

第1章 職務満足感

加藤 恭子

この章では、日本とベトナムのBPO企業で働く従業員へのアンケートを基に、職務満足感、ストレスに関する国別比較と、それらの要因とコミットメント、転職意思との関係について検証する。

第1節 BPO企業で働く従業員の職務満足感と早期離職問題

アウトソーシングをビジネスの視点から見ると、企業がアウトソーシングを利用する第一の理由としてコスト削減が挙げられる。さらにそれは、日本よりも人件費が安い国にアウトソーシングすることで、そのメリットをより大きく享受することができる。つまり、オフショア・アウトソーシングは、グローバル競争が激化する時代において、競争力向上に不可欠であるといえる。

その一方で、BPO企業で働く従業員の視点から見ると、ホワイトカラー労働の中で単純で、創意工夫のいらぬ部分を、本国の従業員ではなく、賃金の安い国の従業員に移行しているということになる。その証左として、オフショアITOやBPO企業に働く従業員は、組織サポート、組織的公正、ストレス、職務満足感などの問題から離職率が非常に高い³⁰⁾。

しかし、本研究の聞き取り調査において、B社S社長は日本の地方都市でBPO業務に携わる人よりも、中国の大連でBPO業務に携わる人の方が仕事に魅力を感じて働いている、と話している。

「大連で業務を行う理由としては、ただ安いから使っているわけではなく、労働観の違いがある。例えば、日本の若年層労働者であれば、オフィスでタイピングをしているよりも、マクドナルドで店員をする方を好むかもしれない。しかし、中国ではオフィス・ワーカーの方を好む。特に、BPOの仕事は外資系の会社の仕事であるため、若者に人気がある。また、産業の魅力が高めることも重要であるため、大学の授業で寄付講座を持ち、海外への出張の話など、魅力的に働いている姿について話をして、良い人材をBPO業界で獲得できるような努力をしている。また、大連では日本語ができる学生が何万人という単位で毎年卒業するので、人材も豊富である。一方、日本の地方都市ではBPOがかっこいい仕事とは思われていない。そのような点からも、魅力を感じて働いてくれる中国人に仕事をしてもらう方が良いと考えている。」

そこでこの章においては、質問紙により、国別の職務満足感、ストレス、コミットメントを明らかにし、さらにそれらの要因と転職意思との関係について明らかにする。ただし、残念ながら、当のB（大連）社においては質問紙調査を行うことができず、また大連を本拠地

とするC社でも12名分しか質問紙を回収できなかったため、日本との比較調査をすることができなかった。しかしながら、同様のことはベトナムにおいても行うことができると仮定し、日本とベトナムとの間で、職務満足感、ストレス、コミットメント、転職意思について比較分析を行う。

図1は、Sree Rekha & Kamalanabhan (2010)³¹⁾の転職意思概念化モデルを参考に作成した本研究の仮説モデルである。次節より、各要因の平均値の比較とともに、各要因の関係性について分析していく。

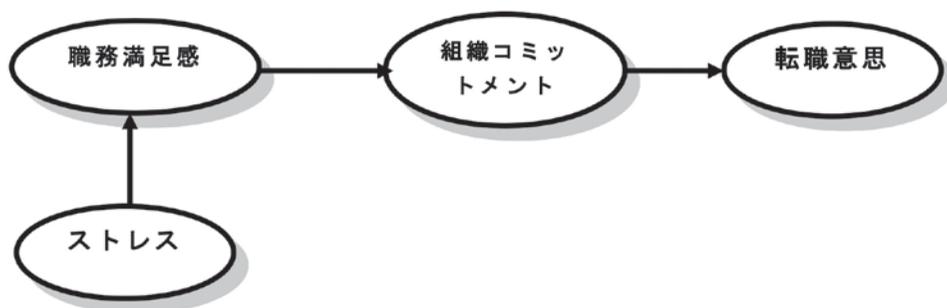


図1. 転職意思につながる要因の仮説モデル

第2節 職務満足感

職務満足感を規定する要因は先行研究においても様々であるが、本研究では小野（1993）の職務満足感に関する17項目について、それぞれ5点尺度（「大いに満足している5」から「やや満足している4」、「どちらともいえない3」、「やや不満足2」、「大いに不満である1」まで）で尋ねた。

図2は、各項目に対する国別平均値の比較になっている。全体平均がベトナム3.55、日本3.15となっている通り、全体的にベトナムの職務満足感の方が高い。平均値が最も高かったのがベトナムの「同僚との人間関係」(4.14)であり、最も低かったのは日本の「昇進の機会」(2.75)である。日本とベトナムとの差が最も大きい項目としては、1.0以上の差があった「教育訓練」(ベトナム3.92、日本2.8)である。逆に、日本よりもベトナムの方が平均値が低いのは、「賃金額」(ベトナム2.87、日本2.93)のみである。

