

## エンパワメントのための管理会計システム設計・運用に関する一考察

——経営管理学領域のエンパワメント研究をもとに——

諸 藤 裕 美

### はじめに

原価企画においては、各部門の組織構成員が現場の情報を収集し、その情報をもとに組織にとって望ましい行動をとり、時には他部門と協力し合う必要がある。このような組織構成員の「自律的行動」(横田, 1998; 廣本, 2004: 2005) やそれを可能にするエンパワメントは、製品開発段階のみでなく、生産・販売段階においても必要とされることがしばしば論じられてきた。さらに、エンパワメントは、チームメンバーがフェース・トゥ・フェースのインタラクションをせず、独立的に働かなければならないようなバーチャルな状況で特に重要となる (Kirkman et al., 2004) という研究結果も近年あることから、企業活動の一部が海外で行われるようになった今日においてはますますエンパワメントが必要となってくると考えられる。しかし、『管理会計研究のフロンティア』の「分権的組織と管理会計」の章 (挽他, 2010) において、日本における分権的組織の管理会計研究の多くは、分権化される側にも注目したものであること、そして、それら研究の多くがエンパワメント概念を採用しているものであることが指摘されたうえで、「エンパワメントの要件と管理会計の要件についての検討、特定の管理会計

システムが促進するエンパワメントのメカニズムについての議論などが行われたが、ほとんどが Johnson (1992) のエンパワメントの議論の影響を受けていた。Johnson 以外のエンパワメントの議論を参照することはほとんどなかったと言っても過言ではないであろう。エンパワメントの概念そのものが経営学の領域に波及したのは1980年代から1990年代にかけてであるにもかかわらず (Potterfield, 1999, p. 39; 青木, 2006, p. 24), エンパワメント概念を詳細に検討し、管理会計システムとの関係を分析することがなかったのである」と日本の管理会計領域のエンパワメント研究の問題点が指摘されている。

それゆえ、原価企画その他の企業活動のグローバル化が進展している今日、エンパワメント研究は管理会計領域において一時の流行はいったん過ぎ去ったものの、その時期行われた研究で不足している点を補いつつ、すなわち、経営管理学領域のエンパワメントの議論を踏まえて管理会計システムを検討するという立場から、原価企画に必要なエンパワメントを促進する管理会計システムを考えていく必要性は高いと考える。その取り組みの端緒として、本稿では、主に経営管理学領域のエンパワメントに関する研究をサーベイ<sup>1)</sup>し、

1) 経営管理学領域の文献において用いられている心理学領域の文献もサーベイした。

エンパワメントの概念、エンパワメントの前提となる要因、エンパワメントのアウトカムに関する議論の論点を整理する。そして、主に心理学領域で行われた、エンパワメントと類似の概念である内発的動機づけに関する研究にも触れつつ、また原価企画活動のグローバル化を念頭において、今後の研究の方向性について述べる。

## 1. エンパワメントの概念

組織の管理を扱った文献において、従業員の「エンパワメント」という概念が用いられるようになったのは、Kanter (1977) が最初であると言われている (Seibert, Wang and Courtright, 2011)。その後、マネジメントの研究者や実務家の間で、エンパワメントの概念やそれに関連する管理実践に関する関心は急激に高まっていったにも関わらず、当初、エンパワメントの概念は明確にされてこなかった。Conger and Kanungo (1988) は、エンパワメントの概念を明確にしようと試みた重要な論文である。彼らは、「マネジメント実務におけるエンパワメントの概念を批判的に分析するためには、エンパワメントの構成概念が生じてきたパワーとコントロールという根源に当たる構成概念を考慮する必要がある」(Conger and Kanungo, 1988, p. 472) と述べ、マネジメントや社会的影響に関する研究と心理学の研究において、異なった形で用いられているパワーやコントロールの概念についてまず確認している。前者の研究においては、パワーとは、「個々のアクター或いは組織のサブユニットが他者に対して有する知覚されたパワーやコントロールを描くのに用いられる関係的な概念」(Conger and Kanungo, 1988, p. 472) であると述べられており、後者の研究においては、「動機の意味におけるパワーは自己決定のための内的欲求、或いは、個人的な自己有効性におけ

る信念を示す」(Conger and Kanungo, 1988, p. 473) と述べられている。それゆえ、エンパワメントとは、前者のパワーの概念から派生される意味としては、「リーダー或いは管理者が彼或いは彼女のパワーを部下と共有するプロセス」(Conger and Kanungo, 1988, p. 473) となり、後者のパワーの概念から派生される意味としては、「パワーレスネスを促進する状況の識別と、効力感の情報を提供するフォーマルな組織実践とインフォーマルな技術によりそれら状況を分離することを通じて、組織メンバー間の自己効力感を強めるプロセス」(Conger and Kanungo, 1988, p. 474) と定義されている<sup>2)</sup>。

