

〈論 文〉

早稲田大学 WBS 研究センター  
早稲田国際経営研究  
No.42 (2011) pp.115-136

## パチンコ業界で働く人たちのモチベーション

永 井 猛 \*  
金 必 中 \*\*  
山 本 健 二 \*\*\*  
端 山 寿 和 \*\*\*\*  
秦 政 雄 \*\*\*\*\*

The causal relation analysis of the motivation for working in the pachinko industry

Takeshi Nagai  
Kim Pil Joong  
Kenji Yamamoto  
Toshikazu Hayama  
Masao Hata

## Abstract

We, the Marketing Research Unit in the WBS Research Center, have investigated the motivation of the people who are working in the service industry. We executed the motivation survey of the employees who are working in the pachinko industry, the largest game industry in Japan.

This article is a summary of the findings about the consciousness of people working in the pachinko industry (especially, pachinko parlors). The motivation levels of the working people are different according to the employment title and the age. We clarified the variables which have statistically significant influence on the motivation levels. Then we described the motivation as a structure which consists of the causal relation diagram of variables.

## 要 約

立地型サービス産業のマーケティング研究部会では、パチンコ業界で働いている人たちのモチベーションサーベイを行った。年齢別・職位別にみた場合、20歳代の一般社員のモチベーション水準が非常に低く、35歳～39歳で「ゆらぎ」が発生している状況が確認された。本稿では、それらの状況が生み出された背景を考察している。また、パス解析による因果連鎖ダイヤグラムを用いて、パチンコ業界で働いている人たちのモチベーションを構造としてとらえることが可能になった。その因果連鎖ダイヤグラムから得られる知見は、今後の同業界の経営戦略に対して、きわめて多くの示唆を与えるものであることが期待される。

- 
- \* 早稲田大学大学院商学研究科 教授
  - \*\* 文教大学 准教授
  - \*\*\* 早稲田大学 WBS 研究センター 特別研究員
  - \*\*\*\* エンタテインメントビジネス総合研究所
  - \*\*\*\*\* 早稲田大学 WBS 研究センター 特別研究員

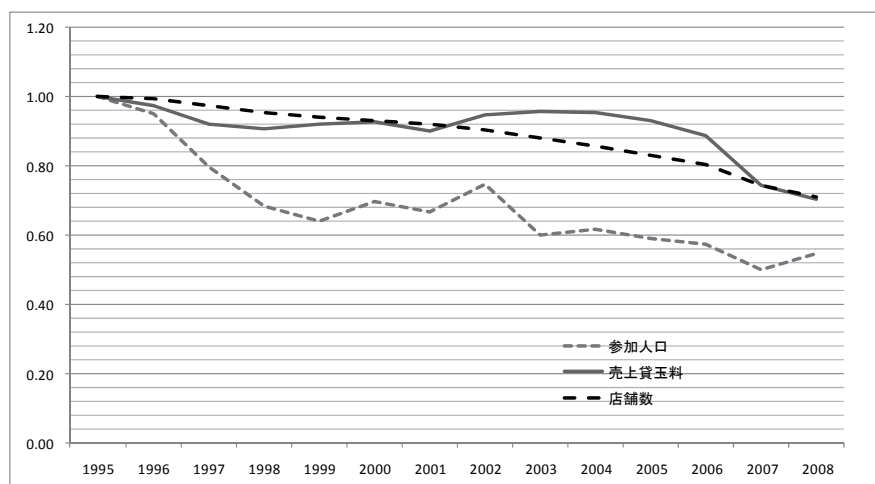
## 1. はじめに（パチンコ業界の現状）

戦後50年の歴史を有するパチンコ産業は30万人の直接雇用を持ち、関連産業を含めると50万人の雇用を持つ日本を代表するレジャー産業であると言われている。しかし、日本のサービス業の中でもきわめて大きな比重を占める産業であるにもかかわらず、同産業の研究はほとんどなされてきていない。

ましてや、そこで働いている人たちの意識構造やモチベーションについては、ほとんど研究対象にさえなっていなかった。図表1に示すように、パチンコ業界は、1995年を1.00とした場合、過去14年間で遊技人口で45%、売上で30%を失ってきている。店舗数でいえば、1995年の18,244店から2008年の12,937店へと、5,307店の減少である。つまり、5,000人以上の店長職がなくなったことになる（店長のみならず、その他の従業員を含めれば数万人の雇用機会の喪失になる）。遊技人口や売上という側面から見たら、同業界のライフサイクルは、明らかに衰退期に入っていると看做ざるをえない。

それでは、そのような産業内で働いている人たちの意識やモチベーションはどうなっているのだろうか。

図表1 パチンコ業界の動向（1995～2008年）



WBS 研究センターの『立地型サービス産業のマーケティング研究部会』では、過去にスーパー業界、美容サロン業界を対象に、そこで働いている人たちのモチベーションサーベイを実施してきている<sup>(1)</sup>。このたび、当研究部会では、遊技産業（具体的には、パチンコ・パチスロ業界）で働いている人たちのモチベーションサーベイを行った（2009年1月）<sup>(2)</sup>。

本論文は、パチンコ業界で現在働いている人たちのモチベーションサーベイ結果の要約であり、そこから抽出された当業界の問題点と課題をまとめたものである。

## 2. パチンコ業界で働く人たちのプロフィール（回答者のプロフィール）

### （1）調査回答者の雇用形態と職位の構成

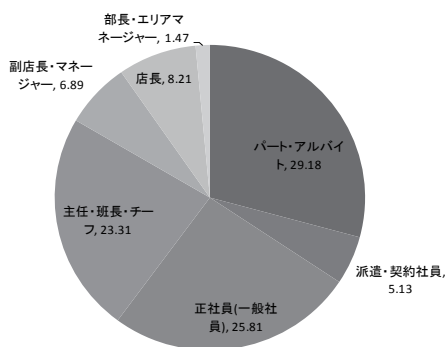
今回の郵送調査の回答者のプロフィールを雇用形態と職位で見ると（図表2参照）、パート・アルバ

イトと契約・派遣社員を合わせた比率が三分の一以上（34.31%）を占めており、一般社員（肩書きのない正社員）が四分の一（25.81%）、何らかの資格保有者と役職者が残りの4割（39.88%）を占めている。しかし、この構成比は、実際のホールの現場とは相当異なっていることに留意する必要がある<sup>(3)</sup>。

現実の営業現場では——会社により、また、店舗により相当大きなバラツキはあるであろうが——既に60%以上が非正規社員（パート・アルバイトと契約・派遣社員）で構成されている。例えば、業界最大手の(株)マルハンの場合、パート・アルバイトを含めて12,000人が働いているが、正規従業員は4,000人である。つまり、ホールで働く人たちの三分の二がパート・アルバイトで成り立っている。この数値自体はパチンコ業界のみならず、他の立地型サービス産業（各種小売業や外食産業等）でもほとんど変わりはない。

図表2 調査対象者の雇用形態と職位の構成(1) 図表3 調査対象者の雇用形態と職位の構成(2)

	度数	有効パーセント
パート・アルバイト	199	29.18
派遣・契約社員	35	5.13
正社員(一般社員)	176	25.81
主任・班長・チーフ	159	23.31
副店長・マネージャー	47	6.89
店長	56	8.21
部長・エリアマネージャー	10	1.47
合計	682	100.00



## (2) 調査回答者の性別・年齢別構成

図表4～5は、回答者の性別・年齢別の構成と、それをグラフ化したものである。

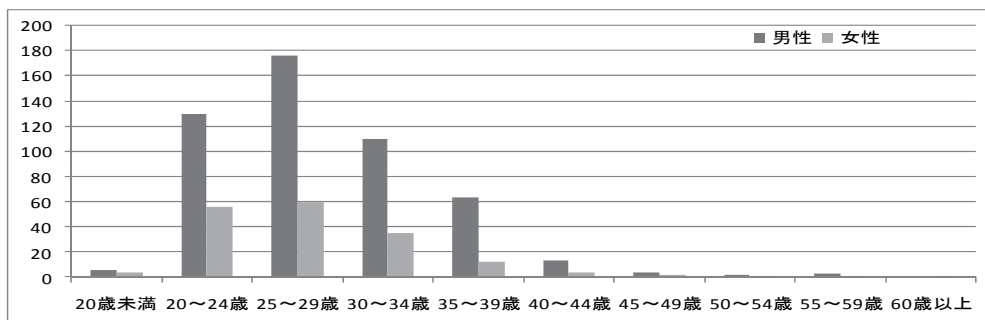
年齢別に見てみると、最も構成比が大きいのは男女とも25～29歳の層であり、35歳未満で男性の83.2%、女性の88.1%を占めている。そして、男性の場合は40歳、女性の場合は35歳を境に、構成比が急速に落ちている。つまり、パチンコ業界の現場では、多くの大企業で最も働き盛りを迎える年代層の構成比率がきわめて小さいという特徴がみとれる。

