

# 経験学習が心理的エンパワメントに与える影響

Effect of Experiential Learning on Psychological Empowerment

木村 琢磨\*

## Abstract

Previous researches have revealed that high-involvement human resource management systems have a positive effect on the psychological empowerment of employees. However, little attention has been paid to the effect of experiential learning on psychological empowerment.

In examining the effect of experiential learning, it is important to focus on “awareness-habitizing”. In this paper, awareness refers to a cognitive process in which an employee analyses concrete experience in the workplace and then draws lessons from it. Awareness enables an employee to convert experience into knowledge or capability, so it can be considered to be the most important process in experiential learning.

This paper found that “awareness-habitizing” has a positive effect on employee’s psychological empowerment, and that psychological empowerment mediates “awareness-habitizing” and employee’s actions in the pursuit of further learning.

This paper can conclude that “awareness-habitizing” is necessary for experiential learning in the workplace, and that it can increase the effectiveness and efficiency of experiential learning by motivating employees to take actions that promote learning.

## はじめに

「エンパワメント (empowerment)」とは、「従業員をエンパワーすること」、すなわち従業員に「力を与える」ことを意味する概念である。エンパワメントは、とりわけ1980年代以降、経営の効率性や従業員のパフォーマンスを高めるための、人的資源管理における施策・指標の1つとして注目を集めてきた。本稿は、先行研究で着目されてこなかったエンパワメントの規定要因について考察することによって、従業員をエンパワーし、組織のパフォーマンスを向上させるための施策の設計に貢献することを目的としている。これまでも、エンパワメントの概念やその規定要因に関しては多くの研究が行われてきたが、本稿で取り扱うような、仕事経験からの学習がエンパワメントに与える効果に対しては研究上の着眼

がなされてこなかった。

エンパワメントという概念には、構造的エンパワメントと心理的エンパワメントの2種類がある。構造的エンパワメントは、「従業員が主要なタスクを行うための意思決定権限を増大させるための、階層上の責任の委譲を含む、施策あるいは施策群」と定義されている (Leach et al., 2003)。一方の心理的エンパワメントは、エンパワーされた従業員の認知状態を意味するものであり (Conger & Kanungo, 1988)、構造的エンパワメントの状況に対する従業員の心理的解釈あるいは反応を表している (Laschinger et al., 2004)。つまり、構造的エンパワメントは、エンパワーのための人的資源管理施策の実施状況であり、その実施状況に対する認知からもたらされた心理的状态が心理的エンパワメントである。本稿が着目するのは、後者の心理的エンパワメントであ

---

論文受理日：2009年6月12日

\*KIMURA, Takuma：法政大学キャリアデザイン学部専任講師  
(Faculty of Learning and Career Studies, Hosei University)

る。

心理的エンパワーメントは、従業員の質的パフォーマンスにプラスの影響を与えることが、多くの研究において実証されている。たとえば、心理的エンパワーメントは、職務満足度 (Spreitzer et al., 1997; Thomas & Tymon, 1994; Liden et al., 2000; Seibert, 2004)、革新的行動 (Spreitzer, 1995)、組織市民行動 (Menon, 1999) に対してプラスの影響を与えることが明らかにされている。それゆえ、従業員を心理的にエンパワーすることが、組織パフォーマンスの向上に貢献すると考えられるようになった。

心理的エンパワーメントには、構造的エンパワーメントの具体的施策である、権限委譲や意思決定への参加などのハイ・インボルブメント施策が有効であるといわれている (Spreitzer, 1996; Menon, 1999)。そのほか、コンピタンスベースの報酬なども効果があると考えられている (Conger & Kanungo, 1988)。このように従来の研究では、権限や意思決定への参加によるパワーの付与、報酬を通じた賞賛が心理的エンパワーメントに効果を持つことが指摘されてきた。しかし、仕事の遂行を通じた成長が従業員の心理的エンパワーメントに与える影響については十分な分析がされてこなかった。ハイ・インボルブメント施策によって職務の充実化を図ることはもちろん重要であるが、それに加えて、職務の遂行を通じて従業員の成長を実現することが、心理的エンパワーメントにはきわめて重要であると考えられる。そこで本稿では、仕事を通じた成長、つまり仕事経験による学習と、心理的エンパワーメントとの関係について明らかにするために実証的な分析を行う。

## 1. 心理的エンパワーメントの概念

Thomas & Velthouse (1990) は、「エンパワーメントは多様な側面を持っており、その本質は単一の概念では把握できない」と述べており、エンパワーメントを、「担当する仕事の役割に対する個人の態度を表す4次元の認知によって明らかにされた内発的モチベーションの増大」と定義し

た。

Thomas & Velthouseによれば、この4つの認知とは、「影響感 (impact)」「コンピタンス (competence)」「有意味感 (meaningfulness)」「選択感 (choice)」である。「影響感」とは、仕事における自分の行動が、その仕事が目指した効果 (仕事の目標) の達成に与える影響の大きさに対する認知のことである。「コンピタンス」とは、取り組んでいる課題をうまくこなせるという認知の強さを表す。「有意味感」とは、従業員自身の理想や基準によって判断された、仕事の目標・目的の価値に対する関心の強さを表すものであり、仕事に対する従業員の内発的な関心のことである。「選択感」とは、DeCharms (1968) が「因果律の所在 (locus of causality)」と呼んだものであり、従業員の行為についての因果責任 (causal responsibility) のことである (Thomas & Velthouse 1990)。

