



上司行動が部下のワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響

岸野, 早希

平野, 光俊

(Citation)

国民経済雑誌, 213(2):45-61

(Issue Date)

2016-02

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0040753>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0040753>



上司行動が部下の
ワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響

岸 野 早 希
平 野 光 俊

国民経済雑誌 第 213 卷 第 2 号 抜刷

平成 28 年 2 月

上司行動が部下の ワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響

岸 野 早 希
平 野 光 俊

ワーク・ライフ・バランスにおいて「仕事と家庭の対立」を捉える視点から「仕事と家庭は相互に質を高め合う関係にある」という視点に立った研究が日本でも注目されはじめた。これらはポジティブ・スピルオーバー、エンリッチメント、ファシリテーションといった新しい概念に基づき、仕事で獲得されたスキルや能力が家庭で応用される場合や、仕事の有意味感・充実感などのよい感情が家庭に伝達されるケースを想定している。本研究は、仕事の有意味感や充実感を心理的エンパワーメントと捕捉し、1) 上司の変革型リーダーシップは部下のワーク・ライフ・バランスに影響を与えるか、2) 心理的エンパワーメントは両者をつなぐ媒介効果を持っているかについて、質問票調査により検証した。結果、上司の部下に対するポジティブな承認は、部下の有能感を高め、同時に仕事の公示の意義（有意味感）を再確認させることにつながり、そのことがワーク・ライフ・バランス実現度を高めるように作用することが分かった。上司の変革型リーダーシップと心理的エンパワーメントが働く人びとのワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響を与える有力な概念となりうることを主張される。

キーワード 変革型リーダーシップ、心理的エンパワーメント、
ワーク・ファミリー・コンフリクト、ファシリテーション、
ワーク・ライフ・バランス実現度

1 問 題

1.1 ワーク・ライフ・バランスの背景

2000年代後半以降、日本の産業社会でワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance: WLB）を推進する動きが広がってきている。WLBという言葉が日本の社会一般に行き渡る契機となったのは、内閣府が平成19年版『男女共同参画白書』（内閣府男女共同参画局編、2007）で「女性の活躍とワーク・ライフ・バランス」特集を組んだ影響が大きい。男女共同参画社会とは、「男女が、社会の対等な構成員として、自らの意思によって社会のあらゆる

分野における活動に参画する機会が確保され、もって男女が均等に政治的、経済的、社会的及び文化的利益を享受することができ、かつ、共に責任を担うべき社会」(男女共同参画社会基本法第2条)と定義される。また、この特集では、WLBを「男女がともに、人生の各段階において、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自らの希望に沿った形で、バランスを取りながら展開できる状態のこと」と定義している。つまり、日本におけるWLBの達成の理念は、男女共同参画社会の実現と深く結びついている。

男女共同参画社会が求められる背景には、日本の少子化と高齢化の進展に伴う労働力人口構造の変化がある。それへの対応として女性を中心とする多様な人材の多様な働き方を柔軟に受け入れ、社会参画を促すことが不可欠であり、WLBの実現がその方途となる。換言すれば、WLBの目指すところは、女性を起点としつつ、仕事と生活の両立に課題を持つ労働者の範囲を拡張し、そこに生じるさまざまな課題の解決を図り、同時に長時間労働や転居転勤など組織からの拘束性を無制限に受け入れなければならない働き方を改革していくことである。

WLBはワークとライフをどのように切り分けるかを考えることが出発点となる。広義の意味でのライフには、職業生活、家庭生活、社会生活、自分生活の4つの領域がある(渡辺, 2010)。すなわちWLBにおけるライフは、仕事生活以外の生活の全般を指す概念である。そのうえで男女共同参画社会の実現を主題とするならば、家事や育児の負担が女性に集中する日本社会の現状に鑑みて、4つのライフの領域のなかでも家庭生活と仕事の両立がとりわけ重要である。

1.2 ワーク・ファミリー・コンフリクト

ライフを家庭生活に焦点化して学術研究を振り返ると、アメリカを中心として「仕事と家庭の葛藤、すなわち「ワーク・ファミリー・コンフリクト」(Work-Family Conflict: W-FC)をテーマとする研究が1980年代から心理学、社会学、経営学において盛んに行われてきた。W-FCというのは、仕事上の役割と家庭内の役割において、一方の役割を十分に果たそうとすると、もう一方の役割が十分にできなくなる状態を意味する。心理学ではW-FCは、役割葛藤の一形態として捉えられ、その規定因およびストレスへの影響が役割葛藤論の視座から分析される。W-FC研究の先駆者であるGreenhaus & Beutell (1985)はW-FCを時間、ストレイン、行動の3つの側面から整理している。

時間に基づく葛藤とは、仕事(家庭)役割に費やす時間量が、家庭(仕事)に関する役割要請の遂行を妨害する場合に生じる。ストレインに基づく葛藤とは、仕事および家庭の役割がストレス要因となって、緊張、不安、抑うつ、アパシー(無関心)、イライラのようなストレイン症状を引き起こす可能性のことである。行動に基づく葛藤とは、ある役割に期待さ

れる特徴的な行動パターンが、別の役割に期待されるそれと両立しない場合である。

WLB 研究は、こうした W-FC を WLB 実現のために解消すべき課題であると捉え、W-FC を緩和する要因を探索する研究や W-FC を緩和するための仕事と家事・育児を両立するための施策（例えば、育児休業制度や短時間勤務制度など）の効果、および WLB が企業にもたらすメリット・デメリットなどに焦点を当ててきた (Dex & Scheibl, 2000)。

