

エンパワリング・リーダーシップ

- その効果の検討 -

青 木 幹 喜

要 旨

本稿では、最近注目されているエンパワリング・リーダーシップの効果を、主要な文献を用い検討してみた。従業員を支援し、従業員が自律的に行動できるようにするエンパワリング・リーダーシップは、各企業による持続的競争優位の獲得・維持の視点からも、注目されるようになってきた。しかし、実務的にも理論的にも、その必要性が強調されるようになったエンパワリング・リーダーシップが、本当に効果をもたらすのかを、実証的に明らかにした研究はあまり多くない。

そこで、最近発表されているエンパワリング・リーダーシップの理論的・実証的研究を精査し、その効果を確認したのが本論文である。文献をサーベイした結果、エンパワリング・リーダーシップは様々な成果に対して直接的にはなく、間接的に影響を与えることがわかった。また、チームレベルでのエンパワリング・リーダーシップは、時間軸を導入してみると、短期的には効果をもたらさないことがあるものの、長期的には効果をもたらすこともわかった。

1. はじめに

最近、エンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップが注目されるようになってきている。部下である従業員がアクティブに活動できるように、上司は背後で彼らの活動を支えていくこのリーダーシップは、今日の状況とうまくマッチし、多くの人々から注目されるようになってきた。

しかし、エンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップが、様々な局面で成果を生み出すわけではない。むしろ、今日でも支援型リーダーシップよりも、上司が部下に逐次命令を出すような指示的なリーダーシップを採用した方が、成果を生み出せるのではないかという実務的議論や諸研究の結果もある。

はたして、エンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップは、本当に効果があるのだろうか。企業を対象にした場合、上司がエンパワリング・リーダーシップというリーダーシップ・スタイルを採用すると、他のリーダーシップ・スタイルを採用した場合に比べ、従業員や従業員集団に、本当に様々な効果をもたらすことができるのだろうか。本稿では、こうしたリサーチ・クエスチョンに対して、いかなる答を見出すことができそうなのかを、これまでの文献を参考にしながら、考えていくことにしたい。

2. エンパワリング・リーダーシップの意味と背景

2-1 エンパワリング・リーダーシップの定義

エンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップの効果を確認する前に、そもそも、エンパワリング・リーダーシップというのが、どのようなリーダーシップなのかをもう少し具体的に述べておくことにしよう。

これまでのエンパワーメント研究やエンパワリング・リーダーシップ研究で、大きな成果を生み出してきた Thomas¹⁾ や Spreitzer & Quinn²⁾ の研究に依拠す

1) Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*, Second Edition, Berrett-Koehler Publishers, 2009.

2) Spreitzer, G. M. & R. E. Quinn, *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 2001.

エンパワリング・リーダーシップ

ると、エンパワリング・リーダーシップとは、次のように示される。

エンパワリング・リーダーシップとは、部下を支援する支援型リーダーシップのことである

エンパワリング・リーダーシップとは、部下を心理的にエンパワーし、部下が自律的に行動できるようにするリーダーシップのことである

エンパワリング・リーダーシップとは、部下だけでなく、リーダー自らをリーダー自らが心理的にエンパワーするリーダーシップのことである

これらのポイントのうち、と のポイントを見ると、エンパワリング・リーダーシップというのは、従業員が自律的に行動できるように、上司が従業員を支援するリーダーシップのスタイルであることがわかるであろう。上司から逐一命令されて従業員が動くのではなく、従業員自らが自らの仕事に意味を感じ、自らが意思決定をし、自らが進んで行動できるように、上司が従業員を背後から支えていくのが、このエンパワリング・リーダーシップである。

また、 のポイントを見ると、エンパワリング・リーダーシップというのが、従業員への影響力だけでなく、自らが自らに対して働きかけるリーダーシップだということもわかるであろう。とかくリーダーシップというと、上司が従業員に対して発揮する影響力であると考えられがちであるが、 のポイントが示すように、リーダー自らが自らに対して働きかける影響力であるという点も強調されている。

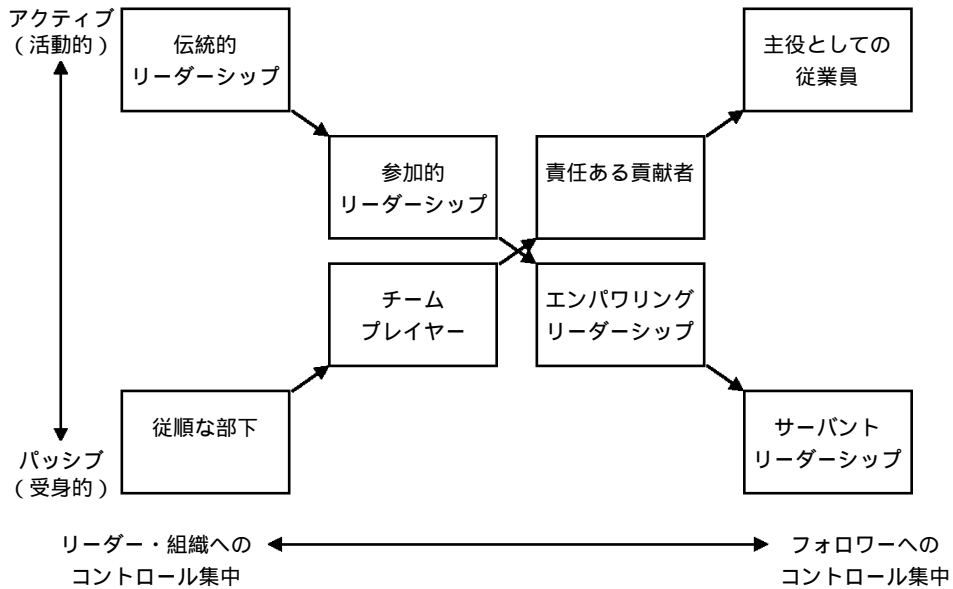
2-2 エンパワリング・リーダーシップの位置づけ

これまで様々なリーダーシップのスタイルが考え出され実践されてきたが、エンパワーメントに代表される支援型リーダーシップというのは、歴史的にどのように位置づけられるだろうか。Daft が興味深い考え方を示しているので、Daft の考え方³⁾を紹介しながら、エンパワリング・リーダーシップの位置づけを確認しておくことにしよう。

