

従業員への感謝は希望の社会を築く

横浜国立大学経営学部経営学科 寺本ゼミナール

池田鈴菜
尾崎晴人
佐藤颯馬

従業員への感謝は希望の社会を築く

横浜国立大学経営学部経営学科三年

寺本ゼミナール

池田鈴菜, 尾崎晴人, 佐藤颯馬

1. 迷惑行為に苦しむ従業員の現状

新型コロナウイルス感染症の発生により、日本のみならず世界中が深刻な危機に直面している。2020年5月21日時点の世界における累計感染者数は5,118,416人、死亡者数は333,212人に上り、日本国内における累計感染者数は16,251人、死亡者数は777人となっている。日本を含め感染者の多い国々では、国民の感染リスクを下げるため、緊急事態宣言が発令されている。それに伴い、度重なるイベント自粛、マスクの高値での転売、トイレットペーパーの買い占めなどが顕著となっており、社会全体が殺伐としている。

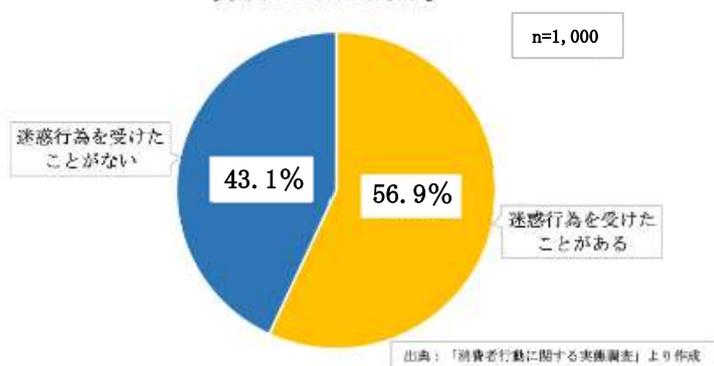
特にスーパーマーケットでは、コロナ禍の殺伐とした状況が顕著に表れている。

例えば、「消費者が従業員に対し声を荒げる」、「怒鳴る消費者に従業員が平謝りをする」、更には「消費者が従業員に暴力をふるう」など、このような場面を目撃したことはないだろうか。実際に、全国スーパーマーケット協会が2020年に行った調査によると、従業員が品薄になっているマスクやトイレットペーパーを巡る消費者のクレーム対応に疲弊していることがわかる。また、2020年5月12日の京都新聞によると、スーパーマーケットで働く店員の中には「スーパーの店員はみな疲れている。医療従事者のように、感謝されることはほとんどない。」と語る者もいた。

このように、コロナ禍において、スーパーマーケットの従業員が消費者の迷惑行為に疲弊している現状が、メディアに多く取り上げられている。

しかし、従業員が迷惑行為に疲弊しているのは今に始まった問題ではない。コロナ禍以前から、多くのスーパーマーケットの従業員が消費者の迷惑行為を受けていた。日本労働組合総連合会が2017年に実施した「消費者行動に関する実態調査」によると、接客業務従事者の半数以上(56.9%)が、消費者からの迷惑行為を受けたことがあると回答し、過半数以上の従業員

〈図表1〉勤務先で、消費者から迷惑行為を受けたことがあるか。



が消費者から心無い行為を受けているということが分かった<図表1>。

このような消費者からの理不尽なクレームや迷惑行為は「カスタマーハラスメント」と呼ばれている。コロナ禍によって大きく取り上げられた「カスタマーハラスメント」が渦巻く近年のスーパーマーケットでは、消費者の行動は思いやりに欠けやすく、従業員の働くモチベーション、ないし労働生産性の低下、離職に繋がる危険性があると考えられる。

2. 苦しむ従業員に感謝を…

前章において、現在、日本はコロナ禍の影響を受けて殺伐とした状況に置かれていること、特にスーパーマーケット業界ではその影響を多大に受けていることについて述べた。また、その状況が従業員を取り巻く環境に与える影響について言及した。

本章において、筆者らは、このような殺伐とした状況だからこそ、消費者が従業員への接し方を見直し、従業員に感謝を伝える重要性について述べる。

実際に北村[2012]は、感謝行動と親切行動¹は、親切行動への動機づけや行動に影響し、嬉しさや感謝の気持ちを高めると述べている。ゆえに、従業員は、消費者の感謝行動や親切行動を受けることによって、嬉しさや消費者に対する感謝などが生じ、消費者に対する親切行動に繋がる。さらに消費者は、そのような従業員の態度を受け、感謝を従業員に示すことで、従業員に対する親切行動の意欲を高めると考えられる。

