

Title	サービス業の人材需給ギャップの改善に関する研究： 統計手法を活用した人事データの分析に基づく示唆
Sub Title	
Author	萩原, 隆史(Hagiwara, Takashi) 林, 高樹(Hayashi, Takaki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2014
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2014年度経営学 第2984号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002014-2984

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2014 年度）

論文題名

サービス業の人材需給ギャップの改善に関する研究
ー統計手法を活用した人事データの分析に基づく示唆ー

主 査	林 高樹 教授
副 査	渡辺 直登 教授
副 査	高橋 大志 准教授
副 査	岩本 隆 特任教授

学籍番号	81331016	氏 名	萩原 隆史
------	----------	-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	林高樹 研究会	学籍番号	81331016	氏名	萩原 隆史
(論文題名) サービス業の人材需給ギャップの改善に関する研究 ー統計手法を活用した人事データの分析に基づく示唆ー					
(内容の要旨) 本研究では、サービス業における人材の需給ギャップ、特に「アベノミクス」と呼ばれる第二次安倍政権の推進する経済政策による効果だと思われる近年の日本の景気回復により、サービス業の出店競争は激化し、出店に伴う人材採用ニーズの高まりにより、人材不足が深刻化していることから、その改善に関する研究を行う。 1 章では、本研究の背景と意義として、日本の生産力人口の将来推移を元に、日本が仮に移民を本格的に認めて日本国内の生産力人口を意図的に増やすか、ロボットなどの導入で生産性を飛躍的に向上させない限り、日本の人手不足の深刻化は避けられないことを示し、本研究によって、サービス業の人材需給ギャップを乗り越える手段を提示することで、本分野の研究や企業経営に資する意義があることを述べる。 2 章では、研究のアプローチについて述べる。具体的には、先行研究のサーベイや仮説の設定、研究手法への言及である。本研究は日本の X・Y・Z 社の 3 社の人事関連データを用いた実証研究である。また、X・Y・Z 社と仲介する企業を含めた共同研究を実施し、これら 3 社からデータを提供して頂いている。 3 章では、X 社の従業員満足度調査のデータを分析し、「適度な仕事量」「上司」「仕事のやりがい」の 3 点が総合満足度と高い相関を示していることを述べる。また、因子分析を実施し、総合満足度と各因子間の構造を明らかにしようと試みる。 4 章では、共同研究にて企画・実施された Y 社と Z 社の就業意識調査のデータを分析し、加えて Y 社と Z 社の担当者へのインタビューを実施している。Y 社と Z 社のデータについても因子分析を実施し、総合満足度と各因子間の構造を明らかにしようと試みる。また、インタビューでは、Y 社はメディアへの露出も多いために人材採用時のブランドが強く、人材不足感は少ないが、一方で Z 社はブランドイメージの低下や業務量の多さから、人材を確保しにくくなっている様子が明らかとなっている。さらに、この 2 社とも「仕事のやりがい」が総合満足度と高い相関を示している。 5 章では、3 社に共通して見られた「仕事のやりがい」を相関分析や因子分析などを用いてさらに深掘りして、各社のデータを元に「仕事のやりがい」の構造を分析する。 6 章では、本研究の限界と今後の課題について述べる。事例を積み重ねて一つの理論を導出できるに越したことはないが、理論的な枠組みから本研究を捉え直すこともできよう。 7 章では、本研究をどのようにビジネスに活かしていくのか、インプリケーションについて触れる。					

目次

1. 研究の背景と意義	5
2. 研究のアプローチ	9
2.1. 問題意識	9
2.2. 先行研究	15
2.3. 研究テーマ	16
2.4. 研究手法	17
2.5. 研究の方法論	18
2.6. X・Y・Z 社の概要	19
3. 従業員満足度調査(X 社).....	20
3.1. 調査概要.....	20
3.2. 回答者属性.....	20
3.3. 設問内容.....	21
3.4. 調査の単純集計.....	22
3.5. 相関分析.....	24
3.6. 因子分析.....	25
3.7. X 社の過去の調査.....	29
3.7.1. 2012 年 6 月調査	29
3.7.1.1. 概要.....	29
3.7.1.2. 設問内容.....	29
3.7.1.3. 相関分析.....	30
3.7.2. 2013 年 1 月調査	31
3.7.2.1. 概要.....	31
3.7.2.2. 設問内容.....	31
3.7.2.3. 相関分析.....	32
3.8. X 社の分析からの示唆.....	33
4. 就業意識調査	34
4.1. 調査概要	34
4.2. 設問内容	34
4.3. Y 社	35
4.3.1. 概要	35
4.3.2. 回答者属性	35
4.3.3. 調査の単純集計	36
4.3.4. 相関分析	38

4.3.5. 因子分析	39
4.3.6. Y 社担当者へのインタビュー	44
4.3.7. Y 社の分析からの示唆	46
4.4. Z 社.....	47
4.4.1. 概要	47
4.4.2. 回答者属性	47
4.4.3. 調査の単純集計	48
4.4.4. 相関分析	50
4.4.5. 因子分析	51
4.4.6. Z 社担当者へのインタビュー.....	55
4.4.7. Z 社の分析からの示唆.....	57
5. 考察	58
5.1. Y 社と Z 社の因子構造.....	58
5.2. Y 社と Z 社の共通モデル.....	59
5.3. 共通モデルとやりがい	65
5.4. 「やりがい」とは何か?	66
5.4.1. 「やりがい」の分析.....	66
5.4.1.1. X 社(2012 年 6 月調査).....	66
5.4.1.2. X 社(2013 年 1 月調査).....	67
5.4.1.3. Y 社	68
5.4.1.4. Z 社.....	69
5.4.2. 企業間の差異.....	71
6. 本研究の限界と今後の課題	72
7. ビジネスへのインプリケーション	73
8. 謝辞	74
参考・引用文献	75
付録.....	77

1. 研究の背景と意義

日本の小売・外食業を中心とするサービス業全般で人材需給ギャップが大きくなっており、社会的課題となっている。具体的には、人材の需要に対し供給が圧倒的に不足している。

人材供給が圧倒的に不足している理由としては、「アベノミクス」と呼ばれる第二次安倍政権の推進する経済政策の効果と思われる近年の日本の景気回復により、サービス業の出店競争は激化しており、出店に伴う人材採用ニーズが高まりを見せていることが挙げられる。例えば、2014/05/22 の日経産業新聞 17 面 [日本経済新聞社, 2014]には以下のように記載されており、人材の採用難に苦しむ企業が続出しているのだ。

【引用開始】コンビニエンスストア大手 5 社の 2014 年度の新規出店は過去最高となる見通しだ。日本フードサービス協会によると、全国の飲食店の店舗数は 2014 年 3 月まで 33 ヶ月連続でプラスとなっている。また 2020 年に開催予定の東京オリンピックの影響で建設ラッシュも続いており、人材の争奪戦は激しくなる一方だ。【引用終了】

さらに、2014/06/20 の日本経済新聞朝刊 3 面 [日本経済新聞社, 2014]には以下のように記載されており、サービス業に従事するアルバイトやパートの時給が上昇していることなどを背景に、企業の負担する人件費が重荷となっており、他企業よりも高い賃金をアピールする人材獲得競争も激烈な様相を呈していると言える。

【引用開始】主要 74 社の 2014 年 2 月期決算では人件費総額が 7%増え、最近では突出した伸び率になった。売上高の増加率(約 7%)に匹敵する。(略)集計企業では、7%増収に対して営業利益は 2%増にとどまる。(略)アルバイト求人情報を手がけるディップによると、5 月の平均時給(全国)は 961 円と前年比 4%上がった。【引用終了】

そうした採用難の一方で、サービス業を営む企業は苦労して採用した人材の離職にも頭を悩ませている。例えば、牛丼チェーン店「すき家」を運営するゼンショーホールディングスでは、店舗を運営するアルバイトやパートが不足し、多数の店舗が休業に追い込まれたと言われている。このケースは、2014/05/21 の日本経済新聞朝刊 2 面 [日本経済新聞社, 2014]に次のような解説があり、劣悪な職場環境に嫌気の差したアルバイトやパートが続々と離職したことが原因だとさ

れている。

【引用開始】実は3月以降、全国各地のすき家で同じような異変が起きている。原因は人手不足。アルバイト店員を確保できず、約2000の店舗のうち一時は123店が閉店や営業時間の短縮に追い込まれた。

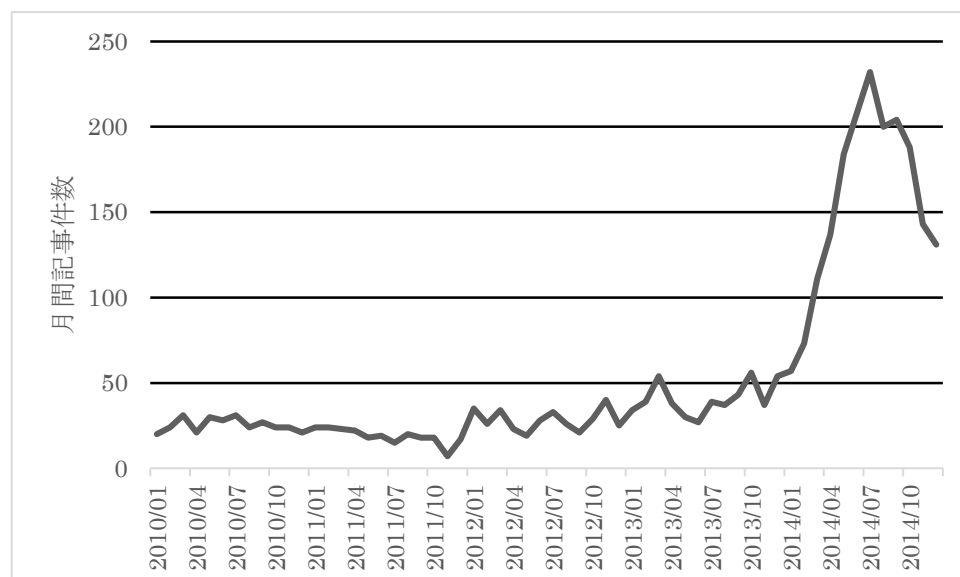
引き金は2月に発売した「牛すき鍋定食」。アルバイト店員によると、牛肉を煮て、具材を切り、冷蔵庫で保管するなど、店舗でのトータルの仕込み時間は1時間かかるという。本部の指示は「20分でできる」。もともと忙しかったところに鍋メニューが加わり不満が爆発。すき家を去るアルバイトが相次いだ。【引用終了】

こうした事例は、他の外食業を中心に広がりを見せており、人材確保の困難さや離職率の高さは、外食業に限らず、今やサービス業全体の課題となっている。

例えば、『日経テレコン21』[日本経済新聞社, 2015]で「人手不足」をキーワードに2010/1/1から2014/12/31までの記事を検索したところ、記事の件数の月間推移は図1のようになり、2010年から2013年までは月間平均約28件だったものが、2014年は月間平均約155件と実に約5.5倍も件数が急増している。

図 1

「人手不足」が登場する記事の件数（月間推移）



(出典：日本経済新聞社『日経テレコン21』より抽出)

このことから分かるように、企業の経営にとって人手不足は現在の直面している大きな課題となっているものと言えよう。なお、2014年7月の232件をピークに記事の件数は減少している。これは消費税増税に伴う企業の設備投資の減少やGDPのマイナス成長が示すように日本の景気が下降気味となっているため、企業の新規出店（＝設備投資）が控えられ、人手不足の話題が減少しているためだと考えられる。あるいは、人手不足の状態が常態化していて、新聞記事としての価値が無くなりつつあるのかもしれない。

次に、図2は日本の生産力人口の推移 [国立社会保障・人口問題研究所, 2012] を示したグラフである。日本の生産力人口はこれまでも減少傾向にあったが、今後もその減少傾向に歯止めはかかりそうにない。

図 2

日本の生産力人口推移(出生率中位・死亡率中位推計)



(出典:国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口(平成24年1月推計)』)

例えば移民を本格的に認めて日本国内の生産力人口を意図的に増やすか、ロボットなどの導入を加速化して生産性を飛躍的に向上させない限り、企業の人手不足がさらに深刻化するのは避けられそうもない。その中でも労働集約的になりがちなサービス業は、生産力人口の減少に最も打撃を受ける産業の1つであることに疑いはない。

本研究によって、サービス業における人材需給ギャップを乗り越える手段を提示することは、本分野の研究や企業経営にとって大いに意義のあることだと考えている。

2. 研究のアプローチ

2.1. 問題意識

近藤智也は『日本の労働市場の課題～成長戦略を妨げる人手・人材不足～』[近藤智也, 2014]の中で、以下のように述べている。

【引用開始】日本の雇用環境は、新卒市場をはじめとして広範囲に改善傾向が見られ、1990年代初めのバブル期以来の高水準というものも見受けられる。(中略)景気回復を受けて人手不足が幅広い業種で指摘されており、一部では業務拡大の妨げにもなっている。一段の少子高齢化が予想される日本では、労働投入量の制約が長期に渡って経済成長の下押し要因になってしまうと見込まれている。

【引用終了】

「アベノミクス」と呼ばれる第二次安倍政権の推進する経済政策によって景気は回復傾向にありつつあるものの、人材不足が業務拡大を制約するようになりつつあるのだ。

また、近藤は人材不足が顕著な業種を次のように挙げている。

【引用開始】2012～2013年 1.4～1.5%成長（内需に限ると 2.3%、1.8%）と比較的堅調に景気が拡大してきたことから、リーマン・ショック時の雇用過剰感は払拭され、逆に建設業をはじめとして、広範な分野で人手不足が懸念されるようになっている。

少子高齢化の進展に伴って構造的な不況状況（需給のアンバランス）が指摘されていた介護士（社会福祉・介護産業）や保育士だけでなく、東日本大震災からの復興需要に景気対策（消費増税対応）としての公共事業、そして東京五輪関連に、景気回復を受けた民間需要（オフィスやホテル等の商業施設）の高まりを受けて建設業の人手不足感に拍車がかかっている。さらに、足元の景気拡大を背景に、小売業や外食産業といった労働集約的な業種だけでなく、物流を担うトラックドライバーや航空機のパイロットなどでも足りない状況が見られる。【引用終了】

建設業を筆頭に、介護士や保育士、労働集約的な産業である小売業や外食産業、そしてトラックドライバーやパイロットなどでも旺盛な需要の下で人材不足が発生している。

さらに、近藤は人手不足への対処方法の一つとして次のように述べている。

【引用開始】既存の労働者の稼働率を上げる、つまり労働時間を増やして人手不足に対処する方法もあろう。だが、長期残業が深刻になれば、離職する者も出てこよう。同業他社に人材を奪われないよう、離職率を抑制するために、時給（賃金水準）の大幅引き上げの他に、パートタイマーやアルバイトなど非正規社員の正社員化を図るといったこれまでにない大胆な対策も打ち出されている。

働く側にとっては待遇の改善、つまり購買力向上が期待される一方、企業にとってはコストプッシュ要因であるために従来のビジネスモデルの修正を余儀なくされるかもしれない。人が足りない故にせっきくの需要増を逃す状況を回避するには仕方がないことだろうし、いわゆるブラック企業と悪評が立たないためにも必要な措置となろう。また、一から教えこまなければいけない新人を受け入れるよりも、スキルのある中高齢社員の雇用延長の方が手っ取り早いだろう。

【引用終了】

昨今の「ブラック企業」という悪評を立たせないためにも、ゼンショーの「すき家」などでかつて行われていたような既存の労働者にこれ以上の労働時間の延長を求める施策を採り入れるわけにはいかない状況である。そうした厳しい制約が課される一方で、同業他社との人材獲得競争に負けないためにも時給の大幅な引き上げや、ファーストリテイリングのように非正規社員の正社員化といった施策を打ち出していく必要があり、企業にとっては人件費等のコストの上昇につながるため、従来のビジネスモデルを修正する必要に迫られる可能性も出てくるだろう。

次に、田中豪は『人材不足は本当に深刻なのか？～建設業の人手不足・男性の非正規化・雇用のミスマッチ～』[田中豪, 2014]の中で、人手不足は一部業種に限られており、日本経済全体への影響はあまり出ていないとして、次のように述べている。

【引用開始】「人手不足」が話題に上ることが多くなったが、現在の状況を見ると、経済全体としては人手不足に陥っていない。部分的には非製造業、とりわけ建設業や、パートタイムをはじめとする非正規雇用など、一部の業種や雇用形態で人材不足感が強い。

雇用形態別の状況を詳しく見ると、パートタイムの求人数は増加傾向にあり、パートタイム比率は上昇を続けている。この背景には、正規雇用で働いていた男性が離職後に正規の仕事を見つけられずに、やむを得ず非正規化していることが背景にある。しかし、医療や介護などの分野では、パートタイムだけでなく、

正社員への労働需要も高まりつつあり、今後、こういった傾向が他の業種にも広まれば、男性の望まざる非正規化は食い止められると考えられる。(中略)現状では人手不足は一部の職種と業種に限られており、経済全体への影響は深刻なものとはなっていない。【引用終了】

また、田中は「人手不足閉店」や「人手不足倒産」といったこれまで直面したことのない事態も生じているとして、次のように述べている。

【引用開始】牛丼屋や居酒屋などがバイトや社員を確保できずに閉店する「人手不足閉店」や、工事は受注できたのに職人が確保できず、工事が進まないまま資金が尽きて倒産してしまう「人手不足倒産」など、ここ 10 年間では考えられなかった人手不足による経済活動の制約が生じている。【引用終了】

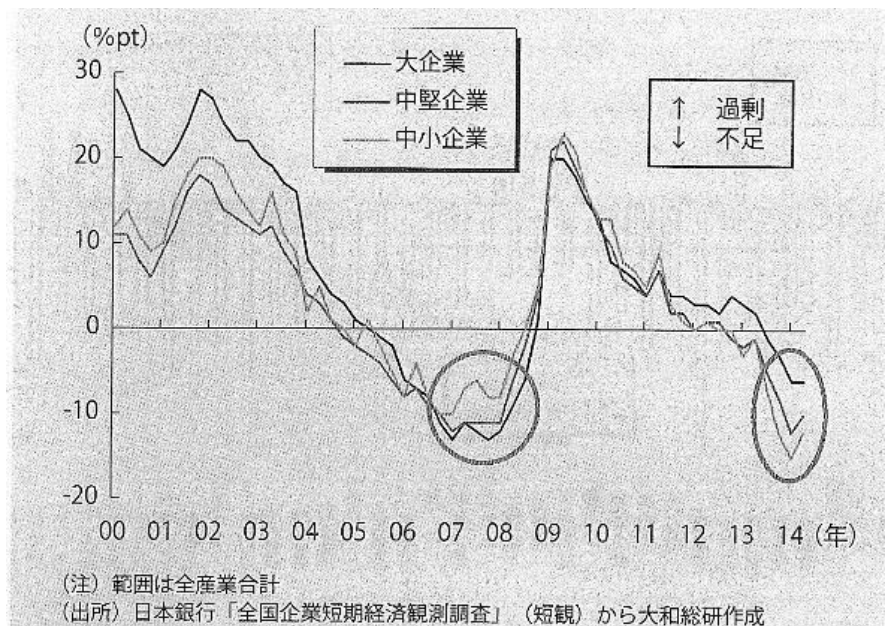
しかし、田中は、【引用開始】ヘッドラインの有効求人倍率や失業率などの指標は、前回の景気回復並みまで戻ったと言えるものの、前回以上の人手不足状態までには至っていない。【引用終了】とし、人手不足が日本経済全体にまでは波及していないとしている。

それでは、どこで人材不足は発生しているのだろうか？田中は、人材不足感は中小企業が中心だとして、次のように述べている。

【引用開始】規模別の人手不足感を、日銀短観の雇用人員判断 D.I. (次図)で見ると、前回のリーマン・ショック前の景気回復期は大企業の方が人手不足感が強かったのに対し、今回は中小企業を中心とした人手不足感が発生している。【引用終了】

図 3

日銀短観：雇用人員判断 D.I.（2014 年 6 月）（規模別）

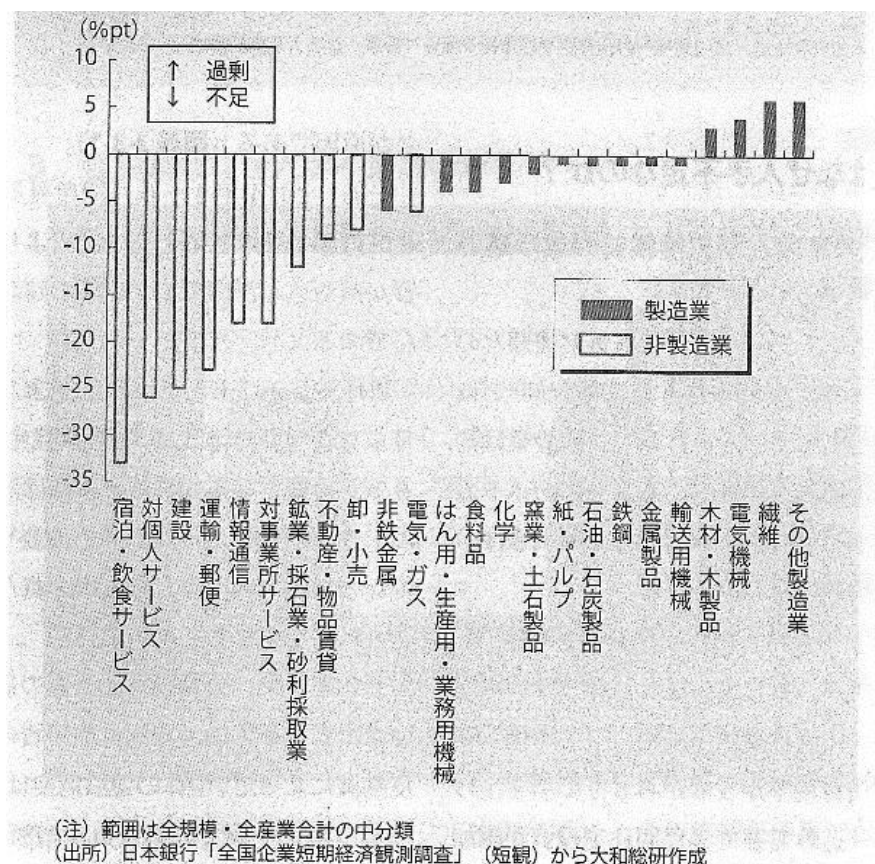


また、田中は、製造業よりも非製造業で人手不足感が強いとして、次のように述べている。

【引用開始】雇用人員判断 D.I. (次図) を産業別に見ると、非製造業の方が製造業よりも労働需給がひっ迫しており、広範な業種で人手不足感が見られる。中でも宿泊・飲食サービスや対個人サービスなどのサービス業、建設業、運輸・郵便業などで強い人手不足感が生じている。【引用終了】