Spreitzer (1995) は、Thomas & Velthouseの考えに基づいて、心理的エンパワーメントを、有意味感、コンピタンス、自己決定感 (選択感と同義)、影響感という4つの認知によって表されるモチベーション的な概念と定義した。そしてSpreitzerは、フォーチュン50社の企業に属する中堅層の従業員で構成されるサンプルを用いた実証分析を行った<sup>2)</sup>。この研究においてSpreitzerは、心理的エンパワーメントには4つの次元があることと、それぞれの次元が、全体的な心理的エンパワーメント概念を構成することを明らかにした。

その後、心理的エンパワーメントをこの4次元でとらえる見方は、実証研究において定着した。Spreitzerの研究以降、心理的エンパワーメントの規定要因や効果に関する多くの実証研究において、Spreitzer (1995) が作成した4次元からなるエンパワーメント指標が用いられている (たとえばAlge et al., 2006; Avolio et al., 2004; Carless, 2004; Chen et al., 2007; Laschinger et al., 2004; Seibert et al., 2004; Siegall, 2000; Wat & Shaffer, 2005)。

エンパワーメント理論は、従業員を心理的にエンパワーすることが、従業員の職務満足やパフォーマンスの向上につながると想定してきた (Dewettinck et al., 2003)。1990年代に入ると、心理的エンパワーメントが職務満足や組織市民行動

(Organizational Citizenship Behavior) に与える影響に関する実証分析が行われるようになった。それらの中で、心理的エンパワーメントは、職務満足につながる実証研究によって明らかにされている (Carless, 2004; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004; Spreitzer et al., 1997; Thomas & Tymon, 1994)。また、従業員を心理的にエンパワーすることは、従業員の組織市民行動を促進することも明らかにされている (Alge et al., 2006; Wat & Shaffer, 2005)。これらの実証研究により、人的資源管理における、心理的エンパワーメントの重要性への認識が高まってきた。

## 2. 心理的エンパワーメントの規定要因

心理的エンパワーメントの重要性が広く認識されてきたことに伴い、従業員を心理的にエンパワーする施策を検討するため、心理的エンパワーメントの規定要因に関する実証研究が数多く行われてきた。それらの研究においては、心理的エンパワーメントを向上させるためには、ハイ・インボルブメント型の人的資源管理施策を導入することが効果的であると考えられてきた。それゆえ、ハイ・インボルブメント型の人的資源管理施策と心理的エンパワーメントとの関係を明らかにするための多くの実証研究が蓄積されている。

たとえば Spreitzer (1996) は、Lawler (1992) が提唱したハイ・インボルブメント・システムの概念に基づき、(1) 役割曖昧性の低さ、(2) コントロールの範囲、(3) 社会政治的サポート、(4) 情報へのアクセス、(5) 資源へのアクセス、(6) 参加型のユニット風土、という作業ユニットの6つの社会構造的特性が、心理的エンパワーメントの規定要因になると考えた。フォーチュン50社のさまざまな部署に属する393名のミドル・マネジャーを分析した結果、資源へのアクセスを除く5つが心理的エンパワーメントとプラスの関係にあることが明らかにされた。

Menon (1999) は、心理的エンパワーメントが(職務権限の)集権化と有意な負の関係にあり、直属の監督者による権限委譲や相談的行動と有意な正の関係にあることを明らかにした。Seibert et

al (2004) は、エンパワーメント風土と心理的エンパワーメントがプラスの関係にあることを明らかにした。Seibertらのいうエンパワーメント風土とは、情報共有、境界を通じた自律性、チームの責任とアカウンタビリティという3つの次元で把握される、労働環境について従業員が認知した内容を表すものである。ゆえにエンパワーメント風土は、自社の人的資源管理システムが、ハイ・インボルブメント・システムとしての特徴をどの程度有しているか、ということについての従業員の認知的評価と考えることができよう。

Carless (2004) は、心理的風土<sup>2)</sup>と心理的エンパワーメントとの間に強いプラスの関係があることを明らかにした。Carlessによれば、心理的風土とは、従業員が、自らの置かれた作業環境を、どの程度、自身の幸福につながるものと考えているかという、作業環境に対する従業員の評価を表したものである。Carless は心理的風土を、(a) 役割の明確さ、(b) 支持的リーダーシップ、(c) 参加型意思決定、(d) 専門的な相互作用、(e) 評価と認知、(f) 専門性の成長、(g) 目標の調和、という7つの次元で構成される概念と考えた。Carlessが用いた心理的風土の尺度の多くは Spreitzer (1996) の用いたハイ・インボルブメント施策と共通していることから、Carlessの研究は、ハイ・インボルブメント施策が心理的エンパワーメントに与えた効果を実証したものの1つといえる。

## 3. 仮説

このように、心理的エンパワーメントを強める施策として、ハイ・インボルブメント型の人的資源管理が着目され、その効果が実証されてきた。先に述べたように、心理的エンパワーメントは、会社のエンパワーメント施策に対する個人の認知である。よって、従業員を心理的にエンパワーするためには、従業員に、「力を与えられた」「力を引き出された」という感覚を持たせることが重要である。前節で述べたように、これまでの研究では、そうした心理的エンパワーメントのための施策として、職務権限の委譲や、経営資源・情報お

よび意思決定への参加の機会の提供などが注目されてきたのである。

たしかに、これらのハイ・インボルブメント型の施策の導入、すなわち権限委譲を中心とする職務の充実化によって従業員に「力を与える」ことは、心理的エンパワーmentのために有効であろう。それに加え、従業員が「自分の力が引き出されている」という感覚を得るためには、日々の業務遂行において、自身の持つ潜在能力が職務遂行能力として開花させられていくことが重要であると考えられる。そのためには、仕事を離れた教育・研修(Off-JT)の形で上から教え込む形をとるよりも、日常の仕事において、個々人が主体的に学習課題を発見し、上司その他の教育担当者等からの支援によって、能力を向上させていくような施策および習慣が形成されることが有効であると思われる。

