

# パート・アルバイトのフィールドマネジメントに関する定量調査 調査結果

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部

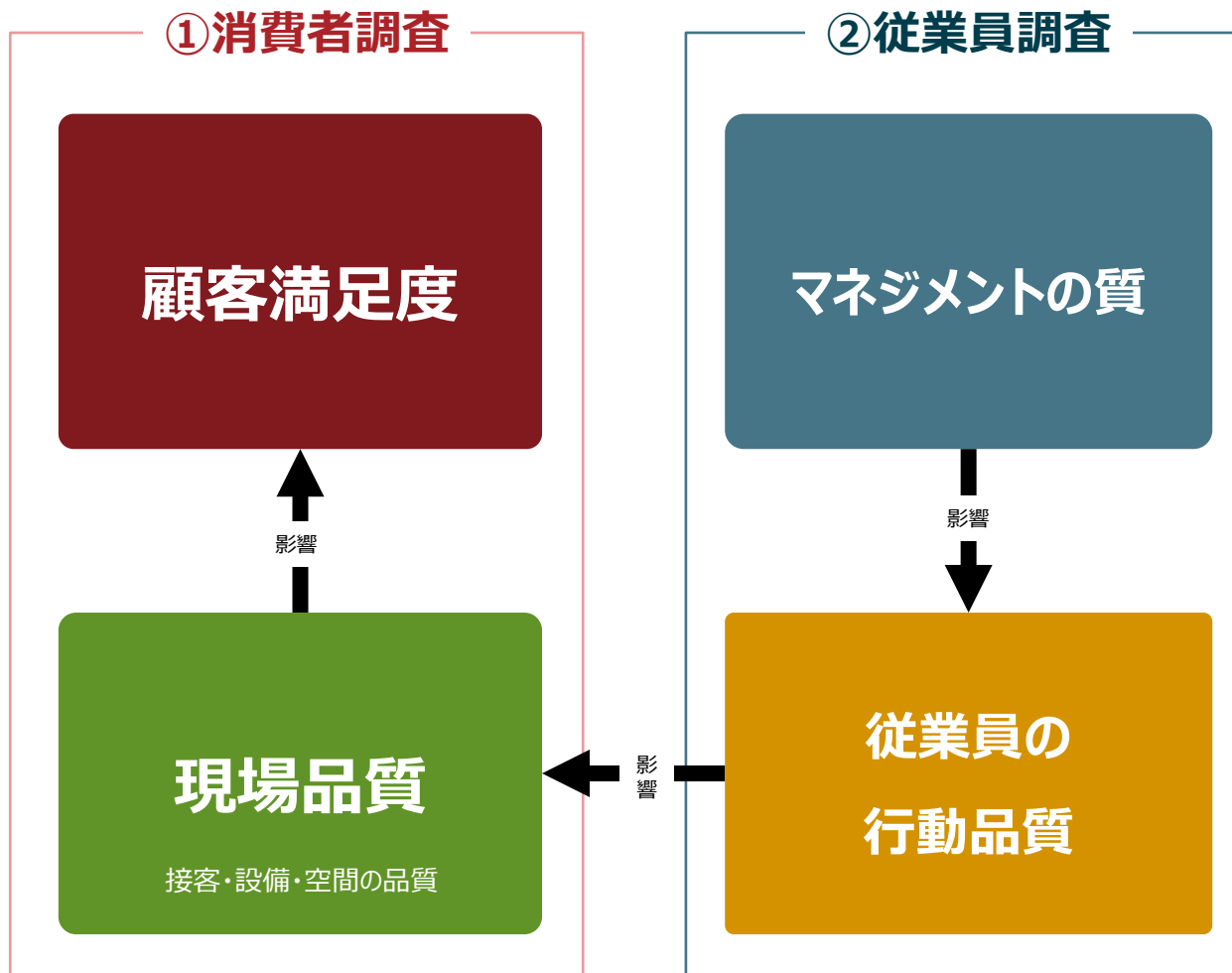


調査名称	パーソル総合研究所「パート・アルバイトのフィールドマネジメントに関する定量調査」																																																																		
調査内容	<p>①どのような店舗状態・サービス状態が、消費者としての購買行動・ポジティブな印象につながっているのかを特定する。</p> <p>②どのようなフォローシップ行動が、どのような店舗状態・サービス状態を導いているかを明らかにする。</p> <p>③現場の直属上司（店長・マネジャー）のどのようなマネジメント行動が、部下のどのようなフォローシップ行動や、従業員満足度（ES）を導いているかを明らかにする。</p>																																																																		
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																																																																		
調査時期	<p>①消費者調査 2021年 11月8日 - 10日</p> <p>②従業員調査 2021年 12月9日 - 13日</p>																																																																		
調査対象者	<p>①消費者調査 n=3856</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●全国 男女 年齢20-50代</li> <li>●BtoCサービス業の1ヶ月1回以上の利用者</li> </ul> <p>②従業員調査 n=1000</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●全国 男女 15歳以上</li> <li>●BtoCサービス業の現場業務に現在従事している従業員、勤続1ヶ月以上</li> <li>●従事している店舗：事業所内の従業員が10人以上</li> <li>●雇用形態：アルバイト・パート・有期雇用就業者</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">業態カテゴリー</th> <th>①消費者調査</th> <th>②従業員調査</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>居酒屋</td><td>n=300</td><td>n=39</td></tr> <tr><td>2</td><td>ファミリーレストラン</td><td>n=300</td><td>n=82</td></tr> <tr><td>3</td><td>クイックサービスレストラン</td><td>n=300</td><td>n=112</td></tr> <tr><td>4</td><td>コンビニエンスストア</td><td>n=300</td><td>n=98</td></tr> <tr><td>5</td><td>スーパーマーケット</td><td>n=300</td><td>n=112</td></tr> <tr><td>6</td><td>アパレル・雑貨販売</td><td>n=300</td><td>n=37</td></tr> <tr><td>7</td><td>専門小売</td><td>n=300</td><td>n=111</td></tr> <tr><td>8</td><td>ホテル</td><td>n=300</td><td>n=62</td></tr> <tr><td>9</td><td>ゲームセンター／カラオケ</td><td>n=300</td><td>n=11</td></tr> <tr><td>10</td><td>学習塾</td><td>n=256</td><td>n=94</td></tr> <tr><td>11</td><td>レンタル／中古買取</td><td>n=300</td><td>n=9</td></tr> <tr><td>12</td><td>引っ越し／物流</td><td>n=300</td><td>n=108</td></tr> <tr><td>13</td><td>ガソリンスタンド</td><td>n=300</td><td>n=14</td></tr> <tr><td>14</td><td>倉庫軽作業</td><td>n=300</td><td>n=111</td></tr> <tr><td colspan="2">合計</td><td>n=3856</td><td>n=1000</td></tr> </tbody> </table>		業態カテゴリー		①消費者調査	②従業員調査	1	居酒屋	n=300	n=39	2	ファミリーレストラン	n=300	n=82	3	クイックサービスレストラン	n=300	n=112	4	コンビニエンスストア	n=300	n=98	5	スーパーマーケット	n=300	n=112	6	アパレル・雑貨販売	n=300	n=37	7	専門小売	n=300	n=111	8	ホテル	n=300	n=62	9	ゲームセンター／カラオケ	n=300	n=11	10	学習塾	n=256	n=94	11	レンタル／中古買取	n=300	n=9	12	引っ越し／物流	n=300	n=108	13	ガソリンスタンド	n=300	n=14	14	倉庫軽作業	n=300	n=111	合計		n=3856	n=1000
業態カテゴリー		①消費者調査	②従業員調査																																																																
1	居酒屋	n=300	n=39																																																																
2	ファミリーレストラン	n=300	n=82																																																																
3	クイックサービスレストラン	n=300	n=112																																																																
4	コンビニエンスストア	n=300	n=98																																																																
5	スーパーマーケット	n=300	n=112																																																																
6	アパレル・雑貨販売	n=300	n=37																																																																
7	専門小売	n=300	n=111																																																																
8	ホテル	n=300	n=62																																																																
9	ゲームセンター／カラオケ	n=300	n=11																																																																
10	学習塾	n=256	n=94																																																																
11	レンタル／中古買取	n=300	n=9																																																																
12	引っ越し／物流	n=300	n=108																																																																
13	ガソリンスタンド	n=300	n=14																																																																
14	倉庫軽作業	n=300	n=111																																																																
合計		n=3856	n=1000																																																																
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																																																																		

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「パート・アルバイトのフィールドマネジメントに関する定量調査」

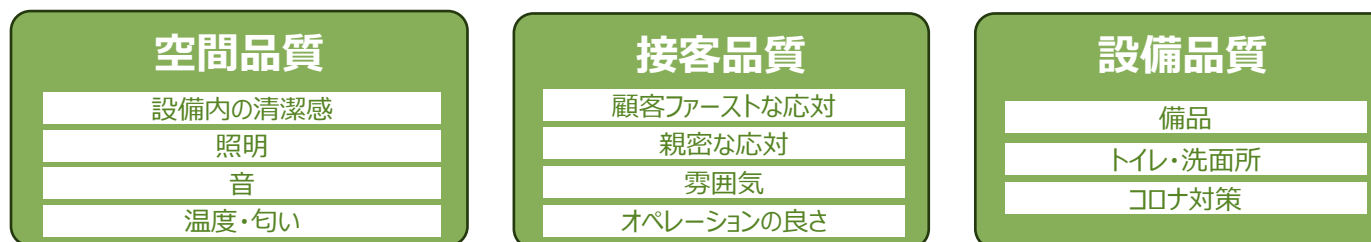
顧客満足度と現場品質の関係を消費者調査で、マネジメント行動と従業員行動の関係を従業員調査でそれぞれ明らかにする。



1.

## 顧客満足度を高める店舗の〈現場品質〉

- 多くの業態で顧客満足度やNPS（他者推奨意向）、顧客ロイヤリティにプラスの影響があった要因は「空間品質」「接客品質」「設備品質」の以下の要素。（性年齢、接客経験、他店価格優位性・安全性などの影響を取り除いた場合）



こうした現場品質が高いほど、顧客満足度やNPS、顧客ロイヤリティも高い。

- その他、飲食業態は味の安定性や提供スピードなどの「提供品質」が、小売業態では商品の探しやすさなどの「陳列品質」が顧客満足にプラスの影響を与えていた。
- また、現場品質が高い店舗は、各指標の変動係数も低く、顧客による満足度のバラつきが少ない。

## 2.

## 現場品質を支える従業員の〈行動品質〉

- 従業員の行動では、決められた仕事をきちんとこなす「**堅実行動**」、お客のことを第一に考えて動く「**顧客行動**」、積極的に仕事を覚える「**習熟行動**」が、現場品質にプラスの影響を与えていた。  
また、サービス業態では、マニュアルに縛られない対応ができる「**柔軟行動**」も現場品質に影響していた。
- 4つの観点からの従業員の行動実態を見ると、「無断欠勤しない（90.6%）」「遅刻しない（88.8%）」などの**堅実行動は高い**が、「お客様それぞれに合わせた提案をしている（51.2%）」などの「**柔軟行動**」はやや低めの実施率。
- 行動品質が高い従業員は、職場を知人に勧めたり、周りをフォローするなど、その他の**支援的な職場行動も多くとっている**。また、職場満足度、働き続けたい意向も高い。
- 従業員の時給の高低と行動品質の間には明確な相関関係は認められなかった。
- 従業員によるなわばり行動、不正行為、職場内いじめといった行動は**現場品質を下げる**。