図表6は、職位別・性別の構成を表わしたものである。

図表4 性別・年齢別の構成(1)

		20歳未満	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	合計
男性	度数	6	130	176	110	63	13	4	2	3	0	507
	構成比	1.20%	25.60%	34.70%	21.70%	12.40%	2.60%	0.80%	0.40%	0.60%	0.00%	100.00%
	累積構成比	1.20%	26.80%	61.50%	83.20%	95.60%	98.20%	99.00%	99.40%	100.00%	100.00%	
女性	度数	4	56	60	35	12	4	2	1	1	1	176
	構成比	2.30%	31.80%	34.10%	19.90%	6.80%	2.30%	1.10%	0.60%	0.60%	0.60%	100.00%
	累積構成比	2.30%	34.10%	68.20%	88.10%	94.90%	97.20%	98.30%	98.90%	99.50%	100.10%	
合計	度数	10	186	236	145	75	17	6	3	4	1	683
	構成比	1.50%	27.20%	34.60%	21.20%	11.00%	2.50%	0.90%	0.40%	0.60%	0.10%	100.00%
	累積構成比	1.50%	28.70%	63.30%	84.50%	95.50%	98.00%	98.90%	99.30%	99.90%	100.00%	

図表5 性別・年齢別の構成（2）



性別で見ると、パート・アルバイトでは約半数（47.2%）が女性である。この比率は、派遣・契約社員（40.0%）でも大きな差はない。一般社員だけで見ると、女性の比率は22.73%に低下する。女性比率は資格が上がれば上がるほど低下し、（今回の調査では）店長は5%未満、部長クラスではゼロであった。

上記の数字は、この業界が未だ男性社会であり、女性の一般社員比率は拡大傾向にあるかもしれないが、彼女らのキャリアアップや自己実現を促進するためのロールモデル（目指すべき目標となる先輩や上司）が、特定の会社のみならず、業界内にほとんど存在していない可能性を示唆している。

また、年齢別・性別の構成比率でみたように、男女とも30歳未満で60%以上を占めている。しかし、40歳以上になると男女ともきわめて少数の人たちしか組織に残っていない。男性で4.34%、女性で5.11%である（ただし、パート・アルバイト等を含む）。

図表6 職位別・性別の構成

	性別		合計
	男性	女性	
パート・アルバイト (%)	105 52.76	94 47.24	199 100.00
派遣・契約社員 (%)	21 60.00	14 40.00	35 100.00
正社員（一般社員） (%)	136 77.27	40 22.73	176 100.00
主任・班長・チーフ (%)	138 86.79	21 13.21	159 100.00
副店長・マネージャー (%)	43 91.49	4 8.51	47 100.00
店長 (%)	54 96.43	2 3.57	56 100.00
部長・エリアマネージャー (%)	10 100.00	0 0.00	10 100.00
合計 (%)	507 74.34	175 25.66	682 100.00

このことから、パチンコ業界は、既述のように男女の構成比率で見た場合には圧倒的な男性社会であるが、本来なら働き盛りの40歳以上の男性が組織内に残るためにはきわめて厳しい組織になってしまっているといえる（今回の調査はパート・アルバイトへの配布数が少なく、しかも役職者のフォロー率が高いことから、実際の比率はここで示した数値よりもさらに低いことが想定される）。

40歳以上の男性が組織内に残る確率が小さい組織構造になっている理由の一つは、立ち仕事中心

で力仕事も多い労働環境に由来していることが考えられる。40歳を境にして肉体的に苦痛になると言う体力的な問題がそれである。しかし、肉体的な健康度には個人差が大きいことを考慮に入れると、それのみで片づけるわけにはいかない。もう一つは、企業の規模と組織構造上の問題が考えられる。創業からの歴史が浅いために40歳以上の人たちの比率が小さい会社もあるかもしれないが、当業界を構成する企業の多くは世代交代の時期を終えている。つまり、創業以来30年以上という会社が多い。それにもかかわらず40歳以上の人たちがぎわめて少ないということは、現在のパチンコ業界を構成している会社の多くはスタッフが若いことを前提に経営が行われてきており、40歳以上の人たちが組織に（残りたくとも）残れない企業構造になっている可能性が大きいということである。立地型サービス産業の企業として、エリアマネージャーや本社スタッフとして抱える規模に到達していないか、あるいは、それらの職務を担当できるエキスパティーズを身につけた人たちが育っていないという問題である。

40歳以上の人たちがほとんどいないということは、その人たちは他の業界に転職しているということである。転職せざるを得なくなつて他業界に転職した人たちは、当然のことながら、去らざるを得なかった業界を良くは言わない（あるいは、悪く言う）。それが、ある面では、業界のイメージアップのネックになっている可能性も存在する。

### （3）正社員の年齢別職位の分布状況

20～24歳の年代では正社員（一般社員）が76.9%であるが、主任・班長・チーフも13.2%存在している。25～29歳では39.8%が一般社員であるが、同じ年代でも既に12.5%が店長になっている（図表7～8参照）。30歳代前半で部長・エリアマネージャー（1.8%）もいれば、主任・班長・チーフ（45.9%）、一般社員（16.5%）もいる。

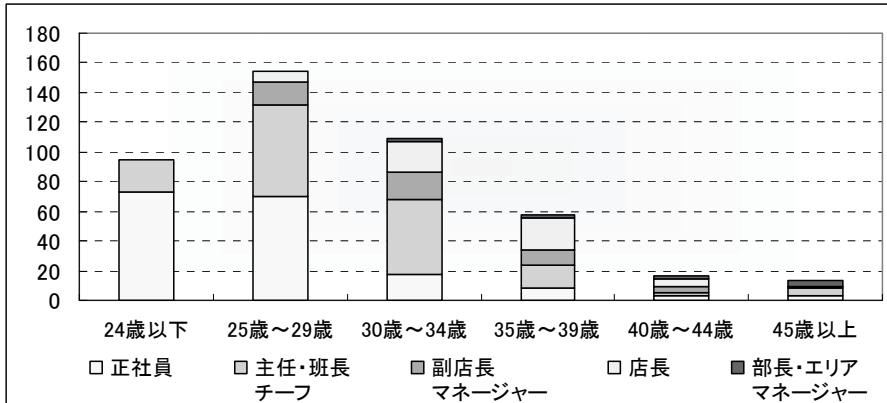
つまり、年齢と職位で見ると、緩やかには年功序列であるが、ある意味では実力主義の世界でもあるといえる。

図表7 正社員の年齢別職位の分布状況（1）

職位\年齢	20歳未満	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	合計
正社員	4 2.30% 80.00%	70 39.80% 76.90%	70 39.80% 45.20%	18 10.20% 16.50%	8 4.50% 13.60%	3 1.70% 18.80%	1 0.60% 16.70%	1 0.60% 33.30%	1 0.60% 33.30%	0 0.00% 0.00%	176 100.00% 39.30%
主任・班長・チーフ	1 0.60% 20.00%	21 13.20% 23.10%	63 39.60% 40.60%	50 31.40% 45.90%	17 10.70% 28.80%	2 1.30% 12.50%	2 1.30% 33.30%	0 0.00% 0.00%	2 1.30% 66.70%	1 0.60% 100.00%	159 100.00% 35.50%
副店長・マネージャー	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	15 31.90% 9.70%	18 38.30% 16.50%	10 21.30% 16.90%	4 8.50% 25.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	47 100.00% 10.50%
店長	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	7 12.50% 4.50%	21 37.50% 19.30%	22 39.30% 37.30%	5 8.90% 31.30%	0 0.00% 0.00%	1 1.80% 33.30%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	56 100.00% 12.50%
部長・エリアマネージャー	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	2 20.00% 1.80%	2 20.00% 3.40%	2 20.00% 12.50%	3 30.00% 50.00%	1 10.00% 33.30%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	10 100.00% 2.20%
合計	5 1.10% 100.00%	91 20.30% 100.00%	155 34.60% 100.00%	109 24.30% 100.00%	59 13.20% 100.00%	16 3.60% 100.00%	6 1.30% 100.00%	3 0.70% 100.00%	3 0.70% 100.00%	1 0.20% 100.00%	448 100.00% 100.00%

