

第5章 学生アンケート調査と分析

水野由香里

1) 学生アンケート調査の目的

我々は、サービス現場で起こっている現象を抽出するために、サービス現場でアルバイトする傾向が高い本学在学の学生 1,232 名を対象に、アンケート調査を実施することとした。学生向けアンケート調査は、2つの目的を達成するために実施した⁴¹。

第一の目的は、非正規雇用者が多く働くサービス現場の実態を把握することである。サービスの生産性を高めるためには、現場（フロントライン）の作業効率の向上や、スタッフが定着することによる顕在的・潜在的管理コストの低下が不可欠である。しかしながら、サービスの現場では、非正規雇用者が多く働いている。また、企業は、入れ替わり立ち替わりする非正規雇用者のサービスクオリティの維持に手をこまねているケースが少なくなく、その場合には多くの機会ロスが発生する。したがって、非正規雇用者の目から見たサービス現場の実態を定量的に把握し、人材に関するサービス現場の課題を抽出することで、解決方法に結びつけるきっかけを提示する。

第二の目的は、非正規雇用者が働くサービス現場でのアルバイトが長続きする理由や要因を追究することである。「雇用者とアルバイト」の関係、すなわち、経営学や経済学でプリンシパルとエージェントと解釈される両者間の関係が、「雇用者と正規雇用者」のそれとは異なると想定されるためである。アルバイトは、非正規雇用者であるが故に、サービス現場を自由に「退出」（Hirschman, 1970）する権利が担保されている。すなわち、サービス現場での勤務状況に満足していなければ、「辞める」という選択肢を容易に取ることができ得るのである。実際に、我々のインタビュー調査においても、アルバイトの定着率の低さを嘆く担当者の意見をしばしば耳にする。しかしながら、アルバイトが「退出」する権利を放棄して長期に亘って継続的にアルバイトし続けるには、それなりの理由があるはずであると解釈するのが妥当である。非正規雇用者が働き続けるインセンティブは何か？そして、どのような業種や職場において、非正規雇用者が働き続ける意志を持ち続けるのか？これらの理由を特定することによって、アルバイトの定着率を高め、顕在的・潜在的管理コストの低減やサービスの生産性を向上させる要素を導き出すことができるであろうという推測である。また、これらの点を、非正規雇用者（本調査研究の場合にはアルバイトが該当するものの）の働くインセンティブとモチベーションの観点から、部分的に理論的な解釈を試みる。

2) 学生向けアンケート調査実施概要

アンケート調査の実施概要は以下のとおりである。アンケート調査は、2008 年 1 月 15

⁴¹ 幸い、本学においては、サービス現場でアルバイトをしている学生が多く確認されるため、学生を対象としたアンケート調査を実施した。

日および 17 日、1～4 年生それぞれの「キャリア開発」⁴²の授業時間を活用して行われた。アンケート調査対象者は、本学に在籍する全学生である。2008 年 1 月 15 日現在において在籍学生 1,232 名中回答者は 932 名となっており、回答率は 75.6%である。アンケート調査票については補足資料 1 を参照されたい。

3) 学生向けアンケート調査結果概要

3-1 母集団の特性

本学学生の回答から（表 1）、学生一人当たり、おおよそ 3 回（正確には 3 業種）のアルバイト経験を持つことが明らかとなった。また、これまで学生が経験したことのあるアルバイト延べ 2,691 のうち、アルバイト経験を持つ場所（これまで学生が経験したことのあるアルバイト）は、居酒屋（回答数 212）や、コンビニエンスストア（回答数 210）、その他の飲食店（回答数 203）、スーパー（回答数 188）などが多い。また、ファーストフード店（回答数 127）、ファミレス（回答数 115）、工場・倉庫での業務（回答数 106）など、我々の生活に身近、かつ、労働集約的な現場でアルバイトをする学生が多い実態を垣間見ることが出来る。

表 1

カテゴリー名	n	%
ファーストフード店	127	4.7%
ファミレス	115	4.3%
居酒屋	212	7.9%
喫茶店	33	1.2%
その他の飲食店	203	7.5%
コンビニ	210	7.8%
スーパー	188	7.0%
大手ディスカウントストア・量販店	48	1.8%
専門店	58	2.2%
その他の物販店	38	1.4%
ホテル・旅館	83	3.1%
カラオケボックス	31	1.2%
ネットカフェ・まんが喫茶	7	0.3%
パチンコ店	39	1.4%
テーマパーク	36	1.3%
その他アミューズ系施設	32	1.2%
ガソリンスタンド	33	1.2%
医療関係施設	4	0.1%
コールセンター等の電話顧客対応	9	0.3%
飲食店や惣菜・弁当小売店の厨房調理業務	106	3.9%
工場・倉庫での業務	110	4.1%
ガードマン	7	0.3%
交通整理	8	0.3%
輸送・配達	82	3.0%
清掃関係	39	1.4%
建設や道路などの工事現場	24	0.9%
家庭教師	9	0.3%
塾の先生	11	0.4%
データ処理・入力	19	0.7%
PC など情報系の専門知識や技能を要する業務	4	0.1%
その他	93	3.5%
不明	673	25.0%
全体	2,691	100.0%

⁴² 本学の「キャリア開発」の授業は、各学年の必修科目となっている。この科目では、働く意識を高めるための教育や、社会人基礎力を醸成するための教育などを重点的に行っている。

3-2 業種による定着率の違い（クロス集計）

本調査においては、これまで経験したアルバイトの中で、最も長く続いた期間や業種も設問に含まれている。したがって、大まかなデータであるものの、業種別に見たアルバイトの定着率を推測することが可能となる。ここでは、業界ごとに「経験したアルバイトの合計」と「最も長く継続することが出来たアルバイト」のクロス集計（表 2）で確認する。説明力の観点から母集団に占める特定業種でアルバイトする学生数を勘案し（n=30 以上）、定着率が相対的に高いと推測される業種を考えてみる。定着率が高いと想定される⁴³業種を順に挙げると、「専門店」「その他の物販店」「テーマパーク」「ファーストフード店」「スーパー」「その他の飲食店」「大手ディスカウントストア・量販店」が挙げられる。一方、定着率が相対的に低いと推測される業種としては、「清掃関係」「工場・倉庫での業務」「パチンコ店」などが挙げられる。これらのデータは、いずれも、継続率が 30%を下回っている⁴⁴。そして、継続率 30%を越えているものの、相対的に継続率が低い業種として、「ホテル・旅館」「輸送配送」「カラオケボックス」「ガソリンスタンド」「その他アミューズ系施設」が挙げられる。

表 2

カテゴリー名	n	最長継続 n	継続率
ファーストフード店	127	71	55.9%
ファミレス	115	47	40.9%
居酒屋	212	101	47.6%
喫茶店	33	15	45.5%
その他の飲食店	203	106	52.2%
コンビニ	210	93	44.3%
スーパー	188	101	53.7%
大手ディスカウントストア・量販店	48	25	52.1%
専門店	58	36	62.1%
その他の物販店	38	23	60.5%
ホテル・旅館	83	26	31.3%
カラオケボックス	31	10	32.3%
ネットカフェ・まんが喫茶	7	5	71.4%
パチンコ店	39	11	28.2%
テーマパーク	36	21	58.3%
その他アミューズ系施設	32	11	34.4%
ガソリンスタンド	33	11	33.3%
医療関係施設	4	2	50.0%
コールセンター等の電話顧客対応	9	2	22.2%
飲食店や惣菜・弁当小売店の厨房調理業務	106	47	44.3%
工場・倉庫での業務	110	30	27.3%
ガードマン	7	3	42.9%
交通整理	8	2	25.0%
輸送・配達	82	26	31.7%
清掃関係	39	7	17.9%
建設や道路などの工事現場	24	4	16.7%
家庭教師	9	1	11.1%
塾の先生	11	5	45.5%
データ処理・入力	19	3	15.8%
PC など情報系の専門知識や技能を要する業務	4	0	0.0%
その他	93	38	40.9%
不明	673	14	2.1%
全体	2,691	897	33.3%

