

エンパワーメント経営はどの道を歩むべきか ——「エンパワーメント経営論」序説——

西村 毅*

はじめに

エンパワーメント経営は、まず従業員のもつ本来のなパワーを引き出すことから始まる。その引き出されたパワーを従業員が十全に発揮すれば生産性が向上し、その結果、業績向上と、また同時に従業員満足度も高まるだろう。これがエンパワーメント経営の描く大きな見取り図である。

では、従業員が本来的に持つパワーをどのように引き出せばいいのか。それについては研究者の間では大きく意見が分かれている。一つは、構造的アプローチである。このアプローチによれば、経営陣が有している業務権限を従業員に委譲すれば、従業員がエンパワーされ、かれらの能力が十分に発揮できるという。こうして発揮されたパワーを、ここでは「社会学的パワー」¹⁾とっておこう。もう一つは、心理的アプローチである。このアプローチによれば、従業員が仕事で自信を得れば、自己効力感を中心にして、いわゆる「心理学的パワー」²⁾を引き出しうるといふ。

この二つのアプローチの基本的な争点は、「エンパワーメント要素」と定義されるものにある。すなわち、エンパワーメント効果をもたらす源泉を何に求めるかという議論である。「権限委譲」に求める構造的アプローチ説と、「タスクアセスメント」に求める心理的アプローチ説、ならびにその折衷説に分かれている。ここでいう「タスクアセスメント」とは、心理学的エネル

* 立命館大学社会学研究科博士後期課程

ギーを増す源泉のことであり、自己効力感のほか、影響感、有意味感、自己決定感が特定されている。本稿の狙いは、諸説が対立している「エンパワーメント要素」について、理論的な整理を行ったうえで、本稿としての理論的立場を打ち出すことである。そして本稿の理論を立脚点として、経営のあるべき道を示すことである。

以下、本稿においては、まずエンパワーメント経営を論じる前提として職務意識の状況を概観し（第Ⅰ章）、エンパワーメントの理論を歴史的に辿る（第Ⅱ章）。つぎに先端的な議論を展開しているMathieu, Gilson & Ruddyモデルを検討する。次いで両アプローチの関係を検討し、チーム・エンパワーメントに言及する（第Ⅲ章）。次いでテーマの重点を「エンパワーメント経営」に移しつつ、その具体的な展開の道筋について述べ、タイプ別の業績動向を検証する（第Ⅳ章）。

I 従業員の職務意識の状況

エンパワーメント理論の検討に入る前に、わが国における従業員の職務意識の状況について見ておきたい。エンパワーメント経営理論を実際の経営実践に生かす際に、必須の前提となると考えられるからである。

1 意識調査に見る職務意識の状況

わが国の組織成員の職務意識について、まず現在の状況を検討してみよう。内閣府「国民生活に関する世論調査」の「何のために働くことが大切だと思うか」という質問で、回答は「お金を得るために働く」(経済的目的)のほか、「社会の一員として、務めを果たすために働く」「自分の能力や才能を発揮するために働く」「生きがいを見つけるために働く」(非経済的目的)の3項目が用意されている。この回答状況を見ると、2000年を境として大きな変化がうかがわれる。すなわち、「お金を得る」という、いわゆる経済的

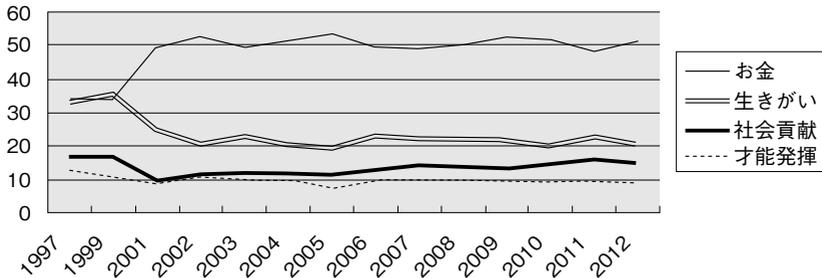


図1 働く目的は何か

(出所)内閣府「国民生活に関する意識調査」より

目的が大きく上昇している反面、「生きがい」、「能力・才能の発揮」、「社会貢献」といった非経済的目的は、21世紀に入り、いずれも大きく低下しているのである。

2 経済的目的が増加した原因

2000年を境として、こうした変化が生じた原因として、次の2点が考えられる。まず第一に、1990年代に発生した経済環境の激変が国民心理に変化を余儀なくさせたという経済的背景があろう。そのひとつは、1990年代を通じて生じたバブル崩壊に伴う株式・不動産等資産価格の下落（資産デフレ）である。経済産業省『資産デフレが企業・家計に及ぼす影響』（2003年10月）によると、資産デフレは、資産の所有者はもとより広範な国民に大きなマイナスの影響を与えている。加えて、1990年代後半に生じた経営破綻や経営危機に伴うリストラの盛行、非正規雇用の急増等の株主主権的な経営行動が従業員を中心に雇用不安を増幅し、非経済的目的への関心を減殺せしめて経済的目的に傾斜させたことは容易に想像できることとあり、こうした不安感 は21世紀に入っても簡単に消え去ることなく、国民の心中を脅かしている。

第二に考えられるのは、世代交代による国民心理の構造的変化である。「世代交代」について、森嶋通夫は戦後の日本経済を支えた層として、戦前

派、純粹戦後派、戦後二世派に分類している³⁾。豊かさゆとりが当たり前になった戦後二世派が、戦後派や戦前派と価値観が異なってくるのは、当然のことであろう。若い世代ほど「家族が一番大切」とする意識が増加しており、こうした新世代の意識は、経済環境の激変などに触発されて、家族を守るための経済目的意識を強め、国民意識の変容に影響を与える基礎となっていることは十分に推察される。

