



ワーク・ライフ・バランス支援の研修効果に関する 事例研究

岸野, 早希
平野, 光俊

(Citation)

国民経済雑誌, 217(2):39-57

(Issue Date)

2018-02-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041392>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041392>



ワーク・ライフ・バランス支援の
研修効果に関する事例研究

岸 野 早 希
平 野 光 俊

国民経済雑誌 第217巻 第2号 抜刷

平成30年2月

ワーク・ライフ・バランス支援の 研修効果に関する事例研究

岸 野 早 希
平 野 光 俊

ワーク・ライフ・バランス (WLB) の新しい視座としてポジティブ・スピルオーバーが注目されている。つまり両立支援の整備とともに仕事のやりがいや充実感を高める管理者行動が重要である。本研究では、食品スーパー A 社の店長を対象として、家族支援的上司行動 (FSSB) と変革型リーダーシップをテーマとする WLB 支援研修を実施し、その効果を測定するため研修受講群 (店長84名、部下643名) と未受講群 (店長76名、部下460名) に分けた上で、研修前・後の2回にわたって質問票調査を行った。分析結果を総括すると、WLB 支援研修による顕著な変化はみられなかった。しかし研修受講群の店長の部下のワーク・ライフ・ファシリテーション (WLF) が、研修後に改善したことは研修の効果をみる上で重要である。WLF は仕事から私生活へのスピルオーバーを示しているため、店長の変革型リーダーシップが部下の仕事のやりがいを高め、それが私生活の充実に作用したと考えられる。

キーワード ポジティブ・スピルオーバー、
ワーク・ライフ・ファシリテーション (WLF)、
家族支援的上司行動 (FSSB)、変革型リーダーシップ、研修効果

1 ワーク・ライフ・バランスの新たな視座

長時間労働の是正と時間制約のある人材 (育児や介護に時間を割く社員) の活躍推進を主眼として、企業はワーク・ライフ・バランス (以下、WLB) 実現に向けて様々な取り組みを始めている。こうした一連の取り組みはいわゆる「働き方改革」と呼ばれるが、なかでも職場風土や管理者行動の改革が重要である (厚生労働省, 2017)。たとえば有給休暇の取得を目標に掲げても、申請時に上司が厭な顔をしたら部下は気兼ねする。あるいは長時間労働の規範が根付いている職場では付き合い残業が蔓延しているかもしれない。職場風土の改革の担い手は管理職であり、その意識と行動の変容が求められる。近年はこうした観点からの WLB 研究が盛んに行われている (Allen, 2001; Carlson, et al., 2011; Ferguson, et al., 2012; Hammer, et al., 2007; 武石, 2011)。なかでも後述する管理職の家族支援的行動 (family sup-

portive supervisor behavior: 以下, FSSB) に対する研究が注目される。

近年日本においても研修等により管理職のWLBに対する意識や行動の変容が試みられている。しかし、日本ではWLBの議論が、“残業を減らす取り組み”あるいは“女性の両立支援の問題”，と受け止められている傾向にあることが、その効果を阻害しているのではないかと。実際、残業時間の削減を声高に唱えても、現実には仕事をないがしろにすることはできない。そのためかえって仕事と家庭の役割葛藤 (work family conflict: 以下, WFC) が高まっているかもしれない。また日本企業では、パターナリズム (家父長的温情主義) をもつ男性の経営者や管理職が女性社員に過度に気を遣い、骨の折れる (それゆえ成長につながる) 仕事に配置しない傾向がある (平野, 2015)。つまり日本企業のWLB向上の取り組みは、男性よりも女性に焦点化され、またポジティブ・アクション (女性の管理職登用や職域拡大を進める均等推進施策) よりも両立支援 (育児休業や時短勤務といった施策) に偏重しているのではないかと (小泉・朴・平野, 2013)。働く人びと全体を対象として、日常の仕事をいっそうやりがいのあるものにしていく取り組みと、仕事と私生活の両立の両方の施策が同時に行われなければならない。

こうした反省に立つと、仕事と私生活の両者が相互に質を高め合う「ポジティブ・スピルオーバー」 (positive spillover) というWLBの新たな視座が重要である (Greenhaus & Powell, 2006; 藤本, 2011)。ポジティブ・スピルオーバーの論理に依拠すれば、仕事が充実すれば私生活も充実する。つまりWLBを推進していくには、両立支援を考えるのみならず仕事をいかに充実させていくのか、ということも考えなければならない。その上で部下の仕事のやりがいや充実感を高める管理者行動はリーダーシップの問題である。

管理職の意識や行動の変容が重要となるが、その具体的な方策としては、部下の私生活と仕事の双方を充実させる管理者研修が有効であると考えられる。本研究では、管理職を対象として部下のポジティブ・スピルオーバーを促す「FSSB」と「変革型リーダーシップ」の2つのプログラムを盛り込んだ研修を実施し、その効果について検証する。

2 管理職のWLB支援行動に関わる先行研究

管理職のWLB支援行動はポートランド州立大学の心理学の教授であるハマー (Hammer, L. B.) による一連の研究成果によってFSSBとして概念化されている。FSSBには「感情的サポート」 (emotional support), 「ロールモデル」 (role modeling behavior), 「道具的サポート」 (instrumental support), 「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」 (creative work-family management) の4つの下次元がある (Hammer, et al., 2007; 2009)。

「感情的サポート」とは仕事と家庭の両立に関わる部下の課題や要望を、敬意を払い共感しつつ注意深く聞くことである。また配慮されている、感情が考慮されている、そして必要

に応じて上司とコミュニケーションをとれる、といった心理的安心に焦点があてられている。「ロールモデル」は、部下の手本となるように、仕事と家庭生活の両立に向けた行動を上司自身がとり、部下が私生活において問題が発生した場合に、上司の行動を見習えるようにすることである。「道具的サポート」は仕事と私生活への支援において実践的なものであり、スケジュールリングや柔軟性、方針や施策の利用、仕事のアシスト、時間・場所・仕事のやり方の変更など、従業員の仕事と私生活の役割責任に対して協力的であるということである。「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」は、部下の私生活から生じる要求とうまく調和するように仕事を再設計する能力のことである。つまり、より前向きに、戦略的に、革新的に仕事と家庭の責任が果たせるよう、部下の働く時間、働く場所、方法を変えることである。Hammerらは、FSSBが部下のワーク・ファミリー・コンフリクトやポジティブ・スピルオーバーに影響し、安全面、家族関連、仕事関連においてポジティブな結果を生み出すという概念モデルを提示している。