したがって、日常の仕事経験を通じた主体的な学習(OJTにおける主体的な学習)によって自らの能力が高まっていくことが、従業員を心理的にエンパワーmentすることにつながると考えられる。木村(2009)では、OJTにおいて、業務改善と、改善後の業務遂行に必要な人材教育の設計を現場の作業者に任せることによって、作業者が心理的にエンパワーmentされ、勤続意欲の増進と、作業効率の向上がもたらされた事例が示されている。しかし従来の研究では、日常の業務遂行における従業員の主体的な学習が心理的エンパワーmentに与える影響については、十分な実証研究が行われてこなかったといえる。

日々の連続的な仕事経験を通じた学習のプロセスは、Kolb(1984)によってモデル化されている。Kolbによれば、仕事を通じた学習は、「具体的な経験(concrete experience)」「内省的な観察(reflective observation)」「抽象的な概念化(abstract conceptualization)」「積極的な実験(active experimentation)」という4つのステップを繰り返すことによって実現される。つまり、①仕事において具体的な経験をし、②その結果を内省的に観察し、③そこから仕事上の教訓となる抽象的な仮説や概念を構築し、④それらを次の仕事において積極的に活用して、さらに具体的な経験

をしていくことによって、仕事を通じた学習が行われるということである。Kolbの経験学習モデルでは、効果的な学習のためには、単に経験の量を増やすことよりも、仕事における具体的な経験を内省的に観察して解釈し、そこから抽象的な教訓を引き出すことが重要とされている。経験学習モデルに基づいて考えると、仕事の経験を積み重ねるだけではなく、仕事上の経験を解釈し、そこから仕事に役立つ教訓を引き出すための「気づき」を得ていくことが重要である。この「気づき」がなければ、たとえ豊富な仕事経験を積み重ねても、学習効果は低水準にとどまるであろう。それゆえ、仕事を通じた学習を効果的にするためには、仕事からの「気づき」を意識的に習慣化することが重要であると考えられる。

この「気づきの習慣化」は、能力開発に有効であるばかりでなく、心理的エンパワーmentにもプラスの効果を持つと考えられる。従業員の心理的エンパワーmentにおいて「気づきの習慣化」が重要であると考えられる主な論拠は、「気づきの習慣化」が、従業員自身が担当している仕事そのものから得る学習につながるものであることに存する。仕事の中から継続的に教訓を見出していくことができれば、従業員は、その仕事で自分の力を引き出し、高めていくものと実感することができるであろう。そして、仕事に対する自信や、仕事を有意義なものと感じることにつながっていくと考えられる。したがって、「気づきの習慣化」と心理的エンパワーmentとの関係について、以下の仮説を導くことができる。

仮説1: 「気づきの習慣化」は心理的エンパワーmentにプラスの効果を持つ。

また、仕事における気づきを習慣化させ、それによって心理的エンパワーmentの水準を向上させた従業員は、自分の能力をさらに向上させることを追求し、行動に移す傾向があると思われる。仕事から「気づき」を得ることによって学習し、その結果として心理的にエンパワーmentされた従業員は、さらに自己を成長させるような経験につながる行動をとるように動機づけられるであろう。つ

まり、「気づきの習慣化」によって高められた心理的エンパワメントは、従業員の、成長を追求する行動（以下、「成長追求行動」と呼ぶ）を促進するものと考えられる。以上より、以下の仮説が考えられる。

仮説2：心理的エンパワメントは「成長追求行動」にプラスの効果を持つ。

以上の2つの仮説によって想定される関係性を図示したのが図1である。

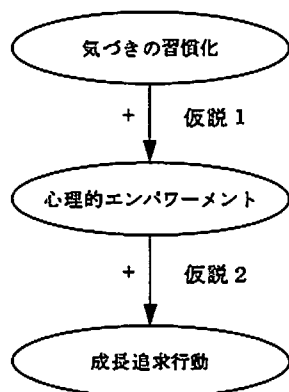


図1 想定される関係

## 4. 分析方法

### 4.1 サンプル

上記の2つの仮説を検証するためには大量データによる定量的な分析が必要である。そこで、民間企業の従業員を対象として、定量分析のためのアンケート調査を実施した。調査対象は、従業員数100名以上の民間企業で働く営業部門のミドル・マネジャーで、勤務先に正社員として雇用されており、かつ民間企業での正社員としての勤務経験年数が5年以上の者である。経験年数が5年以上の者に限定した理由は、「気づきの習慣化」を、個々人の仕事における長期的な習慣と考え、そうした長期的な習慣をとらえる期間として5年程度が妥当と考えたためである。

アンケート調査の実施に当たっては、株式会社メディアインタラクティブが提供するインターネ

ット・リサーチ・サービスである「アイリサーチ」を利用した。アンケート調査に入る前に、アイリサーチに登録しているモニターの中から、モニター登録情報と事前アンケートによって上記の条件に該当するものを選別し<sup>3)</sup>、調査対象とした。獲得されたサンプル数は319である。

筆者が作成した質問票に基づき、株式会社メディアインタラクティブがウェブ画面上に調査票を作成し、登録モニターに対し、回答期日を設定したうえで、eメールにてアンケートの依頼をした。回答者は、指定されたURLにアクセスしてウェブ上で調査に回答した。回答データは、回答者の個人名とリンクせずにデータ化されて収集され、回答者の個人名やID番号が削除された電子データファイルの形で、株式会社メディアインタラクティブから筆者に納品された。調査は、2009年2月9日に開始し、同年2月19日に回収を完了した。

