



上司の家族支援的行動とオーセンティック・リーダーシップの関係（〈特集〉働き方改革の最前線）

岸野, 早希
松下, 将章
市村, 陽亮
大矢, 隆紀
鈴木, 竜太

(Citation)

国民経済雑誌, 220(1):15-36

(Issue Date)

2019-07-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041845>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041845>



上司の家族支援的行動と オーセンティック・リーダーシップの関係

岸	野	早	希
松	下	将	章
市	村	陽	亮
大	矢	隆	紀
鈴	木	竜	太

国民経済雑誌 第 220 巻 第 1 号 抜刷

2019 年 7 月

上司の家族支援的行動と オーセンティック・リーダーシップの関係

岸	野	早	希 ^a
松	下	将	章 ^b
市	村	陽	亮 ^c
大	矢	隆	紀 ^{d 1)}
鈴	木	竜	太 ^e

日本におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）推進が本格化する中で、従業員が WLB を実現するための重要な資源として、上司の家族支援的行動（FSSB）が注目されている。FSSB と WLB との関係を論じた研究は増加しているが、その中で FSSB の先行要因に関する研究は始まったばかりであり、研究の発展が期待されている。このような背景から、本研究では FSSB の先行要因としてオーセンティック・リーダーシップ（ALS）に着目し、FSSB と ALS の関係を質問表調査により検証した。分析結果より、ALS は部下の FSSB 知覚に対して正の影響を与えており、上司の ALS によって部下は WLB を実現する上で有用となる資源（＝FSSB）を得られるということが分かった。また、ALS と FSSB を媒介する要因として信頼に着目し、その関係についても論じた。本研究により、知覚された FSSB の先行要因としてのリーダーシップ概念の重要性や働き方改革に際して上司の姿勢を問う必要がある点が示された。

キーワード 上司の家族支援的行動，オーセンティック・リーダーシップ，
ワーク・ライフ・バランス，働き方改革

1 は じ め に

2019年4月1日から「働き方改革関連法」が順次施行されることにより、国を挙げた「働

a 流通科学大学商学部, Saki_Kishino@red.umds.ac.jp

b 関東学院大学経営学部, hiroaki@kanto-gakuin.ac.jp

c 宮崎公立大学人文学部, ichimura.y.s.k@gmail.com

d マーサージャパン株式会社, takaki.ohya@gmail.com

e 神戸大学経営学研究科, suzukir@kobe-u.ac.jp（責任著者）

き方改革」がいよいよ本格的に始動する。「働き方改革」の推進目的の1つにワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance: 以下, WLB) の実現が挙げられる。WLB の定義については、国や研究者によって様々になされているが、2007年に策定された「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」では「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすと共に、家庭や地域社会などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて、多様な生き方が選択・実現できる社会」と定義がなされている (厚生労働省, 2007; 内閣府, 2008)。

WLB の実現については、国による法律の整備だけでなく、企業から提供される施策も大きな後押しとなる。例えば、企業から提供される施策として、育児休業や短時間勤務、フレックスタイトなどの制度があるが、これらの制度を利用することにより、家庭での活動との両立が図りやすくなる (佐藤・武石, 2010)。働く人々の多様化が進む中、制度を整えることにより従業員の WLB 支援を試みる企業も増加傾向にある (厚生労働省, 2017)。しかし、これらの制度の利用が WLB の実現に効果的であるにもかかわらず、従業員は制度を利用することによる職場への影響を恐れたり、キャリアへの悪影響といった将来的な損失を恐れることにより、制度を利用したくても我慢するという事態がしばしば起こっている (Major & Litano, 2016)。Allen (2001) はその原因として、制度自体には従業員が利用を思いとどめてしまうような組織の規範や価値観に対して何らかの影響を与えるようなものがないことを指摘する。そして、この問題を乗り越える上で、働いている職場の上司からの非公式な支援が鍵となることが指摘されている (Allen, 2001; Ferguson, Carlson, Zivnuska & Whitten, 2012; Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007; 武石, 2011)。職場の上司は多くの場合、職場の規範をつくるゲートキーパーであり、上述したような制度の利用や有給休暇の申請には職場の上司が大きく関わってくる (Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzywacz & Whitten, 2011)。職場での WLB の推進における上司の役割の重要性から、ポートランド州立大学の Hammer らの研究グループは、従業員の仕事と家庭生活の両立に寄与する資源として、家庭生活に対する上司の支援を挙げ、その支援行動を体系化した「上司の家族支援的行動 (Family Supportive Supervisor Behavior: 以下, FSSB)」を提唱した (Hammer et al., 2007)。

FSSB の詳細については後述するが、FSSB が提唱されて以降、WLB 推進における FSSB の重要性は高まる一方であり、FSSB 尺度の開発や FSSB が従業員のパフォーマンスに与える影響、家族支援的な上司の育成など、多方面で研究の展開がなされている (e.g., Hammer, Kossek, Anger, Bodner & Zimmerman, 2011; Hammer, Kossek, Bodner & Crain, 2013; Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson, 2009)。しかし、その一方で、FSSB の先行要因に関する研究には注意があまり向けられていないことを Straub (2012) は指摘する。Straub の指摘以降、FSSB の先行要因を探索する動きが見られるようになり、その中で近年着目されてい

るのが、FSSB の先行要因としてのリーダーシップである (Kossek, Petty, Bodner, Perrigno, Hammer, Yragui & Michel, 2018; Major & Litano, 2016)。リーダーシップを WLB 研究に応用することにより、従業員の WLB における上司の役割を理解するなど、WLB 研究の深化につながることを期待されているが (Major & Litano, 2016)、WLB 研究の重要な概念である FSSB とリーダーシップの関係を論じた研究蓄積は乏しい。したがって、本研究では FSSB と近年着目されているリーダーシップ概念の 1 つであるオーセンティック・リーダーシップ (Authentic Leadership: 以下, ALS) の関係を検討する。

2 先行研究レビュー

2.1 FSSB

FSSB については、上司の行動それ自体を表すものという捉え方のほかに、私生活のマネジメントに有効な資源として部下に知覚されるものという捉え方 (Kossek et al., 2018; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) がある。本研究は後者にもとづいて FSSB を捉えるが、この見方については次節で詳述し、ここでは、まず FSSB について Hammer et al. (2007) をもとに概説する。

