

第2章 高齢期の就労における仕事満足度と政治スキル

1節 本章の目的

戦略の決定、計画の決定、人事に関する決定など、組織で行われる意思決定は、働く人の仕事のあり方、就労意識に影響を与える。経済合理性を追求する組織は、経済合理性に基づいて意思決定を行うことが望ましいとされるが、実際には、そのような形で意思決定が行われるとは限らない。

Allison (1971) は、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つの意思決定モデルを提示した。合理的モデルとは、論理的で、合意された目標・目的に応じた一連の代替案の中で、合理的かつ価値の最大化を目指して選択が行われるという形の意思決定の状況のことをいう。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行動選択の多くが制約されており、新たな解決策の探索が滅多に行われない状態のことをいう。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や行動が実行されることをいう。この政治プロセスの背景には、個人や集団レベルでの自己奉仕的な (self-serving) な関心が存在する。

政治的モデルは、経済合理的・科学的なアプローチであった伝統的なアプローチよりも、組織の意思決定の現実を正しく反映したものと考えられるようになっている。

Narayanan & Fahey (1982) や Sunesson (1985) は、組織の意思決定は、経済合理性を吟味した科学的・分析的なプロセスよりも、自分(たち)の利益を最大化するために行われる、個人間・集団間の権力闘争プロセスを反映したものであると述べている。また Drory (1993) は、権力の奪い合い、個人・集団間の利害対立、制約された資源をめぐる(個人間・部署間の競争の存在により、組織の研究に合理性の原則を適用することには限界があり、この限界を補うために、組織内政治 (organizational politics) の理論的フレームワークによる説明が有用であると述べている。

企業内には組織内政治が存在することが一般的であると考えられており (Gandz & Murray 1980、Madison et al. 1980)、組織運営に関する意思決定や、従業員の配置、昇進、昇給といった処遇は、経済合理性の原則に基づいた判断のみならず、組織内政治にも大きく影響を受ける (Ferris et al. 1989)。よって、企業の経営者や、そのもとで働く従業員は、組織内政治を的確に対処し、マネジメントをする政治スキル (political skill) を身につけることが重要になる。こうした政治スキルに基づく政治行動は、他者との連帯を形成することによって効果を発揮するものであり (Bacharach & Lawler 1998)、企業内での人脈力によって成否が左右される。

企業の人事上の意思決定が組織内政治に強く影響を受けているならば、人事面での処遇に基づく従業員の満足度は、自身の政治スキルに大きく影響を受けると考えられる。しかし、定年以降の従業員は、定年前のような昇進・昇給が適用されず、かつ昇進・昇給への本人のこだわりも弱まると思われる。よって、定年到達前と定年到達後では、従業員にとっての政治スキルの重要性も変化すると考えられる。

本章では、政治スキルに関する先行研究をレビューしたうえで、政治スキルが満足度に与える影響について、定年未到達者と定年到達者との間で比較するための、仮説・検証型の分析を行う。

2 節 先行研究

1. 組織内政治とは

組織内政治は、一般に「社内政治」と呼ばれるものと同義である。こうした組織内の政治として思い浮かぶのは、「根回し」「派閥」といった、いわゆる「裏」「陰」で行われる行動である。こうした政治的な意思決定は、日本企業の特徴のように言われることもあるが、組織内政治の研究は、我が国よりもむしろ海外で多く研究されている。Gandz & Murray (1980) は、政治行動が企業組織で一般的に見られる現象であることを実証し、組織は、本質的に政治をその中に備えているものであると述べた。また Madison et al.

(1980) も、管理職層への調査により、組織内政治がきわめて頻繁に生じている活動であることを実証した。よって組織内政治は、わが国の企業に特有のものではなく、組織に普遍的に存在しているものと考えられる。

多くの研究者がそれぞれ独自に組織内政治の定義をしているため、組織内政治の定義に関して統一的な見解は得られていない。しかし、先行研究を大まかに分類すると、組織内政治の定義は2種類に大別される。第一は、政治を、組織の基本的な機能に貢献しうる、さまざまな社会的行動として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、自己奉仕的な行動として定義するものである (Cropanzano et al. 1997)。前者は、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んでおり、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、後者が狭義の定義といえよう。政治行動が企業で一般的に見られることを実証した Gandz & Murray (1980) は、後者の定義に依拠した研究であるため、広義および狭義の組織内政治は、企業で一般的に見られるものであるといえよう。

組織内政治に関する実証研究の多くは、後者の定義に基づいて行われている。後者の定義は、行動の自己奉仕的側面を強調しており、組織全体の目標を考慮せず、場合によってはそれを犠牲にするような利己的行動に着目している。それゆえ、組織内政治の研究は、政治がもたらす負の影響の実証を目的としたものが多いが、実際には、政治は組

