

## 論文

## 地方で輝く人材の研究

## —地元・Uターン・Iターンに関する企業担当者の語り—

神戸 康弘<sup>1)</sup>・岩本 隆志<sup>2)</sup>

キーワード：地元型、Uターン型、Iターン型、インタビュー調査、語り

## 1 はじめに

本研究は、地方都市の地場企業にとって、生涯地元型、Uターン型、Iターン型の社員はどのような存在なのか、どのような特徴があると認識しているのかなどについて、統計調査ではなくインタビュー調査で明らかにすることを目的としている。地方の企業にとっては、生涯地元で学び働く生涯地元型の社員がいればそれで良いのか、一度都会などに行き戻ってくるいわゆるUターン型や、まったくなじみのない土地で就職するいわゆるIターン型の社員が一定数いたほうが良いのか、またその理由は何なのかを明らかにすることは意味がある。1つは職場のパフォーマンスという点である。人員の構成の違いにより何らかのパフォーマンスへの影響があるのか、あるとすればどのような影響があるのかは、経営学研究としては意味があるだろう。また2点目は自身のキャリアという点である。現在、地方の人口減少対策として地元に残る学生を増やすこと、および都会から地方への人口流出が推奨されている。政府はUターン・Iターンを地方創生の柱にしようとしており例えば総務省の『まち・ひと・しごと創生基本方針2018』(2018)では、「若者を中心としたUIターン対策の抜本的強化」を掲げ、「UIターンによる起業・就業者創出(6年間で6万人)」という数値目標を設定している<sup>1)</sup>。また内閣府の『第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2020改訂版)』(2020)では、「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、新しい地方創生の実現に向けた今後の政策の方向性を打ち出す」として「感染症を契機とした、地方移住への関心の高まりを地方への大きなひと・しごとの流れにつなげていく」ことが重要だとし、具体的には「地方創生テレワークの推進」などを新たに打ち出している<sup>2)</sup>。しかし、政府の方針のために自身のキャリアを考えるであろうか。地元に残るか、地元に戻るかなどの決断には、地元に残った学生の長所短所、UIターン学生の長所短所を企業がどのように見ているのか、つまり「地方で輝く人材の研究」が必要ではないか。そのようなデータがないと、学生の側も判断ができないであろう。そこで本研究は、この3タイプの社員が地方の企業でどのように見られているのか、地方の職場はこの3タイプがどのように関わり合いながら形成されるのかを調査することにした。

1) 2) 山陽学園大学地域マネジメント学部地域マネジメント学科

## 2 先行研究

本研究は、「地方で輝く人材の研究アンケート調査」というタイトルで行ったアンケート調査をもとに、その後のインタビュー調査の結果をまとめたものである。岡山経済研究所との合同調査であり、その結果は、過去に3回にわたり公開している。まず岡山経済研究所の機関紙で2回にわたり公開したが、1回目はこの3タイプの従業員割合、3タイプに違いがあると思うか、等に関する集計結果をまとめたものである（岡山経済研究所, 2020①）。2回目は自由記述欄の内容について、代表的なものをそのまま掲載したものである（岡山経済研究所, 2020②）。3回目の神戸・岩本(2021)では、その自由記述欄の内容について、より学問的に分析するため、木下(2007)のM-GTA法（修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ）を使って分析したり、多重コレスポネンシ分析によりマップ上に3タイプの違いを明らかにするなどを行った。またこの3タイプの最適割合として「地元,Uターン,Iターン,その他」の各企業の理想割合の平均が「60.0%, 22.1%, 12.0%, 5.9%」になること、つまり社員が100名いたら、60名が地元、22名がUターン、12名がIターン、その他が6名ぐらいがもっとも理想の職場と考えていることなどを明らかにした。

このアンケート調査の後、特にこの3タイプに「違いがある」と回答し、自由記述欄に多くの記述のあった企業数社（10社以上）に対し、インタビュー調査を行った。データが膨大であるため今回はそのうち最初に行った4社のインタビュー調査の結果についてまとめることにする（残りを含む全体についてはまた改めて論文にする予定である）。

従って本研究のRQ（リサーチクエスチョン）は鈴木(2013)の『関わり合う職場』などの論考を参考に以下のように設定した<sup>3)</sup>。

- RQ 地方都市の「生涯地元型、Uターン型、Iターン型」が混在する職場はどのような職場なのか。それぞれがどのように関わり合いながら職場が形成されるのか。職場担当者の語りから明らかにする。

## 3 調査方法

本研究で使うデータは、岡山経済研究所との合同調査で得られたデータを使用する。アンケート調査の概要が以下の通りである（表1）。

表1 「地方で輝く人材の研究」アンケート調査の概要

(1) 調査方法	郵送によるアンケート方式
(2) 調査期間	2020年1月15日～2月6日
(3) 対象先	岡山県内に本社のある企業1,000先
(4) 回答数、有効回答率	218先、21.8%
(5) 自由記述欄の質問	「Uターン型、Iターン型、生涯地元岡山型」について、何か働き方の特徴があると思われませんか？

またそのアンケート内容に基づいて、その後、数社に対しインタビュー調査を行った。その概要が表2である。またインタビュー先一覧をまとめたものが表3である。

表2 「地方で輝く人材の研究」インタビュー調査の概要

(1) 調査方法	半構造化インタビュー法
(2) 調査期間	2020年3月～4月
(3) 対象先	アンケートで違いが明確にあると回答した企業
(4) 場所	全て企業内でのインタビュー (いずれも岡山県内)
(5) インタビュー方法	アンケートの回答を持参し、なぜそのように回答したのか、回答を見ながら質問する方式
(6) データ	全てICレコーダーに録音し、テキストデータに変換

