

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

當間 政義* 岡本 眞一**

本研究において、我々は、企業の組織の活性化について検討した。組織の活性化を考える上で、目的変数を「組織の活性化」とし、説明変数を「マネジャーのリーダーシップ行動」と組織メンバーの「心理的エンパワーメント」としてモデルを考えた。このモデルにもとづいて、必要とされる各変数を質問項目におきかえ、アンケート調査をおこなった。被験者数は、171人（N=171）であった。このデータをもとに、因子分析をおこなった。この結果は、次の通りである。2つの説明変数は、「主成分1（面倒見行動）」、「主成分2（有能感）」、「主成分3（自己決定）」、「主成分4（ビジョン）」の合計4つの主成分が抽出された。目的変数は、「主成分1（革新性）」と「主成分2（人間関係の満足度）」の合計2つの主成分が抽出された。この結果、説明変数と目的変数は、それぞれ1つの変数として特定できたのである。

キーワード：組織の活性化， マネジャーのリーダーシップ， 心理的エンパワーメント， コンピタンス

The Leadership Behavior of Manager and the Psychological Empowerment of Organization Member on the Rejuvenation of the Organization

Masayoshi TOUMA and Shinichi OKAMOTO

In this research, we examined the rejuvenation of the organization of the enterprise. We regarded the model in thinking about "the rejuvenation of the organization". The objective variable is "rejuvenation of the organization". Explaining variable is "the leadership behavior of manager" and the organization member's "psychological empowerment". Each variable was made based on this model and the question item was made. And, the questionnaire survey was done. The number of testees are 171 persons (N=171). The factors were analyzed based on this data. This result is as follows. As for the explaining variable, the principal ingredient of four totals has been extracted. They are "principal ingredient1 (mentoring)", "principal ingredient2 (competence)", "principal ingredient3 (self-decision)", and "principal ingredient4 (vision)". As for a target variable, the principal ingredient of two totals has been extracted. They are "principal ingredient1 (innovation)" and "principal ingredient 2 (satisfaction of the interpersonal relationship)". As a result, an explaining variable and a target variable were able respectively to be specified for one variable.

Keyword : the rejuvenation of organization, the leadership behavior of manager, psychological empowerment, competence

*東京農業大学生物産業学部産業経営学科
Tokyo University of Agriculture, Faculty of Bio-industry, Department of Business Science

2005年11月28日受理

**東京情報大学総合情報学部環境情報学科
Tokyo University of Information Sciences, Faculty of Informatics, Department of Environmental Information

I. はじめに

現代企業は、激しく変化する経営環境の渦中に置かれている。このような経営環境に適応するために、現代企業は様々なマネジメント手法を施している。たとえば、IT技術をはじめとする技術革新を行使し、リストラクチャリングやリエンジニアリングあるいは組織の階層を減らすという組織のフラット化に代表される企業組織の再構築がその代表的なものであろう。しかしながら、これらは競合他社が分析しやすく、そして模倣しやすいということから短期的な意味合いでの競争優位性を構築するにとどまる。長期的な意味合いでの競争優位性とはいいがたいといえる。なぜならば、新製品や新サービスといった企業の業績やマーケット・シェアの確保には結びつかないからである。したがって、現代企業は、長期的な視点に立つ持続可能な競争優位性を構築して確保していく必要がある。そのためには、企業の既存組織を活性化しなければならないと本研究では考える。

ここで、本研究では、組織の活性化を考えるにあたり、マネジャーの役割が最も大きく影響を与えると仮説とした。この組織の活性化の視点は、様々に議論が繰り返され、行われてきているためにそれほど新しい視点とはいいがたい。しかしながら、組織メンバーの潜在的な能力の発揮も組織の活性化に大きく影響を与える要因として、本研究では、この仮説に加えたのである。この点が新しい視点である。なぜならば、マネジャーの役割に代替される要因として、組織メンバーの能力発揮が極めて重要な役割を果たしているからである。最近の新製品や新サービスの源泉を考えてみれば、顧客に密着した組織メンバーたちの発案が大きく影響をしていると考えられるからである。このボトムアップ的な視点、すなわち創発的な視点を考えてみれば、企業の競争優位性がマネジャーの役割によってのみ創造されているとはいいがたいのである。したがって、本研究では、この視点に着目をし、マネジャーの役割に加えて、組織メンバーの能力発揮を組織の活性化に影響を与えるものと考えたのである。そこで、本研究では、「組織の活性化は、マネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーの心理的エンパワーメントによって影響を与えられる」という仮説としたのである。

そこで、本研究では、求める「組織の活性化」を目的変数として捉え、説明変数として「マネジャーのリーダーシップ行動」および、組織メンバーの「心理的エンパワーメント」というモデルを考えてみた。この仮説にもとづいて、説明変数として「マネジャーのリーダーシップ行動」と「心理的エンパワーメント」、そして、目的変数として「(組織メンバーの)組織の活性化」の各変数をもとにし、どのような因子にまとまるかを検証し、組織の活性化のモデルを構築することが本研究の目的である。

II. 組織の活性化モデルと諸次元

1. モデルの全体像（仮説の提示）

上述したように、組織の活性化は、次のような仮説が導かれる。それは、「組織の活性化は、マネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーの心理的エンパワーメントによって影響を与えられる」である。これを図示すれば以下ようになる（図1）。