1.3 ワークとライフの新しい発想

しかし、アメリカでは2000年代に入ると、「仕事と家庭の対立」を捉える視点から「仕事と家庭は相互に質を高め合う関係にある」という新たな視点に立った研究が多くなされるようになった (Greenhaus & Powell, 2006; 藤本, 2011)。Poelmans, Stepanova & Masuda (2008) は、仕事と家庭のポジティブな関係性を捉える概念として、ポジティブ・スピルオーバー（気分、スキル、価値観などが役割間で流出し、生活全体の質を高めること）、ワーク・ファミリー・エンリッチメント（1つの役割における経験が別の役割における経験の質を高めること）、ワーク・ファミリー・ファシリテーション（1つの役割に携わることで得られる資源が、別の役割遂行を容易にする相乗効果の一形態）を解説している。

このような仕事と家庭それぞれの領域 (domain) の補完性に着目する概念は、1) 個人を分析単位として、2) 「仕事から家庭へ」と「家庭から仕事」への二方向に分けて、3) それぞれの領域における活動や特性が道具的 (instrumental) と情緒的 (affective) の2つの側面から影響しあうことを分析しているという点で共通している (Wayne, Grzywacz, Carlson & Kacmar, 2007)。道具的側面とは仕事（家庭）で獲得されたスキルや能力が家庭（仕事）で応用されるケースである。情緒的側面とは家庭（仕事）での感情（喜びや充実感など）が仕事（家庭）に伝達されるケースである。

このような仕事と家庭それぞれの経験が相互に作用し、互いの質を高め合うことにつながる概念の登場は、企業が家庭生活も視野に入れて、従業員の WLB 実現に向けた支援に取り組むことの意義を高めることにつながった。したがってアメリカでは、WLB の実現には個人が属する職場での非公式な支援が重要であることが指摘されており、特に職場における上司の行動とその行動に対する部下の知覚が WLB に与える影響に着目した研究が多く見られる (e.g. Allen, 2001; Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007)。また日本でも従業員の WLB 実現に向けて、企業にどのような施策が求められるかという点に着目した研究が行われるようになってきた (佐藤・武石, 2010; 武石, 2011)。

1.4 上司のリーダーシップとワーク・ライフ・バランス

職場での上司の行動と部下の WLB に着目した研究としては、上司による家族支援的な行

動 (Family Supportive Supervisory Behavior: FSSB) が特に重要であると指摘されている。FSSB は Hammer et al. (2007) により体系化された概念であり、1) 情緒的サポート、2) 道具的サポート、3) ロールモデルとしての行動、4) それらに関連させて職場での仕事を構成し運営を向上させる能力、という4つの上司の行動特性によって示されている。また、組織が公式に提供する家族支援の方針や施策と非公式な家族支援的な組織文化が FSSB を促し、さらにそれが家族支援的な上司であるという部下の知覚につながり、そして W-FC やワーク・ファミリー・エンリッチメントに影響を与えることで従業員の健康面、安全面、家族関連、仕事関連の結果につながる、というフレームワークを提示している。実際に Hammer らの概念モデルを用いた研究のなかで、FSSB を部下が知覚しているほど部下の WLB が実現することが実証されている。

こういった一連の先行研究は、上司が部下の WLB に対して支援的な行動をとることは部下の WLB にポジティブに影響を与えることを示している。しかし、上司には部下の WLB を支援すると同時に、仕事に意義を見出させ、部下を仕事に焚きつけることも求められるのではないか。仕事の領域のスキルや良い感情を涵養することがライフにも良い影響を与えるのであるならば、仕事に充実感を持って取り組みようとして上司がリーダーシップを発揮することも WLB の実現につながるはずである。

部下に目標を与え仕事に対して自発的な行動を促す管理者行動は変革型リーダーシップと呼ばれる。変革型リーダーシップとはリーダーが掲げる目標に対し、リーダーがフォロワーを知的に刺激し、個々の違いを認識し、フォロワーの強みをさらに伸ばすことで、フォロワーが自らの意志で参加意識を高めるように促すリーダーシップのことである (Bass, 1985; 小野, 2011)。上司が変革型リーダーシップ行動をとっている場合、部下は仕事に対して、より自発的に取り組もうとする態度や行動を示す (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004)。したがって、上司の変革型リーダーシップが、部下の仕事面での充実感を高め、そして WLB の実現につながるのではないか。

そこで本研究では、上司の変革型リーダーシップが部下の WLB の実現に与える影響を検証する。また、心理的エンパワーメントを仕事面の充実の代理変数として用い、心理的エンパワーメントが部下の WLB の実現と変革型リーダーシップの関係に影響を与えているか探索的に検討してみたい。

2 先行研究のレビュー

2.1 変革型リーダーシップとワーク・ライフ・バランス

変革型リーダーシップは理想化された影響、鼓舞する動機づけ、知的な刺激、個別的な配慮の4つの構成要素からなる (Bass, 1985; Avolio et al., 2004)。しかし、Wang & Howell

(2010) は、変革型リーダーシップを4つの構成要素として捉える先行研究に対し、変革型リーダーシップを包括的な構造として扱っているために個人に対する変革型リーダーシップ行動と集団に対する変革型リーダーシップ行動を区別することに欠けていることを指摘している。そして Wang & Howell (2010) は、変革型リーダーシップを個人に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動と集団に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動の2つに分けて定義した。

