

平成30年度 学生による地域活性化プログラム

地元企業の働き方を知る



鈴木章浩ゼミナール
活動報告書

07

平成30年度

ご あ い さ つ



長岡大学 学長 村山 光博

長岡大学の「学生による地域活性化プログラム」は、平成 19 年度の文部科学省現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代 G P）に選定された「学生による地域活性化提案プログラム—政策対応型専門人材の育成—」に始まり、平成 25 年度からは文部科学省「地（知）の拠点整備事業」（大学 COC 事業）に選定された「長岡地域＜創造人材＞養成プログラム」の一環として、発展・継続して取り組んで参りました。現在では、本学の特徴的な教育プログラムとして周辺地域における認知度がさらに高まってきていると実感しております。

長きにわたりこの取り組みを続けて来られたのは、ひとえに地域の皆様の暖かいご支援とご指導の賜物と、心より感謝申し上げます。この取り組みが地域の活性化にまだ十分に貢献しているとは言えませんが、これまで本プログラムの運営に多大なご協力をいただいた地域連携アドバイザーの方々だけでなく、地域のたくさんの方々からも各取り組みテーマに対するお問い合わせや激励のお言葉をいただいております。また最近では、取り組みの中心である学生の活動について新聞やテレビ等のメディアでも取り上げていただく機会が多くなりました。地域の皆様には、日頃より本プログラムへの多大なるご支援とご協力をいただき、誠にありがとうございます。

「地域活性化とは何か」という問いに対する明確な答えは無いと思いますが、本プログラムでは、答えの無い地域課題に対して、それをどのように考え、どのように行動し、対応して行くのかを学生が自ら試行錯誤する中で体得していくことができます。本学を卒業して地域社会の一員となる学生が将来、地域が抱える課題に日々取り組んでいくことになる考えると、彼らにとってこれらの体験は大変貴重なものとなることでしょう。

本プログラムでは、各ゼミナールで設定したテーマの下で学生がグループで活動を進めて行くことになりますが、時には活動で一緒になる地域の大人たちとの意見の食い違いや学生同士のちょっとしたすれ違い等が起きることもあります。このような体験も学生がさらに一歩成長するきっかけとなります。ゼミで決めたテーマをまとめ上げるために、どのように他者とかわりながら取り組みを進めて行くべきなのか、この取り組みの中で自分の役割は何であるのか、などを考えながら活動を行っていくことで、チームで活動することの難しさだけでなく、チームで何かをやり遂げることの充実感や達成感を味わうことができます。

長岡大学の「学生による地域活性化プログラム」では、学生が地域の皆様と一緒に汗をかき、考え、そして楽しむことで、目先の地域貢献活動だけでなく、将来にわたって地域の活性化を担っていける人材の育成を目指しております。長岡大学の建学の精神は、「幅広い職業人としての人づくりと実学実践教育の推進」と「地域社会に貢献し得る人材の育成」です。本プログラムは、まさにこの精神を実現するための中核となる教育プログラムであると言えます。

平成 31 年 3 月

はじめに

地元企業の働き方を知る



長岡大学専任講師／ゼミ担当教員 鈴木 章浩

鈴木章浩ゼミナールは、「地元企業の働き方を知る」というテーマで活動しています。今年度は、無理な背伸びをせずに学生が自律的にできることを目指しました。ここには一人一人が、ゼミ活動を他人事ではなく自分事としてとらえてほしいという思いをこめています。リーダーシップ研究で著名なロナルド・ハイフェッツ教授は、世の中の問題の大半は「適応が必要な問題」であり、これに対処できるのは問題に直面する当事者だけだと言います。肩書や権威のある者でなくとも、リーダーになれる場面はありふれている。一歩踏み出す勇気があれば、だれでもリーダーシップを発揮できるというのが彼の主張です。

このことは本学の「地域活性化プログラム」にも当てはまります。つまり個々の学生に、自分がリーダーであるという自覚が芽生えないと学修は前進しないでしょう。本ゼミもこのマインドセットを大切にしてきました。3月に鈴木ゼミとして初めての卒業生を送り出します。彼／彼女らが少しずつでもリーダーシップを発揮し、地域の中核人材になれることこそ教員の喜びです。

次に活動で得られた収穫を挙げたいと思います。今年度は長岡大学の卒業生へのインタビュー調査に多くの時間を割きました。調査でメインのリサーチ・クエスチョンとしたのが、仕事のモチベーションは何か、です。ほとんどの学生はアルバイトをしていますし、4年生は就職活動を経験しました。ですから皆、仕事のモチベーションに高い関心を持っているわけです。卒業生に投げかけた「なぜ仕事を続けてこられたのか?」、「入社前の想像とのギャップに戸惑いはなかったか?」等の質問は、学生が心の底から聞いてみたかった事柄でしょう。この内発的動機の高さが、学生の調査・研究への向き合い方を変えました。

つづいて、学生に話の展開力と傾聴力が身に付きました。ゼミ開講初年度だった昨年のインタビュー調査では、紋切型の質問しかできなかつたり、会話が一往復で終わることがしばしばありました。その反省を生かし今年度は、インタビューの流れによって質問を変更したり、先輩の回答に話の糸口を見つけ深くつっこんで聞き出したりしていました。会話は熱を運び、いきおい本音をもらしてくれた卒業生もいたように感じます。

おしまいにアドバイザーさんのご協力なしに、ゼミ活動は成り立ちませんでした。株式会社ジェイマックスソフトの監物陽介様と長岡市商工部の諸橋亜希子様より有意義なコメントを頂戴しました。実務経験豊富なお二人からの指導を受け、学生に緊張感が生まれました。また、お二人をもってしても様々なご苦勞があったことを伺って、学生は働くことの厳しさを痛感したようです。ここに記して、ご尽力に謝意を表します。

平成31年3月

平成30年度 学生による地域活性化プログラム

鈴木章浩
ゼミナール

地元企業の働き方を知る



【参加学生】8名

4年生 青木洸 姉崎啓太 石川渚 遠藤優 小倉沙弥
小山毅 常山拓臣
3年生 古川大智

【アドバイザー】

株式会社ジェイマックスソフト 総務部 課長 監物 陽介 氏
長岡市商工部 産業政策課雇用促進係 係長 諸橋 亜希子 氏

活動の概要

鈴木ゼミナールは長岡市・長岡市周辺企業の「働き方」について調査し、発信して行くことを目標として活動している。昨年度は企業の人事施策に焦点を当てた、今年度は個人に焦点を当て地元企業で働く本学卒業生へのキャリアなどに関するヒアリングを通し先輩方の健闘を発信することにより、自分たちを含めた在学生の働くことへの意識の向上を図ること、地元企業と本学のむすびつきを地域に PR することを目標とする。

活動実績（平成30年度）

1. 先行研究のレビュー

モチベーションに関する先行研究のレビュー
キャリア開発に関する先行研究のレビュー

2. マクロ雇用統計の調査

新規卒卒者の就職に関する統計調査
転職に関する統計調査

3. 長岡大学卒業生へのインタビュー調査

石川 貴也 氏へのインタビュー調査
高橋 祐太 氏へのインタビュー調査
池田 昌之 氏へのインタビュー調査
加藤貴巳 氏、五十嵐秀也 氏へのインタビュー調査
他5名の卒業生のインタビュー調査



活動の成果

「今年度のゼミ活動では、早い段階で卒業生へのインタビューという活動目標を定めて、前期の期間中に多くのインタビュー活動を行うことができ、昨年のゼミ活動に比べて早い段階で活動を行うことができた。」

「昨年度の成果発表会の反省をいかし写真などをプレゼンテーション資料に取り入れ、ただ聞くだけでなく見て楽しめる資料を意識して資料作成に取り組めた。」

「ヒアリング調査を通じて自身の働くことへの意識を高めることもあり就職活動のモチベーションの維持にも繋がった。」

「多くの卒業生に話を聞くことで様々な生き方や仕事への取り組み方に触れることができ、それを自分の考え方などに当てはめることで多くの発見ができた。」

「インタビュー後のインタビュー録作成の際にうまく連携が取れず、作成が遅れてしまったことが反省点であると思う。」

地元企業の働き方を知る

鈴木章浩ゼミナール

15K002	青木	洸
15K005	姉崎	啓太
15K008	石川	渚
15K013	遠藤	優
15K022	小倉	沙弥
15K043	小山	毅
15K077	常山	拓臣
16K057	古川	大智

目 次

第1章	はじめに	1
第2章	先行研究	
2.1	モチベーションに関する先行研究のレビュー	3
2.2	キャリア開発に関する先行研究のレビュー	13
第3章	雇用に関するマクロ統計調査	
3.1	新規学卒者の就職観の移り変わり	21
3.2	大卒者の早期離職率の推移	25
3.3	入職者・離職者の数	26
3.4	転職・退職理由の移り変わり	27
3.5	転職による満足度・給与の変化	29
第4章	長岡大学卒業生へのインタビュー調査	
4.1	石川 貴也 氏（第四証券勤務）	34
4.2	高橋 祐太 氏（社会福祉法人沘山会 特別養護老人ホームいこいの里）	38
4.3	池田 昌之 氏（竹田工務店勤務）	40
4.4	加藤貴巳 氏、五十嵐秀也 氏（五十嵐コンピュータープレス勤務）	43
第5章	むすび	
5.1	成果発表会におけるアドバイザーからの質問への回答	46
5.2	今年度の活動を振り返って	47

第1章 はじめに

鈴木ゼミナールは長岡市・長岡市周辺企業の「働き方」について調査し、発信していくことを目標としている。現在日本では、生産年齢人口の減少や仕事と私生活の両立など働く人のニーズの多様化から、生産性向上のほかに就業に対する意欲を高めることや個人の能力を十分に発揮できる環境を整備することが重要な課題となっている。また、本学卒業生の8～9割が県内企業に就職するなか、在學生と卒業生とのつながりが希薄となっている現状がある。こうした背景を受け今年度、鈴木ゼミナールでは労働する個人に焦点を当て活動している。ゼミ活動の目的は、地元企業で働く本学卒業生へのヒアリングを通し、先輩方の健闘を発信することにより、自分たちを含めた在學生の働くことへの意識の向上を図ること、地元企業と本学のむすびつきを地域にPRすることである。

本報告書の各章を概説する。第2章では、モチベーションとキャリアに関する先行研究についてまとめる。第1節では、モチベーションについて常山、遠藤、小山、石川それぞれがモチベーションに関する文献から得られたことをまとめた。第2節ではキャリア開発について古川、青木、姉崎それぞれがキャリア開発に関する文献から得られたことをまとめた。この章では、モチベーションを上げるための方法である外発的モチベーションや内発的モチベーションの理論や、具体的な例をもとにモチベーションを上げる方法が分かった。また、キャリア開発において、自身のキャリアに対する環境の変化やそれらに対する備えの重要性、職場における能力向上の仕組みが明らかになった。

第3章では、厚生労働省やリクルートワークス研究所などが行ったマクロの雇用統計をまとめる。第1節では新規学卒者の就職に関する統計調査、第2節では転職に関する統計調査をまとめた。この章では、学歴別卒業後3年以内離職率の推移から早期離職者が増加傾向にあること、離職・転職の理由が時代と共に変化してきていることが明確となった。また、転職は雇用形態の違いによって賃金に差があることが分かった。

第4章では、長岡大学卒業生へのインタビュー調査をまとめる。この章では、インタビュー調査を通じて、先輩方それぞれが目標ややりがいなどをモチベーションとしており、それらがモチベーションに深く関わっていることが明らかになった。また、入社後に感じた仕事内容のギャップに対しどう動くかによって、モチベーションに変化が起きると分かった。

第5章では、成果発表会におけるアドバイザーからの質問への回答と、今年度の活動を振り返って各自の成長点と反省点についてまとめる。アドバイザーからの質問への回答では、自分たちが1年間行ってきた活動を通してのひとつの答えを出すことができた。また、活動の中で自分たちの参考になったことや成長に役立ったことを後輩へのメッセージとして残すことができた。

第2章 先行研究

本章ではゼミの活動テーマに関連する先行研究をレビューする。鈴木ゼミでは今年度、長岡大学の卒業生にインタビューを行い、仕事内容、働きがい、社会人としての成長過程等を聞いた。インタビュー調査の中で多くの先輩が言及していたのが、仕事のモチベーションと今後のキャリアだった。同時に、多くのゼミ生が今年度は働く個人に焦点を当てて調査してみたいと考えていた。個人を調べるうえでも、「働く意欲とは？」と「どんな将来像を描いているのか？」という2つの疑問は、学生にとって最大の関心事だった。

これらのことから私たちは、モチベーション（動機づけ）とキャリア形成について学修する必要性を感じるようになった。そこで、これらについて書かれた先行研究を調査、整理した。加えて、先行研究の主張すなわち理論と、卒業生インタビューすなわち事例との関連性や整合性を考察した。つまりモチベーションとキャリアの理論を踏まえたうえで、先輩方から聞いた話を解釈しようと試みたわけである。図表2-1にレビューした先行研究の一覧を示した。以下、順に紹介する。

図表2-1 先行研究の一覧

I. モチベーションに関する先行研究			
	著者・出版年	概要	レビューを執筆した学生
①	金井（2006）	モチベーションの変動とうまく付き合うために、モチベーションに関する自分なりの持論を構築することを勧める。	常山
②	稲盛（2014） 柴田（2007）	社員のモチベーションに働きかける実践的かつ具体的な方法を提唱する。	遠藤
③	鴨頭（2012）	マクドナルドの店長の成長物語をケース・スタディーとした、従業員のやる気を引き出す方策。	小山
④	芳中（2007）	ディズニーランドの研修をケース・スタディーとした、キャストのモチベーション向上の秘訣。	石川
II. キャリアに関する先行研究			
⑤	高橋（2000）	予測困難な時代を生き抜くために、キャリア・コンピテンシーを持つことを勧める。	古川
⑥	ダグラス・T・ホール（著）、尾川他（訳）（2016）	組織に依存することなく、個人が主体となった柔軟なキャリア形成が必要だと訴える。	青木
⑦	中原（2010）	人は職場においてどのような場面で能力が向上するかという疑問を出発点に、能力向上を測る尺度を提示する。	姉崎

2. 1 モチベーションに関する先行研究のレビュー

① 金井壽宏（2006）『働くみんなのモチベーション論』



出所) Amazon.com ウェブサイト

本節では、モチベーション論（以下、金井に倣い「モチベーション」と表記する）を扱った金井（2006）から、気づいた点と重要だと感じた点を要約する。今年度、ゼミで実施した卒業生へのインタビュー調査のなかで、どの先輩も異口同音にやる気について語っていた。調査を重ねるにつれ筆者（常山）はモチベーションがいかに重要であるかを痛感した。こうした経緯で本書を手にした。

金井によると、モチベーションの理論は大きく分けて3系統存在する。まず、第1系統（緊張系）は、ズレ、緊張、不協和、欠乏を解消、回避するために働くという考え方。次に第2系統（希望系）は、愛、希望、自己実現、達成など、ありたい姿に近づくために働くという考え方。最後に第3系統（持論系）は、自分がどうやれば動くかに対して、暗黙にあるいは明示的に知っているまま動くという考え方。第1、第2系統はモチベーションの理論では代表的な考え方である。第1系統では、欠乏、不協和や緊張などは不快なので低減するか、回避したいと思う。この思いが人を動かすという考え方である。第2系統は、こうありたいという希望、夢があるから人は動くのだ、というポジティブな考え方である。

第3系統は、持論には第1系統も第2系統の議論も含みうるし、どの欲求、どのメカニズムが自分や周りの人に当てはまるかという観点から考えて、自分なりのモチベーションに対するセオリーを探し導くという考え方である。金井は3つの系統の中でも第3系統を重要視している。持論を持つことで仕事へのモチベーションを維持でき、不調のときにもやる気を回復するのに役立つと主張する。

金井によると、持論を持つ上で大切なのは自分自身を知ることだ。そのためにも普段の生活の中で自分が頑張れるとき、落ち込んでしまうときなどキーワードだけでもいいのでメモするように心がける。すると出てきたキーワードのリストにストーリーを見つけ、自分のモチベーションについて理解することができる。また、メモを取ったことを、グループなどの仲間内で共有することで他人の経験についても触れることができ良い刺激

になるし、それらについて議論することで新しい気付きがあるかもしれないので、グループでのメモ共有も自分自身を知る重要な手段だ。

次にモチベーション論の中でも、経営管理者の持論に関する「X理論・Y理論」について紹介する。「X理論・Y理論」とはアメリカの心理、経営科学者であったダグラス・マクレガーが提唱した、人がなぜ働くのかという考え方をX理論とY理論の二つに分ける考え方である。X理論は「平均的な人間は、仕事など生まれつき嫌いで、できることなら、仕事などしたくない(p.95)」といった性悪説的な考え方で、従業員に対し、仕事を細かく規定し、統制しなければならない「アメとムチ」の管理方法が必要だという理論である。Y理論では「仕事に体力、知力を使うのは、遊びや休みのときと同じくらい自然なことだ。平均的な人間は、生まれつき仕事が嫌いなわけではない(p.95)」 「平均的な人間は、適切な条件の下では、責任を引き受けるのみならず、進んで責任をとろうとする(p.96)」といった性善説的な考え方である。

金井によると、これらの理論は、マネジメントに携わる人々の持論であり、X理論に近い持論を持てば、X理論に即した職場ができあがってしまい、Y理論に近い持論を持つならば、Y理論に即した職場が出来上がってしまうと訴えている。私もこの意見と同じく、職場の環境もその職場をマネジメントする人の持論によって良い方にも、悪い方にも変化してしまうし、従業員たちの働き方やモチベーションにも影響を与えると考える。例えば、従業員の一人が自主的に仕事に打ち込もうと頑張っている、上司がX理論的な持論を持っていると衝突が生まれてしまい、頑張ろうとしている人もモチベーションの維持が難しいと考える。そのため経営者の持論が従業員一人一人のモチベーションの維持、向上に関わる重要な要素であると思った。