また Hammer らは管理職の FSSB を高める研修とその介入 (intervention) 効果についても研究している (Hammer, et al., 2011)。この研究ではアメリカ中西部の12店舗のグロサリー・チェーンの管理職研修の効果が報告されている。研修プログラムは、eラーニング (computer-based training)、フェース・ツー・フェース研修 (face-to-face training)、行動の自己点検 (behavioral self-monitoring) の3つのプログラムから構成された。eラーニングでは、WLBの意義や必要性、FSSBの内容と効果、管理職としての自身のタイプといったことを学ぶ。フェース・ツー・フェース研修では、eラーニングでの学びをもとに実際の場面を想定した対応のトレーニングを行う。たとえば、子供の病気による早退や欠勤への対応のシミュレーションである。自己点検は、管理職としての行動についての自己評価である。

Hammer らはこうした一連の研修の効果を測定すべく、カークパトリック (Kirkpatrick, 1959) の研修効果評価モデルを利用している。このモデルは研修効果を4つのレベルで捉える。レベル1は「反応」(reaction)、レベル2は「学習」(learning)、レベル3は「行動」(behavior)、レベル4は「成果」(result)である。レベル1の「反応」に関してはeラーニングとフェース・ツー・フェース研修の満足度や有効性について5段階で評価している。レベル2の「学習」はeラーニングの前 (pre) と後 (post) に実施した15の選択式テストのスコアの評価で測定される。レベル3の「行動」は管理職の6つの日常行動の自己点検データを用いて記録される。たとえば「部下のパフォーマンス向上のためにアドバイスする」といった行動である。レベル4の「成果」は管理職への介入前後で部下にインタビューを実施し、WFCが低減したか、職務満足が上がったか、離職意図が下がったか、身体的健康が改善されたかについて確認された。

一方、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る役割が求めら

れる。岸野・平野（2016）は管理者のリーダーシップ行動として変革型リーダーシップに着目し、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WLBに与える影響を実証している。そして研究からの示唆として、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主張している。したがって、部下のWLB支援を行うためには、上司は部下の私生活を支援する行動をとるだけでなく、仕事生活も充実させる行動をとることが重要であると考えられる。

3 仮 説

先行研究を踏まえ、本研究では、カークパトリック・モデルのレベル3「行動」に即して仮説1と仮説2を設定し、同じくレベル4「成果」に即して仮説3を設定する。

仮説1a: 上司に対してWLB支援研修を実施することは上司のFSSBを高める

仮説1b: 上司に対してWLB支援研修を実施することは上司のFSSBに対する部下の知覚を高める

仮説2a: 上司に対してWLB支援研修を実施することは上司の変革型リーダーシップを高める

仮説2b: 上司に対してWLB支援研修を実施することは上司の変革型リーダーシップに対する部下の知覚を高める

仮説3: 上司に対してWLB支援研修を実施することにより部下のWLBが高まる

4 研修概要と研修の効果測定

4.1 対象企業

研修が実施されたA社は国内でスーパーマーケット事業およびディスカウント事業を展開する企業であり、総従業員数が約17,000名（内、正社員約1,700名）である。同社は近年女性活躍推進に力を入れており、その取り組みの一環として従業員の仕事と私生活の両立支援を行っている。

4.2 研修概要

研修の目的は従業員のWLB支援における上司の意識改革を意図して実施された。参加者はA社の店舗の運営を担う店長である。研修参加者については、研修による効果を測定するために、研修受講群と研修未受講群（統制群）に分けて選定を行った¹⁾。研修期間は1日である。研修は2016年7月から8月にかけて計3回行われた。各回の参加者については、第1回28名、第2回29名、第3回31名であり、計88名が受講した。また、すべての実施回において数回グループディスカッションが行われたが、そのため受講生は6つのグループに分けられた。

研修は午前と午後の2部構成で行われた。まず午前の部ではA社の役員による講話が1時間、次にA社の人事部よりダイバーシティに関する講話が1時間行われた。その後昼食を挟んで午後の部は約6時間を用いてWLB、リーダーシップに関する研修が実施された。午後の部の研修については、受講にあたって事前課題が与えられていた。研修内容の詳細は以下のとおりである。

まずWLB研修では①ポジティブ・アクションに関する啓発として講義と映像が流された。その後、管理職の性別に対する固定観念（ネガティブ・ジェンダー・ステレオタイプ）についてグループでディスカッションをし、その後全体で発表を行った。次に、ポジティブ・アクションと両立支援の推進は両輪で行わなければならないということを示し、②WLBの考え方や従業員のWLBの実現における上司支援の重要性に関する講義と映像が流された。映像をもとに、上司として従業員のWLBを実現するためにどのような支援や取り組みが職場で行えるのかをグループでディスカッションをし、その後全体での共有が行われた。また、研修に関心を向けさせることを意図として、所属店舗のWLBを振り返る事前課題レポートの提出が義務付けられていた。事前課題とは、所属店舗においてWLBを阻害する要因と課題について、働き方、職場風土、評価処遇などの人事制度、キャリア開発、店長（本人）の意識と行動の5つの観点から検討する、というものである。これらの事前課題を用いたグループ・ディスカッションと全体での共有が行われた。

次のリーダーシップ研修では①変革型リーダーシップと部下のエンパワーメントに関する講義がなされた。講義には小売業における変革型リーダーシップを取り上げたケース教材が用いられた。ケース教材については事前課題として精読してることが受講者に要求されていた。ケース教材をもとにした設問形式の課題も同時に与えられていたが、こちらの課題に関しては提出ではなくメモをとったものを各自資料として当日持参することが通知されていた。そして、事前課題のメモをもとにしたグループ・ディスカッションの後、全体での共有がなされた。この事前課題は、変革型リーダーシップというリーダーシップスタイルについて研修前にイメージをつかんでもらうことを目的としている。そして②研修を踏まえて、これまでの経験から得た教訓を内省し、自分自身の言葉でリーダーシップの持論を抽出するという作業が行われた。

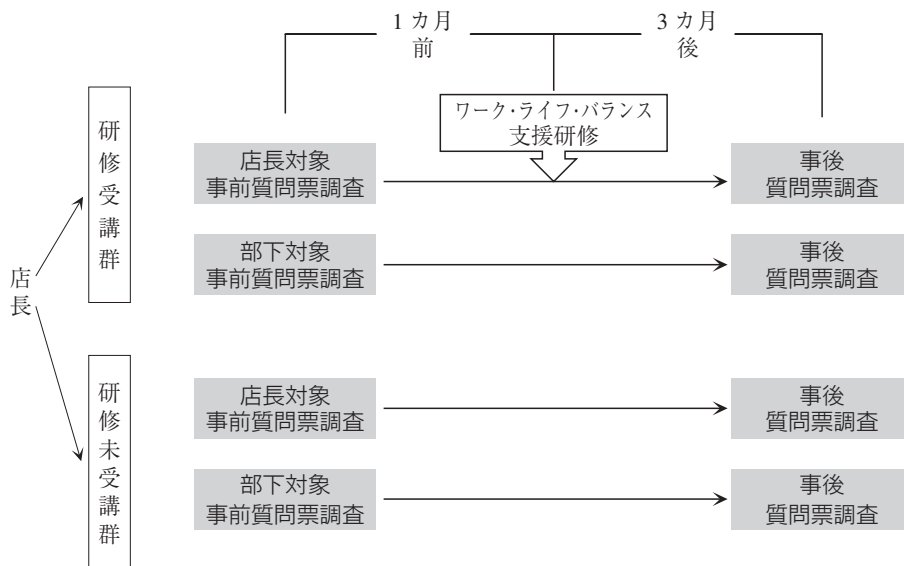
4.3 研修効果の測定と調査対象

研修効果を測定するために、本研究においては研修受講前と研修受講後の2回にわたって質問票調査を行った。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）。

