

# 他者志向性を伴う政治的行動が 資源動員に与える影響に関する研究

大 上 麻 海  
相 馬 敏 彦

## 和文要約

本研究の目的は、従業員のような行動が周囲の人々からの資源動員を促進する効果をもつのかを明らかにすることである。先行研究では、従業員の政治的行動が職場における従業員間の資源動員を促進することが明らかになっているが、その反面、政治的行動は失敗の可能性があることも示唆されている。本研究では、資源を求める従業員が他者志向性をもつことで、政治的行動が成功し資源動員がなされやすくなると仮定した。225名に対する質問紙調査から、他者志向性を伴う政治的行動は資源動員促進効果をもつことが明らかとなった。

## 1. はじめに

情報技術の発展やグローバル化の進展に伴い市場競争が激化している今日、多くの企業が個々の従業員の創造性発揮を重視し、それらを組織成果に結びつけることを重視している。言い換えると、単に従業員個人が創造的なアイデアを単独で生み出すだけでなく、それらを基に従業員間で協力を行い合い、アイデアを最終的に組織レベルの成果に結びつけることが求められているといえる。

他方、組織を複数の個人から成る協働システムと捉えると（Barnard, 1938）、組織もしくは集団レベルの成果は、各従業員の職務成果の積み重ねの結果といえる。特に、従業員ひとりひとりが自発的かつ革新的に行動をとることで、

組織の有効性と効率を高めることができるとこれまで捉えられてきた (Katz & Kahn, 1978)。つまり、最終的な組織成果を生み出すためには、個人の職務行動に着目する必要があるといえる。

前述のような職場における従業員間の資源動員について、これまで主にイノベーション研究において研究がなされてきた (e.g. Van de Ven, 1986; 武石・青島・軽部, 2012)。そこでは、あるアイデアを一人の従業員が生み出した後、それらが組織の中でどのように受け入れられ、資源が動員され、実現されるのかに関する研究蓄積が豊富である。

しかしながら先行研究においては、従業員が周囲の人々から資源動員を得るための具体的な方法に関する言及が十分であるとはいえない。特に、資源動員を得るための従業員行動が成功もしくは失敗する条件については、ほとんど議論がなされてこなかった。現在のところ、従業員間の資源動員場面における有効な従業員行動についての知見が不足しているといえる。

以上の問題を解決するために本研究では、従業員のどのような行動が周囲の人々からの資源動員を促進する効果をもつのかを明らかにする。

## 2. 理論的背景

### 2.1. 資源動員を得るための従業員行動

組織における他者からの資源動員に関する研究では、これまで、組織の中で従業員が政治的に行動することで他者からの資源投資を促進することが可能であることが明らかにされてきた (Van de Ven, 1986; 武石他, 2012)。特にイノベーションを達成させようとする場面における資源動員研究では、従業員が政治的に振舞わなければ、生み出されたアイデアに資源が集まらず、アイデアはイノベーション達成に繋がらないことが明らかにされてきている (Van de Ven, 1986, Amabile, 1988)。

組織における従業員の政治的行動とは、組織非公認の成果を得るため、もしくは、非公認の方法を用いて公認の成果を得るための影響力の行使を意味する（Mayes & Allen, 1977）。言い換えると、公式の指揮命令系統を通じず影響力を行使することや、公式に求められていない成果を出すために影響力を行使することといえよう。

このような政治的行動がイノベーションを達成しようとする場面で重視されるのは、イノベーションにはしばしば困難さが内在し、公式の指揮命令系統を通じた協力の要請が受け入れられにくいためであろう。イノベーションとは、新規で有用なアイデアを生み出しそれを実現するプロセスを意味しており（Zaltman Duncan & Holbek, 1973）、新規なアイデアには必ず不確実性が内在する。ここにおける不確実性とは、アイデアの実現が可能であるか、どのような方法で実現することができるか、実現にはどのような制約条件があるのかなどが不明確であることを指す（志賀, 2012）。このような不確実なアイデアを実現することには多大なコストが必要となるため、他の組織メンバーは新奇なアイデアに懐疑的な見方や抵抗を示しがちである（Baer, 2012）。このため、イノベーションを達成しようとする従業員が政治的行動をとり、周囲の人々に影響を及ぼすことで、周囲の人々からの資源を動員する必要があるといえる。

