慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 行列の待ち時間はプラス効果を生むのか：<br>行列形成に伴う期待水準の変化と満足度の分析からの考察 |
| Sub Title | |
| Author | 久保田, 健(Kubota, Takeshi)<br>山本, 晶(Yamamoto, Hikaru) |
| Publisher | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 |
| Publication year | 2016 |
| Jtitle | |
| JaLC DOI | |
| Abstract | |
| Notes | 修士学位論文. 2016年度経営学 第3154号 |
| Genre | Thesis or Dissertation |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3154 |

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（　　2016　年度）

論文題名

# 行列の待ち時間はプラス効果を生むのか

## ―行列形成に伴う期待水準の変化と満足度の分析からの考察―

| | |
|---|---|
| 主　査 | 山本　晶 |
| 副　査 | 小林 喜一郎 |
| 副　査 | 坂下 玄哲 |
| 副　査 | |

| | |
|---|---|
| 氏　名 | 久保田　健 |

# 論 文 要 旨

| 所属ゼミ | 山本　晶 研究会 | 氏名 | 久保田　健 |
|---|---|---|---|

（論文題名）

行列の待ち時間はプラス効果を生むのか

―行列形成に伴う期待水準の変化と満足度の分析からの考察―

（内容の要旨）

近年、あらゆる場所において、行列に並ぶ人々の光景を目にするようになった。なかでも、パンケーキ屋等の外国発の飲食店において、その傾向が強いように思える。いわゆる「行列ができるほどの人気店」という体を成しており、待ち時間が長いところでは２～３時間を超えるところもあるだろう。また、最近ではそのような洋食のお店にも限ることなく、和食のお店や、持ち帰りをメインで行うお店などにも行列が生まれている。

しかし、この行列というのは必ずしも人気があるから人々が殺到しているということではないようにも思えてくる。実際に行列に長時間待った後、ようやく店内に案内されると思いの外店内には空席があると思った経験はないだろうか。もしも行列形成が、お店の戦略として意図的に形成をされていたとしたら、それは我々顧客にとっては、良いことなのだろうか。行列に並んで顧客を待たせれば待たせるほど彼らのお店に対する期待が膨らみ、その結果、十分においしいと評価できるモノであっても、それが膨らんだ期待を上回らないがために、顧客を満足させることができないのではないだろうか。このような問題意識から、私は本研究において、行列の待ち時間とその後の満足度についての研究を行った。

本研究においては、行列に関するアンケート調査結果の中から、回答者の待ち時間に対する許容度と実際に並んだ時間、そして並んだ結果の満足度合いを測る質問を選び、その結果をもとに実測値と期待値の間で$\chi$二乗分析を行うことで統計的に見て有意な差があるかどうかを検証した。また、$\chi$二乗分析後に残差分析を行うことで、具体的にどの部分に有意差が生じているのかも分析を行った。

その結果、実際に並んだ時間と満足度、及び許容度を超えて並んだ時間の長さと満足度の間には実測値と期待値で有意差があることがわかった。しかし、残差分析でその有意差がどの部分に表れているのかを検証したところ、特に長時間並んだ人の大満足・満足の数値において期待値よりも多くの人が回答しており有意差があることが明らかになった。それゆえ、長い時間並ぶ程その後の満足度が高まる傾向にあるという結論となった。

このことから、行列に長時間並んだ消費者には、自分が長時間並んだことで膨らんだ期待に対して実際の成果がそれを上回らなかった場合、自分が長時間行列に並んだという事実の正当化を試みること、すなわち認知的不協和を解消する試みがなされるものと考察する。この解消の試みは、並んだ時間が短い場合には行われず、長時間並んだうえで自分の期待を下回った場合に行われる故に、長時間並んだ人の満足度が高い傾向になったと考えられる。

## 目次


1．はじめに ..... 2
1.1 研究の背景 ..... 2
1.1.1 行列ができているお店の事例 ..... 3
1.1.2 店舗側の行列マーケティング戦略 ..... 4
1.2 問題意識 ..... 5
1.3 研究の目的 ..... 6
2．先行研究 ..... 7
2.1 「期待」に関する研究 ..... 7
2.2 「成果」に関する研究 ..... 7
2.3 「満足」に関する研究 ..... 8
2.4 満足測定モデルに関する研究 ..... 8
3．仮説の構築 ..... 11
3.1 仮説導出 ..... 11
3.2 仮説設定 ..... 11
4．検証方法 ..... 13
4.1 検証データ概要 ..... 13
4.2 各仮説における検証方法 ..... 15
5．分析結果 ..... 18
5.1 仮説１－１ ..... 18
5.2 仮説１－２ ..... 20
5.3 仮説２－１ ..... 21
5.4 仮説２－２ ..... 23
5.5 結論 ..... 24
6．考察 ..... 26
6.1 認知的不協和の例と行列への適用 ..... 26
6.2 店舗側の戦略提案 ..... 29
6.3 認知的不協和の解消へ進む傾向を推察 ..... 30
6.4 推察を行列に適用した場合 ..... 32
7．さいごに ..... 35
7.1 研究の限界 ..... 35
7.2 総括 ..... 35
7.3 謝辞 ..... 36
8．参考文献 ..... 37
9．付録 ..... 40

## １．はじめに

### 1.1 研究の背景

本研究をするにあたっての背景を説明したい。

近年、様々な店舗において行列に並んでいる風景を目にするようになった。都内でよく目にする行列ができている店舗としては、パンケーキ屋やラーメン屋であり、これらについては多くの人が並んだ経験があるのではないだろうか。最近では、それらの店舗ジャンルに限らず、様々な店舗において行列ができている状況が見受けられる。例えば図１のジャンルの店舗においても行列がつくられていることが見受けられるだろう。

**・ラーメン　　・ハンバーグ**
**・パンケーキ　　・ハンバーガー**
**・そば　　・かき氷**
**・カレー　　・シュークリーム**
**・親子丼　　・チーズタルト**
**・天丼**

**図 1：行列を目にする店舗ジャンル**

では、なぜこのように様々なジャンルの店舗に行列ができるようになったのであろうか。考えられる要因の１つは、クチコミサイトや SNS の発展と考えられる。最近では、クチコミサイトや SNS を見て有名なお店をすぐに探すことができる。これらのインターネットを通じた評価サイトには食べログや Retty などのサイトがあり、私たちはあらゆる形のクチコミサイトを通じて、他の消費者の評価といった事前情報を見てお店に行くことができる。このようなクチコミサイトの影響もあり、必然的に評価の高いお店に人が集中するような仕組みができているではないだろうか。また SNS による投稿を通じて話題のお店を知ることもできる。SNS では自分の好きな芸能人などをフォローして投稿を見ることができるため、そのような人がお店に行って「おいしかった」という趣旨の投稿をすれば、ひとたびそのお店が人気店となる可能性も秘めている。これらの要因から、どこへ出かけても行列のできているお店が見受けられるようになったと考えられる。

行列は、店舗にとっては広告効果をもたらすということが言われている。これは、行列ができていることで、このお店は人気のお店であるということをアピールできるからである。したがって、一旦行列ができると、それを見た顧客が「今度自分も並んでみよう」というように、潜在的な顧客を生み出すことが

可能になるだろう。さらに、行列が形成されるようになると人気店としてメディア等に取り上げられたりもするだろう。その結果、一層顧客が押し寄せてさらに長い行列をつくり出す可能性もある。

### 1.1.1 行列ができているお店の事例

ではここで、最近話題の行列ができているお店を２つほど紹介したい。

【事例１[1]】

まず１つ目は、ギャレットポップコーンを取り上げる。

ギャッレットポップコーンはアメリカ（シカゴ）発祥のポップコーン専門店であり、日本では５店舗を展開している[2]。このお店は行列をつくるために独自のマーケティング施策を展開している。１つは「数量限定」と銘打った商品をメイン商品として販売していることである。この商品は「コンプリートアソート」という商品で、様々な味のポップコーンをすべてまとめて、少量ずつ販売していつパッケージ商品である。これは、ポップコーンという商品の特性をうまく活用した戦略と言っても良いだろう。それは、ポップコーンを購入するときは、小さなバケツサイズで一つの味というものがよく見受けられるが、これでは味に飽きてしまうことがしばしばある。ここでは、カップ一杯程度の小さなサイズで、提供することで味に飽きさせない仕組みを作っているものと考えられる。さらに、この少量サイズですべての味を味わえるため人気が高いのではないだろうか。この限定商品を求めて開店前から顧客が押し寄せることで、行列が形成されている。その結果、必然的に広告効果が出てくるものと考えられる。

【事例２[3]】

２つ目は、Bill's や Eggs'n Things などといったパンケーキ屋を取り上げる。Bill's はオーストラリアを発祥としたお店であり「世界一の朝食」をコンセプトに日本では７店舗展開している[4]。また、Eggs'n Things はアメリカ（ハワイ）発祥のお店であり、「All Day Breakfast」というコンセプトに日本では１７店舗展開をしている[5]。彼らのようにパンケーキを提供するお店

[1] Business Journal 2016.1.8 を参考に記載。
[2] 2016 年 12 月現在の展開状況。
[3] Business Journal 2016.3.11 を参考に記載。
[4] 2016 年 12 月現在の展開状況。
[5] 2016 年 12 月現在の展開状況。

は、SNS との相性が非常に良いということが挙げられる。なぜならば、これらのお店で提供するパンケーキがとても写真映えするからである。それゆえに、このパンケーキを味わうこともちろんであるが、写真を撮って SNS に載せるために行列に並んでパンケーキを注文するという人たちも多いことだろう。また、これらの店は原宿などのオシャレな街にあることが多く、“オシャレな自分”を表現しやすいために SNS との相性が良く、それを目的に来ている人たちをうまく取り込んでいるものと考えられる。

### 1.1.2 店舗側の行列マーケティング戦略

行列ができる仕組みは、必ずしも人気があるお店だから顧客が自然と集まる、ということだけではないだろう。それは、店舗側としても意図的に行列を生み出している可能性もあるということである。店舗側が意図的に行列を形成する方法としては、以下のような施策が考えられる。

店舗側の施策[6]

(1) サクラを並ばせる
(2) お店の外に並ばせる
(3) 店舗オペレーションを遅くする
(4) 調理スピードをコントロールする
(5) 客席数を減らす

まず(1)と(2)について述べると、これらは行列ができているということを直接的にアピールする施策である。誰かを雇って意図的に行列に並ばせるということは問題があるかもしれないが、行列自体を外に並ばせることには問題ないだろう。店内に並ばせた場合、確かに顧客にとっては快適で良い面もあるが、店舗側としては自分たちの人気の様子を外にアピールすることも非常に大事なことである。

(3)、(4)、(5)については、店舗従業員の作業を管理することで間接的に行列をつくらせる施策である。(3)の店舗オペレーションを遅くすることに関しては、例えばテーブルから顧客が引いて後の片付け作業を遅くするなどして、作業が追い付いていないように見せることもできるだろう。もしくは、仮に片付け作業が素早く完了したとしても、顧客の入店を入口でコントロールすることもできる。これは、顧客が席に座った後のサービスをしっかり行

