

エンパワーメントの失敗と活性化

青 木 幹 喜

はじめに

エンパワーメントは、1980年代後半頃から経営の分野にも導入され、企業の現場で実践され、その理論的・実証的研究も行なわれてきた。そして、2000年前後頃から、エンパワーメントが必ずしもうまくいかないということが数多く報告され、その失敗原因や実行プログラムが盛んに議論されるようになってきた。

今日的なエンパワーメントの課題というのは、実践的にも理論的・実証的にも、エンパワーメントが何故うまくいかないのかその失敗原因を探り、エンパワーメントがうまく実行される方法を考え出すことであろう。

体系的なエンパワーメントの実行プログラムを提案するには、やはり再度エンパワーメントに関わる理論モデルを構築し直し、エンパワーメントの推進要因、またエンパワーメントそのものの、さらにはエンパワーメントによってもたらされる諸結果を再検討することである。本稿では、これまでに構築されてきたエンパワーメント・モデルをどのように再構築していくのか、エンパワーメントの失敗原因を振り返りながら、その方向性を示していくことにする。

I エンパワーメントの導入と発展

1. 経営へのエンパワーメント導入

エンパワーメントという発想は、経営という分野から生まれてきたわけではない。むしろ、ソーシャルワークや看護・介護・医療といった他分野から生まれてきた発想である。そして、1980年代後半の経営状況を背景にして、エンパワーメントという発想が経営においても有効であるとの考え方から、経営においても導入されてきた。

経営においてエンパワーメントという発想が導入されてきた最大の原因は、従業員の自律性が求められる経営状況が生まれてきたからである。技術進展の速さ、顧客ニーズの多様化、製品ライフサイクルの短縮化、グローバルな企業間の競争激化等の経営状況の変化は、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た。また、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、新しい経営のあり方が求められるようになったのである。

経営にスピードが要求され、迅速な対応が求められるようになる。また、経営者・管理者の処理能力を超えるような経営状況が生まれているならば、現場で活躍する従業員に力（パワー）を与え、彼らにやれることはやってもらうという発想が生まれても当然であろう。この現場の従業員に、やれることはやってもらうという彼らに自律性を求める発想がエンパワーメントなのである。

1980年代後半の経営状況の変化で導入されてきたエンパワーメントの発想は、しだいに多くの企業で実践されるようになってくる。経営の現場では、個人やチームへの権限委譲が進められ、組織のフラット化が進められてきた。そして、権限委譲によって個人やチームに与えられるパワーの認知をいかに進めるかといった実践的な試みも行なわれてきた。しかし、2000年代に入るとエンパワーメントに関わる様々な問題点が指摘されるようになってきた。当初、エンパワーメントは、従業員の自律性が確保され、企業の競争力が増大すると期待され、経営者・管理者からも、従業員からも大いに歓迎された。ところが、権限委譲という意味合いでのエンパワーメントをいざ実行してみると、思ったように成果が上がらず、結局は伝統的なマネジメント方法に回帰するという企業が続出した。さらに、パワーの認知、個人の特定の心理的状态という意味合いでのエンパワーメントを実行しても、やはり成果が上がらないという企業が多かった。

2. エンパワーメントの失敗

そして、こうしたエンパワーメントが失敗するという現実に伴い、エンパワーメントが経営においてうまく実践されていないこと、またそのうまく実践されていない原因が、2000年前後から多くの研究者たちによって指摘されるようになってきた。その代表的な研究者が Argyris であり、Randolph であり、また Forrester であった。Argyris は、1998年に“Empowerment: The Emperor's New Clothes”（邦訳「エンパワーメント：マネジャーが抱く幻想と矛盾」）という論文¹⁾を發表し、エンパワーメントの実行が容易でないことを指摘していた。そして、Randolph も、2000年に“Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?”（邦訳「エンパワーメントを再考する：なぜエンパワーメントを実行するのは難しいのか？」）という論文²⁾を發表し、エンパワーメントが失敗する原因を指摘するとともに、どのようにエンパワーメントを実行したらよいのか、彼独自の実行プログラムを提起していた。そして、Forrester は、2000年に“Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea”（邦訳「エンパワーメント：その潜在力あるアイデアを再活性化する」）という論文³⁾を發表し、Randolph と同様、エンパワーメントが失敗する原因をいくつか指摘し、その解決策を示し、エンパワーメントという潜在力ある発想を活性化しようとしていた。

Argyris がエンパワーメントの失敗原因として取り上げたのは、「内因的コミットメント」の欠如である。内因的コミットメントとは、「本人のやる気、自発性に基づく取り組み」のことであり、現在のマネジメントにおいて、この内因的コミットメントが得られないような状況が続くた

め、エンパワーメントの実行は困難であると指摘した。また、Forrester は、アットランダムにエンパワーメントが失敗する原因を取り上げ、エンパワーメントが失敗する原因を6つに集約した⁴⁾。さらに、Randolph は、エンパワーメントの失敗原因として、従業員、経営者・管理者双方ともに、それまでの階層的な組織の中で身につけた態度や行動パターンから離れていく方法を理解していないことを取り上げた。

II 権限委譲というエンパワーメントの失敗原因

さて、こうした様々な研究者の指摘するエンパワーメントの失敗原因を検討する上で、注意しなければならないのは、各研究者がエンパワーメントをどのように捉え、その失敗原因をどう指摘しているかということである。

周知のように、今日、エンパワーメントを捉える方法には大きく分けて2つの捉え方がある。その一つが、エンパワーメントを社会学的な概念として捉える方法であり、客観的なパワーを与えるというような決定参加や権限委譲を対象に考える方法である。そして、もう一つが、これらの客観的なパワーをどのように認知するかを問題にする、エンパワーメントを心理学的概念として捉える方法である。

様々な研究者の指摘するエンパワーメントの失敗原因を見ると⁵⁾、この2つのエンパワーメントの捉え方のうち、その前提にエンパワーメントを社会学的な概念、つまり権限委譲として捉えられていることが多いことに気づく。そこで、まずは、エンパワーメントを社会学的概念として捉えた場合、どのような失敗原因が研究者たちによって指摘されてきたのかを整理して述べておくことにしよう⁶⁾。

