

# ホスピタリティ産業従業員の勤務地域と 勤務会社への愛着と ES の規定要因に関する研究

— 宿泊業・小売業・飲食業の比較を通して —

崔 瑛\*・菅野正洋\*\*

本研究は、ホスピタリティ産業の従業員の地域環境への評価や人々との関わり、会社に対する評価が地域愛着と会社愛着、ES に与える影響を検証したものである。地域関連因子として、「住民との接触」、「地域の優良資源」、「顧客との情報共有」、「生活・業務上の利便性」が抽出され、会社関連因子として、「働きやすい勤務環境」、「地域貢献の仕組み」、「会社のビジョン」が抽出された。これらの因子を説明変数として、地域愛着と会社愛着、ES への影響を把握し、宿泊業・小売業・飲食業における差を比較した。

キーワード：地域愛着 (place attachment)、会社愛着 (company attachment)、ES (employee satisfaction)、ホスピタリティ産業 (hospitality industry)

## 1. はじめに

観光地に立地する多様な産業の中で、宿泊、飲食等のように、顧客に接する従業員によって様々なサービスが提供される産業は、ホスピタリティ産業と呼ばれる。ホスピタリティ産業の従業員は、来訪する顧客の満足度やロイヤルティの高低に大きな影響を及ぼす重要な存在である。ホスピタリティ産業については様々な定義があるが、宿泊を含む観光（旅行・交通・余暇・ガイド・アトラクション等）産業と飲食、小売等を含むその関連産業を意味することが多く、広い意味では、教育、健康等の分野も含まれる。従業員の行動、態度、外見、知識やスキルはサービスのクオリティを判断するための指標であり、顧客満足を得るための要因といえる<sup>1)</sup>。特に、ホテルや旅館等のような接客の現場では、顧客の満足向上のために、従業員満足の向上を図ることが必須とされ、離職する従業員を少なくして長く働ける環境を整えることがサービス品質低下の防止につながると言われている<sup>2)</sup>。

これは、組織経営の分野で指摘されている employee satisfaction（以下、ES）の向上が提供するサービスの質（商品の質）を高め、その結果、customer satisfaction（以下、CS）も高まり、最終的に企業利益を高めることで収益拡大につながるとする「サービスプロフィットチェーン」の考え方を背景としている<sup>3)</sup>。一方、ES に影響する要因としては、生活満足、職務満足、職場満足など様々な概念が提唱されているが組織コミットメント（所属する組織への思い入れ）についても研究が進んでおり、ES や離職意志に影響することがわかっている<sup>4)</sup>。

ホスピタリティ産業の代表的な業種である宿泊業や飲食業は、基本的に顧客に「来てもらう」ことが前提である<sup>5)</sup>。Johns<sup>6)</sup>が宿泊業や飲食業においてサービス環境が重要な要素となることを指摘しているように、その顧客層や営業活動形態等は営業基盤となる施設が立地する地域の環境と密接に関連する。そのため、従業員は、一義的には各企業という組織に帰属するが、視点を一段高い地域レベルに拡大す

れば、従業員は「観光地に帰属」しているとも言える。すなわち、接客側と顧客側間の会話や案内等の交流、両方の相互作用が行われる基盤であり媒介する存在として、サービスを提供する場所の「企業」のみならず、「地域」にも注目する必要がある。

上述のように、ホスピタリティ産業の企業は、地域と密着した形の事業を行うため、地域の発展は会社の経営状況の向上と直結する。また、会社を通じた活動によって従業員の地域愛着が高まることも想定できる。今までの議論では、企業側が地域の活気に興味を持つ理由として、「自社従業員にとっての暮らしやすさ」が重要要因とされており<sup>7)</sup>、地域貢献活動に取り組む企業側の理由として、「地域社会とのコミュニケーション」や「社会的責任」の他に、「従業員満足の上昇」があげられている<sup>8)</sup>。一方で、従業員と地域の関係についてみると、柴田ら<sup>9)</sup>は、組織コミットメントの概念を地域に適用し、仕事と地域関係を分析し、「キャリアを今の地域で過ごすことの幸せ」に関する項目を含む「地域への理性的関与」、「今の地域で仕事を続ける義務」に関する項目を含む「地域への道徳的関与」の因子を抽出し分析した。このように、従業員の所属する組織を会社とその会社が立地する地域とみることで、従業員と会社、従業員と地域の間での、愛着やESが構築されるメカニズムをより綿密に理解することが可能といえよう。

従業員のESに影響を与える要因として、「従業員が帰属（勤務）する地域に対して抱くコミットメント（勤務地域に対する愛着）」が想定し得る。今まで観光分野では、観光客が特定の観光地に対して抱く愛着が高くなるほど、当該観光地に対するロイヤルティが高くなるということが複数の研究<sup>10)11)12)13)14)</sup>で指摘されているが、従業員の視点に着目して、勤務地域に対する愛着とESに関わりがあるのか、また、何が現場の働き手の勤務地域と勤務会社に対する愛着を規定するのか、さらに、ホスピタリティ産業の業種別特徴といった点に着目した研究は十分ではなかった。本研究は、以上の背景のもと、「会社」とその会社が立地する「地域」を従業員の所属組織として想定し、従業員が自分の勤務会社と勤務地域に対して抱く愛着とESの関係、勤務会社と勤務地域への愛着とESを規定する要因を明らかにすることを目的とした。

## 2. 先行研究レビューとリサーチクエスチョン設定

### (1) 組織コミットメントとES

複数の既往研究において、組織コミットメントとESの関係が指摘されている。「組織コミットメントがESに影響する」とするモデル（Commitment-to-satisfaction mediation model）の他、逆に「ESが組織コミットメントに影響する」とするモデル（Satisfaction-to-commitment mediation model）が提示されている<sup>4)</sup>。個人と組織の関係を考えるうえで大事な組織コミットメントは、「個人の特定組織に対する帰属意識や組織との関わり相対的な強度」と定義されており、当該組織への貢献を説明する要因とされる<sup>15)</sup>。組織コミットメントについては、今までの研究で様々な概念が示されている。Allen & Meyer<sup>16)</sup>は、組織コミットメントが「情緒的愛着（affective attachment）」、「知覚されたコスト（perceived costs）」、「義務（obligation）」によって構成されるとした。新宮らによると、この中の情緒的愛着とは、従業員の組織への好意的感情に基づく心理的結びつきのことを意味する<sup>17)</sup>。本研究では、上記既往研究の情緒的愛着の概念を用いて、従業員が組織に対して抱く「愛着」を把握することとした。

地域に拠点を置く企業は、従業員を含む地域社会を利害関係者としており<sup>8)</sup>、企業は地域社会の構成員としてのつながりを持つ。その企業に勤める従業員は、業務やプライベートな活動において、地域社会の一員として生活している。柴田らの研究<sup>9)</sup>は、ホスピタリティ産業に着目したものではないが、地域への情緒的関与と企業満足の間に関係があり、地域愛着が高いと会社への満足も高いことを示した。

本研究では、従業員の勤務会社への愛着と勤務地域への愛着の関係、また、会社と地域への愛着と

ES の関係を検証することを試みた。ES については、竹田<sup>18)</sup>が言うように、組織人としての側面と仕事自体に対する側面の違いを区別して分析する必要がある。本研究では、勤務会社に対する満足 (company satisfaction) と勤務地域への満足 (place satisfaction) を分けて把握し、職務そのものである仕事への満足 (job satisfaction) を併せて3つの側面からESを測定・分析した。勤務会社と勤務地域への愛着とESの関係、ES間の関係を明らかにするため、下記のリサーチクエスチョンを設定した。

RQ 1. 従業員の勤務地域への愛着と勤務会社への愛着は相関があるのか。

RQ 2. 従業員の勤務地域と勤務会社への愛着はES (会社満足, 地域満足, 仕事満足) に影響を与えるのか。

## (2) 地域愛着と会社愛着の規定要因

地域愛着については、心理学、都市計画学の分野で研究の蓄積があり、住民が居住地域に対して抱く地域愛着の規定要因を探るものや、地域愛着と地域に対する行動の関係を分析した研究が多い。