[6] Health Press 2016.4.12 を参考に作成

うためには必要な施策なのかもしれない。(4)の調理スピードをコントロールすることについては、オペレーション自体を遅くすることも考えられるが、例えばオーダーが入ってから１から調理を始めるということも考えられる。そのことを逆に売りにすることで、良い品質のメニューが提供されるという評判が着くことも考えられるだろう。最後に(5)の客席数を減らすという施策については、顧客回転率の高い店舗に限られてくる施策であると思われる。なぜなら、確かに客整数を減らすと顧客１人１人のスペースに余裕が生まれて、よりよい空間を提供できた結果満足度が向上することが考えられるが、その分売上げが減少してしまう恐れもあるからである。

このように、行列をつくるのは顧客の人気それ自体を反映しているだけではなく、店舗側が意図的に行列を形成しているという可能性も考えられる。

### 1.2 問題意識

それでは、仮に店舗側が意図的に行列を形成しているとするならば、確かに「人気がある」と見せるためには良いことかもしれないが、顧客の満足度という観点からはどうであろうか。意図的に行列を形成させることにはデメリットも多く存在するものと考えられる。

例えば、待つこと自体が嫌いな顧客に来店してもらうという可能性を逃していることが考えられる。実際に、マーケティング会社トレンダーズの調査によると、「行列に並ぶのが好きですか？」というアンケートに対して「好き」と回答した人はわずか１６％だったという結果が出ている[7]。

また、行列を形成させて顧客を待たせることで、顧客への過度な期待を生み出してはいないだろうか。例えば、行列をつくることによって顧客を長い間待たせたことで、顧客が満足できるレベルに達しないということがあり得るのではないだろうか。同じように、一般的に言えばおいしいと言えるお店であっても、顧客を、彼らが想定している以上に待たせることで彼らの期待が過度に膨らみ、その結果顧客が満足できるレベルに達しないということがあるのではないだろうか。つまり、通常ならば（行列に並ぶことなく目的物を享受できたのならば）満足できるレベルのことであっても、行列を形成させて顧客を待たせたことで、彼らが満足できるレベルに達しないということがあり得るのではないかということである。これを踏まえて、私は本研究を通じて戦略的に行列を形成させることは店舗側にとって良いことなのか、もしくは悪いことなのかを明らかにしたい。

---

[7] JAPAN VIEW 2012.3.9 より引用

### 1.3 研究の目的

上記のような問題意識から、本研究の目的を大きく２つ設定する。

- 行列に長時間並んだ人の、お店に対する満足度合いを明らかにする。
- 各人が持っている待ち時間の許容度を超えた場合の、満足度合いを明らかにする。

これら２つの目的を、本研究を通じて明らかにするべきものとして仮説を構築し、検証を進めていく。本研究から、行列を形成して消費者を待たせることで、彼らの満足度がどのように変化するのか、そしてその結果から店舗側はどのような施策を取れるのかを考えたい。

## ２．先行研究

本研究を行うにつき、重要な概念の整理を行いたい。なお本研究は、顧客の待ち行列を経験した後の満足度を測ることを目的としているため、この章では満足／不満足に至る過程に存在する要素を述べ、それらに関する先行研究の概要の説明を行う。また、本研究で検証を行う満足度の概念・定義についても説明する。

本研究において言及する満足度を測るために明確にしておくべき定義は以下のものである。

- 期待の定義
- 成果の定義
- 満足の定義

また、本研究に関連する検証モデルの先行研究についても触れ、本研究で参考にするモデルと、本研究における新たな意義を述べたい。

### 2.1 「期待」に関する研究

期待の定義については、Oliver（1997）が「過去の経験や現在の状況などに基づいた将来の結果の予測」と定義している。また、主にブランドにフォーカスした期待を定義として、小野（2000）が「満足の対象となる購買ブランドの購買前評価」としている。

また、Boulding(1993)は期待を大きく、未来の予測としての期待と願望としての期待の２つに大別した[8]。満足の研究で扱う期待は未来の予測としての期待であると言われている(Prakash, 1984)[9]。

したがって本研究においては､行列を人気の尺度としてブランドと取ることも可能であるが、今回検証したい「期待」とは、並んだ時間が長ければその分膨らむものとするため、Oliver（1997）の定義を参考に「現在の状況などに基づいた将来の結果の予測」という定義のもとに検証を進めたい。

### 2.2 「成果」に関する研究

成果の定義については、小野（2000）が「満足形成に際して期待と比較される実際の品質ないし効用、あるいは、それらに対する購買後評価」という定

[8] 森藤（2009）を参考に記載
[9] 森藤（2009）を参考に記載

義を取っている。本研究においては、店舗が顧客側に提供する目的物であり、購買後評価というよりは単純に期待と比較されるものとして扱いたい。したがって、本研究における定義は「満足形成に際して期待と比較される実際の品質ないし効用」として、検証を進めるものとする。

### 2.3 「満足」に関する研究

満足の定義については、期待の定義と同様に、小野（2000）がブランドを前提とした定義として以下の３つに分類している。

I. 「ニーズ充足度としての満足」
II. 「代替ブランドとの比較に基づく満足」
III. 「理想ブランドとの比較に基づく満足」

また、消費者態度にフォーカスしたものとして Solomon（1996）は「消費者満足・不満足は購買後に当該製品 に対して抱く全体的態度」としている[10]。これは、購買後の消費者態度に視点をおいているが、Oliver（1980）は購買前にも言及をしており、「満足・不満足が購買前の期待と実際の評価とを比べた結果」という定義を取っている。

本研究で扱う満足とは、その店舗におけるブランド価値との関連があるとも言えるが、それと比較されるものは他の店舗とではなく、その店舗の行列に待っただけ膨らむ期待との比較である。そのため、Solomon（1996）の提唱するような購買後の態度のみでは足りず、Oliver（1980）の購買前態度を考慮する必要があるため、この定義を参考にして「購買前の期待と実際の評価とを比べた結果」という定義のもとに検証を進めたい。

さらに、小野（2010）では満足を「取引特定的満足」と「累積的満足」と呼ばれるものに分類している。「取引特定的満足」とは消費者が短期的に行う購買後の評価を対象としており、「累積的満足」とは特定の財に関して過去一定の期間における経験を通じて評価することを対象としたものであるとしている。本研究においては、行列に並んだという１つの場面のみを想定しているため、前者の取引特定的満足を検証の対象として進めたい。

### 2.4 満足測定モデルに関する研究

満足測定の尺度としてはまず、Parasuraman（1988）によって提唱された

[10] 高橋（1998）を参考に記載

SERVQUAL モデルがある。これは、サービス品質に対する満足度を測定するためのモデルとして提唱され、サービス内容などの特徴やクチコミなどの情報に加えて、自分自身の経験等の主観的な知覚を含めて形成された期待に対して、実際に経験したサービスを比較してその品質を評価しようとするものである。

他の満足測定モデルとしては、Oliver（1980）が提唱した期待―不一致モデルモデルというものがある。これは「顧客が満足であるか不満であるかは顧客の事前の期待とその後の成果によって決まる」とするモデルである（奥瀬, 2008 の訳を引用）。

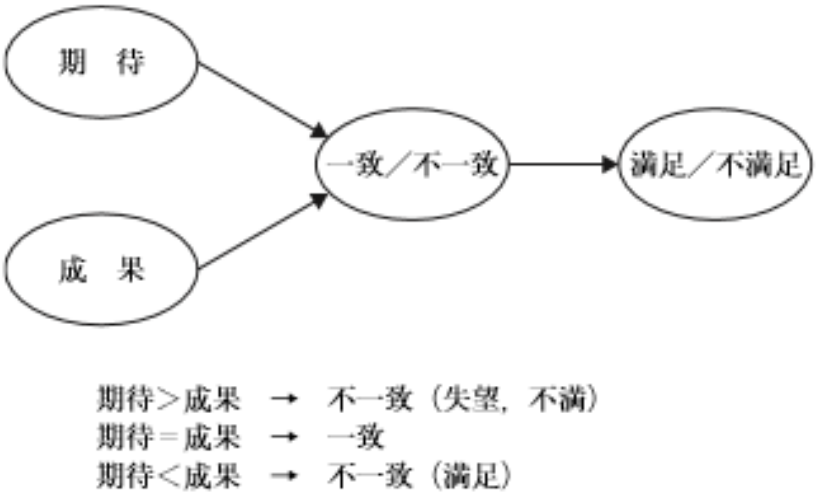


**図 2：期待―不一致モデル（奥瀬，2008 より引用）**

顧客が持っている期待と実際に享受した成果を合わせたとき、その期待と成果が一致するかしないかで満足度が変化する。期待と成果が一致するときは満足も不満足もしないという結果に至るだろう。これが不一致を起こした場合、もし期待が成果を上回っている状態であれば、顧客は不満足に傾く。一方で、期待が成果を下回っている状態であれば、顧客は満足に傾くだろう。これをモデル化したものが図２の期待―不一致モデルである。

また、このモデルをもとにしたモデルとして、ACSI モデルというものがある。これは、Oliver（1980）の期待―不一致モデルの「満足／不満足」に至るまでの過程において知覚価値が追加されている点、加えて「満足／不満足」以降に顧客の駆除やロイヤルティという項目が追加されている点に違いがあ

る[11]。

これまでの先行研究においては、特に期待―不一致モデルをもとに研究が行われてきていた。例えば、高橋（1998）では期待―不一致モデルをもとにして買物行動における消費者の満足プロセスを取り上げている。他にも、中川（2013）では、同じく期待―不一致モデルを参考の１つとして、事前期待を調整することで顧客の満足度に変化は生じるのかを実証実験を通じて検証している。

本研究においては、同じく期待―不一致モデルを参考にして仮説の構築を行うが、これまで待ち行列といった時間との比較による期待と満足度の研究は行われていない。この点から、本研究を行うことは意義のあるものだと考える。

[11] 中川（2013）を参考に記載

## ３．仮説の構築

### 3.1 仮説導出

以上の先行研究を踏まえて、待ち行列におけるその後の満足度についての仮説の導出を行う。「期待」、「成果」、「満足」の定義を行っていた先行研究においては、どれも行列形成による待ち時間に関するものは見受けられなかった。そのため、これまで確認した定義を行列の形成による待ち時間と、その後の満足度に当てはめてみたい。すると、以下のように思考することができる。

■ 行列に並ぶ時間が長いほど、顧客としてはお店に対する期待が膨らむものと考えられる。長い時間待つことで彼らの期待が膨らんだ結果、お店が出す成果と顧客の期待との間で不一致が生じる。そのため、たとえ一般的に評価をすれば満足できるレベルの成果を提供しているお店であっても、顧客側の期待が膨らみすぎた結果、顧客は不満足になるのではないだろうか。