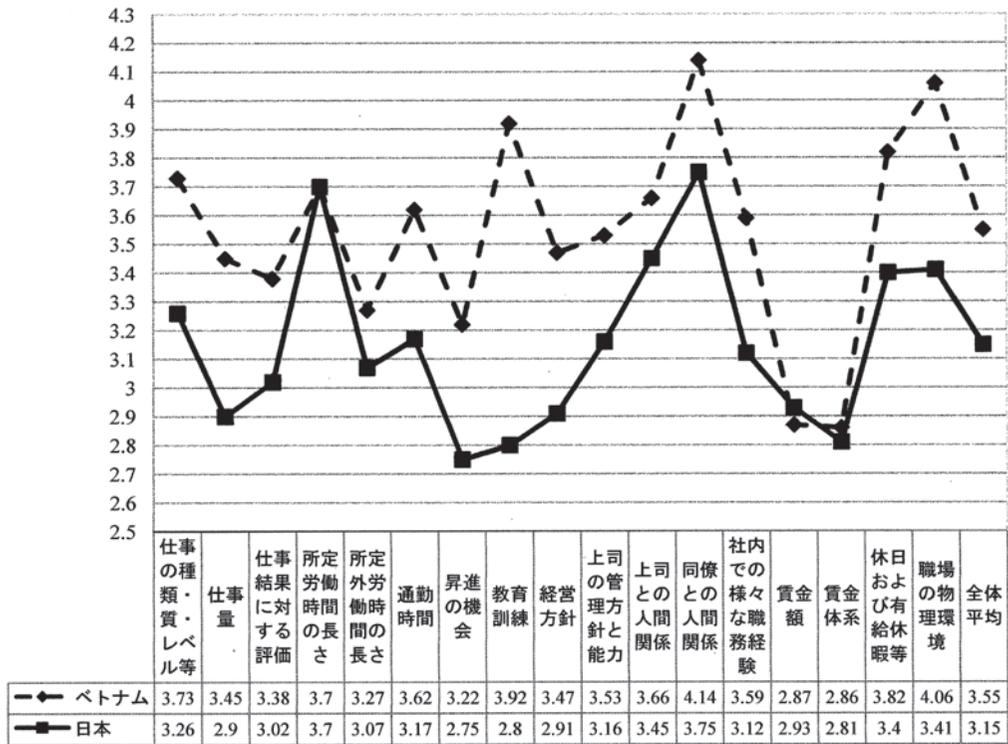


図 2. 国別職務満足感の平均値比較

次に、日本とベトナムで職務満足感の 17 項目とその合計値を加えた 18 項目について t 検定を行ったところ、「所定の労働時間の長さ」、「所定外労働時間の長さ」、「賃金額」、「賃金体系」の 4 項目以外、14 項目で有意差が見られた（表 6）。

表 6. 国別職務満足感の平均値と t 検定

	日本			ベトナム			t 検定
	平均値	度数	標準偏差	平均値	度数	標準偏差	
仕事の種類・質・レベル等	3.26	150	.839	3.73	205	.737	t = -5.560 p < .001
仕事量	2.90	150	1.008	3.45	205	.904	t = -5.379 p < .001
仕事結果に対する評価	3.02	150	.871	3.38	205	.945	t = -3.666 p < .001
所定労働時間の長さ	3.70	149	.828	3.70	205	.926	n. s.
所定外労働時間の長さ	3.07	149	1.113	3.27	205	1.020	n. s.
通勤時間	3.17	149	1.119	3.62	205	.891	t = -4.059 p < .001
昇進の機会	2.75	148	.832	3.22	205	.923	t = -4.965 p < .001
教育訓練	2.80	149	.854	3.92	205	.785	t = -12.754 p < .001
経営方針	2.91	149	.771	3.47	205	.725	t = -6.927 p < .001
上司の管理方針と能力	3.16	150	.977	3.53	205	.872	t = -3.720 p < .001
上司との人間関係	3.45	150	.994	3.66	205	.798	t = -2.134 p < .005
同僚との人間関係	3.75	150	.777	4.14	205	.717	t = -4.863 p < .001
社内での様々な職務経験	3.12	149	.854	3.59	205	.706	t = -5.592 p < .001
賃金額	2.93	149	.886	2.87	205	.987	n. s.
賃金体系	2.81	149	.800	2.86	205	.981	n. s.
休日および有給休暇等	3.40	149	1.065	3.82	205	.793	t = -4.033 p < .001
職場の物理環境	3.41	149	.952	4.06	205	.811	t = -6.787 p < .001
職務満足全体	53.5753	146	8.51679	60.2976	205	8.50111	t = -7.296 p < .001

さらに、職務満足感 17 項目の合計値を国別で比較したところ、表 7 のように国と職務満足感には低い相関ではあるが、有意な相関関係がみられた ($r = .364, p < .001$)。つまり、ベトナムの BPO 企業に働いている従業員の方が、日本の BPO 企業で働いている従業員よりも、全体的に職務満足感が高めであるといえる。

