

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 —

芝浦工業大学大学院 理工学研究科 博士課程

松木 知徳

中央大学 国際経営学部 教授

中村 潤

要約

慢性的な人材不足の中、従業員のモチベーション向上は重要な事業課題となっている。特に多くの労働力を非正規従業員に依存している飲食・宿泊などの店舗系チェーンにおいて課題は一層深刻である。しかしながら、目の前の集客やコスト削減など当面業績を追いかけながら、この課題に取り組むことは容易ではない。そこで、本研究では、従業員の働くモチベーションを向上させる施策を打つことで業績成果に結びつける店舗経営の方法をモデル化した。更に、飲食チェーン3社の非正規従業員への従業員アンケート調査を実施し、共分散構造分析を行うことで同モデルを検証した。最後に、同産業の経営や人材開発に携わる人物にモデルを提示し、フィードバックを参考にしながら結果について考察を行った。結果、統計的にも、現場の感覚からも妥当性のある経営モデルを示すことができた。どのような施策を打つことが従業員の満足を高め、結果としての業績にもインパクトを与えるのかという店舗経営者が直面する課題を解決するヒントを提示したい。

キーワード

共通分散構造分析, サービスプロフィットチェーン, 店舗経営モデル

I. 研究の概要

飲食産業において、人間関係と労働条件が非正規従業員の働くモチベーションを高めるとともに、モチベーションの向上がサービス行動、業績に寄与するという店舗経営成功のメカニズムをモデル化した。その上で大手飲食サービスチェーン3社の店舗に在籍するアンケート調査を実施し（非正規従業員876名から無記名式、WEB回答）、収集したデータを用いて共分散構造分析を行いモデルの検証を実施した。

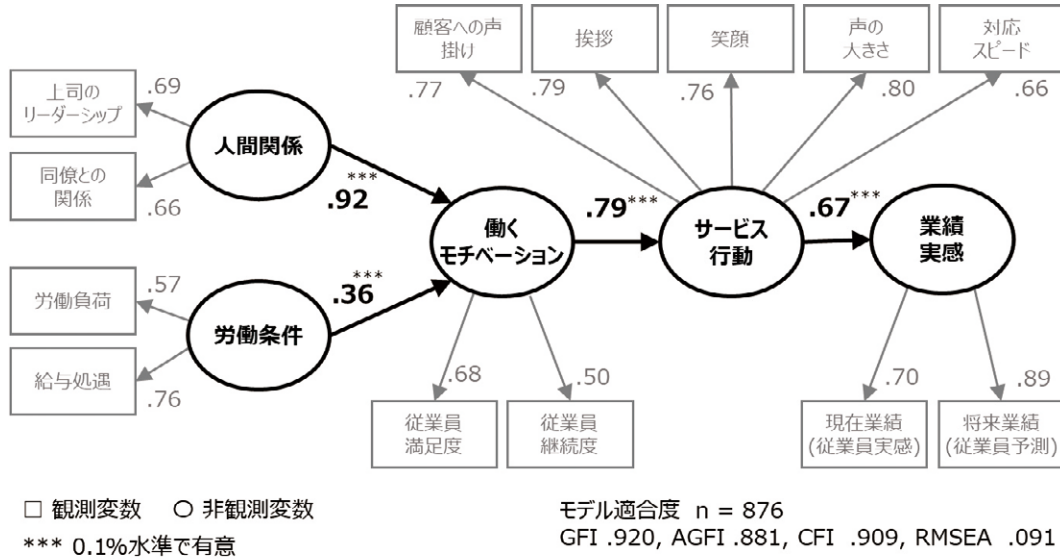
II. 仮説および検証結果

飲食産業の非正規従業員において働くモチベーションがサービス行動や業績に影響を与える。また、働くモチベーションには労働条件よりも人間関係の影響が大きいことを仮説とした。共分散構造分析を実施したところ、仮説を支持する結果となった（図）。

III. 考察および結論

本研究結果より、飲食産業における従業員の働くモチベーションを向上させるためには時給アップや時短などにより労働条件の改善だけでは限界があり、人間関係づくりに対応したほうが、効果が得られるとの示唆を得ることができた。しかしながら、本研究はあくまで大手飲食チェーン3社での分析に過ぎず、事業規模や業態の違いによっても異なる結果が得られる可能性もある。本研究をより普遍的な原則として示すためには他業界も含めた更なる調査・研究が必要である。

図 店舗経営モデル（共分散構造分析の結果）



主要引用文献

Heskett, J. L., Schlesinger, L. A., and Earl, S. W., (1997). The Service Profit Chain, Free Press. pp.131 (in Japanese).

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees?, Harvard Business Review, January (Original work published 1959).

Kahneman, D. and Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being, Proceedings of the National Academy of Sciences 107(38), pp.16489-93.

Sun, L. Y., Aryee, S., and Law, K. S. (2007). High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance, A Relational Perspective, The Academy of Management Journal, 50(3), pp. 558-577.