

資料論文

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^{1) 2)}

大嶋 玲 未 (立教大学)³⁾
宮崎 弦 太 (東京女子大学)
芳賀 繁 (立教大学)⁴⁾

The Mediating Effect of Political Skill in Influencing the Effect of the Big Five Personality Domains on Organizational Citizenship Behavior.

OHSHIMA Remi (Rikkyo University)
MIYAZAKI Genta (Tokyo Woman's Christian University)
HAGA Shigeru (Rikkyo University)

A previous study showed that the effects of the Big Five Personality Domains on Organizational Citizenship Behavior (OCB), which is informal voluntary behavior by employees, are indirect and that there is a need for clarification of the mediating mechanism between Big Five Personality Domains and OCB. This study focused on “political skill” which is the ability to exercise organizational politics, and examined the mediating effect of political skill in the effects of the Big Five Personality Domains on OCB. Participants were 309 full-time workers in a Japanese enterprise (231 men and 78 women; mean age 44.20 years, $SD=8.16$). Our results showed that “apparent sincerity” and “interpersonal influence”, subscales of political skill are the intervening variable which explaining the partly process of the Big Five Personality on OCB.

キーワード：組織市民行動；主要5因子性格；政治スキル

Key words：organizational citizenship behavior; Big Five personality; political skill

問題と目的

1. 問題

職務が組織にもたらす貢献の基準となる職務業績は、かつて、商品知識、販売の成立、組織や時間の管理のような、生産品やサービスを生み出すことにかかわる中核的な活動の成果である課題業績に限定

されてきた。しかし、組織が機能するためにはそうした中核的な活動だけでなく、組織成員ひとりひとりが集団を支援し、組織に貢献するような行動を行うこと、たとえば、個々人の本来の役割を超えて働く、同僚をはじめとした他者が目標を達成できるように手助けするなどの行動が必要不可欠である (cf.,

1) 本研究で使用した調査データは、中日本高速道路株式会社東京支社との共同研究の一環として収集された。また、本研究はパーソナリティ研究に掲載された大嶋・宮崎・芳賀 (2016)、立教大学心理学研究に掲載された大嶋 (2017) で使用したデータを異なる観点から分析したものである。

2) 本論文は、平成27年度に開催された産業・組織心理学学会第31回大会での発表内容に加筆・修正したものである。

3) 現所属：目白大学人間学部心理カウンセリング学科

4) 現所属：株式会社社会安全研究所

Borman & Motowidlo, 1997; Dalal, 2005)。組織市民行動 (OCB: organizational citizenship behavior) は、こうした組織を効率的に機能させることに寄与する様々な自発的行動で、個々人の自由裁量に任せられ、公式の報酬体系では直接的、明示的に認識されない行動である (Organ, 1988)。近年の実証研究から、組織市民行動が職務業績をはじめ、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ことが示されている (cf., Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009)。

2. 組織市民行動の構成概念

組織市民行動を定義したOrgan (1988) は、組織市民行動を「愛他主義」、「誠実さ」、「スポーツマンシップ」、「礼儀正しさ」、「市民美德」の5次元から論じた。現在までに組織市民行動を多次元で構成する尺度は多数提唱されているが (cf., LePine, Erez, & Johnson, 2002)、田中 (2001) によれば、Organ (1988) の5次元に基づいて開発されたPodsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) の尺度が組織市民行動研究に最も多く用いられているとされる。国内では、田中 (2002) が日本の組織に特有の組織市民行動の測定を試み、「対人的援助」、「誠実さ」、「職務上の配慮」、「組織支援行動」、「清潔さ」の5次元から構成される日本版組織市民行動尺度を開発している。

日本版組織市民行動尺度の各次元の内容を田中 (2002) に基づき整理すると、第1次元の「対人的援助」は、「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」など、職場での対人的な援助行動に関する項目で構成される。この次元は、Podsakoff et al. (1990) の「愛他主義」の次元と対応する。第2次元の「誠実さ」は「不必要に仕事の手を休めないよう心がける」など、誠意をもって真摯に仕事に取り組む姿勢を表し、Podsakoff et al. (1990) の「誠実さ」の次元と対応する。第3次元の「職務上の配慮」は「仕事で間違いに気がついたらすぐにそれを正す」などの項目で構成される。これは、職務を遂行する際に、周囲の他者に悪影響がでないよう行動する態度を表しており、Podsakoff et al. (1990) の「市民美德」と「礼儀正しさ」の次元と対応づけることが可能である (田中, 2002)。第4次元の「組織支援行動」は「参加が義務づけられていなくても、会社 (組織) が主催する行事や祭典には参加する」など、組織成

員が組織外でも組織のために行う自発的行動を表し、Podsakoff et al. (1990) の「市民美德」と「愛他主義」の次元と対応する。第5次元の「清潔さ」は「職場では机はいつもきれいにし、汚さないように努める」など、自発的に職場を清潔に保とうとする行動を指す。Podsakoff et al. (1990) ではこれに対応する次元が存在しないため、先行研究とは異なる独自の次元として解釈されている。その後には発表された田中 (2004) では、組織市民行動尺度としての構成概念妥当性と下位尺度の信頼性ととともに、項目反応理論を用いた分析により各項目の識別力の高さも確認されており、近年の国内研究では、田中 (2002) の日本版組織市民行動尺度が用いられることが多くなっている (e.g., 江口・戸梶, 2011; 堀田・大塚, 2015; 石橋, 2016)。