その上で Conger and Kanungo (1988) は、後者のエンパワメントの定義が望ましいとしている。その理由として彼らは次のように述べている。「このライン (関係的概念) の推論は、部下により経験されるエンパワメントの性質に適切に取り組んでいないので、重要な問題を提起する。例えば、権限や資源の部下との共有は自動的にかれらをエンパワーするのか? どのような心理的メカニズムを通して、参加や資源配分技術は部下の間の経験をエンパワーすることを促進するのか? 参加や組織資源の共有は、唯一のエンパワメントの技術なのか? エンパワーする経験の効果は、権限委譲、参加、資源共有の効果と同様か? といった問題である」(Conger and Kanungo, 1988, p. 473; 括弧内筆者加筆)。

Conger and Kanungo (1988) の研究を

2) Spreitzer (2008) も、仕事におけるエンパワメントに関する過去20年間の研究において、2つの補完的な視点が存在したことを把握しておくことが従来の議論を理解する上で有用であろうと述べ、以下のように示している。

- ・よりマクロで、仕事場におけるエンパワメントを可能にする社会構造的 (文脈的) 状況に焦点を当てている。
- ・志向がよりミクロで、仕事におけるエンパワメントの心理学的経験に焦点を当てている。

受けて、Thomas and Velthouse (1990) もエンパワメントの概念やエンパワメントの認識プロセスの明確化を試みた。エンパワメントという言葉が広く使われるようになったのは、国外での競争や変化により、コミットメント、リスク・テイク、イノベーションをエンカレッジするような従来の方法に取って代わる管理の方法の探索が強いられたようになったときであると述べ、それゆえ、著者らはそこで重視されていたもの、すなわち、タスク自体への動機づけである「内発的タスク動機づけ」(Thomas and Velthouse 1990, p. 668) をエンパワメントの概念の定義として用いた。本質的に、内発的タスク動機づけとは、個人がタスク自体から直接得るポジティブに評価される経験を意味すると彼らは述べている。著者らの主張で特徴的なのは、タスクの文脈や他者によりもたらされる報酬や罰ではなく、タスク自体に対して人の内面に生じるタスク評価が内発的タスク動機づけや満足の原因となると述べた点にある。そのような動機づけ効果を有するタスク評価の要素として、影響、コンピテンス、有意味性、選択という4つの評価次元を彼らはあげている。影響とは、行動が、タスクの目的達成において重要であるものとしてみなされる度合い、すなわち、タスク環境において意図される効果を生み出す度合いを評価する次元である<sup>3)</sup>。コンピテンスとは、人が挑戦したときタスク活動を上手に遂行できる度合いを評価する次元である。Conger and Kanungo (1988) がエンパワメントの定義に用いている「自己有効感」はこれにあたる。有意味性とは、個々自身の理想或いは標準と関連づけて判断される、タスクのゴール或いは目的の価値の高さを評価する次元である。選択とは、人の行動の原因がどこにあるかを評価する次元である。

3) 影響は、期待理論における「業績アウトカムに対する期待」に、コンピテンスとは、「努力業績に対する期待」に対応するものである。

de Charms (1968) が locus of causality (因果律の所在) と呼んでいるものであり、個人の行動が自己決定されたものであるか否かの問題に関するものである。

Thomas and Velthouse (1990) のエンパワメントの概念の構成概念妥当性について、Spreitzer (1995) により検証がなされた。弁別的妥当性により4つの次元はそれぞれ別個の次元であることが、収束的妥当性により各次元は全体的な心理的エンパワメントに貢献していることが明らかになった。その後、Thomas and Velthouse (1990) のエンパワメントの概念が個人レベルのエンパワメントを扱った研究においてはしばしば用いられている。

## 2. エンパワメントを生み出すプロセス

前節で述べたように、Conger and Kanungo (1988) は、権限や資源の部下との共有が自動的にエンパワメントにつながるという考え方に疑問を持ち、以下の5つのステージからなるエンパワメントのプロセスを提示している。

部下のエンパワーの必要性は、部下が無力(powerless)であると感じているとき重要となるため、まず組織内で部下の無力感を促進する状況を識別することが必要である(ステージ1)。次に、管理戦略や技術を利用する(ステージ2)。しかし、管理戦略・技術の利用が常に部下への自己有効感の情報の提供やステージ1で識別される状況の分離を可能とし、心理的エンパワメントを結果としてもたらすわけではない。それら実践について、従業員自身が自己有効感の感情を増やす情報として捉える必要があり、それは、管理者のインフォーマルな実践を通じて達成できると彼らは述べている。そのような手段(「4つの源を用いた部下への自己有効情報の提供(ステージ3)」と彼らは名づけている)とし

て、ジョブに直接関連する個人の実際の熟達経験にあたる「遂行行動の達成 (enactive attainment)」, ジョブをうまく遂行している他者 (同僚など) の観察にあたる「代理体験 (vicarious experience)」, 所与のタスクを管理する能力があると口頭で説得されることにあたる「言語的説得 (verbal persuasion)」, ストレス, 恐れ, 不安, 意気消沈といった自己有効感を下げる情動的喚起が起きないように部下を感情的に支えたり, サポートィブで信頼できるグループの雰囲気を作ることにあたる「情動的喚起 (emotional arousal)」をあげている。そのようなプロセスを経て, 部下の心理的エンパワメントがもたらされる (ステージ4)。その状態として, 努力 業績期待, すなわち, 個人の有効感の高まりがあげられている。そして, その結果, タスク目的達成のための行動の始発・持続という行動的な効果ももたらされる (ステージ5)。