## 3.

## フィールド・マネジメントの要諦

- フィールドマネジャー（現場マネジャー）のマネジメント行動の傾向に基づいて5タイプに分類すると、特に課題が大きい3つのタイプが抽出された。

絶対君主タイプ：育成への関心が低く、従業員の仕事に細かく口を出す傾向

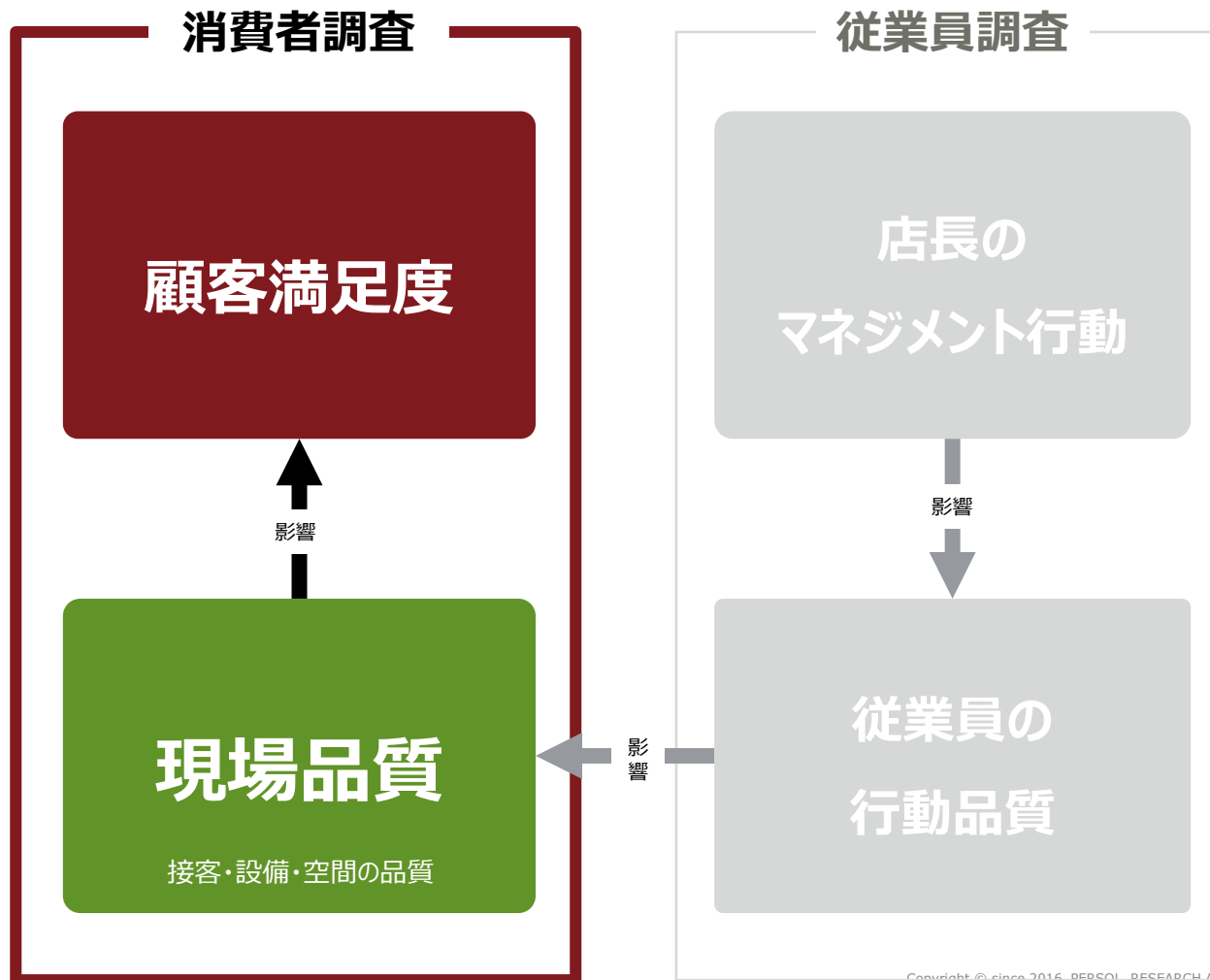
友達タイプ：従業員と仲良くなり、特定の人をひいきする傾向

職人タイプ：従業員との交流を避け、仕事を抱え込む傾向

- 上記3タイプのマネジャーの店舗は、ほとんどの現場品質が低い。また、友達タイプ・絶対君主タイプの店舗は、職場内いじめ、不正行為発生数が平均よりも多い。
- 友達タイプは倉庫軽作業に、職人タイプは専門小売に、絶対君主タイプはホテルにそれぞれ多い傾向。
- 従業員の「顧客行動」を育てるには、職場を活気づける「鼓舞」のマネジメント、「習熟行動」を育てるには話を最後まで聞く「傾聴」のマネジメント、「堅実行動」を育てるには明確な言葉で「伝える」マネジメント、「柔軟行動」を育てるには日常的な「褒める」マネジメントがそれぞれポジティブな影響を与える。

顧客満足に影響を与える現場品質とは  
[消費者調査]

顧客満足度に影響を与える店舗・サービス品質を消費者調査で明らかにする。

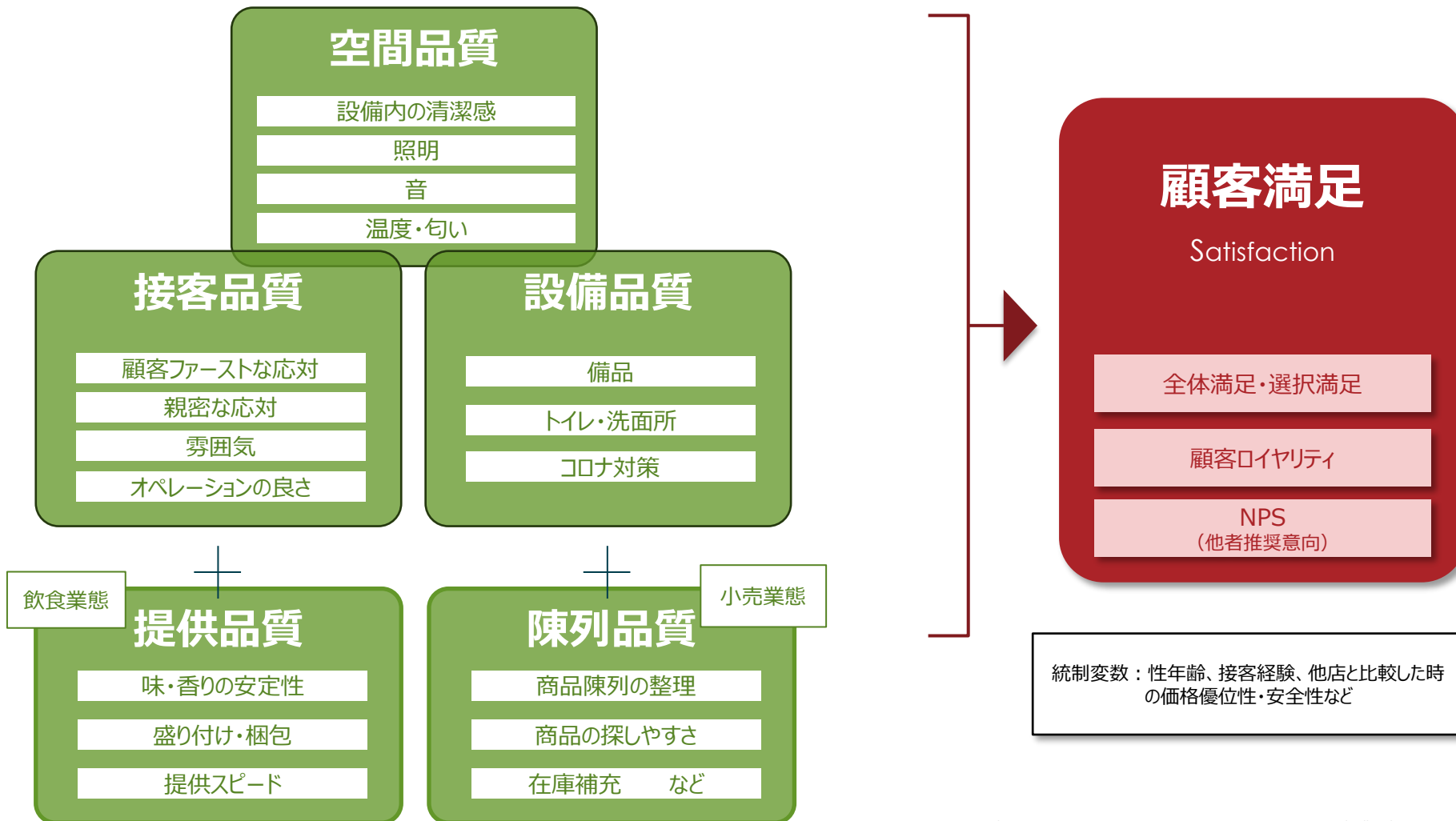




## 現場品質 Field Quality



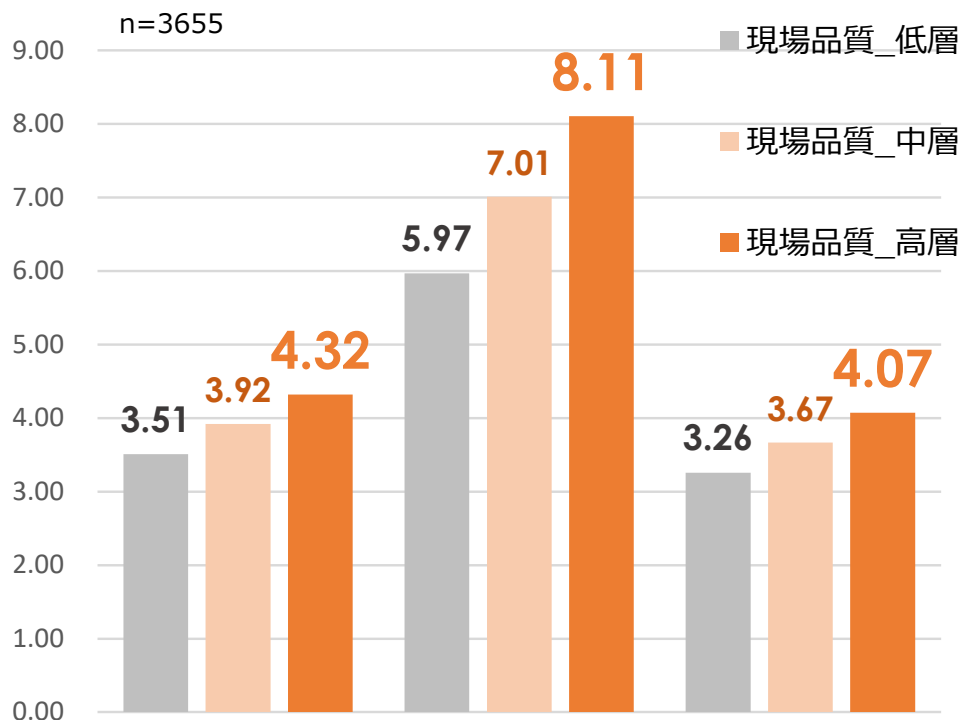
性年齢、接客経験、他店価格優位性・安全性などの影響を取り除いた場合に、  
いずれかの業態でプラスの影響があった要因は「空間品質」「接客品質」「設備品質」の諸要素。



**現場品質**（空間品質、接客品質、設備品質）が高いほど、顧客満足度やNPS、顧客ロイヤリティも高い。

また、現場品質が高い層は各指標の**変動係数**も低く、顧客による満足度のバラつきが少ないことが示唆される。

## 現場品質3層ごとの顧客満足指数



**顧客満足度**

**NPS**  
他者推奨意向

**顧客ロイヤリティ**  
今まで以上に  
利用したい気持ち

## 3層ごとの顧客満足の変動係数

変動係数：顧客によるバラつき

n=3655

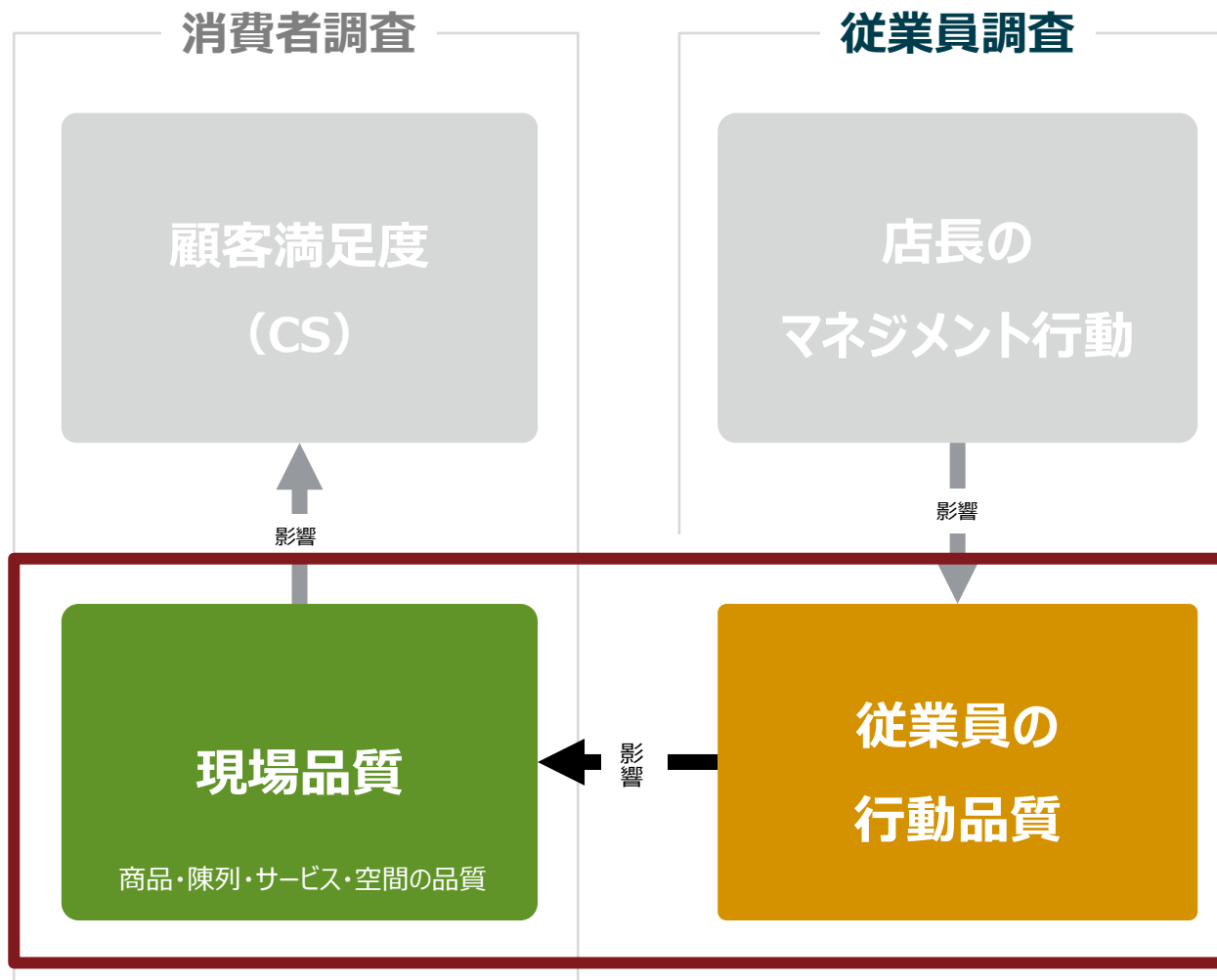
	顧客満足	NPS	顧客ロイヤリティ
現場低層	0.21	0.34	0.20
現場中層	0.14	0.25	0.16
現場高層	0.14	0.20	0.17