1. 管理者・従業員の各視点から捉えられる失敗原因

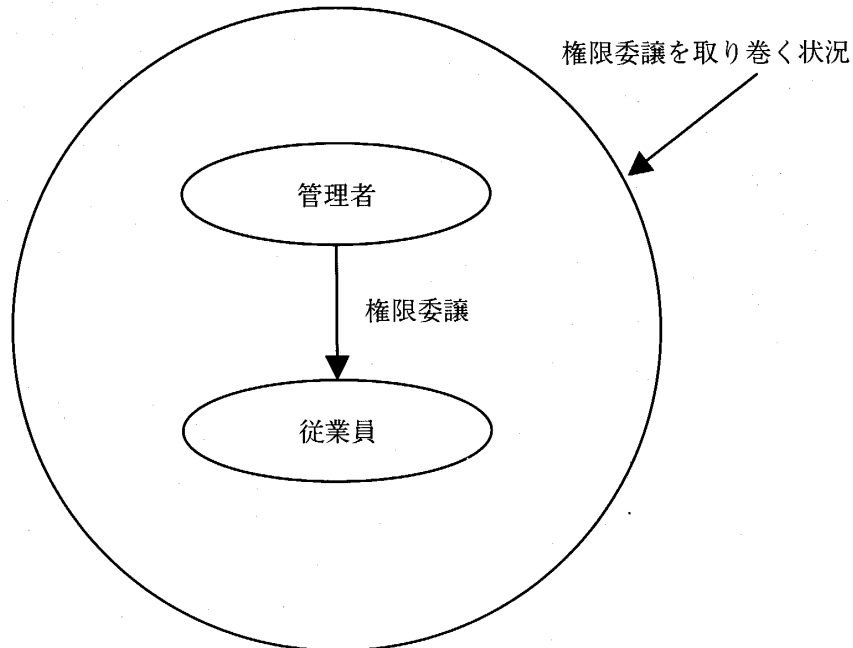
エンパワーメントを社会学的概念、つまり権限委譲として捉えた場合のエンパワーメントの失敗原因を捉える上では、図1に示される概念的図式に従って考えるとわかりやすい。権限委譲という意味合いを前提としたエンパワーメントの失敗原因が、この概念的図式に従ってすべてクリアに説明されるわけではないが、ある程度、失敗原因のいくつかは、この概念的図式に従うと整理され説明が可能となる。

図1を見てもわかるように、この概念的図式は実にシンプルである。円の中心には、管理者と従業員の2人がおり、管理者から従業員へ権限が委譲される姿がここでは示されている。そして、管理者と従業員の2人を取り囲む円が、権限委譲の関係を取り巻くもろもろの環境・状況の諸要素である。

(1) 管理者の視点から見た権限委譲の失敗原因

まずは、円の内側にある管理者と従業員の間を中心に見ていこう。権限委譲という意味合い

図1 権限委譲の図式



でのエンパワーメントが失敗する原因は、この円の内側にある管理者、従業員、各々に問題があるためである。

権限委譲というエンパワーメントが失敗する原因の一つは、まずは管理者側にある。ことにその心理的障害が原因となっている。要するに、管理者は自らの心理的傾向によって、従業員に権限を委譲したがらず、結局は、エンパワーメントに失敗するというものである。いくつかのエンパワーメントを実施しようとした企業では、従来、管理者にあった権限をその従業員に委譲しようとしたが、管理者の心理的抵抗に会い、エンパワーメントは失敗してしまったのである。

人間誰しも、他者をコントロールしたいという支配欲求を持つであろう。また、物事を成し遂げようという達成欲求を持つであろう。さらには、自らの価値を他者から認めてもらいたいとする承認欲求を持つし、自らの安全を守ろうとする安全欲求を持つであろう。特に、管理者や上司という人々は、そうでない人々に比べ、こうした様々な欲求を強く持っているが故に、管理者や上司という立場についたとも考えられる。このため、いざ権限委譲をしようとしても、管理者は、自らの持っているこれらの欲求が満たされなくなると感じ、従業員に権限を委譲しないのである⁷⁾。

例えば、支配欲求の強い管理者が、従業員に権限を与えるように促されても、自らのコントロール感を失うことになるため、そう簡単に権限を委譲するとは思えない。また、安全欲求の強い管理者であれば、従業員に権限を与え、彼らが失敗することになると自らの責任になることから、やはり権限委譲に積極的になるとは思えない。

また、管理者側から見た権限委譲の失敗原因としては、そもそも管理者が権限委譲の方法を十分学習していないということもあげられる。多くの管理者は、長い間、命令-コントロール型の

管理スタイルに慣れており、そのスタイルが心に染みわたっている。そのスタイルを権限委譲のようなエンパワーメント・スタイルに変えようとしても、権限委譲のやり方を学習していないために、どのように権限を委譲していったらよいかわからないのである。

(2) 従業員の視点から見た権限委譲の失敗原因

一方、従業員側から見ても、権限委譲の失敗原因は存在する。それは、従業員や部下に権限を委譲しても、彼らはそれを単なる仕事量の増加としか受けとめないからである。当初、権限を委譲された従業員や部下は、自らの意思決定領域が自由に与えられたものとして、権限委譲を好意的に受けとめることが多い。しかし、権限委譲に伴い、責任を取り、リスクも取らなければならないことに気づくと、権限委譲を深刻に受けとめ、むしろそれを回避するようになる。

命令-コントロール型の管理スタイルで職務を遂行した方が、ある面、従業員や部下は楽である。管理者や上司の言うことに従い、自らが実行したことを報告すれば、事足りるからである。権限を大幅に委譲され、職務を遂行するようになれば、それに伴い大きな責任とリスクを背負わされるわけであるから、むしろ、責任とリスクのあまりない命令-コントロール型の管理スタイルの方を、従業員や部下が好むというのも無理からぬことである。

Argyris は、こうした命令-コントロール型の管理スタイルに浸りきり、権限を委譲され、責任やリスクを背負うことを極端に嫌う一例として、旧東ドイツの労働者をあげていた⁸⁾。そして、その傾向は多かれ少なかれ、全世界の労働者に共通に見られるものと言ってよいであろう。権限を委譲されても、責任もリスクも背負わなければならないのであれば、従業員や部下は、それを仕事量の増加として受けとめかねない。

