

小売業における従業員の動機付け要因に関する調査分析

1200445 佐藤 浩史

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. 概要

本稿では、小売業における従業員の動機付け要因や従業員満足度調査を実施した。調査を通じて、モチベーションの維持向上に資する直接的要因について分析を行い、企業業績の向上に寄与する要因抽出を行う。特に中小企業においては、満足度調査のデータが得にくい場合が多く、経営者や従業員への直接的なヒアリング調査やアンケート調査による分析が必要であると考えた。

2. はじめに

現在の日本において、人口減少に伴い労働力不足が社会課題になっている。政府は、働き方改革を推進し「多様な働き方を可能とするとともに、中間層の厚みを増しつつ、格差の固定化を回避し、成長と分配の好循環を実現するため、働く人の立場・視点」（首相官邸ホームページ）で改革に取り組んでいる。

従業員の満足度やモチベーションは業績と大きな関係性があると考えられる。経営資源が少ない中小企業ではなおさらである。今回の研究では、従業員の動機付け要因や満足度に関する先行研究をもとに、質問紙法（アンケート調査）を採用し、従業員の満足度とモチベーションの分析を行った。

本調査では、高知県内の中堅クラスの小売業に協力頂いた。小売業における従業員の満足度を上げる要因とその契約形態におけるメカニズムの相違点についても考察していければと考えている。

3. 研究の背景と目的

日本の高度経済成長をけん引した企業は、その企業があつ独自の企業文化や経営スタイルによって競争優位を確立していた。

近年の日本における労働力不足や働き方改革は、

1960年代～1992年におけるジャパンアズナンバーワンの時代とは異なる時代背景や要因によって引き起こされているであろうと考えられるため単純な比較はできない。しかしながら、従業員の動機付けの要因分析やモチベーションの維持向上、満足度の把握などは、経営者の喫緊の課題であることにはかわりない。経営者が従業員とのコミュニケーションを大切にしながら、彼らのモチベーションを維持向上させて業績につなげる経営スタイルが求められている。

現代においては、極端な業績志向型の経営スタイルは「ブラック企業」と揶揄される。有名広告代理店企業において、エリート社員の過労による自殺が事件化して社会問題となった。経営資源を豊富に持たない中小企業においては、求人にも困るケースも出ており、なおさら従業員に対するケアが必要となっている。

こうした背景のもとで、私もアルバイトを通じて実際に従業員として企業で働く中で様々な疑問や不満を抱く場面が多くあった。特に従業員満足という観点で言えば、顧客メインに寄りがちであまり注力できていないと感じる場面も多く感じ、他の従業員の方々が働く上でのモチベーションに関してどう考えているのかと考えるようになった。

以上のことから中小企業における従業員の動機付け要因や従業員満足度調査を実施した。こうした調査を通じて、モチベーションの維持向上に資する直接的要因について分析を行い、企業業績の向上に寄与する要因抽出を行うことが求められていると考えられる。

上場企業などの大企業については情報が公開されている場合が多く、こういった分析が比較的簡単である。しかしながら中小企業においては、こういったデータが得にくい場合が多く、経営者や従業員への直接的なヒアリング調査やアンケート調査による分析が必要である。

4. 研究方法決定までの流れ

従業員の動機付け要因や従業員満足の維持向上のために、どのような取り組みがなされているかについて、ヒアリング調査および直接観察法により一次資料収集を行い、これらをもとに議論して分析を進めた。次に先行研究をレビューし、ヒアリングから得られた知見と参考文献から、質問紙法を用いたアンケート調査を実施し要因の抽出を行った。事例対象企業は、従業員満足度の維持向上しようと注力している中堅小売業のA社である。