⁴³ 継続率で確認すると、「高い」といっても継続率は、5 割～6 割程度である点には留意する必要があると判断されよう。

⁴⁴ 「清掃関係」の継続率が著しく低い点には、留意する必要があるといえよう。

3-3 アルバイトの継続理由（単純集計）

これまで経験したアルバイトの中で、最も長く勤めることができた理由（アンケート調査では、3つまでの理由を挙げてもらっている）を単純集計とクロス集計の両方で確認すると、以下のような興味深い結果が確認された。

学生が長期に亘ってアルバイトを継続している最も大きな理由（表3）は、「仕事内容や職場の環境が面白い」（26.6%）、「職場のアルバイト仲間が良かった」（11.3%）、「勤務場所や勤務時間が便利・都合よい」（10.1%）、「職場で頼りにされた・評価された」（9.8%）、「やりがい・達成感があった」（9.3%）、「仕事内容が自分の得意・性に合う・ラク」（9.6%）、「給料を稼ぎやすい」（7.1%）であった。一方、継続する3つの理由の合計（表4）は、「職場のアルバイト仲間が良かった」（15.1%）、「仕事内容や職場環境が面白い」（12.0%）、「勤務場所や勤務時間が便利・都合よい」（10.7%）、「職場で頼りにされた・評価された」（8.4%）、「仕事内容が自分の得意・性に合う・ラク」（8.4%）、「給料を稼ぎやすい」（7.4%）、「やりがい・達成感があった」（7.1%）、という順の回答が得られている。アルバイトを継続する最も大きな理由と、3つの理由の合計には、多少の相違がある。しかしながら、総じて、労働集約的なサービス現場において、本学学生のような非正規雇用者にとっての「働きやすい職場」「長く働くことが出来る職場」とは、（金銭的報酬というよりも）

- ・ 働く環境が整備されていること
- ・ 職場内での人間関係が良好であること
- ・ 働き甲斐があること

などが、彼・彼女らの働くインセンティブになっていると理解される。すなわち、学生にとって、アルバイトの現場が、（金銭的報酬を得ながら）仲間意識を持つ機会として認識され、かつ、自己実現の場となっていると解釈することができよう。

表3

カテゴリー名	n	%
仕事内容や職場環境が面白い	239	26.6
やりがい・達成感があった	83	9.3
職場で頼りにされた・評価された	88	9.8
スキルや知識が身につく	34	3.8
将来の就職に役立つ	16	1.8
仕事内容が自分の得意・性に合う・ラク	86	9.6
勤務場所や勤務時間が便利・都合よい	91	10.1
給料を稼ぎやすい	64	7.1
給料以外の待遇条件が良い	10	1.1
職場の上司が良かった	20	2.2
職場のアルバイト仲間が良かった	101	11.3
その企業や扱う商品が好き	8	0.9
辞める理由も、他にやりたいアルバイトも特にない	33	3.7
その他	18	2.0
不明	6	0.7
全体	897	100.0

表 4

カテゴリー名	n	%
仕事内容や職場環境が面白い	322	12.0%
やりがい・達成感があった	191	7.1%
職場で頼りにされた・評価された	227	8.4%
スキルや知識が身につく	119	4.4%
将来の就職に役立つ	62	2.3%
仕事内容が自分の得意・性に合う・ラク	225	8.4%
勤務場所や勤務時間が便利・都合よい	287	10.7%
給料を稼ぎやすい	199	7.4%
給料以外の待遇条件が良い	56	2.1%
職場の上司が良かった	160	5.9%
職場のアルバイト仲間が良かった	406	15.1%
その企業や扱う商品が好き	42	1.6%
辞める理由も、他にやりたいアルバイトも特にない	125	4.6%
その他	39	1.4%
不明	231	8.6%
全体	2,691	100.0%

3-4 アルバイトの継続理由（クロス集計）

非正規雇用者が働き続ける理由を概観したものの、一言で「労働集約的サービスの現場」と言っても、各論レベルで確認すると、業種ごとの多様性が存在するはずである。そこで、「アルバイト継続理由」を縦軸に、「これまでのアルバイトで最も長く続いた業種」を横軸に、業種でどのような差異が確認されるのか、検討したものが表 5 である。

説明力の観点から「これまでのアルバイトで最も多く続いた業種」で母数の多い業種や、表 2 で確認した継続率も踏まえて、大まかな傾向を確認すると、次のような分析と解釈が成り立ち得る。

- ・ 「ファミレス」と「居酒屋」の継続理由は、比較的類似した動きを見せている。それは、職場の仲間関係が良好で、勤務場所も便利で勤務時間帯に関するフレキシビリティもあり、職場の評価があり、仕事内容や環境も面白く、やりがいがあり、多少のスキルや知識は身に付くものの、将来の就職にはほとんど役立たないという認識を持っている。大きく異なる点は、給料の違いである。居酒屋は給料を稼ぎやすいと認識されている一方、ファミレスでは給料はそれほど良くないと認識している
- ・ 最も長く継続することができたとの回答率が高い「スーパー」や「コンビニ」は、比較的類似した動きを見せている。それは、職場の仲間関係が良好で、勤務場所も便利で勤務時間帯に関するフレキシビリティもあり、仕事内容が自分に合っていて仕事内容や環境が面白いものの、専門的スキルや知識が身につくわけではなく、将来の就職にもほとんど役に立たず、やりがいや達成感も高くないと認識している
- ・ 最も長く継続することができたとの回答率が高い「その他の飲食店」は、職場の仲間関係が良好で、勤務場所も便利で勤務時間帯に関するフレキシビリティもあり、仕事内容や環境も面白く、職場で評価されているものの、将来の就職にはそれほど役立

たず、専門的知識やスキルの取得はあまり期待していない

- ・ 継続率が高かった「専門店」は、職場の仲間関係はまあまあ良好で、仕事内容や環境も面白く、やりがいや達成感もあり、職場の上司に恵まれていて、専門店が扱う商品にも多少の愛着があるものの、給料水準や専門的スキル・知識の取得、また、将来の就職につながるかどうかに関して、それほど期待していない
- ・ 継続率が高かった「その他の物販店」は、職場の仲間関係が良好で、勤務場所も便利で勤務時間帯に関するフレキシビリティもあり、得意な仕事を与えられており、給料も高く、仕事内容や環境も面白い上、その他物販店が扱う商品に対する愛着もあるものの、やりがいや達成感はそれほどなく、将来の就職にもそれほど役立たず、専門的知識やスキルの取得はあまり期待していない
- ・ 継続率が高かった「テーマパーク」は、仕事内容や環境も面白く、やりがいや達成感もあり、専門的知識やスキルが取得でき、扱っているキャラクターや商品に対して愛着があるものの、将来の職業に役立つとはあまり思えず、勤務場所は不便で勤務時間のフレキシビリティがほとんどなく、給料水準も低く、職場の仲間関係がそれほど良いとは言えない
- ・ 継続率が低かった清掃関連は、仕事内容や環境が面白く、給料水準が高く、仕事が性に合っていて楽であるものの、職場の仲間関係はそれほど仲間関係も良くなく、勤務場所が不便で勤務時間帯に関するフレキシビリティが少なく、やりがいや達成感があまりなく、専門的スキルや知識が身につくわけでもなく、将来の就職に役立つと期待してはいない
- ・ 継続率が低かった工場・倉庫での業務は、仕事が性にあっていて楽であり、勤務場所も便利で勤務時間帯に関するフレキシビリティもあり、給料も良いものの、やりがいや達成感があまりなく、職場の仲間関係もそれほど良くなく、将来の就職にはそれほど役立たず、専門的知識やスキルの取得はあまり期待していない
- ・ 継続率が低かったホテル・旅館は、給料水準が高く、やりがいや達成感があるものの、職場の仲間関係はそれほど良くなく、職場でもあまり評価されず、将来の就職にそれほど役立たない。その上、仕事内容も厳しいと認識している
- ・ 継続率が低かった輸送・配送は、給料がよく、仕事内容や環境も面白く、仕事が性にあっていて楽であるものの、勤務場所が便利で勤務時間帯に関するフレキシビリティがあまりなく、職場の仲間関係もそれほどよくなく、将来の就職にはそれほど役立たず、専門的知識やスキルの取得はあまり期待していない
- ・ 継続率が低かったパチンコ店は、仕事内容や環境が面白く、給料水準が高く、職場の仲間関係も良好であるものの、やりがいや達成感がなく、職場で評価されることもなく、仕事内容は厳しく、勤務場所も不便で勤務時間帯に関するフレキシビリティがあまりない上、専門的スキルや知識も身に付かず、将来の就職に役立つと期待してはいない

