

# パートタイム労働者が提供する サービス品質の向上

## — 飲食サービス業における組織市民行動の事例 —

一橋大学大学院 経営管理研究科 修士課程卒業

府岡 とも

### 要約

本研究の目的は、飲食サービス業におけるパートタイム労働者のサービス品質向上のために有効な取り組みを明らかにすることである。飲食サービス業では定着率の低いパートタイム労働者が接客を担うことが多い。本研究では、長期的な育成が難しいパートタイム労働者を対象に、サービス品質に影響を与える変数として組織市民行動に着目する。調査は日本の飲食サービス業のパートタイム労働者を対象にアンケートを行い、共分散構造分析を用いて分析した。その結果、パートタイム労働者の組織市民行動がサービス品質に正の影響を及ぼすことが明らかになった。また、分析結果に対するパートタイム労働者のコメントを収集し考察した。飲食サービス業において、従業員相互の関係向上につながるパートタイム労働者の組織市民行動を促進することで、サービス品質を向上させ、結果として企業の業績向上につながる可能性を示した。

### キーワード

働くモチベーション、顧客満足度、サービス・プロフィット・チェーン

## I. 本研究の目的と位置づけ

本研究の目的は、飲食サービス業において顧客と接する主な労働力であるパートタイム労働者について、サービスの質を向上させるためにはどのような取り組みが有効であるかを明らかにすることである。サービス業は労働集約型産業であり、特に飲食サービス業では、ランチ・ディナータイムなど時間帯の繁閑が顕著で接客を完全に機械化することは難しいため、パートタイム労働者が接客に従事することが多い。

昨今では、モラルが低いパートタイム労働者が「バイトテロ」と呼ばれる行為をSNSで拡散して、企業のイメージを毀損した例もある。一般的に、パートタイム労働者は平均勤続年数が正規雇用者よりも短く離職しやすいため、人材育成の教育コストがかけにくい。飲食サービス業はパートタイム労働者に依存する一方で、バイトテロ防止のために彼らを教育することには限界がある状況と言える。そのため、教育以外で、サービス品質の向上につながる取り組みが必要である。

本研究では、飲食サービス業のパートタイム労働者の「組織市民行動」に着目し、サービス品質との関係を明らかにする。分析の結果から、飲食サービス業のパートタイム労働者について、サービスの質を向上させるためにどのような取り組みが有効であるかを考察する。企業がパートタイム労働者の行動を促進するための取り組みを示し、サービス品質の向上につなげることがねらいである。

## II. 先行研究

本研究の参考となった先行研究について整理を行う。Heskett, Schlesinger, and Earl (1997) は、従業員への組織内部のサービスを向上させることで従業員のサービス行動に影響を及ぼし、結果として顧客に提供されるサービスの質が向上して業績にも影響を与えるという「サービス・プロフィット・チェーン (Service Profit Chain: SPC)」を提示した。松木・中村 (2020) は、SPCに基づき、飲食サービス業のパートタイム労働者について、「働くモチベーション」が業績に結びつくことを明らかにした。本研究は、

SPCに基づき従業員が提供するサービスの質が結果として顧客の満足に繋がり、業績に影響を与えるという前提に立ち、松木・中村（2020）のモデルを参考にする。さらに、SPCでは表現しきれない従業員のパフォーマンスがあるとして、Organ（1988,1990）が定義した「組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior: OCB）」に着目する。

以下、サービス品質に関する研究とOCBに関する研究を整理する。

### 1. サービス品質に関する先行研究

サービス品質と企業の業績の関係については、Heskett et al.（1994）提示したSPCがある。SPCの構成要素である顧客満足度は、従業員からサービスを受けた際の顧客の知覚に基づく。サービスの生産・提供・消費が顧客とサービス提供者との直接的な接触のなかで行われる場面のことを、サービスエンカウンターと呼ぶ（Czepiel, Solomon & Surprenant, 1985）。サービスエンカウンターでは、従業員のモチベーションや行動が顧客満足度に影響する。SPCの考え方に基づいて、従業員のモチベーションや組織内での行動と業績の関係を明らかにした研究は多くある（例：小野（1995）、櫻井（2019））。これらの研究は、正規雇用者を対象にしている。上述のとおり、パートタイム労働者の場合、勤続年数は短く離職率も高いため、モチベーションや組織内での行動と業績の関係は、正規雇用者とは異なる可能性がある。

