

# 承認と労働

## ～労働者の承認構造の検討～

佐野友香 Sano Yuka

(藤田保健衛生大学病院 看護部 公衆衛生看護科)

### 目次

1. はじめに
2. 承認とは何か
3. 承認とホテル業界
4. 承認とホテル業界の定性調査
5. 承認とホテル業界の定量調査
6. 定量調査結果からの承認と継続意思をめぐる構造分析
7. 結論と今後の課題

## 1. はじめに

### 研究の背景

著者は、アンケート調査による量的な研究を行い、

他者（とくに上司）からの承認が看護師の〔職務継続意思〕に最も影響を及ぼしており、看護師の職場への定着率向上のためには、他者（上司）からの承認のある環境が重要であることを報告した（佐野2014）。この結果を踏まえ、病院だけではなく、他の職場でも承認についてもっと研究を深めてみたいと考えた。

今回は労働環境が類似しているホテル<sup>1)</sup>・旅館<sup>2)</sup>（以下、ホテル）を研究フィールドとして選択した。その理由としては、以下の3つである。

1つ目は、そのサービスは、ホテルでのサービスが病院とはマナー・接遇という点で共通するところがある。2つ目は、ホテルは病院と同様に感情労働<sup>3)</sup>を行っている職場であることである。感情労働<sup>注1)</sup>とは、相手（＝顧客）に特定の精神状態を創り出すために、自分の感情を誘発したり、逆に抑圧したりすることを職務にする、精神と感情の協調作業を基調とする労働（Hochschild 1983＝2000）である。

3つ目は、病院と同様にホテルでの宿泊業の非正規雇用者<sup>4)</sup>比率は全産業平均よりも10%程度高い推移を示し、また年々上昇している(図1)ことである。

ここでは、「おもてなし」のサービスが進んだホテルの従業員を対象に調査を行い、労働者(正規雇用者と非正規雇用者)に対してどの他者からのどのような承認が働き甲斐や仕事の継続意思へどのように影響をあたえているのかを論じていきたい。この研究結果から得られた効果的な承認の方法を活用し、看護師の働き甲斐やモチベーション向上、離職率低下となり医療の質の向上や人材確保にもつながると考える。

## 2. 承認とは何か

### 2.1 承認の先行研究

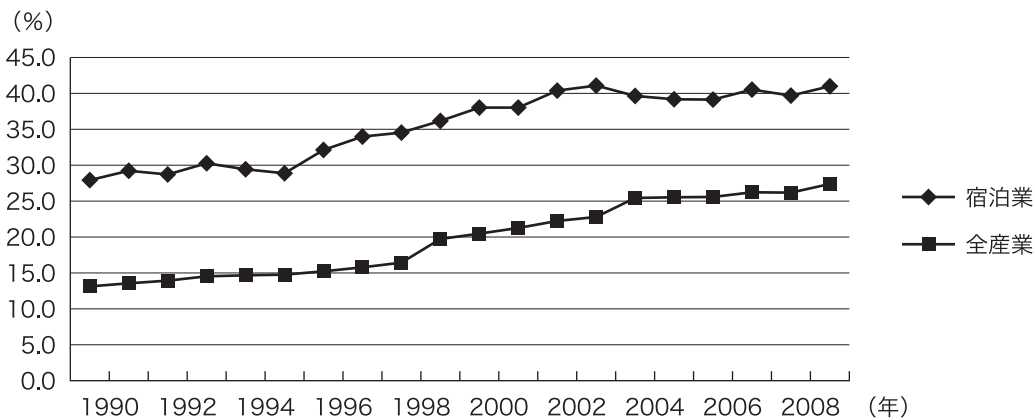
承認の定義には、様々な研究者たちの考えがある。菅原(2004)は、人の心の中には、他者からの評価を意識することで、自己の行動を調整しながら他者と関わる「自己制御装置」が組み込まれており、「自分を他者に受け入れられる状態にすること」を「承認」と述べている。太田(2007)は、人間は周りの人の目や評価を通して、はじめて自分自身を知ることができるため他者からの承認が欠かせず、承認には<表の承認><裏の承認>の2つがあるとしている。<表の承認>とは、自分の能力や影響力を客観的に知る貴重な手段で、日常の仕事や生活の中で実力や業績を称賛される、自分の行ために対して相手から感謝されることである。<裏の承認>は、個人に被統制感をもたらすもので、職業生活におい

てはそれぞれが分をわきまえ序列にしたがうこと、義理を果たし「大過なく」任務を全うすることが求められることであるとして承認を捉えている。次いで、中島(2007)は、「承認」とはコーチングで頻回に使われるスキルの一つで、「その人がそこにいるということに私は気づいている」というメッセージを伝える行為で、「ほめる」だけではなく「成果や成長を指摘する」、「観察したことをそのまま伝える」、「あいさつをすること」、「名前を呼ぶこと」も承認であるという。

承認という言葉は、人的資源管理の基礎的理論の1つであるアメリカの心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した職務満足および職務不満足を引き起こす要因に関する理論にも出てくる。ハーズバーグの提唱した動機づけ・衛生理論は、人間の仕事における満足度は、ある特定の要因が満たされると満足度が上がり、不足すると満足度が下がるということではなく、「満足」に関わる動機付け要因(モチベーターズ)と「不満足」に関わる衛生要因(ハイジーン・ファクターズ)は別のものであると提唱した(Paul Hersey et al 1978)。衛生要因は人間の環境に関するものであり、主な要因は、作業条件、給与、経営と政策など仕事の不満を予防する働きを持つ要因であるのに対して、動機づけ要因は達成、他者の承認、仕事そのもの、責任を通じて成長することなどがより高い業績へと人々を動機づける要因であるものであり、他者からの承認は動機づけ要因の1つと位置付けられている。

萱野(2007)は、仕事とは承認のための重要な回路であり、社会の中で承認され自らの価値を証明しアイデンティティを確立するための手段であるという。無職・非正規雇用者など社会経済的に不利な立場の人々は、社会からの承認がより少ない状態にあり、主観的に経験される承認も少ないことを「承

図1 宿泊業（ホテル・旅館）のパートタイマー比率



出典：国土交通省観光庁，2014，「観光産業の現状について」，22

認格差」としての新たな格差問題として指摘していた。さらに、他文献でもこうした承認不足の問題が、他者とのやり取りのなかで自己実現をしていかなくはならない最近の日本社会の傾向により、より大きなウェイトを占めるようになってきている（雨宮ら 2008）、所属するだけで無条件に承認されるような旧来の関係性が崩れつつある現代社会において、人々は他者とのコミュニケーションの中で自らの価値を示す必要性があり、今後さらに承認不足の脅威にさらされる可能性がある（源氏田 2013）と懸念されている。

これらのことを踏まえると、これからの現代社会を生きる人々は、他者からの承認を得られるかどうか常意識化され、承認の問題がより非常に大きなウェイトを占めていくことが推察された。

## 2.2 承認の定義

承認の定義として、太田（2008）の承認概念を本研究に軸となる概念として使用した。しかし、承認に影響するものには、自己効力感（自分自身でプラスの結果がでるように環境をコントロールできる感覚）と被統制感（外部から統制されている感覚）をだけではなく、そこには人が自己効力感を得る過程で自尊感情<sup>8)</sup>との関係性も考慮に入れる必要があるのではなかろうか。人は社会においてどのような行動や考え方に意味・価値があるのかを、しつけや教育を通して学び「他者・社会から認められる行動」が賞賛されたり承認されたりすることで、「自分は重要で価値のある存在なのだ」と思える自尊感情が高まっていくことになる（市村 2011）。従って、自己効力感と相関関係が強い自尊感情は、その人個々の経験により個別差があるためそれを概念枠組みに入れる必要があると考えた（図 2）。

図2 承認の構造（太田（2008）に著者にて加筆）

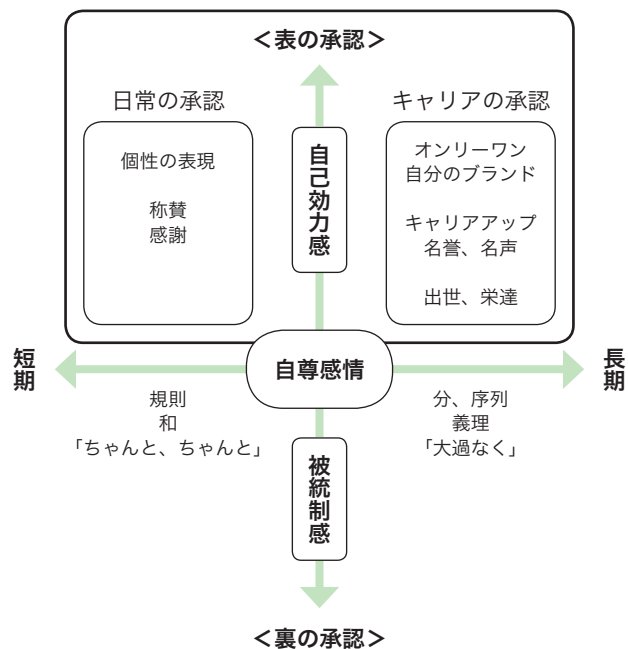
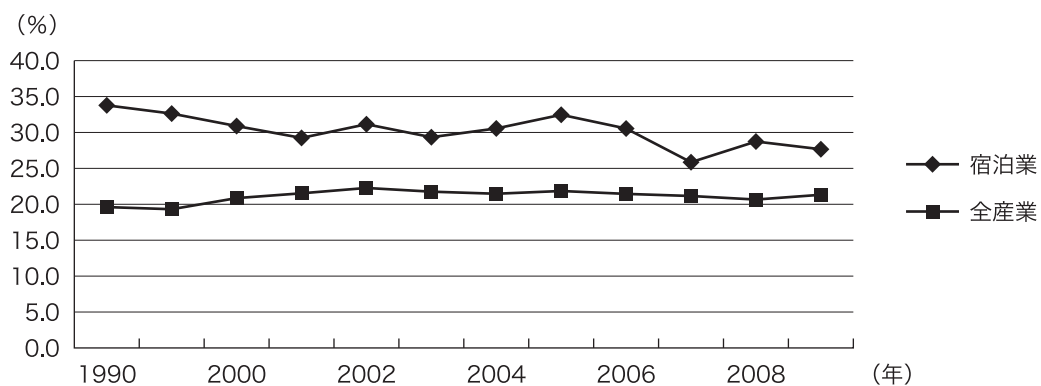


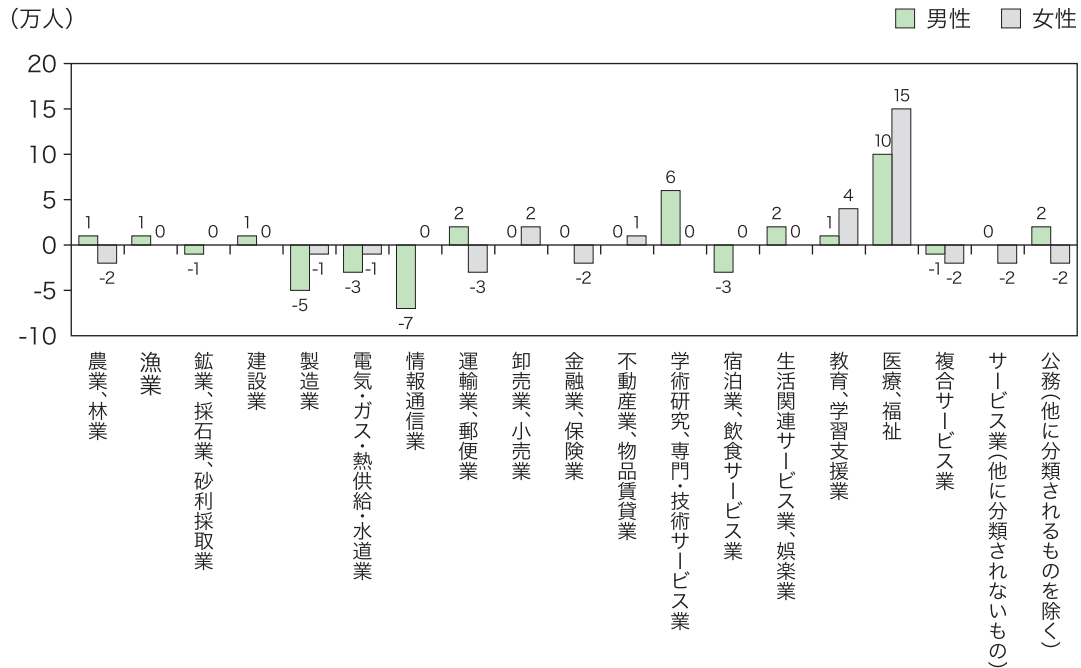
図3 宿泊業（ホテル・旅館）の離職率



出典：労働政策研究・研修機構「毎月勤労統計調査」

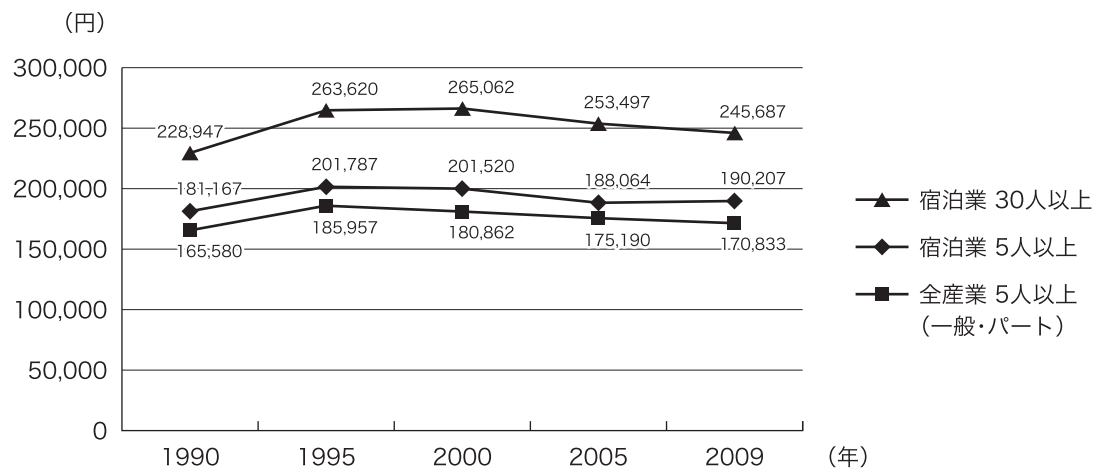
\*「離職率」とは、調査期間中に解雇、退職、出向及び同一企業内の他の事業所への転勤によって当該事業所を離職した常用労働者数を、前月末労働者数で除して100を乗じたものである。

図4 産業別雇用者数の対前年増減（2011年）



出典：総務省統計局「労働力調査」（2010・2011年）注）岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

図5 宿泊業（ホテル・旅館）の平均月収



出典：国土交通省観光庁，2014，「観光産業の現状について」，20



### 3. 承認とホテル業界

#### 3.1 ホテル業界の現状と承認

ホテルの労働条件・環境、離職について文献等で調べてみると、呉（1997）はホテル業界の離職の特徴について、特定部門、特定キャリア段階で集中的に発生すると示している。離職が部門別では飲料部門と調理部門で高く、その理由として飲料部門の場合は、若手の単純サービス労働力の比率が高いため転職する可能性が高く、とくに女性労働力が集中している分野であるため、結婚や出産などのライフスタイルの変化で離職する可能性が高い分布ことが上げられる。調理部門の場合は、職人分野として比較的組織外移動が起こりやすい代表的な分野であるためである。また、離職者が一般社員段階で集中的しており、全離職者の70%～90%を占めている。このような経験年数が短い時期での組織移動の傾向は他の産業でも見られるもので、この段階で自分に適した仕事を模索するからであると考えられる。これらのことから、業務の熟練度が比較的に低く、ルーティンの仕事が多いといわれている接客部門と一般社員段階で離職率が高いことが示されていた。

