

# 経営におけるエンパワーメント理論の新動向

青 木 幹 喜

本論文では、経営におけるエンパワーメント理論の最近の動向を展望していくことにしよう。最近のエンパワーメント理論では何が主に問題とされ、またその特徴にはどのようなものがあるのかを検討してみたい。

経営におけるエンパワーメント理論は、主に意思決定への参加理論、権限委譲理論、そしてサイコロジカル・エンパワーメント理論の3つに分類される。もちろん、これらの理論には、今日でも未解明の部分が数多く、内容的に発展する余地があるが、最近、経営におけるエンパワーメント理論には新たな動向が見られるようになってきている。こうした最近の経営におけるエンパワーメント理論の新たな動向を展望するのが本論文の目的である。

## I 最近のエンパワーメント理論の特徴

最近の経営におけるエンパワーメント理論の動向の一つめは、エンパワーメントの実行プロセスに関わる理論が展開されていることである。従来のエンパワーメント理論とされる意思決定への参加理論や権限委譲理論、そしてサイコロジカル・エンパワーメント理論では、エンパワーメントの実行ということは当然意識されていたが、どちらかと言えばその内容は記述的なものであった。例えば、従業員が意思決定へ参加するとどのような効果があり、その効果はどのような条件の時に生じるのかを記述的に示そうというのが、従来のエンパワーメント理論の特徴であった。しかし、1990年代半ば以降、経営におけるエンパワーメント理論は、記述的に現象を説明するというよりは、いかにエンパワーメントをうまく実行するかという政策的な内容が主流になってきた。エンパワーメントという現象なり手法を記述的に示すこととその実行プロセスを問題にする政策的な内容は、当然、密接不可分のものであるが、1990年代半ば以降の経営におけるエンパワーメント理論は、その実行プロセスを問題とする政策的な内容に主眼が置かれるようになってきている。

最近のエンパワーメント理論の動向の二つめは、エンパワーメント概念の拡張に関わる理論が展開されていることである。従来の意思決定への参加理論、権限委譲理論、そしてサイコロジカル・エンパワーメント理論を見てもわかるように、その分析レベルは個人であった。従業員という一個人が、意思決定へ参加した場合、どのような効果が生じるのか、また、従業員という一個

人に権限が委譲された場合、どのような効果が生じるのか、そして、従業員一人が心理的にエンパワーされるとどうなるのかといったように、その分析対象、分析レベルはあくまで個人というものであった。

ところが、1990年代半ばから、はたしてエンパワーメントという概念が個人だけに適用されるものなのかという問題提起をする論文も発表されるようになってきている。つまり、エンパワーメントという概念は、個人だけではなく、チーム（集団）や組織にも適用できるのではないかという問題提起がなされるようになってきている。個人がエンパワーするだけでなく、チーム（集団）もエンパワーするのではないか、さらには、その概念を拡張すると組織そのものもエンパワーするのではないかという問題提起がされている。組織そのもののエンパワーメントについては、まだ問題提起の段階にとどまっているが、チーム（集団）のエンパワーメントについては、単に問題提起にとどまらず、その理論的枠組みの構築も始まっている。

このように最近の経営におけるエンパワーメント理論の動向には、実行を意識した政策的内容が展開されるとともに、エンパワーメント概念の拡張が行なわれているという2点を指摘できるが、以下ではこの2点について、その内容を概観していくことにしよう。

## II 実行プロセス理論の概要

### 1. 実行プロセス理論の背景

まずは、エンパワーメントの実行プロセスという問題について見てみよう。1990年代半ば以降の経営におけるエンパワーメント研究を見ていくと、この実行プロセスの問題が様々な形で議論されていることに気づく。例えば、Randolph<sup>1)</sup>は、企業にエンパワーメントを根づかせるために3つのステージを踏むべきであるといった実行プログラムを提案したし、Quinn & Spreitzer<sup>2)</sup>も、エンパワーメントを企業に根づかせるために、5つの重要な原則を示し、その実行プロセスを検討した。また、Argyris<sup>3)</sup>は、具体的な実行プロセスまでは示さなかったものの、エンパワーメントを実行する上で、いかなる点に注意すべきかいくつかのポイントを示した。このように、1990年代半ば以降、経営におけるエンパワーメント研究は、エンパワーメント概念の検討とかエンパワーメントに関わる現象を記述的に示すという内容から、実行プロセスといった政策的内容に、その重点を置くようになってきている。

経営におけるエンパワーメント研究において、こうした実行プロセスが問題にされるようになったのは、言うまでもなく、エンパワーメントの実践が思うように進まなかったという現実があるためである。1980年代後半から、アメリカを起点に、エンパワーメントの発想は企業経営にも導入され、一種の“万能薬”のように期待され、その実践が行なわれるようになってきた。しかし、現実には“万能薬”であるはずのエンパワーメントには思ったほどの効き目がなく、結局は、エンパワーメントを導入する以前の状況に戻ってしまうという企業が数多くあった。エンパワーメントが目指す自律的な従業員の育成、そして潜在的な能力を発揮する従業員の育成は、夢

物語に終わり、相も変わらず命令を待ち、命令に従うのをよしとする従業員が数多く存在し、能力の発揮も十分なされない従業員の姿があった。経営におけるエンパワーメント研究において、その実行プロセスが大きく問題にされるようになったのは、このようなエンパワーメントの実行における数多くの失敗がその背景にあったためである。

