

「コーポレート・レピュテーション形成活動を促進する
外食産業従業員のワークコミットメントの状況」

2018年10月14日(日)

(株)リクルートマネジメントソリューションズ

ぶとう
武藤久美子

- Q1 外食チェーン勤務者の業務外の行動によって、消費者の抱く外食企業への評判が上がることはあるのか？
- Q2 外食チェーン勤務者は、普段そのようなCR形成活動を行っているのか？
- Q3 どのような従業員がCR形成活動を行うのか？
- Q4 CR形成活動を行う従業員を増やすには？

CR...コーポレート・レピュテーション(企業の評判)の略

外食チェーンのコーポレート・レピュテーションを上げた背景

一般論としても
コーポレート・レピュテーションが重要...

SNSの台頭で、**生活者が、**
企業の評判に影響を与える存在に

不祥事からの早期回復に、
過去の**良い評判**が奏功

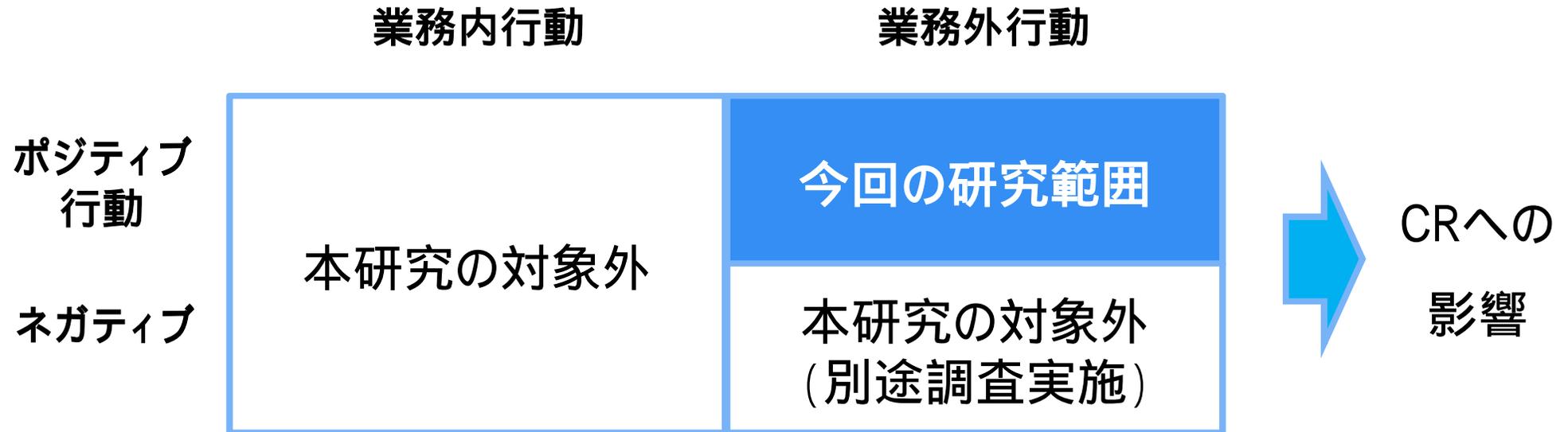
...特に外食チェーンは

生活者の
日々の意思決定が業績に影響

+

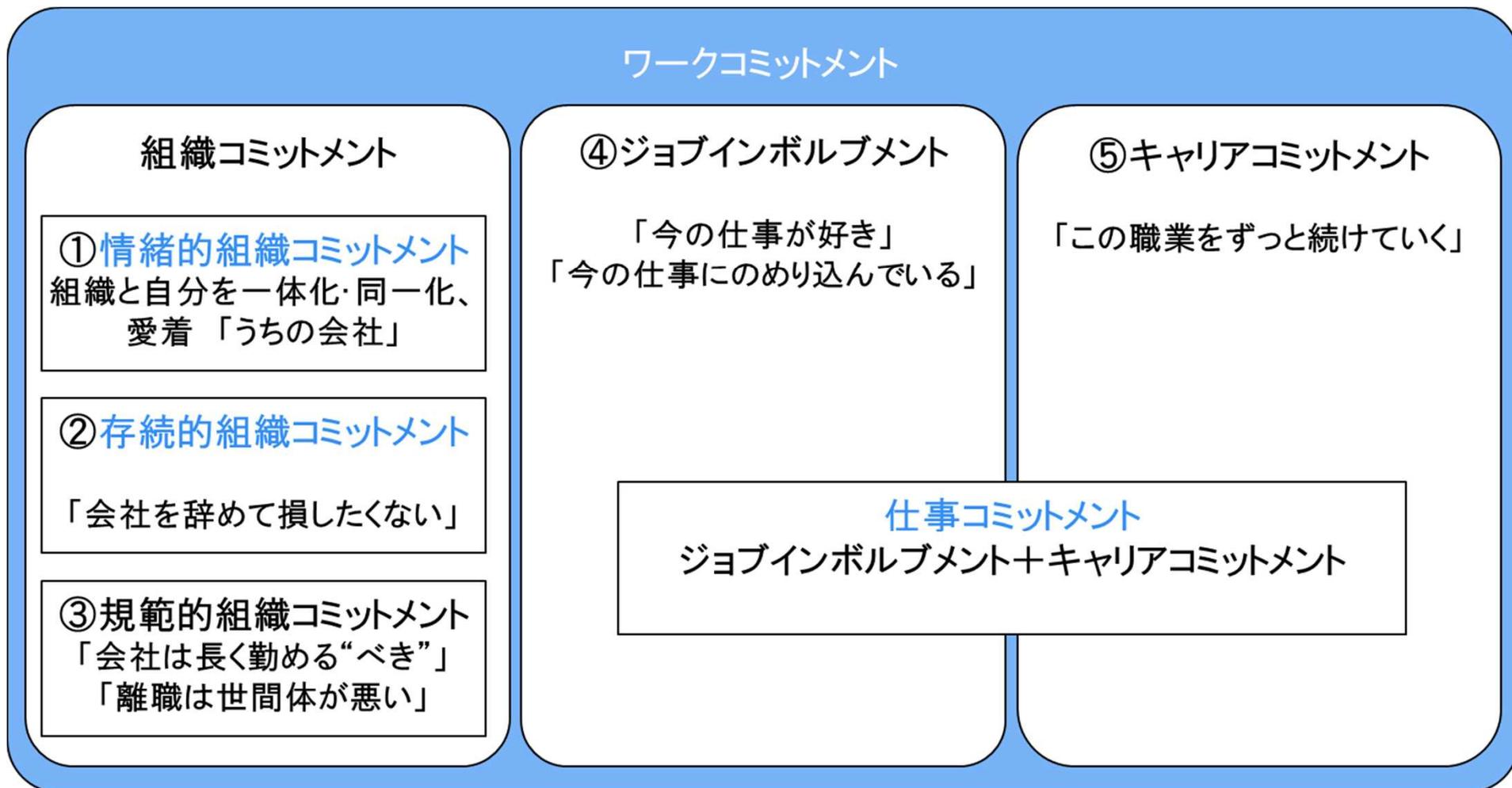
人材獲得面でも、
良い評判の獲得が大事

外食チェーン従業員の業務外でのポジティブな行動に着目



CR形成活動を行う従業員の特徴を「ワークコミットメント」を用いて説明

ワークコミットメント = 従業員の会社や仕事への関与度・のめり込み



従業員の特徴をワークコミットメントで捉える理由

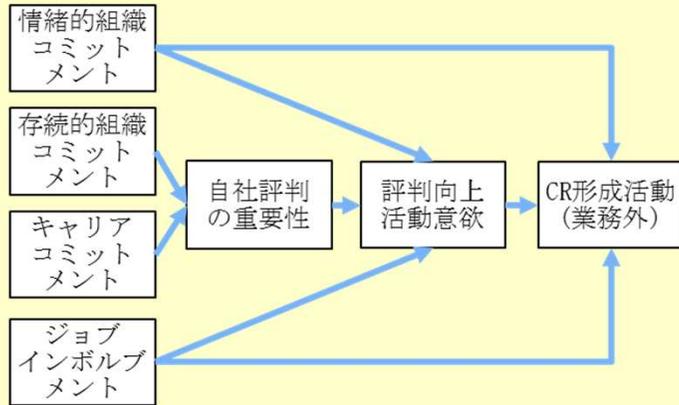
1. 企業が、従業員に対して、自社の評判を上げることや、業務外行動を直接に指示するのは得策ではない。
2. 以下の先行研究が蓄積されている。

