

## レストランを対象とした店舗従業員満足度に関する研究

後藤 正幸 研究室  
0532029 林 秀貞

### 1. 研究背景・目的

近年、レストラン業では、商品やサービスの品質を高めるために従業員の満足度を向上させることが求められている。従業員の満足度を向上させるためには、どの要因が満足度に影響を与えているのか、また従業員がどの要因に満足・不満を持つのかを明確化し、この要因分析の結果に基づいた労働条件や環境、待遇等の改善策を立てるべきである。また、レストランの従業員はパートやアルバイトが非常に多いこと、また接客業であることも含め、それらの労働特性も考慮すべきである。

本研究ではピュウフェ型レストランを経営する某企業の A 店を事例とし、レストラン店舗における従業員満足度の評価と要因分析を通じ、従業員満足度の向上策について検討を行う。具体的には、インタビュー調査による従業員満足度に影響を与える要因の抽出と構造化を行い、従業員満足度に影響を与える重要要因を明らかにするために、アンケート調査と統計的分析を行う。以上により、客観的視点に基づく従業員満足度向上策を示し、今後の戦略的人材管理の方向性について考察を与える。

### 2. 研究方法

本研究では、従業員満足度に影響を与える重要要因を明確化するためにアンケート調査を実施する。しかし、調査に使用するアンケート票ではレストラン業務に特化した質問を組み込む必要がある。そこで、事前に A 店の従業員にインタビュー調査を行い、A 店の仕事の現状を把握し、影響要因を列挙し、構造化を行った。また、アンケート調査は、A 店のみでの従業員満足度の影響要因の傾向を測るために、相対的に A 店と他店とのアンケート調査の結果を比較する。その後、従業員満足度に影響を与える要因を明確化するために基本統計量と多変量解析を用いて分析を行う。

#### 2-1. インタビュー調査

インタビュー調査の事前準備として、従業員満足度に影響を与える要因を大項目とし、日本労務研究会 NRK 方式のモーラルサーベイの構造図[1]を基に、A 店に適合するように構造図の中項目を作成した。

インタビュー調査では従業員の店舗での仕事の現状を把握するために A 店で働くアルバイト、パートの計 7 名に 1 対 1 のインタビュー調査を実施した。質問の内容は基本属性(例:年齢)、店舗で働き始めた動機、仕事の現状についての質問とした。また仕事の現状についての質問で満足・不満な点を聞く際、対象者が答えやすくするために作成した構造図の中項目を見せ、満足・不満のある項目について自由に答えてもらった。

インタビュー調査で得られた結果と考察を基に A 店に適合するように構造図の更に改良し、8 つの中項目を持つ構造図を作成した。

#### 2-2. アンケート調査

構造図の中項目を、インタビュー調査で得られた結果・考察を基に細分化し、A 店に適合するように構造図の小項目を作成した。構造図を表にまとめたものを表 1. に示す。

アンケートでは構造図の中項目は満足度評価の設問とし、小項目を用いて仕事の現状を測る設問を作成した。構造図を基に基本属性であるフェイスシートの 7 問、店舗で働き始めた動機に関する 8 問、満足度評価の設問 16 問、仕事の現状に関する設問 41 問、自由記述式の設問 4 問から構成されたアンケートを作成した。アンケートの回答方法には-2 から+2 までの 5 段階のリッカート・スケールを用いた。

また、A 店のみでの従業員満足度の影響要因の傾向を測るために、他店舗も合わせた計 7 店の従業員に実施した。A 店では店長を除く従業員全員、他店舗では店長を除く従業員をそれぞれ 20 名に対し実施した。その結果、A 店 30 部、他店舗 87 部を回収した。