図 4

日銀短観：雇用人員判断 D.I.（2014 年 6 月）（産業別）



加えて、田中は、どの職種で人手が不足しているのかを分析し、次のように述べている。

【引用開始】職業別の小分類の有効求人倍率（次図）を見ると、有効求人倍率が高い職業は「建設躯体工事の職業」や「建築・土木・測量技術者」などの建設関係、「医師、歯科医師、獣医師、薬剤師」や「医療技術者」などの医療関連、「家庭生活支援サービスの職業」（家事手伝いやベビーシッターなど）や「接客・給仕の職業」などのサービス関連の3つの分野に集中している。【引用終了】

図 5

有効求人倍率が2倍を超えている職業（2014年7月・小分類）（単位：倍）

建設躯体工事の職業	6.74
医師、歯科医師、獣医師、薬剤師	6.44
建築・土木・測量技術者	3.54
家庭生活支援サービスの職業	2.77
建設の職業	2.72
医療技術者	2.69
土木の職業	2.54
接客・給仕の職業	2.53
生活衛生サービスの職業	2.49
保健師、助産師、看護師	2.48
外勤事務の職業	2.32
運輸・郵便事務の職業	2.25
介護サービスの職業	2.18
販売類似の職業	2.11

建設関連
 医療関連
 サービス関連

(注) 常用（パートタイムを含む）の値
 (出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」から大和総研作成

しかし、田中も次のように述べて、日本が将来陥る可能性の高い広範な人材不足について触れている。

【引用開始】しかし中長期的には、日本の生産年齢人口は減少を続ける見込みである。「人手不足閉店」や「人手不足倒産」は、足元ではサービス業や建設業など一部の業種に限られているもの、今後この動きが広範囲に及んでいく可能性も大いにある。現在人材不足に直面している業種は、いわば「炭鉱のカナリア」であり、それは日本経済がいずれ直面する現実をわれわれに見せてくれている。こうした業種での人手不足問題の原因を探究し、対策を考えることは、将来生じるであろう「人手不足社会」への指針となるだろう。【引用終了】

2.2. 先行研究

本研究では、特に後半で「仕事のやりがい」について踏み込んでいくが、筆者が調べた限りにおいて、「仕事のやりがい」を直接扱った研究は存在しない。理由として、「仕事のやりがい」に関する研究は 1970 年代頃に盛り上がりを見せたものの、1980 年代頃までにブームが去って終息してしまったことが挙げられる。

そこで、「仕事のやりがい」に近接する分野の論文として、正木澄江・岡田昌毅の『企業従業員の働くことの意味醸成プロセスに関する探索的検討』[正木澄江・岡田昌毅, 2014]について触れる。この論文の中では、働くことの意味に関する先行研究について、以下のようにまとめられている。

【引用開始】働くことの意味に関する研究は、社会学や経済学をはじめ、職業心理学や組織心理学などの幅広い領域で、人生の意味に関する研究の一領域として発展し続けてきた。

Ebersole & DeVore(1995)は、人生の意味に関する研究は、主に”meaning of life”と”meaning in life (purpose in life)”の 2 つに区別できると論じている。この考え方を働くことの意味に応用すると、”meaning of work(働くことの意味)”と”meaning in work(働くことにおける意味)”として、前者は一般的な存在理由について形而上学的な問いで、働くことの本質と働くとは何かを突き詰めて考えるものであり、後者は個人的な意味を扱うものとする。

(略)

働くことの意味づけを個人の視点から捉えた Pratt & Ashforsh(2003)は、アイデンティティ理論に基づき「仕事における有意義感(meaningfulness in work)」と「職場における有意義感(meaningfulness at work)」の 2 つの観点から働くことの有意義感を整理した。従業員の仕事の意味と情緒的側面に焦点を当てた Cartwright & Holmes(2006)は、仕事の意味が個人の内的世界と職場の外的文脈間の相互関係を表し、個人は「私はどこに属しているのか?」「私はどのように他の人とつながり、関連しているのか?」「私の価値(他社への貢献)とは何か?」の 3 つの質問から、取り巻く経験を整理すると論じている。つまり、企業に属する個人にとって働くことの意味づけは、自分が行っていることの意味と、その場にいることの意味により構成されると考えられる。【引用終了】

2.3. 研究テーマ

これまでの本分野での研究では、正規雇用者を研究対象とするものが非常に多い傾向にある。また、非正規雇用者やサービス業に特化した「仕事のやりがい」に関する研究は、先ほどの先行研究と同様、調べた限りでは見当たらない。

そこで本研究では、これまで研究対象とならなかったと思われる、非正規雇用者を数多く雇用し、人手不足に苦しむサービス業における「仕事のやりがい」を分析し、「仕事のやりがい」の構造や要素を明らかにすることで、人材を定着させるための具体的なアクションにつながるような提言を行うことを目指す。

2.4. 研究手法

本研究は、日本の X 社・Y 社・Z 社の人事関連データを用いた実証研究である。

今回研究に協力して頂ける株式会社ライトワークス及びディアグロー株式会社は、人材関連のコンサルティングや人材トレーニングのコンテンツ提供等を営んでおり、株式会社ライトワークスの顧客である X・Y・Z 社から多大なるご協力を得て、主に以下のデータを用いた実証研究を実施する。

- 従業員満足度調査(X 社)
- 就業意識調査(Y 社・Z 社)

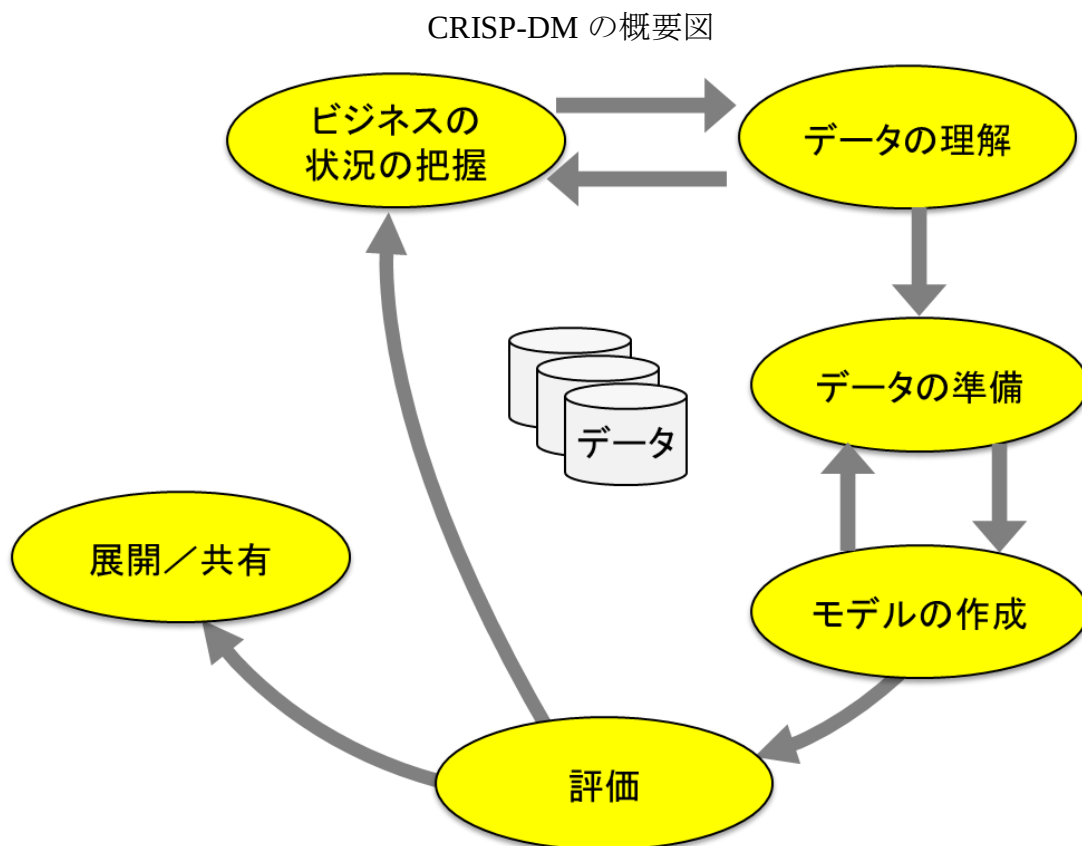
上記のデータは全て個人が特定できない形で企業側から提供され、各種の統計処理を実施する。

2.5. 研究の方法論

CRISP-DM(Cross-Industry Standard Process for Data Mining) (図 6) の方法論に準拠して本研究を進める。

まず「ビジネスの状況の把握」では、3 社の各ビジネスの概要について把握する。次に「データの理解」では、3 社から提供された生データの構造等の理解に務める。そして、「データの準備」では、Excel やエディタを用いて生データを以降の分析に適切な形式に加工する。また「モデルの準備」には Excel 等から SPSS に加工されたデータを取り込み、主に SPSS(Amos)を用いてモデルを作成する。その「評価」は、モデルの適合度等の各種指標で判断する。最後の「展開／共有」として、本論文ではビジネスへのインプリケーションを提示することを目指す。

図 6



出典：田畑殖之『マーケターのためのデータマイニング講座：第 3 章 “CRISP-DM” に基づくデータマイニングの進め方』ITmedia (2001 年)

<http://www.itmedia.co.jp/im/articles/0111/20/news001.html>

2.6. X・Y・Z 社の概要

今回調査にご協力頂いた X・Y・Z 社の概要を以下の表 1 に示す。各社間で規模の大小に違いはあるものの、非正規雇用者を多く雇い入れている企業であることなど共通点が多い。

表 1

	X 社	Y 社	Z 社
業種	エネルギー販売	フィットネスクラブ	ファストフードチェーン
店舗数 (2014 年)	約 300 店舗 ※全て直営店	約 60 店舗 ※全て直営店	約 1200 店舗 ・直営店：約 300 店舗
従業員数 (2014 年)	約 5600 名 ・正社員 約 1400 名 ・アルバイト 約 4200 名	約 200 名(4 店舗)	約 9500 名(約 300 店舗)

3. 従業員満足度調査(X 社)

3.1. 調査概要

この従業員満足度調査は X 社が年に 1~2 回独自に実施していた調査である。株式会社ライトワークスの顧客である X 社は、ライトワークス社と KBS との共同研究に対して、X 社の従業員満足度調査のデータを提供して頂いた。

本論文では主に最新の 2014 年 6 月調査のデータを用いて分析を試みる。

3.2. 回答者属性

X 社は全国に約 300 店舗を展開している。2014 年 5 月時点で X 社に勤務する約 5600 名のうち、約 1500 名が正社員であり、約 4100 名がアルバイトである。

X 社の従業員満足度調査は雇用形態に関係なく実施されたが、従業員満足度調査に正直に回答してもらいたいという本部側の意向から個人を特定しない方針で進められたため、雇用形態等の属性情報は無く、回答者のうちの正社員とアルバイトの割合は不明である。

また、2014 年 6 月の調査では 3994 名が従業員満足度調査に回答したが、回答者は X 社の店舗内に設置されている業務用 PC から回答するよう指示されていたため、回答者の所属店舗のみが判明している状態である。

3.3. 設問内容

2014 年 6 月調査は以下の表 2 の 31 問で構成されている。Q1～Q17 は一般的な設問、Q18～Q24 は個人面談やメイト（X 社におけるアルバイトの呼称）に対する施策（メイト DP）について確認する設問、Q25～Q31 はコンプライアンスの状況の確認する設問となっている。

表 2

2014 年 6 月調査・設問一覧

番号	設問
Q1	総合的に今の職場と仕事に満足
Q2	今の上司の下で仕事が出来て良かった
Q3	仕事の量が多すぎず適度である
Q4	職場では人間関係で悩むことがない
Q5	給与の仕組みを理解している
Q6	自分の勤務時間や休日に納得している
Q7	職場では経営理念・5つの約束が浸透している
Q8	ビジョンや目標数値がはっきりしている
Q9	ドリーム経営により職場が改善されてる
Q10	全員が重要な情報の共有を徹底している
Q11	人の仕事に関心を持ちお互い助け合っている
Q12	仕事に必要な教育・訓練が十分行われている
Q13	特定の人に負荷集中せず適正に分担されてる
Q14	ドリーム経営とは何かを理解している
Q15	SS の品格とは何かを理解している
Q16	ドクター・トレーナー制度は良い制度と思う
Q17	私は名医を目指している
Q18	上司と定期的に個人面談が実施されている
Q19	個人の課題目標が明確で納得設定している
Q20	上司よりメイト DP の説明を受けた
Q21	メイト DP の仕組みを理解している
Q22	手順に従い教育訓練が行われている
Q23	透明公平な評価が行われ全員が納得している
Q24	仲間を大切にサポートを全員で行う環境にある
Q25	セクハラ見たり聞いたことがある
Q26	セクハラを自身が受けたことがある
Q27	パワハラ見たり聞いたことがある
Q28	パワハラを自身が受けたことがある
Q29	サービス残業を見たり聞いたことがある
Q30	自身がサービス残業を行っている
Q31	不正を見たり聞いたことがある

3.4. 調査の単純集計

X 社の設問毎の回答者数、最小値、最大値、平均値、標準偏差といった一般的な記述統計の項目を、ここでは単純集計として表 3 に示す。

表 3

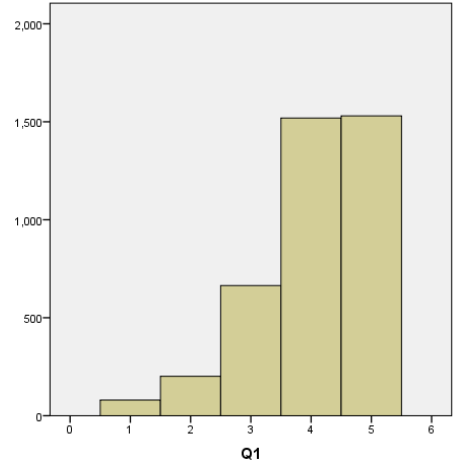
X 社の設問毎の単純集計

設問	回答者数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
Q1	3994	1	5	4.06	0.96
Q2	3994	1	5	4.19	1.00
Q3	3994	1	5	3.97	1.05
Q4	3994	1	5	3.97	1.15
Q5	3994	1	5	4.12	0.97
Q6	3994	1	5	4.15	1.02
Q7	3994	1	5	4.10	0.93
Q8	3994	1	5	4.28	0.84
Q9	3994	1	5	3.84	1.01
Q10	3994	1	5	4.11	0.99
Q11	3994	1	5	4.15	0.94
Q12	3994	1	5	3.98	1.00
Q13	3994	1	5	3.73	1.14
Q14	3994	1	5	4.15	0.91
Q15	3994	1	5	4.10	0.95
Q16	3994	1	5	3.93	1.03
Q17	3994	0	5	3.22	1.80
Q18	3994	1	5	3.80	1.23
Q19	3994	1	5	3.87	1.13
Q20	3994	1	5	4.18	1.07
Q21	3994	1	5	4.02	1.03
Q22	3994	1	5	3.86	1.08
Q23	3994	1	5	3.89	1.08
Q24	3994	1	5	3.88	1.10
Q25	3994	1	5	4.83	0.66
Q26	3994	1	5	4.91	0.46
Q27	3994	1	5	4.66	0.93
Q28	3994	1	5	4.79	0.73
Q29	3994	1	5	4.09	1.43
Q30	3994	1	5	4.49	1.12
Q31	3994	1	5	4.84	0.65

また、総合満足度を問う Q1 のヒストグラムは図 7 である。平均は 5 点満点中 4.06 点である。

図 7

総合満足度(Q1)のヒストグラム（横軸は点数、縦軸は人数を表す）



加えて、Q1 から Q31 までの回答傾向を掴むために箱ひげ図を作成すると次図のようになる。概観すると、特に図 9 のコンプライアンスの状況は上位 75% まで 5 点で占められている設問が殆どで良好な様子が伺える。

図 8

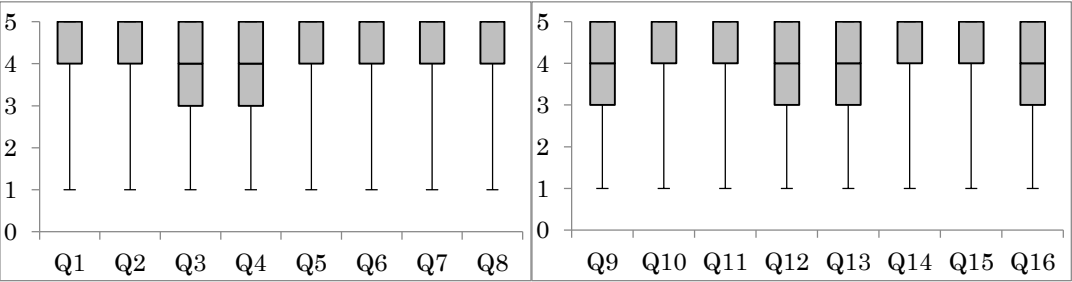
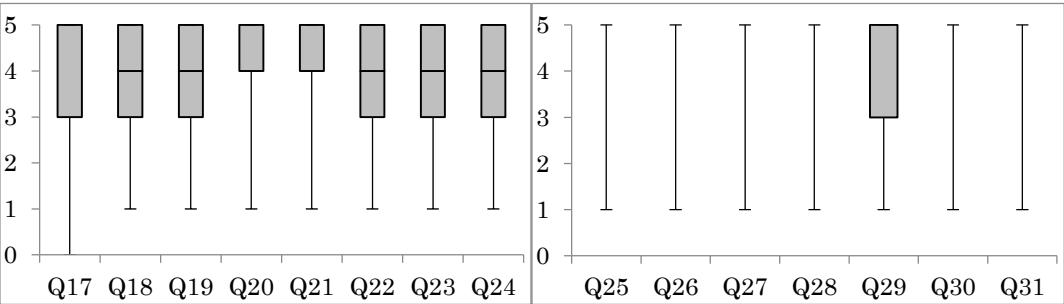


図 9



3.5. 相関分析

次に相関分析を実施する。Q1～Q31 の相関分析は付録を参照されたいが、総合満足度(Q1)と Q2～Q31 の各設問との相関を計算したものが表 4 である。Q3 の「仕事が多すぎず適度である」や Q2「今の上司の下で仕事が出来て良かった」という項目の相関係数が特に高いことが分かる。

表 4

設問	設問内容	総合満足度(Q1) との相関係数
Q3	<u>仕事の量が多すぎず適度である</u>	<u>.694**</u>
Q2	<u>今の上司の下で仕事が出来て良かった</u>	<u>.640**</u>
Q9	ドリーム経営により職場が改善されてる	.544**
Q12	仕事に必要な教育・訓練が十分行われている	.541**
Q13	特定の人に負荷集中せず適正に分担されてる	.539**
Q11	人の仕事に関心を持ちお互い助け合っている	.538**
Q4	職場では人間関係で悩むことがない	.529**
Q24	仲間を大切にサポートを全員で行う環境にある	.518**
Q7	職場では経営理念・5つの約束が浸透している	.512**
Q6	自分の勤務時間や休日に納得している	.507**
Q10	全員が重要な情報の共有を徹底している	.490**
Q8	ビジョンや目標数値がはっきりしている	.473**
Q23	透明公平な評価が行われ全員が納得している	.473**
Q16	ドクター・トレーナー制度は良い制度と思う	.468**
Q19	個人の課題目標が明確で納得設定している	.465**
Q22	手順に従い教育訓練が行われている	.461**
Q18	上司と定期的に個人面談が実施されている	.403**
Q15	SSの品格とは何かを理解している	.402**
Q21	メイト DP の仕組みを理解している	.384**
Q14	ドリーム経営とは何かを理解している	.377**
Q29	サービス残業を見たり聞いたことがある	.354**
Q5	給与の仕組みを理解している	.350**
Q20	上司よりメイト DP の説明を受けた	.344**
Q27	パワハラ見たり聞いたことがある	.315**
Q30	自身がサービス残業を行っている	.307**
Q28	パワハラを自身が受けたことがある	.303**
Q31	不正を見たり聞いたことがある	.241**
Q17	私は名医を目指している	.211**
Q25	セクハラ見たり聞いたことがある	.168**
Q26	セクハラを自身が受けたことがある	.168**

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

3.6. 因子分析

X 社の回答データから特徴を抽出するために、Q2～Q31 に対して探索的因子分析を行う。因子抽出には最尤法を採用し、因子回転にはプロマックス法を採用する。

1 回目の因子分析(付録参照)では、初期の固有値が 1 以上の因子は 5 個抽出される。また、1 回目の因子分析(表 5)では、Q17 の因子負荷量が 0.40 以上では無かったため、Q17 を削除した上で、再度同条件の因子分析を行う。

表 5

構造行列

	因子				
	1	2	3	4	5
Q12	<u>.835</u>	.306	.589	.407	.551
Q24	<u>.815</u>	.327	.740	.373	.624
Q11	<u>.795</u>	.316	.514	.391	.484
Q13	<u>.775</u>	.351	.487	.377	.481
Q9	<u>.763</u>	.290	.508	.550	.472
Q10	<u>.750</u>	.322	.541	.421	.571
Q7	<u>.749</u>	.313	.497	.521	.481
Q2	<u>.701</u>	.404	.475	.396	.535
Q8	<u>.697</u>	.260	.510	.541	.492
Q3	<u>.667</u>	.365	.413	.387	.378
Q4	<u>.633</u>	.368	.383	.330	.373
Q16	<u>.613</u>	.228	.465	.589	.386
Q6	<u>.564</u>	.306	.353	.369	.319
Q28	.367	<u>.809</u>	.244	.144	.257
Q27	.429	<u>.801</u>	.272	.147	.302
Q25	.215	<u>.617</u>	.145	.134	.193
Q26	.190	<u>.562</u>	.143	.146	.168
Q29	.476	<u>.503</u>	.333	.193	.333
Q30	.393	<u>.485</u>	.242	.113	.213
Q31	.343	<u>.451</u>	.249	.148	.257
Q22	.770	.286	<u>.864</u>	.397	.634
Q21	.539	.254	<u>.862</u>	.567	.544
Q23	.763	.322	<u>.838</u>	.407	.622
Q20	.506	.238	<u>.833</u>	.468	.565
Q17	.301	.115	<u>.357</u>	.353	.296
Q14	.514	.197	.467	<u>.789</u>	.405
Q15	.544	.218	.485	<u>.735</u>	.467
Q5	.421	.189	.403	<u>.558</u>	.318
Q18	.581	.306	.617	.395	<u>.916</u>
Q19	.673	.333	.671	.437	<u>.912</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

