

組織内政治と企業内キャリア：文献サーベイ

KIMURA, Takuma / 木村, 琢磨

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

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 = Lifelong learning and career studies

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

77

(終了ページ / End Page)

94

(発行年 / Year)

2011-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007603>

組織内政治と企業内キャリア

一文献サーベイ

法政大学キャリアデザイン学部専任講師 木村 琢磨

はじめに

多くのビジネスパーソンにとって、「会社には『社内政治』が付き物である」という通説は納得のいくものである。いわゆる「社内政治」と呼ばれる現象は、わが国の企業に特有なものではなく、諸外国の企業でも広く見られるようである。その証左として、海外には、「組織内政治 (organizational politics)」に関わる学術研究の膨大な蓄積がある。

Allison (1971) は、組織における意思決定に関して、合理的モデル (rational model)、組織プロセスモデル (organizational model)、政治モデル (political model) という3つのモデルを提示した。合理的モデルとは、価値の最大化を目指して合理的な選択が行われる形の意味決定のことをいう。組織プロセスモデルとは、すでに確立されたルーティンによって多くの選択が行われ、新たな解決策の探索が減多に行われないタイプの意思決定のことをいう。政治モデルとは、コンフリクト、権力闘争、合意形成を通じて意思決定がなされる形をいう。この政治的な意思決定の背景には、個人や集団レベルでの自己奉仕的 (self-serving) な関心が存在する。

政治を生み出す主な組織的要因は、不確実性・曖昧性と資源の希少性であるといわれている (Tushman 1977, Drory & Romm 1990)。たとえば、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、正式な手続きの裏

で、根回しやゴマすりや評価結果に影響する余地が生じる。また、資源の配分方法に不確実性・曖昧性が存在し、かつ予算や昇進ポストなどの資源が不足している状況では、一部の個人や集団 (部署・派閥など) 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。

実際の企業組織では、このような不確実性・曖昧性や資源の希少性が常に存在しているため、希少な資源をめぐる個人間・部署間の競争やコンフリクトは日常的に生じている。したがって、組織の意思決定の現実を正確に表しているのは、経済合理性や科学的管理の視点に基づいた組織研究の伝統的なアプローチよりも、むしろ政治モデルであると考えられるようになってきている (Drory 1993)。

組織内政治 (社内政治。以下、組織内政治という) は、企業や官公庁などの組織に広く存在し、頻繁に生じていることが実証されている (Ganz & Murray 1980, Madison et al. 1980)。それゆえ、政治は「組織の一部」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)。また、Drory & Vigoda-Gadot (2010) は、「組織内政治の存在は防ぐことができず、それを悪用する人は必ず出てくる」と述べている。

Allison (1971) のいう「政治モデル」によって組織内の意思決定が行われているならば、組織構造の設計や人事・処遇に関する意思決定も組織内政治の影響を受け、その結果として、従業員の

キャリアも組織内政治に左右されることになる。たとえば、もし採用や昇進が組織内政治に大きく影響受けるとすれば、経済合理性の点ではリーダーに立つべき有能な人材が、しかるべきポストに登用されない可能性がある。

組織内政治の研究には、このような、組織内政治が従業員の企業内キャリアに与える影響についても豊富な蓄積がある。本稿では、組織内政治に関する研究のうち、企業内キャリアとの関連を実証したものを中心にレビューし、組織内政治と企業内キャリアとの関係についての今後の研究課題を提示する。

1. 組織内政治とは何か

(1) 組織内政治の定義

組織内政治はさまざまな形で定義されており、統一見解として定着している定義はないが、組織内政治のとらえ方には、大きく分けて2つのアプローチがある。第一は、政治を、組織の基本的な機能に貢献しうる、多様な社会的行動と定義するものである。第二は、組織によって正式に認められていない、自己奉仕的 (self-serving) な行動と考えるものである。前者が、組織内の他者または他の集団に影響を与える行動を幅広く含む一方、後者は自己奉仕的な行動に限定されているため、前者が広義の組織内政治、後者が狭義の組織内政治といえよう。

組織内政治を広義の意味で定義したものとしては、Pettigrew (1973) の「組織における資源配分システムに要求を出すために、個人または組織のサブユニットによって行われる行動」、Tushman (1977) の「目標の定義、方向性、その他組織の主要なパラメータに影響を与えるために権限やパワーを用いること」、Pfeffer (1981) の「選択に不確実性や不同意がある状況において、自分にとって望ましい結果を得ることを目的として、パワーやその他の資源を獲得・開発・使用するために、組織内で行われる活動」などが代表例として挙げられる。

狭義の意味で組織内政治を定義した初期の研究である Mayes & Allen (1977) は、組織内政治を、「組織に公認されていない目標を達成するため、および、公認されていない影響手段によって公認された目標を達成するための影響力のマネジメント」と定義した。Mayes & Allen は、定型化した作業指示のような、戦略的でない影響力の行使は政治行動でなく、打算的で巧妙な戦略的行為が政治であり、影響力は政治行動の必要条件ではあるが十分条件ではないとして、影響力と政治行動とを区別した。

狭義の組織内政治の研究において頻繁に引用されるのは Mintzberg (1983) の定義である。Mintzberg は、組織内政治を「非公式で、表向きは局地的で、一般的に軋轢を生じさせ、そして特に技術的な意味で、非合法的個人または集団の行動であり、(公式権限や公認のイデオロギー・専門性を用いることはあっても) 公式権限や、公認のイデオロギー・専門性によって認められていない行動」と定義している。

この Mayes & Allen (1977) や Mintzberg (1983) の定義に含まれる「組織に公認されていない (unsanctioned)」ことを組織内政治の重要な特徴とする定義は、後の研究に受け継がれている (たとえば Ferris, et al.1994, Ferris, et al.1996, Witt, et al. 2000, Valle & Witt 2001)。

政治行動の自己奉仕的側面をより強調したのは、Ferris et al. (1989) の「短期的・長期的な自己の利益を最大化するために、他者の利益に合致する形、あるいはそれを犠牲にし得る形で、行動が戦略的に設計される社会的影響のプロセス」という定義である。Ferris et al. (1989) の定義の特徴は、組織内政治は「自己の利益」を追求したものであって、ときには他者の利益を損なうものであるという点を明確にしていることである。同様の考え方は、Kacmar & Baron (1999) による「他者や組織の幸福を考えず、自分自身の利益を追求することを目標として行われる個人の行動」という定義にも見られる。

このように、組織内政治はさまざまな形で定義

されているが、多くの研究に見られる共通点を抽出すると、組織内政治は、狭義の意味では、パワー・影響力・専門能力・権限などの、個人や組織が他者に対して有している力によって推進される行動のことであり、狭義の意味では、個人または集団による自己奉仕的な行動であって、組織全体の目的・目標にしばしば反する行動を意味するといえよう (Ferris et al. 2002)。