これらのことは、管理者側から見た権限委譲の失敗原因と同様に、その根本には、従業員も、あまりに命令-コントロール型の管理スタイルに慣れきってしまったという原因があることを示している。そして、従業員は、権限を委譲され、責任を負い、リスクを背負うという仕事のスタイルを十分学習していないという問題がある。

2. 管理者・従業員を取り巻く状況から捉えられる失敗原因

さらに管理者と従業員の間を取り巻く状況も勘案しながら、権限委譲が失敗する原因を検討していくことにしよう。

管理者から従業員への権限委譲は、言うまでもなく、真空状態の中で行なわれるわけではない。様々な状況、様々な要素が絡み合いながら、権限委譲は行なわれていく。権限委譲が失敗する原因には、これらの状況や諸要素との関係を考えないために生まれるものも多い。

例えば、教育訓練や能力開発は、権限委譲と連動させて考えるべき要素として、しばしば取り上げられてきた⁹⁾。ある従業員や部下に、権限を委譲して自発的な取り組みを促すと言っても、そもそもこの従業員や部下に十分な訓練が施されていないならば、従業員や部下は権限を委譲されても職務を遂行することは不可能であろう。また、能力開発が行なわれていなければ、やはり従

業員や部下は、権限を委譲されても職務を遂行することは不可能であろう。エンパワーメントの名の下に、多くの従業員や部下に権限が積極的に委譲されても、この教育訓練や能力開発がなされなかったために、エンパワーメント・プログラムが失敗した例は、数多く報告されている。

権限委譲をしても、教育訓練や能力開発がなされず、結局は権限委譲が失敗する事例は数多く報告されているが、その他に権限委譲に伴って連動させるべき要素として次のようなものも報告されている。

- ① 共通のルールや基準
- ② 情報などの資源
- ③ 給与システム
- ④ 評価システム

つまり、権限委譲をしても、共通のルールや基準がないために権限委譲は失敗する。また、権限を委譲しても、従業員や部下に必要な情報などの資源が与えられず、権限委譲は失敗する。さらに、権限委譲に伴い、それと連動した給与システムに変更されず権限委譲は失敗する。そして、権限委譲に伴い、それと連動した評価システムが導入されず権限委譲は失敗するということである。

従業員、もしくはチームそのものに権限を委譲して、自律的に意思決定し行動してもらったとしても、複数の従業員、複数のチームが存在すれば、その意思決定方法、行動の仕方にばらつきが生じるはずである。そうすると同じ企業に接触している顧客の間でも、異なった対応を受ける可能性が生まれ、ひいては大きな不満が生まれる可能性がある。このことは、権限委譲をしても、複数の従業員、複数のチームがその意思決定、行動に際して、最低限守らなければならない共通のルールや基準が設けられなければならないことを意味している。

また、従業員に権限を委譲したとしても、彼らに必要な情報などの資源が与えられなければ、やはり権限委譲は失敗する。権限を与えられても、その職務を遂行するにあたって必要な情報やその他の資源が与えられなければ、そもそも職務を遂行することが不可能なのは十分理解できるであろう。

さらに権限の委譲は、責任を増大させ、リスクも増大させていく。要するに、一般的には、権限委譲というのは、仕事の負担を増大させていく。にもかかわらず、給与システムが権限委譲を進める以前の状態であれば、従業員や部下は不満をつのらせ、権限委譲に対して抵抗を示すことは十分予想される。

そして、権限委譲に伴い、評価システムが変更されなければ、やはり権限委譲は失敗する可能性が高い。例えば、権限委譲を進めても、減点評価を維持するようであれば、従業員や部下はミスを恐れ、権限を与えられても、自律的に行動するとは考えにくい。

Ⅲ 心理的エンパワーメントの失敗原因

権限委譲といった意味合いでのエンパワーメントは、上述したように様々な原因で失敗してきたことが報告されているが、心理学的な意味合いでのエンパワーメントについてもその失敗が報告されているので、なぜ失敗するのか、その原因を考えてみよう。

1. 客観的パワーを与えないという問題

エンパワーメントは、一般的には客観的な権限を与えるという権限委譲として捉えられることが多いが、それが心理学的な概念としても把握される必要があることが指摘されてきた。これは、従業員や部下の自律性、自発性を促すために、彼らに権限を与えても、彼らの中には、その与えられた権限を認知しない者もいたためである。管理者や上司が、客観的な公式的権限や何らかのパワーを従業員に与えたと思っても、当の本人がこれらの公式的権限やパワーを自らが認知しない限り、自らを力ある者とは考えないし、その結果、自律性、自発性も発揮されない。そこで、エンパワーメントは、権限委譲に示されるような客観的な権限を与えるという意味だけでなく、この客観的な権限をどのように認知するかという心理学的な意味合いで捉える必要もあると指摘されたのである。

しかし、エンパワーメントを心理学的意味合いで捉えても、現実には、数々の失敗が生じた。心理学的な意味合いでのエンパワーメントとは、具体的には、従業員や部下が自分はやればできるという自己効力感を持つこと。また、自分で決められるという自己決定感を持つこと。さらには、自分のしていることは意味があるという有意味感を持つこと。そして、自分のしていることは周囲に影響を与えているという影響感を持つことである。このような、自己効力感、自己決定感、有意味感、影響感という一種の自らのパワーに関する信念システムを変えることこそ、心理学的な意味合いでのエンパワーメントの実践的課題となる。

この心理学的な意味合いでのエンパワーメントの実践の結果、各企業で生じたのは、“言葉の洪水”である¹⁰⁾。この一種の自らのパワーに関する信念システムを変えさせようとして、職場では“言葉の洪水”が起きたのである。職場の廊下には、個人がパワーを持つ驚きを表すスローガンを示すポスターが貼られ、経営者・管理者へのeメールが歓迎され、経営者・管理者の部屋のドアはいつでも開いていることが宣伝された。しかし、結局は何も変わらなかった。従業員のパワーに関する信念システムは、以前と同様のままであり、彼らは心理的にはエンパワーされなかったのである。

こうした心理学的な意味合いでのエンパワーメントが失敗するのは、表面上は、こうしたスローガンやリップ・サービスが横行するためである。しかし、本質的な理由は、彼らに客観的な権限を与えなかったためである。客観的な権限も与えず、スローガンで“あなたにはパワーがある”と言われても、やはり従業員や部下は、自らがパワーある者とは考えにくいであろう。単に、

