

## スポーツ施設従業員における雇用安定度と ワークパフォーマンスに関する研究 — 公共施設と民間施設の比較を通じて —

朴 明姫<sup>1,3)\*</sup>, 大竹弘和<sup>2)</sup>, 伊藤敏孝<sup>3)</sup>, 湯川雅弘<sup>3)</sup>

Job Insecurity and Job Performance among Sports Facility Workers in Japan:  
Through Comparison of Public facility and Private facility  
Myunghee Park<sup>1,3)</sup>, Hirokazu Otake<sup>2)</sup>, Toshitaka Itoh<sup>3)</sup>, Masahiro Yukawa<sup>3)</sup>

### Abstract

Objective : The aim of the present study was to clarify job insecurity and work performance in sports facility employees. Methods: The survey was conducted on 488 workers in the capital area sports facilities in Japan, among which 377 valid respondents (192 public facility and 185 private facility) were grouped and data were analyzed. Job insecurity measured by the Korean Stress Scale (KOSS-33), and work performance measured by WHO-HPQ. To clarify job insecurity and work performance, ANCOVA tests were conducted adjusting for covariates (sex, age, education, marital, job type, job contracts) in public facility and private facility. Results: Between public facility and private facility showed different Job insecurity and work performance. In the ANCOVA, there was a significant difference in the average score of job insecurity and job performance among the contract type groups of the public facility. There is no significant difference between the contract type groups of the private facility. Conclusions: The present findings suggest that it is necessary to review the designated period and the selection method in designated manager system. Moreover, active job insecurity policies are required not only for the occupational health and welfare of employees but also for organization efficiency.

Key words : job insecurity, job performance, Compulsory Competitive Tendering, sports facility

- 1) 中原大学経営学部〒28024 韓国忠北槐山郡槐山邑文武路 85  
School of Management, Jungwon University 85 Munmu-ro, Goesan-eub, Goesan-gun, Chungbuk, 28024, Rep.of Korea
- 2) 神奈川大学人間科学部〒221-8686 神奈川県横浜市神奈川区六角橋 3-27-1  
School of human science, University of Kanagawa 3-27-1, Rokkakubashi, Kanagawaku, Yokohama-city, Kanagawa-ken, 221-8686, Japan
- 3) 神奈川大学人文学研究所〒221-8686 神奈川県横浜市神奈川区六角橋 3-27-1  
School of human science, University of Kanagawa 3-27-1, Rokkakubashi, Kanagawaku, Yokohama-city, Kanagawa-ken, 221-8686, Japan

## 1. 緒言

近年、健康に対する意識の高まりを受けて、スポーツ施設の高度化と専門化が進んでいる。それに伴い、店舗従事者は高度な専門性やスキルに基づく質の高いヒューマンサービスが求められている。2003年から2015年の12年間におけるスポーツ施設ビジネスの推移をみると、フィットネスクラブの年間売り上げ高は年々増加している（経済産業省 2015）。また、売上も順調な伸び率をみせている（経済産業省、2017）。しかし、健康づくりやスポーツ実施率向上を担うフィットネスクラブなどの民間のスポーツ施設産業は離職率や転職率が高いことから、巷で昨今言われる「ブラック産業」と揶揄されていることも多い。民間スポーツ施設に対して雇用環境が安定していた公共スポーツ施設に、2003年の地方自治法改正により指定管理者制度が導入され、行政の外郭団体であるスポーツ公社や財団法人スポーツ協会等が解散する事例など、公共スポーツ施設従業員の雇用環境にも変化をもたらしている。多くの研究において雇用不安は慢性的な職業性ストレスの原因となり、本人だけでなく家庭生活にも悪影響をもたらす。特に子供においては仕事に対する価値観にネガティブな影響をおよぼしていると示唆されている。さらに、Lee (2010) によると雇用不安のストレスによって顧客に対するサービス力も低下すると報告されている。このように雇用不安は個人の労働福祉の面だけでなく、組織と従業員の行動関係に有害な影響を及ぼし、ワークパフォーマンスを低下させると示されている (Sverke et al., 2002)。しかし、スポーツ施設従業員を対象にした研究は散見する中、雇用安定とワークパフォーマンスに関する研究はほとんど行われていない。

2015年3月現在、スポーツ施設業界の労働力構成は、総就業者24万9千人のうち、正社員は8万人、非正社員が16万7千人となっており、非正社員が多いことから（経済産業省、2015）。たとえ現在就労していたとしても雇用不安とは無縁ではないと考えられ、雇用不安ストレスの増加が窺われる (Park et al., 2017)。また、非正社員の増加に伴い、正社員には高度な仕事のスキルが必要とされ (Alcalay and Pasick, 1983)、若い世代の正社員が年配の非正社員の上司になるなど職務ストレスが高まっている (厚生労働省、2014年)。さらに、スポーツ施設業界においては、顧客のクレーム対応など顧客とのコミュニケーションを担当するフロントや経理などの事務管理的な業務をはじめ、スタジオプログラムや有料トレーニングプログラムを非正社員が担当するなど、非正社員にも高い専門性とコミットメントが求められるのが職務上の特徴として挙げられる (水野、2007)。このようなことから、スポーツ施設の従業員は雇用不安による健康上のリスクと職務特性上の負担も抱えており、より積極的な雇用不安に対する対策が求められている (高橋ら、2014; 朴ら、2017)。一方、前述のとおり指定管理者制度の導入により、公共スポーツ施設従業員の雇用環境にも変化をもたらしている。よって、本研究では、ワークパフォーマンスと指定管理者制度について検討し、指定管理者制度が実施されている公共スポーツ施設と民間のフィットネスクラブの比較を通じてスポーツ施設従業員における雇用安定度とワークパフォーマンスを明らかにすることを目的とする。

