

チーム・エンパワーメント

－研究の背景と課題－

青 木 幹 喜

はじめに

本稿では、チーム・エンパワーメントに注目し、チーム・エンパワーメントが最近、何故問題にされるようになってきたのか、その背景を明らかにすることにした。さらにチーム・エンパワーメント研究の意義や具体的課題とは何かを明確にしていくことにしたい。

チーム・エンパワーメントが注目されるようになったのは、1990年代後半から2000年代にかけてであり、その概念の登場は比較的新しい。言うまでもなく、エンパワーメントそのものは、経営という分野において1980年代後半に大きく注目されるようになっており、実践的にも理論的にも長く検討されてきた。しかし、エンパワーメントにチームという名前を冠したチーム・エンパワーメントが注目され、検討されるようになった歴史は短い。

本稿では、こうしたチーム・エンパワーメントが論じられなければならなくなった背景を明らかにするとともに、チーム・エンパワーメントが今後深く研究されなければならない意義や研究上の具体的課題を明らかにしていくことにしよう。

I チーム・エンパワーメントが問題にされる背景

－エンパワーメントという文脈において－

1. エンパワーメントが論じられる2つの文脈

ここでは、チーム・エンパワーメントが論じられる文脈を2つに分け、チーム・エンパワーメントが問題にされる背景を論じていくことにする。2つの文脈のうち、一つ目の文脈がエンパワーメントという文脈である。チーム・エンパワーメントは、エンパワーメントという文脈の中で論じられている。エンパワーメントの多くは、個人という分析レベルで論じられてきた。個人に権限を委譲する、個人が心理的にエンパワーするというように、エンパワーメントは個人とい

う分析レベルで取り扱われてきた。しかし、個人という分析レベルでエンパワーメントを論じることに限界が生じたため、チームという分析レベルでエンパワーメントは論じられるようになったのである。

2つの文脈のうちのもう一つの文脈は、チームという文脈である。チーム・エンパワーメントは、チーム研究の発展という文脈の中で捉えることも可能となっている。ワーキンググループ、作業チーム、自律的作業集団、半自律的作業集団というようにチームや集団に関わる概念は極めて多い。そして、それらの概念間の相違は必ずしも明確にされているわけではない。マネジメントの視点に立てば、こうしたいくつかのチームや集団の概念的相違を明らかにすることも重要であるが、それ以上に、いかなる状況や条件の時に、様々なチームや集団が生産性を高め、メンバーのモチベーションや創造性が高められるかを明らかにすることの方が重要となる。この問題を解くための解決方法として、チーム・エンパワーメントという概念が導入されている。

以下では、この2つの文脈分け、チーム・エンパワーメントというものが、最近何故問題とされるようになってきたのか、その背景を検討していくことにしよう。

2. エンパワーメントという発想の導入

さて、経営の現場でエンパワーメントが注目されるようになったのは、従業員に権限を中心としたパワーを与え、企業をマネジメントしないと企業が存続できないという現実があったためである。企業間の競争が激化する。しかも企業間の競争がグローバルに展開されるといった状況は、従来のようなトップダウン型のマネジメントをしていては、企業は存続できるものではないということを物語っていた。

現場のことを知っているのはその現場に密着して活動している従業員である。トップでもなく、管理者でもなく、従業員が一番現場のことを知っている。この現場のことを知っている従業員自身に権限を中心としたパワーを与え、さらにこのパワーを認知してもらうことにより、能力を発揮し、厳しい競争環境に対応してもらおうというのが、経営におけるエンパワーメントの発想であった。

しかし、多くのマネジメント手法がそうであるように、エンパワーメントという手法もいくつかの問題点を抱えるようになっていった。例えば、従業員に権限を委譲したけれど、権限を委譲された従業員は思ったほど能力を発揮しない。また、経営者や管理者は、当初、従業員に権限を委譲することに積極的であったが、いざ現実にエンパワーメントを実行するとなると、思ったほど権限を委譲することに熱心ではなかったなど、いくつかの問題点が指摘されるようになってきた¹⁾。

3. エンパワーメント研究の進展

このようなエンパワーメントの現実的な動向は、学問的なエンパワーメント研究を進化させ、今日に至っている。当初のエンパワーメントの捉え方は、権限を中心としたパワーを従業員に与えるということであったことから、エンパワーメント研究は、参加や権限委譲という手法に焦点が当てられていた。

さらに、エンパワーメントの捉え方が認知的なものに変化すると、エンパワーメント研究の中心も心理学的なものへと変化していった。従業員に客観的な権限を与えても、彼らがそれを認知しないことには、従業員が力を十分発揮することは考えられないことから、従業員の権限やパワーの認知問題が大きくクローズアップされるようになってきた。そして、従業員が自己効力感や自己決定感、有意味感、影響感を持っている状態こそ、彼らが心理的にエンパワーされた状態だとされたのである。