研修受講前の質問票調査は研修実施の1カ月前である2016年6月に実施し、研修受講後の質問票調査は研修の3カ月後の2016年10月に実施した。また、研修による効果であるかを判別するために、研修受講群と研修未受講群（統制群）に分け、双方に対して同じ内容の質問票を配布した。

さらに、質問票調査は店長を対象とした質問票（上司用質問票）と店長を除く店舗勤務の正社員および基幹化された主任職のパートを対象とした質問票（部下用質問票）の2種類を作成し、それぞれの対象者に配布した。そのため、店長自身の変化と部下による店長行動の変化に対する知覚を測定することが可能である。分析に用いたサンプル数は研修受講群の店長が84名、研修未受講群の店長が76名、研修受講群の店長の部下が643名、研修未受講群の部下が460名である。

図1 調査の枠組み



4.4 測定尺度

分析に用いる変数は、上司の家族支援的行動に関する変数として「FSSB」、上司のリーダーシップに関する変数として「変革型リーダーシップ」、WLBに関する変数として「WLB満足度」、 「ワーク・ライフ・ファシリテーション」、 「ライフ・ワーク・ファシリテーション」²⁾である。それぞれの尺度はアプリオリ次元によって構成し、次元ごとに単純加算平均により合成変数を作成した。「FSSB」は Hammer, et al. (2009) の尺度を用いる。「変革型リーダーシップ」は下位次元として「高い期待を示す」「フォロワーの啓発」「知的刺激」「個人の承

表1 質問の構成（部下用）

FSSB

クリエイティブなワーク・ファミリーマネジメント	私の上司は部門の仕事がどうすれば従業員と会社の双方に便益のあるものとなるかを考えている。
	私の上司は従業員が仕事と仕事以外の生活を調和しやすくするための提案を募っている。
	私の上司は部門がチームとしてより良く仕事ができるように職務を再割り当てする創造性がある。
	私の上司は部門全員の要望に応じられるように部門を一つのチームとしてマネジメントできる。
感情的サポート	私の上司は私の仕事と私生活の両立での問題に進んで耳を傾けてくれる。
	私の上司は私の個人的な要望について知ろうと時間を割いてくれる。
	上司に仕事と私生活の間の葛藤について話すことで気分が楽になる。
道具的サポート	上司と私は仕事と私生活の問題についての葛藤を解決するための効果的な話し合いができる。
	必要な際にはスケジューリングでの葛藤に対する手助けを上司に求めることができる。
	私生活において予期できない事態が起こった際には自分の職務上の責任を上司に託すことができる。
ロールモデル	私の上司は従業員と効果的に働くことで仕事と私生活の間の葛藤を創造的に解決する。
	私の上司は仕事と私生活のバランスをとるための良いお手本となっている。
	私の上司は仕事と私生活の両立をどのようにうまく調整すればいいかという効果的な行動を示してくれる。
	私の上司は仕事のオンとオフの両方をうまく収めるにはどのようにすればいいかを示してくれる。

変革型リーダーシップ

高い期待を示す	高い目標を掲げるように促してくれている。
	高いパフォーマンスへの期待を示してくれている。
	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。
	私に対して絶対の信頼を示してくれている。
フォロワーの啓発	私の可能性に沿って励ましてくれる。
	私の強みを伸ばすために手助けしてくれる。
	職務遂行のための能力向上の機会を提案してくれる。
	私の成長にかかわる機会を提供してくれる。
知的刺激	能力向上を支援すべくフィードバックしてくれる。
	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。
	違った角度から問題を見させるようにしている。
	新しい方法で問題を考えさせるようにしている。
個人の承認	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。
	独自の考えを持つよう促している。
	目標を達成した際は褒めてくれる。
	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。
	働きが良かった時には一層承認してくれる。
	仕事の質を高めていることを認めてくれる。

WLB満足度

	私は仕事と私生活（仕事以外の生活）のバランスに満足している。
	仕事と私生活のどちらにも時間をかけることができている。
	仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができている。
	仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができている。
	仕事と私生活のどちらにも満足している。

ワーク・ライフ・ファシリテーション

	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。
	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。
	仕事で使っているスキルが私生活に役立っている。
	仕事でポジティブな気分であることは私生活でポジティブである助けとなっている。

ライフ・ワーク・ファシリテーション

	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。
	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。
	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。
	私生活でポジティブな気分であることは仕事でポジティブである助けとなっている。

認」の4つをもつ Wang & Howell (2010) の尺度を用いる。「WLB 満足度」はオリジナル尺度で5つの質問で構成される。「ワーク・ライフ・ファシリテーション」と「ライフ・ワーク・ファシリテーション」は Grzywacz & Bass (2003) と Hanson, Hammer & Colton (2006) をもとに作成している。具体的な質問項目は表1のとおりである。

5 研修効果に関する分析結果

5.1 仮説1 (FSSB 変化) の結果

研修効果を測定するために、FSSB, 変革型リーダーシップ, WLB に関する各変数の上司自身の自己評価について、研修受講群と研修未受講群のそれぞれの群ごとに平均値の比較検証および研修前後の差を検討するためのt検定を行った。また、研修受講群と研修未受講群の両群の平均値の変化の比較検証を行った。さらに、部下による店長行動の変化に対する知覚についても、研修受講群店長の部下と研修未受講群店長の部下のそれぞれの群ごとに平均値の比較検証および研修前後の差を検討するためのt検定を行った。また、研修受講群と研修未受講群の両群の平均値の変化の比較検証を行った。尚、研修効果の仮説検証は研修受講群と研修未受講群の平均値の変化の比較検証および同群内での研修前後の平均値の差の検定により検証している。

