

令和3年度

博士論文（指導教員 青木幹喜）

現代的エンパワーメント研究

－エンパワリング・リーダーシップが従業員の
創造性発揮・能力発揮に与える影響過程の分析－

大東文化大学大学院経営学研究科

経営学専攻博士課程後期課程

（学籍番号 18261101）

北野 康

目次

| | |
|---|----|
| 序章 | 1 |
| 1 本研究の目的 | 1 |
| 2 本研究の構成 | 2 |
| | |
| 第1章 エンパワーメント研究の視点 | 5 |
| 1 エンパワーメント概念のアウトライン | 5 |
| 2 エンパワーメントの今日的な意義 | 7 |
| 2-1 企業の持続的競争優位獲得という課題/7 | |
| 2-2 従業員の主体性不足という課題/10 | |
| 2-3 マネジャーの役割変化という課題/12 | |
| 3 エンパワーメント研究における本研究の位置づけ | 13 |
| 4 エンパワーメント研究の課題 | 15 |
| 5 本章のまとめ | 17 |
| | |
| 第2章 伝統的エンパワーメント研究 | 18 |
| 1 エンパワーメント概念の探求 | 18 |
| 2 社会学的エンパワーメント研究 | 20 |
| 2-1 社会学的エンパワーメント概念の検討/20 | |
| 2-2 意思決定への参加の研究/21 | |
| 2-3 権限委譲の研究/23 | |
| 3 心理学的エンパワーメント研究 | 26 |
| 3-1 サイコロジカル・エンパワーメントの概念/26 | |
| 3-2 Conger & Kanungo の研究/27 | |
| 3-2-1 Conger & Kanungo によるサイコロジカル・エンパワーメントの捉え方/27 | |
| 3-2-2 Conger & Kanungo のエンパワーメント・モデル/28 | |
| 3-3 Thomas & Velthouse の研究/29 | |
| 3-3-1 Thomas & Velthouse によるサイコロジカル・エンパワーメントの捉え方/29 | |
| 3-3-2 Thomas & Velthouse のエンパワーメント・モデル/31 | |

| | | |
|-------|--|----|
| 4 | 社会学的エンパワーメント研究と 心理学的エンパワーメント研究の統合 | 34 |
| 4-1 | 社会学的エンパワーメントの拡張 | 34 |
| 4-2 | 社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメント統合の基本的考え方 | 36 |
| 4-3 | Spreitzer の研究 | 38 |
| 4-4 | 青木の研究 | 42 |
| 4-4-1 | 青木の研究の特徴 | 42 |
| 4-4-2 | 成果変数の導入 | 44 |
| 5 | 本章のまとめ | 45 |
| | | |
| 第3章 | 現代的エンパワーメント研究 | 47 |
| 1 | 現代的エンパワーメント研究の視点 | 47 |
| 2 | 統合理論を精緻化する研究 | 49 |
| 2-1 | 社会構造エンパワーメントの体系的捉え方 | 49 |
| 2-2 | Zhang & Bartol のエンパワーメント・モデル | 53 |
| 2-3 | Zhang & Bartol の実証研究 | 56 |
| 2-4 | 統合理論を精緻化する研究の意義 | 57 |
| 3 | 統合理論に時間軸を取り入れた研究 | 58 |
| 3-1 | 統合理論に時間軸を取り入れた研究の視点 | 58 |
| 3-2 | Van-Dierendonck & Dijkstra の実証研究 | 60 |
| 3-3 | Boudrias, Morin & Lajoie の実証研究 | 62 |
| 3-4 | 統合理論に時間軸を取り入れた研究の意義 | 65 |
| 4 | チームを対象にした統合理論の研究 | 66 |
| 4-1 | チームを対象にしたエンパワーメント研究の展開 | 67 |
| 4-2 | チーム・エンパワーメントという概念 | 68 |
| 4-2-1 | Kirkman & Rosen のチーム・エンパワーメント | 69 |
| 4-2-2 | Mathieu, Gilson & Ruddy のチーム・エンパワーメント | 69 |
| 4-3 | チーム・エンパワーメントを高める社会構造エンパワーメント | 70 |
| 4-4 | チームを対象にしたエンパワーメント研究の意義 | 72 |

| | | |
|------------|-----------------------------|-----------|
| 5 | 本章のまとめ | 74 |
| | | |
| 第4章 | エンパワーメント・モデルの構築 | 75 |
| 1 | 本研究のリサーチ・クエスチョン | 75 |
| 2 | 個人差を取り入れたエンパワーメント・モデル | 78 |
| 2-1 | エンパワーメント・モデル構築にあたっての課題 | 78 |
| 2-2 | 個人差を取り入れた基本モデル | 80 |
| 3 | 基本モデルの精緻化 | 81 |
| 3-1 | 本研究におけるサイコロジカル・エンパワーメントの捉え方 | 82 |
| 3-2 | エンパワリング・リーダーシップの役割 | 84 |
| 3-3 | サイコロジカル・エンパワーメントがもたらす効果 | 86 |
| 3-4 | 個人差の検討 | 87 |
| 3-4-1 | 行動特性と性格特性の相違点 | 87 |
| 3-4-2 | 行動特性の要因 | 88 |
| 3-4-3 | 性格特性の要因 | 91 |
| 4 | エンパワーメント・モデルの提示と仮説の導出 | 93 |
| 4-1 | エンパワーメント・モデルの提示 | 93 |
| 4-2 | 仮説の導出 | 95 |
| 5 | 本章のまとめ | 97 |
| | | |
| 第5章 | 仮説検証の方法 | 98 |
| 1 | アンケート調査の概要 | 98 |
| 2 | 具体的な質問項目 | 99 |
| 2-1 | サイコロジカル・エンパワーメントの質問項目 | 99 |
| 2-2 | エンパワリング・リーダーシップの質問項目 | 101 |
| 2-3 | 創造性発揮の質問項目 | 107 |
| 2-4 | 能力発揮の質問項目 | 109 |
| 2-5 | 行動特性の質問項目 | 110 |
| 2-6 | 性格特性の質問項目 | 111 |
| 3 | 因子分析 | 113 |

| | | |
|------------|------------------------------------|------------|
| 3-1 | 因子分析の方法/113 | |
| 3-2 | 共通方法バイアス (common method bias) /113 | |
| 3-3 | 質問項目の回答分布/114 | |
| 3-4 | 探索的因子分析の結果/119 | |
| 3-5 | 確認的因子分析の結果/125 | |
| 4 | 本章のまとめ | 127 |
| | | |
| 第6章 | 仮説検証の結果 | 128 |
| 1 | 分析方法 | 128 |
| 2 | 主要変数の平均値, 標準偏差および相関係数 | 129 |
| 3 | 媒介分析の結果 | 131 |
| 3-1 | 媒介分析の方法/131 | |
| 3-2 | 基本仮説1と基本仮説2の検証/133 | |
| 3-3 | 基本仮説3の検証/135 | |
| 3-3-1 | 成果変数が創造性発揮のモデル検証/135 | |
| 3-3-2 | 成果変数が能力発揮のモデル検証/137 | |
| 4 | 階層的重回帰分析の結果 | 139 |
| 4-1 | 階層的重回帰分析の方法/139 | |
| 4-2 | 基本仮説4と基本仮説5の検証/139 | |
| 4-2-1 | 目的変数がサイコロジカル・エンパワーメントのモデル検証/140 | |
| 4-2-2 | 目的変数が創造性発揮・能力発揮のモデル検証 /142 | |
| 4-2-3 | 2要因の分散分析の結果/145 | |
| 5 | 分析結果の要約 | 149 |
| 5-1 | 事実発見/149 | |
| 5-2 | 分析結果の考察/152 | |
| 5-2-1 | エンパワリング・リーダーシップの影響プロセス/152 | |
| 5-2-2 | エンパワーメントの有効性に対する個人差の影響/153 | |
| 5-2-3 | 創造性発揮・能力発揮に対する個人差要因の直接的影響/154 | |
| 6 | 本章のまとめ | 156 |

| | |
|------------------------------|-----|
| 第7章 本研究のまとめ | 157 |
| 1 本研究の成果 | 157 |
| 1-1 現代的エンパワーメント研究の整理 | 157 |
| 1-2 現代的エンパワーメント研究の発展 | 158 |
| 1-3 企業の現場に対する示唆 | 160 |
| 2 今後の研究課題 | 162 |
| 2-1 社会構造エンパワーメントの再検討 | 162 |
| 2-2 行動特性や性格特性に影響を与える要因の検討 | 163 |
| 2-3 時間軸を取り入れたエンパワーメント・モデルの検討 | 164 |
| 2-4 チームを対象にしたエンパワーメント・モデルの検討 | 165 |
| 謝辞 | 167 |
| 資料 質問項目一覧 | 168 |
| 参考文献 | 174 |

序章 はじめに

1 本研究の目的

本研究では、従業員のエンパワーメントが、今日の企業経営において、どの程度効果があるのかを実証的に分析することを目的としている。具体的には、エンパワーメントが効果をもたらすまでのプロセスに注目し、そのプロセスの中心である心理的エンパワーメントの媒介効果を分析することが本研究の主な目的である。さらに、企業に勤務する従業員を様々なタイプに分類し、どのような従業員に対して、エンパワーメントが有効であるのかを明らかにすることも、本研究の目的である。

エンパワーメントと言うと、多くの人が真っ先に思い浮かべることは権限委譲という手法であろう。権限委譲とは、その言葉が示す通り、上司が持つ権限を部下に委譲することであり、権限を与えられた部下は、客観的な意味での力を持つことになる。しかし、エンパワーメントが意味する力は、権限委譲のような客観的な力だけを指しているわけではない。そこには、人間のある特定の心理状態も含まれており、与えられた権限をいかに認知するのかということもエンパワーメントの意味である。こうした捉え方は心理的エンパワーメントと呼ばれ、従業員をエンパワーするためには、単に権限を委譲するだけでなく、彼らの心理的エンパワーメントを高める必要がある。

エンパワーメントの有効性は、これまでに多くの研究で分析されてきた。例えば、従業員の創造性発揮や能力発揮、生産性の向上、組織に対するコミットメント、職務満足、積極的行動などが、従業員がエンパワーされることによる成果として取り上げられ、エンパワーメントとの関連性が分析されてきた。本研究では、これらの成果の中でも従業員の創造性発揮と能力発揮に焦点を当てることにした。近年の企業を取り巻く環境は厳しいものとなっており、環境の変化に対応するために、企業の上層部だけでなく、一般的な従業員も創造性や能力を発揮することが求められるようになってきている。そのため、従業員の創造性発揮や能力発揮との関連の中で、エンパワーメントの有効性を検討することは、今日の企業経営において特に重要と言える。

エンパワーメントによる成果として従業員の創造性発揮・能力発揮を取り上げた研究を見ると、その多くは、エンパワーメントと言っても、従業員の心理的エンパワーメントが、主に扱われてきた。そして、どのような要因が従業員の心理的エンパワーメントを高め、従業員の創造性や能力発揮を高めるのかが分析されてきた。

従業員を心理的にエンパワーするための要因には、リーダーシップ、組織内制度、組織風土などがあるが、本研究では、これらの要因のうち、リーダーシップに注目し、特にエンパワリング・リーダーシップが、心理的エンパワーメントというプロセスを経て、はたしてどこまで、従業員の創造性発揮や能力発揮を高めるのかを実証的に明らかにしようとした。そして、エンパワリング・リーダーシップと従業員の創造性発揮、エンパワリング・リーダーシップと従業員の能力発揮との関係における心理的エンパワーメントの媒介効果を分析しようとしたのである。さらに、エンパワリング・リーダーシップという要因が、心理的エンパワーメントというプロセスを経て、従業員の創造性発揮や能力発揮に与える影響の度合を、従業員の個人差の視点から分析したのが本研究である。

2 本研究の構成

本研究では、企業経営におけるエンパワーメントの有効性を明らかにするために、①エンパワーメント理論に関する先行研究のサーベイ、②先行研究サーベイの結果に基づいたエンパワーメント・モデルの構築、③実証研究といった3つの課題に取り組んだ。以下で述べる本研究の章別構成は、これら3つの課題に取り組んだ成果に対応したものになっている。

第1章では、エンパワーメント理論に関する先行研究のサーベイを進めていくための予備的考察を行っている。経営学分野において、エンパワーメントは様々な文脈で論じられているが、本研究では、従業員個人が創造性や能力を発揮するための推進力として位置づけている。第1章では、このようにエンパワーメントを位置づける理由を、今日の企業経営の課題との関連の中で明らかにしていく。

第2章と第3章では、エンパワーメント理論に関する先行研究のサーベイを行っている。本研究では、これまでに行われたエンパワーメント研究を、その内容から伝統的エンパワーメント研究と現代的エンパワーメント研究に分類することにした。第2章は、このうち、伝統的エンパワーメント研究に焦点を当てており、経営学の分野におけるエンパワーメント概念とそれに基づいたエンパワーメント理論について検討している。エンパワーメントとは、個人が力を持った状態になることを意味する概念であるが、力をどのように定義するかによって、その捉え方は異なっている。第2章では、①力を客観的に捉えた社会学的エンパワーメント研究、②力は個人に既に内在す

るものと捉えた心理学的エンパワーメント研究，③この2つの考え方を統合して力を捉えたエンパワーメント研究といった3つのエンパワーメント研究について検討している。

第3章は，現代的エンパワーメント研究に焦点を当てている。現代的エンパワーメント研究は，第2章で検討する，2つのエンパワーメント概念を統合した研究（統合理論）を発展させたことに特徴がある。第3章では，現代的エンパワーメント研究を，①統合理論を精緻化する研究，②統合理論に時間軸を取り入れた研究，③チームを対象にした統合理論の研究といった3つの研究に分類し，それぞれの内容を検討していく。

第4章では，第2章と第3章で行った先行研究サーベイの結果に基づいて，独自のエンパワーメント・モデルを構築した。本研究のエンパワーメント・モデルは，心理的エンパワーメント（心理的要因），社会構造エンパワーメント（促進要因），従業員の創造性発揮・能力発揮（成果要因）といった3つの要因から構成されている。心理的要因に関しては，先行研究において妥当性や信頼性の検討がなされている既存尺度を用いている。促進要因に関しては，心理的要因に影響を与える要因を先行研究サーベイの結果に基づいて抽出している。成果要因に関しては，従業員の創造性発揮と能力発揮について，その具体的内容を検討している。また，本研究の主な目的は，従業員の個人差に基づいて，エンパワーメント・モデルを検証することである。第4章では，従業員の個人差を，どのように規定するのかについても併せて検討している。

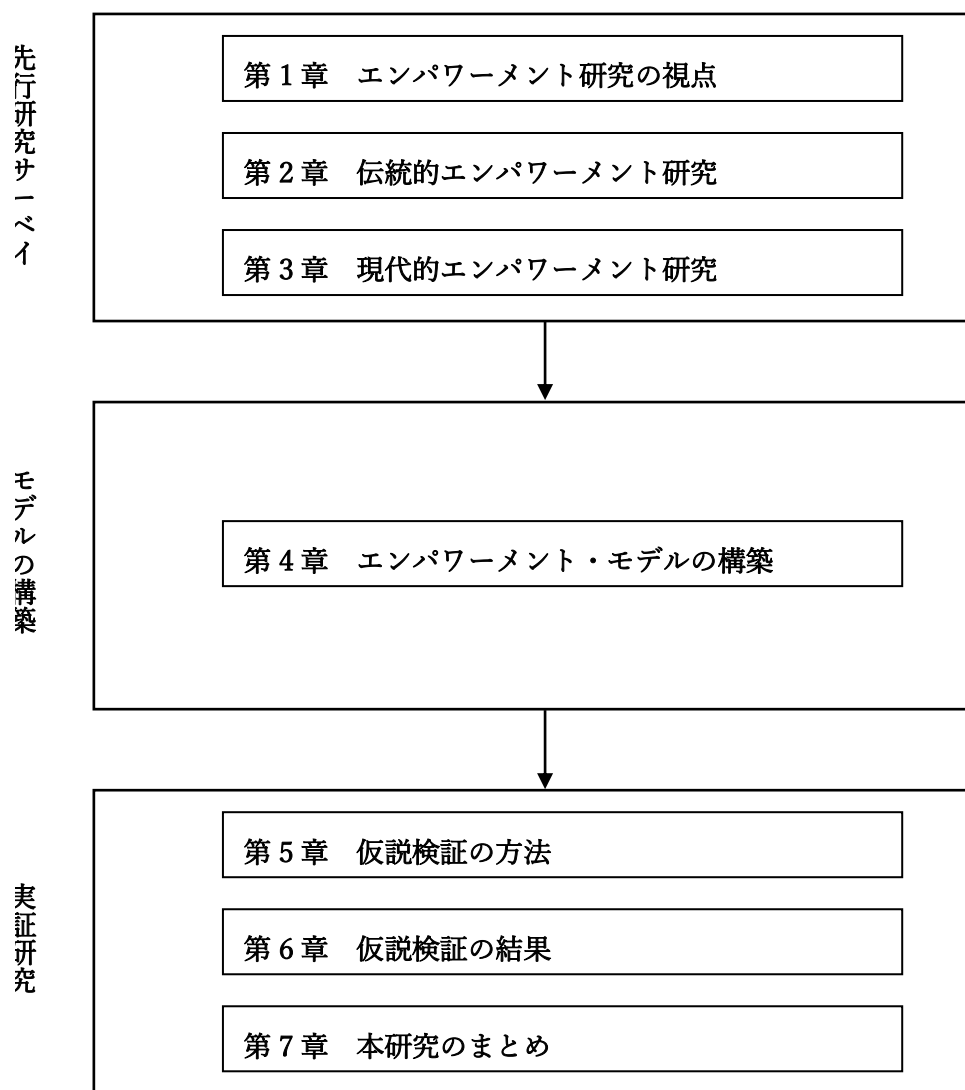
第5章と第6章は，本研究のフレームワークに基づいて導出された仮説の検証を行っている。本研究では，仮説を検証するために，日本の製造企業（本社部門，営業部門）を対象にしたアンケート調査を行い，収集されたデータを，統計的手法によって分析することにした。第5章では，本研究において，いかなる方法でデータを収集したのかを述べていく。また，データ分析に必要な基本的分析もここで述べていく。

第6章は，アンケート調査によって収集されたデータの分析結果を述べている。本研究では，仮説を検証するために，複数の分析手法を採用することにした。具体的には，①媒介分析，②階層的重回帰分析，③2要因の分散分析といった3つの手法によって，データを分析することにした。第6章では，これら3つのデータ分析の結果を述べている。

最後の第7章は，本研究のまとめである。①エンパワーメント理論に関する先行研

究のサーベイ，②先行研究サーベイの結果に基づいたフレームワークの構築，③実証研究といった本研究で取り組んだ3つの課題に対して，どのような成果が得られたのかを述べてみたい。そして，本研究全体の課題や限界を述べ，今後の研究方向を提示していく。

図序-1 本研究のフローチャート



第1章 エンパワーメント研究の視点

本章では、企業経営の中でエンパワーメントがどのような文脈で位置づけられ論じられているのかを述べてみたい。企業経営におけるエンパワーメントの活用の歴史は古く、これまでに行われてきたエンパワーメントは、その時々経営課題に対応する形で活用されてきた。そのため、本研究においても、今日の企業経営の課題を検討し、その経営課題に対して、エンパワーメントが、どのような視点で論じられているかを明らかにする必要がある。

さらに、本章では、本研究の学術的な位置づけを明確にするために、これまでに行われてきたエンパワーメント研究の内容を時系列に整理してみたい。エンパワーメント研究は、それぞれの研究が単に独立しているのではなく、一つの線として繋がっている。当然、本研究の内容も従来のエンパワーメント研究の延長線上に位置づけられるため、こうした作業を行うことが不可欠になる。

1 エンパワーメント概念のアウトライン

そもそも、エンパワーメントの考え方は、経営学分野で生成されたものではない。當間・岡本（2005）は、エンパワーメントが社会的に広く使われ始めたのは第2次世界大戦後の米国においてであり、ソーシャルワークや社会開発、フェミニズムといった分野で用いられるようになったのが、その社会的な起源であると指摘している¹。エンパワーメントの考え方が用いられた時、その言葉に込められた意図は、生きる力や物事を成し遂げる力を剥奪されてしまった人が本来の力を最大限に発揮できるように支援することであった。例えば、エンパワーメントの持つ本質的な意味について、Adams (1996)は、「個人、集団及びコミュニティが、その環境を制御できるようになること、みずから設定した目標を達成できるようになること、およびこれらによって自分自身および他者が生活の質を最大限に向上させることができるようになること」と

¹ 當間政義・岡本眞一「組織の活性化のモデル―マネジャーのリーダーシップと人材のエンパワーメント―」『東京情報大学研究論集』、第9巻、第1号、2005年；43-44頁。

指摘している²。

経営学分野におけるエンパワーメントの捉え方も同様であり、「従業員が力(パワー)を持った状態になる」ことがエンパワーメントの意味である。エンパワーメントの考え方が企業経営や経営学分野に持ち込まれた当時、企業を取り巻く環境は、グローバルな企業間競争、情報処理速度の向上、新興市場の勃興、製品事業の垣根崩壊による複数業種間の競争、市場の成熟化、消費者ニーズの高度化といったように不連続な変化を含み³、不確実性が高い状況であった⁴。このような企業を取り巻く環境の変化は、企業経営にスピードを要求し、迅速な対応を求めるようになっていた。さらに、こうした経営状況の変化は、経営者・管理者の処理能力を超えるものであり、企業の現場では、新しい経営のあり方が求められていた。そのため、企業の経営者・管理者だけでなく、現場で働く一般的な従業員にも力を与えるという発想が生まれたのである。

一般的に、企業経営における力とは、権限のことを指している。つまり、経営者・管理者が持つ権限を部下である従業員に委譲する権限委譲や部下を意思決定に参加させることが、経営学分野におけるエンパワーメントの意味となる。企業を取り巻く環境の変化が激しくなり、トップ・マネジメントを中心とした管理だけでは、環境の変化に対応することが困難になった。そこで、現場のことに詳しい従業員に対して権限委譲を実行し、あるいは、意思決定に参加させることで、彼らにも環境の変化に対応してもらおうという考え方が経営におけるエンパワーメントの最初の発想であった。

しかし、実際に権限を委譲し、あるいは、意思決定に参加させたとしても、当初想

² Adams, R., *Empowerment, Participation and Social Work*, Palgrave macmillan, 1996 (杉本敏夫他訳『ソーシャルワークとエンパワーメントー社会福祉実践の新しい方向ー』ふくろう出版, 2007年)。

³ Nadler, Shaw & Walton (1995)によれば、不連続な変化とは、アイデンティティ、価値観、使命など組織の基本的な定義そのものが変わるような変化のことである。Nadler, D. A., Shaw., R. B. & A. E. Walton, *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass, 1995 (斎藤彰吾監訳『不連続の組織変革ーゼロベースからの競争優位を創造するノウハウー』ダイヤモンド社, 1997年)。

⁴ 不確実性の高い状況とは、意思決定主体が環境要因について、合理的意思決定をするのに十分な量の情報をもっていない状況のことである。

桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論 補訂版』有斐閣アルマ, 2015年。

定した効果が得られないことが次第に分かってきた。このような従業員は、権限委譲を実行する、あるいは、意思決定に参加させたとしても、自らが力を持った存在であると認知しなかったのである⁵。そのため、エンパワーメントの持つ意味が見直されるようになり、従業員が力を認知するという視点からもエンパワーメントが捉えられるようになった。具体的には、従業員自らが力を持った存在であると認知することで、はじめてエンパワーされた状態になると捉えられるようになったのである。

経営学分野におけるエンパワーメントの意味とは、このように従業員が力を持った存在になるということであり、権限委譲や意思決定への参加をエンパワーメントと捉えること自体は間違いではないであろう。従業員が実際に力を持つためには、やはり、権限委譲や意思決定への参加など客観的な力を与えることが必要になる。しかし、権限委譲や意思決定への参加を実行したとしても、誰も力が力を持った存在になれるわけではない。従業員が自らを、力を持った存在であると主観的に認知しなければ、力を持った存在になれない。

このように、経営学分野において、エンパワーメントは2つの意味から捉えられる。一つは、従業員に客観的な力を与えるということであり、権限委譲や意思決定への参加などが、その具体的な内容となる。もう一つは、従業員が力を主観的に認知することであり、彼らの心理面に焦点を当てた捉え方である。これ以降、本研究においても、この2つの意味からエンパワーメントを捉えていくことにする。

2 エンパワーメントの今日的な意義

ここでは、エンパワーメントが論じられる背景として、どのような経営課題があるのかを、①企業の持続的競争優位獲得、②従業員の主体性不足、③マネジャーの役割変化という3つの視点から述べてみたい。

2-1 企業の持続的競争優位獲得という課題

経営学分野でエンパワーメント研究が盛んに行われるようになったのは、グローバルな規模で企業間競争が激しくなった1980年代後半と言われている。青木(2006)

⁵ Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol.14, 2000, p.69.

は、企業経営において、エンパワーメントの考え方が導入された最大の要因は、一般的な従業員が自律的に行動し、創造性や能力を発揮することが求められるような経営状況が生まれてきたからであると指摘している⁶。

近年見られるように企業を取り巻く環境の変化が激しい場合、企業は自らの存続をかけて、常に組織の適応能力を高め、柔軟な戦略的行動をとることが必要になる⁷。そして、絶えず新しい戦略を創造しうる能力こそが、企業の長期的・持続的競争優位の源泉と考えられている⁸。この新しい戦略を創造しうる能力とは、組織全体に関わる能力のことを指しており、十川（1997）は、「トップ・マネジメントが強いリーダーシップを発揮し、組織風土を改善し、従業員の創造性発揮を促し、さらには横断的な組織の協力を可能にする能力」と指摘している⁹。こうした組織能力の定義の中で特に重要なことは、企業が新しい戦略を絶えず創造するために、トップやミドルだけでなく、一般的な従業員も創造性や能力を発揮しなければならないということである。

企業には通常、様々なルールや価値前提が存在している。企業を取り巻く環境の変化が緩やかである場合、従業員個人は、こうした既存のルールや価値前提に従って行動していく。しかし、近年見られるように、不連続な変化を含み、不確実性の高い環境変化のもとでは、既存のルールや価値前提を疑い、新たなルールや価値前提を作り上げていくことが必要になる。従業員個人の創造性発揮や能力発揮とは、この新しいルールや価値前提の創出を意味している。そして、従業員個人の創造性発揮や能力発揮の結果がリンクされることで、企業は長期的かつ持続可能な競争力を獲得・維持していくことが可能になる。

エンパワーメントは、この創造性発揮と能力発揮に深く関わっている。今日、エンパワーメントという場合、多くの方は権限委譲を思い浮かべるであろう。しかし、エンパワーメントは権限委譲だけを意味していない。最近では、個人の特定の心理状態

⁶ 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社、2006年、8頁。

⁷ 山田敏之「イノベーションの創造と信頼：信頼の先行要因の推移」『大東文化大学経営論集』、第37号、2019年；235-237頁。

⁸ 十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社、1997年、53頁。

⁹ 十川廣國、『前掲書』、1997年、90頁。

を含むより幅広い概念としても捉えられ、例えば、Thomas & Velthouse (1990)¹⁰は、エンパワーメントを内発的モチベーションと同一の概念であると捉え、人が内発的に動機づけられると、人は創造性を発揮することを指摘していた¹¹。また、Deci (1975)も、自己が有能で自己決定的であると感知し、内発的に動機づけられた個人は、①最適のチャレンジを追求する行動をモチベートさせ、②チャレンジを征服する行動をモチベートさせていくという2種類の行動がモチベートされていくと指摘していた¹²。

企業が大規模化し複雑になれば、過度の分業、仕事の細分化・標準化が進展し、自分の行っている仕事に意味を見出せなくなり、自分のやっていることが周囲に影響を与えていないといった無力感を持つようになるだろう¹³。そして、一人一人の従業員が無力感を持っているのであれば、自らの能力をフルに発揮することもなく、創造性を発揮することもない。従業員がこのような状態に陥らないようにするためには、彼らを内発的に動機づける、つまりは、心理的にエンパワーすることが必要になる。こうした心理状態にすることで、創造性や能力の発揮は促されていく(図1-1)。

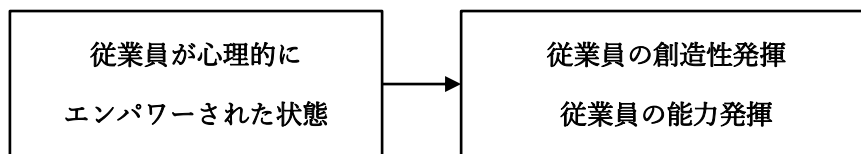
¹⁰ Thomas, K. W. & B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990; pp.666-681.

¹¹ Amabile (1997)は、個人が創造性を発揮するためには、①創造的思考スキル、②専門性・専門能力、③内発的モチベーションの3つの要素が不可欠であると述べている。そして、内発的モチベーションという要素は、創造性を高めるための他の2つの要素に比べて、時間をあまり必要としない相対的に容易な作業であるとして、従業員を内発的に動機付けることの重要性を指摘していた。Amabile, T. M., "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, Vol.40, 1997; pp.39-58.

¹² Deci, E. L., *The Psychology of self-Determination*, D. C. Heath & Company, 1975 (石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房, 1985年)。

¹³ 青木幹喜『前掲書』, 2006年, 24頁。

図 1-1 エンパワーメントと創造性発揮・能力発揮との関係



出所：筆者作成。

2-2 従業員の主体性不足という課題

一般的な従業員が創造性や能力を発揮するということは、企業内に存在する既存のルールや価値前提に捉われないということであり、その前提には彼らが自律的に行動することが必要になろう。しかし、近年の企業の現場では、主体性不足に基づく若手社員の行動が問題視されるようになってきている。

この若手社員の主体性不足については、例えば松尾（2013）が、実証研究に基づいて、その詳細を述べていた¹⁴。松尾（2013）の研究は、入社5年目までの社員を対象にしたものであり¹⁵、管理職を対象にしたアンケート調査の結果、従業員の問題行動は、①主体性不足、②自己中心性の2つのタイプに分かれることを明らかにした。このうち、主体性不足とは、「言われたことはこなすが、それ以上のことをしない」「明確な目標を持っておらず、成長意欲が感じられない」「失敗を恐れ、挑戦しようとししない」などといったことであり、目標を持って主体的に行動する、挑戦する姿勢が見られないことを意味していた。一方で、自己中心性とは、「自分の考えに固執し、上司や同僚の意見を聞かない」「報告・連絡・相談をせず、独断で仕事を進め問題を起こす」など周囲のアドバイスや忠告を聞かず、自己中心的な行動をとる傾向のことを指していた。

¹⁴ 松尾睦「育て上手のマネジャーの指導方法：若手社員の問題行動とOJT」『日本労働研究雑誌』、第639号、2013年；40-53頁。

¹⁵ 松尾（2013）は、入社5年目までの社員を若手社員と定義している。また、調査の対象となったのは、①民間企業、②官公庁、③医療組織に所属する若手社員であった。

主体性不足と自己中心性に基づく若手社員の問題行動は、相反する性質を持っており、一つの次元の両極に位置していると考えられよう。自分の考えを持たないと主体性不足になり、自分の考えにこだわりすぎると自己中心性に陥るからである¹⁶。この相反する2つの行動が同時に問題行動として抽出されたのは、従業員が所属する組織や産業によって状況が異なっていたからである。例えば、従業員の主体性不足が問題視されていたのは民間企業であり、従業員の自己中心性が問題視されていたのは医療組織においてであった¹⁷。

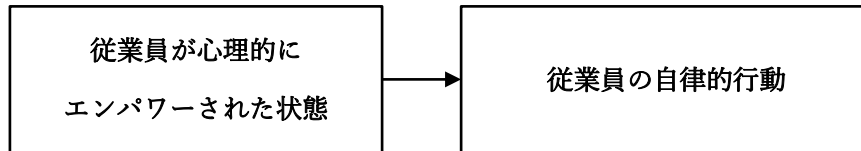
そして、エンパワーメントは、従業員が自律的に行動するための推進力としても位置づけることが出来た。エンパワーメント、特に心理的エンパワーメントは、自らが力を持った存在であると認知することであり、こうした主観的な力の認知が自律的行動の推進力となる。具体的には主観的な力の認知とは、個人が、①有意味感、②自己決定感、③自己効力感、④影響感といった4つのパワーを持っているかどうかの認知のことであり、いずれも、心理的エンパワーメントを構成する次元として捉えられている¹⁸。このうち、有意味感と自己決定感は、行動を開始する原動力となるものであり、この2つが高まることにより、個人自らが明確な目標を設定し、主体的に行動することが可能になる。また、自己効力感と影響感は、行動を維持する原動力となるものであり、この2つが高まることにより、個人の挑戦意欲が喚起され、当初設定した目標を達成するための継続的な取り組みが可能になる。このように、従業員をエンパワーメントすることは、結果的に創造性発揮や能力発揮と同様に、従業員の自律的行動を促していく（図1-2）。

¹⁶ 松尾睦「前掲稿」、50頁。

¹⁷ なお、医療組織において自己中心性が問題行動として挙げられるのは、医療組織の仕事がチーム単位で設計されているからである。

¹⁸ 青木幹喜「エンパワーメントの失敗と活性化」『大東文化大学経営論集』、第12号、2006年、7頁。

図 1-2 エンパワーメントと自律的行動との関係



出所：筆者作成。

2-3 マネジャーの役割変化という課題

企業を取り巻く環境の変化に伴い、従業員の行動が変化するのであれば、当然、管理する側であるマネジャーの役割も変化してくる。企業を取り巻く環境の変化が緩やかであれば、企業は戦略の策定と実行を二分化するアプローチをとることになる。この場合、一般的な従業員の役割は、策定された計画を忠実に実行することであり、管理者としてのマネジャーの役割は、策定した計画が忠実に実行されているかどうかを監視することである。

こうした計画と実行を二分化するアプローチの問題点は、多くの研究者が指摘している。例えば、周(2014)は、戦略の策定と実行を明確に分離するアプローチは、組織の問題を軽視しているとして、戦略実行の際に起きる環境変化に対していかに対処すべきかといった問題が、議論の対象外になってしまうことを指摘していた¹⁹。

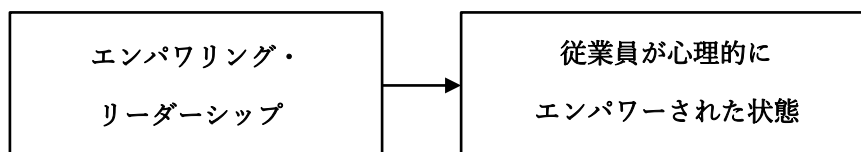
企業を取り巻く環境の変化が安定的であり、組織の強み・弱みを明確に規定することが出来れば、環境に適合した戦略の構築は可能であろう。しかし、先に述べたように、近年の企業を取り巻く環境は不連続な変化を含み、不確実性も非常に高いものとなっている。そのため、構築された戦略が必ずしも環境と適合したものになるわけではない。このような状況では、計画の忠実な実行・監視が想定された組織では不十分となろう。

¹⁹ 周炫宗「企業の戦略形成におけるミドルの新たな役割ーチャンピオニングとしての役割を中心にー」『千葉経済論叢』、第 50 号、2014 年、52 頁。

企業を取り巻く環境の変化が激しい場合、マネジャーは、従業員を心理的にエンパワーし、彼らの自律的行動を促し、創造性や能力を発揮するための支援的行動の方が強く求められる。今日の企業経営においては、従業員を心理的にエンパワーするリーダーシップの在り方が求められている。ここでは、リーダーは支援者として位置づけられ、リーダーシップの在り方は、従業員を出発点として議論されている。そして、従業員を心理的にエンパワーすることを目的としたリーダーシップ・スタイルは、エンパワリング・リーダーシップと呼ばれ、これまで、その具体的内容が検討されてきた。例えば、企業のビジョンや理念の浸透、成功体験の支援、行動結果のフィードバックなど有意味感や自己効力感、影響感を高める行動などは、その具体的行動である。

このように、今日、エンパワーメントの考え方を取り入れるのは、従業員の自律的行動を促し、創造性や能力を発揮させるだけではない。今日の企業経営に求められるリーダーシップの在り方を明確にし、従業員を心理的にエンパワーするためのマネジャーが取るべき具体的な行動を示すことにも貢献している（図1-3）。

図1-3 リーダーシップとエンパワーメントとの関係



出所：筆者作成。

3 エンパワーメント研究における本研究の位置づけ

さて、こうしたエンパワーメントの考え方が経営学分野に持ち込まれたのは、1970年代に入ってからである。そして、現在に至るまでエンパワーメント研究は、時代ごとの経営課題を反映する形で、その内容を発展させてきた。時系列的にエンパワーメント研究の内容を見ると、1970年代後半から1990年代前半、1990年代後半から2000年代前半、2000年代後半から現在までの3つに分類することが出来る（表1-1）。

表 1-1 エンパワーメント研究の変遷

| 時代区分 | 研究テーマ |
|---------------------|--------------------|
| 1970 年代後半～1990 年代前半 | エンパワーメント概念の形成と理論構築 |
| 1990 年代後半～2000 年代前半 | エンパワーメント理論の統合 |
| 2000 年代後半～現在 | 統合理論の発展 |

出所：筆者作成。

1970 年代後半から 1990 年代前半にかけて、エンパワーメント研究が焦点を当てていたのは、経営学分野におけるエンパワーメント概念の検討とそれに基づいた理論構築であった。エンパワーメントとは、力（パワー）に関係した概念であり、力の捉え方によって、その内容も変化する。そして、当時の研究は、エンパワーメントを、①社会学的エンパワーメント、②心理学的エンパワーメントという 2 つの概念に分類した²⁰。

2 つのエンパワーメント概念が形成されると、それに基づいた理論が構築されるようになり、1990 年代後半から 2000 年代前半にかけては、2 つのエンパワーメント理論を統合する研究が行われるようになった。2 つのエンパワーメント理論を統合する研究は、実際の企業の現場での実践を意識したものであり、従業員をエンパワーする具体的な方法を検討し、エンパワーメントの実践から成果に至るまでの一連のプロセスを検証している。

社会学的エンパワーメント理論と心理学的エンパワーメント理論という 2 つの理論を統合したエンパワーメント理論（統合理論）の内容は、当初、リーダーシップや組織内制度、組織風土などの各要因が、従業員の心理的エンパワーメントを高めることで、何らかの成果を導くという極めてシンプルなものであった。そのため、2000 年代

²⁰ 社会学的エンパワーメントでは、力を客観的に与えられるものとして捉えている。一方で、心理学的エンパワーメントでは、力を個人に既に内在するものとして捉えている。この 2 つのエンパワーメント概念については、次章で詳細に検討する。

後半から現在に至るまでのエンパワーメント研究が焦点を当てていたことは、エンパワーメントから成果に至るまでの一連のプロセスを精緻化することであり、統合したエンパワーメント理論を発展させることであった。

本研究では、1970年代後半から1990年代前半のエンパワーメント概念の形成から1990年代後半から2000年代前半のエンパワーメント理論を統合するまでの研究を伝統的エンパワーメント研究と呼び、2000年代後半から現在までの統合したエンパワーメント理論を発展させた研究を現代的エンパワーメント研究と呼ぶことにした。本研究の内容は、このうち、現代的エンパワーメント研究の延長線上に位置づけられるものである。

4 エンパワーメント研究の課題

現代的エンパワーメント研究が行われる契機となったのは、Spreitzer (2008)の研究であった²¹。彼女は2008年に発表した「Taking Stock」という論文で新たなエンパワーメント研究の課題を提示していた。

Spreitzer (2008)が指摘した一つ目の研究課題は、心理的エンパワーメントにおける個人差のモデレート効果を検証することであった。Spreitzer (2008)は、個人の心理的エンパワーメントの認知に対して、個人差があり、個人の行動特性や性格特性などが影響すると考え、そのモデレート効果を検証する必要性を指摘した。

Spreitzer (2008)が指摘した二つ目の研究課題は、統合理論で示される変数間の関係性であった。従来の統合理論において変数間の関係は、社会学的エンパワーメント→心理学的エンパワーメント→成果という一方向的なものとして説明されていた。一方で、Hollander (1958)²²や Spreitzer & Quinn (1996)²³は、時間経過によって個人と組織

²¹ Spreitzer, G. M., Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In Barling, J. & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.54-72), Thousand Oaks, CA: Sage, 2008; pp.54-72.

²² Hollander, E. P., "Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit", *Psychological Review*, Vol.65(2), 1958; pp.117-127.

²³ Spreitzer, G. M. & R. E. Quinn, "Empowering Middle Managers to Be Transformational Leaders", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.32(3), 1996; pp.237-261.

との関係が変化することに着目し、例えば、心理学的エンパワーメント→社会学的エンパワーメントという方向性もあるという指摘をしていた。Spreitzer (2008)は、こうした過去の研究結果に基づき、新たな変数間の関係を検証する必要性を指摘した。

そして、Spreitzer (2008)が指摘した三つ目の研究課題は、個人を対象にしたエンパワーメント理論を、チームを対象にしたエンパワーメント理論に拡張するということであった。厳密に言えば、Spreitzer (2008)は、チームを対象にしたエンパワーメント研究を新たなエンパワーメント研究の課題として提示したわけではない。実際に、チームを対象にしたエンパワーメント研究は、Spreitzer (2008)が指摘する以前から既に行われていた。例えば、Seibert, Silver & Randolph (2004)と Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen (2007)は、チームを対象にしたエンパワーメント研究の代表的研究であり、個人とチームという2つのエンパワーメント理論の関係性を明らかにしていた²⁴。Spreitzer (2008)は、彼らの研究結果を踏まえ、今後のエンパワーメント研究が、個人とチームを同時に捉えたものになることを示唆したのである。

現代的エンパワーメント研究は、こうした Spreitzer (2008)の指摘に基づいて行われたものであり、本研究の内容も、その延長線上に位置づけられる。より具体的には、Spreitzer (2008)が指摘した一つ目の研究課題に対応したものになっている。個人差のモデレート効果を検証した研究は、自尊心と心理的エンパワーメントとの関係を検証した Spreitzer (1995)の研究²⁵、エンパワーメントの役割アイデンティティに焦点を当てた Zhang & Bartol (2010)の研究²⁶など僅かながら行われたに過ぎず、その内

²⁴ Seibert, S. E., Silver, S. R. & W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.47, 2004; pp.332-349.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. & B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams." *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, 2007; pp.331-346.

²⁵ Spreitzer, G. M., "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995; pp.1442-1465.

²⁶ Zhang, X. & K. M. Bartol, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, Vol.53, 2010; pp.107-128.

容は質的にも量的にも十分なものではない。

そこで、本研究では、従業員の行動特性や性格特性によって従業員を様々なタイプに分類し、それぞれの従業員に対するエンパワーメントの効果を実証的に検証してみた。具体的には、エンパワーメントから成果に至るまでの心理的エンパワーメントの媒介効果を検証した上で、①どのようなタイプの従業員が心理的にエンパワーされるのか、②心理的にエンパワーされることで創造性や能力を発揮するのは、どのようなタイプの従業員であるのかといった2点を明らかにすることを目的とした。

5 本章のまとめ

本章では、本研究におけるエンパワーメントの位置づけについて論じた。経営学分野におけるエンパワーメントとは、「従業員が力（パワー）を持った状態になる」ことを意味する概念であり、エンパワーメントが企業経営の中で、どのように位置づけられるのかを明らかにすることが本章の第一の目的であった。

近年の企業経営の課題は、長期的・持続的競争優位を獲得・維持することであり、そのためには、企業のトップやミドルだけでなく、一般的な従業員も自律的に行動し、創造性や能力を発揮することが必要になる。そして、本研究では、エンパワーメントを、従業員の自律的行動や創造性発揮・能力発揮の推進力として位置づけることにした。さらに、従業員をエンパワーするためには、管理者としてのマネジャーの行動が重要になる。本章では、マネジャーの行動としてリーダーシップに着目し、マネジャーが取るべき行動が、エンパワーメントの考え方に規定されることを明らかにした。

本章の二つ目の目的は、本研究の学術的な位置づけを明らかにすることであった。本章では、これまでに行われたエンパワーメント研究を時系列に整理し、伝統的エンパワーメント研究と現代的エンパワーメント研究といった2つの研究に分類することにした。この2つの研究については、第2章と第3章で詳細に検討するが、本研究の内容は、現代的エンパワーメント研究の延長線上に位置づけられるものである。

第2章 伝統的エンパワーメント研究

本章では、経営学分野における伝統的エンパワーメント研究に焦点を当て、その内容を検討する。伝統的エンパワーメント研究の貢献の一つは、エンパワーメントが、いかなる概念であるのかを明らかにしたことである。近年、このエンパワーメント概念については一般的なコンセンサスが得られており、①社会学的エンパワーメント、②心理学的エンパワーメントという2つの概念から捉えられている。

また、第二の貢献は、①社会学的エンパワーメント、②心理学的エンパワーメントという2つの概念に対応したエンパワーメント理論を構築したことである。これによって、経営学分野におけるエンパワーメントの位置付けが明確になったのである。そして、1990年代後半から2000年代前半にかけて、2つのエンパワーメント理論を統合する研究が行われるようになり、2つのエンパワーメント理論は、互いに関連することが明らかになった。これが、伝統的エンパワーメント研究の第三の貢献である。

本章の前半部分では、経営学分野における2つのエンパワーメント概念とそれに対応したエンパワーメント理論の内容を検討する。次いで、本章の後半部分では、2つのエンパワーメント理論を統合した研究を検討し、経営学分野における伝統的エンパワーメント研究の意義を述べてみたい。

1 エンパワーメント概念の探求

ここでは、本章のテーマである伝統的エンパワーメント研究のアウトラインを述べていく。伝統的エンパワーメント研究が主眼に置いているのは、経営学分野におけるエンパワーメント概念を明らかにすることである。

冒頭で述べた通り、経営学分野におけるエンパワーメント概念は、①社会学的エンパワーメント、②心理学的エンパワーメントという2つの概念から捉えられている。この2つのエンパワーメント概念は、いずれも力（パワー）に関係した概念である。しかし、力をどのように捉えるかという点で、その内容は異なっている。2つのエンパワーメント概念で力の捉え方が異なるのは、それぞれの概念が生成された時代において、企業が直面する経営課題が異なっていたからである。

エンパワーメントの考え方が経営学分野で取り上げられるようになったのは、1970

年代後半から 1980 年代前半にかけてである²⁷。当時の企業を取り巻く環境は、不確実性が高い状況であり、企業経営にはスピードが要求され、迅速な対応が求められていた。さらに、こうした経営状況の変化は、経営者・管理者の処理能力を超えるものであった。このような経営環境の変化に対応するため、企業の上層部は、一般的な従業員を意思決定に参加させ、また、権限そのものを委譲するようになった。初期のエンパワメント研究では、当時の企業が直面する経営課題を踏まえて、権限を力と捉え、意思決定への参加や権限委譲をエンパワメントと捉えたのである。

エンパワメントの捉え方に変化が起こったのは、1980 年代後半に入ってからである。1980 年代後半以降、グローバルな企業間競争が激しくなった。そのため、企業を取り巻く経営環境は不連続な変化を含むようになり、一般的な従業員の自律的行動や創造性発揮・能力発揮が求められるようになった。Conger & Kanungo (1988) は、こうした従業員の行動を促すためには、エンパワメントを心理学的に捉える方が適切であると考え²⁸、力の源泉を個人の心理面に求めたのである²⁹。

このように、力をどのように捉えるかで、エンパワメントの考え方も変わってくる。ここまで述べてきた通り、エンパワメント研究では、力を権限と捉える一方で、力を個人の心理面にも求めている。前者の捉え方が社会学的エンパワメントであり、後者の捉え方が心理学的エンパワメントである。そして、伝統的エンパワメント研究では、この 2 つのエンパワメント概念に対応した理論を構築するようになり、理論の成熟化が進むと 2 つの理論を統合する研究を行ったのである。

²⁷ Kotter, J. P., *Power in Management: How to Understand Acquire, and Use it*, New York AMACOM, 1979 (谷三太郎・加護野忠男訳『パワー・イン・マネジメント』白桃書房, 1981 年)。

Kanter, R. M., "The Middle Management as Innovator", *Harvard Business Review*, July-August, 1982; pp.95-105.

²⁸ Conger, J. A. & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988; pp.471-482.