Thomas and Velthouse (1990) は, 外的事象とエンパワメントの関係をみるだけでは, 前者の後者に対する影響が自動的に生じるということとなってしまうため, エンパワメントの生成のプロセスを理解するのに十分ではないという Conger and Kanungo (1988) の考えを評価して議論を展開しているが, いくつかの相違点・改善点が存在する。第1に, 1. で述べたように, エンパワメントを自己有効感と捉えるのではなく, 内発的タスク動機づけとして捉えている。第2に, 内発的タスク動機付けをもたらずタスク評価の次元をより完全或いは十分に規定しようと試みている。第3に, 従業員がタスク評価にたどり着く解釈プロセスを捉えようと試みている。

Thomas and Velthouse (1990) のモデルのコアは, 環境事象, タスク評価, 行動 (エレメント1, 2, 3) の継続するサイクルである。環境事象 (エレメント1) とは, 「継続するタスク行動の結果」と「将来の行動にとって妥当な状況と事象」に関してデー

タを個人に提供するものである。このデータは, 影響, コンピテンス, 有意味性, 選択の4つの次元からなる個々人のタスクに対する評価を形成するものとしてみなされる。これらタスク評価は, 次に, 個々人の行動 (エレメント3) にエネルギーを与え維持する。その行動としては, 活動, 集中, イニシアティブ, 弾力性 (resiliency), 柔軟性が挙げられている。この行動はさらに環境事象に影響を与える。

タスク評価 (エレメント2) は, 客観的な事実の単純な記録というよりむしろ, 個々人の現実の解釈或いは構築とみなされる。それゆえ, タスク評価<sup>4)</sup> は外的事象のみによってではなく, 解釈のされ方によっても影響を受けた形で評価されると彼らは主張している。そして, タスク評価のされ方に影響を及ぼす要因として, 全体的な (global) 評価 (エレメント4) と解釈スタイル (エレメント5) という2つの個人内要素が, モデルに加えられている。

全体的な (global) 評価 (エレメント4) は, 影響, コンピテンス, 有意味性, 選択に関する個人の一般化された信念である。これらは, 所与のタスク状況において人の行動を動機付ける特定の評価 (エレメント2) に対し, より抽象的な信念である。全体的評価とタスク評価はお互いを形成しあうと想定されている。

解釈スタイル (エレメント5) は, 事象に対する個々人の解釈プロセスに関する傾向である。例えば完璧主義のスタイルでの評価は, アウトカムを失敗と解釈する傾向があり, そ

4) 本文 (Thomas and Velthouse, p.669) では, 「内発的動機づけ」が外的事象のみではなく解釈のされ方にも影響を受ける形で評価される, と記述されているが, 図示されたモデルの影響を与える要因・与える要因の関係性からすると, 「タスク評価」と置き換えたほうが望ましいと考え, そのように訳した。

れゆえ、個々の影響力に関するタスク評価は減るであろう。

最後に、個々のタスク評価を増加させる（全体的な評価における段階的な増加も同様に作る）ために、モデルにおける変数に影響する方法をエンパワリングな介入（エレメント6）と名付け、モデルの要素として組み込んでいる。2つの一般的な介入戦略が識別されるとして、彼或いは彼女のタスク評価が基礎とする環境事象の変更、それら事象の解釈の個々のスタイルの変更が挙げられている。

このように、Conger and Canungo (1988) は、心理的エンパワメントとそれを規定する要因との間に、自己有効感の情報を提供するプロセスが存在することを指摘し、Thomas and Velthouse (1990) は、心理的エンパワメントは、環境事象から自動的に生まれるのではなく、環境事象に対するタスク評価によってもたらされること、またタスク評価には、包括的評価、解釈スタイルという2つの個人内部の要素が影響を及ぼすことを指摘した。

以上、2つの論文は、エンパワメントの概念の明確化に取り組んだ点、エンパワメントは外的事象の客観的性質により自動的に生み出されるのではないという考えのもと、エンパワメントを生み出すプロセスを提示したという点で、非常に貴重な研究である。しかし、そのエンパワメントの概念の妥当性や、エンパワメント生成のプロセスを検証するには至らなかった。その試みを最初に行ったのは、Spreitzer (1995) である。彼女は、前述したように、4次元からなるエンパワメントの概念 (Thomas and Velthouse, 1990) の構成概念妥当性について、確証的因子分析を行った。また、Thomas and Velthouse (1990) の基本的な考え、すなわち、個々の仕事のコンテキストとパーソナリティの特徴がエンパワメントの認知を形成し、続いて個人の行動を動機づけるという考えを基盤として、エンパワメント生成の自身のモデルを提示し、検

