

# 中国におけるホテル産業従業員の職務満足と 勤務評定との関係

何 欣



# 中国におけるホテル産業従業員の職務満足と 勤務評定との関係

何 欣

## 論文要旨

本論文は、ホテル産業で働く従業員の職務満足を研究対象として、従業員の職務満足と会社側の勤務評定との関係について研究する。ハーズバーグの「二要因理論」を本研究の理論枠組みとして採用して、ホテル産業で働く従業員の職務満足と会社側の勤務評定との関係を実証的に検証している。研究内容に関連する研究例は、先行研究の諸例の中で見つけられなかったので、本研究は先行研究例に倣って、アンケート調査とインタビュー調査両方の研究手続きを用いて、職務満足の新たな次元を探求したものである。

カイ二乗分析により、動機付け要因である達成、責任に関する部分と勤務評定との関連性は10%水準で、仕事そのものと勤務評定との関連性が5%水準で仮説検定に合格した。衛生要因である給与に関する部分と勤務評定との関連性は10%水準で、経営方針、人間関係、職務保障に関する部分と勤務評定との関連性が5%水準で仮説検定の結果を得た。本研究の研究仮説であるホテル産業で働く従業員の職務満足と会社側の勤務評定との関係は、部分的に検証された。

## はじめに

ホテル産業は観光産業の分野として、観光業の発展を代表する基幹分野であることは言うまでもない。しかし、2012年度の日本国の離職

率は、厚生労働省雇用動向調査によると、観光業の中心である宿泊業・飲食サービス業において、実に27%であり、2013年の上半期だけでも13.6%である。日本国産業全体の離職率がそれぞれ14.8%であることと比較すると、宿泊業・飲食サービス業の離職率は非常に高い。また、中国における2013年の企業の従業員の離職率は、「2013 離職と給料調整について研究レポート」によれば、16.3%であり、特にサービス産業（飲食業、宿泊業、商業）の離職率は19.4%であり、全産業中で一番高い。

日本と比べると、中国のサービス産業のもう一つの大問題は、サービスの品質が顧客ニーズを満足できないことにある。従業員は仕事自体に満足感を得られないと、いいサービスを提供できないという背景がある。顧客はサービスを楽しむことができず、企業に対する評価を悪くするという悪循環に入っている。ホスピタリティ・サービスは、主として人がさまざまなサービスを提供する産業分野である。この対人サービスの特性を前提とすると、サービス提供を行う従業員に対する管理は不可欠である。そこで、職務満足の高い企業は、多くの雇用希望者を誘うことができる。また、結果として、優秀な従業員を集めることにより、品質が高いサービスを提供できるようになり、善循環に入れる。したがって、企業競争力を高めるためにも、従業員の職務満足に配慮する必要がある。

ところが、中国ホテル産業の人的資源管理に

対する先行研究は、その重点を組織構造、報酬、昇進、配置などの人事制度方面に置いており、従業員の職務満足についての研究が少ない。したがって、サービス産業における従業員の職務満足は、研究空白分野と言える。

日中両国における先行研究の文献調査を通じて、従業員の職務満足と企業側の職務評価についての研究が少ないことが明らかになった。従業員の職務満足より顧客満足のほうを重視した先行研究は多く存在する。そして、体力型より知能型の社員を研究対象とする例が多い。したがって、実証研究を通じて、ホテル従業員の職務満足の現状を検討して、仮説検証を通して、理論発展に貢献できると考える。

現実から見ると、現在のホテル産業の競争は激しい。どのような従業員でもその積極性を調整できることは最も大切なことである。本研究は、ホテル企業における従業員の職務満足に関する実証研究を通じて、ホテル・マネジャーに自社の社員の職務満足の程度を知って頂き、ホテル・マネジメントを改善して、企業業績の向上にも貢献できるという経営実践的なインプリケーションも持っている。

本論文は、ホテル産業で働く従業員の職務満足を研究対象として、従業員の職務満足と会社側の職務評定との関係について研究する。職務満足は、企業業績の向上につながると考えられる。したがって、職務満足の向上→職務態度の改善→顧客満足の向上→企業業績の向上→個人職務評価（勤務評定）の向上という関係を持っていると想定される。言い換えれば、従業員の職務満足が高くなれば、個人の職務評価（勤務評定）も良くなっていく、そして、その逆もまた真という仮説を検証していく。

## 1. 先行研究

### 1.1 職務満足とは何か—さまざまな定義の批判的検討

一般的に、職務満足という言葉を知ると、たいいてい人は、職務から得られる満足感と思う

ぐらいであろう。しかし、職務満足についての学問的研究の歴史は、古くから存在する。職務満足に関する最初の研究は、Hoppock (1935 & 1977) の著作 *Job Satisfaction* から始まる。彼の考えに従えば、職務満足は自分の職務だけでなく、生活、家族、健康、社会的地位などの(職務)外部条件に対しても、心理と生理から生み出される満足感ということである。<sup>1)</sup> このHoppock (1935 & 1977) 研究以降、多くの学者がさまざまに異なる定義を提示してきた。

たとえば、Vroom (1964 & 2008) は、職務満足を「職務状況に対する表明された情緒的な意見である」<sup>2)</sup> と定義している。すなわち、仕事に積極的な気持を持っていれば、職務満足度は高くなる。その逆に、消極的な気持を持っていれば、満足度は低くなるという情緒に左右される満足感として捉えている。

次に、Locke (1976) によると、職務満足とは、仕事それ自体や仕事における経験から引き出される喜びや高揚した感情<sup>3)</sup> として定義される。

そして、Cribbin (1972) は、職場環境に対する感受性<sup>4)</sup> が職務満足を規定すると定義している。職場環境には、仕事、チームワーク、組織構造などが含まれる。

また、Robbins (1997) は、仕事に対する態度<sup>5)</sup> と職務満足との関係を議論している。彼の考えによれば、満足度が高いと、仕事にプラス態度を表す。逆に、満足度が低ければ、マイナス態度を表すという。

