

ホテルマンにおける職務満足に関連要因

Related factors of job satisfaction of the hotel staff

竹 田 明 弘

Takeda, Akihiro

ABSTRACT

This paper is a questionnaire analysis of job satisfaction and separation intention of hotel staff. We investigated what was most important in related factors. And the difference in related factors was examined between the line sector responsible for customer service and the staff sector. It was clear that the line sector is motivated by salary and internal motivation, as well as action agreement with the staff of different sectors. The staff sector is motivated by internal motivation and relation to customer. In addition, it was clear that job satisfaction and separation intention correlate.

1. 本研究の目的と背景

本研究は、ホテルで働く従業員（ホテルマン⁽¹⁾）の職務満足に着目する。職務満足が議論されるようになった背景は、人々の生活が豊かになるにつれ、仕事生活の豊かさが叫ばれたことの影響も大きい。単調労働に従事する従業員や、組織から仕事を充当される従業員に対し、仕事自体に生き甲斐を見いだしてもらふこと、仕事自体に満足感を感じてもらふことは、QWL（Quality of Working Life）の観点からも重要な課題であった。もちろん、職務満足が、企業の業績につながると考えられることがこの種の議論の本質的な要因であるこ

(1) 近年では、ホテルマンという表現がホテルで働く男性をイメージさせることからホテルリエという表現をする場合もある。

とは言うまでもない。とりわけ、サービスマーケティングの分野では、インターナショナルマーケティングのごとく従業員を内部顧客にみだてて、彼らの満足が高めることが業績に与える影響の重要性について主張することも多い。これは潜在的に職務満足→職務態度→顧客満足→業績の関係を想定している。

サービス組織において、継続的な顧客満足を引き出すには、サービスの品質が最も大きな鍵になることは言うまでもない。リッツカールトンホテルやノードストロームの従業員の顧客対応はもはや伝説的であるし、そこから引き出される顧客のロイヤリティはあらゆるサービス組織の羨望的である。サービス組織においてサービス品質はサービス担当者一人一人の能力や態度に依存する。いくら素晴らしいサービス提供システムを構築したとしても、それが適切に機能しなければ効果の程度は小さくなる。とりわけ、人が人に対するサービス、つまりヒューマンサービスが顧客の認知するサービス品質に大きな意味を持つ産業ほど、従業員個人が顧客のサービス品質評価に与える影響は大きい。この顧客満足を引き出すサービス品質に、職務満足起因とする職務態度が大きな影響を与えると考えられるのである。実際、職場や業務に前向きに取り組める状況であるほど、われわれは顧客に対する気持ちを強くもてるというのは実践的にも納得できる。ヒューマンサービスを特徴とする組織では、職務満足が高めるようなマネジメント施策についてこれまで以上に考える必要がある。

また、職務満足評価が高い組織では、それが評判となり、多くの雇用希望者を誘引することが可能になるだろう。結果として、優秀な従業員が集まりやすくなることで、品質の高いサービスを提供できる体制が整うことにもつながる。専門職のごとく、横のつながりや外部準拠集団が存在し、組織間移動も起こりうるような業種ほど、雇用環境に関する情報はスピルオーバーしやすいため、その傾向は強い。

それゆえ、業績を改善するために、サービス組織は従業員の職務満足に配慮する必要がある。もちろん、職務満足に関する要因の全てに配慮することが理想である。しかし、金銭的、時間的なコストは膨大となり、組織体としてそれ

を実現することは難しい。職務満足に最も影響を与える要因は何かについて把握し、それについて優先的に満足させていくことが求められる。

本研究では、ホテル企業を事例として、ホテルマンの職務満足について、最も重要な要因は何かを調査した。調査対象は、和歌山県内にある都市型ホテルのAホテルである。ホテルマンには、主に顧客にサービスを直接、または間接的に提供することを業務とするオペレーション部門と、本社業務である管理部門の大きく異なる特性を持つ二つの業務がある。そこで、職務満足要因については、これら異なる部門の共通点と相違点の比較分析を行った。ただし、本研究はAホテルのみの調査であり、探索型研究であるといえよう。

2. 職務満足の多層的関係

Locke (1976) によると、職務満足とは仕事や仕事経験から引き出される喜びや前向きな感情として定義される。つまり、仕事自体に対する満足であり、個人の仕事に対する意欲を垣間見る概念である。また、高橋 (1999) は個人が職務を遂行する上で抱く満足感を総称して職務満足と呼ぶとしている。彼によると、その満足感は、個人の遂行する職務内容のみではなく、職務志向の過程・手続き・結果、職務遂行の場である組織、賃金など、職務内容に付随する要素に対して生じるといふ。実際、職務満足については、仕事自体の満足、もしくは仕事満足と職場満足とが複雑に絡み合った次元の満足かを明確にすることは、個人の側からも難しい。

職務満足をどのように捉えるかはともかく、職務満足が業績に与える関係については個人レベルでも、組織レベルでも単純な問題ではない。実際、職務満足が業績に与える影響について支持した研究はほとんどない。個人レベルでみた場合、Jacobs and Solomon (1977) のごとく、満足が業績につながるのは達成動機の高い人だけであり、そうでない場合、満足は妥協、緩和につながるの指摘もある。これについては、Bagozzi (1980) も達成動機と職務満足の関係について実証研究している。それによると、職務満足と業績は逆の関係であ

