小 売 業 女 子 従 業 員 の 職 務 満 足

株式会社ビジネスリサーチ 西 川 一 廉

JOB SATISFACTION OF FEMALE IN RETAILING

KAZUTOSHI NISHIKAWA

Business Research Co. Ltd.

The purpose of the present study was to investigate job satisfaction in female workers in self-serviced, discount retailing as compared with middle managements in the same business. A questionnaire, which was also intended to examine the validity of the Herzberg theory, was administered to 80 female workers and 41 middle managements. As a whole, job satisfaction was lower in the female workers than in the middle managements both at the first level analysis (frequencies of pleasant and unpleasant experiences) and at the 2nd level analysis (degrees of satisfaction and dissatisfaction) except for the job security factor as hypothesized. Responses of the middle managements fitted with the Herzberg theory better than those of the female workers. In conclusion, from the personnel management viewpoint, the present study reveals the need for improvement in job contents and job contexts for female workers.

今日、流通業に従事する人の数は加速度的に増加している。特にその傾向はスーパーといわれる量販店において顕著である。その急速な成長は単に店舗数の増加や売上高の伸びにとどまらず従業員数の増加という点においても同様である。しかし急激な膨張は諸所にさまざまなひずみを生み出す。その一つとして指摘されるのが労務管理の遅れである。すなわちセルフサービスという販売形式に加えて頻繁な組織変更に象徴される独特の経営形態をもつ量販店において、その業態の特殊性が従業員の労働意識に与える影響の大きさは想像以上のものがある。

たとえば量販店ではタレントと呼ばれる対面販売の専門職を除いて殆んどがセルフサービス方式によっているのであるから、殆んど的女子従業員は対面販売員のように顧客と応対するたびに自己の販売技能を試みず、あるいは挑戦するといった機会もせず、自己のとった行為に対するフィードバックを得ることも殆んどない。得たとしてもそのフィードバックは非常に遅延したものにならざるを得ない。しかもフィードバックが得られるかどうかは従業員の作業動機を決める上で重要であることは明らかである。従ってセルフサービスという販売方式は単に販売形態が独特であるというだけでなく、従業員に与える心理的影響も非常に大きいと考えられる。

本研究の目的はそうした量販店に働く女子従業員の職務満足についての調査結果を報告することである。その際既に同じ質問紙によって行われている同一企業の中堅管理者の職務満足度調査結果¹を参考資料として対比する。

ところでこれまでも職階 (Job level) の差が職務満足に影響することは多くの研究者によって指摘されている。それらによれば職階と職務満足の関係については一部ネガティブな結果が報告されているが (Baldmus, 1951)、大方はポジティブな関係を報告している (Gurin, Veroff, & Feld, 1960; Rosen & Weaver, 1960; Rosen, 1961; Porter, 1961, 1962, 1963; Vroom, 1964; Kornhauser, 1965; 日本生産性本部, 1972; 労働大臣官房統計情報部, 1974)。しかも職階の高低によって職務満足のあり方が異なる。Porter (1962, 1963) は欲求を Security, Social, Esteem, Autonomy, Self-actualization の 5 カテゴリーに分類していわゆる Maslow-type Need Satisfaction 調査を管理者を対象に実施した結果、職階の高い者ほど高次の欲求を満足させていること、また低次の欲求にはどの職階の者も関心をもっているが、高次の欲求に関心の高いのは高い職階に位置する者であることを報告している。これはまた労働大臣官房統計情報部 (1974) の日本人の労働観に関する調査結果とも一致している。そこで量販店においても中堅管理者が一つの店の最高責任者として多数の部下を管理し、店方針を決定し、年度はじめに決めた売上げ予算にもとづいて日常の活動をするのにくらべると、先に述べたように、顧客に対す

¹ この結果についてはすでに発表済みである (西川, 1973)。本論文では量販店女子従業員の職務満足のあり方を明らかにするために対照群として紹介するにとどめ詳しくは言及しない。