最後に、ハーズバーグ (1968) の職務満足研究である「二要因理論」を検討する。この理論によれば、職務満足は、よくある心理学的な尺度のように、満足の反対が不満足であるというような対極的な一次元的尺度ではなく、満足の反対そして不満足の反対には無満足が存在するという大きな知見に基づき、満足の増大にだけ役立つ「動機付け要因」と不満足の低減にだけ役立つ「衛生要因」を見出した。<sup>6)</sup> このことから、ハーズバーグの「二要因理論」は「衛生・動機付け要因理論」と呼ばれることもある。「衛生要因」とは、報酬、福利厚生、労働条件、経

営方針などの条件が不足すると、職務不満足を引き起こす。満たしても満足感を上げるわけではない。単に不満足を軽減・予防するだけである。これに対して、「動機付け要因」とは、仕事の達成感、承認されること、責任、昇進などであり、これらの条件が満たされると満足感を高めるが、不足しても職務不満足を引き起こすわけではなく、満足度を強化するだけの要因である。

ハーズバーグの職務満足の研究は、組織成員の職務満足に影響を与える要因に注目して、どのような要因が職務満足に効果的な影響を及ぼすかを探求した研究である。この理論は、アメリカのピッツバーグ産業界の代表的な技師や会計士200人を対象として、職務について、満足と不満足を感じた理由を探索した面接調査の結果から生まれた。

職務満足は、伝統的な理論で解釈すると、満足と不満足が対極を成し両極的な次元尺度で想定されるのが普通である。たとえば、不満足の原因を満足化すれば、満足になる。その逆に、満足の要因が不足すると、不満足になる。しかし、二要因理論によると、動機付け要因と衛生要因二つの次元から影響を職務満足に与える。満足の反対および不満足の反対は、無満足

が存在するという状態である。伝統的対二要因理論の対比を、Whitsett & Winslow (1967) は以下の表1として示している。<sup>7)</sup>

これらの職務満足についての定義の相違は、要約すれば、研究背景、研究目的などの違いから、発生していることが明らかになった。表1は、この違いを明確に示しており、この比較分析に基づいて、本研究はハーズバーグの「二要因理論」を本研究の理論枠組みとして採用した。

二要因理論において、動機付け要因は、満足度を強化するだけの要因であるのに対して、衛生要因は単に不満足を軽減・予防するだけである。そこで、従業員の職務満足度のデータが得られれば、本研究は、動機付け要因と衛生要因とに分けて分析する。

### 1.2 職務満足についての先行研究

日本人研究者による従業員の職務満足度に関する先行研究は、数々存在している。

田中規子 (2010) の研究は、ハーズバーグの動機付け・衛生理論とHoppockの職務満足の要因を結びつけて、日本の労働者を対象とした仕事の満足度分析を行って、生活満足感と職務満足が同程度に重要だという仮説を検証している。

次に、浅井悟史と松田真一 (2012) の研究に

表1 伝統的理論と二要因との比較

伝統的理論	
不満足.....満足 (Dissatisfaction)	(Satisfaction)
二要因理論	
動機づけ (Motivators)	
無満足.....満足 (No Dissatisfaction)	(Satisfaction)
衛生要因 (hygiene factors)	
不満足.....無満足 (Dissatisfaction)	(No Dissatisfaction)

よると、従業員満足の原因分析を行い、正社員とパート従業員の職務(待遇)構造の違いから、総合満足度に対して独自性と共通性の強い項目があることを明らかにしている。

そして、木村亨(2011)は、経営者や管理者の関心が高い従業員の職務満足と職務成果の因果関係について研究を行い、職務満足が職務成果の原因であれば、従業員の職務満足を高めることが業績を向上すると同時に従業員のメンタルヘルスを良い状態に保つ有力な手段であるという結論を得ている。

最後に、新井みち子(2011)は、ES調査とそれに基づく組織改革についての研究を行い、A社の若年層と管理層、報酬面と非報酬面から企業の組織改革対策を分析した。

以上は、日本人研究者による職務満足の先行研究例であるが、さらに、日本以外のアジア、特に中国人研究者による先行研究、とりわけ従業員満足、顧客満足と企業業績の関係についての研究も数々存在する。

中国人研究者による先行研究は、その重点を研究方法、満足度の要因、影響要素などに置いている。大部分の研究は会社の従業員の職務満足度の要因と測定統計についての研究である。たとえば、張鳳梅(2004)の研究は、従業員の職務満足の調査方法と実践研究を行い、常用の従業員満足度の測定方法をまとめて、中国における従業員の職務満足度を調査する実施方法と注意事項を検討している。

次に、宋麗輝(2012)は、企業マネジメントの中で、職務満足度の実用性を研究している。従業員たちの職務満足度を分析して、職務満足度が低い原因をまとめて、高める方策を検討している。また、他にも、ある業界のホワイトカラーやデザイナーについての職務満足の原因を分析している研究もある。さらに、後出の2.2.2節で検討されるホテル産業における職務満足についての先行研究も数々存在する。

### 1.3 ホテル産業における職務満足についての先行研究

本論文の研究目的に関わる先行研究を整理すると、ホテル産業従業員の職務満足度についての研究が少ないことがわかった。

竹田明弘(2009)はホテルマンにおける職務満足の関連要因を研究している。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を比較して、ホテルマンの場合、報酬が職務満足に与える影響を明らかにした。そして、もう一つの研究で、Aホテルを例として、各部門の職務満足を調査しているおり、部門によって、職務満足要因が異なることを明らかにしている。

山口一美(2006)の研究によると、観光業に従事する者を性差(男性・女性)で分類して、職務満足の要因を分析している。職務満足の要因間の検討から、職務満足の中でも、給与と会社の経営制度など職務内容に関する満足は、他者からの承認など仕事に対する動機付けに関する満足と関わりがあることを明らかにしている。

次に、中国ホテル産業における職務満足についての先行研究も数々存在している。

李莎莎(2010)は、無錫市のスター・クラス・ホテルにおける従業員の職務満足度の実証研究を通じて、従業員の職務満足度を分析して、性別、職位、報酬などは、職務満足度に影響を与えない一方で、結婚状況、年齢、教育レベル、仕事に従事する年限という要因において、満足度が異なることを明らかにしている。