また、相川[2016]は、感謝感情は感謝行動となって表現されると、対人関係に影響を及ぼし、一方、感謝感情だけでは、対人関係に直接影響しないと述べている。これより、感謝は表現されてから初めて効果が発揮されるという事が分かる。つまり、消費者の感謝行動は消費者・従業員間の関係を良好にすることができる。

これらの指摘を踏まえ、今こそ、筆者らは消費者・従業員間双方に対して感謝行動によるプラスの働きかけを行い、殺伐とした社会を希望に満ちた明るい社会へと変えていくべきであると考え。また、厳しい労働環境で苦しむ従業員を救うために、感謝を伝えることを心がけていくべきではないだろうか。

3. 現状、感謝のあり方は

前章で、苦しむ従業員を救うため、感謝を伝えるべきだと述べた。では現状、消費者は従業員に対して感謝を感じているだろうか。この疑問を解決するべく、筆者らは100人を対象

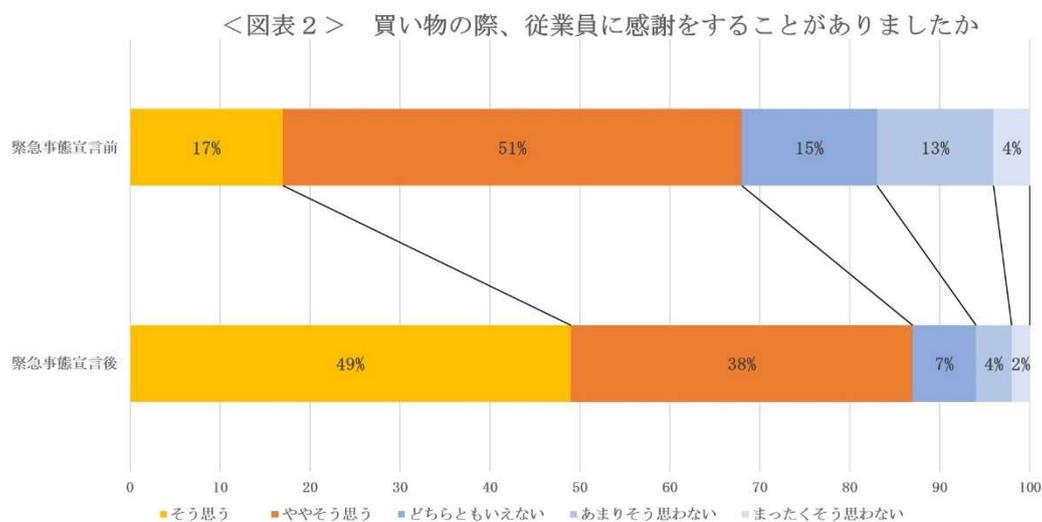
¹ 「感謝行動」とは、「ありがとうございます」を従業員に明確に伝えることである。