■ 顧客はそれぞれ、待ち時間に対する許容度があるものだろう。その顧客それぞれが持っている待ち時間の許容度を、実際に行列に並んだ時間が超えた場合、超えた分だけ顧客の期待が膨らむものと考えられる。許容度を超えて待つことで彼らの期待が膨らんだ結果、お店が出す成果と顧客の期待との間で不一致が生じる。そのため、例え一般的に評価をすれば満足できるレベルの成果を提供しているお店であっても、顧客側の期待が膨らみすぎた結果、顧客は不満足になるのではないだろうか。

### 3.2 仮説設定

上記の検討を踏まえて以下４つの仮説を設定し、分析を行う。

[1] 仮説１－１

「各顧客の満足度は、行列に並んだ時間により差がある。」

この仮説は、各顧客において実際に並んだ時間が長い人と短い人では満足度が異なるのではないだろうかということを統計的に検証するために設定したものである。なお、帰無仮説は「各顧客の満足度は、行列に並んだ時間により差がない。」とする。

[2] 仮説１－２

「各顧客の満足度は、行列に並んだ時間が長いほど下がる。」

この仮説は、各顧客において実際に並んだ時間が短い人と長い人とでは、

長い人の方が不満足になりやすいのではないかということを統計的に検証するために設定したものである。つまり、実際に並んだ時間が長ければ長いほど、その後の満足度は下がるということを示したい。

[3] 仮説２－１

「各顧客の満足度は、行列に並ぶ時間の許容度と、実際に並んだ時間のギャップにより差がある。」

この仮説は、各顧客における行列並ぶ時間に対する許容度と、彼らが実際に並んだ時間との差が小さい人と大きい人とでは、満足度が異なるのではないだろうかということを統計的に検証するために設定したものである。なお、帰無仮説は「各顧客の満足度は、行列に並ぶ時間の許容度と、実際に並んだ時間のギャップによる差はない。」とする。

[4] 仮説２－２

「各顧客の満足度は、行列に並ぶ時間の許容度と、実際に並んだ時間のギャップが大きいほど下がる。」

この仮説は、各顧客における行列並ぶ時間に対する許容度と、彼らが実際に並んだ時間との差が小さい人と大きい人とでは、その差が大きい人の方が不満足になりやすいのではないかということを統計的に検証するために設定したものである。つまり、行列並ぶ時間に対する許容度と、彼らが実際に並んだ時間との差が大きければ大きいほど、その後の満足度は下がるということを示したい。

## ４．検証方法

### 4.1 検証データ概要

各仮説は、リサーチプラス様より頂いた「行列に関する調査」の元データを分析することで検証を行った。この調査データの概要は以下のようになっている。

調査対象：２０歳以上の男女、近畿地方、関東地方
調査期間：２０１６年１月１３日～２０１６年１月１８日
回答者数：７６０人

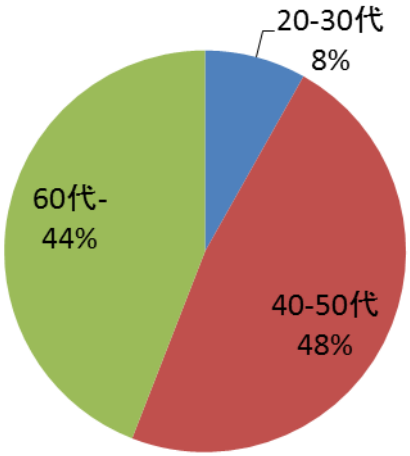


図 3：年代分布

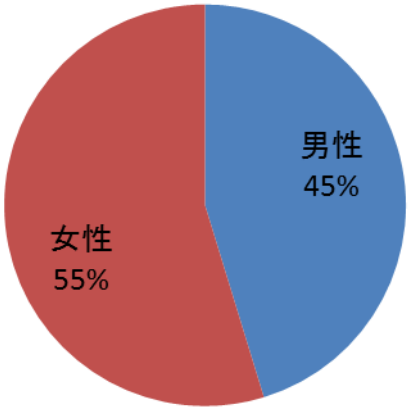


図 4：性別分布

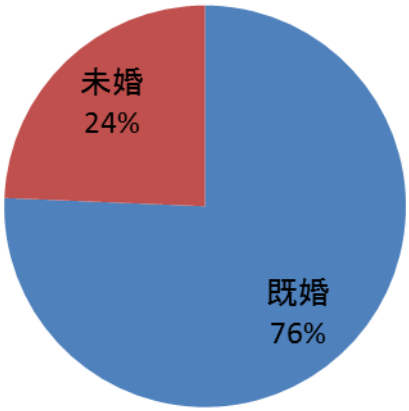


図 5：既婚／未婚分布

なお、データ分析に使用した質問項目は以下の３つである。

■ 行列に並ぶとしたら、どれくらいの待ち時間が許容範囲か？
（選択肢）

・並ばない
・5分未満
・5分まで
・10分まで
・30分まで
・60分（1時間）まで
・90分まで
・120分（2時間）まで
・150分まで
・180分（3時間）まで
・240分（4時間）まで
・それ以上

■　これまでに一番長く並んだ時間はどれくらいか？

（選択肢）

・行列には並ばない
・5分未満
・5分以上
・10分以上
・30分以上
・60分（1時間）以上
・90分以上
・120分（2時間）以上
・150分以上
・180分（3時間）以上
・240分（4時間）以上

■　一番長く並んだ結果、どうだったか？

（選択肢）

・大満足
・満足
・普通
・不満
・かなり不満

4.2 各仮説における検証方法

[1] 仮説１－１の検証方法

まず各顧客における行列に実際に並んだ時間とその後の満足度とのクロス集計と行う。実際に並んだ時間に関しては、元データの区切りの数が多く、そのままクロス集計を行おうとすると、５未満の数がいくつか発生してしまうことを鑑みて、実際に並んだ時間は元データと比較して図６のように区切ることとした。

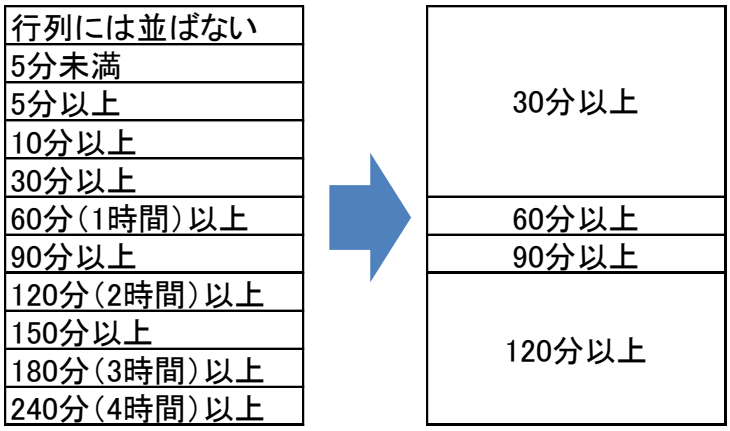


図 6：時間の設定

図６のように区切った時間に基づき、その実測値と期待値との間でχ二乗分析を行うことで統計的に有意な差があるかどうかの検証を行う。

[2] 仮説１－２の検証方法

仮説１－１で行ったクロス集計及びそのχ二乗分析のデータに基づいて、残差分析を行うことで、クロス集計表の各セルに対してどの部分に統計的に有意差があるかを検証していく。

[3] 仮説２－１の検証方法

まず各顧客のおける行列に並ぶ時間に対する許容度と、彼らが実際に並んだ時間との差を取って集計を行う必要がある。この差を取るために、許容度と実際に並んだ時間を各行に設置した。許容度を軸にして、例えば許容度「５分未満」と回答した人が実際にはどれだけ並んでいるのか、という形で図７のような集計表を作成した。

| | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 |
|---|---|---|---|---|---|
| 許容度の回答➡ A:並ばない | 4 | 33 | 86 | 24 | 16 |
| 実際に並んだ時間の回答➡ 5分未満 | | 1 | 3 | | |
| 5分以上 | | 1 | 3 | 1 | |
| 10分以上 | | 5 | 11 | 5 | 2 |
| 30分以上 | 1 | 5 | 18 | 7 | 5 |
| 60分以上 | | 5 | 25 | 7 | 4 |
| 90分以上 | | 6 | 5 | 1 | |
| 120分以上 | 1 | 4 | 15 | 2 | 4 |
| 150分以上 | | 2 | 2 | 1 | |
| 180分以上 | 2 | 4 | 4 | | 1 |
| B:5分未満 | 1 | 6 | 14 | 3 | 1 |
| 5分未満 | | 2 | 5 | | |
| 10分以上 | 1 | 2 | 4 | 1 | |
| 30分以上 | | | 3 | 1 | 1 |
| 60分以上 | | 1 | 2 | | |
| 90分以上 | | | | 1 | |
| 150分以上 | | 1 | | | |

図 ７：仮説２－１における集計表（一部抜粋）

上記の図から、実際に並んだ時間からその人の許容度を引いた時間を計算し、許容度と実際に並んだ時間の差を導き出した。許容度と実際に並んだ時間の差については、以下のように区切ることとした。

仮説２－２における時間の設定

- ３０分未満
- ３０分以上
- ６０分以上
- ９０分以上

上記の設定に当てはめると、例えば許容度「５分未満」と回答した人で実際に並んだ時間が「６０分以上」の場合、その差が「３０分以上」というカテゴリーに分類される。このような集計を行い設定した各時間に当てはめを行った。そして、上記で区切った時間の差とその後の満足度とのクロス集計と行う。ここで作成されたクロス集計表に基づき、その実測値と期待値との間でχ二乗分析を行うことで統計的に有意な差があるかどうかの検証を行う。

[4] 仮説２－２の検証方法

検証方法としては、仮説２－１で行ったクロス集計及びそのχ二乗分析のデータに基づいて、残差分析を行うことで、クロス集計表の各セルに対してどの部分に統計的に有意差があるかを検証していく。

## ５．分析結果

### 5.1 仮説１－１

検証手順に従い、各顧客における行列に実際に並んだ時間とその後の満足度とのクロス集計と行った。その結果、実測値は図８のように表された。

| 実測値 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 並んだ時間 | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 | 総計 |
| 30分以上 | 2 | 50 | 132 | 33 | 10 | 227 |
| 60分以上 | 1 | 50 | 117 | 31 | 8 | 207 |
| 90分以上 | 1 | 36 | 46 | 18 | 1 | 102 |
| 120分以上 | 14 | 84 | 90 | 23 | 13 | 224 |
| 総計 | 18 | 220 | 385 | 105 | 32 | 760 |

