

# 組織における承認とキャリア発達

## —ホテル従業員に関する研究—

### The effect of recognition on career development

#### —A study of hotel employees—

香坂 千佳子  
Chikako Kousaka  
柴田 好則  
Yoshinori Shibata

#### 要 約

本稿の目的は、組織における他者からの承認が、ホテル従業員の主観的なキャリア発達の諸側面に及ぼす影響を明らかにすることである。この目的に基づき、ホテル従業員の職務能力や成果に対する上司と同僚および顧客からの承認は、キャリア満足や昇進可能性の認知といったキャリア発達項目に影響を及ぼすという仮説が設定された。パス解析の結果、職場における上司と顧客からの承認は、キャリアに対する満足感を向上させるとともに、当該ホテルでの昇進可能性と専門性への肯定感の向上に影響を与えることが示された。これらの分析結果は、無形の人的サービスを顧客に提供するホテル従業員のキャリア発達を形成するうえで、職場における上司の役割および顧客からの直接的なフィードバックが重要であることを示すものである。

キーワード：キャリア発達、自律的キャリア、組織における承認、ホテル業

#### 1. 問題意識

今日、外国人旅行者数や個人の余暇需要の増加を背景に、観光産業が活性化している。とりわけホテル業では都市部やリゾート地に限らず、日本全土で労働需要が拡大している。その一方で、優秀な人材の雇用確保、人件費の上昇、慢性的な若年労働者不足、女性や高齢者の活用の遅れ、ゼネラリストの不足、非正規雇用における脱技能化など、いくつかの人的資源上の課題があることも指摘されている（五十嵐，2013）。加えて、ホテル業は他の業界に比べて人材の流動化が著しい。これらの要因は、当該業界における人材のキャリアが、日本的雇用慣行にみられた年功序列、終身雇用を中心とする雇用下で形成されるキャリアとは異なる発達を遂げていることを示唆している。

経営学において、従業員のキャリア発達は、獲得技能や職務態度および職務上の行動に密接に関連しているため、様々な視点から研究が行われてきた。とくに近年では、従来のキャリア研究で主眼となっていたキャリア志向やパーソナリティと

いった個人的要因だけでなく、人事評価や教育訓練などの人的資源管理施策を含む具体的なキャリア支援制度との関わりが議論されている（Ng *et al.*, 2005）。

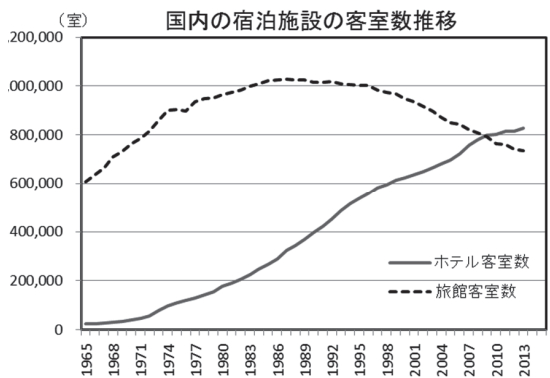
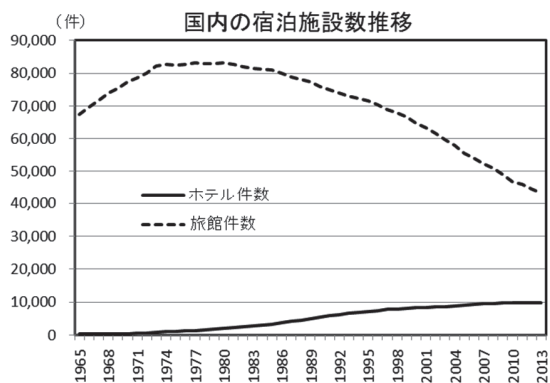
本研究では、これらの議論を踏まえたうえで、ホテル従業員のキャリア発達に影響すると考えられる職場の他者との関係性に着目する。日々の職務活動で接する職場の他者との関係は、自己のアイデンティティの形成に寄与し、それが従業員のキャリア発達に影響を及ぼすことが考えられる。そこで、上司と同僚および顧客からの承認が、キャリア発達の諸側面に及ぼす影響について分析を行う。

#### 2. ホテル業の就業特性

はじめに、ホテル業でみられる一般的な就業特性を確認していきたい。当該業界における特徴の1つは、他の業界に比べて人材の流動性が高いことである（上野山，2002）。平成25年度の厚生労働省による調査結果によれば、入職率・離職率が

30%を超えるのは、宿泊業と飲食サービス業のみであり、製造業と比べると2倍以上という高い数値を示している。ホテル業の入職率と離職率が高い要因として、ホテルの件数およびそれともなう客室数の増加がある。図1は、1965年から2013年までの約50年間にわたる国内の宿泊施設件数と客室数の推移を示している。これによれば、この50年間で、旅館は7万件から4万件に減少しているのに対して、ホテルは約1万件強まで増加している。それに合わせて2007年を境にホテルが旅館の客室数を上回り、現在では80万室に達している。こうしたホテルの増加傾向は、外国人旅行者数や個人の余暇需要の増加を背景に今後も続くことが予想される。