3 大企業ほど職務満足への希求は強い

内閣府「国民生活に関する世論調査」によると、このように職務意識に変化が生まれている。もっとも、内閣府の上記の調査結果は広く国民を対象としたものである。そこで、会社法人を対象を絞った労働政策研究・研修機構（JILPT）の「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」（2007年12月実施）を見てみよう⁴⁾。そこでは、明確な結果が示されている。「現在、働く上で重視すること」と問われた質問に対して（5つまでの複数回答）、非経済的要素と経済的要素の強いそれぞれの上位5項目を見ると、非経済的要素の強い項目では、①人間関係が良い（39.7%）、②自分のやりたい仕事ができる（35.6%）、③自分の能力を高めることができる（30.2%）、④能力・適性に見合った仕事（27.5%）、⑤経営理念・ビジョン・社風（20.6%）と続いており、経済的要素の強い項目としては、①雇用が安定していること（39.0%）、②会社の将来性（33.6%）、③賃金が高いこと（20.7%）、④福利厚生が充実（15.1%）、⑤会社の規模・知名度（9.9%）と続いている。次に経済的要素と非経済的要素の上位8位までを集計すると、非経済的要素は56.6%、経済的要素は43.3%と非経済的要素が優位に立っている。しかも規模別には、大規模会社法人ほど非経済的要素の優位度は高い（従業員1000人以上では、非経済的要素60%に対して経済的要素は40%）。

このように、国民全般としては、非経済的目的への希求が減少しているとしても、大企業従業員を中心に「やりたい仕事」や「能力向上」、「能力発

揮」に対する希求が強いということに本稿では留意したい。こうした国民全般と大企業従業員の間に見られる職務意識の乖離は、経済的激変の打撃や世代交代の影響が国民階層の間に均一には進行していないことが原因と推定される。それでは大企業従業員を中心にした上述の欲求にどのように応えていけばいいのか。実は、こうした課題にこたえようとするのがエンパワーメント経営なのである。

II 「エンパワーメント」の理論的検討

1 エンパワーメントとは

ここまで見てきたように、わが国には仕事における非経済目的への希求は減少してきてはいるが、大企業従業員を中心に仕事そのものにおいて自己の能力を発揮したいという欲求は強い。こうした欲求に応えつつ、生産性向上に結び付けようとしたのがエンパワーメント経営なのであり、そうした経営への取り組みも日本で始まっている。こうしたエンパワーメント経営は、アメリカで議論されてきたエンパワーメント理論を基礎としつつ展開されているので、ここではまずエンパワーメント理論とは何かをとりあげ、そこでの議論を検討したい。エンパワーメント理論は、古くはMcGregor、Herzberg等にまで遡るが、本稿では、特にこの議論が活発に行われた1980年代後半以降から最近時点までの動きを中心に取り上げることとする。

まず、本稿で言うエンパワーメントとは何かを、確認しておきたい。この概念は、最初介護の分野で用いられた概念である。この概念を最初に用いたソーシャルワーカーのSolomonによると、エンパワーメントとは、「ステイグマ化された集団の構成メンバーであることに基づくパワーの欠如状態を減らす」⁵⁾ ことである。すなわち、ソーシャルワーカー等の第三者の役割は、闇雲にパワーの増強を図るのではなく、本人の欲求をベースにしてパワーの回復を支援することを基本とすべきである、とする。簡単に言えば、被介護

者の本来持つ力を重視し、その力を如何に自律的・自覚的に引き出すかが介護者の課題だとするのである。ここでは、被介護者の力を信じ、その力を引き出し、自律を促すことが介護にとって最も重要なこととして理解されているのである。

そして、この概念は他の分野にも広がっていく。開発援助論や社会学の分野などである。さらにまた、経営学もこの概念に注目していくことになる。それは、70年代以降、垂直的統合システムを特徴とするテーラー主義的な労働編成が生き詰まり、それが生産性の低下をもたらし経済危機を引き起こしていったこととは無関係ではないだろう。こうしたなかで、企業は、あらためて生産性向上のためには従来の経営組織を見直すことの必要性を認識することになる。従業員の本来持つ力を信じ、それを引き出すこと、すなわち従業員の社会的・心理学的パワー引き出し、それを生産性の向上に結びつけることが重要だという認識が広がってきたのである。一般に、この一連の過程は「エンパワーメント」と規定されるが、本稿も、エンパワーメントをそう捉えるものである。

2 構造的アプローチ

それでは、実際に経営学において「エンパワーメント」はどのように議論されてきたのか。それを見ていこう。経営学においてこの概念をいち早く整理したConger & Kanungoによると、エンパワーメントには、関係概念としての捉え方（構造的アプローチ）とモチベーションな概念としての捉え方（心理的アプローチ）があるという⁶⁾。構造的アプローチとは社会的なパワーに焦点を当てており、エンパワーメント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であるとされる。具体的には、従業員に対する大幅な権限の付与、管理者から部下に対する権限委譲、従業員が意思決定に参加する共同決定等（以下、「権限委譲」で代表する）が挙げられる。そして、構造的アプロー

チは、「権限委譲」を「エンパワーメント要素」と位置づけた。ここでいう「エンパワーメント要素」とは、エンパワーメント効果をもたらす源泉を意味する。こうしたパワーの移転、あるいは各従業員や組織単位への分配が各人の本来もつ力を引き出すことになり、全体としても大きな効果を発揮できるとするのである。

3 心理的アプローチ

一方、心理的アプローチとは心理学的なパワーに焦点を当てており、構造的アプローチが、いってみればパワーの社会的分配によって各人のパワーが引き出されると理解したのに対し、パワーは人間の自己自身にあると考えられることから、エンパワーメントとは自分の心のエネルギーを高めることであるとされる。Conger & Kanungoの論説で興味深いのは、このように概念を整理した上で、経営学に於いてそれまで関係概念（すなわち構造的アプローチ）としての捉え方が主流であったことに異議を唱え、それを次のようなモチベーション的な概念として捉えることを主張したことである。すなわち彼らは、人間の自己自身にあるパワーを強化することを主張しつつ、自己効力感が高まる心理的状态をモチベーション的な意味でのエンパワーメントと考えた。端的に言えば、自分はやれば出来るという効力期待こそが心理的にエンパワーされた状態であると主張し、そのことをエンパワーメントと理解した。

これを受け継いだThomas & Velthouseは、エンパワーメントを心理的エネルギーが賦与された状態として捉える⁷⁾。そしてエネルギーを高める源泉を「自己効力感」ととどまらず、「タスクアセスメント」とした。それは次の4項目からなる概念から構成されている。

