

顧客接点アルバイト経験が 基礎力向上に与える影響について ——日本マクドナルドに注目して——

見館 好隆 リクルートワークス研究所・客員研究員

顧客接点アルバイトの代表格であるマクドナルドで働くことで、学生やフリーターは「建設的・創造的な討議」と「主体的行動」といった基礎力を成長させていた。また最も基礎力を成長させたイベントは「同僚」であった。なぜ基礎力向上が促進されたのか。また「顧客」が一番のイベントでは無かったのか。顧客接点だからこそ生じた行動持続要因を分析し今後の基礎力開発へのヒント及び価値を提示する。

キーワード： 基礎力, ピア・プレッシャー, アルバイト, マクドナルド, 顧客

目次

- I. はじめに
 - I-1. 本研究の目的
 - I-2. 先行研究
 - I-3. 基礎力及び基礎力向上の定義について
- II. 調査概要
- III. 結果
 - III-1. アンケート分析
「クルーを経験して向上した基礎力」
 - III-2. インタビュー分析
「クルーを成長させたイベント」
 - III-3. インタビュー分析
「クルーを成長させた行動持続要因」
- IV. 考察
- V. おわりに

I. はじめに

I-1. 本研究の目的

「コミュニケーション能力」「チームワーク」「行動力」など、最近企業は新卒採用において「働く上で必要とされる力」を明示するようになった。これはバブル崩壊後の社員教育のコスト削減や、

採用抑制による中堅社員数減少により、入社後育てる機会が脆弱になったため、あらかじめその力を持つ学生を採ることを望んでいるからだ（見館2006）。それに伴い、社会で働く上で必要とされる力を2003年に文部科学省は「職業的（進路）発達に関わる諸能力」、2004年に厚生労働省は「若年者就職基礎能力」、2006年に経済産業省は「社会人基礎力」、リクルートワークス研究所は「基礎力」を定義し発表した（以下、社会で働く上で必要とされる力を総じて「基礎力」と呼ぶ）。その情勢の中、各教育機関も授業やインターンシップ等で基礎力を育成することを意識し始めた。しかし、まだ基礎力を育成する明確な施策は見えていない。

また、ここ数年の景気回復に伴い雇用情勢は改善しつつある。しかし、パートやアルバイト、派遣労働者など非正規雇用が増加し、雇用に占める正規雇用の割合は低下傾向である。同様に新規学卒者の就職率も上昇に転じ、若年失業やフリーターは減少したとは言え、就職状況が厳しかった時期にフリーターや無業者になった者の就職状況まで改善したとは言えない。さらにフリーター全体の推移も2004年以降減少しているが、25～34歳層では減少幅が小さく高止まりしている（厚生労

働省 2006)。そのフリーターや若年無業者に対する基礎力を身に付けさせる機会に関しても、まだ明確な施策は見えていない。

ではここで視点を換えて、フリーターはもちろん、学生の 67.0%が経験しているアルバイト経験で基礎力を向上させることはできないのだろうか。フリーターはアルバイトにて生計を立てている。学生も教育費高騰の中、自らの小遣いはもちろん、学費や生活費を稼がなくてはならない現状にある（リクルート 2007）。アルバイトで基礎力が身に付けることができるのなら、学生にとっては卒業後の進路への、フリーターにとっては正規雇用へのパスが見えてくる。中でも顧客接点アルバイトは学生アルバイトの 66.5%、フリーターの 54.1%を占めている（AIDEM 2007）¹。よって、顧客接点アルバイトを経験するとどのような基礎力が身に付く可能性があるのか、そしてその要因は何かを分析することは有意であると考えられる。

本研究の構成は以下の通りである。本章ではこの後、先行研究のレビューを行い、本研究で取り上げる基礎力及び基礎力向上の定義を確認する。次に調査概要（Ⅱ）を説明し、次に分析結果（Ⅲ）として、アンケート分析で向上した基礎力（Ⅲ-1）、を、そしてインタビュー分析で基礎力向上を生み出したイベント（Ⅲ-2）と行動持続要因（Ⅲ-3）を述べる。次に考察（Ⅳ）でその行動持続要因を顧客接点アルバイトならではの切り口で整理し、最後（Ⅵ）に今後の展望について述べる。

I-2. 先行研究

基礎力の研究については、各省庁やリクルートワークス研究所が基礎力の概念を発表して間もないため、まだ十分に分析されていない。さらにアルバイト経験に焦点を当てた基礎力研究はまだ行われていない。

「職業的（進路）発達に関わる諸能力」については、2004年より三重県立松坂市飯南町の4小学校・1中学校、そして沖縄県立伊良部高校が文部科学省指定となり、キャリア教育の取組みをスタ

ートしている。小学校が習慣着定期、中学を試行錯誤期、高校を自己研鑽期として一環の流れを作り、生徒や教職員はもとより保護者及び地域が一体となったキャリア教育を展開している。

「若年者就職基礎能力」については、「若年者就職基礎能力支援事業（YES-プログラム）」として民間の教育訓練機関や大学、専門学校等で行う講座や試験を YES-プログラム認定講座・認定試験として認定し、能力を修得したいと思った若者が学習に取組めるようにしている。²

「社会人基礎力」については、2006年より経済産業省が「社会人基礎力の養成・評価手法開発事業」に着手した。「社会人基礎力」の育成に力を入れている大学・団体をモデル校とし、企業の協力を得ながら課題解決型授業（PBL）や実践型インターンシップを実施、「社会人基礎力」の養成効果を検証している（2007年に公表予定）。

リクルートワークス研究所の「基礎力」については、東京・私立田園調布雙葉中学高等学校にて主に「基礎力」のうちの「対人基礎力」にフォーカスをあてた取組みを行っている。また、社会人・学生 2000人を対象にした調査（リクルートワークス研究所 2004）では、「基礎力」を「保有している」と答えた人の大半が「各基礎力を中学校や高等学校の活動で身に付けた」と回答、「基礎力」は学校を軸とした日常生活の中で、子供の発達に応じて少しずつ身に付けることが可能であることを示唆している。