（注）各セルの中の上段は実数、中段は職位に対する比率、下段は年齢に対する比率を表わす。

図表8 正社員の年齢別職位の分布状況（2）



（4）職位別給与水準の分布状況

年間の給与水準を雇用形態と職位別に表したものが、図表9である。

まずは、勤務時間や勤務日数が異なるパート・アルバイトと派遣・契約社員の場合をみると、パート・アルバイトは200万円未満が39.9%、200～299万円までが46.3%であるが、300万円以上が13.8%いる。また、派遣社員でも同比率（300万円以上）は17.1%である。一方、一般社員の場合、300万円未満が約半数（45.4%）存在している。

今回は（給与水準の調査ではなく）モチベーション調査という目的であるために、年収の単位は100万円刻みと非常に粗い（大雑把な）ものになっている。また、会社により、あるいは地域により、給与水準は異なる。大規模チェーン店と小規模チェーン店の違い以上に、出店エリアの違い（特に、地方と首都圏）が給与水準に大きなちがいをもたらしていると考えられる。その結果、店長でも400万円台（10.0%）から1,000万円以上（10.0%）まで、給与のばらつきは非常に大きい。

図表9 職位別給与水準の分布状況（1）

	パート アルバイト	派遣 契約社員	正社員	主任・班長 チーフ	副店長 マネー	店長	部長・エリア マネージャー
200万円未満	39.90%	25.70%	1.20%	—	—	—	—
200～299万円	46.30%	57.10%	44.20%	9.60%	2.20%	—	—
300～399万円	10.10%	17.10%	36.60%	35.70%	6.50%	—	—
400～499万円	2.70%	—	14.50%	39.50%	28.30%	3.60%	10.00%
500～599万円	0.50%	—	2.90%	11.50%	28.30%	16.40%	—
600～699万円	0.50%	—	0.60%	2.50%	21.70%	27.30%	20.00%
700～799万円	—	—	—	0.60%	10.90%	30.90%	20.00%
800～899万円	—	—	—	0.60%	—	5.50%	30.00%
900～999万円	—	—	—	—	2.20%	9.10%	10.00%
1000万円以上	—	—	—	—	—	7.30%	10.00%

（注）青色は各職位で最も分布が多い給与水準を表わしている。

多くの業界では「同一労働（ジョブ）・同一賃金」の掛け声の下で、正社員と派遣社員の給与格差が大きな問題になっている。工場のワーカーのみならず、立地型サービス産業でも、例えばファストフード業界の場合、同一労働に対して、パート・アルバイトの時給が800円としたら、派遣社員は

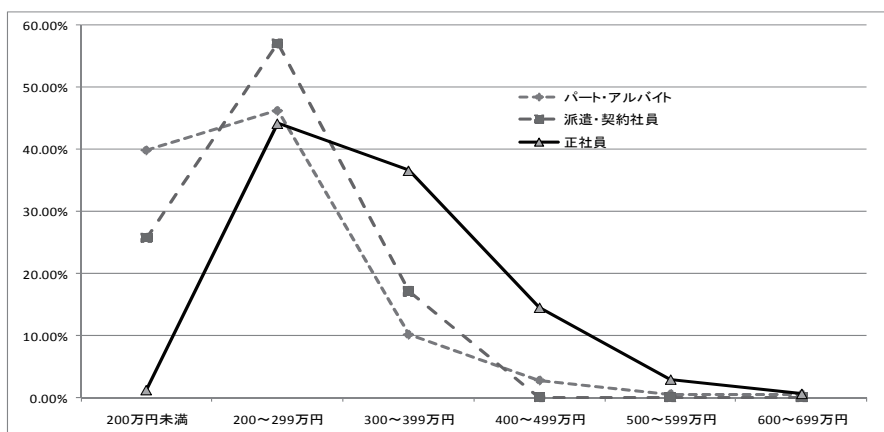
1,200円、正社員の場合は2,400円という会社負担の試算がある。

しかし、パチンコ業界の場合には、(会社の総負担額ではなく)働いている人たちの手取り額では、一部では逆転現象が顕在化している可能性もみられる(図表10)。パート・アルバイトや契約社員はそれなりの時給が得られるが、正社員(一般社員)の45.4%は年収が300万円未満である(図表10)。現場においては営業時間の関係や入れ替え頻度のアップなどにより、正社員の実際の労働時間は非常に長く、それを時給換算した場合、さらにその格差は広がる傾向にあるかもしれない。

パチンコ業界は、他の立地型サービス産業に比べて、昔からパート等の人たちの時給が高い傾向にあった。既述のように、年収300万円以下の一般社員は45.4%、主任・班長は9.6%存在している一方で、年収300万円以上のパート・アルバイトは(全パート・アルバイトに対して)13.8%、派遣・契約社員は17.6%存在している。つまり、派遣・契約社員よりも年収が少ない一般社員が相当数存在しているのが現状である。

派遣社員と正社員の間にある大きな格差を象徴して「正社員様」という言葉が使われるようになって久しいが、パチンコ業界ではまったく逆で、さしずめ「パート様」「派遣様」的存在とも言えよう。このことは、裏を返せば、パート等の高時給の反動として、一般社員の年収が低く抑えられているという構図が定着しているとも言えよう。低年収の一般社員の多くは、会社内での資格やポジションが得られないと生活に余裕ができない現状にある。

図表10 職位別給与水準の分布状況(2)



#### (5) 最終学歴別構成比

最終学歴で見ると、男女とも(特に女性は)高校卒業が最も多い(図表11)。大学卒業比率をみると、男性は約3人に一人(32.3%)、女性は約10人に一人(9.1%)という構成になっている。

図表11 最終学歴の分布

	中学校	高等学校	専門学校	短期大学	大学	大学院	合計
男性	39 7.70%	236 46.50%	59 11.60%	8 1.60%	164 32.30%	1 0.20%	507 100.00%
女性	28 15.90%	112 63.60%	16 9.10%	4 2.30%	16 9.10%	0 0.00%	176 100.00%
合計	67 9.80%	348 51.00%	75 11.00%	12 1.80%	180 26.40%	1 0.10%	683 100.00%

最終学歴と職位の関係でみると、そこには統計的に有意な差は検出されていない。つまり、大学卒がそうでない人よりも特別高い職位につけるというわけではない。高校卒でも部長・エリアマネージャーになっている人もいるし、店長に就いている人の比率も高校卒（12.0%）と大学卒（12.5%）でほぼ一緒である（図表12）。業界では、近年大卒者の採用が以前と比較して格段に増えたと思われるが、高卒者の就業率も未だ高く、優秀な人たちは早くして社員になって昇格していることから、このような結果になっているとも言えよう。

図表12 最終学歴と職位の関係

	正社員	主任・班長 チーフ	副店長 マネージャー	店長	部長・エリア マネージャー	合計
中学校	15 46.90%	11 34.40%	1 3.10%	5 15.60%	0 0.00%	32 100.00%
高等学校	81 37.50%	88 40.70%	17 7.90%	26 12.00%	4 1.90%	216 100.00%
専門学校	21 43.80%	14 29.20%	8 16.70%	5 10.40%	0 0.00%	48 100.00%
短期大学	3 37.50%	2 25.00%	1 12.50%	2 25.00%	0 0.00%	8 100.00%
大学	56 38.90%	44 30.60%	20 13.90%	18 12.50%	6 4.20%	144 100.00%
合計	176 39.30%	159 35.50%	47 10.50%	56 12.50%	10 2.20%	448 100.00%