3. 組織市民行動の規定要因にかかわる研究

組織市民行動に対する関心が高まるにつれ、組織市民行動の規定要因について多くの注目が集まった。Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach (2000) によれば、組織市民行動の規定要因は(a)個人特性、(b)タスク特性、(c)組織特性、(d)リーダーシップ行動に大別される。本研究では、組織市民行動の規定要因として注目されてきたにもかかわらず (cf., Chiaburu, Oh, Berry, Li, & Gardner, 2011)、その関係性について一貫した結果が得られていない、性格特性に注目する。

初期の研究から、組織市民行動は就労者の性格によって規定されると考えられてきた (Organ, 1994)。性格特性が組織市民行動に影響することが予測される理由として、Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) は、1) 性格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、2) 性格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点を挙げ、組織や他者によって強制されない自発的行動である組織市民行動にはその影響が反映されやすい可能性を示唆している。その中でも先行研究では特に、人間の基本性格を外向性、協調性、勤勉性、神経症傾向、開放性の5つから説明する主要5因子性格について、組織市民行動との関連性が注目されてきた。

たとえば、Spitzmuller, Van Dyne, & Illies (2008) は、組織市民行動の有力な規定要因として、職務満

足感、公正感、組織コミットメント、ポジティブ感情とともに、実直に計画性をもって物事に取り組もうとする性格特性である勤勉性と、他者と友好的な人間関係を築こうとする性格特性である協調性を挙げている。また、組織市民行動を、組織一般のために行われる行動(OCB-O)、組織内での特定の他者のために行われる行動(OCB-I)、既存の方法を変革したり、改良することで組織を強化する行動(OCB-CH)の3側面から捉え、主要5因子性格との関連性を検討したChiaburu et al. (2011)では、主要5因子性格は因子ごとにその影響の様相は異なるものの、組織市民行動の3つの側面いずれにも影響することを明らかにした。しかしその一方で、主要5因子性格の協調性、情緒的安定性、外向性を反映した因子と組織市民行動との相関は弱く、職務満足感や他の職務態度にかかわる要因よりも組織市民行動に対する説明力が低いというメタ分析の結果もあり(Organ & Ryan, 1995)、両者の間には弱い関係しかないと結論付ける研究者もいる(Organ et al., 2006)。そのため、主要5因子性格と組織市民行動の関連性については先行研究間で結果が一致していないといえる。さらにOrgan et al. (2006)は、性格特性が組織市民行動に及ぼす影響は、直接のものよりも、別の変数を媒介した間接的なものが大半である可能性を示唆しているが、主要5因子性格と組織市民行動との間を媒介する要因についての検討は十分でなく、その影響メカニズムはモデル化されていない。本研究では主要5因子性格と組織市民行動を媒介する可能性のある要因として、近年職業上のアウトカムへの影響が注目され、その一部が性格特性によって規定されると考えられている、政治スキルに注目する。

4. 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される(Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter, 2004)。組織科学や心理学の分野においては比較的新しい概念であるが、組織における様々な業績指標に影響することが実証されている(e.g., Bedi & Skowronski, 2014; Munyon, Summers, Thompson, & Ferris, 2015)。

政治スキルの測定に関して、Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas, & Frink (2005)は、(a)他者との間にネットワークを形成する能力、また、それを活用する能力である「ネットワーク能力(networking ability)」、(b)自身が誠実な人物であると印象づける能力である「仮現誠実性(apparent sincerity)」、(c)他者や社会的文脈に対する鋭さや、環境への適応能力である「社会的鋭敏性(social astuteness)」、(d)他者に影響を与える能力である「対人影響力(interpersonal influence)」の4次元から構成される政治スキル尺度を開発した。各次元と個人の性格特性との関連について、Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, & Lux (2007)のモデルでは次のように予想されている。政治スキルの対人影響力やネットワーク能力、仮現誠実性といった側面には、社交性や他者に対して親切にする傾向といった“愛想の良さ(affability)”が必要であり、そのような傾向は主要5因子性格の外向性と協調性によってもたらされる(Ferris et al., 2007)。また、社会的鋭敏性やネットワーク能力には、自分自身の行動をモニターし、制御する能力である“見識(perceptiveness)”が必要であり、その能力は、主要5因子性格の勤勉性で説明される自分自身を統制する傾向と結びついている(Ferris et al., 2007)。以上より、Ferris et al. (2007)のモデルに基づくと、外向性と協調性はネットワーク能力、対人影響力、仮現誠実性の先行要因となり、勤勉性は社会的鋭敏性とネットワーク能力の先行要因となることが予想される。

