



Nagasaki IT Solution Industry Association

地域の高度情報化を目指して



情報産業協会講演会

納得できない仕事はするな！

長崎県公立大学法人

坂口克彦

1. 長崎県公立大学法人の課題と戦略について
2. 納得できない仕事はするな!



1955年 富山県高岡市生まれ(70歳)

1979年 新潟大学工学部を卒業し

ユニ・チャーム株式会社入社 36年間

営業4年、営業企画2年、マーケティング2年、人事10年、

事業本部長6年、経営企画本部長4年、台湾副総経理6年、上海副総経理1年、(執行役員10年、常務執行役員3年、取締役常務執行役員3年)

2014年 株式会社エイチ・アイ・エス入社 4年間

人事4年(顧問1年、上席執行役員1年、取締役上席執行役員1年、取締役常務執行役員1年)

2019年 ハウステンボス株式会社入社 6年間

2019年5月 代表取締役社長5年

2023年10月 会長執行役員1年

2024年 長崎県立大学 理事長

- 「学生の幸せ」と「教職員の方々の幸せ」を目指すことができる組織づくりをすること。
- 長崎県立大学が魅力的になること。
- 長崎県が住んでよし、働いてよしの魅力的なまちづくりと企業づくりに貢献すること。



1. 長崎県公立大学法人の課題と戦略について

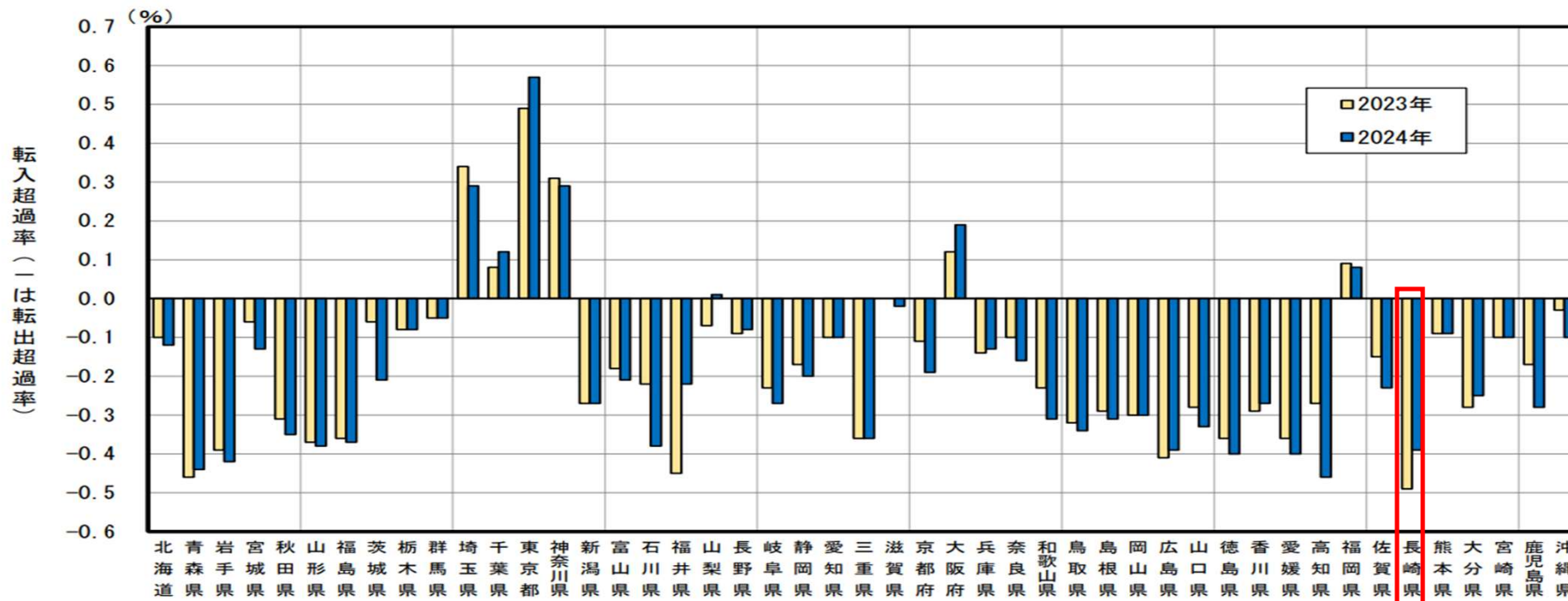
長崎県の合計特殊出生率は23年ベスト2、24年ベスト7

<出典>厚生労働省人口動態統計月報

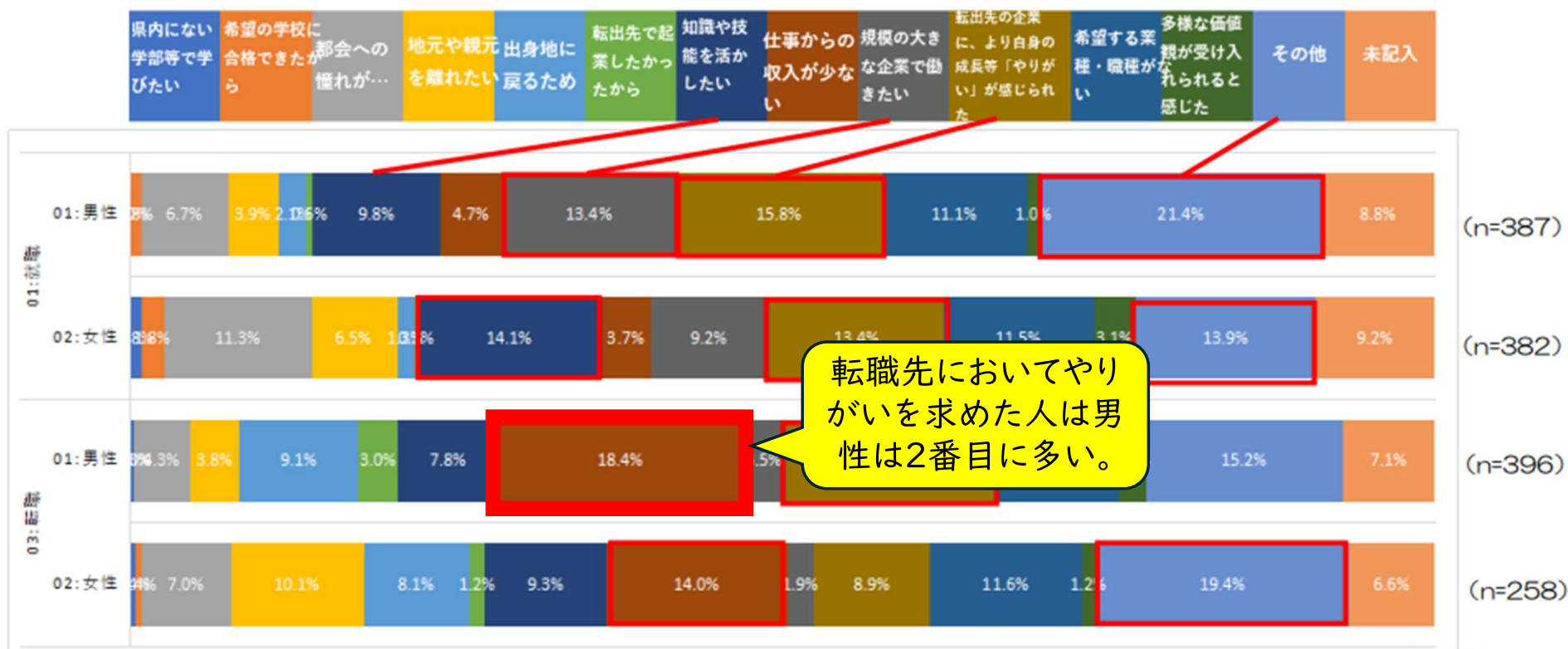
転入超過率で23年ワースト1、24年ワースト6九州域内ではワースト1。

<出典>総務省統計局住民基本台帳人口移動報告

図26 都道府県別転入超過率（2023年、2024年）



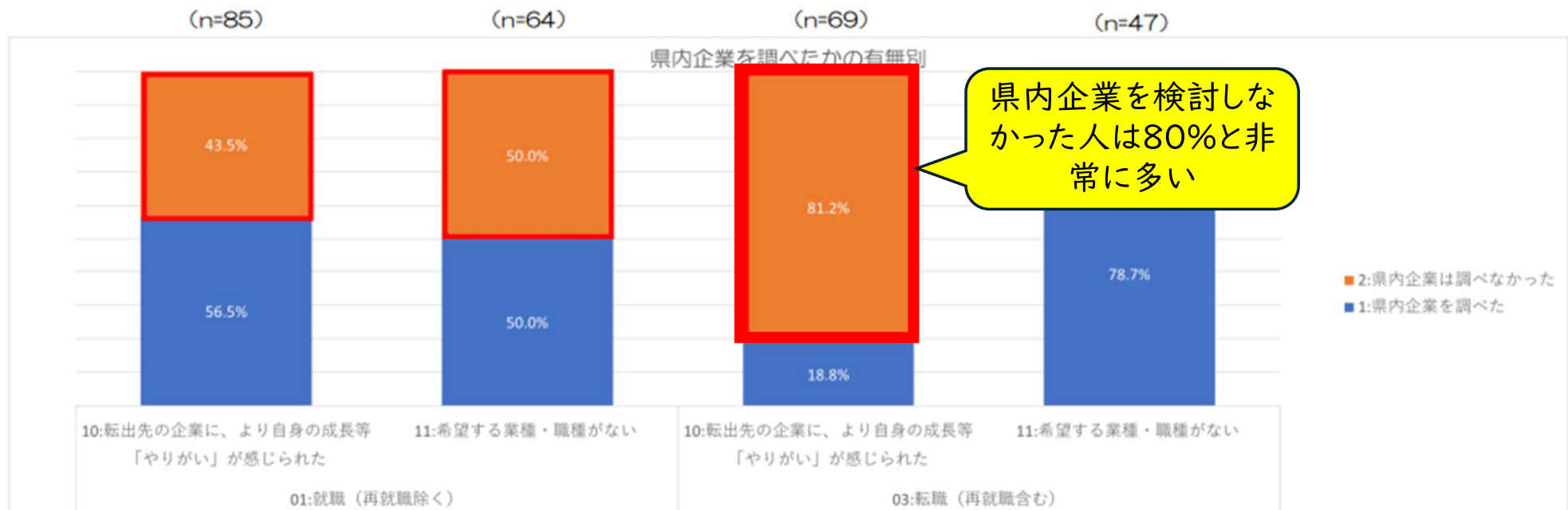
5-2. 移動理由（就職・転職）、県外転出者（背景別、男女別）



<出典>24年8月29日長崎県統計課移動理由アンケート23年集計結果より

7. 県外転出者の「県内企業を調べたか」の有無 (男女計)

※追加項目 (令和5年1月～)



<出典>24年8月29日長崎県統計課移動理由アンケート23年集計結果より

長崎県の人口流出問題は、幸福度の問題ではなく、「働く意味と成長を感じられる職場が少ない」という経営の問題であるとの仮説を持っています。

だからこそ、経営者と管理職の人材観・マネジメント力を変えることが、人口流出対策の最短距離になると考えています。

- 産業構造改革 → 時間がかかる
- 賃金水準改善 → 外部要因が大きい
- マネジメント改革 → 今すぐ着手できる

長崎県には、観光資源、食、歴史、そして本来は真面目で勤勉な県民性という素晴らしい「素材」があります。素材（産業）が悪いのではなく、それを活かす「調理法（経営）」が古いまままだという仮説を持っています。

- 従来の魅力：給与が高い、有名企業である（長崎にはこれが少ないため、弱みになる）。
