

学生アルバイトの自律的動機付け向上の方法 -創業者に基づいたグローバルコンピテンシーの向上と活用方策-

1200509 藤田一輝
高知工科大学 経済・マネジメント

概要

本研究では、学生にとってより良いアルバイトを実現するために、動機づけを向上させる方法と具体例を踏まえた提案を考察した。今や大学生の約8割が経験しているアルバイトは、学生と企業が報酬と労働力という外的な関係でつながれていることが多い。面白くワクワクする現場であれば、両者にとって有意義ではないかと考え、動機付けを中心に研究を展開する。筆者が務める老舗イタリアンチェーン店で学生アルバイトを対象とした動機づけの調査を実施した結果、多くの人が自律度の高い動機付けがなされており、人間関係や職務満足度においても評価が高かった。

経営理念は創業者の情熱や精神そのものであるが、現場では創業者本人の認知があまりされていなかった。よって海外でも活躍した彼の歴史や精神を理解し、追体験することは、海外で活躍できる優秀な人財を育成する1つの教育モデルになると考えた。より良い職場になればと思い、創業者に基づくグローバルコンピテンシーと動機づけの向上について考察した。

序章

1 非正規雇用と学生

働くとは何か。人間として生きるのであれば、生涯向き合っていく大きなテーマと言えるのではないだろうか。時代と共に技術が発達し、多様な働き方が広がりつつある中で、大半の人が経験するものとしてアルバイトが挙げられる。

近年メディアでは早期退職制度や定年退職者の再雇用、賃金改定やリストラ、ブラック企業などの話題が取り上げられている。経済の動向や国の方針によって働きやすい環境になりつつ、または働かざるを得ない状況になっていることは明らかである。

総務省統計局の労働力調査[1]によると、非正規雇用の労働者が年々増加傾向にあり、15～24歳、45～54

歳、65歳以上の世代で大きくみられる。働く理由で顕著に表れたものとして、「都合のいい時に働く」「両立しやすい」「通勤」といった「時間」に対する価値観を重要視する人がより増えていることが分かる(表1)。

表1 非正規雇用の職員・従業員数と働く理由[1]

理由	実数(万人)							
	総数	自分の都合の良い時間に働きたいから	家計の補助・学費等を得たいから	家事・育児・介護等と両立しやすいから	通勤時間が短いから	専門的な技能等を活かせるから	正規の職員・従業員の仕事がないから	その他
2014年平均	636	138	71	6	19	73	158	121
2015	651	149	77	6	20	71	147	124
2016	647	157	77	7	20	72	134	123
2017	669	171	82	7	24	71	127	136
2018	691	187	81	7	26	80	115	142

今や学生でアルバイトをしていない方が少ない。法律では15歳を迎えた次年度から勤務が可能であると記されており、早くて高校在学中に経験できる。2016年度に行われた日本学生支援機構の調査[2]によると、大学生における長期休暇中のみを含むアルバイトに従事する割合は10人に8人と示されており、半数以上の人が現在働いている・経験していることが分かる。また、大学生(昼間部)の週間平均生活時間では61.6%の人が週に6時間以上はアルバイト・定職に費やすと回答しており、授業以外での学習や部活動よりも積極的で、且つ生活の一部になっている(図1)。

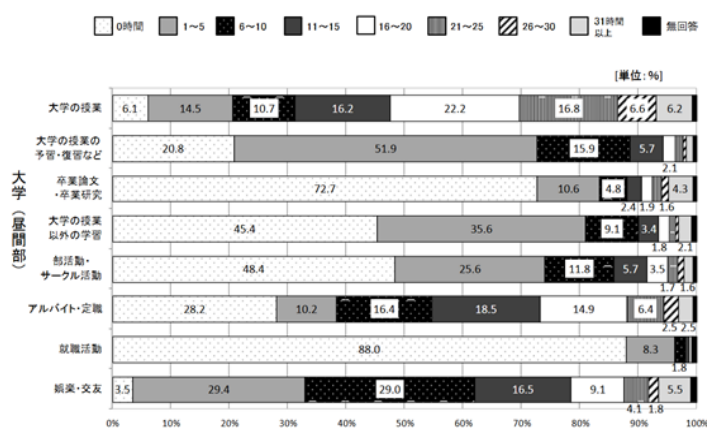


図1 大学生の週平均生活時間(昼間部) [2]

また、時間の増加とは反対に収入額の減少がみられる。これは、時給の低いアルバイト職種への従事率が高いことが影響している。

アルバイトレポートの調査[3]では「アルバイトを選ぶときに重視するポイント」として、「時給」の次に「時間の融通がきくこと」が挙げられており、学生は授業や予定のない時間に効率よく稼ぐことを意識しているのだと推測される。また高校生と大学生の回答にも差が見られる。高校生は教育・フォロー制度がしっかりしている、同世代の人の活躍の様子、評判がいいなど、未経験で選ぶ不安が大いに関係しており、職場環境や条件に重視する傾向が見られた。それに対し大学生は、時給とまかない・社割制度といった「金銭」に関するものを重視しており、学費や1人暮らしなど家庭の事情が絡むことが要因として考えられた。このように学生でも年齢や生活スタイルによって選択要因が変わることから、アルバイトの募集を行う際は、求める人材を明確にする必要がある。

学生がアルバイトをすること自体にも様々な議論がなされている。西、柳澤の研究では、“アルバイトの目標が異なれば、学習する内容も異なる”としており、社会とのつながりや職務遂行への意識を強く持ちアルバイトに臨めば、新卒正社員の離職率低下にもつながると指摘している[4]。また、山本、江口らの研究によれば、“大学生アルバイトは労働時間やアルバイト環境を整えることで、健康面、学習面への悪い影響を最小化し、かつ学生の社会性に関する意識変容への効果を高め、社会で働くための基礎を築く体験となる”と指摘されている[5]。以上から、学生がアルバイトの経験が将来的有意義なものになるか否かは、従事する企業次第であると考えられる。

