

# 心理的エンパワーメント研究の現状と課題

吉野 有 助

松尾 陸

## 1. はじめに

グローバル市場が発展するにしたがって、組織は伝統的な動機づけパラダイムを越えて、コミットメント、リスクテイキング、イノベーションを刺激するシステムへと移行する必要がある (Thomas and Velthouse, 1990)。そのような中で注目されている概念が「エンパワーメント (empowerment)」である。すなわち、激化する競争市場で成功するためには、最前線の従業員からエグゼクティブクラスのマネジャーまで、あらゆる従業員の知識、アイデア、エネルギー、創造性を活用することが求められるが、そのための鍵が心理的エンパワーメントであるといえる (Spreitzer, 1995, 2008)。

これまでの研究によれば、心理的エンパワーメントは「意味 (meaning)」、「能力 (competence)」、「自己決定 (self-determination)」、「インパクト (impact)」という4つの認知的な動機づけ要素によって概念化されており (Spreitzer, 1995)、こうした認知が高い人ほど「仕事をコントロールできている」という感覚を持ちやすい (Spreitzer, 2008)。心理的にエンパワーされた従業員は、自身の潜在可能性を最大限に引き出すことができ、結果的に組織の有効性を高めるといわれている (Conger and Kanungo, 1988; Maynard, Luciano, D'Innocenzo, Mathieu, and Dean, 2014; Singh and Sarkar, 2012)。

近年、心理的エンパワーメントはさまざまな観点から研究されているが、この概念がいかなる要因によって規定され、どのような要因に影響を与えるかに

ついでに全体像は必ずしも明確にされているわけではない。本研究の目的は、心理的エンパワーメントの概念や測定尺度を確認した上で、心理的エンパワーメントの決定要因および結果要因に関する定量的な実証研究を整理し、今後の研究課題を明らかにすることにある。

## 2. 心理的エンパワーメントの概念

Spreitzer (1995) によれば、エンパワーメントの概念は多面的であり、その本質は単一の概念によってとらえることはできない。上述したように、心理的エンパワーメントは、意味、能力、自己決定、インパクトという4つの認知的要素から構成されている (Spreitzer, 1995)。すなわち、「意味」は、自分の理想や基準という観点から感じる仕事の目標・目的の価値であり、「能力」は、業務遂行能力を有するという信念を指す。また、「自己決定」は、仕事において自分の行為を創始・制御できるという感覚であり、「インパクト」は自分が仕事上の成果に影響を及ぼすことができるという認識である。

これら4つの認知的次元のうち、1次元でも欠けると全体的なエンパワーメントの感覚がすべて損なわれてしまうというわけではないが、その感覚は後退してしまうという (Spreitzer, 1995)。したがって、この4つの次元は心理的エンパワーメントを理解するための「十分な認知的セット」であるといえる (Spreitzer, 1995)。

ここで留意すべきことは、心理的エンパワーメントは、仕事の知覚に関する概念であるという点にある (Spreitzer, 2008; Thomas and Velhouse, 1990)。つまり、心理的エンパワーメントは、仕事上の主観的な経験として概念化されているため、例えばパーソナリティのような仕事環境から直接的な影響を受けない「個人の傾向性」とは区別されている (Seibert, Silver and, Randolph, 2004; Spreitzer, 1995)。

また、Spreitzer (1995) が心理的エンパワーメントを概念化する際に依拠しているConger and Kanungo (1988) によれば、エンパワーメントは、動機づ

け概念 (motivational construct) であり、組織メンバーの自己効力感 (self-efficacy) と深く結びついている。この点から考えると、仕事におけるコントロール感としての心理的エンパワメントは、自己調整的なプロセスを重視する自己決定理論 (self-determination theory psychology) (Deci, Olafsen, and Ryan, 2017; Deci and Ryan, 2008; Ryan and Deci, 2000) と密接に関わる概念である。自己決定理論によれば、自律的な動機づけ志向 (autonomous motivational orientation) が従業員の心理的健康、学習能力、業績を高めるが (Deci et al, 2017)、仕事においてエンパワーされている感覚こそ、自律的な動機づけ志向が高い状態であるといえる。