最近の経営におけるエンパワーメント研究を見てみると、エンパワーメントの発想を完全に否定している内容はほとんどない。Forresterの論文<sup>4)</sup>の題名が示すように、「エンパワーメントという潜在力のあるアイデアを再度元気にしていく (Rejuvenating a Potent Idea)」という姿勢がその大半である。エンパワーメントという発想なり手法にはまだまだ潜在力はある。しかし、その運営方法、実行方法に何らかの問題があるため、現実の企業経営の現場では思ったほど成果があがらない。であれば、どのような点に留意しながら、エンパワーメントを実行していくか、その実行プロセスを考えていこうというのが、最近の実行プロセスを問題にする研究の根底にある問題意識である。

## 2. 実行プロセス理論の発展

1990年代半ば以降のエンパワーメント研究を見ていくと、こうしたエンパワーメントの失敗という現実を背景にして、いかにエンパワーメントを実行していくかというエンパワーメントの実行プロセスを問題とする研究が多くなっている。例えばその一例を示すと、Kotter<sup>5)</sup>の研究、Quinn & Spreitzerの研究、さらにはArgyrisの研究やRandolphの研究、そしてForresterの研究と、実に多くのエンパワーメントの実行プロセスを問題にする研究が発表されるようになっていく。もちろん、これらエンパワーメントの実行プロセスを論じる各研究者が、エンパワーメントをどのような文脈で捉えるか、エンパワーメントの捉え方は異なっている。また、エンパワーメントが失敗する原因の具体的な指摘の仕方も異なっている。そして、エンパワーメントの実行プロセスの提案の仕方もかなり異なっている部分がある。しかし、1990年代半ば以降、こうした研究者は、エンパワーメントをいかにうまく実行するのか、その実行プロセスを大きく問題にしている点では、共通の問題意識を持っている。

これらエンパワーメントの実行プロセスを問題とする諸研究の中で、もっとも多い論述のパターンは、エンパワーメントの失敗原因を抽出し、その解決策を網羅的に示すというものである。エンパワーメントの失敗をどのように解決するのか、その解決策を体系的に示す研究もあるが、その多くは、失敗の原因を示し、その解決策を網羅的に示しているにすぎない。この意味では、エンパワーメントの実行プロセスを問題にする研究も、まだ発展の余地は十分ある。

これらの研究の中で、エンパワーメントの失敗原因を指摘し、その解決策を網羅的に示す研究の代表例としてあげられるのが、Argyrisの研究やForresterの研究であろう。また、Kotterの研究もあげられる。これに対して、Randolphの研究やQuinn & Spreitzerの研究は、その解決策が体系的に示されている。解決策を網羅的に示す研究と比べ、エンパワーメントの実行をどのような所から始めてよいのかといったように時間軸という概念が組み込まれており、この意味で体系

的となっている。

ここでは、こうしたエンパワーメントの失敗原因そして解決策を提示する実行プロセスを問題とする研究が、具体的にどのような内容を展開しているのか、いくつかの研究を取り上げ概観してみよう。これにより、最近のエンパワーメントの実行プロセスを問題とする研究がいかなる内容を展開しているのか、把握することが可能になるであろう。

### Ⅲ 実行プロセス理論の検討

以下では、エンパワーメントの失敗原因を指摘し、その解決策を網羅的に示す研究として Argyris の研究を取り上げ、その概要を示してみたい。また、エンパワーメントの失敗原因の解決策をもう少し体系的に示す研究の一例として Randolph の研究を取り上げ、その概要を示すことにしたい。いずれの研究においても、そこではエンパワーメントがどのような文脈で捉えられているのか、そしてエンパワーメントがなぜうまく実行されないのかその原因をどこに求めているのか、さらにはその解決策としてどのような方法を提示しているのかを意識しながら、各研究の概要を示していくことにする。

#### 1. Argyris の理論

##### (1) エンパワーメントを問題とする文脈

Argyris は、組織変容の視点からエンパワーメントを捉えてきた。組織変容のために実施される組織改善プログラムには様々なものがあるが、そこにはエンパワーメントが不可欠である。しかし、現実にはエンパワーメントの実現は難しく、組織変容もなかなか実現されないというのが Argyris の主張である。そして、なぜエンパワーメントが実現されないのか、そのためにはどうしたらよいのかその解決策を示したのが Argyris である。また、Argyris は、エンパワーメントが企業のすべての局面において、はたして必要なのかという疑問も投げかけておりその主張は興味深い。

今日の企業経営において、組織変容が不可欠になることは言うまでもないであろう。ますます競争環境が激しくなり、コストダウンは言うに及ばず、創造性の発揮などが求められるのが今日の企業経営である。こうした中で、従来の官僚的な組織ではなく、活性化された新しい組織のあり方が求められることは言うまでもない。従業員一人一人が潜在的な能力を発揮し、そのエネルギーが活性化されれば、組織も変容し、新しい競争環境に対応できる可能性が高くなっていく。

このように Argyris は、エンパワーメントを組織変容という文脈で論じているが、エンパワーメントの失敗やその解決策を提示するにあたってカギとなる概念を提起している。それが内因的コミットメントという概念である。従業員のうちの内因的コミットメントが存在するならば、エンパワーメントもスムーズに進行し、組織変容も可能になっていく。しかし、従業員の内因的コ

ミットメントは、なかなか得られることは難しく、それゆえエンパワーメントも失敗するし、その結果、組織変容もうまくいかないというのが Argyris の論理の運びである。

