

# 顧客サービス従業員の意識調査と日米異文化比較<sup>1</sup>

## －職務満足度と職務パフォーマンス－

岡部 倫子 横浜国立大学 地域連携推進機構 成長戦略教育研究センター

### 1. はじめに

顧客サービス従業員が提供するサービスとは無形ではあるが、顧客と従業員の相互作用の影響が、企業の業績に影響を及ぼすことはしばしばみられる。従って、顧客サービス従業員が経験から得た暗黙の知識を、COVID-19 パンデミック中に、解雇や一時休暇、転職や退職で失われるのは非常に残念なことである。本研究は、COVID-19 パンデミック中に、米国と日本の顧客サービス従業員を対象として意識調査を実施した。具体的には、まず米国と日本における顧客サービス従業員の意識調査から、役割の曖昧性と職務満足ならびに職務パフォーマンスとの関係性を明らかにすることである。次に、従業員が知覚する、企業や組織に対する「信頼」ならびに、顧客サービス従業員が陥りやすいとされる「感情の枯渇」がモデレーターとして従業員の職務満足や職務パフォーマンスに与える影響を分析することである。そして最終的には、顧客サービス従業員に関する日米間異文化比較をすることである。

### 2. 先行研究レビューと仮説構築

#### (1) 役割理論

先行研究によると、役割の曖昧性とは、特定の組織の地位に必要な情報が不足していることを意味する。役割の曖昧性を知覚すると、人はストレスの原因を回避しようとして、現実の状況を歪めてストレスに対処するようになる (Kahn et al.,1964; Rizzo et al.,1970)。また役割の曖昧性を知覚すると、人は自分の役割に不満を持つようになる。そして、不安を感じたり、現実を歪めたりするため、パフォーマンスは低下する。従って、以下の仮説を提案する。

**仮説 1: 顧客サービス就業者の知覚する役割の曖昧性は、職務満足感を低下させる。**

#### (2) 信頼

先行研究において、Lewicki et al. (1998) は、他人の行動に関して、確信をもって肯定的な期待をすることができるという観点から「信頼」を定義し、対症的に、他人の行動に関して、確信をもって否定的な期待をするという観点から「不信」を定義している。このような信頼あるいは不信は、個人に対する場合と同様に、従業員は自分の雇用主である企業や組織に対しても同様な判断をすると考えられる。特に、COVID-19 のように、外部環境や職場環境の悪化が顕著な場合はなおさらである。従って、以下の仮説を提案する。

**仮説 2: 顧客サービス従業員の知覚する役割の曖昧性と信頼は、負の関係にある。**

#### (3) 職務満足感

先行研究によると、顧客サービス従業員の顧客志向が、仕事への適合性を高め、職務満足度

<sup>1</sup> 謝辞 本研究は JSPS 科研費 (19K13800) からの支援を受けて行われました。

先行研究によると、顧客サービス従業員の顧客志向が、仕事への適合性を高め、職務満足度

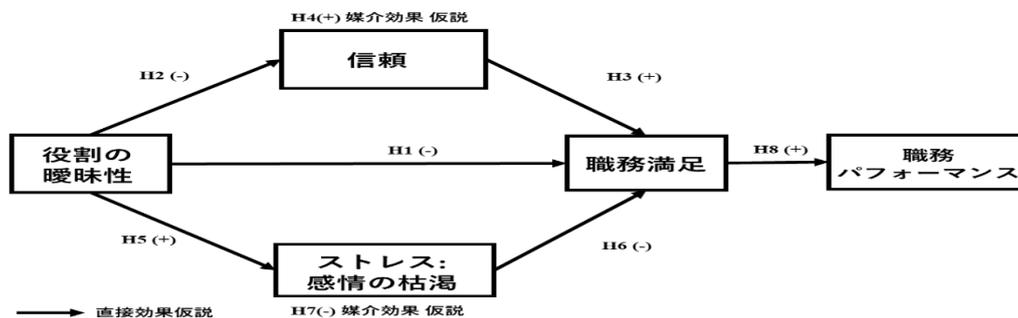


図1. 複式媒介モデルによる仮説構築

を向上させ、会社へのコミットメントや組織行動・市民行動を促すなど、いくつかの重要な仕事への反応に影響を与えることが指摘されている (Donovan et al., 2004)。従って以下の仮説を提案する