個人に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動とは、個々のフォロワーの潜在能力を高めること、能力やスキルを高めること、自己効力感や自尊心を高めることを目的としたものである。リーダーはフォロワー個々人に関心を持つことによりフォロワーの能力・スキル・ニーズを理解し、そして個人に合ったコーチングやメンタリングを施すことによりフォロワーに影響を与える。一方、集団に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動は、グループ目標の重要性を伝えること、共有の価値観や信念を高めること、グループ目標の達成のために一致団結するように集団を鼓舞することを目的としている。影響を与える対象となるのは集団全体であり、リーダーは集団内の異なるメンバーに向けて同じような行動をとり、メンバーはリーダーシップ行動に対して共通した知覚を持つこととなる。

さらに、Wang & Howell (2010) では、研究対象としては個人あるいは集団のどちらかに特化しているにもかかわらず、その測定尺度として個人と集団を区別しない統合的な変革型リーダーシップの尺度が用いられていることの問題を指摘している。よって、本研究では個人レベルの変革型リーダーシップ尺度を用いて、個人のWLB実現に対する影響の検証を行う。

個人に対する変革型リーダーシップ行動は、1) 高い期待を示す (communicating high expectations)、2) フォロワーの啓発 (follower development)、3) 知的刺激 (intellectual stimulation)、4) 個人の承認 (personal recognition) の4つの構成要素からなる (Wang & Howell, 2010)。

「高い期待を示す」とはフォロワーの優秀さや質、高いパフォーマンスなどに対してリーダーが期待を示すことである。「フォロワーの啓発」とはフォロワーのスキルや能力を増大させる行動である。フォロワーに対する個別の配慮を通じてフォロワーのケイパビリティを高める。「知的刺激」とは仮定を問うことや問題を組み直すこと、異なる方法でチャレンジを試みることによりフォロワーに創造的であるように促すことである。「個人の承認」とは規定の目標を達成した場合あるいは新たな手法を発見した場合にフォロワーを賞賛したり承認したりすることである。またフォロワーがパフォーマンスあるいは行動を高めた時や、目標を達成した時にリーダーが賞賛することである。

島井 (2011) はポジティブ心理学の観点より、変革型リーダーシップは、フォロワーの自

己効力感を高め、フォロワーに仕事の高次の意義を再確認させ、モチベーションを高めると述べている。また、上司が変革型リーダーシップ行動をとっている場合、部下は仕事に対してより自発的に取り組もうとする態度や行動を示す (Avolio et al., 2004)。さらに、部下は自身の仕事に対して意義を見出すことができ、またその意義を追求するための後押しを上司から得られ、さらに目標を達成した際には承認されるため、その循環は部下に対して仕事への充実感を与えてくれるものとなる。そして、仕事での充実感に加え、仕事が発達することによるポジティブな経験が仕事以外の生活にも伝播することによって WLB の実現につながると考えられる。

しかし、変革型リーダーシップと WLB に関係に着目した研究は限られている。Hammond, Cleveland, O'Neill, Stawski & Tate (2015) は、変革型リーダーシップから仕事から家庭へのコンフリクト (Work to Family Conflict: WFC) 及びエンリッチメント (Work to Family Enrichment: WFE) への直接効果を検証した唯一の研究であり、さらに個人の資源 (ポジティブな感情)、社会的資源 (仕事と家庭の両立に向けたマネジメントサポート)、仕事資源 (自律性) の3つの資源が、変革型リーダーシップと WFC および WFE との関係に影響を与えているのかを検証している。そして、変革型リーダーシップと WFC 間の関係は3つの資源すべての影響を受けており、一方で変革型リーダーシップと WFE の関係は個人の資源と社会的資源から影響を受けていることを明らかにした。

Hammond et al. (2015) は、変革型リーダーシップは従業員の仕事と家庭のマネジメントに対する潜在的な影響を理解するうえで重要であり、さらなる研究蓄積の必要性を主張する。本研究は、変革型リーダーシップと WLB の実現の関係を見ていくため、「仕事から生活へ」の一方向でなく「生活から仕事へ」への方向も含んだうえで変革型リーダーシップの影響を検証する。したがって、変革型リーダーシップと WLB の関係に対して新たな知見を加えることができるだろう。

2.2 変革型リーダーシップと心理的エンパワメント

上述の通り、上司が変革型リーダーシップ行動をとっている場合、部下は仕事に対してより自発的に取り組もうとする態度や行動を示す (Avolio et al., 2004)。さらに、部下は自身の仕事に対して意義を見出すことができ、またその意義を追求するために必要な後押しを上司から得られ、目標を達成した際には承認される。こういった上司の変革型リーダーシップを起点とする循環は部下の仕事の充実感を高めるだろう。

本研究では充実感を表す変数として「心理的エンパワメント」(以下、エンパワメント)に着目する。エンパワメントとは個人の仕事役割の方向を反映した1) 有意味感, 2) 有能感, 3) 自己決定感, 4) インパクトの4つの認知で表された内的なタスク・モチベーショ

ンのことである (Spreitzer, 1995)。

「有意味感」とは個人の理想や基準と関連させて判断される仕事の目標または目的の価値である。仕事役割の要求と信念、価値観そして行動が適合すれば有意味感が高まる。「有能感」とは個人の自身の能力に対する自信のことである。タスクをうまく遂行する能力があることへの自己効力感や熟達を表している。「インパクト」とは個人が仕事での戦略、管理、オペレーションといった結果に影響を与えられる程度のことである。「自己決定感」は行動を始めたり調整したりという選択を持つことに対する個人の感覚のことである。自己決定感の仕事の行動やプロセスについての開始や継続における自律性を表している。例えるならば、仕事の手段や時間、努力量を決めるといった決定を自律的に行うということである。

