

経営におけるエンパワーメント

— そのコンセプトの変遷 —

青木 幹 喜*

エンパワーメントという言葉が様々な分野で使われて久しくなる。経営学はもちろんのこと、ソーシャルワーク、社会運動、フェミニズム、社会開発など、その言葉は実に様々な分野で用いられるようになっていく。それは、一種の流行語のようでもあり、現代の諸問題を解決してくれる万能薬のようでもある。

しかし、経営学は言うに及ばず、他の諸分野を見ても、この魅力的な言葉にみな手こずっているようにも思える。このわかったようでわからないエンパワーメントという言葉の意味はそもそも何なのか。そして、今、一体なぜエンパワーメントがフィーチャーされるのか、そして、エンパワーメントというコンセプトによってどんな問題が解決されるのか、こうした諸問題をめぐって各分野で悪戦苦闘している。

もちろん、経営学の分野においても例外ではなく、このエンパワーメントをめぐっての諸問題への苦闘は続いている。経営学においてエンパワーメントという言葉がどういう意味で使われているのかに関しても、それを権限委譲だと考える人もいれば、もう少しそれをサイコロジカルに捉える人もいたように、その定義からして確定したものが見あたらない。また、なぜあえてエンパワーメントという言葉を使う必要があるのか、エンパワーメントが権限委譲だと同義だとしたら、古くから使われてきた権限委譲という言葉に単にエンパワーメントという言葉に今風に化粧直ししただけなのか。それとも、もう少し深い含意があるのかといった疑問もわく。そして、エンパワーメントというコンセプトを使用することによって、経営の諸問題のうち何が解決されるのか、何が変わるのかといった諸問題も浮かび上がる。

本稿では、様々な分野で取りあげられているエンパワーメント問題でも、経営学の分野に焦点を絞って、この問題を論じていくことにする。そして、経営学におけるエンパワーメントの理論の発展をたどりながら、経営学におけるエンパワーメントの捉え方を中心に、なぜ今エンパワーメントなのか、さらには、このエンパワーメントによって何が展望できるのかを論じる。

I エンパワーメントというコンセプトの生成

エンパワーメントという言葉は、今日経営学にとどまらず、ソーシャルワークや社会開発、フェミニズム、社会運動、リハビリテーションといったように、様々な分野で用いられるようになっている。それは、今日の現代社会を象徴するコンセプトとも言っているほどであり、ある面から考えれば現代思想とも言っているものである。

そうは言っても、経営学という特定領域に立場を置く研究者から見れば、ソーシャルワークやフェミニズムの分野でエンパワーメントが大きな問題になっていることを知ることはやはり驚きであるし、他分野の研究者から見れば、経営学でもエンパワーメントが大きな問題になっていることはやはり驚きであろう。しかも、実践面のエンパワーメントには各分野とも差違はあるものの、根本的なエンパワーメントの思想には各分野ともに、相当に共通性が見られるのはどの分野の研究者も驚くに違いない。

今日では、このようにエンパワーメントという用語は経営学を含めて様々な分野で用いられ、その意味するところも多少なりとも共通性が見いだされるようになっているが、そもそもこのエ

* 東京情報大学助教授

ンパワーメントという用語はどの分野でいつ頃用いられるようになり、影響力を持つようになったのであろうか。この疑問に対する答を出すのは、意外とやさしいようで難しい。

例えば、社会福祉援助とも訳されるソーシャルワークの分野では、すでに1970年代にこのエンパワーメントという用語を使った文献が発表されているという。あの1950年代から60年代にかけて教育という分野から始まったアメリカの黒人の公民権闘争を背景に、ソロモンによって著されたのが『黒人のエンパワーメント ― 抑圧されている地域社会におけるソーシャルワーク ―』という書物であり、ソーシャルワークという分野で始めてエンパワーメントという用語が用いられた例だとされている。(小田他、1999)

この書物では、ソーシャルワークの専門職である人々自体が黒人に対する偏見や差別意識を持っていること、そして、この偏見や差別意識を除去していくような形で黒人問題にソーシャルワーク専門職がどのように関わるのかが示されている。

興味深いのは、この著書にすでに今日の各分野に見られるエンパワーメントの捉え方の原型が示されているということである。もちろんこの著書では、当時様々な形でパワーを剥奪されていた黒人問題のみに焦点が当てられているが、そのエンパワーメントの捉え方は、十分他の問題にも適用可能な一般性を持ったものであった。

やや長くなるが、ソロモンによるエンパワーメントの定義を以下では示してみよう。

「エンパワーメントは、スティグマ（恥辱）化されている集団の構成メンバーであることに基づいて加えられた否定的な評価によって引き起こされるパワーの欠如状態を減らすことを目指して、クライアントもしくはクライアント・システムに対応する一連の諸活動にソーシャルワーカーがかかわっていく過程である。」

この定義を見てもわかるように、当時のアメリカで黒人ということだけで否定的な評価を受け、パワーを剥奪されていた黒人のパワーを増強していくこと、しかも、このパワーを増強するように、ソーシャルワーカーがクライアントである黒人にかかわっていく過程をエンパワーメントとここではしているのである。

このソロモンの定義を見ると、ある構成メンバーであるためにパワーが剥奪されパワーの欠如状態になっている人々は、なにも黒人だけに限られたものではないことに気づくであろう。精神に疾患を持っている人々、身体に疾患を持っている人々、またエイズに罹っている人々といったように、こうした障害をかかえているがために、パワーの欠如状態に追い込まれている人々は多数存在する。ソロモンのエンパワーメントの捉え方は、黒人に限らずこうした障害を持つ人々にも適用可能なはずであるし、現にソーシャルワークの分野では、黒人問題から順次様々な障害を持つ人々にもエンパワーメントの捉え方は拡大されている。

Ⅱ 経営におけるエンパワーメント理論の発展

さて、経営学の分野に目を転じてみると、このエンパワーメントという用語なりコンセプトが使用されるようになったのは、1980年代中頃からのように思われる。そして、経営学という特定分野におけるエンパワーメントに関わる諸理論なり諸モデルが盛んに発表されるのは1990年代になってからである。

経営学の分野で、筆者の見る限りエンパワーメントという用語が用いられた論文なり書物は1970年代には発表されていない。そして、エンパワーメントという用語なり発想が経営学という

分野から始めて発信されたという形跡もない。むしろ、ソーシャルワークといった他分野で生まれたエンパワメントという用語なり発想が、経営学の分野に持ち込まれたという感の方が強い。

1. エンパワメントをテーマにした論文

経営学でエンパワメントをテーマにした文献にどのようなものがあるのか、ここではエンパワメントをテーマにした書籍というよりは、論文のいくつかを主に取りあげてみた。経営学においてエンパワメントをテーマにした文献が登場するのは、1980年代半ば過ぎからのことである。そして、90年代になってその文献数は増加の一途をたどっていく。