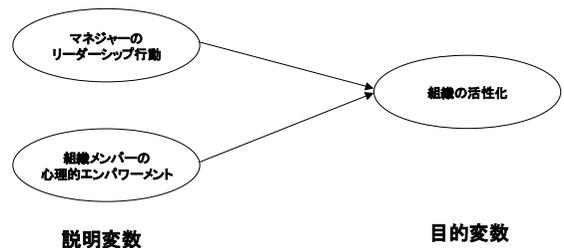


図1 組織の活性化についての仮説

2. 目的変数の諸次元—組織の活性化—

組織の活性化のモデル（図1）にみられるように、マネジャーの役割と組織メンバーを重要視するならば、この関係性の重要性を考える必要がある^(註1)。そのため、マネジャーが組織メンバーに影響を与えるという行為から人間関係は重要となろう。良好な人間関係が確保されなければ、組織メンバーは、困難な状況にもめげずに積極的に働くことはしなくなるであろう。換言すれば、良好な人間関係に満足するなら、マネジャーが組織メンバーに対して無理難題をある程度与えても、乗り切るだけの能力を発揮すると考えられるからである。また、組織メンバーが与えられる職務に対しても、組織メンバーが満足行くような職務でなくては、その持てる力を遺憾なく発揮することは困難であろう。ここに好きこそものの上手なれのようにマネジ

メントされなければ、組織メンバーはその持てる力を遺憾なく発揮することはないと考えられる。

以上の意味合いから、いくつかの視点が考えられる。それは、「人間関係の満足」および「職務満足度」は、従来からマネジメントの重要な課題であった。しかしながら、この2つの視点から組織の活性化は可能であろうか。長期的な視点に立つ持続的な競争優位性の構築そして確保は、競合他社にはすぐに真似の出来ないような製品やサービスを次々に創造するものでなくてはならない。したがって、組織メンバーが、良好な人間関係を保ちながら、自ら与えられた職務の中で、より高い目標を掲げ、これを克服しようとする組織メンバーの「挑戦意欲」を必要とする。これと同時に、「革新性 (innovative)」あふれる行動へと組織メンバーを導かなければならない。したがって、組織メンバーの「革新性」や「挑戦意欲」という視点をも加える必要がある。

以上のことから、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性を構築するために必要な「組織の活性化」は、「人間関係の満足」、「職務満足度」、「革新性」、「挑戦意欲」の4つの次元として捉える必要がある。

3. 説明変数の諸次元1

—マネジャーのリーダーシップ行動—

現代企業の長期的視点に立つ、持続的な競争優位性を構築する上で、組織を活性化させ、創造性や革新性を生み出すには、組織能力の発揮が重要である。このことは、これまで述べてきた通りである^(註1)。この組織能力の重要な源泉は、個々の組織メンバーの自発的な創造性の発揮という能力であり、この能力を発揮させることは、最も影響力のあるマネジャーの役割、とりわけそのリーダーシップ行動にあると思われる^(註2)。そこで、本研究における組織の活性化モデルのうち、説明変数の「マネジャーのリーダーシップ行動」は、以下に示される5つの次元として捉えられることができる。

①ビジョン (vision)

ビジョンは将来のあるべき姿を示すものである。これは組織の将来の方向性を明確化すると同時にその行動の範囲を暗黙のうちに規定することから—組織の秩序と混沌を創り出すものといえるであろう。このビジ

ョンにより、従業員は自部門にこだわるような短期的視点から、企業全体にかかわるような長期的視点を持つようになる。

②ストレッチ&レバレッジ(stretch & leverage)

ストレッチは、組織のおかれた現状よりもはるかに高い目標を設定し、ギャップを創り出すことである。そしてレバレッジは、組織のメンバーがこのギャップを埋める方法を自ら考案し、実行していくことである。この考案、実行の過程は、組織メンバー各々の独得の能力であるために、それが組織全体でおよぶように推進されるならば、まさに組織の創造性や革新性を促すものとなる。またこの概念は職務充実や職務拡大(enlargement)の概念を含むものであり、また、リエンジニアリングで主張する本来の意味での組織メンバーの能力の発揮にもつながり、自主性 (autonomy) や挑戦意欲を喚起させるばかりか、組織を活性化させる重要な次元となるのである。この概念に類似する概念として目標による管理 (MBO=Management By Objective) があげられるが、これは、自らが目標を設定するものの、そのツールはマネジャーあるいは組織から提供されることから異なる部分がある概念である。このような意味からこの目標による管理の概念を含むものである。

③メンタリング (mentoring)

これは、マネジャーの組織メンバーに対する面倒見行動のことである。組織メンバーが、高い目標あるいは職務遂行上の困難に立ち向かい、「やればできる」、「失敗はいとわない」というように、彼らを元気づける行動や支援を与えることである。このメンタリング行動により、勇敢なる挑戦意欲を助長することとなるのである。

④モデリング (modeling)

組織のトップあるいはミドルのマネジャーにこれまで数々の成功を収めてきた人物が存在するというモデル効果である。組織メンバーがこのような人物を師と仰ぐことは、師と同じように行動すれば自分誠功するといった精神的支柱を喚起させることであろう。

⑤権限委譲 (delegation)

組織のメンバーが職務上の意思決定に参加し、さらに権限委譲のマネジメント・スタイルをとるならば、公式的に自分が経営に参加しているのという自負を感じるようになる。また、部下の成果 (performance)

や情報がフィードバックされ、組織メンバーが共有することになる。このようになると、組織に対する帰属意識が生まれ、現在のようなチームやプロジェクト単位の職務のあり方では、やはりこの次元は極めて有効なものとなるのである。

以上のことから、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性を構築そして確保するために必要な「マネジャーのリーダーシップ行動」は、「ビジョン」、「ストレッチ&レバレッジ」、「メンタリング」、「モデリング」、「権限委譲」の5つの次元として捉える必要がある。

4. 説明変数の諸次元2

—心理的エンパワメントの諸次元—

これまで、組織メンバーに影響を与えるマネジャーのリーダーシップを検討してきた。このリーダーシップの考え方には、リーダーシップの代替的アプローチがある^(註3)。このアプローチからもわかるように、組織メンバーがその持てる能力を遺憾なく発揮することができるならば、組織メンバーがあたかもリーダーとしての代替物であるというアプローチである。今日のような経営環境の変化が激しい場合、マネジャーが経営環境の的確な把握ができないばかりか、職務の配分も十分に行うことは難しいと考えられる。したがって、その職務に従事している組織メンバーが、その持てる能力を十分に発揮できるならば、リーダーの代替要因であるというのがこのアプローチの特徴である。このアプローチの視点から、少なくとも組織メンバーの能力発揮は重要であると考えられる。