また、私がX・Y理論を一見したとき一般的にプラスの面の理論であるY理論的な経営ができるならば、それが理想だと思った。しかしその反面、仕事が好きで自分から責任を取りたがる人間なんているのかという疑問が浮かんだ。そのためX理論が良い、Y理論が良いとは一概には言えず職種・業種にあった経営方法を探り、変化に合わせその都度対応していく必要があると考えた。こういった経営方法を決める際にも、経営者がこんな会社になりたい、こうありたいという持論を持っていることで決定の決め手になることもあると思うので、金井が勧める持論を持つことの重要性に納得することができた。

最後にモチベーションを高める方法である、外発的モチベーションと内発的モチベーションの2つを紹介する。昇給、ボーナスなどの金銭的な報酬、昇進、ひとからの称賛や承認などの外部からの報酬を目当てに頑張ることを外発的モチベーションと呼ぶ。これに対して、達成感、成長感、有能感、仕事それ自体の楽しみ、自己実現などの外部からの報酬ではないものでひとが突き動かされる状態を内発的モチベーションと呼ぶ。金井は内発的なモチベーションの持論を持つことを推奨している。外発的なモチベーションの効果は短期的なものであり、昇給などの外発的な報酬が得られなかったり、失敗してしまった際に、モチベーションを大幅に下げてしまう。このように外発的なモチベーションは外部からの影響を大きく受けてしまう。

ここで鈴木ゼミが行ったインタビューを思い起こすと、モチベーションの維持の要因についての質問では、給与やボーナスが良いからなどの金銭的な、いわゆる外部からの要因を答えた方はほとんどいなかった。しかしお客様からの感謝の言葉がモチベーション

につながるという外部からの要因を答えた方はいた（第4章の石川氏のインタビューを参照）。これは、お客さんからの賞賛という外的刺激が動機づけになっている。と同時に、賞賛によって「成長」や「有能さ」を感じ、内的な動機をも高めているのかもしれないと考えた。他にも、仕事が好きだから、仕事を通じて成長できたと感じられるからという内面的なモチベーションを答えた方もいた（第4章の高橋氏、池田氏のインタビューを参照）。このように金井（2006）を通して、卒業生インタビューの調査結果を解釈すると、インタビューした大半の方がモチベーションの持論を持って働いているという印象を受けた。

② 稲盛和夫(2014)『従業員をやる気にさせる7つのカギ』
柴田昌治(2007)『なぜ社員はやる気をなくしているのか』



出所) Amazon.com ウェブサイト



出所) Amazon.com ウェブサイト

鈴木ゼミでは、従業員のモチベーションを調査テーマのひとつに掲げた。そこで本節では、実践を踏まえモチベーションについて述べた稲盛(2014)と柴田(2007)を要約する。稲盛和夫氏は京セラや現 KDDI の前身である第二電電の創業者である。柴田昌治氏は株式会社スコラ・コンサルトの創業者で日本企業の風土や体質改革を専門に行う人物である。

稲盛氏の著書によると、企業というものは1人ではなく大人数で成り立つものとしている。その上で従業員のモチベーションを維持してもらうために7つの要因を挙げている。その7つは、以下の通りである。

1. 従業員をパートナーとして迎え入れる
2. 従業員に心底惚れてもらう
3. 仕事の意義を説く
4. ビジョンを高く掲げる
5. ミッションを確立する
6. フィロソフィーを語り続ける
7. 自らの心を高める

このなかでも筆者（遠藤）が第1に注目したのは「3. 仕事の意義を説く」である。こ

れは稲盛氏が従業員的心情に訴えるだけではなく理性を持って従業員のモチベーションを高めるために行った行為である。この仕事の意義を説くことは特に中小企業の従業員のモチベーションを上げるのには効果的であると稲盛氏は表記している。仕事の意義を説くというのは、従業員にただ仕事を任せるだけではなく、あなたの仕事はこんなにも素晴らしいことだと伝えて、自分がなにをしているのかを自覚させることでモチベーションアップを図るものである。

この「自分の仕事は誇りあるものだ」というのがモチベーションになっているという考えは、我々のゼミでおこなったインタビュー調査でも複数回聞いた答えである。特に介護職に携わる高橋氏がそれを示すような回答をしていた（第4章参照）。高橋氏は入社6年目で、今後も介護職としてキャリアアップを目指したいと語ってくれた。そのため、自身の仕事に誇りや自信を持つことが長く企業に勤めるコツではないかと考える。

第2に注目したのは、「4. ビジョンを高く掲げる」ことによって従業員に共通の目的を与える、である。目的が共有されると、従業員に挑戦心が芽生え企業の成長へと繋がる。稲盛氏は企業が成長することで従業員たちの待遇が良くなることを約束すれば、それもモチベーションに繋がると述べる。

第3に「5. ミッションを確立する」によって従業員に共通の課題にあたらせ仲間意識などを作ることでモチベーションの維持を揺ぎ無いものにするとある。このミッションとは経営理念などのことを指しており、自身が勤めている企業が社会に対してどのように役に立っているかなどを知らせることで従業員が働く意義を見出しモチベーションに繋げる事を期待する。

今回のインタビュー調査では、「4. ビジョンを高く掲げる」と「5. ミッションを確立する」は企業側から提出されなくても個人で将来の目標を見つけている人がこれに該当していると考え。例えば、後述する石川氏と高橋氏はその好事例である（第4章参照）。

続いて柴田(2007)で特に注目した項目は不満はやる気の裏返しであるという点と、仲のいい喧嘩ができることがモチベーションに繋がるといった点である。まず、不満はやる気の裏返しというのは、不満を言い合える環境作りが重要だということである。不満やクレームというのはその物事に強い関心があるために改善したいという気持ちの表れであり、それがきっかけで自身に内発的動機ができ、モチベーションへと繋がることもある。しかし、業務などに無関心であると徐々に働く意欲もなくなってしまう場合がある。したがって、多少ネガティブなことであっても自身の働きに対して疑問や客観的に意見を持つてみることは重要であると訴える。

次に仲のいい喧嘩ができることがモチベーションに繋がるというのは、ただ単に仲良しというだけでは仕事はうまくいかないということである。仲がいいというのはチームワークが良いということではなく仲良しの振りをお互いがしているというのがほとんどであり、足の引っ張り合いになっているケースが存在する。仲のいい喧嘩とは言いにくいことを言えたり、味方をライバルとして考えるようにしたりなどただ愛想よくしていればできることではない。しかし、仲のいい喧嘩ができるようになると個人としても成長できることや他の従業員に対しての対抗心などがモチベーションに繋がっていく。これを実践していた卒業生は、竹田工務店の池田氏である。そのインタビュー調査の詳細は第4章で述べる。

おしまいに、ゼミのインタビュー調査の内容から見ても、今回読んだ2冊はモチベーシ

ョンを維持する方法として妥当であることが分かった。なぜなら、本に書かれていたことはインタビュー調査で聞いたことのある方法であったり、似通ったことを実施している卒業生が多かったからである。インタビュー調査に応じてくれた卒業生の皆さんは、なぜ自身が働くかの答えを明確に持っていたためモチベーションの維持ができていると考えた。そして、今後私自身が就職して働き始めた際には今回のことを思い出して働く意味や自身のモチベーションはどこからくるのかなどを考え直してみたいと考えた。

③ 鴨頭嘉人(2012)『人生で大切なことはみんなマクドナルドで教わった』



出所) Amazon.com ウェブサイト

筆者(小山)が鴨頭氏を知るきっかけは YouTube だった。筆者は休みの日でもマクドナルドが食べたいと足を運ぶことが多いし、私服でマクドナルドの T シャツを着るぐらいのマックバカである。マクドナルドで一緒に働くクルーのことがとても好きだし、なにより仕事が楽しいと思って働いている。人から仕事を頼まれる責任感やどうしたら仕事を覚えてもらえるかなど考える時間もとても好きである。また、クルーになにか仕事をお願いするときはどうしたらクルーが気持ち良くその仕事をしてくれるかなどの話術を考えることもとても好きだ。

筆者は、YouTube「日本一最低なマクドナルドの店長」という鴨頭嘉人さんの動画を見つけた、この人も自分と同じマクドナルドバカというところから鴨頭嘉人さんのマクドナルド関係の動画を全て見た。動画を視聴し、日本一最低な店長が日本一のセールスを取り、なぜ顧客満足度でも日本一になったのかということを理解できた。そこで鴨頭氏のことをさらに学びたいと思い、鴨頭嘉人著の『人生で大切なことはみんなマクドナルドで教わった』を読むこととした。鴨頭氏の概略は以下のとおりである。

鴨頭嘉人・・・1966年生まれ。愛媛県立今治西高校卒(在学時は野球部キャプテン)。大学入学のために上京した際にマクドナルドと出会い、アルバイトとして4年間、正社員として21年間、日本マクドナルド株式会社に勤める。98年、新規開店した店舗の店長として、お客様満足度全国1位、従業員満足度全国1位、セールス伸び率全

国1位の「三冠」を達成し、「最優秀店長」に選ばれる。マクドナルド初の「グループ運営店長」やオペレーションコンサルタント、本社人事部での採用担当などを経て独立。現在は「サービス業で世界中の人を幸せに」をテーマに、講演やコンサルティングなどの活動を展開している。

第1章では、鴨頭氏がマクドナルドで働くきっかけ、マクドナルドで働き始めて1日目の出来事が書かれている。彼は、「どうせ俺はアルバイトだし」という考えの甘さからバイト2日目に体調を崩したと嘘を言いバイトを休んだそう。後日、鴨頭氏のトレーニングを担当してくれたクルーが復習用の質問項目をまとめたものと、次のトレーニング用のメモを作ってくれた彼はこのことを知り、目の前の「楽」よりも「もう二度とあんな恥ずかしい思いをしたくない」と決意したそうである。また、仕事は責任を持ってやりなさい!」と言葉で言うのではなく、先輩たち自身が当たり前のように実践している姿こそが最高のトレーナーであるということも痛感した。

第2章からは、逃げさえしなければできないことはないということが伝わる。マクドナルドではアルバイトスタッフの事をクルーと呼ぶ。マクドナルドでは店舗を船と考え、その店舗という船を前進させる一人ひとりの存在の事をクルーと呼ぶ。根底には「決してこの船はひとりの力では動かせない、一人ひとりが全員の為に力を発揮したときマクドナルドという船は活き活きと前進していく」という意味がある。そして現在16万人のクルーが存在する。

鴨頭氏も努力し、すぐに昇進することができたそう。また鴨頭氏は当時のエピソードとして青田さんというクルーを紹介している。鴨頭氏の同僚の青田さんというクルーは他のクルーより目立っているということもなく、特別仕事ができるという子ではなかったそう。けれど彼がどのクルーよりも優れていたことは卵の割るスピードだったそう。青田さんが卵を割るスピードは、一般的なクルーの割るスピードの2.25倍、鴨頭氏が卵を6個割るスピードが36秒に対し、青田さんは16秒。なぜそんなに割るスピードが速いのかと鴨頭氏が店長に聞くと、「青田は、毎日毎日スーパーに寄って、自分で稼いだバイト代で卵を買って帰って、家の台所で練習を毎日していた。最初は上手くいなくて、台所をめちゃくちゃにしてお母さんに怒られていたが、100個以上割ったときにわかつちゃったんだって。卵が手に吸い付く感じが・・・」そして逃げなければできないこと事なんてない。向いてない仕事なんかない。仕事から逃げる自分がいるだけと思ったそうである。

第3章では本当の愛情は、必ず伝わるという。鴨頭氏がマクドナルドの社員になりたいと思うきっかけとなった今田さんという社員がいる。今田さんが着任する前は鴨頭氏が厨房にいとバックドアから「おい、鴨頭トリプルチーズバーガーを作って裏にもってこい」という会話が多かった。トリプルチーズバーガーなんてその当時存在しない、勝手にドリンク飲み放題、ポテト食べ放題をやっているクルーが多かった。そして今田さんはそのようなモラルに関して、徹底的に改善する取り組みを始めた。遅刻が多いスタッフとは面談をし、遅刻を3回以上やったクルーは解雇。雇用契約書にも書いてあるため。そのようなことしていると他のクルーから今田さんへの攻撃はすごかった。自宅には無言電話の連続、今田さんの乗っていた車に攻撃など、想像以上のことが多かった。

そしてある日、鴨頭氏は今田さんに聞いた。「今田さんはなぜそこまでしてモラルに関

して厳しく徹底してるんですか？みんな今田さんにはついていけないって言ってますよ」と。そうすると今田さんは「俺はなあ、鴨頭、マクドナルドでアルバイトする奴にハンバーガーのつくり方を教えるのが社員の仕事じゃないと思っているんだ。マクドナルドの社員の本当の仕事は人として社会に貢献できる大人に成長させてやることだと思っているんだ。マクドナルドには、毎年何万人もアルバイトが入ってくる。その多くが初めて仕事をしてお金をもらう経験をする。その大切な時期に、間違っただけのことを覚えてしまったら、将来誰よりもそいつが不幸になるだろ？だから、間違っただけのことをしたら受け入れてもらえない、それが社会っていうものだというのを徹底的に教える。そのためだったら俺は嫌われようが陰で何を言われようが構わない」と言った。そして月日は経ち今田さんの異動が決まり、今田さんの送別会で今田さんの悪口を言っていたクルー全員が今田に泣きながら感謝の気持ちを伝えた。

第4章では最高の挨拶は、最高のリーダーシップを発揮する。安西さんという女子高生が新しく入ってきた。その子はレジ打ちが速いわけでもなく、天才的な接客技術を駆使するわけでもない。あくまでも一生懸命働く、標準的な女子高校生。けれども彼女は店になくなくてはならない存在であり、彼女の武器は挨拶だった。当時のお店はエリアでも有数のハイセールズ店舗で、しかも平日の夕方に毎日のようにピークが訪れる。駅前ということもあり16時半になると学生が来店をはじめ、17時過ぎには店内客席も一杯になり、カウンター前にも長い列ができ、店舗がパニックになる。ちょっとしたミスやチームワークの乱れ起きると、店舗運営がスムーズにいかない原因を誰かに求めたくなる。そして17時半になると安西さんの少し高い、若さと明るいエネルギーに溢れた、元気な挨拶が店内に響く。その時、店舗にいる全従業員のイライラがどこかに飛んで行ったような表情に変わる。

安西さんは中学生の時からずっと友達と活発におしゃべりをしたいと思っていた暗い女の子だった。高校生になりマクドナルドで働いたら、マクドナルドの店員さんみたいに活発な女の子になれるんじゃないかと思い面接した。「それで、ある日、今日のバイトが終わったら社員さんにやっぱり向いてないから辞めたいですという話を思い切ってしようと思って・・・今日がラストだから精一杯頑張ろうって思ってインした日に。社員さんから安西さん！素晴らしい挨拶だねっ！ってすごいわめてもらえたんです・・・」その瞬間から彼女は17時半のシンデレラと言われ続けている。一瞬で全員の表情を変えてしまう挨拶。社員さんが怒鳴りつけても変わらない店舗のムードを、一瞬のうちにたった一人で変えてしまう。表面には決して現れない人間の内面の弱さと、自分の可能性に気付いたときの強さを鴨頭氏は安西さんから学んだ。彼女の挨拶は奇跡の挨拶と呼ばれたそうである。

第5章では店長のすべき仕事は、楽しい職場をつくること。理想は共有すべきものである。鴨頭氏はある日グランドオープンを任された。その近くにはモスバーガーとケンタッキーがあった。そして鴨頭氏が最初に行ったのが、「本気のオリエンテーション」だった。オリエンテーションとは、採用したばかりのアルバイトスタッフに、最初に行う説明会のことである。通常はユニフォームの着方やスケジュールの出し方、店舗規則などを伝える程度であるが、鴨頭氏が実行したのは、本気ということで、一人ひとりに店長としての熱い想いを伝えた。具体的に行ったことは、一通りの説明をした後に二人で国道を渡って繁盛していたモスバーガーの店舗を見学することだった。空いているマクドナルドに比べ、たくさんの家族が楽しそうに食事をしている姿と一緒に見て、「半年後にうちのお

店をこんな光景で溢れさせたい。そのために君を採用させてもらったんだよ」と全クルーに伝えた。そしてある日仕事が全然できないと言われていた高校2年生の女の子が店長にアイデアを出した。そのアイデアとは「ホスピタリティの樹」というもので、お店に来てくれた子供たちの名前を紙に書いて貼り付けていくというアイデアだった。他にもドリンクお代わり自由やバリューセットをスタンプラリーにして10個貯めたら1セットプレゼントなど、本当にお客様が喜んでくれる情報は、お客様と毎日接しているアルバイトスタッフが持っていることを教わったという。

そしてこの店は素晴らしいアルバイトとスタッフのおかげで、2年間で月商が2.4倍になった。鴨頭氏が一番大事にしていたことは信じられるかどうかではなく、信じると決めてしまうということである。

アルバイトから入った鴨頭氏がクルーを信じることやクルーから学んだエピソードなど自分の胸にも刺さるようなことが多くとても学ぶことができた。アルバイトがモチベーションを爆発させるためにはそのクルーのことを自分が一番理解し、自分から信じてしまおうと思えば自然とその子たちも自分のことを信じてくれるに違いないと確信した。

③ 芳中晃（2007）『なんどもなんども行きたくなるディズニーランドの不思議』



出所) Amazon.com ウェブサイト

筆者（石川）は、『なんどもなんども行きたくなる ディズニーランドの不思議』を読んで働き方について考えた。本書には、ディズニーランドが何故たくさんのお客様を集められるのか、帰り際のお客様が笑顔で満ち溢れているのは何故なのかといったことなどの顧客満足に関することが書いてある。また、筆者が本書の中でポイントだと感じたのは、社員やアルバイトに対する教育とトレーニングの仕方や、社員の心をつかんで離さないオリエンタルランド社の他の企業とは違った考え方があるということである。会社側から働く人への細かい気持ちが、大量のアルバイトを雇用していながらも高いレベルのサービスを保つ秘訣であると考えられる。以下では本書を要約し、ディズニーのキャストのモチベーションとサービスについて説明する。

まず、ディズニーがお客様を増やしリピーターを作り続けていることについて論ず

る。ディズニーには接客をする上でのキーワードがあるが、そのキーワードとは理念やテーマを実現するための具体的な指針となるものである。ここでは「ファミリーエンターテイメント」という理念に沿っている。