顧客によるバラつきが少ない

# 高品質な現場を作る従業員とは

## [従業員調査]

現場品質に影響を与える従業員行動（フォローシップ）を従業員調査で明らかにする。



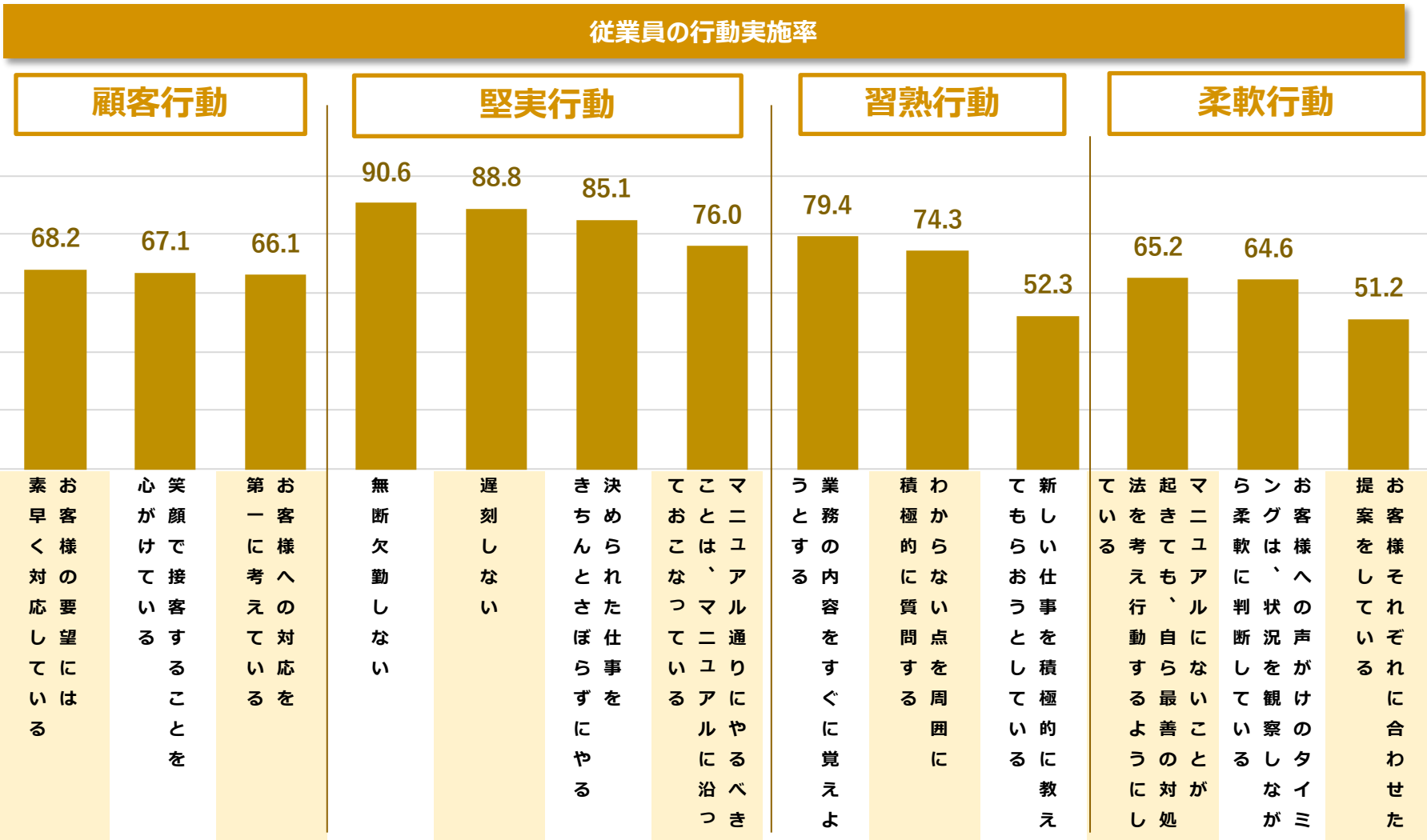
## 現場品質を支える従業員の〈行動品質〉



重回帰分析によって有意に影響が認められた行動を抽出



4つの観点から従業員の行動実態を見た。「無断欠勤しない」「遅刻しない」などの堅実行動の実施率は高い。



n=1000  
あてはまる計 (%)

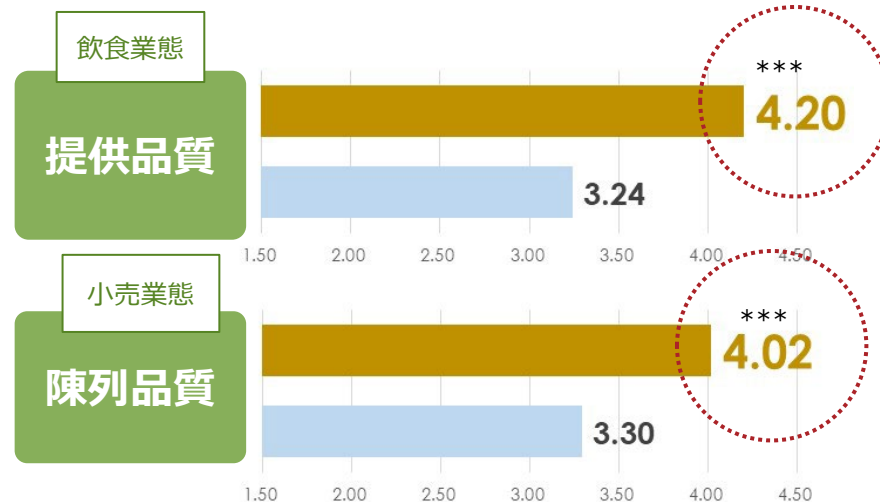
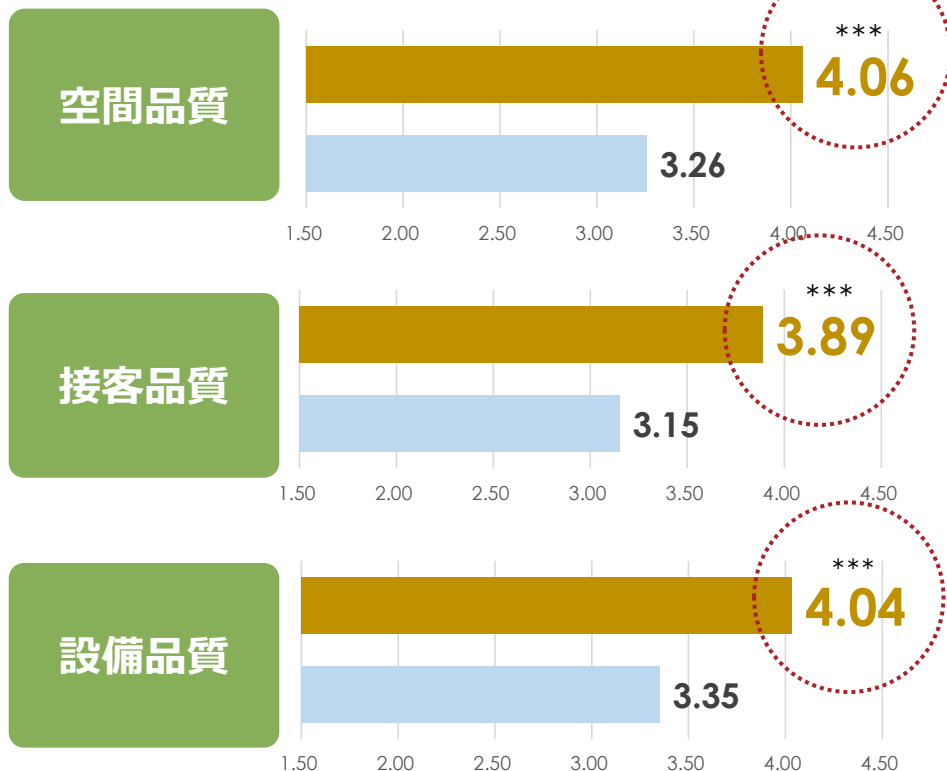
従業員の4つの行動品質を3層に分け、高層と低層を比較すると、高い層ほど、現場品質がいずれも高い。

行動品質 [高/低層] 別の現場品質

平均値 (pt)  
\*\*\* 1%で有意

上段：行動品質が高い店舗 (334)

下段：行動品質が低い店舗 (330)

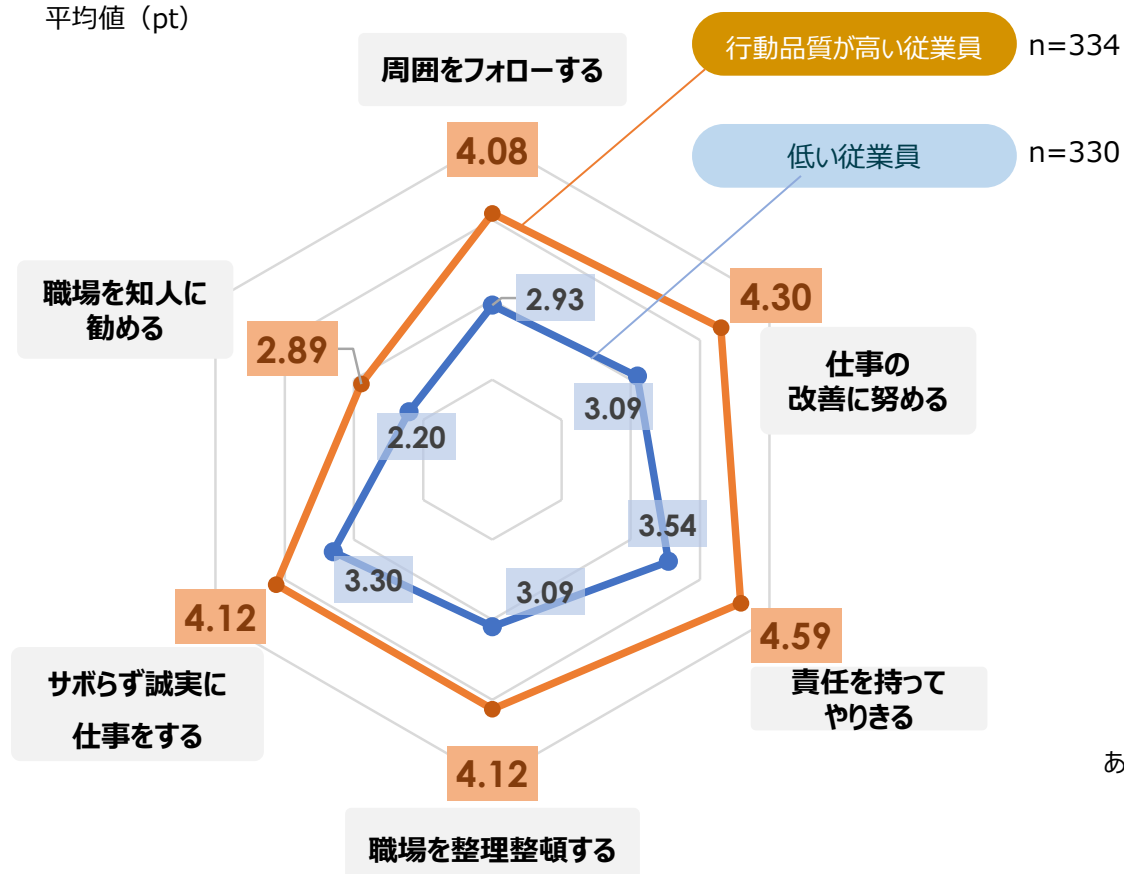




行動品質の高い層は職場を知人に勧めたり、周りをフォローするなど、その他の支援的な職場行動も多くとっている。  
また、職場満足度、働き続けたい意向も高い。

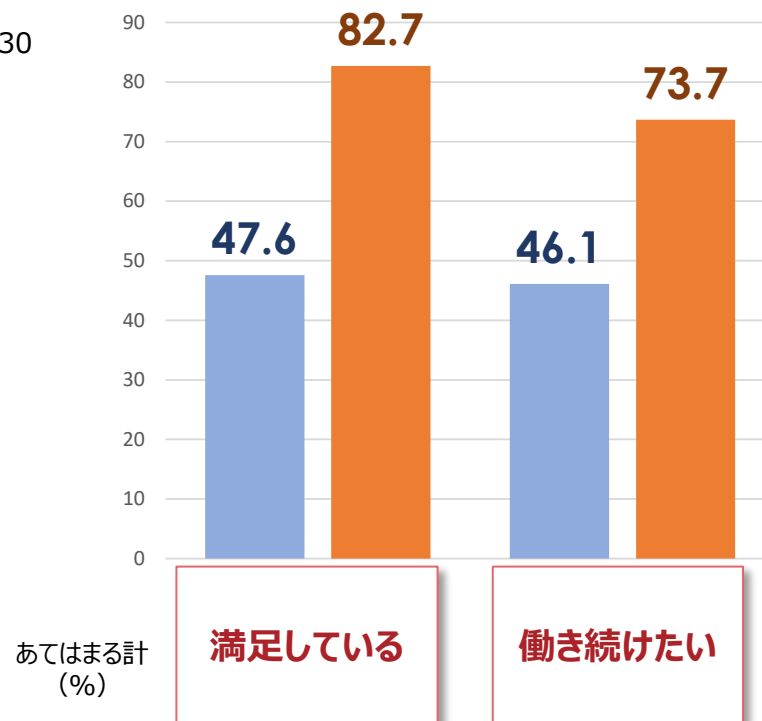
## 高／低層の職場行動

平均値 (pt)