以上のような前提をもつ先行研究の中でも武石他（2012）は、従業員の政治的行動が、経済合理性を欠く新しいアイデアに対し、資源を動員するに足る正当性を付与する効果を定性的に明らかにしている（武石他, 2012）。彼らは複数のイノベーション事例を分析し、従業員が固有の理由を用いて特定の関係者を説得する政治的行動をとることで、アイデアに周囲の人々から資源が動員されることを明らかにした（武石他, 2012）。このように、従業員のとる政治的行動は、周囲の人々から資源を動員する効果をもつといえる。

しかしながら武石他（2012）では、従業員がとる政治的行動は必ずしも成

功するわけではないことが示唆されている。彼らがイノベーションの事例分析に用いた23件の事例のうち全体の約60%に当たる14件において、当初得られていた資源が事業を進める中で失われる事例が見られた(武石他, 2012)。これらの事例では、社内において特定のアイデアに資源を投入することに対して批判が上がったことが示されている(武石他, 2012)。その後、アイデアを実現させようとする者の政治的行動が成功せず、他部門からの協力が失われるまたは予算が打ち切られるなどの苦境に陥ったと考えられよう。

このように、従業員が政治的行動を取れば必ず資源動員を得られるわけではないことが先行研究では示唆されている。そして、武石他(2012)の後、どのような条件により政治的行動が成功し資源動員を得られるかに関して、十分な検討がなされたとはいいがたい。この点が、政治的行動の資源動員効果に関する研究における課題といえよう。

## 2.2. 資源動員をより促進する他者志向性

本研究では、上述の課題を解決するために資源保存理論(Hobfoll, 2001)に着目した。資源保存理論では、人は自身の資源を投資する際、将来に自身が周囲から受けることのできる出資(投資の見返り)を見越して投資を行うとされている(Hobfoll, 2001)。言い換えると、人はよりよい見返りの期待できる対象に対して自身の資源を動員する。資源保存理論では広く人間の生活における資源の投資に関して説明がなされているが、ここにおける資源とは本人にとって価値のある物、個人特性、状態、エネルギーと定義されており(Hobfoll, 1989)、仕事の場面にも援用可能と考えられる。特にHobfoll(2001)ではより具体的な資源の例が挙げられており、この中には仕事時間や仕事能力、物事に対するモチベーションなど、仕事の場面における資源、すなわち周囲の人々からの資源といえる項目が含まれている。

資源保存理論で説明される資源投資の戦略性が、仕事の場面における資源

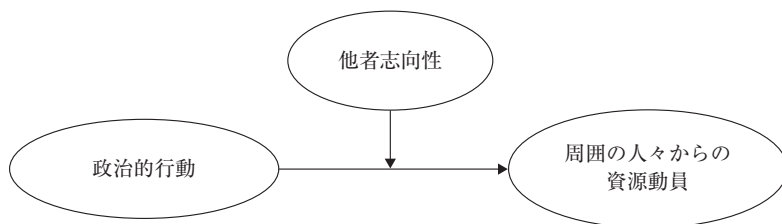
投資にも援用可能であることは、Halbesleben & Wheeler (2015) の実証研究においても定量的に明らかにされている。Halbesleben & Wheeler (2015) は資源保存理論における投資の返報性に着目し、同僚からの援助行動（すなわち、資源を意味する）を受けるとサポートの認知が高まり、最終的に当該の同僚に対する援助行動が高まるモデルを提唱した。そして定量的に分析を行い、仮説モデルが実証データを十分に説明できる高い適合度を有していることを明らかにしている（Halbesleben & Wheeler, 2015）。