劉芳(2007)は、広東省のホテル産業従業員を研究対象として、従業員たちの職務満足度を研究している。従業員の職務満足に影響する要因は、仕事の内容、報酬、仕事の環境、同僚との関係、上司との関係などの要因であることを明らかにしている。

黄蓉・程亜苹(2008)の研究によると、企業文化の宣伝、仕事で自由な雰囲気、従業員の個人の特徴に合う育成制度、人間関係等の条件が満足させられると、従業員の職務満足度が高くなることを明らかにしている。

呉銀華（2008）の研究は、中国ホテル産業の従業員の職務満足度の現状を分析している。現状の問題点として、従業員たちの職務満足度を重視しない、従業員の転職率が高い、企業内部の交流度が低い、従業員向けモチベーション制度が足りないという問題点がある。それに対して、従業員の管理、人材育成、福利厚生、モチベーションなどに関わる制度を完備するという方策を検討している。

#### 1.4 本研究の理論仮説

先行文献を整理・検討すると、欧米諸国のほうが職務満足の基本理論についての研究レベルが高い。職務満足の指導理論、内容、特徴、構成に関わる理論を検証しており、現在でも、人的資源管理研究に深く影響を与えている。

中国の研究内容は、欧米の各理論に対する勉強と参考に基づく研究結果の内容であれ、研究例の数においても、すべての面が完備しない。具体的に指摘すれば、基本理論に対する研究例が少ないうえに、職務満足の要因と測定結果にしか注目していない。一般的に、中国人研究者は、各業界における職務満足を影響する要因をまとめて、各業界に適用する評価標準を作成し、従業員の職務満足を高めるための方策を提案することに専念しているように思われる。ましてや、従業員の職務満足と企業側の職務評価についての研究は、まったく少ない。

国内外の先行研究例を要約すれば、職務満足に対する定義は一致していないが、職務満足の要因変数と結果変数との関係が成果をあげるという特徴を常に持っている。職務満度に影響を与える要因変数は仕事、会社、環境、個人などが含まれる。職務満足の影響を受ける結果変数は業績、忠誠心、組織承認、顧客の満足度、企業の利益などが含まれる。

上記の内容で明らかになったように、ホテル産業従業員の職務満足と会社側の勤務評定との関係に関する研究例は、先行研究の諸例の中で見つけれなかったため、本研究の研究対象として確定した。

本研究において、先行研究例に倣って、ホテル産業従業員の職務満足を独立変数として、会社側の勤務評定を従属変数とした理論仮説を定立する。すなわち、ホテル産業従業員が職務に満足していれば、会社側の勤務評定も高くなるように関連しているという仮説である。言い換えれば、職務満足が高ければ、勤務評定も高くなるという可能性がある。

## 2. 研究方法

### 2.1 職務満足の測定方法

職務満足度に対する研究が、単一総体評価法（single global rating）と仕事要素総評法（summation score）という二つの方法がある。

単一総体評価法というのは、調査された従業員たちに仕事に対する総合感受性を調査している。この方法は簡単だが、職場全体の満足度しか測定していない。職務満足にかかわる問題点を具体的に発見できないので、使う範囲は制約されたものである。

仕事要素総評法というのは、満足度についての各要素を分別して測定して、職務満足度の結果を得ることである。一般的に、測定した要素は、報酬、昇進昇職、管理制度、仕事内容と職場環境などを含んでいる。単一総体評価法より、この方法は複雑であるが、測定結果が精確という利点がある。特に、企業管理者にとって、この方法を用いれば、管理の諸問題を指導できるので、広く使用されている方法である。

20世紀の1980年代までに、アメリカ人学者の多くが職務満足の調査アンケートを作成してきた。よく用いられるアンケート型式には、以下の5つがある。(1) Brayfield and Rothe (1951) によって提出されたindex of job satisfaction によって提出されたindex of job satisfaction は、職場の各要素に対する満足度を測定している。(2) Weiss, Dawis, England, Lofquist (1967) によるとミネソタ職務満足尺度 (MSQ: Minnesota satisfaction questionnaire) には、20問の短縮版と100問の原版という二つの形式がある。(3) Smith, Kendall, Hulin (1969) によ

るjob descriptive index (JDI) は、多次元の職務満足尺度である。職務満足、仕事自体への満足、給与への満足、昇進への満足、管理者への満足、同僚への満足という五つの尺度で測定している。そして、管理階層に適用できる(4) Porter (1962) のNeed Satisfaction Questionnaire (NSQ) は、仕事の中で発生した具体的な管理問題を質問している。もう一つ代表的な測定尺度は(5) job diagnostic survey (JDS) である。JDSはHackman & Oldham (2005) によって1980年に開発された質問紙であり、従業員の一般満足度、仕事への動機付けと特別満足度(社会関係、自分の成長、仕事への安定感など)を測定できて、従業員の特性と個人成長の欲求強度も測定できるものである。

## 2.2 職務満足度のアンケート質問紙による調査設計

### 2.2.1 実証調査における倫理的配慮

本論文は、ホテル産業の企業で、アンケート調査を行う。アンケート質問紙調査は、倫理的配慮を必要とする。

そこで、本研究は、東京国際大学学術研究倫理審査委員会に、本研究のアンケート質問紙調査の研究背景・目的・意義・方法などの内容を審査していただき、回答者および調査協力企業が特定されないように匿名性の保持・個人情報の保護を論文中においても確保するという条件の下に許可されたものである(平成26年12月4日承認番号141606)。

第1に、合理性の原則である。調査する時、アンケート質問紙の内容が多すぎて、回答者に疲労を引き起こして、回答者が勝手に回答する可能性がある。したがって、データの正確さを保証するために、アンケートの問題数が20-30問ぐらいで、大体20分ほどで書き終わったほうが良い。そうすると、重複の問題や役に立たない問題は使えないことになる。研究目的と結びついた必要なデータを収集できる問題を設計することが重要である。

第2に、回答予測可能性禁止の原則である。

アンケート質問に一定のパターンがあつて、質問の内容から回答者が次の質問の回答を予測できることがあつてはいけない。回答予測性があるとデータの真実性を影響することもある。