### 3. パチンコ業界で働く人たちのモチベーション

例えば売上や利益といった変数とちがって、企業で働く人たちのモチベーション（仕事へのやる気、意欲）は客観的に定量化することはできない。その定量化できない変数をどうやって測定するのかという課題に対して、当研究部会では、モチベーションの代理変数として、広範な領域をカバーするオピニオンサーベイの質問項目の中で、①「責任ある仕事を任されている」、②「自分の能力が発揮できている」の両方の変数への回答パターンで定量化を試みてきた。具体的には、各項目に対して5段階評価で回答してもらい、両変数ともに4以上と回答した人たちを「ハイモチベーショングループ」と規定し、その人たちの回答パターンと他の人たちの回答パターンを比較することにより、業界に対して問題提起を行ってきた。

小売業や飲食業に代表されるサービス業の現場は、今や多様な雇用形態の人たちで構成されている。パチンコ産業もその例外ではない。就業形態（正社員と派遣・契約社員、パート・アルバイト等）が違えば職務内容が異なり、給与も異なる。また、明らかに就業動機やモチベーションも異ならざるをえ



ない<sup>(4)</sup>。

したがって、全体をトータルして平均値を求めても、それらの数値はほとんど意味がないものになってしまうおそれがある。同じ正社員でも一般社員と役職者とでは当然異なることが予想される。

### (1) 職位別モチベーション指数

パチンコ業界で働く人たちのモチベーション指数の分布を職位別に示したものが図表13～図表14である。

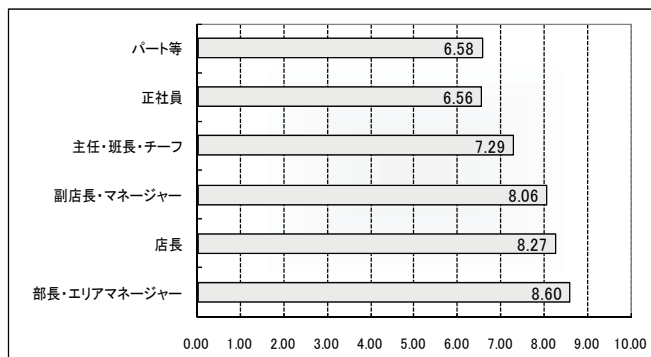
図表13は、両変数（「責任ある仕事を任されている」と「自分の能力が発揮できている」）に対する職位別回答結果の平均値であり、両者の平均値の和（パート・アルバイトと派遣・契約社員をパート等で一括りにして表示）を職位別に表したものが図表14である。一般社員の「仕事への責任感」はパート等とあまり変わらず、「自分の能力の発揮度」では最低値（3.09）である。つまり、現在の自分の仕事内容において自分の能力が発揮されていないと思っている人たちが多いという結果になっている。その結果、両変数の和であるモチベーション指数でも、一般社員のそれは最低値（6.56）を示している。

図表13 両変数の職位別平均値

		仕事への責任感	能力の発揮程度
パート・アルバイト	平均値	3.25	3.35
	標準偏差	1.001	0.856
派遣・契約社員	平均値	3.17	3.31
	標準偏差	0.985	0.676
正社員	平均値	3.48	3.09
	標準偏差	1.014	0.823
主任・班長・チーフ	平均値	4.01	3.28
	標準偏差	0.879	0.89
副店長 マネージャー	平均値	4.49	3.57
	標準偏差	0.655	0.903
店長	平均値	4.66	3.61
	標準偏差	0.581	0.846
部長 エリアマネージャー	平均値	4.60	4.00
	標準偏差	0.699	0.667
合計	平均値	3.71	3.31
	標準偏差	1.041	0.863

(注)上段は平均値、下段は標準偏差を表わす。

図表14 モチベーション指数の職位別平均値

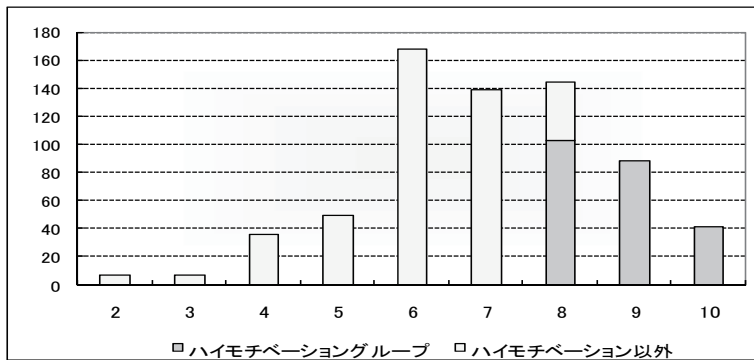


## (2) モチベーション指数の内訳とハイモチベーショングループの定義

図表15がモチベーション指数の分布状況である。同指数は5段階評価のポイントの和であるから、最低2から最高10までの範囲に分布することになる。

有効総回答数679人のうちモチベーション指数が8以上の人は、271人（39.9%）に達する。しかし、既述のように、この271人すべてが「ハイモチベーショングループ」に入るわけではない。ここでは、「責任ある仕事を任されている」と「自分の能力が発揮できている」という項目に対して、どちらかに3（「どちらともいえない」）と答え、どちらか一方に5（「そう思う」）と答えた人も含まれている。両方が4（「まあそう思う」）以上という条件を満たしている人たちは、図表15の着色した部分の人たち232人（34.2%）ということになる。

図表15 モチベーション指数別分布



図表16がモチベーション指数の内訳（モチベーション変数①と②のクロス集計結果）であり、同図表の網みかけ部分に入る人たちが、ハイモチベーショングループということになる。

図表16 モチベーション指数の内訳

自分の能力を 発揮できている	責任ある仕事を任せてもらえる					合計
	まったく 思わない	あまり 思わない	どちらとも いえない	まあ そう思う	そう思う	
まったく思わない	7 53.85	2 15.38	3 23.08	0 0.00	1 7.69	13 100.00
あまり思わない	5 5.49	27 29.67	23 25.27	26 28.57	10 10.99	91 100.00
どちらともいえない	6 2.01	25 8.36	132 44.15	97 32.44	39 13.04	299 100.00
まあそう思う	1 0.44	9 3.96	30 13.22	103 45.37	84 37.00	227 100.00
そう思う	0 0.00	2 4.08	2 4.08	4 8.16	41 83.67	49 100.00
合計	19 2.80	65 9.57	190 27.98	230 33.87	175 25.77	679 100.00

(注) 網みかけ部分（計232人）がハイモチベーショングループを表す。

#### 4. 年齢別・職位別にみたハイモチベーショングループ比率

年齢別・職位別にハイモチベーション比率を計算したものを一覧にまとめたものが図表17である。

以下では、年齢別・職位別に分けてハイモチベーション比率の分布状況を考察し、そこから浮かび上がる問題点を提示していく。

##### (1) 24歳以下

24歳以下の対象者は、パート等で99人、一般社員で73人、主任・班長・チーフで22人の計194人である（図表17の①）。パート等と一般社員のハイモチベーション比率はともに20%強にすぎず、非常に低いと言わざるをえない。

一方、若くしてパチンコホールの現場監督的存在である主任クラスに就いている人は、同世代の正社員95人中22人（23.16%）いる。彼らの中でのハイモチベーション比率は50%と、非常に高い。また、同世代での副店長・マネージャーはいなかった。