Hammer et al. (2007) は職場における WLB の推進における上司の役割の重要性から、従業員の仕事と家庭生活の両立に寄与する資源として、家庭生活に対する上司の支援を挙げ、その支援行動を体系化した。FSSB は感情的サポート、道具的サポート、ロールモデルとしての行動、創造的なワーク・ファミリー・マネジメントの 4 つの下位次元によって構成される。「感情的サポート」とは、個人が配慮されている、感情が考慮されている、必要な場合に支援の源として上司とコミュニケーションをとることで安心感を得られる、といった情緒面に対する上司の支援行動を捉えている。「道具的サポート」は従業員の仕事と家庭生活の役割責任に対してスケジューリングや柔軟性、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に対する上司の支援行動を捉えている。「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」とは従業員の仕事と家庭生活の両立への要求と自社の生産性に直面した際に、うまく両者が調和するように創造的に解決をしようとする行動を捉えている。「ロールモデル」は上司が部下に対して仕事と家庭生活を両立するロールモデルとなる行動を示すことであり、例えば上司自身が子どもの習い事に付き添うために早退したり、会社の提供する両立支援制度を利用することなどが挙げられる。FSSB により、部下の仕事と家庭生活の向上に関係する資源が増大し、結果として部下の離職意図やワーク・ファミリー・コンフリクトの低減、ワーク・ファミリー・ポジティブ・スピルオーバーや職務満足を高めることが示されている (Hammer et al., 2009)。

FSSB が提唱されて以降、WLB 研究では FSSB について多方面で研究展開がなされてい

る一方で、FSSBの先行要因に関する研究には注意があまり向けられていないことが指摘されている (Straub, 2012)。先行要因に関する数少ない研究で挙げられているものとしては、家族支援的な組織の方針や慣行、家族支援的な組織文化といった組織に関する要因、上司自身の WLB や経験といった個人に関する要因、LMX などの関係性に関する要因である (Hammer, et al., 2007, Straub, 2012)。そして、これらの要因の中で近年着目されているのが、FSSBの先行要因としてのリーダーシップである (Kossek et al., 2018; Major & Litano, 2016)。

2.2 FSSB とリーダーシップの関係性

Major & Litano (2016) はリーダーシップ論と WLB 研究の関係について、次の2点を指摘している。まず、1点目にリーダーシップの行動理論では効果的なリーダー行動として構造づくりと配慮が挙げられるが、後者の配慮の行動は従業員の well-being や対人関係に着目する行動であり、これは従業員の仕事と家庭の欲求に応じることと一致する点である。2点目はリーダーシップ論がなぜリーダーが従業員の WLB を支援するのかを説明する手がかりとなる点である。

後者の指摘に関係する研究として、Kossek et al., (2018) が挙げられる。Kossek らは仕事-家庭資源モデル (Work-Home Resource Model; e.g., Ten Brummelhuis & Bakker, 2012, 以下、W-HR モデル) に依拠し、FSSB を仕事と私生活をマネジメントするために上司から提供される資源として部下に知覚されるものと捉え、それらの資源に繋がる具体的な上司行動として、変革型リーダーシップ (Transformational Leadership, 以下、TLS) を挙げた。W-HR モデルとは、仕事と私生活との間のコンフリクトをマネジメントするための資源に関して、その資源の分類と、それぞれの資源がもたらす成果との関係について体系化した理論である (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。W-HR モデルによれば、上司の提供する資源が部下の健康や感情に関連する個人的資源を増大させることにより、個人が仕事と私生活間のコンフリクトをマネジメントするのに寄与するとされる。さらに、W-HR モデルでは上司の提供する資源の例として、上司の社会的支援を挙げる (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。また、Rofcanin, Heras & Kim (2018) においても、上司が家庭生活に配慮したり、家庭での問題に共感してくれたり、家庭の問題に対処できるように柔軟な業務計画を立ててくれたりすることで、部下の FSSB 知覚が高まるとされている。そして、Kossek et al., (2018) が取り上げた TLS 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)。Kossek らは TLS には、部下が仕事や仕事と私生活の境界に関する意思決定に対して、自分

自身で考え、行動するように促す側面があり、このような上司からの働きかけは部下が仕事と家庭のコンフリクトを解消するための資源を増大させるのに寄与するものとして見なされると主張する。Kossek らの研究で実施された縦断的な質問紙調査の結果からも、TLS から部下の FSSB 知覚への正の影響が確認されている。

上述した、リーダーシップと FSSB の関係に関する議論は、要約すれば、部下が仕事と私生活をマネジメントするのに応えてくれるリーダーシップ・スタイルによって、仕事と家庭のコンフリクトを解消するための資源としての FSSB を知覚しやすくなる、とすることができるだろう。

その具体的なリーダーシップとして、Kossek et al., (2018) では TLS が挙げられていたが、それに対して本研究では FSSB の部下知覚を高める他の有力なリーダーシップとして ALS に着目する。次節にて詳述するが、オーセンティックなリーダーは、自身の部下が抱える多様な問題に対してオープンに向き合うといった特徴があり、そのような上司の姿勢は部下の私生活も範疇に含めたマネジメントに寄与することが考えられる。そして、本研究は以下の 2 点を主張する。第 1 に、ALS が部下の FSSB 知覚を高めること、第 2 に、その影響が、上司への信頼を介して生じることである。そこで以下では、ALS と FSSB との関係について論じる。

2.3 ALS と FSSB の関係

ALS は、「より高度な自己認識、内在化された道德観、バランスの取れた情報処理、および関係における透明性を示すとともに、フォロワーと協働することを通じてフォロワーの自己発達を促す」リーダーシップ・スタイルとして定義される (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)。オーセンティックとは「まがい物でない、真正な」と訳される言葉であるが、オーセンティック・リーダーとはまさに自己を偽ることをせず、あくまで自身の価値観や信念を軸にして周囲と透明性のある関係を築こうとするリーダーを表している (柏木, 2009)。先行研究では ALS が以下の 4 つの下位次元で構成されるとしており、それらは「自己認識」、「関係における透明性」、「バランスの取れた情報処理」、「内在化された道德観」である (Neider & Schriesheim, 2011)。Neider & Schriesheim (2011) によると、「自己認識」は自身が周囲の世界を理解する際の方法に関する認識、および自己の強みや弱みといった性質、そして自分の存在が他者へ及ぼす影響などの認識を表す。「関係における透明性」は、他者との関係において偽りの自分や自分のゆがめたイメージを提示することなく、本当の自己をさらけ出すこととされている。「バランスの取れた情報処理」は、物事の決定に際して必要な情報を全て客観的に分析することであり、「内在化された道德観」は、外的な圧力ではなく自分自身の内面的な道德基準や価値観によって自己を統制できることを

表す。

ALS は、リーダー自身のオーセンティシティーに特徴づけられる。Kernis (2003) によれば、オーセンティックな個人は自己の強さだけでなく弱さも含め、自己を多面的に見ることができる。そのような個人は、他者や環境との関わり合いにおいても、オープンに、バイアスなく自己を開示できたり、他者から受け取る情報を評価できる。さらにオーセンティックなリーダーは、自身の周囲の情報に対して、客観的な視点を持ち、自身や組織にとって都合の悪いことを捨象せず、バイアスなく処理することが言われている (Avolio & Gardner, 2005)。他にも、オーセンティックなリーダーは、自分自身のマネジメントに限界や欠点があることをよく自覚するため、組織において生じる課題に対して防衛的な態度を取らないことが言われている (Hsuing, 2012)。

