

ポジティブ感情が職務満足と職務パフォーマンスへ与える影響¹

ーサービス就業者の自尊心と主観的ウェルビーイングー

岡部 倫子 中央学院大学

1. はじめに

世界経済におけるサービス経済化は急速であり、サービス部門に就業する人口は年々増加している。日本においては、総務省統計局が2025年1月31日に発表した労働力調査（2024年度の基本集計）の平均結果によると、日本の就業者数は6781万人で、そのうち女性の就業者数は3082万人と31万人の増加となり、男性の就業者数の3699万人と3万人の増加と比較すると、女性の社会進出が特徴的である。就業者数を産業別にみると、女性は第3次産業（サービス業）の就業者数が多く、「医療・福祉」が669万人（女性雇用者総数に占める割合の24.0%）と最も多く、次いで「卸売業・小売業」516万人（同18.6.0%）、「製造業」303万人（同10.8%）、「宿泊業・飲食サービス業」223万人（同8.0%）の順となっている。男性については、「製造業」が718万人（男性雇用者総数に占める割合の21.9%）が最も多く、次いで「卸売業・小売業」が454万人（同13.8%）である。

サービス組織や企業における企業理念や営業目標やマーケティング戦略などは、個々のサービス就業者と顧客とのやり取りを通じて実現される（Donovan et al., 2004）。本研究は、サービス就業者のポジティブな感情、特に「自尊心」と「主観的幸福感」が、職場での職務満足度やパフォーマンスの低下傾向を緩和できるか否かを調査する。また先行研究では、サービス就業者は、顧客に対応する際に用いる感情労働の側面、すなわち感情をコントロールして顧客に親切な対応する際に、時には多大なストレスを受け、燃え尽き症候群に陥る危険性が指摘されている（Maslach & Jackson, 1984）。

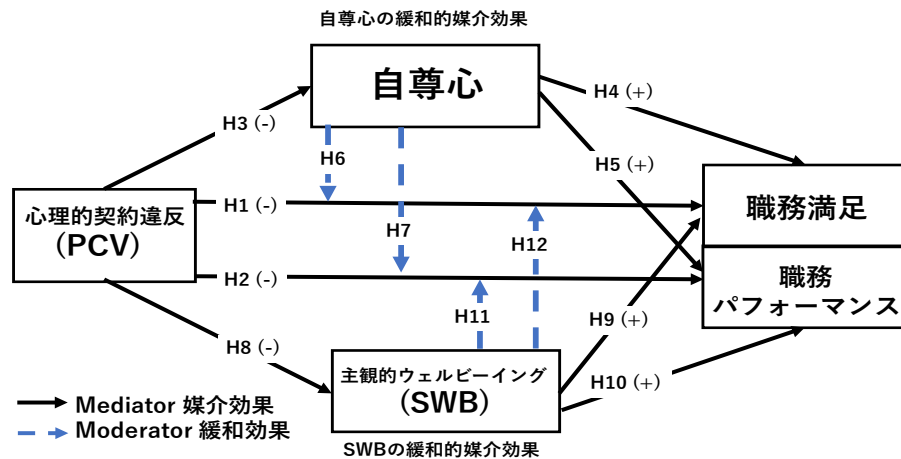
本研究の目的は、具体的には、サービス就業者が職場で心理的契約違反（PCV: Psychological Contract Violation）を知覚する状況において、従業員の「自尊心（self-esteem）」と「主観的幸福感（subjective wellbeing）」は職務満足度やパフォーマンスの低下を緩和し、時には過剰負荷となるストレスを回避できるか否かを探求することである。200人の日本人顧客サービス従業員を対象にオンラインアンケートを実施した。また、最も広く研究されているウェルビーイング（wellbeing）の概念化の一つは、主観的幸福感（subjective wellbeing: SWB）である（Adler & Seligman, 2016）。先行研究は、SWEが正と負の感情の独立次元の関数であることを経験的に見出している。全体として、高いレベルの主観的幸福感は、以下の特定の要因を兼ね備えている: (1) 頻繁で強い肯定的な感情状態、(2) 否定的な感情の相対的欠如、(3) 全体的な生活満足である（Adler & Seligman, 2016）。