表3 インタビュー先一覧

	企業名	役職	従業員数	業種	インタビュー時間
1	A社	管理部管理課課長	46	製造 (工作)	約1時間
2	B社	代表取締役会長/ 総務部 *2名	36	製造 (木材)	約1時間
3	C社	経営管理部部長	440	製造 (機械)	約1時間
4	D社	人事労務課部長	97	サービス (葬儀等)	約2時間

## 4 調査結果

### 4-1 UターンIターンのカテゴリー分析

まずUターンIターンの語りから見ていく。各社の基本的なスタンスは「A社：地元とUIターン半々が理想」「B社：地元多くUIターン一定数必要」「C社：区別はないがUIターン活躍」「D社：地元多いがUターンを軸にしたい」であり、各社UターンIターンが職場にいてほしいと語った。この語りはまず「特性」として9つのカテゴリーに分けた。順番に見ていく。なおA-1とはA社のUIターンに対する1つ目の語りという意味である。下線部は筆者。以下同様。

・「新しい空気、楔、活性化期待」…UIターンは職場に新しい空気をもたらすという語りである。

A-1

「(なぜ地元とUIターン半々が理想?) Uターンはある程度、いろんな人を見てきているので、年代の違うお友達もいて、ある程度「新しい空気」を入れてくれたりすることもあるので、半分半分ぐらいがいいなと思っています」「(新しい空気取り入れたい気持ちか?) ありますね、他の会社はどうだとか、地元の

狭い空間ではなく、(Uターンは) 趣味も広いだろうし、都会に出ればいろんなこと経験できる、特に県北はぎゅっとしているので、やること行けること限られる、県南とは違って、自分でやろうと思わないと、出ていかないとやるのが限られているので。」「外に出ていったん経験した人は、出ていける空気があるので、こんな経験してきたよとか、こんなことがあったよとかよく言ってくれるので、それはありがたいかなど。企業とのつながり持っている人もいるので、協力会社広がっていくので。」「地元型も県内のお友達あるが、Uターン型は県外のお付き合いある、すぐ県外に遊びに行くとか。」

B-1

「(UIターンは行動力がある?) うちらずっと生涯雇用でやってると、なあなあが出てきますわね、どうしても。そういうとき、リーダーシップを発揮するような、楔(くさび)がほしいわけですね、楔を打ち込んでもらいたいと、こういうことなんです。反発をかうかもわからんけど、ときどき刺激を与えてやらんと活性化しませんもんね」「(地元だけでもだめ?) いろいろな経験して入ってきてくれとれば、何かがあったとき、そうじゃないよ、こういう考え方もあるよとかいうものを持ってくれとると思っているわけです。右向け右といって、全員右向かれても困るわけです、多少問題意識もってやってくれんと。」「人間わるいほうにやるときには一致団結しますけど、そうじゃないよというやつがおらなんたらどうにもなりませんわ。改革しようといっても全員が手をあげませんからね、反体勢力がおるときに、そらおかしかるうとか、いうもんがおってくれんとね。考え方の問題、こういう考え方もある、ああいう考え方もあるというようなもん、もってやってくれんと。嫌じゃ嫌じゃと皆同じで、せつかくの改革案がぼつになるようでは困る、そういうところを経験してますわね。」「働き方改革でも、そういう知識というか、地域の人間ではできませんわね、わかりませんよね、それが、都会で暮らしたものはさっとやれますよね、情にながされずやると思うんですよね。」

C-1

「(新卒は地元が多い?) 結果的にはね。本当は、気持ちとしては、県外に出てる子、関西圏に出てる子とか、東京に出てる子なんかもどちらかというもっと積極的に採用していきたいというはあるにはあるんですけど、だからといってどうしてもというわけではないんですけどね。今まで結果的に岡山の学生が多かったの。すこしね、なんか県外に出てたらいろんなこと経験している気もするので、私自身がやっぱりそうだったので、違う発想をしてくれる子もいるんじゃないかなという風な気持ちのもと、実際に採用活動は、関西方面も行きますし、東京の方も行くのは行きますけどね。外には割と出ていくのは行くんです、ピンポイントで大学…。四国の大学も行きますし、山陰の大学も行きますし。」

D-1

「(Uターンは3割ぐらいが理想?) 3割とることで内部活性化していくのではという気がします。」

・「壁を乗り越える覚悟、やりがいを求める強い子」…UIターンは壁を乗り越える覚悟がありそれが仕事に生きるという語りである。

C-2

「(UIターンは覚悟が違ふとは?) 不退転の決意というんですかね。よっぽど尻軽の人は、ぼんぼんぼんぼん…、というのがあるかもしれないけど、うちに就職してくれている方というのはやはり、いろんなこと総合的に考えて決心しているというかね、決意があるというか、決意をもってわが社に就職してくれている。中には家族がいるかたなんかはね、家族のことまで考えた中で、この会社ならなんとか将来やっていけるんじゃないかと総合的に判断して、ここととにかく骨をうめる、という風なことを思い感じて、就職してくれているのかなという感じがしています。そういう方々を思い浮かべるとね。うちだけの話で

はないと思いますけどね。UターンIターンという方は、特にそのところを離れて、こっちに帰ってくる、岡山をめざしてくるというのはよっぽどの決意がないとできないと思うんですよ。岡山にずっといたら、ある程度岡山の企業わかるじゃないですか。AもあるしBもあるしCもあるし、ちょっと遠いけどDもあるとかそういう感じですけど、県外の方ってそんなに企業研究すると言ってもなかなかできない、ある程度絞り込んだ中で、自分がよしここに決めると、いう風なところはね、違うと思うんですね、そこらへんが覚悟だと思うんですね。選択肢が要はそんなにない。(地元型と覚悟はちがう?) そうですね。要は決意して帰ってくる、もう岡山に帰ると、もしかしたら志半ばという人もいると思うんですよ、しかし、親のことがあったりで、帰らざるを得なくなったと。だから帰ったんなら、後悔のない、悔いのない取り組みをやりたいと、そういうところはありますよね。」