さて、その組織メンバーの能力発揮は、どのようなものであろうか。それは、「心理的エンパワメント」の概念に他ならない^(註4)。この概念は、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性の構築という視点からも、「組織の活性化」という視点からも、重要な概念であることは理解できよう。ところで、この心理的エンパワメント概念については、それほど多く研究がなされていないが、実証的検証に基づいて示されたSpritzerの研究を取り上げ、その4つの次元(dimension)を述べていくことにする。なお、各次元は各々が付加的に結びついており、どの次元が抜けてもこのエンパワメントの包括的な程度を弱めてしまうことになるのである。

①有意義感 (meaning)

これは、個人の持つ理想や基準に基づいて判断するもので、組織（あるいは仕事）の目標もしくは目的が自己の信念や価値との間にどのようにして適合しているのかということである。

②コンピテンス (competence)

これは、職務上の役割に特有の個人の能力に対してもっている個人の有能感のことである。そのため、個人の行動を支配するものである。また、動機づけ理論の期待理論 (expectancy theory) でいう、努力-成果 (effort-performance) 期待に類似している。自己効力 (self-efficacy) 感と同義語的に考えてよいであろう。

③自己決定 (self-determination)

これは、行動を開始し、そして調節することへの選択権を自らが持っているという職務に対する個人の自由裁量をあらわしている。

④影響感 (impact)

これは、個人が戦略的・管理的な側面に立脚する職務の成果に影響を与える程度のことである。これは学習性 (獲得された) 無力感とは反対のことである。

以上のことから、本研究では、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性を構築するために必要な組織メンバーの「心理的エンパワメント」は、「有意義感」、「コンピテンス」、「自己決定」、「影響感」の4つの次元として捉える必要がある。

Ⅲ. 統計分析による実証研究の概要と分析方法

1. 調査の概要

さて、ここでは、組織の活性化のモデル (図1) について、各変数のモデルを検証するために、マネジャーを上司に持つ組織メンバーに質問を問いかけることによって、どのように感じているかという受容感を調査し、そこから得られたデータによって、仮説の検証を行うことを目的とするものである。そして、この仮説は、統計分析を通じて検証することにする。なおここで、分析に用いるデータは、「組織の活性化に関する学術調査」^(註5) によって得られたものである。

(1) 調査対象

調査対象は、日本企業 (東京証券取引所一部上場) であり、合計で11の企業である^(註6)。この調査対象となった11社の企業概要をまとめれば、以下の表 (表1) のようになる。

(2) 調査方法

調査方法については、書面郵送によるアンケート調査^(注7)であり、アンケート回答者は、対象企業に一任してある。

(3) 調査期間

2000年12月から2001年2月の3ヶ月の期間で、6つの組織で第1回目の調査を行った。そして、2001年5月から2001年8月の3ヶ月の期間で、5つの組織で第2回目の調査を行った。

(4) 調査回収状況

第1回目の調査で129件、第2回目の調査で42件であり、250部を配布して合計171件(N=171)の回答を得ている。なお、回答率は68.4%であった。会社ごとの回収状況は、A社は、13件(7.6%)であり、B社は、21件(12.3%)であり、C社は、14件(8.2%)であり、D社は、17件(9.9%)であり、E社は、10件(5.8%)であり、F社は、11件(6.4%)であり、G社は、14件(8.2%)であり、H社は、26件(15.2%)であり、I社は、15件(8.8%)であり、J社は、16件(9.4%)であり、K社は、14件(8.2%)であった。

2. 説明変数の質問項目の提示と因子抽出

本研究で用いた測定方法について述べていくことに

する。具体的には、説明変数として「マネジャーのリーダーシップ行動」と「心理的エンパワメント」、目的変数として「組織の活性化」の2つの変数についてである。なお、質問項目は、説明変数の「マネジャーのリーダーシップ行動」を「L(=Leadership)」、「心理的エンパワメント」を「E(=Empowerment)」とした。

(1) 説明変数の質問項目

まず、説明変数である、「マネジャーのリーダーシップ行動」、「心理的エンパワメント」を特定するために、変数を特定する必要がある。この場合、説明変数の各々に対して次元を設けた。再度確認しておけば、「マネジャーのリーダーシップ行動」については、「ビジョン」、「ストレッチ&レバレッジ」、「メンタリング」、「メンタリング」、「権限委譲」の合計5つの次元であった。一方、「心理的エンパワメント」については、「有意義感」、「コンピタンス」、「自己決定感」、「影響感」の合計4つの次元であった。説明変数については、「マネジャーの役割としてのリーダーシップ行動」として23項目(L1~L23)、「心理的エンパワメント」として7項目(E1~E7)で、合計30の質問項目を用意した。これら諸次元に対応する質問項目は、本来1つの質問項目でも良いと考えられる。しかしながら、本