本研究では、投資の見返りを得られる見込みを高める要因として、他者志向性に着目する。他者志向性とは個人がもつ性質的な傾向の一つであり、他者へ関心を示し援助しようとする傾向を指す（Meglino & Korsgaard, 2004）。周囲の人々の視点に立つと、他者志向性をもつ従業員は他者のために仕事を行う人であり、それは翻って、自身の個人的な欲求のために他者の資源を利用しようとしなない人でもあるといえよう。また、周囲の人々にとって資源投資の見返りを得られる見込みとは、自身の資源投資が確実に仕事もしくは職場のためだけに利用されると認識することであろう。すなわち、政治的行動をとる従業員の他者志向性を周囲の人々が認識すると、より資源を投資しやすくなると考えられる。

他方、周囲の人々が政治的行動をとる従業員の他者志向性を認識しなければ、資源投資は促進されにくいだろう。なぜなら、政治的行動をとる従業員の他者志向性が低いと周囲の人々が認識することで、周囲の人々の資源投資が確実に仕事のために利用される見込みが低下し、資源投資の有用性が低下するためである。

以上の議論から、他者志向性を伴う政治的行動には資源動員を促進する効果があると予測することができる。言い換えると、従業員が他者志向性を多くもつ場合、あまりもたない場合に比べ、政治的行動をとるほど周囲の人々から資源を動員させやすくなると予測することができる。この予測を検証するために必要な仮説を以下のように設定した。

**仮説** 他者志向性を多くもつ場合、あまりもたない場合よりも、政治的行動が周囲の人々からの資源動員に与える影響は強いだろう



出典：筆者作成

図 2.1 本研究の分析モデル

### 3. 研究方法および調査概要

#### 3.1. 研究方法

本研究では、定量的研究によって上記の課題にアプローチする。本研究の目的に密に関連する研究である武石他（2012）では、定性的研究方法が用いられた。しかしながら、定性的な研究手法には見出された結果の一般化に限界がある。そのために、武石他（2012）のもつ知見のみから、政治的行動のもつ資源動員促進効果に関する説明が普遍性をもつとはいえない。そこで本研究では、定量的研究を用いることで、他者志向性を伴う政治的行動がもつ資源動員促進効果が一般的なものであるかを検討する。

#### 3.2. 調査概要

本研究の調査は、日本国内の地方都市に本社を置く大企業の A 社（製造業）の研究開発部門を対象として実施された。本研究の調査対象としては、周囲の人々からの資源動員が日常的に発生している組織、すなわち、仕事を

行う上で周囲の人々との協力が重視される組織が適している。Clark & Fujimoto (1991) は日本の製造企業の研究開発業務において、チームワークの中で個人間の調整が頻繁に行われることを明らかにしている。よって、A社の研究開発部門においては従業員間の資源動員が日常的にみられると判断し、調査対象とした。

調査の手続きは以下の通りである。まず、A社の研究開発部門に所属する従業員 225 名に質問紙を配布し回収した。その後、未回答や連続して同じ番号の回答が多いなど、信頼性の低い質問紙を除外した。その結果、最終的に分析の対象となったのは 181 名であった（有効回答率 80.4%）。回答者の属性は男性 171 名、女性 10 名、平均年齢は 39.4 歳（SD=9.9）、平均勤続年数は 15.9 年（SD=11.4）であった。

表 3.1 調査対象者の属性

項目	値	備考
分析対象者数	181 名	
（うち男性）	(171 名)	
（うち女性）	(10 名)	
平均年齢	39.4 歳	SD=9.9
平均勤続年数	15.9 年	SD=11.4

出典：筆者作成

調査時期は 2014 年 11 月である。質問紙は表計算ソフトのファイルに作成され、A社の担当者から Eメールを通じて各回答者に配布された。回答は表計算ソフトのファイルに直接入力するよう依頼した。回収は回答者の心理的な負担に配慮し、回答者の上司を通さず上述の A社担当者へ直接返信する方法をとった。

