

# 組織市民行動についての研究

## －政治的パースペクティブからの検証－

### <要 約>

昨今の日本企業を取り巻く環境の変化から、組織の効率的、友好的な機能を促進する OCB が日本企業において再び注目を浴びている。OCB 研究において、規定要因として従来から個人特性が指摘されてきた。しかし、個人特性から OCB を検討した研究では一貫した結果が得られてこなかったという報告がある。また、現実の組織と組織内政治は密接に関連しており、政治的パースペクティブから組織を検討することが非常に重要である。しかしながら、政治的パースペクティブを用いた研究は主に米、英で行われてきた。そこで本研究では、政治的パースペクティブの観点から、個人資源としてセルフ・モニタリングと政治スキルに注目し、これらが OCB を高めるメカニズムについて検証した。また、このメカニズムの解明にあたり、媒介変数として組織資源の分配に対する個人の認知である分配的公正を用いた。これは組織内政治が資源分配をめぐる権力闘争を引き起こすことに起因する。さらに、従業員個人が組織内政治をどの程度知覚するのかによる影響の違いを掘り下げるために、政治スキルと分配的公正の関係に対する組織内政治の知覚の調整効果を検証した。日本の従業員 315 名に対して共分散構造分析を行った結果、政治スキルは分配的公正を媒介して OCB に作用し、また、政治スキルと分配的公正の関係を組織内政治の知覚が調整することが明らかになった。具体的な調整効果として、組織内政治の知覚が高い場合に政治スキルと分配的公正の関係が強まるという結果が示された。媒介効果はブートストラップ法、調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。本研究では、OCB の規定要因として個人特性を取り上げ、政治的パースペクティブの観点から包括的な OCB 向上メカニズムを解明した。さらに、組織内政治の機能的側面を提示することで、日本における政治的パースペクティブ研究に新たな視座を提供することができた。

### <キーワード>

組織市民行動、政治的パースペクティブ、セルフ・モニタリング、政治スキル、組織内政治の知覚、分配的公正

## 1. はじめに

組織の有効な機能に重要なものとして、一般的に組織成員それぞれによる組織への貢献が考えられる。例えば本来期待される役割を超えた行動や、組織内の他者の援助などが挙げられる。これらの行動は組織市民行動（Organizational citizenship behavior, 以下 OCB と表記）と呼ばれる。OCB は「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率のおよび友好的機能を促進する個人的行動」と定義され（Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006）、組織と個人の両方にとって望ましい様々な指標と結びつくとされている（Podsakoff & Blume, 2009）。

日本の職場においては、同僚や上司を気遣い、所属する組織に役立つ行動をすることはごく自然なこととして行われてきたとされる（田中, 2012）。しかしながら、バブル崩壊による経済不況を機に日本企業に導入が進んだ成果主義的賃金制度や、非正規従業員の雇用の増加といった環境の変化により、職場における協力関係への意識の低下が進んだという調査結果が報告されている（津崎ら, 2008）。これは、従来のような役割外業務に対するモチベーションの低下を示唆している。さらに、今後勤務形態の多様化が一層拡大していくことを考えると、従来の慣習などでは対処できない事態が起こることが予想される。そうした場合には、これまで以上に従業員による臨機応変な対応や、上司や同僚への配慮の重要性が高まる可能性があり、日本においても OCB の向上が重要な課題であるといえる。

OCB と関連する概念については過去にも数多くの研究がされており、①組織公正、②上司のリーダーシップスタイル（上司への信頼感や道具型・支援型リーダーシップ）、③職場における満足感、④組織コミットメント、⑤従業員の気分、の重要性が指摘されてきた（田中, 2001）。しかし、これらの研究では従業員それぞれの個人特性の影響を考慮しきれていないことが示唆される。また、従来注目されてきた OCB の規定要因としては、①個人特性、②タスク特性、③組織特性、④リーダーシップ行動が挙げられている（Podsakoff et al., 2000）。このように個人特性は OCB の規定要因として注目されてきた（Chiaburu et al., 2011）にもかかわらず、その関係性については一貫した結果が得られていないとの指摘が存在する（大嶋ら, 2018）。そこで、本研究では個人特性に着目し OCB 向上のメカニズムを検討する。

個人特性が OCB に影響することが予測される根拠には、(a) 個人特性が長い時間と数多くの場面にわたる多様な状況における一連の行動を予測するものであること、(b) 個人特性は強い誘因や圧力、威嚇、規範が存在しない状況で行動に影響する機会が多いこと、の 2 点が挙げられ（Organ, 2006）、組織や他者によって強制されない OCB にはその影響が反映されやすい可能性を示唆している（Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006）ことが挙げられる。

具体的に、個人特性としては政治スキルとセルフ・モニタリングという概念に注目する。OCB の性質を掘り下げて考えると、これらの概念との関連が示唆されるからである。

まず、政治スキルは、「組織内政治を有効に活用する程度の個人差であり、仕事において他者を効果的に理解し、自分の個人的、そして（または）組織的な目標を達成するために他者に影響を与えるよう、その知識を用いる能力」と定義される（Ahearn et al., 2004）。ここでは西田（1997）によって指摘された OCB の「道具的性質」から考える。先述の OCB の定義では、OCB によって具体的な報酬が返ってくるわけではないことが読み取れる。しかしながら、管理者（上司）が従業員の OCB を加味して業績評価を行う（MacKenzie et al., 1991）ことや、OCB を行いやすい従業員は上司の「受け」がよく、仕事に関してよい評価を得ていると考察した研究（田中, 2001）、さらに、OCB が組織の効率性や有効性

を高めると信じる上司の場合、OCB を行う従業員に良い評価を与えるとの主張 (Organ, 2006) がある。一方で、従業員自身も「見返り」を期待して OCB を行うことが指摘されている (浅井, 2020)。プレジデントウーマンの調査 (2020) によると、会社 (組織) で出世する人物の共通点として、上司・経営陣に気に入られていることが挙げられる。これは、組織で出世する人物の特徴に、「上司の評価を意識し、政治的に行動する」点がある可能性を示唆している。こうした能力は個人特性であるといえること、また政治的行動の背景に、「上司に気に入られたい」「出世したい」といった利己的、打算的な動機が予想されることから、政治スキルから OCB 向上を検討することは意義があると考えられる。政治スキルが高い従業員は、上記の利己的、打算的動機を満たす手段として OCB の道具的性質に着目し、OCB に取り組む可能性があるからである。

次に、セルフ・モニタリングについて述べる。組織研究において組織に与える望ましい効果が注目されてきた概念として、政治スキルの他にセルフ・モニタリングを挙げ、これらが管理者からの評価に及ぼす影響を検討した研究がある (Semadar et al., 2006)。セルフ・モニタリングは、「社会的な適切さについての状況的な手掛かりを基に、自身の行動を変容させていく能力」と定義される (Lennox & Wolfe, 1984)。一般的にセルフ・モニタリングは、どのような行動が適切かについて、状況ごとに理解する能力として捉えられ、セルフ・モニタリングが高いと社会的な手掛かり (Social cues) に対して敏感であるとされている。OCB の性質に、組織や特定の他者への援助行動や、社会生活における周囲への配慮がある。これは上記の社会的な手掛かりへの敏感さと密接に関連すると考えられる。このことから、セルフ・モニタリングは OCB を捉えるうえで重要な概念であると考えられる。