さらにエンパワーメントが権限委譲という意味合いでも、心理的な意味合いでも失敗することが多くなったことから、その原因を精緻に探求し、エンパワーメントを再活性化するにはどうしたらよいかといった政策論的なエンパワーメント研究も最近盛んに発表されるようになっていく。

4. チーム・エンパワーメントへの注目

ところで、企業の現場、特に日本の企業の現場では、個人という単位で仕事が遂行されることは少なく、しだいに個人を前提とするエンパワーメントに疑問が持たれるようになってきた²⁾。QCサークルに示されるように、日本の職場ではチームを単位として仕事が遂行されることが多い。個人を最小単位として仕事が遂行されるというよりは、チームを最小単位として仕事が遂行されることが日本では多いのである。

一方、現場でのチームの重要性を認識し、それを競争力の基礎として位置づける日本やス

-
- 1) 2000年代になると、エンパワーメントが様々な理由で失敗することが指摘されるようになってきた。また、その失敗を克服する方法も提起されるようになっていく。エンパワーメントの失敗とその活性化の詳細な内容については、次の文献を参照されたい。青木幹喜「エンパワーメントの失敗と活性化」『経営論集』12号、2006年、1-19頁。
 - 2) 一昨年の日本経営学会において筆者が個人を分析レベルにしたエンパワーメントに関する研究発表を行なった時も、「日本ではたして個人のエンパワーメントということが成立するのか。むしろチームや集団単位でのエンパワーメントを考えた方が良いのではないか」という指摘がされた。指摘した研究者が、長年、アメリカで研究を続けていた方だけあって、この指摘を重く受け止めざるを得なかった。

ウェーデンと異なり、アメリカでは長い間、チームの重要性は認識されなかった。しかし、日本のQCサークルの成功やスウェーデンのボルボ工場の成功事例から、しだいにアメリカでも1980年代になると、各企業にチームが導入されるようになってきた。そして、チームに関する研究も精力的に進められてきた。

確かに、1990年の時点でアメリカにおいてチーム（セルフマネジングチーム）を導入している企業はさほど多くない。Lawlerの調査によれば、アメリカの企業の7%ほどでしかチーム制が導入されていなかった。ところが、Manz&Simsの指摘によれば、チーム制を導入する企業はしだいに増加しており、1990年以降10年間の間に、アメリカの労働者の40~50%がチームに関わり労働すると考えられている。

要するに、今日では、日本においても、ヨーロッパにおいても、そしてアメリカにおいても、多くの従業員がチームと関わり働くようになってきている。また、チームを最小単位として働くことが多くなっているということである。このような状況において、個人のエンパワーメントだけに注力するのは不適切であり、チームのエンパワーメントにまで、実践的にも理論的にもその射程を広げていく必要があるということである³⁾。

Ⅱ チーム・エンパワーメントが問題にされる背景 —チームという文脈において—

チーム・エンパワーメントが問題にされるもう一つの文脈には、チームという文脈がある。この文脈においてもチーム・エンパワーメントを問題にせざるを得ない背景が浮かび上がる。

1. チーム制の普及

チーム制の有効性を世に知らしめたのは、イギリスの炭鉱会社の事例であった。そして、この炭鉱会社の事例を理論的に検討したTristやEmery, Bamforthの研究によりチーム制の導入がいかに企業にとって有効なものであるのかが世の中に知られるようになった。

工場にしろ、炭鉱にしろ、伝統的な作業組織では仕事が分業化され、標準化され、一人一人の労働者に責任が負わされていた。ところが、イギリスの炭鉱会社の作業組織を観察すると、労働者は自発的に作業チームを作っており、労働者はお互いを助け合い、仕事もお互いに交換し合っ

3) 個人という分析レベルでのエンパワーメントとは異なるチーム・エンパワーメントという概念の必要性を提起する背後には、“個の単純総和が全体になるわけではない”という論理がある。例えば、自信に満ちあふれた（自己効力感の高い）個人が何人か集まっても、その全体が自信に満ちあふれるわけではない。また逆に、一人一人は多少自信がなくても、個の集まりである全体としてのチームや集団は自信に満ちあふれることもある。というように、チーム・エンパワーメントという概念を提起する背後には、“個の単純総和が全体になるわけではない”という論理が存在する。

ていた。その結果、伝統的な作業組織の下で働いている労働者よりも、こうしたいわゆる自律的作業チーム、自主管理作業チームと呼ばれるようなチームで働いている労働者の方が生産性を高めるし、職務満足も高く、離職率や欠勤率も低いことがわかった。