図表17 年齢別・職位別ハイモチベーション比率

	24歳以下			25歳～29歳			30歳～34歳		
	ハイモチ ベーション 以外	ハイモチ ベーション グループ	合計	ハイモチ ベーション 以外	ハイモチ ベーション グループ	合計	ハイモチ ベーション 以外	ハイモチ ベーション グループ	合計
パート等	76	23	99	55	26	81	32	4	36
(%)	53.15	45.10	51.03	36.67	30.59	34.47	32	8.89	24.83
正社員	56	17	73	52	18	70	16	2	18
(%)	39.16	33.33	37.63	34.67	21.18	29.79	16	4.44	12.41
主任・班長・チーフ	11	11	22	37	25	62	34	16	50
(%)	7.69	21.57	11.34	24.67	29.41	26.38	34	35.56	34.48
副店長・マネージャー	0	0	0	4	11	15	10	8	18
(%)	0	0	0	2.67	12.94	6.38	10	17.78	12.41
店長	0	0	0	2	5	7	8	13	21
(%)	0	0	0	1.33	5.88	2.98	8	28.89	14.48
部長・エリアマネージャー	0	0	0	0	0	0	0	2	2
(%)	0	0	0	0	0	0	0	4.44	1.38
合計	143	51	194	150	85	235	100	45	145
(%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	35歳～39歳			40歳～44歳			45歳以上		
	ハイモチ ベーション 以外	ハイモチ ベーション グループ	合計	ハイモチ ベーション 以外	ハイモチ ベーション グループ	合計	ハイモチ ベーション 以外	ハイモチ ベーション グループ	合計
パート等	9	7	16	0	0	0	0	0	0
(%)	22.50	20.59	21.62	0	0	0	0	0	0
正社員	4	4	8	3	0	3	1	2	3
(%)	10	11.76	10.81	42.86	0	18.75	16.67	25.00	21.43
主任・班長・チーフ	11	5	16	1	1	2	3	2	5
(%)	27.50	14.71	21.62	14.29	11.11	12.50	50	25.00	35.71
副店長・マネージャー	4	6	10	2	2	4	0	0	0
(%)	10	17.65	13.51	28.57	22.22	25.00	0	0	0
店長	11	11	22	1	4	5	0	1	1
(%)	27.50	32.35	29.73	14.29	44.44	31.25	0	12.50	7.14
部長・エリアマネージャー	1	1	2	0	2	2	1	3	4
(%)	2.50	2.94	2.7	0	22.22	12.5	16.67	37.50	28.57
合計	40	34	74	7	9	16	6	8	13
(%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100

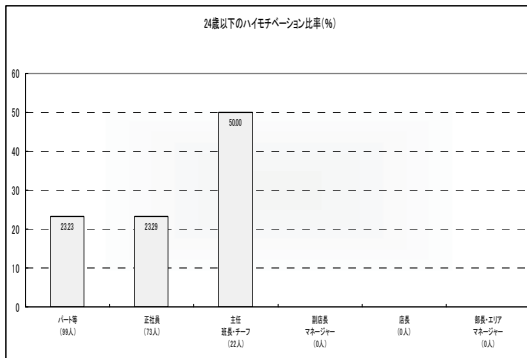
(2) 25～29歳

25～29歳になると、正社員154人のなかの7人と人数こそ少ないが、店長職が存在している（同図表②）。店長と副店長・マネージャー職のハイモチベーション比率は、実に70%を超えている。

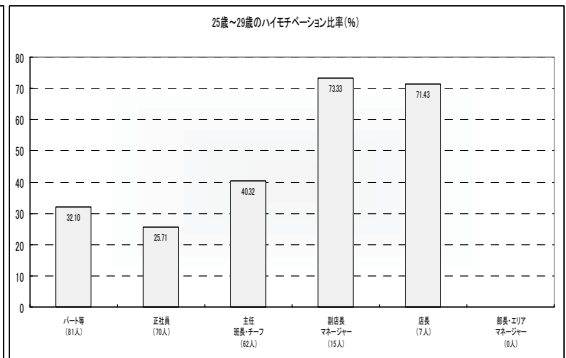
最も人数が多いのは一般社員（70人）であり、彼らのモチベーション指数は同年代のパート等よりも低くなっている。

図表18 年齢別・職位別ハイモチベーション比率

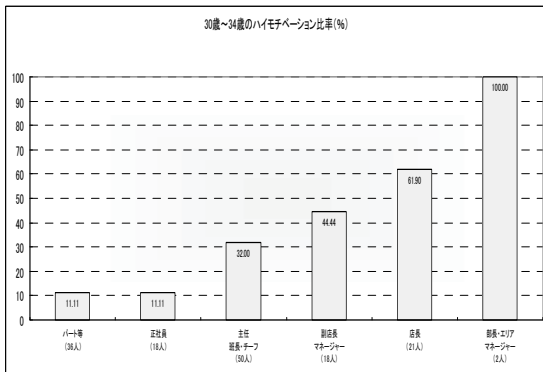
①24歳以下



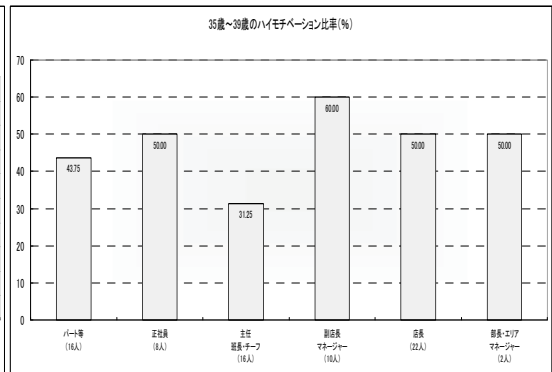
②25～29歳



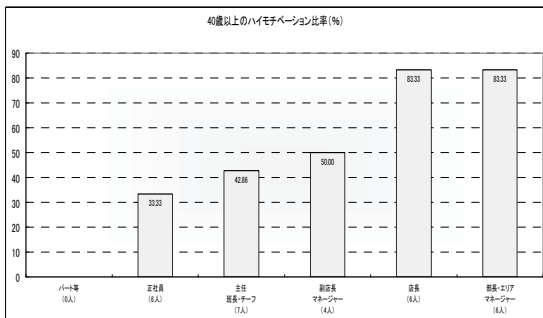
③30～34歳



④35～39歳



①40歳以上



### (3) 30～34歳

この年代層で最も多いのは主任・班長・チーフ（50人）であるが、同年代の正社員から店長が21人、部長職が2人出ている。昇進の早い人たちのモチベーション比率はきわめて高く、そうでない人たちの比率が低いという傾向が顕著に表れている世代でもある（同図表③）。

同世代（あるいは、年下）の上司の下で働かざるをえない一般社員（18人）とパート等（36人）のハイモチベーション比率はきわめて小さくなっている（11.11%）。

### (4) 35～39歳

この世代のモチベーションには、大きな「揺らぎ」がみられる。一般社員から部長職まで、ポストとハイモチベーション比率の間に顕著な相関関係が見られない（同図表④）。一般社員から部長職までが、（主任クラスが若干低くなってはいるが）ほぼ半々（50%）で、ほとんど差はない状況である。40歳以上の人たちが組織の中で残れない状況と関連しているのかもしれない。

### (5) 40歳以上

40歳以上になると対象者が急速に減少する。今回の調査では、40～44歳で16名、45歳以上では13名しか存在していない。したがって、両者を合算して表わしたものが図表19の⑤である。その人たちは、その年代層の中で会社に残れた人たちである。約半数の人たちが店長か部長職についておりハイモチベーション比率は、ともに80%を超えている。それに比べれば、その他の職位（副店長や主任）の人の同比率は非常に低い。また、パート等は存在しなかった。

## 5. モチベーション指数を規定する変数間の構造

モチベーション水準に対しては様々な変数が互いに影響を及ぼしあっている。本稿では、以下のような考え方で解析を試みた。

- ①職場への満足度が高ければ高いほどモチベーション水準も高くなる。
- ②ポジションにかかわらず、ポストで報われる確率（昇進可能性）が高い間は人は動機づけられている。
- ③報酬（給料）に対する満足感が高ければモチベーションも高くなる。
- ④モチベーション水準が高く職場に対する満足度が高い人たちの転職意向度は、そうでない人たちに比べて低い。

### (1) モチベーション指数のサブダイヤグラム

これまで、年齢別・職位別のモチベーション指数について分析してきた。しかし、年齢別・職位別にみたモチベーション指数の分布がわかるだけでは、あまり大きな意味はない。モチベーション指数はどのような変数からどのような影響を受けて構成されているのかを解明すること、つまり、モチベーションを構造としてとらえることにこそ意味がある。

年齢と職位の間には、きわめて有意な相関関係が存在している。また、職位はモチベーションに対してきわめて有意なインパクトを与えている。しかし、年齢それ自体はモチベーションに対しては職位ほどのインパクトを与えていない。上記の関係は、各変数間の相関係数の大きさからある程度の推