分析対象となった319名の回答者の平均年齢は42.6歳で、95.6%が男性である。企業への勤続期間の平均値は約16年であり、営業部門の経験年数の平均値は約15年半である。民間企業での正社員としての勤務年数は、5年以上10年未満が10.7%、10年以上20年未満が50.2%、20年以上が39.2%であった。

### 4.2 尺度

#### 4.2.1 心理的エンパワメント

これまでに行われた多くの実証研究は、心理的エンパワメントを測定するために、Spreitzer (1995) によって開発され、妥当性が証明された尺度を用いている。Spreitzerの尺度は、心理的エンパワメントが4つのサブスケールで構成されるというThomas & Velthouseの考えに依拠しており、各サブスケールを3項目で測定する、計12項目の設問文で構成されている。

しかし、Spreitzerの尺度を忠実に日本語訳した場合、サブスケール内の項目の中に、ほぼ同じ設問文になってしまうものがいくつか含まれる。それゆえ、本研究において新たに日本語版の尺度を作成した。日本語版の尺度は、Thomas & Velthouse (1990) が提示した4つのサブスケール（影響感、コンピタンス、有意味感、選択感）の

それぞれの定義を反映した尺度となるように設問文を作成した。そして、各サブスケールにつき3項目、計12項目で構成される尺度とした。各項目とも、回答者が自身の心理的エンパワーメントの状況を「かなり当てはまる=4」から「まったく当てはまらない=1」までの4段階で自己評価する回答方式とした<sup>4)</sup>。

#### 4.2.2 気づきの習慣化

「気づきの習慣化」を測定する項目としては、Kolb (1984) の経験学習モデルに基づき、本研究で独自に作成した5つの設問を用いた。設問文の作成にあたっては、仕事における具体的な経験を、事後に内省的に観察し、そこから仕事上の教訓を見出すことを習慣としているかどうかを把握できる文章となるようにした。具体的な設問文は、過去5年間の仕事において、「仕事で経験したことから、反省点や今後の教訓を見つけることを習慣にしてきた」「上司や先輩の仕事での経験談を、自分の仕事の参考にしてきた」「先輩や同僚などの働きぶりを見て、自分の教訓にすることを習慣にしてきた」「上司または先輩から、あなたの実際の仕事での出来事に基づいた指導を受けてきた」「仕事で経験してきたさまざまな出来事をつなぎ合わせて、共通する反省点や教訓を考えてきた」である。すべての項目を、「かなり当てはまる=4」から「まったく当てはまらない=1」までの4段階の自己評価による回答方式とした。

#### 4.2.3 成長追求行動

成長追求行動の測定についても、本研究で独自に作成した3つの設問文を用いた。具体的な設問文は、「現在の仕事に必要な能力を高めるため、勤務時間以外にも自主的な学習をしている」「自分を成長させるために、困難な仕事にも積極的に挑戦している」「現在の仕事に必要な能力を高めるため、上司や先輩たちに積極的にアドバイスを求めている」である。回答方式は、「かなり当てはまる=4」から「まったく当てはまらない=1」までの4段階の自己評価とした。

#### 4.3 分析モデル

本稿の分析で明らかにしようとするものは、気づきの習慣化が心理的エンパワーメントに与える効果と、気づきの習慣化によって影響を受けた心理的エンパワーメントが成長追求行動に与える効果である。そのため、気づきの習慣化を説明変数、心理的エンパワーメントを媒介変数、そして成長追求行動を従属変数とした分析を用いることが適切である。また、心理的エンパワーメント、気づきの習慣化、成長追求行動の尺度は、いずれも本研究で新たに作成したものであるため、それぞれの尺度としての妥当性も検証する必要がある。

そのため、まず、心理的エンパワーメント、気づきの習慣化、成長追求行動のそれぞれについて、探索的因子分析と信頼性分析を行い、尺度としての妥当性を探索的に検討する。そして次に、心理的エンパワーメントを表す12項目、気づきの習慣化を表す5項目、成長追求行動を表す3項目、計20の変数を投入し、心理的エンパワーメント、気づきの習慣化、成長追求行動を表す潜在変数を導き出し、さらに、気づきの習慣化を説明変数とし、心理的エンパワーメントを媒介変数、成長追求行動を従属変数としたモデルによる線形構造分析を行う。以上の分析により、心理的エンパワーメント、気づきの習慣化、成長追求行動それぞれの尺度としての妥当性を確認すると同時に、仮説で提示した各変数間の関係を検証する。

### 5. 分析結果

まず、心理的エンパワーメントの尺度とする12項目について、主成分分析・バリマックス回転による探索的因子分析を行った。その結果、表1および表2に示したとおり、4つの因子が抽出された。なお、表3は各項目の平均値・標準偏差と項目間の相関関係を算出して

参考のため掲載したものである。各因子を構成する項目は、尺度設計において、4つのサブスケールそれぞれを構成するものとして想定した項目と同じであった。4つのサブスケールを構成する各3項目について信頼性分析を行った結果、クロンバックのアルファ係数は、「影響感」では.779、