表1 会社概要の表

会社	創立	主力事業	上場	従業員数 (平均年齢)	特徴
A	1954年	電子計測器事業 半導体試験用装置事業ほか	東京証券取引所 一部上場	1,450名 (36.7歳)	成果主義 社内ベンチャー
B	1984年	BBC&ソリューション関連事業 携帯電話事業ほか	東京証券取引所 一部上場	8,798名 (34.9歳)	自己申告制 社内公募制
C	1923年	糸・繊維事業 医療事業ほか	東京証券取引所 一部上場	7,115名 (35.3歳)	希望優先精度 適正配属
D	1934年	空調・冷凍機事業 化学事業ほか	東京証券取引所 一部上場	5,230名 (40.9歳)	社内公募制 他部署の人事評価
E	1991年	水産品買付・販売事業 ほか	東京証券取引所 一部上場	1,197名 (41.0歳)	成果主義 社内ベンチャー
F	1925年	医療用医薬品などの製造・販売・輸入品事業 ほか	東京証券取引所 一部上場	4,481名 (38.8歳)	積極性を重視する提案 風土作り
G	1991年	情報機器卸売販売・店頭小売 システムインテグレーションほか	東京証券取引所 一部上場	1,195名 (30.2歳)	自己申告・適正配属 ジョブローテーション
H	1917年	食品・医療関連施設事業 市街地の再開発事業ほか	東京証券取引所 一部上場	9748名 (42.6歳)	再雇用制度・主体性に 基づく長期雇用制
I	1985年	タバコ事業 食品事業ほか	東京証券取引所 一部上場	13769名 (43.4歳)	MBOの自己評価 キャリア公募制
J	1955年	生化学的・血液学的事業 免疫学的事業ほか	東京証券取引所 一部上場	1325名 (39.4歳)	成果主義 (賃金へ反映)
K	1989年	インターネット接続事業 携帯電話販売事業ほか	東京証券取引所 一部上場	5341名 (28.1歳)	MBO・成果主義・提案 制度の重視

研究では、1つの次元に対して複数の質問項目を用意した。なぜならば、因子分析をおこなうことによって、これらの質問項目が適切な質問をおこなっているかどうかを確認するという理由からである。そして、測定可能にするために各質問項目を用意した。これらの各質問項目は、以下に示すことにする。なお、これらの質問項目は、アンケート用紙に、1「まったくちがう」、2「どちらかといえばちがう」、3「どちらともいえない」、4「どちらかといえばただししい」、5「まったくそのとおり」で示されており、アンケート回答者にもっとも当てはまると思われる1から5までのポイントのうち、いずれかをチェックしてもらうという方法を用いることにした。

①説明変数1（マネジャーのリーダーシップ行動）についての質問項目

実証研究を行う上で、説明変数として、仮説（モデル）であるとされる5つの次元を仮に設けてみた。この次元は、前章で導き出されたものであり、具体的には「ビジョン」、「ストレッチ&レバレッジ」、「メンタリング」、「モデリング」、「権限委譲」についての質問項目である。

なお、この5つの次元についての具体的な内容については、IIで述べた通りである。以上の点をふまえ、これらを測定可能なものにするためにL1からL23の質問項目を考えてみた。マネジャーの役割としてのリーダーシップの次元と意味・内容および質問内容については、表2の通りである。

②説明変数2（心理的エンパワーメント）についての質問項目の提示

説明変数として、上述したように、4つの次元を用いることにした。この4つの次元は、Spreitzerの研究によって、信頼性・妥当性が明らかにされた検証結果で示された次元である。具体的には、「有意味感」、「コンピテンス」、「自己決定」、そして「影響感」の4つの次元である。これらの各次元は各々が付加的に結びついており、どの次元が抜けてもこのエンパワーメントの包括的な程度を弱めてしまうことになるのである。具体的な内容について述べれば以下のようになり、そして質問項目については、Spreitzerの研究で用いられたものを用いることにする^(註8) 心理的エンパワーメ

ントの次元と意味・内容については、および質問内容については、表3の通りである。

(2) 説明変数の特定（因子抽出）—分析の結果—

この2つの説明変数に関して、回収したデータ（N=171）から分析を行うことにする。ここで因子分析とは、多くの変量の相互の関係に注目し、それらの関係を合理的に支配するような特定のモデルをつくり、このモデルが成り立つと仮定したときに、その結果として表される未知のものを予測することにある。端的にいってみれば、合理的な総合的判断基準の設定と、それに基づく未知のものの予測である^(註9)。この因子分析を用い、説明変数の中の因子を抽出することにする。この場合、因子分析の結果を示すと以下の表4のようになる。この場合、固有値1以上を最重要視し、累積寄与率60%を目標として分析をおこなった^(註10)。

以上の表4にみられるように、因子分析の結果、4つの因子が抽出された。そして、この因子分析の結果をもとにして、説明変数として考えられる2つの変数について、検討する事にする。

具体的には、「マネジャーのリーダーシップ行動」の質問項目（L1～L23）と「心理的エンパワーメント」の質問項目（E1～E7）の回答結果から得られたデータ（N=171）を用いて、分析を行い、変数を特定する。この場合、統計分析として主成分分析を用い、因子分析を行うことにする。

この結果をふまえ、計算結果の解釈をおこなうことにする。その結果を示せば、以下の表5のようになる。

因子負荷量は、主成分値（因子得点）と各変数の値との相関係数であるから、この値の大小により、その主成分はどのような変数に近い性質を持っているかがわかる。換言すれば、どのような変数が何番目の主成分に近いかがわかるのである^(註11)。

主成分1では、係数の絶対値が大きいのは、L7 (0.631) L9 (0.650) L10 (0.751) L11 (0.820) L12 (0.679) L14 (0.803) L15 (0.716) L16 (0.727) L17 (0.730) L18 (0.694) が大きく、符号はすべて正である。これらのことから、主成分1は、マネジャーのリーダーシップ行動を表す因子であると考えられる。メンタリングやモデリングといった次元に相当する。このメンタリングという次元は、マネジャーの組織メンバーに対して、組織メンバーが、高い目標あるいは職務遂行上の困難に立ち向かい、「やればできる」、「失