¹ 謝辞 本研究は JSPS 科研費 (24K16423) からの支援を受けて行われました。

2. 先行研究レビューと仮説構築

図1は本研究で検討した仮説を表す緩和的媒介効果モデルである。この仮説モデルにおいては、変数はモデル内でメディエーター(緩和変数)とモデレーター(媒介変数)の両方から影響を受ける (Baron et al., 1986)。

図 1. 緩和的媒介効果モデルによる仮説構築



(1) 心理的契約 (Psychological Contract)と心理的契約違反 (Psychological Contract Violation)

Rousseau (1989) は、心理的契約を、ある当事者と他の当事者との間の相互交換協定の条件に関する個人の信念と定義した。すなわち、心理的契約とは、ある当事者との間には相互交換契約があるとする個人の信念である。形式的あるいは黙示的な契約とは異なり、心理的契約は本質的に知覚的なものである。したがって、ある当事者の契約に対する理解が他方の当事者と共有されない可能性もある。先行研究では、就職において形成される従業員と企業の相互義務は、心理的契約と定義され、従業員の知覚する心理的契約は、後に組織や企業により頻繁に違反される。Robinson and Rousseau (1994) は、「MBA 卒業生の 54.8 % が組織や企業は心理的契約に違反した」とアンケートに回答したことを報告している。違反とは、ある当事者が他方の当事者が約束した義務を履行していないと認識したときに発生する。契約は誠意と公正な取引を前提として成立し、当事者は相手方の約束に依存するため、違反は関係当事者に重大な結果をもたらす (Robinson & Rousseau, 1994)。したがって、従業員が契約違反に遭遇すると、仕事の満足度、仕事のパフォーマンス、組織に対する信頼は低下する。さらに、心理的契約違反は、従業員の職務上の職務怠慢を増加させ、組織を支援する自発的に行動する意欲の低下させ、辞職する気持ちを増加させるなど、従業員の態度や行動に広範な悪影響を及ぼす (Turnley & Feldman, 2000)。さらに、心理的契約違反 (PCV) の悪影響は、従業員の傷ついた感情や幻滅を超えて、組織の信頼性を脅かす行為につながる可能性がある。すなわち、心理的契約違反 (PCV) は、満たされない期待という感情や仕事への不満によって引き起こされ、組織に悪影響を及ぼす (Turnley & Feldman, 2000)。「満たされていない期待」とは、従業員が組織内で遭遇すると予想されることと、従業員が実際に仕事上で遭遇することの間の矛盾であると定義される (Poter & Steers, 1973)。

(2) 職務満足と職務パフォーマンス (Job Satisfaction and Job Performance)

仕事における「幸福感」とは、職務満足度と職務パフォーマンスに関するシンプルな概念であるが、組織の観点から見ると、職務満足は職場の幸福に対する最も一般的かつ古いアプローチである。先行研究では、職場での幸福感を研究するために、いくつかのアプローチが提案されており、近年の多くの研究では、労働者の幸福度と生産性の高さを裏付けている。また、Judge et al. (2001) は、職務満足と職務パフォーマンスの関係性は、他の第三の変数（例えば緩和変数あるいは媒介変数）により影響を受けるとする。この分野の先行研究の再検証として、本研究は以下の仮説を提案する

仮説 1: 心理的契約違反は顧客サービス就業者の「職務満足」と負の相関性がある。

仮説 2: 心理的契約違反は顧客サービス就業者の「職務パフォーマンス」と負の相関性がある。

(3) 自尊心 (Self-Esteem)

自尊心とは自己の感情的な側面があり、一般に私たちが自分自身（自分の価値）についてどのように感じているか、または評価しているかを指す。このような自己概念は、私たちが自分自身について持っている一般的な概念を指すこともあり、自己概念の構成要素に関する尺度が研究の対象となっている。ローゼンバーグ自尊心尺度 (RSES; Rosenberg, 1979) は、自尊心を表す主要な要素を測定することを目的としており、本研究では、自尊心とその他の変数に関する次の仮説を提案する。