以上の4つのエンパワーメントの認知は仕事役割に対する個人の能動的な願望や感覚を表している。また、4つの認知はエンパワーメントの構成物であり、常に結びついているものである (Spreitzer, 1995)。

エンパワーメントが増大することにより、仕事や自分の能力に対して自信を持ち、自身が組織への影響を持つことができるという感覚を持つことができる (Avolio et al., 2004)。このような感覚は仕事における充実感として表現できるだろう。したがって、エンパワーメントを仕事における充実感と捉えると、上司の変革型リーダーシップが部下のWLBの実現に与える影響は次のように説明される。つまり、上司の変革型リーダーシップが仕事への鼓舞を促し、部下のエンパワーメントを高める。そしてエンパワーメントが高揚するポジティブな経験が部下のWLBの実現に影響する。

3 分析フレームワークと仮説

上司の変革型リーダーシップ行動によって部下は仕事に対して意義を見出すことができ、またその意義を追求するための後押しを上司から得られ、さらに目標を達成した際には承認されるため、こうした循環から部下は仕事での充実感を得られる。そして、仕事が充実することによるポジティブな感覚は仕事以外の生活にも伝播する、すなわちポジティブ・スピルオーバーによってWLBの実現につながると考えられる。また、仕事での充実感をエンパワーメントの1つの側面として捉えるならば、変革型リーダーシップが部下のエンパワーメントを高め、そして部下のWLBの実現につながるというメカニズムも考えられる。

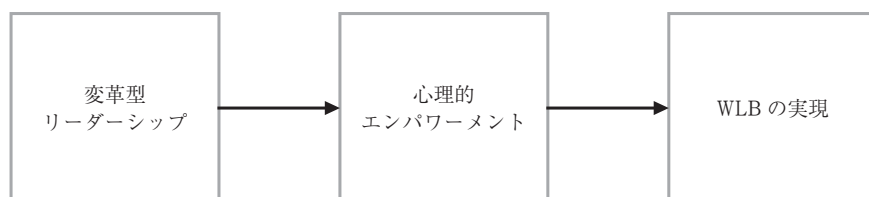
以上より、本研究では以下の2つの仮説の検証を行う。

仮説1：変革型リーダーシップは部下のWLBの実現に影響を与える

仮説2：エンパワーメントは変革型リーダーシップと部下のWLBの実現の関係を媒介する

分析は下記のフレームワークに従って行う。分析の手順は以下の4つである。第1に媒介効果を検証する前提として、部下のWLBの実現に対して変革型リーダーシップが影響を与えているかを検証する。第2に媒介変数と独立変数との関係を検証するために、エンパワメントと変革型リーダーシップとの関係を検証する。第3にエンパワメントが部下のWLBの実現に対して影響を与えているかを検証する。第4に媒介効果を検証するために部下のWLBの実現を従属変数とし、独立変数に変革型リーダーシップと媒介変数のエンパワメントを投入したモデルを検証する。

図1 分析フレームワーク



4 分析方法

4.1 調査方法とデータ

本研究では質問票調査によって得られたデータをもとに定量的分析を行う。調査は国内メーカーA社のCSR部門とわれわれの共同研究として、A社の正規従業員を対象に2015年5月に実施した。アンケートの回収部数は262部であり、データの欠損などの理由により分析に用いる個票はそのうちの246部である。質問は、年齢、性別などの人口統計学的なものを除き、自分自身のおかれている状況についてリッカートスケール5件法によって回答を求めた(1. 全く当てはまらない/2. 当てはまらない/3. どちらともいえない/4. 当てはまる/5. 大いに当てはまる)。回答者の属性は次のようになる。性別は女性83名、男性163名。平均年齢は36.5歳。職種は事務系111名、技術系135名。

4.2 尺度

分析で用いられたWLB実現度、変革型リーダーシップ、エンパワメントの尺度についてはそれぞれの尺度ごとに探索的因子分析を行い、分析結果に沿って尺度を構成した。

WLBの実現を測定する尺度はGutek, Searle & Klepa (1991), Grzywacz & Bass (2003), Hanson, Hammer & Colton (2006)の質問項目をもとにつくられた16項目からなる。質問項目は仕事から仕事以外の生活へのコンフリクト(Work to Life Conflict: WLC)が4項目、仕事以外の生活から仕事へのコンフリクト(Life to Work Conflict: LWC)が4項目、仕事から仕事以外の生活へのファシリテーション(Work to Life Facilitation: WLF)が4項目、仕事

以外の生活から生活へのファシリテーション (Life to Work Facilitation: LWF) が4項目含まれている。因子分析を繰り返し行った結果4つの因子が得られ、第1因子から順に WLF ($\alpha=.882$), LWC ($\alpha=.815$), LWF ($\alpha=.816$), WLC ($\alpha=.790$) とし、各項目の単純加算平均による合成変数を作成した (表1)。

さらにこれらの変数を Grzywacz & Bass (2003) が WLB を測定するために用いた計算式を参考とした (WLF-WLC) + (LWF-LWC) の計算式に投入し、得られた変数を本研究では「WLB 実現度」として用いる。

表1 ワーク・ライフ・バランスに関する因子分析 (最尤法・プロマックス回転後)