内因的コミットメントとは、Argyris の言葉を借りれば、その名の通り「本人のやる気、自発性に基づく取り組み」のことである。これに対して、外因的コミットメントとは、「契約事項、職務規定の遵守」のことである。従来のマネジメントでは、外因的コミットメントが重視されており、作業内容や目標などは、他者（上司）によって決められることが多い。そして、他者（上司）によって決められたものを、従業員はただ実行すればよいというのが外因的コミットメントを重視する従来型のマネジメントであった。一方、内因的コミットメントとは、作業内容や目標などを従業員自身が決定し、自らが実行することである。エンパワーメントには、こうした内因的コミットメントが不可欠であり、この内因的コミットメントが存在することにより、エンパワーメントはうまく進行すると Argyris は考えるのである。

## (2) エンパワーメントの失敗原因とその解決策

現実にはエンパワーメントはうまくいかない。このため組織変容もうまく進まない。このエンパワーメントがうまくいかない原因を Argyris はいくつかあげているが、そのコアとなる原因が、これらのコミットメントに関わる要因である。つまり、従来慣れ親しんだ外因的コミットメントからエンパワーメントに不可欠な内因的コミットメントへと移行することはなかなか容易ではないというのが、エンパワーメントの失敗する主な原因と考えられよう。

エンパワーメントが失敗する原因として、Argyris は①内部矛盾を増幅させる改革プログラム、②エンパワーメントの基盤を危うくする CEO、③懐疑を捨てきれない従業員たちといったような要因をあげているが、これらの原因の根底にあるのはいずれも、従業員によって内因的コミットメントが得られないという難しさである。

従業員がエンパワーするためには、その改革プログラムは、どうしても始めはトップ・ダウンになる。すると、内因的コミットメントの確保を目指すはずの改革プログラムは、皮肉にも、外因的コミットメントしかできない従業員を相も変わらず生み出すことになる。また、CEO は、結局は、自らがコントロールすることを望み、外因的コミットメントを重視し続けていく。さらに、外因的コミットメントに慣れた従業員に、いざ内因的コミットメントを重視しろと言っても、おいそれとすぐに内因的コミットメントが得られるわけではない。このように、Argyris はエンパワーメントの失敗の原因をいくつかに分けて論じているが、その根底にあるのは、内因的コミットメントの確保の難しさということがある。

こうしたコミットメントの視点からエンパワーメントの失敗原因を指摘した Argyris は、ではどのような点に留意しエンパワーメントを実行していくのか、いくつかの点を指摘した。それを示したのが表1である。Argyris は、この表1に書かれているような7つの点を指摘し、エンパワーメントを実行するよう提唱した。

この表1を見てもわかるように、ここにはエンパワーメントの実行プロセスそのものが書かれ

表1 Argyrisによるエンパワーメント失敗の解決策

- 
1. トップ・ダウンによる業務管理と従業員へのエンパワーメントを促すプログラムが混在せざるをえないことを認識すること
  2. 自己矛盾を起こしているプログラムは回避すること
  3. エンパワーメントには、本来的に固有の限界があることを認識すること
  4. 内因的コミットメントと外因的コミットメントを同一組織内で、折り合いを持たせ、共存させること
  5. エンパワーメントの拡大にあたって、適切な業務環境を事前に整えておくこと
  6. 従業員評価にあたって仕事の結果を重視すること
  7. 従業員がどのレベルのコミットメントを選択するか、その選択の意味を理解させること
- 

出所：Argyris (1988) より修正・作成

ているわけではない。あくまでエンパワーメントを実行する上での注意点が、網羅的に書かれている。それでも、従来のエンパワーメント研究で指摘されなかった実行における注意点が明確に示されるようになっており、エンパワーメント研究の新しい動向が感じられる。

これらのエンパワーメントの実行にあたっての Argyris が指摘した注意点を見て、その中心となる内容を述べれば、内因的コミットメントを普及させるのはそうそう容易ではない、そのことを念頭に置きながらエンパワーメントという改革プログラムを進めるべきだというメッセージである。Argyris 自身が述べているように「内因的コミットメントを横溢させる高度なエンパワーメントを実現させていく改革プログラムはまだ存在しない」のである。このことを念頭に置きながらエンパワーメントを実行すべきだというのが、Argyris の主張点のように思われる。

## 2. Randolph の研究

次に Randolph の研究を取り上げ、そこではどのような内容が展開しているのかを見てみよう。Argyris の研究は、独自の文脈でエンパワーメントを取り上げ、なぜ今日エンパワーメントがうまく実行されないのかその原因を述べ、そしてうまく実行するためにはどうしたらよいのかその解決策を示していた。しかし、エンパワーメントの実行にあたっての解決策は網羅的に示されているにすぎない。これに対して、Randolph の研究では、同じエンパワーメントの実行プロセスに焦点が当てられその解決策が示されているにしても、その解決策はもう少し体系的となっている。単にこの解決策を箇条書き的に示すのではなく、時間軸という概念が組み込まれ、エンパワーメントの実行プロセスが示されている。

### (1) エンパワーメントを問題とする文脈とその失敗原因

Randolph は、エンパワーメントの実行プロセスについて、1990年代半ば頃から一貫してその

研究を続けてきた研究者である<sup>6)</sup>。日本でも、Randolphが共著書の一人として出版した書籍が日本語訳として出版され<sup>7)</sup>、彼のエンパワーメントの実行プロセスがどのようなものかを手軽に知ることができる。

Randolphがエンパワーメントを論じる文脈というものは必ずしも明確ではない。Argyrisが組織変容という文脈でエンパワーメントを論じ、Kotterが企業変革という文脈でエンパワーメントを明確に論じているのに対して、Randolphがエンパワーメントを論じるその文脈は必ずしも明確に示されていない。しかし、多くのエンパワーメント研究者がそうであるように、最終的には従業員の能力の発揮を促し、企業の競争力の向上を目指すというその意図は、Randolphの研究全体から感じ取られるものであり、他の多くのエンパワーメント研究者と同様の文脈でエンパワーメントを論じていることがわかる。

