

平成 30 年 6 月 10 日現在

機関番号：32636

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03623

研究課題名(和文) 日本企業のエンパワリング・リーダーシップ：その効果の分析と応用

研究課題名(英文) An Analysis of an Effect of the Empowering Leadership in a Japanese Company

研究代表者

青木 幹喜 (Aoki, Mikiyoshi)

大東文化大学・経営学部・教授

研究者番号：00159295

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：部下を支援し、部下が主役となれるような上司によるエンパワリング・リーダーシップの効果を、日本企業から得られたデータによって検証した。その結果、上司のエンパワリング・リーダーシップは、直接的には、部下の創造性発揮や能力発揮には影響を与えないこと。しかし、部下の心理的エンパワメントを通じて、間接的に影響を与えることがわかった。また、上司の革新的なパーソナリティが影響し、上司がエンパワリング・リーダーシップをとる事もわかった。

研究成果の概要(英文)：In this study, I analyzed an effect of the empowering leadership in a Japanese company. Empowering leadership is the leadership to support subordinates. As a result of this study, I concluded that the empowering leadership did not affect the subordinates' creativity and ability directly. However I understood that the empowering leadership affected subordinates' creativity and ability indirectly through their psychological empowerment. And I found that superiors took the empowering leadership style by their innovative personality.

研究分野：経営管理論 経営組織論

キーワード：リーダーシップ エンパワリング・リーダーシップ エンパワメント 心理的エンパワメント

### 1. 研究開始当初の背景

長く、経営におけるエンパワーメント研究を行ってきた。当初は、エンパワーメントが注目される背景やエンパワーメント概念の把握といった基礎的なことを研究してきた。

この研究の中で、従業員が自らを力ある存在だと認知できている特定の心理的状态、つまり心理的エンパワーメントの重要性を認識するようになった。そして、心理的エンパワーメントという特定の心理的状态が、具体的にどのような内容なのかを検討し、さらには心理的エンパワーメントが、どうすれば高められるのか、その方法についても検討するようになった。

心理的エンパワーメントを高める一つの方法として、上司のリーダーシップがあり、2000年代に入り、それがエンパワリング・リーダーシップという研究分野としてだいに確立するようになってきた。これが、エンパワリング・リーダーシップ研究を開始した当初の動機である。

ちなみに、心理的エンパワーメントに注目するのは、こうした特定の心理的状态が、従業員の創造性や粘り強さを高め、最終的には企業の持続的競争優位の獲得・維持に関係するからである。

### 2. 研究の目的

当初の研究目的は一つであったが、研究を進める中で、もう一つの研究目的が生まれた。

(1) 一つめの研究目的は、「日本企業においてエンパワリング・リーダーシップをとるマネジャーは、本当に他のリーダーシップ・スタイルをとるマネジャーに比べ、従業員の創造性発揮や能力発揮を高めるのか」というリサーチクエスチョンを明らかにすることであった。

(2) この一つめのリサーチクエスチョンを明らかにする過程で、エンパワリング・リーダーシップ研究において未解明の部分があることに気づいた。それは、エンパワリング・リーダーシップの先行要因が未解明であるということであった。そこで、これまで研究されてこなかった「日本企業において、マネジャーがエンパワリング・リーダーシップをとるのは、どのような要因によって影響されるのだろうか」というリサーチクエスチョンを明らかにすることも研究の目的の一つとした。

### 3. 研究の方法

仮説検証型の演繹的な研究方法を用いた。

(1) モデル構築や仮説導出にあたっては、オーソドックスに発表されたエンパワリング・リーダーシップ研究をサーベイしてみた。また、現実との乖離が起きないように、企業の現場に出かけ、マネジャー自身の声も聞き、モデル構築や仮説導出を行ってみた。

(2) 文献サーベイやヒアリングに基づいて構築されたモデルや導出された仮説は、日本の製造企業で行なわれたアンケート調査によって入手したデータにより、検証した。検証にあたっては、多変量解析の手法や共分散構造分析を用いた。

### 4. 研究成果

(1) 研究目的に掲げた2つのリサーチクエスチョンに対応するモデルや仮説を作るために、まずはエンパワリング・リーダーシップに関連する主要な文献をサーベイした。2000年以降に急速に進められるようになってきたエンパワリング・リーダーシップ研究全体を概観すると、次のようなことがわかった。

それは、エンパワリング・リーダーシップ研究が、規範的研究中心であったものが、理論的・実証的研究が中心になっていったこと。企業以外の病院や学校といった様々な分野で行なわれていること。複数の分析レベル(ダイアディックなレベル、小集団・チームレベル、組織レベル)で行なわれていること。イノベーションとの関連性を分析することが多いこと。ネガティブな側面をあまり取り上げられていないこと、などである。