5. 質問紙内容の設定

先行研究をもとに、アンケート項目を「仕事や職場に対する気持ち(a)」と「上長(b)」の分野で精査し、以下の24項目とした。

【質問項目】

(a)仕事に関する気持ち

- 1.企業理念の理解している。
- 2.仕事に対する周囲からの期待を感じる。
- 3.チャレンジ目標を持っている。
- 4.得意作業への関与がある。
- 5.自己成長のための後押しがある。
- 6.自身の意見が尊重されている。
- 7.自分の仕事が重要性を感じる
- 8.同僚の意識が高いと感じる。
- 9.仕事（会社）への愛着がある。
- 10.自己成長に対する評価がされている。
- 11.成長機会が与えられている。
- 12.職場の人間関係は良好である。
- 13.仕事に関して身内からの理解を得ている。
- 14.現在の給与に満足している
- 15.自己裁量・自己判断ができる。
- 16.作業手順・ルールが適切に設定されている。

(b)上長

- 1.部下からの（上司は）提案・相談を積極的に受け付

けている（受け付けてくれる）。

- 2.部下やバイトに十分な情報提供がなされている
- 3.（事前に）的確な作業場所変更指示がある
- 4.シフト要望への対応が十分に出来ている（されている）。
- 5.稼働にあわせたシフトを組んでいる（が組まれている）。
- 6.スタッフへの目標設定が適切である
- 7.この会社で一生働きたいと思う。
- 8.昇進したい（正社員になりたい）と思う。

これによりリアルな職場環境にアプローチできると考える。また、正社員とパート・アルバイトとで質問内容を同一のものにするのではなく、別の質問をいくつか組み込むことで従業員間でのギャップや意識差についても調査しようと考えた。

6. 質問における回答と評価の方法

前節で示した質問項目に対するの回答法と質問紙例に示す。

回答方法は、質問に対して6段階評価してもらうリッカート尺度(図1)を用いた選択式のシンプルなものとし、該当すると思う所に○をつけてもらうものとした。(表1)

以上の回答結果を項目ごとに点数集計し平均点が中間の3.5点を上回れば良好である(動機付けが上手くいっている)、下回れば改善の余地がある(動機付けに繋がっていない可能性がある)と考えるものとし要因分析を行った。

以上の質問内容を含むアンケート調査から、現状の従業員の置かれている環境下で、何がESや動機付けに影響を与えているのか、または何が悪影響を及ぼす可能性があるのかを正社員とパート・アルバイト間での比較もしながら調査することができると考えた。

【回答法】	
「非常にそう思う」	...6点
「そう思う」	...5点
「どちらかと言えばそう思う」	...4点
「どちらかと言えばそう思わない」	...3点
「そう思わない」	...2点
「全く思わない」	...1点

図1 リッカート尺度を用いた回答法(筆者作成)

	全く思わない	そう思わない	どちらかと言えばそう思わない	どちらかと言えばそう思う	そう思う	非常にそう思う
自己成長のために周りからの後押しがある			○			
稼働に合わせたシフトが組んでいる				○		
チャレンジ目標を持っている		○				
得意作業への関与がある			○			
自身の意見が尊重される					○	
自己成長に対する評価がされている	○					

表1 質問紙例

(先行研究をもとに筆者作成)

5. 調査結果

①アンケート調査 (総 24 項目)

- ・対象：A社
- ・アンケート回答数 41件
(正社員 15名, パート・アルバイト 26名)