質問項目	因子			
	I	II	III	IV
仕事で使っているスキルが私生活に役立っている。	.904	-.085	-.037	.041
職場で行っていることが私生活における自分をさらに魅力的な人間にしている。	.860	-.015	.020	-.041
仕事で行っていることが私生活での問題を解決する上で役立っている。	.759	.078	.046	-.021
私生活での負担が大きいことにより仕事の質が落ちている。	-.104	.910	.047	-.058
仕事に費やしたい時間を私生活に奪われている。	.072	.717	-.065	-.045
家でやらなければならないことがあるために仕事で頻繁に疲れている。	.007	.652	.004	.183
上司や同僚は私が仕事の間も頻繁に私生活のことに捉われていることを快く思っていない。	.006	.604	-.013	.022
私生活でポジティブな気分でいることは仕事でポジティブでいる助けとなっている。	-.008	.026	.853	.006
私生活はリラックスすることや明日の仕事にむけて心の準備をするための助けとなっている。	-.148	-.160	.747	-.019
私生活で敬われたり慕われることは自分に自信をもって仕事に取り組むことにつながっている。	.143	.044	.687	-.003
私生活で誰かと話すことは仕事での問題を解決する上で役立っている。	.208	.086	.535	.007
仕事でしなければならないことが多すぎて私的関心事から離れている。	.013	-.071	.024	1.034
仕事からの帰宅後、自分の好きなことをする元気がない。	-.032	.026	-.035	.634
家族 (あるいは友人) と一緒に過ごしたくても仕事に時間をとられる。	.000	.115	-.005	.573
因子間相関				
I	—	.127	.548	-.107
II		—	-.128	.415
III			—	-.270
IV				—

変革型リーダーシップの尺度は Wang & Howell (2010) の質問項目をもとに作成した18項目からなる。質問項目は高い期待を示すが5項目、フォロワーの啓発が5項目、知的刺激が4項目、個人の承認が4項目含まれている。4つの因子が得られると想定されたが、因子分析を繰り返し行なった結果、想定とは異なり2つの因子が抽出された。「個人の承認」のみがアプリアリに抽出され、高い期待を示す、フォロワーの啓発、知的刺激の3つの次元が1つの因子にまとまって抽出された。因子を構成する質問項目から第1因子を「仕事への啓発」($\alpha=.906$)と名づけ、第2因子は「個人の承認」($\alpha=.936$)とし、各項目の単純加算平均による合成変数を作成した (表2)。

表 2 変革型リーダーシップに関する因子分析（最尤法・プロマックス回転後）

質問項目	因子	
	I	II
上司は新しい方法で問題を考えさせるようにしている。	.953	-.068
上司は違った角度から問題を見させるようにしている。	.913	-.030
上司は高い目標を掲げるように促してくれている。	.874	-.061
上司は職務遂行のための能力向上の機会を提案してくれる。	.807	.063
上司は仕事のパフォーマンスを高めるようコーチングをしてくれる。	.788	.139
上司は仕事へのアプローチに革新的であるように挑戦させている。	.783	.085
上司は私の成長にかかわる機会を提供してくれる。	.747	.124
上司は能力向上を支援すべくフィードバックしてくれる。	.742	.202
上司は高いパフォーマンスへの期待を示してくれている。	.724	.069
上司は独自の考えを持つよう促している。	.672	.114
上司は私の強みを伸ばすために手助けしてくれる。	.661	.251
上司は私の能力に対し、パフォーマンスへの期待に応えてくれるものと信頼してくれている。	.603	.186
上司は働きが良かった時には一層承認してくれる。	-.078	.998
上司は目標を達成した際は褒めてくれる。	.002	.891
上司はうまく役割を果たした際はポジティブなフィードバックを与えてくれる。	.166	.798
上司は仕事の質を高めていることを認めてくれる。	.175	.666
因子間相関		
I	—	.764
II		—

エンパワーメントの尺度は Spreitzer (1995) の質問項目をもとに作成した12項目からなる。質問項目は有意味感が3項目、有能感が3項目、自己決定感が3項目、インパクトが3項目含まれている。因子分析を行った結果、アприオリに想定した4つの因子が抽出された。それぞれ「有能感」($\alpha=.815$)、「インパクト」($\alpha=.918$)、「自己決定感」($\alpha=.866$)、「有意味感」($\alpha=.852$)とし、各項目の単純加算平均による合成変数を作成した（表3）。

表 3 心理的エンパワーメントに関する因子分析（最尤法・プロマックス回転後）

質問項目	因子			
	I	II	III	IV
私は仕事を遂行する能力に自信がある。	.976	-.013	-.007	-.013
私は仕事をこなすための自分の能力に自信がある。	.973	.003	-.057	.012
私は自分の仕事に必要な能力を習得している。	.718	.013	.113	-.009
私は所属部署で起こることに強い権限を持っている。	-.075	.967	-.012	-.039
私は所属部署で起こることに對して影響力を発揮している。	.010	.956	-.012	.013
所属部署での私の影響力は強い。	.122	.698	.050	.061
私にはどのように仕事を行うかを自ら決める裁量がある。	.062	-.034	.849	.017
私は仕事にどのように取り掛かるかを自分で決めることができる。	-.094	.014	.821	.032
私は仕事の遂行の仕方に自立性と裁量をかなり持っている。	.088	.029	.776	-.054
私の仕事は私個人にとって意味深いものである。	.020	-.027	.031	.890
私の仕事は私にとって非常に重要である。	.022	-.037	-.040	.864
私の職務活動は私個人にとって意味深いものである。	-.057	.081	.014	.681
因子間相関				
I	—	.485	.632	.368
II		—	.518	.412
III			—	.304
IV				—

統制変数として「年齢」,「性別（性別ダミー）」「職種（職種ダミー）」,「配偶者の有無（配偶者ありダミー）」,「子どもの有無（子どもありダミー）」,「残業時間」を用いた。残業時間については多くの先行研究において WLB を規定する要因の 1 つであるとされている (e.g. Milkie & Peltola, 1999)。本研究では労働時間の長さではなくその他の WLB に影響を与える変数を明らかにしていきたいと考えているため、統制変数として残業時間を用いる。また、表 4 は分析に用いた全変数の相関分析の結果である。