2 飲食業と学生

レストランや居酒屋などは、学生のアルバイト先として挙げられることが多いのではないだろうか。農林水産省食料産業局のレポート[6]では、私たちが良く利用するサービス業の飲食店において、人手不足が深刻であると指摘されている。2015年における飲食店や宿泊業の欠員率は全産業に比べて2倍以上高く、平成26年3月の大学卒業者における就職後3年目までの離職率は、宿泊業・飲食サービス業が50.2%であり、全産業平均より18%も高い。また、「所定外労働が発生す

る理由」や「過重労働の防止に向けた取り組みへの課題」の回答として、人員不足によって対策ができず問題を引き起こす原因になっている、という意見が多くの企業から寄せられている。

日本における外食産業は急速に発展した一方で、支える人の尊厳が脅かされるようになった。価格競争が激しく従業員が満足に働けるような体制が整っていないなか、年中無休や24時間営業が当たり前になるほど消費者の利便性を追求したことが業界における人手不足を加速させ、多くの現場を圧迫する一つの原因になっている。中小企業の多くは資金力がないため迅速な投資が難しく、機械化が進まないことで手作業になり効率性が損なわれている。同じ姿勢での長時間労働は過酷で、環境によっては危険にさらされることも少なくない。このサイクルが続けば人は自然と離れていき、廃業につながりかねない。

日本政策金融公庫が行った「雇用実績・雇用見通しが不足」している食品関連企業から得たアンケート[7]では、業種関係なく「求人に対しての応募がない」が80%を超えている。この結果は、労働市場の拡大と共に労働力の獲得競争がエスカレートしている時代では、充実した労働環境を整備したうえで、自社をうまくアピールしていくことが如何に重要かを示唆している。

3 経営理念と学生

就職活動をするにあたって、多くの人は「経営理念」という言葉を耳にする。広辞苑では「企業経営における基本的な価値観・精神・信念あるいは行動基準を表明したもの」とされており、企業が活動するうえで最重要事項であるともいえる。企業選びの例え話として結婚という言葉が用いられるが、自分と相手の価値観や思いのすり合わせが大事だとされている。

農林水産省食料産業局のレポート[6]は、「経営理念の共有やモチベーションの維持・向上」を外食・中食産業における課題のひとつとして指摘している。

松葉(2008)の研究では、“経営理念の深い浸透度が顧客の高い事後評価(満足度)の獲得に強く作用し合う”ことを明らかにした。よって、経営理念や創始者の精神を理解し働くことは、従業員満足度と顧客満足度を高め、結果として企業価値が高まることにつながると述べられている[8]。この研究を学生アルバイトに活

用することができれば、「創業者の精神や理念を学び働くとは何か考えながらお金を稼げる」という、学校では体験できない将来に生きる代えがたい学びとなり、企業にとってもプラスになると考えられる。

4 学生アルバイトと動機づけ

世間一般的なアルバイトの捉えられ方は、企業からは「労働力」、学生からは「収入源」のように、自己の利益を上げるひとつの「ツール」であることが多い。そのため、知識やスキルは当たり前のように教えられるが、「なぜ働くか」「どのような働きをするべきか」を考えさせられる機会は少ないと考えられる。

アルバイトにおいて、金銭などの外的な目的が「信奉」されている中、「好奇心」や「やりがい」といった内なる動機付けがなされる現場は、今後の人生を豊かにすると考えられる。筆者が勤務する W 社もディズニーやスターバックスと同様に、働く際、上述の内なる動機付けという「付加価値」を創出することで、より良い職場の実現、並びに、様々な課題の解決が可能になると思われる。

創業者や会社の歴史は他社に模造されにくく、多くの学びが得られる財産である。情熱があり、日本のイタリア料理界に影響を与えた W 社にしかできないアルバイトのブランディングが、飲食業界の働き方や教育に変化をもたらすことが期待される。

よって、今後の日本を支える学生アルバイトのあり方を考えることが労働社会を変える仮定し、自律的動機付けに焦点を当てて研究を進める。

か分類できる。上位三つは自律性の程度が高いものとして自律的動機付けと称され、内発的動機付けとの関係が強いとされている。大事な観点として、動機付けを上げるためには、自律性、有能性、関係性が満たされること、フィードバックがあること、マネージャーによる自律性支援があることが挙げられる[9]。

自律的動機付けが高い状態であれば、従業員が高い能力を発揮し、長く働きたいと思える理由になると考えられる。また、動機づけが低いのであれば、原因を突き止め、改善する必要がある。

目的

筆者がアルバイトでお世話になっている W 社は約 40 年の歴史をもつイタリアンチェーン店で、全国に 105 店舗、またアジアを中心に 12 店舗進出している。南イタリアのトラットリアがコンセプトになっており、手軽に楽しめる日本人の口に合う本格的なイタリア料理とホスピタリティをもってサービスをするレストランである[10]。高知店は W 社の中でも売り上げが高く、学生アルバイトが多い。

W 社における学生アルバイトの動機づけの実態調査を行い、自律的動機付けがなされているのか、また経営理念や創業者の歴史とどのような関係性があるのかを明らかにし、学生アルバイトの自律的動機付けを促進させる方法を提案する。

方法

W 社の店舗のひとつである、著者が働く職場の学生アルバイトを対象に動機づけのアンケートをとる。質問紙の作成・回答は Google フォームを使用した。

実態調査の質問内容は、Deci の理論を用いて加藤他(2002)が学生アルバイトを対象に作成・検証した、アルバイト動機付け尺度(アルバイトを続ける理由についての質問)と人間関係含む職務満足度尺度(アルバイトについての質問)を使用した[11]。