り、業績が高まることで職務満足が上がっていくとしている。さらに、職務満足と業績の関係についてネガティブに評価している研究もある。藤村（1997）によると、入院患者の患者満足と看護師の職務満足は負の相関にあるという。これは、入院看護という仕事は肉体的・精神的に負担の大きい労働であるが、入院看護場面に対する患者の満足度は担当看護師がそうした負担を引き受ける程度に高まり、逆に看護師の満足度はそれとともに低下する傾向があるからだという。境（1981）は、動機づけにおけるプロセス理論の一連のレビューから、職務満足は職務成果に報酬が随伴した結果の感情的な反復に過ぎないという。職務満足をもたらす欲求の充足過程は、基本的には職務意欲を引き出す動機づけ過程とは別であり、動機づけ過程に後続するものにすぎない。職務満足が報酬に随伴するものと考え、職務満足が業績に影響を与えるのではなく、業績の高い組織の職務満足が高いという逆の関係がみられるというのもうなずける。

それでも多くの研究者が職務満足と業績の関係を信じており、なぜこれらの研究が実証できないかについて探索する研究もある。実際、個人レベルではなく、組織レベルで考えた場合、従業員の多くがいきいきと満足して仕事を行っている組織の業績が低いとは思えない。それゆえ、職務満足が業績になんらかの影響を与えることを前提とした研究は現在に至るまで散見される。とりわけ、ヒューマンサービスのごとく、対人的なサービス提供が中心になる仕事や、感情労働と呼ばれる仕事ではその影響が強いことが考えられる。人間は、不満足という感情を完全にコントロールして、業務に打ち込めるほど強い存在ではない。これらの、関係が実証できない理由の大きな理由として、職務満足から業績に続くまでの因果経路が、コミットメント、組織ロイヤリティ、組織市民活動⁽⁴⁾、離職など多層的な変数やプロセスをたどることがあげられる。

(4) もちろん、この種の調査に伴う限界もある。松尾（1994）はこれまでの研究における業績指標が売り上げなど短期的な指標を採用していたことが一つの要因であるとしている。

この中で、多くの研究者が着目しているのが組織コミットメントである。なんらかの理由で職務満足が高い従業員は、組織に対するコミットメントが強い。組織コミットメントが高いゆえに、組織に貢献しようとする意欲が強くなり、結果としてそれが業績に影響を与えるというロジックである。いわゆる、組織同一化の議論である。組織コミットメントは、一般的に Meyer and Allen (1990) に依拠して、組織に対する愛着や感情に関わる情動的コミットメント (affective commitment)、道徳的な観点から組織に対する所属意識に関わる規範的コミットメント (normative commitment)、サイドベッド理論を典型的とする組織に対して功利的に関わる継続的コミットメント (continuance commitment) の三次元でとらえられることが多い。

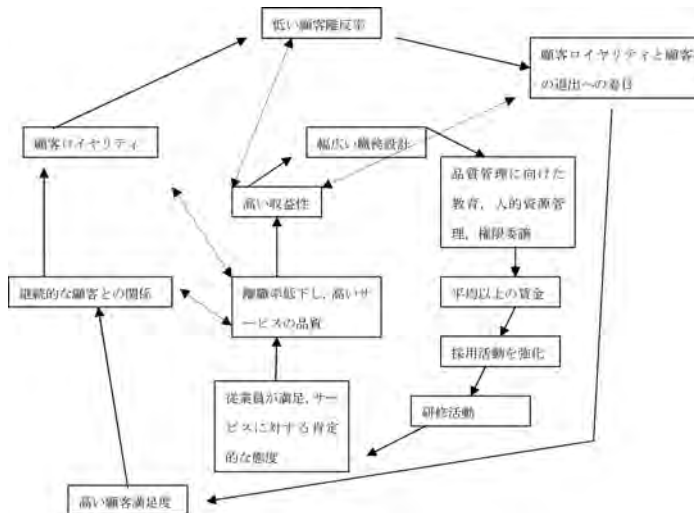
職務満足と組織コミットメントに関する実証研究は多く、その関係は一般的に支持されている (Marthieu and Zajac, 1991; Brown and Peterson, 1993; 高橋, 2002)。Marthieu and Zajac (1991) は、職務満足とコミットメントの関係は測定尺度の組み合わせと、サンプルの性質によって幅があり脆い関係であることを明らかにしている。また、高橋 (2002) の電機関連企業の調査によると、情緒的コミットメントと規範的コミットメントは、職務満足とそれぞれ 0.318, 0.292 の相関であり、中程度の相関をもつが、継続的コミットメントとの関係性を実証することはできなかった。さらに、開本 (2006) のベンチャー企業の調査では、職務満足が情緒的コミットメントに影響を与えることを実証している。とりわけ、情動的コミットメントへの影響については、多くの研究で共通するところである。

組織コミットメントと業績の関係について、Meyer et. al (1989) によると情緒的コミットメントの高い管理職は人事評価の結果も高いが、継続的コミットメントの高い管理職は人事評価が低いとその関係を部分的に支持している。その一方で、開本 (2006) の新興プロフェッショナルの研究では、情緒的コミットメントが成果には影響しないとしている。コミットメントと業績の関係に関する研究は数多くあるが、その関係はコンセンサスがえられているわけではな

い。もちろん、これには業績をどのように測定するか個人業績と組織業績、業種や職種の相違など着目すべき問題はあがあるが、これを除いたとしても明確に関係を断定することはできない。