ALS は主には職業場面を想定するリーダーシップであるが、このようなリーダーシップを体現する上司の特徴 (i.e., オーセンティシティー) に基づけば、ALS の影響は部下の仕事だけでなく私生活にも及ぶと考えられる。オーセンティックなリーダーは自身が相対する問題に対して、オープンに、バイアスなく向き合うことができる (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005)。こうした上司の姿勢は、自らの部下の家庭の問題やその問題の解決に直面した際にも同様にとられると考えられる。この点は、Rofcanin, de Jong, Heras & Kim (2018) が言及した部下の FSSB 知覚を高める上司の態度とも関連する。この他にも、ALS が従業員のポジティブな心理的資源を増幅することが指摘されており、これまでの調査からは、ALS が部下の well-being (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005) や部下の WLB (Braun & Peus, 2018) を高めることが明らかになっている。以上の議論より、次の仮説を設定する。

仮説 1 ALS は部下の FSSB 知覚に正の影響を及ぼす

次に、ALS と FSSB の関係を媒介する要因について述べる。これにあたっては、FSSB に関する先行研究を手がかりとしたい。FSSB に関する研究では、FSSB の先行要因として、リーダーシップ以外に、上司との関係性に着目する研究がある。たとえば Straub (2012) は、上司と部下の関係性が良好である時に、部下の FSSB 知覚が高まることを指摘した。特に、信頼 (trust) や尊敬 (respect) に特徴づけられる社会的交換関係 (e.g., Blau, 1964) が上司一部下間に築かれている場合、上司は自分の期待に答えてくれる部下により一層の支援を提供するとした上で、そのような関係性が部下の FSSB 知覚を高めると主張する (Straub, 2012)。これに関連して、Rofcanin et al. (2018) も、上司と部下の互恵的な関係が生じている場合に部下が FSSB を高い程度で知覚することを述べている (Rofcanin et al., 2018, p. 7)。

リーダーシップ研究では、このような上司との良好な関係の構築において、リーダーからの働きかけが重要な役割を果たすことが指摘されている (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997)。さらに、ALS 研究では、オーセンティックなリーダーの特徴である偽りのなさや、信頼性、信念と行動の一貫性があると、従業員におけるリーダーへの信頼が高まると言われている (Hassan & Ahmed, 2011; Luthans & Avolio, 2003; Wang & Hsieh, 2013)。

以上から、ALS は、上司と部下の良好な関係を介して、部下の FSSB 知覚を高めることが推測される。したがって、次の仮説を設定する。尚、本研究では、上司と部下の良好な関係を信頼によって捕捉し、媒介要因として信頼を位置づける。

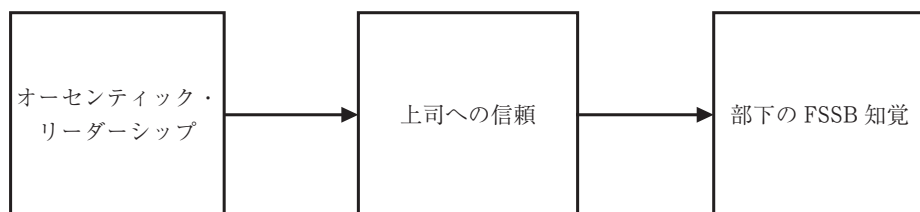
仮説 2 ALS は、上司への信頼を介して、部下の FSSB 知覚に正の影響を及ぼす

3 分 析 方 法

3.1 分析フレームワーク

本研究の分析は下記のフレームワークに従って行う (図 1)。先行研究 (Baron & Kenny, 1986; Muller, Judd & Yzerbyt, 2005) に従い、次の手順で分析を行う。第 1 に媒介効果を検証する前提として部下の FSSB 知覚に対して ALS が影響を与えているのかを検証する。第 2 に媒介変数と独立変数との関係を検証するために、上司への信頼と ALS との関係を検証する。第 3 に上司への信頼が部下の FSSB 知覚に対して影響を与えているのかを検証する。第 4 に媒介効果を検証するために部下の FSSB 知覚を従属変数とし、独立変数に ALS と媒介変数の上司への信頼を投入したモデルを検証する。

図 1 分析フレームワーク



3.2 調査方法とデータ

本研究では質問表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。質問表調査は消費者向けの商品を製造、販売している大手メーカーの A 社を対象として実施した。

質問表調査は 2017 年 8 月から 9 月にかけて A 社の人事部によってオンラインを通じて実施された。質問表調査は A 社に勤務する従業員に対して行われ、部下を 5 人以上持つ上司を対

象とした質問表（上司用質問表）及びその部下を対象とした質問表（部下用質問表）の2種類を作成した。本研究では部下用質問表から得られたデータを用いる。A社はオーセンティシティーを自社の社員の重要な価値観のひとつとして扱っており、その点において、ALSとFSSBの関係を扱う本研究のリサーチサイトとして適切であると判断した。

A社に対して行った質問表の回収部数は93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92部である。質問表は、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）。

回答者の属性については表1の通りである。

表1 回答者の属性

年齢			性別			子ども		
25歳以下	5人	(5.43%)	男	65人	(70.65%)	なし	39人	(42.39%)
26歳以上, 30歳以下	8人	(8.70%)	女	27人	(29.35%)	1人	15人	(16.30%)
31歳以上, 35歳以下	15人	(16.30%)				2人	32人	(34.78%)
36歳以上, 40歳以下	14人	(15.22%)	配偶者			3人	6人	(6.52%)
41歳以上, 45歳以下	12人	(13.04%)	なし	69人	(75.00%)	4人	0人	(0.00%)
46歳以上, 50歳以下	9人	(9.78%)	あり	23人	(25.00%)	5人以上	0人	(0.00%)
51歳以上	29人	(31.52%)						

3.3 測定尺度

各変数の測定尺度については「FSSB」は Hammer et al., (2009), 「ALS」は Neider & Schriesheim (2011), 「信頼」は Mayer & Gavin (2005) による尺度をもとに作成している。

Hammer et al., (2009) の「FSSB」尺度は部下の仕事と家庭生活を考慮した上司行動を捉えているが、本研究では WLB の定義に基づき、すべての働く人々を対象とするために家庭生活を私生活へと拡張して用いる。また、Mayer & Gavin (2005) の「信頼」尺度については、職務遂行における上司一部下間の関係性を捉えているという特徴がある。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。具体的な質問項目は表2のとおりである。また、分析に際しては統制変数として「年齢」、「性別（女性ダミー）」、「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）」を用いた。