### 1) 地域での居住実態 (地域出身/居住)・移動と地域愛着の関係

柴田ら<sup>9)</sup>は、地域出身者の地域愛着がより高い傾向があることを示した。他にも、大学生の地元就職誘導を意識した教育と地域愛着、就職地選択との関わりを考察した研究<sup>19)</sup>、大学や地域に愛着を感じる大学生ほど、自らの過去・現在・未来に対してポジティブな時間的展望を抱くという研究<sup>20)</sup>がある。長谷<sup>21)</sup>は、長い居住年数や一戸建て等の住居形態が地域愛着に影響することを明らかにしており、その理由として、「長く住み慣れたこと」や「近所付き合いの良さ」、「自然環境」を挙げている。また、佐野<sup>22)</sup>は、住居と職場が同じである「職住同居 (一体)」の住民の地域愛着が高いことを指摘した。

大谷ら<sup>23)</sup>は、地域交通手段の利用と地域愛着の関連を分析し、最頻交通手段による差の比較を通して路面電車等の特定手段の利用が高い場合、愛着に影響を与えると主張した。また、萩原ら<sup>24)</sup>は、交通行動が地域愛着に与える影響を検証し、交通手段と地域愛着の関係を把握するうえで、風土との関わりという要因が影響することを示した。その他、鈴木ら<sup>25)</sup>は、日常的な交通行動の過程で生じる風土との接触量の変化が地域愛着の変化と正の相関があることを明らかにした。

当該地域が居住地、出身地であることが住む地域、通う大学への愛着に影響を与えたとした先行研究の結論を踏まえ、出身・居住の事実と勤務地域への愛着の関係、居住地域内での交通行動と地域愛着の関係についてリサーチクエスチョンを立てた。

RQ 3. 勤務地域の出身者や居住者は、そうではない人に比べ勤務地域への愛着が高いのか。

RQ 4. 出身と居住の事実は、勤務地域への愛着に対する交互作用 (相乗効果) があるのか。

RQ 5. 勤務地までの移動距離の長短は、勤務地域への愛着に影響するのか。

### 2) 地域環境に対する評価

引地ら<sup>26)</sup>は、景観や医療施設等の物理的環境と住民交流等の社会的環境に対する評価が高いほど、地域への愛着が高いことを示した。また、渡邊<sup>27)</sup>は、地域行政への満足度が地域愛着に影響を与えると述べた。引地ら<sup>28)</sup>は、土地や文化に対する肯定的な印象が地域愛着に影響があるとした。

### 3) 地域の人々との関わり

青柳<sup>29)</sup>は地域の人々との付き合いを、岸<sup>30)</sup>は地域におけるスポーツ活動を、地域愛着に影響を与える要因とした。また、鈴木ら<sup>31)</sup>は、地域愛着が高い人ほど町内会活動やまちづくり活動などの地域内の活動に熱心な傾向があることを明らかにした。地域愛着が環境配慮意識や行動に与える影響を示唆した研究<sup>32)</sup>もある。これらの研究は、地域愛着を高める要因、高い地域愛着がどのような行動に影響を与える

かを検証したものである。

#### 4) 顧客との相互作用

顧客との接触が従業員の地域愛着に与える影響については、筆者らが実施した宿泊施設に勤務する従業員へのヒアリング結果を参考にした。ヒアリングでは、顧客から受ける質問や顧客の評価、発言によって、従業員自身の地域や会社に対する考え方が変化した経験がある等、顧客との接触による影響があることを示唆する発言を収集した。また、玉置<sup>33)</sup>は、顧客とサービス担当者との関係構築に着目し、サービス担当者の業務に対する顧客の協力が業務成果や効率を高め、愛着が業務への動機付けにつながることにについて言及した。

上記の先行研究レビューを通して、地域の物理的・社会的環境への評価、地域内での人々との接触等の地域住民と従業員の関わり度合、従業員と顧客が業務上に何らかの接触で関係構築をすることによる相互作用等が、従業員の地域愛着、勤務会社への愛着、ESに影響を与えることを仮定し、以下のリサーチクエストを設定した。

QQ 6. 従業員の勤務地域の環境への評価や地域での人々との関わり、従業員と顧客が関わることによる相互作用は、勤務地域への愛着や勤務会社への愛着、ESにどの程度影響を与えるか。

#### (3) 仕事に対する評価と地域愛着・会社愛着・ES構築の関係に関する研究

組織コミットメントとES、インターナル・マーケティング（以下、IM）の関係を研究した中村<sup>34)</sup>は、ESと組織コミットメントに影響するIMとして、従業員の成長への投資、業務に見合った報酬と評価、上司の部下への関与、円滑なチーム型業務遂行、業務外での同僚との友好関係形成等があることを検証した。従業員満足構成概念について、岩出<sup>35)</sup>は、雇用・収入安定等の労働生活や私生活を含む「生活満足」、やりがい、キャリア成長等に関わる「職務満足」、所属する職場に対する期待と要求である「職場満足」、経営者リーダーシップ、CSR等の「企業満足」の4つの体系を整理した。実務・研究上で行うESの調査は、このような体系のもとで、上司、会社の風土、処遇、福利厚生、経営状況等の様々な側面から把握されることが多い。児玉<sup>36)</sup>は、ホスピタリティ産業のES向上のために、適切なマネジメントシステムと従業員教育が必要であるとした。

他方、従業員が行う地域社会活動等の仕事以外の生活活動が仕事に肯定的な影響を与えることを示唆した研究<sup>37)</sup>もある。岩田<sup>38)</sup>は、「組織コミットメントと人間観」における組織コミットメントの次元に関する議論にて、従業員のモチベーションは、職務（報酬、待遇、キャリアパス）、組織（対人関係、組織文化）以外にも、地域社会（社会貢献、社会価値）や家庭（育児、休暇）の側面があると述べた。羽鳥<sup>15)</sup>は、地域づくり組織の活動への参加度と継続意向が組織コミットメントと強い関連があることを示した。このように、地域と組織の構成員が組織に対して持つコミットメントに関する議論が出されてきたが、今まで、ホスピタリティ産業に着目し、会社での職務を通して構築される地域と個人間の関係性や個人の会社への評価と地域愛着の関係を分析した研究は、十分に行われてきたとはいえない。

本研究では、先行研究でESを規定する要因とされてきた上司、会社の風土、処遇、福利厚生、経営等の面について検討するとともに、岩田<sup>38)</sup>の議論を参照し、「地域社会に対する貢献的価値」の側面を把握することを試みた。本研究では、社会貢献や社会的価値の実現に関わる活動について、会社で支援する仕組みがあるかによって、地域愛着、会社愛着、ESへの影響があるかを検証することとした。

QQ 7. 従業員の勤務会社への評価や勤務会社における地域貢献の仕組みは、従業員の勤務地域への愛着、勤務会社への愛着、ESにどのように影響するのか。

#### (4) ホスピタリティ産業の特性

Brotherton<sup>39)</sup>は、既往研究のなかで、ホスピタリティ、またはそのマネジメントに関して言及された内容を整理し、ホスピタリティを「人的交流」であると規定した上で、その特徴を「同時発生的であること」、「自発的であること」、「相互に有益であること」と述べた。また、特定の商品やサービスに基づいて行われることを示した。また、Pizam & Shani<sup>40)</sup>は、ホテルマネージャーとホスピタリティ産業について学ぶ学生に対してインタビューを実施し、他の産業にない宿泊業の特徴として、従業員と顧客(宿泊客)の間で長期にわたる関係性が生じること、また従業員は、顧客(宿泊客)をより良く知るために通常業務以外の時間も費やすことを示した。

本研究では、上記のような「人(顧客)との関係性」が生じ、提供する商品・サービスの異なるホスピタリティ産業の幅広さや、特徴を踏まえ、業種によって生まれる差異を把握するため、下記のリサーチクエスチョンを設定し、業種別違いを確かめた。

RQ8. 勤務地域への愛着、勤務会社への愛着、ESを規定する要因は、業種によって差があるのか。

### 3. 調査方法と回答者の属性

分析には、日本全国の宿泊業・小売業・飲食業の従業員に対するウェブ調査(2015年02月10日~2月11日)のデータを用いた。本研究では、標準的・平均的に多様な形態のサービスが提供され、サービスの無形性と顧客との相互作用性の両面において中間的な形態に近い<sup>41)</sup>といわれるホテルを含む宿泊業を対象業種群として選び、その比較対象として飲食業と小売業を設定した。3つの業種を対象に、全国から全618サンプル(業種別206サンプル)を収集した。

