

Title	エンパワメントとコントロール
Sub Title	Empowerment and control
Author	青木, 幹喜(Aoki, Mikiyoshi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.3 (2007. 8) ,p.239- 251
JaLC DOI	
Abstract	本稿では、エンパワメントがどのようにすれば活性化するか、その足がかりとなる内容を提示した。特にエンパワメントの中でも、権限委譲に焦点を当て、権限委譲が機能するためには何をすべきなのかを理論的・実証的に検討した。権限委譲が機能しない一つの原因は、権限委譲と連動すべき経営要因を十分考慮しなかったことである。これらの連動すべき経営要因にどのようなものがあるのかを理論的に導出すると共に、アンケート調査によって得られたデータに基づいて検証作業を行なってみた。理論的には権限委譲が機能するには、コントロールやルール化という経営要因が重要であることが導き出されたが、検証すると確かにコントロールの強い、ルール化の進んだ企業で権限委譲は機能していた。しかし、一方でコントロールの弱い、ルール化の進んでいない企業でも権限委譲は機能しており、コントロールも中途半端、ルール化も中途半端な企業で権限委譲は機能していなかった。
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 十川廣國教授退任記念号 = In honour of Professor Hirokuni Sogawa 50周年記念論文・退任記念論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070800-0239">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070800-0239</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## エンパワーメントとコントロール

青木 幹喜

### <要 約>

本稿では、エンパワーメントがどのようにすれば活性化するか、その足がかりとなる内容を提示した。特にエンパワーメントの中でも、権限委譲に焦点を当て、権限委譲が機能するためには何をすべきなのかを理論的・実証的に検討した。権限委譲が機能しない一つの原因は、権限委譲と連動すべき経営要因を十分考慮しなかったことである。これらの連動すべき経営要因にどのようなものがあるのかを理論的に導出すると共に、アンケート調査によって得られたデータに基づいて検証作業を行なってみた。理論的には権限委譲が機能するには、コントロールやルール化という経営要因が重要であることが導き出されたが、検証すると確かにコントロールの強い、ルール化の進んだ企業で権限委譲は機能していた。しかし、一方でコントロールの弱い、ルール化の進んでいない企業でも権限委譲は機能しており、コントロールも中途半端、ルール化も中途半端な企業で権限委譲は機能していなかった。

### <キーワード>

エンパワーメント、権限委譲、コントロール、ルール、サポート

### はじめに

エンパワーメントの有効性が叫ばれるようになってから久くなる。しかし、最近、エンパワーメントがうまく機能しないことが報告されるようになってきた。エンパワーメントにより、従業員は従来以上に権限を持ち、また自らも力（パワー）ある者と認知するようになる。そして、従業員はより能力を発揮し、企業の持続的競争優位がもたらされるというのが、当初のエンパワーメントという経営手法への期待であった。

しかし、従業員に権限を与えても、思ったような成果はあがらないという報告が増えてきた。また、エンパワーメントを心理学的な意味合いで捉え、従業員自らが自らを力（パワー）ある者と認知させる方法においても、十分成果があがらないことも数多く報告されるようになってきている。

本論文では、エンパワーメントの意味合いの中で、権限委譲という側面に焦点を絞り、権限委譲がなぜうまく実行されないのか、その原因を探求し、権限委譲というものが、どのようにすれ

ば機能するようになるのか、その解決策の足掛かりとなるものを提示していくことにする。権限委譲がなぜうまくいかないのか、そして、そのためにはどうすればよいのかというハウツー的な提言は、これまで数多くなされてきた。しかし、ここでは、これまでになされてきたエンパワーメントの議論、そして実証的なデータを踏まえ、権限委譲がどのようにすれば機能するのか、その方法を提示していくことにしたい。

## I エンパワーメントの普及と失敗

### 1. エンパワーメントの普及

権限委譲という意味合いで一般的には捉えられているエンパワーメントが注目を浴びようになったのは、1980年代後半のアメリカである。その最大の理由は、従業員の自律性が企業経営においてますます求められるようになってきたからである。技術進展の速さ、顧客ニーズの多様化、製品ライフサイクルの短縮化、グローバルな企業間の競争激化等の経営状況の変化は、企業経営にスピードを要求し、迅速な対応を求めるようになった。そして、このような経営状況の変化は、経営者・管理者の処理能力を超えるものであり、新しい経営のあり方が求められるようになったのである。