### 1.1 ワークパフォーマンスに関する先行研究の検討

ワークパフォーマンスは、企業の従業員が自分の職務に関連して示す望ましい行動を意味し、(Cravens, Ingram, Laforge, & Young, 1993; Law, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001)。集団と個人の努力を評価して補償に反映するために使用される概念である。Slocum (1970) は、ワークパフォーマンスを機能的知識、技術的な知識、信頼性、努力、攻撃性、欲求の充足と役割知覚などで説明し、Tett & Meyer (1993) は、職務遂行を通じて達成することができる目標程度、または組織のメンバーが実行することの結果として説明している。Van Dyne & Lepine (1998) は、ワークパフォーマンスを自ら評価する程

度または、組織が組織のメンバーの職務遂行活動を通じて得られる目標の達成度合いと定義している。

一方、ワークパフォーマンスは職業性ストレスとネガティブに関連している (Ivancevich and Donnelly, 1975)。イランの看護師を対象にした研究においてもネガティブな関連が報告されている (Arbabisarjou. et al., 2007)。Muhammad (1985) によると、カナダの製造業の中間管理者とブルーカラーの従業員を対象にした調査報告では、職務ストレスとワークパフォーマンスはネガティブな関連性を示した。韓国の中小企業のワークパフォーマンスの向上のための研究 (Choi, 2018) では、組織のアプローチと指導者のリーダーシップが重要であると示している。Nakagawa. et al. (2015) による日本の製造業の従業員を対象にした調査報告では、WHO-HPQ (WHO Health and Work Performance Questionnaire) をアウトカムとして、組織の相互作用的公平性よりは、手続き的な公平性が有意な関連性を示した。さらに、日本における職場でのメンタルヘルスの第一次予防対策に関する費用便益に関する調査報告 (吉村ら, 2013) では、WHO-HPQ を労働生産性の指標として使用して職場環境改善および個人向けストレスマネジメント教育の便益が事業者にとって経済的な利点がある可能性が示唆された。上記の先行研究の知見から今回の研究では、WHO-HOQ をワークパフォーマンスの指標とし、スポーツ施設における雇用安定度とワークパフォーマンスについて検討することにした。

## 1.2 指定管理者制度

2003年の地方自治法改正により導入された指定管理者制度は、「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上と経費の節減を図ること」(2003年7月17日総務省自治行政局「地方自治法の一部を改正する法律の公布について(通知)」)を目的として制度設計され、法改正前の旧制度(管理委託制度)から3年間の経過措置期間を設け、2006年9月までに移行することとされた。地方分権改革、地方行財政改革の潮流の中、欧米に端を発した「新しい公共経営」(NPM=New Public Management)や公民連携(PPP=Public Private Partnership)の発想を日本の地方自治制度に導入した新たな手法であり、公の施設の管理運営費縮減だけでなく住民サービス向上につながる行政改革が期待されている。地方自治体では、少子高齢化等に伴う社会保障関係費の急増とともに、高度成長期に整備した公共施設が一斉に更新時期を迎えるなど、厳しさを増した財政状況への対応が急務となっている。これらを背景に、効果的効率的な地方自治体経営の要請が高まり、指定管理者制度は2015年4月には全国で7万6千以上の施設、特に都道府県及び政令市では体育館・プールの90%以上に導入されるなど、住民サービスの提供主体の多様化が着実に進んでいる。

一方、スポーツ施設の従業員を対象にした研究は散見する中で、住民サービスの質にも影響する要素として、指定管理者制度が実施されている公共施設と民間施設の従業員を対象にした比較研究はほとんど行われていない。そこで本研究は、日本のスポーツ施設従業員の雇用安定度とワークパフォーマンスを明らかにするため、以下の3つの仮説を設定した。

- 仮説1 「スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設では、雇用安定度が異なる。」
- 仮説2 「スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設では、ワークパフォーマンスが異なる。」
- 仮説3 「スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設では、雇用形態によって、雇用安定度とワークパフォーマンスが異なる。」