回答者の属性は表-1に示した。男性223名、女性395名であり女性の割合が63.9%でより高く、回答者の平均年齢は39.7歳であった。婚姻関係では、既婚者(52.4%)が未婚者(47.6%)より多く、個人収入では200万未満の人が52.2%で半数以上だった。332名(53.7%)の回答者が50人未満の小規模企業に勤務していた。また、392名(63.5%)がパート・アルバイトや契約社員として働いていた。

現在の勤め先での勤続年数は、平均すると10.03年であり業界での勤務年数は10.25年だった。回答者の業種と地方の分布は、表-2に示した。関東(190名)、中部(123名)、近畿(119名)からの回答が多く、その他、北海道、東北、中国、四国、九州を含め、全国からもれなくサンプルを収集できた。

### 4. 分析に用いる設問項目の設定

地域愛着の対象となる地域の範囲は、勤務会社が立地する地域の行政区域(市区町村)を基準にした。地域愛着を測るための尺度は、Prayag & Ryan<sup>11)</sup>、Williams & Vaske<sup>13)</sup>の研究を参考にして、全12項目を作成した。特定地域への来訪者を対象として、作成された「この地域を自分の一部のように感じる」、「この地域にとっても愛着を持っている」等の地域愛着の項目に加え、働く場所としての地域愛着に関する項目として、「この地域で働いていることは私についての多くを物語る」等を設定した。12項目について、尺度構成の妥当性を検証する信頼性分析等を行い、モデル推定に用いるための項目を絞った。最終的に6つの項目を選択し、その平均値を本研究の「地域愛着」として用いた(表-3)。他方、会社愛着については、Allen & Meyer<sup>16)</sup>の組織コミットメントの尺度を含め、先行研究を参考にして作成した16項目のデータを用いた。地域愛着尺度の決め方と同様に、信頼性分析等を通して、会社に対する情緒的愛着を測る6つの項目の平均値を、本研究の「会社愛着」とした(表-3)。地域愛着に影響を与える要因については、地域環境への評価、人々との関わりの度合を測るため、地域愛着に関する今までの研究成果を参考にして質問項目を作成した。地域環境に関する評価項目は、まちなみ、地域のシ

表-1 回答者の属性

カテゴリー	区分	度数	割合(%)	カテゴリー	区分	度数	割合(%)
性別	男性	223	36.1	婚姻関係	未婚	294	47.6
	女性	395	63.9		既婚	324	52.4
年代	20歳～24歳	49	7.9	個人収入	200万未満	295	52.2
	25歳～29歳	71	11.5		200～400万未満	156	27.6
	30歳～34歳	95	15.4		400～600万未満	69	12.2
	35歳～39歳	100	16.2		600～800万未満	16	2.8
	40歳～44歳	105	17.0		800～1000万未満	6	1.1
	45歳～49歳	81	13.1		1000～1200万未満	1	0.2
	50歳～54歳	60	9.7		2000万円以上	1	0.2
	55歳～59歳	26	4.2		わからない	21	3.7
	60歳以上	31	5.0				
雇用形態	家族従業者	3	0.5	勤め先の従業員数	10人未満	110	17.8
	正社員	219	35.4		10人～20人未満	108	17.5
	契約社員	61	9.9		20人～30人未満	57	9.2
	パート・アルバイト	331	53.6		30人～50人未満	57	9.2
	その他	4	0.6		50人～100人未満	63	10.2
勤務年数／ 転職・転勤回数	現在の勤め先勤務年数（平均）：10.03年				100人～300人未満	68	11.0
	業界勤務年数（平均）：10.25年				300人～500人未満	16	2.6
	転職回数（平均）：2.83回				500人～1000人未満	23	3.7
	転居回数（平均）：2.74回				1000人以上	61	9.9
					わからない	55	8.9

表-2 回答者の業種と地方の分布

	宿泊業	小売業	飲食業	合計
北海道	14	8	8	30
東北地方	17	14	15	46
関東地方	57	65	68	190
中部地方	36	44	43	123
近畿地方	41	36	42	119
中国地方	15	10	9	34
四国地方	5	7	4	16
九州地方	21	22	17	60
合計	206	206	206	618

ンボル、名産品、食文化等、先行研究で調べられた項目<sup>26)28)</sup>を用いて、地域の強みになりうる資源の存在「地域の優良資源」、「生活環境（買い物や交通等の便）・業務上の利便性（同種企業集積や取引先立地）」について評価できるようにした。先行研究では、地域愛着が高い人ほど、地域への協力行動を積極的に行う傾向があると示された<sup>31)</sup>。また、地域の人々との挨拶や会話が「風土との関わり」として地域愛着に影響を与えること<sup>25)</sup>や住民間交流等の近所づきあい<sup>29)</sup>が地域愛着に影響を与えることが報告された。これらを踏まえ、従業員が仕事を通して地域住民と接触すること、仕事以外の場面での会話や挨拶を交わすこと、普段のまちづくり活動・ボランティア活動に参加すること等の「地域住民との接触」を勤務地

表-3 分析に用いる設問項目一覧

区分		質問項目	平均	SD
地域環境の評価	地域の優良資源 ( $\alpha = .85$ )	この地域の街並みからは歴史が感じられる	4.01	1.54
		大きな山や建造物など地域の人が皆知っている地域のシンボルがある	4.38	1.74
		この地域の名産品は、他の地域の人に勧められる	4.05	1.72
		この地域は、美味しい料理や食文化がある	4.18	1.67
	生活・業務上の利便性 ( $\alpha = .74$ )	商店・飲食店など日常的な買い物が便利である	4.55	1.66
		職場周辺になじみの店がある	3.98	1.64
		この地域は、同種企業が多く立地する	4.48	1.58
		この地域は、業務上必要なサービス業者や取引先が立地する	4.00	1.39
地域との関わり度合	住民との接触 ( $\alpha = .86$ )	通勤や移動の際、地域の人々と挨拶を交わしている	3.48	1.61
		業務外で、地域の人々と会話をする機会が多い	3.24	1.54
		この地域のまちづくり活動・ボランティア活動に参加している	2.48	1.49
		会社を通して地域貢献活動に参加している	2.80	1.61
	顧客との情報共有 ( $\alpha = .87$ )	会社の業務で、地域の人々と接することが多い	3.84	1.74
		お客様から地域情報について聞かれることが多い	3.90	1.70
		仕事で地域の案内・紹介をすることが多い	3.64	1.83
		お客様から地域の良さを褒められることが多い	3.55	1.63
勤め先会社への評価と地域貢献活動	会社のビジョン ( $\alpha = .88$ )	この会社は経営状況がよい	3.89	1.51
		この会社の将来は安定的である	3.74	1.48
		この会社は明確な経営理念や方針を持っている	4.09	1.57
	働きやすい勤務環境 ( $\alpha = .91$ )	この会社は従業員に快適な職場環境を提供している	3.47	1.51
		この会社は従業員に適切な労働条件を提示している	3.57	1.59
		この会社は社員の意見や要望をよく取り上げる	3.57	1.57
		この会社の経営幹部の人たちは信頼できる	3.51	1.59
		この会社の上司は信頼できる	3.89	1.63
	地域貢献の仕組み ( $\alpha = .90$ )	この会社は地域社会への貢献活動を行っている	3.64	1.54
		この会社は業績に見合う寄付活動をしている	3.22	1.45
		この会社は地域の企業・団体と協力・連携している	3.65	1.49
		この会社は従業員の地域貢献を支援する仕組みがある	3.08	1.51
地域愛着 ( $\alpha = .94$ )	この地域を自分の一部のように感じる	3.63	1.58	
	この地域は自分にとってとても特別だ	3.72	1.62	
	この地域にとっても愛着を持っている	4.01	1.70	
	この地域で働いていることは私についての多くを物語る	3.47	1.56	
	この地域は自分が働くためには最高の場所である	3.74	1.57	
	他のどの地域よりも、この地域で働くことが重要である	3.37	1.57	
会社愛着 ( $\alpha = .95$ )	この会社でキャリアを全うできるとうれしい	4.27	1.61	
	この会社では家族の一員のように感じる	4.63	1.66	
	この会社に愛着を感じる	4.13	1.67	
	この会社は自分にとってとても大切である	4.04	1.60	
	この会社に属しているという強い気持ちがある	4.11	1.61	
	この会社のために頑張りたいと思う	4.10	1.59	
ES	会社満足	現在の勤め先に満足している	4.26	1.59
	仕事満足	現在の仕事に満足している	4.46	1.48
	地域満足	この地域で働くことに満足している	5.03	1.39