表2 測定尺度一覧

尺度	下位尺度	質問項目	α
FSSB	感情的サポート	私の上司は、職場のメンバーの仕事と私生活の両立における悩みに、進んで耳を傾けている	.907
		私の上司は、職場のメンバーの個人的なニーズについて知ろうと時間を割いている	
		私の上司は、職場のメンバーが仕事と私生活の間で抱える葛藤を気持ちよく話せるように配慮している	
		私の上司は、仕事と私生活の問題解決のために職場のメンバーと効果的な話し合いをしている	
	道具的サポート	私の上司は、必要に応じて勤務計画の変更など柔軟に対応してくれる	.536
		私の上司は、私生活において予期せぬ事態が生じた際には私の職務上の責任を引き受けてくれる	
		私の上司は、職場のメンバーと効果的に働くことで彼（女）らの仕事と私生活の間の葛藤を創造的に解決している	
	ロールモデル	私の上司は、職場のメンバーに対して、ワークライフバランスのとり方に関するよい手本になっている	.901
		私の上司は、仕事と私生活の効果的なバランスの取り方を示せている	
		私の上司は、どのようにしたら仕事と私生活の両方で成功できるのか示せている	
	創造的なワーク・ファミリー・マネジメント	私の上司は、自部署での仕事がどうすれば従業員と会社双方に良い影響を与えるようなやり方でなされるか考えるようにしている	.844
		私の上司は、職場のメンバーがより円滑に仕事と私生活が両立できるようにするための提案を、積極的に聞き入れるようにしている	
		私の上司は、自部署が一つのチームとしてうまく回るように職務を創造的に割り当て直すことがある	
		私の上司は、全員のニーズが満たされるように自部署を一つのチームとして運営することができる	
ALS	自己認識	私の上司は、周りの人々によりよい接し方ができるようフィードバックを求めるようにしている	.794
		私の上司は彼（女）自身の能力について周りがどのように思っているかを正確に把握している	
		私の上司は、彼（女）自身の強みや弱みを理解しているように見える	
		私の上司は、周りの人々に対して彼（女）自身がどのような影響を持っているか、はっきりと自覚している	
	関係における透明性	私の上司は、何を言いたいのかをはっきりと述べる	.815
		私の上司は、失敗が起きたときそれを認める	
		私の上司は、包み隠さず他者と情報を共有する	
		私の上司は、周りの人々に自身の考えや思いをはっきりと示す	
	内在化された道徳観	私の上司は、信念と行動が一貫している	.841
		私の上司は、自分の最も大事な信念に基づいて物事を決定する	
		私の上司は、自分の信念に反することを強いる圧力には抵抗する	
		私の上司は、自分なりの道徳基準に従って行動を起こしている	
	バランスの取れた情報処理	私の上司は、自身の根幹的な信念に異議を唱えるような考えも歓迎する	.809
		私の上司は、結論に達する前に別の考え方について注意深く耳を傾ける	
		私の上司は、意思決定の前に関連する情報を客観的に分析する	
		私の上司は、対立するような見方であっても声をあげるよう、周りの人々に奨励している	
信頼		私は、自分にとって重要な課題であり、自分で取り組み方がわかっている場合は、上司に左右されない（R）	.786
		私は、今の上司になら喜んでこの会社における自身の将来を完全にゆだねるだろう	
		私は、今の上司のことを監視しておくいい方法があれば良いのにと切実に思う（R）	
		私は、たとえ上司の行動が監視できないとしても、自分にとってきわめて重要なタスクや問題を気持ちよく今の上司に任せることができる	
		私は、たとえ自分の評判を傷つけることになっても、自身が仕事で犯した失敗について今の上司になら伝えるだろう	
		私は、たとえ広くは支持されない意見だとしても、今の上司にならデリケートな問題についても自分の意見を共有するだろう	
		私は、今の上司が仕事で自分にどのようなことをしてくるかが気がかりだ（R）	
		私は、もしなぜ問題が起きたのかと問われるようなことがあれば、たとえ自分が部分的に責任をこらむることとなっても、今の上司になら気兼ねなく口を開くだろう	
		私は、もし誰かが私の今の上司の物事に対する動機を疑うことがあっても、まず今の上司を信じようとするだろう	
		私は、もし今の上司に何かを頼まれたら、それが自分に不利なこととなるかもしれないかどうかなど考えたりせず対応するだろう	

3.4 相関分析の結果

統制変数を含む各変数の記述統計量と相関係数は以下の通りである。

表3 全変数による相関分析

	平均	標準偏差	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. 年齢	4.77	1.95	1.000					
2. 性別(男性=0, 女性=1)	0.29	0.46	-.466 **	1.000				
3. 配偶者の有無(無=0, 有=1)	0.75	0.44	.398 **	-.124	1.000			
4. 子どもの有無(無=0, 有=1)	0.58	0.50	.477 **	-.317 **	.622 **	1.000		
5. ALS(自己認識)	3.61	0.63	-.321 **	.101	-.135	-.273 **	1.000	
6. ALS(関係における透明性)	3.92	0.65	-.281 **	.051	.027	-.147	.621 **	1.000
7. ALS(内在化された道徳観)	3.84	0.63	-.264 *	.073	.020	-.145	.615 **	.774 **
8. ALS(バランスの取れた情報処理)	3.71	0.67	-.286 **	.169	.035	-.169	.671 **	.669 **
9. 信頼	3.52	0.52	-.132	.169	.020	-.164	.589 **	.659 **
10. FSSB(感情的サポート)	3.52	0.79	-.353 **	.169	-.116	-.277 **	.778 **	.652 **
11. FSSB(道具的サポート)	3.62	0.59	-.224 *	.200 †	.039	-.118	.613 **	.560 **
12. FSSB(ロールモデル)	3.34	0.85	-.426 **	.161	-.121	-.283 **	.612 **	.515 **
13. FSSB(創造的なワーク・ファミリー・マネジメント)	3.68	0.66	-.315 **	.168	-.070	-.233 *	.799 **	.636 **

**p<.01, *p<.05, †p<.10

	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. 年齢							
2. 性別(男性=0, 女性=1)							
3. 配偶者の有無(無=0, 有=1)							
4. 子どもの有無(無=0, 有=1)							
5. ALS(自己認識)							
6. ALS(関係における透明性)							
7. ALS(内在化された道徳観)	1.000						
8. ALS(バランスの取れた情報処理)	.547 **	1.000					
9. 信頼	.578 **	.683 **	1.000				
10. FSSB(感情的サポート)	.593 **	.679 **	.596 **	1.000			
11. FSSB(道具的サポート)	.502 **	.668 **	.630 **	.717 **	1.000		
12. FSSB(ロールモデル)	.396 **	.500 **	.307 **	.635 **	.482 **	1.000	
13. FSSB(創造的なワーク・ファミリー・マネジメント)	.656 **	.729 **	.674 **	.849 **	.703 **	.545 **	1.000

**p<.01, *p<.05, †p<.10

4 分析結果

仮説の検証にあたり、先述した4つの分析手順に従って重回帰分析を行った。従属変数であるFSSBには「感情的サポート」、「道具的サポート」、「ロールモデル」、「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」の4つの下位次元があるため、以下ではそれぞれの下位次元ごとに分析結果を見ていく(表4～表7)。