- ・ 継続率が低かった「その他アミューズ系施設」と「ガソリンスタンド」は比較的類似した傾向が確認される。それは、職場のアルバイト仲間が良好で、仕事内容や環境は比較的面白いものの、やりがいや達成感も低く、職場で評価されることもなく、専門的スキルや知識も身につかず、将来の収束に役立つと期待してはいない
- ・ 全体的傾向として、継続率が高い業種に共通している点は、職場の仲間関係が良いこと、仕事内容や環境が面白いこと、やりがいや達成感があること、を挙げる回答が多いことである
- ・ 全体的傾向として、継続率が低い職種に共通している点は、やりがいや達成感が低く（ホテル・旅館を除いて）、職場の仲間関係も、継続率が高い職種と比べてみると、相対的に低いことが確認される
- ・ 全体的傾向として、本学の学生にとって、「アルバイトの経験やスキルの修得を通じて、将来の就職に役立てるためにアルバイトを継続する」というインセンティブを持つことは少ないと判断される

以上、特徴が確認される業種の大まかな分析と解釈を試みた。個別企業がアルバイトの定着率を高めるためには、例えば、上記で確認した業界ごとの特徴を鑑み、該当業種において、不足している部分を補うようなアルバイト研修等を設けることで、アルバイト定着率を高める対策の一つともなると想定される。

また、これらの分析と解釈を通して、本学の学生における重要な課題も同時に発見された。それは、学生にとってアルバイトをすることの意味を確認する機会を設けることの重要性である。学生にとって学業第一であることは言うまでもないものの（彼・彼女らの生活の一部として、アルバイトが身近なものであるとすれば）、在学中にアルバイトをすることの意味を考える機会を提供することは、大学におけるキャリア教育の一つになると考えられるためである。このような教育の機会を設けることで、学生にとっての学生生活におけるアルバイトの意味づけが変わり、その経験から何を学ぶか、そして、彼・彼女らの働き方なども含め、変化することが想定される。

表 5

	合計	仕事内容 や職場環境が面白い	やりがい・達成感があった	職場で頼りにされ た・評価された	スキルや知識が身につく	将来の就 職に役立つ	仕事内容が自分の 得意・性に合う・ラ グ	勤務場所や勤務時 間が便利・都合 よい	給料を稼 ぎやすい	給料以外 の待遇条 件が良い	職場の上 司が良 かった	職場のア ルバイト 仲間が良 かった	その企業 や扱う商 品が好き	辞める理由 も、他にや りたいアル バイトも特 にない	その他	不明
全体	897	322	191	226	119	62	225	287	199	56	160	405	42	125	39	6
	100.0	35.9	21.3	25.2	13.3	6.9	25.1	32.0	22.2	6.2	17.8	45.2	4.7	13.9	4.3	0.7
ファースト フード店	71	24	24	19	10	11	14	28	6	1	9	32	4	6	3	1
	100.0	33.8	33.8	26.8	14.1	15.5	19.7	39.4	8.5	1.4	12.7	45.1	5.6	8.5	4.2	1.4
ファミレス	47	17	11	17	7	1	6	22	1	1	5	28	3	6	1	1
	100.0	36.2	23.4	36.2	14.9	2.1	12.8	46.8	2.1	2.1	10.6	59.6	6.4	12.8	2.1	2.1
居酒屋	101	34	26	32	16	5	26	32	19	4	22	54	1	8	4	0
	100.0	33.7	25.7	31.7	15.8	5.0	25.7	31.7	18.8	4.0	21.8	53.5	1.0	7.9	4.0	0.0
喫茶店	15	10	3	3	3	2	4	6	2	0	2	7	0	2	0	0
	100.0	66.7	20.0	20.0	20.0	13.3	26.7	40.0	13.3	0.0	13.3	46.7	0.0	13.3	0.0	0.0
その他の飲 食店	106	36	21	33	10	5	18	36	24	10	25	59	3	16	2	0
	100.0	34.0	19.8	31.1	9.4	4.7	17.0	34.0	22.6	9.4	23.6	55.7	2.8	15.1	1.9	0.0
コンビニ	93	29	13	24	5	4	27	39	14	3	21	42	3	19	7	0
	100.0	31.2	14.0	25.8	5.4	4.3	29.0	41.9	15.1	3.2	22.6	45.2	3.2	20.4	7.5	0.0
スーパー	101	26	10	23	4	8	37	40	22	8	18	48	1	24	7	0
	100.0	25.7	9.9	22.8	4.0	7.9	36.6	39.6	21.8	7.9	17.8	47.5	1.0	23.8	6.9	0.0
大手ディス カウন্ツ 専門店	25	9	5	3	3	2	4	9	4	2	3	13	1	4	1	1
	100.0	36.0	20.0	12.0	12.0	8.0	16.0	36.0	16.0	8.0	12.0	52.0	4.0	16.0	4.0	4.0
その他の物 販店	36	14	11	7	5	6	8	8	6	2	11	14	6	7	0	0
	100.0	38.9	30.6	19.4	13.9	16.7	22.2	22.2	16.7	5.6	30.6	38.9	16.7	19.4	0.0	0.0
ホテル・旅 館	23	7	2	4	2	2	8	8	7	3	3	13	6	1	1	0
	100.0	30.4	8.7	17.4	8.7	8.7	34.8	34.8	30.4	13.0	13.0	56.5	26.1	4.3	4.3	0.0
カラオケ ボックス	26	10	10	4	7	3	4	6	11	3	2	7	0	3	2	0
	100.0	38.5	38.5	15.4	26.9	11.5	15.4	23.1	42.3	11.5	7.7	26.9	0.0	11.5	7.7	0.0
ネットカ フェ・まん パチンコ店	10	7	3	2	1	1	4	2	3	0	1	6	0	0	0	0
	100.0	70.0	30.0	20.0	10.0	10.0	40.0	20.0	30.0	0.0	10.0	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0
医療関係施 設	5	3	0	1	1	0	2	2	2	1	0	2	0	0	1	0
	100.0	60.0	0.0	20.0	20.0	0.0	40.0	40.0	40.0	20.0	0.0	40.0	0.0	0.0	20.0	0.0
コールセン ター等の電	11	6	1	2	0	0	1	1	10	2	0	5	1	2	0	0
	100.0	54.5	9.1	18.2	0.0	0.0	9.1	9.1	90.9	18.2	0.0	45.5	9.1	18.2	0.0	0.0
飲食店や惣 菜・弁当小 売場・倉庫 での業務	21	15	14	4	9	2	3	0	2	1	0	6	5	1	0	0
	100.0	71.4	66.7	19.0	42.9	9.5	14.3	0.0	9.5	4.8	0.0	28.6	23.8	4.8	0.0	0.0
建設や道路 などの工事	11	6	2	2	2	1	3	2	4	0	1	7	0	2	0	0
	100.0	54.5	18.2	18.2	18.2	9.1	27.3	18.2	36.4	0.0	9.1	63.6	0.0	18.2	0.0	0.0
家庭教師	11	5	3	1	2	1	2	3	1	0	4	6	0	2	0	0
	100.0	45.5	27.3	9.1	18.2	9.1	18.2	27.3	9.1	0.0	36.4	54.5	0.0	18.2	0.0	0.0
配達・配 送	2	1	2	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
	100.0	50.0	100.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
清掃関係	2	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
接客・仕 事	47	12	6	18	9	2	11	14	12	3	9	24	1	5	2	1
	100.0	25.5	12.8	38.3	19.1	4.3	23.4	29.8	25.5	6.4	19.1	51.1	2.1	10.6	4.3	2.1
運転・倉 庫	30	5	3	7	2	1	12	11	11	2	4	8	3	3	1	0
	100.0	16.7	10.0	23.3	6.7	3.3	40.0	36.7	36.7	6.7	13.3	26.7	10.0	10.0	3.3	0.0
ガードマン	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
交通整理	2	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	100.0	100.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
輸送・配 送	26	13	3	6	3	0	9	5	18	1	6	9	0	2	0	0
	100.0	50.0	11.5	23.1	11.5	0.0	34.6	19.2	69.2	3.8	23.1	34.6	0.0	7.7	0.0	0.0
清掃関係	7	1	1	0	1	0	3	0	3	2	1	3	0	0	0	0
	100.0	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0	42.9	0.0	42.9	28.6	14.3	42.9	0.0	0.0	0.0	0.0
建設や道路 などの工事	4	2	0	0	1	0	0	1	4	0	1	0	0	1	1	0
	100.0	50.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0	100.0	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0	25.0	0.0
家庭教師	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100.0	100.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
塾の先生	5	3	5	0	3	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	100.0	60.0	100.0	0.0	60.0	20.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
データ処 理・入力	3	1	2	1	2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
	100.0	33.3	66.7	33.3	66.7	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
PCなど情 報系の専門	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	38	15	8	11	6	1	12	8	6	6	9	7	4	6	6	0
	100.0	39.5	21.1	28.9	15.8	2.6	31.6	21.1	15.8	15.8	23.7	18.4	10.5	15.8	15.8	0.0