- これからの魅力：心理的安全性*が高い、自身が成長できる、働きがいがある（ウェルビーイング経営）。

*「心理的安全性」とは、若手が萎縮せず、上司に本音や違和感を即座に伝えられる関係性のこと。

若者は「給料」も大事ですが、それ以上に「ブラックではないか」「自分の価値観と合うか」を厳しく見ています。「経営者とマネジャーの質」こそが、若者をつなぎとめる最後の砦です。大学がそこ（企業のソフトウェア）を変えるエンジンになりたいと考えています。

誇りとやりがいの向上をはかり 「ワークハッピー事業所」へ

社員のやりがい要素が変化している中、モチベーションの仕方の変化も必要



<出典>「働きがいあふれる」チームのつくり方(ベスト新書 前川 孝雄 (著))

職場環境・待遇向上



長崎県立大学
UNIVERSITY OF NAGASAKI

▶ 少子高齢化による労働力人口の減少・ミレニアル世代の台頭

【世の中一般トピックス】2030年 労働力人口75%が ミレニアル世代となる時代

ミレニアル世代（デジタルネイティブ世代）

1981～1997年頃に生まれた世代。

デジタル機器やインターネットが普及した環境に生まれ育った最初の世代。

「デジタルネイティブ」と呼ばれることも。
SNSなどを利用した情報の収集・発信を得意とし、共同体（コミュニティ）への帰属意識が強く、仲間とのつながりを大切にする傾向があるといわれます。



職場であなたが仕事のやりがいを実感したり
モチベーションが高まる要因は何ですか？

ミレニアル世代(デジタルネイティブ世代)
仕事のやりがい・モチベーションが高まる要因

85万人への調査結果「W305:What Motivates Me:New Research Into Employee Engagement」ATD国際会議2016

モチベーション向上要因TOP3 上位3

1. Impact 76%
(仕事のインパクト、価値)
2. Learning 59%
(学習)
3. Family 51%
(家族のような関係性)

内発的動機づけ

モチベーション向上要因LOW3 下位3

1. Prestige 22%
(名声)
2. Autonomy 22%
(自律)
3. Money 10%
(お金)

外発的動機づけ



さらには、Z世代という新たな世代も登場してきています。

- Z世代は2020年時点で世界人口の約3分の1を占めている。
- 少子高齢化の日本では総人口の13.9%に留まっているが、今後経済を動かす主役として、注目を集めている。

Z世代（ソーシャルネイティブ世代）

1997～2010年頃に生まれた世代。

スマホやSNSに幼少期から慣れ親しみ、「**ソーシャルネイティブ**」と呼ばれることも。

SNSを介してコミュニティを広げることが得意としており、多様性に寛容、人に合わせるよりも自分に合う場所を探す傾向があるといわれています。

ミレニアル世代とは、**スマホやSNSに親しみがあること、モノへの所有欲が少ない、社会問題への関心が高いこと**、等の共通点も多くありますが、Z世代ではさらに、**お金やキャリアについて堅実な傾向がある**、といわれます。