### 3. 心理的エンパワメントの測定

心理的エンパワメントの測定に関しては、Spreitzer (1995) が開発した尺度が使用されることが多い。この測定尺度は、上述した4次元 (意味、能力、自己決定、インパクト) から構成されており、それぞれの次元を3項目の質問

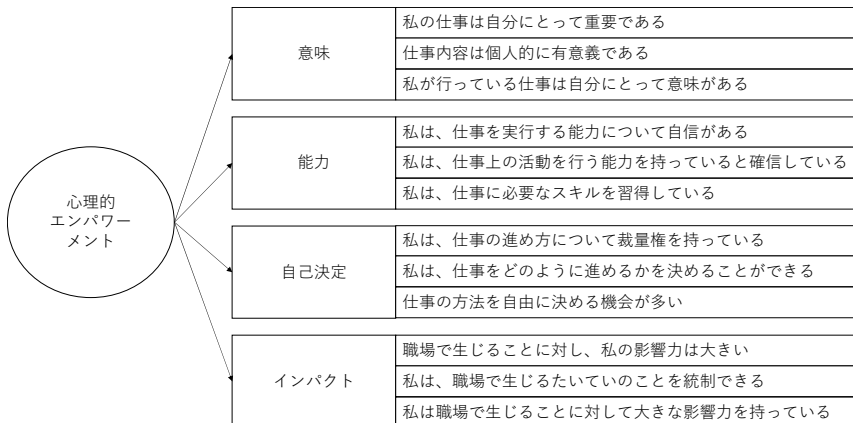


図1 心理的エンパワメントの測定尺度 (Spreitzer, 1995)

によって測定する尺度である。

心理的エンパワメント尺度の日本語訳は図1に示す通りである<sup>1)</sup>。これを見ると、意味の次元は、「仕事が自分にとって重要であり有意義であるか」を、能力の次元は、「仕事を実行する能力やスキルに自信があるかどうか」を、自己決定の次元は、「仕事を進める上での裁量権や自由さがあるかどうか」を、インパクトの次元は、「職場で生じることに對する自分自身の影響力の大きさ」を測定していることがわかる。

本稿においてレビューの対象とした実証研究の多くは、この尺度を用いて心理的エンパワメントを測定している。なお、Spreitzer (1995)は7件法のリッカート尺度を用いているが、5件法のリッカート尺度を採用しているケースも見られる（全くその通り⑤⇔①全く違う）(e.g., Zhang and Bartol, 2010)。

#### 4. 心理的エンパワメントの決定要因

次に、心理的エンパワメントがどのような要因によって影響を受けるかについて、これまでに行われた実証研究を整理する。心理的エンパワメントの決定要因としては、人的資源管理、職務特性、上司のリーダーシップ、組織風土、職場環境、個人的要因が検討されてきた。

##### 4-1 人的資源管理と職務特性

人的資源管理に関しては、高パフォーマンス・ワークシステム (Bartram, Karimi, Leggat, and Stanton, 2014), 参加的目標設定 (Lee and Wei, 2011), 挑戦的な仕事環境 (Asag-Gau and van Dieredock, 2011), 職務特性 (Arciniega and Menon, 2013; Liden et al., 2000), 組織情報へのアクセス, 報酬制度

---

1) この日本語訳に関するback translation (Cascio, 2012) は実施済みである。Back translationの手続きは以下の通りである。すなわち、①著者の一人が英語版の尺度を日本語に翻訳し、②バイリンガルの言語スペシャリストがこの翻訳を英語に訳し、③この英語訳がオリジナルの文章と同一ではない場合、日本語訳を修正した。

(Spreitzer, 1995) が、心理的エンパワーメントを高めると報告されている。

ここでいう高パフォーマンス・ワークシステムとは、個人やチームの業績を高めるためにデザインされた戦略的資源管理 (SHRM) に関する実践の集合体であり、雇用保障、選抜採用、集中的訓練、自己管理チーム、権限移譲された意思決定、情報共有などを含む (Bartram et al., 2014)。参加的目標設定は、メンバー同士が議論しながらチームの業績目標を設定する程度を意味しており (Lee and Wei, 2011)、挑戦的仕事環境は、知的刺激に富み、自律性・独立性が高く、創造性、学習、責任が求められる職場環境を指す (Asag-Gau and van Dieredock, 2011)。また、職務特性には、タスク・アイデンティティ (task identity)、タスク重要性 (task significance)、スキル多様性 (skill variety)、仕事そのものからのフィードバックが含まれる (Arciniega and Menon, 2013; Liden et al., 2000)。さらに、組織情報へのアクセスは、従業員が組織のミッションや業績に関する情報を得やすいかどうかを意味し、報酬制度とは、個人業績に基づく報酬制度を指す (Spreitzer, 1995)。