では、職務満足が業績に影響を与えることを推論する根拠はどこにあるのだろうか。職務満足は業績・生産性に及ぼす影響より、離転職の影響が強いと見られている（高橋，1999）。Brown and Peterson（1993）のメタ分析でも職務満足と離職の関係について相関があることを実証している。これについて、Heskett et. al（1994）は非常に興味深い示唆を与えている。サービス組織において職務満足は直接的には業績に影響を与えない。しかし、職務満足は離職率に影響を与える。そして、離職率の高さが企業業績に関係するという。Heskett et. al（1994）のファーストフード企業のタコベルの事例調査によると、離職率が低い店舗の上位20%は下位20%と比較して、2倍の売上高と1.5倍の利益をあげていることがわかった。職務満足は離職の重要な媒介変数として業績に大きな意味をもつのである。Schlesinger and Heskett（1991）は、職務満足が離職を媒介に業績に影響を与えるという概念的なモデルを提示している。

図表1 サービスマネジメントの成功サイクル（Schlesinger and Heskett, 1991）



もちろん、サービス組織において適切水準の離職率は必要である。離職率0%であることは別の問題を発生させる。サービス組織の活力を損なわせないためには、ある一定水準の離職率が不可欠なためである (Heskett et. al., 1994)。しかし、適正水準を超える離職率が生み出す問題の方が、組織にとっては深刻な問題であることは言うまでもない。高い離職率は、中長期的には、従業員能力、組織能力に大きな影響を与えることで、組織としての競争力を低下させる。離職が恒常化する組織では、従業員にかかる教育コストは損失となる可能性が高くなるため、組織は教育にかかる費用を低下させるであろう。それが、結果として従業員の成長や能力向上に影響を与える。もちろん、モラルの低下した組織では、従業員の側からも能力蓄積の意欲にネガティブな影響を与える。さらに、高い離職率や離職の連鎖に伴い、組織が安定しないことは、組織能力の蓄積を困難にさせる。結果として、独自性、差異性を構築することに一定の制約が加わるとともに、より重要な問題としてサービス品質の低下に結びつくことが考えられる。このように、サービス組織においては、離職こそが業績に与える最も重要な要因であり、離職をしようとする意思に影響を与えるのが職務満足である。そこで、職務満足と離職の関係について整理することは意味がある。また、職務満足に影響を与えるが離職意思に大きな影響を与えない要因、反対に、離職意思に影響を与えるが職務満足に大きな影響を与えない要因もある。この点について探索的に検証していく。

3. ホテルマンの職務満足と離職意思

ホテル、とりわけ多機能ホテル⁽²⁾には様々な部門や職種が存在する。レストラン部門、宿泊部門、宴会部門、調理部門や管理部門などが存在し、それぞれの部門にはウェ이터、バーテンダーやソムリエ、フロントクラーク、ドアマン、ハウスキーピング、宴会予約、宴会サービス、キッチン、営業、人事、総務など数多くの仕事がある。もちろん、ホテル業務にはジョブローテーションなど異動が可能な業務もあるが、ホテルは大きく二つのタイプの業務に分類するこ

とができる。第一に、オペレーション部門と呼ばれる現場のサービスを実行する部門である。これには、宿泊部門、調理部門、宴会部門などが代表的である。一方、総務、人事など従業員をサポートする部門は間接部門、もしくは管理部門と呼ばれる。管理部門は、主にオペレーション部門と呼ばれるウェイターやフロントクラークを補佐するのが業務であり、顧客と接する機会は限定される。

近年、サービス経済化がいつそう進展するにつれ、感情労働という概念が注目をあびている。これは、ヒューマンサービスを典型として、サービスエンカウンターの場合において、感情のコントロールを必要とする業務が増加してきたことにも由来している。感情労働 (emotional labor) は Hochschild によって提唱され、公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理であり、そして、それは賃金と引き替えに売られ、交換価値を有するものと定義されている (Hochschild, 1983)。ホテルマンの仕事、とりわけオペレーション部門の仕事は、顧客との接点も多く、感情労働の側面が強い。

感情労働を理論化する上での鍵概念は感情消耗である。感情労働を担う従業員は、表層演技や深層演技を伴う顧客との相互作用において、個人の感情をコントロールしなくてはならず、それが彼(彼女)らの感情を疲弊されることが職務満足を下げる重要な要因になるというのである。もちろん、ヒューマンサービスでは、従業員の態度がサービスの品質に与える影響は大きい。職務満足の低下がサービス品質に影響を与えるだけでなく、感情疲弊自体も従業員の態度に影響を与えるというのである。崔 (2008) はホテルマンを対象として、感情不調和の発生原因を先行要因として、感情労働への影響と、その調整要因の効

- ✓ (2) ホテルと宿泊・旅館業の相違についても整理しなければならない。ホテルは宿泊・旅館業の一形態である。宿泊業は旅館業法により規定された施設を運営する業務であり、大きくホテル、旅館、簡易宿所、下宿に分類することができる。言うまでもなく、宿泊業の中心的プレーヤーとして位置づけられるのがホテル及び旅館である。旅館業法第二条によると、ホテル営業とは洋式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のものをいう。ホテルは、都市型ホテルとして料飲や宴会など複数の機能をもつ多機能ホテル、宿泊業務を主とするビジネスホテル、観光地型のリゾートホテルなどに分類することができる。