表 7. 国と職務満足感の関係

		国	職務満足感
国	Pearson の相関係数	1	.364 **
	有意確率 (両側)		.000
	N	356	351
職務満足感	Pearson の相関係数	.364 **	1
	有意確率 (両側)	.000	
	N	351	351

第 3 節 職務満足感とストレス

次に、職務満足感との相関が高いと思われるストレス要因について見ていく。ストレス要因も前出の小野 (1993) を使用し、22 項目について「仕事や企業に関連する原因として感じたことがあるもの」と「特に大きなストレスの原因と感じたもの」について尋ねた。なお、22 項目のうち、「そのようなものはない」と答えた人は、日本では 11 名いたもののベトナムでは 0 名であった。

表 8 は、「原因と感じたことがあるもの」、「特に大きなストレス原因と感じたもの」と答えた人の割合を国別に示してある。また、図 3 は、表 8 のそれぞれの割合を合計した値を棒グラフにしたものである。

国別に合計値が高い順に見ていくと、日本では「多すぎる仕事量」が 37.8% で最も高く、次いで「蓄積疲労」(35.7%)、「多すぎる時間外労働」(29.8%)、「同僚とのトラブル」(23.9%)、「安い賃金」(22.5%) となっている。2 割以上の人々が回答した項目もこの 5 項目となっている。

表 8. 国別 ストレッサー (単位：%)

	日本		ベトナム	
	原因と感じたことがある	特に大きなストレスの原因	原因と感じたことがある	特に大きなストレスの原因
同僚とのトラブル	17.9	6	25.9	4.9
難しすぎる仕事	10.6	2.6	24.9	6.8
きらいな仕事	17.2	0.7	18.5	20
安い賃金	17.2	5.3	40	12.7
上司とのトラブル	9.3	2.6	19	4.9
多すぎる仕事量	27.2	10.6	38	25.9
昇進・昇格の遅れ	8.6	1.3	41	7.8
休日に休めない	4	0.7	11.2	2.4
解雇の不安	10.6	0.7	6.8	1.5
自分の成長が期待できない仕事	15.2	4	17.6	2.9
多すぎる時間外労働	21.9	7.9	32.2	15.6
能力を十分に発揮できない仕事	9.3	0	14.6	1
不公平な処遇	13.2	1.3	27.3	9.8
他人の足を引っ張る同僚	11.3	1.3	4.9	1
蓄積疲労	33.1	2.6	35.1	16.1
仕事そのものの将来性	10.6	0.7	11.2	2
能力のない上司	9.3	6	3.9	3.4
会社の経営方針	12.6	2.6	8.8	0
仕事に口を出しすぎる上司	2.6	0.7	11.2	2.4
上司などによる私生活への干渉	2	0	4.4	2.2
その他	4	0	0.5	0

一方、ベトナムの方で最も多いのは「多すぎる仕事量」と日本と同じ項目であるが、63.9%と回答者が3割も多くなっている。次に「安い賃金」(52.7%)、「蓄積疲労」(51.2%)、「昇進・昇格の遅れ」(48.8%)、「多すぎる時間外労働」(47.8%)と続く。上から5項目に関しては、ほぼ半数以上の方が回答をしている。3割以上の方が回答したものを見ていくと、「嫌いな仕事」(38.5%)、「不公平な処遇」(37.1%)、「難しすぎる仕事」(31.7%)、「同僚とのトラブル」(30.8%)となっている。