次に、政治スキルが職業上のアウトカムに及ぼす影響について、Bing, Davidson, Minor, Novicevic, & Frink (2011)やMunyon et al. (2015)のメタ分析の結果から、政治スキルと、組織市民行動や、組織市民行動の類似概念である文脈的業績(Borman & Motowidlo, 1997)との間に正の関連があることが確認されている。政治スキルの高い人物は、個人的・組織的な目標の達成のために資源を活用しようとする傾向が強い(Ferris et al., 2005)。そのため、組織内で認められるため、あるいは自身の目標を達成するための対人的戦略の一つとして、組織市民行動を行うよう動機づけられる可能性が考えられる。また、政治スキルの高い人物は、個人や組織にとってなにが大切なのかを理解し、適切な援助行動を行うために必要な能力を有している(Munyon et al.,

2015)。これらは特に、特定の他者を助けるための組織市民行動の実行には必要な能力といえるだろう。

以上のことから政治スキルは、主要5因子性格から組織市民行動への影響を媒介して、組織市民行動を促進する要素の一つになると予測される。政治スキルによる媒介過程を明らかにすることにより、主要5因子性格が組織市民行動に及ぼす影響プロセスにかかわる知見を拡張できるだろう。

5. 本研究の目的

主要5因子性格は組織市民行動の規定要因として注目されてきたが、実証研究の知見からは、その影響の多くは間接的なものである可能性が示唆されている (Organ et al., 2006)。しかし、主要5因子性格がどのような媒介要因を介して組織市民行動に影響するかについての検討は十分でなく、その影響メカニズムはモデル化されていない。そこで本研究では媒介変数として政治スキルに注目し、組織市民行動への影響メカニズムを検討する。本研究では前述のFerris et al. (2007) のモデルに基づき、以下の2つの仮説を検証する。

仮説1：外向性と協調性が組織市民行動に及ぼす影響においては、政治スキルの対人影響力、ネットワーク能力、仮現誠実性が媒介するであろう。具体的には、外向性と協調性は、対人影響力、ネットワーク能力、仮現誠実性を高めることを媒介して、組織市民行動を促進するであろう。

仮説2：勤勉性が組織市民行動に及ぼす影響においては、政治スキルの社会的鋭敏性、ネットワーク能力が媒介するであろう。具体的には、勤勉性は、社会的鋭敏性とネットワーク能力を高めることを媒介して、組織市民行動を促進するであろう。

上記のFerris et al. (2007) のモデルには主要5因子性格の開放性、情緒的安定性／神経症傾向は含まれていないが、政治スキルはそれぞれの次元が多様な性格や能力によって規定されることが示唆されて

いる (cf., Ferris et al., 2007)。開放性が高い人の特徴である想像力の豊かさや、周囲の環境や経験に対する関心の高さは、他者を効果的に理解し、自身や組織の利益のために能力を活用する傾向と関連すると考えられる。また、他者や組織のための行動を遂行するには、情緒的安定性の高い人 (神経症傾向の低い人) の特徴である精神的な安定が必要になると考えられる。実際、Blickle, Momm, Kramer, Mierke, Liu, & Ferris (2009) では政治スキルの社会的鋭敏性、対人影響力、仮現誠実性と主要5因子性格を同時に測定しており、政治スキルの3因子と開放性との間に有意な正の相関があることを確認している ($r = .15 - .35$)。また、政治スキル尺度の自己評価の回答が人事選考場面の影響を受けるかを検証するために実験的フィールド研究を行ったBlickle & Schnitzler (2010) では、政治スキル尺度が含まれる調査票を、人事選抜の一環として回答を求められたものと仮定させた実験群と、正直な回答を求めた統制群のそれぞれで政治スキルと主要5因子性格との相関係数を算出しているが、実験群、統制群いずれの条件においても政治スキルと開放性 ($r = .26, .20$)、神経症傾向 ($r = -.36, -.25$) の間には有意な相関が確認されている。この研究ではFerris et al. (2005) の政治スキル尺度を1次元で得点化しており、政治スキルの次元ごとの詳細な検討は行われていないが、政治スキルと神経症傾向との間にも関連性がみられる可能性を示している。そこで本研究では、開放性と情緒的安定性／神経症傾向が組織市民行動に影響を及ぼすプロセスにおける政治スキルの媒介効果についても探索的に検証する。

方 法

1. 調査対象と手続き

スクリーニング調査 Web調査会社A社に委託をし、Web調査を行った。はじめに、A社のモニター会員 (約117万人) のうち年齢が20-59歳に該当する5,000名を対象に、スクリーニング調査用のURLが配信された。スクリーニング調査の内容は、「回答者の雇用形態」、「業種」、「職種」について尋ねるものであった。スクリーニング調査の目的は、回収されたデータから、(a)調査時に国内企業で正社員として勤務していたこと、(b)高度な専門性が求められ

る業種、職種（たとえば、医師、弁護士など）でない職業に従事していることを条件に、本調査の対象者500名を選定することであった。上記の条件に合致する515サンプルのデータが回収された時点で、スクリーニング調査は終了した。