また、回答におけるコモンメソッドバイアスの発生を避けるために、質問紙には、回答の匿名性を保持し個人名と回答の内容が紐づけられることはない旨を明記した。このことにより、回答者は自身をより良く見せようとする

動機が減少し、部分的にコモモンメソッドバイアスが発生しにくくなるといえる (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003)。

上述の仮説を検証するために、本研究では質問紙調査から得られたデータを用い定量的分析を行う。まず各項目の記述統計量を算出し回答の分布を確認し、各変数が分析に使用可能であると判断されれば、その後、尺度ごとに探索的因子分析を行い、信頼性係数  $\alpha$  を算出する。尺度の信頼性が十分であると判断されれば、他者志向性、政治的行動、周囲の人々からの協力の認知から成る階層的重回帰分析を行い、交互作用効果を確認する。最後に、調整変数の効果を詳細に確認するため、単純傾斜分析を行う。

### 3.3. 概念の操作化

本研究の分析枠組みに含まれる概念は、以下の四点の測定尺度を用い操作化した。

**政治的行動** 政治的行動を測定する尺度として、Treadway, Hochwarter, Kacmar, & Ferris (2005) の政治的行動尺度を用いた。項目は「私は関係者の調整に多くの時間をかけている」「私は仕事で人を動かすために、コミュニケーションを多く行っている」など6項目である。

**周囲の人々からの資源動員** 周囲の人々からの資源動員を測定する尺度として、Shih, Chiang & Chen (2012) による知識交換の認知尺度を用いた。周囲の人々から日常的に資源、すなわち協力を得ると、職場における知識交換が盛んになるだろう。特に本研究における調査対象者は研究開発業務に従事する従業員であり、その他の職種と比較して、周囲の人々からの資源動員は知識交換という形をとって現れやすいと考えられる。項目は「私の同僚の多くは、同僚とアイデアの交換や結合することに積極的である」「私の同僚の多くは、新しい技術やノウハウなどを提案する個人的なアイデアを共有することが得意である」など8項目である。



**他者志向性** 他者志向性を測定する尺度として、Grant & Sumanth（2009）による向社会的モチベーション尺度を用いた。この尺度は向社会的モチベーション尺度と命名されているものの、実際には他者志向のモチベーションを測定するために作成された尺度である（Grant & Sumanth, 2009）。項目は「人の役に立てそうな仕事にはやる気が出る」「人に良い影響を与えることができる仕事を好む方である」など5項目である。

**デモグラフィック要因** 職場における従業員の行動および態度に影響を及ぼすと考えられる、勤務年数、性別、職位の3変数を統制変数として使用した。

## 4. 結 果

以降では、分析結果を記述統計および因子分析、そして主たる分析の二点に分けて説明する。

### 4.1. 記述統計量および因子間相関

まず、項目ごとの回答の分布を確認したところ、いずれの項目においても天井効果および床効果は認められなかったため、全ての項目を以下の分析に用いることができると判断した。

次に、各変数の記述統計量および変数間の相関係数を確認した。それらの数値を整理した表を表4.1として以下に記す。ここでは、特別に強い有意な相関係数を示す変数はみられなかったため、全ての項目を以降の分析に用いることができると判断した。

### 4.2. 因子分析

続いて、各尺度の因子構造を確認するための探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った。固有値1以上を基準として抽出された因子数が

表 4.1 記述統計量および因子間相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1 年齢	39.387	9.920						
2 性別	1.055	.229	-.127 <sup>+</sup>					
3 職位	1.989	.983	.620**	-.170*				
4 資源動員	4.706	.958	-.028	.138 <sup>+</sup>	.115			
5 他者志向性	5.446	.875	-.235**	.048	-.092	.038		
6 政治的行動 (調整)	4.673	.880	.153*	-.061	.209**	.023	.068	
7 政治的行動 (売り込み)	3.931	1.061	-.102	-.076	.144 <sup>+</sup>	.333**	.160*	.339**