松木・中村（2020）は、飲食産業における非正規雇用労働者の働くモチベーションが従業員のサービス行動や業績に与える影響に着目し、従業員を起点とした店舗経営のメカニズムを可視化するモデルを提示した。日本の大手飲食サービスチェーン3社の非正規雇用労働者を対象に分析し、従業員のモチベーションが高いほど顧客へのサービス行動も高いことを明らかにしている。

### 2. 組織市民行動についての先行研究

Organ（1988,1990）は、生産性について数字では表れない従業員のパフォーマンスがあるとし、組織の構成員が自己裁量で組織に貢献する行動を「組織市民行動

（Organizational Citizenship Behavior: OCB）」と定義した。以降、職務として規定されている仕事以外に組織の有効性や利益に貢献する行動が、組織にとって重要だと認識されるようになった。

Morrison（1996）は、従業員によるサービス行動の多くはOCBによって行われることを示し、OCBを促進することでサービス品質を向上させることが出来るとした。サービス品質の研究では、品質向上のための従業員からの提案が出されることの重要性が議論されており、OCBの一種として捉えられる（Zemke & Schaaf, 1989）。特に、サービスエンカウンターに関わるフロントラインの従業員は、実際に顧客がなにを求めているかを間近で観察しており、彼らの提案はサービス品質向上に役立つ。以上から、OCBが行われる企業では、サービス品質が高くなると言われている。

Stamper and Van Dyne（2001）は、正規雇用者とパートタイム労働者を比較し、分析の結果、パートタイム労働者は正規雇用者よりもOCBへの貢献度が低いことを明らかにした。また、パートタイム労働者は正規雇用者に比べて援助的なOCBをしないことも示し、パートタイム労働者の活用により短期的なコスト削減ができて、従業員間の協力度合いが低下することで部分的なコスト増が発生する可能性を指摘した。

日本においては、西田（2000）が中部地方の大手企業の従業員に対しOCBの調査を行い、職務満足が高い従業員ほど頻度高くOCBを行い、情動的コミットメントが高い従業員ほど頻度高くOCBを行うことを指摘した。また、職務満足がOCBを通じて間接的に業績に影響を及ぼすことも明らかにしている。

以上、1の先行研究から、SPCの考え方にに基づき、従業員のモチベーションや人間関係が業績に関係することが明らかになっており、パートタイム労働者でも同様の結果が示されている。2からはOCBがサービス品質向上に関係し、結果として業績を高めることがわかる。しかし、パートタイム労働者のOCBと、サービス品質向上や業績の関係についてはほとんど研究されていない。本研究では、松木・中村（2020）のモデルに基づき、パートタイム労働者のOCBとサービス品質向上の関係を明らかにする。

### III. 研究手法

本研究では、リサーチクエスチョンを「飲食サービス業におけるパートタイム労働者の組織市民行動は、サービスの質を高めるか」とする。パートタイム労働者によって顧客にサービスを提供している飲食サービス業においては、顧客との接点とパートタイム労働者のサービス品質が顧客のサービス評価を決定づけ、それが企業の業績に直結する。また、サービスエンカウンターを通じて顧客はサービス品質を評価するため、従業員個人のサービス品質のみならず、組織全体のサービス品質が重要である。以上から、OCBとサービス品質の関係を分析することにより、個人のモチベーションや従業員満足度に加え、組織としての取り組みへの示唆を導く。

#### 1. モデルの設計

図1は、本研究の概念モデルである。松木・中村（2020）に基づき、サービス品質に関係する変数としてOCBを追加した。OCBは、Williams & Anderson (1991) の尺度を採用した。この尺度では、OCBを、上司や同僚など特定個人の利益に資するもの（OCB targeted at individuals: OCB-I）と、組織全般の利益に資するもの（OCB targeted at organization: OCB-O）に大別している。そのため、図1