自分たちは、管理者に操作されているだけと考えるだけである。

心理学的な意味合いでのエンパワーメントというのは、権限委譲のような社会学的な意味合いでのエンパワーメントがセットとなり、始めて効果を持つ。多くの心理学的な意味合いでのエンパワーメントが失敗する大きな原因は、客観的なパワーを問題にする社会学的な意味合いでのエンパワーメントを無視したためである。

2. 心理的エンパワーメントという狭い概念

また、心理学的な意味合いでのエンパワーメントの捉え方が、狭すぎるが故に、エンパワーメントは失敗するとの指摘もある。心理学的な意味合いでのエンパワーメントというのは、一種の内発的動機づけのことであり、自己効力感、自己決定感、有意味感、影響感を持つことである。しかし、こうした心理的状态が望ましいと考える従業員は、当然すべての従業員とは言えないし、こうした心理的状态が望ましいとされる状況も常にあるとは限らない。心理学的な意味合いでのエンパワーメントは、あまりに狭いフレームワークを持つために、多様な心理的状态を持つ従業員を包含して捉えることはできないため、エンパワーメントは失敗する可能性が高いのである。

従業員の中には、単に他者に認めてもらいたくて働く意欲を持つ人もいるであろう。また、お金が何よりも大事だと思い働く意欲を持つ人もいるであろう。さらに、人に役立つことを第一に考え働く意欲を持つ従業員もいるし、芸術的な表現が何よりも大事だと思い働く意欲を持つ従業員もいる。しかし、心理学的な意味合いでのエンパワーメントというのは、このような多様な心理的特質を持つ従業員を考慮せず、一種の内発的動機づけという形でその心理的状态を捉え、実践に臨むため、エンパワーメントは、結局は失敗していくのである。

IV エンパワーメントの失敗と今後の課題・I

このようにエンパワーメントの失敗原因には様々なものがあるが、以上のエンパワーメントの失敗原因の検討から、以下では今後いかなる課題を解いていかなければならないのかを考えていくことにしよう。本稿の立場は、Forresterの論文名、“Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea”が示すように、エンパワーメントというまだまだ潜在力のあるアイデアをいかに活性化するかということである。経営の分野において、華々しく1990年代には、エンパワーメントというアイデアが席卷し、一種のブームとなったが、2000年代に入るとエンパワーメントというアイデアは、盛んに議論されなくなっていった。しかし、エンパワーメントというアイデアにはまだまだ潜在力があるし、それを上手くマネジメントすれば、企業の競争力を増大するツールとなりうると思うのが本稿の立場である。

もちろん、これまでに議論され実践されてきたように、単に部下や従業員に権限を与えれば、エンパワーメントのプログラムが成功するわけではない。また、心理的エンパワーメントだけに

注力しても、エンパワーメント・プログラムが成功するわけではない。これまでの失敗事例、失敗原因を踏まえ、慎重にエンパワーメント・プログラムが実行されることによって、当初の目的である自律性のある従業員、自発性のある従業員の育成は可能となる。このため、以下ではこれまで述べてきたエンパワーメントの失敗事例、失敗原因を振り返りながら、いかなる課題をクリアすることにより、エンパワーメントは再び活性化することが可能になるかを考えてみたい。

1. 今後の研究課題

こうした検討してきたエンパワーメントの失敗事例、失敗原因から抽出できる主な課題としては次のようなものがあげられる。

- 1) 管理者、従業員共に長年慣れ親しんできた伝統的な管理スタイルから、いかにエンパワーメントという新しい管理スタイルに移行させるかという課題
- 2) エンパワーメントは、他の要因と連動して始めて効果を発揮するものであり、どのような要因と連動させなければならないかを考えるという課題
- 3) 心理学的な意味合いでのエンパワーメントと社会的な意味合いでのエンパワーメントを統合し、同時に実践しなければならないという課題
- 4) 心理学的な意味合いでのエンパワーメント概念を拡張するという課題

エンパワーメントの失敗事例、失敗原因を検討すると、その他に多くの課題が見出せるであろう。しかし、主要な課題としては、この4つの課題があげられ、これらの課題が理論的・実証的に検討されない限り、体系的なエンパワーメントの実行プログラムを提案することは困難と考えられる。

この4つの課題のうち、1と2の課題は、権限委譲という意味合いでのエンパワーメントの失敗事例、失敗原因から抽出された課題である。さらに、3と4の課題は、心理学的な意味合いでのエンパワーメントの失敗事例、失敗原因から抽出された課題である。これら4つの課題は相互に関連したものであり、重複した内容を持っている。しかし、以下では、これら4つの課題各々について切り分け、その内容がどのようなものかを具体的に述べていくことにしよう。

2. エンパワーメント文化への移行という課題

まずは、伝統的な管理スタイルから新しいエンパワーメントという管理スタイルへ、いかに移行させるかという課題について述べていくことにしよう。

権限委譲という意味合いでのエンパワーメントが失敗するのは、管理者に心理的抵抗が生まれるためであった。また、従業員にも心理的抵抗が生まれるためであった。管理者は、パワー欲求を始めとする様々な欲求を持っているが、権限委譲をするとこれらの欲求が満たされなくなると感じ、権限委譲を進めたがらなかった。そして、従業員は、権限を委譲されると、責任が重たくなるといったような負担が増加すると考え、権限委譲をむしろ受け入れることを好まなかった。

また、そもそも、管理者は、伝統的な命令-コントロール型の管理スタイルでマネジメントす

ることしか経験しておらず、権限委譲を中心としたエンパワメントという新しい管理スタイルでマネジメントする経験はあまりなかった。これは、従業員も同様であろう。従業員も、命令-コントロール型の管理スタイルの下で長年働いてきたために、いざ権限を委譲され、自発的な取り組みを求められても、その経験は少ないし、十分な学習も積んでこなかった。これらのことは、やはり管理者も、権限委譲という意味合いでのエンパワメントを拒絶する原因であった。