①コンピテンス（自己効力感）…自分はやれば出来るという確信の度合いのことである。自己効力感が高いと、努力への意欲も高くなり、また障害に直面しても耐える力を身に付けることができる。②影響感…タスクの目的を

達成する意図された効果を生み出す度合いのことである。但し、自己効力感との境界は「曖昧」である。③有意味感…個人の理想や規準という観点から判断されたタスクの目標や目的の価値のことである。④自己決定感…ある人の行動がどの程度自己決定されたかと知覚している度合いのことである。自己決定、すなわち、選択する権限は、柔軟性、創造性、主体性、自己統治を生み出すという。

構造的アプローチは「権限委譲」によるパワーの分配を重視したのに対し、心理的アプローチは、人々のモチベーションを重視し、「タスクアセスメント」をエンパワーメント要素と位置づけた。このように、エンパワーメント議論には、大きく言えば2つのアプローチがある。この両アプローチは、エンパワーメントの要素をどう見るか、その重点のおき方が異なり、議論が展開されてきた。しかし、この両アプローチは決して互いを排除しあうものではないと、本稿では理解する。両アプローチは、相互に補完し合う関係にあるともいえるからである。

すなわち、それぞれのエンパワーメント要素が多義的な意味を含み、相互に関連しているからである。たとえば構造的アプローチがエンパワーメント要素とする「権限委譲」は、委譲された側からすると自己決定するパワーを分配されたことになり、そのことによって「自己決定感」ともいうべき心理的効果も得ることになるからである。また、心理的アプローチがエンパワーメント要素とする「タスクアセスメント」は、具体的に経営実践として追求する中では、後述するように「規則最小化組織」として具現化することになる。そうした組織においては、本来経営が定めるべき規則に従業員が決定することになり、事実上の権限委譲が結果として行われることになるからである。

法令が特定のものに命令等を定めるときに、その反射として第三者が受ける事実上の利益を「反射的利益」というが、上記のように、特定の効果を意図した活動が結果的に他の効果をもたらせるときに、それを本稿では「反射

的効果」と称したい。両アプローチは、こうした「反射的效果」を互いにもたらすことを、本稿は注目したい。エンパワメント要素は、しばしば複合的な様相を示すことになるのである。

Ⅲ Mathieu ,Gilson&Ruddy理論⁸⁾

こうした点に留意しつつ、あらたに議論を展開したのはMathieu, Gilson & Ruddyである。彼らは、構造的アプローチから出発しつつも、両アプローチを折衷するという最先端の議論を展開する。以下かれらの議論を見ておこう。

1 Mathieu, Gilson & Ruddyモデル

彼らのモデルは、図2の通り、Input-Process-Outputフレームワークで示される。彼らの議論は、エンパワメント要素を「権限の知覚と責任の知覚」という、Thomas & Velthouseの「4次元」ではなく、「2次元」の心理学的な要因で捉えることをまず特徴としている。同時に、彼らの議論はThomas & Velthouseとは違って、エンパワメント要素が発現するために必要な先行条件を理論の中に組み込んだことである。それを「環境要因」といい、それは彼らが構造的アプローチを彼らの議論に取り入れたことを意味

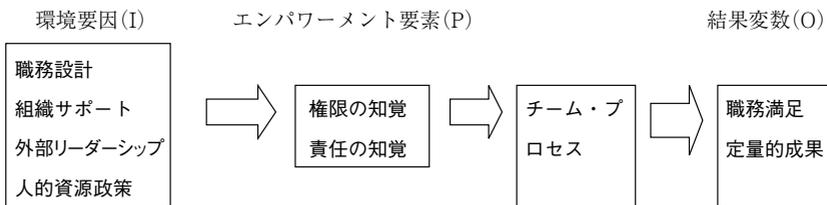


図2 Mathieu, Gilson & Ruddyによるチーム・エンパワメントの理論モデル
(出所) Mathieu, Gilson & Ruddy "Empowerment and Team Effectiveness : An Empirical Test of an Integrated Model" *Journal of Applied Psychology* Vol.91, 2006, pp97-108.

する。

彼らは、環境要因を4つあげている。見ていこう。環境要因とは、繰り返せばエンパワーメント要素が発現するために必要な先行条件のことを言う。その第一は、職務設計である。チーム活動に関する権限と責任を、外部からチーム内部にシフトすることである。こうするとメンバーは大きくエンパワーメントされると期待できるだろう。しかし、それが心理的エンパワーメントに連なるかどうかは、直接には保証はできない、という。

第二に、組織支援体制が必要である。他のチームとのコミュニケーションの確立や、情報交換の風土が備わっていること、チームの内外との強大なコミュニケーションネットワークの構築が、またエンパワーにとって重要であり、必要だと主張される。

第三に、外部リーダーの必要性である。当初は組織がフラットになるほど不要になると見られていたが、現実には、外部リーダーはエンパワーメント経営の重要な牽引役であると、いう⁹⁾。但し、その際の役割は、必要な資源の調達やチームの養成が中心であり、かれが力をもち、けん引することではない。

第四に、人的資源政策についてである。研修の必要性が叫ばれる。それは各人のエンパワーにとって必要不可欠なことである。しかし、現実にはアメリカではその評価が低いことが目立つ。長期雇用を前提としない米国型経営においては、研修に対する役割期待も低く、期待された成果を生まないとして社内評価も低いことが懸念されている。

一言でいえば、彼らがいう構造的エンパワーメントとは、「職務設計をベースにしており、外部リーダーシップの権限と責任をチームメンバーにシフトすることを本質とする」¹⁰⁾のものである。

ここで職務設計が特に重要である。それはチーム活動に関する権限と責任を、チームの外部（たとえば経営者）からチーム内部にシフトすることである。そうすれば、メンバーはさらに大きなパワーを得ることが出来るとい

えるだろう。しかし、彼らは、そうした職務調整を実施しても、必ずしも全てのメンバーがエンパワーされるわけではないという。すべてのメンバーが「権限と責任を知覚」してこそエンパワーされるからである。そこで彼らは、構造的なチームへのエンパワー活動を職務設計と呼び、心理的なエンパワーメントにより得られたエンパワーメントをチーム・エンパワーメントと呼び、この両者を分離した。彼らの説くエンパワーメントは、権限の分配によってパワーを引き出すというより、それは、権限分配がもたらす心理的効果がメンバーのモチベーションを高めてこそ成就すると考えたのである。