仮説3: 心理的契約違反 (PCV) は、「自尊心」と負の相関性がある。

仮説4: 「自尊心」は「職務満足度」と正の相関性がある。

仮説5: 「自尊心」と「職務パフォーマンス」と正の相関性がある。

仮説6: 「自尊心」は PCV と「職務満足度」の間の負の関係を緩和する効果がある。

仮説7: 「自尊心」は PCV と「職務パフォーマンス」の間の負の関係を緩和する効果がある。

(4) 主観的幸福感 (SWB: Subjective Wellbeing)

先行研究によると、主観的幸福感 (SWB) は、人々の生活と感情的経験の全体的な評価に関する肯定的あるいは否定的な感情的反応の個人的な認識と経験、および人生の満足度に関する世界固有の認知的評価として定義される。主観的幸福感、個人の観点から測定され（自己報告）、この分野を臨床心理学と区別する特徴である (Diener et al., 2017)。本研究は、次の仮説を提案する

仮説8: 心理的契約違反 (PCV) は、主観的幸福感 (SWB) と負の相関性がある。

仮説9: 主観的幸福感 (SWB) は「職務満足」と正の相関性がある。

仮説10: 主観的幸福感 (SWB) は「職務パフォーマンス」と正の相関性がある。

仮説11: 主観的幸福感 (SWB) は PCV と「職務満足」間の負の関係を緩和する効果がある。

仮説 12: 主観的幸福感 (SWB) は PCV と「職務パフォーマンス」間の負の関係を緩和する効果がある。

3. 測定方法と分析結果

(1) 測定方法

本研究は、オンライン調査の世界的リーダー企業によるオンライン・ライブアプリ サービスによる調査を実施した。最終サンプルは、日本人顧客サービス従業員 200名（女性 54.5%）で構成されている。回答者の年齢は、20歳未満から60歳以上まで幅広く、平均年齢は24歳であった。回答者の在職期間は、1年未満から30年以上まで、平均在職年数は8年であると報告された。この調査の分析には、IBM SPSS Statistics ver.29 および IBM SPSS Amos 29 を使用した。

(2) 質問事項

本研究では、5点のリッカート タイプのアンケート用紙を使用して、1 (低) から 5 (高) まで、以下の質問をした。

心理的契約違反 (PCV) 先行研究 (Robinson & Rousseau, 1994) を参考にして、従業員の心理的契約違反 (PCV) の程度を評価するために以下の 2項目を使用した。「あなたがお勤め会社は、どの程度、契約の義務を果たしているとお考えですか?」(逆スコア項目)、および「どの程度、次のことが当てはまりますか? 今まで会社は、契約の義務を怠ったことはありますか?」。

自尊心 ローゼンバーグ自尊心尺度 (Rosemberg, 1979) から以下の 3 項目を使用した。「私にはいくつかの長所があります。」、「私は価値のある人間であると感じます。」、「自分には誇るべきことがあまりないと感じています。」(逆スコア項目)。

主観的幸福感 (SWB) 主観的幸福感は内的経験によって定義され、個人の観点から測定され (自己報告)、この分野が臨床心理学と異なる特徴となる (Diener et al., 2017)。先行研究では、主観的幸福感には幸福度を含むいくつかの同義語があるが (Proctor, 2014)、本研究のアンケート回答者は日本人を対象としているため、日本語版の主観的幸福感尺度(SHS) (Shimai et al., 2004) から以下の 3項目を使用した。「全般的に見て、私は自分のことを幸せな人間だと考えています。」、「私は、自分と同年輩の人と比べて、自分を幸福であると思っています。」、「全般的にみて、非常に不幸な人たちがいます。この人たちは、うつ状態にあるわけではないのに、はたから考えるよりも、まったく幸せではないようです。あなたは、どの程度、そのような特徴を持っていますか?」(逆スコア項目)。

職務満足感 本研究では、定性的または投影的な態度尺度の開発による以下の 2 項目を使用した (Robinson & Rousseau, 1994)。「私は、この会社で働くことに、非常に満足しています。」、「私は、自分の仕事に満足しています」。