広義の組織内政治が、意思決定への影響行動を幅広く含む一方、狭義の意味での組織内政治は、広義の組織内政治が持つ負の側面のみに着目したものと見える。狭義とはいえ、この意味での組織内政治も、企業で一般的に見られる現象である (Gandz & Murray 1980)。組織内政治の実証研究は、この狭義の意味で政治を定義したものが多いため、組織内政治をテーマとした研究論文の中では、政治の負の側面に関して議論したものが多

(2) 類似概念との弁別妥当性

①組織サポート

組織サポート (organizational support) とは、組織が従業員の幸福 (welfare) に配慮していることであり、従業員によって知覚された組織サポートを POS (Perceived Organizational Support) という (Shore & Shore 1995)。

Nye & Witt (1993) は、従業員に知覚された組織内政治 (POPs または POP: Perceptions of Organizational Politics) と POS とが強い負の関係にあることを実証し、POS と POPs は同一概念の両極であり、「政治的であること」と「サポーティブでない」ことは同義であると述べた。しかし Cropanzano et al. (1997) は、離職意思 (turnover intentions)、組織コミットメント、職務関与、職務満足度への影響の大きさに違いが見られることから、POS と POPs は別個の概念として扱うことが望ましいと述べている。

Randall et al. (1999) は、施策が公正に実施され、メンバー全員に同じルールが平等に適用さ

れている組織は政治的とは思われないが、もしその組織が規模拡大の意思を持たなければ、サポーティブな組織とも思われないため、サポーティブであることと、政治的でないこととは必ずしも同義でないと考えた。しかし、Randall et al. (1999) の確証的因子分析による検証では、POS と POPs の弁別妥当性を決定づける結果は得られなかった。

Andrews & Kacmar (2001) は、回帰分析と確証的因子分析の結果から、POS と POPs は異なる概念であるが、共通の要素を含むものと分析している。

このように、知覚レベルでの組織サポートと組織内政治との弁別妥当性は十分に解明されているとはいえないが、最近では、両者は別個の概念として扱うことが一般的になりつつある。Harris et al. (2008) は、POS は、POPs と負の関係にあるが、POPs と同一次元のものではなく、POPs とその結果要因 (職務満足、報酬満足、職務ストレス、役割葛藤、離職意思) との関係を媒介する変数であることを実証した。

②組織的公正

組織内政治の対極に位置すると考えられているもう 1 つの概念として、組織的公正 (organizational justice) が挙げられる。実証研究では、機会均等 (Nye & Witt 1993)、報酬・認知の公正性 (Parker et al. 1995) といった組織的公正に関わる変数と、POPs との負の関係が立証されている。

Ferris et al. (1995) は、組織内政治と組織的公正との関係は、単純な対極の関係よりも複雑なものであると考え、「組織全体としての政治活動の水準」と「組織メンバーのうち政治活動に加わっている人の割合」によって組織環境を分類した。そして、政治活動に参加しているメンバーの比率が高く、組織全体としての政治活動の水準が低いときに組織は公正であると知覚され、政治活動に参加しているメンバーの比率が低く、組織全体としての政治活動の水準が高いときに組織は不公正であると知覚されるというモデルを提示した。

Andrews & Kacmar (2001) は、先行要因となる変数との関係性の違いにより、組織内政治、分配的公正、手続的公正、組織サポートという4つの概念の弁別妥当性を検証した。先行要因として挙げたLMX、集権化、公式化、同僚との協力、役割葛藤、統制の所在との関係性の相違および確認的因子分析の結果から、組織内政治、組織的公正、組織サポートは、関連性はあるものの、それぞれ異なる概念であることが実証された。また、Aryee et al. (2004) も、組織内政治と手続的公正との弁別妥当性を立証している。これらの結果から、現在では、組織的公正と組織内政治が異なる概念であるという考えが定着しつつある。

(3) 3種類の研究アプローチ

組織内政治の研究には、大きく分けて3つのアプローチがある。第一は、組織内の従業員や集団による政治行動 (political behavior)・影響戦術 (influence tactics) に着目するアプローチである。第二は、組織内の政治行動に対する個々人の知覚である POPs に着目するものである。第三は、政治行動・影響戦術を効果的に遂行するための政治スキル (political skill) を分析対象とするものである。

初期の研究は、第一のアプローチである政治行動・影響戦術を扱ったものが多かったが、Gandz & Murray (1980) によって知覚 (perception) の重要性が指摘されたこと、および、Ferris et al. (1989) により、先行要因・結果要因・モデレータを含む包括的な POPs の因果モデルが提示されたことによって、その後の組織内政治の研究は、POPs を中心的な概念とする第二のアプローチが主流となった。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。

組織内政治の実証研究では、組織内政治と、その先行要因と結果要因、および POPs と結果要因との関係をモデレートする要因として想定された変数との関係が検証されてきた。それらの変数の中には、年齢、勤続、出世・昇進の可能性、キャ

リア・サクセスなどの、キャリアに関連するものがしばしば含まれている。以降の節では、組織内政治の研究の3つのアプローチ (政治行動・影響戦術、POPs, 政治スキル) それぞれについて、キャリアに関連した実証を行った研究のレビューを行う。そして最終節では、組織内政治と企業内キャリアとの関係についての、研究上の課題と今後の方向性について考察する。

2. 政治行動と企業内キャリア

(1) 政治行動とは

政治行動の研究では、個人や集団が行使する政治戦術・影響戦術の内容や影響力の検証が行われてきた。研究の初期から、政治戦術・影響戦術にはさまざまな形があると考えられており、政治戦術・影響戦術の分類を試みた研究は数多く見られる。

Allen et al. (1979) は、組織内政治は組織にとって機能的にも逆機能的にもなりうる考え、組織内政治を「個人または集団が、自分 (たち) の利益を増大・維持するための影響行動からなるもの」と定義した。そして、マネジメント層へのインタビューに基づき、政治行動を「他者への攻撃」「情報の活用」「イメージ形成・印象マネジメント」「アイディアへのサポートの形成」、「他者の賞賛・ゴマすり」「パワー獲得のための連帯」「影響力のある人との関わり」「義務感・互恵の関係の形成」の8つに分類した。

Tedeschi & Melburg (1984) は、「戦略的か戦術的か」「アサーティブかディフェンシブか」という2つの軸を用いて政治行動を4つに分類した。戦略的行動とは、長期的な個人の利益につながるような評判を形成しようとする行動であり、戦術的行動とは、短期的でより具体的な目標に向けた行動である。アサーティブな行動とは、自分が、組織の成功につながる特徴や能力を持っている人間であるということ、組織内の他者に確信させるための自己顕示行動 (self-presentation activities) を意味する。ディフェンシブな行動とは、能動的なものではなく、自身が置かれた苦境

に対する反応としてとられる行動のことである。

影響戦術の分類として最も頻繁に取り上げられるのは、Kipnis et al. (1980) による8分類であろう。Kipnis et al. (1980) は、因子分析によって、影響戦術を「アサーティブネス」「ゴマすり」「理性的行動」「制裁」「便益の交換」「上位者へのアピール」「妨害」「連帯」という8次元に分類し、それぞれを測定する尺度を開発した。このKipnis et al. (1980) の尺度は、その後の実証研究で活用されている(たとえばVigoda & Cohen 2002)。