仮説 3: 顧客サービス従業員の信頼と職務満足感とは、正の関係にある。

仮説 4: 顧客サービス従業員の雇用主に対する信頼は、役割の曖昧性と職務満足感の関係性を正の方向へ媒介する。

#### (4) 感情の枯渇

先行研究によると、感情の枯渇とは、仕事における燃え尽き症候群の主な原因と考えられており、感情的な疲労とされている。自分の仕事の一部として行動することは、次の二つの理由から感情の枯渇が発生する。まず、感情的な不協和により緊張を経験すること、そして、一生懸命に行動している間に、自分の感情的リソースを消耗してしまうことが原因となる (Grandey, 2003)。従って、次の仮定を提案する。

仮説 5: 顧客サービス従業員の役割の曖昧性と感情の枯渇は、正の関係にある。

仮説 6: 顧客サービス従業員の感情の枯渇と職務満足感とは、負の関係にある。

仮説 7: 顧客サービス従業員の感情の枯渇は、役割の曖昧性と職務満足感の関係性を負の方向へ媒介する。

#### (5) 職務満足と職務パフォーマンスの関係

職務満足と職務パフォーマンスの関係性を示すモデルの中でも、この職務満足感が職務パフォーマンスを促すとするモデルは、人間関係のもっとも古い仕様であり、人間関係の移りわりに起因することが多い (Judge et al., 2001)。従って、次の仮説を提案する。

仮説 8: 顧客サービス従業員の職務満足感と職務パフォーマンスは、正の関係にある。

### 測定方法と分析結果

#### (1) 測定方法

本研究では、ライブ調査アプリケーション S を使用して、顧客サービス従業員を対象とした Web アンケート調査を実施し、スタディ 1 (米国) と スタディ 2 (日本) の異文化間比較をした。仮説を検証するにあたり、まず本研究で使用した変数を測定するために、記述統計と相関分析を実施した。表 1 はスタディ 1 (米国) であり、表 2 はスタディ 2 (日本) である。

本研究で使用した変数の記述統計量、相関分析、クロンバックのアルファ係数を示している。次に、共分散ベースの構造方程式モデリング (SEM) によりパス分析を実施して媒介効果を検証した。媒介モデルは、行動に対する刺激の影響が、生物内部の様々な変換にプロセスによって媒介されることを示している (Baron & Kenny, 1986)。

表 1. 記述統計と相関分析 (Study 1: 米国)

記述統計, 信頼性 (クロンバック・アルファ係数), 相関係数

	M	S.D.	$\alpha^1$	1	2	3	4	5	6	7	8
1 ジェンダー <sup>1</sup>	.64	.03	-	-							
2 在籍年数 <sup>2</sup>	2.18	0.08	-	.01	-						
3 年齢 <sup>3</sup>	2.76	.07	-	-.05	.34***	-					
4 役割の曖昧性	2.06	.04	.82	.01	-.15**	-.22***	-				
5 職務満足	3.72	.05	.85	-.04	.10	.08	-.34***	-			
6 職務パフォーマンス	4.25	.03	.83	.07	.02	.15**	.40***	.22***	-		
7 信頼	3.54	.05	.87	-.01	.03	.05	-.34***	.68***	.22***	-	
8 感情の枯渇	3.57	.05	.88	.04	.01	-.17**	.14**	-.30***	.02	-.38***	-

Note: \*\*\* p < .01, \*\* p < .05, \* p < .10. N = 319.