加藤らの研究では、自己決定理論をもとに動機付け尺度を作成し、学生アルバイトを対象に調査し、妥当性と信頼性を検証しているが、結果として“役職レベルが高い学生アルバイトは自己決定の程度が高い動機づけによってアルバイトをしている”ことと、“統合

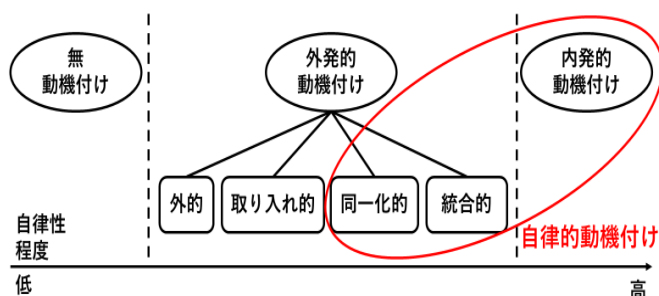


図3 自己決定理論に基づく自律的動機付けの区分[9]

自己決定理論は、人は自分で決定したものが大きいほど動機づけが高まると Ryan & Deci によって提唱されたもので、内発的動機付け(自律的)、統合的動機付け(価値観の一致)、同一化的動機付け(将来に必要)、取り入れ的動機付け、外発的動機付け、無動機付けがあり行動に対してどのような動機付けがなされている

的・内発的動機づけにおいて役職レベルが上がるほど動機づけが高くなる”ことを明らかにしている。35 の動機付け尺度から因子負荷量が高かった、各動機付けに関わる項目から抜粋したものをアルバイト動機付け尺度とし、19 問を 5 件法（かなり当てはまる、少し当てはまる、どちらでもない、あまりあてはまらない、まったくあてはまらない）で評定させている。また、職務満足度尺度は職務内容（動機付け要因）、対人関係（衛生要因）に関する 10 問を 4 件法（とても当ては

表2 本調査で使⽤した動機づけに関する質問内容

機付けの種	質問項目
発的動機付	1 2. アルバイトの仕事内容が面白いから
	7. 一生懸命仕事をするのが楽しいから
	4. 今のアルバイトの仕事そのものが好きだから
	1 9. 接客（調理）の仕事そのものが楽しいから
	1 0. 今のアルバイトを通じて、自分の成長を感じるから
統合的	5. アルバイトを通じて目標が達成できるので、他のことより優先させること
	9. アルバイトが自分にとって大事で、他のことより優先させる方が良いと思
	1 8. 学生生活や日常生活では得られない経験ができ、他の活動に優先した方
同一化	3. アルバイトをすることは大事だと思うから
	8. アルバイトをすることはいいことだと思うから
	1 6. アルバイトの経験が社会では必要だと思うから
取り入れ	1 5. 続けないと責任感がないと思われそうだから
	1 1. アルバイトの一つもしていないと恥ずかしいから
	1 3. 友達にいい印象を与えたいから
	2. アルバイトを続けないと悪い気がするから
	6. アルバイトをしていないと何となく不安だから
外的	1 4. とにかくお金が欲しいから
	1. アルバイトを続けないと社員や親に怒られるから
	1 7. アルバイトの収入でどうしても買いたいものがあるから
人間関係	2 1. 社員との関係に満足している
	2 2. 先輩や後輩との関係は良好である
	2 3. アルバイト仲間とはうまくやっている
	2 9. アルバイト仲間とはうまくやっている
職務満足度	2 0. 現在のアルバイトにやりがいがある
	2 4. アルバイトには充実感がある
	2 5. アルバイトの仕事に熱中している
	2 6. 店の売りに上げに、自分の仕事内容が影響している
	2 7. アルバイト先に貢献している
	2 8. 自分の能力を十分発揮している
その他	3 0. 経営理念の理解度
	3 1. アルバイトを通じて料理や文化、接客の仕方やマナーなど仕事に活か
	3 2. 本多征昭の認知度
	3 3. 企業理念への学習意欲
記述式	1. 現在のアルバイトをしていく中で困ったこと、悩んだこと、現在不安なことは何ですか？（例：通勤手当がない、分からないことがあっても相談できない）
	2. あなたにとって、どのような時にアルバイトを頑張ろうと思いますか？具体的に記述してください。数多く書いていただけると嬉しいです。（例：給与明細見た時、自分が作った料理をデシャップに置いたときに美味しそうと反応があった時）
	3. 会社がおこなっている（いた）面白い・頑張ろうと思える取り組み（制度）を教えてください。数多く書いていただけると嬉しいです（例：月間MVP表彰ー従業員の投票をもとに月に一度ホール・キッチンごとで頑張った人を表彰するもので商品券が景品でついてくる、まかない）
	4. 現在働いていて職場の一番いい所・好きな所は何ですか？
	5. こんな制度があったらいいな、こうしたら効率的になる、楽しく働ける、頑張ってるといった提案や改善点、要望を記入してください。
個人	性別
	学校
	職業内容
	勤務歴
	週平均勤務時間
	役職（a.ホール、b.キッチン）
	アルバイト入社のきっかけ（複数選択可）
	現在アルバイトを続ける理由
	他のアルバイト経験の有無（複数選択可）

まる、当てはまる、少し当てはまる、あてはまらない）で回答としている。

今回は店長の話をもとに役職階級を作成した。K 社では、キッチンとホールに職種が分かれており、できることが増えるごとに新しいパートに移っていく。役職は4つに分類し、役職1（サラダ場/バックヤード・ドリンカー）、役職2（ピザ場/サーバー）、役職3（ストーブ/レジ・アテンド）、役職4（時間帯責任者）と数字が大きくなるにつれて階級が高いものとした。