測はつく<sup>(5)</sup>。

今回の調査では多くの質問項目は5段階の序数尺度 (Ordinal scale) で回答されている。つまり、非定量データである。本稿の以下の解析では、それを定量データである間隔尺度 (Interval scale) に読み替えて解析を行っている<sup>(6)</sup>。

今回の解析では、個々の変数のインパクトが統計上有意であるか否か、有意である場合には、そのインパクトの相対的な大きさはどれくらいであるかを抽出するために、変数間の因果関係に注目して連立方程式を組み立てて構造化を試みるパス解析を用いた。

パス解析の結果、モチベーション水準を規定している変数としては、職位 ( $\beta = .331$ ) が最も大きく、次に職場への満足度 (.222) がそれに続いている。統計上有意なインパクトを与えているその他の変数としては、自分が働いている店舗の経営状況と同僚との人間関係がそれに続き、昇進の機会も若干のインパクトを与えている (図表20参照)。

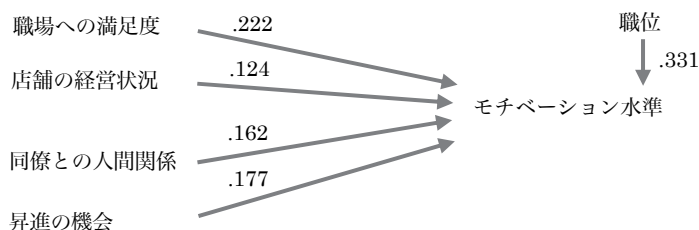
職位の違いによってモチベーション水準が大きく異なっていることは既述のとおりである。職場への満足度は当然のことながら、その他の変数とも密接に関連する変数である。店舗の経営状況は、元々の質問項目は「繁盛している店舗で働いている」である。自分の働いている店舗の繁盛度は、モチベーション水準に影響を与える。このことは、繁盛店ではない店舗で働いている人たちのモチベーションは低くなるということをも意味している。また、同僚との人間関係と昇進の機会の多さも、モチベーションに影響を与えている。

図表19 モチベーション水準に与える個々の変数のインパクトの大きさ (標準化係数 $\beta$ )

	標準化されていない係数		標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
	B	標準偏差誤差			
(定数)	1.103	0.454		2.429	0.016
職位	0.495	0.059	0.331	8.410	0.000
職場への満足度	0.334	0.067	0.222	4.987	0.000
店舗の経営状況	0.207	0.068	0.124	3.061	0.002
同僚との関係	0.321	0.079	0.162	4.074	0.000
昇格の機会	0.260	0.062	0.177	4.217	0.000

図表19の解析結果を因果連鎖ダイアグラムとしてビジュアルに表したものが図表20である。

図表20 モチベーション水準を規定する要因



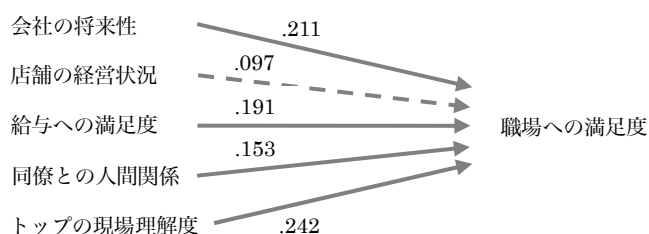
(注) 実線は99%水準で有意であることを表わす。

## (2) 職場への満足度のサブダイヤグラム

モチベーション指数に対して職位に次ぐインパクトを与えている職場への満足度は、きわめて多くの変数によって影響を受けている。それを表わしたものが図表21のサブダイヤグラムである。給与への満足度や会社の将来性も相当大きなインパクトを与えているが、「トップの現場理解度」という変数が、相対的には最も大きなインパクトを与えていることが分かる。

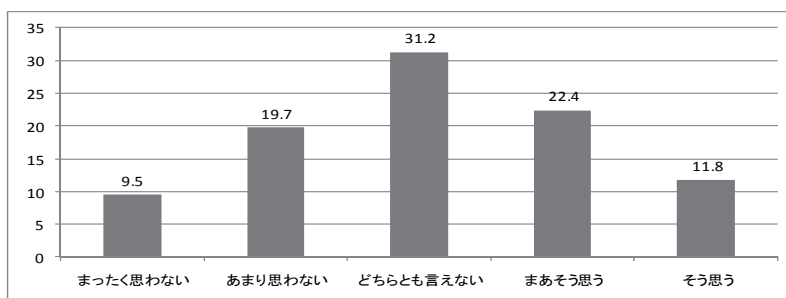
従業員から見て、「現場のことをよく理解している（あるいは、よく理解できていない）」とされている経営者はどれくらい存在しているのだろうか。それを表わしたものが図表22である。従業員から見て、「現場のことをよく理解している」と思われている経営者は11.8%（「まあそう思う」を加えても34.2%）しか存在していないという実態は、結構深刻な状況とも言えよう。

図表21 職場への満足度を規定する要因



(注) 破線は90%水準で有意であることを表わす (以下の図表でも同じ)。

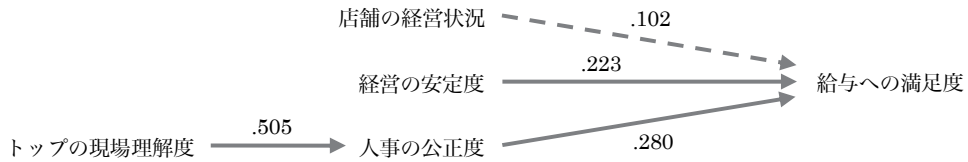
図表22 「経営陣は現場のことをよく知っている」に対する回答



## (3) 給与への満足度のサブダイヤグラム

給与への満足度にインパクトを与えているのは、人事の公正な評価と経営状況（経営の安定性、店舗の経営状況）である（図表23）。その中で最も大きなインパクトを与えている変数は、人事の公正度であった。また、自分の勤務している店舗が繁盛店であるから、そして経営が安定しているがゆえに、それ相応の水準の給与が払えているということを意味しているのであろう。

図表23 給与への満足度を規定する要因

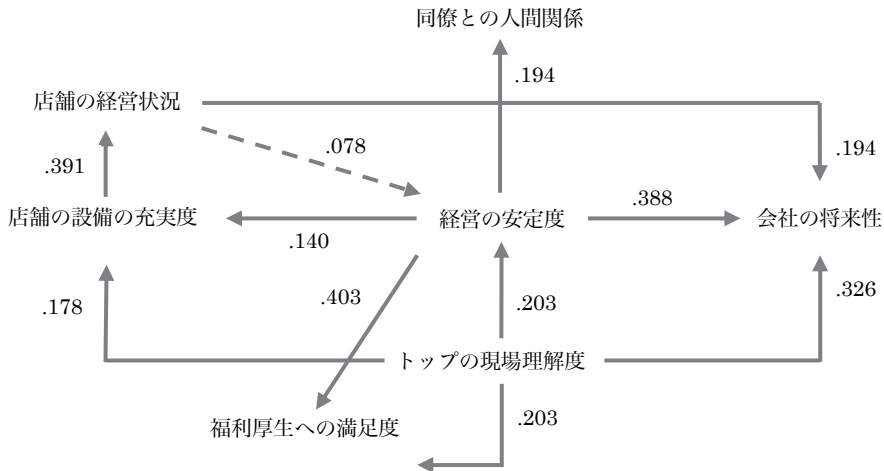


今回の解析では、「トップの現場理解度」と「人事の公正度」の間にきわめて大きな因果関係が抽出された。その理由としては、パチンコ・パチスロといった遊技機が射幸性という要素を多分に含むことから、常にその規制の強化と緩和が繰り返されてきており、その都度、売上・利益・集客力（業界という稼働）に多大な影響を及ぼしてきていることがあげられる。さらには、競合店の出店状況や営業状況（例えば競合店の大改装など）といった外的環境要素によっても然りである。そうしたコントロール不可能な要因を経営陣が適切に理解しないでただ現場の数字だけを見て評価してしまうと、評価される側の実際に持ち合わせる能力と業績に大きな隔たりが生じ、公正な評価ができない結果を招く。そうした意味から、「トップの現場理解度」と「人事の公正度」の間に、特に密接な関係が抽出されたものと考えられる。