本調査 515名に対して、調査画面のURLが送信された。大嶋・宮崎・芳賀（2016）は、対人業務が中心となる職業では、生産、製造業などの対物業務が中心となる現場作業従事者と比較すると、政治的戦略が組織内で観察される機会が多く、業務の遂行のために本人が行う政治行動の種類も細分化される可能性があるとして述べている。また、政治スキル尺度を開発したFerris et al. (2005) の調査でも、論文内で明らかにされている範囲では、法律事務所の従業員、国立金融サービス企業の支店長など、対人業務が仕事の中心である集団からデータを回収している。そこで、政治スキルの回答は、現場作業従事者以外の300名から回収されるよう設定した。最終的に、政治スキルへの回答を含むデータは309名（男性231名、女性78名、 $M=44.20$ 歳、 $SD=8.16$ 歳）から回収された。

2. 調査期間

2014年9月にスクリーニング調査および本調査を実施した。

3. 使用した尺度

組織市民行動 田中（2002）が開発した日本版組織市民行動尺度を用いた（33項目、5件法）。

主要5因子性格 Ten Item Personality Inventory (TIPI) (Gosling, Rentfrow, & Swann, 2003) を小塩・阿部・カトローニ（2012）が邦訳した日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) を用いた（10項目、7件法）。

政治スキル Ferris et al. (2005) を大嶋他（2016）が邦訳した18項目を用いた（7件法）（項目の詳細はAppendix 1を参照）。

回答は、組織市民行動では「1. まったく行わない」から「5. つねに行う」の5件法、主要5因子性格では「1. 全く違うと思う」から「7. 強くそう思う」の7件法、政治スキルでは「1. 全くそう思わない」から「7. 非常にそう思う」の7件法で求めた。本調査では、回答者ごとに尺度、項目の表示順序が異なるようランダムサイズの設定をした。上

記の尺度に加え、“フェイス項目”、“セルフ・モニタリング”、“セルフ・モニタリングの必要性にかかわる認知”、“組織内政治の知覚”、“職場での飲み会に関する意識”、“上司の安全リーダーシップ”についての回答を求めたが、今回の分析には使用しなかったため、報告は割愛する。

結 果

1. 尺度の構造

各尺度の構造を確認するために、因子分析を実施した。組織市民行動尺度では田中（2004）で想定される因子構造で確認の因子分析を行ったところ、適合度が $GFI=.81$, $AGFI=.78$, $CFI=.86$, $RMSEA=.07$ であった。適合度はやや低い値であったが、許容範囲内の適合度であると判断した。 α 係数は“対人的援助（8項目）”で.89, “誠実さ（8項目）”で.84, “職務上の配慮（6項目）”で.87, “組織支援行動（8項目）”で.83, “清潔さ（3項目）”で.83といずれの因子でも高い内の一貫性が確認されたため、各因子の得点平均値を下位尺度得点とした。

主要5因子性格を測定するTIPI-J尺度では、小塩他（2012）を踏襲し、5因子それぞれの対応項目となる2項目間で相関係数を算出した。その結果、“外向性 ($r=-.42, p<.001$)”、“協調性 ($r=-.30, p<.001$)”、“勤勉性 ($r=-.43, p<.001$)”、“神経症傾向 ($r=-.31, p<.001$)”、“開放性 ($r=-.35, p<.001$)”のいずれの因子の対応項目間においても相関係数が有意であった。逆転項目の処理を行ったうえで対応項目間の得点平均値を下位尺度得点とした。

政治スキル尺度についてFerris et al. (2005) で想定される因子構造で確認の因子分析を実施したところ、適合度は $GFI=.85$, $AGFI=.81$, $CFI=.90$, $RMSEA=.09$ であった。適合度はやや低かったが、許容範囲内であると判断した。 α 係数を算出したところ、“ネットワーク能力”で.90, “仮現誠実性”で.67, “社会的鋭敏性”で.84, “対人影響力”で.87であった。仮現誠実性の値がやや低かったが、項目数が3項目と少なく他の因子と比較して α 係数が低くなりやすいことと、先行研究(Blickle et al., 2009)でも α 係数は同程度(.65)であることを鑑みて、許容範囲内の信頼性が確認されたと判断し、項目平均値を下位尺度得点とした。各変数間の相関をTable 1に示す。Table 1に示されるように、外向性、協調性、

Table 1. 変数間の相関

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<主要5因子性格>														
1 外向性	—													
2 協調性	.01	—												
3 勤勉性	.35***	.28***	—											
4 神経症傾向	-.36***	-.32***	-.51***	—										
5 開放性	.31***	.10	.31***	-.31***	—									
<政治スキル>														
6 ネットワーキング能力	.37***	.16**	.25***	-.21***	.29***	—								
7 仮現誠実性	.21***	.30***	.27***	-.26***	.18**	.61***	—							
8 社会的鋭敏性	.28***	.33***	.36***	-.28***	.27***	.71***	.75***	—						
9 対人影響力	.39***	.39***	.31***	-.36***	.25***	.71***	.62***	.77***	—					
<組織市民行動>														
10 対人的援助	.26***	.27***	.28***	-.25***	.31***	.37***	.46***	.47***	.45***	—				
11 誠実さ	.10	.34***	.33***	-.29***	.27***	.14*	.32***	.34***	.30***	.60***	—			
12 職務上の配慮	.20***	.36***	.37***	-.30***	.29***	.22***	.45***	.43***	.39***	.66***	.73***	—		
13 組織支援行動	.30***	.17**	.26***	-.30***	.31***	.58***	.46***	.50***	.52***	.65***	.47***	.42***	—	
14 清潔さ	.24***	.22***	.38***	-.22***	.19**	.16**	.23***	.30***	.31***	.43***	.49***	.54***	.31***	—