4.1 感情的サポート

model 1-1 では「感情的サポート」に対して ALS の「自己認識」, 「関係における透明性」, 「内在化された道德観」, 「バランスの取れた情報処理」が与える影響を検証した。model 1-1 の結果より, 「感情的サポート」に対して「自己認識」, 「バランスの取れた情報処理」がそれぞれ 1 % 有意と 10 % 有意で正の影響を与えており, 「関係における透明性」, 「内在化された道德観」については影響を与えていないことが明らかとなった。

model 1-2 では「信頼」と ALS との関係を分析している。分析の結果, 「関係における透明性」, 「バランスの取れた情報処理」がそれぞれ 5 % 有意と 1 % 有意で「信頼」に対して正の影響を与えており, 「自己認識」, 「内在化された道德観」については影響を与えていないことが明らかとなった。

model 1-3 は「感情的サポート」に対する「信頼」の影響を検証するモデルである。「感情的サポート」を従属変数とし, 「信頼」が与える影響を見ている。model 1-3 の分析により, 「信頼」が「感情的サポート」に対して 1 % 有意で正の影響を与えていることが明らかとなった。

model 1-4 は「感情的サポート」と ALS との関係における「信頼」の媒介効果を検証するモデルである。model 1-4 の分析の結果, 媒介変数として投入した「信頼」は「感情的サポート」には影響を与えていないことが明らかとなった。また, ALS のうち「自己認識」が「感情的サポート」に 1 % 有意で正の影響を与えていた。

表 4 ALS, 信頼, FSSB (感情的サポート) の関係

	model 1-1	model 1-2	model 1-3	model 1-4
<従属変数>	感情的サポート	信頼	感情的サポート	感情的サポート
<独立変数>	β	β	β	β
年齢	-.036	.239 *	-.287 **	-.050
女性ダミー	.046	.162 †	-.085	.036
配偶者ありダミー	-.019	-.030	.039	-.017
子どもありダミー	-.036	-.050	-.100	-.033
ALS(自己認識)	.494 **	.133		.486 **
ALS(関係における透明性)	.179	.297 *		.162
ALS(内在化された道德観)	.030	.109		.024
ALS(バランスの取れた情報処理)	.187 †	.369 **		.166
信頼			.555 **	.059
R^2	.679	.593	.441	.680
Adjust R^2	.648	.553	.409	.645
F 値	21.916 **	15.086 **	13.577 **	19.370 **

**p<.01, *p<.05, †p<.10

4.2 道具的サポート

model 2-1 では「道具的サポート」に対して ALS の「自己認識」, 「関係における透明性」, 「内在化された道德観」, 「バランスの取れた情報処理」が与える影響を検証した。model 2-1 の結果より, 「道具的サポート」に対して「自己認識」, 「バランスの取れた情報処理」がそれぞれ 5 % 有意と 1 % 有意で正の影響を与えており, 「関係における透明性」, 「内在化された道德観」については影響を与えていないことが明らかとなった。

model 2-2 では「信頼」と ALS との関係を分析している。分析の結果, 「関係における透明性」, 「バランスの取れた情報処理」がそれぞれ 5 % 有意と 1 % 有意で「信頼」に対して正の影響を与えており, 「自己認識」, 「内在化された道德観」については影響を与えていないことが明らかとなった。

model 2-3 は「道具的サポート」に対する「信頼」の影響を検証するモデルである。「道具的サポート」を従属変数とし, 「信頼」が与える影響を見ている。model 2-3 の分析により, 「信頼」が「道具的サポート」に対して 1 % 有意で正の影響を与えていることが明らかとなった。

model 2-4 は「道具的サポート」と ALS との関係における「信頼」の媒介効果を検証するモデルである。model 2-4 の分析の結果, 媒介変数として投入した「信頼」は「道具的サポート」に 5 % 有意で正の影響を与えていた。また, ALS のうち「自己認識」, 「バランスの取れた情報処理」が「道具的サポート」に 5 % 有意で正の影響を与えていた。

表5 ALS, 信頼, FSSB (道具的サポート) の関係

	model 2-1	model 2-2	model 2-3	model 2-4
<従属変数>	道具的サポート	信頼	道具的サポート	道具的サポート
<独立変数>	β	β	β	β
年齢	.048	.239 *	-.173 †	-.009
女性ダミー	.141	.162 †	.035	.102
配偶者ありダミー	.026	-.030	.088	.033
子どもありダミー	.051	-.050	.019	.063
ALS(自己認識)	.282 *	.133		.250 *
ALS(関係における透明性)	.107	.297 *		.037
ALS(内在化された道德観)	.048	.109		.022
ALS(バランスの取れた情報処理)	.379 **	.369 **		.290 *
信頼			.602 **	.238 *
R^2	.522	.593	.426	.545
Adjust R^2	.476	.553	.393	.495
F 値	11.340 **	15.086 **	12.782 **	10.930 **

**p<.01, *p<.05, †p<.10

4.3 ロールモデル

model 3-1 では「ロールモデル」に対して ALS の「自己認識」, 「関係における透明性」, 「内在化された道德観」, 「バランスの取れた情報処理」が与える影響を検証した。model 3-1 の結果より, 「ロールモデル」に対して「自己認識」, 「関係における透明性」がそれぞれ 1 % 有意と 10% 有意で正の影響を与えており, 「内在化された道德観」, 「バランスの取れた情報処理」については影響を与えていないことが明らかとなった。

model 3-2 では「信頼」と ALS との関係を分析している。分析の結果, 「関係における透明性」, 「バランスの取れた情報処理」がそれぞれ 5 % 有意と 1 % 有意で「信頼」に対して正に有意な影響を与えており, 「自己認識」, 「内在化された道德観」については影響を与えていないことが明らかとなった。

model 3-3 は「ロールモデル」に対する「信頼」の影響を検証するモデルである。「ロールモデル」を従属変数とし, 「信頼」が与える影響を見ている。model 3-3 の分析により, 「信頼」が「ロールモデル」に対して 5 % 有意で正の影響を与えていることが明らかとなった。

model 3-4 は「ロールモデル」と ALS との関係における「信頼」の媒介効果を検証するモデルである。model 3-4 の分析の結果, 媒介変数として投入した「信頼」は「ロールモデル」に 10% 有意で負の影響を与えていた。また, ALS のうち「自己認識」, 「関係における透明性」が「ロールモデル」にそれぞれ 1 % 有意と 5 % 有意で正の影響を与えていた。

表 6 ALS, 信頼, FSSB (ロールモデル) の関係

	model3-1	model3-2	model3-3	model3-4
<従属変数>	ロールモデル	信頼	ロールモデル	ロールモデル
<独立変数>	β	β	β	β
年齢	-.248 *	.239 *	-.420 **	-.191 †
女性ダミー	-.022	.162 †	-.109	.017
配偶者ありダミー	.080	-.030	.124	.073
子どもありダミー	-.081	-.050	-.155	-.093
ALS(自己認識)	.443 **	.133		.475 **
ALS(関係における透明性)	.282 †	.297 *		.353 *
ALS(内在化された道德観)	-.192	.109		-.166
ALS(バランスの取れた情報処理)	.034	.369 **		.122
信頼			.242 *	-.238 †
R^2	.473	.593	.264	.497
Adjust R^2	.423	.553	.222	.441
F 値	9.330 **	15.086 **	6.180 **	8.987 **