(4) 会社の将来性のサブダイアグラム

会社の将来性を規定している要因を分析すると、現在の経営の安定度がそれを規定していることは言うまでもない（図表24）。その他に、「トップの現場理解度」という変数が色々な変数に作用していることが分かる。トップの現場理解度が高いほど経営の安定度が高く、その結果、会社の将来性も高くなっている。

図表24 会社の将来性を規定する要因





自分の働いている店舗の経営状況が良ければ、経営の安定度も高いという評価になる。それが、会社の将来性を規定する。店舗の経営状況が良ければ（繁盛店の数が多ければ）、そしてトップの現場理解度が高ければ、店舗の設備も充実するという好循環が生まれる。もちろん、逆のスパイラルに陥るリスクも存在する。

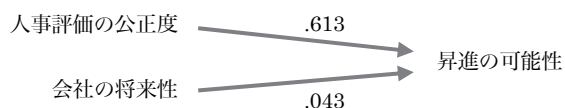
また、同僚との人間関係や福利厚生への満足度は、経営の安定度の関数である。

#### (5) 昇進の可能性のサブダイアグラム

昇進の可能性に対して最も大きなインパクトを与えている変数は人事評価の公正度である（図表25）。それよりはるかにインパクトの大きさは小さいが、会社の将来性も統計的に有意なインパクトを与えている。将来性がある会社の場合には、それだけ新規出店の可能性が高いということで、昇進の可能性も高くなるということであろう。

立地型サービス産業の多くは、成長期にある時は、人材育成やモチベーションという観点からは、きわめて良好な正のスパイラルが働く。成長期には、店舗の出店速度が速まる。

図表25 昇進の可能性を規定する要因

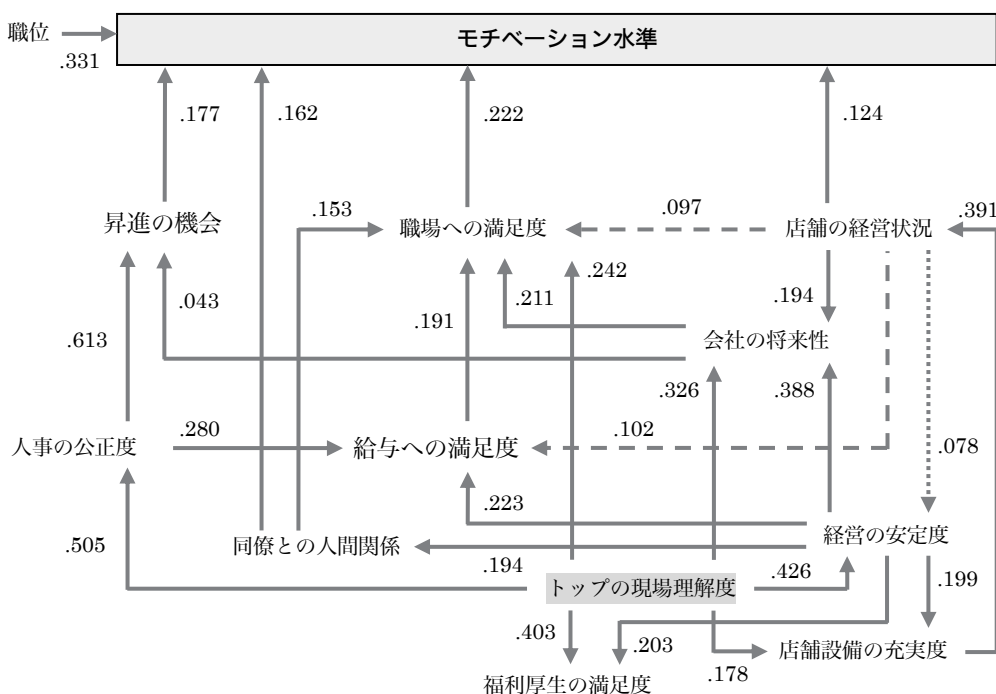


新規出店が加速されると——高度成長期の日本企業の大半がそうであったように——誰もが新しい店舗の店長職を求めて、熾烈な競争を行い、必死に働く。しかし、成熟期から異なった様相を呈することになる。報いたくても報いるポストがなくなるからである。ましてや、衰退期になると、閉店によりポスト自体が減少していくことになる。すると、上記のスパイラルは、マイナスに作用することになる。

これまで解析してきたサブダイアグラムを統合したものが、図表26のモチベーション水準を規定する変数間の因果連鎖ダイアグラムである。

多くの主要変数のパスを辿ると、網かけで表示したトップの現場の理解度が出発点となっていることが見て取れる。そこから適切な設備投資と個々の店舗の経営状況、そして何より人事の公正度が規定され、会社としての経営の安定度と将来性が規定される。それが給与に対する満足度や職場への満足度、さらには同僚との人間関係を規定し、結果的に従業員のモチベーションを左右することになっている。

図表26 モチベーション水準を規定する変数間の因果連鎖ダイアグラム



(注) .....▶ は90%で有意、--▶ は95%で有意、——▶ は99%で有意を表わしている。

## 6. モチベーションと転職意向度の関係

近年は多くの業種で新卒者は入社後3年間で30%が転職するといわれているが、パチンコ業界も例外ではない。今回の調査対象者の新卒生え抜き比率は40%である(図表27)。つまり、過半数(60%)は他業種や同業他社から転職してきた人たちである。

図表27 現在までの転職経験

キャリア	実数	構成比(%)
卒業してから現在まで今の会社(新卒生え抜き派)	176	40.1
卒業してパチンコ業界の他社を経験してから現在の会社	71	16.2
他業種を経験し、パチンコ業界では現在の会社のみ	127	28.9
他業種を経験し、その後パチンコ他社を経験してから現在の会社	65	14.8
合計	439	100.0

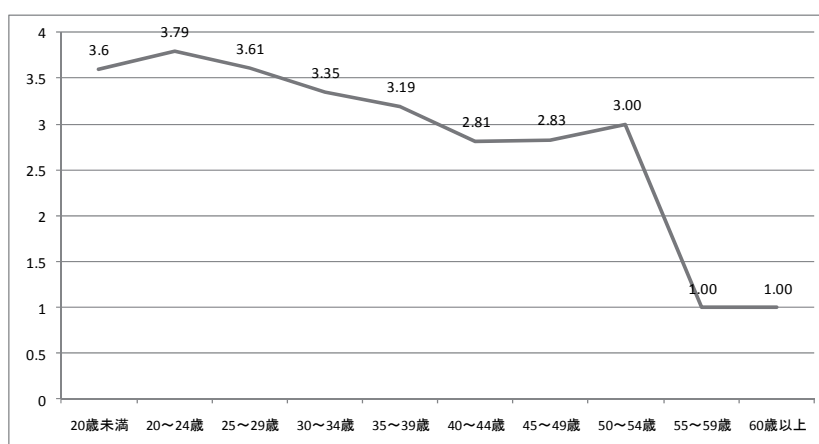
転職経験と職位の間には、有意な差はない。つまり、生え抜きであろうと転職者(中途採用者)であろうと、特定の職位に就くのにどちらが優位ということはない(図表28)。

図表28 転職経験の有無と職位の関係

	正社員	主任・班長 チーフ	副店長 マネージャー	店長	部長 エリアマネージャー	合計
他業種経験なし (%)	104 42.10%	83 33.60%	26 10.50%	29 11.70%	5 2.00%	247 100.00%
他業種経験あり (%)	66 34.20%	75 38.90%	21 10.90%	26 13.50%	5 2.60%	193 100.00%
合計 (%)	170 38.60%	158 35.90%	47 10.70%	55 12.50%	10 2.30%	440 100.00%

転職意向度（「待遇や条件が良ければ転職したい」）への回答をみると、年齢での差がある程度は出ている（図表29参照）。転職意向度は20～24歳が最も高い（5段階評価で3.79）。