ホテルの新規開業の増加は、人材の組織間異動を加速させる要因として寄与している。上野山(2002)によれば、ホテル従業員にとって新規開業のタイミングに合わせて管理職として関わることは自身のキャリアアップの実現になるし、ホテル側も立ち上げを円滑に行うためにプロフェッショナル度の高い人材を必要としているためである。



出所：厚生労働省大臣官房統計情報部人口動態・保健社会統計課「衛生行政報告例」より作成

図1. 国内宿泊施設の件数・客室数推移

る。以上のことから、ホテルの業界では、人材の流動性が比較的高く、キャリアも自律的になりやすいといえる。

ホテル業における就業特性の2つ目として、企業特殊な人的サービスが求められていることが挙げられる。一般に、ホテルは経営形態、種類、機能、資本、立地条件などの違いによって細分化され、それぞれコアとなるサービスのあり方が異なってくる。たとえば高級ホテルの場合、豪華な設備と人的サービスの質を国際的な水準に維持しなければならない。そうしたホテルでは、ウェディングや国際会議などの開催、宴会場、高級レストランやバー・ラウンジなどが完備され、それぞれの場所と空間に応じて顧客に柔軟に対応しなければならない。他方で、1000室もの客室を保有し、多数の顧客への対応を迫られるホテルもあれば、客室数を抑え、一人一人の顧客に対しておもてなしやホスピタリティを重視したサービスを展開するホテルも多い。

一般に、ホテルは専門に特化した従業員、現場対応の従業員、ホテル運営に携わりマネジメント業務に関わる従業員などで構成されるが、近年では、顧客にホテル独自のサービスを提供するために、部門の壁を越えた多能工的な働きを従業員に求める傾向が強まっている。したがって、ホテル従業員には所属するホテルに同一化し、企業特殊な知識・技能を身につける態度や行動が必要とされているのである。

これらの就業特性から、ホテル業において従業員のキャリア発達支援は重要な施策となる。キャリア発達に関わる支援は、従業員の他社への離職意識を緩和し、人材の流出を防ぐ防波堤として機能する側面があるためである(Barnett & Bradley, 2007; Kong, Cheung & Song, 2012)。また、従業員のキャリア発達に対する主観的認知は、後述するように将来への展望を包括するものであることから、ホテルの職務遂行に必要な技能・知識への獲得にも影響を与えうる。ホテルはキャリア発達支援を通じて、従業員に企業特殊な知識・技能の獲得を促し、ホテル独自のサービスを顧客に提供することが可能になるのである。

### 3. 先行研究のレビューと本研究の視点

次に、ホテル従業員のキャリア発達に関わる先

行研究を確認する。先に述べたように、ホテル業は人材の流動性が比較的高く、多くの従業員キャリアも自律的になりやすい。そこではじめに、自律的なキャリアに関する研究を考察する。そのうえで、ホテル従業員のキャリア発達と、組織のキャリア発達支援の関係に関する議論を確認する。

### 3.1 自律的キャリア

キャリアの研究には、Super (1957) による個人の意志や志向についてのキャリア自己概念からはじまり、Schein (1978) のキャリア・アンカー (Career Anchor)、太田 (1993) のキャリア志向など多くの研究蓄積がある。例えば、Schein (1978, 1990) は、技術特定能力、管理能力、自律/独立、保障と安定、創造性、純粋な挑戦、奉仕・社会献身、生活様式といった8つのキャリア・アンカーを提示した。近年では、バウンダリーレス・キャリア (Boundaryless Career)、プロティアン・キャリア (Protean Career)、キャリア自律 (Career Self-Reliance) など、自律的なキャリアに関する議論が活発になってきている。

Arthur (1994, 1996) は、特定の企業でキャリアを積むオーガニゼーション・キャリアに対して、異なる組織や産業など、雇用者の壁を越えて形成されるキャリアをバウンダリーレス・キャリアという概念で表わした。この研究では、シリコンバレーで活躍するIT技術者を観察し、キャリアのあり方が、単一の雇用者のもとで安定的に形成されるものから、境界がなく勤労者本人によって自己管理される形への変化していることを指摘している。また、Jones (1996) は、1950年代後半から、米国の映画産業界において、企業内人事によって仕事が決定していくのではなく、プロジェクトやインフォーマルな個人的ネットワークをベースに仕事が進められ、それに合わせてキャリアも弾力的に形成されていくことを指摘した。このようなバウンダリーレス・キャリアは、流動的な労働市場でより多くみられるようになる (Granger et al., 1995; Chohen & Mallon, 1999)。

Hall (2002) は、特定の組織に囚われることなく環境に適応していくキャリアを提示し、それをプロティアン・キャリアと表現した<sup>1</sup>。さらに、

プロティアン・キャリアの重要な2つのメタ・コンピテンシーは、「アイデンティティ」と「アダプタビリティ」であると指摘している。アイデンティティは、自己の欲求や動機、価値観、興味、能力など明確な自己イメージや自己認識があることを指している。アダプタビリティは、変化する環境に対して反応学習、探索と統合力、そしてその状況に適用させようとする意欲を示している。