表1 心理的エンパワメント 探索的因子分析(主成分分析、バリマックス回転):回転後の成分行列

|  | 1     | 2     | 3    | 4    |
|--|-------|-------|------|------|
| Impact 1 : 自分の仕事は、社内では重要な業務と位置づけられている            | .202  | .637  | .147 | .333 |
| Impact 2 : あなたの仕事のできばえは、部署の業績を大きく左右する            | .071  | .876  | .132 | .038 |
| Impact 3 : あなたの仕事は、部署の業績に大きく影響する                 | .035  | .817  | .220 | .234 |
| Competence 1 : 今の職場にとって、自分は欠かせない人材だと思う           | .350  | .355  | .662 | .038 |
| Competence 2 : あなたは、現在の担当業務を遂行するための能力を十分に身につけている | -.017 | .108  | .783 | .287 |
| Competence 3 : 今の仕事の担当者として、自分は優れた人材である           | .199  | .155  | .816 | .112 |
| Choice 1 : 仕事の進め方には、自分で創意工夫を加えることができる            | .263  | .178  | .052 | .663 |
| Choice 2 : 仕事においては、自分の意向に沿って物事を進めることができる         | .241  | .154  | .170 | .666 |
| Choice 3 : 仕事の進め方やスケジュールは、自分の裁量で決めることができる        | -.010 | .120  | .178 | .788 |
| Meaning 1 : 今の自分の仕事は、人生の目標の達成につながるものである          | .848  | .152  | .157 | .108 |
| Meaning 2 : 今の自分の仕事は、自分が本当にやりたいことと合致している         | .847  | -.033 | .113 | .130 |
| Meaning 3 : 今のあなたの仕事は、あなたの人生にとって意味がある            | .784  | .165  | .103 | .224 |

表2 心理的エンパワメント 探索的因子分析(主成分分析、バリマックス回転):説明された分散の合計

| 成分 | 初期の固有値 |      |       | 抽出後の負荷量平方和 |      |      | 回転後の負荷量平方和 |      |      |
|----|--------|------|-------|------------|------|------|------------|------|------|
|    | 合計     | 分散の% | 累積%   | 合計         | 分散の% | 累積%  | 合計         | 分散の% | 累積%  |
| 1  | 4.5    | 37.6 | 37.6  | 4.5        | 37.6 | 37.6 | 2.4        | 19.9 | 19.9 |
| 2  | 1.6    | 13.5 | 51.1  | 1.6        | 13.5 | 51.1 | 2.1        | 17.7 | 37.6 |
| 3  | 1.1    | 9.1  | 60.2  | 1.1        | 9.1  | 60.2 | 1.9        | 16.0 | 53.6 |
| 4  | 1.1    | 8.8  | 68.9  | 1.1        | 8.8  | 68.9 | 1.8        | 15.4 | 68.9 |
| 5  | 0.7    | 5.5  | 74.5  |            |      |      |            |      |      |
| 6  | 0.6    | 5.2  | 79.6  |            |      |      |            |      |      |
| 7  | 0.5    | 4.4  | 84.0  |            |      |      |            |      |      |
| 8  | 0.5    | 4.3  | 88.3  |            |      |      |            |      |      |
| 9  | 0.4    | 3.5  | 91.8  |            |      |      |            |      |      |
| 10 | 0.4    | 3.1  | 94.9  |            |      |      |            |      |      |
| 11 | 0.3    | 2.8  | 97.7  |            |      |      |            |      |      |
| 12 | 0.3    | 2.3  | 100.0 |            |      |      |            |      |      |

表3 心理的エンパワメント 記述統計(平均・標準偏差・相関)

|               | 平均値  | 標準偏差 | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
|---------------|------|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1.Impact1     | 2.82 | .62  |          |          |          |          |          |          |
| 2.Impact2     | 2.87 | .63  | .465 *** |          |          |          |          |          |
| 3.Impact3     | 2.85 | .67  | .500 *** | .653 *** |          |          |          |          |
| 4.Competence1 | 2.61 | .69  | .406 *** | .346 *** | .438 *** |          |          |          |
| 5.Competence2 | 2.81 | .58  | .306 *** | .247 *** | .325 *** | .430 *** |          |          |
| 6.Competence3 | 2.66 | .63  | .276 *** | .290 *** | .332 *** | .565 *** | .506 *** |          |
| 7.Choice1     | 3.03 | .61  | .317 *** | .227 *** | .309 *** | .244 *** | .236 *** | .260 *** |
| 8.Choice2     | 2.73 | .59  | .389 *** | .240 *** | .279 *** | .288 *** | .302 *** | .287 *** |
| 9.Choice3     | 3.08 | .59  | .309 *** | .169 **  | .355 *** | .227 *** | .309 *** | .243 *** |
| 10.Meaning1   | 2.46 | .73  | .309 *** | .236 *** | .204 *** | .405 *** | .188 **  | .323 *** |
| 11.Meaning2   | 2.34 | .71  | .233 *** | .082     | .090     | .312 *** | .159 *** | .247 *** |
| 12.Meaning3   | 2.59 | .66  | .290 *** | .200 *** | .276 *** | .403 *** | .171 *** | .283 *** |
|               |      |      | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       |          |
| 1.Impact1     |      |      |          |          |          |          |          |          |
| 2.Impact2     |      |      |          |          |          |          |          |          |
| 3.Impact3     |      |      |          |          |          |          |          |          |
| 4.Competence1 |      |      |          |          |          |          |          |          |
| 5.Competence2 |      |      |          |          |          |          |          |          |
| 6.Competence3 |      |      |          |          |          |          |          |          |
| 7.Choice1     |      |      |          |          |          |          |          |          |
| 8.Choice2     |      |      | .372 *** |          |          |          |          |          |
| 9.Choice3     |      |      | .360 *** | .384 *** |          |          |          |          |
| 10.Meaning1   |      |      | .296 *** | .317 *** | .172 **  |          |          |          |
| 11.Meaning2   |      |      | .273 *** | .284 *** | .134 *   | .653 *** |          |          |
| 12.Meaning3   |      |      | .349 *** | .324 *** | .247 *** | .636 *** | .568 *** |          |