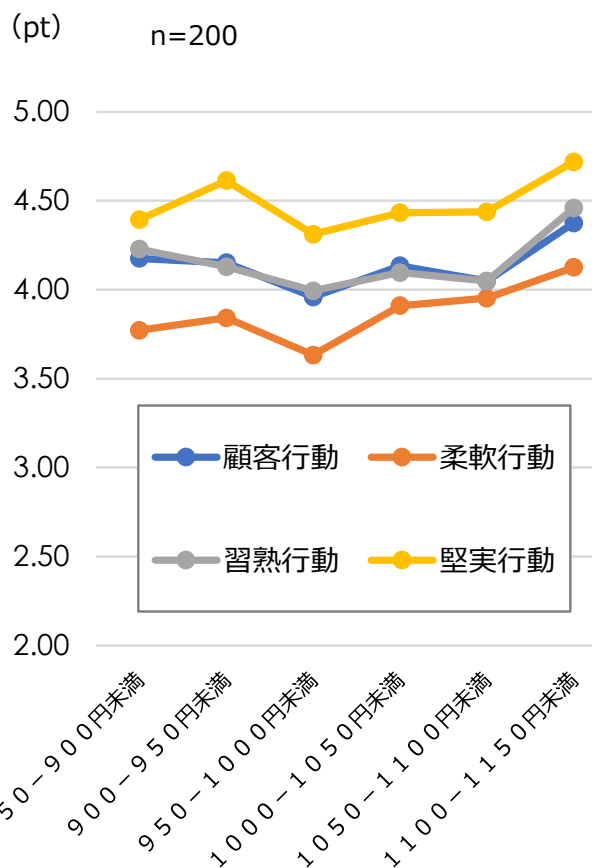
## 就業満足度と継続就業意向

■ 行動品質低層 ■ 行動品質高層

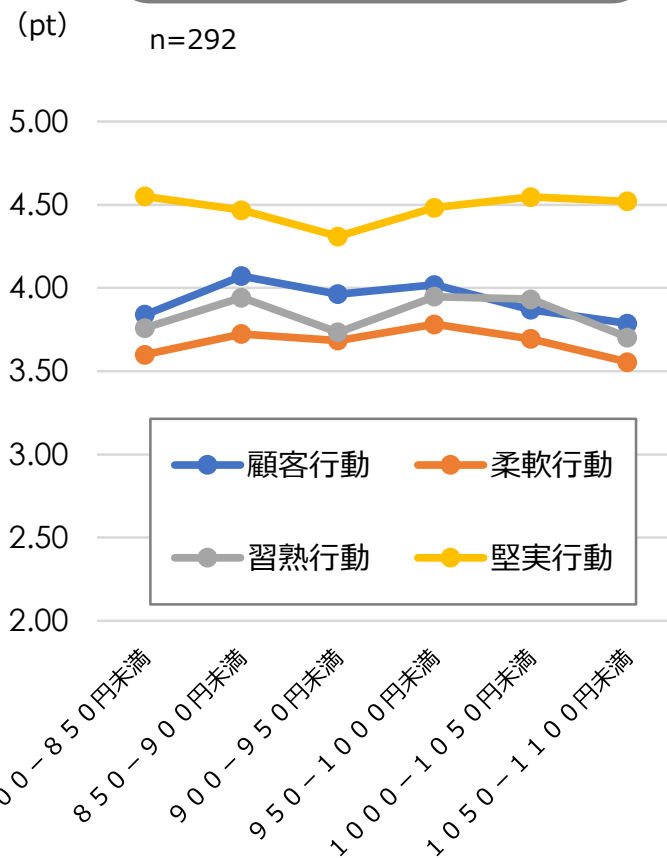


従業員の時給の高低と従業員の行動の間には、どの業態においても明確な相関関係は認められない。

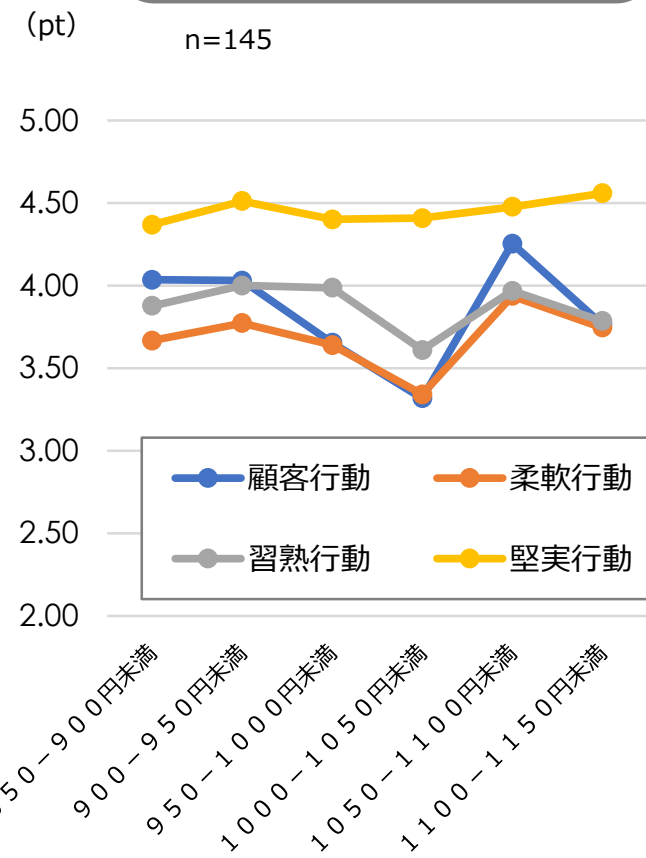
飲食業



小売業

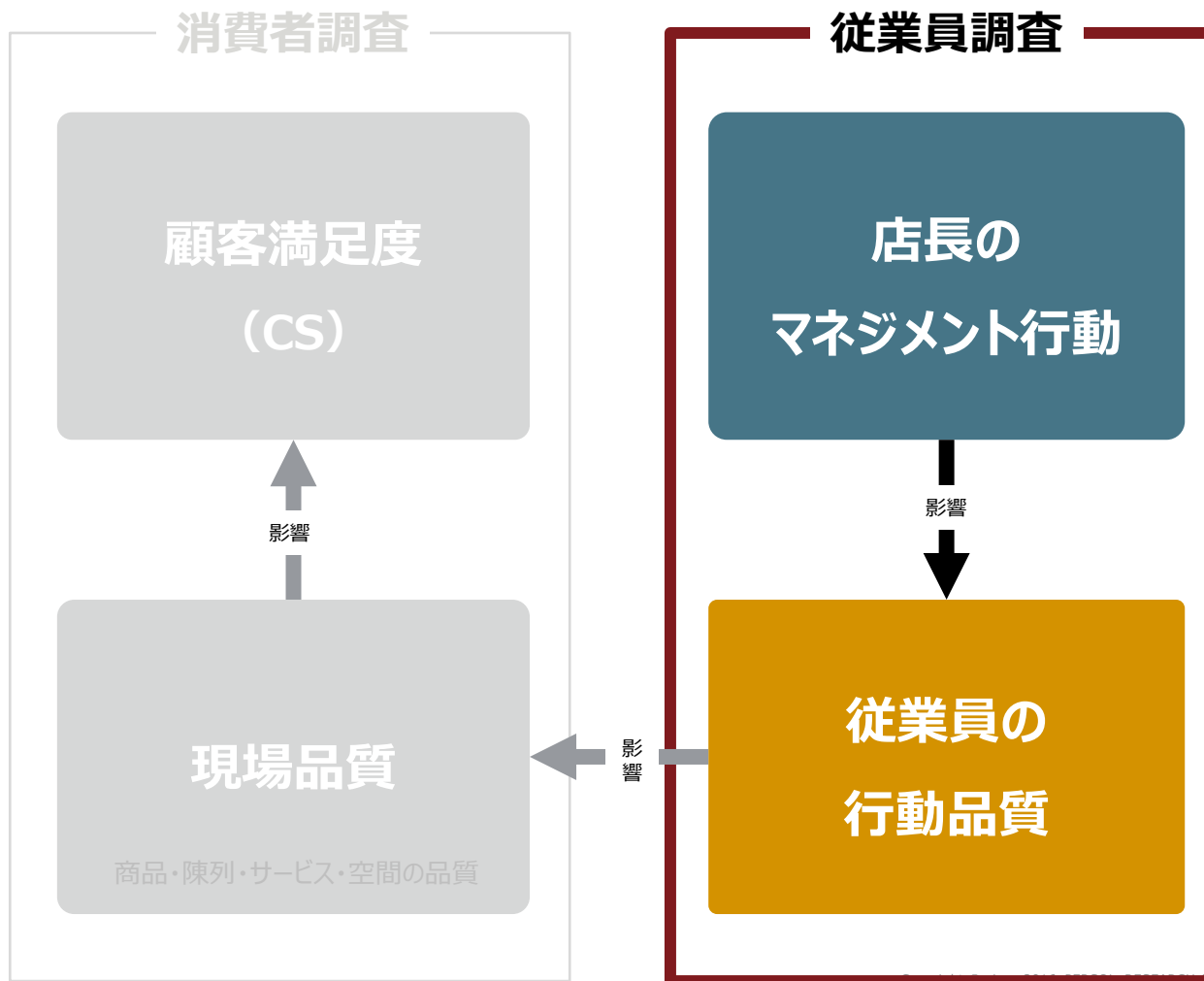


サービス業



# 従業員行動に影響を与える フィールドマネジャーの行動 [従業員調査]

従業員行動（フォローシップ）に影響を与える店長のマネジメント行動を従業員調査で明らかにする。



n=1000を3層に分け、  
高層と低層比較。  
\*\*は統計上有意味な差あり

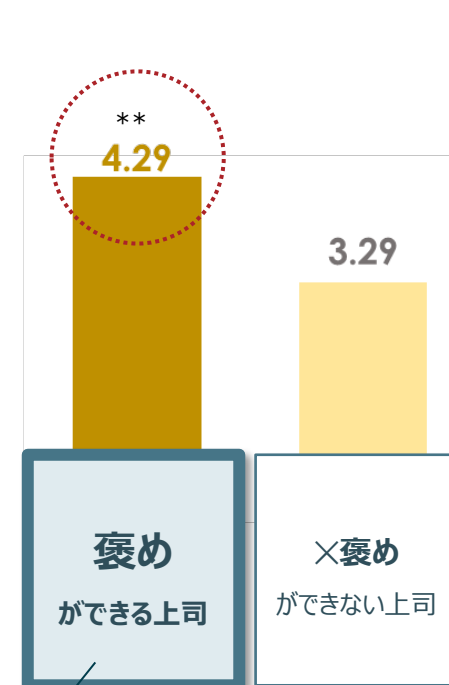
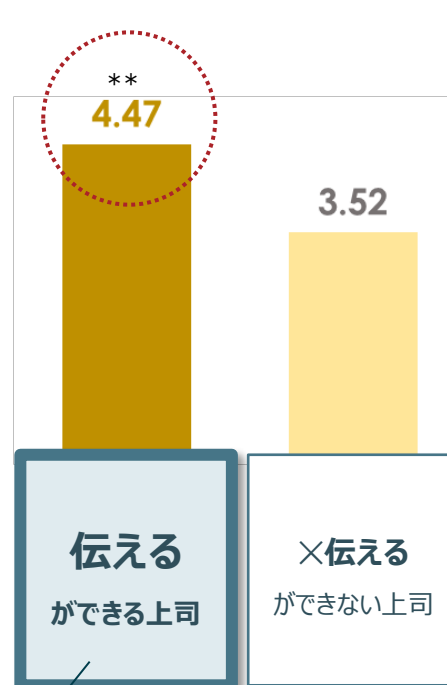
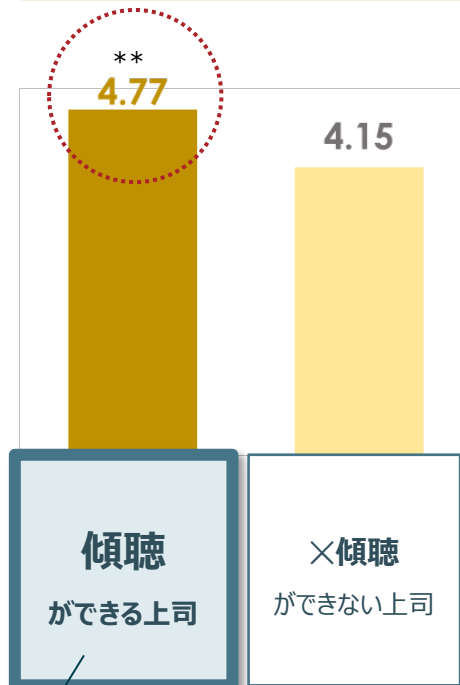
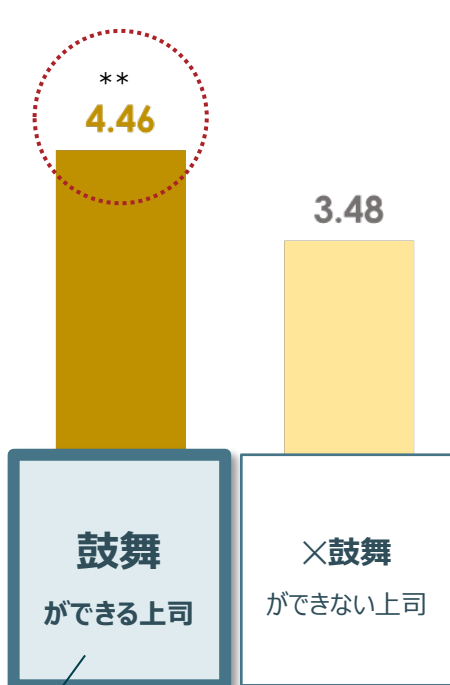
## マネジメント行動と従業員の行動 (部下評価)