「自分らしさ」を大切にしたい



オープンでフラットなコミュニケーションを好む



効率性を重視する傾向

ネットで人と知り合うことに抵抗がない



モノ消費よりコト消費



社会問題に関心あり



誇りとやりがいの向上をはかり 「ワークハッピー事業所」へ

社員のやりがい要素が変化している中、モチベーションの仕方の変化も必要



<出典>「働きがいあふれる」チームのつくり方(ベスト新書 前川 孝雄 (著))



1. 全教職員の方々との面談
2. 経営協議会委員の方々との面談
3. 長崎県総務部長及び学事振興課メンバーとの協議
4. 県立高校の校長のアンケート
5. 「しまなび」、オープンキャンパス、学園祭への参加

個別課題

1. 幸せな社会人になるためのコンピテンシーと現状のカリキュラムとの整合性
2. 長崎県立大学が地域振興に貢献する必要性
3. お客さまである学生、高校生、就職先に対しての魅力づくり
4. 生産性の向上
5. マネジメント力の向上

個別戦略

1. 3つのポリシーの整合
ディプロマポリシーの見直し
カリキュラムポリシーの見直し
アドミッションポリシーの見直し
2. 地域貢献への体制づくり
地域連携センター強化
魅力的なまちづくりと企業づくり
3. マーケティング機能の強化
4. 人事制度とDXで無駄の排除
5. 内発的動機付けを重視する大学

5 地域に貢献し選ばれる県立大学づくり

県立大学では、大学が持つ強みを強化し、魅力ある・選ばれる大学を目指すため、県内企業等と連携・協働し、産業界が求める人材の育成に努めます。併せて、地域に根差した実践的な教育等を通じて、県内企業等の発展に寄与する取組を行います。

- PBL(課題解決型学習)*等を通じた実践的教育の実施
- 次世代経営者育成やマネジメント向上研修の実施
- 県内の地域課題の解決に資する共同研究・受託研究の実施



長崎県立大学佐世保校



集落活性化に関する報告会

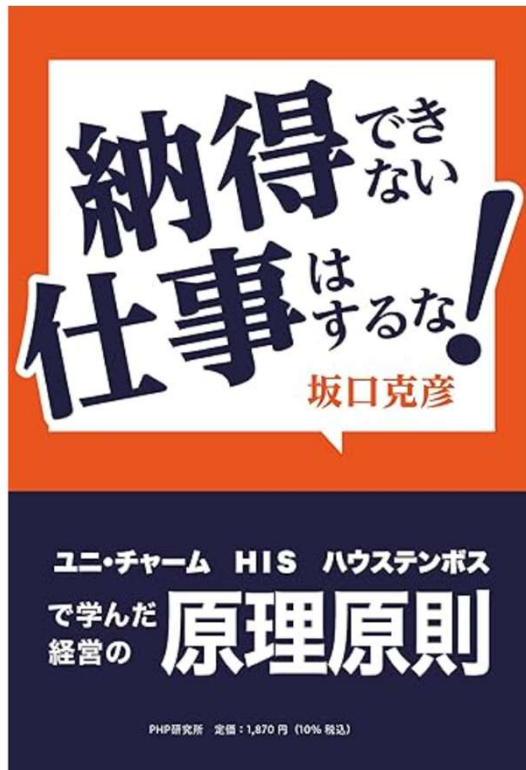
指標	基準値(基準年)	目標値(目標年)
県立大学が中心となって、地域に根差した実践的教育の充実と企業等が求める人材輩出、県内企業等の支援を行う取組に協力する県内事業所数(累計)	0事業所 (R7年度)	300事業所 (R12年度)



2. 納得できない仕事はするな!

納得できない仕事はするな!

納得できない
仕事はするな
P.I



何故、この本を書きたいと思ったのか?

- 給料をもらっているから組織の言うことを聞きなさい
- 上司の指示に従いなさい

という価値観が根強いことに大きな違和感を持っています。

何故その仕事をやっているのですか?

- | | | |
|--------------|---|--------------------|
| ➤ 方針だから | → | 何故、その方針になったのですか? |
| ➤ 上司が言ったから | → | 何故、上司はその指示をしたのですか? |
| ➤ 前からやっているから | → | 何故、前からやっているのですか? |
| ➤ ルールだから | → | 何故、そのルールになったのですか? |

納得できない仕事はするな！

納得できない
仕事はするな
P.2

何故を考えるとなにがよいのか？

- 納得して行動する人は全力を尽くす
- 失敗しても反省し、そこから学ぶ
- だから「失敗は成功の母」となる

納得しない、やらされ感だと

- 何故やるのか腑に落ちていない仕事は一生懸命やらない
- 努力を惜しんで問題が起きてしまうと諦めもはやい
- 反省したり、失敗から学んだりすることもない。

納得できない仕事はするな！

納得できない
仕事はするな
P.108

リーダーシップ→説得力

- リーダーシップとは、自分の思った通り人を動かすことではない
- リーダーシップのある人とは、説得力のある人。説得して、納得してもらうこと。

お伺いをたてられたとき

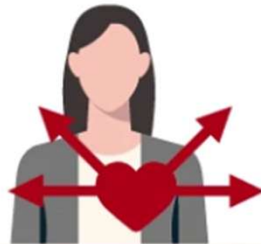
- 部下→A案とB案どちらがよいでしょうか？
- 自分→君はどちらがよいと思うの？
- 部下→A案がいいと思います。
- 自分→何故A案がいいと思うの？
- その案が良ければ、「それでいこう」となりますが、そうでない場合
- 自分→B案を説得します。
- 部下→B案を納得すれば、一生懸命やってくれます。
- 説得されて、納得すれば、自分の案と同じレベルで一生懸命やってくれます。



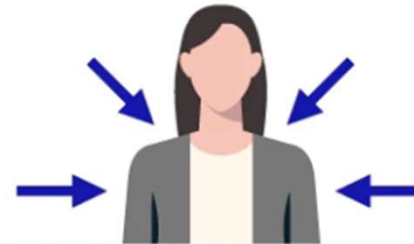
自分の内面から沸き起こった興味・関心に動機づけられること

内発的動機づけと外発的動機づけの違い

内発的動機づけ



外発的動機づけ



起因	自分からやりたいと思う	周りから与えられるものに影響される
例	・新しい分野にチャレンジしたい ・成長した自分を実感したい	・仕事の成果として特別ボーナスをもらう ・上司から叱られないためにがんばる

組織の発展や居心地の良い職場環境づくりのために
「内発的動機づけ」を高めよう

<https://smbiz.asahi.com/article/15215816>





納得できない仕事はするな！

- ① 元松下電器副社長 平田雅彦氏から納得の価値を学ぶ
- ② 伊丹十三監督の「スーパーの女」
- ③ 亜流の事業でも価値ある仕事とわかった効果
- ④ 台湾赴任時代の紙おむつの事例
- ⑤ ハウステンボス赴任してからの社員の意識改革