Daft が様々なリーダーシップ・スタイルをその登場順に整理したのが、図1である。この図1を見ると、伝統的リーダーシップに始まり、参加的リーダーシップを経て、エンパワリング・リーダーシップ、さらにはサーバント・リーダーシップといった様々なリーダーシップ・スタイルが登場してくることがわかる。そして、伝統的リーダーシップではリーダーが指示的スタイルを用いる

3) Daft, R. L., The Leadership Experience: Second Edition, South-Western, 2002; p. 211

図1 エンパワリング・リーダーシップの位置づけ



(出所) Daft, R. L (2002), p. 211 より

ことが多かったのに対して、参加的リーダーシップからエンパワリング・リーダーシップ、サーバント・リーダーシップへと変わるにつれ、リーダーが支持的、支援的スタイルを用いることが多くなっていく。

図1の縦軸には、リーダーとフォロワーがどの程度アクティブ (Active) であるか、もしくはパッシブ (Passive) であるかが示されており、リーダーを中心に見ると伝統的リーダーシップではリーダーがアクティブであり、これが参加的リーダーシップ、エンパワリング・リーダーシップ、サーバント・リーダーシップへと移行するにつれ、リーダーはパッシブになっていく。一方、フォロワーを中心に見れば、伝統的リーダーシップではフォロワーがパッシブであったものが、参加的リーダーシップ、エンパワリング・リーダーシップへと移行するにつれ、アクティブになっていくのである。

また、横軸にはリーダーやフォロワーへの程度コントロールする力が集中しているかが示されており、伝統的リーダーシップではリーダーにコントロールが集中しているのに対して、参加的リーダーシップ、エンパワリング・リーダーシップ、そしてサーバント・リーダーシップへと移行するにつれ、コントロールがフォロワーに集中することが、図1では示されている。

かつて、リーダーシップのスタイルのうち、リーダーがフォロワーに対して

エンパワリング・リーダーシップ

指示的・命令的な伝統的リーダーシップ・スタイルが注目されていた。そして、しだいにリーダーだけでなくフォロワーの力も借り、リーダーとフォロワーが共同で意思決定する参加的リーダーシップが注目されるようになる。さらに時代が進むと、それまで受身的な役割しか果たさなかったフォロワーがむしろアクティブになり、それを支える、支援するエンパワリング・リーダーシップというスタイルが注目されるようになるのである。

2-3 エンパワリング・リーダーシップが注目される背景

このようなリーダーシップ・スタイルの発展の中で、エンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップが、今日大いに注目されるようになってきている。それは、エンパワリング・リーダーシップにとどまらず、サーバント・リーダーシップのような、より部下がアクティブに活動できるリーダーシップ・スタイルが注目されるようになってきた。

では、エンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップが、なぜ最近注目されるようになってきたのか、あらためてその理由や背景を述べておくことにしたい。エンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップが理論的にも、実務的にも注目されるようになったのは、この支援型リーダーシップを実行しないと、もはや企業は存続することが難しくなってきたからである。

図1に示した伝統的リーダーシップのように、部下が事あるごとに上司の命令を待ち、実行するようなリーダーシップ・スタイルであると、スピードも確保できないし、新しいアイデアも生まれにくい。むしろ、部下にやれることはやってもらい、部下がアクティブに活動できるようなリーダーシップを上司が発揮しないと、企業は存続することが難しくなっているのである。

企業がエンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップを採用せざるを得なくなったのは、根本的にはこのリーダーシップ・スタイルが企業の持続的競争優位と直接結びつくからである。企業のマネジャーは、エンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップを実行しないと、企業全体の競争優位を獲得することができない時代になっている。

競合他社に比べ、顧客に対して迅速な対応をするにしても、これまでにないサービスを提供するにしても、現場にいる従業員がアクティブに活動できるようなエンパワリング・リーダーシップの実行は、きわめて重要である。また、

競合他社が生み出せない製品イノベーションや製造イノベーションを生み出すにも、現場の従業員がアクティブに活動できるようにするエンパワリング・リーダーシップの実行は欠かせない。

今日、製品やサービスがコモディティ化し、各企業の製品やサービスを差別化することが難しくなっている。この中で、顧客と一番接触している従業員がアクティブに活動できるようなエンパワリング・リーダーシップを上司が発揮すれば、他社の製品やサービスとの差別化が可能となるスピードの確保や質の向上が期待できるはずである。

また、企業間の競争が激化し、経済がグローバル化し、技術も急速に変化する中で、企業は製品面でも製造面でもイノベーションを求められており、こうしたイノベーションを生み出し実行するためにも、従業員が前線でアクティブに活動できるようなエンパワリング・リーダーシップが求められている。

3. エンパワリング・リーダーシップ研究の概要

エンパワリング・リーダーシップというのは、このように従業員がアクティブに、そして自律的に行動できるようにリーダーが背後から従業員を支援するリーダーシップである。また、エンパワリング・リーダーシップが、今日求められるようになったのは、差別化の確保やイノベーションの必要性に示される企業の競争優位の確保のためであった。そして、国内外のいくつかの企業が、エンパワリング・リーダーシップやエンパワーメント経営で、実際に競争優位を獲得しているという事実もあった⁴⁾。

今日、多くの文献を見ると、従業員という現場にもっとも近い人々にパワーを与え、背後からリーダーが支えるというマネジメント・スタイルやリーダーシップ・スタイルは、今日的状況を考えると理想的なスタイルであるという論調は多く、エンパワリング・リーダーシップという言葉は使われないものの、こうしたスタイルを推奨する論文はきわめて多い。