「親切行動」とは、相手の立場に立ち、相手の身になって考え、手を差し伸べることである。

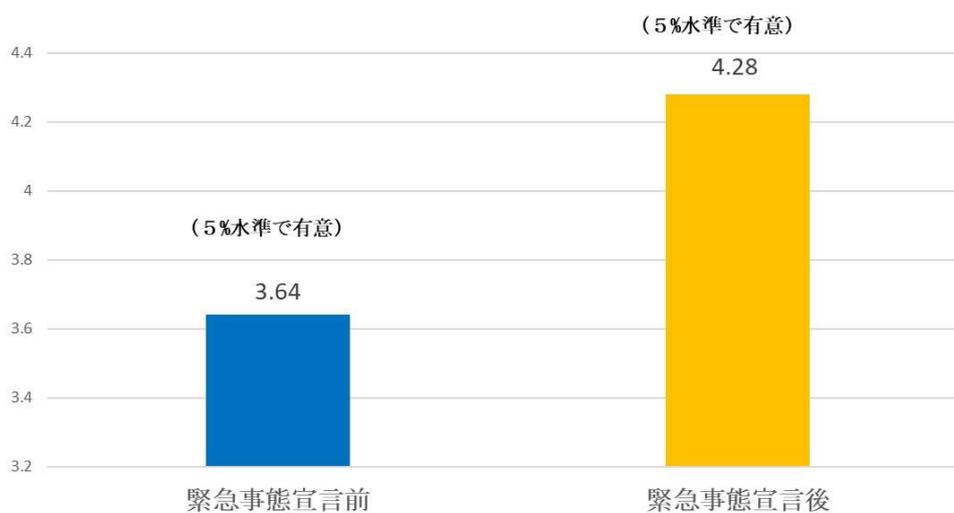
に web でアンケート調査を行った。

□調査概要

筆者らは、「緊急事態宣言前において、買物の際、従業員に対して感謝することはありましたか。」、「緊急事態宣言後、買物の際、従業員に対して感謝することはありますか。」、「感謝をきちんと表現できていますか。」、「勤務中、お客様からの感謝を感じることはありますか。」という質問項目について2020年5月に学生100人を対象に調査した。〈図表2〉、〈図表3〉、〈図表4〉、〈図表5〉はその調査結果に対するグラフである。



〈図表3〉 緊急事態宣言前後における感謝の意識変化



<図表 2>が緊急事態宣言前後において買物の際、消費者が従業員に対して感謝することがあったかについてのグラフである。

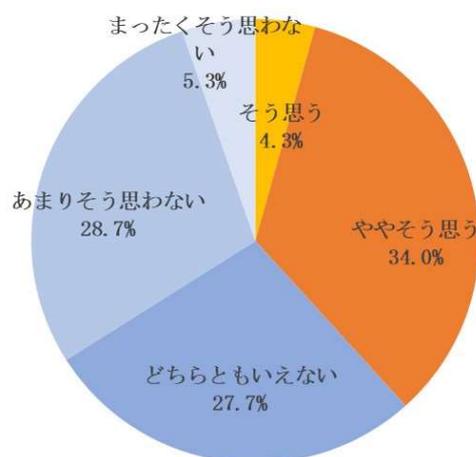
調査結果に基づいて、両者において回答スコアの平均値（まったくそう思わない 1 点、あまりそう思わない 2 点、どちらともいえない 3 点、ややそう思う 4 点、そう思う 5 点の 5 点尺度で聴取）を比較してみる。緊急事態宣言前のデータの平均値が 3.64、緊急事態宣言後のデータの平均値が 4.28 であり<図表 3>、そして、二標本 t 検定を行ったところ 5% 水準で有意となり、緊急事態宣言前と緊急事態宣言後の感謝のあり方には差があることが分かった。緊急事態宣言後の方がより消費者が感謝を意識するようになったことが見受けられる。

以上より、従業員に感謝を感じている消費者は一定数見受けられ、コロナ禍をきっかけに、より感謝を感じる人が増えたことが分かった。また、緊急事態宣言後では全体の 85%以上の多くの方が従業員に感謝を感じていることが分かった。

では、彼らはその感謝を実際に表現し、伝えることができているのだろうか。

ここで、先述した同アンケートによって得られた結果を紹介する。

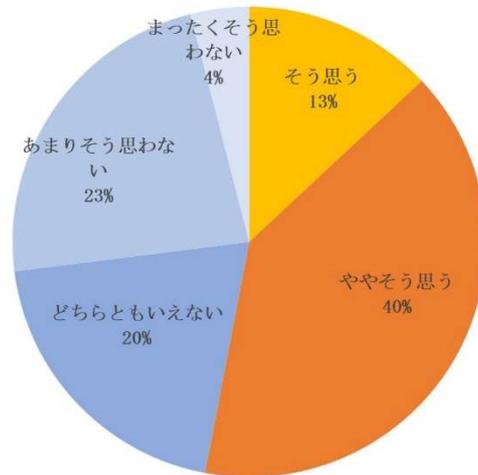
<図表 4> 感謝をきちんと表現できていると感じますか



<図表 4>より、感謝を感じる人のうち、それを表現できていると感じる人は 4 割にも満たないことが分かった。この結果から、消費者は従業員に十分に感謝を表現できている、また伝えられている社会であるといえるだろうか。

次に、従業員は消費者からの感謝を感じられているかについて考察する。

<図表 5> 勤務中、お客様から感謝されていると感じることはありますか



<図表 5>より、消費者からの感謝を感じられていない従業員は約半数近く存在していることが分かった。調査の結果、従業員に感謝を表現し、伝えることができている社会とは言えないだろう。

以上より、従業員に感謝を感じている消費者は多くいるが、それを表現するという点において十分とは言い難く、従業員にはあまり感謝が伝わっていないという事が推察される。感謝を明確に伝えるため、積極的な感謝の表現は必要不可欠であろう。