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , <sup>+</sup> $p < .10$

※「資源動員」は周囲の人々からの資源動員を指す

出典：筆者作成

妥当であるかを確認するために、スクリープロットによる確認と因子の解釈可能性の検討も行った。また、因子負荷量が .40 を下回る項目がある場合はその項目を削除して再度分析を行っている。尺度の信頼性について、クロンバックのアルファ係数が .72 以上の場合は内部一貫性があるとみなした (Nunnally, 1978)。

最終的に、周囲の人々からの資源動員は 1 因子 8 項目 ( $\alpha = .925$ )、他者志向性は 1 因子 5 項目 ( $\alpha = .892$ ) の因子構造が妥当であるとそれぞれ判断することができた。

政治的行動のみ 2 因子が抽出された。この探索的因子分析の結果を表 4.2 に示す。第 1 因子は 4 項目から構成されており、「私は関係者の調整に多くの時間をかけている」「積極的に調整を行うことは仕事のうちである」などの項目が含まれている。第 1 因子の項目は仕事における周囲の人々との調整に関する項目から構成されているため、「調整」と命名した ( $\alpha = .787$ )。他方、

表 4.2 政治的行動の探索的因子分析結果

	項目	調整	売り込み	共通性
項目 1	仕事において、物事が確実に 行われるか調整をよく 行っている	.899	-.079	.755
項目 2	積極的に調整を行うことは 仕事のうちである	.664	-.059	.412
項目 3	私は関係者の調整に多くの 時間をかけている	.630	.034	.417
項目 4	私は仕事で人を動かすために、 コミュニケーションを多く 行っている	.540	.235	.454
項目 5	私は自分の成果を認めているかを よく確認している	-.051	.815	.632
項目 6	私は仕事において、自分の成果を 他の人に知ってもらうように している	.038	.666	.466
	因子寄与	2.17	1.53	

出典：筆者作成

第2因子は2項目から構成されており、「私は仕事において、自分の成果を他の人に知ってもらおうようにしている」など、自身の過去の実績を周囲の人々に売り込むことに関する項目から構成されていた。そのため、「売り込み」( $\alpha = .702$ )と命名した。

### 4.3. 階層的重回帰分析

政治的行動と周囲の人々からの資源動員の関連に対する他者志向性の調整効果を明らかにするために、周囲の人々からの資源動員を従属変数とする階層的重回帰分析を行った。

まず Step1 では、デモグラフィック変数である勤続年数、性別、職位を統制変数として投入した。次に Step2 では、他者志向性および政治的行動をそれぞれ投入した。そして Step3 では、他者志向性と政治的行動から成る交互作用項を投入した。分析の結果は以下の表 4.3 に示すとおりである。

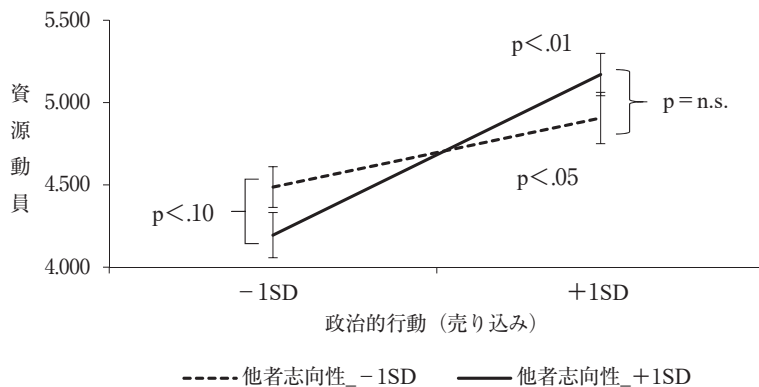
表 4.3 周囲の人々からの資源動員を従属変数とする階層的重回帰分析結果

変数名	Step1	Step2	Step3
切片	4.707**	4.708**	4.690**
年齢	-.014	-.003	-.005
性別	.662*	.743*	.767**
職位	.225*	.126	.135
他者志向性		-.032	-.008
政治的行動 (調整)		-.115	-.148 <sup>+</sup>
政治的行動 (売り込み)		.330**	.329**
他者志向性*政治的行動 (調整)			-.060
他者志向性*政治的行動 (売り込み)			.150*
$R^2$	.050*	.158**	.191**
$\Delta R^2$	-	.108**	.033*