かつては、多くの日本企業で終身雇用を前提とする人的資源管理システムが構築されていたため、こうした自律的なキャリア意識は十分に発達していなかった。その結果、従業員が専門性を高める意欲が不足し、プロフェッショナル人材が社内で評価される仕組みもほとんど用意されてこなかった。しかし近年では、企業環境が変化し、個人が能動的に関与する自律的なキャリアの重要性が指摘されるようになってきた (花田・宮地・大木, 2003)。このように近年のキャリア研究では、特定の企業内での長期間におよぶ安定的なキャリアを対比させる形で、企業間を渡り歩きながら職業能力の向上を図る自律的なキャリアのあり方に焦点が当てられてきた。

本稿ではホテル業のキャリア発達について、これらの自律的キャリアの考え方を射程に入れつつ、従業員の主観的なキャリア発達に焦点を当てる。企業におけるキャリア発達支援策から直接的な影響を受けるのは、キャリア発達の客観的な側面よりも主観的な側面であると考えられるためである (山本, 2009)。本稿では、この主観的なキャリア発達について、山本 (2009) と同様にキャリア満足、昇進可能性認知、専門性の3つの側面から捉えることにする。キャリア満足とは、過去から現在までのキャリアに対する満足感を指す。昇進可能性とは、所属組織における現在以上の職位への将来的な昇進可能性を示しており、従来の組織人的なキャリア志向に焦点を当てた指標である。最後に、専門性とは、市場横断的に評価される専門性の高さを指し、自律的キャリア志向に焦点を当てた指標である。この尺度を用いることによって、ホテル従業員のキャリア発達についてより包括的に捉えることが可能になる。

### 3.2 キャリア発達に及ぼす人的資源管理施策 従業員のキャリア発達に影響を及ぼす人的資源

管理施策を検討した研究に山本（2007, 2009）がある。この研究では、キャリア発達をキャリア満足、昇進可能性認知、専門性の3つの側面から捉えている。その上で、評価・昇進の適切性、積極的な教育訓練、雇用保障といった人的資源管理施策に対する認知が、3つのキャリア発達に対する主観的認知を経由して離転職意思に影響することを明らかにしている。

Kong, Cheung, & Song（2012）は、キャリア支援を促すトレーニング、業績フィードバックを伴う人事評価、教育訓練といったキャリア発達支援策が、キャリア発達に及ぼす影響を分析している。分析の結果、これらの施策は、従業員のキャリア満足とキャリア・コンピテンシーにそれぞれ直接的に有意な影響を及ぼしていることを示している。キャリア・コンピテンシーとは、従業員が自律的に目標を定めてキャリアを計画し、職業人生の過程での困難な状況や環境変化に対応していく態度を指す。

自律的キャリアの議論では、個人は自身のキャリアを企業任せにするのではなく、それとは独自に能動的にキャリア形成に関与していくことが強調されてきた。しかし、このことは、企業の展開する人的資源管理とキャリア発達とが独立していることを意味するわけではない。たとえば、企業の人事評価や人材開発施策は、業績や職業能力上の強みと弱みに関わる情報を従業員に提供する機能を有している。従業員は、こうした企業からのフィードバックを一つの手掛かりにアイデンティティや能力を育み、自身のキャリアを能動的に形成することが可能になる（Baruch, 2003）。

このように、企業が展開している人的資源管理施策を含むキャリア発達支援策は、従業員のキャリア発達に様々な形で影響を及ぼしていると考えられる。

### 3.3 本研究の視点

先行研究では、主に従業員のキャリア発達に与える人的資源管理施策が検討されてきたが、本稿では、職場の他者との関係性に着目する。日々の職務活動で接する職場の他者との関係は、自己のアイデンティティの形成に寄与し、それが従業員のキャリア発達に影響を及ぼすことが考えられる。たとえば若林・斎藤（1989）は、組織内キャ

リア開発において、上司との垂直的な交換関係が重要な役割を果たしていることを明らかにしている。

また、社会的アイデンティティに関する議論では、組織内での承認が、個人の心理的側面と行動に重要な影響を及ぼすことを示唆している。社会的アイデンティティの理論によれば、人は所属する集団や組織によって自己のアイデンティティの一部を定義する。人は自分のアイデンティティを評価する際、所属集団と組織を判断基準にすることは、それらの地位が好ましい場合、それを維持するために行動することを意味している。このような視座に基づいて、Tyler & Blader（2001）は、集団としてのアイデンティティを強化する要因について、「誇り（pride）」と「尊重（respect）」に着目している。後者の尊重について、集団内の他者から尊重あるいは承認されることによって自分の地位が確立し、その集団に対するアイデンティティを高めるとされる。実証分析の結果、組織における尊重または承認に関する知覚は、職務の役割内行動と役割外行動に有意な影響を与えていることを明らかにしている。