4. 感謝とモチベーションの関係

前章では、消費者から従業員に対する感謝の表現の必要性を述べた。

本章では、感謝の可視化の必要性と、その効果について述べる。

Herzberg, F.[1959、田中訳]は、「動機付け衛生理論」において、仕事の動機づけ、職場のやる気と規範、労働を取り巻く環境の関係を明らかにしている。同研究において、彼は仕事における満足にかかわる要因である「動機付け要因」と不満足にかかわる要因である「衛生要因」について述べており、動機付け要因の一つとして「他者からの承認」を挙げている。

これより、他者から感謝、すなわち働きを認められる承認を受けることが、仕事の動機づけ（モチベーション）を向上させることが分かる。

また、Harter, et al. [2003 太田訳]は、賞賛は個人のモチベーションを高め、それらが組織の結果に反映されるため、部門の生産性や利益を高めることについて述べている。

また、Unipos 株式会社が 2019 年 11 月に行った「2019 年度版 感謝と仕事に関する調査」によると、職場で感謝を言われる頻度と従業員エンゲージメント（従業員と会社双方の成長に貢献しあう関係）には正の相関関係があることが分かる。

これより、賞賛、感謝により、従業員個人のモチベーション、エンゲージメントのみならず、全体の生産性や利益を高めることができることが分かる。

つまり、承認や賞賛を通じた消費者の感謝の可視化（感謝行動）という正の評価は、従業員の労働意欲やエンゲージメントを上げ、最終的に店舗自体の生産性も向上させる効果があるため、有効であると考えられる。

5. 感謝から働きがいのある仕事へ

前章では、消費者の感謝が従業員のモチベーションを上げるという指摘について紹介した。

本章では、感謝行動がどのようにして従業員のモチベーションに繋がるのかについて述べる。

エン・ジャパンが2018年に実施した「仕事のやりがいと楽しみ方」調査によると、「仕事においてやりがいを感じることは何ですか」という質問に対し、「お礼や感謝の言葉をもらうこと」が第1位（62%）

となった。〈図表6〉

この調査より、感謝はやりがい（働きがい）に繋がるという事実が明らかになった。

次に、働きがいに関連した新しい概念として「ディーセント・ワーク」を取り上げる。

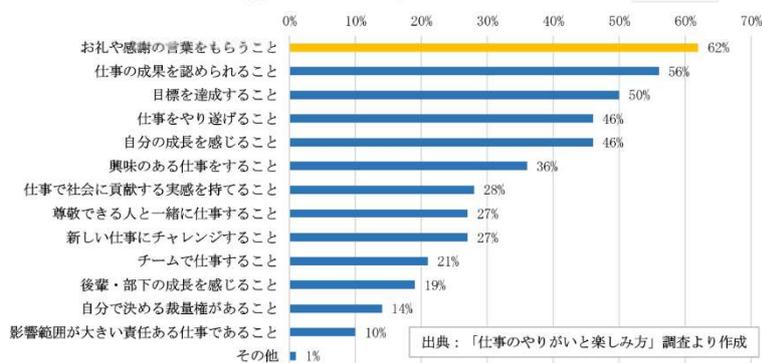
「ディーセント・ワーク」とは、1999年の第87回ILO総会において初めて提唱された言葉であり、「働きがいのある人間らしい仕事」を示す。これは権利が保障され、十分な収入を生み出し、適切な社会的保護が与えられる生産的な仕事を意味する。

みずほ情報総研株式会社が2012年に発表した「ディーセント・ワークと企業経営に関する調査研究事業報告書」によると、正社員の平均勤続年数とディーセント・ワークの達成度スコアの間には、相関関係があることが明らかになっている。

近年、ディーセント・ワークを求める声が増加しており、2015年9月の国連サミットで採択された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標であるSDGsにおいてもディーセント・ワークの達成が目標として挙げられている。つまり、世界中で労働者の「働きがい」に注目が集まっている。

厚生労働省が2014年に発表した「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査

〈図表6〉 仕事において、やりがいを感じることを教えてください。（複数回答可） n=9,000



報告書」によると、「働きやすさ」「働きがい」が従業員の仕事に対する意欲を高める、とある。つまり、働きがいのある仕事ないし「ディーセント・ワーク」はモチベーションを上げる。

従って、感謝はディーセント・ワークに繋がり、ディーセント・ワークはモチベーションを上げることがわかる。

本稿では、社会のために働く従業員への感謝・思いやりの可視化を図り、従業員の働きがいを刺激し、従業員のモチベーションを上げるために市場で導入すべき新しいサービス制度を提案する。