納得できない
仕事はするな
P.36

①元松下電器副社長 平田雅彦氏から納得の価値を学ぶ



31年2月 福岡県生まれ。(94歳)
54年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック)入社
85年2月 同社取締役
86年2月 同社常務取締役
87年6月 同社専務取締役
88年6月 同社代表取締役副社長
97年4月 産能大学客員教授
98年1月 株式会社エイチ・アイ・エス社外取締役
99年6月 ユニ・チャーム株式会社社外監査役
18年3月 ユニ・チャーム株式会社社外監査役退任
19年1月 株式会社エイチ・アイ・エス社外取締役退任

99年～現在まで26年間の恩師です。

ユニ・チャームの社はインクの臭いがする。
(99年44歳)

納得できない
仕事はするな
P.61

普通の人が綺麗ごとと思うことを実践し、
成果につなげること。
(02年47歳)

納得できない
仕事はするな
P.68

<坂口の職業観> (02年47歳)

納得できない
仕事はするな
P.70

一人でも多く、自分の仕事が、自分にとっても、顧客にとっても、会社にとっても、組織にとっても、価値あるものであると、腑に落ちて納得して実践し、成果を上げる事のできる人を増やしたい。

<現場のスタッフこそが価値の源泉> (99年44歳)

1. 現場のスタッフが会社の価値を決めている。
2. 現場のスタッフがお客さまの満足のレベルを決めている。
3. だから現場のスタッフのモチベーションを上げることが幹部の役割

人間尊重とは、一人ひとりの「時間を大切にしてくる」ということであり、「無駄な時」を費やさせない「周りの心配り」、何よりもその人の仕事の結果が「世のため人のためになるように」「作ったものがちゃんと生きるように」してやることだと私は信じているし、そのために私は今の仕事を選んだ。

納得できない
仕事はするな
P.138

「お金」や「モノ」は、いくらでも代替えがあるが、人間ひとりひとりの時間は二度と帰ってこない(代替えがない)、つまりかけがえのないものである。

これをムダ使いさせるということは、「収奪」以外なにものでもない。
形ある「モノ」は、お金をだせば買うことができるし、「お金」は稼げばこれを得ることができる。

しかしこれらを盗めば泥棒といわれて罪に問われるが、人の大切な(かけがえのない)時間を盗んでも「罪科(つみとが)云々の話とはならない」というのは、どう考えても私には、納得のいかない話である。

納得できない
仕事はするな
P.209

<3つのキーワード> (14年59歳)

1. 納得して、仕事をする事
2. 家族や友人に誇れる仕事をする事
3. 決して諦めない事

納得できない
仕事はするな
P.100

②伊丹十三監督の「スーパーの女」

スーパーマーケットが大好きな主婦が、幼馴染の経営するスーパーを立て直していくというサクセスストーリーである。



「課題」

そこで働くパートのおばちゃんが、その店でものを買わない。

「本質」

お客様は騙せても、そこで働く社員は騙せない

「解決策」

パートのおばちゃんが自らそこで買うように→
自分の知り合いに勧めるように

納得できない
仕事はするな
P.63

③亜流の事業でも価値ある仕事とわかった効果

トレイマットの存在意義



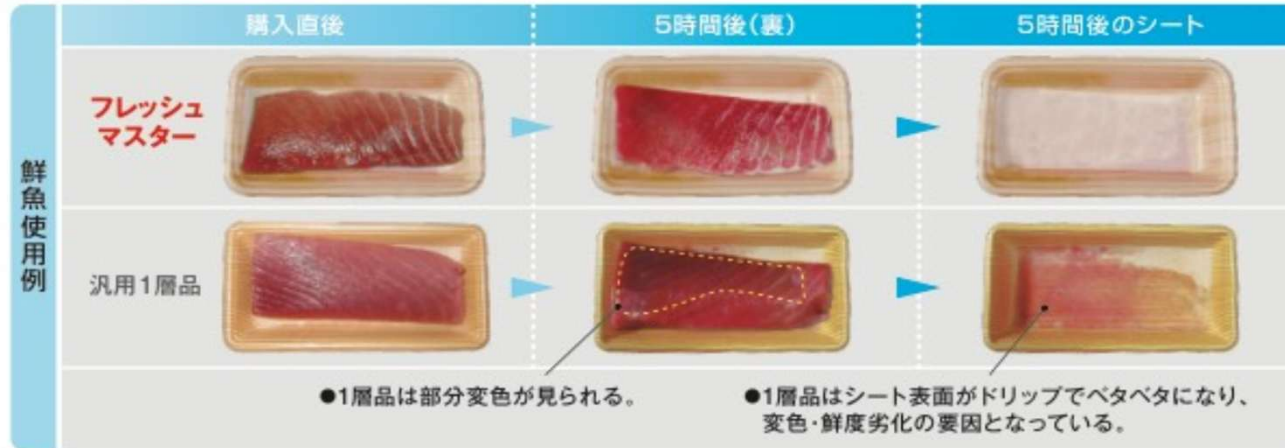
<社員の考えている意義>

- お店がリパックをしなくても良くなるための物
- フィルムがあるものは、肉汁が見えないため=隠蔽するための物

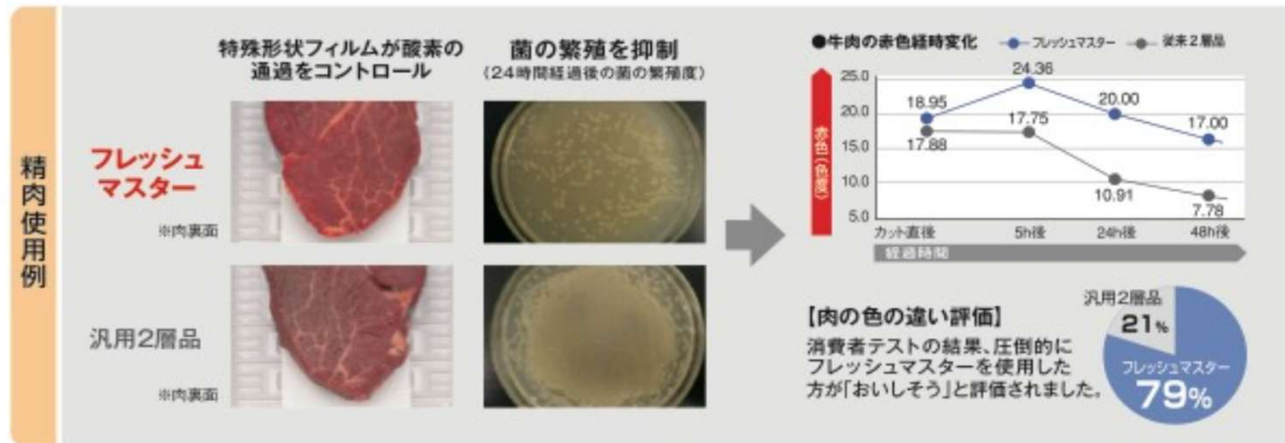
<消費者が考えている意義>

- 鮮度を維持する為のもの
- フィルムがあるものは、解凍したときに剥がし易いため

フレッシュマスターは赤みの発色が良く、変色が少ない！



※①上記試験は試験結果であり、条件により結果が異なるため、保証値ではありません。②生マグロ赤身使用。③1層品は弊社トレイメイト使用。④5℃以下保存。



※①上記試験は試験結果であり、条件により結果が異なるため、保証値ではありません。②国産牛ステーキ用肉使用。③汎用2層品は、弊社パワフルマットを使用。④5℃以下保存。 ※データはすべてユニ・チャーム調べ