経営にスピードが要求され、迅速な対応が求められるようになる。また、経営者・管理者の処理能力を超えるような経営状況が生まれているならば、現場で活躍する従業員に力（パワー）を与え、彼らにやれることはやってもらうという発想が生まれても当然であろう。この現場の従業員に、やれることはやってもらうという彼らに自律性を求める発想がエンパワーメントなのである。

従業員が自律的に動けるには、やはり彼らに権限を中心とした力（パワー）を与えなければならぬであろう。さらに、従業員が自らに与えられた力（パワー）を認知し、自らが力（パワー）ある者と認知しなければならぬであろう。エンパワーメントが注目された当初、エンパワーメントは従業員に客観的な力（パワー）を与える権限委譲として捉えられることが多かったが、その後、その内容は拡張し、従業員自らが自らを力（パワー）ある者と認知するといったような心理学的な意味合いで捉えられるようになっていく。

### 2. エンパワーメントの失敗

このようにエンパワーメントは、1980年代後半あたりからアメリカを中心に実践的にも理論的にも脚光をあびることになるが、1990年代後半になるとその様相は変わってくる。つまり、エンパワーメントは当初期待されていた成果を生み出さず、むしろ失敗することが多いということが、数多く報告されるようになってくる。従業員に権限を中心とした力（パワー）を与え、また従業員自身がその力（パワー）を認知することにより、自律的な行動を取り、能力を発揮することが期待されていたが、実はこうした行動を従業員は取らなかったのである。エンパワーメントということが脚光をあびたにも関わらず、相変わらず、従業員は従来の命令—コントロール型のマネ

ジメントの枠から出ようとせず、これまでのやり方を変えることは少なかった。

1990年代後半になると、こうしたエンパワーメントの失敗事例が報告されるようになり、なぜエンパワーメントが失敗するのか、そしてエンパワーメントを再活性化するにはどうしたらよいのかという議論が多くなっていく。しかし、今のところ、エンパワーメントを否定する議論は多くない。むしろエンパワーメントの持つ潜在的な力を信じ、エンパワーメントを再び活性化するにはどうしたらよいか議論の中心となっている。そして、数多くの研究者が潜在的な力を持つエンパワーメントというアイデアを再活性化するにはどうしたらよいかについて、理論的研究を行なっているのが現状である。

## II エンパワーメントの失敗原因

本論文では、エンパワーメントの諸側面のうち、権限委譲に焦点を絞り、それがなぜうまくいかないのか、その解決のためにはどうしたらよいかを論じていくことにするが、まずは権限委譲を中心としたエンパワーメントがなぜ失敗するのか、その原因を素描してみよう。

### 1. 権限委譲の失敗原因

エンパワーメントの失敗と言った場合、エンパワーメントの意味合いには、客観的な力（パワー）を与えるという意味合いと力（パワー）を認知するという意味合いの2つがあるため、この2つの意味合いに対応させ、それぞれの失敗原因を考える必要がある。権限を中心とした客観的な力（パワー）を与えるという意味合いでエンパワーメントを捉えた場合のエンパワーメントの失敗原因には、次のようなものがある。

- ①経営者・管理者の心理的障害
- ②従業員の心理的障害
- ③経営者・管理者の学習不足
- ④従業員の学習不足
- ⑤連動する諸要因への配慮不足

権限を中心とした客観的な力（パワー）を従業員に与え、従業員の自律性を促すマネジメントを始めようとする、当初は経営者・管理者も、また従業員も、そのマネジメント方法を大いに歓迎する。しかし、いざエンパワーメントという新しいマネジメント方法を実行すると、しだいに経営者・管理者、従業員の本音が表れ始め、エンパワーメントに抵抗していく。これは、<sup>1)</sup>①経営者・管理者の心理的障害、②従業員の心理的障害があるためである。

また、権限を中心とした客観的な力（パワー）を従業員に与え、新しいエンパワーメントというマネジメント手法を実行しようにも、命令—コントロール型のマネジメント方法に長い間慣れている経営者・管理者、従業員は何をどうすればよいかわからない。これは、③経営者・管理者

---

1) 例えば、安全欲求の強い経営者・管理者であれば、権限を委譲した従業員が失敗をした場合、自らの責任を問われることを嫌い、権限の委譲には抵抗を示すことになるであろう。

の学習不足のためであり、④従業員の学習不足のためでもある。

エンパワーメントという新しいマネジメント手法を実行するには、もちろん権限を中心とした客観的な力（パワー）を従業員に与えることは不可欠である。しかし、従業員に権限を与えただけでは、従業員は職務を遂行することが不可能なこともあるし、時には大きな混乱を引き起こすことになる。これは、エンパワーメントの実行にあたって、⑤連動する諸要因への配慮が不足しているためである。