2 回目の因子分析(付録参照)では、初期の固有値が 1 以上の因子は 5 個抽出される。また、2 回目の因子分析(表 6)では、因子負荷量が 0.40 未満の因子は無い。2 回目の因子分析の結果から抽出された 5 個の因子について特徴を分析したい。

表 6

	構造行列				
	因子				
	1	2	3	4	5
Q12	<u>.834</u>	.309	.584	.384	.552
Q24	<u>.818</u>	.328	.734	.336	.626
Q11	<u>.794</u>	.319	.510	.373	.486
Q13	<u>.774</u>	.354	.483	.357	.483
Q9	<u>.764</u>	.292	.504	.531	.474
Q10	<u>.750</u>	.325	.536	.402	.572
Q7	<u>.750</u>	.316	.494	.507	.483
Q2	<u>.700</u>	.406	.472	.382	.536
Q8	<u>.698</u>	.262	.508	.529	.494
Q3	<u>.666</u>	.367	.411	.378	.379
Q4	<u>.632</u>	.371	.380	.321	.374
Q16	<u>.615</u>	.230	.462	.568	.387
Q6	<u>.563</u>	.308	.352	.367	.320
Q28	.366	<u>.809</u>	.241	.134	.258
Q27	.428	<u>.802</u>	.268	.134	.302
Q25	.214	<u>.617</u>	.143	.129	.193
Q26	.189	<u>.561</u>	.142	.143	.169
Q29	.475	<u>.504</u>	.331	.182	.333
Q30	.391	<u>.485</u>	.241	.111	.214
Q31	.342	<u>.452</u>	.247	.140	.258
Q21	.543	.255	<u>.869</u>	.551	.547
Q22	.774	.287	<u>.859</u>	.360	.636
Q20	.510	.238	<u>.837</u>	.451	.568
Q23	.767	.324	<u>.833</u>	.369	.625
Q14	.518	.198	.468	<u>.771</u>	.408
Q15	.548	.219	.484	<u>.717</u>	.469
Q5	.422	.189	.405	<u>.561</u>	.320
Q18	.583	.307	.614	.371	<u>.915</u>
Q19	.676	.334	.667	.410	<u>.913</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

まず、第 1 因子については、因子負荷量が高い順に、以下の 13 設問が該当した。

- ・ Q12 「仕事に必要な教育・訓練が十分行われている」

- ・ Q24 「仲間を大切にサポートを全員で行う環境にある」
- ・ Q11 「人の仕事に関心を持ちお互い助け合っている」
- ・ Q13 「特定の人に負荷集中せず適正に分担されてる」
- ・ Q9 「ドリーム経営により職場が改善されてる」
- ・ Q10 「全員が重要な情報の共有を徹底している」
- ・ Q7 「職場では経営理念・5つの約束が浸透している」
- ・ Q2 「今の上司の下で仕事が出来て良かった」
- ・ Q8 「ビジョンや目標数値がはっきりしている」
- ・ Q3 「仕事の量が多すぎず適度である」
- ・ Q4 「職場では人間関係で悩むことがない」
- ・ Q16 「ドクター・トレーナー制度は良い制度と思う」
- ・ Q6 「自分の勤務時間や休日に納得している」

これらを総合すると第1因子の尺度名称は「仲間意識」とまとめられる。

第2因子についても、因子負荷量が高い順に、以下の7設問が該当した。

- ・ Q28 「パワハラを自身が受けたことがある」
- ・ Q27 「パワハラ見たり聞いたことがある」
- ・ Q25 「セクハラ見たり聞いたことがある」
- ・ Q26 「セクハラを自身が受けたことがある」
- ・ Q29 「サービス残業を見たり聞いたことがある」
- ・ Q30 「自身がサービス残業を行っている」
- ・ Q31 「不正を見たり聞いたことがある」

これらを総合すると第2因子の尺度名称は「ハラスメント・サービス残業」とまとめられる。

第3因子についても、因子負荷量が高い順に、以下の4設問が該当した。

- ・ Q21 「メイト DP の仕組みを理解している」
- ・ Q22 「手順に従い教育訓練が行われている」
- ・ Q20 「上司よりメイト DP の説明を受けた」
- ・ Q23 「透明公平な評価が行われ全員が納得している」

これらを総合すると第3因子の尺度名称は「育成体制」とまとめられる。

第4因子についても、因子負荷量が高い順に、以下の3設問が該当した。

- ・ Q14 「ドリーム経営とは何かを理解している」
- ・ Q15 「SS の品格とは何かを理解している」

- ・ Q5「給与の仕組みを理解している」

これらを総合すると第 4 因子の尺度名称は「経営方針」とまとめられる。

第 5 因子についても、因子負荷量が大きい順に、以下の 2 設問が該当した。

- ・ Q18「上司と定期的に個人面談が実施されている」
- ・ Q19「個人の課題目標が明確で納得設定している」

これらを総合すると第 5 因子の尺度名称は「目標設定」とまとめられる。

上記をまとめ、さらに内的整合性を Cronbach の α 係数で確認したものが表 7 である。Cronbach の α 係数は 0.6 以上あれば「高い」、0.8 以上あれば「非常に高い」とされている [松井豊, 2006]ことから、第 1・第 3・第 5 因子の α 係数は「非常に高く」、第 2・第 4 因子の α 係数は「高い」と判断できる。

表 7

X 社の因子構造

	因子名称	Cronbach の α 係数
第 1 因子	仲間意識	0.934
第 2 因子	ハラスメント・サービス残業	0.783
第 3 因子	育成体制	0.909
第 4 因子	経営方針	0.763
第 5 因子	目標設定	0.909

また、総合満足度(Q1)と各因子の相関係数は下表のようになる。

表 8

	総合満足度 (Q1)	仲間意識	ハラスメント・サービス 残業	育成体制	経営方針	目標設定
総合満足度 (Q1)	1	.720**	.408**	.469**	.456**	.452**
仲間意識	.720**	1	.510**	.717**	.623**	.641**
ハラスメント・サービス 残業	.408**	.510**	1	.385**	.284**	.383**
育成体制	.469**	.717**	.385**	1	.582**	.673**
経営方針	.456**	.623**	.284**	.582**	1	.491**
目標設定	.452**	.641**	.383**	.673**	.491**	1

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）

3.7. X社の過去の調査

本論文で注目している「仕事のやりがい」についてX社が調査しているのは2012年6月と2013年1月の調査のため、これらについても簡単に触れたい。

3.7.1. 2012年6月調査

3.7.1.1. 概要

2012年6月に実施されたX社の従業員満足度調査の回答者数は4747名である。設問内容は2014年6月調査とは異なる箇所が多いため、2012年6月調査の設問内容を次項に載せる。

3.7.1.2. 設問内容

2012年6月調査は以下の表9の25問で構成されている。

表 9

2012年6月調査・設問一覧

番号	設問
Q1	総合的に今の職場に満足
Q2	仕事にやりがいを感じる
Q3	今の職場で仕事出来て良かった
Q4	今の上司は信頼できる
Q5	この会社に勤めて良かった
Q6	仕事量多すぎる
Q7	職場の人間関係に悩むことが多い
Q8	給与の仕組みを理解している
Q9	勤務時間や休日に納得している
Q10	経営理念が浸透している
Q11	ビジョンや数値目標ははっきりしてる
Q12	CS経営により改善されている
Q13	全員が重要な情報を共有している
Q14	他の人に関心持ち助け合っている
Q15	教育・訓練が十分行われている
Q16	負荷が集中せず適正に分配されてる
Q17	上司は方針や計画を説明している
Q18	上司はアドバイスや指示をくれる
Q19	上司は誰にも同じく接している
Q20	上司は率先実行している
Q21	セクハラパワハラ見たことあり
Q22	セクハラパワハラ受けたことあり
Q23	サービス残業見たことあり
Q24	サービス残業行っている
Q25	不正を見たり聞いたことあり

3.7.1.3. 相関分析

総合満足度(Q1)と Q2～Q25 の各設問との相関を計算したものが表 10 である。Q2 の「仕事にやりがいを感じる」という項目の相関係数が相当高いことに注目したい。

なお、Q1～Q25 の相関分析は付録を参照して頂きたい。

表 10

2012 年 6 月調査・総合満足度(Q1)との相関係数

設問	設問内容	総合満足度(Q1)との相関係数
Q2	<u>仕事にやりがいを感じる</u>	<u>.768**</u>
Q3	今の職場で仕事出来て良かった	.648**
Q5	この会社に勤めて良かった	.637**
Q4	今の上司は信頼できる	.559**
Q12	C S 経営により改善されている	.493**
Q17	上司は方針や計画を説明している	.478**
Q16	負荷が集中せず適正に分配されてる	.477**
Q14	他の人に関心持ち助け合っている	.476**
Q15	教育・訓練が十分行われている	.471**
Q18	上司はアドバイスや指示をくれる	.466**
Q20	上司は率先実行している	.462**
Q19	上司は誰にも同じく接している	.448**
Q9	勤務時間や休日に納得している	.422**
Q10	経営理念が浸透している	.417**
Q13	全員が重要な情報を共有している	.392**
Q11	ビジョンや数値目標ははっきりしてる	.371**
Q6	仕事量多すぎる	.344**
Q23	サービス残業見たことあり	.298**
Q25	不正を見たり聞いたことあり	.264**
Q21	セクハラパワハラ見たことあり	.259**
Q7	職場の人間関係に悩むことが多い	.258**
Q24	サービス残業行っている	.256**
Q22	セクハラパワハラ受けたことあり	.225**
Q8	給与の仕組みを理解している	.208**

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

3.7.2. 2013 年 1 月調査

3.7.2.1. 概要

2013 年 1 月に実施された X 社の従業員満足度調査の回答者数は 4685 名である。設問内容は 2012 年 6 月調査や 2014 年 6 月調査とは異なる箇所が多いため、2013 年 1 月調査の設問内容を次項に載せる。

3.7.2.2. 設問内容

2013 年 1 月調査は以下の表 11 の 27 問で構成されている。

表 11

2013 年 1 月調査・設問一覧

設問	設問内容
Q1	総合的に今の職場と仕事に満足
Q2	仕事にやりがいを感じる
Q3	今の職場で仕事出来て良かった
Q4	直属の上司は信頼できる
Q5	この会社に勤めて良かった
Q6	仕事量が適度である
Q7	人間関係に悩むことがない
Q8	給与の仕組みを理解している
Q9	勤務時間や休日に納得している
Q10	経営理念が浸透している
Q11	ビジョンや数値目標ははっきりしてる
Q12	C S経営により改善されている
Q13	全員が重要な情報を共有している
Q14	他の人に興味持ち助け合っている
Q15	教育・訓練が十分行われている
Q16	負荷が集中せず適正に分配されてる
Q17	上司は方針や計画を説明している
Q18	上司はアドバイスや指示をくれる
Q19	上司は誰にも同じく接している
Q20	上司は率先実行している
Q21	セクハラ見たことあり
Q22	セクハラ受けたことあり
Q23	パワハラ見たことあり
Q24	パワハラ受けたことあり
Q25	サービス残業見たことあり
Q26	サービス残業行っている
Q27	不正を見たり聞いたことあり

3.7.2.3. 相関分析

総合満足度(Q1)と Q2～Q27 の各設問との相関を計算したものが表 12 である。2012 年 6 月調査と同じく、Q2 の「仕事にやりがいを感じる」という項目の相関係数が相当高いことに注目したい。

なお、Q1～Q27 の相関分析は付録を参照して頂きたい。

表 12

2013 年 1 月調査・総合満足度(Q1)との相関係数

設問	設問内容	総合満足度(Q1)との相関係数
Q2	<u>仕事にやりがいを感じる</u>	<u>.748**</u>
Q3	今の職場で仕事出来て良かった	.658**
Q5	この会社に勤めて良かった	.656**
Q6	仕事量が適度である	.606**
Q4	直属の上司は信頼できる	.575**
Q12	C S 経営により改善されている	.534**
Q15	教育・訓練が十分行われている	.532**
Q16	負荷が集中せず適正に分配されてる	.514**
Q17	上司は方針や計画を説明している	.512**
Q18	上司はアドバイスや指示をくれる	.509**
Q20	上司は率先実行している	.499**
Q14	他の人に関心持ち助け合っている	.496**
Q19	上司は誰にも同じく接している	.495**
Q13	全員が重要な情報を共有している	.485**
Q9	勤務時間や休日に納得している	.479**
Q10	経営理念が浸透している	.471**
Q11	ビジョンや数値目標ははっきりしてる	.462**
Q7	人間関係に悩むことがない	.450**
Q8	給与の仕組みを理解している	.307**
Q23	パワハラ見たことあり	.302**
Q25	サービス残業見たことあり	.279**
Q24	パワハラ受けたことあり	.272**
Q27	不正を見たり聞いたことあり	.271**
Q26	サービス残業行っている	.237**
Q21	セクハラ見たことあり	.197**
Q22	セクハラ受けたことあり	.148**

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

3.8. X 社の分析からの示唆

X 社の業務内容は「きつい」「汚い」「危険」の 3K が揃った所謂「3K 職場」でもある。X 社の取り扱う商品の危険性から、室内での営業は難しく、外気に晒された場所での営業を余儀なくされる。またその商品を求める消費者は昼夜問わずに店舗を訪れるのだ。X 社の社員やアルバイトは、夏は炎天下の下で働き、冬は凍てつく寒さの中で働くことも多いだろう。それだけ過酷な現場だからこそ、メンバーを支えサポートし合って次の仕事へと前向きに取り組むための「仲間意識」が X 社にとって非常に重要な因子として浮上したのだと考えている。

また、2012 年 6 月調査と 2013 年 1 月調査では質問されていた「仕事にやりがいを感じる」ことが最も総合満足度と相関が高いのは、大変過酷な現場で働く回答者が多数を占める調査環境だからこそ、X 社の社員やアルバイトは仕事に何らかのやりがいを見出して取り組んでいるものだと推測される。

この「仕事のやりがい」については、後述の Y 社や Z 社の分析結果でも出てきた概念であるため、後ほど別途分析を実施したい。

さらに、X 社の担当者へのインタビューとしてではないが、X 社との打ち合わせの中で「今年は例年になく人材採用が厳しい」といった発言も担当者からはある。X 社のように人材採用や人材維持で有利なポジションを構造的に築きにくい企業にとっては、現在のサービス業における人材の供給不足は店舗の運営のみならず、企業経営にとって深刻な問題をもたらしかねない重大な問題となりつつあるように思われる。

4. 就業意識調査

4.1. 調査概要

この就業意識調査は、株式会社ライトワークスと KBS との共同研究として実施された。ライトワークス社とは 2014 年 7 月より就業意識調査の実施に向けた、調査項目や各企業 URL、QR コードの作成といった準備や、メールや QR コードを記載した資料を各企業に配布して、対象者からの回答を募った。

また、今回の就業意識調査にご協力頂けた企業の採用・育成担当者に対して、ライトワークス社を中心としたヒアリングも実施している。ヒアリングした内容は、データを分析しただけでは判明しない部分を補強する材料として、本論文では使用する方針である。

4.2. 設問内容

今回の共同研究で用意した設問（付録参照）は Y 社と Z 社で共通のものを使用している。この設問尺度は、ライトワークス社の「多店舗展開企業のスキル・就業意識に関する調査 2013 年度版」[株式会社ライトワークス, 2013]と「多店舗展開企業のスキル・就業意識に関する調査 2012 年度版」[株式会社ライトワークス, 2012]を参考に作成されたものである。

Q1、Q2 では、回答者の属性を問うことで、回答者の属性による回答の差異を分析できるようにしている。

Q3 では総合満足度を問う質問を用意している。0 から 10 までの 11 段階評価にしたのは、NPS(Net Promoter Score)による分析を考慮したためである。

Q4 から Q25 までは表 13 で示す 7 つのカテゴリに応じた設問を用意している。

表 13

番号	カテゴリ内容	対応する設問
-	総合満足度	Q3
1	会社の基本的な考え方の理解と組織的な取り組み	Q4 - Q6
2	社会・顧客への貢献	Q7 - Q8
3	業務とスキルアップ	Q9 - Q14
4	人間関係・リーダーシップ	Q15 - Q18
5	処遇	Q19 - Q 20
6	就業環境	Q21 - Q23
7	職場の選択	Q24 - Q25

4.3. Y 社

4.3.1. 概要

Y 社は全国に約 60 店舗を展開している。約 60 店舗のうちの 4 店舗に勤務する約 200 名を対象に、2014/10/6～2014/11/5 までの期間で就業意識調査を実施した。就業意識調査にはライトワークス社のアンケートシステムを利用させて頂くことができ、対象者には PC やスマートフォンなどからインターネット経由で就業意識調査に協力して頂いた。

約 200 名の対象のうち 152 名から就業意識調査の回答が得られた。

4.3.2. 回答者属性

回答者の属性は表 14 の通りである。Y 社では、回答者に高校生はおらず、アルバイトのリーダーは 15 名中 14 名が学生でない人たちで構成されているという特徴が見られる。また、大学生と専門学校生の殆ど全員がリーダークラス以外のアルバイトとして従事している。

表 14

		Q2				合計
		大学生	専門学校生	高校生	学生ではない	
Q1	正社員	0	0	0	21	21
	アルバイト (時間主任等リーダークラス)	1	0	0	14	15
	アルバイト (リーダークラス以外)	28	10	0	78	116
合計		29	10	0	113	152

4.3.3. 調査の単純集計

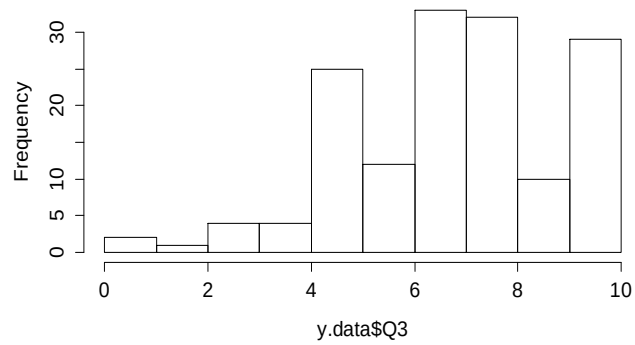
Y 社の設問毎の回答者数、最小値、最大値、平均値、標準偏差といった一般的な記述統計の項目を、ここでは単純集計として表 15 に示す。

表 15

設問	回答者数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
Q1	152	1	3	2.63	0.72
Q2	152	1	4	3.30	1.22
Q3	152	0	10	7.20	2.07
Q4	152	1	4	3.47	0.59
Q5	152	1	4	3.48	0.69
Q6	152	1	4	3.16	0.81
Q7	152	2	4	3.54	0.57
Q8	152	2	4	3.22	0.49
Q9	152	1	4	3.38	0.72
Q10	152	1	4	2.99	0.80
Q11	152	1	4	3.50	0.67
Q12	152	1	4	3.70	0.67
Q13	152	1	4	3.47	0.65
Q14	152	1	4	2.84	0.83
Q15	152	1	4	3.66	0.59
Q16	152	1	4	3.44	0.68
Q17	152	1	4	3.55	0.69
Q18	152	1	4	3.43	0.72
Q19	152	1	4	2.91	0.89
Q20	152	1	4	3.19	0.85
Q21	152	1	4	3.51	0.66
Q22	152	1	4	3.40	0.68
Q23	152	1	4	3.23	0.74
Q24	152	1	4	2.40	0.83
Q25	152	1	4	2.09	1.15

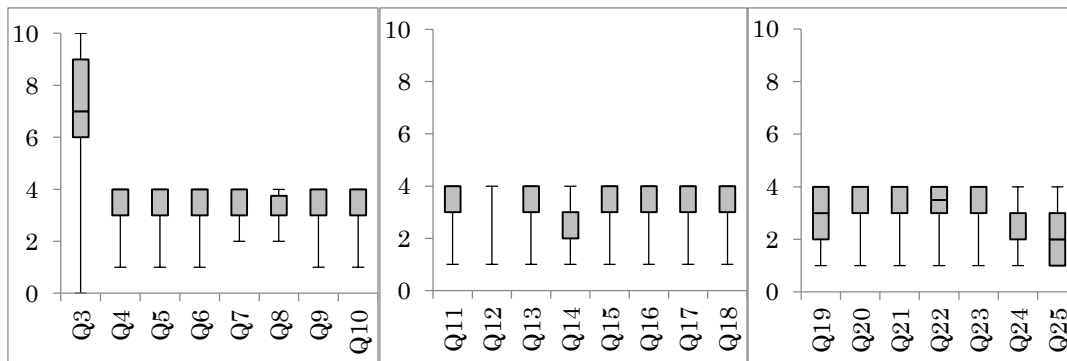
また、総合満足度を問う Q3 のヒストグラムは図 10 となる。平均が 10 点満点中 7.20 点だったことから、Z 社と比較して、総合満足度が比較的高い企業であることが分かる。

図 10



加えて、Q3 から Q25 までの回答傾向を掴むために箱ひげ図を作成すると次図のようになる。概観すると Q4 から Q23 は概ね 4 点満点に近いが、Q24 と Q25 は、図 11 から分かるように、低い点数をつけた回答者が多いと言える。

図 11



4.3.4. 相関分析

次に相関分析を実施する。Q1～Q25 の相関分析は付録を参照されたいが、総合満足度(Q3)と Q4～Q25 の各設問との相関を計算したものが表 16 である。Q20 の「定期的なフィードバックを受けている」や Q9 の「仕事は十分なやりがいや達成感がある」という項目の相関度が他の項目に比べて高いことが分かる。