まず FSSB については、クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント、道具的サポート、感情的サポート、ロールモデルの4項目についての研修前後の変化をみた。その結果、研修受講群の「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」は研修の受講前後で平均値が上がったが、未受講群の店長は研修の前後で微減した。「道具的サポート」は研修受講群と未受講群の店長ともに研修の前後で微減している。「感情的サポート」については、研修受講群の店長は研修受講前後で平均値が上がっている。未受講群の店長も研修前後で平均値が上がっているが、受講群よりもその変化の幅は小さい。「ロールモデル」については、研修受講群と未受講群の店長ともに研修後に上がっているが、研修受講群の方がその変化の幅が大きい。また、t検定の結果、研修受講群の店長はクリエイティブなワーク・ファミリー・サポート ($t = -2.39, df = 83, p < .05$) とロールモデル ($t = -2.28, df = 83, p < .05$) について、研修受講前よりも研修受講後の方が5%水準で有意に高かったが、道具的サポートと感情的サポートについては研修受講前後の差は有意ではなかった。研修未受講群の店長については研修前後の差は有意でなかった。以上より、仮説1aについては部分的に支持された。

次に、部下による上司のFSSBへの知覚に関しては「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」は研修受講群と未受講群の部下ともに平均値は研修の前後で下がっている。「道具的サポート」は研修受講群と未受講群の部下ともに平均値は研修の前後で下がって

図2 研修前後でのFSSB知覚の変化(店長の自己評価)

研修未受講群の店長の自己評価	クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント		道具的サポート		感情的サポート		ロールモデル	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.55	3.53	3.70	3.68	3.02	3.09	2.69	2.72
標準偏差	0.473	0.467	0.416	0.345	0.580	0.517	0.807	0.732
t値	0.41		0.38		-1.20		-0.38	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

研修受講群の店長の自己評価	クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント		道具的サポート		感情的サポート		ロールモデル	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.42	3.53	3.80	3.73	2.99	3.08	2.68	2.85
標準偏差	0.488	0.460	0.459	0.384	0.603	0.583	0.754	0.665
t値	-2.39*		1.34		-1.31		-2.28*	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

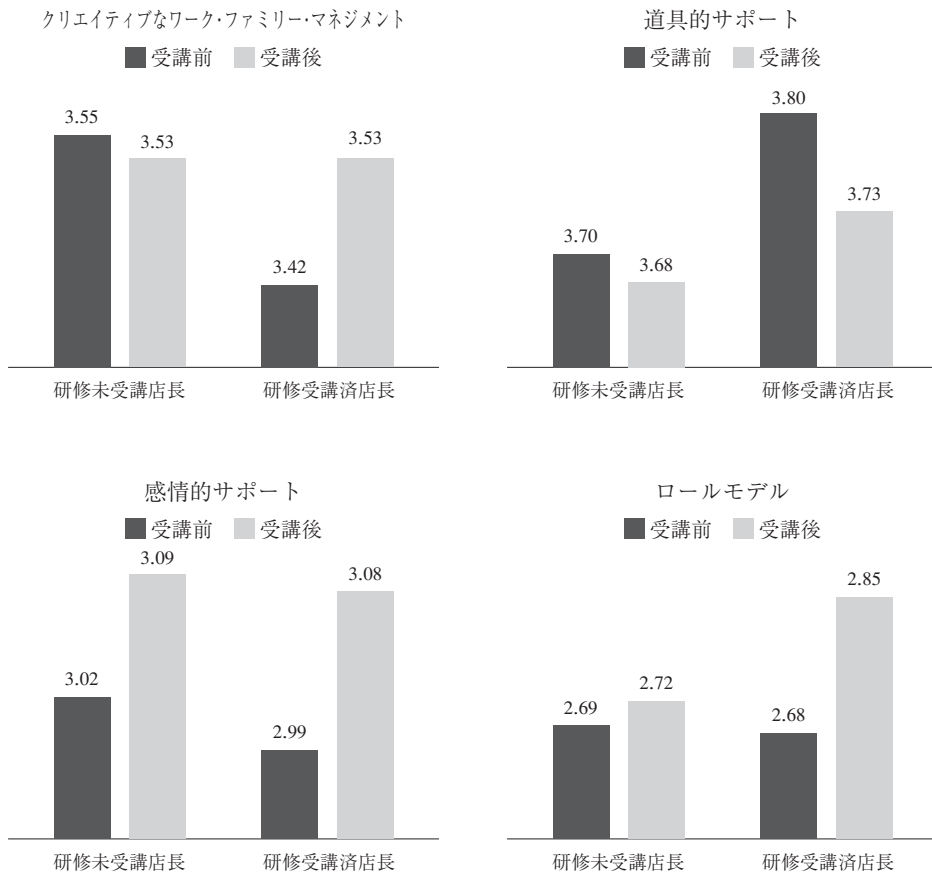
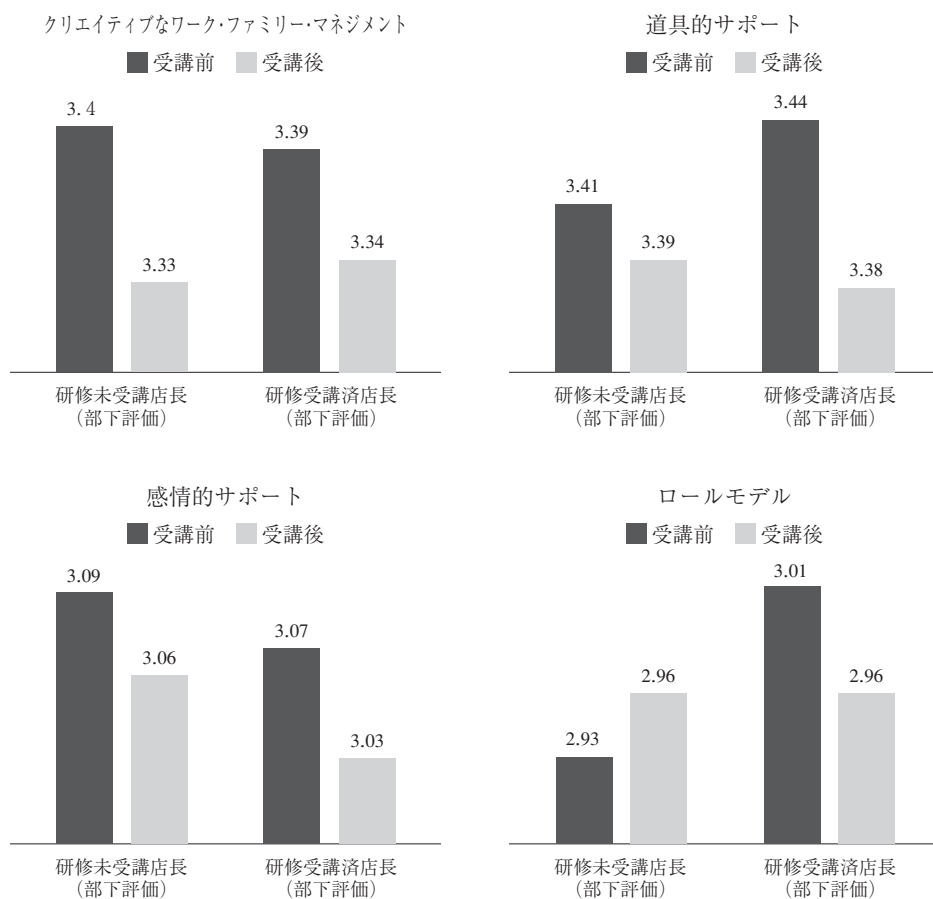