また加藤らは、アルバイトにおいても“仕事に対する動機づけが職務内容だけでなく対人関係にも関連している”と述べている[11]。

上記の質問に加えて著者が考案した「経営理念の理解度や理念や歴史に対しての学習意欲」を5件法、「創業者の認知」の有無を二択、やる気になるきっかけや会社に対しての希望、不安を含む記述式の質問を作成した。また、性別、学校（高校または大学）、勤務歴、週平均勤務時間、アルバイト入社理由、継続理由、他のアルバイト経験の有無など、個人に関する質問を設けた。

結果

全従業員 28 人（2020 年 1 月 23 日時点）のうち、学生 18 人中 16 人から回答を得た。各回答から平均値を出し、個人の特性を軸に差異を求めた。役職、学校、週平均労働時間、創業者の認知、経営理念の理解度、理

表3 個人に関する回答結果

項目	選択肢	人数	%
性別	男	5	31.3
	女	11	68.8
職業内容	キッチン	6	43.8
	ホール	10	56.3
学校	高校	7	43.8
	高校（2020年3月卒）	6	37.5
	大学	3	18.8
勤務歴	3ヵ月未満	7	43.8
	6ヵ月未満	1	6.3
	1年未満	3	18.8
	2年未満	5	31.3
週平均時間	0～10時間	7	43.8
	11～20時間	7	43.8
	21～30時間	1	6.3
	31～40時間	1	6.3
役職レベル	役職1	9	56.3
	役職2	6	37.5
	役職3	1	6.3
創業者の認知度	知っている	4	25
	知らない	12	75

表4 各質問の平均と動機づけごとの平均

内発的動機付け（5点満点）	3.49
12. アルバイトの仕事内容が面白いから	3.31
7. 一生懸命仕事することが楽しいから	3.25
4. 今のアルバイトの仕事そのものが好きだから	3.63
19. 接客（調理）の仕事そのものが楽しいから	3.44
10. 今のアルバイトを通じて、自分の成長を感じるから	3.81
統合（5点満点）	2.81
5. アルバイトを通じて目標が達成できるので、他のことより優先させることにしているから	2.69
9. アルバイトが自分にとって大事で、他のことより優先させる方が良いと思うから	2.63
18. 学生生活や日常生活では得られない経験ができ、他の活動に優先した方がいいと思うから	3.13
同一化（5点満点）	4.15
3. アルバイトをすることは大事だと思うから	4.06
8. アルバイトをすることはいいことだと思うから	4.31
16. アルバイトの経験が社会では必要だと思うから	4.06
取り入れ（5点満点）	2.35
15. 続けないと責任感がないと思われそうだから	2.56
11. アルバイトの一つもしていないと恥ずかしいから	2.06
13. 友達にいい印象を与えたいから	1.75
2. アルバイトを続けないと悪い気がするから	2.56
6. アルバイトをしていないと何となく不安だから	2.81
外的（5点満点）	3.33
14. とにかくお金が欲しいから	4.44
1. アルバイトを続けないと社員や親に怒られるから	1.50
17. アルバイトの収入でどうしても買いたいものがあるから	4.06
人間関係（4点満点）	3.52
21. 社員との関係に満足している	3.50
22. 先輩や後輩との関係は良好である	3.50
23. アルバイト仲間とはうまくやっている	3.56
29. アルバイト仲間とはうまくやっている	3.50
職務満足度（4点満点）	2.85
20. 現在のアルバイトにやりがいがある	3.44
24. アルバイトには充実感がある	3.44
25. アルバイトの仕事に熱中している	2.88
26. 店の売上げに、自分の仕事内容が影響している	2.19
27. アルバイト先に貢献している	2.63
28. 自分の能力を十分発揮している	2.56

念や歴史への学習意欲で分類し、相関係数を割り出し、関係するものとの組み合わせについて考察する。

調査結果を、表3-5、図4-7に示す。

今回の調査から、まず、「全般的に自律的動機付けが高い」、「やりがい、充実感などの職務満足度が極めて高い」、「人間関係が極めて良好である」、「歴史や理念に対する学習意欲がある人ほど動機づけが高い」との長所が明らかとなった。次に、改善の余地がある部分として、「役職が高いことは必ずしも高い動機付けに結びついていない」とは言えない、「創業者の認知度が低い」、「他の自律的動機付けと比較して、統合的動機付けの水準が低い」が挙げられた。最後に、「アルバイト未経験者が多い」という特徴が、改善の方向性を検討するうえで重要な一因となることが示唆された。

まず自律的動機付けに関しては、「自身の成長」を重視しアルバイトを肯定的に評価する同一化的動機付けの水準が、他の動機付けよりも高い値を示した。また、内発的動機付け水準の値も3.49と高く、特に、「今のアルバイトの仕事そのものが好きだから」については3.63とさらに高い値を示している。職務満足度に