注: \*\*\*; p<0.001, \*\*: p<0.01, \*: p<0.05

表4 気づきの習慣化：記述統計（平均・標準偏差・相関）

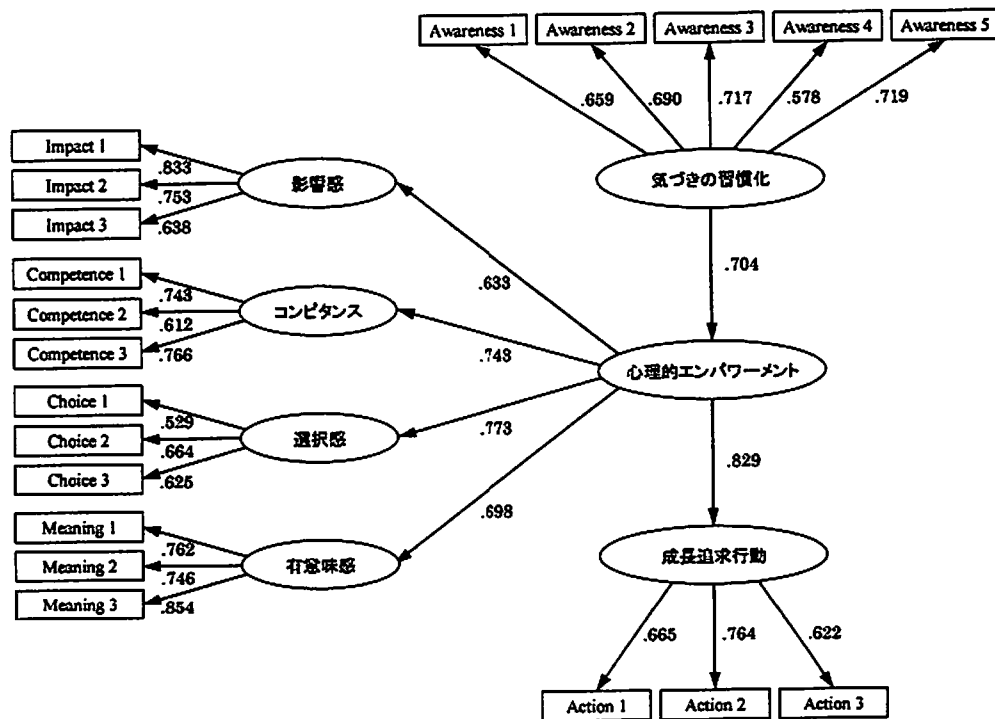
|   | 平均値 | 標準偏差 | 1        | 2        | 3        | 4        |
|---|-----|------|----------|----------|----------|----------|
| 1.Awareness1：仕事で経験したことから、反省点や今後の教訓を見つけることを習慣にしてきた       | 2.9 | 0.5  |          |          |          |          |
| 2.Awareness2：上司や先輩の仕事での経験談を、自分の仕事の参考にしてきた               | 2.8 | 0.6  | .418 *** |          |          |          |
| 3.Awareness3：先輩や同僚などの働きぶりを見て、自分の教訓にすることを習慣にしてきた         | 2.9 | 0.6  | .433 *** | .581 *** |          |          |
| 4.Awareness4：上司または先輩から、あなたの実際の仕事での出来事に基づいた指導を受けてきた      | 2.7 | 0.7  | .285 *** | .476 *** | .413 *** |          |
| 5.Awareness5：仕事で経験してきたさまざまな出来事をつなぎ合わせて、共通する反省点や教訓を導いてきた | 2.9 | 0.6  | .596 *** | .409 *** | .488 *** | .406 *** |

注： \*\*\*;  $p < 0.001$ , \*\*;  $p < 0.01$ , \*;  $p < 0.05$

表5 成長追究行動：記述統計（平均・標準偏差・相関）

|   | 平均値 | 標準偏差 | 1        | 2        |
|---|-----|------|----------|----------|
| 1.Action1：現在の仕事に必要な能力を高めるため、勤務時間以外にも自主的な学習をしている     | 2.6 | 0.7  |          |          |
| 2.Action2：自分を成長させるために、困難な仕事にも積極的に挑戦している             | 2.6 | 0.6  | .532 *** |          |
| 3.Action3：現在の仕事に必要な能力を高めるため、上司や先輩たちに積極的にアドバイスを求めている | 2.6 | 0.6  | .375 *** | .481 *** |

注： \*\*\*;  $p < 0.001$ , \*\*;  $p < 0.01$ , \*;  $p < 0.05$



GFI=.887, CFI=.895, RMSEA=.068

図2 検証的因子分析の結果



「コンピタンス」では.749、「選択感」では.640、「有意味感」では.830であった。

「気づきの習慣化」の尺度とする5つの項目について同様の探索的因子分析を行った結果、1つの因子のみが抽出された。また、これら5つの項目について信頼性分析を行った結果、クロンバックのアルファ係数は.801であった。5つの項目の記述統計は表4に示したとおりである。

「成長追求行動」の尺度とする3つの項目について信頼性分析を行った結果、クロンバックのアルファ係数は.718であった。3つの項目の記述統計は表5に示したとおりである。