ワークコミットメントの高さ 職場での良い行動、役割外行動

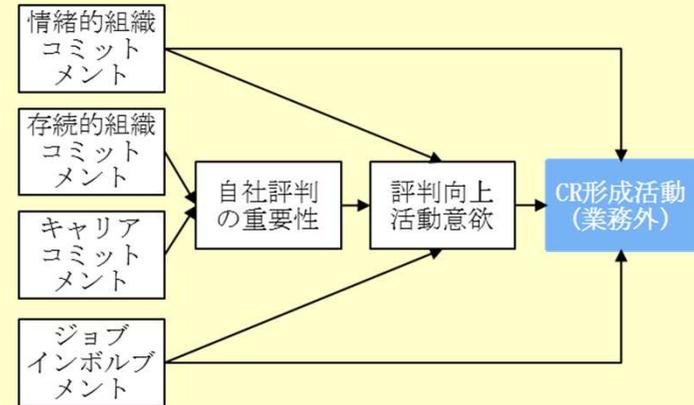
ワークコミットメントを上げる方法

リサーチの手順

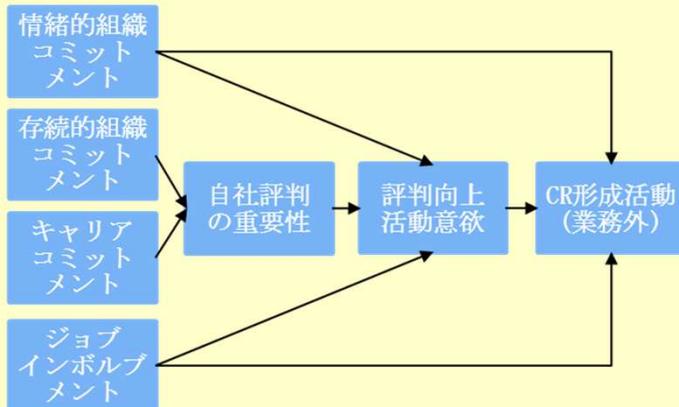
先行研究を踏まえて各ワークコミットメントから、CR形成活動へのパスの仮説を描く



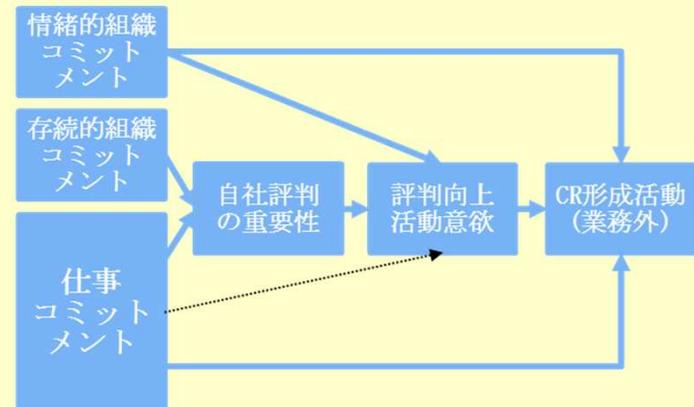
消費者へのアンケートより、
外食従業員のどのような行動が、外食企業の
評判を上げるかを調査(「CR形成活動」)



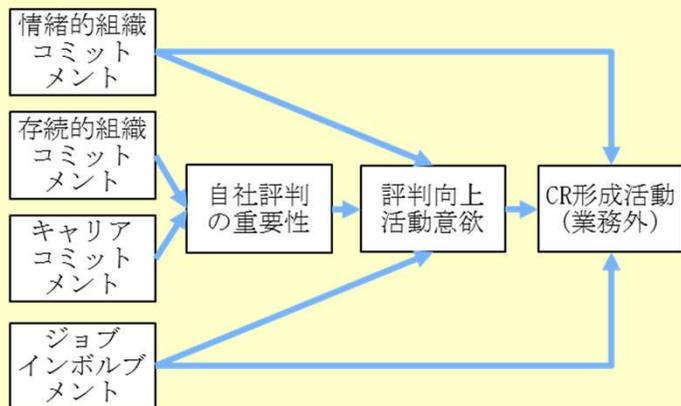
CR形成活動やワークコミットメントの状況等
について外食チェーン勤務者にアンケート



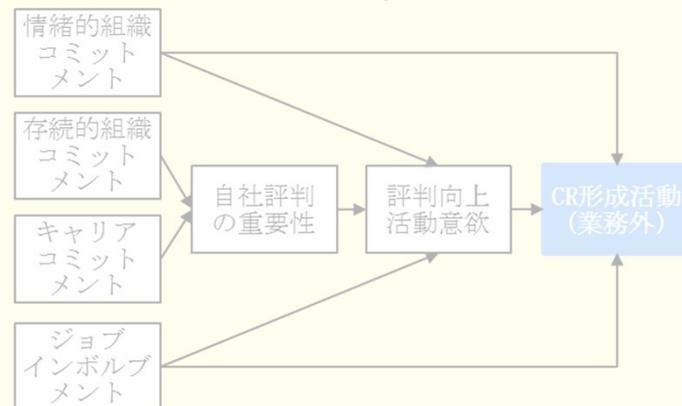
左記 について、信頼性分析、因子分析、
共分散構造分析を行いパス図を完成



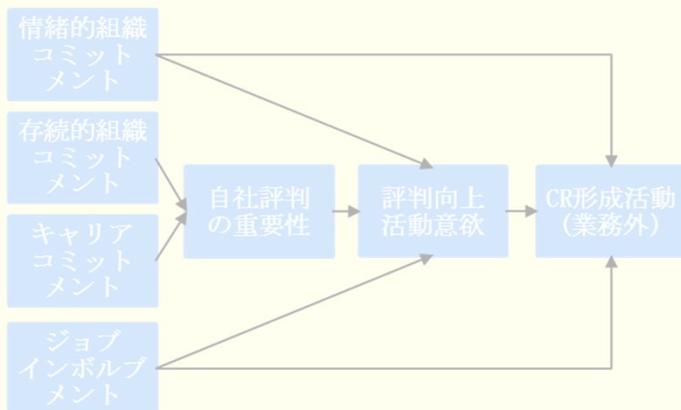
先行研究を踏まえて各ワークコミットメントから、CR形成活動へのパスの仮説を描く



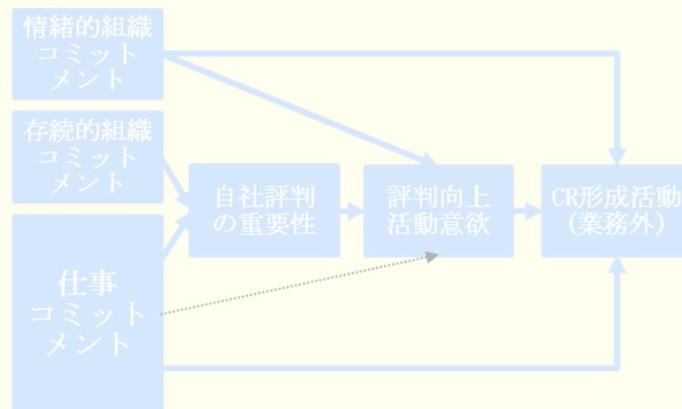
消費者へのアンケートより、
 外食従業員のどのような行動が、外食企業の
 評判を上げるかを調査(「CR形成活動」)