域への愛着に正の影響を与えうる要因として仮定した。それに加え、従業員と顧客との接触については、顧客との会話や相互作用による影響の度合いを測定し、地域愛着との関係を検証するため、「顧客との情報共有」の変数を設定した。

上記について、計30項目を設定したが、信頼性分析・因子分析等を繰り返し、最終的に表-3に示す16項目を分析に用いた。勤務会社への評価項目については、会社の経営状況、労働条件、上司への信頼等を含める「会社の将来性」、「勤務環境の快適さ」と会社の地域貢献活動有無や従業員の貢献活動への支援、寄付活動を含め、「地域貢献の仕組み」に関する項目とし、全部で16項目を設定した。信頼性分析・因子分析等を繰り返し12項目に絞って用いた。ESの測定項目は、勤め先地域で働くことに対する満足（地域満足）、仕事に対する満足（仕事満足）、職場に対する満足（勤務会社満足）の3つを設定した。全ての項目は7段階尺度（1：全くそう思わない～7：大変そう思う）で測定した。その他、勤務地域との関わりについては、勤続年数、通勤時間、通勤手段に関する設問を設けた。

## 5. 分析と考察

### (1) 地域愛着、会社愛着とESの影響

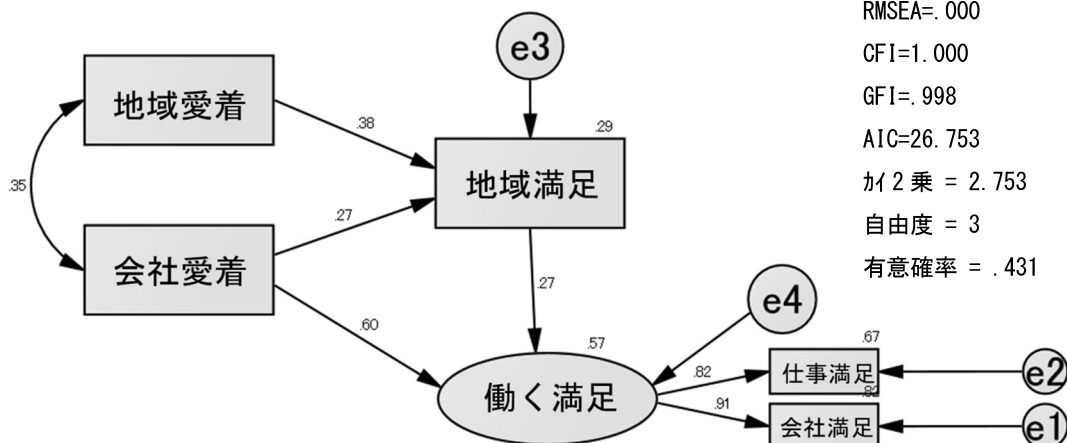


図-1 地域愛着と会社愛着・ESの関係モデル

表-4 パス解析の結果（標準化係数の推定値）

			推定値
地域満足度	<…	地域愛着	.375
地域満足度	<…	会社愛着	.273
総合満足度	<…	会社愛着	.598
総合満足度	<…	地域満足度	.274
勤め先満足度	<…	総合満足度	.908
仕事満足度	<…	総合満足度	.819

RQ1とRQ2については、地域愛着、会社愛着、ESの間の関係を検証する必要がある。図-1に示すように、地域愛着と会社愛着、地域満足（この地域で働くことに満足している）、仕事満足（現在の仕事に満足している）、会社満足（現在の勤め先に満足している）の3つのESデータを用いたパス解析を行った。まず、地域愛着と会社愛着間の相関係数は.349であり、正の相関が認められた。地域愛着



と会社愛着からの地域満足へのパスは認められたが、仕事満足と会社満足の各々に対して、地域愛着からの影響を示す有意なパスは認められなかった。モデルの適合度（RMSEA, CFI, GFI）を基準に、複数回修正モデルを作成するなかで、仕事満足と会社満足の潜在変数を設定した場合、最適な適合度が得られたため、最終的に図-1、表-4 に示す変数間関係のモデルを採用した。仕事満足と会社満足の潜在変数は、業務内容の満足と職場への満足を含める意味で「働く満足」と命名した。地域満足から「働く満足」への有意なパスが認められた。また、会社愛着の場合は、会社愛着から地域満足へのパス、会社愛着から働く満足へのパスが認められた。この結果から、地域愛着が仕事満足や会社満足に直接的な正の影響を与えるかについて、有意なパスを確認できなかったが、地域満足を介した働く満足、ES への正の影響が確認できた。また、会社への愛着が地域に対する満足への正の影響につながる事が明らかになった。

## (2) 勤務地域への愛着に関わる要因

### 1) 地域愛着と個人属性の相関関係

表-5 には、RQ 3 に関する分析として、回答者の個人属性と地域愛着、会社愛着の関係をみるため、相関分析の結果を示した。地域愛着を選好、感情に分けて把握した先行研究<sup>31)</sup>では、年齢が高くなるほど、あるいは居住年数が長くなるほど地域愛着が高まると報告された。表-5 をみると、地域愛着と年齢の関係は、限定的ではあるが正の相関が認められた。会社での勤務年数、性別、特定の業種の場合は、地域愛着との相関が認められなかった。勤務地域が自らの出身地、また、居住地である場合は、地域愛着と正の相関が認められた。

通勤時間については、30 分以下、1 時間以下、1 時間以上、2 時間以上の 4 段階に分けて、地域愛着との相関係数をもとめた。非常に小さい値ではあるが負の相関があった。鈴木ら<sup>25)</sup>は、日常的な交通行動の過程で生じる風土との接触量の変化が地域愛着の変化と正の相関があることを示していたが、本稿の分析では、職場の立地する地域を対象とした場合、通勤時間の長さは物理的距離の遠さとなり、地域愛着へのネガティブ要因になる可能性があることが示唆された。

表-5 地域愛着と個人属性の相関係数

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 地域愛着	—										
2 出身地グミ	0.176**	—									
3 居住地グミ	0.128**	0.393**	—								
4 年齢	0.082*	-0.016	-0.067	—							
5 男性グミ	0.026	-0.114**	-0.149**	0.260**	—						
6 正社員グミ	0.038	-0.098*	-0.188**	0.072	0.535**	—					
7 宿泊業グミ	0.050	0.027	-0.127**	0.121**	0.141**	0.208**	—				
8 小売業グミ	-0.033	-0.010	0.021	0.059	0.005	0.022	-0.500**	—			
9 飲食業グミ	-0.018	-0.017	0.106**	-0.180**	-0.145**	-0.230**	-0.500**	-0.500**	—		
10 通勤時間	-0.088*	-0.221**	-0.515**	-0.004	0.157**	0.181**	0.068	-0.008	-0.060	—	
11 勤務年数	-0.011	0.057	0.024	0.073	0.086*	0.089*	0.065	-0.018	-0.047	-0.036	—

\*\* :  $p < 0.01$ , \* :  $p < 0.05$

### 2) 勤務地域への愛着の勤務地域との関わり（出身、居住）による差

ここでは、RQ 4 と RQ 5 に関する分析のため、勤務地域の出身者／居住者であることと勤務地域への愛着に関係があるかを把握するため、回答者の出身地・居住地と勤め先地域が一致するか否かを基準

にAからDの4つの群に分類した(表-6)。その結果、勤務地域が出身地ではなく、他地域から通勤している人が34.6%で最も多く(D群)、居住していないが出身地で勤務している人は3.7%で少数だった(B群)。

表-6 勤め先地域の出身地・居住地区分による回答者の分類

群分け		勤め先地域との関わり(居住地・出身地)	度数	割合(%)
出身者	A: 出身地で居住・勤務する群	居住地域(市区町村)であり出身地(市区町村)でもある	182	29.4
	B: 出身地で勤務する群	居住地域(市区町村)ではないが出身地(市区町村)である	23	3.7
非出身者	C: 居住地と勤務地が一致する群	居住地域(市区町村)であるが出身地(市区町村)ではない	199	32.2
	D: 勤務のみする群	居住地域(市区町村)ではなく出身地(市区町村)でもない	214	34.6
合計			618	100.0

表-7 地域愛着と地域出身/地域居住との二元配置分散分析の結果

		地域愛着の平均値(標準偏差)		F値		
		地域居住		地域出身	地域居住	交互作用
		居住者	非居住者			
地域出身	出身者	3.960 (0.104)	4.413 (0.292)	17.119	0.117	5.418
	非出身者	3.652 (0.099)	3.315 (0.096)			

