

令和 2 年 6 月 11 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2019

課題番号：17K03961

研究課題名（和文）政治的パースペクティブによる倫理的リーダーシップ行動の研究

研究課題名（英文）A Study on Ethical Leadership from Organizational Politics Perspective

研究代表者

木村 琢磨（Kimura, Takuma）

法政大学・キャリアデザイン学部・教授

研究者番号：30454549

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,900,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、企業の社会的責任（CSR）の重要性が増す現代企業における倫理的リーダーシップをいかにして推進していくかを、リーダーの社内政治行動に着目して解明したものである。倫理的リーダーシップとは、自らが倫理的にふるまい、かつ組織のメンバーにも倫理的行動を徹底させるリーダーシップ行動のことをいう。先行研究では、倫理的リーダーシップは組織業績に正の影響を与えることが示されてきたが、業績との直接的な連関が自明ではないため、メンバーから受容されにくいことも示唆されてきた。そこで本研究では、ミドルマネジャーが倫理的リーダーシップ行動を効果的に進めるために、どのような影響戦術を用いているかを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

現代の企業には倫理的な経営や社会的責任が求められており、企業の倫理性や社会的責任行動を推進するリーダーシップとして倫理的リーダーシップが近年は注目を集めている。しかし、企業業績と自明な連関のない倫理的行動を推進する倫理的リーダーシップ行動を企業のメンバーに受容させることは容易ではなく、先行研究では効果的な倫理的リーダーシップの推進方法は明らかにされていない。本研究は、リーダーが倫理関連の問題を企業で推進していくにあたって実際に用いている行動や戦術およびそれらがメンバーに与えた影響を検証することにより、リーダーが倫理的リーダーシップ行動をとるにあたっての実践的課題を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：This study explores how to implement ethical leadership in companies, where corporate social responsibility (CSR) is being more and more required, by focusing on leaders' organizational political behaviors. Ethical leadership refers to leadership behaviors in which one behaves ethically and ensures that organizational members also behave ethically. While previous studies have shown that ethical leadership can improve organizational performance, it has also been suggested that ethical leadership is less well accepted by members because its direct association with performance is not self-evident. Therefore, this study tried to explore what influence tactics middle managers use to promote ethical leadership behaviors effectively.

研究分野：経営学

キーワード：倫理的リーダーシップ 組織内政治 感情 影響戦術

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

エンロンやワールドコムなどの大企業における不祥事の発生により、2000年代に入り、米国を中心に、倫理的リーダーシップの研究が多く注目を集めてきた。近年では欧州やアジア諸国の研究においても倫理的リーダーシップへの注目は高まっている。

日本においても、三菱自動車、東芝など有名企業における不祥事の発生に伴い、当該企業のみならず、同業界に属する日本企業全体の国際市場における評判が毀損される例もある。それゆえ日本企業にとって、公正な事業活動の実現に加え、企業の国際競争力の維持・向上という点でも倫理的リーダーシップの重要性は大きい。

しかし、日本企業を対象とした倫理的リーダーシップの研究は、Kimura & Nishikawa (2016)による実証研究を例外として、未だほとんど行われていない。また、海外の研究においても、倫理的リーダーシップの概念的弁別性や組織・集団への影響は実証されているものの、倫理的リーダーによる倫理的風土・慣行の醸成プロセスに関しては解明されていない。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は第一に、日本企業における管理者の倫理的リーダーシップを対象とし、そのリーダーシップの影響プロセスを解明することである。第二に、その影響プロセスをモデル化すること、そして第三に、構築したモデルを定量的に検証することである。この3つの目的を達成することにより、企業における倫理的リーダーシップの実践と、倫理的リーダーの選抜・育成の施策に対するインプリケーションを提示する。

### 3. 研究の方法

本研究では、インタビュー調査により、企業内における管理職層の倫理的リーダーシップ、すなわち倫理的風土の構築および部下の倫理的行動の徹底のためにとるリーダーとしての行動を明らかにする。そして、それらの行動に含まれる非公式な影響プロセスを分析し、倫理的リーダーシップ行動が組織における倫理的風土、従業員の倫理的行動に影響を与えるメカニズムを明らかにした。具体的には、以下の方法を用いた。

- 1) 管理職層(ミドルマネジャー18名)へのインタビューにより、企業内での倫理的リーダーシップ行動の特徴を明らかにし、管理職が倫理的風土や倫理的行動の浸透のために、どのような行動を具体的にしているかを明らかにした。
- 2) 上記1)で明らかにした倫理的リーダーシップ行動の特徴と、非公式な影響プロセス(影響戦略、政治行動)に関する先行研究に基づき、倫理的リーダーシップと政治的リーダーシップ行動との関係についてのモデルを構築した。
- 3) リーダーが倫理関連の問題を推進する際の言語表現の影響を明らかにするため、70名の被験者を対象として、リーダーの発言に対する印象を記録する実験手法による検証を用いた。
- 4) 組織のメンバーが非倫理的行動に陥る原因と、政治行動が社内での協力行動に与える影響を

