

構成員のワーク・ライフ・バランスにつながる管理職の行動特性

高村 静

(成城大学特別任用教授)

目次

- I 本研究の目的
- II WLBの実現に向けた管理職の役割
- III 分析モデル
- IV 方法
- V 結果
- VI 考察

I 本研究の目的

近年のWLBをめぐる議論の大きな特徴は、組織全体としての働き方を見直すことでワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」と略記する）を実現しようとするところにある。WLBの実現に向けた企業のこれまでの戦略は、仕事と仕事以外の領域で複数の役割を果たそうとし両立困難に直面する特定の構成員に対して、個別に制度を適用したり対応したりすることで、その特定の構成員の働きやすさを改善しようとするものであった。しかし「仕事と仕事以外の領域で複数の役割を果たそうとし両立困難に直面する構成員」はすでに個別対応が可能な例外的な存在ではなくなりつつある。

組織全体に及ぶこのような構成員の状況変化は、社会全体に生じている企業経営の与件の変化であり、その変化は今後一層加速することが予想されている。そうした状況を踏まえれば、今後WLBが目指すのは、各職場で一部の構成員が享受できる限定された価値の実現ではなく、組織の

全構成員が享受できる、組織全体から生み出される価値の実現となる必要があるだろう。すなわち企業はWLBを実現するための戦略の変更を求められており、その新しい戦略が、働き方の見直し（働き方改革）であると言えよう。

ただし働き方改革は、より根源的には働くことの規範意識、および規範意識と分かち難く結びついている人事管理の諸施策・諸制度（人事管理システム）の見直しにつながるものである。したがって、今日企業が取り組むWLBの戦略の見直しとは、人事管理の基本方針の転換・人事管理システムの見直しを伴うという側面を持つ。

このような状況において、WLBの実現に関して管理職に着目することには2つの意味があると考えられる。1つ目はこれまでのWLB研究の延長に位置するとの着眼点である。構成員のWLBの実現には現場の管理職の認識、態度、行動が重要であると、以前より繰り返し指摘されてきた。しかし企業のWLB実現戦略の変更により、管理職が対処を求められる課題は、個別の構成員との1対1関係の中で扱われる個人的なレベルのものから、1対1関係のネットワークとして構成される部門（チーム）のレベルで扱われるマネジメントの課題へと変化しつつある。構成員のWLBの実現に向けて管理職に求められる行動特性の内容も、個別の2者間での共感や理解などの要素からチームマネジメントに近い要素を含むものへと変化しているのではないかという観点である。

2つ目は企業の人事管理の基本方針や諸施策・

諸制度（人事管理システム）の変更が、構成員の態度や組織の成果へと影響する過程において、管理職が果たす役割・機能を検討するという着眼である。WLBの実現が、人事管理の基本方針の転換・人事管理システムの見直しを伴うものであるならば、Hammer et al. (2007) がモデル化したように、管理職の行動特性を、それら人事管理の基本方針や人事管理システム、および構成員がもたらす組織成果と関連づけ、相互の関係について検討することは有効であろう。人事管理システムと企業業績との関係にはこれまでも多くの関心が向けられ、戦略的人的資源管理として議論がされて実証研究の蓄積もある。しかし人事関連施策・制度が、どのようなプロセスを経て従業員の態度・行動に影響を与え、業績の向上に寄与しているのかについての研究は必ずしも十分ではない。このプロセスの中に管理職、あるいは構成員との間に交換関係を形成する管理職の行動特性を位置づけることには意味があろう（竹内・竹内 2010）。先行変数に組織の人事管理の方針や諸施策・制度等を位置づけ、成果変数に構成員が示す幅広い組織成果を位置づけて、WLBの実現に向けた管理職の行動特性が両者をどのように媒介するかの検討を行うことは、人事管理システムが業績につながるプロセスを検討するとの観点からも、またWLBに関する組織取組が、管理職の介在によってどのような成果を射程とするか、効果の及ぶ範囲や程度を検討するとの観点からも意義のあるものと考えられる。

以上の点を踏まえ、本研究は、構成員のWLBにつながる管理職の行動特性を、マネジメント要因も含めた多因子構造として具体的にその内容を示すこと、また、管理職の行動特性を組織の取組および構成員が示す組織成果を含めた多次元モデルとして検討することで、管理職の行動特性を促す可能性のある組織の取組と、管理職の行動特性が影響を及ぼす可能性のある成果について検討することを目的とする。

II WLBの実現に向けた管理職の役割

1 WLBの実現に向けた管理職の重要性と具体的な行動特性

多くの企業が構成員のWLBに関する施策や制度を導入するようになったが、職場での利用可能性は依然として管理職の裁量に依存している。また、制度利用者の個人レベル・組織レベルでの成果の水準に対しても管理職は重要な役割を果たしている（Allen 2001; McCarthy, Darcy & Grady 2010）。

構成員のWLBの実現に対する管理職の支援行動は当初、構成員に対する組織（企業）の非公式（インフォーマル）な支援の一部であると位置づけられていた。すなわち育児への支援制度や柔軟な勤務制度（フレックスタイム制など）といった明文化された諸施策・諸制度が公式（フォーマル）な支援とされる一方で、職場ごとの裁量で行われる支援的な慣行がインフォーマルな支援とされてきた。インフォーマルな支援が構成員の制度利用や、制度利用による成果を左右すること、また管理職はインフォーマルな支援の一部として扱われる以上に重要な役割を果たすことが明らかになるにつれ、管理職は、組織と構成員の中間に位置する独立する存在、両者をつなぐ連結ピンとして重要性が与えられ、多くの研究が行われることとなった（Hopkins 2005）。

構成員のWLBの実現を支援する管理職はFSS（Family Supportive Supervisor）と呼ばれ、また、それらの管理職に見られる行動特性はFSSB（Family Supportive Supervisor Behavior）と呼ばれて多くの研究が存在する。FSSBは当初、管理職と、両立支援を必要とする特定の部下との1対1の関係において発生する社会的支援行動（social support）と捉えられ、部下が家庭役割を担っていることへの管理職の個人的な敬意・理解・共感などの情緒的支援（emotional support）を含む社会的支援が具体的な内容とされてきた（例えばClark 2001; Kossek & Nichol 1992 など）。

しかしHammer et al. (2007) は、仕事以外の領域で果たすべき役割をもつ構成員の増加によっ

てWLBの実現は、マネジメントを通して組織全体で実現されるべき価値へと変化していること、したがってFSSBの内容も、部下への個別対応に加えて、チーム全体として仕事の内容を見直しかつ各構成員のニーズを調整するマネジメント行動が重要性を増している可能性に言及した。