なお、ここでいうチーム・プロセスとは、エンパワーメント要素と結果変数を媒介するプロセスであり、プロセスの時間的経過の中で、メンバーの相互作用等により、結果変数にさまざまな影響を及ぼす変数と位置づけている。

2 Mathieu, Gilson & Ruddyモデルの意義

こうした彼らの議論・モデルの第一の意義は、構造的なエンパワーメント要素から出発しつつ、その中に心理的要素を組み込み、エンパワーメント理論の全体的な構築を目指したことにある。すなわち、エンパワーメント要素を「権限の知覚と責任の知覚」とし、従来の概念である「権限委譲」よりも、心理的な要素を内包したことである。ただし、「権限委譲」には、「集団的決定感」ともいうべきタスクアセスメントの議論が言うような心理的エンパワーメントの側面があるのだが、タスクアセスメント論との議論の交錯がないのは残念である。とはいえ、本稿がいう「反射的効果」を視野に収めているという点で彼らの議論は大きく評価できるといえる。ともあれ、両アプローチを共に視野に入れるという姿勢については、意義を認めることができるだろう。

彼らの理論の第二の意義は、チーム・プロセスという変数を考案したことである。エンパワーメント要素が発現しても、結果変数に至るまでの時間的

な経過において、メンバー間の相互作用により、結果変数に大きな変動が生じることは十分に予測されることである。こうした変数の存在を指摘した意義は大きいといわなければならない。

第三に、彼らがチームのエンパワーメントを議論する先頭集団を形成したことである。これまで、構造的アプローチも、心理的アプローチも個人レベルでのエンパワーメントを議論してきた。しかし、エンパワーメントはチームのレベルでも議論されるべきことであり、むしろ日本にこれを適用していく場合、このレベルでのエンパワーメントは重要である。チームのレベルでのエンパワーが、各個人のエンパワーをさらに強くするということも考えられるからである。いや、その自覚が、こうしたチーム・エンパワーメントという概念を生み出したとっていいだろう。

といっても、かれらの議論に首肯しえないこともある。彼らがエンパワーメント要素として、「タスクアセスメント」という「4次元」のエンパワーメント要素を採用せずに、「2次元」の要因、すなわち「権限の知覚と責任の知覚」を採用したことである。こうした「2次元」を設定した第一の理由は、2次元のアプローチの方が長い研究実績があり、実践的にも言語的にもエンパワーメントの定義としてふさわしいからであるとする。そして第二の理由は、2次元要因で概念化するほうが明確であるという。しかし、本稿は「タスクアセスメント」の議論がより人々のモチベーションな現実感覚を表しており、妥当だと考えている。事実、かれらも本稿がいう「集団的決定感」ともいうべき心理的エンパワーメントが結果として生じ、そのことの重要性も指摘しているからである。

3 心理的アプローチと構造的アプローチの関係

ここまで、エンパワーメント要素をめぐる議論を整理してきた。残された問題は、二つのアプローチの関係をどのように捉えるべきか、である。

青木幹喜は、これまでの研究史を振り返り、二つのアプローチは心理的ア

アプローチに収斂する方向にあると示唆する。「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的なものへと変化していった。…(略)…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」¹¹⁾。青木氏のこのような指摘は、明らかに研究アプローチの流れを物語っている。そして、現在の段階では、心理的アプローチに落ちてきていると主張しているのである。

しかし、他方で両者を融合しようとするMathieu, Gilson & Ruddyの議論も無視できないものがある。Menon, S. T.もまた次のようにいう。かれは、「構造的アプローチと心理的アプローチは必ずしも正反対ではなく、エンパワーメントの取り組みに際して、ともにもう一方の要素を内包している」¹²⁾と指摘する。本稿もまた、すでに「反射的効果論」としてみたように一方は他方の効果を生みだし、両者は結果として不可分の関係にあるという立場に立つものである。

4 チーム・エンパワーメントの重要性

さて、ここで、後論にも関連するので、チームのレベルでのエンパワーメントについていまだ少し触れておく必要があるだろう。それを論じる中で、また両アプローチがともに重要だということも指摘したい。

Mathieu, Gilson & Ruddyは、上記のように「職務設計」を、チームへの権限委譲として議論していた。こうした状況は、しかし、すでに日本の企業、特にアセンブリーの領域で「リーン生産方式」として見られたことである。そこでは、「自律型チーム（・作業）組織」が組織され、そこに多くの権限が委譲されていた。チームで、メンバーの作業のローテーションや研修

のあり方を決めたり、部品納入の判断などもし、またチームリーダーをチームで選んでいた企業もあった。メンバーの休暇を調整する機能・権限もあることも多かった。QC活動もチームごとになされてもいた。経営管理としては、営業活動の包括裁量権限、メンバーの採用・評価・報酬の決定権限、経費の支出権限等のチームへの委譲である。

チームメンバーは、こうした広範な仕事、業務の決定権限を譲り受けることにより、生産工程において、またその他の業務領域において柔軟な対応が可能となったり、迅速な意思決定が可能になる。それが、生産性を高めることにもなっていく。

こうしたチームへの権限委譲は、もちろん個人に権限がないということの意味しない。むしろ、チームを通して個人への権限が委譲されていたともいえるのである。事実、こうした「職務設計」は、個人のパワーをまた拡大し、かれらの本来持つ力を引きだしたとも評価されてきた。それがまたチーム全体のパワーの源となっていたのである。もちろん、チーム組織にではなく、直接に個人への権限の委譲という形態も考えられる。いわゆるアングロ・サクソン型である。それも、個人のエンパワーメント効果を期待できる。しかし、その効果は限定的である。すでに生産性議論が明らかにしているように、チームのエンパワーメント効果は個々のメンバー個人の力をより引き出しうるからである。