表2 マネジャーのリーダーシップの次元と意味・内容および質問内容

次元	番号	意味・内容	質問内容
ビジョン	L1	会社全体のビジョン	上司は、ことあるごとに、会社全体のビジョンを伝達している。
	L2	自部門のビジョン	上司は、ことあるごとに、自部門のビジョンを伝達している。
	L3	トップと自部門の関連	上司は、トップの掲げるビジョンと自部門のビジョンを常に関連させて話している。
ストレッチ&レバレッジ	L4	危機感の醸成	上司は、常に現状に甘んじることなく、危機感を醸成している。
	L5	上司による目標設定	上司は、あなたが職務を遂行する際の目標設定を基本的に決定する。
	L6	目標達成手段の一任	上司は目標を達成する手段を基本的にあなたに任せている。
メンタリング	L7	情報の汲み上げ	上司は、あなたとの対話の中で、言葉にならない情報を汲み上げてくれる。
	L8	昇格・昇進の機会創出	上司は、あなたの昇格や昇進に必要な知識・技能を身に付ける機会を与えてくれている。
	L9	上司の気配り	上司は、あなたの悩み事を自分のことのように思っ心配してくれ、食事やお酒、趣味の生活などに誘ってくれたりする。
	L10	親和性	上司は、あなたのことを、親しい友人のように気にかけてくれている。
	L11	精神的な支え	上司が、いつも挨拶や微笑などを交わしてくれるので、精神的な支えを感じている。
	L12	仕事の調整	上司は、あなたが仕事の進め方が十分理解できるようになるまで、間に入って調整してくれる。
	L13	評価の妥当性	上司は、あなたの仕事の結果を正当に評価してくれる。
モデリング	L14	良き相談相手	上司は、あなたが課題や問題が解決できずに悩んでいる時、個人的に相談できるような態度で、いつも接してくれる。
	L15	成功談・失敗談	上司は、あなたに仕事のうでの成功談・失敗談を語ってくれる。
	L16	ノウ・ハウの提示	上司は、自分のノウ・ハウを自らあなたに示している。
	L17	成功例の提示	上司は、他の部署の成功例をモデル・手本として部下に知らせている。
	L18	上司の人柄を手本	上司の人柄、知識、技術（スキル）、組織における行動力や影響力には、あなたが参考にし、学ぶべきものが多くある。
権限委譲	L19	意見の積極的要求	上司は、あなたのアイデア、意見、情報を積極的に求めてくる。
	L20	意見の受容度	上司は、あなたのアイデア、意見、情報を受け入れてくれる。
	L21	大きな仕事の一任	上司は、大きな仕事でもあなたに思い切って任せてくれる。
	L22	状況に応じた仕事の一任	上司は、状況に応じてあなたに仕事を任せてくれる。
	L23	目標設定の一任	上司は、問題解決の方針を示すだけで、具体的な解決方法をあなたに一任することが多い。

表3 心理的エンパワメントの次元と意味・内容および質問内容

次元	番号	意味・内容	質問内容
有意味感	E1	仕事の重要性	あなたの仕事は、あなた自身にとってとても重要である。
	E2	仕事の意味	あなたの仕事は、あなたにとって意味がある。
コンピテンス	E3	仕事への自信	あなたは、仕事をするにあたって、自分の能力に自信がある。
	E4	スキル・知識への自負	あなたは、自分の仕事に必要な技術（スキル）・知識に精通している。
	E5	仕事の方法	あなたは、自分自身で仕事のスケジュールや仕事の方法を決められる。
自己決定	E6	自律性	あなたは、仕事をどのように行うかを決定する上で、かなりの自律性と自由を与えられている。
影響感	E7	自部門への影響力	あなたの所属している部門であなたの影響は大きい。

敗はいとわない」というように、彼らを元気づける行動や支援を与えることである。そしてモデリングという次元は、組織のトップあるいはミドルのマネジャーにこれまで数々の成功を収めてきた人物が存在するというモデル効果である。組織メンバーがこのような人物を師と仰ぐことは、師と同じように行動すれば自分は成功するといった精神的支柱を喚起させることであろう。このことからマネジャーの「面倒見行動」ということができるであろう。したがって、ここではマネジャーのリーダーシップ行動の「面倒見行動」と名付けることにする。そして、この主成分値が大きいほど、

マネジャーのリーダーシップ行動として、面倒見行動が高いということになる。

主成分2において、係数の絶対値が大きいのは、E1 (0.635)、E2 (0.614)、E3 (0.797)、E4 (0.777)であり、符号がすべて正である。これらのことから、主成分2は、心理的エンパワメントを表す因子であると考えられる。有意味感やコンピテンスといった次元に相当する。有意味感という次元は、個人の持つ理念や基準に基づいて判断するものであり、組織の目標や目的が自己の信念や価値との間にどのように適合しているのかということである。また、コンピテンスと

表4 説明された分散の合計

	回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%
因子1	8.174	27.247	27.247
因子2	4.432	14.775	42.022
因子3	3.209	10.698	52.720
因子4	3.132	10.441	63.161

因子抽出法：主因子法

表5 バリマックス回転後の因子行列

番号	意味・内容	回転後の負荷量平方和			
		主成分1	主成分2	主成分3	主成分4
L1	会社全体のビジョン	.362	.116	.202	.748
L2	自分門のビジョン	.326	.137	.041	.816
L3	トップと自部門の関連	.344	.144	.178	.748
L4	危機感の醸成	.527	.347	.062	.362
L5	上司による目標設定	.379	.173	.109	.375
L6	目標達成手段の一任	.258	.466	.539	.171
L7	情報の汲み上げ	.631	.095	.372	.187
L8	昇格・昇進の機会創出	.542	.278	.273	.260
L9	上司の気配り	.650	.399	.112	.163
L10	親和性	.751	.330	.099	.071
L11	精神的な支え	.820	.200	.094	.140
L12	仕事の調整	.679	.084	.162	.314
L13	評価の妥当性	.558	.280	.302	.214
L14	良き相談相手	.803	.061	.186	.223
L15	成功談・失敗談	.716	.137	.208	.297
L16	ノウ・ハウの提示	.727	.177	.181	.332
L17	成功例の提示	.730	.164	.125	.325
L18	上司の人柄を手本	.694	.326	.191	.315
L19	意見の積極的要求	.525	.228	.504	.271
L20	意見の受容度	.581	.240	.528	.223
L21	大きな仕事の一任	.514	.410	.419	.181
L22	状況に応じた仕事の一任	.491	.458	.362	.166
L23	目標設定の一任	.214	.547	.383	.167
E1	仕事の重要性	.295	.635	.332	.147
E2	仕事の意味	.296	.614	.307	.147
E3	仕事への自信	.118	.797	.101	.107
E4	スキル・知識への自負	.101	.777	.141	.118
E5	仕事の方法	.048	.246	.677	.112
E6	自律性	.272	.365	.667	.062
E7	自部門への影響力	.261	.587	.425	-.056
考えられる因子の意味		面倒見行動	有能感	自己決定	ビジョン