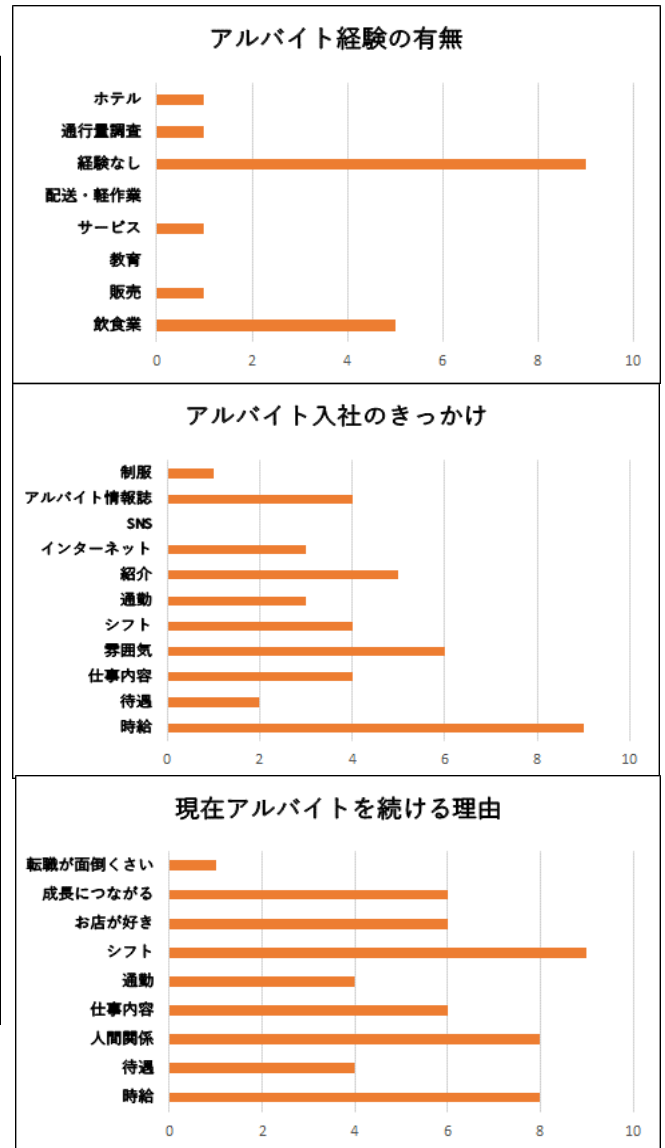


図4 個人に関する回答結果

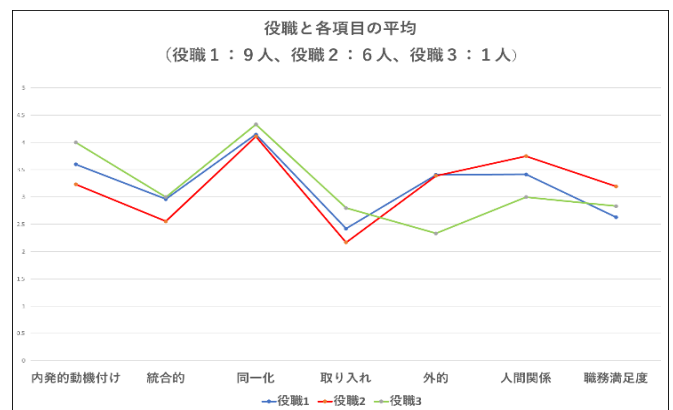


図5 役職と各項目の平均

については「現在のアルバイトにやりがいがある」、「アルバイトに充実感がある」の得点が3.44（4点満点）と高く、人間関係については全体の平均点が3.52（4点満点）とさらに高水準を示している。各項目間の相関係数を調べたところ、人間関係と職務満足度の項目間に高い相関がみられた（表5）。以上から、本職場では、極めて良好な人間関係が高い職務満足度の基盤と

表5 強い正の相関の組み合わせ

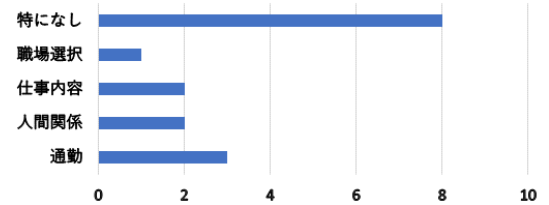
強い正の相関 (0.70 ≤ r ≤ 1.00)			
数値	組合	内容	種類
1.00	22-21	2 1. 社員との関係に満足している	人
		2 2. 先輩や後輩との関係は良好である	人
0.93	23-22	2 2. 先輩や後輩との関係は良好である	人
		2 3. アルバイト仲間とはうまくやっている	人
0.93	23-21	2 1. 社員との関係に満足している	人
		2 3. アルバイト仲間とはうまくやっている	人
0.85	19-7	7. 一生懸命仕事をするのが楽しいから	内
		1 9. 接客（調理）の仕事そのものが楽しいから	内
0.84	20-23	2 0. 現在のアルバイトにやりがいがある	職
		2 3. アルバイト仲間とはうまくやっている	人
0.83	6-11	6. アルバイトをしていないと何となく不安だから	取
		1 1. アルバイトの一つもしていないと恥ずかしいから	取
0.78	24-23	2 3. アルバイト仲間とはうまくやっている	人
		2 4. アルバイトには充実感がある	職
0.77	19-12	1 2. アルバイトの仕事内容が面白いから	内
		1 9. 接客（調理）の仕事そのものが楽しいから	内
0.75	20-29	2 0. 現在のアルバイトにやりがいがある	職
		2 9. アルバイト仲間とはうまくやっている	人
0.75	20-22	2 0. 現在のアルバイトにやりがいがある	職
		2 2. 先輩や後輩との関係は良好である	人
0.75	20-21	2 0. 現在のアルバイトにやりがいがある	職
		2 1. 社員との関係に満足している	人
0.75	16-12	1 2. アルバイトの仕事内容が面白いから	内
		1 6. アルバイトの経験が社会では必要だと思うから	同
0.74	29-3	3. アルバイトをすることは大事だと思うから	同
		2 9. アルバイト仲間とはうまくやっている	人
0.74	17-14	1 4. とにかくお金が欲しいから	外
		1 7. アルバイトの収入でどうしても買いたいものがあるから	外
0.73	33-19	1 9. 接客（調理）の仕事そのものが楽しいから	内
		3 3. 会社（職場）の企業理念や歴史を知りたい	知
0.72	29-23	2 3. アルバイト仲間とはうまくやっている	人
		2 9. アルバイト仲間とはうまくやっている	人
0.72	27-26	2 6. 店の売り上げに、自分の仕事内容が影響している	職
		2 7. アルバイト先に貢献している	職
0.72	24-22	2 2. 先輩や後輩との関係は良好である	人
		2 4. アルバイトには充実感がある	職
0.72	24-21	2 1. 社員との関係に満足している	人
		2 4. アルバイトには充実感がある	職
0.71	25-4	4. 今のアルバイトの仕事そのものが好きだから	内
		2 5. アルバイトの仕事に熱中している	職
0.71	19-4	4. 今のアルバイトの仕事そのものが好きだから	内
		1 9. 接客（調理）の仕事そのものが楽しいから	内