勤務地域の出身者・居住者であるかによって地域愛着に差が生じるかを検証(RQ4)し、また、出身と居住の変数間に交互作用があるかを確認(RQ5)するために、従属変数を地域愛着とし、独立変数を地域出身(出身者/非出身者)と地域居住(居住者/非居住者)にして、二元配置分散分析を行っ

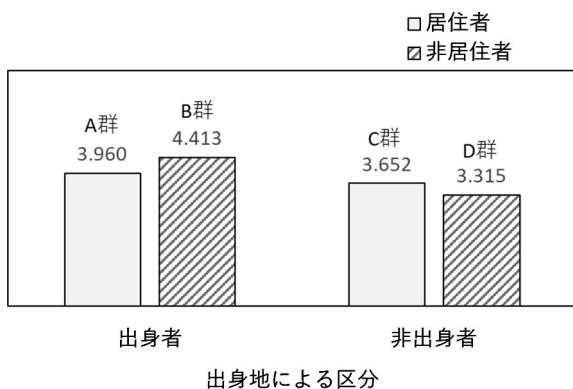


図-2 勤め先地域との関わり群別地域愛着の比較

注: A 出身地で居住・勤務する群/B 出身地で勤務する群/  
C 居住地と勤務地が一致する群/D 勤務のみする群

た(表-7, 図-2)。全サンプルの地域愛着平均は7段階評価で3.65であり、各群の地域愛着の平均値はやや低い傾向であったが、出身地で働く群(A群とB群)において地域愛着がより高い傾向がみられた。さらに、A群とB群を比較すると、出身地ではあるが居住地ではないB群の地域愛着がより高くなっていた。つまり、出身者群の場合、居住していない群(B群)が居住群(A群)よりも高い地域愛着があるという結果となった。一方で、非出身者群(C群とD群)においては、その地域の居住者が非居住者より地域愛着が高く、佐野<sup>22)</sup>が、住居と職場が同じである職住同居(一体)の住民の場合、地域愛着が高いことを指摘したよう

に、非出身者であっても、その地域で居住する従業員の場合、地域愛着がより高いという結果が得られた。これとは異なる結果として、地元出身人材の場合は、居住することによって、さらに地域愛着が高まるという結果ではなく、出身と居住に相乗効果があることは確認されなかったが、現在の居住有無に関わらず、出身者の地域愛着は高い傾向があると解釈した。

3) 地域関連因子の抽出と重回帰分析

ここからは、RQ6, RQ7, RQ8 に関する分析を行う。まず、地域関連因子（従業員の地域環境に対する評価、人々との関わり度合）のなかで、地域愛着を高める要因を明らかにするため、表-8に示す16項目を用いた因子分析（最尤法、バリマックス法）を行った。第4因子までの累積寄与率は58.15%であり、KMO（Kaiser-Meyer-Olkin）の値は0.86で標本妥当性が確認できた。いずれの因子もCronbach  $\alpha$ 係数が0.7以上あった。各因子を、因子負荷量に基づき、「住民との接触」、「地域の優良資源」、「顧客との情報共有」、「生活・業務上の利便性」と命名した。ホスピタリティ産業における従業員の存在意義を考えれば、ES向上施策は広く捉えて観光地マネジメントの主要な取り組みの1つといえる。世界観光機関が提唱したVICEモデル<sup>42)</sup>では、観光地マネジメントを「来訪者 (Visitor)」、「産業 (Industry)」、「住民 (Community)」、「環境 (Environment)」の相互関係性のなかで説明している。今回の分析で抽出した各因子をVICEモデルに当てはめてみると、産業側 (Industry) に関わるそれ以外の3要素である住民 (第1因子)、環境 (第2因子、第4因子)、来訪者 (第3因子) として解釈できる。また、各因子を用いて観光地マネジメントにおける関係性や取り組みの方向性について考察することができよう。

第1因子「住民との接触」= 住民 (Community)

表-8 地域属性の評価/人々との関わり度合の因子分析

因子名	項目	因子			
		第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
住民との接触	業務外で、地域の人々と会話をする機会が多い	0.864	0.118	0.103	0.106
	通勤や移動の際、地域の人々と挨拶を交わしている	0.753	0.202	0.020	0.131
	まちづくり活動・ボランティア活動に参加している	0.643	0.126	0.204	0.063
	会社を通して地域貢献活動に参加している	0.628	0.119	0.258	0.085
	会社の業務で、地域の人々と接することが多い	0.600	0.163	0.227	0.089
地域の優良資源	この地域の名産品は、他の地域の人に勧められる	0.214	0.875	0.132	0.093
	この地域は、美味しい料理や食文化がある	0.154	0.789	0.185	0.241
	地域の人々が皆知っている地域のシンボルがある	0.086	0.602	0.187	0.164
	この地域の街並みからは歴史が感じられる	0.330	0.545	0.166	0.157
顧客との情報共有	お客様から地域情報について聞かれることが多い	0.213	0.180	0.841	0.109
	仕事で地域の案内・紹介をすることが多い	0.236	0.238	0.740	0.161
	お客様から地域の良さを褒められることが多い	0.400	0.326	0.621	0.145
生活・業務上の利便性	商店・飲食店など日常的な買い物が便利である	0.029	0.077	-0.078	0.828
	職場周辺になじみの店がある	0.264	0.136	0.084	0.670
	業務上必要なサービス業者や取引先が立地する	0.144	0.190	0.188	0.522
	同種企業が多く立地する	0.000	0.122	0.153	0.479
固有値		6.017	1.980	1.575	1.283
累積寄与率 (%)		18.86	34.04	46.52	58.15
因子抽出法：最尤法 回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法					

第2因子「地域の優良資源」=環境 (Environment)

第3因子「顧客との情報共有」=来訪者 (Visitor)

第4因子「生活・業務上の利便性」=環境 (Environment)

表-9 勤め先会社に対する評価の因子分析

因子名	項目	因子		
		第1因子	第2因子	第3因子
働きやすい勤務環境	この会社は社員の意見や要望をよく取り上げる	0.773	0.293	0.206
	この会社の経営幹部の人たちは信頼できる	0.759	0.284	0.312
	この会社の上司は信頼できる	0.744	0.224	0.143
	この会社は従業員に適切な労働条件を提示している	0.703	0.296	0.250
	この会社は従業員に快適な職場環境を提供している	0.673	0.438	0.253
地域貢献の仕組み	この会社は従業員の地域貢献を支援する仕組みがある	0.326	0.776	0.173
	この会社は地域の企業・団体と協力・連携している	0.240	0.750	0.227
	この会社は業績に見合う寄付活動をしている	0.354	0.740	0.231
	この会社は地域社会への貢献活動を行っている	0.291	0.723	0.280
会社のビジョン	この会社の将来は安定的である	0.250	0.287	0.856
	この会社は経営状況がよい	0.208	0.184	0.835
	この会社は明確な経営理念や方針を持っている	0.405	0.349	0.571
固有値		6.997	1.205	1.157
累積寄与率 (%)		27.66	52.41	71.21
因子抽出法: 最尤法				
回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法				

次に、勤務会社に対する評価データを用いて因子分析を行った(表-9)。累積寄与率は71.21%、KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) の値は0.92であり、固有値1以上を基準に以下の3つの因子が抽出された。第1因子は、因子負荷量の高かった「この会社は社員の意見や要望をよく取り上げる」、「経営幹部・上司は信頼できる」、「従業員に適切な労働条件・快適な勤務環境を提供する」を中心に解釈し、社員としての意見や要望の言いやすさ、信頼性、条件や環境等を意味する因子として、総合的に捉えて「働きやすい勤務環境」と命名した。

第2因子は、「従業員の地域貢献支援」、「地域企業・団体との協力・連携」、「業績に見合う寄付活動」、「地域社会への貢献活動」の因子負荷量が高く、仕事を通じた地域貢献を示す因子として解釈し、「地域貢献の仕組み」と命名した。