## 2. 研究方法と手順

### 2.1 対象者

首都圏の民間スポーツ施設運営会社のフィットネスクラブと指定管理者制度の対象である公共施設運営会社の室内スポーツ施設の従業員を対象に、郵送回収法による質問紙調査を実施した。調査期間は2017年5月8日から6月7日に、各会社の担当者に調査協力の依頼をメールで送り了承を得た後、質問紙の配布を行った。スポーツ施設業の労働力構成（経済産業省、2015）を参考に、正社員と非正社員、事務職（部長以上を除く管理・営業部門、フロント、施設・機械部門など）と指導職（インストラクター・トレーナー部門）の割合を考慮して質問紙を配布した。質問紙の表紙に記載された調査の趣旨、注意事項を読み、同意を得た後に回答を求めた。対象者488名の内、回答に欠損のある110名を除いた19歳から50歳の従業員377名（女性175名、男性202名）を分析対象とした（有効回答率77.4%、公共施設の平均35.9歳SD=12.5、民間施設の平均年31.9歳SD=9.4）。

### 2.2 質問票の構成

本研究で使用する質問票は雇用安定度の評価尺度として雇用不安ストレス項目（KOSS-33）、ワークパフォーマンスの評価尺度としてワークパフォーマンス項目（WHO-HPQ）を使用し、交絡として想定される個人属性を含むフェイスシート（交絡変数）で構成した。

#### 2.2.1 雇用安定度の評価項目（韓国版職業性ストレススケール）

雇用安定度の評価尺度は、日本のストレスチェック制度で使われている新日本ストレス簡易調査表には雇用不安に関する項目が含まれていないので、韓国版職業性ストレススケール（KOSS-33、英語版）から雇用不安に関する4項目を、英語専門の日本の大学教員と日本語専門の韓国の大学教員が翻訳して使用した（Chang et al., 2005）。公共施設のCronbachの $\alpha$ は.823、民間施設のCronbachの $\alpha$ は.830であった。雇用不安ストレス項目の得点判定には、得点を項目数で除して、高得点ほど良好な状態を示すように変換した。

#### 2.2.2 ワークパフォーマンスの評価項目（WHO-HPQ）

ワークパフォーマンスの評価尺度として世界保健機構健康・ワークパフォーマンス質問紙The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire（WHO-HPQ）を用いた。この尺度には、病気による欠勤と健康問題による仕事のパフォーマンスの低下のためのスケールが含まれている。本研究ではWHO-HPQの日本語版（短縮版）を使用した。これは、過去4週間にわたる自己評価された仕事のパフォーマンスを測定する単一項目のアンケートで、0点=最低の実績から10点（HPQ得点、以下HPQ得点とする）=最高のパフォーマンスで構成されている。公共施設のCronbachの $\alpha$ は.729、民間施設のCronbachの $\alpha$ は.731であった。

#### 2.2.3 フェイスシート（個人属性）

雇用安定度とワークパフォーマンスを把握し、施設グループ間と雇用形態グループ間比較の際には、交絡の影響を補正する必要がある。そこで、雇用安定度とワークパフォーマンスとの有意な関連が想定される個人属性をフェイスシートで質問した。個人属性の項目は、性別、年齢、学歴（教育年数）、婚姻状況、雇用形態、職種、所属会社の施設形態であった。雇用形態は、正社員と契約社員、パート・アルバイトに区分した。契約社員であっても、運営会社から正社員として待遇されている者は正社員とみ

なした。職種は、事務職と指導職に区分し、所属会社の施設形態は公共施設と民間施設と区分した。施設形態別の比較を行うため、公共施設と民間施設とに分け、属性項目をカテゴリ化した。

### 2.3 データ分析の手順

最初に、本研究が扱う公共施設と民間施設の集団に個人属性の偏りが認められるかを検証するため、 $\chi^2$ 検定を実施する。次に、t-検定とANOVAを実施して個人属性による雇用不安ストレス項目とHPQの平均得点を二つのグループ（公共施設と民間施設）別に比較する（仮説1と仮説2の検証）。次に、仮説3「スポーツ施設従業員において、雇用形態によって、雇用安定度が異なる。」と仮説4「スポーツ施設従業員において、雇用形態によって、ワークパフォーマンスが異なる。」を検証するため、二つのグループ（公共施設と民間施設）を雇用形態別（正社員、契約社員、パート・アルバイト）に3つのグループに分けて、雇用不安ストレス項目とHPQの得点を結果変数とし、個人属性を交絡変数として補正するため共変数としてANCOVAを実施する。

## 3. 結果

### 3.1 公共施設と民間施設の個人特性

スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設の集団間に個人属性の偏りがあるか否かを検証するため、 $\chi^2$ 検定を行った（表1）。 $\chi^2$ 検定の結果は、性別、婚姻状況、職種、雇用形態、施設形態による偏りのない集団であることを支持した。一方、年齢と学歴においては、有意差が認められたことから（年齢： $\chi^2=17.112$ ,  $p<.001$ , 学歴： $\chi^2=19.558$ ,  $p<.001$ ）、公共施設の集団は民間施設よりも平均年齢が高く、学歴が低いことを前提として本研究の分析結果を解釈する必要がある。