以上をまとめると、従業員の自主性、学習、挑戦を促すような採用、チーム管理、権限の付与、目標設定、ジョブアサインメント、情報システム、報酬制度が心理的エンパワーメントを促進するといえる。

#### 4-2 上司のリーダーシップ

これまでの研究によれば、エンパワリング・リーダーシップ (empowering leadership) や変革型リーダーシップ (transformational leadership) が、部下の心理的エンパワーメントに影響を及ぼすことが明らかになっている (Avolio et al., 2004; Castro et al., 2008; Fong and Snape, 2015; Joo and Lim, 2013; Raub and Robert, 2010; Zhang, Song, Tsui, and Fu, 2014)。

エンパワリング・リーダーシップとは、「コーチング」「情報提供」「率先垂範」「配慮・チームとの相互作用」「参加的意決定」といった次元から構成され、部下の学習や自律を促すリーダー行動である (Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgow, 2000)。一方、変革型リーダーシップは、リーダーと同一の行動を

促進する「理想化された影響」、ビジョンを通してメンバーの努力を促す「モチベーションの鼓舞」、メンバーに対し新しい視点から問題を捉えさせる「知的刺激」、メンバーをサポートしコーチングを行う「個別的配慮」から成る (Bass, Avolio, Jung and Berson, 2003)。変革型リーダーシップの次元をエンパワリング・リーダーシップの内容と比較すると、「知的刺激」や「個別的配慮」という点において共通している。つまり、メンバーの主体的行動や能力向上を支援するリーダーシップが、心理的エンパワーメントを高めると考えられる。

また、リーダー・メンバーの交換関係 (Leader-Member Exchange: LMX) も、心理的エンパワーメントに好影響を与えることも報告されている (Wang, Gan, and Wu, 2016; Schermuly and Meyer, 2016)。リーダー・メンバー交換理論によれば、LMXが高いリーダーは、各メンバーに対して異なるアプローチを取ることで、リーダーとメンバーとの間の質の高い互恵的な関係を築き、その結果、両者の間に信頼、支援、忠誠心、情緒的なコミットメントが生まれるという (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, and Ferris, 2012)。こうした上司一部下の関係は、メンバーの自律や学習を促すエンパワリング・リーダーシップや、変革型リーダーシップにおける知的刺激や個別的配慮の次元とも共通する特性である。

この他、「リーダーの謙虚さ」 (leader humility) (Jeung and Yoon, 2016) や「上司のフィードバック」 (Gabriel, Frantz, Levy, and Hilliard, 2014) も心理的エンパワーメントにポジティブな影響を及ぼすことがわかっている。

#### 4-3 組織風土・職場環境

従業員の心理的エンパワーメントは、組織・職場の風土や環境からも影響を受ける。例えば、職場におけるエンパワーメント風土 (empowerment climate) (Seibert et al., 2004)、ボイス風土 (voice climate) (Fraizer and Fainshmidt, 2012)、心理的風土 (psychological climate) (Carless, 2004)、手続的公正 (procedural justice)、相互作用公正 (interactional justice) (Li, Wu, Johnson, and Wu, 2012)、個人と組織の適合 (P-O fit) (Gregory, Albritton,

and Osmonbekov, 2010) が、従業員の心理的エンパワーメントを高めることが報告されている。

ここでいうエンパワーメント風土とは、メンバーのエンパワーメントを促すような管理的構造、方針、実践についての共通認識であり (Seibert et al., 2004)、ボイス風土は、従業員の提案や自由な発言を奨励する規範を指し (voice climate) (Fraizer and Fainshmidt, 2012)、心理的風土は、役割の明確さ、支援的リーダーシップ、参加的意識決定などに関する従業員の認知である (Carless, 2004)。また、手続的公正は、成果を配分する際に公正な意思決定手続が行われているかどうかを意味し、相互作用公正は、公式手続きにおいてリーダーがメンバーを公正に扱っているかについての認知である (Li et al., 2012)。さらに、個人と組織の適合 (P-O fit) とは、従業員個人と組織の価値観が一致している程度を示す (Gregory et al., 2010)。以上をまとめると、メンバーの自主性、自律性、参加、価値共有を重視する組織風土や職場環境が、従業員の心理的エンパワーメントを高めるといえる。