検証するため、上司と部下とのマッチングサンプル(145件)を用いた複数情報源によるアンケート調査を用いた仮説検証を行った。

#### 4. 研究成果

政治行動は政治的目的のために複数の戦術を結合したものであり、政治戦術は政治行動を構成する個々の戦術であるという先行研究の概念化・用語法に従い、本研究では、倫理的リーダーシップにおける政治戦術の類型化を行った。

ミドルマネジャーを対象としたインタビュー調査により、ミドルマネジャーが用いる基本的な政治戦術が類型化された。政治戦術は、時系列的な流れにより準備的戦術と活用的戦術に分けられる。準備的戦術は、その後の政治行動の効果性を高めるために、組織内での政治的パワーを蓄積する戦術であり、自身のキャリアやパワー以外の特定の政治的目的を持たずに行われることが多いものである。活用的戦術は、時系列的に準備的戦術の後に位置するものであり、特定の政治的目的を達成するために行われる。活用的戦術においては、準備的戦術において蓄積された政治的パワーが特定の政治目的を達成するために活用される。

また、準備的戦術も活用的戦術も、順向戦術と防衛戦術に分けられる。順向戦術は、自身もしくは自身が売り込もうとする 이슈(課題、問題、議題、案件)に対する、 이슈のステークホルダーの知覚に影響を与えようとする戦術である。順向戦術が成功すると、 이슈の顕著性が高まり、ステークホルダーはその 이슈を認識しやすくなり、その重要度を高く知覚するようになる。また、順向戦術は、その言語表現の操作により、 이슈に対するステークホルダーの肯定的な印象あるいは逆に否定的な印象を強めるために用いられる。

防衛戦術は、ステークホルダーからの抵抗や報復を防ぐための戦術であり、ステークホルダーと利害調整をするための非公式な交渉や、ステークホルダーの感情・自尊心に配慮するための行動が含まれる。十分な防衛戦術を用いずに進められた政治行動は、のちにステークホルダーからの報復や抵抗を受けやすく、政治行動の初期段階では成功しても、最終的には失敗に終わることが多い。

先行研究においても政治戦術の類型化は行われてきたが、本研究の発見は、2つの点で先行研究を発展させるものである。第一に、先行研究は政治戦術の組み合わせに関する考察がなされていないが、本研究は政治行動の時系列的プロセスに着目し、個々の政治戦術がどのように組み合わせられるかを明らかにした。第二に、先行研究では個々の政治戦術の外形的特徴に着目する一方で政治的動機に着目していなかったが、本研究は戦術の外形的特徴よりも政治的動機に着目することによって、類似した外形的特徴を持つ戦術でも目的により異なる戦術に類型化されることを明らかにした。

以上の政治戦術は倫理的リーダーシップのみならずミドルマネジャーのリーダーシップ一般に含まれるものと思われる。倫理的リーダーシップならではの要素としては、準備的戦術の重要性が高いことが示唆された。特に、ダイバーシティ・アンド・インクルージョンに関する施策の導入においては、ポジティブ・アクションに対して抵抗感を持つステークホルダーが多く、政策への盲従あるいはリーダー自身の個人的なキャリアのための行動として、ステークホルダーから皮肉的に受け止められることも多い。そのため、このような 이슈を推進するにあたっては、リーダーには組織内での信頼獲得や影響力行使に有用な人的ネットワークの構築などの準備的戦術が重要であることが示唆された(Kimura 2019)。

アンケートを用いた量的分析においては、組織メンバーが業務過多により非倫理的行動に陥

りやすくなることが明らかにされた (Kimura et al. 2018)。これは、非倫理的行動の原因をパーソナリティや業績達成への圧力とみなす先行研究に新たな知見を加えるものである。また、政治行動のためのスキルが組織内の協力行動に有用であることが示された (Kimura et al. 2019)。両者の発見を統合すると、メンバーの倫理的行動を推進するためには、先行研究で指摘されてきたような直接的な倫理的リーダーシップ行動による働きかけのみならず、信頼構築に基づく非公式な協力関係のネットワークの形成を促進することの有用性が示唆された。

また、実証研究により本研究テーマに関連する新たな研究課題が示された。第一に、職業的専門性の多様性がもたらす職場ストレスや円滑な業務遂行の阻害に対しては、政治スキル(社内政治のスキル)の緩衝効果は弱いことも定量分析により示された (Kimura 2018)。よって、職業専門性や文化的背景の異なるメンバーで構成される多様性の高いチームにおいては、従来の概念化に基づく政治スキルのみでは、政治的視点からのリーダーシップ行動のためには不十分である可能性が示唆された。