## 2. 心理的エンパワーメントの失敗原因

エンパワーメントは、権限を中心とした客観的な力（パワー）を従業員に与えるという意味合いもあるが、一方で客観的な力（パワー）を従業員が認知し、自らを力（パワー）ある者と認知するという意味合いもある。簡単にこの客観的な力（パワー）を認知するという意味合いでのエンパワーメントの失敗原因が何かも述べておくことにしよう。

客観的な力（パワー）を認知するという心理的意味合いでのエンパワーメントの失敗原因には次のようなものがある。<sup>2)</sup>

① “あなたはやればできる” というスローガンが横行し、現実には客観的な力（パワー）を与えない

② 心理的な意味合いでのエンパワーメント概念の適用範囲の狭さ

1980年代後半からエンパワーメントということが注目され始め、当初はエンパワーメントというのは権限委譲に示されるように、従業員に客観的な力（パワー）を与えるという捉え方が主流であった。しかし、権限を委譲しても、権限を認知しない従業員が数多くいたことから、エンパワーメントは、認知という言葉 키워ドに、心理的な意味合いが濃くなり、むしろ客観的な力（パワー）を認知する人間の特定の心理的状态と捉えることが主流になってきた。

その結果、現場で起こったことは、スローガンの横行や過剰なリップサービスであった。職場には、“あなたはやればできる” といったような言葉が記されたポスターが貼られ、また経営者・管理者も同様の言葉を従業員に投げかけ、従業員の心理的状态を変えようとした。しかし、客観的な力（パワー）としての権限を与えることはなく、単に“あなたはやればできる” という言葉だけが職場にあふれるということも少なくなかった。“あなたはやればできる” と言われても、権限も与えられないのであれば、従業員は単に経営者や管理者に操作されていると感じるだけであろう。こうして心理的な意味合いでのエンパワーメントは、やはり失敗することになるのである。

さらに、こうした心理的な意味合いでのエンパワーメント概念があまりにも狭いことから、エンパワーメントは失敗するという指摘もある。心理的な意味合いでのエンパワーメントというのは、具体的には、従業員が自己効力感を持つこと、自己決定感を持つこと、有意味感を持つこと、

2) 心理的な意味合いでのエンパワーメントがなぜ失敗するのかについての詳細な論述は次の文献に見られる。  
Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol.14, 2000, pp.68-69.

そして影響感を持つことである。これは、一種の内発的動機づけ概念と言えるものである。しかし、職場にいる従業員の中には、お金で動機づけられる人もいれば、芸術的な表現が大事だとして動機づけられる人もいる。残念ながら、心理的な意味合いでのエンパワーメントというのは、こうした多様な人間の心理的状态を包括的に捉えるものではなく、内発的動機づけの観点からその心理的状态を扱っている。

### Ⅲ エンパワーメント活性化の仮説

最近エンパワーメントがうまくいっていないこと、そしてその失敗原因について概略を述べてきたが、以下ではエンパワーメントの諸側面のうち、権限委譲という側面に焦点を絞り、権限委譲というものがどのようにすれば機能するかを考えていくことにしよう。

権限委譲が失敗する原因としてあげられているのは、①経営者・管理者の心理的障害、②従業員の心理的障害、③経営者・管理者の学習不足、④従業員の学習不足、⑤連動する諸要因への配慮不足というものであった。ここでは特に、⑤の連動する諸要因への配慮不足という原因に注目し、権限委譲がどうすれば機能するかを考えていくことにしたい。

#### 1. 権限委譲と連動させるべき要因に関する仮説

連動する諸要因への配慮不足によって権限委譲が失敗するというのは、従業員に権限だけを与えても、権限委譲はうまくいかない。権限を従業員に与えたなら、他の経営要因も連動させ、従業員に働きかけなければ、権限委譲は失敗するということを意味する。この時、問題になるのは、権限委譲に伴い連動させる経営要因としてはどのようなものがあるかということである。その具体的な内容がわからなければ、実践的には、何らの示唆も与えられないことになる。そこで、これまで発表されてきたエンパワーメントに関する文献を参考にしながら、権限委譲に伴い連動させるべき経営要因には一体どのようなものがあるのかを、まずは導き出していくことにしよう。