織にとってプラスにもマイナスにもなるものであり、むしろ効果的な組織運営のためには必要なものであるとも考えられている (Ferris et al. 2002)。

2. 政治スキルとは

企業の意思決定の多くが組織内政治の影響を受けるとすれば、経営者や従業員にとっては、組織内政治に的確な対処をすることが求められ、場合によっては組織内政治を巧妙に利用することも必要になる。そのため、担当業務の遂行能力（職務遂行能力）に加え、組織内政治をマネジメントする能力、いわゆる政治スキルの習得が重要になる。

政治スキルは、「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」と定義されている (Ferris et al. 2005)。この政治スキルの定義は、「理解 (understanding)」という概念を重視しており、「理解」が(狭義の)組織内政治がもたらす負の効果を緩和するという、Ferris et al. (1989) の考え方に依拠したものといえよう。ここでいう「理解」とは、職場で生じる重要なイベントの因果についての知識のことである (Sutton & Kahn 1986)。

よって政治スキルとは、企業内の個々人の能力や人間関係、力関係を知ることによって、物事がどのように進んでいくかを理解し、そうした理解を、自分または自分が所属する部署あるいは会社全体の利益の向上を目的として、組織内の他者・他の集団の行動を変革するために用いる能力といえる。このような政治スキルは、企業内の「人」に関する知識を前提としているため、1つの企業への勤続によって上昇する、企業特殊的な要素の強い能力であるといえる。

Sutton & Kahn (1986) によれば、ストレスの因果・発生源・経路を理解することによって、ストレッサーからのストレインは低下する。よって、政治スキルが向上すれば、組織内政治のようなストレッサーに対して、よりの確なコーピングができるようになる (Matteson & Ivancevich 1987)。また、リーダーの政治スキルが、チームのパフォーマンスと正の関係にあることが実証されており (Ahearn et al. 2004)、政治スキルは、個人および集団の業績向上につながるものであることが実証的にも裏づけられつつある。

3. 政治スキルの次元性

近年の研究では、政治スキルは単次元の概念ではなく、複数の次元で構成されるものであると考えられるようになってきている。Ferris et al. (2005) は、政治スキルは「社会的鋭敏性」(social astuteness)、対人影響力 (interpersonal influence)、ネットワーク能力 (networking ability)、仮現誠実性 (apparent sincerity) 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、適応できる能力のことである。社会的鋭敏性の高い人は、他者の行動のみならず、自分の

行動をも正しく解釈することができる。他者を観察し、理解できることは、自分の立場を有利にし、多くの便益を得るために重要な能力である (Pfeffer 1992)。

対人影響力とは、微妙なニュアンスを把握する能力や説得力に長け、周囲の人に影響を与える能力のことである。対人影響力の高い人は、期待する反応を他者から引き出すために、自らの行動を状況に応じて調整することができる。

ネットワーキング能力とは、さまざまな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できる能力のことである。

仮現誠実性とは、自分が高潔で、正直で、誠実な人間であると他者に思わせる能力のことである。仮現誠実性は、自分（影響力を行使する人）の意図や動機が、影響を与える相手（影響力のターゲット）からどのように知覚されるか、ということに着眼した政治スキルである。影響力を行使した人の意図や動機がどのように相手から知覚されるかが、その行為に対する相手の解釈・ラベリングを決定づける。

3 節 仮説

組織内政治は、行動や意思決定のルールが曖昧であったり不足している場合、あるいは、資源が制約されていたり不足している場合に発生する (Kacmar & Baron 1999)。人事に関して言えば、選抜・昇進・配置に関する基準が曖昧ではなく明確であれば、組織内政治が人事の意思決定に与える影響は小さくなる。もしこれらの基準が曖昧であれば、パワーや影響力を持つ人が処遇決定のプロセスへの関与を強め、組織内政治の影響が大きくなる (Ferris & King 1991)。

Ferris et al. (2005)は、政治スキルを「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」と定義している。この定義は、Ferris et al. (1989) がその理論モデルにおいて、知覚された組織内政治の負の効果を減じるモデレータとして位置づけた、(環境に対する)理解とコントロールを表すものと考えられる。理解やコントロールは、従業員の意識・態度に対して組織内政治の知覚がもたらす負の影響を減少させることが実証的に明らかにされている (Ferris et al. 1996、Kacmar et al. 1999)。