第二に、スペイン企業を対象とした調査では、企業の社会的責任行動が、従業員の職務外の自発的協力行動である組織市民行動を促進するという関係が立証された (Castro-González et al. 2019c)。さらに、企業の社会的責任行動は企業に対する消費者からの支持も強めることが明らかにされた (Castro-González et al. 2019a, 2019b)。これらは、特に欧米において近年、企業の倫理的行動や社会的に責任ある行動に対する従業員や消費者の期待が高まっているという、先行研究の発見と合致している。本研究の開始段階では、Kimura & Nishikawa (2018) の発見に基づき、従業員は経済的利益をもたらす施策や法令順守のための施策は支持するが企業倫理や社会的責任に対しては支持も関心もあまり示さないという前提で問題設定をしたが、今後は日本企業でも欧米のような従業員の意識変化が起こっていく可能性がある。今後の倫理的リーダーシップの研究では、そうした変化もふまえた調査研究が必要である。

#### < 引用文献 >

- Castro-González, S., Bande, B., Fernández-Ferrín, P., & Kimura, T. (2019). Data to model the influence of CSR on consumer behaviors: A process approach. *Data in brief*, 27, 104713.
- Castro-González, S., Bande, B., Fernández-Ferrín, P., & Kimura, T. (2019). Corporate social responsibility and consumer advocacy behaviors: The importance of emotions and moral virtues. *Journal of Cleaner Production*, 231, 846-855.
- Castro-González, S., Bande, B., & Kimura, T. (2019). How and when corporate social responsibility affects salespeople's organizational citizenship behaviors?: The moderating role of ethics and justice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 548-558.
- Kimura, T. (2018). Emotional and Political Aspects of Working in a Functionally Diverse Team —Emotional Intelligence and Political Skill as Antidotes for Diversity Stress—. *International Conference on New Challenges in Management and Business*. Istanbul, Turkey. 2018/03/28 (Oral Presentation. Presenter).
- Kimura, T. (2019). How and Why Middle Managers Use Political Tactics as Leadership Behavior. *4th Interdisciplinary Perspectives on Leadership Symposium*. Corfu, Greece. 2019/05/24 (Oral Presentation. Presenter).
- Kimura, T., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2018). Work overload and intimidation: The moderating role of resilience. *European Management Journal*, 36(6), 736-745.

Kimura, T., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2019). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management*, 77, 198-208.

Kimura, T., & Nishikawa, M. (2018). Ethical leadership and its cultural and institutional context: An empirical study in Japan. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 707-724.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 5件/うち国際共著 5件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 Takuma Kimura, Belen Bande, Pilar Fernandez-Ferrin	4. 巻 36
2. 論文標題 Work overload and intimidation: The moderating role of resilience	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 European Management Journal	6. 最初と最後の頁 736-745
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1016/j.emj.2018.03.002	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する
1. 著者名 Takuma Kimura, Belen Bande, Pilar Fernandez-Ferrin	4. 巻 77
2. 論文標題 The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Industrial Marketing Management	6. 最初と最後の頁 198-208
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1016/j.indmarman.2018.09.005	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する
1. 著者名 Sandra Castro Gonzalez, Belen Bande, Takuma Kimura	4. 巻 Online First
2. 論文標題 How and when corporate social responsibility affects salespeople's organizational citizenship behaviors?: The moderating role of ethics and justice	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Corporate Social Responsibility and Environmental Management	6. 最初と最後の頁 未定
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1002/csr.1700	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する
1. 著者名 Sandra Castro-Gonzalez, Belen, Bande, Pilar, Fernandez-Ferrin, Takuma Kimura	4. 巻 27
2. 論文標題 Data to model the influence of CSR on consumer behaviors: A process approach	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Data in brief	6. 最初と最後の頁 未定
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1016/j.dib.2019.104713	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Sandra Castro-Gonzalez, Belen, Bande, Pilar, Fernandez-Ferrin, Takuma Kimura	4. 巻 231
2. 論文標題 Corporate social responsibility and consumer advocacy behaviors: The importance of emotions and moral virtues	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Journal of Cleaner Production	6. 最初と最後の頁 846-855
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1016/j.jclepro.2019.05.238	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 該当する

[学会発表] 計4件(うち招待講演 0件/うち国際学会 4件)

1. 発表者名 Belen Bande, Pilar Fernandez-Ferrin, Takuma Kimura, Nuno Lopes
2. 発表標題 Trying to Appear Lovable and Fearsome. An Examination in a Sales Performance Appraisal Context
3. 学会等名 European Marketing Academy 2018 (EMAC 2018) (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Takuma Kimura, Belen Bande, Pilar Fernandez-Ferrin
2. 発表標題 The Roles of Political Skill and Intrinsic Motivation in Performance Prediction of Adaptive Selling
3. 学会等名 AEMARK XXIX CONGRESO INTERNACIONAL DE MARKETING (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Takuma Kimura
2. 発表標題 Emotional and Political Aspects of Working in a Functionally Diverse Team
3. 学会等名 International Conference on New Challenges in Management and Business (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Takuma Kimura
2. 発表標題 How and Why Middle Managers Use Political Tactics as Leadership Behavior.
3. 学会等名 4th Interdisciplinary Perspectives on Leadership Symposium (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----