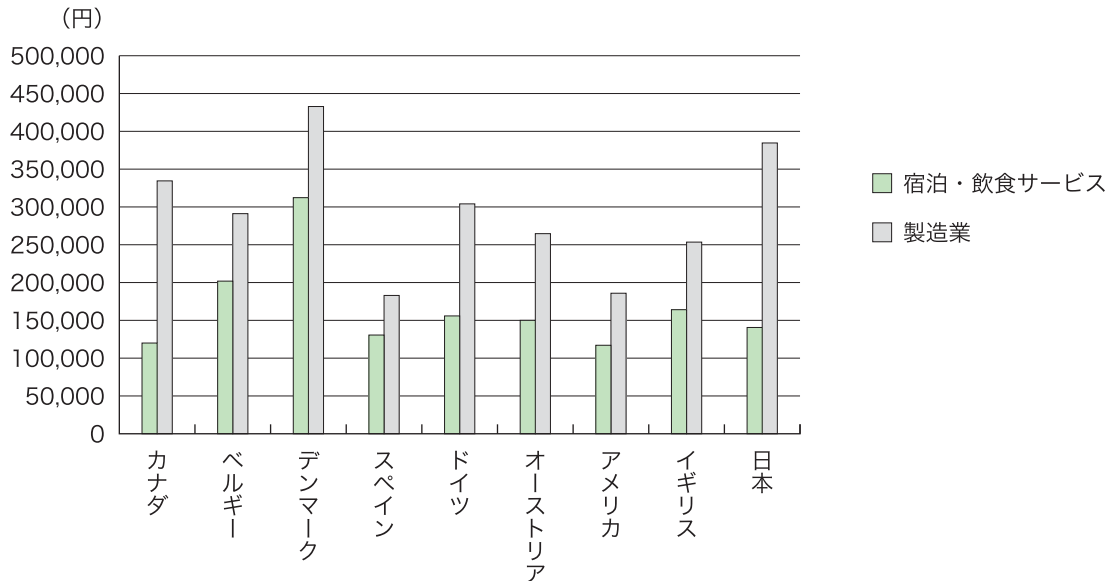
宿泊業の離職率のデータ（図3）・産業別雇用者数の男女比の対前年増減（図4）を見ると1990年以降、宿泊業の離職率は大きな変動はなく全産業平均に比べ高い水準を維持し、女性労働力も依然と高い現状である。その要因は、従業員確保が難しいこともあるが早朝から深夜までの長時間営業に加え、時間を問わずお客様の要求に即応しなければならないため、変則勤務が常態化している「労働時間の不

規則」である（今井2012）。にもかかわらず、宿泊業の給与は全産業より低い水準で推移し（図5）、宿泊・飲食サービス業で諸外国と比較すると、日本の宿泊・飲食サービス業の給与は欧州よりも低い（図6）。交代勤務での長時間労働や感情労働など過酷な労働条件での、対価としての給与が低いということは、金銭面での不満がモチベーションの低下や離職につながる大きな原因になるのではないかと推察される。

このようにホテル従業員の労働環境は、雇用の柔軟性に伴う非正規化社員の増加、恒常的に高い離職率、交代勤務で長時間労働、低賃金と過酷な現状であるため、ホテル従業員の働き甲斐やモチベーションが低いと推察される。

また、ホテル従業員と労働条件・環境・離職について文献等で調べてみると、杉原ら（2012）の日系オーナーのシティホテルの従業員対象の研究結果から、サービスの向上に資する従業員行動として「顧客志向行動」を促進する人材マネジメント尺度の7つの下位因子「雇用保障の積極性」、「経営方針の共有」、「教育訓練機会の拡充」、「評価のフィードバック」、「評価の正確性」、「評価の客観性」、「上司のサポート」の中で、非正規・非管理職・管理職とも「評価のフィードバック」がもっとも得点が低かった。上司が部下に仕事内容への評価結果を伝えるだけでなく、業務上の課題について改めてじっくりと話し合ったり承認や動機づけたりしながら、今後の成長につながるアドバイスを与えるフィードバックの機会が、不足している現状が示された。フィードバックの機会の不足は、従業員のモチベーションや働き甲斐を低下させ、ホテルのサービスの質に影響を及ぼすため、上司が部下へ承認や動機づけを目的とした「評価のフィードバック」を行う重要性を示している。また、パートタイマーや契約、委託従業員などの非正規雇用者を雇用する際の最も大きな問

図6 諸外国の宿泊・飲食業の平均月収比較



出典：国土交通省観光庁，2014，「観光産業の現状について」，20

題として、彼らの組織に対するコミットメント（帰属意識）が不足すること、それによってサービスの質が下がる可能性があるとされている（Guerrie & Lockwood1898）。サービス・マーケティングの理論によると、サービス特性である「同時性」の要請から顧客と従業員の協働作業によりサービスという商品が生産される。そのため、サービスを提供する従業員のモチベーションが低ければ、よいサービスが提供できず、顧客満足を得られず顧客が減少し、いずれは事業が継続できない状態までになってしまう危機的状況に陥ることになる。（今井 2012）

よって、ホテル業での非正規への雇用シフトは頻発していることから、非正規雇用者の職場への帰属意識が低くモチベーションややりがいを持ちにくいことが推察される。そのため、組織へのコミットメントの低下につながり、それが提供するサービスの

質の低下を招くことにつながる。

#### 4. 承認とホテル業界の定性調査

シティホテル業界で働いている正規雇用（各部門の上司<sup>6)</sup>とその部下<sup>7)</sup>・非正規雇用者対象にアンケート用紙作成のための「職場での承認に関するキーワード抽出」を目的に、ディプスインタビューを行った。

2014年6～10月にシティホテルの従業員14名を対象としてディプスインタビューを実施した。

調査対象者・調査内容<sup>9)</sup>、詳細なインタビュー内容については資料1・2を参照されたい。

## 4.1 仕事の現状と満足度

### <上司>

ホテル業界での経験年数としては、全員 15～20 年以上である経験者で 2 か所以上のホテルと 2 か所以上の部門を経験していた。

部門の上司といえども部下と同様に夜勤をしている方が多く、スタッフと同様の仕事量の上に「上からの数字に関するプレッシャーが強い。」(C 氏) という管理者の仕事が重なっていた。「スタッフと同様の仕事のすべてをやっていないといけないため、マネージャーの業務ができていない。」(C 氏)、「フロント業務をしている。」(B 氏・E 氏) などの意見が聞かれた。

仕事への満足度としては、仕事の量・質ともに満足している人は少なく「ホテルマンとしての仕事が好き。」という意識が高いため仕事の質に対する満足度の方が高かった。

職場環境や人間関係への配慮としては、「スタッフとコミュニケーションをとるように努力している。」、「平等に声をかける。」(A 氏・D 氏・E 氏)、「(自分は) 部署の中で業務を円滑に進めるために潤滑油的な役割。」、「部下や他部署の人たちには自分から話しかけるようにしている。待っていてもだめで、『積極的に心を開いています。』という意思表示をしていく。」(D 氏) など宿泊部の管理者として、10～20 名前後のスタッフとの人間関係を良好に維持するために『コミュニケーション』、『平等』、『スタッフへの興味』を意識していた。

「部下を信頼している。」(E 氏) と言ったのは 1 人のみであった。職場環境や人間関係について「部下の人間関係については、浅く広くのような感じで詳しいところはわからない。」、「チーム力が弱いいため強化するには、どうしたらいいかわからない。」

(B 氏)、「とくに何も意識していない。」、「それぞれ、個々の考えがあるからごちゃごちゃいうことはない。人間関係が悪いのがわかっていても傍観している。」(C 氏) と話され管理者としての姿勢に疑問を感じた。しかし、スタッフの流動性が高く、管理者としての経験年数が 2 カ月～3 年と短いため、今後どのように人間関係を構築すべきか、という戸惑い大きいことが推察された。

### <部下>

現在のホテルに勤めて最長は 5 年で、ホテルに就職した理由は「人と接することが好き。」でホテル業界に入った人が多かった。ホテル業界離職率(厚生労働省 2013)によると、大学を卒業して就職後、3 年以内に仕事を辞めた人の割合は 31%、業種別では宿泊業や飲食サービス業で 51%に上っており、大学卒業の若者の離職率を業種別では、最も高く 2012 年の同業種の調査結果を 2.5 ポイント上回っていた。このように、若者の離職率が高い業界であるため一つのホテルにおける経験年数は短い従業員が多かった。

業務内容としては、宿泊部の方にインタビューをしたこともあり主にフロント業務であったが、あるホテルでは「稼働率を見て、その日の夜勤のメンバーで値段設定をする。」(I さん)と「市街地の飲食店とホテルとで企画立案と提案をしている。」(KK さん)はホテル業務だけではなく、自分の裁量権がある仕事を担っている従業員の方もいた。

「サービス業に関わる仕事がしたかった。」という選択理由が多く、仕事への満足度は 6～9 割とばらつきがあったが「もっとやりたいことがある。」(KK さん)、「部屋の稼働率をあげるために、夜勤チームで一丸となり料金設定を考え、売上のために頑張っている。」(I さん)と向上心ややりがいを見



出していた。満足度の低い人は、仕事内容についての不満ではなく「はじめはフロント受付で正社員という条件で就職したが、5年以上契約社員で働いていた。最近やっと正社員になったが、ホテルにも上司にもずっと不信感は消えない。」(KKさん)と雇用形態への不満が仕事への満足度に影響していた。職場の雰囲気についても、満足度の高い人は、「人間関係は良い、周りが助けてくれる。」(Fさん)、「夜勤を組む相手で嫌な人はいない、チームワークが良い。」(Iさん)のように良いと捉えていたが、満足度が低いと「人間関係が大変。」(Hさん)と職場の雰囲気も悪いと捉えていた。

#### <非正規雇用者>

経験年数が4名中3名は9年以上で、一か所のホテルで長期間働き続けている人が多かった。自分のライフスタイルのために非正規雇用を選択したり、非正規雇用でも給与が良いため希望して働いたりとまちまちであった。飲食部門では管理者以外は経験年数が長くても非正規雇用であり、「正規雇用にはなれなかった。」と話をされていた。しかし、全員サービス業が好きで今の職種を選択していた。満足度は高く職場環境も良いと認識しており、給与への不満を話した人は少なかった。

全体として満足度、職場環境、人間関係に影響を与えているキーワードとして、「仕事そのものへの意識」「コミュニケーション」「平等な対応」「スタッフへの興味」であることが見出された。

## 4.2 承認と仕事

#### <上司>

職場で一緒に働く従業員や自分の人事考課をする管理者からの仕事への承認については、「管理職は

褒められる機会はめったにない。そう思うとボランティア精神がなかったら、この仕事を続けていくためのモチベーションを維持するのが難しい。」(E氏)と話され、上司が承認を受ける機会が全くない、若しくは、ほばないのに等しく仕事そのものが好きでないと続けていくことが困難であると認識していた。

今までにうれしかった承認は、所属部門においてその回答は異なっていた。A氏の場合は、マーケティング部門であるため客と接する機会が少なため、上司からの影響を強く受け「上司とは今後の方向性について共有しながら話すため、上司と一緒に仕事をしているという感じがする。」とお客様ではない上司からの承認がもっともうれしと感じていていた。宿泊部門では、「お客様が一番仕事のやりがいにつながる。」「お客様から『ありがとう』『お世話さま』『また来るね』『良かったよ』とか少しのことを言ってくれるだけで十分である。」「お客様から『覚えてるよ。久しぶりだね。』と自分や名前を覚えていてくれることはとてもうれしい。」「長期滞在するお客様が多いため、顔見知りとなり仲良くなる。」とお客様からの承認がもっともうれしと感じていた人が多かった。

部下に対する承認時に注意していることは「人によって褒める方法は変えている。」(A氏・B氏)、「褒める時は、みんなの前で『良いね。』と大げさに褒めるようにしている。」(B氏)、「言うようには努力しているが、自分からは照れくさくてなかなか人を褒められない。」(C氏)、「言葉が大事と思っている。一つ一つの出来事に『それ良かった。』と伝える。」(D氏)、「プロセスを大切にしている。」(E氏)と部下に対する承認は個別的な配慮を心掛けることが大切だと認識していた。

正規雇用者と非正規雇用者に対する承認の意識の

違いについては、全員が「違いはない。」と回答し、上司の承認に雇用形態は影響していないことが示唆された。

部下に対する承認時の自己の問題意識と対策については、『〇〇さんがこうやってくれていて、〇〇さんのおかげで』と言うようにして、『私がやりました、私のおかげで』と自分が主語にならないように意識して上司に報告している。」(A氏)、「部下や自分の上司とコミュニケーションを持つ機会が少なく感じている。普段からもう少し部下と限られた時間内に世間話をしなくてはいけない。こちらから歩み寄らないといけない。」(B氏)、「自分からは照れくさくて人をほめられない。自分はもっと部下にほめることをしないとイケない。」(C氏)、「難しいお客様やクレームを言うお客様を面倒がらずに、言われたことを『ありがたい』と思いそのチャンスを逃さずにいて欲しいということを伝えていきたい。」(D氏)、「ほめられるとクレームは紙一重だと思っている。」(E氏)と、部下とのコミュニケーションの消極的姿勢や承認が不足していることを認識しており、また患者からのクレームに対する部下のマイナスの意識をプラスの意識に変えていくことが重要と考え指導している上司が多かった。

ホテル従業員の全体の承認については、「自部署もホテル全体もほめ合う文化は、まだ染みついていない。どうすればいいのかわからない。」(B氏)と部門だけではなく、ホテル全体としても承認が少なくと問題に感じているが、具体的な対策として見えていないことに不安を感じていた。

#### <部下>

職場での仕事の承認では、「日々、『よく頑張ったね』『Tさんはここがいいところだね。』とか上司が具体的に良くほめてくれる。」「『新しい事や自分の

力以上のものをやりたい』というのをやらしてもらえ。」(Fさん)、「『お前にまかせても安心だ。』『お客様との接し方に対して良かったよ。』と先輩から言ってもらえるのはうれしい。」「君について何も心配していない、君がそこにいてくれるだけでお客様への対応や接客に対して安心して任せられる。」(Iさん)と、上司からの具体的な承認や信頼、やりたいことへの支援は「『もっとこうしたい。』『あれをやってみたい。』という発言も自然とみんなから出てくる。」(Fさん)のように職場環境の活性化に、また「君がそこにいてだけで安心できる。」(Iさん)と自尊感情を高める言葉につながっていた。

しかし、「自分の成功に対しての評価をしてくれるところはあまりない。」(KKさん)、「個々で『良かったよ。』と言われたことはない。」(Hさん)との意見もあり、部下の意識は「承認をされる機会が少なく、部下の評価を尊敬できない上司達がやっているため正当な評価なのかと疑問に思う。」(KKさん)、「普段から尊敬できない人に褒められても、そこまでうれしくない。」(Hさん)と話され、承認は承認される本人が、信頼できるもしくは尊敬している上司でなければ意味がないことが推察された。

言葉以外の承認としては「スキンシップはあまりないが、上司になればなるほど笑顔がすごくよい。」「朝、あいさつした時に暗い顔をしている人はいない。」「『ちょっといいですか。』と声をかけた時に嫌な顔をする人はいない。他部署の人も対応が良い。」(Fさん)という上司の他者に対する対応を見たことが「他部署から連絡があるときは、とくにこちらを感じよくしようと対応に気をつける。」「忙しくてもできるだけ表情に出さないように心がけるようになった。」(Fさん)と職場環境や人間関係を良好に維持するように心がけよりよい環境を整えていた。また、「上司から笑顔であいさつや対応をさ