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

勤勉性、開放性と政治スキルの各因子の間にはいずれも有意な正の相関、神経症傾向と政治スキルの各因子の間には有意な負の相関が認められた。また、政治スキルの各因子と組織市民行動の各因子の間にはいずれも有意な正の相関が認められた。

2. 主要5因子性格が組織市民行動に及ぼす影響および政治スキルの媒介効果

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を検討するために、組織市民行動（対人的援助、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動、清潔さ）を従属変数とした階層的重回帰分析を実施した。Step 1では主要5因子性格から組織市民行動への直接の影響を検討するために、主要5因子性格（外向性、協調性、勤勉性、神経症傾向、開放性）を独立変数として投入した。Step 2では政治スキル（ネットワーキング能力、仮現誠実性、社会的鋭敏性、対人影響力）を投入し、モデルの説明力の変化を検討した。Step 2でモデルの説明力が

有意に上昇した場合にはブートストラップ法による媒介分析を実施した。その結果、Step 2においてネットワーキング能力が誠実さ、職務上の配慮、清潔さに及ぼす影響について、相関分析と重回帰分析で符号が逆転した。政治スキルの下位尺度間の相関が高く（ $r = .61 - .77$ ）、多重共線性の可能性も考えられたことから、ネットワーキング能力をモデルから除外し、再度分析を行った。

階層的重回帰分析の結果をTable 2に示す⁵⁾。主要5因子性格を独立変数として投入したStep 1の R^2 はいずれのモデルでも有意であった。対人的援助では外向性、協調性、開放性、誠実さでは協調性、勤勉性、開放性、職務上の配慮では協調性、勤勉性、開放性、組織支援行動では外向性、開放性、清潔さでは外向性、協調性、勤勉性からの正の影響が有意であった。続くStep 2で政治スキルの3つの下位尺度（仮現誠実性、社会的鋭敏性、対人影響力）をモデルに投入したところ、清潔さ以外のモデルで R^2 の変化量が有意であった。仮現誠実性は対人的援助、職務上の配慮、組織支援行動に、対人影響力は組織支援行動に正の影響を及ぼしていた。

Step 2で R^2 の変化量が有意であり、政治スキル下位尺度の影響が有意であった対人的援助、職務上の

⁵⁾ ネットワーキング能力を除外した重回帰分析モデルにおけるVIF値は1.17-3.67であった。

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

Table 2. 主要5因子性格と政治スキルが組織市民行動に及ぼす影響

従属変数		対人的援助		誠実さ		職務上の配慮		組織支援行動		清潔さ	
独立変数	β	独立変数	β	独立変数	β	独立変数	β	独立変数	β	独立変数	β
<主要5因子性格>		<主要5因子性格>		<主要5因子性格>		<主要5因子性格>		<主要5因子性格>		<主要5因子性格>	
外向性	.16**	外向性	.07	外向性	-.06	外向性	-.09	外向性	.18**	外向性	.14*
協調性	.21***	協調性	.09	協調性	.24***	協調性	-.19**	協調性	.10	協調性	-.07
勤勉性	.10	勤勉性	.05	勤勉性	.18**	勤勉性	.15	勤勉性	.21**	勤勉性	.17**
神経症傾向	-.02	神経症傾向	.01	神経症傾向	-.08	神経症傾向	-.08	神経症傾向	-.03	神経症傾向	-.01
開放性	.20***	開放性	.17**	開放性	.19**	開放性	.17**	開放性	.14**	開放性	.19**
<政治スキル>		<政治スキル>		<政治スキル>		<政治スキル>		<政治スキル>		<政治スキル>	
仮現誠実性	.25***	仮現誠実性	.12	仮現誠実性	.12	仮現誠実性	.12	仮現誠実性	.27***	仮現誠実性	.19**
社会的鋭敏性	.07	社会的鋭敏性	.10	社会的鋭敏性	.10	社会的鋭敏性	.10	社会的鋭敏性	.04	社会的鋭敏性	.09
対人影響力	.13	対人影響力	-.01	対人影響力	-.01	対人影響力	-.01	対人影響力	.03	対人影響力	.28***
R^2	.19***	R^2	.31***	R^2	.21***	R^2	.25***	R^2	.24***	R^2	.32***
		ΔR^2	.12***			ΔR^2	.03**			ΔR^2	.08***
										ΔR^2	.17***
										R^2	.18***
										R^2	.35***
										ΔR^2	.17***
										R^2	.18***
										R^2	.20***
										ΔR^2	.02