²⁹ 従業員の創造性発揮に対して、モチベーションが重要な役割を果たすと指摘する研究者に、例えば、Amabile (1997) がいる。

Amabile, T. M., "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, Vol.40, 1997; pp.39-58.

2 社会学的エンパワーメント研究

社会学的エンパワーメント研究は、主に、意思決定への参加と権限委譲に焦点を当てている。ここでは、意思決定への参加と権限委譲の違いを述べ、それぞれの概念に対応した理論について検討してみたい。

2-1 社会学的エンパワーメント概念の検討

社会学的エンパワーメントとは、組織を構成するメンバー間の力関係に基づいたエンパワーメント概念である。そして、力を客観的に与えるもの、あるいは、与えられるものと捉えている。エンパワーメント概念の一つが、社会学的エンパワーメントと呼ばれる理由は、こうした力の捉え方を、社会学分野における社会的交換理論に依拠しているからである³⁰。社会的交換理論の根底にあるのは、組織を構成するメンバー間の力関係は異なっており、相対的に見て力を持つ者と持たない者に分かれるということである。つまり、社会学的エンパワーメントの意味は2つ存在することになる。力を持つ者にとっては、力を与えることがエンパワーメントであり、力を持たない者にとっては、力を与えられることがエンパワーメントである。

一般的な企業経営において、力を持つ者とは上司のことであり、力を持たない者とは部下のことである。そして、客観的な力は、上司が持つ権限を指している。そのため、上司が持つ権限を部下と共有する、あるいは、上司が持つ権限を部下に委譲することが、社会学的エンパワーメントの具体的内容となっている。上司が持つ権限とは、組織内で行う意思決定に関するものである。例えば、Heller（1973）は、組織内で行われる意思決定スタイルを、以下の5つに分類している³¹。

- ① 上司は部下達に詳細な説明もせず、一人で決定を行うスタイル
- ② 上司は部下達に詳細な説明をして、一人で決定を行うスタイル
- ③ 上司は前もって部下達に相談して、一人で決定を行うスタイル
- ④ 上司は部下達と共同して決定を行うスタイル

³⁰ 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社、2006年、26頁。

³¹ Heller, F. A., "Leadership Decision Making and Contingency Theory", *Industrial Relations*, Vol.12, 1973, p.188.

⑤ 上司は部下達に権限委譲を行い、意思決定を任せるスタイル

上記5つの意思決定スタイルの中で、意思決定への参加とは、④の上司と部下が共同で行う意思決定スタイルのことであり、権限委譲とは、⑤の上司と部下の共同意思決定をさらに推し進め、上司が部下に全てを任せる意思決定スタイルのことである。この2つの内容を部下の視点で見た場合、意思決定への参加と権限委譲は、いずれも意思決定に関与するという点で共通している。

しかし、上司の視点で見た場合、権限委譲は自らが意思決定に全く関与しないことになる。そのため、実際の企業の現場での活用を踏まえて権限委譲を定義するためには、意思決定への参加と異なり様々な要因を考慮する必要がある。具体的には、どのような仕事であれば権限委譲出来るのか、また、どのような部下に対して権限委譲を行うのかなど権限委譲の実行がうまくいくための様々な条件を明らかにする必要がある。

このように、意思決定への参加と権限委譲は、部下が意思決定に関与するという点で共通している。しかし、権限を持つ上司の視点で見ると、この2つの考え方は異なったものになる。以下では、意思決定への参加と権限委譲が異なる概念であると捉え、それぞれの研究がどのような内容であるのかを検討してみたい。

2-2 意思決定への参加の研究

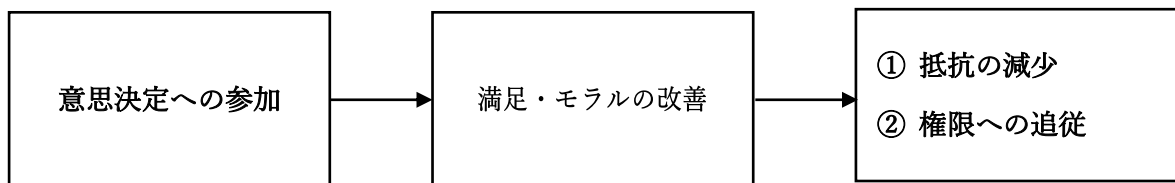
はじめに、意思決定への参加の研究を見ていく。意思決定への参加の研究は歴史が古く、1940年代には意思決定への参加をテーマにした研究が発表されている。当初、従業員を意思決定に参加させることは、上司の権限に対する抵抗減少や権限への追従が目的であった。例えば、Coch & French (1948) は、従業員を意思決定に参加させることで、職務や工程の変更に対する従業員の再学習が促され、生産能率が高まることを指摘している³²。

意思決定への参加が、力を共有するというエンパワーメントと近い意味で捉えられるようになったのは、1960年代に入ってからである。その先鞭をつけたのが Miles

³² Coch, L. & J. R. P. French, "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, Vol.1, 1948; pp.512-532.

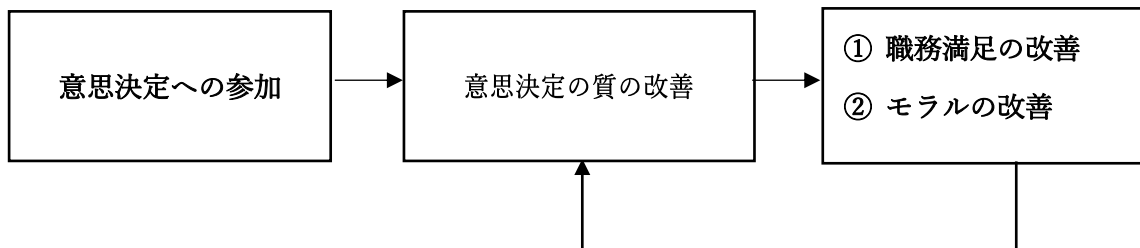
(1965)であり、意思決定への参加には企業全体の意思決定の質を改善する効果があると指摘した³³。そして、従来の意思決定への参加とは異なる考え方を示したのである(図2-1, 図2-2)。

図2-1 意思決定への参加の人間関係モデル



Miles (1965), p.153 を基に作成。

図2-2 意思決定への参加の人的資源モデル



Miles (1965), p.154 を基に作成。

図2-1の人間関係モデルは、Coch & French (1948)が指摘する従来の意思決定への参加の考え方であり、従業員を意思決定に参加させることで、上司の権限に対する抵抗減少や権限への追従が行われることを示している。それに対して、Miles (1965)が提唱したのは、図2-2の人的資源モデルである。Miles (1965)は、知識やスキルなど従

³³ Miles, R. E., "Human Relations or Human Resources?", *Harvard Business Review*, July-August, 1965; pp.148-163.

従業員が持つ資源が十分に利用されていないことに着目し、従業員を意思決定に参加させることで、こうした未利用の資源の活用が可能になると指摘したのである³⁴。

従業員を意思決定に参加させ、未利用の資源を活用することは、企業全体の意思決定の質を改善することに繋がる。さらに、企業全体の意思決定の質の改善は、従業員の職務満足やモラルの改善を促し、従業員の中で問題解決を支援する雰囲気を作り出される。それによって、企業全体の意思決定の質もさらに改善される。Miles (1965)は、こうした一連のプロセスを人的資源モデルで示し、意思決定への参加が持つ意味を拡張したのである。

Miles (1965)の研究は、モデルの構築を目指したものであり、意思決定への参加の効果を実証的に検証したわけではない。しかし、意思決定への参加が持つ意味を拡張し、従業員の未利用の資源を活用するという考え方を示すことで、意思決定への参加をエンパワーメントと捉える社会学的エンパワーメントの概念形成に大きな影響を与えている³⁵。

2-3 権限委譲の研究

次に、権限委譲の研究を見ていくことにしよう。権限委譲の研究も意思決定への参加の研究と同様に、その根底にあるのは、知識やスキルなど従業員の未利用の資源を活用するということである³⁶。しかし、意思決定に対する上司の関与の度合いや責任の所在など意思決定への参加とは異なる問題が存在する。そのため、権限委譲の研究は、権限委譲の実行から成果に至るまでの一連のプロセスを探求すると共に、権限委譲の実行がうまくいくための様々な条件を特定することが目的になっている。

権限委譲を実行することの難しさは、上司が意思決定に関与しないことに起因する責任の所在が曖昧なことである。部下に権限を委譲したとしても、委譲した側である

³⁴ Miles, R. E. (1965)., op. cit., p.152.

³⁵ なお、Sagie & Kosolowsky (2000)は、意思決定への参加には、意思決定の質の改善だけでなく、企業全体の意思決定を受容する効果もあると指摘している。

Sagie, A. & M. Koslowsky, *Participation and Empowerment in Organizations: Modeling, Effectiveness, and Applications*, Sage Publications, Inc.,2000.

³⁶ Heller, F. A. (1973)., op. cit., p.192.

上司の責任が無くなるわけではない。最終的な結果責任は上司が負うことになる³⁷。そのため、権限委譲をうまく実行するためには、どのような仕事であれば部下に権限委譲をするのか、また、どのような部下に対して権限委譲を行うのかなど権限委譲の実行に伴う条件が何であるのかを明らかにする必要がある。

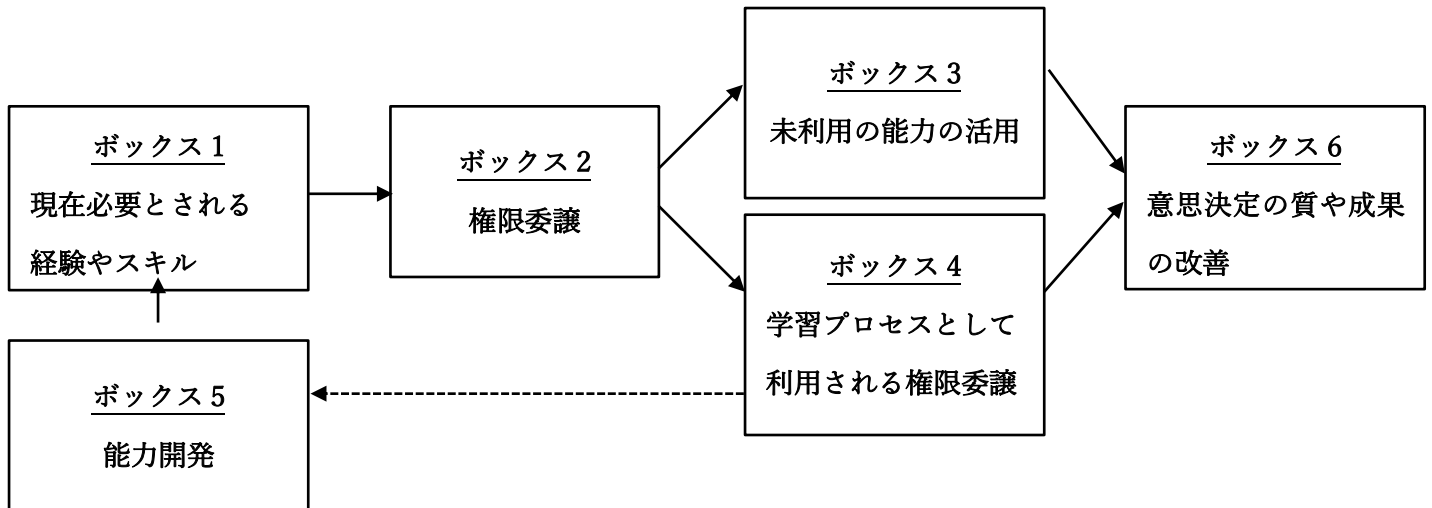
こうした課題に取り組んだ研究者が Leana (1988)³⁸ と Heller (1992)³⁹である。Leana (1988)は、様々な組織に所属する 98 人の管理者に対して、24 のケースを与え、各ケースにおいていかなるリーダーシップ・スタイルを発揮するのか回答を求めた。そして、得られた回答を基に階層的重回帰分析を行い、権限委譲と意思決定への参加が用いられる状況を特定したのである。分析の結果明らかになったことは、権限委譲を実行するかどうかは、意思決定の重要性に依存するということである。権限委譲が行われるのは、意思決定の内容が組織にとって重要ではなく、従業員にとって重要になる場合であった。逆に、意思決定の内容が組織にとって重要である場合、管理者は権限委譲を行わず、意思決定への参加を選択していた。一方で、Heller (1992)は、権限委譲の実行に部下の能力が関係していると考え、権限委譲の実行と部下の能力開発との関係を示したプロセス・モデルを構築している。(図 2-3)。

³⁷ 高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社、1961年、137頁。

³⁸ Leana, C. R., "Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.27, 1987; pp.228-233.

³⁹ Heller, F. A., "Decision-Making and the Utilization of Competence" in F. A. Heller ed., *Decision-Making and Leadership*, Cambridge University Press, 1992; pp.71-89.

図 2-3 Heller (1992)のプロセス・モデル



出所:Heller (1992), p.83 を基に作成。

図 2-3 のモデルを見ると、権限委譲と部下の能力開発が密接に関連していることが分かるであろう。上司が権限委譲を実行するためには、被委譲者である部下が、それに伴う経験やスキルを持つ必要があること（ボックス 1）、さらに、そうした経験やスキルを獲得するためには、部下の能力開発が必要であること（ボックス 5）が示されている。

注目すべきは、権限委譲それ自体も学習プロセスとして機能するという点である。権限委譲（ボックス 2）は、部下が持つ未利用の能力（ボックス 3）を活用するだけではない。権限委譲は、それ自体が部下に学習機会（ボックス 4）を提供するのである。それによって、組織で必要とされる知識やスキルを獲得（ボックス 1）し、上司からの信頼もさらに強固なものとなり、権限が委譲されやすくなる。Heller(1992)は、従来の研究と同様に、権限委譲が意思決定の質や成果の改善（ボックス 6）に影響を与えると考え、その原動力が部下の能力開発（ボックス 5）であることを示したのである。

権限委譲は、意思決定への参加と同様に、従業員の未利用の資源を活用する効果が

ある。しかし、責任の所在が曖昧であることから意思決定への参加と比べ、その実行の難しさが指摘されている⁴⁰。ここで取り上げた2つの研究は、そうした権限委譲の実行に伴う条件を検討したものである。その意味で、Leana (1987)とHeller (1992)の研究は、エンパワーメント研究に対する貢献だけでなく、実際の企業の現場に示唆を与えるものであった。

3 心理学的エンパワーメント研究

心理学的エンパワーメント研究は、1980年代後半から1990年代前半にかけて行われるようになった。ここでは、その内容を時系列に確認し、心理学的エンパワーメント研究が、どのような内容であるのかを検討したい。

3-1 サイコロジカル・エンパワーメントの概念

すでに指摘したように、エンパワーメントとは力(パワー)に関係した概念である。社会学的エンパワーメントでは、力を客観的に与える、あるいは、与えられるものと捉えていた。それに対して、心理学的エンパワーメントでは、力を個人に内在するものと捉えている。心理学的エンパワーメントが、こうした呼ばれ方をするのは、力の拠り所を個人の心理面に求めているからである。

社会学的エンパワーメント研究と同様に、心理学的エンパワーメント研究でも、力が具体的に何を指しているのかが問題になる。社会学的エンパワーメントでは、力は上司が持つ権限のことであり、力の拠り所を客観的に捉えることが可能である。しかし、心理学的エンパワーメントでは、力は個人に内在するものであり、力の拠り所を客観的に捉えることが不可能である。そのため、心理学的エンパワーメント研究では、力を個人が主観的に認知するものと捉えている。

このように、力を客観的に捉えることが不可能であるため、心理学的エンパワーメント研究が主眼に置いているのは、個人が力を持った存在であると主観的に認知する心理状態を特定することであった。心理学的エンパワーメント研究では、こうした心理状態を総称して、サイコロジカル・エンパワーメントと呼んでいる。

⁴⁰ Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol.14, 2000; pp.67-80.

近年、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する次元については、一般的なコンセンサスが得られており、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンス、④影響感といった4つの次元から捉えられている。こうしたサイコロジカル・エンパワーメントを構成する次元が何であるのかを明らかにする研究は、1980年代後半から1990年代前半にかけて行われた。そして、その中心にいたのが、Conger & Kanungo と Thomas & Velthouse である。以下では、彼らの研究内容を詳細に検討してみたい。

3-2 Conger & Kanungo の研究

3-2-1 Conger & Kanungo によるサイコロジカル・エンパワーメントの捉え方

経営学分野において、最初にサイコロジカル・エンパワーメントの考え方を提唱したのは、Conger & Kanungo (1988)である。Conger & Kanungo (1988)がサイコロジカル・エンパワーメントを提唱したのは、企業を取り巻く環境が急速に変化したという理由からであった。前章でも述べた通り、企業を取り巻く環境が急速に変化する場合、企業のトップだけでなく、一般的な従業員も創造性や能力を発揮することが必要になる。そして、創造性発揮や能力発揮の源泉となるのがモチベーションであり、Conger & Kanungo (1988)は、当時の状況を踏まえて、エンパワーメントをモチベーションの一つとして位置づけたのである。

エンパワーメントを心理学的に捉えた場合、問題となるのは、個人のどのような心理状態をエンパワーメントと捉えるかである。Conger & Kanungo (1988)が注目したのは、自己効力感(Self-efficacy)という概念であった。自己効力感とは、Bandura (1977)によって提唱された概念であり⁴¹、個人がある結果を生み出すのに必要な行動を、うまく遂行することができるかどうかという確信の度合いを示すものである。

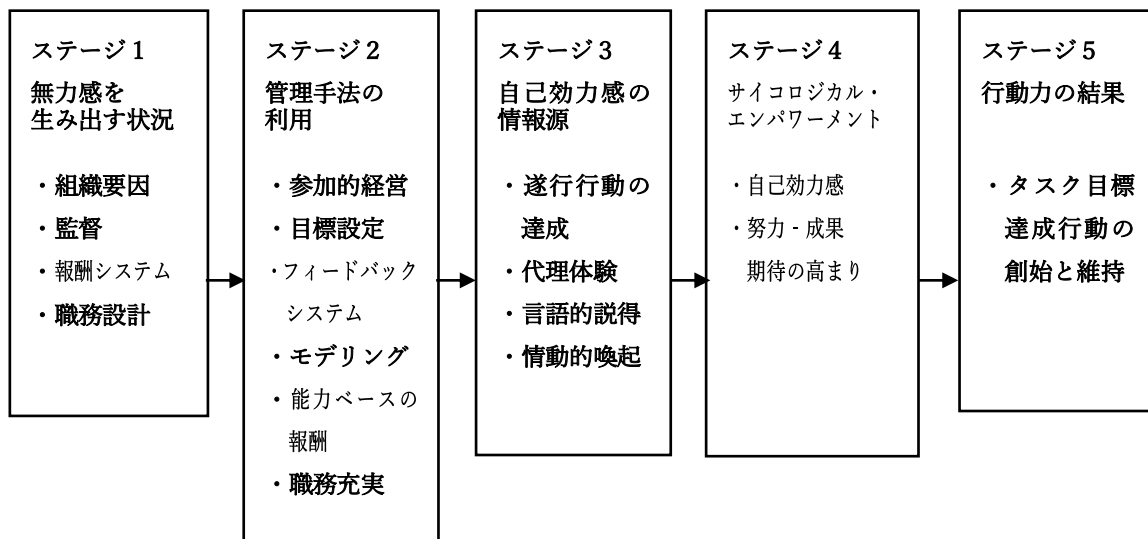
Bandura (1977)は、社会心理学分野の研究者であり、自己効力感という概念は、経営学分野で生成されたものではない。彼自身の関心事である患者の精神疾患をいかに治療するかという問題意識の中から生成されたものである。Conger & Kanungo (1988)は、こうした他分野で生成された自己効力感を経営学分野に持ち込んだのであった。

⁴¹ Bandura, A., "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol.84, 1977; pp.191-215.

3-2-2 Conger & Kanungo のエンパワメント・モデル

それでは、Conger & Kanungo (1988)は、自己効力感という概念をいかなる形で経営学分野に援用したのであろうか。それを示したのが以下の図 2-4 である。

図 2-4 Conger & Kanungo (1988)のエンパワメント・モデル



出所：Conger & Kanungo (1988), p.475 を基に作成。

Conger & Kanungo (1988)にとって、従業員が心理的にエンパワーされた状態とは、自己効力感が高まった状態のことである。そして、自己効力感を高めるための一連のプロセスを図 2-4 で示すようなモデルで描いている。

自己効力感を高めるための最初のステップは、従業員の無力感を生み出す状況を特定することである（ステージ1）。無力感を生み出す状況は、報酬システムや職務の性質など様々な要因が複合的に絡み合って生じるのであるが、これらは、マネジメント手法を利用することである程度改善される（ステージ2）。その過程で、従業員は成功体験を積むようになり、自己効力感に繋がる情報を獲得する（ステージ3）。そして、成功体験を蓄積することで従業員の自己効力感が高まっていく（ステージ4）。このよ

うに、Conger & Kanungo (1988)は、上司のマネジメントと従業員の自己効力感を結び付けることで、サイコロジカル・エンパワーメントを経営学分野に援用したのである。

3-3 Thomas & Velthouse の研究

3-3-1 Thomas & Velthouse によるサイコロジカル・エンパワーメントの捉え方

Conger & Kanungo (1988)の研究を継承し、サイコロジカル・エンパワーメントの内容を充実させたのが、Thomas & Velthouse (1990)である⁴²。Conger & Kanungo (1988)が、自己効力感という単一の次元でサイコロジカル・エンパワーメントを捉えたのに対して、彼らは、有意味感 (Meaningfulness)、自己決定感 (Choice)、コンピタンス (Competence)、影響感 (Impact) という4つの次元からサイコロジカル・エンパワーメントを捉えている。なお、Thomas & Velthouse が示したサイコロジカル・エンパワーメントの4つの次元各々の内容は、以下の通りである。

① 有意味感

まず、有意味感とは、個人の理想や基準という観点から判断されたタスクの目標や目的の価値のことである。個人の理想や基準と仕事の役割要求が乖離すれば、有意味感の程度は低くなる。逆に個人の理想や基準と仕事の役割要求が一致すれば、有意味感の程度は高くなる。また、Lips-Wiersma (2009)⁴³、神戸 (2016)⁴⁴は、有意味感には自己志向の有意味感だけでなく、他者志向の有意味感があることを指摘している。

② 自己決定感

次に、自己決定感とは、個人の選択や行動に対する責任を意味するものであり、自らの行為を始め、自らの行為をコントロールする選択権を、その人が持っているとい

⁴² Thomas, K. W. & B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990; pp.666-681.

⁴³ Lips-Wiersma, M. S. & L. Morris, "Discriminating between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'", *Journal of Business Ethics*, Vol.88, 2009; pp.491-511.

⁴⁴ 神戸康弘『「意味マップ」のキャリア分析：「個人の意味」が「社会の意味」になるメカニズム』白桃書房，2016年。

う感覚のことである。内発的モチベーションの代表的研究者である Deci (1975)は、自己決定感と自己効力感の2つを内発的モチベーションの源泉と捉えたが、人が内発的に動機づけられるためには、自己決定感の方が自己効力感よりも重要な概念であると指摘している⁴⁵。

③ コンピタンス

さらに、コンピタンスとは、個人が環境と効果的に相互作用する有機体の能力のことである⁴⁶。つまり、コンピタンスとは、自らの行動が環境にどの程度働きかけることができるかという確信の度合いのことである。自己効力感と似た概念であり、研究者によっては同一の概念と捉えているが、自らの行動に対する自信を、環境との相互作用の中で定義している点で自己効力感とは異なっている。

④ 影響感

そして、影響感とは、タスクの目的を達成するという観点から行動がある違いを生み出す、あるいは、タスク環境の中で意図された効果を生み出すという確信の度合いのことである。Bandura (1995)は、人が行動を決定する要因には、効力予期と結果予期という2つの認知的要因があると指摘している⁴⁷。この2つの認知の中で、効力予期は自己効力感に関する認知であり、結果予期は影響感に関する認知である。また、効力予期を持つことは、結果予期を持つこと的前提であると併せて指摘している。

彼らが選択したこの4つの次元は、その後行われた Spreitzer (1995)の実証研究によって、サイコロジカル・エンパワーメントの操作的定義として適切であることが明らか

⁴⁵ Deci, E. L., *The Psychology of Self-Determination*, D. C. Heath & Company, 1975 (石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房, 1985年)。

⁴⁶ White, R. W., Motivation Reconsidered: The Concept of Competence.”, *Psychological Review*, Vol.66, 1959 (佐柳信男訳『モチベーション再考：コンピテンス概念の提唱』新曜社, 2015年)。

⁴⁷ Bandura, A., *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University, 1995(本明寛・野口京子監訳『激動社会の中の自己効力』金子書房, 1997年)。

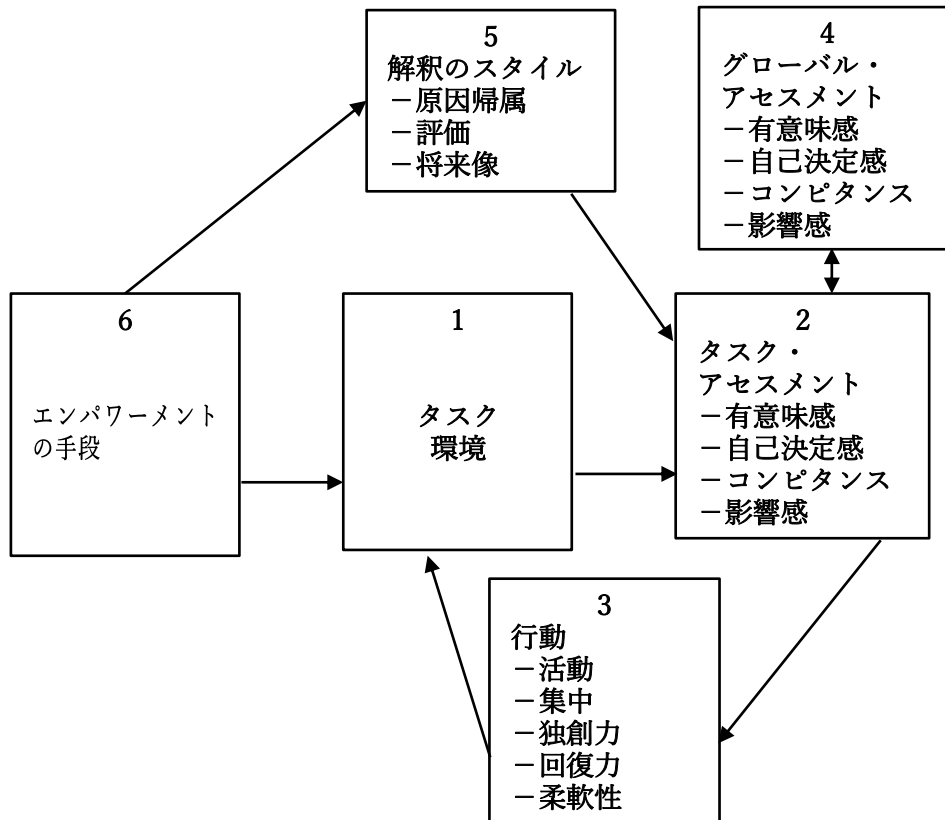
かになった⁴⁸。Spreitzer (1995)が開発した測定尺度は、多くのエンパワーメント研究で使用されており、サイコロジカル・エンパワーメントがこの4つの次元で構成されるということは、エンパワーメント研究における一般的なコンセンサスとなっている。

3-3-2 Thomas & Velthouse のエンパワーメント・モデル

Thomas & Velthouse (1990)も Conger & Kanungo (1988)と同様に、サイコロジカル・エンパワーメントを経営学分野に援用し、彼ら独自のエンパワーメント・モデル(図2-5)を提示している。以下で述べる通り、Thomas & Velthouse (1990)のエンパワーメント・モデルは、Conger & Kanungo (1988)のモデルを発展させたものである。

⁴⁸ Spreitzer, G. M., "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995; pp.1442-1465.

図 2-5 Thomas & Velthouse (1990)のエンパワーメント・モデル



出所：Thomas & Velthouse (1990), p.670 を基に作成。

Thomas & Velthouse (1990)と Conger & Kanungo (1988)で異なるのは、サイコロジカル・エンパワーメントの捉え方だけではない。上記のモデルを見ても分かる通り、サイコロジカル・エンパワーメントを高めるための一連のプロセスが大きく異なっている。

まず、第一に異なる点は、モデル内で示された各要因間（ステージ）の関係についてである。Conger & Kanungo (1988)のモデルでは、各要因間の関係は一方的なものであった。それに対して、Thomas & Velthouse (1990)のモデルは、各要因間の関係を相互作用的に描いている。そして、第二に異なる点は、モデル内のプロセスに対して、

個人差を考慮に入れている点である。Thomas & Velthouse (1990)モデルでは、彼らが解釈のスタイル、グローバル・アセスメントと呼ぶ個人差が考慮に入れている。

Thomas & Velthouse (1990)のモデルが、各要因間の関係を相互作用的に捉えたのは、サイコロジカル・エンパワーメント（タスク・アセスメント）の程度が、タスク環境に対する個人の認知によって決定すると考えたからである⁴⁹。タスク環境とは、現在のタスク行動や将来のタスク行動に関連する状況や情報のことであり、当然、個人の行動によって変化する。そして、個人の行動に影響を与える要因となるのがタスク・アセスメントである。そのため、タスク環境、タスク・アセスメント、行動という3つの要因が、永続する関係として相互作用的に描かれたのであった。

また、モデル内で個人差を考慮に入れたのも同様の理由であり、タスク・アセスメントの程度が、個人の認知によって決定すると考えたからである。グローバル・アセスメントとは、過去のタスク・アセスメントからの帰納的に一般化された個人の信念のことであり、タスク・アセスメントは、部分的に個々のグローバル・アセスメントによって、演繹的に形成される。つまり、ある出来事を解釈する際に曖昧さを残す場合、過去の経験と一致するタスク評価を行う傾向があるということである。一方で、解釈のスタイルというのは、個人の物事を解釈するプロセスに見られる傾向のことであり、その具体的内容として、①個人の原因帰属、②評価、③将来像という3つが挙げられている⁵⁰。

このように、Thomas & Velthouse (1990)は、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する次元の拡張だけでなく、理論的にも心理学的エンパワーメント研究を発展させている。彼らの研究で特筆すべきは、サイコロジカル・エンパワーメントを認知的要因と捉えたことである。これによって、企業経営の中での個人の行動が、サイコロジカル・エンパワーメントを中心にした永続的プロセスということを示せたのである。

⁴⁹ Thomas & Velthouse (1990)のエンパワーメント・モデルが主眼に置いているのは、いかに、個人のサイコロジカル・エンパワーメントを認知させるかである。実際に、彼らは自らのモデルを、Cognitive modelと命名している。

⁵⁰ 原因帰属とは、過去に起こった出来事の原因は何かを求める個人が持つ傾向のことである。また、評価とは、現在行われている物事をいかに解釈するのかという個人のスタイルのことである。さらに、将来像というのは、将来何が起こるのかに関する個人の解釈・認知スタイルのことである。

なお、彼らの研究でも Conger & Kanungo (1988)と同様に、エンパワーメントを実現するための手段が、複数あることを指摘している⁵¹。そして、エンパワーメントの手段がサイコロジカル・エンパワーメントに与える影響は、タスク環境や解釈のスタイルを通じた間接的なものであるという独自の見解を示している。

4 社会学的エンパワーメント研究と心理学的エンパワーメント研究の統合

1990年代後半から2000年代前半にかけて、社会学的エンパワーメント研究と心理学的エンパワーメント研究を統合する研究が行われるようになった。2つのエンパワーメント研究を統合するという考え方は、現代的エンパワーメント研究の基礎となっている。ここでは、Spreitzer (1996)⁵²と青木 (2006)の研究から、2つのエンパワーメント研究を統合した研究が、どのような内容であるのかを検討してみたい。

4-1 社会学的エンパワーメントの拡張

社会学的エンパワーメント研究と心理学的エンパワーメント研究を統合する研究の基本的前提となるのは、意思決定への参加や権限委譲と捉えられる社会学的エンパワーメントが、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントに影響を与えるというものである。意思決定への参加や権限委譲とは、組織内で行われる意思決定に従業員を参加させることであり、その内容から従業員の自己決定感に影響を与えることは十分に考えられる。

しかし、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する次元は、自己決定感だけではない。サイコロジカル・エンパワーメントを高めるためには、有意味感、コンピタンス、影響感も高める必要がある。また、権限委譲に関しても、その実行がうまくいくためには様々な条件が必要になる。つまり、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるためには、意思決定への参加や権限委譲だけでは十分と言えず、それ以外の要因も考える必要がある。そのため、社会学的エンパワーメント研究と心理学

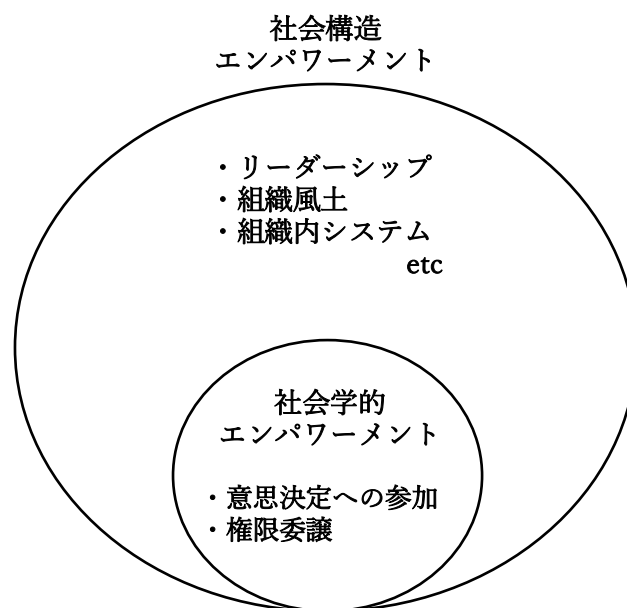
⁵¹ Thomas & Velthouse (1990)が、エンパワーメントを実現するための手段として取り上げたのは、①リーダーシップ、②権限委譲、③職務設計、④報酬システムの4つであった。

⁵² Spreitzer, G. M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.39, 1996; pp.483-504.

的エンパワーメント研究を統合する研究において、最初のステップとなったのは、サイコロジカル・エンパワーメントに影響を与える要因を特定することであった。

サイコロジカル・エンパワーメントを高める要因が、複数存在すると指摘する研究者に Spreitzer (2008)がいる。Spreitzer (2008)は、組織内の様々な要因が相互作用することで、サイコロジカル・エンパワーメントを高めると指摘し、意思決定への参加や権限委譲もそうした要因の一つと捉えた⁵³。そのため、Spreitzer (2008)は、客観的な意味で力を捉えるエンパワーメントを、社会構造エンパワーメントと呼び、意思決定への参加や権限委譲として捉える社会学的エンパワーメントの意味を拡張している。なお、以下の図2-6は、社会学的エンパワーメントと社会構造エンパワーメントとの関係を示したものである。

図2-6 社会学的エンパワーメントと社会構造エンパワーメントの関係



出所：筆者作成。

⁵³ Spreitzer, G. M., Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In Barling, J. & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.54-72), Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

4-2 社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメント統合の基本的考え方

社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントを統合する研究が行われるようになったのは、1990年代後半から2000年代前半にかけてである。構成概念であるサイコロジカル・エンパワーメントの操作的定義が開発されたのが1995年であり、それ以降に、社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を明らかにする研究が行われた。

それ以前にも、Hackman & Oldham (1980)⁵⁴、Lawler (1992)⁵⁵など類似する研究が見られたが、彼らの研究では、サイコロジカル・エンパワーメントという言葉は使われていなかった。また、前述のConger & Kanungo (1988)、Thomas & Velthouse (1990)の研究では、サイコロジカル・エンパワーメントという言葉が使われているものの、彼らの研究は、理論構築に主眼が置かれたものであり、社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を実証的に検証したわけではなかった。

社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を、最初に検証したのはSpreitzer (1996)である。また、日本国内では、青木 (2006) が実証研究を行っている。社会構造エンパワーメントの内容を選択する方法は、いずれの研究も共通しており、サイコロジカル・エンパワーメントの各次元（有意味感、自己決定感、自己効力感、影響感）に基づいて、それぞれに影響を与える要因を特定する方法で行われている。こうした選択方法は、構成概念であるサイコロジカル・エンパワーメントが直接的に測定できないこと、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する4つの次元が、加法的に組み合わさるというThomas & Velthouse (1990)の指摘が理論的根拠になっている⁵⁶。つまり、有意味感、自己決定感、自己効力感、影響感といった4つの次元を高めることが出来れば、サイコロジカル・エンパワーメントは高まるということである。

社会構造エンパワーメントの内容として、Spreitzer (1996)は、①役割曖昧性、②ス

⁵⁴ Hackman, J. R. & G. R. Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.

⁵⁵ Lawler, E. E., *The Ultimate Advance: Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992.

⁵⁶ Thomas, K. W. & B. A. Velthouse. (1990)., op. cit., p.671.

パン・オブ・コントロール, ③社会政治的支持, ④情報へのアクセス, ⑤資源へのアクセス, ⑥参加的風土といった6つの要因を挙げているが, これらは, いずれもサイコロジカル・エンパワーメントの各次元に対応したものになっている。また, 青木(2006)は, ①トップ・マネジメント行動, ②ミドル・マネジメント行動, ③権限委譲, ④人事制度といった4つの要因挙げているが, こちらもサイコロジカル・エンパワーメントの各次元に対応したものになっている。以下の表2-1は, Spreitzer (1996), 青木(2006)が選択した各要因とサイコロジカル・エンパワーメントの各次元との対応関係を示したものである。

表2-1を見ると, 社会構造エンパワーメントの内容が, 有意味感, 自己決定感, 自己効力感, 影響感といったサイコロジカル・エンパワーメントの各次元に対応していることが分かるであろう。以下では, 社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を実証的に検証した2つの研究を取り上げ, その内容を検討してみたい。

表 2-1 組織特性とサイコロジカル・エンパワーメントとの対応関係

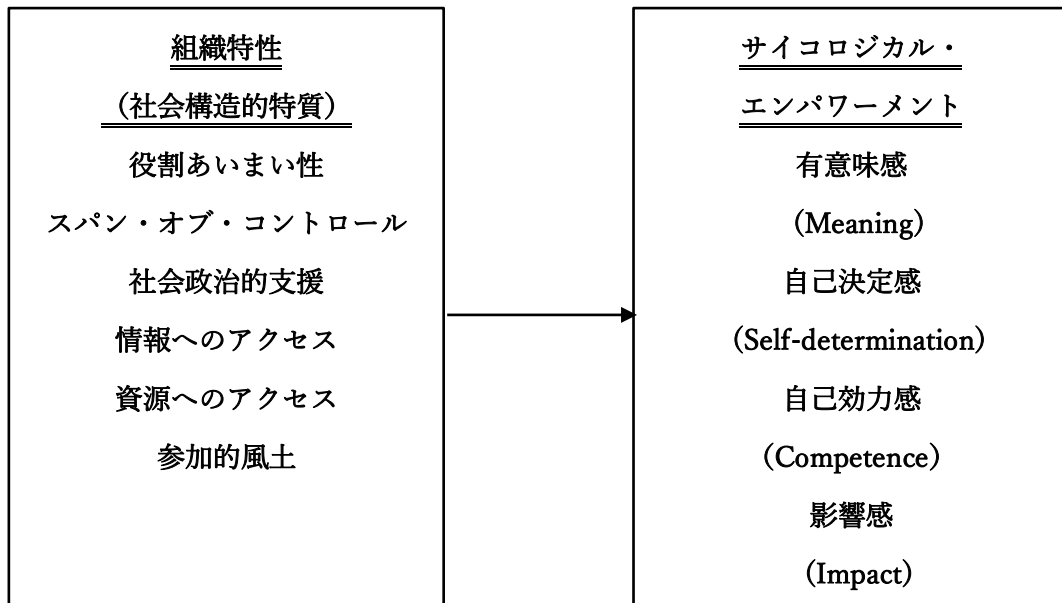
| Spreitzer (1996) | | 青木(2006) | |
|------------------|------------------|------------|------------------|
| 組織特性 | サイコロジカル・エンパワーメント | 組織特性 | サイコロジカル・エンパワーメント |
| 役割曖昧性 | 自己決定感 影響感 | トップ・マネジメント | 有意味感 自己効力感 |
| スパン・オブ・コントロール | 自己決定感 | ミドル・マネジメント | 有意味感 自己効力感 |
| 社会政治的支援 | 自己効力感 | 権限委譲 | 自己決定感 |
| 情報へのアクセス | 有意味感 影響感 | 人事制度 | 自己効力感 |
| 資源へのアクセス | 自己決定感 | | |
| 参加的風土 | 有意味感 自己決定感 | | |

出所：Spreitzer (1996), 青木 (2006) の記述を基に筆者作成。

4-3 Spreitzer の研究

ここでは、Spreitzer (1996)の研究をさらに見ていくことにしよう。Spreitzer は、サイコロジカル・エンパワーメントの操作的定義を開発したことで著名であるが、1996年にも興味深い研究を発表している。1996年の研究は、実際のマネジメントの現場に示唆を与えることを目的として、彼女が選択した社会構造エンパワーメント（役割曖昧性、スパン・オブ・コントロール、社会政治的支持、情報へのアクセス、資源へのアクセス、参加的風土）とサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を実証的に検証したものである(図 2-7)。

図 2-7 Spreitzer (1996)のエンパワメント・モデル



出所：Spreitzer (1996), pp.483-490 の記述を基に筆者作成。

Spreitzer (1996)が取り上げた6つの要因は、様々な文献に基づいて選択されたものであるが、特に、Lawler (1992)のハイ・インボルブメントモデルの考え方に影響を受けている。ハイ・インボルブメントモデルとは、組織内の下位メンバーに至るまで、幅広く資源（報酬、知識、情報）を提供することで従業員の参加意識を高め、自発的な労働意欲を持った良質な労働力を得ようとするものである⁵⁷。

ハイ・インボルブメントモデルで示される報酬に関する施策とは、職務成果や能力に直結した給与システムの構築であり、知識に関する施策とは、技能や能力を習得させるための教育訓練制度の設計などである。そして、情報に関する施策とは、戦略や顧客、企業業績などの情報を提供することである。

⁵⁷ 小林裕「参加型 HRM システムが企業業績に及ぼす影響」『東北学院大学教養学部論集』、第 172 号、2015 年、2 頁。

Spreitzer (1996)は、こうしたハイ・インボルブメントモデルに基づき、サイコロジカル・エンパワーメントの各次元に対応するように、前述した6つの要因を選択したのであった。なお、これら6つの要因の内容は以下の通りである。

① 役割曖昧性 (Role ambiguity)

役割曖昧性とは、他者からの期待、与えられる権限、権限に伴う責任など組織内の役割がどの程度明確になっているかを示すものである。役割曖昧性は、サイコロジカル・エンパワーメントの各次元に影響を与えるとされているが、特に自己決定感と影響感に影響を与えると考えられている。

② スパン・オブ・コントロール (Span of Control)

スパン・オブ・コントロールとは、上司が抱える部下の人数が多いか少ないかなどコントロールの範囲を示すものである。上司のコントロール範囲が広い場合、部下には多くの権限が委譲される可能性があるため、スパン・オブ・コントロールは、自己決定感に影響を与えると考えられている。

③ 社会政治的支援 (Sociopolitical support)

社会政治的支援とは、上司・同僚・部下など組織内のメンバーからの組織的支援、メンバー間の相互信頼の程度を示すものである。従業員自らが、自己効力感が高まったと認知するためには、こうした組織内のメンバーからの支援や信頼が必要と考えられている。

④ 情報へのアクセス (Access to information)

情報へのアクセスとは、生産過程、生産性、外部環境、企業戦略など、組織内の活動で必要となる情報をどの程度知ることが出来るか示したものである。これらの情報を通じて、従業員は仕事の意味や自らの役割を理解するため、情報へのアクセスは、有意味感と影響感に影響を与えると考えられている。

⑤ 資源へのアクセス (Access to resources)

資源へのアクセスとは、資金や資材など組織内の活動で必要となる資源をどの程度

利用できるか示したものである。なお、ここでいう資源には活動場所や活動時間なども含まれる。これらの内容からも分かる通り、資源へのアクセスは自己決定感に影響を与えると考えられている。

⑥ 参加的風土 (Participative unit climate)

組織文化なり風土は、組織の性格を表し、一般的に組織内のメンバーの行動に影響を与える組織の特性として知られている。参加型の組織風土は、非参加型の組織風土と比べて、トップダウンの指揮命令よりも個人の貢献や主体性が評価されるようになり、自己決定感と有意味感に影響を与えると考えられている。

Spreitzer (1996)は、これら6つの要因が、どの程度サイコロジカル・エンパワーメントに影響を与えるのかを明らかにするため、複数年にわたる大規模アンケート調査を行い、重回帰分析により検証した。分析の結果、資源へのアクセスを除く5つの要因がサイコロジカル・エンパワーメントに有意な影響を与えていることが分かった。その中でも特に強い影響を与えていたのは役割曖昧性であり、高い役割曖昧性は、サイコロジカル・エンパワーメントに負の影響を与えていた。また、これ以外の4つの要因については、サイコロジカル・エンパワーメントに正の影響を与えていることが明らかになった。

Spreitzer (1996)の研究は、社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を実証的に検証した最初の研究であり、その後のエンパワーメント研究の礎となるものであった。Spreitzer (1996)の研究で特に重要なことは、社会構造エンパワーメントの選択基準を明確に示したことである。これまで見てきた通り、Spreitzer (1996)は、社会構造エンパワーメントの内容をサイコロジカル・エンパワーメントの各次元に基づいて選択している。こうした選択方法は、その後のエンパワーメント研究で共通して見られるものであり、ここに Spreitzer (1996)の研究意義を見出すことが出来る。

一方で、Spreitzer (1996)の研究は、社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を調査しただけであり、そこに成果変数は導入されていなかった。そのため、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まった結果、どのような成果がもたらされるのかまでは明らかにしていないという課題が残った。

4-4 青木の研究

4-4-1 青木の研究の特徴

青木 (2006) も Spreitzer (1996)と同様に、サイコロジカル・エンパワーメントに影響を与える要因が、何であるのかを明らかにすることを目的にしている。しかし、いくつかの点で Spreitzer (1996)と異なっている。

その第一は、社会構造エンパワーメントの選択方法である。Spreitzer (1996)は、どちらかと言えば、Lawler (1992)の研究に基づいてその要因を選択していた。それに対して、青木 (2006) は、サイコロジカル・エンパワーメントの各次元に基づいて、様々な文献から社会構造エンパワーメントの要因を選択している。第二に、サイコロジカル・エンパワーメントの捉え方についてである。Spreitzer (1996)が、有意味感、自己決定感、コンピタンス、影響感という4つの次元から捉えたのに対して、青木 (2006) は、有意味感、自己決定感、自己効力感という3つの次元から捉えている⁵⁸。そのため、青木 (2006) が取り上げた社会構造エンパワーメントの要因は、これら3つの次元に基づいて選択したものになっている。第三に、エンパワーメント・モデルについてである。青木 (2006) は、社会構造エンパワーメントの要因を明らかにするだけでなく、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まった結果として、どのような成果がもたらされるのかも検証している。ここでは、青木 (2006) が選択した社会構造エンパワーメントの要因を見ると共に、エンパワーメント・モデルで示された各変数間の関係についても検討してみたい。

はじめに、社会構造エンパワーメントの要因が、どのような方法で選択されたのかについて見ていくことにしよう。前述の通り、青木 (2006) は、社会構造エンパワーメントの要因を、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する各次元に基づいて選択している。例えば、自己効力感に影響を与える要因については、この概念の提唱者である Bandura (1977)の理論に基づいて、その内容を選択している。有意味感と自己決定感についても同様であり、各概念の提唱者である Hackman & Oldham (1980),

⁵⁸ 影響感を抽出しなかった理由として、自己効力感との区別ができなかったことを挙げている。

青木幹喜『前掲書』, 142 頁。

Deci (1975)の理論に基づいて、その内容を選択している。このような方法で青木(2006)が選択した社会構造エンパワーメントの要因は、①トップ・マネジメント行動、②ミドル・マネジメント行動、③権限委譲、④人事制度の4つであった。以下の表2-2は、これら4つの要因を具体的に示したものである。