第3に、秘密の原則である。回答者のプライバシーを必ず保障しなければならない。回答した内容は学術目的のみに利用して、他の目的に利用しない。また、回答者および調査協力企業が特定されないように匿名性の保持・個人情報の保護を論文中においても確保するように細心の注意を払わなければならない。

### 2.2.2 アンケート質問紙についての説明

従業員の職務満足理論として非常に広く知られているハーズバーグ(1968)の二要因理論は、職務満足が衛生欲求(外発的動機付け)と動機付け欲求(内発的動機付け)の二つの次元を持っている理論である。衛生要因は上司、同僚との対人関係、労働環境、給料、安定性など仕事の状況に関連して、不足すると、職務不満足を引き起こす。満たしても満足感を上げるわけではない。単に不満足を軽減・予防するだけである。これに対して、動機付け要因とは、仕事の達成感、承認されること、責任、昇進などであり、これらの条件が満たされると満足感を高めるが、不足しても職務不満足を引き起こすわけではなく、満足度を強化するだけの要因である。

満足度の測定は、一般的にハーズバーグ(1968)の二要因理論に基づいて、衛生要因の仕事の状況(労働時間、労働環境、労働条件)、人間関係(上司、同僚)、報酬等方面的満足度と動機付け要因の達成、責任、承認、昇進方面的満足度を調査している。

本論文は、6つの満足度の内容からホテル産業従業員の職務満足度の状況を測定している。抽象から具象へと、満足度内容は、次に14のカテゴリーに分類され、さらに32の質問項目が作られた(後出の表2参照)。

内容1. 仕事の状況に対する満足度。労働時間、労働環境、労働条件など5つのカテゴリーを持ち、9つの質問で構成されている。従業員

が仕事に対する基本満足度を測定できる。仕事に対する達成感、持っている責任感と仕事の環境、労働条件が含まれる。

内容2. 個人のキャリアに対する満足度。仕事に対する期待、自分の成長など2つのカテゴリーを持ち、3つの質問で構成されている。時代の発展につれて、就業観念も変化する。報酬方面より、個人のキャリアと進路の方面は重視されて、職務満足度の重要な部分になった。

内容3. 人間関係に対する満足度。上司と同僚との人間関係という2つのカテゴリーを持ち、5つの質問で構成されている。人間が社会人として、交流の必要がある。友好的人間関係が、職場で良い雰囲気創造できる。仕事の能率を高めるだけではなく、仕事に対する不満度を下げる。

内容4. 報酬方面の満足度。給料とボーナス2つのカテゴリーをもち、4つの質問で構成されている。給料とボーナスの方面が衛生要因と動機付け要因両方と関連している。特に、ホテル産業のブルーカラーに対して、報酬は、仕事の選択、離職などを影響する重要な原因であると考えられる。

内容5. 企業の経営管理方面の満足度。企業の管理方針、承認、組織での地位という3つの項目に分けられ、5つの質問がある。経営管理方面で受けた満足度が従業員に帰属感を与えて、企業の組織力を高めると考えられる。

内容6. 仕事の安定性に対する満足度。雇用の安定性と生活2つのカテゴリーを持ち、3つの質問で構成されている。従業員にとって、生活の安定性が一番大切である。職場の安定性は従業員が安心的に働く一つの重要な原因である。

本論文のアンケート質問紙は、李莎莎(2010), *A Study on Evaluating Employee Satisfaction of Star Hotel in Wuxi*, 中国江南大学(提出の博士号学位請求論文)を参考にし、改良したうえで、質問紙を作成している。ちなみに、李のアンケート質問紙は、海外研究者による従業員の職務満足度についての研究に基づいて、ハーズバーグの二要因理論を指導

理論として、因子分析の結果により独自のjob descriptive index (JDI) を設計したものである。

本研究の質問紙は、二部から構成される。第一部は32質問項目を含み、動機付けによる満足度を測定する質問項目は11項目、そして衛生要因を測定する質問項目21項目より構成されている。これらの質問項目32項目により、ホテル産業従業員の仕事に対する満足度、報酬に対する満足度、個人のキャリアに対する満足度、人間関係に対する満足度、企業の経営管理に対する満足度、仕事の安定性に対する満足度という6つの満足度の内容を測定できるように設計した。回答にあったては、リッカート尺度を採用して、非常に賛成5、賛成4、どちらでもいい3、反対2、非常に反対1と設計している。

第二部は、従業員の基本状況を収集して、社員番号、性別、収入等を記入してもらうように設計されている。これによって、会社側の勤務評定と結び付けることができるように設計した。

### 2.3 データ収集の実施手続き

本研究は、ホテル産業における従業員の職務満足度と会社側の勤務評定の調査結果を必要とするので、2つの別々の調査方法でデータ収集をおこなっている。

#### (1) アンケート調査

調査対象：ホテル産業A社に実際に働いている労働者

調査方法：質問紙(アンケート)調査

調査期間：2014年6月-2014年12月

調査内容：仕事に対する満足度に関する衛生要因(21問)と動機付け要因(11問)。

回収方法：Emailによる送付と回収(上記の東京国際大学学術研究倫理審査委員会のご指導により秘匿性を保持するため)。

#### (2) インタビュー調査

調査対象：ホテル産業(A社)の人事部門責任者

調査方法：インタビュー記録

調査期間：2014年6月-2014年8月

調査内容：アンケートを回答した従業員たちの勤務状況に対する雇用者の立場からの評価。

の関係（関連度）をカイ二乗分析による仮説検定で検証している。

## 2.4 統計分析の方法

本研究は、得られたデータをSPSS統計分析パッケージソフトで分析して、従業員の職務満足度と会社側の勤務評定についてクロス表により分析して、その結果をクロス表として表示している。分析に当たり、全部のデータが有効であった。

クロス表分析に先立ち、基本的な記述統計分析として、職務満足度の動機付け要因と衛生要因について、回答者による満足と不満足の問題項目ごとに百分率を計算した。この分析結果もまた、従業員たちの職務満足度を判断する統計資料となった。