それは4つのキーワードを持っていて、安全性(safety)、礼儀正しさ(courtesy)、ショー(show)、効率(efficiency)から「SCSE」と言われている。「安全性」とは、安心してアトラクションに乗れたり買い物ができたりすることを第一としたサービスを提供することである。筆者もパークへ行ってアトラクションに乗るときに丁寧に明るい接客をしていただいているからこそ安心して心から楽しめているし世界観に浸ることができるのだと思う。「礼儀正しさ」は総合して人に対する対応のことである。「ショー」とは毎日が初演という心構えのもと毎日ゲストを迎え入れているのである。「効率」とは一人でも多くのゲストにパークのエンターテイメントを楽しんでもらうということである。例としてアトラクションの待ち時間を減らすファストパスチケットや、ショーやパレードの公演時間を調整しゲストが分散するといったことを利用している。

例えばアクシデントが起きてしまったときの対処法がマニュアルとしてあるのではなく、この4つのキーワードを軸にその場で考えて行動する。実際にパーク内でちょっとしたトラブルがあってもゲスト側からしてみれば十分すぎる対応をしていただいたという話はたくさん聞いたことがある。一つ一つマニュアルを作るよりこの4つのキーワードを常に軸として全てのことに実行するほうがリスクマネジメントにもつながる。

また、ディズニーにはリピーターが多くいる。リピーターを作り続けることはサービス業で成功するために一番重要なことだと言われている。リピート率を獲得するには付加価値が関係している。ディズニーの付加価値は、その価格ではなくサービスにある。リピーターであればあるほど付加価値は重視される。広いパークで一日だけで全てを周ることはまず不可能である。あえて一回では100%満足させずに「次来た時」を作る手段を計算しているのではないかと思う。他にも現在2020年に向けてパークを大規模開発し拡張している。新しいアトラクションやエリアができたから行ってみようと思うゲストを少しでも増やそうという考えがあるのではないか。

次に、社員やアルバイトに対する教育とトレーニングの仕方について。まずは社員の教育に関してだが、ここではお客様がいなければ成り立つことのない業界である。そのお客様へのサービスはリアルタイムで提供されるため、タイミングを少しでも逃してしまえば提供することができずに失敗が続くことになる。そのサービスを実際に提供しているのは従業員であるため教育が必要になる。例として、アメリカのディズニー社で働いていた人が転職をするときに転職先の会社は「ディズニーでの教育を受けている人だから」と言い採用したという話がある。そもそも米・ディズニーワールドから転職する人はあまりいないと言うが同じサービス業であれば、ほとんどの企業が採用してくれるという。それくらいディズニーは「確固たるビジョンを持って経営されている企業」である。このようにディズニーのビジョンや企業理念は素晴らしいものであるためそれをお客様に伝える必要がある。そうするために直接お客様と接する従業員が伝えるために教育とトレーニングをしなければいけないということになった。

社員教育は、「教育」と「トレーニング」を分けて考えている。教育(OFFJT)、トレーニング(OJT)という言い方をする。OJTは実際にアルバイトでも聞くことがあるが、

現場での実際のサービス方法を学ぶことで、OFF JT は心の持ち方やあり方を指導することである。ディズニーはこの2つをバランスよく行うことをとても重要視している。社員教育によりゲストは入園券の値段よりもはるかに高価なサービスを受けることができる。また、ゲストはキャストが正社員でも契約社員でもアルバイトであろうと一切関係なくすべて同じ従業員として見る。そんな中でも教育・トレーニングが行き届いているため、あらゆるキャストから高いサービスを受けることができる。

また教育・トレーニングが充実しているため、キャストは安心感を持って楽しく働くことができる。キャストが楽しく働いていれば同じ空間にいるゲストにも楽しさが伝わり、良い雰囲気を作り上げることができる。さらに経営にとってはサービスレベルの維持や向上、キャストの定着率が上がるため労働生産性を確保し、売り上げやコストの適正化など教育とトレーニングから得られるものやメリットはたくさん出てくる。

新入社員に、ここで働くことは楽しいことであると思わせられない研修は役に立たない。ディズニーでの新入社員研修は、イメージトレーニングから始める。「It takes people」というディズニーで実際に楽しそうに働くキャストの映像を見るのだが、これを見て楽しいと思えない人はほぼいなく、初日から楽しいと思えるという。

キャストのなかでもアルバイトのトレーニングが一番大変で難しい。正社員とは違って時給で働き、安定しないというデメリットがある。だが、ディズニーランドで働くキャストのほとんどがアルバイトである。では、なぜこんなにもたくさんのキャストがアルバイトの立場で働くことができているのだろうか。

その理由として私自身が考えることは、前述の研修が挙げられる。研修を徹底的に行い、完璧な状態でステージに上がることでキャスト自身がこのテーマパークの演者になることができ、この空間を楽しんでいることが一番のモチベーションであると思う。ゲスト側からは見ることでできない研修の存在がすべてのキャストが安心して接客ができる理由であると思う。最後にこの本を読んで思ったことは、ディズニーは表向きの接客だけでなく裏側を徹底しているからこそ我々ゲストが心から楽しむことができるのであると改めて思った。

2. 2 キャリアに関する先行研究のレビュー

① 高橋俊介（2000）『キャリアショック-どうすればあなたは自分でキャリアを切り開けるのか？-』



出所) Amazon.com ウェブサイト

1. キャリアショックとは

高橋（2000）において、作者はキャリアショックを「自分が描いてきたキャリアの将来像が、予期しない環境変化や状況変化により、短期間のうちに崩壊してしまうこと（p. 2）」と表現している。また、キャリアの崩壊に対する備えがなければ現代の著しい変化の中で、キャリアショックを乗り越えられない危険性があると警笛を鳴らしている。

キャリアショックへの備えがなぜ、重要になってきているのかという点について、高橋（2000）は、今まで自分が積み上げてきたキャリアの陳腐化やキャリアの将来像崩壊と言った、キャリアのリスクが増大してきているからに他ならないとしている。キャリアのリスクの例として、本書では日産自動車の事例を挙げている。それによれば日産では、ルノーに買収されたことで生まれた状況変化を生き残るため、社内で今までエリートやハイポテンシャルと目されていた人がプロジェクトリーダーを務める「クロス・カンパニー・チーム」と呼ばれる社内改革プロジェクトが 10 以上編成されているが、半年たっても成果を出せないチームは解散ないしはリーダーの変更が行われているとしている。

これは、今まで自分が描いてきた日産内でのキャリアの将来像が、ルノーによる買収という状況変化によって崩壊し、再構築が必要になることを意味している。高橋（2000）は前述したようなキャリアのリスクが、現代社会においては誰にでも起こりえるとしている。では、我々がそれらのリスクに直面した時乗り越えるためには、どのような行動が必要なのか、次に示す。

2. キャリアコンピタンスとは

高橋（2000）は、キャリアショックがいつ起きても不思議ではない状況の中で、「柔軟に自分のキャリアを仕掛けていくような行動パターンや行動能力が、個人にとって最も重要になりつつある（p. 35）」としている。また、変化の時代において個人が描くキャリアの将来像を明確にすることや予定通りにはいかないキャリア構築に対して、自分にとってより好ましい変化を仕掛け、キャリアショックに備える行動をとる能力こそが「キャリアコ

ンピタンシー」であるとも述べる。

キャリアコンピタンシーについて、高橋（2000）はアメリカのカウンセリング学会誌等で発表された「プランド・ハップンスタンス・セオリー（Planned Happenstance Theory）」の論文に注目している。「プランド・ハップンスタンス・セオリー」とは、変化の激しい時代では、キャリアは基本的に予期しない偶然の出来事によってその8割が形成されるという理論だ。高橋はこの理論が、①好奇心、②こだわり、③柔軟性、④楽観性、⑤リスクを取るといった5つの要素によって表されるとし、それがキャリアコンピタンシーを形成するとしている。

筆者（古川）は、いこいの里で本学卒業生である高橋氏にインタビューを行ったが、彼の介護職に対する意識の変化や排泄介助に対するとらえ方の変化は、「③柔軟性（環境がどのように変わっても対応し、今の具体的計画にとらわれず予想外のチャンスも生かすことができる）」に対応しているのではないかと考えた（第4章参照）。これはまさに、「キャリアコンピタンシー」を形成し、キャリアショックを乗り越えることができた好事例である。

3. パーソナリティーとは

パーソナリティーとは個性や性格のことだが、高橋によればその人がどのようなことにもモチベーションを感じるかという動機の部分がキャリアにとって最も大切であるという。アメリカに本社を置く人事評価コンサルティング会社キャリパー社では、心理学を応用した40以上の指標を使ってパーソナリティーを評価しているそうだが、その指標の一つに「好印象欲」という動機がある。これは、外交的で活気に満ちた楽天家や活発さ集団の中で働くことを好むなどの特徴を持ち、表面的な人の好さとも表されるものである。これが高ければ高いほど、初対面の人ともたわいない会話をしながら、すぐに親しくなれるといった思考特性があるとされている。

筆者（古川）は、第四証券の石川氏にインタビューを行ったが、彼は在学中に学友会長を務めていたり、他の人と話すことが好きであると語っていた（第4章参照）。また、第四証券に入社後も仕事のやりがいとして、お客さんとの信頼関係が大切と話してくれた（第4章参照）。以上よりこの動機とパーソナリティーがうまく合致していることで、仕事を続けていることができているのではないかと考える。

4. まとめ

現代においてダイバーシティ経営やグローバル化の推進など、環境変化・状況変化が日本社会の中でも激しく、早くなっているといえるだろう。その中でも、キャリアショック、キャリアコンピタンシーという概念は、いまだに周知されておらず自分のキャリア形成にそれらは無関係であると考えている人が多いと思われる。その結果、受動的なキャリアプランのまま社会についていけず、ミスマッチやギャップが生まれてしまうのではないかと考えた。高橋氏や石川氏のように、自身のキャリアコンピタンシーを形成していくことが必要になると思う。

②ダグラス ティム ホール（著）、尾川丈一 梶原誠 藤井博 宮内正臣(翻訳)(2016)『プロティアンキャリア—生涯を通じて生き続けるキャリア』



出所) Amazon.com ウェブサイト

ゼミのインタビュー調査や講演会を聞いて筆者（青木）が感じたことは、世の中が変わってきているということである。具体的には、社会の構成、ネットワーク、働き方、消費者のライフスタイルやニーズといったものが変わってきているということが共通して見られた。そのため人々が持つキャリアも変化しているのではないかと考え、本書を読みまとめてみることにした。

1. 変わり続けるキャリア、生涯を通じて生き続けるキャリアとは

一般的な解釈であるキャリアとは、収入や権力、地位や社会的安定感をさすものである。しかしそうした一般的なキャリアは終わった。それでも人々は挑戦や成長、学習を繰り返しながら人生を送らなければならないため、キャリアを生涯に渡って、仕事に関する経験を積み各個人が学習する場として考えるならば、キャリアは決して終わりを迎えることはないだろう。今まで私たちが理解していたキャリア自身に変化してきている。また、キャリア自体が変化しただけではなく、私たち自身がキャリアから受ける影響についても理解の仕方が変わってきていることを意味している。もともと実際の仕事や地位を重視する傾向にあったが、現在ではキャリアの様々な事象について個人が認識することや自己構築することを重視している。キャリアを見る視点が外的なものから、内的なものへと変化した。

またキャリアについての諸事象も組織の在り方の変化によって伝統的な理論モデルの根拠が薄くなっていることを意味し、キャリアの構成要素（職務人アイデンティティコミュニティ、学習プロセス、組織）に分解してとらえることでより理解を深めることが出来る。

2. 新しい組織で何が起きているのか

従来の組織、古い組織というのはピラミッド型の組織であり、キャリアの形は梯子状の職務段階を上り詰めるというものである。他方、新しい組織というのはネットワーク型の組織であり、組織の役割も重要であるが組織内外で多くのかかわりを持つような複雑な人間関係から成り立っている。また個人の責任と継続的学習の必要のバランスを取ることに

加え、個人の自由度が大きいことも特徴的である。また組織の体系が変わったことにより組織と労働者の契約も変化してきている。

今までの労働者に対しては雇用を保証しているだけでよかったが、新しいアプローチでは仕事の割り当て方、教育研修、そのほか様々な方法を通して従業員の能力開発や技能習得のために投資が必要になる。これは生涯を通じて学ぶことで自分の人生の山や谷に備えることの責務を従業員に課すことでもある。仕事やネットワーク、キャリアに対する伝統的な概念は変わりつつあり、企業は人材こそが最重要な資源だと新たに認識をしだした。

環境の変化に対応できる企業は自由、迅速、軽快の三つの組織構造を備えた企業である。自由とは市場での問題や好機に即応できる自律・自主性のある陣容を備えていること、迅速とはこのような状況に素早くアクセスして反応することが出来ること、軽快とは実践面での思考を変え、新たな情報や進展に合わせて仕事の手順を組み立てることのできることを意味している。柔軟に対応できている企業が新しい環境で適応できているといえる。トフラーは新しい職場を特徴づける主要な原理を表現するために、柔軟な組織形態(flex-form)という言葉を作り出した(Toffler,1990)。それくらい世の中に柔軟な組織の形態や働き方についての動きが大きくなってきている。

個人は仕事のやりがいや報酬、納得できる雇用条件、昇進、その他様々なことを組織の構成員として組織の将来に期待し、仕事として組織に貢献しようとする。それを心理的契約という。新しいキャリア契約は、心理的契約が「関係的」から「取引的」にシフトしてきていることが特徴的である。関係的キャリア契約とは個人と組織の関係のみに作用し契約関係の長期間の相互コミットメントと、もし互いのバランスが崩れたとしても時間がたつにつれて安定するといった信頼に基づくキャリア契約で、取引的キャリア契約は利益とサービス提供のより短期間の交換に基づいたキャリア契約であり、重要なのは実質的な効用となる。そのため企業が従業員に対するコミットメントは、現在必要とする個人のスキルと成長のみとなってきたため、心理的契約はより短期間で成果に基づくものとなった。古い契約は1980年代以降通用しなくなってきた。リストラクチャリングなどの社会の構造的変化の影響からキャリア願望も低下し、長期間同じ会社で働き続けるという考え方が消えつつある (Mirvis,1992)。

3. プロティアン・キャリアとは

プロティアン・キャリアという新しいキャリアは個人が主役で新しい成功につながり、あらゆる形式の柔軟性や各個人が順路様々なキャリアパスをとるため、理想とされるキャリアパスに外から焦点を当てるといふより各個人に独自のものが形成される。

ホールによれば、「プロティアンとは、個人の過程であって組織が管理するものではない。それは個人の教育、訓練、幾つかの組織における仕事、職業分野を変更したことなど様々な経験から成り立つ。プロティアン・キャリアはある一つの組織の中で個人にもたらされるものではない。プロティアンの様に変化する個人の固有のキャリアが自己充足のために選択し、探求されるものであり、彼または彼女の生活の中で一体化したもの、あるいは統合したものである。そして、成否の基準は外的なものではなく内的なもの（心理的成功）である。簡単に言うと、プロティアン・キャリアは組織の中よりむしろ個人によって形成されるものであり、時代と共に個人の必要なものに変更されるのである (p. 201)」として

いる。つまり新しいキャリアは指紋の様に個人それぞれが別のものを持ち、それが成功しているかどうかは個人に委ねられる。

キャリア開発の今後目指すべき方向性として、新たな環境に適応するためには、長く同じキャリアに留まらず数多くのキャリアサイクルを回すことである。また企業は今の仕事で業績を上げている人や、仕事でうまくいっている人にほかの分野に挑んでもらったり、新しいキャリアのデザインするためのプロセスを見守る支援を行ったりする必要がある。

ここまで新しいキャリアについてみてきて考え方もとらえ方も斬新で新鮮だった。しかし「万能なキャリア」ではないことを指摘しておく。ホールによると「プロティアン・キャリアの負の側面として、個人のアイデンティティが組織内での公式的な役割と結び付いている場合、ある人が独立して働く自己の定義に関する問題や企画の欠如が生じる可能性がある。組織という境界の中で働いていない人は自分の社会的欲求やアイデンティティに関する欲求を満たす方法を見出す必要があるため、プロティアン・キャリアは一層強く作用する。しかし中堅キャリアや壮年の労働者にはプロティアン・キャリアを強制しようとすると、むしろやる気を削ぐことになる。カーフマンとブロックナーの失業に関する調査によると20年近く組織との結びつきや仲間によってアイデンティティを形成してきた人たちは突然一人で働いたり、全責任が自分にかかったりするようなことに恐怖を感じるということがわかっていて、熟練技能に基に心理的自負を形成した後で別のアイデンティティ形成を要求されると自尊心や自負が打ち砕かれてしまうといった負の側面を持っている。」と指摘している（Kaufman, 1984; Brockner, 1988）。

4. 最後に

今までのキャリアのとらえ方が変わり、新しい世界や新しいキャリアが誕生した。そこでこれから働く人たちはニュータイプとして働きだすことが必要なのではないかと筆者（青木）は考える。筆者が考えるニュータイプというのは、本書のマッコビーの記述からヒントを得ており、それは自己開発者（自分を成長させることに熱心な者）である。自己開発者は仕事への精通と仕事以外の娯楽のバランスをとり、知識を得る努力をするが同時に人生とのバランスも求めていると報告している、と定義する（Maccoby, 1988）。次章のマクロ統計調査では、働き方の傾向として生活に安定性を求めるという動きがみられた。そのためこれから働きだす人は仕事で生活に安定を求めながらも、自己開発、自己探求を怠らず、そして新しいキャリアの考え方を取り入れた人、ニュータイプとして働いていく必要があると考える。

おしまいに、本書を読んでプロティアン・キャリアとは今までのキャリアの概念を少し違う角度からとらえたもので、新しい世界や新しいキャリアというものもそれに準ずるものであるということが分かった。そのため新しい時代に突然変わるといったような激しいギャップはないと思われる。したがって誰かにできて、また誰かにできないというものではない。その変化に気づき、また適応できるかはその人次第である。

③ 中原淳（2010）『職場学習論 ―職場の学びを科学する―』



出所) Amazon.com ウェブサイト

中原（2010）『職場学習論―仕事の学びを科学する―』の中から「人は職場において、どのような能力を向上させるのか。」について要約する。中原（2010）では、坂本（2009）の調査研究の中から成長経験に関する共同研究の「概念」、および、「尺度作成プロセス」に準じて質問項目・尺度を用い、能力向上尺度を設計している。