証を行った。心理的エンパワメントに影響を与える要因については次節で詳しく見ていく。なお、Thomas and Velthouse (1990) は前述したように、4次元からなるタスク評価により内発的動機づけが生み出されるとして両者を区別していたのに対して、Spreitzer (1995) は内発的動機づけの構成要素としてタスク評価の4次元の要素をとらえている、すなわち、両者を同一視してしまっていることには留意すべきである。

### 3. エンパワメントの前提となる要因、エンパワメント、エンパワメントの成果の関係に関する研究

Spreitzer (1995) 以降、エンパワメントの前提となる要因、エンパワメント、エンパワメントによりもたらされる成果の関係を既存研究のサーベイにより仮説として示し、それを定量的に検証する研究がなされるようになった。当初は、個人を分析レベルとし、個人の心理的エンパワメントとその前提となる要因、心理的エンパワメントの成果との関係を見るものが主流であったが、その後、チームを分析レベルとする研究、個人・チームを分析レベルとする研究が見られるようになった。

#### 3.1 個人を分析レベルとした研究

上述 Spreitzer (1995) のモデルにおいては、個々の仕事のコンテキストとして、組織のミッションやワーク・ユニットの業績に関する情報へのアクセスと個人業績ベースの報酬を、個人のパーソナリティとしては、コントロールの所在 (locus of control) や自己尊重 (self-esteem) を心理的エンパワメントに影響を与えるものとして挙げている。まず、ミッションに関する情報は、(1)意味と目的の感覚を作る手助けとなる (Conger & Kanungo, 1988)、また、(2)組織の目標やミッションに適切にアラインされる意思決定を

したり影響を及ぼしたりする個人の能力を強める (Lawler, 1992) ことから、エンパワメントを高めると考えられる。次に、業績に関する情報に関してであるが、人は彼らのワーク・ユニットが将来の業績を維持したり改良するための意思決定をしたり影響を及ぼしたりするために、どれだけうまく遂行しているかを理解する必要がある。また、業績情報は、コンピテンスの感覚を補強したり組織の評価される一部であると信じるために欠かせないものである。それゆえ、エンパワメントを高めると考えられる。そして、個人のインセンティブは(1)個人のコンピテンシーを認識し補強することにより、(2)個人に、仕事の意思決定プロセスに参加したり影響するインセンティブを与えることにより、エンパワメントを高めると考えられる。

個人のパーソナリティについてであるが、まず、自分に自己尊重感をもっている人は、仕事に対するコンピテンスの感情にも自己尊重の感情を拡張する傾向がある。そして、コントロールの所在は、人が自身の人生において生じることを外的な力ではなく自身が決めると信じる度合いを説明する。一般的な人生に関する内的なコントロールの所在を有する人は、仕事や仕事環境に関しても有能であると感じ、エンパワーされる感覚を有する傾向がある。それゆえ、これらパーソナリティと心理的エンパワメントはプラスの相関関係となると考えられる。また、この論文では、4次元で表されるエンパワメント (Thomas and Velthouse, 1990) がもたらす効果として、管理上の有効性とイノベーションが挙げられている。ワーク・ユニットの業績に関する情報へのアクセスや個人業績ベースの報酬と心理的エンパワメントとの関係については、保険企業のロワーの従業員のデータをもとに、それ以外の仮説については、フォーチュン50の産業組織の管理者のデータをもとに検証がなされ、コントロールの所在以外の仮説につ

いては支持されている。

なお、Spreitzer (1995) は、社会構造的視点の研究を批判した2つの論文の考えを踏まえて実証を試みている一方、社会構造的視点の外的事象を用いている。しかし、Conger and Kanungo (1988) や Thomas and Velthouse (1990) は、社会構造的視点の研究において、外的事象にあたる要素を導入すればエンパワメントが自動的に生じると想定されてしまっている点については批判したものの、それら要素の妥当性を否定したわけではない。それゆえ、それら要素を心理学的視点のプロセスに組み込むことは、矛盾しているわけではなく、この流れの研究を発展させる試みであるといえよう。前述したように、このSpreitzer (1995) 以降も、社会構造的視点の研究で挙げられていた外的事象と心理的エンパワメントの関係を実証することにより、社会構造的視点と心理的視点を統合する研究がなされるようになった。

Spreitzer (1996) においては、高従事システムの理論をもとに、ワーク・ユニットの社会構造的特徴とエンパワメントの感情の予期される関係を仮説として示し検証した。エンパワメントを高める社会構造的な特徴として、低い役割曖昧性、広いスパン・オブ・コントロールを有するボスのもとで働くこと、社会的サポート、情報へのアクセス、資源へのアクセス、参加的なユニットの風土があげられている。

役割曖昧性が低く、自身の権限の程度や期待されていることを知りうるなら、行動することを躊躇する (すなわち、自己決定の欠如) あるいは、重要なことができないと感じる (すなわち影響の欠如) ことが避けられるだろう (Sawyer, 1992)。また、期待されていることを知ることにより、自身の意思決定について有能であると感じる (すなわち、コンピテント) ことが出来る (Gist & Mitchell, 1992)。既存研究においても、役割曖昧性は