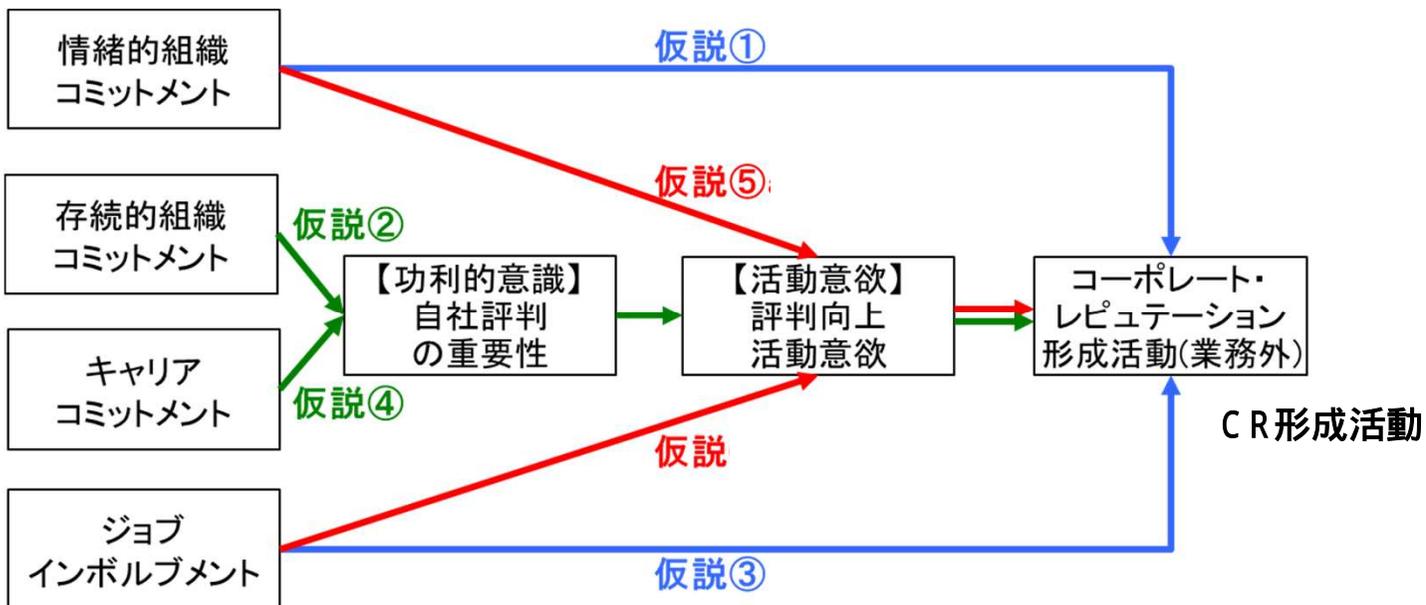


ワークコミットメントの状況や、CR形成活動等
 について外食チェーン勤務者にアンケート



左記 について、信頼性分析、因子分析、
 共分散構造分析を行いパス図を完成





無意識の活動

仮説 情緒的 (直接) CR形成活動 +
仮説 ジョブインボルブメント (直接) CR形成活動 +

意識的だが、功利的ではない活動

仮説 情緒的 意欲 CR形成活動 +
仮説 ジョブインボルブメント 意欲 CR形成活動 +

意識的、功利的な活動

仮説 存続的 功利的意識 意欲 CR形成活動 +
仮説 キャリアコミットメント 功利的意識 意欲 CR形成活動 +

ワークコミットメント

会社・職場
が好き

会社を
辞めたら損

この職業を
続けたい

この仕事
が好き

自社の評判
が高いと得

自社の評判
を上げたい

評判を
上げる行動

無意識の活動

仮説 情緒的 (直接) CR形成活動 +
仮説 ジョブインボルブメント (直接) CR形成活動 +

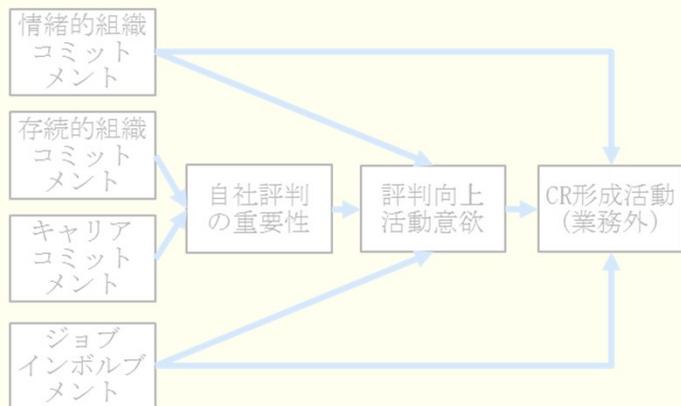
意識的だが、功利的ではない活動

仮説 情緒的 意欲 CR形成活動 +
仮説 ジョブインボルブメント 意欲 CR形成活動 +

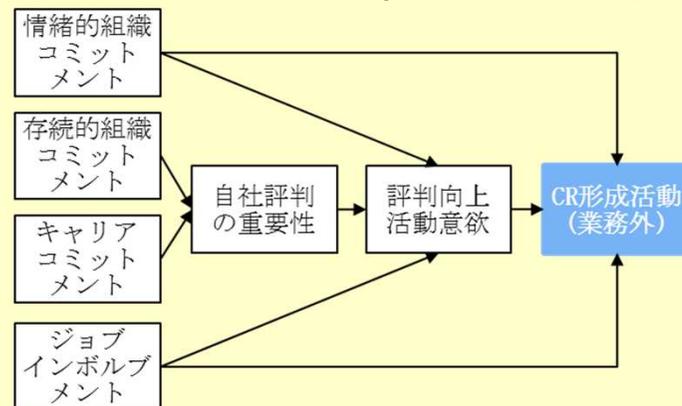
意識的、功利的な活動

仮説 存続的 功利的意識 意欲 CR形成活動 +
仮説 キャリアコミットメント 功利的意識 意欲 CR形成活動 +

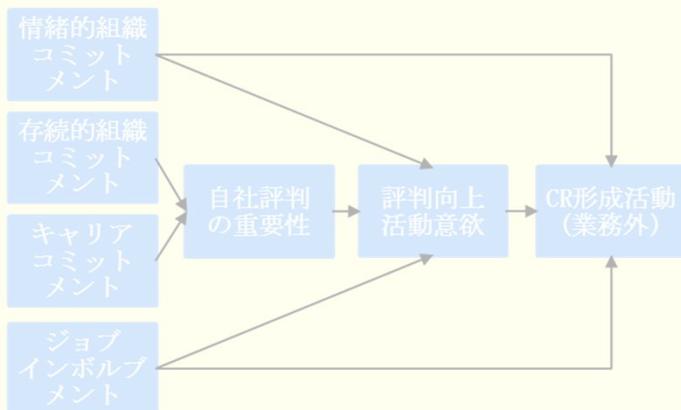
先行研究を踏まえて各ワークコミットメントから、CR形成活動へのパスの仮説を描く



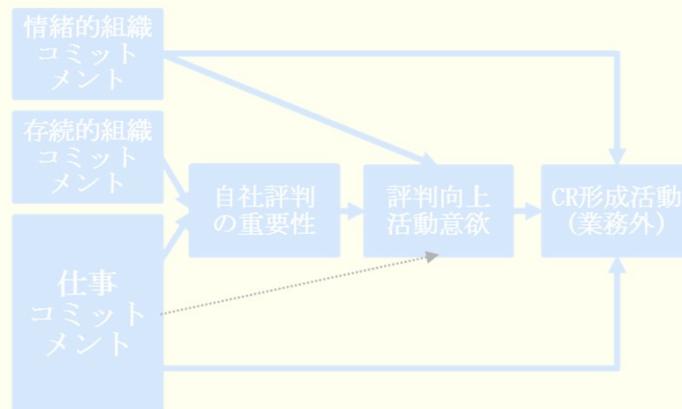
消費者へのアンケートより、
外食従業員のどのような行動が、外食企業の評判を上げるかを調査(「CR形成活動」)