**p<.01, *p<.05, †p<.10

4.4 創造的なワーク・ファミリー・マネジメント

model 4-1 では「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に対して ALS の「自己認識」, 「関係における透明性」, 「内在化された道徳観」, 「バランスの取れた情報処理」が与える影響を検証した。model 4-1 の結果より, 「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に対して「自己認識」, 「内在化された道徳観」, 「バランスの取れた情報処理」がそれぞれ 1 % 有意, 5 % 有意, 1 % 有意で正の影響を与えており, 「関係における透明性」については影響を与えていないことが明らかとなった。

model 4-2 では「信頼」と ALS との関係を分析している。分析の結果, 「関係における透明性」, 「バランスの取れた情報処理」がそれぞれ 5 % 有意と 1 % 有意で「信頼」に対して正の影響を与えており, 「自己認識」, 「内在化された道徳観」については影響を与えていないことが明らかとなった。

model 4-3 は「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に対する「信頼」の影響を検証するモデルである。「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」を従属変数とし, 「信頼」が与える影響を見ている。model 4-3 の分析により, 「信頼」が「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に対して 1 % 有意で正の影響を与えていることが明らかとなった。

model 4-4 は「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」と ALS との関係における

表7 ALS, 信頼, FSSB (創造的なワーク・ファミリー・マネジメント) の関係

	model 4-1	model 4-2	model 4-3	model 4-4
<従属変数>	創造的なワーク・ファミリー・マネジメント	信頼	創造的なワーク・ファミリー・マネジメント	創造的なワーク・ファミリー・マネジメント
<独立変数>	β	β	β	β
年齢	.005	.239 *	-.254 **	-.038
女性ダミー	.054	.162 †	-.071	.025
配偶者ありダミー	-.016	-.030	.046	-.010
子どもありダミー	-.001	-.050	-.057	.008
ALS(自己認識)	.471 **	.133		.447 **
ALS(関係における透明性)	-.038	.297 *		-.091
ALS(内在化された道徳観)	.224 *	.109		.205 *
ALS(バランスの取れた情報処理)	.309 **	.369 **		.244 **
信頼			.642 **	.177 *
R^2	.733	.593	.510	.746
Adjust R^2	.707	.553	.482	.718
F 値	28.467 **	15.086 **	17.932 **	26.718 **

**p<.01, *p<.05, †p<.10

「信頼」の媒介効果を検証するモデルである。model 4-4 の分析の結果、媒介変数として投入した「信頼」は「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に 5 % 有意で正の影響を与えていた。また、ALS のうち「自己認識」、「内在化された道德観」「バランスの取れた情報処理」が「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」にそれぞれ 1 % 有意、5 % 有意、1 % 有意で正の影響を与えていた。

以上の 4.1~4.4 における分析結果より、ALS の「自己認識」が FSSB の下位次元すべてに、ALS の「関係における透明性」が FSSB の「ロールモデル」に、ALS の「内在化された道德観」が FSSB の「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に、ALS の「バランスの取れた情報処理」が FSSB のうち「道具的サポート」、「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に影響を与えていた。よって、仮説 1 は部分的に支持され、ALS が部下の FSSB 知覚に対して正の影響を与えることが明らかとなった。

また、仮説 2 の媒介効果について、先行研究 (Baron & Kenny, 1986; Muller, Judd & Yzerbyt, 2005) に従うと、ALS の「バランスの取れた情報処理」が「信頼」を部分媒介して FSSB の「道具的サポート」、「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に正の影響を与えていた。よって、仮説 2 は部分的に支持され、ALS が信頼を部分媒介して部下の FSSB 知覚に影響を与えることが明らかとなった。

5 考 察

分析結果に対して考察を行ない、その後に本研究の理論的・実務的含意を述べる。

5.1 ALS から部下の FSSB 知覚への影響

部下の FSSB 知覚に対する ALS の直接の影響について考察する。これにあたっては、媒介変数の影響を統制した後のモデルにもとづいて考察する。まず、「感情的サポート」に対しては、「自己認識」のみが正の影響を与えていたが、これは上司が上司自身の強みと弱みを良く理解していると部下が知覚する時、部下は、感情に関係する資源を上司から得られると知覚しやすいことを示している。自己を多面的に捉えられる上司が、部下の抱える問題にもオープンな姿勢で臨むことができる点を考慮すれば (Gardner et al., 2005)、このような上司の姿勢は、部下の仕事と私生活の感情的な問題にも向けられ、それが部下にとって問題に対処するための支援として知覚されると考えられる。

次に「道具的サポート」に対しては、「自己認識」と「バランスの取れた情報処理」が正の影響を与えていた。道具的サポートは、部下において職務の割当や業務計画に変更を要する場合に、それに対処するためのサポートを上司から得られているかどうかを指すものである (Hammer et al., 2007)。Hsiung (2012) によれば、上司は多かれ少なかれ組織の問題に

責任を持つ立場にあり、仮に部下から職場に生じている問題や課題を指摘されたときには、上司が批判の対象となりうる。これに対してオーセンティックなリーダーは、そのような自分のマネジメント上の至らなさ、すなわち弱さを示唆する問題に対して、肯定的に受け入れようとする (Walumbwa et al., 2008)。また、オーセンティックなリーダーは直面する問題に対処するために広く情報を集め、客観的に分析することが指摘されている (Hsiung, 2012)。上記のうち前者は自己認識に関連し、後者はバランスの取れた情報処理に関連する。これらの特徴を持つオーセンティックなリーダーは、例えば、職場の誰かが育児休業等の理由で仕事に出られず、そのために職場が十分に回らなくなった場合に、それを自らのマネジメント上の課題として受け止め、様々な情報を集めて解決にあたろうとするだろう。このように、ALS の特徴を有する上司であると思われるほど、直面する問題に対し職務上での実質的な支援をしてくれると知覚されやすくなり、このため、ALS が道具的サポートの知覚に結びついたのでと考えられる。

「ロールモデル」に対しては、「自己認識」と「関係における透明性」が影響を与えていた。自己を多面的に捉えられる上司は、上司自身の私生活における問題にもオープンであり、それに対処するために自身のことについて偽りなく周囲に発信し、対処しようとする。例えば、上司自身に介護が必要な家族がいて、通院の付き添いで定期的に休みをとる必要がある場合、その情報や自身の置かれている状況を部下に共有し、休みを取る等である。こうした上司の姿勢は、部下にとって自身の私生活をマネジメントするうえで、信用に足る手本となりやすいのだと考えられる。そのため、ALS が、仕事と私生活をマネジメントするための資源としてのロールモデルの知覚に繋がるのであろう。