**図 ８：仮説１－１におけるクロス集計結果（実測値）**

上記のクロス集計結果を棒グラフに表すと、図９のようになる。

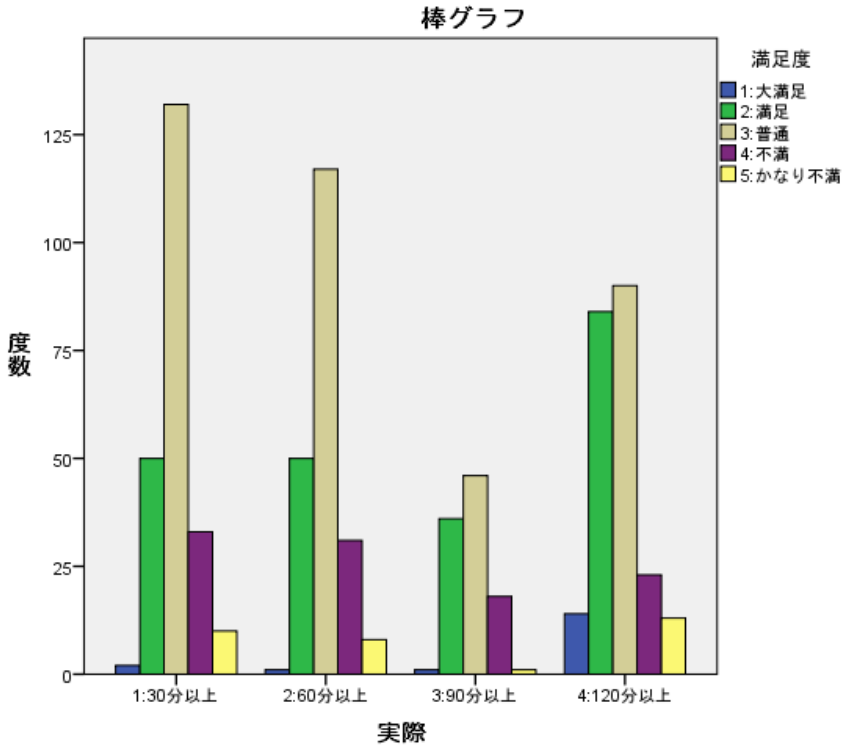


**図 ９：仮説１－１における満足度の分布**

図９を見ると、実際に１２０分以上並んだと回答した人で、かつ「大満足」または「満足」と回答した人の数が注目できるところだろう。「大満足」の部分

に着目すると、３０分以上、６０分以上、そして９０分以上と回答した人で、かつ「大満足」と回答した人の数が明らかに少ない中、１２０分以上かつ「大満足」と回答した人の数は、明らかに多くなっている。また、「満足」の部分に着目すると、３０分以上及び６０分以上では「満足」と回答した人はほぼ同じ数である。しかし、設定した仮説に従うと、３０分以上に収まる回答者は、６０分以上並んだ人よりも満足した人が多く出るべきである。さらに、９０分以上並んで「満足」と回答した人が、３０分以上または６０分以上並んだ人で「満足」と回答した人に比べると減少傾向にあることで、１２０分以上ではさらに減少すると予想されるところであるが、ここでは他のどの時間よりも「満足」と回答した人が多く出ていた。ここには、何か統計的に有意な差があるように思える。

そこで、実測値に対する期待値を出してみると、図１０のようになった。

| 期待値 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 並んだ時間 | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 | 総計 |
| 30分以上 | 5 | 66 | 115 | 31 | 10 | 227 |
| 60分以上 | 5 | 60 | 105 | 29 | 9 | 207 |
| 90分以上 | 2 | 30 | 52 | 14 | 4 | 102 |
| 120分以上 | 5 | 65 | 113 | 31 | 9 | 224 |
| 総計 | 18 | 220 | 385 | 105 | 32 | 760 |

図 10：仮説１－１における期待値

先ほどの実測値と比較すると、各セルでは図１１のような差が表れた。

| 実測値-期待値 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 並んだ時間 | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 |
| 30分以上 | -3 | -16 | 17 | 2 | 0 |
| 60分以上 | -4 | -10 | 12 | 2 | -1 |
| 90分以上 | -1 | 6 | -6 | 4 | -3 |
| 120分以上 | 9 | 19 | -23 | -8 | 4 |

図 11：仮説１－１における実測値－期待値の差

図１１を見ると、３０分以上または６０分以上並んだと回答した人で、「大満足」または「満足」と回答した人は、期待値と比較すると実測値は少なくなっている。さらに、１２０分以上並んだと回答した人で、「大満足」または「満足」と回答した人は期待値と比較すると実測値は多くなっている。

実際にχ二乗分析を行い、この表全体として有意な差があるかどうかを検証

したところ、Ｐ値は以下のように示された。

Ｐ値=0.000002（優位水準＝５％）

χ二乗検定の結果、Ｐ値が５％よりも低いことから、帰無仮説「各顧客の満足度は、行列に並んだ時間により差がない。」は棄却できる。よって、実測値と期待値との間には有意な差があると言えるだろう。

### 5.2 仮説１－２

仮説１－１の結果に基づき、各セルの残差分析を行った。その結果、各セルの調整済み残差は図１２のように表された。

| | | | 満足度 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 | 合計 |
| 実際 | 30分以上 | 度数 | 2 | 50 | 132 | 33 | 10 | 227 |
| | | 残差 | −3.4 | −15.7 | 17.0 | 1.6 | 0.4 | |
| | | 標準化残差 | −1.5 | −1.9 | 1.6 | 0.3 | 0.1 | |
| | | 調整済み残差 | −1.8 | −2.7 | 2.7 | 0.4 | 0.2 | |
| | | **判定結果** | + | ** | ** | n.s. | n.s. | |
| | 60分以上 | 度数 | 1 | 50 | 117 | 31 | 8 | 207 |
| | | 残差 | −3.9 | −9.9 | 12.1 | 2.4 | −0.7 | |
| | | 標準化残差 | −1.8 | −1.3 | 1.2 | 0.4 | −0.2 | |
| | | 調整済み残差 | −2.1 | −1.8 | 2.0 | 0.6 | −0.3 | |
| | | **判定結果** | * | + | * | n.s. | n.s. | |
| | 90分以上 | 度数 | 1 | 36 | 46 | 18 | 1 | 102 |
| | | 残差 | −1.4 | 6.5 | −5.7 | 3.9 | −3.3 | |
| | | 標準化残差 | −0.9 | 1.2 | −0.8 | 1.0 | −1.6 | |
| | | 調整済み残差 | −1.0 | 1.5 | −1.2 | 1.2 | −1.7 | |
| | | **判定結果** | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | + | |
| | 120分以上 | 度数 | 14 | 84 | 90 | 23 | 13 | 224 |
| | | 残差 | 8.7 | 19.2 | −23.5 | −7.9 | 3.6 | |
| | | 標準化残差 | 3.8 | 2.4 | −2.2 | −1.4 | 1.2 | |
| | | 調整済み残差 | 4.5 | 3.4 | −3.7 | −1.8 | 1.4 | |
| | | **判定結果** | ** | ** | ** | + | n.s. | |
| | | | 18 | 220 | 385 | 105 | 32 | 760 |

**n.s.：非有意、 +：p<0.10、 *：p<0.05、 **：p<0.01**

図 12：仮説１－２における残差分析結果

図１２の分析結果を見ると、３０分以上、６０分以上で、かつ「大満足」と回答した人の調整済み残差はそれぞれ-1.8、-2.1 となり、期待値に比べて低い数値ということが言える。そしてこれらの判定結果は、それぞれ１０％、５％の水準で有意差が認められた。

さらに、３０分以上、６０分以上で、かつ「満足」と回答した人の調整済み

残差はそれぞれ-2.7、-1.8 となり、こちらも期待値に比べて低いことが言える。これらの判定結果も、それぞれ１％、１０％の水準で有意差が認められた。

また、１２０分以上で「大満足」または「満足」と回答した人の調整済み残差は、それぞれ+4.5、+3.4 となり、期待値に比べて高い数値ということが言える。そして、これらの判定結果は、ともに１％の水準で有意差が認められた。

### 5.3 仮説２－１

検証方法で述べた通り、許容度と実際に並んだ時間の差を集計した後、設定した時間の差とその後の満足度とのクロス集計と行った。その結果、実測値は図１３のように表された。

| 実測値 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 許容と実際の差 | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 | 総計 |
| 30分未満 | 2 | 52 | 130 | 32 | 5 | 221 |
| 30分以上 | 3 | 53 | 100 | 27 | 9 | 192 |
| 60分以上 | 2 | 48 | 72 | 25 | 6 | 153 |
| 90分以上 | 11 | 67 | 83 | 21 | 12 | 194 |
| 総計 | 18 | 220 | 385 | 105 | 32 | 760 |

図 13：仮説２－１における検証結果（実測値）

上記のクロス集計結果を棒グラフに表すと、図１４のようになる。

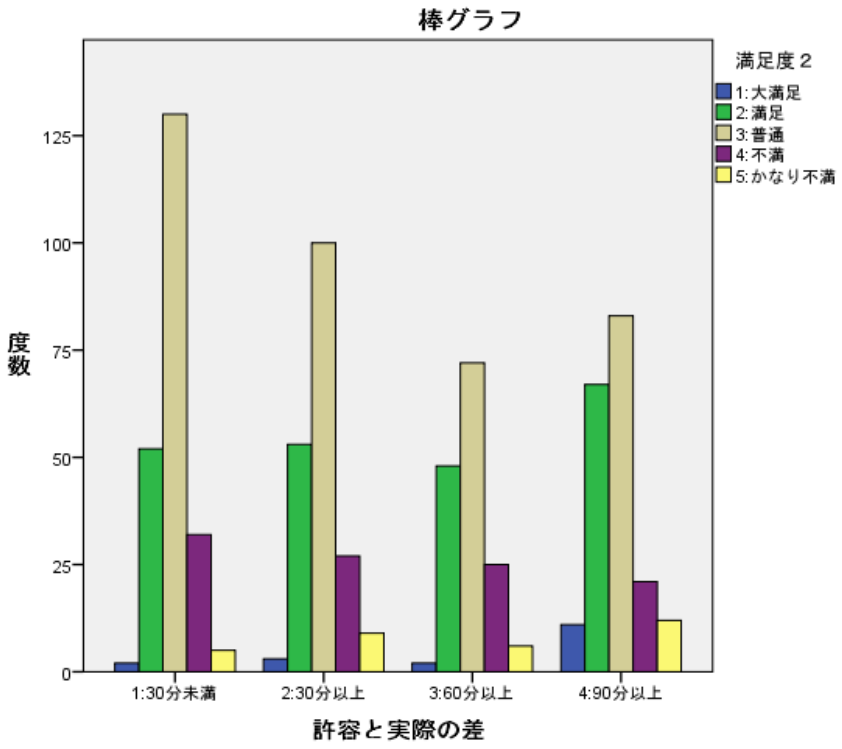


図 14：仮説２－１における満足度の分布

図１４の棒グラフを見ると、許容度と実際に並んだ時間の差が９０分以上並んだと回答した人で、かつ「大満足」または「満足」と回答した人の数が注目できるところだろう。「大満足」の部分に着目すると、３０分未満、３０分以上、そして６０分以上と回答した人で、かつ「大満足」と回答した人の数はほぼ同程度で少ない中、９０分以上かつ「大満足」と回答した人の数は、相対的に見て多いように思える。また、「満足」の部分に着目すると、３０分未満及び３０分以上で「満足」と回答した人はほぼ同じ数である。しかし、設定した仮説に従うと、３０分未満に収まる回答者で「満足」と回答するべき人は、３０分以上の差があって「満足」と回答した人よりも満足者が多く出るべきである。さらに、仮説に従うと、許容度と実際に並んだ時間の差が９０分以上に当てはまり「満足」と回答した人は、それよりも小さい差に収まる人と比べると減少するべきところであるが、ここでは他のどの項目よりも「満足」と回答した人が多いということが示された。ここには、何か統計的に有意な差があるように思える。

