

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 7 日現在

機関番号：32675

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2016

課題番号：15K17127

研究課題名(和文) 日本企業における従業員の社内政治行動と政治スキル

研究課題名(英文) Employees' Political Skill and Political Behavior in Japanese Firms

## 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・准教授

研究者番号：30454549

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：半構造化インタビューを用いた質的研究により、日本企業において従業員がどのような社内政治行動を用いているか、どのような政治スキルが政治行動の成否を左右しているかを解明することを試みた。また、アンケート調査を用いた量的分析により、インタビュー調査の発見の確証を行った。分析の結果、政治行動と政治スキルに関しては、欧米企業の研究と共通点が多いこと、および、日本の従業員の戦略的ネットワーキング行動の少なさと、フェイスワークとそれに関連するスキルの重要性が明らかにされた。

研究成果の概要(英文)：By qualitative research using semi-structured interviews, this study aimed to explore how employees engage in workplace political behavior and what kind of political skill determines the effectiveness of political behavior. In addition, this study tried to confirm the results of the qualitative research by quantitative analysis using questionnaire. The analysis revealed that regarding political behavior and political skill there is much overlap between Japanese workers and Western workers and that compared to Western workers, Japanese workers are less likely to engage in strategic networking building. Moreover, the results suggested that in Japanese firms, facework and skills related to it are important in political behavior at work.

研究分野：経営学

キーワード：組織内政治 政治行動 政治スキル ネットワーキング フェイスワーク リーダーシップ

### 1. 研究開始当初の背景

1970年代以降の経営学は、経営戦略や予算編成、人事などの意思決定が合理的な基準ではなく政治的意図に左右されるという、政治的パースペクティブを重要視している。現在までに、米国を中心に、社内政治が従業員の意識や態度に与える実証研究がおこなわれている。

従来の研究では、社内政治は従業員の利己的行動であり組織に負の影響をもたらすものとみなされていたが、近年の研究では、利害を異にする個人・集団で構成される組織において、重要な意思決定を円滑に行い、施策を実行するために不可避なものと考えられている。

社内政治に関する先行研究では、ミドルマネジャーの政治的な行動が意思決定に与える影響や、リーダーシップ行動としての有効性が明らかにされている。また、政治行動に関わるスキルである「政治スキル」は、政治行動を効果的な影響力につなげる効果を持つものとされ、従業員、特にマネジャーに必須のスキルとして注目が高まっている。

しかし、企業内での政治行動に関する研究の大半はアメリカ、イギリスで実施されたものであり、日本を含めアメリカやイギリスとは異なる文化、慣行を持つ国における実証研究は依然として少ない状況にある。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は第一に、日本企業における政治行動の特徴を明らかにすることである。そして第二に、明らかにされた政治行動の特徴に基づいて政治スキルの有用性をモデル化し、実証研究によって政治行動をおこなう際の政治スキルの有用性を解明し、日本企業の人材育成、リーダーシップ開発に関するインプリケーションを示すことである。応募時点までの報告者の研究 (Kimura 2012, Kimura 2013, Kimura 2014a) では、以下のことを明らかにしていた。

(1) 日本企業においても、社内政治は広く見られる現象であり、マネジャーのリーダーシップによって、社内政治が負の影響をもたらすか否かが左右されること (Kimura 2012)。

(2) 政治スキルの高い従業員は、低い従業員と比べ、社内政治が蔓延している状況において高いパフォーマンスをあげる傾向があること (Kimura 2013)。

(3) 欧米の研究で提示された政治行動、政治的風土、政治スキルの概念と測定尺度が、ドイツ、イスラエル、日本、中国など多くの国でも妥当性を持つこと (Kimura 2015)。

しかし、先行研究および申請者のこれまでの研究では、社内政治や政治スキルに関する日本企業ならではの特徴は、「根回し」に関

してエピソードとして語られる程度にとどまっており、学術的な実証研究においては明らかにされていない。

### 3. 研究の方法

本研究では、複数社の企業の従業員を対象としたインタビュー調査 (質的調査) と質問紙調査 (量的調査) により実証研究を行った。

インタビュー調査は、企業で働く従業員 (ミドルマネジャー層) 17 名に対し、自身のとった政治行動に関する半構造化面接法によるインタビュー調査を行った。インタビューによって得られたデータの分析は、政治行動の分類に関する先行研究の方法に従ったコード化により行った。コード化の結果に基づき、政治スキルの概念化に関する先行研究に基づき、明らかになった日本企業における政治行動の特質をふまえた政治スキルの特徴を考察した。

質問紙調査は、質問項目の異なる 2 種類の調査をおこなった。第一は、日本企業で働く上級マネジャー、ミドルマネジャー、ラインマネジャー合計 58 名に対する自由記入式アンケートである。この調査では、回答データの質的分析により、倫理風土の浸透、倫理的課題の解決のためのリーダーシップに含まれる政治的要素の解明を試みた。

第二の質問紙調査は、日本企業で働く一般従業員に対して実施した。主な調査項目は、職場の状況 (説明変数)、政治スキル (調整変数)、勤務態度 (従属変数) である。得られたサンプル数は 300 件である。コモン・メソッド・バイアスを回避するため、説明変数、統制変数、調整変数を 1 回目、従属変数を 2 回目の調査で採取する二段階でデータを採取した。