表2-2 青木(2006)が選択した社会構造エンパワーメント

| トップ・ マネジメント行動 | ミドル・ マネジメント行動 | 権限委譲 | 人事制度 |
|-----------------------------|---|--------------------|-----------------------------|
| トップの現場歩き 経営者特性 危機感の醸成 | 上下コミュニケーション 左右コミュニケーション 経営方針の大枠提示 具体的目標の提示 上司への影響力 部下からの情報重視 | 仕事のやり方 スケジュール管理 | 失敗評価 能力開発への支援 人事評価の説明 |

出所：青木(2006)，159-168頁の記述を基に筆者作成。

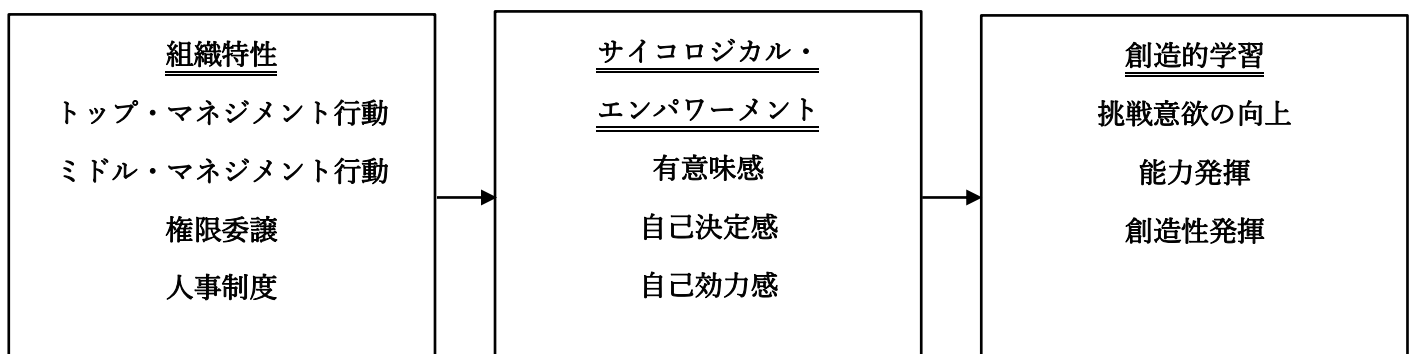
青木(2006)が選択した社会構造エンパワーメントの要因は、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する各次元のどれか一つに影響を与えるわけではない。青木(2006)は、一つの要因が、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する複数の次元に影響を与える可能性があることを指摘している。例えば、トップ・マネジメント行動の一つである現場歩きについては、企業理念やビジョンを浸透させることで、従業員の有意味感を高めることに繋がり、さらには、現場歩きをするトップの行動それ自体が、モデリングの役割を果たし、従業員の自己効力感を高めると指摘している。

4-4-2 成果変数の導入

さて、青木（2006）が行った実証研究からは、いかなる結果が得られたのであろうか。青木（2006）の実証研究は、社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を検証しただけではない。サイコロジカル・エンパワーメントが高まった結果として、どのような成果がもたらされるのかも検証している。

成果変数として青木（2006）が取り上げたのは、①挑戦意欲の向上、②能力発揮、③創造性発揮といった従業員の態度に関わる変数とイノベーションに関わる変数である。そして、社会構造エンパワーメントを説明変数、サイコロジカル・エンパワーメントを媒介変数、創造的学習を成果変数と捉えたエンパワーメント・モデル（図2-8）を構築し、社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係、サイコロジカル・エンパワーメントと創造的学習との関係といった2つの関係を検証している。

図2-8 青木（2006）のエンパワーメント・モデル



出所：青木（2006），146頁を基に作成。

この2つの関係を検証するために、青木（2006）は、複数年にわたる大規模アンケート調査を行い、収集されたデータを単相関分析により検証した。分析の結果、ミドル・マネジメント行動と権限委譲の2つが、サイコロジカル・エンパワーメントと強

い相関関係にあること、トップ・マネジメント行動とサイコロジカル・エンパワーメントとの相関関係があまり見られないことが分かった。さらに、サイコロジカル・エンパワーメントと創造的学習との関係については、総じて高い相関関係であることが明らかになった。

青木（2006）の研究成果は、その後、多くのエンパワーメント研究でモデルケースとなるものであった。その理由は、青木が提示するエンパワーメント・モデルに成果変数を導入したことである。モデル内に成果変数が導入されたことで、媒介変数としてのサイコロジカル・エンパワーメントの位置づけが明確になった。つまり、サイコロジカル・エンパワーメントを媒介変数として位置づけることで、なぜサイコロジカル・エンパワーメントを高める必要があるのか、なぜ社会構造エンパワーメントが重要であるのかというエンパワーメント研究の課題がより明確になったのである。しかし、サイコロジカル・エンパワーメントを媒介変数として位置付けているものの、単相関分析という分析手法を採用しているために、厳密な意味での媒介効果を検証していないという課題が残った。

5 本章のまとめ

本章では、経営学分野における伝統的エンパワーメント研究について、概念形成と理論構築という2つの側面からその内容を検討した。エンパワーメント概念は、力の捉え方によって2つの概念に分類される。一つ目は、力を客観的な意味で捉える社会的エンパワーメントであり、その内容は意思決定への参加や権限委譲である。二つ目は、力は個人に内在すると捉える心理学的エンパワーメントである。そして、個人が力を持った存在であると主観的に認知する心理状態を、サイコロジカル・エンパワーメントと呼び、有意味感、自己決定感、コンピタンス、影響感といった4つの次元から捉えた。

そして、この2つのエンパワーメント概念に基づいて、経営学分野におけるエンパワーメント理論が構築されるようになった。当初、2つのエンパワーメント理論は、それぞれが独自の理論として発展していた。しかし、1990年代後半から2000年代前半にかけて、2つのエンパワーメント理論を統合する研究が行われるようになった。本章の後半部分では、その内容を検討することにした。

エンパワーメント理論を統合した研究の意義は、次の2点である。第一に、社会学

的エンパワーメントの内容が充実したことである。従業員のサイコロジカル・エンパワーメントに影響を与える要因は、意思決定への参加や権限委譲だけではない。意思決定への参加や権限委譲を含む組織内の様々な要因が、相互作用することで影響を与えたと考えられるようになった。こうした考え方は、社会学的エンパワーメントを広義に捉えるものであり、社会構造エンパワーメントと呼ばれている。

第二に、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介変数としての機能が明確になったことである。つまり、従業員の成果を挙げるためには、サイコロジカル・エンパワーメントを高めなければならない。また、社会構造エンパワーメントもサイコロジカル・エンパワーメントを高めるように設計しなければならない。このようにエンパワーメント研究におけるサイコロジカル・エンパワーメントの位置付けがより明確になったのである。

本章の内容は、エンパワーメント概念に関するこれら一連の研究成果をまとめたものである。なお、次章で取り上げる現代的エンパワーメント研究は、ここで取り上げた伝統的エンパワーメント研究を、さらに発展させたものになっている。

第3章 現代的エンパワーメント研究

本章では、引き続きエンパワーメント研究をサーベイすることにしよう。前章では、伝統的エンパワーメント研究についてサーベイしてきたが、本章では、現代的エンパワーメント研究について検討してみたい。

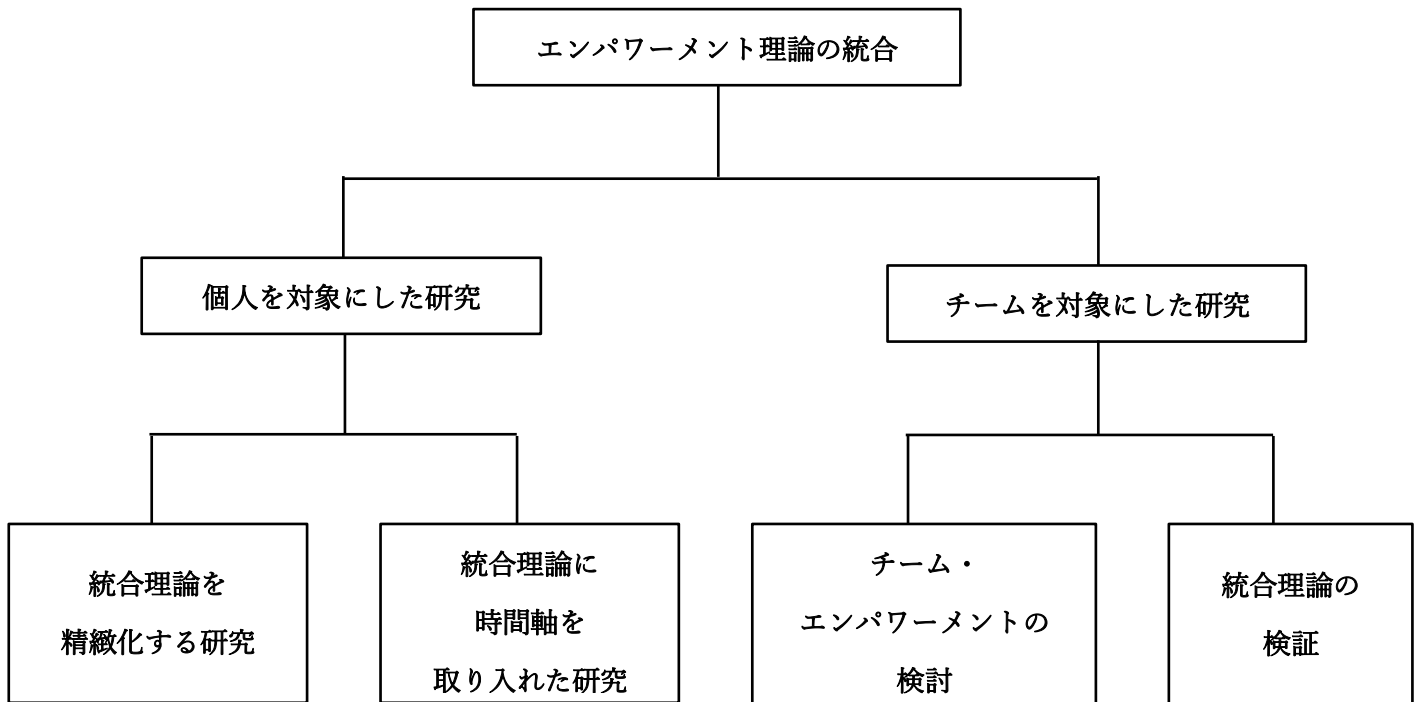
伝統的エンパワーメント研究は、エンパワーメントの概念形成や理論構築に主眼を置いており、経営学分野にエンパワーメントの考え方を導入することが目的であった。そして、社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントを統合した理論（統合理論）を構築し、経営学分野におけるエンパワーメント理論を提唱している。

本章のテーマである現代的エンパワーメント研究とは、統合理論の内容を発展させた研究の総称であり、エンパワーメント理論が企業の現場で適用出来ることを示している。本章では、現代的エンパワーメント研究を、①統合理論を精緻化する研究、②統合理論に時間軸を取り入れた研究、③チームを対象にした統合理論の研究といった3つの研究に分類し、それぞれの内容を検討する。

1 現代的エンパワーメント研究の視点

はじめに、現代的エンパワーメント研究のアウトラインを述べることにする。現代的エンパワーメント研究とは、前章で検討した社会構造エンパワーメントとサイコロジカル・エンパワーメントを統合した理論（統合理論）を発展させた研究のことである。統合理論が基本的前提にしているのは、社会構造エンパワーメントが、サイコロジカル・エンパワーメントを媒介にして何らかの成果に影響を与えるというものであり、現代的エンパワーメント研究は、分析対象を個人とチームに分け、それぞれに対応した形で統合理論の内容を発展させている（図3-1）。

図 3-1 現代的エンパワーメント研究のアウトライン



出所：筆者作成。

個人を対象にしたエンパワーメント研究は、さらに、①統合理論を精緻化する研究、②統合理論に時間軸を取り入れた研究といった 2 つの研究に分けることが出来る。前者の研究は、統合理論における一連のプロセスを精緻化することが目的である。伝統的エンパワーメント研究で示された統合理論の内容は、大まかな変数間の関係を示しただけであり、変数間の関係を説明する理論的根拠は乏しいものであった。統合理論を精緻化する研究は、新たな媒介変数やモデレータ変数を導入することで、統合理論における一連のプロセスをより充実したものにしている。

一方で、後者の研究は、統合理論に時間軸という概念を取り入れ、その中で示される変数間の関係を再度検証するものである。従来の統合理論における変数間の関係は、社会構造エンパワーメント→サイコロジカル・エンパワーメント→成果という一方向的なものであった。しかし、Thomas & Velthouse (1990)のエンパワーメント・モデル

を見ても分かる通り⁵⁹、変数間の関係が相互作用的であることも十分に考えられる。統合理論に時間軸を取り入れた研究は、時間経過と共に変化する変数間の関係を検証することで、エンパワーメントの時間的ダイナミクスを明らかにしている⁶⁰。

ここまで述べてきた現代的エンパワーメント研究の内容は、いずれも分析対象が個人であった。しかし、統合理論の考え方が指摘されると、それをチームに応用した研究も行われるようになった。チームを対象にした統合理論の研究は、個人を対象にしたエンパワーメント研究と同様に、チームのエンパワーメントがどのような内容であるのかを検討し、統合理論における変数間の関係を検証する形で行われている。そして、チームを対象にした場合でも、エンパワーメントの考え方が適用できることを示し、エンパワーメント研究に新たな知見を加えている。

以上のように、現代的エンパワーメント研究は、①統合理論を精緻化する研究、②統合理論に時間軸を取り入れた研究、③チームを対象にした統合理論の研究といった3つの研究に分けることが出来る。以下では、これら3つの研究を詳細に検討してみたい。

2 統合理論を精緻化する研究

個人を対象にしたエンパワーメント研究は、①統合理論を精緻化する研究、②統合理論に時間軸を取り入れた研究といった2つの研究に分けることが出来る。ここでは、統合理論を精緻化する研究を検討し、統合理論がいかなる形で発展したのかを述べてみたい。

2-1 社会構造エンパワーメントの体系的捉え方

エンパワーメント理論を統合する研究は、サイコロジカル・エンパワーメントの操作的定義が開発されたことではじまった。それによって、サイコロジカル・エンパワ

⁵⁹ Thomas, K. W. & B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990; pp.666-681.

⁶⁰ Spreitzer, G. M., Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In Barling, J. & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.54-72), Thousand Oaks, CA: Sage, 2008, p.65.

エンパワメントに影響を与える社会構造エンパワメントの研究が進み、サイコロジカル・エンパワメントを媒介変数と捉えたエンパワメント・モデルの検証が可能になったのである。

しかし、社会構造エンパワメントは、サイコロジカル・エンパワメントと異なり、定まった操作的定義が開発されているわけではない⁶¹。そのため、統合理論を精緻化する研究の多くは、社会構造エンパワメントを構成する要因の中でも、どれか一つの要因に焦点を当て、そこから成果に至るまでの一連のプロセスを精緻化することを目的にしている。ここでは、統合理論を精緻化する研究のサーベイに先立って、先行研究で示された社会構造エンパワメントの内容を整理し、その内容を体系的にまとめてみたい。

社会構造エンパワメントの内容を体系的にまとめた研究として、吉野・松尾(2019)がある⁶²。彼らは、エンパワメント研究に関する様々な文献をサーベイし、社会構造エンパワメントが、①組織内システム、②リーダーシップ、③組織風土といった3つの要因に分類されることを明らかにした。これら3つの内容は以下の通りである。

①組織内システム

組織内システムとは、従業員のサイコロジカル・エンパワメントを高めるために構築された組織の構造特性のことである。例えば、報酬制度や目標管理制度、職務設計などがサイコロジカル・エンパワメントに影響を与える要因として挙げられる。

②リーダーシップ

リーダーシップとはリーダーの行動スタイルのことであるが、ここでいうリーダーシップは、従業員のサイコロジカル・エンパワメントを高めるリーダーの実践的行動を指している。具体的には、従業員の主体的行動や能力向上を支援し、リーダーとメンバーとの間に質の高い互恵的な関係を築く行動と考えられている。

⁶¹ Spreitzer, G. M. (2008)., op. cit., p.59.

⁶² 吉野有助・松尾睦「心理エンパワメント研究の現状と課題」『商學討究』, 第70巻, 第1号, 2019年; 125-142頁。

③組織風土

組織風土とは、従業員の間で共有される共通認識のことである。そして、組織の中で自主性、参加、価値共有を重視する組織風土が形成されるとサイコロジカル・エンパワーメントは高まると考えられている。また、組織風土は、前述の組織内システムやリーダーシップと密接に関連している。つまり、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高める組織内システムやリーダーシップを、組織のメンバーが認識し、それが職場内で共有された時に組織風土は形成されるということである。

これら3つの社会構造エンパワーメントの要因の中で、特に取り上げられることが多いのはリーダーシップである。統合理論を精緻化する研究の多くは、リーダーシップを説明変数としたエンパワーメント・モデルを作り、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果、さらには、イノベーションや態度など従業員の成果に影響を与えるまでの一連のプロセスを実証的に検証している。

また、リーダーシップの中で特に取り上げられることが多いのは、エンパワリング・リーダーシップである⁶³。エンパワリング・リーダーシップが取り上げられることが多いのは、それが、サイコロジカル・エンパワーメントと密接に関連したリーダーシップとして定義されているからである。例えば、Sharma & Kirkman (2015)は、エンパワリング・リーダーシップを「従業員に自らが心理的にエンパワーしていると認知させるリーダーシップ」と定義している⁶⁴。同様の指摘は、青木 (2018) にも見られ、エンパワリング・リーダーシップを「従業員が心理的にエンパワーするよう支援し、彼らが自律的に行動できるようにするリーダーシップ」と定義している⁶⁵。なお、以下の表3-1は、社会構造エンパワーメントとしてエンパワリング・リーダーシップを取り上

⁶³ エンパワーメント研究で取り上げられるリーダーシップ・スタイルには、他に変革型リーダーシップがある。また、リーダー・メンバーの交換関係(LMX)とサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を調査した研究も比較的多く見受けられる。

⁶⁴ Sharma, P. N. & B. L. Kirkman, "Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research", *Group & Organization Management*, Vol.40, 2015; pp.196-199.

⁶⁵ 青木幹喜「日本企業のエンパワリング・リーダーシップーその先行要因の検討ー」『経営学論集』, 2018年, 2頁。

げた研究の一覧である。

表 3-1 エンパワリング・リーダーシップを取り上げたエンパワーメント研究

| 研究者 | 成果変数 |
|--|-----------|
| Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh (2011) Raub & Robert (2013) Hassan, Mahsud, Yukl & Prussia (2013) Harris, Li, Boswell, Zhang & Xie (2013) | コミットメント |
| Zhang & Bartol (2010) Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh (2011) Hon & Chan (2013) Zhang & Zhou (2014) Harris, Li, Boswell, Zhang & Xie (2013) | 創造性発揮 |
| Raub & Robert (2010) Auh, Menguc & Jung (2014) Humborstad, Nerstad & Dysvik (2014) | 組織市民行動 |
| Faraj & Sambamurthy (2006) Srivastava, Bartol & Locke (2006) Hon & Chan (2013) | 生産性 |
| Srivastava, Bartol & Locke (2006) Menguc, Auh & Uslu (2013) | 知識創造と知識共有 |
| Vecchio, Justin & Pearce (2010) | 職務満足 |
| Tuckey, Bakker & Dollard (2012) | エンゲージメント |
| Martin, Liao & Campbell (2013) | 積極的行動 |

出所：筆者作成。

表3-1を見ると、エンパワリング・リーダーシップが多くのエンパワーメント研究で取り上げられていることが分かるであろう。一方で、数は少ないながらも組織内システムや組織風土を取り上げた研究も存在している。これらの研究は、エンパワリング・リーダーシップと同様に、組織内システムや組織風土がサイコロジカル・エンパワーメントを媒介にして、何らかの成果に影響を与えることを示している⁶⁶。しかし、エンパワリング・リーダーシップほどには研究蓄積がないのが現状である。その理由として考えられるのは、組織内システムや組織風土が、エンパワーメントの文脈で明確に定義されていないということである。組織内システムや組織風土を先行要因にしたエンパワーメント研究を発展させるためには、それらをサイコロジカル・エンパワーメントとの関係から明確に定義することが必要と言える。

2-2 Zhang & Bartol のエンパワーメント・モデル

ここでは、統合理論を精緻化した研究として、Zhang & Bartol (2010)の研究を検討してみたい⁶⁷。Zhang & Bartol (2010)の研究は、エンパワリング・リーダーシップを説明変数と捉えた独自のエンパワーメント・モデルを構築し、それを実証的に検証したものである。以下の図3-2は、Zhang & Bartol (2010)が構築したエンパワーメント・モデルである。

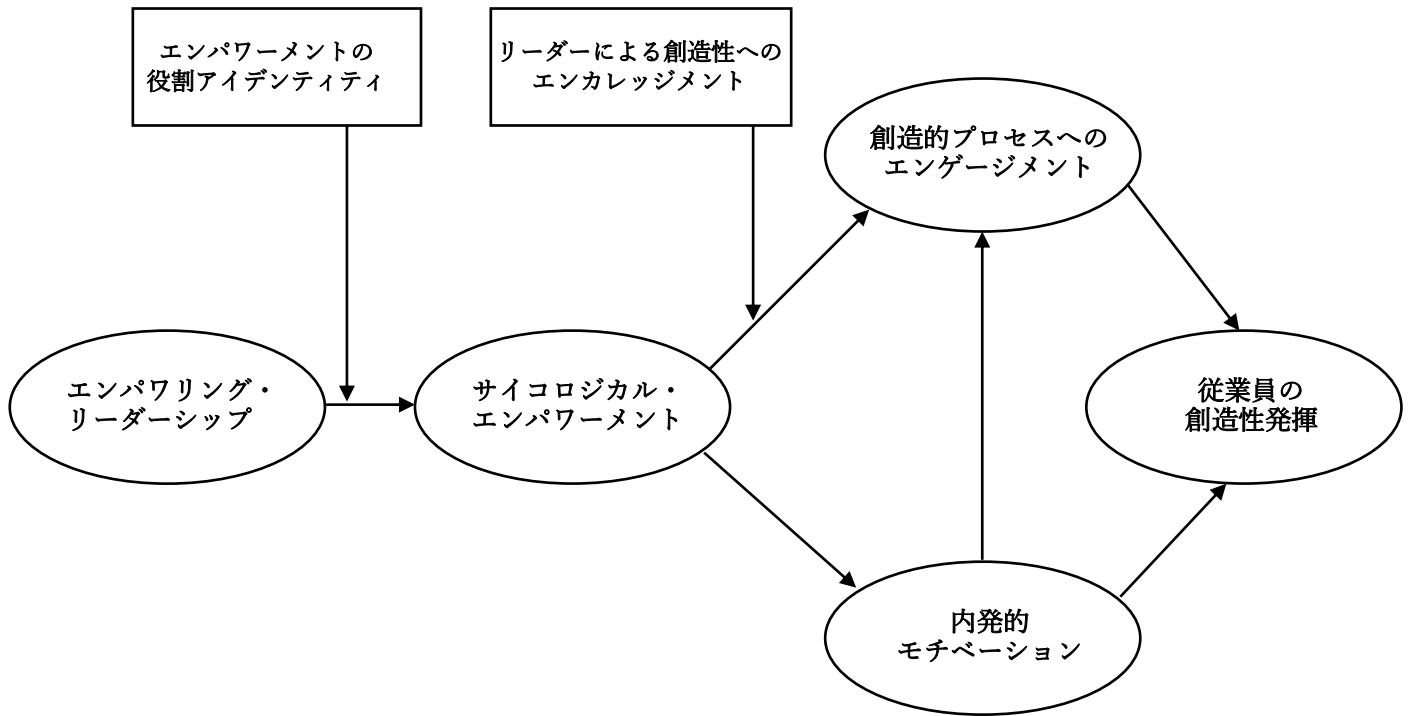
⁶⁶ 例えば、Lee & Wei (2011)は参加的目標設定に焦点を当て、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果を検証している。また、Seibert, Silver & Randolph (2004)は、エンパワーメント型の組織風土が、個人とチームのパフォーマンスに与える影響を検証している。

Lee, J. & F. Wei, "The Mediating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Participative Goal Setting and Team Outcomes: A Study in China", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.22(2), 2011; pp.279-295.

Seibert, S. E., Silver, S. R. & W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.47, 2004; pp.332-349.

⁶⁷ Zhang, X. & K. M. Bartol, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, Vol.53, 2010; pp.107-128.

図 3-2 Zhang & Bartol (2010)のエンパワメント・モデル



出所：Zhang & Bartol (2010), p.109 を基に作成。

上記図 3-2 のモデルを見ると、前章で検討した統合理論のエンパワメント・モデル⁶⁸が、さらに発展したモデルになっていることが分かるであろう。Zhang & Bartol (2010)のモデルで特筆すべき第一の点は、サイコロジカル・エンパワメントから創造性発揮に至るまでの過程で 2 つの媒介変数を導入し、一連のプロセスをより具体的に示したことである。

Zhang & Bartol (2010)が導入した一つ目の媒介変数は、内発的モチベーションである。サイコロジカル・エンパワメントが内発的モチベーションの源泉になるという

⁶⁸ 青木幹喜『エンパワメント経営』中央経済社、2006年、146頁。

ことは、これまで、Deci (1975)⁶⁹、Thomas & Velthouse (1990)など多くの研究で指摘されていた。また、Amabile (1997)は、従業員の創造性発揮を促すために、内発的モチベーションを高める必要があることを指摘していた⁷⁰。Zhang & Bartol (2010)は、これらの研究を踏まえ、内発的モチベーションを、サイコロジカル・エンパワーメントと従業員の創造性発揮を仲介する媒介変数として位置づけたのである。

Zhang & Bartol (2010)が導入した二つ目の媒介変数は、創造的プロセスへのエンゲージメントである。彼らのエンパワーメント・モデルでは、創造性発揮とそのプロセスが明確に分けられている。創造的プロセスとは、従業員が現状の問題点を様々な観点から把握し、それに関連する様々な情報を収集し、さらには、問題解決に向けた代替案を生み出すなど創造性発揮に至る一連の行動を示したものである。従業員が創造性を発揮するためには、それに伴う行動にエンゲージする必要がある。そして、こうしたエンゲージメントは、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まった時に実現されることを上記のモデルで示したのであった。

さらに、Zhang & Bartol (2010)のモデルで特筆すべき第二の点は、彼らが2つのモデレータ変数を導入したことである。一つ目のモデレータ変数は、エンパワーメントの役割アイデンティティであり、従業員個人が特定の仕事の中で自らをエンパワーされたいと認知する度合いを示すものである。エンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントに影響を与えるかどうかで、個人差があることは十分に考えられる。Zhang & Bartol (2010)は、この個人差をエンパワーメントの役割アイデンティティと捉え、エンパワリング・リーダーシップの発揮とサイコロジカル・エンパワーメントとの関係におけるモデレータ変数であることを示したのである。

Zhang & Bartol (2010)が導入した2つ目のモデレータ変数は、リーダーによる創造性へのエンカレッジメントである。これは、リーダーが創造的仕事の重要性を述べる、従業員に対して創造的仕事の具体的目標を提示するなど、従業員の創造的活動に対す

⁶⁹ Deci, E. L., *The Psychology of Self-Determination*, D. C. Heath & Company, 1975 (石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房, 1985年)。

⁷⁰ Amabile, T. M., "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, Vol.40, 1997; pp.39-58.

る積極的な関与のことである。彼らが指摘するのは、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが創造的プロセスへのエンゲージメントに影響を与えるかどうかは、リーダーによる創造性へのエンカレッジメントの程度によって決定されるということであった。

2-3 Zhang & Bartol の実証研究

さて、Zhang & Bartol (2010)が行った実証研究からは、いかなる結果が得られたのであろうか。彼らの実証研究は、図 3-2 のモデルで示された 8 つの変数間の関係を実証的に検証したものである。Zhang & Bartol (2010)は、これら 8 つの変数間の関係を検証するために、中国企業を対象にした大規模アンケート調査を行い、そこで得られたデータを共分散構造分析と階層的重回帰分析によって分析している。

2 つの分析結果は、モデル内で示された全ての変数間の関係を支持するものであった。従来の統合理論で示された変数間の関係だけでなく、Zhang & Bartol (2010)が導入した 2 つの媒介変数と 2 つのモデレータ変数も、その影響が確認されている。また、Zhang & Bartol (2010)は、図 3-2 のモデル以外にも様々なモデルを作り、データの当てはまり具合を検証している⁷¹。その結果、図 3-2 のモデルが最も当てはまりがよく、エンパワリング・リーダーシップの発揮が従業員の創造性発揮に与える影響は、サイコロジカル・エンパワーメントなど様々な媒介変数を通じた間接的なものであることを明らかにしている。

こうした Zhang & Bartol (2010)の研究成果として第一に言えることは、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果についてである。サイコロジカル・エンパワーメントが媒介変数としての機能を持つことは、伝統的エンパワーメント研究において既に示されていた。しかし、当時のエンパワーメント・モデルは、変数間の大まかな関係を示しただけであり、サイコロジカル・エンパワーメントが、なぜ媒介変数としての機能を持つのかまでは示されていなかった。

Zhang & Bartol (2010)のモデルは、内発的モチベーションと創造的プロセスへのエンゲージメントという 2 つの媒介変数を導入することで、その理由を上手く説明して

⁷¹ Zhang & Bartol (2010)が作った代替モデルは全部で 5 つである。なお、モデルの適合度を評価する指標は、CFI, GFI, SRMR, RMSEA を用いている。

いる。つまり、サイコロジカル・エンパワーメントが媒介変数として機能するのは、それが内発的モチベーションの源泉となり、内発的に動機づけられた個人の創造的プロセスへのエンゲージメントが高まるからである。

Zhang & Bartol (2010)の研究成果として第二に言えることは、統合理論におけるモデレート効果を明らかにしたことである。エンパワーメントの役割アイデンティティとリーダーによる創造性へのエンカレッジメントのモデレート効果を明らかにしたことは、伝統的エンパワーメント研究で示された統合理論の内容を大きく発展させている。

一般的に、エンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントに対してプラスの影響を与えられている。その一方で、サイコロジカル・エンパワーメントに対する欲求と与えられた役割との間で矛盾や葛藤が生じ、無力感にさいなまされるケースも報告されている⁷²。これは、エンパワリング・リーダーシップの発揮が従業員のサイコロジカル・エンパワーメントに与える影響やサイコロジカル・エンパワーメントが成果に与える影響に個人差があることを示すものであり、エンパワーメントの役割アイデンティティとリーダーによる創造性へのエンカレッジメントは、個人差に対する一つの答えを提示している。

2-4 統合理論を精緻化する研究の意義

では、統合理論を精緻化する研究にはいかなる意義があるのであろうか。本研究では、統合理論を精緻化する研究として Zhang & Bartol (2010)の研究を取り上げた。彼らの研究は、伝統的エンパワーメント研究で示された統合理論に新たな媒介変数やモデレータ変数を導入することで統合理論の内容を充実させたものである。

従来の統合理論では、社会構造エンパワーメントがサイコロジカル・エンパワーメントを高め、何らかの成果に影響を与えることが示されていた。しかし、統合理論から分かることは、これら変数間の大まかな関係だけであり、エンパワーメントの実践がどのような場合に有効であるのかまでは示されていなかった。

Zhang & Bartol (2010)の研究は、こうした問いに答えるものであり、統合理論の有

⁷² Uhl-Bien, M., "Followership Theory: A Review and Research Agenda", *The Leadership Quarterly*, Vol.25, 2014; pp.83-104.

効性が状況によって異なることを明らかにしている。それは、彼らが導入したエンパワメントの役割アイデンティティとリーダーによる創造性へのエンカレッジメントという2つのモデレータ変数によって説明されている。

エンパワメントの役割アイデンティティとは、従業員個人が特定の仕事の中で自らをエンパワーされたいと認知する度合いを示すものであり、リーダーによる創造性へのエンカレッジメントとは、従業員の創造的活動に対するリーダーの積極的な関与のことである。つまり、統合理論が有効であるのは、従業員が自らをエンパワーされたいと認知し、リーダーが従業員の行動に積極的に関与する場合であることを明らかにしたのである。

もちろん、統合理論の有効性を左右する個人差については、性格特性、スキルなど様々な要因が考えられ、エンパワメントの役割アイデンティティとリーダーによる創造性へのエンカレッジメントだけで個人差全てを説明できるわけではない。しかし、個人差についての研究がほとんどない中で、彼らの研究は十分に意義あるものと言える⁷³。

3 統合理論に時間軸を取り入れた研究

個人を対象にしたエンパワメント研究の2つ目として、ここでは統合理論に時間軸を取り入れた研究を検討する。そして、統合理論に時間軸を取り入れた研究にいかなる意義があるのかを述べてみたい。

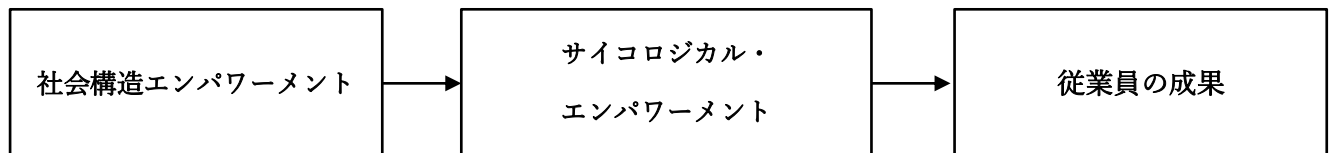
3-1 統合理論に時間軸を取り入れた研究の視点

ここでは、統合理論に時間軸を取り入れた研究が、従来のエンパワメント研究と比べてどのような点で異なっているのかを述べてみたい。伝統的エンパワメント研究で提唱された統合理論は、変数間の関係を次の図3-3の通り捉えていた。

⁷³ 個人差を検証した研究には、他に Spreitzer (1995)がある。Spreitzer (1995)の研究は、従業員の自尊心 (Self-esteem) とサイコロジカル・エンパワメントとの関係を調査したものである。

Spreitzer, G. M., "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995; pp.1442-1465.

図 3-3 統合理論のエンパワーメント・モデル



出所：筆者作成。

図 3-3 のモデルを見て分かる通り、伝統的エンパワーメント研究における統合理論では、変数間の関係を、社会構造エンパワーメント→サイコロジカル・エンパワーメント→従業員の成果という一方向的なものとして描いていた。しかし、これら 3 つの変数間の関係を検証した研究は、いずれも一時点での調査に基づいた横断的研究によって説明したものであり、変数間の因果関係を明確に示すものではなかった⁷⁴。一般的に、変数間の因果関係を説明するためには、以下 3 つの条件が必要とされている⁷⁵。

- ① 変数 X と変数 Y が共変動している。
- ② 変数 X が変数 Y に時間的に先行している。
- ③ 変数 X と変数 Y との関係が、第三変数の影響を受ける疑似的なものではない。

⁷⁴ 横断的研究で変数間の因果関係を明確に示せない理由は、「X→Y」、「Y→X」という異なる方向のパスを引くことが原理的に可能であり、異なるパスを引いた場合でも、モデルの適合度が同じになるためである（同値モデル）。モデルの適合度が同じであるということは、いずれの因果関係が適切であるのかを、データのみからは判断できないことを示している。

高比良美詠子・安藤玲子・坂元章「縦断調査による因果関係の推定－インターネット使用と攻撃性の関係」『パーソナリティ研究』、第 15 巻、第 1 号、2006 年；88-89 頁。

⁷⁵ 高比良美詠子・安藤玲子・坂元章「前掲稿」、87 頁。

これら3つの条件の中で、横断的研究が説明出来るのは、①の変数Xと変数Yの共変動だけである。横断的研究では、変数Xと変数Yが同時に測定されるため、変数Xが変数Yよりも時間的に先行しているという②の条件を満たすことが出来ない⁷⁶。こうした②の条件を満たすためには、時系列での調査に基づいた縦断的研究を行う必要がある⁷⁷。縦断的研究は、同一の調査対象者を一定期間継続的に追跡するため、変数Xが変数Yに時間的に先行しているという時間的先行性に関する情報を得ることが可能になる⁷⁸。

統合理論に時間軸を取り入れた研究は、従来のエンパワーメント・モデルで示された変数間の関係を縦断的研究によって再度検証したものであり、時系列に見た場合の変数間の因果関係を特定することが目的になっている。縦断的研究は、調査対象者の環境に左右されるという問題があり、それほど多くの研究蓄積があるわけではない。しかし、2010年代には、縦断的研究を行ったいくつかの研究が発表されている。そして、その中心にいたのが、Van-Dierendonck & Dijkstra と Boudrias, Morin & Lajoie である。

3-2 Van-Dierendonck & Dijkstra の実証研究

では、時間軸を取り入れた統合理論の実証研究からは、いかなる結果が得られたのであろうか。はじめに、Van-Dierendonck & Dijkstra (2012)の研究を見ていくことにしよう⁷⁹。彼らの研究は、オランダの刑務所で働く刑務官を調査対象として、刑務官のサイコロジカル・エンパワーメントが高まることで、上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮に影響を与えるかどうかを検証したものである(図3-4)。

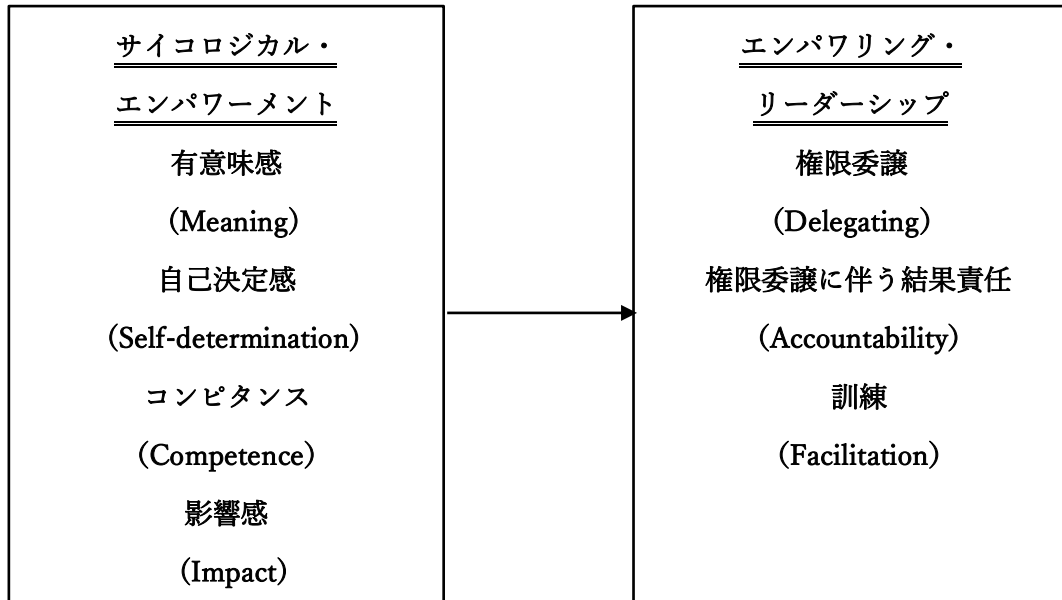
⁷⁶ 高比良美詠子・安藤玲子・坂元章「前掲稿」, 88頁。

⁷⁷ 高比良美詠子・安藤玲子・坂元章「前掲稿」, 90頁。

⁷⁸ 縦断的研究は、③の条件を満たすわけではない。しかし、経営学分野において、第三変数を制御することは現実的に不可能である。そのため、変数間の因果関係を推定する場合、縦断的研究を行うことが研究の限界と言える。

⁷⁹ Van-Dierendonck, D. & M. Dijkstra, "The Role of Follower in the Relationship between Empowering Leadership and Empowerment: A Longitudinal Investigation." *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42, 2012; pp.1-20.

図 3-4 Van-Dierendonck & Dijkstra (2012)のエンパワーメント・モデル



出所：Van-Dierendonck & Dijkstra (2012), pp.1-20 を基に作成。

Van-Dierendonck & Dijkstra (2012)が選択したサイコロジカル・エンパワーメントの次元は、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンス、④影響感の4つであり、エンパワリング・リーダーシップの次元は、①権限委譲、②権限委譲に伴う結果責任、③訓練の3つである。そして、これら各次元の関係を、3カ月ごとの縦断的研究によって調査している。

調査の結果明らかになったことは、刑務官のサイコロジカル・エンパワーメントが、上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮に影響を与えていたことである。しかも、上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮に影響を与える刑務官のサイコロジカル・エンパワーメントは、時間経過と共に変化していた。最初の時点で上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮に影響を与えていたのは、刑務官が自己決定感を持っているかどうかであった。具体的には、上司は、自己決定感が高まっている刑務官に対して権限委譲を行う傾向があった。しかし、3カ月後の調査では、こうした関係に変化が

見られ、上司は、影響感が高まっている刑務官に対しても権限委譲を行うようになった。そして、自己決定感が高まっている刑務官に対しては、権限委譲だけでなく、権限委譲に伴う結果責任も求めるようになったのである。

こうした Van-Dierendonck & Dijkstra (2012)の研究結果から言えることは、サイコロジカル・エンパワーメントが、媒介変数とは異なる新たな機能を持つということである。彼らの研究は、サイコロジカル・エンパワーメントとエンパワリング・リーダーシップ発揮との関係を調査したものであり、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントの程度が、上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮に影響を与えることを明らかにしている。

従来のエンパワーメント研究が暗黙の前提にしていたことは、上司がエンパワーする側であり、従業員はエンパワーされる側というものである。そのため、エンパワーメント研究の多くは、エンパワリング・リーダーシップ発揮の効果に関心を向けており、エンパワリング・リーダーシップ発揮の条件やサイコロジカル・エンパワーメントが持つ機能について、それほど多くの関心を向けているわけではなかった。

しかし、Van-Dierendonck & Dijkstra (2012)の研究は、エンパワーメントの文脈における上司と従業員との関係に新たな見解を加えており、両者の関係が相互依存的であることを明らかにしている。これは、従来のエンパワーメント研究とは異なる捉え方であり、サイコロジカル・エンパワーメントが、媒介変数としての機能とは異なる機能を持つことを示唆している。つまり、サイコロジカル・エンパワーメントは、単に媒介変数として機能するだけではない。従業員のサイコロジカル・エンパワーメントそれ自体が、上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮に影響を与える要因にもなるということである⁸⁰。

3-3 Boudrias, Morin & Lajoie の実証研究

次に、Boudrias, Morin & Lajoie (2014)の研究から、いかなる結果が得られたのかを

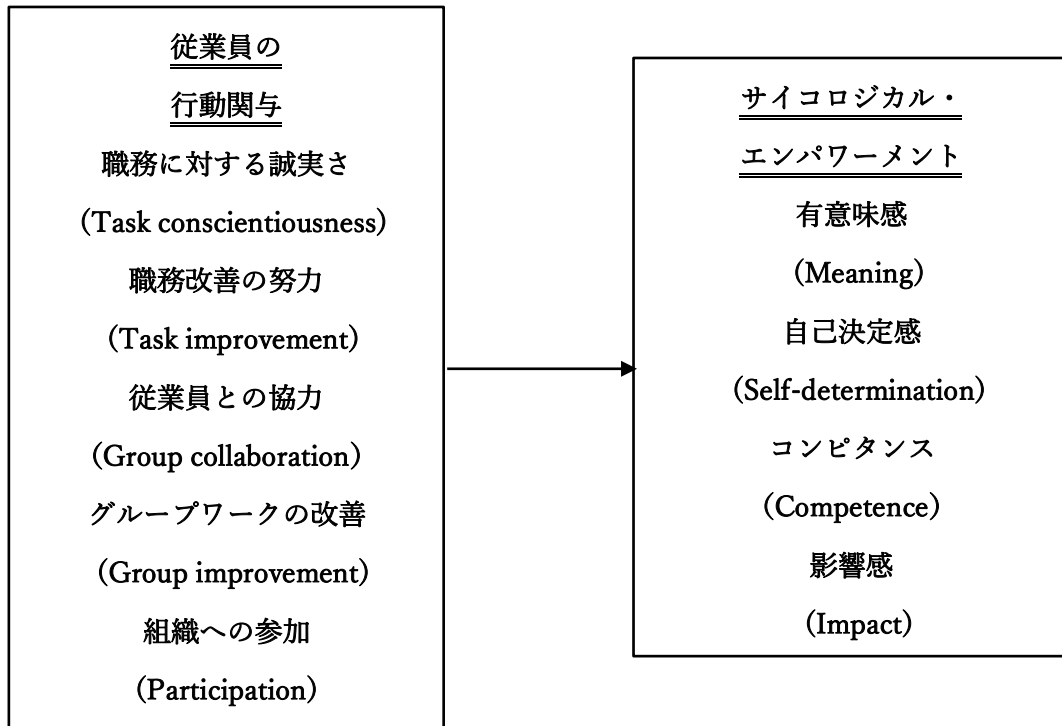
⁸⁰ 上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮に影響を与える要因については、これとは異なる見解がある。例えば、青木 (2018) は、上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮に、上司の持つプロアクティブ性向が関連することを明らかにしている。青木幹喜「前掲稿」；1-9 頁。

見ていくことにしよう⁸¹。彼らの研究は、カナダのヘルスケアセンターで働く従業員を調査対象として、従業員の行動関与（Behavioral Involvement）が、彼らの心理学的・エンパワーメントに与える影響を調査したものである。

従来の統合理論では、変数間の関係が一方向的なものとして描かれており、従業員が成果を出した後のプロセスを描いていなかった。Boudrias, Morin & Lajoie (2014)の研究は、こうした従来の統合理論では説明されなかった変数間の関係を調査したものであり、従業員が成果を出した後のプロセスを実証的に検証している（図3-5）。

⁸¹ Boudrias, J. S., Morin, A. J. S. & D. Lajoie, " Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioral involvement: A longitudinal autoregressive cross lagged analysis." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.87(3), 2014; pp.437-463.

図 3-5 Boudrias, Morin & Lajoie (2014)のエンパワーメント・モデル



出所：Boudrias, Morin & Lajoie (2014), pp. 437- 463 を基に作成。

Boudrias, Morin & Lajoie (2014) が選択したサイコロジカル・エンパワーメントの次元は、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンス、④影響感の 4 つであり、従業員の行動関与の次元は、①職務に対する誠実さ、②職務改善の努力、③従業員との協力、④グループワークの改善、⑤組織への参加の 5 つである。そして、これら各次元の関係を、1 年ごとの縦断的研究によって調査している。

調査の結果明らかになったことは、従業員の行動関与が彼らのサイコロジカル・エンパワーメントに影響を与えるということである。1 年ごとの時系列変化を見ると、有意味感に影響を与えていたのは、職務に対する誠実さであった。一方で、自己決定感、コンピタンス、進歩感に影響を与えていたのは、組織への参加であった。なお、それ以外の行動関与は、サイコロジカル・エンパワーメントの 4 つの次元に影響を与え

ていなかった。

こうした Boudrias, Morin & Lajoie (2014)の研究結果から言えることは、統合理論が永続的なプロセスであるということである。従来の統合理論では、変数間の関係が一方向的なものとして描かれており、従業員が成果を出した後のプロセスを描いていなかった。

統合理論が永続的なプロセスである可能性を、従来のエンパワーメント研究が指摘しなかったわけではない。例えば、前章で検討した Thomas & Velthouse (1990), Heller (1992)⁸²のモデルは、従業員が組織の目標に対して何らかの貢献をすることで、上司の行動に影響を与えることを示している。しかし、彼らの研究は、モデルの構築に主眼を置いたものであり、こうした変数間の関係を実証的に検証したわけではなかった。

Boudrias, Morin & Lajoie (2014)の研究意義は、その実証性にあると言える。従来のエンパワーメント研究は、従業員が成果を出した後の変数間の関係を実証的に検証しておらず、統合理論が永続的なプロセスであるという見解は、仮説の域を出るものではなかった。Boudrias, Morin & Lajoie (2014)の研究は、こうした変数間の関係を実証的に検証したものであり、従来の統合理論に新たな知見を加えている。そして、成果（従業員の行動関与）→サイコロジカル・エンパワーメントという変数間の関係を実証したことで、統合理論が永続的なプロセスであることを明確に示している。

3-4 統合理論に時間軸を取り入れた研究の意義

では、統合理論に時間軸を取り入れた研究にはいかなる意義があるのでしょうか。本研究では、統合理論に時間軸を取り入れた研究として Van-Dierendonck & Dijkstra (2012)と Boudrias, Morin & Lajoie (2014)の研究を取り上げた。彼らの研究は、従来の統合理論とは異なる変数間の関係を検証したものであり、統合理論に新たな知見を加えている。

従来の統合理論におけるエンパワーメント・モデルの検証は、いずれも横断的研究に基づいたものであり、ある一時点での変数間の関係を調査したにすぎなかった。近年の企業経営において従業員に求められる行動は、自律的行動や創造性発揮などイノ

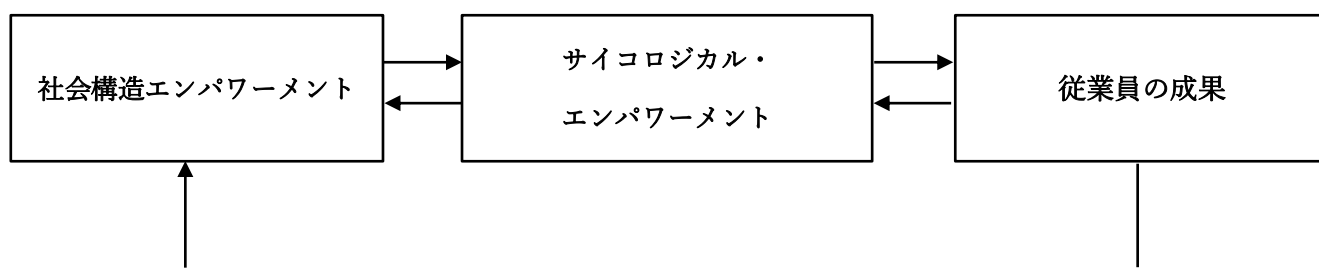
⁸² Heller, F. A., "Decision-Making and the Utilization of Competence" in F. A. Heller ed., *Decision-Making and Leadership*, Cambridge University Press, 1992; pp.71-89.