ワークコミットメントの状況や、CR形成活動等
 について外食チェーン勤務者にアンケート



左記 について、信頼性分析、因子分析、
 共分散構造分析を行いパス図を完成



Q1 __ 外食チェーン勤務者の業務外の行動によって、 消費者の抱く外食企業への評判が上がることはあるのか？

消費者へのアンケート

Q 「外食チェーンにお勤めの友人・知人が以下の行動をとったら、
勤務先の外食チェーンの企業の評判はどうなりますか？」

設問(行動)採用基準

3分の1以上が「プラスに働く」 & $\frac{\text{プラスに働く}}{\text{マイナスに働く}}$ 5倍

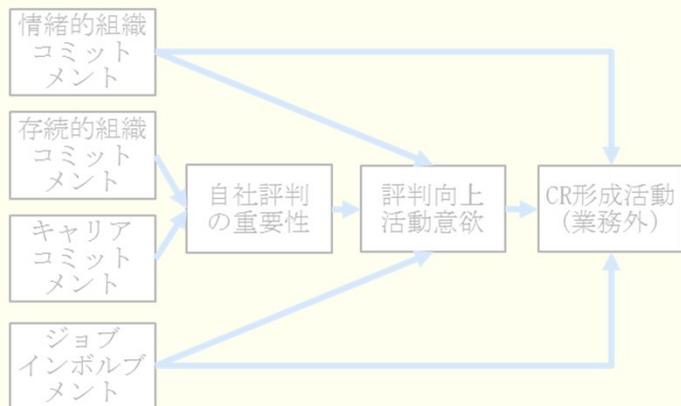
消費者へのアンケートより

コーポレート・レピュテーション形成活動(業務外・ポジティブ)

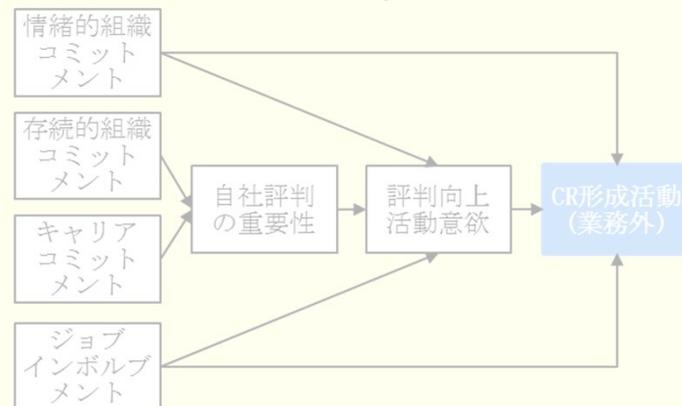
「プラスに働く」割合 プラス
マイナス

自店舗推奨	実際に働いている(いた)店舗の利用を友人・知人に勧める		
働きがい、働きやすさ	「自社は、働きがいがある」または「働きやすい会社だ」と友人・知人に話す		
自社他店舗推奨	勤務先以外の自社店舗の利用を友人・知人に勧める		
業界イメージ向上	外食産業全体のイメージ向上に寄与する活動に取り組む		
良い発表お知らせ	自らが、マスコミに良い発表をしたことを友人・知人に知らせる		
ボランティア活動	自社主催のボランティア活動に参加したことを友人・知人に話す		
SNS、ブログ発信	勤務企業について、SNSやブログでよいお知らせをする	×	×
知人登用	友人・知人が、勤務企業で昇格、登用されたことを知る	×	×
話題への持ち出し	友人・知人が、ライバル企業の話題が出たとき、勤務企業の話題も取り上げる	×	×
悪口否定	あなたが、友人・知人の勤務企業の悪口を言ったときに、否定する	×	×

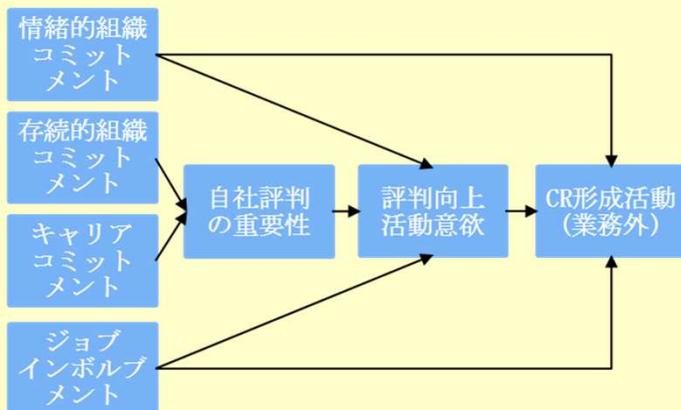
先行研究を踏まえて各ワークコミットメントから、CR形成活動へのパスの仮説を描く



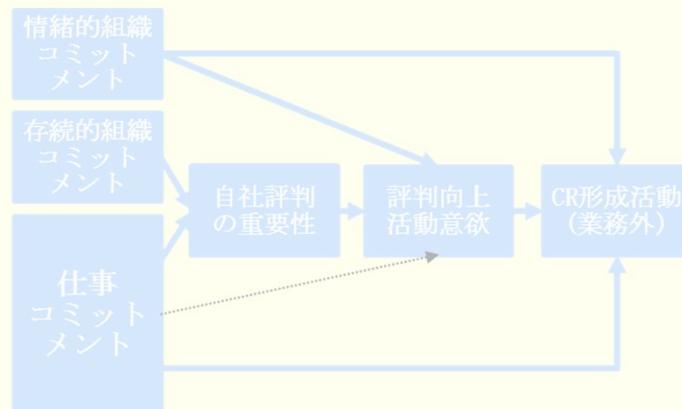
消費者へのアンケートより、
 外食従業員のどのような行動が、外食企業の
 評判を上げるかを調査(「CR形成活動」)



ワークコミットメントの状況や、CR形成活動等
 について外食チェーン勤務者にアンケート



左記 について、信頼性分析、因子分析、
 共分散構造分析を行いパス図を完成



外食チェーン勤務者 アンケート調査 全37問

NO	要素	設問	先行研究との対応
1	離職の想像不安	<h2>ワークコミットメント</h2>	存続的組織コミットメント
2	離職イメージ__生活設計困難		存続的組織コミットメント
3	継続勤務意向__損失回避		存続的組織コミットメント
4	条件良ければ転職		存続的組織コミットメント
5	継続勤務意向__義理・恩		規範的組織コミットメント
6	離職イメージ__世間体悪い		規範的組織コミットメント
7	離職イメージ__周囲からの見え方		規範的組織コミットメント
8	離職に反対する規範		規範的組織コミットメント
9	自社問題との一体化		情緒的組織コミットメント
10	自社の一員という意識		情緒的組織コミットメント
11	継続勤務意向__自社魅力		情緒的組織コミットメント
12	自社の必要業務の引き受け意思		情緒的組織コミットメント
13	現職種追求__給与低下需要		キャリアコミットメント
14	現職種追求__ライフワーク		キャリアコミットメント
15	現職種追求__キャリア形成有効		キャリアコミットメント
16	現職種追求__転職しても		キャリアコミットメント
17	仕事のやりがい		ジョブインボルブメント
18	仕事へののめり込み		ジョブインボルブメント
19	仕事の満足感		ジョブインボルブメント