政治スキル、セルフ・モニタリングといった個人特性から OCB の向上メカニズムを探索するにあたり、本研究では政治的パースペクティブに着目する。先述の調査 (プレジデントウーマン, 2020) を根拠に、人事や処遇への意思決定に組織内政治が影響を及ぼす可能性を述べた。従業員が政治スキルやセルフ・モニタリングを発揮し、上司の評価を高めようとする行為は「ゴマすり」という日本語で表すことができる。また、上司が自身と共通点の多い人物や、自身の利益につながる人物を評価するなどの「えこひいき」も組織内に存在する。このように、現実の組織の意思決定の過程には、組織内の資源をめぐる個人やグループ間での利己的な政治行動、権力闘争の影響が少なからず反映される。組織の利益や資源の分配、経営上の意思決定などの重大な過程に影響を及ぼすこうした政治的な事象は、組織内政治 (Organizational politics) と呼ばれ、組織内政治をうまく活用することは、従業員にとっては仕事上のパフォーマンスやキャリアの成功を左右する重要な課題である (Bedi & Skowronski, 2014)。

実際に、組織で行われる意思決定を合理性のみで説明することは困難であり、組織を理解するうえでは、組織内政治を検討することが重要であることが指摘されてきた (Allison & Zelikow, 1999)。従業員の視点からも、多くのビジネスパーソンにとって社内政治は付き物であること、政治は「組織の一部」であると考えられており (Ganz & Murray, 1980)、組織は「政治闘争の場 (Political arenas)」と言われている (Mintzberg, 1985) ことを考慮すると、個人の自由裁量的な行動でありながらその「道具的性質」が指摘される OCB を捉える際に、政治的パースペクティブを取り入れることは非常に重要であると考えられる。

ただし、組織成員が所属組織の組織内政治を知覚する程度には個人差が存在する (大嶋ら, 2018)。従業員が政治的行動としての OCB に取り組む際に、どの程度の政治スキル、セルフ・モニタリングを発揮し、結果として OCB を高めていくのかを考察する際、この知覚の個人差に注目することは重要であると考えられる。この個人差は、組織内政治の知覚 (Perceptions of organizational politics) という概念で表され、実際に政治的パースペクティブからの研究では最も多くの蓄積がある。本研究では、この組織内政治に対する個人の知覚に着目し、その調整効果について検討する。

さらに、このメカニズムについて、特に従業員個人が直面する不確実性の視点をもとに研究を進める。これは、政治を生み出す主な組織的要因として、不確実性・曖昧性と資源の希少性があるといわれており (Tushman, 1997) (Drory & Room, 1990)、政治的パースペクティブに不確実性の視点を取り入れる必要があると考えられるためである。木村 (2011) によれば、人事評価の基準が曖昧な場合、評価の決定要因が不確実なものとなり、根回しやゴマすりや評価結果に影響する余地が生じるとされる。また、資源の配分方法に不確実性が存在し、かつ資源が不足している状況では、一部の個人や集団がより多くの資源を手に入れるために、政治的な行動をすることがあるとされる。このような曖昧・不確実な状況において組織成員が組織内政治を知覚、活用する場合、先述の政治スキル、そして僅かな手掛かりを敏感に察知し、行動を変容していくセルフ・モニタリングの双方が非常に重要であると推察できる。続いて、この不確実性がもたらす影響から掘り下げる。現実の組織の意思決定の過程には、組織内の資源をめぐる政治行動、権力闘争の影響が少なからず反映されることは述べたが、ここで考えられる資源とは、報酬、管理者が割り当てることのできる仕事量、仕事の責任などが考えられる。不確実な状況下では、組織成員がこれらの資源の分配が公平・公正であると認知するか否かが、その後の行動変容に大きな影響を与えると予想される。従って、本研究においては分配的公正 (Folger & Greenberg, 1965) に着目し、OCB 向上のメカニズムを検討する。

以上の内容を整理すると、本研究では、政治的パースペクティブから OCB 向上のメカニズムを探索する。具体的に本研究における問題意識は主に以下の 3 つである。①個人特性として政治スキル、セルフ・モニタリングの双方がどのようなメカニズムで OCB を向上させるのかについて検証する。②メカニズム解明には、組織政治に対する個人の知覚と、資源分配の公平性に対する個人の認知である分配的公正を用いる。③これらの変数を政治的パースペクティブとしてまとめ、OCB へのそれぞれの影響を、不確実性の視点から考察する。

## 2. 先行研究

### (1) OCB について

#### 1) 研究背景と規定要因

社会心理学分野において向社会的行動や援助行動が長年にわたって研究されてきた。産業・組織心理学分野では、当初は異なる名称であったが、Smith, Organ & Near (1983) においてはじめて組織市民行動という言葉が使われた (田中, 2001)。

上記の研究動向を背景にもちながら、OCB はアメリカの産業心理学者や経営科学において最初に話題に上がった概念である。この背景には、欧米企業の職務記述書 (Job description) だけでは、現実の企業に存在する「誰の役目ではない仕事」に対応できず、円滑な業務遂行ができないという反省があったと考察されている (田中, 2001)。一方で日本においては、「会社人間」や「奉職」といった言葉があるように、自身の所属企業・組織のために自発的に行動することは当たり前という雰囲気があったとされる。しかしながら、先述した昨今の日本企業を取り巻く環境の変化から、OCB の重要性が改めて高まっている。

代表的な規定要因としては、①個人レベルでは勤勉性や協調性、職務満足感、組織コミットメント、②集団レベルでは集団凝集性やリーダーシップ行動、③組織レベルでは組織公正性が挙げられ

る。組織成員それぞれによって異なる個人特性から OCB を検討することは組織行動論の観点からも非常に重要である。

## (2) 個人特性

### 1) セルフ・モニタリング

セルフ・モニタリングは、「社会的な適切さについての状況的な手掛かりを基に、自身の行動を変容させていく能力」と定義される (Lennox & Wolfe, 1984)。下位尺度としては、①他者表出行動への感受性 (他者の様子や周囲の状況を敏感に感じ取ったり、読み取ったりする能力) ②自己呈示変容能力 (周囲に合わせて、自らの振る舞いを变化させる能力) がある。

### 2) 政治スキル

政治スキルは、「組織内政治を有効に活用する程度の個人差であり、仕事において他者を効果的に理解し、自分の個人的、そして (または) 組織的な目標を達成するために他者に影響を与えるよう、その知識を用いる能力」と定義される (Ahearn et al., 2004)。下位尺度としては、①ネットワーキング能力 (他者との人的ネットワークを形成、活用する能力) ②仮現誠実性 (自身が誠実な人物であると他者に印象付ける能力) ③社会的敏捷性 (他者に対して敏捷で、多様な社会的状況に敏感に適応する能力) ④対人影響力 (周囲の人々に影響を与える能力) がある。政治スキルは、主に組織や個人にポジティブな影響をもたらす (大嶋ら, 2016)。他の変数との関連としては、職務パフォーマンス (Bedi & Skowronski, 2014)、自己効力感、職務満足感、組織コミットメント (Ferris et al., 2015) などとの正の相関が明らかにされてきた。

## (2) 影響メカニズムの解明

### 1) 政治的パースペクティブ

組織内政治の研究には、大別して 3 つのアプローチがあるとされる (木村, 2011)。内容はそれぞれ、①組織内の従業員などによる政治行動に着目するアプローチ、②組織内の政治行動に対する個人の知覚である、組織内政治の知覚に着目するアプローチ、③政治行動を効果的に遂行するための政治スキルを分析対象とするアプローチである。組織内政治研究の初期段階においては第一のアプローチである政治行動を扱った研究が多かったが、以降で組織内政治に対する個人の知覚の重要性が指摘された (Gandz & Murray, 1980) こと、および、先行要因・後続要因・モデレータを含む包括的な「組織内政治の知覚の因果モデル」が提示された (Ferris et al., 1989) ことにより、組織内政治の研究はその知覚を中心的な概念とするアプローチが主流となった。一方で、政治スキルに焦点を当てた第三のアプローチによる研究は 2000 年代の半ばから行われるようになった (木村, 2011)。