職務パフォーマンス 職務パフォーマンスに関する3項目は、William et al.(1991) から2項目、そして Brown et al. (2002) から1項目、サービスワーカーのパフォーマンスの尺度を使用した。「あなたはどの程度、次の記述に同意しますか? 私は、自分に割り当てられた任務を、十分にやりとげています。」、「私は、会社が私に期待するような仕事をしています。」、「あなたのお仕事のパフォーマンスは、同僚と比較すると、どのようなものですか?」。

(3) 分析結果

表 1 は、変数の平均値、標準偏差、相互相関、信頼性 (クロンバックのアルファ係数) など、この研究で使⽤した変数の記述統計を示している。Robinson and Rousseau (1994) による先行研究結果と⼀致して、表 1 は PCV が職務満⾜と負の相関があることを示し ($r = -.54$, $p < .001$)、**仮説 1** を裏付けている。**仮説 2** は PCV と職務パフォーマンス間に負の相関があると仮定した。同様に、表 1 は PCV と職務パフォーマンスの間の負の相関関係 ($r = -.53$, $p < .001$) を示し仮説 2 を裏付けた。**仮説 3** は、PCV と自尊心の負の相関関係を仮説としたが、この相関関係は有意ではなく仮説 3 は棄却された。他方で、**仮説 4** に関しては、自尊心と職務満⾜の間に正の相関関係があるとし、表 1 は有意に正の相関関係があることを示し ($r = 0.14$, $p < 0.01$)、仮説 4 を裏付けた。同様に、**仮説 5** は自尊心と職務パフォーマンス間に正の相関関係があると仮説し、表 1 は有意に正の相関関係があることを示し ($r = 0.18$, $p < 0.01$)、仮説 5 を裏付けた。同様に、**仮説 8** は、PCV と SWB の負の相関関係を仮説としたが、表 1 において相関関係は有意ではなく仮説 8 は棄却された。**仮説 9** は、SWB と職務満⾜の正の相関関係を仮説としたが、この正の相関関係は有意ではなく仮説 9 は棄却された。**仮説 10** は、SWB と職務パフォーマンスの正の相関関係があると仮説としたが、この相関関係は有意ではなく仮説 10 は棄却された。

表 1. 記述統計と相関分析

	M	S.D.	α^4	1	2	3	4	5	6	7	8
1 ジェンダー ¹	.54	.50	-	-							
2 在籍年数 ²	2.78	2.05	-	-.43***	-						
3 年齢 ³	2.36	.89	-	-.36***	.51***	-					
4 心理的契約違反(PCV)	2.50	.76	.67	.15**	-.15***	-.06	-				
5 職務満⾜	3.24	1.10	.86	-.03	.14**	.04	-.54***	-			
6 職務パフォーマンス	3.54	.93	.88	-.07	.30***	.17**	-.53***	.61***	-		
7 主観的ウェルビーイング (SWB)	3.26	.72	.64	-.02	-.01	.03	-.07	.27***	.07	-	
8 自尊心	3.06	.68	.67	-.09	-.12*	.20**	-.11	.14**	.18**	.44***	-

Note: *** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .10$. $N = 200$.

¹ ジェンダー: 男性=0, 女性=1.

² 在籍年数: 1 = 0 ~ 5 年, 2 = 6 ~ 10 年, 3 = 11 ~ 15 年, 4 = 16 ~ 20 年, 5 = 21 ~ 25 年, 6 = 26 ~ 30 年, 7 = 30 年以上

³ 年齢: 1 = 20 歳以下, 2 = 21 ~ 30 歳, 3 = 31 ~ 40 歳, 4 = 41 ~ 50 歳, 5 = 51 ~ 60 歳, 6 = 60 歳以上