では、個人に対するOCBと組織に対するOCBに分けて設定している。

図1に基づき、次の仮説を立てた。

**仮説1:**「個人に対する組織市民行動が行われるとき、組織のサービスの質に正の影響を及ぼす」

**仮説2:**「組織に対する組織市民行動が行われるとき、組織のサービスの質に正の影響を及ぼす」

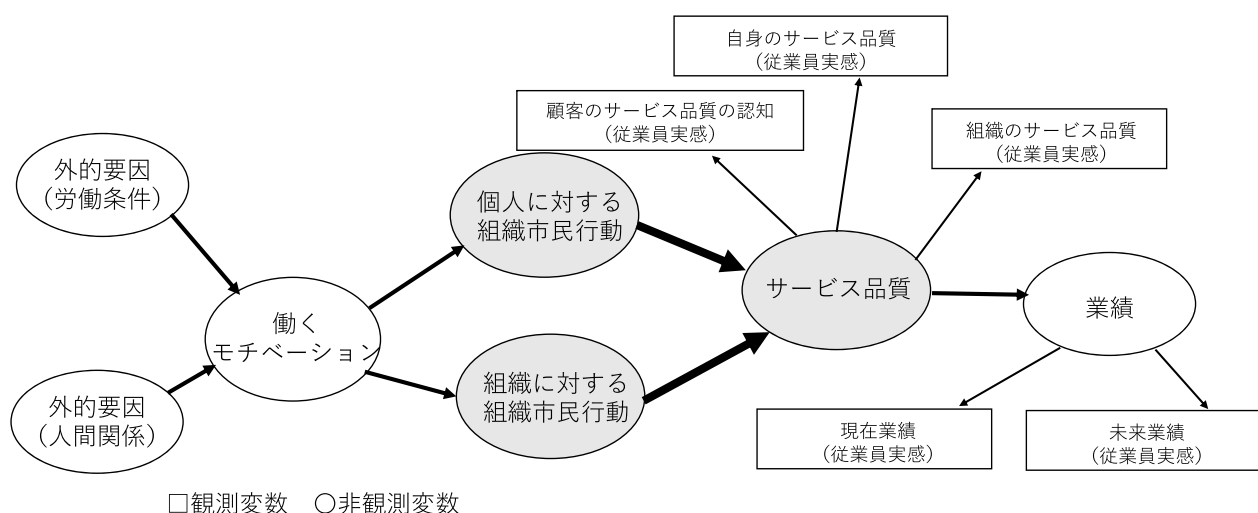
仮説の検証方法は、概念モデルに基づく共分散構造分析である。分析に必要なデータは、飲食サービス業のパートタイム労働者を対象に質問紙調査により収集した。

図1の各変数は、以下に示すとおり、すべて先行研究の尺度に基づき、質問紙調査の質問項目を設定し、後述の事前調査のフィードバックに基づき修正した（表1）。

#### (1) 組織市民行動

Williams and Anderson (1991) の尺度は、これまでに提示されたOCBの概念を過不足なく含んでいる（Spizsmuller, Van, & Ilies, 2008; 服部, 2020）。Daniel J. McCallister (1995) などのOCBに関する研究でも使用され、共分散構造分析もされている。本研究でも、先行研究を踏まえ Williams and Anderson (1991) の尺度を使用した。