これまで発表されたエンパワメントに関する諸文献の中で、Conger & Kanungo (1988)、Thomas & Velthouse (1990) そして、Spreitzer (1995,1996) の論文間には内容的な一貫性・発展性が見られ、経営学におけるエンパワメントの捉え方やそのモデルがどのようなものが把握でき、興味深いものである。また、ごく最近発表されたKikman & Rosen (1997, 1999) やMintzberg (1999) の論文には、経営学におけるエンパワメント研究の新しい動向が示されており、大きな示唆を与えてくれる。

おそらく、経営学以外の分野で生成したエンパワメントというコンセプトが経営学にも入り込み、そのコンセプトによって経営学でも新しい展望が切り開けるのではないかとされたのが1980年代半ばであろう。ところが、エンパワメントという新しいコンセプトが導入されても、そもそもこのエンパワメントというものが何を意味するのか、そして、このコンセプトによりどのような展望が開けるのかといったことに関して、様々な議論がされてきたはずである。

1988年という経営学では比較的早い時期にこのエンパワメントというコンセプトに着目し、その議論の整理を行い、独自のモデルを提起したのが Conger & Kanungo の論文である。ここでのエンパワメントの捉え方や提起されたモデルが一つの核となりその後の研究を刺激していくことになる。

そして、1990年に発表された Thomas & Velthouse の論文では、このConger & Kanungo の提示したエンパワメント概念の拡張と精緻化が行われており、彼ら独自のエンパワメントの認知モデルというものも発表されている。

さらに、Spreitzerは1995年、この Thomas & Velthouse によって拡張・精緻化されたエンパワメント概念の妥当性を検証するとともに、1996年の論文では、このエンパワメントを高めるための社会構造上の特徴が何かを実証的に明らかにしようとした。

このように Conger & Kanungo、Thomas & Velthouse、そして、Spreitzer の一連の研究には、内容的な一貫性・発展性が見られ、今日の経営学におけるエンパワメントの捉え方やモデルの諸特徴が示されており、詳細な検討が必要とされる。彼らのエンパワメントの捉え方や提示されたモデルがどのようなものかは、この後、詳しく議論する。

ごく最近発表された論文には、新しいエンパワメント研究の流れが見られるので、この点についてふれる。

その一つはエンパワメントの対象にチームが設定された論文が発表されてきたことである。この論文が1999年に発表された Kikman & Rosen の論文である。彼らの論文名が示すように、彼らが問題にしているのはチーム・エンパワメントであって、個人のエンパワメントではない。

これまでの経営学におけるエンパワメント研究というのは、エンパワメントの定義が異なるものであっても、エンパワーする対象は個人であった。エンパワメントが力を与える、権

限を与えるという意味で考えられれば、この力なり権限を与える対象は個人であり、エンパワメントをサイコロジカルに捉えても、サイコロジカルにエンパワーされる対象は個人であった。しかし、Kikman & Rosen の論文ではあくまでもエンパワメントの対象はチームである。

新しいエンパワメント研究の流れを示すもう一つの論文は、Mintzberg の論文である。ここでは、これまでのエンパワメントブームに釘を刺すような内容が示されており、エンパワメントを否定する内容が述べられている。この意味では、エンパワメント研究の新しい流れとは言い難いかもしれない。

2. エンパワメントを扱う書籍

これまで述べてきたのはエンパワメントをテーマにした諸論文であるが、1980年代半ば以降には、エンパワメントを扱った書籍そのものも発表されているので、この点についても若干ふれてみたい。エンパワメントという名前を用いた書籍は少ないものの、リーダーシップや組織学習などと絡めてエンパワメントを論じる書籍は、これまでかなり見受けられるようになっていく。

エンパワメントの名前を用いた書籍の数少ない例としては、Blanchard, Carlos & Randolph (1995) の書籍があげられ、邦訳書も出版されているのでわれわれにとってエンパワメントがどのようなものかを手軽に理解できる文献の一つとなっている。

書名にはエンパワメントという言葉は用いられていないものの、このエンパワメントが大きく扱われているのは、リーダーシップや経営者・管理者行動の分野の書籍である。古くは、Bennis & Nanus (1985) によって著された Leaders という書籍では、エンパワメントの問題がリーダーとの関わりで論じられており、経営学の分野でエンパワメントを比較的早い時期に取りあげた文献の一つとなっている。

Bennis & Nanus が問題にしたリーダーシップとは、トランスフォーメーション・リーダーシップであり、彼らは数多くのリーダーを研究する中で、ビジョンを作ること、コミットメントや信頼性を生み出すこと、そして、組織学習を促進すること、これらの諸機能を遂行することがリーダーにとって重要であるとした。彼らが優秀だとするトランスフォーメーション・リーダーシップとは、報酬や罰を用いて従業員を駆り立てるようなスタイルではない。例えば、魅力的な企業のビジョンを描いてそのビジョンによって従業員を引きつけ、彼らの一体化によりモチベーションを生み出すスタイルこそ、優秀なリーダーシップ・スタイルなのである。Bennis & Nanus は、このような一体化によるマネジメントにおけるリーダーと部下の間の相互的な関係プロセスをエンパワメントと呼び、エンパワメントの重要性を指摘している。

エンパワメントが取りあげられているリーダーシップの書籍は、この Bennis & Nanus の書籍に限られるわけではない。その他に、Block (1988) や Napolitano & Henderson (1998) の書籍にも同様に、リーダーシップにおけるエンパワメントの重要性が指摘されている。例えば Block の書籍では、これまで組織にはびこっていた官僚主義に代わりエンパワメントというコンセプトによる自由で自律的な組織構築の必要性が説かれている。また、Napolitano & Henderson の書籍では従来の部下に指示を与えたり部下をコントロールするというリーダーの役割に代わって、部下の能力を引き出すようなリーダーの支持的・コーチ的なエンパワメントの役割が強調されるようになっている。

エンパワメントが大きく扱われているのは、リーダーシップの分野だけではない。最近では、

組織変革の分野や組織学習の分野でもこのエンパワメントの問題が大きく取り上げられるようになっていく。

組織変革の分野では、Kotter (1996) の書籍などがその一例であろう。特にマクロ経済からの圧力により企業は大規模な変革を求められているが、必ずしもこの変革（トランスフォーメーション）が、十分成功しているとは言いがたい。そこで、Kotter は、大規模な変革が成功するための8つのステップを提案し、この8つのステップのうちの1ステップとしてエンパワメントの重要性を指摘している。

また、組織学習の分野でエンパワメントがやはり大きな問題として位置づけられるようになっていくが、その一例として Watkins & Marsic (1993) の書籍があげられる。学習する組織の構築は、長期的な競争力を作り上げる必要性を持つ現代企業にとって不可欠なものであるが、この学習する組織の行為原則の一つに Watkins & Marsic はエンパワメントを重要な原則として位置づけている。

Ⅲ 経営におけるエンパワメントというコンセプトの検討

以下ではこうした経営学におけるエンパワメント理論の発展を追いながら、そもそも経営学においてエンパワメントはどのように捉えられているのか、また、何故今経営学においてエンパワメントがフィーチャーされるのかといった諸課題について検討する。