(1) エンパワメント文化の創造

こうした管理者の心理的障害、また従業員の心理的障害を克服するためには、彼らのそれまでに身につけてきた態度や仮定、規範などを変えることである。しかし、言うまでもなくいったん身につけた態度や仮定、規範を変えることは容易ではなく、命令-コントロール型の管理スタイルで身につけた態度や仮定、規範をどのようにすれば変えられるのかを考えることが一つの大きな課題になっていく。これは、一種の文化の変革であり、階層的文化から新しいエンパワメントの文化に、いかに変革していくかという課題になる。文化の変革は、まさに“言うは易く行なうは難し”である。いったん身につけた態度や仮定、規範は血肉化されており、その血肉化されたものを取り払い、新しい文化に必要とされる態度や仮定、規範を身につけることは、管理者にも従業員にも、多大な負担をかけることになる。しかし、このような文化の変革を行なわない限り、管理者の心理的障害、従業員の心理的障害は克服できず、結局は、エンパワメントは失敗に終わってしまう。

文化の変革にあたっては、これまで様々な方法が提案されてきた。新しいエンパワメントという文化へ移行させるためには、この文化の変革の様々な方法をサーベイする必要があるであろう。その際、重要となるのは、企業内、組織内にある数多くの要素のうち、いかなる要素に注目するかであり、また、注目した要素をある時間経過の中で、どの順番で扱っていくかを見極めることである。

命令-コントロール型の管理スタイルにどっぷり浸かってきた管理者や従業員を相手に、新しいエンパワメント文化に慣れてもらうために、掛け声だけをかけても無駄な努力に終わってしまう。このため、彼らの周辺にある数多くの環境要素のうち、特定の要素に注目し、その要素を上手く操作しながら、しだいに管理者や従業員の持っているこれまでの態度や仮定、規範を崩していく必要がある。

また抽出した要素を、ある時間経過の中でどのような順番で用いることが適切かを考える必要もある。時々、要素の抽出だけを行ない文化の変革を行なうというアプローチが見られるが、いくつかの要素のうち、どの要素をどの順番で用い管理者や従業員に働きかけていくかを明示しないと、実践的に困難となる可能性が高い。

(2) Randolph によるエンパワメント文化への変革方法

エンパワメントが失敗する原因を管理者、従業員の心理的障害と捉え、この障害を克服する

ためには、一種の文化の変革が必要であることを主張した研究者には Randolph がいた¹¹⁾。彼は、管理者も従業員も、それまで長年にわたって命令-コントロール型の階層的文化の中で育っており、この階層的文化の中で身につけた態度や仮定、規範からなかなか抜けきれないために、エンパワーメントは失敗するとした。そして、新しいエンパワーメント文化で必要とされる態度や仮定、規範を管理者や従業員が、どのように身につけられるかを論じた。

階層的文化とは異なる新しいエンパワーメント文化に必要とされる態度や仮定、規範を身につけるのは、容易なことではないであろう。それは Randolph が述べるような“長い旅路”となる。この“長い旅路”を歩むために、Randolph が提示した変革のプロセスは次のようなものである¹²⁾。

- ① 変革のプロセスを始めて、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

そして、この3つのプロセスの中で不可欠となるツールがあることを Randolph は指摘した。このツールが、①情報を共有することであり、②境界を設け自律性を創造することであり、③階層を自主的管理チームに変えることである¹³⁾。この3つのツールは、バラバラに用いられるべきものではなく、連結したツールとなっている。つまり、①の情報を共有することが始めには必要であり、この情報の共有を経て、②境界を設け自律性を創造すること。さらに、この境界を設け自律性を創造した後に、③階層を自主的管理チームに変えることが必要であることを Randolph は指摘したのである。

エンパワーメント文化を創り出すための3つのツールにおいて、通常は、理念の浸透やビジョンの浸透が真っ先に行なわれなければならないと考えられるであろう。しかし、Randolph は、まずは①情報の共有というツールが用いられるべきだと主張し、理念の浸透やビジョンの浸透といった仕事は、②境界を設け自律性を創造するというツールとして位置づけた。

このように Randolph の指摘を見ると、彼が従来の階層的文化から新しいエンパワーメント文化へ移行させるには、企業内の数多くの諸要素のうち、ある特定の要素を抽出して変革プロセスを提案していることがわかる。しかも、変革の各プロセスで不可欠となる3つのツールの内容を見ると、それらが連結したものであり、用いられるべき順番があることがわかるであろう。

ここでは一例として Randolph の指摘した内容を簡単に取り上げてみたが、エンパワーメントにあたっての管理者の心理的障害や従業員の心理的障害を克服する変革プロセスは、その他の研究者によってもいくつか提案されている。これらの研究者によって提案された変革プロセスについても検討し、伝統的な管理スタイルからエンパワーメントという新しい管理スタイルにどのように移行すべきなのかという第一の課題に臨む必要がある。

3. エンパワーメントと他の要因を連動させるという課題

次に、エンパワーメントは他の要因と連動して効果を発揮するものであり、いかなる要因との連動を考えなければならないかという課題について検討していくことにしよう。この課題は、エ

ンパワーメントを権限委譲という意味合いで捉えた時に抽出された課題であり、権限委譲というものが、他の要因を十分考慮しないと結局は失敗するという事例に基づいて抽出された課題である。従業員を教育訓練せず、また能力開発もせず権限委譲をした。さらに、給与システムや評価システムを変えずに権限委譲をしたといった時に、権限委譲を失敗することがこれまで報告されてきた。

多くの企業では、従業員の自発的な取り組みを促すため、権限を中心とした客観的なパワーを彼らに与えた。しかし、客観的なパワーを与えられた従業員は、マネジメント側の当初の思惑とは異なり、自発的な取り組みをしなかったのである。職務を遂行するのに、必要な能力・スキルもなく、権限だけを委譲されても、従業員は何をどうすればよいかわからないであろう。また、権限だけを与えられても、職務遂行に必要な情報や知識、資金などをやはり与えられなければ、従業員は何をどのようにしてよいかわからないであろう。多くの企業では、性急に権限委譲だけをし、他の要因を十分考慮しなかったために、結局はエンパワーメントというプログラムが失敗してしまったのである。