このような考察を踏まえてHammer et al. (2009)は、FSSBを、それまでも重要性が指摘されてきた情緒的支援 (emotional support) に加え、業務支援 (instrumental support)、チーム全体の仕事や仕事のやり方を見直すことで幅広い個人のニーズに応えようとする創造的マネジメント (creative work-family management)、さらに管理職自らがWLBの実現に価値を置き実践すること (Role model) を加えた4因子によって構成される多因子構造として捉えることを提案した。また4つの下位因子により構造化されたFSSBは、それぞれの因子も含め構成員の職務満足、生活から仕事へのポジティブ・スピルオーバーとの間に正の相関が、仕事から家庭へのコンフリクト、離職率との間には負の相関が見いだされたことを実証的に示している。

日本では坂爪 (2007) が、両立支援施策利用者が部下にいる管理職が自らの役割を積極的に捉える意識 (役割受容) をもち、施策の利用者以外の構成員も考慮に入れて組織全体のマネジメントを行うことが、部門の評価や業績に結びつく重要な要因であると指摘している。

2 企業と構成員を仲介する管理職

組織の人材マネジメントと組織成果との関係に関心を置く戦略的人資源管理の議論では、個別あるいは集合体としての人事管理の諸施策・諸制度がいかにして構成員の態度や行動に影響を与え、組織成果等に貢献するのかの過程 (いわゆるブラックボックス) についての議論が長らく行われている。職場の上司と部下の間に生じる社会的交換をブラックボックス研究に応用した竹内・竹内 (2010) は、企業の人事管理の諸施策・諸制度 (人事管理システム) は2者間の交換関係の質を規定し、人事管理システムと従業員の態度・パフォーマンスとを媒介することを時系列的に明ら

かにした。同時に、人事管理システムは組織風土を醸成することにより、2者間の社会的交換を促進し、さらに部下の職務態度・行動を規定することによっても影響をもたらすことを明らかにした。

ここで社会的交換とは、経済的取引からではなく、当事者間の信頼 (trust) や尊敬 (respect) などを基盤とし、将来何らかの義務を返すこと (返報) を生じさせたり、あるいはそのように感じる (義務感) を伴う、長期的な関係のことである (Konovsky & Pugh 1994)。WLB研究におけるFSSBの議論も、管理職の情緒的支援などの社会的支援は構成員との間に社会的交換を生じさせると指摘してきた。

また、WLBに関する諸施策・制度が構成員の態度や行動、パフォーマンスにどのような影響を与えるかについても、両者の中間に管理職を置き、組織、管理職、構成員という多次元モデルにより検討が行われることがある (Purcell and Hutchinson 2007; Hammer et al. 2007)。構成員の態度・行動や組織の成果によい影響を及ぼすFSSBの具体的中身を明らかにするとともに、それらの先行要因となる組織の取組を検討することが可能となるからである。

これまでの研究の多くは、FSSBの先行要因として組織の人事管理システム (formal organizational policies and practices) と組織風土・文化 (informal organizational culture) を指摘する。また管理職の認知・知識を指摘する研究もある。例えばMcCarthy et al. (2010) は、Ajzen (1991) の計画的行動理論 (Theory of planned behavior) を踏まえ、これまで経験のない新しい行動をとる場合は行動に先立ち意図 (intention) が生じるが、管理職のWLBに関する意図に影響するのは、組織が実施するWLB施策・制度に対する認知や知識であると指摘する。

WLB関連の諸施策・制度を対象に、このような多次元モデルを構築して人事管理システムと業績の関係を検討することは、戦略的人資源管理の議論とも整合するものである。次節では、管理職の行動特性 (ここではFSSB) を多因子構造で示すとともに、その先行要因である組織の取組と、成果である構成員が示す態度・行動をつな

いで検討する多次元モデルを提示する。

Ⅲ 分析モデル

1 構成員の WLB につながる管理職の行動特性

本研究では、管理職の行動特性を、Hammer et al. (2009) を踏まえた 4 因子と仮定した。具体的には、管理職の①特定の個人に対する情緒的支援、②特定の個人に対する業務支援、③組織全体に対するマネジメント行動を通じた支援、及び④管理職本人が WLB の価値を具現化して構成員に示すロールモデル性である。

企業による WLB 実現の方法論が、特定の構成員を対象にする個別レベルでの対応から、組織レベルの対応——働き方改革を標榜する規範意識や人事管理制度の見直しへとシフトしつつある状況を受け、Hammer et al. (2009) を参照し変数を作成した。

なお、それぞれの因子が有する意味づけを検討するため、分析では管理職の行動特性を 1 つの尺度として統合して用いることはせず、個別に先行要因から受ける影響、成果変数に及ぼす影響を検討し、考察してく。

2 管理職の行動特性に影響を与える要因

管理職の行動特性の先行要因としては属性の

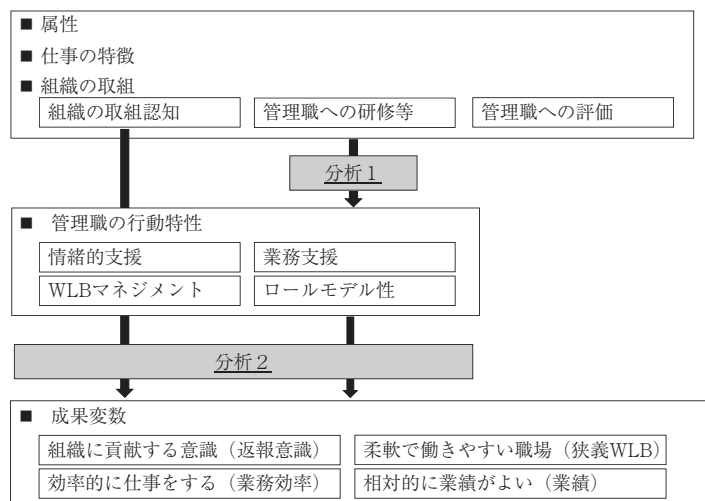
他、先行研究を踏まえて「(WLB の実現に向けた) 組織の取組」と「仕事の特徴」を設定する。

「(WLB の実現に向けた) 組織の取組」は具体的には①「組織の取組」、②「管理職への情報提供や管理職研修等」、③「管理職への評価」の 3 つを選んだ。それぞれ「今のあなたの勤務先は (WLB の実現に関連する) 人事施策に取り組んでいますか」「取り組むに当たって管理職への情報提供や管理職研修等の支援策はありますか」「職場において取り組んだことが管理職の人事考課等の評価にあたって考慮される仕組みになっていますか」と管理職に対して認知を尋ねたものである。このうち組織の取組に関しては企業の取組が伝達される範囲が管理職だけとは限らず、組織構成員にも伝わり組織的な認知 (組織文化) が形成されている可能性もある。その点や先行研究 (Hammer et al. 2007; 竹内・竹内 2010) を考慮して図 1 に示す分析モデルでは、組織の取組に関する認知 (「組織の取組認知」という) については、行動特性を経由しない成果変数への直接的な効果が及ぶことを想定する。