設計の元となる坂本（2009）の調査研究では、「他者とのかかわりが個人を成長させる」とし、将来の会社を担う若手・中堅社員層の育成に対する示唆を得るべく、国内一部上場企業もしくはその関連会社の28歳から35歳の2304サンプルの定量調査が実施された。30歳前後の社員を対象とした理由の一つとして、会社の将来にとって重要な位置を占めるこの年齢層の社員の現状を知ることによって現在の人材マネジメントに対する課題や示唆を得られることを挙げている。

調査は、まず自由回答形式で「成長を実感したとき」を挙げてもらい、その結果を整理し、66の質問項目案を作成されており、つぎに、5段階評価の定量調査を行い、探索的因子分析によって6つの因子を抽出するとともに、質問項目を17に絞り込まれた。中原（2010）では、上記の調査をもとに以下の能力向上尺度を設計し、それぞれの尺度について、適宜ヒアリング調査のデータを用い概念の概要とそれらのイメージを説明している。能力向上尺度を以下に列挙し、ひとつずつ説明していく。

1) 業務能力向上

- ①業務を工夫してより効果的に進められるようになった
- ②仕事の進め方のコツをつかんだ
- ③苦手だった業務を円滑に進められるようになった
- ④より専門性の高い仕事ができるようになった
- ⑤自分の判断で業務を遂行できるようになった

2) 他部門理解向上

- ⑥他者や他部門の立場を考えるようになった

⑦他者や他部門の業務内容を尊重するようになった

⑧他者や他部門の意見を受け入れるようになった

3) 他部門調整能力向上

⑨複数の部門と調整しながら仕事を進められるようになった

⑩初めて組む相手ともうまく仕事を進められるようになった

4) 視野拡大

⑪より大きな視点から状況を捉えるようになった

⑫多様な観点から考えるようになった

5) 自己理解促進

⑬自分のマイナス面を素直に受け入れることができるようになった

⑭以前の自分を冷静に振り返られるようになった

6) タフネス向上

⑮精神的なストレスに強くなった

⑯精神的に打たれ強くなった

⑰我慢することを覚えた

1) 業務能力向上について

中原（2010）では「仕事をしていく上で必要な一般的なコツ、ノウハウをつかみ、自己の判断で業務遂行が可能になっているかどうかを測定する尺度である（p.73）」としている。1年目や2年目の社員は組織に何を期待されているのか、何を求められているのかわからないことが多く、周囲の期待や自身の役割を理解できるようになるには時間がかかってしまう。試行錯誤を繰り返していくうちにノウハウやコツをつかみ、自分で判断ができるようになる。この実感は、1年目や2年目の若手社員に限られるものではなく、仕事を始めて数年後に新規の事業などに携わった際、若手社員と同様なプロセスを経て、業務能力向上を実感するようになるという。

2) 他部門理解向上について

中原（2010）では「他部門の立場や業務を理解し、相手の意見を尊重しながら仕事ができることを測定する因子である（p.74）」としている。現在の企業が生産する製品の多くは、その製造過程に多くの人が関与している。そのため一定の業務遂行能力を身につけた後は自身の前行程、後行程についての配慮や理解が求められることになる。そこで培われた能力が元となり、他部門調整能力向上に繋がるという。

3) 他部門調整能力向上について

中原（2010）では「複数の多様な部署の他者と調整しながら仕事を進めることができるかを測定する因子である（p.75）」としている。中には与えられている範囲の中で仕事を

する職種もあり、問題への対処方法もある程度決まっている。しかし、複数の部門の管理をするような職種では、他部門がトレードオフの関係であることから、対処方法が多様化しており、選択に迷いが出る。仕事を円滑に進めていくためには、どうしても、他部門間の情報を収集しその利害を見出す必要があり、その上で「落としどころ」を決める必要があるという。

4) 視野拡大について

中原（2010）では「自分の仕事をより大きな立場や多様な観点から見つけることができるかどうかを測定する因子である（p.76）」としている。「視野拡大」は、一定の業務能力を向上させたあとに発達するという。例えば、異動など勤めている企業の子会社などに出向した際に、まったく新しい文化や、違うタイプの人と出会うことでもたらされる様々な影響がその人の人生観や人間としての成長に繋がるという。また、異動に限らず、自身の仕事が職域の拡大により社内の人間に影響を及ぼすようになると当初とは違った仕事観をもつきっかけに繋がるという。

5) 自己理解促進について

中原（2010）では「自分自身あるいは自分の仕事を対象として冷静に振り返り、理解を深めることができるかどうか、に関する因子である（p.78）」としている。例えば、研究開発などの業務に携わっている人は、ただ上からおりてくるテーマに対して自身にあうものを選択して取り組むことの連続となるため自身や自身の仕事を俯瞰的に考える機会が少ないという。しかし、技術開発には「社会からのニーズ」や「求められているもの」などの様々な物事が関わって展開されていくことを認識することで、自身のこれからの目標や方向性を考えていき自己理解を深めるとしている。

6) タフネス向上について

中原（2010）では、「仕事をしていく上で生じる様々なストレスや葛藤をいかに対処(コーピング)していくことができるか、を測定する因子である（p.79）」としている。仕事でのミスやそれらからくる精神的ストレスなどは、必ずしも仕事の責任や負担の増加によって増えるわけではない。しかし、現代の企業で働く人たちにとってそれらのストレスや葛藤を解消する戦略やタフネス・打たれ強さというのは身に付けていかなければならない重要な課題であるという。

以上、中原（2010）で、職場で向上する能力とその能力向上のプロセスについて学んだ。能力向上尺度については、実際に30歳前後の社員に行った定量調査から作成されたものである。これは我々が聞き取り調査をした卒業生の年齢に近い。また、尺度の概念も理解しやすい内容となっていたため参考にできると考えた。

具体的には、前述の能力向上尺度を援用しインタビューへ共通したキーワードの質問を投げかけた。これにより聞き取りが構造化し、インタビューである学生も頭を整理できた。同時に心にゆとりが生まれたため、各人の経験談なども踏み込んで聞けるというメリットがあった。

第3章 雇用に関するマクロ統計調査

本章ではマクロの雇用統計を整理する。11月に行った中間レビューで、長岡市役所の諸橋さんから雇用情勢をマクロで概観することの重要性を教わった。例えば私たちが聞き取りをした介護（高橋氏）や建設業（池田氏）は深刻な人手不足に悩まされている。こうした実情をマクロでつかんでおくと、研究成果がさらによいものになるだろうという助言を得た。これを受けて、冬休みの課題で雇用に関する統計調査を探し、それらをまとめることにした。

まず、自分たちにとって最も身近で関心のある新規学卒者の就職を調べることにした。世間では、若者が持つ労働への価値観が変わってきたとか、若者は辛抱が足らず早期離職する等のイメージを抱かれることが多い。本当にその通りなのか。客観的に確認しておく必要がある。第1節で議論する。次に、終身雇用はもう古い、転職が一般的になってきたとも言われる。このことについても現状を知る必要がある。そこで、離職や転職について調べることにした。第2節で議論する。本章で取り上げる統計調査の内容と執筆を担当した学生は、下表のとおりである。

図表3-1 マクロ統計調査の一覧

I. 新規学卒者の就職			
	統計調査の名称	概要	執筆した学生
1	マイナビ「2018年卒マイナビ大学生就職意識調査」	新規学卒者の就職への考え方	青木
2	厚生労働省各種発表資料	大卒者の早期離職の状況	常山
II. 転職・離職			
5	厚生労働省「雇用動向調査」	入職者数・離職者数	石川，遠藤
6	厚生労働省「雇用動向調査」	転職・退職理由	姉崎
7	マイナビ転職「転職先を選んだ理由&転職後の満足度 徹底調査」 リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2017」 BCG・リクルートワークス研究所「求職トレンド調査2015」	転職による満足度・給与の変化	小山，古川

3. 1 新規学卒者の就職観の移り変わり

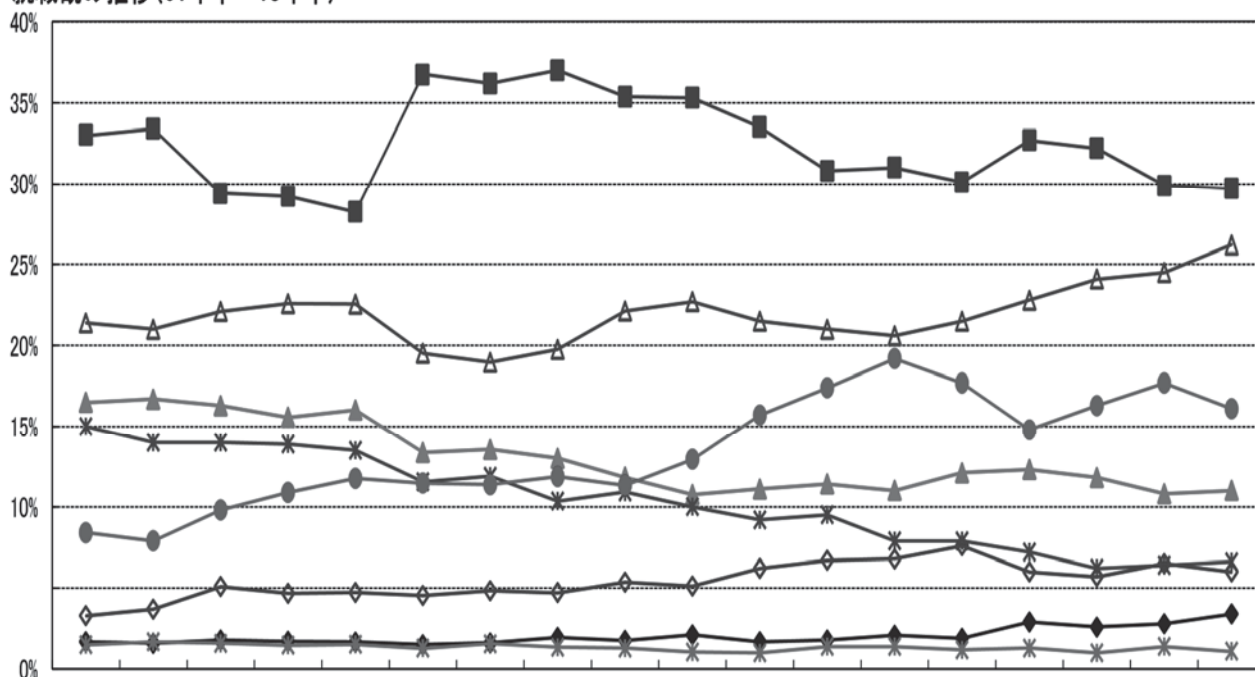
本節ではマイナビが実施した「2018年卒マイナビ大学生就職意識調査」に依拠し、大学生が就職に求める条件が時代とともに変わってきているのかを考察する。ここで取り上げる「就職観」とは、『キャリアパーク!就活』によると、仕事に就く意味や考え方のことで、「何のために就職するのか、という就職に対する考え方」のことである。図表3-2より就職観のアンケートについて、1位「楽しく働きたい」、2位「個人の生活と仕事を両立させたい」、3位「人のためになる仕事をしたい」、4位「自分の夢のために働きたい」

が9年連続で上位にいる。「楽しく働きたい」は1位であるが緩やかに減少しているように見られ、2位の「個人の生活と仕事を両立させたい」は緩やかに増加していることから、楽しさよりけじめをつけた働き方をしたいと思っている学生が増えてきたように思える。これは「ワークライフバランス」という言葉の浸透に伴い、仕事と私生活の両立が就職観としてより重視されるようになってきていると考えられる。

図表3-3より企業選択で重視する点は、「働きがいのある会社」、「自分のやりたい仕事ができる会社」が年々大きく減少していることがわかる。そして「給料の良い会社や勤務制度」、「住宅など福利厚生の良い会社」、「安定している会社」など自分のやりたいことよりも安定性を狙った学生が多いと考察できる。しかし、15年卒からは「これから伸びそうな会社」が少しずつ増加しているため、就活で挑戦をしようとする学生も少なからずいることがわかる。そのことから、出世欲がないわけではなく、人からの見た目より自分主体になれる仕事を選ぶ傾向があると推測できる。

図表3-4より行きたくない会社の調査でもライフワークバランスの浸透の影響か、働きやすさを求める回答が多く目立つことが分かった。例えば休日休暇が取れない(少ない)会社は増加の傾向がみられ、また給料が安い会社、残業が多い会社(10.1%)なども増加傾向にある。横ばいであるがノルマのきつそうな会社は2位であるためどの時代の学生もノルマを課されるのは嫌がる。実際就職活動をしてみてノルマなどの質問をしてみると「ノルマ」ではなく「目標」と置き換えて仕事をしているところが多いなと感じた。ノルマという言葉は学生と企業側の言葉のイメージに少し違いがあるように感じられた。企業側は学生が嫌なイメージを持たせないために言葉を選択している。

就職観の推移(01年卒～18年卒)