## D—2

「(Uターン何が違う?) まず基本のとらえ方ですが、葬儀業界を選ぶには壁があると思っている。当社に入ってくる学生さん、基本的にメンタルが強い。そのためには経験豊かな動きをとってきたのだらうと理解している。」「県外からあえて、この仕事、選ばれる子、活発な子が多い、その壁を乗り越えてくる段階で、意識が高い。いろんな仕事が転がっている時代に。」「県外からとか、あえてこの仕事をどこからでも飛びこんで、やりがいを求めてくる子にかんしてはプラスイメージで、自分自身がどう成長していくかを求めている子が多い。特に県外からあえてこの仕事を選んでくるとか、Uターンにしる、実家にも帰ることもできるが、こちらの大学にきて、あえてこの仕事をとってという子は意識が高いのかなと思う。」「壁を乗り越える段階で、完全に2通りに分かれるのかなと。自分の成長とか、誰かの役に立つんだとか。いままでいろんなアルバイトをしたが、この仕事だけは誰もアルバイトなんかしたことないので、そういう知らない未知の世界で役に立ちたいんだと。というタイプが多いのかなと思っています。」「だいたいインスピレーションでスパッと来ますね。この仕事がしたいという子に関しては。本人もそういう顔をしていますね。」「私も説明会等でよくお話するのですが、人の悲しみによりそってフォローしていくというのは精神的に大変な仕事だと、そのかわり表裏一体で葬儀がおわったあと、一生懸命した仕事でご家族が笑顔になってくださる、喜んでくださる、あなたが担当してくれてよかった、おじいちゃんも喜んでいよとありがたいお言葉をいただけるんですね。そういう説明をよくするが、あえて、大変だろうけど、やりがいたとか苦勞がむくわれると、あえてハードルが高いことを学生さんに投げるんですが、それでも受けたいという子が実際にはいるわけですね。」「あえて葬儀の業界に、説明会にくる子は、何かしら感覚的に思いの違う子が多いです。」「(調べてくる?) 合同説明会でお話をし、そこで、こういった仕事があるんだと、あえてチャレンジしてみたいとか。私も合同説明会では経験談をお話しします。一生懸命こういうお手伝いをして涙を流して感謝されたとか、やりがいが実は、大変なだけがあるんだとか。それを求めてくる子が多い。そういう意味では当社とすれば県外であろうが地元の方であろうが、特性をみて採用させてもらっていますが、そういう意味では強い子が来ますね。」

・「能力・才能面、経験値」…UIターンに期待するのは能力、才能、経験値という語り。

## B—2

「UターンIターンは才能の問題ですわ、要はね、それだけのものを持って帰ってきとるか、来てくれとるかという話。なかなか冒険ですからね、人をとるとするのは。それだけのもの持っていればそれだけのものの報酬も払わんといけんし、うちが必要としているものとらんといけんし。IターンUターンは実質、能力とかそういう話。UターンIターンといっても何回もUターンしている、そういう意味では違う、直じゃない。新卒じゃないから。」「(Iターンは優秀?) 先入観の問題なんですけど、そういうもんを持った



人間じゃないとなかなか出てこんのじゃないかと、実際はね。逆に言うたらそういう期待をしとるわけです。」「都会に出た人やと、揉まれとりますからね、いろいろとね、そういう面でいいんじゃないかと。われわれの会社、そういう者を入れて、ああと感じてもらう、やっぱり都会の方が勉強してるなどか、技術がすごいなどか、そういうものをもって帰られとる、来られとると期待しているわけです。はずれることもあるんですよ（笑）。なんじゃいって。」「(UターンIターンは) 基礎が強いね、基礎知識というかな、一般的な礼儀みないなこと違ってくる。入ってから教えられる会社ならいいですよ、でもうちのようにはそれができないなら。社会ってこんなもんかなと風を知っているような方ならそういう指導もしやすいですが。わかってくれるというか。(わからないと) けんかみたいな話になるから。」「私生活で言っても、Iターンなら、自分で生活しとるわけじゃが、私生活でもね。お父ちゃんおじいちゃんに依存しているわけではなくてね、そういう形で帰ってくる、動いてくるというのは、やっぱり違うと思うんです。」「(IターンUターンは総合力が優れている?) それだけの経験してきとるということ、多かれ少なかれ、安定したところにずっとおったんじゃないしに、都会の波にもまれていろいろやってきとると、そういう期待をしとるわけです」「それがなかったらIターンもUターンをうちが雇うメリットがないですわね、でしょ? 基本的なものの考え方というのは、しっかりしとると思うんですよね。」