「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に対しては、「自己認識」と「バランスの取れた情報処理」および「内在化された道德観」が正の影響を与えていた。これについては、前述した議論と関連するが、オーセンティックなリーダーは、仕事と私生活の両立において創造的な解決策を要するような問題を部下が抱えた場合にも、それを肯定的に受け入れて対処しようとする。そのため、部下は問題に対処するための資源を上司から得られていると知覚することが考えられる。また、創造的な解決を要するような問題に対処するためには、新規のアイデアや考え方を導出する必要があり、そのためには物事を多面的な側面から捉えたり、自身の価値観に囚われないようにすることが肝要と言える。こうした背景からも、上記の ALS に見られる行動が、創造的なワーク・ファミリー・マネジメントの知覚に対して有意な影響を及ぼしたのでと考えられる。

5.2 ALS と FSSB の関係における信頼の役割

次に、ALS が信頼を介して部下の FSSB 知覚に及ぼす影響について考察する。分析結果

からは、「バランスの取れた情報処理」が「信頼」を介して「道具的サポート」と「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」に部分媒介していることが確認された。ここから、上司が偏りなく客観的な視点で情報処理にあたる場合に、部下は上司に対する信頼を高め、それによって職務遂行に関わる資源や、創造的な解決を要するような問題に対処するための資源を得られていると知覚することが明らかとなった。これらの結果は、ALS が部下の信頼を高めるとした先行研究 (Hassan & Ahmed, 2011; Luthans & Avolio, 2003; Wang & Hsieh, 2013) や、信頼によって特徴づけられた交換関係を通じて FSSB が高まるとした先行研究 (Straub, 2012) と一貫していたと言える。

本研究では、媒介効果の検証を進めるうちに、当初予想していなかった興味深い分析結果が得られた。それが ALS と FSSB の関係における信頼の役割が FSSB の下位次元によって変化するということである。具体的に言えば、道具的サポートと創造的ワークファミリーマネジメントにおける信頼の役割と感情的サポートとロールモデルにおける信頼の役割が異なっていることが考えられる。

4.2及び4.4の結果から、道具的サポート及び創造的なワーク・ファミリー・マネジメントでは、信頼の直接効果は有意に正の影響であり ($\beta = .602, p < .01$; $\beta = .642, p < .01$)、ALS の各次元を同時に投入すると道具的サポートでは $\beta = .238 (p < .05)$ 、創造的なワーク・ファミリー・マネジメントでは $\beta = .177 (p < .05)$ であった。一方、4.1及び4.3の結果から、感情的サポート及びロールモデルでは、信頼の直接効果は有意に正の影響であるが ($\beta = .555, p < .01$; $\beta = .242, p < .05$)、ALS の各次元を同時に投入すると感情的サポートでは有意な影響は見られなくなり ($\beta = .059, n.s.$)、ロールモデルでは10%であるが有意に負の影響を与えていた ($\beta = -.238, p < .1$)。前者は、上述のように、ALS と FSSB の関係に対して部分媒介効果を有することを示唆していると考えられるが、後者については媒介効果と解釈することが難しい。感情的サポートでは model 1-4 において信頼と感情的サポートの間に有意な関係を見出せておらず、ロールモデルにおいては影響の正負が逆転し、かつ ALS の下位次元の β 値が信頼を投入する前よりも後において増加しているからである (Baron & Kenny, 1986)。このことから、感情的サポート及びロールモデルにおいては、信頼は媒介変数としての役割を有しておらず、信頼から感情的サポートとロールモデルへの正の影響は、ALS が信頼と FSSB の両者に影響することで観察される「見せかけの関係」だったと解釈できるだろう。

このような事象が観察された理由は、信頼の測定尺度が有する特徴にあると推察される。本研究で用いた信頼は、先述の通り、仕事遂行における上司一部下間の関係性を捉えるものであった。つまり、本研究において「信頼が高い」とは「仕事遂行において信頼できる」という意味であり、人間性への信頼やプライベートについて気兼ねなく相談できるという信頼

とは異なる側面が強調されている。本研究の FSSB 測定尺度に関して、道具的サポートと創造的なワーク・ファミリー・マネジメントを見ると、どちらも「仕事遂行の場面における問題対処のための資源」に言及している。そうした資源は、仕事遂行の場面における交換を通じて得られることが想定され、仕事遂行における信頼が高いと上司のことを知覚するほど「仕事遂行における問題対処のための資源」を得やすいという知覚に繋がると考えられる。一方、感情的サポートやロールモデルは、測定項目を確認すると仕事遂行上のことよりも、「私生活に関する問題対処のための資源」に言及されている。こうした資源は、仕事遂行の場面における交換を通じて得られることが想定しづらく、仕事遂行における信頼が高いと上司のことを知覚したとしても、「私生活に関する問題対処のための資源」を得やすいという知覚に繋がらないと推察される。さらに言えば、ロールモデルの分析において信頼からの負の影響が見られたように、仕事上の信頼が高い、つまり「仕事をバリバリとしていて、仕事ができる」と知覚されている上司ほど、私生活については有用な資源を得づらいと部下から知覚されている可能性が示唆される。

5.3 理論的貢献および実務的貢献

本研究は、既存研究において未だに検討が十分でない、FSSB の先行要因としてのリーダーシップに着目し、両者の関係を検討した。その結果、ALS が、新たに有力な先行要因であることを明らかにした。この点は、FSSB 研究に対する理論的貢献と言える。さらに本研究は、両者の関係をつなぐメカニズムにも注目し、ALS が信頼を介して部下の FSSB 知覚を高めることを明らかにした。残念ながら本研究においては、間接的な影響について必ずしも頑健な検証が行えていないが、今後、両者をつなぐメカニズムを検討する上で示唆に富む知見を提供したと言える。

また、実務的貢献として、部下の仕事と私生活のマネジメントの資源となる FSSB を高めていくためには、ALS で示されるような上司の姿勢が重要な一因となることを明らかにした点が挙げられる。上述したように、部下が WLB を実現する上で FSSB は重要な資源となる。その FSSB を職場で活性化するために近年、家族支援的な上司を育成する研修が管理職を対象として行われているが (e.g., Hammer et al., 2011)、本研究の結果を反映するならば、研修において FSSB の考え方や具体的な行動を教えるだけでなく、上司の姿勢にまで踏み込んだ研修を行うことの有効性が示唆される。特に、ALS の中でも自己認識が FSSB の全ての下位次元に対して強く影響を与えていたことから、上司が自分自身を多方面から理解することや、自身の影響力をきちんと理解した上で、それらを踏まえたマネジメントを構築することが有効であると考えられる。また、坂爪 (2009) では上司の意識が職場での WLB 推進に影響を与えることが示されているが、国際比較の視点から日本の WLB を検討