3 仕事の特徴

先行研究において職場の WLB の実現への影響が指摘されている「仕事の特徴」も先行要因としてモデルに採用する。高村 (2011) は、首都圏在住の民間企業勤務の男女従業員を対象に行った調

図 1 分析モデル



査の結果から「達成すべきノルマや目標水準が高い」場合や「仕事の締め切りや納期にゆとりがない」場合などに過剰就労¹⁾が生じやすくWLB満足が実現しにくいことを示している。他方、管理職を対象に調査を行った坂爪(2007)は、現状改善の必要性を認識させる「マネジメント困難」に遭遇した管理職は、部門全体の現状改善に向けた行動を促進させることを示している。

このように、業務量の多さや業務に対する期待値の高さ、あるいは平準化されていない業務の状況は構成員のWLBの実現を阻害する傾向にあるが、まさにこのような状況が、管理職のマネジメント行動を惹起させる要因となり得る。管理職行動を調査・分析する本研究では、坂爪(2007)が指摘する、現状改善の必要性を認識させる状況(マネジメント困難)が管理職の行動特性に影響する可能性が考えられるため、これらの変数を「仕事の特徴」として導入する。

4 成果変数

企業によるWLB関連の施策への取組によりもたらされる管理職の行動特性が実現する一義的な価値は「個人の事情に応じて柔軟で働きやすい(狭義のWLB)」である。また、そのことを好意的に受けとめた個人の組織に対する返報意識を尋ねる「組織への貢献意識が高い(返報意識)」、および単なる労働時間の短縮にとどまらず生産性を高める働き方の見直しに結び付いているかを問う「効率的に業務を行っている(業務効率)」も合わせて成果変数として設定する。さらに返報意識や業務効率の向上とも関連する最終的な成果変数として「他の課・チームに比べ業績がよい(業績)」も成果変数として用いる。

IV 方 法

1 調査方法

調査²⁾は2013年2月～3月にインターネット調査として行われた。まずプレ調査において①全国の従業員数300名以上の民間企業に勤務、②部下を持つ課長クラスの男女、という条件を満たす

対象者を抽出し、その後該当者に対して本調査を実施した。

調査の結果、1068名から回答が得られた。回答者の属性は男性が97.4%、女性は2.6%であった。年代は40歳代が53.7%とおおよそ半数を占め、続いて50歳代が36.0%、と多かった。30歳代は8.1%であった。学歴は大学(大学・大学院)以上卒業が72.5%であった。

2 分析に用いた変数

管理職の行動特性

管理職の行動特性については、Hammer et al.(2009)を踏まえ、次の4因子構成で操作的に定義した。想定した4因子とは次の通りである。

- ①情緒的支援：管理職として、特定の構成員の仕事以外の領域での立場や状況に理解を示す
- ②業務支援：管理職として、特定の構成員に対して仕事領域で必要な支援を行う
- ③WLBマネジメント：管理職として、チーム全体の業務効率を高めるようマネジメントする
- ④ロールモデル性：組織の代表者として(あるいは組織の一構成員として)、自らWLBを実現する

具体的には、上記の想定する4要因についてこれまでの研究をもとに10の設問を用意した。なお、設問にはそれぞれに5段階での回答を用意した。

- ①情緒的支援：個人的関係における相手への配慮(管理者としての個人レベルの対応)

「部下の仕事以外の個人的な事情に配慮している」
「お互いの個人的な事情(育児、介護等)に配慮しあっている」

- ②業務支援：個人的関係における相手への業務支援(管理者としての個人レベルの対応)

「部下の業務の進捗状況を適切なタイミングで確認している」

「業務遂行がうまくいくよう部下を支援している」

- ③WLBマネジメント：WLBを実現するためのチームマネジメント(管理者としての組織レベルの対応)

「効率的な業務の運営に心がけている」

「メンバー間で必要な情報を共有できるようにしている」

「業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」

④ ロールモデル性：WLBを実現する当事者としての行動（管理者としてまたは当事者としての組織または個人レベルの対応）

「時間の使い方を考えて仕事をしている」

「所定時間内で仕事を終わることを奨励している」

「仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている」

組織の取組

管理職の行動特性に影響を与える企業の取組としては次の3変数を用いた。

① 組織の取組についての認知の得点（組織の取組認知得点）：企業がそれぞれの施策に取組んでいることを知っている

② 管理職への情報提供や研修実施等の得点（管理職研修等得点）：企業は管理職に情報提供や研修を提供している

③ 管理職への評価の得点（モニタリング得点）：企業は管理職が職場で取り組んだことを人事考課等の評価で考慮している

なお、企業の取組の状況として尋ねた具体的な施策の項目としては、構成員のWLBの実現に向け育児・介護との両立を可能とする制度の実施、制度利用を積極的に支援する施策に加え、残業削減・休日取得・メンタルヘルス対策といった長時間労働に対する施策、および職場における働き方の見直しにつながる施策も含んだ8項目である。すなわち、「恒常的な長時間残業の削減」「休暇の取得促進」「メンタルヘルス対策」「業務簡素化などの業務処理体制の改善」「従業員同士のコミュニケーションの活性化」「効率的な働き方の推進」「仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）の利用の円滑化」「仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）利用者に対するキャリア形成支援」である。

それぞれの項目に対して「はい」「いいえ」で回答を求め、はい＝1点、いいえ＝0点を付与した。変数は、項目ごとの各施策の合計得点を求めることで作成した。

仕事の特徴

管理職が、現状改善の必要性を認識するマネジ

メント困難な状況を示す変数として、「仕事量が多い」「目標水準が高い」「季節による繁忙がある」「締切や納期にゆとりがない」「突発的な業務がある」の5項目を設定した。設問にはそれぞれ5段階の回答を用意した。

成果変数³⁾

組織に関する成果変数として、WLB施策の実施が一義的に目指す価値である「個人の事情に応じて柔軟で働きやすい」を設定する。また個人の組織に対する返報意識を尋ねる「組織への貢献意識が高い」、および単なる労働時間の短縮にとどまらず生産性を高める働き方の見直しに結び付いているかを問う「効率的に業務を行っている」を設定する。さらに返報意識や業務効率の向上とも関連する最終的な成果変数として「他の課・チームに比べ業績がよい」についても尋ねた。設問にはそれぞれ5段階の回答を用意した。