表 1. 従業員満足度の影響要因

大項目	中項目	小項目
仕事の量		勤務時間が長いことに不満を感じている。
		勤務時間が短いことに不満を感じている。
職場の設備・作業環境		勤務中、必要以上に肉体的負担を感じている。
		勤務中、必要以上に精神的負担を感じている。
給与・昇給の機会		仕事量は適切だと感じている。
		作業場のスペースの広さは作業効率の良し悪しに関係すると思う。
他の従業員との関係		作業場のレイアウトに満足している。
		作業場のレイアウトは作業効率の良し悪しに関係すると思う。
他の従業員の行動		私はその他の物理的環境(清潔さ、空調、照明など)に満足している。
		仕事上で必要な機器、備品などが十分に揃っている。
マネージャーとの関係・マネージャーの行う管理		仕事量は事故やケガを防ぐ構造になっている。
		自分の仕事量に対して、適正な給与をもらっている。
従業員に対する教育		他の従業員と比較して、自分の給与には満足している。
		同じ地域のアルバイトの世で、このお店の給与には満足している。
お店への愛着		昇進・昇給は従業員間で公平に行われていると感じている。
		このお店の昇給制度は明確化されている。
		一般に昇給制度の明確化は必要だと思う。
		仕事場の従業員は皆一丸となって働いている。
		勤務中に手が回らなくなったとき、他の従業員は助けてくれる。
		もし私が仕事上の問題を抱えた場合、他の従業員は助けてくれる。
		仕事場の従業員は互いに信頼合っている。
		他の従業員とプライベートでの交流がある。
		総合的にみて、私と他の従業員との関係はうまくいっている。
		他の従業員は、仕事に関して積極的に意見、提案をしている。
		従業員は仕事上の問題発見に努め、改善しようと考えている。
		従業員はお客様に対してより良質なサービスを常に提供できるような心がけている。
		仕事に関する問題が発生したときにマネージャーに遠慮なく相談ができる。
		マネージャーは私に意見を求めてくれる。
		マネージャーは私の意見に対し、適切な対応をしてくれる。
		マネージャーは、従業員からあげられた意見、提案を尊重している。
		マネージャーは、従業員間のチームワークを尊重し、サポートしてくれる。
		マネージャーと私は双方向で話し合える関係にある。
		お店には、いい仕事を行うための継続的な研修制度が必要である。
		従業員を教育する際は、ベテランの店員が教育をする必要がある。
		新人を教育するのは社員がやるべきだ。
		新人が新人を教えるのはよくないと思う。
		お店のことを理解するために、店舗で働く前に本社での研修が必要である。
		このお店の研修制度には満足している。
		このお店のサービスはこの地域の類似した形態(バイキング、高級ファミレスなどの)飲食店の中で最良だと思う。
		このお店で仕事をすることに満足している。
		このお店でこれからも長く働きたい。
		仕事上の問題発見に努め、改善しようと考えている。
		現在この仕事へのモチベーションが高い。

### 3. 調査結果と分析

#### 3-1. インタビュー結果

インタビューを行った 7 人全員が「従業員間の関係」に満足していて人間関係にトラブルがないことで働きやすいと感じていた。不満点としては「給与」「仕事量が多い」という回答があった。

#### 3-2. アンケート調査分析結果

仕事の現状と満足度の質問項目に対して、基本統計量による分析を行い、従業員の満足度を把握する。次に、従業員の満足度に影響する明確化するための分析を行う。まず、仕事上の満足度の特徴を集約し、評価関数を得るため、満足度評価の 16 項目に対し、主成分分析を行う。また、原因系の共通項目を因子として抽出するために仕事の現状に関する 41 項目に対し、因子分析を行う。そして、満足度に仕事の現状のどの要因が影響を与えるか定量的に把握するため、成分から得られる総合満足度を目的変数とし、抽出した因子を説明変数として、重回帰分析により従業員の満足度と影響する要因の関係をモデル化する。

##### 3-2-1. 基本統計量(従業員の満足度)

満足度の設問で「他の従業員との関係」は 5 段階評価で平均値が 0.93(標準偏差は 0.70)と最も満足度が高かった。「昇給の機会」の 5 段階評価で平均値 0.09(標準偏差は 0.92)と最も満足度が低かった。その他は平均値が高い順から「他の従業員との関係」「仕事内容」「マネージャーとの関係」「他の従業員の行動」「マネージャーの行う管理」「仕事の量」「職場の作業環境」「職場の設備」「給与」「従業員に対しての教育」「昇給の機会」となった。