図表 3-2 就職観の推移（あなたの「就職観」に最も近いものはどれですか）

出所）「2018年卒マイナビ大学生就職意識調査」より転載

収入さえあればよい ◆

楽しく働きたい ■

自分の夢のために働きたい ▲

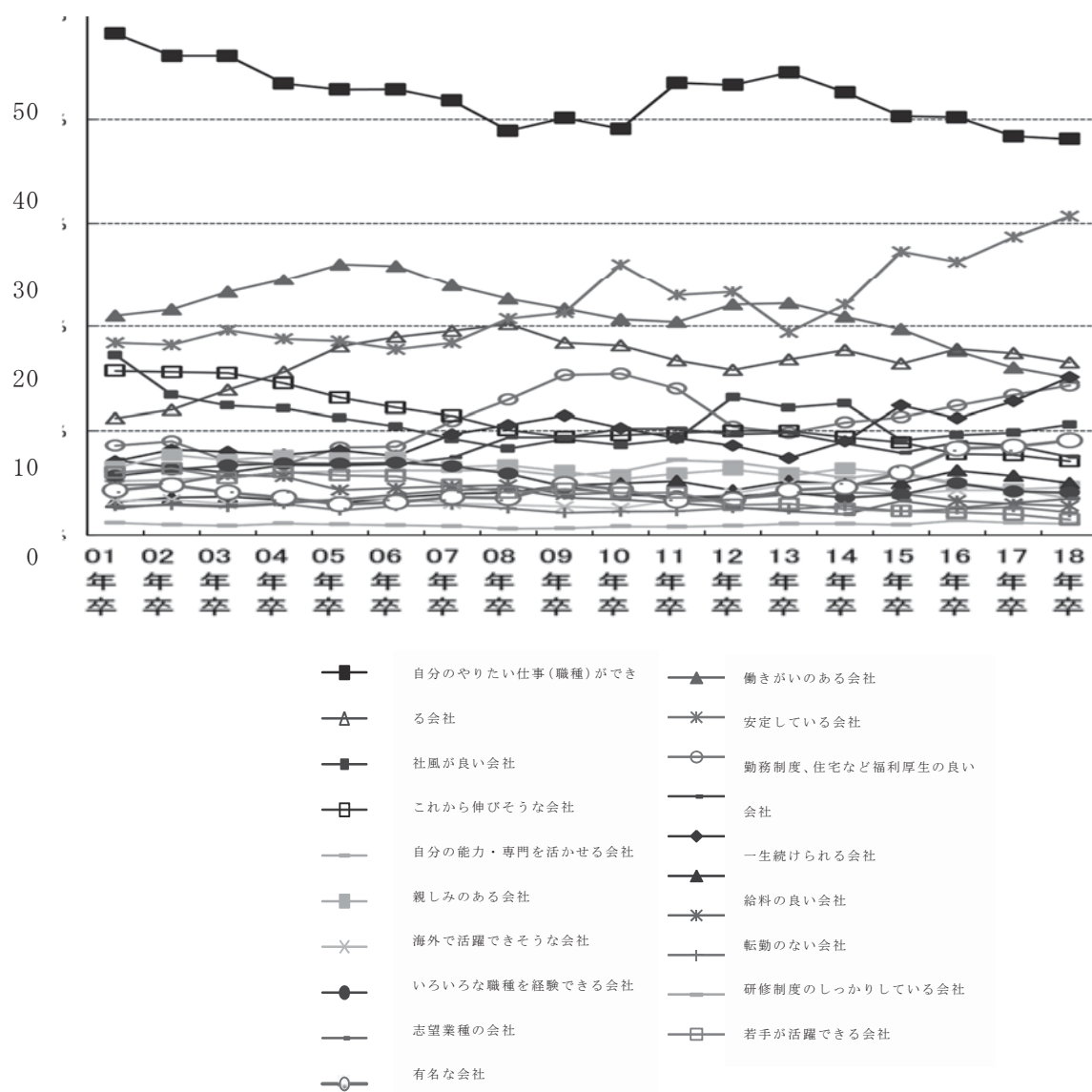
個人の生活と仕事を両立させたい ▽

プライドの持てる仕事をしたい *

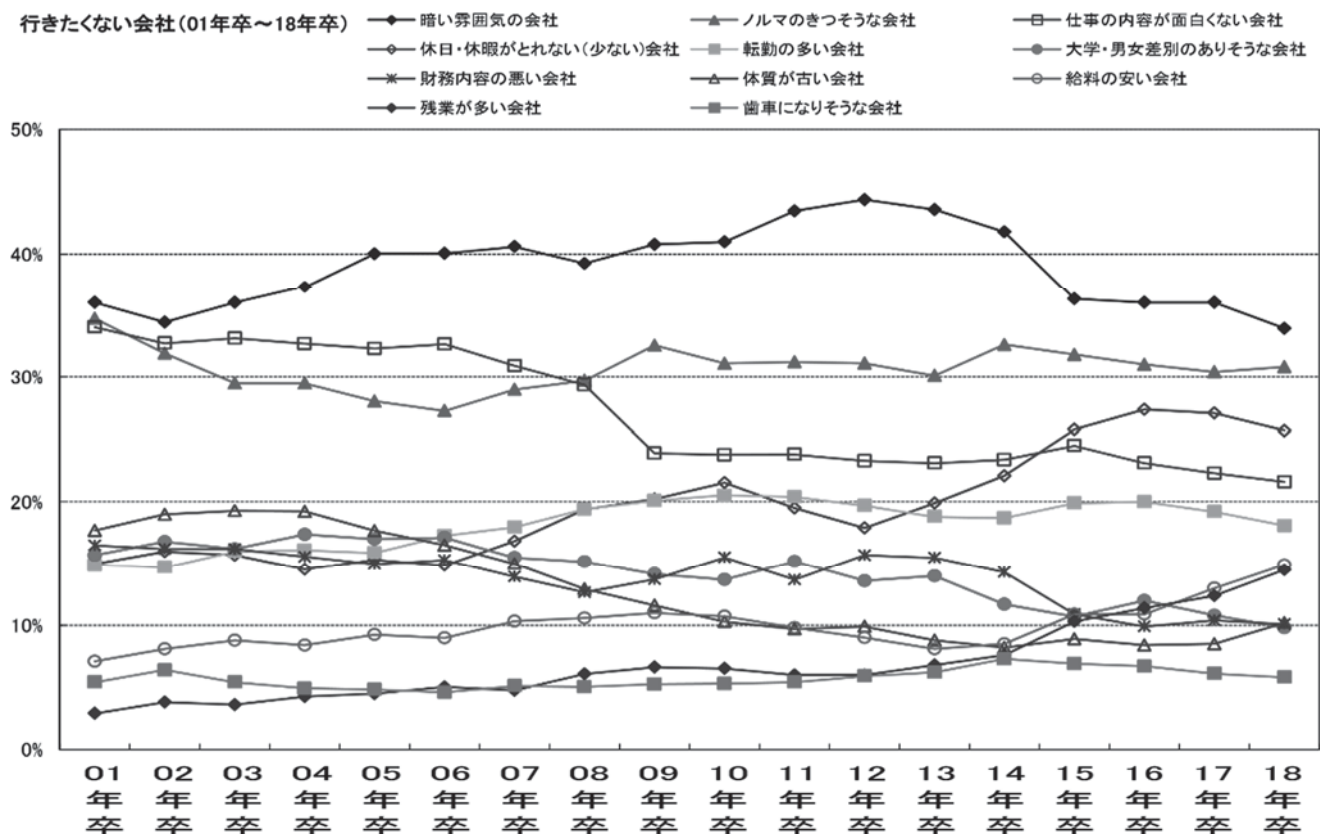
人のためになる仕事をしたい ●

出世したい *

社会に貢献したい ◇



図表 3-3 企業選択のポイント（あなたが企業選択をする場合、どのような企業がよいと思いますか）
出所）「2018 年卒マイナビ大学生就職意識調査」より転載



図表 3－4 行きたくない会社（行きたくない会社があるとしたら、どのような会社ですか）
出所）「2018 年卒マイナビ大学生就職意識調査」より転載

3. 2 大卒者の早期離職率の推移

ここでは大学卒業者における入社後の早期離職率の変化について、厚生労働省が行っている早期離職に関する調査を基に考える。ここでの早期離職とは 3 年以内の離職とする。図表 3－5 は厚生労働省が発表する「学歴別卒業後 3 年以内離職率の推移」の大卒者早期離職率を一部抜粋し 3 年間隔でまとめたものである。平成元年から平成 24 年までで離職率に特に大きな変化は見られないが、平成 6 年を区切りに離職率が 30%を超える年が増加している。現在では大卒後入社しても約 30%の人が早期離職していることがわかる。

図表 3－5 学歴別卒業後 3 年以内離職率の推移

卒業年(平成)	元年	3 年	6 年	9 年	12 年	15 年	18 年	21 年	24 年
早期離職率	27.6%	25.0%	27.9%	32.5%	36.5%	35.8%	34.2%	28.8%	32.3%

出所）厚生労働省「学歴別卒業後 3 年以内離職率の推移」をもとに筆者作成。

続いて事業所の規模別に早期離職率を見ていく。図表 3－6 から 3－8 は事業所の規模別に 5 人未満の事業所、100～499 人の事業所、1000 人以上の事業所のそれぞれの早期離職率

職率を平成 15 年卒業生から平成 27 年卒業生まで 3 年間隔でまとめたものである。事業所の規模別に見ると小規模の事業所ほど早期離職率が高く、大規模の事業所ほど早期離職率が低くなっていることがわかる。表からわかるように 5 人未満の事業所では 1000 人以上の事業所に比べると 2 倍以上の早期離職者が出ている。この要因として、小規模の事業所ではまだ福利厚生や手当などが十分ではなく従業員の不満が生まれる、反対に大規模な事業所では福利厚生などの制度が確立されており従業員の不満が少なくなっていることが一つの要因ではないかと考える。また小規模な事業所では従業員一人一人の負担が重くなってしまうことも早期離職者が増えてしまう原因になっていると考える。

図表 3－6 新規大卒就職者の事業所規模別就職後 3 年以内の離職率の推移（5 人未満の事業所）

卒業年(平成)	15 年	18 年	21 年	24 年	27 年
早期離職率(%)	60.9%	59.2%	59.2%	59.6%	57.0%

出所) 厚生労働省「新規大卒就職者の事業所規模別就職後 3 年以内の離職率の推移」をもとに筆者作成。

図表 3－7 新規大卒就職者の事業所規模別就職後 3 年以内の離職率の推移（100～499 人の事業所）

卒業年(平成)	15 年	18 年	21 年	24 年	27 年
早期離職率(%)	36.5%	34.5%	30.1%	32.2%	31.9%

出所) 厚生労働省「新規大卒就職者の事業所規模別就職後 3 年以内の離職率の推移」をもとに筆者作成。

図表 3－8 新規大卒就職者の事業所規模別就職後 3 年以内の離職率の推移（1000 人以上の事業所）

卒業年(平成)	15 年	18 年	21 年	24 年	27 年
早期離職率(%)	26.5%	26.1%	20.5%	22.8%	24.2%

出所) 厚生労働省「新規大卒就職者の事業所規模別就職後 3 年以内の離職率の推移」をもとに筆者作成。

3. 3 入職者・離職者の数

厚生労働省の「雇用動向調査」によると平成 28 年度は 7676,6 千人の入職者数であり、最も多い入職者数の業種は宿泊業、飲食サービス業の 1465,2 千人である。2 番目に多い業種は 1362,6 千人の卸売業、小売業である。3 番目は医療、福祉の 1039,7 千人である。

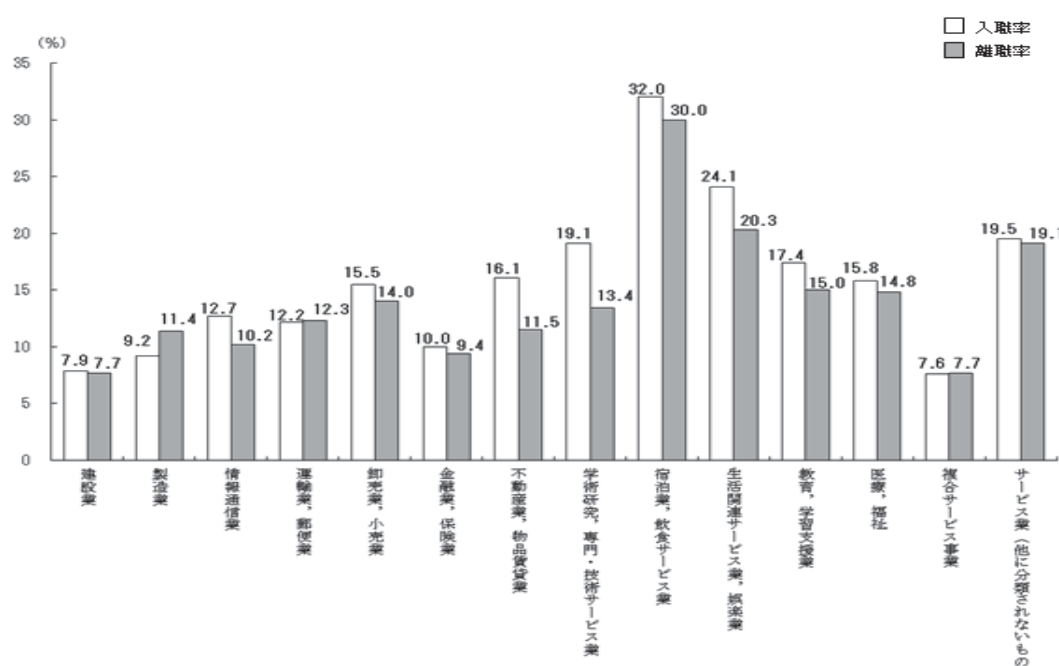
平成 29 年度の調査では入職者数が 7881,5 千人に増えている。業種別で見て最も多いのが 1606,4 千人の宿泊業、飲食サービス業である。業種自体は前年度と変わらないが入職者数が増えていることがわかる。2 番目に多い業種も前年と変わらず卸売業、小売業である。しかし、こちらは前年よりも数を抑えて 1315 千人になっている。3 番目に多い業種も前年度と同じく医療、福祉で、入職者数は 1091,3 千人である。

このように、現在の日本では人手不足が問題となっている医療介護にも多くの人が入職していることが分かる。さらに、飲食サービスや小売業などの我々が日常的に利用するところにもたくさんの方が働いていることが分かる。

他方、離職者数（平成 28 年度）は宿泊業、飲食サービス業が 1,373.1 千人と最も多く、

次いで卸売業、小売業が 1,236.1 千人、医療、福祉が 973.4 千人の順となっている。前年と比べると、宿泊業と飲食サービス業が 150.2 千人増であり最も増加幅が大きく、次いで建設業が 45.9 千人減となっている。また、年齢別に見ると男女ともに 24 歳以下に加え、25～29 歳、30～34 歳および 60 歳以上も高くなっている。

このデータを調査し離職に一番多い業種が宿泊業であるということに驚いた。宿泊業や飲料サービス業は安定している印象が強かったが私自身インターンシップで宿泊業を体験したときに想像以上に力仕事が多かったり体力勝負なところがあったりしたため、そのような点に関連してくるのかと考えた。小売業に関しては入社してから上の立場になるまでかなりの時間がかかるというイメージも強いためかと感じた。実際に離職や転職する理由と産業にデータ上では大きなつながりはないと感じたが先ほど述べたように仕事内容や昇進昇格などが大きな理由となるのではないかな。



図表 3－9 産業別の入職率・離職率

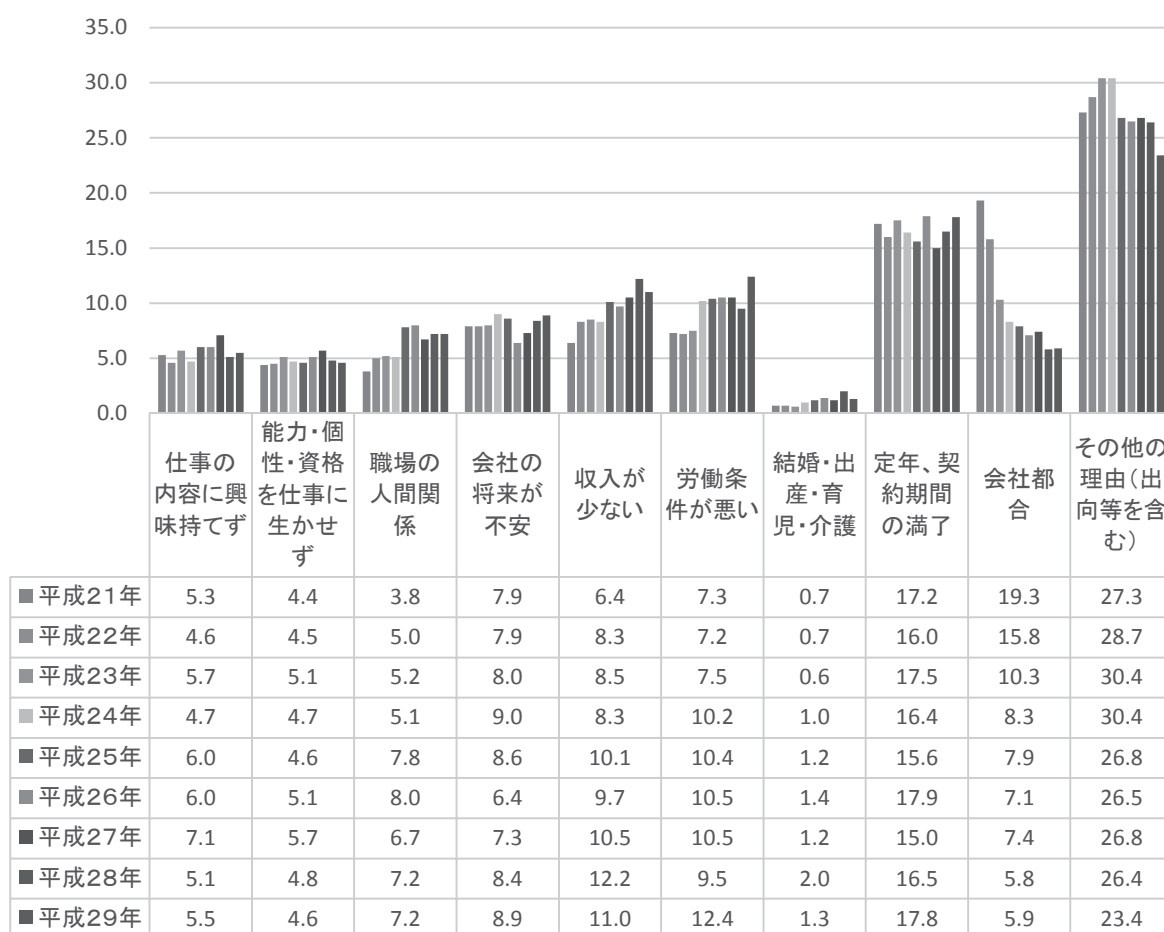
3. 4 転職・退職理由の移り変わり

「雇用動向調査」をもとに、平成 21 年から平成 29 年の転職・退職の理由を性別・年代別にまとめ、その理由が時代と共に変わっているのかを考察する。まず男性の転職入職者が前職を辞めた理由とその推移を確認する（図表 3－10）。平成 29 年の 1 年間、男性の転職入職者が前職を辞めた理由は、「その他の理由（出向等を含む）」23.4%を除くと「定年、契約期間の満了」17.8%が最も高く、次いで「労働条件が悪い」12.4%、「収入が少ない」11.0%、「会社の将来が不安」8.9%となっている。平成 21 年と比べると、「職場の人間関係」が 3.4%、「収入が少ない」が 4.6%、「労働条件が悪い」が 5.1%増加しており、「会社都合」が 13.4%、「その他の理由（出向等を含む）」が 3.9%減少している。

次に女性の転職入職者が前職を辞めた理由とその推移を確認する（図表 3－11）。平成 29 年の 1 年間、女性の転職入職者が前職を辞めた理由は、「その他の理由（出向等を含む）」22.9%を除くと、「労働条件が悪い」14.7%が最も高く、次いで「職場の人間関係」13.0%、「定年、契約期間の満了」11.5%、「収入が少ない」10.5%となっている。平成 21 年と比べると、「職場の人間関係」が 6.7%、「収入が少ない」が 2.8%、「労働条件が悪い」が 2.6%増加しており、「会社都合」が 6.5%、「その他の理由（出向等を含む）」が 4.7%減少している。

以上より、平成 29 年と平成 21 年とを比較すると、まず、男女ともに職場の人間関係が悪化していることがわかる。その原因として、上司や周りの人たちからの過度な圧力や期待が関係していると考ええる。近年、過剰な残業やパワーハラスメントなどによる問題が多く、それらが職場の人間関係に大きなストレスをもたらしているのだろう。また、これらの問題は労働条件の悪化にも関連づけられる。日本の労働環境では終身雇用により社員の身分の保証がされるが、社員は企業につき従うことになる。企業の業績が振るわないなか、それでも社員は企業に従わなければならない前述した問題や収入の低下などから労働条件の悪化をより感じるようになったのではと考える。