いう次元は、職務上の役割に特有の個人の能力に対して自らが持っている個人の自負心である。このことから、組織メンバーの有能感ということが出来る。したがって、ここでは心理的エンパワーマントの「有能感」と名付けることにする。この主成分値が大きいほど、組織メンバーの有能感が大きく影響を与えるということになる。

主成分3において、係数の絶対値が大きいのは、E5 (0.677)、E6 (0.667) であり、符号がすべて正で

ある。これらのことから、主成分3は、心理的エンパワーマントを表す因子であると考えられる。これまで述べたように、Spritzerの示した心理的エンパワーマントのうち、自己決定感という次元に相当する。この自己決定感という次元は、行動を開始し、これを調節することへの選択権を自らが持っているという職務に対する個人の自由裁量権のことである。ここでは、そのまま、心理的エンパワーマントの「自己決定感」という名前を用いることにする。この主成分値が大きい

ほど、組織メンバーの自己決定感が大きく影響を与えるということになる。

さらに、主成分4において、係数の絶対値が大きいのは、L1 (0.748)、L2 (0.816)、L3 (0.748)であり、符号がすべて正である。これらのことから、主成分4は、マネジャーのリーダーシップ行動を表す因子であると考えられる。上述したように、ビジョンといった次元に相当する。このビジョンという次元は、組織の将来の方向性を明確化すると同時にその行動の範囲を暗黙のうちに規定することから組織の秩序と混沌を創り出すものである。ここでは、そのまま「ビジョン」という名前を用いることにする。この主成分値が大きいほど、マネジャーのリーダーシップ行動で示されるビジョンが大きく影響を与えるということになる。

3. 目的変数の特定—分析の結果—

ここでは、本研究で用いた測定方法について述べていくことにする。具体的には、説明変数として「マネジャーのリーダーシップ行動」と「心理的エンパワーメント」、目的変数として「組織の活性化」の2つの変数についてである。なお、質問項目は、目的変数の「組織の活性化」を「R (=Rejuvenation)」とした。

(1) 目的変数（組織の活性化）の質問項目

まず、目的変数である「組織の活性化」を特定するために、因子抽出を行い、変数を特定する必要がある。測定可能な形にするために各質問項目を用意した。

この場合、これまで述べたように、目的変数の各々

に対して次元を設けた。再度確認しておけば、「人間関係の満足」、「職務満足度」、「革新性」、「挑戦意欲」の合計4つの次元であった。この目的変数については、「組織の活性化」として12項目 (R1~R12) で、合計12の質問項目を用意した。これら諸次元に対応する質問項目は、本来1つの質問項目でも良いと考えられる。しかしながら、本研究では、1つの次元に対して複数の質問項目を用意した。理由としては、因子分析をおこなうことによって、これらの質問項目が適切な質問をおこなっているかどうかを確認するためである。そして、測定可能な形にするために各質問項目を用意した。これらの各質問項目は、説明変数と同様に、1から5までのポイントのうち、いずれかをチェックしてもらうという方法を用いることにした。組織の活性化の次元と意味・内容および質問内容については、表6に示すことにする。

(2) 目的変数の特定（因子抽出）—分析の結果—

この目的変数を、回収したデータ (N = 171) から因子分析を行い、因子を特定する必要がある。なお、この場合、説明変数の特定をおこなったときと同様に、因子分析をおこなう。この分析手法を用い、説明変数の中の因子を抽出することにする。この場合、因子分析の結果を示すと以下の表7のようになる。この場合も、固有値1以上の因子を最重要視し、累積寄与率は60%を目標として分析をおこなった^(注12)。

以上の表7に見るように、因子分析の結果、2つの因子が抽出された。そして、この因子分析の結果をもとにして、説明変数として考えられる2つの変数につ

表6 組織の活性化の次元と意味・内容および質問項目

次元	番号	意味・内容	質問内容
人間関係の満足	R1	上司との人間関係	あなたは、上司との人間関係に満足している。
	R2	同僚との人間関係	あなたは、同僚との人間関係に満足している。
	R3	部下との人間関係	あなたは、部下との人間関係に満足している。
職務の満足	R4	仕事への満足	あなたは、今の仕事自体に満足している。
	R5	給与への満足	あなたは、会社の給与に満足している。
	R6	昇進・昇格への満足	あなたは、昇進の機会に恵まれ、満足している。
革新性	R7	高い業績	あなたは、他の人とくらべて高い業績をあげている。
	R8	アイデアの考案	あなたは、自分の所属する部門や会社全体にとって有用な仕事のアイデアや方法、製品サービスのアイデアを考え出すのが好きである。
	R9	アイデアの提案	あなたは、自分の所属する部門や会社全体にとって有用な仕事のアイデアや方法、製品サービスのアイデアを積極的に上司・同僚・部下に提案している。
挑戦意欲	R10	挑戦への評価	あなたは、従来通りにやって並の成果をあげた人よりも、新しいことに挑戦して失敗した人を評価する。
	R11	高い評価	あなたは、他の人から高く評価されている。
	R12	新たな挑戦	あなたは、会社や所属部門の習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようとする意欲がある。

