

部下のキャリア満足に対する上司の影響 ——「諸刃の剣」としてのエンパワーメント

Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015) Empowering Leadership and Managers' Career Perceptions: Examining Effects at Both the Individual and Team Level. *Leadership Quarterly*, 26 (5), 775-789.

神戸大学大学院 砂口 文兵

会社は様々な誘因を提供し、従業員から貢献を引き出す (Barnard, 1968)。そうした誘因の1つにキャリアがある。つまり、会社は従業員が満足するキャリアを提供し、彼(女)らから貢献を引き出すのである。ただし、1人ひとりの生き方と不可分なキャリアは、各人の考え方や主体性が強く反映される。ゆえに、ある会社でのキャリアに満足できなければ、当人が別の会社にその機会を求めるともある。会社からすれば、従業員1人ひとりをキャリアに満足させ、より多くの貢献を引き出すことが理想であろう。つまり、会社にとっての理想像は、従業員1人ひとりが主体的に(その会社で働くという)キャリアを選択し、かつそのキャリアに満足した上で、会社に貢献することとも言い換えられる。

上述のキャリアを巡る会社と個人の関係が、いま変わりつつある。政府は「働き方改革」の一環として、正社員の副業や兼業を後押しするとの考えを示した。こうした動きは、キャリアに対する従業員の考えを多様にする。だが、このことは同時に、会社が用いてきた誘因(例: 満足いくキャリア)が、今後も機能するとは必ずしも言えないことを意味している。

だとすれば、上述の理想像をどう実現すればよいのか。今回紹介する Biemann, Kearney, and Marggraf (2015) (以下、本論文) の問題意識もそこにある。具体的には、その問題意識は、キャリアの決定権とその責任が会社から従業員に移る中、キャリア満足 (career satisfaction) という誘因を、いかに機能させるかにある。Biemannらは、この問題意識のもと、エンパワーリング・リーダーシップ (empowering leadership: 以下 EL) に注目した。

では、なぜ本論文は EL に注目したのだろうか。文字通り、EL はエンパワーメント¹⁾ を基盤とする。エンパワーメントは、部下²⁾ に責任を持たせるだけの「任せっぱなし」とたびたび同一視される。だが、以

下の内容を踏まえれば、EL が上司の単なる「任せっぱなし」とは到底いえないだろう。

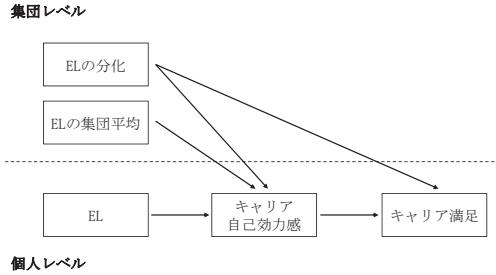
では、EL とはいかなるリーダーシップ・スタイルであるのか。本論文によれば、EL は次の5点を押さえたリーダーシップである。1点目は、リーダー(上司)自らが率先して、フォロワー(部下)の模範となることである。2点目は、コーチとしての活動 (coaching activities) であり、部下との直接的なやりとりを通じて、部下自らの成長を促すことが要諦となる。3点目は、関心を示すこと (showing concern) であり、例えば部下が抱える個人的な問題等を議論する場を上司が設けることが挙げられる。4点目は、示教 (informing) であり、これにより部下は自身の成長機会に関する実用的な知識を上司から得られる。5点目は、部下の意向を取り入れた意思決定 (participative decision making) である。以上を要すれば、EL の特徴は、部下の主体性を活かしつつ、上司が部下に働きかける点にある。この点をもって、本論文は既述の理想像を実現する上で EL が適すると主張する。

上で述べた EL の特徴を踏まえ、本論文が検討したモデルが図1である。なお、個人が抱くキャリア自己効力感 (career self-efficacy) とは、「キャリアに伴う困難の対処とキャリアの成功、の2つに対する自信 (cf. p. 778)」である。