アメリカでも1960年代にすでに General Electric でチーム制の導入が図られ、実験が開始されたが、チームが本格的に導入されるようになったのは1970年代になってからである。Procter & Gamble を始めとして、General Foods, Cummins Engine, General Motors, TRW, DEC, Shell Oil, Honeywell など実に多くの企業でチームを導入するようになっている。

2. チーム制のメリット

このようにヨーロッパを始め、アメリカでも日本でも、各企業にチームが導入され、チームを中心としたマネジメントが行なわれるようになった。その最大の理由は、Trist たちタビストック研究所の研究者たちが指摘したように、チームの導入が企業に様々なメリットをもたらすと考えられたからである。このチームのメリットとしては、次のようなものがある。

- ・ 生産性が上昇する
- ・ 品質が改善される
- ・ 従業員の職業生活の質が向上する
- ・ コストが削減される
- ・ 転職や欠勤が減る
- ・ コンフリクトが減少する
- ・ 革新が増加する
- ・ 組織の適応力や柔軟性が増す

かつての参加的手法のように、チーム制という手法も企業にとっては万能薬のように思えるが、現実的にはこうした様々なメリットがもたらされるチームもあれば、むしろなんらのメリットももたらさないチームもあった。また、Manz & Sims も指摘しているように、厳格な学術的研究により、チーム制の効果が完全に支持されるわけでもなかった。

3. チーム・エンパワーメント概念の導入

チーム・エンパワーメントという概念は、こうしたメリットの生じるチームとそうでないチームとはどこが違うのか、また効果のあるチームというのはいかなるものかを理論的に説明するために作られた概念と考えてよい。

自律的作業チームや自主管理作業チーム、半自律的作業チームという言葉が示すように、チームの核となる性質としては“自らが決めることができる”という点をあげることができよう。自分たちで作業計画を立てられる、自分たちで作業量を決められる。自分たちで作業内容を決めら

れる。自分たちで作業内容の分担方法を決められるというように、チームの核となる性質は、自己決定という性質であった。この自分たちで自己決定できるということが、生産性を高め、職務満足を高めるというメリットにもつながっていった。

チーム・エンパワーメントという概念を比較的早く提起した Kirkman&Rosen は、こうしたチームの核となる自己決定という性質だけでは、メリットを享受できるチームとそうでないチームの区別をすることはできないとした。そこで彼らが創出、導入したのがチーム・エンパワーメントという概念であった。

様々な局面で自分たちが決定することのできるチームであっても、諸効果を獲得できるチームとそうでないチームがあるのであれば、別の観点や概念を導入せざるを得ないであろう。それゆえ、Kirkman&Rosen はチーム・エンパワーメントという概念を創出し、チーム間の効果に関する相違を説明しようとしたのである。

Kirkman&Rosen によれば、チーム・エンパワーメントというのは、チームにおいて自己決定ができるかどうかだけでなく、チーム自体が自信をもっているかどうか (Potency)、チーム自体のやっていることにチームメンバーが意味を感じているかどうか (Meaningfulness)、そしてチーム自体の活動が周りに影響を与えるとチームメンバーが感じているか (Impact) どうかから把握できるとされた。

Ⅲ チーム・エンパワーメント研究の課題

—集合的概念の成立可能性—

さて、今日、チーム・エンパワーメントが問題にされる背景について、エンパワーメントという文脈から、またチームという文脈から検討してみたが、以下ではそこにいかなる研究課題が横たわっているかを検討してみることにしよう。

1. 企業の持続的競争優位の獲得・維持から見た課題の抽出

筆者の関心事は、企業の持続的競争優位の獲得・維持にある。いかなる要因が関わり、企業は持続的競争優位を獲得・維持できるのかを解明することが、筆者の太い幹とも言うべき問題意識である。それゆえ、以下で検討するチーム・エンパワーメントに関する研究課題も、この問題意識と関連したものとなっている。

企業の持続的競争優位の獲得・維持が中心的な問題意識であるならば、チームの生産性や活力、創造性の発揮が問題となることは言うまでもない。また、チームメンバーの生産性やモチベーション、創造性の発揮が問題となることも言うまでもない。いかなるチームが生産性を高めるのか、活力を高めるのか、創造性を発揮するのかをチーム・エンパワーメントという概念を使うと、どこまで解明可能なのかを基本的な問題意識として、チーム・エンパワーメントの具体的な研究

課題を示していくことにしよう。

以下では、チーム・エンパワーメント研究の具体的研究課題を大きく2つに分けて論じていくことにする。第一の課題は、チーム・エンパワーメントという概念そのものの検討である。個人がエンパワーするという詳細な議論はなされてきたが、チームがエンパワーするという深い検討はなされていない。そして、第二の課題は、チーム・エンパワーメントに関するモデルの構築と検証である。本来モデルの構築は、先行研究や理論サーベイ、さらに現実のデータが相互に絡み合う所でなされるが、本稿では、先行研究や理論サーベイにウェイトを置いたモデル構築のアイデアを示してみた。