⁴ 信頼性: クロンバックのアルファ係数

職務満足と職務パフォーマンスに対する相互作用(緩和効果)を調査する階層的重回帰分析

階層的重回帰分析の結果 (表 2)(従属変数:職務満足)、交互作用 (PCV×SE) を回帰式に挿入した際に有意であり [F (7, 192) = 16.259, $p < .001$, $\Delta R^2 = .011$]、また交互作用 (PCV × SWB) を回帰式に挿入した際にも有意であった [F (7, 192) = 16.404, $p < .001$, $\Delta R^2 = .013$]。図 2(左)は PCV と自尊心の交互作用を示し、図 2(右)は PCV と SWB の交互作用を示すプロット図である。図 2(左)において、自尊感情の高い従業員のグループは、自尊感情の低いグループと比較すると、PCV のレベルが低い状況において職務満足は高く、仮説 6 を部分的に裏付けた。また図 2(右)においては、SWB の高いグループは PCV のレベルの高低に関わらず職務満足は高く維持することが提示され仮説 7 を裏付けた。

同様に、階層的重回帰分析の結果 (表 3)(従属変数:職務パフォーマンス)、交互作用 (PCV × SE) を回帰式に挿入した際に交互作用は有意であり [F (7, 192) = 16.656, $p < .001$, $\Delta R^2 = .022$]、また交互作用 (PCV × SWB) を回帰式に挿入した際にも有意であった [F (7, 192) = 15.699, $p < .001$, $\Delta R^2 = .008$]。図 3(左)は、PCV と自尊感情の交互作用を示し、図 3(右)は PCV と SWB の交互作用を示すプロット図である。図 3(左)において、自尊感情の高い従業員のグループは、PCV のレベルの高低に関わらず職務パフォーマンスは高く維持することが示され仮説 11 を裏付けた。また図 3(右)において、SWB の高い従業員のグループは、SWB の低いグループと比較すると、PCV のレベルが低い状況でパフォーマンスは高く維持され、仮説 12 を部分的に裏付けた。

表 2. 階層的的回帰分析(従属変数: 職務満足)

従属変数:		職務満足			
		β	β	β	β
Step 1	ジェンダー	.09	.08	.09	.09
	在籍年数	.12*	.11	.12*	.11
	年齢	-.02	-.02	-.02	-.01
	心理的契約違反 (PCV)	-.52***	-.13	-.52***	.01
	自尊心 (SE)	-.03	.28*	-.03	-.04
	主観的ウェルビーイング (SWB)	.25***	.25***	.25***	.62***
Step 2	相互作用 (1)	PCV × SE	-	-.49**	-
		F	17.922***	16.259***	-
		調整済みR ²	.338	.349	-
		ΔR^2	-	.011	-
Step 3	相互作用 (2)	PCV × SWB	-	-	-.63**
		F	-	-	17.922***
		調整済みR ²	-	-	.351
		ΔR^2	-	-	.013

すべての変数に標準化を施し標準化係数で表記した。*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .10$.

図 2. PCV と自尊心の交互作用を表すプロット図 (左)
PCV と SWB の交互作用を表すプロット図 (右)(従属変数: 職務満足)

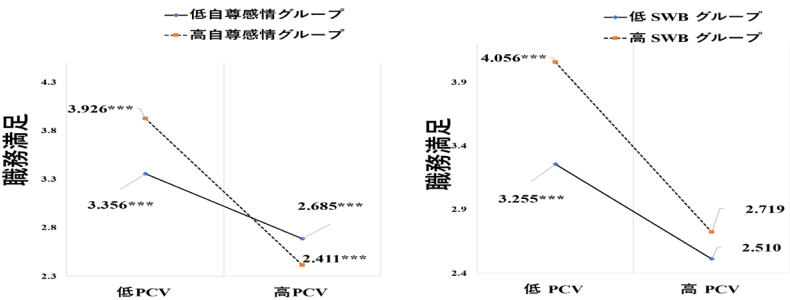


表 3. 階層的回帰分析(従属変数: 職務パフォーマンス)

従属変数:		職務パフォーマンス			
		β	β	β	β
Step 1	ジェンダー	.13**	.12	.13**	.13**
	在籍年数	.25***	.24***	.25***	.24***
	年齢	.04	.04	.04	.05
	心理的契約違反 (PCV)	-.50***	.02	-.50***	-.06
	自尊心 (SE)	.11*	.53***	.11*	.10
	主観的ウェルビーイング (SWB)	-.07	-.02	-.02	.29*
Step 2 Interaction (1)	PCV $\times$ SE	-	-.65**	-	-
	F	17.527***	16.656***	-	-
	調整済みR ²	.333	.355	-	-
Step 3 Interaction (2)	PCV $\times$ SWB	-	-	-	-.52**
	F	-	-	17.527***	15.699***
	調整済みR ²	-	-	.333	.341
		ΔR^2	-	-	.008

すべての変数に標準化を施し標準化係数 β で表記した *** p < .001, ** p < .01, * p < .10.