ここでは、先に述べたように特に Conger & Kanungo (1988)、Thomas & Velthouse (1990)、Spreitzer (1995,1996) の諸論文を柱に置きながら、他の諸文献も参照にしつつ、これらの経営学におけるエンパワメントの諸課題について考えてみたい。

そもそもエンパワメントとは何を意味するのであろうか、このわかったようでわからないエンパワメントの意味に関しては、経営学に限らず、他の分野でも暗中模索の状態が続いているのが現状と言ってもよい。エンパワメントという言葉は、現代の流行語のようになっているが、それは言葉の一人歩きをしているようでもあり、その概念自体の検討が十分なされているとは言いがたい。

経営学においても、エンパワメントの捉え方は、人様々であり、捉え方によっては相当異なる解釈も見られる。経営学においてもっともポピュラーなのは、それを権限の委譲とほぼ同義に捉える捉え方であり、エンパワメントというのは、パワーなり権限のある者が、そのパワーなり権限のない者にパワーや権限を与えるというのが、ここでの解釈である。

しかし、一方では、エンパワメントというのは、上記のような他者からパワーなり権限を与えられるものではなく、人間の自らの内にあるパワーを引き出すこと、人間が自らにパワーを与えるといった解釈があるのもまた事実である。そして、エンパワメントとはリエンジニアリングのことであるといった、解釈をすることもある。このように、経営学の分野においてもエンパワメントの捉え方は様々であり、確定したものは見当たらない。

1. Conger & Kanungo の研究

Conger & Kanungo の論文に注目するのは、彼らがこの論文でそれまで様々な解釈されてきたエンパワメントの捉え方をクリアに整理したこと、そして、モチベーション的な観点から彼ら

独自のエンパワーメントの捉え方をしたこと、さらには、彼ら自身のエンパワーメント・プロセスのモデルを提示したためである。どちらかと言えば、Conger & Kanungo はカリスマ・リーダーシップの研究者として著名ではあるが、この論文では経営学における本格的なエンパワーメント研究のあり方を示しており、この面での業績も顕著と言ってよい。

(1) モチベーションな概念としてのエンパワーメント

経営学におけるエンパワーメントの議論を整理し、エンパワーメント概念には、関係概念としてのエンパワーメントの捉え方とモチベーションな概念としてのエンパワーメントの捉え方、2つの捉え方があることを指摘したのは Conger & Kanungo の第一の業績であろう。この2つの捉え方があることを指摘することにより、経営学におけるエンパワーメント研究はかなり見通しのよいものとなったように思われる。そして、彼らの主張が、エンパワーメントもモチベーションに捉えるべきだとした所に、さらに興味深い点がある。

Empowermentという英単語を訳せば、パワーを増強するというのがその一般的な訳し方であろう。Conger & Kanungo によるエンパワーメントの2つの捉え方は、このパワーをどのように考えるかによって把握が可能となる。関係概念としてのエンパワーメントというのは、その背景に社会学的なパワーの捉え方がある。一方で、モチベーションな概念としてのエンパワーメントには、心理学的なパワーの捉え方がある。関係概念としてのエンパワーメントとモチベーションな概念としてのエンパワーメントには、こうしたパワーの捉え方の違いが横たわっている。

社会学的にパワーを捉えれば、パワーは行為者間の関係性がなければ生じてこない概念である。例えば、社会的交換理論によれば、パワーというのは、行為者の相互依存の関数として捉えられる。つまり、行為者Aと行為者Bがいた場合、行為者Bが行為者Aに依存するよりは、行為者Aが行為者Bに依存する度合いが大きい場合、行為者Bは行為者Aに対してより大きなパワーを持つことになる。

このように社会学におけるパワーというのは、ある行為者もしくは組織のある単位が、他の行為者もしくは組織のある単位に対して持っているとか知覚されているパワーやコントロールを記述するために用いられる関係概念である。

このため、この文脈で使用される“パワーの増強”とも訳されるエンパワーメントの具体的な意味とは、相対的にパワーのある行為者もしくは組織単位がパワーのない行為者もしくは組織単位にパワーを与えることにほかならない。例えば、上司が部下に権限を与えること、また、上司と部下が様々な参加的手法によってパワーを共有することなどは、まさにエンパワーメントと呼べるものである。

従来の経営学者の多くは、このような社会学的なパワー理論を背景にした関係概念としてのエンパワーメントの捉え方をしており、今日でも数多くの人々がこうした捉え方をしている。エンパワーメントとは権限委譲だと解釈する人々は、まさに、関係概念としてのエンパワーメントを想定していることになる。

一方、パワーを心理学的に捉えれば、社会学的な捉え方とは異なり、パワーはすでに人間の自己自身の内にあると考えられる。人間はもともと他者に影響を与えコントロールしたいという欲求や自分の人生に生じる様々な出来事をコントロールしたいという欲求、つまり、パワー欲求を持っていると心理学では考えるのである。心理学でのパワーの捉え方というのは、このような人間の内的に動機づけられた状態を示す概念として用いられている。

それゆえ、ここでの“パワーの増強”とも訳されるエンパワーメントの捉え方は、先の関係概念としてのエンパワーメントの捉え方とは大幅に異なったものとなっていく。心理学的に見たパワーの増強とは、人間の内にあるパワー欲求の増強のことであり、自らの心のエネルギーを高めることを意味する。

自分のしていることは人に何も影響を与えないし無意味である。また、自分の人生は思うようにいかないといった状態は、まさに無力感にさいなまれる人間の心理的状态であるが、モチベーションなエンパワーメントの意味とは、このような心理的状态とは正反対の心理的状态を指すものであろう。自分の行なっていることは他者にも意味がある、自分は自分の人生をうまくコントロールしているという感覚を持てることこそ、ここでのエンパワーメントの意味するところである。

辞典によってはエンパワーメントの意味を“to enable”としているところもあるが、モチベーションな概念としてのエンパワーメントを説明する上では、この“to enable”の意味の方がその内容をうまく伝えている。自分のやっていることは回りに影響を及ぼし意味がある、人生の出来事をうまくコントロールしているという感覚は、まさに“to enable”の感覚であり、モチベーションな意味で人間がエンパワーされている状態を示している。

Conger & Kanungo は、このようにエンパワーメント概念を関係概念としてのエンパワーメントとモチベーションな概念としてのエンパワーメントの2つに整理し、経営学におけるエンパワーメントの様々な捉え方をクリアに分類した。

しかも、興味深いのは、彼らが従来どちらかと言えば経営学において関係概念として捉えられてきたエンパワーメントの把握に異議を唱え、エンパワーメントをモチベーションな概念として捉えるべきだと主張したことである。権限の委譲なりパワー共有をエンパワーメントと捉える人が多い中で、Conger & Kanungo の主張は極めて新鮮である。企業内において従業員が実際に経験しているエンパワーメントの性質というものは、関係概念としてのエンパワーメントというよりは、モチベーションな概念としてのエンパワーメントであるという事実を根拠として、Conger & Kanungo はモチベーションな概念としてのエンパワーメントに注目している。