ベーションに関わる行動であり、こうした行動は継続的に行う必要がある。そのため、ある一時点での変数間の関係を調査し、それを検証しただけでは、エンパワーメントの実践が、企業経営にとって有効であるという示唆を与えることが出来ない。

Van-Dierendonck & Dijkstra (2012)と Boudrias, Morin & Lajoie (2014)の研究は、こうした従来のエンパワーメント研究の課題に挑戦したものであり、いずれも縦断的研究に基づいて変数間の関係を検証している。縦断的研究は、時間経過に伴う変数間の関係を調査するものであり、彼らの研究における変数間の関係が実証されたということは、統合理論で示される変数間の関係が永続的な関係であることを明確に示している。

このように、統合理論に時間軸を取り入れた研究は、エンパワーメントの時間的ダイナミクスを明らかにしたことで、企業経営にとってエンパワーメントの実践が有効であるという示唆を与えている。そして、これら一連の研究内容をまとめると、統合理論におけるエンパワーメント・モデルは、以下図 3-6 の通り描くことが出来る。

図 3-6 時間軸を取り入れたエンパワーメント・モデル



出所：筆者作成。

4 チームを対象にした統合理論の研究

ここまで述べてきた統合理論を精緻化する研究と統合理論に時間軸を取り入れた研究は、いずれも分析対象が個人であった。しかし、統合理論の考え方が指摘されると、それをチームに援用した研究も行われるようになった。以下では、こうしたチームを

対象にしたエンパワーメント研究について検討してみたい。

4-1 チームを対象にしたエンパワーメント研究の展開

ここでは、チームを対象にしたエンパワーメント研究のアウトラインを述べていく。具体的には、チームを対象にしたエンパワーメント研究の発展過程を、個人を対象にしたエンパワーメント研究との比較から述べていく。

前章で述べた通り、エンパワーメントの考え方が経営学分野に導入されたのは、1970年代前半から1980年代前半にかけてである。当時のエンパワーメント研究が焦点を当てていたのは、個人レベルのエンパワーメントであり、その背景には、従業員個人の自律的行動や創造性発揮をいかに促すのかというマネジメント上の課題があった。

そのため、個人を対象にした初期のエンパワーメント研究は、従業員に仕事を任せられることを意味する権限委譲や意思決定への参加をエンパワーメント（社会構造エンパワーメント）と捉え、そこから成果に至るまでのプロセスを検討することを目的にしていた。その後、従業員をエンパワーするためには、単に権限委譲を行い、意思決定に参加させるだけでは不十分であると分かり、個人を対象にしたエンパワーメント研究は、従業員がエンパワーされた時の心理状態（サイコロジカル・エンパワーメント）を特定することに研究の関心を向けるようになった。このように、個人を対象にしたエンパワーメント研究の発展過程は、社会構造エンパワーメントの研究からはじまり、その後、サイコロジカル・エンパワーメントの研究に移行したと言える。

一方、チームを対象にしたエンパワーメント研究が行われるようになったのは、1990年代後半に入ってからであり、その背景には、従業員個人がチームの一員として働くことが多くなったという理由が存在していた。そのため、従業員一人一人をエンパワーさせる以上に、チームそのものをエンパワーさせる方が、企業経営にとって効果的であるという発想が生じたのである。

チームを対象にしたエンパワーメント研究の発展過程は、個人を対象にしたエンパワーメント研究の発展過程とは異なっている。チームを対象にしたエンパワーメント研究は、チームがエンパワーされた状態を特定することからはじめられた。その後、チーム・エンパワーメントに関する一般的なコンセンサスが得られると、チーム・エンパワーメントを高めるための社会構造エンパワーメントが、どのような内容であるのかが検討されたのである。

チームがエンパワーされた状態を特定化することからはじめてのは、チームメンバーのチームに対する集合的信念が、個人がエンパワーされた状態の総和を意味しているわけではないからである。集団心という言葉が示すように⁸³、個人のエンパワーされた心理的状态の総和とは異なる、別の集団的な心理的状态が存在すると考えられる。そして、こうしたチーム・エンパワーメントという特定の状態をいかに高めるのかという社会構造エンパワーメントの問題が次に検討されることになった。以下では、チームを対象にした場合と個人を対象にした場合で、エンパワーメントの考え方にどのような違いがあるのかを具体的に述べてみたい。

4-2 チーム・エンパワーメントという概念

チームを対象にしたエンパワーメント研究で最初に行ったことは、チームがエンパワーされた状態を定義することであった。そして、チームがエンパワーされた状態を意味するチーム・エンパワーメントがどのような概念であるのかを検討したのが、Kirkman & Rosen (1999)⁸⁴であり、Mathieu, Gilson & Ruddy (2006)⁸⁵であった。

彼らの研究で共通していることは、いずれも、チーム・エンパワーメントをチームメンバーのチームに対する集合的信念として捉えていることであった。つまり、チーム・エンパワーメントは、個人のサイコロジカル・エンパワーメントと異なり、認知の対象がチームに向かうことになり、チームメンバーが自らのチームのエンパワーされた状態をいかに認知するかということであった。この定義に基づけば、チーム・エンパワーメントが高まった状態とは、チームメンバー全員が、チームがエンパワーされていると認知した場合であり、当然、チームメンバー全員が、チームがエンパワー

⁸³ 集団心という言葉は、以下の文献を参考にした。

Le-Bon, G., *Psychologie des Foules*, FelixAlcan, 1895 (桜井成夫訳『群衆心理』講談社学術文庫, 1993年)。

⁸⁴ Kirkman, B. L. & B. Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.42, 1999; pp.58-74.

⁸⁵ Mathieu, J. E., Gilson, L. L. & T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, 2006; pp.97-108.

されていると認知しない場合、チーム・エンパワーメントは低下することになる。

4-2-1 Kirkman & Rosen のチーム・エンパワーメント

個人のサイコロジカル・エンパワーメントは、有意味感、自己決定感、コンピタンス、影響感という4つの次元から捉えられていた⁸⁶。Kirkman & Rosen (1999)も、この考え方をチームに援用し、有意味感(Meaningfulness)、自律性 (Autonomy)、効力感 (Potency)、影響感(Impact)という4つの次元から、チーム・エンパワーメントを捉えている⁸⁷。つまり、チームそのものが有意味感や自律性を持ち、さらには、チームそのものが効力感や影響感を持った状態を、チームがエンパワーされた状態として捉えたのである。

このうち、チームの有意味感とは、チームが担う役割をメンバーが重要かつ価値あるものと理解することであり、チームの自律性とは、メンバーが自らのチームの自律性を認識することである。さらに、チームの効力感とは、メンバーが自らのチームを効果的であると信じることであり、チームの影響感とは、自らのチームが組織にとって重要な結果をもたらすとメンバーが確信することである。

4-2-2 Mathieu, Gilson & Ruddy のチーム・エンパワーメント

一方、Kirkman & Rosen (1999)の研究に影響を受け、独自の方法でチーム・エンパワーメントを捉えたのが、Mathieu, Gilson & Ruddy (2006)である。Mathieu, Gilson & Ruddy (2006)は、Kirkman & Rosen (1999)と同様に、チーム・エンパワーメントが心理学的な意味合いであることを認めながらも、それを権限の知覚と責任の知覚という

⁸⁶ Thomas, K. W. & B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990; pp.666-681.

Spreitzer, G. M., "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995; pp.1442-1465.

⁸⁷ 自律性と効力感は、自己決定感とコンピタンスに対応する概念である。名称は異なるものの、それらが意味する内容は、ほぼ同義である。2つの概念で名称が異なるのは、チーム・エンパワーメントに対応する形で新たに命名されたからである。

2つの次元から捉え、チーム・エンパワーメントを「仕事をコントロールするための権限を持ち、そのチームの働きに責任を持っているというチームメンバーの集合的信念」と定義した⁸⁸。

Mathieu, Gilson & Ruddy (2006)が捉えたチーム・エンパワーメントの次元やその定義を見ると、Kirkman & Rosen (1999)が提唱したチーム・エンパワーメントの4つの次元の中でも、特に自己決定感に着目していることが分かるであろう。しかし、エンパワーメントは多様な性質を持った概念であり、本来、権限委譲だけで説明出来るものではない。

また、Thomas & Velthouse (1990)は、有意味感、自己決定感、コンピタンス、影響感といった4つの次元が加法的に組み合わさることでサイコロジカル・エンパワーメントが構成されることを指摘していた⁸⁹。こうしたことから、Mathieu, Gilson & Ruddy (2006)の捉え方は、チーム・エンパワーメントの一部に焦点を当てたに過ぎず、その内容は限定的であると言える。

4-3 チーム・エンパワーメントを高める社会構造エンパワーメント

チーム・エンパワーメントに対する一般的なコンセンサスが得られるようになると、チームを対象にしたエンパワーメント研究は、チーム・エンパワーメントを高める社会構造エンパワーメントに、どのような要因があげられるかに焦点を当てるようになった。以下の表3-2では、個人を対象にしたエンパワーメント研究（青木，2006）とチームを対象にしたエンパワーメント研究（Kirkman & Rosen, 1999）で取り上げられた社会構造エンパワーメントの内容を比較してみた。

⁸⁸ Mathieu, J. E., Gilson, L. L. & T. M. Ruddy. (2006)., op. cit., p.98.

⁸⁹ Thomas, K. W. & B. A. Velthouse. (1990)., op. cit., p.671.

表 3-2 個人とチームにおける社会構造エンパワーメントの比較

| 青木 (2006) | Kirkman & Rosen (1999) |
|------------|------------------------|
| トップ・マネジメント | 外部のチームリーダーの行動 |
| ミドル・マネジメント | 生産/サービスの責任 |
| 権限委譲 | チームベースの人的資源政策 |
| 人事制度 | 社会構造 |

出所：筆者作成。

青木 (2006) の研究と Kirkman & Rosen (1999) の研究は、分析対象が個人とチームで異なるものの、いずれもサイコロジカル・エンパワーメント (チーム・エンパワーメント) を媒介変数として、社会構造エンパワーメントと従業員個人 (チーム) の成果との関係を調査したことで共通している。しかし、表 2 を見ると、そこで取り上げられた社会構造エンパワーメントの内容が異なっていることが分かる。

従業員個人が分析対象である青木 (2006) の研究では、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、権限委譲など、従業員個人に直接働きかけるリーダー行動に関する要因が社会構造エンパワーメントとして取り上げられていた。それに対して、チームが分析対象である Kirkman & Rosen (1999) の研究では、生産/サービスの責任⁹⁰,

⁹⁰ 生産/サービスの責任とは、チームの自律性を示したものである。ここに含まれる内容には、例えば、チーム自体での目標設定、スケジュール管理などがある。

チームベースの人的資源政策⁹¹、社会構造⁹²など、チームの風土に関する要因が社会構造エンパワーメントとして取り上げられていた。外部のチームリーダーの行動もチーム・エンパワーメントを高める要因として取り上げられているが、このリーダー行動は、チームの外にいて組織の中のチームを外からマネジメントするリーダー行動のことであり、従業員個人に直接働きかけるリーダー行動とは、その内容は大きく異なっている。

このように、社会構造エンパワーメントの要因が、個人とチームで異なるのは、個人とチームでは、エンパワーされた状態に対する定義が異なるからである。チーム・エンパワーメントとは、チームメンバーのチームに対する集合的信念のことであり、チームをエンパワーするためには、チームメンバーの認知をチームそのものに向かわせることが必要になる。そのため、個人に直接働きかけるリーダー行動よりも、チームの特徴が端的に現れるチームの風土が、社会構造エンパワーメントの要因として重視されたのである。

4-4 チームを対象にしたエンパワーメント研究の意義

最後に、チームを対象にしたエンパワーメント研究に、いかなる意義があるのかを述べてみたい。エンパワーメントという考え方が経営学分野に持ち込まれた当初、その比重は個人のエンパワーメントに置かれていた。

しかし、近年では、従業員個人がチームの一員として活動することが多くなっている。そのため、エンパワーメント研究は個人を対象にした研究だけでなく、チームを対象にした研究へと拡張するようになった。ここでは、チームがエンパワーされた状態を意味するチーム・エンパワーメントが定義され、それを高める社会構造エンパワーメントの要因が明らかにされた。これが、チームを対象にしたエンパワーメント研究の第一の意義である。

さらに、近年の企業では、リアルチームだけでなく、メンバー間がオンライン上で

⁹¹ チームベースの人的資源政策とは、チームベースの報酬、チームベースのトレーニング、チームベースでの採用・解雇などチームをベースにした人的資源政策のことである。

⁹² 社会構造とは、チームメンバーがチームの活動において必要となる情報や資源にアクセスしやすいかなど、組織内の社会的構造を示したものである。

繋がるバーチャルチームが増加している⁹³。そのため、リアルチームを対象にしたエンパワーメント理論が、バーチャルチームに対しても適用出来るかどうかを検証されるようになった⁹⁴。こうしたチームのタイプごとに理論の検証を行い、エンパワーメント研究の領域を拡張したことが第二の意義である。

第三の意義は、個人を対象にしたエンパワーメント理論とチームを対象にしたエンパワーメント理論の統合を目的にしたマルチ・エンパワーメント研究という新たな研究領域を開拓したことである。このマルチ・エンパワーメント研究では、2つのエンパワーメント理論で示される変数間の相互作用が検証され、その結果、個人とチームの両方を同時にエンパワーする新たなエンパワーメント・モデルが構築された⁹⁵。

このように、チームを対象にしたエンパワーメント研究の意義は、分析対象を個人からチームへと拡張したことにはじまり、その中で独自の研究領域を開拓したことにあると言える。重要なことは、チームを対象にしたエンパワーメント研究と個人を対象にしたエンパワーメント研究では、その発展過程やそこで説明される変数の内容が異なるということである。

⁹³ バーチャルチームは、フェイス・トゥ・フェイスの形でメンバーが会うことが少ないため、リアルチームとはその性質が大きく異なっている。

⁹⁴ 例えば、Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson (2004)があげられる。彼らの実証研究の結果からは、チーム・エンパワーメントは、リアルチームよりもバーチャルチームにとって必要であることが明らかにされている。

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & C. B. Gibson, "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction", *Academy of Management Journal*, Vol.47, 2004; pp.175-192.

⁹⁵ Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen (2007)の研究が、マルチ・エンパワーメント研究の代表的研究として知られている。彼らが指摘していることは、リーダーがチーム内にエンパワーメント風土を醸成することで、チーム・エンパワーメントが高まると共に、リーダーとメンバーの関係が良好なものとなり、結果として個人のサイコロジカル・エンパワーメントも高まるということである。

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. & B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams." *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, 2007; pp.331-346.

5 本章のまとめ

本章では、経営学分野における現代的エンパワーメント研究について、その内容を検討した。現代的エンパワーメント研究とは、伝統的エンパワーメント研究で示された統合理論の内容を発展させた研究の総称である。

現代的エンパワーメント研究は、①統合理論を精緻化する研究、②統合理論に時間軸を取り入れた研究、③チームを対象にした統合理論の研究といった3つの研究に分類することが出来る。これら3つの研究は、統合理論の内容を充実させることで、学術的な貢献を果たしただけでなく、統合理論の内容が企業の現場で適用出来ることを証明したことに意義がある。この点は、エンパワーメントの考え方を経営学分野に導入することが目的であった伝統的エンパワーメント研究と大きく異なっている。

まず、統合理論を精緻化する研究は、新たな媒介変数やモデレータ変数を導入することで、従来の統合理論で示された変数間の関係に理論的根拠を持たせている。さらに、統合理論に時間軸を取り入れた研究は、縦断的研究を行うことで、統合理論で示される変数間の関係が永続的なものであることを明らかにしている。そして、チームを対象にした統合理論の研究は、対象をチームにすることで、統合理論で示される変数間の関係が、個人だけではなくチームにも適用出来ることを示している。

本章の内容は、こうした現代的エンパワーメント研究の成果をまとめたものである。現代的エンパワーメント研究の成果は、今後のエンパワーメント研究の焦点が、エンパワーメントの実践面に移ることを示唆している。次章では、この点を踏まえ、本研究のResearch・Questionsを提示し、それに基づいた分析枠組みを構築してみたい。

第4章 エンパワーメント・モデルの構築

本章の目的は、これまでの先行研究サーベイの結果に基づいて、独自のエンパワーメント・モデルを構築し、研究仮説を導出することである。こうした本章の目的を達成するためには、いくつかの課題を検討する必要がある、本章では以下の手順を進めていく。

モデルを構築するにあたっての第一の課題は、本研究のリサーチ・クエスチョンを詳細に提示することである。本研究では、従来のエンパワーメント研究を、伝統的エンパワーメント研究と現代的エンパワーメント研究に分類した。本研究は、このうち、現代的エンパワーメント研究の延長線上に位置づけられるものであり、本研究のリサーチ・クエスチョンを、現代的エンパワーメント研究の課題の中から提示してみたい。

本研究のリサーチ・クエスチョンが明確になると、第2章と第3章の文献サーベイに基づいて、そこから基本となるエンパワーメント・モデルを導き出すことが可能になる。ここで導き出されるモデルは、当然、さらなる精緻化が必要であり、基本モデルを精緻化させることが、第二の課題となる。

本章では、以上の手順で、エンパワーメント・モデルを完成させていく。そして、このモデルに基づいた仮説を導出することを、本章の第三の課題にしたい。

1 本研究のリサーチ・クエスチョン

第1章で述べた通り、近年の企業経営の課題は、長期的・持続的競争優位を獲得・維持することである。そのためには、一般的な従業員も自律的に行動し、創造性や能力を発揮することが必要となる。そして、エンパワーメントは、従業員の創造性発揮や能力発揮の推進力として位置づけられる。

本研究の目的は、こうしたエンパワーメントと創造性発揮・能力発揮との関係を明らかにすることであり、エンパワリング・リーダーシップの発揮から成果に至るまでのサイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果を検証した上で、①どのようなタイプの従業員が心理的にエンパワーされるのか、②心理的にエンパワーされることで創造性や能力を発揮するのは、どのようなタイプの従業員であるのかといった2点が、その内容となる。こうした本研究の目的は、前章で検討した現代的エンパワーメント研究の中でも、統合理論を精緻化する研究に対応している。

統合理論を精緻化する研究は、社会構造エンパワーメントから成果に至るまでの媒介変数の効果やモデレータ変数の影響を検証したことに意義がある。その代表的な研究者が Zhang & Bartol (2010)であり、彼らの研究では、内発的モチベーション、創造のプロセスへのエンゲージメントといった2つの媒介変数の効果が検証され、エンパワーメントの役割アイデンティティ、リーダーによる創造性へのエンカレッジメントといった2つのモデレータ変数の影響も検証されていた⁹⁶。その結果、これら媒介変数の効果とモデレータ変数の影響が確認され、上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮から従業員の創造性発揮に至るまでのプロセスが、より明確になった。

その一方で、Zhang & Bartol (2010)の研究にも課題は残されている。その第一は、従業員の創造性発揮に対するエンパワリング・リーダーシップの影響が、直接的なものであるのか、あるいは、間接的なものであるのかが明らかにされなかったことである。エンパワリング・リーダーシップの発揮が、直接的な影響を与えているのであれば、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるかどうかは大きな問題とならない。しかし、その影響が、サイコロジカル・エンパワーメントを媒介にした間接的なものであるならば、サイコロジカル・エンパワーメントを高めるかどうかは大きな問題となる。この点は、Zhang & Bartol (2010)の研究では明らかにされなかったことであり、統合理論を精緻化する研究の課題の一つと言えよう。

その第二は、Zhang & Bartol (2010)のモデルで示されたモデレート効果の検証が不十分であったことである。彼らの研究では、エンパワーメントの役割アイデンティティとリーダーによる創造性へのエンカレッジメントといった2つのモデレータ変数の影響が検証され、その影響が確認されていた。

しかし、どのようなタイプの従業員に対して、エンパワーメントの役割アイデンティティがサイコロジカル・エンパワーメントの認知に影響を与えるのか、どのようなタイプの従業員がエンパワリング・リーダーシップとサイコロジカル・エンパワーメントとの関係を強めるのか弱めるのかは明らかにされていなかった。また、リーダーによる創造性へのエンカレッジメントは、リーダーの行動に焦点を当てたものであり、

⁹⁶ Zhang, X. & Bartol, K. M, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment ,intrinsic motivation ,and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, Vol.53, 2010; pp.107-128.

どのようなタイプの従業員がエンパワーメントの結果として、創造性や能力を発揮するのかも明らかにされていなかった。

従業員の創造性発揮や能力発揮は、彼らの個人的要因と環境要因⁹⁷との交互作用によって生起されることが指摘されている⁹⁸。また、Tett & Burnett (2003)は、特性活性化理論 (Trait activation theory) を提唱し⁹⁹、環境要因に対する知覚は性格等の個人的要因に影響され、それによって従業員個々の組織内での行動が異なることを指摘している。企業の現場におけるエンパワーメント活用の有効性を示すためには、こうした特性活性化理論に依拠して、従業員を様々なタイプに分類し、エンパワーメントの活用が、どのような従業員に対して有効であるのかを明らかにすることが必要であろう¹⁰⁰。

本研究のリサーチ・クエスチョンは、現代的エンパワーメント研究の中でも、統合理論を精緻化する研究の延長上に位置づけられるものである。そして、ここまで述べてきた通り、統合理論を精緻化する研究の課題には、①従業員の創造性発揮や能力発揮に対するエンパワリング・リーダーシップの影響プロセスの解明、②従業員のタイプによるエンパワーメントの有効性の解明といった2点があることを指摘することが出来る。そこで、本研究では、以下3つの詳細なリサーチ・クエスチョンを提示してみたい。

⁹⁷ 個人的要因の例として、従業員の行動特性や性格特性、職務満足、組織に対するコミットメントが挙げられ、環境要因の例としては、組織風土、リーダーシップ、職務特性が挙げられる。

⁹⁸ Scott, S. G. & R. A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1994; pp.1442-1465.

⁹⁹ Tett, R. P. & D. D. Burnett, "A Personality Trait-based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, 2003; pp.500-517.

¹⁰⁰ 特性活性化理論に基づいた研究として、高石 (2020) がある。高石 (2020) の研究では、個人的要因として学習目標志向性を取り上げ、環境要因として職場の心理安全性と受益者接触を取り上げていた。

高石光一「従業員の学習目標志向性が革新的行動に及ぼす影響過程：調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての受益者接触との関連メカニズムについて」『商学集志』, 第90巻, 第1号, 2020年; 333-352頁。

リサーチ・クエスチョン①

「上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮は、従業員の創造性発揮や能力発揮に対して、直接的に影響を与えるのであろうか、あるいは、間接的に影響を与えるのであろうか」

リサーチ・クエスチョン②

「上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮による従業員のサイコロジカル・エンパワーメントへの影響は、従業員のどのような個人差によって左右されるのであろうか」

リサーチ・クエスチョン③

「従業員のサイコロジカル・エンパワーメントによる創造性発揮・能力発揮への影響は、従業員のどのような個人差によって左右されるのであろうか」

2 個人差を取り入れたエンパワーメント・モデル

ここでは、前章までの文献サーベイの結果を踏まえながら、本研究のリサーチ・クエスチョンに基づいて、基本となるエンパワーメント・モデルを提示してみたい。

2-1 エンパワーメント・モデル構築にあたっての課題

本研究のリサーチ・クエスチョンに基づいたエンパワーメント・モデルを構築する前に、まずはエンパワーメント・モデルを構築する上での課題について検討してみたい。

エンパワーメント・モデルを構築する上での一つ目の課題は、分析対象を個人にするかチームにするかということである。個人とチームを対象にした場合では、エンパワーされた状態に対する認知の定義が異なっており、当然、そこで議論される個人差の内容も異なってくる。個人を対象にした場合、認知の対象は自分自身であり、自らの心理状態の認知に影響を与える個人差が議論の内容となる。一方で、チームを対象にした場合、認知の対象はチームに向かうことになり、個人差の内容はチームレベルで議論される。

この分析対象であるが、本研究では、個人を分析対象にしてみたい。その理由は、

第一に、個人を対象にしたエンパワーメント研究では、個人差について既にいくつかの検証結果が出ており、本研究の結果と比較することで従来のエンパワーメント研究に対して新たな知見を加えることが出来るからである。第二に、個人を対象にしたエンパワーメント理論とチームを対象にしたエンパワーメント理論は相互作用の関係であるため、個人を対象にしたエンパワーメント研究を発展させることで、チームを対象にした統合理論の研究の発展にも貢献出来るからである。

エンパワーメント・モデルを構築する上での二つ目の課題は、社会構造エンパワーメントをどのように捉えるかである。前章で述べた通り、社会構造エンパワーメントについては、定まった操作的定義がなされているわけではない。多くのエンパワーメント研究では、社会構造エンパワーメントを構成する要因の中でも、どれか一つの要因に焦点を当て、そこから成果に至るまでの一連のプロセスを検討している。そのため、本研究のエンパワーメント・モデルを構築するにあたっては、社会構造エンパワーメントの要因を事前に特定することが必要になる。

従業員個人を分析対象にする場合、社会構造エンパワーメントは、個人のサイコロジカル・エンパワーメントと密接に関連した要因でなければならない。これまでに行われてきたエンパワーメント研究では、エンパワリング・リーダーシップや組織風土、組織構造などが社会構造エンパワーメントの要因として捉えられてきた¹⁰¹。そして、これら社会構造エンパワーメントを構成する各要因は、個人のサイコロジカル・エンパワーメントに直接的に働きかける要因と間接的に働きかける要因に大別することが出来る。具体的には、前者の特徴を持った要因がエンパワリング・リーダーシップであり、後者の特徴を持った要因が組織風土や組織構造である。

エンパワリング・リーダーシップは、「従業員に自らが心理的にエンパワーしていると認知させるリーダーシップ」と定義され¹⁰²、個人のサイコロジカル・エンパワーメントに直接的に働きかける社会構造エンパワーメントの一要因である。それに対して、組織風土や組織構造が主眼に置いていることは、チーム内にエンパワーメント風土を

¹⁰¹ 吉野有助・松尾睦「心理エンパワーメント研究の現状と課題」『商學討究』、第 70 卷、第 1 号、2019 年；125-142 頁。

¹⁰² Sharma, P. N. & B. L. Kirkman., "Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research", *Group & Organization Management*, Vol.40, 2015; pp.196-199.

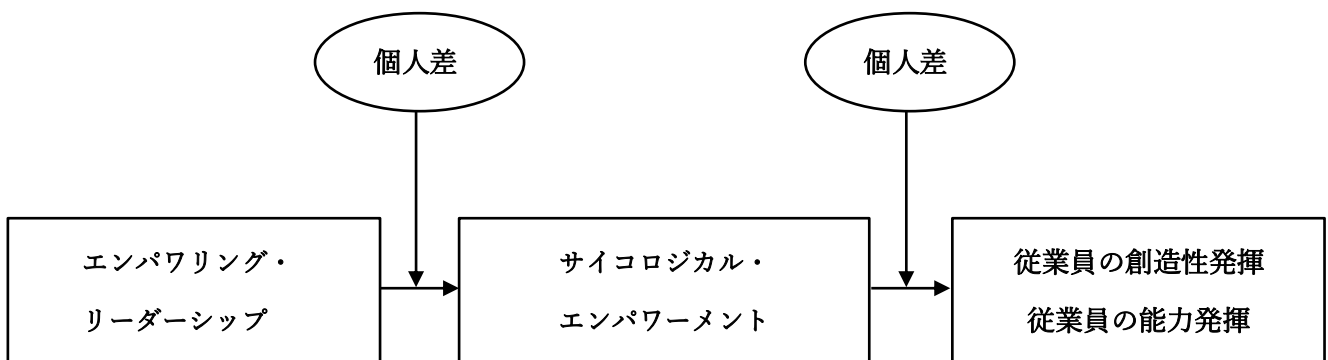
醸成することであり、必ずしも個人のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることを目的にしているわけではない。

こうした各要因の特徴と本研究の目的を照らし合わせて考えれば、社会構造エンパワーメントの要因のうちエンパワリング・リーダーシップを選択することがもっとも適切であろう。また、個人差のモデレート効果を検証した Zhang & Bartol (2010)も、社会構造エンパワーメントとしてエンパワリング・リーダーシップを選択していた。そのため、本研究でエンパワリング・リーダーシップを選択することは、Zhang & Bartol (2010)の研究結果との比較を可能にし、エンパワーメント研究の中で、個人差の影響という新たな研究領域の発展に貢献することになる。

2-2 個人差を取り入れた基本モデル

さて、これまでに述べてきた内容をまとめると、本研究の基本となるエンパワーメント・モデルは、以下図4-1の通りとなる。

図4-1 本研究の基本モデル



出所：筆者作成。

社会構造エンパワーメントと捉えたエンパワリング・リーダーシップが、個人のサ

イコロジカル・エンパワーメントを媒介にして、従業員の成果に影響を与えるという発想自体は特に新しいものではない。従来のエンパワーメント研究と異なるのは、モデル内に個人差を導入したことである。

そして、本研究では、エンパワリング・リーダーシップの発揮から創造性発揮・能力発揮に至るまでのサイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果を検証した上で、①エンパワリング・リーダーシップとサイコロジカル・エンパワーメント、②サイコロジカル・エンパワーメントと従業員の創造性発揮・能力発揮といった2つの変数間における個人差の影響を検証することにした¹⁰³。

もちろん、上記のモデルは基本モデルであり、その内容を更に精緻化させることが必要であろう。第一に、エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメント、創造性発揮、能力発揮といった各変数の具体的内容を示さなければならない。従来のエンパワーメント研究において、これら各変数の内容については既に十分な議論がなされてきた。ここで必要なことは、それらの内容が、本研究のエンパワーメント・モデルを構築する上で適用出来るかどうかを再度検討することである。第二に、個人差の内容を検討することである。個人差については、既に Spreitzer (2008)が、行動特性や性格特性がモデレータ変数になる可能性を指摘していた¹⁰⁴。基本モデルを精緻化するにあたっては、この行動特性や性格特性をどのように捉えるのかを検討することも必要になる。

3 基本モデルの精緻化

本節では、基本モデルで示される各変数の具体的内容を検討し、本研究のエンパワーメント・モデルを完成させることにしたい。

¹⁰³ こうした説明変数と媒介変数、媒介変数と目的変数といった2つの変数間における個人差のモデレート効果の検証は、Zhang & Bartol (2010)と同様である。本研究が彼らの研究と異なるのは、そこで取り上げる個人差の内容である。後述するように、本研究では、個人差要因として行動特性と性格特性に焦点を当てることにした。

¹⁰⁴ Spreitzer, G. M., Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In Barling, J. & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.54-72), Thousand Oaks, CA: Sage, 2008; pp.54-72.

3-1 本研究におけるサイコロジカル・エンパワーメントの捉え方

はじめに、本研究におけるサイコロジカル・エンパワーメントを、どのような次元から捉えるのかを検討してみたい。第2章で述べた通り、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する次元については、1980年代後半から1990年代後半にかけて、既に十分な議論がなされてきた。そして、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンス、④影響感といった4つの次元からサイコロジカル・エンパワーメントを捉えることが、エンパワーメント研究における一般的なコンセンサスとなっていた。

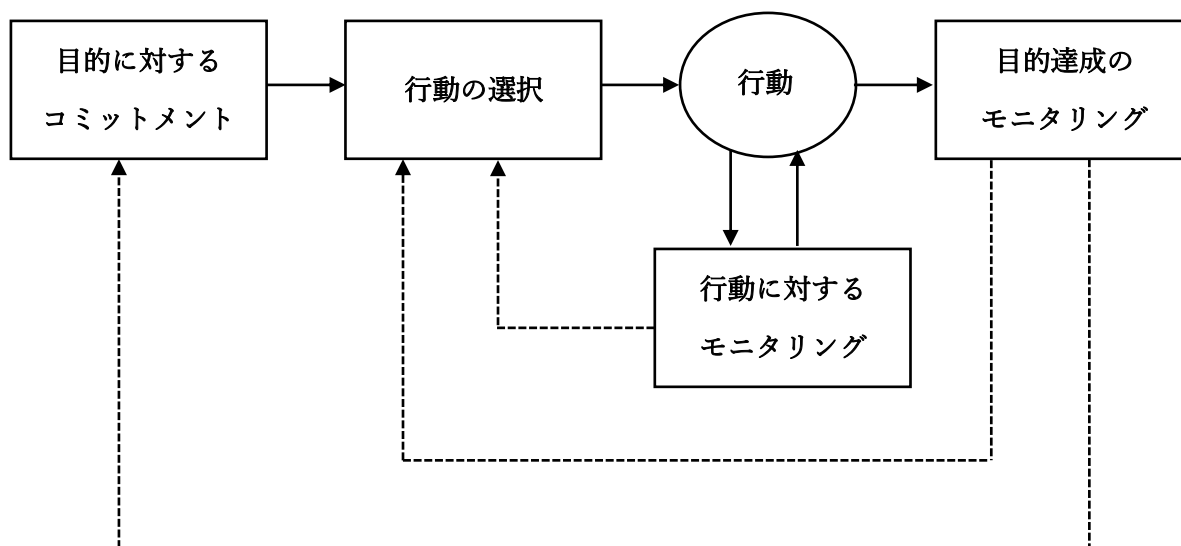
しかし、2000年代に入ると、これとは異なる次元からサイコロジカル・エンパワーメントを捉える研究が行われるようになった。その先鞭をつけたのがThomas (2000)であり¹⁰⁵、彼は、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンスといった従来から捉えられていた3つの次元に、④進歩感(Progress)を加えた4つの次元からサイコロジカル・エンパワーメントを捉えた¹⁰⁶。Thomas (2000)が、これら4つの次元からサイコロジカル・エンパワーメントを捉えた理由は、以下図4-2の通りであり、個人の自律的行動(セルフ・マネジメント)とサイコロジカル・エンパワーメントを相互作用の関係として捉えたからである。

¹⁰⁵ Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment*, Berret-Koehler Publishers, Inc, 2000.

¹⁰⁶ 進歩感とは、自らが立てた目標達成に向けて、どの程度進歩しているかを知り、自らが前に進んでいるという感覚を持つことである。つまり、自分が最初に立てた目標を達成していると感じる時、進歩感は高まることになる。なお、有意味感、自己決定感、コンピタンスについては、第2章で詳述したので、そちらを参照にされたい。

Thomas, K. W. (2000)., op. cit., p.91.

図 4-2 Thomas (2000)のセルフ・マネジメントモデル



出所：Thomas (2000), p.28 を基に作成。

上記モデルの中で、四角形で囲まれた部分は、個人の精神的活動を示しており、円形で囲まれた部分は、肉体的活動を示している。そして、実線は活動の順序を示しており、点線は活動のフィードバックを示している。Thomas (2000)が指摘する有意味感、自己決定感、コンピタンス、進歩感といったサイコロジカル・エンパワーメントの各次元は、上記モデル内の精神的活動のエネルギー源となるものであり、それらが高まることで精神的活動が促進され、自律的行動も促されていく。

個人の自律的行動は、まず、自分や他者、会社の目的にコミットするところから始まる（有意味感の獲得）。目的にコミットした個人は、次に、目的を達成するために何をすべきか考え、自らやるべき行動を選択し、実際に行動することになる（自己決定感の獲得）。行動を開始すると、その行動が遂行できるスキルやノウハウ等が自分に身についているかどうかを確認しながら、前に進むことになる（コンピタンスの獲得）。そして、一旦行動が終わると、自らの行動を振り返り、当初の目的を達成したかを確認し（進歩感の獲得）、そこから新たな行動に向かうことになる。

このように、個人が自律的に行動するためには、相互作用の関係である 4 つの精神

的活動がいずれも高い水準で満たされる必要がある。そして、精神的活動のエネルギー源となるのが、有意味感、自己決定感、コンピタンス、進歩感の4つであり、自律的行動を促すためには、サイコロジカル・エンパワーメントの各次元を、いずれも高める必要があると分かる。4つの次元の内、どれか一つでも低い水準であれば、全体的な精神的活動が活性化されず、自律的行動が促されることもない。Thomas (2000)は、進歩感という概念を加えることで、サイコロジカル・エンパワーメントと自律的行動との関係を上手く説明している。

第1章で述べた通り、従業員の自律的行動を促すことは、近年の主要な経営課題となっている。そして、本研究のエンパワーメント・モデルも、従業員が自律的に行動することを念頭に置いたものである。そのため、Thomas (2000)が指摘する4つの次元からサイコロジカル・エンパワーメントを捉えることが適切と考えられる。以上の理由から、本研究では、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンス、④進歩感といった4つの次元からサイコロジカル・エンパワーメントを捉えることにしたい¹⁰⁷。

3-2 エンパワリング・リーダーシップの役割

エンパワリング・リーダーシップの「従業員に自らが心理的にエンパワーしていると認知させるリーダーシップ」という定義からも分かる通り、その主たる目的は、個人のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることである。本研究では、サイコロジカル・エンパワーメントを、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンス、④進歩感といった4つの次元から捉えることにしている。

そのため、これら4つの次元を高めることが、エンパワリング・リーダーシップの役割となり、①有意味感を高める行動、②自己決定感を高める行動、③コンピタンスを高める行動、④進歩感を高める行動といった4つの行動が、エンパワリング・リーダーシップの具体的内容となる。これら4つの行動次元については、さらに詳細に説

¹⁰⁷ 本研究では、サイコロジカル・エンパワーメントを構成する次元として影響感を抽出していないが、その理由は、Thomas (2000)の指摘に基づいているからだけではない。影響感については、その内容がコンピタンスと類似していることもあり、2つの次元を上手く切り分けられないという指摘がある。本研究では、こうした指摘も踏まえて、影響感を独自に抽出しなかった。

青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社、2006年、142頁。

明することが可能であり、例えば、Thomas (2000)は、エンパワリング・リーダーシップの行動内容を、以下表4-3の通り示している。

表4-3 エンパワリング・リーダーシップの具体的行動内容

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">有意味感を高める行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 相手を尊重する文化 (A non-cynical climate) ・ 明確に認められる熱情 (Clearly identified passions) ・ エキサイティングなビジョン (An exciting vision) ・ 関連したタスク目標 (Relevant task purposes) ・ 全体のタスク (Whole tasks) | <p style="text-align: center;">自己決定感を高める行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 権限委譲 (Delegated authority) ・ 従業員への信頼 (Trust in workers) ・ 安心 (意味あるミスを許す) (Security) ・ 明確な目的の提示 (A clear purpose) ・ 情報へのアクセス (Information) |
| <p style="text-align: center;">コンピタンスを高める行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知識の共有 (Knowledge) ・ 肯定的なフィードバック (Positive feedback) ・ スキルの認知 (Skill recognition) ・ 挑戦の推奨 (Challenge) ・ 高い目標設定 (High, non-comparative standards) | <p style="text-align: center;">進歩感を高める行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 協力的な風土 (A collaborative climate) ・ マイルストーンの設定 (Milestones) ・ 称賛 (Celebrations) ・ 顧客へのアクセス (Access to customers) ・ 改善の測定 (Measurement of improvement) |

出所：Thomas (2000), p.49 を基に作成。

エンパワリング・リーダーシップの行動内容については、Thomas (2000)が指摘した以外にも、既に様々な要因が挙げられており¹⁰⁸、表4-3で示される内容でリーダー行動の全てを説明出来るわけではない。本研究では、エンパワリング・リーダーシップを、①有意味感を高める行動、②自己決定感を高める行動、③コンピタンスを高める行動、④進歩感を高める行動といった4つの行動次元から捉えることにしているが、その具体的内容については、さらなる検討が必要と言える。この点については、次章で詳細に検討するが、Thomas (2000)と同様に、個人の自律的行動を促すという視点からエンパワリング・リーダーシップの行動内容を選択することにしたい。

3-3 サイコロジカル・エンパワーメントがもたらす効果

従来のエンパワーメント研究では、成果変数として様々な内容が取り上げられてきたが、多くの研究で共通していることは、それぞれの時代で、従業員に必要とされる内容が成果変数として選択されたことである。エンパワーメント研究がはじめられた当初、成果変数として取り上げられていたのは、アブセンティズムの減少や変化への抵抗といった職務態度の改善、職務成果の向上など生産性の向上に関するものであった¹⁰⁹。当時の企業を取り巻く環境は安定的であり、従業員の生産性を向上させることが出来れば、それが企業の成果に直結すると考えられていた。

¹⁰⁸ 例えば、Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow (2000)や Ahearne, Mathieu & Rapp (2005)が、エンパワリング・リーダーシップに関する質問項目を示している。

Arnold, L. M., Arad, S., Rhoades, J. A. & F. Drasgow, "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, 2000; pp.249-269.

Ahearne, M., Mathieu, J. & A. Rapp, "To Empower or Not to Empower Your Sales Force: An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, 2005; pp.945-955.

¹⁰⁹ 例えば、Miles (1965), Heller (1973)が挙げられる。

Miles, R. E., "Human Relations or Human Resources?", *Harvard Business Review*, July-August, 1965; pp.148-163.

Heller, F. A., "Leadership Decision Making and Contingency Theory", *Industrial Relations*, Vol.12, 1973; pp.183-199.

それに対して、近年の企業を取り巻く環境は、変化のスピードが早く、顧客のニーズも多様化しており、上司やリーダーが全てを決め、その方針に従って従業員が行動するだけでは、環境の変化に対応出来ず、企業も競争力を維持出来なくなっている。このような環境の変化に伴い、従業員に求められることは、自らが自律的に行動し、創造性を発揮することである¹¹⁰。そのため、近年のエンパワーメント研究では、創造性発揮といった従業員のイノベーションに関わる内容が成果変数として選択されるようになってきている¹¹¹。本研究でも、企業が抱える現代的な経営課題に基づいて、従業員の創造性発揮を一つ目の成果変数として取り上げることにした。

さらに、本研究では、二つ目の成果変数として、従業員の能力発揮を取り上げてみたい。創造性発揮が対外的な成果を示す内容であるのに対して、能力発揮は個人の内部面の成長に焦点を当てている。前述の Thomas (2000) が指摘するように、従業員個人の成果は継続的な行動の結果として得られるものである。そして、継続的な行動は、従業員個人に潜在的に備わったスキルや能力をフルに発揮し、自らが成長しているという実感を持つことで可能となる。従業員が創造性を発揮するためには、こうしたプロセスを経ることが必要であるため、本研究では、能力発揮もサイコロジカル・エンパワーメントがもたらす効果として取り上げることにした。

3-4 個人差の検討

エンパワーメント・モデルを構築する準備作業の締め括りとして、ここでは、モデル内の個人差として、どのような要因が考えられるのかを検討してみたい。

3-4-1 行動特性と性格特性の相違点

Spreitzer (2008) は、行動特性や性格特性が個人差のモデレータ変数になる可能性を

¹¹⁰ 青木幹喜「エンパワリング・リーダーシップの研究展望」『大東文化大学経営論集』、第26号、2013年；1-20頁。

¹¹¹ そもそも、エンパワーメント研究において、サイコロジカル・エンパワーメントという考え方が導入された背景には、Conger & Kanungo (1988) が指摘するように、従業員の創造性発揮をいかに促すかという問題が存在していた。Conger, J. A. & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988; pp.471-482.

指摘していた。この2つの内容を検討するにあたっては、はじめに、行動特性と性格特性が、どのような点で異なるのかを明確にする必要がある。

行動特性と性格特性は、いずれも行動の予測因子になるものであるが、その性質を変えることが出来るかどうかという点に違いを見出すことが出来る。性格特性とは、端的に言えば、その人の生まれ持った性質であり、例えば、Pervin (1996)は、「特定の行動様式の傾向性のことであり、諸状況を超えたその人の行動として表出するもの」と定義している¹¹²。この定義を見ても分かる通り、性格特性とは個人に一貫して見られる特徴であり、その性質は簡単に変えられるものではない。

それに対して、行動特性とは、その人の行動傾向を示すものであり¹¹³、その傾向は常に一貫しているわけではない。そのため、上司や同僚など他者からのフィードバックを受けることで、実際の行動パターンを変えることが十分に可能である。

行動特性と性格特性には、こうした異なる特徴があるため、本研究では、この2つの要因から個人差の影響を検証することにしたい。さらに、この2つの個人差を検証することは、マネジメントの現場に対する実践的な示唆を与えることを可能にする。例えば、性格特性が、エンパワリング・リーダーシップの発揮から成果に至る一連のプロセスに影響を与えるのであれば、そこで問題になるのは従業員自身の性質であり、エンパワーメント経営を成功させるためには、それに適した従業員を配置すれば良いということになる。一方で、行動特性が影響を与えるのであれば、リーダーの振る舞いや行動一つで従業員の行動を変えることが可能であり、リーダーシップのあり方を検討することで、適切にエンパワーメントを活用することが出来るようになる。このように、個人差を行動特性と性格特性から捉えることは、学術的貢献を果たすだけでなく、企業経営の実務面においても有効な示唆を与えられる可能性がある。

3-4-2 行動特性の要因

では、個人差としての行動特性には、どのような要因が考えられるのであろうか。

¹¹² Pervin, L., *The Science of Personality*, John Wiley & Sons, Inc, 1996.

¹¹³ 東正訓「パーソナリティ心理学と社会心理学における個人差変数の理論的構図(1) -McCrae と Costa による Five Factor Theory について-」『追手門学院大学人間学部紀要』, 第14号, 2002年; 57-85頁。

本研究では、個人のサイコロジカル・エンパワーメントに影響を与える要因として、エンパワリング・リーダーシップを取り上げている。そして、近年のリーダーシップ研究では、フォロワーが持つ性質（行動特性）によって、リーダーシップ発揮の効果が異なることを明らかにしてきた¹¹⁴。こうしたリーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーの性質に着目した研究は、フォロワーシップ研究と呼ばれ、個人差としての行動特性を検討する上で様々な示唆を与えてくれる。

フォロワーシップ研究には、①役割理論アプローチ、②構造主義アプローチといった2つの研究アプローチがある¹¹⁵。この2つの研究アプローチで大きく異なるのは、フォロワーシップの捉え方であり、役割理論アプローチでは、フォロワーシップを、個人の役割や行動セット、行動スタイルと捉えている。それに対して、構造主義アプローチでは、フォロワーシップを、リーダーシップと必然的に結びつく社会的プロセスとして捉えている。このうち、行動特性に関する示唆が得られるのは、役割理論アプローチの方である。

役割理論アプローチに基づいたフォロワーシップ研究の歴史は古く、多くの研究で様々なフォロワーのタイプ分けがなされてきた。その中でも、フォロワーが持つ性質を端的に示したのは、松山（2016）の研究である¹¹⁶。松山（2016）は、これまでのフォロワーシップ研究で指摘されたフォロワーのタイプを整理し、フォロワーが、①受動的忠実型、②能動的忠実型、③プロアクティブ型といった3つのタイプに分類されることを指摘した。

これら3つのフォロワータイプを理解する上で、キーとなる概念は、自己性と他者性である。自己性とは、他者を回避し、否定し、差別化を図ろうとするフォロワーの性質を表すものであり、他者性とは、他者を肯定し、受容し、同一化を図ろうとするフォロワーの性質を表している¹¹⁷。そして、先に述べた3つのフォロワータイプは、

¹¹⁴ 例えば、Uhl-Bien (2014)の研究が挙げられる。

Uhl-Bien, M., "Followership Theory: A Review and Research Agenda", *The Leadership Quarterly*, Vol.25, 2014; pp.83-104.