表1 公共施設と民間施設のカテゴリと個人属性の関連（ $\chi^2$ 検定）

変数	公共施設 N=192 (50.9%)		民間施設 N=185 (49.1%)		$\chi^2$	p-value
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
性別	女性	84 (43.8)	95 (51.4)	2.919	0.088	
	男性	108 (56.2)	90 (48.6)			
年齢**	平均 (SD)	35.8 (12.56)	31.1 (9.48)	17.112	0.000	
	19歳～29歳	74 (38.5)	101 (54.6)			
	30歳～39歳	43 (22.4)	47 (25.4)			
	40歳～50歳	75 (39.1)	37 (20.0)			
学歴**	高卒	62 (32.3)	35 (18.9)	19.558	0.000	
	短大・専門学校卒	63 (32.8)	44 (23.8)			
	大学卒・大学院修了	67 (34.9)	106 (57.3)			
婚姻状況	既婚	69 (35.9)	60 (32.4)	0.514	0.473	
	未婚	123 (64.1)	125 (67.6)			
職種	事務職	95 (49.5)	93 (50.3)	0.024	0.878	
	指導職	97 (50.5)	92 (49.7)			
雇用形態	正社員	98 (51.0)	110 (59.5)	2.846	0.241	
	契約社員	25 (13.0)	18 (9.7)			
	パート・アルバイト社員	69 (35.9)	57 (30.8)			

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

### 3.2 公共施設と民間施設の雇用安定度の比較

スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設では雇用安定度の状態が異なるかを検証するため、施設別に個人属性をカテゴライズし、t-テストまたはANOVAを実施した。事後検定としてはScheffe検定を実施した（仮説1の検証）。t検定とANOVAの結果、公共施設では年齢（ $F=8.709$ ,  $p<0.001$ ）と雇用形態（ $F=8.552$ ,  $p<0.001$ ）で有意差が認められた。Scheffe検定の結果30歳未満（ $M=3.22$ ,  $SD=0.59$ ）が40歳以上より（ $M=2.79$ ,  $SD=0.64$ ）の得点が有意に高く良好であった。雇用形態では、アルバイト社員（ $M=3.23$ ,  $SD=0.63$ ）が正社員（ $M=2.88$ ,  $SD=0.60$ ）と契約社員（ $M=2.73$ ,  $SD=0.74$ ）より得点が有意に高く良好であった。次に、民間施設では性別において有意差がみとめられた。（ $t=2.341$ ,  $p<0.05$ ）。女性社員（ $M=3.43$ ,  $SD=0.54$ ）が男性社員（ $M=3.25$ ,  $SD=0.53$ ）より得点が有意に高く良好であった。したがって、仮説1「スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設では、雇用安定度が異なる。」は支持された。

表2 施設別の個人属性による雇用ストレス項目の平均得点

変数		公共施設			民間施設			
		mean(SD)	t/F	p-value	mean(SD)	t/f	p-value	
性別 <sup>(n, s)</sup>	女性	3.09(0.63)	1.674	0.096	3.43(0.54)	2.314*	0.020	
	男性	3.25(0.53)			3.25(0.53)			
年齢 <sup>(s, n)</sup>	30歳未満	3.22(0.59) a	8.709***	0.000	3.42(0.53)	2.155	0.119	
	30歳～39歳	2.93(0.66) b			† a>c			3.26(0.53)
	40歳～50歳	2.79(0.64) c						3.33(0.65)
学歴	高卒	2.96(0.62)	1.532	0.219	3.33(0.65)	0.524	0.593	
	短大・専門学校卒	2.91(0.74)			3.38(0.50)			
	大学卒・大学院修了	2.88(0.67)			3.38(0.50)			
婚姻状況	既婚	2.88(0.67)	-1.709	0.089	3.27(0.54)	-1.300	0.195	
	未婚	3.05(0.64)			3.38(0.54)			
職種	事務職	2.97(0.61)	-0.360	0.720	3.28(0.57)	-1.766	0.079	
	指導職	3.01(0.70)			3.42(0.51)			
雇用形態 <sup>(s, n)</sup>	正社員	2.88(0.60) a	8.552***	0.000	3.39(0.51)	1.088	0.339	
	契約社員	2.73(0.74) b			† c>a, b			3.24(0.48)
	パート・アルバイト社員	3.23(0.63) c						3.29(0.61)

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

† scheffe post hoc test

### 3.2 公共施設と民間施設のワークパフォーマンスの比較

スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設ではワークパフォーマンスの状態が異なるかを検証するため、施設別に個人属性をカテゴライズし、t-テストまたはANOVAを実施した。事後検定としてはScheffe検定を実施した（仮説2の検証）。t検定とANOVAの結果、公共施設では、年齢（ $F=3.597$ ,  $p<0.05$ ）、婚姻状況（ $t=2.868$ ,  $p<0.01$ ）で有意差が認められた。Scheffe検定の結果40歳以上（ $M=6.35$ ,  $SD=1.95$ ）が30歳未満（ $M=5.70$ ,  $SD=1.58$ ）より得点が有意に高く良好であった。婚姻状況では既婚社員（ $M=6.39$ ,  $SD=1.84$ ）が未婚社員（ $M=5.69$ ,  $SD=1.64$ ）より得点が有意に高く良好であった。民間施設では職種において有意差が認められた（ $t=-2.713$ ,  $p<0.01$ ）。指導職（ $M=6.18$ ,  $SD=1.50$ ）が事務職（ $M=5.57$ ,  $SD=1.62$ ）より得点が有意に高く良好であった。以上の結果が