次に、これら20の変数を投入し、線形構造分析を行った。分析の結果は図2に示したとおりである。図中の矢印は、すべて統計的に有意であった。カイ自乗値はサンプル数の影響を受けるため<sup>5)</sup>、適合度指標Goodness of Fit Index (GFI)、比較適合度指標Comparative Fit Index (CFI)、Root Mean Squares Errors of Approximation (RMSEA)によってモデル全体の適合度をみたところ、それぞれの値はGFI=.887, CFI=.895, RMSEA=.068であった。GFIとCFIは0.9以上、RMSEAは0.5未満であることが、適合度の高いモデルか否かを判断する基準である。それゆえ、本モデルにおけるこれらの数値は十分に適合度の高いモデルとみなすにはやや不十分である。

図2の結果からは、3つのことがいえる。第一に、3つの潜在変数の要素となると考えられた、気づきの習慣化、心理的エンパワメント、成長追求行動を表す各項目は、それぞれの潜在変数の測定する尺度としての妥当性が統計的に証明された。なお、心理的エンパワメントの12項目のみについて行った分析では、GFI=.938、CFI=.941、RMSEA=.070という適合度が得られた。

第二に、気づきの習慣化が心理的エンパワメントに対してプラスの影響を与えているが、統計的な有意性は十分ではなかった。ゆえに、気づきの習慣化が、心理的エンパワメントを増大させる効果を持つという仮説1は支持されなかった。

第三に、気づきの習慣化によって高められた心理的エンパワメントが、成長追求行動に対してプラスの影響を与えていたが、その統計的な有意

性は十分ではなかった。それゆえ、心理的エンパワメントが成長追求行動を促進する効果を持ち、気づきの習慣化と成長追求行動を媒介するという仮説2は支持されなかった。

このように、線形構造分析の結果、気づきの習慣化、心理的エンパワメント、成長追求行動の尺度としての妥当性は証明されたものの、それぞれの関係性に関わる2つの仮説はいずれも支持されなかった。以上より、仕事の経験から「気づき」を得ることを習慣化すること、すなわち、経験学習を習慣化することが従業員の心理的エンパワメントを高め、さらに成長を追求する行動をとることは、可能性としては示されたものの、統計的に十分な裏づけはなされなかったといえる。

## 6. 結論と考察

### 6.1 結論

これまでの心理的エンパワメントの研究では、心理的エンパワメントの規定要因として、職務権限の委譲を中心とするハイ・インボルブメント型の人的資源管理施策に焦点が当てられることが多かった。また、心理的エンパワメントの効果としては、職務満足度の向上や、組織市民行動の促進が注目されてきた。

その一方で、職場における人材育成、従業員の学習・成長と心理的エンパワメントとの関係については十分な研究がなされてこなかった。そこで本稿では、日常の業務における「気づきの習慣化」が心理的エンパワメントに与える効果、および、「気づきの習慣化」によって影響を受けた心理的エンパワメントが、従業員の成長を追求する行動に与える効果を実証的に解明することを試みた。

営業部門のミドル・マネジャーを対象とした本稿の分析により、「気づきの習慣化」が心理的エンパワメントを増大させる効果を持つこと、および、そうして高められた心理的エンパワメントが、その従業員自身の「成長追求行動」を促進することは、可能性としては示されたものの、統計的に有意な実証結果は得られなかった。

Kolb (1984) の経験学習モデルに基づいて考え

れば、仕事において「気づき」を習慣化することは、従業員の能力開発を促進する。従業員は、仕事における「気づき」を習慣化させることにより、仕事に対する内発的な意欲を高め、その仕事においてさらに自分を成長させるよう、動機づけられる。「気づきの習慣化」は、OJTの能力開発効果を高めることに加え、従業員の成長に向けた行動を促進することによって、能力開発の効果をさらに向上させることができると考えられる。

このように、「気づきの習慣化」は従業員の心理的エンパワーメントと育成の双方を促進するものであり、企業の人材育成において重要な施策となると想定されるが、線形構造分析の結果は、そうした関係性を裏付けるものとはならなかった。この分析結果は、「気づきの習慣化」が心理的エンパワーメントや成長追求行動の促進に効果がないということではなく、心理的エンパワーメントや成長追求行動に対して強い影響力を持つ要因が、モデル内に組み込まれなかったことによるものと思われる。

本稿で用いた「気づきの習慣化」の尺度となった項目は、仕事における経験から、将来に役立つ教訓を自ら抽出することや、指導を受けることによって教訓を得ることを表している。これらはいずれも、従業員の能力を向上させること、および成長意欲の増進させることのために重要と考えられるが、これらが習慣化されていたとしても、仕事内容が個々人の成長意欲を高めるものであること、および実際に成長につながるものでなければ、十分な人材育成効果は生み出されないであろう。

よって、企業にとっては、従業員に対し、人材開発につながるような仕事の配分をしていくとともに、日常の仕事および教育の場面から、なんらかの教訓を抽出させることを習慣化させるような施策を実施することが必要であるかもしれない。

## 6.2 本稿の課題

最後に、本研究が残した課題について述べておく。第一に挙げるべき課題は、本研究で提示した仮説が支持されなかったことである。その原因として、たとえば担当業務の性質といった、仕事上の経験と学習、心理的エンパワーメントとの関係