ここまで述べてきたように、1970 年代以降の経営学においては、経営戦略だけでなく、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ことが指摘される (木村, 2017)。実際に、米国を中心に社内政治と従業員の意識や態度との関係を検討した研究の蓄積がなされてきた。この政治的パースペクティブにおいて、従来、組織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きた。しかし近年の研究によると、政治スキルが政治行動を効果的な影響に繋げるものとされ、従業員に必須のスキルとして注目が高まっている (Kimura, 2016)。また、木村 (2011) は組織内政治の機能的な側面を活用する方法を明らかにすることが重要であるとの指摘をしている。このように重要な政治的パースペクティブであるが、組織内政治を取り扱った研究の大半は米、英で実施されてきた。そのため、これらの国々とは異なる文化、慣行をもつ日本において実証研究を行うことは意義があると考えられる。実際

に、組織内政治はさまざまな国や文化圏に普遍的に観察される (Lvina et al., 2012) ものであるにもかかわらず、日本のサンプルを研究対象とした実証研究は、Kimura (2012) が初めてであり、日本においては組織内政治に関する研究数は乏しいという問題点がある。

## 2) 組織内政治と不確実性

政治的パースペクティブから検討されてきた概念の一つに、組織内政治の知覚がある。組織内政治の知覚は「組織内政治が組織にどの程度特徴的に現れているかに関する個人の主観的評価」と定義される (Ferris & Kacmar, 1992)。先述の通り、組織内政治の研究アプローチの中で、組織内政治の知覚を分析対象とした研究は最も多くの蓄積がある (木村, 2017)。このアプローチでは、「人は、現実そのものではなく、現実に対する知覚に基づいて行動する」(Lewin, 1936)、また、知覚は実際の減少を誤解したものであっても重要である (Porter, 1976) という考えをもとにしている。これらのことから、客観的事実ではなく、主観的知覚としての組織内政治の分析が重要であるとされている (木村, 2011)。

組織内政治の知覚に関する研究については多様な見解が示されている。Vigoda-Gadot et al.

(2003) によると、組織内政治の知覚は、①実際に存在する政治よりも測定しやすいこと、②利害関係者の認識上の実現であることから、行為者の考え方や意志に (実際の政治よりも) 強く表出されること、③実際の政治よりも、従業員の態度や行動に強く影響すると思われること、という3つの理由から、実際に組織内に存在する政治ではなく、それに対する個々人の知覚を測定する方が科学的に価値があるとされている (木村, 2011)。しかし一方で、知覚のみに着目した研究の限界も指摘されている。知覚は社会・政治的な雰囲気に対する個々人の意見であるため、組織内政治の知覚という概念は組織内政治全体の間接的な尺度というべきであり、組織全体の政治的環境の指標としては限界があるとされる (Vigoda, 2000a)。このことから、組織内政治の知覚に加えて、政治スキル、また組織内政治に関連する個人特性であると考えられるセルフ・モニタリングといった概念などを含んだ、包括的な政治的パースペクティブから組織内政治を検討する必要があると考えられる。このことから、政治的パースペクティブからの研究では、上記の主観的な評価・認知から分析を進めることが重要であり、組織内政治の知覚に加え、資源分配への認知を取り上げることが必要であることが示唆される。

組織内政治がもたらす組織資源の分配に対する個人の認知への影響を検討するにあたり、分配的公正に注目する。分配的公正は、「従業員に希少な資源を分配する際に感じられる結果の公平性」と定義される (Niehoff & Moorman, 1995)。これは、給与や評価に対する認識を理論化したものであり、資源が公平に分配されることで従業員は組織に貢献することが社会的交換関係の観点から説明されている。これは一方で、資源分配の基準が曖昧で、分配の決定要因が不確実な状況においては、従業員の組織貢献が抑制されてしまう可能性を示唆している。不確実性・曖昧性・資源の希少性が常に存在し、組織内政治の活用が重要な現代日本の企業・組織を分析対象とする際、この資源分配への個人の認知を取り上げ、OCBに代表される組織貢献を捉えることは重要であると考えられる。

最後に、組織内政治の影響を検討してきた先行研究をレビューし、本研究の意義を明らかにしたい。組織内政治は組織成員から緊張した反応を引き出し、ストレスを生み出すことや、組織内政治の知覚は個人と組織間の健全な交換関係の維持に弊害をもたらすことが明らかにされてきたように

(Chang, Rosen & Levy, 2009)、もっぱら組織内政治についてはその負の側面に着目した研究が行われてきた。しかし、政治がもたらすプラスの面や中立的な側面を無視してきたことが批判されている (Ferris, 2002)。本研究では、この批判をもとに組織内政治の機能的な側面としてOCBを向上させる可能性に注目する。また、組織内政治の知覚が誠実性と職務パフォーマンスの関係を調整することが

明らかになっている (Kacmar et al., 2000)。これは、組織内政治の知覚が個人特性と特定の組織行動変数との関係を調整する可能性を示唆している。そのため、本研究においては、この組織内政治の知覚を個人特性と分配的公正の関係に対する調整変数として扱う。

以上のように、本研究では包括的な政治的パースペクティブから OCB 向上のメカニズムを検討し、組織内政治の機能的側面を探索する。組織内政治が OCB を促進することが明らかになれば、実務面・学術面ともに、大きな意義を有すると考えられる。

### 3. 仮説

以降では、先行研究のレビューを踏まえて、個人特性であるセルフ・モニタリングと政治スキルがどのように従業員の認知に影響を及ぼし、OCB を高めるのかというメカニズムを詮索する。これにあたり、政治的パースペクティブの観点から、セルフ・モニタリングと政治スキルが分配的公正を媒介にして OCB に影響を及ぼすことについての仮説を検討する。次に、政治スキルと分配的公正の関係に組織内政治の知覚による調整効果が作用するかを検証する。

#### (1) セルフ・モニタリングと OCB : 分配的公正の媒介効果について

はじめに、セルフ・モニタリングと分配的公正の関係について考える。まず、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 (Kimura, 2012)、組織は「政治闘争の場 (Political arenas)」と言われている (Mintzberg, 1985) ことから、現実の組織の意思決定の過程には、組織内の資源をめぐる個人やグループ間での利己的な政治行動、権力闘争の影響が少なからず反映される。企業で働く従業員は、程度の差はありつつも、組織内政治を意識しながら仕事に従事していると考えられる。このように組織内政治が組織の意思決定に影響を与える場合、その意思決定は不明確な根拠を基に行われる (大嶋ら, 2018)。いわば、現実の企業は曖昧で不確実な状況下にあると言える。続いて、上記の前提に立ち、不確実性管理理論 (Brashers, 2001, 2007) をもとに考える。不確実性管理理論とは、従業員が「自分の世界とそれの中の自分の居場所について明確にしたい」という考えにもとづいており (Lind and van den Bos, 2002)、個人が不確実性に直面し、評価し、対処する過程を理論化したものである。この理論では、個人は不確実性を潜在的な損害 (potential harm) ないし利益 (potential benefit) として評価するとされる (Brashers et al., 2000)。また、個人は不確実性に対処するために公正を用いることも明らかになっている (Lind & van den Bos, 2002)。これらを踏まえると、セルフ・モニタリングの高い従業員が、組織内において不確実性を敏感に察知し潜在的損害ないし利益と評価した場合、この不確実性に対処・活用する際、同様に不確実な資源の分配が公正に行われるよう自身の行動を変容していくことが予想される。以上のように不確実性管理理論を用いて考えると、セルフ・モニタリングにより分配的公正を高める可能性がある。