表 16

設問	設問内容	総合満足度(Q3) との相関係数
Q20	<u>店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている</u>	.477**
Q9	<u>現在の仕事は十分なやりがい・達成感がある</u>	.429**
Q6	店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる	.377**
Q23	仕事量は自分の勤務時間や能力と比較し、適切である	.353**
Q25	今働いているお店や会社で、正社員になることを希望する	.349**
Q12	会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる	.340**
Q19	自分の能力・仕事内容に見合った給料である	.325**
Q10	自ら提案・企画できる機会があり、店長やリーダーも提案・企画を積極的に受け入れてくれる	.318**
Q22	店は働きやすい環境(仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など)や設備(仕事で使う機器、適切な空調設備など)が整備されている	.316**
Q21	店は明るく活気がある	.315**
Q18	店長やリーダーは一方的に指示するだけでなく自分の意見も聞いてくれる	.297**
Q7	店の商品・サービスを友人、知り合いに自信をもってお勧めできる	.291**
Q15	お店には困っているときに助けてくれる仲間がいる	.291**
Q5	店長やリーダーは、会社やお店の目標、方針や決定事項をタイムリーにスタッフに伝達している	.288**
Q13	店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている	.268**
Q17	全般的にスタッフ間の仲は良い	.259**
Q8	お客様は、店の商品・サービスに満足している 例) 一度来店したお客様の多くは再び来店している、お客様からお褒めの言葉を頂くことが多い など	.238**
Q14	自分は、店の仕事をするのに十分なスキルや知識を持っている	.237**
Q4	会社あるいはお店の理念・ビジョンを理解している	.226**
Q16	私は仲間(店長や他のスタッフ)が仕事上で困っていたら、積極的にサポートをしている	.214**
Q11	以前の自分と比較し、成長できている	.212**
Q24	働く職場を選ぶ際、仕事内容や”やりがい”、一緒に働く仲間との関係等よりも、給与(時給)レベルが最も重要なものである	.014

**．相関係数は 1% 水準で有意(両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意(両側)

4.3.5. 因子分析

Y 社の回答データから特徴を抽出するために、Q4～Q25 に対して探索的因子分析を行う、因子抽出には最尤法を採用し、因子回転にはプロマックス法を採用する。

1 回目の因子分析(付録参照)では、初期の固有値が 1 以上の因子は 6 個抽出される。また、1 回目の因子分析(表 17)では、Q7、Q8、Q24 の因子負荷量が 0.40 以上では無かったため、これら 3 個を削除した上で、再度同条件の因子分析を行う。

表 17

構造行列						
	因子					
	1	2	3	4	5	6
Q6	<u>.765</u>	.438	.427	.447	.300	.398
Q5	<u>.693</u>	.244	.234	.268	.354	.235
Q13	<u>.681</u>	.244	.209	.267	.274	.129
Q20	<u>.680</u>	.427	.371	.567	.331	.318
Q19	<u>.529</u>	.136	.053	.268	.388	.145
Q7	<u>.301</u>	.180	.295	.258	.265	.190
Q15	.357	<u>.846</u>	.239	.472	.203	.081
Q16	.041	<u>.656</u>	.547	.228	.127	.435
Q17	.257	<u>.636</u>	.190	.348	.235	.375
Q18	.468	<u>.568</u>	.338	.361	.328	.131
Q4	.236	.300	<u>.659</u>	.239	.089	.107
Q14	-.184	.367	<u>.566</u>	.362	-.001	.117
Q10	.329	.412	<u>.501</u>	.471	.177	-.004
Q25	.220	.147	<u>.414</u>	.251	.026	.090
Q24	.146	.041	<u>.315</u>	.082	.173	.138
Q9	.383	.385	.317	<u>.822</u>	.280	.248
Q11	.137	.504	.331	<u>.570</u>	-.057	.105
Q12	.516	.357	.208	<u>.545</u>	.229	.031
Q23	.309	.193	.135	<u>.404</u>	.367	.172
Q22	.471	.321	.203	.326	<u>.989</u>	.404
Q8	.238	.163	.318	.066	<u>.352</u>	.124
Q21	.481	.408	.241	.378	.443	<u>.730</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

2 回目の因子分析(付録参照)では、初期の固有値が 1 以上の因子は 5 個抽出される。また、2 回目の因子分析(表 18)では、Q25 の因子負荷量が 0.40 以上では無かったため、Q25 を削除した上で、再度同条件の因子分析を行う。

表 18

構造行列					
	因子				
	1	2	3	4	5
Q6	<u>.760</u>	.434	.416	.421	.498
Q5	<u>.705</u>	.238	.207	.279	.350
Q13	<u>.684</u>	.251	.164	.291	.239
Q20	<u>.677</u>	.430	.364	.567	.454
Q19	<u>.522</u>	.139	.012	.327	.280
Q15	.333	<u>.829</u>	.343	.426	.274
Q17	.238	<u>.664</u>	.246	.309	.466
Q16	.045	<u>.649</u>	.623	.116	.441
Q18	.459	<u>.559</u>	.356	.344	.313
Q4	.255	.262	<u>.636</u>	.192	.148
Q14	-.179	.342	<u>.594</u>	.305	.128
Q10	.330	.392	<u>.503</u>	.454	.121
Q25	.225	.134	<u>.353</u>	.236	.115
Q9	.368	.394	.359	<u>.784</u>	.356
Q12	.508	.371	.201	<u>.575</u>	.171
Q11	.122	.506	.420	<u>.508</u>	.130
Q23	.308	.190	.153	<u>.426</u>	.306
Q21	.473	.423	.252	.346	<u>.859</u>
Q22	.453	.331	.161	.362	<u>.560</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

3 回目の因子分析(付録参照)では、2 回目の因子分析と同じく、初期の固有値が 1 以上の因子は 5 個抽出される。また、3 回目の因子分析(表 19)では、因子負荷量が 0.40 未満の因子は無い。3 回目の因子分析の結果から抽出された 5 個の因子について特徴を分析したい。

表 19

	構造行列				
	因子				
	1	2	3	4	5
Q6	<u>.785</u>	.424	.433	.372	.493
Q5	<u>.710</u>	.234	.288	.156	.354
Q20	<u>.691</u>	.425	.575	.306	.455
Q13	<u>.686</u>	.254	.300	.109	.244
Q19	<u>.508</u>	.149	.327	-.047	.298
Q15	.359	<u>.830</u>	.440	.360	.262
Q17	.257	<u>.677</u>	.316	.260	.460
Q18	.483	<u>.553</u>	.358	.349	.303
Q9	.385	.385	<u>.773</u>	.317	.360
Q12	.511	.374	<u>.582</u>	.154	.178
Q11	.159	.490	<u>.520</u>	.439	.111
Q23	.314	.180	<u>.432</u>	.138	.315
Q16	.097	.633	.130	<u>.644</u>	.406
Q4	.300	.229	.206	<u>.614</u>	.120
Q14	-.132	.312	.313	<u>.612</u>	.100
Q10	.363	.369	.466	<u>.480</u>	.105
Q21	.486	.426	.348	.234	<u>.859</u>
Q22	.458	.332	.367	.140	<u>.569</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

まず、第 1 因子については、因子負荷量が高い設問項目順に、以下の 5 設問が該当した。

- ・ Q6 「店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる」
- ・ Q5 「店長やリーダーは、会社やお店の目標、方針や決定事項をタイムリーにスタッフに伝達している」
- ・ Q20 「店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている」
- ・ Q13 「店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている」

- ・ Q19「自分の能力・仕事内容に見合った給料である」

これらを総合すると第 1 因子の尺度名称は「店舗運営」とまとめられる。

第 2 因子についても、因子負荷量が高い設問項目順に、以下の 3 設問が該当した。

- ・ Q15「お店には困っているときに助けてくれる仲間がいる」
- ・ Q17「全般的にスタッフ間の仲は良い」
- ・ Q18「店長やリーダーは一方的に指示するだけでなく自分の意見も聞いてくれる」

これらを総合すると第 2 因子の尺度名称は「人間関係」とまとめられる。

第 3 因子についても、因子負荷量が高い設問項目順に、以下の 4 設問が該当した。

- ・ Q9「現在の仕事は十分なやりがい・達成感がある」
- ・ Q12「会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる」
- ・ Q11「以前の自分と比較し、成長できている」
- ・ Q23「仕事量は自分の勤務時間や能力と比較し、適切である」

これらを総合すると第 3 因子の尺度名称は「やりがい・成長」とまとめられる。

第 4 因子についても、因子負荷量が高い設問項目順に、以下の 4 設問が該当した。

- ・ Q16「私は仲間(店長や他のスタッフ)が仕事上で困っていたら、積極的にサポートをしている」
- ・ Q4「会社あるいはお店の理念・ビジョンを理解している」
- ・ Q14「自分は、店の仕事をするのに十分なスキルや知識を持っている」
- ・ Q10「自ら提案・企画できる機会があり、店長やリーダーも提案・企画を積極的に受け入れてくれる」

これらを総合すると第 4 因子の尺度名称は「企画・提案の実行」とまとめられる。

第 5 因子についても、因子負荷量が高い設問項目順に、以下の 2 設問が該当した。

- ・ Q21「店は明るく活気がある」

・Q22「店は働きやすい環境（仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など）や設備（仕事で使う機器、適切な空調設備など）が整備されている」

これらを総合すると第 5 因子の尺度名称は「職場環境」とまとめられる。

上記をまとめ、さらに内的整合性を Cronbach の α 係数で確認したものが表 20 である。Cronbach の α 係数は 0.6 以上あれば「高い」、0.8 以上あれば「非常に高い」とされている [松井豊, 2006] ことから、第 1 因子の α 係数は「非常に高く」、第 2～5 因子の α 係数は「高い」と判断できる。

表 20

Y 社の因子構造

	因子名称	Cronbach の α 係数
第 1 因子	店舗運営	0.804
第 2 因子	人間関係	0.716
第 3 因子	やりがい・成長	0.637
第 4 因子	企画・提案の実行	0.636
第 5 因子	職場環境	0.687

また、総合満足度(Q3)と各因子の相関係数は表 21 のようになる。

表 21

	総合満足度 (Q3)	店舗運営	人間関係	やりがい・ 成長	企画・提案の 実行	職場環境
総合満足度 (Q3)	1	.468**	.352**	.485**	.361**	.361**
店舗運営	.468**	1	.465**	.540**	.266**	.584**
人間関係	.352**	.465**	1	.488**	.448**	.489**
やりがい・ 成長	.485**	.540**	.488**	1	.439**	.446**
企画・提案 の実行	.361**	.266**	.448**	.439**	1	.265**
職場環境	.361**	.584**	.489**	.446**	.265**	1

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

4.3.6. Y 社担当者へのインタビュー

2014 年 11 月 27 日に Y 社の都心営業部長に対して、ライトワークス社の担当者がインタビューを実施した。Y 社の都心営業部長は新業態の都心 3 店舗の他、都心 OL 向け 1 店舗の計 4 店舗を統括しており、採用・教育上の役割としては、既存業態とはターゲットが異なることから、サービスレベルの向上など、専門性がより求められている。

具体的なインタビュー内容を表 22 にまとめている。インタビュー時点では、Y 社は必要な人員を一応は確保できているが、サービス業の賃金が上昇していることによって、若干の人手不足状態であることを明かしている。

表 22

番号	質問	Y 社回答
1	店舗に必要な人材を確保できていますか？	・必要な人数は確保できている。ただし、A 店のみは B ビル開業の影響で、サービス業の賃金が向上しており、若干足りていない。 ・C、D 店は年数を経ていること、メディア露出を促進していることから人気がある。 ・面接で接客技術や Y 社を選んだ理由等を確認し、高い基準で採用が可能となっている。
2	（人材の確保が困難な場合）どのような手を打っていますか（打つ予定ですか）？	・求める人材像を明確化し、それに反応する人を採用。 ・採用媒体を専門誌などで掲載 ・メディア露出を増やし、ブランドパワーを確立する。
3	店の人材の採用（募集、面接、採用可否の決定等）は現在どのように行っていますか（すべて店が独自になっているのか、本社が実施もしくは支援しているのかを採用プロセス別に）？ 今後その方法を変えることを予定していますか？	・各店舗に任せている。 ・新業態 4 店舗に関しては、本部は関わらない。
4	貴社は以下(4-1 ～ 4-5)についてどの程度重要視していますか。またこれらの実現にあたり、どのような取り組みをしていますか。	
4-1	会社あるいは店の理念・ビジョン、目標や方針をスタッフに伝達すること	[重視度] 重視している [取り組み] ・行動規範を日々唱和する
4-2	店長に必要なトレーニング（研修や本部からの指導）を提供し、店の運営能力やリーダーシップを向上させること	[重視度] 重視している [取り組み] ・何かを教えるというより、共有をメイ

		ンにしている。 ・具体的には本部が定量データを店舗に提供し、そのデータにもとづいて定性的な反省等を話し合う会議を毎月開催。
4-3	スタッフに必要なトレーニング（研修や店内での OJT）を提供し、接客力や業務遂行能力を向上させること	[重視度] 重視している [取り組み] ・必要に応じて接客マナー、資格保有のための研修等を開催
4-4	スタッフに対し定期的に評価とそのフィードバックを行い、給与等の処遇に反映させること	[重視度] やや重視している [取り組み] ・処遇に反映させるように取り組んでいる。しかし、給与はサービス業全般の中で高いわけではない。
4-5	店の職場環境（仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など）や設備（仕事で使う機器、適切な空調設備など）を適切に整備すること	[重視度] 重視している [取り組み] ・休憩室を整備 ・シャワー室の設置 ・飲み会等のレクリエーションの推進

4.3.7. Y 社の分析からの示唆

まず Y 社の総合満足度は同じ調査を実施した Z 社と比較しても高く、Y 社の回答者が満足して働いている様子が伺える。

この傾向は相関分析にも表れていて、Q20 の「店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている」という項目が総合満足度との相関係数が最も高く、また Q9 の「現在の仕事は十分なやりがい・達成感がある」という項目もその次に相関係数が高かった。こうした回答の傾向を見るに、Y 社の回答者は前向きに仕事へ取り組んでいるように感じられる。また、X 社や Z 社と同様、Y 社においても「仕事のやりがい」が総合満足度との相関が高くなっており、別途分析を実施したい。

また、Y 社の担当者のインタビューから、Y 社はメディアへの露出を促進していることから人材採用で有利なポジションにいるものと推測される。それでもなお、一部店舗では賃金の上昇で人手が不足している。こうした人材採用で有利なポジションにいられるごく一部の企業にとっては、人手不足感は乏しいかもしれない。しかし、X 社のような就業条件の厳しい職場であればあるほど、人材採用における企業のポジションは不利になりがちであり、賃金を競合よりも高くするなど競合優位性を高めない限り、人材不足に拍車をかけるようだ。

4.4. Z 社

4.4.1. 概要

Z 社は全国に約 1,200 店舗を展開している。約 1,200 店舗のうちの約 300 店舗に勤務する約 9,500 名を対象に、2014/10/3～2014/10/31 までの期間で就業意識調査を実施した。就業意識調査には Google 社の Google Document [Google, 2014] を利用し、調査対象者には PC やスマートフォンなどからインターネット経由で就業意識調査に協力して頂いた。システム側の事情で調査に利用したシステムは Y 社とは異なるが、質問項目は Y 社と同じものを使用している。

約 9,500 名の対象のうち 774 名から就業意識調査の回答が得られた。

4.4.2. 回答者属性

回答者の属性は表 23 の通りである。Y 社では回答者に高校生は居なかったが、Z 社では約 20%を高校生が占めている。またアルバイトのリーダーも Y 社とは異なり、Z 社では学生が約 27%、非学生が約 73%となっており、学生の占める割合は高いものの非学生がアルバイトのリーダークラスの主力を担っている様子が見て取れる。また、リーダークラス以外のアルバイトも学生が約 70%となっていることから、Z 社の店舗は非学生のリーダークラスと学生の非リーダークラスが主要メンバーとして構成されているものと推察される。

表 23

	Q2				合計
	大学生	専門学校生	高校生	学生ではない	
Q1 正社員	0	0	0	3	3
アルバイト (時間主任等リーダークラス)	36	7	7	132	182
アルバイト (リーダークラス以外)	216	45	150	178	589
合計	252	52	157	313	774

4.4.3. 調査の単純集計

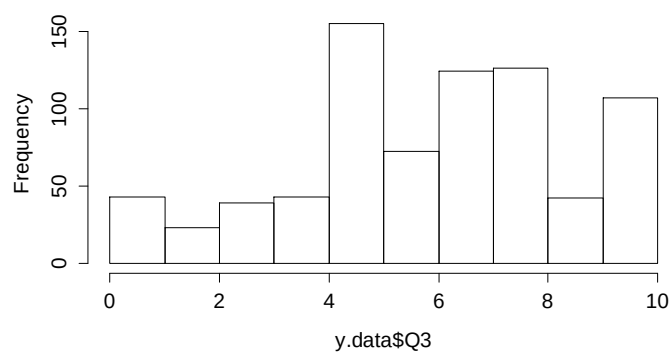
Z 社の設問毎の回答者数、最小値、最大値、平均値、標準偏差といった一般的な記述統計の項目を、ここでは単純集計として表 24 に示す。

表 24

設問	回答者数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
Q1	774	1	3	2.76	0.44
Q2	774	1	4	2.69	1.30
Q3	774	0	10	6.31	2.56
Q4	774	1	4	3.11	0.60
Q5	774	1	4	3.32	0.78
Q6	774	1	4	3.18	0.80
Q7	774	1	4	3.41	0.65
Q8	774	1	4	3.14	0.60
Q9	774	1	4	3.20	0.76
Q10	774	1	4	2.72	0.88
Q11	774	1	4	3.36	0.69
Q12	774	1	4	2.95	0.88
Q13	774	1	4	3.33	0.77
Q14	774	1	4	2.78	0.69
Q15	774	1	4	3.63	0.62
Q16	774	1	4	3.29	0.64
Q17	774	1	4	3.54	0.66
Q18	774	1	4	3.40	0.72
Q19	774	1	4	3.09	0.89
Q20	774	1	4	3.18	0.79
Q21	774	1	4	3.48	0.66
Q22	774	1	4	3.13	0.85
Q23	774	1	4	3.28	0.75
Q24	774	1	4	2.66	0.95
Q25	774	1	4	1.63	0.83

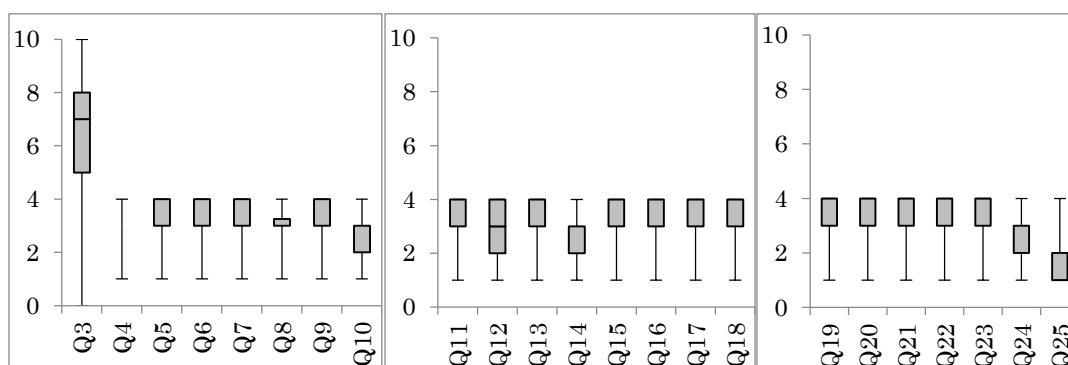
また、総合満足度を問う Q3 のヒストグラムは図 12 となる。平均が 10 点満点中 6.31 点だったことから、Y 社と比較して、総合満足度があまり高い企業だとは言えないことが分かる。

図 12



加えて、Q3 から Q25 までの回答傾向を掴むために箱ひげ図を作成すると次の図ようになる。概観すると Q4 から Q23 は概ね 4 点満点に近いが、Q24 と Q25 は、回答者の属性に学生が多いことや下図からも分かるように、低い点数をつけた回答者が多いと言える。

図 13



4.4.4. 相関分析

次に相関分析を実施する。Q1～Q25 の相関分析は付録を参照されたいが、総合満足度(Q3)と Q4～Q25 の各設問との相関を計算したものが表 25 である。Y 社と同様に、Q9「仕事は十分なやりがいや達成感がある」という項目の相関係数が他の項目に比べて高いことが分かる。

表 25

設問	設問内容	総合満足度 (Q3)との 相関係数
Q9	現在の仕事は十分なやりがい・達成感がある	.469**
Q19	自分の能力・仕事内容に見合った給料である	.376**
Q13	店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている	.373**
Q5	店長やリーダーは、会社やお店の目標、方針や決定事項をタイムリーにスタッフに伝達している	.371**
Q17	全般的にスタッフ間の仲は良い	.367**
Q6	店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる	.354**
Q18	店長やリーダーは一方的に指示するだけでなく自分の意見も聞いてくれる	.353**
Q21	店は明るく活気がある	.349**
Q23	仕事量は自分の勤務時間や能力と比較し、適切である	.342**
Q22	店は働きやすい環境（仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など）や設備（仕事で使う機器、適切な空調設備など）が整備されている	.331**
Q7	店の商品・サービスを友人、知り合いに自信をもってお勧めできる	.330**
Q20	店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている	.329**
Q12	会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる	.311**
Q15	お店には困っているときに助けてくれる仲間がいる	.288**
Q10	自ら提案・企画できる機会があり、店長やリーダーも提案・企画を積極的に受け入れてくれる	.280**
Q11	以前の自分と比較し、成長できている	.210**
Q8	お客様は、店の商品・サービスに満足している 例) 一度来店したお客様の多くは再び来店している、お客様からお褒めの言葉を頂くことが多い など	.198**
Q4	会社あるいはお店の理念・ビジョンを理解している	.179**
Q25	今働いているお店や会社で、正社員になることを希望する	.178**
Q16	私は仲間(店長や他のスタッフ)が仕事上で困っていたら、積極的にサポートをしている	.146**
Q14	自分は、店の仕事をするのに十分なスキルや知識を持っている	.128**
Q24	働く職場を選ぶ際、仕事内容や”やりがい”、一緒に働く仲間との関係等よりも、給与（時給）レベルが最も重要なものである	.010

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

4.4.5. 因子分析

Z 社の回答データから特徴を抽出するために、Q4～Q25 に対して探索的因子分析を行う。因子抽出には最尤法を採用し、因子回転にはプロマックス回転を採用する。

1 回目の因子分析(付録参照)では、初期の固有値が 1 以上の因子は 5 個抽出される。また、1 回目の因子分析(下表)では、Q4、Q8、Q24、Q25 の因子負荷量が 0.40 以上では無かったため、これら 4 個を削除した上で、再度同条件の因子分析を行う。