(2) エンパワリング・リーダーシップ研究を詳細にサーベイし、各研究において、エンパワリング・リーダーシップが何にどの程度効果があるのか、どのようなプロセスをへて効果をもたらされるのかを明らかにしてみた。

何にどの程度、効果があるのかという視点でエンパワリング・リーダーシップ研究を見ると、イノベーションに関わる効果を分析する研究、従業員の態度に関わる効果を分析する研究が多かった。また、数はあまり多くないが、チームそのものの業績や企業業績への効果を分析する研究もあった。

イノベーションに関わる効果と言っても、扱われる具体的変数は研究によって異なっており、創造性、革新、革新的行動、プロアクティブ行動、ボイス行動、安全参加といった諸変数が取り上げられていた。また、従業員の態度に関わる効果を測定する上で取り上げられていた具体的変数には、バーンアウトや組織コミットメント、ワークエンゲイジメントなどがあつた。

総じて、エンパワリング・リーダーシップはイノベーションに関わる諸変数への効果があまりないこと、これに対して、従業員の態度に関わる諸変数への効果が少なからずあることもわかった。

(3) エンパワリング・リーダーシップ研究のサーベイでは、エンパワリング・リーダーシップが、何にどの程度効果があるのかを分析するのも重要であるが、エンパワリング・リーダーシップがどのようなプロセスを経て、様々な効果をもたらすかを分析することも

重要である。そこで、エンパワリング・リーダーシップから効果に至るプロセスを各研究では、どう描いているのかも分析した。エンパワリング・リーダーシップ研究では、効果としてイノベーションに関わる変数を取り上げた研究、また従業員の態度に関わる変数を取り上げた研究、さらにチーム業績や組織業績を取り上げた研究など、いくつかの研究グループに分類されるが、いずれの研究においても様々なプロセスが描かれていた。そして、多くの研究では心理的エンパワメントという変数がプロセスの中で、取り扱われていることもわかった。

(4)エンパワリング・リーダーシップ研究のサーベイでは、いくつかの研究に焦点を絞り、詳細に文献を検討する作業も行なった。Academy of Management Journal 誌に2000年代になって掲載された論文を4つ取り上げ、他誌に掲載された論文を1つ取り上げ、その内容を詳細に検討した。

Academy of Management Journal 誌に掲載された4つの論文をサーベイする視点は、一つはエンパワリング・リーダーシップと諸効果との間にある変数(媒介変数)の効果(媒介効果)を確かめること。二つめは、本当にエンパワリング・リーダーシップは指示的リーダーシップに比べ、効果があるのかを確かめることであった。

このうち媒介変数の媒介効果であるが、エンパワリング・リーダーシップは、最終的な効果(イノベーションに関わる効果とか従業員の態度に関わる効果等)には、直接的には影響を及ぼさないものの、心理的エンパワメントという媒介変数を通じると、最終的な効果に影響を与えることがわかった。つまり、媒介変数には、完全媒介の効果があるということが確かめられた。

また、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との効果に関する比較であるが、時間という要因を入れると、指示的リーダーシップでも効果がある時もあるし、エンパワリング・リーダーシップでも、効果がある時もあるということもわかった。

そして、Academy of Management Journal 誌以外の他誌に掲載されている論文を見ると、数多くのエンパワリング・リーダーシップ研究のうち、なぜあるマネジャーがエンパワリング・リーダーシップというスタイルを取るのか、その原因を探る研究、つまりその先行要因を探索する研究がほとんどないということもわかった。

(5)研究目的に掲げた2つのリサーチクエスチョンに対応する研究モデルや仮説を作るためには、文献サーベイだけではなく、日本企業の現状も把握することが必要であった。そこで、日本企業の現状、特に、現場のマネジャーがエンパワリング・リーダーシップに代表される支援型リーダーシップに対して、

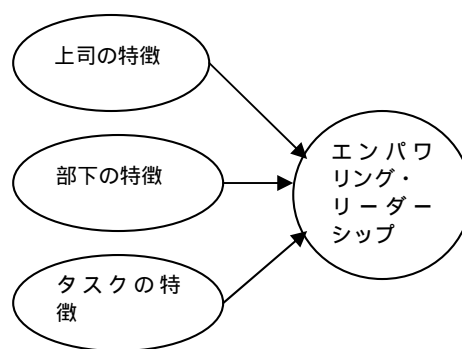
どのような姿勢を示すのかを、ヒアリングによって把握した。

上場企業(製造企業)に勤務するミドル・マネジャー(課長職)をヒアリングすると、彼らが、支援型リーダーシップに対して、予想外に肯定的であることがわかった。一方、彼らは、支援型リーダーシップがどんな状況でも効果があるとは思っておらず、状況によっては、トップダウンの指示的リーダーシップが有効であることも、現場感覚ではわかってきた。

