

芝浦工業大学

博士学位論文

非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因の経時変化

—飲食チェーンでの実証研究—

Chronological Changes in Factors

Affecting the Work Motivation of Non-regular Employees

-An Empirical Study of Restaurant Chains-

令和2年(2020年)9月

理工学研究科 地域環境システム専攻

松木 知徳

はじめに

論文の要旨

労働力の多くを非正規従業員に依存する飲食チェーンでは、非正規従業員の人材マネジメントの重要性が高まっている。特に、働くモチベーションの管理は店舗を運営しサービス品質を維持するうえで重要な課題である。しかし、現状では働くモチベーションのメカニズムが解明されないまま、店舗運営を管理者の属人的スキルに依存し、有効な改善の糸口を見出せていない。

本研究の目的は、第一に、飲食業界のサービスチェーンの非正規従業員を対象とし、「働くモチベーション」に影響を与える要因の経時変化を明らかにすることである。第二に、今日の飲食チェーンの経営課題である、非正規従業員の働くモチベーションを踏まえた店舗運営のヒントを、店舗管理者やチェーン経営者に提供することである。

このような非正規従業員の人材マネジメントに関する問題について、先行研究を調査したところ、働くモチベーションに関する経時変化を捉えられておらず、また、非正規従業員の働くモチベーションに関する実証研究、さらに、働くモチベーションの経時変化についての研究が極めて少ないことが判明した。そこで、本研究では、非正規従業員の働くモチベーションの経時変化を捉えることで、背後にあるメカニズムを明らかにする。

分析方法として、飲食チェーン3社において、正規従業員、非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因に関するアンケート調査を実施した。回答を勤続期間別のグループに分けて比較することで、経時変化を明らかにした。次に、働くモチベーションに影響を与える要因の項目群に対し、探索的因子分析を行い、要因を構造化し、非正規従業員の働くモチベーションと要因との関係をモデル化した。そのうえで、共分散構造分析によるモデルの妥当性を検証し、多母集団同時分析による、勤続期間ごとに働くモチベーションに対する要因の影響力の違いを示した。

そして、本研究では、理論的基礎として Herzberg の「二要因論」を応用した。その理由は、フレームワークが分かりやすく、世界中の多くの企業で実証研究が行われているためである。但し、同先行研究に対して、業界などの属性による違いとインタビューによる臨界事象法に対する批判があることを考慮し、業界特性に合わせた項目設計、探索的因子分析による構造化、そして、アンケート手法による定量的な分析を行っている。

分析の結果、3つの結果を得た。まず、非正規従業員では、入店後の時間経過とともに働くモチベーションに影響を与える要因が低下し、その傾向は正規従業員とは異なること。次に、探索的因子分析の結果、モチベーションに影響を与える要因は「労働条件」、「職場関係」、「やりがい」の3つの因子に構成することができ、要因の影響の強さは外発的動機づけ要因から内発的動機づけ要因へとシフトすること。そして、要因同士に相互作用があることを確認した。

さらに、この結果に対して、実務者からの評価を受けたところ、ビジネスの現場における妥当性を確認し、店舗管理者や経営者にとって店舗運営のヒントとなり得るという裏付けを得た。

最後に、本研究では、結果を踏まえてビジネスへ応用する方法について提案を行う。法的整備が進み、国内の多くの企業において非正規従業員の基幹化の対応に迫られる中で、非正規従業員が定着し、活躍するために必要な取り組みについて働くモチベーションの観点から論じている。

本研究の結果として、学術的側面、実務的側面において意義がある。まず、学術的側面については、第一に、非正規従業員の働くモチベーションに経時変化を示したことであり、これが最大の貢献である。第二に、モチベーションに関する伝統的理論である Herzberg の研究をさらに応用・発展させたことである。第三に、店舗運営のモデルについて実務者の評価を得たことである。一方、実務的側面での貢献としては、感覚で捉えていた非正規従業員の働くモチベーションを定量的に示したこと。そして、実務者に対して店舗運営のヒントや気づきを与えられたことである。

本研究はあくまで、飲食チェーン 3 社における実証研究であるが、他の業種・業態に展開するなど研究の余地が大いにある。例えば、業界横断での研究を行うことで業界ごとの特徴による差異や共通点を踏まえた働くモチベーションと組織の研究を発展させることができる。

なお、今後の研究への展開として補論において2つのテーマについて述べる。補論1では、非正規従業員の働くモチベーションを継続させるための、内的動機づけ要因の探索を行う。補論2では、店舗運営のヒントとして人事施策が店舗運営に与える影響について、システム・ダイナミクスを使ったシミュレーションの開発について論じる。

論文の構成

第 1 章では、論文の目的やキーワードの定義について説明するとともに、研究対象となる飲食チェーンの特徴や取り巻く環境について説明する。第 2 章では、働くモチベーションに関する分野の先行研究を紹介するとともに、先行研究では明らかになっていない課題に対して、本研究で取り組む対象を説明する。第 3 章では、リサーチクエスト、仮説およびその導出ロジックについて説明する。第 4 章では、分析方法としてアンケート設計や仮説検証の方法を説明する。第 5 章では、分析結果をもとに 2 つの仮説が支持される根拠を示す。第 6 章では、分析結果の解釈や実務者のインタビューによる分析結果の評価を踏まえて考察を行う。第 7 章では、結論として本研究の成果、限界および今後の研究課題について説明する。なお、第 8 章、第 9 章は本研究のリサーチクエストに対する研究ではないが、今後取り組みたい新たな手法を紹介し、本研究分野における今後の展開例として示す。構成および各章の概要を以下に図示する(図 1)。

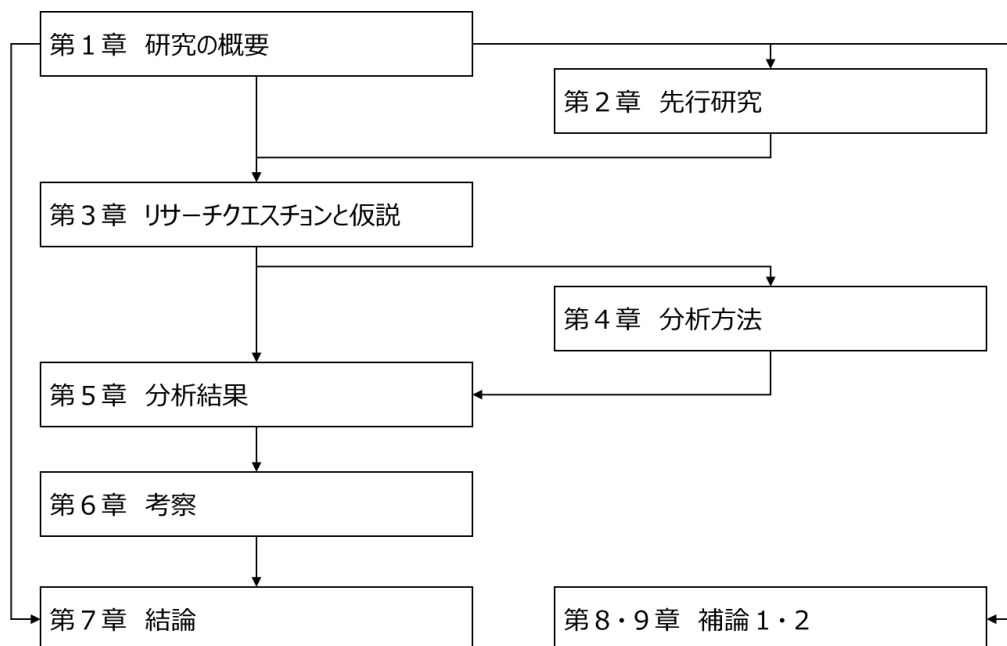


図 1 本論文の構成

謝辞

本論文は筆者が芝浦工業大学大学院理工学研究科地域環境システム専攻の博士後期課程(以降、博士課程)在学中、3年半の研究成果をまとめたものです。芝浦工業大学入学時より主指導として、移籍された後も、実質的な研究指導とご助言ならびに博士としての心構えを厳しく指導いただいた中央大学国際経済学部(兼芝浦工業大学非常勤講師)の中村潤教授に深甚な万謝をささげる次第であります。また、入学時より副指導として、中村先生の移籍後は主指導として研究活動に多くの助言やお心遣いをいただいた芝浦工業大学システム理工学部の田中秀穂教授に甚大なる謝意を申し上げます。そして、国際戦略経営研究学会の戦略的人的資源・組織開発研究部会における発表の場や、博士論文の完成に向けて丁寧なご指導と多大なご助力を頂きました青山学院大学経営学部の薄上二郎先生に心より御礼を申し上げます。博士論文の審査にあたって、様々な観点からご指導を頂きました、芝浦工業大学の副学長である守田優教授には副指導として、同じく大学院理工学研究科長である高崎明人教授、工学部の志手一哉教授には審査委員として多くのアドバイスを頂きました。この場を借りて感謝申し上げます。

筆者にとって、研究の道のりは決して平坦なものではありませんでした。最終年度には新型コロナウイルス感染症の拡大と世界中が戦う中、日々の研究活動にも大きな影響がありました。多くの方々の支えによって完成をすることができました。以後、筆者のアカデミックな世界との出会いおよびビジネスとの融合、そして研究の軌跡をご紹介するとともに感謝の意を述べたいと思います。

アカデミックな世界との出会いおよびビジネスとの融合

本研究は2016年に修了したビジネススクールのKIT 虎ノ門大学院(以後 KIT)にて始まりました。当時、筆者は組織・人事コンサルタントとしてホテル、小売、飲食などの店舗接客型のサービス企業を多く担当していましたが、人材獲得と維持に辛労し、事業計画を見直さざるを得ない状況を目にしました。観光立国を目指す日本において、サービス業は欠かすことのできない産業であるにも関わらず、マーケットの需要に応える人材供給ができないという社会構造の課題に強い関心を持ちました。そして、サービス業界で働きたい人が増え、この業界で働く人をイキイキとさせるための手法開発をテーマに研究を行うことにしました。

一つ目の転機は 2014 年に「フューチャーセッション」という未来志向で多様なステークホルダーを迎え入れて社会課題を解決する手法と、社会企業家として多くの地域や企業のイノベーションを生み出している KIT の野村恭彦教授に出会ったことでした。この課題を社会課題と捉えて、既存の枠組みに囚われない解決策を創造したいと考え、公開セッションを開催したところ、飲食、小売、広告、情報システムなど多様な業界からメンバーが集まり、新しいアイデアとともに、志を同じくする仲間を得ることができました。この経験と仲間の存在は研究にも大きな推進力となりました。野村先生をはじめ KIT でご指導やサポートを頂きました先生方、職員の皆様、そして学びをともにしてきた学友に心より感謝申し上げます。

そして、二つ目の大きな転機が、当時、KIT の客員教授として「ビジネス分析」の講義を担当されていた中村先生との出会いでした。「データ(data)と時間(time)と情熱(passion)の3つが研究には必要である」という先生の言葉はとても印象に残っており、ビジネスにデータを活用する意義を感じる契機となりました。中村先生ご自身が技術開発系企業の経営ボードを担い、多くのコンサルタントをマネジメントしてきた立場でありながら、アカデミックな世界で活躍をされていることに強い感銘を受けました。中村先生には、講義に関わらず時間を割いて個別の相談に乗って頂き、修士論文の作成にあたって、統計的なアドバイスを頂きました。KIT を修了した後、中村先生からお声がけを頂き、博士課程への進学を勧められました。当時の筆者は、社会人でありながら博士課程へ進むということは想像だにしませんでした。しかし、中村先生というロールモデルと出会うことによって、「アカデミックとビジネスを融合させ、再現性のある解決策を研究し、多くの人に伝えていくことを、自身のライフワークにしたい」と考えるようになりました。そして、2017 年の 4 月に芝浦工業大学の中村研究室にて博士課程としての研究をスタートさせました。

一方、仕事をしながら研究を行うことは、決して容易ではありません。職場の理解と支援があったからこそ、両立ができたことは疑う余地がありません。ビジネススクール修了後、サービス業界の従業員がイキイキと働く社会課題の実現に向けた取り組みが新規事業提案制度(Ring)で受賞しました。そこから、ビジネスでの経験をアカデミックの理論に展開し、アカデミックで得られた手法をビジネスに持ち込むことができました。会社では MVP、ビジネススクールでは首席修了を同時期に獲得することができたことも、ビジネス、アカデミックを融合させる価値に確信を持つ契機となりました。リクルートワークス研究所長の奥本英宏様、リクルートマネジメントソリューションズ社長の藤島敬太郎様、執行役員の阿久津徹様をはじめ、背中を押しただいた多くの皆様に心から感謝を申し上げます。

研究の軌跡

博士課程として研究をスタートし、最初の学会発表はメルボルンでの国際人工知能学会 (IJCAI: International Joint Conferences on Artificial Intelligence) のワークショップでの発表でした。作法も分からぬまま、単身で国際学会に参加することになり、当時は無謀なチャレンジに思いましたが、以後の学会発表や英語での論文執筆へのハードルが下がりました。今思えば、これも中村先生の狙いだったのではないかと思います。そのワークショップの会場にて、温かい言葉とともに、手を差し伸べてくださったのが千葉大学の阿部明典教授でした。ことば工学の大家でありながら、その後も気さくにお声がけを頂き、テキストマイニングなど研究へのアドバイスからワインの選び方まで貴重なご指導を頂きました。深く謝意を申し述べます。

研究では、ビジネスでは経験したことのない、大きな壁が立ちはだかりました。本研究で採用している心理学統計は、奥が深く、分析方法や解釈についても様々な作法や知識の習得が必要となります。統計学を基本から学ぶ必要性を感じ、数学教室「和」に通いました。特に松村貴裕先生には統計学の基本的な考え方や論文での記載などを丁寧にご指導頂きました。また、青山学院大学の稲村雄大准教授には定量分析のアドバイスのみならず、データを活用する意義について大きな気づきを頂きました。そして、人材・組織開発の研究者であり、多くのサービス開発を経験されている、リクルートマネジメントソリューションズの入江崇介様、酒匂志乃様には心理学統計とビジネスの実務を踏まえた有効なアドバイスを多く頂きました。低頭して感謝申し上げます。

次に、先行研究を整理し、自身の研究の位置づけと新規性を示すことが、研究が進むにつれて大きな難関となりました。田中先生からは、「同じような研究が世界中のどこにもないといえるくらい先行研究を調査したのですか」と厳しいご指摘を頂きました。先行研究に学び、言葉の一つひとつに注意を払いながら、小さな新しい発見を積み重ねていくアカデミックの研究者の矜持を教えてくださいました。また、本研究のテーマであるモチベーション領域について開眼をさせてくださったのが、青山学院大学名誉教授の林伸二先生です。モチベーション研究の本質や分析方法について丁寧にご指導を頂くとともに、何度も温かい励ましを頂き、そのお言葉の一つひとつが、筆者の研究への情熱をかき立てるものでした。芝浦工業大学の加藤恭子准教授には、人的資源管理、組織行動論の立場から研究についてアドバイスを頂きました。特に、モチベーション研究の周辺領域も含めた系譜の理解や非正規従業員の基幹化など本研究のビジネスへの応用を考えるうえで不可欠な知識や、研究方法など多くをご教示頂きました。そして、社会人大学生の弱点となりやすい先行研究の整理を踏まえ、アカデミック、ビジ

ネスの両面での貢献を問い、ご指導頂いたのが薄上先生でした。これらの経験は、今後筆者が研究を続けるうえでも大きな財産となります。衷心より感謝の意を申し上げます。

本研究はアカデミックな分析手法を活用しながら、現実のビジネスにどれだけ接近できるかという工学的アプローチを強く意識しています。その意味で、実ビジネスのデータ、実務者からの評価を頂くことは研究において極めて重要です。本研究に際して、飲食チェーンの実務者から、今回のテーマであるサービス業で働く人々をイキイキさせたいという筆者の思いに対して、温かい励ましと具体的かつ有効なアドバイスを頂きました。現場のリアルな状況を踏まえて、研究に対してフィードバックを頂いた浅井雅大様、安藤佑己様、小林裕様、戸高篤文様、平野知実様、福本隆広様。他業界からみたご意見やアドバイスをいただいた今出智様、中谷茂様に心より御礼申し上げます。また、今回の調査にご協力を頂いた飲食、小売店舗の従業員の皆様、インタビューに応じてくださったすべてのスタッフの皆様に感謝の意を表します。さらに、今後の研究の展望としてシステム・ダイナミクスという考えをご教示頂き、筆者の研究とビジネスの可能性を広げてくださった KIT の上野善信教授に心より御礼を申し上げます。

中村先生には 2014 年の講義にはじまり約 7 年間の長きに亘りご指導を頂きました。特に博士課程の学生として研究室での 3 年半は、多くの学会発表や論文提出を行ってきましたが、常に博士に相応しい振る舞いを問われてきました。指導教官に答えを求めず、自身で問題に向き合い、解決できるように求められ、手探りで研究を進めることは苦難の連続であり、遠回りした部分もあったと思います。しかしながら、中村先生は昼夜を問わず、時間や労力を惜しまず、出張先からでもビデオ会議でのゼミを行い、お送りしたメッセージにはその日のうちにご返信がありました。このようなご指導を続けることは並大抵のことではなかったと思います。この博士論文はご指導を踏まえて改訂を繰り返し、完成をするまでにバージョンは 50 を優に超えていましたが、ようやく、自信をもって論を立てられるレベルになったと考えています。これまでのご温情に対する思いは言葉では表現しきれませんが、この研究で得られた発見や経験を次の世代に伝えることこそが、恩返しになると考えています。

本研究には、科学技術融合振興財団 (FOST) により研究助成を、日本マーケティング学会でのベストオーラルパートナー賞を頂き、新創刊のジャーナル第 1 号へ掲載する機会を頂いたことも大きな励みとなりました。この間、研究を継続し博士論文を書き上げることができたのも、芝浦工業大学の教職員の皆様、同じ研究室で博士課程学生として研究を行ってきた古宮望美さんをはじめ、多くの方々のご助力の賜物であります。この場を借りて御礼申し上げます。

最後に、長期に亘る活動を温かく支えてくれた妻、道子に心から感謝致します。

目次

はじめに	i
論文の要旨	i
論文の構成	iii
謝辞.....	iv
第 1 章 研究の概要.....	1
1.1 研究の目的	1
1.2 研究の意義および特徴.....	1
1.3 研究対象の選定理由	1
1.4 飲食チェーンの特徴と課題.....	2
1.5 日本の非正規従業員の特徴および基幹化	7
1.6 キーワードの定義	12
第 2 章 先行研究.....	14
2.1 働くモチベーションの分野における本研究の位置づけ	14
2.2 働くモチベーションに影響を与える要因に関する研究.....	16
2.3 働くモチベーションの理論に関する研究.....	19
2.4 働くモチベーションと人材定着に関する研究	21
2.5 非正規従業員の基幹化に関する研究	22
2.6 先行研究の課題.....	22
2.7 Herzberg 研究に対する評価および本研究での対応	24
第 3 章 リサーチクエスションと仮説.....	30
3.1 本研究におけるリサーチクエスション (RQ)	30
3.2 本研究における仮説	31
3.3 仮説 1 の導出ロジック.....	32
3.4 仮説 2 の導出ロジック.....	34

第 4 章 分析方法.....	36
4.1 分析方法の全体像	36
4.2 アンケートの設計.....	37
4.3 因子の抽出とモデル設計.....	45
4.4 仮説検証の手順.....	49
第 5 章 分析結果.....	52
5.1 仮説 1 の検証:働くモチベーションおよび要因の経時変化.....	52
5.2 仮説 2 の検証:要因による影響力の経時変化.....	58
第 6 章 考察.....	63
6.1 結果をふまえた考察.....	63
6.2 飲食業界の実務者インタビューによる分析結果の第三者評価.....	68
6.3 他業界の実務者インタビューによる分析結果の第三者評価.....	74
6.4 ビジネスへの応用.....	75
第 7 章 結論.....	84
7.1 本研究で明らかになった点.....	84
7.2 本研究の限界.....	85
7.3 本研究の今後の課題.....	85
第 8 章 補論 1 テキストマイニングによる内的要因の探索.....	87
8.1 働くモチベーションに影響を与える新たな要因を探索する意義と課題.....	87
8.2 新たな要因の探索に関する先行研究.....	88
8.3 新たな要因「視界の広さ」の仮説.....	89
8.4 テキストマイニングによる分析方法.....	89
8.5 テキストマイニングによる分析結果, 考察および第三者評価.....	90

第 9 章 補論 2 人的資源管理の効果を予測するシミュレーションの開発	95
9.1 人的資源管理の効果予測シミュレーション開発の意義	95
9.2 システム・ダイナミクスに関する先行研究	95
9.3 店舗経営モデルの設計	96
9.4 シミュレーションによる分析方法	98
9.5 シミュレーションの結果, 考察, および第三者評価	101
Appendix 1 研究手法の補足	103
I 企業の違いによるモデルの影響力の検証	103
II アンケートの評価	103
IV 探索的因子分析: 因子数の設定	106
IV 検証的因子分析: 設計したモデルの確認	108
V 3 因子の平均値の分布	109
VI アンケート調査に関する補足	110
VII 共分散構造分析で使用了した適合度指標	111
VIII 勤続期間グループごとのパス係数の差異に関する検定統計量	112
IX 実務者インタビューで使用了した資料(イメージ)	113
Appendix 2 研究対象を取り巻く環境および先行研究の補足	114
X 働く目的(内閣府調査)	114
XI 飲食チェーンの開業率	115
参考・引用文献	116
研究業績(2020年6月20日時点)	129
Abstract	131

図 1 本論文の構成	iii
図 2 「働き方改革」の人気度推移(Google Trends 2020年2月9日時点).....	3
図 3 人材不足に起因する負のスパイラル	3
図 4 飲食チェーンの特徴(6レバーによる整理)	4
図 5 統計調査における労働者の区分 総務省(2015)に筆者が加筆.....	8
図 6 短時間労働者の賃金水準(国際比較)	10
図 7 働くモチベーションに関する研究領域の全体像.....	15
図 8 本研究に関係する範囲.....	15
図 9 Herzberg の二要因論(満足と不満足の要因)	25
図 10 非正規従業員の就業開始後, 半年未満の離職割合	31
図 11 仮説検証のイメージ.....	32
図 12 入店からの時間経過による働くモチベーションの変化のイメージ.....	34
図 13 入店からの時間経過と働くモチベーションへの影響力のイメージ	35
図 14 店舗運営モデル	50
図 15 働くモチベーションに影響を与える要因の勤続期間による違い	54
図 16 働くモチベーションの勤続期間による違い.....	54
図 17 勤続期間別の各要因に対する評価(非正規従業員)	57
図 18 共分散構造分析の結果	59
図 19 多母集団同時分析の結果.....	61
図 20 3 因子が働くモチベーションに与える影響の推移	62
図 21 職場関係と労働条件を統合したモデル(2 要因)	66
図 22 アルバイトスタッフ G 氏, H 氏の働くモチベーション曲線.....	73
図 23 働くモチベーションに影響を与える要因, 働くモチベーションおよびシフト回数.....	77
図 24 仕事の裁量度, 要求度とメンタルヘルスの関係を示す「カラセックモデル」.....	80
図 25 職業性ストレス簡易調査票(57 項目)(厚生労働省, 2015).....	83
図 26 飲食チェーンにおける職務拡大と職務充実化のイメージ	88
図 27 Vensim による「店舗経営モデル」およびシミュレーション結果	99
図 28 シミュレーション結果の分析(イメージ)	101
図 29 因子のスクリープロット.....	107
図 30 検証的因子分析のイメージ.....	108
図 31 労働条件と職場関係に関する項目の平均点分布(5 段階評価)	109
図 32 職場関係とやりがいに関する項目の平均点分布(5 段階評価)	109
図 33 労働条件とやりがいに関する項目の平均点分布(5 段階評価)	109
図 34 アンケート依頼ポスターおよび回答画面イメージ	111
図 35 実務者インタビューで使用した資料	113
図 36 内閣府 国民生活に関する世論調査「働く目的」(n=5,696)	114
図 37 業種別開廃業率の分布状況(2015 年度)	115

表 1	非正規従業員の基幹化に関する主な先行研究	12
表 2	古典的理論研究の紹介	20
表 3	Herzberg の理論を活用した主な実証研究	27
表 4	Herzberg 研究と本研究との違い	29
表 5	退職理由の本音ランキングおよびタテマエランキング	33
表 6	分析の流れ	36
表 7	アンケート実施要項	38
表 8	働くモチベーションに影響を与える要因の Herzberg と本研究の比較	39
表 9	主な人材定着の指標	42
表 10	勤続期間の区分に関する先行研究	43
表 11	アンケート回答者数(属性別)	44
表 12	探索的因子分析による因子の抽出	46
表 13	因子同士の相関行列	46
表 14	Herzberg の 2 因子と本論部の 3 因子における項目の比較	47
表 15	要因に関する多重比較(Tukey HSD)の結果:非正規従業員 n=876	55
表 16	要因に関する多重比較(Tukey HSD)の結果:正規従業員 n=194	56
表 17	勤続期間別の各要因に対する評価の前期間との差分	57
表 18	等値制約あり/なしの場合のモデル適合度	60
表 19	店舗運営モデルと職場関係と労働条件を統合したモデル適合度比較	66
表 20	実務者へのインタビュー結果概要	68
表 21	アルバイトスタッフへのインタビュー内容の纏め	72
表 22	シフト回数に関する多重比較(Tukey HSD)の結果:非正規従業員 n=876	78
表 23	店舗改善に向けた提案に寄せられたフリーコメント(上位 20 単語)	91
表 24	上位 3 項目を除き正規従業員および非正規従業員の特徴的なキーワード	92
表 25	従業員区分別の頻出キーワード	92
表 26	モデルに使用する主なメカニズム	97
表 27	シミュレーションに使用した方程式	100
表 28	多母集団同時分析による検定統計量(企業間の比較)	103
表 29	因子別の信頼性係数	104
表 30	各項目の度率および合計・平均・標準偏差(非正規従業員)	105
表 31	各項目の度率および合計・平均・標準偏差(正規従業員)	106
表 32	探索的因子分析の結果	107
表 33	従業員調査アンケート項目	110
表 34	共分散構造分析の適合度指標	111
表 35	多母集団同時分析における検定統計量(勤続期間の比較)	112

第1章 研究の概要

本章では研究の目的、キーワードの定義、および研究対象について説明する。第1節では本研究の2つの目的について説明する。第2節では、研究の学術的、実務的意義とともに分析方法の特徴について述べる。第3節では、研究対象の選定理由、第4節では、研究対象となる飲食チェーンを取り巻く環境や業界の特徴、第5節では、日本の非正規従業員の特徴および基幹化について述べる。第6節では、重要なキーワードの定義を説明する。

1.1 研究の目的

本研究の目的は飲食チェーンにおける非正規従業員を対象にしたモチベーションに影響を与える要因に焦点を当て、「働くモチベーション」の経時変化を明らかにすることである。また、人材不足の環境下において経営課題となる従業員の働くモチベーションに関する店舗運営のヒントを、店舗管理者やチェーン経営者に提供することである。

1.2 研究の意義および特徴

本研究には学術的、実務的意義があると考えている。まず、学術的な意義として、古典的研究である Herzberg の理論をもとに、経時変化という新たな切り口を加えて発展をさせたことである。次に、対象になることが少ない、飲食チェーンの非正規従業員での実証研究を行ったことである。さらに、実務的な意義として、実務者のインタビューを踏まえ、店舗運営の意思決定に繋がるヒントを提供することである。

また、研究の特徴は、Herzberg の二要因論のフレームワークを利用しながら、飲食チェーンの非正規従業員における因子の抽出を行っている点、および勤続期間によるグループを作り、多母集団同時分析を行うことにより、経時変化を分析している点である。

1.3 研究対象の選定理由

本研究の対象として飲食チェーンを選択した理由は3つある。第一に、研究対象となる非正規従業員の割合が多く、通年採用をしていることから、勤続期間の異なる対象者のデータを取得しやすい。第二に、店舗が異なっても、標準化され比較的類似した労働環境下にいる従業員の回答を集めることができる。第三に、非正規従業員の働くモチベーション向上は経営上の課題であり、本研究の受益者となり得るため、現場の協力を得て結果についての意

見を聴取し、解決策の検討を行いやすい。これらのことから飲食チェーンを対象にすることが学術的、実務的貢献にも資するため研究対象とした。

1.4 飲食チェーンの特徴と課題

本節では、研究対象となる飲食チェーンの業界構造について説明する。

1.4.1 飲食チェーンの非正規従業員を取り巻く労働環境の問題点

飲食チェーンの非正規従業員を取り巻く労働環境の問題点を「働き方改革」、「人材不足」という2つのキーワードから説明する。

まず、ここ数年で急激に普及をした「働き方改革」に注目する。Google Trends における人気度からも2017年より検索数が急激に上昇していることが分かる(図2)。そして、働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律(いわゆる「働き方改革関連法」)による改正後の労働基準法が2019年4月から順次施行された。事業者の責務として「労働者の労働時間の短縮その他の労働条件の改善など、労働者が生活との調和を保ちつつ意欲と能力に応じて就業できる環境の整備に努めなければならない」(厚生労働省, 2018)としている。事業者の社会的な責任がより求められる中で、国内の労働の在り方そのものにも大きな変革が求められている。また、宿泊業、飲食サービス業は年間休日総数が他業界と比較して少なく(厚生労働省, 2017)、労働条件の改善が求められている。本研究の対象となる飲食チェーンにおいて、労働条件改善には非正規従業員の維持・活用が必要となる。しかしながら、深刻な人材不足(特にパート労働者)は、所定外労働(早出・居残りなどの残業)の原因になり、過重労働の防止に向けた取り組みを阻んでいる(農林水産省, 2019)。次に、「人材不足」に焦点を当てる。リクルートワークス研究所(2014)は、「飲食サービス業や小売業においては、アルバイト・パートの離職率が高まることにより、既存社員の業務負担が高まり、業界の評判が悪くなり採用が難しくなるために、既存社員の業務負担がさらに増え、採用難になる悪循環に陥っている」と説明している。図3は同レポートをもとに筆者が作成した悪循環の状況「負のスパイラル」である。人材不足の環境下において、飲食チェーンを運営する企業は、顧客から選ばれるだけでなく就業者から選ばれる必要がある。そこで、本研究ではこの負のスパイラルの中で「働くモチベーションの低下」に焦点を当て、働くモチベーションの背後にあるメカニズムを明らかにすることによって、負のスパイラル脱却のヒントを探索する。



※数値は、特定の地域と期間について、グラフ上の最高値を基準として検索インタレストを相対的に表したものの

図 2 「働き方改革」の人気度推移 (Google Trends 2020 年 2 月 9 日時点)

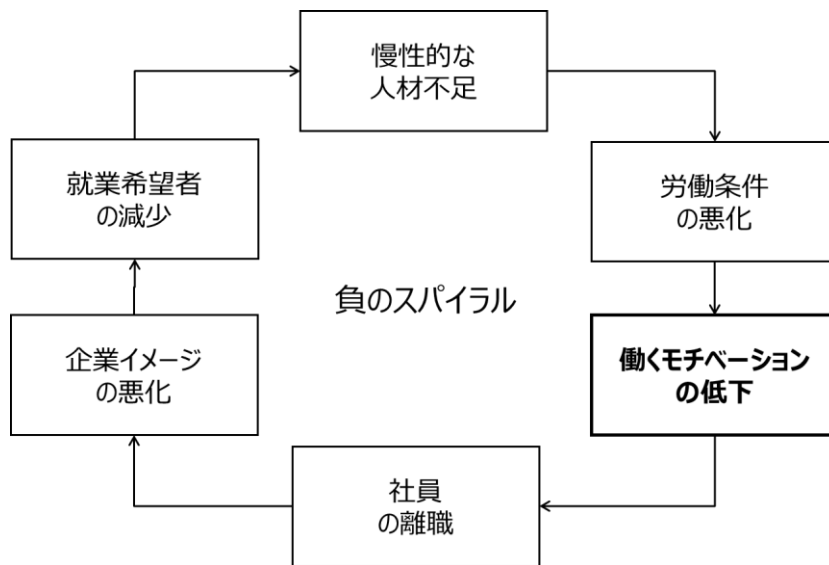


図 3 人材不足に起因する負のスパイラル

1.4.2 飲食チェーンの特徴

本研究の対象として飲食チェーン店舗を選定したが、その理由を説明するにあたり、同業界の店舗運営における特徴を「6 レバー (six levers)」の観点を用いて説明する (図 4)。このフレームワークは戦略からオペレーションまでを網羅しており、ビジネスを再構築するだけでなく、

株主や商品，市場，サービスの評価に活用できるものである(Mukherjee, 2006)。「A：戦略 (strategic levers)」および「B：業務 (enabling levers)」が両端に、「C：人・組織 (people levers)」を中央に配置され，3つの観点それぞれについて，2つのレバー(変革に必要な要素)により構成されている。飲食チェーンでは，店舗・地域で求められるサービスレベルが異なるにもかかわらず，オペレーションは徹底して標準化している。このように，戦略と業務の両側のギャップが存在し，それを間にある人・組織が調整をするという飲食チェーンならではの構図を説明できる。以下，3つのレバーをA, B, Cの順に用いて飲食チェーンの特徴を説明する。

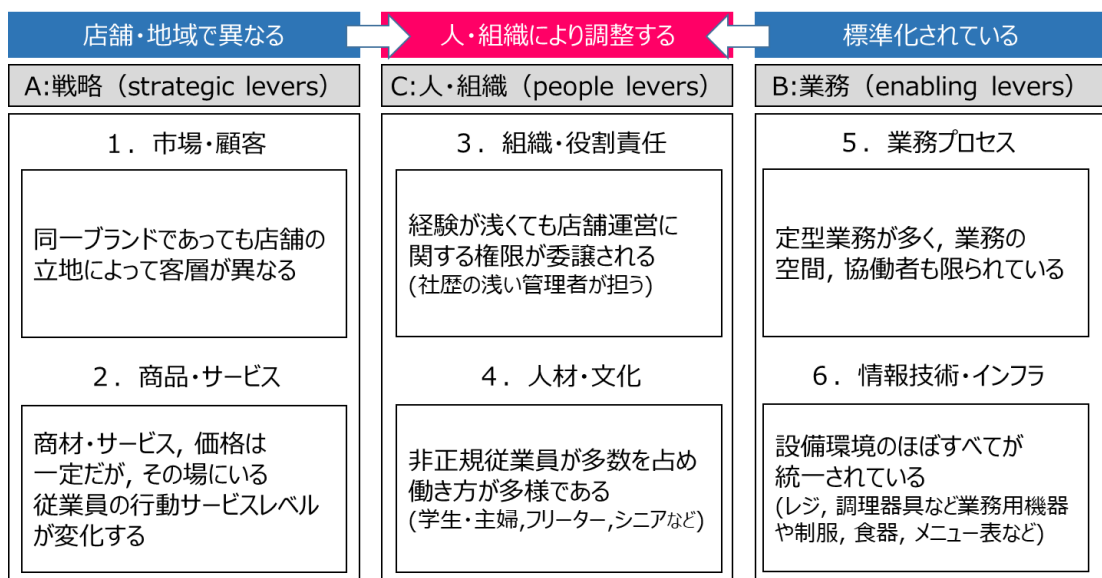


図 4 飲食チェーンの特徴(6レバーによる整理)

A) 戦略(strategic levers)

まず，市場・顧客および商品・サービスの特徴について説明する。同じブランドの店舗であっても都心部と郊外など，立地による客層やニーズに違いがある。また，商品サービスについては，飲食チェーンにおいて基本的には商品サービスや価格が一定であるが，その場にいる従業員によって料理，接客など品質にばらつきが発生する。品質が働く従業員によって影響するのが大きな特徴である。蒲生(2008)は，「物的商品の生産に関してはその製品の仕様書によって品質の同質性を保証されるが，サービス商品においてはその仕様書が顧客によって異なり，さらに提供者の技術や知識などによってその品質は異質なものとなる」と述べている。

このことは店舗運営において、集客と人材確保が同時に要求されることを意味する。しかしながら、有効求人倍率が上昇する中(厚生労働省, 2019a), 人材確保のために非正規従業員の平均時給が高騰し、人材不足が出店計画を阻害するなど事業に大きな影響を与えている。飲食店.com を運営するシンクロ・フード (2018)の調査によれば、飲食店経営における悩みや課題について、「集客(77.3%)」、「人材の採用(55.1%)」が1位, 2位を占めており、業界の特徴を表している。

B) 業務(enabling levers)

次に、業務プロセスおよび情報技術・インフラの特徴について説明する。飲食チェーンは業務プロセスの多くが標準化されており、どの店舗においても品質担保できるような仕組みが整備されている。レジ、調理設備など設備環境のほぼすべてが統一され、どの店舗に配属されても従業員がすぐに順応ができるように効率化している。また、飲食チェーンの店舗では多くの従業員の行動をマニュアルで定め、ルーチン化することにより短期間に習熟度を高めている。今枝 (2010)は、サービスの類型の一つとして標準化を進める「プロセス型」とカスタマイゼーションを前提とした「プロフェッショナル型」に分類している。飲食チェーンは前者の代表的存在であり、再現性を高め、店舗によるサービスのバラつきが小さいオペレーションを目指すために、サービス内容、調理接客の方法、清掃のタイミングなど、あらゆることが一律に定められているケースが多い。しかし、飲食店での業務は感情労働であり、顧客の要望に応じるために自身の感情をコントロールするなど、精神的な負担が大きい(Hochschild, 1979)。顧客の要望に応じながら、標準化されたサービスを提供することが従業員のストレスを高める可能性がある。

また、業務における空間・協働者が限定されている点で特徴がある。伊丹 (2005)は、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」と述べており、情報面での共通理解が連帯感と心理的エネルギーを生み出し、逆の場合は減衰するとしている。飲食チェーンにおいて店舗内のコミュニケーションが活発に行われるか否かが組織の状態にも大きく影響を及ぼす。阿部 (2013)は、業務における人員間の物理的距離と、対面コミュニケーションの回数は負の相関があることを示し、タスクの相互依存度が高いほど有意にコミュニケーション回数が増えることを確認した。つまり、限られた空間で限られたメンバーでの共同作業が行う飲食チェーンの店舗では協働者とのコミュニケーションの頻度が他業界と比較して日常的に高いという特徴があると想定できる。他の業界と比較して人間

関係やコミュニケーションの質が従業員の働くモチベーションや店舗のパフォーマンスに影響を与えることになる。

C) 人・組織 (people levers)

最後に、人材・文化および組織・役割責任について説明する。サービスに異質性がありながら、標準化を目指すという二律背反を埋めるのが人・組織の能力になる。しかしながら、顧客接点の担い手の多くが非正規従業員である点に特徴がある。厚生労働省 (2012a)の調査によれば、宿泊・飲食業の 69%がパートやアルバイトなどの非正規従業員である。消費者が飲食店を利用する時間帯は限られ、需要の変動が大きいため、正規従業員による固定的な人員確保ではなく非正規従業員による流動的なシフト制を採用している企業が多い。森川 (2014)は、「企業レベルのヴォラティリティが高い事業ほど非正規労働を利用することによる生産性への正の効果が大きい」と述べている。そのため、非正規従業員に対する人事施策は時給アップなどの短期的な労働条件面などに偏り、教育投資、昇格昇給や職務変更などの中長期的な施策が採りづらいことが改善の障害になっている。

また、従業員により大きな自由裁量を与え意思決定を促すエンパワメントの概念からも、飲食チェーンの運営の難しさについて理解することができる。Bowen and Lawler (1992)は、さまざまな問題を解決するというサービスの仕事の担い手に注目し、従業員に業績情報や権限などの組織要素を分担している水準により職場を分類している。組織要素を担うことでサービス改善を起こしやすくなる一方、労働コストや顧客への過剰サービスなどの欠点も挙げている。近藤 (2012)は、同氏の理論を受けて、対人サービスはモノ製品と異なり、効用を生み出す仕組みを物理的または科学的に構成する必要性が低いため、品質度外視でサービスを顧客に提供すること自体が強調される傾向があるとしている。本研究の対象である、飲食チェーンの場合、事業方針の説明や自由裁量を与えることで、事業としての効率性を損なう可能性がある一方で、従業員の主体性や組織への参加意欲を高めることができる。多くの店舗を運営するうえでこのバランスが重要になる。

このように、飲食チェーンでは商品サービスが一律であるにもかかわらず、従業員や客層の違いがサービス品質に影響を与える。本部からの一律の施策では効果が得られないため、スーパーバイザーや店長などミドルマネジャークラスが現場の状況に応じた差配を行う。その多くは属人的な経験に依存し、配属されるミドルマネジャーの経験・能力によって、店舗のパフォーマンスに大きな影響を与える。「人件費や売上高、労働生産性といった項目についてマ

ネジャーが誰かによって業績の変動の大きな割合が説明される」(佐久間, 2016) という実証研究もある。サービスにおける働くモチベーションの重要性について Albrecht and Zemke (2003) は、「モチベーションやコミットメントというものは非常にもろく、環境によって左右される。サービスの標準を高めようとするならば、サービス担当者が顧客の便益のために自らのエネルギーを投入できる個人的な理由を提供できるような、モチベーションを高められる環境を創り、維持しなければならない」としている。しかしながら店舗の非正規従業員比率が高く、正規従業員は他の業界と比較して業務経験が浅いうちに管理者として店舗運営を任されるケースが多い。故に飲食チェーンが店舗を拡大に対して、店舗運営の管理者の育成が追い付かなくなると、個店のサービス品質のばらつきが大きくなる。

6 レバーを踏まえた特徴のまとめ

上記6レバーのフレームを使って、飲食チェーンの運営の難しさを説明したが、この状況は統計データにも表れている。中小企業庁 (2016)によれば、事業所単位でみた開廃業率では、飲食・宿泊業界が全業界の中で最も高い(Appendix 2 図 37, p.115)。店舗による環境が異なるにもかかわらず、一律のオペレーションを強いられている。次に、その二律背反を埋めるための人・組織が非正規従業員と経験の浅い管理職に委ねられていることが、事業としての持続的な成長を困難にしている。

一方、飲食チェーンにおいては短期間でオペレーションの理解やスキルの習熟ができる仕組みが整っているという他の業界にはない利点もある。顧客からの反応が従業員にとっての負担ではなく心理的な報酬となり、働くモチベーションを高める内的要因になれば店舗は好回転換することが実証されている。例えば、Heskett, Sasser, and Schlesinger (1997)は、「カスタマーサティスファクション(CS)」と「従業員サティスファクション(ES)」の関係について多くの企業事例を紹介し、外食チェーンにおいてCSが実現された店舗の78%がESでも水準以上であることを示している。

1.5 日本の非正規従業員の特徴および基幹化

日本の非正規従業員を研究するうえで、その前提となる非正規従業員を取り巻く環境や経緯など、特徴を踏まえる必要がある。また、非正規従業員の基幹化は社会的課題であり、本研究をビジネスに応用するうえで不可欠である。この二点について、現状を整理する。