る挑戦の極めて限定された業務にたずさわる女子従業員の職務満足には上述の如き職階の差が反映され、しかもその内容は中堅管理者と比較して低次の欲求に満足感の中心が来るであろうと予想される²。

さらに調査にあたっては Herzberg Theory 検討のために作成した質問紙と同一のもの（西川，1971）を使用することにより、量販店従業員を対象にしながら Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) による二要因説の妥当性をもあわせて検討する。

方 法

対象 女子従業員（量販店入社後3—4年で年齢は21—22才、高卒）80名。業務は店での衣料品販売であるがその内容ははじめに述べた通り客との応対を殆んど含まず客の乱した商品の整理、陳列、レジにおける勘定と金銭の授受である。調査は昭和48年5月—6月に実施した。

比較の対象である中堅管理者は店長、副店長、支配人（年齢28—40才、30才前後が中心、高卒および大卒）41名。勤続年数は8—10年。店長と副店長は衣料品部門の統轄責任者で、支配人はショッピングセンターの管理責任者である。衣料品だけを販売する単独店には支配人はいない。支配人の管理の対象は主としてテナントとして入居している各種専門店である。上述の店長、副店長の統轄する店もショッピングセンターのキテナントとして入っている場合には支配人の管理対象となるが、職制上はいずれも中堅管理者としてはほぼ同じところにランクされている。この調査は昭和47年5月—9月に実施した。女子従業員は係長、主任をはさんで彼らの管理下にある。

質問紙 質問は Herzberg, et al. (1959, Appendix) の要因分析コードにもとづいて構成された80項目からなっている。個々の項目については既に紹介済みであるから（西川，1971）ここでは概略だけを述べる。80項目を構成する職務満足要因は承認、達成、成長の可能性、昇進、サラリー、人間関係（上司、部下、同僚）、監督—技術、責任、会社の政策と管理、作業条件、仕事そのもの、個人生活の因子、地位、仕事の保障、福利厚生であった。これら17要因のそれぞれについて好ましい内容を表わす項目と好ましくない内容を表わす項目とがあり、それら80項目がランダムに提示される。回答者は各々の項目内容にあたる事柄を経験したかどうかを○×で反応し、経験した事柄についてさらにその経験がど

の程度の満足度（もしくは不満足度）を与えたかを+3から-3までの7点尺度によって答えるのである。

なお中堅管理者と女子従業員のいずれに対しても全く同じ質問紙を使った。

結 果

結果は回答者が好ましい経験をしたか好ましくない経験をしたかを○×で答える部分を第一次分析とし、それらの経験に対してどのように感じたかを7点尺度で評価する部分を第二次分析として整理した。

1. 第一次分析

Fig. 1は要因別に全回答数に対する好ましい（もしくは好ましくない）経験の頻度をパーセンテージで示したものである。比較のために上段に中堅管理者、下段に女子従業員を図示している。斜線は好ましい経験の頻度率と好ましくない経験の頻度率の差の検定をした結果有意差のあったものを示している。

図に見られる通り中堅管理者では承認（ $CR=3.16, p<.01$ ）、成長の可能性（ $CR=2.67, p<.01$ ）、昇進（ $CR=3.17, p<.01$ ）、サラリー（ $CR=2.17, p<.05$ ）、人間関係—上司（ $CR=5.18, p<.01$ ）、人間関係—部下（ $CR=7.42, p<.01$ ）、人間関係—同僚（ $CR=6.23, p<.01$ ）、監督—技術（ $CR=5.32, p<.01$ ）、責任（ $CR=7.56, p<.01$ ）、個人生活の因子（ $CR=3.80, p<.01$ ）の諸要因で好ましい経験の頻度率が高く、地位（ $CR=2.15, p<.05$ ）、福利厚生（ $CR=5.47, p<.01$ ）の2要因で好ましくない経験の頻度率が高かった。一方女子従業員ではサラリー（ $CR=2.66, p>.01$ ）、人間関係—上司（ $CR=5.73, p<.01$ ）、人間関係—部下（ $CR=5.30, p<.01$ ）、人間関係—同僚（ $CR=2.69, p<.01$ ）、監督—技術（ $CR=3.83, p<.01$ ）、責任（ $CR=6.14, p<.01$ ）、個人生活の因子（ $CR=2.01, p<.01$ ）、仕事の保障（ $CR=6.06, p<.01$ ）で好ましい経験の頻度率が高く、達成（ $CR=2.01, p<.05$ ）、作業条件（ $CR=3.30, p<.01$ ）、福利厚生（ $CR=3.43, p<.01$ ）で好ましくない経験の頻度率が高かった。