次に本研究における「基礎力向上のきっかけ」の元になっている「一皮むける経験」調査については、1986年に米 CCL（Center for Creative Leadership）が行った米国の大企業のエグゼクティブの、自らを大きく成長させる契機を調べたものが最初である。日本では 2001年に初めて神戸大学・金井壽宏が関西経済連合会所属企業のトップを対象に「一皮むける経験」の調査を実施した。同じく 2001年にリクルートも金井をアドバイザーに迎え次世代リーダー候補ミドルを対象に「一皮むける経験」を実施、最近では女性役員を対象に「一皮むける経験」調査が実施されている（石

原 2006)。このように今までの「一皮むける経験」調査は社会人がかつエグゼクティブを主な対象にしており、学生アルバイトやフリーターといった非正規労働者を対象とした「一皮むける経験」を用いた調査は今回が初めてとなる。

I-3. 基礎力及び基礎力向上の定義について

まず本研究で扱う「基礎力」の定義について確認したい。前述した通り、各省庁やリクルートワークス研究所は、「社会で働く上で必要とされる力」を図表1のように定義している。この中で本研究は、リクルートワークス研究所が定義した「基礎力」のうち、アルバイト経験で成長が期待できると考える3つの基礎力、対人・対自己・対課題基礎力（図表2）を用いた。³

図表1 基礎力の定義の例

■ 若年者就職基礎能力(厚生労働省)
「事務・営業の職種について実際に企業が若年者に求めている就職基礎能力(コミュニケーション能力、職業人意識、基礎学力、ビジネスマナー及び資格取得)」
■ 社会人基礎力(経済産業省)
「職場等においてコミュニケーション能力や実行力などの、人との接触の中で仕事をする能力」
■ 職業的(進路)発達に関わる諸能力(文部科学省)
「経済社会において一個の職業人として求められている、主体的に知恵や個性を発揮して自己実現したり、社会を支える自己という存在の社会的意義を高めたりする力」
■ 基礎力(リクルートワークス研究所)
「どんな仕事においても、社会で働く上で必要とされる力」

図表2 リクルートワークス研究所「基礎力」

対人基礎力	親和力	親しみ易さ	対自己基礎力	感情制御力	セルフアウェアネス	
		気配り			ストレスコーピング	
		対人興味			独自性理解	
	協働力	共感・受容		自信創出力	自己効力感・楽観性	
		多様性理解			主体的行動	
		役割理解・連携行動			完遂	
	統率力	情報共有		行動持続力	課題発見力	情報収集
		相互支援				本質理解
		話し合う				目標設定
	意見を主張する	実践力	計画立案力	シナリオ構築		
建設的・創造的な討議	行動を起こす					
	修正・調整					

次に、「基礎力が向上する」ことの意味を確認しておきたい。今回取材したマクドナルドのアルバイトのインタビューの中からその例を示す。

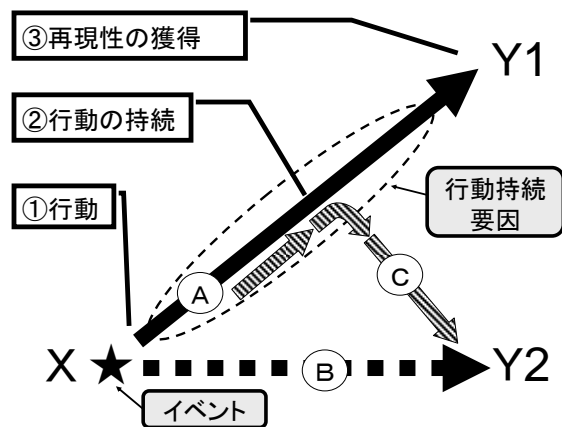
僕は人としゃべるのが苦手でした。でもマクドナルドの仕事って、コミュニケーションを取らないとやっていけないので、それから大学でも人としゃべるのが苦手でなくなりました。(大学生・男)

今まで家族とか、家族の知り合いが家に来たときも全然話はしなかった。マクドナルドでも最初はそうだったんですよ。でも、すごく先輩方が話しかけてくださって、すごく自分も話せるようになりましたね。何だか、人と話しているほうが楽しいと思うようになりました。(高校生・男)

昔、母の料理の手伝いは全然できなかったんですが、「こうすれば早くできるかな」と工夫できるようになりました。掃除も「ここをこう置けばもうちょっと入るな」とか。母も「これ、やってくれたの？ありがとう」と褒めてくれて。(フリーター・女)

このように、何かをきっかけに行動を開始し、その行動を一定期間持続して、その行動以外でもその力が再現される状態を「基礎力が向上する」と定義する。図にすると以下となる（図表3）。

図表3 基礎力向上モデル



X点からY1点までを結ぶAの矢印が基礎力向上を示している。①行動し、②行動を持続した結果、

③再現性の獲得へと至る。もちろん、①行動しなければBの矢印のようにY2点へと至り、成長しない。また、②行動を持続しなければCの矢印のように一度上向いた基礎力もY2点へと至り、成長しない。つまり、基礎力向上には、行動を起こす「イベント」と、行動を持続させる「行動持続要因」が必要であり、本研究の分析はこの「行動持続要因」の抽出が主題となる。

続いて、基礎力向上への行動を発生させた「イベント」の定義を明確にしておきたい。前述した研究においては図表4のように定義されている。

図表4 イベントの定義の例

■ 「quantum leap experience(直訳:量子力学的な跳躍となった経験)」(マッコール 2002)
■ 「一皮むける経験」。ひと回り大きな人間、より自分らしいキャリア形成につながった経験。(金井壽宏 2002)
■ 仕事を通じて、自らのリーダーシップが飛躍的に向上したと思えるような瞬間の物語(石原直子 2006)

上記はミドル層、エグゼクティブ層を調査対象としており、かなりインパクトがある、例えば人生観が変わるほどの大きなイベントを対象としている。しかし、今回は若年者でかつアルバイトであるため、もう少し敷居が低いイベント、具体的には「自らの基礎力が向上する行動を発生させたきっかけ・エピソード」とした。

図表5 イベントコード

Hardships	21	ビジネス上の失敗
Other People	31	ロールモデル
	33	メンター
	34	同僚
	35	顧客
	36	まじめな議論の場
Other Events	41	教育訓練
	42	初期の仕事経験
Before Work Experience	51	★クルー以外のイベント