表 26

構造行列					
	因子				
	1	2	3	4	5
Q13	<u>.761</u>	.492	.232	.450	.538
Q6	<u>.741</u>	.488	.172	.425	.339
Q5	<u>.711</u>	.407	.193	.404	.439
Q12	<u>.663</u>	.431	.296	.337	.420
Q20	<u>.623</u>	.467	.302	.377	.561
Q22	<u>.524</u>	.420	.194	.448	.293
Q21	<u>.596</u>	<u>.680</u>	.232	.395	.388
Q17	<u>.410</u>	<u>.659</u>	.258	.329	.409
Q15	<u>.411</u>	<u>.620</u>	.229	.409	.346
Q9	.577	<u>.603</u>	.371	.448	.370
Q7	.498	<u>.500</u>	.288	.337	.250
Q8	.351	<u>.365</u>	.324	.143	.235
Q14	.088	.252	<u>.720</u>	.056	.186
Q16	.056	.391	<u>.562</u>	.069	.242
Q11	.320	.429	<u>.443</u>	.247	.272
Q4	.301	.270	<u>.397</u>	.238	.208
Q25	.215	.106	<u>.324</u>	.147	.171
Q24	.186	.084	<u>.223</u>	.081	.065
Q23	.490	.463	.212	<u>.927</u>	.350
Q19	.511	.453	.168	<u>.603</u>	.367
Q18	.545	.512	.294	.394	<u>.861</u>
Q10	.436	.381	.449	.271	<u>.491</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

2 回目の因子分析(付録参照)では、初期の固定値が 1 以上の因子は 3 個抽出される。また、2 回目の因子分析(表 27)では、因子負荷量が 0.40 未満の因子は無い。2 回目の因子分析の結果から抽出された 3 個の因子について、特徴を分析したい。

表 27

構造行列			
	因子		
	1	2	3
Q13	<u>.785</u>	.574	.258
Q5	<u>.713</u>	.500	.192
Q6	<u>.703</u>	.560	.172
Q12	<u>.663</u>	.488	.295
Q20	<u>.660</u>	.517	.340
Q18	<u>.623</u>	.529	.390
Q21	<u>.614</u>	.604	.346
Q7	<u>.493</u>	.479	.305
Q10	<u>.482</u>	.399	.449
Q23	.484	<u>.701</u>	.221
Q19	.507	<u>.668</u>	.196
Q9	.590	<u>.627</u>	.420
Q15	.460	<u>.579</u>	.377
Q17	.471	<u>.542</u>	.404
Q22	.503	<u>.538</u>	.193
Q16	.154	.217	<u>.641</u>
Q14	.158	.143	<u>.601</u>
Q11	.366	.386	<u>.488</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

まず、第 1 因子については、因子負荷量が高い設問項目順に、以下の 9 設問が該当した。

- ・ Q13「店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている」
- ・ Q5「店長やリーダーは、会社やお店の目標、方針や決定事項をタイムリーにスタッフに伝達している」
- ・ Q6「店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる」
- ・ Q12「会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる」
- ・ Q20「店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力

すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている」

- ・ Q18「店長やリーダーは一方的に指示するだけでなく自分の意見も聞いてくれる」
- ・ Q21「店は明るく活気がある」
- ・ Q7「店の商品・サービスを友人、知り合いに自信をもってお勧めできる」
- ・ Q10「自ら提案・企画できる機会があり、店長やリーダーも提案・企画を積極的に受け入れてくれる」

これらを総合すると第 1 因子の尺度名称は「リーダーシップ」とまとめられる。

第 2 因子についても、因子負荷量が高い設問項目順に、以下の 6 設問が該当した。

- ・ Q23「仕事量は自分の勤務時間や能力と比較し、適切である」
- ・ Q19「自分の能力・仕事内容に見合った給料である」
- ・ Q9「現在の仕事は十分なやりがい・達成感がある」
- ・ Q15「お店には困っているときに助けてくれる仲間がいる」
- ・ Q17「全般的にスタッフ間の仲は良い」
- ・ Q22「店は働きやすい環境（仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など）や設備（仕事で使う機器、適切な空調設備など）が整備されている」

これらを総合すると第 2 因子の尺度名称は「職場環境・やりがい」とまとめられる。

第 3 因子についても、因子負荷量が高い設問項目順に、以下の 3 設問が該当した。

- ・ Q16「私は仲間(店長や他のスタッフ)が仕事上で困っていたら、積極的にサポートをしている」
- ・ Q14「自分は、店の仕事をするのに十分なスキルや知識を持っている」
- ・ Q11「以前の自分と比較し、成長できている」

これらを総合すると第 3 因子の尺度名称は「自己成長」とまとめられる。

上記をまとめ、さらに内的整合性を Cronbach の α 係数で確認したものが下表である。上述の通り、Cronbach の α 係数は 0.6 以上あれば「高い」、0.8 以上あれば「非常に高い」とされている [松井豊, 2006]ことから、第 1 因子の α 係数は「非常に高く」、第 2 因子の α 係数は「高い」と判断できる。また、第 3 因

子の α 係数も 0.590 と 0.6 に極めて近いことから「高い」と一応の判断が可能である。

表 28

Z 社の因子構造

	因子名称	Cronbach の α 係数
第 1 因子	リーダーシップ	0.859
第 2 因子	職場環境・やりがい	0.772
第 3 因子	自己成長	0.590

また、総合満足度(Q3)と各因子の相関係数は表 29 のようになる。

表 29

	総合満足度 (Q3)	リーダ ーシ ップ	職場環境・ やりがい	自己成長
総合満足度 (Q3)	1	.490**	.529**	.218**
リーダ ーシ ップ	.490**	1	.720**	.324**
職場環境・ やりがい	.529**	.720**	1	.322**
自己成長	.218**	.324**	.322**	1

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）

4.4.6. Z社担当者へのインタビュー

2014年10月28日にZ社のマーケットマネージャー2名に対して、ライトワークス社の担当者がインタビューを実施した。Z社のマーケットマネージャーの採用・教育上の役割は、十数店舗を管理するエリアコーチからの報告を受けた投資対効果の判断や新卒社員の面接の実施である。

具体的なインタビュー内容は表30にまとめている。Z社でも、学生を中心に人材を採用しにくくなっていると話しており、都心部では外国人で代替させる動きを見せている。また、高齢者活用に挑戦したこともあったが、Z社の業務を考えると、高負荷な業務に耐えられる人が少なかったのではないかと推察される。

表 30

番号	質問	Z社回答
1	店舗に必要な人材を確保できていますか？	・人は取りにくくなっており（特に学生）都心やドライバー職の採用数が少ない ・バブル期に比べると大問題ではないが、将来的な不安はかなりある ・WEBからの応募はあるが、面接設定前に返信が来なくなる・面接に来ない・働かないケースが多い ・上記の原因として考えているのはブランドイメージの低下・業務量の多さ・店舗の活気（店長により左右される）等であると考えている
2	（人材の確保が困難な場合）どのような手を打っていますか（打つ予定ですか）？	・都心部採用では外国人の採用を実施している ・友人紹介制度を実施 ・ブランドイメージ向上（具体的に動いているのはユニフォーム刷新） ・高齢者活用は以前実施したが、業務量が多い・重労働の為すぐ辞めてしまいうまくいかなかった
3	店の人材の採用（募集、面接、採用可否の決定等）は現在どのように行っていますか（すべて店が独自になっているのか、本社が実施もしくは支援しているのかを採用プロセス別に）？ 今後その方法を変えることを予定していますか？	・WEB ページからの応募で申込み確認～日程調整～面接の窓口は各店舗（直営・FC 共通） ・本部からの支援はWEBから申し込みがあった際の通知メールの開封状況を本部で確認し、未開封の店舗へフォローしている ・今後は日程調整までを本部に集約し各店に振り分けることも検討している

4	貴社は以下(4-1 ～ 4-5)についてどの程度重要視していますか。またこれらの実現にあたり、どのような取り組みをしていますか。	
4-1	会社あるいは店の理念・ビジョン、目標や方針をスタッフに伝達すること	[取り組み] ・入社後 1 カ月以内の初期教育で必須になっており、評価に入っている
4-2	店長に必要なトレーニング（研修や本部からの指導）を提供し、店の運営能力やリーダーシップを向上させること	[取り組み] ・DC（マニュアル）の浸透・AC(エリアコーチ)のチェックが店長になる為の評価基準になっており、店長に必要な能力はその時点で教育する ・昇格後の研修はない為、現在外部講師での研修実施に向け動き出している
4-3	スタッフに必要なトレーニング（研修や店内での OJT)を提供し、接客力や業務遂行能力を向上させること	[取り組み] ・初期教育のスキル要件・マニュアルは紙で存在している（カウンター・厨房業務それぞれ一通りできる様になるには 2 ヶ月程度） ・ツールは揃っているが、それを活用するかは店長次第であり、ここでも店長によるバラツキの影響が大きい ・マニュアルが紙の為現場で扱いづらい、ここについては今年度中にタブレットが導入されマニュアルの電子化がトライアルで動いている
4-4	スタッフに対し定期的に評価とそのフィードバックを行い、給与等の処遇に反映させること	[取り組み] ・時給の上がり方は店長の裁量によるが、最大スパンで半年に 1 回の評価時に決定される
4-5	店の職場環境（仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など）や設備（仕事で使う機器、適切な空調設備など）を適切に整備すること	[取り組み] ・店舗環境は立地により全く異なる為、設備面の取り組みはない ・現在改善を進めている点としてはユニフォーム刷新

4.4.7. Z 社の分析からの示唆

Z 社の回答者は、Y 社と比較して総合満足度が低い傾向にあり、満足して働けていない可能性がある。

また Z 社も、Y 社と同様に「仕事のやりがい」と総合満足度との相関係数が高い。相関分析の結果を分析すると、Y 社と同様に、Q9 の「現在の仕事は十分なやりがい・達成感がある」という項目の総合満足度との相関係数が他の項目よりも高くなっている。

加えて、Z 社の採用状況は、学生や都心部、ドライバー職の採用で苦戦している。ブランドイメージの低下や業務量の多さ、店舗の活気などの理由から、Z 社は人材採用で困難さを増している。特に学生や都心部、ドライバー職の採用数が少ない。都心部では外国人を採用する動きを見せている。また、過去には高齢者活用に挑戦したものの、業務量が多くて重労働のため、すぐに辞めてしまい、失敗している。

5. 考察

5.1. Y 社と Z 社の因子構造

Y 社と Z 社の因子構造を改めて振り返ると下表の構造となっている。

表 31

Y 社の因子構造

	因子名称	Cronbach の α 係数
第 1 因子	店舗運営	0.804
第 2 因子	人間関係	0.716
第 3 因子	やりがい・成長	0.637
第 4 因子	企画・提案の実行	0.636
第 5 因子	職場環境	0.687

表 32

Z 社の因子構造

	因子名称	Cronbach の α 係数
第 1 因子	リーダーシップ	0.859
第 2 因子	職場環境・やりがい	0.772
第 3 因子	自己成長	0.590

Y 社と Z 社とで、同じ調査項目を用いたにも関わらず、因子構造が大きく異なる。この原因としては、以下の 2 つの可能性が考えられる。

(1) 調査項目自体に問題がある可能性

回答者の回答時間の制約上、設問数にある程度上限が設けられた。そのため 1 つのカテゴリを構成する設問が 2～6 設問と少なくなってしまう、設問の構造が不安定になったことで、予め設計したカテゴリ別に抽出されてしかるべき因子構造とはならなかった可能性が考えられる。

(2) 回答者の調査項目への反応に差が出てしまった可能性

また Y 社と Z 社とでは、同じサービス産業に分類できるものの、業容がフィットネスクラブとファストフードチェーンと大きく異なるため、回答者の調査項目への反応が異なってしまうことも考えられる。

次項では、この 2 社で共通するモデルを模索したい。

5.2. Y 社と Z 社の共通モデル

Y 社と Z 社のデータを 1 つにまとめることで、Y 社と Z 社の共通モデルを導出する。

具体的には、Y 社と Z 社の合計 926 名分のデータを 1 つのデータセットとしてまとめ、Q4～Q25 に対して探索的因子分析を行う。因子抽出には最尤法を採用し、因子回転にはプロマックス法を採用する。

1 回目の因子分析（付録参照）では、初期の固有値が 1 以上の因子は 4 個抽出される。また、1 回目の因子分析（下表）では、Q8、Q24、Q25 の因子負荷量が 0.40 以上では無かったため、これら 3 項目を削除した上で、再度同条件の因子分析を行う。

表 33

構造行列				
	因子			
	1	2	3	4
Q13	<u>.758</u>	.236	.421	.375
Q6	<u>.722</u>	.198	.435	.366
Q5	<u>.711</u>	.208	.344	.344
Q20	<u>.656</u>	.327	.461	.336
Q12	<u>.642</u>	.353	.372	.261
Q18	<u>.583</u>	.327	.514	.340
Q9	<u>.580</u>	.402	.544	.397
Q22	<u>.533</u>	.216	.397	.402
Q19	<u>.521</u>	.133	.386	.516
Q7	<u>.482</u>	.291	.411	.280
Q8	.346	.325	.306	.110
Q14	.067	<u>.674</u>	.305	.076
Q16	.108	<u>.549</u>	.471	.066
Q10	.456	<u>.491</u>	.379	.244
Q11	.321	<u>.456</u>	.437	.210
Q4	.316	<u>.455</u>	.249	.189
Q25	.232	.357	.115	.098
Q24	.154	.199	.079	.070
Q17	.431	.252	<u>.684</u>	.290
Q21	.606	.227	<u>.633</u>	.362
Q15	.442	.256	<u>.623</u>	.356
Q23	.489	.202	.418	<u>.998</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

2 回目の因子分析（付録参照）では、初期の固有値が 1 以上の因子は 3 個抽出される。また、2 回目の因子分析（下表）では、因子負荷量が 0.40 未満の因子は無い。しかし、Q9、Q10、Q19、Q22、Q23 の 5 項目は別の因子においても因子負荷量が高くなっていることから、これら 5 項目を削除して、再度同条件の因子分析を行う。

表 34

構造行列			
	因子		
	1	2	3
Q13	<u>.759</u>	.502	.202
Q5	<u>.721</u>	.421	.173
Q6	<u>.709</u>	.529	.162
Q20	<u>.659</u>	.508	.307
Q12	<u>.646</u>	.415	.310
Q18	<u>.590</u>	.531	.341
Q9	<u>.587</u>	.576	.397
Q22	<u>.527</u>	.483	.186
Q19	<u>.516</u>	.495	.116
Q10	<u>.481</u>	.362	.462
Q7	<u>.481</u>	.432	.276
Q21	.579	<u>.684</u>	.250
Q17	.410	<u>.679</u>	.322
Q15	.442	<u>.622</u>	.332
Q23	.497	<u>.509</u>	.193
Q14	.125	.169	<u>.660</u>
Q16	.143	.332	<u>.611</u>
Q11	.349	.385	<u>.486</u>
Q4	.350	.213	<u>.418</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

3 回目の因子分析（付録参照）では、初期の固有値が 1 以上の因子は 3 個抽出される。また、3 回目の因子分析では、因子負荷量が 0.40 未満の因子は無い。しかし、Q18 は別の因子においても因子負荷量が高くなっていることから、Q18 を削除して、再度同条件の因子分析を行う。

表 35

構造行列			
	因子		
	1	2	3
Q13	<u>.776</u>	.476	.169
Q5	<u>.735</u>	.387	.144
Q6	<u>.714</u>	.491	.130
Q20	<u>.655</u>	.496	.262
Q12	<u>.630</u>	.398	.249
Q18	<u>.584</u>	.537	.286
Q7	<u>.481</u>	.401	.260
Q17	.415	<u>.733</u>	.297
Q21	.581	<u>.674</u>	.215
Q15	.441	<u>.593</u>	.310
Q14	.117	.191	<u>.689</u>
Q16	.151	.376	<u>.633</u>
Q11	.330	.370	<u>.440</u>
Q4	.341	.199	<u>.413</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

4 回目の因子分析（付録参照）では、初期の固有値が 1 以上の因子は 3 個抽出される。また、4 回目の因子分析では、因子負荷量が 0.40 未満の因子は無い。加えて、別の因子においても因子負荷量が高い項目もないことから、下表の 3 因子構造になっているものと判断できる。

表 36

構造行列			
	因子		
	1	2	3
Q13	<u>.768</u>	.471	.162
Q5	<u>.739</u>	.389	.139
Q6	<u>.724</u>	.505	.126
Q20	<u>.641</u>	.486	.252
Q12	<u>.630</u>	.400	.246
Q7	<u>.484</u>	.411	.260
Q17	.403	<u>.718</u>	.292
Q21	.580	<u>.694</u>	.210
Q15	.430	<u>.588</u>	.305
Q14	.111	.184	<u>.690</u>
Q16	.139	.368	<u>.631</u>
Q11	.326	.369	<u>.440</u>
Q4	.342	.196	<u>.414</u>

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

まず、第 1 因子については、因子負荷量の大きい設問項目順に、以下の 6 設問が該当した。

- ・ Q13「店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている」
- ・ Q5「店長やリーダーは、会社やお店の目標、方針や決定事項をタイムリーにスタッフに伝達している」
- ・ Q6「店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる」
- ・ Q20「店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている」
- ・ Q12「会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる」
- ・ Q7「店の商品・サービスを友人、知り合いに自信をもってお勧めできる」

これらを総合すると第 1 因子の尺度名称は「リーダーシップ」とまとめられる。

第2因子についても、因子負荷量の大きい設問項目順に、以下の3設問が該当した。

- ・Q17「全般的にスタッフ間の仲は良い」
- ・Q21「店は明るく活気がある」
- ・Q15「お店には困っているときに助けてくれる仲間がいる」

これらを総合すると第2因子の尺度名称は「職場環境・人間関係」とまとめられる。

第3因子についても、因子負荷量の大きい設問項目順に、以下の4設問が該当した。

- ・Q14「自分は、店の仕事をするのに十分なスキルや知識を持っている」
- ・Q16「私は仲間(店長や他のスタッフ)が仕事上で困っていたら、積極的にサポートをしている」
- ・Q11「以前の自分と比較し、成長できている」
- ・Q4「会社あるいはお店の理念・ビジョンを理解している」

これらを総合すると第3因子の尺度名称は「スキル・自己成長」とまとめられる。

上記をまとめ、さらに内的整合性をCronbachの α 係数で確認したものが下表である。上述の通り、Cronbachの α 係数は0.6以上あれば「高い」、0.8以上あれば「非常に高い」とされている[松井豊, 2006]ことから、第1因子の α 係数は「非常に高く」、第2因子と第3因子の α 係数は「高い」と判断できる。

表 37

Y社+Z社の因子構造

	因子名称	Cronbachの α 係数
第1因子	リーダーシップ	0.823
第2因子	職場環境・人間関係	0.698
第3因子	スキル・自己成長	0.609

また、総合満足度(Q3)と各因子の相関係数は下表のようになる。

表 38

	総合満足度 (Q3)	リーダーシップ	職場環境・ 人間関係	スキル・ 自己成長
総合満足度 (Q3)	1	.478**	.414**	.270**
リーダーシップ	.478**	1	.582**	.335**
職場環境・ 人間関係	.414**	.582**	1	.361**
スキル・ 自己成長	.270**	.335**	.361**	1

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

5.3. 共通モデルとやりがい

次に、この共通モデルから導出された各因子と、「仕事のやりがい」について質問した Q9「現在の仕事は十分なやりがい・達成感がある」との相関を分析すると下表のようになる。

表 39

	Q9	リーダーシップ	職場環境・人間関係	スキル・自己成長
Q9	1	.541**	.497**	.383**
リーダーシップ	.541**	1	.582**	.335**
職場環境・人間関係	.497**	.582**	1	.361**
スキル・自己成長	.383**	.335**	.361**	1

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

因果関係までの特定はできないが、各因子と Q9（仕事のやりがい）との間には、正の相関が見られることが分かる。

5.4. 「やりがい」とは何か？

5.4.1. 「やりがい」の分析

X・Y・Z社の業態が全く異なる3社に共通して「仕事のやりがい」と総合満足度との相関がかなり高かったことが分かった。では、その「仕事のやりがい」にはどのような要素が寄与しているのかを探っていきたい。

5.4.1.1. X社(2012年6月調査)

まず、X社の2012年6月調査のデータを元に「仕事のやりがい」(Q2)のQ3～Q25の各項目との相関を計算すると下表のようになる。

Q3の「今の職場で仕事が出来て良かった」やQ5の「この会社に勤めて良かった」といった、所属企業(X社)へのロイヤリティに関連する項目との相関が高いことが分かる。

表 40

X社：2012年6月調査・Q2と各項目との相関係数

設問	設問内容	Q2との相関係数
Q3	今の職場で仕事出来て良かった	.668**
Q5	この会社に勤めて良かった	.639**
Q4	今の上司は信頼できる	.540**
Q12	C S経営により改善されている	.486**
Q17	上司は方針や計画を説明している	.472**
Q14	他の人に関心持ち助け合っている	.463**
Q15	教育・訓練が十分行われている	.459**
Q18	上司はアドバイスや指示をくれる	.457**
Q20	上司は率先実行している	.438**
Q16	負荷が集中せず適正に分配されてる	.436**
Q19	上司は誰にも同じく接している	.424**
Q10	経営理念が浸透している	.420**
Q11	ビジョンや数値目標ははっきりしてる	.393**
Q13	全員が重要な情報を共有している	.388**
Q9	勤務時間や休日に納得している	.387**
Q6	仕事量多すぎる	.324**
Q23	サービス残業見たことあり	.268**
Q25	不正を見たり聞いたことあり	.245**
Q21	セクハラパワハラ見たことあり	.242**
Q22	セクハラパワハラ受けたことあり	.222**
Q8	給与の仕組みを理解している	.220**
Q7	職場の人間関係に悩むことが多い	.219**
Q24	サービス残業行っている	.200**

**、相関係数は 1% 水準で有意（両側）

5.4.1.2. X 社(2013 年 1 月調査)

次に、X 社の 2013 年 1 月調査のデータを元に「仕事のやりがい」(Q2)と Q3～Q27 の各項目との相関を計算すると表 41 のようになる。

2012 年 6 月調査と同様、ここでも Q3 の「今の職場で仕事が出来て良かった」や Q5 の「この会社に勤めて良かった」といった、所属企業(X 社)へのロイヤリティに関連する項目との相関が高いことが分かる。