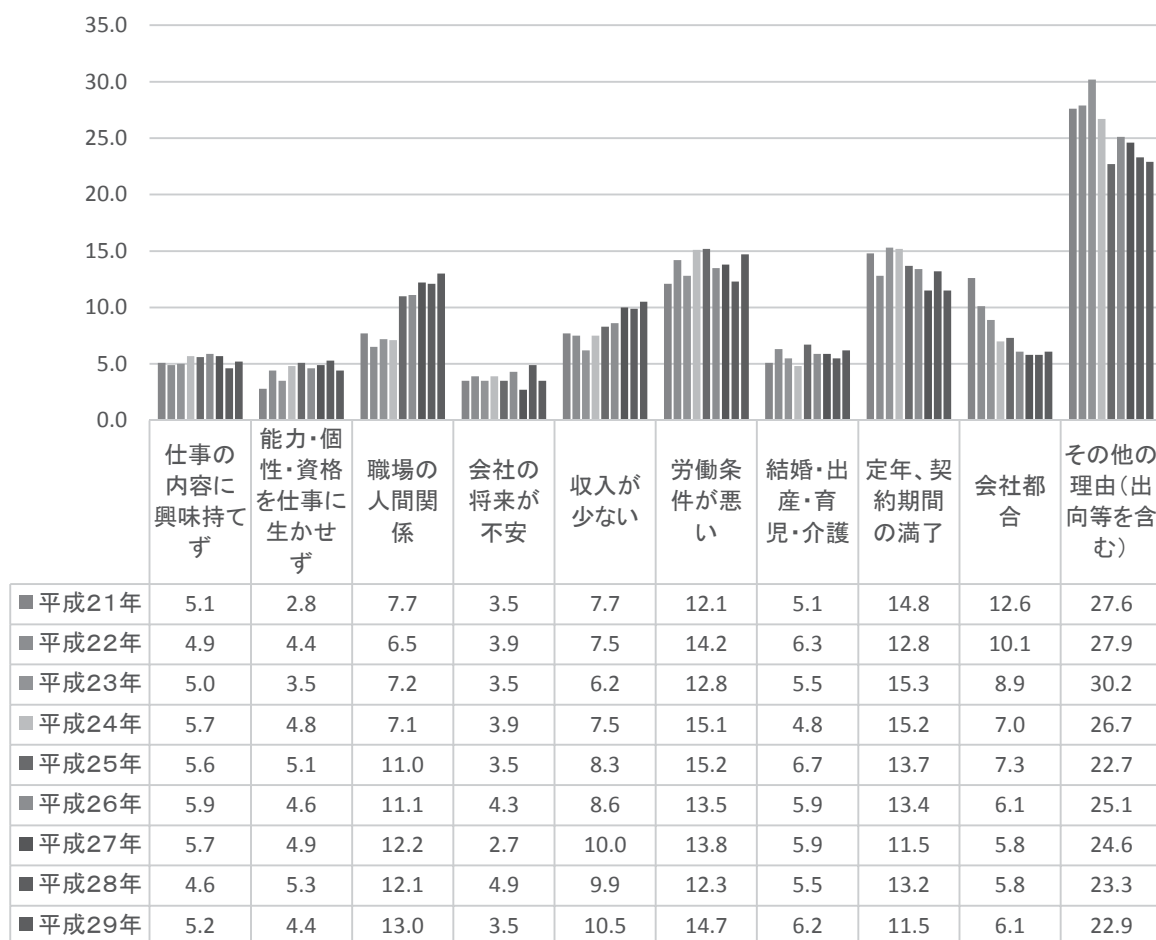
単位：％



図表 3－10 転職入職者が前職を辞めた理由（男性）

出所）「雇用動向調査」をもとに筆者作成。

単位：％



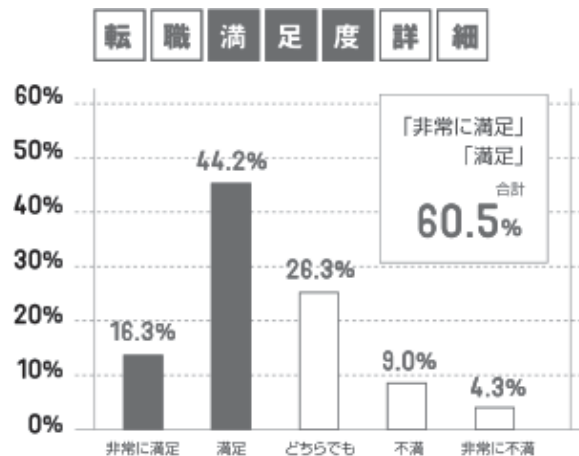
図表 3－11 転職入職者が前職を辞めた理由（女性）

出所）「雇用動向調査」をもとに筆者作成。

3. 5 転職による満足度・給与の変化

本節ではまず転職後の満足度を確認する。マイナビが転職を経験した方 1,200 人を対象に、転職した結果、実際に満足したか、「非常に満足」から「非常に不満」まで、5 段階評価でアンケートを行った。その結果をもとに「転職先を選んだ理由」別の満足度についても調査した（図表 3－12）。アンケートの結果、「非常に満足」「満足」を選択した人が 60.5%となり、半数以上の人がある転職結果に満足している。転職先を選んだ理由別満足度で 72.9%を占めていたことは会社業績・安定性に魅力を感じるという回答だった。

転職者がどれだけ優秀で、豊富な経験や知識をもっていたとしても、それら全てが転職先で求められているとは限らない。転職先には転職先の、仕事の進め方や、過去の経緯がある。個人がもつ経験や知識は、組織の力に転化される。そのため、転職者にも、受入れ組織にも、転職者が有す経験や知識を組織の成果に転化する取り組みが求められるだろう。



図表 3－12 転職後の満足度

出所）マイナビ転職「転職先を選んだ理由＆転職後の満足度 徹底調査」より転載

次に転職による賃金の変化を見ていこう。転職で賃金上がるか下がるかは、転職する人のモチベーションにかかわる重要な問題だ。もし転職によって賃金下がるのであれば、あえて転職しようと思わないだろうし、現職での環境が不満足であっても、特に家族がいて支出が多い家庭のある人であれば、現職で我慢し続けることにもなりかねない。

そこでまず、リクルートワークス研究所の『全国就業実態パネル調査 2017』をもとに転職前後の給与水準の変化をまとめる（図表 3－13）。本調査の全サンプルの内、転職後 1 年目で年収が転職前に比べ 10%以上上昇した人の割合は 31.4%であり、逆に 10%以上減少した人の割合は 44.3%であるという。しかし転職後 2 年目では年収が 10%以上上昇した人の割合はそれより 7.7%増え、減少した人の割合は 2.7%減る結果となっている。つまり、全体としては転職後 2 年目に入れば 1 年目より年収が上昇方向に転じている転職者が増えていると言えるだろう。

更に、雇用形態別でみると正社員と非正規社員の相違が明らかになる。正社員では、転職後 1 年目で年収が上昇した人の割合は 35.4%、減少した人の割合は 34.1%であるという。しかし、2 年目に入ると 1 年目より 11.7%増えた 47.1%の人が年収が上昇したと回答し、逆に年収が減少したと回答した人は 7.9%減って 26.2%という結果となっている。

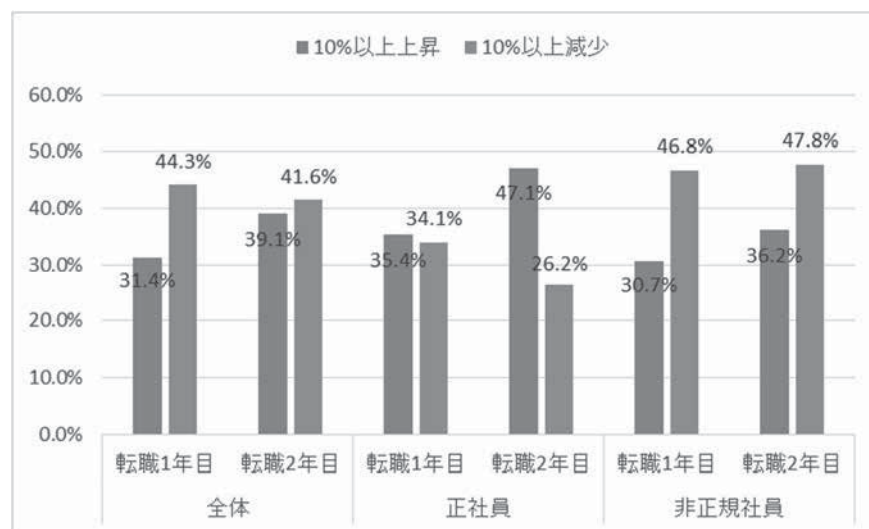
一方、非正規社員では転職後 1 年目で年収が上昇した人の割合は 30.7%、減少した人の割合は 46.8%である。2 年目では、上昇した人の割合は 36.2%、減少した人の割合は 47.8%という結果となっている。非正規社員においては、転職後 2 年目で 5.5%の人が年収が上昇したと回答しているが、同時に年収が減少したと回答した人も 1%増えるという結果となっている。

以上より、正社員に関しては転職によって年収が増加する傾向が強いことがわかった。転職後 2 年目になれば、半数近くの回答者が年収は 10%上昇したと答えている。正社員であれば、転職が賃金の増加をもたらすようだ。他方、非正規社員では転職にともなう年収の上昇した人の割合と減少した人の割合が同時に増加していることから、年収の増加傾向が正社員に比べ弱いことが分かった。転職して 2 年経過しても、転職前よりも 10%年収

が減少した者が約半数いることから、非正規社員にとって転職は必ずしも収入増をもたらすわけではなく、雇用形態のちがいによる転職の有利不利が明白になった。

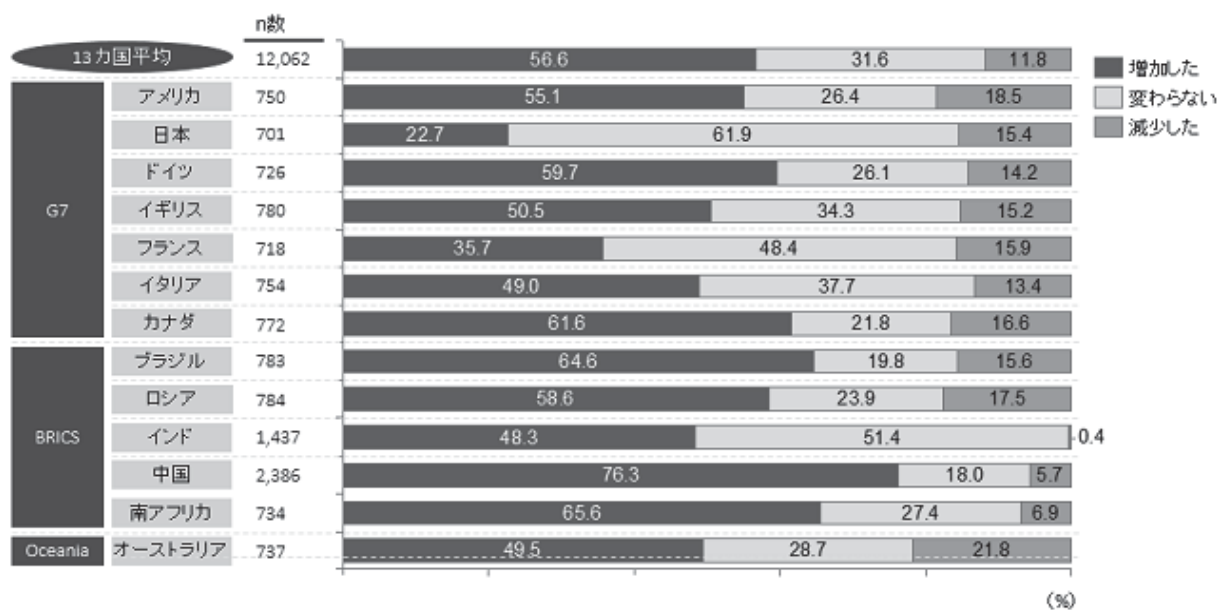
続いて、転職者の前職からの賃金変化を国別に示した（図表 3－14）。転職によって賃金が増えたという人は、日本では 22.7%にとどまり、G7 と BRICs などをあわせた 13 カ国平均の 56.6%を大きく下回る。多くの国において賃金が上昇する人が半数を超えているので、世界的には転職によって賃金が上がるが、日本では賃金が上がらないといえる。日本では、転職によっても賃金が変わらない人が 61.9%と多くを占め、ほかの国と比べても多いのが特徴だ。

筆者の周りにも転職をした人が数名いる。その中の数名の人は「転職をしてよかった。あのままあの会社に居たら過労死するところだった。」と言っていた。今では転職をして「毎日仕事楽しい。」と言っていたので転職は社会から逃げているように見えるが逃げているのではなく良い再スタートを切ることのできる大事なことだと思う。



図表 3－13 転職前・後で比較した年収の増減

出所) リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」より筆者作成。



図表 3-14 転職後の賃金の変化

出所) リクルートワークス研究所・BCG「求職トレンド調査 2015」より転載。

第4章 長岡大学の卒業生へのインタビュー調査

本章では、長岡大学（以下、本学）の卒業生にインタビューをした結果を報告する。今年度、鈴木ゼミでは所属学生が県内企業で働く卒業生に、仕事内容、働きがい、社会人としての成長過程等をヒアリングした。はじめにインタビューに至るまでの具体的な活動内容を説明する。まず本学の就職支援室から卒業生の名簿を借用した。その中から入社6年目までの卒業生に絞り、興味がある・話を聞いてみたいという観点で、人物（企業）をリストアップした。候補に挙がった先輩へは、まず就職支援室から電話をしてもらい、鈴木ゼミの活動の概要を説明いただいた。次にゼミ生が卒業生へ電話をかけ、インタビューの依頼をした。卒業生と直接話してインタビュー調査の了解を得たケースもあった。あるいは企業によっては、卒業生の上長へ趣旨を説明したケースもあった。いずれも、インタビュー調査の目的と結果の公表を理解してもらうことに努めた。

その後、電話・メールで日時を調整のうえ先輩の企業に訪問した。なかにはインタビューのために大学に來ると申し出てくれた先輩もいた。この場合はゼミ教室で話を聞いた。2018年6月1日から11月27日までの間に10名の卒業生に話を伺うことができた。本報告書ではそのうち5名のインタビュー結果を報告したい（図表4-1）。紙幅の制限により詳細は割愛するが、その他の5名の先輩は図表4-2の通りである。なお、インタビュー記録はすべてご本人ないし所属企業にご確認いただき掲載の許可を得ている。所属等はインタビュー時点のものである。

図表4-1 インタビュー調査一覧（本書にて結果を報告する）

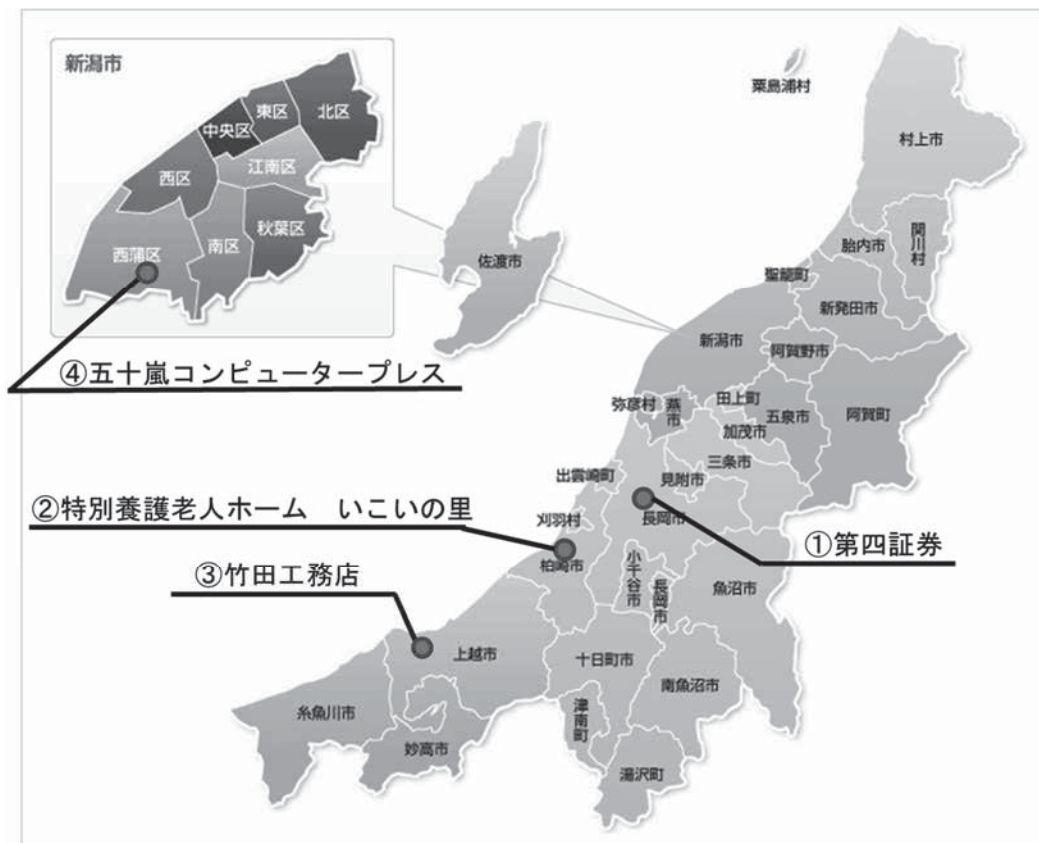
	訪問日	お名前	入社年数	勤務先	インタビューを担当した学生
①	2018年6月23日	石川貴也 氏	4年目	第四証券株式会社	青木、遠藤、常山、古川
②	2018年7月9日	高橋祐太 氏	6年目	特別養護老人ホーム いこいの里	姉崎、常山、古川
③	2018年7月25日	池田昌之 氏	4年目	竹田工務店	青木、姉崎、小倉、常山
④	2018年7月30日	加藤貴巳 氏 五十嵐秀也 氏	中途入社 6年目	五十嵐コンピュータープレス	遠藤、常山

注）学生の記名は学年・五十音順

図表4-2 インタビュー調査一覧（詳細は割愛する）

	訪問日	お名前	経験年数	勤務先	インタビューを担当した学生
①	2018年6月1日	金井彩香 氏	2年目	マルイ	青木、小山
②	2018年6月7日	廣川友香 氏	3年目	柏崎農業協同組合	姉崎、常山、古川
③	2018年6月14日	金子雅人 氏	2年目	サンカ	青木、小山、古川
④	2018年7月3日	高橋洸 氏	5年目	外山産業	青木、小山
⑤	2018年11月27日	江口由希子 氏	5年目	北星産業	小山

注）学生の記名は学年・五十音順



図表 4－3 インタビューした企業の所在地

注) 本書でインタビューの詳細を報告する企業のみ。

4. 1 石川貴也氏（第四証券勤務）

卒業生：石川貴也 氏（平成 26 年度卒，入社 4 年目）

勤務先：第四証券株式会社

調査日：2018 年 6 月 23 日

訪問者：青木、遠藤、常山、古川



●仕事内容を教えてください。

○第四証券で株・債券・投資信託の営業をしています。個人のお客さんがメインです。

●仕事はどのように覚えていくことになるのでしょうか？

○若手社員のうちは訪ねたお客さんとその結果を先輩に報告して、うまくいかなかった場合は何がだめだったか、を一緒に考えます。電話でのお客さんとの会話を先輩が聴いて「それは資料をもって行ったほうが良いよね。」等と助言してもらったこともあります。今ではお金持ちの人が高齢化していて「だましている」等のイメージが付きまといまいます。そんなときはきちんと支店長に報告、連絡、相談することも大事です。

先輩に営業同行してもらったこともありますね。営業トークを目の当たりにして勉強をさせてもらう。ただし先輩の営業トークをそのまま盗んでお客さんに話してもよい結果は出ません。先輩のトークを自分なりにアレンジしないと棒読みになったりして生きた話にならないんです。

●金融商品をお客さんに提案するとき、何か心掛けていることがありますか？

○一般のお客さんは金融商品に詳しい知識があるわけではありません。だから専門的なことは控えて、誰もが知っていて共感を得られる話から入ることもあります。中には保守的なお客さんもいます。でも投資をお勧めするとき暗い話なんか誰も耳を傾けてくれない。大切なのは明るい未来の話をするということです。