(1) 心理的エンパワーメント研究から導出される諸要因

権限委譲に関する理論的・実証的研究は、実はさほど活発に行なわれてこなかった。このため、権限委譲といかなる要素が連動することによって、権限委譲の効果が生まれるのかは、明確には検証されていない。もちろん、エンパワーメントの実践から、能力開発や教育訓練と連動させること、また情報などの資源提供と連動させること、さらには給与システムや評価システムと連動させることなどが指摘されてきたが、これとて実証的に検証されたわけではない。

権限委譲といかなる要素が連動することにより、その効果が発揮されるかを考える上では、心理的エンパワーメントに関する研究が参考になるかもしれない。例えば、この心理的エンパワーメントを促進する要素として、Conger & Kanungo は、参加的経営、目標設定、フィードバックシステム、モデリング、能力ベースの報酬、職務充実といった要素をあげていた¹⁴⁾、また、Thomas & Velthouse は、リーダーシップ (変革型リーダーシップ、カリスマ型リーダーシップ)、権限委譲、職務設計、報酬システムといった要素を取り上げていた¹⁵⁾。Conger & Kanungo が権限委譲と類似した参加的経営を、また、Thomas & Velthouse は、権限委譲そのものを取り上げていることがここでは見て取れるであろう。そして、参加的経営や権限委譲と共に、他の要素を取り上げていることもわかる。これらの心理的エンパワーメントを促進する諸要因を見ていくと、権限委譲といかなる要因を連動させて考えていくべきなのかが、理論的にある程度、把握可能となる。

(2) エンパワーメントと連動させるべき要因を抽出した諸研究

心理的エンパワーメントを促進する要因については、Conger & Kanungo, Thomas & Velthouse の他に、Spreitzer なども言及しているが、これらの研究での問題点は、この促進要因を単に羅列

しているにすぎず、各促進要因間の相互連関性には触れていないことである。このため、心理的エンパワーメントを促進する要因の一つに権限委譲があげられるが、この権限委譲が他の諸要因といかに連動して、心理的エンパワーメントを促進するかは何ら検討されていない。

しかし、現実にはエンパワーメントが失敗し、権限委譲が他の要因と連動して実行されなければならないことが認識されるにつれ、要因間の連動性が理論的にも実証的にも考慮されるようになってきた。心理的エンパワーメントの分野では Spreitzer が心理的エンパワーメントを促進する要因間の関係性を考慮したモデルを発表した¹⁶⁾、また、組織論の分野でも Bartlett & Ghoshal が、個を活かす行動環境の諸要因間の関係を示すモデルを示した¹⁷⁾。さらに、管理会計の分野でも Simons が4つのコントロール・レバーとエンパワーメントとの連動性を論じた¹⁸⁾。

これらの諸研究は異分野のものであり、いずれもが権限委譲にのみフォーカスを当てているわけではない。しかし、基本的な考え方には驚くべき類似性がある。この類似性を示すキーワードが“緊張関係”である。従業員を心理的にエンパワーメントするにしろ、彼らの個を活かせるようにしろ、その行動環境の要素間には緊張関係があるべきである、とする基本的な考え方がこれらの研究には共通している。例えば、Spreitzer は、心理的エンパワーメントを促進するためには、権限委譲を含む開放性／信頼という要素が必要であるとする一方、ガイダンス／コントロールという要素も他方では必要となることを指摘し、開放性／信頼という要素とガイダンス／コントロールという要素が創造的緊張関係になればならないと論じた。また、管理会計の分野からは、Simons がエンパワーメントには、より大きなコントロールが必要であることを認識すべきであり、エンパワーメントはコントロールの4つのレバー（信条のシステム、事業倫理境界のシステム、診断型のコントロール・システム、双方向型のコントロール・システム）という要素とバランスを取る必要があることを指摘した。

V エンパワーメントの失敗と今後の課題・II

1. 社会学的なエンパワーメントと心理学的なエンパワーメントの統合という課題

さらに、第三の課題である心理学的な意味合いでのエンパワーメントと社会学的な意味合いでのエンパワーメントを同時に実践しなければならないという課題について見ていくことにしよう。この課題は、心理学的な意味合いでのエンパワーメントのみに注力して、実践を進めていくと、言葉の洪水が起これり、結局はエンパワーメントは失敗してしまうという背景から生まれた課題である。

当初、エンパワーメントは、権限を与えるという社会学的な意味合いで把握されることが多かった。しかし、権限のような客観的な力を従業員に与えても、従業員の中には、その力を認知しない者もいることから、しだいにエンパワーメントを心理学的な意味合いで把握する必要性があることが指摘されてきたのである。

1990年代初頭から、この心理学的な意味合いでのエンパワーメント論が流行し始め、従業員自

身が、自らを力ある者と認知し、自らのやっていることが自らにとって意味のあるものだと認知できるような方策が考えられるようになった。しかし、企業の現場で実際に起こったこととえば、“あなたはやればできる”といったスローガンが掲げられるにすぎなかった。しかも客観的な権限を与えもせず、単に“あなたはやればできる”というスローガンが掲げられることも多かった。

やはり心理学的な意味合いでのエンパワーメントを促進するには、そもそも客観的な力を従業員に与えることが不可欠であろう。その上で、この客観的な力をいかに認知させるかが、次のステップとなる。客観的な力を従業員に与えもせず、あなたは力のある存在だと認知させようとしても、従業員はますます無力感をつのらせるだけである。

そこで実践的にも理論的にも課題となってくるのが、心理学的な意味合いでのエンパワーメントと社会学的な意味合いでのエンパワーメントの統合ということである。客観的な力の源泉となる社会学的な諸要素を確認しつつ、これらの社会学的な諸要素が、心理学的な意味合いでのエンパワーメントとどのように関連するかを分析することが、学問的には不可欠となる。学問的には、心理学的なエンパワーメントを研究する諸研究者によって、これらの心理学的な意味合いでのエンパワーメントと社会学的な意味合いでのエンパワーメントの統合の試みは、不十分ながらもなされてきた。例えば、先にあげた Conger & Kanungo によって、自己効力感の高まりを意味する心理的エンパワーメントには、参加的経営や目標設定、フィードバックシステム、モデリング、能力ベースの報酬、職務充実といった客観的な諸要素が関連するであろうということが指摘されたし、Thomas & Velthouse によっても、影響感、コンピテンス、有意味感、選択感として示される心理的エンパワーメントは、リーダーシップや権限委譲、職務設計、報酬システムといった客観的な諸要素によって影響されるであろうということが指摘された。しかし、心理的エンパワーメントと関わる社会学的な諸要素の抽出の仕方は、各研究とも不十分であり、今後十分検討しなければならない問題として残っている。