最長継続バイト

3-5 アルバイトを辞めた理由（単純集計）

本調査では、アルバイトを自主的に辞めた理由を 3 つ挙げてもらった。辞めた理由として最も多かった項目は、表 6 のとおりである。

辞めた一番の理由には、「仕事内容や職場環境が退屈で面白くなかった」（13.0%）、「勤務場所や時間が不便・自分にとって都合が悪くなった」（12.2%）、「他にやりたいアルバイトができたり、アルバイト先とは関係ない事情で辞めた」（12.2%）などの回答が続く。また、興味深い点は、その次に「職場の上司が良くなかった」（9.0%）との回答が確認された点である。アルバイト先の「上司」に対して、アルバイト学生がどのような認識を持っていたのかについては、注意深く検討する必要はあるものの、アルバイトの定着率を高める一つの要因に、ミドルマネジャーの態度が大きく関わっていると判断されよう。これは、表 3（アルバイトを継続できた理由）と表 6（アルバイトを辞めた理由）を比較するとより明らかとなる。実は、表 3 と表 6 は、ほぼ対称的な設問項目となっている。この点を鑑み、学生の回答を確認すると、アルバイトを継続できた理由と辞めた理由の選択項目が部分的にシンメトリーになっていることがわかる。すなわち、継続できた一番の理由として「仕事内容や職場環境が面白い」との回答が最も多い（全体 $n=897$ 、 $n=239$ 、26.6%）のに対して、辞めた一番の理由として「仕事内容や職場環境が面白くなかった」回答が最も多い（全体 $n=897$ 、 $n=117$ 、13.0%）ことが確認されるのである。表 3 と表 6 それぞれの選択肢ごとに回答数がほぼ比例して推移している。学生アルバイトを定着させるためのヒントがここに隠れていると推測される。ただし、大きく異なる回答も確認されている点には注意を要する。それは、継続理由として「職場の上司が良かった」点を挙げる比率は低かった（ $n=20$ 、2.2%）ものの、辞めた理由としては「職場の上司が良くなかった」点を挙げる比率が増えている（ $n=81$ 、9.0%）という点である。また、辞めた理由を 3 つ挙げた合計を鑑みると、自主的に辞めた理由の比重がいくつか入れ替わる。「他にやりたいアルバイトが出来たり、アルバイト先とは関係ない事情で辞めた」（全体 $n=2,691$ 、 $n=241$ 、26.9%）、「職場の上司が良くなかった」（ $n=213$ 、7.9%）、「勤務他所や勤務時間が不便・自分にとって都合が悪くなった」（ $n=195$ 、7.2%）、「仕事内容や職場環境が退屈で面白くなかった」（ $n=174$ 、6.5%）、「沢山給料を稼げなかった」（ $n=139$ 、5.2%）、「やりがい・達成感がなかった」（ $n=131$ 、4.9%）というように、いくつかの退職の理由のうち、職場の上司の資質がきっかけになっていることが多いと判断されるのである。これらの事実は、非常に興味深い。なぜなら、アルバイト先の「上司」の態度は、アルバイトを継続する積極的な理由とはなりにくいものの、辞める大きな原因となり得ることがデータから理解されるためである。この点では、アルバイトの定着率を高めるためには、ミドルマネジャーの態度が重要であるという仮説が支持されると判断できる。しかし、その仕組みについては、詳細に検討する必要がある。例えば、アルバイトを辞めさせないための上司の態度について、検討する必要があると言えよう。

表 6

カテゴリー名	n	%
仕事内容や職場環境が退屈で面白くなかった	117	13.0
やりがい・達成感がなかった	54	6.0
職場で誉めてもらったり、良い評価をもらうことが少なかった	22	2.5
スキルや知識が身につく仕事内容・職場環境ではなかった	12	1.3
就職など、自分の将来に役立ちそうな部分がなかった	20	2.2
仕事内容が自分に合わなかった・苦手だった・きつかった	38	4.2
勤務場所や勤務時間が不便・自分にとって都合が悪くなった	109	12.2
たくさんの給料を稼げなかった	46	5.1
給料以外の待遇条件が良くなかった	17	1.9
職場の上司が良くなかった	81	9.0
職場のアルバイト仲間が良くなかった	24	2.7
その企業や扱う商品が好きになれなかった	0	0.0
他にやりたいアルバイトが出来たり、アルバイト先とは関係ない事情で辞めた	109	12.2
その他（ 回答シートの記入欄に書いてください ）	64	7.1
まだ、アルバイトを自分から辞めた経験がない	102	11.4
不明	82	9.1
全体	897	100.0

表 7

カテゴリー名	n	%
仕事内容や職場環境が退屈で面白くなかった	174	6.5%
やりがい・達成感がなかった	131	4.9%
職場で誉めてもらったり、良い評価をもらうことが少なかった	45	1.7%
スキルや知識が身につく仕事内容・職場環境ではなかった	43	1.6%
就職など、自分の将来に役立ちそうな部分がなかった	57	2.1%
仕事内容が自分に合わなかった・苦手だった・きつかった	103	3.8%
勤務場所や勤務時間が不便・自分にとって都合が悪くなった	195	7.2%
たくさんの給料を稼げなかった	139	5.2%
給料以外の待遇条件が良くなかった	57	2.1%
職場の上司が良くなかった	213	7.9%
職場のアルバイト仲間が良くなかった	85	3.2%
その企業や扱う商品が好きになれなかった	11	0.4%
他にやりたいアルバイトが出来たり、アルバイト先とは関係ない事情で辞めた	241	9.0%
その他（ 回答シートの記入欄に書いてください ）	81	3.0%
まだ、アルバイトを自分から辞めた経験がない	110	4.1%
不明	1006	37.4%
全体	2,691	100.0%