※表2にて項目毎に正社員とパート・アルバイトの平均点を表した。

A. 正社員(男性 7名,女性 8名)

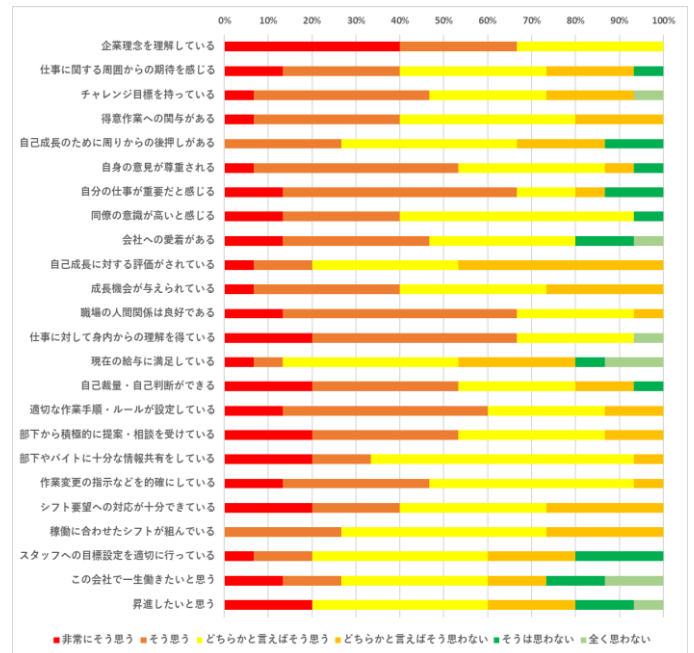


図2 質問紙調査結果 (正社員回答割合)

(調査結果をもとに筆者作成)

- ・全体的に質問に対し、ポジティブな回答が多かった。
(全体平均 4.24 点)

※24項目中 23項目で3.5点を上回る結果に

【(a)仕事に関する気持ち】

- ・企業理念の理解 (a-1) は男女ともに全員ができていると回答 (平均 5.07 点)
- ・職場の人間関係(a-12)について (平均 4.73 点) や身内からの理解(a-13)について (平均 4.63 点) 等でも高い数値が確認された。

- ・自己成長に関する質問(a-5.10)に対しては、全体の3分の1から半分近くのネガティブな回答が目立った。
(平均 3.8 点)

- ・給与(a-14)に対しては女性社員が「満足していない」という回答が半数以上あり、男女総じてネガティブな意見が多く見られ、質問項目内で唯一平均点が 3.5 点を下回った。
(平均 3.4 点)

- ・自己裁量・判断(a-15)(平均 4.47 点)や、作業手順やルール設定(a-16)においてはほぼ全員がポジティブな回答をしていた。
(平均 4.6 点)

【(b)上長】

・部下からの提案・相談への対応(b-1)においてはほぼ全員がポジティブな回答をしていた。(平均 4.6 点)

・スタッフへの目標設定(b-6)(平均 3.67 点)や、自分のキャリアプラン(b-7.8)については 5 分の 2 以上のネガティブな回答が見られた。(平均 3.6 点)…b-7.(平均 3.73 点)…b-8

B. パート・アルバイト(男性 6 名,女性 20 名)

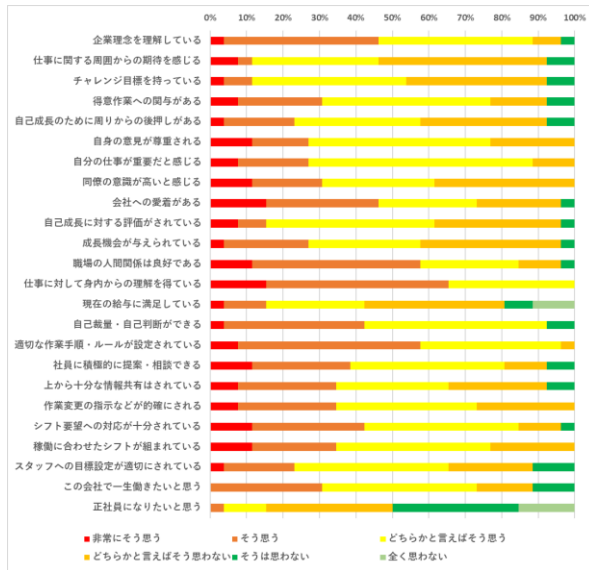


図 3 質問紙調査結果 (パート・アルバイト回答割合)

(調査結果をもとに筆者作成)

・パート・アルバイトも全体的にポジティブな意見が多く見られた (全体平均 4.02 点)