図-1 本研究の概念モデル



出典：筆者作成

表一I 修正後の質問項目

領域	構成要素	本調査で使用した質問
サービス品質	個人のサービス (従業員実感)	私が提供するサービスや作業の品質は良いと思う
サービス品質	組織のサービス (従業員実感)	同僚が提供するサービスや作業の品質は良いと思う
サービス品質	顧客のサービス実感 (従業員予測)	顧客はサービスや商品の品質が良いと感じていると思う
業績実感	現在業績 (従業員実感)	バイト先の現在の業績 (売上や利益など) は良いと思う
業績実感	将来業績 (従業員予測)	バイト先の業績 (売上や利益など) は、今後良くなると思う
OCB-I	個人に対する組織市民行動	職場を休んでいた人を援助する
OCB-I	個人に対する組織市民行動	仕事で重い負担を抱えている人を援助する
OCB-I	個人に対する組織市民行動	(求められていないものであっても) 正社員 (上司) の仕事支援をする
OCB-I	個人に対する組織市民行動	職場の同僚の問題や心配事について耳を傾ける時間をとる
OCB-I	個人に対する組織市民行動	必要でなくとも新人の従業員を支援する
OCB-I	個人に対する組織市民行動	職場の同僚に対して個人的な興味を持つ
OCB-I	個人に対する組織市民行動	情報を職場の同僚に伝達する
OCB-O	組織に対する組織市民行動	定時までには仕事に行くことはきわめて当たり前のことである
OCB-O	組織に対する組織市民行動	仕事に出られないときには事前に通知する
OCB-O	組織に対する組織市民行動	不当に休憩時間を取る (勤務中にトイレ休憩、煙草休憩などを多用する)
OCB-O	組織に対する組織市民行動	仕事中にSNSなど個人的なやりとりで多くの時間を費やす
OCB-O	組織に対する組織市民行動	仕事上のつまらないことで文句をいう
OCB-O	組織に対する組織市民行動	職場の秩序を保つために暗黙のルールを守る
外的要因(労働条件)	給与処遇	給与や待遇は良いと思う
外的要因(労働条件)	労働条件	仕事の時間・量は楽であり、負担にはならないと思う
外的要因(人間関係)	同僚との関係	同僚や先輩・後輩などの人間関係が良いと思う
外的要因(人間関係)	上司のリーダーシップ	正社員 (上司) がよくリーダーシップを保っていると思う
モチベーション	従業員継続度	スタッフの離職率が低く、定着している
モチベーション	従業員満足度	このバイト・パート先で働いてよかったと思う
モチベーション	従業員意欲度	今後もこのバイトを続けたい (就職・卒業までなど)

出典: 筆者作成

## (2) サービス品質

回答者が勤める店舗について、客観的なサービス品質を調査することは困難である。そのため、松木・中村 (2020) と同様に、従業員本人の主観に基づくこととした。具体的には、回答者本人が提供するサービスの質、同僚が提供するサービスの質、店舗全体のサービスの質について尋ねた。

## (3) 外的要因・モチベーション・業績

飲食サービス業のパートタイム労働者に対して調査を行った松木・中村 (2020) が使用した尺度を採用し、「現在の店舗の業績は良いのか (現在業績) あるいはこれから良くなるのか (将来業績)」という質問を設定した。モチベーションの尺度項目は、「このバイトを続けたいと思う」とし

た。この理由は、パートタイム労働者は離職の心理的ハードルが低く、働き続けたいと思う気持ちを抱えている状態はモチベーションが高いと考えたためである。

## 2. 研究方法

図1に基づく共分散構造分析を行い、分析結果に対するパートタイム労働者のコメントを収集して考察を行う。

まず、共分散構造分析で用いるデータ収集について、本調査を行う前に、都内の大学生を対象に事前調査を行い、質問への回答のほか、質問項目等に対するフィードバックを収集した。事前調査の結果とフィードバックを踏まえて調査内容を修正し、飲食サービス業にパートタイム労働者として従事経験のある400人を対象に本調査を行った。



(1) 事前調査による修正点

事前調査は先行研究を踏まえた質問票を用いて、都内の大学2年～4年生を対象として実施した。調査期間は2022年10月7日～10月10日である。調査は、WEB上にアンケートを作成し、各対象者がアクセスする方法をとった。計204名が回答したが、アルバイト経験がない14名、飲食サービス業以外でのアルバイト経験者76名を分析から除外し、結果114サンプルとなった。フィードバックでは、パートタイム労働者に該当しない項目や意図が不明といった指摘があった。これらに基づき、本調査の質問項目等の一部を修正した。修正後の質問項目は、表1の通りである。