れると私を受け入れて、認めてくれていると思う。」(Fさん)と上司からの笑顔での対応は自尊感情に影響を与えていた。

#### <非正規雇用者>

職場での仕事の承認では、「お客様からの『ありがとう。』はうれしく思う。」「電話での予約の依頼が自分に指名されたりするとうれしい。」(Lさん)、「上司は、頭の割り振りだけはやり、あとは自由になっていいよと言って、任せてくれる。」(Mさん)、「月毎の売上が決まっており、月末に支配人が朝礼で『お疲れ様でした。クリアしてくれてありがとう。』と言ってくれる。それを聞くとうれしいし、頑張っていこうと思う。」(Nさん)と雇用形態に関係なく、正規雇用者と同じ承認を認識していた。また、「上司から個人での通常業務で褒められることはあまりない。」(Nさん)、「同じぐらいに異動や入職した人よりも自分が調整的な仕事を任されていることは、うれしく上司から自分の仕事を認めてくれたと思う。」(Iさん)と雇用形態に関わらず承認への意識は様々であった。

正規と非正規間の承認する行ための違いの認識は、「正職員と自分を比べると、仕事内容で求められるレベルが低い。」(Lさん)「仕事に対してはみな平等にチームとして一生懸命に頑張っている。」(Pさん)「承認されたりすることは、正社員の人との対応は変わらない。」(Nさん)「差を感じたことはない。」(Pさん)と非正規と正規間に求められる仕事内容にLさんのように差を感じている人もいるが、承認の差はないと認識していた。

全体として、職場での承認の認識に影響を与えているキーワードとして、「お客が自分を覚えている」「承認の具体的な言葉」「感謝の言葉」「上司との方向性の共有、一体感」「尊敬する上司」「やりたいこ

とへの支援」「信頼関係」「自尊感情」「笑顔」であることが見出された。

### 4.3 承認と働き甲斐

#### <上司>

承認と今後のビジョンや働き甲斐との結びつきでは、「上司と今後の方向性について共有しながら話し、意見が違う時でも自分の意見を言うことができる。」「上司と一緒にやっている、ベクトルが同じ方向を向いていると思う。」(Fさん)と上司と仕事の方向性が一致しているという認識は、「自分の上司は忙しいためコミュニケーションの取り方について工夫している。」「今はまだこの先は考えていない、今はここで当分やっていきたい。」「やりがいがあると思っている。」(A氏)と上司とより理解を深めようとするパフォーマンス、継続意思や仕事のやり甲斐に影響を与えていた。

「上司から認められることはほぼない。お客様からの声がモチベーションにつながっている。」「自分はずなぎ役になり従業員を育てていきたい。」(B氏)、「社内的な褒め言葉にはそれほどうれしさを感じない。お客様が一番の仕事のやりがいにつながる。」(D氏)と上司からの承認が少なくても最も近くにいるお客様が自分自身を覚えている、感謝していただくことが職場を良くしようという従業員の育成へのモチベーションにつながっていた。「経営者(筆頭株主)はホテルで働いた経験がないため数字しか見ていない。ホテル経験者が役員になっても経営への影響力は弱いため、部署や従業員は頑張っている状況も見えて欲しい。」「接客が好きだからこの仕事を続けていられるし、続けていきたいと思っている。」(D氏)と管理者として経営に対して憤りを感じていた。管理職となると現場を離れるため上司の最も



モチベーションを維持するために、必要なお客様からの承認を受けることが少なくなり、さらに、ホテルの経営主体は所有（土地・建物・什器・備品など）・経営（金利・償却・損益・公租公課）・運営（原価・人件費・営業費・販管費）が異なっているところが多いため、権限の委譲や経営への積極的な介入ができない役員に任命されたとしても、モチベーションや働き甲斐を感じることができるのか疑問に思った。

また、「対応が難しいお客様やクレームを言うお客様を面倒がらずに、指摘されたことを『ありがた』と思って、そのチャンスを逃さずに受け止めて欲しいということを伝えていきたい。」「クレームはチャンスと思って大切に思ってもらいたい。」（D氏）、「クレーム内容に対してこちら側が誠心誠意の対応したことにより、リピーターとなり自分のお客様やホテルのお客様となることが今まで度々あった。その時は本当にうれしい。」「クレームを言うお客様が、そういう人はホテルを良くしていきたいと思っているお客様。」（E氏）と長年の経験から、お客様からのクレームの大切さやその対応から得る学びが仕事の働き甲斐やモチベーションに大きくプラスに影響することにつながっていた。

#### <部下>

承認と今後のビジョンや働き甲斐との結びつきでは、「上司がやるのではなく、部下にやらせてくれ、これをやりたいといったことも上手に吸い上げてくれる。」「上司はとても明るく、自分にとってうれしいことを言ってくれる。」「上層部のやっていることや方向性が分かりやすい。」「上司から『ここはこうした方がよいよ。』と日々、助言をしてくれる。」「自分の英語の能力を正当な評価をしてくれ、能力向上のため方向性を導いてくれる。」（Fさん）という日々

の職場での上司の部下に対する働きかけや接する態度から「給料も大事であるが、上司から褒められたり、仕事を任されたりなどモチベーションをもって仕事ができる。」「モチベーションの維持の方法が上手い。」（Fさん）という意識を部下に持たせることができる。さらには、今後のビジョンとして「昇格できるなら、ここでマネージャーになりたいとも思う。」（Fさん）という現職場でキャリアアップし仕事を続けていきたいという希望を持っていた。

また、Iさんは「スタッフや先輩からほめられたり、優しい言葉をかけられたりするとモチベーションにつながる。」という上司や同僚からの承認以外にも、「勤務中に問題が起こった時、チームの中で話し合い、チームで解決する方法を考えて実行している。」とみんなで何かするという職場環境内の連帯感や共に何かをするという一体感が、「尊敬している先輩たちが異動してしまったため、成長した自分を見せるためにも頑張っていきたい。」「今後、どの部署に異動するかわからないが、ここでの経験が必ず役に立つと言える。」「ベストのサービスができるようにスキルアップを目指し、ここで頑張っていきたい。」という今のホテルに対する帰属意識の高まりやスキルアップのための自己研鑽、働き甲斐につながっていた。

加えて、ホテル全体の部署ごとの業績に対する評価として、あるホテルでは「一年に一回、頑張った部署を表彰する賞がある。最近、部署で稼働率が高かったため総支配人賞で表彰され、今の部署で働いていることを誇りに思える。それに、他部署へ異動した時に、『あの表彰された部署からの異動なんだ。』と称賛の目で見てくれることもあるので優越感である。」（Iさん）と従業員全体の前でのホテルからの表彰という承認は、優越感に影響し帰属意識を高めていた。

「今の上司がスタッフを見ているか、多くの知識を持っているかに疑問であるため、人事考課での目標や評価など疑問に思う。」「評価が給料に反映するシステムがきちんと構築されていても、評価する側の人たちが、『本当にみてくれているのか』と思うと頑張れない。」(KKさん)「普段から尊敬できない人に言われても、そこまでうれしくない。」(Hさん)と尊敬できない上司・同僚からの承認や評価は働き甲斐やモチベーションをより低下させ、「地位より給料が上がるから上を目指したい。」「上司達にあこがれているから地位が高くなりたいという思いはない。」「尊敬できない上司の下で働かなければならない状況に耐えるしかないと思っている。」(KKさん)と継続意思にもネガティブな影響を及ぼしていた。

#### <非正規雇用者>

承認と今後のビジョンや働き甲斐との結びつきでは、「上司や同僚は、日々何度でも教えてくれるため頑張りたいと思える職場であり、お客様からの『ありがとう。』があるからここで続けていきたい。」(Lさん)、「頭から抑えつけられるとモチベーションも下がるが今はない。ここで働けるだけ働きたいと思う。」(Nさん)と頑張りたいと思える承認を認識することや自律性を認められる職場は継続意思を高めていた。しかし、人事考課や賞与・昇格がない非正規雇用であるため、「補償がないため、自分の体力がつづけばいいが病気になったら収入がなくなる。」「このホテルが好きで、この仕事が好きで、それは問題ないが1年更新であるため今後は不安がつよい。」(Mさん)とホテルへの継続意思や仕事の働き甲斐は高いが将来的な収入や補償の不安定さに強い不安を感じていた。また、「総支配人から、『不況の時は、時給を全然上げられなかったけど、景気

が良くなってきたから上げといたよ。』と言われた時には、自分を認められたと思えとてもうれしかった。」(Cさん)と上司と部下へのインタビュー内容と比較すると非正規雇用者の方が、給与についての話が多く承認に大きく影響をしていると感じた。

全体として、承認が今後のビジョンや働き甲斐に影響を与えているキーワードとして、「ホテルの方向性の明確化」「上司からの適切な助言」「上司の誠実な対応」「上司が分かる」「やりたいことへの支援」「方向性の明確化」「仲間との協力」「みんなの前での承認」「昇給・給与」「部署への評価」であることが見出された。

#### 4.4 インタビュー結果からの知見

インタビュー対象者の認識する承認とは、お客様や上司、同僚などの他者からの言葉だけではなく、一緒に働く従業員や上司が笑顔を自分に向けてくれることも含まれていた。仕事のやり甲斐などに影響を与えた承認については、向けられた笑顔や自身の存在価値への評価で自尊感情を高めていた。

また、尊敬できない上司からの承認については、部下は承認として認識しておらず、上司からの承認によりますます不信感を募らせ、関係性の悪循環となっていた。

次に、業績に直結する宿泊部屋の料金設定の権限を委譲されている従業員はそうでない方より、働き甲斐や上司からの承認をポジティブに感じおり、強い従業員同士の団結力を感じる意見も多かった。

上司は雇用形態別に対する承認の違いはなく、非正規雇用者自身も同様に上司から承認に対して正規雇用者との違いを大きく感じていなかった。



## 5. 承認とホテル業界の定量調査

### 5.1 ホテルの従業員の調査結果

#### (1) 調査方法

本研究者が行ったホテル従業員に対する承認についてのディプスインタビュー結果から抽出されたキーワードを基にアンケート用紙を作成した。T大学大学院生 10 名に対するプレテスト後、修正加筆しアンケート調査を実施した<sup>10)</sup>。

アンケート項目は【仕事内容そのもの；3 項目】、【上司との関係性；4 項目】、【職場における承認；

23 項目】、【個人属性；8 項目】、【働き甲斐；2 項目】、【自尊感情；2 項目】、【継続意思；3 項目】の 45 項目と「自分が認められる」ことに対する自由回答で構成されている。各質問の選択肢は「非常にそう思う」から「全くそう思わない」の 7 段階であり、それらを 7 点から 1 点で得点化し、アンケート調査を通して得られたデータを分析した。

アンケート調査は、ネットリサーチ業者に依頼し web 上で 2016 年 12 月 3～5 日に調査したものと、著者がシティホテル・リゾートホテル・高級旅館に個別に依頼し調査した。web 調査では、従業員 100 名以上シティホテル・リゾートホテルに勤務している 119 名、著者が個別に依頼した 46 名から回答を得た。この合計 165 名のデータを分析に用い、自由回答は単純集計を行った。

表 1 回答者の内訳

項目		人数	%
性別	男性	110	66.7%
	女性	55	33.3%
年齢	18～29歳	31	18.8%
	30～39歳	39	23.6%
	40～49歳	58	35.2%
	50～59歳	29	17.6%
	60～69歳	8	4.8%
	70～79歳	4	2.4%
勤務経験年数	5年以下	44	26.7%
	5年1か月～10年	37	22.4%
	10年1か月～15年	26	15.8%
	15年1か月以上	58	35.2%
部門経験年数	3年以下	57	34.5%
	3年1か月～6年	37	22.4%
	6年1か月～9年	0	0.0%
	9年1か月以上	71	43.0%
現在の上司下での勤務年数	1年以下	58	35.2%
	1年1か月～3年	58	35.2%
	3年1か月～5年	21	12.7%
	5年1か月以上	28	17.0%
雇用形態	正規雇用	124	75.6%
	非正規雇用	41	24.4%
ポジション	管理職	43	26.1%
	一般職その他	122	73.9%
部門名	宿泊部門	50	30.3%
	レストラン部門	36	21.8%
	宴会部門 (ブライダルも含む)	36	21.8%
	その他	43	26.1%

回答者の内訳を表1に示す。属性においては、男性、40～49歳、正規雇用者が多く、勤務経験年数10年以上が回答者の50%以上を占めていたが、現在の上司の下での勤務年数は3年以下が60%を占めていた。働く部門は、宿泊部門、現在のポジションは一般職/その他が多かった。

## (2) 調査結果

### 1. 【仕事内容そのもの】について

「今の仕事を好きだ」(以下、好き)については、全体の66.7%が肯定していて、女性のほうが、やや好きだという比率がやや高い。年齢別には、30歳台が最も好きと肯定する比率が低くなっている。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の低比率が目立つ。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職が仕事を好きと肯定する比率が高い。

「今の仕事に満足している」(以下、満足)については、全体の61.2%が肯定していて、女性は「どちらともいえない」という比率が高い。年齢別には、30歳未満の満足度が低い。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の満足度が低い。勤務年数5年以下の従業員と上司の下での経験年数が長くなると満足度率が低くなっている。

「今の仕事に誇りを持っている」(以下、誇り)については全体の61.2%が肯定していて、男性のほ

うが誇りを持っている比率が高い。年齢別には50歳代が誇りを持つ比率が低いことが目立つ。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の誇りを持つ比率が非常に低い。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職の誇りを持つ比率が高い。勤務年数5年以下の従業員と上司の下での経験年数が長くなると誇りを持つ比率が低くなっていた。

【仕事内容そのもの】でまとめて見ると、ポジションの違いにより有意差を認め、管理職は一般職に比べ有意に【仕事内容そのもの】に対する意識が高く(表4)、管理職の仕事に対する誇りや満足度の高さを示す結果となった。

これらから全般的に仕事を好きで満足していて仕事に誇りを持っているというホテル従業員像がわかる。が、正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職に、仕事に対する不満や誇りを抱けないという気持ちが強いことがわかる。また勤務年数は5年以下の従業員の仕事観がまだ不安定で、上司の下での経験年数が長いと仕事への意欲は低下する傾向にあるようだ。

### 2. 【職場における承認】について

23項目中、職場における承認につながると肯定する比率の高い上位3項目は、「お客様から感謝のことばを頂いた」(以下、お客様①)、「お客様から

表4 ポジション別の因子得点、上司との関係性、自尊感情、継続意志

	N	仕事そのもの		働き甲斐		上司因子		仲間因子		インセンティブ因子		ビジョン因子		上司との関係性		自尊感情		継続意志	
		平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD
対象者 N=459																			
ポジション 管理職	43	5.37	± 1.50	5.16	± 1.60	5.53	± 1.13	5.60	± 1.03	5.79	± 0.92	5.24	± 1.22	4.88	± 1.45	4.11	± 1.39	4.40	± 0.97
一般職、その他	122	4.55	± 1.36	4.50	± 1.51	4.77	± 1.25	4.89	± 1.09	5.46	± 1.06	4.73	± 1.14	4.63	± 1.52	3.39	± 1.38	4.14	± 0.90

\*p<0.05

自分の名前や自分ことを覚えていてくれた」(以下、お客様②)、「昇給や昇進をした」(以下、昇給・昇進)であった。

「お客様①」については、全体の85.4%がお客様からの感謝のことばが承認につながると肯定していて、女性のほうが肯定する比率がやや高い。ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職が肯定する比率が高い。

「お客様②」については、全体の89.6%がお客様から自分の名前や自分ことを覚えていてくれることは承認につながると肯定していて、男女・年齢・雇用形態に偏りはない。ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職がやや肯定する比率が高い。

「昇給・昇進」については、全体の83.0%が昇給や昇進は承認につながると肯定していて、男女・雇用形態別での偏りはない。年齢別には、30歳代の肯定する比率が最も高く、40歳以降は低下する。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職の肯定する比率が目立って高い。