¹¹⁵ Uhl-Bien, M. (2014)., op. cit.; pp.90-96.

¹¹⁶ 松山一紀「フォロワーシップ行動の3次元モデル」『商経学叢』, 第63巻, 第2号, 2016年; 229-256頁。

¹¹⁷ 松山一紀「前掲稿」, 239頁。

この自己性と他者性の強弱によって、以下の通り3つに区別されることになる¹¹⁸。

① 受動忠実型フォロワー

まず、受動忠実型フォロワーとは、自己性が弱く、他者性が強いタイプのフォロワーである。一見すれば、受動忠実型フォロワーは、上司の指示や上司が示す方向性に忠実に従い、イエスマンという否定的な印象を与える。しかし、受動忠実型フォロワーが持つ本来の意味は、他者性を受容するということであり、組織を成立させる上で必要なフォロワーの性質と言える。

② 能動的忠実型フォロワー

二つ目の能動的忠実型フォロワーとは、自己性と他者性が共に強いタイプのフォロワーである。このタイプのフォロワーは、自己性と他者性の両義的な側面を有し、自らの意見が明確にあるものの、それを発揮するのは、上司から意見を求められた場合のみである。つまり、能動忠実型フォロワーは、常に他者を意識した上で自らの行動を取るようになる。

③ プロアクティブ型フォロワー

最後のプロアクティブ型フォロワーとは、自己性が強く、他者性が弱いタイプのフォロワーである。このタイプのフォロワーは、他者性が弱いものの、それはリーダーに従わないことを意味していない。プロアクティブ型フォロワーは、組織に対する貢献を念頭に置いた行動を取るという特徴を有している。そのため、時としてリーダーが設けた枠組みを超える行動を取ることもあり、表面的に他者性が弱く見えるのである。

¹¹⁸ フォロワーのタイプを整理する上で、松山(2016)が参考にしたのは、Kelley(1992)とCarsten, Uhl-Bien, West, Petra & McGregor(2010)の研究である。

Kelley, R. E., *The Power of Followership*, Doubleday, 1992 (牧野昇監訳『指導力革命：リーダーシップからフォロワーシップへ』プレジデント社, 1993年)。

Carsten, K. M., Uhl-Bien, M., West, B. J., Petra, J. L. & R. McGregor, "Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study", *The Leadership Quarterly*, Vol.21, 2010; pp.543-562.

本研究でも、①受動的忠実型、②能動的忠実型、③プロアクティブ型といった3つのフォロワータイプから行動特性を捉えることにしたい。フォロワーのタイプ分けについては、これまでも、Kelley (1992)やCarsten, Uhl-Bien, West, Petra & McGregor (2010)などが行っていた。しかし、彼らの研究で抽出された行動特性には、内容的に重複しているという課題があった。例えば、Kelley (1992)は、フォロワーの行動特性を、独自の批評的思考と積極的関与から区別しようとしていたが、独自の批評的思考の中には、自発的に考えるという側面も含まれていた。そのため、独自の批評的思考と積極的関与を明確に区別することは困難であった。これらの研究に比べ、松山(2016)の研究は、フォロワーのタイプを上手く整理していると言えよう¹¹⁹。

3-4-3 性格特性の要因

性格特性の要因については、これまでパーソナリティ心理学の分野で研究が進められてきた。その中で、代表的な指標として用いられているものが、5因子モデル (Five-Factor Model) であり、パーソナリティ特性 (性格特性) を、①情緒不安定性、②外向性、③開放性、④調和性、⑤誠実性といった5つの因子から捉えている¹²⁰。

① 情緒不安定性 (Neuroticism)

情緒不安定性が高い人は、神経質、情緒的に不安定、不安や罪悪感を持ちがちであり、心配性で気分屋である。その反対に、情緒不安定性が低い人は、情緒的に安定しており、穏やかでのんき、気楽に物事を考えがちである。

¹¹⁹ 松山 (2016) は、フォロワーの行動特性が、①受動的忠実型、②能動的忠実型、③プロアクティブ型といった3つのタイプに分類されることを、因子分析によって明らかにした。データは、WEB 調査によって収集され、1000人の正規従業員から回答を得ている。さらに、これら3つの行動特性と労働成果 (意欲・生産性・業績)、精神的安寧との関係について階層的重回帰分析による検証を行っている。その結果、プロアクティブ性が労働成果や精神的安寧に対して比較的大きい正の影響力を示し、プロアクティブ型のフォロワーが、組織にとって最も好ましいことを明らかにしている。

¹²⁰ 東正訓「前掲稿」；61-62頁。

② 外向性 (Extraversion)

外向性が高い人は、外向的であり、社会的で話が好き、楽しいことが好きである。その反対に、外向性が低い人は、でしゃばりでなく、静かで控えめで無口である。

③ 開放性 (Openness)

開放性が高い人は、創造的で好奇心が強く、文化的なものに関心を持つ。その反対に、開放性が低い人は、好奇心が弱く、変化を好まない傾向がある。

④ 調和性 (Agreeableness)

調和性が高い人は、気立てがよく、温かで、協動的で、信頼でき、人を支援する。その反対に調和性が低い人は、怒りっぽく、理屈こねで、同情がなく、疑い深く、非協動的でうらみをもちがちである。

⑤ 誠実性 (Conscientiousness)

誠実性が高い人は、責任感があり、サボらず、達成的である。その反対に、誠実性が低い人は、無責任、注意散漫、衝動的で怠け者である。

この5因子モデルは、Big Fiveとも呼ばれ、比較的安定して現れる、その人の感情や思考、行動のパターンから導き出された構成概念である¹²¹。また、上記5つの基本的な性格特性に含まれない感情や思考、行動の傾向についても、その組み合わせから予測することが出来、汎用性も高いため、パーソナリティ特性（性格特性）を測定す

¹²¹ 浅野壮志・小田島裕美・宮聡美・阿久津洋巳「性格5因子とポジティブ・ネガティブ感情、ストレス反応、対人不安の関連」『岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』、第7号、2008年；113-133頁。

る際には、上記の 5 因子モデルが多くの研究で用いられている¹²²。

本研究でも他の研究と同様に、5 因子モデルから性格特性を捉えることにするが、その中でも開放性に焦点を当て、その影響を検証することにした。そもそも、本研究のエンパワーメント・モデルの基本的な発想は、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、サイコロジカル・エンパワーメントを通じて、従業員の創造性発揮と能力発揮を促すということであった。開放性とは個人の創造性や好奇心の強さを示すものであり、その内容から考えて開放性の影響があることは十分に考えられる。

4 エンパワーメント・モデルの提示と仮説の導出

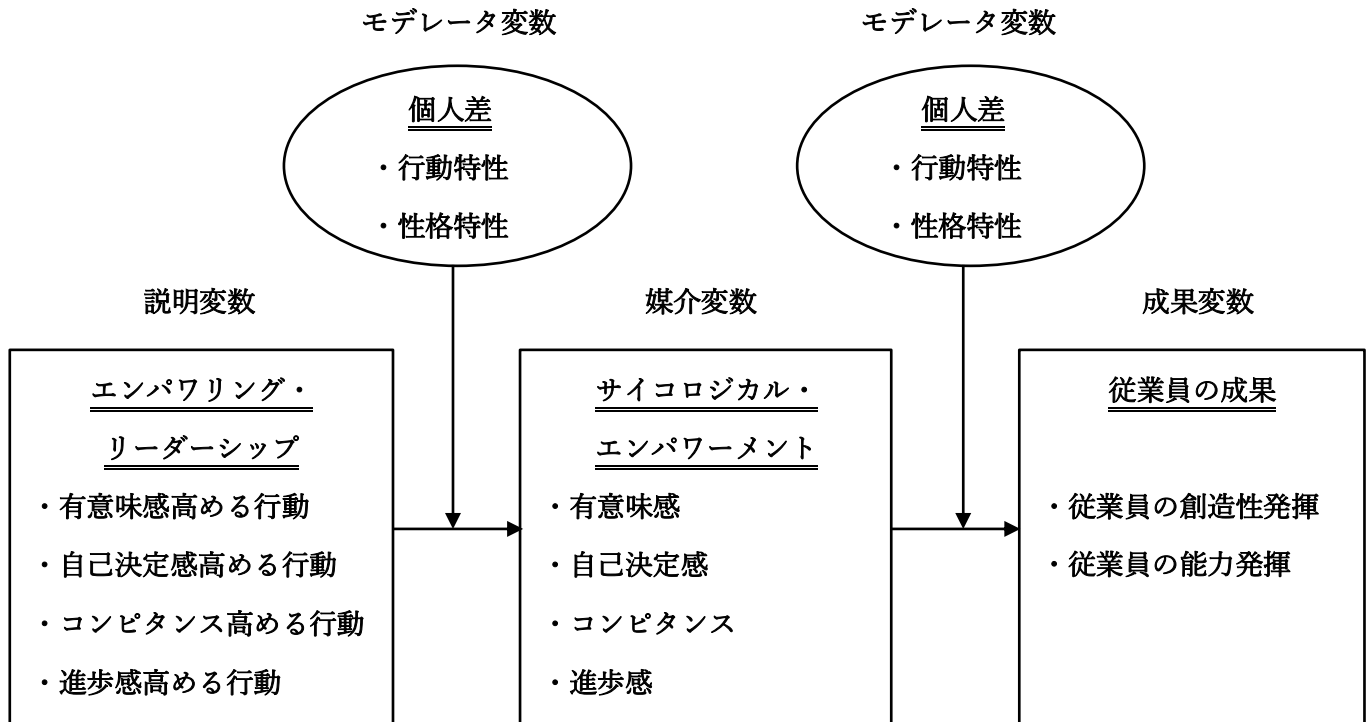
以上、これまでに行った基本モデルの精緻化作業の結果に基づいて、本研究のエンパワーメント・モデルを完成させ、仮説を導出することにした。

4-1 エンパワーメント・モデルの提示

本研究の基本モデルは、従来の統合理論で示されるエンパワーメント・モデルに、個人差を導入したものであった。基本モデルでは、各変数の具体的内容が示されておらず、さらなる精緻化が必要であった。そこで、前節では、基本モデルで示される、①エンパワリング・リーダーシップ、②サイコロジカル・エンパワーメント、③従業員の成果、④個人差といった 4 つの変数の具体的内容を検討することにした。そして、こうした基本モデルの精緻化作業を経て構築されたのが、図 4-4 で示されるエンパワーメント・モデルである。

¹²² 5 因子モデルの測定尺度については、和田 (1996) や並川・谷・脇田・熊谷・中根・野口 (2012) が開発している。和田さゆり「性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成」『心理学研究』, 第 67 巻, 第 1 号, 1996 年; 61-67 頁。並川努・谷伊織・脇田貴文・熊谷龍一・中根愛・野口裕之「Big Five 尺度短縮版の開発と信頼性と妥当性の検討」『心理学研究』, 第 83 巻, 第 2 号, 2012 年; 91-99 頁。

図 4-4 本研究のエンパワーメント・モデル



出所：筆者作成。

図 4-4 のモデルを見ると、図 4-1 の基本モデルから、さらに精緻化されたモデルになっていることが分かるであろう。モデル内に示される各変数の具体的内容については、前説で述べてきたので、以下では、このモデルについて、若干のコメントを述べることにしたい。

その第一は、このモデルが、従業員個人を対象にしたエンパワーメント・モデルということである。分析対象が個人とチームである場合に大きく異なるのは、社会構造エンパワーメントと個人差の内容である。図 4-4 のモデルで示したエンパワリング・リーダーシップと個人差（行動特性、性格特性）の内容は、個人のサイコロジカル・エンパワーメントに対する認知に影響を与える要因として抽出したものであり、チームのエンパワーメントに影響を与える要因として抽出したものではない。そのため、本

研究で提示したエンパワーメント・モデルは、あくまでも、個人にのみ適用出来るモデルである。

第二は、このモデルでは、変数間の相互作用が描かれていないということである。例えば、Boudrias, Morin & Lajoie (2014)が指摘するように¹²³、従業員の創造性発揮・能力発揮からサイコロジカル・エンパワーメントに対する影響力を描くことも可能であろう。しかし、本研究の目的は、各プロセスにおける個人差の影響を検証することであるため、モデルが煩雑になることを避け、基本的なモデルに個人差を導入することにした。

第三に指摘すべき点は、上司の個人差を考慮に入れていないということである。近年のリーダーシップ研究では、上司が必ずしもエンパワリング・リーダーシップを発揮するわけではなく、それを発揮するかどうかは、上司の個人的な性質に左右されることが明らかにされている¹²⁴。しかし、エンパワーメント研究の文脈の中で、上司に焦点を当てたエンパワーメント研究は数が少なく、理論的に成熟していないのが現状である。そのため、本研究では、従来のエンパワーメント研究と同様に、上司の個人差は考慮しなかった。

4-2 仮説の導出

本章の最後に、本研究のエンパワーメント・モデルに基づいて、いくつかの仮説を導出することにした。本研究のモデルのベースである統合理論では、社会構造エンパワーメントが、サイコロジカル・エンパワーメントを媒介にして、従業員の成果に影響を与えることを示していた。そして、本研究では、社会構造エンパワーメントをエンパワリング・リーダーシップと捉え、従業員の成果を創造性発揮と能力発揮といった2つの内容から捉えた。

本研究の目的は、こうしたエンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員の創

¹²³ Boudrias, J. S., Morin, A. J. S. & D. Lajoie, " Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioral involvement: A longitudinal autoregressive cross lagged analysis." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.87(3), 2014; pp.437- 463.

¹²⁴ 青木幹喜「日本企業のエンパワリング・リーダーシップーその先行要因の検討ー」『経営学論集』, 2018年; 1-9頁。

造性発揮と能力発揮に与える影響を検証した上で、この2つの関係における個人差の影響を検証することである。そこで導き出される基本仮説は、次の5つである。

基本仮説1：上司によるエンパワリング・リーダーシップが発揮されるほど、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントは高まる。

基本仮説2：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるほど、従業員の成果は高まる。

基本仮説3：上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを通じて、従業員の成果を高める。

基本仮説4：上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮によって、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるかどうかは、従業員の行動特性や性格特性によって左右される。

基本仮説5：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントの高まりによって、従業員の成果が高まるかどうかは、従業員の行動特性や性格特性によって左右される。

基本仮説1から基本仮説3は、これまでも多くの研究で指摘されたことであった。これらの仮説は、上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮が、どの程度、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントに影響を与えるのか、また、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントがどの程度、従業員の成果に影響を与えるのかを述べたものである。また、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員の成果に与える影響が直接的なものであるのか、あるいは、その影響がサイコロジカル・エンパワーメントを媒介にした間接的なものであるのかを示すものであった。

基本仮説4と基本仮説5は、エンパワーメントの有効性に対する個人差の影響を検証するものであり、本研究の独自性を示している。エンパワリング・リーダーシップの発揮から従業員の成果に至る過程は、2つのプロセスに分けることが出来る。一つ目は、エンパワリング・リーダーシップの発揮によって、従業員がサイコロジカル・エンパワーメントを認知することであり、二つ目は、従業員がサイコロジカル・エンパワーメントを認知することで、実際に成果を発揮することである。こうした2つのプロセスにおける、個人差の影響を示したのが、この基本仮説4と基本仮説5である。

5 本章のまとめ

本章では、これまでに行った先行研究サーベイの結果に基づいて、独自のエンパワーメント・モデルを構築し、そこからいくつかの仮説を導出してみた。モデルの構築は、①リサーチ・クエスチョンの提示、②基本モデルの構築、③基本モデルの精緻化という手順で行うことにした。

エンパワーメント研究は、それぞれの研究が単に独立しているのではなく、一つの線として繋がっていることに特徴がある。そのため、本研究のリサーチ・クエスチョンも現代的エンパワーメント研究の中から導き出すことにした。具体的には、統合理論を精緻化する研究の中から導き出されたものであり、①従業員の創造性発揮や能力発揮に対するエンパワリング・リーダーシップの影響プロセスの解明、②従業員のタイプによるエンパワーメントの有効性の解明といった2つの内容を明らかにすることを、本研究のリサーチ・クエスチョンとして設定することにした。

基本モデルは、このリサーチ・クエスチョンに基づいたものであり、従来の統合理論で示される変数間の関係に、個人差を導入する形で構築してみた。具体的には、①エンパワリング・リーダーシップとサイコロジカル・エンパワーメント、②サイコロジカル・エンパワーメントと従業員の創造性発揮・能力発揮といった2つの変数間の関係に個人差を導入してみた。さらに、基本モデルを精緻化するために、モデル内の変数の具体的内容を検討し、本研究のエンパワーメント・モデルを完成させた。

仮説は、本研究のエンパワーメント・モデルに基づいて導出されたものであり、最終的に5つの基本仮説を提示することが出来た。次章以降は、これら導出された仮説を実証的に検証することが目的になる。

第5章 仮説検証の方法

本研究では、前章で導出した仮説を検証するために、日本の製造企業（本社部門、営業部門）を対象にしたアンケート調査を実施し、収集したデータを、統計的手法で分析することになっている。本章では、仮説を検証するための準備作業として、①本研究で用いた質問項目を、どのように作成したのか、②収集したデータの基本的分析（因子分析）からは、いかなる結果が得られたのかといった2点について述べてみたい。

1 アンケート調査の概要

本研究では、調査対象となった日本の製造企業 A 社（本社部門、営業部門）の従業員一人一人に WEB 上で調査票を配布し、そのデータを解析するといった手法を採用することにした¹²⁵。そして、回答者が各自のエンパワーメントの状態について回答し、データを収集するというのが、本研究の調査スタイルである。このような方法で行われた調査概要は、以下の通りである。

《調査概要》

- ①調査実施期間：2020年1月13日から2020年3月17日
- ②実施場所：日本の製造企業 A 社（本社部門、営業部門）
- ③調査票の配布と回収方法：担当者を通じて配布、各自 WEB 上で回答
- ④回収率：98%、対象となった305名の従業員の中で297名が回答。質問項目に対して未回答がある場合は、次に進めないよう設定したため、297名の回答に欠損値はなかった。
- ⑤性別：男性203名、女性94名
- ⑥年齢：25歳以下27名、26～35歳67名、36～45歳68名、46～55歳109名、56歳以上26名

¹²⁵ 調査対象となった A 社には、以前にも調査を依頼したことがあった。既に製造部門での調査を実施していたため、今回は営業部門で調査を実施することにした。北野康「エンパワリング・リーダーシップとその効果の検討ー日本の製造企業を対象にした実証研究ー」『日本経営学会第93回大会』、2019年。

- ⑦勤続：5年以下 66名，6から15年 70名，16～25年 78名，26～35年 70名，36年以上 26名
- ⑧職能：営業部門 228名，本社部門 69名
- ⑨部署人数：5人以下 96名，6～10人 97名，11～15人 72名，16人以上 32名
- ⑩調査項目：エンパワリング・リーダーシップ，サイコロジカル・エンパワーメント，創造性発揮，能力発揮，行動特性，性格特性
- ⑪倫理的配慮：匿名性の保持（会社における人事評価と分離するため，氏名及び社員番号は未記入），質問項目も個人が特定されないことを念頭に置き作成した。

2 具体的な質問項目

ここでは，本研究のエンパワーメント・モデルで示した主要な変数に対して，いかなる質問項目を設けて測定したのかを述べてみたい。

2-1 サイコロジカル・エンパワーメントの質問項目

本研究では，①有意味感，②自己決定感，③コンピタンス，④進歩感といった4つの次元から，サイコロジカル・エンパワーメントを捉えることにしている。これまでのエンパワーメント研究において，サイコロジカル・エンパワーメントの各次元を問う質問項目は既に十分な検討がなされてきた。代表的なものは，Spreitzer (1995)が開発した質問項目であり，これまでも多くの研究で用いられている¹²⁶。しかし，Spreitzer (1995)が提唱したサイコロジカル・エンパワーメントは，①有意味感，②自己決定感，③コンピタンス，④影響感といった4つの次元から構成されたものであり，本研究のサイコロジカル・エンパワーメントの捉え方とは異なっている。

そのため，Spreitzer (1995)が開発した質問項目を，そのまま引用するのは困難であり，Spreitzer (1995)の質問項目と共に，Thomas (2009)の研究を参考にしながら¹²⁷，

¹²⁶ Spreitzer, G. M., "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995; pp.1442-1465.

¹²⁷ Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, Second Edition*, Barret-Koehler Publishers, 2009.

独自に質問項目を作成することにした。このような点に考慮して設けられたものが以下の質問項目であり、これらの項目により、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントは測定された。なお、全ての質問項目は、“まったくちがう(1)”, “かなりちがう(2)”, “ややちがう(3)”, “ややそのとおり(4)”, “かなりそのとおり(5)”, “まったくそのとおり(6)”までの6段階評定尺度である¹²⁸。

《有意味感の質問項目》

有意味感とは、「個人の理想や基準という観点から判断されたタスクの目標や目的の価値」のことであり、本研究では、以下5つの質問項目から測定することにした。

Q4-5 あなたの仕事は、価値ある目的に貢献している。

Q4-9 あなたの仕事は、あなたに喜びと満足を与えてくれる。

Q4-11 あなたは、あなたの仕事がつまらなく思えて仕方ないことがある。(逆転項目)

Q4-17 あなたの仕事は、あなたにとって意味ある仕事である。

Q4-28 あなたは、今やっている自分の仕事を大切にしている。

《自己決定感の質問項目》

自己決定感とは、「自らの行為を始め、自らの行為をコントロールする選択権を、その人が持っているという感覚」のことであり、以下6つの質問項目から測定することにした。

Q4-1 あなたは、仕事のペースを自由に変えることができる。

Q4-2 上司の指示がなくても、あなたの判断で仕事を進めることができる。

Q4-10 あなたの仕事のやり方は、上司から一方的に決められている。(逆転項目)

Q4-13 あなたは、あなたの立てたプランやスケジュール通りに、仕事が進められる。

Q4-21 あなたは、仕事に思いつきを活かし、新鮮な試みをすることができる。

Q4-27 仕事の手順や方法は、あなたの判断で変えることができる。

¹²⁸ 本研究では、中立的尺度を設けることによる回答結果の歪みを回避するため、6段階評定尺度を採用することにした。

《コンピタンスの質問項目》

コンピタンスとは、「自らの行動が環境にどの程度働きかけることが出来るかという確信の度合い」のことであり、以下4つの質問項目から測定することにした。

Q4-6 あなたは、自分の能力に自信を持って、今の仕事を行っている。

Q4-14 あなたは、今のあなたの仕事に必要なスキルをマスターしている。

Q4-15 あなたにとって、今の仕事は得意な方である。

Q4-23 あなたは、今の仕事をうまくこなしている。

《進歩感の質問項目》

進歩感とは、「自らが立てた目標達成に向けて、どの程度進歩しているかを知り、自らが前に進んでいるという感覚」のことであり、以下5つの質問項目から測定することにした。

Q4-4 あなたは、あなたの掲げた仕事の目標を達成しつつある。

Q4-12 あなたの仕事は、なんとか前へ進んでいる。

Q4-16 あなたの仕事は、順調に進んでいる。

Q4-19 あなたは、仕事で成長していると思う。

Q6-5 あなたは、現在、物事がうまくいっていると感じている。

2-2 エンパワリング・リーダーシップの質問項目

エンパワリング・リーダーシップとは、「従業員に自らが心理的にエンパワーしていると認知させるリーダーシップ」のことである。本研究では、サイコロジカル・エンパワメントを、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンス、④進歩感といった4つの次元から捉えているため、①有意味感を高める行動、②自己決定感を高める行動、③コンピタンスを高める行動、④進歩感を高める行動の4つが、エンパワリング・リーダーシップの具体的な行動内容となる。

こうしたエンパワリング・リーダーシップを測定するための質問項目は、Arnold,

Arad, Rhoades & Drasgow (2000)¹²⁹や Ahearne, Mathieu & Rapp (2005)¹³⁰によって、既に作成されている。しかし、本研究では、Thomas (2000)の研究に依拠する形でサイコロジカル・エンパワーメントを捉えているため¹³¹、Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow (2000)や Ahearne, Mathieu & Rapp (2005)が作成した質問項目をそのまま引用することができなかった。そのため、Thomas (2000)や中原 (2010)¹³²、松尾 (2013)¹³³などの研究を参考にしながら、一部の質問項目はそのまま引用し、一部は独自に作成することにした。なお、以下で示す全ての質問項目は、“まったくちがう(1)”, “かなりちがう(2)”, “ややちがう(3)”, “ややそのとおり(4)”, “かなりそのとおり(5)”, “まったくそのとおり(6)”までの6段階評定尺度である。

《有意味感を高める行動の質問項目》

有意味感とは、「個人の理想や基準という観点から判断されたタスクの目標や目的の価値」のことであり、当然、個人の理想や基準と仕事の役割要求が乖離してくれば有意味感の程度は低くなる。つまり、従業員の有意味感を高めるためには、個人の理想や基準と仕事の役割要求を一致させるリーダーの行動が必要になる。

このような有意味感に影響を与える要因として、青木 (2006) は理念やビジョンを提示し、浸透させるリーダーの行動を取り上げていた¹³⁴。従業員に理念やビジョンを提示し、それを浸透させることは、従業員が何のためにこの会社で働くのかという疑

¹²⁹ Arnold, L. M., Arad, S., Rhoades, J. A. & F. Drasgow, “The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, 2000; pp.249-269.

¹³⁰ Ahearne, M., Mathieu, J. & A. Rapp, “To Empower or Not to Empower Your Sales Force: An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, 2005; pp.945-955.

¹³¹ Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2000.

¹³² 中原淳『職場学習論：仕事の学びを科学する』東京大学出版部，2010年。

¹³³ 松尾睦「育て上手のマネジャーの指導方法：若手社員の問題行動とOJT」『日本労働研究雑誌』，第639号，2013年；40-53頁。

¹³⁴ 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社，2006年，139頁。

問に対して、明解にその答えを用意する。

ただし、従業員の有意味感を高めるためには、その前提として、従業員が、自分自身を企業の一員であると感じている必要がある¹³⁵。与えられた仕事に対して意味を見出し、従業員に有意味感を持たせるためには、理念やビジョンを浸透させると共に、自分自身が企業の一員であると感じさせることが必要になる。従業員の有意味感を高めるためには、これらの行動が必要であり、本研究では、以下4つの質問項目から有意味感を高める行動を測定することにした。

Q3-5 上司は、部下たちに期待することを、しばしば語ってくれる。

Q3-8 上司は、あなたの仕事が、あなたにとって、どれだけ意味があるかを説明してくれる。

Q3-9 上司は、あなたの仕事が、会社や職場にとって、どれだけ意味があるかを説明してくれる。

Q3-22 上司は、あなたの職場の役割や課題を、しばしば説明してくれる。

《自己決定感を高める行動の質問項目》

自己決定感とは、「自らの行為を始め、またコントロールする選択権をその人が持っているという感覚」のことであり、意思決定への参加や権限委譲が自己決定感を高める要因として考えられる。しかし、意思決定に参加させ、権限委譲を実行したとしても、それだけで自己決定感が高まるわけではない。単に権限を委譲されただけでは、それを自己決定的であると捉えず、仕事量の増加と捉える可能性がある。

Deci(1975)は、自己決定感が喪失してしまう条件として、①自己の行動が習慣化し、柔軟性を欠くに至っている場合、②選択の自由と情報の柔軟な利用を阻む情動過程によって自己の行動が制御されている場合といった2点を指摘している¹³⁶。従業員の自己決定感を高めるためには、こうした自己決定感が喪失する条件を回避しなければな

¹³⁵ 神戸康弘『「意味マップ」のキャリア分析：「個人の意味」が「社会の意味」になるメカニズム』白桃書房，2016年。

¹³⁶ Deci, E. L., *The Psychology of Self-Determination*, D. C. Heath & Company, 1975 (石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房，1985年)。

らない。

これらを回避し、自己決定感を高めるための前提として、Deci(1975)が指摘していることは、行動の因果律を外部から内部へ誘導するということである¹³⁷。行動の因果律が外部に向かった状態とは、外発的に動機づけられた状態のことであり、行動の因果律が内部に向かった状態は、内発的に動機づけられた状態を表している¹³⁸。

そして、行動の因果律を外部から内部へ向かわせ、従業員の自己決定感を高めるための要因として考えられるのは、リーダーが従業員に目標設定の機会を与えることである。与えた目標を単にこなさせるのではなく、従業員自らに目標設定する機会を与えることで、従業員は自らが設定した目標にコミットし、行動の因果律も外部から内部へと向かい、内発的に動機づけられた状態になる。

ただし、従業員が設定した目標は、企業の目標と合致したものでなければならない。ここでいう企業の目標とは、企業が掲げる理念やビジョンのことであり、リーダーは、従業員が設定した目標が、いかに企業の掲げる理念やビジョンと結びついているのかを理解させる必要がある¹³⁹。従業員の自己決定感を高めるためには、これらの行動が必要であり、本研究では、以下6つの質問項目から自己決定感を高める行動を測定することにした。

Q3-6 上司は、部下たちに仕事を任せっぱなしにせず、仕事の相談にのってくれる。

Q3-7 上司は、あなたの能力より少し高い仕事を任せてくれる。

Q3-11 上司は、部下たちが自分の意見を言えるチャンスをたびたび与えてくれる。

Q3-12 上司は、基本的にあなたの仕事を任せてくれる。

Q3-14 上司は、部下たちに仕事を任せっぱなしにせず、「してはいけないこと」「守るべきこと」を伝えてくれる。

Q3-15 上司は、部下たちから出されたアイデアや提案に耳を傾けてくれる。

¹³⁷ Deci, E. L. (1975)., op. cit.; pp.45-52. 『前掲訳書』; 46-53 頁。

¹³⁸ Deci (1975)は、報酬には情動的側面があるとしている。そして、報酬を与えることによって、報酬を与えられる当人の有能さの情報を伝達出来るのであれば、内発的動機づけは高まると指摘している。

¹³⁹ 金井壽宏『変革型ミドルの探求：戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房, 1991 年。

《コンピタンスを高める行動の質問項目》

コンピタンスとは、「自らの行動が環境にどの程度働きかけることが出来るかという確信の度合い」のことである。コンピタンスを高めるためには、リーダーの行動が重要であり、仕事を上手く遂行するための専門的知識やスキル・ノウハウの提供、上司自身が仕事の模範を示すなど様々な行動が考えられる。そのような中で、コンピタンスを高める要因を体系的にまとめたのが、Bandura (1995)¹⁴⁰と中原 (2010)¹⁴¹であり、本研究では、彼らの研究に依拠する形で、質問項目を作成することにした。

まず、Bandura (1995)が指摘したことは、コンピタンスが、①制御体験、②代理体験、③社会的説得、④生理的・感情的状態といった4つの情報源によって高まるということであった¹⁴²。そして、これら4つの情報源の中でも、制御体験と代理体験の2つが、特にコンピタンスに影響を与えると指摘していた。

制御体験を通して得られる情報とは、個人の成功体験によって得られる情報のことである。個人が成功体験を積み重ねることは、成功するために必要なことは何でも出来るという確証を得ることになり、その結果として、個人は自らのコンピタンスに対する強固な信念を作り上げていく。もう一つの代理体験を通して得られる情報とは、他者の成功体験を観察することで得られる情報のことである。自分と同じような立場の人々が忍耐強く努力をして成功している姿を観察することは、それを観察する人々に、自分たちもそのようなことが出来るという信念をわきあがらせていく。従業員のコンピタンスを高めるためには、こうした2つの情報源を、いかに本人に基礎づけて

¹⁴⁰ Bandura, A., *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University, 1995 (本明寛・野口京子監訳『激動社会の中の自己効力』金子書房, 1997年)。

¹⁴¹ 中原淳『職場学習論：仕事の学びを科学する』東京大学出版部, 2010年。

¹⁴² なお、Bandura (1995)は、コンピタンスではなく、自己効力感 (Self-efficacy) という言葉を用いている。しかし、その意味するところは同義であり、コンピタンスを高める要因を検討する上で、多くの示唆を与えてくれる。

いくかがポイントとなる¹⁴³。

一方、中原（2010）の研究では、部下に対する上司の支援を、①業務支援、②内省支援、③精神支援の3つに分類し、各支援が部下の能力向上に対して、どの程度効果を持つのかを検証していた。そして、部下の能力向上に効果を持つのは内省支援と精神支援の2つであり、業務支援は部下の能力向上にあまり効果を持たないことを明らかにした。

業務上不可欠となる知識やスキル等を提供する業務支援よりも、「自分自身を振り返る機会を与える」「自分について客観的な意見を言うてくれる」などの内省支援、「楽しく仕事出来る雰囲気を作る」「プライベートな相談にのる」などの精神支援の方が、部下の能力向上と結びついていたのである。本研究では、こうした中原（2010）の研究結果も踏まえて、以下の7つの質問項目からコンピタンスを高める行動を測定することにした。

Q3-1 上司は、あなたにない新たな視点を与えてくれる。

Q3-2 上司は、あなたにはない専門的知識やスキル、ノウハウを提供してくれる。

Q3-3 上司は、仕事の相談にのってくれる。

Q3-4 上司は、自分が模範を示し、部下たちをリードしてくれる。

Q3-16 上司は、あなたの仕事について客観的な意見を言うてくれる。

Q3-20 上司は、あなた自身を振り返る機会を与えてくれる。

Q3-21 上司は、必要な情報を提供してくれる。

《進歩感を高める行動の質問項目》

進歩感とは、「自らが立てた目標達成に向けて、どの程度進歩しているかを知り、自らが前に進んでいるという感覚」のことであり、自分自身が設定した目標を達成したと認識する時、従業員は進歩感を獲得することになる。従業員が進歩感を獲得する上

¹⁴³ Bandura (1995)は、残り2つの社会的説得や生理的・感情的状態によって得られるコンピタンスは、制御体験や代理体験によって得られたコンピタンスほどには長続きせず簡単に消失してしまうと指摘している。なお、社会的説得とは周囲の人々からの言語的説得のことであり、生理的・感情的状態とは、自分自身の身体的・生理的反応から得られる情報のことである。

で必要となるリーダーの行動は、フィードバックであろう。フィードバックとは、部下が自身の過去のパフォーマンスを知るために上司から提供される情報のことであり、ポジティブ・フィードバックとネガティブ・フィードバックに分けられる¹⁴⁴。

この2つのフィードバックの中で特に難しいのは、ネガティブ・フィードバックである。ネガティブ・フィードバックを行うことは、フィードバックを与える側と受ける側双方に抵抗を生じさせる。中原（2017）は、ネガティブ・フィードバックを行う際には、相手の成長を願い、相手の意思を尊重する姿勢が大事であり、上司の主観や解釈、評価をフィードバック初期の段階では入れないことが重要であると指摘している¹⁴⁵。また、フィードバックを行う際には、フィードバックを受ける側が、その内容を納得するために、評価の指標を明確にすることも必要になる。本研究では、進歩感を高めるためのリーダーの行動内容をフィードバックと捉え、ポジティブ・フィードバックとネガティブ・フィードバックに関連した5つの質問項目から進歩感を高める行動を測定することにした。

Q3-10 上司は、あなたの心の支えになってくれる。

Q3-13 上司は、あなたの仕事について、まず良い点を伝えてから問題点を指摘する。

Q3-17 上司は、あなたの成長を素直に誉めてくれる。

Q3-18 上司は、あなたの仕事の成功、失敗に関わらず、まずは労をねぎらってくれる。

Q3-19 上司は、普段の仕事の中で、あなたが成長したと感じる部分を伝えてくれる。

2-3 創造性発揮の質問項目

本研究では、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まった成果として、創造性発揮と能力発揮の2つを取り上げている。創造性発揮という用語に関しては、明確な定義があるわけではない。しかし、多くの研究で共通した見解は、既存のルー

¹⁴⁴ ポジティブ・フィードバックとは、従業員に対して肯定的なメッセージを与えるものであり、ネガティブ・フィードバックは、従業員に改善を促すものである。

中原淳『駆け出しマネジャーの成長論』中央公論新社、2014年。

¹⁴⁵ 中原敦『フィードバック入門』PHP研究所、2017年。

ルやプログラム、価値前提そのものを疑い、新しいルールやプログラム、価値前提を作り上げるということである¹⁴⁶。本研究でも、このような意味から創造性発揮を捉え、それに基づいた質問項目を作成することにした。

具体的には、高石・古川（2008）の研究を参考にして¹⁴⁷、①問題発見と解決、②重要情報行動、③顧客優先行動、④発案と提案といった4つの次元から、創造性発揮の質問項目を作成することにした。この中で、問題発見と解決、重要情報行動、顧客優先行動の3つは、個人が仕事や方策等に改善・改革をもたらす過程における行動を示しており、発案と提案は、個人レベルから組織レベルに革新的提案を推進する過程における行動を示している。なお、以下で示す全ての質問項目は、“まったくちがう(1)”，“かなりちがう(2)”，“ややちがう(3)”，“ややそのとおり(4)”，“かなりそのとおり(5)”，“まったくそのとおり(6)”までの6段階評定尺度である。

《問題発見と解決の質問項目》

Q4-7 あなたは、仕事上の問題を効率的に解決している。

Q4-18 あなたは、仕事をより効率的に進めている。

Q4-22 あなたは、仕事の課題・問題点を明確にしている。

Q4-25 あなたは、日々改善しながら仕事を進めている。

《重要情報行動の質問項目》

Q6-1 あなたは、業務遂行に必要な情報を収集している。

Q6-3 あなたは、会社や職場に関連した情報を集めている。

Q6-9 あなたは、会社や仕事に必要と考える分野を勉強している。

Q6-16 あなたは、業界や競合企業などに関する知識を深めている。

《顧客優先行動の質問項目》

Q6-6 あなたは、お客様や関連部署の立場に立った意見を出している。

¹⁴⁶ 青木幹喜『前掲書』；15-16頁。

¹⁴⁷ 高石光一・古川久敬「企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について－組織市民行動を超えて－」『九州大学心理学研究』，第9号，2008年；83-92頁。

Q6-10 あなたは、お客様や関連部署を優先した考えをしている。

Q6-11 あなたは、お客様や関連部署の要求や興味を踏まえて対応している。

Q6-12 あなたは、お客様や関連部署からニーズや不満をよく聞いている。

《発案と提案の質問項目》

Q4-29 あなたは、新規プロジェクトや仕事のやり方の改革へのアイデアをはっきりと提案している。

Q6-14 あなたは、より効果的なやり方を思いつく。

Q6-21 あなたは、より良い方法を考えつく。

Q6-22 あなたは、今までにないアイデアを出している。

2-4 能力発揮の質問項目

もう一つの成果変数である能力発揮は、個人の内部面に焦点を当てている。従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることは、創造性発揮を促すだけではない。これまでに蓄積された心理的エネルギーの活用機会を生み出し、人間が本来持っているスキルや能力を開花させることに貢献する。こうした潜在的に備わっているスキルや能力を開放することが能力発揮の意味であり、本研究では、自らが成長しているという内面的実感に焦点を当て、能力発揮の質問項目を作成することにした。

具体的には、大久保（2011）の研究を参考にして¹⁴⁸、対人能力を能力発揮と捉えることにした。大久保（2011）の研究では、これに加えて対自己能力、対課題能力、専門力を含めた4つの次元から能力発揮が捉えられていた。これら4つの能力は、①実際に行動することで初めて表出する能力、②仕事をするにあたって必要となる知識や技術・ノウハウを持っているといった仕事そのものに関わる能力といった2つに分けることが出来る。このうち、本研究で意味する能力発揮に合致するのは前者の方であり、それを端的に示した対人能力を能力発揮と捉えることにした。なお、以下で示す質問項目は、“まったくちがう(1)”，“かなりちがう(2)”，“ややちがう(3)”，“ややそのとおり(4)”，“かなりそのとおり(5)”，“まったくそのとおり(6)”までの6段階評定尺度

¹⁴⁸ 大久保幸夫「社会的思考力の可能性ーリーダー人材を見極める新たな概念ー」『リクルートワークス研究所社会的思考力研究プロジェクト』，2011年；1-29頁。

である。

《対人能力の質問項目》

Q4-3 あなたは、今の仕事で自分の能力を十分に発揮できている。

2-5 行動特性の質問項目

本研究では、従業員の行動特性を、①受動的忠実型、②能動的忠実型、③プロアクティブ型といった3つのタイプから捉えることにしている。これらは、いずれも松山(2016)の研究に依拠したものである¹⁴⁹。松山(2016)の研究では、これら概念の操作化の作業が行われ、行動特性を測定するための具体的な質問項目が示されていた。

そして、本研究でも、松山(2016)の質問項目をそのまま引用し、行動特性を測定することにした。なお、松山(2016)の研究では、“非常にそう思う”から“全くそう思わない”までの5段階評定尺度で測定されていたが、本研究では“まったくちがう(1)”, “かなりちがう(2)”, “ややちがう(3)”, “ややそのとおり(4)”, “かなりそのとおり(5)”, “まったくそのとおり(6)”までの6段階評定尺度で測定することにした。

《受動忠実型の質問項目》

Q5-5 あなたは、上司の指示を待って行動している。

Q5-13 あなたは、上司に対しては謙虚である。

Q5-15 あなたは、上司あつての自分と心得ている。

Q5-16 あなたは、上司の意見に納得した上で行動している。

Q5-20 あなたは、上司の意見や考えを否定しない。

Q5-21 あなたは、上司に対して従順である。

Q5-22 あなたは、上司に対して献身的に考え行動している。

Q5-23 あなたは、上司に忠実である。

Q5-24 あなたは、上司を信頼している。

¹⁴⁹ 松山一紀「フォロワーシップ行動の3次元モデル」『商経学叢』, 第63巻, 第2号, 2016年; 229-256頁。

《能動忠実型の質問項目》

- Q5-2 あなたは、上司に対してきちんとした言葉遣いをしている。
- Q5-3 あなたは、上司に対して虚偽の発言をしない。
- Q5-4 あなたは、上司から受けた指示や注意は1回で理解する。
- Q5-6 あなたは、上司に対する連絡・報告・相談を大切にしている。
- Q5-7 あなたは、上司から与えられた役割を受け入れている。
- Q5-9 あなたは、上司に対して知ったかぶりはしない。
- Q5-10 あなたは、上司にわからないことはわからないと言うようにしている。
- Q5-11 あなたは、上司に対する自分の立場をわきまえている。
- Q5-18 あなたは、上司の質問に対して返事が早い。
- Q5-19 あなたは、上司に対して、報告・連絡・相談を行いながら、臨機応変、柔軟な対応をしている。
- Q5-27 あなたは、上司が一から十まで指示しなくても動くことができる。
- Q5-29 あなたは、問題やミスをすぐに上司に報告している。

《プロアクティブ型の質問項目》

- Q5-1 あなたは、上司が考え付かない新しいことに常に前向きに行動している。
- Q5-8 あなたは、上司の期待を超えた行動をしている。
- Q5-12 あなたは、上司をフォローするために状況把握や準備を常にしている。
- Q5-14 あなたは、上司に対して良い影響を及ぼしている。
- Q5-17 あなたは、上司の右腕である。
- Q5-25 あなたは、上司に対して、部下である自分に何ができるかを追求している。
- Q5-26 あなたは、上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジする。
- Q5-28 あなたは、上司に対して影響力を発揮して成果を出そうとしている。

2-6 性格特性の質問項目

本研究では、性格特性を測定する5因子モデル（情緒不安定性、外向性、開放性、調和性、誠実性）の中でも開放性に焦点を当てている。日本において、5因子モデルを測定する尺度として、特に多く用いられているものは、和田（1996）のBig Five尺度

である¹⁵⁰。この尺度は、各因子 12 項目計 60 の形容詞から構成されており、文章を用いた尺度よりも構造が比較的安定して抽出されやすいことに特徴がある¹⁵¹。

一方で、和田が開発した尺度は項目数が多く、他の変数の質問項目と併用した場合に、回答者の負担が大きくなるという課題が存在していた。こうした課題に取り組み、新たに開発されたものが、並川・谷・脇田・熊谷・中根・野口（2012）の短縮版 Big Five 尺度である。

彼らが開発した尺度は、情緒不安定性 5 項目、外向性 6 項目、開放性 6 項目、調和性 6 項目、誠実性 7 項目の計 29 項目であり、和田（1996）の尺度と比べて項目数が半分未満となっており、回答者の負担軽減に大きく寄与している。

また、これら尺度については、因子構造、信頼性係数、外材基準との相関係数などの結果によって、和田（1996）の尺度と遜色のない短縮版であることが確認されている。そのため、本研究においても、回答者の負担を考慮に入れ、並川・谷・脇田・熊谷・中根・野口（2012）の短縮版 Big Five 尺度から性格特性（開放性）を測定することにした。なお、以下で示す質問項目は、“まったくちがう(1)”，“かなりちがう(2)”，“ややちがう(3)”，“ややそのとおり(4)”，“かなりそのとおり(5)”，“まったくそのとおり(6)”までの 6 段階評定尺度で測定している。

《開放性の質問項目》

Q6-2 あなたは、好奇心が強い。

Q6-4 あなたは、頭の回転が早い。

Q6-7 あなたは、独創的である。

Q6-8 あなたは、進歩的である。

Q6-13 あなたは、多才である。

Q6-20 あなたは、興味が広い。

¹⁵⁰ 和田さゆり「性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成」『心理学研究』, 第 67 巻, 第 1 号, 1996 年; 61-67 頁。

¹⁵¹ 並川努・谷伊織・脇田貴文・熊谷龍一・中根愛・野口裕之「Big Five 尺度短縮版の開発と信頼性と妥当性の検討」『心理学研究』, 第 83 巻, 第 2 号, 2012 年, 91 頁。

3 因子分析

ここでは、上記の質問項目を用いたアンケート調査によって収集されたデータを、因子分析した結果について述べてみたい。

3-1 因子分析の方法

本研究では、質問項目の天井効果・フロア効果を確認した上で、①探索的因子分析、②確認的因子分析といった2つの因子分析を行うことにした。天井効果・フロア効果は、平均値(M) + 標準偏差(SD)、平均値 - 標準偏差で判断し、「天井効果あり」「フロア効果あり」と確認された質問項目を除外することにした。

探索的因子分析は、アンケート調査によって収集したデータが、事前に想定した通りの因子構造であることを確かめるために行った(最尤法, プロマックス回転)。具体的な手法としては、固有値1以上を因子抽出基準として、因子負荷量が0.4未満もしくは複数因子に0.4以上の値を示す質問項目を削除し、単純構造になるまで探索的因子分析を実施することにした。また、各変数を構成する質問項目に対しては、修正済み項目合計相関係数(IT相関係数)、項目間相関係数、 α 係数を算出し、その結果によって、質問項目を削除するか否かを判断することにした。なお、IT相関係数は0.3未満、項目間相関係数は0.75以上、 α 係数は0.7以上を基準とした。

そして、探索的因子分析の結果に基づいて確認的因子分析を行い、モデルとデータの適合度を確認した。なお、モデルの適合度指標は、GFI, AGFI, CFI, RMSEAを用いることにした¹⁵²。また、モデルの適合度指標が十分な値を示さなかった場合には、各因子の潜在変数から観測変数への標準化係数で、相対的に低い値を示した項目を削除して、再度、確認的因子分析を実施することにした。

3-2 共通方法バイアス (common method bias)

本研究のデータは、全ての構成概念について、単一のサンプルから収集された。そ

¹⁵² GFI, AGFI, CFIは、0.9以上であれば、データと当てはまったモデルと判断される。GFI, AGFIは変数の数が多い場合、0.9を超えない可能性があり、GFI, AGFIの低さが理由だけでモデルを捨てる必要はないとされている。RMSEAは、0.05以下で当てはまりが良いとされ、0.1以上であれば当てはまりが悪く、モデルの再構築が必要となる。豊田秀樹編著『共分散構造分析』東京図書、2008年。

のため、共通方法バイアス (common method bias) が生じているおそれがあった。そこで、本研究では、Harman の単一因子テストを行うことにした¹⁵³。具体的には、全観測変数に対して探索的因子分析 (最尤法・回転なし) を行った¹⁵⁴。分析の結果、固有値が 1 以上の 16 の因子が抽出された。これら 16 の因子で説明される全観測変数の分散の割合は、71.61%であり、第 1 因子のみによって説明される全観測変数の割合は 28.26%であった。第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合が過半数を超えていなかったため、本研究において共通方法バイアスの問題は深刻ではないことが明らかとなった。

さらに、本研究では、共通方法バイアスの問題を回避するための手段として、質問項目はランダムに並べることにした。こうした方法を採用した理由は、回答者が無意識のうちに一貫性を維持したいという思い、自分をよく見せたいというバイアスを回避するためである¹⁵⁵。

3-3 質問項目の回答分布

本研究で作成した質問項目は計 94 項目であり、この全ての質問項目に対して、天井効果・フロア効果を確認した。その結果は以下の通りである (表 5-1~表 5-6)。なお、表 5-1~表 5-6 で示した質問番号は実際の調査で行った質問番号である。

¹⁵³ Podsakoff, P. M. & D. W. Organ, "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol.12(4), 1986; pp.531-544.