低いレベルの内発的動機づけと関連していること (Sawyer, 1992), 個人が自身の組織における役割を理解しているときのみ, 個人的な有意性を持つことができることが示されている (Sawyer, 1992)。

上司の監督する人の数が多い, すなわち, スパン・オブ・コントロールが広い状況下で分権化がなされた場合, 部下は責任の領域内で意思決定できると感じる事ができ, 「自己決定感」が促進される。また, 組織のオペレーションに貢献していると感じることができ, 「影響」を持つという感覚が促進される。上司の監督する人の数が少ない, すなわち, スパン・オブ・コントロールが狭い状況下で働く人々は, マネジメントが自分たちのスキルや能力 (ability) を信頼していないと感じる傾向があり, これら感情は, 個人的な「無力感」を最高潮に達せさせることを Lawler (1992) は明らかにしている。また, 部下の仕事の行動の多くを特定するので, 個人的な「有意性」をあまり感じず, 内発的に動機づけられない (Lawler, 1992)。

社会政治的サポートは, 組織構成員からの支持, 承認或いは付与される正当性と定義され, 組織ネットワークにおけるメンバーシップから得られる。サポート・ネットワークにおけるメンバーシップは, 主要な組織構成員との社会的交換を増やし, 個人的なパワーの感覚を強める (Crozier, 1964)。そのような個人的パワーは, 自己決定と影響の強められた感情において現れうる。対照的にサポートの欠如は, 低いコンピテンスの感情をもたらす。

情報へのアクセスは Spreitzer (1995) の箇所ですべてとおりである。資源へのアクセスとは, 「人が物事をなすときに必要とするものをローカルに活用することをより簡単にすること」 (Kanter, 1986, p. 6) をいう。資源の例として, 資金, 材料, スペース, 時間があげられている (Spreitzer, 1996)。重要

な組織資源へのアクセスの欠如は, パワーレスネスと依存に貢献する (Homans, 1958)。資源へのアクセスは, 個人の自己有効感と環境的コンティンジェンシーへのコントロールの感覚を強める (Bowen & Lawler, 1992; Gist & Mitchell, 1992)。

参加的風土については, その風土のもとでは, 従業員の認識, 創造, 解放が評価されること (Evered & Selman, 1989), トップダウンの命令やコントロールよりむしろ, 個人の貢献とイニシアティブを強調すること (Lawler, 1992) が述べられているが, エンパワメントを高めるまでのプロセスについては述べられていない。

Fortune 50 の組織のさまざまなユニットのミドル・マネジャーのデータをもとにこれら仮説について検証がなされ, 資源へのアクセス以外については支持された。

Kraimer et al. (1999) は, ジョブの特徴, 心理的エンパワメント, そのアウトカムとの関係を示したモデルを提示し, 地域病院の看護スタッフのデータをもとに検証を行っている。ジョブの特徴には, Spreitzer (1995) がエンパワメントの次元設定の際, 部分的に依拠した Hackman and Oldham (1976) のジョブ・デザイン理論によって示されている, タスク有意性 (タスク重要性, タスク・アイデンティティ, スキル多様性からなる), ジョブ自律性, タスク・フィードバックがモデルに用いられている。Hackman and Oldham (1976) は, ジョブが他者の幸福に影響を与える程度を意味する「タスク重要性」, ジョブ全体の一部ではなく, 可視的なアウトカムに関して始めから終わりまでのジョブを行う「タスク・アイデンティティ」, ワークの遂行に様々な活動を必要とし, 人の様々なスキルや才能を用いる「スキル多様性」というジョブ次元は, 経験される仕事の有意性につながり, ジョブの遂行において計画やプロセスにつき個人に自由, 独立, 裁量を与えら

れる程度である「自律性」は、経験される仕事のアウトカムへの責任につながり、遂行者の業績の有効性に関する直接的で明確な情報を得られる度合いである「フィードバック」は、仕事の活動の実際の結果の知識を有するという状況につながるとしている。それゆえ、エンパワメントの4次元のうち有意味性、自己決定は、Hackman and Oldham (1976) のタスク有意味性、ジョブ自律性との間にそれぞれ相関関係があることが想定され、また、タスクのフィードバックは、自己有効感を増加させる手段としての真の達成を可能にすることにより、自己有効感のプラスの感情を生むこと、また、活動の結果の知識が得られることにより組織ユニットへの影響を及ぼすことが可能になることが既存研究により論じられていることから、コンピテンスや影響とプラスの相関関係が想定され、それを支持する結果が得られている。そして、既存研究が見てこなかったキャリア・インテンションと組織的コミットメントというアウトカムの2つの変数との関連についても分析し、有意味性とコンピテンスはキャリア・インテンションに直接関連し、影響（直接的に）と自己決定（間接的に）は組織的コミットメントに関連することを明らかにした。

Wallach and Mueller (2006) は、組織論の研究から、エンパワメントに影響を及ぼすジョブの特徴として、役割曖昧性、役割のオーバーロード、参加的意識決定、ワーク・ユニット内のスタッフの意思決定における参加、監督と部下との知覚される関係、同僚から得られるサポートを挙げ、人的サービス組織の専門職補佐のデータを用い、エンパワメントとの関係を検証した。