### 従業員の 顧客行動

### 従業員の 習熟行動

### 従業員の 堅実行動

### 従業員の 柔軟行動



常に職場を活気づけようとしている  
声掛けを積極的におこなっている  
大変な時こそ元気にふるまっている

メンバーの話を最後まで聞こうと  
してくれる  
気軽に話しかけやすい雰囲気だ  
メンバーの生活背景や過去の経験につ  
いて把握している

伝えるべきことは言葉で  
明確に伝える  
曖昧な指示はしない  
間違いを見つけたときは  
すぐにフィードバックしてくれる

うまくいった時にはメンバー  
を褒めている  
メンバーを人前で褒めている  
日常的に感謝や  
ねぎらいの言葉をかけられている

従業員の育成課題

影響度の高い  
マネジメント行動

店長が行うべきマネジメント

顧客行動力

を育てたい

鼓舞する  
褒める

現場を活気づけ、  
感謝を伝える声掛けを行う

習熟行動力

を育てたい

任せる  
傾聴する

従業員の声を聞き、現場の状況を把握した上で、  
仕事をうまく分担する

堅実行動力

を育てたい

伝える  
教える

明確にわかりやすい指示を出し、  
根気強く教える

柔軟行動力

を育てたい

褒める  
伸ばす

一歩先の目標を見せ、できたときには  
ポジティブなフィードバックをする

顧客満足度を上げる従業員行動に影響を与える店長のマネジメント行動の分析結果は以下の通り。

■重回帰分析結果

- ・それぞれの力を最も高めていた要因を◎
- ・有意だった要因を○で表記
- ・統制変数：性別、年齢、業態
- ・分析対象：従業員 n=1000

		結果変数 [従業員行動]			
		顧客行動力	習熟行動力	堅実行動力	柔軟行動力
調整済R <sup>2</sup>		0.351	0.262	0.368	0.341
説明変数 「マネジメント行動」	任せる	○	◎	○	○
	教える		○	○	
	傾聴する		◎		
	伝える			◎	
	鼓舞する	◎			
	褒める	○			◎
	伸ばす				○

顧客満足度を上げる従業員行動に影響を与える店長のマネジメント行動の分析結果は以下の通り。

■重回帰分析結果

- ・表中の数値は標準化偏回帰係数
- ・統制変数：性別、年齢、業態
- ・分析対象：従業員 n=1000

		結果変数 [従業員行動]			
		顧客行動力	習熟行動力	堅実行動力	柔軟行動力
調整済R <sup>2</sup>		0.351	0.262	0.368	0.341
説明変数 「マネジメント行動」	任せる	0.102	0.193	0.190	0.147
	教える		0.132	0.197	
	傾聴する		0.196		
	伝える			0.244	
	鼓舞する	0.125			
	褒める	0.105			0.218
	伸ばす				0.107



# フィールドマネジャーのタイプ分け

## [従業員調査]

フィールドマネジャーをクラスター分析によって5タイプに分類すると、特に課題が大きい3つのタイプが抽出された。

## 課題の大きい3タイプ

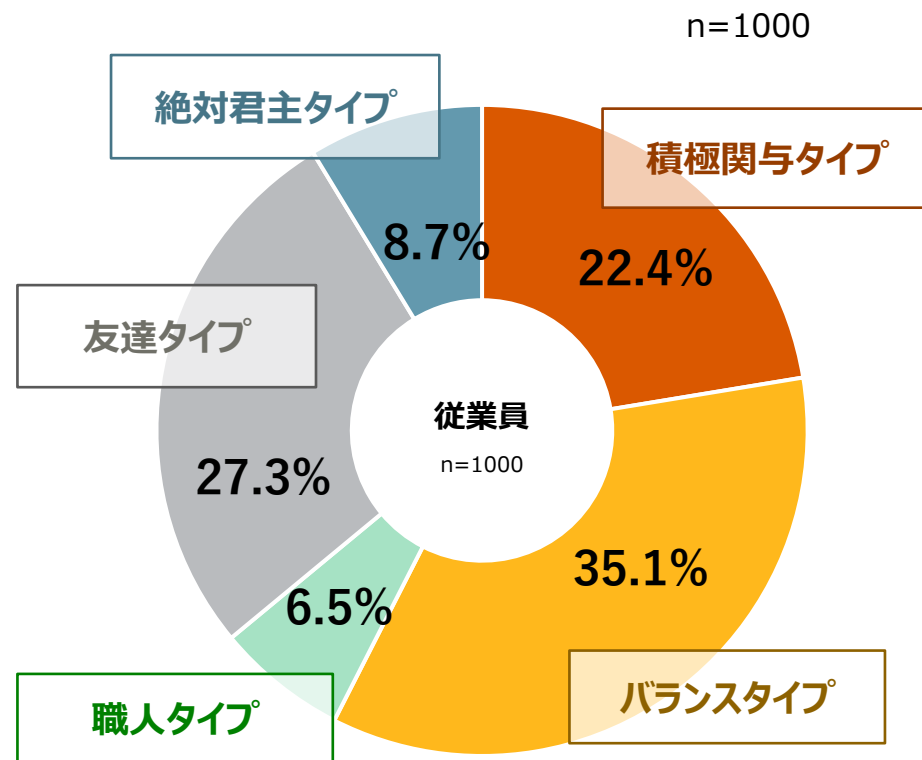
計 **42.5%**

絶対君主タイプ

友達タイプ

職人タイプ

## フィールドマネジャーの5タイプの割合 [全体]



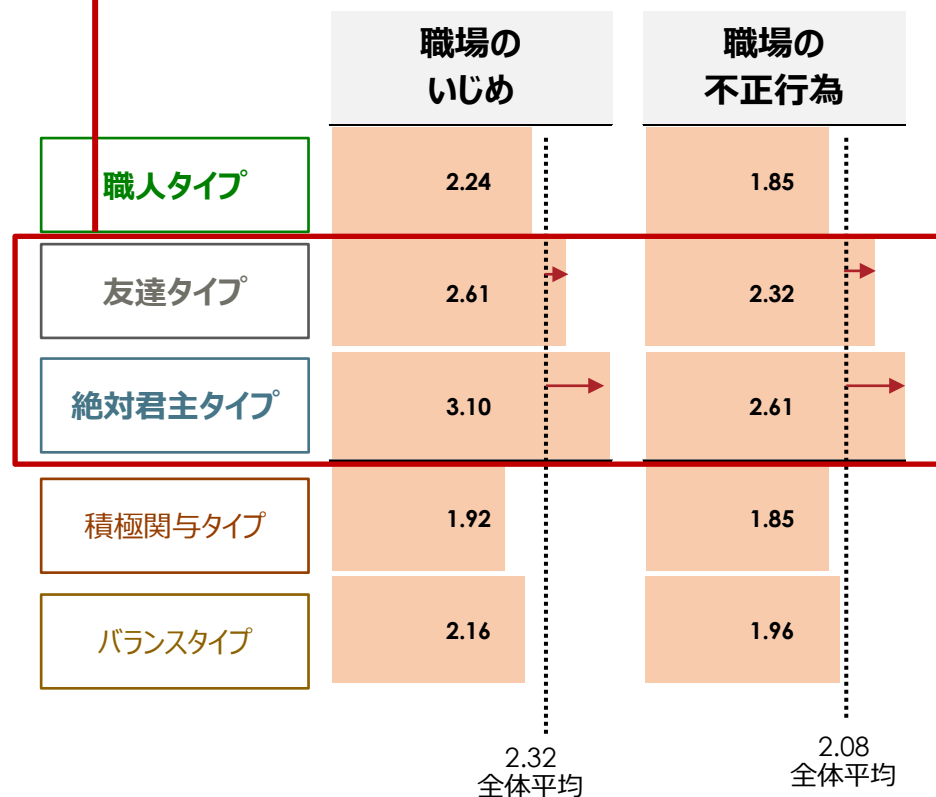
**職人タイプ、友達タイプ、絶対君主タイプ**のマネジャーの店舗は、ほとんどの**現場品質が低い**。

平均値 (pt) n=1000

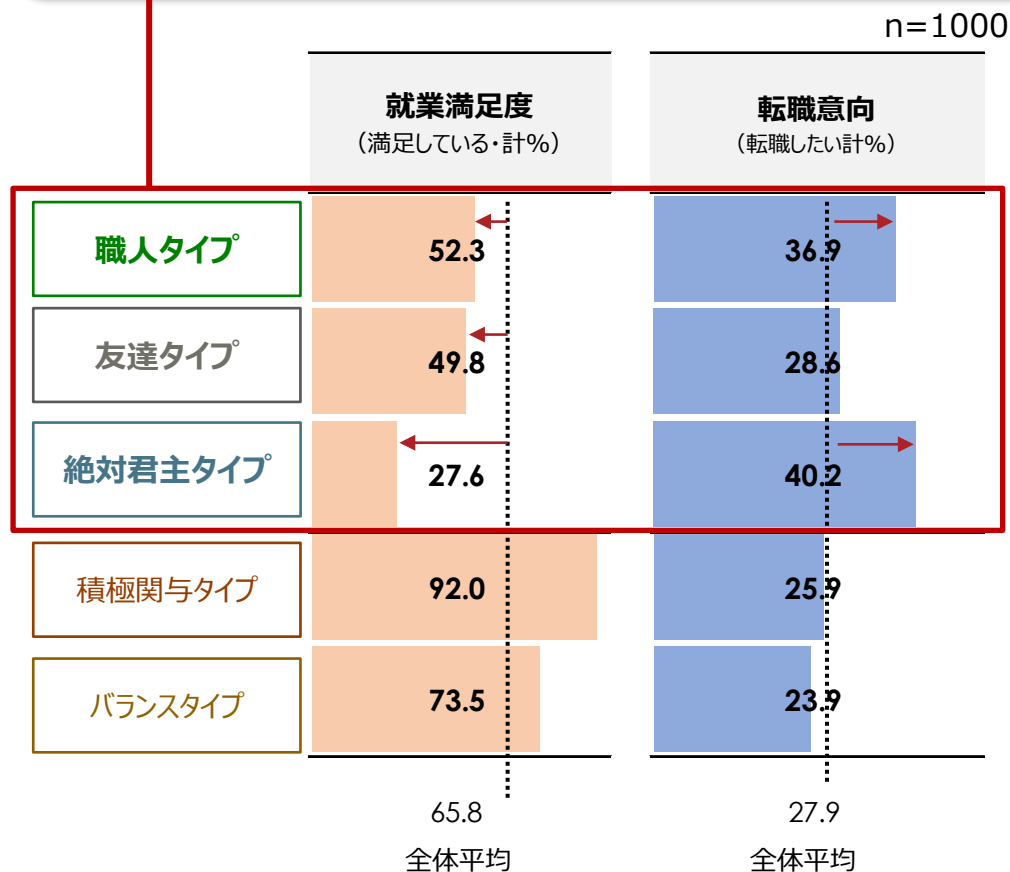
	空間品質	接客品質	設備品質	提供品質	陳列品質
<b>職人タイプ</b>	3.77	3.55	3.84	3.41	3.48
友達タイプ	3.30	3.30	3.38	3.40	3.44
絶対君主タイプ	3.17	3.24	3.29	3.73	3.01
積極関与タイプ	4.20	3.99	4.13	4.25	4.17
バランスタイプ	3.71	3.57	3.75	3.86	3.59