2. チーム・エンパワーメントという概念の提起

第一の研究課題は、チーム・エンパワーメントという概念の検討である。個人のエンパワーメントとは分析レベルを異にするチーム・エンパワーメントという概念がそもそも成立するのか、成立するとしたらその中身はいかなるものかを検討するのが、この第一番目の研究課題である。

チーム・エンパワーメントの概念に正面から取り組んだのは、Kirkman&Rosenであった。彼らはすでに1997年に、個人のエンパワーメントとは異なるチーム・エンパワーメントの重要性を指摘し、その内容を明らかにした。そして、Kirkman&Rosenは、当時エンパワーメント研究においては、個人のエンパワーメントが強調されすぎていること、またチーム研究という分野においては、自主管理チームが強調されすぎていることから、チーム・エンパワーメントを問題にしたのである。

彼らがその理論的研究、実証的研究を通じ、チーム・エンパワーメントというものがどのようなものであるかを示したのが、以下の諸点である。Kirkman&Rosenは、チーム・エンパワーメントを4つの次元から構成される概念であるとした⁴⁾。

① 有能感

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。この有能感は集合的に発展するものであり、特定のタスク成果に関連するものではなく、チームの持つ一般化された信念のことである。

② 有意味性

自分たちのタスクが重要で、価値があり、値打ちがあるとするチームの経験のこと。

③ 自律性

チームメンバーがしっかりとした自由や独立性、自由裁量を仕事で感じる度合のこと。

④ 影響感

4) KirkmanとRosenは、数多くのチームを対象に実証的に分析し、因子分析によりチーム・エンパワーメントが4つの因子から説明可能であるとした。

自ら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にチームメンバーが感じる感覚のこと。

この4つの次元を見ると、多くのチーム実践、チーム研究で問題にされている自律的作業チームや自主管理チームが、③の自律性に重きを置いたチームであることがわかるであろう。Kirkman&Rosenによれば、エンパワード・チームというのは、もちろん③の自律性を含むが、①の有能感や②の有意味性、④の影響感を持つものである。

3. チーム・エンパワーメント概念の成立可能性

このチーム・エンパワーメント概念の検討における根本的問題とは、集合的感情の存在を認めるかどうかということである。また、認めたとしても、この集合的感情の具体的中身をいかに導出するか、明らかにしていくかということである。

(1) 集合的感情の成立可能性

上記のKirkman&Rosenに従えば、個人ではなくチームという個人の集合体そのものにも、一種の感情が存在することになる。それはチームを構成するメンバーの感情が単純に合計され生み出されるものではない。“私自身は自信があっても、私たちとなると自信がない”。逆に“私自身は自信がないが、私たちとなれば自信満々である”という表現には、暗黙に集合的感情というものが存在するという前提がある。

残念ながら、経営学を含めた社会科学では、こうした集合的感情がより深く分析されてきたという歴史はない。ここで問題にしているチーム・エンパワーメントも、ごく最近注目されるようになったものであるし、類似する概念である集合的効力感にしても、その重要性は早くから指摘されてきたが、十分な分析がなされてきたわけではない。

チーム・エンパワーメントや集合的効力感のような集合的感情という概念が成立可能であれば、経営現象はもちろんのこと、さらに広くは社会現象をより鮮明に描き出すことが可能となろう。例えば、常勝するスポーツチームと敗退し続けるスポーツチームの解明⁵⁾、暴走族の集団的行動の解明など、集合的感情というキー概念を用いることにより、広く社会現象を解明することが可能になると予想される。現在の経営学や心理学、社会学の研究動向見ると、こうした集合的感情という概念の成立可能性を認める方向に全体が動いている。

(2) 個人レベルで生成した概念の拡大化

問題なのはこのような集合的感情という概念の成立可能性を認めるかどうかというより、さら

5) HaggerとChatzisarantisは、スポーツチームが成果を出すにあたって集合的効力感の重要性を位置づけ、スポーツ研究の概念的枠組みを示した。

に一步進めてその具体的内容をいかに導出するかその方法にある。現在、集合的感情の具体的中身を明らかにする主たる方法は、個人レベルで分析・発見されたものを、そのまま延長して集団・チームレベルや組織レベルへと応用するというものである。