Zanzi & O'Neill (2001) は、Mayes & Allen (1977) による影響行動の分類に依拠して探索的因子分析を行い、政治戦術が「公認の戦術 (sanctioned political tactics)」と「非公認の戦術 (non-sanctioned tactics)」との2つに分けられることを明らかにした。Zanzi & O'Neill によれば、公認の戦術は、さらに「専門性の活用」「上位目標」「ネットワーキング」「連帯形成」「説得」「イメージ形成」の6つに分けられ、非公認の戦術は、「脅し・あてこすり」「策略」「乗っ取り」「情報のコントロール」「代理者の利用」「人材配置への影響」「他者への攻撃」の7つに分けられる。

(2) 政治行動がキャリアに与える影響

①政治行動の人事への影響

採用選抜、業績評価、目標設定、報酬の決定、異動、昇進といった、人事に関わる意思決定に政治行動が与える影響は少なくないと考えられている。たとえば採用面接では、面接者による評価は、応募者の実際の性格や能力を忠実に反映したものではなく、応募者が自分を良く見せようとして行った印象マネジメントの影響が含まれたものとなる。また、一般的に、人は自分と似た性質を持つ人を好むため、採用面接においては、面接者が自分と類似点・共通点の多い人を高く評価する傾向がある。さらに、自分の社内でのパワーを強めるために、自分と価値観や考え方が似ている人を入社させようとして、採用プロセスに積極的に関与しようとする人もいる (Ferris et al. 1989)。

業績評価においては、評価者は、自分自身が高い評価を得られるよう、部下に実際よりも高い評価を与え、「自分と部下が協力して高い成果を上げた」ように見せかけることがある。このような行動は、業績評価の基準が曖昧な場合や、主観的な評価が行われるときに発生しやすい (Ferris et al. 1989)。

報酬決定に関しては、能力給 (merit pay) 制度によって従業員間に給与差を設けることは、限られた給与原資をめぐる個人間のゼロ・サム競争をもたらす、政治行動が横行する原因になるといわれている。個人業績ではなく集団を単位とした業績に基づくインセンティブ給は、個人間の競争を抑制し、集団内での個々人の協力を促進するが、その一方で、集団間の競争を生み出し、それに伴う政治行動を発生させる可能性がある (Ferris et al. 1995)。

昇進は、能力や実績ではなく、「ゴマすり」などの政治行動の巧拙によって決まることがある。また、部下が「ゴマすり」を行わなくても、上司が自分のパワー基盤を強めるために、自分に忠実な部下を昇進選抜において「えこひいき」することがある。このように、優秀な人材ではなく、上司から好かれた人が昇進するということは、しばしば見られるものである。

②実証研究

政治行動が人事上の意思決定、そして従業員のキャリアに影響を与えていることは、多くの研究で実証されている。Madison et al. (1980) は、従業員は、人事面での処遇が、組織内政治に大きく影響を受けていると考えていることを示した。Madison et al. の調査によれば、昇進や昇給は、職務上の業績によって決まっていると考えている人が多いが、異動に関しては、職務業績よりも政治行動が大きく影響すると考えている人が多い。

Judge & Bretz (1994) は、Wayne & Ferris (1990) による、「職務重視戦術」「上司重視戦術」「自己重視戦術」という影響行動の三分法を用い、職務重視戦術と上司重視戦術の、キャリア・サク

セスへの影響の違いを検証した。職務重視戦術とは、自分が担当職務において有能であるように見せるための高揚 (enhancement) や自己PR行動 (self-promoting actions) である。一方、上司重視戦術とは、自分に対する上司の好感度を高めようとする戦術のことであり、ゴマすり (ingratiating) の一種である。

Judge & Bretz は、人事評価には、評価者が被評価者に対して抱いている好感度が影響すると考えた。そして、好感度の上昇につながる上司重視戦術はキャリア・サクセスに正の影響をもたらすが、自己PR行動は相手からの好感度を下げたため、キャリア・サクセスにつながらないと想定した。回帰分析による検証の結果、職務重視戦術が外発的キャリア・サクセス (extrinsic career success: 給与水準・職位の高さ・昇進スピード)、内発的キャリア・サクセス (intrinsic career success: 職務満足度・生活満足度) のいずれとも負の関係にあり、上司重視戦術が、外発的・内発的双方のキャリア・サクセスと正の関係にあることが明らかにされた。これらの結果から Judge & Bretz は、キャリア・サクセスを実現するためには、自己PR行動よりもゴマすりを用いる方が有効であることと、自己分析やキャリア・パスの検討のみならず、組織内政治の重要性を認識することの必要性を主張した。

Chen & Fang (2008) は、部下がアサーティブな印象マネジメントを行っていることが、上司からの人事評価の結果と正の関係にあることを実証した。この実証結果は、部下によるアサーティブな印象マネジメントが、人事評価における上司からの過大評価を誘発する可能性を示しており、人事評価が (制度上ではなく実態として) 職務遂行能力や業績を忠実に反映したものになっていないことを示したものと見える。

3. 組織内政治の知覚 (POPs) と企業内キャリア

(1) POPs とは

組織内政治の第二の研究アプローチは POPs を分析対象とするものであり、組織内政治の研究において最も多くの蓄積がある。POPs は、「同僚や上司の自己奉仕の行動が、どの程度、仕事環境の特徴として強く表れているかに対する、個々人の主観的評価」と定義されている (Ferris et al. 2000)。

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という Lewin (1936) の考え、および、知覚は、たとえ実際の現象を誤解したものであっても重要であるという Porter (1976) の考えに基づき、客観的事実ではない、主観的知覚としての組織内政治、すなわち POPs の分析こそが重要であると考えられる。

Vigoda-Gadot et al. (2003) は、①実際の政治よりも測定しやすいこと、②利害関係者の認識の上での現実であるために、行為者の考え方や意思に (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つの理由により、実際の政治ではなく POPs を測定する方が、科学的研究として価値があると述べている。

一方で、POPs のみに着目した研究方法の限界も指摘されている。Vigoda (2000a) は、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から、POPs は組織内政治の間接的な尺度というべきものであり、組織全体の政治的環境の指標としては限界があると述べている。また、POPs の研究の多くが依拠する Ferris et al. (1989) のモデル、およびその後の研究で開発された POPs の尺度が、もっぱら組織内政治の負の側面に着目したものであるため、POPs の研究では、政治がもたらすプラスの面や中立的な側面が実質的に無視されてきたという批判もなされている (Ferris et al. 2002)。

(2) Ferris et al. (1989) の POPs モデル

POPsを中心的概念とする実証研究の基礎となったのは、Ferris et al. (1989) が提示したモデルである。Ferris et al. (1989) のモデルは、先行要因、結果要因、モデレータといった、POPsを中心的概念とする因果関係を包括的に示した最初のものである。Ferris et al. (1989) モデルの全体像は、図1に示したとおりである。