**友達タイプ、絶対君主タイプ**の店舗は、**職場内いじめ、不正行為発生数が平均よりも多い**。

平均値 (pt) n=1000

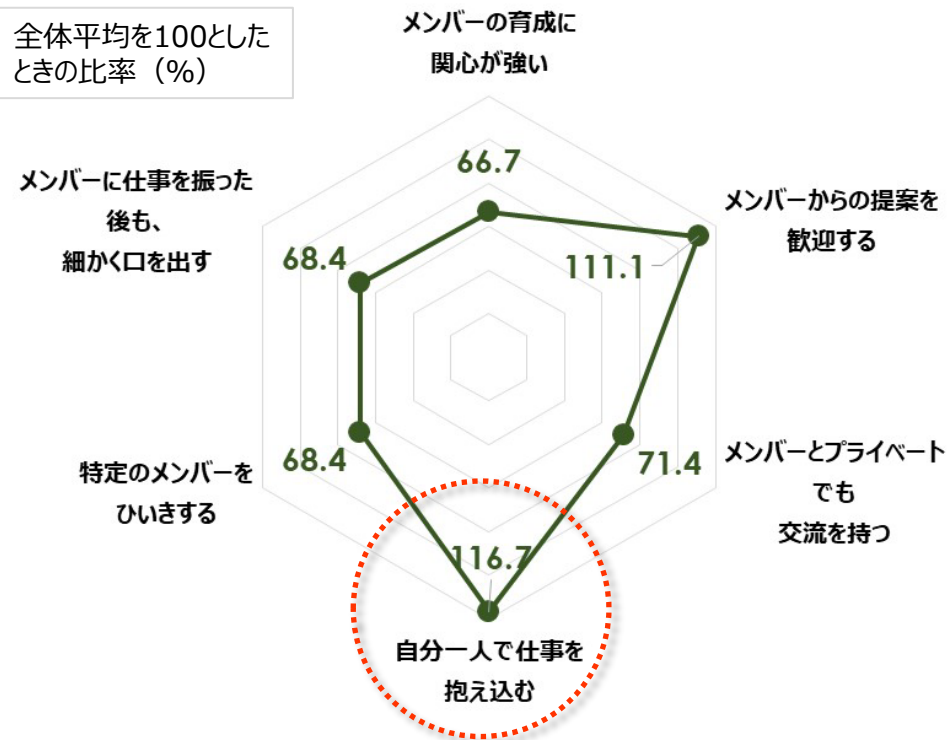


職人タイプ、友達タイプ、絶対君主タイプはすべて  
従業員の就業満足度が低く、転職意向が平均よりも高い。



## 職人タイプ

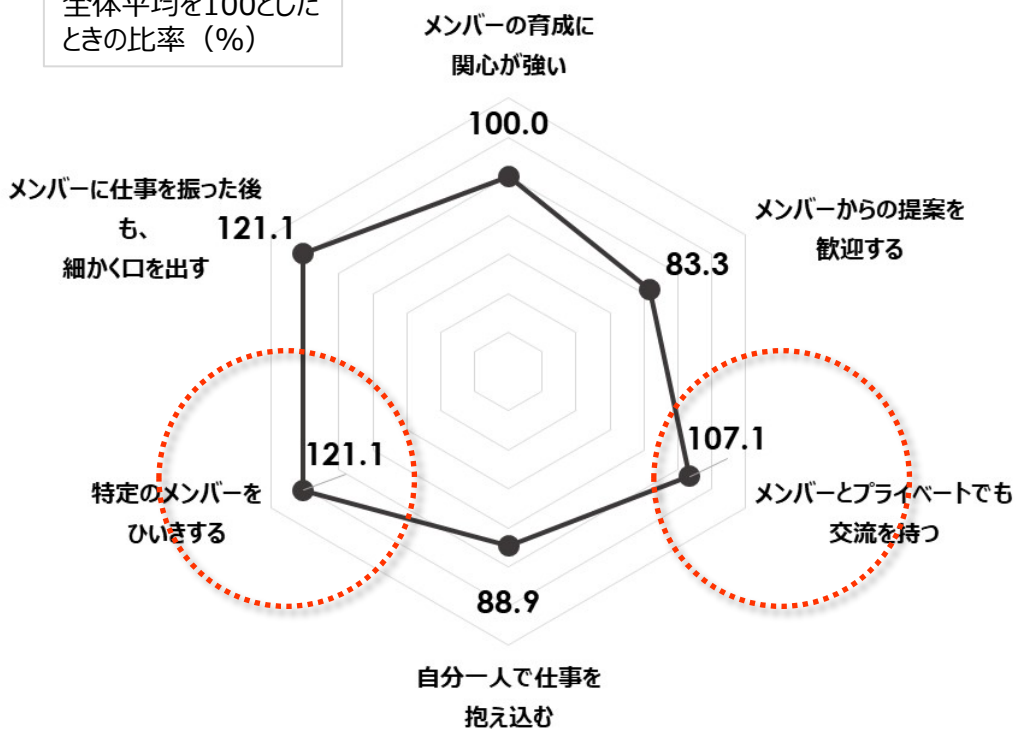
特徴：従業員との交流を避け、仕事を抱え込む傾向



## 友達タイプ

**特徴：従業員と仲良くなり、特定の人をひいきする傾向**

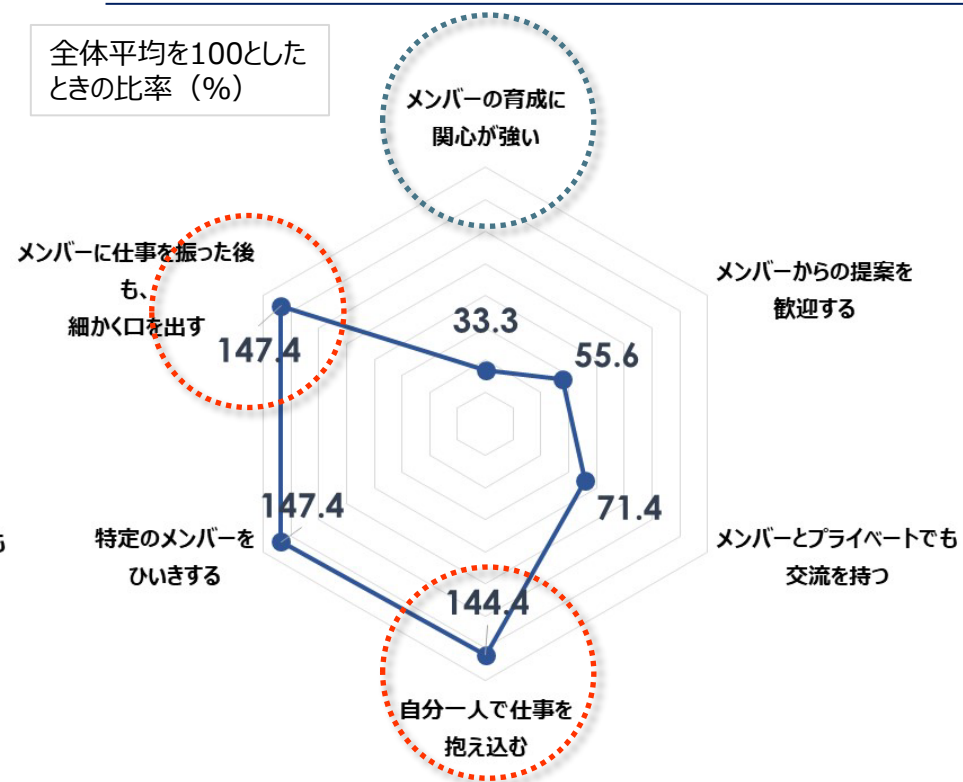
全体平均を100としたときの比率 (%)



## 絶対君主タイプ

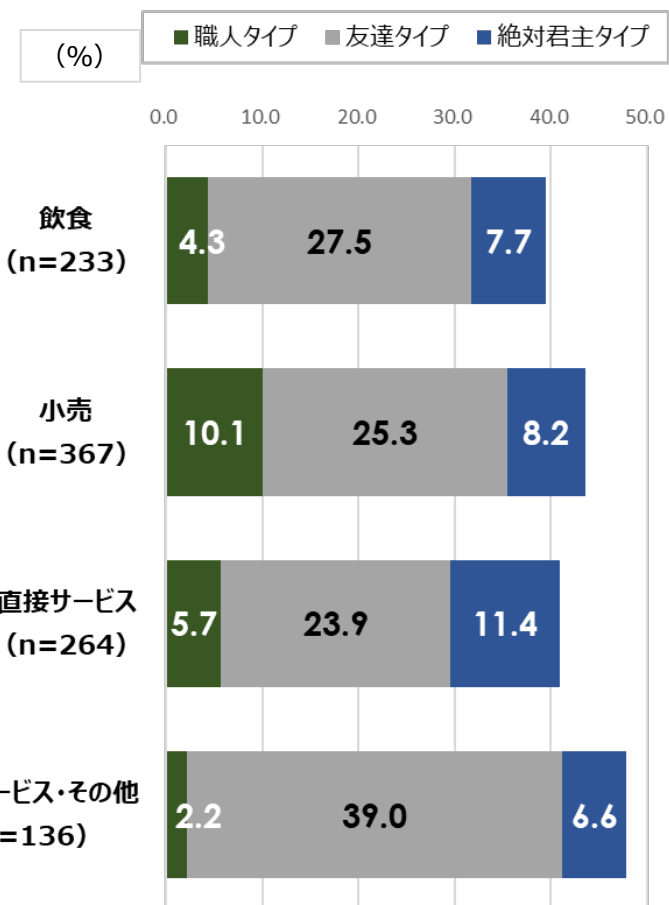
**特徴：育成への関心が低く、従業員の仕事に細かく口を出す傾向**

全体平均を100としたときの比率 (%)



3タイプの分布を見ると、友達タイプは倉庫軽作業、職人タイプは専門小売、絶対君主タイプはホテルに多い傾向。

## 業態別 (大分類) のタイプ別割合



## 各タイプが多い業態 (小分類)



# 従業員のネガティブ行動をどう防ぐか

## [従業員調査]



## 現場品質を下げるネガティブな従業員行動

「自分のシフトや仕事を奪われないようにする、  
困い込む傾向がある」  
「自分の役割以外のことをしようとする傾向がある」  
「自分がやりたい仕事を、真っ先に確保するようにしている」

### なわばり行動

### 職場内 いじめ

「新人に対し偉そうに振るまう行為」  
「特定の人に仕事を押し付ける行為」  
「特定の人を無視したり、ぞんざいに扱う行為」  
※職場で見聞きしたことがあるかどうかで聴取

### 不正行為

「盗難行為」「破壊行為」「情報流出」  
「パワハラ、セクハラ」  
※職場で見聞きしたことがあるかどうかで聴取

重回帰分析によって有意に影響が  
認められた行動を抽出

## 現場品質 Field Quality



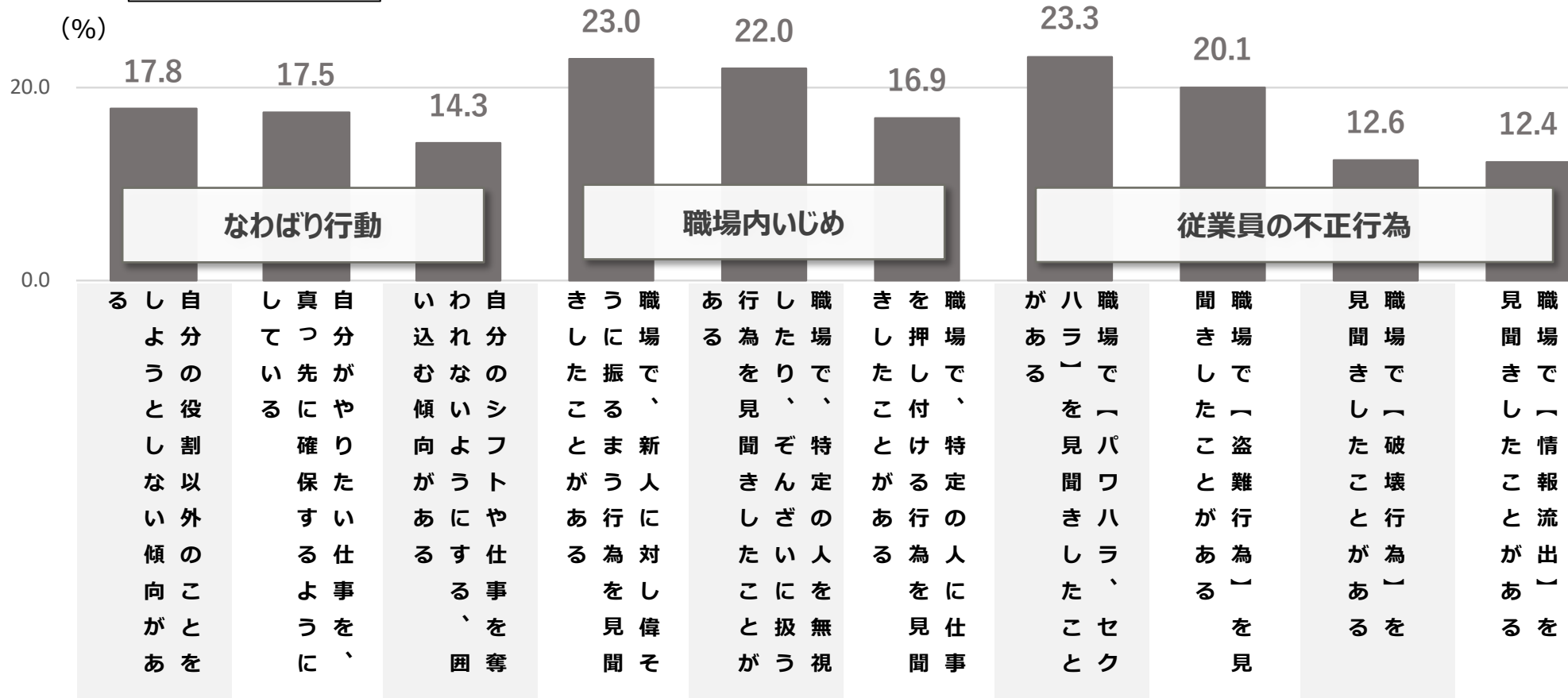
現場品質を下げる、ネガティブな従業員行動の実態は以下の通り。

「パワハラ・セクハラ」や「盗難」の目撃など、深刻な事象も20%を超える。

## ネガティブな従業員行動実態

従業員 n=1000

※聴取方法：あてはまる-あてはまらない 5件法  
グラフ数値：あてはまる・計



## パワハラ／セクハラの実態（高い順）

業態（詳細）	サンプル数	見たことがある あてはまる計（％）
ホテル（接客部門）	(62)	30.6
引越し／物流	(108)	30.6
ファミリーレストラン	(82)	30.5
スーパーマーケット	(112)	27.7
アパレル・雑貨販売	(37)	24.3
倉庫軽作業	(111)	24.3
専門小売	(111)	20.7
コンビニエンスストア	(98)	19.4
クイックサービスレストラン	(112)	18.8
居酒屋	(39)	17.9
学習塾	(94)	14.9