1.5.1 日本の非正規従業員の特徴

日本の非正規従業員の特徴を示すため、その定義、役割の変遷、待遇に関する問題を整理したうえで、特殊性を示す。

日本の非正規従業員の定義

労働関係法令上、「非正規従業員」「正規従業員」に関して確立した定義はない。総務省(2015)の「統計調査における労働者の区分等に関するガイドライン」では、①直接雇用と間接雇用の区分(第1レベル)、②常用労働者と臨時労働者の区分(第2レベル)、および③常用労働者の内訳区分(第3レベル)の3階層に整理している。

本研究においては、直接雇用であり、常用労働者(契約期間1ヵ月以上)であり正社員・正職員以外の者、および臨時労働者と定義した(図5)。実際には、飲食チェーンにおいては「クルー」、「スタッフ」、「キャスト」などと称されるアルバイト、パート従業員を意味している。

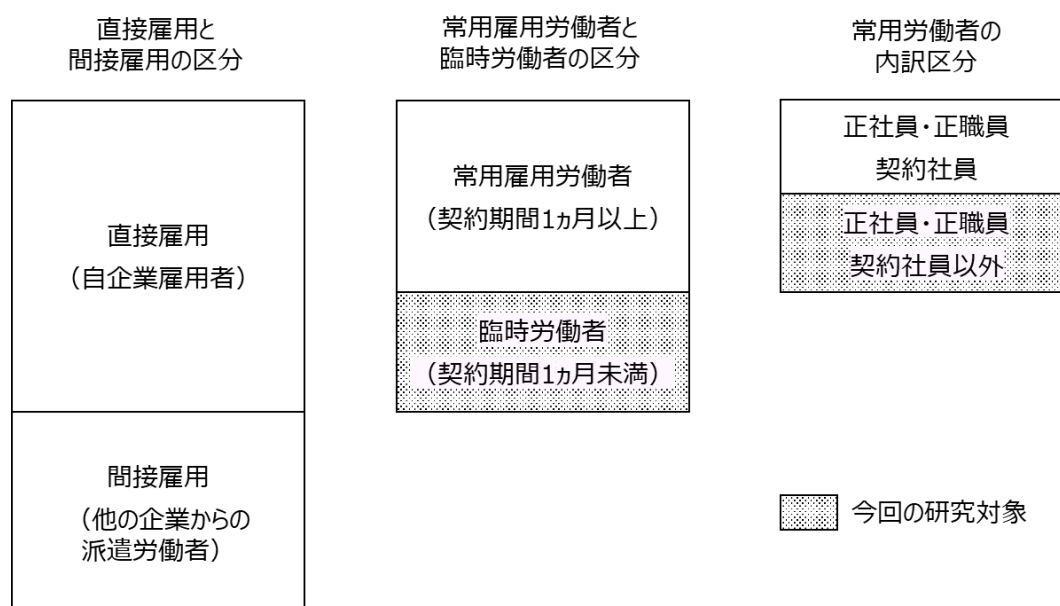


図5 統計調査における労働者の区分 総務省(2015)に筆者が加筆

日本の非正規従業員における役割の変遷

ここで、日本の非正規従業員の特長性についても言及をする。平野(2010)によれば、日本の安定成長期(1975-1996年)においては、従業員の長期雇用と雇用保障を前提とし、正規従業員に対する技能投資が積極的に行われていた。この時代は、非正規従業員の位置づけは正規従業員の雇用保障を支えるバッファの機能であった。しかしながら、平成不況期

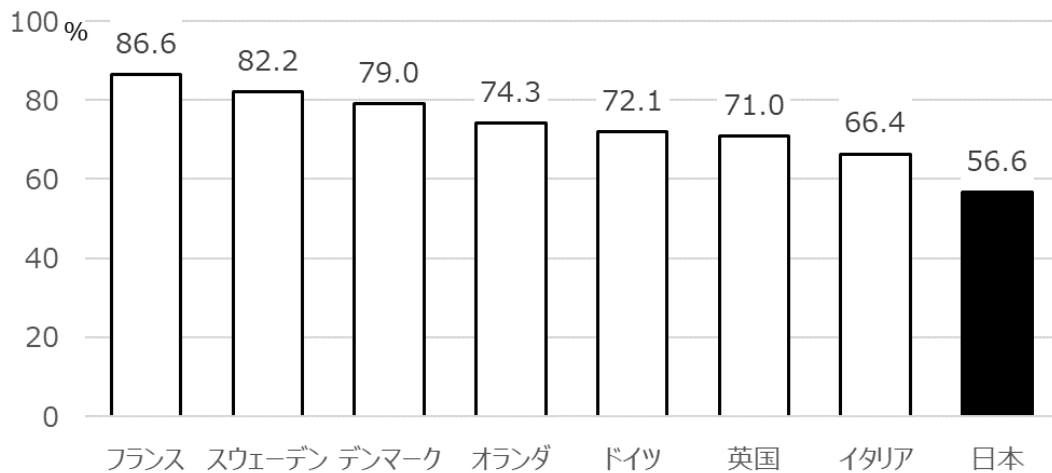
(1997 年以降)になり、終身雇用の崩壊と外部人材の活用が推進されるようになると、コア部門以外の多くを非正規従業員が担うことになった。この社会的変化は、正規従業員と非正規従業員の職務や権限を近接させた。

日本の非正規従業員の待遇に関する問題

しかしながら、待遇に関しては依然として大きな差があり社会問題になっている。労働政策研究・研修機構 (2018)によれば、非正規従業員の賃金水準は正規従業員の 56.6%と先進国の中でも低い水準となっている(図 6)。厚生労働省 (2019b)の調査では、正規雇用を希望しながらそれがかなわず、非正規雇用で働く者(不本意非正規)も 14.3%(2017 年)存在し、特に 25-34 歳の若年層で 22.4%(2017 年)と高くなっており、非正規従業員は、雇用が不安定、賃金が低い、能力開発機会が乏しいなどの課題がある。また、岩上 (2016)は、日本、韓国、イタリア、カナダの 4 カ国比較調査の結果、ジェンダーや学歴などが就業区分に大きく影響を与え、他の 3 カ国と比較して柔軟性に乏しい日本の雇用構造を浮き彫りにしている。就業区分による待遇の格差は非正規従業員がより多くの業務を担うようになる基幹化を妨げる要因となるため、昨今では「同一労働同一賃金」に代表される格差改善の取り組みが行われている。例えば、2020 年 4 月に施行されたパートタイム・有期雇用労働法は、不合理な待遇差の禁止、労働者に対する待遇に関する説明義務の強化などを定めている(厚生労働省, 2020a)。

日本の非正規従業員の特殊性

賃金の格差是正が問題とされている一方で、この状況自体が維持されていること自体に、日本の非正規従業員の特殊性を垣間見ることができる。奥西 (2008)は 1,030 名のインターネット調査により、賃金間の格差に対する評価を分析したところ、正規従業員、非正規従業員ともに同じ雇用形態を比較対象とする傾向が明瞭に見られた。働くモチベーションの観点から捉えれば、待遇が低いにもかかわらず継続して勤務を続けられている層が、他の先進国と比較して多いという事実は、非正規従業員の働くモチベーションが待遇面以外に要因が強く存在していることを示唆し、日本の非正規従業員の特徴を表している。



出所：労働政策研究・研修機構（2018）「データブック国際労働比較2018」をもとに作成

※各国の算出方法は以下のとおり、

日本：産業計、常用労働者10人以上の民営事業所、一般労働者に対する短時間労働者の1時間当たり所定内給与額（平均）、残業を除く

イギリス：産業計・全職種（自営業を除く）の1%を対象とするサンプル調査、フルタイム労働者に対するパートタイム労働者の時間当たり平均賃金、残業を除く

その他：産業計（行政、防衛、義務的社会保障分野は選択制）、企業規模10人以上、フルタイム労働者に対するパートタイム労働者の時間当たり平均賃金、残業を含む

図 6 短時間労働者の賃金水準(国際比較)

1.5.2 非正規従業員の基幹化

基幹化の定義

前項で述べたとおり、就業区分による格差是正など、法的な整備がなされる一方、昨今、非正規従業員の基幹化についての議論が多くなされる様になった。本田（2004）は、パートタイマーの研究の中で、「量的な基幹化」、「質的な基幹化」について論じている。前者は国内企業におけるパートタイマーの割合が増加し、経営からみた重要性が高まっている一方で、後者は正規従業員との仕事の分担やより質の高い仕事を任せるための諸制度の整備など課題が多く残っているとしている。

基幹化の課題

非正規従業員には多様性があり、一律に基幹化されることが是とされる訳ではない。山下・向井（2017）は非正規従業員に対するアンケート調査および因子分析により、「仕事内容への

積極性」,「組織や会社からの拘束拒否性」,「正社員志向」という 3 つの側面に分類し,「正社員予備型」,「正社員回避型」,「フリーター型」,「社会参加型」など 10 種類の類型を見出した。また,小久保 (2016)は雇用形態の選択理由(自発的非正規雇用または非自発的正規雇用)によるワーク・モチベーションの違いを調査し,自発的に選択したグループのワーク・モチベーションが有意に高いことを示した。永瀬 (2003)は,正規従業員との賃金格差の納得性に関する分析において,性差,仕事の難易度,正社員への就業希望などにより納得性は異なることを示している。

基幹化の推進に関する実証研究

基幹化を推進する人事施策についても実証研究が行われている。島貫 (2007)はパートの質的基幹化は賃金の不満を高める。パート従業員間の公正性を確保する施策は賃金の不満を低下させる。勤続年数が短い層では正社員への転換制度が,長い層では正社員との均等処遇が賃金への不満を低下させるとしている。神野 (2018)は食品製造業における 2011 年,2016 年の人事施策の変遷と基幹化の状況についてインタビュー調査による定性的分析を実施し,パート従業員の(質的)基幹化により能力を発揮するための就業環境についての考察を行っている。正規従業員への登用の道筋があることが,それを希望する非正規従業員にとっての不満軽減につながるとともに,正規従業員と非正規従業員の職務の差異を丁寧に説明し理解させることが,重要であると述べている。原 (2011)は非正規従業員の企業内訓練の分析を行い,フルタイムで働く人の方が OJT (on the job training), OFF-JT (off the job training)ともに教わる経験が増える。また,企業内訓練を受講することで仕事の能力を高めることができ,正社員への転換比率が高まるとしている。ここで,非正規従業員の基幹化に関する主な先行研究を表 1 に示す。

表 1 非正規従業員の基幹化に関する主な先行研究

著者	カテゴリ	研究内容	研究対象
山下・向井 (2017)	基幹化に適した人材像の抽出	非正規従業員に対するアンケート調査および因子分析により、「仕事に対する積極性」、「組織や会社からの拘束の拒否」、「正社員志向」という3つの側面に分類し、「正社員希望型」、「市社員回避型」、「フリーター型」、「社会参加型」など10種類の類型を見出した。	業種・職種の異なる非正規従業員6,237名
小久保 (2016)	基幹化に適した人材像の抽出	雇用形態の選択理由（自発的非正規雇用／非自発的正規雇用）によるワーク・モチベーションの違いを調査し、自発的に選択したグループのワーク・モチベーションが有意に高いことを示した。	通信約3.8万名, 製造業約1,500名, 流通関連約3,700名前
神野 (2018)	基幹化を推進する人事施策	同企業における2011年, 2016年の人事施策の変遷と基幹化の状況についてインタビュー調査による定性的分析を実施し, パート従業員の（質的）基幹化により能力を発揮するための就業環境についての考察を行った。	食品製造販売会社人事担当者および正社員化した従業員
平野 (2010)	基幹化を推進する人事施策	基幹化非正規従業員について均衡処遇を行うほど, 自発的役割行動を実施し, 労働時間や配置転換を受容する。一方で, 高い技能を期待されると自発的役割行動を手控える可能性を示唆した。	大阪府産業労働政策推進会議（2006）調査による非正規従業員1,291名
島貫 (2007)	基幹化と賃金満足度の関係	パートの質的基幹化は賃金の不満を高める。パート従業員間の公正性を確保する施策は賃金の不満低下させる。勤続年数が短い層では正社員への転換制度が, 長い層では正社員との均等処遇が賃金への不満を低下させる。	東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターの調査データ, パート821名

※出所については、参考文献に記載

1.6 キーワードの定義

本研究を構成するキーワードについて、その定義を以下に説明する。

1.6.1 働くモチベーション

働くモチベーションについては「行動を直接喚起する力」(林, 2014), 「人を外側から操作したり, 誘導したりするニーズに基づいて誕生したもの」(鹿毛, 2012), 「個人が活力を高め, 方向性を持ち, 目標達成に向けて継続するプロセスのこと」(Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2004)など表現の違いはあるが, 人間がある目標に向かって行動を起こし, そして目標の達成に向けて行動を持続させる行動の過程であることを説明するものである。また, 職務に対するモチベーションについては「ワーク・モチベーション」という言葉が一般的に使われている。「与えられた職務を精力的に遂行する, あるいは目標を達成するために頑張り続けるなど, 組織の従業員がある対象に向けて行動しているダイナミックな状態を表す概念」(池田・森永, 2017)といった意味で使用されている。本研究における働くモチベーションの対象は, 職務に限定している。「店舗の経営者からみて従業員に期待する望ましい行動を喚起する意欲になること,

組織にとって有益な結果をもたらすこと、それを継続的に影響し続けること」を「働くモチベーション」と定義した。そのうえで、本研究において、働くモチベーションは飲食チェーンの店舗運営において、非正規従業員がサービスレベルを高め継続をすることが重要であると考え、「従業員満足度」と「職場定着度」の結果に繋がるものとした。

1.6.2 外発的動機づけ要因(外的要因), 内発的動機づけ要因(内的要因)

働くモチベーションに影響を与える要因を「外発的動機づけ要因(外的要因)」と「内発的動機づけ要因(内的要因)」に区別して使用する。APA 心理学大辞典によれば内発的動機づけは「ある特定の活動に従事することによって、得られる外的な利益が原因ではなく、活動それ自体から引き出される動機づけ」、外発的動機づけは「特定の行動へと誘導する外的な誘因。この種の動機づけは罰や報酬を予測することで起こる」(VandenBos, 2013)としている。また、鹿毛 (1995)によれば両者が対立概念とされながらも極めてあいまいな概念であるとし、過去の研究を遡って概念を紹介している。その中で外発的動機づけは、外的報酬を獲得または外的な罰を回避するなど外的に存在する条件によって意欲が引き起こされるという性質(条件必然性)を持つ。内発的動機づけは、学習に関わる概念で、好奇心や挑戦のメカニズムを含意するものであり、学ぶ内容によって意欲が引き起こされるという性質(内容必然性)を特質とするとしている。本研究においてはこれらの説明を参考とし、外発的動機づけは従業員の行動を促進する誘因となる外的な条件とし、内発的動機づけは外的な条件に依らず、行動することで従業員自身が得られる効用であるとする。

第 2 章 先行研究

本章では、本研究に関係する先行研究を紹介する。第 1 節では、本研究の位置づけ、第 2 節から第 4 節では、要因、モチベーションおよび結果としての人材定着に関する研究について、第 5 節では、非正規従業員の基幹化に関する研究を紹介する。第 6 節では、先行研究の課題を説明する。最後に、第 7 節では、中心的な理論として参照した Herzberg の研究の評価と活用について述べる。

2.1 働くモチベーションの分野における本研究の位置づけ

図 7 は、働くモチベーションに関する研究領域の全体像を示したものである。社会トレンドなどのマクロ環境、組織方針などのミクロ環境、および自身の業務経験や保有スキルが、仕事に対する捉え方に影響し、従業員個々人で仕事の視界や価値観が異なる。そのため、個人によって、外的・内的要因に対する感度も変わる。これらの要因が働くモチベーションに影響を与え、従業員満足度は職場定着度に繋がることで、顧客へのサービス行動や勤務態度にも影響を及ぼす。その結果、店舗の顧客満足や業績、離職率に繋がる。さらに、その結果が従業員の業務体験、仕事の捉え方に変化を与え、また、内的要因として刺激を与える。このような好循環を示した研究として Locke and Latham (1990b)の「高業績サイクル」、Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994)の「サービスプロフィットチェーン(service profit chain)理論」は広く知られている。本研究は、この全体像の中の外的要因、内的要因および働くモチベーションを中心テーマにしている。外的・内的要因を高め、高い業績を上げ、高い従業員満足に繋がれば、現在の組織に進んでとどまり、将来も課題に取り組もうとする意志が生まれる(Latham, 2007)と考えられる。多くの業務を離職率の高い非正規従業員に依存する飲食チェーンの店舗運営において、この一連のメカニズムを明らかにすることが重要である。

図 8 は、上記のうち中心テーマである従業員の働くモチベーションおよび影響を与える要因、そして、その結果の関係を抽出した。この 3 つの関係に沿って先行研究を紹介する(図中の数字は章節番号)。まず、第 2 節では、働くモチベーションに影響を与える要因に関する研究、第 3 節では、働くモチベーションに関する理論研究、第 4 節では、働くモチベーションと人材定着に関する研究、第 5 節では、非正規従業員の基幹化に関する研究について整理する。第 6 節では、先行研究の課題を説明し、第 7 節では、参考となる Herzberg 研究に対する評価と本研究における対応について述べる。

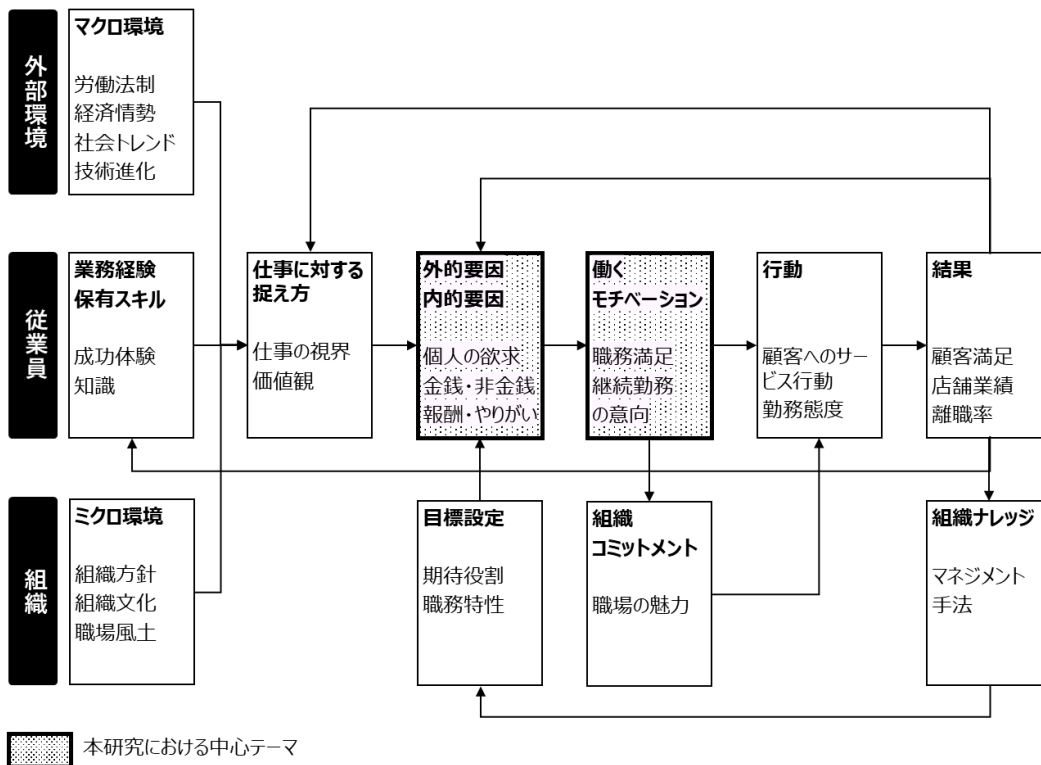


図 7 働くモチベーションに関する研究領域の全体像

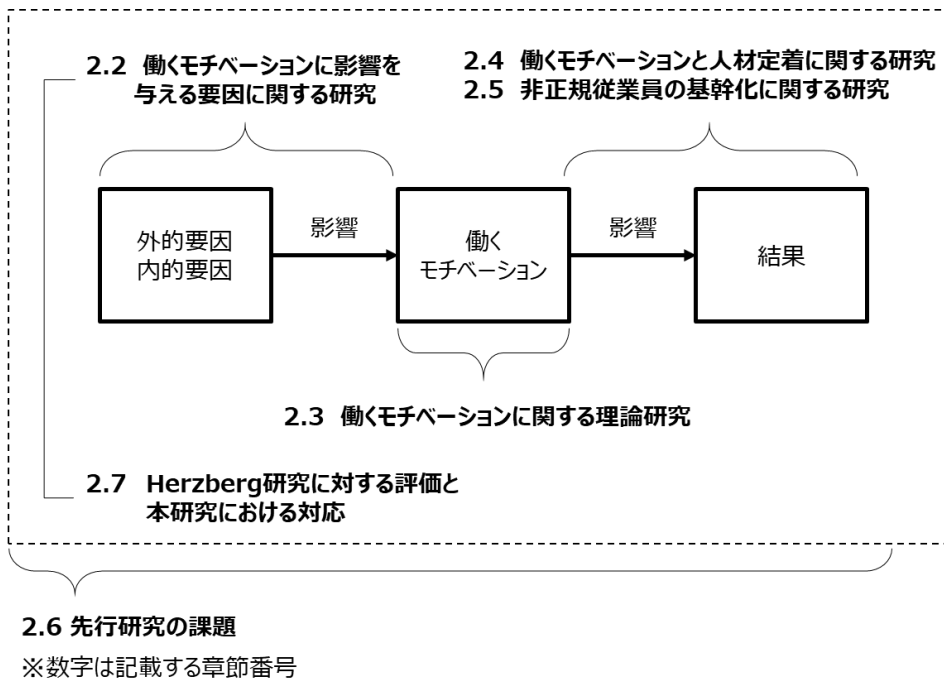


図 8 本研究に関する範囲

2.2 働くモチベーションに影響を与える要因に関する研究

個人が活力を高めるためには、その原動力となる外から与えられる刺激、および内から生み出される活力が存在する。多くの研究では外発的動機づけ (extrinsic motivation) と内発的動機づけ (intrinsic motivation) に大別して論じている。本研究ではこれらの要因を総称して「働くモチベーションに影響を与える要因」と定義したうえで、外発的動機づけ要因 (外的要因) と内発的動機づけ要因 (内的要因) の分類に沿って説明する。

2.2.1 外発的動機づけ要因 (外的要因)

先行研究では、金銭的報酬、非金銭的報酬の影響など外的要因を証明するものが多くある。総論としてはどちらの要因も働くモチベーションや行動に影響しているといえる。

金銭的報酬

古くは Taylor (1911) の実験に遡る。同氏はコンサルタントとしての知見を活かして「科学的管理法」を提唱した。この中で、標準作業量を定義し、賃金制度結びつけることで生産性を高めようとした。合理化手法として批判を受けたが、金銭と働くモチベーションとの関係は今日でも議論されている。例えば、Tan and Waheed (2011) は、中国の女性向けアパレル店従業員 180 名に対するアンケートの分析を通じて、給与と職務満足度に相関が強いことを示した。また、Hitka and Balázová (2015) は、スロバキアの土木作業員 60 名の従業員アンケートを通じて、勤続年数、教育レベルにかかわらず、金銭的報酬が最も働くモチベーションに影響することを証明した。

このように金銭的報酬の効果を説明する研究がある一方で、先行研究や調査から金銭的報酬の限界も指摘されている。内閣府 (2019) によれば、働く目的のうち最も大きいのは「お金を得るため (56.4%)」が最も多く、「生きがいを見つけるため (17.0%)」、「社会の一員として勤めを果たすため (14.3%)」となっている。しかしながら、ライフイベントが多く、お金がかかる 40 代を境に「お金を得るため」は減少している (Appendix 2 図 36, p.114)。また、Kahneman and Deaton (2010) は、米国 1,000 名の従業員調査により、所得水準と幸福度には相関があるが、一定水準 (年収 7.5 万ドル) を超えた段階から飽和状態になるとしている。筒井・大竹・池田 (2009) も幸福度に関する調査を行い、年齢とともに低下し、所得が大きいほど幸福だが、その増加は逡減的であると述べている。これらの研究からも、ある程度の経済的保障が担保された後は金銭的報酬としての効果は減少すると推察できる。つまり、必ずしも従業員は金銭のためだけに働くわけではないといえる。

さらに、金銭的報酬の負の影響に言及する研究もある。Kohn (1993)は、報酬が効果的でない理由を挙げている。すなわち、報酬は「罰になる」、「人間関係を破壊する」、「理由を無視する」、「冒険に水をさす」などとしている。Deci (1995)は、一旦報酬を行使したら簡単に後戻りはできず、報酬を獲得するために最短であるが好ましくないやり方を選ぶことになるデメリットを挙げている。安藤 (2017)は、経済合理性を追求したアプローチの弊害として、従業員が会社側の望まない行動をとる可能性を指摘している。これらの研究は、内発的な動機づけにこそ真に従業員を仕事に向かわせることができることを示唆している。

非金銭的報酬

金銭以外が従業員の働くモチベーションに影響するという、非金銭的報酬の考えも古くから議論されている。例えば、最近の研究では、O'Donohue and Ferguson (2001)は、Skinner の研究を紹介し、行動心理学の視点からオペラント条件付け (operant conditioning) を研究し、罰や報酬によって自らの行動が生み出す結果について示している。Erickson and Gratton (2007)は、シグニチャーエクスペリエンス(その組織らしさを経験すること)が従業員の働くモチベーションを高めるとしている。そして、優秀な人材を採用するためには、その組織で働くことで得られる、その組織ならではの職務経験の提供が有効であるとしている。

Lawrence, Nohria, and Wilson (2001)は、人間の行動に繋がる要因として「地位などの獲得」、「他者との絆」、「世界への理解」、および「自身の防御」の4つを示し、Sun, Aryee, and Law (2007)は、教育、褒章および会合への参加などの人事施策が、高級ホテルの従業員の自発的な行動に影響し、組織の生産性に寄与すると論じている。Eriksson and Kristensen (2014)は、非金銭的報酬の効果が年齢、性別、所得などの属性によって異なることを調査している。このように、非金銭的報酬に関する研究は多岐に亘っている。

また、上司のリーダーシップが働くモチベーションに与える影響についても研究がなされている。リーダーシップの定義は研究者によってさまざまではあるが、本研究では、集団目標の達成に向けてなされる集団の諸活動に影響を与える過程(楨谷, 2018)という比較的広義な意味と捉えている。Shamir, House, and Arthur (1993)は、カリスマ的指導者の行動がフォロワーに与える影響をプロセスごとに説明し、Walumbwa, Wang, Lawler, and Shi (2004)は、中国とインドの銀行および金融セクターの402人の従業員を調査し、変革的リーダーシップが組織のコミットメントと職務満足度に対し正に相関し、退職には負の関連があるとしている。Ryan and Deci (2020)は、教師が生徒の多様性に沿って心理的なニーズを満たすことが生徒のモチベ

ーションや業績に重要であるとしているが、この理論は企業における上司部下との関係にも当てはめることができる。

2.2.2 内発的動機づけ要因(内的要因)

金銭や食べ物、名誉など、外から与えられる外的報酬に基づかず(VandenBos, 2013)、従業員が自らの働くモチベーションを高く維持できることは、経営にも望ましい影響を与える。池田(2017)は、ワーク・モチベーションの研究の中で、「自己制御理論」(Carver & Scheier, 1998)および「自我枯渇理論」(Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 2017)を紹介し、目標に対してのフィードバックを他者から受け取ることで、自身の行動を制御することができるとしている。Hackman(1980)は、職務満足を高めるための職務特性要件を定量的な評価項目(MPS: motivation potential score)にしている。仕事の意義や責任感および結果に対しての知識が高い内的職務モチベーション、高い成長満足感、高い職務満足感、および高い職務効力感に繋がるとしている。社会心理学者のDeci(1971)は、「自己決定論」を提唱し、大学生に対して、活動を推進するために金銭が与えられると内発的な動機が低下し、逆に言葉による肯定的なフィードバックを与えることで内発的動機が向上することを説明し、内発的動機づけ要因としての有能感と自己決定感の存在を示し、内発的動機づけには有能感と自己決定感が強く影響するとした。また、Ryan and Deci(2000)は「有機的統合理論(OIT: organismic integration theory)」において、自律性の程度による動機づけの段階に分け、無動機づけと最も自立性の高い内発的動機付けの間に「①外的調整の段階」、「②取り入乐的調整の段階」、「③同一化敵調整の段階」、「④統合的調整の段階」の4段階に外発的動機付けを分類しており、櫻井(2012)は、この理論を踏まえて自律性の高い動機づけの方が、パフォーマンスや精神的な健康の面で優れていることも理論化されていると述べている。Vroom(1964)は、期待と行動に対する報酬がその行動に対するモチベーションに影響するという「期待理論」を唱え、従業員にとっては自身の行動が肯定的な結果を生み出す確率が高いほど、行動が促進されると主張している。Oettingen and Mayer(2002)は、学生の就職活動や恋愛など、将来的な期待が努力とパフォーマンスの動機づけになるかを研究している。堀江・犬塚・井川(2009)は、製品開発組織における内発的動機づけについて調査を行い、組織目標、自由度がともに高いレベルにある時、知識創造行動を促進させることを主張している。

また、Csikszentmihalyi(2004)は、「フロー(覚醒)状態」という自身のスキルレベルも高く、高度な仕事をこなせる状態について定義している。フロー状態になるための条件として、目標の明確さやフィードバックが得られていることを挙げている。また、Locke and Latham(1990b)は、

目標設定理論を提起し、「具体的な目標は、曖昧なあるいは概略的な目標に比べて、より確実に活動を方向づける」としている。目標が設定されること、そして、その実現が可能であるという期待が人を行動に駆り立てる。ここに「自己効力」という要因が重要となる。自己効力とは、「自分がある行動をすることができる(能力がある)」という信念もしくは強い気持ち(林, 2014)である。Bandura (1995)は、効力の信念の源として、「制御体験(なんでもできるという確証)」、「代理体験(他人の成功事例)」、「社会的説得(周囲からの承認)」などを挙げている。こういった体験や周囲からのフィードバックにより、自己効力が高まると、行動が喚起されるようになる。また、Zellars, Hochwarter, Perrewé, Miles, and Kiewitz (2001)は、大都市の大病院で働く188人の看護師の調査を行い、集団的効力感が高いと認識された時、疲労と離職の意向がより低く、職務満足度がより高くなるとの結果を得ている。

2.3 働くモチベーションの理論に関する研究

働くモチベーションの領域について、古典的な理論および、近年の理論について以下に説明をする。

2.3.1 古典的な理論研究

古典的な理論研究の多くは働くモチベーションを分類しているが、いずれも外的要因、内的要因を包含するものである。ここで、著名な古典的な理論研究を例に挙げたうえで、それぞれの理論と外的要因、内的要因の関係を紹介する。

まず、源泉となる欲求についてその段階と種類に関する研究を紹介する。Murray(1938)は、人間の欲求のレベルを生理的な欲求を示す「内臓性欲求(viscerogenic need)」と情緒的な満足に関する「心因性欲求(psychogenic need)」に分類し、個人差があることを示した。萩野・斎藤(1995)は、Murrayの研究をもとに大学生を対象とする調査を実施している。59の欲求をリスト化し、16の欲求群に分類している。Maslow(1943)は、人間の欲求を「生理的欲求」、「安全の欲求」、「社会的欲求」、「承認の欲求」、「自己実現の欲求」の5段階(Maslow's hierarchy of needs)に分け、各欲求階層が満たされることによって高次の階層を求めると説明している。欲求を段階に分けて論じるマズローの着眼点は、今日に至るまで多くの研究の参考とされている。各段階の順番の妥当性については批判もあるが、人間の欲求に段階があるとする考えは、経時変化を考えるうえでも参考となる。また、Alderfer(1969)は、Maslowのモデルを修正して「ERGモデル」を提唱した。すなわち、人間にとって基本的な存在(existence)、人間関係にかかわる関係(relatedness)、人間らしく生きたい成長(growth)の欲

求であり、基本的な欲求から順番はあるとしながらも、3つの欲求が他の欲求と併存するとした。同氏の研究は、外的な労働条件と人間関係という外的要因のみならず、自身の成長という内的要因に目を向け、実世界においてはこれらの組み合わせの存在を示したことは、本研究において複数の要因からの影響を考察するうえでの根拠となる。McGregor (1960)は、人間を両極端な2群に分け、仕事に対して否定的で低次元の欲求を持つ人間という捉え方(X理論)と、仕事に肯定的で高次元の欲求を多く持つという捉え方(Y理論)に分類し、人間の能力を信じ、組織に向かわせるような、Y理論を通じたマネジメントを支持している。MacClelland (1961)は、何かを達成したいという欲求の程度により動機づけ要因が異なることを挙げており、「達成」、「権力」、「親和」の順で欲求が高いとしている。従業員の欲求に優先順位をつけることは経営の意思決定を行う上でも重要な論点になると考えられる。Herzberg (1968)は、職務態度に影響を与える従業員の意識について、16の調査項目を掲げ、従業員満足に繋がる「動機づけ要因」、不満足に繋がる「維持要因」に分類した(二要因論)。古典的な研究ではあるが、そのフレームワークが理解しやすく、多くの働くモチベーションに関する実証研究に使用されている。また、本研究の中心となる外的要因、内的要因の分析をするうえでも有用なことから、Herzbergの理論を参考に分析を行う(詳細は2.7)。表2は、本研究の便宜上、上記の古典的な研究で提起された理論を外的要因、内的要因に分類したものである。

表2 古典的理論研究の紹介

著者	外的要因に関するもの	内的要因に関するもの
Murray (1938)	内臓的欲求	心因的欲求
Maslow (1943)	生理的欲求・安全の欲求 社会的欲求	承認の欲求 自己実現の欲求
Alderfer (1969)	存在 (existence) 人間関係 (relatedness)	成長 (growth)
McGregor & Cutcher-Gershenfeld (1960)	X理論 (仕事に対して否定的)	Y理論 (仕事に対して肯定的)
Maclelland (1961)	親和	権力, 達成
Herzberg (1968)	衛生要因 (労働条件・人間関係など)	動機づけ要因 (達成・成長・承認など)

2.3.2 近年の理論研究

近年では、業務の場面において、組織の要請と従業員の欲求とを合致させることでこそ成果を上げることができるという考えが生まれ、「ワーク・コミットメント」という概念が論じられるようになった。Morrow (1993)は、ワーク・コミットメントを構成する概念として、職務「関与 (job involvement)」、情動的コミットメント (affective organizational commitment)、「継続的組織コミットメント (continuous organizational commitment)」、「キャリア・コミットメント (career commitment)」、「労働倫理観 (work ethic endorsement)」の 5 つに分類している。また、経営側だけでなく個人としての欲求にも焦点を当てることによって、様々なアプローチの方法が考え出されるようになった。Amabile and Kramer (2011)は、26 のプロジェクトチームの約 1 万 2000 件にもおよぶ日誌の記述から認識と感情と働くモチベーションの相互作用である「インナーワークライフ」という概念を発見した。そして、それがパフォーマンスにどのように影響を与えるかを研究している。Fischer, Malycha, and Schafmann (2019)は、Deci の自己決定理論と Amabile の組織における創造性と革新性の動的コンポーネントモデルに基づき、コンサルティング会社の 90 名の専門職に対して調査を実施した結果、内発的動機づけが強いほど創造的・革新的なパフォーマンスを発揮することができることを示した。有吉・池田・縄田・山口 (2018)は、291 名のオフィスワーカーへの調査から、定型業務は顧客と社会への貢献感、自己成長、達成感が感じられにくいことで働くモチベーションを抑制することを示すとともに、定型業務においても仕事の意義を職務に感じさせる重要性について述べている。Pink (2011)は、働くモチベーションを時代的な考察と合わせて 3 段階に分類し、「生きるため (モチベーション 1.0)」から「アメとムチ (モチベーション 2.0)」を経て、現代が「内発的な動機づけ (モチベーション 3.0)」の時代にあることを提唱している。これは、外発的動機づけから内発的動機づけの時代へと移行したことを示唆している。

2.4 働くモチベーションと人材定着に関する研究

人材定着 (または離職) は、モチベーション研究においても、頻繁に取り上げられるテーマである。本研究の対象である飲食チェーンにおいても、非正規従業員の従業員満足高めるとともに短期的な離職を防ぎ組織に定着できるか否かが店舗運営に大きな影響を与えている。本節では働くモチベーションと人材定着をテーマとした先行研究を紹介する。

魏 (2016)は、企業による優秀な人材保持について、Herzberg の二要因論と Barnard (1968) の組織均衡理論 (Barnard, 1968) を用いて、組織定着と従業員満足・不満足の間関係を論じ、組織均衡論に対して「消極的定着」の概念を補足している。森田 (2006)は、日本の会社 15 社

21名の正規従業員を対象に、定着志向と会社満足感について、面接により収集した逐語録データからの分類による分析手法を用いて両者の関係を分析している。定着志向との関連が強いのは「会社の発展性」のほか、「会社の秩序面」、「自己の貢献や活動」との関係を示している。O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991)は、組織文化プロファイル(OCP: organizational culture profile)を作成し、組織文化と個人適性との適合が、従業員の満足度、コミットメント、また数年後の実際の離職行動を予測していることを示した。Sheridan (1992)は、組織文化が人材定着に影響を与えることを示した。6社の会計事務部門における文化の違いに着目をし、人間関係を重視する企業の従業員は、仕事の成果を重視する企業の従業員よりも長期に勤務しているとした。Arthur (1994)は、コントロール型システムとコミットメント型システムという二つの人事システムを比較した研究を行った。前者は人件費削減と効率化を目的にしており、定められたルールと手順を順守させ、測定可能な基準に基づいて報酬を支払う方法、後者は、従業員の望ましい行動を引き起こす組織と従業員の心理的な結びつきを強める方法である。分析の結果、コミットメント型システムのほうが離職率は低く生産性が高いという分析結果を得ている。Paul and Anantharaman (2003)は、インドのソフトウェア会社に関する研究において、人事関連施策が、従業員の定着や生産性などに直接影響を与えることを説明している。

2.5 非正規従業員の基幹化に関する研究

武石 (2003)は多様な業界のヒアリングにより、非正規従業員の基幹化と雇用管理について整理しており、飲食産業において定着化促進策として、人事考課を頻繁に行い、リーダーなどの職能資格を複数設定し、時給とも連動させる仕組みを行っている企業の事例を紹介している。また、西本・今野 (2003)は、正規・非正規従業員の処遇の均衡と経営パフォーマンスの関係について分析した。報酬面の均衡を高めると非正規従業員は労働時間を増やし、量の基幹化が高まる一方、経營業績に結び付けるには人材活用分野の均衡度を高め「質の基幹化」を推進する必要があると述べている。小杉 (2010)が非正規従業員からの正規従業員への登用を行う場合は、非正規機関の Off-JT や自己啓発の効果が大きいことを挙げている。

2.6 先行研究の課題

以下に2つの先行研究の課題について説明する。第一に、実証研究において経時変化を反映できていない点、第二に、非正規従業員のモチベーション研究が少ない点である。

2.6.1 経時変化を反映した実証研究への課題

前述のとおり、働くモチベーションやその要因は長きにわたり研究がされてきた。しかしながら、我が国では無数の社会調査が実施されているものの、その多くが横断的調査であり、経時変化を捉えた縦断的調査は少ない(労働政策研究・研修機構, 2005)。特に、働くモチベーションの研究において縦断的研究が少ない主な理由は、人事異動や組織体制の変更などで比較が困難であり、同じ対象に何度も調査を行うコストに見合う調査結果が期待できないことが課題になっている。

現在、働くモチベーションに関する時間軸を用いた研究は世代間の属性比較に留まっている。例えば、Hitka and Miloš (2015)は、スロバキアの木材加工業における従業員調査により社歴(10年超, 未満)、年齢(60歳以上, 未満)の属性により重視する人事施策の違いについて、調査を行っている。また、To and Tam (2014)は、中国の女性移住労働者の仕事価値、雇用報酬、雇用満足の世代差を調査した。しかし、経時変化を考察するには、大きく欠けている。また、徐(2017)は、業務の失敗の捉え方を研究する中で、勤続年数とともに自己効力が強まることで失敗の原因に対する捉え方が変化すると論じている。しかし、その変化が何の要因によるものなのか、因果関係は明確になっていない。

このように、働くモチベーションに影響を与える要因の経時変化は、未だにブラックボックスのままであり、これを解明することが学術的な貢献となる。そこで、本研究においては勤続期間別にグループを分けて経時変化を捉える。飲食チェーンの非正規従業員は異動がなく、定型業務を繰り返し行い、かつ非正規従業員は離職するまでの在職期間が短いことから働くモチベーションの変化が短期間に捉えやすく、働くモチベーションの経時変化を測定するうえで適していると考えた。

2.6.2 非正規従業員の働くモチベーション研究の不足

非正規従業員のモチベーションに関する先行研究は、最近になり、国内の課題意識から研究テーマとして、取り上げられる機会が増えてきたものの、国外を含め依然として研究の数は少ない。また、その多くが施策の効果を正規従業員とで比較する研究である。例えば、安藤(2011)は、正規従業員と非正規従業員の「ワーク・モチベーション」に対する影響要因として5つの満足要因(環境満足, 職務満足, 対上司・リーダー満足, 対経営者・会社方針満足, 処遇・報酬満足)を設定して正社員, 有期雇用フルタイム社員, およびパートタイム社員それぞれに影響を与える要因を分析した。咸(1991)は、勤続年数と組織コミットメントとの関係を分

析し、パートタイマーは女性のフルタイム勤務者よりも、勤続年数による影響が有意に小さいことを示した。また、小川 (2016)で、コールセンターにおいて人的資源管理施策が職務態度と従業員の定着に与える影響について説明している。佐野・若林 (1995)は、パートタイマーは能力に対する業務の要求が低い状態に陥りやすく、職務満足はフルタイム社員よりも高くなるとしている。

一方、数は少ないが、非正規従業員の職務満足や定着に関する研究も行われている。Feldman (1990)はパートタイム従業員を5つの属性で区分し、職務満足や処遇への不満の持ちやすさなど属性をパターン化した分析を行っている。小川 (2015)は、非正規従業員が認識する組織の人的資源管理がストレス・態度・行動に及ぼす影響と、内発的報酬及び上司のリーダーシップがそれらの関係に及ぼす影響を分析している。非正規従業員であっても一方的な指示ではなく、業務への参画意識を持つことが望ましい結果を生み出すとしている。佐野・若林 (1995)は、女性パート職員2,000人の調査を行い、職務満足に影響を与える要因について分析を行っている。高田・川村 (2018)は、日本国籍と中国国籍の学生アルバイト従業員を対象に比較調査をしている。国籍による差は認められず、仕事の量的負担や役割についての葛藤が職務満足に負の影響を与えていることが示されている。また、江夏 (2011)は、正規・非正規従業員間の均衡処遇とパフォーマンスについて研究をしており、非正規従業員が正規従業員と同等あるいはそれ以上の業務に従事するケースが多いほど、均衡処遇の合理性が高まるとしている。一方、因果推定を確実に行うためには、個別企業の人事管理、組織の体制やパフォーマンスについて、時間横断的なデータの入手を課題に挙げている。

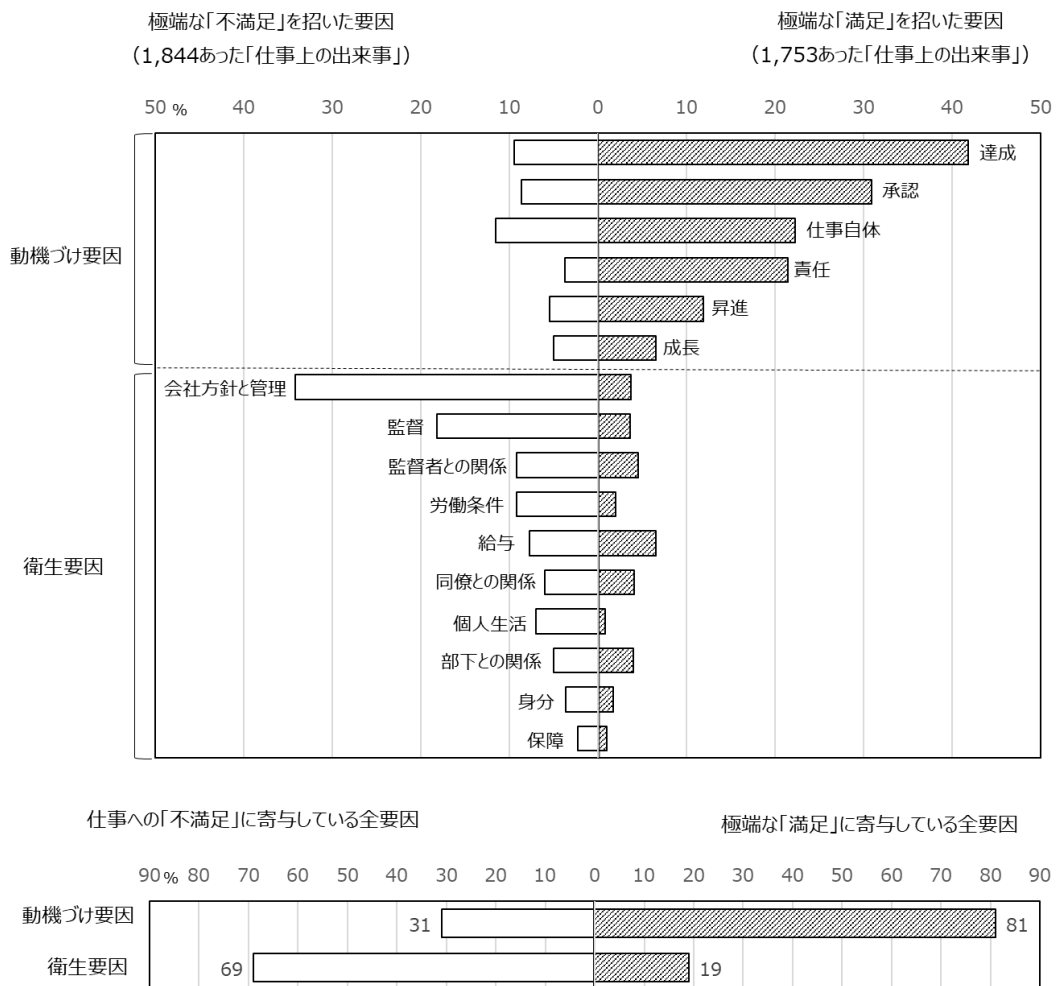
2.7 Herzberg 研究に対する評価および本研究での対応

本節では、発表から半世紀が経過した今日においても多くの学術的、実務的な研究において参照され、また、選抜や育成施策、アクティビティセラピー、衛生管理など実際のビジネスにも広く活用されている Herzberg の二要因論(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)について説明する。そして、肯定的、批判的評価を紹介したうえで、批判を踏まえた本研究での対応について述べる。

2.7.1 Herzberg の「二要因論」

Herzberg はエンジニア、会計士、工場の監督者、看護師、農業指導員など12の異なる従業員1,658人を標本とし、仕事中に満足、不満足を感じた時に発生した出来事を調査した。16項目を(複数の要因に関係する)出来事の総数の百分率で分析し、その割合から仕事の不

満足に寄与する「衛生要因 (hygiene factors)」, 仕事の満足に寄与する「動機づけ要因 (intrinsic motivators) 要因」に分類した(図 9). なお, どの項目も満足, 不満足に繋がる要素を持ち合わせており, 二つの要因が対立するものではなく, 別の要因であることを示した点に同理論の特徴がある.