第3因子は、「将来の安定性」、「経営状況」、「明確な経営理念や方針」の因子負荷量が高く、「会社のビジョン」と命名した。

次に、被説明変数を地域愛着と会社愛着にし、それらの規定要因を明らかにするため、表-8の4つの因子「住民との接触」、「地域の優良資源」、「顧客との情報共有」、「生活・業務上の利便性」の因子得点と会社への評価を示す表-9の3つの因子「働きやすい勤務環境」、「地域貢献の仕組み」、「会社のビジョン」の因子得点を説明変数とし、年齢と出身者ダミーを投入した重回帰分析を行った(表-10)。投入変数の組み合わせを変化させながら、モデルIからモデルVIまで6通りのモデルを作成した。

地域愛着を被説明変数とするモデルⅠでは、「会社のビジョン」や「働きやすさ」よりも、「地域貢献の仕組み」が比較的重要な変数であることが示された。また、モデルⅡとⅢでは、とりわけ「住民との接触」と「生活・業務上の利便性」がより重要な変数であった。先行研究<sup>19)</sup>にて、大学生の地域愛着と就職意識について、出身地に対する地域愛着が高いことが報告されているのと同様に、モデルⅠ、Ⅱ、Ⅲの結果でも、出身地域で勤める場合、地域愛着が高いことが示唆された。この結果より、地元人材がより高い地域愛着を持つことを確認した。会社愛着を従属変数とするモデルⅣ、Ⅵでは、「働きやすい環境」が比較的重要な変数となっており、「会社のビジョン」や「地域貢献の仕組み」でも有意な結果が得られた。モデルⅤ、Ⅵでは、モデルⅡ、Ⅲと同様に、「住民との接触」と「生活・業務上の利便性」の標準化偏回帰係数が他の変数より高く、地域住民との接触、生活・業務上の利便性という要素が、地域愛着のみならず、会社愛着にも正の影響があることを示唆する結果となった。一方で、勤務会社が立地する地域が出身地であることは、会社愛着モデルの推定結果において、有意な変数ではないことを確認した。

#### 4. 勤務地域愛着，会社愛着，ESの業種による差

表-11では、地域愛着、会社愛着とES（地域満足、仕事満足、会社満足）を従属変数とし、7つの因子を独立変数とした重回帰分析（モデルA～T）を行った。業種による違いを確かめるため、宿泊業（n=206）、小売業（n=206）、飲食業（n=206）のサンプルを分類して推定したところ、全回帰モデルのF検定は有意だった。「地域愛着」を従属変数としたモデルA～Dでは、調整済み決定係数が0.450～0.474で、地域関連因子はすべてのモデルで4つの因子とも有意であった。会社関連因子は、宿泊業では「地域貢献の仕組み」、飲食業では「会社のビジョン」が有意な変数だった。一方で、「会社愛着」を被説明変数としたモデルE～Hでは、地域関連因子のなかで有意な変数は限定的であり、業種による結果の違いがみられた「住民との接触」因子（宿泊業、飲食業で有意）、「顧客との情報共有」因子（飲食業で有意）、「生活・業務上の利便性」因子（宿泊業で有意）。これは、住民あるいは顧客との接触機会等の差を含めた諸要因の影響があると考えられる。会社関連因子は3つの因子とも有意な変数だった。特に、「働きやすい勤務環境」は、会社愛着において重要な変数であることが示された。ES（地域満足、仕事満足、会社満足）を従属変数としたモデル（モデルI～T）は、調整済み決定係数が0.155～0.417であった。

「地域満足」を従属変数としたモデルでは、「生活・業務上の利便性」が重要な変数である点が全業種に共通していた。特徴的なのは、宿泊業の場合、「地域の優良資源」の存在が地域満足に影響を与えるという点だった。また、会社関連因子である「働きやすい勤務環境」が地域満足に正の影響を与える要因であることが全業種で共通していた。地域愛着に関する先行研究で、地域愛着へ影響を与えると考えられた「住民との接触」が勤め先地域への愛着のみならず、会社愛着にもポジティブな影響を与えることが確認できた。地域愛着や会社愛着に対して、地域の人々との接触が正の影響を与える点は興味深い。さらに、飲食業に限定される結果ではあるが、「住民との接触」は仕事満足度（job satisfaction）にもポジティブな影響を与える要因だった。今までの既往研究で示されていた、住民同士の接触が地域愛着を高めるといふ、人々との繋がりを生じさせる活動が持つ地域愛着への有効性が、働く場としての会社や地域の場合も当てはまるということを確認できた。業務上の住民接触を含め、普段の通勤時や移動時の挨拶、まちづくり・ボランティア活動等の業務外の交流が地域愛着や会社愛着を高めること、さらに、業種によっては、仕事満足にもポジティブな影響を与えることが示唆されたといえよう。この結果から考えると、既に国内宿泊業界で取り組まれている、宿泊客に限定せず地域の人々が自由に出入りできるロビーラウンジ等の開かれたオープンな空間の設置や、従業員が自らまちを歩きまわり、ホテル周辺の

表-10 地域愛着・会社愛着を従属変数とした重回帰分析の結果

変数	地域愛着モデル			会社愛着モデル		
	I	II	III	IV	V	VI
住民との接触		0.394*** (13.244)	0.351*** (10.886)		0.308*** (8.353)	0.101*** (3.360)
地域の優良資源		0.240*** (8.026)	0.211*** (6.909)		0.100** (2.696)	-0.004 (-0.139)
顧客との情報共有		0.207*** (7.040)	0.197*** (6.684)		0.080* (2.192)	0.071** (2.578)
生活・業務利便性		0.374*** (12.660)	0.350*** (11.602)		0.242*** (6.597)	0.092*** (3.272)
働きやすい環境	0.195*** (5.384)		0.049 (1.591)	0.594*** (21.317)		0.558*** (19.447)
地域貢献の仕組み	0.303*** (8.339)		0.090** (2.765)	0.258*** (9.244)		0.208*** (6.896)
会社のビジョン	0.128*** (3.543)		0.068* (2.298)	0.238*** (8.543)		0.226*** (8.191)
年齢	0.085* (2.347)	0.060* (2.023)	0.062* (2.078)	0.065* (2.324)	0.037 (1.001)	0.062* (2.240)
出身者ダミー	0.197*** (5.435)	0.129*** (4.298)	0.141*** (4.749)	0.010 (0.377)	-0.048 (-1.283)	0.006 (0.206)
サンプル数	618	618	618	618	618	618
調整済み決定係数	0.20	0.47	0.48	0.53	0.18	0.55
p値	p<0.001	p<0.001	p<0.001	p<0.001	p<0.001	p<0.001

注：表中の数値は標準化偏回帰係数、括弧内はt値である。  
\*\*\*：p<0.001, \*\*：p<0.01, \*：p<0.05

魅力スポットを宿泊客に紹介する取り組みは、従業員と地域住民の交流を促進させるという意味では、有効な側面があるといえる。

さらに、ESモデル（モデルI～T）の分析結果から回帰係数を解釈し業種の違いを確かめる。仕事満足のモデル（モデルM～P）の推定結果の「地域関連因子」をみると、宿泊業では「顧客との情報共有」、飲食業では「住民との接触」のみが仕事満足以に影響を与える変数だった。宿泊業の仕事満足のモデルNでは、「顧客との情報共有」が有意な変数であった。これは、顧客との接触が多い仕事上の特性が影響している可能性がある。宿泊業の場合、顧客の滞在時間が他業種に比べ比較的長く、その分仕事上顧客と情報共有をする機会が多いといえる。この結果から、顧客との接触や相互作用が仕事満足以にポジティブに働く可能性があるといえよう。Brotherton<sup>39)</sup>は、ホスピタリティが人と人との相互交流であることと「相互に有益であること」が前提にあることを指摘した。本稿で示した、宿泊業界の従業員の「顧客との情報共有」が仕事満足以に正の影響を与えるという結果は、Brotherton<sup>39)</sup>のいう従業員と顧客の相互交流の重要性を支持するものといえる。この結果に対する考察を深めるために、図-3では、業種別の顧客とのやり取りや地域関連活動の度合いを比較した。図-3に示す3つの項目は、7段階尺度（全くそう思わない（1）～大変そう思う（7））で測定しており、一元配置分散分析によって3業種間の有意差を確認した。

それぞれ、顧客の不満の声を聞く機会、地域に関する知識を身に付けるための努力、地域のことを知っているという自覚に関する質問である。業種間の比較結果をみると、宿泊業が他業種に比べ全体的に高い値を示している。宿泊業の場合は、他業種よりサービスの種類が複合的であり、サービス提供の状況が多様であるため、顧客に地域関連情報を提供したり、案内をしたりする機会が多い。このような業務内容上の特性が地域に関する知識を身につける努力を促すようになり、地域への理解が高まるということが示唆された（図-3）。