Kirkman&Rosenによるチーム・エンパワーメント概念の具体的内容を示したが、彼らとてその発想は、個人レベルで分析・実証された発想をそのままチームレベルへと移行するというものであった。Kirkman&Rosenによるチーム・エンパワーメント概念の具体的内容は、もともとはThomas&Velthouseが提起した個人レベルの心理的エンパワーメント概念に依拠したものであった。Thomas&Velthouseは、すでに個人が心理的にエンパワーしている状態というのは、①自己効力感を持ち、②自己決定感を持ち、③有意味感、④影響感を持つというものであることを指摘していた。

チーム・エンパワーメントと比較的類似した概念に集合的効力感があるが、この集合的感情に関わる概念も、やはり個人レベルで生成した概念をチーム・集団、組織へと移転させ、成立させようとした概念であった。しかも、集合的効力感に関する理論的モデルも、個人レベルの効力感に関する理論モデルを応用して提起されるものであった。

自己効力感の研究は、Banduraを中心に、これまで精力的に研究が続けられてきたが、そのBandura自身が、集合的効力感の重要性を指摘し、その具体的中身を明らかにしようとした時、結局は、個人レベルで生成した自己効力感の内容を延長させ、チームや集団、組織といった集合的効力感の具体的内容としていた。つまり、自己効力感がある特定のタスクをうまく遂行することができる個人の信念とするならば、集合的効力感というのは、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ということになる。

(3) 個人レベルで用いられる概念の拡大化の問題点

チーム・エンパワーメントや集合的効力感に限らず、他の分野でも個人という分析レベルで開発された内容を、集団・チームレベルや組織レベルへと拡大する傾向が最近数多く見られるようになってきている。組織記憶 (Organizational Memory)、組織価値 (Organizational Values)、組織学習 (Organizational Learning) などはその一例であろう。そして、個人という分析レベルで開発された内容を、集団・チームレベルや組織レベルに無批判に拡大、応用することに対しての批判もなされるようになってきている。

その批判の中心は、分析レベルごとにやはり独自の内容があるのではないかということである。個人には個人特有の構成概念があるし、また集団やチームにも同様に特有の構成概念がある。そして、組織にも組織独自の構成概念があるといったように、分析レベルごとに独自の内容があるのではないかということである。集団の凝集性や組織の公式性などは、その一例であろう。このため、個人レベルで開発された内容を、そのまま拡大して集団・チームレベルや組織レベルへと応用することに危険性があると考えられるのである。

このように、まずはチーム・エンパワーメントという概念の成立可能性を探索するという課題

を提示してみた。また、チーム・エンパワーメントという概念の成立可能性があると判断するならば、その具体的内容はいかなるものなのかを導出する課題があることも指摘した。

Ⅳ チーム・エンパワーメント研究の課題

—モデルの構築と検証—

チーム・エンパワーメント研究の第二の課題は、チーム・エンパワーメントに関わる理論モデルを構築すると同時に、そのモデルに基づいて導出された仮説を検証することにある。目下の所、チーム・エンパワーメントに関する理論モデルは、そう多く発表されていないし、実証も十分行なわれているわけではない。ここでは、むしろどのような理論モデルが今後構築されるべきか、そのアイデアを示してみよう。

1. チームレベルで想定される理論モデル

ひとまず、以下で示す理論モデルのアイデアは、チームという分析レベルに焦点を当てたものになっている。個人という分析レベル、チームという分析レベル、組織という分析レベルという複数の分析レベルにまたがって開発される理論モデルは、検討の対象からはずした。と言っても、チームという分析レベルにのみ焦点を当てた理論モデルにも、いくつかのパターンがある。そのアイデアを示し、今後、チーム・エンパワーメントに関する理論モデルが内容的にどのように進展していくべきなのか、課題を示してみたい。

チームという分析レベルに焦点を当て、いかなる理論モデルが生成されるかそのいくつかのパターンを次に示してみた。

- ① 1チームを対象にした静的なモデル
- ② 1チームを対象にした動的なモデル
- ③ 複数チームを対象にした理論モデル

①の1チームを対象にした静的モデルというのは、短期間における一つのチームを対象にしたチーム・エンパワーメント現象を説明する理論モデルである。また、②の1チームを対象にした動的モデルというのは、一つのチームを対象に、ある程度の期間のチーム・エンパワーメント現象を説明する理論モデルである。そして、③の複数チームを対象にした理論モデルというのは、複数のチームを扱う理論ということになる。