した先行研究では、他の先進国に比べ日本の長時間労働が際立っていることが指摘されており（武石，2012），長時間労働が慢性化している日本の職場では FSSB のような WLB を後押しする姿勢を持つことが難しいと考えられる。働き方改革で長時間労働が是正されることにより，以前と比べて WLB 支援に対する意識が醸成され易くなり，これに伴い，姿勢が変化していくことも考えられる。しかし，真に働く人々の WLB の実現を目指すのであれば，長時間労働の是正だけでなく，上司自身のオーセンティシティーの向上にも取り組まなければならない点が本研究から示唆された。

6 本研究の限界と今後の展望

本研究の限界点のひとつは，本研究で示した関係性が厳密な意味で因果関係を示していないことが挙げられる。本研究では ALS が高いことが，信頼をうみ，結果として部下の FSSB 知覚が高くなると想定しているが，逆の因果も想定することができる。特に，本研究のように部下の知覚として各変数を測定する場合は，逆の因果を指定することも可能である。つまり，自身の上司が FSSB を多く取っていると感じ取ることで，上司を信頼するようになり，そのような上司は ALS が高いと知覚する，という因果である。このように，十分に因果関係を示し得ていない理由は，ひとつに単時点での調査のみのデータを使用しているためである。

また，その他の限界点を挙げるのであれば，A 社のみのデータである，ということも挙げられる。変数間の因果関係を主張する場合，それが特定の文脈のみで観察される事象であるならば，その主張は十分ではない。他の場面，他の文脈においても，同様に関係が見出されること，さらに言えば，特定の文脈に依拠せず安定的に関係が見出されることを示す必要があろう。

最後に，データサンプルについて関連して述べるのであれば，サンプル数の少なさも挙げることができる。A 社のみのデータであったとはいえ，本研究は $n=92$ というスモールデータでの分析となっており，分析の妥当性については十分であるとは言い難い。

以上のことから，今後の研究として，縦断的な調査によるデータ収集を行った分析の実施，複数のリサーチサイトを用いたより大規模なデータの入手といったことが必要となるだろう。

今後の展望として，本研究から見出された内容を踏まえれば，ALS のロールモデルが信頼を介して FSSB に果たす役割については，更なる研究が期待されると言えるだろう。上記のようなデータとしての信頼性の問題はあがあるが，今回の調査から ALS と FSSB における信頼は媒介変数となるだけではなく，FSSB のロールモデルに対して負の影響を与えることが見出されたことはひとつの事実である。これが，①安定的に見出される関係であるのか，②そうであるならば，なぜロールモデルは信頼を介する場合，負の影響を持つのか，という

ことを明らかにしていく必要がある。先の考察では負の影響となる背景についても論じたが、あくまでもデータからの解釈に過ぎず、これは、単に定量的なモデルの検証のみならず、理論的なアプローチや定性的なアプローチも活用して解明が期待されることであろう。

さらに、本研究によって、ALS と FSSB の関係が見出されたことで、リーダーシップ概念が FSSB をはじめとした WLB の諸概念と関係する可能性が示唆されたと言える。上記とは異なる今後の展望として、多様なリーダーシップ概念と WLB に関連する諸概念との関係を検証し、またそれらの独自性を明らかにしていく研究も考えられるだろう。例えば、リーダーシップ概念のなかでも、より従業員の WLB や well-being への影響を考慮した概念を用いた場合、今回と異なる関係が観察されるかもしれない。リーダーシップ概念と WLB に関連する諸概念との関係は研究の端緒が開かれたばかりであり、これからの研究蓄積が期待される。

注

- 1) 本論文の報告内容は研究者自身の見解に基づくものであり、所属組織・企業の見解を代表するものではない。

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. & Gardner, W. L. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315-338.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social life*. New York: Wiley, Inc. (間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力—社会的過程の弁証法社会学』新曜社, 1974).
- Braun, S. & Peus, C. 2018. "Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?" *Journal of Business Ethics*, 149(4): 875-893.
- 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.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. 2005. "'Can You See the Real Me?' A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development." *The Leadership Quarterly*,

- 16(3): 343-372.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Bodner, T., & Crain, T. 2013. "Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF)." *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3): 285-296.
- 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.
- 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.
- Hassan, A. & Ahmed, F. 2011. "Authentic Leadership, Trust and Work Engagement." *International Journal of Human Social Sciences*, 6(3): 164-170.
- Hsiung, H. H. 2012. "Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process." *Journal of Business Ethics*, 107(3): 349-261.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. 2005. "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes." *The Leadership Quarterly*, 16(3): 373-394.
- Kernis, M. H. 2003. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem." *Psychological Inquiry*, 14(1): 1-26.
- Kossek, E. E., Petty, R. J., Bodner, T. E., Perrigino, M. B., Hammer, L. B., Yragui, N. L., & Michel, J. S. 2018. "Lasting impression: Transformational leadership and family supportive supervision as resources for well-being and performance." *Occupational Health Science*, 2(1): 1-24.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. 1997. "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: 47-120.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). "Authentic leadership development." in K. S. Dutton, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, 241-258. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Major, D. A., & Litano, M. L. 2016. "The importance of organizational leadership in managing work and family." in Allen T. D., & EBY L. T. (eds.), *The Oxford handbook of work and family*, 242-254. New York: Oxford University Press.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. 2005. "Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?." *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. 2005. "When moderation is mediated and mediation is moderated." *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6): 852-863.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. 2011. "The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests." *The Leadership Quarterly*, 22(6): 1146-1164.
- Rofcanin, Y., de Jong, J. P., Las Heras, M., & Kim, S. 2018. "The Moderating Role of Prosocial Motivation on the Association Between Family-Supportive Supervisor Behaviours and Employee

- Outcomes.” *Journal of Vocational Behavior*, 107: 153-167.
- Straub, C. 2012. “Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research.” *Human Resource Management Review*, 22(1): 15-26.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. 2012. “A Resource Perspective on the Work–Home Interface: The Work–Home Resources Model.” *American Psychologist*, 67(7): 545-556.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. 2008. “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.” *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. 2013. “The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement.” *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4): 613-624.
- 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.
- 柏木仁（2009）「“本物”のリーダーになること：オーセンティック・リーダーシップの理論的考察」『亜細亜大学経営論集』第45巻1号, 61-81頁.
- 厚生労働省（2007）『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』.
- 厚生労働省（2017）『平成29年就労条件総合調査の概況』.
- 厚生労働省（2019）『働き方改革：一億総活躍社会の実現に向けて』.
- 坂爪洋美（2009）「ワーク・ライフ・バランス施策に対する管理職の認識がリーダーシップ行動に与える影響」『経営行動科学』第22巻3号, 205-221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.
- 武石恵美子（2011）「ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方改革と職場マネジメントの課題」『生涯学習とキャリアデザイン』第8巻1号, 19-32頁.
- 武石恵美子（2012）「ワーク・ライフ・バランスを実現するための職場マネジメント」武石恵美子編著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える：働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房, 147-182頁.
- 内閣府（2008）『平成19年度版国民生活白書：つながりが築く豊かな国民生活』.