既に述べたように、Pizamら<sup>40)</sup>は、他の産業にない宿泊業の特徴として、従業員と顧客との間で長期にわたる関係性が生じること、従業員は顧客をよりよく知るために通常業務以外の時間も費やしていることを指摘している。

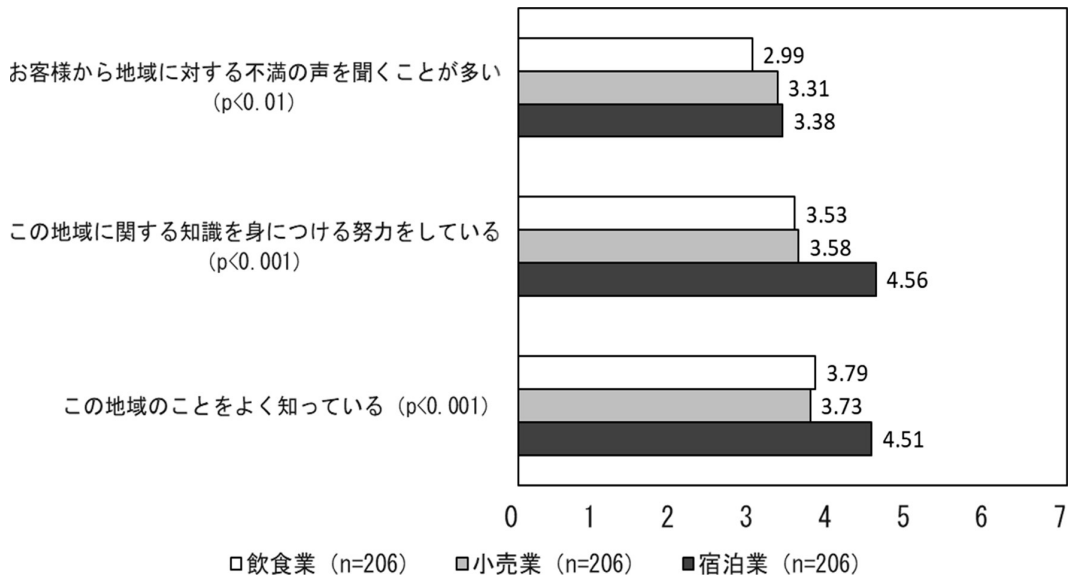
まとめると、宿泊業の従業員の場合、仕事上、顧客との会話をしている状況での地域を介した「情報共有」のインタラクションが生じ、それが仕事満足度につながる一要因になっていることが示唆された。

一方で、仕事満足や会社満足のモデル（モデルM～T）では、地域関連因子より会社関連因子の影響が大きいことが示されたが、小売業のモデルSにおいては、地域環境の「生活・業務上の利便性」が

表-11 地域愛着／ESを従属変数とした重回帰分析

被説明変数	モデル番号 (使用サンプル)	説明変数							p 値	調整済み 決定係数	
		地域関連因子				会社関連因子					
		住民との 接触	地域の優良 資源	顧客との 情報共有	利便性	働きやすい 勤務環境	地域貢献の 仕組み	会社の ビジョン			
地域愛着	A (全体)	0.371***	0.241***	0.193***	0.345***	0.040	0.078*	0.060*	p<0.001	0.459	
	B (宿泊業)	0.348***	0.187***	0.159**	0.419***	0.034	0.148*	0.005	p<0.001	0.450	
	C (小売業)	0.415***	0.277***	0.193***	0.322***	-0.023	0.037	0.080	p<0.001	0.474	
	D (飲食業)	0.329***	0.268***	0.238***	0.248***	0.089	0.019	0.132*	p<0.001	0.456	
会社愛着	E (全体)	0.110***	0.001	0.069*	0.088**	0.554***	0.207***	0.229***	p<0.001	0.544	
	F (宿泊業)	0.125*	-0.057	0.054	0.125*	0.457***	0.313***	0.214***	p<0.001	0.512	
	G (小売業)	0.080	-0.005	0.009	0.065	0.610***	0.205***	0.242***	p<0.001	0.548	
	H (飲食業)	0.098*	0.070	0.144**	0.050	0.576***	0.116*	0.248***	p<0.001	0.456	
ES	地域満足	I (全体)	0.131***	0.125***	0.062	0.253***	0.183***	-0.009	0.146***	p<0.001	0.204
		J (宿泊業)	0.041	0.152*	0.031	0.328***	0.181**	0.043	0.158*	p<0.001	0.221
		K (小売業)	0.123	0.061	-0.033	0.227***	0.240***	0.031	0.053	p<0.001	0.155
		L (飲食業)	0.217**	0.111	0.062	0.216***	0.163*	-0.080	0.219***	p<0.001	0.238
	仕事満足	M (全体)	0.076	0.033	0.024	0.067	0.356***	0.117**	0.195***	p<0.001	0.241
		N (宿泊業)	0.108	0.004	0.140*	0.013	0.315***	0.220***	0.199***	p<0.001	0.260
		O (小売業)	-0.009	0.049	-0.077	0.118	0.392***	0.142*	0.153**	p<0.001	0.225
		P (飲食業)	0.108*	0.060	0.043	0.080	0.305***	-0.015	0.280***	p<0.001	0.248
	会社満足	Q (全体)	0.062	0.038	-0.019	0.066*	0.469***	0.192***	0.248***	p<0.001	0.406
		R (宿泊業)	0.074	0.078	0.045	0.062	0.386***	0.285***	0.282***	p<0.001	0.407
		S (小売業)	-0.026	-0.018	-0.085	0.115*	0.537***	0.262***	0.185***	p<0.001	0.417
		T (飲食業)	0.113	0.040	-0.034	0.036	0.469***	0.065	0.296***	p<0.001	0.411

\*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01, \* : p<0.05



有意な変数だった点も特徴的である。

特に、仕事満足や会社満足のモデルでは、「働きやすい勤務環境」が重要な変数であり、「会社のビジョン」もすべてのモデルで有意な変数だった。「地域貢献の仕組み」の場合は、飲食業以外の業種で有意な変数であった。地域の会社・団体との協力・連携、会社の寄付活動、従業員の地域貢献を支援することが仕事・会社に対する従業員満足の向上につながる点が示唆された。

## 6. おわりに

### (1) 本研究の結論とインプリケーション

本研究では、ホスピタリティ産業従業員のESを考えるうえで、働く場所としての地域、会社に対する愛着の重要性に着目し、地域愛着、会社愛着とESが地域環境への評価、人々との関わり、会社への評価から影響を受けるか、また、地元人材である出身者において地域愛着が高い傾向があるか、宿泊業、小売業、飲食業の業種による差があるかについて検証した。その結果、従業員の「勤務地域への愛着」と「勤務会社への愛着」には相関があり、前者は「地域への満足」を介して「働くことへの満足」に正の影響を与えることが確認された。また、「会社への愛着」は、「地域満足」と「働く満足」に正の影響を与えることが分かった。

「勤務地域への愛着」と有意な正の相関が認められた変数として、「出身地」であること、「居住地」であることその他、年齢があげられた。「通勤時間」は「勤務地域への愛着」と負の相関があった。ここで特に注目したい点は、「出身地」や「居住地」であることが勤務地域への愛着にポジティブな影響を与える要因であることであり、地元出身人材の重要性、居住による地域愛着向上の効果を再確認できたことである。

勤務地域への愛着を規定する要因として、「生活・業務上の利便性」と「地域の優良資源」の他に、「住民との接触」、「顧客との情報共有」のような人々との関わり、会社を通じた「地域貢献の仕組み」といった地域との関係づくりの項目が確認された。この点からは、従業員の「勤務地域への愛着」を高めるためには、業務上の利便性向上といった個別の企業や事業者単位で行う取り組みの他にも、地域との関わりをつくり、地域に自身が貢献していると従業員が実感できるような機会を企業・事業者が連携して創出すること、また、地域の強みとなる資源を育成することなど、いわば観光地マネジメントの視点で行う取り組みも有効であることが示唆されたといえよう。他方、本研究では、宿泊業、飲食業、小売業を対象とした比較検討をしたことで、地域愛着・会社愛着・ES構築において、業種による違いがあることについても確認できた。