##### 3-2-2. 主成分分析(従業員の満足度)

従業員の満足度に関する設問に主成分分析を行った。分析結果、主成分 5 までの累積寄与率が 0.773 となった。最も固有値が高い主成分 1 を「総合満足度」と解釈した。

##### 3-2-3. 因子分析(仕事の現状)

仕事の現状の設問に因子分析を行った。その結果、因子 10 までで累積寄与率は 0.712 となり、各因子の解釈は以下ようになった。第 1 因子から「他の従業員との関係重視傾向」「給与と従業員への教育重視傾向」「仕事の負担重視傾向」「マネージャーの行動重視傾向」「新人への教育重視傾向」「職場の設備重視傾向」「従業員への教育重視傾向」「給与重視傾向」「人間関係重視傾向」「作業場環境と給与重視傾向」と解釈できた。

##### 3-2-4. 重回帰分析

3-2-2 で抽出した総合満足度(主成分 1)を目的変数、3-2-3 の因子分析で抽出された 10 因子とその他の従業員属性を説明変数とし、重回帰分析を行った。変数選択は F 値による変数増減法を採用し、しきい値は 2.0 とする。寄与率は 0.80 となり、得られた回帰式は以下ようになった。

**【総合満足度】**=0.437×【他の従業員との関係重視傾向(因子 1)】+0.413×【作業場環境と給与重視傾向(因子 10)】+0.387×【人間関係重視傾向(因子 9)】+0.267×【マネージャーの行動重視傾向(因子 4)】+0.141×【動機・自分のスキルアップのため】+0.098×【動機・オープニングスタッフの募集だったから】+0.093×【給与と従業員と教育重視傾向(因子 2)】+0×【職場担当・両方】+(-0.025)×【職場担当・フローア】+(-0.146)×【仕事の負担重視傾向(因子 3)】+(-0.159)×【マネージャーの行動重視傾向(因子 4)】+(-0.244)×【給与重視傾向(因子 6)】+(-0.301)×【職場担当・キッチン】

「他の従業員との関係」が満足度に大きく影響を与えているのは、キッチン・フローア内、またはキッチンとフローア間での連携が大切であると考えられる。それは、レストランでの仕事が決して個人で行えるものではなく、他人と助け合いが必要だからである。また、「作業場環境」が影響を与えているのは、従業員が決められたスペースで立ち歩きしながらも素早く作業することを求められ、また多数の機器、備品を使用するといったレストランの特徴が反映されたと考えられる。

また A 店と他店との間で、従業員の満足度に影響を与える要因に差があまりなく、A 店独自の満足度向上のための改善策は特に必要なく、全店舗共通の改善策でも満足度向上の効果が期待できる。

#### 4. 考察

重回帰分析結果より、従業員の総合満足度を向上させる最も大きな要因は「他の従業員との関係」に関する満足度であった。しかし、基本統計量において「他の従業員との関係」の満足度は最も高い値を示しており、さらに満足度を向上させるのは至難である。そこで、効率よく総合満足度を向上させるためには、現状満足度が低いにも関わらず総合満足度に大きな影響を与える要因に注目すべきである。この条件に当てはまる因子として「作業場環境」と「給与」が挙げられる。具体的な改善策として、インタビュー調査やアンケート調査の結果から昇給制度の明確化、仕事量に対する適切な給与支給が必要であるといえる。

#### 5. 結論・今後の課題

本研究では従業員の満足・不満点を把握でき、また従業員満足度に影響を与える要因を明確化することができた。しかし、従業員満足度の向上に繋がる具体的な改善策を立てるために、今回明らかになった要因に特化した実現可能な改善策を考え、各従業員に合わせた改善策の必要性を問う必要がある。また、満足度向上の成果を知るためにアンケートを定期的に行い確認する必要がある。

#### 6. 参考文献

[1]日本労務研究会 HP, <http://www.nichiroken.or.jp/>

[2]御子柴清志, "従業員満足度調査", 経営政策論集, 109-126, Vol.4, No. 1(20050200), 2005