しかし、エンパワリング・リーダーシップやエンパワーメント経営の成功例

4) 今日、エンパワリング・リーダーシップやエンパワーメント経営の実践例として、たびたび取り上げられてきたのは、海外ではリッツカールトンやノードストローム、そしてセムコであった。また、日本では、未来工業やネットトヨタ南国、星野リゾートがその実践例として取り上げられてきた。

は報告されても、その失敗例の報告はほとんどなく、エンパワリング・リーダーシップやエンパワーメント経営が、本当に期待通りの成果を生み出すものなのかを判断することは難しい。むしろ、一部の文献には、権限を委譲し、部下に自由に行動させるエンパワーメント経営により、逆に無秩序な状態が生じ、顧客に大きな不満が生まれたという報告もなされており⁵⁾、エンパワリング・リーダーシップやエンパワーメント経営の効果は、慎重に考えた方が良いでしょう。状況によっては、エンパワリング・リーダーシップよりも指示的なリーダーシップの方が効果を生み出すことも、今日可能性として十分あることも考えられよう。

かつてのリーダーシップの条件適合理論が指摘したように、エンパワリング・リーダーシップは、すべての状況で効果を発揮するのではなく、ある特定の状況においてのみ効果を発揮するリーダーシップ・スタイルなのかもしれない。エンパワリング・リーダーシップが効果を生み出すには、特定のタスク状況があるのかもしれない。また、部下のパーソナリティや成熟度も、やはりその効果と密接に関連している可能性も高い。さらに、理念やビジョン、倫理的境界が示すような部下の行動領域を決める諸要素も、エンパワリング・リーダーシップの効果を決めることになるかもしれない。

そこで、本稿ではあらためて、今日一種の流行ともなっているエンパワリング・リーダーシップの効果について、一步下がって、これまでの研究蓄積の中で、何がどこまでわかっているのかを確認し考察を加えていきたい。

3-1 エンパワリング・リーダーシップの研究リスト

さて、これまでに公表されてきたエンパワリング・リーダーシップの主要研究を並べると次のようになるであろう。

Thomas (2000, 2006)

Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow (2000)

Spreitzer & Quinn (2001)

Srivastava, Bartol & Locke (2006)

5) Forrester は、アメリカにある Pelican's Beak (レストラン)、CFI (製造業)、NSA (ソフトウェア) といった組織で、従業員やチームに権限を委譲し、自由に行動させた結果、無秩序が生じたことを指摘した。Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, 2000; p. 71.

Sims, Jr., Faraj & Yun (2009)

Zhang & Bartol (2010)

Vecchio, Justin & Pearce (2010)

Yin, Wang & Huang (2012)

Lorinkova, Pearsall & Sims, Jr. (2013)

Martin, Lio & Campbell (2013)

これらを見ると 2000 年以降、急速にエンパワリング・リーダーシップの研究が進められるようになってきていることがわかるであろう。2013 年になっても、興味深いエンパワリング・リーダーシップの研究が発表されており、今なおこの分野の研究が盛んに行なわれていることが理解できる。

他分野で生成したエンパワリング・リーダーシップというコンセプトが経営にも応用できるのではないかということで、経営においてエンパワーメントが注目されるようになったのは、1980 年代後半であった。そして、そのコンセプトの検討も進められ、心理的エンパワーメントという新たなコンセプトも注目されるようになってきた。また、単なるコンセプトの検討に終わらず、どのようにすればエンパワーメントはうまくいくのか、どのようにすれば従業員の心理的エンパワーメントは高まるのかといった実践的な議論も行なわれるようになってきた。

エンパワリング・リーダーシップの研究が盛んに進められるようになったのは、こうした実践的な議論が行なわれるようになったためである。そして、特に従業員の心理的エンパワーメントを高めるためには、どのようなリーダーシップを上司は取るべきなのかという視点を中心にして、エンパワリング・リーダーシップ研究が行なわれるようになってきた。

3-2 エンパワリング・リーダーシップ研究のアウトライン

これらのエンパワリング・リーダーシップの諸研究は、いくつかの視点から分類が可能であるが、この分類の一つに実務的研究と理論的・実証的研究に分けるという分類方法が考えられる。エンパワリング・リーダーシップの諸研究が発表され始めた 2000 年初頭には、まず実務的研究が発表され、その後、今日に至るまで理論的・実証的な研究が発表されるようになってきている。

3-2-1 実務的なエンパワリング・リーダーシップ研究

これらの研究のうち、実務的研究とはエンパワリング・リーダーシップでは、リーダーが具体的にどのような行動を取るべきなのかを、リーダーに対して提言する内容である。特に従業員の心理的エンパワーメントを高め、彼らが自律的行動を取るには、リーダーは何をすべきなのかが示されていた。上で示した研究リストのうち、Thomas の研究は典型的なその研究例であり、Spreitzer & Quinn の研究もまた実務的な研究の一つであろう。

Thomas は、従業員の有意味感、自己決定感、コンピタンス、進歩感の各々の感覚を高めるためのリーダー行動を提言するとともに、リーダー自らの有意味感、自己決定感、コンピタンス、進歩感を高めるためのリーダー行動がどのようなものかを提言していた。さらに、Spreitzer & Quinn も、従業員が自律的行動を取るために必要な心理的エンパワーメント、つまり有意味感や自己決定感、コンピタンス、影響感を高めるために、リーダーはいかなる原則に従うべきなのかを論じていた。そして、Spreitzer & Quinn も Thomas と同様に、リーダー自らが自らの心理的エンパワーメント、つまり自らの有意味感や自己決定感、コンピタンス、影響感を高めるためにリーダーは、いかなる原則に則り行動すべきかを論じていた。

Thomas にしろ、Spreitzer & Quinn にしろ、経営におけるエンパワーメント研究では、2000 年代初頭になると、リーダーやマネジャーが、従業員や自らの心理的エンパワーメントをどのように高め、自律的行動にいかに向かわせるかという実務的な課題に挑戦していた。