<Food & Kitchen事業理念> 豊かな食文化の実現

納得できない
仕事はするな
P.67

<ミッションステートメント>

1. 我々は鮮度とおいしさの高い安心を提供することによって、豊かな食文化を実現することを使命とする
2. このミッションを実現するために、我々は、
 - ① 消費者ニーズ及び流通ニーズの的確な把握を通じて差別化された機能性商品を開発する
 - ② 安全を考慮した商品スペックと高い生産技術を確立し、食の安心を保証する
 - ③ 食品価値を正しく顧客に伝え公平、公正な取引を通じ、流通、小売の信頼を勝ち取る
3. 以上のミッションを達成することで、お客さまに感動をしてもらえる高付加価値商品の開発、提供を通じ、社会に存在意義のある事業を展開し、広く我が国の食文化に貢献する事業になる

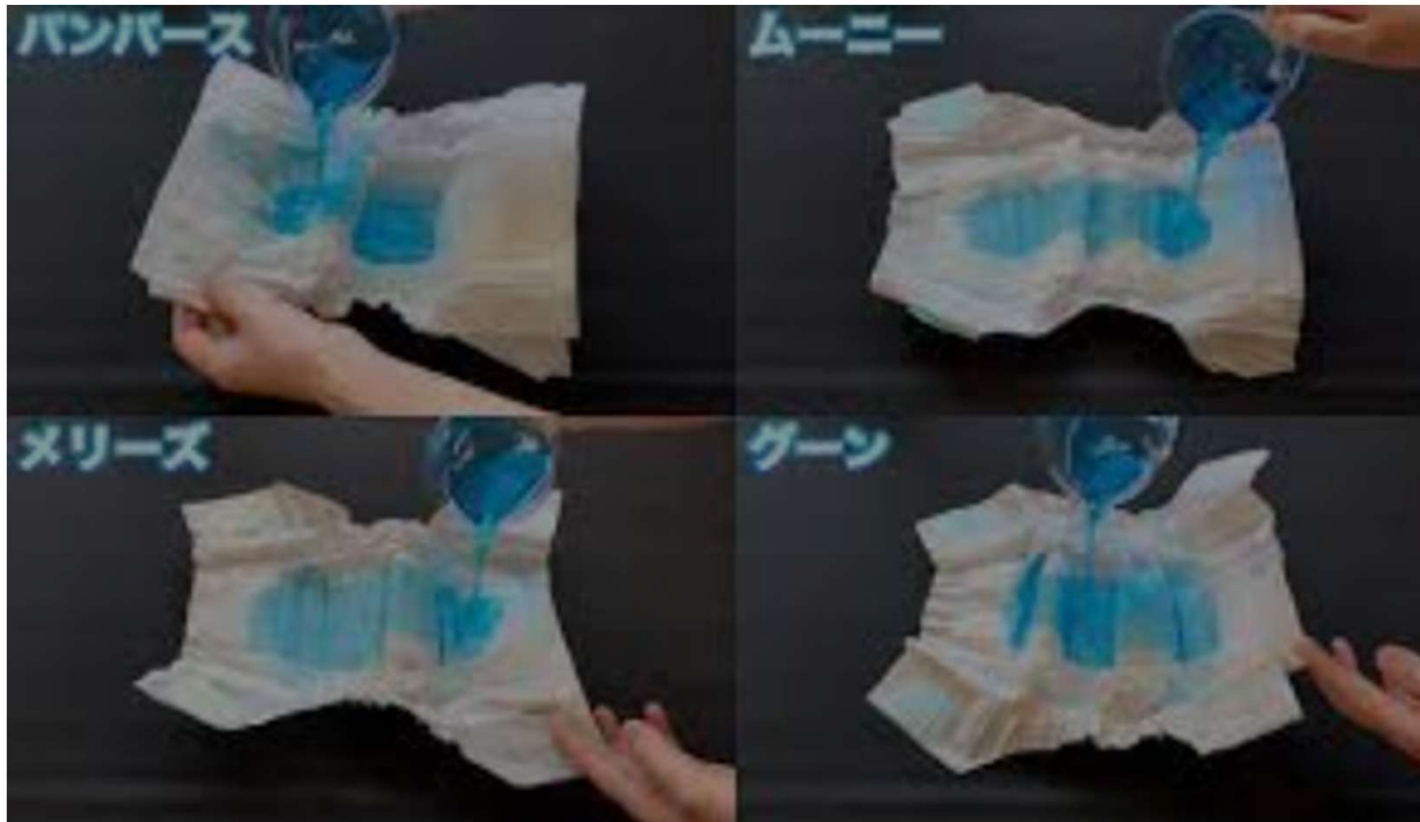
納得できない
仕事はするな
P.100

④台湾赴任時代の紙おむつの事例

台湾に赴任したときに、紙おむつに髪の毛が入っているというクレームが多く、リピートが少ない



自分たちの作っている商品に誇りをもつことでクレーム削減をした事例



⑤ハウステンボス赴任してからの社員の意識改革

(19年64歳)

納得できない
仕事はするな
P.85

- 自分の家族や友人が来ると、申し訳ないという気持ちになる。
- 自分の家族や友人に勧めたくない商品やアトラクションでも仕事だから勧めなければならない。
- 自分の知人や友人の弟や妹が入社したいと言ってきたら、「もっと考えたほうがいいよ」というのに、知らない学生には、いい会社だから入社を進める。それは仕事だから。