太田（2011）は、公益企業、サービス業、派遣企業、病院の従業員を対象に、他者からの承認が心理的態度に及ぼす影響について実証研究を行っている。分析の結果、組織・集団あるいは個人としての承認は、自己効力感、内発的モチベーション、挑戦意欲、組織への貢献意欲、組織への一体感、評価・処遇への信頼感、会社に役立っている感覚に影響を及ぼすことを明らかにしている。

このように、日々の職務活動で接する職場の他者との関係は、従業員の心理的態度に影響を及ぼしている。とりわけ職務関係者からの承認という形でのサービスや成果に対するフィードバックは、従業員の自己イメージや自己認識の明確化を促し、キャリア発達の意識に影響を及ぼすと考えられる。また、本稿が対象とするホテル業務の多くは、人的サービスという無形の価値創造であり、具体的な職務上の成果や成長の度合いを一個人で認識することが難しい。そのため、それらを判断するための拠り所は、日々のサービス業務において密接な関わりを持つ上司や同僚そして顧客といった関係者からのフィードバックであることが推察される。これらの他者から貢献やサービス

の価値を認められることで、キャリア満足や職業人としての能力に対する肯定感が形成されることが予想されるのである。

以上の議論を踏まえて、本研究では上司と同僚および顧客からの承認が、キャリア発達の諸側面に及ぼす影響について分析を行う。経営学の既存研究では、従業員のキャリア発達に促す影響を及ぼす要因として各種の人的資源管理施策を中心に検討されてきたが、職場の他者に着目した研究は欧米も含めて極めて少ない。このことを踏まえれば、それらの関係を実証的に解明しようとする本研究の学術的な意義は大きいと考えられる。

また、本稿の分析で、ホテル従業員を対象とすることの意義について確認しておく。先述したように、ホテル業界は人材の流動化が著しく、他の業界で一般的な日本の雇用慣行の下で形成されるようなキャリアに比べて、自律的で多様な発達をたどりやすい。そのため、組織における承認が従業員のキャリア発達の多様な側面にどのような影響を及ぼすかを検討するのに適した研究対象といえる。

#### 4. 仮説の設定

以上の議論から、本研究では、組織における他者からの承認がホテル従業員のキャリア発達に及ぼす影響を分析する。キャリア発達については、山本（2007）で使用された3次元尺度を用いた。この研究では、キャリア発達をキャリア満足、昇進可能性認知、専門性の3つの側面から捉えている。キャリア満足とは、過去から現在までのキャリアに対する満足感を指す。昇進可能性とは、所属組織における現在以上の職位への将来的な昇進可能性を示しており、従来の組織人的なキャリア志向に焦点を当てた指標である。最後に、専門性とは、市場横断的に評価される専門性の高さを指し、自律的キャリア志向に焦点を当てた指標であるといえよう。この尺度を用いることによって、ホテル従業員のキャリア発達についてより包括的に捉えることが可能になる。

第一の仮説は、上司からの承認とホテル従業員のキャリア発達についてである。職場の上司は従業員を直接的に監督する立場にあり、その行動をモニタリングしつつ評価する職責を担っている。そのため、上司から職務上の貢献や職場の一員と

して承認されることは、当該ホテルでの昇進可能性を高めるだけでなく、職業人としての能力の肯定感をもたらすと考えられる。よって、以下のような仮説が設定される。

仮説1：上司の承認は、ホテル従業員のキャリア発達に影響を与える。

作業仮説1-1：上司の承認は、キャリア満足に有意に正の影響を与える。

作業仮説1-2：上司の承認は、昇進可能性認知に有意に正の影響を与える。

作業仮説1-3：上司の承認は、専門性に有意に正の影響を与える。

第二の仮説は、顧客からの承認とホテル従業員のキャリア発達についてである。人的サービスを提供する主体とするホテル業において、多くの従業員は、サービスを提供する際、顧客と直接的な相互作用をもつ。したがって、このサービスの良し悪しは、顧客によって判断される。顧客からの直接的な感謝や、リピートという形で自身のサービスが肯定されることは、アイデンティティの形成や職業能力の肯定につながるであろう。このような形で顧客からの承認は、当該ホテルでの昇進可能性を高めるだけでなく、職業人としてのキャリアの肯定感をもたらすと考えられる。よって、以下のような仮説が設定される。

仮説2：顧客の承認は、ホテル従業員のキャリア発達に影響を与える。

作業仮説2-1：顧客の承認は、キャリア満足に有意に正の影響を与える。

作業仮説2-2：顧客の承認は、昇進可能性認知に有意に正の影響を与える。

作業仮説2-3：顧客の承認は、専門性に有意に正の影響を与える。

最後の仮説は、組織の同僚からの承認とホテル従業員のキャリア発達についてである。第1節で確認したように、多くのホテルで顧客に組織独自のサービスを提供するために、部門の壁を越えた多能工的な働きを従業員に求めている。つまり、ホテル従業員の多くが、部門内および部門外の同僚と協働しながら職務を行っているのである。したがって、上司・顧客の承認と同様に、同僚から職務上の貢献や職場の一員として認められること