出典:石原直子(2006)を修正
 ※注:★印は筆者がアルバイト用に言い換えている(原本は「大学時代」)。

尚、分析の際に用いたイベントの分類は、前述したマッコールや金井、石原が用いたイベントコードを元に、アルバイトでは発生しないイベントを除いて使用した(図表5)。

最後に、「行動持続要因」については、ここでは「イベント」によって発生した行動を持続させた、マクドナルド独自の環境や仕組みとしたい。

II. 調査概要

日本マクドナルドは、現在約13万人のアルバイトを雇用している。年間の採用人数は約6万人。時期によって変動するが月平均5,000人の採用を行っている(以下、日本マクドナルドのアルバイトをクルーと呼ぶ)。その新規採用されるクルーを本研究の調査対象とした。

図表6 アンケート配布及び回収の内訳

	第1回		第2回		分析対象データ
	配布	回収	配布	回収	
クルー	1,470	357	357	189	189
クルー以外	141	141	141	91	90
東京成徳短期大学	110	110	110	66	※65
首都大学東京	31	31	31	25	25
合計	1,611	498	498	280	279

※クルー経験者が1名含まれていたのを除いた。

図表7 分析対象データの内訳

【クルー】						
学年	1	2	3	4	不明	合計
フリーター	-	-	-	-	30	30
高校生	23	14	19	-	2	58
大学専門	58	25	4	6	2	95
不明	-	-	-	-	6	6
合計	81	39	23	6	40	189

【クルー以外】						
学年	1	2	3	4	不明	合計
東京成徳短期大学	51	14	-	-	0	65
首都大学東京	23	2	0	0	0	25
合計	74	16	0	0	0	90

まず、新規採用したクルーに、基礎力アンケート（第1回）を実施（2006年7～9月）、3ヵ月後、再び同じアンケート（第2回）を実施（2006年11月～翌年1月）し、どの基礎力が向上しているかを測定した。アンケートを配布した店舗は、関東及び愛知・静岡・名古屋の1470店舗。結果189のサンプルを得た。同時に、比較対象としてクルー以外の大学生（首都大学東京1・2年生、東京成徳短期大学1・2年生）に対しても同じ基礎力アンケートを2回実施し、結果90のサンプルを得た（図表6・7）。

次に、第2回アンケート提出者のうち、22名のクルーに1時間のインタビューを行い、グラウンデッドセオリーを用いて、基礎力を向上させたと考えられる452のイベントを前述したイベントコードを元に分類し、次いで行動持続要因を抽出した（基礎力向上がみられた20名のみ集計）。

最後に、アンケート分析で抽出されたクルーだからこそ向上したと考えられる基礎力と、インタビュー分析で抽出されたイベントと行動持続要因を照らし合わせて、顧客接点アルバイトだからこそ生み出された基礎力向上のしくみは何かを考察する。

ここで確認しておきたいことは、成長を測る期間として3ヶ月は適正かという点である。もちろん、3ヶ月間で前述した再現性の獲得は難しいだろう。しかし、日本マクドナルドが開発したクルーを育成する「クルー・デベロップメント・プログラム」において、トレーニーから一人前のクルーへと育成する期間を2～8週間としている点から見ても3ヶ月は決して短くないと考える。また、少なくとも「イベント」で発生した行動を、ある「行動持続要因」にて一定期間維持した結果、日常生活でもその行動を自然に発揮できた時にはじめて基礎力が向上したと言えるのだからこそ、その「イベント」と「行動持続要因」を探るタイミングとして、アルバイトを始めて3ヶ月ごろの時期は、決して悪くないと考える。

III. 結果

III-1. アンケート分析

「クルーを経験して向上した基礎力」

基礎力アンケートは、図表8のように各基礎力に5つの設問を用意し、6段階から選択する形式になっている。これを数値化し基礎力毎に平均値を算出し、第2回の平均値から第1回の平均値を引いた数値を「成長値」とする。

図表8 基礎力アンケートの例

Q1	無愛想な方だ	1	2	3	4	5	6
Q2	大抵の人には笑顔で接することができる	1	2	3	4	5	6
Q3	話しかけられやすい方だ	1	2	3	4	5	6
Q4	誰とでも気軽に話せる	1	2	3	4	5	6
Q5	初対面の人達と容易になごやかな関係をつくることことができる	1	2	3	4	5	6

1＝全くあてはまらない、2＝あまりあてはまらない、3＝どちらかといえばあてはまらない、4＝どちらかといえばあてはまる、5＝ほぼあてはまる、6＝大変よくあてはまる
※Q1は反転項目

まず、クルーの「成長値」の有意性をT検定で検証した（図表9）。クルー以外の対象者が大学1・2年生であるため、等質性を保つためにクルーも大学専門1・2年生のみを検定した。結果、クルーは「気配り」「建設的・創造的な討議」「主体的行動」の「成長値」が有意であり、クルー以外は「行動を起こす」の「成長値」が有意であった。

次に、クルーとクルー以外とのそれぞれの「成長値」の差を示したのが、図表10である。等分散性のためのLeveneの検定で全ての基礎力の成長値の平均の等分散性が棄却されたので、T検定（Welch法）で検証した。結果、「建設的・創造的な討議」と「主体的行動」の2つの「成長値」の差のみ、有意となった。

以上、「建設的・創造的な討議」「主体的行動」の2つが、クルーを経験すると特に成長する基礎力と考えていいだろう。⁴

図表9 3ヶ月で基礎力は成長したのか

基礎力	クルー 大学専門1・2年生		クルー以外 大学1・2年生		
	成長 値	有意確率 (両側)	成長 値	有意確率 (両側)	
対人	親しみ易さ	0.10	0.261	0.06	0.407
	気配り	0.21	0.006 **	0.07	0.302
	対人興味	-0.04	0.686	0.05	0.471
	共感・受容	0.03	0.686	0.02	0.814
	多様性理解	0.05	0.532	0.09	0.231
	役割理解・連携行動	-0.04	0.563	0.04	0.560
	情報共有	0.09	0.208	-0.10	0.198
	相互支援	0.08	0.254	0.04	0.515
	話し合う	0.07	0.392	0.00	0.957
	意見を主張する	0.04	0.645	-0.04	0.685
対自己	建設的・創造的な討議	0.21	0.017 **	-0.09	0.274
	セルフアウェアネス	0.05	0.493	-0.13	0.086
	ストレスコーピング	0.01	0.893	0.00	0.970
	独自性理解	-0.09	0.367	-0.06	0.467
	自己効力感・楽観性	-0.07	0.420	-0.02	0.734
	主体的行動	0.13	0.029 **	-0.06	0.324
	完遂	0.00	0.976	0.01	0.883
	情報収集	0.07	0.402	0.14	0.057
	本質理解	0.04	0.562	0.03	0.713
	目標設定	0.11	0.114	0.11	0.087
対課題	シナリオ構築	0.05	0.468	0.12	0.127
	行動を起こす	0.06	0.380	0.16	0.034 **
	修正・調整	0.07	0.301	0.03	0.684