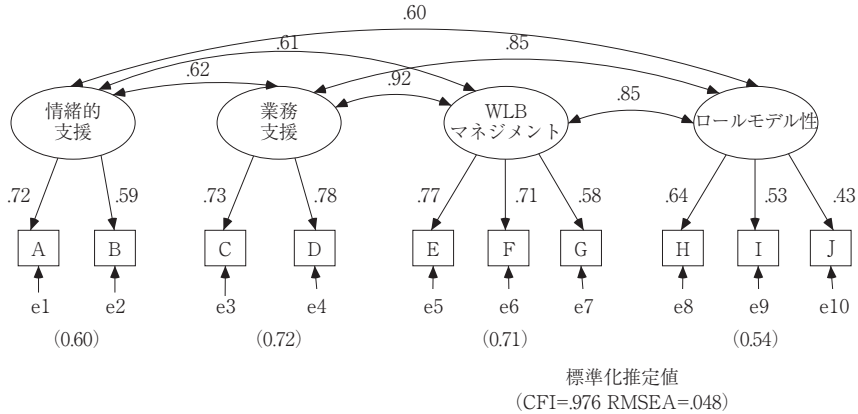
V 結 果

1 因子分析

仮説で想定した管理職の行動特性の4因子による構造化のあてはまりを、共分散構造分析により確認した（図2。（ ）内はクロンバック α ）。各因子の信頼度を見ると、「ロールモデル性」については0.54と十分満足できる水準にあるとはいいがたい。ただし構造化全体のあてはまりはデータの共分散行列をある程度説明するものと判断し、各因子の解釈には注意を払いつつ、分析を進める。

なお、4つの因子のそれぞれを構成する設問の回答結果を因子ごとに単純加算し、各因子のスケール化（変数の作成）を行った。各因子の相関行列を表1に示す。

図2 確証的因子分析



注：（ ）内はクロンバックの α

- A 「部下の仕事以外の個人的な事情に配慮している」
- B 「お互いの個人的な事情（育児、介護等）に配慮しあっている」
- C 「部下の業務の進捗状況を適切なタイミングで確認している」
- D 「業務遂行がうまくいこう部下を支援している」
- E 「効率的な業務の運営に心がけている」
- F 「メンバー間で必要な情報を共有できるようにしている」
- G 「業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」
- H 「時間の使い方を考えて仕事をしている」
- I 「所定時間内で仕事を終えることを奨励している」
- J 「仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている」

表1 因子相関行列

	因子1	因子2	因子3	因子4
因子1：情緒的支援	1			
因子2：業務支援	0.40	1		
因子3：WLB マネジメント	0.41	0.67	1	
因子4：ロールモデル性	0.36	0.52	0.51	1

2 回帰分析

(1) 管理職の行動特性に影響を与える要因についての分析

分析モデルに沿って、まず管理職の行動特性として抽出された4因子を従属変数とし、これらに影響を与える企業の取組を検証した。分析に用いた変数の記述統計を表2に、回帰分析の結果を表3に示す。変数間の相関係数は付表1を参照されたい。

「情緒的支援」に影響を与える要因

「目標水準が高い」($p < 0.05$)、「突発的な業務がある」($p < 0.1$)、「季節による繁忙がある」($p < 0.05$)

の3つの仕事の特徴、およびWLBの実現に向けた企業の取組のうち「組織の取組認知得点」($p < 0.01$)がプラスの影響を与えることが明らかになった(表3, $R^2 = 0.08$, $F = 8.96$, $p < 0.01$)。管理職の情緒的支援は、1980年代よりWLB研究において重要性が指摘されてきたが、これに対してはWLBに関する組織の支援の他、マネジメント困難を示す仕事の特徴が影響を与えていることが示された。マネジメント困難が管理職の現状改善行動を促進するとした坂爪(2007)の指摘と整合する。

「業務支援」に影響を与える要因

「仕事量が多い」($p < 0.01$)、「目標水準が高い」

表2 記述統計量

		平均値	SD	Min.	Max
性別（男性比率）	*ダミー変数	0.97	0.16	0	1
年齢		47.72	6.02	27	65
仕事量が多い	*ダミー変数	0.63	0.48	0	1
目標水準が高い	*ダミー変数	0.54	0.50	0	1
締切や納期にゆとりがない	*ダミー変数	0.55	0.50	0	1
突発的な業務がある	*ダミー変数	0.72	0.45	0	1
季節による繁閑がある	*ダミー変数	0.60	0.49	0	1
組織の取組認知得点		3.34	2.24	0	8
管理職研修等得点		1.66	1.96	0	8
モニタリング得点		0.96	1.40	0	8
情緒的支援		7.30	1.39	2	10
業務支援		7.72	1.21	3	10
WLB マネジメント		11.38	1.88	5	15
ロールモデル性		11.50	1.69	5	15
個人の事情に応じて柔軟に働きやすい		3.52	0.83	1	5
仕事を効率的にしている		3.63	0.78	1	5
組織に貢献する意識が高い		3.50	0.82	1	5
他の課・グループに比べ業績はよい		3.37	0.86	1	5

表3 管理職の行動特性に影響を与える要因

属性		情緒的支援		業務支援		WLB マネジメント		ロールモデル性	
		B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
属性	性別（男性ダミー）	-0.32	0.26	0.02	0.22	-0.33	0.31	-0.06	0.35
	年齢	-0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.01
仕事の特徴	仕事量が多い	0.11	0.10	0.27	0.08 ***	0.28	0.12 **	0.04	0.13
	目標水準が高い	0.20	0.09 **	0.16	0.08 **	0.26	0.11 **	0.38	0.12 ***
	締切や納期にゆとりがない	-0.09	0.09	-0.09	0.08	-0.16	0.11	-0.22	0.13 *
	突発的な業務がある	0.19	0.10 *	0.25	0.09 ***	0.25	0.12 **	0.22	0.14
	季節による繁閑がある	0.19	0.09 **	0.21	0.07 ***	0.41	0.10 ***	0.36	0.12 ***
組織の取組	組織の取組認知得点	0.10	0.03 ***	0.08	0.02 ***	0.11	0.03 ***	0.10	0.03 ***
	管理職研修等得点	0.05	0.03	0.07	0.03 **	0.05	0.04	0.02	0.04
	モニタリング得点	0.00	0.04	-0.01	0.03	0.00	0.04	0.07	0.05
	(定数)	7.28	0.42 ***	6.93	0.36 ***	10.79	0.51 ***	10.78	0.58 ***
	F 値	8.96***		12.31***		10.33***		6.72***	
	R ²	0.08		0.10		0.09		0.06	

注：***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$

($p < 0.05$), 「突発的な業務がある」($p < 0.01$), 「季節による繁忙がある」($p < 0.01$) の4つの仕事の特徴, および WLB の実現に向けた企業の取組のうち「組織の取組認知得点」($p < 0.01$) と「管理職研修等得点」($p < 0.05$) にプラスの影響が見られる(表3, $R^2 = 0.10$, $F = 12.31$, $p < 0.01$)。業務支援は, 日々の業務遂行に対する支援であるが, これに対しては WLB に関する組織の支援の他, マネジメント困難を示す仕事の特徴が影響を与えていることは情緒的支援の場合と同様であった。ただし, 会社の取組のうち, この因子(行動特性)に対してのみ管理職研修のプラスの影響が見られることも興味深い。業務支援については一定のノウハウやスキルが存在することを示すものとも考えられる。