<sup>1</sup> ジェンダー: 男性 = 0, 女性 = 1.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 信頼性: クロンバックのアルファ係数

表 2. 記述統計と相関分析 (Study 2: 日本)

記述統計, 信頼性 (クロンバック・アルファ係数), 相関係数

	M	S.D.	$\alpha^1$	1	2	3	4	5	6	7	8
1 ジェンダー <sup>1</sup>	.54	.44	-	-							
2 在籍年数 <sup>2</sup>	2.87	.15	-	-.45***	-						
3 年齢 <sup>3</sup>	2.35	.06	-	-.32***	.56***	-					
4 役割の曖昧性	2.23	.06	.88	.14	-.31***	-.30***	-				
5 職務満足	3.31	.08	.84	-.07	.09	.11	-.51***	-			
6 職務パフォーマンス	3.65	.06	.89	-.14	.26***	.32***	-.73***	.54***	-		
7 信頼	3.23	.04	.82	-.07	.12	.03	-.53***	.71***	.53***	-	
8 感情の枯渇	3.32	.07	.86	-.05	.09	.09	-.26***	-.05	.21**	.11	-

Note: \*\*\* p < .01, \*\* p < .05, \* p < .10. N = 182.

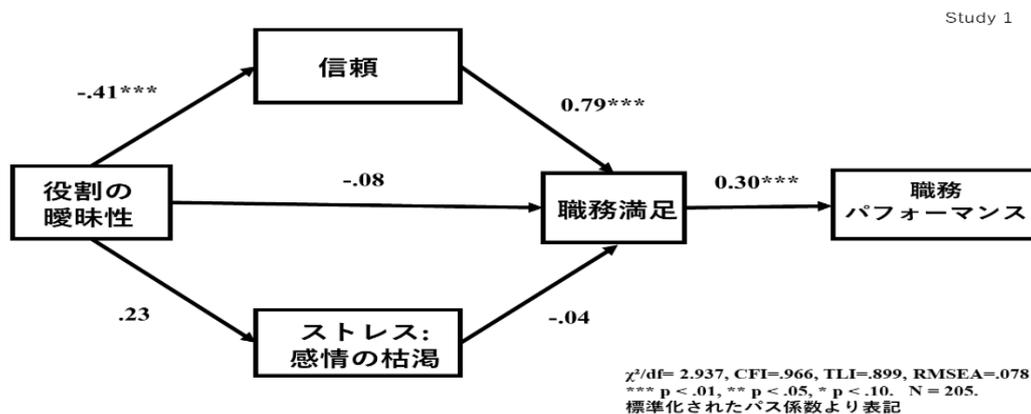
<sup>1</sup> ジェンダー: 男性 = 0, 女性 = 1.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 信頼性: クロンバックのアルファ係数

図 2. 共分散分析 (SEM) 複式媒介モデルによる分析結果 (Study 1: 米国)