そこで、実測値に対する期待値を出してみると、図１５のようになった。

| 期待値 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 許容と実際の差 | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 | 総計 |
| 30分未満 | 5 | 64 | 112 | 31 | 9 | 221 |
| 30分以上 | 5 | 56 | 97 | 27 | 8 | 192 |
| 60分以上 | 4 | 44 | 78 | 21 | 6 | 153 |
| 90分以上 | 5 | 56 | 98 | 27 | 8 | 194 |
| 総計 | 18 | 220 | 385 | 105 | 32 | 760 |

図 15：仮説２－１における期待値

先ほどの実測値と比較すると、各セルでは図１６のような差が表れた。

| 実測値−期待値 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 並んだ時間 | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 |
| 30分未満 | −3 | −12 | 18 | 1 | −4 |
| 30分以上 | −2 | −3 | 3 | 0 | 1 |
| 60分以上 | −2 | 4 | −6 | 4 | −0 |
| 90分以上 | 6 | 11 | −15 | −6 | 4 |

図 16：仮説２－１における実測値－期待値の差

図１６を見ると、許容度と実際に並んだ時間の差が３０分未満に収まった人で、「満足」と回答した人は、期待値と比較すると実測値はかなり少なくなっている。さらに、許容度と実際に並んだ時間の差が９０分以上開いた人で、「満足」と回答した人は、期待値と比較すると実測値は多くなっている。また、同様に「大満足」と回答した人についても、母数の割には大きい数字となっているように思える。

実際にχ二乗分析を行い、この表全体として有意な差があるかどうかを検証したところ、Ｐ値は以下のように示された。

Ｐ値=0.004（優位水準＝５％）

χ二乗検定の結果、Ｐ値が５％よりも低いことから、帰無仮説「各顧客の満足度は、行列に並ぶ時間の許容度と、実際に並んだ時間のギャップによる差はない。」は棄却できる。よって、実測値と期待値との間には有意な差があると言えるだろう。

### 5.4 仮説２－２

仮説２－１の結果に基づき、各セルの残差分析を行った。その結果、各セル

の調整済み残差は図１７のように表された。

| | | | 満足度 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 大満足 | 満足 | 普通 | 不満 | かなり不満 | 合計 |
| 並ぶ時間の許容度と実際に並んだ時間の差 | 30分未満 | 度数 | 2 | 52 | 130 | 32 | 5 | 221 |
| | | 残差 | −3.2 | −12.0 | 18.0 | 1.5 | −4.3 | |
| | | 標準化残差 | −1.4 | −1.5 | 1.7 | 0.3 | −1.4 | |
| | | 調整済み残差 | −1.7 | −2.1 | 2.9 | 0.3 | −1.7 | |
| | | **判定結果** | **+** | **＊** | **＊＊** | **n.s.** | **+** | |
| | 30分以上 | 度数 | 3 | 53 | 100 | 27 | 9 | 192 |
| | | 残差 | −1.5 | −2.6 | 2.7 | 0.5 | 0.9 | |
| | | 標準化残差 | −0.7 | −0.3 | 0.3 | 0.1 | 0.3 | |
| | | 調整済み残差 | −0.8 | −0.5 | 0.5 | 0.1 | 0.4 | |
| | | **判定結果** | **n.s.** | **n.s.** | **n.s.** | **n.s.** | **n.s.** | |
| | 60分以上 | 度数 | 2 | 48 | 72 | 25 | 6 | 153 |
| | | 残差 | −1.6 | 3.7 | −5.5 | 3.9 | −0.4 | |
| | | 標準化残差 | −0.9 | 0.6 | −0.6 | 0.8 | −0.2 | |
| | | 調整済み残差 | −1.0 | 0.7 | −1.0 | 1.0 | −0.2 | |
| | | **判定結果** | **n.s.** | **n.s.** | **n.s.** | **n.s.** | **n.s.** | |
| | 90分以上 | 度数 | 11 | 67 | 83 | 21 | 12 | 194 |
| | | 残差 | 6.4 | 10.8 | −15.3 | −5.8 | 3.8 | |
| | | 標準化残差 | 3.0 | 1.4 | −1.5 | −1.1 | 1.3 | |
| | | 調整済み残差 | 3.5 | 2.0 | −2.5 | −1.4 | 1.6 | |
| | | **判定結果** | **＊＊** | **＊** | **＊** | **n.s.** | **n.s.** | |
| | | | 18 | 220 | 385 | 105 | 32 | 760 |

**n.s.：非有意、 +：p<0.10、 ＊：p<0.05、 ＊＊：p<0.01**

図 17：仮説２－２における残差分析結果

図１７の分析結果を見ると、許容度と実際に並んだ時間の差が３０分未満に収まる人で「大満足」または「満足」と回答した人の調整済み残差はそれぞれ-1.7、-2.1 となり、期待値に比べて低い数値ということが言える。そしてこれらの判定結果は、それぞれ１０％、５％の水準で有意差が認められた。

また、許容度と実際に並んだ時間の差が９０分以上開いた人で「大満足」または「満足」と回答した人の調整済み残差は、それぞれ+3.5、+2.0 となり、期待値に比べて高い数値ということが言える。そして、これらの判定結果は、それぞれ１％、５％の水準で有意差が認められた。

## 5.5 結論

### [1] 仮説１－１の結論

仮説１－１に基づき、実測値と期待値での満足度の分布を、$\chi$ 二乗検定を用いて検定した結果、有意差が認められた（$p<0.05$）。よって、帰無仮説は棄却できるため、並んだ時間による満足度の分布には有意な差があると言える。結論として、仮説１－１「各顧客の満足度は、行列に並んだ時間により差がある。」は支持された。

[2] 仮説１－２の結論

仮説１－１の検証結果を残差分析した結果、５％水準で棄却されず有意差が認められた。これにより、並んだ時間による満足度の分布には有意な差があるが、満足度は並んだ時間が長いほど下がるのではなく、むしろ上がると言えるだろう。よって、仮説１－２「各顧客の満足度は、行列に並んだ時間が長いほど下がる。」は支持されなかった。

[3] 仮説２－１の結論

仮説２－１に基づき、実測値と期待値での満足度の分布を、$\chi$二乗検定を用いて検定した結果、有意差が認められた（$p<0.05$）。よって、帰無仮説は棄却できるため、許容度と実際に並んだ時間が開くことによる満足度の変化には差があると言える。結論として、仮説２－１「各顧客の満足度は、行列に並ぶ時間の許容度と、実際に並んだ時間のギャップにより差がある。」は支持された。

[4] 仮説２－２の結論

仮説２－１の検証結果を残差分析した結果、５％水準で棄却されず有意差が認められた。これにより、許容度と実際に並んだ時間の差が開くことによる満足度の分布には有意な差があるが、満足度はその差が開くほど下がるとは言えず、むしろ上がると言えるだろう。よって、仮説２－２「各顧客の満足度は、行列に並ぶ時間の許容度と、実際に並んだ時間のギャップが大きいほど下がる。」は支持されなかった。

## ６．考察

これまで行ってきた４つの仮説の検証結果より、実際に並んだ時間ごとによる満足度の分布、及びそれぞれの許容度と実際に並んだ時間の差ごとによる満足度の分布には有意な差であることが確認できた。しかし、その詳細を見てみると、仮説で設定したように「並んだ時間が長いほど満足度が下がる」、「許容度と実際に並んだ時間の差が開くほど満足度が下がる」ということは確認できず、むしろ顧客の満足度は並んだ時間が長いほど、そして許容度と実際に並んだ時間の差が開くほど上がる傾向になることが明らかになった。これは、設定した仮説とは逆の結論になったということである。なぜこのような結論に至ったのかを考察してみると、消費者心理という観点から要因を考えることができるだろう。例えば、かなりの時間をかけて並んだお店から提供されたメニューやサービスが自分の期待していたものよりも低いものであった場合、この事実を正直に受け止めるのではなく、むしろ自分がこれまでの時間を消費したことに対する事実を正当化しようとする試みをするのではないだろうか。これは、フィスティンガーの提唱した認知的不協和の理論を当てはめることができるのではないかと考える。つまり、顧客は自分の中で生じた認知的不協和の解消[12]を試みるものと考察する。

### 6.1 認知的不協和の例と行列への適用

まず、認知的不協和についてのひとつ例を挙げてみたいと思う。例えば愛煙家の場合を想定すると、図１８のように表されるだろう。

[12]人は自分の認識に矛盾がある状態だと、不快感を覚える。例えば、「高いお金を払った」ことと「すぐに壊れた」という事実が生じたとき、この２つは整合しない。この「不協和」の状態を解消する手段として、自分の認知を変更することで「協和状態」をつくり出そうとする（杉本徹雄 (2012) 「新・消費者理解のための心理学」より引用)。

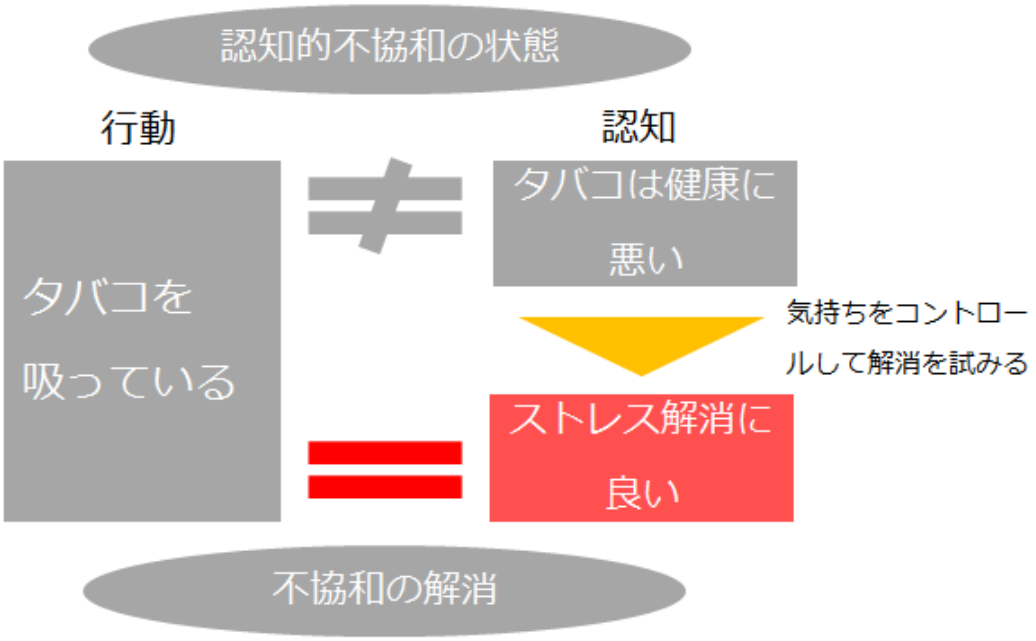


図 18：認知的不協和の例

愛煙家は日常的にタバコを吸うという行動を取っているが、一方で彼らは実際にタバコを吸うことは健康を害する恐れがあるということを認知している。ここで行動と認知の間で不協和が生じているが、この不協和を解消するためには２つの解決策があるのではないかと考える。１つ目は、行動の変えることで不協和の解消を試みることである。つまり、タバコを吸うという行動をやめ、禁煙するという解決策である。もう１つは、自分の認知を変えることで不協和の解消を試みるということである。つまり、自分の行動を変えるのではなくて、自分の気持ちをコントロールして不協和の解消を試みるという解決策である。例えば、図１９に示したように「タバコは健康に悪い」という認知から「ストレス解消に良い」というように自分の認知を変えることで不協和の解消を試みることがある。