3-6 アルバイトを辞めた理由（クロス集計）

アルバイトを自主的に辞めた理由において、「最も当てはまるもの」と、「当てはまる 3 つの原因の合計」別に集計したものを、経験したアルバイトの業種ごとに示したものが、表 8 と表 9 である。両表とも、アルバイトを自主的に辞めた理由として比重の高い選択肢が「他にやりたいアルバイトが出来たり、アルバイト先とは関係のない事情で辞めた」ことを鑑みると、分析や解釈には十分留意する必要があるものの、確認された興味深い点は次のとおりである。

- 業種ごとの細かな違いは確認されるものの、分析に足るサンプル数を保有する業種において、大まかな傾向が類似している。例えば、自主的に辞めた理由 3 つの合計で最も多

い順は、「他にやりたいアルバイトが出来たり、アルバイト先とは関係ない事情で辞めた」「職場の上司が仲良くなかった」「勤務場所や時間が不便・自分にとって都合が悪くなった」となっている。ここから、業種ごとに、辞めるきっかけはそれほど大きくは変わらないことが推測される。ここから、学生アルバイトの定着率を高めるための手段は、業種ごとにそれほど大差はないと想定される

- ・ アルバイトを自主的に辞めた一番大きな理由として、金銭的な理由を挙げる回答者は少ないものの、辞めた理由の3つの選択肢の中の一つに該当している。この点から、学生アルバイトにとって、金銭的な理由は辞めるトッププライオリティーではないものの、彼・彼女らにとっての重要な要素の一つになっていることを窺い知ることが出来る。ただし、パチンコ店に関しては（アルバイトを継続する理由として、給与水準の高さを挙げていたにも関わらず）、自主的に辞めた一番大きな理由として「たくさんの給料を稼げなかった」と回答する比率が20.5%と、他の業種と比較しても高かった点には、興味を惹くところである

以上、業種別にアルバイトを自主的に辞める理由の確認と、解釈を試みた。アンケート調査集計結果から帰納的に考えると、アルバイトを自主的に辞める理由を特定し、対策可能な課題であれば、この根源を断ちきることで、アルバイトの定着率は高まると推測される。本項では、課題の特定を業種ごとに試みた。その結果、判明した事実、業種ごとの差異はあまり大きくなく、いくつかの要件を克服することが定着率を高めることに結びつくと思定される。

まずは、職場に対する興味や愛着を高めることが一つの解決手段になると想定される。なぜなら、自主的にアルバイトを辞める多くが、「仕事内容や職場環境が退屈で面白くなかった」などという顕在的、あるいは、顕在的な不満を抱えており、それが結果的に「他にやりたいアルバイトが出来たり、アルバイト先とは関係ない事情で辞めた」という行動に結びつくと思定されるためである。このような状況に対する方法としては、例えば、ルーティーンワークの業務に多少なりとも変化を取り入れること、サービス現場における気づきや発見を体感させること、「やらされている」のではなく「自主的にやっている」意識を醸成すること、などが挙げられよう。

次に、勤務場所や時間に対する不満要素をどのように払拭するかを考える必要があるであろう。この課題への解決は、場所や時間を非正規雇用者の希望を叶えることだけが必ずしも最善の解となるとは限らないと判断される。アンケート調査結果を確認すると、確かに、勤務場所や勤務時間に関するフレキシビリティがあると学生アルバイトが認識する職場において、定着率は高い傾向は確認される（表5を参照のこと）。しかしながら、勤務場所や時間に関するフレキシビリティがなくとも、継続率が高い職種もあり、一方で、フレキシビリティがあっても継続率が低い職種も確認されている。テーマパークの例のように、勤務場所や時間に関するフレキシビリティがない場合においても、仕事内容や環境、そして、やりがい、キャラクター、扱う商品の魅力などによって定着率を高めるこ

とは可能である。一方で、定着率の低かった工場・倉庫での業務に関しては、勤務場所や時間に関するフレキシビリティがあっても（そして、給料水準が高くて）、やりがいや達成感がなく、職場での仲間関係もそれほど良好ではないために、結果的に定着率を低めることになる場合も確認されている。企業環境も含め、柔軟な対応が難しい課題に対しては、別の要素で補完することで、定着率を高めることは決して無理なことではないと判断される。