アンケートに答えたクルーの中から、無作為に選択し合計22名に1時間ずつインタビューを行った。内訳は大学生・専門学校生10名、高校生6名、フリーター6名。質問は以下の3つである。

- ① クルーを通して何が成長したのか？
- ② そのきっかけ（イベント）は何か？
- ③ そのきっかけで学んだことをなぜ持続できたのか？（行動持続要因）

以上を自由に語ってもらい、録音・逐語化し、パラグラフごとにどんな基礎力に「イベント」と「行動持続要因」が影響したのかをチェックした。その基礎力と「イベント」のクロス集計結果が図表11である。但し、基礎力「建設的・創造的な討議」「主体的行動」の成長が見られなかった2名ははずして集計した。⁵

まず、最も多く向上したと感じられた基礎力は、アンケートで成長が有意だった基礎力の一つ、「主体的行動」(30.8%)であった。次に「自己効力感・楽観性」(30.5%)、「気配り」(27.0%)、「相互支援」(22.3%)、「役割理解・連携行動」(20.6%)と続く。もう一つの成長が有意だった基礎力「建設的・創造的な討議」は6.6%で15位であり、必ずしもクルー自身が成長したと認識した基礎力とは一致しないことが読み取れた。

次に、その成長に影響したきっかけ（イベント）は「同僚」(29.0%)であり、続いて「教育訓練」(23.2%)、「初期の仕事経験」(19.7%)、その次が「顧客」(13.7%)であった。

そして、成長が有意だった基礎力と、それをもたらしたイベントの割合をまとめたのが図表12である。このように、「建設的・創造的な討議」の成長には「同僚」が最も影響を与え、「主体的行動」の成長には「教育訓練」が最も影響を与えていることが読み取れる。逆に「顧客」の影響はいずれの基礎力に対しても低いことがわかった。

ただし、イベントと基礎力向上の間の因果関係は、あくまでも推定であり、必ずしもクルーの証

図表10 クルーは他の学生よりも成長したのか

基礎力	成長値			有意確率 (両側)	
	クルー 大学 1・2年	クルー 以外	差		
対人	親しみ易さ	0.10	0.06	0.05	0.682
	気配り	0.21	0.07	0.14	0.148
	対人興味	-0.04	0.05	-0.09	0.436
	共感・受容	0.03	0.02	0.02	0.863
	多様性理解	0.05	0.09	-0.04	0.691
	役割理解・連携行動	-0.04	0.04	-0.09	0.413
	情報共有	0.09	-0.10	0.19	0.072
	相互支援	0.08	0.04	0.04	0.696
	話し合う	0.07	0.00	0.07	0.555
	意見を主張する	0.04	-0.04	0.08	0.538
対自己	建設的・創造的な討議	0.21	-0.09	0.30	0.012 **
	セルフアウェアネス	0.05	-0.13	0.18	0.093
	ストレスコーピング	0.01	0.00	0.01	0.936
	独自性理解	-0.09	-0.06	-0.03	0.804
	自己効力感・楽観性	-0.07	-0.02	-0.04	0.667
	主体的行動	0.13	-0.06	0.18	0.026 **
	完遂	0.00	0.07	-0.07	0.559
	情報収集	0.07	0.20	-0.13	0.322
	本質理解	0.04	0.08	-0.04	0.714
	目標設定	0.11	0.15	-0.04	0.677
対課題	シナリオ構築	0.05	0.16	-0.11	0.345
	行動を起こす	0.06	0.20	-0.13	0.221
	修正・調整	0.07	0.08	0.00	0.983

なお、今回有意とみなされなかったその他の基礎力についても、後述する図表11を見る限り向上していることが考えられる。サンプル数がもう少し充実すれば、その他の基礎力の向上も分析できると考えるが、今後の課題としたい。

III-2. インタビュー分析

「クルーを成長させたイベント」

言によって裏付けられたものではない。よって、今後の仮説に過ぎないことを明記しておく。

図表 12 成長した基礎力と、影響したイベント

	建設的・ 創造的な討議	主体的行動
ビジネス上の失敗	—	2.2%
ロールモデル	—	7.2%
メンター	3.3%	3.6%
同僚	53.3%	16.5%
顧客	3.3%	6.5%
まじめな議論の場	3.3%	—
教育訓練	13.3%	36.0%
初期の仕事経験	23.3%	25.9%
クルー以外	—	2.2%

III-3. インタビュー分析

「クルーを成長させた行動持続要因」

基礎力は瞬時に向上はしない。ある程度の期間、

持続して発揮する努力をしなければ、再現性の獲得はできない。よって「同僚」「教育訓練」「初期の仕事経験」をきっかけに得た行動を、何かしらの行動持続要因によって持続した結果、自らの基礎力「建設的・創造的な討議」と「主体的行動」を向上させたはずである。さて、その行動持続要因とは何だろうか。

図表 13 基礎力向上に寄与した行動持続要因

		高校生	大学・ 専門	フリーター	合計
行動 持続 要因	1 行動の理由	3	6	5	14
	2 シール	5	6	2	13
	3 フィードバック	5	8	4	17
	4 協働	5	9	5	19
	5 シフティング		1	3	4
	6 ブランド	3	7	4	14
	7 顧客の視線	4	7	4	15
基礎力	建設的・創造的な討議	2	8	6	16
	主体的行動	5	7	4	16

