上司の家族支援は業務自律性の不足を補うか

―育児期就業者の就業継続意思に対するFSSBの調整効果―

久米 光仁（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

1. 問題と目的

1.1 育児期就業者の就業継続を支えるFSSB

仕事と育児の両立は、多くの就業者や企業にとって重要な課題となっている。育児期には、子どもの体調不良や保育上の事情など、予定どおりには処理しにくい家庭上の要請が生じる。そのため、育児期の就業継続を支えるうえでは、両立支援制度の整備だけでなく、こうした要請が生じた際に、日常の職場でどのような対応が可能であるかが重要となる。

こうした仕事と家庭の両立に特化した上司の行動を捉える概念として、近年、家族支援的上司行動（family-supportive supervisor behaviors: FSSB）が注目されている。FSSBは、家族を支援するために上司が示す行動を指し、情緒的支援、道具的支援、ロールモデルとしての行動、創造的な仕事と家庭のマネジメントの4側面から構成される（Hammer et al., 2009）。具体的には、家庭上の問題への理解や相談の受容、仕事と家庭のニーズに応じた業務・スケジュールの調整、上司自身による両立の実践、仕事の時間・場所・方法の再構築などが含まれる。日本でもEguchi et al.（2019）によって日本語版尺度（FSSB-J）の信頼性と妥当性が確認されている。

FSSBについては、仕事と家庭の両立に加え、従業員の仕事上の態度や行動との関連が明らかにされてきた。例えば、Rofcanin et al.（2017）は、FSSBがワーク・エンゲージメントを介して職務パフォーマンスと関連することを示している。また、Russo et al.（2018）は、FSSBがワーク・ファミリー・エンリッチメントなどを通じて職場での成長実感と関連することを報告している。

就業継続意欲についても、Hammer et al.（2009）はFSSBが離職意思と関連することを示している。さらにHammer et al.（2011）は、FSSBを高める上司研修が従業員の離職意思と関連することを報告した。高階・開本（2022）は、FSSBのロールモデル、道具的支援、創造的なワーク・ファミリー・マネジメントや感情的支援が、退職意思を有意に低減する間接効果を持つことを示した。

一方、FSSBの有効性がすべての従業員や状況で同じとは限らない。Hammer et al.（2011）では、FSSBを高める介入の肯定的な結果は、家庭から仕事への葛藤が高い従業員で認められた。Russo et al.（2018）はケアの必要性による違いを、Rofcanin et al.（2017）は家族支援的な組織文化による違いを報告している。大平（2025）も、どのような条件のもとでFSSBがより効果的なのかを検討する必要性を指摘している。

このように、FSSB研究では「FSSBが有効か」だけでなく、「どのような条件でFSSBがより重要になるのか」が研究課題となっている。しかし、従業員自身が仕事のなかで利用

できる職務資源によって、FSSBの重要性がどのように変わるのかについては十分に検討されていない。そこで本研究では、その職務条件として業務自律性に着目する。

1.2　育児期就業者における業務自律性

業務自律性とは、従業員が仕事のスケジュール、意思決定、仕事の方法などについて有する裁量を指す（Morgeson & Humphrey, 2006）。自律性は代表的な仕事資源の一つであり、職務満足や組織コミットメントと正に、離職意思とは負に関連することが示されている（Humphrey et al., 2007）。

本研究では、このうち特にスケジュールおよび意思決定に関する自律性に着目する。育児期に家庭上の要請が生じた場合、仕事をいつ行うか、仕事に関する判断をどの程度本人が行えるかは、その要請に対応できるかどうかに直接関わるためである。例えば、自律性が高ければ、従業員本人の判断で仕事の順序を変更したり、業務を前倒ししたり、予定を組み替えたりすることができる。

したがって、育児期就業者にとって業務自律性は、家庭上の要請が生じた際に、本人が自ら仕事を調整することを可能にする職務資源として捉えることができる。また、家庭上の要請は今後も繰り返し生じ得ることから、必要な場合に自ら仕事を調整できることは、現在の職場で働き続けようとする意思にもつながると考えられる。

1.3　業務自律性が低い場合における FSSB の役割

では、従業員本人が仕事を調整できる程度によって、FSSBの重要性は異なるのだろうか。

業務自律性とFSSBは異なる資源である。業務自律性は職務そのものに付与された裁量であるのに対し、FSSBは上司による仕事と家庭の両立支援行動である。また、FSSBには情緒的支援やロールモデルとしての行動など、自律性とは異なる機能も含まれている。

一方、家庭上の要請に応じて仕事を調整できるようにするという点では、両者の機能の一部は重なると考えられる。ただし、その調整主体は異なる。業務自律性が高い場合には、従業員本人が仕事の時間や順序を変更し、自ら仕事を調整できる。これに対してFSSBでは、上司が家庭事情を理解し、スケジュール変更や業務調整などを行うことで、従業員の仕事と家庭の両立を支える。