表3 施設別の個人属性による HPQ の平均得点

変数		公共施設			民間施設		
		mean(SD)	t/F	p-value	mean(SD)	t/F	p-value
性別	女性	6.11 (1.78)	1.086	0.279	7.73 (1.60)	-1.275	0.204
	男性	5.83 (1.72)			6.02 (1.57)		
年齢 <sup>(s, n)</sup>	30歳未満	5.70 (1.58) a	3.597*	0.029	5.59 (1.60)	0.335	0.716
	30歳～39歳	5.60 (1.50) b			5.92 (1.71)		
	40歳～50歳	6.35 (1.95) c			6.03 (1.42)		
学歴	高卒	6.03 (1.75)	1.680	0.189	6.03 (1.38)	0.676	0.510
	短大・専門学校卒	5.61 (1.73)			6.02 (1.63)		
	大学卒・大学院修了	6.16 (1.74)			5.75 (1.64)		
婚姻状況 <sup>(s, n)</sup>	既婚	6.39 (1.84)	2.868**	0.008	6.40 (1.61)	0.582	0.561
	未婚	5.69 (1.64)			6.02 (1.57)		
職種 <sup>(n, s)</sup>	事務職	5.92 (1.70)	-0.089	0.929	5.57 (1.62)	-2.713**	0.007
	指導職	5.95 (1.79)			6.18 (1.50)		
雇用形態	正社員	5.76 (1.68)	2.565	0.080	5.73 (1.70)	1.144	0.321
	契約社員	5.58 (1.69)			5.89 (1.02)		
	パート・アルバイト社員	6.30 (1.81)			6.12 (1.51)		

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01, \*\*\* p&lt;.001

† scheffe post hoc test

ら仮説2「スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設では、ワークパフォーマンスが異なる。」は支持された。

### 3.3 施設別の雇用形態による雇用安定度とワークパフォーマンスの比較 (ANCOVA 検定)

スポーツ施設従業員において、施設別の雇用形態による雇用安定度とワークパフォーマンスを検証するためには、雇用安定度とワークパフォーマンスの双方と関連を示す交絡変数の影響を補正する必要がある。そこで個人属性を交絡変数として補正するため個人属性を共変量として ANCOVA 実施した (仮説3の検証)。

表4 施設別雇用形態による雇用ストレス項目と HPQ 平均得点 (ANCOVA)

変数	グループ 1	グループ 2	グループ 3	F	Partial
	正社員 m(SE)	契約社員 m(SE)	パート・アルバイト社員 m(SE)		
公共施設	n=98	n=25	n=69		
雇用安定度	2.95 (0.06)	2.72 (0.12) <3	3.14 (0.08) >2	4.264*	.045
ワークパフォーマンス	5.63 (0.18) <3	5.68 (0.34)	6.44 (0.22) >1	3.834*	.041
民間施設	n=98	n=25	n=69		
雇用安定度	3.43 (0.05)	3.23 (0.13)	3.21 (0.78)	2.806	.030
ワークパフォーマンス	5.67 (0.15)	6.02 (0.39)	6.19 (0.21)	1.744	.019

注) 1. 平均得点を比較するために、性別、年齢、婚姻状況、教育年数、職種を共変量とした共分散分析 (ANCOVA) を実施した。2. Bonfer-roni テストを用いた雇用形態グループ間の有意差を検証した。“<” または、“>” は平均の有意差があるグループを表している。

公共施設では、雇用安定度とにおいて契約社員とパート・アルバイト社員グループ間に有意差が認められ ( $F=4.264$ ,  $p<0.05$ ), 契約社員の平均得点がパート・アルバイト社員より有意に低く望ましくない状態であった。ワークパフォーマンスにおいては、正社員とパート・アルバイト社員間に有意差が認められ ( $F=3.834$ ,  $p<0.05$ ), 正社員の平均得点が低く望ましくない状態を示した。次に、民間施設では、雇用安定度において雇用形態別に有意差が認められなかった。さらに、ワークパフォーマンスにおいても雇用形態別に有意差が認められなかった。したがって、仮説3 スポーツ施設従業員において、公共施設と民間施設では、雇用形態によって、雇用安定度とワークパフォーマンスが異なる。」は部分的に支持された。

## 4. 考察

本研究は、日本のスポーツ施設従業員の雇用安定度とワークパフォーマンスを明らかにすることを目的とした。雇用ストレス項目と WHO-HPQ の日本語版 (短縮版) にワークパフォーマンス (HPQ) 項目を用いたデータ分析の結果、仮説1, 仮説2, 仮説3の検証からスポーツ施設業務において、公共施設と民間施設では雇用安定度とワークパフォーマンスが異なることが明らかとなった。そこで、雇用安定度とワークパフォーマンスの2つの観点に絞って考察を進めたい。