かつて French & Raven は、他者に影響を与える力の源泉を5つに分類し示したが、この French & Raven による5つの力の源泉の内容は、心理的エンパワーメントを促進する要素を抽出する上で参考となるであろう¹⁹⁾。French & Raven は、5つの力の源泉を強制力、報酬力、正当権力、専門力、同一視力に分類したが、これらの力を従業員が持てるような社会的要素を抽出することが不可欠となる。

この5つの力の源泉のうち、正当権力というのは、権限にあたるものであろう。権限という公に認められた力が従業員に与えられることにより、従業員の客観的な力は増大する。そして、権限という正当権力が従業員に与えられることにより、強制力や報酬力という他の力の源泉も増大する。この正当権力に注目した場合、権限委譲という要素が抽出可能となる。

また、この5つの力の源泉のうち、専門力とは、専門技術やスキル、知識を有する結果として行使される力のことであり、この力の源泉に注目すると、従業員を訓練し、能力開発をする。そして、彼らに情報や知識を与えることなどが、抽出される要素となる。単に権限の委譲をただ

けでは、従業員は十分な客観的な力が与えられたとは思わないであろう。職務に不可欠な技術やスキル、知識、情報といった専門力のベースとなる要素を与えることにより、より自らが客観的な力を持つようになったと考えるであろう。

2. 心理的エンパワーメントという概念の再検討

最後に、第四の課題について見ていくことにしよう。第四の課題というのは、心理的エンパワーメントの概念に関わる課題であり、この捉え方が狭いために、多様な人間の心理を捉えきれず、結局は、エンパワーメントは失敗する。このため、心理的なエンパワーメント概念を再検討する必要があるという課題である。

従業員の中には、単純にお金为目的で働く意欲を持つ人もいる。また、他の人に役立つことを何よりも重視して働く意欲を持つ人もいる。そして、他の人から認められたいがために働く意欲を持つ人もいる。さらに、芸術的な表現を何よりもしたいがために働く意欲を持つ人もいる。しかし、心理的エンパワーメントというのは、このような多様な人間の心理的あり方を認めず、その独自のフレームワークで人間の心理的状态を捉え、その概念に過度に頼り、エンパワーメントの実践を進める。こうした心理的エンパワーメント概念を再考すべきだというのが、第四の課題である。

心理的エンパワーメントというのは、一種の内発的動機づけの概念であり、主に、自己効力感、自己決定感、有意味感、影響感という4つの次元から捉えられている。そのルーツは、BanduraやDeci, Seligmanといった心理学者の理論があり、これらの理論にある中核となる概念が組み合わせられてきた概念である。

人間の心理の多様性を考えれば、一つの概念を持ってその多様性を把握できることはあり得ない。このため、心理的エンパワーメントという概念だけで、人間の心理特性は把握できない。このため、一つの概念のみに頼ってマネジメントの実践に臨むのは危険であるという批判は、甘んじて受けなければならないであろう。お金とか名誉といった外的報酬を重視して働く意欲を持つ従業員がいるのは事実である。また、一方で、外的報酬など一切関係なく、仕事そのものに打ち込むこと、のめり込むことそのものが働く意欲の源泉となる従業員がいるのも事実である。要は、心理的エンパワーメントというのが、人間の心理的状态を把握する一方法にしかすぎず、その捉え方を客観視し、それにもみ頼るということをしないという意識を持つことが必要となる。

ここでは、従来の心理的エンパワーメントという概念のどこに問題があるのか、その内在的批判を行ない、今後の研究課題を明らかにしていくことにしたい。心理的エンパワーメント概念で大きな問題となるのは、その概念を自己効力感、自己決定感、有意味感、影響感という4つの次元で捉え続けてよいのかという問題である。この心理的エンパワーメントが、この4つの次元から把握されることを実証的に明らかにしたのはSpreitzerであったが、彼女はこの次元が、Hackman & Oldhamの職務特性モデルの構成要素と類似していることを認めていた²⁰⁾。特に、職務特性モデルの構成要素の中で、中心的職務次元のかなりの部分が、心理的エンパワーメントの次元

と対応するものであることを指摘していた。

このような指摘は、職務設計、職務特性の研究者自身からもなされており、例えば、Parker & Wall も、Hackman & Oldham の職務特性モデルの中の中心的職務次元のかなりの部分が、心理的エンパワメントの各次元と対応するものであることを指摘していた²¹⁾。Parker & Wall によれば、心理的エンパワメント概念の諸次元のうち、有意味感^(task identity)は職務特性モデルの中心的職務次元である課業の一貫性^(task identity)に対応するし、自己決定感は自律性^(autonomy)に対応する。また、影響感^(task significance)は課業の有意味性^(task significance)に対応すると指摘した。唯一、自己効力感に対応する中心的職務次元が存在していないことを指摘していた。Spreitzer は、心理的エンパワメント概念の次元が認知されたものであると指摘したのに対して、職務特性モデルの中心的職務次元は、客観性を持ったものであることを指摘し、その相違を強調していたが、心理的エンパワメント概念の各次元が、職務特性モデルの中心的職務次元と極めて類似していることは認めざるを得ないであろう。

もし職務特性モデルの中心的職務次元を発想の根拠として心理的エンパワメント概念の各次元を考えたならば、Parker & Wall が述べるように、今日的な中心的職務次元に基づいて、あらためて心理的エンパワメント概念の諸次元を考える必要があるのかもしれない。Hackman & Oldham の職務特性モデルにおける中心的職務次元には、技能の多様性^(skill variety)、課業の一貫性^(task identity)、課業の有意味性^(task significance)、自律性^(autonomy) フィードバック^(feedback from job) というものがあつた。しかし、今日的な職務内容を考えた場合、これらの諸次元だけで、職務特性を捉えきれなくなっている。職務における物理的レイアウトであるとか、他の人間とのコンタクトのしやすさとか、役割曖昧性、役割コンフリクト、他者からのフィードバックといった新たな次元を付加しなければ、今日的な職務特性を把握することは難しくなっている。このような今日的な職務設計、職務特性研究の内容的深化、内容的拡がりを念頭に置きながら、心理的エンパワメント概念の諸次元をあらためて再考するというのは、重要な作業となるように思われる²²⁾。