「WLB マネジメント」に影響を与える要因

「WLB マネジメント」は, 組織が働き方改革を進める上で重要な管理職の行動特性と考えられる。しかし労働投入量に制約を設けず働いてきた多くの組織や管理職にとり, 労働投入量に制約を設けることや労働投入量あたりの成果を意識することは新しい価値基準であろう。この点については後に詳述する。

これに対して影響が見られる仕事の特徴は, 業務支援に対する場合と同じく「仕事量が多い」($p < 0.05$), 「目標水準が高い」($p < 0.05$), 「突発的な業務がある」($p < 0.05$), 「季節による繁忙がある」($p < 0.01$) の4つである。WLB の実現に向けた企業の取組では「組織の取組認知得点」($p < 0.01$) の影響が見られる(表3, $R^2 = 0.09$, $F = 10.33$, $p < 0.01$)。

「ロールモデル性」に影響を与える要因

WLB の価値を管理職が体現する「ロールモデル性」についても, 長時間労働が組織へのコミットメントを示す重要なシグナルとされてきた多くの組織や管理職にとって極めて新しい価値であろう。仕事の特徴のうちプラスの影響が見られるのは「目標水準が高い」($p < 0.01$), 「季節による繁忙がある」($p < 0.01$) の2つ, またマイナスの影響が見られるのは「締め切りや納期にゆとりがない」($p < 0.1$) である。他の行動特性と同様に WLB の実現に向けた「組織の取組認知得点」($p < 0.01$)

がプラスに影響している(表3, $R^2 = 0.06$, $F = 6.72$, $p < 0.01$)。

なお, 4つの行動特性のそれぞれに対して, マネジメント困難を示す仕事の特徴の影響が見られたが, 符号がプラスであるのは仕事量が多いこと, 目標水準が高いこと, 突発的な業務があること, 季節による繁忙があることの4つであり, 締め切りや納期にゆとりがないことは影響がないかむしろマイナス方向の影響であった。この符号の違いは, 対処できるだけの時間的な余裕があるのかも含め, 管理職のマネジメントによる改善が可能な困難であるか否かという点で生じていることが考えられる。

(2) 組織の成果に影響を与える要因

次に分析モデル2の分析結果を示した表4に基づき, 組織の成果に影響を与える要因を検討する。

「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい」への影響

狭義の WLB の実現を示す成果変数である。管理職の行動特性のうち「情緒的支援」($p < 0.01$) と「WLB マネジメント」($p < 0.01$), 「ロールモデル性」($p < 0.1$) にプラスの影響が見られる。特に「情緒的支援」の影響($B = 0.21$) が他2つの要因(WLB マネジメントの $B = 0.12$, ロールモデル性の $B = 0.03$) に比べて大きいことが特徴である。このことは, WLB の成果を「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい」と狭義の WLB に置く場合には, 従前の通り, 情緒的支援(emotional support, social support)の効果が大きく, 先行研究の指摘や議論が適切であったことを意味している。回帰式の信頼度は $R^2 = 0.27$, $F = 31.38$, $p < 0.01$ であった(表4)。

仕事の特徴では「締め切りや納期にゆとりがない」($p < 0.01$) にマイナスの影響が見られた。

「組織に貢献する意識が高い」への影響

返報意識を示す成果変数である。管理職の行動特性のうち「情緒的支援」($p < 0.01$), 「業務支援」($p < 0.01$) の両支援行動および「WLB マネジメント」($p < 0.01$) にプラスの影響が見られた。構成員の返報意識にこれら管理職の行動特性がプラスに影響することは, 構成員の組織への返報意識は管理職の態度・行動を通じて形成されるとの社

表4 「組織の成果」に影響を与える要因

		個人の事情に応じて柔軟に働きやすい		組織に貢献する意識が高い		仕事を効率的に行っている		他の課・グループに比べて業績はよい					
		B	SE	B	SE	B	SE	B	SE				
属性	性別（男性ダミー）	0.12	0.14	-0.03	0.14	-0.07	0.13	0.12	0.15				
	年齢	0.01	0.00	0.01	0.00	**	0.00	0.00	0.01	0.00			
仕事の特徴	仕事が多い	0.00	0.05	0.00	0.05	0.03	0.05	0.15	0.06	***			
	目標水準が高い	0.07	0.05	0.14	0.05	***	0.09	0.04	**	0.32	0.05	***	
	締切や納期にゆとりがない	-0.14	0.05	***	-0.06	0.05	-0.10	0.05	**	0.04	0.05		
	突発的な業務がある	-0.04	0.05	-0.07	0.05	-0.06	0.05	-0.16	0.06	***			
	季節による繁閑がある	-0.03	0.05	-0.01	0.05	0.06	0.04	0.05	0.05				
組織の取組	組織の取組認知得点	0.01	0.01	0.02	0.01	-0.04	0.01	***	-0.02	0.01	*		
管理職の行動特性	情緒的支援	0.21	0.02	***	0.11	0.02	***	0.06	0.02	***	0.04	0.02	**
	業務支援	-0.03	0.02	0.06	0.02	***	0.08	0.02	***	0.07	0.02	***	
	WLB マネジメント	0.12	0.02	***	0.10	0.02	***	0.11	0.02	***	0.06	0.02	***
	ロールモデル性	0.03	0.01	*	0.01	0.01	0.06	0.01	***	0.03	0.02	**	
	(定数)	0.33	0.28	***	0.32	0.29	0.31	0.26	0.65	0.31	**		
F 値		31.38***		25.89***		36.90***		19.14***					
R ²		0.27		0.23		0.30		0.18					

注：***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$

会的交換理論と整合的である。回帰式の信頼度は $R^2 = 0.23$, $F = 25.89$, $p < 0.01$ であった (表4)。

仕事の特徴では「目標水準が高い」($p < 0.01$) がプラスに影響する。

「仕事を効率的に行っている」への影響

業務効率、生産性の高さを示す成果変数である。現在 WLB を巡る議論の中心は、制約のある労働投入（インプット）によってより多くの成果（アウトプット）を実現する「働き方の見直し（働き方改革）」へと移っている。その観点から、生産性の高い働き方の実現を示すこの成果は、極めて重要な組織成果である。この点に影響を与える管理職の行動特性は「情緒的支援」($p < 0.01$)、「業務支援」($p < 0.01$)、「WLB マネジメント」($p < 0.01$)、「ロールモデル性」($p < 0.01$) の4つすべてであった。特に「WLB マネジメント」の影響 ($B = 0.11$) が他より大きく、WLB の実現を目指しチームレベルでのマネジメントが行われることが重要な意味を持つことが示された。なおマネジメント困難を示す仕事の特徴の影響は、プラスの影響が見られるものが「目標水準が高い」($p < 0.05$)、マイナスの影響が見られるものは、