6. 「Lotta」が導く感謝に溢れる未来

前章より、筆者らは、迷惑行為に苦しむ従業員に「感謝」を伝えることがコロナ禍で認識された現代社会の課題だと捉え、また感謝はディーセント・ワークを生み出しそれが従業員のモチベーションに繋がると確認した。

これを踏まえて、筆者らは、現状では感謝を表現できていない消費者が、従業員への感謝を手軽に表現するポイントサービスを提案する。このサービスを「Lotta (Little Officially Totally Tender Appreciation・少しおせっかいなとても優しい感謝)」と名付けた。具体的な内容は以下のとおりである。

まず、消費者がスーパーマーケットを利用する際、従業員への感謝を感じた場合は、その意を店舗側に表現する。表現方法は以下のようにする。

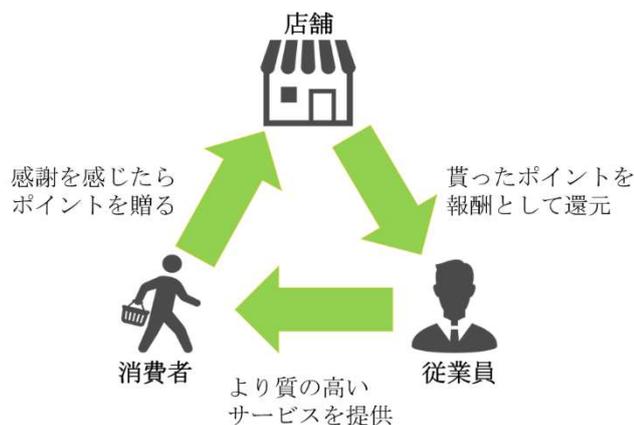
店舗内にある QR コードを読み取り、出現したフォームから入力する(所要時間：1分程)。

以上の方法で集まった評価を、一人の評価当たり 1 ポイントとして店舗に加算する。その加算ポイント数に応じたインセンティブを店舗に還元する。

店舗側に還元されたインセンティブは、その後責任者が均等に従業員に分配する(図表 7 参照)。消費者の評価対象の単位を従業員ではなく店舗にした理由は、同店舗の従業員同士が競争意識に追われ、店舗の雰囲気は殺伐とするのを避けるためである。また、店舗単位の評価にすることで、店舗内で協力意識が生まれ、良好な労働環境に繋がると考える(図表 7 参照)。

還元形の例として、ボーナス手当、旅行券、商品券等のチケット等が挙げられる。従業

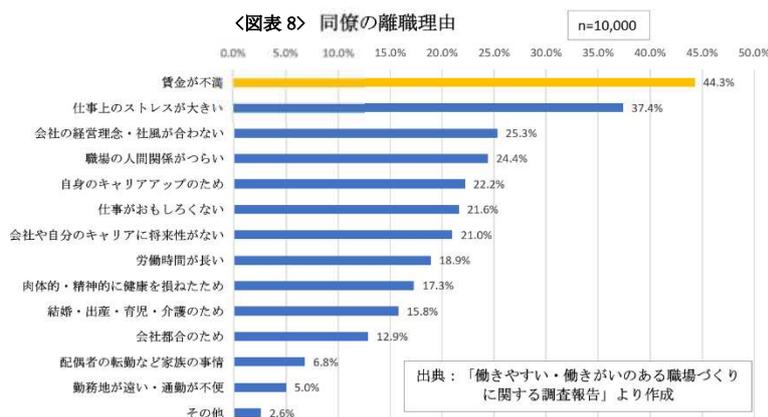
〈図表 7〉 Lotta のサービス概要



員への感謝を伝える制度であるため、還元の形については店舗側が従業員にあらかじめ希望をとることが望ましい。

筆者らは、本サービスの効果として、現時点で消費者からの感謝を感じにくい環境に置かれている従業員が、感謝を感じられる世の中を実現することを見込んでいる。また、同様に消費者が直接伝えられていなかった感謝を従業員に伝えることによって、従業員は働きがいを感じ、仕事に対するモチベーションを上げる効果が期待できる。

また、賃金に不満を覚えている労働者は多い。厚生労働省が2013年8月に実施した「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関するアンケート調査」から



得られたデータによると<図表 8>、賃金への不満が同僚の離職理由 1 位 (44.3%) であった。給料のほかにインセンティブを受け取り、労働者の離職率を下げるといっても本サービスは有効である。