出所: DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編訳「新版 動機づける力」(p.17) をもとに筆者が作成

図 9 Herzberg の二要因論(満足と不満足の原因)

2.7.2 肯定的評価

Herzberg の研究を参照する理由について, 産業心理学の研究者である Sachau (2007)は, 「二要因論は満足と不満足, 幸福と不幸, 内発的動機づけと外発的動機づけ, マスターリー志

向とステータス志向,そして心理的成長と心理的苦痛の回避という人間のもつ生来の特徴を理解するためのフレームワークとして最も理解しやすい理論である」と論じている. 同氏は理論としての正しさではなく,むしろフレームワークとしての分かりやすさを評価している. Malik and Naeem (2013)は, Herzberg の理論に対する批判と支持する論文を整理したうえでセールスマネジャーや心理学者から広く受け入れられている理由を,理論的かつ実践的なシンプルさであると説明している. 大沢 (1993)は,「さまざまな追認研究が世界各国で行われている事実そのものが, Herzberg の「動機づけ-衛生」理論の主張するところのインパクトの強さを示しているともいえる. そして,人びとを仕事に駆り立てる主要な心理的要因の本質的な見方をこの理論は見事に教えているのである」と論じている. また, Robbins (2005)は,「批判があるにもかかわらず, Herzberg の理論は広く普及して,彼の提言を知っているマネジャーは多い. この点で,職務の充実化を進めて,従業員を計画の立案や自身の仕事の統制に一層の責任を持たせる傾向になってきたのは,おそらく Herzberg の調査研究と提言に負う面が大きい」として,ビジネスの実務への貢献について説明している.

本研究において Herzberg の研究を参考にする理由は,第一に,古典的な心理学を代表する研究であり,本研究の結果との比較を行いやすい点である. 第二に,フレームワークがシンプルで分かりやすいため,実務者への説明を行ううえでも意見を得られやすい点である. Herzberg の理論を活用した実証研究は近年においても様々な地域や業種において行われている. 例えば,上原・福田・浅井 (2015)は,正規従業員と非正規従業員の職務満足に関する研究を行い, Herzberg のフレームワークに一部修正を加えて非正規従業員には衛生要因,動機づけ要因が正規従業員と異なることを示した. Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting, and Zukis (2005)は,日本企業の働くモチベーションにおいての調査を行い,二要因論の項目が日本企業にも適合する旨を確認している. その他の国外においてもこのフレームワークを使った実証研究が行われている. 主な研究を表 3 に示す. また,同氏の示した二つの要因(衛生要因,動機づけ要因)は,外的要因,内的要因に照らして分析されており(村杉・三木, 1990),本研究との親和性があるため参考にした.

表 3 Herzberg の理論を活用した主な実証研究

著者	研究内容	研究対象
Hassn & Pinjani (2020)	アンケートおよびインタビューから、働くモチベーションに影響を与える要因のランキングとして 1 番目は仕事そのもの、2 番目は承認、3 番目は達成、4 番目は昇進、最も好ましくないのは成長という結果になった。	シーメンス社の社員 61 名
Tichaawa & Idahosa (2020)	祭典における参加者の調査から、コストなどの衛生要因よりもモチベーション要因が満足度には重要であり、モチベーション要因を向上させる仕事に熟練した担当をアサインすることで満足度は高まる。	カメルーンのフェスティバル出席者 324 名
Bušatlić & Mujabašić (2018)	アンケート調査により、仕事の満足度の約 84% が衛生要因と動機付け要因によって有意に説明される。	サラエボ州の高校教師 150 名
Kazaz, Acikara, & Er (2016)	従業員へのアンケートを実施し、労働生産性に影響する要因を特定した。結果、衛生要因群が、動機づけ要因群と比較して労働生産性により大きな影響を与えることが明らかになった。	トルコの建設業界の社員 126 名
Uddin, Ibrahim, & Mamun (2014)	給与、保証、仕事の楽しさ、労働条件は正規従業員の働くモチベーションには重要だが、非正規従業員は働き方の柔軟性などが重視されていた。	バングラディッシュの正規/ 非正規従業員 300 名
Casuneanu (2011)	3 つの主要素（達成、会社のポリシーと管理、人間関係）を含む要因が従業員の働くモチベーションを引き出すプロセスを最もよく説明している。	ルーマニア企業の従業員 402 名
Jowett (2008)	外的動機づけ要因は必ずしも満足につながるとは限らないが、それらの要因が不満につながる可能性があるという Herzberg の二要因論を支持する結果となった。	英国のスポーツ選手のコーチ 138 名
Fugar (2007)	教会の聖職者にとって、金銭報酬は働くモチベーションに有意な影響がなく、「仕事そのもの」が最も働くモチベーションに影響を与えるものであった。	ガーナの聖職者 117 名
Manolopoulos (2007)	外発的動機づけである金銭的報酬が、従業員の士気を高める一方で、創造的な仕事や成果に対する賞賛、もしくは権限の委譲など内発的動機づけも従業員のパフォーマンスを高める。	ギリシアの国有企業 3 社 454 名
Bassett-Jones & Lloyd (2005)	動機づけの要因によってアイデアを出すか否かが異なることをアンケート調査から分析し、業務改善や貢献実感などの内的要因が得られる場合には、報酬や評価を得るよりもアイデアを出すことが促進されることを発見した。	英国の政府、サービス業、小売り、製造、金融などを含む 3,200 名
Folayan, Oc, & Oribabor (2000)	達成や仕事自体という動機づけ要因がパフォーマンスに影響を与える。給与や保証、労働条件といった衛生要因はプロフェッショナル職に対して最も重要な要因であった。	ナイジェリアの歯科医 21 名
安達 (1998)	セールス職の職務満足感を共分散構造分析を用いて分析した。給与に関する満足感と人間関係に関する満足感、職場環境と職務内容に関する満足感に影響を及ぼし、職務内容に関する満足感が職務関与を介して職務への動機づけを規定するという因果モデルを設定した。	日本のセールス職 22 社 239 名

※出所については、参考文献に記載

2.7.3 批判的評価

一方で、Herzberg の研究には調査対象、研究方法に対する批判がある。この点について取り上げ、その批判を克服するための本研究における対応を説明する。(具体的な分析方法については第 4 章)。村杉・大橋・羽石・地代 (1982)は、日本人の製造業で働く従業員 3,000 名の調査から「対人関係因子が動機づけ因子の部分有する」とし、Herzberg の二要因論に基づく区分について属性による違いを唱えている。榎本 (2015)は、日本人にとって、職場の人間関係が職務満足や働くモチベーション向上に大きな影響力を持つとしている。また、国際比較の研究において、要因が働くモチベーションに与える影響の差異が認められており、例えば Usugami and Park (2006)は、「韓国と日本の経営者の間には認識の違いがあり、職務遂行に対する尊敬と称賛は、韓国の経営者にとっては衛生要因だが、日本の経営者にとっては動機づけ要因になる」としている。また、Maidani (1991)は、公共組織と民間組織における働くモチベーションの要因の比較を行ったところ、公共組織は民間組織よりも衛生要因を重視している。すなわち、Herzberg の研究はすべての従業員においてあてはまるものではなく、対象者の勤務する業界や職種などの属性によっても結果が変わる可能性がある。したがって、本研究において、対象となる飲食チェーンの非正規従業員における働くモチベーションに影響を与える要因の分類について、Herzberg の研究と比較を行い、飲食チェーンにおける非正規従業員の特徴が要因に表れているかを確認する。

また、北垣 (2012)は、Herzberg の研究方法に対する批判の論点を整理し、臨界事象法を採用し、従業員のインタビューによって、満足・不満足に繋がる項目を抽出していることが、インタビューにより回答結果に影響を与える可能性があるという批判を紹介している。

2.7.4 批判を踏まえた本研究での対応

Herzberg の研究への批判を踏まえて本分析方法の設計を行った。Herzberg の研究と本研究の違いについては表 4 に示す。まず、要因を示す項目が従業員の所属する業界、職種によってそのまま全てを活用できないため、項目を飲食チェーン店舗に即した文言に修正する。次に、Herzberg の研究においては満足、不満に繋がる両側面をすべての項目が持ち合わせており、必ず 2 因子に分類できると断ずることはできない。そこで、本研究においては Herzberg の使用した調査項目を参考にするものの、因子の抽出については、「二要因論」に固執することなく探索的に要因を分類する。その上で、アンケート調査は予めフレームを決めて回答範囲を限定しているため、現実世界を踏まえた結果の妥当性を評価する必要がある。

さらに、本研究では、結果に対する実務者にインタビューを行い、第三者評価を得ることで実態を反映していることを確認する。

表 4 Herzberg 研究と本研究との違い

	Herzbergの研究（二要因論）	本研究
要因の抽出	満足, 不満足な事象を予め想定	因子数, 構成要素を探索的に検討
経時変化	対象外	対象（勤続期間）
対象	エンジニア, 経理担当者 など	飲食チェーンのパート・アルバイト
調査法	対面インタビュー	アンケート+対面インタビュー
属性による分析	性別, 職業など	正規従業員, 非正規従業員

第3章 リサーチクエスチョンと仮説

本章では、リサーチクエスチョンおよび仮説について説明する。第1節では、本研究のリサーチクエスチョン、第2節ではそれを検証するための2つの仮説について述べる。第3節、第4節は、仮説の導出ロジックを説明し、リサーチクエスチョン(RQ)を検証するうえで仮説が妥当であることを示す。

3.1 本研究におけるリサーチクエスチョン(RQ)

前章の先行研究の課題を踏まえて、本研究のリサーチクエスチョンを以下に示す。

**RQ: 非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因は勤続期間とともに変化
するのか？**

一般的に、店舗で働く非正規従業員は限られた空間で決められた範囲の業務を繰り返す。変化のない定型業務の中で長期間に亘って働くモチベーションを維持していくことは難しいと考えられる。ディップ総合研究所(2019)の調査によれば、非正規従業員の23.3%が半年未満、43.2%が1年未満の短期間で離職している(図10)。同調査にて半年未満で48.2%の非正規従業員が離職を検討していることと併せると、時間経過とともに働くモチベーションを低下させる何らかの要因が存在している結果だと考えられる。一方、非正規従業員の立場でありながら長期間に亘って就業をし、かつ正規従業員以上に組織に対してコミットメントを持っている従業員も実際には存在している。このように働くモチベーションの低下を下支えする何らかの要因が存在していると考えられる。勤続期間とともに働くモチベーションを低下させる要因、下支えする要因の特定ができれば、多くの非正規従業員を雇用する企業にとって、人的資源管理上の大きなヒントを提供できることになる。

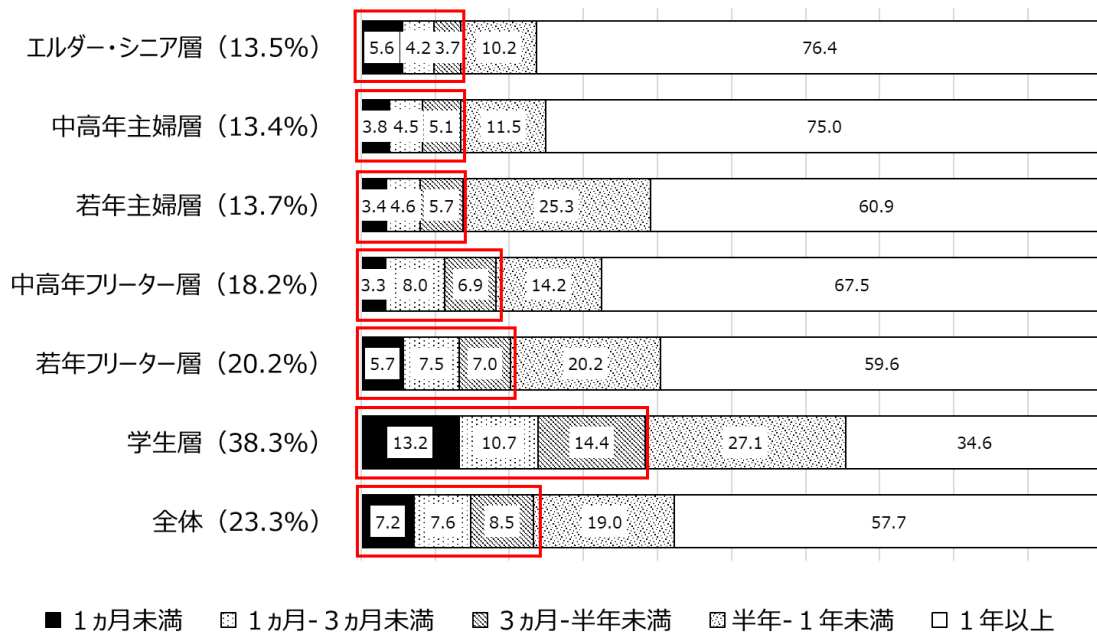


図 10 非正規従業員の就業開始後, 半年未満の離職割合

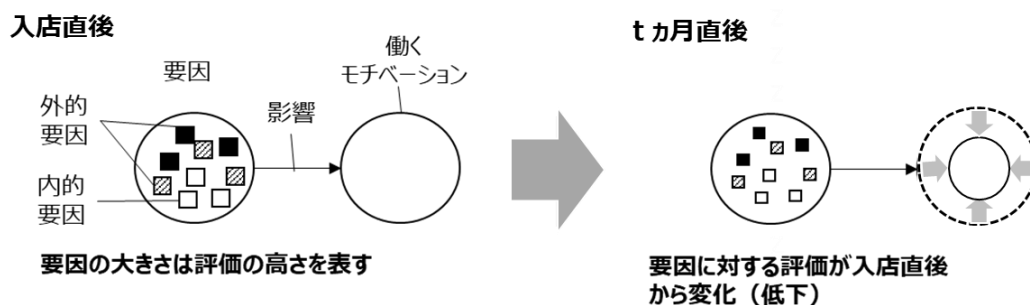
3.2 本研究における仮説

上記のリサーチクエスションに答えるために, 働くモチベーションに影響を与える要因の経時変化に関して以下 2 つの仮説を挙げる. また, 仮説のイメージを図 11 に示す.

仮説 1: 勤続期間の経過とともに, 非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因に関する評価が低下し, その変化は正規従業員とは異なる

仮説 2: 勤続期間の経過とともに, 非正規従業員の働くモチベーションに対して, 外的要因よりも内的要因への影響力が強くなる

仮説 1：要因に対する評価が勤続期間の経過とともに変化



仮説 2：要因が与える影響が勤続期間の経過とともに変化

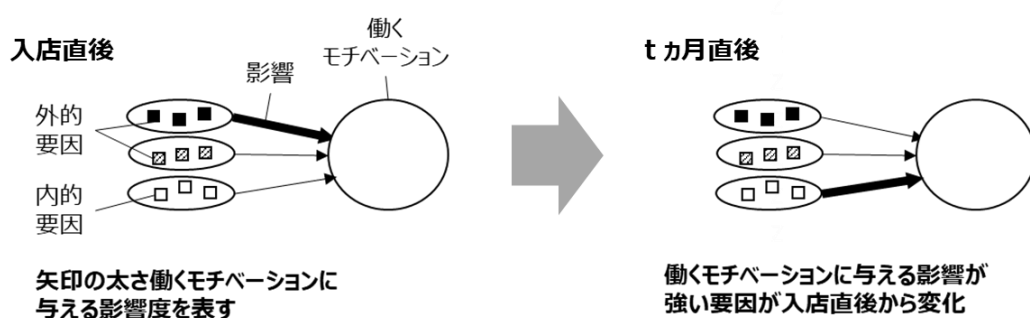


図 11 仮説検証のイメージ

3.3 仮説 1 の導出ロジック

上記の 2 つの仮説に至った背景や関連する研究を踏まえて、導出ロジックを以下に示す。リクルートキャリア (2007) が転職者に行った「退職理由本音ランキング」調査は、退職後に企業に対して伝えた退職理由(タテマエの理由)と併せて本音の退職理由を設問とした(表 5)。第 1 位に「上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった」。第 3 位の「同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった」は人間関係に関する項目であり、これは入店前に知ることは難しい。しかし、第 2 位に「労働時間・環境が不満だった」、第 4 位の「給与が低かった」など労働条件については、事前に情報が伝えられたうえで意思決定をしたはずである。それでも労働条件が退職理由の上位に挙がっているのは時間経過とともに、労働条件に対する評価が低下し、不満に繋がったことが考えられる。

表 5 退職理由の本音ランキングおよびタテマエランキング

退職理由の本音ランキング			退職理由のタテマエランキング		
順位	退職理由	割合	順位	退職理由	割合
1位	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった	23%	1位	キャリアアップしたかった	38%
2位	労働時間・環境が不満だった	14%	2位	仕事内容が面白くなかった	17%
3位	同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった	13%	3位	労働時間・環境が不満だった	11%
4位	給与が低かった	12%	3位	会社の経営方針・経営状況が変化した	11%
5位	仕事内容が面白くなかった	9%	5位	給与が低かった	7%
6位	社長がワンマンだった	7%	6位	雇用形態に満足できなかった	4%
7位	社風が合わなかった	6%	6位	勤務地が遠かった	4%
7位	会社の経営方針・経営状況が変化した	6%	6位	仕事に対する責任がなく物足りなかった	4%
7位	キャリアアップしたかった	6%	9位	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった	2%
10位	昇進・評価が不満だった	4%	9位	同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった	2%

出所：リクルートキャリア（2007）をもとに筆者が作成

また、厚生労働省（2008）の調査は、勤続年数とともに従業員の働くモチベーションの低下を示している。また、働くモチベーションそのものに対する研究ではないが、稲村・野間・荻野・庄司（2010）は、飽きを感じる感性のモデル化を試み、パターンの繰り返しが人の感性に与えるマンネリ感を、弁当の食材に対する学生の意識調査から明らかにし、「マンネリ度は、事象と事象の間隔が狭くなるほど感じる」と述べている。

図 12 は本研究における働くモチベーションおよび要因の経時変化を示している。同じ仕事が続けられ続けるとマンネリ感が高まり、働くことによって受け取る要因に対する評価(v)が低下する。この考えは定型業務を繰り返す飲食チェーンの従業員にあてはまり、特に業務内容の変化が小さい非正規従業員は、正規従業員よりも強いマンネリ感を持ちやすく、入店からの時間経過(t)にともない早期に働くモチベーションを低下させると想定した。非正規従業員は昇進昇格の機会も少なく、関わる協働者も限られているからである。そして、要因の低下は働くモチベーションに影響を与えるため、評価が一定水準を下回ると離職に至ることになる。

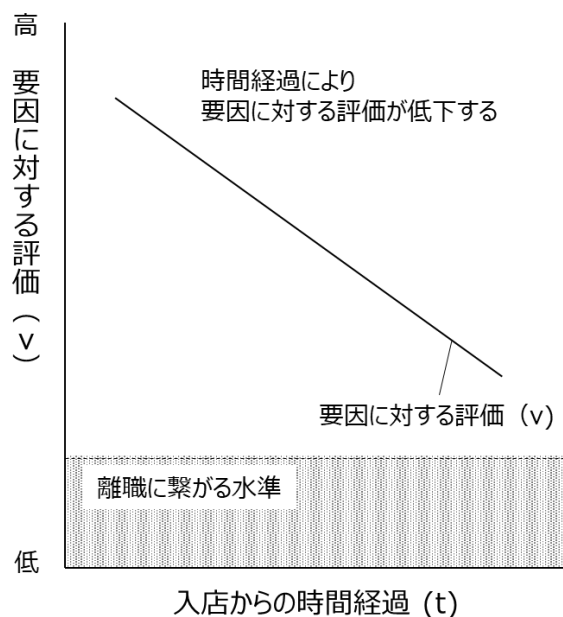


図 12 入店からの時間経過による働くモチベーションの変化のイメージ

3.4 仮説 2 の導出ロジック

就業先の選択肢があるにもかかわらず、長期に亘り一つの店舗に定着している非正規従業員も多く存在する。このことは、すべての要因や働くモチベーションが勤続期間とともに必ず低下するわけではなく、働くモチベーションに対する刺激を継続させ得ることを示唆している。刺激を継続するには、ある要因の刺激が低下しても代替りの刺激が必要になると想定した。つまり、入店初期段階において影響力が強い要因が勤続期間とともに効果を失い、勤続期間が長期化すると別な要因が必要になる。勤続期間によって異なる要因の影響によって働くモチベーションを支えているという考えである。図 13 は入店からの時間経過 (t) による働くモチベーションへの影響力 (e) の変化を示している。入店直後は影響力が弱い時間経過とともに強くなる要因がある一方で、入店直後は影響力が強いが時間経過とともに弱まる要因もある。このように働くモチベーションは複数の要因によって支えられていて、要因が働くモチベーションに与える影響力が勤続期間により変化をすると想定をした。例えば、金銭的報酬(時給)は、チェーンで基準が定められており、大幅な賃上げが期待できない。

また、限られた空間における定型業務の繰り返しでは、得られる刺激が限られており、外的要因の刺激は一定期間後に低下をする。しかし、仕事のやり方に慣れ、創意工夫し、親しい

常連客とのコミュニケーションから得られる達成感などの内的要因に関する刺激が得られると、働くモチベーションが下支えされる。このように、入店時には得られなかった刺激を働いていくうちに獲得できる。石田 (2014)は、外食業界における若年層のアルバイトに焦点を当て、企業の成功事例の共通点を考察しており、応募者も応募する段階で「楽しそうな仕事」、「興味のある」仕事を正確に判断することは難しいが、働いてみれば「楽しい仕事」「興味を持てる仕事」に変化すると説明している。

なお、要因の相互関係についても研究されている。Robbins (2005)は、業務評価、報酬の「見える化」、勤務中の監視、同僚との競争、そして仕事の制約がなどの職場環境が内発的タスクモチベーション(興味深い、ワクワクさせられるなどそれに取り組みたいと感じる気持ち)を阻害することを指摘している。さらに、富山・井沢 (2017)は、内発的動機づけによって活動している途中で外発的報酬を受けると、活動の動機が「外発的報酬」にすり替えられ、かえって「内発的動機づけ」を低下させる「アンダーマイニング効果」(Deci, 1971)を認めただうえで、あらゆる「外発的報酬」が「内発的動機づけ」を低下させる訳ではないとしている。本研究においては、要因の経時変化を捉えるうえで、要因同士の相互関係も確認をしたうえで考察する。

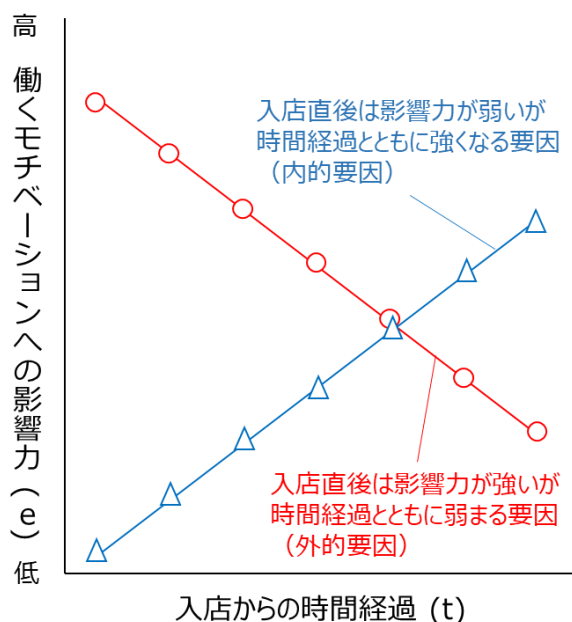


図 13 入店からの時間経過と働くモチベーションへの影響力のイメージ

第4章 分析方法

本章では、研究目的である「非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因の経時変化を明らかにする」ための分析方法を説明する。第1節では分析方法の全体像について説明する。第2節ではアンケートの設計、第3節では因子の抽出とモデル設計、第4節では、次章(第5章)で述べる仮説検証結果を得るための手順を解説する。

4.1 分析方法の全体像

表6は、分析の流れを纏めたものである。以下、節ごとに分析方法を説明する。第2節では、本研究に用いるアンケートの設計について説明する。調査対象の選定、運用方法、項目設計を踏まえて、飲食チェーン3社の店舗に勤務する従業員を対象とした調査を実施する。第3節では、アンケート調査データを用いて働くモチベーションに影響を与える因子の抽出を行う。Herzbergの二要因論と比較を行ったうえで、働くモチベーションのメカニズムを構造化し、店舗運営モデルの設計を行う。抽出したモデルに対して、検証的因子分析を行い妥当性の検証を行う。また、因子ごとにCronbachの α 係数を算出することで、尺度に含まれる個々の質問項目が内的整合性を持つかどうかを確認する。第4節では、勤続期間による要因への評価の経時変化および勤続期間による要因の影響力の経時変化という2つの仮説検証について手順を述べる。

表6 分析の流れ

章節	項	内容
4.2 アンケートの設計	1	調査対象の選定
	2	アンケート調査の運用
	3-5	アンケート項目の設計 (要因, 働くモチベーション, 回答者属性)
	6	アンケート調査の実施
4.3 因子の抽出とモデル設計	1	探索的因子分析による要因の抽出, 因子間の相関分析
	2	Herzbergの二要因論との比較
	3	モデルの設計および信頼性・妥当性の確認
4.4 仮説検証の手順	1	素点の平均値による勤続期間および就業区分ごとの比較
	2	共分散構造分析によるモデルの検証 多母集団同時分析による勤続期間グループでの比較

4.2 アンケートの設計

調査対象の選定、アンケート調査の運用およびアンケート項目の設計と実施について以下に述べる。

4.2.1 調査対象の選定

飲食業界は大手チェーンから家族経営まで事業規模は多岐に亘り、経時変化を分析するためには、調査する母集団ができるだけ近い条件で外的・内的要因の影響を受けている必要がある。そこで、本研究では 3 つの条件に合致する企業を選定した。第一に、家族経営ではなく、就業規則を有し一定の労働契約をもとに従業員の採用がされていることとした。家業の場合、労働条件にかかわらず、容易に離職もできない場合は、調査に歪みが発生する可能性があるからである。第二に、店舗を運営する管理職が設置されていることとした。店舗運営の方針やシフト策定、接客プロセスなど組織としてのルールを一定に保つための機能として必要であるからである。第三に、非正規従業員比率が 6 割以上を占める企業であることとした。これは、厚生労働省 (2012a) の報じている、飲食、宿泊業界の非正規従業員比率が 69.2% であることに基づいているが、非正規従業員が店舗オペレーションの多くを担っていることを前提とするための条件である。以上の条件をもとに調査対象を検討したうえで、日本全国に 50 店舗以上を有する飲食チェーン 3 社の店舗に勤務する正規従業員、非正規従業員の協力が得られた。

なお、今回対象となる飲食チェーンにおいて、非正規従業員は自ら職場を選べる選択肢が多く、辞めても他の職場を探すことが容易な環境にあることは考慮する。事実、厚生労働省 (2020b) によれば、接客・給仕の職業の有効求人倍率は 4.15、飲食物調理の職業は 3.56 と全産業平均の 1.57 を大きく上回っている。売り手市場の中、就業者は多くの選択肢から自身で仕事場を選ぶことができるため、正規従業員、非正規従業員を問わず入店当初の働くモチベーションは高いと想定した。また、働くモチベーションが低下し、離職に至った従業員は調査対象から除外されるため、勤続期間が長くなるほど、働くモチベーションの高い非正規従業員が多くなることを考慮する。

4.2.2 アンケート調査の運用方法

表 7 に、アンケートの実施要領を示した。飲食業界の店舗で勤務する非正規従業員に向けてのアンケート調査には、以下の 4 つの特徴を踏まえた運用が必要となった。

飲食チェーンの店舗における第 1 の特徴は、シフト制が導入され出勤、休憩時間なども交代で行うため、趣旨説明や協力依頼を一斉に行うことが難しい。第 2 の特徴は、非正規従業員には、PCやタブレットなどの端末が個人貸与されるケースは一般的ではなく、多くの回答者は、スマートフォンなど個人所有の端末を利用する必要がある。第 3 の特徴は、接客時間に執務エリアで端末を持ち込んだり、回答をしたりすることはサービスへの影響や顧客からの印象を悪化させる可能性があるため、回答は休憩時間または業務時間外での作業になる。第 4 の特徴は、職場や自身の意識を問うアンケート調査に慣れておらず、自身の回答内容が上司などにどのように伝わるのか不安を持つ非正規従業員もいる。

第 1 の特徴より、アンケート依頼ポスターをバックオフィスに掲示して、QR コードにて個人のスマートフォンなどを使用する方法にした（ポスター、スマートフォンの回答画面イメージは Appendix 2 図 34, p.111）。第 2 の特徴、および第 3 の特徴より、回答の強制はせず、あくまで協力依頼にとどめた。また、回答負荷を軽減するため、スマートフォンを使って 5-10 分で回答可能な 5 段階選択肢の設問での方式を採用し、フリーコメントの設問は任意にすることで、回答負荷を軽減した。第 4 の特徴より、無記名にするだけでなく、年齢や性別など細かい属性の回答は個人特定に繋がる可能性があるため、回答内容への影響を考慮し、就業区分（正規・非正規）やシフト回数など最小項目に留めた。

表 7 アンケート実施要項

調査期間	2016年6月10日～10月25日
調査対象	日本全国に50店舗以上を有する飲食チェーン 3 社の店舗に勤務する 正規従業員, 非正規従業員
調査方法	無記名アンケート調査 リッカート方式. 5 段階（全くあてはまらない～かなりあてはまる）で得点化（1～5点） WEB（PC, スマートフォン）経由, 同端末からは 1 度のみ回答可能. スマートフォン回答用にバックオフィスのアンケート依頼ポスターにQRコードを付与.
調査項目	働くモチベーション 2項目, 働くモチベーションに影響を与える要因 15項目 回答者属性 2項目（就業区分, 勤続期間） フリー記述項目 1項目（店舗の改善提案）

4.2.3 働くモチベーションに影響を与える要因に関するアンケート項目の設計

本研究において働くモチベーションに影響を与える要因について、調査項目を設計した。働くモチベーションに影響を与える要因としては、前述の Herzberg (1968) の研究で使用されている 16 の項目を参考にした。(Herzberg の項目を参照した理由や批判への対処については第 2 章)。Herzberg の研究における二つの要因の分析は就業区分や職種の特徴を踏まえたものではない。そこで、本研究においては飲食チェーンの非正規従業員へのアンケート調査に即して 15 項目へ修正した。そのうえで探索的因子分析を行い、抽出された因子構造(因子と項目の関係)を Herzberg のものと比較した(表 8)。

表 8 働くモチベーションに影響を与える要因の Herzberg と本研究の比較

Herzberg研究の項目	修正点	本研究の項目	備考
A-1 給与		B-1 給与処遇	
A-2 個人生活	割愛		アンケートを業務に関する項目に絞り割愛
A-3 労働条件	変更 変更	B-2 業務負荷 B-3 設備環境	業務負担と設備環境に分けた設問に変更
A-4 保障	割愛		非正規従業員に保障がないため割愛
A-5 同僚との関係		B-4 同僚との関係	
A-6 部下との関係	変更	B-5 職場の雰囲気	非正規従業員に部下がないことが多いため変更
A-7 監督	統合	B-6 上司の L S	上司の項目を一つにまとめる
A-8 監督者との関係			
A-9 会社方針と管理	追加	B-7 理念共感 B-8 マニュアル整備	経営方針までは伝わらないケースも多いため表現変更 具体的な管理を示す指標として追加
A-10 身分	割愛		非正規従業員への質問に適さないため割愛
A-11 昇進	割愛		非正規従業員への質問に適さないため割愛
A-12 責任	変更	B-9 権限付与	店舗の現場でもイメージがつく表現に変更
A-13 承認	変更	B-10 評価	店舗の現場でもイメージがつく表現に変更
A-14 達成	変更	B-11 顧客満足	業績責任を負うケースは少なく、顧客満足に変更
A-15 成長		B-12 自己成長	
A-16 仕事自体	追加 追加	B-13 仕事自体 B-14 顧客本位 B-15 工夫行動	店舗が顧客志向になっているかどうかを追加 店舗で創意工夫が奨励されているかどうかを追加

なお、修正した点について以下に説明する。「A-2 個人生活」はアンケートの設問にプライベートの内容は避け、業務内容に絞るため割愛した。「A-4 保障」、「A-10 身分」、「A-11

昇進」は飲食チェーンで働く非正規従業員において、短時間の勤務や制度上の保障を前提としない働き方であることから割愛した。「A-3 労働条件」を「B-2 業務負荷」と「B-3 設備環境」に分割した。労働自体の難易度や負担感とともに、飲食チェーンにおいては店内の清潔さや建物の温度など環境面が大きく働くモチベーションに影響するからである。「A-6 部下との関係」について非正規従業員は部下がいないことが多いため、「B-5 職場の雰囲気」に変更した。「A-7 監督」、「A-8 監督者との関係」をひとつに統合し、「上司のリーダーシップ」という項目にした。「A-9 会社の方針と管理」について、経営方針などが店舗の非正規従業員まで伝わっていないことも多く、アンケート上での回答を得られにくいため「B-7 理念共感」とし、会社としての理念(大事にしていること)に共感ができるか否かを問う設問に変更した。また、管理については非正規従業員でも判断ができるように「B-8 マニュアル整備」の項目を追加した。「A-12 責任」および「A-13 承認」は非正規従業員にも理解しやすい言葉にするため、それぞれ「B-9 権限付与」、「B-10 評価」へ変更した。「A-14 達成」については業績目標などを非正規従業員が担っていないケースが多いため、日常業務において身近に仕事の成果を感じられる「B-11 顧客満足」を項目とした。「A-16 仕事自体」についてはサービス業の店舗の特徴である顧客起点(店舗の都合でない)の考えがあり、ルーチンワークだけでなく非正規従業員に創意工夫ができる職場になっていることが重要と考え「B-14 顧客本位」、「B-15 工夫行動」を追加した。以上、要因に関する設問 15 項目、結果指標 2 項目、属性 2 項目、フリーコメント 1 項目(第 8 章 補論1で使用)となった。なお、アンケートの設問については Appendix 1(表 33, p.110)に記載する。

4.2.4 働くモチベーションに関するアンケート項目の設計

第 1 章のキーワードの定義にて示したとおり、飲食チェーンの店舗運営において、非正規従業員がサービスレベルを高め継続をすることが重要であると考え、働くモチベーションを「従業員満足度」と「職場定着度」により構成した。

従業員満足度

従業員満足を総合的に把握する質問について小島・太田(2009)の職務満足度を測定するアンケート項目を参考にした。同研究では、「①現在の職場に満足している」、「②全体的にみて、今の仕事には満足している」、「③状況が許すのであれば、5年後も現在の職場で働いていたい」の 3 項目を挙げている。本研究においては、アンケート項目数を最小にとどめるため、これらの指標を参考に、①の職場と、②仕事への満足度を一つに纏め、「この店舗で

働いてよかったと思う」という一項目にした。③の継続意向については「職場定着度」により担保する。

従業員定着度

従業員の職場定着を問う質問は、人事上極めて重要な情報のため、項目設計にも配慮した。統計分析を行ううえでの前提は回答に偽りが無いことであるが、アンケートを実施するとしばしば回答にバイアスがかかる(梅崎・池田・藤本, 2020)。そこで、本項目にもバイアスを想定した調査設計の対応を行った。人材定着を測定する指標には、退職率、組織の人材定着の程度、退職行動、勤続期間、退職意思がある。それぞれ測定単位が組織全体か個人か、特性が客観的か主観的かによる(表 9) (山本, 2009)。なお、本研究においては組織のリテンション(人材定着)の程度を指標とした。まず客観的な指標である、退職率、退職行動、勤続期間は正規従業員の定着を測定するには適しているが、地域によって、学生、主婦などの属性が大きく異なる非正規従業員の測定には適していない。次に退職意思を本人に聞く質問は回答にバイアスがかかる可能性がある。例えば、「あなたはこの店舗で今後も働きたいと思えますか?」という表現を用いると、上司が見るかもしれないという危惧から、高い評価をつける「社会的望ましきバイアス(social desirability bias)」が生じる可能性がある。また、学生アルバイトの比率が高い店舗では、卒業とともに退職をするため、従業員満足にかかわらず継続意向を持ってない場合がある。そのため、個人の継続意向ではなく、店舗での職場定着度に関する設問にした。

表 9 主な人材定着の指標

指標	測定方法	特徴／測定単位	先行研究の例
退職率	過去 1 年間または数年間の平均の年度当初在籍者に対する退職者の比率によって測定.	客観的／組織	Addison & Belfield (2001)
組織のリテンションの程度	リテンションの状況を把握している人物による 5 段階評価により測定.	主観的／組織	Paul & Anantharaman (2003)
退職行動	人的資源管理施策を測定した後の退職行動 (定着または退職) との関係を検討する縦断的調査により測定.	客観的／個人	Kallberg & Rognes (2000)
勤続期間	組織単位の場合は所属している従業員の平均勤続期間, 個人単位の場合は退職者の退職までの勤続期間により測定.	客観的／個人・組織	Delery, Gupta, Shaw, Jenkins, & Ganster (2000)
退職意思	退職を決定する直前の意思を測定. ただし, 最終的な退職に結びつくかは不明確.	主観的／個人	Boselie & Wiele (2002)

※出所については, 参考文献に記載

4.2.5 回答者属性に関するアンケート項目設計

回答者の属性を問う項目として, 勤続期間, 就業区分, シフト回数の 3 項目がある. 第一に, 勤続期間を 3 ヶ月未満, 3 ヶ月以上 6 ヶ月未満 (以降 3-6 ヶ月), 6 ヶ月以上 12 ヶ月未満 (以降 6-12 ヶ月), 12 ヶ月以上 36 ヶ月未満 (以降 12-36 ヶ月), 36 ヶ月以上の 5 段階で区分をした. この区分は日雇い労働の雇用期間上限である 1 ヶ月や派遣社員の契約更新である 3 ヶ月などの実態を踏まえて細分化されたものが慣例となり, 先行研究や行政調査において一般に用いられている. 例えば, 第 3 章で引用したディップ総合研究所の「非正規従業員の就業開始後, 半年未満の離職割合」の区分では 1 ヶ月未満, 1-3 ヶ月, 3-6 ヶ月, 6-12 ヶ月, 12 ヶ月以上の 5 段階に区分しており, 総務省統計局 (2020)において, 失業期間を分析する際にも同じ区分を用いている. また, 厚生労働省 (2012b)は, これに 24- 36 ヶ月, 36 ヶ月以上を加えている. また, 佐藤 (2004)は, 若年者のキャリアについての調査している. また, 有賀・神林・佐野 (2008)は, 非正規従業員の雇用管理施策についての調査においては, さらに 3-5 年未満, 5-10 年未満, 10 年以上という区分を加えている. 玄田 (2008)は, 1 ヶ月未満と 1-3 ヶ月を統合している. これらを整理し表 10 に示す. 本研究においては, 店舗により, 1 ヶ月未満は非正規従業員の回答者数を一定量確保できない可能性も考慮して, 3 ヶ月未満を一つのグループと