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

配慮, 組織支援行動について, 有意な影響が確認された主要5因子性格からのパスにおける媒介効果を検討した。手続きとしては, Hayes (2013) に基づき政治スキル下位尺度を媒介変数とした媒介分析を実施し, ブートストラップ法(リサンプリング回数5,000回)により95%信頼区間を算出した。媒介効果の95%信頼区間に0が含まれていない場合, その媒介効果は0よりも大きく, 媒介効果が認められたことを示す。各モデルにおいて独立変数以外の主要5因子性格は共変量として投入した。

対人的援助について, Step 2で対人的援助への影響が有意であった仮現誠実性の媒介効果を検証した。外向性(95%CI [0.002, 0.050])と協調性(95%CI [0.016, 0.085])からのパスで媒介効果が認められ, 外向性, 協調性が高いほど仮現誠実性が高く, それを媒介して, 対人的援助が促進されていた。一方, 開放性(95%CI [-0.011, 0.046])から対人的援助へのパスでは媒介効果が認められなかった。

職務上の配慮について, Step 2で職務上の配慮への影響が有意であった仮現誠実性の媒介効果を検証したところ, 協調性(95%CI [0.020, 0.092])からのパスで媒介効果が認められ, 協調性が高いほど仮現誠実性が高く, それを媒介して職務上の配慮が促進されていた。勤勉性(95%CI [-0.005, 0.056])と開放性(95%CI [-0.015, 0.049])から職務上の配慮へのパスでは, 仮現誠実性の媒介効果は認められなかった。

組織支援行動について, Step 2で組織支援行動へ

の影響が有意であった仮現誠実性と対人影響力の媒介効果を検証した。仮現誠実性では, 外向性(95%CI [0.010, 0.037])からのパスで媒介効果が認められ, 外向性が高いほど仮現誠実性が高く, それを媒介して, 組織支援行動が促進されていた。一方で, 開放性(95%CI [-0.008, 0.033])が組織支援行動に及ぼす影響では媒介効果は認められなかった。対人影響力では, 外向性(95%CI [0.017, 0.099])からのパスで媒介効果が認められ, 外向性が高いほど対人影響力が高く, それを媒介して, 組織支援行動が促進されていた。開放性(95%CI [-0.006, 0.055])から組織支援行動へのパスでは, 対人影響力の媒介効果は認められなかった。

以上のことから, 仮説1は仮現誠実性と対人影響力の一部で支持された。具体的には, 仮現誠実性では外向性から対人的援助と組織支援行動, 協調性から対人的援助と職務上の配慮への影響において媒介効果が認められた。対人影響力では, 外向性から組織支援行動への影響において媒介効果が認められた。仮説2については, 勤勉性が組織市民行動に及ぼす影響については社会的鋭敏性が媒介しなかったことから, 支持されなかった。

考 察

本研究では, 就労者の主要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を検討した。

1. 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

組織市民行動の下位尺度への直接的な影響が認められた主要5因子性格のうち、外向性と協調性では、一部で仮現誠実性と対人的援助の媒介効果が認められた。この結果は、主要5因子性格が組織市民行動に及ぼすメカニズムの一部が政治スキルによって説明されることを示すものである。

まず、仮現誠実性の媒介効果について、仮現誠実性は、主要5因子性格の外向性と協調性が組織市民行動に及ぼす影響プロセスを媒介しており、対人的援助、職務上の配慮、組織支援行動を促進していた。これは、仮説1を支持する結果であった。外向性の高い人が持つ外的世界にかかわろうとする志向性の強さ、協調性の高い人が持つ他者との関わりを重んじる傾向の強さによって、他者に好ましい印象を与え、周囲からの信頼を得ることに対する関心が強く、自身が誠実な人物であると印象づける能力である仮現誠実性 (cf., Ferris et al., 2005) が高くなると考えられる。そして、仮現誠実性が高い人は、自身の行動を操作していると解釈されない立ち振る舞いをするために周囲に信用され、信頼感を抱かせる (Ferris et al., 2007)。そのため仮現誠実性が高い人ほど、自分に対する信頼を高めるための手段として、対人的援助のような他者を援助する行動や、職務上の配慮といった規範的な行動、組織支援行動のような組織のために行動する人物であると周囲に印象づける行動を積極的に行きやすくなると考えられる。また、外向性は対人影響力を媒介することでも、組織支援行動を促進していた。対人影響力は他者に積極的に働きかけ、関係性を築く行動に関連することから、外向性はその規定要因になると考えられる。そして、他者に働きかけて調和した関係を築く能力を活かして、対人影響力の強い人は、組織支援行動に含まれる「仕事の場以外でも積極的に自分の会社(組織)を宣伝する」「優秀な人材を自分の会社(組織)に入るように勧める」といった積極的なプロモーションを行いやすいのではないだろうか。また、組織において他者と良い関係性を築き影響力を発揮するためには、組織の内部事情についての知識が不可欠である。そのため組織支援行動に含まれる「会社(組織)の新しい展開や内部の事情を、いち早く知るように努める」「社内報や掲示板にまめに目を通して、社内の最新事情を知っておく」といった情報

収集を日常的に行う可能性があるだろう。さらに組織内の他者と良好な関係を築くために「参加が義務づけられていなくても、会社(組織)が主催する行事や祭典には参加する」といった態度を示す可能性も考えられる。