なお、組織風土・職場特徴は、上述した人的資源管理、職務特性、上司のリーダーシップと密接に関係している。つまり、組織や職場における人的資源管理、職務特性、上司のリーダーシップをメンバーが認識し、それが職場内で共有されたときに組織風土や職場特徴となる。したがって、フォーマル・インフォーマルの違いはあるものの、こうした状況的要因の内容や特性はメンバーの自主性、自律性、参加、学習を促すものであり、相互に重複しているといえる。

#### 4-4 個人的要因

自己決定理論によれば、状況的要因だけでなく個人的要因が、自律的な心理状態に影響している (Deci et al., 2017; Ryan and Deci, 2000)。したがって、心理的エンパワーメントの規定因を検討する際にも、状況的要因だけでなく個人的要因を検討する必要があるが、その数は極めて少ない。

これまでの研究では、社会的アイデンティティ (Bartram et al., 2014) および自尊心 (Spreitzer, 1995) が、心理的エンパワーメントを促進することが報

告されているのみである。すなわち、従業員が、所属している集団に愛着を感じ、その一員であると感じるほど、また、自分に価値を認める感情を持っている人ほど、心理的エンパワーメントが高くなる傾向にある。

こうした状況からわかるように、心理的エンパワーメントの決定要因に関する研究の大半は組織的、状況的要因を扱っており、個人的要因を検討した研究は限られている。したがって、今後は、個人的要因が心理的エンパワーメントに与える影響を、より幅広い形で進めていく必要があると考えられる。

## 5. 心理的エンパワーメントの結果要因

次に、心理的エンパワーメントがどのような結果につながるかを検討した研究をレビューする。心理的エンパワーメントの結果要因は、主に心理・態度要因と行動・業績要因に分けることができる。

### 5-1 心理・態度要因

心理的エンパワーメントによって促進される心理・態度要因としては、職務満足 (job satisfaction)、組織コミットメント (organizational commitment)、内発的動機づけ (intrinsic motivation)、ワーク・エンゲージメント (work engagement) などを挙げることができる。例えば、Liden et al. (2000) は、心理的エンパワーメントの4次元のうち「意味」の次元が、組織コミットメントと仕事満足 (work satisfaction) を高めることを、Castro et al. (2008) は、心理的エンパワーメントが職務満足と組織への情緒的コミットメント (affective commitment) を促進することを報告している。また、心理的エンパワーメントは、職務やキャリアへの満足を高める効果を持つことや (Carless, 2004; Gregory et al., 2010; Joo and Lim, 2013)、情緒的消耗感 (emotional exhaustion) やうつ状態 (depression) を低下させる働きがあることが明らかにされている (Schermuly and Meyer, 2016)。

ここで注目したいことは、内発的動機付け (Zhang and Bartol, 2010) や、



活力、情熱、没頭といったポジティブな心理状態から成るワーク・エンゲージメント (Schaufeli et al., 2002) も、心理的エンパワメントによって高められるという点である (Ugwu et al., 2014)。こうした発見は、心理的エンパワメントが、内発的動機付けやワーク・エンゲージメントと概念的に区別されていること、また、これらの心理状態に先行する要因であることを示唆している。

以上をまとめると、職務におけるコントロール感である心理的エンパワメントが高い従業員ほど、ネガティブな感情が抑えられ、職務に満足し、組織に対して愛着を持つようになるだけでなく、内発的なモチベーションも高くなり、仕事に関与・没頭する傾向にあるといえる。