図表 11 基礎力向上のきっかけとなったイベントは？

		ビジネス 上の失敗	ロール モデル	メンター	同僚	顧客	まじめな 議論の場	教育 訓練	初期の 仕事経験	クルー 以外	合計	
対人 基礎力	親しみ易さ	1	2	3	18	22		16	8		70	15.5%
	気配り	1	2	7	36	35	1	21	16	3	122	27.0%
	対人興味				2						2	0.4%
	共感・受容	1			5			2			8	1.8%
	多様性理解	2	1	1	19	11		2		2	38	8.4%
	役割理解・連携行動			3	52	2	1	15	17	3	93	20.6%
	情報共有	1		3	46	2	1	15	18	3	89	19.7%
	相互支援		1	8	57	2	1	11	18	3	101	22.3%
	話し合う	1		1	17	3		3	7		32	7.1%
	意見を主張する			2	27	2		5	10	4	50	11.1%
建設的・創造的な討議			1	16	1	1	4	7		30	6.6%	
対自己 基礎力	セルフアウェアネス	4	1	8	21	18		8	11	1	72	15.9%
	ストレスコーピング	8	2	6	19	23		6	11	2	77	17.0%
	独自性理解		1	1	15	4		5	4	3	33	7.3%
	自己効力感・楽観性	3	3	13	20	9		56	31	3	138	30.5%
	主体的行動	3	10	5	23	9		50	36	3	139	30.8%
	完遂				3			1	1		5	1.1%
	対課題 基礎力	情報収集						2			2	0.4%
本質理解		2	3	7	5		7	18	1	43	9.5%	
目標設定		2	1	2			7	6		18	4.0%	
シナリオ構築		1		2	1		4	10		18	4.0%	
行動を起こす				1						1	0.2%	
修正・調整						2		1		3	0.7%	
合計		10	13	28	131	62	2	105	89	12	452	100%
		2.2%	2.9%	6.2%	29.0%	13.7%	0.4%	23.2%	19.7%	2.7%	100%	

インタビューでの質問、「③なぜ持続できたのか？」の回答のなかで頻出した行動持続要因7つを集計したのが図表13である。但し、基礎力「建設的・創造的な討議」「主体的行動」の成長が見られなかった2名ははずした。ここで抽出された行動持続要因を、一つ一つ考察していきたい。

①行動の理由や背景が書かれたマニュアル

レジも自動的におつりが出てきちゃうし、単純作業。でもお客様に提供するときのハンバーガーの向きとか、お砂糖やストローなどのコンディメントをお客様の手前に置いて渡すこと、つまりお客様が食べやすくする心遣いは学んだと思う。(専門学生・女)

ただ、笑えてって言われて、笑える人はいませんよ、絶対。それは作り笑いですし、僕たちマクドナルドが目指しているのは、お客様に来て頂いてありがとうございますっていう感謝のスマイル。利用してくれてありがとうございますっていう感謝のスマイル。(フリーター・男)

クルーを育成するプログラム「クルー・デベロップメント・プログラム(以下、CDP)」は、2004年12月より、米国マクドナルドに既にあったCDPを翻訳し導入された。現在、全店舗全てCDPに基づき、図表14で定義された業務に必要なスキルをトレーニングしている。

CDPのマニュアルには業務手順だけでなく、行動の理由や背景が詳細に書かれており(図表15)、それを熟読し練習をした後、SOC(Station Observation Checklist)を元に業務手順はもちろん、その理由や背景を述べるのが求められている。これをクリアして初めて、レコグニション、つまり評価100%であればシールが授与され、クルーはシールを胸バッチに張ることでそのシールが示すスキルを保持することが証明される。

ただ業務フローが書かれているマニュアルではなく、行動の理由とその背景が書かれ、その理解を求められていることで、一つ一つのアクション

ンを行う動機を裏打ちし強化し、基礎力の成長を促していると考ええる。

図表14 クルーのスキル

基本スキル	<ul style="list-style-type: none"> ■ セーフティ(防災、安全性など) ■ セキュリティ(防犯) ■ ホスピタリティ(心のこもったおもてなしや心構え) ■ フードセーフティ(温度、保管と衛生) ■ クレンリネス&サニタリー(清潔と衛生) ■ チームワーク(役割を果たす、手助けをする、良い仕事をした人を認める、みんなの違いを認めるなど)
ステーションスキル	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハンバーガーなどを作るスキル ■ 開店や閉店作業のスキル ■ 資材管理のスキル ■ フロアや駐車場などを管理するスキル <p>など、十数種類</p>

図表15 CDPで問われる行動の理由や背景の例

<ul style="list-style-type: none"> ■ なぜビーフパティを扱うために抗菌ウェットワイパーで手を拭かなくてはいけないのか? ■ なぜ返品された商品を再利用してはいけないか? ■ なぜ挨拶から再来の挨拶までの最長秒数が決められているのか? ■ なぜ洗剤などの化学薬品の表示を読むことが大切なのか? ■ なぜステーションの床を清潔に保つことが重要なのか?
--

②スキル毎にシールで定義されたクルーの錬度

シール集めるのは楽しいですね。やっぱり、何を取りたいと思ってそれを勉強して、勉強すればやっぱりレベルが上がるんですよ。周りに言われて自分のレベルが上がったなって実感するんです。だからもっとシール取りたいし、自分のスキル上げたいなって思うんですよ。もし取ったとしたら次も取りたいなって思って、次に、次にと努力するのが自然と身についている感じで。もともと勉強嫌いだったんですけど、テストが始まると一生懸命勉強するようになったんです、マックに入ってから。(高校生・男)

マックは頑張った分だけ、資格って言い方

はアレですけど、例えばシールであったり、ユニフォームも変わるんですよ、上に行くにつれて。そういう意味で、自分がやった分だけ認められるっていうところがいい。他の、例えばコンビニのバイトだったら、みんな同じ服着てるから、どれが偉い人で、どれが新人なのか、全然わかんない。そういうふうに、シールをもらっただけでも、自分が成長したんだなあって思えるし。(高校生・女)

マクドナルドは、CDP が導入されるまでは、金銀銅でクルーのランク分けをしていた。つまり、マネージャー以下のクルーに上下関係が存在していた。しかし CDP 導入後、ランク分けは廃止され、図表 14 の保有スキルでその人の評価が決まる制度に変わった。通常、どんなアルバイトでも、長くやっている人が先輩で、いい意味でも悪い意味でも上下関係が存在し、単純に努力することを是とするかどうかは、先輩との相性など、不透明な要因によって左右されてしまうことが多い。しかし、クルーには最初の目標となる規定枚数の基本の「シール」、そしてさらに上の「エキスパートシール」という明確な努力目標とそれを修得するスキームが用意されて、逆にアルバイト期間は一切重視されていない。後から入っても努力次第で追い抜くことが可能な状況が、基礎力の成長を促していると考ええる。