図表29 転職意向度と年齢の関係

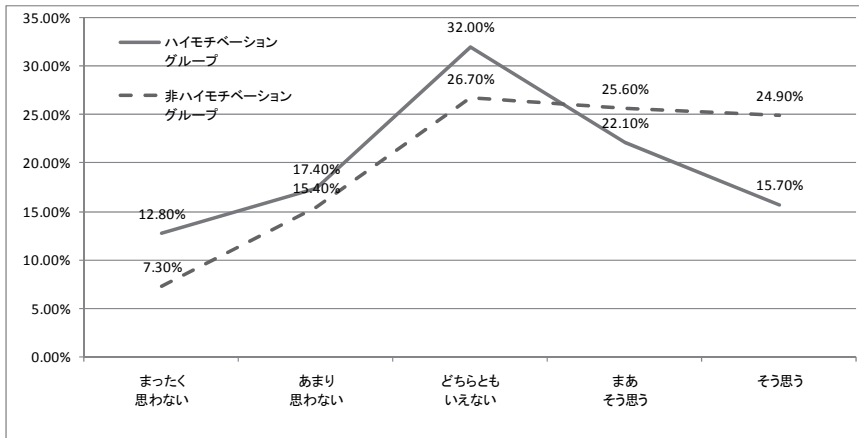


高校や大学を卒業して数年たち、他業種に就職した同級生との比較や実際の日常業務、そして給与水準を考えて、悩んでいる人たちは多い。とりわけ、パート等よりも給与水準が低い若手が相当数存在しているのも事実である（前掲の図表10参照）。

30歳未満の人たちの他業種を含めた転職意向度は高いが、40歳以降になると低下してくる。サンプル数自体が少ないために参考数値的ではあるが、55歳以上の転職意向度の平均値は1.00（全員が「全くそうは思わない」と回答）である。

意外な結果ではあったが、モチベーション水準そのものは、転職意向度には統計的に有意なインパクトを与えてはいない。ハイモチベーショングループに属する人たちでも、「そう思う」「まあそう思う」で1/3以上（37.8%）の人が、転職意向を持っている（図表30）。

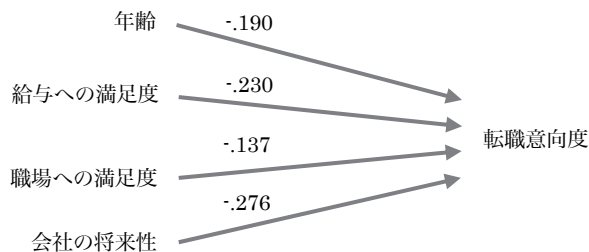
図表30 モチベーションの高低と転職意向度の関係



転職意向度に有意な影響を与えている変数を図示したものが図表31である。符号がマイナスになっているので、これまでの多くの変数とは異なり——例えば、職場への満足度が高くなればなるほど転職意向度は低下するというように——解釈上は関係が逆になることに注意が必要である。

年齢の他に、給与への満足度と職場への満足度もある程度のインパクトを与えているが、最も大きなインパクトを与えている変数は、会社の将来性であった。

図表31 転職意向度を規定している要因



## 7. 結びにかえて（モチベーションサーベイ解析の今後の課題）

今回のモチベーション水準を規定する因果連鎖ダイアグラムは、正社員をトータルで解析した結果である。既に本稿の第3項で言及したように、モチベーション水準は職位によって相当異なっている。したがって、今後は、職位別にみた因果連鎖ダイアグラムを作成し、全体のダイアグラムとの比較検証が必要である。それによって、一般社員のモチベーションクライシスともいえる現状をさらに詳細に解明することが急務である<sup>(7)</sup>。

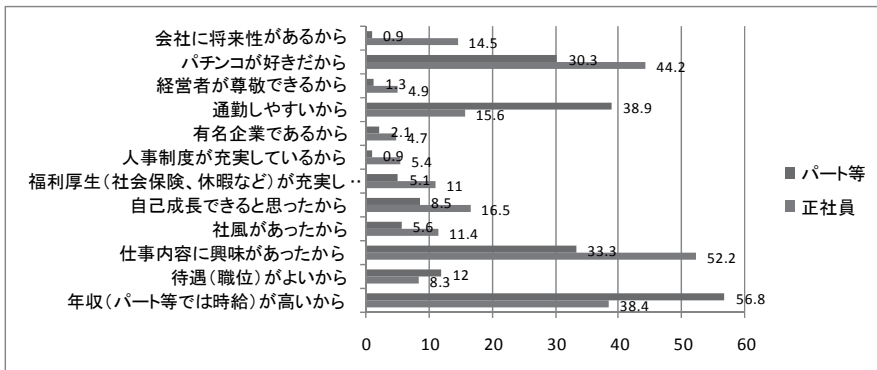
本稿での各種ファインディングズが回答企業固有の傾向なのか、それとも一般的にも確認される傾向なのか、さらにはそのような傾向を生み出している背景（理由）について、研究部会の中での議論を通して解明し、別の機会に発表したい。本稿が、これまで経営者や経営幹部の多くが、(漠然とではある

が) 感覚的に分かっていたことの多くを、データで実証することに貢献できれば幸いである。

**注記：**

- (1) 永井猛、毛谷村剛太郎、鈴木昭紀「美容サロン業界におけるモチベーションと経営成果の関係」『早稲田大学アジア太平洋研究センター国際経営・システム科学研究』第35号、2004年。
- (2) 本調査は2009年1月（調査期間2009年1月20日～2月23日）に、パチンコ業界30社で働いている人たちに郵送調査で行われた。有効回答数は682通であった。
- (3) 今回の調査では、1企業に対して1～3店舗程度を選んでもらい、20～30名を目安に、回答を依頼した。その際に、店舗で働く部長、エリア長クラスからアルバイトまで各職位を対象にしているために、できるだけ回答者が特定の職位に偏らない（たとえば、回答者全員が一般職といった状態にならない）ように協力依頼をした。一例として、「エリア長・店長クラス2名、主任クラス4名、班長クラス6名、一般職8名、アルバイト等8名」といった目安を提示しているために、実際の構成比とは異なった結果になっていることに留意が必要である。
- (4) 就業動機については、パート等（パート・アルバイトと派遣・契約社員）では、「時給が高いから」というのが圧倒的に多く、次に「通勤のしやすさ」であり、「仕事内容に興味があったから」と「パチンコが好きだから」がそれに続いている（図表32参照）。

**図表32 就業動機**



一方、正社員の場合は、「仕事内容に興味があったから」が一位で、「パチンコが好きだから」と「年収」がそれに続いている。パート等と正社員とも、仕事の内容に興味を持つにいたった背景には、「パチンコが好きだったから」という背景があることは容易に理解できるところであろう。

- (5) 序数尺度で回答された非定量データを定量データである間隔尺度として扱った3変数（モチベーション水準、年齢、職位）の相関係数は以下となる。

**図表33 モチベーション水準と年齢・職位の相関関係**

	モチベーション水準	年齢	職位
モチベーション水準	1	.197**	.391**
	445	0	0
年齢	.197**	1	.488**
	0	445	0
職位	.391**	.488**	1
	0	0	448
	445	448	448

(注) 上段は相関係数、中段は有意確率、下段は有効サンプル数を表わす。

\*\*は、相関係数が1%水準で有意を表わす。

- (6) 解析方法については、(1)の文献を参照されたい。  
 (7) 一般社員の実際の職務内容別モチベーション水準を表わしたものが図表34と図表35である。

図表34 一般社員の職務内容(1)

	担当なし	有効数	担当あり	有効数
ホール業務	7.07	15	6.51	159
カウンター業務	6.48	113	6.70	61
金銭管理・勤怠管理	6.45	141	7.03	33
指導・育成	6.37	115	6.93	59
イベント企画	6.48	157	7.29	17
釘調整・計数管理*	6.46	160	7.64	14
営業計画・利益管理	6.56	173	6.00	1

\* 印はt検定で90%水準で有意。

圧倒的に多いのがホール業務(159人)であり、カウンター業務と指導・育成が続いている(複数回答)。そんな中で、担当者数は14人と少ないが、モチベーション水準に統計上有意(t検定)な業務は、釘調整・計数管理であった。業界では、今でも「釘調整ができて一人前」という言葉があるが、当研究部会では、今後のモチベーション研究の重要な切り口ではないかと考えている。