### C-3

「まあUターンの方でも中途の方でね、大手にいらしたけど、ご両親の介護の時期になったので、戻りたいと、自分がやりたかったことがわが社のほうにありそうなのでうちにきてくれている方もいらっしゃいます。そういうかたの場合は大手ならではのいろんな経験を積んでおられるので、すごくわが社としてはありがたい存在、新しい風を吹き込んできてくれると、採用してよかったなという感じはしますね。大手ならではのそういう仕組みだとかね、そういうもってきてくださるので、そういうやり方もあるんですねと、そういうのを上手にそのひとが渦の中心になってやってくれたりするので、そういうのはものすごく…。チャンスは逃さないというか、そういうのは人材紹介の会社から提案があるとか、ハローワークから応募があるときは、真剣に面接をさしていただいてね。わが社にフィットしそうな方であれば、積極的に採用はしていつてるんですけどね。」「Uターンですね、例えば東京の大学にいていて、そのまま東京のほうで就職はしたんだけど、親御さんの関係で帰らないといけないというので、中途でうちのほうに…、帰ってきてうちに就職したというかたもいますね。経験が豊かというところが大きいですね。経験値が高いですね。」「面接の段階でわかりますから、その可能性があるかどうか、そうじゃないと採用しませんよ。中途はね、なんか武器がないと、採用というか、土俵にもあがれないですよ。中途の方、よっぽどこういう風な経験がありますとか、こういうところの会社でこういう役割と責任をはたしてましたとか、自信もっていえないと、中途はものすごくハードル高いですよ。中途といってもUターンもそうだし、地元の中途もそうです、同じようなハードルありますので、同じ中途という土俵で、そういうところがクリアできますか、うちの採用基準をみたく方ですかというだけの話なので、地元だろうがUターンだろうが関係ない。それくらいやっぱりこちらでも期待しますからね。」

・「別知識が活きる」…その企業の専門知識より別の知識が活きるという語り。

### B-3

「(IUターンは) 別の知識持たれとんですよね、うちから見るとね。職種的にないので、木工したい人。別のことしとるけど木工したいというんは、その別のことというのが、うちの会社にとってはどっか役にたつんですよ。うちらにとってはいいこと。」「機械、知らんけど、空調関係わかるなら、異変がわかる、参考にして修理できるとか。問題あるとき対応できる。専門じゃないけど、総合力があるので。」

・「やめる不安」…地元型に比べやめる不安が多少あるという語り。

A-2

「Uターンの方、外に出ても働けるという意識あるのでやめてしまう不安もあるが、こっちに所帯があると残ってくれるのかなと。」「(休暇中の息抜き地元はできる?) そうですね、地元の友達多く、よく飲み会などしているので、UターンIターンはそのへんが薄い。なかなか会えない。でもIターンうまい、会話とかにもすっと入ってきてくれるので、やはりなれていますね。」

・「打たれ強いメンタル面が仕事内容に合致」…打たれ強さが仕事内容に合致するという語りである。

D-3

「県外ならさらにそこに強い思い。基本、打たれ強いですね。お葬式は間違えることが一切できない、言いかえができないので、セレモニーとなるとスタッフ自身緊張感をもって対応していますし。結婚式のようなみんなが喜ぶ場面とは違って。お葬式の依頼があってそこにおじゃまする、どんな心理状態だろうとか、どんなお家庭だろうとか、お会いする前、打ち合わせ前が一番緊張します。打ち合わせがはじまってしまうと、いいんですが。なのでプレッシャーかかりながら、仕事している、ポイントポイントで。そういう意味で緊張感に勝ていかないといけない。普通に商品売る営業トークはできないので。なので仕事を選ぶという段階で壁をこえている子は打たれ強い。打たれ強い伏線としては、自分であえてこの仕事を選んだという、壁を乗り越えているので。親から反対された子もいるので。葬儀の会社? 苦勞するよとか、親も新卒とかじゃなくて、基本的に中途採用のイメージ、古い方は葬儀屋さんというイメージなので。」「私も友達からもなぜ葬儀の会社? とけっこう言われた。いや自分で選んだと。今ではそこまで言われる時代ではないが、ゼロではない。当時後ろ指さされた。けっこう葛藤もあったが。今でもそういう風潮が少なからずあるのかなと。なのであえてこの仕事選ぶ子は強い意志、メンタル的にもストレス耐性にしても、けっこう強い子が多いのかなと思う。」「やっぱり、県外だからというわけではないかもしれないですが、最終的には、(採用時のエントリーシートを見ながら) この子なんか、一人暮らしをしていて、アルバイトもして、そういうところで行くと、外に出ている子、一人暮らしで生活も一人で作って、仕送りだけでなく、逆にアルバイトでお金ためて、好きなことをしてきたとか、そういった部分の強さは感じますね。やっぱり打ち込んでくる強さというか、耐久性というか、メンタル面、とことんやってみようとか、逃げ場がないというのがありますよね、一人暮らしだと。」「もともと自分に自信をもっているんですね。社会経験の中で自信をもっている。その自信がこういう仕事をやってみたいというところに結びついたのだと思います。」「(Iターンや地元よりUターンが多いほうがいい?) はいそうですね。まず実家がこちらにあるというのは強みです。なぜなら食生活が安定します。その上で外で、他人の飯じゃないですが、苦勞して帰ってきている子の方が精神的に強いのかなと。(地元は弱い?) その子によりますが、単純にそこは感じます。あとは前向きですね。マイナスから入らない、プラスから入るといって、一人暮らしでなんとか暮らしてきたというのがあるので。私の勝手な考えですが。」「新人研修を2ヶ月間するのですが、とはいってもなかなか感性をたかめるというのは難しいのですが、いろんな体験をしてほしいということで一応組んでいます。しかしやはりそれ以上に今まですごしてきた人生の方がその人をほとんど作っていますので。独り立ちするのに1年から1年半かかりますから。メンタル重視ですね、わたしどもでいえば。」