主要5因子性格の勤勉性では、政治スキル下位尺度と正の相関が認められ、組織市民行動に対しても直接の正の影響がみられたものの、仮説2に反して、組織市民行動への影響における政治スキル下位尺度の媒介効果は認められなかった。Organ et al. (2006)によれば、勤勉性は主要5因子性格の中で、組織市民行動への直接的な影響が最も頑健な特性である。勤勉性が高い人は、真面目で他者から信頼されるという特徴を持つが、そうした傾向の強い人は自らの利益のために組織市民行動を行うのではなく、組織への忠誠心や、それが道徳的に正しいという信念によって組織市民行動を行うよう動機づけられている可能性がある。そのため、勤勉性から組織市民行動への影響のプロセスでは政治スキルの媒介効果が認められなかったのではないだろうか。また勤勉性は組織市民行動の中でも、特定の人物に貢献する形ではなく、余計な休憩はとらないなどの組織一般の利益になる組織市民行動(OCB-O)への影響が強いとされる(Organ et al., 2006)。本研究でも勤勉性からは誠実さ、職務上の配慮、清潔さといった主に組織一般のために行われると考えられる組織市民行動に対して正の影響がみられており、先行研究と一貫する結果となったといえる。

2. 実践的含意

国内市場の変化への対応や海外の競合企業への競争優位性を保つため、企業には柔軟な組織づくりが求められている。想定されていなかった職務や、役割を超えた職務であっても従業員が自発的に取り組むような組織形態の醸成は今後ますます重要になるだろう。本研究の結果からは、外向性、協調性の高い人物は、周囲に対して誠実であるように印象づける能力である仮現誠実性、また、外向性の高い人物は他者に働きかけ関係性を築く能力である対人影響力を身につけやすく、それらの能力を身につけた結果としても組織市民行動を行いやすくなることが示唆された。政治スキルにかかわる能力や知識の習得過程では、周囲の支援が重要になると考えられている。たとえばFerris et al. (2007)は、多くの刺激

や手があり、情報、暗黙知に溢れる職場環境の中で従業員が政治スキルを発揮するためには、経験豊富なメンターによる助言が重要であることを示唆している。このことから、従業員が政治スキルを身につける過程では、メンターが明文化されない情報を積極的に提供する等のサポートが必要になると考えられる。その際に、メンターが従業員に対して、組織の一員としての意識づけを行ったり、従業員の自発的行動の重要性について理解を促すことにより、政治スキルを身につけた人物が組織市民行動を行うよう動機づけられやすくなる可能性があるだろう。また本研究からは、就労者の性格によっても身につけやすい政治スキル、行われやすい組織市民行動は異なることが示唆された。そのため、職場における組織市民行動の生起を考えるうえでは、従業員の性格特性を把握することは有効であるだろう。今回の結果からの示唆としては、政治スキルを身に付けやすいと考えられる外向性、協調性の高い従業員に対しては、政治スキルで説明される能力が組織のために発揮されやすくなるように促すことが有効と考えられる。

3. 本研究の問題点と今後の課題

本研究の問題点を2点挙げる。1点目は、調査設計上の問題である。Organ et al. (2006) は性格特性と組織市民行動の関係性を明らかにするうえで不利に働きうる調査設計上の問題の一つとして、性格特性と組織市民行動の両方の変数を一人の回答者から得ることを挙げている。本研究でも回収された変数はすべて回答者による主観的評価であった。このような調査設計においては、共通方法バイアスの問題が生じる (Conway & Lance, 2010)。Organ et al. (2006) は、組織市民行動との関連性を検討する際には、同僚と管理者からの組織市民行動評価を含んだ調査を設計することが理想であると論じている。今後の調査では主観的評価だけでなく、複数の評価指標を含んだ調査手法で検討することが望ましい。2点目は、仮現誠実性の α 係数がやや低かった問題である。項目数が3項目と少なく、Blickle et al. (2009) の先行研究でも同程度の α 係数が得られていたことから、本研究では仮現誠実性の尺度得点を分析に使用した。しかし、これにより仮現誠実性にかかわる結果の信頼性が低下した可能性は否定できない。よって結果の再現性については、さらなる検