結局、日本よりも職務満足感の平均値が高いベトナムの従業員の方が、ストレスを感じている人が多いという結果となっている。

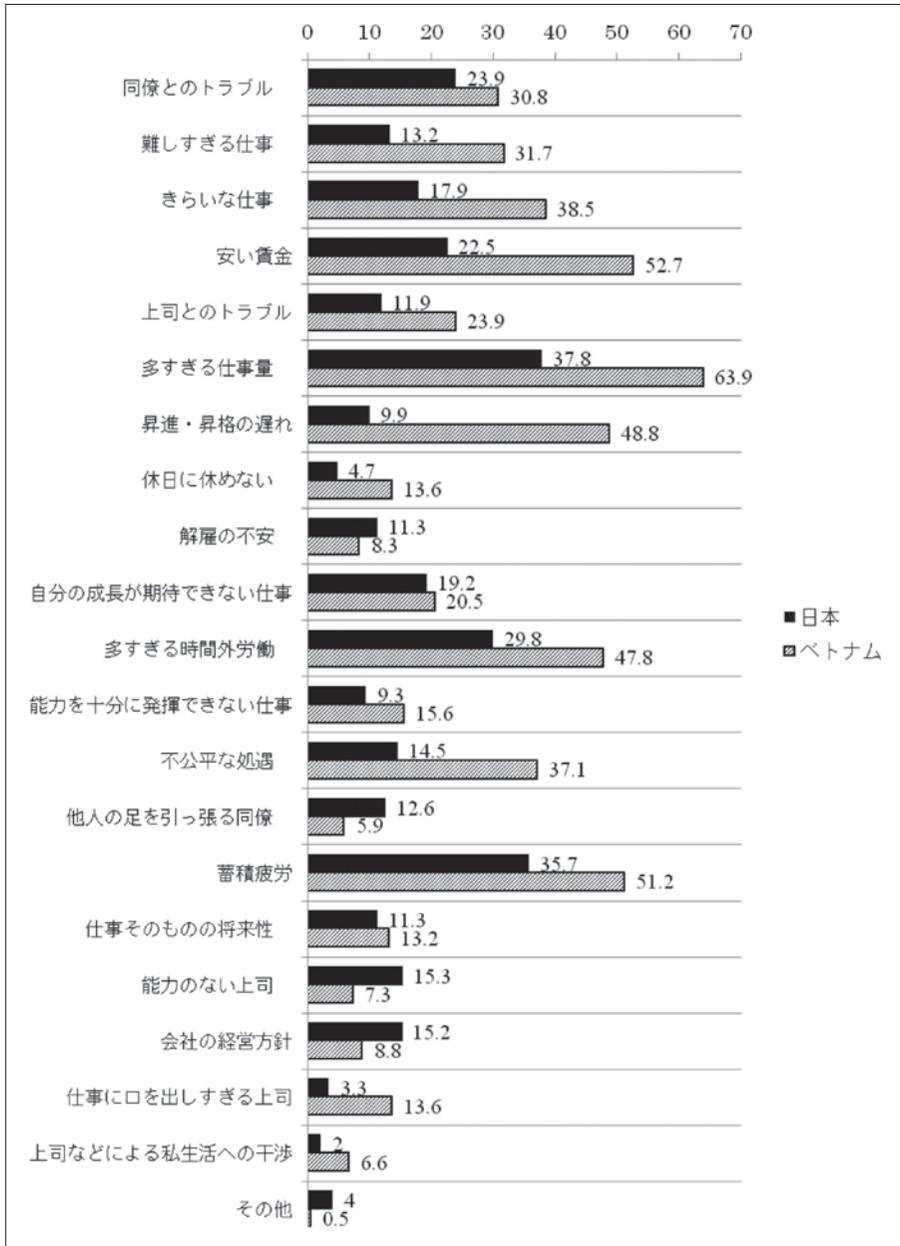


図3. 国別 ストレッサー 合計値 (単位：%)

そこで次に、職務満足感とストレッサーとの関係について見ていく。ストレッサーは、「原因と感じたことがあるもの」、「特に大きなストレス原因と感じたもの」と回答したものの合計した割合が10%未満のものは削除し、国ごとに職務満足感との相関を見ていく。

表9は、日本の職務満足感とストレッサーとの関係であるが、有意に関係があるものはなかった。日本の従業員は職務満足感が低いが、ストレスはさほど高くはないと言ってよい。よっ

て、日本の従業員の職務満足度の低さとストレスとの関係性に相関は見られなかった。日本の従業員の職務満足度の低さは、別に原因があると思われる。

一方、表 10 はベトナムの従業員の職務満足度とストレスとの関係についてである。こちらは、相関係数の高いものから順に挙げていくと、「休日なし」($r = -.391, p < .005$)、「遅い昇進・昇格」($r = -.279, p < .001$)、「多い残業」($r = -.231, p < .005$)と、有意確率はさほど高くないが、3つの項目で負の相関が見られた。負の相関であるため、「休日なし」、「遅い昇進・昇格」、「多い残業」がストレスであると答えていない者は、職務満足度が高いといえることができる。

表 9. 日本の職務満足度とストレスとの関係

		職務満足感	同僚トラブル	難仕事	嫌仕事	安賃金	上司トラブル	多仕事	解雇不安
職務満足感	Pearson の相関係数	1	-.176	-.458	-.001	-.067	-.096	-.097	-.115
	有意確率(両側)		.306	.056	.996	.705	.705	.482	.659
	N	146	36	18	26	34	18	55	17
		成長期待なし	多残業	不公平	足引同僚	蓄積疲労	将来性	無能上司	経営方針
職務満足感	Pearson の相関係数	-.188	-.112	.067	.209	.028	.109	-.127	.058
	有意確率(両側)	.329	.469	.768	.391	.842	.678	.564	.797
	N	29	44	22	19	53	17	23	22

表 10. ベトナムの職務満足度とストレスとの関係

		職務満足感	同僚トラブル	難仕事	嫌仕事	安賃金	上司トラブル	多仕事	昇進遅い
職務満足感	Pearson の相関係数	1	.185	.109	.153	-.130	-.085	-.153	-.279**
	有意確率(両側)		.147	.387	.334	.181	.563	.081	.005
	N	205	63	65	42	108	49	131	100
		休日なし	成長ない	多残業	能力無発揮	不公平処遇	蓄積疲労	将来性	口出上司
職務満足感	Pearson の相関係数	-.391*	.218	-.231*	-.235	-.224	.092	-.104	.041
	有意確率(両側)	.040	.165	.022	.195	.052	.349	.607	.835
	N	28	42	98	32	76	105	27	28

第4節 職務満足感と組織コミットメントの関係

この節では、職務満足感と組織コミットメントの関係性について見ていく。

職務満足感と組織コミットメントの相関関係については、これまで多くの先行研究で立証されており (Baroudi, 1985; Bartol, 1983; Dougherty, et. al., 1985; Michaelis and Spector, 1982; Griffeth, et. al., 2000), 同様に ITO や BPO で働く従業員の職務満足感と組織コミットメントでも立証されている (Thatcher et al. 2002; Sree Rekha & Kamalanabhan, 2010; Gaan 2011).