回答尺度は先行研究に基づきリッカート方式で、5「まったくその通り」から1「まったくそう思わない」の5点尺度を用いたが、質問と回答が合わず答えにくいというフィードバックを得た。そのため、本調査では、5「まったくそう思う」から1「まったくそう思わない」に修正した。また、事前調査のデータで共分散構造分析を行い、モデルの構造や当てはまりを確認した（分析結果は後述）。

(2) 本調査

本調査の対象は、飲食サービス業にパートタイムで勤務した経験のある人である。調査は、アンケート募集サイト「クラ

ウドワークス」を利用した。同社のフォーマットに基づき質問画面を作成し、有償で回答者を募り回答を依頼した。目標サンプルサイズは400とし、回答が集まった時点で終了とした。調査は、2022年10月27日に開始し、10月28日に回収目標を達成し終了した。得られた回答はすべて有効であった。

IV. 結果と考察

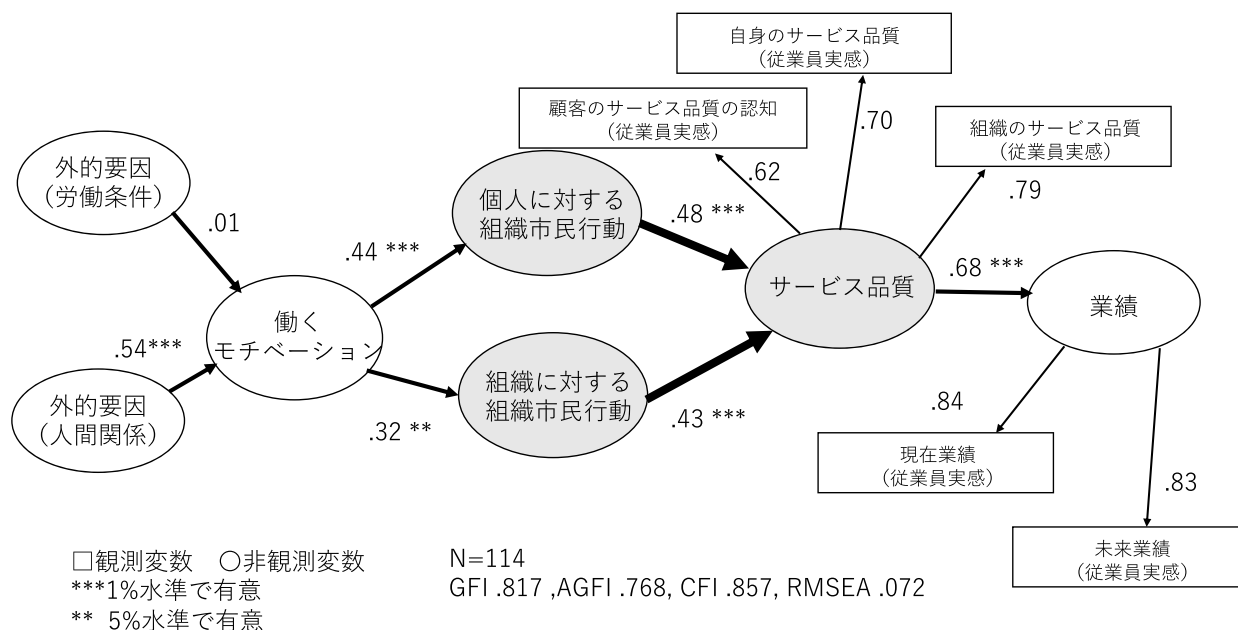
事前調査、本調査の分析結果を示す。また、本調査の結果を事前調査対象者に報告をして得たコメントに基づき考察を行う。

(1) モデルの分析

事前調査、本調査で収集したデータを用いて、それぞれ図1に基づき共分散構造分析を行った。なお、分析にあたり、各潜在変数に対して収束妥当性と弁別妥当性に問題がないことを確認している。

事前調査の分析結果は、図2の通りである。仮説1, 2ともに支持された。対象は大学生のため、賃金が直接働くモチベーションになるのではなく、アルバイトを通して得られる人間関係を重視している傾向が見られた。