・「メンタル面が感情労働、順応性が求められる仕事内容に合致」…メンタル面が感情に合

わせる仕事、順応性が求められる仕事に合致するという語りである。

#### D-4

「(コツコツ型の仕事は地元の方が向いているという企業もあったが) お葬式は…、身内がなくなってから3日間ですべてを完了しないといけない、短い時間の中で打合せをして、お通夜をして、お葬式をして、あと事後のアフターフォローをしてと、そしてまた次の3日間となって、切り替わっていくので。日々違ってくる、お客さんも違うし、セレモニーの内容も違うので、そういう意味ではコツコツ型というより、逆に環境に順応できる、メンタル的にタフな方がこの仕事には向いているのかなと思います。対応するお客様の心情も普通の状況ではないので、涙を流しているひともいるし、言葉が出ない方もいらっしゃるし、自分に責任を感じている人もいる、私をもっとしていたらとか、そこに順応するには相当の社会性というか、協調性と、精神的な力というか、問われる。」「合同説明会でも学生にいうのですが、事務的な対処ではないのですと、事務的な対処をするとうちの会社はつづれますと。人間力が問われる。そこにチャレンジしたい人は来て下さいと。」「とくに私達のしごとは接客業だし、相手とのお話、特に葬儀だと相手との深いつきあいになるし、感情のフォローが必要、そういう意味でいろんな人と話を合わせないといけない。もったこうすればよかったか、というか、バイタリティというのは必然的にいるだろうかと、そういう仕事なので。」「(Uターンは違う?) やはり外を見ているのは違いますね。人と接する時間が、私の勝手な想像ですが、外に出ている人の方が多いのかなと。」

・「Uターン軸に地元型がついていく構図」…結果的にUターンが軸になっているという語りである。

#### D-5

「(理想割合は?) 3割でもUターンがいることによって、3割とるのはけっこうたいへんなことですが、3割とることで内部活性化していくのではという気がします。みながみな自己主張が強いとか、すべてが強い子でもいけないので。ピラミッド作るには伸びていく子とそれにひっついていく子っていう、上下関係もできて、役職をつけていくという、みなが強いというより、勝手な私のイメージですが。(外の空気を吸っている方がいい?) 同調性、協調性がつよい子と、自己主張の強い子との割合でいくと、あとは現実的に実際に対応できる限度となるところなのかと。(Uターンがゼロだとつらい?) 今の現状で、軸になる子は、けっこうUターン型が多い。(生命力というかサバイバル?) 入社してからの5年間でその人のさらなる人間成長を促す時間だと思っています。3年くらいで悩みが出てくるが、5年たつとマンネリ化するとか。1年2年で基礎を作って、5年間ぐらいのペースでみると目立ってくるのは社会経験の豊富な人材の方が目立ってきますね。目立ってくる子は第一印象というか、周りの目を引きまますね。そう考えるとUターンIターンというか、一人暮らしでどれだけハングリーに生活を送ってきたかのかということ。」

・「個性ある技術力がIターン呼び込む」…独特の個性ある技術力があればIターンを呼び込めるという語りである。

#### C-4

「去年かな、去年入った子で、東京からうちに就職した…、地元が東京ですよ、実家が。実家が東京なのにうちの会社に、どうしてうちの会社に就職するの? って何回も聞いたんですよ。親御さん大丈夫? って。どうしてもC社で研究開発がしたいのでぜひ就職させてください、って言うんですよ。何度か来ましたよ、会社説明会に、自腹で来てね、採用面接2回ぐらいありますからね、来ましたよ、本当かな? って思いましたけど、本当に就職しましたからね。本気度が全然違いますからね、ありがたいことなんですけどね、



思わず聞いてしまいました、親御さん大丈夫か？ってね (笑)。そんなことしてたら、今度はこの前、インターンシップで同じ研究室の子がきて、最初のエントリーシート見たらわかるんです、横浜なんですよ実家が。先輩がすでに就職してここがものすごくここが働きやすいと聞いたので、まずはインターンシップにと思いきましていうて、先月来ましたよ、インターンシップに。関係ないんだなと思いました。近いとか遠いとか、要は自分がやりたいことをできそうなところをめぐって、そういう研究肌の子っていうのは、探しているんだなと。」

またこの特性が生まれた「要因」についても3つのカテゴリーがあった。

・「一人暮らしとアルバイトのハングリー体験」…一人暮らしとアルバイトが人を強くするという語りである。

D-6

「一人暮らしをどれだけしたかとか、アルバイトでどのくらい生計をたてたとか、ここは実家から通う通わないは大きな差がありますね。」「一人暮らしでアルバイト経験があるというのが強いのかなと。もまれているというか。」「甘えられない環境がその子を強くするのかなと。」「仕送りの中だけでは苦しくて、金がないと、友達のところに行って飯をくわせてもらおうと、これは一人暮らしでしか体験できないこと。みんなで鍋をしてしのごうとか、晩ごはんのつくアルバイトを探したり。そのあたりなかなか実家では動かない、しないこと。そういう積み重ねというのが人をまちがいに強くするのかなと。」

・「都会で揉まれている」…都会で揉まれている体験がUIターンの特性を作り出すという語りである。これはB-2ですすでに述べた。

「前職経験」…前職経験がUIターンの特性を作っているという語りである。これはB-3、C-3ですすでに述べた。

#### 4-2 地元型のカテゴリー分析

続いて地元型の語りを見ていく。各社の基本的なスタンスは「A社：地元型はありがたい存在」「B社：安定経営につながる」「C社：新卒は結果的に地元中心」「D社：暗いイメージも自立体験あれば可」であり、各社、地元型の長所短所を語っている。この語りはまず「特性」として8つのカテゴリーに分けた。順番に見ていく。なおa-1はA社の地元型に対する1つ目の語りという意味である。以下同様。

・「シャイ、外に出ない、グループ組む」…地元型はシャイで、地元から出たくないタイプで、変化を嫌い、グループを組みやすいという語りである。

a-1

「地元型は、シャイな方多い。内向的。最近多い。実家から通って実家に帰ってみたいな、お付き合いがあまり広がらない感じ。ほとんど男性。男性地元はシャイな方多い。地元の中で転職を繰り返してくる方が多い。」「シャイな方多い。ゆったらやってくれるみたいなの、反発や違うことやりたいはない、良いか悪いかは別にして」「うちに来る子、外に出る気はないという子、けっこういますね。外に出たくない子、多い。どっちがいいというわけではない。」「地元の方の友達もほぼ地元の方で固まっていることが多い、うちの会