これらからお客様からの直接的な態度、自己の業績に対して可視化されることは職場での承認につながると考えているというホテル従業員像がわかる。しかし、雇用形態に差はなかったが、管理職より一般職にお客様からの感謝の言葉や自分を認識してくれることは承認にはつながらないという気持ちが強いことわかる。

つぎに、最も肯定の低比率の上位2項目は、「上司が自身の将来の方向性について語ってくれた」(以下、ビジョン①)、「上司が旅館全体の方針や戦略を説明してくれた」(以下、ビジョン②)であった。

「ビジョン①」については、全体の52.7%は上司が自身の将来の方向性について語ることは承認につながると肯定していて、雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の肯定する比率は低く、

〔どちらでもない〕の高比率が目立つ。勤務年数は10年以下の従業員の肯定する比率は高いが、10年以上になると〔どちらでもない〕の高比率が目立つ。上司の下での経験年数は2～3年が肯定する比率が高くなっている。

「ビジョン②」については全体の52.1%は上司が旅館全体の方針や戦略を説明してくれることは承認につながると肯定していて、雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の肯定する比率が低い。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職の肯定する比率が高い。勤務年数は5年以下の従業員が承認につながると肯定する比率が高くなっているが、5年以上になると〔どちらでもない〕の比率が徐々に高くなる。上司の下での経験年数は2～3年が肯定する比率が高くなっている。

これらからホテル従業員の約半数程度が、職場の今後の戦略や方針、上司の方向性を示すことは、承認につながると認識していることが示された。が、正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職に、仕事に対するビジョンの明確化は承認につながらない気持ちが強いことがわかる。また勤務年数は5年以下・上司の下での経験年数2～3年の経験が浅い従業員へのビジョンの提示は、今後仕事観を形成していく上で重要であるようだ。

## 2-1 因子分析

23項目の質問項目を用い構成因子を抽出する目的で因子分析を行った。因子の抽出には重み付けのない最小二乗法を用いた。因子数は、固有値1以上の基準を設け、さらに因子の解釈の可能性も考慮して4因子とした。プロマックス回転を行った結果の因子パターンと信頼性の検証として各因子のクロンバッハ $\alpha$ 係数も表2に示した。

## 2-2 第1因子：上司因子（5項目）

「上司が悩みや不満を理解してくれた」（以下、理解①）、「仕事上の問題について、上司と一緒に考えてくれた」（以下、共有①）「上司が笑顔で接してくれる」（以下、笑顔①）「仕事の結果に対して上司からフィードバック（評価や助言）をもらった」（以下、フィードバック①）、「スキルアップ（仕事に必要な能力の向上）できるように上司が手助けをしてくれたとき」（以下、スキルアップ①）の5項目が抽出された。【上司因子】でまとめると、ポジションによる違いにより「上司因子」について有意差を認め、管理職は一般職よりも有意に平均値が高かった。（表4）

これらから【上司因子】のなかで、もっとも承

認につながるのは仕事の結果に対して上司からフィードバックをもらうこと、次いでスキルアップできるように上司が手助けをしてくれるときであった。上司からフィードバック、スキルアップ支援は女性より男性が、正規雇用より非正規雇用、管理職より一般職は承認につながらないと考えており、経験年数・上司の下での経験年数が長くなるほど上司からの助言や支援は承認につながらないとい否定的に意識する傾向にあるようだ。

上司からの理解・笑顔・共有は男性より女性が、正規雇用より非正規雇用、管理職より一般職に、承認につながらないと考えており、上司の下での経験年数が長くなるほどの従業員は、上司からの笑顔や相互理解に努めることは承認につながらな

表2 【職場における承認】の因子分析

	因子名			
	上司因子	仲間因子	インセンティブ因子	ビジョン因子
Cronbach のアルファ	.939	.923	.899	.870
項目の数	5	7	6	4
フィードバック①	.666	.073	-.105	.325
理解①	.863	-.025	.085	.030
共有①	.873	.033	.013	.039
上司笑顔①	.577	.242	.043	.056
スキルアップ①	.728	-.048	.219	.095
スキルアップ②	.299	.568	.099	-.048
理解②	.338	.634	-.032	-.079
共有②	.372	.702	-.090	-.137
ねぎらい③	-.061	.630	.083	.085
ねぎらい②	-.250	.848	.125	.151
笑顔②	.192	.683	-.010	-.005
フィードバック②	.216	.592	-.147	.211
お客様①	.250	.022	.751	-.222
お客様②	.023	.224	.771	-.304
昇給や昇進	.045	-.042	.686	.125
人事考課	.063	-.136	.694	.263
部門の表彰	-.078	.088	.625	.316
自身の表彰	-.049	-.069	.710	.235
上司と話す機会	.259	.093	-.067	.624
ビジョン①	.138	-.112	.072	.818
ビジョン②	.196	.094	-.055	.658
難しい仕事	-.254	.388	.182	.495



いと否定的に意識する傾向にあるようだ。

### 2-3 第2因子：仲間因子（7項目）

「仕事の結果に対して職場の仲間からフィードバック（評価や助言）をもらった」（以下、フィードバック②）、「職場の仲間が笑顔で接してくれる」（以下、笑顔②）、「仕事上の問題について、職場の仲間と一緒に考えてくれた」（以下、共有②）、「スキルアップ（仕事に必要な能力の向上）できるように職場の仲間が手助けをしてくれたとき」（以下、スキルアップ②）、「職場の仲間からねぎらいのことばをかけてもらった」（以下、ねぎらい②）、「職場の仲間が悩みや不満を理解してくれた」（以下、理解②）、「家族がねぎらいのことばをかけてくれた」（以下、ねぎらい③）の7項目が抽出された。【仲間因子】でまとめて見ると、ポジションによる違いにより「仲間因子」について有意差を認め、管理職は一般職よりも有意に平均値が高かった（表4）。

これらから全般的に周囲からのねぎらい、職場の仲間との共有・支援、同僚の笑顔が承認につながると認識しているというホテル従業員像がわかる。もっとも承認につながるのは仕事の結果に対して仲間からフィードバックをもらうこと、次いで仲間からの笑顔を向けられることであった。正規雇用より非正規雇用、管理職より一般職に、仲間因子は承認につながらないとする気持ちが強いことがわかる。仲間からのスキルアップ支援、共有、ねぎらいは年齢が低く、経験年数が短い従業員が承認につながると認識している傾向にある。笑顔、フィードバック、理解、家族からのねぎらいは年齢・経験年数が高く、上司の下での経験年数が2～3年と一人前に仕事ができるようになる時期の従業員に承認につながると認識している

傾向にあるようだ。

### 2-4 第3因子：インセンティブ因子（6項目）

「お客様①」、「お客様②」、「昇給・昇進」、「人事考課」、「皆の前で部門全体の仕事の成果を表彰された」（以下、部門の表彰）、「皆の前で自分の仕事の成果を表彰された」（以下、自身の表彰）の6項目が抽出された。

これらから、客様からの直接的な態度、自己の業績に対して可視化されることは職場での承認につながると考えているというホテル従業員像がわかる。また、皆の前で自身・部門の仕事の成果を表彰されることは、40歳代は承認にはつながないと認識している傾向がある。特に正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職に、個人・部門の成果の表彰は承認につながらないという気持ちが強い。成果の表彰は承認につながると経験年数の5年以下・15年以上の従業員は強く認識し、上司の下での経験年数が3年以下の従業員は一人前の仕事をするようになったため認めて欲しい思いが強いのか、経験年数の短い従業員ほど成果の表彰は承認と結びつくと思う傾向があるようだ。

### 2-5 第4因子：ビジョン因子（4項目）

「ビジョン①」、「ビジョン②」、「難しい仕事を任された」（以下、難しい仕事）、「自分が納得のいくまで上司と話し合える機会を与えてくれた」（以下、上司と話す機会）の4項目が抽出された。【ビジョン因子】でまとめると、ポジションによる違いにより有意差を認め、管理職は一般職よりも有意に平均値が高かった（表4）。

これらから、ホテル従業員の約半数程度が、職場の今後の戦略や方針、上司の方向性を示すこと



は、承認につながると認識していることが示された。が、正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職に、仕事に対するビジョンの明確化や難しい仕事や上司との相互理解への努力は承認につながらない気持ちが強いことがわかる。また勤務年数の短い従業員へのビジョンの提示は、今後仕事観を形成していく上で重要な傾向にある。が、40歳代・上司の下での経験年数が5年以上の長い従業員では、上司との相互理解のための努力や難しい仕事を任されることに消極的な傾向があるようだ。

## 2-5 【職場における承認】の全体的な傾向について

【職場における承認】につながると肯定する比率の高い【インセンティブ因子】の「お客様①」は全体の85.4%がお客様からの感謝のことが承認につながると肯定し、次いで「お客様②」は全体の89.6%がお客様から自分の名前や自分ことを覚えていてくれることは承認につながると肯定しており、お客様からの直接的な態度はもっとも職場での承認につながるホテル従業員像が示された。2011年のRISEベンチマークサーベイ(図7)の結果からも、『会社や組織でのやりがいや働き甲斐を感じるとき』にもっとも回答が多かったのは、「お客様から感謝の言葉を頂いたとき」であり、本研究結果のもっとも承認につながる行為と一致している。また、正規雇用者だけではなくパートタイマーなどの非正規雇用者までもが他人から認められたりほめられたりすることが、もっとも仕事のやりがいを感じる(太田2007)ことから、本研究結果でも正規雇用と非正規雇用者間の肯定する比率に偏りはなかった。勤務年数で見ると、経験年数に関わらず承認につながると肯定

する比率は高かったため、お客様からの直接的な態度は新人の従業員でも、経験年数を積んだ従業員でももっとも職場での承認につながることが示された。

従って、仕事でやりがいを感じるためには、職場の従業員のみならずお客様との人間関係を構築し、他者との関わりの中で承認し合う環境が重要である。それが引いては会社や組織に対する愛着心、仕事への満足度、継続意思を高めることにつながると考えられる。

「フィードバック①」は、【上司因子】内の他項目より肯定する比率がもっとも高く全体の71.3%が仕事の結果に対して上司からフィードバック(評価や助言)は承認につながると肯定し、同様に【仲間因子】では、「フィードバック②」は、全体の73.9%が仕事の結果に対して職場の仲間からフィードバックをもらうことが承認につながると肯定していた。【ビジョン因子】では、「難しい仕事」は、全体の72.1%が難しい仕事を任されることは承認につながると肯定していた。

上司・仲間からのフィードバック(評価や助言)はほかの項目より承認につながり、上司の下での経験年数5年までは肯定する比率が徐々に高くなりそれ以降は低下していた。杉原ら(2012)は、ホテルの従業員に対するフィードバックの不足している現状があり、上司が部下へ承認や動機づけのために「評価のフィードバック」を行いホテルのサービスの質向上に努めることの重要性を示していた。が、本研究結果では、上司だけではなく職場の仲間からのフィードバックも承認に対して重要な行為であった。従って、多忙で煩雑な時であっても、上司のみならず職場全体でお互いに目を向け合い、仕事内容について正当にフィードバックすることを職場の風土として浸透させる

図7 RISE ベンチマークサーベイ 2011

	ベンチマーク調査 2012		
	日 本	米 国	
	サンプル数	2,344	1,600
	%	%	差
会社・組織への“愛着心”（愛着を感じている：合計）	54.7%	79.1%	-24.4%
仕事の評価（“満足している” 回答：合計）			
仕事の内容	52.3%	74.2%	-21.8%
仕事とプライベートの時間的なバランス	50.5%	70.3%	-19.8%
職場での上司や同僚との人間関係	48.8%	76.8%	-28.0%
職場での上司や同僚、または部下とのコミュニケーション	46.9%	72.9%	-25.9%
自分自身の仕事上の立場（役割）	44.5%	73.4%	-28.9%
部下の仕事遂行能力（※）	35.0%	70.9%	-35.9%
仕事に対する評価のされかた	34.6%	62.9%	-28.3%
育児・介護休職や短時間勤務など、制度の利用しやすさ	33.0%	68.3%	-35.3%
現在の上司の、仕事や組織（部下）に対する管理能力	31.9%	65.1%	-33.3%
得ている報酬の、仕事・能力に対する妥当性	31.3%	58.6%	-27.3%
会社の経営理念や経営者の考え方	28.0%	65.0%	-37.0%
会社・組織が自分の将来目標を支援する為の仕組み	21.5%	54.6%	-33.1%

	ベンチマーク調査 2012		
	日 本	米 国	
	サンプル数	2,344	1,600
	%	%	差
仕事で“やりがい／働きがい”を感じる時（複数回答）			
お客様から感謝の言葉を頂いたとき	56.8%	52.3%	4.5%
職場の仲間や上司が自分の仕事のやり方や進め方を理解してくれたとき	42.1%	39.0%	3.1%
昇給・昇進をしたとき	38.9%	57.8%	-18.9%
職場の仲間や上司からねぎらいの言葉をかけて貰ったとき	37.8%	62.8%	-25.1%
上司から期待されている事がわかったとき	34.3%	26.1%	8.2%
自分で考えた企画が通ったとき	24.7%	24.2%	0.5%
人事考課で仕事の成果が評価されたとき	24.4%	48.3%	-23.9%
難しい仕事を任されたとき	22.8%	36.6%	-13.8%
仕事に対して上司からフィードバックをもらったとき	19.2%	50.3%	-31.2%
家族がねぎらいの言葉をかけてくれたとき	18.0%	21.8%	-10.8%
プロジェクトチームの一員に選ばれたとき	10.5%	21.3%	-8.4%
皆の前で発表の場を与えられたとき	4.4%	12.8%	-8.4%
その他	2.6%	3.2%	-0.6%

出典：社団法人RISE, 2012, 26

必要があると考える。

また、「難しい仕事」を任せる時期として、もちろん上司は従業員の能力を判断した上であるが、本研究結果からは勤務年数は5年以下の場合、肯定・否定の比率がどちらも高くなるため、経験年数5年までに難易度の高い仕事を従業員に任せることは、効果的に職場や上司から承認されていると認識する一つとなり得ると推察される。この項目も、上記の上司・仲間からのフィードバックと同様に上司の下での経験年数5年までは肯定する比率は高く、それ以降は低下する同様の傾向を示す。これは同じ上司の下、同じ部門で働き続けることが、部下は仕事に慣れ上司・仲間からのフィードバックが自身の反応や自己研鑽の意識を高めるための刺激となりにくくなってきていることが推察される。ここで重要なことは、自分の部下が5年を経過してもなお、自分（上司）の下で働き甲斐をもって働けるように導く管理能力が、上司の本当の力ではないであろうか。上司がその能力を身につけるために常に努力していることが、部下の継続意思に大きく影響するのではないだろうか。

これらから従業員同士が承認し合う環境があることは、会社や組織に対する愛着心、仕事への満足度、継続意思を高めることにつながると考えられる。

### 3. 【上司との関係性】について

「上司に親しみをを感じる。」（以下、親しみ）については、全体の59.4%が上司に親しみを感じていて、男女間に偏りはなかった。年齢別には、30歳未満が最も親しみをを感じる比率が高いが、逆に親しみを感ぜない比率も高くなっている。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の低比率が目立つ。また、ポジション別に見ると一般職と比

較して、管理職は親しみをを感じる比率が低い。勤務年数は年数を重ねるごとに「どちらでもない」が増加し、親しみをを感じる比率が低くなり、上司の下での経験年数は3年までが親しみをを感じる比率が高いがそのあとは低比率となる。

「上司と話す機会がよくある。」（以下、頻繁な会話）については、全体の69.7%が肯定していて、男女間に偏りはなかった。年齢別には、30歳未満が最も上司との頻繁な会話があると肯定していた。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の低比率が目立つ。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職が上司と頻繁な会話があると肯定する比率が高い。勤務年数・上司の下での経験年数に関わらず頻繁な会話があると高比率で認識していた。