その他、現場のミドル・マネジャーが、部下の能力発見や能力発揮に対して関心が高いことや、状況が不確実になると部下に仕事を任せなくなる傾向があることも把握できた。

(6)これらの文献サーベイやミドル・マネジャーからのヒアリングに基づいて、2つのリサーチクエスチョンに対応する研究モデルを構築した。本研究では、2つのリサーチクエスチョン、各々に対応する研究モデルを構築し、仮説を導出した。

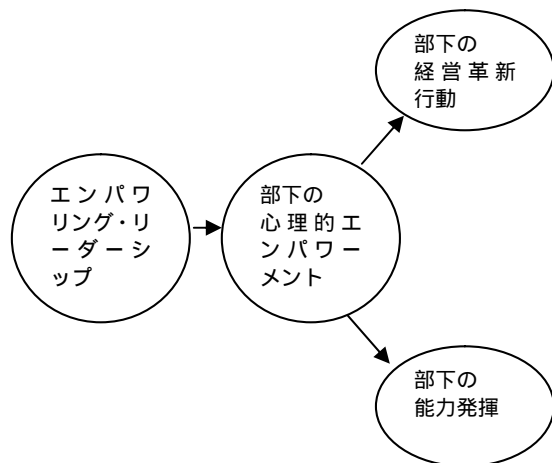
構築した研究モデルの第一番目は、エンパワリング・リーダーシップとその先行要因との関係を示すモデルであった。Sharman&Kirkman は、この先行要因としてリーダーの要因、状況の要因、部下の要因という3つの要因をあげていたが、本研究では、上司の要因、部下の要因、タスクの要因の3つの要因を取り上げた。この3つの要因が、エンパワリング・リーダーシップへ影響を与えたとしたのが、第一番目のモデルである(下図参照)。



また、構築した研究モデルの第二番目は、エンパワリング・リーダーシップが、心理的エンパワメントを通じて、部下の能力発揮や革新的行動に影響を与えるとしたモデルである。文献サーベイの中から、エンパワリング・リーダーシップと諸成果とを媒介する変数として、心理的エンパワメントが取り上げられていることが多いとわかったので、心理的エンパワメントを導入することにした。

また、諸成果には部下の能力発揮と革新的行動の2つを取り上げた。部下の能力発揮を

取り上げたのは、ミドル・マネジャーからのヒアリングによって、彼らが部下の能力発揮に関心が高いことがわかったからである。また、革新的行動を取り上げたのは、本研究のベースとなる問題意識が「企業の持続的競争優位の獲得・維持をするにはどうしたらよいか」ということだったためである(下図参照)。



(7)第一番目のモデルから導出された仮説(仮説1:上司が仕事で負担を感じるほど、上司はエンパワリング・リーダーシップを取るようになる。仮説2:上司がプロアクティブなパーソナリティであるほど、上司はエンパワリング・リーダーシップを取るようになる。仮説3:部下が成熟をしているほど、上司はエンパワリング・リーダーシップを取るようになる。仮説4:部下がプロアクティブなパーソナリティであるほど、上司はエンパワリング・リーダーシップを取るようになる。仮説5:タスクが非定型であるほど、上司はエンパワリング・リーダーシップを取るようになる。仮説6:タスクが依存的であるほど、上司はエンパワリング・リーダーシップを取るようになる)を検証するために、エンパワリング・リーダーシップの先行要因各々とエンパワリング・リーダーシップの概念規定を行ない、測定尺度の作成を試みた。先行要因である上司の特徴には、上司のプロアクティブ性向と仕事の負荷を取り上げ、各々を測定するための複数の質問項目を作成した。

また、部下の特徴としては、部下のプロアクティブ性向と成熟度を取り上げ、複数の質問項目を作成した。さらに、仕事の特徴としては、タスク不確実性とタスク依存性の2つを取り上げ、同様に各々を測定するための複数の質問項目を作成した。

一方、エンパワリング・リーダーシップは、有意味感を高める行動、自己決定感を高める行動、コンピタンスを高める行動、進歩感を高める行動の4つの下位概念から構成されると考え、各々の下位概念に対して、複数の質問項目を作成した。