(2) 自己効力感

Conger & Kanungo の業績の第二は、モチベーションな概念としてのエンパワーメントの内容を、より具体的に示したことである。単に、人間の心の内にあるパワー欲求を増強するということを指摘しただけにとどまらず、それは自己効力もしくは有能感という感情が高まるものであると指摘したところに、彼らの業績があろう。

この自己効力なり有能感とも訳される self-efficacy というタームは、あまり経営学では馴染み深いものではない。しかし、心理学なかでも臨床心理学、社会心理学、教育心理学といった分野では、重要なコンセプトであり、様々な恐怖症に悩む患者、また、無気力感にさいなまれる子供たちを治療するための理論的バックボーンとして取り扱われている。Conger & Kanungo は、この主として心理学の分野で生成してきた self-efficacy つまり自己効力なり有能感が高まる心理的状态をモチベーションな意味でのエンパワーメントと考えたのである。

もともとこの self-efficacy という概念に中心的な役割を与えたのは、社会心理学者の Bandura (1977) である。彼は、その発端として様々な恐怖症 (phobia) に悩む患者の行動をいかに変化させるかという問題意識の中で、この self-efficacy という概念に着目した。そして、self-efficacy とい

う概念の有効性が検証されるにつれて、その応用範囲は広がり、教育という分野さらには経営という分野でも、この概念は適用されつつある。

行動の変化を説明したり、また、それを実践するための伝統的な学習理論では、人間の認知的プロセスは問題にされなかった。しかし、Bandura は、こうした伝統的な学習理論に疑問を投げかけ、認知的プロセスというものが新しい行動パターンの獲得や保持に重要な役割を果たすことを指摘した。

認知プロセスを導入することによって行動を説明するとなれば、行動の始発から維持にあたって、人間の認知がベースになることは言うまでもない。つまり、人間が頭の中でどのような将来を思い浮かべるかによって、行動が始発されたりされなかったりする。また、行動が維持されたりされなかったりする。self-efficacy という概念は、この人間の将来を思い浮かべる認知能力を示したものである。

Bandura によれば、この将来を思い浮かべる認知には結果期待と効力期待があり、self-efficacy とはこのうちの効力期待を指している。結果期待というのは、ある行動がある結果を生み出すという個人の評価のことであり、一方、効力期待というのは、個人がある結果を生み出すのに必要な行動をうまく遂行することができるかどうかの確信の度合のことであり、まさに self-efficacy の内容を示している。

上記の説明からもわかるように、この結果期待や効力期待は、モチベーションの期待理論を構成する主要な概念と類似している。Porter & Lawler (1968) たちの指摘した努力-成果期待は、Bandura の述べた効力期待に対応するし、また、成果-報酬期待は、結果期待に対応していく。

Bandura もそうであるが、論者によっては、この効力期待と期待理論の努力-成果期待を同一には捉えていない。しかし、Conger & Kanungo の研究では、self-efficacy もしくは効力期待と努力-成果期待は、ほぼ同義として捉えられている。

このように、Conger & Kanungo の示すモチベーションな意味でのエンパワーメントとは、Bandura の言う効力期待のことであり、また、期待理論の努力-成果期待ということになろう。表現は稚拙かもしれないが、自分はやればできるという本人の確信の度合いが高い心理的状态こそ、まさに、心理的にエンパワーされている状態を示すものであろう。

2. Thomas & Velthouse の研究

Conger & Kanungo の研究を継承し、その内容を拡張、精緻化したのが Thomas & Velthouse の研究である。彼らの研究では、Conger & Kanungo の主張が受けつがれ、エンパワーメントはモチベーションな観点から定義づけられ、このモチベーションな観点からのエンパワーメントの概念の精緻化が試みられ、さらには、人間の認知なり知覚を重視したエンパワーメント・モデルが提示されている。

この Thomas & Velthouse によって明らかにされたエンパワーメント概念の諸次元は、その後には発表される Spreitzer の研究にも踏襲されているように、彼らの研究によって今日のモチベーションな観点からのエンパワーメントの捉え方の骨格が作られるようになっている。また、その内容はやや複雑であるが、彼らの提起したエンパワーメントのモデルはきわめて精密であり、やはりその後の Spreitzer の研究に大きな影響を与えている。

ここでは、この Thomas & Velthouse によって開発されたエンパワーメント概念が、Conger & Kanungo のものと比べ、どのように発展をみせているのかを中心に検討していくことにしよう。

(1) Thomas & Velthouse によるエンパワーメント概念の特徴

第一に指摘すべき点は、Thomas & Velthouse が、Conger & Kanungo と同様にエンパワーメントをモチベーショナルな観点から捉えていることである。Conger & Kanungo が指摘したように、エンパワーメントは権限委譲に代表されるような関係概念としても把握できるが、Thomas & Velthouse は、こうした立場を取っていない。

第二に指摘すべき点は、Thomas & Velthouse がエンパワーメントを“エネルギーを与える”といった意味で捉えていることである。もちろん、彼らの立場は広い意味でエンパワーメントをモチベーショナルな観点から捉えているものの、Conger & Kanungo とはやや異なり“エネルギーを与える”といった意味合いでエンパワーメントを捉えている。

これまでたびたび述べてきたように、エンパワーメントという言葉はパワーを増強することを意味する。しかし、このパワーの捉え方によって、エンパワーメントの定義の仕方が異なってくる。Conger & Kanungo が指摘したように、パワーを社会的な関係性から捉えれば、エンパワーメントというのは、権限を与えるといったことを意味することになる。また、パワーを心理学的に人間の内に存在するものと考えれば、エンパワーメントというのは、self-efficacy つまり自己効力なり有能感を高めることを意味することになる。Thomas & Velthouse は、このような捉え方に加え、パワーとはエネルギーを意味するものであり、それゆえ、エンパワーメントとは“エネルギーを与える”ことであるという新しい指摘をしている。そして、この“エネルギーを与える”といった捉えの方が、モチベーショナルな意味でのエンパワーメントをうまく表現しているというのが彼らの指摘である。

“エネルギーを与える”という解釈はいささかわかりにくい、この後に説明するように、タスク・アセスメントと彼らが呼ぶようなエンパワーメントの中核となる概念が、個人の行動にエネルギーを与えると意味合いがここにはある。個人が関わっているタスクの属性とその個人がどのようにそれを認知し解釈するかがタスク・アセスメントのことであり、このタスク・アセスメントによって、その個人の行動にエネルギーが与えられ、その個人は行動を始発し、持続させていくことになる。

さて、Thomas & Velthouse によるエンパワーメント概念で指摘すべき第三の点は、彼らがエンパワーメントというものと内発的タスクモチベーションというものを同一と見なしていることである。言うまでもなく、モチベーションには外発的モチベーションと内発的モチベーションがあるが、Thomas & Velthouse はエンパワーメントというのは、結局は、内発的モチベーションであるということを指摘している。

一般的には、内発的にモチベートされた活動とは、当の活動以外に明白な報酬がまったくないような活動のことを言う。給与がもらえるからとかご褒美がもらえるからといった外的な報酬が目的ではなく、その活動すること自体が目的で、その活動に従事していることが内発的にモチベートされた活動のことである。Thomas & Velthouse は、こうした内発的モチベーションとエンパワーメントを同一と見なすわけである。