また、Randolphの研究では、なぜエンパワーメントがうまく実行されないのか、その失敗原因を箇条書き的に示すこともしていない。Randolphがエンパワーメントの失敗原因を具体的にどのような点に求めているのかは、その全体の論述から把握するしかない。Randolphがエンパワーメントの実行がうまくいかないとしているその原因は、ArgyrisやForresterも指摘しているように、経営者や管理者、そして従業員も、それまでのコントロール重視の伝統的マネジメント方法にあまりにも慣れきってしまったことにある。自らが決定しそれを従業員に実行させ、その実行具合をコントロールするマネジメント方法に馴染んできた経営者や管理者が、いざ従業員の自律的行動に重き置くエンパワーメントに移行しようとしても、この新しいマネジメント方法ではコントロール感を失う不安がつきまとう。また、従業員は命令されコントロールされることに慣れており、いざエンパワーメントへ移行すると言っても、やはりそのやり方に不安を覚える。それと同時に、これまで以上に責任を持たなければならないという負担感も持つようになる。

このようにRandolphは、経営者や管理者も従業員も、あまりにそれまでの命令・コントロール型のマネジメント、階層的文化に慣れきってしまったことが、エンパワーメントの失敗原因としている。

## (2) エンパワーメントの失敗原因の解決策

Randolphは、こうした企業のメンバーが命令・コントロール型のマネジメント、階層的文化に慣れきってしまったことにエンパワーメントの失敗原因を求めていることから、その解決策として一種の文化の変革を提案するに至っている。つまり、命令・コントロール型の文化、階層的文化からいかにエンパワーメントの文化へと移行させるか、そのプロセスを明確に示すことによって、エンパワーメントの失敗を克服しようとしたのである。言うまでもなく、文化の変革となると、それはRandolph自身の言葉が示すように“長い旅路”となる。けっして従来の文化が容易に変わるわけではなく、エンパワーメントの文化を根づかせるためには、長い時間が必要となる。

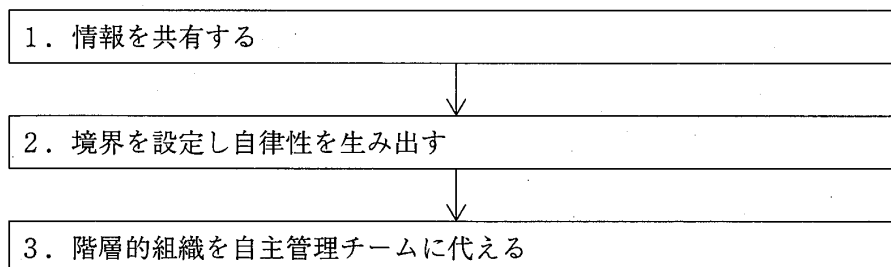
では、エンパワーメントの文化へ移行するにはどうしたらよいであろうか。Randolphがその

ために提起したツール<sup>8)</sup>が次のようなものである(図1参照)。これらのツールは、まさに Randolph がエンパワメント文化への移行に必要なとしたコアとなるものである。まず、エンパワメントの文化へ移行するために必要とされるツールの第一は、情報共有ということである。企業の財務的状况は言うに及ばず、企業の戦略といった本来経営者や管理者しか持ち得ない情報などを、一般従業員が共有すべきだというのがこの第一のツールの意味である。しばしば文化の変革にあたって「連続的変革プロセス」というものが提起されるが、そこで一般的に見られる最初のステップは、ビジョンの明確化や浸透である。しかし、エンパワメントの文化を根づかせるための最初のツールとしては、こうしたビジョンの明確化や浸透は、始めには必要ないというのが Randolph の指摘である。

Randolph が示した第二のツールは、境界を通じての自律性の創造である。命令・コントロール型の文化からエンパワメント文化へ移行させるために、いきなり従業員に権限を与え自律的行動を促しても従業員は戸惑うばかりであろう。なぜなら、命令・コントロール型の文化に慣れてきた従業員は、エンパワメントの文化に必要なスキルや言語を持っていないからである。このため、経営者や管理者は、従業員に自由に何でもやれと言うより、行動する自由の境界をむしろ作ってやり、そこで従業員にエンパワメントの文化に必要なスキルや言語を学んでもらう必要がある。この境界を作るという具体的作業としては、企業のビジョンの創造・浸透、また部門の将来像の策定・浸透、さらには従業員個人の目標設定といったものがあげられよう。

Randolph が第三のツールとしてあげているのが、階層的組織を自主管理チームに代えるということである。言うまでもなく、チームは、個人の単純集計以上の力を発揮する可能性がある。Randolph は、このようなチームを構築し、エンパワメント文化をより強固に根づかせようとしたのである。チームを構築することにより、各メンバーは、他のメンバーから必要な指示を受け訓練する機会を得られることになろう。また、他のメンバーから心理的サポートを得る、変化する勇気を得られることにもなるであろう。このように Randolph は、第三のツールとして、自主管理チームの創設を掲げた。

図1 Randolph によるエンパワメント失敗の解決ツール



出所：Randolph (1995, 2000) より作成

Randolph は、当初、命令・コントロール型文化からエンパワメント文化への移行にあたって、こうした3つのツールを変革のプロセスとして位置づけた。エンパワメント文化へ移行す