図 3 研修前後での FSSB 知覚の変化 (部下の店長評価)

店長に対する部下評価 (研修未受講 店長群)	クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント		道具的サポート		感情的サポート		ロールモデル	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.40	3.33	3.41	3.39	3.09	3.06	2.93	2.96
標準偏差	0.715	0.721	0.729	0.715	0.830	0.802	0.837	0.838
t 値	2.74**		0.79		1.18		-0.96	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

店長に対する部下評価 (研修受講 店長群)	クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント		道具的サポート		感情的サポート		ロールモデル	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.39	3.34	3.44	3.38	3.07	3.03	3.01	2.96
標準偏差	0.739	0.747	0.723	0.747	0.866	0.816	0.851	0.804
t 値	1.63		1.90†		0.95		1.33	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$ 

るが、その変化の幅は研修受講群の方がやや大きい。「感情的サポート」については、研修受講群と未受講群の部下ともに平均値は研修の前後で微減している。「ロールモデル」については、研修受講群の部下は研修前後で平均値が下がっている。一方で、未受講群の部下は研修の前後で平均値が上がっている。また、t検定の結果、研修受講群店長の部下については研修受講前後の差は有意でなかった。研修未受講群店長の部下についてはクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント ($t=2.74, df=459, p<.05$) について、研修前よりも研修後の方が5%水準で有意に低かったが、道具的サポート、感情的サポート、ロールモデルについての差は有意ではなかった。以上より、仮説 1b は棄却された。

5.2 仮説 2 (変革型リーダーシップ変化) の結果

上司の変革型リーダーシップについては、高い期待を示す、フォロワーの啓発、知的刺激、個人の承認の4項目についての研修前後の変化をみた。その結果、研修受講群の「高い期待を示す」は研修の受講前後で平均値が微増したが、未受講群の店長は研修の前後で下がった。「フォロワーの啓発」は研修受講群と未受講群の店長ともに研修前と研修後で下がっているが、その下げ幅は研修未受講群が大きい。「知的刺激」は研修受講群と未受講群の店長ともに研修前と研修後で下がっているが、その下げ幅は研修受講群の方が大きい。「個人の承認」は研修受講群と未受講群の店長ともに研修前と研修後で下がっているが、その下げ幅は未受講群の方が大きい。また、t検定の結果、研修受講群の店長はフォロワーの啓発 ($t=1.83, df=83, p<.10$) について、研修受講前よりも研修受講後の方が10%水準で有意に低い傾向がみられたが、高い期待を示す、知的刺激、個人の承認については研修受講前後の差は有意ではなかった。研修未受講群の店長については高い期待を示す ($t=2.13, df=75, p<.05$)、フォロワーの啓発 ($t=2.30, df=75, p<.05$)、個人の承認 ($t=2.06, df=75, p<.05$) について、研修前よりも研修後の方が5%水準で有意に低かったが、知的刺激については研修前後の差は有意ではなかった。以上より、仮説 2a は部分的に支持された。

さらに、部下による上司の変革型リーダーシップへの知覚に関しては「高い期待を示す」は研修受講群の部下は研修受講前後で平均値が微増したが、未受講群の部下は研修の前後で下がった。「フォロワーの啓発」は研修受講群と未受講群の部下ともに平均値は研修の前後で下がっている。「知的刺激」は研修受講群では研修受講前後で平均値に変化がみられないが、未受講群では平均値が下がっている。「個人の承認」は研修受講群と未受講群の部下ともに平均値は研修の前後で下がっているが、その変化の幅は小さい。また、t検定の結果、研修未受講群店長の部下についてはフォロワーの啓発 ($t=1.86, df=642, p<.10$) について、研修受講前よりも研修受講後の方が10%水準で有意に低い傾向がみられたが、高い期待を示す、知的刺激、個人の承認については研修受講前後の差は有意ではなかった。研修未受講群

図4 研修前後での変革型リーダーシップ知覚の変化（店長の自己評価）

研修未受講群の店長の自己評価	高い期待を示す		フォロワーの啓発		知的刺激		個人の承認	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.66	3.50	3.74	3.60	3.68	3.61	3.90	3.79
標準偏差	0.617	0.635	0.488	0.557	0.589	0.602	0.559	0.444
t 値	2.13*		2.30*		1.11		2.06*	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

研修受講群の店長の自己評価	高い期待を示す		フォロワーの啓発		知的刺激		個人の承認	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.53	3.58	3.73	3.63	3.64	3.53	3.88	3.82
標準偏差	0.589	0.564	0.495	0.514	0.520	0.602	0.464	0.554
t 値	-0.76		1.83†		1.62		0.98	

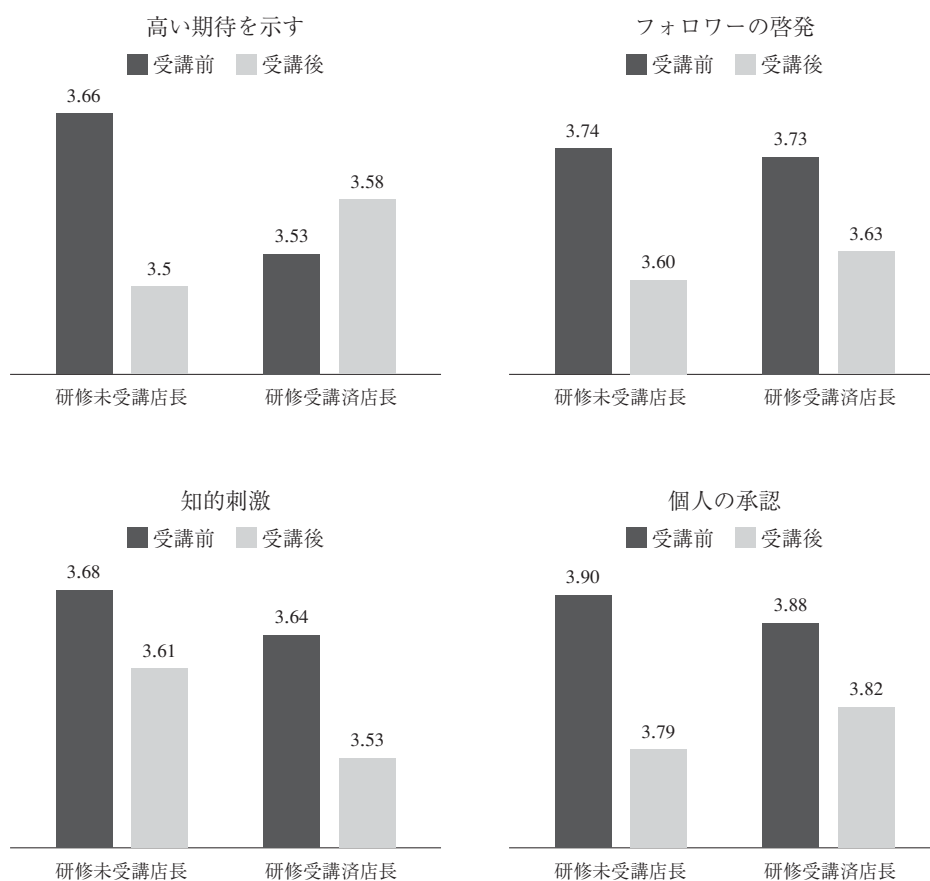
† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$ 