表 41

X 社：2013 年 1 月調査・Q2 と各項目との相関係数

設問	設問内容	Q2 との相関係数
Q3	今の職場で仕事出来て良かった	.668**
Q5	この会社に勤めて良かった	.651**
Q6	仕事量が適度である	.568**
Q4	直属の上司は信頼できる	.530**
Q12	C S 経営により改善されている	.523**
Q15	教育・訓練が十分行われている	.493**
Q14	他の人に関心持ち助け合っている	.484**
Q18	上司はアドバイスや指示をくれる	.480**
Q17	上司は方針や計画を説明している	.476**
Q13	全員が重要な情報を共有している	.466**
Q10	経営理念が浸透している	.462**
Q16	負荷が集中せず適正に分配されてる	.461**
Q20	上司は率先実行している	.453**
Q11	ビジョンや数値目標ははっきりしてる	.444**
Q19	上司は誰にも同じく接している	.434**
Q9	勤務時間や休日に納得している	.406**
Q7	人間関係に悩むことがない	.390**
Q8	給与の仕組みを理解している	.299**
Q25	サービス残業見たことあり	.245**
Q27	不正を見たり聞いたことあり	.245**
Q23	パワハラ見たことあり	.242**
Q24	パワハラ受けたことあり	.224**
Q26	サービス残業行っている	.184**
Q21	セクハラ見たことあり	.163**
Q22	セクハラ受けたことあり	.131**

**, 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

5.4.1.3. Y 社

Y 社の就業意識調査のデータを元に「仕事のやりがい」(Q9)と Q4～Q8・Q10～Q25 の各項目との相関を計算すると表 42 のようになる。

Y 社では Q20 の「店長やリーダーからの定期的なフィードバック」や、Q11 の「成長実感」と Q12 の「スキルアップの機会の提供」といった自己成長に関連する項目との相関が高いことが分かる。

表 42

Y 社：Q9 と各項目(Q4～Q8・Q10～Q25)との相関係数

設問	設問内容	Q9 との 相関係数
Q20	<u>店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている</u>	<u>.490**</u>
Q11	<u>以前の自分と比較し、成長できている</u>	<u>.447**</u>
Q12	<u>会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる</u>	<u>.416**</u>
Q6	店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる	.397**
Q21	店は明るく活気がある	.388**
Q10	自ら提案・企画できる機会があり、店長やリーダーも提案・企画を積極的に受け入れてくれる	.356**
Q22	店は働きやすい環境（仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など）や設備（仕事で使う機器、適切な空調設備など）が整備されている	.353**
Q23	仕事量は自分の勤務時間や能力と比較し、適切である	.347**
Q15	お店には困っているときに助けてくれる仲間がいる	.338**
Q18	店長やリーダーは一方的に指示するだけでなく自分の意見も聞いてくれる	.287**
Q17	全般的にスタッフ間の仲は良い	.275**
Q14	自分は、店の仕事をするのに十分なスキルや知識を持っている	.262**
Q7	店の商品・サービスを友人、知り合いに自信をもってお勧めできる	.261**
Q25	今働いているお店や会社で、正社員になることを希望する	.256**
Q5	店長やリーダーは、会社やお店の目標、方針や決定事項をタイムリーにスタッフに伝達している	.249**
Q13	店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている	.233**
Q19	自分の能力・仕事内容に見合った給料である	.227**
Q4	会社あるいはお店の理念・ビジョンを理解している	.179*
Q16	私は仲間(店長や他のスタッフ)が仕事上で困っていたら、積極的にサポートをしている	.162*
Q24	働く職場を選ぶ際、仕事内容や” やりがい”、一緒に働く仲間との関係等よりも、給与（時給）レベルが最も重要なものである	.068

Q8	お客様は、店の商品・サービスに満足している 例) 一度来店したお客様の多くは再び来店している、お客様からお褒めの言葉を頂くことが多い など	.050
----	---	------

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

5.4.1.4. Z 社

Z 社の就業意識調査のデータを元に「仕事のやりがい」(Q9)と Q4～Q8・Q10～Q25 の各項目との相関を計算すると表 43 のようになる。Q11 の「成長実感」は Y 社と共通して相関係数が高いものの、Y 社とは異なり、Z 社では Q13 の「店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている」や Q21「店は明るく活気がある」、Q6「店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる」といった、回答者の所属店舗へのロイヤリティの高さを感じさせる項目との相関が高いことが分かる。

表 43

Z 社：Q9 と各項目(Q4～Q8・Q10～Q25)との相関係数

設問	設問内容	Q9 との相関係数
Q13	<u>店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている</u>	.446**
Q21	<u>店は明るく活気がある</u>	.440**
Q6	<u>店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる</u>	.421**
Q11	<u>以前の自分と比較し、成長できている</u>	.420**
Q15	お店には困っているときに助けてくれる仲間がいる	.404**
Q19	自分の能力・仕事内容に見合った給料である	.403**
Q23	仕事量は自分の勤務時間や能力と比較し、適切である	.400**
Q12	会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる	.396**
Q7	店の商品・サービスを友人、知り合いに自信をもってお勧めできる	.390**
Q5	店長やリーダーは、会社やお店の目標、方針や決定事項をタイムリーにスタッフに伝達している	.382**
Q10	自ら提案・企画できる機会があり、店長やリーダーも提案・企画を積極的に受け入れてくれる	.372**
Q17	全般的にスタッフ間の仲は良い	.370**
Q20	店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている	.370**
Q18	店長やリーダーは一方的に指示するだけでなく自分の意見も聞いて	.359**

	くれる	
Q8	お客様は、店の商品・サービスに満足している 例) 一度来店したお客様の多くは再び来店している、お客様からお褒めの言葉を頂くことが多い など	.319**
Q22	店は働きやすい環境（仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など）や設備（仕事で使う機器、適切な空調設備など）が整備されている	.312**
Q4	会社あるいはお店の理念・ビジョンを理解している	.254**
Q25	今働いているお店や会社で、正社員になることを希望する	.182**
Q16	私は仲間(店長や他のスタッフ)が仕事上で困っていたら、積極的にサポートをしている	.175**
Q14	自分は、店の仕事をするのに十分なスキルや知識を持っている	.159**
Q24	働く職場を選ぶ際、仕事内容や”やりがい”、一緒に働く仲間との関係等よりも、給与（時給）レベルが最も重要なものである	.068

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

5.4.2. 企業間の差異

これまで「やりがい」に関係する項目はある程度共通している要素も多い概念だと考えられてきたが、本研究で、企業によってその項目が大きく異なることが分かった。X・Y・Z社の状況をまとめると表 44 になる。

表 44

	「やりがい」との相関の高い項目	要約
X 社	●今の職場で仕事が出来て良かった ●この会社に勤められて良かった	<u>所属企業への忠誠心</u>
Y 社	●店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている ●以前の自分と比較し、成長できている ●会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる	<u>自己成長</u>
Z 社	●店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている ●店は明るく活気がある ●店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる ●以前の自分と比較し、成長できている	<u>所属店舗への忠誠心</u>

6. 本研究の限界と今後の課題

本研究には4点の限界と今後の課題がある。

(1) 「やりがい」の構造化

X・Y・Zの3社とも「仕事のやりがい」が総合満足度に強く寄与することがわかったものの、「仕事のやりがい」の構造化を念頭に作られた調査ではなかったため、現状のデータから「仕事のやりがい」を構造化するには自ずと限界がある。

(2) 就業意識調査の協力企業数

昨年10月に実施した就業意識調査は当初10～20社程度の参加が見込まれていた。しかし、こうした人事データは繊細なデータであるため、調査に躊躇する企業が大変多く、結果的に調査へは2社の参加に留まった。この就業意識調査は、ある程度の数の企業が揃うことで初めて意味のあるものとなる可能性が高かっただけに、残念である。

(3) 探索的研究から仮説検証型の研究へ

本研究は提供されたデータに基づく探索的研究となった。仮説検証型の要素も後半で一部取り入れられたが、満足の一部の内容にはなっていない。本研究の軸を仮説検証型の研究へと如何に展開していくのかが今後の課題となる。

(4) 共分散構造分析 (SEM) によるモデル構築

本研究の途上で、X・Y・Zの3社のアンケートデータから探索的にSEMによるモデル構築を試みている。

一方で、SEMを理論やモデルの構築に用いるべきではないと考える研究者もいる。だがしかし、「やりがい」に関する理論研究が十分に実施されていない中、仮説検証型ではなく、データに基づいた探索的モデル構築を実施する意義は十分にあるものと考えている。探索的モデルを構築する際には、朝野熙彦らの『入門 共分散構造分析の実際』[朝野熙彦・鈴木督久・小島隆矢, 2005]が参考となるだろう。

昨今、ビッグデータに注目が集まっていることもあり、実務家からもSEMによってデータを構造化し、可視化・定量化することへの関心は極めて高い。

ただし、今回の研究においては、モデルの構築を試みたものの、適合度の大きさ等から判断して、十分な説明力を持つモデルの構築までには至らなかったため、本論文には掲載しないこととした。

7. ビジネスへのインプリケーション

ビジネスへのインプリケーションとして以下の3点を挙げたい。

(1) 従業員満足度調査や就業意識調査を「実施する」

これらの調査を実施した結果、仮に自社にとって不利な結果となったとしても、結果を謙虚に受け入れて業務を改善していけば、企業の業績にも自ずと好影響が出てくるものと考えられる。不利な結果が出ることを恐れずに、まずは調査を実施することが重要である。

(2) 従業員満足度調査や就業意識調査を「活用する」

これらの調査を実施する企業はとても多いが、ほとんどの企業では平均値などの記述統計を算出しただけで留まっていることが分かった。これらの調査データからは、企業経営にとって様々な示唆を抽出できる可能性が高いため、ただただデータが溜まっている状態を打破する必要がある。

(3) 総合満足度・やりがいと相関の高い項目に着目し、「行動に落としこむ」

これらの項目には企業風土や従業員の傾向が如実に現れる。調査した上で、最低でも相関分析を実施する必要があるが、できればデータの扱いに長けた専門家が分析した上で、より具体的なアクションに落としこんでいくことが求められる。

8. 謝辞

本修士論文の執筆にあたっては、林高樹教授、渡辺直登教授、高橋大志准教授、岩本隆特任教授からご指導・ご鞭撻を賜り、また林洋一郎准教授から貴重なアドバイスを頂戴致しました。

主査である林高樹教授には、本修士論文の作成にあたり、数多くの統計分析手法をご教授して頂き、データ分析では採用手法の課題や解決策等を、ご多忙にも関わらず、親身にご指導頂きましたことに心から感謝致します。林高樹教授のゼミナールに所属できましたことで、本当に充実した **KBS** での研究を行えました。

副査である渡辺直登教授、高橋大志准教授には、研究に対しまして分析手法をより適切なものへと見直すことなどの有益なご助言を賜り、また林高樹教授と同様、親身にご指導頂きましたことに感謝申し上げます。

さらに、岩本隆特任教授からは、企業とのデータ分析の共同研究を数多くご紹介頂きました上に、共同研究や本修士論文に対しましても貴重なアドバイスを頂戴でき、加えて、本修士論文にて使用しましたデータも揃えられました。改めて感謝申し上げます。

共同研究にあたりましては、ディアグロー株式会社の内山和宏代表取締役社長、株式会社ライトワークスの田中裕樹取締役・小迫宏行執行役員技術部長・井上将司部長・高橋由洋室長・守谷航様・茂呂真一郎様等から多大なるご協力を賜りましたことに、心より御礼申し上げます。

加えて、X 社、Y 社、Z 社の皆様には、業務でご多忙の中、調査へご協力頂いたことに心からの感謝を申し上げます。

また、林高樹ゼミナールの同期であります内田彬浩君、坂田誠一郎君、兵藤誠君、山田隆史君には、ゼミナール活動や共同研究を通じて、数多くの刺激を受けると共に、互いに切磋琢磨しながらも、温かい励ましとご協力とを頂きましたことに感謝致します。

最後に、**KBS** への進学を最大限サポートして下さいました私の両親とパートナーに心から感謝致します。本当にありがとう。

2015 年 2 月吉日

参考・引用文献

- [1] Google、Google Document (アンケート機能)、2014 年
- [2] 朝野熙彦・鈴木督久・小島隆矢、『入門 共分散構造分析の実際』、講談社、2005 年
- [3] 新井みち子、ES 調査とそれに基づく組織改革、日本労働研究雑誌、617 号 (2011 年)、65-73 ページ
- [4] 栗谷健太郎、青果流通の「多段階性」と消費者と生産者の意識のギャップ、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文、2013 年
- [5] 大橋洸太郎、ヘルスサイエンスのための構造方程式モデリング (SEM) 活用について一回帰分析、分散分析、因子分析を超えて一、第 3 回スポーツデータアナリティクス基礎講座、2015 年
- [6] 株式会社インプレス、<http://web-tan.forum.impressrd.jp/g/nps>、2015 年 2 月 26 日確認
- [7] 株式会社ライトワークス、多店舗展開企業のスキル・就業意識に関する調査 2012 年度版、2012 年
- [8] 株式会社ライトワークス、多店舗展開企業のスキル・就業意識に関する調査 2013 年度版、2013 年
- [9] 株式会社ライトワークス、『今、問われるアルバイト・パート活用～これからの人材戦略～ Innovation Retail Seminar 2014 これからの人材戦略』、株式会社ライトワークス、49-59 ページ
- [10] 金明哲、『R によるデータサイエンス』、森北出版、2007 年
- [11] 工藤卓哉、『これからデータ分析を始めた人のために』、PHP 研究所、2013 年
- [12] 工藤卓哉・保科学世、『データサイエンス超入門』、日経 BP 社、2013 年
- [13] 栗原伸一、『入門統計学―検定から多変量解析・実験計画法まで―』、オーム社、2011 年
- [14] 近藤智也、日本の労働市場の課題～成長戦略を妨げる人手・人材不足～、大和総研調査季報、Vol.15、2014 年夏季号、48-67 ページ
- [15] 国立社会保障・人口問題研究所、日本の将来推計人口推計結果表、<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401shk.htm>
- [16] 小塩真司、『研究事例に学ぶ SPSS と Amos による心理・調査データ解析 [第 2 版]』、東京図書、2012 年
- [17] 田中豪、人材不足は本当に深刻なのか？～建設業の人手不足・男性の非正規化・雇用のミスマッチ～、大和総研調査季報、Vol.16、2014 年秋季号

- [18] 田畑殖之、マーケティングのためのデータマイニング講座：第3章 “CRISP-DM” に基づくデータマイニングの進め方、ITmedia:
<http://www.itmedia.co.jp/im/articles/0111/20/news001.html>、2015年2月26日確認
- [19] 日本経済新聞社、すき家、追い詰められたバイトの乱、日本経済新聞、2014年5月21日朝刊2面
- [20] 日本経済新聞社、面談、きめ細かくサポート、パート・バイト確保の秘訣、日経産業新聞、2014年5月22日朝刊17面
- [21] 日本経済新聞社、小売り・外食、人件費重荷、前期7%増、営業利益伸び鈍る、日本経済新聞、2014年6月20日朝刊3面
- [22] 日本経済新聞社、日経テレコン21、2015年
- [23] フレッド・ライクヘルド・他、『ネット・プロモーター経営』、プレジデント社、2013年
- [24] 正木澄江・岡田昌毅、企業従業員の働くことの意味醸成プロセスに関する探索的検討、産業・組織心理学研究、28号、43-57ページ、2014年
- [25] 松井豊、『心理学論文の書き方―卒業論文や修士論文をかくために―』、河出書房新社、2006年
- [26] 宮本聡介・宇井美代子編、『質問紙調査と心理測定尺度―計画から実施・解析まで―』、サイエンス社、2014年
- [27] 山田剛史・杉澤武俊・村井潤一郎、『Rによるやさしい統計学』、オーム社、2008年

付録

▼X 社

・因子分析（1回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	12.359	41.196	41.196	11.748	39.161	39.161	11.057
2	2.540	8.467	49.662	1.973	6.576	45.737	4.686
3	1.598	5.328	54.990	1.203	4.009	49.746	8.204
4	1.308	4.360	59.350	.860	2.866	52.612	5.507
5	1.111	3.704	63.054	.845	2.817	55.429	7.090
6	.924	3.081	66.134				
7	.857	2.856	68.990				
8	.769	2.562	71.552				
9	.765	2.548	74.100				
10	.697	2.323	76.423				
11	.596	1.987	78.410				
12	.578	1.928	80.338				
13	.550	1.832	82.170				
14	.499	1.665	83.835				
15	.431	1.437	85.272				
16	.429	1.429	86.701				
17	.404	1.346	88.047				
18	.398	1.326	89.373				
19	.362	1.206	90.578				
20	.349	1.164	91.742				
21	.343	1.142	92.884				
22	.318	1.059	93.943				
23	.313	1.044	94.987				
24	.296	.987	95.974				
25	.287	.958	96.932				
26	.234	.781	97.713				
27	.199	.665	98.378				
28	.180	.598	98.976				
29	.156	.520	99.496				
30	.151	.504	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・因子分析（2回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	12.228	42.166	42.166	11.607	40.025	40.025	10.999
2	2.517	8.679	50.845	1.953	6.736	46.761	4.699
3	1.550	5.346	56.191	1.208	4.167	50.928	8.013
4	1.296	4.470	60.660	.854	2.946	53.873	4.997
5	1.111	3.830	64.491	.822	2.836	56.709	7.042
6	.892	3.076	67.566				
7	.779	2.688	70.254				
8	.766	2.641	72.895				
9	.730	2.516	75.411				
10	.640	2.207	77.618				
11	.584	2.012	79.630				
12	.551	1.899	81.530				
13	.501	1.729	83.259				
14	.432	1.489	84.748				
15	.429	1.479	86.227				
16	.404	1.392	87.619				
17	.398	1.373	88.991				
18	.362	1.248	90.239				
19	.349	1.204	91.443				
20	.345	1.188	92.631				
21	.318	1.096	93.727				
22	.313	1.080	94.807				
23	.297	1.026	95.833				
24	.288	.992	96.825				
25	.235	.809	97.634				
26	.199	.688	98.322				
27	.180	.619	98.941				
28	.156	.538	99.479				
29	.151	.521	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・2012年6月調査：Q1～Q25の相関係数
(Q1-Q13)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Q1	1	.768**	.648**	.559**	.637**	.344**	.258**	.208**	.422**	.417**	.371**	.493**	.392**
Q2	.768**	1	.668**	.540**	.639**	.324**	.219**	.220**	.387**	.420**	.393**	.486**	.388**
Q3	.648**	.668**	1	.576**	.722**	.336**	.235**	.208**	.409**	.385**	.391**	.438**	.388**
Q4	.559**	.540**	.576**	1	.560**	.253**	.281**	.176**	.343**	.438**	.443**	.503**	.484**
Q5	.637**	.639**	.722**	.560**	1	.337**	.218**	.215**	.417**	.386**	.376**	.457**	.366**
Q6	.344**	.324**	.336**	.253**	.337**	1	.398**	.093**	.345**	.178**	.161**	.206**	.133**
Q7	.258**	.219**	.235**	.281**	.218**	.398**	1	.061**	.210**	.198**	.183**	.218**	.207**
Q8	.208**	.220**	.208**	.176**	.215**	.093**	.061**	1	.284**	.291**	.277**	.251**	.241**
Q9	.422**	.387**	.409**	.343**	.417**	.345**	.210**	.284**	1	.362**	.300**	.352**	.296**
Q10	.417**	.420**	.385**	.438**	.386**	.178**	.198**	.291**	.362**	1	.593**	.588**	.563**
Q11	.371**	.393**	.391**	.443**	.376**	.161**	.183**	.277**	.300**	.593**	1	.540**	.563**
Q12	.493**	.486**	.438**	.503**	.457**	.206**	.218**	.251**	.352**	.588**	.540**	1	.565**
Q13	.392**	.388**	.388**	.484**	.366**	.133**	.207**	.241**	.296**	.563**	.563**	.565**	1
Q14	.476**	.463**	.468**	.533**	.451**	.241**	.279**	.200**	.350**	.546**	.489**	.532**	.603**
Q15	.471**	.459**	.448**	.528**	.434**	.185**	.226**	.213**	.338**	.557**	.504**	.566**	.616**
Q16	.477**	.436**	.379**	.456**	.407**	.261**	.259**	.201**	.390**	.493**	.380**	.512**	.482**
Q17	.478**	.472**	.473**	.689**	.465**	.209**	.259**	.226**	.325**	.499**	.535**	.538**	.604**
Q18	.466**	.457**	.490**	.714**	.482**	.236**	.263**	.187**	.347**	.460**	.490**	.510**	.530**
Q19	.448**	.424**	.434**	.665**	.425**	.214**	.279**	.205**	.339**	.434**	.420**	.470**	.483**
Q20	.462**	.438**	.445**	.682**	.442**	.205**	.246**	.203**	.333**	.461**	.460**	.505**	.503**
Q21	.259**	.242**	.223**	.306**	.240**	.196**	.224**	.051**	.207**	.224**	.168**	.293**	.219**
Q22	.225**	.222**	.223**	.292**	.230**	.195**	.247**	.065**	.201**	.198**	.163**	.242**	.194**
Q23	.298**	.268**	.223**	.273**	.251**	.217**	.204**	.063**	.287**	.264**	.167**	.325**	.254**
Q24	.256**	.200**	.191**	.232**	.229**	.266**	.220**	.057**	.362**	.226**	.145**	.219**	.194**
Q25	.264**	.245**	.230**	.327**	.228**	.194**	.216**	.063**	.188**	.268**	.235**	.287**	.274**

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

(Q14-Q25)