上記で認知的不協和解消の例を示したが、これを今回の行列に関する一連の消費者行動に当てはめて考えてみると図１９のようになると考えられる。

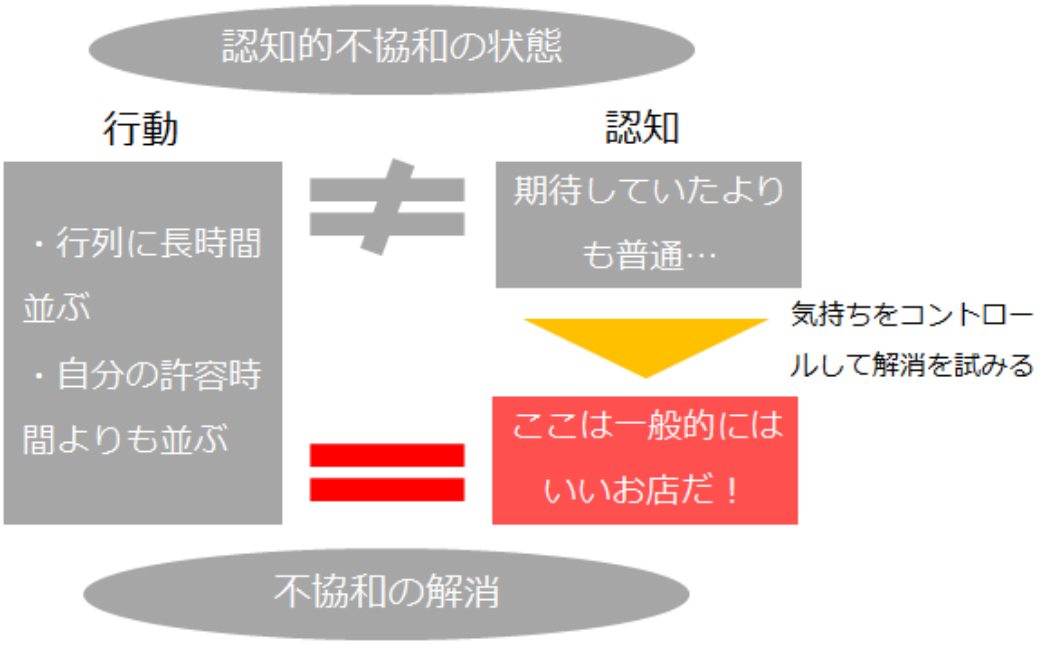


**図 19：待ち行列における認知的不協和**

行列に並ぶ際に、長時間並んだ人または自分の許容する時間よりも長く並ぶという行動を取ったとして、その目的物を享受したときに期待していた以上のものではなかったという場面にあったと仮定する。ここで、行動と認知の間で不協和が生じているが、この不協和を解消するためには、先ほど述べたように２つの解決策がある。しかし、１つ目の解決策である行動の変えることは、行列形成に伴う認知的不協和の解消の場合は不可能である。なぜなら、行列に並んだという行動は慣習的な行動ではなく、その一時点の行動であり過去の行動であるため、これを改善したり元に戻したりすることはできないからである。つまり、目的物を享受するために行列に長時間並ぶのを止めたり、自分の許容する時間よりも長く並ぶことを止めたりすることはすでにできない。すなわち、自分の認知を変えることでしか不協和の解消を試みるということはできないことになる。それゆえ、自分の期待していた以上のものではなかった場合は、自分の気持ちをコントロールして不協和の解消を試みるものと考えられる。例えば、図１９に示したように「期待していたよりも普通」という認知から「ここは一般的に見れば良いお店だ」というように自分の認知を変えることで不協和の解消を試みると言えるだろう。

## 6.2 店舗側の戦略提案

顧客側が行列に並ぶことを善として、仮に店舗の成果が期待を上回らなくても彼らが自らの認知的不協和な状態と積極的に解消しようとする傾向にあるとすれば、店舗側としてはこの傾向を活用することで彼らの満足度を上げることができるのではないだろうか。つまり、彼らが認知的不協和な状態を解消するための解決策を提供するということである。例えば、図２０の右側のような施策を店舗側が行うことで、顧客側の認知的不協和な状態を解消することを助けられるのではないかと考えられる。

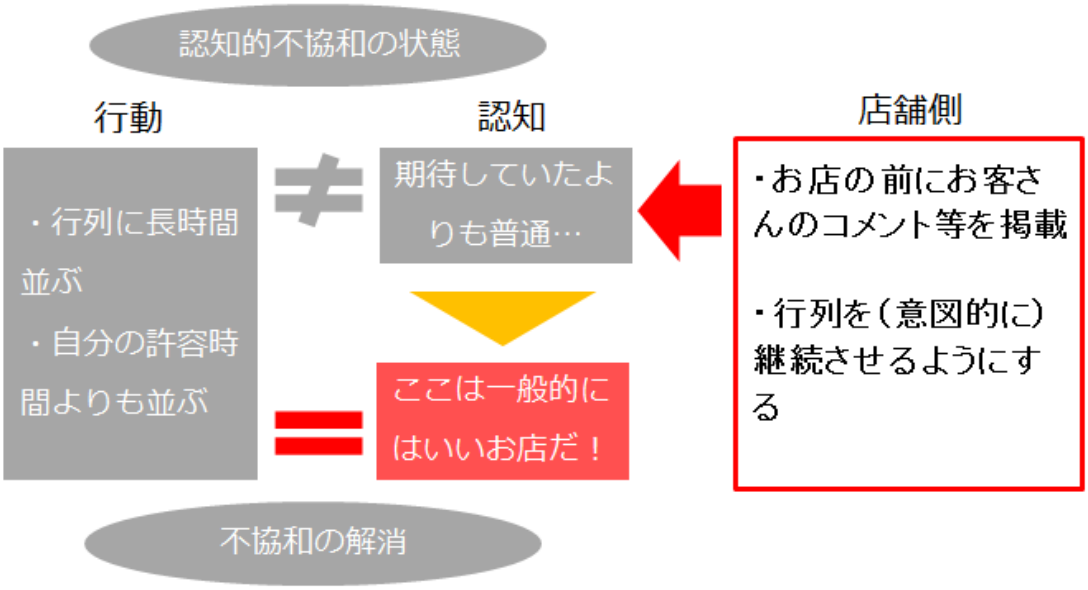


**図 20：認知的不協和の解消を手助けする施策**

図２０に沿って、店舗側として考えられる施策を２つ挙げたい。

まず１つ目は「お店に他の顧客のコメント等を掲載する」ことで顧客の認知的不協和の解消を手助けするという施策である。仮に自分の認知が「期待していたよりも普通」であり、自分の行った「行列に長い間並んだ」という行動との間で不協和が生じたとしても、他の顧客のコメントを見ることで、「他の人はこのお店を評価している」ということを認識できる。顧客がこの客観的な認識を得られることで、「このお店は一般的には評価されている良いお店である」という気持ちへの変化を手助けすることができるだろう。

２つ目は「店舗の行列を長期間意図的に継続させるようにする」ことで顧客の認知的不協和の解消を手助けするという施策であるが、これは長期的な視点で満足に至るという施策であろう。先ほどと同じように、仮に不協和な状態に陥ったとしても、そのお店がしばらくしても引き続き行列ができていたとすれ

ば、「自分が並んだお店はやはり人気のお店なのだ」ということを認識できる。顧客にこの客観的な認識を得られることで、「このお店は一般的には評価されている良いお店である」という気持ちへ変化をさせることができ、不協和の解消を手助けすることができるのではないだろうか。

### 6.3 認知的不協和の解消へ進む傾向を推察

上記の本研究における考察では、長時間並ぶという行動と店舗が出した成果との間で不協和の状態が生じると、顧客側はその不協和の解消を試みるという方向で話を展開してきた。しかし、必ずしもすべてがそのような行動につながるとは限らないだろう。寺西（1983）によれば「一般に我々はある程度の不協和までは不快を感じずに処理している。」という解釈もあるという。つまり、以下のような推察ができるのではないだろうか。不協和の大きさは、対象となるものの重要性や価値が高ければ高いほど大きくなると思われる。しかし逆をいえば、その重要性や価値が小さければ、不協和を解消するという試みはなされないということも考えられる。そこで、享受した目的物の重要度の低い場合と高い場合に分けて推論を行いたい。まず、重要度の低い場合は図２１のような思考プロセスとなることが推察される。