数多くのエンパワーメントに関する文献をサーベイすると、権限委譲と連動させるべき経営要因に関しては、次のような結論を導き出すことができる。

- ①従業員に能力開発や訓練を施さないと権限委譲は機能しない
- ②従業員に権限を与えるだけでなく、情報や知識、スキルを与えないと権限委譲は機能しない
- ③企業のビジョンや戦略的方向性を従業員が理解していないと権限委譲は機能しない
- ④企業において“してはいけないこと”といった倫理基準を明確にしないと権限委譲は機能しない
- ⑤企業において“守るべきこと”といったルールを明確にしておかないと権限委譲は機能しない
- ⑥従業員が困った時に、気軽に相談できるような支援環境がなければ権限委譲は機能しない
- ⑦そもそも、経営者・管理者と従業員との間に信頼関係がなければ権限委譲は機能しない

## 2. 権限委譲とコントロール

これらの権限委譲と連動すべき経営要因との関係を示した一群の仮説群は、Heller (1992) や Simons (1995), Bartlett & Goshal (1997), Spreitzer (2001) らの諸研究を参考にしながら抽出したものである。これら各論者の主張については、この後簡単に示すことにするが、権限委譲と連動すべき経営要因との関係において根本的な問題が存在するので、この点について先に述べておくことにしよう。それは、エンパワメントとコントロールという問題である。いみじくも Simons が述べているように、「エンパワメントに関する文献の大半は、エンパワメントにはより大きなコントロールが必要であるという事実を見逃している<sup>3)</sup>」。しかし、最近のエンパワメントに関する文献を見ると、エンパワメントに大きなコントロールが必要であるということを、かなり考慮した内容となっている。

それは、現実的に個人やチームに大幅に権限を委譲し、エンパワーさせ自由に仕事をやらせた結果、企業に大きな損害を与えたというケースが多く見られるようになったからでもある。Simons が示したある大規模な製薬会社では、セールス・マネジャーに機器販売にあたって大幅な権限委譲をした結果、セールス・マネジャーは会社に大きな損害を与えるような契約をしてしまった。また、Forrester の示したメリーランドにあるレストランでは、各テーブルの客への対応をチームごとに任せた結果、各テーブルの顧客への対応にバラツキが生じ、顧客の不満を増大させてしまった<sup>4)</sup>。

やみくもに従業員に権限を委譲し、決定権に従業員に委譲すれば、多くの人々が心配するように組織の中に混乱が生じるだけであろう。しかし、Bartlett & Goshal がエンパワメントの成功事例としてあげている ABB や 3M, ISS といった企業では、従業員に権限を委譲しその自発性を促すと同時に、規律やコントロールというものも一方では維持し、組織内の秩序を生み出している。

最近では、こうしたエンパワメントと共にコントロールや規律というものをどうバランスさせるかという指摘が諸文献の中で見られるようになっており、権限委譲と連動すべき要因として、コントロールや規律に関する要因が、最大の関心事となっている。

## IV エンパワメント活性化の理論

権限委譲と共に連動すべき経営要因に関する一連の仮説について、そのいくつかを取り上げてみたが、これらの仮説が導出された根拠となる理論的背景については、十分触れていないので、この点について簡単に触れてみたい。

---

3) Simons, R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995 (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998)。

4) Forrester, R., op.cit., p.71.

## 1. Heller (1992) の研究

まずは、Heller の研究がある。この研究は、権限委譲と連動すべき経営要因として、能力開発・訓練の重要性を指摘した研究である。Heller は、当初、Miles の提示した参加の人的資源モデルをベースにして、自らの人的資源モデルを構築し、このモデルの有用性を実証的に明らかにしようとしていた。Miles の示した参加の人的資源モデルというのは、参加により従業員の内部に蓄積されているスキルやモチベーションが活用され、その結果、従業員の意思決定が改善され、ひいては従業員の職務満足やモラルも改善されるというものであった。そして、Heller は、Miles による参加の人的資源モデルをベースにして、参加だけでなく権限委譲も含めたいくつかのリーダーシップ・スタイルも、このような人的資源モデルを用いて説明が可能だとした。

しかし、Heller はその後、自らの構築したこうした初期の人的資源モデルを否定するようになる。Heller 自らが、初期の人的資源モデルに投げかけた最大の問題点は、従業員が始めから関連したスキルや知識、モチベーションを持っているものなのかということであった。権限を委譲されても、職務を遂行するにあたって関連したスキルや知識、モチベーションのない従業員もいるであろう。Heller は、自らが構築した人的資源モデルは、あまりに楽観的すぎるものであり、従業員が始めから関連したスキルや知識、モチベーションを持ち合わせているという前提でモデルが構築されているとした。