¹⁵⁴ 固有値 1 以上の因子が 1 つしか抽出されない場合、及び第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合が過半数を超える場合、共通方法バイアスの影響が懸念されると判断される。

¹⁵⁵ 共通方法バイアスにはいくつかの種類があるが、本研究の調査では、その全てを回避したわけではない。例えば、共通評価者効果 (説明変数と目的変数を同じ評価者が評価することに起因するバイアス) や測定文脈効果 (同一時点で説明変数と目的変数を評価するなど、尺度を測定する文脈に起因するバイアス) をいかに回避するののかについては十分な検討がなされていない。この点は、本研究の課題である。

高橋正泰監修『組織のメソドロジー (経営組織シリーズ 3)』学文社、2020 年。

表5-1 質問項目の回答分布（エンパワリング・リーダーシップ）

| | 6 (%) | 5 (%) | 4 (%) | 3 (%) | 2 (%) | 1 (%) | M | SD |
|-------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|------|------|
| Q3-1 | 35(11.8) | 69(23.2) | 119(40.1) | 34(11.4) | 29(9.8) | 11(3.7) | 4.05 | 1.24 |
| Q3-2 | 48(16.2) | 74(24.9) | 106(35.7) | 31(10.4) | 22(7.4) | 16(5.4) | 4.16 | 1.32 |
| Q3-3 | 63(21.2) | 84(28.3) | 96(32.3) | 33(11.1) | 12(4.0) | 9(3.0) | 4.42 | 1.22 |
| Q3-4 | 36(12.1) | 68(22.9) | 100(33.7) | 52(17.5) | 22(7.4) | 19(6.4) | 3.96 | 1.32 |
| Q3-5 | 30(10.1) | 69(23.2) | 107(36.0) | 49(16.5) | 31(10.4) | 11(3.7) | 3.95 | 1.24 |
| Q3-6 | 43(14.5) | 74(24.9) | 99(33.3) | 48(16.2) | 20(6.7) | 13(4.4) | 4.11 | 1.28 |
| Q3-7 | 26(8.8) | 81(27.3) | 112(37.7) | 56(18.9) | 14(4.7) | 8(2.7) | 4.08 | 1.11 |
| Q3-8 | 17(5.7) | 52(17.5) | 99(33.3) | 78(26.3) | 32(10.8) | 19(6.4) | 3.62 | 1.23 |
| Q3-9 | 19(6.4) | 58(19.5) | 104(35.0) | 64(21.5) | 32(10.8) | 20(6.7) | 3.69 | 1.27 |
| Q3-10 | 30(10.1) | 44(14.8) | 89(30.0) | 74(24.9) | 30(10.1) | 30(10.1) | 3.60 | 1.39 |
| Q3-11 | 44(14.8) | 73(24.6) | 110(37.0) | 33(11.1) | 21(7.1) | 16(5.4) | 4.13 | 1.30 |
| Q3-12 | 71(23.9) | 114(38.4) | 86(29.0) | 19(6.4) | 6(2.0) | 1(0.3) | 4.75 | 0.98 |
| Q3-13 | 24(8.1) | 52(17.5) | 114(38.4) | 68(22.9) | 25(8.4) | 14(4.7) | 3.80 | 1.20 |
| Q3-14 | 31(10.4) | 66(22.2) | 110(37.0) | 54(18.2) | 21(7.1) | 15(5.1) | 3.96 | 1.25 |
| Q3-15 | 39(13.1) | 85(28.6) | 111(37.4) | 38(12.8) | 15(5.1) | 9(3.0) | 4.23 | 1.16 |
| Q3-16 | 31(10.4) | 79(26.6) | 117(39.4) | 49(16.5) | 10(3.4) | 11(3.7) | 4.13 | 1.14 |
| Q3-17 | 32(10.8) | 64(21.5) | 113(38.0) | 57(19.2) | 17(5.7) | 14(4.7) | 3.98 | 1.22 |
| Q3-18 | 35(11.8) | 72(24.2) | 107(36.0) | 50(16.8) | 17(5.7) | 16(5.4) | 4.03 | 1.26 |
| Q3-19 | 19(6.4) | 50(16.8) | 93(31.3) | 86(29.0) | 32(10.8) | 17(5.7) | 3.62 | 1.23 |
| Q3-20 | 21(7.1) | 53(17.8) | 108(36.4) | 80(26.9) | 20(6.7) | 15(5.1) | 3.76 | 1.18 |
| Q3-21 | 37(12.5) | 76(25.6) | 107(36.0) | 41(13.8) | 23(7.7) | 13(4.4) | 4.08 | 1.26 |
| Q3-22 | 23(7.7) | 76(25.6) | 104(35.0) | 62(20.9) | 16(5.4) | 16(5.4) | 3.93 | 1.21 |

表 5-2 質問項目の回答分布 (サイコロジカル・エンパワーメント)

| | 6 (%) | 5 (%) | 4 (%) | 3 (%) | 2 (%) | 1 (%) | M | SD |
|-------|----------|----------|-----------|----------|----------|---------|------|------|
| Q4-1 | 21(7.1) | 71(23.9) | 113(38.0) | 50(16.8) | 33(11.1) | 9(3.0) | 3.90 | 1.18 |
| Q4-2 | 30(10.1) | 96(32.3) | 119(40.1) | 40(13.5) | 9(3.0) | 3(1.0) | 4.30 | 0.99 |
| Q4-4 | 8(2.7) | 37(12.5) | 119(40.1) | 96(32.3) | 25(8.4) | 12(4.0) | 3.57 | 1.03 |
| Q4-5 | 16(5.4) | 70(23.6) | 124(41.8) | 64(21.5) | 14(4.7) | 9(3.0) | 3.94 | 1.06 |
| Q4-6 | 16(5.4) | 65(21.9) | 111(37.4) | 67(22.6) | 25(8.4) | 13(4.4) | 3.80 | 1.16 |
| Q4-9 | 10(3.4) | 46(15.5) | 116(39.1) | 75(25.3) | 27(9.1) | 23(7.7) | 3.56 | 1.18 |
| Q4-10 | 42(14.1) | 82(27.6) | 124(41.8) | 33(11.1) | 14(4.7) | 2(0.7) | 4.33 | 1.04 |
| Q4-11 | 27(9.1) | 38(12.8) | 92(31.0) | 83(27.9) | 33(11.1) | 24(8.1) | 3.56 | 1.32 |
| Q4-12 | 17(5.7) | 38(12.8) | 178(59.9) | 45(15.2) | 16(5.4) | 3(1.0) | 3.95 | 0.91 |
| Q4-13 | 13(4.4) | 69(23.2) | 131(44.1) | 55(18.5) | 26(8.8) | 3(1.0) | 3.93 | 1.01 |
| Q4-14 | 11(3.7) | 52(17.5) | 109(36.7) | 85(28.6) | 30(10.1) | 10(3.4) | 3.66 | 1.09 |
| Q4-15 | 18(6.1) | 53(17.8) | 120(40.4) | 69(23.2) | 24(8.1) | 13(4.4) | 3.77 | 1.15 |
| Q4-16 | 8(2.7) | 54(18.2) | 136(45.8) | 64(21.5) | 29(8.8) | 6(2.0) | 3.76 | 1.01 |
| Q4-17 | 19(6.4) | 68(22.9) | 132(44.4) | 51(17.2) | 15(5.1) | 12(4.0) | 3.96 | 1.10 |
| Q4-19 | 21(7.1) | 65(21.9) | 143(48.1) | 46(15.5) | 10(3.4) | 12(4.0) | 4.02 | 1.07 |
| Q4-21 | 14(4.7) | 62(20.9) | 121(40.7) | 66(22.2) | 23(7.7) | 11(3.7) | 3.81 | 1.11 |
| Q4-23 | 15(5.1) | 57(19.2) | 150(50.5) | 56(18.9) | 13(4.4) | 6(2.0) | 3.96 | 0.97 |
| Q4-27 | 19(6.4) | 77(25.9) | 133(44.8) | 47(15.8) | 16(5.4) | 5(1.7) | 4.07 | 1.01 |
| Q4-28 | 34(11.4) | 85(28.6) | 139(46.8) | 31(10.4) | 6(2.0) | 2(0.7) | 4.35 | 0.93 |
| Q6-5 | 6(2.0) | 38(12.8) | 104(35.0) | 94(31.6) | 34(11.4) | 21(7.1) | 3.40 | 1.13 |

表 5-3 質問項目の回答分布（創造性発揮）

| | 6 (%) | 5 (%) | 4 (%) | 3 (%) | 2 (%) | 1 (%) | M | SD |
|-------|---------|-----------|-----------|-----------|----------|---------|------|------|
| Q4-7 | 16(5.4) | 60(20.2) | 138(46.5) | 59(19.9) | 21(7.1) | 3(1.0) | 3.94 | 0.99 |
| Q4-18 | 14(4.7) | 72(24.2) | 140(47.1) | 56(18.9) | 11(3.7) | 4(1.3) | 4.03 | 0.94 |
| Q4-22 | 11(3.7) | 72(24.2) | 155(52.2) | 53(17.8) | 5(1.7) | 1(0.3) | 4.09 | 0.81 |
| Q4-25 | 8(2.7) | 58(19.5) | 165(55.6) | 57(19.2) | 8(2.7) | 1(0.3) | 3.99 | 0.79 |
| Q4-29 | 13(4.4) | 41(13.8) | 106(35.7) | 97(32.7) | 26(8.8) | 14(4.7) | 3.58 | 1.11 |
| Q6-1 | 26(8.8) | 108(36.4) | 140(47.1) | 22(7.4) | 1(0.3) | 0(0.0) | 4.46 | 0.77 |
| Q6-3 | 19(6.4) | 72(24.2) | 137(46.1) | 61(20.5) | 8(2.7) | 0(0.0) | 4.11 | 0.89 |
| Q6-6 | 22(7.4) | 77(25.9) | 146(49.2) | 43(14.5) | 9(3.0) | 0(0.0) | 4.20 | 0.88 |
| Q6-9 | 16(5.4) | 34(11.4) | 144(48.5) | 82(27.6) | 11(3.7) | 10(3.4) | 3.77 | 1.11 |
| Q6-10 | 20(6.7) | 74(24.9) | 170(57.2) | 30(10.1) | 2(0.7) | 1(0.3) | 4.26 | 0.78 |
| Q6-11 | 20(6.7) | 81(27.3) | 168(56.6) | 23(7.7) | 4(1.3) | 1(0.3) | 4.29 | 0.78 |
| Q6-12 | 17(5.7) | 83(27.9) | 146(49.2) | 42(14.1) | 8(2.7) | 1(0.3) | 4.19 | 0.86 |
| Q6-14 | 11(3.7) | 35(11.8) | 122(41.1) | 87(29.3) | 36(12.1) | 6(2.0) | 3.60 | 1.03 |
| Q6-16 | 9(3.0) | 42(14.1) | 124(41.8) | 83(17.9) | 29(9.8) | 10(3.4) | 3.63 | 1.04 |
| Q6-21 | 10(3.4) | 41(13.8) | 120(40.4) | 99(33.3) | 22(7.4) | 5(1.7) | 3.67 | 0.97 |
| Q6-22 | 6(2.0) | 23(7.7) | 92(31.0) | 117(39.4) | 46(15.5) | 13(4.4) | 3.28 | 1.02 |

表 5-4 質問項目の回答分布（能力発揮）

| | 6 (%) | 5 (%) | 4 (%) | 3 (%) | 2 (%) | 1 (%) | M | SD |
|------|---------|----------|-----------|----------|---------|---------|------|------|
| Q4-3 | 11(3.7) | 57(19.2) | 141(47.5) | 56(18.9) | 19(6.4) | 13(4.4) | 3.82 | 1.07 |

表 5-5 質問項目の回答分布 (行動特性)

| | 6 (%) | 5 (%) | 4 (%) | 3 (%) | 2 (%) | 1 (%) | M | SD |
|-------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|------|------|
| Q5-1 | 11(3.7) | 23(7.7) | 122(41.1) | 108(36.4) | 24(8.1) | 9(3.0) | 3.54 | 0.98 |
| Q5-2 | 41(13.8) | 92(31.0) | 125(42.1) | 30(10.1) | 6(2.0) | 3(1.0) | 4.41 | 0.98 |
| Q5-3 | 95(32.0) | 106(35.7) | 80(26.9) | 12(4.0) | 3(1.0) | 1(0.3) | 4.93 | 0.94 |
| Q5-4 | 33(11.1) | 98(33.0) | 109(36.7) | 47(15.8) | 10(3.4) | 0(0.0) | 4.33 | 0.98 |
| Q5-5 | 10(3.4) | 25(8.4) | 64(21.5) | 124(41.8) | 50(16.8) | 24(8.1) | 3.15 | 1.11 |
| Q5-6 | 60(20.2) | 107(36.0) | 111(37.4) | 16(5.4) | 3(1.0) | 0(0.0) | 4.69 | 0.88 |
| Q5-7 | 46(15.5) | 105(35.4) | 123(41.4) | 16(5.4) | 4(1.3) | 3(1.0) | 4.55 | 0.93 |
| Q5-8 | 7(2.4) | 35(11.8) | 105(35.4) | 119(40.1) | 21(7.1) | 10(3.4) | 3.52 | 0.98 |
| Q5-9 | 72(24.2) | 95(32.0) | 109(36.7) | 19(6.4) | 2(0.7) | 0(0.0) | 4.73 | 0.92 |
| Q5-10 | 84(28.3) | 121(40.7) | 81(27.3) | 9(3.0) | 2(0.7) | 0(0.0) | 4.93 | 0.85 |
| Q5-11 | 59(19.9) | 114(38.4) | 109(36.7) | 11(3.7) | 3(1.0) | 1(0.3) | 4.71 | 0.88 |
| Q5-12 | 18(6.1) | 80(26.9) | 128(43.1) | 61(20.5) | 8(2.7) | 2(0.7) | 4.11 | 0.93 |
| Q5-13 | 40(13.5) | 89(30.0) | 125(42.1) | 34(11.4) | 7(2.4) | 2(0.7) | 4.39 | 0.98 |
| Q5-14 | 10(3.4) | 28(9.4) | 159(53.5) | 79(26.6) | 19(6.4) | 2(0.7) | 3.75 | 0.86 |
| Q5-15 | 25(8.4) | 50(16.8) | 106(35.7) | 70(23.6) | 29(9.8) | 17(5.7) | 3.73 | 1.25 |
| Q5-16 | 22(7.4) | 84(28.3) | 118(39.7) | 53(17.8) | 15(5.1) | 5(1.7) | 4.10 | 1.05 |
| Q5-17 | 9(3.0) | 23(7.7) | 82(27.6) | 88(29.6) | 54(18.2) | 41(13.8) | 3.06 | 1.26 |
| Q5-18 | 17(5.7) | 72(24.2) | 146(49.2) | 51(17.2) | 10(3.4) | 1(0.3) | 4.11 | 0.89 |
| Q5-19 | 28(9.4) | 80(26.9) | 156(52.5) | 29(9.8) | 4(1.3) | 0(0.0) | 4.33 | 0.83 |
| Q5-20 | 22(7.4) | 64(21.5) | 112(37.7) | 76(25.6) | 18(6.1) | 5(1.7) | 3.94 | 1.07 |
| Q5-21 | 16(5.4) | 60(20.2) | 137(46.1) | 61(20.5) | 17(5.7) | 6(2.0) | 3.93 | 1.01 |
| Q5-22 | 13(4.4) | 59(19.9) | 156(52.5) | 55(18.5) | 10(3.4) | 4(1.3) | 3.99 | 0.91 |
| Q5-23 | 15(5.1) | 67(22.6) | 147(49.5) | 50(16.8) | 13(4.4) | 5(1.7) | 4.02 | 0.96 |
| Q5-24 | 55(18.5) | 73(24.6) | 106(35.7) | 30(10.1) | 17(5.7) | 16(5.4) | 4.24 | 1.32 |
| Q5-25 | 12(4.0) | 54(18.2) | 137(46.1) | 67(22.6) | 20(6.7) | 7(2.4) | 3.83 | 1.01 |

| | | | | | | | | |
|-------|----------|-----------|-----------|----------|---------|--------|------|------|
| Q5-26 | 12(4.0) | 41(13.8) | 129(43.4) | 91(30.6) | 17(5.7) | 7(2.4) | 3.73 | 0.98 |
| Q5-27 | 39(13.1) | 111(37.4) | 119(40.1) | 24(8.1) | 2(0.7) | 2(0.7) | 4.52 | 0.89 |
| Q5-28 | 17(5.7) | 58(19.5) | 141(47.5) | 63(21.2) | 14(4.7) | 4(1.3) | 3.96 | 0.97 |
| Q5-29 | 62(20.9) | 103(34.7) | 112(37.7) | 19(6.4) | 1(0.3) | 0(0.0) | 4.69 | 0.88 |

表 5-6 質問項目の回答分布（性格特性）

| | 6 (%) | 5 (%) | 4 (%) | 3 (%) | 2 (%) | 1 (%) | M | SD |
|-------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|------|------|
| Q6-2 | 32(10.8) | 76(25.6) | 122(41.1) | 53(17.8) | 12(4.0) | 2(0.7) | 4.19 | 1.02 |
| Q6-4 | 8(2.7) | 40(13.5) | 91(30.6) | 101(34.0) | 44(14.8) | 13(4.4) | 3.42 | 1.11 |
| Q6-7 | 10(3.4) | 26(8.8) | 73(24.6) | 129(43.4) | 50(16.8) | 9(3.0) | 3.29 | 1.05 |
| Q6-8 | 8(2.7) | 30(10.1) | 115(38.7) | 109(36.7) | 30(10.1) | 5(1.7) | 3.54 | 0.95 |
| Q6-13 | 7(2.4) | 17(5.7) | 59(19.9) | 114(38.4) | 68(22.9) | 32(10.8) | 2.94 | 1.14 |
| Q6-20 | 28(9.4) | 56(18.9) | 100(33.7) | 85(28.6) | 22(7.4) | 6(2.0) | 3.88 | 1.14 |

上記の質問項目において、平均値＋標準偏差が 6（最大値）を超える項目、あるいは、平均値－標準偏差が 1（最低値）を下回る項目は存在しなかった。全質問項目において、天井効果・フロア効果が確認されなかったことから、質問項目を除外することなく以降の分析を行うことにした。

3-4 探索的因子分析の結果

モデルの主要な変数である、①エンパワリング・リーダーシップ、②サイコロジカル・エンパワーメント、③創造性発揮、④行動特性に関する探索的因子分析の結果は以下の通りである（表 5-7～表 5-10）。なお、能力発揮は質問項目が一つであり、性格特性（開放性）は当初想定した通り 1 因子構造であったため¹⁵⁶、ここでは結果を記

¹⁵⁶ IT 相関係数 (0.56～0.74)、項目間相関係数 (0.34～0.66) であり、いずれも基準値の範囲内であった。信頼性分析の結果も (.856) であり、十分な値を示していた。

載していない。

表 5-7 探索的因子分析の結果 (エンパワリング・リーダーシップ)

| 質問項目 | 第 1 因子 | 第 2 因子 |
|--|--------|--------|
| Q3-1 上司は、あなたにない新たな視点を与えてくれる。 | -.124 | .979 |
| Q3-2 上司は、あなたにはない専門的知識やスキル、ノウハウを提供してくれる。 | -.179 | .999 |
| Q3-3 上司は、仕事の相談にのってくれる。 | .273 | .570 |
| Q3-4 上司は、自分が模範を示し、部下たちをリードしてくれる。 | .124 | .760 |
| Q3-5 上司は、部下たちに期待することを、しばしば語ってくれる。 | .274 | .564 |
| Q3-6 上司は、部下たちに仕事を任せっぱなしにせず、仕事の相談にのってくれる。 | .335 | .524 |
| Q3-7 上司は、あなたの能力より少し高い仕事を任せてくれる。 | .165 | .582 |
| Q3-8 上司は、あなたの仕事が、あなたにとって、どれだけ意味があるかを説明してくれる。 | .362 | .518 |
| Q3-9 上司は、あなたの仕事が、会社や職場にとって、どれだけ意味があるかを説明してくれる。 | .259 | .592 |
| Q3-16 上司は、あなたの仕事について客観的な意見を言ってくれる。 | .393 | .492 |
| Q3-21 上司は、必要な情報を提供してくれる。 | .396 | .447 |
| Q3-11 上司は、部下たちが自分の意見を言えるチャンスをたびたび与えてくれる。 | .555 | .307 |
| Q3-12 上司は、基本的にあなたの仕事を任せてくれる。 | .595 | -.055 |
| Q3-13 上司は、あなたの仕事について、まず良い点を伝えてから問題点を指摘する。 | .786 | .053 |
| Q3-15 上司は、部下たちから出されたアイデアや提案に耳を傾けてくれる。 | .527 | .291 |
| Q3-17 上司は、あなたの成長を素直に誉めてくれる。 | .838 | .056 |
| Q3-18 上司は、あなたの仕事の成功、失敗に関わらず、まずは労をねぎらってくれる。 | .959 | -.084 |
| Q3-19 上司は、普段の仕事の中で、あなたが成長したと感じる部分を伝えてくれる。 | .856 | .045 |
| Q3-20 上司は、あなた自身をふり返る機会を与えてくれる。 | .691 | .219 |

エンパワリング・リーダーシップは、2 因子構造 (計 19 項目) であった。第 1 因子は、自己決定感を高める行動と進歩感を高める行動から構成されており、従業員の自律性を促す行動と命名することにした。第 2 因子は、有意味感を高める行動とコンピ

タンスを高める行動から構成されており，上司の支援的行動と命名することにした。

各項目の IT 相関係数と項目間相関係数は，自律性を促す行動が (0.55~0.85)，(0.41~0.73)，支援的行動が (0.62~0.84)，(0.51~0.74) であり，いずれも基準値の範囲内であった。信頼性分析の結果も，第 1 因子=.941，第 2 因子=.956 であり，十分な値を示していたため，エンパワリング・リーダーシップは，上記の因子構造を採用することにした。なお，2つの因子間の相関係数は (.807) であった。

表 5-8 探索的因子分析の結果 (サイコロジカル・エンパワーメント)

| 質問項目 | 第 1 因子 | 第 2 因子 | 第 3 因子 |
|--|--------|--------|--------|
| Q4-5 あなたの仕事は，価値ある目的に貢献している。 | .630 | .065 | .162 |
| Q4-9 あなたの仕事は，あなたに喜びと満足を与えてくれる。 | .808 | .035 | -.125 |
| Q4-11 あなたは，あなたの仕事がつまらなく思えて仕方ないことがある。(逆転項目) | .583 | .014 | .010 |
| Q4-17 あなたの仕事は，あなたにとって意味ある仕事である。 | .996 | -.078 | -.067 |
| Q4-19 あなたは，仕事で成長していると思う。 | .763 | -.070 | .116 |
| Q4-28 あなたは，今やっている自分の仕事を大切にしている。 | .612 | .118 | .059 |
| Q4-14 あなたは，今のあなたの仕事に必要なスキルをマスターしている。 | -.010 | .455 | .158 |
| Q4-16 あなたの仕事は，順調に進んでいる。 | .185 | .787 | -.126 |
| Q4-23 あなたは，今の仕事をうまくこなしている。 | -.170 | .904 | .025 |
| Q6-5 あなたは，現在，物事がうまくいっていると感じている。 | .128 | .652 | .022 |
| Q4-2 上司の指示がなくても，あなたの判断で仕事を進めることができる。 | -.019 | .088 | .703 |
| Q4-27 仕事の手順や方法は，あなたの判断で変えることができる。 | .041 | -.040 | .642 |

サイコロジカル・エンパワーメントは，3 因子構造 (計 12 項目) であった。第 1 因子と第 2 因子，第 3 因子は，それぞれ有意味感，コンピタンス，自己決定感に関する質問項目で構成されていた。なお，進歩感については抽出されない結果となった。進歩感，自らの行動結果を受けての心理状態を表している。そのため，今現在行って

いる仕事に対して結果が出ていない場合、従業員が進歩感を感じることはない。本研究の調査において進歩感が抽出されなかったのは、こうした理由からであろう。

各項目の IT 相関係数と項目間相関係数は、有意味感が(0.57~0.82), (0.36~0.72), コンピタンスが (0.48~0.71), (0.36~0.72), 自己決定感が (0.47~0.47), (0.47) であり、いずれも基準値の範囲内であった。また、信頼性分析の結果は、第 1 因子=.881, 第 2 因子=.809, 第 3 因子=.715 であった。第 3 因子の α 係数は、相対的に低い結果となったが、これは、質問項目が 2 項目と少ないことが理由と考えられる。しかし、基準値となる 0.7 を超えていたため、問題ないと判断し、サイコロジカル・エンパワメントは、上記の因子構造を採用することにした。また、各因子間の相関係数は、第 1 因子と第 2 因子 (.592), 第 1 因子と第 3 因子 (.507), 第 2 因子と第 3 因子 (.512) であった。

表 5-9 探索的因子分析の結果（創造性発揮）

| 質問項目 | 第 1 因子 | 第 2 因子 | 第 3 因子 | 第 4 因子 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Q6-6 あなたは、お客様や関連部署の立場に立った意見を出している。 | .519 | .139 | .100 | .017 |
| Q6-10 あなたは、お客様や関連部署を優先した考えをしている。 | .948 | -.044 | -.048 | -.088 |
| Q6-11 あなたは、お客様や関連部署の要求や興味を踏まえて対応している。 | .835 | -.029 | -.004 | .019 |
| Q6-12 あなたは、お客様や関連部署からニーズや不満をよく聞いている。 | .625 | -.086 | .033 | .074 |
| Q4-7 あなたは、仕事上の問題を効率的に解決している。 | .008 | .804 | .098 | -.123 |
| Q4-18 あなたは、仕事をより効率的に進めている。 | -.130 | .894 | .004 | -.002 |
| Q4-22 あなたは、仕事の課題・問題点を明確にしている。 | .164 | .442 | .104 | .095 |
| Q6-14 あなたは、より効果的なやり方を思いつく。 | -.018 | .195 | .725 | -.038 |
| Q6-21 あなたは、より良い方法を考えつく。 | .086 | .049 | .808 | .003 |
| Q6-22 あなたは、今までにないアイデアを出している。 | -.044 | -.045 | .728 | .162 |
| Q6-1 あなたは、業務遂行に必要な情報を収集している。 | .080 | .358 | -.204 | .557 |
| Q6-3 あなたは、会社や職場に関連した情報を集めている。 | .061 | .004 | -.010 | .743 |
| Q6-9 あなたは、会社や仕事に必要なと考える分野を勉強している。 | -.056 | -.082 | .113 | .690 |
| Q6-16 あなたは、業界や競合企業などに関する知識を深めている。 | -.042 | -.165 | .286 | .483 |

創造性発揮は、当初想定した通り 4 因子構造（計 14 項目）であった。第 1 因子から第 4 因子は、それぞれ顧客優先行動、問題発見と解決、発案と提案、重要情報行動に関する質問項目で構成されていた。

各項目の IT 相関係数と項目間相関係数は、顧客優先行動が (0.58~0.72), (0.46~0.72), 問題発見と解決が (0.55~0.71), (0.48~0.67), 発案と提案が (0.69~0.78), (0.61~0.72), 重要情報行動が (0.45~0.62), (0.22~0.56) であり、いずれも基準値の範囲内であった。また、信頼性分析の結果も、第 1 因子=.825, 第 2 因子=.794, 第 3 因子=.858, 第 4 因子=.743 であり、十分な値を示していたため、創造性発揮は、上記の因子構造を採用することにした。なお、各因子間の相関係数は、第 1 因子と第 2 因子 (.467), 第 1 因子と第 3 因子 (.457), 第 1 因子と第 4 因子 (.577), 第 2 因子と第 3 因子 (.577), 第 2 因子と第 4 因子 (.507), 第 3 因子と第 4 因子 (.538) であった。

表 5-10 探索的因子分析の結果（行動特性）

| 質問項目 | 第 1 因子 | 第 2 因子 | 第 3 因子 |
|--|--------|--------|--------|
| Q5-5 あなたは、上司の指示を待って行動している。 | .468 | -.120 | -.141 |
| Q5-13 あなたは、上司に対しては謙虚である。 | .498 | -.059 | .273 |
| Q5-15 あなたは、上司あっての自分と心得ている。 | .716 | .139 | -.168 |
| Q5-16 あなたは、上司の意見に納得した上で行動している。 | .592 | .152 | .087 |
| Q5-20 あなたは、上司の意見や考えを否定しない。 | .710 | -.155 | .094 |
| Q5-21 あなたは、上司に対して従順である。 | .923 | -.188 | .007 |
| Q5-22 あなたは、上司に対して献身的に考え行動している。 | .768 | .162 | -.002 |
| Q5-23 あなたは、上司に忠実である。 | .877 | .004 | .015 |
| Q5-24 あなたは、上司を信頼している。 | .547 | .166 | .033 |
| Q5-1 あなたは、上司が考え付かない新しいことに常に前向きに行動している。 | -.154 | .685 | -.065 |
| Q5-8 あなたは、上司の期待を超えた行動をしている。 | .006 | .742 | -.054 |
| Q5-12 あなたは、上司をフォローするために状況把握や準備を常にしている。 | .088 | .535 | .206 |
| Q5-14 あなたは、上司に対して良い影響を及ぼしている。 | .127 | .652 | .027 |
| Q5-17 あなたは、上司の右腕である。 | .205 | .685 | -.216 |
| Q5-18 あなたは、上司の質問に対して返事が早い。 | -.086 | .464 | .337 |
| Q5-26 あなたは、上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジする。 | -.008 | .805 | -.111 |
| Q5-27 あなたは、上司が一から十まで指示しなくても動くことができる。 | -.290 | .622 | .306 |
| Q5-28 あなたは、上司に対して影響力を発揮して成果を出そうとしている。 | .026 | .746 | -.066 |
| Q5-2 あなたは、上司に対してきちんとした言葉遣いをしている。 | .261 | -.001 | .421 |
| Q5-3 あなたは、上司に対して虚偽の発言をしない。 | .091 | -.073 | .722 |
| Q5-4 あなたは、上司から受けた指示や注意は 1 回で理解する。 | -.112 | .276 | .524 |
| Q5-6 あなたは、上司に対する連絡・報告・相談を大切にしている。 | .238 | .050 | .544 |
| Q5-9 あなたは、上司に対して知ったかぶりはしない。 | -.160 | -.142 | .901 |
| Q5-10 あなたは、上司にわからないことはわからないと言うようにしている。 | -.155 | -.085 | .819 |
| Q5-11 あなたは、上司に対する自分の立場をわきまえている。 | .262 | -.081 | .564 |
| Q5-29 あなたは、問題やミスをすぐに上司に報告している。 | .097 | .118 | .617 |

行動特性は、当初想定した通り 3 因子構造（計 26 項目）であった。第 1 因子から第 3 因子は、それぞれ受動忠実型、能動忠実型、プロアクティブ型に関する質問項目で構成されていた。

各項目の IT 相関係数と項目間相関係数は、受動忠実型が(0.34~0.78), (0.26~0.71), 能動忠実型が (0.51~0.67), (0.29~0.65), プロアクティブ型が (0.55~0.69), (0.29~0.71) であり、いずれも基準値の範囲内であった。また、信頼性分析の結果も、第 1 因子=.885, 第 2 因子=.879, 第 3 因子=.864 であり、十分な値を示していたため、行動特性は、上記の因子構造を採用することにした。また、各因子間の相関係数は、第 1 因子と第 2 因子 (.346), 第 1 因子と第 3 因子 (.307), 第 2 因子と第 3 因子 (.342) であった。

3-5 確認的因子分析の結果

次に、探索的因子分析の結果に基づいて確認的因子分析を行った。確認的因子分析の目的は、モデルとデータの適合度を確認することである。確認的因子分析は、エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメント、創造性発揮といった本研究のモデル内で示される 3 つの変数に対して行い¹⁵⁷、以下の結果が得られた（表 5-11）。

表 5-11 確認的因子分析の結果

| | GFI | AGFI | CFI | RMSEA |
|------------------|------|------|------|-------|
| エンパワリング・リーダーシップ | .908 | .864 | .940 | .088 |
| サイコロジカル・エンパワーメント | .919 | .875 | .938 | .083 |
| 創造性発揮 | .912 | .870 | .929 | .079 |

¹⁵⁷ 能力発揮は質問項目が一つであったため、確認的因子分析を行っていない。また、エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメント、創造性発揮のいずれにおいても、各変数を構成する因子間の相関が高かったため、2 次因子モデルとして分析することにした。

各変数いずれにおいても、GFI、CFIは基準となる0.9を超えていた。AGFIは、基準となる0.9を超えていなかったものの、それに近い値を示していたため、問題ないと判断した。一方で、RMSEAの値は高く、基準となる0.05を超える結果となった。しかし、各変数の90%信頼区間は、EL(90%上限=.097, 90%下限=.080)、PE(90%上限=.098, 90%下限=.068)、創造性発揮(90%上限=.092, 90%下限=.066)であり、上限はいずれも基準値となる0.1未満であったため問題ないと判断した。以上の結果から、本研究では、探索的因子分析によって得られた各変数(エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメント、創造性発揮)の因子構造を採用し(表5-12)、各変数から構成されるモデルを用いて、次章以降の仮説検証を行うことにした¹⁵⁸。

表5-12 各変数の因子構造

| エンパワリング・ リーダーシップ | サイコロジカル・ エンパワーメント | 創造性発揮 |
|-----------------------|----------------------|------------------|
| 従業員の自律性を促す行動 (8項目) | 有意味感 (6項目) | 問題発見と解決 (3項目) |
| 上司の支援的行動 (11項目) | 自己決定感 (2項目) | 重要情報行動 (4項目) |
| | コンピタンス (4項目) | 顧客優先行動 (4項目) |
| | | 発案と提案 (3項目) |

¹⁵⁸ 既に述べた通り、サイコロジカル・エンパワーメントについて進歩感は抽出されていない。しかし、進歩感は自らの行動結果を受けての心理状態を表すものであり、創造性発揮や能力発揮を促す前段階として必要となるのは、有意味感と自己決定感、コンピタンスを高めることである。そのため、本研究では、この3つの次元からサイコロジカル・エンパワーメントを構成しても問題ないと判断した。

4 本章のまとめ

本章では、仮説検証のための準備作業として、①本研究で用いた質問項目を、どのように作成したのか、②収集したデータの基本的分析（因子分析）からは、いかなる結果が得られたのかといった2点について述べてきた。

質問項目は、①エンパワリング・リーダーシップ、②サイコロジカル・エンパワメント、③創造性発揮、④能力発揮、⑤行動特性、⑥性格特性といった6つの変数について作成した。これら6つの変数の質問項目は、これまでに行われてきたエンパワメント研究で開発された次元なり質問項目を参考にするものの、それらを本研究に適合する形で、独自に作成することにした。本研究のデータは、これら質問項目を用いたアンケート調査によって得られたものである。

因子分析の目的は、アンケート調査によって収集したデータが、事前に想定した通りの因子構造であるかどうかを確かめることであった。そして、探索的因子分析と確認的因子分析といった2つの因子分析の結果からは、各変数の因子構造が明らかとなり、仮説検証のためのモデルを明確にすることが出来た。

第 6 章 仮説検証の結果

本研究では、仮説を検証するために、①媒介分析、②階層的重回帰分析、③2 要因の分散分析といった 3 つの分析手法を採用することにした。本章では、これら 3 つの分析手法によって、いかなる検証結果が得られたのかを述べてみたい。

1 分析方法

ここでは、本研究の仮説を再度提示し、本研究で用いた 3 つの分析手法が、いずれの仮説に対応した手法であるのかを述べてみたい。本研究の仮説は、第 4 章で構築したエンパワーメント・モデルに基づいて導き出されたものであり、以下で示す 5 つの基本仮説から構成されている。

基本仮説 1：上司によるエンパワリング・リーダーシップが発揮されるほど、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントは高まる。

基本仮説 2：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるほど、従業員の成果は高まる。

基本仮説 3：上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを通じて、従業員の成果を高める。

基本仮説 4：上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮によって、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるかどうかは、従業員の行動特性や性格特性によって左右される。

基本仮説 5：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントの高まりによって、従業員の成果が高まるかどうかは、従業員の行動特性や性格特性によって左右される。

従来のエンパワーメント研究では、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることを通じて、創造性発揮や能力発揮など何らかの成果に影響を与えることを明らかにしていた。上述の仮説群の中で、基本仮説 1 から基本仮説 3 は、こうした従来のエンパワーメント研究で明らかにされた結果が、本研究で収集されたデータにおいても、同様の結果であるのかどうかを確認することが目的である。そして、これら 3 つの仮説は、媒介分析によって検証する

ことにした。

基本仮説 4 と基本仮説 5 は、エンパワリング・リーダーシップ→サイコロジカル・エンパワーメント、サイコロジカル・エンパワーメント→創造性発揮、サイコロジカル・エンパワーメント→能力発揮といった 3 つの変数間の関係において、個人差（行動特性、性格特性）の影響を検証することが目的である。本研究では、この 2 つの仮説を階層的重回帰分析と 2 要因の分散分析で検証することにした。

階層的重回帰分析と 2 要因の分散分析は、エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメントとモデレータ変数である個人差の交互作用項が有意であるのかどうかを確認することが目的である。2 つの分析結果から交互作用項が有意であれば、エンパワリング・リーダーシップの発揮から創造性発揮・能力発揮に至る一連のプロセスにおいて、個人差の影響が確認される。

以上述べたように、本研究では、基本仮説 1 から基本仮説 3 を媒介分析で検証し、基本仮説 4 と基本仮説 5 を階層的重回帰分析と 2 要因の分散分析で検証することになっている。以下では、これら 3 つの分析手法の概要を述べ、その分析結果について述べてみたい。

2 主要変数の平均値、標準偏差および相関係数

分析に先立ち、主要変数（エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメント、創造性発揮、能力発揮、受動忠実型、能動忠実型、プロアクティブ型、開放性）の記述統計量および変数間の相関関係を示すことにしたい（表 6-1）。なお、これら各変数の平均値・標準偏差は、合成変数を作成し¹⁵⁹、それぞれの質問項目数で除している¹⁶⁰。

¹⁵⁹ 合成変数は、各因子得点を単純加算平均によって算出している。

¹⁶⁰ 性別（女性=0, 男性=1）、年齢（25 歳以下=1, 26~35 歳=2, 36~45 歳=3, 46~55 歳=4, 56 歳以上=5）で回答を求めている。

表 6-1 主要変数の平均値, 標準偏差および相関係数

| | 平均 | 標準偏差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------|------|------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 性別 | 0.68 | 0.47 | | | | | | | | | |
| 2 年齢 | 3.13 | 1.14 | .062 | | | | | | | | |
| 3 EL | 4.02 | 0.99 | .130* | -.219** | | | | | | | |
| 4 PE | 3.87 | 0.72 | -.043 | .038 | .460** | | | | | | |
| 5 創造性 | 3.96 | 0.58 | .046 | .076 | .188** | .534** | | | | | |
| 6 能力 | 3.82 | 1.07 | -.041 | .034 | .461** | .729** | .255** | | | | |
| 7 受動 | 3.94 | 0.78 | -.076 | -.192** | .615** | .331** | .165** | .359** | | | |
| 8 能動 | 4.67 | 0.65 | -.162** | -.024 | .260** | .333** | .450** | .202** | .459** | | |
| 9 プロ | 3.81 | 0.69 | .023 | .118* | .349** | .670** | .744** | .460** | .331** | .435** | |
| 10 開放 | 3.54 | 0.82 | .056 | .058 | .159** | .411** | .731** | .164** | .209** | .256** | .639** |

* =5%水準で有意, ** =1%水準で有意

EL=エンパワリング・リーダーシップ, PE=サイコロジカル・エンパワーメント

表 6-1 の結果を見ると, 成果変数である創造性発揮と能力発揮の平均値はいずれも 3.5 を超えており, 調査対象となった従業員は, 比較的創造性や能力を發揮していることが分かる。エンパワリング・リーダーシップとサイコロジカル・エンパワーメントも 3.5 を超えており, 特にエンパワリング・リーダーシップの平均値は 4 を超えていた。調査対象である従業員の上司は, エンパワリング・リーダーシップを發揮していることが伺える。

また, これら変数間の相関係数はいずれも有意であった。相関係数の値が特に高かったのは, サイコロジカル・エンパワーメントと創造性発揮, サイコロジカル・エンパワーメントと能力発揮の 2 つであり, それぞれ, ($r=.534$), ($r=.729$) であった。従業員が創造性や能力を發揮する前提として, サイコロジカル・エンパワーメントが高まる必要があると読み取れる。エンパワリング・リーダーシップとサイコロジカル・エンパワーメントの間にも正の相関関係 ($r=.460$) が認められた。エンパワリング・

リーダーシップの発揮が、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高め、彼らの創造性発揮や能力発揮に影響を与えることを示唆している。ただし、エンパワリング・リーダーシップと創造性発揮の間の相関係数の値は、 $(r=.188)$ であり、エンパワリング・リーダーシップの発揮は、直接的に創造性発揮に影響を与えていない可能性がある。

個人差の要因である行動特性と性格特性の結果からは、調査対象となった従業員の個人的傾向を知ることが出来る。平均値が最も高かったのは、能動忠実型であり、次いで、受動忠実型、プロアクティブ型の順であった。開放性の平均値は、3.5 をわずかながら超える結果であった。プロアクティブ型と開放性は、その意味から考えて親和性が高いことが予想されたが、相関係数の値も高く $(r=.639)$ であった。受動忠実型と開放性、能動忠実型と開放性の相関係数が、それぞれ $(r=.209)$ 、 $(r=.256)$ と低い値を示していたため、開放性が高い個人は、プロアクティブな行動傾向であることが分かる。

個人差要因の中で、特に興味深い結果を示したのは、プロアクティブ型である。プロアクティブ型は、サイコロジカル・エンパワーメントとの相関 $(r=.670)$ が個人差要因の中で最も高く、創造性発揮と能力発揮との相関係数を見ても、創造性発揮 $(r=.744)$ 、能力発揮 $(r=.460)$ であり、他の個人差要因よりも高かった。

一方で、エンパワリング・リーダーシップとの相関を見ると、最も高いのは受動忠実型であり $(r=.615)$ 、プロアクティブ型とエンパワリング・リーダーシップとの相関は必ずしも高いわけではなかった $(r=.349)$ 。これらの結果は、上司のエンパワリング・リーダーシップ発揮によって、従業員がサイコロジカル・エンパワーメントの高まりを認知し、創造性発揮や能力発揮が促されるという本研究で想定したモデルに、個人差の影響があることを示唆している。

3 媒介分析の結果

基本仮説 1 から基本仮説 3 は、媒介分析によって検証している。ここでは、媒介分析から、いかなる検証結果が得られたのかを述べてみたい。

3-1 媒介分析の方法

媒介分析とは、説明変数、媒介変数、目的変数の 3 つの変数から成るモデルの中で

媒介変数の効果を検討するものであり、以下6つのステップで行われる¹⁶¹。

《媒介分析の手順》

- ① 説明変数から媒介変数へのパスが有意であることを確かめる。
- ② 媒介変数から目的変数へのパスが有意であることを確かめる。
- ③ 説明変数から目的変数へのパスが有意であることを確かめる。
- ④ 説明変数→媒介変数→目的変数かつ説明変数→目的変数のモデルを作り、それぞれのパス係数の値を推定する。
- ⑤ 説明変数→媒介変数→目的変数のモデルにおける媒介変数の間接効果が有意であることを確かめる。
- ⑥ 説明変数から目的変数へのパス係数の値がどの程度変化したかを確かめる。

本研究の場合、説明変数はエンパワリング・リーダーシップであり、媒介変数と目的変数は、それぞれサイコロジカル・エンパワーメントと創造性発揮・能力発揮である。上記のステップ①とステップ②は、基本仮説1と基本仮説2に対応するものであり、これに加えて、ステップ③の検証を行うことで、基本仮説3の検証へと進むことが出来る¹⁶²。

そして、基本仮説3に対応するのが、ステップ④とステップ⑤であり、これによって、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果が検証される。サイコロジカル・エンパワーメントが、媒介変数としての機能を持っているかどうかは、その間接効果が有意であるかどうかで確認される¹⁶³。間接効果が有意であれば、サイコロジカル・エンパワーメントは媒介変数としての機能を持つことになり、間接効果が有意でない

¹⁶¹ Baron, R. M. & D. A. Kenny, "The Moderator? Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, 1986; pp.1173-1182.