次に第二番目のモデルから導出された仮説(仮説7:上司がエンパワリング・リーダ

ーシップを取るほど、部下は心理的にエンパワーするようになる。仮説8:部下が心理的にエンパワーするほど、部下は革新的行動をするようになる。仮説9:部下が心理的にエンパワーするほど、部下は能力を発揮する)を検証するために、エンパワリング・リーダーシップ、心理的エンパワーメント、経営革新行動、能力発揮各々の概念規定を行ない、測定尺度の作成を試みた。

エンパワリング・リーダーシップは、第一番目のモデルと同様に、4つの下位概念から構成されると考えた。また、部下の心理的エンパワーメントは、有意味感、自己決定感、コンピタンス、進歩感の4つの下位概念から構成されると考え、各々の下位概念に対して、複数の質問項目を作成した。さらに、経営革新行動は、問題発見と解決行動、重要情報行動、顧客優先行動、発案と提案行動の4つの下位概念から構成されると考え、各々の下位概念に対して複数の質問項目を作成した。さらに能力発揮は、対人能力、対自己能力、対課題能力、専門力の4つの下位概念から構成されると考え、各々の下位概念に対して、質問項目を作成した。

(8)これら2つの研究モデル、またそこから導出された仮説を検証するために、アンケート調査を実施した。アンケート調査実施時期は、2016年1月から2月末、実施場所は、一部上場の製造企業A社の製造部門、アンケート調査票の配布と回収方法は、担当者を通じて従業員に配布、特定の場所で回収、回収率は84%、633枚配布し、532枚が回収され、回答者の属性は、男性が415人、女性が109人、56歳以上が51人、36~45歳が145人、26~35歳が128人、25歳以下が98人となった。

(9)まず、アンケート調査によって収集したデータに基づいて、2つのモデルにある各変数(各概念)に対応した質問項目が、妥当性、信頼性を持つのかを確かめるために、因子分析や係数の算出を行なった。そして、共分散構造分析を行ない、仮説の検証を行なった。第一番目のモデルでは、上司の特徴のうち、上司のプロアクティブ性向がエンパワリング・リーダーシップ行動に影響を与えることがわかった。部下の特徴やタスクの特徴も、エンパワリング・リーダーシップ行動に影響を与えると仮説では示したが、この2つの先行要因は、あまり影響を与えないことがデータによって検証された。

また、第二番目のモデルでは、仮説の通り、上司によるエンパワリング・リーダーシップは、部下の心理的エンパワーメントを通じて、部下の経営革新行動や能力発揮に影響を与えることがわかった。上司によるエンパワリング・リーダーシップは、直接的には、部下の経営革新行動や能力発揮には影響を与えないことがデータによって示された。

(10)このように本研究では、マネジャーがエンパワリング・リーダーシップを取る原因を明らかにするとともに、マネジャーがエンパワリング・リーダーシップを取った結果、もたらされる結果を明らかにした。

あるマネジャーがエンパワリング・リーダーシップを取るかどうかは、そのマネジャーのパーソナリティ、特にプロアクティブ性向が影響することがわかった。これは、あるマネジャーによってエンパワリング・リーダーシップを行使してもらうには、そのマネジャーがプロアクティブ性向という特定のパーソナリティを持っているかどうかを判断すればよいという実践的な示唆を与えている。

また、あるマネジャーがエンパワリング・リーダーシップを取ると部下の心理的エンパワメントを通じて、部下の経営革新行動や能力発揮に影響を与えることもわかった。マネジャーによるエンパワリング・リーダーシップは、直接的には部下の経営革新行動や能力発揮に影響を与えない。これは、部下が経営革新行動を取り、能力を発揮するためには、エンパワリング・リーダーシップを単に取るだけでなく、部下が心理的にエンパワーしているかどうか、たえず注意を払う必要があるという実践的な示唆を与えている。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2 件)

フン・ディン・チョン、青木幹喜、A Study of Strategic Human Resource Management at Hospitals in Vietnam based on Nurse Retention and Job Performance、経営論集、査読なし、第 35 号、2018 年、pp.59-77

青木幹喜、エンパワリング・リーダーシップ研究の発展と現状、経営論集、査読なし、第 32 号、2016 年、pp.1-15

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：

種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

#### 6. 研究組織

##### (1)研究代表者

青木 幹喜 (AOKI, Mikiyoshi)  
大東文化大学・経営学部・教授  
研究者番号：00159295

##### (2)研究分担者

( )

研究者番号：

##### (3)連携研究者

( )

研究者番号：

##### (4)研究協力者

当間 政義 (TOUMA, Masayoshi)  
フン ディン チョン (Fun Din Chon)