次に、分配的公正と OCB の関係について、先行研究から検討する。社会的交換関係の観点から、資源が公平に分配されることで従業員は組織に貢献することは先に述べた。実際に、従業員は公正な処遇に報いるために、OCB の程度を高めること (Organ, 1990)、分配的公正が OCB に正の影響を与えること (Cohen Charash & Spector, 2001) が既に立証されている。

上記の関係を踏まえると、セルフ・モニタリングと OCB の関係は分配的公正によって媒介されると考えられる。しかし分配的公正以外にも、セルフ・モニタリングにより高まる上司の評価や、組織や同

僚への愛着など、他の変数が媒介する可能性がある。その為、完全媒介ではなく部分媒介の関係であると考えた。以上を仮説として整理する。

仮説 1：セルフ・モニタリングと OCB の関係は、分配的公正によって部分的に媒介される。

### (2) 政治スキルと OCB：分配的公正の媒介効果について

まず、政治スキルと分配的公正の関係を仮説 1 と同様、不確実性管理理論から検討する。従業員が不確実な状況に直面した際、これに対処・活用するために政治スキルを行使することで資源の分配者と良好な関係を構築・維持しようとする事が予想される。これにより組織内における自分の居場所を明確にし、不確実な状況に対処することができるからである。さらに、良好な関係を結んだ分配者から分配される資源は主観的には公正なものであると認知する可能性が高いと考えられる。

続いて、先行研究を基に両者の関係を検討する。自己申告による政治スキル得点と人事評価の点数は正の関係にあることが立証されている (Ferris et al., 2005)。このことから政治スキルの高い従業員は資源の分配者と良好な関係を構築することが示唆されている。また人事評価が高まることにより、報酬や仕事量も納得したものであると従業員が認知する可能性も高まる。

分配的公正と OCB の関係については、仮説 1 と同様である。上記を踏まえると、政治スキルと OCB の関係は分配的公正によって媒介されると考えられる。しかし、分配的公正以外にも、政治スキルとの正の関連性が報告されている組織コミットメント (Ferris et al., 2015) など、他の変数が媒介する可能性がある。その為、完全媒介ではなく部分媒介の関係であると考えた。以上を仮説として整理する。

仮説 2：政治スキルと OCB の関係は、分配的公正によって部分的に媒介される。

### (3) 政治スキルと分配的公正：組織内政治の知覚の調整効果について

仮説 2 で述べたように、政治スキルが分配的公正に正の影響を与えることが予想されるが、以降ではこの両者の関係に影響を与えるものとして組織内政治の知覚を取り上げ、その調整作用を検討する。

まず、仮説 1, 2 と同様に不確実性管理理論から考える。従業員が組織内政治をより知覚した状態とは、組織の意思決定や資源の分配が組織内の権力など曖昧な基準によってなされると強く知覚している状態であると考えられる。つまり、組織内政治の知覚が高い従業員は高い不確実性に直面している状態にある。また実際に、人事評価の基準が曖昧な場合、評価の決定要因が不確実なものとなり、政治行動が評価や分配に影響することが先行研究で明らかになっている (木村, 2017)。以上を踏まえて考えると、組織内政治の知覚が高い従業員は不確実性に対処、または活用するために政治スキルを発揮し分配的公正を高めることが予想される。

一方、組織内政治の知覚が低い従業員の場合、組織内政治がもたらす不確実性の認知が前者ほど高まることはなく、それに伴い政治スキルと分配的公正の関係が強まる度合いも相対的に低くなると考えられる。

また、政治スキルが低い従業員は、政治スキルを行使することで不確実性に対処することはしないため、組織内政治の知覚の高低にかかわらず分配的公正が高まることはないと考えられる。以上を仮説として整理する。

仮説 3：政治スキルと分配的公正の関係は、組織内政治の知覚によってモデレートされる。組織内政治の知覚が高いと、両者の関係は強まる。



## 4. 調査方法

### (1) 調査方法

本研究の調査では、株式会社ジャストシステムが提供する web 調査サービスである『Fastask』を用いた。予備調査として Fastask に登録されたモニターのうち、本研究の目的に合致する対象者を絞り込み、本調査はそのモニターを対象として実施した。

予備調査は 2022 年 9 月に実施し、回収目標数として設定した 2000 人を超える 2171 名からの回答を得られた。予備調査の質問内容は、回答者の雇用形態、所属企業の規模、OCB についてである。また、本研究は OCB についての研究である為、「あなたは、報酬などの見返りを求めることなく、お勤め先の組織のために、自発的に業務外の行動を取りますか。(困っている人を助ける、時間を守る、任意の話し合いに参加するなど)」と質問した。予備調査の結果より、本調査に相応しい対象者サンプルは 353 名であった。

先行研究をもとに本調査で使用する質問項目を作成し、本調査を実施した。なお本調査は 2022 年 8 月に行った。質問票は回収目標を 300 人に設定したうえで 353 名に配布し、回収目標の人数を超える 330 名からの回答を得られた。有効サンプル数は 315 (有効回収率 95.5%) であった。調査対象者のプロフィールは表 1 に示す。

表 2 調査対象者のプロフィール (計 315 名)

性別	男性			女性	
	228			87	
年齢別	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60 歳以上
	46	74	79	87	29

### (2) 測定尺度

#### 1) OCB に関する質問項目

OCB については、Podsakoff & MacKenzie (1990) の OCB 尺度を、西田 (1997) が邦訳したものをを使用した。質問項目数は 24 である。「非常にあてはまる」「かなりあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」「全くあてはまらない」

#### 2) セルフ・モニタリングに関する質問項目

セルフ・モニタリングについては、Lennox & Wolfe (1984) のセルフ・モニタリング尺度を、小口 (1995) が邦訳したものをを使用した。質問項目数は 13 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

#### 3) 政治スキルに関する質問項目

政治スキルについては、Ferris et al. (1998) の政治スキル尺度を、大嶋ら (2016) が邦訳したものをを使用した。質問項目数は 18 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

#### 4) 組織内政治の知覚に関する質問項目

組織内政治の知覚については、Kacmar & Carlson (1997) の組織内政治の知覚尺度を、大嶋ら (2016) が邦訳したものをを使用した。質問項目数は 15 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

#### 5) 分配的公正に関する質問項目

分配的公正については、Niehoff & Moorman (1995) の質問項目を邦訳し、使用した。質問項目数は 5 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

### 5. 分析結果

#### (1) 因子分析

本研究では、統計ソフト SPSS を用いて因子分析を行った。はじめに、上記の測定尺度全ての質問項目 (合計 75 項目) の平均値、標準偏差を算出した。これらについて天井効果及びフロア効果はみられなかった為、75 項目を引き続き分析対象とした。

次にこれらの項目を用いて主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。複数の因子に高い負荷量を示した質問項目及び因子負荷量が 0.35 を下回った質問項目、項目数が不足している質問項目を計 29 項目除外し、複数回因子分析を行った。最終的な因子パターンを表 3 に示す。

第 1 因子は 14 項目で構成されており、その殆どが Ferris et al. (2005), 大嶋ら訳 (2016) の質問項目における政治スキルを測定する為の項目であった。そこで「政治スキル」因子と命名した。

第 2 因子は 14 項目で構成されており、いずれも Podsakoff & Mackenzie (1990) の質問項目における OCB に該当するものであった。そこで「OCB」因子と命名した。

第 3 因子は 7 項目で構成されており、いずれも Kacmar & Carlson (1997), 大嶋ら訳 (2016) の質問項目における組織内政治の知覚に該当するものであった。そこで「組織内政治の知覚」因子と命名した。

第 4 因子は 6 項目で構成されており、いずれも Lennox & Wolfe (1984), 小口訳 (1995) の質問項目におけるセルフ・モニタリングに該当するものであった。そこで「セルフ・モニタリング」因子と命名した。