図—2 事前調査の分析結果



出典：筆者作成

本調査の分析結果は、図3の通りである。仮説1は、事前調査と同様に支持されたが、仮説2は棄却された。また、OCB-Iとサービス品質の間に有意な関係がみられなかった。

(2) パートタイム労働者のコメント

本調査の分析結果（図3）について、事前調査の対象者である大学生に、授業での講演を通じて報告し、コメントを得た。コメントのうち、「私のバイト先はチェーン店ではなく、店长と主任と、バイトが7～8人の小さい店です。役割も細かく決まっておらず、人手の足りない所にその都度助っ人に行く感じです。自分としては、自分のバイト先ではOCBがかなり行われていると思っており、従業員同士も仲良しです」があった。少ない人数でもパートタイム労働者同士のコミュニケーションが積極的に取られ、自分の仕事以外に同僚に手を差し伸べるというOCBが常態的に行われている。顧客に対するサービス提供でも、迅速な対応が出来ていると考えられる。

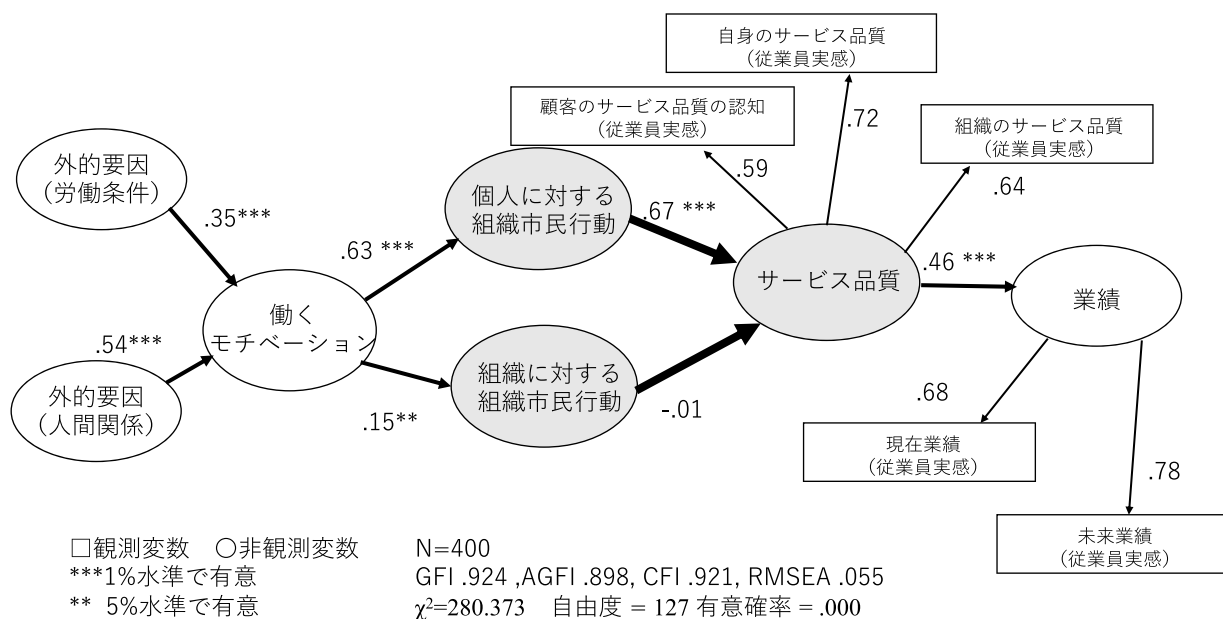
また、「自分のアルバイト先でもOCBが多くあると感じます。特に、人間関係が自分の動機につながっている点で

す。自分のアルバイト先よりも周りの労働条件の方が良いのですが、人間関係が良いため、職場を切り替えずにいます。」というコメントもあった。個人に対するOCBが行われる環境は、離職を思いとどまらせる効果があることが窺える。SPCで示されるように、離職せず勤務経験を積むことは、個々の習熟度を高め、結果として組織全体のサービス品質の向上になる。さらに、正規雇用者に比べて離職しやすいパートタイム労働者の採用や教育にかかるコストを減らすことが出来る。