その結果、Heller は初期の人的資源モデルを修正し、特に、能力の開発というものを強調した人的資源モデルを構築するようになっている。従業員に権限を委譲する前には、その職務に必要なとされる能力開発や訓練が必要なこと。そして、能力開発や訓練により、従業員には職務遂行にあたって必要とされるスキルや知識が身につくこと。この必要とされるスキルや知識が身についた上で、従業員は権限を委譲されると、意思決定を改善し、職務満足を向上させる Heller は指摘した。

## 2. Simons (1995) の研究

次に Simons の研究を見てみよう。この研究は、権限委譲と連動すべき要素として、従業員によるビジョンの理解（信条システム）や“してはいけないこと”の理解（事業倫理境界のシステム）、またルール理解（社内のコントロール）、そして従来型のコントロール・システム（診断型のコントロール・システム）などが必要であることを指摘した研究である。もともとが管理会計分野の研究であるためか、もっともエンパワーメントとコントロールのバランスを意識した研究であり、興味深いいくつかの指摘がなされている。

研究全体は、戦略のコントロールに関する新たな包括的理論を提供することを目的に進められており、特に戦略をいかに実行しコントロールするかという問題に焦点が当てられている。そして、組織内に存在する「緊張関係<sup>5)</sup>」をいかにコントロールするかを一貫したテーマに掲げており、

---

5) Simons は、組織内には無限の機会と有限の注意力との間に緊張関係があること、トップ・ダウン戦略とボトム・アップ戦略との間にも緊張関係があること、さらに利己心と組織への貢献願望との間、学習とコントロールとの間に緊張関係があることを指摘した。そして、エンパワーメントの拡大傾向とともに、新たなメ

この「緊張関係」の一つにエンパワーメントの拡大とコントロールの拡大という関係も取り上げられていた。これらの様々な組織内に存在する緊張関係を調和させバランスを取るものが4つのコントロール・レバーと呼ばれるコントロール・システムである。この4つのコントロール・レバーを選択的に活用することにより、組織内に内在する緊張関係のバランスを取ることが可能であると Simons はした。

エンパワーメントとコントロールの間に緊張関係があるとは、次のようなことを言う。従業員に権限を与え、その権限を認知させることにより、従業員は自由に意思決定し行動をすることができるようになる。しかし、それが行き過ぎれば、従業員がバラバラに行動し、組織内に無秩序や混乱が生じることになる。そのためコントロールが不可欠となる。一方、コントロールを強めていくと、従業員の自律的行動は制限され、従業員は萎縮していくことになる。このため、彼らに権限を与え、自由に行動する機会を設けなければならない。

このようにエンパワーメントとコントロールの間には緊張関係があるため、両者のバランスを取るために不可欠となるツールが4つのコントロール・レバーである。この4つのコントロール・レバーのうち、信条のシステムと双方向型のコントロール・システムにより、従業員はインスピレーションをかきたてられ、創発的、自律的に行動することが可能となる。また、4つのコントロール・レバーのうち、事業倫理境界システムと診断型のコントロール・システムによって、エンパワーメントによる無秩序をなくし、秩序が生み出されることになる。

### 3. Bartlett & Goshal (1997) の研究

最後に Bartlett & Goshal の研究について見ていくことにしよう。この研究は、権限委譲が機能するには、権限とともに、情報などの戦略的資源を従業員に移行させること、また従業員が自己規律できるような仕組みを備えること、従業員がストレッチできるような状況を作ること、そして職場に信頼関係が必要であることなどを指摘した研究である。

研究全体は、ウェスチングハウスに比べ ABB はなぜ成長するようになったのか、またノートンに比べ 3M がなぜ成長するようになったのか、ISS という企業が成長しているのはなぜかという素朴な疑問から出発し、これらの企業では従業員が当事者意識を持ち、自発性を発揮している「個を活かす」企業であるという結論を導き出している。要するに、これらの企業は従業員をエンパワーさせる仕組みを持っており、一体、その仕組みとはどのようなものかを、分析しているのが研究の概要と言えよう。

伝統的な大企業では、従業員が働く行動環境は、「服従」や「コントロール」、「契約」や「制約」という言葉に象徴されるものであった。従業員は上からの命令に従うよう「服従」を求められ、計画通りに仕事をしているかどうか「コントロール」されていた。また、企業と従業員との関係は、「契約」に基づいたものであり、従業員は様々な「制約」が課されていた。一方、成長する企業で働く従業員の行動環境は、「規律」「サポート」「信頼」「ストレッチ」という言葉に象徴さ