NO	要素	設問	先行研究との対応
20	会社から大切にされている実感	従業員満足度	従業員満足
21	自社が好き		従業員満足
22	自職場・店舗が好き		従業員満足
23	入社後ギャップあり		
24	自己評価が高いという認知		
25	自社の評判__関心	「自社の評判の高低」への意識	
26	自社の評判__功利的意識		
27	自社の評判__躊躇なく企業名		
28	自社の評判の向上活動意識		
29	「うちの会社」意識	「うち」の意識	
30	「うちの職場・店舗」意識		
31	自社悪口へのもやもや		
32	CR形成活動__自店舗推奨	コーポレート・レピュテーション 形成活動の実施状況	
33	CR形成活動__自社他店舗推奨		
34	CR形成活動__働きがい、働きやすさ		
35	CR形成活動__良い発表お知らせ		
36	CR形成活動__ボランティア活動		
37	CR形成活動__業界イメージ向上		

基礎統計量

NO	要素	0%	20%	40%	60%	80%	100%	平均点	(N=617) 標準偏差
1	離職の想像 個人							3.05	1.27
2	離職イメージ 生活設計困難							3.68	1.20
3	継続勤務意向 損失回避							3.03	1.14
4	条件良ければ転職							3.86	1.06
5	継続勤務意向 義理・恩							2.91	1.15
6	離職イメージ 世間体悪い							1.98	1.02
7	離職イメージ 周囲からの見え方							1.93	1.09
8	離職に反対する規範							2.72	1.19
9	自社問題との一体化							2.54	1.16
10	自社の一員という意識							3.22	1.11
11	継続勤務意向 自社魅力							2.86	1.09
12	自社の必要業務の引き受け意思							2.59	1.10
13	現職種追求 給与低下受容							3.47	1.15
14	現職種追求 ライフワーク							2.80	1.13
15	現職種追求 キャリア形成有効							3.41	1.17
16	現職種追求 転職しても							3.03	1.22
17	仕事のやりがい							3.31	1.11
18	仕事へののめり込み							2.73	1.13
19	仕事の満足感							2.86	1.15
20	会社から大切にされている実感							2.83	1.15
21	自社が好き							3.25	1.12
22	自職場・店舗が好き							2.17	1.07
23	入社後ギャップあり							3.18	1.08
24	自己評価が高いという認知							3.16	1.01
25	自社の評判 関心							3.16	1.17
26	自社の評判 功利的意識							3.48	1.11
27	自社の評判 躊躇なく企業名							3.41	1.09
28	自社の評判の向上活動意識							3.15	1.09
29	「うちの会社」意識							2.97	1.35
30	「うちの職場・店舗」意識							3.38	1.28
31	自社票口へのホヤホヤ							3.21	1.16
32	CR形成活動 自社店舗推奨							2.02	1.14
33	CR形成活動 自社他店舗推奨							1.86	1.07
34	CR形成活動 働きがい、働きやすさ							1.21	0.67
35	CR形成活動 良い発表お知らせ							1.72	1.05
36	CR形成活動 ボランティア活動							1.30	0.75
37	CR形成活動 業界イメージ向上							2.12	1.17

NO.1~31 選択肢 5_あてはまる 4_どちらかといえばあてはまる 3_どちらともいえない 2_どちらかといえばあてはまらない 1_あてはまらない

NO.32~37 選択肢 5_しょっちゅう行う 4_たびたび行う 3_たまに行う 2_ごくまれに行う 1_まったく行わない

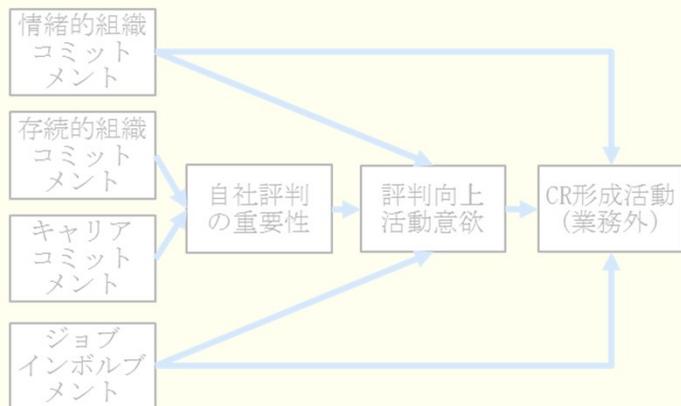
Q2__外食チェーン勤務者は、普段そのようなCR形成活動をしているのか？

「たまに行く」以上の頻度で実施する従業員の割合

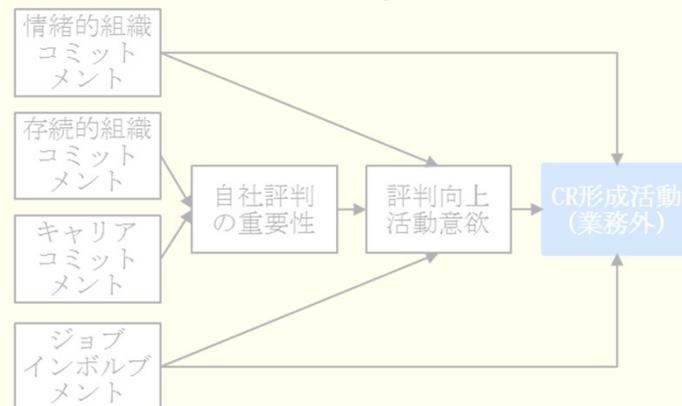
業界イメージ向上	外食産業全体のイメージ向上に寄与する活動に取り組む	35%
自店舗推奨	実際に働いている(いた)店舗の利用を友人・知人に勧める	33%
良い発表お知らせ	自社が、マスコミに良い発表をしたことを友人・知人に知らせる	28%
自社他店舗推奨	勤務先以外の自社店舗の利用を友人・知人に勧める	21%
働きがい、働きやすさ	「自社は、働きがいがある」または「働きやすい会社だ」と友人・知人に話す	8%
ボランティア活動	自社主催のボランティア活動に参加したことを友人・知人に話す	5%

5_しょっちゅう行う 4_たびたび行う 3_たまに行く 2_ごくまれに行く 1_まったく行わない

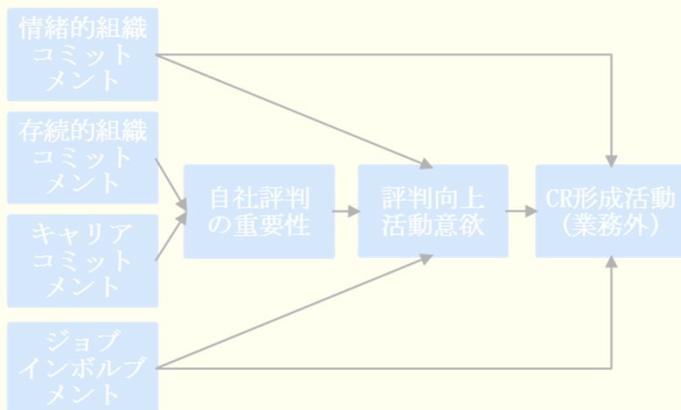
先行研究を踏まえて各ワークコミットメントから、CR形成活動へのパスの仮説を描く



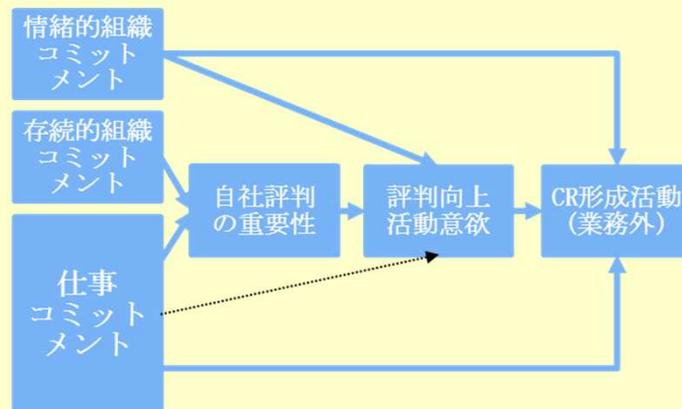
消費者へのアンケートより、
 外食従業員のどのような行動が、外食企業の
 評判を上げるかを調査(「CR形成活動」)