「仕事で困難に直面したとき、上司にサポートを求める。」（以下、サポート）については、全体の61.8%が上司にサポートを求めると肯定していて、女性のほうがサポートを求めると肯定する比率がやや高い。年齢別には、50歳代が最もサポートを求めることに低比率であった。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の低比率が目立つ。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職がサポートを求めると肯定する比率は低い。勤務年数5～10年は上司にサポートを求めると肯定する比率が最も高いが、10年以上の場合、肯定する比率はほぼ変わらないが「どちらでもない」の比率が高くなる。上司の下での経験年数は1年以下よりも3～5年がサポートを求めると肯定する比率が高くなる。

「上司といっしょに仕事をする、いつも楽しい。」（以下、楽しい仕事）については、全体の43.6%が上司といっしょに仕事をする、いつも楽しいと思っており、女性のほうが楽しいという比率がやや

高い。年齢別には、30歳未満が最も上司との仕事を楽しいとする比率が高くなり、年齢が上がるにつれて徐々に低比率となる。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用は低比率であった。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職が上司との仕事を楽しいと肯定する比率は低い。勤務年数・上司の下での経験年数は長くなるにつれて、一緒に仕事は楽しいという肯定の比率が徐々に低くなる。

【上司との関係性】でまとめて、相関係数をみると「私の仕事生活の残りを今の旅館で過ごせたらとても幸せだと思う」（以下、継続意思①）と正の相関があり、上司との関係性が良好であるときは帰属意識が高いことが示された。また、上司の下での勤務年数とは、弱い負の相関があった。つまり、同じ上司の下で働く期間年数が長いと上司との関係性が良いとは言えないことが示された。さらに、雇用形態の違いにより【上司との関係性】に有意差を認め、正規雇用者は非正規雇用者に比べ有意に【上司との関係性】が良好であった（表5）。

これらから全般的に上司に親しみを感じ、頻繁に話す機会があり、困った時にサポートを求めるが、一緒にはたらくことを楽しいと感じていないというホテル従業員像がわかる。が、正規雇用より非正規雇用、管理職より一般職は、親しみを感じにくく、上司にサポートに否定的な気持ちがあることがわか

る。また勤務年数が長いほどよりその否定的な気持ち強くなり一緒に働いても楽しいと感じないようである。

#### 4. 【自尊感情】について

自尊感情は、著者が承認の大きな要素ではないかと考え、調査項目として「自分は才能に恵まれた人間であると思う。」（以下、有能感）、「いつでも揺るがない「自分」をもっている。」（以下、自己アイデンティティ）を追加した。

「有能感」については、全体の15.5%が肯定していて、女性のほうが有能感を否定する比率がやや高い。年齢別には、どの年代も肯定する比率は低く、30歳未満がとくに否定する比率が目立って低い。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用は有能感の肯定は低比率であったが、〔どちらでもない〕の高比率が目立つ。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職が有能感を肯定する比率が高い。勤務年数が長いほど有能感を肯定する比率が高くなるが、上司の下での経験年数の1年以下・3～5年はとくに有能感の肯定の低比率が目立つ。

「自己アイデンティティ」については全体の32.4%が肯定していて、女性のほうが「自分」持っているとする比率が高い。年齢別には年齢が高くなるにつれて「自分」持っているとは肯定する比率が高

表5 雇用形態別の因子得点、上司との関係性、自尊感情、継続意志

		仕事そのもの		働き甲斐		上司因子		仲間因子		インセンティブ因子		ビジョン因子		上司との関係性		自尊感情		継続意志	
対象者 N=459	N	平均値	± SD	平均値	± SD	平均値	± SD	平均値	± SD	平均値	± SD	平均値	± SD	平均値	± SD	平均値	± SD	平均値	± SD
雇用形態	正規雇用者	125	4.87 ± 1.46	4.82 ± 1.57	}	4.96 ± 1.29	5.06 ± 1.17	5.59 ± 1.06	4.91 ± 1.19	4.84 ± 1.47	}	3.60 ± 1.36	4.28 ± 0.90	}					
	非正規雇用者	37	4.41 ± 1.37	4.19 ± 1.43		4.99 ± 1.20	5.12 ± 0.93	5.39 ± 0.98	4.70 ± 1.18	4.13 ± 1.52		3.43 ± 1.59	3.97 ± 0.96						

\*p<0.05



くなる。雇用形態別に見ると、正規雇用と非正規雇用間に偏りはなかった。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職は「自分」を持っていると肯定する比率が高い。勤務年数10年までは「自分」を持っていないと否定する比率より肯定する比率が低い、10年以上では肯定する比率が高くなっている。上司の下での経験年数2～3年では「自分」を持っていると肯定する比率が最も高く、その後は肯定する比率は低くなっている。【自尊感情】でまとめてみると、ポジションの違いにより有意差を認め、管理職は一般職に比べ有意に自尊感情が高かった(表4)。

また、【働き甲斐】は【自尊感情】の「有能感」と弱い正の相関を示しており、働き甲斐を持っている人は自尊感情も高いことが示された。「継続意思①」とも0.31～0.36の正の相関があった。つまり、働き甲斐を持っている人は帰属意識が高いことが示された。勤務年数との相関は認められなかった。

これらから全般的に、自尊感情が高いホテル従業員は少なく、揺るぎない「自分」を持っていても、自分が才能に恵まれていないと思っている従業員が大変に少ないことがわかる。さらに、正規雇用より非正規雇用、管理職より一般職に自尊感情が低い。また勤務年数が長くなるほど自尊感情は高くなるが、上司の下での経験年数が長くなると自尊感情は下がる傾向にあるようだ。

## 5. 【働き甲斐】について

「今の仕事にやりがいを感じている」(以下やりがい)については全体の57.6%がやりがいを感じていて、男女間で偏りはなかった。年齢別には30歳代・60歳代がやりがいを持つ比率が高いことが目立つ。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の誇りを持つ比率が低い。また、ポジション別

に見ると一般職と比較して、管理職のやりがいを持つ比率が非常に高い。勤務年数は5年以下、上司の下での経験年数は2～3年の従業員が今の仕事に働き甲斐をもっている比率がもっとも高く、それ以降は低下している。つまり、年数が長くなると今の仕事へのやりがいが低下している。

「このホテル・旅館で働くことを誇りに思う」(以下、職場への誇り)については全体の53.9%が肯定していて、男女間で偏りはなかった。年齢別には30歳代と60歳代が職場に誇りを持っている比率が高いことが目立つ。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の誇りを持つ比率が非常に低い。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職の誇りを持つ比率が高い。勤務年数は5～10年の従業員が誇りを持つ比率が高くなっているが、その後は低下している。上司の下での経験年数が2～3年はもっとも誇りを持つ比率が高いが、それ以降は低くなっていた。

【働き甲斐】でまとめてみると、ポジションの違いにより有意差を認め、管理職は一般職に比べ有意に働き甲斐が高く(表4)、雇用形態の違いでも有意差を認め、正規雇用者は非正規雇用者に比べ有意に働き甲斐が高かった(表5)。また、【働き甲斐】は【自尊感情】の「有能感」と弱い正の相関を示しており、働き甲斐を持っている人は自尊感情も高いことが示された。「継続意思①」とも0.31～0.36の正の相関があった。つまり、働き甲斐を持っている人は帰属意識が高いことが示された。勤務年数との相関は認められなかった。

これらから半数の従業員は仕事にやりがいを感じ職場に誇りを持っていることがわかる。が、正規雇用より非正規雇用、管理職より一般職に、仕事にやりがいや職場に誇りを抱けないという気持ちが強いことがわかる。また30歳代の働き盛り、定年前後



の60歳代にやりがいや誇りを持っていることが示された。勤務年数はやりがいは5年以下が強く持っており、誇りは5～10年の従業員が強く持っているという時期の違いがあるが、上司の下での経験年数が長いと仕事へやりがいや職場への誇りをもつことの意欲は低下する傾向にあるようだ。さらに、【働き甲斐】は、【自尊感情】と【継続意思】にもプラスの影響を及ぼしていた（表3）。

## 6. 【継続意思】について

「私の仕事生活の残りを今のホテル・旅館で過ごせたらとても幸せだと思う」（以下、継続意思①）については全体の31.5%が肯定していて、男性のほうが今の職場で働き続けることを幸せに思う比率が高い。年齢別には、30歳未満は今の職場で働き続けたくない比率が高いことが目立つ。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の否定する比率が非常に高い。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職の肯定する比率が高いが、その比率は管理職の約45%程度と少ない。勤務年数は10～15年の従業員が働き続けることが幸せであると肯定する比率が非常に低く、15年以上は高くなっている。否定する比率は経験年数と

もに下がっている。上司の下での経験年数が2～3年は今の職場で働き続けることは幸せとする比率が最も高いが、それ以降は肯定する持つ比率が低くなっていた。

「たとえば私がこの旅館を今すぐに辞めようと思っても、実際に辞めるのはとても難しい」（以下、継続意思②）については、全体の60.8%が肯定していて、男女間に偏りはない。年齢別には、60歳代がもっとも肯定する比率が高く、次いで30歳代が高くなっている。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用の低比率が目立つ。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職が肯定する比率が高い。勤務年数は経験年数が高くなるほど肯定する比率が高くなり、否定する比率が低下する。上司の下での経験年数5年までは辞めるのは難しいと肯定する比率は徐々に高くなるが、それ以降は一気に低下する。

「今、このホテル・旅館に勤めている理由は、勤めたいからではなく、勤める必要があるからである」（以下、継続意思③）については、全体の47.3%が勤めたいからではなく、勤める必要があるから勤めていると肯定していて、男女間に大きな差はない。年齢別には、年齢が高くなるにつれて勤めたくて勤

表3 各項目と因子間の相関係数

	仕事内容 そのもの	働き甲斐	上司因子	仲間因子	インセンティブ 因子	ビジョン因子	上司との関係 性	自尊感情	継続意思
仕事内容そのもの	1	.875**	.457**	.329**	.548**	.509**	.507**	.207*	.556**
働き甲斐	.875**	1	.406**	.297**	.563**	.512**	.543**	.200*	.539**
上司因子	.457**	.406**	1	.779**	.600**	.689**	.481**	.207*	.271*
仲間因子	.329**	.297**	.779**	1	.568**	.670**	.271**	.274**	.185
インセンティブ因子	.548**	.563**	.600**	.568**	1	.661**	.405**	.197*	.283*
ビジョン因子	.509**	.512**	.689**	.670**	.661**	1	.528**	.247**	.391**
上司との関係性	.507**	.543**	.481**	.271**	.405**	.528**	1	.098	.275*
自尊感情	.207*	.200*	.207*	.274**	.197*	.247**	.098	1	.079
継続意思	.556**	.539**	.271*	.185	.283*	.391**	.275*	.079	1

\*\*：p<.01, \*：p<.05

めているのではないとする比率が徐々に高なっている。雇用形態別に見ると、正規雇用と比較して、非正規雇用は勤めたいから勤めているのではないとする比率が高い。また、ポジション別に見ると一般職と比較して、管理職は勤めたいから勤めているとする比率が低い。勤務年数は高くなるにつれて勤めたいかた勤めているとする比率が徐々に低くなっている。上司の下での経験年数はどの経験年数も肯定する比率は大きな偏りはないが、3～5年は「どちらでもない」がもっとも比率が高くなっている。

【継続意思】でまとめてみると、雇用形態の違いで有意差を認め、正規雇用者は非正規雇用者に比べ有意に継続意思が高かった（表5）。

これらから全般的に今の職場で働き続けることに消極的であり、意欲的に働いていないと意識しているホテル従業員像がわかる。正規雇用と比較して非正規雇用、一般職より管理職に、職場で意欲的に働いていないという気持ちが強い。年齢が30歳未満と勤務年数が短い従業員は、ほかの年齢・勤務年数と比べると今の職場で働き続けたいと思っている傾向があるが、勤務年数は10～15年の従業員は辞めたいと思っている傾向が強いことが推察された。また、上司の下での経験年数が2～3年の従業員は、

自分一人のできる仕事が増えし仕事を任されることが増えるため今の職場で意欲をもって続けていきたい傾向にあると推察されるが、3～5年はその意欲は低下するようだ。

しかし、離職率から見ると、宿泊業や飲食サービス業では、大学を卒業して就職後、3年以内に仕事を辞めた人の割合は51%に上っており、その割合は増加しており（厚生労働省 2013）、若者の離職率が高い業界である現状もある。

#### 6-1 【継続意思】を目的とした重回帰分析

【継続意思】に影響する変数を決定する目的で、「継続意思①」を目的変数とし、属性とそれ以外のすべての項目を独立変数として変数減少法による重回帰分析を行った。影響を与えていた項目は「やりがい」、「職場への誇り」、「ビジョン①」、「有能感」、「年齢」であった（表6）。影響度をみると「やりがい」「職場への誇り」の【働き甲斐】が最も強く、ついで「年齢」、「ビジョン①」と「有能感」は同率であった。

「やりがい」、「職場への誇り」の【働き甲斐】のみが「継続意思①」に影響を与えていたと仮定していたが、「ビジョン①」、「有能感」、「年齢」

表6 <継続意思①>を目的変数とした重回帰分析結果（n=146）

	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	t値	VIF
(定数)	-2.308	.586		-3.941	
年齢	.036	.010	.202	** 3.430	1.038
やりがい	.329	.121	.295	* 2.726	3.516
働く誇り	.295	.117	.281	* 2.507	3.770
ビジョン①	.219	.085	.165	** 2.574	1.241
有能感	.197	.072	.165	** 2.754	1.078
調整済 R <sup>2</sup>	.524				
F	32.454	**			

\*\*: $p < .01$ , \*:  $p < .05$

も影響を及ぼしていた。

このことから職場に働き続けることを幸せに思うためには、働き甲斐があること、有能感を持っていること、年齢が高いこと、明確に職場の方向性の提示があることが大きく寄与していた。

#### 6-1-1 【働き甲斐：「やりがい」・「職場へのほこり」】を目的とした重回帰分析

さらに、抽出された3つの項目（【働き甲斐】、「ビジョン①」、「有能感」）への影響項目を明らかにすることを目的に、表3の相関係数をもとに、【働き甲斐】を目的変数とし、相関の強

い【仕事そのもの】、【上司との関係性】、属性を独立変数として変数減少法による重回帰分析を行った。分析結果から影響を与えていた項目は、「満足」、「仕事への誇り」、「スキルアップ①」であった（表7）。影響度をみると、「仕事への誇り」が最も強く、次いで「満足」、「スキルアップ①」の順であった。

【働き甲斐】には、今の職場での仕事に誇りを持っていること、満足度が高いこと、上司からのスキルアップへの支援が承認されていることが大きく寄与していて、働き甲斐を高めることにつながっていた。

表7 【働き甲斐】を目的変数とした重回帰分析結果（n=146）

	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	t値	VIF
(定数)	-.269	.348		-.774	
満足	.181	.063	.188	** 2.891	3.557
仕事への誇り	.604	.063	.620	** 9.657	3.481
スキルアップ①	.132	.056	.139	** 2.357	2.944
調整済 R <sup>2</sup>	.806				
F	62.984	**			

\*\*p<.01,\*p<.05

表8 <ビジョン①>を目的変数とした重回帰分析結果（n=146）

	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	t値	VIF
(定数)	.410	.419		.979	
上司と話す機会	.614	.054	.615	** 11.338	1.373
人事考課	.178	.065	.168	** 2.742	1.750
表彰②	.177	.064	.171	** 2.789	1.750
年齢	-.013	.006	-.100	* -2.102	1.045
調整済 R <sup>2</sup>	.657				
F	77.451	**			