### 4.1 公共施設と民間施設の雇用安定度の比較

本研究では、公共施設において、個人属性の中で年齢と雇用形態によって、雇用安定度が異なることが明らかになった。30歳未満が40歳以上より得点が有意に高く良好であった。雇用形態によっては、パート・アルバイト社員が正社員と契約社員より得点が有意に高く良好であった。他の個人属性を交絡要因とした比較 (表4) では契約社員の平均得点がパート・アルバイト社員より有意に低く、望ましくない状態を示した。民間施設においては、性別によって雇用安定度が異なり、女性の得点が高く良好であった。公共施設とは異なり、雇用形態グループ間に有意差が認められなかった。以上のように、公共施設と民間施設では雇用安定度が異なることが明らかになった。個人属性による雇用安定度の比較をみると、性別のモデレーター効果について Cheng and Chan (2008) と Sverke, et al. (2002) は性別による有意差を認めてない。同じく非正規社員を含めた韓国労働研究院の報告 (Nam, et al., 2005) と、韓国社会的企業社員 850 名を対象にした Kang (2011) においても性別の有意差は認められなかった。今回の民間施設の結果では、女性の平均が有意に高く性別による有意差が認められ、Silla, et al. (2009), Richter (2011), Naswall, et al. (2005) を支持している。松田 (2004) による民間企業正社員の夫婦 480 人を対象とした研究で、夫の雇用不安は、本人のみならず妻のストレスも高める要因となると報告している。男性の方が家長としての責任、恥の意識、世間体の目を意識しやすい傾向 (井上, 1977) が投影されていると考えられる。次に、公共施設において、個人属性を交絡要因とした比較で、パート・アルバイト社員が正社員と契約社員の平均得点より有意に高く望ましい状態を示した。山本 (2011) の報告を支持している結果として、非正規雇用の中でも不本意型の非正規雇用においては主観的厚生水準が低下することを示したことになる。それに対して、民間施設においては公共施設とは異なり、雇用形態グループ間に有意差が認められなかった。正社員の平均得点が一番高く、契約社員、パート・アルバイトの順位だった。さらに、全ての雇用形態において、民間施設の雇用安定度の得点が高く良好であった。公共施設と民間施設の雇用安定度の差として、指定管理者制度が上げられる。行政と民間企業が得意な役割を果たし、社会的な仕組みを構築していく指定管理者制度が導入されているが (大竹, 2009), 公共施設の指定管理の契約期間が3年~5年間に定められているため、公共施設の契約社員の雇用安定度がより低く、従業員全体に雇用不安をもたらしていると考えられる。一方、Sverke, et al. (2002) による

と雇用不安は、組織と従業員の行動関係に有害な影響を及ぼし、ワークパフォーマンスを低下させると示されている (Cheng & Chan, 2008)。従業員の労働福祉の面だけでなく、組織の効率の向上のためにも従業員に対する積極的な雇用不安対策が求められる。

#### 4.2 公共施設と民間施設のワークパフォーマンスの比較

本研究では、公共施設において、個人属性の中で年齢と婚姻状況によって、ワークパフォーマンスが異なることが明らかになった。40歳以上が30歳未満より得点が有意に高く良好であった。婚姻状況では既婚社員が未婚社員より得点が有意に高く良好であった。一方、雇用形態別には有意差が認められなかったが、他の個人属性を交絡要因とした比較 (表4) では正社員の平均得点がパート・アルバイト社員より有意に低く、望ましくない状態を示した。民間施設においては、職種によってワークパフォーマンスが異なり、指導職が事務職より得点が有意に高く良好であった。さらに、他の個人属性を交絡要因とした比較では、公共施設とは異なり、雇用形態グループ間に有意差が認められなかった。以上のように、公共施設と民間施設ではワークパフォーマンスが異なることが明らかになった。はじめに、正社員の平均得点がパート・アルバイト社員より有意に低く、望ましくない状態を示している今回の結果から、非正社員の増加に伴い、正社員には高度な仕事のスキルが必要とされ (Alcalay and Pasick, 1983)、若い正社員が年配の非正社員の上司になるなど職務ストレスが高まっている (厚生労働省, 2014年) 現状が投影されている。