この違いから、業務自律性が高く、従業員本人がすでに仕事を調整しやすい場合には、FSSBによって追加的に得られる調整上の価値は相対的に小さくなると考えられる。反対に、業務自律性が低く、本人だけでは仕事を動かすことが難しい場合には、家庭上の要請への対応に上司による理解や承認、業務調整が必要となる。したがって、本人による調整可能性が乏しい場合ほど、FSSBの価値は大きくなると考えられる。

加えてFSSB研究では、支援の必要性が高い場合ほど FSSB の価値が大きいことを示す知見がある。Hammer et al.（2011）では家庭から仕事への葛藤が高い従業員で FSSB 介入の肯定的な結果が認められ、Russo et al.（2018）でもケアの必要性が高い場合ほどFSSBの肯定的な関連が強かった。これらの知見も、本人だけでは仕事と家庭の問題に対処しにくい場合に FSSB の価値が高ま

るという本研究の予測と整合する。
以上から、本研究では、未就学児を育てる就業者を対象として、FSSB および業務自律性と就業継続意思との関連、ならびに業務自律性の水準によって FSSB と就業継続意思との関連が異なるかを検討する。具体的には、以下の仮説を設定する。

仮説 1：業務自律性は、就業継続意思と正の関連を示す。
仮説 2：FSSB は、就業継続意思と正の関連を示す。
仮説 3：FSSB と就業継続意思との正の関連は、業務自律性が高い場合よりも低い場合に強い。

2. 方法

2.1 調査手続きと分析対象

2026 年 3 月 18 日から 25 日にかけて、インターネット調査を実施した。対象者は、未就学児を育て、本人および配偶者がともに正社員として勤務し、従業員 300 人以上の企業に勤務する 26 歳から 49 歳の就業者とした。本調査の回答者 577 名から、同一項目を繰り返し選択するなど妥当性が疑われるサンプルを除外し、450 名を分析対象とした。分析対象者は男性 226 名、女性 224 名であり、平均年齢は 37.15 歳（SD=5.05）であった。

2.2 測定尺度

FSSB の測定には、Eguchi et al.（2019）による日本語版 FSSB 尺度を用いた。同尺度は、情緒的支援、道具的支援、ロールモデルとしての行動、創造的な仕事と家庭のマネジメントの 4 側面、計 14 項目から構成される。各項目について 5 件法で回答を求め、14 項目の平均値を FSSB 得点として用いた（α=.958）。
業務自律性は、Morgeson and Humphrey（2006）の Work Design Questionnaire をもとに、スケジュール自律性 3 項目、意思決定自律性 3 項目の計 6 項目を用いて測定した。各項目について 5 件法で回答を求め、6 項目の平均値を業務自律性得点として用いた（α=.910）。
就業継続意思は、「現在の勤務先で、今後も働き続けたいと思う」程度を 5 件法で測定した。

3. 結果

3.1 記述統計と相関

各変数の記述統計および相関係数を表 1 に示す。

表1　主要変数および統制変数の記述統計量・相関係数

	変数	M	SD	1	2	3	4
1	FSSB	3.28	0.75	−			
2	業務自律性	3.4	0.8	.535***	−		
3	就業継続意思	3.96	1.06	.384***	.336***	−	
4	年齢	37.15	5.05	−.21***	−.09†	−.02	−
5	性別（女性＝1）	0.5	0.5	0.03	−.06	0.01	−.24***

注. N = 450。***p < .001, **p < .01, *p < .05, †p < .10。

3.2　就業継続意思と業務自律性･FSSB の関係

統制変数を投入した回帰分析の結果、業務自律性は就業継続意思と有意な正の関連を示した（β=.161，SE=.050，p=.001）。すなわち、業務自律性が高いほど、現在の勤務先で働き続けたいという意思も高かった。したがって、仮説 1 は支持された。

また、FSSB も就業継続意思と有意な正の関連を示した（β=.282，SE=.053，p<.001）。上司から家族責任への理解や具体的な業務調整を受けていると知覚するほど、就業継続意思が高いことが示された。したがって、仮説 2 も支持された。

さらに、業務自律性と FSSB の交互作用は負で有意であった（β=−.085，SE=.034，p=.013）。この結果は、業務自律性と就業継続意思との関連の強さが、FSSB の水準によって異なることを示している。