\*\*p<.01,\*p<.05

### 6-1-2 「ビジョン①」を目的とした重回帰分析

「ビジョン①」を目的変数とし、表3の相関係数をもとに、相関の強い【上司因子】、【仲間因子】、【ビジョン因子（ビジョン①以外）】、【インセンティブ因子】、属性を独立変数として変数減少法による重回帰分析を行った。影響を与えていた項目は、「上司と話す機会」、「人事考課」、「表彰②」、「年齢」であった（表8）。影響度をみると、「上司と話す機会」が最も強く、次いで「表彰②」、「人事考課」、「年齢」の順であった。

ビジョンには、上司との頻繁な会話と人事考課での仕事の成果の評価、自分の仕事の成果の表彰が承認されていることが大きく寄与していて、ビジョンが明確に提示されていると認識することにつながっていた。

### 6-2 継続意思に影響を与える有能感

【自尊感情】である「有能感」、つまり「自分は才能に恵まれた人間であると思う。」ことは継続意思に影響をしていた。本研究結果より、自尊感情が高いホテル従業員は少なく、揺るぎない「自分」を持っても、自分は才能に恵まれた人間であると思う従業員は大変に少ない。【自尊感情】が低い理由としては、ホテル従業員は感情労働を行っている職種であることが考えられる。感情労働とは、相手（＝顧客）に特定の精神状態を創り出すために、自分の感情を誘発したり、逆に抑圧したりすることを職務にする精神と感情の協調作業を基調とする労働（Hochschild 1983＝2000）である。そのため多様な勤務形態からくる心身の疲労、さらに自らの感情状態に関わらず、いつも変わらぬサービスを行わなくてはならないため従

業員の就労不満足感やストレスの増大につながり、心的疲労感、自信喪失など自尊感情にもマイナスの影響をきたしていることが推察される。

また、本研究結果から正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職に、有能感や自己アイデンティティの意識が低かった。萱野（2007）は、仕事とは承認のための重要な回路で、社会の中で承認され自らの価値を証明し、アイデンティティを確立するための手段であるという。無職・非正規雇用など社会経済的に不利な立場の人々は、社会からの承認がより少ない状態にあり、主観的に経験される承認も少ないためアイデンティティの確立が困難である現状を「承認格差」の新たな格差問題と指摘している。このことから、非正規雇用者は正規雇用に比べ、職場での承認がより少ない状態であり主観的に経験する承認も少ないため、【自尊感情】が低いことが推察された。

勤務年数からみると、勤務年数が長くなるほど【自尊感情】は高くなっている。しかし、上司の下での経験年数が長くなると【自尊感情】は低下する傾向にあった。【自尊感情】を高めるのは、随伴経験[自分の行った努力が成果を得たという経験]と非随伴経験[自分の努力が成果を得なかったという経験]であり（豊田 2006）、また社会においてどのような行動や考え方に意味・価値があるのかを、しつけや教育を通して学び「他者・社会から認められる行動」が賞賛されたり承認されたりすることで、「自分は重要で価値のある存在なのだ」と思える自尊感情が高まっていくことになる（市村 2011）。よって、勤務年数が長くなることは様々な経験値を積むことであり【自尊感情】を高めることにつながるのの説明がつくが、上司の下での経験年数が長くなると、逆に低下しているのはどういうことなのであろうか。



【自尊感情】の1つの有能感とは、人が自分自身を尊敬し価値ある人間であると考えられる程度である。このときに、必ずしも自分を他の人々よりもよりよいと考えているわけでもなく、また悪いと思っているわけでもない。自分が究極的に完全であると感じているわけではなく、むしろ成長や改善の期待と限界を知っていることを意味している。有能感が低いということは自己拒否、自己不満足、自己軽蔑を示しており自分が観察している自己に対して尊敬を欠いていることを意味している（Rosenberg, M 1965）。このことから、同じ上司の下、同じ部門で働き続けることは、職場で仕事の価値観を共有していても、同一の仕事内容や同一の指導内容など、自己成長や自己研鑽への刺激が減少したりすることから【自尊感情】が低下すると推察できる。

【自尊感情】を高めるため支援を先行研究からみると、【自尊感情】について組織との関係性が研究されてきており、組織内自尊感情（OBSE：Organization-Based Self-Esteem；個人が組織の成員として自己を有能で価値のある重要な存在と捉える度合い）（Piere, Gardner, Cummings & Dunha 1989）という概念がある。加藤（1995）は、組織が従業員の貢献をどのくらい評価し、従業員がどのくらい満足のいく状態であるかを雇用側が気遣う程度に関する従業員の認知（組織サポート）とOBSEとの有意な正の関連を報告していた。OBSEと上司による客観的な業績評価に有意な正の関連（Chen, et al. 2005、Chen & Aryee 2007）、OBSEが高い従業員は、組織に対する愛着と満足感を高め、組織の効率を上げる自発的な行動をとり業績も高い（松田ら 2009）などが報告されている。しかし、上司が部下に提供する対人的なサポート

には組織内自尊感情を高める直接効果がなく、上司サポートは組織サポートを介在してOBSEを高める（松田ら 2012）とも報告されていた。これらのことから、組織において自己を重要で価値ある存在と捉える、つまり、【自尊感情】を高めるためには、上司の直接的な働きかけではなく、組織が発信するポジティブなメッセージが重要であることを示している。つまり、ポジティブなメッセージを発信し仲間や職場が目指す方向への共通認識と行動指針が必要であり、これは「ビジョン」と捉えることができる。「ビジョン」を明確にすることが【自尊感情】を高め、さらに【継続意思】にも影響することが推察された。

### 6-3 継続意思に影響を与える働き甲斐

【働き甲斐：やりがいと働く誇り】は継続意思にもっとも強く影響をしていた。本研究結果より、半数の従業員しか仕事にやりがいと誇りを持っていないことが示された。継続意思にもっとも強く影響する【働き甲斐】が高いと意識する従業員が半数であるということは、宿泊業界の離職率がほかの業界よりも高いのも納得がいく結果である。【働き甲斐】を高めることに影響する項目として、「満足」と「仕事への誇り」が抽出されたが、調査結果を見てみると「満足」・「仕事への誇り」があると肯定する比率は60%台にとどまっており、【働き甲斐】が高いとする比率と大きな差は認められない。現状のままでは、継続意思を高めることができず離職率の低下は望めないため、ホテルは従業員の満足度を高め仕事への誇りを持てる支援や職場環境への努力が今以上に実施する必要があること、早急に対応すべきである緊急性を再認識することが重要である。

また、太田（2007）の研究結果と同様に正規



雇用と比較して非正規雇用者は、仕事にやりがいや職場に誇りを抱けないという気持ちが強かった。本研究結果から、【働き甲斐】を高めることに影響する承認は、「スキルアップ①」が抽出され、全体の約70%がスキルアップできるように上司が手助けをしてくれることは承認につながると肯定していたが、正規雇用より非正規雇用者の肯定する比率が低かった。また、上司の下での経験年数が長いと仕事のやりがいや誇りをもつことの意欲は低下する傾向にあった。これらから現状での上司によるスキルアップのための支援が不足している、または、経験年数によっては支援が不足していることが推察された。従って、【働き甲斐】を高めるためには、正規雇用者だけでなくパートタイマーなどの非正規雇用者に対するスキルアップへの機会の設置や支援の必要がある。上司は職場でのスキルアップの支援についての現状を見直し、もっと真摯にその機会の設置や支援に取り組むべきである。

【働き甲斐】を高めることに影響する項目として、「満足」と「仕事への誇り」が抽出されたが、「満足」は承認以外の福利厚生や職場の立地条件などのさまざまな要因が入るため、承認からの視点では考察は困難である。また、「仕事への誇り」に関しても、誇りの構築過程には年数や成功体験、失敗体験、生育歴などこれも満足と同様にさまざまな要因が影響をしている。この研究は承認に絞ってのものであるため、この2要因は、従業員の働き甲斐の測定時に、その職場で働くことへの満足度が高い、また、仕事への誇りを持っている人は、働き甲斐を持って意欲的に職場で働き続ける傾向が高いという指標の一つになると捉えることができる。

#### 6-4 継続意思に影響を与えるビジョン

ビジョン①、つまり「上司が自身の将来の方向性について語ってくれた。」ことは継続意思に影響をしていた。ホテル従業員の約半数程度が、職場の今後の戦略や方針、上司の方向性を示すことは承認につながると認識していた。また、正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職に、仕事に対するビジョンの明確化は承認につながらない気持ちが強い。非正規雇用者の組織への定着に影響する要因として、「ほめる姿勢」、「協働意識」への上司の働きかけが、職場のコミュニケーション促進につながり組織への愛着が高まる（舩田ら 2007）。「協働意識」を強めるためには、明確なビジョンを提示し職場全体に共通の価値観をもたせ、同じベクトルでの仕事をするのが重要である。よって、雇用形態に関わらず上司が仕事に対するビジョンを明確に示すことが継続意思を高めることにつながると考える。

さらに、ビジョンの提示に影響している項目は、「皆の前での自身の表彰」、「人事考課」、「上司と納得するまで話す機会」、「年齢」であることが示された。経営者、マネージャークラス、現場社員のお互いの考えや気持ちが同じでなければ、経営はうまくいかないのは当然である。お互いに共有できる価値観をもち、「将来のわが社のありたい姿」を表現していく必要がある。そのため、理念・ビジョンの実現に向けた努力を継続的に行うためには、人事制度の評価項目にすることが重要である（松下 2008）。日常の仕事内容からビジョンにもとづいた行動をとっているかどうかを正に評価する必要があるため、本調査結果から抽出された「皆の前での自身の表彰」、「人事考課」はビジョンを明確に提示するための必要かつ重要な材料となるのである。加えて、従業員自身がビジョ

ンに向かって行動しているのか、行動内容は正当であるのかの自身の振り返り・修正する機会を持つための材料でもある。

シティホテルの従業員対象の研究をした杉原ら(2012)は、非正規・非管理職・管理職すべてにおいて「評価のフィードバック」が不足しており、上司が部下に評価結果を伝えるだけでなく業務上の課題について承認や動機づけを付加しじっくりと話し合ったり、今後の成長につながるアドバイスを与えたりすることが重要であると示している。つまり、『部下にとって成長のこやし(栄養)になるもの』を与えることを目的とした「上司と納得するまで話す機会」を積極的に増やし、「正当な評価のフィードバック」、つまり雇用形態に関わらず人事評価や表彰を行うことにより、従業員が職場から承認されている、認められているという意識を植え付けることが可能となり継続意思を高め、さらにはホテルのサービスの質向上につながると考える。

とくに、職場での正当な人事評価や自身の表彰には、従業員への金銭的なインセンティブでの還元が重要であると考え。なぜなら、本研究結果の「昇給・昇進」は承認につながると全体の83.0%と高い割合を占めていたこと、過酷な労働条件でありながら宿泊業の給与は全産業より低い水準だからである。職場から承認されるということの一つには、頑張りの対価であり可視化できる給与の影響は大きい。よって、個々人の頑張りを正当に評価するはもちろんのこと、そのインセンティブがベースアップや賞与での還元など自分の頑張りが目に見えてわかるもので示すことも、働き甲斐につながり継続意思を高めるに違いない。

また本研究結果から、勤務年数は5年以下・上司の下経験年数2～3年の経験が浅い従業

員へのビジョンの提示は、今後仕事観を形成していく上で重要であると示された。新人の従業員にも自分個人として「何を大切にして、この先どうなりたいか」という、価値観とビジョンがあるはずである。この従業員の価値観とビジョンが職場の理念と強く結び付いていることがとても重要である。今回の調査対象ホテルでは不明であるが、多くの企業では、理念・ビジョンを浸透させるためにクレド・カードにして持たせたり、理念の言語化に従業員を巻き込んだりしている。しかし、それよりもっと重要なことは、雇用形態・ポジションに関わらず従業員一人ひとりの夢やビジョンが、職場の理念とリンクしていることであり、入職時から職場全体が同じベクトルで動いているという意識を浸透させることである。

最後に、本研究結果から導き出した「承認と継続意志をめぐる構造」を承認の定義(図2)で考えると、本研究結果の【働き甲斐】や【継続意思】に影響していた「スキルアップ」、「自身の表彰」、「人事考課」は、名誉や名声など長期にわたる能力の発揮や実績の積み重ねによって手に入る長期的な＜表の承認＞に当たるものである。長期的な＜表の承認＞は、太田(2008)の定義とおり働き甲斐などの安定したモチベーションを引き出し、職場の継続意思の向上につながっていた。また、著者は自尊感情も承認に影響すると定義した。本研究によって、推察通り自尊感情は継続意思に影響していることが示され、太田(2008)の定義による表の承認に加えて、自尊感情を高めることが、非常に重要な承認構造の要因であることが明らかになった。

これらのことから、定義で述べたとおり短期・長期的な＜表の承認＞と自尊感情を高めることは、働き甲斐やモチベーションを安定的に持ち働

き続けるためには必要かつ重要であると言える。

## 6. 定量調査結果からの承認と継続意思をめぐる構造分析

アンケート集計結果から分析したところ、継続意思に最も強く影響しているのは、今の職場で仕事への誇りややりがいを持っていること（【働き甲斐】）であり、次いで自尊感情の一つである自分は才能に恵まれた人間であると思う有能感、従業員に対して職場のビジョンを明確に提示されていること、年齢であった。

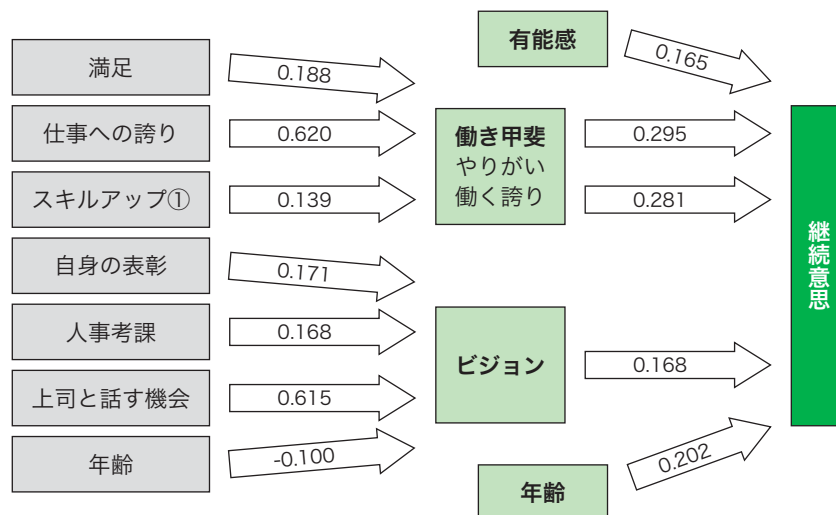
【働き甲斐】には、仕事への満足・誇り、上司からのスキルアップのための支援は影響していた。とくに仕事への誇りを持つことの影響は強く、また、

上司からスキルアップのための支援を受けることは職場や上司から承認されているという認識が【働き甲斐】を高めていた。次に、ビジョンには、上司と納得いくまで話す機会がある・自分の仕事の成果の表彰・人事考課・年齢が影響していた。とくに上司と納得いくまで話す機会があることは、上司から承認されていることにつながり、また、人事考課や仕事の成果の表彰も職場から承認されている認識につながる事がわかる。

これらの職場や上司から承認は、従業員一人一人が今後のビジョンを明確に提示されているという意識を従業員に植えつけるために重要であろう。さらに、ビジョンや働き甲斐のみならず、有能感を持っていることも従業員の継続意思に影響し、その職場で働き続けるために大きく寄与することが明らかになった。

上記のことを図示すると図8のようになる。

図8 定量調査結果からの承認と継続意思をめぐる構造分析



※数値は標準化係数

## 7. 結論と今後の課題

今回の研究ではホテルの従業員を対象に、どのような他者からのどのような承認が仕事のやりがいや続意思へ影響をあたえているのか、また、雇用形態における違いがあるのかを明らかにすることを目的にインタビューやアンケート調査を行った。加えて、著者は看護師であることから、その結果を現職場にフィードバックし病棟での看護スタッフへの他者からの承認を増やし、定着率・看護の質向上の一助になればと考えた。