るためには、とにかくにも従業員が情報を共有すること。その情報共有が可能になった後、境界を設け従業員の自律性を作り上げること。そして、この境界を設けた後、階層的組織に代わる自主管理チームを作り上げるといった、一連の変革プロセスを示した。しかし、その後、Randolphは、エンパワーメント文化への移行にあたって、この3つのツールはコアに置くものの、変革プロセスをもう少し大きな枠で捉えるようになってきている。それが次のような3つの段階であり、その変革プロセスは、より大きく捉えられるようになってきている<sup>9)</sup>。

- ①変革のプロセスを始め、方向づけていく
- ②変革を起こし、障害（落胆）を処理していく
- ③組織に合うように、エンパワーメントを修正していく

Randolphは、エンパワーメント文化への移行にあたって、このような3つの段階を踏むことが必要であり、この3つの各段階において、上述した3つのツールが大きな役割をはたすことを指摘したのである。

Randolphによるエンパワーメントの実行プロセスについては、後に、そのプロセスが従業員の周りの環境に焦点を当てすぎた機械的アプローチであるとして、Quinn & Spreitzerによって批判を受けることになるが、エンパワーメントの実行プロセスを体系的に示している点では、大きな示唆を与えてくれている。

ArgyrisやRandolphの研究は、それぞれ独自の文脈でエンパワーメントを取り上げ、なぜ今日、エンパワーメントがうまく実行されないのかその原因を述べ、そしてうまく実行するためには、どうしたらよいのかその解決策を示していた。その解決策は、箇条書き的に網羅的に示されたり、体系的に示されたりしているが、エンパワーメントの実行プロセスに関する研究がどのようなものかを知る手がかりとなる。

#### IV エンパワーメント・コンセプトの拡張に関わる理論

さて、これまで最近の経営におけるエンパワーメント理論の動向の一つとして、エンパワーメントの実行プロセスについて検討した諸研究を概観してみたが、さらにもう一つの動向として把握できるエンパワーメント概念の拡張について、その内容を見てみたい。

従来のエンパワーメント理論として捉えられる意思決定への参加理論や権限委譲理論、そして、サイコロジカル・エンパワーメント理論の分析レベルは、あくまで従業員個人というものであった。しかし、エンパワーメント概念というものは、従業員個人に適用されるだけでなく、チーム（集団）や組織にも適用されるのではないかというのが、最近のエンパワーメント理論の動向の一つである。

特に、個人のサイコロジカル・エンパワーメントの概念を拡張し、それがチーム（集団）や組

織にも適用可能なのではないかという議論が散見されるようになっている。個人がサイコロジカルにエンパワーするとは、その個人が自己効力感や自己決定感、さらには有意味感や影響感を持つことであった。このような発想をチーム（集団）や組織にも拡張しようというのが、エンパワーメント概念の拡張の意味である。個人が自己効力感や自己決定感、有意味感や影響感を持つのであれば、チーム（集団）自体もこうした類似の感覚を持つのではないか。ひいては、組織自体もやはり個人と同様のエンパワーメントの感覚を持つのではないかというのが、エンパワーメント概念拡張の背後にある発想である。

チーム（集団）のエンパワーメントについては、単にアイデアというよりは、そのモデル化や実証研究も始まっている。一方、組織のエンパワーメントについては、まだまだアイデアの段階に留まっているのが現状である。このため、以下では、主にその研究が進んでいるチーム（集団）のエンパワーメントについてその内容を概観し、エンパワーメント概念の拡張に関する研究を検討することにしよう。また、組織のエンパワーメントについても若干ふれてみたい。

### 1. Kirkman & Rosen によるチーム・エンパワーメント研究

集団なりチームがエンパワーすることを提唱したのは、筆者の見る限り、Kirkman & Rosen<sup>10)</sup>が始めてである。彼らは主に最近注目されているチームに焦点をあて、このチームがエンパワーされるとはどういうことか、その概念の操作的定義を行ない、さらにはチームがエンパワーするためにはどのような要因が関わっているか、また、チームがエンパワーすることによってどのような成果が生まれるのかを論じた。

Kirkman & Rosen は、その概念について、サイコロジカル・エンパワーメント概念を構成する自己効力感、自己決定感、有意味感、影響感という4つの次元を援用し、チーム・エンパワーメントという概念も、このような個人のサイコロジカル・エンパワーメントと類似した4つの次元から構成されることを理論的・実証的に検証した。さらに、こうしたチーム・エンパワーメントを規定する先行要因にはどのようなものがあるのかを検討するとともに、チーム・エンパワーメントによってどのような成果が生じるのか、その結果変数を示すチーム・エンパワーメントモデルを提示した。そして、このチーム・エンパワーメントモデルによって導き出されたいくつかの仮説の検証作業を行なっている。

ここでは、エンパワーメント概念拡張の現状を知るため、Kirkman & Rosen がなぜチーム・エンパワーメントという概念を導入するに至ったのかその経緯を述べるとともに、チーム・エンパワーメントという概念がどのように把握されているかを検討してみよう。

### 2. チーム・エンパワーメントというコンセプト導入の背景

チーム制は、それが企業の競争優位の源泉となるところから、主にアメリカで注目され、各企業に採用されているマネジメント手法である。一般的には、チーム制を導入することによって、生産性が上昇したり、品質が改善されたり、また、コスト削減の効果があつたり、転職と欠勤が