【(a)仕事に関する気持ち】

・企業理念の理解(a-1)はできているという回答が多くみられたが正社員に比べ割合が低かった。(平均 4.35 点)

・職場の人間関係(a-12)においてもポジティブな回答が多く見られた。(平均 4.5 点)

・自己裁量・判断(a-15)では、9 割以上ができるという回答が確認できた(平均 4.31 点)。

・仕事に関する周囲からの期待(a-2)を感じないというネガティブな回答が半数以上も確認された。(平均 3.58 点)

・給与(a-14)に対しては満足していない人の方が多く

見られた (平均 3.31 点)

【(b)上長】

・正社員とパート・アルバイト間でのお互いの認識の比較をするための項目表記を変更して設けたが、各々においてそれほど大きな違いやギャップを見つけることができなかった。

・上司は提案・相談に乗ってくれるか(b-1)、情報共有がしっかりされているのか(b-2)などはポジティブな回答が多く見られた。(平均 4.23 点)…b-1 (平均 4.0 点) …b-2

・この会社で一生働きたいか(b-7)については、約 7 割がポジティブな回答をした(平均 3.92 点)が、正社員にはなりたいか(b-8)という質問に対してはネガティブな意見が全体の 8 割以上確認された。(平均 2.54 点)

	正社員	P&A
a-1 企業理念を理解している	5.07	4.35
a-2 仕事に関する周囲からの期待を感じる	4.20	3.58
a-3 チャレンジ目標を持っている	4.13	3.62
a-4 得意作業への関与がある	4.27	4.08
a-5 自己成長のために周りからの後押しがある	3.80	3.77
a-6 自身の意見が尊重される	4.40	4.15
a-7 自分の仕事が重要だと感じる	4.47	4.23
a-8 同僚の意識が高いと感じる	4.40	4.04
a-9 会社への愛着がある	4.13	4.31
a-10 自己成長に対する評価がされている	3.80	3.81
a-11 成長機会が与えられている	4.20	3.85
a-12 職場の人間関係は良好である	4.73	4.50
a-13 仕事に対して身内からの理解を得ている	4.67	4.81
a-14 現在の給与に満足している	3.40	3.31
a-15 自己裁量・自己判断ができる	4.47	4.31
a-16 適切な作業手順・ルールを設定している(されている)	4.60	4.62
b-1 部下(上司)に積極的に提案・相談を受けている(受けてもらえる)	4.60	4.23
b-2 部下やバイトに十分な情報共有をしている	4.47	4.00
b-3 作業変更の指示などを的確にしている	4.53	4.15
b-4 シフト要望への対応が十分できている	4.33	4.35
b-5 稼働に合わせたシフトが組んでいる	4.00	4.23
b-6 スタッフへの目標設定が適切に行っている	3.67	3.81
b-7 この会社で一生働きたいと思う	3.60	3.92
b-8 昇進したい(正社員になりたい)	3.73	2.54
全体平均	4.24	4.02

表 2 集計結果(平均点調べ)

(調査結果をもとに筆者作成)

6. 考察(満足度モデル推察)

前節の調査結果をもとに考察を以下に示す。

まずは、正社員とパート・アルバイトを含め会社全

体的な視点で見た上でポジティブな回答が多く見られたことから、労働するうえで何かしらプラスな動機付けが個人ないし全体でできているのではないかと考えられる。特に、労働する上で会社が柱としている「企業理念」(a-1)の理解が社員及びパート・アルバイトの中でしっかり根付いている事がうかがえたことから、企業理念に沿った考えの下で行動できることが動機付けに深く関わっているのではと考察する。また、労働する上で深く関わりを持つ他の従業員との人間関係(a-12)についても良好であるとうかがえたのも非常に興味深い結果であった。以上の二項目の回答割合や点数評価を正社員とパート・アルバイトとで比較すると非常に似ており高い評価であったことから、やはり動機付けに不可欠な要因なのではないかと考えられる。(図 4)