Choi (2018) による中小企業の従業員を対象にした調査報告では、性別、年齢、婚姻状況、教育水準などの個人属性の中で、年齢にだけにおいて有意差が示されていて今回の公共施設の結果は一部支持された。個々の従業員のワークパフォーマンスはどのように組織の業績に影響を与えるのかについて、多くの研究結果が蓄積されている。その成果に影響を及ぼす要因として、職務時間と売り上げ達成 (McComic and Ligen, 1980; Lee, 2004; Lee, 2007)、生産量と過失発生率 (McComic and Ligen, 1980)、職務の量、職務のクォリティーと全般的な成果 (Porter and Lawer, 1968) などが挙げられている。また、上司や同僚との関係を含め対人関係はワークパフォーマンスに影響を与える要因として挙げられている (Muhammad, 1986; Choi, 2018)。従業員の対人関係が円満でなく対人葛藤として認識し、職場環境で頻繁に対面的な葛藤がある場合、従業員は自分の仕事を嫌う傾向があり、働くことまたは出勤することに緊張感を覚え、勤務時間が不安な状態になり、多くの否定的な結果につながることを示されている。ほとんど組織で行われていることの多くが人を介して行われるということで、人々が他の人とやりとりするのに苦労している場合は、他の人たちの協力と支援を得ることが困難な可能性がある。多くの組織は、対人関係のスキルに欠けている個人を対象に、コーチングプログラムにかなりの金額を投資している。吉村ら (2013) では、職場環境改善および個人向けストレスマネジメント教育の便益が事業者にとって経済的な利点がある可能性が示唆された。Lee (2014) も組織の学習効果とワークパフォーマンスとのポジティブな関連性を報告している。ワークパフォーマンスの向上のためには、このような教育プログラム実施以外にも、カフェテリア式の福利衛生制度の実施、海外研修などの教育訓練機会を与えると同時に、このような支援に対する従業員の認識を高めるような多様な HR 制度の必要性がある (Choi, 2018)。スポーツ施設従業員においても同様、より積極的なワークパフォーマンス向上のための対策が求められる。

## 5. 結論と今後の課題

本研究では、日本のスポーツ施設従業員の雇用安定度とワークパフォーマンスの特徴を明らかにすることを目的とした。雇用ストレス項目と WHO-HPQ の日本語版 (短縮版) のワークパフォーマンス

(HPQ)項目を用いたデータ分析の結果、スポーツ施設業務において、公共施設と民間施設では雇用安定度とワークパフォーマンスが異なることが明らかとなった。指定管理者制度の定着に伴い、公共施設の雇用安定度が低下している。さらに、非正規労働に増加に伴い、正社員の職務負担の増加によるワークパフォーマンスへの影響が考えられる。スポーツ施設ビジネスにおいて、雇用の安定性を高める実効性のある「働き方」施策とワークパフォーマンス向上のための実践的な施策が緊急に求められる。

今後は、今回の結果を参考に、雇用不安とワークパフォーマンスの関連性明らかにすることと、縦断的研究による信頼性と妥当性が裏付けられる研究結果の蓄積を進めたい。

## 謝辞

本研究の遂行に当たり、多大なるご協力をいただきましたスポーツ施設の職員の皆様に深く感謝申し上げます。

## 文献

- Arbabisarjou, A., Ajdari, Z., Omeidi, K., (2007) The relationship between job stress and performance among the hospitals nurses, *World of Sciences Journal*, 2013 (02).
- Alcalay, R. and Pasick, R.J. (1983) Psychosocial factors and the technologies of work. *Social science & Medicine*, 17 (16): 1075-1084.
- Beatriz B. Antonio C.I. and Maria D. Gonzelez (2016) Job satisfaction of sport and physical activity instructors in Spain according to gender and age, *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 38 (1): 1-12.
- Bellani, M.L., Furlani, F., Gnechchi, M., Pezzotta, P., Trotti, E.M., Bellotti, G.G. (2016) Burnout and related factors among HIV AIDS health care workers. *Aids care -psychological and socio-medical aspects of Aids/Hiv*, 8 (2): 207-221.
- Chang, S. J., Koh, S. B., Kang, D., Kim, S.A., Kang, G., Lee, C.G., Chung, J., Cho, J.J., Son, M., Chae, C.H., Kim, J.W., Kim, J. I., Kim, H. S., Roh, S.C., Park, J.B., Woo, J.M., Kim, S.Y., Kim, H.S., Roh, S.C., Park, J.B., Woo, J.M., Kim, S. Y., Kim, J.Y., Hyyun, S.J. and Son, D.K. (2005) Developing an Occupational Stress Scale for Korean Employees. *Korean Journal of Occupational Environment Medicine*, 17 (4): 297-317.
- Cheng, G. H. L. & Chan, D.K. S. (2008) Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic Review, *Applied Psychology*, 57: 272-303.
- Choi, KW (2018) The effects of psychological, relational, and organizational factors on employee work engagement and performance: Relational energy as mediating mechanism, Doctor Dissertation, HongIk University, 2018, Seoul.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., Young, C. E. (1993) Behavior-based and outcome-based salesforce control systems, *Journal of Marketing*, 57 (4): 47-59.
- Dyne, L. V., Lepine, J. A. (1998) Helping and Voice extra-role behavior evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management*, 41 (1): 108-119.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics, *Academy of Management Journal*, 35: 638-652.
- Grant, K., Cravens, D. W., Low, G. S., Moncrief, W. C. (2001) The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople, *Spring* 2001: 165-179.
- Griep, Y., Kinnunen, U., Natti, J., De Cuyper, N., Mauno, S. (2016) The effects of unemployment and perceived job insecurity: A comparison of their association with psychological and somatic complaints self-rated health and life satisfaction. *International Archives of Occupational Environment Health*, 89: 147-162.
- Ivancevich M. J., & Donnelly H. J. (1975) Relation of Organizational Structure to Job satisfaction. *Anxiety-Stress, and Performance. Administrative Science Quarterly*, vol. 20, No. 3: 272-280.
- 経済産業省 (2015) 平成 27 年特定サービス産業実態調査 (確報)