削減されたり、革新が増加するといった効果があるために、チーム制は注目され、各企業に導入されている。

もともとこのチーム制の発想は、イギリスにあったと言うのが大方の見方である<sup>11)</sup>。イギリスの炭鉱会社で自然発生的に始まったこのチーム制の思わぬ利点を、TristやBamforthといった研究者<sup>12)</sup>が報告することにより、チーム制は注目を浴びることになった。炭鉱の現場で従来から行なわれてきたマネジメント方法は、専門化され標準化された個々の仕事に対して、各個人が責任を負うものであった。しかし、炭鉱の現場で自然発生的に生まれた方法は、過度の分業ではなく、メンバーが互いに仕事を助け合い、仕事も交換し合うというチーム制の発想であった。そして、こうした互いに助け合うチーム制の方が過度に分業された伝統的な方法よりも、職務満足を生み出すし、生産性も高まることがわかったのである。

このようなイギリスで芽生えたチーム制という発想はスカンディナヴィア諸国に影響を与え、そこで様々な実験がくり返されることになる。そして、このようなヨーロッパで生まれたチーム制の発想が、その後アメリカにも影響を与えたことは想像に難くない。すでにアメリカでも1960年代には、GEでチーム制の導入が始まっている。しかし、本格的にチーム制の導入が各企業で検討されるようになったのは、1970年代のプロクター&ギャンブルやゼネラル・フーズのチーム制導入による成果の向上という実績であろう。今日では、カミングス・エンジン、GM、TRW、DEC、シェル・オイル、ハネウェルといった大手企業はもちろんのこと、チーム制を導入する企業はますます増加している。

言うまでもなく、チーム制が導入されるようになったのは、そのことにより様々な効果が期待されるからである。チーム制を導入することにより、生産性が上昇する、品質が改善する、またコストが削減され、欠勤が減少するといったことなどは、チーム制導入によって期待される効果である。しかし、はたしてチーム制導入によって本当にこのような効果が得られるのだろうか。

各チームの実態を把握した客観的なデータを集めてみると、必ずしもチーム制導入によって期待される効果が、十分得られているわけではない。チーム制の研究者として名高いManz & Sims<sup>13)</sup>は、チーム制による効果については疑問を投げかけており、厳格な学術的研究によってチーム制の効果が証明されているわけではないと述べている。これは、Kirkman & Rosenによっても同様の指摘がなされており、必ずしも客観的データによってチーム制の効果が支持されていないと彼らは述べている。

このように一般的にはチーム制の導入は様々な効果をもたらすとされているが、それは必ずしも厳密な科学的データによって証明されているわけではないというのが多くの研究者の主張である。Kirkman & Rosenが、チーム・エンパワーメントという概念を導入したのは、まさに、こうしたチーム制の効果に関する様々な見解が背景にあり、彼らは、チーム・エンパワーメントという概念の導入によって、対立するようなチーム制の効果をうまく説明できないかと考えたのである。

### 3. チーム・エンパワーメントというコンセプトの概要

従来のチーム制の効果を検討する研究には、そのチームがエンパワーされているか、いないかはほとんど考慮されていない。Kirkman & Rosen は、チームがエンパワーされているか、いないかこそ、チームの効果に大きな差をもたらすものだと主張した。

たしかに、チーム制には多かれ少なかれ共通の特徴が存在していた。その最大の特徴は、やはり、自律性といったものであろう。チームは、作業計画や作業方法、作業ペースなどを自主的に決定する権限を持っている。またチームによっては、人員の選択や給与の支払い方法までも決定する権限を有しているところもある。そして、作業にあたっては、明確な職務分担はあまりなく、メンバーは互いの職務を遂行するようになっているなどの特徴もチームは持っていた。しかし、こうしたチームの持つ特徴を把握したところで、何故あるチームは生産性を高め、あるチームは生産性を高めないのかといったことを説明することは不可能である。Kirkman & Rosen は、チーム制の効果に差が出るのは、結局そのチームがエンパワーされているか、いないかによって説明が可能だと指摘した。

Kirkman & Rosen の提唱したチーム・エンパワーメントという概念は、個人のエンパワーメントという概念と極めて類似している。特に、Thomas & Velthouse<sup>14)</sup>や Spreitzer<sup>15)</sup>の指摘した個人のサイコロジカル・エンパワーメントという概念と極めて似ており、この個人のサイコロジカル・エンパワーメントという概念をそのままチームにまで拡張していると言ってよい。つまり、チームがエンパワーするというのは、そのチームが有能感を持っており、有意味感を持つ。また、自律性を持ち、影響感を持っている状態を示すことにほかならない。これは、Thomas & Velthouse なり Spreitzer が指摘した個人のサイコロジカル・エンパワーメントの諸次元とほぼ同じであろう。Kirkman & Rosen は、Thomas & Velthouse や Spreitzer の考え方をそのままチームにも拡張させているのである。

Kirkman & Rosen の提唱したチーム・エンパワーメントという構成概念の諸次元の説明は次の通りである。

#### ・有効性

個人のエンパワーメント概念で言うところのコンピテンスや自己効力感に対応するものであり、自らのチームが有能であるというチームの集合的な信念のことである。

#### ・有意味感

個人のエンパワーメント概念における有意味感に対応するものであり、自らのチームのタスクが重要で、価値があり、値打ちがあるとするチームの経験のことである。

#### ・自律性

個人のエンパワーメント概念における選択に対応するものであり、チームのメンバーが仕事をする中で、自由や独立性、自由裁量を感じている度合いのことである。

#### ・影響

個人のエンパワーメント概念における影響感に対応するものであり、チームのメンバーはその

チームが組織にとって重要である仕事を生み出した時、個人レベルで感じる影響感とほぼ似たものを感じていく。

Kirkman & Rosen の考え方は、エンパワーメント概念を個人からチームに適用させたという点では極めてユニークであろう。また、チーム・エンパワーメントという概念を導入することにより、チームの効果に関する対立した結果を説明できる可能性を示した点でも大きな貢献をしている。