表 4 全変数による相関分析

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 WLB 実現度	1.11	2.08												
2 年齢	36.45	9.03	.017											
3 性別ダミー (女性=0, 男性=1)	0.66	0.47	-.057	-.286***										
4 職種ダミー (事務系=0, 技術系=1)	0.55	0.50	-.201**	-.405***	.546***									
5 配偶者ありダミー	0.54	0.50	-.055	.235***	.115	.045								
6 子どもありダミー	0.49	0.50	-.060	.391***	.051	-.101	.655***							
7 月当たりの残業時間	20.54	15.20	-.292***	-.273***	.350***	.375***	.100	.040						
8 変革型リーダーシップ (個人の承認)	3.17	0.88	.416***	-.091	.112†	-.107†	.031	-.063	-.038					
9 変革型リーダーシップ (仕事への啓発)	3.20	0.82	.345***	-.218**	.224***	-.014	.028	-.056	.064	.799***				
10 心理的エンパワメント (有意味感)	3.34	0.77	.426***	-.007	.000	-.117†	.055	.074	.027	.369***	.354***			
11 心理的エンパワメント (有能感)	2.97	0.82	.313***	.241***	.057	-.025	.104	.213**	-.050	.226***	.165**	.327***		
12 心理的エンパワメント (自己決定感)	3.25	0.79	.196**	.225***	.029	-.017	.115	.208**	.063	.159*	.128*	.267***	.589***	
13 心理的エンパワメント (インパクト)	2.27	0.84	.248***	.191**	.062	-.155*	.150*	.184**	.101	.242***	.191**	.387***	.476***	.487***

† $p < .100$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

5 分析結果

仮説の検証にあたり、第 3 節で示した 4 つの分析手順に従って重回帰分析を行った。以下ではそれぞれの手順ごとの分析結果を見ていく（表 5）。

第 1 に model 1 にて WLB 実現度に対する変革型リーダーシップの「個人の承認」と「仕事への啓発」が与える影響を検証した。model 1 の結果より、「個人の承認」が WLB 実現度に対して正に有意な影響を与えていることが明らかとなった。また「仕事への啓発」は WLB 実現度に影響を与えていなかった。以上の結果より、仮説 1 は部分的に支持され、上司の変革型リーダーシップが部下の WLB の実現に対して影響を与えることが分かった。

Hammond et al. (2015) は、変革型リーダーシップが WFC や WFE に影響を与えることを見出しているが、Hammond らの研究は同一産業に属する複数の企業に対して行った調査で

表 5 変革型リーダーシップ, エンパワメント, WLB の実現の関係 (OLS 推定結果)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6	model 7
<従属変数>	WLB 実現度 β	心理的エン パワーメント (有意味感) β	心理的エン パワーメント (有能感) β	心理的エン パワーメント (自己決定感) β	心理的エン パワーメント (インパクト) β	WLB 実現度 β	WLB 実現度 β
<独立変数>							
年齢	-.024	-.014	.268***	.270***	.188*	-.119†	-.077
性別ダミー (女性=0, 男性=1)	.025	-.053	.044	-.021	.113	.080	.027
職種ダミー (事務系=0, 技術系=1)	-.087	-.079	.127	.102	-.176*	-.136	-.079
配偶者ありダミー	-.035	-.023	-.112	-.085	.023	.023	-.011
子どもありダミー	-.007	.111	.211*	.179*	.079	-.121	-.077
月当たりの残業時間	-.260***	.065	-.039	.107	.180*	-.300***	-.283***
変革型リーダーシップ (個人の承認)	.313**	.233*	.245*	0.154	.225*		.199*
変革型リーダーシップ (仕事への啓発)	.100	.179†	.037	.076	.017		.044
心理的エンパワメント (有意味感)						.332***	.265***
心理的エンパワメント (有能感)						.182*	.153*
心理的エンパワメント (自己決定感)						.033	.024
心理的エンパワメント (インパクト)						.062	.049
N	246	246	246	246	246	246	246
R2	.257	.167	.161	.127	.164	.257	.376
adj. R2	.232	.139	.133	.097	.136	.232	.344
F-statistics	10.270***	5.954***	5.683***	4.293***	5.816***	10.270***	11.687***

† p<.100; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

あるため、企業ごとの WLB 施策の違いによる影響がコントロールされているわけではない。一方、本研究は同じ企業に属する個人が調査対象である。したがって WLB 施策の条件がコントロールされたうえで得られた結果であるため、施策の有無ではなく純粋に変革型リーダーシップが部下の WLB の実現に影響を与えることが示された。

第 2 に媒介変数と独立変数との関係を検証するために model 2 から model 5 ではエンパワメントの有意味感、有能感、自己決定感、インパクトの 4 つの次元それぞれと変革型リーダーシップとの関係を分析している。

model 2 は「有意味感」を従属変数としたモデルである。model 2 の分析により「個人の承認」と「仕事への啓発」のどちらも有意味感に正に有意な影響を与えていた。ただし「仕事への啓発」は 10% 水準で統計的に有意である。

model 3 は「有能感」を従属変数としたモデルである。model 3 の分析により「個人の承認」は「有能感」に正に有意な影響を与えていたが、「仕事への啓発」による影響は見られなかった。

model 4 は「自己決定感」を従属変数としたモデルであるが、「自己決定感」に対する変革型リーダーシップの影響は見られなかった。

model 5 は「インパクト」を従属変数としたモデルである。model 4 の分析により「個人の承認」は「インパクト」に正に有意な影響を与えていたが、「仕事への啓発」による影響は見られなかった。