2. 第二次分析

好ましい（もしくは好ましくない）経験に同意した人がその経験によってもたらされた満足度（あるいは不満足度）を図示したものが Fig. 2 である。第一次分析と同様上段が中堅管理者、下段が女子従業員の平均満足度（不満足度）を示し斜線は要因別に満足度と不満足度間に有意差のあったことを示している。結局満足度が有意に高かった要因は中堅管理者では人間関係—上司（ $t=1.983, df=136, p<.05$ ）、人間関係—同僚（ $t=2.840, df=132, p<.01$ ）、責任（ $t=2.279, df=36, p<.01$ ）、仕事そのもの（ $t=2.792, df=95, p<.01$ ）で、女子従業員では皆無であった。一方不満足度が有意に高かった要因は中堅管理者ではサラリー（ $t=2.595, df=49, p<$

² 女子従業員の職務満足度を中堅管理者（男子）のそれと比較する本研究では職階差と性差を必ずしも区別できないわけである。しかし厳密な意味で職階差を検討するのが本研究の目的ではなく、女子従業員の職務満足度を明らかにするために中堅管理者と比較するのであり、従ってここでは職階差と性差の混じった効果の比較ということになる。ただ労働意識に対する性差の影響が職階差と同じ方向であらわれることについては証例がある（Rosenberg, 1957；労働大臣官房統計情報部，1974）。

FIG. 1. Pleasant and Unpleasant experiences for the middle-managements group (upper row) and the female workers group (lower row). Shaded portions represent significantly more pleasant and unpleasant experiences in each group.

FIG. 2. Mean satisfaction and dissatisfaction for the middle-managements group (upper row) and the female workers group (lower row). Shaded portions represent significantly stronger satisfaction or dissatisfaction in each group.

TABLE 1
Comparison between the middle-managements and the female workers

Analysis→		1 st		2 nd	
Comparison ↓ between the two	Factors →	Pleasant experiences	Unpleasant experiences	Satisfaction	Dissatisfaction
		Recognition** Achievement** Possibility of growth** Advancement** Interpersonal relations-Peers* Factors in personal life**	Job security* Achievement*	Salary* Interpersonal relations -Supervisors** -Peers** Responsibility** Company policy & Administration** The work itself**	
Middle-managements	Female-workers				
Middle-managements	Female-workers	Job security**	Interpersonal relations-Peers** Responsibility*		Supervision-technical* Responsibility*

** $p < .01$ * $p < .05$

TABLE 2
Coincidence of the present study with Herzberg theory in each group

Coincidence→		Positive		Negative	
Group	Factors Analysis↓	Satisfier	Dissatisfier	Satisfier	Dissatisfier
Middle-managements	1 st	Recognition Possibility of growth Advancement Responsibility	Status Welfare		Salary Interpersonal relations (Supervisors, Subordinates, Peers) Supervision-technical Factors in personal life
	2 nd	Responsibility The work itself	Salary		Interpersonal relations (Supervisors, Peers)
Female workers	1 st	Responsibility	Working conditions Welfare	Achievement	Salary Interpersonal relations (Supervisors, Subordinates, Peers) Supervision-technical Factors in personal life Job security
	2 nd		Salary Supervision-technical	Possibility of growth	Interpersonal relations (Supervisors, Peers)