3-2-2 理論的・実証的エンパワリング・リーダーシップ研究

一方、2000 年以降発表され続けているエンパワリング・リーダーシップ研究の多くは、理論的・実証的な研究群に分類される。それが上記の研究リストのうち、の Thomas の研究、の Spreitzer & Quinn の研究を除く諸研究である。すべてと言うわけではないが、これらの理論的・実証的研究では、様々な文献や現実のデータから、適切な研究モデルを構築し、仮説を導出し、その仮説を検証するといったオーソドックスな研究方法論が採用されている。

Thomas の研究や Spreitzer & Quinn の研究が、どちらかと言えば、エンパワリング・リーダーシップでリーダーはどのように行動すべきなのかが、規範的に論じられていた。しかし、その後の研究では一歩下がって、規範的な議論よ

りも、本当にエンパワリング・リーダーシップというのは効果があるのかを客観的に分析しようというスタンスであった。そして、エンパワリング・リーダーシップが、いかなるプロセスを経て、様々な効果をもたらすのかといった、効果に至るプロセスの解明も進められていた。

この理論的・実証的研究を個々に見ていくと、2つの興味深い点がある。興味深い点の一つは、かつて議論されたような集権的リーダーシップと分権的リーダーシップの対比が、再び議論されている点である。2013年には、従業員がアクティブに活動できるエンパワリング・リーダーシップと、従業員がパッシブな立場に置かれる指示的リーダーシップとでは、はたしてどちらが、効果があるのかを問題にする研究が立て続けに発表された。言葉は、エンパワリング・リーダーシップやディレクティブ・リーダーシップ (Directive Leadership) というように今風になっているが、かつての集権的リーダーシップと分権的リーダーシップとの対比といったような、類似した議論が再び行なわれている。

リーダーシップの歴史を見ると、先に述べたように、しだいに従業員がアクティブに活動できるような、分権的リーダーシップがより注目されている。しかし、今日でも、事業再構築や事業再建では、エンパワリング・リーダーシップのような分権的、支援型リーダーシップではなく、カリスマ的な強力に多くの人々を引っばっていく集権的・指示的リーダーシップの方が、効果があるという見方もある⁶⁾。

もう一つの興味深い点は、これらの理論的・実証的研究で、中国出身者もしくは中国国籍の研究者の活動が目立つということである。研究リストのうちの Zhang & Bartol の研究は、この中国出身者もしくは中国国籍の研究者と欧米研究者が共同で行なった研究であり、検証のためのデータも中国本土で収集されていた。

また、の Yin, Wang & Huang の研究は、中国本土の心理学系の専門雑誌に発表されたものであり、いずれの研究者も中国国籍の研究者だと思われる。そして、上記のリストには示されていないが、エンパワリング・リーダーシップと接近したテーマである権限委譲の研究も、中国出身者もしくは中国国籍の

6) 柴田は、旅館・ホテルという施設産業で、再建を目指す2つの企業(湯快リゾート、星野リゾート)を取り上げ、エンパワリング・リーダーシップの有効性を明らかにしようとした。柴田高「事業再建におけるリーダーシップ」『東京経大会誌』第280号、2013年；11-24頁。

Chen⁷⁾によってアメリカの雑誌に発表されており、エンパワリング・リーダーシップやそれに類似する研究分野で、中国出身者もしくは中国国籍の研究者が活動していることに気づく。

4. エンパワリング・リーダーシップの理論的・実証的研究

ここでは、こうしたエンパワリング・リーダーシップの理論的・実証的研究に焦点をあて、本当にエンパワリング・リーダーシップは効果があるのかを確認していくことにする。特に、3つの研究に焦点をあて、現在のエンパワリング・リーダーシップ研究で、その効果がどこまで解明されているのかを確認していくことにしたい。

これらの理論的・実証的研究の結果を見ると、総じてエンパワリング・リーダーシップは、様々な局面で効果を持っていると判断できる。もちろん、エンパワリング・リーダーシップを行使することによって、直接的に様々な効果をもたらされるわけではないが、あるプロセスを経て、効果をもたらされるという結果を報告する研究はいくつかあった。しかし、例えば、時間軸を入れ、短期的にみた場合、エンパワリング・リーダーシップよりも指示的リーダーシップの方が、効果を生み出すことがあるという報告もあり、理論的・実証的なエンパワリング・リーダーシップ研究の結果を精査していく必要がある。

理論的・実証的エンパワリング・リーダーシップ研究の結果を精査する上で注意しなければならないのは、やはり分析レベルであろう。上司が従業員に対して発揮する影響力をリーダーシップと捉えれば、まずはダイアディック (dyadic) な関係、つまり上司と従業員という一対一の関係におけるエンパワリング・リーダーシップということが考えられるだろう。また、チームにおける関係、つまり上司と従業員集団という一対少数におけるエンパワリング・リーダーシップも考えられるだろう。そして、もう少し広く見れば、組織における関係、つまりトップと従業員集団という一対多数におけるエンパワリング・リーダーシップも考えられるだろう。

以下では、3つの研究に絞ってエンパワリング・リーダーシップは本当に効果

7) Chen, Z. X. & S. Aryee, "Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of The Cultural of Mediating Processes in China", *Academy of Management Journal*, Vol. 50., 2007; 226-238.