第 5 因子は 5 項目で構成されており、いずれも Niehoff & Moorman (1995) の分配的公正を測定する為の項目であった。そこで「分配的公正」因子と命名した。

表 3 因子分析結果

質問項目	1. 政治 スキル	2. OCB	3. 組織内 政治の 知覚	4. セルフ・ モニタリ ング	5. 分配的 公正
私は職場での多くの時間を他者との関係を築くことに費やす。	<b>.947</b>	.008	-.037	-.109	-.090
私は職場の権力者と関係を築くことが得意だ	<b>.893</b>	-.024	-.037	-.066	.002
私は人々に自分を好きにさせることがうまい。	<b>.856</b>	-.068	-.034	-.049	.063
私は他者と気軽に効果的に交流することができる。	<b>.794</b>	-.002	.008	.023	-.027
私は周りの多くの人々を快適にし、ほっとさせることができる。	<b>.765</b>	.063	-.018	-.038	.013
私にとって多くの人々と調和したよい関係を築くことは簡単だ。	<b>.734</b>	.071	.059	-.033	-.004
私は他者に対する自分自身の表現方法についてよい直観や機転を備えている。	<b>.724</b>	.030	.022	.022	.006
私は人々を理解することがとても上手い。	<b>.712</b>	-.015	.005	.132	-.002
私は職場の同僚や仲間内で、自分が本当に物事を成し遂げる必要があるときに支援を求められる大きなネットワークを持っている。	<b>.682</b>	.142	-.039	.069	.022
私は他者に心から興味をもっているように見せかけようとする。	<b>.676</b>	-.079	.038	-.022	.042
私は職場での多くの時間や努力を人脈作りに費やす。	<b>.662</b>	.102	.007	-.016	.096
私は他者の動機や隠された意図を察知することが非常に得意だ。	<b>.603</b>	-.099	-.029	.354	-.034
何が期待されているかがわかれば、それにあった行動をとるのはたやすい。	<b>.446</b>	.173	.076	.086	.006
これまでの経験からして、どんな場面におかれても必要に応じて行動を変えることができる。	<b>.435</b>	.041	.042	.250	.010
休んでいる人の仕事を手伝う。	.007	<b>.770</b>	.008	.043	-.024
他の人の仕事上のトラブルに対して、自ら進んで手助けを行う。	.068	<b>.759</b>	-.059	.038	.003
他の人の立場が悪くならないように気を使う。	.051	<b>.746</b>	.035	.029	-.066
同僚に迷惑をかけないようにする。	-.300	<b>.745</b>	.092	.066	.074
誰もしていなくても、会社の規定や規則には従う。	.050	<b>.739</b>	-.034	-.197	.016
社内報や掲示物に目を通して社内の動きについていく。	.135	<b>.707</b>	-.090	-.073	-.092
昼休みや休憩時間を決して長く取りすぎないようにする。	.010	<b>.676</b>	-.003	-.171	-.132
他の人の正当な要求や権利を尊重する。	-.069	<b>.650</b>	.114	.101	.008
組織の中の変化には遅れずについていくようにする。	.142	<b>.626</b>	-.040	-.062	-.027
話を大きさに言わないようにする。	-.133	<b>.611</b>	.125	.076	.099
自分の行動が他の人の仕事にどのような影響を及ぼすかを考慮する。	-.056	<b>.610</b>	.049	.167	.032
会社の新しい展開や内部の事情に、遅れずについていくようにする。	.094	<b>.605</b>	-.005	-.044	.067
他の従業員が間違いを犯すのを事前に注意して防ぐ。	.006	<b>.595</b>	-.010	.154	-.033
ぎくしゃくした人間関係を、ほったらかしにしないように	.186	<b>.572</b>	-.137	.094	.076

する。					
この組織では事を荒立てないに越したことはない。	<i>-.128</i>	<i>.093</i>	<b><i>.872</i></b>	<i>.004</i>	<i>-.106</i>
自分自身で決めるよりも誰かに言われたことを考える方が無難だ。	<i>-.019</i>	<i>-.090</i>	<b><i>.757</i></b>	<i>-.063</i>	<i>.075</i>
体制に挑むことよりも静かにしている方が容易な場合もある。	<i>-.176</i>	<i>.168</i>	<b><i>.737</i></b>	<i>-.040</i>	<i>-.045</i>
有力な他者に同意することは、この組織において最も良い選択肢だ。	<i>.202</i>	<i>.045</i>	<b><i>.624</i></b>	<i>-.109</i>	<i>.041</i>
他者が聞きたいことを話すことは、時に真実を言うよりも良いことだ。	<i>.228</i>	<i>-.027</i>	<b><i>.528</i></b>	<i>-.071</i>	<i>-.014</i>
この組織の人々は他者を引きずり下ろすことによって彼ら自身の評価を高めようとする。	<i>.240</i>	<i>-.134</i>	<b><i>.459</i></b>	<i>.185</i>	<i>-.091</i>
この部署にはいつも決して誰にも干渉されない影響力の大きいグループがある。	<i>.228</i>	<i>-.194</i>	<b><i>.444</i></b>	<i>.152</i>	<i>.153</i>
人と話しているとき、相手のごくわずかな変化にも敏感である。	<i>-.028</i>	<i>-.033</i>	<i>-.009</i>	<b><i>.838</i></b>	<i>.021</i>
人の目を見れば、その人の感情を読み取ることができる。	<i>.177</i>	<i>-.043</i>	<i>-.029</i>	<b><i>.778</i></b>	<i>-.137</i>
人にうそを言われても、たいていその人の言い方やしぐさから見破ることができる。	<i>.151</i>	<i>-.046</i>	<i>-.002</i>	<b><i>.733</i></b>	<i>-.063</i>
みんながくだらない冗談だと思っているときには、おもしろそうに笑っていてもそれがわかる。	<i>-.113</i>	<i>.175</i>	<i>.028</i>	<b><i>.668</i></b>	<i>.067</i>
人の感情や真意をつかむことにかけては、直感がすぐれている。	<i>.099</i>	<i>.089</i>	<i>-.094</i>	<b><i>.645</i></b>	<i>.041</i>
自分が何か適当でないことを言ったときは、相手の目でわかる。	<i>-.080</i>	<i>.218</i>	<i>-.008</i>	<b><i>.607</i></b>	<i>.051</i>
与えられて仕事の量に対して、適切な締め切りが与えられている。	<i>-.174</i>	<i>-.053</i>	<i>-.038</i>	<i>.135</i>	<b><i>.842</i></b>
与えられた仕事量は適切だと思う。	<i>-.032</i>	<i>-.112</i>	<i>-.033</i>	<i>-.018</i>	<b><i>.813</i></b>
自分の仕事に見合った給与だと思う。	<i>.075</i>	<i>-.009</i>	<i>.017</i>	<i>.016</i>	<b><i>.737</i></b>
全体的に、受け取る報酬は公平だ。	<i>.143</i>	<i>.136</i>	<i>.009</i>	<i>-.156</i>	<b><i>.732</i></b>
仕事の責任は公平に分配されている。	<i>.161</i>	<i>.020</i>	<i>.014</i>	<i>-.082</i>	<b><i>.657</i></b>
因子寄与	<b><i>12.608</i></b>	<b><i>.11.225</i></b>	<b><i>6.094</i></b>	<b><i>10.590</i></b>	<b><i>6.220</i></b>
因子寄与率 (%)	<b><i>33.781</i></b>	<b><i>9.077</i></b>	<b><i>5.719</i></b>	<b><i>4.372</i></b>	<b><i>2.729</i></b>