## 5-2 行動・業績要因

心理的エンパワメントによって高められる行動・業績要因としては、対顧客サービス行動、対上司行動、革新的・創造的行動、業績を挙げることができる。ここでいう対顧客サービス行動は、役割外サービス行動 (extra-role service behavior)、サービス改善 (service improvement) (Raub and Robert, 2010)、高品質の患者ケア (quality patient care) (Bartram et al., 2014) であり、対上司活動としては、従業員の発言行動 (employee voice) (Wang et al., 2016) や上方影響力 (upward influence) (Spreitzer et al., 1999) が含まれる。また、革新的・創造的行動に関しては、創造的プロセスへの関与 (creative process engagement) (Zhang and Bartol, 2010; To, Fisher, and Ashkanasy, 2015)、革新的行動 (innovative behavior) (Singh and Sarkar, 2012)、革新性 (innovativeness) (Spreitzer et al., 1999) が挙げられる。さらに、業績要因としては、職務業績 (job performance) (Maynard et al., 2014; Zhang et al., 2014)、顧客サービス業績 (customer service performance) (Frazier and Fainshmidt, 2012)、役割内業績 (in-role-performance)、革新的業績 (innovation performance) (Li, Wei, Ren, and Di, 2015) が検討されている。

つまり、従業員は、心理的エンパワメントが高まると、顧客に対して質の高いサービスを提供し、主体的に上司に働きかけ、革新的かつ創造的に行動す

るようになり、その結果、高いパフォーマンスを達成できるといえる。以上のように、心理的エンパワーメントは、メンバーの心理や態度だけでなく、さまざまな行動・業績要因に直接影響を与えている。

## 6. モデレータとしての心理的エンパワーメント

これまで、心理的エンパワーメントの決定要因および結果要因に関する文献をレビューしてきた。多くの研究では、状況的要因と結果要因を媒介する変数として心理的エンパワーメントが位置づけられていた。しかし、心理的エンパワーメントは、要因間の関係をモデレート（調整）する場合もある。

例えば、Pieterse, Van Knippenberg, Schippers and Stam (2010) は、メンバーの心理的エンパワーメントが高いときに、変革型リーダーシップによるメンバーへの革新行動へのポジティブな影響が強まることを発見している。また、Farzaneh, Farashah and Kazemi (2014) は、心理的エンパワーメントが高い場合に、組織コミットメントと組織市民的行動の関係が強くなることを報告している。これらの結果は、心理的エンパワーメントが他の変数と組み合わせることで、より望ましい行動が引き出されることを示唆している。

一方、Ugwu et al. (2014) は、組織信頼 (organizational trust) とワーク・エンゲージメントの関係に対し、心理的エンパワーメントが負のモデレート効果を与えていることが明らかにしている。具体的には、心理的エンパワーメントが高い場合よりも低い場合に、組織信頼がワーク・エンゲージメントを高める効果が強くなるのである。言い換えると、心理的エンパワーメントが高ければ、組織信頼が低くても、一定のワーク・エンゲージメントが保たれるといえる。

以上のように、心理的エンパワーメントは、ポジティブな結果が生まれる条件として機能したり、ポジティブな環境要因の代替機能を果たすこともある。

### 7. 先行研究レビューの整理

仕事におけるコントロール感である心理的エンパワーメントは、「意味」「能力」「自己決定」「インパクト」の4次元から構成される概念であり (Spreitzer, 1995), 自律的で自己調整的なプロセスを重視する自己決定理論 (Deci et al., 2017; Ryan and Deci, 2000) と密接に関係している。

これまでの文献レビューを整理すると、心理的エンパワーメントと決定要因・結果要因の関係は図2のようにまとめることができる。まず、心理的エンパワーメントの決定要因は、状況的要因と個人的要因に分けることができる。状況的要因には、メンバーの自主性, 自律性, 参加, 挑戦を促進するような人的資源管理・職務特性, リーダーシップ, 職場の風土・特徴が含まれる。個人的要因としては、自尊心や社会的アイデンティティが検討されてきた。なお、先行研究において十分に検討されてきたわけではないが、状況的要因は個人的要因に影響を与えると想定できる (e.g., Bartram et al., 2014)。