があるのか、各研究の結果を精査していくことにするが、その際、こうした分析レベルに注意してどのレベルでのエンパワリング・リーダーシップを扱っているのかを念頭に入れ、その効果を検討していく必要がある。ここでは、の Srivastava, Bartol & Locke (2006) の研究⁸⁾、の Zhang & Bartol (2010) の研究⁹⁾、そしての Lorinkova, Pearsall & Sims Jr. (2013) の研究¹⁰⁾ を取り上げ、エンパワリング・リーダーシップの効果を検討していくことにする。

4 - 1 Srivastava, Bartol & Locke (2006) の研究

4 - 1 - 1 Srivastava, Bartol & Locke の研究概要

まずは、Srivastava, Bartol & Locke の研究について見ていくことにしよう。この研究は、分析レベルがチームであり、チームにおけるエンパワリング・リーダーシップの効果が検討されている。しかも、チームと言っても、現場レベルの作業チームではなく、マネジメント・チームが研究対象となっており、マネジメント・チームでエンパワリング・リーダーシップの効果を検証する研究であった。

チームの研究で多く取り上げられるのは、現場の作業チームであった。しかし、この研究は、ホテルのマネジメント・チームが取り上げられ、チームでのエンパワリング・リーダーシップが問題にされている。そして、検証の結果、マネジメント・チームでリーダーがエンパワリング・リーダーシップを発揮すると、最終的にはチームの成果へ良い影響を及ぼすことが明らかにされた。

この研究の結果で注目すべきは、エンパワリング・リーダーシップは、直接的にチームの成果に影響を与えるものではないこと。エンパワリング・リーダーシップは、知識共有とチーム効力感という2つの変数を媒介として、間接的にチームの成果に影響を及ぼすことが明らかにされた点である。

8) Srivastava, A., Bartol, K. M. & E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 2006; pp. 1239-1251.

9) Zhang, X. & K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, 2010; pp. 107-128.

10) Lorinkova, N. M., Pearsall & H. P. Sims Jr, "Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, 2013; pp. 573-596.

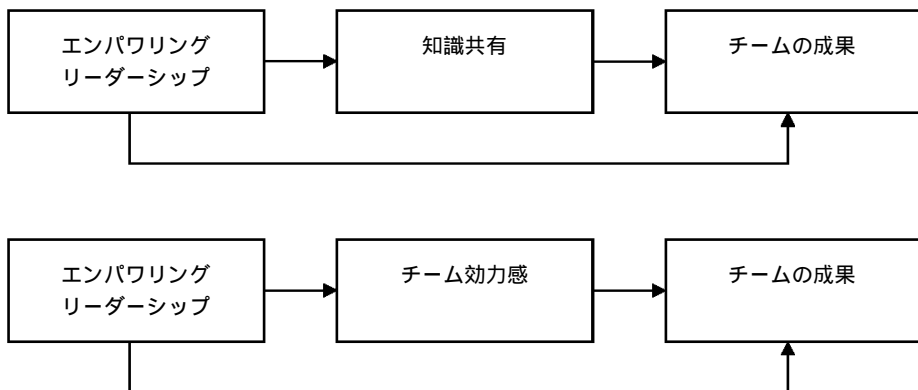
4 - 1 - 2 Srivastava, Bartol & Locke の研究モデル

この Srivastava, Bartol & Locke が当初構築したモデルを示すと図 2 のようになるであろう。マネジメント・チームにおいて、リーダーがエンパワリング・リーダーシップを発揮すると、知識共有が進み、そのことがチーム成果を向上させるであろうというのが、この当初構築したモデルには示されていた。また、リーダーがエンパワリング・リーダーシップを発揮すると、知識共有を経ることなく、直接的にチーム成果の向上をもたらすだろうということも、この当初構築したモデルには示されていた。

さらに、リーダーがエンパワリング・リーダーシップを発揮すると、チームの情緒的状态であるチーム効力感も高まり、チーム成果を向上させることも、当初構築したモデルには示されていた。そして、マネジメント・チームでのリーダーがエンパワリング・リーダーシップを発揮すると、チーム効力感を经ずに、チーム成果を向上させるということも、当初構築したモデルには示されていた。

つまり、マネジメント・チームでのリーダーによるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、知識共有とチーム効力感という2つの媒介変数を通じて、チーム成果へ影響を与えること。しかし、知識共有とチーム効力感の媒介効果は部分的なものであり、エンパワリング・リーダーシップは直接的にチーム成果へ影響を及ぼすこともあることを示していたのが、Srivastava, Bartol & Locke の当初構築したモデルの内容であった。

図 2 Srivastava, Bartol & Locke (2006) のモデル



(注) Srivastava, Bartol & Locke (2006) の記述を参考に作成

4-1-3 検証の結果

Srivastava, Bartol & Locke は、こうした当初構築したモデルに基づいて5つの仮説を導出し、この5つの仮説が正しいかどうかを、アメリカのホテルチェーンにある550のマネジメント・チームから得られたアンケート調査票のデータによって検証した。

マネジメント・チームでのリーダーによるエンパワリング・リーダーシップの行使は、チーム・メンバー間の知識共有と関係する(仮説1)。また、チームの効力感とも関係する(仮説2)。さらには、チーム・メンバー間の知識共有は、チームの成果と関係する(仮説3)。チームの効力感もチームの成果と関係する(仮説4)。そして、エンパワリング・リーダーシップとチームの成果との関係を、知識共有とチーム効力感は部分的に媒介する(仮説5)という5つの仮説は、アメリカのホテルチェーンにあるマネジメント・チームから得られたデータによって検証された。

アンケート調査によって得られたデータは、構造方程式モデリングによって分析され、上記の5つの仮説のうち、仮説1から仮説4までの4つの仮説はほぼ検証されている。しかし、仮説5に関しては、検証することができなかった。当初構築したモデルや仮説では、知識共有とチーム効力感という2つの媒介変数は、エンパワリング・リーダーシップとチームの成果との関係を部分的に媒介するというものであった。これは、エンパワリング・リーダーシップとチームの成果とが、直接的に関係することを認めるということでもあった。

しかし、データを分析すると、知識共有とチーム効力感という2つの媒介変数は、エンパワリング・リーダーシップとチームの成果との関係を完全に媒介するものであるということが明らかにされたのである¹¹⁾。これは、エンパワリング・リーダーシップとチームの成果との関係には、直接的な関係はなく、必ず知識共有とチーム効力感という2つの媒介変数を通じての間接的なつながりしかないことを明らかにするものであった。

11) 媒介効果(完全媒介, 部分媒介)の基本的考え方, 検定手法については次の文献を参考にした。

Baron, R. M. & D. A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51., 1986; pp. 1173-1182., Holmbeck, G. N., "Post-hoc Probing of Significant Moderational and Mediatonal Effects in Studies of Pediatric Populations", *Journal of Pediatric Psychology*, Vol. 27, 2002; pp. 87-96