表 2　就業継続意思を従属変数とする回帰分析

	モデル1		モデル2	
	β	SE	β	SE
主任等ダミー	-.121	.089	-.137	.089
本人週40～50時間	-.060	.099	-.028	.099
本人週50時間以上	-.251	.168	-.200	.170
配偶者週40～50時間	.088	.100	.089	.099
配偶者週50時間以上	.194	.145	.172	.145
企業1,000～2,999名	.113	.121	.091	.119
企業3,000～4,999名	-.177	.158	-.222	.159
企業5,000～9,999名	.037	.142	.025	.141
企業10,000名以上	-.107	.121	-.104	.120
業務自律性	.192***	.054	.161**	.050
FSSB	.277***	.056	.282***	.053
業務自律性 × FSSB			-.085*	.034
R^2	.192		.204	
Adj.R^2	0.171		0.183	

N=450。
基準カテゴリ：役職＝一般社員、本人･配偶者労働時間＝週35～40時間未満、企業規模＝300～999名。
* p<.05, ** p<.01, *** p<.001。

3.3　単純傾斜分析

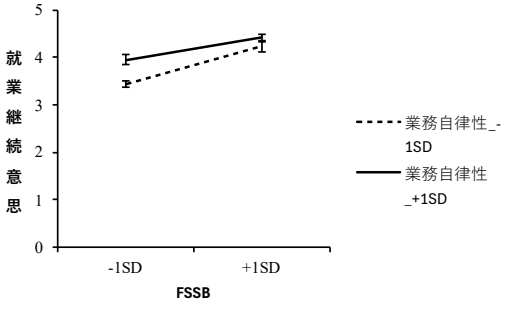
交互作用の内容を確認するため、業務自律性を平均値および平均±1SD に設定し、それぞれの水準における FSSB と就業継続意思との関連を検討した。

その結果、業務自律性が低い場合（−1SD）には、FSSB と就業継続意思との間に有意な正の関連が認められた（β=.380，SE=.069，p<.001，95% CI［.244，.516］）。業務自律性が高い場合（＋1SD）にも正の関連は有意であったが、その関連は相対的に弱かった（β=.216，SE=.058，p<.001，95% CI［.101，.331］）。

予測値をみると、業務自律性が低い場合には、FSSB が低いときの就業継続意思は 3.434、FSSB が高いときは 4.241 であった。一方、業務自律性が高い場合には、それぞれ 3.951、4.409 であり、FSSB の高低による差は相対的に小さかった。

以上より、FSSB と就業継続意思との正の関連は、業務自律性が高い場合よりも低い場合に強いことが示された。したがって仮説 3 は支持された。

表 3　業務自律性水準別にみた単純傾斜



4. 考察

本研究では、未就学児を育てる就業者を対象に、FSSB および業務自律性と就業継続意

思との関連、ならびに両者の交互作用を検討した。その結果、FSSB と業務自律性はいずれも就業継続意思と正の関連を示した。さらに、FSSB と就業継続意思との正の関連は、業務自律性が高い場合よりも低い場合に強かった。すなわち、本人が仕事を自ら調整しにくい場合ほど、上司による家族支援が就業継続意思と強く関連していた。

この結果は、業務自律性と FSSB が、家庭上の要請に対応するための調整可能性を、それぞれ異なる主体から支えていることを示唆している。業務自律性が高ければ、子どもの体調不良などが生じた場合にも、本人の判断で仕事の順序や予定を変更し、家庭上の要請に対応することができる。一方、業務自律性が低い場合には、本人だけでは仕事を動かしにくい。その際、上司が予定変更を認めたり、業務を再配分したりすることで、本人だけでは確保できない調整の余地を職場側からつくることができる。

したがって、業務自律性が高い場合には、本人自身の裁量によって仕事と家庭を調整できるため、FSSB によって追加的に得られる調整上の価値は相対的に小さくなると考えられる。これに対して、業務自律性が低い場合には、家庭上の要請への対応を本人の裁量だけでは完結できないため、上司による理解や承認、業務調整の重要性が高まる。今回、業務自律性が低い場合ほど FSSB と就業継続意思との関連が強かったことは、上司による調整が、本人の裁量の不足を補う役割を果たしている可能性を示している。

以上から、育児期就業者の就業継続を考えるうえでは、本人がどの程度仕事を調整できるかだけでなく、本人だけでは対応できない場合に上司が仕事を調整できるかという点も重要である。本人による自己調整と上司による調整という二つの経路が、仕事と家庭の両立可能性を支えていると考えられる。

4.1　本研究の理論的貢献

本研究の理論的貢献は 2 点ある。

第一に、FSSB の重要性を規定する条件として、従業員が仕事のなかで利用できる職務資源に着目した点である。これまでの FSSB 研究では、家庭から仕事への葛藤やケアの必要性など、主として家庭側の要請や支援ニーズによって FSSB の効果が異なることが示されてきた（Hammer et al., 2011; Russo et al., 2018）。本研究はこれに加えて、仕事側で本人がどの程度自力で対応できるかによっても、FSSB の重要性が変わる可能性を示した。