証が必要である。また、今後は十分な項目数から因子が構成される尺度を開発し、信頼性を高めることも必要だろう。

今後の課題として、政治スキル以外の媒介要因の解明が挙げられる。本研究の結果からは、政治スキルが主要5因子性格と組織市民行動を繋ぐ媒介要因となることが示唆された。特に、これまで政治スキルと組織市民行動の関連性について検討した研究では、政治スキル、組織市民行動のいずれかを一次元として捉えることが多く、それぞれを下位尺度で研究した研究は筆者らの知る限り存在しない。その中で、政治スキルの影響が組織市民行動の内容によって異なることを示した本研究には一定の意義があるだろう。ただし、本研究では、政治スキルの下位尺度のネットワーキング能力について、相関分析と重回帰分析で符号が逆転したため、仮説検証の分析から除外している。ネットワーキング能力を含め、政治スキルの各側面の影響について詳細に検討するためには、たとえば、政治スキルを身につけていない若手社員に対して縦断的調査を行い、それぞれのスキルを身に付ける過程で組織市民行動を行う頻度がどのように変化するかを調査するとともに、頻度に変化があれば当人にその理由についてインタビューすることでその変化のメカニズムを詳細に検討するなど、今回と異なる方法でのアプローチも有効だと考えられる。最後に、本研究において相対的に政治スキルの媒介的影響が弱かった性格特性から組織市民行動への影響プロセスでは、他の媒介要因が介在している可能性も考えられる。今後の研究では、政治スキル以外の媒介変数についても考慮し、それらの影響を比較検討できれば、組織市民行動への影響メカニズムについて、より詳細な記述が可能になるだろう。

4. 結論

本研究の結果から、仮現誠実性と対人影響力は主要5因子性格が組織市民行動に及ぼす影響プロセスの一部を媒介することが示された。本研究で得られた知見は、組織市民行動のどの側面について政治スキルを介したメカニズムが見られやすいのか、また、主要5因子性格がどのようなメカニズムで組織市民行動を促進するのかを明らかにしたという点で、組織市民行動の規定要因に関するこれまでの知見を拡張したといえるだろう。

引用文献

- 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.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, **10**, 99-109.
- Blickle, G., Momm, T. S., Kramer, J., Mierke, J., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2009) Construct and criterion-related validation of a measure of emotional reasoning skills: A two-study investigation. *International Journal of Selection and Assessment*, **17**, 101-118.
- Blickle, G., & Schnitzler, A. K. (2010) Is the political skill inventory fit for personnel selection? An experimental field study. *Journal of Selection and Assessment*, **18**, 155-165.
- 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 meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **96**, 1140-1166.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010) What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, **25**, 325-334.
- Dalal, R. S. (2005) A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 1241-1255.
- 江口圭一・戸梶重紀彦 (2011) 職業生活において文化的自己観と労働価値観が組織市民行動に及ぼす影響: 若年労働者を対象とした研究 産業・組織心理学研究, **24**, 89-101.
- 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., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007) Political skill in organizations. *Journal of Management*, **33**, 290-320.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B., Jr. (2003) A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, **37**, 504-528.
- Hayes, A. F. (2013) *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford.
- 堀田裕司・大塚泰正 (2015) 職場における対人的援助向上プログラムの効果評価 産業衛生学雑誌 **57**, 219-229.
- 石橋真人 (2016) 職務特性・職務満足が組織市民行動へ与える影響 日本経営工学会論文誌 **66**, 309-316.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002) The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, **87**, 52-65.
- 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.
- 大嶋玲未・宮崎弦太・芳賀繁 (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.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1994) Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, **20**, 465-478.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications. (オーガン, D. W., ポザコフ, P. M., &

- マッケンジー, S. B. 上田泰 (訳) (2007) 組織市民行動 白桃書房
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, **48**, 775-802.
- 小塩真司・阿部晋吾・カトローニ ピノ (2012) 日本語版Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み パーソナリティ研究, **21**, 40-52.
- 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-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 122-141.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Illies, R. (2008) Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling, & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (Vol. 1: Micro approaches, pp.106-123). Thousand Oaks, CL: SAGE Publications.
- 田中堅一郎 (2001) 組織市民行動—測定尺度と類似概念, 関連概念および規定要因について— 経営行動科学, **15**, 1-28.
- 田中堅一郎 (2002) 日本版組織市民行動尺度の研究 産業・組織心理学研究, **15**, 77-88.
- 田中堅一郎 (2004) 日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性, および項目特性についての検証 産業・組織心理学研究, **18**, 15-22.

—2016. 6. 1 受稿, 2018. 7. 1 受理—

Appendix I. 政治スキルの測定項目 (Ferris et al., 2005を大嶋他 (2016) が邦訳)

質問項目

- I ネットワーキング能力
- 1 私は職場での多くの時間や努力を人脈作りに費やす
 - 2 職場では、私は有力者をたくさん知っていて、コネが多い
 - 3 私は職場で大きな事業を始めるためにコネクションや人脈を使うのが得意だ
 - 4 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
 - 5 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
 - 6 私は職場の権力者と関係を築くことが得意だ
- II 仮現誠実性
- 7 私が自分の発言や行動に誠実であると人々が信じることは大切だ
 - 8 他者と交流するとき、私は自分の発言や行動に正直になるようにする
 - 9 私は他者に心から興味を持っているように見せようとする
- III 社会的鋭敏性
- 10 私はいつも他者に影響を与えるために適切な行動や発言が無意識にわかるように思われる
 - 11 私は他者に対する自分自身の表現方法について良い直観や機転を備えている
 - 12 私は他者の動機や隠された意図を感知することが非常に得意だ
 - 13 私は人々の顔の表情に細心の注意を払う
 - 14 私は人々を理解することがとても上手い
- IV 対人影響力
- 15 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
 - 16 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
 - 17 私は他者と気軽に効果的に交流することができる
 - 18 私は人々に自分を好きにさせることがうまい