.05) だけで、女子従業員では成長の可能性 ($t=2.076$, $df=47$, $p < .05$), サラリー ($t=3.107$, $df=78$, $p < .01$), 監督—技術 ($t=2.508$, $df=215$, $p < .05$) であった。

3. 中堅管理者と女子従業員の比較

両群の比較結果をまとめたものが Table 1 で、有意

差のあった要因だけがあげられている。第一次分析の好ましい経験の頻度率で中堅管理者の方が女子従業員より高い要因は承認 ($\chi^2=23.22$, $df=1$, $p < .01$), 達成 ($\chi^2=7.29$, $df=1$, $p < .01$), 成長の可能性 ($\chi^2=5.33$, $df=1$, $p < .05$), 昇進 ($\chi^2=10.98$, $df=1$, $p < .01$), 人

間関係一同僚 ($\chi^2=5.33$, $df=1$, $p<.05$), 個人生活の因子 ($\chi^2=12.58$, $df=1$, $p<.01$) であった. 一方女子従業員の方が中堅管理者より高い要因は仕事の保障 ($\chi^2=34.88$, $df=1$, $p<.01$) だけであった. 好ましくない経験の頻度率で中堅管理者が女子従業員より高い要因は達成 ($\chi^2=7.71$, $df=1$, $p<.01$), 仕事の保障 ($\chi^2=4.45$, $df=1$, $p<.05$) で, 一方女子従業員が中堅管理者より高い要因は人間関係一同僚 ($\chi^2=7.17$, $df=1$, $p<.01$), 責任 ($\chi^2=4.34$, $df=1$, $p<.05$) であった. また満足感で中堅管理者の方が女子従業員より強い要因はサラリー ($t=2.087$, $df=85$, $p<.05$), 人間関係一同僚 ($t=2.864$, $df=261$, $p<.01$), 人間関係一同僚 ($t=3.982$, $df=287$, $p<.01$), 責任 ($t=2.875$, $df=88$, $p<.01$), 会社の政策と管理 ($t=3.066$, $df=131$, $p<.01$), 仕事そのもの ($t=2.586$, $df=165$, $p<.01$) の各要因で, 女子従業員の方が中堅管理者より強い要因はなかった. 一方不満満足では監督一技術 ($t=1.986$, $df=100$, $p<.05$), 責任 ($t=2.273$, $df=17$, $p<.05$) の要因で女子従業員の方が中堅管理者より強かったが中堅管理者の方が女子従業員より強い要因はなかった.

4. Herzberg Theory との比較

Herzberg et al. の主張する動機づけ要因と衛生要因との一致度を表にしたのが Table 2 である.

考 察

以上の如き結果から第一次分析では中堅管理者および女子従業員のいずれもがいろいろな要因で好ましい経験をより多く報告しているにも拘わらず (Fig. 1), 第二次分析を見ると必ずしもこれらの好ましい経験が満足感につながっていないということが出来る (Fig. 2). 特にそれは女子従業員において顕著で, 今後積極的な労務管理上の対策が要求されていることを如実に物語っている. 実際, 量販店からセルフサービス方式を除くことができないとすれば, そして女子従業員に今後も大きく依存していかなければならないとすれば, 如何なる方法によって職務満足を高めていくかが大きな課題になってくる筈である. 本研究の結果はその対策が単に職務設計のあり方だけでなく, 上司や同僚との人間関係の側面, 監督の仕方, 福利厚生などさまざまな方向からのアプローチによるのでなければこうした状況を改善することが困難であろうことを示唆している. 中堅管理者との比較でも明らかな通り (Table 1) 女子従業員の職務満足は低く, はっきり高いといえる要因は第一次分析における仕事の保障だけである. 業界そのものが非常に流動的な量販店でこの傾向が見られるのは容易に理解することのできる事実である. つまり女子従業員の場合, 勤続が短期的であることや労働市場が女子にとって有利な状態にあることを考慮すれば雇用保障の問題に対する不安は非常に少ない