第 2 の手順より、エンパワメントと変革型リーダーシップの関係が示され、エンパワー

メントのすべての次元に対してではないが、変革型リーダーシップはエンパワメントに対して正に有意な影響を与えることが明らかとなった。

第3に、model 6はエンパワメントがWLB実現度に対して影響を与えているのかを検証するモデルであり、WLB実現度を従属変数とした場合のエンパワメントの4つの次元の影響を見ている。model 6の分析により、エンパワメントのうち「有意味感」と「有能感」の2つの次元がWLB実現度に正に有意な影響を与えていた。

そして第4に、model 7はWLB実現度と変革型リーダーシップとの関係におけるエンパワメントの媒介効果を検証するモデルである。model 7の分析の結果、媒介変数として投入したエンパワメントの「有意味感」と「有能感」がWLB実現度に正に有意な影響を与えていた。また、変革型リーダーシップのうち「個人の承認」がWLB実現度に正に有意な影響を与えていた。この結果より、仮説2は部分的に支持された。変革型リーダーシップはエンパワメントを部分媒介してWLB実現度に影響を与えることが明らかとなった。

6 考 察

われわれは、1) 上司の変革型リーダーシップは、仕事への鼓舞を促し部下のエンパワメントを高める、2) エンパワメントを高めるようなポジティブな仕事経験は仕事以外の生活にも伝播する、3) この循環はWLBの実現に正の影響を与えると仮定した。そのうえで、2つの仮説を設定した。すなわち、仮説1) 変革型リーダーシップは部下のWLBの実現に影響を与える、仮説2) エンパワメントは変革型リーダーシップと部下のWLBの実現の関係を媒介する。

上司の変革型リーダーシップと部下のエンパワメントの関係に対する本研究の分析結果は、おおよそ次のように整理できる。すなわち上司の変革型リーダーシップのうち「個人の承認」は、自己決定感を除くエンパワメントの下位次元（有意味感、有能感、インパクト）に対して正の影響を与え、さらに有意味感と有能感を媒介してWLB実現度を高める。変革型リーダーシップのもう1つの側面である「仕事への啓発」は、有意味感に対してのみ10%¹⁾水準でプラスに作用する。その意味で仮説1と仮説2は部分的に実証されたといえる。

エンパワメントは仕事の意味や社会へのインパクトという要素を取り入れることによって、キャリアを通じて次第に形成され、その人の仕事に対する捉え方や価値観を反映する概念となっている。したがってWLB実現度の一側面である「仕事面での充実感」の代理変数として捉えることができるだろう。仕事面での充実感を涵養するためには、部下に社会的意義を実感できるような仕事の醍醐味を経験させることや、組織目標と個人の信念ないし価値と整合させ、やり甲斐を見出させるような上司行動が重要になると思われる。このような上司の管理者行動は、本研究における「仕事への啓発」が対応する。

一方、リーダー・メンバー交換関係（Leader-Member Exchange: LMX）理論では、リーダー・メンバー間での社会的交換関係の質の違いが、リーダーとメンバーの態度や行動を規定すると考えられている。具体的には、上司は気に入った部下とは信頼や相手への配慮など質の高い関係を結ぶが、気の合わない部下とは職場限りの淡白な関係となる。実際、変革型リーダーシップによってもたらされる LMX の質の違いが部下のエンパワメントを高めるように作用することを実証した研究もある（e.g. Liden, Wayne & Sparrowe, 2000）。また若林・南・佐野（1980）は、垂直的交換関係（上司-部下間の高い役割期待の交換や裁量余地の拡大など）が部下のキャリア発達を促すことを見出している。本研究で用いた変革型リーダーシップのうち「個人の承認」は、目標の達成や仕事の質の向上に対する上司からのポジティブなフィードバックを意味しており、LMX の一側面と捉えることもできるだろう。したがって、「個人の承認」が部下のエンパワメントを高めるという結果は、先行研究と整合的である。

7 要約と結論

本研究の結論は「上司によるポジティブな承認は、部下の有能感を高め、同時に仕事の公示の意義（有意味感）を部下に再確認させることにつながり、そのことが WLB 実現度を高めるように作用する」ということである。このことに対する学術的含意と実務的含意を簡潔に述べて本稿のまとめとしたい。

Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz (2006) はワーク・ファミリー・エンリッチメント (Work-Family Enrichment: W-FE) の内実を、「仕事から家庭へ」と「家庭から仕事へ」それぞれの方向に分けて、情緒 (affect)、発達 (development)、資本 (capital)、効率 (efficiency) の4つの側面から整理している。「仕事から家庭へ」のエンリッチメントは、第1は情緒の側面であり、これは仕事を通して経験する良い気分が家族の関係をより良くするということである。第2は発達の側面であり、仕事を通して培ったスキル、能力、行動が家族との関係を良くする。第3は資本の側面であり、仕事における安定、自信、達成感など仕事を通じて獲得されるリソースが家族との関係を向上させる。一方「家庭から仕事へ」のエンリッチメントは情緒と発達は同様であるが、3つ目は資本でなく効率性の側面を挙げている。すなわち家庭での役割を全うする集中力や無駄な時間の排除が、より良い職業人となることにつながるということである。

そのうえで、W-FE の先行研究は、その促進要因として個人のパーソナリティに関わる要因（例えば、ポジティブな感情、自己効力感、仕事のアイデンティティ）と環境資源に関わる要因（充実した職務、成長につながる機会、同僚や上司からの支援、家族支援的職場風土、仕事の名声）などを設定し実証研究を行っている。しかしその関係が生じるメカニズムの理