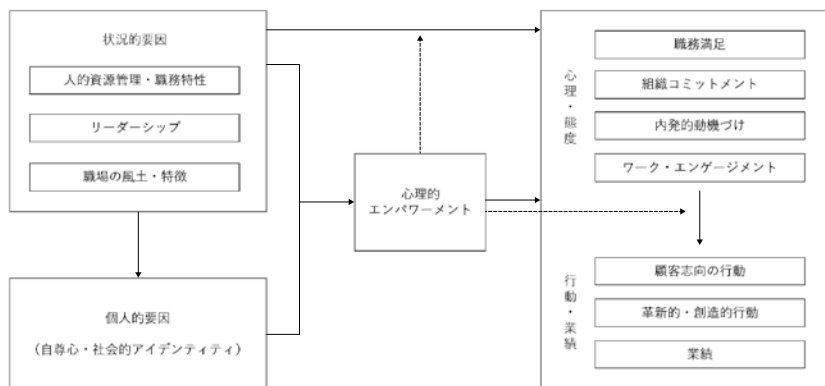


図2 心理的エンパワーメントの決定要因と結果要因

一方、結果要因は、心理・態度要因と行動・業績要因に分けることができる。すなわち、心理的エンパワーメントは、職務満足、組織コミットメント、内発

的動機付け、ワーク・エンゲージメントといった「心理・態度要因」、および顧客志向の行動、革新的行動、創造的行動、業績といった「行動・業績要因」を高める働きをする。このとき、決定要因と同様に、心理・態度要因は行動・業績要因に影響を与えていると考えられる (e.g., Singh and Sarkar, 2012)。

なお、心理的エンパワーメントは、状況的要因と結果要因の関係を媒介するだけでなく、図2の点線で示したように、状況的要因が結果要因に及ぼす影響、および心理・態度要因が行動・業績要因に及ぼす影響をモデレート（調整）することもある。

## 8. 今後の研究課題

最後に、これまでの文献レビューを踏まえて、心理的エンパワーメントに関する今後の研究課題を指摘しておきたい。第1に、決定要因のほとんどが状況的要因であるのに対し、個人的要因を検討した研究は限られている。現状としては、自尊心や社会的アイデンティティによる影響が分析されているが (Bartram et al., 2014; Spreitzer, 1995)、今後は、パーソナリティ、目標志向性 (goal orientation)、自己効力感 (self-efficacy) といった個人的要因を決定要因として検討する必要があるだろう。特に、いくつかある目標志向性のタイプの中でも、学習志向性 (learning goal orientation) は、個人の自律的学習を促進する機能を持つことが報告されていることから (e.g., Bouffard, Boisvert, Vezeau, and Larouche, 1995; Janssen and Prins, 2007)、心理的エンパワーメントに対してもポジティブな影響を与えることが予想できる。

第2に、状況的な決定要因として、人的資源管理、職務特性、リーダーシップ、職場の風土・特徴が検討されてきたが、これらの要因は密接に関係しあっている。例えば、組織レベルの人的資源管理制度は、職務特性、リーダーシップ、職場風土に影響を与え、また、リーダーシップは職場風土に影響を与えられ (e.g., Li et al., 2012)。今後の研究では、決定要因間の関係を明確にした上でモデルを分析することにより、心理的エンパワーメントを高める

ために、どのようなマネジメント・システムが有効であるかを明らかにすることができらう。

第3に、これまでの研究のほとんどが心理的エンパワーメントを媒介要因として位置づけているのに対し、モデレータ（調整要因）としての機能を分析した研究は限られている（e.g., Farzaneh et al., 2014; Pieterse et al., 2010）。心理的エンパワーメントは、職務活動におけるコントロール感であることから、さまざまな形で状況要因と成果要因の関係に影響を与えている可能性がある。モデレータとしての心理的エンパワーメントの働きを検討することは、職場における自律的学習メカニズムの解明につながると考えられる。