もっとも、チーム編成がエンパワーメントの一環としてどの程度の実効性を持つかは、チームの構成と運営に関わってくる。Manz C.C & Sims. J.W 『自律チーム型組織』を監訳した守島基博によれば、自律型チーム組織を効果的に作る条件として、①目標を設定してからのチームの自律性を最大化する、②チームの異質性を高くし、内部の統合過程を活性化する、③チーム・メンバーの発言力・影響力を出来るだけ平等に保ち、リーダーの発生を促す、の3点にまとめている¹³⁾。チームの専門性が高まるほど、こうした条件は重視されるが、通常の組織においても程度の差はあれ、こうした条件は要

求される。

この自律型チーム組織は、現実にはワーキンググループ、作業チーム、半自律的作業集団、自律的作業集団等さまざまな形態をとるのであるが、ここで特に重要なのは、①の自律化の最大化であろう。それは、チームへの権限委譲による社会学的パワーの拡大をもたらすだけではなく、心理学的パワーをまた引き出すからである。集団的決定は、まず、チームメンバー全員の責任感を醸成し、そのことによって各自の自己責任の「知覚」を強め、心理学的パワーを引き出すからである。本稿がいう「集団的決定感」である。くりかえせば、チームへの権限委譲は、最終的に結果としてメンバーに充足感や自己決定感といった「タスクアセスメント」という心理的な「エンパワーメント要素」をもたらしているのである。それは、チームという集団においては、その効果はより高いものとなる。たとえば、仕事をやり遂げたという充足感は、集団のメンバーに自己の仕事の達成を認めて評価してもらえたとき、より高いものとなるだろう。これは、日々、我々が経験していることである。

このように、「自律型チーム組織」は、エンパワーメント経営に本質的な組織形態であるといえるだろうし、近年のエンパワーメントに関する議論は、この点に注目しているといえる。したがって、エンパワーメント経営を実施しようとする企業は、チーム制を成立させる組織基盤が活動の先行条件として要求されることになるだろう。それを、本稿では「組織基盤要因」と名づけることとするが、そこには、みてきたように「チーム単位の労働編成」が不可欠な要因として含まれることになる。

幸い、わが国の場合は、伝統的にチーム制の労働編成をとってきたので、基盤要因は熟成している。しかしながら、欧米諸国、ことにアメリカにおいては、労働編成は伝統的に個人単位であり、個人主義に立つアメリカ人の伝統的な国民性を基盤にしていた¹⁴⁾。それだけに、労働編成を個人単位からチーム制にシフトするには、国民性に遡った意識改革が必要になるといえる

だろう。また、次のことも確認しておく必要がある。それは、チーム制といても、それが全体としてピラミッド型組織構造が維持された組織のもとで展開されているのか、あるいはフラットな組織のもとで展開されているのかで、そのエンパワーメント効果は違ってくるということである。

5 小括

ここで、これまで辿ってきたエンパワーメント経営理論の総括をしておきたい。

第一に、エンパワーメント研究の二つのアプローチは、「タスクアセスメント」と「権限委譲」に分かれて議論されてきたが、それらは対立しあうものではなく、ましてやどちらが有効であるとか、どちらかに収斂するべきだということではない。しかし、現在、その融合が議論されてきていることに注目したい。両者は、相互に「反射的效果」をもつものであり、お互いの要素は部分的に交じり合っている。

第二に、両アプローチとも、「自律型チーム組織」を重視していることである。社会的・心理的なパワーを蓄積した従業員にとって、「自律型チーム」の広範な自律性を認める構造的要因こそエンパワーメントの基礎であるといえるだろう。

Ⅳ エンパワーメント経営の具体的展開

ここまで、エンパワーメント研究の二つのアプローチについて述べてきた。エンパワーメント経営は現実には、この二つのアプローチのどちらかに比重を置きながら展開されているかにみえる。

1 エンパワーメント経営の理念別展開

エンパワーメント経営の実践タイプは、エンパワーメントに関する二つの

研究アプローチに即していうと、〈心理的实践タイプ〉と〈構造的実践タイプ〉に分けることが出来る。これを分別するものは、各社の経営理念であり、それを決めるものは、トップ・マネジメントの経営哲学である。

心理的实践タイプは、従業員の「タスクアセスメント」を通じてモチベーションを高めるタイプである。自己効力感、あるいは自己決定感などは自由な経営風土によって醸成されるとして、それが目指される。いいかえれば「規則最小化組織」を定着させることを第一義とする。ここでいう「規則」とは就業規則等で規定される一般的な規則（勤務時間、勤務場所等）のことである。なお、「自律型チーム組織」が組成されれば、すでにみたように、より一層タスクアセスメントによる効果も高くなる。

他方、構造的実践タイプは、従業員に対する「権限委譲」をエンパワーメント要素として、従業員の社会的パワーの増大を図ることになる。そこでは職務設計を通じて従業員をエンパワーすることが第一義となる。ここでも、「自律型チーム組織」が組成されれば、そのエンパワーメント効果が高くなる。さらにまた、それはすでにみたように「集団的自己決定感」など心理的エンパワーメント効果をも強めることになるだろう。

このように、現実的にも両アプローチを応用しつつ、両アプローチによるエンパワーメント経営が、すでに導入・実現されつつある。しかし、具体的には、それぞれの企業の経営理念や、経営実態に応じて様々な形態を、それはとることになる。ここでは、その代表的な事例を見ておこう。大きく言えば、サントリー、リクルート、未来工業、三和総合研究所（現三菱UFJリサーチ&コンサルティング）などが心理的实践タイプ、京セラ、ミスミ、ヤマト運輸などが構造的実践タイプと位置付けることが出来よう¹⁵⁾。後者の職務設計による権限委譲については、京セラの「アメーバ経営」、ミスミの「市場原理によるチーム作り」、ヤマト運輸の「セールスドライバー制度」が有名である。

2 エンパワーメント経営の組織戦略

すでに確認したように、フラットな組織構造のもとでの自律型チーム組織がエンパワーメント経営にとっての「組織基盤要因」として理想だとはいえ、現実には様々なタイプのエンパワーメント経営が実践されている。現在、多く実践されているのは伝統的なピラミッド型組織、すなわち意思決定権を上位機構に集中しているもとでの、エンパワーメント経営である。そうした組織のもとで、心理的アプローチから、あるいは構造的アプローチからの経営実践である。