次に、すでに高い数値で維持されている要因がある中で新たに改善すべき点ではないかと感じた要因を見ていく。その一つが「仕事に関する周囲からの期待を感じる」(a-2)という項目である。この項目を取り上げる理由として、正社員とパート・アルバイト間での差が大きく出たことが言える。正社員が平均 4.2 点と高めに表れている一方で、パート・アルバイトは平均 3.58 点と 3.5 点をわずかに上回っているものの低い値で表れており、この「期待」という要因が何かしらの動機付けに関するものになりうると仮定していく必要があると考えた。そして、この仮定のもとで他の質問の回答状況を正社員とパート・アルバイトの比較をしながら見ていくと「チャレンジ目標」(a-3)、「仕事の重要性」(a-7)、「同僚の意識の高さ」(a-8)という 3 項目からも似たような回答結果が確認された。「期待」と言っても様々な要素が考えられる。正社員としては業務全般の習得を含め将来的なキャリアアップを目指す上でのモチベーションとして日々感じられているものだと考えられる。しかし、パート・アルバイトでは出勤頻度・勤務時間などがそれぞれ違う人が多いため、日常的に仕事をする上でのチャレンジ目標や仕事の重

要性などにつながる「期待」をなかなか感じられていないのではないかと考えられる。このことから「期待」が動機付けの柱となりうる要因の一つと考えられるのではないかと考える。(図 5)

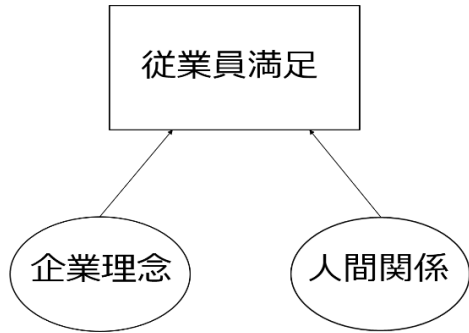
確かに、任される仕事の難度や手間の掛かり具合などによっては任されていること自体にあまり期待を感じられないケースもありがちだが、その認識を改善できればここからの変化も期待できるのではないかと考えた。

そして、「自己成長」の機会(a-11)については、正社員に比べパート・アルバイトにおける自己成長(人材育成)の機会を与えられていると感じる者が少ないという結果も出ていることから、非正規の従業員の育成環境の改善の必要性も感じられた。

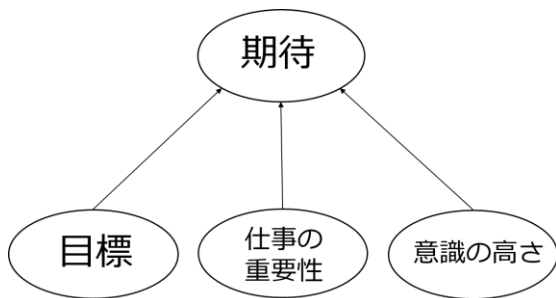
また、金銭面の調査(a-14)においては正社員とパート・アルバイト間ともに半分以上の人が現在の給料に満足していないという回答が見られた。これに関して考えられることは、昇給制度の有無やそれを満たす為の条件などについてである。今回調査させていただいた企業では昇給制度が存在したため、恐らく後者に関する要因が考えられる。昇給制度はあるが、条件を満たすまでのプロセスの中で困難なことが存在したり、具体的な自己成長に対する評価(a-10)のされ方などが理解できてないまま二の足を踏む状況に陥っているのではないかと考えられる。なかなか昇給できないことが、正社員にとってはキャリアアップ(b-8)に対して消極的になる要因になる場合もある。パート・アルバイトとして共に働く従業員の間では、正社員になると色々面倒ごとが増えるのではという懸念につながる現況に対して「昇格」ということにネガティブになってしまう要因にもなりうる。そこで、改めて上司からのフォローや研修(a-5)のマニュアルの再検討や、自己成長の機会を増やしたりして、従業員全体にもっと理解を深めてもらうことが必要になってくるのではないかと考える。このことから、「成長」に関する要因も動機付けに対して意味を持つのではないかと考察する。(図