それからお客さんに商品を提案するとき自分を信じすぎるのもよくない。上司や同僚が勧めている商品という理由でお客さんへ提案することもあるし、結果、自分の思っていたことではなく周囲の言っていたことが正しかったこともあります。自分を過信しすぎず同僚の意見を取り入れる柔軟さも大切にしています。

●では、第四証券の「デキる営業マン」にはどんなことが求められるのでしょうか？

○営業マンのスキルアップという意味では、金融関連の難しい話を簡単に話せることが重要なんです。たとえば「標準偏差」等をかみ砕いてお客さんに説明してさしあげると徐々に心を開いてくれます。また例え話を使うこともあります。他の支店ですごいなと尊敬できる先輩もこういった能力が高い人が多いですね。

●第四証券の人事評価について教えてください。

○まず、目標の数値に対してどのくらい到達しているか、です。もちろん預かっている資産がいくらかというのも見られます。それから、本部から言われた商品を売れているか？という点も評価の基準になっています。あとは、会社内外でどれだけ自己啓発をしたか、なんていうのも見られます。たとえばファイナンシャルプランナーの資格等です。

●石川さんが仕事のやりがいを感じるのはどんな時ですか？

○お客さんから「石川さんだから」と言われたときはうれしいですね。たとえ少額の取引であっても自分のことを気に入ってくれて預けてくれたときはやりがいを感じることもが

きます。やはり一日、二日ではなくそれまでの信頼関係がモノを言う仕事ですから。もちろん今よりも仕事ができるようになりたいという気持ちもあります。それと第四証券ではプライベートの時間をちゃんと確保できるという点が大きいですね。土日はアルビの観戦に出かけていますよ。

こう考えると私のモチベーションはお金よりも、自分らしく生きることや目標があることですね。

●それではこれは辛かったなあ、というエピソードを教えてください。

○一年目は先輩からの引き継ぎはなくゼロからお客さん探しをします。一日に50件から100件飛び込み営業します。炎天下の中、門前払いをされるなんてことはしょっちゅう。辛いと思ったことなんか何度もありますよ（笑）。

でも、現実的に考えると転職するのはたやすいことではありません。四年目を迎えて今の仕事を継続することの良さを感じています。だから、辞める理由よりも今の仕事を続けなければいけない、続けていけそうな理由を探すことを重視しています。

●続けていくことで見えるものがあるのですね。しかし若者の極端な早期離職は問題になっています。企業と学生 mismatches はなぜ起こると思いますか？

○まず学生が企業や業界に対して勝手なイメージをもっているためだと思います。たとえば証券会社だからこうだ、という先入観は危険です。もう一つは学生が自分の見つけ方を間違えていることが原因です。私も学生時代にいろいろな活動をしておりコミュニケーション能力には自信がありました。ところが社会に出てあまりのコミュニケーション能力の無さに愕然としたことを覚えています。

●そうだったんですね。大学ではどんなことに取り組まれたのですか？

○KFC（サークル）の立ち上げ、軽音部、木沢のシャッターアート、悠久祭の実行委員長…。数えきれないです（笑）。

自分たちのことをアピールして共感を得て相手の行動を変える。今の仕事もこれに通ずるところがありますよね。だから学生時代にやったことは今の生活に活かされています。

●活動の幅が広いですね！では大学で勉強していたことは今の仕事に活かされているのでしょうか？

○私はもともと経済学、経営学を勉強したくて長岡大学に入学しました。自分ほど大学で勉強してきたことが仕事で活かされている卒業生はいないと思いますよ。たとえば牧野先生のゼミでは赤字国債をテーマに卒論を書きました。これは今の仕事にも生きています。ほかにも鯉江先生が授業で話していたことや松本先生の渋沢栄一のお話とか…、営業をしているときちょっとした小ネタとしてはさむことができます。

●最後に就職活動をする長大生にアドバイスをいただけますか？

○どの道を選んでも一度は後悔するものです。たとえ自分が就きたかった仕事であっても

嫌なことがゼロなんてことはありません。だからこそ就活を一生懸命やり切ってほしいんです。そうであれば仕事で嫌なことがあっても乗り切れるはずです。どうせ後悔するのであればやりきった後の後悔です。それと自分に自信がないと、エントリーシートや面接にも自信の無さが表れてしまい相手にも伝わってしまうものです。多少はったりでもよいから自分を大きくみせることが肝心だと思います。

晴れて就職が決まったら、自慢できるような思い出を作ってほしいと言いたいです。親に笑われても自分への最後の投資だと思って、残り少ない学生時代を思い切り楽しんでほしいですね。



4. 2 高橋祐太氏（社会福祉法人 沁山会 特別養護老人ホーム いこいの里）

卒業生：高橋祐太 氏（平成 24 年度卒，入社 6 年目）

勤務先：社会福祉法人 沁山会 特別養護老人ホーム いこいの里

調査日：2018 年 7 月 9 日

訪問者：姉崎、常山、古川



●介護職に就かれた理由を教えてください。

○一番の理由は、介護職に興味があったということですね。私にも祖父母がいるので、「将来介護が必要になったとき力になればいいな」と魅力に感じていました。

それに高齢者の方と話をすることは、自分に向いているという感覚や人生の先輩である高齢者の方から話を聞くことで、色々な知識を得られるのではないかという期待もありました。

●いこいの里に就職されたのはなぜですか？

○いこいの里は、自分の地元企業だったので、地元で働きたい自分にとってはぴったりだと思ったからです。

ここで働くにはホームヘルパーの資格が必須だと聞いて、在学中に取得しました。

●仕事内容を教えてください。

○食事介助や排せつ介助、入浴介助など、日常生活のお手伝いのほかにも、利用者様とレクリエーション活動やおしゃべりを通じたコミュニケーションなどをしています。

利用者様が日々の生活を笑顔と健康で過ごせるというのが大切です。そのための体操やその月ごとの行事なども皆で行っています。

●仕事をする上で、どのようなことを目標にしているのですか？

○自分の体調を崩さないとか、利用者様とのコミュニケーションを心がけるといった基本的なことを設定していますね。その中でも、組織に貢献し個人として成長することが求められています。

●では、今年で入社六年目ということですが目標に変化はありましたか？

○入社当初とは違い、介護職のプロフェッショナルとしてのキャリアアップを考えるようになりましたね。そのために今は、痰吸引とケアマネジャーの資格獲得を目指しています。

●今は、キャリアアップのための資格習得をめざしているのですね。では、いこいの里ではどのような評価基準があるのでしょうか？

○介護職と言うのは、資格などを除くと、評価を数値化するのが難しい仕事なので、明確な基準は、なんともいえないですね。

ですが、年に二回のエリアリーダーとの面談と、年に一回の施設長との面談は評価に関係していると思います。

エリアリーダーとの面談では日々の業務とそれに対する振り返りや目標について話し合います。

施設長との面談では、それより長いスパンで見た仕事のやり方などを面談しています。

●この仕事でやりがいを感じる時を教えてください。

○やはり、利用者様から感謝の言葉を頂いたときはすごくやりがいを感じますね。中には認知症で会話をするのが難しい方もいらっしゃいますが、笑顔などの表情から感謝を読み取れることもあるので、それがやりがいになっています。

●この仕事を始めてみてからのギャップなどありましたか？

○はい。ありました。私は、ホームヘルパー試験の実習を経験していたのですが、実際の現場に出てみると衝撃を受けました。例えば排泄介助で、便いじりをしている利用者様を見たときですね

最初は、想像以上にショックで、汚れているから変えなくちゃという意識があったと思います。

ですが、経験を積むうちに、それらの意識は変わっていきました。

●その変化とはどのようなものなのでしょう？

○排泄介助によって利用者様の体調の変化などを見ることができると感じるようになったんです。例えば、いつもは快便の方がなかなか出なかったり、形が違うといったことから普段とは違う様子にいち早く気付けるようになったということです。私たちがいち早くそれらの異変に気付くことで、看護師さんとの連携に繋がり、重篤化する前に手を打つこともできます。

このようなことも含めて「排泄介助」なのだということが理解できたんです。

●では、介護職の問題については、どう思いますか？

○やはり慢性的に人が不足していることが一番の問題だと思いますね。新卒の人がなかなか入ってこないために、退職された方の補充も追いついていないんです。

●確かに介護職が人手不足であるという話は、よく聞きますね。では、介護職を目指す若者に対するメッセージをお願いします。

○介護職は確かに体力的にきついし、きたないこともしなければいけないというマイナスイメージ

ジを抱かれるかもしれません。しかし、仕事を通じて自身の成長を感じる事ができるし、他の職業に就いていたらとても経験できないようなこともしています。尊厳があり専門性の高い仕事です。また、介護職以外に就職する人も、その企業をしっかりと確認して常に企業の情報に目を向けることが大切だと思います。



4. 3 池田昌之氏（竹田工務店勤務）

卒業生：池田昌之 氏（平成 26 年度卒，入社 4 年目）

勤務先：株式会社竹田工務店

訪問日：2018 年 7 月 25 日

訪問者：青木、姉崎、小倉、常山



●竹田工務店さんへ入社された理由を教えてください。

○地図に残る仕事に魅力を感じ入社しました。また、父親が建設業に携わっており将来は家業を継ぐつもりです。その時に備えて、建設業界の知識や技術を身につけたいと考えたのも当社に決めた理由です。

●現在のお仕事内容を教えてください。

○型枠大工というのは、ベニヤの造形にコンクリートを流し込んで柱・壁など建物の基礎を造る仕事です。私は毎日のように建設現場に出ています。現場での役割は大きく、職長、職長を補佐する者、工員に分かれています。私はどの仕事もやったことがあります。

入社してから一から仕事を覚えました。現場で先輩方から直接教えて貰うことがほとんどです。ただ現場に出る前に集合研修があって、そこで道具の使い方を覚えたり簡単な建造物を造ることができました。一緒に研修を受けた同期とは今でも現場で再開すると話をします。近況を報告しあったり、お互いにどのくらい成長したかが見えるのは楽しいですね。

●現場で職長をされる場合はどんなことに気を配っていますか？

○まず常に周りの状況に気を配り、いち早く危険を察知しなければいけません。今の時期は炎天下で長時間作業をするので熱中症に気を付けています。また高所や重機の近くで作業することがあるため、声を掛け合いながら仕事を進めるよう徹底しています。

作業員の方に優しく声がけして現場の雰囲気をよくすることも大事ですね。それに声をかけることで職人さんの様子がおかしくないか、疲労がたまっていないかをチェックできます。自分ひとりでできる仕事ではないので、人とのつながりがとても重要だと思います。

●池田さんが仕事にやりがいを感じる時はどんな時ですか？

○自分が建設に携わった建物が目に見えた時がこの仕事のやりがいを最も感じる時です。特に病院や博物館などの大きな建物は地図に残ります。今までで一番感動したのがリニューアルした上越水族館（うみがたり）が完成したときです。

水族館では湾曲した壁や海辺をイメージした岩肌を型枠大工の技術で再現しました。そのときもベニヤ板をつかって成型します。まっすぐの板をつかってお客さんのイメージ通りに、緩やかなカーブや岩のゴツゴツを出さないといけない。これはものすごく難しい。決まったやり方があるわけではないから現場での創意工夫が必要なわけです。このようにお客さんの要望を実現できることが私たちの仕事の誇りです。

●池田さんは入社4年目ですよね。入社直後と今とでは、仕事に対する向き合い方が変わってきましたか？

○入社直後と今とでは心持ちが大きく変わっています。仕事を始めた当初は学生気分が抜けないこともありましたが、でも今は違います。お金をいただいて仕事しているのだから、というプロフェッショナルの意識が強くなっています。さらに家族のために働く、自分の成長のために働くということがモチベーションの維持につながっています。

●建設業というのは私たちにとって怖いというイメージがあるのですが、池田さんが実際に就かれてみてイメージとの違いを感じることはありましたか？

○私の場合は入社前と入社後で建設業に対する良い意味でのギャップがありました。入社する前は、職人気質の先輩たちから怒鳴られながら仕事を覚えるというイメージを持っていました。と

ころが実際には怒鳴ったり、厳しい指導をする先輩はほとんどいなくて、みんな優しく指導してくださいました。私自身、仕事では後輩に教える立場になることが多いです。

相手がわからないことを頭ごなしに怒鳴っても仕方ありません。教えられる後輩の気分も悪くなり反発を生むだけです。後輩が現場でどうしたらよいのかわからず戸惑っているときは、こちらから歩み寄るよう心がけています。丁寧な声掛けで密にコミュニケーションをとることが大切です。それに周りに教えると自分の仕事を振り返ることができるんですよ。

●それではこれまで一番成長できたと感じるエピソードを教えてください。

○初めて職長を任されたときに大きく成長できたように思います。初体験のことばかりで失敗もあったのですが、都度先輩方がフォローや助言をしてくださいました。そのときの失敗が自分の成長につながっていると感じます。

●池田さんのように現場で働かれる職種の方々は、どのように人事評価されるのでしょうか。

○当社では自分が働く現場ごとの職長からの評価がメインです。なぜなら職長が部下の仕事ぶりをいちばん良く把握しているからです。職長は現場の作業員一人一人の能力や仕事への取り組みについて常に目を配り、最適な評価をする必要があるわけです。最終的には、職長の評価内容をもとにして課長が考課を決定します。

●最後に就職活動をする長大生にアドバイスをお願い致します。

○自分のやりたいことをとことん探してみてください。大学卒だからといって大卒が就きそうな仕事だけに視野を狭めず、様々な分野や職種へ興味を広げてください。そうすれば自分に向いている職業が見つかるものですし、きっと長続きすると思います。



4. 4 加藤貴巳氏、五十嵐秀也氏（五十嵐コンピュータープレス勤務）

卒業生：加藤 貴巳氏（平成 24 年度卒）

勤務先：株式会社五十嵐コンピュータープレス

訪問日：2018 年 7 月 30 日

訪問者：遠藤、常山



●五十嵐コンピュータープレスさんに入社を決めた理由を教えてください。

○私は前職を辞めての中途採用でした。友人から当社で働ける人材を探しているとの紹介を受けたのがきっかけです。

●次に仕事での苦労や辛かったことを教えてください。

○自分の課で行う大型製品の製造が辛かったですね。これは重いものを持ったりするので肉体的にもきつかったです。

●では、仕事に対するモチベーションはどのように保っていますか？

○モノづくりが結構好きなので元々モチベーションはありました。なので、そのモチベーションを維持するように工夫しながら仕事をしています。特に仕事上でのミスや怒られたことは引きずらないようにして気持ちを切り替えています。

●長岡大学に在籍していた頃の経験は現在のお仕事に活かされていますか？

○私はゼミで長岡祭りの露店をやっていました。その出店経験は現在でも役に立っています。活動のおかげでPDCAサイクルが身について、今でもPDCAサイクルに基づいた行動ができていると思っています。例えば、仕事で失敗してもその失敗から原因や対策を考えることで次の仕事につなげることができています。また、失敗や成功は紙面に記録することで他の人と共有できるようにしています。

●入社前と入社後で、仕事の内容に対するギャップを感じることはありましたか？

○採用の電話を貰った次の日から働き始めたのでギャップはなかったですね。事前にホームページで調べた業務内容と実際の仕事に違いはなかったです。むしろ、事前に考えていたよりも楽しくすることができました。

●今後のキャリアプランを伺わせてください。

○私は現在所属している導体製造課が自分に合っていると思います。今の目標は一人で全ての仕事が回せるようになることです。準備から後片付けはもちろんの事、休んだ人の代わりに、担当している仕事ができるようになればと考えています。

●おしまいに仕事上で最も成長できたと感じるエピソードを教えてください。

○私が成長したと感じたときは、商品の仕様が変更になり、既存の金型が使えなくなったときに自分で金型の調整を行い、変更に対応させたときです。

卒業生：五十嵐秀也 氏（平成 24 年度卒）

勤務先：株式会社五十嵐コンピュータープレス

訪問日：2018 年 7 月 30 日

訪問者：遠藤、常山

●五十嵐コンピュータープレスさんに入社を決めた理由を教えてください。

○私はアルバイトなどの経験が少なく、働くことに関して経験不足であると感じており、なるべく早く社会に出て経験を積みたいと考えていました。そこで、早く就職したいと思っていたので、採用を頂いたこの企業に入社することを決めました。

●次に仕事での苦労や辛かったことを教えてください。

○以前、検査課というところで電話対応をしていたのですがクレーム対応で失敗してしまい大事になってしまったときに精神的に辛かったですね。

●では、仕事に対するモチベーションはどのように保っていますか？

○先輩や上司に迷惑をかけないように仕事に責任感を持ち仕事しています。そのことがモチベーションになっていますね。それと、昔やっていたアルバイトは自分に合わずなかなかやる気の出ない仕事でした。当時に比べると今の仕事は楽しく打ち込むことができやる気が出ます。

●長岡大学に在籍していた頃の経験は現在のお仕事に活かされていますか？

○加藤さんのように直接役に立っていると感じることはありませんが、学生時代の経験が無駄だったとは思っていません。例えば、学生時代のゼミ活動でのトラブル対処などのおかげで精神面は成長したと思います。少しのミスでは屈しない精神になれました。

●あなたの今後のキャリアプランを伺わせてください。

○私も今は他の課への異動などは考えていません。今の課の仕事が自分に合っていると感じているためです。私の課では4種類の機械を使っており、私はレーザーの機械を扱っています。この機械の応用的な使い方をマスターできるようになるのが現在の目標です。課長は機械の扱いがうまいので参考にしています。またプレスの指導者の資格取得を目標としています。

●おしまいに仕事上で最も成長できたと感じるエピソードを教えてください。

○仕事で成長したと感じたのは急なスケジュール変更にも焦らずに冷静に対応することができるようになったときです。



第5章 むすび

5. 1 成果発表会におけるアドバイザーからの質問への回答

Q:「自分たちのゼミ活動を地域活性化にどう結びつけられますか？もしくはどう結びつけたいですか？」

このゼミの活動を通じて完成した報告書などを長岡大学の在学生などに読んでもらうことでその在学生が就職するときの心構えや勤労への意欲、地元企業への愛着などを考え直すことにより、長く同じ企業に勤めることができる。それは地域活性化ではないかと考える。さらには、長岡企業の方には今回の調査で聞くことができた企業と学生のミスマッチの一例を読んでもらうことでミスマッチへの対策をすることで多くの就職者を獲得できるのではないだろうか。（遠藤）