### 3.2 チームを分析レベルとした研究

Kirkman and Rosen (1999) は、チーム・エンパワメントの先行要因、チーム・エンパワメント、その結果要因の関係を4組織の

111ワーク・チームのデータを用いて検証した。彼らは、Kirkman and Rosen (1997) が定義したチーム・エンパワメントを用いており、それは、Thomas and Velthouse (1990) の提示した個人の心理的エンパワメントの4次元（影響、コンピテンス、有意味性、選択）に類似した、影響、有効性 (potency)、有意味性、自律性の4次元から構成されるものとして定義されている。そして、ワーク・チーム、エンパワメント、グループ・モチベーションの文献の広範なレビューから、外的チームリーダー（チームのメンバーではなく監視する役割を有する人）によるチームへの権限移譲や意思決定へのチームのインプットの利用などのエンカレッジな行動がなされるほど、チームの生産・サービス目標の設定などチームの生産・サービス責任のレベルを高めるほど、チーム・ベースの人的資源政策がよりなされるほど、より発展した社会構造、すなわち、社会政治的サポートを持ち、戦略的情報やワーク・ユニット資源へのアクセスを持ち、高い度合いのチーム間の調整やコミュニケーションを持ち、彼ら自身のルールや政策を作るなどがなされるほど、チーム・エンパワメントがより経験されるという仮説がたてられ支持された。また、チーム生産性、先取りの行動、顧客の不満への対応などの顧客サービスといった業績アウトカムやチームのジョブへの満足、組織的コミットメント、チームへのコミットメントといった態度のアウトカムとチーム・エンパワメントとのポジティブな関係の仮説も支持された。

Kark, Shamir and Chen (2003) は、トランスフォーメーションなリーダーシップは、フォロワーの依存や彼らのエンパワメントにプラスに相関すること、個人的な一体感がトランスフォーメーションなリーダーシップとフォロワーのリーダーへの依存を媒介していること、社会的な一体感がトランスフォーメーションなリーダーシップとフォロワーのエ



ンパワメントを媒介していることを76の支店マネージャーのもとで働く888名の銀行員のサンプルをもとに明らかにした。トランスフォーマーショナルなリーダーシップとは、トランザクショナルなリーダーシップと対比される概念であり、後者は、報酬の付与などにより服従してもらうものとして定義され、前者は、フォロワーの価値やプライオリティを变形し、彼らの期待を超えて遂行するよう彼らをモチベートするものとして定義される。将来への魅力的なビジョンの創造・表明や高い倫理基準を示すことなどを通じて可能となる。この研究では、エンパワメントは、自己有効感、組織のコンテキスト内で行動する組織メンバーとしての自身に対して有する自己知覚的な価値を反映している組織ベースの自己尊重、属するワーク・グループが効果的に機能しタスクを成功裏に遂行するという個人の信念と定義される集団有効感 (collective efficacy) からなるものとして定義されており、トランスフォーマーショナルなリーダーシップが組織構成員に社会的一体感をもたらすことを通じてそれらエンパワメントが得られる。

### 3.3 個人とチームを分析レベルとした研究

また、個人レベルとチーム・レベルの両者を分析レベルに含めた研究も存在する。Seibert, Silver and Randolph (2004) は、従来のエンパワメント研究の多くが、組織構造、政策、実務と個人的な心理的エンパワメントとの関係を明らかにしようとするものがほとんどであったことを指摘し、「エンパワメントのマクロ次元を、『エンパワメント風土』と名付けた『風土』の構成概念として概念化」し、個人レベルとワーク・ユニットレベルの重要なアウトカムへの効果との関係を明らかにしようとした。エンパワメント風土とは、「エンパワメントと関連した管理上の構造、政策、実務に関する従業員の共有された知覚」(p. 333) と定義されており、情報共有、境

界を超えた自律性、チームのアカウンタビリティという3つの要素からなる。「情報共有」は、コスト、生産性、品質、財務業績といった潜在的にセンシティブな情報を全社の従業員に提供すること (p. 333) をいい、「境界を超えた自律性」は、構成員が組織業績改善のイニシアティブを取るよう促し期待する構造やプロセスづくり、構成員が自身の知識を持ちを用いる助けとなる新たな構造、政策、実務を作る (p. 338) といったことをいい、「チームのアカウンタビリティ」とは、チームが意思決定権限や業績責任の中心にいるという知覚をいう (p. 333)。彼らは、エンパワメント風土とワーク・ユニットの業績、そして心理的エンパワメントを媒介してエンパワメント風土と個人の業績やジョブ満足とが相関すると仮説を立て実証した。