正確には、Thomas & Velthouse は、エンパワーメントを内発的タスクモチベーションと同一であると見なしている。そして、この内発的タスクモチベーションを彼らは「個人がタスクから直接的に引き出す肯定的な価値のある経験」と定義している。この定義には、この後に述べるようなタスク・アセスメントの問題も含まれるので、とりあえず、ここでは Thomas & Velthouse がエンパワーメントを広い意味での内発的モチベーションと同一視しているという指摘にとどめ

たい。

さらに第四に指摘すべき点は、Thomas & Velthouse がこの内発的モチベーションを生み出す源泉が何かを特定化していることである。そして、この源泉こそエンパワーメントが何かを具体的に示すものと言えよう。

内発的にモチベートされた行動がその行動以外に明白な報酬がまったくない行動であると言っても、モチベートされるにはそれなりの力の源泉が不可欠となる。Thomas & Velthouse は、こうした内発的にモチベートされた行動を生み出す源泉が何かを明らかにし、エンパワーメント概念をより精緻化したのである。

Conger & Kanungo の研究では、この内発的モチベーションの源泉は、自己効力感というものであった。自分はやればできるという自信が原動力となり、人間は内発的にモチベートされていくとしたのである。しかし、Thomas & Velthouse は、この自己効力感に加え、さらにいくつかの要因を指摘し、これらの諸要因が源泉となって内発的にモチベートされた行動を生み出していくとした。

Thomas & Velthouse の研究によれば、この内発的にモチベートされた行動を生み出す源泉は、タスク・アセスメントと呼ばれている。このタスク・アセスメントのあり方によって人間は内発的にモチベートされたり、されなかったりするわけである。人間の行動に影響を与えるのは、たしかに職務の特徴とかリーダーの行動といったようなその人間の回りの客観的事実ということもあろう。しかし、それ以上に人間の行動に影響を与えるのは、こうした客観的事実を人間がどのように解釈するかということである。タスク・アセスメントというのは、まさに、この客観的事実を人間がどのように解釈するかを示したものであり、このタスク・アセスメントが一種の源泉となり内発的モチベーションを生み出すのであり、このタスク・アセスメントの内容こそ Thomas & Velthouse の指摘するエンパワーメントの具体的内容とも言えよう。

(2) タスク・アセスメント

さて、Thomas & Velthouse の研究の特徴を主にその概念という観点から簡単に示してみたが、以下ではその中核となるタスク・アセスメントについて、もう少し具体的に述べてみよう。と言うのも、このタスク・アセスメントの内容こそ彼らの指摘するエンパワーメントの具体的内容を示しているに他ならないからである。

上述したように、タスク・アセスメントというのは、あるタスク状況にいる人間がその状況をどのように解釈するかを示したものであり、この状況の解釈の仕方によって、人間は内発的にモチベートされたり、されなかったりする。

タスク・アセスメントという言葉は使わなかったものの、Conger & Kanungo は自己効力感といったキー概念を用い、それがあるかないかで人間は内発的にモチベートされたり、されなかったりするとした。そして、この自己効力感を持っている状態こそ、人間が心理的にエンパワーされている状態であるとした。

Thomas & Velthouse の研究が興味深いのは、内発的モチベーションの源泉としてこの自己効力感だけではなく、他の3つの要因をあげ、これら4つの要因をタスク・アセスメントの次元に組み込んだことである。Thomas & Velthouse の取り上げたタスク・アセスメントの諸次元には自己効力感（彼らはコンピテンスと呼ぶ）のほかに、影響感、有意味感、さらには選択（自己決定感）があり、これら4つの次元が加法的なモチベーションの効果があるとした。つまり、このよ

うなコンピテンス（自己効力感）、影響感、有意味感、そして選択（自己決定感）のある心理的状态こそ、まさに人間が心理的にエンパワーされた状態を示すものであり、このエンパワーされた状態こそ人間が内発的にモチベートされた状態であることを示すものであろう。Thomas & Velthouse の研究が注目されるのは、それまでの Conger & Kanungo の研究で取り上げられた自己効力感に加え、これら影響感、有意味感、選択（自己決定感）の3つの次元を新たに加えたことにある。そして、この Thomas & Velthouse の考え方は、その後の Spreitzer の研究にも大きな影響を与えていく。

期待理論から見れば、Thomas & Velthouse の取り上げたタスク・アセスメントの4つの次元は次のように位置づけられるであろう。コンピテンス（自己効力感）は、期待理論で言うところの努力－成果期待に相当する。また、影響感は、成果－報酬期待に対応するし、また、有意味感 は報酬の価値に対応するとも考えられる。そして、選択（自己決定感）はこれらの諸変数に基づいた決定への知覚された機会を示すとも考えられる。しかし、これらタスク・アセスメントの諸次元は、これまでの心理学者や組織心理学者のアイディアを継承されており、例えば、Bandura や Deci (1975)、Hackman & Oldham (1980) といた諸研究者のアイディアが生かされていることが容易に理解できよう。

以下ではこれらタスク・アセスメントの4つの次元、各々の内容とはどのようなものであるのか、若干のコメントをしてみたい。

1) コンピテンス

Thomas & Velthouse は、このコンピテンスという用語を用いているが、Conger & Kanungo の取り上げた自己効力感とはほぼ同義に捉えてよいであろう。人間が何かをしようとするときに、そのタスク活動を上手に遂行することができるという確信の度合のことをコンピテンスと呼ぶ。自己効力感については、これまで Bandura を中心に研究が進められており、この自己効力感があるかないかで、行動の始発・維持が大きな影響を受ける。

2) 影響感

この影響感という次元は、タスクの目的を達成するという観点から行動がある違いを生み出す、すなわち、タスク環境の中で意図された効果を生み出す度合として示されている。論者によっては、先のコンピテンスとこの影響感は明確に仕分けできないと主張されることもあるが、Thomas & Velthouse はコンピテンスと区別した形で、影響感というこの次元を取り上げている。知覚された影響感という一般的な概念は、これまで例えば Seligman (1975) の学習性無力感という名の下で研究されている。

3) 有意味感

この有意味感という次元は、個人の理想や基準という観点から判断されたタスクの目標とか目的の価値のことである。すでに Hackman & Oldham は、この仕事における有意味感が内発的モチベーションに影響を与えることをその職務特性モデルで指摘していた。個人は仕事においてあまり有意味感を持たないとアパシーを感じることで、一方、高い有意味感を持つとコミットメントやインボルブメントが生じると言われている。

4) 選択（自己決定感）

この選択という次元は、個人の行為に対する責任を意味するものであり、decharm が指摘した因果関係の位置に相当する。つまり、ある人の行動がどの程度自己決定されたと知覚しているか、その度合を示すものである。一般には自己決定というタームが用いられるが、Thomas & Velthouse はそれが哲学的なニュアンスを含んでいるという理由で、この選択というタームを用いている。自己決定の重要性は decharm に限らず、Deci やさらには、Hackman & Oldham によっても指摘されており、内発的モチベーションの源泉としてこれまでたびたび指摘されてきた。