図5 研修前後での上司の変革型リーダーシップに対する知覚の変化（部下の店長評価）

店長に対する部下評価 (研修未受講 店長群)	高い期待を示す		フォロワーの啓発		知的刺激		個人の承認	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.47	3.40	3.37	3.31	3.36	3.29	3.39	3.35
標準偏差	0.847	0.852	0.912	0.876	0.911	0.884	0.899	0.899
t 値	2.50*		1.86 †		2.36*		1.86	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

店長に対する部下評価 (研修受講 店長群)	高い期待を示す		フォロワーの啓発		知的刺激		個人の承認	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.42	3.43	3.31	3.33	3.35	3.35	3.33	3.32
標準偏差	0.897	0.853	0.942	0.863	0.920	0.890	0.949	0.901
t 値	-0.33		-0.49		0.14		0.31	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

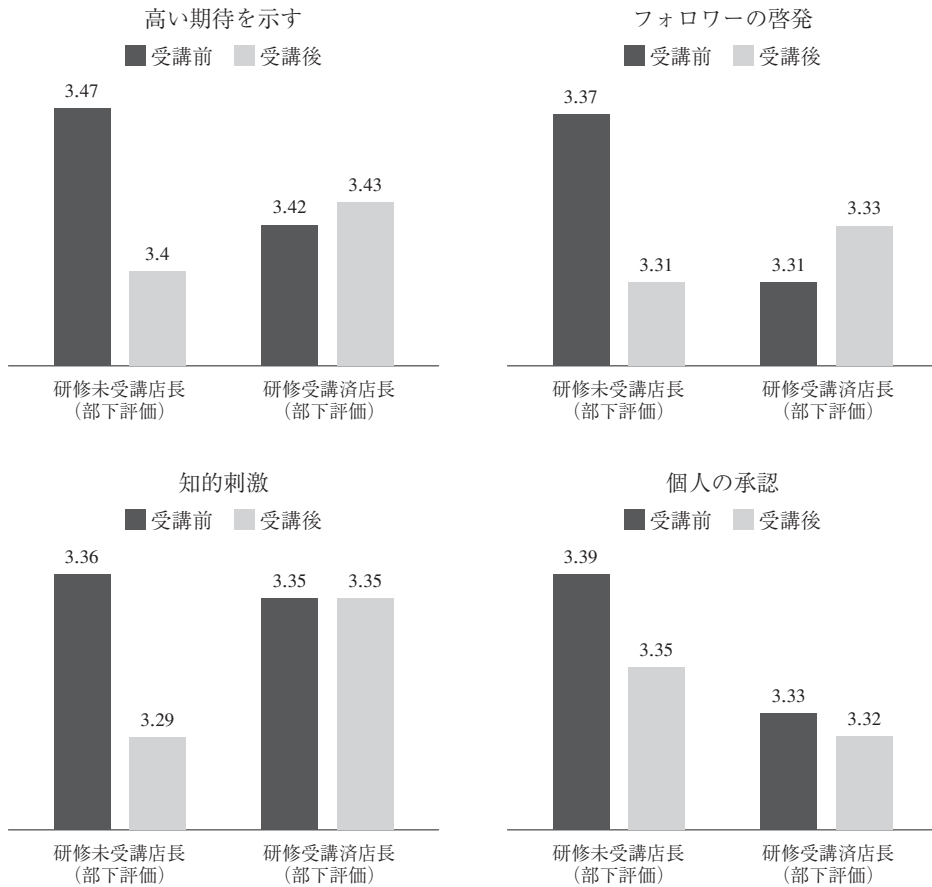


図 6 研修前後での WLB の自己評価に関する変化 (店長)

研修未受講群の店長の自己評価	WLB 満足度		ワーク・ライフ・ファシリテーション		ライフ・ワーク・ファシリテーション	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	2.81	2.77	2.97	2.99	3.39	3.41
標準偏差	0.848	0.892	0.860	0.854	0.694	0.695
t 値	0.61		-0.31		-0.35	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

研修受講群の店長の自己評価	WLB 満足度		ワーク・ライフ・ファシリテーション		ライフ・ワーク・ファシリテーション	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	2.96	3.00	3.06	3.07	3.51	3.41
標準偏差	0.719	0.692	0.687	0.716	0.607	0.681
t 値	-0.45		-0.10		1.17	

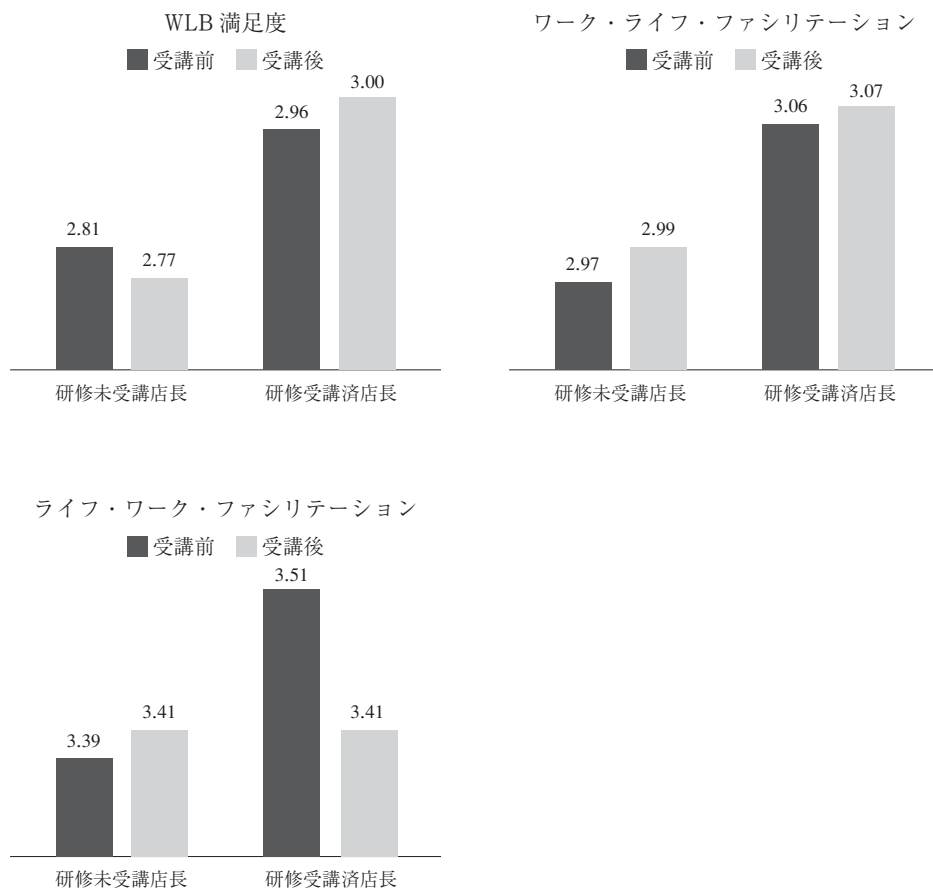
† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$ 