	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
Q1	.476**	.471**	.477**	.478**	.466**	.448**	.462**	.259**	.225**	.298**	.256**	.264**
Q2	.463**	.459**	.436**	.472**	.457**	.424**	.438**	.242**	.222**	.268**	.200**	.245**
Q3	.468**	.448**	.379**	.473**	.490**	.434**	.445**	.223**	.223**	.223**	.191**	.230**
Q4	.533**	.528**	.456**	.689**	.714**	.665**	.682**	.306**	.292**	.273**	.232**	.327**
Q5	.451**	.434**	.407**	.465**	.482**	.425**	.442**	.240**	.230**	.251**	.229**	.228**
Q6	.241**	.185**	.261**	.209**	.236**	.214**	.205**	.196**	.195**	.217**	.266**	.194**
Q7	.279**	.226**	.259**	.259**	.263**	.279**	.246**	.224**	.247**	.204**	.220**	.216**
Q8	.200**	.213**	.201**	.226**	.187**	.205**	.203**	.051**	.065**	.063**	.057**	.063**
Q9	.350**	.338**	.390**	.325**	.347**	.339**	.333**	.207**	.201**	.287**	.362**	.188**
Q10	.546**	.557**	.493**	.499**	.460**	.434**	.461**	.224**	.198**	.264**	.226**	.268**
Q11	.489**	.504**	.380**	.535**	.490**	.420**	.460**	.168**	.163**	.167**	.145**	.235**
Q12	.532**	.566**	.512**	.538**	.510**	.470**	.505**	.293**	.242**	.325**	.219**	.287**
Q13	.603**	.616**	.482**	.604**	.530**	.483**	.503**	.219**	.194**	.254**	.194**	.274**
Q14	1	.636**	.550**	.582**	.578**	.520**	.539**	.271**	.234**	.267**	.220**	.279**
Q15	.636**	1	.604**	.632**	.582**	.520**	.540**	.248**	.211**	.289**	.221**	.267**
Q16	.550**	.604**	1	.553**	.494**	.509**	.509**	.266**	.215**	.378**	.288**	.253**
Q17	.582**	.632**	.553**	1	.809**	.686**	.715**	.274**	.246**	.299**	.225**	.305**
Q18	.578**	.582**	.494**	.809**	1	.710**	.738**	.279**	.260**	.276**	.241**	.310**
Q19	.520**	.520**	.509**	.686**	.710**	1	.702**	.324**	.299**	.301**	.240**	.314**
Q20	.539**	.540**	.509**	.715**	.738**	.702**	1	.303**	.251**	.302**	.238**	.316**
Q21	.271**	.248**	.266**	.274**	.279**	.324**	.303**	1	.657**	.402**	.313**	.498**
Q22	.234**	.211**	.215**	.246**	.260**	.299**	.251**	.657**	1	.314**	.310**	.434**
Q23	.267**	.289**	.378**	.299**	.276**	.301**	.302**	.402**	.314**	1	.588**	.372**
Q24	.220**	.221**	.288**	.225**	.241**	.240**	.238**	.313**	.310**	.588**	1	.327**
Q25	.279**	.267**	.253**	.305**	.310**	.314**	.316**	.498**	.434**	.372**	.327**	1

**：相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

・2013 年 1 月調査：Q1～Q27 の相関係数

(Q1-Q10)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	1	.748**	.658**	.575**	.656**	.606**	.450**	.307**	.479**	.471**
Q2	.748**	1	.668**	.530**	.651**	.568**	.390**	.299**	.406**	.462**
Q3	.658**	.668**	1	.585**	.714**	.534**	.414**	.306**	.430**	.422**
Q4	.575**	.530**	.585**	1	.568**	.441**	.441**	.267**	.383**	.482**
Q5	.656**	.651**	.714**	.568**	1	.579**	.402**	.312**	.447**	.459**
Q6	.606**	.568**	.534**	.441**	.579**	1	.471**	.274**	.530**	.419**
Q7	.450**	.390**	.414**	.441**	.402**	.471**	1	.270**	.377**	.422**
Q8	.307**	.299**	.306**	.267**	.312**	.274**	.270**	1	.314**	.344**
Q9	.479**	.406**	.430**	.383**	.447**	.530**	.377**	.314**	1	.406**
Q10	.471**	.462**	.422**	.482**	.459**	.419**	.422**	.344**	.406**	1
Q11	.462**	.444**	.454**	.523**	.439**	.378**	.369**	.357**	.382**	.633**
Q12	.534**	.523**	.473**	.535**	.507**	.456**	.435**	.317**	.398**	.635**
Q13	.485**	.466**	.441**	.552**	.449**	.395**	.424**	.316**	.368**	.613**
Q14	.496**	.484**	.485**	.558**	.468**	.429**	.467**	.284**	.377**	.572**
Q15	.532**	.493**	.457**	.555**	.465**	.443**	.451**	.301**	.399**	.608**
Q16	.514**	.461**	.412**	.495**	.443**	.504**	.455**	.274**	.439**	.541**
Q17	.512**	.476**	.486**	.715**	.485**	.428**	.455**	.308**	.402**	.555**
Q18	.509**	.480**	.529**	.733**	.506**	.432**	.436**	.269**	.413**	.508**
Q19	.495**	.434**	.459**	.687**	.455**	.397**	.467**	.263**	.361**	.487**
Q20	.499**	.453**	.470**	.714**	.471**	.407**	.427**	.265**	.385**	.511**
Q21	.197**	.163**	.142**	.185**	.139**	.141**	.179**	.068**	.140**	.212**
Q22	.148**	.131**	.139**	.146**	.123**	.131**	.148**	.078**	.118**	.134**
Q23	.302**	.242**	.229**	.310**	.261**	.246**	.262**	.139**	.238**	.261**
Q24	.272**	.224**	.235**	.289**	.225**	.244**	.255**	.137**	.244**	.203**
Q25	.279**	.245**	.203**	.273**	.223**	.282**	.232**	.164**	.270**	.321**
Q26	.237**	.184**	.163**	.201**	.188**	.323**	.237**	.109**	.362**	.248**
Q27	.271**	.245**	.234**	.336**	.249**	.214**	.216**	.128**	.215**	.282**

**：相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

(Q11-Q20)

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q1	.462**	.534**	.485**	.496**	.532**	.514**	.512**	.509**	.495**	.499**
Q2	.444**	.523**	.466**	.484**	.493**	.461**	.476**	.480**	.434**	.453**
Q3	.454**	.473**	.441**	.485**	.457**	.412**	.486**	.529**	.459**	.470**
Q4	.523**	.535**	.552**	.558**	.555**	.495**	.715**	.733**	.687**	.714**
Q5	.439**	.507**	.449**	.468**	.465**	.443**	.485**	.506**	.455**	.471**
Q6	.378**	.456**	.395**	.429**	.443**	.504**	.428**	.432**	.397**	.407**
Q7	.369**	.435**	.424**	.467**	.451**	.455**	.455**	.436**	.467**	.427**
Q8	.357**	.317**	.316**	.284**	.301**	.274**	.308**	.269**	.263**	.265**
Q9	.382**	.398**	.368**	.377**	.399**	.439**	.402**	.413**	.361**	.385**
Q10	.633**	.635**	.613**	.572**	.608**	.541**	.555**	.508**	.487**	.511**
Q11	1	.577**	.623**	.557**	.550**	.448**	.599**	.560**	.483**	.522**
Q12	.577**	1	.622**	.575**	.619**	.583**	.595**	.554**	.533**	.562**
Q13	.623**	.622**	1	.626**	.667**	.557**	.659**	.595**	.541**	.570**
Q14	.557**	.575**	.626**	1	.657**	.594**	.605**	.598**	.548**	.563**
Q15	.550**	.619**	.667**	.657**	1	.657**	.663**	.615**	.581**	.588**
Q16	.448**	.583**	.557**	.594**	.657**	1	.596**	.533**	.545**	.565**
Q17	.599**	.595**	.659**	.605**	.663**	.596**	1	.819**	.710**	.756**
Q18	.560**	.554**	.595**	.598**	.615**	.533**	.819**	1	.728**	.749**
Q19	.483**	.533**	.541**	.548**	.581**	.545**	.710**	.728**	1	.752**
Q20	.522**	.562**	.570**	.563**	.588**	.565**	.756**	.749**	.752**	1
Q21	.173**	.193**	.199**	.172**	.220**	.199**	.207**	.193**	.241**	.227**
Q22	.115**	.130**	.124**	.129**	.139**	.134**	.151**	.147**	.190**	.159**
Q23	.212**	.300**	.277**	.252**	.302**	.325**	.314**	.313**	.360**	.331**
Q24	.180**	.235**	.227**	.230**	.240**	.264**	.268**	.291**	.339**	.290**
Q25	.221**	.333**	.285**	.274**	.326**	.394**	.321**	.291**	.299**	.324**
Q26	.173**	.239**	.206**	.227**	.235**	.321**	.230**	.227**	.243**	.244**
Q27	.254**	.303**	.302**	.268**	.303**	.269**	.331**	.328**	.316**	.340**

**：相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

(Q21-Q27)

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
Q1	.197**	.148**	.302**	.272**	.279**	.237**	.271**
Q2	.163**	.131**	.242**	.224**	.245**	.184**	.245**
Q3	.142**	.139**	.229**	.235**	.203**	.163**	.234**
Q4	.185**	.146**	.310**	.289**	.273**	.201**	.336**
Q5	.139**	.123**	.261**	.225**	.223**	.188**	.249**
Q6	.141**	.131**	.246**	.244**	.282**	.323**	.214**
Q7	.179**	.148**	.262**	.255**	.232**	.237**	.216**
Q8	.068**	.078**	.139**	.137**	.164**	.109**	.128**
Q9	.140**	.118**	.238**	.244**	.270**	.362**	.215**
Q10	.212**	.134**	.261**	.203**	.321**	.248**	.282**
Q11	.173**	.115**	.212**	.180**	.221**	.173**	.254**
Q12	.193**	.130**	.300**	.235**	.333**	.239**	.303**
Q13	.199**	.124**	.277**	.227**	.285**	.206**	.302**
Q14	.172**	.129**	.252**	.230**	.274**	.227**	.268**
Q15	.220**	.139**	.302**	.240**	.326**	.235**	.303**
Q16	.199**	.134**	.325**	.264**	.394**	.321**	.269**
Q17	.207**	.151**	.314**	.268**	.321**	.230**	.331**
Q18	.193**	.147**	.313**	.291**	.291**	.227**	.328**
Q19	.241**	.190**	.360**	.339**	.299**	.243**	.316**
Q20	.227**	.159**	.331**	.290**	.324**	.244**	.340**
Q21	1	.580**	.415**	.360**	.225**	.198**	.294**
Q22	.580**	1	.297**	.387**	.141**	.148**	.204**
Q23	.415**	.297**	1	.672**	.356**	.275**	.378**
Q24	.360**	.387**	.672**	1	.243**	.254**	.313**
Q25	.225**	.141**	.356**	.243**	1	.577**	.333**
Q26	.198**	.148**	.275**	.254**	.577**	1	.265**
Q27	.294**	.204**	.378**	.313**	.333**	.265**	1

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

・2014 年 6 月調査：Q1～Q31 の相関係数

(Q1-Q12)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Q1	1	.640**	.694**	.529**	.350**	.507**	.512**	.473**	.544**	.490**	.538**	.541**
Q2	.640**	1	.562**	.535**	.295**	.441**	.516**	.504**	.512**	.537**	.567**	.576**
Q3	.694**	.562**	1	.523**	.323**	.549**	.496**	.435**	.514**	.449**	.512**	.520**
Q4	.529**	.535**	.523**	1	.319**	.404**	.463**	.418**	.461**	.440**	.528**	.519**
Q5	.350**	.295**	.323**	.319**	1	.377**	.388**	.385**	.367**	.312**	.322**	.342**
Q6	.507**	.441**	.549**	.404**	.377**	1	.453**	.383**	.432**	.391**	.434**	.435**
Q7	.512**	.516**	.496**	.463**	.388**	.453**	1	.642**	.626**	.596**	.593**	.613**
Q8	.473**	.504**	.435**	.418**	.385**	.383**	.642**	1	.578**	.613**	.558**	.584**
Q9	.544**	.512**	.514**	.461**	.367**	.432**	.626**	.578**	1	.565**	.581**	.612**
Q10	.490**	.537**	.449**	.440**	.312**	.391**	.596**	.613**	.565**	1	.621**	.657**
Q11	.538**	.567**	.512**	.528**	.322**	.434**	.593**	.558**	.581**	.621**	1	.705**
Q12	.541**	.576**	.520**	.519**	.342**	.435**	.613**	.584**	.612**	.657**	.705**	1
Q13	.539**	.523**	.576**	.493**	.297**	.459**	.558**	.475**	.592**	.565**	.634**	.667**
Q14	.377**	.358**	.330**	.304**	.450**	.297**	.455**	.480**	.506**	.403**	.384**	.414**
Q15	.402**	.395**	.343**	.312**	.443**	.310**	.461**	.472**	.482**	.436**	.410**	.446**
Q16	.468**	.433**	.442**	.365**	.347**	.371**	.486**	.457**	.600**	.427**	.454**	.491**
Q17	.211**	.214**	.197**	.164**	.171**	.136**	.244**	.222**	.279**	.229**	.207**	.233**
Q18	.403**	.495**	.348**	.343**	.299**	.301**	.440**	.431**	.431**	.514**	.436**	.496**
Q19	.465**	.535**	.413**	.394**	.338**	.345**	.501**	.520**	.501**	.575**	.505**	.571**
Q20	.344**	.406**	.335**	.292**	.357**	.295**	.395**	.435**	.379**	.444**	.399**	.440**
Q21	.384**	.399**	.374**	.332**	.441**	.327**	.433**	.448**	.434**	.431**	.418**	.461**
Q22	.461**	.510**	.464**	.434**	.356**	.387**	.556**	.538**	.578**	.586**	.576**	.683**
Q23	.473**	.505**	.456**	.439**	.360**	.386**	.545**	.538**	.577**	.587**	.567**	.631**
Q24	.518**	.567**	.480**	.482**	.327**	.404**	.581**	.548**	.601**	.609**	.656**	.683**
Q25	.168**	.213**	.145**	.185**	.113**	.137**	.168**	.142**	.145**	.165**	.158**	.151**
Q26	.168**	.185**	.163**	.166**	.116**	.134**	.156**	.136**	.118**	.154**	.151**	.141**
Q27	.315**	.361**	.307**	.334**	.146**	.244**	.296**	.257**	.283**	.331**	.309**	.309**
Q28	.303**	.333**	.295**	.299**	.157**	.236**	.255**	.214**	.243**	.262**	.257**	.261**
Q29	.354**	.329**	.359**	.309**	.185**	.318**	.328**	.254**	.362**	.329**	.334**	.351**
Q30	.307**	.268**	.361**	.270**	.122**	.324**	.271**	.220**	.274**	.257**	.279**	.265**
Q31	.241**	.291**	.211**	.216**	.127**	.208**	.262**	.242**	.230**	.267**	.276**	.272**

**：相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

(Q13-Q24)

	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q1	.539**	.377**	.402**	.468**	.211**	.403**	.465**	.344**	.384**	.461**	.473**	.518**
Q2	.523**	.358**	.395**	.433**	.214**	.495**	.535**	.406**	.399**	.510**	.505**	.567**
Q3	.576**	.330**	.343**	.442**	.197**	.348**	.413**	.335**	.374**	.464**	.456**	.480**
Q4	.493**	.304**	.312**	.365**	.164**	.343**	.394**	.292**	.332**	.434**	.439**	.482**
Q5	.297**	.450**	.443**	.347**	.171**	.299**	.338**	.357**	.441**	.356**	.360**	.327**
Q6	.459**	.297**	.310**	.371**	.136**	.301**	.345**	.295**	.327**	.387**	.386**	.404**
Q7	.558**	.455**	.461**	.486**	.244**	.440**	.501**	.395**	.433**	.556**	.545**	.581**
Q8	.475**	.480**	.472**	.457**	.222**	.431**	.520**	.435**	.448**	.538**	.538**	.548**
Q9	.592**	.506**	.482**	.600**	.279**	.431**	.501**	.379**	.434**	.578**	.577**	.601**
Q10	.565**	.403**	.436**	.427**	.229**	.514**	.575**	.444**	.431**	.586**	.587**	.609**
Q11	.634**	.384**	.410**	.454**	.207**	.436**	.505**	.399**	.418**	.576**	.567**	.656**
Q12	.667**	.414**	.446**	.491**	.233**	.496**	.571**	.440**	.461**	.683**	.631**	.683**
Q13	1	.383**	.401**	.466**	.212**	.437**	.510**	.362**	.392**	.561**	.561**	.615**
Q14	.383**	1	.667**	.515**	.322**	.372**	.422**	.410**	.495**	.427**	.446**	.413**
Q15	.401**	.667**	1	.509**	.321**	.433**	.471**	.409**	.487**	.461**	.465**	.459**
Q16	.466**	.515**	.509**	1	.340**	.357**	.412**	.375**	.431**	.484**	.487**	.493**
Q17	.212**	.322**	.321**	.340**	1	.275**	.295**	.290**	.319**	.328**	.333**	.308**
Q18	.437**	.372**	.433**	.357**	.275**	1	.836**	.534**	.510**	.579**	.565**	.562**
Q19	.510**	.422**	.471**	.412**	.295**	.836**	1	.556**	.553**	.647**	.638**	.641**
Q20	.362**	.410**	.409**	.375**	.290**	.534**	.556**	1	.802**	.667**	.634**	.542**
Q21	.392**	.495**	.487**	.431**	.319**	.510**	.553**	.802**	1	.693**	.668**	.562**
Q22	.561**	.427**	.461**	.484**	.328**	.579**	.647**	.667**	.693**	1	.828**	.768**
Q23	.561**	.446**	.465**	.487**	.333**	.565**	.638**	.634**	.668**	.828**	1	.788**
Q24	.615**	.413**	.459**	.493**	.308**	.562**	.641**	.542**	.562**	.768**	.788**	1
Q25	.175**	.129**	.116**	.118**	.083**	.183**	.188**	.122**	.139**	.131**	.167**	.165**
Q26	.143**	.134**	.117**	.099**	.079**	.160**	.165**	.133**	.143**	.122**	.155**	.141**
Q27	.338**	.174**	.209**	.225**	.119**	.278**	.314**	.206**	.218**	.296**	.318**	.334**
Q28	.274**	.163**	.182**	.185**	.105**	.241**	.269**	.193**	.205**	.251**	.282**	.278**
Q29	.421**	.208**	.254**	.273**	.121**	.317**	.345**	.257**	.274**	.360**	.359**	.378**
Q30	.339**	.129**	.150**	.212**	.017	.200**	.239**	.194**	.201**	.266**	.278**	.278**
Q31	.228**	.163**	.175**	.179**	.080**	.240**	.259**	.196**	.211**	.253**	.266**	.283**

**：相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

(Q25-Q31)

	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
Q1	.168**	.168**	.315**	.303**	.354**	.307**	.241**
Q2	.213**	.185**	.361**	.333**	.329**	.268**	.291**
Q3	.145**	.163**	.307**	.295**	.359**	.361**	.211**
Q4	.185**	.166**	.334**	.299**	.309**	.270**	.216**
Q5	.113**	.116**	.146**	.157**	.185**	.122**	.127**
Q6	.137**	.134**	.244**	.236**	.318**	.324**	.208**
Q7	.168**	.156**	.296**	.255**	.328**	.271**	.262**
Q8	.142**	.136**	.257**	.214**	.254**	.220**	.242**
Q9	.145**	.118**	.283**	.243**	.362**	.274**	.230**
Q10	.165**	.154**	.331**	.262**	.329**	.257**	.267**
Q11	.158**	.151**	.309**	.257**	.334**	.279**	.276**
Q12	.151**	.141**	.309**	.261**	.351**	.265**	.272**
Q13	.175**	.143**	.338**	.274**	.421**	.339**	.228**
Q14	.129**	.134**	.174**	.163**	.208**	.129**	.163**
Q15	.116**	.117**	.209**	.182**	.254**	.150**	.175**
Q16	.118**	.099**	.225**	.185**	.273**	.212**	.179**
Q17	.083**	.079**	.119**	.105**	.121**	.017	.080**
Q18	.183**	.160**	.278**	.241**	.317**	.200**	.240**
Q19	.188**	.165**	.314**	.269**	.345**	.239**	.259**
Q20	.122**	.133**	.206**	.193**	.257**	.194**	.196**
Q21	.139**	.143**	.218**	.205**	.274**	.201**	.211**
Q22	.131**	.122**	.296**	.251**	.360**	.266**	.253**
Q23	.167**	.155**	.318**	.282**	.359**	.278**	.266**
Q24	.165**	.141**	.334**	.278**	.378**	.278**	.283**
Q25	1	.626**	.478**	.437**	.269**	.224**	.245**
Q26	.626**	1	.350**	.450**	.205**	.189**	.244**
Q27	.478**	.350**	1	.709**	.430**	.372**	.359**
Q28	.437**	.450**	.709**	1	.341**	.365**	.371**
Q29	.269**	.205**	.430**	.341**	1	.651**	.326**
Q30	.224**	.189**	.372**	.365**	.651**	1	.319**
Q31	.245**	.244**	.359**	.371**	.326**	.319**	1

**：相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

▼Y 社と Z 社

・就業意識調査：質問票

番号	質問文	回答選択肢
Q1	あなたの今のお店、会社での雇用形態を教えてください	(3 択) ・正社員 ・アルバイト (時間主任等リーダークラス) ・アルバイト (リーダークラス以外)
Q2	あなたは学生ですか	(4 択) ・大学生 ・専門学校生 ・高校生 ・学生ではない
総合満足度		
Q3	当社/当店で働くことを知人にすすめることができる ※全くすすめられないと思う場合は 0、是非すすめたいと思う場合は 10 の 11 段階から 1 つ選択してください。	(11 択) ・10 (非常にすすめたい) ・9 ～ 1 ※コメントなし ・0 (全くすすめられない)
カテゴリ 1：会社の基本的な考え方の理解と組織的な取り組み		
Q4	会社あるいはお店の理念・ビジョンを理解している	(4 択) ・そう思う ・ややそう思う ・あまりそう思わない ・そう思わない
Q5	店長やリーダーは、会社やお店の目標、方針や決定事項をタイムリーにスタッフに伝達している	(4 択) ※Q4 と同じ
Q6	店の目標達成や問題の解決に向けて、店のスタッフ全員が協力して取り組んでいる	(4 択) ※Q4 と同じ
カテゴリ 2：社会・顧客への貢献		
Q7	店の商品・サービスを友人、知り合いに自信をもってお勧めできる	(4 択) ※Q4 と同じ
Q8	お客様は、店の商品・サービスに満足している 例) 一度来店したお客様の多くは再び来店している、お客様からお褒めの言葉を頂くことが多い など	(4 択) ※Q4 と同じ
カテゴリ 3：業務とスキルアップ		
Q9	現在の仕事は十分なやりがい・達成感がある	(4 択) ※Q4 と同じ
Q10	自ら提案・企画できる機会があり、店長やリーダーも提案・企画を積極的に受け入れてくれる	(4 択) ※Q4 と同じ
Q11	以前の自分と比較し、成長できている	(4 択) ※Q4 と同じ
Q12	会社やお店はスキルアップのための機会(研修や勉強会など)を提供してくれる	(4 択) ※Q4 と同じ
Q13	店長やリーダーは優れたスキルや知識を持っており、スタッフに的確な指導、店の運営を行っている	(4 択) ※Q4 と同じ
Q14	自分は、店の仕事をするのに十分なスキルや知識を持っている	(4 択) ※Q4 と同じ
カテゴリ 4：人間関係・リーダーシップ		
Q15	お店には困っているときに助けてくれる仲間がいる	(4 択) ※Q4 と同じ
Q16	私は仲間(店長や他のスタッフ)が仕事上で困っていた	(4 択) ※Q4 と同じ