---

※ 緊張関係が生まれていることも指摘している。

れる、従業員が当事者意識を持てる、従業員をエンパワーさせる環境であった。

この Bartlett & Goshal の指摘する「規律」「サポート」「信頼」「ストレッチ」というものが、権限委譲と連動すべき経営要因と考えてよいであろう。Bartlett & Goshal も先に述べた Simons と同様に、権限委譲やエンパワーメントを「放任」と同義で考えているわけではない。成長する企業では、権限委譲をし、従業員をエンパワーさせることに主眼を置くが、そこに秩序がないわけではない。また、成長する企業では、権限を放棄するわけではなく、資産と資源の管理をやめてしまったわけでもない。

この秩序をもたらすものとして Bartlett & Goshal は、「規律」というものを取り上げ、従業員に対して明確な基準を設け、情報を公開し、社内の同僚たちとの比較に基づいて継続的に挑戦させる環境を作り上げる必要性を説いた。しかし、一方では命令やコントロールによって従業員の自発性や自律性が損なわれることも考えなければならない。そのために、Bartlett & Goshal の取り上げたのが「サポート」という経営要因である。経営者、管理者は、従業員をコントロールするのではなく、一種の支援者として従業員に接することにより、彼らが自律性を持ち、起業家的行動が取れるようになる。

また、「信頼」という経営要因がエンパワーメントには不可欠であると指摘したのも、Bartlett & Goshal の研究の大きな特徴であろう。組織をフラット化し組織を改編し、情報や知識などの戦略的資源を従業員に移行させ、エンパワーメント・プログラムを実施した企業は数多くあるが、必ずしも十分な成果はあげられなかった。その原因は、エンパワーメント・プログラムを超えたより根本の所に、経営者・管理者と従業員との間に「信頼」関係がなかったためである。ABB や 3M、ISS が、表面上のエンパワーメント・プログラムを実施して十分成長できなかった企業と比べ、今なお成長を遂げているのは、企業内にこの「信頼」関係が存在するためである。

そして、Bartlett & Goshal は、「規律」や「サポート」「信頼」という経営要因に加え、エンパワーメントが機能するためには「ストレッチ」という要因も不可欠であることを指摘した。この「ストレッチ」により、従業員は野心的な目的に向かって邁進する気持ちが引き起こされる。

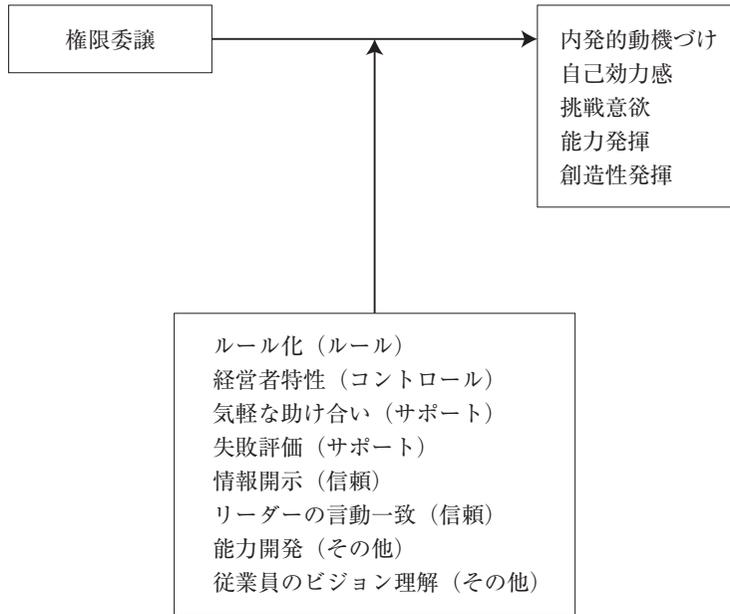
## V 分析フレームワークの提示と検証

さて、権限委譲が機能するために、いかなる経営要因を連動させて実行するのか、その要因を諸文献を参考にしながら取り上げてみたが、最後に、その検証を行なってみよう。ここでは、本稿で主眼に置く権限委譲とコントロールの関係を中心にして、検証を行なってみよう。