した。一方で、働くモチベーションの変化を見る際に長期間働く非正規従業員の回答が重要であるため、厚生労働省の設定に合わせて、経時変化を分析する最長期間を36ヵ月とした。そのうえで、36ヵ月以上勤務している非正規従業員も一定量存在するが、変化のタイミングを測定することが難しいため、あくまで参考値とする。さらに、所属店舗については回答状況の確認するため、シフト回数については、大半の回答者が回答するに十分な勤務を行っていることを確認するために設定した。

表 10 勤続期間の区分に関する先行研究

厚生労働省 (2012b)	総務省統計局 (2020) ディップ総合研究所 (2019)	佐藤 (2004) 有賀・神林・佐野 (2008)	玄田 (2008)	本研究
1ヵ月未満	1ヵ月未満	1ヵ月未満		
1-3ヵ月	1-3ヵ月	1-3ヵ月	3ヵ月未満	3ヵ月未満
3-6ヵ月	3-6ヵ月	3-6ヵ月	3-6ヵ月	3-6ヵ月
6-12ヵ月	6-12ヵ月	6-12ヵ月	6-12ヵ月	6-12ヵ月
12-24ヵ月	12ヵ月以上	12-36ヵ月	12-36ヵ月	12-36ヵ月
24-36ヵ月				
36ヵ月以上		3-5年	3-5年	36ヵ月以上
		5-10年	5-10年	
		10年以上	10年以上	

※比較のため、半年、1年、3年と表記している場合はそれぞれ、6ヵ月、12ヵ月、36ヵ月に単位を修正

第二に、就業区分は正規従業員またはパート、アルバイト(企業により名称は異なる)かを問う設問にした。この設問により、正規従業員と非正規従業員の比較が可能となる。

第三に、非正規従業員については、シフト回数を週1回未満(不定期)、週1回程度、週2-3回程度、週4-5回程度、週6回以上の5段階で区分した。週によってシフト回数に増減があるため「程度」という表現を用いている。シフト回数が多いほど、1人の非正規従業員の店舗運営に対する量的な貢献度が大きいという見方もできる。

なお、標本のコントロール上の限界があることは考慮に入れる必要がある。ホールかキッチン(調理補助)などの役割については、その時の人員構成によって流動的に割り当てられる場

合も多く区別ができない。また、学生、主婦、国籍、家族構成などの属性は無記名であっても個人特定につながりやすく、回答に影響を与えやすいため選択肢からは割愛した。

4.2.6 アンケート調査の実施

本章では飲食チェーン 3 社における、アンケート調査の状況について示す。飲食チェーン店舗での従業員アンケートを実施し、1,070 名(うち正規従業員 194 名、非正規従業員 876 名)から回答を得た。第 2 章において非正規従業員の比率が高いことはすでに述べたが、本調査においても 80 から 83%の範囲に収まっている。次に、勤続期間に差があるものの、非正規従業員については全期間とも 100 件以上の標本を確保できた。また、非正規従業員のシフトの回数は週 2 回以上が 80%を超えており、回答者の多くが定期的な勤務を行っている。これは人間関係の強弱の測定には接触頻度を考慮に入れる必要があり(安田, 2011), 回答者の出勤頻度が極端に異なる場合にはその測定が難しくなるからである。調査対象の内訳は表 11 に示した。

表 11 アンケート回答者数(属性別)

勤続期間	3ヵ月未満		3-6ヵ月		6-12ヵ月		12-36ヵ月		36ヵ月以上	
	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規
A社	1	26	2	16	2	31	4	66	31	43
B社	3	17	3	19	1	23	15	72	26	68
C社	7	96	30	78	11	122	30	180	28	19
総計	11	139	35	113	14	176	49	318	85	130

シフト回数	週 1 回未満 (不定期)		週 1 回程度		週 2-3 回程度		週 4-5 回程度		週 6 回以上	
	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規
A社	-	7	-	8	1	91	12	68	27	8
B社	-	4	-	12	2	78	11	83	35	22
C社	2	27	-	51	8	307	73	99	23	11
総計	2	38	0	71	11	476	96	250	85	41

就業区分	就業区分別合計		企業別合計	非正規比率	非正規従業員の 週 2 回以上 シフト参加率	協力店舗数
	正規	非正規				
A社	40	182	222	82.0%	91.8%	25
B社	48	199	247	80.6%	92.0%	24
C社	106	495	601	82.4%	84.2%	20
総計	194	876	1,070	81.9%	87.6%	69

4.3 因子の抽出とモデル設計

アンケートデータをもとに探索的因子分析を実施することで、働くモチベーションに影響を与える要因を構造化する。さらに、先行研究である Herzberg の二要因論との比較を行ったうえでモデルを設計し、仮説検証を行う手順を説明する。

4.3.1 探索的因子分析による要因の抽出および因子間の相関分析

仮説検証の準備として、前述の Herzberg の二要因論が属性によっては当てはまらないという批判に対応するため、働くモチベーションに影響を与える要因を再度構造化する。取得したアンケート調査のデータから探索的因子分析(EFA: exploratory factor analysis)を行う。探索的因子分析は因子に関する明確な仮説がなく、観測変数の背後にある共通の因子構造を探りたい時に使われる分析手法である(伊藤・谷・平島・村上・行廣, 2018)。ここでは、参照した Herzberg の二要因論への批判へ対応するため、Herzberg の研究での因子分類をそのまま使用せず、探索的因子分析により因子分類を行ったうえで、その適合度を比較する。なお、Herzberg との項目を比較した先行研究があるため、参考にする。櫻木 (2006)は、中高年ホワイトカラー450 名を対象に探索的因子分析を行い、「仕事環境」、「人間関係」、「仕事キャリア」の 3 つの因子に分類したうえで、仕事環境因子を衛生要因、人間関係因子、仕事キャリア因子を動機づけ要因と位置付けている。

モデルが構造化できれば、働くモチベーションの背後にあるメカニズムや店舗運営における課題を分かりやすく伝えることができる。なお、抽出に際しての基準については Appendix 1 (p.1076)に詳細を記載し、本章では結論のみ記載する。探索的因子分析により、15 項目を 3 つの因子に分類した(表 12)。但し、「権限付与」、「顧客満足」は最大値が 0.5 未満かつ複数の成分に影響(0.2 以上のパス係数)を与えているため、本研究においては割愛した。また、表 13 に示すとおり、因子同士には有意な相関がみられた。この解釈については第 6 章で論じる。

抽出された 3 因子について解釈を行い因子に名前を付した。まず、「上司のリーダーシップ」、「業務負荷」、「理念方針」、「評価」、「給与処遇」、「設備環境」、「マニュアル整備」の 7 要素を合わせて「労働条件」とした。次に「雰囲気」、「同僚との関係」の 2 要素を合わせて「職場関係」とした。最後に、「自己成長」、「仕事自体」、「工夫行動」、「顧客の反応」の 4 要素を合わせて「やりがい」という因子名を付けた。

表 12 探索的因子分析による因子の抽出

構成要素	労働条件	職場関係	やりがい	備考
上司のLS	0.625	0.256	-0.109	
業務負荷	0.596	-0.069	-0.089	
理念共感	0.560	-0.010	0.222	
評価	0.554	0.066	0.193	
給与処遇	0.545	-0.048	0.041	
設備環境	0.527	0.056	0.080	
マニュアル整備	0.522	0.015	0.164	
権限付与*	0.449	-0.005	0.231	*割愛
雰囲気	-0.064	1.019	-0.008	
同僚との関係	0.040	0.644	0.076	
自己成長	-0.116	-0.008	0.975	
仕事そのもの	-0.095	0.119	0.872	
工夫行動	0.189	-0.044	0.591	
顧客の反応	0.195	-0.058	0.574	
顧客満足*	0.201	0.118	0.438	*割愛

※最尤法, プロマックス法により算出

表 13 因子同士の相関行列

因子	労働環境	職場関係	やりがい
労働環境			
職場関係	0.690		
やりがい	0.769	0.669	

※最尤法, プロマックス法により算出

4.3.2 Herzberg の二要因論との比較

探索的因子分析により分類した 3 つの因子を Herzberg の提唱する二要因と比較した。Herzberg の項目は「衛生要因」, 「動機づけ要因」の二つに分類されるが, 各項目はいずれの要素も持ち, 要素が強い方に分類する。本研究において 3 つの因子に分類した項目もすべて

の要素を持ち、3つの中で要素が最も強い因子に分類をした。表14はHerzbergの「二要因論」で使用されている16項目(A群)と本研究で使用した15項目(B群)の比較である。

表14 Herzbergの2因子と本論部の3因子における項目の比較

項目*	A群: Herzbergの「二要因論」		B群: 本研究で抽出した3因子			Herzbergと本研究の因子との合致/相違
	外的要因 (衛生要因)	内的要因 (動機づけ要因)	外的要因 (衛生要因)		内的要因 (動機づけ要因)	
			労働条件	職場関係	やりがい	
A-1 給与 B-1 給与処遇	■		■			合致
A-2 個人生活**	□					—
A-3 労働条件 B-2 業務負荷 B-3 設備環境	■		■			合致
A-4 保証**	□					—
A-5 同僚との関係 A-6 部下との関係 B-4 同僚との関係 B-5 雰囲気	■			■		合致
A-7 監督 A-8 監督者との関係 B-6 上司のLS	■		■			合致
A-9 会社の方針と管理 B-7 理念共感 B-8 マニュアル整備	■		■			合致
A-10 身分**	□					—
A-11 昇進 A-12 責任 B-9 権限付与***		●			□	相違 (割愛した項目)
A-13 承認 B-10 評価		●	■			相違
A-14 達成 B-11 顧客満足***		●			○	合致 (割愛した項目)
A-15 成長 B-12 自己成長		●			●	合致
A-16 仕事そのもの B-13 仕事そのもの B-14 顧客の反応 B-15 工夫行動		●			● ● ●	合致

* Herzbergの「二要因論」(2因子)において、衛生要因は■、動機づけ要因は●で表示
本研究の3因子において、労働条件および職場関係は■、やりがいは●で表示
但し、本研究のモデルにおいて、割愛した項目において、衛生要因は□、動機づけ要因は○で表示
また、本研究で設定した項目(B)は太字とし、Herzbergの研究で使用した項目と区別

** 飲食チェーンの非正規従業員を対象とするうえで不適なため項目設計時点で割愛

*** 探索的因子分析の結果、因子負荷量が0.5未満かつ複数の成分に影響を与えているためモデルから割愛

本研究における「労働条件」、「職場関係」の因子は Herzberg の研究において不満足に影響する衛生要因、また、「やりがい」の因子は満足に影響する動機づけ要因と共通する点が多い。本研究のモデルで活用した項目において、不一致なのは「A-13 承認」と「B-10 評価」のみであり、第 2 章で述べた Herzberg の研究に対する批判として属性による違いがあったが、本研究の対象者においては、概ねの整合性を確認することができた。

まず、労働条件は、給与や設備など予め定められ非正規従業員が自ら影響を及ぼすことのできない項目である。したがって、この部分に不満があると解決が難しく、働くモチベーションの低下をもたらす可能性が高い外的要因である。次に、職場関係は、入店時点では分からずまた、人の入れ替わりによって同僚との関係や職場の雰囲気は変動する。職場の雰囲気自体は自分の意志で変えることは難しく非正規従業員に与えられる影響は限定的ではあるものの、自らの存在や行動などが職場に影響を与える可能性もある点で労働条件とは異なる性質を持っている。最後に、やりがいは、顧客の反応や自己成長を実感し、自身の視界やものごとの捉え方が変わることによって、大きく影響する内的要因である。

4.3.3 モデルの設計および信頼性・妥当性の確認

前述の探索的因子分析により、13 の項目(当初設定した 15 項目より 2 項目を割愛)を構成要素とする 3 因子を潜在変数とするモデルを設計した。本モデルは労働条件、職場関係、やりがいという働くモチベーションに影響を与える 3 つの潜在変数が、働くモチベーションに影響を与えているという構造を示している。なお、信頼性係数(Cronbach の α 係数)は、全体 13 項目で 0.910 であり、各因子においては「労働条件」の 7 項目で 0.834、「職場関係」の 2 項目で 0.821、「やりがい」の 4 項目で 0.863 と十分説明力があると認められる水準であった(信頼度係数の詳細は Appendix 1 表 29, p.104)。また、先の従業員調査データを用いて検証的因子分析を行い、モデルの妥当性を評価したところ、許容できる水準であった(Appendix 1 表 34, p.111)。信頼性・妥当性の確認ができたことから、当モデルを仮説検証に使用することとした。

4.4 仮説検証の手順

仮説 1, 2 の検証手順について、以下に説明する。

4.4.1 検証手順 1: 素点の平均値による勤続期間および就業区分ごとの比較

仮説 1 の「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因に関する評価が低下し、その変化は正規従業員とは異なる」を検証するために、働くモチベーションおよびそれに影響を与える要因の経時変化の有無を分析する。まず、抽出された標本を勤続期間ごとのグループに分け、要因 15 項目の素点(5段階)の平均値を勤続期間のグループごとに集計する。このグループごとの勤続期間による素点の平均値を経時変化と捉える。変化の測定は、勤続期間ごとの数値の差が有意にあるかを多重比較(Tukey HSD: honestly significant difference)によって検定する。同様に、働くモチベーション 2 項目についても同様の分析を行う。もし、隣り合う勤続期間において有意な差があれば、要因の評価または働くモチベーションが増減したとみなす。また、上記の分析については非正規従業員のみならず正規従業員にも行う。就業区分による違いを比較することで、非正規従業員ならではの特徴なのか、飲食チェーンで働く従業員すべてに共通する変化なのかを確認するのが目的である。

4.4.2 検証手順 2: 共分散構造分析によるモデルの検証および多母集団同時分析による勤続期間グループでの比較

仮説 2 の「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに対して、外的要因よりも内的要因への影響力が強くなる」を検証するために、4.3 で抽出した 3 因子に、観測変数である「従業員満足度」、「職場定着度」の 2 項目を従属変数として構成する「働くモチベーション」を加えて、3 因子からの影響を示した店舗運営モデルを設計し、パス図で表現した(図 14)。その上で、前述のアンケート調査データを当モデルに利用して、共分散構造分析(covariance structure analysis)、多母集団同時分析(multiple group analysis)を実施する。

共分散構造分析

共分散構造分析とは、複数の構成概念の関係をモデル化し、検討することができる統計手法であり、直接観測できない潜在変数を導入し、その潜在変数と観測変数との間の関係を同定することにより社会現象や自然現象を理解するための統計的アプローチである。本研究では、外的・内的要因や働くモチベーションといった構成概念および因子構造の妥当性を検証

すると同時に、アンケートデータより得られたパスの強さを表現する。妥当性の検証には、モデル適合度、パス係数およびパスの有意確率を算出する。その上で、本研究で使用する3因子のモデルが、Herzbergの2因子の理論と比較し飲食チェーンの非正規従業員の実態により適合しているかを確認する。

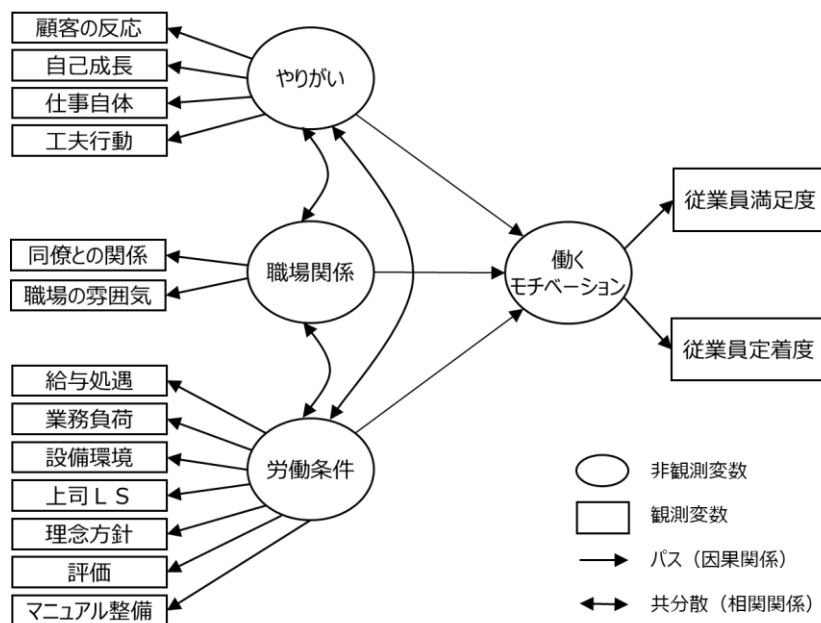


図 14 店舗運営モデル

モデル適合度

使用したモデルの構成概念や因子構造が実データをどの程度説明しているのかをモデル適合度により評価する。本研究で使用する店舗運営モデルは、探索的因子分析によって13の項目(構成要素)を構造化し、解釈を加えて設計した。アンケート調査のデータから、因子の構成要素や因子間のパスの経路に対する妥当性を判断する。適合度指標は観測変数の数、パスの数、標本数などによって異なる影響を示すため、GFI, AGFI, CFI, RMSEA, AICの5指標を用いる(適合度指標の説明はAppendix 1表34 p.111)。

まず、GFI, AGFIは、データに対するモデルの説明力の程度を示す指標であり、データの説明できない部分(残差)を測定する指標である。すなわち、構成要素と因子の関係において、また、因子同士の関係において説明しきれない部分が残差となるため、モデル全体における残差の総量が抑えられていれば、因子構造に妥当性があると解釈できる。なお、共分散構造分析は全体の残差を小さくするように最適化したモデルを抽出する手法のため、パスが増える

とGFIが高まる可能性がある。そこで、パスの増加に沿ってGFIの数値を調整し、モデルの過大評価を防ぐための指標がAGFIである。この2つの指標から、当モデルにおいて、構成要素を3因子に分類した因子構造の妥当性および、労働条件、職場関係、やりがいの3因子が働くモチベーションへ影響を与えるという関係を確認できる。

次に、CFIおよびRMSEAは、観測変数間の関係がない独立モデルとの比較により、モデルのパスの強さ(因子負荷量)を確認する指標である。本モデルにおいては、3因子と働くモチベーション、もしくは因子同士のパスの強さについて妥当性を確認できる。なお、RMSEAは標本サイズが小さくなると評価が高くなる傾向があるため、標本サイズにより上下どちらにも変化するCFIと併せて使用するのが通例である。この2つの指標から、当モデルにおいて、3因子から働くモチベーションに対するパスの強さの妥当性を確認できる。

最後に、AICは、相対的基準(数値が低いほうをより良いモデルとする)として、モデル同士の比較を行うための指標である。共分散構造分析においては、適合度基準を満たすモデルが複数存在する可能性があるため、この基準を使ってより妥当性の高いモデルを選択する。本研究で採用した3つの要因のモデルと、Herzbergが提唱した2つの要因に基づくモデルの妥当性について比較する。この検討は仮説に対する直接的な検証ではないため、第6章の考察で述べる。

多母集団同時分析

多母集団同時分析を行い、複数の母集団に関する推定を同時に実施する。これにより、集団間の比較が統計的に検証できる(朝野・鈴木・小島, 2005)。本分析では、勤続期間ごとに5つのグループに分け、上述のモデルに対して多母集団同時分析を行うことで、5つの母集団を使ったモデル全体としての適合度および、母集団の違いによるパス係数に有意な違いがあるかをパスごとの検定統計量から確認する。この分析によって、隣り合う勤続期間の要因と働くモチベーションの間のパス係数に有意な違いがあれば、2つの勤続期間の間に経時変化があると解釈する。

このように、期間の異なる母集団における多母集団同時分析により、経時変化の解釈を行う手法は先行研究にも例がある。例えば、王・大浦(2010)は、中国人留学生の学習意欲について、日本語学校学生、大学一年生および大学四年生のグループに分け、留学生の滞在期間による心理的变化を説明している。池内(2018)は、モノを捨てられない「溜め込み」に関する研究の中で、20代から60代の世代別の比較から、心理的要因の変化の有無を示している。

第 5 章 分析結果

本章では、仮説検証の結果を述べる。第 1 節では、仮説 1 の検証として働くモチベーションおよび要因の経時変化について従業員アンケートの結果から 15 項目の要因に対する評価の平均値が勤続期間ごとに異なるか否かを検証した。第 2 節では、仮説 2 の検証として要因による影響力の経時変化について、モデルを使った分析により検証をした。

5.1 仮説 1 の検証:働くモチベーションおよび要因の経時変化

仮説 1 の「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因に関する評価が低下し、その変化は正規従業員とは異なる」について検証する。

5.1.1 要因の平均値(素点)の比較

まず、働くモチベーションおよびそれに影響を与える要因について、素点(1 点-5 点)の平均値を算出し、勤続期間ごとのグループ間の比較を行ったうえで、経時変化の有無を確認した。図 15 に就業区分を分け、勤続期間ごとの働くモチベーションに影響を与える要因を示した。縦軸は 15 の項目に対して、5 段階のリッカート方式(Likert, 1932)での回答を 1 点から 5 点まで得点を与え算出した平均値を棒グラフで示した。非正規従業員の要因は、3 ヶ月未満のグループの得点が 4.13 であるのに対し、12-36 ヶ月のグループの得点は 3.73 となっており、勤続期間が経過するごとに得点の低下がみられた。一方、正規従業員の要因は、3 ヶ月未満のグループでの得点が 3.87 であるのに対し、12-36 ヶ月のグループの得点は 3.79 となり、勤続期間の経過に伴う得点の変化は非正規従業員と比較して小さかった。

表 15, 表 16 は非正規従業員, 正規従業員それぞれの要因の変化について, 統計的有意を確認するために実施した多重比較(Tukey HSD)の結果である。「平均の差(I-II)」の欄に*がついている部分は勤続期間(I)と勤続期間(II)の間に有意差があることを示した。この結果からも, 非正規従業員の要因は勤続期間により有意に低下していることが認められた。一方で, 正規従業員にはいずれの勤続期間の間にも有意な変化は認められなかった。

5.1.2 働くモチベーションの平均値(素点)の比較

次に, 働くモチベーションの経時変化の有無を確認した。図 16 は就業区分別に勤続期間ごとの働くモチベーションを示している。縦軸は要因と同様に得点化された「従業員満足度」, 「職場定着度」の 2 項目の平均値を示した。非正規従業員の働くモチベーションは, 棒グラフが示すように, 3 ヶ月未満(3.88), 3-6 ヶ月(3.89), 6-12 ヶ月(3.89)であるのに対し, 12-36 ヶ月のグループの得点は 3.76 と得点の低下がみられた。一方, 正規従業員の働くモチベーションは, 折れ線グラフの点線が示すように, 3 ヶ月未満のグループでの得点が 3.91 であり, 以降 3-6 ヶ月(4.03), 6-12 ヶ月(3.89), 勤続期間による上下はあるも, 12-36 ヶ月(3.91)は 3 ヶ月未満のグループと同じ得点であった。なお, 非正規従業員, 正規従業員のいずれも統計的有意差は認められなかったため, 多重比較の説明は省略する。

5.1.3 検証結果の補足(要因と働くモチベーションの相関関係および項目別の推移)

上記の結果から, 仮説 1 の「勤続期間の経過とともに, 非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因に関する評価が低下し, その変化は正規従業員とは異なる」を支持する結果が得られた。

なお, 要因の 15 項目平均値と働くモチベーションの間には就業形態にかかわらず正の相関があることが認められた(正規従業員 $r = .736$, $p < .001$, 非正規従業員 $r = .709$, $p < .001$)。非正規従業員の要因の平均値が有意に低下しているにもかかわらず働くモチベーションに有意差が認められないのは, 勤続期間とともに, 働くモチベーションが低下した一定層が離職していること, また, 勤続期間ごとに要素とモチベーションの関係(影響)が常に変化していることが要因だと考えられる。分析結果の詳細な解釈については, 第 6 章にて論じる。

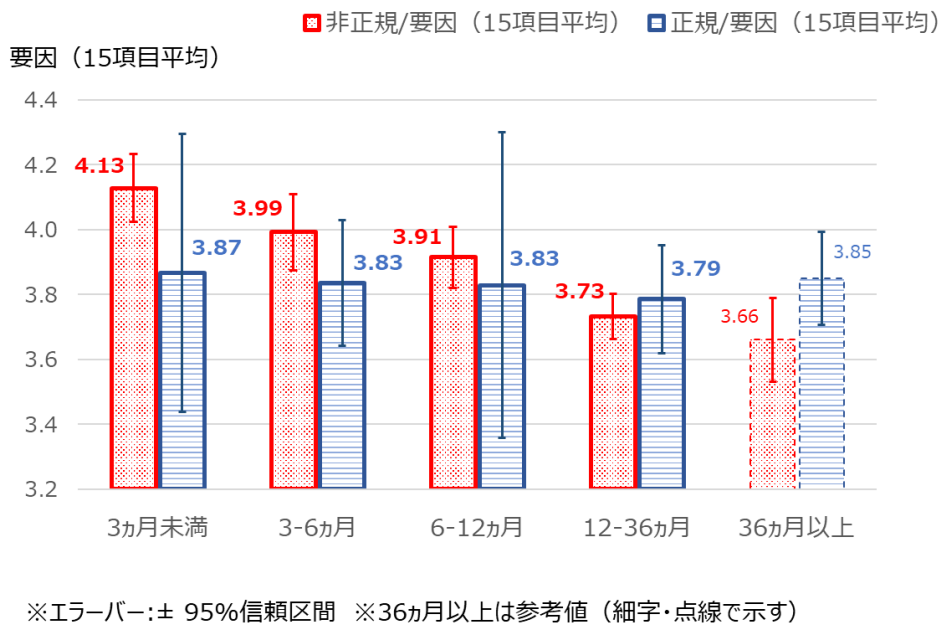


図 15 働くモチベーションに影響を与える要因の勤続期間による違い

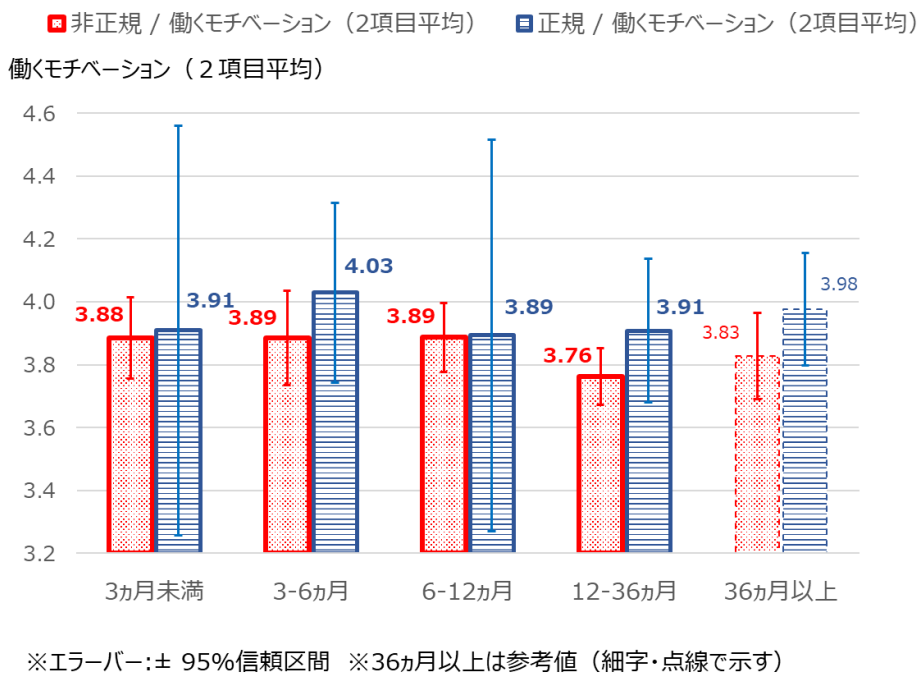


図 16 働くモチベーションの勤続期間による違い

表 15 要因に関する多重比較(Tukey HSD)の結果:非正規従業員 n=876

Tukey HSD

勤続期間 (I)	勤続期間 (II)	平均値の差 (I - II)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
3か月未満	3-6か月	0.136	0.082	0.461	-0.088	0.360
	6-12か月	0.214 *	0.073	0.031	0.013	0.414
	12-36か月	0.395 ***	0.066	0.000	0.215	0.575
	36か月以上	0.468 ***	0.079	0.000	0.252	0.683
3-6か月	3か月未満	-0.136	0.082	0.461	-0.360	0.088
	6-12か月	0.078	0.078	0.857	-0.136	0.291
	12-36か月	0.260 **	0.071	0.002	0.066	0.453
	36か月以上	0.332 **	0.083	0.001	0.104	0.559
6-12か月	3か月未満	-0.214 *	0.073	0.031	-0.414	-0.013
	3-6か月	-0.078	0.078	0.857	-0.291	0.136
	12-36か月	0.182 *	0.061	0.024	0.016	0.348
	36か月以上	0.254 **	0.075	0.006	0.049	0.459
12-36か月	3か月未満	-0.395 ***	0.066	0.000	-0.575	-0.215
	3-6か月	-0.260 **	0.071	0.002	-0.453	-0.066
	6-12か月	-0.182 *	0.061	0.024	-0.348	-0.016
	36か月以上	0.072	0.067	0.820	-0.112	0.256
36か月以上	3か月未満	-0.468 ***	0.079	0.000	-0.683	-0.252
	3-6か月	-0.332 **	0.083	0.001	-0.559	-0.104
	6-12か月	-0.254 **	0.075	0.006	-0.459	-0.049
	12-36か月	-0.072	0.067	0.820	-0.256	0.112

平均値の差欄の*は有意差があることを示す (* p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001)

表 16 要因に関する多重比較(Tukey HSD)の結果:正規従業員 n=194

Tukey HSD						
勤続期間 (I)	勤続期間 (II)	平均値の差 (I - II)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
3ヵ月未満	3-6ヵ月	0.032	0.221	1.000	-0.576	0.640
	6-12ヵ月	0.038	0.257	1.000	-0.671	0.747
	12-36ヵ月	0.082	0.213	0.995	-0.505	0.669
	36ヵ月以上	0.018	0.205	1.000	-0.546	0.582
3-6ヵ月	3ヵ月未満	-0.032	0.221	1.000	-0.640	0.576
	6-12ヵ月	0.006	0.202	1.000	-0.551	0.562
	12-36ヵ月	0.049	0.141	0.997	-0.340	0.439
	36ヵ月以上	-0.014	0.128	1.000	-0.368	0.339
6-12ヵ月	3ヵ月未満	-0.038	0.257	1.000	-0.747	0.671
	3-6ヵ月	-0.006	0.202	1.000	-0.562	0.551
	12-36ヵ月	0.044	0.194	0.999	-0.490	0.577
	36ヵ月以上	-0.020	0.184	1.000	-0.527	0.487
12-36ヵ月	3ヵ月未満	-0.082	0.213	0.995	-0.669	0.505
	3-6ヵ月	-0.049	0.141	0.997	-0.439	0.340
	6-12ヵ月	-0.044	0.194	0.999	-0.577	0.490
	36ヵ月以上	-0.064	0.115	0.981	-0.379	0.252
36ヵ月以上	3ヵ月未満	-0.018	0.205	1.000	-0.582	0.546
	3-6ヵ月	0.014	0.128	1.000	-0.339	0.368
	6-12ヵ月	0.020	0.184	1.000	-0.487	0.527
	12-36ヵ月	0.064	0.115	0.981	-0.252	0.379

上記の結果は要因 15 項目の平均値であるため、要因ごとに変化が異なる可能性がある。そこで、各項目の内訳についても確認をした。図 17 は各要因について、勤続期間ごとのグループによる得点を折れ線グラフで表現したものである。また、表 17 に、隣り合う勤続期間同士の得点の変化(差分)を示した。3ヵ月未満と12-36ヵ月を比較すると、全ての項目で得点が低下していることから、15 項目の全体傾向として勤続期間とともに低下をすることを確認した。ただし、細かく要因ごとの変化を見ると、勤続期間が長いほど低下幅が大きくなる要因や、勤続期間によって回復、上昇がみられるなど、要因による違いも確認できた。

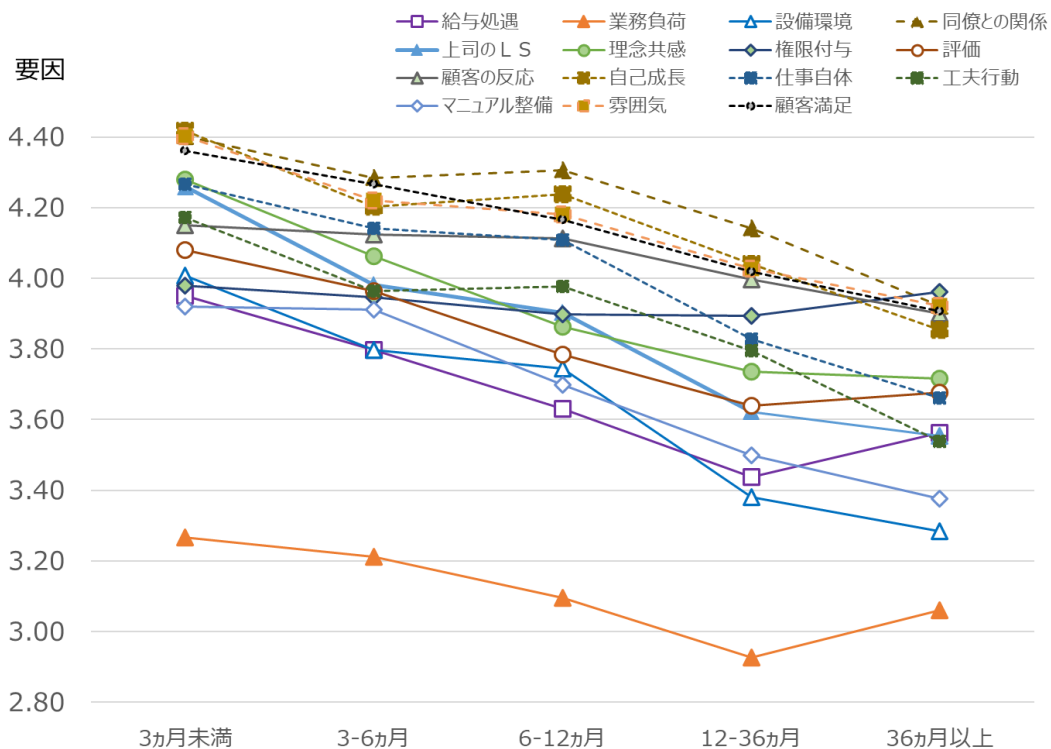


図 17 勤続期間別の各要因に対する評価(非正規従業員)

表 17 勤続期間別の各要因に対する評価の前期間との差分

項目	3か月未満と 3-6か月の差	3-6か月と 6-12か月の差	6-12か月と 12-36か月の差	12-36か月と 36か月以上の差
給与処遇	-0.15	-0.17	-0.19	0.12
業務負荷	-0.05	-0.12	-0.17	0.13
設備環境	-0.21	-0.05	-0.36	-0.10
同僚との関係	-0.12	0.02	-0.17	-0.22
上司のL S	-0.28	-0.08	-0.28	-0.07
理念共感	-0.22	-0.20	-0.13	-0.02
権限付与	-0.03	-0.05	-0.00	0.07
評価	-0.11	-0.18	-0.15	0.04
顧客の反応	-0.03	-0.01	-0.12	-0.10
自己成長	-0.21	0.04	-0.20	-0.19
仕事自体	-0.12	-0.03	-0.28	-0.17
工夫行動	-0.21	0.01	-0.18	-0.26
マニュアル整備	-0.01	-0.21	-0.20	-0.12
雰囲気	-0.18	-0.04	-0.15	-0.11
顧客満足	-0.09	-0.10	-0.15	-0.11

5.2 仮説 2 の検証:要因による影響力の経時変化

次に、仮説 2 の「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに対して、外的要因よりも内的要因への影響力が強くなる」について検証する。

5.2.1 共分散構造分析によるモデルの妥当性

前出の店舗運営モデルをもとに、実施したアンケートデータを入力し、共分散構造分析を実施した。モデル妥当性を検証するため、適合度、パス係数および統計的有意・非有意を確認する。

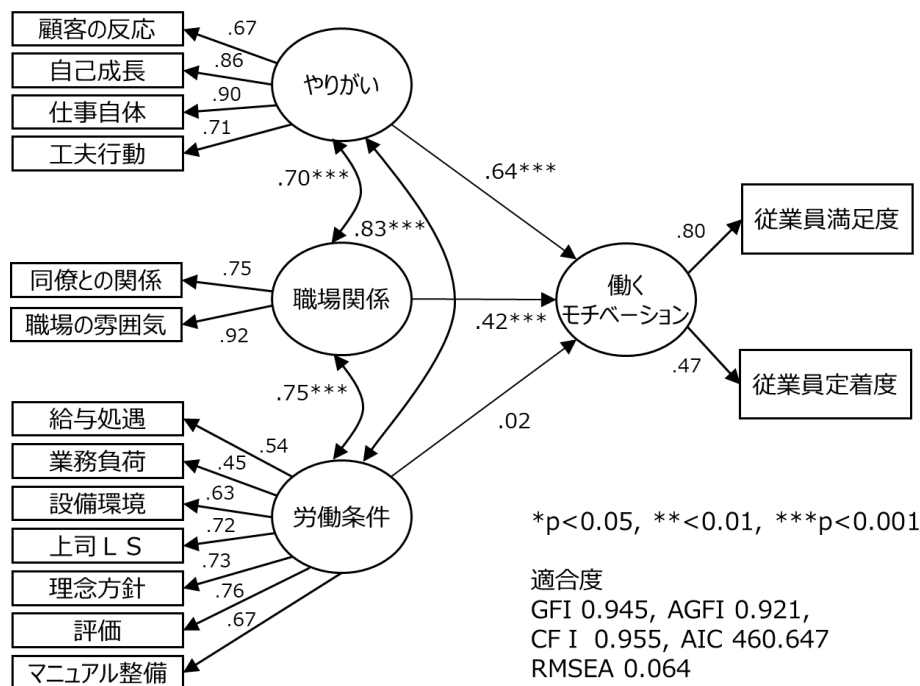
モデル適合度

第 4 章で示したとおり、モデル適合度を 5 つの指標で確認した(図 18)。結果は、GFI 0.945, AGFI 0.921, CFI 0.955, RMSEA 0.064, AIC 460.647 であった。適合度の基準は豊田 (1998) および伊藤他 (2018)を参考に $GFI \geq 0.9$, $CFI \geq 0.9$, $RMSEA \leq 0.01$ を基準としたところ許容範囲であった(詳細は Appendix 1 表 34, p.111)。

まず、GFI, AGFI の 2 指標の結果から、当モデルにおいて、構成要素を 3 因子に分類した因子構造、および労働条件、職場関係、やりがいの 3 因子が働くモチベーションへ与える影響の妥当性を確認できた。次に、CFI, RMSEA の 2 指標の結果から、3 因子から働くモチベーションへのパスの強さの妥当性を確認できた。以上から、飲食チェーンの非正規従業員の働くモチベーションとその要因の関係を示す当モデルが、現実のデータに対して十分な説明力があることを示す結果が得られた。

パス係数および統計的有意・非有意

次に、パス係数について確認をする。図の矢印に付いている数値はパス係数であり、パスの具体的な影響力を示すものである。パス係数の大きさと各パスの有意確率を算出することによりモデルの解釈を行う。ここで、3 つの因子から働くモチベーションへのパス係数を比較すると、やりがいから働くモチベーション(.64)、職場関係から働くモチベーション(.42)、そして労働条件から働くモチベーション(.02)の順に影響力が強いことが確認された。このうち、やりがいから働くモチベーション、職場関係と働くモチベーションのパスが有意であったが、労働条件から働くモチベーションのパスに有意な影響力は認められなかった。



※分析ツールとして IBM Amos ver.26 を使用

※矢印の数値は関連する変数の分散を 1 に基準化して求めた母数の推定値「標準化解」

図 18 共分散構造分析の結果

5.2.2 多母集団同時分析による勤続年数別の比較

次に、多母集団による全体のモデル適合度、および、共分散構造分析により有意であった、職場関係およびやりがいの 2 つ因子に絞って働くモチベーションに与える影響力(パス係数)の経時変化について、多母集団同時分析による確認を行った。まず、アンケートに回答をした非正規従業員 (n=876) を回答者の勤続期間 (3 ヶ月, 3-6 ヶ月, 6-12 ヶ月, 12-36 ヶ月, 36 ヶ月以上の 5 択) により 5 つのグループに分割した。そのうえで、前述のモデルを用いて 5 つのグループを同時に分析し、母集団によるパス係数の違いと有意差の有無を検証する。有意差があれば、仮説である経時変化の根拠になる。

モデル適合度

表 18 は多母集団同時分析において、勤続期間の異なる 5 つの母集団全体のモデル適合度を算出し、第 4 章で説明した 5 つの適合度指標を使って評価をした。結果は、GFI 0.880,

AGFI 0.839, CFI 0.933, RMSEA 0.035, AIC 1234.403 であった。GFI は第 4 章で述べた適合度基準を下回っているが、観測変数が増えると値が下がる傾向があり、多母集団同時分析の評価には不向き(豊田, 1998)とされているため、モデルの指標としては除外した。他の指標が許容範囲であることから、モデルに妥当性があると解釈した。さらに、やりがいと職場関係の 2 因子と働くモチベーションとの関係に絞って分析をするため、前述の共分散構造分析の結果、有意ではなかった労働条件と働くモチベーション、および労働条件とその構成要素、加えて、3 因子の共分散のパスに等値制約を課したモデルを設定したところ、等値制約がない場合のモデルよりも微差ではあるが、適合度が向上したため、等値制約のあるモデルを使用することにした。

表 18 等値制約あり／なしの場合のモデル適合度

	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
等値制約あり	0.882	0.852	0.933	0.035	1234.403
等値制約なし	0.880	0.839	0.933	0.035	1234.403

パス係数の経時変化および統計的有意・非有意

また、図 19 は勤続期間ごとのパス係数同士の有意差について、有無を示すものである。図が煩雑になるため、3 つの因子と働くモチベーションとの関係のみを描き、各因子の構成要素については割愛した。各パスに関する説明を簡便にするため、パスに a から f までのアルファベット記号を付し、勤続期間ごとのグループを 1 から 5 としてパス係数をそれぞれ示した。例えば、勤続期間 3 カ月未満のグループにおける労働条件から働くモチベーションのパス係数は「a-1 0.06」のように表示した。また、グループ間でパス係数に有意差がある場合に*を付した。職場関係から働くモチベーションに与える影響について 3 カ月未満(b-1)と 3-6 カ月(b-2)のグループ、および 3-6 カ月(b-2)と 6-12 カ月(b-3)のグループとの間において有意差が確認できた。また、やりがいから働くモチベーションに与える影響について、3 カ月未満(c-1)と 3-6 カ月(c-2)のグループおよび、12-36 カ月(C-4)と 36 カ月以上(C-5)において有意差が認められた(検定統計量は Appendix 1 表 35, p.112)。