ワークコミットメントの状況や、CR形成活動等
 について外食チェーン勤務者にアンケート



左記 について、信頼性分析、因子分析、
 共分散構造分析を行いパス図を完成



因子分析

組織コミットメント

情緒的組織コミットメント
 先行研究_情緒的組織CO
 先行研究_規範的組織COの一部

存続的組織コミットメント
 先行研究_存続的組織CO

情緒的組織 コミットメント	10. 自社の一員という意識	0.78	0.06	-0.15
	11. 継続勤務意向_自社魅力	0.69	0.06	-0.05
	12. 自社の必要業務の引き受け意思	0.69	-0.11	0.06
	5. 継続勤務意向_義理・恩	0.62	0.08	-0.06
	9. 自社問題との一体化	0.55	-0.15	0.20
	8. 離職に反対する規範	0.43	0.07	0.19
	4. 条件良ければ転職	-0.50	0.04	-0.05
存続的組織 コミットメント	2. 離職イメージ_生活設計困難	-0.12	0.78	-0.03
	1. 離職の想像不安	-0.02	0.72	0.11
	3. 継続勤務意向_損失回避	0.26	0.57	-0.01
規範的組織 コミットメント	6. 離職イメージ_世間体悪い	-0.02	-0.02	0.84
	7. 離職イメージ_周囲からの見え方	0.03	0.08	0.69

仕事コミットメント

ジョブインボルブメント
 +
 キャリアコミットメント

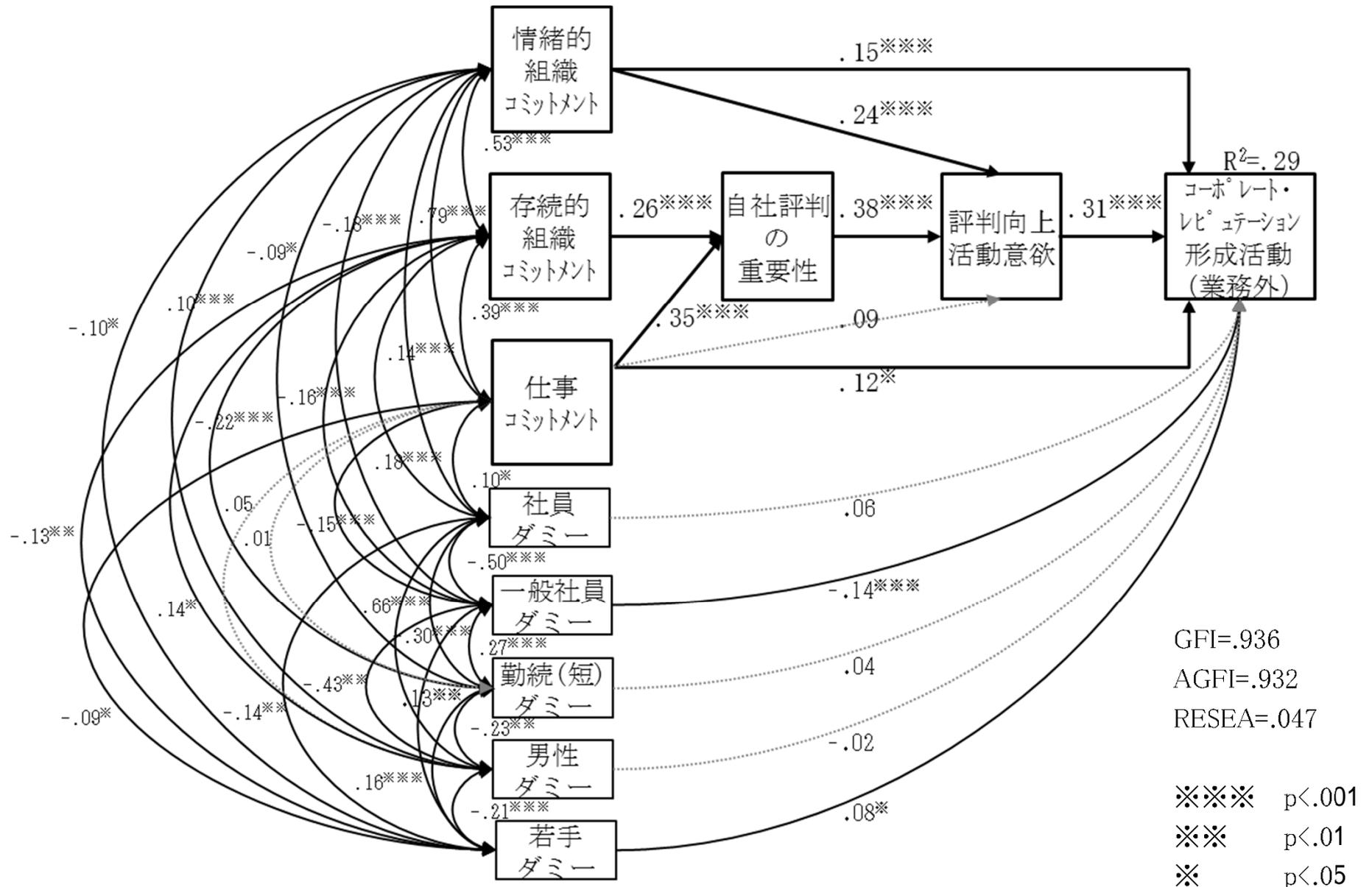
		1
仕事コミットメント	17. 仕事のやりがい	0.84
	19. 仕事の満足感	0.81
	18. 仕事へののめり込み	0.76
	13. 現職種追求_給与低下需要	0.70
	14. 現職種追求_ライフワーク	0.56
	16. 現職種追求_転職しても	0.46

コーポレート・レピュテーション 形成活動(業務外)