Ferris et al. (1989) モデルでは、POPsの先行要因を、「組織的影響 (organization influences)」、「職務・仕事環境の影響 (job/work environment influences)」、「個人的影響 (personal influences)」の3つに分けている。組織的影響としては、集権化、公式化、階層レベル、コントロールスパンが挙げられており、職務・仕事環境の影響としては、職務の自律性、スキルの多様性、フィードバック、昇進機会、他者 (同僚・上司) との相互作用、が挙げられている。個人的影響として挙げられているのは、年齢、性別、マキャベリアンの傾向、自己モニタリングである。

これらの先行要因のうち、キャリアに関わる変数は、職務・仕事環境の影響の1つである昇進機会 (advancement opportunity) と、個人的影響の1つとして挙げられている年齢である。ただし、昇進機会と POPs との関係性は明確ではなく、2通りの考え方がある。第一は、昇進機会は客観的に知覚されるので、昇進機会は POPs にほとんど影響しないという考え方である。第二は、昇進機会が制約されていると (主観的に) 知覚された場合 (すなわち、昇進が希少な資源とみなされた場合) に、POPsが生じると考えるものである。

年齢に関しては、Ferris et al. (1989) は、若年者の多くが、会社で成功するためには、社内政治よりも高い実績を上げる方が重要だと考えていることを示した実証研究に基づき、若い従業員は、年齢の高い従業員よりも政治を知覚しないと考えた。これは、若年者の方が、会社での仕事や出世に関して理想主義的な考えをしていると想定した議論である。

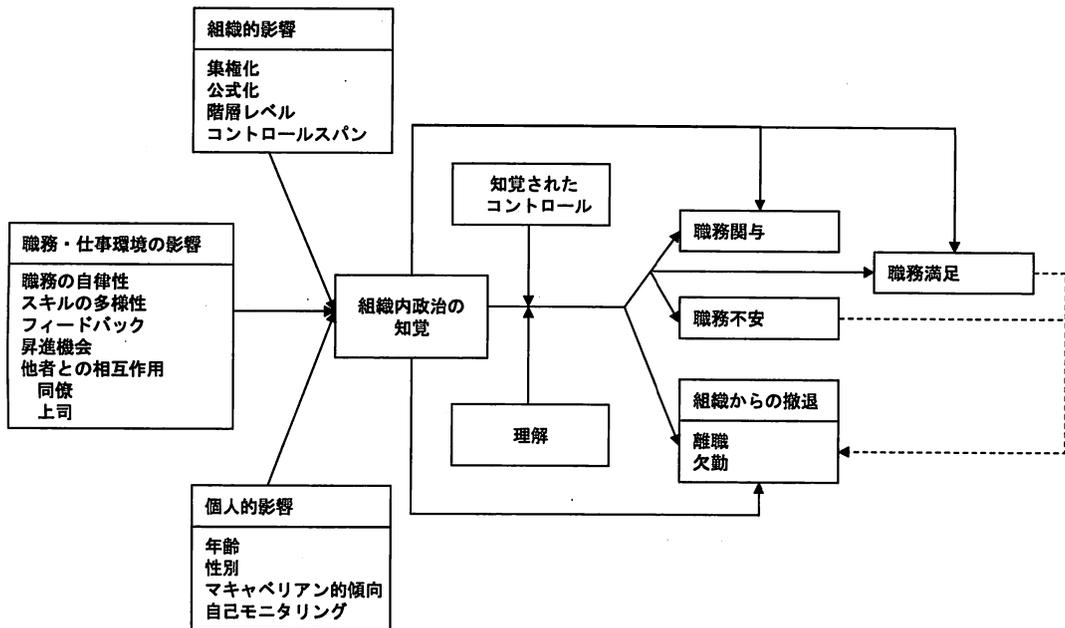
POPsの結果変数として挙げられているのは、職務関与、職務満足度、職務不安、組織からの撤退 (organizational withdrawal) であり、POPsは、これらの従業員の職務態度や行動にネガティブな影響を与えると考えられている。この中で、キャリアとの関わりで重要なのは組織からの撤退である。Ferris et al. は、労働市場が安定した状況にあり、かつ、従業員が、外部労働市場に転職機会が存在すると考えているとき、仕事環境が政治的なものであるという知覚により、組織からの撤退行動、すなわち離職 (turnover) が誘発されると考えている。

Ferris et al. モデルでは、知覚されたコントロール (perceived control) と理解 (understanding) が、POPsと結果要因との関係をモデレートすると考えている。すなわち、知覚されたコントロールや理解の水準が高いときには、POPsが従業員の意識や態度に与えるネガティブな影響が小さくなるということである。

知覚されたコントロールとは、他者や状況に対する自分の影響力に関する自己評価のことであり、理解とは、物事の因果関係・発生理由に関する自分の理解水準に関する自己評価のことであり、従業員は、自分のコントロールや理解の水準が低いと考えているとき、組織内政治を自分にとっての脅威と解釈するが、これらが高いと考えているときは、組織内政治を機会ととらえる。

知覚されたコントロールは、役職昇進に伴う職務権限の拡大によって増大すると考えられる。理解の水準は、時間の経過、経験の蓄積、組織への社会化によって高まるので、勤続期間が長くなるにつれて高くなると考えられている。よって、この知覚されたコントロールと理解は、いずれも従業員のキャリアと密接に関連するものといえる。

図1：Ferris et al. (1989) モデル



※ Ferris et al. (1989) より引用。日本語訳は筆者。

(3) POPs モデルの検証

① POPs 尺度の開発

POPs に関する実証研究の多くは、Ferris et al. (1989) モデルの全体的・部分的な検証や、その拡張という形で行われている。Ferris et al. (1989) モデルの登場後、POPs を測定するための尺度の開発が本格的に進められた。その端緒となったのは、Kacmar & Ferris (1991) が発表した尺度である。Kacmar & Ferris は、探索的因子分析によって12項目のPOPs尺度を開発するとともに、POPs が、一般的政治行動 (General Political Behavior), 出世のための協調 (Get Along to Get Ahead), 給与と昇進 (Pay and Promotion) という3つのサブ次元で構成されていることを示した。この Kacmar & Ferris の尺度は、その後の多くの研究で用いられており (Cropanzano et al. 1997, Hochwarter et al. 1999), 回答状の負担を軽減するために、その一部のみを用いた実証も行われている (Fedor et al. 1998, Zhou & Ferris, 1995)。

Ferris & Kacmar (1992) は、Kacmar & Ferris (1991) の尺度の改訂版として、22項目の POPs 尺度を作成した。この改訂版尺度は、上司の行動 (Supervisor Behavior), 同僚・派閥の行動 (Coworker and Clique Behavior), 組織の政策・施策 (Organizational Policies and Practices) の3因子で構成されている。