また、本研究では、勤務評定と職務満足度と

## 3. 分析結果

### 3.1 ホテル産業従業員の職務満足度の分析結果

中国新疆のホテルA社従業員90人が本研究のアンケート質問紙に回答して下さった。回収率は100%であった。質問紙それ自体は、紙幅の関係上割愛せざるを得なかったが、TIU図書館所蔵の修士論文巻末に収録されている。以下は、基本的な記述統計について、動機付け要因（3.1.1）と衛生要因（3.1.2）に分けて、検討する。

表2 動機付け要因についての度数分布

質問項目 (動機づけ要因)	回答選択肢 (% , n=90)					
	非常に賛成	賛成	どちらでもない	反対	非常に反対	合計
2. 現在の仕事に達成感がある。	16.7	54.4	28.9	なし	なし	100
3. 自分の能力が仕事に活かされている。	45.6	28.9	22.2	3.3	なし	100
1. 自分の現在の業務はやりがいがある。	67.8	25.6	6.7	なし	なし	100
29. 自分の責任を果たすのに、十分な権限が与えられている。	26.7	37.8	28.9	5.6	1.1	100
32. 当社の企業文化は、受け入れられる。	27.8	37.8	24.4	4.4	5.6	100
4. 仕事にチャレンジを感じる。	35.6	28.9	23.3	10	2.2	100
6. 会社にいることで自分が成長できる。	35.6	41.1	21.1	2.2	なし	100
19. 会社は、教育・人材育成に力を入れている。	28.9	45.6	17.8	4.4	3.3	100
17. 会社の昇進昇格の制度は明確である。	13.3	52.2	30	3.3	1.1	100
18. 当社で優秀な社員は昇進昇格できると思う。	50	24.4	17.8	7.8	なし	100
5. 仕事の内容が自分の期待と合致している。	21.1	43.3	21.1	10	4.4	100

### 3.1.1 動機付け要因に関する記述統計

非常に賛成・賛成・どちらでもないという選択肢だけで回答がされていたのは、達成感と責任についての質問項目であった。たとえば、自分の仕事は価値があって（質問項目1：上記の3選択肢合計で100%）、達成感をもたらす（質問項目2：上記の3選択肢合計で100%）と回答者は考えていると思われる。

また、非常に賛成・賛成・どちらでもない・反対の選択肢だけ回答がされていたのは、達成、期待、成長、昇進についての質問項目であった。

したがって、総体的に見て、A社の大部分の社員は、動機付け要因に関して、満足度が高い数値を示していると思われる。

次に、反対・非常に反対の選択肢だけで回答がされていた回答中で、上記の2選択肢合計で一番高い数値の質問項目は、「仕事の内容が自分の期待と合致している」（質問項目5：14.4%）であり、次に、「仕事にチャレンジを感じる」（質問項目4：12.2%）という項目であった。したがって、回答者は、A社における自分たちの仕事がチャレンジするに値する仕事でもなく、自分の期待に合致した仕事でもないと考えているように思われ、職務の不満がかなり高い。

これらの質問項目についての分析結果を解釈すると、以下ようになる。回答者は肉体労働者（ブルーカラー）であり、部門ごとに専門職を持っている。他の分野から見ると、職務の専門性が高くなれば仕事も難しくなる。しかし、専門職を数年やると、熟練工となり、仕事に対する把握度も高くなる。その段階で、新しい仕事内容を与えなければ、労働者の仕事に対する期待も下がるし、単調な仕事内容に対してチャレンジ精神も感じられなくなると推論される。この推論が高い職務不満足度の解釈である。

そこで、これらの質問項目が示していることを経営実践に向けて、解釈すれば、従業員の職務満足度を高めるためには、企業がキャリア開発や自己啓発プログラムへの改善に着手すれば、良い効果が出る可能性が高いと思われる。

### 3.1.2 衛生要因に関する記述統計

表3中で、非常に反対の選択肢が選ばれることがなかった項目は、福利厚生についての質問項目だけである。他の質問項目に関して、回答選択肢のすべてが使われている。

衛生要因に関する質問項目において反対・非常に反対を選んだ回答者数は、動機付け要因よりも人数が増えている。その中でも、上記2項目合計で一番高い数値の質問項目は、「自分の労働時間は妥当だ」（質問項目8：18.9%）と「職場内でノウハウ共有がうまくできている」（質問項目20：18.9%）という質問項目である。そして、「当社の賞罰制度は合理的だと思う」（質問項目30：16.7%）という質問項目において、反対を回答する者の数も多い。

動機付け要因と対比すれば、衛生要因は単に不満足度の増大を予防するだけである。衛生要因に対して、通常の場合、いくら満足を増大させても無満足の状態になるだけである。従業員の職務満足度を高めるためには、不満足度を減少させる必要がある。

総体的に見て、A社の大部分の社員は、労働時間と職場内部のノウハウ共有に対して不満足度が高いし、また企業の賞罰制度が不合理だと思っている。

2014年夏休みに中国新疆に帰省して調査対象企業を訪れた。後に実施する質問紙調査の準備のためであった。そこで、A社従業員の集まりで、職務の外発的動機付け要因について一番満足していることと不満足のことを対話形式で聞くことができた。この結果は、アンケート質問紙調査と大体同じ結果であった。

第1に、労働時間に対する不満を表す人が多い。たとえば、「毎日労働時間が長い。特に、観光シーズンに入ると、店内満員の状況がよく発生している。その時期、昼休み時間もない。そして、各部門の従業員がぎりぎり働いているから勤務交替の頻度が高い。ボーナスはあるけど、休暇時間が一番ほしい。」という意見をよく耳にした。