本研究結果から、ホテルの従業員の働き方や他者からの承認の認識について以下のように推察することができた。

1. 仕事への意識は、仕事が好きで満足し誇りを持って働いている人は全体の60%程度に留まっていた。正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職に、仕事に対する不満や誇りを抱けないという気持ちが強かった。また、勤務年数5年まで仕事に対する不安感が強く、同じ上司と一緒に働く期間が長いほど低下する傾向にあった。
2. お客様からの直接的な態度や言葉、自己の業績に対する可視化は全体の80%以上がお客様や職場から承認されていると感じていた。
3. 職場における承認の構造因子を抽出する目的で行った因子分析結果は、【上司因子】・【仲間因子】・【インセンティブ因子】・【ビジョン因子】の4つで構成されていた。もっとも承認につながっていたのは、【上司因子】で仕事の結果に対して上司からフィードバックをもらうこと、【仲間因子】で周囲からのねぎらいの言葉かけ、【インセンティブ因子】で職場でのお客様からの直接的な態度や言葉、【ビジョン因子】で難しい仕事を任されることであった。
4. 上司との関係性は、全体の60～70%は上司に親しみを感じ、頻繁に話す機会があり、困った時にサポートを求めているが、約40%しか一緒に働くことを楽しいと感じてはいなかった。
5. 【自尊感情】、揺るぎない「自分」を持ち才能には恵まれているとする従業員は全体の15%程度で大変に少なかった。正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職は【自尊感情】が低かった。
6. 半数の従業員は、仕事にやりがいや誇りを持っていたが、正規雇用と比較して非正規雇用、管理職より一般職に、仕事にやりがいや職場に誇りを抱けないという気持ちが強かった。また、【自尊感情】は、【自尊感情】と【継続意思】にもプラスの影響を及ぼしていた。
7. 全体の50～60%が今の職場で働き続けることに消極的であり、意欲的に働いていないと意識していた。正規雇用と比較して非正規雇用、一般職より管理職に、職場で意欲的に働いていないという気持ちが強かった。年齢が30歳未満と勤務年数が5年以下の短い従業員は、ほかの年齢・勤務年数と比べると今の職場で働きたいと思っていたが、10～15年の従業員はその割合は低下していた。
8. 雇用形態別では、正規雇用者は非雇用者よりも有意に働き甲斐を持ち上司との関係性も良好で【継続意思】は高かった。ポジション別では、管理職は一般職よりも有意に自分に自信を持って意欲的に働き、上司や部下から承認され関係性も良好であると認識していた。



本研究結果から従業員の【継続意思】に影響を及ぼしていた承認の構造が明らかとなった。【継続意思】につながるのは今の職場で仕事への誇りややりがいを持っていると思う【働き甲斐】がもっとも強く、次いで、従業員への明確な「ビジョン」の提示、自分は才能に恵まれた人間であると思う【自尊感情】の3つであった（図8）。

最後に、今回の研究結果を踏まえた看護職員に対する承認についての示唆を述べたい。

ホテル従業員の上司は、部下との関係性について、自らが積極的に部下に話しかけ、『あなたに対して積極的に心を開いています。』という意味が伝わるよう自分から近づいていく行動をとっていかなくてはならないと意識していた。しかし、看護師の上司からは部下への興味を示す行動やその意識について語られることはなかったため、ホテル従業員の上司の部下に対する意識を見習う必要があり、また、成功したことやうまくいったことをほめるだけでなく、「あなたの存在自体が重要で大切である」ことを上司として部下に伝え自尊感情に訴えかけるように声かけをすることも、承認する重要なポイントであると考え。

次に、お客様からのクレームに対する部下のマイナスの意識をプラスの意識に変えていくことが重要と考えて部下へ指導していると数名のホテル従業員の上司が語っていた。病院でも患者からの要望やクレームはホテル同様多いと思われ、その要望やクレームの内容には指摘を受けて当然であることか、理不尽と思われることまで様々である。私は今まで正社員、アルバイトを含めると5か所ほどの病院に勤めた経験があるが、どの病院でもクレームや要望時にはスタッフ（部下）は看護師長に報告するだけで看護師長が対応することが多く、とくにクレームについての後の対応方法についてのみ指導を受ける

ことが常であった。ホテルの上司達が語ったように、要望やクレームから学ぶべきことを職場で意見交換の場を設定したりなど、上司として部下に要望やクレームへのマイナスな意識を変換するように指導する機会は、よりよい看護の質の向上や病院環境を良くするためには重要である。

言葉以外の承認としては、上司の笑顔での対応はホテルの部下の自尊感情に影響を与えていた。奥山ら（2008）は、笑顔と「ありがとう」を言葉にすることには承認の機会を増やし、協力関係を高めたことで人間関係の向上につながったと報告している。しかし、ホテル従業員の全体の承認については、部門だけではなく、ホテル全体としても承認行ためが少なく、まだまだほめあうホテル内の文化は浸透していないことも話された。

病院よりやはりおもてなし精神が進んでいるホテル業界であるため学ぶべきところはとても多い。病院の職場の上司は笑顔で挨拶する人ではない、職場での笑顔を上司だけではなく、みな笑顔を意識することによって少しずつ職場の雰囲気や働きやすさは変化するであろう。

自尊感情への訴えかけ、適切なクレーム対応、笑顔にしめされるように、ホテルから看護師が学ぶべき上司や部下の承認行為についての示唆は大きい。

## 注釈

## ＜用語の定義＞

## 1) ホテル：

都市の繁華街に立地する大型ホテルで、これらは宿泊や飲食のほかに、結婚式やディナーショー、講演会、株主総会などのイベントや法事などの利用にも対応できるように、数百人収容が可能な「大宴会場」や（結婚式関係の利用を想定した）ブティック・美容院・花屋やギフトショップ等のテナント店舗を有しているホテル。

## 2) 旅館：

宿泊料を受けて人を宿泊させるための宿泊施設。客室の数は70室以上、若しくは宿泊料金が12,000円以上の旅館。大型宴会や挙式が可能な施設を完備している。民宿個人・家族的な小規模で個人の住宅と同じような構造のものや、宿主が他の産業を主体とした兼業の民宿は除く。

## 3) 感情労働：

感情労働とは、相手（＝顧客）に特定の精神状態を創り出すために、自分の感情を誘発したり、逆に抑圧したりすることを職務にする、精神と感情の協調作業を基調とする労働。（Hochschild 1983-2000）

## 4) 非正規雇用者：

企業が労働需要の変動に合わせて従業員を変動させる等、人件費削減を狙って活用する長期的な雇用関係を前提としない従業員のこと。

## 5) 正規雇用者：

特定の企業や官公庁（使用者）と雇用者との継続的な雇用関係において、雇用者が使用者の元でフルタイム（常勤）で従業する期間を定めない雇用関係を前提とする従業員のこと。

## 6) 上司：

ある部門のマネージャクラス。部下の人事考課を行う人など直属の上司。正規雇用者。

## 7) 部下：

上司の下に属し、その指示・命令で行動する人。正規雇用者。

## 8) 自尊感情：

自分には価値があり尊敬されるべき人間であると思える感情。自己肯定感、自信、プライドのこと。

## 9) シティホテル従業員へのディプスインタビューの象調査概要

## 1. 調査対象者の概要と実施日時

＜第1回目：平成26年3月25日＞

種類	その他資本：外資系
客室数	約550室
従業員の平均年齢	29歳
調査対象者	管理者と部下の2名
実施時間	1.5時間

＜第2回目：平成26年4月12日＞

種類	独立系
客室数	約150室
従業員の平均年齢	38歳
調査対象者	管理者と部下・非正規雇用者の3名
実施時間	3時間

＜第3回目：平成26年4月23日＞

種類	不動産、ディベロッパー系
客室数	約60室
従業員数	約100名
従業員の平均年齢	40歳
調査対象者	管理者と部下2名・非正規雇用者の1名
実施時間	3時間

＜第4回目：平成26年5月17日＞

種類	独立系
客室数	約250室
従業員数	約130名
従業員の平均年齢	未公開
調査対象者	管理者と部下の2名・非正規雇用者の1名
実施時間	3時間

＜第5回目：平成26年5月27日＞

種類	独立系
客室数	約230室
従業員数	約500名

従業員の平均年齢	未公開
調査対象者	管理者 1 名と非正規雇用者の 1 名
実施時間	2 時間

<第 6 回目：平成 26 年 11 月 25 日>

種類	総合リゾート業
客室数	—
従業員数	約 1900 名
従業員の平均年齢	未公開
調査対象者	事務職員 1 名
実施時間	1 時間

合計	
ホテル数	5 つ
管理者	5 名
部下	5 名
非正規雇用者	4 名

## 2. 調査方法 面接法（ディプスインタビュー法）

### 3. 調査内容

（表 9 を参照）

#### 10) アンケート調査協力者に対する倫理的配慮

##### 1. 研究などの協力者となる個人などの人権擁護（拒否する権利を守る措置を含む）

（ア）研究協力については、研究対象者の自由意思に基づく判断を優先すること、拒否することも可能であることを説明文に明記する。研究者への問い合わせが出来るよう、連絡先を説明文に明記する。

##### 2. データ収集方法や処理などにおけるプライバシーの保護

（ア）質問紙は、研究者が必要部数を各ホテルの研究協力担当者に渡し研究対象者へ配布してもらう。質問紙回収は、回答後、研究対象者が各自で添付の封筒に厳封の上、研究者が用意した封筒に入れ所定の期日までにポストに投函する。

（イ）回収された質問紙は、当該ホテルのプライバシー

及び情報の保護のため、開封後すぐに他の回収済みの質問紙と混合し、研究対象者のプライバシー及び個人情報保護のため質問紙は無記名とし、分析時には全てデータ化する。研究者は、知り得た情報の秘密保持を厳守し、得られたデータは本研究以外の目的で使用しない。また、校内の鍵付きの棚に保管し研究者以外がアクセスできないようにし、研究終了後、研究者が責任を持ってシュレッダー処理をして破棄する。データの保管責任者は、修士論文の研究責任者の佐野友香とする。

##### 3. 研究等の協力者に理解を求め、同意を得る方法

（ア）研究対象者となる看護師の研究協力の可否については、質問紙の回収をもって同意を得たものと見なす。

##### 4. 研究などによって、予測される協力者への利益

（ア）研究結果は、ホテル業界や医療業界など交代勤務や感情労働を必要とする業態で働く非正規雇用・正規雇用者が、働き甲斐やモチベーションの維持のために必要な上司からの承認行為が明確になる。同時に、充実した仕事をすることを目指すための問題点・改善策を示唆する機会となり、その問題点の改善が正規雇用・非正規雇用者の働きやすい職場環境をもたらす一助となり得る。

##### 5. 研究等によって生じる協力者の不利益およびリスク

（ア）質問紙の記入に時間を費やすこと、また、質問項目の内容により情緒的な反応をきたす可能性がある。

##### 6. 協力者に生じる不利益・リスク等への対応や措置

11) 研究対象者の質問や疑問に対応できるように研究者の所在を明記する。今回の研究目的は、仕事と育児の両方が充実した生活となるための病院としての支援策を検討することに焦点を当てていること、各病棟を否定するものではないことを説明し、不快があれば研究参加の拒否ができること、それにより一切の不利益を被らないことを依頼文に明記する。

表9 調査項目

	仕事の現状と満足度	承認と仕事	承認と働き甲斐
上司	経験年数	職場でのあなたの仕事への承認	承認されることと今の仕事との結びつき
	業務内容	今までに嬉しかった承認	承認されることと今後のビジョンとの結びつき
	満足度	部下に対する承認時に注意していること	仕事のやり甲斐などに影響を与えた承認
	職場環境への配慮	正規雇用と非正規雇用に違いの有無	
	人間関係への配慮	部下に対する承認時に不足点やその方法の変更点について思うこと	
		部下に対する承認時に失敗したこと	
		部署全体が評価される機会	
		人事考課について	
		認められているという認識はどういうところか	
	仕事の現状と満足度	承認と仕事	承認と働き甲斐
部下・非正規雇用者	経験年数	職場でのあなたの仕事への承認	承認されることと今の仕事との結びつき
	業務内容	今までに嬉しかった承認	承認されることと今後のビジョンとの結びつき
	満足度	今以上に承認されたいと思う人の有無とその承認内容	仕事のやり甲斐などに影響を与えた承認
	仕事の選択理由	自分を含め他者に対して承認する行為が不足している人	
	職場環境の雰囲気	承認された時に素直に承認であると認めにくい行為	
		言葉だけではなく、態度などで嬉しかった行為	
		感情労働という行為	



## 参考引用文献

1. 雨宮処凛・萱野稔人, 2008, 『「生きづらさ」についてー貧困、アイデンティティナ、ショナリズム』, 光文社
2. 浅井悟史・松田眞一, 2012, 「従業員満足の因果分析に関する研究」, アカデミア・南山大学紀要・情報理工学編, 12: 45-55,
3. Blader, S. L., and T. R. Tyler.2009. “Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural Justice, economic outcomes, and extrarole behavior“. *Journal of Applied Psychology*, 94: 445 – 464 .
4. Chen,Z.X.,&Aryee,S. 2007.“Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes“.China.Academy of Management Journal,50:226-238
5. Chen,Z. X., Aryee, S., & Lee,C.2005. “Test of a mediation model of perceived organization support“.Journal of Vocational Behavior,66:457-470
6. Coopersmith,S. 1967.“The antecedents of self-esteem“.San Francisco,CA:Freeman.
7. Eisenberger,R.,Stinglhamber,F.,Vandenberghe, C.,et al., 2002.“Perceived Organizational.Support and employee Retention“.Journal of Applied Psychology ,87:565-573
8. 童門冬二, 2008, 『「情」と「知」のリーダーシップ: 管理者のための二大成功原則』, PHP 研究所
9. Fischer,Claude S.,1982,To Dwell among Friends:Personal Networks in Town and City.Chicago:The University of Chicago Press.(= 2002、松本康・前田尚子 訳『友人のあいだで暮らす』未来社)
10. Fraser, Nancy, 1997, Justice Interruptus: Critical Reflection on the “Postsocialist” Condition, New York: Routledge.(=2003、仲正昌樹監訳『中断された正義ー「ポスト社会主義的」条件をめぐる批判的省察』御茶の水書房)
11. 藤原勇・丹波秀夫, 2011, 「上司と部下が双方に抱く信頼の効用ー上司と部下の各信頼の心理的効用モデルー」, 産業・組織心理学会大会発表論文集、27: 127-130
12. 源氏田憲一, 2013, 「承認の格差と社会経済的地位」, 日本版総合的社会調査共同研究拠点 研究論文集, 13 (10): 13-24
13. Goode,C.J., Marry,V.I.,1993,“What kind of recognition; Do staff nurses want? “The Journal of Nursing Administration,93 (5): 64-68.
14. 波多野裕子, 2002, 「心」から, 「心」へー感情労働を担うホテル業務の現場からー」, 労働の科学, 57 (8): 17-21
15. 樋正昇, 2010, 「変えよう! 看護職の労働条件・労働環境ーワーク・ライフ・バランス推進ナビ看護白書」, 日本看護協会出版会: 19-25
16. Hochschild, A.R.(1983).The Managed Heart:Commercialization of Human Feeling.University of California Press.(= 2006、石川准・室伏亜季訳『管理される心ー感情が商品になるときー』世界思想社)
17. Honneth,Axel,1992,Kampfum Anerkennung : Zur-Moralischen Grammatik Sozialer Konflikte , Frankfurt : Suhrkamp.(= 2014、山本啓・直江清盛訳『承認をめぐる闘争ー社会的コンフリクトの道徳的文法』法政大学出版局)
18. 今城志保・繁桝江里・菅原育子, 2009, 「企業組織における信頼の意味を考える」リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所. [www.recruit-ms.co.jp/research/essay/pdf/2009jsspjgda01.pdf](http://www.recruit-ms.co.jp/research/essay/pdf/2009jsspjgda01.pdf) (閲覧日; 平成 26 年 1 月 6 日)
19. 今城志保・繁桝江里・菅原育子, 2010, 「上司への信頼が仕事の達成感やメンタルヘルスにもたらす影響」
20. 今井邦裕, 2012, 「ホテル従業員のワーク・モチベーションに関する研究」, 国際観光学専攻修士論文要旨
21. 伊丹敬之・西野和美, 2004, 『ケースブック経営戦略の論理』, 日本経済新聞社
22. 市村美帆, 2011, 「自己愛と脆弱な自尊感情」小塩真司・川崎直樹編『自己愛の心理学ー概念・測定・パーソナリティ・対人関係』, 金子書房: 116-133
23. ジョン・P・コッター・訳 黒田由貴子, 2004, 『リーダーシップ論 いま何をすべきか』, ダイアモンド社
24. 蒲池由雄・澤山明宏, 2011, 「ホテル産業の可能性 学生のキャリア指導に向けたホテル産業の基本理解について

