増えていく。また、戦後生まれの経営者は大卒者が多く見られるようになった。自らの服を汚すよりも会議室にいる時間が増え、現場に行ってもカイゼンしようものなら「社長は現場を知らないから」と職人から煙に巻かれ、ますます現場から足が遠のいていった。

働く人たちが、やる気をなくしている

製造現場から正社員が減り、人材派遣が増え、仕事へのやりがい、会社との一体感を感じる割合が低下していった。そのため勤務時間だけ仕事をし、時給感覚で働くアルバイト感覚の若い社員が増えてもおかしくはない。すると責任感が薄くなり、カイゼンなど進むはずがない。大学全入時代を迎え、誰でも大学に入れる時代になり、「大学を出たのだから、製造現場に行きたくない」「製造業よりもカッコいい仕事に就きたい」と製造業を敬遠し、モノづくりに興味を持つ学生が減ってきている。さらに豊かになった今、自ら求めて貪欲になる必要も少なくなり、仕事への意欲の低下、モノづくりへの関心の低さが、やる気の無さにつながっているのではないだろうか。

人間関係論から見るやる気の研究

1. ホーソン実験

アメリカでは、1911年、ストップウォッチによって生産性を時間と生産量で計測するテイラーの科学的管理法がアメリカ経営学の幕開けとなり、ギルブレスによる動作研究、そしてフォードによるベルトコンベアによる大量生産と発展していった。その一方で、現場のやる気に関する研究は、アメリカで行われたホーソン実験がある。メイヨーは1927年からウエスタン・エレクトリックのホーソン工場である実験を行った。働く環境を変えることで生産性に差が出るかを見るために、工場の照明を明るくしたグループと、照明が同じグループを作ったが、どちらも生産性が上がった。つまり環境が同じにも関わらず、後者のグループでも生産性が上がったのだ。この実験からわかった

ことは、働く人たちに研究者、管理職が関心を示すことで、働く人たちが「やる気」になり、生産性が上がったということだった。アメリカの経営学の発展の中で、「やる気」に注目した人間関係論の始まりとなった。

2. マズローの欲求五段階説

マズローは1943年に欲求の階層構造を発表した。マズローの欲求五段階説によると、人間の欲求をピラミッドの五段階で表している(図1)。下から順に「食べる、寝る」生理的欲求、「安全に暮らす」安全欲求となっている。生理的欲求、安全欲求が満たされていると、「集団に属する、人から愛される」といった社会的欲求を望むようになる。そして、さらに尊厳的欲求では「人から認められたい、尊敬されたい」と思うようになる。最後は自己実現欲求であり、「自分の能力を引き出し、創造的な仕事がしたい」といったことを望むとされている。ただ単に仕事をするだけでなく、「人から認められたい」「自分の能力を引き出したい」と尊厳や自己実現の気持ちを持って仕事に取り組み「やりがいを持つ」ことに光が当てられた。

3. マグレガーのX理論、Y理論

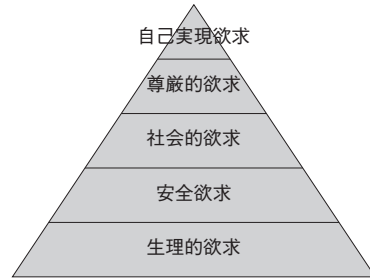
1960年にはマグレガーによるX理論、Y理論が発表される。X理論は伝統的なアメとムチの考え方である。その前提は次のようになっている。

- ①普通の間人は生来仕事が好きで、できることなら仕事はしたくないと思っている
- ②この仕事は嫌いだという人間の特性があるために、たいていの人間は、強制・統制・命令・処罰すると脅さなければ力を発揮しない
- ③普通の間人は命令される方が好きで、責任を回避したり、あまり野心も持たず、安全を望んでいる

この対極をマグレガーはY理論と呼んだ。人は働くことを求め、必要としているという原理に基礎が置かれている。その前提は次の通りになっている。

- ①仕事で心身を使うのはごく当たり前のことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない
- ②外から統制したり脅迫したりすることだけが企業目標を達成する手段ではない
- ③献身的に目標達成に尽くすかどうかは、報酬

図1 マズローの欲求五段階説



次第である

- ④普通の間人は、条件次第では自ら進んで責任を取ろうとする
- ⑤企業内の問題を解決しようと創意工夫を凝らす能力は、たいていの人に備わっている

言い換えるならば、X理論は性悪説、Y理論は性善説と言えるだろう。X理論では人の可能性を信じていないため、IEに見られる単純化、標準化、専門化による管理統制型の管理になる。するとそこで働く従業員は、言われたこと、指示されたことをこなそうとしますます管理統制が必要になる。そこには働く人の意思、やる気は重視されない。ホワイトカラーによる指示・命令と、それを実行するブルーワーカーの構図を生み出す。

その一方、Y理論では人の能力を引き出すことを重視し、そのために環境を整えて自主的に創意工夫していく自主自律型の管理になる。1人ひとりがやる気になって、仕事を通じて成長できることが企業の成長につながっていく。

しかし、その後の歴史の中で、人の心を扱う人間関係論はそれ以上の研究は進んでいないように見える。アメリカの経営学、とりわけ資本主義では、従業員が仕事を通じて成長するというよりは、個人が目標達成して高い報酬を得ること、そして幸福感よりも短期利益の増大に向かっているのではないだろうか。

やる気とは～やる気の定義を考える～

そもそも、やる気とは何だろうか。「やる気があるか、どのようにして判断しますか」と聞くと、ほとんどの人が、やる気がある人は「声大きい」「動きが早い」「顔つきが違う」「目が違う」「返事