本サービスの浸透に対し、消費者への感謝の強制になるのではないかという意見が挙がるかもしれない。しかしながら、本サービスの目的は、消費者に対する感謝の強制ではなく、感謝の促進により、スーパーマーケットを取り巻く環境に好循環を促すことにある。消費者が従業員に感謝したいと感じたタイミングで感謝を表現することが重要である。

筆者らは本サービスの浸透により、消費者が感謝のあり方を見直すこと、またスーパーマーケットを取り巻く労働環境並びに購買環境の効果的な変化を目指す。

7. まとめ

本編では、コロナ禍に伴い、殺伐とした社会を刷新するべく、消費者の従業員に対する態度を見直し、思いやりをもって接するべきであるという視点で議論を進めてきた。

1 章では、コロナ禍に伴い、殺伐とした社会の影響を大きく受けているスーパーマーケットの従業員が疲弊している現状について言及し、彼らが働きがいを感じにくい労働環境に置かれていることを述べた。2 章では、そういった過酷な労働環境に置かれている従業員に、消費者側が感謝を示すべきだという筆者らの見解を述べた。3 章では、消費者側が従業員に感謝をしていることを示すことが出来ているか、従業員側が感謝を感じているかについてのアンケート結果を記した。4 章では、消費者側の感謝が実際に従業員のモチベーションに

繋がるという指摘について述べた。5 章では、「ディーセント・ワーク」という概念をとりあげ、4 章を受け感謝がどのようにモチベーションに繋がるのかについて述べた。六章では、前項を受けて、感謝を促進する「Lotta」という新しいポイントサービスについて提案をした。本サービスの利用により、消費者が感謝のあり方を見直すこと、従業員の働きやすい環境づくりを目指す。

本稿で扱ったスーパーマーケットの従業員が疲弊しているという現状は、コロナウイルスの感染流行により大きく取り上げられるようになった。しかしながら、コロナウイルス収束後も消費者に意識してもらいたい問題である。いずれにせよ、消費者一人一人が従業員に「感謝」を伝えることが、殺伐とした社会から脱却し、希望に溢れた社会で生き抜くために必要である。筆者らは、本サービスを従業員に対する感謝の促進の第一歩としたい。本論文を読んだ方に、ぜひ今一度、従業員への感謝のあり方を見直していただきたい。そしてぜひ、積極的に感謝を表現してほしい。各個人の小さな心がけで、希望の社会の礎を築けるのだから。

<謝辞>

最後に、本研究に対し多くの助言をいただいた教授をはじめ、先輩方、同期、調査にご協力頂いた全ての方々に感謝の辞を申し上げ、この論文の結びとする。

参考文献

- 相川充. (2016). 「感謝すると well-being は高まるのか?」. 『モチベーション研究—IMSAR:annual report— 第5号』. 64.
- 一般社団法人 全国スーパーマーケット協会. (2020). 「新型コロナウイルスの影響に関する実態調査」. 1-10.
- 太田肇. (2010). 「承認の効果に関する研究 : 派遣社員を対象として」. 『同志社政策研究』, 96.
- 北村瑞穂. (2012). 「親切と感謝の行動が幸福感に及ぼす影響」. 『四條畷学園短期大学紀要』. 35.
- 厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課. (2014). 「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」. 170.
- 田中規子. (2009). 「職務満足の規定要因」. 257-264.
- 日本労働組合総連合会. (2017). 「消費者行動に関する実態調査」. 5.
- みずほ情報総研株式会社. (2012). 「ディーセントワークと企業経営に関する調査研究事業報告書」. 89.

エン・ジャパン株式会社 2018 「9,000名に聞く「仕事のやりがいと楽しみ方」調査」
<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2018/14502.html> <2020年5月21日閲覧>

京都新聞 2020 「スーパー店員は心が限界 品薄や感染対策で罵声や暴力」
<https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/241460> <2020年5月21日閲覧>

厚生労働省 2020 「新型コロナウイルス感染症について」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000164708_00001.html#kokunaihassei <2020年5月21日閲覧>

Johns Hopkins 2020 「Coronavirus Resource Center」
<https://coronavirus.jhu.edu/map.html> <2020年5月21日閲覧>

ILO(国際労働機関) 更新年不明「ディーセント・ワーク」
<https://www.ilo.org/tokyo/about-ilo/decent-work/lang--ja/index.htm%E3%80%80>
<2020年5月21日閲覧>

Unipos 株式会社 2019 「感謝を言われる頻度が高い人は従業員エンゲージメントも高いことが判明」
<https://japan.zdnet.com/release/30401987/> <2020年5月21日閲覧>