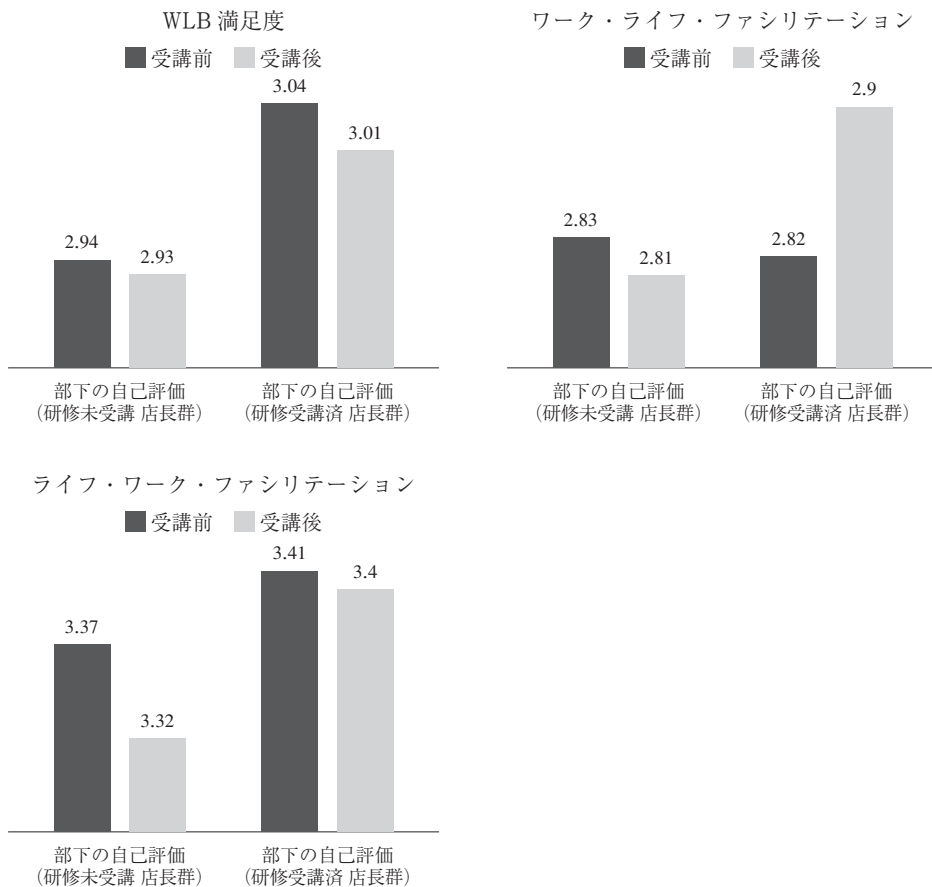
図7 研修前後でのWLBの自己評価に関する変化(部下)

部下の自己評価 (研修未受講 店長群)	WLB 満足度		ワーク・ライフ・ファシリテーション		ライフ・ワーク・ファシリテーション	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	2.94	2.93	2.83	2.81	3.37	3.32
標準偏差	0.827	0.846	0.698	0.718	0.712	0.696
t 値	0.22		0.41		1.75 †	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

部下の自己評価 (研修受講 店長群)	WLB 満足度		ワーク・ライフ・ファシリテーション		ライフ・ワーク・ファシリテーション	
	研修前	研修後	研修前	研修後	研修前	研修後
平均値	3.04	3.01	2.82	2.90	3.41	3.40
標準偏差	0.816	0.843	0.761	0.713	0.690	0.676
t 値	0.62		-2.53*		0.50	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$



店長の部下については高い期待を示す ($t=2.50, df=459, p<.05$), フォロワーの啓発 ($t=1.86, df=459, p<.10$), 知的刺激 ($t=2.36, df=459, p<.05$) について研修前よりも研修後の方が有意に低かったが, 個人の承認についての差は有意ではなかった。以上より, 仮説 2b は部分的に支持された。

5.3 仮説 3 (WLB 変化) の結果

WLB については, 自身の WLB に対する満足度, ワーク・ライフ・ファシリテーション, ライフ・ワーク・ファシリテーションの 3 項目についての研修前後の変化を検証した。その結果は図 6 のとおり, 研修受講群の店長の「WLB 満足度」は研修受講後に平均値が上がっている。一方で未受講群の店長は研修の前後を比べると平均値が下がっている。「ワーク・ライフ・ファシリテーション」については, 研修受講群と未受講群の店長ともに研修前と研修後で微増している。「ライフ・ワーク・ファシリテーション」については, 研修受講群の店長は研修受講前後で平均値が低くなっているが, 未受講群の店長では微増している。また, t 検定の結果, 研修受講群の店長は研修受講前後の差は有意でなかった。研修未受講群の店長についても研修前後の差は有意でなかった。

さらに, 部下については図 7 のとおり「WLB 満足度」の自己評価が研修受講群と未受講群の部下ともに平均値が研修の前後を比較すると下がっている。「ワーク・ライフ・ファシリテーション」については, 研修受講前後で研修受講群の部下の平均値が上がっているが, 未受講群では微減している。「ライフ・ワーク・ファシリテーション」については, 研修受講群と未受講群の部下ともに研修前と研修後で微減している。また, t 検定の結果, 研修受講群店長の部下についてはワーク・ライフ・ファシリテーション ($t=-2.53, df=642, p<.05$) について研修受講前よりも研修受講後の方が 5% 水準で有意に高かったが, WLB 満足度, ライフ・ワーク・ファシリテーションの差は有意ではなかった。研修未受講群店長の部下についてはライフ・ワーク・ファシリテーション ($t=1.75, df=459, p<.10$) について研修前よりも研修後の方が 10% 水準で有意に低い傾向にあったが, WLB 満足度, ワーク・ライフ・ファシリテーションについての差は有意ではなかった。以上より仮説 3 は部分的に支持された。