4-2 Zhang & Bartol の研究

4-2-1 Zhang & Bartol の研究概要

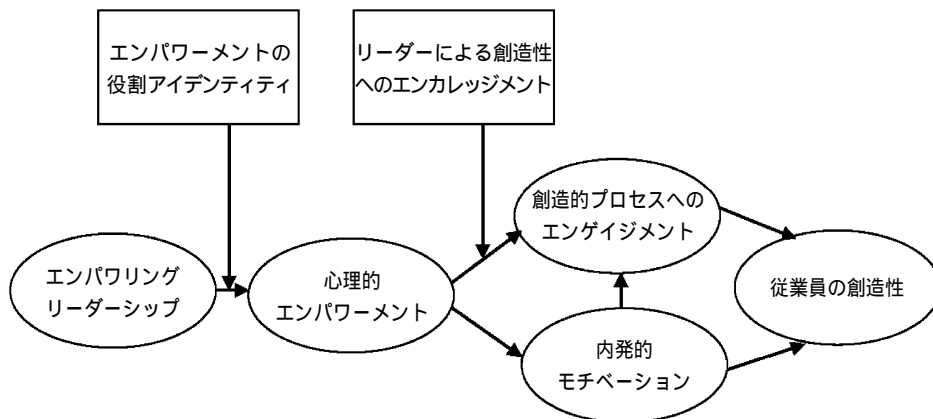
次に Zhang & Bartol の研究を見ていくことにしよう。この研究は、これまで見てきた Srivastava, Bartol & Locke の研究とは異なり、分析レベルがダイアディックな関係、つまり上司と従業員間の関係であり、この関係でのエンパワリング・リーダーシップの効果が分析されていた。特に、上司と従業員との関係において、上司がエンパワリング・リーダーシップを発揮すると、従業員の創造性はどの程度発揮されるのかを理論的・実証的に明らかにしたのが本研究と言えるであろう。そして、上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、直接的には従業員の創造性発揮には影響を与えないものの、いくつかの段階を経て、間接的に従業員の創造性発揮に影響を与えるとしたのが、本研究の結論である。

4-2-2 Zhang & Bartol の研究モデル

この Zhang & Bartol の研究モデルを示すと図3のようになるであろう。彼らは、Srivastava, Bartol & Locke の研究とは異なり、上司と従業員間のダイアディックな関係でのエンパワリング・リーダーシップを問題にしていた。そして、今日イノベーションが企業に求められることから、その源泉と考えられる従業員の創造性がエンパワリング・リーダーシップとどのように関係するかが、彼らの研究では示されていた。

研究モデルには、エンパワリング・リーダーシップが、最終的に従業員の創

図3 Zhang & Bartol (2010) のモデル



(出所) Zhang & Bartol (2010), p. 109 より

造性と結びつくことが示されているが、その間に、心理的エンパワーメント、内発的モチベーション、そして従業員による創造的プロセスへのエンゲイジメント¹²⁾という3つの媒介変数が存在することが示されていた。また、エンパワーメントの役割アイデンティティ¹³⁾とリーダーによる創造性へのエンカレッジメント¹⁴⁾という2つのモデレータ変数が存在することも示されていた。

上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、その下で働く従業員の心理的エンパワーメントを高めていくだろう。そして、この心理的エンパワーメントは、さらにこの従業員の内発的モチベーションを高めるとともに、従業員による創造的プロセスへのエンゲイジメントを促進させていく。こうして、上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮は、いくつかのプロセスを経て、その下で働く従業員の創造性を高めていくというのが、この研究モデルの骨子であろう。

もちろん、上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮が、従業員の心理的エンパワーメントへの程度影響を与えるかどうかは、従業員によるエンパワーメントの役割アイデンティティの程度によって決定される。また、従業員の心理的エンパワーメントが創造的プロセスへのエンゲイジメントにどの程度影響を与えるかどうかは、リーダーによる創造性へのエンカレッジメントの程度によって決定されるといった、詳細な内容がこの研究モデルには示されているが、基本的には上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮が、いくつかのプロセスを経て、従業員の創造性を高めるという内容が示されていた。

この Zhang & Bartol の研究モデルで興味深い点の一つは、従業員による創造性発揮のプロセスと従業員による創造性発揮の結果を、明確に分けて描いている点である。従業員による創造性発揮のプロセスは、研究モデルでは従業員による創造的プロセスへのエンゲイジメントという変数で示され、従業員による創造性発揮の結果は、従業員の創造性という変数で示されていた。

上司によるエンパワリング・リーダーシップの発揮により、従業員は心理的にエンパワーされる。また、従業員は心理的にエンパワーされ、さらに内発的

12) 従業員の創造性が発揮されるプロセスのこと。

13) 従業員が特定の仕事の中で、自分のことをエンパワーされたい人間としてどの程度認知しているか、その度合のこと。

14) リーダーがどの程度創造的な仕事の重要性を述べたり強調したりするか、その度合のこと。

にモチベートされると、従業員は様々な観点から問題を認識し、様々な関連した情報を収集し、さらには様々な代替案を生み出すといったような創造的プロセスへエンゲイジするのである。そして、従業員は、このような創造的プロセスへエンゲイジした結果、最終的に創造性を発揮することになるのである。

4 - 2 - 3 検証の結果

Zhang & Bartol は、こうした図3に示される研究モデルに基づいて導出された8つの仮説が正しいかどうかを、中国本土にある情報技術系企業の社員からアンケート調査によって得られたデータから検証した。そして、アンケート調査によって得られたデータは、構造方程式モデリングによって分析され、仮説の多くが検証された。また、仮説の一部は、階層的重回帰分析によって分析され、検証された。その結果、8つの仮説がデータによって検証されたのである。