第一のケースは、ピラミッド型組織構造を前提とした上で、心理的アプローチからエンパワーメント経営実践を展開している例である。その代表としては、三和総合研究所（現三菱UFJリサーチ&コンサルティング）をあげることが出来る。同社では、自律型チーム組織に、業績・人事・経理等に関する権限をほぼ包括的に授与し、生産性の向上を通じて、業績と従業員満足の改善を図った。中でも、人事評価についてはプロジェクトメンバーによる同僚の相互評価を原則とし¹⁶⁾、成果型給与体系のベースとして納得性を高めた。

第二のケースは、ピラミッド型組織構造を前提とした上で、チームではなく諸個人に広範な権限を授与する例である。たとえば、1976年に宅急便事業に参入したヤマト運輸¹⁷⁾は「全員経営」を標榜し、経営の目的や目標を明確にしたうえで、仕事のやり方を細かく規定せず、自分の仕事に責任を持って遂行する体制を整えている。営業、作業体制の中心は第一線のドライバーであり、呼称を「運転手」から「セールスドライバー（SD）」に変更し、自己完結体制を整えた。SDが持つ荷物事故の処理権限を1件30万円にまで拡大するなど、SDの自律的な行動に期待している。同社が「自律型チーム組織」に移行しないのは、個人単位のSD制度を業務の基本としているからである。

第三のケースは、ピラミッド型組織構造を前提とした上で、社内組織を自

律型チーム組織に再編し、各チームに業務執行権限を委譲する例である。たとえば、京セラの「アメーバ経営」は、事業部よりもさらに下位の現場に利益責任を設定し、自律型チーム組織である「アメーバ」に権限を委譲している¹⁸⁾。このアメーバ経営は、一企業で考案されたものであるにもかかわらず、内容の分かりやすさと運用の便利さから、研究者の間でも注目を浴びている。構造的実践タイプが生んだ優れたエンパワーメント経営であるといえる。

第四のタイプは、上記とケースと異なり、ピラミッド型組織構造を打破し、全社に自律型チーム組織を導入し、より大幅なフラットな組織再編を行う例である。たとえば、1958年に起業したW.L.ゴア社¹⁹⁾の創業者ビル・ゴアは、デュボンでの勤務経験から、独立して官僚主義とは無縁の組織を築くことを志向した。階層構造ではなく、小規模な自己管理型のチームを核とした格子構造の組織を編み出し、情報をあらゆる方向に流すことを可能にした。同社では、ランクも肩書きもなく、一部の社員は同輩からリーダーと認められたときに、「リーダー」という呼称をもらう、という。これはある意味で構造的実践タイプの理想的なケースである。

3 エンパワーメント経営の条件

以上、エンパワーメント経営に現在関心が集まり、両アプローチを視野に収めつつ、現実にはそれには様々な形があるのを見てきた。しかし、本稿が主張する自律型チーム組織を中核とした本格的なエンパワーメント経営を実現するためには、いずれの実践タイプであれ、おおむね次のような条件が必要であると考える。

第一に、トップ・マネジメントによる強い信念・哲学である。エンパワーメント経営とは、従業員の社会的・心理学的なパワーを引き出し、結果として生産性を向上させ、業績と従業員満足の改善を図る経営である。そうしたエンパワーメント経営にとって「自律型チーム組織」は決定的に重要だっ

た。こうしたエンパワーメント経営は、ほとんどの意思決定は現場に委ねられるので、伝統的なピラミッド型組織構造とは正反対の相貌を呈することになる。したがって、従来のトップ・マネジメントのあり方からすれば、不安がつのる。その状況を克服しうるのは、唯一、従業員を信頼する信念である。こうした従業員を信頼し、その活力を重視する信念・哲学は、トップ・マネジメントが自らの力で身に付けるほかない。従業員を信頼する信念とそれに基づく施策は、成功企業の各社に共通していることに注目すべきである。

第二に、くりかえせば、自律型チーム組織を核にすることである。トップ・マネジメントが従業員を信頼し、意欲と能力を最大限に発揮させようとすると、その障害となっているピラミッド型組織構造の見直しに手を付けざるを得なくなる。その方向は、構造的実践タイプのみならず、心理的実践タイプにおいても、業務を阻害しない限り、チーム制、ことに資源と権限を有し自由に活動しうる「自律型チーム組織」を核にした再編になる。新組織が整備されてくると、会社の組織階層は基本的に経営陣と自律型チーム組織の2段階に改編される。自律型チーム組織内に於いて解決し得ない事項については、経営陣に相談され決裁が委ねられることになる。

第三に、当事者の協議をベースにすることである。エンパワーメント経営の遂行にあたり必要となるのは、組織内のさまざまな意思決定に「当事者による協議」の機能を働かせることである。「自律型チーム組織」である限り、当然のことである。たとえば、従業員の評価や報酬については管理者や人事部長が強権的に決めるのではなく、当事者の協議により決める仕組みにする。すなわち自律型チーム組織の成員による多数決により決定する仕組みを導入する。チーム間のやり取りについても、両者の話し合いをベースとする。こうしたフラットな制度作りには工夫がいるが²⁰⁾、管理部門の大幅なスリム化が可能になる等のメリットが出てくることになる。

4 実践タイプ別の業績動向

最後に、こうしたエンパワーメント経営が、実際に業績にどう反映しているかを見ておきたい。エンパワーメント経営が従業員の力を十全に引き出す経営だとするならば、それは業績に現れてくるはずだからである。両実践タイプ別に提示しよう。リーマンショック不況と重なり、各社とも苦戦はしているが、長期的な経営成果を示す株主資本比率はサントリーを除いて高水準を維持しており、タイプ間の相違があるとはいえないだろう。サントリーの株主資本比率の低位は、税引き前純利益比率が極度に落ち込んでいるわけでもないことから、一般株主への配慮を必要としない未上場会社特有の現象であろう。

表 エンパワーメント実践タイプ別業績動向 (％)