3. Spreitzer の研究

以上、Conger & Kanungo、そして、Thomas & Velthouse のエンパワーメントの捉え方を見てきたが、最後に Spreitzer のエンパワーメントの捉え方を見ていくことにしよう。Spreitzer の研究は、日本でも引用文献としてたびたび利用され、今日ではエンパワーメント研究のもっとも代表的なものとして位置づけられている。Spreitzer は、エンパワーメントの概念の検討はもちろんのこと、その概念妥当性を実証的に検討したり、エンパワーメントの先行要因やその結果を実証的に分析している等で、この分野ではきわめて画期的な研究を行っている。ここでは、この Spreitzer によるエンパワーメント概念がどのようなものを中心に検討していくことにしよう。

(1) Spreitzer によるエンパワーメント概念の特徴

第一にあげられる点は、先に述べたように Spreitzer によるエンパワーメントの捉え方が、Thomas & Velthouse のそれをほぼ継承している点である。エンパワーメントとは一種のモチベーション的な概念であること、それは多次的に捉えられること、さらには、エンパワーメントを構成する複数の次元は加法的なモチベーション的な効果があること、そして、エンパワーメントは一種の認知であることを Spreitzer が指摘したのは、ほぼ Thomas & Velthouse の主張と同様である。

エンパワーメントをモチベーション的な観点から把握した方が今日のマネジメント状況を考慮すると有効であることを指摘したのは Conger & Kanungo であるが、Spreitzer も同様の立場を取っており、しかもそれは内発的モチベーションそのものであるとの指摘をしている。

また、こうしたモチベーション的な観点から捉えられるエンパワーメント概念が多次的なものであることを Spreitzer が指摘したのも、それまでの研究を継承したものである。Conger & Kanungo は、エンパワーメントを自己効力感という単一次元で捉えていたが、その後の Thomas & Velthouse は、それがコンピテンス（自己効力感）、有意味感、影響感、さらには選択（自己決定感）という4つの次元で把握されることを指摘した。Spreitzer はこの Thomas & Velthouse の捉え方をほぼ受け継いでいる。

これらコンピテンス、有意味感、影響感、そして選択という各次元が加法的なモチベーション効果を持つと Spreitzer が指摘したのも、Thomas & Velthouse の考え方を継承している。加法的な効果となれば、これら4つの次元のいずれか1つを欠いても、エンパワーメントの度合いは低くなることを意味するであろう。Thomas & Velthouse は、詳細にはこの加法的な効果については述べていないが、Spreitzer はより鮮明に乗数的効果よりも加法的効果とした方が、エンパワーメント効果の予測性を高めると明言している。

エンパワーメントが認知そのものであると考えるのはきわめて重要なポイントであろう。Thomas & Velthouse は、それをタスク・アセスメントと表現し、このタスク・アセスメントの内容こそまさにエンパワーメントの骨格と考えたのである。Spreitzer も、この認知の重要性を指摘しており、エンパワーメントそのものが認知であると述べた。

関係概念としてのエンパワーメント、つまり、権限委譲なり参加的手法そのものを指すエンパワーメントの捉え方というのは、職務従事者の回りを取り巻く特定の状況属性のことである。しかし、Thomas & Velthouse やその考え方を継承する Spreitzer によれば、この状況属性をどのように解釈するかがエンパワーメントということになる。例えば、自分に自己効力感があるかどうかは、まさに認知の問題ということになる。

(2) エンパワーメント概念の妥当性

さて、第二に指摘すべき点は、Spreitzer がエンパワーメントという言葉は構成概念の測定にあたって、信頼性と妥当性を持つ標準化された方法を見いだそうとしたことである。エンパワーメントという構成概念のままでは、それが他の概念なり構成概念とどのような関係になっているかを実証的に検証することはできない。そこで、エンパワーメントという構成概念の操作的定義が不可欠となる。エンパワーメントが、コンピテンスや有意味感、影響感そして選択（自己決定感）といった4つの次元によって示されるとしたのは、まさにこの操作的定義を行ったことを意味している。Thomas & Velthouse が、エンパワーメントを4つの次元から把握できるとしたのは、彼らがエンパワーメントという構成概念の操作的定義を行ったことを示すことにほかならない。

しかし、こうした操作的定義が本当に適切なものかどうかは不確かである。例えば、エンパワーメントという測定対象を、この4つの次元によってあやまたず正確に測定することができるかどうかを検証しなければならない。Spreitzer の研究が従来の研究に比べ、さらに発展しているのは、このような構成概念の測定の妥当性を検証している所にある。単に、エンパワーメントが、コンピテンス、有意味感、影響感、選択（自己決定感）の4つの次元から操作的に定義できると指摘しただけにとどまらず、こうした定義の方法が本当にエンパワーメントという測定対象をあやまたず測定しているのかを検証した点に Spreitzer 研究の特筆すべき点がある。

構成概念の測定にあたって、適切な標準化された方法を見いだすのは決して容易なことではない。同一の被調査者を対象に同一の現象をくりかえし測定しても、その結果に一致性が見られるような信頼性の高い尺度を開発しなければならない。また、測定対象をあやまたず正確に測定するような妥当性を持つ尺度を開発しなければならない。このような信頼性と妥当性を持つ尺度を開発することは容易ではない。

Spreitzer の研究では、特にエンパワーメントの操作的定義において、それがどの程度の妥当性を持つかが検討されている。具体的には、エンパワーメントという構成概念の操作的定義が適切なものかどうかを検証するために構成概念妥当性が取り上げられ、さらには、輻輳的妥当性や判別妥当性も問題にされている。

Ⅳ 経営におけるエンパワーメントというコンセプトの拡張

ところで、このエンパワーメント概念というのは、最近、チームといったものにも適用されるようになっている。これまで述べてきた Conger & Kanungo や Thomas & Velthouse、そして、

Spreitzer によるエンパワーメント概念というのは、個人を対象に論じたものであった。特に、彼らが主張するようなモチベーション的な観点でのエンパワーメントというのは、個人の認知であり、個人のある特定の心理的状态を示すものであった。また、関係概念としてエンパワーメントを捉えてみても、権限を委譲する、委譲される対象は個人であった。

しかし、最近の新しい文献を見てみるとこのエンパワーメントの分析レベルが個人ではなく集団やチームといったものに拡大されるようになってきている。つまり、個人がエンパワーされるだけでなく、集団やチームもエンパワーされるというのが最近の議論の流れである。集団やチームがエンパワーされるとは一体どういうことなのであろうか。ここでは、こうした個人から集団・チームへのエンパワーメント概念の拡張を内容を取り上げ、新しいエンパワーメント概念の特徴を見ていくことにしよう。

この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 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。

(1) チーム制の発展

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。

もともとは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。(Lawler, 1986) 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る。

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。

こうした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。おそらく、このようなヨーロッパで生まれたチーム制の発想は、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。