¹⁶² ステップ①からステップ③は、共分散構造分析によって検証している。

¹⁶³ 間接効果が有意であるかどうかは、ブートストラップ法によって95%信頼区間を算出することで検討される。ブートストラップ法によって算出された95%信頼区間に0が含まれていなければ、間接効果は5%水準で有意となり、95%信頼区間に0が含まれていれば、間接効果は5%水準で有意とならない。

場合、サイコロジカル・エンパワーメントは媒介変数としての機能を持たないことになる。

さらに、説明変数から目的変数へのパス係数の値がどの程度変化したかによって、媒介効果の度合いが確認される（ステップ⑥）。ステップ③で検討した説明変数から目的変数へのパス係数の値が有意でなくなった場合、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果は最大になる（完全媒介）と考えられ、パス係数の値が有意であった場合、サイコロジカル・エンパワーメント以外の媒介変数の存在（部分媒介）が推測される。本研究では、以上の手順で基本仮説1から基本仮説3を検証することにした。

3-2 基本仮説1と基本仮説2の検証

はじめに、基本仮説1と基本仮説2を検証した結果について述べていく。この2つの仮説検証は、エンパワーメント・モデルで示される4つの変数間の基本的関係（エンパワリング・リーダーシップ→サイコロジカル・エンパワーメント、サイコロジカル・エンパワーメント→創造性発揮、サイコロジカル・エンパワーメント→能力発揮）を明らかにするものであり、共分散構造分析によって検証することにした¹⁶⁴。また、本研究では、従業員の成果を創造性発揮と能力発揮の2つから捉えているため、基本仮説2については、以下の通り、2つの作業仮説に分けられる。

作業仮説1：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるほど、従業員の創造性発揮は高まる。

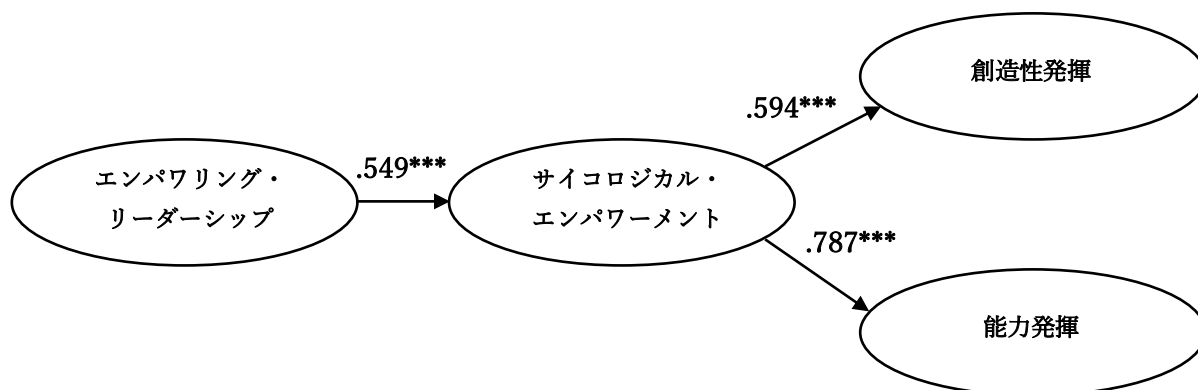
作業仮説2：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるほど、従業員の能力発揮は高まる。

そして、これら仮説の検証結果を示したのが図6-1である。図中には、図解の煩雑さを避けるために潜在変数のみを示し、観測変数と誤差変数は示さなかった（これ以降のモデルも同様である）。なお、いずれのモデルにおいても、2次因子から1次因子

¹⁶⁴ エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメント、創造性発揮については、各変数を構成する因子間の相関が高かったため、2次因子モデルとして分析することにした（第5章参照）。

へのパス係数, 1 次因子から観測変数へのパス係数の値は 0.1%水準で有意であった。

図 6-1 共分散構造分析の結果



GFI=.741, AGFI=.712, CFI=.867, RMSEA=.068

*** = 0.1%水準で有意

モデルの適合度指標は, GFI=.741, AGFI=.712, CFI=.901, RMSEA=.068 であった。GFI と AGFI の値が低いものの, GFI と AGFI は, 観測変数の数が多い場合に影響を受けやすい性質があり¹⁶⁵, 本研究では, RMSEA の値が 0.1 を下回っている点を重視して, 上記のモデルは受容可能であると判断した。

分析結果からは, 基本仮説 1 と基本仮説 2 の両方を支持する結果が得られた。上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は, 従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めており, さらに, 従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるほど, 彼らの創造性や能力の発揮が促されていた。パス係数の値を見ると, エンパワリング・リーダーシップからサイコロジカル・エンパワーメント (.549, $p < .001$),

¹⁶⁵ 豊田秀樹・真柳麻誉美「繰り返し測定を伴う実験のための因子分析モデル: アイスクリームに関する官能評価」『行動計量学』, 第 28 巻, 第 1 号, 2001 年, 5 頁。

サイコロジカル・エンパワーメントから創造性発揮 (.594, $p < .001$), サイコロジカル・エンパワーメントから能力発揮 (.787, $p < .001$) となっており, いずれも統計的に有意であった。

3-3 基本仮説3の検証

次に, 基本仮説3を検証した結果について述べていく。基本仮説3は, 上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮から, 従業員の成果に至るまでのプロセスを問うている。具体的な検証目的は, これらの関係が, サイコロジカル・エンパワーメントを媒介にした間接的プロセスであるのかどうかを明らかにすることである。本研究では, 従業員の成果を創造性発揮と能力発揮の2つから捉えているため, 基本仮説3は, 以下の通り, 2つの作業仮説に分けられる。

作業仮説3: 上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は, 従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを通じて, 従業員の創造性発揮を促す。

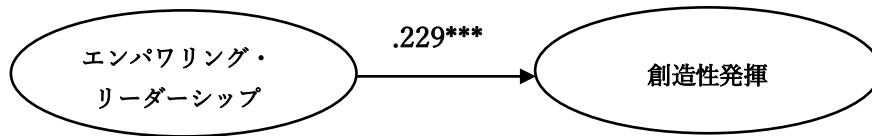
作業仮説4: 上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は, 従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを通じて, 従業員の能力発揮を促す。

上記2つの作業仮説は, 媒介分析によって検証される。先に述べた媒介分析の手順の中で, ステップ①とステップ②は, 既に検証されているので, 以下では, ステップ③からステップ⑥を検証した結果について述べてみたい。

3-3-1 成果変数が創造性発揮のモデル検証

成果変数が創造性発揮である場合の検証結果は, 以下の通りである。なお, 図6-2は媒介分析のステップ③の検証結果を示しており, 図6-3はステップ④からステップ⑥の検証結果を示している。

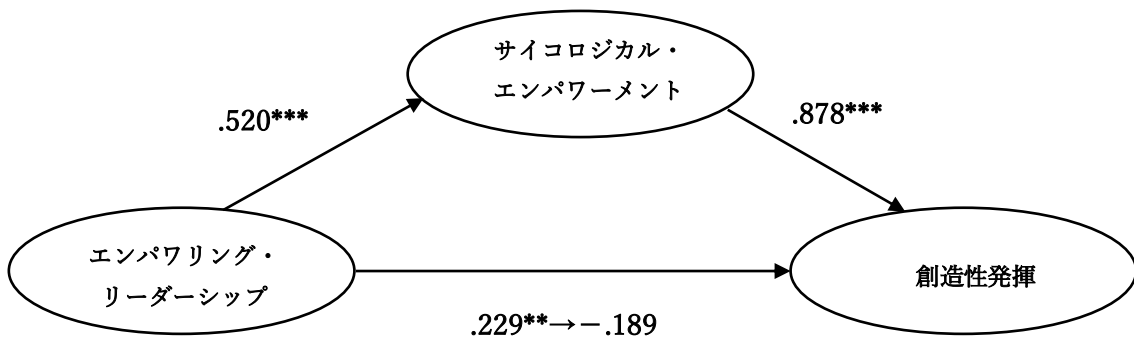
図 6-2 共分散構造分析の結果 (EL→創造性発揮)



GFI=.810, AGFI=.779, CFI=.913, RMSEA=.067

*** = 0.1%水準で有意

図 6-3 媒介分析の結果 (目的変数=創造性発揮)



GFI=.749, AGFI=.720, CFI=.901, RMSEA=.068

95%CI [.267, .699]

** = 1%水準で有意, *** = 0.1%水準で有意

各モデルの適合度指標は、図 6-2 (GFI=.810, AGFI=.779, CFI=.901, RMSEA=.067), 図 6-3 (GFI=.749, AGFI=.720, CFI=.872, RMSEA=.068) であった。観測変数の数が多かったため、GFI と AGFI は基準値を下回っていたが、RMSEA は、いずれのモデルも 0.1 を下回っており、受容可能であると判断した。

まず、図 6-2 で示した EL→創造性発揮のパスは (.229, $p < .001$) となっており、

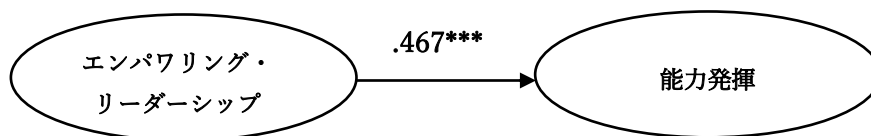
統計的に有意であった。そのため、媒介分析のステップ③が検証されたことになり、ステップ④以降の検証に進むことが出来た。

媒介分析の結果からは、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを媒介にして、彼らの創造性発揮に影響を与えていることが明らかとなった。ブートストラップ法（リサンプリング回数 1000 回）によって算出された 95%信頼区間には 0 が含まれておらず（上限=.699, 下限=.267）、間接効果は有意であった。さらに、エンパワリング・リーダーシップから創造性発揮へのパス係数の値は、.229($p<.01$)から-.189（非有意）へと変化したため、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果は完全媒介であった。したがって、作業仮説 3 は支持される結果となった。

3-3-2 成果変数が能力発揮のモデル検証

成果変数が能力発揮である場合の検証結果は、以下の通りである。なお、図 6-4 は媒介分析のステップ③の検証結果を示しており、図 6-5 はステップ④からステップ⑥の検証結果を示している。

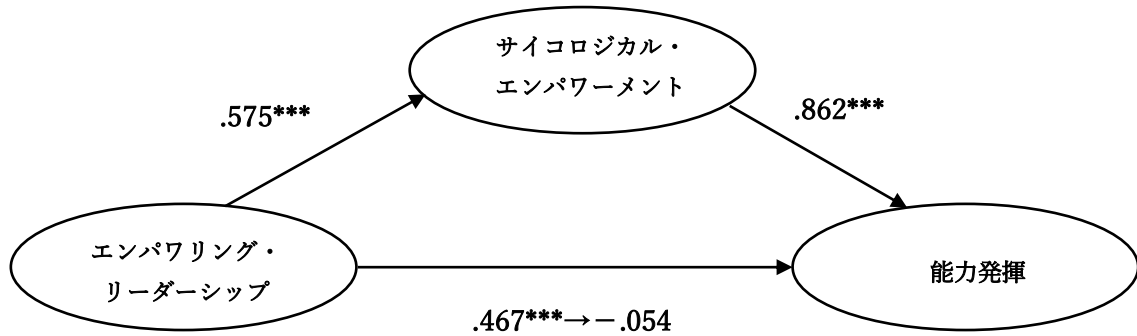
図 6-4 共分散構造分析の結果（EL→能力発揮）



GFI=.831, AGFI=.781, CFI=.926, RMSEA=.094

*** = 0.1%水準で有意

図 6-5 媒介分析の結果（目的変数=能力発揮）



GFI=.795, AGFI=.761, CFI=.908, RMSEA=.073

95%CI [.346, .661]

*** = 0.1%水準で有意

各モデルの適合度指標は、図 6-4 (GFI=.831, AGFI=.781, CFI=.926, RMSEA=.094), 図 6-5 (GFI=.795, AGFI=.761, CFI=.908, RMSEA=.073) であった。観測変数の数が多かったため、GFI と AGFI は基準値を下回っていたが、RMSEA は、いずれのモデルも 0.1 を下回っており、受容可能であると判断した。

まず、図 6-4 で示した EL→能力発揮のパスは (.467, $p < .001$) となっており、統計的に有意であった。そのため、媒介分析のステップ③が検証されたことになり、ステップ④以降の検証に進むことが出来た。

媒介分析の結果からは、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを媒介にして、彼らの能力発揮にも影響を与えていることが明らかとなった。ブートストラップ法 (リサンプリング回数 1000 回) によって算出された 95%信頼区間には 0 が含まれておらず (上限=.661, 下限=.346)、間接効果は有意であった。さらに、エンパワリング・リーダーシップから能力発揮へのパス係数の値は、.229 ($p < .01$) から -.189 (非有意) へと変化したため、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果は完全媒介であった。したがって、作業仮説 4 も支持され、作業仮説 3 と併せて基本仮説 3 は支持された。

4 階層的重回帰分析の結果

基本仮説 4 と基本仮説 5 は、階層的重回帰分析と 2 要因の分散分析によって検証している。ここでは、この 2 つの分析からいかなる検証結果が得られたのかを述べてみたい。

4-1 階層的重回帰分析の方法

階層的重回帰分析は、サイコロジカル・エンパワーメント、創造性発揮、能力発揮を目的変数として説明変数（エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメント）とモデレータ変数（受動忠実型、能動忠実型、プロアクティブ型、開放性）との交互作用の効果を検討するために行った。なお、変数投入法は強制投入法を採用している。

具体的な手順としては、まず、ステップ 1 において、統制変数としての性別と年齢を投入し、ステップ 2 において、モデレータ変数を投入した。そして、ステップ 3 において、説明変数を投入し、ステップ 4 において、説明変数とモデレータ変数の交互作用項を投入した。さらに、階層的重回帰分析の結果、交互作用項が有意であれば、追加検証として 2 要因の分散分析を行った。

目的変数がサイコロジカル・エンパワーメント（PE）の場合、説明変数はエンパワリング・リーダーシップ（EL）であり、モデレータ変数は受動忠実型、能動忠実型、プロアクティブ型、開放性の 4 つである。交互作用項は、エンパワリング・リーダーシップとこれら 4 つのモデレータ変数を掛け合わせている。

目的変数が創造性発揮・能力発揮の場合、説明変数はサイコロジカル・エンパワーメントであり、モデレータ変数は受動忠実型、能動忠実型、プロアクティブ型、開放性の 4 つである。交互作用項は、サイコロジカル・エンパワーメントとこれら 4 つのモデレータ変数を掛け合わせている。

4-2 基本仮説 4 と基本仮説 5 の検証

基本仮説 4 と基本仮説 5 を検証する目的は、エンパワリング・リーダーシップ→サイコロジカル・エンパワーメント、サイコロジカル・エンパワーメント→創造性発揮、サイコロジカル・エンパワーメント→能力発揮といった 3 つの変数間の関係に、個人差（行動特性、性格特性）の影響があるのかどうかを確認することである。なお、本研

究では、従業員の成果を創造性発揮と能力発揮の2つから捉えているため、サイコロジカル・エンパワーメント→成果のプロセスにおける個人差の影響を検証する基本仮説5は、以下の通り、2つの作業仮説に分けられる。

作業仮説5：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントの高まりによって、従業員の創造性発揮が高まるかどうかは、従業員の個人差によって左右される。

作業仮説6：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントの高まりによって、従業員の能力発揮が高まるかどうかは、従業員の個人差によって左右される。

以下では、目的変数＝サイコロジカル・エンパワーメント、目的変数＝創造性発揮、目的変数＝能力発揮の順で階層的重回帰分析の結果を述べてみたい。

4-2-1 目的変数がサイコロジカル・エンパワーメントのモデル検証

目的変数＝サイコロジカル・エンパワーメントの場合の階層的重回帰分析の結果を示したのが表6-2である。なお、偏回帰係数の解釈を容易にし、主効果項と交互作用項の間に内在する多重共線性の問題に対応するため、Aiken & West (1991)にしたがって、全ての連続変数数量の変数に中心化の処理を施している¹⁶⁶。また、VIF (Variance inflation factor)を確認した結果、全変数のVIFは1.09～2.19の範囲の値となり、多重共線性の問題は生じていなかった¹⁶⁷。

¹⁶⁶ 変数の中心化はセンタリングとも呼ばれており、各変数の平均値を各変数から引くという操作のことである。

Aiken, L. S. & S. G. West, *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park: Sage, 1991.

¹⁶⁷ 一般的に、VIF < 10の場合、多重共線性の問題はないとされている。

表 6-2 PE を目的変数とした階層的重回帰分析の結果

| 目的変数 | モデル 1 | | | モデル 2 | | | モデル 3 | | | モデル 4 | | | モデル 5 | | | モデル 6 | | | モデル 7 | | | |
|----------------|---------|-------|---|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|--------|--|
| | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | |
| =PE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 性別 | -0.071 | .090 | | -0.075 | .068 | | -0.159 | .066 | * | -0.158 | .066 | * | -0.157 | .067 | * | -0.155 | .065 | * | -0.158 | .066 | * | |
| 年齢 | .026 | .037 | | -0.008 | .028 | | .022 | .028 | | .021 | .028 | | .022 | .028 | | .019 | .027 | | .021 | .028 | | |
| 受動 | | | | .108 | .046 | | -0.055 | .053 | | -0.060 | .054 | | -0.057 | .053 | | -0.044 | .052 | | -0.054 | .053 | | |
| 能動 | | | | -0.006 | .057 | * | .016 | .055 | | .020 | .055 | | .017 | .055 | | .029 | .054 | | .015 | .054 | | |
| プロ | | | | .674 | .063 | *** | .581 | .062 | *** | .584 | .063 | *** | .581 | .062 | *** | .553 | .062 | *** | .588 | .063 | *** | |
| 開放性 | | | | -0.002 | .049 | | .012 | .047 | | .012 | .047 | | .012 | .047 | | .039 | .047 | | .012 | .047 | | |
| EL | | | | | | | .229 | .041 | *** | .227 | .041 | *** | .234 | .042 | *** | .223 | .040 | *** | .229 | .040 | *** | |
| EL*受動 | | | | | | | | | | -0.018 | .035 | | | | | | | | | | | |
| EL*能動 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EL*プロ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EL*開放 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΔR^2 | | | | .461 | *** | | .053 | *** | | .000 | | | .000 | | | .017 | ** | | | | | |
| R ² | | .044 | | .465 | *** | | .518 | *** | | .519 | *** | | .519 | *** | | .535 | *** | | .520 | *** | | |
| F 値 | | 0.525 | | 41.992 | | | 44.403 | | | 38.783 | | | 38.772 | | | 41.464 | | | | | 39.045 | |

β = 非標準化偏回帰係数, SE = 標準誤差

* = 5%水準で有意, ** = 1%水準で有意, *** = 0.1%水準で有意

EL = エンパワーリング・リーダーシップ, PE = サイコロジカル・エンパワーメント

目的変数=PE の場合の階層的重回帰分析の結果、交互作用項が有意であったのは、エンパワリング・リーダーシップとプロアクティブ型 ($\beta = -.117, p < .01$) であった。決定係数とその変化量も ($R^2 = .535, p < .001$), ($\Delta R^2 = .017, p < .01$) であり、いずれも有意であった。一方で、エンパワリング・リーダーシップと受動忠実型の交互作用項 ($\beta = -.018, p = ns$), 能動忠実型の交互作用項 ($\beta = -.020, p = ns$), 開放性の交互作用項 ($\beta = -.037, p = ns$) であり、いずれも統計的に有意ではなかった。

4-2-2 目的変数が創造性発揮・能力発揮のモデル検証

次に、目的変数=創造性発揮、目的変数=能力発揮の場合の階層的重回帰分析の結果を述べていく(表6-3と表6-4)。なお、いずれの分析においても全ての連続変数の変数に中心化の処理を施している。また、VIF (Variance inflation factor) を確認した結果、全変数の VIF は 1.04~2.83 の範囲の値となり、多重共線性の問題は生じていなかった。

表 6-3 創造性発揮を目的変数とした階層的重回帰分析の結果

| 目的変数 | モデル1 | | | モデル2 | | | モデル3 | | | モデル4 | | | モデル5 | | | モデル6 | | | モデル7 | | |
|----------------|---------|-------|---|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|
| | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p |
| 性別 | .053 | .073 | | .050 | .041 | | .057 | .040 | | .060 | .041 | | .055 | .040 | | .057 | .040 | | .054 | .040 | |
| 年齢 | .038 | .030 | | -.016 | .017 | | -.015 | .017 | | -.016 | .017 | | -.015 | .017 | | -.015 | .017 | | -.015 | .017 | |
| 受動 | | | | -.135 | .028 | *** | -.144 | .028 | *** | -.146 | .028 | *** | -.140 | .028 | *** | -.145 | .028 | *** | -.146 | .028 | *** |
| 能動 | | | | .218 | .034 | *** | .218 | .034 | *** | .217 | .034 | *** | .214 | .034 | *** | .218 | .034 | *** | .219 | .034 | *** |
| プロ | | | | .354 | .038 | *** | .299 | .044 | *** | .296 | .044 | *** | .297 | .044 | *** | .300 | .044 | *** | .294 | .044 | *** |
| 開放性 | | | | .313 | .029 | *** | .315 | .029 | *** | .313 | .029 | *** | .315 | .029 | *** | .313 | .030 | *** | .316 | .029 | *** |
| PE | | | | | | | .082 | .035 | * | .085 | .035 | * | .093 | .036 | * | .083 | .035 | * | .080 | .035 | * |
| PE*受動 | | | | | | | | | | .019 | .028 | | | | | | | | | | |
| PE*能動 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PE*プロ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PE*開放 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΔR^2 | | | | .705*** | | | .005* | | | .000 | | | .002 | | | .000 | | | .024 | .025 | |
| R ² | | .008 | | .713*** | | | .718*** | | | .718*** | | | .720*** | | | .718*** | | | .719*** | | |
| F値 | | 1.118 | | 119.799 | | | 105.116 | | | 91.872 | | | 92.393 | | | 91.685 | | | 92.061 | | |

β = 非標準化偏回帰係数, SE = 標準誤差

* = 5%水準で有意, ** = 1%水準で有意, *** = 0.1%水準で有意

EL = エンパワリング・リーダーシップ, PE = サイコロジカル・エンパワメント

表 6-4 能力発揮を目的変数とした階層的重回帰分析の結果

| 目的変数 | モデル1 | | | モデル2 | | | モデル3 | | | モデル4 | | | モデル5 | | | モデル6 | | | モデル7 | | |
|----------------|---------|-------|---|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|---------|------|-----|
| | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p | β | SE | p |
| 性別 | -.100 | .134 | | -.096 | .116 | | -.015 | .089 | | -.024 | .090 | | -.014 | .090 | | -.015 | .089 | | -.014 | .090 | |
| 年齢 | .035 | .055 | | .032 | .048 | | .040 | .037 | | .044 | .037 | | .040 | .037 | | .040 | .037 | | .040 | .037 | |
| 受動 | | | | .379 | .079 | *** | .262 | .061 | *** | .268 | .062 | *** | .260 | .062 | *** | .259 | .062 | *** | .262 | .062 | *** |
| 能動 | | | | -.190 | .097 | * | -.183 | .075 | * | -.179 | .075 | * | -.180 | .075 | * | -.188 | .075 | * | -.183 | .075 | * |
| プロ | | | | .851 | .108 | *** | .122 | .098 | | .128 | .098 | | .122 | .098 | | .129 | .099 | | .123 | .099 | |
| 開放性 | | | | -.286 | .084 | ** | -.262 | .065 | *** | -.258 | .065 | *** | -.262 | .065 | *** | -.271 | .066 | *** | -.262 | .065 | *** |
| PE | | | | | | | 1.083 | .077 | *** | 1.075 | .078 | *** | 1.078 | .079 | *** | 1.086 | .077 | *** | 1.086 | .077 | *** |
| PE*受動 | | | | | | | | | | -.056 | .062 | | | | | | | | | | |
| PE*能動 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PE*プロ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PE*開放 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΔR^2 | | | | .295*** | | | .285*** | | | .001 | | | .000 | | | .001 | | | .000 | | |
| R ² | | .003 | | .299*** | | | .584*** | | | .585*** | | | .584*** | | | .584*** | | | .584*** | | |
| F値 | | 0.448 | | 20.569 | | | 57.859 | | | 50.696 | | | 50.481 | | | 50.591 | | | 50.457 | | |

β = 非標準化偏回帰係数, SE = 標準誤差

* = 5%水準で有意, ** = 1%水準で有意, *** = 0.1%水準で有意

EL = エンパワリング・リーダーシップ, PE = サイコロジカル・エンパワメント

目的変数＝創造性発揮の場合の階層的重回帰分析の結果、統計的に有意となる交互作用項は存在しなかった。サイコロジカル・エンパワーメントと受動忠実型の交互作用項 ($\beta = .019$, $p = ns$), 能動忠実型の交互作用項 ($\beta = -.046$, $p = ns$), プロアクティブ型の交互作用項 ($\beta = .006$, $p = ns$), 開放性の交互作用項 ($\beta = .024$, $p = ns$) であった。目的変数＝能力発揮の場合における階層的重回帰分析の結果も同様であり、統計的に有意となる交互作用項は存在しなかった。サイコロジカル・エンパワーメントと受動忠実型の交互作用項 ($\beta = -.056$, $p = ns$), 能動忠実型の交互作用項 ($\beta = .025$, $p = ns$), プロアクティブ型の交互作用項 ($\beta = .040$, $p = ns$), 開放性の交互作用項 ($\beta = -.007$, $p = ns$) であった。

これら 2 つの分析結果は、サイコロジカル・エンパワーメント→創造性発揮、サイコロジカル・エンパワーメント→能力発揮といった 2 つの変数間の関係に、個人差の影響がないことを意味している。したがって、作業仮説 5 と作業仮説 6 は支持されず、基本仮説 5 は支持されない結果となった。

ただし、交互作用項は有意ではなかったものの、行動特性や性格特性は創造性発揮や能力発揮に対して、直接的な影響を与えていた。目的変数が創造性発揮の場合、受動忠実性 (-.144), 能動忠実性 (.218), プロアクティブ性 (.299), 開放性 (.315) が統計的に有意であり、目的変数が能力発揮の場合、受動忠実性 (.262), 能動忠実性 (-.183), 開放性 (-.262) が統計的に有意であった。これらの結果は、行動特性や性格特性といった個人差要因それ自体が、創造性発揮や能力発揮に対する有力な説明変数であることを示している。

4-2-3 2 要因の分散分析の結果

目的変数がサイコロジカル・エンパワーメントの場合において、エンパワリング・リーダーシップ (EL) とプロアクティブ型の交互作用項が有意であったため、交互作用の効果をより詳細に把握することを目的として、EL (3 群) ×プロアクティブ型 (2 群) の 2 要因の分散分析を行うことにした (表 6-5)。

なお、エンパワリング・リーダーシップの群分けは、下位尺度得点を算出し、度数分布表を参考にサンプル数が均等になるように高群、中群、低群に分類した。一方で、プロアクティブ型の群分けは、下位尺度得点を算出し、平均値以上を高群、平均値未満を低群に分類することにした。最終的に用いたサンプルは、EL 高群 (90 名, 41.1%),

EL 中群 (122 名, 30.3%), EL 低群 (85 名, 28.6%), プロアクティブ型高群 (137 名, 46.1%), プロアクティブ型低群 (160 名, 53.9%) であった。

表 6-5 EL とプロアクティブ型による各得点と分散分析結果

| 目的変数 =PE | EL 低群 | | EL 中群 | | EL 高群 | | 主効果 | | 交互作用 |
|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|---------|------------|
| | プロ低 | プロ高 | プロ低 | プロ高 | プロ低 | プロ高 | EL(F 値) | プロ(F 値) | EL×プロ(F 値) |
| | 3.15 (0.69) | 4.19 (0.61) | 3.70 (0.54) | 4.11 (0.58) | 3.88 (0.45) | 4.50 (0.54) | 16.36*** | 98.38** | 6.73** |

上段：平均値，下段：標準偏差

** = 1%水準で有意，*** = 0.1%水準で有意

EL = エンパワリング・リーダーシップ，PE = サイコロジカル・エンパワーメント

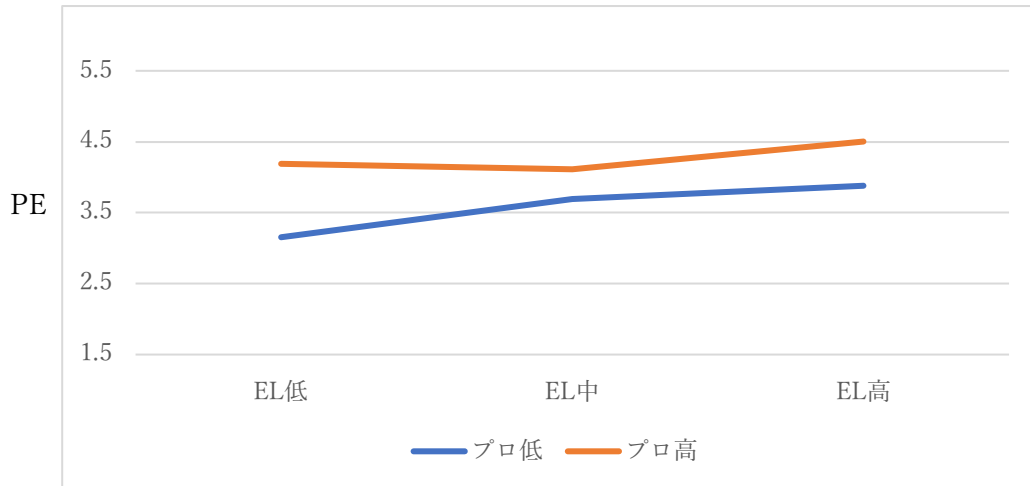
2 要因の分散分析の結果，エンパワリング・リーダーシップとプロアクティブ型の交互作用は有意であった ($F(2,291) = 6.73, p < .001$)。交互作用が認められたため，次に単純主効果検定を行うことにした。

目的変数 = PE の場合の階層的重回帰分析の結果，エンパワリング・リーダーシップとプロアクティブ型の交互作用項は，符号がマイナスであった。これは，以下 2 つの解釈の内どちらかが成り立つことになる。

- ① 個人のプロアクティブ性が高まると，エンパワリング・リーダーシップがサイコロジカル・エンパワーメントに与える効果が弱まる。
- ② エンパワリング・リーダーシップが発揮されると，個人のプロアクティブ性がサイコロジカル・エンパワーメントに与える効果が弱まる。

上記 2 つの内，いずれの状況が起こっているかは，単純主効果検定によって判断される。そして，その結果を示したのが図 6-6 と表 6-6，表 6-7 である。

図 6-6 プロアクティブ型高低による EL と PE との関係



EL=エンパワリング・リーダーシップ, PE=サイコロジカル・エンパワーメント

表 6-6 各群における PE の平均値

| 目的変数= | | プロアクティブ型 | |
|-------|---|----------|---------|
| | | 低 | 高 |
| EL | 低 | PE=3.15 | PE=4.19 |
| | 中 | PE=3.69 | PE=4.11 |
| | 高 | PE=3.88 | PE=4.50 |

EL=エンパワリング・リーダーシップ, PE=サイコロジカル・エンパワーメント

表 6-7 群間比較の結果

| | | |
|------------|-----|-----|
| | プロ低 | プロ高 |
| EL 低と EL 中 | 有意 | 非有意 |
| EL 低と EL 高 | 有意 | 非有意 |
| EL 中と EL 高 | 非有意 | 有意 |

| | | | |
|---------|------|------|------|
| | EL 低 | EL 中 | EL 高 |
| プロ低とプロ高 | 有意 | 有意 | 有意 |

EL=エンパワリング・リーダーシップ, PE=サイコロジカル・エンパワーメント

階層的重回帰分析及び単純主効果検定の結果を見ると、その分析結果の解釈は、「個人のプロアクティブ性が高まると、エンパワリング・リーダーシップがサイコロジカル・エンパワーメントに与える効果が弱まる」ということになる。その概要は以下の通りである。

【EL とプロアクティブ性の交互作用項に対する解釈】

EL 各群におけるプロアクティブ低群とプロアクティブ高群の PE の平均値の差はいずれも統計的に有意であった。一方で、プロアクティブ低群とプロアクティブ高群における EL 低群と EL 高群の PE の平均値の差は異なる結果であった。

プロアクティブ低群における EL 低群の PE の平均値は 3.15、EL 高群の PE の平均値は 3.88 であり、2 つの PE の平均値の差は統計的に有意であった。一方で、プロアクティブ高群における EL 低群の PE の平均値は 4.19、EL 高群の PE の平均値は 4.50 であり、2 つの平均値の差は統計的に有意ではなかった。

これらの結果は、第一に、プロアクティブ性の違いによって、サイコロジカル・エンパワーメントの認知に差が出ることを示している。EL 各群におけるプロアクティブ低群とプロアクティブ高群の PE の平均値の差はいずれも統計的に有意であるという結果は、プロアクティブ性が低い個人よりもプロアクティブ性が高い個人の方が、サ

イコロジカル・エンパワーメントに対する認知が高いことを示している。

しかし、プロアクティブ高群における EL 低群 EL 高群の PE の平均値の差は統計的に有意ではなかったため、プロアクティブ性が高い個人に対しては、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、それほど従業員のサイコロジカル・エンパワーメントに影響を与えていなかったことが分かる。一方で、プロアクティブ低群における EL 低群と EL 高群の PE の平均値の差は有意であったため、プロアクティブ性が低い個人に対しては、エンパワリング・リーダーシップを発揮することで、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めていることが分かる。

以上の結果から、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントに対するエンパワリング・リーダーシップ発揮の効果が、従業員がプロアクティブであるかどうかによって左右されるということが分かる。具体的には、エンパワリング・リーダーシップ発揮の効果があるのは、プロアクティブ性が低い従業員に対してであり、プロアクティブ性が高い従業員に対しては、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、それほど効果を持つわけではなかった。これらの結果は、エンパワリング・リーダーシップの発揮がサイコロジカル・エンパワーメントを高めるかどうかに関して、従業員の個人差（プロアクティブ型）の影響があることを示している。したがって、基本仮説 4 は支持される結果となった。

5 分析結果の要約

本章の最後に、ここでは、仮説検証の結果から何が明らかになったのかを述べ、その内容を考察してみたい。

5-1 事実発見

本研究では、5つの基本仮説を検証するために、日本の製造企業を対象にしたアンケート調査を実施し、そこで得られたデータを統計的手法によって分析することにした。その検証結果をまとめると、次のようになる（表 6-6）。

表 6-8 仮説検証の結果

| | |
|--|-----|
| 基本仮説 1：上司によるエンパワリング・リーダーシップが発揮されるほど、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントは高まる。 | 支持 |
| 基本仮説 2：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるほど、従業員の成果は高まる。 | 支持 |
| 基本仮説 3：上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを通じて、従業員の成果を高める。 | 支持 |
| 基本仮説 4：上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮によって、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるかどうかは、従業員の行動特性や性格特性によって左右される。 | 支持 |
| 基本仮説 5：従業員のサイコロジカル・エンパワーメントの高まりによって、従業員の成果が高まるかどうかは、従業員の行動特性や性格特性によって左右される。 | 不支持 |

表6-6を見ても分かる通り、本研究で提示した仮説はほぼ実証される結果となった。全ての仮説が検証されたわけではないが、仮説のほとんどは、得られたデータから十分に検証されている。また、多くの実証研究と同様に、本研究でも仮説検証の結果から新たな事実が発見された。その内容は、以下の通りである。

《事実発見》

- ① 上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることを通じて、彼らの創造性発揮を促す。
- ② 上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることを通じて、彼らの能力発揮を促す。
- ③ 上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるかどうかは、彼らがプロアクティブであるかどうかによって左右される。
- ④ 従業員の行動特性や性格特性に関係なく、サイコロジカル・エンパワーメントが高まることは、彼らの創造性発揮を促す。

- ⑤ 従業員の行動特性や性格特性に関係なく、サイコロジカル・エンパワーメントが高まることは、彼らの能力発揮を促す。
- ⑥ 従業員の行動特性や性格特性は、それ自体が彼らの創造性発揮を促す要因となる。
- ⑦ 従業員の行動特性や性格特性は、それ自体が彼らの能力発揮を促す要因となる。

事実発見①と事実発見②は、基本仮説 1 から基本仮説 3 を検証したことで確認された。これまでに行われたエンパワーメント研究では、上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを通じて、彼らの創造性発揮や能力発揮に影響を与えることが示唆されていた。

しかし、エンパワリング・リーダーシップの影響プロセスについては、十分な検討が行われたわけではなかった。本研究の分析結果からは、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員の創造性発揮や能力発揮を促すための条件が明らかとなり、彼らのサイコロジカル・エンパワーメントを高めることが、その前提であることが明らかとなった。

事実発見③は、基本仮説 4 を検証したことで確認された。上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるかどうかに関して、個人差の影響は存在していた。エンパワリング・リーダーシップの発揮が従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるのは、彼らのプロアクティブ性が低い場合であった。逆に、従業員のプロアクティブ性が高い場合、エンパワリング・リーダーシップの発揮は、それほど効果があるわけではなかった。

事実発見④と事実発見⑤は、基本仮説 5 を検証したことで確認された。本研究では、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まることで、創造性発揮や能力発揮が促されるかどうか個人差の影響があると予想していた。しかし、その結果は当初の予想とは異なるものであった。どのような従業員であっても、サイコロジカル・エンパワーメントが高まることで、創造性発揮や能力発揮が促されていた。

事実発見⑥と事実発見⑦も、基本仮説 5 を検証したことで確認された。当初、本研究では、行動特性や性格特性といった個人差要因をモデレータ変数として捉えていた。しかし、階層的重回帰分析の結果からは、行動特性や性格特性それ自体が創造性発揮や能力発揮に影響を与える変数であることが明らかとなった。

5-2 分析結果の考察

本研究で行った一連の調査からは、以上7つの事実が発見された。以下では、①エンパワリング・リーダーシップの影響プロセス、②エンパワーメントの有効性に対する個人差の影響、③創造性発揮・能力発揮に対する個人差要因の直接的影響といった3点について、明らかになった事実を考察してみたい。

5-2-1 エンパワリング・リーダーシップの影響プロセス

本研究の1つ目のリサーチ・クエスチョンは、エンパワリング・リーダーシップの発揮から、創造性発揮・能力発揮に至るまでのプロセスを明らかにすることであった。エンパワリング・リーダーシップの影響プロセスについて、本研究の調査結果から明らかになった重要な事実は、エンパワリング・リーダーシップの発揮から従業員の創造性発揮・能力発揮に至る一連のプロセスの中で、サイコロジカル・エンパワーメントが媒介要因として機能したということである。さらに、サイコロジカル・エンパワーメントの媒介効果は完全媒介であった。これは、従業員の創造性発揮や能力発揮を促す上で、エンパワリング・リーダーシップの発揮が有効に機能するかどうかは、それが、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるか否かに左右されるということである。

もし、上司やリーダーによるエンパワリング・リーダーシップの発揮によって、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントが高まるのであれば、彼らの創造性発揮や能力発揮は促されていく。しかし、エンパワリング・リーダーシップを発揮したとしても、それが、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めないのであれば、エンパワリング・リーダーシップの発揮によって、彼らの創造性発揮や能力発揮が促されることはない。

従業員が創造性発揮や能力発揮を促すために、彼らのサイコロジカル・エンパワーメントを高める必要があることは、従来のエンパワーメント研究でも既に指摘されていた¹⁶⁸。さらに、エンパワリング・リーダーシップは、従業員のサイコロジカル・エン

¹⁶⁸ Zhang, X. & K. M. Bartol, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, Vol.53, 2010; pp.107-128.

エンパワメントを高めるリーダーシップとして定義されていた¹⁶⁹。本研究の調査結果は、これら一連の研究成果を統合して実証したものであり、企業経営においてエンパワメントを活用するためには、エンパワリング・リーダーシップの発揮とサイコロジカル・エンパワメントの認知を、それぞれ独立した要因として捉えるのではなく、統合したプロセスとして捉える必要があることを示している。

5-2-2 エンパワメントの有効性に対する個人差の影響

本研究の2つ目のリサーチ・クエスチョンは、どのような従業員に対してエンパワリング・リーダーシップの発揮が、サイコロジカル・エンパワメントを高め、創造性発揮や能力発揮に影響を与えるのかを明らかにすることであった。サイコロジカル・エンパワメントが高まった状態とは、それを従業員が主観的に認知することであり、エンパワリング・リーダーシップの発揮から創造性発揮・能力発揮に至る一連のプロセスにおいて、個人差の影響があることは十分に予想された。そして、本研究では、①エンパワリング・リーダーシップ→サイコロジカル・エンパワメント、②サイコロジカル・エンパワメント→創造性発揮、③サイコロジカル・エンパワメント→能力発揮といった3つの過程において、個人差の影響を検証した。

検証結果から明らかになった主要な事実は、第一にサイコロジカル・エンパワメントを高めることの重要性である。本研究の調査結果からは、サイコロジカル・エンパワメント→創造性発揮、サイコロジカル・エンパワメント→能力発揮というプロセスにおいて、個人差の影響は確認されなかった。つまり、従業員の受動忠実性、能動忠実性、プロアクティブ性、開放性の度合いに関係なく、サイコロジカル・エンパワメントを高めることで、創造性発揮や能力発揮が促されるということである。この結果は、サイコロジカル・エンパワメントの普遍性を意味するものであり、従業員に創造性発揮や能力発揮を求める場合、サイコロジカル・エンパワメントを高めることの重要性を示唆している。

このように考えると、従業員のサイコロジカル・エンパワメントを、いかに高め

¹⁶⁹ Sharma, P. N. & B. L. Kirkman, "Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research", *Group & Organization Management*, Vol.40, 2015; pp.196-199.

るかが次の問題となる。従来のエンパワーメント研究において、その要因として盛んに取り上げられていたのはエンパワリング・リーダーシップであった。本研究でも、エンパワリング・リーダーシップを先行要因と捉え、エンパワリング・リーダーシップの発揮が、どのような従業員に対して有効であるのかを検証した。そして、検証結果から明らかになったことは、従業員のプロアクティブ性の度合いが低い場合に、エンパワリング・リーダーシップの発揮は効果があり、プロアクティブ性の度合いが高い場合は、それほど効果がないということであった。

プロアクティブ性は、組織に対する貢献を念頭に置いた行動を取るという特徴を有しており、時としてリーダーが設けた枠組みを超えた行動を取る従業員の行動特性を表している。そのため、プロアクティブ性が高い従業員は、当初から自らのやるべき仕事を明確に認識しており、権限委譲や意思決定への参加など部下に仕事を任せるスタイルであるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、逆に従業員に対して負担となった可能性がある。一方で、プロアクティブ性が低い従業員は、自らのやるべき仕事を明確に認識しておらず、仕事に対する意味や意義を持っていない可能性がある。そのため、仕事の意味や意義を与えるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、プロアクティブ性の低い従業員に対して効果的に機能し、結果として彼らのサイコロジカル・エンパワーメントを高めたと考えられる。

受動忠実性や能動忠実性、開放性については、その度合いによって、サイコロジカル・エンパワーメントの程度が変化することはなかった。したがって、エンパワリング・リーダーシップを発揮する際には、対象となる従業員がプロアクティブであるかどうかの一つポイントとなるであろう。従業員のプロアクティブ性が低い場合に、エンパワリング・リーダーシップを発揮することは、そのような従業員が、自らの仕事の意義や意味を見出せるようになる。そして、彼らが設定した目標を遂行するための行動を支援することで、彼らのサイコロジカル・エンパワーメントも高まり、結果として創造性発揮や能力発揮も促されていく。

5-2-3 創造性発揮・能力発揮に対する個人差要因の直接的影響

本研究では、行動特性や性格特性といった個人差要因を、モデレータ変数であると想定していた。しかし、階層的重回帰分析の結果から明らかになったことは、個人差要因それ自体が、創造性発揮や能力発揮を説明する有力な変数ということであった。

以下では、これら新たに発見された事実について、その理由を考察してみたい。

はじめに、創造性発揮に対して個人差要因が直接的な影響を与えた理由を述べていく。分析結果は、能動忠実性、プロアクティブ性、開放性の3つが創造性発揮に対してプラスの影響を与え、受動忠実性はマイナスの影響を与えることを示していた。

能動忠実性とプロアクティブ性、開放性の3つがプラスの影響を与えた理由は、サイコロジカル・エンパワーメントの認知に関する内容が既に含まれていたためと考えられる。例えば、能動忠実性とプロアクティブ性は、いずれも自らのやるべきことを明確に認識するという特徴を有しており、この内容は、サイコロジカル・エンパワーメントの有意味感や自己決定感の内容と合致している。また、開放性は、創造的な行動を好む度合いを示すものであり、開放性が高い個人も同様に、自ら心理的にエンパワーしていた可能性がある。一方で、受動忠実性は、上司が決めた枠組みの中で行動するという特徴を有しており、サイコロジカル・エンパワーメントを高めることなく、自らが主体となって行動することはない。そのため、創造性発揮に対してマイナスの影響を与えたと考えられる。

次に、能力発揮に対して個人差要因が直接的な影響を与えた理由を述べていく。分析結果は、受動忠実性が能力発揮に対してプラスの影響を与え、能動忠実性と開放性はマイナスの影響を与えていた。プロアクティブ性については、能力発揮との関係において、その影響は確認されなかった。

能力発揮は、サイコロジカル・エンパワーメントとの関係において、その影響の大きさが確認されている。そのため、こうした分析結果は意外なものであった。しかし、本研究で設定した能力発揮の質問項目は、「あなたは、今の仕事で自分の能力を十分に発揮できている」という今の仕事の枠内での能力発揮を問うた限定された内容であったため、その影響を受けた可能性が高い。

能動忠実性やプロアクティブ性が高い従業員は自らのやるべき仕事を明確に認識するという特徴を有し、開放性が高い従業員は創造的な仕事を好むという特徴を有している。そのため、今現在行っている仕事が本来想定した仕事とは異なっており、自らの能力をフルに発揮出来ていないと感じた可能性がある。

一方で、受動忠実性は、上司が決めた枠組みの中で行動するという特徴を有している。今現在行っている仕事とは上司が与えた仕事そのものであり、その仕事内容は積極的に受け入れた可能性が高い。その中で、順調に仕事をこなしているのであれば、

自らの能力をフルに発揮していると感じるであろう。

このように、目的変数が能力発揮である場合の分析結果は、本研究で設定した質問項目の影響を受けた可能性がある。したがって、能力発揮に与える個人差の影響については、長期的に見た場合の能力発揮と個人差要因との関係を検証するなど、更なる検討が必要と言える。

6 本章のまとめ

本章では、本研究で構築したエンパワーメント・モデルから導出された仮説を、実際に検証した結果について述べてきた。本研究の仮説は、5つの基本仮説とそれに基づき導出された6つの作業仮説から構成されている。

基本仮説1から基本仮説3は、従業員の創造性発揮や能力発揮に対するエンパワリング・リーダーシップの影響プロセスを解明することが目的であり、媒介分析によって検証された。基本仮説4と基本仮説5は、従業員のタイプによるエンパワーメントの有効性を解明することが目的であり、階層的重回帰分析と2要因の分散分析によって検証された。

これらの分析結果は、基本仮説5を除いた基本仮説1から基本仮説4を支持するものであり、本研究で提示した仮説は、ほぼ実証される結果となった。次章では、これまでに行ってきた本研究の内容を整理し、一連の研究結果からは、企業経営に対していかなる示唆が与えられるのかを述べてみたい。

第7章 本研究のまとめ

本章では、本研究が行ってきた内容について、そのまとめを述べていくことにする。はじめに、従来のエンパワーメント研究と比べて、本研究がいかなる成果を導き出すことが出来たのかを述べていく。次いで、本研究の内容の問題点、そこから導き出される今後の研究方向を述べ、本研究の締め括りとしてたい。

1 本研究の成果

本研究では、企業経営におけるエンパワーメントの有効性を明らかにするために、①エンパワーメント理論に関する先行研究のサーベイ、②先行研究サーベイの結果に基づいたエンパワーメント・モデルの構築、③実証研究といった3つの課題に取り組んできた。ここでは、これら一連の研究成果について述べてみたい。

1-1 現代的エンパワーメント研究の整理

本研究で取り組んだ一つ目の課題は、現代的エンパワーメント研究を整理するということであった。エンパワーメントとは、個人が力（パワー）を持った状態になることを意味する概念であり、①社会学的エンパワーメント、②心理学的エンパワーメントといった2つの捉え方がある。前者の捉え方では、力は客観的に与えるものと定義され、権限委譲や意思決定への参加がその内容となる。一方で、後者の捉え方では、力は個人に内在するものであり、力は個人が主観的に認知するものと定義されている¹⁷⁰。

現代的エンパワーメント研究の基盤となっているのは、こうした2つのエンパワーメントの考え方を統合した理論（統合理論）であり、社会学的エンパワーメント→心理学的エンパワーメント→従業員の成果といった一連のプロセスでエンパワーメントを捉えている。従業員が成果を挙げるためには、彼らを心理的にエンパワーする必要がある。しかし、権限を委譲する、あるいは、意思決定に参加させるだけでは、従業員がエンパワーされるわけではない。従業員を心理的にエンパワーするためには、従業

¹⁷⁰ 具体的には、有意味感や自己決定感、コンピタンス、進歩感といったサイコロジカル・エンパワーメントの各次元が高まっていると、主観的に認知することである。

員に対して、自らが力を持った存在であると主観的に認知させる必要がある。そして、そのためには、権限委譲や意思決定への参加以外にも、リーダーシップや組織風土、組織内システムなど従業員を心理的にエンパワーするための様々な要因が必要になる。統合理論は、こうした背景に基づいて構築されている¹⁷¹。

統合理論が提唱され、一般的なコンセンサスが得られるようになったのは、2000年代後半に入ってからであり、それ以降に行われたエンパワーメント研究は、この統合理論を発展させることに焦点を当てていた。本研究では、統合理論を発展させたエンパワーメント研究を、現代的エンパワーメント研究と位置付けることにした。しかし、それらの内容を体系的に捉えた研究はこれまで存在していなかったため、本研究では、Spreitzer (2008)の研究に依拠する形で¹⁷²、現代的エンパワーメント研究を体系的に整理することにした。

その結果、現代的エンパワーメント研究を、個人を分析対象にしたエンパワーメント研究とチームを分析対象にしたエンパワーメント研究に分類した。個人を分析対象にしたエンパワーメント研究は、さらに、①統合理論を精緻化する研究、②統合理論に時間軸を取り入れた研究といった2つの研究に分けられ、前者の研究は、統合理論における一連のプロセスを精緻化するものであった。一方で、後者の研究は、統合理論に時間軸という概念を取り入れ、その中で示される変数間の関係を再度検証するものであった。さらに、チームを分析対象にしたエンパワーメント研究は、個人を対象にしたエンパワーメント研究と同様に、チームのエンパワーメントがどのような内容であるのかを検討し、統合理論における変数間の関係を検証する形で行われていた。本研究では、このような形で現代的エンパワーメント研究を整理し、本研究の具体的な研究課題を、その延長線上に位置づけることにした。

1-2 現代的エンパワーメント研究の発展

現代的エンパワーメント研究は、①統合理論を精緻化する研究、②統合理論に時間

¹⁷¹ 従業員を心理的にエンパワーする要因は多岐に渡るため、社会学的エンパワーメントはその意味を拡張し、社会構造エンパワーメントとも呼ばれている。

¹⁷² Spreitzer, G. M., Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In Barling, J. & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.54-72), Thousand Oaks, CA: Sage, 2008; pp.54-72.