果について実証分析した。そこでは、共分散構造分析により、感情不調和が感情消耗に影響を与え、感情消耗が職務不満足に与える影響というパスが示唆された。さらに、感情不調和の発生原因として、感情消耗に重要な影響を与えるのが怒っている顧客への対応、個人の都合と嫌がらせであることを明らかにした。ただし、ホテルマンは、継続的に多くの顧客と接しているものであり、感情不調和がスポットである限り、職務満足に与える影響は限定的である。むしろ、全体的な印象としての顧客関係認識が職務満足に影響を与えることが考えられる。

仮説1 顧客との関係認識が職務満足の重大な影響要因となる。とりわけ、その影響はオペレーション部門のホテルマンで大きい。

ホテルマンは、それぞれがプロとしての意識も強く、専門職として、その業務の中でキャリアを形成していくところに特徴がある。われわれはホテルマンにお話を聞くとき、“プロのホテルマンとして”や“顧客のどんなニーズでも応えるのがプロの仕事”などという言葉をよく耳にする。実際、ホテルのオペレーション部門には、コック、ソムリエ、パティシエなど専門職と呼ばれる職業スタッフは多数いる。

藤本（2005）によると、専門職は①体系化された専門知識や技術の習得 ②仕事へのコミットメント ③同僚への準拠 ④職業団体による専門分野の評価システムの存在 ⑤標準化されない仕事 の5つの項目を満たす職業であるという。ホテル専門学校が数多くあることから明らかなように、営業や人事などの管理部門と呼ばれる間接部門・スタッフ部門の仕事を除くホテル業務では、調理技術などに代表されるようにその業務を円滑にこなすためには、専門知識や技術が必要である。また、ホテルマンの特徴として同職種間の企業間移動が比較的みられる。新規の都市型ホテルが開業されると、特定のホテルから同時期に複数のスタッフが移動することすらある。これには、ホテルマンの能力が

汎用性を持つことの影響が大きい。接客技術の優れたホテルマンは他のホテルでもその能力が発揮できるし、能力の高いソムリエはあらゆるレストランで対応できるであろう。もちろん、複数のスタッフがグループで移動することからもわかるように、同僚や、同じ専門職グループへの準拠は大きい。日本ソムリエ協会、日本調理師協会など職業団体も存在するし、同僚や職業団体から人材や評価に関する情報も行き渡っている。人を対象とするサービスでは、業務を標準化することが困難であるのは言うまでもない。もちろん、どこまでを専門職と呼ぶのかについては、分類基準や定義の問題は残るが、ホテルマンは専門職として特徴づけられることに違和感はないだろう。

職務満足の要因検討に関する実証調査は数多くある。これら既存研究の議論の中心となってきたのが、内発的要因と外発的要因の対比とその程度である。内発的要因としては、仕事そのもの、自律性、達成、承認、有能感、挑戦など、外発的要因として代表的なものは、報酬、人間関係、上司との関係などがあげられる。これは、ハーズバーグの動機づけ＝衛生理論との対比の下で、個人要因VS環境要因とも捉えることができる（金井・高橋，2004）。

藤本（2005）の定義にもあるように、専門職の特徴として仕事へのコミットメントが高い点があげられる。太田（1999）によると、会社は仕事をする場であり、組織に対するコミットメントと比較して、仕事に対するそれがより高いタイプの人を仕事人と定義している。仕事人の人間観に基づくと、彼らの職務満足には仕事に関連したものが最も重要である。もちろん、報酬や組織からの評価を全く考えないというわけではないが、その要求レベルは決して高くない。実際、竹田（2009）のホテルマンの職務満足に関するヒアリング調査では、オペレーション部門のあらゆる職種で報酬額は職務満足の影響要因と関連しなかった。また、たとえ仕事自体に満足していたとしても、仕事環境が望ましくない場合、専門職はその仕事を続けるために、所属組織を移動する可能性は高い。その傾向は、外部労働市場がオープンであるほど大きい。実際に、離職行動を起こさないまでも、離職意思は高まるであろう。それゆえ、専門職の特徴

をもつホテルマン、とりわけ、オペレーション部門では職務満足や離職意思について以下の仮説が考えられる。

仮説2 ホテルマンの職務満足、離職意思のいずれにも内発的要因が大きな影響を与える。

仮説3 ホテルマンの職務満足、離職意思に報酬は大きな影響を与えない。とりわけ、オペレーション部門においてその影響は大きい。

また、これまでの研究でも実証されているように、ホテル企業においても、職務満足と離職は相互に影響を与えることが考えられる。

仮説4 職務満足は離職に影響を与える。

4. 調査の方法

(1) 調査方法と対象

調査は和歌山県の多機能ホテルAホテルの全職員を対象として2008年10月から11月にかけて質問紙調査により実施された。調査はAホテルの総務部門を通じて全職員に配布され、記入後速やかに回収した。回収は63名であった(回答率98.5%)。うち、ウェイター、フロントクラークなどオペレーション部門の職員は38名、管理部門が12名、職種欄に無記名であった回答が13名であった。

(2) サンプルの属性

分析の対象としたサンプルは男性41名(65.1%)、女性22(34.9%)名であった。平均年齢は41.0歳(標準偏差10.0)であり、年齢幅は25歳から60歳であった。勤務先での平均勤務年数は12.5年(標準偏差8.3)であり、その幅は1年から31年までであった。28名が転職により、Aホテルに勤務しており、23人は