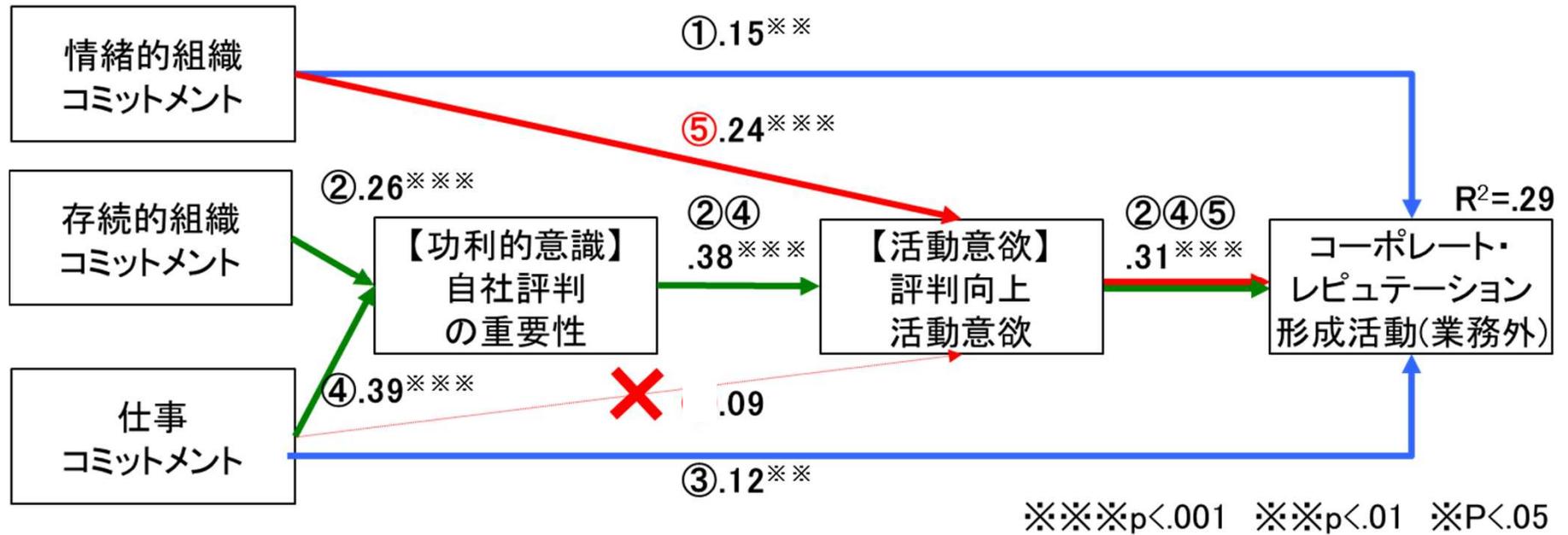
6行動すべてが1つの因子に

		1
コーポレート・ レピュテーション 形成活動(業務外)	35. CR形成活動_良い発表お知らせ	0.73
	32. CR形成活動_自店舗推奨	0.68
	37. CR形成活動_業界イメージ向上	0.68
	33. CR形成活動_自社他店舗推奨	0.60
	36. CR形成活動_ボランティア活動	0.51
	34. CR形成活動_働きがい、働きやすさ	0.38

外食一般調査による最終パス図 統制、有意でなかったパスも表示

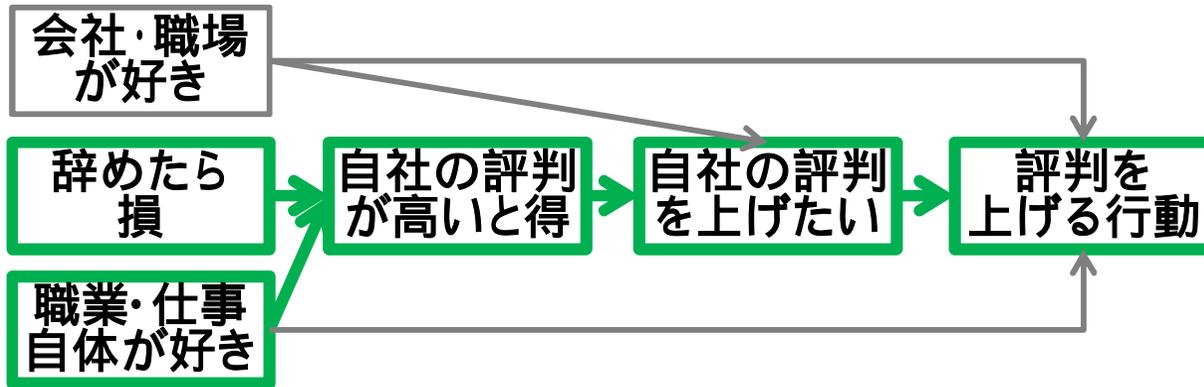
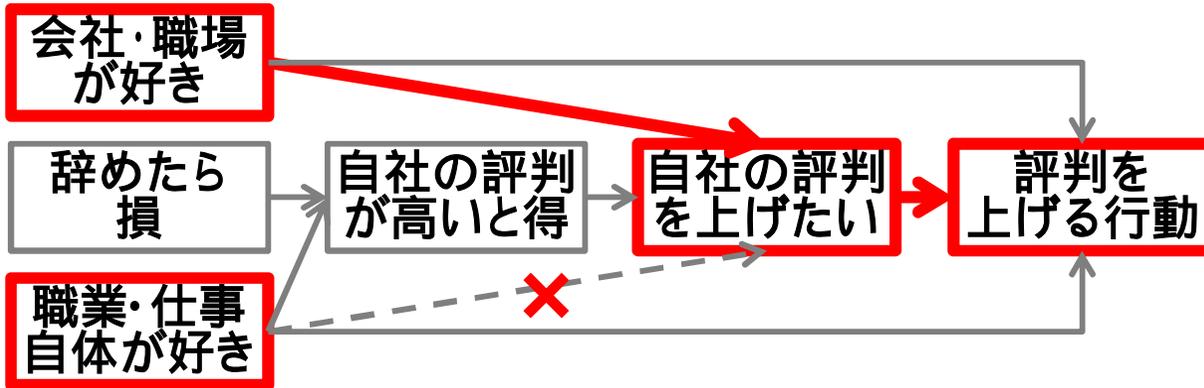
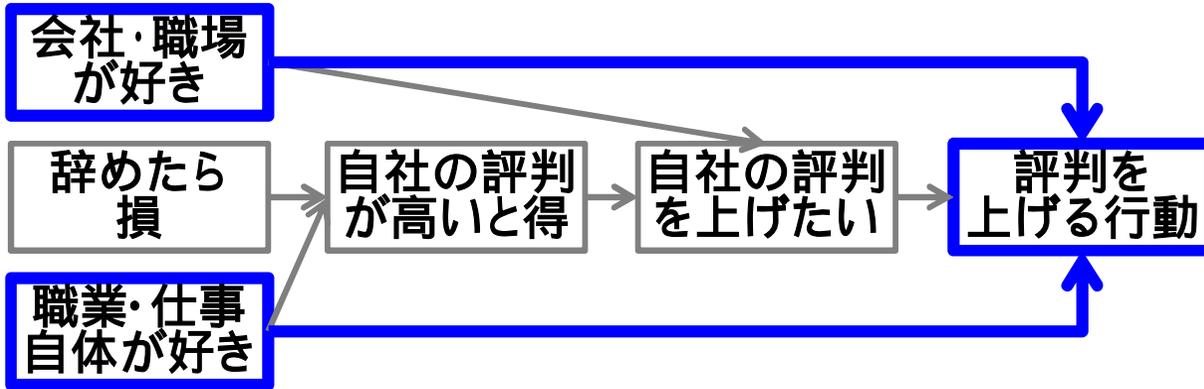