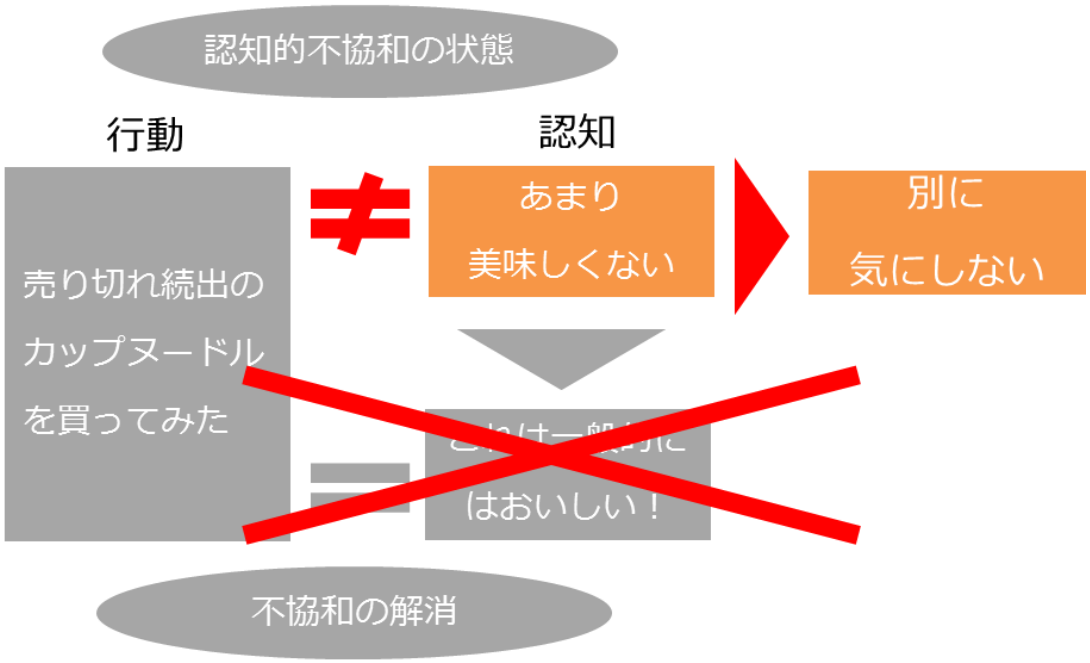


**図 21：認知的不協和を解消しない例**

図２１に挙げたように、例として売り切れ続出のカップヌードルを購入して

みた場合の心理プロセスを考えてみたい。人気のため期待して購入をしたにも関わらず、実際に食べてみると自分の期待よりも美味しくなかったと仮定する。この場合、売り切れ続出のカップヌードルを購入したという行動と、実際には美味しくなかったという認知の間で不協和が生じている。認知的不協和解消の論理に従えば、このような状況では「これは引き続きみんなが購入しているから一般的にはおいしいと言えるのだ」というように自分の認知を変えることで不協和の状態を解消することを試みることが考えられる。しかし、カップヌードルのように非常に安価で重要度が低いもの場合、必ずしもこの不協和状態の解消をしようとはならず、解消をすることよりも、むしろ何もなかったかのように流してしまうという結果になるのではないだろうか。したがって、このカップヌードルのケースのような場合は、認知的不協和な状態が生じても、その解消をする行動をすることなく解決してしまうだろう。

一方で、対象となるものの重要性や価値が高ければ高い場合は、積極的に不協和状態の解消を試みるものと思われる。したがって、重要度の高い場合は図２２のような思考プロセスとなることが推察される。

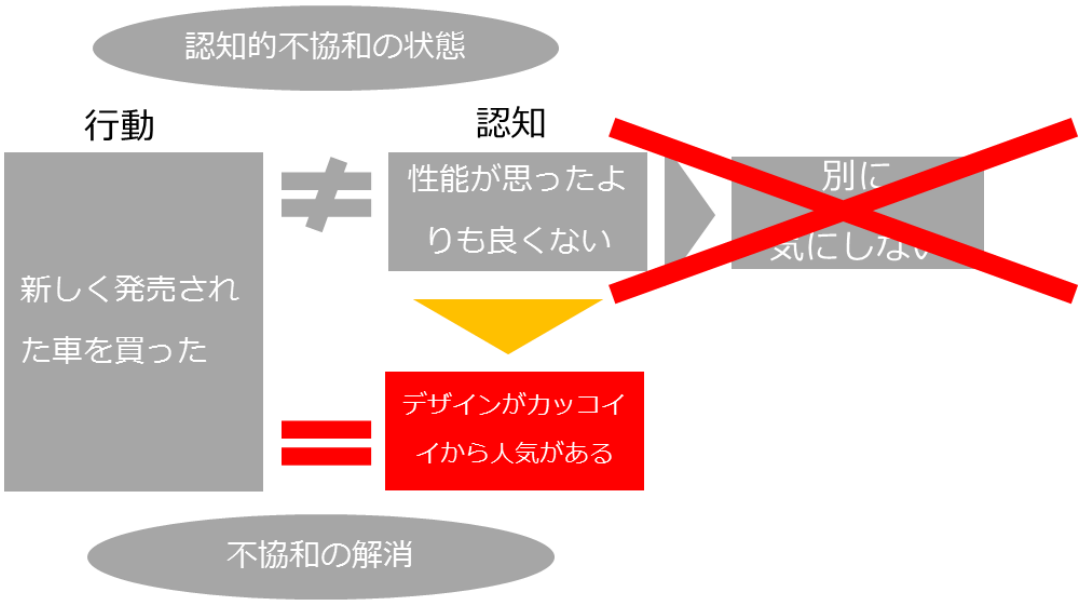


**図 22：認知的不協和を解消する例**

図２２に挙げたように、例として新しく発売された車を購入した場合の心理プロセスを考えてみたい。発売前からの宣伝広告等の影響もあり期待して購入をしたにも関わらず、実際に運転をしてもると自分の期待よりも性能が良くな

かったと仮定する。この場合、新しく発売された車を購入したという行動と、実際にはその車の性能が期待していたよりも良くなかったという認知の間で不協和が生じている。この買い物が、仮に先ほどのカップヌードルのケースのように安価な買い物であった場合は、「これは別にたいしたことではないから気にしない」というように自分の認知を変えずに流して終わるということが考えられるかもしれない。しかし、今回の場合は車という高価な買い物であり重要度も高いことが予想される。そのため、たいしたことないでは済まされず、積極的に自分の買い物に対して正当化することを試みるだろう。例えば、この車の他の良い点を見つけて「この車はデザインが良いから人気がある」というように認知を変えることが考えられる。したがって、この車のケースのような重要度が高いものの場合は、認知的不協和な状態が生じた際に積極的にその解消を試みる傾向にあるのではないだろうか。

### 6.4 推察を行列に適用した場合

上記のような認知的不協和の解消へ進む推察を、行列に適用してみる。まずは並んだ時間が短いもしくは許容時間の範囲内で並んだ場合の思考プロセスは図２３のようになると考えられるだろう。

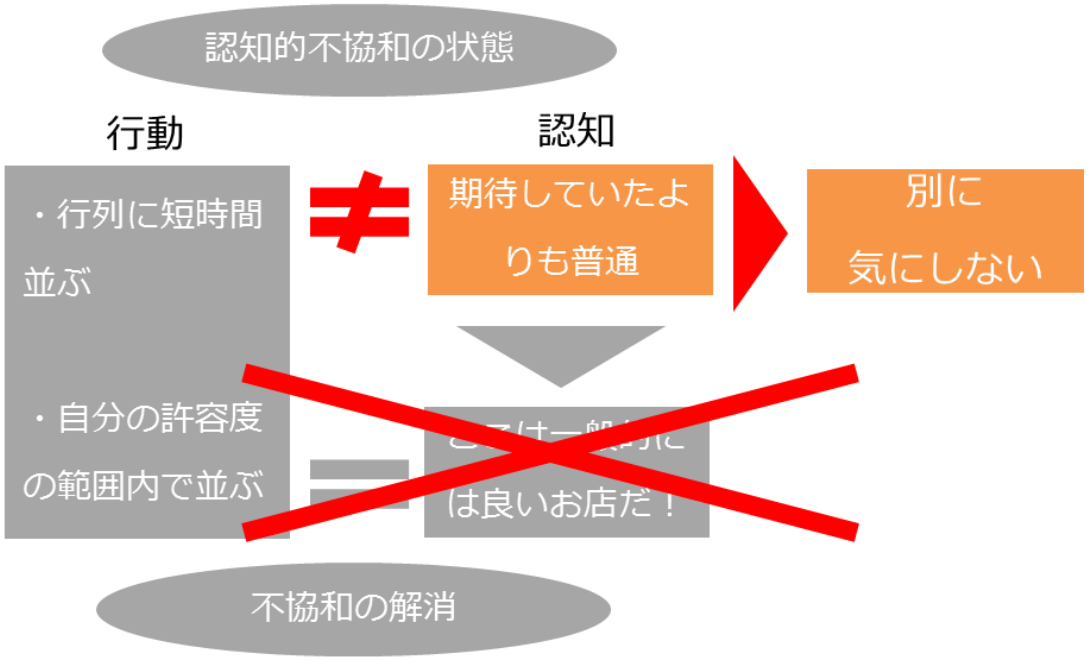


**図 23：行列における認知的不協和を解消しない場合**

行列に並んだ際に、その並んだ時間が短い時間もしくは自分の許容時間の範囲内で並んだ場合、さらにその後目的物を享受した際の認知が「期待していたよりも普通」であったとき、行列に並んだという行動と実際に享受したもの認知との間で不協和な状態が生じると思われる。しかしこの場合、自分が消費した時間は短いもしくは自分の許容の範囲内で並んだため、たいした問題にはならず、その重要度は低いということが推測できる。その場合、積極的にこの不協和状態を解消するような行動を取ることはなく、たいしたことのない問題として気にせずに流す可能性が高いだろう。したがって、行列に並んだ時間が短いもしくは自分の許容時間の範囲内で並んだ場合は、認知的不協和の解消を試みることは少ないと考えられる。

次に、行列に並んだ時間が長いもしくは自分の許容時間の範囲を超えて並んだ場合の思考プロセスを検討する。この場合の思考プロセスは図２４のようになることが考えられる。

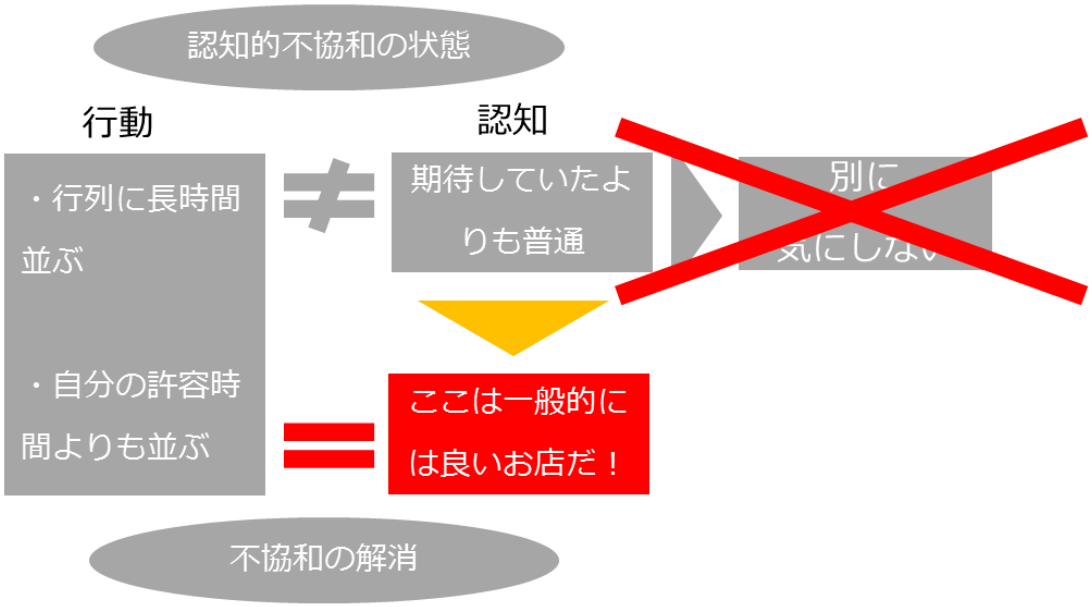


図 24：行列における認知的不協和を解消する場合

行列に並んだ際に、その並んだ時間が長い時間もしくは自分の許容時間の範囲を超えて並んだ場合、さらにその後目的物を享受した際の認知が「期待していたよりも普通」であったとき、行列に並んだという行動と実際に享受したもの認知との間で不協和な状態が生じると思われる。この場合、上記のように自分が消費した時間は短いもしくは自分の許容の範囲内で並んだためにたいした問題ではないというような、重要度が低い問題として片付けられないということが推察できる。その場合、その顧客は積極的にこの不協和状態を解消するような行動を取る可能性が高いだろう。したがって、行列に並んだ時間が長い時間もしくは自分の許容時間の範囲を超えて並んだ場合は、積極的に認知的不協和の解消を試みるものと考えられる。