いて、検討する事にする。

具体的には、目的変数として考えられる「組織の活性化」の質問項目（R1～R12）からの得られたデータ（N=171）を用いて、分析を行い、変数を特定する。この場合、説明変数の統計分析と同様に、主成分分析を用い、因子抽出を行うことにする。

まずは、その結果を以下の表8に示すことにする。この結果をふまえ、計算結果の解釈をおこなうことにする。

因子負荷量は、主成分値（因子得点）と各変数の値との相関係数であるから、この値の大小により、その主成分はどのような変数に近い性質を持っているかがわかる。いいかえれば、どのような変数が何番目の主成分にちかいかかわかる^(注13)。

主成分1では、係数の絶対値が大きいのは、R7 (0.807)、R8 (0.751)、R9 (0.778) R11 (0.741)、R12 (0.711) が大きく、符号はすべて正である。これらのことから、主成分1は、目的変数のうち、第1章で述べたように、目標達成、革新性そして挑戦意欲を表す因子であると考えられる。ここでは、組織の活性化の「革新性」と名付けることにする。この主成分値が大きいほど、組織の活性化として、組織メンバーの革新性が重要な次元ということになる。

主成分2では、係数の絶対値が大きいのは、R1 (0.617)、R2 (0.778)、R3 (0.749) であり、符号はすべて正である。これらのことから、主成分2は、目的変数のうち、第1章で述べたように、人間関係の満足を表す因子であると考えられる。ここでは、そのまま、組織の活性化の「人間関係の満足」を用いることにする。この主成分値が大きいほど、組織の活性化として、組織メンバーの人間関係の満足度が重要な結果をもたらすということになる。

4. 考察

以上、本研究におけるモデルを検証可能なものにするために、説明変数として「マネジャーのリーダーシップ行動」と「心理的エンパワーメント」、そして、目的変数として「組織の活性化」について因子分析をおこなった。

説明変数については、1つの変数として特定することができ、因子分析の結果は、合計4つの主成分が抽出された（表5）。具体的には、主成分1が「面倒見行動」、主成分2が「有能感」、主成分3が「自己決定」、そして、主成分4が「ビジョン」となった。

目的変数については、1つの変数として特定することができ、因子分析の結果は、合計2つの主成分が抽

表7 説明された分散の合計

	回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%
因子1	3.843	32.022	32.022
因子2	2.872	23.929	55.951

因子抽出法：主因子法

表8 バリマックス回転後の因子行列

番号	意味・内容	因子	
		主成分1	主成分2
R1	上司との人間関係	.258	.617
R2	同僚との人間関係	.126	.778
R3	部下との人間関係	.259	.749
R4	仕事への満足	.562	.456
R5	給与への満足	.365	.488
R6	昇進・昇格への満足	.434	.580
R7	高い業績	.807	.149
R8	アイデアの考案	.751	.281
R9	アイデアの提案	.778	.326
R10	挑戦への評価	.426	.374
R11	高い評価	.741	.257
R12	新たな挑戦	.711	.356
考えられる因子の意味		革新性	人間関係の満足

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法（a.7回の反復で回転が収束しました。）

出された(表8)。具体的には、主成分1が「革新性」、そして、主成分2が「人間関係の満足度」となった。

以上の結果を図示すると、以下の図2ようになる。

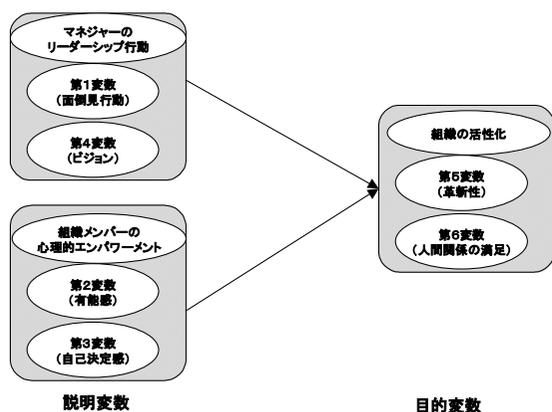


図2 因子抽出後の変数と次元の関係

IV. 結論

本研究では、現代企業の長期的な視点に立つ持続的な競争優位性の構築に向け、必要となる組織の活性化のモデルを考えてきた。

このモデルを検証可能なものにするために、その実証研究と分析手法の観点から述べてきた。説明変数として「マネジャーのリーダーシップ行動」と「心理的エンパワメント」、そして、目的変数として「組織の活性化」の各変数を特定した。

求められる目的変数として「組織の活性化」、そして説明変数として「マネジャーのリーダーシップ行動」および組織メンバーの「心理的エンパワメント」との関係性を考えていく上で、必要とされる各変数の操作化をおこなった。「組織の活性化」として、「人間関係の満足度」、「職務満足度」、「革新性」、「挑戦意欲」の4つの次元で捉え、仮説とした。「マネジャーのリーダーシップ行動」としては、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性の構築として組織の創造性発揮の観点から、組織を活性化させる意味でのリーダーシップのモデルを示し、仮説とした。それは、「ビジョン」、「ストレッチ&レバレッジ」、「メンタリング」、「モデリング」そして「権限委譲」の5つであった。また、「マネジャーのリーダーシップ行動」の代替要因でもある組織メンバーの能力発揮は重要であり、「心理的

エンパワメント」という概念に焦点をあて、唯一その概念を実証研究によって明らかにしたSpreitzerの研究を取り上げた。このSpreitzerのおこなった実証研究の結果、妥当であると検証された心理的エンパワメントの4つの次元、すなわち「有意味感」、「自己決定」、「コンピタンス」そして「影響感」を本研究で援用し、仮説とすることとした。