「締切や納期にゆとりがない」($p < 0.05$) であった。(表4, $R^2 = 0.30$, $F = 36.90$, $p < 0.01$)。

「他の課・グループに比べて業績はよい」への影響

管理職評価によるものであるが、組織の最終成果である業績を示す成果変数である。戦略的人事資源管理でも最終的な成果変数と置かれている (守島 1996)。管理職の行動特性のうち、今回用いた4つの管理職の行動特性のすべてが、高業績との間にプラスの影響があることが示された。特に業務に対する支援や WLB マネジメントなど、仕事に関わる行動特性からの影響が比較的大きく見られた (業務支援 $B = 0.07$, WLB マネジメント $B = 0.06$)。なお、組織の WLB への取組の認知得点 (「組織の取組認知得点」($p < 0.1$)) は直接的には、当初の想定と異なりマイナスの影響が見られた。間接的な影響については後述する。

なお仕事の特徴については「仕事が多い」($p < 0.01$)、「目標水準が高い」($p < 0.01$) との間にプラスの影響が見られる。「突発的な業務がある」($p < 0.01$) との間にはマイナスの関係が見られた。(表4, $R^2 = 0.18$, $F = 19.14$, $p < 0.01$)。

3 共分散構造分析

WLB 実現に向けた組織の取組が成果に及ぼす影響

次に、共分散構造分析を用いて、WLB 実現に向けた企業の取組と成果との関係を検証した。モデルの適合度は CFI=0.991, RMSEA=0.037 であり、構成されたモデルはデータの共分散行列をある程度説明するものと判断される。

ここでは先に示した重回帰分析とは一部異なる結果が得られた。

注目されるのは「組織の取組認知得点」から「職場に貢献する意欲」への直接的なマイナスの影響を示すパスが1%水準で有意となった。ただし、これは管理職の行動特性である「業務支援」を通じた間接効果がプラス0.04、WLB マネジメントを通じた間接効果が0.06、ロールモデル性を通じた間接効果が0.02あるため、間接効果を合計すると、全体ではプラスの効果がマイナスの直接効果-0.11を若干上回る。組織の取組に関する認知が返報意識に対して直接的にはマイナス、間接効果も含めればプラスとなるのは、諸施策・制度は単に導入されただけでは「絵に描いた餅」で、期待がある分十分に利用できない場合の落胆が大きくなるかもしれないことに対し、管理職の行動特性を通じて利用可能性が具体的に示されれば、構成員のよい反応に繋がることを示しているのではないだろうか。

図3では、「組織の取組認知得点」は、管理職の行動特性である「情緒的支援」「業務支援」「WLB マネジメント」「ロールモデル性」の4つにはほぼ同程度の影響を及ぼすが、この4つの行動特性は、異なる成果変数に対し異なる影響を及ぼすことが改めて示される。

これまで、構成員のWLBの実現に向けたFSSBとして主に議論されてきた「情緒的支援」は、狭義のWLBである「柔軟で働きやすい」職場の構築に対し、やはり大きく影響することが確認された(B=0.36)。ただし、情緒的支援から「組織に貢献する意欲」(返報意識)への直接的なパスは確認されなかった。これまで情緒的支援は管理職と構成員の間に信頼や尊敬などを基盤とする社会的交換を構築し、それが構成員の返報意識

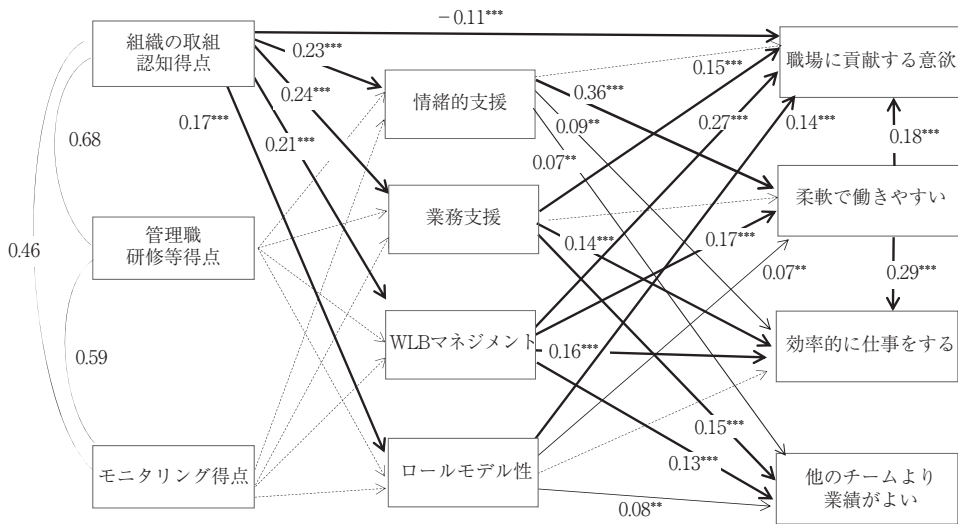
をもたらすと考えられてきたが、この分析ではそのような状況は見られず、管理職の情緒的支援は「柔軟で働きやすい職場」の形成に媒介され間接的に返報意識に影響していた。返報意識はここでは、構成員の利益(経済的要因)によりもたらされている可能性が示された。

構成員の日々の業務を支援する行動特性である「業務支援」は、狭義のWLB「柔軟で働きやすい」以外の3つの成果にプラスに影響していた。WLB 施策実施の目的が狭義のWLBである時代にはさほど重視されなかった行動特性であろうが、WLB 施策と達成すべき成果の範囲も拡大された現在、重要性が改めて見出されたといえよう。

WLB マネジメントは後述する通り働き方改革を進める上で、管理職に求められる中核的な行動特性である。特定の構成員のみでなく、部門全体をWLB 実現の対象とし、過去にとらわれない新しい仕事管理を行うことにより労働投入量の管理と労働投入の単位当たり成果を高めようとするマネジメントの手法である。この行動特性が影響を及ぼす範囲は、狭義のWLBの実現に加え、返報意識、効率性、業績と今回設定した4つの成果変数全てに対して有意かつ相対的に大きい影響力を及ぼすことが示された。

ロールモデル性は、組織の目指す価値を管理職が翻訳し、体現して構成員に示すことである。「効率的に仕事をする」以外の3つの成果変数へのプラスの影響が見られた。先行変数である「組織の取組認知得点」からの影響度が、他の行動特性に対する影響度よりも若干小さいのは、WLBを組織として実現するための施策・制度をロールモデルとして利用できるか、また、WLBを組織全体として実現すると的人事管理の基本方針に価値を見出せるかは、管理職個人の属性や考えに影響される部分が大きいためと考えることができる。