しかし、こうした3次元の POPs 尺度の妥当性を否定した研究もある。Nye & Witt (1993) は、確認的因子分析によって Kacmar & Ferris (1991) の3次元尺度を再検証し、POPs が3次元ではなく1次元のものであることを示した。また、Kacmar & Ferris (1991) と同じ項目を用いた Fedor et al. (1998) の検証では、3因子モデルではなく5因子モデル (支配的個人・集団, 報酬施策, 情報の歪曲, 印象マネジメント, 報酬・昇進ポリシーの明確さの欠如, の5つ) の適合度が最も高かった。

Kacmar & Carlson (1997) は、構造方程式モデルを用い、Kacmar & Ferris (1991) と同じ3つの次元で構成される15項目の POPs 尺度を開発した。この尺度は近年の実証研究で用いられる

ようになっており (Treadway et al. 2005, Rosen et al. 2006), 新たな尺度として定着しつつある。

以上で挙げた POPs 尺度は、組織全体の風土に対する従業員の知覚を測定するものであるが、政治の知覚は、必ずしも組織全体に対するものではなく、特定の方針・施策・制度に対するものである場合もある (Ferris et al. 2002)。このような考え方に基づく尺度開発の例としては、業績評価プロセスにおける POPs の尺度を開発した Tziner et al. (1996) が挙げられる。

②モデルの定量的検証

Ferris & Kacmar (1992) の研究は、定量的手法によって Ferris et al. (1989) モデルの本格的な検証を試みた初めての研究である。Ferris & Kacmar は、Ferris et al. (1989) モデルが想定した POPs と先行要因・結果要因との関係を、回帰分析によって検証した。その結果、結果要因についてはすべて Ferris et al. (1989) モデルの想定が支持されたが、先行要因については、支持されたのは職務・仕事環境の影響のみであった。

しかし、Ferris & Kacmar (1992) の研究は、Ferris et al. (1989) が想定したモデレータ変数を分析に含めておらず、また、モデル全体の因果関係における POPs の媒介変数としての効果も検証していないため、Ferris et al. (1989) モデルの部分的な検証にとどまっているといえる。

Ferris et al. (1996) は、POPs の先行要因、結果要因、POPs の影響へのモデレータ、POPs の媒介変数としての効果という、Ferris et al. (1989) モデルが想定した変数間の関係をすべて検証した初めての研究であり、モデルの想定をほぼ全面的に支持する実証結果を示した。

しかし、Ferris & Kacmar (1992) と Ferris et al. (1996) の分析は回帰分析を用いたものであるため、変数間の因果関係を十分に解明できるものではなかった。Kacmar et al. (1999) は、この限界を補うため、構造方程式モデルによって Ferris et al. (1989) モデルの全体的な検証を行った。また、Kacmar et al. は、POPs の結果変数

に、上司のパフォーマンスに対する評価、自己評価による個人業績、組織への満足度を追加して検証を行い、Ferris et al. (1989) モデルの拡張を試みた。そして、Ferris et al. (1989) が想定した関係のほぼすべてと、新たに追加した結果変数と POPs との関係をすべて支持する実証結果を示した。しかし Kacmar et al. は、知覚されたコントロールのモデレート効果は検証していない。

Ferris et al. (2002) は、POPs の先行要因の「職務・仕事環境の影響」にキャリア開発機会 (development opportunities) を加え、POPs の先行要因 (のうち個人的影響) と考えられていた年齢・勤続を、先行要因と POPs との関係をモデレートする変数として位置づけるという形で、Ferris et al. (1989) モデルに改訂を加えた。しかし Ferris et al. (2002) の研究は、この改訂モデルの提示にとどまっており、その実証は行っていない。

(4) キャリア関連の変数と POPs との関係

POPs に関する実証研究では、Ferris et al. (1989) モデルが想定する関係性の一部のみに着目した検証も多く行われている。以下では、POPs に関わる変数のうち、昇進機会、年齢、離職、コントロール、理解といった、キャリアに関連する変数と POPs との関係を実証した研究をレビューする。

①昇進機会

昇進は、組織で行われる意思決定の中でも、組織内政治が知覚されることが特に多いと言われている (Gandz & Murray 1980, Madison et al. 1980)。昇進機会は従業員にとって価値のある資源であるため、Ferris et al. (1989) モデルでは、これらの機会が制約されていることは、(資源の稀少性を知覚させるため) POPs を増大させると考えられている。この想定は実証的に支持されており、昇進機会と POPs との有意な負の関係が明らかにされている (Ferris & Kacmar 1992, Valle

& Perrewé 2000, Ferris et al. 1996)。

Ferris et al.(2002)の改訂モデルにおいてPOPsの先行要因とした追加されたキャリア開発機会も、POPsと負の関係にあることが実証されている(Parker et al. 1995, Kacmar et al., 1999)。これらの実証結果は、昇進やキャリア開発という、組織内での上昇機会が豊富であるほど組織内政治は知覚されず、それらが不足しているときは組織内政治が知覚されることを示している。言い換えれば、上昇機会に恵まれない従業員は、その原因が組織内政治にあると考える傾向があるということである。

②年齢

Ferris et al. (1989) モデルでは、年齢はPOPsと正の関係にあると考えられているが、その理論的根拠は薄弱である。実証研究の結果は、この理論的根拠の乏しさを反映しており、Ferris & Kacmar (1992), Parker et al. (1995), Valle & Perrewé (2000)の研究では、年齢とPOPsとの間に統計的に有意な関係は見られなかった。Ferris et al. (1996)は、年齢とPOPsとの有意な関係を示したが、Ferris et al (1989)の想定に反し、両者の関係は負であった。

Ferris et al. (2002)は、その改訂版POPsモデルにおいて、年齢は先行要因ではなくモデレータであり、年齢の違いにより、POPsと先行要因・結果要因との関係性が異なると考えた。

近年、この年齢のモデレート効果の検証も行われている。Witt et al. (2004)は、年齢がPOPsと組織コミットメントとの関係をモデレートしており、POPsと組織コミットメントとの負の関係は、年齢が高い人よりも若い人において強いことを明らかにした。こうしたモデレート効果が生まれる理由として、Witt et al.は、すでに昇進時期を過ぎた高年齢者はあまり昇進に関心を持たないこと、若年者は経験の少なさゆえに組織内政治への耐性が低いこと、若年者は組織への忠誠心が低いこと、年齢とともに高まった政治スキルが組織内政治への効果的な対処を可能にすること、など

を挙げている。

同じく年齢のモデレート効果を検証したTreadway et al. (2005)によれば、年齢の高い従業員においてはPOPsと職務パフォーマンスは負の関係にあるが、若年者においては、両者の間に有意な関係はない。Treadway et al.はこの関係を、Hobfoll (1989, 2001)のCOR理論(conservation of resources theory)によって説明した。COR理論によれば、初期状態で多くの心理的資源を有する人は、それらの資源を用いることによって、ストレスを受けたことによる資源の損失を埋め合わせることができる。Treadway et al.は、年齢の高い従業員は、長年にわたる組織内政治への対処によって資源を枯渇させているため、組織内政治というストレスを受けたときに、より多くの資源を喪失してしまうと述べている。