本研究の組織コミットメントの尺度は、Porter et al. (1974) の組織コミットメントに関する 15 項目について、5 点尺度で尋ねた。組織コミットメントに関する詳しい分析は次章で行い、この章では職務満足感との相関関係を見ていくことが中心となる。そのため、この章では「組織コミットメント」は上記の 15 項目の合計したもので進めていく。

まず、組織コミットメント合計点 (逆転項目については、回答した数字を逆転させて処理したもの) の日本とベトナムの比較をすると、表 11 のようになっている。さらに、t 検定を行ったところ、 $t = -6.595$, $df = 349$, $p < .001$ の有意差が見られた。つまり、表 11 の平均値の違いから見て、ベトナムの方が、組織コミットメントが高いことがわかる。

表 11. 国別 組織コミットメントの平均値

	国	N	平均値	標準偏差
組織コミットメント	日本	146	45.5411	8.65358
	ベトナム	205	51.3268	7.68405

さらに、表 12 は国と職務満足感、組織コミットメントの関係である。国と組織コミットメントについては、 $r = .333$, $p < .001$ で低い相関も見られた。

また、職務満足感と組織コミットメントの関係について見ると、 $r = .660$, $p < .001$ で相関が見られた。

次に、国ごとに職務満足感と組織コミットメントの関係を見ていく。まず、日本では職務満足感と組織コミットメントの関係を見たところ、 $r = .603$, $p < .001$ で相関が見られた (表 13)。

一方、ベトナムについて見ると、 $r = .626$, $p < .001$ とさらに高い相関が見られた (表 14)。

表 12. 国と職務満足感と組織コミットメントの関係

		国	職務満足感	組織コミットメント
国	Pearson の相関係数	1	.364**	.333**
	有意確率 (両側)		.000	.000
	N	356	351	351
職務満足感	Pearson の相関係数	.364**	1	.660**
	有意確率 (両側)	.000		.000
	N	351	351	348
組織コミットメント	Pearson の相関係数	.333**	.660**	1
	有意確率 (両側)	.000	.000	
	N	351	348	351

表 13. 日本の職務満足感と組織コミットメントの関係

		職務満足感	組織コミットメント
職務満足感	Pearson の相関係数	1	.603**
	有意確率 (両側)		.000
	N	146	143

表 14. ベトナムの職務満足感と組織コミットメントの関係

		職務満足感	組織コミットメント
職務満足感	Pearson の相関係数	1	.626**
	有意確率 (両側)		.000
	N	205	205

第 5 節 職務満足感と継続・転職意思の関係

この章の最終的な目的は、職務満足感と転職意思の関係性について明らかにすることにある。それは、ITO や BPO で働く従業員の高い離職率が、インドなどの ITO、BPO 受託国において問題になっているからである。そこで、本調査においても、転職意思との関係性を明らかにしていく。

離職率そのものに関しては、従業員側に尋ねられる設問ではなく、また企業側に尋ねるにしてもデリケートな部分である。そのため、離職率ではなく、従業員に転職の意思に関して尋ねた。

転職意思に関する尺度は、例えば Guest et al. (1993) や Thatcher (2002) の「転職意思尺度 (intention to leave scale)」がある。項目は下記の 5 項目について、5 件法で尋ねるものである。

1. 現在の仕事を辞めるつもりである
2. 現在の仕事を辞めようかなと思う
3. 現在の仕事は私が期待していたものとは違っていた
4. 現在の仕事から永遠に離れたいと思うことがときどきある
5. 現在と同じような仕事を別の会社でやりたいと思う

しかし、この質問を入れたために、企業側から質問紙調査を断られる可能性も考えられるため、本研究では独自の問を用意せず、問 10 のキャリア志向に関する質問の最後にいくつか付け加える形で尋ねた。

継続意思に関する質問を 1 項目「現在の会社にずっと働き続けるつもりである」で尋ね、それから転職意思に関する質問を 2 項目「現在の仕事とは異なる仕事をしたい」、「機会があれば転職したい」で尋ねた。

また尺度は、「非常にそうであるときは 5」、「そうであるときは 4」、「どちらとも言えないときは 3」、「そうではないと思うときは 2」、「全くそう思わないときは 1」の 5 件法である。