	ら、積極的にサポートをしている	
Q17	全般的にスタッフ間の仲は良い	(4 択) ※Q4 と同じ
Q18	店長やリーダーは一方的に指示するだけでなく自分の意見も聞いてくれる	(4 択) ※Q4 と同じ
カテゴリ 5: 処遇		
Q19	自分の能力・仕事内容に見合った給料である	(4 択) ※Q4 と同じ
Q20	店長やリーダーから、仕事において良かった点、至らない点、今後努力すべき点などについてのフィードバックを定期的に受けている	(4 択) ※Q4 と同じ
カテゴリ 6: 就業環境		
Q21	店は明るく活気がある	(4 択) ※Q4 と同じ
Q22	店は働きやすい環境（仕事場の適度な広さ、休憩室の有無や安全面など）や設備（仕事で使う機器、適切な空調設備など）が整備されている	(4 択) ※Q4 と同じ
Q23	仕事量は自分の勤務時間や能力と比較し、適切である	(4 択) ※Q4 と同じ
カテゴリ 7: 職場の選択		
Q24	働く職場を選ぶ際、仕事内容や” やりがい”、一緒に働く仲間との関係等よりも、給与（時給）レベルが最も重要なものである	(4 択) ※Q4 と同じ
Q25	今働いているお店や会社で、正社員になることを希望する	(4 択) ※Q4 と同じ

▼Y 社

・因子分析（1 回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の 負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	6.248	28.399	28.399	2.986	13.574	13.574	4.079
2	2.064	9.384	37.783	3.789	17.222	30.796	3.701
3	1.615	7.339	45.122	1.425	6.478	37.274	2.763
4	1.321	6.005	51.127	.975	4.434	41.708	3.522
5	1.171	5.322	56.449	.818	3.718	45.426	2.478
6	1.088	4.946	61.395	.548	2.493	47.919	1.610
7	.958	4.354	65.749				
8	.887	4.032	69.781				
9	.835	3.794	73.575				
10	.745	3.384	76.959				
11	.675	3.069	80.028				
12	.573	2.603	82.631				
13	.530	2.409	85.040				
14	.512	2.328	87.368				
15	.472	2.146	89.514				
16	.447	2.033	91.547				
17	.424	1.928	93.475				
18	.353	1.602	95.078				
19	.333	1.513	96.591				
20	.316	1.439	98.029				
21	.222	1.008	99.037				
22	.212	.963	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・因子分析（2回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の 負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	5.962	31.379	31.379	5.452	28.697	28.697	3.843
2	2.055	10.817	42.196	1.528	8.042	36.739	3.605
3	1.418	7.462	49.659	.896	4.713	41.452	2.662
4	1.186	6.242	55.901	.673	3.544	44.996	3.204
5	1.114	5.864	61.765	.688	3.621	48.617	2.682
6	.940	4.945	66.710				
7	.809	4.257	70.967				
8	.740	3.896	74.862				
9	.654	3.441	78.304				
10	.588	3.094	81.397				
11	.542	2.850	84.248				
12	.511	2.689	86.937				
13	.478	2.515	89.452				
14	.438	2.307	91.759				
15	.386	2.031	93.790				
16	.371	1.950	95.741				
17	.326	1.718	97.459				
18	.253	1.332	98.791				
19	.230	1.209	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・因子分析（3回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の 負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	5.874	32.636	32.636	5.376	29.867	29.867	3.981
2	2.054	11.409	44.044	1.531	8.508	38.375	3.495
3	1.300	7.222	51.267	.834	4.633	43.009	3.242
4	1.175	6.527	57.794	.647	3.596	46.604	2.395
5	1.108	6.156	63.950	.671	3.728	50.332	2.629
6	.843	4.683	68.633				
7	.745	4.140	72.773				
8	.670	3.720	76.493				
9	.609	3.386	79.879				
10	.554	3.078	82.957				
11	.514	2.855	85.812				
12	.479	2.660	88.472				
13	.439	2.439	90.911				
14	.408	2.266	93.177				
15	.379	2.104	95.281				
16	.328	1.822	97.103				
17	.284	1.580	98.683				
18	.237	1.317	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・ Q1～Q25 の相関係数
(Q1 - Q10)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	1	-.280**	-.158	-.290**	-.075	.000	-.068	-.182*	-.034	-.252**
Q2	-.280**	1	-.155	.092	-.225**	-.220**	.101	.025	-.127	.079
Q3	-.158	-.155	1	.226**	.288**	.377**	.291**	.238**	.429**	.318**
Q4	-.290**	.092	.226**	1	.228**	.358**	.191*	.222**	.179*	.339**
Q5	-.075	-.225**	.288**	.228**	1	.594**	.211**	.180*	.249**	.216**
Q6	.000	-.220**	.377**	.358**	.594**	1	.298**	.180*	.397**	.360**
Q7	-.068	.101	.291**	.191*	.211**	.298**	1	.289**	.261**	.160*
Q8	-.182*	.025	.238**	.222**	.180*	.180*	.289**	1	.050	.178*
Q9	-.034	-.127	.429**	.179*	.249**	.397**	.261**	.050	1	.356**
Q10	-.252**	.079	.318**	.339**	.216**	.360**	.160*	.178*	.356**	1
Q11	.007	-.165*	.212**	.160*	.093	.291**	.138	.030	.447**	.347**
Q12	-.086	-.108	.340**	.160*	.316**	.366**	.203*	.040	.416**	.277**
Q13	-.034	-.150	.268**	.188*	.441**	.560**	.208*	.200*	.233**	.229**
Q14	-.306**	.121	.237**	.352**	-.105	.039	.063	.139	.262**	.248**
Q15	-.024	-.153	.291**	.159*	.244**	.362**	.099	.099	.338**	.329**
Q16	-.216**	.057	.214**	.295**	.125	.257**	.168*	.129	.162*	.268**
Q17	.047	-.046	.259**	.095	.135	.316**	.112	.114	.275**	.122
Q18	-.068	-.042	.297**	.271**	.312**	.450**	.264**	.222**	.287**	.370**
Q19	.022	-.281**	.325**	.052	.369**	.393**	.117	.287**	.227**	.157
Q20	-.034	-.163*	.477**	.285**	.508**	.577**	.303**	.219**	.490**	.365**
Q21	.031	-.238**	.315**	.129	.371**	.537**	.226**	.186*	.388**	.151
Q22	.012	-.167*	.316**	.124	.375**	.361**	.289**	.353**	.353**	.216**
Q23	.051	-.112	.353**	.101	.248**	.268**	.111	.026	.347**	.263**
Q24	-.112	.182*	.014	.211**	.123	.209**	.001	.094	.068	.178*
Q25	-.602**	.217**	.349**	.261**	.170*	.218**	.196*	.201*	.256**	.233**

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

(Q11 - Q20)

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q1	.007	-.086	-.034	-.306**	-.024	-.216**	.047	-.068	.022	-.034
Q2	-.165*	-.108	-.150	.121	-.153	.057	-.046	-.042	-.281**	-.163*
Q3	.212**	.340**	.268**	.237**	.291**	.214**	.259**	.297**	.325**	.477**
Q4	.160*	.160*	.188*	.352**	.159*	.295**	.095	.271**	.052	.285**
Q5	.093	.316**	.441**	-.105	.244**	.125	.135	.312**	.369**	.508**
Q6	.291**	.366**	.560**	.039	.362**	.257**	.316**	.450**	.393**	.577**
Q7	.138	.203*	.208*	.063	.099	.168*	.112	.264**	.117	.303**
Q8	.030	.040	.200*	.139	.099	.129	.114	.222**	.287**	.219**
Q9	.447**	.416**	.233**	.262**	.338**	.162*	.275**	.287**	.227**	.490**
Q10	.347**	.277**	.229**	.248**	.329**	.268**	.122	.370**	.157	.365**
Q11	1	.309**	.068	.317**	.403**	.356**	.301**	.179*	.105	.272**
Q12	.309**	1	.417**	.113	.357**	.048	.278**	.344**	.255**	.507**
Q13	.068	.417**	1	-.103	.230**	.086	.218**	.330**	.321**	.472**
Q14	.317**	.113	-.103	1	.197*	.379**	.173*	.144	-.100	.073
Q15	.403**	.357**	.230**	.197*	1	.447**	.552**	.513**	.171*	.369**
Q16	.356**	.048	.086	.379**	.447**	1	.425**	.299**	-.047	.243**
Q17	.301**	.278**	.218**	.173*	.552**	.425**	1	.343**	.175*	.316**
Q18	.179*	.344**	.330**	.144	.513**	.299**	.343**	1	.173*	.385**
Q19	.105	.255**	.321**	-.100	.171*	-.047	.175*	.173*	1	.380**
Q20	.272**	.507**	.472**	.073	.369**	.243**	.316**	.385**	.380**	1
Q21	.149	.263**	.286**	.071	.301**	.349**	.435**	.338**	.300**	.496**
Q22	.022	.266**	.291**	.059	.278**	.216**	.314**	.373**	.394**	.391**
Q23	.113	.207*	.188*	.171*	.182*	.034	.164*	.197*	.271**	.297**
Q24	-.030	.183*	.141	.145	-.029	.083	.084	-.017	-.025	.134
Q25	.017	.200*	.173*	.177*	.086	.194*	.061	.112	.215**	.260**

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

(Q21 - Q25)

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
Q1	.031	.012	.051	-.112	-.602**
Q2	-.238**	-.167*	-.112	.182*	.217**
Q3	.315**	.316**	.353**	.014	.349**
Q4	.129	.124	.101	.211**	.261**
Q5	.371**	.375**	.248**	.123	.170*
Q6	.537**	.361**	.268**	.209**	.218**
Q7	.226**	.289**	.111	.001	.196*
Q8	.186*	.353**	.026	.094	.201*
Q9	.388**	.353**	.347**	.068	.256**
Q10	.151	.216**	.263**	.178*	.233**
Q11	.149	.022	.113	-.030	.017
Q12	.263**	.266**	.207*	.183*	.200*
Q13	.286**	.291**	.188*	.141	.173*
Q14	.071	.059	.171*	.145	.177*
Q15	.301**	.278**	.182*	-.029	.086
Q16	.349**	.216**	.034	.083	.194*
Q17	.435**	.314**	.164*	.084	.061
Q18	.338**	.373**	.197*	-.017	.112
Q19	.300**	.394**	.271**	-.025	.215**
Q20	.496**	.391**	.297**	.134	.260**
Q21	1	.523**	.298**	.117	.112
Q22	.523**	1	.392**	.181*	.054
Q23	.298**	.392**	1	-.022	.022
Q24	.117	.181*	-.022	1	.273**
Q25	.112	.054	.022	.273**	1

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

▼Z 社

・因子分析（1 回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	6.845	31.115	31.115	6.089	27.679	27.679	5.407
2	1.755	7.976	39.091	.936	4.254	31.933	4.574
3	1.296	5.890	44.981	1.129	5.132	37.064	2.540
4	1.045	4.749	49.730	.535	2.431	39.495	3.375
5	1.015	4.614	54.344	.582	2.647	42.142	3.348
6	.969	4.406	58.750				
7	.894	4.063	62.813				
8	.844	3.834	66.647				
9	.763	3.467	70.113				
10	.693	3.152	73.265				
11	.671	3.049	76.314				
12	.617	2.803	79.117				
13	.595	2.706	81.824				
14	.562	2.556	84.380				
15	.533	2.425	86.804				
16	.500	2.272	89.076				
17	.488	2.216	91.293				
18	.434	1.974	93.266				
19	.429	1.949	95.215				
20	.384	1.744	96.959				
21	.349	1.586	98.545				
22	.320	1.455	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・因子分析（2回目）：説明された分散の合計

説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	6.466	35.920	35.920	5.887	32.708	32.708	5.444
2	1.633	9.074	44.994	1.046	5.810	38.518	4.897
3	1.089	6.052	51.046	.524	2.913	41.431	2.518
4	.922	5.122	56.168				
5	.899	4.993	61.161				
6	.816	4.531	65.692				
7	.744	4.133	69.825				
8	.677	3.762	73.586				
9	.608	3.380	76.966				
10	.599	3.328	80.294				
11	.545	3.028	83.322				
12	.509	2.828	86.150				
13	.494	2.744	88.894				
14	.455	2.529	91.423				
15	.432	2.400	93.823				
16	.392	2.178	96.001				
17	.389	2.161	98.162				
18	.331	1.838	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・ Q1～Q25 の相関係数

(Q1 – Q10)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	1	-.269**	.094**	-.020	.131**	.195**	.031	.033	.122**	-.079*
Q2	-.269**	1	-.049	.095**	-.099**	-.110**	.058	.047	-.115**	-.025
Q3	.094**	-.049	1	.179**	.371**	.354**	.330**	.198**	.469**	.280**
Q4	-.020	.095**	.179**	1	.273**	.198**	.241**	.240**	.254**	.214**
Q5	.131**	-.099**	.371**	.273**	1	.560**	.330**	.179**	.382**	.298**
Q6	.195**	-.110**	.354**	.198**	.560**	1	.396**	.266**	.421**	.289**
Q7	.031	.058	.330**	.241**	.330**	.396**	1	.347**	.390**	.207**
Q8	.033	.047	.198**	.240**	.179**	.266**	.347**	1	.319**	.247**
Q9	.122**	-.115**	.469**	.254**	.382**	.421**	.390**	.319**	1	.372**
Q10	-.079*	-.025	.280**	.214**	.298**	.289**	.207**	.247**	.372**	1
Q11	.016	-.163**	.210**	.149**	.206**	.179**	.255**	.184**	.420**	.278**
Q12	.104**	-.073*	.311**	.233**	.433**	.443**	.325**	.265**	.396**	.389**
Q13	.127**	-.123**	.373**	.180**	.598**	.562**	.392**	.233**	.446**	.297**
Q14	-.106**	.030	.128**	.261**	.053	.054	.149**	.175**	.159**	.262**
Q15	.127**	-.009	.288**	.175**	.295**	.328**	.300**	.167**	.404**	.207**
Q16	-.120**	.067	.146**	.216**	.078*	.027	.149**	.154**	.175**	.212**
Q17	.053	-.037	.367**	.153**	.260**	.338**	.300**	.185**	.370**	.257**
Q18	.022	-.026	.353**	.188**	.418**	.352**	.269**	.242**	.359**	.436**
Q19	.087*	-.024	.376**	.155**	.352**	.369**	.288**	.203**	.403**	.264**
Q20	.085*	-.076*	.329**	.242**	.443**	.408**	.283**	.224**	.370**	.371**
Q21	.101**	-.042	.349**	.150**	.394**	.469**	.377**	.297**	.440**	.287**
Q22	.149**	-.115**	.331**	.202**	.338**	.414**	.263**	.165**	.312**	.254**
Q23	.086*	-.062	.342**	.227**	.343**	.360**	.302**	.121**	.400**	.248**
Q24	.048	-.013	.010	.056	.099**	.160**	.049	.082*	.068	.182**
Q25	-.024	.049	.178**	.143**	.106**	.127**	.089*	.139**	.182**	.192**

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

(Q11 – Q20)

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q1	.016	.104**	.127**	-.106**	.127**	-.120**	.053	.022	.087*	.085*
Q2	-.163**	-.073*	-.123**	.030	-.009	.067	-.037	-.026	-.024	-.076*
Q3	.210**	.311**	.373**	.128**	.288**	.146**	.367**	.353**	.376**	.329**
Q4	.149**	.233**	.180**	.261**	.175**	.216**	.153**	.188**	.155**	.242**
Q5	.206**	.433**	.598**	.053	.295**	.078*	.260**	.418**	.352**	.443**
Q6	.179**	.443**	.562**	.054	.328**	.027	.338**	.352**	.369**	.408**
Q7	.255**	.325**	.392**	.149**	.300**	.149**	.300**	.269**	.288**	.283**
Q8	.184**	.265**	.233**	.175**	.167**	.154**	.185**	.242**	.203**	.224**
Q9	.420**	.396**	.446**	.159**	.404**	.175**	.370**	.359**	.403**	.370**
Q10	.278**	.389**	.297**	.262**	.207**	.212**	.257**	.436**	.264**	.371**
Q11	1	.328**	.246**	.291**	.278**	.236**	.251**	.245**	.197**	.255**
Q12	.328**	1	.513**	.101**	.288**	.075*	.266**	.380**	.345**	.490**
Q13	.246**	.513**	1	.109**	.336**	.077*	.342**	.513**	.404**	.501**
Q14	.291**	.101**	.109**	1	.093**	.450**	.136**	.129**	.041	.133**
Q15	.278**	.288**	.336**	.093**	1	.250**	.401**	.341**	.326**	.326**
Q16	.236**	.075*	.077*	.450**	.250**	1	.231**	.196**	.083*	.131**
Q17	.251**	.266**	.342**	.136**	.401**	.231**	1	.401**	.310**	.316**
Q18	.245**	.380**	.513**	.129**	.341**	.196**	.401**	1	.351**	.506**
Q19	.197**	.345**	.404**	.041	.326**	.083*	.310**	.351**	1	.364**
Q20	.255**	.490**	.501**	.133**	.326**	.131**	.316**	.506**	.364**	1
Q21	.247**	.401**	.448**	.084*	.403**	.168**	.504**	.388**	.330**	.434**
Q22	.181**	.383**	.359**	.069	.299**	.067	.273**	.298**	.361**	.329**
Q23	.234**	.282**	.387**	.083*	.372**	.087*	.296**	.354**	.548**	.328**
Q24	.108**	.156**	.100**	.136**	.000	.071*	.089*	.046	-.034	.149**
Q25	.120**	.167**	.155**	.233**	.003	.079*	.095**	.146**	.131**	.163**

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

(Q21 – Q25)

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
Q1	.101**	.149**	.086*	.048	-.024
Q2	-.042	-.115**	-.062	-.013	.049
Q3	.349**	.331**	.342**	.010	.178**
Q4	.150**	.202**	.227**	.056	.143**
Q5	.394**	.338**	.343**	.099**	.106**
Q6	.469**	.414**	.360**	.160**	.127**
Q7	.377**	.263**	.302**	.049	.089*
Q8	.297**	.165**	.121**	.082*	.139**
Q9	.440**	.312**	.400**	.068	.182**
Q10	.287**	.254**	.248**	.182**	.192**
Q11	.247**	.181**	.234**	.108**	.120**
Q12	.401**	.383**	.282**	.156**	.167**
Q13	.448**	.359**	.387**	.100**	.155**
Q14	.084*	.069	.083*	.136**	.233**
Q15	.403**	.299**	.372**	.000	.003
Q16	.168**	.067	.087*	.071*	.079*
Q17	.504**	.273**	.296**	.089*	.095**
Q18	.388**	.298**	.354**	.046	.146**
Q19	.330**	.361**	.548**	-.034	.131**
Q20	.434**	.329**	.328**	.149**	.163**
Q21	1	.403**	.349**	.136**	.098**
Q22	.403**	1	.398**	.135**	.164**
Q23	.349**	.398**	1	.087*	.138**
Q24	.136**	.135**	.087*	1	.205**
Q25	.098**	.164**	.138**	.205**	1

**．相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

*．相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

▼Y 社と Z 社の共通モデル

・因子分析（1 回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の 負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	6.741	30.640	30.640	2.774	12.611	12.611	5.520
2	1.781	8.096	38.736	4.225	19.207	31.818	2.693
3	1.315	5.977	44.713	1.160	5.273	37.091	4.128
4	1.053	4.786	49.499	.639	2.905	39.996	2.868
5	.992	4.508	54.007				
6	.961	4.366	58.374				
7	.895	4.067	62.441				
8	.830	3.773	66.214				
9	.756	3.434	69.648				
10	.724	3.293	72.941				
11	.645	2.932	75.873				
12	.605	2.750	78.622				
13	.585	2.657	81.280				
14	.579	2.633	83.913				
15	.532	2.417	86.330				
16	.519	2.361	88.691				
17	.502	2.280	90.970				
18	.460	2.091	93.061				
19	.429	1.948	95.010				
20	.387	1.758	96.768				
21	.368	1.671	98.439				
22	.343	1.561	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・因子分析（2回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	6.487	34.143	34.143	5.896	31.033	31.033	5.375
2	1.716	9.032	43.176	1.132	5.958	36.991	4.457
3	1.139	5.996	49.172	.556	2.927	39.918	2.433
4	.957	5.037	54.209				
5	.909	4.784	58.993				
6	.885	4.659	63.652				
7	.737	3.881	67.533				
8	.692	3.641	71.174				
9	.662	3.487	74.661				
10	.604	3.181	77.842				
11	.589	3.099	80.941				
12	.546	2.875	83.816				
13	.525	2.762	86.578				
14	.506	2.664	89.242				
15	.469	2.467	91.709				
16	.452	2.379	94.089				
17	.391	2.057	96.146				
18	.388	2.044	98.190				
19	.344	1.810	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・因子分析（3回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	4.942	35.298	35.298	4.385	31.324	31.324	4.019
2	1.618	11.560	46.859	1.076	7.685	39.008	3.170
3	1.088	7.773	54.632	.530	3.788	42.796	1.817
4	.834	5.960	60.592				
5	.804	5.746	66.338				
6	.693	4.953	71.291				
7	.633	4.522	75.813				
8	.621	4.436	80.249				
9	.555	3.961	84.210				
10	.513	3.665	87.875				
11	.510	3.643	91.518				
12	.423	3.021	94.540				
13	.399	2.850	97.389				
14	.366	2.611	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

・ 因子分析（4 回目）：説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 ^a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	4.551	35.010	35.010	3.997	30.750	30.750	3.642
2	1.618	12.443	47.453	1.078	8.289	39.039	2.879
3	1.082	8.324	55.776	.522	4.012	43.051	1.714
4	.834	6.417	62.194				
5	.749	5.762	67.955				
6	.693	5.329	73.284				
7	.633	4.868	78.153				
8	.572	4.398	82.550				
9	.517	3.976	86.526				
10	.510	3.923	90.449				
11	.471	3.624	94.074				
12	.402	3.089	97.163				
13	.369	2.837	100.000				

因子抽出法：最尤法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。