### (2) 本研究の限界と課題

本研究では、ホスピタリティ産業のうち、宿泊業、小売業、飲食業を対象に分析を行った。日本国内においては、一口に宿泊業と言ってもホテルや旅館など様々な業態が含まれており、それぞれ雇用形態や業務・オペレーションの特徴、立地する環境特性等も異なることが想定される。そのため、それらの施設の種類間の差異をよりきめ細かく検証することや今回の分析結果を個別事例に当てはめて解釈することで観光地の地域マネジメントに活かせる知見を深めることなどが、今後の研究課題として考えられる。

\*神奈川大学国際日本学部、\*\*公益財団法人日本交通公社



(付記)

本研究は公益財団法人日本交通公社の自主研究「観光地マネジメント研究会」の活動の一環として行ったものである。

【引用・参考文献】

- 1) サービス&ホスピタリティ・マネジメント研究グループ (2011): 『サービス&ホスピタリティ・マネジメント』産業能率大学出版部
- 2) 宮崎知子 (2018): 「最高のおもてないは従業員満足から生まれる」『Harvard Business Review』43 (8), pp. 64-76
- 3) Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994): Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72 (2), pp. 164-174
- 4) Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46 (2), pp. 259-293
- 5) 大橋昭一・渡辺朗 (2001): 『サービスと観光の経営学』同文館
- 6) Johns, N. (1999): "What is this thing called service?", *European Journal of Marketing*, vol. 33 No. 9/10, pp. 958-973
- 7) 鈴木秀貴, 辻隆司, 岡田豊 (2007): 「みずほレポート地域活性化における企業の役割とは——当社企業向けアンケート調査結果にみる現状と課題——」みずほ総合研究所
- 8) 中根雅夫, 杉野隆 (2012): 「地域活性化と地元企業の役割に関する予備的考察」*国士舘大学経営論叢* 1 (1), pp. 21-47
- 9) 柴田友厚, 板倉宏昭, 関義雄, 真鍋美保子 (2005): 「地域イノベーションと地域コミットメント (ホットイシュー) 地方公設試験場, 公立大学の法人化と地域イノベーション政策 (2)」第20回年次学術大会公開要旨集 20, pp. 92-95
- 10) Chen, Ching Fu & Phou, Sambath (2013): A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty, *Tourism Management*, vol. 36, pp. 269-278
- 11) Prayag, Girish & Ryan Chris (2012): Antecedents of tourists' loyalty to Mauritius: The role and influence of destination image, place attachment, personal involvement, and satisfaction, *Journal of Travel Research*, vol. 51, No. 3, pp. 342-356
- 12) Yuksel, Atli., Yuksel Fisun & Bilim, Yasin (2010): Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty, *Tourism Management*, vol. 31, No. 2, pp. 274-284
- 13) Williams, D. R., & Vaske, J. J. (2003): The measurement of place attachment: Validity and generalizability of a psychometric approach. *Forest science*, 49 (6), pp. 830-840
- 14) 外山昌樹, 西尾チヅル (2019): 「観光地ロイヤルティ形成における愛着とスイッチング・コストの影響」*観光研究*, 30 (2), pp. 27-37
- 15) 羽鳥剛史, 清水美朗 (2020): 「地域づくり組織における継続的参加の規定要因に関するマルチレベル要因」pp. 79-86
- 16) Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18
- 17) 新宮洋之, 安保寛明 (2019): 「看護師における構造的エンパワメントと情動的コミットメント, ワーク・園芸地面との関係——東北地方のA県ならびに政令指定都市B市内の病院に勤務する看護師を対象とした——」*日本看護科学会誌* vol. 39, pp. 270-277
- 18) 竹田明弘 (2009): 「ホテルスタッフにおける職務満足」*和歌山大学観光学部設置記念論集*, pp. 151-165
- 19) 李永俊・山口恵子 (2019): 「大学における地域志向教育が地域愛着と就職地選択意識に及ぼす影響」『都市社会研究』, pp. 61-74
- 20) 奥田雄一郎・阿部廣二・三井里 (2016): 「大学生の地域愛着と時間的展望」『共愛学園前橋国際大学論集』16, pp. 157-164
- 21) 長谷起世子 (2013): 「地域への定住と愛着心からみるまちづくりに関する研究～A市C地区における住民の意識分析」『関西福祉大学社会福祉学部研究紀要』17 (1), pp. 51-60

- 22) 佐野茂 (2005) : 地域への愛着と子どもへの関わりに関する一考察。JGSS 研究論文集, No. 4
- 23) 大谷華・芳賀繁 (2003) : 「地域交通環境の利用が高齢住民の地域感情に及ぼす影響」『立教大学心理学研究』45, pp. 1-9
- 24) 萩原剛・藤井聡 (2005) : 「交通行動が地域愛着に与える影響に関する研究」『土木計画学研究・講演集』
- 25) 鈴木春菜・藤井聡 (2008) : 「地域風土」への移動途上接触が「地域愛着」に及ぼす影響に関する研究。土木学会論文集 D, 64 (2), pp. 179-189
- 26) 引地博之・青木俊明・大淵憲一 (2009) : 「地域に対する愛着の形成機構——物理的環境と社会的環境の影響——」『土木学会論文集 D』65 (2), pp. 101-110
- 27) 渡邊勉 (2006) : 「地域に対する肯定観の規定因——愛着度, 住みやすさ, 地域イメージに関する分析——」『地域ブランド研究』2, pp. 99-130
- 28) 引地博之・青木俊明 (2005) : 「地域に対する愛着形成の心理過程の検討」『景観・デザイン研究講演集』No. 1
- 29) 青柳涼子 (2017) : 「地域愛着および地域とのつながりを規定する要因の探索的分析」『淑徳大学大学院研究紀要』24, pp. 25-42
- 30) 岸翔子 (2010) : 『地域への愛着に影響を及ぼす要因に関する研究——地域のスポーツ環境に着目して——』早稲田大学大学院スポーツ科学研究科スポーツ科学専攻スポーツビジネス研究領域修士論文
- 31) 鈴木春菜・藤井聡 (2008) : 「地域愛着が地域への協力行動に及ぼす影響に関する研究」『土木計画学研究・論文集』25 (2) pp. 357-362
- 32) Amandine, Junot., Yvan, Paquet., Fabien, Fenouillet. (2018): Place attachment influence on human well-being and general pro-environmental behaviors. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 2, pp. 49-57
- 33) 玉置了 (2018) : 「共感と信頼が顧客のサービス担当者に対する支援意識に及ぼす影響」『流通研究』21, 2, pp. 31-46
- 34) 中村宗樹 (2015) : 「従業員満足度と組織コミットメント向上を目的とするインターナル・マーケティング施策～介護職従事者を対象として～」早稲田大学商学研究科専門職学位論文
- 35) 岩出博 (2014) : 『従業員満足指向人的資源管理論』泉文堂
- 36) 児玉桜代里 (2016) : 「ホスピタリティ・ビジネスにおける感情労働者のリスク」『明星大学経営学研究紀要』11, pp. 25-45
- 37) 工藤剛治 (1997) : 「本業を通じた社会貢献活動に携わる組織構成員の動機づけと職務設計」『経済学研究』, 47 (3), pp. 66-78, 北海道大学経済学部
- 38) 岩田一哲 (2002) : 「組織コミットメントと人間観」『経済科学』50 (1), pp. 153-166, 名古屋大学経済学会。
- 39) Brotherton, B. (1999): Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (4), pp. 165-173
- 40) Pizam, A., & Shani, A. (2009): The nature of the hospitality industry: present and future managers' perspectives. *Anatolia*, 20 (1), pp. 134-150
- 41) 飯嶋好彦 (2011) : 『フル・サービス型ホテル企業における女性の人的資源管理』学文社
- 42) UNWTO (2007): A practical guide to tourism destination management. Madrid: World Tourism Organization

# Research on the Determining Factors of Employee Satisfaction in the Hospitality Industry: The Role of Place Attachment and Company Attachment

CHOI Young\*, KANNO Masahiro\*\*

This study aimed to explore the effects of hospitality industry employees' evaluation of the local environment, relationships with people, and the company on place attachment, company attachment, and ES. In this study, "relationship with residents," "excellent resources," "information sharing with customers," and "convenience in life and business" were extracted as region-related factors. In addition, "comfortable working environment," "support system for local contribution," and "company vision" were extracted as company-related factors. Using these factors as explanatory variables, we grasped the effects on place attachment, company attachment, and ES, and compared the differences between the hotel industry, retail industry, and F&B industry.