- <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h27.html>.  
 経済産業省 (2017) 特定サービス産業動態統計調査.  
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabido/result-2.html> (2017.10.1).
- Kivimaki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Ferrie, JE. (2000) Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *BMJ*, 320: 971-975.
- Kivimaki, M., Honkonen, T., Wahlbeck, K. (2007) Organizational downsizing and increased use of psychotropic drugs among employees who remain in employment. *Journal of Epidemiology Community Health*, 61 (2): 154-158.
- 厚生労働省 (2014) 労働安全衛生特別調査 (労働者健康状況調査) の概況.  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h24-46-50.html> (2017.9.1).
- Lee, KE. (2010) The relationship between job insecurity and job stress in food service industry: The effect of perceived organizational support climate through HLM, DongKuk University in Korea, Dissertation.
- Lee, JY (2014) The Relationship along job performance, Learning organization and competency in Small-medium sized enterprises, Dissertation, Seoul University, 2014, Seoul.
- McCormick, E. J. and Ilgen, D. R. (1980) Finding Cultural Differences and Motivation Factors of Foreign Construction Workers, *Journal of Building Construction and Planning Research*, Vol. 3 No. 2, April 9, 2015.
- 水野基樹 (2007) 実践産業・組織心理学: 産業現場の事例を中心にして. 創成社, 東京: 255-268.
- Muhammad, J. (1985) Relationship of job stress to Job Performance; A study of managers and blue-collar workers, *Human relations*, 38 (5): 409-424.
- Nakagawa, Y., Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., Nakanishi, M., Mafune, K., Hiro, H., (2015) Change in organizational justice and job performance in Japanese employees; A prospective cohort study. *Journal of Occupational Health* 2015: 388-393.
- Naswall, K., Sverke, M., Hellgren, J. (2005) The moderating role personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain, *Work & Stress*, 19 (1): 37-49.
- 大竹弘和 (2009) パブリックビジネスの今後と指定管理者制度. *Fitness Business*45, November December 2009: pp. 83-89.
- Park, MH., Iwaasa, T. and Mizuno, M. (2017) Association Between Job Insecurity and Perceived Job Satisfaction and Life Satisfaction: A Comparison of Japanese and Korean Regular Office Workers. *AHFE 2017: Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*: pp. 528-538.
- 朴明姫・岩浅巧・水野基樹 (2017) 非正規労働者における職務ストレスとメンタルヘルスの関係. *人類動態学会抄録集*, 52 (1): 19-20.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Sverke, MS., Hellgren, JH., Naswall, K. (2002) No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3): 242-264.
- 高橋三保・森田慎一郎・石津和子 (2014) 正規雇用・非正規雇用・完全失業者のメンタルヘルスの比較検討. *日本労働研究雑誌*, 650 (September): 82-96.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta analytic findings, *Personal psychology*, 46 (2), 259-293.
- 山本 勲 (2011) 非正規労働者の希望と現実——不本意型非正規雇用の実態——, *RIETI Discussion Paper Series* 11-J-052.
- 井上忠司 (2007) 「世間体の構造」社会心理学史への試み, 講談社学術文庫.
- Kang, EN. (2011) Job demand in social enterprise and the effect of job insecurity: Moderator role of social mission. *Korean Health Social Welfare Review*, 31: 237-269. (in Korean).
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987) *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. San Francisco: Jossey Bass.
- 松田茂樹 (2004) 雇用不安が生活に与える影響, *Life Design REPORT*, 2004 (9): 16-32.
- Nam, JR., Lee, CH., Choi, HJ. (2005) Koyong Bulan gwa Wonine Kwanhan Yeongu. *Nodong Kyeongje Nonjib*, 12:

111-139.

- Nswall, K., Sverke, M., Hellgren, J. (2005) The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19: 37-49.
- Richter, A. (2011) Job insecurity and its consequences; Investigating moderators, mediators and gender, Stockholm University Dissertation.
- Silla, I., Gracia, F., Manas, MA., Peiro, JM. (2010) Job insecurity and employee's attitudes: the moderating role of fairness. *International Journal of Manpower*, 31: 449-465.
- Slocum, J. W. (1970) Performance and Satisfaction: An Analysis, *Industrial Relations*, 9 (4): 431-436.
- 吉村健佑, 川上憲人, 堤明純, 井上彰臣, 小林由佳, 竹内文乃, 福田敬 (2013) 日本における職場での面他ヘルヘルスの第一予防対策に関する費用便益分析, *産業衛生学雑誌*, 55 (1): 11-24.
- Virtanen, P., Liukkonen, V., Vahtera, J., Kivimäki, M., Koskenvuo, M. (2003) "Health inequalities in the workforce: the labour market core-periphery structure, *International Journal of Epidemiology*, Vol. 32: 1015-1021.