必ずしも成果が十分上がったとは言えないが、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。このプロクター&ギャンブルやゼネラル・フーズのチーム制の成功は、チーム制というマネジメント方法をアメリカで普及させる大きなきっかけとなっている。今日では、カミングス・エンジン、GM、TRW、DEC、シェル・オイル、ハネウエ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。

(2) チーム・エンパワメントというコンセプト導入の背景

このようにアメリカを中心に普及するチーム制であるが、しなければならない基礎的な議論は多い。例えば、そもそもチームと集団とはどう異なるのかといった定義の問題などはその一例であろう。また、チームと言っても、その種類は様々である。工場の現場で展開されるQCサークルのようなものもあれば、様々な部署から人員を集めて特定の課題に取り組むプロジェクト・チームのようなものもある。こうしたチームの種類についてもしなければならない基礎的な議論である。もちろん、これらの諸点についてもふれなければならないが、ここでは、何故チーム・エンパワメントという概念が登場するようになったのか、その理由を考え、チーム・エンパワメントというものが一体どういうものかを考えてみたい。

さて、先にもふれたように、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たり、欠勤が減少するといったことなどは、この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は、十分得られているわけではない。例えば、チーム制の研究者として名高いManz & Sims (1993) も、この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。これは、チーム・エンパワメントという概念を提唱したKirkman & Rosenによっても同様の指摘がなされており、必ずしも客観的なデータによってチーム制の効果が支持されてはいないと彼らは述べている。つまり、あるチーム制の研究を見れば、それは生産性を高める働きがあるとしている一方で、別の研究を見れば、チーム制は生産性を高める働きは必ずしもないとしているといった具合である。

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、このチーム・エンパワ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・エンパワメントというコンセプトの内容

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、この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と主張する。

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。

ところが、こうしたチームの多かれ少なかれ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説明することは不可能である。

Kirkman & Rosen は、このような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、前節で検討した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 や Spreitzer の指摘した個人の心理的エンパワーメントという概念と極めて似ており、この個人の心理的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 が指摘した個人の心理的エンパワーメントの諸次元とほぼ同じであろう。Kirkman & Rosen は、この 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。

以下では、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がどのようなものか示してみよう。

- ・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。

この 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。

特に、後者、これまでのチーム制の効果に関する対立した結果をチーム・エンパワーメントという概念の導入によって説明しようとした点は注目に値する。従来のチーム制の説明で圧倒的に強調されてきたのは、その自律制、自主性であった。たびたび耳にするように、自主管理チームであるとか、自律的作業チームというチームは、まさに、チームが自律性なり自主性を持つということを強調するものであった。しかし、はたしてチームが様々な側面で意思決定できるという自律性、自主性を考慮に入ただけで、各チームの効果の差を説明できるのであろうか。

様々な意思決定が出来たとしても、自らのチームのタスクに有意味性を持たないチームもあるであろう。また、チーム自体が有能感を持っていないことも考えられる。いくらチームが自律性を有していても、チームが有能感なり有意味感、影響感も持たないと、望んだチームの効果は得

られないであろう。Kirkman & Rosen の研究が教えていることは、これまでのチーム研究が自律性のみに焦点を当てていたこと、むしろ、この自律性ととともに、有能感、有意味感、影響感という新たな次元を加え、チームがエンパワーされているかいないかを判断し、チームの効果を考えるべきだということである。

V まとめ ―エンパワーメント概念の検討からえられる示唆―

以上やや詳細に経営におけるエンパワーメント概念について、主要な文献を参考にしつつ、その捉え方にどのようなものがあるのかを検討してきた。エンパワーメントという概念は、けっして経営学固有のものではない。社会福祉やフェミニズム、社会開発といった実に様々な分野で使用されている現代社会の問題を解く一つのキーワードとなっている。しかし、経営学に限らず、他分野でもこのややミステリアスなエンパワーメントという言葉にやや戸惑っているようにも思える。例えば、社会福祉の分野を見ても、このエンパワーメントという言葉の概念定義に関する論文も発表されており、エンパワーメントという概念にてこずっている様子がうかがえる。(久保、1995) これは、経営学においても同様であろう。エンパワーメント、エンパワメントと叫ばれているにも関わらず、その概念がどういうものかは十分検討されてきたとは思われない。しかも、最近では、エンパワーメントはもう古い、エンパワメントは結局スモールビジネスにのみに通用するものだとの主張も見られ (Koch, R. & I. Godden, 1996)、その概念なりその概念から見通せる新たな視点も十分検討されないまま、エンパワーメントに最後通告をするような論説も見られるようになっている。

本論文では、様々な分野で問題になっているエンパワーメントであるが、それを経営という分野に限定して、そこでどのような捉え方があるのかを検討してみた。また、そこからエンパワーメント研究の今日的意義というものも見出そうとしてみた。そして、数多くのエンパワーメント文献から主要な文献に絞り、詳細にエンパワーメント概念について検討してみた。

その中で注目すべき点は、エンパワーメントというのが、大きく分けて2つ、関係概念として捉えられること、また、モチベーショナルな概念として捉えられるということであった。従来また現在でも、多くの研究者がエンパワーメントという言葉から想像するものは、権限の委譲とか決定参加という手法であろう。これはエンパワーメントを関係概念として捉える方法であろう。ところが、様々な文献を検討してみると、エンパワーメントというのはモチベーショナルな概念として捉えるべきだとの主張の方が多い。つまり、エンパワーメントというのは、個人の認知したある心理的状态でのことであり、個人が内発的にモチベートされた状態を示す概念のことである。Conger & Kanungo が指摘したような個人が有能感を持っていると認知していること、また、Thomas & Velthouse や Spreitzer が指摘したように、有能感だけではなく、有意味感、影響感、自己決定感(選択)を持っていると個人が認知している状態こそ、心理的にエンパワーされた状態を示す。

注目すべき第二の点は、エンパワーメントという概念が個人に適用されるだけではなく、集団やチームにも適用されるという点である。従来のエンパワーメント研究を見てみると、すでに前提としてエンパワーメントの対象となるものは個人という考え方であった。これは、エンパワーメントを関係概念として把握してみても、また、モチベーショナルな概念として把握してみても同様のことであった。しかし、エンパワーメントの概念が個人だけではなく、集団やチームにも

適用可能だとの説が最近登場している。

ところで、このような経営におけるエンパワメント概念の検討を通じて、どのような示唆が得られるのであろうか。この点について述べてみたい。

第一にあげられる点は、エンパワメントの分析には、個人レベル、チームレベル、そして、組織レベルの各レベルでの分析が必要であるということである。これまでのエンパワメント研究は、どちらかと言えば、分析レベルは個人レベルのものが中心であった。しかし、Kirkman & Rosen が指摘するようなチームレベルへのエンパワメント概念が適用可能だとするならば、その分析レベルは個人レベルから拡大していかなくてはならない。その分析レベルは、チームレベルから組織レベルへも拡大する可能性がある。これまでのサーベイで得られる示唆は、エンパワメントを個人レベルにとどめるのではなく、それをチームレベルに、さらに、組織レベルにも拡大するということである。