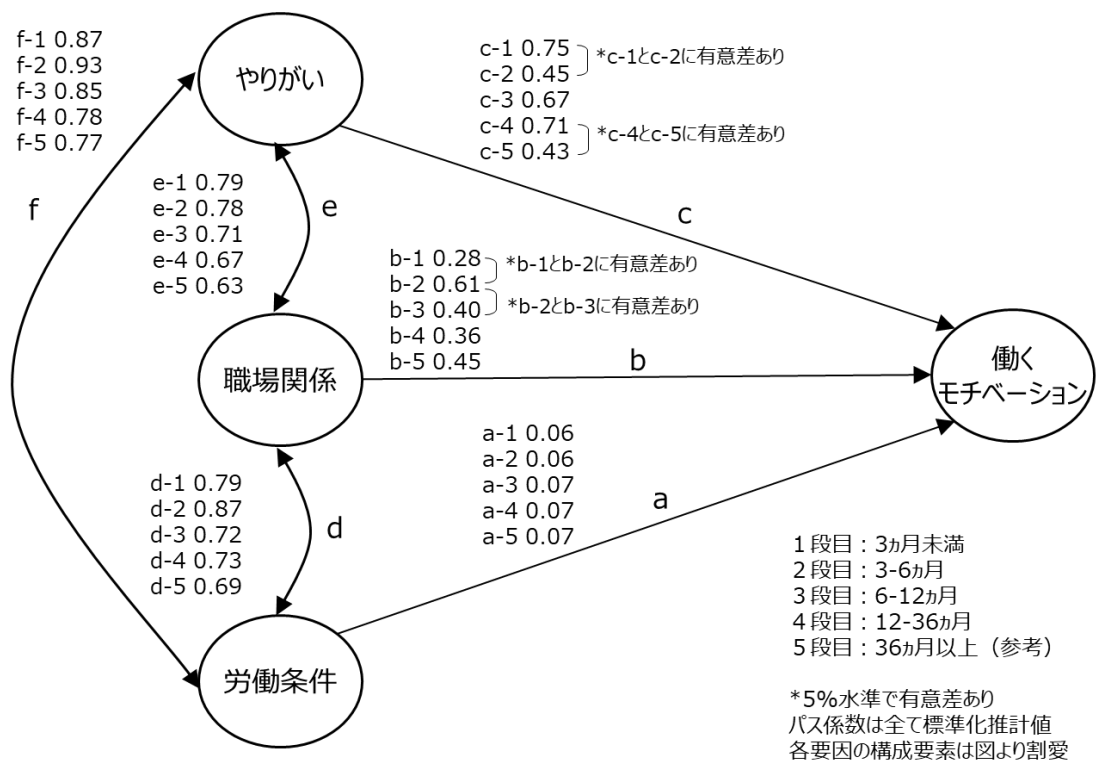


図 19 多母集団同時分析の結果

図 20 は上記の分析結果を、時系列(勤続期間)の折れ線グラフに表現した。縦軸にパス係数を示し、横軸に勤続期間を示すことで 3 つの因子が働くモチベーションに与える影響を経時変化として解釈をするのに役立つ。職場関係が働くモチベーションに与える影響は入店 3-6 ヶ月時点でピーク(b-2: 0.61)を迎え、以後は低下をする(b-3: 0.40 → b-4: 0.36)。一方で、やりがいは 3 ヶ月未満の時が高く(c-1: 0.75)、3-6 ヶ月で一旦減少している(c-2: 0.45)が、6-12 ヶ月以降に再度影響力を強めている(c-3: 0.67→c-4: 0.71)。この結果から、勤続期間により因子の影響力が変化したことが認められる。

さらに、同一の勤続期間グループにおける、やりがいと職場関係のパス係数を比較すると、3 ヶ月未満ではやりがい(c-1: 0.75)が職場関係(b-1: 0.28)よりも大きく、3-6 ヶ月ではやりがい(c-2: 0.45)よりも職場関係(b-2: 0.61)が大きくなる。しかしながら、6-12 ヶ月、12-36 ヶ月ではやりがい(c-3: 0.67 → c-4: 0.71)に対して職場関係(b-3: 0.40 → b-4: 0.36)と再びやりがいの影響力のほうが大きくなり、職場関係との差が大きくなっている。なお、3 ヶ月未満、6-12 ヶ月、12-36 ヶ月において、やりがいは職場関係よりも有意にパス係数が大きいとの結果が得られた。以上の結果から、勤続期間 6 ヶ月以降は、職場関係と比較して、やりがいから働くモチ

バージョンへの影響力が強まっており、仮説 2「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに対して、外的要因よりも内的要因への影響力が強くなる」を裏付ける結果であると解釈した。なお、36ヵ月以上は上限の期間が定まっていないことから経時変化を検証するうえでの比較は不適當と考え参考値とした。

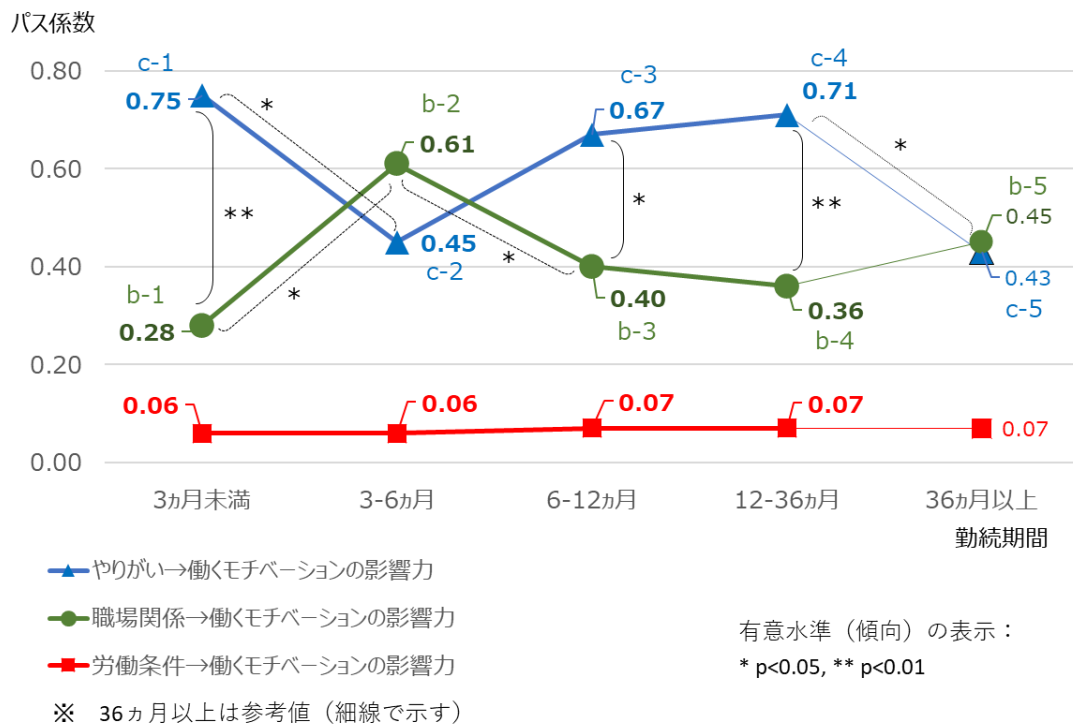


図 20 3 因子が働くモチベーションに与える影響の推移

第 6 章 考察

本章では、分析結果を踏まえての考察と第三者評価を行う。第 1 節では、前章の分析結果について、学術的な見地からの解釈や実務における対応方法の検討を行う。第 2 節では、飲食業界の実務者インタビューにより、現場から見た妥当性について評価を受ける。第 3 節では、分析結果の汎用性を確認するため、他業界の実務者からも意見を収集した。第 4 節では、その内容をふまえてのビジネスの応用について論じる。

6.1 結果をふまえた考察

働くモチベーションの要因の経時変化について 2 つの仮説を立て、従業員アンケート調査から得られた結果について以下に考察する。

6.1.1 仮説 1 の結果を踏まえた考察

第 5 章では、仮説 1「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因に関する評価が低下し、その変化は正規従業員とは異なる」については仮説を支持する結果が得られた。

非正規従業員が勤続期間とともに各要因に対する評価が低下することは、飲食チェーンにおける現状を示している。すなわち、非正規従業員に与えられる定型業務が多く、昇進昇格、配置転換などの将来的な期待に繋がる要因が少ないため、慣れとともに要因に対する評価は低下すると考えられる。一方、正規従業員が勤続期間とともに有意に変化がないのは、非定型な業務や昇進昇格や配置転換に併せて新たな役割を担い、多様な関係者とかかわりあうことができるため、一定の刺激を受け続けることができる。非正規従業員が早期に意欲を失い、離職に至ってしまう状況がこの結果からも読み取ることができる。働くモチベーションはスキル、知識などと異なり上下の変化をするものであるが、その背後にあるメカニズムについては解明されていなかった。本研究では、正規従業員と非正規従業員の経時変化を比較することによって、働くモチベーションに対する要因の変化を探るヒントが得られた。

非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える 15 の要因の平均値において、勤続期間が長い程、要因に対する評価が低下している。これは、勤続期間が経過するほど職場を評価する目が厳しくなっていることに加えて、飲食チェーンにおいて単純作業の繰り返しになると「馴化(Habituation)」の心理が発生し、同じ状況であった場合に、現状に対して満足を得る

刺激が弱まっているためと推察した。日本の雇用状況が就業者にとって「売り手市場」であることを考えれば、入店時点で労働条件を選んだ上で、就業している可能性が高い。故に就業後に自身が思い描いていた環境や待遇と異なることが発覚したり、店舗での業務に関する期待が低下したりするケースがあると考えられる。

一方、正規従業員において、職場関係ややりがいと勤続期間とともに上昇しているのは、職務の範囲が増え、権限や仕事の工夫の余地を与えられることによって働くモチベーションの要因が刺激されるからである。非正規従業員の働くモチベーションが伸び悩んでいるのは、決められた範囲での協働者、決められた仕事の中でのルーチンワークになっているからに他ならない。しかしながら、本研究の結果から、非正規従業員が働くモチベーションを高める可能性を見出すことができた。全体として低下傾向にあるように見える3つの要因も詳細を見れば、やりがいと働くモチベーションに与える影響が勤続期間とともに向上している。これは、非正規従業員であっても、やりがいを感じる仕事をするだけで働くモチベーションを高めることを示している。

6.1.2 仮説2の結果を踏まえた考察

第5章では、共分散構造分析の結果、当研究の店舗運営モデルの各適合度が許容範囲であることを確認した。この結果から、3つの点について解釈を述べる。

共分散構造分析によるモデル適合度の結果に対する考察

第一に、GFI, AGFI が基準を満たしていることから、構成概念および因子構造が妥当であると解釈できる。Herzbergの研究をベースに、飲食チェーンの非正規従業員の実態を踏まえて設計した項目、そして、探索的因子分析により、13の項目を労働条件、職場関係、やりがいの3因子に分類した因子構造の妥当性を確認できた。また、3つの因子が相互関係を持ちながら、働くモチベーションに影響を与え、結果として従業員満足度や職場定着度に繋がるという一連のメカニズムを示すことができた。

第二に、CFI, RMSEA が基準を満たしていることから、3因子から働くモチベーションへのパス係数を比較した結果、やりがい、職場環境、労働条件の順に影響力の強さを示した。また、前二者からのパスが有意であるのに対し、労働条件からのパスは非有意であった。このことから、飲食チェーンの非正規従業員の働くモチベーションを高めるためには、職場関係の構築

とやりがいの創出を意識した店舗運営が不可欠であり、労働条件は就業先の選択理由にはなれども、入店後の働くモチベーションに対する効果は弱いと考えられる。

第三に、AIC の基準によるモデル比較を行い、3 要因のモデルが Herzberg の 2 要因よりも飲食チェーンの非正規従業員に合致すると考えた。Herzberg の理論では、労働条件と職場関係はともに衛生要因として位置づけるが、当モデルでは両者を別の因子として分類した。なぜなら、非正規従業員にとって、給与処遇などの労働条件は自身でコントロールできない要因であるのに対し、職場関係は外的要因でありながら自身で影響を与えることができるという特性を持つからである。

Herzberg 理論の二要因論とのモデル比較

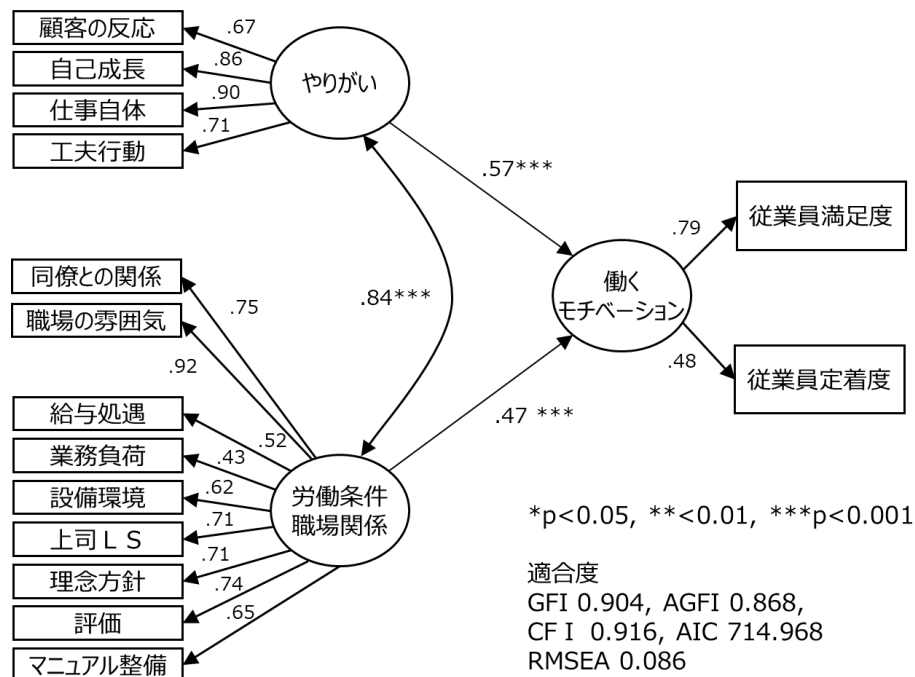
本研究におけるモデルが Herzberg の二要因論の分類よりも実態を表していることの根拠として、職場関係の 2 項目を労働条件に統合した 2 要因のモデルを設計し(図 21)、第 5 章で分析した店舗運営モデル適合度と比較した。モデルはともに適合度において許容範囲であったが、モデル比較に使用する指標である AIC においては、本研究で設定した 3 因子の店舗運営モデルのほうがより良い値を示した(表 19)。このことから、労働条件、職場関係、やりがいの 3 因子を用いた項目の分類を使ったモデルが、飲食チェーンの非正規従業員の実態をより表現していると解釈した。

多母集団同時分析による要因の影響力の経時変化

第 5 章では、仮説 2 の「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに対して、外的要因よりも内的要因への影響が強くなる」を支持する結果が得られた。

職場関係は Herzberg の二要因論において不満足に繋がる衛生要因の一つであり、業務に慣れてきた頃、周囲との関係性や職場の雰囲気、非正規従業員の働くモチベーションに大きな影響を与える。職場関係への不満足が大きい場合は短期での離職に繋がる可能性が高い。しかしながら、関係性が良かったとしても、それだけで働くモチベーションを高め続けることは難しい。一方で、やりがいは入店当初は自身の選んだ仕事に対する期待値も高いが、比較的短期間で定型業務に慣れるにつれて低下する。この後、やりがいのある仕事つまり、自身の成長や工夫行動などに繋がる内的要因が発見できれば再び働くモチベーションが高まるが、これが満たされない場合は、勤続意向が弱まる。このように外発的動機づけから内発

的動機づけへと働くモチベーションへの影響力が短期間で変化するのが飲食チェーンの非正規従業員の特徴であると考えた。



※パス係数は、パス同士の比較のため「標準化解」を用いる

図 21 職場関係と労働条件を統合したモデル(2 要因)

表 19 店舗運営モデルと職場関係と労働条件を統合したモデル適合度比較

モデル	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
第5章で使用した店舗運営モデル (3 要因)	0.945	0.921	0.955	0.064	460.647
職場関係と労働条件を統合したモデル (2 要因)	0.904	0.868	0.916	0.086	714.968

6.1.3 3 因子の相互関係の解釈

働くモチベーションに影響を与える要因である 3 因子に相関関係があることは第 4 章で述べた。本研究のリサーチクエスチョンである要因の経時変化ではないものの、働くモチベーシ

ョンの背後にあるメカニズムを説明するうえで重要であるため、それぞれの要因の相互作用について解釈を述べる。

労働条件と職場関係

労働条件と職場関係について、2つはともに外的要因であり、Herzbergの二要因論においては不満足につながる衛生要因である。まず、労働条件に対する評価が低ければ職場関係も悪化する。例えば業務の負担によるストレスが大きければ、お互いの仕事を助けあう余力がなく、職場の雰囲気も殺伐としたものになる。一方、職場関係が悪いと給与に対する不満が噴出しやすくなり、組織貢献への意欲も低下する。すると、明確に自分の仕事ではない部分が抜け漏れ、例えば、バックオフィスが散らかったりするケースもみられる。このように相互作用を持っているため(Appendix 1 図 31, p.109)、労働条件と職場関係がどちらも高い店舗とどちらも低い店舗というように格差が生じることになる。

職場関係とやりがい

職場関係とやりがいの関係について、2つは、正の連鎖を生み出すものであると考えている。すなわち、職場関係が良ければ、業務上の連携もスムーズに行うことができ、効力感を得られるサービス提供ができる。やりがいが向上すると、各メンバーが創意工夫をすべく他のメンバーとのコミュニケーションが活性化する、この繰り返しが、結果としてよい顧客反応や工夫をすることによる効力感を得られやすい店舗になる(Appendix 1 図 32, p.109)。

労働条件とやりがい

労働条件とやりがいの関係について、先行研究にある「アンダーマイニング効果」のように、給与のために働く、環境がよいから働くという外的要因が強調されると、仕事自体の効力感などの内的要因が低下するケースがある。しかし、本対象にはアンダーマイニング効果は見られなかった。労働条件に満足をしていれば、組織に対するロイヤルティも向上し仕事の質も高めてやりがいを持つことができる。一方、やりがいのある仕事を行うことができれば、多少の時給の差などを埋め合わせるだけの報酬となり得る。また、飲食チェーンにおいて給与処遇だけでなく仕組みなどが整っている店舗ほど非正規従業員の仕事の興味を持たせ、主体性を引き出すようなマネジメントができる(Appendix 1 図 33, p.109)。

6.2 飲食業界の実務者インタビューによる分析結果の第三者評価

冒頭に述べたとおり、本研究の目的は、働くモチベーションに影響を与える要因の経時変化を明らかにし、店舗運営のヒントを店舗管理者やチェーン経営者に提供することである。第5章で得られた分析結果について、実際のビジネスの現場にいる店舗管理者や人事関係者、アルバイトスタッフもしくは業界の現場を経てコンサルタントとして活躍している方へ説明をし、フィードバックを求めた。5社6名の実務者からインタビューの機会を得た。表20に概要を示したうえで、個別の項目について説明を行う。

表 20 実務者へのインタビュー結果概要

インタビュー対象者	Q1： ①要因の網羅性 ②モデルの納得感	Q2： 非正規従業員の 要因が早期に低下 (仮説1の結果)	Q3： 外的要因から 内的要因への変化 (仮説2の結果)	Q4： 要因同士の 相互関係
A 飲食チェーン 人事マネジャー	①網羅している ②納得感がある	納得感がある	納得感のある面と ない面がある*2	納得感がある
B 飲食チェーン 人事マネジャー	①網羅している ②納得感がある	納得感がある	何となくわかる*3	納得感がある
C 飲食チェーン 人事担当者	①網羅している ②納得感がある	納得感がある	納得感がある	納得感がある
D 業界コンサル 元飲食チェーン役員	①網羅している ②納得感がある	納得感がある	納得感がある	納得感がある
E 業界コンサル 元飲食チェーンSV	①網羅している ②納得感がある	納得感がある	9割方正しい*4	納得感がある
F 飲食アルバイト 元経営コンサルタント	① 概ね網羅*1 ②納得感がある	納得感がある	納得感がある	納得感がある

質問内容

Q1:使用した要因の①網羅性, ②モデルの納得感はあるか?

Q2:非正規従業員の要因が早期に低下することに対する納得感はあるか?

Q3:働くモチベーションへの影響力が外的要因から内的要因へ変化することへの納得感はあるか?

Q4:要因同士に相互関係があることへの納得感はあるか?

6.2.1 要因を構成する要素の網羅性(Q1-①)

本研究で扱っている項目 15 項目について、「働くモチベーションに影響を与える要因が網羅されていますか？」という質問をしたところ、全員が「網羅されている」または「概ね網羅されている」と答えている。このほかに可能性のある項目としてはアルバイトスタッフ F 氏から「友達や恋人ができたり、仲良くなるお客様など人との出会いがあったりすることが働くモチベーションに影響する」という意見があった。また、飲食チェーンの人事マネージャー A 氏から、要因そのものへのフィードバックではないが、「出勤頻度(シフト)の違いもあるのではないかと。これが高いほど定着するため重要である」という意見があった。

6.2.2 モデルの納得感(Q1-②)

労働条件、職場関係、やりがいの 3 つの因子が働くモチベーションに影響を与える店舗運営モデルについて、「納得感がありますか？実態は異なる部分がありますか？」という質問をしたところ、全員が「納得感がある」と答えた。また、その解釈についてコメントがあった。『「理念への共感」はやりがいに入るのではないかとも思ったが、掲げている理念と現場実態が異なる場合は強い不満に繋がることを考えると労働条件であることが妥当かもしれない(コンサルタント D 氏)』、『「上司のリーダーシップ」が職場関係に入るのではないかと考えたが、現実には店長不在店もあり、店長がいるか否かによる影響は大きく、労働条件でよいのではないかと(コンサルタント E 氏)』といったコメントがあった。

6.2.3 仮説 1 に対する分析結果の納得感(Q2)

「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因に関する評価が低下し、その変化は正規従業員とは異なる」という仮説 1 に対する分析結果について、「納得感がありますか？実態は異なる部分がありますか？」という質問に対して、全員「納得感がある」と答えた。但し、一部疑問もあった。例えば、元店長経験のあるコンサルタント E 氏からは「属性によって異なるのではないかと。学生は最初から勤続期間を決めていることが多く、フリーターは長く働く職場かどうかの見極めが早い。詳細は属性別に見る必要があるのではないかと」のフィードバックがあった。コンサルタント D 氏からは実際の店舗の採用においても「学生は卒業とともに辞めることが決まっているので 1 年働けるかを採用の時に聞くくらい、時間軸が短いかもしれない。採用面接の際には『1 年は働けますか？』、『半年は働けますか？』という質問をするようにしていた」との経験談があった。

6.2.4 仮説 2 に対する分析結果の納得感(Q3)

「勤続期間の経過とともに、非正規従業員の働くモチベーションに対して、外的要因よりも内的要因への影響力が強くなる」という仮説 2 に対する分析結果について、「納得感がありますか？実態は異なる部分がありますか？」という質問をしたところ、「納得感がある」と答えたのは 3 名であった。残りの 3 名についても部分的には納得感を持ちながら、補足のコメントがあった。人事マネジャー A 氏は、「納得感のある面とない面がある」との回答であり、「他社に時給負けしていると、やりがいを持たせても応募を獲得できない。要因が移る前に最低限の条件が揃う必要がある」との意見があった。また、人事マネジャー B 氏は「何となくわかる」との回答であり、「学生でも、途中でバイトリーダーになるとか、自身の成長が見えてモチベーションが上がる階段がいくつかある。3 年続けている学生はやりがいのモチベーションが高いのではないか？」との意見があった。コンサルタント E 氏は、「9 割方正しい」との回答であり、「主婦と違って、学生は卒業とともに辞めることが決まっているので 1 年働けるかを採用の時に聞くくらい時間軸が短い」とのコメントがあった。

6.2.5 要因同士の相互関係

「要因同士に相互関係がある」という結果について、「解釈に納得感がありますか？実態は異なる部分がありますか？」という質問をしたところ、全員が「納得感がある」と回答した。但し、その解釈については様々な意見があった。労働条件と職場関係について、人事マネジャー A 氏は、「退職者にインタビューをすると、労働条件に納得して入ったにもかかわらず、不平不満の声が上がる。しかし、実態はやりがいを失ったり人間関係が悪くなったりした際に組織に対する不信感が生まれ、結果として退職に繋がる」、人事マネジャー B 氏は、「労働条件と職場関係の因果は双方向あるが、施策として意図的にできるのは労働条件から職場関係。例えば、バックオフィスの広さが大事である。店舗業績を考えると客席を 1 席でも増やしたいと思ってしまうが、従業員同士が会話をしたり、リーダーからスタッフへ指導をしたりできることに大きな影響がある」とコメントした。コンサルタント E 氏は「焼肉屋であれば、焼肉の炭火の量、盛り付けなど工夫をすることだけでも、面白いと感じさせることができる」という内的要因によるモチベーション向上について示唆した。また、「働くモチベーションの要因の変化を可視化することは経営、エリアマネジャー階層にとって有用である」とのコメントがあった。

6.2.6 飲食チェーンで働くアルバイトスタッフへのインタビュー

飲食チェーンの店舗に勤務する学生アルバイトのスタッフ 2 名にインタビューする機会を得た。表 21 はインタビュー内容の纏めである。まず、働くモチベーションに影響を与える要因は網羅していると答えた。また、

図 22 は入店からの働くモチベーションの変化をイベントとともにスタッフが記載したものである。入店後の 2-3 ヶ月は仕事の知識などを覚えて楽しく感じるが、任される仕事の難易度が高まるに従い、効力感を失って落ち込む。それを乗り越えるためにも職場の人間関係は重要で、仲間との関係が働くモチベーションを下支えする。そして、仕事が慣れると、常連のお客様とのやりとりやリーダーとしての店舗の改善に関わることで、やりがいになるという変化の流れが見られた。

6.2.7 飲食業界の実務者インタビューによる評価のまとめ

飲食業界の実務者 6 名に対するインタビューの結果、本研究での項目、モデルの妥当性、仮説検証の結果を概ね支持する評価を得ることができた。また、従業員への調査が 2016 年であり、時間が経過しているが、インタビューの実施は 2019 年、2020 年に実施しており、本調査は、今日においても違和感のない結果を得ていることを確認できた。但し、店舗に所属するアルバイト、パートスタッフの属性により、働くモチベーションに影響する要因には違いがあることが想定され、本研究では解明しきれなかった部分についても明らかになった。

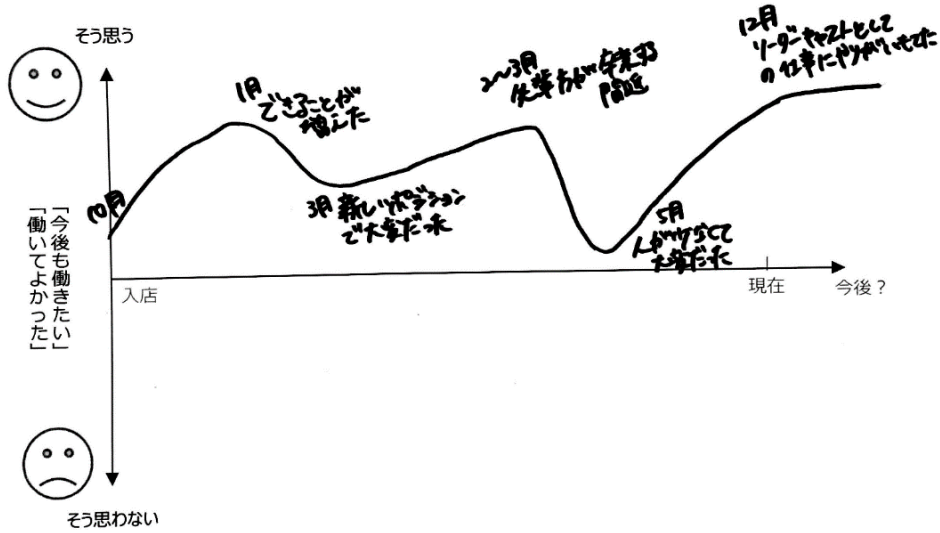
また、調査対象と同じ属性を持つアルバイトスタッフ 2 名へのインタビューの結果、職場関係とやりがいが勤続期間とともに働くモチベーションに影響を与えており、1-2 年の間に浮き沈みがあることが確認できた。学生アルバイト 2 名の結果のみから非正規従業員すべてを説明することはできないが、入店直後は仕事を覚えることでやりがいを持っていても、刺激は 3 ヶ月程度しか持続せず、その後の仲間との関係によって働くモチベーションが上下する。さらに、リーダーになるなど内的要因が高まることで再び働くモチベーションが持ち直しているという点で共通点が見られ、仮説検証の結果とも整合している。もちろん、主婦やシニアなど属性によって変化が異なる可能性がある。しかし、少なくとも学生アルバイトの多い飲食チェーンにおいては、本研究の内容が第 4 節(ビジネスの応用)で述べる、顧客反応のフィードバック、業務の割り当、および賞賛の仕組みなどをどの段階で与えていくかという店舗運営の実務におけるヒントとなる可能性がある。

表 21 アルバイトスタッフへのインタビュー内容の纏め

インタビュー対象者	アルバイトスタッフ G 大学4年生	アルバイトスタッフ H 大学1年生
出勤頻度 (シフト回数)	週4~5日程度	週3回程度
勤続期間	2年3ヵ月(入店:2018年10月)	8ヵ月(入店:2019年5月)
仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ホール担当:接客・ドリンク作り バイトリーダー:店舗全体のマネジメント, 新人育成など 	<ul style="list-style-type: none"> ホール担当:接客 バイトリーダー:リーダー会議への出席, 新人育成, 営業上のポジション交代の指示など
入店した理由	<ul style="list-style-type: none"> お酒を使っている業種をやりたい。お酒や飲み会の場が好きなので知識として生かせると思った。 ホームページを見て店舗がお洒落で雰囲気よさそう。 	<ul style="list-style-type: none"> 卒業してバイトを辞める知人からの紹介 スタッフ同士の掛け声が楽しそうだった。
働くモチベーションに影響を与える要因になっているもの	<ul style="list-style-type: none"> 自分自身の仕事ができるようになること。アルバイトの中でも立場(リーダー)になることでお店の成果, 新人をの育成など自分のやったことが形になる。 大変なこともあるが自分の卒業後の仕事に繋がっていくと思う。就職をするうえでも気配りとかは強みになったのではないかと思う。 常連さんと会話することが増えた。「このあいだこれを飲んでましたよね?」とかコミュニケーションができる嬉しい。 ワインの知識が身に付いて, 自分が飲むときに辛口とか甘口とかが分かる。 	<ul style="list-style-type: none"> バイトリーダーに任命されたことが評価されていると感じ, お店の改善について議論することで責任を持てること。 アルバイトというよりも, 「お店の一員」として働くという意識が強いと感じた。 常連さんと仲良くなることもあり, コミュニケーション力も上げられる, 人として成長できると感じる。 職場の関係で仲の良い人と働けることの安心感がある。
いままでの勤続期間をふりかえり	<ul style="list-style-type: none"> 10-1月(↑): できる仕事や役割が増えていった 1-3月(↓): ホール, ドリンクなど新たなポジションに就くが, 周りの先輩ができる人が多く, できない自分が追い込まれた。 3-翌年2月(↑): 仕事が慣れてきた。 3月(↓): 1つ上の先輩が卒業し, シフトも大変で大変だった。 5月(↑): 就活も終わり, リーダーになって店全体の目標を担うようになり自分の仕事にやりがいを持てるようになった。 5-12月(↑): お店の目標に向けてやる気が出た。 	<ul style="list-style-type: none"> 5-6月(↑): 1ヵ月でリーダーに抜擢された。新しい仕事をどんどん覚えて楽しい。 7-8月(↓): 仕事が増えたらミスが出て落ち込むことが多くなった。 8-9月(↓): 大学との両立が難しいと悩んだ。 9-11月(↑): 仲の良い子ができて, シフトが一緒になると楽しいと思った。 12月(↓): 忘年会シーズンで忙しく, 店内もバリエリ。 1月(↑): 落ち着いて仕事ができるようになった。
↑: 働くモチベーションが向上した ↓: 働くモチベーションが低下した		
どんな店だったらよいか? 店舗運営のポイント	<ul style="list-style-type: none"> トレーニングとかがあって自分が成長を感じられる。後は, 周りのスタッフ同士のコミュニケーションを高めるために, シフト回数を増やすことが大事。 店長やスタッフがネガティブ発言をしないように声をかける。 閉店後, お店の仲間と深夜に飲みに行く, 社員との交流も持てる。 	<ul style="list-style-type: none"> 周りのサポートがあって, 昔から働いている人も, 新しい人も人間関係がモチベーションに繋がる。 店長がスタッフを見てくれているかが重要。 一人ひとりがお互いのことを見れていると感じる。 スタッフ全員が集まって, リーダー会議の内容など, みんながどのように思っているのかを共有し, お店のことを知ってもらう場でもある。

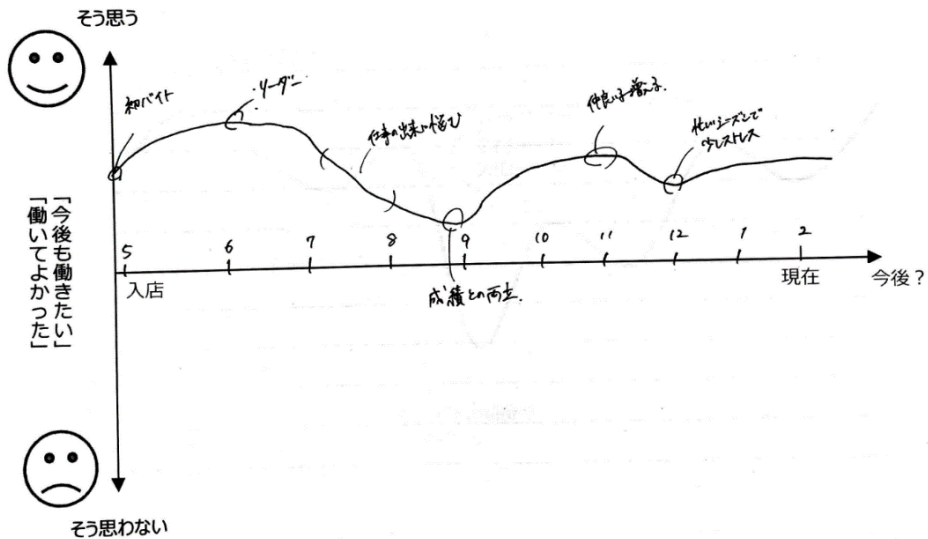
働くモチベーションについて

あなたが、「この店舗で働いてよかった」「今後も働きたい」と思う気持ちを「働くモチベーション」と定義しています。
この店舗に入店してからの現在（今後）までの働くモチベーションの変化をご記入ください。



働くモチベーションについて

あなたが、「この店舗で働いてよかった」「今後も働きたい」と思う気持ちを「働くモチベーション」と定義しています。
この店舗に入店してからの現在（今後）までの働くモチベーションの変化をご記入ください。



上段：アルバイトスタッフ G 氏 下段：アルバイトスタッフ H 氏

図 22 アルバイトスタッフ G 氏, H 氏の働くモチベーション曲線

6.3 他業界の実務者インタビューによる分析結果の第三者評価

本研究は飲食チェーンの非正規従業員に焦点を当てた実証研究であるが、本研究の結果が他の業界にも汎用性があるか、もしくは飲食業界の特徴を示すものであるかを確認するため、他業界の実務者のインタビューを実施し、研究結果についてのフィードバックを受けた。以下は、保育業界と不動産業界の実務者にインタビューを実施した結果である。

6.3.1 保育園 役員 I氏

保育園では慢性的な人材不足から労働負荷が高く、社会問題にもなっている。また、非正規従業員比率も高く、施設内の限られた空間で共同作業を行う点で飲食チェーンとも類似点があるため、インタビュー対象とした。本研究の結果に対して、「労働条件よりも、職場関係ややりがい従業員が従業員の行動に影響するのは納得できる。保育園でも半年に一度ミッションを語り合う場を設けている。やはり、こどもが喜んでいたり、今までできなかったことができるようになったりすると、保育士は嬉しい。但し、保育園ではすべてにマニュアル対応をするのは、難しい。また、入所前のイメージと実際の仕事にギャップがあり、思ったよりも事務作業が多いため不満に繋がることもある。保育園の「顧客」をこども、または保護者のどちらに置くのか、立ち位置が非常に難しい」とのコメントを得た。

上記に見られるように、「労働条件よりも職場関係ややりがい働くモチベーションに影響する」という点は、飲食チェーンでの結果と共通した。しかしながら、仕事に対する期待のギャップが大きい点は飲食チェーンと異なる。飲食チェーンでは自身が顧客としてサービス体験をすることが可能であり、職場や仕事のイメージをしやすいが、保育園に勤務する非正規従業員の多くは、自身に子どものいない人も含め、原体験のないまま就労していることが、仕事の捉え方に関する入所前後でのギャップを生む。採用時に業務内容の具体的説明や入所後の初期教育や周囲との関係づくりが重要になる。

6.3.2 不動産 人事責任者 J氏

同社に勤務する従業員は殆どが正規従業員であり、飲食チェーンとは顧客単価も営業の複雑さも大きく異なる。しかし、店舗単位で組織化されている点、離職率が高く人材不足に苦しんでいるという課題の類似性を踏まえ、敢えてインタビューの対象とした。本研究の結果に対して、「働くモチベーションに影響を与える要因の項目は不動産業界においても共通しており、概ね実態をカバーしていると思う。当社において、退職理由のほとんどは職場の人間関係だ。但し、掲げられている以外では、給与や雇用の保障が従業員の働くモチベーションに影響

響すると思う。今直面している問題よりも、将来に対して不安を感じる事が、従業員のモチベーションを下げる原因になると思う」とのコメントを得た。

6.3.3 他業界の実務者インタビューによる評価のまとめ

上記の結果から、働くモチベーションに影響を与える要因への納得感や職場関係の重要性については、飲食業界にかかわらず、顧客接点の店舗を持ち、限られた空間で勤務を行う業界であれば共通なものと考えられる。但し、正規従業員は非正規従業員と異なり、現状の不満よりも、将来の不安により影響を受ける。Herzbergの研究の中にあり、今回割愛した「保障」という項目が正規従業員には影響を与える可能性がある。

6.4 ビジネスへの応用

本研究の目的は、非正規従業員の働くモチベーションを向上させ、従業員満足度や職場定着度の向上に役立つ店舗運営のヒントを店舗管理者やチェーン経営者に提供することである。本節では、分析結果やインタビューを踏まえたビジネスへの応用について考察する。まず、非正規従業員が長期に働くための検討を行い、次に本研究を踏まえた店舗運営に対する提言を行う。

6.4.1 非正規従業員が長期に働くための検討

非正規従業員が働くモチベーションを維持し、長期間定着することは、店舗運営において極めて重要である。長期的に勤務している非正規従業員の特徴について改めて考察する。前述(第5章)のとおり、非正規従業員の働くモチベーションおよび影響を与える要因(5段階評価を得点化した15項目の平均値)は勤続期間とともに低下をし、36ヵ月以上では3.66となっている。この経時変化を折れ線グラフで示し、その下に勤続期間ごとのシフト回数の内訳を示す棒グラフを加えることで、非正規従業員の勤続期間別の意識と勤務実態を表現した(図23)。勤続期間ごとのシフト回数の変化について、36ヵ月以上の非正規従業員では、64.6%が週に4回以上(うち10.0%は週6回以上)のシフトを担っている。シフト回数を5段階評価で得点化し、多重比較(Tukey HSD)を行った結果(表22)からも、他の勤続期間グループと比較してシフト回数は有意に多いことが確認できた。

上記のデータから、飲食業のチェーン店舗の現状について以下二点の解釈ができる。まず、店舗経営者の立場に立てば、シフト回数が多く店舗運営に貢献しているにもかかわらず、非正規従業員の立場からすれば、働くモチベーションに影響を与える要因が低いという不整合

が発生している。36 ヶ月以上の長期勤務をしている非正規従業員の多くは店舗業務の多くを担っており、質・量ともに基幹化している可能性が高い。場合により、社歴の若い正規従業員や店長よりも、その店舗のオペレーションや、顧客との関係性を有している場合すらある。それにもかかわらず、正規従業員よりも低い処遇での勤務を続けている。これは、第 1 章で述べた非正規従業員の基幹化の問題をデータからも裏付けている。

次に、働くモチベーション(2 項目平均)は 36 ヶ月以上において低下せず、有意差はないものの平均値は上昇をしている。これは、長期的に勤務している非正規従業員のうち、役割の大きさに対して処遇面に不満を持つ層が離職をしたことにより、残存した層の働くモチベーションが引き上げられた影響と考えられる。店舗運営の観点からすれば、シフト回数が多く、知識・経験も豊富な非正規従業員の離脱は基幹化の障害となるうえに、その代替要員としての採用・育成コストへも影響する。この結果は、長期的に勤務する非正規従業員の要因への評価を底上げし、定着を図ることが店舗運営上も有効であることを示唆している。

上記解釈に従い、長期勤務者の定着を促す施策として次の 3 点が考えられる。第一に、単なる待遇などの外的要因だけでなく、内的要因を刺激する必要がある。勤務期間に合わせて時給を上げる年功的な賃金制度はかえって不満をもたらすことになるため、人事考課とともに内的要因への刺激を行うことが有効と考えられる。第二に、非正規従業員の正規従業員化という観点で考えれば、長期的にフルタイムで貢献をしている非正規従業員を採用するという制度を示し、非正規従業員にキャリアの選択肢を提供することも、雇用を継続させるうえでの選択肢の一つとなる。第三に、長期的に勤務を行う非正規従業員への教育施策なども実施することにより、その後の登用も見据えたキャリア形成を行うことは、現状の改善に繋がる可能性がある。