わけである. 反面この流動性の中にあつて男子中堅管理者が仕事の保障に対して女子従業員ほど楽観的になれないのは当然といえよう. しかし女子従業員の場合, これが第二次分析で満足感につながらないのは Herzberg Theory の衛生要因の機能とよく一致している. しかしまた逆にいえることはこうしたことが「仕事は保障されているし, いずれ退職するのだから」といった腰かけの労働意識を続けさせ, その結果, 女子従業員の意識上の, そして労務管理上の改善を遅らせていることも事実である (日本生産性本部, 1972).

一般に最近の仕事を通じての精神的成長 (Herzberg, 1966) や仕事から得られる動機づけ (Ford, 1969) や自己実現欲求 (Maslow, 1954) などの主張に象徴されるように, 仕事そのものとそれから得られる成長に関心が集まっているわけであるが, 女子従業員の場合, 仕事そのものの魅力もさることながら交友関係や余暇にかなりのウェイトがおかれていることも忘れることができない (牛窪, 1970; 労働大臣官房統計情報部, 1974). その意味では上述の対策の大きな柱として人間関係や福利厚生といった Herzberg によれば衛生要因に分類されている面の活動が重要になってこざるを得ないのである. 松原 (1971) は企業と青少年について「いま社会とくに産業組織にとって必要なのは情動的な感情移入を可能にさせるような条件づくりからはじまってそれを弾力的でかつ合理的, 効率的な組織展開へと促す組織づくりである」(p. 107) と述べているが, 量販店女子従業員についてもこれが当てはまる. もちろんこうした論議が衛生要因のみを強調しすぎることになれば第一次分析で達成要因に好ましくない経験を訴え第二次分析で成長の可能性に不満を訴える女子従業員の労働意識を適正に捉えたとはいえない. 結局「自己の実現と他者との交流」(見田, 1970, p. 147) が当然のことながら労務管理の根幹にならなければならないといえよう.

ところで Vroom (1964) はなぜ職階差が職務満足と関連するののかについて, 高い職階にある者は低い職階の者に比較して高賃金で, 繰り返し作業が少なく, より自由がある, そして身体的努力が少ないなどの一般的傾向があるためと解釈し, 従って職階と職務満足の心理学的基礎を明らかにするためにはこうした変数を別々に扱わなければならないと述べている. こうした問題提起に対し, 本研究では男子で高い職階にある者は女子で低い職階にある者より仕事の保障要因を除けば仕事要因, 環境要因のいずれにおいても満たされており, これら両要因の相乗効果によって職務満足の差がもたらされたであろうと考えることができる. ただこの要因が主たる効果をもつかについては Herzberg Theory によれば仕事要因であると考えられることができるが, わが国で Herzberg Theory がそのまま当てはまるとは言えないように思わ

れ³、特に女子従業員については本研究では仕事要因が主効果をもつとはいえないようである。

最後に Herzberg Theory との一致度については、Table 2 に明らかな通り中堅管理者より女子従業員の方が一致するところが少なく、かつ不一致が多い。中堅管理者では人間関係的要因のくいちがいがその中心であるが、女子従業員ではそれに加えて達成（第一次分析）と成長の可能性（第二次分析）で不一致を示している。この傾向は製造業における中堅管理者と一般従業員についても見られており（西川, 1971）、これは Herzberg Theory が元来会計士とエンジニアに対する面接から導き出された理論であることに起因するのではないかと推測される。