個人還元主義の立場をとれば、個人がエンパワーされれば、必然的に組織は活性化していくであろう。しかし、個人のコンピテンスの議論でもなされているように、個人のコンピテンスが促進されたとしても、それが組織の成果に結びつく保証はない。集団やチームは、それ自体として、また組織はそれ自体として捉える必要があり、集団・チーム・組織は、個人に還元できない独自のメカニズムを持っている。たしかに、エンパワメント概念は個人レベルで生成してきた概念ではあるが、その発想をチームなり組織に適用し、チームはチームなりの独自のメカニズム、組織は組織なりの独自のメカニズムを解明する糸口が得られるかもしれない。

第二にあげられる点は、心理的エンパワメントにもう少し注目してみる必要があるということである。これまで検討してきたように、アメリカの主要文献を見てみると、エンパワメントというのは、モチベーショナルな観点から捉えられることが多い。そして、このモチベーショナルな観点からエンパワメントを捉えた方が、数多くの点で、経営現象をよりうまく説明できる可能性を秘めている。

すでに述べたように、心理的エンパワメントとは、分析レベルで言えば、個人レベルのエンパワメントのことである。あくまで個人レベルのエンパワメントを扱うものではあるものの、エンパワメントをモチベーショナルに捉えることによって、個人レベルのエンパワメントという現象をうまく説明できる可能性を見出すことができる。

個人が心理的にエンパワーするとは、つきつめて言えば、個人が内発的にモチベートすることにほかならない。そもそも、経営学において、この内発的モチベーションそのものが大きくクローズアップされることはなかった。心理学やその応用分野である社会心理学、教育心理学ではすでになじみのある有能感や自己決定感といったタームは、アメリカはともかく、わが国ではそれほど経営学で検討されることはなかった。内発的モチベーションが深く個人の創造性と結びついているという説も根強く、新しい事業なり新しい製品を生み出す力そのものが企業の競争力となっている時代、その有効性は極めて高いと考えられる。

しかも、この心理的エンパワメントという新しい概念を導入することにより、個人レベルでの様々な経営現象をよりうまく説明できる可能性がある。例えば、決定参加という手法の効果である。この関係概念としてのエンパワメントの手法は、これまで実に多くの研究がなされ、その効果が指摘されてきた。個人が意思決定に参加すると、職務満足が高まったりコミットメントが高まる、また生産性も上昇すると言われてきた。しかし、これまでの諸研究の蓄積された結果を見る限り、統一された見解はない。ちょうどチーム制の効果と同様に、ある研究では決定参加

により生産性は高まるとしている一方で、他の研究では生産性は高まらないといった具合であり、統一された見解はない。個人の心理的エンパワーメントという概念なり変数の導入は、こうした決定参加に見られるその効果の正反対の結果をうまく説明できる可能性を持っている。

参考文献

- 1) Bandura, A., "Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol.84, 1977, 191-215
- 2) Bennis,W. & B.Nanus, *Leaders ; The Strategies for Taking Charge*, New York ; Harper & Row, 1985
- 3) Blanchard,K., J.P.Carlos & A.Randolph, *Empowerment takes more than a minute*, Blanchard Training and Development,Inc., 1995 (瀬戸尚訳『一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)
- 4) Block,P., *The Empowered Manager*, Jossey-Bass Inc., 1988 (安藤嘉昭訳『21世紀のリーダーシップ：人を奮い立たせ組織を動かす』産能大学出版部、1991)
- 5) Conger, J.A.,& R.N.Kanungo, "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988, 471-482
- 6) Deci, E.L., *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, 1975 (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』誠信書房、1980)
- 7) Galbraith, R.G., Lawler, E.E.), & Associates, *Organizing for the Future : The New Logic for Managing Copmlex Organizations*, Jossey-Bass Publishers, 1993 (寺本義也監訳『マルチメディア時代に対応する21世紀企業の組織デザイン』産能大学出版、1996)
- 8) Hackman, J.R. & G.R.Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA ; Addison-Wesley, 1980
- 9) Heller, F.A., *Decision-making and leadership*, Cambridge University Press, 1992
- 10) 城戸康彰「自立・分散型組織の実態と成立の条件－6社の事例研究から」名古屋大学大学院国際開発研究科 Discussion Paper No.80、1999
- 11) Kirkman, B.L.& B.Rosen, "Beyond Self-Management:Antecedents and Consequences of Team Empowerment"
Academy of Management Journal, Vol.42, 1999, 58-74
- 12) Kirkman, B.L.& B.Rosen, "A model of work team empowerment", In R.W.Woodman & W.A.Pasmore(Eds.),
Research in organizational change and development, Vol.10, Greenwich, CT : JAI Press, 1997, 131-167
- 13) Koch, R.& I.Godden, *Managing without Management*, Nicholas Brealey Publishing, 1996 (梅津祐良訳『脱マネジメント企業：収益力4倍を実現する80：20パワーをつかめ』ダイヤモンド社、1998)
- 14) Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School, 1996 (梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ：グローバル企業の生き残り戦略』日経BP社、1997)
- 15) Lawler, E.E., *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Inc, Publishers, 1986
- 16) 久保美紀「ソーシャルワークにおける Empowerment 概念の検討－Power との関連を中心に」ソーシャルワーク研究、Vol.21, No.2, 1995
- 17) Leana, C.R., "Predictors and Consequences of Delegation", *Academy of Management Journal*, Vol.29, 1986, 754-774

- 18) Manz, C.C.& H.P.Sims, Jr, Business without boss : How self-managing teams are building high-performance companies, New York : Wiley, 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)
- 19) 小田兼三・杉本敏夫・久田則夫編『エンパワメント：実践の理論と技法』中央法規、1999
- 20) Porter, L.W. & Lawler, E.E., Managerial Attitudes and Performance, Homewood, IL ; Richard D.Irwin, 1968
- 21) Quinn, R.E.& G.M.Spreitzer, The Road to Empowerment:Seven Questions Every Leader Should Consider, Organizational Dynamics, Autumn, 1997
- 22) 十川広国『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社、1997
- 23) Seligman, M.E.P., Helplessness : On depression, development and death, San Francisco : W.H.Freeman, 1975 (平井 久・木村 駿監訳『うつ病の行動学：学習性絶望感とはなにか』誠信書房)
- 24) Spreitzer, G.M., " Individual Empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol.38, 1995, 1442-1465
- 25) Spreitzer, G.M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, Vol.39, 1996, 483-504
- 26) Stone, E.F., Research Methods in Organizational Behavior (5th edi.), Goodyear Publishing Co., 1978 (鎌田伸一・野中郁次郎訳『組織行動の調査方法』白桃書房、1980)
- 27) Thomas, K.W.& Velthouse, B.A., "Cognitive Elements of Empowerment:An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, Vol.15, 1990, 666-681
- 28) Watkins, K. & V.Marsick, Scruping the Learning Organization, Jossey-Bass Inc, Publishers, 1993 (神田良・岩崎尚人訳『学習する組織をつくる』日本能率協会マネジメントセンター、1995)