(3) 考察

仮説1が支持されたことにより、パートタイム労働者が多い飲食サービス業では、OCBを促す環境をつくることで、サービス品質が高まると言える。パートタイム労働者は時給制で決められた職務を果たすことが求められているため、従業員間で積極的にコミュニケーションをするインセンティブは発生しづらい。しかし、企業がパートタイム労働者間でのコミュニケーションを活発化させ、良好な人間関係の構築やOCBを根付かせることで、最終的にサービス品質の向上から業績の向上につなげることが出来ると考えられる。

図—3 本調査の分析結果



出典：筆者作成

仮説2は、事前調査では支持されたが、本調査では棄却された。組織に対するOCBは、不当に休憩時間を取る、仕事中にSNSなど個人的なやりとりで多くの時間を費やすなどの負の行動と、職場の秩序を保つために暗黙のルールを守るなどの正の行動が含まれる。本調査では、これらの行動と業績の間に有意な関係がみられなかった理由として、日本ではOCBではなく、当然のことだと捉えていることが挙げられる（例：Lam,Hui,& Law, 1999）。

また、結果に対するコメントからも、OCBがサービス品質を向上させること、特に個人に対するOCBが勤務継続に関係することが確認された。

以上より、飲食サービス業におけるパートタイム労働者のサービスの質の向上、ひいては業績の向上のためには、従業員間の手助けが積極的に行われるよう職場環境を整備し、職場でのコミュニケーションに関する従業員のモチベーション向上、動機付けの提供に取り組むことが重要である。

## V. 結論

本研究では、松木・中村（2020）のモデルに基づき、飲食サービス業のパートタイム労働者のOCBとサービス品質向上の関係を明らかにした。分析の結果およびパートタイム労働者のコメントから、飲食サービス業では、パートタイム労働者のOCBを促進し、従業員間のコミュニケーションを促して良好な人間関係を構築することがサービス品質向上に有効であることを述べた。

今後の課題として、使用した尺度について本調査でOCB-Oとサービスの質の関係について有意な関係がみられなかったことから、設問の内容が日本における労働慣行に合致していなかった可能性がある。そのため調査において日本の労働慣行の実情に合った尺度を使用することで、より妥当性が高い結論を導くことが出来ると思われる。

## 謝辞

一橋大学大学院経営管理研究科ホスピタリティ・マネジメント・プログラム在学中の指導教官である鎌田裕美准教授には、在学中のみならず卒業後も本研究の分析について

何度も面談を重ねてご指導・ご助言をいただき、本研究全般について丁寧にご指導を賜りました。誠にありがとうございました。

## 引用文献

- Czepiel, J. A., Solomon, M. R., Surprenant, C. F., & Gutman, E. G. (1985). *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 服部 泰宏 (2020). 『組織行動論の考え方・使い方』有斐閣
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Leonard, Jr. & Schlesinger, A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 1994-March-April, 164-174.
- 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」『マーケティングレビュー』, 1(1), 76-84.
- McAllister, J. D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Lam, S.S.K., Hui, C., & Law, K.S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.
- 小野 譲司 (1995). 「サービスエンカウンターにおける顧客満足と従業員満足の関係—継続的取引関係の解明を目指して—」『消費者行動研究』3(1), 11-22.
- 西田 豊昭 (2000). 「職務満足、組織コミットメント、組織公正性、OCBが職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』13(3), 137-158.
- Oregon, D.W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oregon, D.W.(1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Oliver, R.L.(1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*,

20, 418-430.

櫻井 秀彦 (2019) .「サービス・マネジメントにおける従業員満足と顧客満足の因果検証：プロフェッショナルサービスを対象とした実証研究」『The Journal of Japanese Operations Management and Strategy』9(1), 48-63.

Spitzmuller, M., Van, D. L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In Barling, J., Cooper, C.L., (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 106-123). SAGE Publications Ltd.

Stamper, C. L., Van, D.L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517-536.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 91, 601-617.