まずは、継続・転職意思について、日本とベトナムに差異があるか平均値を比較し (表 15)、さらに t 検定を行った。t 検定では、転職に関する 2 項目、「現在の仕事とは異なる仕事をしたい」($t = -.985$, $df = 300.476$, n. s.)、「機会があれば転職したい」($t = .090$, $df = 353$, n. s.) で、日本とベトナムの間で有意差は見られない。

しかしながら、「現在の会社にずっと働き続けるつもりである」($t = -10.051$, $df = 274.121$, $p < .001$) で、有意な差が見られた。この結果と平均値から、日本よりもベトナムの従業員の方が「現在の会社ですっと働き続けたい」と考えている人が多いと解釈できる。

表 15. 国別 継続・転職意思 平均値

	国	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
継続雇用	日本	150	2.75	1.024	.084
	ベトナム	205	3.76	.808	.056
異なる仕事	日本	150	2.80	1.010	.082
	ベトナム	205	2.90	.908	.063
機会があれば転職	日本	150	3.17	1.102	.090
	ベトナム	205	3.16	1.078	.075

次に、表 16 は、職務満足感と継続・転職意思との関係である。職務満足感とは、「継続意思」との相関が 3 項目の中では最も高く ($r = .533, p < .001$)、「転職」($r = -.370, p < .001$)、「異なる仕事」($r = -.114, p < .005$) と低い相関が見られる。

表 16. 職務満足感と継続・転職意思の関係

		職務満足感	継続意思	異なる仕事	機会があれば転職
職務満足感	Pearson の相関係数	1	.533**	-.114*	-.370**
	有意確率 (両側)		.000	.032	.000
	N	351	351	351	351
継続意思	Pearson の相関係数	.533**	1	-.239**	-.425**
	有意確率 (両側)	.000		.000	.000
	N	351	355	355	355
異なる仕事	Pearson の相関係数	-.114*	-.239**	1	.516**
	有意確率 (両側)	.032	.000		.000
	N	351	355	355	355
機会があれば転職	Pearson の相関係数	-.370**	-.425**	.516**	1
	有意確率 (両側)	.000	.000	.000	
	N	351	355	355	355

さらに、継続・転職意思について国別に相関関係を見たところ、国と継続雇用に関しては、 $r = .485, p < .001$ で相関が見られる。また、「継続雇用」と転職意思の 2 項目については、それぞれ「異なる仕事がしたい」($r = -.114, p < .05$) と「転職したい」($r = -.370, p < .001$) については低い負の相関が見られる。

表 17. 国と継続・転職意思の関係

		国	継続雇用	異仕事	転職
国	Pearson の相関係数	1	.485**	.053	-.005
	有意確率 (両側)		.000	.317	.928
	N	356	355	355	355
継続雇用	Pearson の相関係数	.485**	1	-.239**	-.425**
	有意確率 (両側)	.000		.000	.000
	N	355	355	355	355
異なる仕事	Pearson の相関係数	.053	-.239**	1	.516**
	有意確率 (両側)	.317	.000		.000
	N	355	355	355	355
転職	Pearson の相関係数	-.005	-.425**	.516**	1
	有意確率 (両側)	.928	.000	.000	
	N	355	355	355	355

「転職意思」の2項目に関しては日本とベトナムの間で有意な差が見られないので、有意差が見られた「継続雇用」について、国別に職務満足感との関係性を見ていく。

日本の職務満足感と継続意思は、 $r = .396$, $p < .001$ で低い相関が見られた。一方、ベトナムの職務満足感と継続意思は、 $r = .481$, $p < .001$ で日本より高い相関が見られた。

表 18. 日本の職務満足感と継続意思の関係

		職務満足感	継続雇用
職務満足感	Pearson の相関係数	1	.396**
	有意確率 (両側)		.000
	N	146	146

表 19. ベトナムの職務満足感と継続意思の関係

		職務満足感	継続雇用
職務満足感	Pearson の相関係数	1	.481**
	有意確率 (両側)		.000
	N	205	205

以上のように、職務満足感と継続・転職意思との関係はそれぞれ低い相関が見られる。しかし、国別に見ていくと、日本とベトナムで有意差が見られるのは継続意思に関してのみであり、平均値から見て、ベトナムの方が高い職務満足感から継続的に働き続けたいという意

思を持っているということができる。

第6節 組織コミットメントと継続・転職意思の関係

次に、組織コミットメントと転職意思の関係について見ていく。Sree Rekha & Kamalanabhan (2010) の転職意思概念化モデルによれば、職務満足感から直接的に転職意思への相関があるわけではなく、職務満足感が組織コミットメントに影響し、さらに転職意思へと影響を及ぼすという。そこで本研究でも、組織コミットメントと継続・転職意思について見ていく。

表20は組織コミットメントと継続・転職意思の関係である。組織コミットメントと「継続意思」との相関 ($r = .644, p < .001$) が3項目の中では最も高い。また、「転職」($r = -.510, p < .005$)、「異なる仕事」($r = -.238, p < .001$)、とは、負の相関が見られる。