③アサーティブなフィードバックの徹底

「でも、この人にも、こういういい点があるんだよ」っていうことも聞きますし、その人だけがいいっていう言い方ではなくて、「あなたもすごくいい点はあるわよね」っていう言い方をしてくれるんです。あたし自身も、いい点も悪い点もあるんだなあって。前より、相手の気持ちを良く考えるようになりました。(大学生・女)

教えるのがうまいと思います。確かに誉めてもらえる。「じゃ、ここまで出来たから、今度はもうちょっとここをやってみようか」

っていうように、すごく素敵な言い方をしてくれるので。(フリーター・女)

前述した基本スキルやステーションスキル以外に、クルートレーナーと呼ばれる役割・スキルがあり、配属後半年を目処に修得を目指し(シールあり)、メンターとして役割を担うことになる。その育成プログラム(クルートレーナー・デベロップメント・プログラム)に、「効果的なコミュニケーション」というステップがあり、新人クルーへのフィードバック方法として「改善のためのフィードバックとは、感情的に批判するのではなく、ポジティブに、具体的な行動について話すこと」など、6項目にわたって詳しく定義されている。このトレーニングによって、クルー同士のアサーティブなコミュニケーションが生まれ、基礎力の成長を促していると考ええる。

以上、3つの行動持続要因は、CDP が意図した成果と考えられる。これから示す4つの行動持続要因は、インタビューによって新たに発見できた行動持続要因であると考ええる。

④協働の必然と、多様な人々との協働

すべてが分担作業だけど、たとえば作る人、売る人、フロアにいる人って分担作業だけど、そのみんながいなかったら、お客様に絶対に商品を渡せないんですよ。(大学生・女)

ハンバーガーはあんまり早く作りすぎてもだめなんです。カウンターの人にはポテトとかドリンクも全部準備しなきゃいけないんですけど、ハンバーガーを早く作りすぎちゃうと、ポテトとかの準備ができてなかったりするんですよ。それで、つくったのを置いておくと、どんどん冷めていっちゃうじゃないですか。だから、カウンターみんなが準備をできる時間も把握してる。(高校生・男)

マクドナルドで、特にピーク時にハンバーガーを注文した後の流れを注視すれば、協働の必然に気づく。ハンバーガーひとつにしても、カウンタ

ーがオーダーを受けたとたんにプロダクトに電子掲示板から指示が出、イニシエーターがバンズを焼きラップを並べ、アッセンブラーがハンバーグやレタス、ケチャップなどをアッセンブルし、ファイナルアッセンブラーがラップに包み、出来上がったハンバーガーをテーブルの上を滑らせてカウンター側の側へ配置する。モニタリングアッセンブラーがその一連の流れを注視しフォローに入り、カウンターはそれまでに飲み物やマックフライポテトのセットをちょうど終えていて、側に滑ってきたハンバーガーをセットしてお客様にお渡しする（既に砂糖・ストローなどコンディメントはトレイにセット済み）。そしてフロアコントロールが、そのフォーメーション全体をコントロールしている。この一連の流れを複数のクルーが声を掛け合いながら行っている。当然、全員が熟練者ではないため、お互いがフォローをして、規定の時間内にお客様に注文の品を届ける作業を行う。

協働しなければお客様に商品を渡せない。よって、自ずと声を掛け合うことになる。つまり、仕事をサボることも、無口でいることもできない。この状況が基礎力の成長を促していると考える。

同じ年の人だけでなく、年上の人とも、年下の人ともしゃべれるようになりました。たまに一緒に遊びにいったりします。学校でも1年のころは全くしゃべれなかったけど、話せるようになって。マックのおかげ。（大学生・男）

今とくに年齢が高い方が入ってるんですね、うちのお店。そうすると、やっぱり覚えるのも若い子よりも時間かかったりするじゃないですか。行動も遅いので、お客様もちょっといらいらしたりするんです。POS 打つ時も、キーの位置がわからなくてすごく時間かかったり、戸惑ったりっていうことも多いんですよ。でも、自分ができるから、自分はバリバリこなせるからいいやっていうんじゃないかって、やっぱりそういう人も立ててあげること。それから、お客様にもそういうことを理解してもらうこと。いろんな人が働い

ていて、若い子だけじゃないし。年齢が高い人だっているし、ハンディを持ってる人だっているし、そういういろんな人が働いているのがマックだし。（大学生・女）

クルーの求人広告の資格欄には「未経験者歓迎」「高校生歓迎」とだけあり、高校生以上であれば誰でも応募できる。結果、高校生や主婦など、多様な人材との協働が生まれ、さらに基礎力の向上に好影響を与えている。

⑤シフティングによる程よい刺激と伸びしろ

ほど良く忙しいっていうのもあると思う。ここにいると、時間が経つのがすごく早く感じます。常にお客さんが来るので、ほんとにあっという間に時間が過ぎて。お昼のピークはもう、すごく忙しいんですけど。でもものすごく暇な時間がないんです。今までのバイトと比べると、やっぱり時間が経つのがすごく早いです。あっという間に、あ、今日も終わっちゃったという感じ。（フリーター・女）

お昼の忙しい時に入った時、仕事ができる人はやっぱり早いので、それを観てちょっとでもいいから学ぼうかなって思います。そうするとその人も気づいてくれて、教えてくれるんです。仕事ができる人を観て、自分もできたらいいなって、どうやったらできるのかなって、たまに考えますね。（大学生・男）

今回取材したクルーのほとんどが、アルバイト先として選んだ理由に、「毎週希望シフト申告制」を指摘している。アルバイトは一般的に月単位で出勤希望日を店長に伝え、ローテーションが決まる場合が多い。結果、学生であれば試験や就職活動、部活動、旅行、帰省など、不定期なイベントに対し融通が利きにくく不便である。その点マクドナルドは、週ごとに希望日を申告する仕組みで、自由度が高くなっている。また「学校に行く前の朝だけ」など短時間（最低2時間）にも対応している。さらに前述した通り、シフト担当者はクル