社はどうだとか地元だけしかない場合があつて、愚痴の言い合いみたいになる、外は広いのに見てみたらいいのと思う。」

b-1

「(地元型は安定求める?) 安定的なというのは、ええ言葉ではないわけですからね、裏を返せば、どっぴりつかつてるといふことですから、ゆでがえるなら「あちいぞ、出よ」と言うてくれるもんがおらないと、なんぼかね。」「人間わるいほうにやるときには一致団結しますが、そうじゃないよというやつがおらないだらどうにもなりませんわ。」「(地元は情に流される?) そう思いますね、どうしてもグループ組みますね。それがすべてではないでしょうけど、傾向が強い。少々悪くてもそっちのほうが安定してるといふか、安泰だとそっちのほう選びますわな、あえてやろうといふのは少ない。意見がだいたい同じよになつてくる。」

・「暗いイメージが自分に合う」…仕事内容が暗いイメージなので、暗い自分に合っていると思つていふという語りである。

d-1

「(葬儀経験ある子が3割) 残りは説明会に来る段階で2通りに分かれ、活発なタイプとまったく活発でない子、逆に暗いイメージの子、葬儀なので暗いイメージに自分があうんじゃないかというタイプ。結果論からいふと、暗い子ではなく元気で活発な子、笑顔がすてきな子を採用したいといふのがある。」「地元の学生さん、合同説明会で見ていると、暗いイメージをもつてきていふ子は、失礼だが、仕事のやりがいとかではなく、ここだったら入れてくれるのかなとか、仕事の内容より福利厚生についてとか、離職率とか、自分の不安材料をつぶしていふような問ひかけが多い。」

・「新卒の経験値は期待しない」…新卒に関しては誰も似たりよったりで、学生時代の経験値は期待しないといふ語りである。

c-1

「新卒なんか、学生にとつてもそうですけど、企業側にとつてもそうですけど、はっきり言つてわからない、賭けみたいなもんですからね、正直いって、だから少々のは目をつむりますよ。」「新卒と中途でも全然違ふと思ふんですよ。新卒はある程度夢を描きますよね。白紙なので、自分の理想を追いかけるといふことはありますけど。まあただ、学生の場合は9割がた、自分が本当に何がしたいとか、はっきり言つてわかつてないですね、それ前提で採用してます。ただし、わが社の事業だとか、経営理念だとか、いふ風なところに、いいなとか、こつこつ会社なら働いてみたいとか、いふ風にこころから思つてくれる学生は採用するようにはしてはいますけどね。(企業研究し甲斐がある) 結構幅が広い。(学生勉強して?) ものすごく、よくそこまで調べたねといふ子もいますし、なかにはうちのこと知らないねといふ風な子もいますし、いろいろです。(新卒は地元が多い?) 結果的にはね。」

・「コツコツ型人材は仕事内容に合致」…地元型のコツコツ型の性格が単純作業の多い仕事内容に合致し重宝するといふ語りである。

a-2

「(地元型が多い方がいいといふ理由は何?) うちの単純作業も多いので、さつきシャイと言つたが、愚直にまじめにそこの作業したい、人の管理まではしたくない、自分の技術だけをコツコツやりたい人もいる。そういう人に役職与えてステップアップといつても、役がないとなるので、単純工が多いといふ意味では

そういう方がいるというのはすごくありがたい、そういう意味で（自由記述欄に）書いた。みんながガツガツ競い合って、リーダーシップとれるような方ばかりだと、なんであいつが？みないになって、社内には理由をつけていかないといけなくなる、優秀な人がやめていくのはつらい。まじめにコツコツとやっ  
ていくのが楽しいと思ってくれる人がいるのはすごくありがたい。」

・「やめないメリットが長期安定経営につながる」…地元型はやめるリスクがないので、経営の長期の安定につながるという語りである。

a-3

「(地元型はやめない?)」「ほぼほぼやめない。コミュニケーションとるようにしている。50人規模になってきたので、全体を見れない。部署の中間、上司に、コミュニケーション取らせるようにしている。年2回面談。悩み相談。なるべく吐き出し口作るように。昔よりコミュニケーションとるようになって定着率上がった。部署替えもたまにする、合わない子もたまにいるので。コツコツできる場所とか、聞かないとわからないので。居心地がよさそうな顔をしている、ギスギスした職場を経験した人もいるので。」「一生いてくれるのかな、一緒にやっていってくれるのかな、と思います。」

b-2

「(地元型は地元情報豊か?) 親元から通ったりしよりますからね。(人脈というのは?) いうちゃいかんけど、そういうものですが、はっきり言うと、あそこの辺の方かなとか。いやらしい言い方だと、あそこの家の息子だからじゃよかろうとか。紹介とかが地元型になってきますからね。あれはわしの親戚じゃけえなんとかしてくれ、面接うけたってくれとか。」「(地元型多く採用したい?) 看板的な回答したら地元密着。地元の人間いうのは、そもそも悪いことしませんからね、みんなが見よりますからね。」「(地元型は) 長い間務めてくれますわね、という風に期待してるんですよ。」「(UI ターン優秀だがそれでも地元型が多いほうがいいのか?) 安定化にならないんですよ。地元でね、長くおられるとかね、安定的な従業員になってくれるというか。地元落としていってとか今まで経験したことないからわからないけど、危険度が高くなる。」