第2に、職場の人間関係に対する評価は高

表3 衛生要因についての度数分布

質問項目	回答選択肢 (%、n=90)					合計
	非常に賛成	賛成	どちらでもいい	反対	非常に反対	
7. 会社の仕事環境は良好だと思う。	22.2	45.6	24.4	2.2	5.6	100
8. 自分の労働時間は妥当だ。	28.9	34.4	17.8	15.6	3.3	100
13. 祝日でも有給休暇が取得できる。	18.9	44.4	31.1	1.1	4.4	100
11. 自分の収入は自分の業務内容や質に比べて妥当だ。	60	25.6	7.8	4.4	2.2	100
12. 福利厚生や施設は充実している。	22.2	53.3	22.2	2.2	なし	100
15. 自分の収入は同業他社に比べて満足している。	20	41.1	24.4	12.2	2.2	100
16. 現在の収入は当社の他社員と比べても満足している。	21.1	34.4	30	10	4.4	100
20. 職場内でノウハウ共有がうまくできている。	14.4	34.4	32.2	13.3	5.6	100
14. 人事評価は公平で納得できる。	25.6	41.1	22.2	8.9	2.2	100
26. 職場内では、率直に意見をいえる雰囲気がある。	10	64.4	23.3	1.1	1.1	100
30. 会社の賞罰制度は合理的だと思う。	22.2	42.2	18.9	7.8	8.9	100
31. 会社の管理制度は合理的だと思う。	23.3	48.9	20	4.4	3.3	100
21. 職場内で上司・同僚からの助けがある。	25.6	45.6	16.7	8.9	3.3	100
22. 私の働いている部門の同僚は信頼できる。	24.4	36.7	26.7	10	2.2	100
23. 私の働いている部門以外の同僚は信頼できる。	14.4	41.1	32.2	8.9	3.3	100
24. 部門間の連携はうまくいっている。	15.6	46.7	25.6	7.8	4.4	100
25. 自分と同僚との関係は良好だと思う。	57.8	28.9	8.9	1.1	3.3	100
9. 会社は、業務に支障がないように設備や備品などを整えている。	24.4	48.9	18.9	3.3	4.4	100
27. 自分の所属するプロジェクトのリーダーは職責を全うしている。	41.1	23.3	30	4.4	1.1	100
28. 経営陣は職責を全うしている。	30	43.3	13.3	7.8	5.6	100

い。良好な人間関係が仕事の意欲を高める。調査結果によって、A社社員は自部門だけではなく、各部門間の社員交流がうまく行っている。「同僚と言うより、友達のようなだから、一緒に働く楽しい」という考え方を持っている人もたくさんいた。

この対話形式の面談とアンケート調査の結果を解釈すれば、会社側は労働時間の改善を必要とする。また、会社の経営方針に関して、ノウハウ共有と賞罰制度について不十分な部分が、社員の不満を引き起こす可能性があり、注意する必要がある。良い外発的動機付け要因を提供することは、社員に仕事の安定性を感じさせ、職務に集中させられるようになると思う。

### 3.2 勤務評定の分析結果

アンケート調査の参加者を統括する人事部門の管理者とのインタビュー調査を2014年8月に中国新疆において行った。

具体的な勤務評定の標準は、社員の日常業務行為に基づいて、職務完成度と職務質量を結び付けて、社員の勤務評定を評価している。評価の結果は、統計分析に合わせて高評価と低評価に分けて行った。

社員の日常業務行為は出勤率、欠勤率など基本的な勤務状況が含まれている。

職務完成度は自分の業務をやる効率、完成時間の長さなどの執行力を評価標準としている。

職務質量は職務の完成程度、外部からの職務評価、クレーム率など勤務結果を評価標準としている。

調査に参加した回答者90人中で、高評価をもらった人は75人で、低評価をもらったのは15人である(表4参照)。

### 3.3 従業員の職務満足度と勤務評定との関係

従業員の職務満足度と勤務評定との関係を検証するために、アンケート調査から得られた職務満足度のデータと勤務評定のデータをSPSSで分析して、クロス集計表として表示している。カイ二乗分析による仮説検定で、以下の結果を得た。

「自分の業務はやりがいがある」と勤務評定との関連性を検証するために、カイ二乗検定を行って、10%水準で関連性を検証した。(p < 0.1)

職務の達成感と勤務評定の関連性がカイ二乗検定により、有意な差は認められなかった。達成感と勤務評定は正関連の関係があるという仮説は検証できなかった。(p > 0.1)

能力の発揮と勤務評定の関連性は10%水準でカイ二乗検定により仮説を検証できた。(p < 0.1)

仕事内容と勤務評定との関連性を検証して、5%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証できた。(p < 0.05)

会社側の業務支持と勤務評定との関係は、1%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証した。(p < 0.01)

「人事評価は公平で納得できる」と勤務評定の関連性は、5%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証できた。(p < 0.05)

自分の収入と勤務評定との関連性を検証するために、カイ二乗検定を行った。10%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証した。(p < 0.1)

部門間の人間関係と勤務評定の関係を検証するために、カイ二乗検定を行った。5%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証した。(p < 0.05)

表4 勤務評価の人数分布

会社側の評価	高評価	低評価
人数(人)	75	15

部門外と同僚との関係と勤務評定は、10%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証した。 $(p < 0.1)$

同僚との関係と勤務評定との関連性を検証するために、カイ二乗検定を行った。5%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証できた。 $(p < 0.05)$

### 3.4 分析結果による仮説検証

本論文の仮説を分析結果によって検証を試みた。従業員の職務満足度と勤務評定の間には、ある程度関係（関連性）がある。

分析結果によると、10%水準で検証できた内容は：「自分の業務はやりがいがある」 $(p < 0.1)$ 。「自分の能力が仕事に活かされている」 $(p < 0.1)$ 。「自分の収入は同業他社に比べて満足している」 $(p < 0.1)$ 。「私の働いている部門以外の同僚は信頼できる」 $(p < 0.1)$ という項目である。

5%水準で検証できた内容は：「仕事の内容が自分の期待と合致している」 $(p < 0.05)$ 。「会社は、業務に支障がないように設備や備品などを整えている」 $(p < 0.05)$ 。「人事評価は公平で納得できる」 $(p < 0.05)$ 。「私の働いている部門の同僚は信頼できる」 $(p < 0.05)$ 。「自分と同僚との関係は良好だと思う」 $(p < 0.05)$ という項目である。