# ７．さいごに

## 7.1 研究の限界

本研究の分析において大きく２つの限界が生じた。

(1) 若者がターゲットの都内の人気店には適合しない可能性がある
(2) 店舗のジャンルによる違いはわからない。

まず１つ目は、本研究の分析において取得したデータに関し、その年齢層に偏りがあるため、いわゆる若者がターゲットの都内の人気店には適合しない可能性があるだろう。今回取得できたデータは、主に４０代～５０代の回答者が多かった。都内でよく目にする行列店を浮かべてみると、パンケーキ屋やハンバーガー屋などでよく行列を見かけるだろう。近年では、それらの店舗に限らず様々な種類の店舗において行列を見かけるようになったが、行列に並んでいるメインの年齢層は若年層が目立つようにも思われる。それゆえ、今回の検証については中年層がメインとなっているため、若年層についてはうまく反映できていない可能性が考え得るだろう。

２つ目は、今回の検証では回答者が実際にどんなお店に並んだかまではわからないため、店舗のジャンルによる違いはわからないということが挙げられる。今回取得できたデータの質問項目は並んだ時間に関しては包括的に聞いており、具体的なお店のジャンルまでは聞いていない。実際には、お店のジャンルごとに並べる許容度や実際に並んだ時間というものは異なる可能性が高い。例えば、パンケーキ屋に並ぶ場合は１時間並べるが、ラーメン屋に並ぶ場合は３０分が限界だというような人も現れてくるだろう。なぜなら、店舗のジャンルの違いで、顧客の回転率が違ったりするからである。そのため、具体的にどのようなジャンルのお店でどのくらいの時間並び、どれくらい満足になるかといった詳細な違いまでは今回は検証することができなかった。

## 7.2 総括

本研究は待ち行列を作ることに対して、もし店舗側がその行列を意図的に作ることを行っているとしたならば、それは結果として顧客の満足を低下させているために間違った戦略である、ということを述べようとした。しかし、実際にアンケート調査データをもとに検証を行ってみると、確かに行列に並んだ時間が短い人と長い人、もしくは自分の許容する時間の範囲内で並んだ人とその範囲を超えた並んだ人との間では彼らの満足度に関して統計的に有意な差があることがわかった。しかしながら、その満足度の違いは、行列に並んだ時間

が長ければ長くなるほど、もしくは自分の許容する時間の範囲を超えて並べば並ぶほど、彼らの満足度が下がるのではなくて、むしろ満足度は上がるという結果になり、統計的に有意な差も表れた。行列並ぶ時間が長くなると顧客としては店舗に対する期待が大きく膨らみ、店舗が彼らの期待を超えることは難しいという考えから満足には至らないという仮説を導き足した。しかし、その仮説構築の考えは顧客の心理面という点が欠けていたと考えられ、これを考慮に入れなければならないことがわかったことが、本研究を通じての大きな発見であろう。本研究において心理面を考慮すると、店舗側の成果が顧客の期待していたものよりも下回っていたという不一致を起こした場合、彼らはそのまま不満足を示すのではなく、自らの認知を変えようと試みる。つまり、行列に並んだ長い時間並んだという、自分がすでに取ってしまった行動の正当化を試みるだろうということが推察された。

これまでの研究においては、本研究のように行列に特化して満足度を測定した研究がなかったが、本研究においてその検証を行ったこと、そしてその満足度の変化においては、並ぶ時間が長いほど満足度は上がる傾向にあるということを発見したということで、本研究の意義は大きいと考えられる。

## 7.3 謝辞

本研究を進めるにあたり、多大なご指導を頂いた指導教員の山本晶准教授、ならびに日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた山本晶研究室のゼミ生の皆様、そしてアンケートデータの提供にご協力頂いたアイブリッジ株式会社のご担当者様にこの場を借りて深く御礼を申し上げます。

８．参考文献

【論文】


- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 53-66.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. Journal of marketing research, 30(1), 7.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, *73*(3), 311-336.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- Festinger, L. (1957). Cognitive dissonance theory. *1989) Primary Prevention of HIV/AIDS: Psychological Approaches. Newbury Park, California, Sage Publications*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, *64*(1), 12.
- Prakash, V. (1984). Validity and reliability of the confirmation of expectations paradigm as a determinant of consumer satisfaction. Journal of the Academy of Marketing Science, 12(4), 63-76.
- Solomon, M, R, (1996), Consumer Behavior: Buying, Having, and Being, 3rd ed., Prentice Hall.
- 上原聡. (2009). 顧客満足に対するサービス品質の影響に関する考察. *嘉悦大学研究論集*, *52*(1), 1-15.
- 太田壮哉. (2011). 顧客満足を説明する期待不一致効果. *経営学研究論集*, *35*, 95-107.
- 奥瀬喜之. (2008). 顧客満足概念とその測定に関わる研究の系譜. *専修商学論集 (専修大学)*, *88*, 55-59.
- 小野晃典. (2000). 顧客満足: ブランド選択モデルによる概念整序. *三田商学研究*, *42*(6), 1-30.
- 小野譲司. (2010). JCSI による顧客満足モデルの構築. *マーケティングジャーナル*, *30*(1), 20-34.

- 高口央. (2015). お客を顧客へと変化させる店舗の取り組みとは?: 認知的不協和理論からの検討 (『社会学部論叢』 第 25 巻記念論文集). *流通経済大学社会学部論叢*, *25*(2), 85-96.
- 高橋郁夫. (1998). 買物行動における消費者満足プロセス. *三田商学研究*, *41*(1), 85-99.
- 寺西千代子. (1983). 人間行動の研究: 動機づけ過程について (Doctoral dissertation, University of Toyama).
- 中川慶彦. (2013). 事前期待の低減による顧客満足度の向上に関する実証研究.
- 森藤ちひろ. (2009). マーケティングにおける期待の重要性. *経営戦略研究(関西学院大学)*, *3*, 21-34.
- 劉兵, & 神山進. (2013). テーマパークにおける顧客満足の構造分析: 中日のデータより.

【書籍】

- フィスティンガー (1965) 『認知的不協和の理論 社会心理学序説』 誠信書房.
- J・D パワーⅣ世, クリス・ディノーヴィ (2006) 『J・D・パワー　顧客満足のすべて』 ダイヤモンド社.
- 真壁昭夫 (2010) 『基礎から応用までまるわかり　行動経済学入門』 ダイヤモンド社.
- 牧田幸裕 (2010) 『ラーメン次郎に学ぶ経営学　大行列をつくるじ２６（ジロー）の秘訣』 東洋経済新報社.
- 田中洋, 清水聰 編著 (2006) 『消費者・コミュニケーション戦略』 有斐閣.
- 濱岡豊, 里村卓也 (2009) 『消費者間の相互作用についての基礎研究』 慶応義塾大学出版会.
- 杉本徹雄 編著 (2012) 『新・消費者理解のための心理学』 福村出版株式会社.
- 北原明彦 (2008) 『消費者行動論［第二版］』 株式会社創成社.

【その他】

- 「行列は日本独自？」 2016 年 6 月 6 日, https://www.circl.jp/15711
- HEALTH PRESS 編集部 「なぜ日本人は行列が大好きなのか? セロトニンによって促される群集心理のミステリー」(2016 年 4 月 12 日付) 2016 年 6 月 6 日, http://healthpress.jp/2016/04/post-2342.html

- 「『行列は嫌い』が 84%。でも、なぜ行列に並んでしまうんだろう？」(2012 年 3 月 9 日付) 2016 年 6 月 7 日, http://kari-kari.net/jpview/2012/03/84.html
- 佐藤昌司 「ポップコーンが 8 千円！バカ高いあの超人気店、なぜ客は 1 時間半も行列に並ぶ？」(2016 年 1 月 8 日付) 2016 年 12 月 26 日, http://biz-journal.jp/2016/01/post_13216.html
- 武松佑季 「いまだにパンケーキ店に長蛇の行列をなす人々の“頭の中” 日本は異常なのか」(2015 年 3 月 11 日付) 2016 年 12 月 26 日, http://biz-journal.jp/2015/03/post_9214.html

## ９．付録

「行列に関する調査」の元データ

■　行列に並ぶとしたら、どれくらいの待ち時間が許容範囲か？

（選択肢）

・並ばない
・5分未満
・5分まで
・10分まで
・30分まで
・60分（1時間）まで
・90分まで
・120分（2時間）まで
・150分まで
・180分（3時間）まで
・240分（4時間）まで
・それ以上

■　これまでに一番長く並んだ時間はどれくらいか？

（選択肢）

・行列には並ばない
・5分未満
・5分以上
・10分以上
・30分以上
・60分（1時間）以上
・90分以上
・120分（2時間）以上
・150分以上
・180分（3時間）以上
・240分（4時間）以上

■　一番長く並んだ結果、どうだったか？

（選択肢）

・大満足
・満足
・普通
・不満
・かなり不満

■　行列に並んでいる間、何をしていますか。

お喋り
読書
スマートフォンやケータイなどを操作
パソコンやタブレットなどを操作
ゲーム機でゲーム
音楽を聴く
寝る
単語帳やテキストなどで学習
飲食
その他
特に何もしない

■ 行列に並んでいるときに、待ち時間以外でいらっとすることは何ですか。

大声での会話
音楽の音漏れ
前に詰めない（場所を広くとる）
詰めすぎる（距離感が近すぎる）
物での場所取り
整列がしっかりできていない
待ち時間の文句が聞こえてくる
飲食
割り込み
その他
特になし

■ 行列に並んだ結果気持ちはどのようになることが多いですか。

並んで良かった、また並んでも良い
並んで良かったがもう並びたくない
もう並びたくない

■ 何の行列か分からない行列があった場合気になりますか。また、気になった場合はどんな行動を最もとりますか。

気になる（自分もとりあえず並んでみる）
気になる（行列に並んでいる人に声をかけて訪ねる）
気になる（自分で何の行列か様子を見たり調べたりする）
気になる（少しだけ足を止める）
気になるが素通り
気にならない

■ 予約システム（ファストパスなど）があった場合、あなたは利用しますか。

よく利用する
どちらかといえば利用する
どちらかといえば利用しない
利用しない