・「地元で息抜き」…地元型が続きやすいのは地元で息抜きできるからではないかという語りである。

a-4

「(休暇中の息抜き地元はできる?) そうですね、地元の友達多く、よく飲み会などしているのです。UターンIターンはそのへんが薄い、なかなか会えない。土日友人に会えるのは地元型。会いやすい環境。」

・「土地勘と実家ぐらしは強み」…仕事に土地勘が必要で実家ぐらしは時間が不規則な仕事にとってメリットという語りである。

d-2

「(地元型は離職率が低い?) 結局残業がある、遅くなることも通夜などあるので、地元の子に関してはここで実家がフォローしてくれるというのが1つの強みになるかなと思う。(地元情報が豊か?) 土地勘があるのが1つ、あと人との協調性でいうと岡山人は岡山人に合わせやすい。関西の人とかではなく。それと葬儀は地元の文化が入ってきたり、風習、習わしはその地域によって変わってくる。あの辺の地域の人とか、岡山の人には岡山の人を合わせやすい。悲しいとかつらいとかの環境のなかで、いきなり関西弁を出すわけにはいかない。言葉、イントネーションも気を付けないといけない。そのあたり、地元文化の仕事というイメージでいて頂ければ。地元ですごくしてきた子はある程度わかりやすいというか協調しやすい。」

岡山の人には閉鎖的と言われた。昔は自宅の葬式、地元、すごい閉鎖的な地域だなというのは実感した。受け入れない、田舎にいくとそういう感じがあった。今はないが。なんとか商店の真向かいの人が会長だからそこに行ってねとかいろいろある、土地勘がないとわからない。」

・「地元型でもサバイバル体験あれば可」…地元型でもアルバイトや親元と離れることでUターンと同じような強さが身につくという語りである。

#### d-3

「(採用時のエントリーシートを見ながら) この子なんかは実家通いでしたけど、アルバイトをずっとして、いきなり合同説明会で来たかと思ったら、ここに決めましたと、15分ぐらい、20分ぐらいで、ここに決めたと。アルバイト何してる?と聞いたら、イベントで合同説明会の壁を作っていたり、アルバイトなんですが、その現場監督していますと。自宅からで県外というわけではないのですが、アルバイトで生計というか、お金を作っていて、長いアルバイト生活の中で、実力を認められてということだったので。」「この子なんかも面白いですね。アルバイトで…。遠いので地元の岡山の友達のところ泊まらせてもらっていたとか。たしかに学生でしかできない経験、そこから得るものってあるのかなと。この子もいきなりうちのブースにやってきて、採用試験をうけさせてほしいと。」「過半数は地元の子。地元の子も2分割できて、特に何も経験していないなという子と、学業以外というか社会経験をしていて自分を貫きたいという子と。」

またこの特性が生まれた「要因」についても2つのカテゴリがあった。

・「甘い環境」…甘い環境が地元型の弱さにつながるという語りである。

#### b-1

「(地元型は向上心がない?) ずっと地元におった人間、目覚める機会がない、競争心というか、刺激がないと人間変われませんが、早い話。ずっと甘い環境の中におったら変われんですよね。」

#### d-4

「(地元型は弱い?) 環境をどう考えるか。やっぱり甘えてしまう、親とかに甘えてしまう。」

・「性格」…地元になりたい人と外に出てみたい人は性格の違いという語りである。

#### a-5

「もちろん性格が一番ですけどね。でもそういう性格だから地元にしたのかなという方もよくあるので。」  
「(残る人は地元愛?) 地元愛というか、高校の先生が言っていたが、一生地元がいいと言う人もいますらしい。二極化している。出たい人と地元になりたい人。」

### 4-3 まとめ

以上の語りについて、まずUターンIターンについてまとめたものが表4である。

表4 UターンIターンについての語り分析

・特性

企業 カテゴリー	A (製造): 地元 と UI ターン 半々が理想	B (製造): 地元 多く UI ターン 一定数必要	C (製造): 区別は ないが UI ターン 活躍	D (葬儀): 地元多 いが U ターンを 軸にしたい
新しい空気、 楔、活性化期待	UI ターンは新し い空気入れてく れる (A-1)	楔(くさび)がほし い。活性化期待 (B -1)	新しい発想 (C-1)	内部活性化 (D-1)
壁を乗り越え る覚悟、やりが いを求める強い 子			覚悟違う (C-2)	やりがいを求め壁を 乗り越える覚悟 (D -2)
能力・才能面、 経験値		能力・才能、基礎知 識ある (B-2)	経験値高い、中途は 武器必要 (C-3)	
別知識が活き る		別知識もたれてい る (B-3)		
やめる不安	やめる不安も (A -2)			
打たれ強いメン タル面が仕 事内容に合致				壁を乗り越えた打た れ強さ (D-3)
メンタル面が 感情労働、順応 性が求められる 仕事内容に 合致				特殊な感情への対 応、3日で完了の仕 事への順応 (D-4)
U ターン軸に 地元型がつい ていく構図				5年後 U ターンが 軸に (D-5)
個性ある技術 力がIターン呼 び込む			個性的な技術力に惹 かれ東京から就職 (C-4)	

・要因

	A	B	C	D
一人暮らしと アルバイトの ハングリー体 験				一人暮らしとアルバ イト (D-6)
都会で揉まれ		都会で揉まれている		



ている		(*B-2)		
前職経験			中途は武器必要(*C-3) 別知識生きる(*B-3)	