このように、Witt et al. (2004)は、年齢の上昇により組織内政治への対処能力が高まると考えているのと対照的に、Treadway et al. (2005)は、年齢の上昇によって組織内政治への対処能力は低下すると考えており、実証分析においても両者は相反する結果を示している。このように、POPsと年齢との関係性は、十分に解明されていないといえる。

③離職

POPsの結果要因のうち、従業員のキャリアと直接的に関連しているものとして離職が挙げられる。Cropanzano et al. (1997)は、組織を、従業員が報酬を求めて努力(労働)を投資する市場とみなした。そして、組織内政治の横行は、従業員にとってストレスになるとともに、投資回収の不確実性を増大させ、従業員の投資継続の意欲を低下させると考えた。この考え方は、POPsの増大が離職につながることの理論的根拠となっている。

離職意思(intent to turnover)は、職務満足度や組織コミットメントよりも離職を強く予測するため、離職行動の検証に有用であると考えられており(Steel & Ovalle 1984)、離職意思を結果

変数として用いる実証研究は多い。POPsの研究でも、離職に関わる変数として離職意思が用いられることが多い。

POPsと離職意思との間に統計的に有意な関係がないことを示した実証も一部に見られるが(Harrell-Cook, et al. 1999, Hochwarter et al. 1999の調査1), 多くの実証研究は、POPsと離職意思との正の関係を示している(Cropanzano et al. 1997, Maslin & Fedor 1998, Hochwarter et al. 1999の調査2, Kacmar et al. 1999, Randall et al. 1999, Valle & Perrewé 2000, Vigoda 2000b, Poon 2003)。このように、組織内政治の知覚は、従業員の離職につながるということが実証的に示されている。

④コントロール

Ferris et al. (1989) モデルでは、知覚されたコントロールが、POPsの負の影響を減少させると想定している。Drory (1993) は、被監督者と比べ、管理・監督者においては、POPsが上司への満足度や組織コミットメントに与える負の影響が小さいことを明らかにした。管理・監督者は、その職務権限ゆえに、被監督者に比べて強いコントロールを有していると考えられるので、Drory (1993)の研究は、コントロールのモデレート効果を近似的に示したものといえよう。

Ferris et al. (1996) は、Tetrick & LaRocco (1987)の尺度によってコントロールを測定し、知覚されたコントロールの強さが、職務不安・職務満足度・上司への満足度に対するPOPsの影響を減少させることを実証した。Witt et al. (2000) は、意思決定への参加がコントロールへの知覚を強めると考え、参加型の意思決定スタイルがとられていることが、POPsと職務満足度との負の関係を弱めることを実証した。

このように、コントロールの測定方法は研究により異なっているものの、POPsと結果変数との関係に対するコントロールのモデレート効果は、実証的な支持を得ている。

⑤理解

Ferris et al. (1989) モデルでは、「理解」が組織内政治がもたらす負の影響を軽減すると想定している。一般的に、POPs研究でいう「理解」とは、「職場で生じる重要な出来事の因果関係についての知識」というSutton & Kahn (1986)の定義が意味する「理解」のことをいう。

Ferris et al. (1994) は、理解の水準が低い人においては、POPsと職務不安との間に正の関係があるが、理解の水準が高い人においては、POPsは職務不安と負の関係にあるという実証結果を示した。この結果からFerris et al. (1994) は、理解の水準が、POPsを脅威として知覚するか、機会として知覚するかを左右すると結論づけた。ただし、Ferris et al. (1994)の研究では、理解は勤続年数によって近似されている。その意味では、Ferris et al. (1994)の実証結果は、勤続をモデレート変数と位置づけたFerris et al. (2002)の改訂モデルを支持したものと見える。

Ferris et al. (1996)とKacmar et al. (1999)は、Tetrick & LaRocco (1987)が開発した尺度によって理解の水準を測定し、理解のモデレート効果を検証した。Ferris et al. (1996)は、理解の水準が高いとき、POPsと職務不安との正の関係と、POPsと上司への満足度との負の関係が弱まることを実証した。Kacmar et al. (1999)は、理解の水準が高いとき、POPsと個人業績(の自己評価)が正の関係を持つことを示した。

しかし、Ferris et al. (1996)とKacmar et al. (1999)の実証結果には、一部において相反する結果が見られる。Ferris et al. (1996)では、理解はPOPsと職務不安との関係をモデレートしていたが、Kacmar et al. (1999)の検証ではその効果は見られなかった。また、Ferris et al. (1996)の分析では、理解はPOPsと職務満足度との関係をモデレートしていなかったのに対し、Kacmar et al. (1999)では有意なモデレート効果が見られている。このように、理解のモデレート効果を実証的に支持する研究は出てきているが、その実証結果は一貫性を欠いている。

また、Ferris et al. (2000) は、勤続の長い従業員は、組織への社会化が進み、政治行動に関する自己効力感が高まっているために、政治行動を行う傾向が強いと考えた。そして、勤続の短い人においては POPs と自己 PR 行動との間に関係がないが、勤続の長い人においては、POPs の増大が自己 PR 行動の増加につながるという仮説を設定し、それを支持する結果を得た。Ferris et al. (2000) の研究は、POPs と政治行動との関係を実証した数少ない研究であり、組織内政治が知覚されている状況では、社会化によって政治行動が促進されるという、Ferris et al. (1989) モデルでは想定されていなかった関係性が明らかにされた。

4. 政治スキルと企業内キャリア

(1) 政治スキルとは

組織内政治がキャリアに影響を与えるため、従業員にとっては、キャリア・サクセスを実現するために政治スキルを習得することが重要である。政治スキルとは、「仕事において他者を理解する能力、および、その知識を用いて、個人的・組織的な目標の達成に役立つように他者の行動に影響を与える能力」のことである (Ferris et al. 2005)。Ferris et al. (2005) では直接的に述べられていないが、この定義にいう政治スキルは、Ferris et al. (1989) モデルが想定したモデレータである理解とコントロールを表すものといえる。

Ferris et al. (1989) は、他者の行動のモデリングや模倣によって学習が行われるという社会的学習理論 (Social learning theory, Bandura 1977) に基づき、従業員は、上司や同僚とともに働くことを通じて政治行動を学習できると述べている。政治スキルは、傾性 (desposition) によって決まる部分もあるが、経験によって向上する能力の1つである (Ferris et al. 2005)。

政治スキルは、複数の次元で構成されるものと考えられている。Ferris et al. (2005) は、政治スキルが「社会的鋭敏性」、「対人影響力」、「ネッ

トワーキング能力」、「仮現誠実性」の4次元で構成されることを実証し、18項目からなる政治スキルの尺度である、PSI (Political Skill Inventory) を作成した。

社会的鋭敏性とは、他者を鋭敏に観察し、さまざまな社会的状況に敏感に反応し、適応する能力のことである。対人影響力とは、微妙なニュアンスを把握する力や説得力を持ち、周囲の人に影響を与える能力のことである。ネットワーク能力とは、人的ネットワークを形成し、それを自分または自分が属している集団・組織の利益のために活用する能力のことである。仮現誠実性とは、自分が、高潔・正直・誠実な人間であると他者に思わせる能力のことである。