自分の卒業生が自分の大学の名前を背負い新入社員として現場で活躍しているOBに1年間インタビューをして、自分もこんな風な社会人にならないといけないのかという不安で押しつぶされそうになりながらインタビューを繰り返していました。そんな中でOBの先輩には個々に違う夢や目標を持っていたことにすごく驚き、自分もこうなりたいと思いました。自分が今住んでいる長岡でも、長岡大学を卒業した先輩はたくさん活躍しているんだなと思い、その人たちがどんな風な大学生活を行っていたのか、どういう思いでその就職先に選んだのかななど普段目には見えないような努力をしているOBの先輩の仕事を調査し、これからも自分たちの地元の地域を活性化させていくことを研究していくのはすごくいいことだと思いました。（小山）

Q: ゼミ活動で得たことをもとに、後輩にメッセージを送ってください。

今年度のゼミ活動でメインとして行った先輩方へのインタビュー活動では、目標ややりがいを持ち働いている先輩方が多くまた、それらがモチベーションにつながっていることが分かりました。その為、これから就職活動を始めの方は自分が目標ややりがいを持って働ける仕事を選んでほしいと思います。そのためにも早い段階から就職活動をはじめ合同企業説明会などに積極的に参加し、どんな職種、業種が自分に合っているかを見極めることが重要です。説明会に参加する際も同じ職種だけを見るのではなく、多くの種類の職種を見て興味の幅を広げてください。また、早い段階で内定がほしいからと言って安易に就職先を決めるのではなく、その職場で自分は目標をもって働けるかをよく考えて就職先を決めてください。（常山）

就職活動を行う上で、自分の軸になるものを決めることが大切だと思います。仕事の内容や給料、勤務時間、勤務地など、これから社会人として働く中で優先したいものは人それぞれですが、どんなものでもいいと思います。今までのゼミ活動でインタビューしてきた先輩方も何かしらの軸をもって就職活動を行っていた印象でした。今、自身の就職活動を振り返ってみると、軸が決

まっていせいで失敗してきたことが多くあったため、ゼミでの活動にはこの一年間の自分にとってはとてもいい影響を受けました。

皆さんには、事前に軸を決めてもらい、自分のやりたいことや目標をある程度明確にした上で就職活動を行ってほしいです。早めの準備を心掛けて納得のいく結果を得られるよう頑張ってください。（姉崎）

5. 2 今年度の活動を振り返って

一つの職種に絞ってインタビューするのではなく、様々な職種の方々にお話を伺うことで、職種によるモチベーションややりがいの違いについて知ることができた。また、インタビューをさせて頂いたみなさんがそれぞれのやりがいを見つけ、目標を立てて仕事に取り組んでいるという印象を受けた。

インタビューを通じ勤続年数によってもやりがいや目標に違いがあるのではないかと考えた。特に勤続年数が4年以上の方では仕事の幅を広げるための資格の取得、専門的な技術の取得などの目標を上げる方が多く、その道のプロフェッショナルを目指す姿勢が感じられた。

インタビュー活動では自分が想像していたイメージと実際に聞いたお話とでギャップが有り衝撃を受けたことが多くあった。特に第四証券の石川さんの新人時代の仕事内容についての話が印象的だった。自分の勝手なイメージで先輩方の引き継ぎを受けて、ルート営業的なやり方で営業周りをするのだらうと思っていたが、実際には新しいお客さんを1から自分で探してくるというお話を聞き衝撃を受けた。1年目の新人にとってはかなり厳しい内容だと感じた。しかし、その苦労の中でやっとお客様との取引ができたときや、感謝の言葉を掛けてもらったときに大きなやりがいを感じるとおっしゃられていたので、仕事を通じてやりがいを探し出すことは仕事をする上で非常に大事になってくると感じた。（常山）

今年度のゼミ活動では、早い段階で卒業生へのインタビューという活動目標を定めて、前期の期間中に多くのインタビュー活動を行うことができ、昨年のゼミ活動に比べて早い段階で活動を行うことができた。しかしインタビュー後のインタビュー録作成の際にうまく連携が取れず、作成が遅れてしまったことが反省点であると思う。

はじめのほうのインタビューではまだ慣れておらずうまく質問することや、質問に対する返答に対して切り返しができず深く話を聞くことができなかったが、インタビュー活動を重ねていく中で、スムーズに質問することや、話を広げることでより詳しい話を聞くことができるようになり、インタビューすることに関して成長することができたと感じる。また、多くの卒業生に話を聞くことで様々な生き方や仕事への取り組み方に関して触れることができ、それを自分の考え方などに当てはめることで多くの発見ができたことがゼミ活動を通しての成果であったと思う。特にこれから社会に出る身として、卒業生の方々に伺った仕事に対するギャップやミスマッチについての話には関心が持てた。（常山）

今年度のゼミでは、前年度と比べ前期からヒアリング調査を積極的に行うことができた。また、ヒアリング調査を通じて自身の働くことへの意識を高めることもあり就職活動のモチベーションの維持にも繋がった。就職活動中ということもあり、すべての活動に意欲的に取り組むということがあまりできず、活動においてもミスする場面があり反省点も多かった。（姉崎）

今年度の活動は去年より「働く」ということを意識しながら活動できたと思う。インタビューや文献を読みながら自分がこれから働く側になったときこのような行動をしていけばよいのか考えながら活動をしていた。そのため自分の働く姿のイメージをつかむことが少しはできたと思う。この活動を通して学んだことや未来に関して予測されることなどは自ら先駆者として地域に貢献できるようにしていきたいと思った。

成長できた点は興味を持ったことのセミナーなどに積極的に参加したことで、そこで得られたアイデアをゼミの活動に持ち込みそのアイデアを活かしたことで、活動のフレームワークのもととなった。

反省点はやりたいことを欲張りすぎて、何から手を付けてよいかわからなくなり、すべてギリギリになったことや予定も詰め込みながら作業などをしていたため予期せぬ出来事が起きた時に自分自身がパンク寸前になってしまったこと。改善点としては余裕を持ったスケジュール管理をしていくこと、時には人に頼ることを挙げておきたい。（青木）



図表 5-1 悠久祭（学園祭）でのゼミ活動紹介のパネル展示

平成 30 年度「学生による地域活性化プログラム」

鈴木ゼミナール



所属学生

古川大智、青木洸、姉崎啓太、石川渚
遠藤優、小倉沙弥、小山毅、常山拓臣

重点的に取り組むこと

学外での学び

県内企業に勤務する本学の卒業生にインタビュー調査を実施。地域社会に貢献する先輩方の活躍を発信します。

インタビュー調査を契機に、社会に出ることや働いてお金を得ることとは何なのかを自問自答し、自分たちの働くイメージをつくりあげます。

知識の修得

地元企業に対する理解を深めます。
県内の労働経済、企業の人的資源管理に関心を持ちます。

地元企業の働き方を知る

活動実績

平成 29 年度

企業の人事制度に関する学内外での調査

平成 30 年度

卒業生インタビュー調査(仕事内容、やりがい、モチベーション、成長過程)
悠久祭にて卒業生へのインタビューをパネル展示
動機づけ理論等の文献調査

所属学生の声

『「働き方を知る」をテーマに活動してきたが企業によって全然違うものもあれば同じこともあり知らなかったことを沢山知ることができた。就職に向けてためになる知識が沢山増えた。』

「おそらく企業説明会などでは聞くことはできないような独自の人事制度を知ることができ勉強になった。企業の特徴・強みなどの事前調査で、どこに注目して調べればよいかなど調査力の向上に繋がった。」

「成果発表会での一部スピーカーを務めたりと以前ではできなかったり、やらなかったことに挑戦できたと思う。」



図表 5-2 悠久祭で展示したパネル

高橋祐太さん

平成 24 年度 本学卒業生

社会福祉法人 沁山会

特別養護老人ホーム いこいの里



●介護職に就かれた理由を教えてください。

○一番の理由は、介護職に興味があったということですね。私にも祖父母がいるので、「将来介護が必要になったとき力になればいいな」と魅力に感じていました。

それに高齢者の方と話をすることは、自分に向いているという感覚や人生の先輩である高齢者の方から話を聞くことで、色々な知識を得られるのではないかと期待もありました。

●いこいの里に就職されたのはなぜですか？

○いこいの里は、自分の地元企業だったので、地元で働きたい自分にとってはぴったりだと思ったからです。

ここで働くにはホームヘルパーの資格が必須だと聞いて、在学中に取得しました。

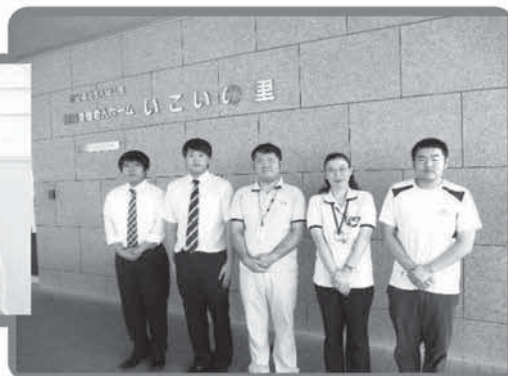
●仕事内容を教えてください。

○食事介助や排せつ介助、入浴介助など、日常生活のお手伝いのほかにも、利用者様とレクリエーション活動やおしゃべりを通じたコミュニケーションなどを行っています。

利用者様が日々の生活を笑顔と健康で過ごせるというのが大切ですから。そのため体操やその月ごとの行事なども皆で行っています。

●仕事をする上で、どのようなことを目標にしているのですか？

○自分の体調を崩さないとか、利用者様とのコミュニケーションを心がけるといった基本的なことを設定していますね。その中でも、組織に貢献し個人として成長することが求められています。



●では、今年で入社六年目ということですが目標に変化はありましたか？

○入社当初とは違い、介護職のプロフェッショナルとしてのキャリアアップを考えるようになりましたね。そのために今は、痰吸引とケアマネジャーの資格獲得を目指しています。

●今は、キャリアアップのための資格習得をめざしているのですね。では、いこいの里ではどのような評価基準があるのでしょうか？

○介護職と言うのは、資格などを除くと、評価を数値化するのが難しい仕事なので、明確な基準は、なんともいえません。

ですが、年に二回のエリアリーダーとの面談と、年に一回の施設長との面談は評価に関係していると思います。

エリアリーダーとの面談では日々の業務とそれに対する振り返りや目標について話し合います。施設長との面談では、それより長いスパンで見た仕事のやり方などを面談しています。

●この仕事でやりがいを感じる時を教えてください。

○やはり、利用者様から感謝の言葉を頂いたときはすごくやりがいを感じますね。中には認知症で会話するのが難しい方もいらっしゃいますが、笑顔などの表情から感謝を読み取れることもあるので、それがやりがいになっています。

●この仕事を始めてみてからのギャップなどはありましたか？

○はい。ありました。私は、ホームヘルパー試験の実習を経験していたのですが、実際の現場に出てみると衝撃を受けました。例えば排泄介助で、便いじりをしている利用者様を見たときですね。最初は、想像以上にショックで、汚れているから変えなくちゃという意識があったと思います。

ですが、経験を積むうちに、それらの意識は変わっていきました。

●その変化とはどのようなものなのでしょうか？

○排泄介助によって利用者様の体調の変化などを見ることができると感じるようになったんです。例えば、いつもは快便の方がなかなか出なかったり、形が違うといったことから普段とは違う様子がいち早く気付けるようになったということです。私たちがいち早くそれらの異変に気付くことで、看護師さんとの連携に繋がり、重篤化する前に手を打つこともできます。

このようなことも含めて「排泄介助」なのだということが理解できたんです。

●では、介護職の問題については、どう思いますか？

○やはり慢性的に人が不足していることが一番の問題だと思いますね。新卒の人がなかなか入ってこないために、退職された方の補充も追いついていないんです。

●確かに介護職が人手不足であるという話は、よく聞きますね。では、介護職を目指す若者に対するメッセージをお願いします。

○介護職は確かに体力的にきついし、きかないこともしなければいけないというマイナスイメージを抱かれるかもしれませんが、仕事を通じて自身の成長を感じる事ができるし、他の職業に就いていたらとても経験できないようなこともしています。尊厳があり専門性の高い仕事です。

また、介護職以外に就職する人も、その企業をしっかり確認して常に企業の情報に目を向けることが大切だと思います。

訪問日 2018年7月9日

訪問者 姉崎、常山、古川

※パネル展示の許可をいこいの里様から頂いております。

図表 5-3 悠久祭で展示したパネル

【参考文献】

- ダグラス ティム ホール（著），尾川丈一 梶原誠 藤井博 宮内正臣（翻訳）（2016）『プロテ
ィアンキャリア-生涯を通じて生き続けるキャリア』 亀田ブックサービス
- Hall,D.T. (1976). *Career in organizations*. Glenview IL: Scott Foresman.
- 稲盛和夫(2014)『従業員をやる気にさせる 7つのカギ』 日本経済新聞出版社
- 鴨頭嘉人(2012)『人生で大切なことはみんなマクドナルドで教わった』 新潮社
- 金井壽宏（2006）『働くみんなのモチベーション論』 NTT 出版
- 厚生労働省（2016）『雇用動向調査』
- Maccoby,M. (1988). *Why work*. New York: Simon &Schuster.
- Mirvis,P.H., (1992). “Job security: Current trends.” In L.K.Jones(ed.),*The encyclopedia of
career change and work issues*. Phoenix: Oryx Press, 148-150
- 中原淳（2010）『職場学習論—職場の学びを科学する—』 東京大学出版会
- リクルートワークス研究所（2017）「全国就業実態パネル調査 2017」
- 坂本雅明（2009）『人材開発白書2009』 富士ゼロックス総合教育研究所
- 柴田昌治(2007)『なぜ社員はやる気をなくしているのか』 日本経済新聞出版社
- Toffler, A. (1990). *Powershift*. New York: Bantam Books.
- 高橋俊介（2000）『キャリアショック-どうすればあなたは自分でキャリアを切り開けるのか？-』
東洋経済新報社
- 芳中晃（2007）『なんどもなんども行きたくなるディズニーランドの不思議』 中経出版

【参考ウェブサイト】

- 厚生労働省 新規卒者の離職状況「学歴別卒業後 3 年以内離職率の推移」
<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11652000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu-Jakunenshakoyoutaisakushitsu/0000140535.pdf#search=%27%E5%AD%A6%E6%AD%B4%E5%88%A5%E5%8D%92%E6%A5%AD%E5%BE%8C3%E5%B9%B4%E4%BB%A5%E5%86%85%E9%9B%A2%E8%81%B7%E7%8E%87%E3%81%AE%E6%8E%A8%E7%A7%BB%27>
「新規大卒就職者の事業所規模別就職後 3 年以内の離職率の推移」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/000369572.pdf>
「転職先を選んだ理由&転職後の満足度」
<https://tenshoku.mynavi.jp/knowhow/reason/140214/index> (2019 年 1 月 16 日最終閲覧)
「賃金ダウンありきの転職を乗り越える」
http://www.works-i.com/column/policy/1712_02/ (2019 年 1 月 11 日最終閲覧)
- 厚生労働省（2009）『平成 21 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省，
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/09-2/index.html>
(2019 年 1 月 10 日閲覧)
- 厚生労働省（2010）『平成 22 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省，

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/11-1/index.html>

(2019 年 1 月 10 日閲覧)

厚生労働省 (2011) 『平成 23 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/12-2/index.html>

(2019 年 1 月 10 日閲覧)

厚生労働省 (2012) 『平成 24 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/13-2/index.html>

(2019 年 1 月 10 日閲覧)

厚生労働省 (2013) 『平成 25 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/14-2/index.html>

(2019 年 1 月 10 日閲覧)

厚生労働省 (2014) 『平成 26 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/15-2/index.html>

(2019 年 1 月 10 日閲覧)

厚生労働省 (2015) 『平成 27 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/16-2/index.html>

(2019 年 1 月 10 日閲覧)

厚生労働省 (2016) 『平成 28 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/17-2/index.html>

(2019 年 1 月 10 日閲覧)

厚生労働省 (2017) 『平成 29 年雇用動向調査結果の概況』 厚生労働省,

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/18-2/index.html>

(2019 年 1 月 10 日閲覧)

株式会社マイナビ (2018) 『2018 年卒マイナビ大学生就職意識調査』 株式会社マイナビ

<https://saponet.mynavi.jp/release/student/ishiki/2018%E5%B9%B4%E5%8D%92-%E3%83%9E%E3%82%A4%E3%83%8A%E3%83%93%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E7%94%9F%E5%B0%B1%E8%81%B7%E6%84%8F%E8%AD%98%E8%AA%BF%E6%9F%BB/> 最終閲覧 :

2019/01/10

キャリアパーク!就活 『【就職観とは】働く意味を知る重要性和面接で聞かれた際の答え方～例文あり～』 <https://careerpark.jp/2774> 最終閲覧 : 2019/01/22

長岡大学 学生による地域活性化プログラム 各プロジェクト報告書

1. 長岡の誇れる地域資源を若人に広めよう！
～長岡版「工場の祭典」の開催を～
栗井英大ゼミナール
2. グラスルーツグローバリゼーション
ー草の根・地域からの地球一体化・人類統合の推進ー
広田秀樹ゼミナール
3. 「まちの駅」から地域の魅力を発信し、交流人口の増加に寄与したい！
鯉江康正ゼミナール
4. 酒粕で長岡を盛り上げよう！
ーカスを価値に！ー
権 五景（樂九）ゼミナール（1）
5. 商いを通じて学ぶ会計と経営戦略
～地域に貢献する商品開発を通じて～
平田沙織ゼミナール
6. 十分杯で長岡を盛り上げよう！
ー世界と長岡の繋がりー
権 五景（樂九）ゼミナール（2）
7. 地元企業の働き方を知る
鈴木章浩ゼミナール

平成30年度 学生による地域活性化プログラム 鈴木章浩ゼミナール活動報告書

【発行日】 平成31年 3月18日
【発行人】 村山 光博
【発 行】 長岡大学 地域活性化プログラム推進室
〒940-0828 新潟県長岡市御山町80-8
T E L 0258-39-1600（代）
F A X 0258-39-9566
<http://www.nagaokauniv.ac.jp/>