なっている。その中で、高い自律的動機付けを感じる学生アルバイトが少なくないことが示された。

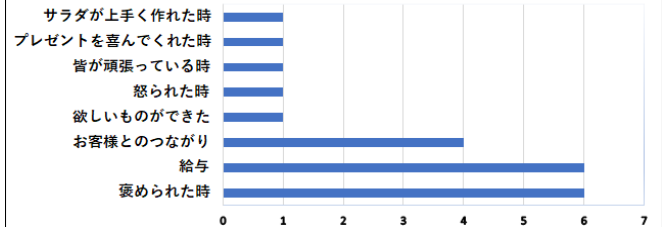
企業理念や歴史への関心が高いグループと（得点が3,4,5）と低いグループ（得点が1,2）との比較では、前者のグループの自律的動機付けが高いことが明らかになった（図7）。これは、自律的動機付けが向上のためには、企業理念や歴史に対して高い関心を持つことが重要となることを示唆している。

今回最も注目すべき点は、16人中12人が創業者を知らなかったことである。知っていた人の特徴は勤務

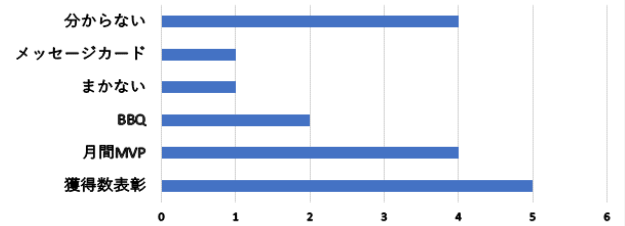
1. 困ったこと、悩んだこと、不安なこと（複数回答可）



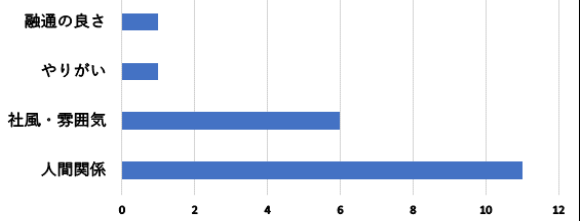
2. 頑張れるきっかけ（複数回答可）



3. 社内で行っていること（複数回答可）



4. 職場のいい所、好きな所（複数回答可）



5. 会社に対しての提案、要望、意見（複数回答可）

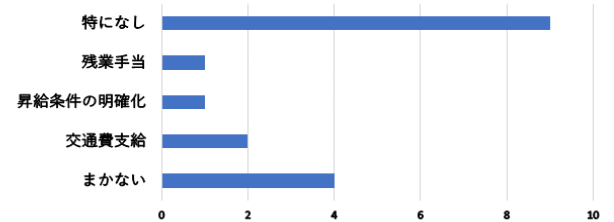


図6 記述式の回答結果のまとめ

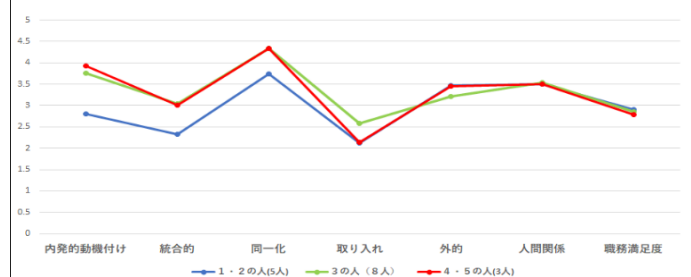
企業理念や歴史への関心と各項目の平均
(1・2：全く当てはまらない・当てはまらない、3：どちらともいえない、4・5：とても当てはまる・あてはまる)

図7 会社の歴史や理念への学習意欲と各項目の平均

歴が長い人が多く、女性が占めていた。アルバイト入社した時点で創業者について一度は教わるが、それ以外で名前を使うことや学ぶことは少ない。自主的な活動又は社員からのインプットがない限り、創業者に触れる機会は皆無である。筆者自身も W 社に関する書籍[12]で学ぶまで覚えていなかった。

この特徴は、役職と動機づけ水準との関係に影響を与えると考えられる。

加藤らの研究では“役職が高い人は内発的・統合的動機づけが高い”との結果であった[11]。今回のアンケートでは、役職3が1人であったため、役職1と役職2の比較に焦点を当てた。役職1の内発的動機付け・統合的動機付け水準が役職2より高いという結果が得られた。これは加藤らの研究結果とは異なる。この理由として、以下の点が推察された。本職場の役職2の特徴は、勤務歴が全員1年以上と長く、環境に慣れているが、経営理念や創業者への認知・理解度・学習意欲が必ずしも高くない。月一回のミーティングが義務づけられているが、内容は各職種で分かれており、マナーや新商品の学習が多い。今後は、会社自体への理解を深める機会をつくることが重要と考えられる。それによって、業務中の判断基準を明確にさせ、会社への帰属意識を高めることが期待される。

上記の結果は、統合的動機付け水準が低いことに関係があると思われる。経営理念の理解度と統合的動機付けの一項目（質問5：アルバイトを通じて目標が達成できるので、他のことより優先させることにしているから）との相関係数は0.41であり、正の相関が存在した。統合的動機付けは使命感や価値観に基づく動機づけであるため、創業者精神や経営理念の理解や体現によって向上されることが推測される。

会社の歴史や経営理念への学習意欲が比較的高いということは、現在知らないことが多いと捉えることもできる。本職場では、アルバイト未経験者の入社が多い。このことは、教育の重要性を意味している。また、先述したように、経営理念や歴史への学習意欲が高い人は自律的動機付け水準が高い傾向にある。このことは、学習後にどのような変化があるのか調査することによって、より具体的な方策が提案できることを示唆している。