表 8

		合計	8 バイトを自主的に辞めた理由 (トップ)															不明
			仕事内容や職場環境が退屈で面白くなかった	やりがい・達成感がなかった	職場で奮り、良い評価をもらえなかった	スキルや知識が身につく仕事内容・職場環境ではなかった	就職前、自分の将来に役立ちそうな部分が見えなかった	仕事内容が自分に合わなかった・苦手だった・きつかった	勤務場所や勤務時間が不便・自分にとって都合が悪かった	給料水準が低かった	給料以外の待遇条件が良くなかった	職場の上司が良くなかった	職場のアルバイト仲間が良くなかった	その企業や扱う商品が好まなかった	他にやりがい・アルバイト先との関係性で辞めた	その他（回答シートに記入欄に書いてください）	まだ、アルバイトを自分から辞めた経験がない	
経験バイト（延べ）	全体	897	117	54	22	12	20	38	109	46	17	81	24	0	109	64	102	82
	ファーストフード	127	22	8	4	0	2	7	18	6	2	11	3	0	12	10	10	12
	ファミレス	114	15	8	4	0	4	10	10	5	4	10	3	0	19	7	8	7
	居酒屋	212	33	16	1	4	6	10	36	14	7	18	4	0	31	15	7	10
	喫茶店	100.0	15.6	7.5	0.5	1.9	2.8	4.7	17.0	6.6	3.3	8.5	1.9	0.0	14.6	7.1	3.3	4.7
	その他の飲食店	32	5	4	0	0	0	1	1	3	1	7	2	0	2	2	2	2
	コンビニ	100.0	15.6	12.5	0.0	0.0	0.0	3.1	3.1	9.4	3.1	21.9	6.3	0.0	6.3	6.3	6.3	6.3
	スーパー	201	21	13	5	5	4	8	22	10	4	18	8	0	39	17	16	11
	大手デパート・専門店	100.0	10.4	6.5	2.5	2.5	2.0	4.0	10.9	5.0	2.0	9.0	4.0	0.0	19.4	8.5	8.0	5.5
	その他の物販店	210	35	13	7	6	4	7	25	13	3	23	11	0	18	17	12	16
	ホテル・旅館	100.0	16.7	6.2	3.3	2.9	1.9	3.3	11.9	6.2	1.4	11.0	5.2	0.0	8.6	8.1	5.7	7.6
	カラオケボックス	187	21	13	6	2	4	10	33	6	1	25	4	0	20	15	12	15
	ネットカフェ・ま	100.0	11.2	7.0	3.2	1.1	2.1	5.3	17.6	3.2	0.5	13.4	2.1	0.0	10.7	8.0	6.4	8.0
	パチンコ店	48	7	2	1	0	1	3	8	2	1	6	0	0	6	2	3	6
	ゲームパーク	100.0	14.6	4.2	2.1	0.0	2.1	6.3	16.7	4.2	2.1	12.5	0.0	0.0	12.5	4.2	6.3	12.5
	その他の物販店	58	5	5	0	0	1	2	7	1	3	8	0	0	12	4	5	5
	ホテル・旅館	100.0	8.6	8.6	0.0	0.0	1.7	3.4	12.1	1.7	5.2	13.8	0.0	0.0	20.7	6.9	8.6	8.6
	カラオケボックス	38	4	4	0	0	0	1	3	1	0	4	2	0	8	5	2	4
	ネットカフェ・ま	100.0	10.5	10.5	0.0	0.0	0.0	2.6	7.9	2.6	0.0	10.5	5.3	0.0	21.1	13.2	5.3	10.5
	パチンコ店	82	8	5	3	1	1	4	11	3	2	12	1	0	16	6	4	5
	ゲームパーク	100.0	9.8	6.1	3.7	1.2	1.2	4.9	13.4	3.7	2.4	14.6	1.2	0.0	19.5	7.3	4.9	6.1
	その他の物販店	31	8	2	0	0	1	1	5	2	1	3	2	0	2	1	1	2
	ネットカフェ・ま	100.0	25.8	6.5	0.0	0.0	3.2	3.2	16.1	6.5	3.2	9.7	6.5	0.0	6.5	3.2	3.2	6.5
	パチンコ店	7	0	0	0	1	0	3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
	ゲームパーク	100.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	42.9	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0
	その他の物販店	39	6	7	1	0	0	0	3	8	0	2	1	0	6	2	1	2
	ゲームパーク	100.0	15.4	17.9	2.6	0.0	0.0	0.0	7.7	20.5	0.0	5.1	2.6	0.0	15.4	5.1	2.6	5.1
	ゲームパーク	36	5	2	2	0	0	2	7	1	0	4	1	0	3	4	3	2
	ゲームパーク	100.0	13.9	5.6	5.6	0.0	0.0	5.6	19.4	2.8	0.0	11.1	2.8	0.0	8.3	11.1	8.3	5.6
	ゲームパーク	32	5	2	0	0	0	1	3	5	0	4	0	0	5	4	3	0
	ゲームパーク	100.0	15.6	6.3	0.0	0.0	0.0	3.1	9.4	15.6	0.0	12.5	0.0	0.0	15.6	12.5	9.4	0.0
	ゲームパーク	33	4	1	0	0	1	0	5	5	1	4	2	0	3	1	3	3
	ゲームパーク	100.0	12.1	3.0	0.0	0.0	3.0	0.0	15.2	15.2	3.0	12.1	6.1	0.0	9.1	3.0	9.1	9.1
	ゲームパーク	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0
	ゲームパーク	100.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	ゲームパーク	9	3	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0
	ゲームパーク	100.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	11.1	0.0	11.1	11.1	0.0	11.1	11.1	0.0	0.0
	ゲームパーク	106	23	12	2	1	3	2	11	8	4	7	4	0	8	5	11	5
	ゲームパーク	100.0	21.7	11.3	1.9	0.9	2.8	1.9	10.4	7.5	3.8	6.6	3.8	0.0	7.5	4.7	10.4	4.7
	ゲームパーク	110	21	7	4	3	1	5	24	3	4	5	2	0	10	6	9	6
	ゲームパーク	100.0	19.1	6.4	3.6	2.7	0.9	4.5	21.8	2.7	3.6	4.5	1.8	0.0	9.1	5.5	8.2	5.5
	ゲームパーク	7	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0
	ゲームパーク	100.0	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	42.9	0.0
	ゲームパーク	8	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0
	ゲームパーク	100.0	0.0	12.5	12.5	0.0	0.0	12.5	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	12.5	0.0
	ゲームパーク	82	12	3	2	2	2	3	11	9	0	7	4	0	10	5	5	7
	ゲームパーク	100.0	14.6	3.7	2.4	2.4	2.4	3.7	13.4	11.0	0.0	8.5	4.9	0.0	12.2	6.1	6.1	8.5
	ゲームパーク	39	7	0	0	0	1	2	7	4	1	3	0	0	5	3	4	2
	ゲームパーク	100.0	17.9	0.0	0.0	0.0	2.6	5.1	17.9	10.3	2.6	7.7	0.0	0.0	12.8	7.7	10.3	5.1
	ゲームパーク	24	2	1	2	0	0	0	2	3	1	2	0	0	5	3	1	2
	ゲームパーク	100.0	8.3	4.2	8.3	0.0	0.0	0.0	8.3	12.5	4.2	8.3	0.0	0.0	20.8	12.5	4.2	8.3
	ゲームパーク	9	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	1	1	1
	ゲームパーク	100.0	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0	0.0	11.1	11.1	0.0	22.2	11.1	11.1	11.1
	ゲームパーク	11	2	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	2	1	1	1
	ゲームパーク	100.0	18.2	9.1	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	9.1	9.1	0.0	0.0	18.2	9.1	9.1	9.1
	ゲームパーク	19	2	0	1	0	2	1	6	0	0	2	0	0	1	0	1	3
	ゲームパーク	100.0	10.5	0.0	5.3	0.0	10.5	5.3	31.6	0.0	0.0	10.5	0.0	0.0	5.3	0.0	5.3	15.8
	ゲームパーク	4	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	ゲームパーク	100.0	50.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0
	ゲームパーク	91	11	4	3	0	1	5	7	3	2	9	4	0	8	13	15	6
	ゲームパーク	100.0	12.1	4.4	3.3	0.0	1.1	5.5	7.7	3.3	2.2	9.9	4.4	0.0	8.8	14.3	16.5	6.6

表 9

	合計	アルバイトを自主的に辞めた理由（総計）															不明
		仕事内容が退屈で面白くなかった	やりがい・達成感がなかった	職場で暮らして良かったり、良い評価をもらえなかった	スキルや知識が身につく仕事内容・職場環境ではなかった	就職など、自分の将来に役立ちそうな部分があった	仕事内容が自分に合わなかった・苦手だった	勤務場所や勤務時間が不便・自分にとって都合が悪くなった	たかさんの給料を稼げなかった	給料以外の待遇条件が良かった	職場の上司が良かった	職場のアルバイト仲間が良かった	その企業や扱う商品が好になかった	他にやりがいアルバイトが出来たり、アルバイト先とは関係ない事情で辞めた	その他（回答シーの記入欄に書いてください）	（まだ、アルバイトを自分から辞めた経験がない）	
全体	897	174	131	45	43	57	103	195	139	57	213	85	11	241	81	110	76
ファーストフードファミレス	100.0	19.4	14.6	5.0	4.8	6.4	11.5	21.7	15.5	6.4	23.7	9.5	1.2	26.9	9.0	12.3	8.5
居酒屋	100.0	21.3	15.7	7.9	3.9	5.5	11.8	26.8	14.2	6.3	25.2	11.0	0.0	30.7	10.2	10.2	7.9
喫茶店	100.0	18.4	18.4	7.0	1.8	7.9	19.3	21.9	14.9	7.9	27.2	9.6	0.0	35.1	7.9	7.0	5.3
その他の飲食店	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
コンビニ	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
スーパー	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
大手デパート・専門店	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
その他の物販店	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
ホテル・旅館	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
カラオケボックス	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
ネットカフェ・ま	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
パチンコ店	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
テーマパーク	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
その他アミューズ	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
ガソリンスタンド	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
医療関係施設	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
コールセンター等	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
飲食店や惣菜・弁当工場・倉庫での業務	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
ガードマン	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
交通整理	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
輸送・配達	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
清掃関係	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
建設や道路などの家庭教師	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
塾の先生	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8
データ処理・入力PCなど情報系のその他	100.0	23.6	15.1	5.2	4.2	9.9	9.9	31.6	18.4	10.8	30.7	11.3	1.9	34.9	9.4	4.2	3.8

3-7 サービス現場における「不満」要因と「要望」

非正規雇用者である学生が、サービスの現場や「上司」をどのような視点で見ているのかについて確認すると共に、学生アルバイトがどのような特性を持っているのかについて、アンケート調査票に関する記述内容を手掛かりに探っていくこととする⁴⁵。学生アンケート票では、現場を統括する長に対して、学生アルバイトがどのような認識を持っているのかを確認するために、「不満に感じていること」「上司に希望すること」を記述式で回答するよう指示されている。多様な方面からの意見が確認されるものの、大まかな傾向として確認できる点は、以下のとおりである。