新卒からの勤務，12名が無回答であった。

(3) 操作変数の設定

質問紙は，職場での満足に関するもの44項目，当該宿泊施設に関する印象5項目，離職希望，職種変更希望に関する項目をそれぞれ1項目用意した⁽³⁾。質問項目はそれぞれ「そう思う」から「そう思わない」までの5件法にて調査した。職場での満足に関するものについては，本調査に関係する項目34項目を使用した。

独立変数を設定するために，職務満足に関連する項目についての因子分析を行った。分析方法としては最尤法を用い，それにバリマックス法で回転を加えることで9つの因子を抽出した（図表2）。また，共通性の低い10項目の質問項目については削除した。なお，この因子分析のKaizer-Meyer-Olkinの標本妥当性の測度検定は0.498であった。一般的に，この数値が0.5を超える場合，因子分析の結果の妥当性が意味をもつとされる。ただし，質問項目数を考慮に入れたサンプル数の限界があること，0.498という数値は0.5に極めて近似していることから，一定の限界は考えられるが，抽出された因子を採用することにした。ここで抽出された因子は，関連する質問項目との関係から，それぞれ「報酬」「自律性」「顧客圧力」「他職種との行動一致」「内発的満足」「上司圧力」「チームワーク」「他職種とのコミュニケーション」「顧客との関係」と名付けた。そこで，それぞれの因子について，因子負荷量が0.6を超える質問項目の回答を単純平均したスコアを下次元として分析に使用した。

また，職務満足とは，個人が遂行する仕事自体の満足を指す概念である。ホテルマンの仕事は雇用を前提としており，そこでの仕事は組織によって付与されるという側面が強い。それゆえ，彼らにとって職務満足は，職場満足を指すのか，仕事自体の満足を指すのかを明確に峻別することは難しい。高橋（1999）のごとく，職務満足は，職場での仕事を意識した概念である。それゆえ，本研

(3) 質問票の作成はWilliams et. al (1999) を一部参考にした。

図表 2 職務満足因子

	報酬	自律性	顧客正気	他職種との 行動一致	内容的 満足	上司圧力	チーム ワーク	他職種 コミュニ ケーション	顧客関係
現在の給与は、自分の専門職としての仕事に適合している	.827	.260	-.038	-.078	-.059	.040	.043	.048	-.034
現在の給与は、自分の専門職としての能力・技術の程度に見合っている	.815	.117	-.007	-.086	.097	-.007	.129	-.183	.035
現在の給与額に満足している	.723	.085	-.028	.214	.258	.042	-.148	.041	.065
現在の給与は、労働時間に合っている	.652	.148	-.338	-.006	-.140	-.021	.099	.050	.036
この宿泊施設では自分のやりたいサービスを提供できる環境にある	.546	.141	.260	.403	.232	-.073	.185	.154	.061
経営陣に対する提案に、自分の意見が反映される	-.422	.367	-.064	.248	.284	.035	.080	.255	.227
所属組織内の業務遂行に関する決定には、自分の意見が反映される	-.027	.746	-.174	.213	-.011	-.062	-.136	-.006	.125
顧客サービスにおいて、自分は中心的な役割を果たしていると感じる	.118	.678	.016	.097	.299	.293	.032	.118	-.059
上司は、あなたがすぐれた仕事をしたとき認めてくれる	.312	.658	.015	.085	.225	.010	.161	.156	.166
仕事や業務に關わる私の判断に他者があまり口をはさまない	.248	.577	-.134	-.189	-.218	-.124	.097	.085	-.040
上司は、あなたを信頼してくれている	.354	.553	.131	.087	.248	-.535	.157	.046	.238
上司は、全般的にあなたを支持してくれている	.420	.546	.114	-.099	.291	-.486	.086	.087	.229
必要な情報は上司や同僚が積極的におえてくる	-.205	.531	.126	.225	-.021	-.064	.070	-.092	-.077
私は顧客の要望によって評価されている	-.113	-.088	.848	.188	.018	.087	-.162	.040	-.024
顧客との関係は、以前より対抗的になってきた	-.114	.019	.749	.089	-.098	-.188	.013	.182	-.162
顧客満足度を高めたいというプレッシャーがある	-.105	-.185	.518	.243	.146	.104	.089	-.002	.150
顧客のほとんどが過剰なサービスを潜在的にもとめている	-.038	.192	.502	.000	.085	.020	.160	-.148	-.049
労働時間は、許容できる範囲内である	.017	.059	-.448	.130	.158	-.126	.181	-.248	.098
スタッフは、顧客サービスの実現に向けて、異なる職種の専門職間で一致した行動がとれている	.047	.201	.095	.928	.188	.050	.023	.130	-.025
スタッフは、宿泊施設の経営業績向上に向けて、異なる職種の専門職間で一致した行動がとれている	-.055	.028	.182	.719	.187	-.011	.108	.368	.078
職場では、異職種スタッフ間の仕事上のコミュニケーションが活発である	.082	.364	.129	.505	-.022	-.020	.196	.172	-.088
宿泊施設内での仕事は、専門職としてのやりがいがある	.125	.054	-.025	.244	.911	-.092	.087	-.022	.129
宿泊施設内での仕事は、達成感を感じるものである	-.060	.238	-.054	.074	.829	.090	.110	-.093	.128
上司は、所定の時間までに仕事を完了するように言う	-.303	-.098	.178	.038	.556	-.043	.206	.084	.122
上司は、仕事の進み具合についての報告を頻りに求める	.125	.162	.214	-.157	-.098	.810	-.071	-.022	.017
上司は、あなたの仕事に対して、常に指示・命令である	-.010	-.172	.345	.082	-.018	.749	-.103	-.106	.088
仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている	.043	.121	-.136	.260	.087	-.147	.918	-.081	-.143
スタッフは、多職種間でチームとして互いに助け合っている	.108	-.027	.091	.444	.298	-.025	.651	.152	.085
職場では、異職種スタッフ間の仕事以外のコミュニケーションが活発である	.122	.092	.044	-.185	.120	-.078	.607	.339	.127
職場では、他職種スタッフとの仕事以外のコミュニケーションが活発である	.068	-.068	.140	.280	-.191	.056	.085	.757	.107
宿泊施設内全体は友好的な雰囲気である	-.035	.247	-.147	.141	.108	-.194	.066	.618	-.119
職場では、他職種スタッフとの仕事上のコミュニケーションが活発である	-.007	.086	.387	.385	.052	-.066	.157	.610	.156
私は顧客との間に強い信頼感を感じている	.214	.058	-.021	-.115	.062	.129	.027	.068	.789
顧客が赤す感謝が私をその責にさせる	-.110	.022	-.152	.168	.316	-.132	-.024	-.010	.758
調査値	7.828	4.454	3.071	2.635	2.088	1.876	1.721	1.493	1.283
変異率	22.438	13.100	9.033	7.749	6.142	5.517	5.061	4.392	3.773
Cronbachのアルファ	.871	.740	.784	.885	.913	.738	.782	.702	.740