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , + $p < .10$

出典：筆者作成

続いて、他者志向性のもつ交互作用効果を詳細に確認するために、単純傾斜分析を行った。結果は以下の図 4.1 に示すとおりである。



※「資源動員」は周囲の人々からの資源動員を意味する

出典：筆者作成

図 4.1 他者志向性の交互作用効果

階層的重回帰分析および単純傾斜分析により明らかとなった主要な分析結果を、以下の四点に整理した。

**分析結果 1：単独の主効果** 他者志向性 ( $\beta = -.032$ , n.s.) および政治的行動の調整因子 ( $\beta = -.115$ , n.s.) は、周囲の人々からの資源動員に対する有意な単独の主効果を示さなかった。他方で、政治的行動の売り込み因子は有意な単独の主効果を示した ( $\beta = .330$ ,  $p < .01$ )。

**分析結果 2：交互作用効果** 政治的行動のうち売り込み因子のみが、他者志向性との交互作用項として周囲の人々からの資源動員に対する有意な正の影響を示した ( $\beta = .150$ ,  $p < .05$ )。政治的行動の調整因子と他者志向性との交互作用項は周囲の人々からの資源動員に対する有意な値を示さなかった ( $\beta = -.060$ , n.s.)。

**分析結果 3：単純傾斜分析結果** 政治的行動（売り込み）の値が高まるにつれて、他者志向性の値が高い場合（+1SD）は他者志向性の値が低い場合（-1SD）よりも、周囲の人々からの資源動員の値が有意に高かった（図 4.1 参照）。

**分析結果 4：単純傾斜分析の軸を入れかえた場合** 政治的行動の値が低い場合（-1SD）、他者志向性の値が低い場合（-1SD）の方が高い場合（+1SD）よりも、周囲の人々からの資源動員の値が有意に高い傾向が示された。他方、政治的行動の値が高い場合（+1SD）、他者志向性の値により周囲の人々からの資源動員の値が高まる有意な効果は認められなかった（図 4.1 参照）。

以上の四点の主要な分析結果に対し、次節では考察を加える。

## 5. 考 察

上述の四点の分析結果を統合すると、仮説は一部支持されたといえる。分析結果からは、政治的行動の売り込み因子と他者志向性の交互作用項が、周囲の人々からの資源動員に有意な正の影響を及ぼしていることが分かる。他方で、他者志向性をあまりもたない場合でも、政治的行動をとるにつれて周囲の人々からの資源動員の値が有意に高まっている。この仮説で予測しなかった結果に対する解釈を含め、以降では、上述の主要な分析結果に沿い詳細な考察を加える。

まず分析結果 1 からは、政治的行動のうち調整因子は周囲の人々からの資源動員に対する有意な影響をもたず、売り込み因子のみが有意な影響をもつことが見てとれる。この結果には、調査対象における仕事の行い方の特性が現れていると考えられよう。本研究の調査対象は製造業の研究開発部門であった。一般的に製造業の研究開発部門では、新しい技術の開発や現在の技術の改善にチーム単位で取り組む。チーム単位で仕事を行う際、チームメン