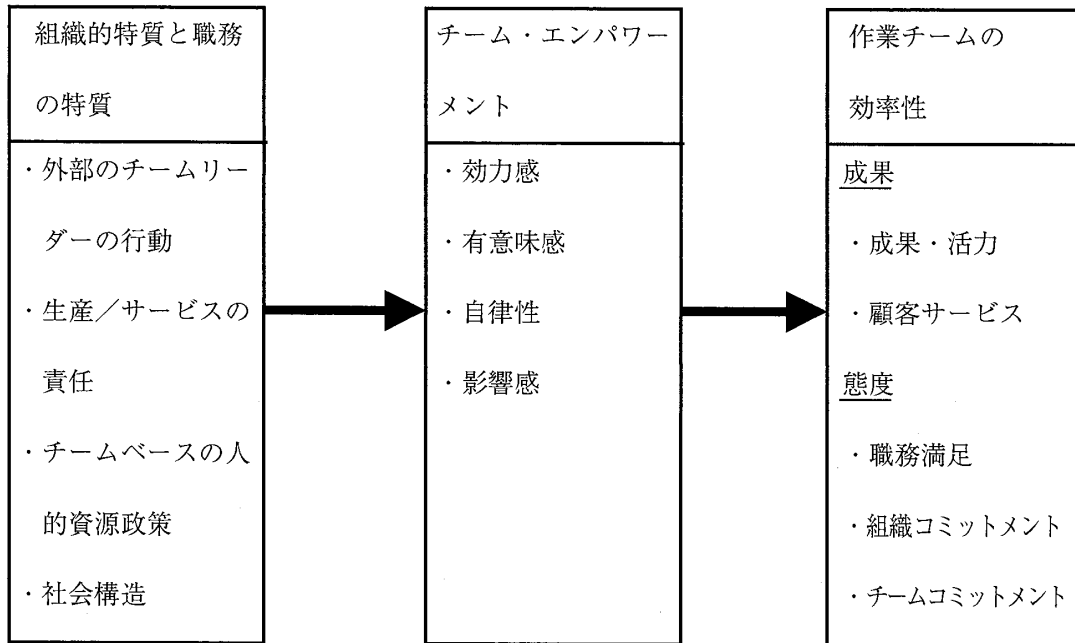
2. 主流となる静的モデル

これまでのチーム・エンパワーメント研究をサーベイすると、その理論モデルは①の1チームを対象にした静的モデルに位置づけられるものが多かった。Kirkman & Rosenの研究を始め、

Mathieu, Gilson&Ruddy の研究などは、みなこの1チームを対象にして作り上げられた静的モデルであった。

Kirkman&Rosen は、個人の心理的エンパワーメントを拡張させたチーム・エンパワーメント概念を提起し、チーム・エンパワーメントがどのような先行要因によって影響を受けるのか、またチーム・エンパワーメントによって、どのような結果をもたらされるのかを包括的に説明する理論モデルを構築した(図1)。そして、この理論モデルに基づいて導き出された仮説を検証した。

図1 Kirkman&Rosen によるチーム・エンパワーメントの理論モデル



また、Mathieu,Gilson&Ruddy も、Kirkman&Rosen 等の研究に影響を受け、伝統的なインプットプロセス—結果 (IPO) フレームワークの中で、チーム・エンパワーメントの理論モデルを構築し、実証的研究も実施した。チーム・エンパワーメントは、いかなる先行要因によって影響を受けるのか、そしてチーム・エンパワーメントはどの程度チームプロセスに影響を与えるのか、さらにチームプロセスは、顧客満足や成果にどの程度の影響を与えるのかを示した理論モデルを構築した。

Kirkman&Rosen や Mathieu, Gilson&Ruddy の理論モデルが静的モデルと言われるのは、それが一定時点のチーム・エンパワーメント現象を捉えており、時系列的にチーム・エンパワーメントの現象を捉えていないためである。チームがエンパワーされることにより、チームの生産性が高まり、チームメンバーの職務満足が高まる。そして、生産性の増大や職務満足の向上が、さらにチーム・エンパワーメントを高めるといような理論モデルは提示されていない。この点では、動的モデルの方がアイデアとしては興味深い。

3. 動的モデルの構築へ

さほど長期とはならず、ある短期間を想定して理論モデルを構築することの方が現実には多い。当然、時系列を考慮して理論モデルを構築することの方が、作業的には困難だからである。しかし、短期間を想定した理論モデルであっても、理論モデルの構築から仮説の導出、検証の作業は実際には困難である。

チーム・エンパワーメントの研究は、そもそも数が少なく、短期間を前提としたいいわゆる静的モデルが多い。その事例として Kirkman & Rosen や Mathieu, Gilson & Ruddy の研究を見てきた。こうした静的モデルを構築し、仮説を導出し精緻に実証作業を行なうだけでも、十分研究的には難しい作業が多いことは言うまでもないが、ある程度の期間を想定した時系列的な理論モデルが構築されれば、よりチーム・エンパワーメントの現象をダイナミックに捉えることができるであろう。この時系列的な理論モデルとはいかなるものなのか、そのアイデアを示してみよう。