つよい覚悟、初心にかえる、部門カベやぶりを目的に5つのプロジェクトを立ち上げました。20年10月～21年6月

ビジョンプロジェクト

納得できない
仕事はするな
P.118



学生・若年層プロジェクト



ファミリープロジェクト



ペットプロジェクト



富裕層プロジェクト



納得できない
仕事はするな
P.115

わたしが本来のわたらしい状態に戻る空間 ～心のデトックス～

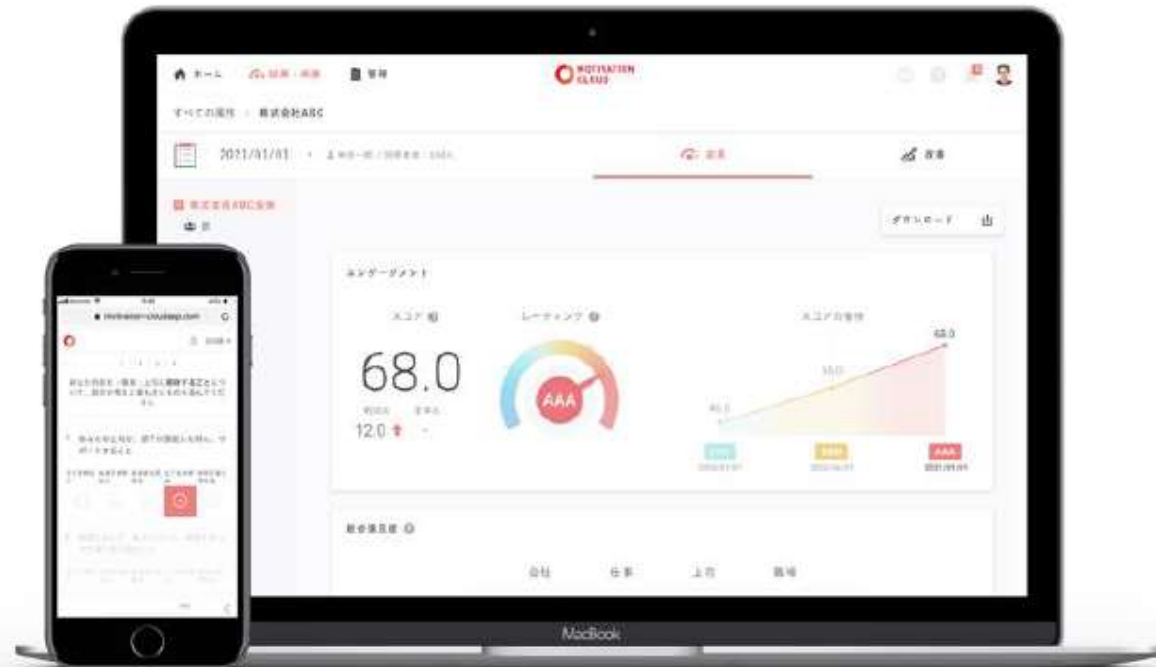
7つのわあ～で、わだかまり、しがらみ、ストレスが解消

わあ～すてき、わあ～すごい、わあ～きれい
わあ～かわいい、わあ～おいしい、わあ～たのしい、わあ～うれしい

納得できない
仕事はするな
P.115



全国の10,000社と比較できるようにし、
全国でもトップクラスのモチベーションの高い会社を目指しました



納得できない
仕事はするな
P.83

全社員の約40%にあたる426名にマネジメント研修を実施しました。

ハウステンボスのマネジャーは、部下の掛け替えのない時間を大切にし、部下が成長、活躍し、やりがいを感じれることをサポートする、そんなマネジャーを目指しています。



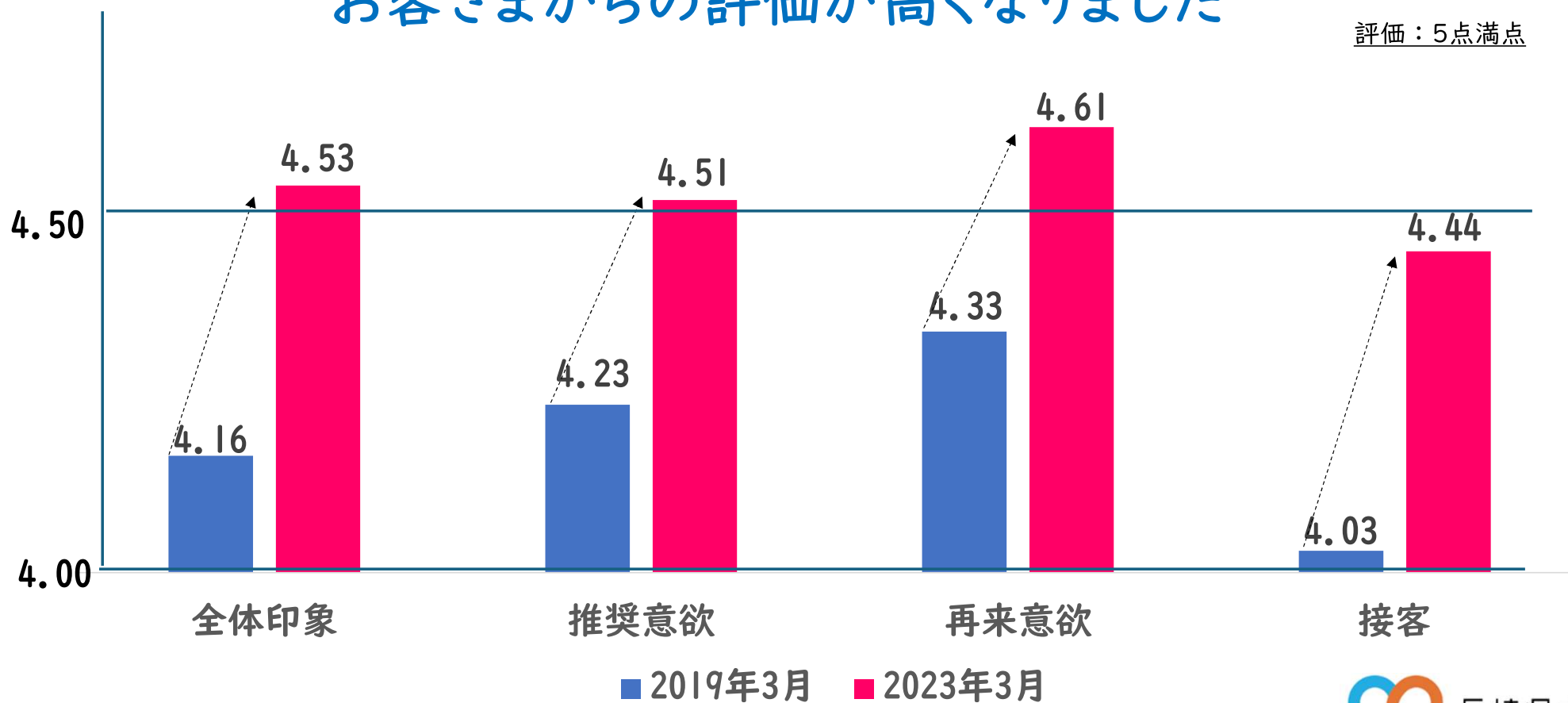


納得できない
仕事はするな
P.123



お客さまからの評価が高くなりました

評価：5点満点



「じゃらん」九州・山口観光地に関する調査で 2年連続2冠を獲得！

2023年6月26日株式会社リクルート発表

■『じゃらん』人気観光地 満足度ランキング2023【九州・山口】

2022年に宿泊旅行で訪れたことがある観光地の中から「もう一度行きたい」と思う観光地を集計。
(宿泊訪問者ベース)

【九州・山口】

順位	2022 順位	観光地名	県名	%
1	1	ハウステンボス	長崎県	74.0
2	7	由布院温泉	大分県	71.5
3	2	別府（別府八湯）	大分県	70.9
4	6	嬉野温泉	佐賀県	65.2
5	12	指宿温泉	鹿児島県	62.8

■『じゃらん』今後行ってみたい観光地ランキング2023（TOP5）

2022年に訪れていない観光地の中から「今後行ってみたい」と思う観光地を集計（非訪問者ベース）
※過去1年間に各観光地を訪れたことがない人の「今後行ってみたい」割合（各エリア単一回答）

【九州・山口】

順位	2022 順位	観光地名	県名	%
1	1	ハウステンボス	長崎県	23.9
2	2	由布院温泉	大分県	18.8
3	3	黒川温泉	熊本県	16.0
4	5	別府（別府八湯）	大分県	14.5
5	4	博多（博多駅周辺）	福岡県	10.5