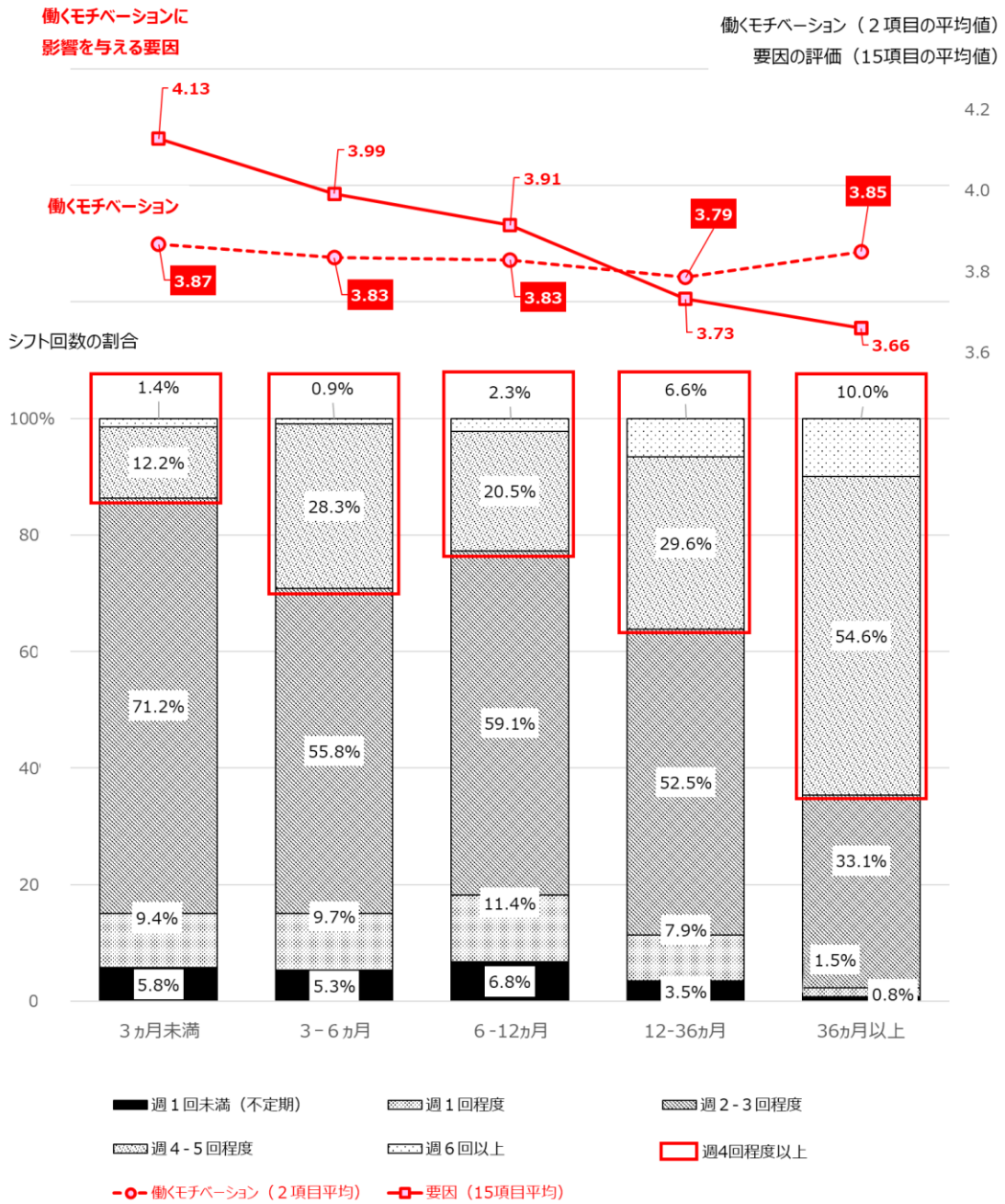


図 23 働くモチベーションに影響を与える要因, 働くモチベーションおよびシフト回数

表 22 シフト回数に関する多重比較(Tukey HSD)の結果:非正規従業員 n=876

Tukey HSD						
勤続期間 (I)	勤続期間 (II)	平均値の差 (I - II)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
3か月未満	3-6か月	-0.155	0.100	0.532	-0.429	0.119
	6-12か月	-0.058	0.090	0.968	-0.303	0.188
	12-36か月	-0.337 ***	0.080	0.000	-0.557	-0.118
	36か月以上	-0.773 ***	0.096	0.000	-1.037	-0.509
3-6か月	3か月未満	0.155	0.100	0.532	-0.119	0.429
	6-12か月	0.097	0.095	0.845	-0.163	0.358
	12-36か月	-0.183	0.087	0.217	-0.419	0.054
	36か月以上	-0.618 ***	0.102	0.000	-0.896	-0.340
6-12か月	3か月未満	0.058	0.090	0.968	-0.188	0.303
	3-6か月	-0.097	0.095	0.845	-0.358	0.163
	12-36か月	-0.280 **	0.074	0.002	-0.483	-0.077
	36か月以上	-0.715 ***	0.091	0.000	-0.965	-0.466
12-36か月	3か月未満	0.337 ***	0.080	0.000	0.118	0.557
	3-6か月	0.183	0.087	0.217	-0.054	0.419
	6-12か月	0.280 **	0.074	0.002	0.077	0.483
	36か月以上	-0.436 ***	0.082	0.000	-0.660	-0.211
36か月以上	3か月未満	0.773 ***	0.096	0.000	0.509	1.037
	3-6か月	0.618 ***	0.102	0.000	0.340	0.896
	6-12か月	0.715 ***	0.091	0.000	0.466	0.965
	12-36か月	0.436 ***	0.082	0.000	0.211	0.660

平均値の差欄の*は有意差があることを示す (*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001)

平均値はシフト回数を得点化し、グループごとに算出したもの(得点は以下のとおり)

5点:週6回以上, 4点:週4-5回程度, 3点:週2-3回程度, 2点:週1回程度, 1点:週1回未満(不定期)

6.4.2 本研究を踏まえた店舗運営に対する提言

本研究を踏まえての具体的な対応策について提言を行う。

顧客の反応をフィードバックする仕組みづくり

Heskett et al. (1997)は、「サティスファクションミラー」という概念を打ち出し、従業員満足と顧客満足が相互に影響を及ぼすことを提唱している。特に店舗におけるサービス業においては、「職場＝売場」という関係があり、顧客の反応が従業員にも大きな影響を与えることになる。し

たがって、この概念を当てはめ、顧客の声を直接フィードバックされる機会を得るための仕組みを取り入れることは有効である。例えば、ある飲食チェーンでは店頭には設置されている顧客アンケートの項目に「輝いているスタッフの名前」を記入する欄がある。かつては、現場の問題や顧客の不満を経営に届けることを目的とした、顧客アンケートが従業員満足度を高めるためのツールとして活用されている。

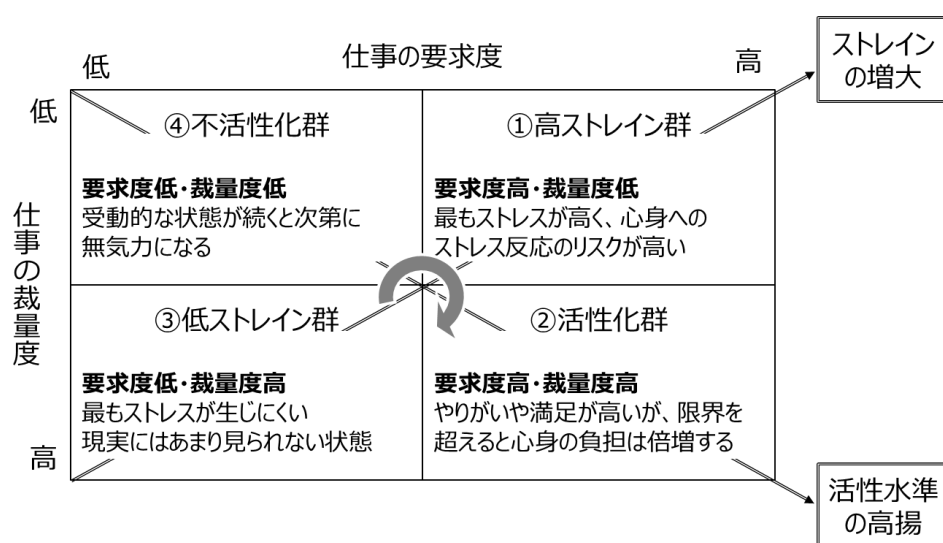
働くモチベーションの維持を意図した業務の割り当て

業務にはいくつかのパターンがあり、非正規従業員が継続的に勤務をするうえでのストレスを軽減する仕事の割り当てが必要になる。しかしながら、楽な作業の繰り返しではやりがいを得ることができず、働くモチベーションは低下する。中原 (2017)は、仕事をしていてもさほどストレスを感じない「コンフォートゾーン(快適空間)」と失敗するリスクが高く、強い不安やプレッシャーを感じる「パニックゾーン(混乱空間)」の中間に位置する「ストレッチゾーン(挑戦空間)」の仕事を与えることが着実な成長につながるとしている。非正規従業員の働くモチベーションを継続させるためには、コンフォートゾーンと、ストレッチゾーンを勤続期間に応じて提供することが必要である。

ここで、具体的にどのような仕事を割り当てるとよいのかスウェーデンの心理学者 Karasek のフレームとともに説明する。ストレスマネジメントに関する仕事の要求度、ならびに仕事の裁量度の二軸を用いて、ストレイン(仕事によるストレス)と活性水準の観点で論じている。同氏によれば、①高ストレイン群(仕事の要求度が高く、裁量度は低い)、②活性化群(仕事の要求度が高く、裁量度も高い)、③低ストレイン群(仕事の要求度が低く、裁量度は高い)、④不活性化群(仕事の要求度が低く、裁量度も低い)の4つに業務を分類することができる(Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom, & Theorell, 1981)。さらに、田村 (2018)は、この「カラセックモデル」を用いて感情労働と割り当てられた業務によるメンタルヘルスへの影響について論じている。

ここでは、飲食チェーンの非正規従業員に対する業務の割り当てと働くモチベーションの経時変化について、このモデルを用いて説明する(図 24)。まず、入店当初はスキル、知識もないため、③低ストレイン群の業務を割り当てられる。例えばキッチンでの皿洗いや簡単なレジ対応であるが目新しさもあり、最初はやりがいを覚える。しかし、業務を継続しているうちに④不活性化群になり、習熟とともにマンネリ感を覚える。このままの状態を続ければ業務に飽きて働くモチベーションが低下する。そこで、要求度の高い仕事を与えることになる。多様なメニューを記憶し、来店客の複雑な注文に応えると仕事の負荷によりストレインが高まる。リーダーな

どのポジション付与や創意工夫の余地を与えられると裁量度が高まり②の活性化群の業務を遂行することになる。ここで、問題は多くの飲食チェーンにおいて要求度または裁量度の高い業務を正規従業員のみにも担わせているケースが多いことである。非正規従業員は、④不活性化群の仕事でマンネリ感に襲われるか、①高ストレイン群の業務で高いストレスを抱え離職に向かいやすくなる。一方で、店舗に通常 1-2 名配属されている正規従業員に②活性化群の業務が集中することになり、仕事の限界を超えてしまう。②活性群の仕事を任せることが非正規従業員の働くモチベーションを高め、離職率を抑え成果を上げることになる。以上、③④①②の流れで業務の割り当てを行うことが有効である。



出所：田村（2018）をもとに筆者が加筆，中央の矢印は有効な業務の割り当ての順番を示す

図 24 仕事の裁量度，要求度とメンタルヘルスの関係を示す「カラセックモデル」

主体性を引き出す店舗の改善への参画

昨今、非正規従業員が店舗の改善に参画するケースも多くみられる。経営側からすれば顧客接点の多くを担っている中からの気づきは重要な経営情報であり、そこにはサービス品質を改善するためのヒントが多く含まれている。Carlzon (1989)は、スカンジナビア航空(SAS)のサービス改革において顧客が企業のある部分に触れ、そのサービス品質について何らかの印象を持つような出来事「真実の瞬間(moment of truth)」を提唱した。そして、Albrecht and Zemke (2002)は真実の瞬間の管理について、サービス・マネジメントにおける重要性を説明している。これらの研究は顧客満足向上に焦点を当てているが、実は、この中には、従業員の従業員満足度を高めるうえでの示唆が含まれている。つまり、非正規従業員一人ひとりが日常業

務における真実の瞬間を踏まえて店舗のオペレーションの改善に参画することができれば、全従業員の 1, 2 割に過ぎない正規従業員だけの改善施策よりも、遥かに店舗のサービス品質向上の可能性が広がる。一方で、サービス品質の向上を実現するための場面が無数にあることは、非正規従業員が日常の意識をこれらの場面に向け、改善への参画を果たすことができれば、働くモチベーションを常に高め続けることができる。店舗の改善案を出したらインセンティブを支払うという外的要因に依存したのではなく、店舗の改善そのものの面白さや改善された時の効力感を与えるような意識づけをすることが重要である。

成長実感を与える評価、賞賛の仕組み

多くの時間を費やし、職務を遂行する対価として非正規従業員が得るものは金銭的報酬だけではない。自分が仕事を通じて成長実感を持てるときに喜びを感じるのは就業区分に別を問わない。太田 (2010)は、派遣社員が派遣先で承認されている集団とそうでない集団を分けて意識の変化を調査しているが、「承認あり」群は自己効力感、キャリア・モチベーション、仕事・組織へのコミットメントなどが強く、仕事のパフォーマンスも高い。承認されることで、さらにその行動が強化されるという循環が形成されると説明している。この例を飲食業界に適用すれば、スタッフの技能の習熟度に応じて名札やエプロンなどにシールや刺繍を施していくといった仕組みを多くの飲食チェーンが導入しているが、働くモチベーションを高めるために有効な施策であるといえる。企業内の資格そのものに社会的な価値があるというよりも、自身の行動が承認され、可視化されることが働くモチベーションになると考えられる。また、接客の技術などを競い合い、上位者のノウハウ共有とともに表彰を行うなど自身の成長や有能感を実感できるような施策が効果的である。被表彰者のみならず、高い技術と矜持をもって活躍する表彰者の姿を見て、他の非正規従業員も刺激を受け、目標を持つことができる。

組織からの支援

蔡 (2016)は、非正規従業員と組織からの支援認識 (POS: perceived organizational support) を調査し、複数社に所属する派遣社員からのアンケートを実施した。派遣先からの支援認識がある場合、心理的な債務感・義務感を持ち、それに報いようと努力する。また、やる気を引き出すような人事施策を実施するほど、派遣契約の内容を誠実に履行するほど派遣社員の POS が高まるとしている。前述の非正規従業員へのインタビューからも、入店後仕事の難易度から効力感を失った状態を乗り越えるために職場関係が重要であることを述べた。悩みの受け止めやアドバイスをくれる先輩の存在は大きく、新人に対しての OJT 担当を決めてサポートを

行うことは、店舗の定着率を高めるうえでも有効な施策と考えられる。また、昨今では、非正規従業員向けの研修機会や育成担当を付けた OJT の仕組みを整備する企業も多く存在している。非正規従業員であっても正規従業員同様に業務に対する支援や教育施策などを行うことによって、組織へのコミットメントが高まると考えられる。

感情労働に伴うストレスへの対処

関谷 (2016)は、「感情労働のラインケア」について、感情労働に従事する従業員に対するストレスチェックおよび感情労働に関する評価項目の必要性について述べている。改正労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度(2015年12月1日施行)の実施義務の対象は就業区分の規定はないものの、労働者数50名以上の事業場であり、同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間の4分の3以上(厚生労働省, 2016)と定められている。飲食業界の店舗で働く多くの非正規従業員については範囲外となっており、調査項目(図25)も業務実態と必ずしも合致していない。

多くの非正規従業員を対象にするためには、業種の現状を踏まえた、指標の提示が必要となる。例えば、田尾(1989)がヒューマン・サービスにおけるバーンアウト「燃え尽き症候群」(Freudenberger, 1975)の研究において、仕事の曖昧さと顧客との関係を示している。このように、現場実態を勘案したコンディション把握のツールまたは手法を開発することで、バーンアウトをある程度予防することができる。但し、ストレスをモニタリングするだけでは、解決にならない。データからストレスの発生する環境やオペレーションなど日常業務の中で生じる原因を想定し、店舗としての改善策を定期的に行うことが必要となる。

<p>職業性ストレス簡易調査票(57項目)</p>	<p>B 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。 最もあてはまるものに○を付けてください。 【回答肢(4段階)】ほとんどなかった/ときどきあった/しばしばあった/ほとんどいつもあった</p>																														
<p>A あなたの仕事についてうかがいます。 最もあてはまるものに○を付けてください。 【回答肢(4段階)】そだ/まあそだ/ややちがう/ちがう</p>	<table border="0"> <tr> <td>1. 活気がわいてくる</td> <td>16. 気分が晴れない</td> </tr> <tr> <td>2. 元気がいっぱいだ</td> <td>17. 仕事が手につかない</td> </tr> <tr> <td>3. 生き生きする</td> <td>18. 悲しいと感じる</td> </tr> <tr> <td>4. 怒りを感じる</td> <td>19. めまいがする</td> </tr> <tr> <td>5. 内心腹立たしい</td> <td>20. 体のふしぶしが痛む</td> </tr> <tr> <td>6. イライラしている</td> <td>21. 頭が重かったり頭痛がする</td> </tr> <tr> <td>7. ひどく疲れた</td> <td>22. 首筋や肩がこる</td> </tr> <tr> <td>8. へとへとだ</td> <td>23. 腰が痛い</td> </tr> <tr> <td>9. だるい</td> <td>24. 目が疲れる</td> </tr> <tr> <td>10. 気がはりつめている</td> <td>25. 動悸や息切れがする</td> </tr> <tr> <td>11. 不安だ</td> <td>26. 胃腸の具合が悪い</td> </tr> <tr> <td>12. 落ち着かない</td> <td>27. 食欲がない</td> </tr> <tr> <td>13. ゆううつだ</td> <td>28. 便秘や下痢をする</td> </tr> <tr> <td>14. 何をしても面倒だ</td> <td>29. よく眠れない</td> </tr> <tr> <td>15. 物事に集中できない</td> <td></td> </tr> </table>	1. 活気がわいてくる	16. 気分が晴れない	2. 元気がいっぱいだ	17. 仕事が手につかない	3. 生き生きする	18. 悲しいと感じる	4. 怒りを感じる	19. めまいがする	5. 内心腹立たしい	20. 体のふしぶしが痛む	6. イライラしている	21. 頭が重かったり頭痛がする	7. ひどく疲れた	22. 首筋や肩がこる	8. へとへとだ	23. 腰が痛い	9. だるい	24. 目が疲れる	10. 気がはりつめている	25. 動悸や息切れがする	11. 不安だ	26. 胃腸の具合が悪い	12. 落ち着かない	27. 食欲がない	13. ゆううつだ	28. 便秘や下痢をする	14. 何をしても面倒だ	29. よく眠れない	15. 物事に集中できない	
1. 活気がわいてくる	16. 気分が晴れない																														
2. 元気がいっぱいだ	17. 仕事が手につかない																														
3. 生き生きする	18. 悲しいと感じる																														
4. 怒りを感じる	19. めまいがする																														
5. 内心腹立たしい	20. 体のふしぶしが痛む																														
6. イライラしている	21. 頭が重かったり頭痛がする																														
7. ひどく疲れた	22. 首筋や肩がこる																														
8. へとへとだ	23. 腰が痛い																														
9. だるい	24. 目が疲れる																														
10. 気がはりつめている	25. 動悸や息切れがする																														
11. 不安だ	26. 胃腸の具合が悪い																														
12. 落ち着かない	27. 食欲がない																														
13. ゆううつだ	28. 便秘や下痢をする																														
14. 何をしても面倒だ	29. よく眠れない																														
15. 物事に集中できない																															
<ol style="list-style-type: none"> 非常にたくさんの仕事をしなければならない 時間内に仕事が処理しきれない 一生懸命働かなければならない かなり注意を集中する必要がある 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない からだを大変よく使う仕事だ 自分のペースで仕事ができる 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない 私の部署内で意見のくい違いがある 私の部署と他の部署とはうまが合わない 私の職場の雰囲気は友好的である 私の職場の作業環境(騒音、照明、温度、換気など)はよくない 仕事の内容は自分にあっている 働きがいのある仕事だ 	<p>C あなたの周りの方々についてうかがいます。 最もあてはまるものに○を付けてください。 【回答肢(4段階)】非常に/かなり/多少/全くない</p>																														
	<p>次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか? 1. 上司 2. 職場の同僚 3. 配偶者、家族、友人等</p> <p>あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか? 4. 上司 5. 職場の同僚 6. 配偶者、家族、友人等</p> <p>あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか? 7. 上司 8. 職場の同僚 9. 配偶者、家族、友人等</p>																														
	<p>D 満足度について 【回答肢(4段階)】満足/まあ満足/やや不満足/不満足</p> <p>1. 仕事に満足だ 2. 家庭生活に満足だ</p>																														

図 25 職業性ストレス簡易調査票(57項目)(厚生労働省, 2015)

店舗管理者(店長)の育成体制づくり

渥美(2009)は、飲食業界における組織の問題について、経験が未熟な従業員に対して期待主義での店長登用や、店長の職務が不明確なままで業績責任を負わせている状況などを挙げている。また、店長に必要な能力として問題発見能力としており、本部が迅速に対応できる組織体制を必要としていると述べている。この背景には、店舗拡大のスピードに対して、運営を担う人材育成のスピードが追い付いていないために、組織のトランジション(Bridges, 2003)における歪みの発生が想定される。この改善に向けて、少なくとも店長以上の管理者には、経営に必要な対課題、対人のマネジメントスキルを付与する必要がある。但し、これらのスキルは一朝一夕に身に付くものではないため、店長になる前段階から候補者に対する教育プログラムの提供を行うとともに、店長業務を絞り、本部との業務の切り分けを行うことで、目の前の業務に追われる状況を改善する必要がある。

第7章 結論

本章では、「非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因は勤続期間とともに変化するのか？」という本研究のリサーチクエスションについて、ここまでの論点を纏める。第1節では、明らかになった点とともに、本研究の学術的、実務的意義を述べる。第2節では、分析対象や分析方法について本研究の限界を示す。第3節では、本研究をさらに発展させるための今後の研究課題を説明する。

7.1 本研究で明らかになった点

本研究は、モチベーション理論として数多く参照されている Herzberg の研究を応用し、飲食チェーン3社のアンケート調査を行い、2つの仮説を検証した。仮説1では、標本を勤続期間別のグループに区分し、回答結果を比較することで、非正規従業員のモチベーションに影響を与える要因が、勤続期間に応じて低下することを明らかにした。また、非正規従業員は正規従業員と異なり、短期間に働くモチベーションの要因に対する認識が低下する特徴を確認できた。仮説2では、店舗運営モデルを設計したうえで多母集団同時分析を用い、非正規従業員の中にもやりがいという内発的動機に繋がる因子が存在し、勤続期間とともにその影響力が強まることを確認した。上記の検証結果から、リサーチクエスションである、非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因の経時変化を示すことができた。

この結果から、学術的側面、実務的側面の双方の成果が得られた。まず、学術的側面では、第一に、今までテーマとなることが極めて少なかった、非正規従業員の働くモチベーションの経時変化を示したことである。第二に、働くモチベーションの伝統的理論である Herzberg の二要因論を発展させた。すなわち、要因を3つに再構成することで、非正規従業員の実態を反映し、働くモチベーションの背後にあるメカニズムを説明したことである。第三に、飲食業界に関わる実務者の評価を得て研究結果の妥当性を検証したことである。

次に、実務的側面では、属人的な店舗の人材マネジメント施策に必要な働くモチベーションの要因を可視化するとともに、実務者へのインタビュー内容から現場の実態を踏まえ、非正規従業員の定着や基幹化に向けた提言を行ったことである。このように働くモチベーションをテーマに学術・実務の両側面に対しての貢献を行ったことが本研究の特徴である。

7.2 本研究の限界

分析対象と分析方法について研究の限界がある。第一に、本研究の分析対象は、あくまで飲食チェーン 3 社である。一部他業界の実務者からのフィードバックを受けたものの、本研究の結果のみで全ての非正規従業員に共通する一般原則を見出したとは言えない。また、非正規従業員にも多様性があり、例えば、学生、主婦、フリーターなどの就業目的や年齢、性別、労働に対する価値観などによって、働くモチベーションや要因が異なる可能性がある。しかしながら、本研究では、非正規従業員の属性を細分化した分析はできていない。

第二に、今回の検証について、正規従業員については有意な経時変化を見出すことができなかった。標本数(n=194)が非正規従業員よりも少ないため、経時変化について、その特徴や非正規従業員との十分な比較がなされたとは言いがたい。正規従業員における、働くモチベーションの変化についてのさらなる調査を行い、非正規従業員との比較を行うことで本研究を発展させることができる。

第三に、本研究の分析方法として、働くモチベーションおよびその要因の経時変化を分析するために、勤続期間によるグループを分け、結果の比較を行った。しかしながら、より正確な経時変化を検証するためには、同一人物を期間経過とともに追跡調査を行うことが望ましい。長期間に従業員の変化を追うような研究が必要となる。さらに、従業員アンケート調査のみから分析した結果はコモンメソッドバイアスの問題を解決していない。顧客評価やSNSなどのコミュニケーション分析など、従業員アンケートとは別のデータ取得によって複合的検証による研究精度向上の余地がある。

第四に、実務的側面において、本研究はあくまで提案のレベルに留まっている。働くモチベーションに対する施策によって、具体的な従業員や組織の変化など実際のビジネスへの影響を測定、分析した内容にはなっていない。実務的側面での研究としては、企業の施策検討に関わり、その効果を検証する必要がある。

7.3 本研究の今後の課題

研究目的に照らした、研究課題が二点ある。まず、非正規従業員の勤務継続を促し、質・量の基幹化を促すためには内的要因と働くモチベーションの関係をさらに探求する必要がある。次に、経営者や管理者に店舗運営のヒントを提供するためには、非正規従業員に対する人的資源管理が店舗運営に与える効果の可視化が必要である。

両者について、補論において現在取り組んでいる研究を紹介する。第 8 章では、飲食チェーン 3 社のほか、小売業界の 4 社の協力を得て店舗で働く正規従業員、非正規従業員から店舗改善に向けた提案に関するフリーコメントを回収し、同時に取得した従業員満足度によってクラスターを分類した際に、改善提案の内容にどのような差異があるのかをテキストマイニングの手法で分析する。これによって、従業員満足度の高低の違いによる視界の広さを比較するものである。第 9 章では、シミュレーションソフトを用い、店舗経営モデルを設定したうえで、従業員の働くモチベーションがサービス行動に与える影響や離職率の上下による採用コスト、サービス品質棄損などの影響を可視化したものである。システム・ダイナミクスを活用することによって、複数業界のモデルから共通性を抽出し、新しいビジネスのモデルを考えることができる可能性がある。いずれの研究も実務上の検証をされたわけではないが、今後の研究テーマとして紹介する。

非正規従業員をいかに活用できるかは、同業界のみならず労働集約型の店舗を持つ企業に共通する「成功の鍵」であるといっても過言ではない。非正規従業員の定着を高め、イキイキと働く組織を築くには、従業員個々人の満足に繋がる要因を踏まえた対策が必要にある。その一助としての研究を継続する予定である。

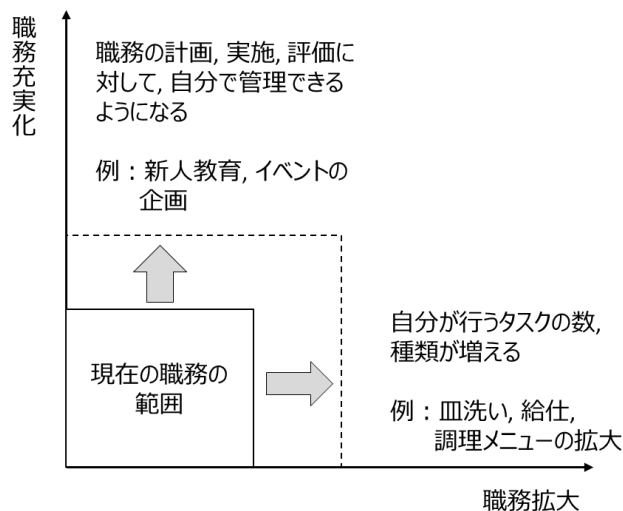
第 8 章 補論 1 テキストマイニングによる内的要因の探索

本章では、記述式アンケートへの回答にテキストマイニングを実施し、「従業員満足度」の高低と「視界の広さ」との関係について分析する。第 1 節では、新たな要因を探索する意義と課題について説明し、第 2 節では、関係する先行研究を例示する。第 3 節では、本研究で取り上げる視界の広さについての仮説を述べる。第 4 節では、分析手法であるテキストマイニングについて説明する。第 5 節では、結果に対する考察を行い、実務者より評価を得る。

8.1 働くモチベーションに影響を与える新たな要因を探索する意義と課題

本研究では、非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因が勤続期間とともに減少し、外的要因から内的要因の影響力が強くなることを述べた。非正規従業員が長期的に働き、店舗運営において多くの役割を担うためには、内的要因を刺激し、働くモチベーションを下支えする必要がある。そのため、本研究で用いた内的要因の項目である「自己成長」、「仕事自体」、「顧客の反応」、「工夫行動」以外にも内的要因が存在する可能性があると考え、本章にて新たな要因を探索する。

ビジネスの場面では、自分が行うタスクの数、種類が増える(例えば、皿洗い、給使、調理メニューの拡大など)仕事の範囲を広げる「職務拡大(job enlargement)」よりも、計画、実施、評価に関わる(例えば、新人教育、イベントの企画など)職務を自分で管理できる「職務充実化(job enrichment)」が働くモチベーションを高めるうえで有効となる。八巻(1976)は、仕事のマンネリ化を防ぐために職務充実化を図る必要性を説明している。図 26 に飲食チェーンでの職務拡大と職務充実化のイメージを示した。店舗運営において、非正規従業員に対して職務拡大、職務充実化の両軸を意識した仕事の割り当てが必要だが、特に職務充実化は、タスクとともに正規従業員が担っていた責任の移管を必要とするケースが多い。担う仕事の難易度や責任に応じて非正規従業員の処遇を改善するだけでなく、職務充実化を通じた内発的動機づけを行うことが課題となる。



出所：Robins (2005) の記述をもとに筆者が作成

図 26 飲食チェーンにおける職務拡大と職務充実化のイメージ

8.2 新たな要因の探索に関する先行研究

新たな要因を探索する必要性を示唆する先行研究として、田中 (2009)は、Herzberg のフレームワークに「生活の満足感」(Hoppock, 1935)という概念を加えて、職務満足への影響を検証している。また、Rosso, Dekas, and Wrzesniewski (2010)は、従業員が認識する仕事の重要性には、個人特性の差があることを説明している。岡田・中谷(2006)は、1つの理由や動機づけのみが影響していることはわずかであり、むしろいくつかの動機づけが複合的に作用することで行動を規定すると述べている。これらの研究は、画一的な要因を繰り返し提供するのではなく、要因のバリエーションを増やし使い分けすることが、店舗運営の有効なヒントとなることを示唆している。

そして、内的要因を探索する研究として、Chandler and Kapelner (2013)は、Amazon Mechanical Turk で働く 2,500 人の実験から意味付けの有無が従業員の生産性に影響を与えることで、参加意欲や業務の品質が高まることを示した。また、近年では、課題や対人関係における従業員個人の物理的ないし認知的変化である「ジョブ・クラフティング (job crafting)」という概念が議論されている。仕事でやりとりする相手を選び、自主的な創意工夫の機会を従業員に与えることで、自身の興味や関心を仕事の中に取り込んでいくことができる(島津, 2014)。

8.3 新たな要因「視界の広さ」の仮説

第6章における非正規従業員へのインタビューの中で、「店舗の業績目標を達成すること」、「リーダーとなって店舗の運営や後輩の育成に関わること」など、自身の金銭的報酬には直接影響がなくても効力感や責任感を持つことが従業員満足や継続勤務意向を高めることが分かった。着目すべきは、入店当初から意識をしていたことではなく、勤務を継続し、重要な役割を任されるうちに、店舗を見る視界が変わっている点である。目の前の仕事だけでなく、「店舗運営に対する視界」を広げることが、非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因の一つになるとの仮説を立てた。

一般的に、非正規従業員はマニュアルで定められた業務を正確に繰り返すことが求められてきた。一方で、店舗の運営や創意工夫などは責任と権限を持つ一部の正規従業員に集中しており、店舗の戦略や管理指標なども非正規従業員には共有されないことも多い。しかしながら、多くの顧客接点を担う非正規従業員が店舗運営に参画することによって、店舗運営に今までになかったアイデアと推進力が生まれるだけでなく、非正規従業員が自ら働くモチベーションを高めることに繋がる。「同一労働同一賃金」(equal pay for equal work)が謳われ、職務に応じた報酬を求める社会的な動きが加速する中で、金銭的報酬の上乗せなしに業務範囲や責任を広げることは、一見、経済合理性に反するよう見える。しかし、実のところ、同じ時間を投資し、同じ空間で多くの仲間や顧客と関わることを考えれば、仕事に対する効力感や成長実感を報酬と捉える非正規従業員もいると想定した。

上記の理論を飲食チェーンに当てはめると、厨房スタッフが経験に応じて扱うメニューを増やしても、与えられた仕事の種類が増えただけに過ぎず、働くモチベーションは持続しない。しかしながら、自身で視界を拡大し、顧客への説明トークの検討など、担っている仕事と関わりのある他者の仕事の改善まで、踏み込んでいくことができれば、職務充実化が実現できることになる。メニュー開発、仕入れ、調理、接客など一連のバリューチェーンに沿った仕事に関心を持つ、すなわち店舗運営に対する視界を広げることで自律的に働くモチベーションを高めることができるという仮説を立てた。

8.4 テキストマイニングによる分析方法

非正規従業員を対象に視界の広さと従業員満足との関係を分析する。しかしながら、非正規従業員の多くは自身の視界の広さを意識しながら業務を行っている訳ではなく、視界の広さを直接質問することはできない。そこで、「自店舗の改善に向けての意見」を200字までのフ

リーコメントから収集し、テキストマイニングにより頻出キーワードの中から非正規従業員の店舗に対する視界を想定する。テキストマイニングとは、テキストデータを対象としたデータマイニングであり、データマイニング技術を適用することにより、今まで知られていなかった新しい知識を発見するための技術である(吉田・中川, 2010)。本章では、従業員満足の高い層と低い層で、日常業務での視界の差異を確認する。田中(2009)は、Herzberg による Lincoln Electric 社の研究について、仕事に満足している人は、満足の要因を仕事内容について多く記述し、仕事に満足していない人は、仕事内容よりも、自分を取り巻く職場の環境や状況について、多く記述する傾向が見られたと述べている。従業員満足の数値によりグループを分けて、自店舗の改善へのコメントを集め、テキストマイニングで分析することにより、日常業務での視界と従業員満足の関係を示す。

今回対象となる飲食チェーン 3 社以外に小売業界 4 社の協力も得て合計 7 社の従業員に対して実施した。結果 652 件(うち正規従業員 n=270, 非正規従業員 n=382)からの回答を得た。データが飲食業界のみではないため、あくまで今後の取り組みに向けた参考とする。

アンケート調査により得られたデータを Plus-Alpha Consulting 社のテキストマイニングツール「見える化エンジン」を利用して、フリーコメントの回答に対してテキストマイニング処理を行った。非正規従業員に対する業務時間外のアンケートとなることに加え、ほとんどがスマートフォンでの回答であった。

8.5 テキストマイニングによる分析結果、考察および第三者評価

テキストマイニングによる分析結果、考察、および第三者評価について、以下に述べる。

8.5.1 テキストマイニングによる分析結果

テキストマイニングによる分析から、以下の三点を確認することができた。第一に、雇用形態を問わず出現率の多い上位 3 項目は「店舗」、「スタッフ／従業員」、「お客様」であった。表 23 はフリーコメント回答者のうち、特定のキーワードを利用した回答者の割合が多い順に並びかえ、正規従業員、非正規従業員それぞれの上位 20 位までを抽出した結果である。第二に、正規従業員では「会社」や「人材」といった、方針や人事施策など、店舗における日常業務の範囲を超えた視点での提案が特徴的であるのに対して、非正規従業員は「商品」や「シフト」といった日常業務に視界が集中している特徴がみられた。表 24 は上位 3 項目(店舗、スタッフまたは従業員、お客様)以外で正規従業員、非正規従業員それぞれで頻出したキーワードの

うち、特徴的なものを示した。正規従業員、非正規従業員のうち*または**が付いている項目は、正規従業員のみ、または非正規従業員のみで活用されているキーワードである。第三に、従業員満足度「この店舗で働いてよかったと思う」の設問に対する5段階選択の回答により、3点以上の回答者(選択肢「かなりあてはまる(5点)」、「ややあてはまる(4点)」、「どちらともいえない(3点)」)と2点以下の回答者(選択肢「あまりあてはまらない(2点)」、「あてはまらない(1点)」)の2つのグループに分け、テキストマイニングによるグループごとの頻出キーワードを集計したところ、正規従業員では従業員満足度が3以上のグループAと2以下のグループBに顕著な差が見られなかったが、非正規従業員については、従業員満足度が3以上のグループCのみに多くのカテゴリーの頻出キーワードが認められた(表25)。

表 23 店舗改善に向けた提案に寄せられたフリーコメント(上位20単語)

正規従業員 (n=270)	n	%	非正規従業員 (n=382)	n	%
店舗	71	26.3%	スタッフ/従業員	86	22.5%
スタッフ/従業員	70	25.9%	店舗	69	18.1%
お客様	46	17.0%	お客様	47	12.3%
店長	30	11.1%	パート/アルバイト	41	10.7%
仕事	24	8.9%	給与/時給	31	8.1%
パート/アルバイト	17	6.3%	仕事	30	7.9%
コミュニケーション	16	5.9%	店長	25	6.5%
意見	15	5.6%	商品**	19	5.0%
時間	15	5.6%	コミュニケーション	15	3.9%
会社*	12	4.4%	場所**	15	3.9%
人材*	12	4.4%	環境	12	3.1%
モチベーション*	10	3.7%	教育	12	3.1%
改善*	10	3.7%	時間	12	3.1%
給与/時給	10	3.7%	新人**	12	3.1%
意識*	9	3.3%	意見	11	2.9%
機会*	9	3.3%	シフト**	10	2.6%
教育	9	3.3%	日数**	10	2.6%
状況*	9	3.3%	方法**	9	2.4%
個人	9	3.3%	キッチン**	9	2.4%
会議*	8	3.0%	一人ひとり	8	2.1%
全員	8	3.0%	全員	8	2.1%
環境	8	3.0%			

※ nはフリーコメントの回答者のうち、該当するキーワードが回答に含まれている回答者数

%はフリーコメントの回答者のうち、該当するキーワードが回答に含まれている回答者数の割合

同じ出現数のキーワードがあるため正規従業員は22単語、非正規従業員は21単語を掲載

*正規従業員のみに見られるキーワード、**非正規従業員のみに見られるキーワード

表 24 上位 3 項目を除き正規従業員および非正規従業員の特徴的なキーワード

就業区分	キーワード	件数	回答者の割合	アンケートコメント例
正規従業員	人員/人材	17	6.3%	人員が少なく、接客にあてられていないスタッフが多い。購買意欲の高いお客様を取り逃がしているように思えます。
	会社	12	4.4%	会社経営として、利益を出す仕組みが出来ていない。そのために、従業員の給料が下がりモチベーションが下がっている。
	モチベーション	10	3.7%	セミナー等モチベーションや意識を上げられる機会をもっと設けるべきだと思います。
	改善	10	3.7%	現場のコメントをドンドン吸い上げて、改善改革に繋げていってください。
非正規従業員	商品	19	5.0%	お客様の立場に立つと、買いたい商品の見本が出ていなかったり、わかりづらい表記だったりがある。
	場所	15	3.9%	展示見本品の状態が悪い。商品やポップ、ポップ立てなどが汚かったり、壊れている物は新しく取り替えたりして、もう少し綺麗な状態にしていると、お店の質も上がると思う。
	新人	12	3.1%	この店舗では、マニュアルがほとんどない。皆さん個人で考えてやっているのは、良い面もあると思いますが、新人さんにとっては戸惑うことも多いのではないのでしょうか？
	シフト	10	2.6%	スタッフの人数が少なく、人員を確保してほしい。急なシフト変更が多いので困っている。

表 25 従業員区分別の頻出キーワード

グループ	就業区分	従業員満足度	自由記述回答数	頻出キーワード
A	正規従業員	≥3	70	人材, スタッフ, 店員, パート, 上司, 従業員, モチベーション, 意見, 仕事, サービス, 時間
B	正規従業員	≤2	200	人材, スタッフ, 店員, パート, 上司, 必要性, 機会, 会社, 全員, 給与, 状況把握, コミュニケーション, 会議
C	非正規従業員	≥3	98	上司, 従業員, スタッフ, 意見, シフト, 空調, 売場, 指示, 指導
D	非正規従業員	≤2	284	ブランド, キッチン, 日, 時給
総計			652	

8.5.2 考察および第三者評価

テキストマイニングの結果から、非正規従業員の従業員満足度が3以上のグループに、店舗の改善に関して多くのカテゴリーのキーワードが認められた。このことは、店舗運営に対する視界の広さと働くモチベーションに関係があることを示唆している。つまり、視界が広がることによって、自身が創意工夫をし、店舗全体に対して影響力を与えることができると認識した時に顧客満足が向上すると解釈した。

この解釈の妥当性を確認するために、第6章でインタビューをした飲食業界の実務者にも視界の広さと働くモチベーションに関係があるという結果について、納得感の有無をヒアリングした。飲食チェーンの人事マネジャーB氏は「視界を広げることにより、働くモチベーションが高まることに違和感がない」との見解を持っていた。人事マネジャーA氏は両者の関係はあるとしながら、「従業員満足度の低い層は組織が改善することに諦めていて、高い層は組織への期待があるから意見を言っているのではないか」と述べている。一方、業界経験の長いコンサルタントD氏からは、「従業員満足度の低いスタッフは目の前の不満が強いと、他の問題に目が向かなくなる。従業員満足度が高いからこそ、金銭などに不満がなく、他の部分に視界を広げられると考えるという順序が妥当である」とのコメントを得られた。

実務者の見解を踏まえると、従業員満足度と視界の広さとの関係に相互作用があることは分析結果と一致している。因果関係について、「視界が広いから従業員満足度が高まる」、「従業員満足度が高いから視界が広がる」のいずれの可能性も考えられる。視界が広がることによって、自身のタスクの効率を高めるための改善策を考えることは職務充実化につながり、店舗運営に貢献しているという効力感が得られ、従業員満足度が高まる。一方、自身が店舗運営に対して貢献しているという実感が得られると、店舗の他の課題についても意識が向くようになり、視界が広がっていくという好循環を生み出すことができる。

店舗運営の視点で考えれば従業員満足度は結果であり、それ自体のコントロールが難しいため、非正規従業員の視界を広げるほうが施策としては実現しやすい。例えば、マニュアルに基づく複数のタスクを覚えていくことを求めるだけでなく、担当するタスクをどのように改善していくのか、また、後輩に伝えていくのかといった職務充実化への貢献を期待することで、非正規従業員の視界を広げ、内的要因である効力感を刺激することで、働くモチベーションの高い店舗を実現していくことができる。

本章の分析およびインタビューの結果から、非正規従業員の従業員満足度と視界の広さに相互作用があり、店舗運営に対する視界を広げることが非正規従業員の内的要因を刺激し、

働くモチベーションを高める可能性を示した。視界の広さが働くモチベーションに寄与するという先行事例はなく、新たな内的要因の項目の可能性を見出すことができた。しかしながら、テキストマイニングによる分析結果の解釈についても、さらに多くのデータを集め、研究の精度を高めていく必要がある。