は、当該ホテルでの昇進可能性に対する認知を高めるだけでなく、職業人としての能力の肯定感をもたらすと考えられる。よって、以下のような仮説が設定される。

仮説3：同僚の承認は、ホテル従業員のキャリア発達に影響を与える。

作業仮説3-1：同僚の承認は、キャリア満足に有意に正の影響を与える。

作業仮説3-2：同僚の承認は、昇進可能性認知に有意に正の影響を与える。

作業仮説3-3：同僚の承認は、専門性に有意に正の影響を与える。

## 5. 方法

### 5.1 調査の方法とサンプル概要

調査は2012年11月から2013年1月にかけて実施し、日系多目的ホテル4社の従業員733名を対象に行われた。それぞれ佐賀県、奈良県、兵庫県、福岡県に所在するホテルで、宴会、コンベンション、ウエディングなどのサービスを提供している。それぞれのホテルの人事担当部門を通して調査票の配布と回収が行われた。回収数は628部(85.0%)、有効回答数は534部であった。調査対象者の内訳は、男性366名(60.7%)、女性237名(39.3%)であり、男性の比率が大きかった。平均年齢は37.28歳で、分布は25歳以下の若い世代が21%を占めており、その他の各年齢層にはほぼ均等に分布していた。平均勤続年数は9.64年、非管理職428名、管理職81名であった。

### 5.2 質問項目の構成

キャリア発達は山本(2007)で使用されている10項目を引用して質問項目を構成した。「キャリア満足」、「昇進可能性認知」、「専門性」の3つの因子を想定している(表1参照)。それぞれ「全くあてはまらない」から「大いにあてはまる」までのリッカート7点尺度で測定を行った。

組織の承認は、上司、顧客、同僚からの承認に対する従業員の認知を捉えるように質問項目を構成した。「上司からの承認」は、Blader & Tyler(2009)で開発された項目を参考に5項目を設定した。「顧客からの承認」は、従業員および人事担当部門へのヒアリングを参考に、独自に4項目を設定した。「同僚からの承認」は、Tyler &

Blader(2001)で開発された項目を参考に5項目を設定した(表2参照)。キャリア発達と同様に、それぞれ「全くあてはまらない」から「大いにあてはまる」までのリッカート7点尺度で測定を行った。

## 6. 分析の結果

### 6.1 因子分析および相関

はじめに各変数の項目について探索的因子分析を行った。まず、各項目の平均値と標準偏差を算出し、フロアー効果と天井効果がみられないことを確認した。因子分析は、主因子法ならびにプロマックス回転を用い、固有値1.0以上、因子負荷量が0.4を超えるものを因子の構成項目として選んだ。最後に抽出された各因子間の相関を確認した。

キャリア発達の尺度については、山本(2007)においてすでに信頼性と妥当性が検証されていることから、因子分析を実施し、尺度の信頼性と妥当性を再検討した。因子分析の結果は表1に示す通りである。第一因子は、「これまでのキャリアで、技術の知識の習得状況の面では満足している。」「これまでの自分のキャリアにおいて、得た成果に満足している。」「これまでのキャリアの達成状況に満足している。」によって構成され、キャリア満足に関わる項目であったことから、「キャリア満足」とした(3項目  $\alpha = 0.92$ )。第二因子は「このホテルで、昇進する多くのチャンスを期待している。」「このホテルで、現在の職位以上に昇進するチャンスがある。」「将来、頻繁に昇進することが予想される。」など、現在勤務しているホテルでの昇進展望に関わる項目であったことから、「昇進可能性認知」とした(3項目  $\alpha = 0.89$ )。第三因子は「プライベートを含めて、社外で何らかの収入を得られる知識技能がある。」「現在担当している職務以外に、社外の人に誇れる技能・技術がある。」「今のホテルを離れても、他企業や独立開業して、現状もしくはそれ以上の収入を得られる自信がある。」「現在の職務および職務に関連する知識・技能を持ち、社外の人にも自信を持って教えられる専門的な知識がある。」など、ホテルサービスの専門技能やスキルに関する項目であったため、「専門性」とした(4項目

$\alpha = 0.82$ )。

次に、組織の承認に関する因子分析結果を、表2に示している。第一因子は、「職場の上司はあなたのことを高く評価してくれる。」「上司は、あなたの職場での貢献を高く評価してくれる。」「職場の上司は、あなたのしている仕事を尊重してくれる。」「職場の上司は、あなたのしている仕事を尊重してくれる。」「あなたのしている仕事を尊重してくれる。」「あなたのしている仕事を尊重してくれる。」「あなたのしている仕事を尊重してくれる。」など、上司からの承認に関わる項目から構成されていたため、「上司からの承認」と命名した(5項目  $\alpha = 0.93$ )。第二因子は「お客様が、自分の名前と顔を覚え、再度、ホテルを利用

しているという経験を持っている。」「お客様が、自分の名前と顔を覚え、再度、ホテルを利用しているという経験を持っている。」「お客様から感謝のお手紙を頂いた経験を持っている。」「自分なりの創意工夫や、心のこもったサービスでお客様に喜んで頂いた経験を持っている。」「喜びや感動、最高の「ありがとう」の一言を、お客様から得ているという実感がある。」など、サービスに対する顧客からの承認に関わる項目から構成されたため、「顧客からの承認」と命名した(5項目  $\alpha = 0.89$ )。第三因子は、「職場の同僚は、あなたの意見や提案を尊重してくれる。」「職場の同僚は、あなたのしている仕事を尊重してくれる。」