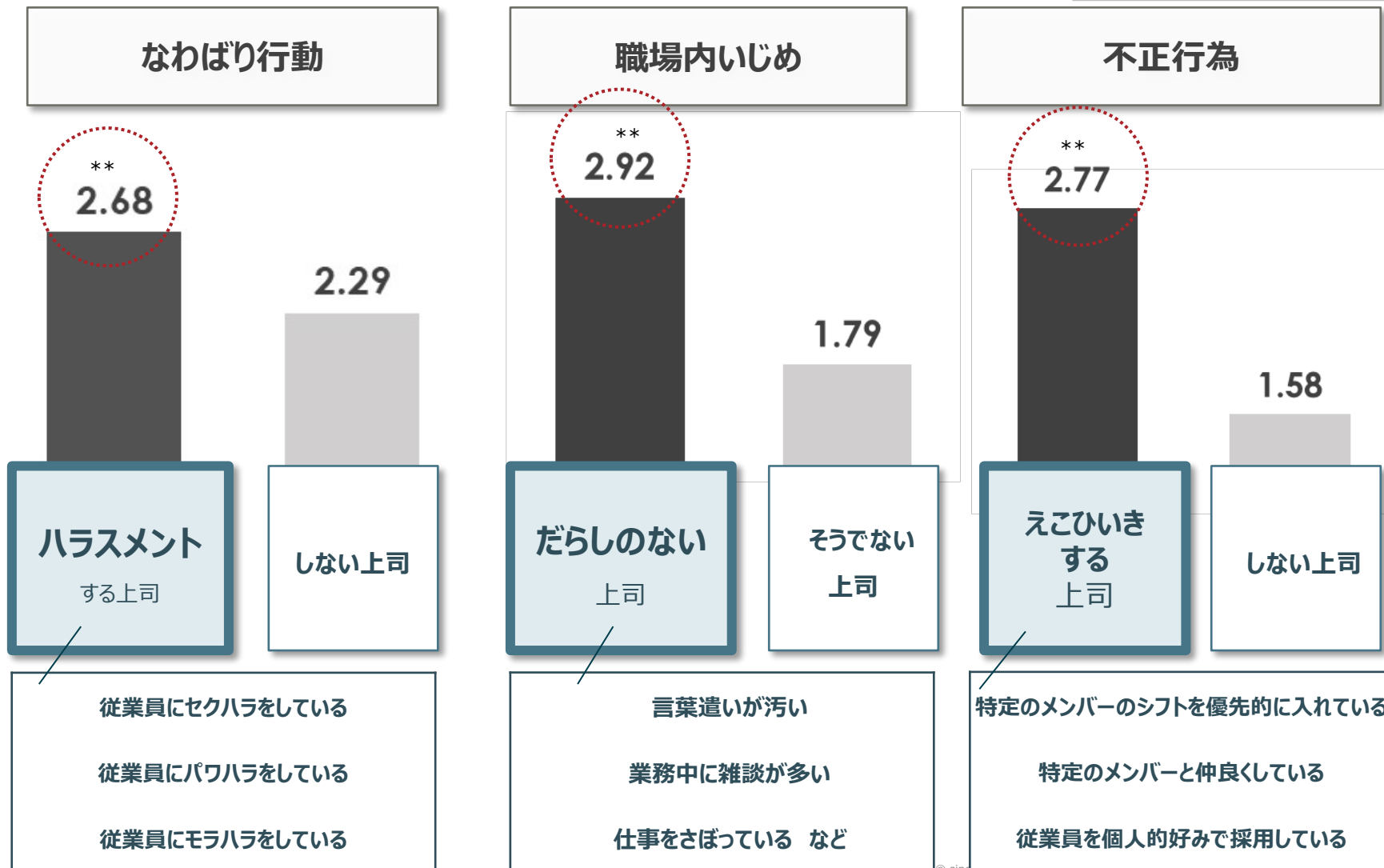
## 盗難の実態（高い順）

業態（詳細）	サンプル数	見たことがある あてはまる計（％）
コンビニエンスストア	(98)	26.5
専門小売	(111)	22.5
引越し／物流	(108)	22.2
スーパーマーケット	(112)	21.4
ホテル（接客部門）	(62)	21.0
ファミリーレストラン	(82)	20.7
倉庫軽作業	(111)	18.0
クイックサービスレストラン	(112)	17.0
アパレル・雑貨販売	(37)	16.2
学習塾	(94)	16.0
居酒屋	(39)	12.8

サンプル数30以上の業態を抜粋

## ネガティブな従業員行動と上司マネジメント

n=1000を3層に分け、高層と低層比較。  
平均値 (pt)  
\*\*は統計上有意な差あり



従業員行動に影響を与える上司のマネジメント行動の分析結果は以下の通り。

■重回帰分析結果

- ・1%水準で有意だった要因を↑↑
- ・5%水準で有意だった要因を↑で表記
- ・統制変数：性別、年齢、業態
- ・分析対象：従業員 n=1000

結果変数 [従業員行動]

ネガティブな従業員行動

調整済R<sup>2</sup>

	なわばり行動	職場内いじめ	不正行為
	0.061	0.217	0.222
ハラスメント	悪影響 ↑↑		悪影響 ↑↑
えこひいき行動		悪影響 ↑↑	悪影響 ↑↑
だらしなさ・怠業		悪影響 ↑↑	悪影響 ↑

ダークサイドマネジメント下行動

ハラスメント

えこひいき行動

だらしなさ・怠業

従業員の満足度、継続就業意向を下げるマネジメント行動を分析すると、  
いずれの結果変数に対しても「恐怖政治」「出勤強要」が最も強く影響している。

[結果変数]

職場全体満足度

[結果変数]

継続就業意向

1位

恐怖政治

-0.251\*\*\*

1位

恐怖政治

-0.219\*\*\*

2位

出勤強要

-0.189\*\*\*

2位

出勤強要

-0.129\*\*\*

3位

不平等行動

-0.142\*\*\*

調整済R<sup>2</sup> : 0.117調整済R<sup>2</sup> : 0.181

### 恐怖政治 :

機嫌が悪いことが多い  
多くのメンバーがいる前で怒る  
人の話を聴かない

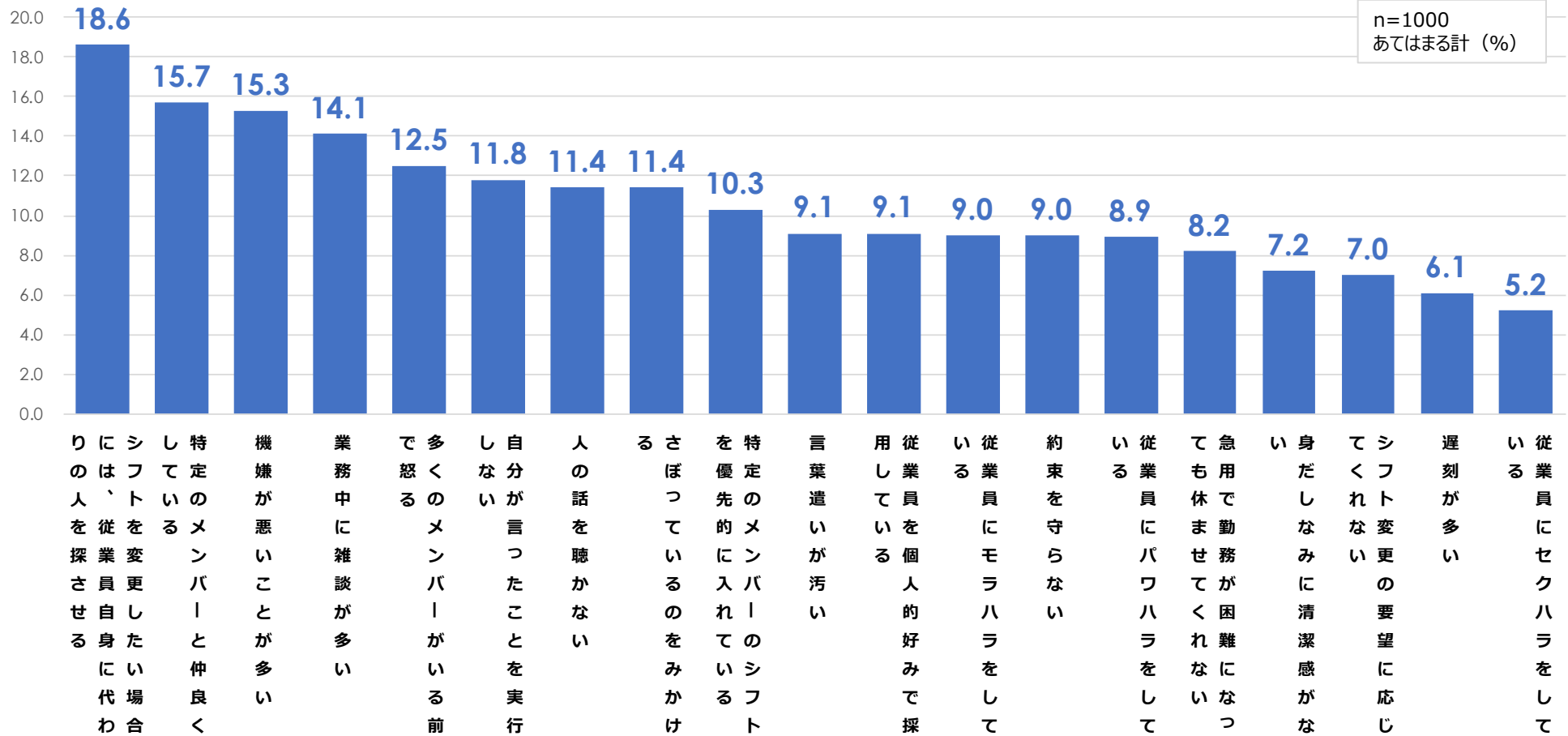
### 出勤強要 :

急用で勤務が困難になっても休ませてくれない  
シフト変更の要望に応じてくれない  
シフトを変更したい場合には、代替りの人を探させる

#### 【重回帰分析の結果】

- 統制変数： 性別、年齢、業態
- 独立変数： マネジメント行動
- 表中の数値： 標準化偏回帰係数、\*\*\* 1%、\*\* 5%水準で有意
- 分析対象： 従業員 n=1000

マネジャーのネガティブ行動の実態。シフトの穴埋め行動、特定メンバーと仲良くする行動、機嫌の悪さは広く見られる。



n=1000  
あてはまる計 (%)

友達タイプ、絶対君主タイプはネガティブなマネジメント行動が平均よりも高い。

n=1000  
平均値 (pt)

	ハラスメント	えこひいき	だらしなさ・ 怠業	恐怖政治	出勤強要
職人タイプ	1.27	1.72	1.74	1.76	1.73
友達タイプ	2.35	2.61	2.47	2.67	2.44
絶対君主タイプ	2.90	3.43	3.13	3.65	3.02
積極関与タイプ	1.32	1.44	1.45	1.42	1.50
バランスタイプ	1.60	1.90	1.79	1.87	1.88
全体平均	1.83	2.11	2.02	2.14	2.04



防ぎたい課題	上司マネジメント要因	対策の要点
<p><b>従業員のなわばり行動 防止</b></p>	<p>ハラスメント</p>	<p><b>マネジャーによる パワハラ、セクハラ、モラハラ防止</b></p>
<p><b>職場内のいじめ防止</b></p>	<p>えこひいき だらしなさ</p>	<p><b>反面教師にならないような マネジメント</b></p>
<p><b>バイトテロの防止 (職場の不正行為防止)</b></p>	<p>ハラスメント えこひいき だらしなさ</p>	<p><b>マネジャーによる えこひいき、ハラスメントの防止</b></p>
<p><b>従業員の離職防止</b></p>	<p>恐怖政治 出勤強要</p>	<p><b>高圧的で押さえつけるマネジメントや 出勤強要を防ぐ</b></p>

# Appendix.

## ■顧客満足度

## 全体満足

直近1ヵ月で最も利用した【●●●】について、利用経験を踏まえてどの程度満足していますか。

## 選択満足

直近1ヵ月で最も利用した【●●●】について、その店舗や事業者を選んだことは、あなたにとって良い選択でしたか。

NPS  
(他者推奨意向)