第9章 補論2 人的資源管理の効果を予測するシミュレーションの開発

本章では、店舗運営のヒントを店舗管理者やチェーン経営者へ伝えるため、「システム・ダイナミクス(SD: system dynamics)」を用いた店舗経営のシミュレーションを設計する。第1節では、シミュレーション開発の意義について述べる。第2節では、先行研究、第3節では、店舗運営のモデル設計について説明する。第4節では分析方法を説明し、第5節では、シミュレーションの結果に対する考察を行い、実務者より評価を得る。

9.1 人的資源管理の効果予測シミュレーション開発の意義

Meadows and Wright (2008)によれば、システムとは「要素」と「相互のつながり」そして「機能」または「目的」を指す。本研究で検討を行った店舗運営モデルは、非正規従業員が就業に満足し、定着することを目的に、働くモチベーションに影響を与える要因の構成要素と相互の繋がりを示したシステムである。このモデルにインタビューで得られた情報をもとにマーケティング、財務的な要素を加え、システム・ダイナミクスを用いた店舗経営のシミュレーションを設計した。システム・ダイナミクスとは、Forrester (1958)が創始した学問分野であり、対象となるシステムを変数という構成要素に分解し、変数間の因果関係を連立微分方程式により定義し、コンピュータを用いたシミュレーションによりそのシステムの動的な振る舞いを時系列で観察する技術(湊, 2016)である。ここで使う考え方(システム・シンキング)は構成要素間のつながりを可視化しながら、全体を俯瞰するのに役立つ。

9.2 システム・ダイナミクスに関する先行研究

内野 (1982)によれば、シミュレーションとは、モデルを作り、現実には行えないまたは行い難い条件下での模擬実験を行うものであると説明している。例えば、飲食チェーンにおいて、集客と人材確保の両方に課題がある場合にどちらに投資をするか悩む経営者がいる。もし、シミュレーションによりマーケティング施策、人事施策の効果を予測できれば、限られた経営資源をどこに集中するかという重要な意思決定を自らの経験だけに頼らず、事前に科学的な検討を行うことが可能になる。

さらに、伊藤 (1997)は、集団におけるダイナミクスを把握するのは、目標達成に向けて行動の予測や、目標達成の妨げとなるような行動や相互作用の解決の手がかりを得るためであるとしている。シミュレーションを用いて、集団である店舗組織の変化を可視化することができ

れば、複数店舗を監督するエリア責任者が、店舗によるパフォーマンスの差異や課題を特定する支援ツールになり得る。

非正規従業員の活用が極めて重要な飲食チェーンにおいて、いかに働くモチベーションを持続させ、店舗のサービスレベルを高めるかが店舗運営の巧拙を分ける。そこで、働くモチベーションが定着率やサービスレベルに与える影響をモデル化し、非正規従業員の働くモチベーション向上への投資が時間経過とともに与える財務的影響をシミュレーションで可視化する。施策の効果が見え難い人事施策において効果の予測ができることは、店舗管理者や経営者とのコミュニケーション上も役立つツールになると考えた。

なお、Ueno, Zhang, and Aoyama (2017)は、サプライチェーンのシミュレーションモデルの開発において、戦略的意思決定を促すモデル化に向けた 2 つのアプローチ方法を説明している。一方は、情報と資源を動かす全ての機能の決定変数を定義する方法であり、他方は、機能を抽象化して決定変数の数を減らし、限定された影響をモデル化する方法である。本研究においては、店舗管理者や経営者へのヒントとして施策の選択肢を提供することを目的とし、決定変数を極力減らし、店舗への将来的な影響を示すことができる後者を選択した。

9.3 店舗経営モデルの設計

井上・陳・長谷川(2013)によれば、「モデリングとは、解明したいシステムの現象をシミュレーションの目的に従って、着目すべき部分や要素を重点的に抜き出す作業」である。抽象化を行うことでシミュレーションの対象範囲を明確にする必要がある。本シミュレーションの開発にあたっては、主に 3 つの観点からモデル設計を行った。第一にサービスプロフィットチェーンの観点、第二に売上の観点、第三にコストの観点である。表 26 にそれぞれの観点が内包するメカニズムを示した。

表 26 モデルに使用する主なメカニズム

観点	メカニズム
1. サービスプロフィットチェーンの観点	<ul style="list-style-type: none"> ① 職場の関係性や給与（時給）は、働くモチベーションに影響する ② 働くモチベーションや従業員の定着はサービスレベルに影響する ③ サービスレベルは顧客満足に影響する ④ 顧客満足は顧客の再来店を促し売上に影響する
2. 売上の観点	<ul style="list-style-type: none"> ① 顧客数は、広告宣伝による新規顧客、および、店舗の満足が高い場合の再来店が増えるリピート顧客の2種類に分類する ② 顧客単価が一定額を超えた場合に顧客の期待値が高まるように設定する
3. コストの観点	<ul style="list-style-type: none"> ① 人員不足が発生する場合の採用広告費が発生する ② 店舗の稼働率が低い場合に集客のため、広告宣伝費が発生する ③ 市場の賃金相場が値上がりすると従業員の人件費が増加する ④ 原材料費や光熱費など顧客数に応じて増加する ⑤ 働くモチベーションの低下を防ぐため、対策費用が発生する

9.3.1 サービスプロフィットチェーンの観点

従業員の働くモチベーションが店舗業績へ与える影響について、前述の Heskett et al. (1994)のサービスプロフィットチェーン理論に基づき、以下の4つのメカニズムが成り立つと考えた。第一に、職場の関係性や給与(時給)は、働くモチベーションに影響する。第二に、働くモチベーションや従業員の定着はサービスレベルに影響する。第三に、サービスレベルは顧客満足に影響する。第四に、顧客満足は顧客の再来店を促し売上に影響する。

9.3.2 売上の観点

売上高は顧客数と顧客単価の積で表すことができる。顧客数は、広告宣伝による新規顧客、および、店舗の満足が高い場合の再来店が増えるリピート顧客の2種類に分類した。リピート顧客が獲得できなければ、店舗の稼働を維持するために集客施策として広告投資をし続ける必要があるため、店舗における顧客満足度を高め、一定のリピート顧客を確保することが店舗経営上は重要となるというロジックを踏まえた設計を行った。また、顧客単価が高くなるにつれて、顧客が求めるサービス品質は一般的には高まると考え、顧客単価が一定額を超えた場合に顧客の期待値が高まるように設定した。

9.3.3 コストの観点

店舗経営にかかるコストを以下の 5 点に纏めた。第一に、人員不足が発生する場合の採用広告費が発生する。第二に、店舗の稼働率が低い場合に集客のため、広告宣伝費が発生する。第三に、市場の賃金相場が値上がりすると従業員の人件費が増加する。第四に、原材料費や光熱費などが、顧客数に応じて増加する。第五に、働くモチベーションの低下を防ぐため、対策費用が発生するように設計した。

9.4 シミュレーションによる分析方法

上記を踏まえ「店舗経営モデル」を図示し、Ventana System 社のシミュレーション設計ソフト (Vensim Professional for Windows ver. 8.0.1) を用いて、店舗経営における条件を組み込んだ。シミュレーションを起動することで時間経過とともに結果の変遷が出力される仕組みになっている。経営の意思決定によって調整可能な要素を変数としたうえで、この数値の変更によって得られる結果が変動する。いくつかのパターンを施策のオプションとして結果の違いを比較することで、各店舗にとっての最適解または、投資対効果やリスクを検討することができる。なお、外部要因など不確実性の高い変数には乱数を加え同じ意思決定を行っても、異なる結果が発生するように設計した。飲食業では店舗の外部環境によって大きな影響を受ける。例えば、近隣に競合店が出店するだけで集客も採用も大きく影響する。変動の大きさを調整することで、リスク対応の検討も可能となる。

図 27 は Vensim によるシステム・ダイナミクスを用いた店舗経営モデルおよび、シミュレーションの結果を示した。各変数に方程式を入力し、要素間を矢印で結ぶことで影響の因果関係を示した。各変数に番号を振り、方程式を表 27 に掲載した。

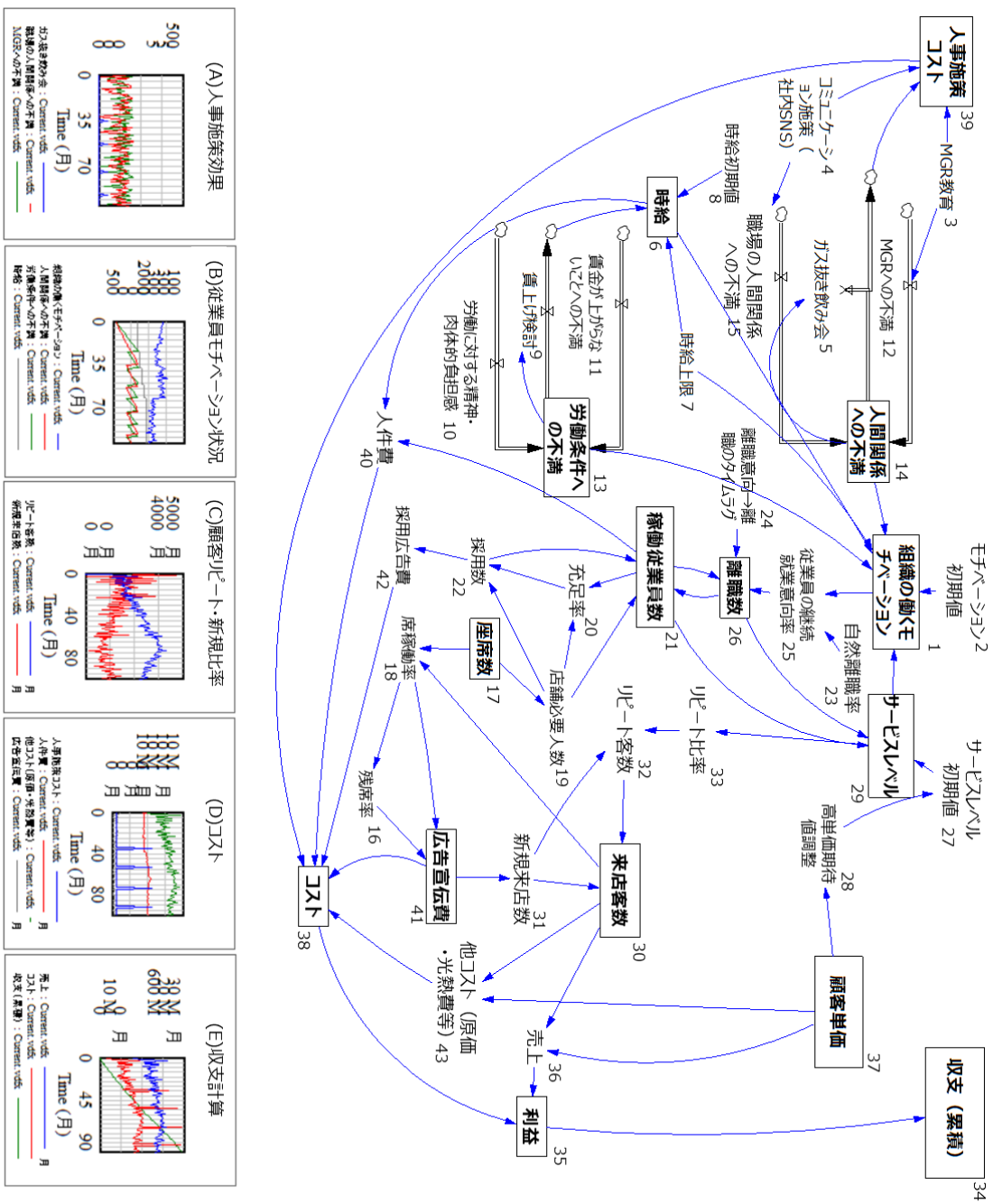


図 27 Vensim による「店舗経営モデル」およびシミュレーション結果

表 27 シミュレーションに使用した方程式

対組織・従業員の働くモチベーションに関する部分

- 1 組織の働くモチベーション=MIN((モチベーション初期値-((人間関係への不満+労働条件への不満)/2)*RANDOM NORMAL(0, 0.2, 0.1, 0.05, 0))*IF THEN ELSE(時給>=時給上限,0.8,1),100)*IF THEN ELSE(サービスレベル>=70, 1.1,1)
- 2 モチベーション初期値=70

人事施策・外的要因に関する部分

- 3 MGR教育=3(教育レベル みっちり:3, ふつう:2, 最低限:1 まったく:0)
- 4 コミュニケーション施策(社内SNS)=3
- 5 ガス抜き飲み会=IF THEN ELSE(人間関係への不満>100, 50, 0)
- 6 時給=INTEG(IF THEN ELSE(時給>=時給上限,0, IF THEN ELSE(賃上げ検討>=50, 50, 0)),時給初期値)
- 7 時給上限=1200
- 8 時給初期値=1000
- 9 賃上げ検討=IF THEN ELSE(労働条件への不満>100, 50, 0)
- 10 労働に対する精神・肉体的負担感=RANDOM NORMAL(0, 5, 2, 1, 0)

従業員の不満に関する部分

- 11 賃金が上がらないことへの不満=RANDOM NORMAL(0, 5, 2, 1, 0)
- 12 MGRへの不満=RANDOM NORMAL(0, 5-MGR教育, 2, 1, 0)
- 13 労働条件への不満=INTEG((労働に対する精神・肉体的負担感+賃金が上がらないことへの不満)-賃上げ検討,10)
- 14 人間関係への不満=INTEG(MGRへの不満+職場の人間関係への不満-ガス抜き飲み会,10)
- 15 職場の人間関係への不満=RANDOM NORMAL(0, 5-コミュニケーション施策(社内SNS), 2, 1, 0)

店舗規模による必要人員に関する部分

- 16 残席率=2-席稼働率
- 17 座席数=100
- 18 席稼働率=(来店客数/30)/座席数
- 19 店舗必要人数=座席数*0.2
- 20 充足率=稼働従業員数/店舗必要人数
- 21 稼働従業員数=INTEG(採用数-離職数, 店舗必要人数)

採用・離職に関する部分

- 22 採用数=IF THEN ELSE(充足率<1,(店舗必要人数*(1-充足率)),0)*1.5
- 23 自然離職率=0.025
- 24 離職意向→離職のタイムラグ=3
- 25 従業員の継続就業意向率=DELAY1((1-(自然離職率+((100-組織の働くモチベーション)*0.01)^2)),2)
- 26 離職数=DELAY1((MAX((稼働従業員数*(1-従業員の継続就業意向率)),0)),離職意向→離職のタイムラグ)

サービスレベルに関する部分

- 27 サービスレベル初期値=50-高単価期待値調整
- 28 高単価期待値調整=IF THEN ELSE(顧客単価>5000, 10, 0)
- 29 サービスレベル=INTEG(IF THEN ELSE(離職数/稼働従業員数>0.2,RANDOM NORMAL(-1,0,-0.5,0.2,0))

来店客数に関する部分

- 30 来店客数=INTEG(レポート客数+新規来店数-来店客数*0.8,30*100)
- 31 新規来店数=(広告宣伝費/300)*RANDOM NORMAL(0.5,2,1,0.3,1)
- 32 レポート客数=INTEG(((新規来店数+レポート客数)*レポート比率)-レポート客数,0)
- 33 レポート比率=DELAY1(サービスレベル,1)/100

業績に関する部分

- 34 収支(累積)=INTEG(利益,0)
- 35 利益=売上-コスト
- 36 売上=来店客数*顧客単価
- 37 顧客単価=4000円
- 38 コスト=人事施策コスト+人件費+採用広告費+広告宣伝費+他コスト(原価・光熱費など)
- 39 人事施策コスト=稼働従業員数=INTEG(採用数-離職数, 店舗必要人数)
- 40 人件費=稼働従業員数*時給*8*30
- 41 広告宣伝費=IF THEN ELSE(席稼働率<=2,残席率*1e+06,0)
- 42 採用広告費=採用数*50000
- 43 他コスト(原価・光熱費など)=(顧客単価*0.4)*来店客数

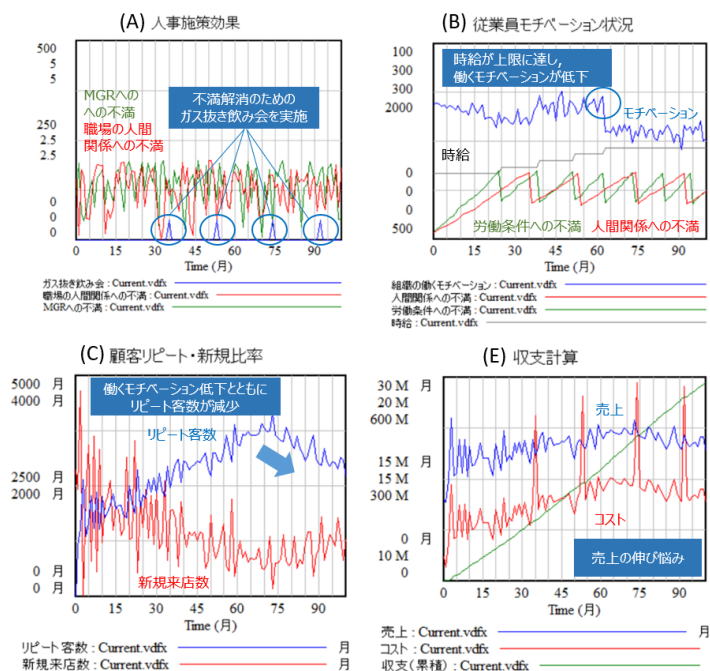
※番号は図 27 の変数に付した番号を示す。

9.5 シミュレーションの結果、考察、および第三者評価

シミュレーションの結果から得られた発見、考察および第三者評価について以下に述べる。

9.5.1 シミュレーション結果の分析

前述のシミュレーションを動作させた結果、非正規従業員の働くモチベーションの経時変化が経営指標に及ぼす影響を表し、人事施策の効果を検討することができた。図 28 にシミュレーションの結果および分析の例を示す。最初は、「ガス抜き(飲み会)」を実施することで職場関係の不満を抑制し、市場相場を踏まえて金銭的報酬(時給)を上げることになる。ガス抜きと時給を上げ続けている間はスタッフが定着し、店舗のサービスレベルも高まり。顧客のリピート比率が高まり、集客のための広告投資や採用コストを軽減できる。ところが、時給は持続的に働くモチベーションを下支えする要因にはならず、時給額があらかじめ設定した上限額に達すると急落し、離職が発生する。離職により、非正規従業員が入れ替わると、サービスレベルが低下し、リピート顧客が減少する。結果として、売上が低下する一方、採用・広告宣伝費が増加し、利益が伸び悩むことになる。これは、シミュレーション上で、外的要因による働くモチベーション向上の限界を示している。



各グラフの説明

(A) 人事施策効果

不満が蓄積するとガス抜き飲み会がセットされる(○部分)ことで働くモチベーションが維持される。

(B) 従業員モチベーション状況

市場相場に応じて時給が高騰するが、上限に達すると働くモチベーションが低下する。

(C) 顧客リピート・新規比率

従業員の働くモチベーションとともに、サービスレベルが低下し、リピート顧客が減少する。

(E) 収支計算

離職の増加やリピート率低下に伴い、売上が低下する一方、採用・広告宣伝費が増加し、利益が伸び悩む。

図 28 シミュレーション結果の分析(イメージ)

シミュレーションの結果を踏まえて、時給の上限を引き上げるのか、コミュニケーションの施策を打ち人材確保に注力するのか、もしくは、スタッフの入れ替わりを黙認し、集客に力を入れるのかによって、結果の数値が変わる。このように、店舗運営に関する意思決定がもたらす結果を時間経過とともに可視化するシミュレーションは、店舗管理者や経営者が店舗経営における意思決定を行うヒントになる。

9.5.2 シミュレーション結果に対する考察および第三者評価

本シミュレーションの内容および結果を第 6 章のインタビューとともに実務者に説明をし、「シミュレーションが店舗運営に役立つと思いますか？」という質問に対するフィードバックを得た。人事マネジャー A 氏は「時給を上げる代わりに非金銭的報酬による離職防止効果がシミュレーションによって示され、時給いくら分の効果があるのかを換算できると、ビジネスにおいて非常に価値がある。時給を 100 円下げることができれば、数千人、数万人という単位のバイトをかかえているサービスチェーンにはすごいインパクトがある」とコメントした。人事マネジャー B 氏は、「研究によって、データでモチベーションを表せるのはとてもよいと思う。この後は、生産性、行動や業績の変化との結びつきをぜひ示してほしい」といった肯定的な意見であった。また、コンサルタント D 氏は、「条件の異なる店舗の運営を考えるうえで 1 つのモデルだけで示すのは難しい。一方、エリアマネジャーや事業部で方針を検討するのにこのツールは使えるのではないかと。現状、エリアマネジャーは意思決定が経験的、感覚的なことが多い。今後は非正規従業員に定着を促すために調査結果とモデルをみて科学的に追及していくべきだ」と述べている。コンサルタント E 氏からは、「全体像が把握できると、次のうち手につながりやすい。エリアマネジャーの育成にも使えると思う」という意見があった。

上記の様に、シミュレーションを用い、施策となる変数の調整と、結果を確認することで、中長期に亘る、施策の効果や組織状態の変動を時間軸とともに検討することができる。本研究では、飲食業界の店舗経営に絞ったモデル開発となったが、業界により、変数や方程式における重みづけを変えることによって、業界の違いを明らかにし、さらには、業界を統合した新しいビジネスモデルの開発に発展させることも可能である。

Appendix 1 研究手法の補足

I 企業の違いによるモデルの影響力の検証

本研究では、3つの企業の協力を得て従業員のアンケート調査を実施しているが、企業による違いがないかを検証する。企業ごとにデータを分け、第5章で紹介したモデルを用いて多母集団分析により、飲食業界3社のパス係数について比較を行った。結果、表28のとおり3社のパス有意な差は認められなかった(下線部分)。この結果から、特異的な企業がデータに影響を与えていることはないと解釈し、3社のデータを1つの標本として分析することの裏付けとした。

表 28 多母集団同時分析による検定統計量(企業間の比較)

		A社		B社		C社	
		人間関係 ↓モチベーション	やりがい ↓モチベーション	人間関係 ↓モチベーション	やりがい ↓モチベーション	人間関係 ↓モチベーション	やりがい ↓モチベーション
A社	人間関係 →モチベーション						
	やりがい →モチベーション	1.687					
B社	人間関係 →モチベーション	<u>0.353</u>	2.384				
	やりがい →モチベーション	2.333	<u>0.272</u>	1.932			
C社	人間関係 →モチベーション	<u>0.098</u>	2.507	<u>0.309</u>	2.647		
	やりがい →モチベーション	2.508	<u>0.100</u>	2.717	<u>0.408</u>	2.361	

II アンケートの評価

信頼性検証の基準(Cronbach α)

Cronbach α の基準については諸説あるが、岡田(2015)によればカットオフ基準として0.8, 0.9が通例としていることを踏まえ信頼性があると判断した。なお、項目が削除された場合の

Cronbach α は削除しない時と比較して低い値を示していることから、労働条件 7 項目、やりがい 4 項目、職場環境 2 項目より割愛すべき項目はないと判断した。(表 29)。

表 29 因子別の信頼性係数

項目合計統計量 (労働条件)					信頼性統計量	
項目	項目が削除された場合の尺度の平均値	項目が削除された場合の尺度の分散	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合の Cronbach の α	Cronbach の α	項目の数
給与処遇	21.79	20.083	.532	.820	.834	7
業務負荷	22.34	20.722	.464	.830		
設備環境	21.82	19.720	.589	.811		
上司の L S	21.60	19.065	.631	.804		
理念共感	21.53	20.046	.632	.805		
評価	21.63	19.483	.655	.800		
マニュアル整備	21.78	19.868	.590	.810		
項目合計統計量 (やりがい)					信頼性統計量	
項目	項目が削除された場合の尺度の平均値	項目が削除された場合の尺度の分散	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合の Cronbach の α	Cronbach の α	項目の数
顧客の反応	11.98	6.501	.620	.860	.863	4
自己成長	11.89	5.480	.780	.795		
仕事自体	12.06	5.187	.799	.786		
工夫行動	12.15	5.851	.654	.848		
項目合計統計量 (職場関係)					信頼性統計量	
項目	項目が削除された場合の尺度の平均値	項目が削除された場合の尺度の分散	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合の Cronbach の α	Cronbach の α	項目の数
同僚との関係	4.13	.896	.697		.821	2
雰囲気	4.20	.847	.697			
項目合計統計量 (モデルに使用する項目)					信頼性統計量	
項目	項目が削除された場合の尺度の平均値	項目が削除された場合の尺度の分散	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合の Cronbach の α	Cronbach の α	項目の数
給与処遇	46.15	69.131	.505	.908	.910	13
業務負荷	46.70	70.622	.422	.912		
設備環境	46.18	67.624	.608	.904		
同僚との関係	45.57	69.251	.595	.904		
上司の L S	45.96	66.335	.655	.902		
理念共感	45.88	67.757	.678	.901		
評価	45.99	66.617	.707	.900		
顧客の反応	45.72	70.145	.608	.904		
自己成長	45.64	67.287	.718	.899		
仕事のやりがい	45.80	65.891	.765	.897		
工夫行動	45.90	68.175	.642	.902		
マニュアル整備	46.13	67.583	.628	.903		
雰囲気	45.64	67.606	.688	.901		

Ⅲ アンケート選択肢の評価(天井効果, フロア効果の検証)

また, 項目による各項目の平均値, 標準偏差をチェックし項目によって「天井効果」や「フロア(床)効果」がないかを検証した。「同僚との関係」, 「自己成長」, 「雰囲気」, 「従業員満足度」の項目においてそう思う(5点)の比率が高く, やや高ブレしている傾向があるが, 他の項目と比較して平均や標準偏差が特異的に低いとまでは言えず, 項目の削除は行う必要はないと判断した(表 30, 表 31).

表 30 各項目の度率および合計・平均・標準偏差 (非正規従業員)

項目	質問項目	全くあてはまらない (1点)	あまりあてはまらない (2点)	どちらとも いえない (3点)	やや あてはまる (4点)	かなり あてはまる (5点)	平均	標準偏差
要因	給与処遇	4.8%	10.4%	22.7%	42.0%	20.1%	3.62	1.06
	業務負荷	7.0%	21.8%	37.9%	23.7%	9.6%	3.07	1.06
	設備環境	3.0%	13.2%	26.0%	37.1%	20.7%	3.59	1.05
	同僚との関係	1.5%	4.0%	13.4%	35.2%	46.0%	4.20	0.92
	上司のL S	3.7%	9.6%	20.1%	34.8%	31.8%	3.82	1.10
	理念共感	2.6%	4.5%	21.9%	43.6%	27.4%	3.89	0.95
	権限付与	1.6%	3.5%	22.7%	45.1%	27.1%	3.92	0.88
	評価	2.2%	9.6%	21.6%	40.9%	25.8%	3.79	1.00
	顧客の反応	0.8%	2.9%	18.3%	47.0%	31.1%	4.05	0.82
	自己成長	1.9%	3.4%	16.2%	36.2%	42.2%	4.13	0.94
	仕事のやりがい	2.6%	5.1%	19.6%	37.9%	34.7%	3.97	0.99
	工夫行動	2.5%	5.5%	21.0%	43.9%	27.1%	3.88	0.95
	マニュアル整備	3.2%	11.0%	24.7%	40.9%	20.3%	3.64	1.02
	雰囲気	0.6%	2.7%	13.8%	33.0%	49.9%	4.29	0.85
	顧客満足	0.6%	2.5%	16.1%	44.6%	36.2%	4.13	0.95
結果指標	従業員満足度	1.7%	4.7%	14.8%	36.6%	42.1%	3.74	0.95
	人材定着度	0.6%	1.7%	16.3%	48.2%	33.2%	3.38	1.04

表 31 各項目の度率および合計・平均・標準偏差（正規従業員）

項目	質問項目	全くあてはまらない (1点)	あまりあてはまらない (2点)	どちらとも いえない (3点)	やや あてはまる (4点)	かなり あてはまる (5点)	平均	標準偏差
要因	給与処遇	14.9%	31.4%	32.5%	13.4%	7.7%	3.47	0.93
	業務負荷	3.6%	19.6%	27.8%	30.4%	18.6%	2.68	1.12
	設備環境	2.6%	6.2%	17.5%	43.3%	30.4%	3.41	1.11
	同僚との関係	3.1%	5.2%	23.2%	40.2%	28.4%	3.93	0.98
	上司のLS	1.0%	3.6%	10.3%	42.3%	42.8%	3.86	0.99
	理念共感	1.5%	3.1%	11.9%	42.8%	40.7%	4.22	0.85
	権限付与	1.0%	8.8%	20.1%	42.8%	27.3%	4.18	0.87
	評価	0.5%	2.1%	14.9%	50.0%	32.5%	3.87	0.95
	顧客の反応	1.0%	2.1%	14.4%	32.0%	50.5%	4.12	0.77
	自己成長	1.5%	5.7%	17.0%	41.2%	34.5%	4.29	0.86
	仕事のやりがい	1.5%	5.7%	13.4%	44.8%	34.5%	4.02	0.94
	工夫行動	4.6%	12.9%	32.5%	32.0%	18.0%	4.05	0.92
	マニュアル整備	2.1%	3.1%	10.3%	34.0%	50.5%	3.46	1.07
	雰囲気	2.1%	8.2%	18.0%	40.7%	30.9%	4.28	0.92
	顧客満足	9.8%	12.4%	25.8%	31.4%	20.6%	3.90	1.00
結果指標	従業員満足度	2.1%	1.5%	14.9%	57.2%	24.2%	4.06	0.87
	人材定着度	0.5%	5.2%	22.7%	41.2%	30.4%	3.64	1.05

IV 探索的因子分析:因子数の設定

本研究においては最尤法を用いて因子を抽出し、プロマックス回転により因子分析を行った。使用する因子の数については堀(2005)の因子分析方法に関する論文を参考にした。固有値 ≥ 1 (カイザー基準)については第1因子が大きく、他の因子と相関が高い場合に因子数を過小評価してしまうなど批判が多い。本分析結果においても因子同士の相関が高いことが想定されるため、スクリーテスト法(Cattell, 1966)を採用し、スクリープロットを行ったうえで固有値の傾向線がなだらかになる点を確認したところ2因子から5因子が妥当と判断した(図 29)。そこで、累積寄与率(負荷量平方和)が一般的に50-60%以上を基準としていることを踏まえ60%を超える3因子を選択した(表 32)。

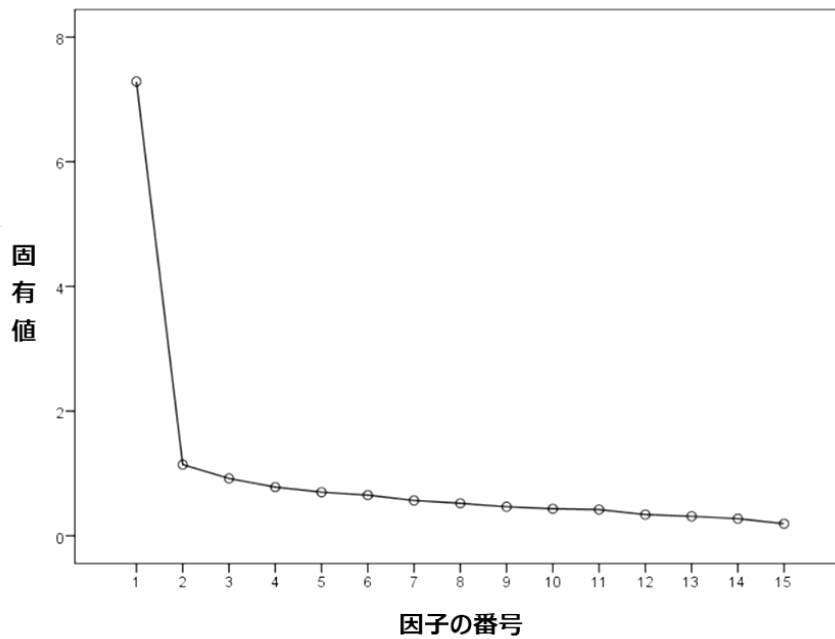


図 29 因子のスクリープロット

表 32 探索的因子分析の結果

因子	初期の固有値				抽出後の負荷量平方和			回転後の 負荷量平方和 ^a	共通性
	合計	分散の %	累積 %	固有値の 差	合計	分散の %	累積 %	合計	因子抽出後
1	7.287	48.583	48.583	0.000	6.281	41.871	41.871	6.017	0.297
2	1.141	7.605	56.188	6.146	1.112	7.415	49.287	5.975	0.238
3	.919	6.129	62.317	0.222	.575	3.833	53.120	4.794	0.400
4	.780	5.203	67.520	0.139					0.529
5	.699	4.663	72.183	0.081					0.546
6	.652	4.345	76.529	0.047					0.544
7	.566	3.773	80.302	0.086					0.410
8	.520	3.469	83.771	0.046					0.579
9	.465	3.097	86.868	0.055					0.482
10	.433	2.885	89.753	0.032					0.781
11	.420	2.800	92.553	0.013					0.780
12	.339	2.260	94.813	0.081					0.513
13	.312	2.078	96.891	0.027					0.445
14	.273	1.822	98.713	0.039					0.942
15	.193	1.287	100.000	0.080					0.484

IV 検証的因子分析:設計したモデルの確認

標本となる回答者全員および、モデルの妥当性を確認するために検証的因子分析を行った。結果、モデルの適合度は許容範囲内であった。

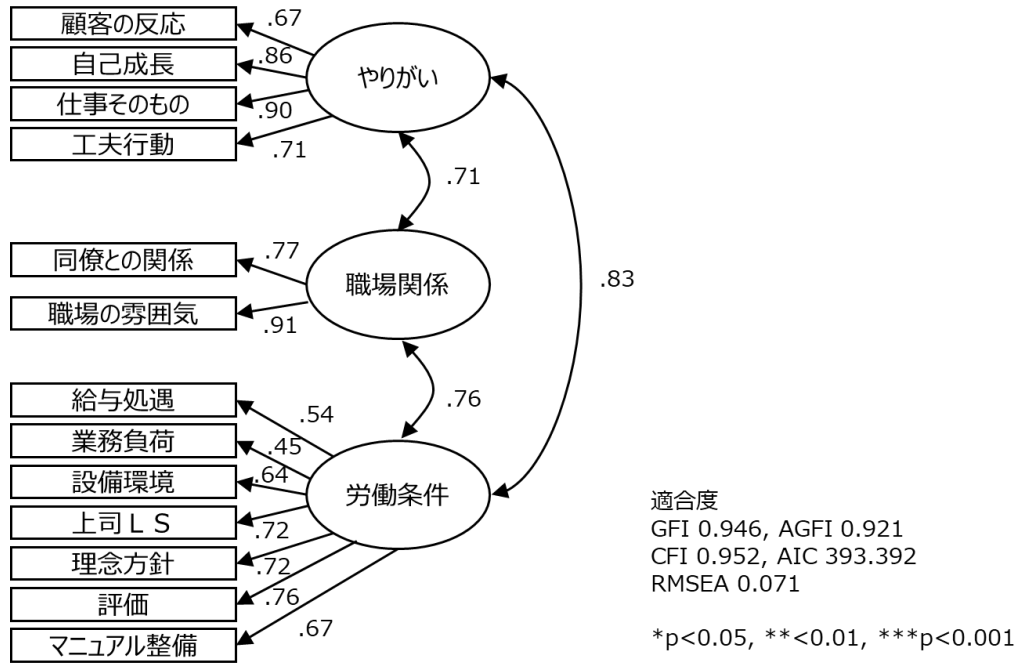


図 30 検証的因子分析のイメージ

V 3 因子の平均値の分布

3 因子の構成要素(項目)の平均値を縦軸, 横軸にとり, 回答者の分布を表現した. 平均値が0.5ポイントの間隔で区分し, 各セルに占める回答者の割合を示した. 労働条件と職場関係(図 31), 職場関係とやりがい(図 32), 労働条件とやりがい(図 33)となっている.

労働条件	職場関係								総計
	1.0~1.5	1.5~2.0	2.0~2.5	2.5~3.0	3.0~3.5	3.5~4.0	4.0~4.5	4.5~5.0	
4.5~5.0				0.1%		0.2%	1.1%	10.5%	12.0%
4.0~4.5				0.8%	0.3%	3.0%	2.4%	8.4%	15.0%
3.5~4.0		0.1%	0.5%	1.0%	3.0%	11.4%	7.6%	10.6%	34.2%
3.0~3.5			0.8%	2.5%	2.1%	6.7%	1.9%	3.7%	17.7%
2.5~3.0	0.5%	1.1%	0.7%	2.6%	2.2%	3.5%	1.6%	1.6%	13.8%
2.0~2.5	0.1%	0.6%	0.6%	1.1%	0.2%	1.5%	0.1%		4.2%
1.5~2.0	0.8%	0.1%	0.2%	0.8%	0.3%	0.1%	0.2%		2.6%
1.0~1.5	0.3%			0.1%					0.5%
総計	1.7%	1.9%	2.7%	9.1%	8.1%	26.5%	15.1%	34.8%	100.0%

図 31 労働条件と職場関係に関する項目の平均点分布(5段階評価)

職場関係	やりがい								総計
	1.0~1.5	1.5~2.0	2.0~2.5	2.5~3.0	3.0~3.5	3.5~4.0	4.0~4.5	4.5~5.0	
4.5~5.0	0.1%			0.3%	2.1%	5.9%	7.8%	18.6%	34.8%
4.0~4.5	0.1%		0.2%	0.8%	1.8%	4.7%	4.0%	3.4%	15.1%
3.5~4.0		0.1%	0.5%	2.4%	4.3%	11.2%	5.6%	2.4%	26.5%
3.0~3.5		0.2%	0.5%	0.9%	2.2%	2.6%	1.1%	0.6%	8.1%
2.5~3.0	0.2%	0.2%	0.7%	2.6%	2.5%	1.8%	0.6%	0.5%	9.1%
2.0~2.5		0.2%		0.7%	0.5%	0.7%	0.3%	0.3%	2.7%
1.5~2.0	0.1%	0.3%	0.2%	0.6%	0.5%	0.2%			1.9%
1.0~1.5	0.6%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%		0.2%		1.7%
総計	1.1%	1.5%	2.3%	8.6%	13.9%	27.2%	19.6%	25.8%	100.0%

図 32 職場関係とやりがいに関する項目の平均点分布(5段階評価)

労働条件	やりがい								総計
	1.0~1.5	1.5~2.0	2.0~2.5	2.5~3.0	3.0~3.5	3.5~4.0	4.0~4.5	4.5~5.0	
4.5~5.0						0.7%	1.6%	9.7%	12.0%
4.0~4.5				0.1%	0.6%	2.1%	5.3%	7.0%	15.0%
3.5~4.0		0.1%	0.2%	0.7%	3.5%	14.0%	8.7%	7.0%	34.2%
3.0~3.5	0.1%		0.3%	1.9%	5.1%	5.8%	3.0%	1.4%	17.7%
2.5~3.0	0.1%	0.6%	0.6%	3.8%	3.7%	3.3%	1.1%	0.7%	13.8%
2.0~2.5	0.1%	0.5%	0.5%	1.4%	0.7%	1.0%		0.1%	4.2%
1.5~2.0	0.5%	0.3%	0.7%	0.7%	0.2%	0.2%			2.6%
1.0~1.5	0.3%				0.1%				0.5%
総計	1.1%	1.5%	2.3%	8.6%	13.9%	27.2%	19.6%	25.8%	100.0%

図 33 労働条件とやりがいに関する項目の平均点分布(5段階評価)

VI アンケート調査に関する補足

アンケート調査では、各項目に対して以下の設問、および選択肢を使用した。

表 33 従業員調査アンケート項目

大項目	小項目	アンケート設問	選択肢
要因	給与処遇	この店舗の給与や待遇は良いと思う	a
	業務負荷	この店舗の仕事の時間・量は楽であり、負担にはならないと思う	a
	設備環境	この店舗の設備や環境は良いと思う	a
	同僚との関係	この店舗は同僚や先輩・後輩などの人間関係が良いと思う	a
	上司のLS*	この店舗は上司がよくリーダーシップをとっていると思う *リーダーシップの略	a
	理念共感	この店舗や運営する会社が掲げる理念や価値観に共感できると思う	a
	権限付与	この店舗では自身に仕事を任せたり権限を持たせてくれていると思う	a
	評価	この店舗では自身の努力や貢献に対して評価をしてくれていると思う	a
	顧客の反応	この店舗では自身の仕事がお客様の満足につながっていると思う	a
	自己成長	この店舗で働くことは自身の成長につながると思う	a
	仕事自体	この店舗ではやりがいや楽しさを感じる仕事が多いと思う	a
	工夫行動	この店舗では定められたルーチン作業だけでなく、考え工夫する仕事が多いと思う	a
	マニュアル整備	この店舗ではマニュアルで仕事の目的や手順が分かりやすく明示されていると思う	a
	雰囲気	この店舗の職場の雰囲気は良いと思う	a
	顧客満足	この店舗のサービスにお客様は喜んでくれていると思う	a
働くモチベーション	従業員満足度	この店舗で働いてよかったと思う	a
	従業員定着度	この店舗はスタッフの離職率が低く、定着している	a
属性	勤務形態	就業区分についてお答えください	b
	勤務期間	この会社で働いている期間を選択してください	c
	シフト回数	この店舗でシフトに入る頻度（平均的に）を選択してください	d
フリー記述（任意）	改善提案	店舗をさらによくしていくための工夫や改善すべき点など、ご意見・アイデアがありましたら自由に記入してください	-

選択肢

a: ①かなりあてはまる, ②ややあてはまる, ③どちらともいえない, ④あまりあてはまらない, ⑤全くあてはまらない

b: ①店長, ②社員, ③アルバイト, パートスタッフ ※企業により名称が異なる

c: ①3ヵ月未満, ②3ヵ月以上6ヵ月未満 ③6ヵ月以上1年未満 ④1年以上3年未満 ⑤3年以上

d: ①週1回未満（不定期）, ②週1回程度, ③週2-3回程度, ④週4-5回程度, ⑤週6回以上

図 34 はアンケートの依頼ポスターのイメージであり、店舗のバックオフィスに掲示し、回答は任意とした。右図はWEB上のアンケート回答画面のイメージであり、個人のスマートフォンから回答できるようにした。

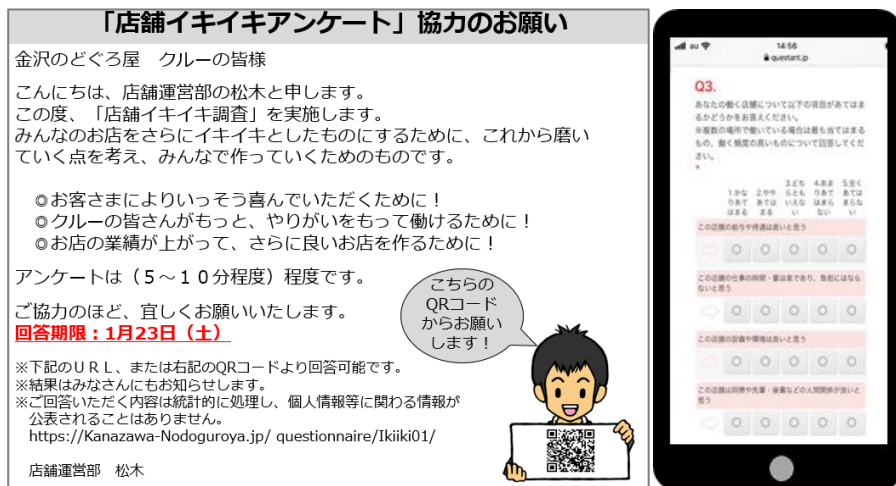


図 34 アンケート依頼ポスターおよび回答画面イメージ

VII 共分散構造分析で使用した適合度指標

主な適合度指標は以下のとおり。

表 34 共分散構造分析の適合度指標

適合度指標	説明	適合基準
GFI:適合度指標 + (Goodness of Fit Index)	複雑なモデルになると自由度が小さくなり、値が大きくなる。観測変数の数は30以内に収める。多母集団同時分析は自由度が大きくなるため不向き。	0.9以上
AGFI : 修正適合度指標 + (Adjusted Goodness of Fit Index)	同一のGFIを与えるモデルを比較した場合、自由度の大きいモデルのほうが大きくなる。AGFI ≤ GFIという関係がある。	
CFI : 比較適合度指標 ++ (Comparative Fit Index)	すべての観測変数が無関連であることを仮定した独立モデルを基準とした場合のモデルの改善を評価。構成概念間の関係を表す構造モデルの検証には不適。	0.90以上または0.95以上
AIC : 赤池情報量基準 + (Akaike's Information Criterion)	尤度で定義された統計モデルのよさを図るために使用され、値が小さいほどよいモデル。モデルにより明示された分布と実際の観測変数の分布とが似ているほどAICが低くなる。標本数が多くなるとモデルの評価が高くなる。	複数モデルの比較により判定
RMSEA : +, ++ (Root Mean Square Error of Approximation)	モデルの分布と真の分布と乖離を1自由度あたりの量として表現 +。母集団の大きさや自由度の大きさへペナルティを課している ++。	0.1未満または0.05未満

出所：以下の文献を参考に筆者が作成

+ 豊田 (1998) 共分散構造分析 (入門編) p.173

++ 伊藤・谷・平島・村上・行廣 (2018) 心理学・社会科学研究のための構造方程式モデリング p.24

VIII 勤続期間グループごとのパス係数の差異に関する検定統計量

多母集団同時分析を実施した際の検定統計量を以下に記載する。職場関係から働くモチベーションへの影響力、およびやりがいから働くモチベーションへの影響力について、同一の勤続期間で両者のパス係数に有意差がある場合(例えば、b-1とc-1)、または、隣り合う期間で同一のパス係数に有意差がある場合(例えば、b-1とb-2)に、検定統計量の数値の下部にアスタリスク(*)を付している。

表 35 多母集団同時分析における検定統計量(勤続期間の比較)

勤続期間	勤続期間		3か月未満		3-6か月		6-12か月		12-36か月		36か月以上	
	パス		職場関係 →働くモチ ベーション b-1	やりがい →働くモチ ベーション c-1	職場関係 →働くモチ ベーション b-2	やりがい →働くモチ ベーション c-2	職場関係 →働くモチ ベーション b-3	やりがい →働くモチ ベーション c-3	職場関係 →働くモチ ベーション b-4	やりがい →働くモチ ベーション c-4	職場関係 →働くモチ ベーション b-5	やりがい →働くモチ ベーション c-5
3か月未満	職場関係 →働くモチ ベーション	b-1										
	やりがい →働くモチ ベーション	c-1	3.053 **									
3-6か月	職場関係 →働くモチ ベーション	b-2	1.983 *	1.948								
	やりがい →働くモチ ベーション	c-2	1.462	2.167 *	0.221							
6-12か月	職場関係 →働くモチ ベーション	b-3	0.159	4.312	2.076 *	1.473						
	やりがい →働くモチ ベーション	c-3	2.863	1.736	0.559	0.864	2.450 *					
12-36か月	職場関係 →働くモチ ベーション	b-4	0.254	4.467	2.078	1.463	0.112	3.294				
	やりがい →働くモチ ベーション	c-4	3.678	1.526	0.949	1.234	4.268	0.426	3.516 **			
36か月以上	職場関係 →働くモチ ベーション	b-5	0.454	3.871	1.692	1.175	0.367	2.626	0.291	3.489		
	やりがい →働くモチ ベーション	c-5	0.866	3.277	1.127	0.724	0.837	1.956	0.804	2.553 *	0.386	

検定統計量による有意水準： *5%水準 (>1.96) , **1%水準 (>2.58)

IX 実務者インタビューで使用した資料(イメージ)

インタビューでは、実験結果について説明をしたうえで、その納得度や現場での事例などについて情報を収集した。所要時間は約60分であった。なお、資料は本論文で記載している分析方法や結果を要約したものであるためイメージのみ図35に示す。

The figure displays 12 pages of research materials, organized into a 4x3 grid. Each page is numbered in the bottom-left corner (1-12).