究では、職務満足を「この宿泊施設での仕事に満足している」という質問項目で測定した。

なお、離職については、そもそも離職率を測定する方法もある。ホテル産業は、一般的なサービス企業と比較して、外部労働市場もオープンである。実際、都市型多機能ホテルの新規オープンとなると、ライバルホテルから多くのホテルマンが移動することも珍しくない。しかし、外部労働市場のオープンの程度も職種により差がある。何より、離職したホテルマンと職務満足の関係を調査するためには、退職したホテルマンの追跡調査が必要である。それゆえ、離職行動については、「可能ならば、この宿泊施設から異動したい」という質問項目で潜在的な離職意思を測定した。

5. 調査の結果

図表3は、抽出因子がホテルマンの職務満足に与える影響を示している。オペレーション部門の回帰式について、 R^2 は0.567、F値は1%水準で有意であり、その妥当性はあるといえよう。ただし、管理部門はわずか12名のサンプルであり、統計的な処理をほどこすレベルではないことに注意が必要である。そういう意味で、探索的研究の域を出ない。管理部門の回帰モデルのF値は有意でないだけでなく、多重共線性の問題も発生しており、その適合性に極めて大きな限界を持つ。そこで、サンプルの限界を念頭においた上で、管理部門についてはステップワイズ法により、変数を増減した上で重回帰モデルを再構築した(図表3)。

結果をみると、オペレーション部門の職務満足に影響を与える要因として、報酬、他職種との行動一致、内発的満足の三因子が重要であることがわかる。一方、管理部門について、 R^2 のより高いモデル2を最適モデルとして採用した場合、内発的満足と顧客関係が影響要因であった。このように、オペレーション部門と管理部門では、職務満足要因が異なる。また、報酬についてはオペレーション部門では職務満足の正の影響要因となっているにも関わらず、管理部門

では標準回帰係数が負の値を示していることも注目される。ただし、管理部門では共線性の問題が発生していることから、報酬と職務満足に相関分析を実施することで、これらの関係について確認作業を行った。相関係数は0.065であり、オペレーション部門では、報酬は有意な職務満足要因にも関わらず、管理部門ではその関係は無相関であった。

図表 3 ホテルマンの職務満足要因

	オペレーション部門			管理部門		
	標準回帰	共線性の統計量		標準回帰	共線性の統計量	
	係数(β)	許容度	VIF	係数(β)	許容度	VIF
報酬	.387***	.813	1.231	.521	.126	7.905
自律性	-.122	.641	1.560	-.115	.085	11.823
顧客圧力	-.201	.487	2.053	-.340	.104	9.607
行動一致	.332*	.582	1.718	.218	.043	23.243
内発的満足	.554***	.575	1.738	.555	.176	5.697
上司圧力	.110	.518	1.932	.059	.161	6.224
チームワーク	-.043	.869	1.151	.134	.101	9.883
コミュニケーション	.031	.608	1.644	.140	.110	9.069
顧客関係	.001	.580	1.724	.172	.114	8.771
R ²	.567			.952		
F 値	4.080***			4.383		

*p<0.1 ***p<0.01

図表 4 管理部門の職務満足要因

モデル	標準回帰係数(β)	R ²	F 値
1 内発的満足	.807***	0.651	18.621***
2 内発的満足	.541**	0.789	16.845***
顧客関係	.457**		

** p<0.05 ***p<0.01

図表 5 は抽出因子がホテルマンの離職意思に与える部門ごとの影響を示している。オペレーション部門の回帰式について、R² は 0.512、F 値は 5% 水準で有意であり、その妥当性はあるといえよう。ただし、管理部門は、従属変数を