軸を取り入れた研究、③チームを対象にした統合理論の研究といった3つに分類される。このうち、本研究で焦点を当てたのは、統合理論を精緻化する研究であった。

統合理論を精緻化する研究は、統合理論で示される一連のプロセスにおいて、新たな媒介変数やモデレータ変数を導入することで、その内容をより充実させるものである。本研究では、従業員の行動特性と性格特性から規定される個人差というモデレータ変数を導入することで、統合理論の内容を精緻化することにした。具体的には、エンパワリング・リーダーシップを説明変数、サイコロジカル・エンパワーメントを媒介変数、従業員の創造性発揮・能力発揮を目的変数とした統合理論のモデルを構築し、①エンパワリング・リーダーシップ→サイコロジカル・エンパワーメント、②サイコロジカル・エンパワーメント→創造性発揮、③サイコロジカル・エンパワーメント→能力発揮といった3つの変数間の関係に、個人差（行動特性と性格特性）というモデレータ変数を導入してみた。

本研究では、この基本モデルをベースに、さらにその精緻化作業を行い、本研究独自のエンパワーメント・モデルを提示し、いくつかの仮説を導出してみた。媒介変数であるサイコロジカル・エンパワーメントについては、①有意味感、②自己決定感、③コンピタンス、④進歩感といった4つの次元から捉えることにした。説明変数であるエンパワリング・リーダーシップは、個人のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるリーダーシップと定義されることから、サイコロジカル・エンパワーメントの各次元に対応する形で、①有意味感を高める行動、②自己決定感を高める行動、③コンピタンスを高める行動、④進歩感を高める行動といった4つの行動次元から構成した。モデレータ変数である個人差については、行動特性と性格特性の内容を検討し、①受動忠実型、②能動忠実型、③プロアクティブ型、④開放性といった4つの次元から個人差を捉えることにした。

精緻化されたエンパワーメント・モデルからは、最終的に5つの基本仮説と6つの作業仮説を導出することが出来た。これらの仮説は、媒介分析、階層的重回帰分析、2要因の分散分析といった統計的手法によって検証され、いくつかの新たな事実が発見された。

第一に、従業員の創造性発揮や能力発揮を促す上でのサイコロジカル・エンパワーメントの重要性である。エンパワリング・リーダーシップの発揮は、直接的に従業員の創造性発揮や能力発揮を促しているわけではなかった。エンパワリング・リーダー

シッフの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることを通じて、間接的に創造性発揮と能力発揮に影響を与えていた。さらに、どのようなタイプの従業員であっても、サイコロジカル・エンパワーメントが高まることで、創造性発揮や能力発揮が促されていた。

第二に、エンパワリング・リーダーシップ発揮の効果に対するプロアクティブ性の特殊性である。エンパワリング・リーダーシップは、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるリーダーシップ・スタイルであるが、それを発揮することで、一律に従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるわけではなかった。個人差要因の中でも、プロアクティブ性については、その程度によってエンパワリング・リーダーシップ発揮の効果に差が出る結果となった。エンパワリング・リーダーシップの発揮がより効果的であるのは、従業員のプロアクティブ性が低い場合であった。プロアクティブ性が高い従業員よりもプロアクティブ性が低い従業員の方が、エンパワリング・リーダーシップの発揮によって、サイコロジカル・エンパワーメントは高められていた。

1-3 企業の現場に対する示唆

こうした一連の調査結果から、企業の現場に対していかなる示唆が与えられるのであろうか。第1章では、近年の企業経営の課題が、①企業の持続的競争優位獲得、②従業員の主体性不足、③マネジャーの役割変化の3つであることを指摘した。企業が、持続的競争優位を獲得・維持するためには、企業のトップやミドルだけでなく、一般的な従業員も自律的に行動し、創造性や能力を発揮することが必要になる。そして、本研究では、その推進力としてエンパワーメントを位置づけることにした。

エンパワーメントが、従業員の自律的行動や創造性発揮・能力発揮の推進力として機能するという考え方は、エンパワーメントを心理的概念として捉えることで可能になる。本研究の調査結果は、いずれもサイコロジカル・エンパワーメントの重要性を示すものであり、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることで、自律的行動や創造性発揮・能力発揮は促されていた。したがって、企業の現場に対しては、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることの重要性を指摘することが出来る。

このように考えると、管理者であるマネジャーの役割も明確になり、従業員のサイ

コロジカル・エンパワーメントを高めるリーダーシップが必要であると分かる。本研究では、こうしたリーダーシップを、エンパワリング・リーダーシップと捉え、その効果を実証的に検証した。その結果、エンパワリング・リーダーシップの発揮は従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めることが明らかとなった。

エンパワリング・リーダーシップは、①有意味感を高める行動、②自己決定感を高める行動、③コンピタンスを高める行動、④進歩感を高める行動から構成される。有意味感を高める行動とは、企業の理念やビジョンを浸透させると共に、従業員自身が企業の一員であると感じさせることであり、自己決定感を高める行動とは、従業員に対して自ら目標設定する機会を与えると共に、従業員が設定した目標が企業の掲げる理念やビジョンといかに結びついているのかを理解させることである。また、コンピタンスを高める行動とは、従業員に成功体験を積ませる、あるいは、上司自身が仕事の模範を示す行動を取ることであり、進歩感を高める行動とは、従業員の一連の行動結果に対してポジティブ・フィードバックを行い、振り返りの機会を与えることである。従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるためには、こうした上司の行動が必要であると指摘することが出来る。

しかし、エンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のプロアクティブ性の度合いによって、その効果が異なるという性質を有している。エンパワリング・リーダーシップの発揮は、プロアクティブ性が高い従業員よりは、プロアクティブ性が低い従業員に対して、より効果的に機能する。したがって、マネジャーがエンパワリング・リーダーシップを発揮する際には、プロアクティブ性が低い従業員に対して、その影響力を行使する必要がある。以上の内容をまとめると、本研究の調査結果が企業の現場に与える示唆は、以下の3つに要約される¹⁷³。

《企業の現場に対する示唆》

① 従業員の自律的行動や創造性発揮・能力発揮を促すためには、彼らのサイコロジカル・エンパワーメントを高める必要がある。

¹⁷³ ただし、本研究で収集したデータは、製造企業1社単独のものであり、対象となる部門も限定されていた。そのため、分析結果やインプリケーションが、一般化されているわけではない。この点は、今後の研究課題である。

- ② エンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるが、その行動内容は、サイコロジカル・エンパワーメントの各次元（有意味感、自己決定感、コンピタンス、進歩感）に基づいて決定する必要がある。
- ③ エンパワリング・リーダーシップの発揮は、従業員のプロアクティブ性が高い場合よりも低い場合に、彼らのサイコロジカル・エンパワーメントを高めるため、エンパワリング・リーダーシップを発揮する際には、対象となる従業員が、プロアクティブであるかどうかを見極めることが必要になる。

2 今後の研究課題

ここまで、本研究で行った一連の調査結果から、いかなる結論が得られたのかを述べてきた。本章の最後に、本研究の問題点や限界を述べ、今後の研究方向を示してみたい。

2-1 社会構造エンパワーメントの再検討

本研究では、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高める要因（社会構造エンパワーメント）として、エンパワリング・リーダーシップに焦点を当てていた。本研究でエンパワリング・リーダーシップを取り上げたのは、それが、サイコロジカル・エンパワーメントを高めるリーダーシップであると明確に定義されていたからであった¹⁷⁴。

しかし、社会構造エンパワーメントは、定まった操作的定義が開発されているわけではない。エンパワリング・リーダーシップ以外にも、組織風土や組織内システムなど様々な要因が社会構造エンパワーメントの内容として考えられている。本研究の問題点・限界の一つ目は、こうしたエンパワリング・リーダーシップ以外の要因について、その有効性を十分に検証出来なかったことである。

本研究の調査結果から明らかになった事実は、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高める重要性であった。そのため、エンパワリング・リーダーシップ以外

¹⁷⁴ Sharma, P. N. & B. L. Kirkman, "Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research", *Group & Organization Management*, Vol.40, 2015; pp.196-199.

の要因についても、サイコロジカル・エンパワーメントを高めるというプロセスを経て、従業員の創造性発揮や能力発揮をどこまで促すのかを実証的に検証する必要がある¹⁷⁵。さらに、エンパワリング・リーダーシップとは異なる要因に焦点を当て、サイコロジカル・エンパワーメントとの関係における、個人差のモデレート効果を検証することも今後の研究では必要であろう。

本研究では、エンパワリング・リーダーシップの発揮が従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高めるかどうか、彼らのプロアクティブ性によって変化することを明らかにした。しかし、受動忠実性、能動忠実性、開放性といったプロアクティブ性以外の個人差の要因については、その影響を明らかに出来なかった。特に、受動忠実性は、上司が設定した枠組みの中で行動するという特徴を持っており、プロアクティブ性とはその性質が異なっている。全ての従業員がプロアクティブに行動出来るわけではなく、受動忠実性が高い従業員の存在も十分に考えられる。こうした従業員のサイコロジカル・エンパワーメントを高める方法は、本研究では明らかにされなかったことであり、今後の研究課題となる。

2-2 行動特性や性格特性に影響を与える要因の検討

本研究の第二の問題点・限界は、分析結果の過程で新たに提起された問題に関するものである。本研究では、行動特性や性格特性といった個人差要因を、モデレータ変数であると想定していた。しかし、階層的重回帰分析の結果からは、これら個人差要因が、創造性発揮や能力発揮に対して直接的な影響を与えることが明らかとなった。

第1章で述べた通り、近年の企業では、一般的な従業員も創造性や能力を発揮することが重要になる。本研究では、従業員の創造性発揮や能力発揮を促すために、彼らのサイコロジカル・エンパワーメントを高めることが必要であると仮定し、その先行要因としてエンパワリング・リーダーシップに焦点を当てていた。しかし、個人差要因それ自体が、創造性発揮や能力発揮に対して直接的な影響を与えるのであれば、個

¹⁷⁵ ただし、本研究で用いた測定指標は、エンパワリング・リーダーシップとサイコロジカル・エンパワーメントにおいて、理論的な想定と齟齬をきたしていた。そのため、より精緻な測定指標の開発は必要であろう。また、成果の測定は、従業員の主観的指標のみで行っていた。今後の研究では、上司評価など客観的指標との組み合わせから成果を測定することも必要となる。

人差要因に直接的な影響を与える要因を特定することが必要になる。特に、行動特性は、上司や同僚など他者からのフィードバックを受けることで、実際の行動パターンを変えることが可能である。そのため、今後の研究では、従業員の行動特性を変える従業員教育や育成方法を検討することが必要と言える。

創造性発揮に対しては、能動忠実性やプロアクティブ性がプラスの影響を与え、能力発揮に対しては、受動忠実性がプラスの影響を与えていた。能動忠実性とプロアクティブ性は自らのやるべきことを明確に認識するという特徴を有しており、受動忠実性は上司が決めた枠組みの中で行動するという特徴を有している。こうした性質の違いがあるため、能動忠実性やプロアクティブ性、受動忠実性といった行動特性を変えるための従業員教育や育成方法は異なったものになることが予想される。今後の研究では、このような行動特性が有する性質の違いに着目し、それぞれの特徴に合わせた従業員教育や育成方法を検討することが必要であろう¹⁷⁶。

2-3 時間軸を取り入れたエンパワーメント・モデルの検討

本研究の第三の問題点・限界は、一方向での変数間の関係しか検証出来なかったことである。Van-Dierendonck & Dijkstra (2012)や Boudrias, Morin & Lajoie (2014)が指摘するように、統合理論で示される変数間の関係は一方向的なものだけではない¹⁷⁷。本研究で提示したモデルは、エンパワリング・リーダーシップ→サイコロジカル・エンパワーメント→創造性発揮・能力発揮といった一方向的なものであり、時間軸を取り入れた変数間の関係を考慮に入れていなかった。従業員が創造性や能力を発揮することで、彼らのサイコロジカル・エンパワーメントが高まることは十分に考えられる。

¹⁷⁶ ただし、能力発揮と行動特性との関係については、第6章で述べた通り、本研究で設定した質問項目の影響を受けた可能性がある。

¹⁷⁷ Van-Dierendonck, D. & M. Dijkstra, "The Role of Follower in the Relationship between Empowering Leadership and Empowerment: A Longitudinal Investigation." *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42, 2012; pp.1-20.

Boudrias, J. S., Morin, A. J. S. & D. Lajoie, "Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioral involvement: A longitudinal autoregressive cross lagged analysis." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.87(3), 2014; pp.437-463.

また、従業員の創造性発揮・能力発揮の結果を受けて、上司の行動が変化する可能性もある。こうした時間経過に伴う変数間の関係を検証できなかったことが、本研究における三つ目の問題点・限界である。

今後の研究では、時間経過に伴う変数間の関係に着目し、その中での個人差の影響を検証することが必要であろう。具体的には、①創造性や能力を発揮することでサイコロジカル・エンパワーメントが高まるのは、どのようなタイプの従業員であるのか、②どのようなタイプの従業員が、創造性や能力を発揮することで上司の行動を変化させるのかといった2点が、今後の研究課題として挙げられる。こうした新たな変数間の関係を検証することで、時間経過に合わせたマネジメント手法が明らかとなり、企業の現場に対して、より実践的な示唆を与えることが出来るようになる。

なお、時間軸を取り入れた変数間の関係を検証するためには、時系列での調査に基づいた縦断的研究を行う必要がある。縦断的研究は、同一の調査対象者を一定期間継続的に追跡するため、変数 X が変数 Y に時間的に先行しているという時間的先行性に関する情報を得ることが可能になる。縦断的研究は、①調査期間が長期に渡る、②調査対象者の環境に左右されるなど制約が多いため、それほど多くの研究蓄積があるわけではない。そのため、縦断的研究に基づいた変数間の関係を検証することは、エンパワーメント研究の内容を発展させることに貢献し、学術的な意味においても意義あるものとなる。

2-4 チームを対象にしたエンパワーメント・モデルの検討

本研究の第四の問題点・限界は、分析対象に関するものである。本研究では、これまで個人を分析対象にして、エンパワーメントの有効性を検討してきた。しかし、エンパワーメント研究が分析対象にしているのは個人だけではない。数は少ないながらも、チームを対象にしたエンパワーメント研究も行われている。企業の活動はチームレベルで行うことが多く、企業の現場に対して実践的な示唆を与えるためには、チームを対象にしたエンパワーメント理論を構築することが必要になる。チームを対象にしたエンパワーメント理論を構築出来なかったことが、本研究における四つ目の問題点・限界である。

本研究では、従業員のサイコロジカル・エンパワーメントの認知に対する個人差の影響を検討してきたが、チームを対象にしたエンパワーメント理論を構築するために

は、こうした認知に対する個人差の影響を、チームレベルで検証することが必要になる。ただし、個人とチームでは、エンパワーされた状態に対する認知の定義が異なっている。個人の場合、認知の対象は自分自身であり、チームの場合、認知の対象はチームそのものである。そのため、個人とチームでは、エンパワーメントの認知に対する個人差の内容も異なることが予想され、①受動忠実型、②能動忠実型、③プロアクティブ型、④開放性といった本研究で取り上げた個人差の要因とは異なる要因を検討することが必要であろう。

個人差の影響をチームで検証する際には、どのようなタイプの個人がチーム・エンパワーメント（チームがエンパワーされた状態）を認知するのかといった、チーム・エンパワーメントの認知に対する個人差の影響を検証することが研究課題となる。また、チームを対象にした既存のエンパワーメント研究では、チーム・エンパワーメントを高める要因が既に検証されている¹⁷⁸。今後の研究では、こうしたチーム・エンパワーメントを高める要因の有効性を、チームごとに検証することも必要である¹⁷⁹。

チームを対象にしたエンパワーメント理論が構築されると、個人レベルのエンパワーメントとチームレベルのエンパワーメントを同時に議論することが可能になる。そして、①個人のサイコロジカル・エンパワーメントとチーム・エンパワーメントとの関係、②個人レベルの成果とチームレベルのパフォーマンスとの関係といった2点を明らかにすることで、企業の現場に対するエンパワーメントの有効性を、より明確に説明出来るようになる。こうした個人とチームを統合したエンパワーメント理論の構築も、今後の研究課題と言える。

¹⁷⁸ Kirkman, B. L. & B. Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.42, 1999; pp.58-74.

¹⁷⁹ 具体的には、チームメンバーの個人差に基づきチームを分類し、それぞれのチームに対して、どのような要因がチーム・エンパワーメントを高めるのかを検証することが研究課題となる。

謝辞

本研究は、多くの方に支えられて完成したものである。まずは、研究する機会を与えてくれた大東文化大学大学院に深く感謝したい。

指導教員である青木幹喜先生には研究の指導だけでなく、研究者としての心構えや研究することの意義、論文を書くことの喜び、厳しさを教えていただいた。本研究の内容は先生のエンパワーメント研究に着想を得たものであり、先生の存在なくして完成はあり得なかった。筆者の身を常に案じ、本研究を完成させるために多くの時間を割いていただいた先生には、感謝しても感謝し尽せない。

大東文化大学の教員である山田敏之先生、國府俊一郎先生、亜細亜大学の教員である高石光一先生には、定期的に論文指導の場を設けていただいた。兄弟子である和光大学の當間政義先生には、日常的に研究の相談に乗っていただいた。本研究に対して適切な助言を下さった各先生に厚くお礼申し上げたい。

また、筆者が在籍した3年間、論文の執筆だけでなく、青木幹喜ゼミにも参加することが出来た。ゼミ生達は筆者と同様に、それぞれの研究テーマに取り組む仲間であった。皆がひたむきに研究を完成させる姿は、筆者にとって何より励みであった。この3年間で出会ったゼミ生達には大変感謝している。また、ゼミ生を指導する上で樋渡淳二先生、白井康之先生から多くの助言をいただいた。筆者に対して適切な助言を下さった両先生に厚くお礼申し上げたい。

修士時代にお世話になった千葉大学大学院の先生方にもお礼申し上げたい。特に、当時の指導教員である横尾陽道先生には、初学者であった筆者に研究者としての基礎を教えていただいた。また、中原秀登先生、清水馨先生には副査の立場から多くの助言をいただいた。筆者の研究者としてのスタートは千葉大学大学院であり、千葉大学大学院の先生方には大変感謝している。

最後に私事であるが、この3年間、筆者のことを応援してくれた家族や知人にも感謝の意を述べたい。

資料 質問項目一覧

1. エンパワリング・リーダーシップ 22項目

有意味感を高める行動 4項目

自己決定感を高める行動 6項目

コンピタンスを高める行動 7項目

進歩感を高める行動 5項目

2. サイコロジカル・エンパワーメント 20項目

有意味感 5項目

自己決定感 6項目

コンピタンス 4項目

進歩感 5項目

3. 創造性発揮 16項目

問題発見と解決 4項目

重要情報行動 4項目

顧客優先行動 4項目

発案と提案 4項目

4. 能力発揮 1項目

5. 行動特性 29項目

受動忠実型 9項目

能動忠実型 12項目

プロアクティブ型 8項目

6. 性格特性 6項目

開放性 6項目

問1 あなたの上司についてお聞きします。各々の項目について該当する番号をクリックしてください。

- ① 上司は、あなたにはない新たな視点を与えてくれる。
- ② 上司は、あなたにはない専門的知識やスキル、ノウハウを提供してくれる。
- ③ 上司は、仕事の相談にのってくれる。
- ④ 上司は、自分が模範を示し、部下たちをリードしてくれる。
- ⑤ 上司は、部下たちに期待することを、しばしば語ってくれる。
- ⑥ 上司は、部下たちに仕事を任せっぱなしにせず、仕事の相談にのってくれる。
- ⑦ 上司は、あなたの能力より少し高い仕事を任せてくれる。
- ⑧ 上司は、あなたの仕事が、あなたにとって、どれだけ意味があるかを説明してくれる。
- ⑨ 上司は、あなたの仕事が、会社や職場にとって、どれだけ意味があるかを説明してくれる。
- ⑩ 上司は、あなたの心の支えになってくれる。
- ⑪ 上司は、部下たちが自分の意見を言えるチャンスをたびたび与えてくれる。
- ⑫ 上司は、基本的にあなたの仕事を任せてくれる。
- ⑬ 上司は、あなたの仕事について、まず良い点を伝えてから問題点を指摘する。
- ⑭ 上司は、部下たちに仕事を任せっぱなしにせず、「してはいけないこと」「守るべきこと」を伝えてくれる。
- ⑮ 上司は、部下たちから出されたアイデアや提案に耳を傾けてくれる。
- ⑯ 上司は、あなたの仕事について客観的な意見を言ってくれる。
- ⑰ 上司は、あなたの成長を素直に誉めてくれる。
- ⑱ 上司は、あなたの仕事の成功、失敗に関わらず、まずは労をねぎらってくれる。
- ⑲ 上司は、普段の仕事の中で、あなたが成長したと感じる部分を伝えてくれる。
- ⑳ 上司は、あなた自身をふり返る機会を与えてくれる。
- ㉑ 上司は、必要な情報を提供してくれる。
- ㉒ 上司は、あなたの職場の役割や課題を、しばしば説明してくれる。

問2 あなたの仕事についてお聞きします。各々の項目について該当する番号をクリック

ックしてください。

- ① あなたは、仕事のペースを自由に変えることができる。
- ② 上司の指示がなくても、あなたの判断で仕事を進めることができる。
- ③ あなたは、今の仕事で自分の能力を十分に発揮できている。
- ④ あなたは、あなたの掲げた仕事の目標を達成しつつある。
- ⑤ あなたの仕事は、価値ある目的に貢献している。
- ⑥ あなたは、自分の能力に自信を持って、今の仕事を行っている。
- ⑦ あなたは、仕事上の問題を効率的に解決している。
- ⑧ あなたの仕事は、同僚の協力がなければ進められない。
- ⑨ あなたの仕事は、あなたに喜びと満足を与えてくれる。
- ⑩ あなたの仕事の内容ややり方は、上司から一方的に決められている。
- ⑪ あなたは、あなたの仕事がつまらなく思えて仕方がないことがある。
- ⑫ あなたの仕事は、なんとか前へ進んでいる。
- ⑬ あなたは、あなたの立てたプランやスケジュール通りに、仕事を進めることができる。
- ⑭ あなたは、今のあなたの仕事で必要なスキルをマスターしている。
- ⑮ あなたにとって、今の仕事は得意な方である。
- ⑯ あなたの仕事は、順調に進んでいる。
- ⑰ あなたの仕事は、あなたにとって意味ある仕事である。
- ⑱ あなたは、仕事をより効率的に進めている。
- ⑲ あなたは、仕事で成長していると思う。
- ⑳ あなたの仕事上の問題を解決する方法、手順は、あらかじめ決められている。
- ㉑ あなたは、仕事の中に思いつきを活かしたり、新鮮な試みをすることができる。
- ㉒ あなたは、仕事の課題・問題点を明確にしている。
- ㉓ あなたは、今の仕事をうまくこなしている。
- ㉔ あなたの仕事は、他部門や社外の協力がなければ進められない。
- ㉕ あなたは、日々改善しながら仕事を進めている。
- ㉖ あなたの仕事内容は、毎日決まっており、手順通りに行なうことが大切である。
- ㉗ 仕事の手順や方法は、あなたの判断で変えることができる。

- ⑳ あなたは、今やっている自分の仕事を大切にしている。
- ㉑ あなたは、新規プロジェクトや仕事のやり方の改革へのアイデアをはっきりと提案している。

問3 あなたの上司への接し方についてお聞きします。各々の項目について該当する番号をクリックしてください。

- ① あなたは、上司が考え付かない新しいことに常に前向きに行動している。
- ② あなたは、上司に対してきちんとした言葉遣いをしている。
- ③ あなたは、上司に対して虚偽の発言をしない。
- ④ あなたは、上司から受けた指示や注意は1回で理解している。
- ⑤ あなたは、上司の指示を待って行動している。
- ⑥ あなたは、上司に対する連絡・報告・相談を大切にしている。
- ⑦ あなたは、上司から与えられた役割を受け入れている。
- ⑧ あなたは、上司の期待を超えた行動をしている。
- ⑨ あなたは、上司に対して知ったかぶりはしない。
- ⑩ あなたは、上司にわからないことはわからないと言うようにしている。
- ⑪ あなたは、上司に対する自分の立場をわきまえている。
- ⑫ あなたは、上司をフォローするために状況把握や準備を常にしている。
- ⑬ あなたは、上司に対しては謙虚である
- ⑭ あなたは、上司に対して良い影響を及ぼしている。
- ⑮ あなたは、上司あつての自分と心得ている。
- ⑯ あなたは、上司の意見に納得した上で行動している。
- ⑰ あなたは、上司の右腕である。
- ⑱ あなたは、上司の質問に対して返事が早い。
- ㉒ あなたは、上司に対して、報告・連絡・相談を行いながら、臨機応変、柔軟な対応をしている。
- ㉓ あなたは、上司の意見や考えを否定しない。
- ㉔ あなたは、上司に対して従順である。
- ㉕ あなたは、上司に対して献身的に考え行動している。

- ⑳ あなたは、上司に忠実である。
- ㉑ あなたは、上司を信頼している。
- ㉒ あなたは、上司に対して、部下である自分に何ができるかを追求している。
- ㉓ あなたは、上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジしている。
- ㉔ あなたは、上司が一から十まで指示しなくても動くことができる。
- ㉕ あなたは、上司に対して影響力を発揮して成果を出そうとしている。
- ㉖ あなたは、問題やミスをすぐに上司に報告している。

問4 あなた自身についてお聞きします。各々の項目について該当する番号をクリックしてください。

- ① あなたは、業務遂行に必要な情報を収集している。
- ② あなたは、好奇心が強い。
- ③ あなたは、会社や職場に関連した情報を集めている。
- ④ あなたは、頭の回転が早い。
- ⑤ あなたは、現在、物事がうまくいっていると感じている。
- ⑥ あなたは、お客様や関連部署の立場に立った意見を出している。
- ⑦ あなたは、独創的である。
- ⑧ あなたは、進歩的である。
- ⑨ あなたは、会社や仕事に必要なと考える分野を勉強している。
- ⑩ あなたは、お客様や関連部署を優先した考えをしている。
- ⑪ あなたは、お客様や関連部署の要求や興味を踏まえて対応している。
- ⑫ あなたは、お客様や関連部署からニーズや不満をよく聞いている。
- ⑬ あなたは、多才である。
- ⑭ あなたは、より効果的なやり方を思いつく。
- ⑮ あなたは、この会社で自分のしたいこと、すべきことができているという喜びを感じている。
- ⑯ あなたは、業界や競合企業などに関する知識を深めている。
- ⑰ あなたは、この会社で同じ価値観を持ち、絆のある仲間と働ける喜びを感じている。

- ⑱ あなたは、この会社で社会やお客さんに役たっているという喜びを感じている。
- ⑲ あなたは、この会社で自分の能力を発揮できているという喜びを感じている。
- ⑳ あなたは、興味が広い。
- ㉑ あなたは、より良い方法を考えつく。
- ㉒ あなたは、今までにないアイデアを出している。

本研究では、エンパワリング・リーダーシップ、サイコロジカル・エンパワーメント、創造性発揮、能力発揮、行動特性、性格特性に関する質問以外にも、参考として、タスク特性と有意味感に関する質問項目も設定している。タスク特性に関する質問項目は計4項目であり、Q2-8, Q2-20, Q2-24, Q2-26である。有意味感に関する質問項目は計4項目であり、Q4-15, Q4-17, Q4-18, Q4-19である。

参考文献

- Adams, R., *Empowerment, Participation and Social Work*, Palgrave macmillan, 1996 (杉本敏夫他訳『ソーシャルワークとエンパワーメント－社会福祉実践の新しい方向－』ふくろう出版, 2007年)。
- Ahearne, M., Mathieu, J. & A. Rapp, “To Empower or Not to Empower Your Sales Force: An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, 2005; pp.945-955.
- Aiken, L. S. & S. G. West, *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park: Sage, 1991.
- Amabile, T. M., “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, *California Management Review*, Vol.40, 1997; pp.39-58.
- 青木幹喜「経営におけるエンパワーメント－そのコンセプトの変遷－」『経営情報科学』, 第12号, 2000年; 1-20頁。
- 青木幹喜「経営におけるエンパワーメント理論の新動向」『大東文化大学経営論集』, 第10号, 2005年; 1-17頁。
- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年。
- 青木幹喜「エンパワーメントの失敗と活性化」『大東文化大学経営論集』, 第12号, 2006年; 1-19頁。
- 青木幹喜「エンパワリング・リーダーシップの研究展望」『大東文化大学経営論集』, 第26号, 2013年; 1-20頁。
- 青木幹喜「エンパワリング・リーダーシップ－そのコンセプトの検討－」『大東文化大学経営論集』, 第25号, 2013年; 1-16頁。
- 青木幹喜「エンパワリング・リーダーシップ研究の発展と現状」『大東文化大学経営論集』, 第32号, 2016年; 1-16頁。
- 青木幹喜「日本企業のエンパワリング・リーダーシップ－その先行要因の検討－」『経営学論集』, 2018年; 1-9頁。
- 青木幹喜・北野康「非正規雇用従業員のサイコロジカル・エンパワーメントと創造性発揮・能力発揮－小売業を対象にした実証研究－」『大東文化大学経営論集』, 第

37号, 2019年; 9-27頁。

Arnold, L. M., Arad, S., Rhoades, J. A. & F. Drasgow, "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, 2000; pp.249-269.

浅野壮志・小田島裕美・宮聡美・阿久津洋巳「性格5因子とポジティブ・ネガティブ感情, ストレス反応, 対人不安の関連」『岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』, 第7号, 2008年; 113-133頁。

Auh, S., Menguc, B. & Y. Jung, "Unpacking the Relationship between Empowering Leadership and Service-oriented Citizenship Behaviors: A Multilevel Approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.42, 2014; pp.558-579.

東正訓「パーソナリティ心理学と社会心理学における個人差変数の理論的構図(1) - McCrae と Costa による Five Factor Theory について -」『追手門学院大学人間学部紀要』, 第14号, 2002年; 57-85頁。

Bandura, A., *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University, 1995(本明寛・野口京子監訳『激動社会の中の自己効力』金子書房, 1997年)。

Bandura, A., "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol.84, 1977; pp.191-215.

Baron, R. M. & D. A. Kenny, "The Moderator? Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, 1986; pp.1173-1182.

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. & M. Bebb, "Transformational Leadership and the Falling Domino Effect", *Group & Organization Studies*, Vol.12, 1987; pp.73-87.

Bass, B. M., "Does the Transactional-transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American Psychologist*, Vol.52, 1997; pp.130-139.

Boudrias, J. S., Morin, A. J. S. & D. Lajoie, "Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioral involvement: A longitudinal autoregressive cross lagged analysis." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.87(3), 2014; pp.437-463.

- Carsten, K. M., Uhl-Bien, M., West, B. J., Petra, J. L. & R. McGregor, “Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study”, *The Leadership Quarterly*, Vol.21, 2010; pp.543-562.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. & B. Rosen, “A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, 2007; pp.331-346.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L. & J. Farh, “Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, 2011; pp.541-557.
- 周炫宗「企業の戦略形成におけるミドルの新たな役割ーチャンピオニングとしての役割を中心にー」『千葉経済論叢』, 第 50 号, 2014 年; 49-66 頁。
- Coch, L. & J. R. P. French, ”Overcoming Resistance to Change”, *Human Relations*, Vol.1, 1948; pp.512-532.
- Collins, J. C. & J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown Ltd, 1994 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の法則』日経 BP 社, 1995 年)。
- Collins, J. C., *Good to Great*, Curtis Brown Ltd, 2001 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー②：飛躍の法則』日経 BP 社, 2001 年)。
- Conger, J. A. & R. N. Kanungo, ”The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988; pp.471-482.
- Deci, E. L., *Intrinsic motivation*, Plenum Press, 1975 (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』誠信書房, 1980 年)。
- Deci, E. L., *The Psychology of self-Determination*, D. C. Heath & Company, 1975 (石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房, 1985 年)。
- Faraj, S. & V. Sambamurthy, “Leadership of Information Systems Development Projects”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.53, 2006; pp.238-249.
- Forrester, R., “Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea”, *Academy of Management Executive*, Vol.14, 2000; pp.67-80.

- 古川久敬『コンピテンシーラーニング：業績向上につながる能力開発』日本能率協会
マネジメントセンター，2002年。
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.
- 浜田陽子・庄司正実「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップの研究動
向」『目白大学心理学研究』，第11号，2015年；83-98頁。
- 原田実「参加的管理について」『組織科学』，第11巻，第2号，1977年；2-10頁。
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. & X. Xie, “Getting Whats’s New from
Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the
Socialization Context, *Personal Psychology*, 00, 2013; pp.1-38.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & G. E. Prussia, “Ethical and Empowering Leadership
and Leader Effectiveness”, *Journal Managerial Psychology*, Vol.28(2), 2013;
pp.133-146.
- Hassan, H., “Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions”,
Universal Journal of Management, Vol.4(4), 2016; pp.161-179.
- Heller, F. A., “Leadership Decision Making and Contingency Theory”, *Industrial
Relations*, Vol.12, 1973; pp.183-199.
- Heller, F. A., “Decision-Making and the Utilization of Competence” in F. A. Heller ed.,
Decision-Making and Leadership, Cambridge University Press, 1992; pp.71-89.
- 開本浩矢「研究開発におけるミドルの心的活力 (Psychological Empowerment)」『商大
論集』，第51巻，第5号，2000年；463-484頁。
- Hon, A. H. & W. W. Chan, “Team Creative Performance: The Roles of Empowering
Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence”, *Cornell
Hospitality Quarterly*, Vol.54, 2013; pp.199-210.
- Hollander, E. P., “Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit”, *Psychological Review*,
Vol.65(2), 1958; pp.117-127.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. & A. Dysvik, “Empowering leadership, Employee
Goal Orientations and Work Performance A Competing Hypothesis Approach”,
Personnel Review, Vol.43, 2014; pp.246-271.
- 岩脇千裕「日本企業の大学新卒採用におけるコンピテンシー概念の文脈：自己理解支
援ツール開発にむけての探索的アプローチ」, JILPT Discussion Paper Series, 07

-04号, 2007年。

金井壽宏『変革型ミドルの探求：戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房, 1991年。

金井壽宏「「任せる」ことの機微－自律的状况における新人の情報アプローチ」『組織科学』, 第28巻, 第3号, 1995年; 69-84頁。

金井壽宏・高橋潔『組織行動の考え方』東洋経済, 2004年。

神戸康弘『「意味マップ」のキャリア分析：「個人の意味」が「社会の意味」になるメカニズム』白桃書房, 2016年。

Kanter, R. M., "The Middle Management as Innovator", *Harvard Business Review*, July-August, 1982; pp.95-105.

Kanter, R. M., *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster, 1983 (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房, 1984年)。

Katz, D. & L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York; Wiley, 1978.

Kelley, R. E., *The Power of Followership*, Doubleday, 1992 (牧野昇監訳『指導力革命：リーダーシップからフォロワーシップへ』プレジデント社, 1993年)。

Kirkman, B. L. & B. Rosen, "A Model of Work Team Empowerment", in Woodman, R. W. & W. A. Pasmore Eds., *Research in Organizational Change and Development*, Vol.10, Greenwich, CT: JAI Press, 1997; pp.131-167.

Kirkman, B. L. & B. Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.42, 1999; pp.58-74.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & C. B. Gibson, "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction", *Academy of Management Journal*, Vol.47, 2004; pp.175-192.

北野康「エンパワリング・リーダーシップの効果－卸・小売企業を対象にした実証研究－」『2019年経営行動研究年報』, 第29号, 2020年; 54-59頁。

小林裕「参加型 HRM システムが企業業績に及ぼす影響」『東北学院大学教養学部論集』, 第172号, 2015年; 1-24頁。

Kotter, J. P., *Power in Management: How to Understand Acquire, and Use it*, New York AMACOM, 1979 (谷三太郎・加護野忠男訳『パワー・イン・マネジメント』白桃書房, 1981年)。

- 国府俊一郎「二つの「OJT」認識」－アメリカにおける用語としての「OJT」研究－『大東文化大学経営論集』, 第 32 号, 2016 年; 17-28 頁。
- 国府俊一郎「限定正社員をどうモチベートするか」『大東文化大学経営論集』, 第 35 号, 2018 年; 1-14 頁。
- Kou Kitano, Mikiyoshi Aoki and Masayoshi Toma, “Effect of Empowering Leadership on Creativity and Ability of Employees: Comparison of Regular and Non-Regular Employees”, *Journal of Japanese Management*, Vol.5(1), 2020; pp.18-34.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論 補訂版』有斐閣アルマ, 2015 年。
- Lawler, E. E., *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1986.
- Lawler, E. E., *The Ultimate Advance; Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992.
- Lawler, E. E., *From the Ground up: six Principles for Building the New Logic Corporation*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1996.
- Leana, C. R., “Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.27, 1987; pp.228-233.
- Le-Bon, G., *Psychologie des Foules*, FelixAlcan, 1895 (桜井成夫訳『群衆心理』講談社学術文庫, 1993 年)。
- Lee, J. & F. Wei., “The Mediating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Participative Goal Setting and Team Outcomes: A Study in China”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.22(2), 2011; pp.279-295.
- Lips-Wiersma, M. S. & L. Morris, “Discriminating between ‘Meaningful Work’ and the ‘Management of Meaning’”, *Journal of Business Ethics*, Vol.88, 2009; pp.491-511.
- Locke, E. A. & D. M. Schweiger, “Participation in Decision-Making: One More Look”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, 1979; pp.265-339.
- Martin, S. L., Liao, H. & E. M. Campbell, “Directive Versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity”, *Academy of Management Journal*, Vol.56, 2013; pp.1372-1395.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L. & T. M. Ruddy, “Empowerment and Team Effectiveness:

An Empirical Test of an Integrated Model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, 2006; pp.97-108.

松尾睦「育て上手のマネジャーの指導方法：若手社員の問題行動と OJT」『日本労働研究雑誌』, 第 639 号, 2013 年; 40-53 頁。

松山一紀『日本人労働者の帰属意識』ミネルヴァ書房, 2014 年。

松山一紀「フォロワーとフォロワーシップ」『商経学叢』, 第 62 巻, 第 2 号, 2015 年; 47-74 頁。

松山一紀「フォロワーシップ行動の 3 次元モデル」『商経学叢』, 第 63 巻, 第 2 号, 2016 年; 229-256 頁。

McCrae, R. R., “Social consequences of Experiential Openness, *Psychological Bulletin*, Vol.20, 1996; pp.323-337.

Menguc, B., Auh, S. & A. Uslu, “Customer Knowledge Creation Capability and Performance in Sales Teams”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.41, 2013; pp.19-39.

Miles, R. E., “Human Relations or Human Resources?”, *Harvard Business Review*, July-August, 1965; pp.148-163.

宮本美沙子・奈須正裕編『達成動機の理論と展開－続・達成動機の心理学－』金子書房, 1995 年。

宮脇秀貴「内発的動機づけとエンパワーメント～自律性の支援の連鎖が生み出す組織の活性化～」『香川大学経済論叢』, 第 80 巻, 第 4 号, 2008 年; 617-670 頁。

Nadler, D. A., Shaw, R. B. & A. E. Walton, *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass, 1995 (斎藤彰吾監訳『不連続の組織変革－ゼロベースからの競争優位を創造するノウハウ－』ダイヤモンド社, 1997 年)。

中原淳『職場学習論：仕事の学びを科学する』東京大学出版部, 2010 年。

中原淳『駆け出しマネジャーの成長論』中央公論新社, 2014 年。

中原敦『フィードバック入門』PHP 研究所, 2017 年。

並川努・谷伊織・脇田貴文・熊谷龍一・中根愛・野口裕之「Big Five 尺度短縮版の開発と信頼性と妥当性の検討」『心理学研究』, 第 83 巻, 第 2 号, 2012 年; 91-99 頁。

西村毅「エンパワーメント経営はどの道を歩むべきか－「エンパワーメント経営論」

- ー序説』『立命館大学人文科学研究所紀要』, 第 101 号, 2013 年; 65-90 頁。
- 小野善生「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学商学論集』, 第 56 卷, 第 3 号, 2011 年; 41-53 頁。
- 小野善生「リーダーシップの幻想に関する研究の発展と展望」『関西大学商学論集』, 第 57 卷, 第 3 号, 2012 年; 49-66 頁。
- 小野善生『フォロワーが語るリーダーシップー認められるリーダーの研究ー』有斐閣, 2016 年。
- 大石展緒・都竹浩生『Amos で学ぶ調査系データ解析共分散構造分析を優しく使いこなす』, 東京図書, 2009 年。
- 大久保幸夫『日本型キャリアデザインの方法ー「筏下り」を経て「山登り」に至る 14 章ー』経団連出版, 2010 年。
- 大久保幸夫「社会的思考力の可能性ーリーダー人材を見極める新たな概念ー」『リクルートワークス研究所社会的思考力研究プロジェクト』, 2011 年。
- Pervin, L., *The Science of Personality*, John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- Podsakoff, P. M. & D. W. Organ, “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects”, *Journal of Management*, Vol.12(4), 1986; pp.531-544.
- Raub, S. & C. Robert, “Differential Effects of Empowering Leadership on In-role and Extra-role Employee Behaviors: Exploring the Role of Psychological Empowerment and Power Values”, *Human Relations*, Vol.63, 2010; 1743-1770.
- Raub, S. & C. Robert, “Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.54(2), 2013; pp.136-148.
- Sagie, A. & M. Koslowsky, *Participation and Empowerment in Organizations: Modeling, Effectiveness, and Applications*, Sage Publications, Inc., 2000.
- 齋藤堯幸・宿久洋『関連性データの解析法：多次元尺度構成法とクラスター分析法』共立出版, 2006 年。
- Scott, S. G. & R. A. Bruce, “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1994; pp.1442-1465.
- Seibert, S. E., Silver, S. R. & W. A. Randolph, “Taking Empowerment to the Next Level:

- A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, Vol.47, 2004; pp.332-349.
- Sharma, P. N. & B. L. Kirkman, “Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research”, *Group & Organization Management*, Vol.40, 2015; pp.193-237.
- Shaw, R. B., *Trust in the Balance*, Jossey-Bass, 1997(上田惇生訳『信頼の経営』ダイヤモンド社, 1998年)。
- 清水馨「中堅企業の縄張り行動」『社会イノベーション研究』, 第9巻, 第2号, 2014年; 51-70頁。
- 十川廣國「ミドル・マネジメントと組織活性化」『三田商学研究』, 第43巻, 2000年; 15-22頁。
- 十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社, 1997年。
- 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社, 2009年。
- Spreitzer, G. M., “Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995; pp.1442-1465.
- Spreitzer, G. M., “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, 1996; pp.483-504.
- Spreitzer, G. M. & R. E. Quinn, “Empowering Middle Managers to Be Transformational Leaders”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.32(3), 1996; pp.237-261.
- Spreitzer, G. M., Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In Barling, J. & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.54-72), Thousand Oaks, CA: Sage, 2008; pp.54-72.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & E. A. Locke, “Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.49, 2006; pp.1239-1251.
- 鈴木勘一郎「権限委譲の神話と現実－中堅中小企業のエンパワーメント研究－」『日本ベンチャー学会誌』, 第17号, 2011年; 13-21頁。
- Sy, T., “What Do You Think of Followers? Examining the Content, Structure, and Consequences of Implicit Followership Theories”, *Organizational Behavior and*

Human Decision Processes, Vol.113, 2010; pp.73-84.

高橋正泰監修『組織のメソドロジー（経営組織シリーズ3）』学文社，2020年。

高比良美詠子・安藤玲子・坂元章「縦断調査による因果関係の推定－インターネット使用と攻撃性の関係」『パーソナリティ研究』，第15巻，第1号，2006年；87-102頁。

高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社，1961年。

高石光一・古川久敬「企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について－組織市民行動を超えて－」『九州大学心理学研究』，第9号，2008年；83-92頁。

高石光一「経営革新促進行動に対する経営革新支援、変革型リーダーシップ、プロアクティブ・パーソナリティの影響過程に関する実証研究」『赤門マネジメント・レビュー』，第12巻，第3号，2013年；197-218頁。

高石光一「従業員の学習目標志向性が革新的行動に及ぼす影響過程：調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての受益者接触との関連メカニズムについて」『商学集志』，第90巻，第1号，2020年；333-352頁。

田尾雅夫『仕事の革新』白桃書房，1992年。

Tett, R. P. & D. D. Burnett, "A Personality Trait-based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, 2003; pp.500-517.

Thomas, K. W. & B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990; pp.666-681.

Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2000.

Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, Second Edition*, Berrett-Koehler Publishers, 2009.

當間政義・岡本眞一「組織の活性化のモデル－マネジャーのリーダーシップと人材のエンパワーメント－」『東京情報大学研究論集』，第9巻，第1号，2005年；35-59頁。

當間政義・岡本眞一「組織の活性化におけるマネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント」『東京農業大学農学集報』，第9巻，第2号，2006年；71-82頁。

- 當間政義「組織の活性化モデルの試論－網走の中小企業を中心として－」『東京農業大学農学集報』, 第 51 卷, 第 2 号, 2006 年; 80-91 頁。
- 當間政義「組織の活性化モデルの検証」『経営教育研究』, 第 9 号, 2006 年; 174-190 頁。
- 當間政義「組織風土変革のプロセス・モデルに関する一考察：リーダーとフォロワーの相互作用関係を中心に」『和光経済』, 第 45 卷, 第 3 号, 2013 年; 33-40 頁。
- 豊田秀樹・真柳麻誉美「繰り返し測定を伴う実験のための因子分析モデル：アイスクリームに関する官能評価」『行動計量学』, 第 28 卷, 第 1 号, 2001 年; 1-7 頁。
- 豊田秀樹編著『共分散構造分析』東京図書, 2008 年。
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B. & M. F. Dollard, “Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.17, 2012; pp.15-27.
- Uhl-Bien, M., “Followership Theory: A Review and Research Agenda”, *The Leadership Quarterly*, Vol.25, 2014; pp.83-104.
- 占部都美「経営参加の意義と諸形態」『国民経済雑誌』, 第 135 卷, 第 4 号, 1977 年; 1-21 頁。
- Van-Dierendonck, D. & M. Dijkstra, “The Role of Follower in the Relationship between Empowering Leadership and Empowerment: A Longitudinal Investigation.” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42, 2012; pp.1-20.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & C. L. Pearce, “Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure”, *The Leadership Quarterly*, Vol.21, 2010; pp.530-542.
- 和田さゆり「性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成」『心理学研究』, 第 67 卷, 第 1 号, 1996 年; 61-67 頁。
- White, R. W., Motivation Reconsidered: The Concept of Competence.”, *Psychological Review*, Vol.66, 1959 (佐柳信男訳『モチベーション再考：コンピテンス概念の提唱』新曜社, 2015 年)。
- 山田敏之「組織能力の本質とダイナミック・ケイパビリティ」『大東文化大学経営論集』, 第 20 号, 2010 年; 55-72 頁。
- 山田敏之「組織の双面性構築と行動環境, リーダーの役割：日本企業を対象とする実

- 証研究」『実践経営』, 第 55 号, 2018 年 ; 17-29 頁。
- 山田敏之「イノベーションの創造と信頼：信頼の先行要因の推移」『大東文化大学経営論集』, 第 37 号, 2019 年 ; 233-250 頁。
- 横尾陽道「組織変革プロセスと企業文化」『北星学園大学経済学部北星論集』, 第 49 卷, 第 2 号, 2010 年 ; 29-39 頁。
- 横尾陽道「企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動的プロセスに着目して」『社会イノベーション研究』, 第 9 卷, 第 2 号, 2014 年 ; 181-196 頁。
- 吉野有助・松尾睦「心理エンパワーメント研究の現状と課題」『商學討究』, 第 70 卷, 第 1 号, 2019 年 ; 125-142 頁。
- Yukl, G., *Leadership in Organizations: Third Edition*, Prentice Hall, 1994.
- Zhang, X. & K. M. Bartol, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, Vol.53, 2010; pp.107-128.
- Zhang, X. & J. Zhou, "Empowering Leadership, Uncertainty Avoidance, Trust, and Employee Creativity: Interaction Effects and a Mediating Mechanism", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.120, 2014; pp.150-164.
- Zhu, W., Avolio, B. J. & F. O. Walumbwa, "Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement", *Group & Organization Management*, Vol.34, 2009; pp.590-619.