前述 Kirkman and Rosen (1999) は、組織やジョブの特徴によって生じたチーム・レベルのエンパワメントとチーム・レベルの業績の関係をみているが、エンパワメント風土は管理上の実務等に対する共有された知覚であり、Seibert, Silver and Randolph (2004) によれば、心理的エンパワメントがより主観的評価的な焦点を有しているのに対し、これはより記述的な焦点を有している。そのような知覚と複数レベルの業績との関係を扱っている。しかし、Thomas and Velthouse (1990) による、環境事象に対するタスク評価が個人の心理的エンパワメントを生み、行動につながるという考えと類似した考えとして、エンパワメント風土がチーム・エンパワメントに影響し、それがワーク・ユニット業績に影響するというプロセスの可能性が存在するかもしれない。その可能性の有無を明らかにすることは有用ではないかと考える。チーム・エンパワメントを Seibert, Silver and Randolph (2004) が測定していない点については、Chen et al. (2007) も指摘している。

Chen et al. (2007) も、産業界における

チーム・ベースの組織の普及により、従来のエンパワメント研究で焦点を当てられていた個人のエンパワメントに加え、チーム全体のエンパワメントも重要であること、またそれが重視されることにより、チーム全体のエンパワメントは個人業績にも影響を与えるのか、個人とチームの管理間でトレードオフが存在するかといった重要な問題が生じるということを指摘し、個人・チーム・レベルの分析を行った。彼らのモデルの特徴は、第一に、個人レベルにおいては、リーダーとメンバーの良好な関係が個人のエンパワメントを媒介して個人業績につながるのに対して、チーム・レベルにおいては、チーム全体に向けられたリーダーのエンパワリングな行動、たとえば、チームに自身の目標を設定することやタスクの自己管理を促したり、メンバーに影響する意思決定にチームを巻き込むといったことが、チームのエンパワメントを媒介してチーム業績につながる点である。第二に、上述の問題意識ゆえ、彼らのモデルではレベルをまたがった関係にも注意が向けられている。レベルをまたがった関係としては3つ考えられており、まず、リーダーシップ風土はリーダーとメンバーの関係とプラスに相関することを指摘している。良いリーダーシップ風土をもたらすリーダーは各従業員から信頼や敬意を得られ、良好な関係を築きうるし、従業員にとって良好な関係のリーダーがもたらす実務は肯定的にとらえられやすい。第二に、個人とチームのエンパワメントのプラスの相関を指摘している。チーム内の個人間のタスクの相互依存性の存在や社会学習理論で指摘されているモチベーションの他者への伝播などによるものである。第三に、個人とチームの業績のプラスの相関である。チーム内の相互依存性により個人業績がチーム業績に影響を与えること、有効性の高いチームの業績標準は高くそれが個人のより良い業績につながることによるものである。

フォーチュン500の住宅改良企業の31ストアの445名の組織構成員、62名のチーム・リーダー、31名の外的マネジャーのサンプルにより仮説の検証がなされた。サンプル内に、チーム内の相互依存性が高い貨物運送チームと低い受取チームとが存在した。相互依存性の高いチームにおいては、チームのエンパワメントと個人業績の関係に個人のエンパワメントとチーム業績が媒介しているという仮説以外は支持されたが低いチームにおいては支持が得られないものが多かった。

#### 4. エンパワメントのための管理会計システム設計・運用に関する考察

以上のように、経営管理学領域でのエンパワメント研究は、1970年代末に始まり、1980年代以降盛んになされるようになったものの、その概念化やエンパワメントのプロセスの明確化は、1980年代末になってやっと Conger and Kanungo (1988) により取り扱われることとなり、それを幾つかの点で改善した Thomas and Velthouse (1990) のエンパワメントの概念、プロセスがその後の個人レベルのエンパワメント研究でしばしば用いられることとなった。その概念、プロセス、特に、エンパワメントの前提となる要因、エンパワメント、エンパワメントの成果要因との関係を実証的に明らかにする論文が、Spreitzer (1995) 以降なされ、分析レベルも当初個人レベルの研究がほとんどであったが、チーム・レベル、両レベルへと対象が拡大されることとなった。

経営管理学領域のエンパワメント研究は、前提となる要因、エンパワメント、成果要因の関係を企業組織のデータを用いて実証した研究が蓄積されていることが強みであるといえる。Thomas and Velthouse (1990) がエンパワメントの概念として用いた「内発的動機づけ」を高めたり低めたりする要因を明らかにする研究は、心理学領域で1970年代以

降盛んに行われており、業績評価・報酬システムを考える上で有用な結果が得られている(諸藤, 2003:2004)。たとえば、内発的動機づけを高める有能感をもたらすものとして、チャレンジングな目標設定、目標の明確性・有意味性、建設的なフィードバックが、内発的動機づけを低める無能感を高めるものとして、達成不可能な目標、非建設的なフィードバックが、また、内発的動機づけを高める内部の因果律の所在の認知をもたらすものとして、自己による目標設定、自己によるタスク遂行方法の決定、自己による業績評価、絶対評価ないし到達度評価が、内発的動機づけを低める外部の因果律の所在の認知をもたらすものとして、他者による目標設定、他者によるタスク遂行方法の決定、他者による業績評価、他者との相対評価、タスク遂行中の監視が存在することが明らかにされている。しかし、それらの研究の多くは、子供や大学生などを対象にした実験という方法をとっており、企業組織のデータを用いた研究は少ない。