### 1. 分析のフレームワーク

検証を行なう際に構築したのが図1に示す分析フレームワークである。独立変数として権限委譲を取り上げ、また、従属変数としては内発的動機づけ、能力発揮、創造性発揮といった一連の諸変数を取り上げてみた。従属変数にこうした一連の諸変数を取り上げたのは、本研究の根底に、企業の持続的競争優位を確立するにはどうしたらよいかという問題意識があるためである。また、

図1 分析のフレームワーク



権限委譲が機能するために考慮すべきいくつかの経営要因をモデレータ変数として位置づけた。独立変数としての権限委譲と従属変数としての一連の経営要因との関係の強さは、このモデレータ変数によってどの程度影響を受けるのかを分析することにより、より鮮明になるであろう。

モデレータ変数として取り上げた一連の諸変数は次の通りである。権限委譲を進め従業員を自由に行動させると無秩序が生じる可能性があるため、秩序を生み出す言わばハード的な側面を持つモデレータ変数としてはルール化（ルール）と経営者特性（コントロール）を取り上げた。また、権限委譲を進め、より従業員を自律的に自由に行動させるソフト的な側面を持つモデレータ変数としては、気軽な助け合い（サポート）、失敗評価（サポート）、情報開示（信頼）、リーダーの言動一致（信頼）を取り上げてみた。さらに、その他のモデレータ変数としては能力開発、従業員のビジョン理解を取り上げてみた。

これらのモデレータ変数によって、権限委譲という独立変数といくつかの従属変数との関係の強さがどの程度影響されるのか、そのモデレート効果を検証するために、長年実施してきた慶應戦略経営研究グループによるアンケート調査のデータを用いた。特に、2004年度のアンケート調査と2005年度のアンケート調査から得られたデータを用いて、このモデレート効果を検証して<sup>6)</sup>みた。

6) このアンケート調査は、企業の持続的競争優位のためには、新製品や新事業の継続的な開発が不可欠であり、そのためには背後に組織能力がなければならないという基本的な仮説を検証することが主目的に実施されており、日本に上場されている製造企業を対象にして実施されている。アンケート調査の回収率は約20%であり、200数十社の企業から寄せられたアンケート調査結果を踏まえ、モデレータ効果の分析を試みた。

なお、このモデレータ変数のモデレータ効果を分析するにあたっては、各モデレータ変数の一次回答の度数分布を見て、高グループ、中グループ、低グループの3つにまず分類した。そして、この3つの各々のグループにおいて、権限委譲という独立変数と一連の従属変数との間に、どの程度の相関があるのかを分析して、モデレータ効果があるのかどうかを判断した。

## 2. 検証の結果

各モデレータ変数のモデレータ効果を分析して興味深い結論が得られたのは、ルール化、経営者特性の2つのモデレータ変数についてであった。その結果が表1から表4に示されている。ルール化という変数のモデレータ効果を見ると(表1と表2)、権限委譲と一連の従属変数との間で相関が高かったのは高グループ(ルール化の傾向が強い)と低グループ(状況に応じてルール化する)であった。また、経営者特性というモデレータ変数のモデレータ効果を見ても(表3と表4)、権限委譲と一連の従属変数との間で総じて相関が高かったのは、高グループ(管理者精神が強い)と低グループ(企業家精神が強い)であった。いずれのモデレータ変数ともに、権限委譲と一連の従属変数との相関は、総じて高グループと低グループで高く、中グループで低かった。

ルール化というモデレータ変数、そして、経営者特性というモデレータ変数は、いずれも本研究では、ルールとコントロールに関わるハード的な側面として位置づけられていた。このハード的な側面を示す2つのモデレータ変数において、類似したモデレータ効果が示された。権限委譲を行ない従業員に自由に自律的に行動させれば、無秩序が生じる可能性がある。このためルールやコントロールを維持し、秩序を生み出すことによって、権限委譲というエンパワーメントの効果が生み出されるとしたのが最近の理論的研究の結論であった。しかし、ルールやコントロールのモデレータ効果を検証してみると、必ずしも理論的に導出された結果を肯定することはできなかった。確かに、ルール化の傾向の強い企業、経営者特性が管理者精神の強い企業で、権限委譲と一連の従属変数との間には高い相関があった。一方、状況に応じてルール化するような企業、経営者特性として企業家精神の強い企業でも、権限委譲と一連の従属変数との間には、高い相関があった。これに対して、ルール化の傾向が強くもなく弱くもない中途半端な企業、経営者特性として管理者精神があるわけではなく、かと言って企業家精神があるわけでもない中途半端な企業において、権限委譲の効果は見出せなかった。