(2) 平均, 標準偏差, 信頼性係数  $\alpha$  と相関関係

コントロール変数, 従属変数, 独立変数, 媒介変数, 調整変数となる, 「性別」「年齢」「セルフ・モニタリング」「政治スキル」「OCB」「分配的公正」「組織内政治の知覚」の平均, 標準偏差, 信頼性係数  $\alpha$  と相関関係を調べたものが表 4 である。性別と年齢 ( $r=-0.477, p < 0.01$ ), 組織内政治の知覚 ( $r=0.170, p < 0.01$ ), 年齢と政治スキル ( $r=-0.134, p < 0.05$ ), OCB ( $r=0.177, p < 0.01$ ), 組織内政治の知覚 ( $r=-0.196, p < 0.01$ ), セルフ・モニタリングと政治スキル ( $r=0.617, p < 0.01$ ), OCB ( $r=0.603, p < 0.01$ ), 分配的公正 ( $r=0.237, p < 0.01$ ), 組織内政治の知覚 ( $r=0.438, p < 0.01$ ), 政治スキルと OCB ( $r=0.488, p < 0.01$ ), 分配的公正 ( $r=0.429, p < 0.01$ ), 組織内政治の知覚 ( $r=0.498, p < 0.01$ ), OCB と分配的公正 ( $r=0.310, p < 0.01$ ), 組織内政治の知覚 ( $r=0.289, p < 0.01$ ), 分配的公正と組織内政治の知覚 ( $r=0.208, p < 0.01$ ) はそれぞれ正の相関関係を示した。

表 4 平均, 標準偏差, 信頼性係数  $\alpha$  と相関

	平均	標準偏差	信頼性係数 $\alpha$	1	2	3	4	5	6
1. 性別	1.280	.448							
2. 年齢	44.270	11.725		-.477**					
3. セルフ・モニタリング	4.3566	1.07223	.888	.078	.030				
4. 政治スキル	4.0456	1.06681	.949	.103	-.134*	.617**			
5. OCB	4.6533	.97463	.930	-.013	.177**	.603**	.488**		
6. 分配的公正	4.1206	1.21484	.865	.095	-.004	.237**	.429**	.310**	
7. 組織内政治の知覚	4.2050	0.98234	.846	.170**	-.196**	.438**	.498**	.289**	.208**

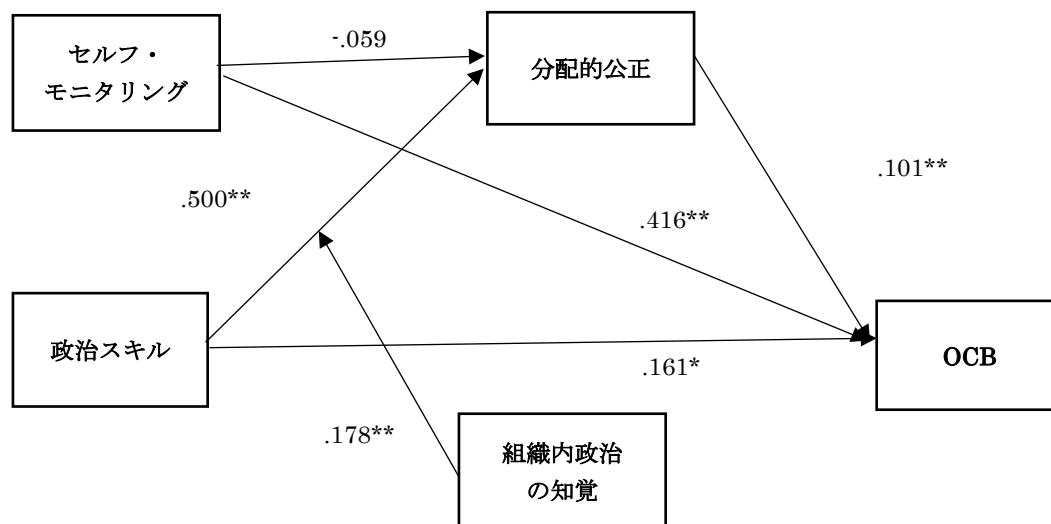
$p^* < 0.05, p^{**} < 0.01$

### (3) 共分散構造分析

次に仮説のモデルに対して、統計ソフト AMOS を用い、共分散構造分析を行った。モデルの適合度を確認すると、高い適合度を示した (GFI=1.000, AGFI=0.999, NFI=1.000, RMSEA=0.000, カイ 2 乗=0.095, 自由度=2, 有意確率=0.954)。コントロール変数として年齢, 性別の 2 つを使用している。

図 3 は仮説の結果を検証するにあたり共分散構造分析を行った結果である。仮説の結果を検証する為に共分散構造分析の結果を確認する。なお表 5 は推定値の有意性検定である (標準化前の係数)。

図 3 共分散構造分析パス図



注 1 p\* < 0.05, p\*\* < 0.01 数値は標準化検定値

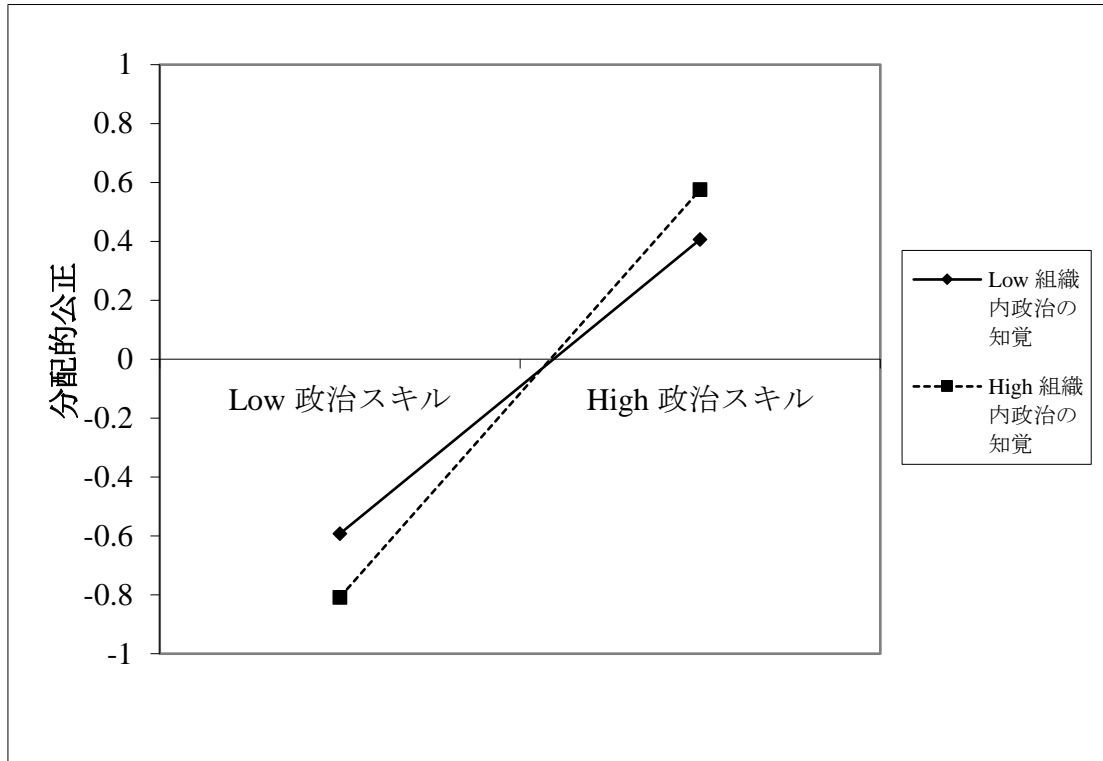
注 2 モデル適合度 (GFI=1.000, AGFI=0.999, NFI=1.000, RMSEA=0.000)