6)

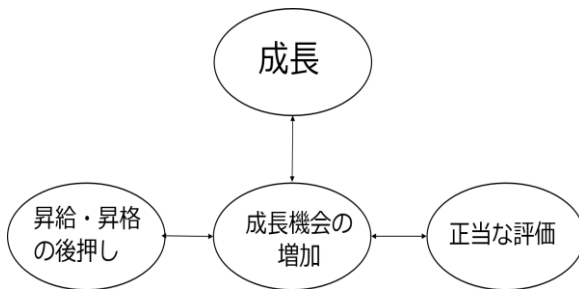
上長に関する調査結果から、正社員とパート・アルバイト間での意識差にそれほど差は見られなかったため、この改善がもたらす効果も大きくなると考えられる。



(図4) 従業員満足度モデルの仮説1
〈調査結果をもとに筆者作成〉



(図5) 期待に関する要因モデルの仮説
〈調査結果をもとに筆者作成〉



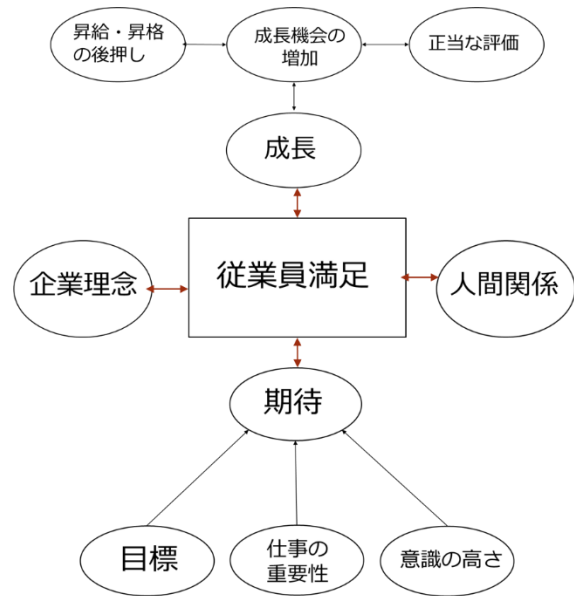
(図6) 成長に関する要因モデルの仮説
〈調査結果をもとに筆者作成〉

7. まとめ・今後の課題

本稿では、小売業における従業員の動機付け要因を考察し、そこで得られたものから従業員満足モデルを

構築し、以下の知見を得た。(図7)

- ・「従業員満足」と企業理念の理解・職場の人間関係は正社員とパート・アルバイトに共通してつながりがとても強く仕事の愛着や「ここで継続的に働きたい」という帰属意識にまで寄与する
- ・「期待」されていると感じられないパート・アルバイトに対し、個々人の働き方に合わせた目標設定を提案したりすることで、任せる仕事の重要性を十分理解させ、個人の働くことに対する自信を持たせ、意識向上をさせることが重要課題
- ・「成長」に対する従業員の不安感の解消が必要であり、昇給・昇格を目指すための成長機会を現状よりも増やし、それに併せた後押しや評価を充実させることが課題



(図7) 従業員満足モデルの推察
〈考察をもとに筆者作成〉

7. 謝辞

本稿作成に当たり、小売業A社の皆様には企業訪問とヒアリング調査およびアンケート調査にご協力いただきました。ここに記して感謝の意を表します。

【参考文献】

[1] 関田良彦「中小企業における従業員の満足度とモチ

バージョンに関する調査分析』『標準化研究学会全国大会要旨集』2016年。

[2]野中朋美ほか「飲食サービスにおける従業員満足の調査」『精密工学会学術講演会講演論文集』103-104, 2016年。