「じゃらん 人気観光地 満足度ランキング2023【九州・山口】」

※過去1年間に各観光地を宿泊旅行で訪れた人の「もう一度行きたい」割合（各エリア単一回答／来訪者が30人未満の観光地は除外）

福岡県	柳川
	八女・筑後・大牟田
	博多(博多駅周辺)
	海の中道・志賀島・能古島
	天神・大名
	百道・姪浜
	中洲・川端
	宗像・福津・玄海
	太宰府
	二日市温泉
	糸島
	小倉・八幡
	門司港レトロ
	飯塚・田川
	久留米
	原鶴・筑後川温泉
	うきは・甘木・秋月

佐賀県	唐津・虹の松原
	呼子
	伊万里
	有田
	佐賀市
	三瀬・古湯温泉・熊の川温泉
	脊振・吉野ヶ里
	嬉野温泉
	武雄温泉
	太良(たら竹崎温泉)
長崎県	西海市
	佐世保・九十九島
	ハウステンボス
	長崎市
	諫早・大村
	平戸・松浦
	島原温泉
	雲仙温泉
	小浜温泉
	五島列島
	壱岐
	対馬

熊本県	山鹿温泉
	平山温泉
	植木温泉
	荒尾・南関(グリーンランド)
	玉名温泉
	菊池温泉
	人吉温泉
	黒川温泉
	小田温泉・田の原温泉・満願寺温泉
	杖立温泉
	わいた温泉郷(はげの湯・岳の湯・山川温泉)
	南阿蘇(南阿蘇村・西原村・高森町)
	阿蘇市(内牧温泉)・産山村
	熊本市
	天草
	八代(日奈久温泉)
	水俣(湯の児温泉・湯の鶴温泉)

大分県	由布院温泉
	湯平温泉
	大分市
	臼杵・佐伯・津久見
	別府(別府八湯)
	日田温泉
	天ヶ瀬温泉
	九重“夢”温泉郷(宝泉寺・筋湯・九酔溪温泉)
	久住高原
	長湯温泉
	竹田市(岡城跡周辺)
	国東・豊後高田
	耶馬溪
	宇佐・中津

宮崎県	えびの高原・生駒高原
	宮崎市(宮崎リゾート温泉など)
	青島
	日南海岸
	日向・延岡
	高千穂・五ヶ瀬
	都井岬

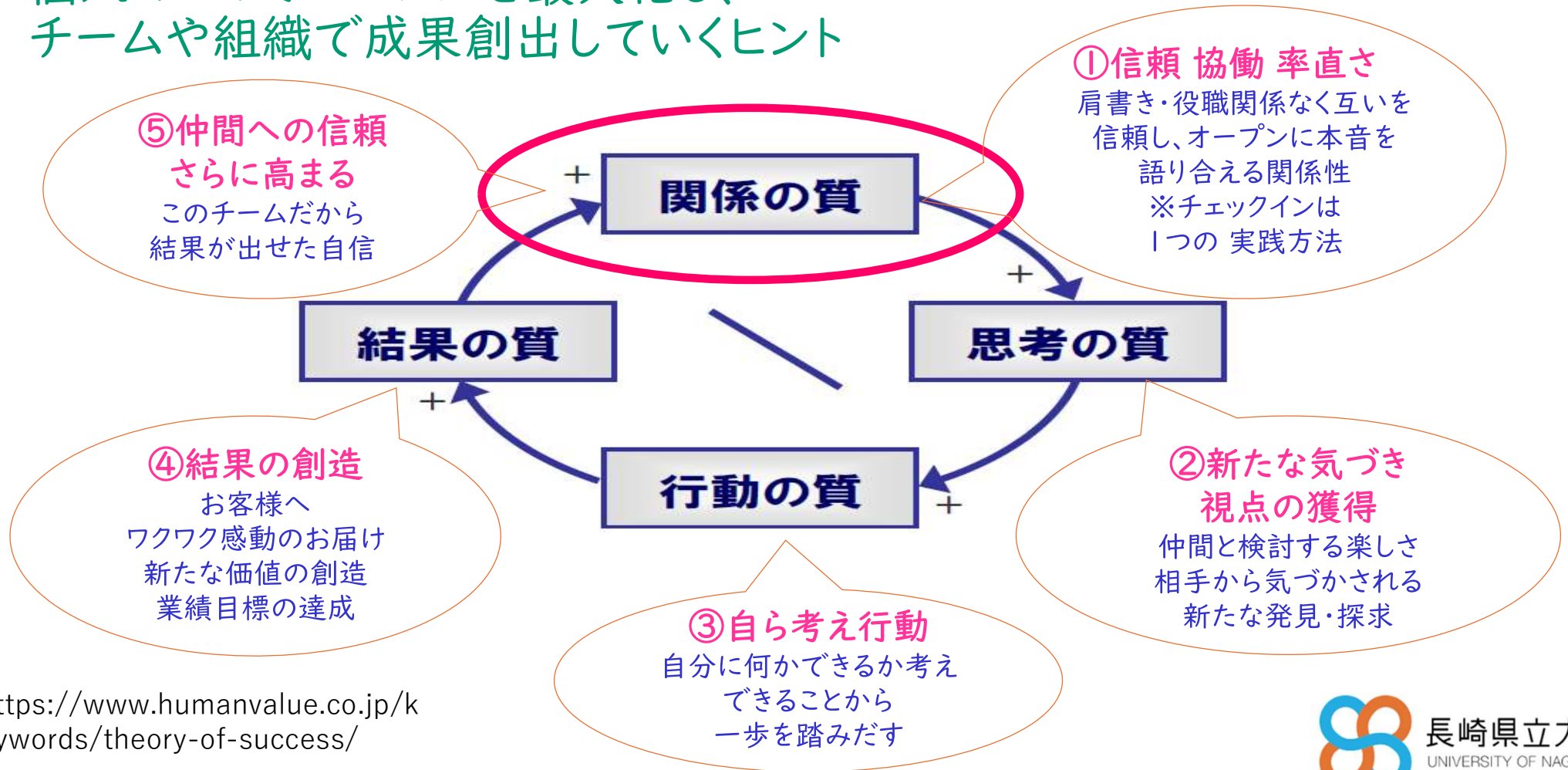
鹿児島県	鹿児島市
	桜島
	霧島温泉
	串木野・さつま川内(宮之城温泉)
	出水・阿久根
	種子島
	屋久島
	奄美大島
	知覧
	枕崎・坊津
	吹上・笠沙
	指宿温泉
	鹿屋・大隅半島

山口県	岩国・錦帯橋周辺
	周防大島
	山口市
	湯田温泉
	秋吉台・秋芳洞
	下関・長府
	川棚温泉(下関市)
	宇部・阿知須
	萩
	長門市・長門湯本温泉(元乃隅神社を含む)
	角島周辺