\*はすでに紹介済みという意味。以下同じ。

また地元型の語りのカテゴリーをまとめたものが表5である。

表5 地元型についての語り分析

・特性

企業 カテゴリー	A (製造) : 地元型はありがたい存在	B (製造) : 安定経営につながる	C (製造) : 新卒は地元中心	④D (葬儀) : 暗いイメージも自立体験あれば可
シャイ、外に出ない、グループ組む	地元型は、シャイな方多い、外に出ない (a-1)	向上心欠如、変化嫌う、グループ組む (b-1)		
暗いイメージが自分に合う				暗いイメージ (d-1)
新卒の経験値は期待しない			新卒は白紙、賭け (c-1)	
コツコツ型人材は仕事内容に合致	単純作業も多いのでコツコツ型はありがたい (a-2)			
やめないメリットが長期安定経営につながる	ほぼほぼやめない (a-3)	出所わかる安心感。長期雇用で経営安定 (b-2)		
地元で息抜き	土日友人に会えるのは地元 (a-4)			
土地勘と実家ぐらしは強み				葬儀は地元文化の仕事 (d-2)
地元型でもサバイバル体験あれば可				地元型でも葬儀体験やサバイバル体験あれば可 (d-3)

・要因

	A	B	C	D
甘い環境		変わる機会ない (*b-1)		親に甘えてしまう (d-4)
性格	そういう性格だか			

	ら地元 (a-5)			
--	-----------	--	--	--

## 5 考察

まず注目の語りから見ていくと、1点目は「Uターン軸に地元型がついていく」構図という語りであろう。3タイプが混在する職場の様相の一端がうかがえるのではないか。2点目は、「コツコツ型の地元型はありがたい」という語りである。メンタル面の弱さや向上心の欠如などが指摘される地元型も逆に仕事によってはこのような形で貢献していた。3点目は、「Iターンの事例」であろう。個性あるマニアックな技術力が、東京からの全く縁もゆかりもない地方へのIターンにつながったというのは興味深い。4点目は、「地元型は安定従業員」という語りであろう。良くも悪くも地元型が大半であり、「やめない」という長所は安定経営には不可欠であろう。5点目は、「土地勘が必要な仕事」という語りであろう。仕事によっては地元で精通が不可欠で、同じ外からでもIターンではなくUターンが望ましく、UIターンの違いがよくわかる語りであろう。

ここから今政府が目指しているUIターンを地方に呼び込む施策のヒントも浮かび上がる。1つは「やりがい」に訴えUターンにつながった事例である。インタビュー対象者自身がUターンでやりがいを求めて新卒で入社した経験から、人事担当になってから、合同説明会などで「やりがい」を中心に話をするようになり、やりがいを求めるUターン入社につながった事例で、知らない土地での一人暮らしやアルバイト体験をした学生は自信を得ており、困難な仕事をやってみたいと思っており、福利厚生などより「やりがい」を訴えた方が効果的なのかもしれない。2点目は、マニアックな技術力が研究職のIターンにつながった事例であろう。「関係ないんだなと思いました。近いとか遠いとか」という語りでもわかる通り、研究職にとっては地方の独特の技術力があればIターンにも躊躇がないという事例から、例えば地方の独自の技術力をまとめた冊子などを、都会で就職や転職を考える研究職の人のために作成することは効果的かもしれない。3点目は全体に言えることだが、地元を離れ一人暮らしをした体験が地元で高く評価されていることを知ることの重要性である。このことを都会で就職を控えた学生や転職を考える社会人が知ることによって、都会から地方への人材の流れができるかもしれない。そのためにはこのような研究の蓄積が不可欠であろう。

もちろん本研究にも課題がある。1点目は、あくまで企業担当者の3タイプに対する印象の語りであり、そういう意味での客観性はない。いわゆる仮説抽出型の研究となる。しかし実際に仕事の現場で感じた貴重な語りであり、各社重なる部分も多く、事実の一端を表していることは間違いないであろう。このような研究を積み重ねることで客観性につながることを期待したい。2点目は、今回のインタビュー対象企業は、従業員数を見てもわかるとおり、地方の中小企業のみである点である。つまり本研究は例えば地元型なら「地元の中小企業に就職する地元型の特徴」なのであろう。地元を代表する銀行（地銀）、県庁などいわゆる地元のエリートたちが就職する大企業なら、地元型の新たな特性の語りが得られるかもしれない。以上の課題については今後の研究の中で明らかにしていきたい。

#### 文末注

- 1) [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000564716.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000564716.pdf) この文献は以下のように定義している。「U ターン」とは、生まれ育った故郷から進学や就職を機に都会へ移住した後、再び生まれ育った故郷に移住すること。「I ターン」とは、生まれ育った故郷から進学や就職を機に故郷にはない要素を求めて、故郷とは別の地域に移住すること。「J ターン」とは、生まれ育った故郷から進学や就職を機に都会へ移住した後、故郷にほど近い地方都市に移住すること。
- 2) r02-12-21-gaiyou.pdf (chisou.go.jp)
- 3) 鈴木(2013)は優れた企業を観察する中で「関わりあおう」とする意思が、目標達成に必要な各メンバーの個性を発動させ、目標を達成できるすぐれた職場が形成されることを発見したという。

#### 参考文献

- 岡山経済研究所(2020①)「山陽学園大学共同研究調査『地方で輝く人材の研究』アンケート調査結果概要」『Monthly report：東瀬戸内をつなぐ経済情報誌 43(508)』 24-33.
- 岡山経済研究所(2020②)「山陽学園大学共同研究調査 地方で輝く人材の研究：「地元・U ターン・I ターン」が関わりあう職場の様相」『Monthly report：東瀬戸内をつなぐ経済情報誌 43(510)』, 10-17.
- 木下康仁(2007)『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂。
- 鈴木竜太(2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。
- 神戸康弘・岩本隆志(2021)「地方で輝く人材の研究:地元・U ターン・I ターンの特徴と最適割合」『山陽論叢 27』, 135-150.