表1. キャリア発達に関する因子分析結果 (主因子法、プロマックス回転後)

	I	II	III
第一因子：キャリア満足 ( $\alpha = 0.92$ )			
・これまでのキャリアで、技術の知識の習得状況の面では満足している。	.964	-.034	-.037
・これまでのキャリアの達成状況に、満足している。	.862	.066	-.034
・これまでの自分のキャリアにおいて、得た成果に満足している。	.844	.000	.034
第二因子：昇進可能性認知 ( $\alpha = 0.89$ )			
・このホテルで、昇進する多くのチャンスを期待している。	.010	.916	-.044
・このホテルで、現在の職位以上に昇進するチャンスがある。	.086	.823	-.036
・将来、頻繁に昇進することが予想される。	-.067	.811	.099
第三因子：専門性 ( $\alpha = 0.82$ )			
・現在担当している職務以外に社外の人に誇れる技能・技術がある。	-.041	.062	.780
・プライベートを含めて、社外で何らかの収入を得られる知識技能がある。	-.093	.011	.749
・今のホテルを離れても、他企業や独立開業して、現状もしくはそれ以上の収入を得られる自信がある。	-.020	-.017	.717
・現在の職務および職務に関連する知識・技能を持ち、社外の人にも自信を持って教えられる専門的な知識がある。	.286	-.062	.608
固有値	4.324	1.844	1.523

表2. 組織における承認に関する因子分析結果 (主因子法、プロマックス回転後)

	I	II	III
第一因子：上司からの承認 ( $\alpha = 0.93$ )			
・職場の上司は、あなたの仕事を高く評価している。	.944	.002	-.021
・上司は、あなたの職場での貢献を高く評価してくれる。	.925	.022	-.041
・職場の上司は、あなたのしている仕事を尊重してくれる。	.859	-.055	-.005
・職場の上司は、あなたの仕事に関わる意見や提案を尊重してくれる。	.799	-.062	.052
・上司から、貴重な考えや意見を持った人間だと認識されている。	.661	.104	.058
第二因子：顧客からの承認 ( $\alpha = 0.89$ )			
・私のサービスを受けたお客様が、再度、ホテルを利用してくれているという経験を持っている。	-.063	.917	.005
・お客様が、自分の名前と顔を覚え、再度、ホテルを利用しているという経験を持っている。	.031	.908	-.151
・お客様から感謝のお手紙を頂いた経験を持っている。	-.003	.789	-.016
・自分なりの創意工夫や心のこもったサービスでお客様に喜んで頂いた経験を持っている。	-.020	.782	.063
・喜びや感動、最高の「ありがとう」の一言を、お客様から得ているという実感がある。	.089	.508	.190
第三因子：同僚からの承認 ( $\alpha = 0.89$ )			
・職場の同僚は、あなたの意見や提案を尊重してくれる。	-.042	-.010	.960
・職場の同僚は、あなたのしている仕事を尊重してくれる。	.077	.032	.793
・職場の同僚は、あなたの職場での貢献を高く評価している。	.075	.035	.769
・職場の同僚は、あなたを仕事仲間の一員として接している。	-.040	-.060	.731
固有値	6.197	2.842	1.528

表3. 分析に利用した変数の平均、標準偏差、最小値、最大値

		平均値	標準偏差	最小値	最大値	1	2	3	4	5
1	上司からの承認	4.37	1.01	1.00	7.00					
2	顧客からの承認	4.67	1.42	1.00	7.00	.280**				
3	同僚からの承認	4.66	0.89	1.00	7.00	.558**	.276**			
4	キャリア満足	3.98	1.19	1.00	7.00	.374**	.335**	.301**		
5	昇進可能性認知	3.26	1.29	1.00	7.00	.354**	.200**	.227**	.394**	
6	専門性	3.70	1.23	1.00	7.00	.230**	.232**	.166**	.399**	.280**

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

「職場の同僚は、あなたの職場での貢献を高く評価している。」「職場の同僚は、あなたを仕事仲間の一員として接している。」など、同僚からの承認に関わる項目から構成されていたことから、「同僚からの承認」と命名した（4項目  $\alpha = 0.89$ ）。

次に、本研究で使用した変数間の平均、標準偏差および相関行列を表3に示す。この表が示すように、キャリア発達の3つの変数と、組織における承認の3つは、それぞれ高い相関を示しているため、次節では、独立変数間および従属変数間の相関を設定したパス解析を行う。