第二に、業務自律性と FSSB を、調整主体の異なる資源として捉え、その間に補償的な関係が生じる可能性を示した点である。業務自律性では本人が仕事を調整するのに対し、FSSB では上司が調整を行う。両者は異なる資源でありながら、「必要なときに仕事を動かせる」という機能を部分的に共有している。

本研究の交互作用は、本人側の調整資源が乏しい場合ほど、上司側の調整資源の価値が高まる可能性を示している。この結果は、職務特性がリーダー行動と類似した機能を持つ場合に、その影響が変化し得るとするリーダーシップ代替理論（Kerr & Jermier, 1978）とも整合する。

以上から、仕事資源については、その量だけでなく、その資源が何を可能にするのか、また誰がその機能を担うのかという観点から、

資源間の関係を検討することが重要である。

4.2　実務へのインプリケーション

本研究の結果は、育児期就業者の就業継続を支えるうえで、家庭上の要請が生じた際に、実際に仕事を調整できる経路を職場のなかに確保しておくことの重要性を示している。

まず、可能な職務では、本人が仕事の順序や予定を変更できる裁量を確保することが重要である。一方、店舗、医療・介護、製造、顧客対応など、本人の判断だけでは仕事を動かしにくい職場では、上司による調整の重要性が高まる。具体的には、予定変更、業務の再配分、期限や役割の調整などである。したがって、管理職に求められる両立支援は、家庭事情への理解や相談対応にとどまらない。事情を把握したうえで、仕事をどのように動かすかを考え、具体的な業務調整につなげることが重要となる。

同時に、こうした対応を上司個人の努力だけに委ねるべきではない。管理職への調整権限の付与、人員余力の確保、業務を相互に代替できる体制など、上司が実際に仕事を動かせる条件を組織として整える必要がある。また、支援が育児期就業者から重要な仕事や成長機会を奪うことにならないよう留意する必要もある。FSSB は、単に仕事を減らす行動ではなく、仕事と家庭の双方の要請を踏まえて仕事の進め方を組み替えるマネジメント行動として捉えることが重要である。

5. 本研究の限界と今後の課題

本研究には、主に 3 点の限界と今後の課題がある。

第一に、本研究は一時点の横断調査であるため、FSSB や業務自律性が就業継続意思に影響したのか、それとも就業継続意思の高い従業員ほど上司や仕事を肯定的に評価していたのかを区別することはできない。今後は、同一の従業員を追跡する縦断調査などを通じて、これらの関係が時間のなかでどのように形成されるのかを検討する必要がある。

第二に、本研究では「本人が仕事を調整できない場合に、上司がその不足を補う」という関係を想定したが、上司自身がどの程度仕事を動かせるかについては検討していない。例えば、上司が業務配分や勤務変更の権限を持たない場合や、人員に余力がない場合には、FSSB を行おうとしても実際の調整には結びつきにくいと考えられる。今後は、管理職の裁量、人員余力、職務の相互依存性などを含め、FSSB が実際に調整機能を発揮できる職場条件を明らかにする必要がある。

第三に、本研究では FSSB を 4 側面の総合得点として扱ったため、業務自律性の不足を実際に補っているのがどのような支援行動なのかは明らかでない。家庭事情への理解や相談対応も重要であるが、仕事を実際に動かすという観点では、道具的支援や創造的な仕事と家庭のマネジメントがより直接的な役割を果たしている可能性がある。今後は FSSB の下位側面を区別し、どのような上司行動が、どのような職務上の制約のもとで有効なのかを検討することが求められる。

引用文献

Eguchi, H., Kachi, Y., Koga, H. K., Sakka, M., Tokita, M., & Shimazu, A.

（2019）Validation of the Japanese version of the multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB-J). Frontiers in Psychology, 10, 2628. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02628

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, 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. https://doi.org/10.1037/a0020927

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. https://doi.org/10.1177/0149206308328510

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007) Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332-1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978) Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 22(3), 375-403. https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006) The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91(6), 1321-1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Bakker, A. B.(2017)Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. Journal of Occupational Health Psychology, 22(2), 207-217. https://doi.org/10.1037/ocp0000036

Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2018) When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work-family enrichment and thriving. Journal of Management, 44(4), 1678-1702. https://doi.org/10.1177/0149206315618013

大平剛士 (2025)「上司による両立支援行動（Family Supportive Supervisor Behavior: FSSB）の研究レビュー」『日本労務学会誌』26(2), 60-72. https://doi.org/10.24592/jshrm.26.2_60

高階利徳・開本浩矢 (2022)「上司行動が従業員のリテンションと職場内外での行動に与える影響：「職務への埋め込み」の媒介効果の可能性」『大阪大学経済学』72(3), 1-20. https://doi.org/10.18910/89876