図3. PCV と自尊心の交互作用を表すプロット図 (左)
PCV と SWB の交互作用を表すプロット図 (右) (従属変数: 職務パフォーマンス)

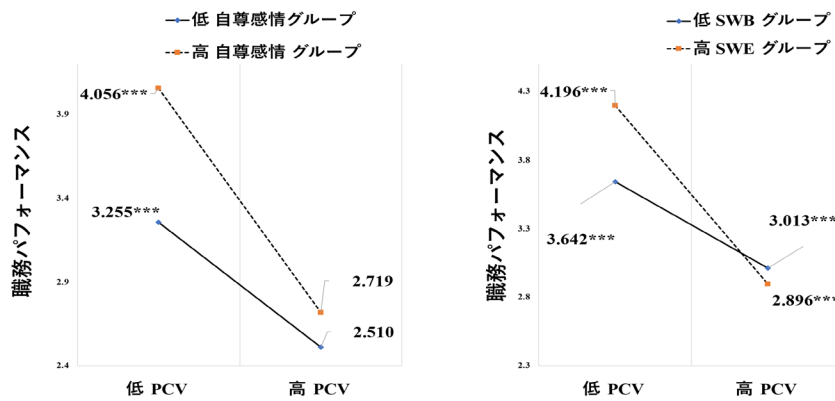
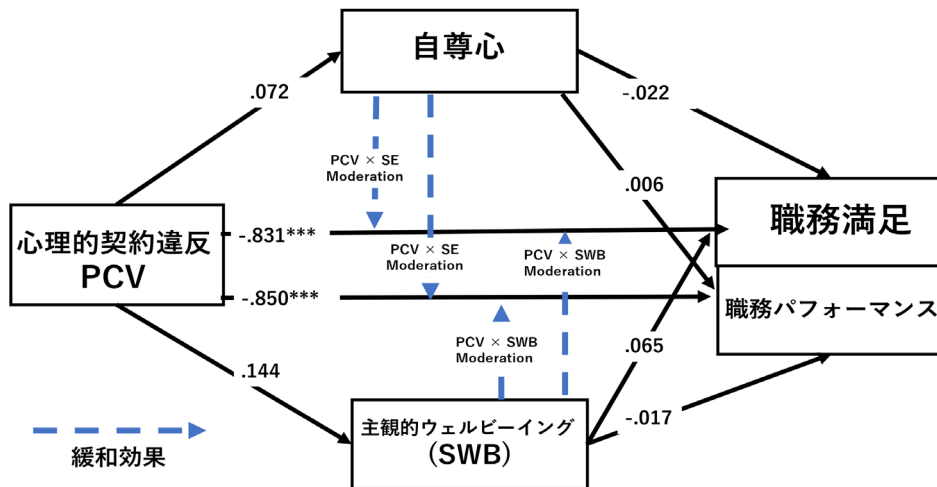


図 4. 分析結果: 緩和的媒介効果モデル



4. 考察

現代の日本のサービス部門に就業する人口は年々増加している。他方で、2023年12月付の総務省統計局労働人口統計室による転職者及び転職希望者の動向によると、就業者のうち転職者は325万人と1年前と比較して12万人増加(6期連続)があり、転職希望者も1035万人と78万人増加(10期連続過去最多)がある。このような労働人口の移動に伴い、就業者の労働環境は変化するため、現代の就業者は PCV を知覚しやすいと考えられる。