引用文献

- Baldmus, W. 1951 Type of work and motivation. *British Journal of Sociology*, 2, 44—58. In V. H. Vroom (Ed.), *Work and motivation*. 1964, Wiley.
- Ford, R. N. 1969 *Motivation through the work itself*. American Management Association, Inc. 仕事革新 (マネジメントセンター訳) マネジメントセンター
- Gurin, G., Veroff, J., & Feld, S. 1960 *Americans view their mental health*. In V. H. Vroom (Ed.), *Work and motivation*. 1964, Wiley.
- Herzberg, F. 1966 *Work and the nature of man*. New York: World. 仕事と人間性 (北野利信訳) 東洋経済新報社
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1959 *The motivation to work*, Wiley.
- Kornhauser, A. W. 1965 *Mental health of the industrial worker*, Wiley.
- Maslow, A. H., 1954 *Motivation and personality*, New York: Harper. 人間性の心理学 (小口忠彦訳) 産業能率短大
- 松原治郎 1971 現代の青年 中央公論社
- 松井資夫 1969 Herzberg 理論への実証的批判(1) 日本応用心理学会第 36 回大会抄録
- 見田宗介 1970 現代の生きがい 日本経済新聞社
- 日本生産性本部 1972 職業と生活に関する意識 日本生産性本部
- 西川一廉 1971 職務満足に関する研究——Herzberg Theory の検討—— 心理学研究, 41, 285—294.
- 西川一廉 1973 中堅管理者の作業動機 三浦 信編 小売経営とマーケティング ミネルヴァ書房
- Porter, L. W. 1961 A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of applied Psychology*, 45, 1—10.
- Porter, L. W. 1962 Job attitudes in management: 1 Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of applied Psychology*, 46, 375—384.
- Porter, L. W. 1963 Job attitudes in management: 2 Perceived importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 47, 141—148
- 労働大臣官房統計情報部 1974 日本人の勤労観 至誠堂
- Rosen, H., & Weaver, C. H. 1960 Motivation in management: A study of four managerial levels, *Journal of Applied Psychology*, 44, 386—392.
- Rosen, H. 1961 Desirable attributes of work: Four levels of management describe their job environments. *Journal of applied Psychology*, 45, 156—160.
- Rosenberg, M. 1957 *Occupations and Values*. The Free Press. In V. H. Vroom (Ed.), *Work and motivation*. 1964, Wiley.
- 坂田 一 1970 作業動機の心理学的研究——Herzberg 理論の検証を中心として—— 京都府立大学学術報告 67—84.
- Vroom, V. H. 1964 *Work and motivation*. Wiley.
- 牛窪 浩 1970 転職少年 日本経済新聞社

³ たとえば松井 (1969) は銀行に勤務する役付男子職員、非役付男子職員を対象にして Herzberg Theory を検討した結果、動機づけ要因は満足感の強い喚起要因であると同時に、その挫折は不満足感の強い喚起要因となり、衛生要因は満足、不満足いずれの喚起要因としても弱いと報告している。また坂田 (1970) は勤労青少年を対象にして同様に Herzberg Theory を職場の生活態度や転職の調査結果をも含め検討している。その結果、満足感では動機づけ要因が衛生要因よりも満足感を喚起する力が強く、不満足感では衛生要因が高い頻度で不満足感を喚起する原因になっているという点で大きくは Herzberg Theory を支持しているが、動機づけ要因は不満足感の原因ともなって強くあらわれており、また衛生要因についてもこれが満足感の原因となってあらわれるといった点で Herzberg Theory の動機づけと衛生の両要因がそれぞれ独立した単極性をもっているという主張をそのまま認めたいと述べている。西川 (1971) は製造業の一般従業員と役付者を対象にして調査した結果、Herzberg Theory を支持する面もあったが支持しない面もあった。たとえば動機づけと衛生の両要因を構成する因子によってその満足、不満足の効果は一方向であったり、両方向であったりすること、またいかなる因子が動機づけ要因あるいは衛生要因であるかといった因子構成についても、Herzberg Theory がそのまま我が国にあてはまるとは言いがたいと報告している。