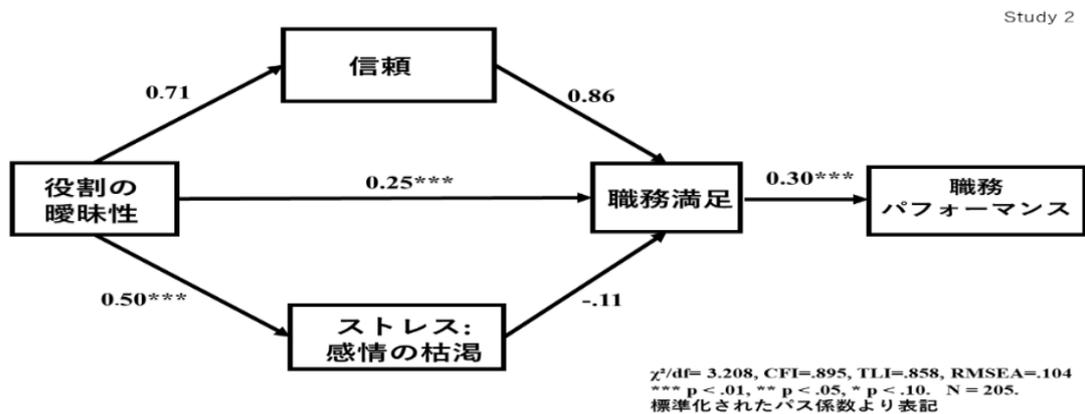


## (2) 分析結果

**スタディ 1 (米国):** 米国における顧客サービス従業員に関しては、まず、COVID-19 のような困難な外部環境においては、雇用主である企業あるいは組織に対する「信頼」がモデレーターとなり職務満足感に強い影響を与えていることが判明した。次に、職務満足を感じた従業員は、職務パフォーマンスを向上させることが顕著に表れた。対照的に、役割の曖昧性を感じている従業員の中でも、ストレスに対応できずに、感情の枯渇を知覚する従業員も存在する。その場合は、従業員は職務満足を感じることができずに、職業的活動は職務パフォーマンスには結びつかないことが判明した。

**スタディ 2 (日本):** 日本における顧客サービス従業員に関しては、まず、たとえ役割の曖昧性を知覚していたとしても、従業員は職務を遂行して職務満足感を得る傾向が判明した。次に、職務満足感を得た従業員は職務パフォーマンスも向上させることが明らかになった。対照的に、役割の曖昧性を感じる従業員が、感情の枯渇を知覚するに至る傾向は、米国の従業員よりも高いことが示された。

図 3. 共分散分析 (SEM) 複式媒介モデルによる分析結果 (Study 2: 日本)



## 4 考察

ストレスは人々の生活に影響を与える主要な要因であり、メンタルヘルスとも密接に結びついている。資源保存理論 (Conservation of Resource Theory: COR 理論) では、人々は資源を保持、保護、獲得しようと努力をしており、人々にとって脅威となるのは、これらの貴重な資源を潜在的に喪失すること、または実際に損失することであるとしている(Hobfoll, 1989)。他方で、職業に関する先行研究では、個人の特性に合った職業に従事するとき、私たちはより少ないストレスで活動することが示唆されている。さらに、職業的療法に関する理論・実践・研究では、「個人」と「職業」と「環境」間の相互関係の重要性を示している (Law et al., 1996)。最終的に本研究は、人間と環境と職業との相互効果を最大限に活かすモデルを提案する。例えば COVID-19 により悪化する環境においても、ストレスの少ない職業生活の維持には、個人の特性ならびに個人的資源と一致する職業的活動への従事に加えて、企業・組織との「信頼関係」が重要であることを強調する。さらに、個人が有効的に活用できる資源を獲得して、職業的・私的生活を充実させることが重要であることを強調する。

## References

- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.240>
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96. <https://doi.org/10.5465/30040678>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Law, M. *et al.* (1996) “The person-environment-occupation model: A transactive approach to occupational performance,” *Canadian journal of occupational therapy. Revue canadienne d’ergotherapie*, 63(1), pp. 9–23. doi: 10.1177/000841749606300103.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.

**Customer Service Employee Survey and  
Cross-Cultural Comparison  
Between Japan and the United States  
- Job Satisfaction and Job performance -**

Noriko OKABE  
Yokohama National University  
okabenoriko9@gmail.com

**Abstract:** Customer service although the services provided by employees are intangible, the impact of customer-employee interactions often affects company performance. Therefore, customer service employees would not be delighted to lose the tacit knowledge gained through layoffs, furloughs, career changes, and retirements during the COVID-19 pandemic. The author surveyed US and Japanese customer service employees during the COVID-19 pandemic in this study. Then, the author made a cross-cultural comparison between Japan and the United States. First, regarding customer service employees in the United States, in a challenging external environment such as COVID-19, “trust” in the employer company or organization acts as a moderator. Second, employees who felt job satisfaction significantly improved their job performance. For the customer service employees in Japan, the author found that they tended to perform their duties and gain job satisfaction, even if they perceived role ambiguity. Second, the employees gained job satisfaction and improved their job performance. Ultimately, this research proposes a model that maximizes the mutual effects of humans, the environment, and occupations.

**Keywords:** a survey in COVID-19, customer service employees, trust, Job satisfaction, job performance, human-occupation-environment fit model