(1) チーム・エンパワーメントと効率性とのスパイラル化

チーム・エンパワーメントを Kirkman & Rosen 流に、ひとまず個人の心理的エンパワーメントの拡張したものと捉え、チーム自体が効力感を持ち、自己決定感があり、有意味感や影響感を持つと考えた場合、このようなチームのエンパワーされた状態というのは、常にチームの効率性⁶⁾を高めることになるのであろうか。過剰にエンパワーされた状態のチームは、長期的にはオーバーヒートを起こし、チームの効率性を低下させることにはならないのであろうか。一方、エンパワーされていない無気力状態のチームは、ますます無気力化が進行し、チームの効率性を低下させることにはならないのであろうか。

エンパワーされた状態のチームが、チームの効率性を高め、チームの生産性を高め、メンバーの職務満足を高めていく。そして、このチームの生産性が高まった状態、メンバーの満足の高まった状態が、ますますチームのエンパワーメント状態を高めていくというように、チームのエンパワーメントとチームの効率性は、時系列的に見るとスパイラルに関連し、発展していくように思われる。他方、エンパワーされない状態のチームは、チームの効率性を低め、効率性の低いチームの状態は、ますますエンパワーされていない状態のチームを作り上げていくというように、負のスパイラルが生じる可能性もある。

(2) 集合的効力感と成果とのスパイラル化からの発想

こうしたチーム・エンパワーメント研究に動的な理論モデルが構築可能だとするアイデアは、

6) Kirkman と Rosen は、チームの効率性を成果（生産性、活力、顧客サービス）と態度（職務満足、組織コミットメント、チームコミットメン）の2つに分け、測定していた。

集合的効力感の研究にあった。チーム・エンパワーメントの特定次元（効力感）に注目しているのが集合的効力感と捉えられるが、この研究はチーム・エンパワーメントより研究蓄積がある。そして、集合的効力感の研究を見ると、やはりその多くはある短期間を前提にした静的な理論モデルを提示していた。集合的効力感が、制御体験や代理体験、言語的説得、生理的状态によって影響を受け⁷⁾、集合的効力感の有り様が、成果に影響を与えるというのが集合的効力感に関する静的な理論モデルの具体例であった。

この中で Lindsley, Brass&Thomas の研究は、効力感を多次元レベルで捉え、効力感と成果との関係をスパイラル的に描き、集合的効力感の動的な理論モデルを提起した。個人の効力感にしる、集団・チームの効力感にしる、組織の効力感にしる、成果との関係は、“逸脱-増幅”ループとなっていく傾向がある。つまり、効力感と成果との関係は循環的なものであり、下方スパイラルとなり（効力感も成果も減少する）、また上方スパイラルとなる（効力感も成果も増加する）ということ、Lindsley たちは指摘したのである⁸⁾。

ある程度の期間を想定し、時系列的に集合的効力感を見ていくと、成果との関係では上方スパイラルが生じ、下方スパイラルも生じるという Lindsley たちの指摘は興味深い。そして、その内容はチーム・エンパワーメントの動的な理論モデルを構築する上でのアイデアを提供していると判断される。

4. 複数チーム間のモデル

(1) 見過ごされてきたチーム間の研究

集団の研究が一つの集団に焦点をあてたものから、複数の集団に焦点をあてたものへとその力点を変化させていった所を見ると、チーム・エンパワーメントの研究も複数のチームを射程に入れた研究が行なわれる可能性は高い。今のところ、複数のチームを対象にしたチーム・エンパワーメントのモデルは見当たらないが、今後、このようなモデルが生成してくる可能性は高い。

かのホーソン実験以来、集団の重要性が認識され、集団力学（グループ・ダイナミクス）という重要な研究分野が生み出された。例えば、集団規範、集団圧力、集団浅慮、集団コミュニケーションのパターンといったように、非常に示唆に富む研究結果が、この集団力学（グループ・ダイナミクス）の分野から生み出されている。そして、集団の研究結果をベースにしながら、チーム研究も進められてきた。

しかしながら、一つの集団を対象にした研究は精力的に続けられたものの、複数の集団を対象

7) Bandura は、個人の自己効力感の研究を拡張させ、自己効力感に関連した理論モデルを集合的効力感の理論モデルにも応用している。

8) Lindsley たちは、効力感と成果との関係が上方スパイラル、下方スパイラルになることを指摘しただけでなく、こうした“逸脱-増幅”ループをいかにストップさせるかその方法を論じ、マネジメントへの提言をしようとした。

にした集団間の研究は、さほど行なわれなかった⁹⁾。今日でこそ、集団に関する研究書・教科書、また組織心理学の研究書・教科書には集団間の問題が一つの章を割いて扱われるようになってきているが、長い間、集団間の研究は主要な研究テーマとはならなかった。それゆえ、集団と類似した概念であるチームについても、状況は同じであり、チーム間の研究はさほど精力的に実施されなかった。