この Zhang & Bartol の検証において注目すべきは、Srivastava, Bartol & Locke の研究と同様に、エンパワリング・リーダーシップというリーダーシップ・スタイルが、直接的に成果である従業員の創造性へ影響を与えるものではないことを明らかにしたことである。心理的エンパワーメントや内発的モチベーション、創造的プロセスへのエンゲイジメントといったいくつかの段階を経て、間接的に最終的な成果である従業員の創造性へ影響を与えることを明らかにしたのが、この Zhang & Bartol の研究であった。Zhang & Bartol は、様々なモデルを作り、エンパワリング・リーダーシップが直接的に従業員の創造性へ影響を与えるモデルを作り、データによる当てはまり具合を検証しているが、当てはまり具合を示す適合度は低く、エンパワリング・リーダーシップが直接的に、最終の成果である従業員の創造性へ影響を与えるものではないことを明らかにした。

4 - 3 Lorinkova, Pearsall & Sims の研究

4 - 3 - 1 Lorinkova, Pearsall & Sims の研究概要

これまでエンパワリング・リーダーシップの理論的・実証的研究の例として、Srivastava, Bartol & Locke の研究と Zhang & Bartol の研究を取り上げ、その内容を概観してきたが、ここではもう一つの研究である Lorinkova, Pearsall & Sims の研究を取り上げ、その内容を検討していくことにしよう。この研究は、分析レベルから見ると、チームレベルでのエンパワリング・リーダーシップ研

究であった。しかも、これまでに取り上げた2つの研究とは異なり、指示的リーダーシップとの対比が明確に意識されており、エンパワリング・リーダーシップと指示的リーダーシップでは、どちらが効果をもたらすリーダーシップ・スタイルなのかというシンプルかつ重要な問題に対して、興味深い見解を示していた。

エンパワリング・リーダーシップと指示的リーダーシップでは、どちらが効果をもたらすかという問題に対しては、すでにリーダーシップの条件適合理論で、その解答を得るための試みがなされてきた。例えば、個人レベルで見れば、フォロワーの成熟度やコンピタンスなどが異なれば、効果をもたらすリーダーシップ・スタイルも異なるであろうという見解はすでに得られていた。しかし、チームレベルでどの状況で、どのようなリーダーシップスタイルが効果的に関する分析は行なわれなかった。

Lorinkova, Pearsall & Sims の研究がユニークなのは、チームレベルでエンパワリング・リーダーシップの方が効果のある時もあれば、指示的リーダーシップの方が効果のある時もあるということを示し明らかにした点であった。特に、時間軸という新たな要因を考慮すると、エンパワリング・リーダーシップが効果をもたらす時間軸の幅もあれば、指示的リーダーシップが効果をもたらす時間軸の幅もあるというのが、この Lorinkova, Pearsall & Sims の研究結果であった。

具体的には、時間軸を短期的に取った場合、チームの成果を高めるのは指示的リーダーシップであった。また、時間軸を長期的に取ると、チームの成果を高めるのは、エンパワリング・リーダーシップであった。先に見た2つの研究、そして最近の支援型リーダーシップへの注目度から考えると、この Lorinkova, Pearsall & Sims の研究結果は意外かもしれない。どちらかと言えば、エンパワリング・リーダーシップの方が成果に対して、良い効果を与えそうだとするのが最近のこの分野の論調であった。しかし、指示的リーダーシップの方がチームの成果を生み出す時間軸もあるし、またエンパワリング・リーダーシップの方がチームの成果を生み出す時間軸もあるという結論は、やはり示唆に富むものである。

4-3-2 Lorinkova, Pearsall & Sims の研究枠組みと検証結果

こうした Lorinkova, Pearsall & Sims によるエンパワリング・リーダーシップ

の効果，および指示的リーダーシップの効果に関する結論は，これまで検討してきた2つの研究とは異なる方法で導き出されていた。マネジメント・チームを研究対象とした Srivastava, Bartol & Locke の研究，そして上司と部下間の関係を研究対象とした Zhang & Bartol の研究のように，いくつかの変数の関係性を示したモデルに基づいた研究ではなく，チームの発展段階をベースにしたのが彼らの研究であった。もちろん，いくつかの仮説が導出され，それを検証するという研究方法論は類似しているものの，仮説が導出される根拠となるのは，モデルではなくチームの発展段階を示す分析枠組みであった。そして，4つの段階に分けたチームの発展プロセス¹⁵⁾を示す分析枠組みに基づいて，Lorinkova, Pearsall & Sims はいくつかの仮説を導出し，それを検証したのであった。

チームの4つの発展段階のうち，特にエンパワリング・リーダーシップと指示的リーダーシップの効果に差が出るのは，段階3の役割コンプレーションの段階と段階4のチーム・コンプレーションの段階であった。このうち，各チーム・メンバーが，個々にどのような能力や知識を有し，互いにどのような役割を期待できるのかを探るのが，段階3の役割コンプレーションと呼ばれる段階であった。この段階では，各メンバーの全体像を知っているチーム・リーダーが，各メンバーに役割期待を示す指示的リーダーシップを取った方が，短期的には成果を生み出しやすい。

しかし，チームで有効な意思決定をし，長期的にタスクをうまく遂行しようとする段階4（チーム・コンプレーションと呼ばれる段階）になると，指示的リーダーシップよりはエンパワリング・リーダーシップを取り続けたリーダーの方が，成果を生み出しやすくなる。これは，段階4で必要とされるチーム・メンバー間の相互学習や相互調整，チーム・エンパワーメントは，リーダーがエンパワリング・リーダーシップを発揮した方が，より促進されるからである。

確かに短期的には段階3の役割コンプレーションの段階では，リーダーが指

15) チームの4つの発展段階は，次のように説明される。

段階1：チーム・フォーメーション（メンバーがチームの目的を理解し始め，自らをチームとして考え始める段階），段階2：タスク・コンプレーション（メンバーは自らの仕事に熟達することに注意を向け，各メンバーのタスク成果に注意を向けている段階），段階3：役割コンプレーション（メンバー同士が，役割情報を共有し，役割期待を明確にし，調整することを学び始める段階），段階4：チーム・コンプレーション（チームで有効な意思決定をし，長期的にタスクをうまく遂行できる準備をする段階）