## 6.2 パス解析

つづいて、組織の承認がキャリア発達に及ぼす影響を総合的に把握するために、パス解析による仮説モデルの検証を行った。

はじめに、上司・同僚・顧客からの承認の変数が、キャリア発達の3つの変数にそれぞれ影響を与えるパスを仮定したモデルを検討した。主な適合度指標は、GFI=.866, AGFI=.059, RMSEA=.398,  $\chi^2(3) = 290.28, p = .000$ となり、高い適合度を示さなかった。そこで、モデルの改善を図るため、修正指数に基づき、「同僚からの承認」から「キャリア満足」、「昇進可能性認知」、「専門性」へのパスを除いたモデルで再分析を行ったところ、適合度指標はGFI=.998, AGFI=.984, RMSEA=.027,  $\chi^2(3) = 4.29, p = .232$ と、最初のモデルよりもデータに適合した結果が得られた。図2に、その最終的なモデルを示す。モデルが示すように、上司および顧客からの承認は、キャリア満足、昇進可能性の認知、専門性の全てのキャリア発達変数に対する影響が確認できた。一方で、同僚からの承認がキャリア発達に対して与える影響は確認で

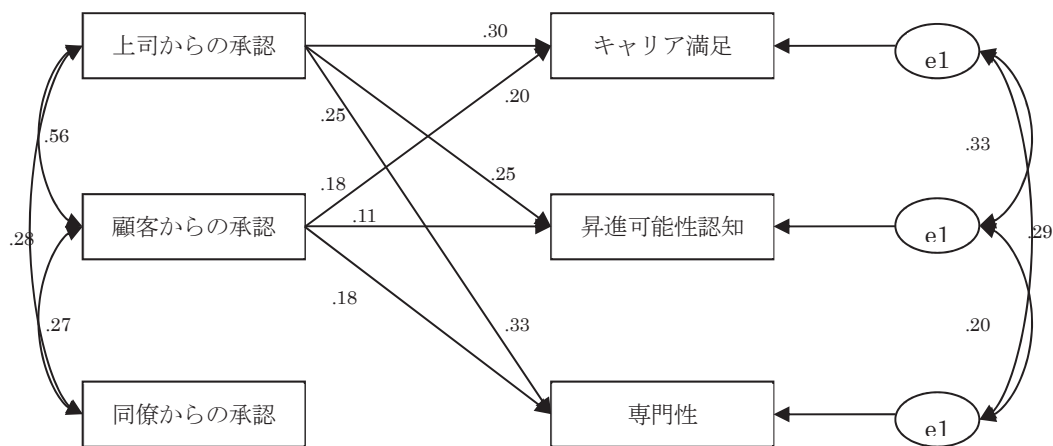


図2. パス図と分析結果（数値は標準化推定値）

表4. 分析結果一覧

	キャリア満足	昇進可能性認知	専門性
上司からの承認	○	○	○
顧客からの承認	○	○	○
同僚からの承認	×	×	×

○支持、×不支持



きなかった。

## 7. まとめと考察

本稿では、組織における承認がホテル従業員のキャリア発達の諸側面に及ぼす影響について分析を行った。分析の結果、職場の上司と顧客からの直接的な承認は、キャリアに対する満足感を向上させるとともに、当該ホテルでの昇進可能性と専門性への肯定感の向上に影響を与えることが示された。

以上の分析結果は、第一に、ホテル従業員のキャリア発達に対して、職場における上司との関係が影響していることを示唆している。これまでの研究でも、職場の上司との良好な垂直的交換関係が、従業員の組織内でのキャリア開発に重要な役割を果たしていることが明らかにされている(若林・斎藤, 1989)。本稿では、組織内キャリアのみならず、専門性という自律的キャリア志向に焦点を当てた指標にも、職場における上司との関係が影響していることを示していた。この研究結果は、ホテル業務がもつ固有の特徴が反映されていると考えられる。多くのホテル業務に共通する特徴は、顧客に対する無形の人的サービスの提供にあるため、具体的な職務上の成果の良し悪しを一個人で認識することが難しい。そのため、公式的な交換関係にある上司から職務上の貢献や職場の一員として承認されることは、当該ホテルでの昇進可能性を高めるだけでなく、職業人としての能力の肯定感をもたらすと考えられる。

第二に、本稿では、顧客からの承認がホテル従業員のキャリア発達にポジティブな影響を与えていたという独自の結果が得られた。組織における承認の効果に関するこれまでの研究は、職場の上司や同僚といった職場内メンバーからの尊重や承認が、従業員のアイデンティティの形成に寄与することが想定されていた(Tyler & Blader, 2001)。それに対して、本稿では、職場内のメンバーだけでなく顧客という他者との関係も、従業員の主観的なキャリア発達に影響を及ぼしていることを示している。こうした研究結果も同様に、ホテル業務がもつ固有の特徴が反映されていると考えられる。ホテル従業員の多くは、日々のサービス業務において顧客と密接に関わっている。そのため、顧客からの承認という形でのサービスや

貢献に対するフィードバックが、ホテル従業員の自己認識の明確化に役立っていると考えられる。

このように本研究の独自性は、ホテルの従業員をとりまく他者との関係性が、キャリア発達に及ぼす影響を示した点にある。とりわけ、上司と顧客との垂直的な関係性がホテル従業員のキャリア発達を直接的に規定していることを明らかにした。組織人あるいは職業人として自分独自の価値や意義を見出すためには、アイデンティティを模索することが不可欠である。このような過程で、組織における他者からの承認を取り込んだキャリア発達支援は大きな意義をもっているといえよう。