- て」, 114-125  
www.kobeshukugawa.ac.jp/wp.../ksgu\_journal\_H23-01\_114hotel.pdf  
(閲覧日：平成 26 年 2 月 5 日)
25. 金井壽宏・高橋潔, 2008, 「組織理論における感情の意義」, 組織科学, 41 (4) : 4-15
26. 加藤尚子, 1995, 「組織サポート尺度の分析」, 産業・組織心理学会第 11 回大会発表論文集 : 77-79
27. 金井嘉広, 1991, 『変革型ミドルの探求：戦略・革新指向の管理者行動』, 白桃書房
28. 萱野稔人, 2007, 「承認格差を生きる若者たち—なぜ年長世代と話がつうじないのか」, 論座, 7 : 55-61
29. 川崎直樹・小玉正博, 2010, 「自己に対する受容的認知のあり方から見た自己愛と自尊心の相違性」, 心理学研究, 80 : 527-532
30. 研究委員会報告書, 2010, 「従業員モチベーションの維持・向上」 www.aikeiyo.com/pdf/iinkaihoukokusyo2010.pdf (閲覧日：平成 26 年 1 月 6 日)
31. 桐山秀樹, 2014, 『じつは「おもてなし」がなっていない日本のホテル』, PHP 研究所
32. 小口孝司・安藤清志・長縄久生, 1998, 「対人サービス従業者のパーソナリティ」, 産業・組織心理学研究, 12 : 39-48
33. 小島弥生・太田恵子・菅原健介, 2003, 「賞賛獲得欲求・拒否回避欲求尺度作成の試み」, 性格心理学研究, 11 (2) : 86-98
34. 国際観光客統計, 2009, UN-WTO
35. 厚生労働省, 2013, 「雇用動向調査」
36. 国土交通省観光庁, 2014, 「観光産業の現状について」
37. 小牧一裕・田中國夫, 1996, 若年労働者に対するソーシャル・サポートの効果、社会心理学研究, 11 (3) : 195-205
38. 呉美淑, 1997, 「日本のホテル業界の内部労働市場に関する一考察」, 三田商学研究, 40 (1) : 91-101
39. 久保満, 1987, 「ソーシャル・サポート研究の動向と今後の課題」, 看護研究, 20 (2) : 170-179
40. Lakey, B., & Cassady, P. B., 1990, "Cognitive processes in perceived social support" Journal of Personality and Social Psychology, 59, 337-343.
41. Lockwood, B., & A. Manning, 1989, "Dynamic Wage Employment Bargaining with Employment Adjustment Cost" Economic Journal, 99
42. M・E・ポーター, 1985, 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
43. 丸山美智子・田村直子, 2008, 「ICU 看護師のやりがい」, 日本クリティカルケア看護学会誌, 4 (1) : 83.
44. 松田与理子・石田利江, 2012, 「組織内自尊感情と従業員 Well-Being との関連」, ストレス科学研究, 27 : 40-48
45. 松田与理子・柴田恵子・石川利江, 2009, 「組織内自尊感情 - 本邦の産業保健領域における活用可能性 -」, ヒューマン・ケア研究, 10 (2) : 114-126
46. 松下智明, 2008, 『会社のカベ』, 中経出版
47. 松山一紀, 2005, 『経営戦略と人的資源管理』, 白桃書房
48. 舩田博之・佐野洋子, 2007, 「組織要因が非正規従業員の初期段階の定着に及ぼす影響」, 経営行動科学学会論文集, 10, 1-4
49. 宮川正裕・中川利文, 2014, 「VOICE モデルの実践による『自走する組織』への変革」, 中京ビジネスレビュー, 10, 107-132
50. 宮本真也, 2002, 「承認とコミュニケーション」, 年報人間科学, 23 : 1-20
51. 宮崎悟, 2010, 「拡大する女性看護職の非正規雇用と看護労働の動向 - 就業構造基本調査データによる概観」, 日本医療・病院管理学会誌, 47 (4) : 5-15
52. 宮崎悟, 2011, 「医師・看護師の労働移動パターンの一考察」, itec working paper series : 1-11
53. 水上英徳, 2008, 「アクセル・ホネットにおける承認の行為論 - 承認論の基礎」, 大分県立芸術文化短期大学研究紀要, 46 : 89-102
54. 槇村久子, 2011, 「働く若年男性の男女共同参画に関わる意識と実態：そのライフスタイルと対女性評価との関係性を中心に」, 現代社会研究科論集：京都女子大学大学院現代社会研究科紀要, 5 : 1-19
55. 槇谷正人, 2012, 「正規と非正規の協働によるマネジ

- メントー S 社における業務の標準化と可視化を通して」  
researchmap.jp/?action=cv\_download\_main&upload\_id=30202 (閲覧日:平成 26 年 2 月 3 日)
56. 永井裕久, 1993, 「在米日系企業における従業員の IT 行動と職務満足度への影響」, 三田商学研究, 36 (2): 109-127
57. 長尾信子・寺町優子, 2005, 「ICU 看護師の離職に至った経験」, 日本クリティカルケア看護学会誌, 1 (2): 67.
58. 中村あや子・尾崎フサ子・川崎久子他, 2001, 「看護婦の仕事意欲に関する研究 職場でやりがいを感じた時の分析から」, 新潟大学医学部保健学科紀要, 7 (3): 309 - 313
59. 中村恵二, 2012, 『図解入門業界研究最新ホテル業界の動向とカラクリがよーくわかる本 [第 2 版]』, 秀和システム
60. 中村悦子・瀬賀裕子, 2008, 「管理部門における目標管理の定着ー看護管理者、看護職員のインタビュー調査からー」, 新潟青陵大学紀要, 8: 117-127
61. 中島克也, 2007, 「パフォーマンスコーチング第 6 回変革を加速する「承認」自走する組織の定着を」, 日経情報ストラテジー, 6: 170-173
62. 中原淳, 2010, 『職場学習論ー仕事の学びを科学する』, 東京大学出版会
63. 日本看護協会, 1997, 看護職員実態調査 URL: <http://www.nurse.or.jp/home/publication/seisaku/series50-59.html>.  
(閲覧日:平成 26 年 9 月 1 日)
64. 日本看護協会調査研究室, 1994, 「病院看護職員の離職・定着に関する調査研究」, 日本看護協会出版会: 44
65. 日本医療労働組合連合会, 2010, 「切実に求められる看護職員の増員」URL: <http://www.irouren.or.jp/jp/html/menu6/index.html>  
(閲覧日:平成 26 年 9 月 1 日)
66. 西川真規子, 2006, 「感情労働とその評価」, 大原社会問題研究所雑誌, 567: 1-13
67. 野村総合研究所, 2008, 『モチベーション企業の研究』, 東洋経済新報社
68. 荻野佳代子, 2000, 「看護職のバーンアウトー関連要因としての自尊感情の検討ー」, 早稲田大学教育学部学術研究, 23-32.
69. 岡野武志, 2014, 「観光立国と日本の「稼ぐ力」④観光地域の「稼ぐ力」」, 大和総研, 1-10
70. 奥山麻也・降矢奈保子・吉田絵美ら, 2008, 「笑顔の導入と「ありがとう」を言葉にすることで人間関係が向上するかの検討」, 北海道社会保険病院紀要, 7: 14-17
71. 奥山麻也・降矢奈保子・吉田絵美ら, 2008, 笑顔の導入と「ありがとう」を言葉にすることで人間関係が向上するかの検討, 北海道社会保険病院, 7: 14-17
72. 小野さゆり・館野由美・國井正子, 2009, 「救命救急看護師が抱く「良いストレス」の要因」, 日本救急看護学会雑誌, 10 (3): 20-24.
73. 太田肇, 2007, 『承認欲求』, 東洋経済新報社
74. 太田肇, 2008, 「お金より名誉のモチベーション論」, ITmediaExactive: 84-87
75. 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, 4: 96 - 107
76. 太田肇, 2011, 『承認とモチベーション-実証されたその効果』, 同文館出版
77. 太田恵子・小島弥生, 2004, 「職場での評価をどう意識するか」菅原健介編『ひとの目に映る自己「印象管理」の心理学入門』, 金子書房: 153-180
78. 押領司民・望月富士穂, 2009, 「看護師が重要であると考える看護師長からの承認行為と実際に受けている承認行為」, 日本看護学会論文集, 40: 237-239
79. 尾崎フサコ, 2002, 「看護職員の職務満足に与える看護師長の承認行為の影響」, 新潟医学会雑誌, 117 (3): 155 - 163
80. Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., et al., 1989, "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation". Academy of Management journal 32, 622-648,
81. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. 1978: Management of Organizational Behavior (=2000、山本 成二訳『入門から応用へ 行動科学の展開ー人的資源の活用』生産性

- 出版)
82. Rhoades Shanock, L., Eisenberger, R., 2006. "When supervisors feel supported: Relationships with subordinates 'perceived supervisor, perceived organization support, and performance' ". *Journal of Applied Psychology* 91, 689-695
  83. Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
  84. 労働政策研究・研修機構「毎月勤労統計調査」  
<http://www.jil.go.jp/> (閲覧日: 平成 26 年 10 月 12 日)
  85. 境忠宏, 1982, 「職場風土とワーク・モチベーション」, 横浜経営研究, 3 (2): 139-56
  86. 坂本光美, 2006, 「上司のサポート行動と部下の職業性ストレス、ストレス反応および職務満足感との関連」  
<http://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/00032777> (閲覧日: H26 年 2 月 12 日)
  87. 佐野友香, 2014, 「クリティカルケア看護師の「承認の認識」が〔職務継続意志〕に与える影響」, 日本救急看護学会雑誌, 16 (1): 20-30
  88. 澤田忠幸, 羽田野花美, 矢野紀子ら, 2004, 「女性看護師の職務満足と心理的 Well-Being に及ぼす個人特性要因の影響 ―中核的自己評価の役割―」, 日本看護研究学会雑誌, 27 (4), 45-52
  89. 志渡晃一・照井レナ・松島可苗他, 2003, 「北海道における女性看護職員を対象とした現職場での勤務継続意志に関する研究」, 北海道医療大学看護福祉学部紀要, 10: 99-103
  90. 総務省, 2012, 労働力調査 (平成 24 年 1 ～ 3 月期平均), 平成 24 年 5 月 15 日速報
  91. 総務省統計局「労働力調査」<http://www.stat.go.jp/data/roudou/> (<http://www.jil.go.jp/> (閲覧日: 平成 26 年 10 月 12 日))
  92. 杉原玲子・香坂千佳子・西宏樹・河野彩, 2012, 「ホスピタリティ産業におけるサービス向上に資するマネジメント・モデルに関する研究 ―ホテル産業を中心に―」, 平成 23 年度マネジメント研究センタープロ
  - ジェクト研究課題最終報告書 [www.hiroshima-u.ac.jp/upload/.../23sugihara\\_last\\_report.pdf](http://www.hiroshima-u.ac.jp/upload/.../23sugihara_last_report.pdf)  
(閲覧日: H26 年 2 月 5 日)
  93. 須賀知美・庄司正実, 2008, 「感情労働が職務満足感・バーンアウトに及ぼす影響についての研究動向」, 目白大学心理学研究, 4: 137-153
  94. 鈴木和雄, 2002, 「接客労働の統制と感情労働論」, 労働の科学, 57 (8): 9-12
  95. 鈴木和雄, 2006, 「感情管理とサービス労働の統制」, 大原社会問題研究所雑誌, 566: 15-28
  96. 鈴木公啓・本田周二, 2011, 「特性承認欲求の安定性の確認、および、状態承認欲求の行動規定因としての性質についての予備的検討」, 東洋大学大学院紀要, 47: 29-43
  97. 菅原健介, 2004, 『ひとはなぜ他人の目が気になるのか? ひとの目に映る自己「印象管理」の心理学入門』, 金子書房
  98. 田中規子, 2011, 「女性ホワイトカラーのモチベーション研究: 日本の総合職と一般事務職に着目して」, 人間文化創成科学論, 13: 247-257
  100. 友澤永子, 2006, 「看護師の臨床経験年数と「自律性」・「職務意識・職場環境」の関係」, 日本赤十字看護学会誌, 6 (1): 103 - 109.
  101. 鳥原真紀子, 2006, 「救命救急センターで働く看護師の職場環境に抱いている思い」, 日本クリティカルケア看護学会誌, 2 (1): 58.
  102. 豊田弘司, 2006, 「大学生の自尊感情と自己効力感に及ぼす随伴・非随伴経験の効果」  
[www.nara-edu.ac.jp/CERT/bulletin2006/b2006-R02.pdf](http://www.nara-edu.ac.jp/CERT/bulletin2006/b2006-R02.pdf)  
(閲覧日: 平成 26 年 9 月 13 日)
  103. 筒井美紀, 2008, 「職場における負担格差感・承認感の規定要因 ―「報われない」のは誰か」阿形健司編『働き方とキャリア形成 ― 2005 年 SSM 調査シリーズ 4』, SSM 調査研究会: 127-142.
  104. 中央労働災害防止協会, 2002, 「職場におけるメンタルヘルス対策の事業者等支援事業資料集」, 中央労働災害防止協会: 131-156
  105. Tyler, T. R., and S. L. Blader. (2003). "The group



- engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior“. *Personality and Social Psychology Review*, 7 : 349 – 361 .
106. 梅原一剛, 2012, 「ホテル経営に関する一試論ーグローバルホテルと日本のホテルを経営してー」, 城西国際大学紀要, 21 (7) : 1-42
107. 浦光博, 1992, 『支え合う人と人ーソーシャル・サポートの社会心理学』, サイエンス社
108. 浦光博, 2000, 「対人関係の光と影」 西川正之編『援助とサポートの社会心理学』, 北大路書房 : 118-128
109. Wharton, Amy S (1993) “The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job”, *Work and Occupations*, 20, 2
110. 柳瀬 貴子, 2006, 「組織コミットメントと上司から部下への働きかけの関係 : A 社における「傾聴」「承認」「称賛」に関する実証調査」, 法政大学大学院紀要, 56 : 261-262 [www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/pdf/2010jssp.pdf](http://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/pdf/2010jssp.pdf) (閲覧日 ; 平成 26 年 1 月 10 日)
111. 山竹伸二, 2011, 「認められたい」の正体 承認不安の時代, 講談社
112. 崎山治男, 2008, 「感情労働と組織ー感情労働への動員プロセスの解明にむけて」, 組織科学, 41 (4) : 39-47
113. 厨子直之・井川浩輔, 2012, 「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメントーソーシャル・サポートと離職の関係性における職務満足・組織コミットメントの媒介効果ー」, 経営行動科学, 25 (2) : 113-128S