Q3__CR形成活動を行うのは、どのような従業員か？



	仮説	結果
無意識	仮説	
	仮説	
意識的、非功利的	仮説	
	仮説	×
意識的、功利的	仮説	
	仮説	

仮説の支持・不支持



1. 組織への愛着・一体化の気持ち、および仕事へののめり込みの気持ちが、無意識の行動につながる。

2. 組織への愛着・一体化の気持ちがあると、意識して評判を上げたいと思って行動する。

3. 辞めて損したくない気持ちや、キャリア構築の意識が高い場合、自社の評判が高い方が得という気持ちを媒介すると意識的に行動する。

考察1 最終パス図のポイント

CR形成活動を意識して行うパスと意識せずに行うパスの両方が支持された

意識せずに行動

- 自分と組織・仕事が強く一体化している
- 単に、自分が“良い”と思った行動を取っている

意識して
行動

功利的要素
を媒介

- 転職のときの箔
- 自分の役割 = 会社・店舗の業績を上げること
- 業績に一喜一憂せずに職務(接客)に没頭したい

功利的要素
を媒介しない

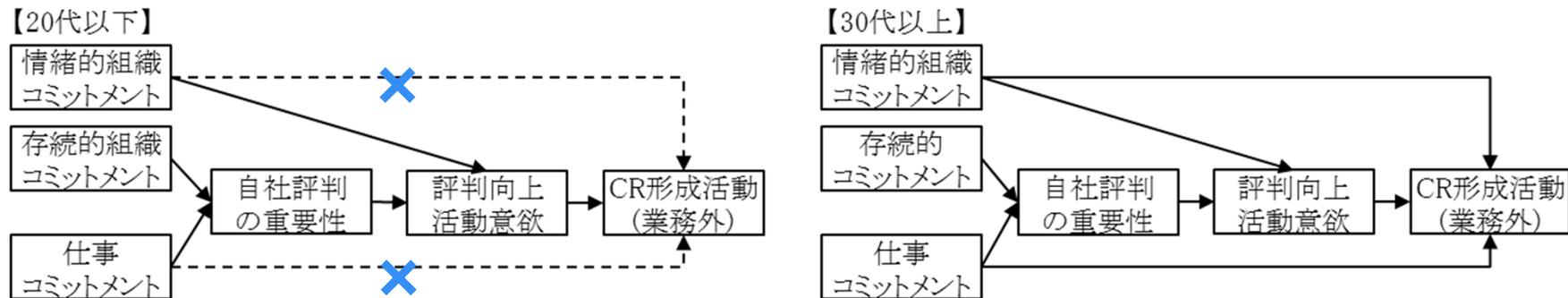
- レピュテーションの影響力を意識する機会の存在
(レピュテーション毀損による企業の存続危機など)

組織へのコミットメントだけでなく仕事へのコミットメントもCR形成活動につながる

- 組織への愛着がなくてもコーポレート・レピュテーション形成活動を取る、という結果は、企業と従業員の関係性が、多様・自律的になる中でのプラスになると思料。

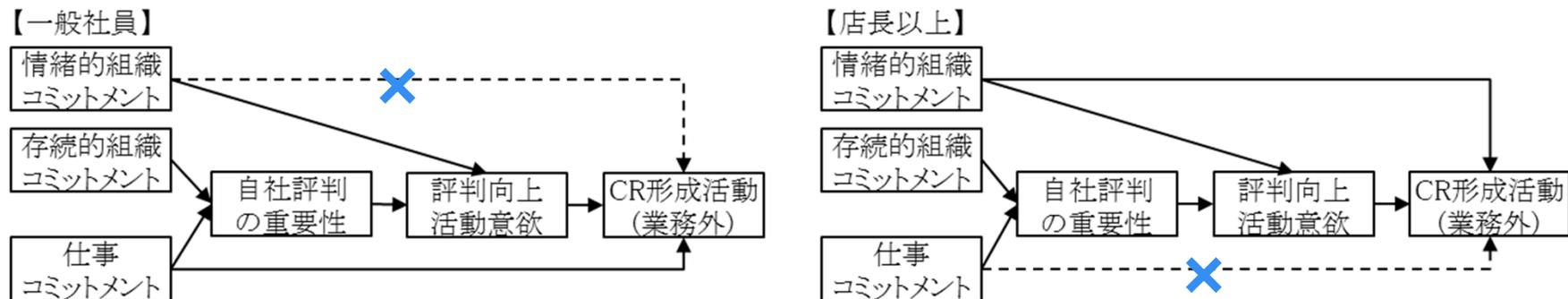
考察2 年齢層による違い / 役職による違い

年齢層別



20代以下にとっては、意識して初めてできる、**習慣化されていない行動**なのではないか。

役職別



一般社員は、仕事へのめり込みの方が無意識の行動につながる。
店長以上にとっては、自社の評判が高いことで仕事がしやすいと思料。

考察3 コーポレート・レピュテーション形成活動6行動の採否の背景(推察)

「当社は働きがいがある・働きやすいと言う」
が採用された理由

消費者は、外食の働きがいや働きやすさに
ネガティブな印象。
従業員のリアルな声が、企業の評判の
改善につながる。

来店を勧めるような行動はより店舗を
想起させるが、働きがいや働きやすさは、
「会社」が想起される。

「SNSやブログで自社のお知らせをする」
が採用されなかった理由

作為的な感じがしたり、宣伝的に見える。
会社が従業員に強いてるように見える。

友人・知人関係に商業的要素を持ち込む
ことへの違和感がある。

自社にそこまで愛着を覚えていない人は、
会社が好きだというアピールには拒否反応
を覚える。

「自社がマスコミに良い発表をしたことを
知らせる」という行動は採用された。
間接的・客観的に伝えるのは良いと思料。

Q4__C R形成活動を行う従業員を増やすには？(実務的応用可能性)

1.自社の評判が高いことは
従業員にとっても得であると
実感してもらう

自社の評判について考える機会

自社の働きがい・働きやすさが社外から認知・賞賛

2.自社、店舗への思い入れ、
愛着を感じる従業員を増やす

自分の存在価値が認められる機会

従業員が持つ、成長欲求に応える機会

長期雇用をよしとするメッセージ

3.仕事にのめりこめる
従業員を増やす

職務設計の工夫

✗ 単に、すべての作業を単純化 & 削減して負荷を減らす

- Q1 外食チェーン勤務者の業務外行動によって、消費者の抱く外食企業への評判が上がることはあるのか？
あります(もちろん業務内、ネガティブ行動も同様の傾向あり)。
- Q2 外食チェーン勤務者は、普段そのようなCR形成活動を行っているのか？
一部の行動については、「たまに」以上の頻度で行っています。
- Q3 どのような従業員が、CR形成活動を行うのか？
組織への愛着・一体感、仕事へののめりこみの両方が、CR形成活動につながりました。
また一部は、功利的な考えで行動を行います。
- Q4 CR形成活動を行う従業員を増やすには？
自社を愛してもらえるように社員を大切にする、仕事の醍醐味を感じてもらい、企業の評判の大切さを感じてもらい、この3点です。

ご清聴ありがとうございました

Appendix 消費者および外食チェーン勤務者へのアンケートの実施概要

消費者調査（外食チェーンの友人・知人の業務外行動について企業の評判に影響するかを尋ねる）

調査対象者	関東地方にお住まいの20代から50代の男女
調査期間	2017年8月
調査方法	インターネット調査会社を經由してWebにて実施
有効回答数	283
性別	男性146（51.6%），女性130（45.9%），無回答7（2.5%）
年齢	20代71（25.1%），30代63（22.3%），40代75（26.5%），50代74（26.1%）

外食チェーン従業員調査（ワークコミットメントの状況，コーポレート・レピュテーション形成行動の実施状況を尋ねる）

調査対象者	全国の外食チェーン店に現在お勤めの10代以上の方
調査期間	2017年9月
調査方法	インターネット調査会社を經由してWebにて実施
有効回答数	617
性別	男性265（42.9%），女性352（57.1%）
年齢層	20代80（13.0%），30代179（29.0%），40代235（38.1%），50代123（19.9%）
雇用形態	正社員343（36.8%），アルバイト等正社員以外589（63.2%）
役職	一般社員464（75.2%），店長91（14.7%），課長以上62（10.0%）
勤続年数	1年未満341（36.6%），1年以上3年未満217（23.3%），3年以上5年未満106（11.4%），5年以上10年未満164（17.6%），10年以上104（11.2%）