第4に、顧客と接する従業員を分析対象とした研究が存在するが（e.g., Frazier and Fainshmidt, 2012; Raub and Robert, 2010）、顧客満足を最大化するために即興的な対応が求められる顧客接点人材には、独自の心理的エンパワーメントが求められる可能性がある。サービス・マーケティングの分野では、第一線の従業員と顧客との相互作用は「真実の瞬間（the moment of truth）」として知られ（Berry and Parasuraman, 1991; Carlzon, 1987; de Chernatony and Segal-Horn, 2003; Normann, 1984）、顧客が持つ企業イメージに大きな影響を及ぼすと言われている。例えば、仕事のコンテキスト（顧客接点状況vs非顧客接点状況）による心理的エンパワーメントの効果の違いや、報酬・評価制度の影響を分析することに加え、顧客満足・再利用意向を業績指標としたモデルを検討することで、サービス分野に特有なエンパワーメント・マネジメントを解明することができるかもしれない。

最後に、心理的エンパワーメントは量的手法によって研究されることが多いのに対し、質的研究が少ない。図2に示したモデルは、心理的エンパワーメントの静的モデルであるため、従業員の心理的エンパワーメントがどのように形成されるかについての動的プロセスが捉えきれしていない。今後は、インタビュー調査等によって、従業員の心理的エンパワーメントが時間とともにどのように変化するかについて分析したり、心理的エンパワーメントを高める取り組みをしている組織の事例を分析することで、エンパワーメントを促進するマネジメ

ントのあり方を探求する必要があるだろう。

## 参考文献

- Arciniega, L. M. and Menon, T. (2013). The power of goal internalization: studying psychological empowerment in a Venezuelan plant. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15): 2948-2967.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., and Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 249-269.
- Asag-Gau, L. and van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5): 463-483.
- 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: 951-968.
- Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S.G., and Stanton, P. (2014). Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17): 2401-2419.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*: Free Press.
- Bouffard, T., Boisvert, J., Vezeau, C., and Larouche, C. (1995). The impact of goal orientation on self-regulation and performance among college students. *British Journal of Educational Psychology*, 65: 317-329.
- Carlzon, Y. (1987). *Moment of Truth*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing (堤猶二訳 (1900)『真実の瞬間』ダイヤモンド社)
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 18(4): 405-425.
- Cascio, W. F. (2012). Methodological issues in international HR management research. *International Journal of Human Resource Management*, 23(12): 2532-2545.
- Castro, C. B., Perriñan, M. M. V., and Casillas, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10):

1842-1863.

- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- de Chernatony, L. and Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1095-1118.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., and Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., and Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38 (6): 1715-1759.
- Farzaneh, J., Farashah, A.D., and Kaemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5): 672-691.
- Fong, K. H. and Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26: 126-138.
- Frazier, M. L. and Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6): 691-715.
- Gabriel, A., Frantz, N.B., Levy, P.E., and Hilliard, A.W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87: 487-506.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., and Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25: 639-647.
- Janssen, O. and Prins, J. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 235-249.
- Jeung, C. and Yoon, H.J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7): 1122-1136.
- Joo, B. and Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3): 316-326.



- Lee, J. and Wei, F. (2011). The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative goal setting and team outcomes: A study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 279-295.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., and Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4): 422-438.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D.E., and Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1): 90-108.
- Liden, R. C., Wayne, S.J., 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(3): 407-416.
- Lin, H. and Rababah, N. (2014). CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *Leadership Quarterly*, 25: 943-957.
- Maynard, M. T., Luciano, M. M., D'Innocenzo, I., Mathieu, J. E., and Dean, D. D. (2014). Modeling time-lagged reciprocal psychological empowerment-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 99(6): 1244-1253.
- Normann, R. (1984). *Service Management*. Chichester: Wiley.
- Peccei, P. and Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behavior through empowerment: An empirical test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6): 831-857.
- Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., and Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 609-623.
- Raub, S. and Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11): 1743-1770.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Schermyly, C. C. and Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of leader-member exchange and team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37: 673-691.
- 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: 332-349.
- Singh, M. and Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3): 127-137.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper, & J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-72). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Thomas, K. W. and Velhouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- To, M. L., Fisher, C.D., and Ashkanasy, N.M. (2015). Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human Relations*, 68(10): 1601-1622.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., and Rodriguez-Sanchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3): 377-400.
- Wang, D., Gan, C., and Wu, C. (2016). LMX and employee voice A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3): 605-615.
- Zhang, A. Y., Song, L.J., Tsui, A. S., and Fu, P. P. (2014). Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 809-830.
- Zhang, X. and Bartol, M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128