但し、経営管理領域のエンパワメント研究は、管理会計システムの設計を想定してなされたものではない。それゆえ、エンパワメントの前提となる要因について、管理会計システム設計・運用を考察するにあたりその知見を用いることができるもの、たとえば、業績情報の提供、インセンティブの在り方、フィードバックの提供、参加といった要因も存在するが、管理会計システム設計・運用にとって重要な要素が構成概念の一部分として含まれているため、潜在変数と関連している観察変数から管理会計の要素を見つけ出す必要があるものや、一見管理会計システムの設計・運用と関連性を持たない要素も多い。しかし、後者については、たとえば、Spreitzer (1996) で個人の心理的エンパワメントを高める要因であることが明らかとなった、構成員からのサポート等の社会政治的サポートは、Simons (2005) の shared responsibility の

仕組みを取り入れることによって促進されると考えられる。このように、管理会計システムがエンパワメントを高める要因をうまく機能させる役割を果たすという側面についても検討していくことが有用であろう。

さらに、エンパワメント研究自体の今後の課題でもあるが、前提となる要因とエンパワメントの関係に影響を及ぼす要因を追求する必要がある。たとえば、集団主義の強さや権力格差(パワー・ディスタンス)の大きさなどの国の文化の違いがあげられる(Seibert, Silver and Randolph, 2004; Spreitzer, 2008)。Robert et al. (2000) は、パワー・ディスタンスの高い文化を有するインドでは、エンパワリングなリーダーシップはジョブ満足とマイナスに働くことを明らかにした。本稿の冒頭で、エンパワメントは、チームメンバーがフェース・トゥ・フェースのインタラクションができないような状況、すなわち企業活動のグローバル化が進展しているような状況で特に重要となることを指摘したが、企業活動を展開する各国の文化に留意して、エンパワメントのための管理会計システムの設計・運用を考えていく必要がある。

(付記) 本研究は、平成23年度文部科学省科学研究補助金(基盤C, 課題番号23530600)による研究成果の一部である。

#### 参考文献

- Bowen, D. E., and Lawler, E. E. (1992) The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), pp. 31-39.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. and Rosen, B. (2007) A multi-level study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp. 331-346.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988)

- The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.
- Crozier, M. (1964) *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- de Charms, R. (1968) *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Plenum.
- Gist, M. E., and Mitchell, T. N. (1992) Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, pp. 183-211.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.
- Homans, G. C. (1958) Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, pp. 597-606.
- Johnson, H. T. (1992) *Relevance regained: from top-down control to bottom-up empowerment*. New York, NY: The Free Press.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*, New York, NY: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1986) Empowering people to act on ideas. *Executive Excellence*, February, pp. 5-6.
- Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003) The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 246-255.
- Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999) Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), pp. 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., and Gibson C. B. (2004) The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 175-192.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E. and Liden, R. C. (1999) Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), pp. 127-142.
- Lawler, E. E. (1992) *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Boss.
- Potterfield (1999) *The business of employee empowerment: democracy and ideology in the workplace*. Westport, CT: Quorum Books.
- Sawyer, J. E. (1992) Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural model of antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 130-142.
- Seibert, S. E., Silver, S. R. and Randolph, W. A. (2004) Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), pp. 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G. and Courtright, S. H. (2011) Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), pp. 981-1003.

- Simons, R. (2005) *Levers of Organizational Design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Spreitzer, G. M. (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996) Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), pp. 483-504.
- Spreitzer, G. M. (2008) Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. The SAGE handbook of organizational behavior: collection: Volume1, pp. 54-72.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666-681.
- Wallach, V. A. and Mueller, C. W. (2006) Job Characteristics and Organizational Predictors of Psychological Empowerment Among Paraprofessionals Within Human Service Organizations: An Exploratory Study. *Administration in Social Work*, 30(1), pp. 95-115.
- 青木幹喜 (2006) 『エンパワメント経営』 中央経済社.
- 挽文子・松尾貴巳・伊藤克容・安酸建二・新井康平 (2010) 「分権的組織と管理会計」(加登豊・松尾貴巳・梶原武久 (2010) 『管理会計研究のフロンティア』 中央経済社, 第8章所収).
- 廣本敏郎 (2004) 「市場・技術・組織と管理会計」『一橋論叢』 132(5), pp. 1-24.
- 廣本敏郎 (2005) 「自律的組織と管理会計 市場志向のマネジメントの観点から」『企業会計』 57(12), pp. 18-26.
- 諸藤裕美 (2003) 「報酬付与の創造性への影響に関する一考察～研究開発領域の報酬システムへのインプリケーション」『岡山大学経済学部ディスカッション・ペーパー』 53, pp. 1-17.
- 諸藤裕美 (2004) 「研究開発活動における業績評価・報酬システムに関する考察」『會計』 166(3), pp. 428-441.
- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の心理と管理 変化の時代のマネジメント・コントロール』 慶応義塾大学出版会.