また、職務特性モデルを発想の根拠とせず、これまでの心理的エンパワメント概念の諸次元を考え直すという方法もある。心理学の分野では、自己効力感や自己決定感に加え、大きく注目されているのが、他者受容感という次元である。子供たちは、教師を中心とした他者から受け入れられている感覚が持てるからこそ、自己効力感を感じるのであり、自己決定感を感じられるのである。Deci & Ryan は、この他者受容感のことを関係性^(relatedness)と呼び、対人関係の要素として位置づけた。こうした Deci & Ryan に代表されるような心理学的理論の発展そのものからも、心理的エンパワメント概念の諸次元を再考する手がかりは得られるであろう。

注

- 1) 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年; 237-264頁.)。
- 2) Randolph, W. A., "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, 2000; pp. 94-107.
- 3) Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, 2000; pp. 67-80.
- 4) Forrester は、次の6つの原因のためにエンパワーメントは失敗するとした。①エンパワーメントの実行を急ぎすぎること、②心理的エンパワーメントというコンセプトに過度に頼り過ぎること、③個人差を考えずにエンパワーメントを実行していること、④管理者がパワーを離れたがらないこと、⑤様々な要因を考慮しないでエンパワーメントを実行しようとしていること、⑥従業員の責任と経営者の責任が異なっていることを考慮に入れていないこと。
- 5) 例えば、エンパワーメントの失敗原因を指摘してきた Argyris, Forrester, Randolph の論述を注意深く見ると、その前提となるエンパワーメントの捉え方は微妙に異なっている。Argyris は、必ずしもエンパワーメントの定義は明確に行なっていないが、その捉え方は、内因的コミットメント(「本人のやる気、自発性に基づく取り組み」)に近い心理学的概念としてエンパワーメントを捉え、その失敗原因・問題点を指摘していた。また、Forrester の失敗原因・問題点の指摘の仕方を見ると、エンパワーメントを権限委譲に代表される社会学的概念としても捉えているし、また、心理学的概念としても捉えており、両者の意味合いでエンパワーメントを捉えていることがわかる。そして、Randolph は、権限委譲に代表される社会学的概念として一般に捉えられているエンパワーメントは、人間の内にある能力を発揮する道であるとして、むしろエンパワーメントを心理学的概念として捉え、その失敗原因や問題点を取り上げていた。
- 6) ここでは、主に Forrester の指摘した点を主にベースにしながら、他の研究者の視点と筆者なりの視点を加え、エンパワーメントの失敗原因をまとめてみた。
- 7) Forrester, R., *op. cit.*, pp. 70-71, Yukl, G., *Leadership in Organizations: Fifth Edition*, Prentice Hall, 2002, pp. 100-102.
- 8) 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年; 237-264頁.)。
- 9) 例えば、権限委譲が機能するために能力開発が不可欠であることを指摘した研究者に Heller がいる。彼は、独自の研究モデルを提示し、能力開発の必要性を指摘した。
Heller, F. A., "Decision-Making and the Utilization of Competence" in F. A. Heller ed., *Decision-Making and Leadership*, Cambridge University Press, 1992; p. 83.
- 10) 心理的エンパワーメントを過度に信頼しすぎ言葉の洪水が起きることを指摘したのは、Forrester であるが、このような指摘をする研究者はあまり多くない。
Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, 2000; pp. 68-69.
- 11) Randolph は、主に次の2つの文献の中で、エンパワーメント文化への移行という問題を具体的に

- 論じている。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.
- 12) Randolph, W. A., “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?”, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, 2000; p100.
- 13) この3つのツールについては、次の文献の中で詳細に述べられている。Randolph, W. A., “Navigating the Journey to Empowerment”, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1995; pp. 19–32.
- 14) Conger, J. A. & R. N. Kanungo., “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988; pp. 475.
- 15) 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. 676.
- 16) この Spreitzer のモデルの要約は、次の文献に示されている。Spreitzer, G. M. & R. E. Quinn, *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 2001, pp. 37–44.
- 17) Bartlett & Ghoshal のモデルの詳細は、次の文献の第5章「社内の行動環境を変えるー変革に必要な4つの特性」に示されている。Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, *The Individualized Corporation*, Harper-Collins Publishers, Inc., 1997 (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の強い条件』ダイヤモンド社, 1999年)。
- 18) Simons の述べる4つのコントロールレバーとエンパワーメントの関係については、次の文献に示されている。Simons, R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995 (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年)。
- 19) French, J. R. P. & B. Raven, “The Bases of Social Power”, in D. Cartwright & A. Zander eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, Row, Preston, 1960; pp. 607–623.
- 20) Spreitzer, G. M., “Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995; pp. 1450.
- 21) Parker, S. & T. Wall, *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*, SAGE Publications, 1998, p. 16.
- 22) これらの指摘については、次の文献を参考にした。Parker, S. & T. Wall, *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*, SAGE Publications, 1998, pp. 29–37.

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年；237–264頁.)。
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, *The Individualized Corporation*, Harper Collins Publishers, Inc., 1997 (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の強い条件』ダイヤモンド社, 1999年)。
- 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年)。
- Conger, J. A. & R. N. Kanungo., “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988; pp. 471–482.
- Forrester, R., “Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea”, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, 2000; pp. 67–80.
- French, J. R. P. & B. Raven, “The Bases of Social Power”, in D. Cartwright & A. Zander eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, Row, Preston, 1960; pp. 607–623.
- Hackman, J. R. & G. Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA: Addison–Wesley, 1980.
- 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.
- Leavitt, H. J., *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Harvard Business School Press, 2005.
- Parker, S. & T. Wall, *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well–Being and Effectiveness*, SAGE Publications, 1998.
- 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.
- Simons, R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995 (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年)。
- Simons, R., *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press, 2005.
- 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. & R. E. Quinn, *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce*, Jossey–Bass Inc., Publishers, 2001.
- 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.
- 上淵 寿編『動機づけ研究の最前線』北大路書房, 2004年。
- Yukl, G., *Leadership in Organizations: Fifth Edition*, Prentice Hall, 2002.