		前年比増収率			税引前純利益比率			株主資本比率		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
構造的 実践 タイプ	京セラ	▲4.9	18.0	▲6.0	5.7	13.6	9.6	72.8	73.0	73.7
	ヤマト	▲4.0	3.0	2.0	2.7	2.7	1.6	59.6	58.3	57.0
	ミスミ	▲18.9	35.9	7.4	4.4	7.4	7.2	81.4	77.9	78.5
心理的 実践 タイプ	未来	▲11.5	6.4	4.6	1.9	5.1	7.0	78.6	77.5	77.3
	Recruit	▲26.8	▲5.1	7.2	8.0	10.5	8.3	50.9	51.3	51.1
	Suntory	…	12.4	3.5	2.1	2.3	3.5	26.3	26.9	26.4

(註) 全て連結決算ベース。基準年は決算発表年。出所：リクルートは同社HP、他社は有価証券報告書。

おわりに

ここまで、エンパワーメントを従業員の社会的・心理学的パワーを増大させることと捉えてきた。ところで、こうしたエンパワーメント経営が、真にエンパワー効果を実現するためには、少なくとも次の条件が必要だと考える。それは、こうした組織のメンバーが報酬や地位など他者によって動機付けられ統制されるのではなく、活動すること自体に充足感などを見出すよ

うな自発的な活動の仕方をしているということである。なぜなら、いわゆる「指示待ち族」では、構造的アプローチでいえば、権限委譲を受けても本人には重荷となり、エンパワー効果を発現しないであろうし、心理的アプローチにおいて勤務時間などが本人の決定に委ねられても、本人が自己決定感を味わえなくては、苦痛が増すだけであろう、と考えられるからである。いま、活動すること自体に充足感を見出す自発的な活動の仕方を<内発的動機付け>とっておくならば、「エンパワーメント経営」は、こうした内発的に動機付けられたメンバーによってはじめてエンパワー効果が見出しうるのである。従来のピラミッド型組織構造を前提とした経営は、指揮・統制が徹底され、外発的タイプに親和性が高かった。しかし、エンパワーメント経営が実践されつつある企業では、たとえピラミッド型組織構造が残っているとしても、仕事の内容は上司の指示から、自らの自発的な創意・工夫の発揮へと変わって行く。<内発的動機付け>が醸成されていくのであり、このことがエンパワー効果を高めていくのである。すなわち、エンパワーメント経営は、意思決定と実行の統合を図り、従業員の判断に仕事の遂行を委ねる仕組みであり、意思決定と実行を分離し、判断余地の乏しい仕事を課す仕事の仕組みをテイラー主義と理解すれば、まさに「エンパワーメントは、伝統的なテイラー主義に対するアンチテーゼ」²¹⁾をなすのである。

このように、すでに述べたような従業員を信頼するトップ・マネジメントの下で、内発性によって動機づけられた従業員こそがエンパワーメント経営を成功させる要諦であり、こうした従業員は、「エンパワーメント経営」と不可分の関係にある。

本稿は、エンパワーメントの議論を紹介しながら、現在企業にとってエンパワーメント経営が重要になってきていることを確認してきた。その議論にあたって、まずエンパワーメントの議論には大きくいえば2つのアプローチがあること、しかし、それらは本来相互に別個のものではなく、「反射的効果」によって相手の要素を内包することが可能であると論じてきた。そのう

えで、現実企業において、現在、両アプローチに留意しながら様々な形でエンパワーメント経営が展開されていることを見ながら、あらためてこうしたエンパワーメント経営にとって、従業員が「内発的動機付け」によって啓発されることの重要性を指摘した。

こうした議論の上で、最後に次の点を述べておきたい。現在エンパワーメント経営は様々な形が混在しているが、どのケースをみても各企業の業績は良好である。本稿では、先にみた第四のケースが最終的にエンパワーメント経営の王道だと理解するが、しかし、経営者はどのケースを選ぶにせよ、自信を持って、それぞれ内発的に自らの信じる道を歩むことがエンパワーメント経営成功の最大の秘訣であると考えます。

筆者は、たまたま、三和総合研究所と京セラグループ企業でそれぞれ10年近く管理部門を担当するという機会に恵まれた。本稿で記した二つの実践タイプ、あるいは4つのケースの記述は、そのときの経験がベースになっている。本稿は、エンパワーメント経営を目指す経営者への応援の意味もある。いずれにしても、両アプローチはどちらかに収斂するものでもなく、両者は相互に関連しあっているというべきであり、そうであるからこそ、現実のエンパワーメント経営は、どちらのアプローチを重視し導入したとしても社会的・心理学的パワーを従業員から引き出すことができるのである。問題は、くりかえせばエンパワーメント経営を構想している経営者はいずれの道を歩むにしろ、現代の企業にとってそれが重要だと認識し、その道を全うすべきだということである。

注

- 1) 青木幹喜『エンパワーメント経営』(中央経済社、2006年)、25-26頁。
- 2) 同上書・26-27頁。
- 3) 森嶋通夫『なぜ日本は没落するか』(岩波現代文庫、2010年)、16-18頁。
- 4) 調査対象は、全国の従業員数100人以上の企業10,000社、ならびに企業調査対象企業で働く従業員100,000人。有効回収数は、1,200社(有効回収率12.0%)、7,349人(有効回