因子分析の結果は次の通りである。説明変数は、合計4つの主成分が抽出された。それぞれ「主成分1(面倒見行動)」、「主成分2(有能感)」、「主成分3(自己決定)」、「主成分4(ビジョン)」となった。この結果は、2つの説明変数、すなわち、①マネジャーのリーダーシップ行動と②心理的エンパワメントの2つの説明変数となったのである。

また、同様に、目的変数である「組織の活性化」は、合計2つの主成分が抽出され、それぞれ「主成分1(革新性)」と「主成分2(人間関係の満足度)」となり、1つの変数として特定したのである。

注

- 1) 組織の活性化における「人材」の視点については、すでに繰り返し議論している。そのため、ここでは、詳細な議論を割愛した。以下の文献を参照されたい。當間政義著、組織の活性化とエンパワメント、『日本経営教育学会第38回全国大会報告要旨』、1998年。當間政義著、創発戦略と組織の活性化、『拓殖大学大学院研究年報第26号』1999年。
- 2) マネジャーのリーダーシップ行動については、すでに繰り返し議論している。そのため、ここでは、詳細な議論を割愛した。以下の文献を参照されたい。當間政義著、組織の活性化とエンパワメント、『日本経営教育学会第38回全国大会報告要旨』、1998年。當間政義著、創発戦略と組織の活性化、『拓殖大学大学院研究年報第26号』1999年。および當間政義・岡本眞一著「組織の活性化モデル—マネジャーのリーダーシップと人材のエンパワメント—」『東京情報大学研究論集 vol.9 No.1』2005年。
- 3) 金井壽宏著「セルフ・リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報 第35巻』1989年に詳しく記されているので参照されたい。

- 4) 組織メンバーの心理的エンパワーメントについては、すでに繰り返し議論している。そのため、ここでは、詳細な議論を割愛した。以下の文献を参照されたい。當間政義著、組織の活性化とエンパワーメント、『日本経営教育学会第38回全国大会報告要旨』、1998年。當間政義著、創発戦略と組織の活性化、『拓殖大学大学院研究年報第26号』1999年。および當間政義・岡本眞一著「組織の活性化モデル—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 vol.9 No.1』2005年。
- 5) 本調査は、2000年度日本財団（財団法人 日本科学協会）に認定された研究に基づく調査であり、笹川科学研究助成を受けて実施しているものである。
- 6) ここで、具体的な企業名は割愛し、アルファベットで11社の企業名を示した。なお、企業情報は、2005年版、『会社四季報』夏、机上版、東洋経済より作成した。
- 7) 使用した質問項目については、金井壽宏著『変革ミドルの探求』中央経済、1993年。および、堀洋道・山本真理子・松井豊編『心理尺度ファイル：人間と社会を測る』垣内出版、1994年。さらに、野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣著『組織現象理論と測定』千倉書房版、1978年を参考にしながら、作成した。
- 8) Spreitzerの実証研究で用いた質問項目が掲載されている論文は以下の通りである。Spreitzer, G., M., Psychological empowerment in the work place : Dimensions Measurement and Validation, 1995.この論文の中にある質問項目を和訳し用いてみた。
- 9) 岡崎眞著「図解 統計学」医歯薬出版株式会社、1993年、p190参照。
- 10) この場合、SPSS11.5Jという統計ソフトを使用することによる。
- 11) 岡本眞一著『多変量・統計解析の基礎』創成社、1990年、p54参照。
- 12) この場合、SPSS11.5Jという統計ソフトを使用することによる。
- 13) 岡本眞一著『多変量・統計解析の基礎』創成社、1990年、p54参照。

【参考文献】

- Amabile, T.M., How to kill Creativity, Harvard Business Review, 1999 (須田敏子訳「あなたは組織の創造性を殺してないか」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスApr-May, 1999年)
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. The empowerment process : Integrating theory and practice, Academy of Management Review, Vol.13, pp.471-482, 1988.
- Drucker, P.F., Managing One self, Harvard Business Review, 1999 (上田淳生訳、自己探求の時代)ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, Jun-July, 1999年).
- Herzberg, F., Work and the nature of man, Published and copyhghted, 1966 (邦訳：北野利信訳『仕事と人間性』東京経済新報社、1968年).
- 金井壽宏著『変革ミドルの探求』中央経済、1993年。
- 金井壽宏著「セルフ・リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報 第35巻』1989年。
- 開本浩矢著「研究開発におけるミドルの心的活力」、『商大論集、第51巻、第5号』2000年。
- 堀洋道・山本真理子・松井豊編『心理尺度ファイル：人間と社会を測る』垣内出版、1994年。
- Kotter, J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996 (JPコッター著『前掲訳書』)。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣著『組織現象理論と測定』千倉書房版、1978年。
- Rothschild, W.E., RISK TAKER, CARE TAKER, SURGEON, UNDERTAKER, John Wiley & Sons, Inc., 1993 (邦訳：梅津祐良訳『戦略型リーダーシップ』ダイヤモンド社、1994年)。
- 岡崎眞 著『図解 統計学』医歯薬出版株式会社、1993年。
- 岡本眞一著『多変量・統計解析の基礎』創成社、1999年。
- Sandra Dawson, *Analysing Organisations*, third edition, Macmillan, 1996.
- 十川廣國著「ミドル・マネジメントと組織活性化」『三田商学研究第43巻特別号』慶應義塾大学商学会、2000年。
- Spreitzer, G.M., Psychological empowerment in the workplace : Dimensions Measurement and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, pp.1442-1465, 1995.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A., Cognitive elements of empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic task motivation, Academy of Management Review, Vol.15, pp.666-681, 1990.
- 當間政義著、組織の活性化とエンパワーメント、『日本経営教育学会第38回全国大会報告要旨』、1998年。
- 當間政義著、創発戦略と組織の活性化、『拓殖大学大学院研究年報第26号』1999年。
- 『会社四季報 (2005年3集、夏、机上版)』東洋経済、2005年。