示的リーダーシップを取った方が、成果を生み出しやすいであろう。しかし、リーダーが指示的リーダーシップを取るがゆえに、チーム・メンバー同士による誰がどういう知識や能力を持っているかを知るための相互学習は行なわれなくなり、次のチーム・コンピレーションの段階になると、リーダーが指示的リーダーシップを取っているチームは、成果を生み出さなくなる。

一方、段階3の役割コンピレーションの段階からリーダーが、エンパワリング・リーダーシップを発揮するチームは、メンバー間の相互学習に時間がかかり、即座に成果は生まれにくいものの、早い段階から相互学習や相互調整がメンバー間で行なわれるため、段階4のチーム・コンピレーションの段階になると、成果は生まれやすくなり、長期的に見れば、リーダーがエンパワリング・リーダーシップを発揮した方が、チームの成果は生まれやすくなる。

このようにして、Lorinkova, Pearsall & Sims による研究は、4つの段階に分けたチーム発展段階の分析枠組みをベースに、5つの仮説を導出し、各仮説を検証していった。彼らの研究は、この検証方法においてもこれまで検討してきたエンパワリング・リーダーシップ研究とは異なり、60のチームが参加した実験室研究により、仮説を検証した。そして、各仮説が妥当であることを検証している。

5. まとめ

本稿では、最近注目されているエンパワリング・リーダーシップという支援型リーダーシップのスタイルが、本当に効果があるのかどうかを、これまで発表されてきた主要な文献から確認してみた。企業の持続的競争優位の獲得・維持という観点から見ても、今日、エンパワリング・リーダーシップの必要性が多くの実務家、研究者から主張されてきた。しかし、エンパワリング・リーダーシップが本当に様々な効果をもたらすのかを、理論的・実証的に分析した研究は意外と少ない。そこで、本稿では2000年以降に発表されたエンパワリング・リーダーシップの理論的・実証的研究のいくつかに注目して、その内容を検討し、あらためてエンパワリング・リーダーシップの効果を確認してみた。

その結果、主に次のような2点を確認することができた。その第一点目は、総じてエンパワリング・リーダーシップは、様々な分析レベルで、そして様々な面で効果があるということであった。しかし、エンパワリング・リーダーシ

エンパワリング・リーダーシップ

ップは直接的に成果へ影響を与えるのではなく、間接的に影響を与えるということ、いくつかの研究は示していた。

文献のサーベイから確認できた第二点目は、時間軸を入れるとエンパワリング・リーダーシップが成果を生み出す場合もあるが、指示的リーダーシップの方が成果を生み出すこともあるということであった。時間という軸を組み入れ、チームという分析レベルでのエンパワリング・リーダーシップの効果を検証したのは、Lorinkova, Pearsall & Sims の研究であった。彼らは、チーム成長の途中までは、リーダーがメンバーに役割の指示を与える指示的リーダーシップの方が成果を生み出すことを明らかにした。しかし、チーム成長の段階が後期になり、持続的にチームが成果を生み出すには、むしろエンパワリング・リーダーシップを取った方が良いことを明らかにした。

このように、いくつかの文献をサーベイしてみると、総じてエンパワリング・リーダーシップは成果を生み出しやすいものの、成果へ与える影響は直接的でなく間接的なものであること。また、時間軸を導入し、短期的に見ると成果への影響は指示的リーダーシップの方があるが、長期的にはエンパワリング・リーダーシップの方があるということもわかった。エンパワリング・リーダーシップの研究は、2000年以降急速に進められるようになっている。このためエンパワリング・リーダーシップが、どのような状況で、どのような効果が生み出されるかに関する知識は、十分蓄積されているわけではない。今後は各分析レベルでの研究がさらに進められるとともに、どういう状況でどういう効果が生み出されるかを明らかにするため、様々な変数を導入した理論的・実証的研究が求められるだろう。

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「エンパワリング・リーダーシップ：そのコンセプトの検討」『経営論集』25号，2012年；1-15頁。
- 青木幹喜「エンパワリング・リーダーシップの研究展望」『経営論集』26号，2013年；1-20頁。
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & F. Drasgow, "The Empowering Leadership Questionnaire: the Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000; pp. 249-269.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social*

社会イノベーション研究

- Psychology*, Vol. 51., 1986; pp. 1173-1182.
- Chen, Z. X. & S. Aryee, "Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of The Cultural of Mediating Processes in China", *Academy of Management Journal*, Vol. 50., 2007; 226-238.
- Daft, R. L., *The Leadership Experience: Second Edition*, South-Western, 2002
- Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, 2000; pp. 67-80.
- Holmbeck, G. N., "Post-hoc Probing of Significant Moderational and Mediatonal Effects in Studies of Pediatric Populations", *Journal of Pediatric Psychology*, Vol. 27, 2002; pp. 87-96.
- Lorinkova, N. M., Pearsall & H. P. Sims Jr, "Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, 2013; pp. 573-596.
- 柴田高「事業再建におけるリーダーシップ」『東京経大会誌』第 280 号, 2013 年; 11 - 24 頁。
- 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 2002 年。
- Spreitzer, G. M. & R. E. Quinn, *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 2001.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 2006; pp. 1239-1251.
- Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment*, Berret-Koehler Publishers, 2000.
- Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, Second Edition*, Berret-Koehler Publishers, 2009.
- Vecchio, R. P., Justin, E. J. & C. L. Pearce, "Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure", *The Leadership Quarterly*, 21, 2010; pp. 530-542.
- Yin, J., Wang, H. & M-P, Huang, "Empowering Leadership Behavior and Perceived Insider Status: The Moderating Role of Organization-based Self-esteem", *Acta Psychologica Sinica*, 44(10), 2012; pp. 1371-1382.
- Yukl, G., *Leadership in Organizations: Eighth Edition*, Pearson Education, Inc., 2013.
- Zhang, X. & K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, 2010; pp. 107-128.