本研究は、変化が速く複雑な現代の労働環境で、PCV を知覚する可能性が高い就業者は、職務満足度と職務パフォーマンスの低下傾向を、従業員のポジティブな感情が緩和できるか否かを調査した。本研究の目的は、具体的には、サービス就業者が職場で心理的契約違反 (PCV: Psychological Contract Violation) を知覚する状況において、従業員の「自尊心 (self-esteem)」と「主観的幸福感 (subjective wellbeing)」は職務満足度やパフォーマンスの低下を緩和し、時には過剰負荷となるストレスを回避できるか否かを探求することであった。

心理的契約違反 (PCV) は、満たされない期待という感情や仕事への不満によって引き起こされ、組織に悪影響を及ぼす (Turnley & Feldman, 2000)。「満たされていない期待」とは、従業員が組織内で遭遇すると予想されることと、従業員が実際に仕事上で遭遇することの間に矛盾が起きる場合である (Poter & Steers, 1973)。現代の従業員は、たとえ転職に成功したとしても、変化が速く複雑な現代の労働環境で、心理的契約違反は生まれる可能性がある。

本研究の分析結果は、従業員が職場で PCV を知覚している場合でも、高いレベルの「自尊心」と「主観的ウェルビーイング」のようなポジティブ感情を維持することで、職務満足度の低下や職務パフォーマンスの低下を回避できることを示した。さらに対人サービス専門職に特有な燃え尽き症候群に陥る危機も、「自尊心」と「主観的ウェルビーイング」のようなポジティブ感情を維持することで回避できる可能性を示した。結論として、本研究は、自尊心と主観的ウェルビーイングが感情のコントロールに熟練する従業員の成長に寄与し、ストレスの多い現代の労働環境や人間関係に上手く対処し、潜在的な燃え尽き症候群を回避する可能性を示唆した。

References

- Adler, A., & Seligman, M. E. (2016). Using wellbeing for public policy: Theory, measurement, and recommendations. *International journal of wellbeing*, 6(1).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119.
- Diener, E., Heintzelman, S. J., Kushlev, K., Tay, L., Wirtz, D., Lutes, L. D., & Oishi, S. (2017). Findings all psychologists should know from the new science on subjective well-being. *Canadian Psychology/psychologie canadienne*, 58(2), 87. <http://dx.doi.org/10.1037/cap0000063>
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Proctor, C. (2014). Subjective Well-Being (SWB). In: Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2905
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Shimai S, Otake K, Utsuki N, Ikumi A, Lyubomirsky S. (2004). Development of a Japanese version of the Subjective Happiness Scale (SHS), and examination of its validity and reliability. *Nihon Koshu Eisei Zasshi*. 2004 Oct;51(10), 845-53. Japanese. PMID: 15565993.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25–42.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

The Influence of Positive Emotions on Job Satisfaction and Performance - Customer Service Employees' Self-Esteem and Subjective Wellbeing -

Noriko OKABE
Chuo Gakuin University
okabenoriko9@gmail.com

Abstract: This study examined how customer service employees' positive emotions, specifically self-esteem and subjective well-being, may moderate the declining propensities of job satisfaction and job performance in the workplace following psychological contract violation (PCV). 200 Japanese customer service employees completed the online questionnaire. The mediated moderation model revealed that even when employees perceive a PCV as a predictor of burnout, they may work with high self-esteem and subjective well-being, thereby avoiding a decrease in job satisfaction and job performance propensities. Psychological contracts, which are reciprocal employment obligations developed during and after recruitment, are frequently violated in organizations. According to Robinson and Rousseau (1994), 54.8% of MBA graduates reported that their employers had breached these contracts. Violations generate distrust toward their employer, lower job satisfaction, reduce job performance, and increase the likelihood of quitting the job. Finally, this study found that even when employees perceive a PCV in the workplace, they can maintain high self-esteem and subjective well-being, thereby preventing a decline in job satisfaction and performance. This study suggests that emotionally skilled employees with higher self-esteem and greater subjective well-being may be better equipped to cope with their stressful working environment and relationships and recover from potential burnout.

Keywords: positive emotions, job satisfaction, job performance, customer service employees, self-esteem, subjective wellbeing