納得できない仕事はするな

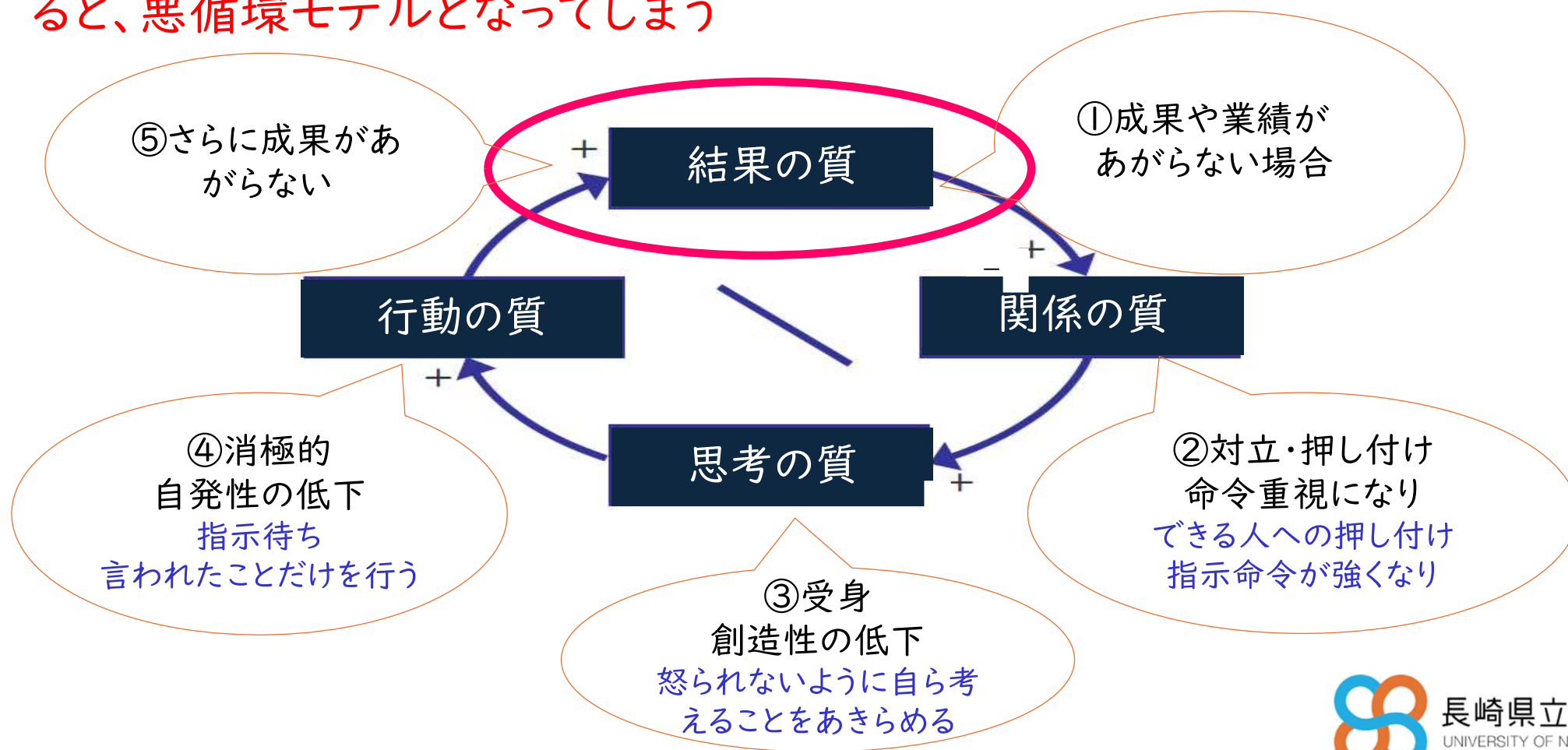
- ① 元松下電器副社長 平田雅彦氏から納得の価値を学ぶ
- ② 伊丹十三監督の「スーパーの女」
- ③ 亜流の事業でも価値ある仕事とわかった効果
- ④ 台湾赴任時代の紙おむつの事例
- ⑤ ハウステンボス赴任してからの社員の意識改革

個人のパフォーマンスを最大化し、
チームや組織で成果創出していくヒント



<https://www.humanvalue.co.jp/keywords/theory-of-success/>

関係の質ではなく、結果の質からはじまると、悪循環モデルになってしまう





住んでよし働いてよしの魅力あるまちづくり企業づくりをめざしてがんばります。



付録

自分の特性を知ることが人間関係を強化するうえで非常に重要です。

弱みを克服することは非常に困難ですが、弱みをよく理解し、周りの人達にどのように補ってもらうか？を考えることは重要です。

また、強みをよく理解することで、より自分を好きになることができますし、自信になります。

自分の強みをより活かすために何をするのか？を考えてみましょう。

2つの質問で、簡単に自分の特性を知ることができます！

Q.1 あなたは自分の感情を表に出す方ですか？
それとも出さないほうですか？

Q.2 あなたは物事を追及したり成果を上げることが大切にして
いますか？
それとも安定・安心を維持することが大切にしていませんか？

.....
 〈横軸〉 あなたは自分の感情を ...

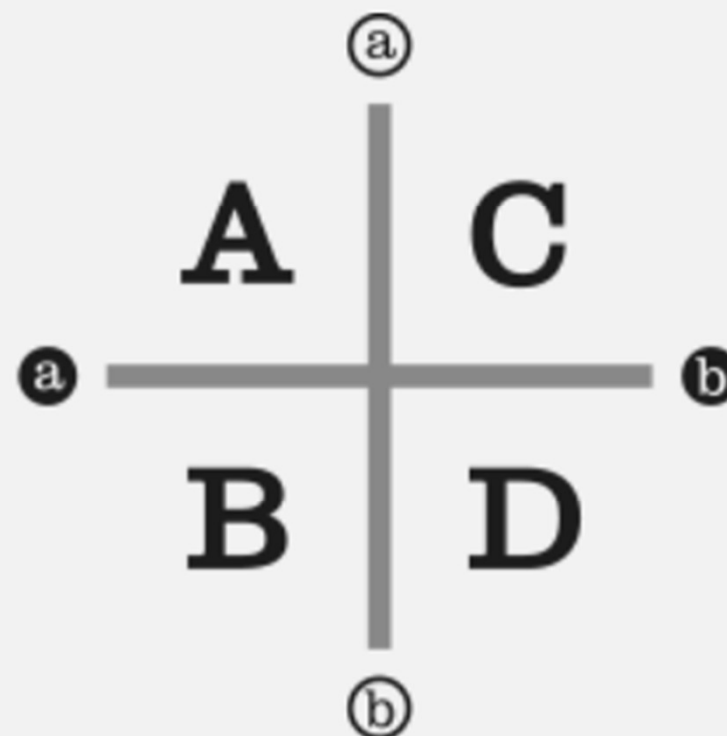
Ⓐ →表に出さない

Ⓑ →表に出す

.....
 〈縦軸〉 あなたが大切にしているのは ...

Ⓐ →物事を追求したり、成果を上げること

Ⓑ →安定・安心を維持すること



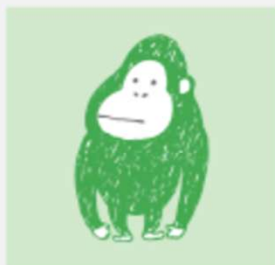
A



職人気質のこだわり屋
オランウータンタイプ

- ◆ 長所
論理的思考、1つのことを極める集中力
- ◆ 短所
理屈っぽい、感情を出さない

B



平和主義の安定志向
ゴリラタイプ

- ◆ 長所
準備力、ルーティンワーク、縁の下の力持ち
- ◆ 短所
自己主張しない

C



勝ち負け重視の積極派
チンパンジータイプ

- ◆ 長所
新規開拓、社交性
- ◆ 短所
攻撃的、飽き性

D



空気が読める話好き
ボノボタイプ

- ◆ 長所
思いやり能力
- ◆ 短所
感情的な判断、依存的