- Page 1:** Title page for the study: "非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因の経時変化 - 飲食チェーンでの実証研究 -". It includes the date (2020年9月9日) and authors (芝浦工業大学大学院 理工学研究科 松本 志).
- Page 2:** "研究の概要" (Research Overview) section, detailing the research objectives, methods (survey of 3 food chains), and the study area.
- Page 3:** "ご意見をいただきたいこと" (Points for your opinion) section, listing three main questions regarding the model, analysis results, and improvement methods.
- Page 4:** "調査の結果分かったこと" (Results of the survey), summarizing three main findings and a key point regarding store improvement.
- Page 5:** "外的・内的要因がモチベーションに影響を与えるメカニズム" (Mechanism of external and internal factors), a conceptual diagram showing how external factors like working conditions and internal factors like job satisfaction influence motivation.
- Page 6:** "店舗運営モデル" (Store operation model), a flowchart showing the relationship between various store management factors and employee motivation.
- Page 7:** "結果1: 外的・内的要因への評価: 勤続期間別5段階評価(平均値)" (Result 1: Evaluation of external and internal factors), a line graph showing average scores for different tenure groups.
- Page 8:** "結果2: 外的・内的要因への評価: 勤続期間別5段階評価(平均値)" (Result 2: Evaluation of external and internal factors), another line graph showing average scores for different tenure groups.
- Page 9:** "結果3: 外的・内的要因への評価: 勤続期間別5段階評価(平均値)" (Result 3: Evaluation of external and internal factors), a line graph showing average scores for different tenure groups.
- Page 10:** "補足研究1: 改善提案のテキストマイニングによる分析" (Supplementary Study 1: Analysis of improvement proposals), a table listing various improvement suggestions from employees.
- Page 11:** "飲食チェーン3社での従業員調査を実施" (Conducting employee surveys at 3 food chains), a table detailing the survey period, methods, and items.
- Page 12:** "参考: 3要因同士の分布および前出のモデルにおける相関係数" (Reference: Correlation coefficients), a table showing the distribution and correlation coefficients between the three main factors.

図 35 実務者インタビューで使用した資料

Appendix 2 研究対象を取り巻く環境および先行研究の補足

X 働く目的(内閣府調査)

働く目的についての設問では、「お金を得るために働く」が最も多いが、年代による差があり、40代以降は低下傾向が見られる。

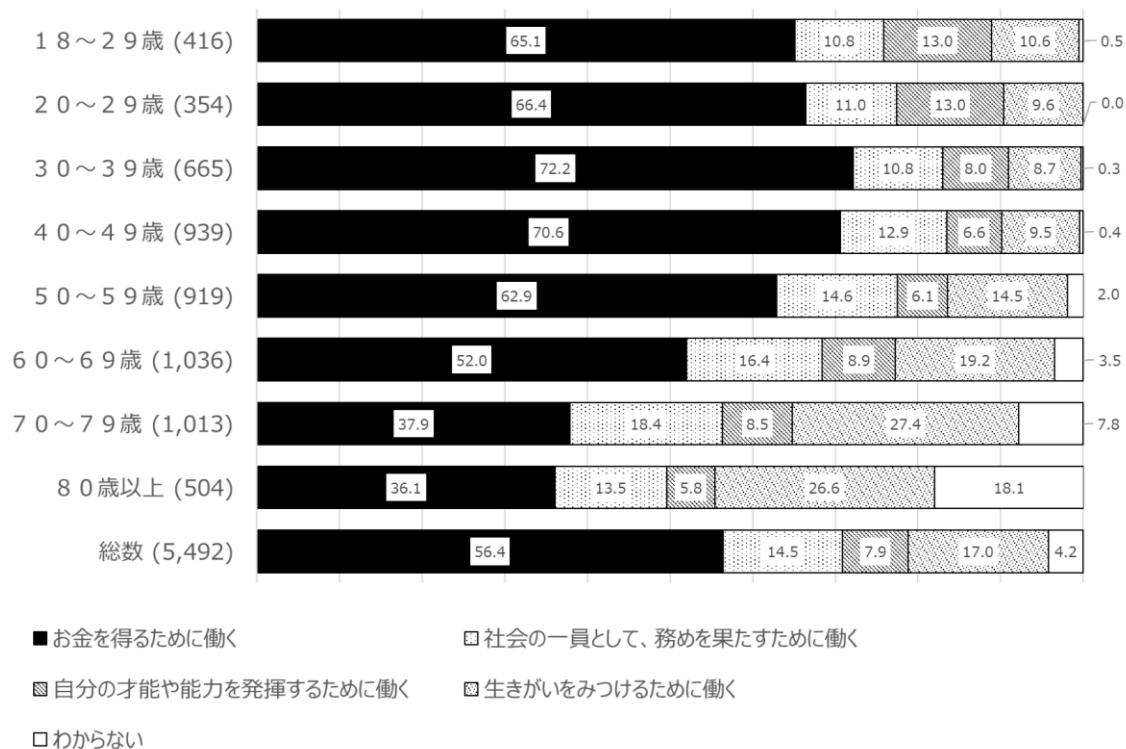


図 36 内閣府 国民生活に関する世論調査「働く目的」(n=5,696)

XI 飲食チェーンの開廃業率

飲食チェーンは国内の業界の中でも開業率、廃業率が高い。参入障壁が低いが持続して利益を上げていくことが難しいビジネスモデルであるといえる。

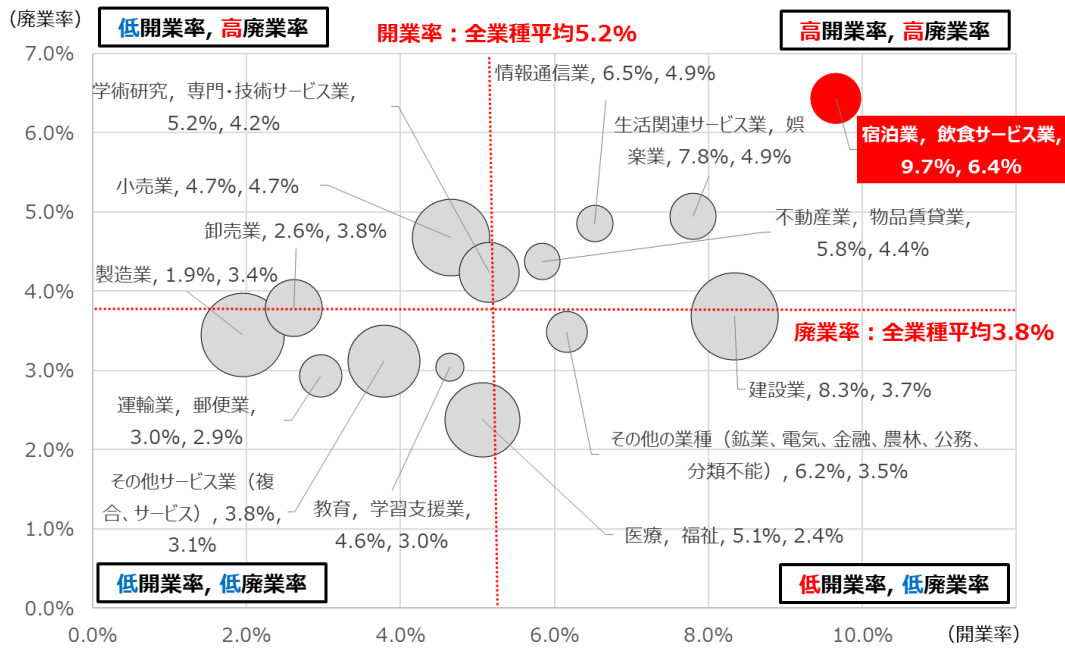


図 37 業種別開廃業率の分布状況(2015 年度)

参考・引用文献

- 阿部 智和 (2013). オフィス空間のデザインと組織内コミュニケーション: メンバー間の距離の影響に関する考察. 北海道大学大学院経済学研究科経済学研究, 2, 163-174.
- 安達 智子(1998). セールス職者の職務満足感, 心理学研究, 69(3), 223-228.
- Addison, J. T., & Belfield, C. R. (2001). Updating the determinants of firm performance: Estimation using the 1998 UK workplace employee relations survey. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 341-366.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (2002). *Service America in the new economy*. New York: The McGraw-Hill Companies. (アルブレヒト, K.・ゼンケ, R. 和田 正春(訳) (2003). サービスマネジメント: ダイアモンド社)
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Amabile, T., Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Watertown, MA: Harvard Business Review Press. (アマビール, T.・クレイマー, S. 樋口 武(監訳), 中竹 竜(訳) (2017). マネジャーの最も大切な仕事 -95%の人が見過ごす「小さな進捗」の力: 英治出版)
- 安藤 正人 (2011). 雇用形態によるモチベーション構造の違いに関する研究. 広島大学マネジメント研究, 11, 21-42.
- 安藤 至大 (2017). 金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーション. 日本労働研究雑誌, 59(7), 26-36.
- 有賀 健・神林 龍・佐野 嘉秀 (2008). 非正社員の活用方針と雇用管理施策の効果. 日本労働研究雑誌, 50(8), 78-97.
- 有吉 美恵・池田 浩・縄田 健悟・山口 裕幸 (2018). 定型業務がワークモチベーションを抑制する心理プロセス: 職務意義の媒介効果. 実験社会心理学研究, 58(1), 53-61.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- 朝野 熙彦・鈴木 督久・小島 隆矢 (2005). 入門共分散構造分析の実際 講談社
- 渥美 俊一 (2009). フードサービス業チェーン化入門 柴田書店
- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.) *Self-efficacy in changing societies* (pp.1-45). UK: Cambridge University Press. (バンデューラ, A. 激動社会における個人と集団の効力の発揮. バンデューラ, A.(編)本明 寛・野口 京子

- (監訳), 本明 寛・野口 京子・春木 豊・山本 多喜司(訳) (1997). 激動社会の中の自己効力, (pp.1-41), 金子書房)
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Watertown, MA: Harvard Business Review Press.
(バーナード, C. I. 山本 安次郎・田杉 競・飯野 春樹(訳) (1968). 経営者の役割: ダイヤモンド社)
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?, *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165-172.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *MIT Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bridges, W. (2003). *Managing transitions: making the most of change*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.
- Brislin, R., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting, F., & Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation -An employee manager comparison-. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, 87-104.
- Bušatlić, S., & Mujabašić, A. (2018). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction-comparative study between private and public high school teachers in Canton Sarajevo. *The International Journal of Business and Management Research*, 8, 27-48.
- Carlzon, J. (1989). *Moments of truth*. New York, NY: Harper Business. (カールソン, J. 堤 猶二 (訳) (1990). 真実の瞬間: SAS (スカンジナビア航空) のサービス戦略はなぜ成功したか: ダイヤモンド社)
- Casuneanu, C. (2011). The Romanian employee motivation: An empirical analysis of Herzberg model. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, 5, 923-930.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245-276.
- Chandler, D., & Kapelner, A. (2013). Breaking monotony with meaning: Motivation in crowdsourcing markets. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 90, 123-133.
- 中小企業庁 (2016). 平成28年度(2016年度)の中小企業の動向. Retrieved from https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/html/b1_2_1_2.html (2020年6月20日)

- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. London, UK: Hodder & Stoughton. (チクセントミハイ, M. 大森 弘(監訳) (2008). フロー体験とグッドビジネスー仕事と生きがいー: 世界思想社)
- Deci, E. L. (1971). The Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do -The dynamics of personal autonomy-*. New York, NY: G.P. Putnum's Sons. (デシ, E., フラスト, R. 櫻井 茂男(監訳) (1999). 人を伸ばす力ー内発と自律のすすめー: 新曜社)
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins Jr, G. D., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. *A Journal of Economy and Society*, 39(4), 625-645.
- DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部(編) (2009). 【新版】動機づける力 モチベーションの理論と実践 ダイヤモンド社
- ディップ総合研究所 (2019). アルバイト・パートスタッフの離職事情 ～早期離職防止・長期定着に必要な対策とは～. Retrieved from <https://www.baitoru.com/dipsouken/all/detail/id=261> (2020年6月20日)
- 江夏 幾多郎 (2011). 正規従業員と非正規従業員の間での均衡処遇と組織パフォーマンス. *経営行動科学*, 24(1), 1-16.
- 榎本 博 (2015). モチベーションの新法則 日本経済新聞出版社
- Erickson, T., & Gratton, L. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, 85, 104-112.
- Eriksson, T., & Kristensen, N. (2014). Wages or fringes? Some evidence on trade-offs and sorting. *Journal of Labor Economics*, 32(4), 899-928.
- Feldman, D. C. (1990). Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work. *Academy of Management Review*, 15(1), 103-112.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10, 137.
- Folayan, M., Oc, A., & Oribabor, P. (2000). Motivators to higher job performance: The applicability of Herzberg motivation concept. *Nigerian Journal of Medicine: Journal of the National Association of Resident Doctors of Nigeria*, 9, 125-129.

- Forrester, J. W. (1958). Industrial dynamics A major breakthrough for decision makers. *Harvard Business Review*, 36(4), 37-66.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82.
- Fugar, F. (2007). Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory revisited: The concept and its applicability to clergy (A study of fulltime stipendiary clergy of the global evangelical church, Ghana). *Journal of Science and Technology (Ghana)*, 27(1), 119-130.
- 蒲生 智哉 (2008). サービス・マネジメントに関する先行研究の整理 ―その研究の発展と主要な諸説の理解. 立命館経営学, 47(2), 109-125.
- 玄田 有史 (2008). 内部労働市場下位層としての非正規. 経済研究, 59(4), 340-356.
- 魏 佩儀 (2016). 職務満足と組織の定着の関係. 紀要本文 人文・社会科学研究 東京国際大学大学院, 1, 67-90.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- 原 ひろみ (2011). 非正社員の企業内訓練についての分析 (2010年労働政策研究会議報告 非正規雇用をめぐる政策課題). 日本労働研究雑誌, 53, 33-48.
- Hasan, A., & Pinjani, R. (2020). Prioritizing Herzbergs' motivator factors: A case of Siemens Inc. *Paper presented at Annual London Conference on Money Economy and Management*, Imperial College, London, UK.
- 林 伸二 (2014). 人と組織を変える自己効力 同文館出版
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?*. Brighton, MA, Harvard Business Review, 81(1), 87-96.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York, NY: Free Press.
- 平野 光 (2010). 三層化する労働市場--雇用区分の多様化と均衡処遇. 組織科学, 44(2), 30-43.
- Hitka, M., & Balázová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 16(1), 113-120.

- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- 本田 一成 (2004). 職場のパートタイマー: 基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ. 労働政策研究・研修機構. Retrived from <https://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/10159533> (2020年6月20日)
- 堀 啓造 (2005). 因子分析における因子数決定法 - 平行分析を中心にして. 香川大学経済論叢, 77(4), 35-70.
- 堀江 常稔・犬塚 篤・井川 康夫 (2009). 内発的モチベーションの知識創造行動への効果. 技術と経済, 504, 66-71.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper.
- 池田 浩 (2017). ワークモチベーション研究の現状と課題: 課題遂行過程から見たワークモチベーション理論. 日本労働研究雑誌, 59(7), 16-25.
- 池田 浩・森永 雄太 (2017). 我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発. 産業・組織心理学研究, 30(2), 171-186.
- 池内 裕美 (2018). 溜め込みは何をもたらすのか: ホーディング傾向とホーディングに因る諸問題の関係性に関する検討. 社会心理学研究, 34(1), 1-15.
- 今枝 昌宏 (2010). サービスの経営学 東洋経済新報社
- 石田 秀朗 (2014). 外食産業におけるアルバイトの活用に関する研究: 大学生をはじめとする若年層に焦点を当てて. 奈良学園大学奈良文化女子短期大学部紀要, 45, 25-38.
- 伊丹 敬之 (2005). 場の論理とマネジメント 東洋経済新報社
- 伊藤 大幸・谷 伊織・平島 太郎・村上 隆・行廣 隆次 (2018). 心理学・社会科学研究のための構造方程式モデリング: Mplusによる実践 ナカニシヤ出版
- 伊藤 哲司 (1997). 集団の機能と構造 広瀬 幸雄(編) シミュレーション世界の社会心理学: ゲームで解く葛藤と共存 (pp.72-88) ナカニシヤ出版
- 稲村 博央・野間 裕子・荻野 晃大・庄司 裕子 (2010). 飽きを感じる感性のモデル化に関する研究. 日本感性工学会論文誌, 9(2), 251-257.
- 井上 雅裕・陳 新開・長谷川 浩志 (2013). システム工学: 定量的な意思決定法 オーム社
- 岩上 真珠 (2016). 国際比較でみる日本の非典型雇用: 雇用流動化のなかの非柔軟な構造 (特集 性別・年齢と非典型雇用). 日本労働研究雑誌, 58(7), 29-39.
- 徐 毅菁 (2017). 従業員の失敗原因帰属傾向に関する日中比較. 異文化経営研究, 14, 17-26.

- Jowett, S. (2008). What makes coaches tick? The impact of coaches' intrinsic and extrinsic motives on their own satisfaction and that of their athletes. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 18, 664-673.
- 鹿毛 雅治 (1995). 内発的動機づけと学習意欲の発達. *心理学評論*, 38(2), 146-170.
- 鹿毛 雅治 (2012). Theory 1 好きこそものの上手なれ 内発的動機づけ 鹿毛 雅治(編) モティベーションをまなぶ12の理論: ゼロからわかる「やる気の心理学」入門! (pp.19-44) 金剛出版
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489-16493.
- Kalleberg, A., & Rognes, J. (2000). Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 315-335.
- 咸 惠善 (1991). パートタイマーの組織コミットメントに関する実証分析. *経営行動科学*, 6(1), 1-13.
- 神野 由香里 (2018). パートの基幹化に伴う人事施策 : 正社員の職域に近づいたパートへ考慮する要因を中心に. *北海学園大学経営論集*, 15(4), 135-146.
- Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men. *American Journal of Public Health*, 71(7), 694-705.
- Kazaz, A., Acikara, T., & Er, B. (2016). *Evaluation of factors affecting labor productivity in Turkey by using Herzberg motivation-hygiene theory*. Paper presented at the The World Congress on Engineering 2016, London, UK, 754-756.
- 北垣 武文 (2012). ハーズバーグの研究方法に関する一考察 : 実効性の高いやる気のマネジメントの実現に向けて. *オイコノミカ*, 48(2), 43-59.
- Kohn, A. (1993). *The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Boston, MA: Rewards. (コーン, A., 田中 英史(訳)(2001). 報酬主義をこえて: 法政大学出版局)
- 小島 弥生・太田 恵子 (2009). 企業従業員の職務満足度と人事評価システムの捉え方との関連. *産業・組織心理学研究*, 22(2), 75-86.
- 小久保 みどり (2016). 仕事内容と雇用形態選択理由からみた非正規従業員のワーク・モチベーション. *立命館経営学*, 54(6), 73-82.
- 近藤 隆雄 (2012). サービス・イノベーションの理論と方法 生産性出版
- 小杉 礼子 (2010). 非正規雇用からのキャリア形成--登用を含めた正社員への移行の規定要因分析から. *日本労働研究雑誌*, 52(9), 50-59.

- 厚生労働省 (2008). 平成20年版 労働経済の分析 ―働く人の意識と雇用管理の動向―. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/08/> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2012a). 非正規雇用の現状. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002k8ag-att/2r9852000002k8f7.pdf> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2012b). 平成24年版 労働経済の分析 第2章 貧困・格差の現状と分厚い中間層の復活に向けた課題. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/12/> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2015). ストレスチェック制度導入ガイド. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/160331-1.pdf> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2016). 労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/content/000533925.pdf> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2017). 平成29年就労条件総合調査の概況. Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/17/dl/gaikyou.pdf> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2018). 「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱」の答申. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177380.html> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2019a). 労働経済の推移と特徴 ―雇用・失業情勢の動向―. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1-1-2.pdf> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2019b). 平成30年版厚生労働白書 第二章 働き方改革の推進などを通じた労働環境の整備など. 253-299 Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/18/dl/all.pdf> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2020a). パート・有期労働ポータルサイト. Retrieved from <https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/> (2020年6月20日)
- 厚生労働省 (2020b). 職業別一般職業紹介状況[実数](常用(含パート)). Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/G35-3012.pdf> (2020年6月20日)
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (レイサム, G. 金井 壽宏(監訳), 依田 卓巳(訳) (2009). ワーク・モチベーション: NTT出版)
- Lawrence, P. R., Nohria, N., & Wilson, E. O. (2001). *Driven: How human nature shapes our choices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 5-55.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990a). *Work motivation: The high performance cycle*: Oxfordshire, UK: Taylor & Francis Group.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990b). *A theory of goal setting & task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- MacClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York, NY: Free Press.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- 槇谷 正人 (2018). ビギナーズ経営組織論 中央経済社
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24, 1031-1036.
- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30, 63-85.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill. (マグレガー, D. 高橋 達夫(訳) (1966). 企業の人的側面 統合と自己統制による経営: 産業能率短期大学出版部)
- Meadows, D. H., & Wright, D. (2008). *Thinking in systems: A primer*: White River Junction, VT, Chelsea Green Pub.
- 湊 宣明 (2016). 「実践」システム・シンキング: 論理思考を超える問題解決のスキル 講談社
- 森川 正之 (2014). サービス産業の生産性分析: ミクロデータによる実証 日本評論社
- 森田 慎一郎 (2006). 日本の会社員における定着志向と職務満足感との関連. *心理学研究*, 76(6), 534-539.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Stamford, CT: JAI Press.
- Mukherjee, P. N. (2006). *Total quality management*. New Delhi, India: PHI Learning.
- 村杉 健・大橋 岩雄・羽石 寛寿・地代 憲弘 (1982). 動機づけ衛生理論の対人関係因子: ハーズバーグのM-H理論の実証的研究(第5報). *日本経営工学会誌*, 33(2), 148-153.
- 村杉 健・三木 信一 (1990). ワーク・モチベーションの2様2重体系仮説の検証: 作業組織におけるMM理論の実証的研究(第1報). *日本経営工学会誌*, 41(3), 178-184.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. Oxford, England: Oxford Univ. Press.

- 永瀬 伸子 (2003). 非正社員と正社員の賃金格差の納得性に関する分析. 国立女性教育会館研究紀要, 7, 3-19.
- 内閣府 (2019). 国民生活に関する世論調査 働く目的は何か. Retrieved from <https://survey.gov-online.go.jp/r01/r01-life/2-3.html> (2020年6月20日)
- 中原 淳 (2017). フィードバック入門: 耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術 PHP研究所
- 西本 万映子・今野 浩一郎 (2003). パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス 日本労働研究機構
- 農林水産省 (2019). 働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会(第四回)配付資料 資料1 外食・中食産業における働き方の現状と課題について. Retrieved from https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/04_haifu.html (2020年6月20日)
- O'Donohue, W., & Ferguson, K. E. (2001). *The psychology of B F Skinner*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oettingen, G., & Mayer, D. (2002). The motivating function of thinking about the future: Expectations versus fantasies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1198-1212.
- 小川 悦史 (2015). 高業績型人的資源管理と非正規従業員のストレス・態度・行動との関係. 大阪経大論集, 66(3), 81-104.
- 小川 悦史 (2016). 人的資源管理施策が非正規従業員の職務態度及びリテンションに及ぼす影響-マルチレベル分析から. 大阪経大論集, 66(6), 127.
- 荻野 七重・斎藤 勇 (1995). 多変量解析からみた心理発生的欲求の分類と構造(人文・社会科学篇). 白梅学園短期大学紀要, 31, 125-141.
- 王 明潔・大浦 洋子 (2010). 中国人留学生の学習意欲の変化に影響を及ぼす要因. 九州情報大学研究論集, 12, 13-19.
- 岡田 謙介 (2015). 心理学と心理測定における信頼性について -Cronbachの α 係数とは何なのか, 何でないのか-. 教育心理学年報, 54, 71-83.
- 岡田 涼・中谷 素之 (2006). 動機づけスタイルが課題への興味に及ぼす影響, 教育心理学研究, 54(1), 1-11.
- 奥西 好 (2008). 正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識 (特集 労働契約法と改正パート労働法). 日本労働研究雑誌, 50(7), 54-69.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

- 大沢 武志 (1993). 心理学的経営: 個をあるがままに生かす PHP研究所
- 太田 肇 (2010). 承認の効果に関する研究--派遣社員を対象として. 同志社政策研究, 4, 96-107.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. London, UK: Penguin Publishing Group.
- リクルートキャリア (2007). 転職理由と退職理由の本音ランキングBest10. Retrieved from <https://next.rikunabi.com/tenshokuknowhow/archives/4982/> (2020年6月20日)
- リクルートワークス研究所 (2014). 人手不足の実態に関するレポート. Retrieved from https://www.works-i.com/research/works-report/item/140724_hit.pdf (2020年6月20日)
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. London, UK: Pearson Education. (ロビンス, S. P. 高木 晴夫(訳) (2009). 組織行動のマネジメント: ダイヤモンド社)
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, D. M. (2004). *Fundamentals of management*. London, UK: Pearson Education. (ロビンス, S. P.・ディチェンゾ, D. A.・コウルター, D. M. 高木 晴夫(訳) (2014). マネジメント入門: ダイヤモンド社)
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- 労働政策研究・研修機構 (2005). 働き盛り世代の仕事と生活に関する追跡調査. Retrieved from <https://www.jil.go.jp/institute/research/2005/013.html> (2020年6月20日)
- 労働政策研究・研修機構 (2018). パートタイム(短時間)労働者の賃金水準. データブック国際労働比較2018. Retrieved from <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2018/index.html> (2020年6月20日)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 101860, 1-11.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.

- 蔡 苙錫 (2016). 非正規従業員と組織からの支援認識 (特集 性別・年齢と非典型雇用). 日本労働研究雑誌, 58(7), 40-51.
- 佐久間 智広 (2016). マネジャーの個人差が意思決定・業績に与える影響 —株式会社ドンクの店舗データを用いた定量的検証—. 管理会計学, 24(1), 27-46.
- 櫻木 晃裕 (2006). 職務満足概念の構造と機能. 豊橋創造大学紀要, 10, 37-47.
- 櫻井 茂男 (2012). Theory 2 夢や目標をもって生きよう! 自己決定理論 鹿毛 雅治(編) モティベーションをまなぶ12の理論: ゼロからわかる「やる気の心理学」入門! (pp.45-72) 金剛出版
- 佐野 幸子・若林 満 (1995). 女性パートの仕事満足と仕事意欲に関する研究. 経営行動科学, 10(1), 45-54.
- 佐藤 博 (2004). 若年者の新しいキャリアとしての「未経験者歓迎」求人と「正社員登用」機会. 日本労働研究雑誌, 46, 34-42.
- 関谷 大 (2016). あなたの仕事, 感情労働ですよ? 花伝社
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- 島貫 智行 (2007). パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響 —組織内公正性の考え方をてがかりに. 日本労働研究雑誌, 49(11), 63-76.
- 島津 明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント : ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を 労働調査会
- 総務省統計局 (2020). 労働力調査 2019年(令和元年)平均(速報) Retrieved from <https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/pdf/index1.pdf> (2020年6月20日).
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- シンクロ・フード (2018). 「飲食店経営における悩みや課題」に関するアンケート調査. Retrieved from <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000309.000001049.html> (2020年6月20日)
- 高田 健二・川村 大伸 (2018). 学生アルバイト従業員のストレス・知覚された組織的支援・離職意思の関係. 日本経営工学会論文誌, 69(2), 47-60.
- 武石 恵美子 (2003). 非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化. ニッセイ基礎研究所報, 26, 1-36.

- 田村 尚子 (2018). 感情労働マネジメント: 対人サービスで働く人々の組織的支援 生産性出版
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16, 73-94.
- 田中 規子 (2009). 職務満足の規定要因 -フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手がかりとして. 人間文化創成科学論叢, 12, 257-266.
- 田尾 雅夫 (1989). バーンアウト : ヒューマン・サービス従事者における組織ストレス. 社会心理学研究, 4(2), 91-97.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York and London: Harper and brothers .
- Tichaawa, T., & Idahosa, L. (2020). Adapting Herzberg: predicting attendees' motivation, satisfaction and intention to re-visit a festival in Cameroon using an ordered logit approach. *Tourism Review International*, 1-32.
- To, S. M., & Tam, H. L. (2014). Generational differences in work values, perceived job rewards, and job satisfaction of Chinese female migrant workers: Implications for social policy and social services. *Social Indicators Research*, 118(3), 1315-1332.
- 富山 禎信・井沢 良智 (2017). 中小企業の早期離職に対応する「内発的動機付け」の効用と限界. 九州情報大学研究論集, 19, 63-72.
- 豊田 秀樹 (1998). 共分散構造分析: 構造方程式モデリング 朝倉書店
- 筒井 義郎・大竹 文雄・池田 新介 (2009). なぜあなたは不幸なのか. 大阪大学経済学, 58(4). 20-57.
- 内野 明 (1982). システム・ダイナミクス手法による企業モデルについて. 横浜商大論集, 15(1), 75-106.
- Uddin, M., Hoque, N., Ibrahim, M., & Mamun, A. (2014). Work motivation: A study on regular and part-time employees of Bangladesh. *International Journal of Management and Business Research* 4, 235-245.
- 上原 衛・福田 紗也・浅井 怜衣 (2015). 正規従業員と非正規従業員の職務満足に関する研究. 愛知淑徳大学論集, 11, 31-45.
- Ueno, Y., Zhang, J., & Aoyama, K. (2017). Development of performance simulation model by making indices of supply chain capabilities, *International Journal of Automation Technology*, 11(2), 287-300.

- 梅崎 修・池田 心豪・藤本 真 (2020). 労働・職場調査ガイドブック: 多様な手法で探索する働く人たちの世界 中央経済社
- Usugami, J., & Park, K.-Y. (2006). Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese-affiliated companies in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 280-294.
- VandenBos, G. R. (Ed.). (2013). APA dictionary of psychology. Washington, DC: American Psychological Association. (ファンデンボス, G. R. (編). APA心理学大辞典: 培風館)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.
- 八巻 直躬 (1976). QWL と IE. 日本経営工学会誌 27(3), 226-230.
- 山本 寛 (2009). 人材定着のマネジメント: 経営組織のリテンション研究 中央経済社
- 山下 京・向井 有理子 (2017). 非正規従業員の意識構造とその類型化. 商経学叢, 64(2), 305-320.
- 安田 雪 (2011). パーソナルネットワーク: 人のつながりがもたらすもの 新曜社
- 吉田 稔・中川 裕志 (2010). テキストマイニングの活用. 情報の科学と技術, 60(6), 230-235.
- Zellars, K. L., Hochwarter, W., Perrewé, P., Miles, A. K., & Kiewitz, C. (2001). Beyond self-efficacy: Interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 483-499.

研究業績(2020年6月20日時点)

査読論文:英文

Matsuki, T. & Nakamura, J. (2019). What do employees want in a job? A case study of chain stores in the food service industry. *Journal of Strategic Management Studies (JSMS)*, 11(1), 51-66.

Matsuki, T. & Nakamura, J. (2019). Effect of employees' values on employee satisfaction in Japanese retail & service industries. *Advances in Human-Computer Interaction (AHCI)*, 4951387.

Matsuki, T. & Nakamura, J. (2018). Survey of motivation to work among non-regular employees in the food services companies. *International Journal of Systems & Service-Oriented Engineering (IJSSOE)*, 8(2). 41-61.

査読論文:日文

松木 知徳・中村 潤(2020) サービスチェーンにおける非正規従業員の働くモチベーションが業績に繋がるメカニズム -飲食チェーン3社での実証研究-. *マーケティングレビュー*, 1(1). 76-84.

学会発表:国際学会

Matsuki, T. Nakamura, J. (2017, August). *Effects of employee satisfaction on service by employment pattern: The ES-CS model*. Paper session presented at the workshop of International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI), RMIT University, Melbourne. 口頭発表(査読あり).

Matsuki, T. & Nakamura, J. (2018 March). *Differences in employee satisfaction factors by seniority in Japanese retail and service industries*. Paper session presented at the International Conference on Business, Economics & Information Technology (ICBEIT), Osaka Prefecture University, Osaka. 口頭発表(査読あり).

学会発表:国内学会

松木 知徳・中村 潤(2017年10月). サービス業界における従業員満足, 顧客満足, 業績の同時実現に向けたモデル開発. 日本マーケティング学会 マーケティングカンファレンス 2017, 早稲田大学 早稲田キャンパス, 東京. ポスター発表.

松木 知徳・中村 潤(2018年6月). 従業員のモチベーションが接客行動に与える要因のモデル化および大型飲食チェーンにおける検証. 経営情報学会 PACIS 2018 主催記念特別全国研究発表大会, TKP ガーデンシティ PREMIUM 横浜ランドマークタワー, 東京. 口頭発表(査読あり).

松木 知徳・中村 潤 (2019年3月). サービス業界における従業員の働くモチベーションについて ― 飲食チェーン店のアンケート調査による実証研究 ―. サービス学会 第7回国内大会, 東京工業大学 岡山キャンパス, 東京. 口頭発表(査読あり).

松木 知徳・中村 潤 (2019年6月). サービス業界での組織開発とナレッジへの展開 ― サービス業界でのサーベイ調査および改善策の検討 ―. 日本ナレッジ・マネジメント学会 第22回年次大会, 金沢工業大学大学院 虎ノ門キャンパス, 東京. 口頭発表(査読なし).

松木 知徳・中村 潤 (2019年6月). サービスチェーンにおける従業員のコメントから掴む企業風土 ― テキストマイニングによる採用ホームページの分析 ―. 人工知能学会・第2種研究会: 第62回ことば工学研究会, 円形劇場くらしフィギュアミュージアム, 鳥取. 口頭発表(査読あり).

松木 知徳・中村 潤 (2019年9月). サービス業界の店舗経営モデルおよびシミュレーション開発. 日本シミュレーション & ゲーミング学会 2019年度秋期全国大会, 京都大学 吉田キャンパス, 京都. 口頭発表(査読あり).

松木 知徳・中村 潤 (2019年10月). 従業員のモチベーション向上に向けた飲食チェーンにおける店舗経営モデルの構築. 国際戦略経営研究学会 第12回年次大会, 文教大学 越谷キャンパス, 埼玉. 口頭発表(査読あり).

松木 知徳・中村 潤 (2019年10月). サービスチェーンにおける非正規従業員のモチベーションが業績に繋がるメカニズム ― 飲食チェーン3社での実証研究 ―. 日本マーケティング学会 マーケティングカンファレンス 2019, 法政大学 市ヶ谷キャンパス, 東京. 口頭発表(査読あり).

受賞歴

松木 知徳・中村 潤 (2019年10月). 日本マーケティング学会 マーケティングカンファレンス 2019. 口頭発表におけるベストオーラルペーパー賞.

補助金獲得

松木 知徳 (2018). 科学技術融合振興財団, 研究課題「サービス業界における人事施策の影響と従業員満足, 顧客満足, 実績の三者同時実現を目指すマネジメントモデルのシミュレーション開発」. 補助金額 12万円.

Abstract

Chronological Changes in Factors Affecting the Work Motivation of Non-regular Employees

-An Empirical Study of Restaurant Chains-

Human-resource management of non-regular employees is increasingly important for restaurant chains, since non-regular employees comprise most of their workforce. In particular, the motivation management is an important issue in store operations and service quality. However, the mechanism of work motivation has not been clarified, and store operation depends on the managerial skill of the managers; no effective indications for improvement have yet been found.

The purpose of this study was twofold: to clarify the chronological changes in factors affect the work motivation of non-regular employees in restaurant chains, and to provide store and restaurant-chain managers with management guidelines based on the work motivation of non-regular employees. Such motivation constitutes a business challenge today.

Looking at previous studies in this area, there are few empirical studies on the work motivation of non-regular employees. Moreover, chronological changes in their work motivation have not been elucidated. Therefore, this study considered the mechanism of chronological changes in relation to the work motivation of non-regular employees, and elucidated business countermeasures. A questionnaire survey was conducted to determine the factors that affected the work motivation of regular employees and non-regular employees at three restaurant chains.

The chronological changes were clarified by classifying the respondents into groups based on their length of employment and comparing the responses of the groups. In addition, an exploratory factor analysis on the factors affecting work motivation was conducted, and the relationship between the factors and the work motivation of non-regular employees was modeled. The model structure and hypotheses were verified by covariance structure analysis, and differences in the influence of the factors on work motivation for each period of employment were verified by a multi-population simultaneous analysis.

In this study, Herzberg's "two-factor theory" was applied because it offers a simple framework, and empirical studies using this theory have already been conducted at many companies around the world. However, Herzberg's theory has been criticized for the versatility of its classification system and the

artifact of the critical incident method. To respond to such criticisms, the factors were revised based on industry characteristics and structured models using exploratory factor analysis, and the mechanisms were verified by quantitative analysis of the employee surveys.

The analysis produced three results. First, the number of factors that affected work motivation decreased with time, and the tendencies of non-regular employees differed from those of regular employees. Second, based on exploratory factor analysis, the factors affecting work motivation were: working conditions, workplace relationships, and reward, with the nature of these factors shifting from extrinsic factors to intrinsic factors. Third, the factors interacted with each other.

Furthermore, evaluation by practitioners confirmed the validity of these results in the business field, and their value to managers of stores and restaurant chains seeking to improve store operations. Finally, the results have several implications for business. From the viewpoint of work motivation, measures for improving the retention and morale of non-regular employees are proposed. Many companies in Japan have recognized the essential role of non-regular employees as an important issue, one associated with legal changes.

This study contributes to both academic and business interests. From an academic aspect, the first contribution is the finding that chronology affects the work motivation of non-regular employees, and the second is the performance of an empirical study that applied Herzberg's theory. The third is the evaluation of the store operation model based on practitioner interviews. Regarding the business aspect, one contribution is that of scientifically elucidating the work motivation of non-regular employees rather than simply relying on managers' experience and intuition. Another is the number of points suggested related to store-management awareness of practitioners.

This study was an empirical study at three restaurant chains. There is more to be done in researching the factors that affect work motivation in various industries. For example, a comparison of work motivation based on industry characteristics could be undertaken using cross-industry research.

As a supplement to this study, there are two additional chapters on future research related to the results and remaining issues. In the first, a text-mining analysis is used to explore new intrinsic factors of non-regular employees. In the second, a store management simulation using system dynamics is developed as a tool to predict the influence of human resource management on store operation.