⁴⁵ 本調査において、学生アルバイトの主張が全面的に「正しい」という前提で分析・解釈しているわけではないことを、ここで改めて明記しておく。

- ・ 「評価してもらえない」「権限を与えてもらえない」「働いている状況を観てもらえない」ことに対して学生アルバイトが不満を持っていることが確認される (①)
- ・ 現場の長の態度や対応に対して、学生アルバイトが時として不満を持っていることが確認される。たとえば、「愛想が悪い」「命令口調である」「その日の機嫌で指示をする」「褒めない」「けなされる」「傲慢である」などの記述が確認される⁴⁶ (②)
- ・ 「現場の長が現場を管理していない」と学生アルバイトが認識していることが確認される。意見としては、「現場に顔を出さず、事務所にいる」「指示だけ出して自分だけ楽をする」「書類にばかり目を通して動かない」「何もしない」と認識する学生アルバイトが少なくない (③)
- ・ 現場の長に対して「不満はない」「見習いたい」という意見も確認される (④)
- ・ 学生アルバイトの要望の中には、サービス現場や環境の改善に対する意見（例えば店舗の清掃に関する意見や広報・宣伝活動に関する意見）や、業務を円滑に進めるための要望（例えば「新人のトレーニングの徹底」や現場の長との「コミュニケーションを取る」こと）、従業員や学生アルバイトのモチベーションを上げる工夫に対する要望（例えば「アルバイトの意見を聞く」こと、「会社や仕事のビジョンを理解する機会を設ける」こと）などが確認された (⑤)

以上の学生の意見 (①～⑤) を参考にすると、以下のような解釈が可能となる。

①に関しては、学生アルバイトが他者に認めてほしいといういわゆるマズローの自己実現欲求から発せられる主張が見え隠れする。学生がアルバイトを継続する理由として「仕事内容や環境が面白い」「やりがい・達成感があつた」「職場で頼りにされた」などという回答数は少なくはない (表 3・表 4・表 5 を参照のこと)。これらの点を総合して考えると、学生アルバイトの自己実現欲求をどのようにして満たすのかが、アルバイトの定着率を高める一つの鍵となると想定される。

②に関しては、業務上というよりもむしろ、人間関係や人格に関する指摘がなされている。アルバイトを辞めた理由として「職場の上司が良くなかった」 (表 6 を参照のこと) との回答数は少なくない。表 6 の分析において、先に「アルバイトの定着率を高めるためにはミドルマネジャーの態度が重要である」点を指摘したが、これらの点を鑑みると、現場のミドルマネジャーの態度や感情を含めた研修などの必要性が指摘される。また、このような対策を採ることで、学生アルバイトの定着率を高めることに結びつくと想定される。

③に関しては、一つの大きな可能性として、学生アルバイトが、現場のミドルマネジャーのそもそもの役割を理解していないことが指摘できよう⁴⁷。ルーティーン業務を現場のミドルマネジャーが必ずしも行う必要はない。現場の管理者がすべき役割は別にある。学生

⁴⁶ 回答の中には、「仕事ぶりには不満はない。人柄に不満がある」というものも確認されている。

⁴⁷ 現に、学生アルバイトの回答の中には「(サービス現場で) 最も偉い立場になったことがないのでわからない」という回答も確認されている。

アルバイトにとって、この点が理解できていない可能性が極めて高い。したがって、「ミドルマネジャーの仕事と役割」に関する認識を高める教育を、我々が、教育機関として行う義務があると判断される。また、学生アルバイトのミドルマネジャーに対する認識が変化することによって、学生にとっての働くことの意識の改善も期待される。

④に関しては、学生アルバイトが現場のミドルマネジャーの態度を好意的に受け止めている。これらのサービス現場における業務効率や生産性を追調査する必要があると判断される。

⑤に関しては、学生アルバイトの要望を慎重に精査する必要があるものの⁴⁸、特に、業務を円滑に進めるための要望や、従業員や学生アルバイトのモチベーションを上げる工夫に対する要望に関しては、今後の研究の参考にしたいところである。

4) 非正規雇用者（アルバイト）の働くインセンティブとモチベーションに関する論理的解釈

本アンケート調査は、本学学生を対象に実施されたものであるため、これらの結果から議論を一般化するには限界がある。しかしながら、本調査を通じて得られた知見をもとに、部分的に論理的解釈を試みることにする。

アンケート調査から、本学学生は、アルバイトを「将来の就職のため」「キャリアパスの一つの手段」と考える機会として認識していない点が明らかとなった。その一方で、職場の良好な仲間関係や働くことの面白さ、やりがい・達成感を感じることが、積極的にあるアルバイトを続けようとする要因になっていることも確認された。また、アルバイトの給料が良いことが絶対条件ではないことも同時に確認されている。

以上から、学生アルバイトに対して、時給を高くすることや、アルバイトの職位を昇級させることが、必ずしも定着率を高める要素とはならないと推測される。これらの点を鑑みると、非正規雇用者の定着率を上げるための重要な手段は、経済的見返りや昇進、賞罰などの外発的動機付けにより働くインセンティブを促すよりも、興味や関心を惹きつけ、自己実現につなげる内発的動機付けを高める手段を採ったほうが有効であるとの解釈が成立し得る。すなわち、雇用側は、非正規雇用者に対して、職場の仲間作り－換言するとチームビルディングともいえよう－をどのように支援するのか、そして、やりがいや達成感を保持し続けることができるようにするために、どのように支援すべきか、が課題となるであろう。そのための具体的方策としては、例えば、適切、かつ、達成可能な目標を提示することや、褒める土壌作りなどが挙げられよう。

これらの点を踏まえ、非正規雇用者を管理する現場のミドルマネジャーに求められる役割を考えると、金井（2005）の分類が参考になる⁴⁹。金井（2005）は、リーダーシップに

⁴⁸ 本アンケート調査において、学生アルバイトの主張が全面的に「正しい」という前提で分析・解釈しているわけではないためである。

⁴⁹ リーダーシップ研究において、しばしば援用される2つの代表的分類軸としては、三隅

関する既存研究をロバストな基本 2 軸として、「課題（仕事）関連行動」と「人間（対人関係）関連行動」を提示する。アルバイトを継続する理由として「仲間関係」や「職場の環境の面白さ」、「やりがい・達成感」を挙げる比率が高い状況や、自己実現欲求を主張する回答の記述等（「評価してもらえない」「権限を与えてもらえない」「働いている状況を観てもらえない」ことに対して学生アルバイトが不満を持っていること）を鑑みると、学生のアルバイトに関しては後者「人間関連行動」の方がより強く作用していると想定される。

以上の推測が正しいとすれば、非正規雇用者が多いサービス現場においては、金井・高橋（2008）が指摘しているように、ミドルマネジャーによる現場スタッフの感情のマネジメントに関しても求められていると判断されよう。非正規雇用者の多い職場環境において、「人間（対人関係）関連行動」を重視するミドルマネジャーが求められることを示唆する一つの傍証となるといえよう。

最後に、非正規雇用者の多い職場環境において、ミドルマネジャーが留意すべき点を指摘する。それは、アルバイトを継続する理由に「職場の上司」に対する認識が含まれていなかったのに対して、辞める積極的な理由に「職場の上司」に対する認識が含まれている点に関する指摘である。ハーズバーグ（1968）は、動機付け衛生理論の主張において、組織が働く個人に与えることができるインセンティブを 2 つ挙げている。それが「動機付け要因」と「衛生要因」である。前者が、個人のモチベーションを高めるのに寄与する要因であるのに対し、後者は、不備であると個人の職務不満が発生するものの、それが整備されていたからといって、積極的に満足度を高めることがない要因であるといわれている。この点から一つの大きな示唆が得られる。それは、学生アルバイトにとって、職場の上司の態度が「衛生要因」になっている可能性が極めて高い点である。すなわち、職場の上司の態度や指示、リーダーシップが、学生アルバイトの積極的に働く満足度を高めるようには作用しにくいものの、職場の上司の態度や指示、リーダーシップが適切に発揮されていなければ、職務不満が発生し、アルバイト定着率の低下につながる可能性が高くなると推測される⁵⁰。

以上の点から、非正規雇用者の多い職場環境においては、特に、ミドルマネジャーの態度、そして、（現場スタッフの感情のマネジメントのみならず）ミドルマネジャー自身に対する感情のマネジメントが重要になることが再確認された。

二不二（1978）の PM 理論が挙げられる（PM 理論とは、リーダーシップの類型化を、P 機能（Performance function: 目標達成機能）の軸と、M 機能（Maintenance function: 集団維持機能）の軸とのマトリックスで説明した理論である）。しかしながら、本アンケート調査においては、非正規雇用者を対象にしている研究であるため、両軸の要素は、正規雇者のそれと比較して低いと判断した。そのため、リーダーシップ研究を包括するより幅の広い分類として、金井（2005）で提示された分類を参考としている。

⁵⁰ なお、この推測は、学生アルバイトの「不満」「要望」の回答からも部分的に支持されている。すなわち、学生アルバイトが、自らに与えられた業務内容に関してではなく、現場の長の態度や対応に対して、不満を持っているケースも少なくないためである。

参考文献

金井壽宏，2005，『リーダーシップ入門』，日本経済新聞社.