職務満足にした場合と同様、F値や多重共線性の問題があるため、ステップワイズ法により、変数を増減した上で重回帰モデルを再構築した（図表6）。

結果をみると、オペレーション部門では、職務満足と同様に、報酬、他職種との行動一致、内発的満足の三因子が離職意思に対する影響要因となることが明らかになった。一方、管理部門については顧客圧力が離職意思に影響要因であることが明らかになった。

さらに、職務満足と離職意思の関係を考察するために、相関分析を実施した。オペレーション部門の相関係数は -0.629 、管理部門では -0.577 であった。ただし、職務満足と離職意思の標準回帰係数が類似の傾向を示していたことから、この相関係数には疑似相関の可能性が考えられる。そこで、抽出された9つ因子をコントロール変数とした上で職務満足と離職意思の偏相関分析を行った。相関係数はオペレーション部門で -0.329 、管理部門で -0.417 であり、職務満足と離職意思は直接的な関係にあることも明らかになった。

図表5 ホテルマンの離職意思要因

	オペレーション部門			管理部門		
	標準回帰	共線性の統計量		標準回帰	共線性の統計量	
	係数(β)	許容度	VIF	係数(β)	許容度	VIF
報酬	-.448***	.814	1.228	0.287	.126	7.905
自律性	0.172	.665	1.503	0.365	.085	11.823
顧客圧力	-0.015	.490	2.039	1.210*	.104	9.607
行動一致	-.331*	.607	1.647	-.0519	.043	23.243
内発的満足	-.317*	.583	1.714	0.026	.176	5.697
上司圧力	0.162	.524	1.908	-.814*	.161	6.224
チームワーク	-0.029	.873	1.145	-.0132	.101	9.883
コミュニケーション	0.162	.615	1.627	-.0381	.110	9.069
顧客関係	-0.157	.581	1.722	0.522	.114	8.771
R ²	0.512			0.98		
F値	3.143**			10.764*		

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

図表 6 管理部門の離職意思要因

モデル	標準回帰係数(β)	R ²	F 値
1 顧客圧力	.787***	0.619	16.254***

***p<0.01

6. 考 察

本調査では、ホテルマンの職務満足、及び離職意思を促進する要因について、オペレーション部門と管理部門のそれぞれで調査分析を行った。調査の結果、オペレーション部門では、顧客との関係が職務満足にも、離職意思にも有意な影響因子にならないこと、さらに報酬が影響因子になることが明らかになった。それゆえ、職務満足に関する仮説 1 と仮説 2 は支持できない。加えて、異なる職種間で一致した行動がとれることが弱いながら影響要因になることも明らかになった。

一方、管理部門においては、内発的な満足が職務満足の影響因子となる点では共通しているが、オペレーション部門と対照的に顧客との関係が職務満足の有意な影響因子になること、報酬が影響要因として有意ではないことが明らかになった。オペレーション部門とは対照的に、顧客との直接的な接点が限定される管理部門において、仮説 1 ～仮説 3 が支持されるのである。

なぜ、このような関係がみられたのだろうか。第一に、顧客情報管理の仕組みとシステム化が及ぼす影響である。宿泊予約手続きのウェブ化（宿泊予約サイト、自社のホームページなど）、提供サービスのパッケージ化などホテルの顧客管理システムが効率化するほど、ホテルマンが顧客と直接かかわる程度や範囲が小さくなっている可能性が考えられる。さらに、顧客情報を組織的に蓄積・加工・戦略的な利用というような仕組みが作られるほどに、顧客情報が現場を離れ、オペレーション部門の管理職や管理部門で集約されていく可能性がある。こうした、顧客情報管理システムが構築されていくほどに、ホテルマンの役割がマニュアル化、システム化されていき、対人サービス、顧客サービス

としての意思決定の範囲が小さくなっている。結果として、顧客との関係をオペレーション部門が構築しにくいような環境になってきていることが、職務満足や離職意思と顧客関係が有意ではないことに結びついていると考えられる。一方、管理部門では顧客情報が集約されることで、顧客の反応が認識しやすい状況下になっているのではないか。それが、管理部門では顧客関係が有意な影響因子につながっていることが考えられる。

第二に仕事評価の問題である。報酬は、金銭的な価値という意味で機能、それが個人の能力・仕事を測定する評価基準としての機能の報酬の2面性を持つことが知られている。給料が比較的低い現場の従業員が、顧客サービスの品質を決定づける最も重要な仕事をしているといわれるホテル企業において、報酬については、仕事貢献に対する自己評価と組織評価の乖離の表面化と考えることができる。

最後に、オペレーション部門の仕事はウェイター、フロントクラークなどジョブローテーションによる異動が可能な業務と、キッチン、ソムリエなど異動が困難な業務が併存する。また、勤務形態も正規職員や派遣、臨時職員など雇用形態も多様である。⁽⁴⁾こうした多様性が独自の集団価値や組織文化を形成し、そこに潜在的な階層関係や依存関係を生んでいる。これが、職務満足に非常に大きな影響を与えていそうである。異なる職種の行動一致というのは、こうした問題に対して自己解決できているホテルマンで職務満足が高まることが考えられる。

本研究からの示唆として、実践的には報酬の意味づけがある。ホテルマンにおいて報酬が職務満足に与える影響が明らかになった。ただし、企業にとって報酬はコストに直結するため安易に対応できる問題ではない。報酬の評価的側面に着目した場合、オペレーション部門のホテルマンの仕事をいかに評価するかがより重要である。評価の源泉は報酬のみとは限らない。人的、理念的、自