注 3 パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関関係, 誤差とコントロール変数は省略。

表 5 推定値の有意性検定（標準化前の係数）

			推定値	標準誤差	検定 統計量	有意確率
分配的公正	<--	セルフ・モニタ リング	-.059	.073	-.802	.422
分配的公正	<--	政治スキル	.500	.076	6.598	.000
分配的公正	<--	性別	.245	.152	1.612	.107
分配的公正	<--	年齢	.010	.006	1.743	.081
分配的公正	<--	政治スキル× 組織内政治の知 覚	.178	.038	4.710	.000
分配的公正	<--	組織内政治の知 覚	-.011	.072	-.152	.879
OCB	<--	政治スキル	.161	.054	2.976	.003
OCB	<--	セルフ・モニタ リング	.416	.050	8.339	.000
OCB	<--	分配的公正	.101	.038	2.649	.008
OCB		性別	.031	.106	.288	.773
OCB	<--	年齢	.016	.004	3.931	.000

図 4 単純傾斜分析の結果 (仮説 2)



はじめに仮説 1 の検証を行う。セルフ・モニタリングから分配的公正へのパス (推定値  $\beta=-0.059$ ,  $p=.422$ ) は、統計的有意を示さなかった。よって、仮説 1 は棄却となった。

続いて仮説 2 の検証を行う。政治スキルから分配的公正を経て (推定値  $\beta=0.500$ ,  $p=0.00$ ) , OCB へのパス (推定値  $\beta=0.101$ ,  $p=0.008$ ) は、正の効果を示し有意であった。さらに Amos の結果を確認したところ、間接効果は 0.055, 直接効果は 0.177 であった。

これらの結果を踏まえ、WE に対して有意な影響が確認された心理的安全性からのパスにおける媒介効果を確認した。検定方法としては、ブートストラップ法を採用している。2000 回のサンプリングの結果、95%信頼区間が 0.0027~0.0979 であり、信頼区間に 0 が含まれていないことから媒介効果が認められた。また、政治スキルから OCB へのパスも統計的有意を示した (推定値  $\beta=0.161$ ,  $p=0.003$ )。よって政治スキルが高いほど分配的公正が高く、分配的公正を媒介して OCB が高まるという部分媒介の関係性が示された。よって仮説 2 は支持された。

続いて仮説 3 の検証を行う。表 5 を参照すると、政治スキルと分配的公正との関係に対する組織内政治の知覚のパスは正の効果を示し有意であった (推定値  $\beta=0.178$ ,  $p=0.00$ )。その為、組織内政治の知覚による調整効果は存在すると考えられる。続いて、政治スキルと組織内政治の知覚の相互作用効果を考えた。

図 5 は政治スキルと組織内政治の知覚に関して分配的公正に対する相互作用効果を単純傾斜分析によ



り示したものである。組織内政治の知覚が高い場合（単純傾斜=0.6455,  $p=0.0002$ ）と組織内政治の知覚が低い場合単純傾斜=0.2913,  $p=0.0000$ ）の両方に関して統計的に有意となった。組織内政治の知覚が低い場合に比べ、組織内政治の知覚が高い場合の方が単純傾斜の値が大きく、組織内政治の知覚が高い場合に、政治スキルと分配的公正との関係性を強める働きがあることを示す結果となった。よって、仮説3は支持された。

#### (4) 補足分析

1つ目は、独立変数をセルフ・モニタリング、媒介変数を政治スキルと組織内政治の知覚、従属変数をOCBと設定したモデルである。さらに政治スキルとOCBの関係の調整変数として分配的公正を設定し、分析した。このモデルはセルフ・モニタリングが、政治スキルと組織内政治の知覚双方の規定要因として機能するとした理論的予測があるにもかかわらず、十分な実証研究が行われていないことを踏まえ、本研究において検証する余地があると判断した。しかし、適合値はGFI=0.923, AGFI=0.447, NFI=0.845, RMSEA=0.249となり、AGFIが一般的に指摘されている0.9以上の指標を、NFIが一般的に指摘されている0.9以上の指標を、RMSEAが0.05以下の指標をクリアできていない為今回のモデルの方がより適切である。よって、このモデルは棄却となった。

2つ目は、独立変数を政治スキルと分配的公正、媒介変数を組織内政治の知覚、従属変数をOCBと設定したモデルである。さらに組織内政治の知覚とOCBの関係の調整変数としてセルフ・モニタリングをおき、分析を行った。本研究では、政治スキルと分配的公正に対する組織内政治の知覚の調整作用を検証した。しかしながら、政治スキルの高い従業員は一般的により自身が所属する組織内の政治の知覚が高まる可能性があることに加え、分配的公正がOCBを向上させるメカニズムの探求、さらにセルフ・モニタリングの高い従業員が組織内の政治を知覚するとよりOCBに取り組む可能性があることを考慮し、このモデルを設定した。しかし、適合値はGFI=0.956, AGFI=0.214, NFI=0.900, RMSEA=0.313となり、AGFIが一般的に指摘されている0.9以上の指標を、RMSEAが0.05以下の指標をクリアできていない為今回のモデルの方がより適切である。よって、このモデルも棄却となった。これらの代替モデルは、いずれも本研究でのモデルより適合度が悪い為、本モデルがより適切といえる。

## 6. 考察、今後の課題

本研究の目的は大きく分けて3点であった。1点目は、政治的パースペクティブからOCBが向上するメカニズムを明らかにすること。2点目は、メカニズムの検証にあたりセルフ・モニタリング、政治スキルを独立変数、分配的公正を媒介変数として調査を行うこと。3点目は、組織内政治や不確実性に対する個人の知覚に着目し、組織内政治の知覚の調整効果を検証することである。検証の結果、仮説1は棄却されたが、仮説2および仮説3は支持された。

仮説1の棄却理由について考察する。本研究では、セルフ・モニタリングが分配的公正を媒介にし、OCBを高める効果は示すことができなかった。セルフ・モニタリングが分配的公正を高めなかった理由を考察する。セルフ・モニタリングにおける、自らの適切な振る舞いのための手掛かりを感受する次元と、行動を順応させる次元とでは、必要とされるスキルが異なるとの指摘がある（Furnham & Capon, 1983）。本研究では、セルフ・モニタリングが高い従業員が不確実性を敏感に察知すると、これに対処す

る方法として資源分配が公正に行われるように働きかけると仮定したが、この不確実性を感受する次元が高くとも、行動を順応させる次元が不足していたのならば分配的公正が高まることはない可能性がある。

次に、本研究の意義を4つ述べる。

1点目は、政治スキルがOCBを高めるメカニズムを検証した点である。組織行動論の特徴としては、個人差による影響の違いを特に注視している(二村, 2004)。OCB研究においても、従来から個人特性を規定要因として検討してきた。また先述のように、組織や他者から強制されるものではなく、個人の自由裁量的な行動であるOCBには、個人特性の影響がより強く反映されやすい可能性が示唆されている。このようにOCBを捉えるうえで重要な個人特性であるが、一貫した結果が得られえていないとの指摘(大嶋ら, 2018)もあるため、日本企業を対象とした本研究において、政治スキルという個人特性がOCBを高めるメカニズムを明らかにしたことは意義があると考えられる。

2点目は、組織内政治の知覚が政治スキルと分配的公正の関係を強めることを明らかにした点である。とりわけネガティブな側面から研究されてきた組織内政治の知覚について、ポジティブな側面を示した点は学術的に大きな意義があると考えられる。これにより組織内政治の知覚に関する研究に新たな視座を提供することができたと考える。