この分析結果を要約すると、以下のように考え解釈できる。

動機付け要因と勤務評定との関係の分析結果から、仕事そのもの、責任、達成感という要因が勤務評定にある程度の影響を与えよう。その中でも、責任と達成感よりも、仕事そのものと勤務評定との関連性が相対的に高い。そして、調査アンケートの内容によると「仕事の内容が自分の期待と合致している」という質問項目について、不満足度が一番高いだけでなく、勤務評定との関連性も高い。だから、社員の職務満足度を高めるために、希望に合う仕事を手配する必要がある。衛生要因に関しても、給与、経営方針、人間関係と職務保障とい

う要因が勤務評定にある程度の影響を与えていると言えよう。その中でも、勤務評定と高い関連性があるのは人間関係である。そして、動機付け要因に関して、期待、成長、昇進の部分と勤務評定との関連性は、明確に表れて来なかった。衛生要因に関して、勤務評定と無関連の部分は、仕事環境と作業条件であった（表5参照）。

言い換えれば、勤務評定が高い社員は、達成、責任、仕事内容、給与、経営方針、人間関係、職務保障等の要因において満足度が高い傾向にある。勤務評定が高い社員は、仕事内容、収入、管理制度が自分の期待と合致して、工作中、自分の能力を発揮できるという予想ができる。

勤務評定の低い社員は、企業の経営方針、人間関係、会社側提供する職務保障に対して不満足度が高く、仕事内容、達成、責任等の要因において満足度が低い傾向にある。勤務評定が低い社員は、仕事内容、経営制度、収入が自分の期待と合致しなくて、職場の人間関係も良くなり、工作中に、達成感と責任をもらさないと状況が推測できる。

これらの解釈に対応して、会社側は公平が管理制度を制定して、社員の仕事を支援する必要がある。会社と社員が結び付く人間関係は大切な要因であるので、良好な人間関係は両方が協力して構築できると考える。

## 4. 結論

### 4.1 仮説検証の検討

本研究の研究仮説は、ハーズバーグの二要因理論に依拠して、従業員が感じる職務満足と会社側が与える勤務評定との関係を検討している。動機付け要因（仕事そのもの、責任、達成感）と衛生要因（給与、経営方針、人間関係、職務保障）と会社側の勤務評定は、統計的に関連しているという結果が得られた。

しかし、本研究は、ハーズバーグの二要因理論に依拠してモデルを設計したが、ハーズバーグ理論に沿った完全な追証研究と言えない。

表5 分析結果の要約

		勤務評定との関連性
動機付け要因	達成	10%水準
	責任	10%水準
	期待	×
	成長	×
	昇進	×
	仕事そのもの	5%水準
衛生要因	仕事環境	×
	作業条件	×
	給与	10%水準
	経営方針	5%水準
	人間関係	5%水準
	職務保障	5%水準

第1に、アンケート調査の設計において、本論文の質問紙調査は、実施困難度を下げするために、質問項目を32項目に設定したので、ハーズバーグの二要因理論を完全に再現していない。もっとも、ハーズバーグの二要因理論の追従研究は、主著『仕事と人間性』にも記述されているように、研究の焦点や方法においてハーズバーグから逸脱していた（ハーズバーグ（1968），pp. 113-116）。たとえば、ミルトン M. シュワルツ（ラトガース大学）による復元研究（replicated study）は、職務満足・不満足の客観的事象だけに焦点を置き、回答者が持った心理的意義は探求されず、質問紙（ハーズバーグ自身が作成して、予備調査に使用）を用いたものであった。したがって、回答者の心理的意義に焦点を置き、質問紙を用いて、職務満足・不満足を研究した本論文も追従研究の一形態として許容されると考える。

第2に、質問紙調査は、中国ホテル産業の一企業に働く従業員が「入社以来持って来た職務に対する感情（心理的意義）」を質問しており、ハーズバーグが行ったように「過去における職務満足を感じた重要なできごと critical incidents」と異なっているので、この相違点が研究結果に影響している可能性がある。また、本論文の研究対象が中国のホテル産業従業員であり、国民文化と調査対象地域の違いもあることから、今後の研究において、研究設計・過程を修正する必要があると考える。

## 4.2 本研究の含意

### 4.2.1 理論に対する含意

ハーズバーグの二要因理論は、これに対する様々な実証的な追従研究が存在する。その中で、重要な批判は、調査対象、文化的差異、個人属性等に集中している。本研究も、調査対象

について工夫して、検討した。ハーズバーグの調査は、技師と会計師等のホワイトカラーを研究対象として研究した。このような研究対象は自分の仕事に対して興味を持って、動機付け要因における満足度を高める機会が多い。ホワイトカラーと比べると、ブルーカラーは動機付け要因から得る満足度の機会が少なく、衛生要因で不満を発生しやすい。

本研究は、ブルーカラーを研究対象として、二要因理論を応用して、職務満足度を分析している。従業員の職務満足度と会社側の勤務評定との関係を検討する先行研究は、これまで存在していない。したがって、本研究は職務満足度の新次元を探索したものである。上記の要因間の実証研究により検討して、今後の理論発展に貢献したいと思っている。

また、中国において、近年、経済発展および物質的消費水準の上昇に伴って、先進国の経営理念と人事管理制度を取り入れるなど、従業員の労働意欲も段々に変化している。金銭的報酬、職場環境の快適さなど仕事の外発的動機付け要因より、仕事における達成、成長など内発的動機付け要因の重視も増大している。したがって、人事管理の展開にあたっては、従業員の労働意欲（職務満足・不満足）と管理制度（勤務評定）についての学術的な検討が重要になってきている。しかし、この分野の実証研究は極めて少ないので、本研究は、このような観点から、中国のホテル産業における従業員（ブルーカラー）の職務満足度を実証的に研究した数少ない研究例である。筆者は今後もこの研究方向

で研究を深めて行きたいと考えている。

#### 4.2.2 経営実践に対する含意

調査結果によれば、従業員は、今行っている仕事内容に対して高い不満度を持っている。そこで、従業員の満足度を高めるために、会社側は、現在の仕事内容を調整して、社員の個人別キャリアを構築することが必要である。そのために、会社側は、教育・人材育成の機会を様々に提供して、能力別に職務内容を変更して、仕事に多様性を持たせて、個人能力に適合するキャリアと職務内容を提供できるようにする。