- 収率7.3%)。
- 5) 本節は、青木幹喜『エンパワーメント経営』から引用(中央経済社、2006年、22ページ)。原典は、Solomon. B. *Black Empowerment*. New York: Colombia University Press. 1976.
 - 6) Conger J.A.&R.N.Kanungo "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 1988, Vol.13, No.3, pp.471-482.
 - 7) Thomas K. W. & B. A. Velthouse "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 1990, Vol.15, pp.666-681.
 - 8) Mathieu, Gilson & Ruddy "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model" *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol.91, No.1, 97-108
 - 9) 但し、外部リーダーに関する仮説「チームメンバーによって外部リーダーが資源獲得を行い、チームの促進的役割を担っていると知覚されれば、心理的エンパワーメントを感じる」は、データでは支持されなかった。しかし、これをもってこの仮説の未承認を結論付けるのも尚早であろう。わが国においても、こうした調査が行われることが必要である(Mathieu, Gilson & Ruddy, 前掲論文106頁)。
 - 10) Ibid. p98.
 - 11) 青木幹喜「チーム・エンパワーメント：研究の背景と課題」(大東文化大学『経営論集』第15巻、2008年、3頁)。
 - 12) Mathieu, Gilson & Ruddy. Ibid. 98
 - 13) Manz & Sims Jr/守島基博監訳『自律型チーム組織』(生産性出版、1997年)、8頁。
 - 14) 2010年に実施された統計数理研究所『アジア・太平洋価値観国際比較』によると、問34(次のうち、大切なことを2つあげてくれといわれたら、どれとどれにしますか)では、選択肢として、①親孝行、親に対する愛情と尊敬、②助けてくれた人感謝し、必要があれば援助する、③個人の権利を尊重すること、④個人の自由を尊重すること、⑤その他、⑥わからない、の6項目が挙げられているが、③と④の個人主義的価値観を選択したのは、日本人24.3%、アメリカ人48.8%と、アメリカ人は日本人の倍の結果を示している。
 - 15) エンパワーメント実践の内容が文献(下記参考文献を参照されたい)に掲載されていることを条件に7社を選出し、経営理念とエンパワーメント施策を基準に区分けを行った。
 - 16) 西村毅「21世紀型の人事制度を目指して」(『SRC REPORT』第2巻4号、1997年)、3-4頁。
 - 17) 小倉昌男『経営学』日経BP社、1999年を参照。
 - 18) 稲盛和夫『アメーバ経営』(日本経済新聞出版社、2006年)。

- 19) Gary Hamel・藤井清美訳『経営の未来』、日本経済新聞出版社、2008年を参照。
- 20) たとえば評価については、プロジェクト単位でのメンバーによる相互評価とすることが考えられる。また社内異動についても、増員希望部門からの求人制度やそれに対する応募制度などが考えられ、機能しだすと人事部門などは次第に不要になっていく。西村毅「21世紀型の人事制度を目指して」(SRIC REPORT Vol2 No4 1997) に、三和総合研究所の事例が紹介されている。
- 21) Wall, T. D, Cordery, J. L & Clegg, C. W "Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration" *Applied Psychology: An International Review*, 2002,51 (1), 148.

参考文献

- 青木幹喜「経営におけるエンパワーメント理論の新動向」大東文化大学『経営論集』第10巻、2005年。
- 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「チーム・エンパワーメント：研究の背景と課題」大東文化大学『経営論集』第15巻、2008年。
- 青木幹喜「チーム・エンパワーメントの理論展望」慶応義塾大学出版会『三田商学研究』第51巻6号、2009年。
- 青木幹喜「チーム・エンパワーメント理論の意義と問題点」大東文化大学経営学会『経営論集』第19巻、2010年。
- 尼崎光洋、清水安夫「高校野球部員を対象とした集団効力感の研究：集団凝集性および部活動ストレスとの関連による検討」日本学校メンタルヘルス学会『学校メンタルヘルス』第11巻、2009年。
- Conger J. A. & R. N. Kanungo "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 1988, Vol.13, No.3, pp.471-482.
- Greasley, Bryman, Damty&Price, Naismith, Soetanto "Understanding empowerment from an employee perspective" *Team Performance Management*, Vol.14 No.1/2, 2008,
- Hamel, G.藤井清美訳『経営の未来』日本経済新聞出版社、2008年。
- 廣本敏郎「京セラのアメーバ経営」京都大学経済学会『経済論叢』第178巻4号、2006年。
- 今田高俊『自己組織性と社会』東京大学出版会、2005年。
- 稲盛和夫『アメーバ経営 一人一人の社員が主役』(日本経済新聞出版社、2006年)
- Jacoby, S. M.・鈴木良始/伊藤健市/堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社、2005年。
- Kirkman & Rosen "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment" *Academy of Management Journal*, Vol142, 1999,
- 上總康行「京セラの大家族主義経営と管理会計：アメーバ経営と時間当たり採算」日本管

- 理会計学会『管理会計学』第15巻2号、2007年。
- 『立志10年——三和総合研究所の歩み』(非売品、1997年)
- Mathieu, Gilson & Ruddy "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model" *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol.91, No.1
- 松本厚治『企業主義の興隆』新評論、1998年。
- 松村勝弘『日本的経営財務とコ——ポレート・ガバナンス』中央経済社、2007年。
- 三矢裕「任せる経営のためのマネジメント・コントロール：京セラ・アメーバ経営」『学習院大学経済論集』第34巻3/4号、1997年。
- 森嶋通夫『なぜ日本は没落するか』(岩波現代文庫、2010年)
- 永尾雄一、杉山佳生、山崎将幸「チームスポーツにおける集団効力感の資源とその有用性」九州大学健康科学センター『健康科学』第32巻、2010年。
- 西川明「日本の経営：その社会的な位置」『横浜国際社会科学研究所』10巻2号、2005年。
- 西村毅「21世紀型の人事制度を目指して」三和総合研究所『SRICレポート』第2巻4号。
- 野中郁次郎/竹内弘高・梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- 小倉昌男『経営学』日経BP社、1999年。
- Olcott, G・平尾光司/宮本光晴/山内麻里訳『外資が変える日本の経営』日本経済出版社、2009年。
- O'Reilly III, C. A. & Pfeffer, J. 長谷川喜一郎監修/廣田里子/有賀裕子訳『隠れた人材価値』翔泳社、2000年。
- 大沢武志『個をあるがままに生かす心理学的経営』(PHP研究所、1993年)。
- Ouchi, W. G.・徳山二郎訳『セオリーZ』CBSソニー出版、1981年。
- 鈴木直人『ミスマの企業化集団経営』(ダイヤモンド社、1996年)。
- 谷武幸「ミニプロフィットセンターによるエンパワメント：アメーバ経営の場合」(神戸大学『国民経済雑誌』第180巻5号、1999年)。
- Thomas K.W.&B.A.Velthouse "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management*, 1990, Vol.15.
- Wall, T. D, Cordery, J. L & Clegg, C. W "Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration" *Applied Psychology: An International Review*, 2002, 51 (1)
- 山田昭男『楽しんで、儲ける』(中経出版、2004年)。