(4) 本調査は、Aホテルで勤務するホテルマンの全数調査のため多様な雇用形態のホテルマンがサンプルに含まれている。

己実現的など評価の源泉には多様なものを活用する仕組みが必要になろう。実践的には、複数職種への協働を促す組織管理も重要である。あらゆる職種が一同に参加する研修機会、社員旅行やクラブ・サークルなど公式・非公式を問わず異職種が接触する機会を増加させる仕組みも考えていく必要があるだろう。

近年、動機づけや職務満足を指向する研究では、非報酬的な側面を重視することが多い。専門職を対象とした研究では、その傾向がより強い。本研究でも内発的動機が有意であったことから明らかなように、専門職はそもそも仕事自体に職務満足を求める存在である。ただし、専門職であるほどにその仕事に対する自負が大きい。彼らは、その自負の大きさに見合う客観的な評価を求め、その対象が報酬の納得感に向けられる可能性がある。報酬が有意な影響因子になるのは、自己評価の高さとそのギャップを象徴しているのである。とりわけ、ヒューマンサービスのごとく、現場の対人サービスが顧客価値に与える影響が大きい業種の専門職は、彼らの貢献を直接的に是認しやすい状況にある。つまり、専門職であっても、その仕事はヒューマンサービスの特徴を持つほどに客観的評価基準としての報酬が、職務満足に与える可能性は大きいのである。既存研究ではその点が見過ごされてきた。

今後の課題として、まずはより広範囲な調査を行うことで、本探索研究の精度を上げる必要がある。本研究は一施設の調査であり、調査の信頼度に大きな限界を持つ。第二に内発的満足とその関連要因である。内発的満足が、ホテルマンの職務満足や離職意思に大きな影響を与えることは確認できた。しかし、どのような要因が、もしくはどのようなプロセスで内発的満足が高まっていくのかについては、必ずしも言及することができなかった。最後にホテルマンの職務満足が離職意思に与える影響は明らかになったが、これには組織コミットメントが介在する可能性もある。この変数も加えたモデルの考察について検討する余地があるだろう。

参考文献

1. Allen N. J. and Meyer J. P. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" *Journal of Occupation Psychology*, vol.63, pp.1-18, 1990.
2. Bagozzi, R. P. "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity" *Journal. of Marketing*, vol44, pp.65-77, 1980.
3. Brown, S. P and Peterson. R. A. "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects" *Journal of Marketing Research*, vol.30, pp.63-77, 1993.
4. 藤本昌代『専門職の転職構造』文真堂, 2005.
5. Heskett, J. L. et. al. "Putting the Service-Profit Chain to Work" *Harvard Business Review*, Mar-April, 1994.
6. 藤村和宏「サービス提供組織における顧客満足・職務満足・生産性の関係についての理論的・実証的考察－分析枠組みとしての「場面」概念の導入とそれによる医療サービスの分析－」香川大学経済論叢, 第69巻(4), pp.51-126, 1997.
7. 開本浩矢「新興プロフェッショナル組織における職務満足・組織コミットメント・成果に関する実証分析」商大論集, 第57巻(3), pp.1-18, 2006.
8. Hochschild, A. R. *The Managed Heart*, Berkeley University of California Press, 1983 (石川准・室伏亜希訳『管理される心：感情が商品になる時』世界思想社, 2000).
9. 金井寿宏・高橋潔『組織行動の考え方－ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』一橋ビジネスレビューブックス, 2004.
10. Locke, E. A. "The nature and causes of job satisfaction" M. D. Dunette (ed) *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Chicago, pp.1297-1349, 1976.
11. Mathieu, J. E. and Dennis M. Z. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, vol.108 (2), pp.171-194, 1990.
12. 松尾睦「インターナルサービスと職務満足」経営行動科学, 第9巻(1), pp.27-38, 1994.
13. Meyer, J. P. et. al. "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts" *Journal of Applied Psychology*, vol.74 (1), pp.152-156, 1989.
14. 太田肇『仕事人と組織人－インフラ型への企業革新』有斐閣, 1999.
15. Rick, J and Solomon T "Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction" *Journal of Applied Psychology*, vol.62, pp.417-421, 1977.
16. 崔 錦珍「感情労働がホテル従業員の職務態度に及ぼす影響」立教観光学研究紀要, 第10号, pp.41-52, 2008.
17. 境忠宏「職務態度の構造とワーク・モチベーション－職務満足の動機づけ効果を

- 中心として」横浜経営研究, 第1巻(3), pp.197-215, 1981.
18. Schlesinger, L. A. and Heskett, J “Breaking the cycle of failure in services” Sloan Management review, Spring, 1991.
 19. 高橋弘司「態度の測定」渡辺直登・野口裕之編『組織心理測定論－項目反応理論のフロンティア－』白桃書房, pp.107-130, 1999.
 20. 高橋弘司「職務満足－組織コミットメント関係性再考 IRT潜在特性尺度値を用いて」南山経営研究, 第16巻(3), pp.217-225, 2002.
 21. 竹田明弘「ホテルスタッフにおける職務満足」和歌山大学観光学部設置記念論集, pp.151-165, 2009.
 22. Williams et. al “Refining the Measurement of Physician Job Satisfaction” Medical Care, vol.37, 1999.