一の保有スキルを把握している。よって、時間単位で適材適所に配置するかなりきめ細かなシフティングが可能となり、「程よい忙しさ」を演出することができる。また、リテンションを意識して違うクルーとの協働を意図したり、同じ仕事（例えばゴミだしなど）が重ならないようにしたりなど配慮も行っている。シフト管理をオンライン化していることで、他店舗とのクルーの調整も可能で、「ヘルプ」と称して他店舗へ出張することもある。これも CDP 導入によって店舗間での業務内容の不一致を無くし、かつクルーの保有スキルを把握しているために可能になった。

また忙しさだけではなく、クルーが努力する余地をあえて作っている点にも工夫が見られる。

マックのマニュアルは、ぎちぎちに固まってない基本的なマニュアルです。それがあからこそ、基本的な仕事はそれですぐに覚えられるし、プラスアルファの部分は自分がどんどん手を伸ばしていけるっていうのがあるんですね。もしもマニュアルが無かったら、基本的なことから自分で模索してかなくちゃいけないから大変だと思います。でも、基本的なことはマニュアルですぐ覚えて、お客様に対する気配りのコツとか、チームワークの工夫は、その後に自分がいくらでも伸ばしていけるものなんです。発展ですよ、そっちは。最初から個人に全部自由にさせてるんじゃないし、かといって全部ぎちぎちじゃないし、ちょうどいいくらいになってるのかなって思います。(大学生・女)

以上のような工夫の余地を、日本マクドナルド人事本部の日比谷氏は、「伸びしろ」と呼んでいた。シフティングによる「程よい忙しさ」と、努力工夫する「伸びしろ」がうまく相互に作用して、基礎力の成長を促していると考えられる。

⑥スマイル0円とマクドナルドブランド

マックの掲げている目標というか、イメージ、マックって笑っているイメージがあるじ

ゃないですか。それを結構気にしている。自分がお客様としてマックに行くと、クルーがぶすっとしていたら、何この人！って絶対思うし、お客様にそう思って欲しくないし、思わせたくないし、どんなお客様でも向き合うようにはしていますね。マックは世の中で知られているお店だから、「ああ、マックで働いているんだ」って言われるし、笑っているイメージは結構気にしている。マックで働いている以上は、そうならないといけないと、そんなイメージを作らないといけないと思っている。(専門学生・女)

前から、私はマックに入れることに誇りを持っています。マクドナルドには、就職活動の帰りとか、学校の帰りとか、待ち合わせでよく寄っていたんです。すごく落ち着いた雰囲気、静かな場所で勉強出来る空間もあって、すごく癒されて、すごく感動したんですね。これだけ安い価格で商品を提供して、誰でも入れるような雰囲気を持って。そういうお店にすごく憧れまして、ここで働こうかなって思ったんです。(大学生・女)

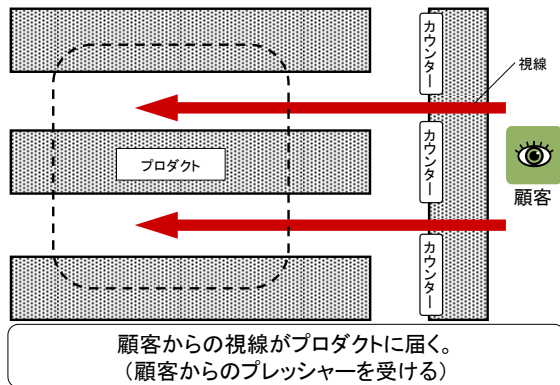
マクドナルドのクルーになる前に、マクドナルドを利用したことがない人はほとんどいないだろう。「マクドナルドは笑っている」「マクドナルドは元気だ」「マクドナルドは早い」という視点が、クルーになる前から醸成されている。そのため、「さっきの笑顔、良かったよ」など、日常生活ではめったにない笑顔やふるまいについてのアドバイスをすんなりと受け入れることができ、努力を継続することができると考えられる。RJP (Realistic Job Preview、現実主義的な仕事情報の事前提供) の模範例であり、基礎力の成長を促していると考えられる。

⑦顧客の視線

接客業とはいってもコンビニとマックはだいぶ違いますよね、やっぱり。何と云うか、マックは全部見られている感じがしますよ

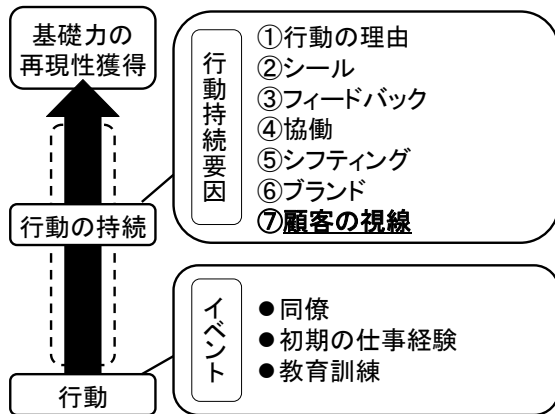
を意識して行われ、前述した「③アサーティブなフィードバックの徹底」が、より強化された（日比谷氏談）。よって、顧客の視線が基礎力の成長を促していると考えられる。

図表 17 メイドフォーユー導入後レイアウト



IV. 考察

図表 18 マクドナルドの基礎力向上モデル



以上をまとめると図表 18 となる。マクドナルドで働くことによって3つのイベント（同僚・仕事・CDP）が発生し行動が開始され、7つの行動持続要因によって行動が持続し、結果クルーは基礎力の再現性を獲得（基礎力の向上）している。どんなアルバイトにおいても3つのイベント（同僚・仕事・マニュアルやトレーニング）は用意できるであろう。しかし、マクドナルドはそのイベントで発現させた行動を持続させる要因（行動持

続要因）を適切に用意し、基礎力の向上を促していると考えられる。⁶

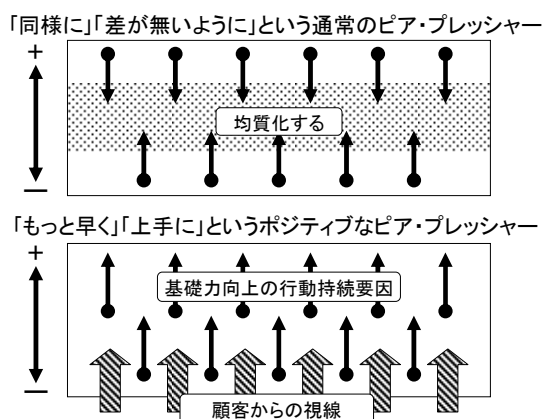
ここであらためて気が付くのは、顧客の存在意義だ。まずイベントにおいて「顧客」より「同僚」が強く影響している。また、行動持続要因においても⑥⑦以外は、顧客接点アルバイトである理由がない。例えばトヨタのカンバン方式にて運営されている工場でも①～⑤の行動持続要因は用意でき、同じ結果が出るのではないかということになる。逆に③④といった同僚に関わる行動持続要因の影響のほうが強く感じられる。⁷