———・高橋潔，2008，「組織理論における感情の意義」，『組織科学』，Vol.41，No.4，
pp.4-15.

ハーズバーグ，北野利信訳，1968，『仕事と人間性』，東洋経済新報社.

三隅二不二，1978，『リーダーシップ行動の科学』，有斐閣.

補足資料 学生アンケート調査票

平成 19 年度 文科省委託調査研究（サービス・イノベーション人材育成プログラムの開発）／実施時期：2008 年 1 月

アルバイトの職場に関するアンケート調査（質問票）

※回答はすべて、別紙回答用紙に記入してください。なお、後日インタビューする可能性もあります。
インタビューに同意されない場合のみ、学籍番号横の口に「1」と書いてください。

1. あなたが「経験したことのあるアルバイト」について、以下の枠内の選択肢から当てはまるものを全て選んで答えてください。

- ※ 派遣でのアルバイトの場合は、「派遣先の職場」で答えてください。
- ※ 3つ以上のアルバイト経験がある場合は、働いていた期間が長いアルバイトを優先して、3つまで選んで答えてください。

質問 1・2 の 共通 選択 肢

〔接客をするタイプの職場〕

- 01. ファーストフード店
- 02. ファミレス
- 03. 居酒屋
- 04. 喫茶店
- 05. その他の飲食店
- 06. コンビニ
- 07. スーパー
- 08. 大手ディスカウントストア・量販店
- 09. 専門店
- 10. その他の物販店
- 11. ホテル・旅館
- 12. カラオケボックス
- 13. ネットカフェ・まんが喫茶
- 14. パチンコ店
- 15. テーマパーク
- 16. その他アミューズ系施設
- 17. ガソリンスタンド
- 18. 医療関係施設
- 19. コールセンター等の電話顧客対応

〔体を動かして作業するタイプの職場〕

- 20. 飲食店や惣菜・弁当小売店の厨房調理業務
- 21. 工場・倉庫での業務
- 22. ガードマン
- 23. 交通整理
- 24. 輸送・配達
- 25. 清掃関係
- 26. 建設や道路などの工事現場

〔頭脳労働・事務などデスクワークをするタイプの職場〕

- 27. 家庭教師
- 28. 塾の先生
- 29. データ処理・入力
- 30. PCなど情報系の専門知識や技能を要する業務

〔以上のどれにも当てはまらない職場〕

- 31. その他（回答シートの記入欄に書いてください）

2. あなたが「最も長く勤めたアルバイト」を、上の枠内の選択肢から1つ選んで答えてください。

- ※ 派遣でのアルバイトの場合は、派遣先の職場で答えてください。

～ 次からの質問は、質問2で選んだ「最も長く勤めたアルバイト」についてお伺いします。～

3. そのアルバイトは派遣によるものですか。それとも、職場の会社に直接雇われたものですか。

※よくわからない場合は、「2. 派遣ではなく職場の会社に直接雇われたアルバイト」を選んでください。

01. 派遣によるアルバイト

02. 派遣ではなく職場の会社に直接雇われたアルバイト

4. そのアルバイト先では、どのぐらい長く働きましたか／働いていますか。

01. 1ヶ月未満 02. 1～3ヶ月未満 03. 3～6ヶ月未満 04. 6～12ヶ月未満

05. 12ヶ月以上

5. 自分がそのアルバイトを長く続けることができた理由は何だと思えますか。当てはまるものを最大3つまで、理由として大きい順に選んで、選択肢の番号で答えてください。

- 01. 仕事内容や職場環境が面白い
- 02. やりがい・達成感があった
- 03. 職場で頼りにされた・評価された
- 04. スキルや知識が身につく
- 05. 将来の就職に役立つ
- 06. 仕事内容が自分の得意・性に合う・ラク
- 07. 勤務場所や勤務時間が便利・都合よい
- 08. 給料を稼ぎやすい
- 09. 給料以外の待遇条件が良い
- 10. 職場の上司が良かった
- 11. 職場のアルバイト仲間が良かった
- 12. その企業や扱う商品が好き
- 13. 辞める理由も、他にやりたいアルバイトも特にない
- 14. その他（ 回答シートの記入欄に書いてください ）

6. そのアルバイト先の職場についてお伺いします。

（1）そのアルバイト先の職場で「常時勤務している人数」について、お伺いします。

①「全従業員（正社員・アルバイト等問わず）の人数」は、何人ぐらいですか。

② その内、「正社員の人数」は何人ぐらいですか。

（2）そのアルバイト先の「職場の売上や利益など」について、あなたはどのように感じますか。

※ 職場が店舗等の場合は、会社全体ではなくその店舗等の「成績」について答えてください。

01. とても好調

04. あまり好調ではない

02. まあまあ好調

05. 不調

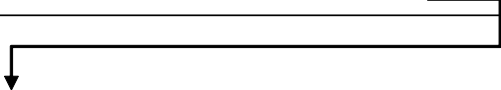
03. 普通くらい・世間一般並み

06. まったくわからない

7. そのアルバイト先の職場に、常時勤務している人たちの中で「最もえらい人」（店長など）について、お伺いします。

（１）その「最もえらい人」は、その職場で「最も仕事ができる人」ですか。

01. はい	02. いいえ
--------	---------



「いいえ」と答えた方にお伺いします。「はい」と答えた方は回答せず次の質問に進んでください。

（２）では、その職場で「最も仕事ができる人」というのは、他の正社員の人ですか。それとも、アルバイトやパートの人ですか。

01. 他の正社員の人
02. アルバイトやパートの人
03. その他（回答シートの記入欄に書いてください）

（３）その「最もえらい人」の仕事ぶりについて、あなたが不満に思うような点、または他の人から低い評価を受けているような点がありますか。もしあれば、できるだけ具体的に書いてください。

（４）あなたのアルバイト先の売上や利益がもっと増えるために、その「最もえらい人」にやってほしいことや、やってほしいことがあれば具体的にお書きください。

～ 最後の質問は、過去のアルバイト全てについてお伺いします。～

8. 過去の、「自分からアルバイトを辞めた」経験についてお伺いします。

アルバイトを自分から辞めた時の理由は、主にどんなことでしたか。以下の枠内の選択肢から最大3つまで選び、「大きい理由」から順に答えてください。

01. 仕事内容や職場環境が退屈で面白くなかった
02. やりがいい達成感がなかった
03. 職場で誉めてもらったり、良い評価をもらうことが少なかった
04. スキルや知識が身につく仕事内容・職場環境ではなかった
05. 就職など、自分の将来に役立ちそうな部分がなかった
06. 仕事内容が自分に合わなかった・苦手だった・きつかった
07. 勤務場所や勤務時間が不便・自分にとって都合が悪くなった
08. たくさんの給料を稼げなかった
09. 給料以外の待遇条件が悪くなかった
10. 職場の上司が悪くなかった
11. 職場のアルバイト仲間が悪くなかった
12. その企業や扱う商品が好きになれなかった
13. 他にやりたいアルバイトが出来たり、アルバイト先とは関係ない事情で辞めた
14. その他（ 回答シートの記入欄に書いてください ）
15. まだ、アルバイトを自分から辞めた経験がない

～ アンケートは以上です。ご協力有難うございました。～