#### 4. 組織エンパワーメント概念の成立可能性

さて、Kirkman & Rosen の研究をもとにチーム・エンパワーメントという概念について検討してきたが、組織エンパワーメントという概念についても若干の検討を加えてみることにしよう。

個人レベルのエンパワーメント概念は、順次拡大され、これまで見てきたようなチーム・エンパワーメントといった概念も生み出されるようになってきた。そして、チーム・エンパワーメントという概念が検討されるだけでなく、チーム・エンパワーメントを規定する先行要因にはどのようなものがあり、さらにはチーム・エンパワーメントによって、どのような成果が生み出されるのかを示すチーム・エンパワーメントモデルも構築されるようになってきた。しかし、組織エンパワーメントについては、チーム・エンパワーメントほどには、その概念が十分吟味されているわけではないし、ましてやそのモデル化や実証が進められているわけではない。組織エンパワーメントについては、まだまだアイデアの段階に留まっているというのが現状であろう。このため、組織エンパワーメントという概念がはたして成立するのかその成立可能性を探るとともに、成立するとしたらどのような内容になるのかを以下では考えてみたい。

チーム・エンパワーメントという概念は、個人のエンパワーメント、特に、個人の心理的・エンパワーメント概念を援用し、生成した概念であった。個人が自己効力感や自己決定感、有意味感や影響感を持つのであれば、チーム自体も同様の感覚を持つのではないかというのがチーム・エンパワーメントの発想であった。この発想をさらに推し進めれば、当然、組織エンパワーメントという概念が成立する可能性はある。個人が自己効力感や自己決定感、有意味感や影響感を持つのであれば、チームも類似した効力感（個人の自己効力感に相当するもの）、自律性（個人の自己決定感に相当するもの）、有意味感、影響感を持つであろう。そして、組織も、類似した効力感や自律性、有意味感、影響感も持つであろう、と考えるのが組織エンパワーメント概念、成立可能性の根拠である。

個人やチームが効力感や自律性、有意味感や影響感を持つのであれば、組織も同様の感覚を持つことは不思議ではないが、今のところ、組織がこうした感覚を持ちエンパワーメントとした研究は見当たらない。これは、個人やチームが、一人もしくは比較的少人数を対象としているのに対して、組織が比較的多数を対象としていることから、個人やチームで成立可能なエンパワーメント概念を、そのまま組織に持ち込めないという事情があるのかもしれない。しかし、個人やチームのエンパワーメント概念を構成する効力感や自律性、有意味感や影響感といった個々の次元を検討してみると、組織エンパワーメント概念が成立する可能性はある。特に、効力感という

次元は、もっぱらその多くが個人レベルに適用されるものであったが、それがチーム（集団）や組織レベルにも適用できるのではないかという指摘はかなり以前からあり、組織エンパワーメントという概念が成立する可能性を示している。

自己効力感の研究は、主に Bandura を中心にこれまで行なわれてきたが、Bandura はかなり以前から、自己効力感だけでなく、集合的な効力感というものが存在することを指摘していた<sup>16)</sup>。残念ながら、Bandura による集合的な効力感の指摘は、その後、あまり活かされず、もっぱら自己効力感の研究だけが続けられてきたが、Bandura は、以前から集合的な効力感が存在することを指摘していたのである。Bandura によれば、集合的な効力感というのは、「様々な結果レベルを達成する自らの効力感についての集団の知覚」であった。また、この Bandura の考え方を発展させた Lindsley たち<sup>17)</sup>によれば、「ある特定のタスクをうまく遂行することができるという集団や組織の集合的信念」のことであった。これらの定義をみると、個人の自己効力感とはまた別個の、チーム（集団）や組織の効力感というものが存在することがわかるであろう。いくら自己効力感のあるメンバーを沢山集めてみても、それがチーム（集団）や組織の自信・効力感につながるとは限らない。また逆に、個々のメンバーが多少効力感が低くても、このメンバーから構成されるチーム（集団）全体や組織全体は自信や効力感を持つことも十分考えられる。要するに、個人の持つ効力感という知覚の単純集計をしても、チーム（集団）や組織の集合的な効力感にはつながらないということを示している。

このように組織エンパワーメント概念の成立可能性を探る場合、その手がかりとして効力感という次元に注目するというのが、もっとも有効であろう。個人やチーム（集合）のエンパワーメント概念を構成する諸次元のうち、効力感という次元は、集合的効力感という概念が示すように、もっとも組織レベルへの適用可能性が高いからである。もちろん、集合的効力感という概念だけを導入しても、組織エンパワーメントという概念を成り立たせることはできない。個人やチーム（集団）のエンパワーメント概念を構成する諸次元のうち、自律性や有意味感、影響感に対応する組織エンパワーメント固有の次元も追加して、組織エンパワーメント概念の成立可能性を検討しなければならない。これら効力感を除いた自律性や有意味感、影響感を個々に検討し、これらの諸次元も、個人やチーム（集団）だけでなく、組織にも拡張可能な次元だと判断されれば、組織エンパワーメントという概念の成立可能性は高くなってくるだろう。

## V まとめ

本論文では、経営におけるエンパワーメント理論の新しい動向について、その内容を概観してみた。エンパワーメント理論の新しい動向の一つは、実行プロセスを大きく問題とする諸研究が1990年代半ば以降、数多く登場するようになったことである。1980年代半ば以降、エンパワーメントが“万能薬”的な捉え方をされ、現場で導入されるようになったが、残念ながら、実践的には思ったような成果はあがらなかった。こうした現実を背景にして、なぜエンパワーメントはう