チーム・エンパワーメントに関する研究も、今のところ、一つのチームに焦点をあてた研究がメインとなっているが、集団研究の発展を考えると、今後複数のチームを対象にしたチーム間のエンパワーメント問題を扱うモデルが登場することも十分予想される。

(2) チーム間研究で予想される結果

一つのチームを対象にしたチーム・エンパワーメント研究では、一つのチームがエンパワーされることは、チームの効率を高めることにつながり、それはマネジメント的には好ましいことであった。しかし、エンパワーされたチームが複数集まると、はたしてその全体の効率が高まるかどうかは、はなはだ疑問である。集団間の研究で明らかにされたように、集団間では相手の集団に勝つことだけを念頭にした、無意味な葛藤や不一致が生まれることが多々あった。いくら個々のチームがエンパワーされても、チーム間では葛藤や不一致が生じる可能性がある。

Schein は、こうした集団間の無意味な葛藤や不一致をなくすには、①複数の集団を超えた目標を置くこと、②協力を刺激する組織的条件を作ることの2つの解決方法を示した。複数のエンパワーされたチーム間での、無意味な葛藤や不一致をなくすためには、Schein と同様、いかなる条件が準備されなければならないかを解明する必要があるであろう。

さらに、全体の効率性を高めることを目標に考えれば、すべてのチームがエンパワーされる必要があるのかという疑問もわく。全体の効率性を高めるために、すべてのチームがエンパワーされなければならない。そしてその前提の上での条件探しをするというのが Schein 流の考え方であるが、すべてのチームがエンパワーされなければならないというこの前提を一度疑ってみる必要もあろう。すべてのチームがエンパワーされることにより、システム全体がオーバーヒートを起こすことも十分考えられるからである。

ま と め

本稿では、チーム・エンパワーメント研究の導入部を論じ、この研究がなぜ行なわれなければならないのか、その背景を論じた。また、チーム・エンパワーメント研究の課題についても述べた。

9) 組織研究も、同じように一つの組織を対象にした研究は以前から行なわれていた。しかし、組織間の研究は最近になって注目された。

今日、チーム・エンパワーメント研究が行なわれなければならない背景を、エンパワーメントという文脈、そしてチームという文脈、2つの文脈から指摘した。エンパワーメントという文脈からは、今日、個人という単位で職務を遂行することは少なく、チームという単位でエンパワーメントが問題にされなければならないことを述べた。また、チームという文脈からは、チームの効率性が自律性や自己決定性の視点からだけでは説明が不可能なことから、チーム・エンパワーメントが問題にされるようになっていることを指摘した。

チーム・エンパワーメント研究の課題はいくつかあるが、本稿では、その柱とも言うべき課題を取り上げてみた。その第一の課題が、チーム・エンパワーメントという概念の成立可能性の問題である。最近、個人レベルで生成した概念を拡大・延長させ、集団レベルや組織レベルにも適用させようという傾向が顕著であり、チーム・エンパワーメントも例外とは言えない。チーム・エンパワーメントという概念も、個人の心理的エンパワーメント概念を拡大・延長させ成立させたものであり、その方法論に問題はないのかを検討すべきであるというのが第一の課題である。そして、第二の課題はチーム・エンパワーメントをめぐる理論モデルの構築と検証である。本稿では、理論モデルのアイデアを3つほど示し、その精緻化・検証を今後の課題とした。

参考文献

- 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」『経営論集』12号、2006年、1-19頁。
- Bandura, A., "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, Vol. 37, 1982, pp. 122-147.
- Hagger, M. & N. Chatzisarantis, *The Social Psychology of Exercise and Sport*, Open University Press UK Limited, 2005 (湯川進太郎・泊真児・大石千歳監訳『スポーツ社会心理学：エクササイズとスポーツへの社会心理学的アプローチ』北大路書房、2007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. 142, 1999 ; pp. 58-74.
- Kirkman, B. L. & B. Rosen, "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics*, Winter, 2000, pp. 48-65.
- Lawler, E. E., *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1986.
- Lazam, G. P., *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*, SAGE Publications, 2007.
- Lindsay, 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)。
- 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.
- Schein, E. H., *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall, Inc., 1980 (松井賚夫訳『組織心理学』岩波書店、1981)。

- 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.
- Trist, E. L. & K. W. Bamforth, "Some Social Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting", *Human Relations* 4, 1951, pp. 3-38.
- Wellins, R. S., Byham, W. C. & J. M. Wilson, *Empowered Teams : Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation*, Jossey-Bass Publishers, 1991.

本研究は2007年度科学研究費基盤研究 (C) [課題番号19530355] 『チームエンパワーメントの解明とその応用』(研究代表者：青木幹喜)によって行われた。