ここで考えられるのは、「同僚」の影響、すなわち大野正和が指摘するチームワークにおけるピア・プレッシャー（仲間・同僚からの圧力）である。ただしピア・プレッシャーには二面性があり、お互いの仕事を厳しく監視しあう側面と、困った時には仲間同士として力づけあう協調の側面である。前者が色濃く出た場合、多くの場合「同様に」「差が無いように」という同化圧力が強くなり、新しいことや人と違ったことを行うと叩かれてしまう「出る杭は打たれる」状態となる。その場合、「建設的・創造的な討議」「主体的行動」が逆に抑制される可能性が高くなる。しかし、今までの考察において、マクドナルドには後者のピア・プレッシャーが生まれていることは明らかである。なぜマクドナルドでは、ピア・プレッシャーがポジティブに発動しているのだろうか。それこそ、⑦の行動持続要因「顧客の視線」が強く影響しているのではないだろうか。

松尾陸は、顧客志向が強い組織は、内部競争のネガティブな面が打ち消され、ポジティブな機能（革新性・協調性）が高まることを示唆している。同様に、クルーは顧客接点アルバイトだからこそ、「顧客の視線」を受けることで、お客様のマクドナルドに期待する気持ちを強く感じ、自らのミスで商品が遅れることで仲間のカウンターがお客様に怒られることには絶対にさせたくないと思っている。より早く作ろう、より協力して早く届けようと思っている。すなわち「顧客の視線」が、「同様に」「差が無いように」という同化圧力としてのピア

ア・プレッシャーの方向性を普通とは逆、つまり「あの人よりもっと早く」「上手に」といったポジティブな方向性に転じさせる効果を発揮させ、「建設的・創造的な討議」「主体的行動」を引き出しているのではないだろうか（図表 19）。

図表 19 ポジティブなピア・プレッシャー



もちろん、今回の分析から得られたことは、マクドナルド固有の事象かもしれない。しかし、「顧客の視線」がポジティブなピア・プレッシャーを発動していることがさらに検証できれば、他の顧客接点アルバイトにおいても導入は不可能ではないと考える。なぜならば、顧客接点である限り、「顧客の視線」を得ることは可能なのだから。

V. おわりに

基礎力向上には、「イベント」だけではなく、「行動持続要因」が必要である。しかしながら教育機関や官公庁の施策は、授業を除き「イベント」の提供のみに留まっていなければならないだろうか。マクドナルドが設定している「行動持続要因」は、その点において有益なヒントになると考える。

また、各教育機関も学生に対し、夏期休暇や授業前の朝など学業に影響しない範囲であれば、アルバイトで基礎力を獲得することを一考してもいいのではないだろうか。各省においてもフリーターに対し、アルバイトの中で正規雇用のキャリアパスに繋がる基礎力の獲得を促すことは有用では

ないだろうか。

学生やフリーターが就労する可能性が高い顧客接点アルバイトで育まれる、顧客の視線を意識・活用した基礎力開発スキームの検証が今後さらに必要であると考えられる。⁸

注

- ¹ 66.5%は、接客や調理補助などの「サービス職」20.9%と、「販売・営業職」18.2%を足した数字を用いた。
- ² 本研究に協力して頂いた日本マクドナルドもYES-プログラム認定講座を運営している。
- ³ リクルートワークス研究所の定義には、対人・対自己・対課題基礎力以外に、処理力（言語処理力・数量処理力）と思考力（論理的思考力・創造的思考力）がある。
- ⁴ 「対課題基礎力」が「対人」「対自己」よりも伸び悩んでいる理由は、CDP及び同僚、そして努力する余地はあるとしてもある程度定義された業務の中に、新しい課題が生まれにくいからではないかと考える。
- ⁵ 図表 11 は、一つのパラグラフに、一つのイベントと複数の基礎力をチェックしたためイベント合計は一致していない。
- ⁶ チャールズとヘンリーは『自律チーム型組織』の中で、セルフマネジメントされたチームを作る要素を、①目標設定、②メンバーの異質性、③メンバーの平等性としている。マクドナルドはすでにこの3点はクリアしている。
- ⁷ 伊原亮司はトヨタの労働現場にて上司や同僚からの圧力によって競争心が煽られていることを示唆している。マクドナルドとは正反対のピア・プレッシャーである。
- ⁸ 本研究では、クルー全体で考察しているが、高校生、大学・専門学生、フリーターによって成長する基礎力や成長を促すイベント、行動持続要因に差異があることが推察される。今後の課題としたい。

参考文献

- 見銘好隆, 2006, 「大学におけるキャリア支援プログラムの考察」『立教ビジネスデザイン研究』3: 89-102
- リクルート, 2007, 『アルバイトデータレポート首都圏版・関西版・東海版』
- AIDEM, 2007, 『パート・アルバイトの働き方に関する調査』
- 厚生労働省, 2006, 『労働経済白書』
- 経済産業省, 2006, 『社会人基礎力に関する研究会・中間とりまとめ報告書』
- 辰巳哲子, 2005, 「どんな仕事においても、社会で働く上で必要とされる基礎力」『Works』, 73: 41-44
- 辰巳哲子, 2006, 「すべての働く人に必要な能力に関する考察—学校と企業が共用する『基礎力』の提唱—」『Works Review』1:124-133
- モーガンマッコール, 2002, 『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社
- 金井壽宏, 2002, 『仕事で「一皮むける」』光文社
- 石原直子, 2006, 「女性役員の「一皮むける経験」」『Works Review』1:22-35
- 大野正和, 2005, 『まなざしに管理される職場』青弓社
- 松尾睦, 2006, 『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版
- チャールズ・C・マンツ/ヘンリー・P・シムズ Jr., 1997, 『自律チーム型組織』生産性出版
- 伊原亮司, 2003, 『トヨタの労働現場 ダイナミズムとコンテキスト』桜井書店