## まとめ

本稿では、最近のエンパワーメントの失敗を受けて、その活性化の道を探った。特に、エンパワーメントの中でも、権限委譲に焦点を当て、権限委譲が機能する諸条件について検討した。権限委譲が失敗する原因はいくつか指摘できるが、本稿では権限委譲と共に連動すべき経営要因への配慮不足という原因に注目し、権限委譲の再活性化の道を探ろうとした。

権限委譲と共に連動すべき経営要因には、理論的にハード的な側面とソフト的な側面があることが指摘されてきた。ハード的な側面とは、権限委譲によって生み出される可能性のある無秩序

表1 ルール化のモデレータ効果 (04年調査)

	高グループ (強い)	中グループ	低グループ (柔軟)
内発的動機づけ (2-11)	0.527**	0.334**	0.380**
自己効力感 (6-10)	0.410**	0.233*	0.316**
挑戦意欲 (2-9)	0.219	0.296**	0.276*
能力発揮 (6-5)	0.380**	0.278**	0.297*
創造性発揮 (2-16)	- 0.413**	- 0.145	- 0.489**

\*\*相関係数は1%水準で有意

\*相関係数は5%水準で有意

表2 ルール化のモデレータ効果 (05年調査)

	高グループ (強い)	中グループ	低グループ (柔軟)
内発的動機づけ (2-11)	0.426**	0.233*	0.423**
挑戦意欲 (2-9)	0.538**	0.000	0.416**
能力発揮 (6-2)	0.649**	0.210*	0.458**
創造性発揮 (2-16)	0.471**	0.207*	0.510**
モラル	0.525**	0.276**	0.463**

\*\*相関係数は1%水準で有意

\*相関係数は5%水準で有意

表3 経営者特性のモデレータ効果 (04年調査)

	高グループ (管理者精神強い)	中グループ	低グループ (企業家精神強い)
内発的動機づけ (2-11)	0.434**	0.394**	0.422**
自己効力感 (6-10)	0.413**	0.196	0.316**
挑戦意欲 (2-9)	0.278*	0.275	0.272**
能力発揮 (6-5)	0.268*	0.375**	0.321**
創造性発揮 (2-16)	- 0.226	- 0.189	- 0.471**

\*\*相関係数は1%水準で有意

\*相関係数は5%水準で有意

表4 経営者特性のモデレータ効果 (05年調査)

	高グループ (管理者精神強い)	中グループ	低グループ (企業家精神強い)
内発的動機づけ (2-11)	0.431**	0.255	0.346**
挑戦意欲 (2-9)	0.369**	0.075	0.371**
能力発揮 (6-2)	0.552**	0.086	0.474**
創造性発揮 (2-16)	0.541**	0.279	0.313**
モラル	0.485**	0.072	0.529**

\*\*相関係数は1%水準で有意

\*相関係数は5%水準で有意

を防ぐルールやコントロールに関わる経営要因である。一方、ソフト的な側面とはルールやコントロールによって従業員が萎縮することなく、権限委譲により従業員が自由に自律的に行動することを促進する要因である。サポート環境や訓練といったものが、このソフト的な側面を持つ経営要因である。

理論的には、このようなハード的な側面を持つと同時に、ソフト的な側面も併せ持つ経営要因が連動することによって権限委譲が機能すると考えられるが、それを検証してみると、ハード的な側面での経営要因について興味深い事実発見がなされた。確かにルール化の傾向の強い企業、コントロールの強い企業で権限委譲は機能していた。しかし、一方ではルール化の傾向の弱い企業、コントロールの弱い企業でも権限委譲は機能していた。ルール化の傾向が中途半端、またコントロールも中途半端な企業で、もっとも権限委譲は機能しなかった。こうした傾向がなぜ見出せるのか、その原因の探求については、今後の課題としたい。

#### 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。
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, *The Individualized Corporation*, Harper Collins Publishers, Inc., 1997 (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社、1999年)。
- Forrester, R., "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, Vol.14, 2000, pp.67-80.
- Heller, F. A., "Decision-Making and the Utilization of Competence" in F. A. Heller ed., *Decision-Making and Leadership*, Cambridge University Press, 1992, pp.71-89.
- Randolph, W. A., "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, Vol.29, 2000, pp.94-107.
- Simons, R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995 (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部、1998年)。
- Simons, R., *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press, 2005.
- 十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社、1997年。
- Spreitzer, G. M., "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995, pp.1442-1465.
- Spreitzer, G. M. & R. E. Quinn, *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 2001.
- Thomas, K. W. & B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990, pp.666-681.