バーとの情報交換や議論または役割分担を行うことは必要不可欠な要素であり、これらは一般的には調整と呼ばれる。本研究で用いた政治的行動尺度の質問項目を見ると、調整因子には「私は関係者の調整に多くの時間をかけている」「積極的に調整を行うことは仕事のうちである」などの項目が含まれていた。本研究の調査対象にとり、政治的行動の調整因子を表す行動は特別な行動とはいえ、彼・彼女らは政治的行動（調整）を一般的な職務行動の一つと認識していると考えられる。言い換えると、政治的行動の調整因子を表す行動は彼・彼女らにとり政治的行動であるとはいえなかったのであろう。それゆえに、政治的行動（調整）は周囲の人々からの資源動員に対し有意な影響力を示さなかったと考えられる。

他方、売り込み因子には「私は仕事において、自分の成果を他の人に知ってもらおうようにしている」など自身の過去の実績を周囲の人々に売り込む項目が含まれている。このような行動は調査対象者にとり一般的な職務行動ではないために、彼・彼女らに特別な行動であると認識され、その結果周囲の人々からの資源動員に統計上有意な値を示したと考えられる。このように、分析結果1からは、政治的行動が周囲の人々からの資源動員に有意な影響力をもつと読みとることができるものの、調査対象の特性により売り込み因子の一方のみが政治的行動と捉えられたと解釈することができる。

次に分析結果2および3からは、政治的行動（売り込み）を多くとる場合には、他者志向性を多くもつ場合の方があまりもたない場合よりも、周囲の人々から資源を得られやすいことが示唆された。Step3とStep2の決定係数の増加量が有意な値を示していることから（ $\Delta R^2 = .033$ ,  $p < .05$ ）、Step3で示される交互作用モデルが最も高い説明力をもつことが分かる。図4.1を見てみると、他者志向性を多くもつ場合（+1SD）を示す直線（実線）は、政治的行動の値が高まるにつれ有意に周囲の人々からの資源動員の値が高まることを示している。

このことから、他者志向性を多くもつ場合には政治的行動を多くとるにつれ周囲の人々からの資源をより得やすいと読みとることができる。これは仮説で提示したとおりのメカニズムを表しているといえる。つまり、分析結果1に見られるとおりの周囲の人々に自身の過去の実績をよく知らせると周囲の人々から資源を得やすいが、その行動に他者志向性が伴うことで周囲の人々は政治的行動をとる人を有用な資源投資先と感じやすくなる。その結果、周囲の人々からの資源がより得やすくなるのだろう。よって、他者志向性を多くもつ場合、政治的行動をとるにつれ、より周囲の人々から資源を引き出すことができるといえる。

他方、分析結果4では、仮説において予測したメカニズム以外のメカニズムが働いていることが示唆された。政治的行動をあまりとらない場合には、他者志向性をあまりもたない場合（-1SD）の方が、多くもつ場合（+1SD）よりも、周囲の人々からの資源を引き出しやすい傾向があることが示唆されている<sup>1)</sup>。また、政治的行動を多くとる場合（+1SD）には、他者志向性の値の多寡により周囲の人々からの資源を引き出す効果に差はみられないことが示唆されている。

これらの結果からは、他者志向性は多くもつ場合（+1SD）とあまりもたない場合（-1SD）の両者共に、政治的行動をとるほど周囲の人々から資源を引き出す効果をもつ可能性があることが分かる。仮説では他者志向性を多くもつほど資源動員効果がより強く現れると予測したが、分析結果4は仮説を支持しないため、本分析の仮説は完全に支持されたとはいえない。特に、政治的行動をあまりとらない場合（-1SD）には、他者志向性をあまりもたない場合（-1SD）の方が、多くもつ場合（+1SD）よりも周囲の人々から資源を引き出しやすい傾向があることが示されており<sup>2)</sup>、仮説で想定しなかつ