まくいかないのか、うまく実行するためにはどうしたらよいのかを課題とする実行プロセス理論が登場するようになってきた。本論文では、実行プロセス理論の一端を知るために、Argyrisの研究と Randolphの研究を取り上げ、その内容を概観してみた。

エンパワーメント理論の新しい動向の二つ目は、エンパワーメント概念の拡張が行なわれるようになったということである。従来のエンパワーメント理論の分析レベルは、もっぱら個人レベルであった。しかし、1990年代半ば以降、エンパワーメント概念が、チーム（集団）や組織にも適用されるのではないかという問題提起がなされるようになってきた。個人がエンパワーするのであれば、チーム（集団）もエンパワーするのではないか。ひいては組織もエンパワーするのではないかという議論が起こってきた。本論文では、チーム・エンパワーメントについて Kirkman & Rosenの研究を参考にしながらその内容を概観すると共に、組織エンパワーメントという概念が成立するかどうかとも検討した。

## 注

- 1) Randolph, W. A., "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1995; pp.19-32., Randolph, W. A., "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, Vol.29, 2000; pp.94-107.
- 2) Quinn, R. E. & G. M. Spreitzer, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1997; pp.37-49.
- 3) Argyris, C., "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June, 1998; pp.98-105 (「エンパワーメント：マネジャーが抱く幻想と矛盾」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス：コーチングの思考技術』ダイヤモンド社, 2001; 237-264頁)。
- 4) Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol.14, 2000; pp.67-80.
- 5) Kotter, J. P., *Leading Change: An Action Plan From the World's Foremost Expert on Business Leadership*, Harvard Business School Press, 1996 (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社, 2002)。
- 6) Randolphの研究の推移を見てみると、一貫してエンパワーメントの実行プロセスに焦点が当てられており、エンパワーメントをめぐる記述的・実証的研究は見当たらない。また、その実行プロセスの内容は、1990年代半ばから今日まで、あまり変化がなく、そのコアを把握することは比較的容易である。
- 7) Blanchard, K., Carlos, J. P. & W. A. Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute*, Blanchard Training and Development, Inc., 1995 (瀬戸尚訳『1分間エンパワーメント：人と組織が生まれ変わる3つの秘訣』ダイヤモンド社, 1996)。
- 8) このツールについては、Randolphが発表した次の著書、論文のいずれにも詳細な説明がなされている。Randolph, W. A., "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1995; pp.19-32., Blanchard, K., Carlos, J. P. & W. A. Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute*, Blanchard Training and Development, Inc., 1995 (瀬戸尚訳『1分間エンパワーメント：人と組織が生まれ変わる3つの秘訣』ダイヤモンド社, 1996), Randolph, W.A., "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, 2000; pp. 94-107.

- 9) Randolph が, こうしたエンパワーメントの変革プロセスを大きな枠で捉えるようになったのは, 次の論文が発表されて以降のことである。Randolph, W.A., "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, 2000; pp. 94-107.
- 10) Kirkman, B. L. & B. Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 142, 1999; pp. 58-74.
- 11) Lawler, E. E., *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1986; pp. 101-103.
- 12) Trist, E. L. & K. W. Bamforth, "Some Social Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting", *Human Relations* 4, 1951; pp.3-38.
- 13) Manz, C. C. & H. P. Sims Jr., *Business Without Bosses*, John Wiley & Sons, 1993 (守島基博監訳『自律チーム型組織: 高業績を実現するエンパワーメント』生産性出版, 1997)。
- 14) 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.
- 15) Spreitzer, G. M., "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995; pp. 1442-1465.
- 16) Bandura, A., "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, Vol. 37, 1982; pp.143-145.
- 17) Lindsley, D. H., Brass, D. J. & J. B. Thomas, "Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 20, 1995; pp. 647-649.

#### 参考文献

- Argyris, C., "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June, 1998; pp. 98-105 (「エンパワーメント: マネジャーが抱く幻想と矛盾」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス: コーチングの思考技術』ダイヤモンド社, 2001; 237-264頁)。
- Bandura, A., "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, Vol.37, 1982; pp. 122-147.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. & W. A. Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute*, Blanchard Training and Development, Inc., 1995 (瀬戸尚訳『1分間エンパワーメント: 人と組織が生まれ変わる3つの秘訣』ダイヤモンド社, 1996)。
- Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, 2000; pp. 67-80.
- Kirkman, B. L. & B. Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 142, 1999; pp.58-74.
- Kotter, J. P., *Leading Change: An Action Plan From the World's Foremost Expert on Business Leadership*, Harvard Business School Press, 1996 (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社, 2002)。
- Lawler, E. E., *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1986.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J. & J. B. Thomas, "Efficacy-Performance Spirals:A Multilevel Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 20, 1995; pp. 645-678.
- Manz, C. C. & H. P. Sims Jr., *Business Without Bosses*, John Wiley & Sons, 1993 (守島基博監訳『自律チーム型組織: 高業績を実現するエンパワーメント』生産性出版, 1997)。
- Quinn, R. E. & G. M. Spreitzer, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1997; pp. 37-49.



- Randolph, W. A., "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1995; pp. 19-32.
- Randolph, W. A., "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, 2000; pp. 94-107.
- Spreitzer, G. M., "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995; pp. 1442-1465.
- 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.
- Trist, E. L. & K. W. Bamforth, "Some Social Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting", *Human Relations* 4, 1951; pp. 3-38.