表20. 組織コミットメントと継続・転職意思の関係

		組織コミットメント	継続雇用	異仕事	転職
組織コミットメント	Pearsonの相関係数	1	.644**	-.238**	-.510**
	有意確率(両側)		.000	.000	.000
	N	351	351	351	351
継続雇用	Pearsonの相関係数	.644**	1	-.239**	-.425**
	有意確率(両側)	.000		.000	.000
	N	351	355	355	355
異仕事	Pearsonの相関係数	-.238**	-.239**	1	.516**
	有意確率(両側)	.000	.000		.000
	N	351	355	355	355
転職	Pearsonの相関係数	-.510**	-.425**	.516**	1
	有意確率(両側)	.000	.000	.000	
	N	351	355	355	355

また、前節で日本とベトナムの有意差が見られた項目が「現在の会社にずっと働き続けるつもりである」($t = -10.051, df = 274.121, p < .001$)であったため、「組織コミットメント」と「継続雇用」についての相関を国別に見ていく。

日本においては、表21のように、「組織コミットメント」と「継続雇用」は $r = .614, p < .001$ で相関が見られる。

ベトナムでも、表22のように、「組織コミットメント」と「継続雇用」は $r = .557, p < .001$ で相関が見られる。

よって、日本、ベトナムともに、組織コミットメントが現在の会社で働き続けたいという

気持ちに影響を及ぼしているといえる。

表 21. 日本の組織コミットメントと継続意思の関係

		継続雇用	組織コミットメント
組織コミットメント	Pearson の相関係数	.614**	1
	有意確率 (両側)	.000	
	N	146	146

表 22. ベトナムの組織コミットメントと継続意思の関係

		継続雇用	組織コミットメント
組織コミットメント	Pearson の相関係数	.557**	1
	有意確率 (両側)	.000	
	N	205	205

第7節 考察・まとめ

この章では、職務満足感、ストレス、コミットメント、転職意思について、Sree Rekha & Kamalanabhan (2010) の転職意思概念化モデルを参考に、図 1 のように仮説モデルを作成し、検証した。

さらに、国別と各項目との相関関係を見たところ、「職務満足感」($r = .364, p < .001$)、「組織コミットメント」($r = .439, p < .001$)、「継続雇用」($r = .485, p < .001$)の項目で有意差が見られた。平均値を比較すると、「職務満足感」(日本 = 53.5753, ベトナム = 60.2976)、「組織コミットメント」(日本 = 43.1712, ベトナム = 48.2829)、「継続雇用」(日本 = 2.75, ベトナム = 3.76)と、すべての項目でベトナムの方が平均値が高くなっているため、ベトナムの方が職務満足感、組織コミットメント、継続雇用への意思において、日本よりも有意に高いといえることができる。

一方、ストレスに関しては、図 3 のようにほとんどの項目でベトナムの方がストレスを感じていた。しかし、職務満足感と相関があったものは「休日なし」($r = -.391, p < .005$)、「遅い昇進・昇格」($r = -.279, p < .001$)、「多い残業」($r = -.231, p < .005$)と、3つの項目のみで、低い負の相関が見られる。

逆に日本の職務満足感はベトナムよりも低いものの、ストレス値もベトナムより低い。よって、日本の職務満足感が低い原因として 22 項目からなるストレスサーとの関係は見出せず、他に原因があると思われる。

また、継続・転職意思に関する質問で、「現在の仕事とは異なる仕事をしたい」は相関が

低めであったため、モデルから外すことにする。

以上のように、この章で見てきた各要因の相関関係を基に、因果関係を示すと図4のようになる。仮説モデル（図1）と比すれば、職務満足感、組織コミットメントの相関関係は見られたが、組織コミットメントは転職意思との相関よりも、継続雇用との相関の方が高かったことである。

次に、日本とベトナムで差異が出た項目（「職務満足感」、「組織コミットメント」、「継続雇用」）やベトナムのみで職務コミットメントと相関が示されたストレスの3項目「遅い昇進・昇格」、「休日なし」、「多い残業」を中心に、それぞれパス図を作成した。