性において重要な要因についてデータが得られていなかったことが挙げられる。今後の研究では、個々人が経験してきた仕事の性質に関するデータも含めた分析が必要であろう。

第二は、心理的エンパワーメント、気づきの習慣化、成長追求行動がすべて回答者の自己評価による尺度であるという点である。心理的エンパワーメントは個人の心的状態を表すものであるから、自己評価による把握が適切である。ただし、気づきの習慣化や成長追求行動が実際に徹底されているかどうかは、回答者自身による主観的評価では、そうした習慣化や行動の積極性の水準を正確に絶対評価・相対評価したものにはならない可能性がある。したがって今後の研究では、自己評価による尺度と、回答者を管理・監督する立場にある者による評価を組み合わせた分析が必要である。

第三に、本研究で把握した「気づきの習慣化」における、個々の回答者の「気づき」が、仕事上の経験から得るべき教訓として適切なものであるか否かについて、回答者自身が正確な判断をしているとはかぎらない。「気づきの習慣化」によって心理的エンパワーメントや成長意欲が高まったとしても、「気づきの習慣化」によって抽出した教訓が誤ったものであれば、効果的な能力開発にはつながらない。人的資源管理においては、動機づけのみならず効果的な能力開発も重要な課題であるが、本稿の分析では、「気づき」の内容を分析できていないため、「気づきの習慣化」による個々人の能力開発の効果は解明できていない。

本稿の分析は、「気づきの習慣化」が、心理的エンパワーメントの媒介効果によって成長を追求する行動につながるか否かを検証したものであるが、これはあくまで、自己の成長に向けた従業員の積極性を高めるという効果を実証したにとどまる。実際に、「気づきの習慣化」が人材育成の効果を高めるためには、個々人が仕事経験によって蓄積していく「気づき」が良質なものであることが必要である。そうした良質の「気づき」とはどのようなものか、また、そうした「気づき」ができる従業員とできない従業員とを分かつ要因は何か、といった課題についても、今後は研究を進め

ていく必要がある。

#### 参考文献

- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., and Oakley, J. L., (2006). "Information privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole performance", *Journal of Applied psychology*, Vol.91, No.1, pp.221-232.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P., (2004). "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.951-968.
- Carless, S. A., (2004). "Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No.4, pp.405-425.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanger, R., Allen, D., and Rosen, B., (2007). "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and performance in Teams", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.2, pp.331-346.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo, (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.471-482.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Dewettinck, K., Singh, J., Buyens, D., (2003). "Psychological Empowerment in the Workplace: reviewing the empowerment effects on critical work outcomes", *Vlerick Leuven Gen Working Paper Series*, 29.
- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- 木村琢磨 (2009) 「製造業務請負の事例に見る業務請負適正化の課題」『日本労働研究雑誌』第582号, pp.40-50.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Leadership and Development*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Laschinger, H. K. S, Finegan, J. E., Shamian, J., and Wilk, P., (2004). "A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.527-545.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Leach, D. J., Wall, T. D. and Jackson, P. R. (2003). "The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp.27-52.
- Liden, R.C., Wayne, S. L. and Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 85, pp.407-416.
- Menon, S. T., (1999). "Psychological empowerment: definition, measurement, and validation", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Jul, Vol. 31 (3), pp.161-164.
- Ostroff, C. Kinicki, A. J. & Tamkins, M. M. Organizational culture and climate (2003). In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology, volume 12: I/O psychology*, (pp.565-594). Wiley & Sons.
- Rousseau, D. M. 1988. The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*: 139-158, New York: Wiley.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. 1983. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36: 19-39.
- 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*, Vol.47, No.3, pp.332-349.
- Siegall, M., and Gardner, S., (2000). “Contextual factors of psychological empowerment” *Personnel Review*, Vol. 29, pp.703-722.
  - Spreitzer, G. M. (1995). “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation”, *Academy of Management Journal*, 38, pp.1442-1465.
  - Spreitzer, G. M., (1996). “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, pp.483-504
  - Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., and Nason, S. W. (1997). “A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain”, *Journal of Management*, 23, pp.679-704.
  - Thomas, K. W., and Tymon, W. G. Jr. (1994). “Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation”, *Journal of Management Systems*, 6, pp.39-54.
  - Thomas, K. W., and Velthouse, B. A. (1990). “Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation”, *Academy of Management Review*, 15, pp.666-681.
  - Wat, D., and Shaffer, M. A. “Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors —The mediating role of trust in the supervisor and empowerment—”, *Personnel Review*, 2005, 34, 4, pp.406-422.

○ ○ ○

- 1) この調査は、これらのマネジャーが参加したマネジメント開発プログラムの開始時に実施された (Spreitzer 1995)。
- 2) Carless (2004) は、James & James (1989) の定義に依拠し、組織の環境が従業員からどのように知覚・解釈されているかを表す概念、すなわち、作業環境が自分の福利 (well-being) にとってどの程度プラスであるかということに対する従業員個人個人の評価を表す概念として心理的風土 (psychological climate) を用いている。心理的風土は個人個人の知覚・解釈を表すものであり、Rousseau (1988) のいう、組織内で共有された知覚である組織風土 (organisational climate) とは異なる (Schneider & Reichers 1983)。組織の特性、事象、プロセスに対する個人の知覚が共通しているとき、個人の知覚の合計が組織風土となる (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003)。
- 3) サンプルの選別は、筆者が回答者個人を特定できない形で統計処理により行っており、回答者の匿名性は確保されている。
- 4) Spreitzer (1995) の尺度は、7段階のリカー ト・スケールで回答する形式をとっているが、本研究では、回答者の負担軽減のため4段階の尺度とした。
- 5) 線形構造分析においては、サンプル数が多くなるとカイ自乗値が高くなり、モデルが棄却されやすくなる傾向がある。そのため、大量サンプルを用いた分析では、GFI、CFI、RMSEAによってモデルの適合度を評価することが多い。