図3 「企業の取組」が「組織の成果」に与える影響



標準化推定値。因子間のパス、共分散のみを記載している。(CFI=0.991 RMSEA=0.037)

注: 1) ———> ***: $p < 0.01$, - - - -> **: $p < 0.05$,> *: $p < 0.1$

2)> は10%水準で有意にならなかったパス。

なお「認知得点」から「柔軟で働きやすい」「効率的に仕事をする」「他のチームより業績がよい」に対する直接のパスは10%水準で有意にならず、記載を省略した。

VI 考 察

WLBの実現に向けた管理職の行動特性を、多因子によって構成されるものと理解すること、また組織の取組および構成員が示す組織成果を含めた多次元モデルとして表されることの有効性が確認された。管理職は従来、構成員の両立を支援する重要な組織の資源とされ(Thomas & Ganster 1995)、両立困難を抱える構成員への組織風土を計測する指標の一要素とされ(cf. Thompson et al. 1999)、その内容は、両立困難に直面する構成員への情緒的支援が主なものとされてきた。しかし、両立困難に直面する構成員の増加などの状況変化を踏まえ再検討が求められていた。

今回の分析では、構成員のWLBを実現する管理職の行動特性として、従来重視されてきた特定の構成員に対する情緒的支援も重要であることに加え、日常業務への支援、さらに管理する部門全体を見回して業務を見直し、構成員の相互のニーズの調整を図ろうとするマネジメント(WLBマ

ネジメント)、また組織の人事管理方針の変化や新たな施策・制度を体現して構成員にその価値を示すロールモデルとしての役割なども、今日の職場のWLBの実現に対して重要な意味をもつ可能性が明らかになった。

また、管理職の行動特性に対し、組織の取組を先行要因として検討することで重要な組織の取組が示され、構成員が示す組織成果を関連付けて検討することでこれらの行動特性が幅広い組織成果に影響を及ぼす可能性のあることも示された。

さらに、今回の分析は、WLBの実現戦略を、働き方改革により、より広範な構成員が享受できる組織的な価値の創造へと変更することの意味づけも示していると理解することもできるだろう。この視点から考察を進める。

働き方改革とは、佐藤(2016)によれば、これまでの日本企業で広く見られた時間制約のない構成員を前提とする働き方から、むしろ時間制約のある構成員を一般的な構成員像と設定し、労働時間を有限な経営資源と捉えて時間生産性を意識し高める働き方、あるいはそのような仕事管理を行

うことという。両立困難に直面するなど時間制約のある構成員に対するフォーマルな支援として、両立を図るための制度や柔軟な働き方を可能にする制度の導入も重要であるが、それと同時に、職場での仕事管理も重要であるという。すなわち無駄な業務削減や仕事の優先付け、チーム内の情報共有を進め相互にカバーしあえる体制作りなどである。日常業務に日々対応するだけでなく、管理職は一定期間先を見越して、過去のやり方にとられない業務マネジメントを行うことが重要となる。このような行動特性は、今回 FSSB の下位因子として示されたもののうち WLB マネジメントに相当する。

すなわちこの管理職の行動特性は、働き方改革による WLB を進める上で、組織からのフォーマルな支援と同等、あるいはそれ以上に重視されるべき重要な要素である。他の行動特性と比較しつつこの行動特性が影響を及ぼす組織成果を見ると、最も広い範囲に対して最も強い影響力をもつ。しかも今回設定した4つの組織成果全てに対し、直接的な影響が示される。これは、従来重視されてきた管理職の行動特性である情緒的支援が、実は返報意識（職場に貢献する意欲）に対しては直接的な影響が観察されず、「柔軟で働きやすい」という狭義の WLB の実現を通して間接的にしか影響が及んでいないことと対照的である。このことから、WLB の実現戦略を働き方改革へと転換することは、実現できる組織成果の範囲と度合いとを高めることに成功していると指摘することができるだろう。

一方で、このように組織への影響力がより大きい働き方改革による WLB 実現戦略は、それだけに組織に大きな価値の転換を求めるものともいえるだろう。働き方改革はより根源的には働くことの規範意識、および規範意識と強く結びついている人事管理システムの見直しを伴うことはすでに指摘した。これは次の2点からも見て取ることができるだろう。

まず管理職のロールモデル性を示す行動特性が複数の組織成果（職場に貢献する意欲、柔軟で働きやすい、他のチームより業績がよい）に対して有意な影響を持つ点である。規範意識、すなわち組織

の価値に大きな転換が生じたことを構成員に強いメッセージとして伝えることのできる因子の1つがロールモデル性であろう。構成員は管理職の態度・行動を通じて組織の意向を捉える。ロールモデル性が有意な成果に繋がることの背景には、具現化して示されないといわには理解し難い（信用し難い）変化が組織に生じていることを示しているのではないか。管理職の重要な役割の1つは組織の方針や戦略等を翻訳する機能であるが、組織に生じた変化が大きいために翻訳機能がより重要な役割を果たしている可能性がある。

もう1点は、WLB マネジメントを含む、WLB に向けた管理職の行動特性に影響する組織の取組が、WLB に関する各種取組の実施について管理職が認知するという1点のみである点である。ここで示される「認知」は、管理職に対する研修や、評価に反映させるモニタリングを含めて形成されている可能性もあるが、今までに経験がなく葛藤が生じる可能性のある行動をとるためには、とるべき行動についてのまずは認知を高める必要があるとする先行研究の指摘と整合する。このような認知は、新しい価値の共有、つまり組織風土の醸成を伴うことが求められる。組織風土を醸成するのは、情報提供や研修実施といった知識・スキルの伝達や人事評価への反映など個別の取組にとどまらず、組織が WLB の実現に向けた取組をどれほどの量や深度で行っているかの認知である可能性が示された。

以上を踏まえると、働き方改革による WLB の実現という戦略は、より大きな価値観や制度等の変更を伴う面があるものの、それがゆえに組織にもたらす成果も広範なものとなる可能性が高い。政府や企業が進める働き方改革による WLB の実現戦略の妥当性が一定範囲で示されたと言えるだろう。

このような戦略転換を支えるのは管理職が示す行動特性であり、さらにそれを規定するのは企業の組織的な取組とそれにより醸成されると考えられる組織風土であろう。組織風土は社会全体の価値観にも大きく依存する。働き方改革を通じて WLB の実現を図ることの意義を、社会全体としても共有することが一層必要となるであろう。

謝辞

本研究の分析には、筆者も参加し実施した「ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト『ワーク・ライフ・バランス管理職に関する条件調査』」の個票を使用させていただいた。研究プロジェクトの代表である佐藤博樹中央大学大学院教授、リーダーである武石恵美子法政大学教授をはじめ、研究メンバーや参加企業の方に多くのご指導・ご意見をいただいた。ここに記して謝辞を表したい。なお本論文のありうべき誤りについては、著者に帰すものである。