論的蓄積は不十分である (Wayne et al., 2007)。

本研究は、上司行動 (変革型リーダーシップ) と WLB を媒介する変数としてエンパワメントを設定することで、エンリッチメント効果の説明原理の 1 つである「肯定的経験の伝達 (transfer of positive experience)」(Greenhaus & Powell, 2006), すなわち一方の領域における経験を通じて得た活力が、もう一方の役割へ伝播し、そこで新たな経験や成果を生むというメカニズムに対して、エンパワメントという概念を取り入れることによって説明を補強したといえよう。つまり、資本の側面 (自身の有能感, 仕事に対する有意味感といったポジティブな気分やリソース) の内実をエンパワメントとして具体的に捉えている。この点が本研究の理論的含意である。

次に実践的含意としては、WLB 実現の方策を労働時間短縮の問題に矮小化して捉えることに対する反論の素材を提供したことが挙げられる。WLB 実現のための人事管理の課題は、WLB の境界決定に対して、働く人の「自律性」を高めることである (森田, 2013)。換言すれば、WLB という概念は、ワークとライフという 2 つのシステムの境界をどのように決定するかが本質的な問題なのである。ワークとライフの境界決定の自律性を認めることは生活に振れる自由を認める一方で、仕事に振れる自由も認める必要がある。労働時間を短くする自由とともに長く働く自由も認めておかなければならない。本研究で分析に用いたエンパワメントは「自己決定」すなわち仕事に対する自律的決定を含んだ概念である。エンパワメントが高まれば、ワークとライフの時間的境界の決定の自律性も高まるだろう。本研究は、長時間労働の是正という側面だけでなく、仕事での充実感の確保もまた WLB 実現の重要な側面であることをあらためて実証したという実践的意義を持っていることを強調しておきたい。

注

- 1) 「仕事への啓発」を単独で回帰式に投入したときは、エンパワメントの 4 つの次元すべてに 0.1%~1% 水準で有意となった。変革型リーダーシップのもう 1 つの次元である「個人の承認」との相関の高さを反映して、「個人の承認」が「仕事への啓発」の効果を吸収したと考えられる。

参 考 文 献

- Allen, T. D. 2001. "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions." *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 414-435.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. 2004. "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance." *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 951-968.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. 2006. "Measuring the Positive Side of the

- Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale.” *Journal of Vocational Behavior*, 68(1): 131-164.
- Dex, S., & Scheibl, F. 2000. “Business Performance and Family-Friendly Policies.” *Journal of General Management*, 25(4): 22-37.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. 1985. “Sources of Conflict between Work and Family Roles.” *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. 2006. “When Work and Family Are Allies: A Theory Of Work-Family.” *Academy of Management Review*, 31(1): 72-92.
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. 2003. “Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit.” *Journal of Marriage and Family*, 65(1): 248-261.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. 1991. “Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict.” *Journal of Applied Psychology*, 76(4): 560-568.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. 2007. “Clarifying the Construct of Family-Supportive Supervisory Behaviors (FSSB): A Multilevel Perspective.” *Research in Occupational Stress and Well-being*, 6: 165-204.
- Hammond, M., Cleveland, J. N., O’Neill, J. W., Stawski, R. S., & Tate, A. J. 2015. “Mediators of Transformational Leadership and the Work-Family Relationship.” *Journal of Managerial Psychology*, 30(4): 454-469.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. 2006. “Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work-Family Positive Spillover.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. 2000. “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Inter-personal Relationships, and Work Outcomes.” *Journal of Applied Psychology*, 85: 407-416.
- Milkie, M. A., & Peltola, P. 1999. “Playing All the Roles: Gender and the Work-Family Balancing Act.” *Journal of Marriage and Family*, 61(2): 476-490.
- Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. 2008. “Positive Spillover between Personal and Professional Life: Definitions, Antecedents, Consequences, and Strategies.” *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, 141-156. San Diego: Academic Press.
- Spreitzer, G. M. 1995. “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation.” *The Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Wang, X.-H., & Howell, J. M. 2010. “Exploring the Dual-level Effects of Transformational Leadership on Followers.” *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1134-1144.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. 2007. “Work-Family Facilitation: A Theoretical Explanation and Model of Primary Antecedents and Consequences.” *Human Resource Management Review*, 17(1): 63-76.
- 小野善生 (2011) 「Ⅲ-10 古典的リーダーとネオリーダー」経営行動科学学会編著『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 271-276頁.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2010) 「職場のワーク・ライフ・バランス」日本経済新聞出版社.

- 島井哲志（2011）「Ⅲ－14 ポジティブ心理学」経営行動科学学会編著『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 298-304頁.
- 武石恵美子（2011）「働く人のワーク・ライフ・バランスを実現するための企業・職場の課題」RIETI Discussion Paper Series 11-J-029.
- 内閣府男女共同参画局編（2007）『男女共同参画白書』内閣府.
- 藤本哲史（2011）「Ⅳ－6 ワーク・ライフ・バランス」経営行動科学学会編著『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 417-423頁.
- 森田雅也（2013）「境界決定の自律性とワーク・ライフ・バランス」『国民経済雑誌』第208巻第1号, 1-19頁.
- 若林満・南隆男・佐野勝男（1980）「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程——その経時的分析——」『組織行動研究』第6巻, 3-131頁.
- 渡辺峻（2010）「HRM 研究の観点からみたワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』No. 599, 32-40頁.