(2) 政治スキルの効果

政治スキルに着目するアプローチは、実証研究の3つのアプローチの中で最も歴史が浅く、蓄積されている研究も少ない。先に挙げた Witt et al. (2004) の研究は、POPs と組織コミットメントとの関係に対する年齢のモデレート効果を検証したが、Witt et al. は、このモデレート効果を生み出す原因の1つとして、加齢による政治スキルの向上を挙げている。Witt et al. は、結論として政治スキルのモデレート効果を指摘しているが、この政治スキルは、年齢によって近似されたものである。

Ferris et al. (2005) は、自ら開発した PSI を用いて政治スキルを測定し、政治スキルと人事評価の結果との関係を検証した。回帰分析の結果、自己申告による政治スキルの総合得点と人事評価の評価点が正の関係にあることが示された。また、政治スキルの中でも、社会的鋭敏性が、人事評価の点数と最も強い正の関係を持つことが明らかにされた。

Ferris et al. (2007) は、リーダーによるいじめ行動 (leader bullying behavior) をリーダーシップの1つとしての影響行動と考えた。Ferris et al. (2007) は、Tedeschi & Melburg (1984)

の分類に基づいて、いじめ行動を「アサーティブで戦術的な行動」と「アサーティブで戦略的な行動」に分け、政治スキルの高いリーダーは、アサーティブで戦略的ないじめ行動によって、メンバーの業績や態度を改善するとともに、自身の名声やパワーを増強するというモデルを提示した。ただし Ferris et al. (2007) の研究は、このモデルの提示にとどまっており、その検証は行われていない。

5. 今後の研究課題

以上でレビューした理論研究・実証研究は、すべて海外の研究である。国を問わず「会社には社内政治（組織内政治）が付き物」なのであろうが、文化的背景や商慣行・雇用慣行の違いにより、組織内政治の内容や影響力には違いが見られるかもしれない。わが国の企業における組織内政治について実証研究を行う場合には、そうした文化的・慣行的な相違を踏まえることが必要であろう。

本稿で挙げたように、組織内政治の研究には3つのアプローチがある。客観的事実としての政治現象を分析することはもちろん重要であるが、人間は客観的事実ではなく事実に対する主観的知覚に反応する (Lewin 1936) ため、主観的知覚としての政治の分析も重要である。よって、これらのアプローチ間に優劣をつけるよりも、分析課題に応じて適切なアプローチを選択する方が有用であろう。また、客観的事実と主観的知覚との融合、すなわちこれら3つのアプローチを適切な形で融合していくことも、今後の研究課題といえよう。

Ferris et al. (1989) の POPs モデルで示されたキャリア関連の変数のうち、年齢は、POPs との関係がいまだ不明確である。年齢は、Ferris et al. (1989) のモデルでは POPs の先行要因とされていたが、Witt et al. (2004) ではモデレータと位置づけられている。Ferris et al. (2002) は、改訂版 POPs モデルを開発し、年齢を、POPs の先行要因ではなくモデレータとして位置づけた。

しかし、この改訂モデルは実証されておらず、年齢と POPs がどのような関係にあるのかは、今後の研究で明らかにする必要がある。

個人のキャリア・デザインという点で重要かつ未開拓な状態にある研究テーマは、政治行動、政治スキルが本当にキャリア・サクセスにつながるかどうかということである。ただし、この因果関係の検証においては、キャリア・サクセスの把握方法が1つの議論となろう。相対的な労働条件の比較という点では外発的キャリア・サクセスによる測定が適しているが、本人の希望との合致という点では内発的キャリア・サクセスの方が適切な指標である。内発的キャリア・サクセスは、現在の満足度によって測定されることがあるが (Judge & Bretz 1994)、内発的キャリア・サクセスを現在の満足度によって近似することは、単に「終わりよければすべてよし」ということを示すだけの結果につながる。長期間にわたる政治行動と政治スキルの蓄積がキャリアに与える影響を検証しようとするならば、過去から現在までのキャリアを総合的に評価した場合の内発的キャリア・サクセスを測定することが必要となろう。

同じくキャリア・デザインという視点でも、経営学的な視点に立つ場合は、異なった研究課題が挙げられる。経営学の視点でキャリア・デザインを考える場合、個々人の希望やそれに基づく選択ではなく、企業の業績を高めるための、人的資源施策の一環としてのキャリア・デザイン施策を第一に考えなければならない。そこでは、多くの人にキャリア・サクセスを実現させることではなく、優秀な人材に、企業内でのキャリア・サクセスをいかにして実現させるかが重要になる。組織内政治が有能な人材のキャリア・サクセスを妨げるとすれば、そうした組織内政治の逆機能的効果を排除し、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。

経営学の視点から見て重要なもう1つの課題は、企業業績を向上させるための組織内政治のマネジメントのあり方である。組織内政治の研究の中には、Ferris et al. (2007) のように、政治行動を

リーダーシップ行動の1つとして明確に位置づけられているものもある。よって、企業の目標達成に貢献する政治スキルの内容、およびそうした政治スキルの開発方法の解明も、今後の研究課題として挙げられる。

【参考文献】

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., and Mayes, B. T. (1979). "Organizational Politics Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review*, 22, 1, pp.77-83.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision making*, Boston: Little, Brown and Company.
- Andrews, M. C. and K. M. Kacmar. (2001). "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp.347-366.
- Aryee, S., Che, Z. X., and Budhwar, P. S., (2004). "Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, pp. 1-14
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chen, Y., and Fang, W., (2008). "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship", *Journal of Business Ethics*, 79, pp.263-277.
- Cropanzano R., Howes J. C., Grandey A. A., Toth P. (1997). "The relationship of organizational politics, and support to work behaviors, attitudes, and stress", *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp.159-180.
- Drory, A. (1993). "Perceived Political Climate and Job Attitudes", *Organization Studies*, 14/1, pp.59-71.
- Drory, A., and Romm, T. (1990). "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations*, 43, 11, pp.1133-1154.
- Drory, A., and Vigoda-Gadot, E. (2010). "Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience", *Human Resource Management Review*, 20, pp.194-202.
- Fedor, D. B., Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., and Russ, G. S. (1998). "The dimensions of politics perceptions and their organizational and individual predictors", *Journal of Applied Social Psychology*, 28, pp.1760-1797.
- Ferris, G. R., Adam, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., and Ammeter, A. P. (2002). "Perception of Organizational Politics: Theory and Research Direction", in Dansereau, F., and Yammarino, F. J. (eds.), *Research in Multi-Level Issue*, JAI Press, Oxford, UK, pp. 179-254.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Beehr, T. A., and Gilmore, D. C. (1995). "Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Constructs", in *Organizational Politics, Justice, and Support*, Cropanzano R. S., Kacmar K. M. (eds.) Quorum Books: Westport, CT; pp.21-36.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., and Howard, J. E. (1996). "Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes", *Human Relations*, 49, pp.233-266.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Gilmore, D. C., and Kacmar, K. M. (1994). "Understanding as an Antidote for the Dysfunctional Consequences of Organizational Politics as a Stressor", *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 13, pp.1204-1220.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., and J. H. Dulebohn. (2000). "Organizational Politics: The Nature of the Relationship between Politics Perceptions and Political Behavior.", in Bacharach, S. B. and Lawler, E. J. (eds.) *Research in Sociology of Organizations*, Vol.17, Lawler. Stamford, CT: JAI Press, pp.89-130.
- Ferris, G. R., and Kacmar. K. M. (1992). "Perceptions of Organizational Politics." *Journal of Management*, 18, pp.93-116.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., and Fandt, P. M. (1989). "Poli-