- 1) 実際の労働時間が、希望する労働時間を上回っている場合を「過剰就労」としている。逆に実際の働く時間が希望を下回っている場合を「不完全就労」とし、両者が一致している場合に比べ、不一致の場合のWLB満足が低いこと、特に過剰就労の場合に低いことを示している。
- 2) 調査は「ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト」(代表 佐藤博樹中央大学大学院教授)によって行われた。
- 3) なお、ここで示される組織の評価(「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい(WLBの実現)」「組織に貢献する意識が高い(返報意識)」「仕事を効率的にしている(高生産性)」「他の課・グループに比べて業績が良い(好業績)」)は、調査対象となった管理職が、自らが管理する課・チームに対して、自ら行った評価である。

参考文献

- Allen, T. D. (2001) "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions" *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Ajzen, I. (1991) "The Theory of Planned Behavior" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M. & Landy, A. L. (2004) "Supervisor Referrals to Work-Family Programs" *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (2), 136-151.
- Clark, S. C. (2001) "Work Cultures and Work/Family Balance" *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007) "Clarifying the Construct of Family Supportive Supervisory Behaviors: A Multilevel Perspective" *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 6, 165-204.
- 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, 837-856.
- Hopkins, K. (2005) "Supervisor Support and Work-Life Integration: A Social Identity Perspective" In E. E. Kossek (Ed.), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, 445-467. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Konovsky M.A. and Pugh S. D. (1994) "Citizenship Behavior and Social Exchange" *Academy of Management Journal*, 37 (3) 656-669.
- Kossek, E. E., Lewis, S. & Hammer, L. B. (2010) "Work-Life Initiatives and Organizational Change: Overcoming Mixed Messages to Move from the Margin to the Mainstream" *Human Relations*, 63 (1), 3-19.
- Kossek, E. E., & Nichol, V. (1992) "The Effects of On-site Child Care on Employee Attitudes and Performance" *Personnel Psychology*, 45, 485-509.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010) "Work-Life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behavior" *Human Resource Management Review*, 20 (2), 158-167.
- Purcell J. and Hutchinson S. (2007) "Front-Line Managers as Agents in the HRM Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence" *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). "Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective" *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6-15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999) "When Work-Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict" *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- 坂爪洋美 (2007) 「管理職の両立支援策への理解が部門に与える影響——「役割受容」を中心に」『組織科学』, 41 (2), 5-18.
- 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』, 22 (3), 205-221.
- 佐藤博樹 (2016) 「ダイバーシティ経営と人材活用の課題——働き方と人事管理システムの改革が鍵」『家計経済研究』第111号, 2-11.
- 社団法人経済同友会 (2008) 「21世紀の新しい働き方「ワーク & ライフ インテグレーション」を目指して」.
- 高村静 (2011) 「働く人々のワーク・ライフ・バランスの現状と課題」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房.
- 竹内規彦・竹内倫和 (2010) 「人的資源管理システム, 組織風土, 及び上司-部下間交換関係——従業員の職務態度及び職務成果へのマルチレベル効果の検討」『日本経営学会誌』26, 77-91.
- 守島基博 (1996) 「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶應経営論集』13 (3), 103-119.
- ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト (2014) 「ワーク・ライフ・バランス管理職に関する条件調査報告結果の概要」.

たかむら・しずか 成城大学キャリアセンター特別任用教授。最近の主な著作に「ワーク・ライフ・バランス管理職と組織の支援——変化する管理職」(佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用』, 東京大学出版会, 2017年所収)。経営学(組織行動, 人的資源管理)専攻。

付表1 変数間の相関

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 男性	1																	
2 年齢	0.08 ***	1																
3 仕事量が多い	-0.03	-0.04	1															
4 目標水準が高い	-0.04	-0.07 **	0.33 ***	1														
5 締切や納期にゆとりがない	-0.02	-0.06 **	0.42 ***	0.23 ***	1													
6 突発的な業務	-0.04	-0.08 ***	0.27 ***	0.24 ***	0.31 ***	1												
7 時期による業務量の増減が大き	-0.05	-0.08 ***	0.14 ***	0.11 ***	0.18 ***	0.20 ***	1											
8 組織の取組認知得点	-0.03	0.10 ***	0.07 **	0.07 **	0.04	0.12 ***	0.03	1										
9 管理職研修等得点	0.01	0.09 ***	0.01	0.01	0.00	0.03	-0.04	0.68 ***	1									
10 モニタリング得点	0.00	0.03	0.04	0.04	0.06 **	0.03	0.04	0.46 ***	0.59 ***	1								
11 情緒的支援	-0.05 *	-0.04	0.09 ***	0.12 ***	0.04	0.12 ***	0.09 ***	0.23 ***	0.18 ***	0.12 **	1							
12 業務支援	-0.01	-0.01	0.16 ***	0.14 ***	0.07 **	0.17 ***	0.12 ***	0.24 ***	0.20 ***	0.13 **	0.40 ***	1						
13 WLBマネジメント	-0.05	-0.01	0.14 ***	0.14 ***	0.05 *	0.14 ***	0.15 ***	0.21 ***	0.16 ***	0.12 **	0.41 ***	0.67 ***	1					
14 ロールモデル性	-0.02	-0.02	0.06 *	0.13 ***	0.01	0.10 ***	0.11 ***	0.17 ***	0.13 ***	0.13 **	0.36 ***	0.52 ***	0.51 ***	1				
15 仕事を効率的に行っている	-0.05	0.00	0.08 **	0.13 ***	-0.01	0.05 *	0.11 ***	0.04	0.09 ***	0.12 **	0.32 ***	0.43 ***	0.49 ***	0.39 ***	1			
16 個人の事情に応じて柔軟に働きやすい	-0.01	0.03	0.02	0.09 ***	-0.06 **	0.03	0.03	0.16 ***	0.18 ***	0.13 **	0.45 ***	0.28 ***	0.35 ***	0.28 ***	0.35 ***	1		
17 職場に貢献しようとする意識が高い	-0.04	0.05 *	0.07 **	0.15 ***	0.00	0.05 *	0.06 *	0.17 ***	0.15 ***	0.13 **	0.35 ***	0.36 ***	0.39 ***	0.28 ***	0.43 ***	0.43 ***	1	
18 他の課・グループに比べて業績はよい	0.00	0.01	0.18 ***	0.25 ***	0.10 ***	0.05	0.10 ***	0.05 *	0.12 ***	0.12 **	0.22 ***	0.31 ***	0.30 ***	0.26 ***	0.31 ***	0.19 ***	0.33 ***	1

注：***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$