また、記述式の質問に対して「特になし」「分からない」という回答が多かった。これらは肯定的また否定

的両方の受け取り方ができるため、一步踏み込んだ質問と多くの人からのヒアリングが必要であった。

今回のアンケートでは、問題の重複、特に統合に関する質問内容に分かりにくい表現があった等、回答者への配慮が不十分であった。これらの克服は、今後の課題としたい。

提案

調査した W 社は、40 周年を迎えた 2018 年に書籍を出版した[12]。会社の開店に至るまでの経緯や創業者を知る関係者へのインタビューがまとめられている。イタリアに長期滞在し、言語・文化の勉学に励み、人々に愛情のある接し方をしていた創業者の姿は、グローバルコンピテンシー向上法の一つのモデルとして提案できるのではないかと考えた。

グローバルコンピテンシーとは異文化理解力のことで、幅広い知識や思想、スキルをもって、自分の立ち位置や相手の文化を理解すること、能力である。世界で活躍するビジネスパーソンの理想的な姿は、異文化を受け入れたうえで新しい価値を生み出すこととされている。一般的にコンピテンシーとは「好成績を残した人における行動特性」であるが、本論文では本大学のグローバルコンピテンシーの講義で定義されている「能力」という意味を指す。

あるビジネス誌[13]では自己評価する一つの基準として記述されており、「思考」「知識」「業務」の3つから構成されている。各項目に対する問いが設けられ、点数として数値化させ、階級が分かるものである。

思考に関する問題は①自分の文化をコミュニケーション、他人への関係への期待、価値、影響力の面で理解している、②新しい視点に対し、反論ではなく理解しようとする、③入手可能な情報が不完全であり、結果が望ましくないものであっても受け入れることができる、の3問、知識に関する問題は④新しい状況を受け入れ、常に新しい情報や学習機会を探している、⑤他の文化を持つ人と同じように、自分の文化に対する態度と認識を理解している、⑥常に他の国や文化に関する情報を収集し、それらから学ぶことを試みている、の3問、「業務」に関する問題は⑦世界中の政府、政治、経済システムの主な相違を理解している、⑧他の文化を持つ人々の理解を高める努力をしている、⑨

異文化の人々と効率的に働くために、自分のコミュニケーションスタイルを変えられる、⑩いつ文化の違いが仕事における協力関係に影響するかを認識でき、状況によって態度や行動を変更できる、の4問である。

上述の問いの解として考えられる例を以下に記す。

今より情報のない時代に創業者はイタリアに渡り、料理学校の名前も分からない状態からのスタートであった。知り合った人に紹介されたが、外国人であるため入学を一度断られながらも、プレゼントを用意して再度申し込み、現地の一流料理学校を首席で卒業した。ここから読み取れるものとしては、「何とかなる」と楽観し行動に起こせる能力や、勉学に対する意欲や努力を証明し、障害を受け入れ柔軟に対応した姿は、前述した問いに当てはまる経験である。また、店の看板を作る際に、外国人が好む傾向を見計らって名前を漢字で表記する工夫、フランチाइズという新しいビジネスへの捉え方など、様々な局面において挑戦を繰り返し、自分の能力や立場、相手の文化を理解したうえで次に活かしていた。

イタリア料理を日本へ広めた先駆者でもあり、人生を捧げるほど膨大な情熱があった彼のストーリーは、経営理念の根幹になっており、教材のひとつとして提案できると考えた。

グローバルコンピテンシーは海外で活躍したい人を対象にしたものではなく、捉え方次第では身近なものに置き換えられる。「異文化理解」は「自分以外の人間（一個人）や自分の属さない組織を理解すること」として考えることもでき、どのような環境下においても活用できるスキルである。著者が働く職場を例に挙げるならば、特に年齢層も幅広い従業員や顧客が存在する飲食業では大いに期待できる内容である。自分や他者の役職や特徴を理解し作業する、新しい作業の手順や改善案を受け入れ実行する、他人を理解できる考え方を学ぶなど、実務において効率の向上や、経営理念の理解による判断基準の明確化が成績を伸ばし、周りから認められる（人事評価・フィードバックされる）ことで動機づけが刺激され、やる気の高い状態が長期勤務につながる好循環を生み出すと考える。これは学生アルバイトに限らず、職場全体に影響を及ぼすプロジェクトになりうる。

結果として、学生アルバイト対象の創業者を題材にしたグローバルコンピテンシーの向上は、優秀な人材

の育成や動機づけの向上のほか、職場全体に好循環をもたらす。少子高齢化が大きく問題視されている日本において、グローバルに活躍できる学生を増やす活動は、企業の新しい社会的責任の遂行につながり、学生アルバイトが当社に従事する意義になりえると考えられる。

具体案として「研修会」を提案する。この研修会はグローバルコンピテンシーを向上させる一つとして、イタリアや海外に興味を持つことであり、その根本には創業者の生きざまを追体験することを目的としている。

形式としては、職場で取り扱うものや書籍[12]に載っていた内容をピックアップし、なぜこれが使われているのか、他とどのように違うのか、認識を深め考える機会を提供することで、グローバルコンピテンシーの要素であった思考と知識を直接的に刺激することを意図している。

例として店の看板でもある「パスタ」を取り上げる。現在使われているパスタはどこからきているのか、何が入っているのか、何センチなのか、麺になるまでどのぐらい時間がかかるのか、何種類あるのか、どのような特徴があるのか、他社とどう違うのか、パスタを出す店は県内にどのぐらいあるのか。調べるだけでなく、実際に食べて感じる、どのような調理道具を使っているのか、イタリアでは「パスタ法」という法律があることを知っているか、デュラムセモリナ粉が100%入っているものに対して使われる言葉であることを知っているのか。