---

1) この結果は有意傾向 ( $p < .10$ ) を示した。

2) この結果は有意傾向 ( $p < .10$ ) を示した。



た効果が現れていると考えられる。

つまり、仮説で想定した効果の現れ方以外にも、他者志向性は政治的行動の資源動員効果を促進する効果を発揮するといえる。例えば、政治的行動をとる従業員が他者志向性をわずかでも保持していれば、周囲の人々はそれを感じとることができ、資源投資を行う際の有用性の判断基準として用いることができると推測することができる。言い換えると、他者志向性の多寡により資源動員効果の大きさは変化せず、他者志向性をもつか否かで変化する、しきい値効果が働いていると推測することが可能である。

以上の四点の主要な分析結果を統合すると、他者志向性には政治的行動を周囲の人々からの資源につなげやすくする効果があると解釈することができる。特に、政治的行動を多くとる場合には他者志向性のもつ、資源動員効果を発揮させる効果が顕著になるといえる。

## 6. 含意および限界

本研究の目的は、従業員のどのような行動が周囲の人々から資源動員を促進する効果をもつのかを明らかにすることであった。質問紙調査から得られたデータを定量的に分析したところ、従業員が保持する他者志向性には、当該の従業員がとる政治的行動を周囲の人々からの資源動員につなげやすくする効果があることが明らかとなった。この結論は職場における従業員間の資源動員に関する研究において、他者志向性を伴う政治的行動が資源動員を促進することを検証した点で意義があったといえる。

先行研究では、職場において周囲の人々から資源を得るためには、政治的行動が必要であると主張されてきたにもかかわらず、資源を投資する周囲の人々の投資行動について議論が十分になされてこなかった。本研究では、資源を求める従業員の行動として政治的行動の資源動員効果を仮定し、またそ

の効果をより高める要因として他者志向性が影響力をもつと予測した。仮説は一部支持され、他者志向性を伴う政治的行動は資源動員促進効果をもつと実証された。

本研究には以上の点において、職場における従業員間の資源動員に関する研究に僅かながら貢献することができたといえよう。しかしながらその反面、限界も存在する。まず、主要な分析結果4で示された、他者志向性のもつ政治的行動の資源動員促進効果の現れ方には、また別の現れ方が存在する可能性があることについて、本研究の分析枠組みでは十分に説明することができなかった。他者志向性の値の大きさにより政治的行動の資源動員効果に変化があるのではなく、他者志向性をもつか否かにより政治的行動の資源動員効果が現れる、または現れないかが決定される可能性があることが示された。しかしながら、本研究に用いた分析枠組みではその可能性について検討することを前提としていなかった。この課題については、今後の研究における取り組みが待たれる。特に、政治的行動をあまりとらない場合には、他者志向性をあまりもたない場合の方が、多くもつ場合よりも周囲の人々から資源を引き出しやすい傾向があることについては、有意水準が10%水準であったことから、再試の必要性が高い。再試を重ねることで、示された知見の頑健さを確認し議論する必要があるだろう。

次に、実証研究における測定方法についても限界が存在する。本研究では資源動員の値を、政治的行動をとる従業員本人の認知により測定した。今後は行動をとる従業員本人の評価ではなく、資源を動員する周囲の人々もしくは彼・彼女らの上司の評価する資源動員の値を用いることで、コモンメソッドバイアスをより回避し、本研究で用いた調査方法よりもより正確に資源動員を捉えることが可能となろう。

最後に、本研究の結論は一般化された結論とはいえない点である。本研究の分析に用いたデータは一社から得られたものであり、結果を一般化する

上では適切であるとはいいがたい。今後は複数の企業、業種、地域を対象とした追試を行うことで、本研究の結果を一般化することが求められる。

## 引用文献

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard university press.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- （田村明比古（訳）（2009）. 増補版 製品開発力 自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究 ダイアモンド社）
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The Performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 944-927.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628-1650.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Katz, D., & Kahn, L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York, NY: Wiley.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory (2nd Ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Chen, T. J. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057-1073.
- 志賀俊宏 (2012). *イノベーションの創発プロセス研究* 文眞堂

- 武石 彰・青島矢一・軽部 大 (2012). イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化 有斐閣
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3), 229-245.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.