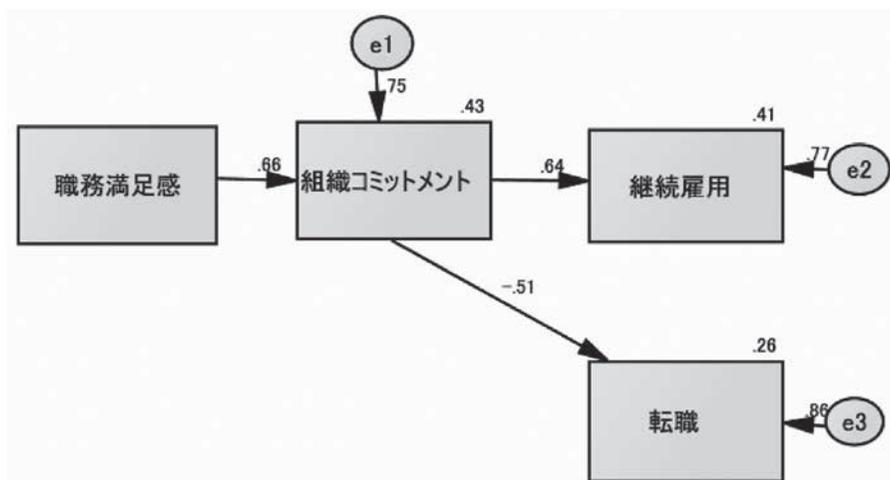


図4. 全体のモデル

図5は日本のモデルである。全体のモデルと同じようになっているが、転職への相関がやや高くなっている。また、ストレスと職務満足感との因果関係は示されていない。

一方、ベトナムのモデルは図6のようになる。ベトナムにおいては、休日なし、遅い昇進、多い残業のストレスと職務満足感には低い負の相関が見られる。また、職務満足感は、組織コミットメント、継続雇用に正の相関、転職意思に負の相関が見られる。日本とベトナムとのパス解析では、多少の差異が見られる。

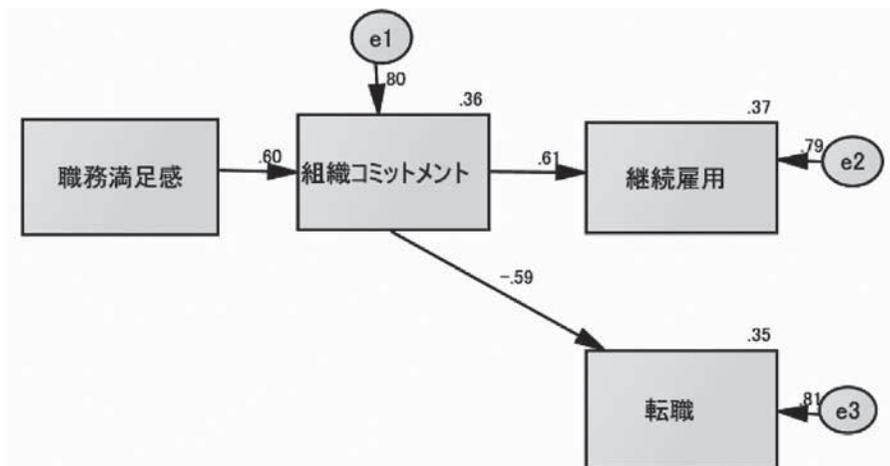


図 5. 日本のモデル

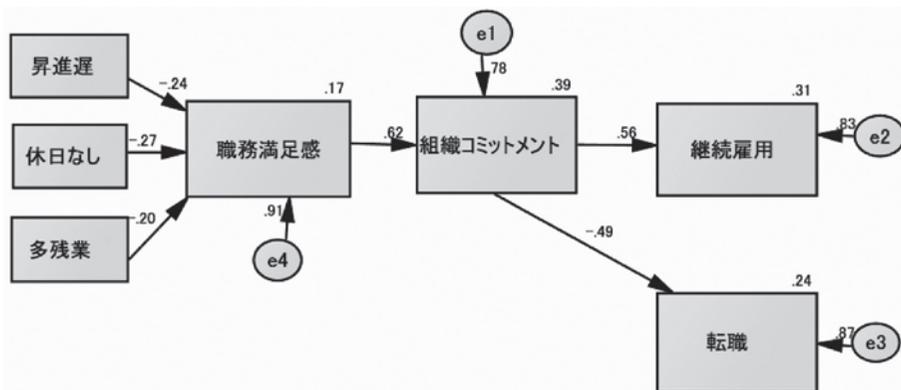


図 6. ベトナムのモデル

以上のように、日本のBPOで働く従業員よりも、ベトナムで働く従業員の方が「職務満足感」、「組織コミットメント」が高く、さらにこの2項目の高さが「現在の会社に働き続けたい」という高い継続意思につながっていることが明らかにされた。

B社S社長が「日本の地方都市でBPO業務に携わる人よりも、中国の大連でBPO業務に携わる人の方が仕事に魅力を感じて働いている。そのような点からも、魅力を感じて働いてくれる中国人に仕事をしてもらう方が良いと考えている」と話していたが、これは中国をベトナムに置き換えても良いかもしれない。つまり統計的に、「日本でBPO業務に携わる人よりも、ベトナムでBPO業務に携わる人の方が、職務満足感が高く、それが組織コミットメントの高さに繋がり、さらにその企業で働き続けたいという気持ちに繋がっている」ということが今回の調査で明らかにされている。特に、継続雇用に対する日本とベトナムの平均値の差が大きかった（日本2.75；SD 1.024，ベトナム3.76；SD .808， $t = -10.051$ ， $df =$

274.121, $p < .001$)) ことから、「現在の会社に働きたい」という気持ちの高さが見てとれる。

結果として、ベトナムに BPO を委託するということは、ただ賃金が安いから頼むというだけではなく、BPO 業務に魅力を感じて働いてくれている人に仕事を任せるということになるといえよう。