### 4. 研究成果

第一の質問紙調査は、倫理的リーダーシップと社内政治との関係を指摘した Harvey et al. (2014) の研究に依拠し、倫理風土の浸透、倫理的課題の解決のためのリーダーシップに含まれる政治的要素の解明、および日本固有の特徴の抽出を試みた。分析の結果、倫理的課題に関するリーダーシップに関しては、日本のデータは先行研究 (Resick et al. 2011) で明らかにされている他国の結果と大きな差を示していないこと、および、リーダーシップ行動における政治的要素は従業員の視点では認識されていないことが明らかにされた。この結果は、日本においては倫理課題の推進のためのリーダーシップにおいて政治行動が用いられていないことを示す可能性はあるが、リーダーが政治的意図を巧妙に隠蔽しているために周囲が行動を政治的なものとして知覚していないことの反映であると思われる。この点は今後の研究で解明すべき課題として残された。

ミドルマネジャーを対象としたインタビュー調査は、海外の先行研究では見られない、

政治行動に関する日本企業固有の特徴を明らかにした。主なものとしては、(1)抵抗や報復を防ぐためのフェイスワーク、すなわち抵抗者や反対者の体面を守るための行動が重視されていること、(2)パワー・ブローカーとして同期入社社員やキャリア初期の直属上司が頻りに活用されていること、(3)社内でのネットワーキングが目的におこなわれることは少なく、主として(配属や入社時期などにより)偶発的に形成されたネットワークに依存していること、が挙げられる。(2)および(3)は長期雇用を方針とする大企業の長期勤続者に典型的に見られるものであり、日本企業の雇用慣行とそれに伴う人間関係の特性を反映したものと考えられる。その証左の1つとして、入社して数年目の中途入社は、偶発的なネットワーク形成に依存せず、社内でのパワーの獲得を目的とした能動的なネットワーキング行動が見られた(Kimura 2016b)。

このように、インタビュー調査においては政治行動に関して日本固有の特徴がみられたが、政治行動の遂行に必要な政治スキルに関しては、他国で実施された研究(Kimura 2015 のレビューを参照)と大きな違いは見られなかった(Kimura 2016a, 2017)。インタビュー調査による以上の発見は、政治スキルの文化館の共通性を示す一方で政治行動の文化的相違性を示していることから、政治スキルおよびその構成要素ごとの効果性に関する文化的相違性の存在を示唆している。この点は量的研究による検証が必要であり、本研究期間中において行った第二の質問紙調査は、このリサーチ・クエスチョンを部分的に解明するものである。

第二の質問紙調査では、当初の想定に反した結果が得られた。分析の結果、先行研究(Kimura 2012, 2013, 2015)と同様に、社内政治の知覚は従業員の勤務態度に負の影響が見られた。政治スキルはこの負の影響を緩和することが想定されたが、女性サンプルにおいては、政治スキルは、社内政治の知覚が職務満足度に与える負の影響を強めていた。一方、男性においては有意な調整効果は見られなかった(学会報告)。また、本調査のデータを活用し、職場の状況と勤務態度やチーム内行動に関する政治スキルの分析を実施しているが、現在、論文投稿中であり未完成である。

一連の調査により、日本企業における政治行動の固有の特徴が明らかにされたとともに、政治スキルの概念に関する他国との共通性が示唆された。これらの発見に基づき、今後の研究では、企業倫理の推進、ダイバーシティ・マネジメントの展開などの幅広いマネジメント活動における政治行動の役割及びその効果性について、各国固有の特性をふまえた調査研究をおこなうことが有用である。また、政治行動の効果性、特にその構成要素別の効果性に関しては、量的調査による国際

比較の実施が有用であると思われる。

#### <引用文献>

引用文献のうち期間中の自身の発表論文(研究成果)は次節に記載

- Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, K. M., Buckless, A., & Pescosolido, A. T. (2014). The Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 5-16.
- Kimura, T. (2012). Transformational leadership and job satisfaction: The mediating effects of perceptions of politics and market orientation in the Japanese context. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(1), 29-42.
- Kimura, T. (2013). The moderating effects of political skill and leader-member exchange on the relationship between organizational politics and affective commitment. *Journal of business ethics*, 116(3), 587-599.
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312-332.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.

#### 5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計 3 件)

Takuma Kimura(2017).

Why Do Management Innovations Fail?  
*International Journal of Business and Management Study*, 4, pp.82-86.

Takuma Kimura & Mizuki Nishikawa (2016a).

Ethical Leadership and Its Cultural and Institutional Context: An Empirical Study in Japan.

*Journal of Business Ethics*, Online First.

DOI: 10.1007/s10551-016-3268-6

Takuma Kimura (2016b).

Networking and Facework as Political Behaviors within Organization.

*International Journal of Business and Management Study*, 3, pp.112-118.

[学会発表](計 3 件)

Takuma Kimura

Gender Differences in the Effects of

Political Skill in Organizations as  
Political Arenas.

The 6<sup>th</sup> International Conference on New  
Challenges in Management and Business  
2017年2月11日, ドバイ (アラブ首長国  
連邦)

Takuma Kimura

Why Do Management Innovations Fail?

The Forth International Conference on  
Advances in Social Science, Management,  
and Human Behaviour

2016年12月16日, ローマ (イタリア)

Takuma Kimura

Networking and Facework as Political  
Behaviors within Organization.

MES Third International Conference,  
2015年12月11日, ローマ (イタリア)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況 (計 0 件)

取得状況 (計 0 件)

## 6. 研究組織

### (1) 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・准教授

研究者番号: 30454549