このように問いを立て、調べ、学び、実際に触れるといった、知る機会と考える場を組み込むことで、経験として記憶に残りやすく、自信にも繋がる。W社のコンセプトである「日本人の口に合う本格的なイタリア料理を安く提供し、多くのお客様に満足してもらえよう妥協を許さない」という創業者のこだわりを感じてもらうために、どのような材料が使われているか、またその背景を学ぶことは直結していると思う。様々なものに興味を持つきっかけや気づく力は、海外でも通用するビジネスパーソンとしての初歩的な能力であり、学生がお金を稼ぎながら学べることとしては有意義であると考えられる。

今後の課題

今後の課題は研修の実施と継続、ヒアリングの徹底である。

実際に企画を行うのであれば、具体的に必要な道具などに充てる費用や日程の確保、準備する時間や運営陣の人員確保が必要となる。1店舗だけで完結する規模であれば、少ない経費や人員で対応が可能であるが、業務の一環となれば人件費が発生するなど、仕事の一環かプライベートか区別する必要がある。また全店舗で行うのであれば、教育事業部を立ち上げ特化してコンテンツを作成し、実施が望ましいと考える。

また、グローバルコンピテンシーは継続することによって養われる能力であるため、一回で終わってはならない。PDCA サイクルを回すように、新しいやり方や内容を取り入れつつ、試行錯誤を重ねながら、先を見据えた行動が必要となる。

筆者が行った今回のアンケートのように、従業員の現状を把握することが、コミュニケーションを円滑にさせるほか、研修の質を向上させる重要な役割を果たすため、ヒアリングの徹底が必要不可欠である。

形にすることができれば、必ずオンリーワンの教育や価値の醸成が可能であると信じている。

まとめ

筆者自身もアルバイトを経験してきた。アルバイトは、お金を稼ぐことの大変さ、仕事に対する考え方、上下関係を意識した付き合いなど、世間一般的にいう会社に就職すると、一度は直面する事柄を体験する第一歩といっても過言ではない。

アルバイトは職種によっては必要不可欠で、近い将来無くなることはない。よって若者がアルバイトとして従事する割合が増えることが日本の経済にどのような影響を与えるのか、アルバイトはどうあるべきか、私たちは当事者であり考えていかなければならない。また企業は環境の変化に柔軟で素早い対応が求められるなか、会社を成長させる「従業員」に対する教育制度の強化は優先度が高く、この取り組みの実行は将来日本を支える優秀な人材の産出という企業の社会的責任を果たすという一面もある。

日本のみならず世界が考えなければならないこと

は、人生における個々の幸せである。それぞれの思いや考えが尊重され、助け合える職場であることが、魅力のある仕事・職場を形成し、自然と人が集まる仕組みを循環させるのではないだろうか。

謝辞

今回の研究において、調査のご協力を頂いた W 社高知店の店長とアンケート回答者の学生アルバイトの皆様、また研究の助言等をしてくださった渡邊法美先生をはじめとする研究室の皆様に感謝申し上げます。

参考文献 引用元

- [1]総務省統計局「労働力調査（詳細集計）2019 年（令和元年）平均（速報）」非正規の職員・従業員数、p.29
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/pdf/index1.pdf>
- [2]日本学生支援機構「平成 28 年度学生生活調査結果」9. 週間平均生活時間、p.14
https://www.jasso.go.jp/about/statistics/gakusei_chosa/_icsFiles/afieldfile/2018/06/01/data16_all.pdf
- [3]アルバイトレポート「アルバイト選びで最も重視することは？属性別にランキング化！」
<https://baito-report.jp/theme/application/20171229/>
- [4]西宏樹、柳澤さおり(2010)「大学生のアルバイト活動を通じた学習－アルバイトの目標と活動の意識化の効果－」、中村学園大学・中村学園大学短期大学部研究紀要 第 42 号、pp.285-292.
https://nakamura-u.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=116&file_id=22&file_no=1
- [5]山本幸子、他(2018)「大学生のアルバイトが健康、学習、意識変容に及ぼす影響」山口県立大学学術情報 大 11 号[大学院論集 通巻大 19 号]
<http://ypir.lib.yamaguchi->

u.ac.jp/yp/file/1511/20180412173126/09.grad_YAMAMOTO.pdf

[13]”Is Your Company Really Global?” BusinessWeek (December 1,1997).

[6]平成30年3月6日 農林水産省食料産業局「第4回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会 外食・中食産業における働き方の現状と課題について」 p.4 p.10

https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/attach/pdf/04_haifu-11.pdf

[7]日本政策金融公庫(2017)「食品企業の労働力不足が深刻、「求人への応募なし」が86%」 <日本公庫 平成29年上半期食品産業動向調査(特別設問)>」

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_171201b.pdf

[8]松葉博雄(2008)「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果-事例企業調査研究から-」経営行動科学第21巻 第2号,2008,89-103

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaas1986/21/2/21_2_89/_pdf/-char/ja

[9] Marylene Gagne and Edward L. Deci (2005), Self-determination theory and work motivation [Journal of Organizational Behavior, 26, 33-362.](https://doi.org/10.1177/0014013905277382)

[10] 株式会社 WDI「WDI GROUPCORPORATE PROFILE」

https://www.wdi.co.jp/wpdir/wp-content/themes/wdi_corporate/assets/pdf/WDI_jp_web.pdf

[11] 加藤司 他(2002)「自己決定理論に基づく動機づけのタイプと職務満足感との関連性 -アルバイト学生を対象に-」人間科学研究 第9巻 第2号 2002年

<http://katolabo.web.fc2.com/PTMQ.pdf>

[12]神山典士 本多恵子「カプリチョーザ 愛され続ける味」 2018年10月31日出版