3点目は、政治的パースペクティブからOCBの向上メカニズムを明らかにした点である。従来組織にとって従業員の政治行動はネガティブな効果をもたらすことが懸念されていたが、本研究の結果から、組織内政治の機能的側面を明らかにすることができた。これにより、組織内政治の研究に新たな視座を提供することができたと考える。さらに、政治スキルは組織のリーダーをはじめとして、組織成員にとって重要な資質であることが分かっている(Bing et al., 2011)。さらに、政治スキルは社会的学習理論をもとに経験によって向上しうる能力であるされている(Ferris et al., 2005)。これらから、企業がリーダーの政治スキルを高めることができれば、部下もまたリーダーを手本に政治スキルを向上させる可能性が示唆される。本研究が、企業が政治スキルを捉える際の一助になることを期待する。

4点目は、上記の内容と関連して、日本企業を対象に政治的パースペクティブから実証研究を行った点である。「先行研究」において述べた通り、この研究は主に米、英で行われてきた。また、一概に組織内政治といっても、諸外国と日本の文化差や労働観の違いなどを踏まえると、異なるプロセスを経て組織行動変数に影響を与えることが予想される。そこで今回日本企業を対象として、現実の組織とは切り離すことができない政治的パースペクティブから日本企業で改めて注目を集めるOCBの向上を検討したことで、今後の日本における組織内政治、OCB双方の研究のさらなる発展に寄与することができたと考える。

最後に本研究の課題を3つ述べる。1点目は、不確実性や分配的公正以外の観点からも、政治的パースペクティブからOCBや他の変数を検討する余地がある。2点目は、調査対象業界を限定することである。本研究では、対象業界を絞らずに調査を行った為、業界によって組織内政治が現れる程度の差を考慮しきれていない。対象業界によって組織内政治の影響度の違いがあるかを検証していく必要がある。3点目は、測定尺度の再検討である。本研究では、因子分析の過程で、本来想定していた項目から多くの項目が除外されてしまった。そのため、本来の尺度であれば測定できていたことも本研究では測定しきれていない可能性がある。従って、今後は測定尺度の工夫やよりよい尺度の検討が必要である。

#### 参 考 文 献

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309–327
- Bedi, A., & Skowronski, M. (2014). Political skill at work: Good or bad? Understanding its predictors and consequences. *SAM Advanced Management Journal*, 79, 39–47.
- Bing, M. N., Davidson, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). “The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta analysis and moderator test” *Journal of Vocational Behavior*, 79, 563-577
- Brashers, D. E. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of Communication*, 51, 477–497.
- Brashers, D. E. (2007). A theory of communication and uncertainty management. In B. Whaley & W. Samter (Ed.), *Explaining communication theory* (pp. 201–218). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: Meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52, 779–801.
- Chiaburu, D. S., Oh, I., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1140–1166.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E., The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, 278-321, 2001.
- Drory, A., & Room, T. (1990). “The definition of organizational politics: A review ” *Human Relations*, Vol.43, No.11, pp.1133-1154
- Ferris, G.R., Adam, G., Kolodinsky, R. W., Hochwater, W.A., & Ammeter, A. P. (2002) “Perception of Organizational Politics: Theory and Research Direction” *Research in Multi-Level issue*, JAI Press, pp. 179-254
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). “Perceptions of organizational politics” *Journal of Management*, 18, 93–116
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985) Procedural justice: “Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems” In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Vol.3, pp.141-183.
- Furnham, A., & Capon, M. (1983). Social skills and self-monitoring processes. *Personality and Individual Differences*, 4, 171–178.
- Gandz, J., & Murray V.V. (1980) “The experience of workplace politics” *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.2, pp.237-251
- Graham T. Allison & Philip Zelikow (2000) “Understanding decision-making, U.S. Foreign Policy, and the Cuban Missile Crisis: A Review Essay” *International Security*, Vol.25, No.1, pp.134-161

- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23, 627–658.
- 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.
- K. Michele Kacmar, L A Witt & Wayne A. Hochwarter (2000) “Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between Conscientiousness and job performance” *Applied Psychology*, Vol. 83, No. 3, pp. 472-478.
- Lennox, R. D., & Wolfe, R. N. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1349–1364.
- Lewin, K. (1936) “Principles of topological psychology” *McGraw-Hill, New York, NY*.
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D.C., Blickle, G., Liu, Y., Liu, J., ... Ferris, G. R. (2012) “Measure invariance of the political skill inventory (PSI) across five cultures” *International Journal of Cross Cultural Management*, 12, pp.171-191
- Lind, E.A., Van den Bos, K., Uncertainty management by means of fairness judgments. In Zanna, M.P. (Ed) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 34, San Diego: Academic Press, 2002.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. 1991 Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Mintzberg, H. (1985) “The organization as Political arena” *Journal of Management Studies*, Vol. 22, pp. 133-154
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68, 143–184
- Niehoff, B.P., Moorman, R (1993) “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior” *The Academy of Management Journal* Vol.36, No.3, pp.527-556.
- Organ, D. W. (1990) “The motivational basis of organizational citizenship behavior.” *Research in organizational behavior*, Vol.12, pp.43-72
- Organ, D.W., Podsakoš, M. P. & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, 上田泰訳 (2007) 『組織市民行動』白桃書房)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) Transformational leadership behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quality*, 1, 107-142
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., Blume, B. D (2009) Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analy
- Porter, L. W., & Smith, F.J. (1970). The etiology of Organizational Commitment. In: Vigoda, E. & Kapun D. (2005), *Perceptions of Politics and Perceived Performance in public and private organizations: a test of*

- one model across two sectors, *Policy & Politics*, 33(2), 251-76
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G.R. (2006) "Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance" *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp.443-461
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983) "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents" *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, pp.653-663
- Tushman, M. (1977) "A political approach to organizations: A review and rationale" *Academy of Management review*, 2, pp.206-216
- Vigoda, E. (2000a) "Internal politics in public administration systems -An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance" *Public personal management*, 29, 2 pp.185-211
- 浅井雅子 (2020) 「日本における組織市民行動研究に関する課題」『経営学研究論集／明治大各大学院 (編)』第 53 号, pp. 133-152
- 大嶋・宮崎・芳賀 (2016) 「セルフ・モニタリングが組織内政治の知覚およびスキルに及ぼす影響：セルフ・モニタリングの二次元性に注目して」 *パーソナリティ研究*, 25, 135-150
- 大嶋・宮崎・芳賀 (2018) 「組織成員の主要 5 因子性格が組織市民行動に及ぼす影響における政治スキルの媒介効果」 *産業・組織心理学研究*, 第 32 巻, 第 1 号, 31-41
- 木村琢磨 (2011). 組織内政治と企業内キャリアー文献サーベイー 生涯学習とキャリアデザイン：法政大学キャリアデザイン学会紀要, 8, 77-94
- 木村琢磨 (2017) 「日本企業における従業員の社内政治行動と政治スキル」『科学研究費助成事業 研究成果報告書』 pp. 1-4
- 田中堅一郎 (2001) 「職場に対する従業員のささやかな抵抗：組織阻害行動 とその規定要因の研究」 *経営行動科学*, 14, 87-97.
- 田中堅一郎 (2001) 「組織市民行動一測定尺度と類似概念, 関連概念, および規定要因について一」 *経営行動科学*, 第 15 巻, 第 1 号, 1-2
- 田中堅一郎 (2012) 「日本の職場にとっての組織市民行動 (特集・職場の今)」 *日本労働研究雑誌*, 54(10), 12-21
- 津崎・倉田・荒井 (2008) 「平成不況期の人的資源管理改革による従業員意識の個人化」 *一橋社会科学*
- 西田豊昭 (1997) 「企業における組織市民行動に関する研究」『*経営行動科学*』, 11, 101-122.
- 二村敏子 (2004) 『現代ミクロ組織論その発展と課題』有斐閣
- プレジデントウーマン (2020) 「1000 人調査! 『イマドキ出世と社内政治』は、現実的にどのくらい関係があるのか」 <https://president.jp/articles/-/39201> (2023 年 1 月 10 日アクセス)