最後に、本研究の課題を述べておきたい。本研究では地方の日系多目的ホテルに勤務する従業員を対象に分析を行ったが、外資系ホテルや老舗ホテル、また大都市のホテルでは異なった結果が出る可能性がある。今後は、さらに多様なホテルの調査を行い、本研究の分析結果に関する一般化を検討していきたい。また、ホテル従業員のキャリア発達が、職務態度や行動に及ぼす影響についても検討していく必要がある。たとえば、山本(2007)が指摘しているように、キャリア発達には、専門性の向上が退職意思を促進するというパラドックスが存在する。そのため、個々のキャリア発達意識がどのような職務態度や行動に影響を及ぼすのかを包括的に分析していく必要がある。

## 【引用文献】

- Arthur, M. B., "The Boundaryless Career: A new perspective for organizational inquiry", *Journal of Organizational Behavior*, 115, 1994, 295-306.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. *The Boundaryless Career: New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press, 1996.
- Barnett, B., & Bradley, L. M., "The impact of organizational support for career development on career satisfaction", *Career Development International*, 12(7), 2007, 617-636.
- Baruch, Y. "Career systems in transition: A normative model for organizational career

- practices”, *Personnel review*, 32(2), 2003, 231-251.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. “Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 2009, 445-464.
- Cohen, L. & M. Mallon. “The transition from organizational employment to portfolio working: Perceptions of ‘boundarylessness’”, *Work, Employment and Society*, 13(2), 1999, 329-352.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. “Perceived organizational support”. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. New York: Oxford University Press, 2004.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. “Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, 500-507.
- Granger, B., J. Stanworth & C. Stanworth. “Self-Employment Career Dynamics : The Case of ‘Unemployment Push’ in UK Book-Publishing”, *Work, Employment and Society*, 9(3), 1995, 499-516.
- Hall, D. T. *Careers in and out of organizations*. Sage, 2002.
- Jones, C. “Careers in project networks: The case of the film industry”, in Arthur, M. B. and D. M. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, 1996.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. “From hotel career management to employees’ career satisfaction: The mediating effect of career competency”. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 2012, 76-85.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. “Predictors of objective and subjective career success: A meta - analysis”. *Personnel psychology*, 58(2), 2005, 367-408.
- Schein, E. H. *Career Dynamics Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Wesley, 1978. (二村 敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991).
- Schein, E.H. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1990. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー－自分の本当の価値を発見しよう－』白桃書房, 2003).
- Super D. E. *The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development*, Harper and Brothers, 1957.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. “Identity and cooperative behavior in group” *Group Processes and Intergroup Relations*, 14(3), 2001, 207-226.
- 五十嵐元一, 「ホスピタリティ教育と人材育成」, 『日本国際観光学会論文』, (20) ,75-80, 2013.
- 上野山達哉, 「ホテル産業における人的資源管理の内的整合性と変革」, 『福島大学地域創造』, 14 (2), 2002, 67-76.
- 太田肇, 『プロフェッショナルと組織－組織と個人の「間接的統合」－』同文館, 1993.
- 太田肇, 『承認とモチベーション－実証されたその効果』, 同文館出版, 2011.
- 小塩真司, 『SPSSとAMOSによる心理・調査データ解析 第2版』東京図書, 2012.
- 花田光世・宮地友紀子・大木紀子, 「キャリア自律の新展開」, 『一橋ビジネスレビュー』, 51 (1), 2003, 6-23.
- 若林満・斎藤和志, 「キャリア・パス分析－パス解析に基づく組織内キャリア発達の規定要因分析－」『経営行動科学』, 4 (1), 9-17, 1989.
- 山本寛, 「組織従業員のHRM認知とリテンションとの関係：キャリア発達の観点から」, 『産業・組織心理学研究』, 20 (2), 2007, 27-39.
- 山本寛, 『人材定着のマネジメント』中央経済社, 2009.

**【参考 URL】**

厚生労働省, 平成25年雇用動向調査結果  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/14-2/kekka.html>  
(検索日2015/10/11)  
厚生労働省大臣官房統計情報部人口動態・保健社会統計課「衛生行政報告例」より作成  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/36-19.html>  
(検索日2015/10/17)

**【注】**

1. 組織における地位や収入、他者評価などの客観的評価ではなく、仕事満足と専門性に対して個人が主体的にキャリア形成に取り組み個人の価値観をもとに心理的成功を重視するキャリアである。プロテアン (protean) とは、ギリシャ神話の変幻自在を意味するプロテウスの神様から由来している。

**Abstract**

The purpose of this study is to investigate the relationship between gaining recognition from others and career development of hotel employees. Although the study of career development has increased markedly in the past few years, little attention has been paid to the relationship between recognition from others and career development in organizations. Using samples from 534 hotel employees in Japan, structural equation analysis found that recognition from supervisors and customers had a significant impact on three career development dimensions. Conversely, recognition from colleagues failed to influence any dimension of career development. The authors discussed implications of these results for future research and practice.