- tics in Organizations." in Giacalone, R. A. and Rosenfield, P (eds.), *Impression Management in the Organization.*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. pp.143-170.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., and Frink, D. D. (2005). "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, Vol. 31, No.1, February, pp.126-152
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., and Harvey, M. G. (2007). "Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership", *The Leadership Quarterly*, 18, pp.195-206.
- Gandz, J., and Murray V. V. (1980). "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, Vol. 23. No. 2, pp.237-251.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., and Dulebohn, J. (1999). "Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships", *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp.1093-1105.
- Harris, R. B., Harris, K. J., and Harvey, P., (2008). "A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes", *The Journal of Social Psychology*, 147(6), pp.631-655.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", *American Psychologist*, 44, pp.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: An International Review*, 50, pp.337-421.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., and Guercio, R. (1999). "Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics", *Journal of Vocational Behavior*, 55, pp.277-291.
- Judge, T., and Bretz, R. (1994). "Political influence behavior and career success", *Journal of Management*, 20, pp.43-65.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). "Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research", in G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Stamford, CT: JAI Press., Vol.17, pp.1-39.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson., D. S., and Anthony, W. P. (1999). "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", *Human Relations*, Vol.52, No.3, pp.383-416.
- Kacmar, K. M. and Carlson, D. S. (1997). "Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): a multiple sample investigation", *Journal of Management*, 23, pp.627-658.
- Kacmar, K. M., and Ferris, G. R. (1991). "Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation", *Educational and Psychological Measurement*, 51, pp.193-205.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., and Wilkinson, I. (1980). "Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way", *Journal of Applied Psychology*, 65, pp.440-452.
- Lewin, K. (1936), *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., and Mayes, B. T. (1980). "Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions", *Human Relations*, Vol.33, No.2, pp.79-100.
- Maslyn, J., and Fedor, D. B. (1998). "Perceptions of politics: does measuring different foci matter?", *Journal of Applied Psychology*, 84, pp.645-653.
- Mayes B.T, Allen R.W. (1977)."Toward a definition of organizational politics", *Academy of Management Review*, 2, pp.672-678.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organiza-*

- tions, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). "The organization as political arena", *Journal of Management Studies*, 22, pp.133-154.
- Nye, L. G., and Witt, L. A. 1993. "Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS)", *Educational and Psychological Measurement*, 53, pp.821-829.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., and Jackson, S. L. (1995). "Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences", *Journal of Management*, 21, pp.891-912.
- Pettigrew, (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. (1981). "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms" in Cummings, L. L. and Staw, B. M. (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, pp.1-52, Greenwich, CT: JAI Press.
- Poon, J. M. L. (2003). "Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, 18, pp.138-155.
- Porter, L. W. (1976). "Organizations as political animals", *Presidential Address, Division of Industrial-Organizational Psychology*, 84th Annual Meeting of the American Psychological Association, Washington, DC.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., and Brijulin, A. (1999). "Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior", *Journal of Occupational Behavior*, 20, pp.159-174.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., and Hall, R. J. (2006). "Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91, pp.211-220.
- Shore, L. M. and Shore, T. H. (1995). "Perceived organizational support and organizational justice", in Cropanzano, R. and Kacmar, K. M. (eds.) *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of Work Organizations*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 149-164.
- Steel, R. P., and Ovalle, N. K. (1984). "A review and meta-analysis on the relationship between behavioral intentions and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 69, pp.673-686.
- Sutton, R. I., and Kahn, R. L. (1986). Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress. in J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall., pp.272-285.
- Tedeschi, J., and Melburg, V. (1984). "Impression Management and Influence in the Organization." in Bacharach, S. B. and Lawler, E. J. (eds.) *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press., Vol.3, pp.31-58.
- Tetrick, L. E., and LaRocco, J. M. (1987). "Understanding, prediction, and control as moderators of the relationship between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being", *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.538-543.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewé, P., Witt, L. A., and Goodman, J. M. (2005). "The Role of Age in the Perceptions of Politics-Job Performance Relationship: A Three Study Constructive Replication", *Journal of Applied Psychology*, 90, pp.872-881.
- Tushman, M. (1977). "A political approach to organizations: A review and rationale", *Academy of Management Review*, 2, pp.206-216.
- Tziner, A., Latham, G. P., Price, B. S., and Haccoun, R. (1996). "Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal", *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp.179-190.
- Valle, M. and Perrewé, P. L. (2000). "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors?", *Human Relations*, 53, pp.359-386.

- Valle, M., and Witt, L. A. (2001). "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *The Journal of Social Psychology*, 14 (3), pp.379-388.
- 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 Personnel Management*, 29, 2, pp.185-211.
- Vigoda, E. (2000b). "Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector", *Journal of Vocational Behavior*, 57, pp.326-347.
- Vigoda, E., and Cohen, A. (2002). "Influence tactics and perceptions of organizational politics– A longitudinal study–", *Journal of Business Research*, 2002, pp.311-324.
- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz., and Ben-Zion, E. (2003). "Politics and image in the organizational landscape An empirical examination among public sector employees", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.8, pp.764-787.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R. (1990). "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.487-499.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., &Kacmar, K. M. (2000). "The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship", *Human Relations*, 53, pp.341-358.
- Witt, L. A., Treadway, D. C., and Ferris, G. R. (2004). "The Role of Age in Reactions to Organizational Politics Perceptions", *Organizational Analysis*, Vol 12, No.1, pp.39-52
- Zanzi, A., and O'Neill, R. M. (2001). "Sanctioned Versus Non-sanctioned Political Tactics", *Journal of Managerial Issues*, Summer, Vol.13, 2, pp.245-262.
- Zhou, J., and Ferris, G. R. (1995). "The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: A confirmatory analysis", *Journal of Applied Social Psychology*, 25, pp.1747-1764.

Literature review on the relationship between organizational politics and within-firm career

KIMURA Takuma

In this paper, we review empirical studies examining the relationship between organizational politics and career-related variables. Generally, organizational politics is defined as non-sanctioned and self-serving behavior, or, in broader sense, influence behavior intended to affect some decision-makings in organization. In previous empirical studies, a lot of

career-related variables, such as, age, tenure, advancement opportunity, turnover, etc., are examined as antecedents, or outcomes of organizational politics. Future researches should reveal the effect of organizational politics on career success, and overall organizational performance.