直近1ヵ月で最も利用した【●●●】を友人や知人に、どの程度勧めたいと思いますか。0～10点で評価してください。

## 顧客ロイヤリティ

これから先も、今まで以上に頻繁に利用したい

これから先は、これまでより幅広い目的で利用したい

これからも、利用し続けたい

次回利用する際には、第一候補で利用すると思う

## ■店舗・サービス品質 Rは反転項目

設備品質	設備内の清潔感	設備、空間内に清潔感がある
	備品	店舗や事業所の備品が常に充足されている 設備・空間内の備品に破損がある (R) 従業員のユニフォームが汚れていない
	トイレ・洗面所	トイレ・洗面所が清潔感がある トイレ・洗面所の備品が常に充足されている トイレ・洗面所のおいが臭い (R)
	コロナ対策	お客様同士の間隔が十分にとれる 設備内の空気がよく換気されている コロナ対策の衛生用品が設置されている
空間品質	設備内の清潔感	設備、空間内に清潔感がある 設備、空間内が常に整理整頓されている 設備の外観や外部周辺に清潔感がある 設備内や外観に破損が無い
	照明	設備・空間内の電球や蛍光灯などの照明が切れていることが無い 設備・空間内の照明が適切な明るさになっている
	音	設備・空間内の音が心地よい 設備・空間内の音がうるさい (R)
	空調	設備・空間内の空調が適温になっている 設備・空間内のおいが気にならない 設備・空間内の気温調節がこまめに行われている
提供品質	味・香りの安定性	商品の味・香りがよい 常に、商品の味・香りにばらつきがない
	盛り付け・包装・梱包	商品の盛り付けがきれい 常に、商品の盛り付けにばらつきがない 飲食物の食器・包装・梱包物が衛生的だ
	提供スピード	商品の提供スピードが速い 常に、商品の提供スピードにばらつきがない
陳列品質	陳列	商品が探しやすい 商品がきれいに陳列されている 商品の破損や欠損、汚れがない POP、ポスター、張り紙などが興味をそそる ほしい商品の在庫がきれいにあることがほとんどない 目的の商品以外にも、目がいやすい

接客品質	基本的な応対	従業員がお客様に挨拶をしている 従業員がお客様に笑顔で接客している 従業員のお客様に対する言葉遣いが丁寧だ 従業員はお客様から声をかけられるとすぐに対応している 従業員のお客様への態度が礼儀正しい 従業員の接客にばらつきが無い
	親密な応対	従業員がお客様に合った提案をしている 従業員がお客様と世間話ができる 従業員が親しみがある 従業員はお客様が困った時に真摯に対応している 従業員がお客様に形式的な対応しかしていない (R)
	距離感をとった応対 (セルフ・非接触)	従業員がお客様と必要以上にコミュニケーションをとらない お客様がセルフで注文や会計ができる お客様のペースで利用できる 従業員がお客様に話しかけないようにしている
	雰囲気	従業員に活気がある 従業員に清潔感がある 従業員同士の仲が悪い (R) 従業員がいつも忙しんでいる (R) 従業員同士の雑談が多い (R) 従業員が不愛想だ (R)
	オペレーション	従業員同士の連携がよい 従業員がテキパキと動いている 従業員がレジ・会計作業をスムーズにしている お客様の様子を常にだれかが把握している 従業員のオペレーションが悪い (R)

## ■ 従業員の4つの行動品質

		α係数
顧客行動力	お客様への対応を第一に考えている	0.864
	笑顔で接客することを心がけている	
	お客様の要望には素早く対応している	
柔軟行動力	お客様それぞれに合わせて提案をしている	0.767
	マニュアルにないことが起きても、自ら最善の対処法を考え行動するようにしている	
	お客様への声かけのタイミングは、状況を観察しながら柔軟に判断している	
習熟行動力	業務の内容をすぐに覚えようとする	0.741
	わからない点を周囲に積極的に質問する	
	新しい仕事を積極的に教えてもらおうとしている	
堅実行動力	決められた仕事をきちんとさぼらずにやる	0.810
	無断欠勤しない	
	遅刻しない	
	マニュアル通りにやるべきことは、マニュアルに沿っておこなっている	

## ■ 従業員行動（ダークサイド）

		α係数
なわばり行動	自分のシフトや仕事を奪われないようにする、囲い込む傾向がある	0.738
	自分の役割以外のことをしようとしないう傾向がある	
	自分がやりたい仕事を、真っ先に確保するようにしている	
職場内いじめ	職場で、新人に対し偉そうに振るまう行為を見聞きしたことがある	0.864
	職場で、特定の人に仕事を押し付ける行為を見聞きしたことがある	
	職場で、特定の人を無視したり、ぞんざいに扱う行為を見聞きしたことがある	
不正行為	職場で【盗難行為】を見聞きしたことがある	0.836
	職場で【破壊行為】を見聞きしたことがある	
	職場で【情報流出】を見聞きしたことがある	
	職場で【パワハラ、セクハラ】を見聞きしたことがある	

## ■ 従業員行動

		α係数
周囲をフォローする	多くの仕事を抱えている人の手助けをする	0.834
	仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする	
	自分の周りにいるメンバーや上司に、手を貸せるようにいつも準備している	
サボらず誠実に仕事をする	不必要に仕事の手を休めないよう心がける	0.700
	仕事中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする	
	仕事上のささいなことに対して、くどくど不平を言わないようにする	
責任を持ってやりきる	仕事で間違いに気がついたらすぐにそれを直す	0.813
	一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する	
	自分の仕事に注意を行き届かせる	
職場を知人に勧める	知人・友人に、自分の職場で働くことを勧めている	0.872
	知人・友人に、自職場のサービスの利用を勧めている	
	仕事の場以外でも積極的に自分の職場のことを周囲に宣伝している	
職場を整理整頓する	自分の持ち場以外でも、汚れに気付いたら掃除する	0.730
	職場全体の整理整頓を積極的に行う	
仕事の改善に努める	職場で細かいことに気づいて改善する	0.691
	間違ったやり方をしている人がいたら指摘している	
	仕事をより効率的に進めるよう努力している	
関係性構築	従業員同士でプライベートでも集まったりする	0.844
	従業員同士で飲み会を開催している	
	従業員同士の交流会・イベントが開催されれば積極的に参加している	

## ■店長のマネジメント行動

		α係数
傾聴する	メンバーの話を最後まで聞こうとしてくれる	0.838
	気軽に話しかけやすい雰囲気だ	
	メンバーの生活背景や過去の経験について把握している	
	現場で起きていることを把握している	
鼓舞する	常に職場を活気づけようとしている	0.870
	メンバーへの声掛けを積極的におこなっている	
	大変な時こそ元気にふるまっている	
任せる	メンバーに仕事をうまく分担している	0.822
	自分一人で業務を抱え込まない	
	適材適所でメンバーの配置を行っている	
褒める	うまくいった時にはメンバーを褒めている	0.889
	メンバーを人前で褒めている	
	日常的に感謝やねぎらいの言葉をかけられている	
伝える	伝えるべきことは言葉で明確に伝えてくれる	0.910
	曖昧な指示はしない	
	自分が考えていることをわかりやすく伝えてくれる	
	間違いを見つけたときはすぐにフィードバックしてくれる	
教える	業務をわかりやすく説明してくれる	0.865
	すぐに仕事が身につかなくても、根気よく教えてくれる	
	うまくいかなかったときは、責め立てるようなことはしない	
伸ばす	職場でどのようなステップアップができるのか教えてくれる	0.898
	成長できるような仕事を割り振ってくれる	
	昇給や昇格を見据え、新しい仕事を教えてくれる	
示す	問題を改善するために、自ら行動する	0.912
	何事も自ら率先してやる	
	言葉だけでなく行動で示す	

## ■店長のダークサイドマネジメント行動

		α係数
ハラスメント	従業員にセクハラをしている	0.882
	従業員にパワハラをしている	
	従業員にモラハラをしている	
恐怖政治	機嫌が悪いことが多い	0.868
	多くのメンバーがいる前で怒る	
	人の話を聴かない	
約束反故	約束を守らない	0.867
	遅刻が多い	
	自分が言ったことを実行しない	
反面教師	言葉遣いが汚い	0.861
	業務中に雑談が多い	
	さぼっているのみかけ	
	身だしなみに清潔感がない	
不平等行動	特定のメンバーのシフトを優先的に入れている	0.861
	特定のメンバーと仲良くしている	
	従業員を個人的好みで採用している	
出勤強要	急用で勤務が困難になっても休ませてくれない	0.794
	シフト変更の要望に応じてくれない	
	シフトを変更したい場合には、従業員自身に代替りの人を探させる	

※反面教師と不平等行動はα係数が同一。

■重回帰分析結果

- ・結果変数：全体満足、選択満足、NPS、ロイヤルティ
- ・統制変数：性別、年齢、接客経験、従業員が変えられない要因
- ・説明変数：商品、陳列、サービス行為、設備の品質
- ・全体満足度、選択満足度、NPS、ロイヤルティのいずれかで

5%未満水準でいずれかの結果変数に対し  
有意な影響が確認された結果を簡易表記

※-は非聴取項目

		飲食			小売				サービス・その他						
		居酒屋	ファミリーレストラン	クイックサービスレストラン	コンビニエンスストア	スーパーマーケット	アパレル・雑貨販売	専門小売	レンタル/中古買取	ホテル	学習塾	引越/物流(自宅)	物流(宅配センター)	ゲームセンター/カラオケ	ガソリンスタンド
n数		(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(256)	(201)	(99)	(300)	(300)
提供品質	味・香りの安定	○			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	盛り付け・包装・梱包			○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	提供スピードの速さ		○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
陳列品質	陳列	-	-	-		○	○	○	○	-	-	-	-	-	-
接客品質	顧客ファーストな対応	○	○	○	○	○	○		○				○	○	
	親密な対応	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○			
	距離感をとった対応 (セルフ・非接触)											○		○	○
	雰囲気	○		○	○	○	○	○	○	○	○			○	○
	オペレーション	○	○	○	○	○		○	○	○		○	○	○	○
設備品質	設備内の清潔感	○			○				○	○	○	-	○		
	備品	○		○	○	○		○				-	○		
	トイレ・洗面所	○			○				○			-		○	
	照明										○	-	○		○
	音	○					○			○		-	○		○
	空調		○	○				○		○	○	-			
	安全性											-			
	コロナ対策		○				○				○	-	○		○

■重回帰分析結果

- ・1%水準で有意だった要因を◎
- ・5%水準で有意だった要因を○で表記
- ※正の影響は赤、負の影響は青で塗りつぶし

調整済R<sup>2</sup>

対人的援助

誠実さ

職務上の配慮

職場推奨・宣伝行動

職場環境への配慮

顧客行動

柔軟行動

改善行動

習熟行動

堅実行動

関係性構築

フォロワーシップ行動

調整済R<sup>2</sup>

なわばり行動

いじめ

不正行為

ダークサイド  
フォロワー  
シップ行動

結果変数

商品の品質 (n=233)	商品の陳列 (n=367)	サービス行為の品質 (n=889)	設備・空間の品質 (n=1000)
0.334	0.262	0.368	0.307
		○	
			○
	○		○
◎			
◎	◎	◎	◎
	○	◎	○
○		◎	◎
	○		
0.136	0.150	0.218	0.211
	◎	◎	◎
◎		◎	◎
	◎	◎	◎



■重回帰分析結果

- ・1%水準で有意だった要因を◎
- ・5%水準で有意だった要因を○で表記
- ※正の影響は赤、負の影響は青で塗りつぶし

飲食			小売り			直接サービス		間接サービス・その他
商品の品質 (n=233)	サービス行為の品質 (n=233)	設備・空間の品質 (n=233)	商品の陳列 (n=367)	サービス行為の品質 (n=367)	設備・空間の品質 (n=367)	サービス行為の品質 (n=264)	設備・空間の品質 (n=264)	設備・空間の品質 (n=136)
調整済R <sup>2</sup>			調整済R <sup>2</sup>			調整済R <sup>2</sup>		調整済R <sup>2</sup>
0.334	0.328	0.265	0.262	0.416	0.374	0.269	0.244	0.325
フォロワーシップ行動			フォロワーシップ行動			フォロワーシップ行動		フォロワーシップ行動
対人的援助				○				
誠実さ								◎
職務上の配慮		○	○		○			
職場推奨・宣伝行動								
職場環境への配慮	◎			◎	○			
顧客行動	◎	○	◎	◎	◎			
柔軟行動						◎	◎	◎
改善行動								
習熟行動		○	○			◎	◎	
堅実行動	○	○		◎	◎			◎
関係性構築			○					
調整済R <sup>2</sup>			調整済R <sup>2</sup>			調整済R <sup>2</sup>		調整済R <sup>2</sup>
0.136	0.157	0.116	0.150	0.235	0.213	0.180	0.182	0.195
ダークサイドフォロワーシップ行動			ダークサイドフォロワーシップ行動			ダークサイドフォロワーシップ行動		ダークサイドフォロワーシップ行動
なわばり行動			◎	◎	◎		◎	◎
いじめ	◎			◎				◎
不正行為		◎	◎	○	◎	◎	◎	

フォロワーシップ行動

ダークサイドフォロワーシップ行動