図1のモデルに関し、本論文のユニークさは2つある。1つめは、EL の分化 (differentiation) が及ぼす影響を検討した点である。本論文は、上司-部下関係に関する議論³⁾ を参照し、上司が EL をより行う人々とそうでない人々が同一集団に存在すること (i.e., 分化) を踏まえ、EL の影響を論じている。2つめは、個人レベルの EL、EL の集団平均⁴⁾、EL の分化という3つから、EL の影響を検討した点である。

本論文のデータは、ドイツにある大規模製薬会社への質問紙調査から得られた、704グループ2,493名の

図1 本論文の分析モデル



Biemann, Kearney, and Marggraf (2015) をもとに一部を修正し筆者作成。

データである。その分析はレベルの差異を考慮し、マルチレベル分析 (multilevel analysis) が用いられた。

分析結果の示唆は4つ⁵⁾である。第1の示唆は、キャリア自己効力感を介し、個人レベルのELがキャリア満足を高めることにある。第2の示唆は、キャリア自己効力感を介し、ELの分化が個人のキャリア満足を高めることである。本論文によれば、ELの分化が高い状況では、部下はコーチング等の活動を通じ、上司とのより良い関係性の構築にむけ努力する。そうすることで、上司からELの影響をより受けた個人ほど、高いキャリア自己効力感を抱くようになり、高いキャリア満足を得られることがわかった。第3の示唆は、ELの分化が高まるほど、個人のキャリア満足が低くなることである。このことは、上司からの扱われ方に差があることが、部下には期待に反する行為として映り、部下の不満を募らせる結果に繋がることを示している。第4の示唆は、ELの集団平均が個人のキャリア自己効力感とキャリア満足のいずれにも、影響を及ぼさないことである。この点に関しては、キャリア自己効力感を介した間接的影響もなかった。

上記4つの示唆を踏まえ、本論文は次の2点を主張する。1点目は、部下のキャリアに対する考え方が、上司と部下の二者間関係の中で形成されることである。つまり、キャリア満足は、集団の風土ではなく、直属の上司からの働きかけ (i.e., 個人レベルのEL) に影響されるのである。2点目は、部下のエンパワメントに差をつけることの影響に関わる。分析結果を踏まえ、本論文はその影響を「諸刃の剣」と形容する。すなわち、エンパワメントで差をつけることは、部下のキャリア満足を低下させる一方で、彼(女)らのキャリア自己効力感を高めるのである。

これら2つの主張をもとに、本論文は2つの実践的含意に言及する。1つめは、上司が部下1人ひとりと

良好な関係性を築く重要性である。2つめは、上司が明確なキャリア開発目標やキャリアパスを提示することである。後者により、本論文は「諸刃の剣」のネガティブな影響を抑制しようとする。つまり、2つめは、上司が部下へのエンパワメントに差をつける場合、部下がキャリアに不満を抱かぬための施策が肝要となることを示唆している。

以上が、本論文の骨子である。冒頭で述べた昨今の状況と理想像に関して、本論文は部下への接し方に潜む正と負の影響を考察しており、非常に示唆に富む。ただし、そうした鋭い視点の論考においても、更なる検討の余地は残っている。例えば、その1つが上司行動 (i.e., EL) に対する視点の一貫性である。既述のように、本論文のユニークさの1つは、ELの分化を考慮した点にある。にもかかわらず、実践的含意では、従業員1人ひとりとの良い関係性の構築が重要とされている。仮に、その実践的含意にしたがえば、全従業員と良い関係を構築できたとすれば、それはELに対する本論文の理論的想定 (i.e., 分化の発生) と矛盾してしまいかねない。したがって、将来の研究では、上司行動に対する視点の一貫性を担保した上での議論が求められよう。

- 1) しばしば「権限移譲」と訳される。
- 2) 本論文では、部下はマネージャーのことを指す。
- 3) 具体的には、LMX (leader-member exchange) の議論である。
- 4) 本論文では、ELに関する風土 (climate) を指す。
- 5) 本論文の仮説は計7つあるが、本稿ではそれら仮説が示す示唆を述べる。

参考文献

Barnard, C. I. (1968) *The Functions of The Executive* Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 『新訳経営者の役割』, 1968年, ダイアモンド社)

すなぐち・ぶんべい 神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程。経営学専攻。