6 考察と結論

結果において主要なものをまとめると次のようになる。まず研修受講群の店長の FSSB については, 「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」, 「ロールモデル」については研修の前後で店長自身の自己評価が上がったが, 「感情的サポート」と「道具的サポート」については若干の数値の変動のみでほとんど変化がみられなかった。研修受講群の店長

のFSSBに対する部下評価は、「道具的サポート」に対する知覚がやや下がり、「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」、「感情的サポート」、「ロールモデル」については若干の数値の変動のみであり変化がみられない。一方、未受講群をみると、店長のFSSBにはあまり変化がみられなかったが、部下のFSSB知覚については「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」に対する知覚が下がっている。

変革型リーダーシップについて、研修受講群の店長は「フォロワーの啓発」について研修の前後で店長自身の自己評価が下がっているが、「高い期待を示す」、「知的刺激」、「個人の承認」の3つに関しては若干の数値の変動のみでほとんど変化がみられなかった。変革型リーダーシップの部下の知覚については、「フォロワーの啓発」、「高い期待を示す」、「知的刺激」についての知覚が微増し、「個人の承認」は微減したが、全体的に若干の数値の変動がみられるのみであり変化していない。一方、未受講群をみると、店長の変革型リーダーシップについては「高い期待を示す」、「フォロワーの啓発」、「個人の承認」の3つに関して自己評価が下がっており、「知的刺激」についても微減している。部下の変革型リーダーシップ知覚については「高い期待を示す」、「知的刺激」、「個人の承認」に対する知覚が下がっている。

WLBについては研修受講群の店長の部下はWLBの自己評価が上昇することが期待された。分析の結果、ワーク・ライフ・ファシリテーションについては研修の前後で自己評価が上がったが、WLB満足度とライフ・ワーク・ファシリテーションは若干の数値の変動のみであり変化がみられなかった。一方、未受講群の店長の部下についてはライフ・ワーク・ファシリテーションの自己評価が下がった。尚、仮説検証は行っていないが研修受講群の店長と未受講群の店長のWLBについては若干の数値の変動のみでほとんど変化はみられなかった。

分析結果を総括すると、WLB支援研修による顕著な変化はみられなかった。この理由としてA社の人事部長は研修後（2016年度下期）において「店舗の業績が厳しかった」ことの影響を指摘した。日本の小売業界は、消費者の将来不安からくる節約志向の高まりや人手不足の問題などの影響で職場の忙しさが増しており、WLBにマイナスの影響を与える状況が続いている。このような環境下にあって、部下のWLBに関する変数であるワーク・ライフ・ファシリテーションが研修後に改善したことは研修効果をみる上で重要である。WLB支援研修の最終的な目標は、部下のWLBを実現することである。ワーク・ライフ・ファシリテーションは仕事生活から私生活へのスピルオーバーを示しているため、仕事生活における充実感が私生活をより良いものとしたと考えられる。この仕事生活の充実感に関係するのが変革型リーダーシップである。

変革型リーダーシップについては研修前後で目立った変化はみられなかった。しかし、研

修受講群と研修未受講群を比較した際に、研修受講群では変化がみられないものの未受講群では複数の項目について店長自身の自己評価と部下評価がともに下がっていた。リーダーシップの変化はカークパトリック・モデルのレベル3の「行動」に相当する。研修受講群の店長は研修を受講していたことにより、経営環境の変化という厳しい状況にありながらも仕事生活に充実感を与えるような管理者行動を部下に対して行っていたのではないかとということが研修受講群と研修未受講群の比較から推察される。

また、FSSBに関する研修効果は「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」、 「ロールモデル」に関する店長の自己評価が上がったが、部下のポジティブな知覚の変化には結びつかなかった。FSSBについては仕事に関する変革型リーダーシップとは異なり、これまで店長がとることが少なかった行動である可能性が高く、また、研修以前よりFSSBに類似した行動をとっていた店長も少数であった可能性が高い。そのため、いかに日々の仕事の中でFSSBを実践するのを見出すことが容易ではなく、研修後にFSSBに取り組むことができた店長が少数であったのではないかと考えられる。従業員のWLB実現のためにもFSSBは今後管理職が備えていかななくてはならない能力となる。この点に関しては、研修後も継続して店長にFSSBの実践に関する情報を会社から提供し、相談をする場を設けることで改善するのではないかと考えられる。しかし、本研究では、研修後に質問票調査を実施したのみで、その後に店長と関わる機会を設けなかった。研修後の継続した介入については今後の課題である。

注

- 1) 研修未受講群に対しては、2016年10月の研修後の質問票調査後に同様の研修を行っている。
- 2) ファシリテーションとは1つの役割に携わることによって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のことである (Poelmans, Stepanova & Masuda, 2008)。仕事から私生活のファシリテーションを指す「ワーク・ライフ・ファシリテーション」と私生活から仕事へのファシリテーションを指す「ライフ・ワーク・ファシリテーション」の双方向のファシリテーションがある。

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.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. 2011. "Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work-family enrichment." *Journal of Management*, 37(3): 770-789.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. 2012. "Support at work and home: The path to satisfaction through balance." *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 299-307.

- 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.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bonder, T., & Zimmerman, K. L. 2011. "Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family supportive supervisor behaviors." *Journal of Applied Psychology*, 96(1): 134-150.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. 2009. "Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB)." *Journal of Management*, 35(4): 837-856.
- Hammer, L. B., Kossek, 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.
- 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.
- Kirkpatrick, D. L. 1959. "Techniques for evaluating training programs." *Journal of the American Society for Training and Development*, 13: 3-9.
- 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.
- 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.
- 岸野早希・平野光俊（2016）「上司行動が部下のワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響」『国民経済雑誌』第213巻，第2号，45-61頁。
- 小泉大輔・朴弘文・平野光俊（2013）「女性活躍推進施策が若年女性のキャリア自己効力感に与える影響」『経営行動科学』第26巻，第1号，17-29頁。
- 厚生労働省（2017）「仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会論点整理」<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11201000-Roudoukijunkyouku-Soumuka/0000150159.pdf>
- 高畑祐三子・佐藤博樹（2014）「アメリカにおける管理職の意識啓発研修—研修によって管理職は変わるのか—」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応—』東京大学出版会，259-270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.
- 平野光俊（2015）「企業経営と女性活躍推進の課題—キャリア自己効力感に着目して—」『日本労務学会誌』第16巻，第2号，90-99頁。
- 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。