調査結果によれば、従業員は、労働時間に対して低い満足度を持っている。そこで、衛生要因の改善点は、労働時間を合理的に配置することであり、これは不満度を低減させる有効な手段であり、社員重視と企業文化の価値観を社員たちに実感させるので、ひいては社員の団結力を高められると考える。

#### 4.2.3 将来の研究方向に対する含意

職務満足度は、業種や企業規模により相違があると想定される。これを検証していくために、多くの企業を実証的に研究する必要がある。また、中国と日本のホテル産業における従業員の満足度と勤務評定の関連性についての検証を今後の研究方向として継続したいので、将来において日本のホテル産業企業におけるデータも収集して、本研究の精度を上げたいと考えている。

#### 注

- 1) Hoppock (1935 & 1977) *Job Satisfaction*. (1977) より引用。
- 2) Vroom (1964 & 2008) *Work and motivation*. (1964), pp. 99 より引用。
- 3) Locke (1976) "Work Motivation Theories," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1986 より引用。
- 4) Cribbin (1972) *Effective Managerial Leadership*, American Management Association より引用。
- 5) Robbins (1997) *Essentials of Organizational behavior*, 高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社より引用。
- 6) ハーズバーグ著、北野利信訳 (1968). 『仕事と人間性：動機付け——衛生理論の新展開』（原著1959）より引用。
- 7) Whitsett & Winslow (1967). "An Analysis of Studies Critical of The Motivator-Hygiene Theory", *Personnel Psychology*, pp. 393-394.

## 参考文献

## 英語文献：

1. Brayfield, A. H. and Rothe, H. F. (1951). "An index of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 35, pp. 307-311.
2. Brikend, AZIRI (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review", *Management Research And Practice*, Vol. 3, No. 4, pp. 77-86.
3. Locke, E. A. (1976). "Work Motivation Theories," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1986.
4. Cribbin, James J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, American Management Association.
5. Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (2005). "How job characteristics theory happened", *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*, pp. 151-170.
6. Hoppock, Robert (1935 & 1977). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers.
7. Poter, L. W. (1962). "Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level", *Journal of Applied Psychology*, 46, pp. 84-375.
8. Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C.I., *The Measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, 1969.
9. Vroom, Victor (1964 & 2008). *Work and Motivation*, Jossey-Bass.
10. Weiss, David J., Dawis, Rene V., England, George W., and Lofquist, Lloyd H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XII.
11. Whitsett, D. A. and Winslow, E. K. (1967). "An Analysis of Studies Critical of The Motivator-Hygiene Theory", *Personnel Psychology*, pp. 393-394.

## 日本語・中国語文献：

1. 浅井 悟史・松田 真一, 「従業員満足の結果分析に関する研究」, 『南山大学紀要・情報理工学編』, 第12巻第3号, 2012年3月.
2. 新井 みち子, 「ES調査とそれに基づく組織改革」, 『日本労働研究雑誌』, 第53巻第12号, 2011年, 65-73ページ.
3. 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, 2008年, 41-52ページ.
4. ドラッカー, 『現代の経営』, ダイヤモンド社, 1965年.
5. 独立行政法人, 労働政策研究・研修機構, 『データブック国際労働比較』, 2013年.
6. ハーズバーグ (北野利信訳), 『仕事と人間性, 動機付け——衛生理論の新展開』, 東洋経済新報社, 昭和43 (1968) 年.
7. 林 伸二, 『組織心理学』, 白桃書房, 2000年.
8. 黄蓉・程重萃, 「如何提高飯店員工の満足度」, 『時代経貿』 第6巻第114号, 2008年, 233-234ページ.
9. 飯島 好彦, 『サービス・マネジメント研究——わが国のホテル業をめぐる』, 文眞堂, 2001年.
10. 井出 亘, 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』, ナカニシヤ出版社, 2004年.
11. 小口 孝司, 『観光の社会心理学』, 北大路書房, 2006年.
12. 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年.
13. 木村 亨, 「従業員の職務満足と企業業績」, 『労働科学』, 第87巻第4号, 2011年, 157-168ページ.
14. 李莎莎, 「無錫市星級飯店員工滿意度評價実証研究」, 『江蘇商論』, 2010年第7期, 37-39ページ.
15. 劉芳, 「星級飯店員工滿意度研究——以広州市為例」, 『暨南大学学位論文』, 2007年6月.
16. 日本厚生労働省雇用動向調査：結果の概要：<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/9-23-1c.html> (2014年1月アクセス.)
17. 西川 一廉, 「職務満足に関する研究：ハーズバーグの検討」, 『心理学研究』, 第41巻第6号, 1971年, 285-294ページ.
18. 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年.
19. 櫻木 晃裕, 「ハーズバーグ理論の再考」,

- 『浜松短期大学研究論集』, 第56号, 2000年, 81-100ページ.
20. 宋麗輝, 「員工滿意度在企業管理中的應用」, 『北京郵電大學學位論文』, 2012年6月.
21. Stephen. P. Robbins (高木晴夫訳), 『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社, 1997.
22. 竹田 明弘, 「ホテルマンにおける職務満足に関連要因」, 『経済理論』, 第351号, 2009年9月, 135-155ページ.
23. 田中 規子, 「職務満足の規定要因: フレデリック・ハーズバーグの動機付け衛生理論を手がかりとして」, 『人間文化創生科学論業』, 第12巻, 2009年.
24. 中国統計年鑑: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/> (2014年1月アクセス.)
25. 吳銀華, 「我国酒店員工滿意度管理現狀及對策探討」, 『企業家天地』, 2008年8月刊, 28-29ページ.
26. 薛薇, 『SPSS統計分析方法及應用』, 北京電子工業出版社, 2004年.
27. 山口 一美, 「観光業と職務満足——旅行会社の場合」, 『文教大学国際学部紀要』, 第17巻第1号, 2006年7月, 13-27ページ.
28. 山本 昭二, 『サービスマーケティング入門』, 日本経済新聞社, 2007年.
29. 山下 徹, 『ホスピタリティ・観光産業論』, 白桃書房, 1999年.
30. 張鳳梅, 「員工滿意度的調查方法及實踐研究」, 『吉林大学學位論文』, 2005年6月.