また、この定義による政治スキルを測定した Ferris et al. (2005) の実証研究では、政治スキルの高い従業員、特に社会的鋭敏性の高い従業員は、人事評価において高い評価を受ける傾向が見出されている。以上より、高い政治スキルを有している人ほど、職場をより居心地の良い場所と感じる傾向があると思われる。また、Ferris et al. (1989) などが指摘するように、昇進・昇給や人事異動には組織内政治が強く影響するので、政治スキルの高い人の方が、処遇に対する満足度が高いと思われる。ゆえに、以下の仮説が導かれる。

仮説 1：政治スキルと仕事に対する満足度は正の関係にある。

こうした政治スキルと満足度との関係は、個々人のキャリア・ステージによって変化すると考えられる。Witt et al. (2004) は、年齢が、組織内政治を知覚していることと組織コミットメントとの関係をモデレートしていることを明らかにした。より具体的に言えば、Witt et al.の研究では、組織内政治の知覚と組織コミットメントの間には負の関係があるが、この関係は、年齢の高い人においては、若年者よりも弱くなる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の 1 つとして、高年齢者がすでに出世競争を通過しきったキャリア・ステージにあることが挙げられている。Witt et al.によれば、若年者は出世競争のさなかにあるため、出世に大きく影響する組織内政治に対して敏感に反応する一方、高年齢者の多くは、すでに出世競争のステージを過ぎているため、彼らの組織コミットメントは、組織内政治からあまり影響を受けないと考えられる。

しかし、Witt et al.自身が指摘しているように、Witt et al.の研究結果は、経験の蓄積による政治スキルの上昇が、高年齢者における組織内政治の知覚と組織コミットメントとの関係を弱めている可能性を示しているものの、回答者個々人の政治スキルを測定していないため、この年齢の効果が、高年齢者が出世競争を終えていることによるものなのか、政治スキルの上昇によるものなのかは明らかでない。

このように、年齢の上昇によって組織内政治が意識・態度に与える影響は低下する可能性があるが、わが国の企業の場合、年齢の上昇に加え、定年制度の存在がキャリア・ステージ上の大きな転換点となるため、定年に到達したか否かが、組織内政治から受ける影響の大きさを左右すると思われる。

定年前の従業員は、人事評価の結果によって昇進・昇給・賞与が決定される。すでに定年年齢の直前になっている団塊世代の場合、定年前であっても、すでに役職定年制度によって役職就任の対象外となっていることもあり、今後の昇給や昇進はあまり関心事項ではないかもしれない。しかし、定年直前となった現在の処遇は、政治スキルが与えた影響が蓄積されたものである。よって、団塊世代のうち、定年前の従業員たちは、政治スキルが仕事に関する満足度に影響を与えていると思われる。

一方、定年後の従業員については、定年というキャリアの区切りを通過したことによって、昇進や昇給といった処遇の上昇には執着がなくなり、それまでに培った能力の発揮や、働きやすさをより重視するようになると思われる。よって、処遇の向上に寄与する政治スキルが仕事の満足度に与える影響はあまりないと考えられる。

仮説 2：定年到達者においては、未到達者と比較して、政治スキルと満足度との関係が弱い。

4 節 分析方法

1. サンプル

調査回答者のうち、現在就労中の者であって、「これまでに定年を経験したか否か」という設問に回答した者を分析対象とした。得られたサンプル数は 1,339 人であり、そのうち定年経験者が 616 人、未経験者が 723 人である。

サンプルのうち、男性の割合は全体で 87.1%、定年経験者 93.5%、未経験者 81.6%であり、未経験者において女性比率が比較的高い。

年齢構成は、サンプル全体では 60 歳 12.9%、61 歳 38.0%、62 歳 32.3%、63 歳 16.8%であり、定年経験者では 60 歳 12.8%、61 歳 36.0%、62 歳 34.3%、63 歳 16.9%、未経験者では 60 歳 13.0%、61 歳 39.7%、62 歳 30.6%、63 歳 16.7%であり、定年経験者と未経験者との間で大きな違いはない。

職種構成は、サンプル全体では事務・管理 29.4%、営業・販売 15.2%、技術・研究 18.1%、現業・生産 7.9%、教育・医療・サービス 8.4%、その他 21.0%であり、定年経験者では事務・管理 35.9%、営業・販売 11.0%、技術・研究 20.3%、現業・生産 9.6%、教育・医療・サービス 7.3%、その他 15.9%、未経験者では事務・管理 23.9%、営業・販売 18.7%であり、技術・研究 16.2%、現業・生産 6.5%、教育・医療・サービス 9.4%、その他 25.3%であり、経験者と未経験者との間でやや違いがある。定年経験者では事務・管理が多く、未経験者では営業・販売およびその他の職種の比率が高い。

職位の構成は、サンプル全体では役員相当 26.1%、部長相当 9.4%、課長相当 5.6%、係長相当 3.1%、一般職（役職なし）55.8%である。定年経験者では役員相当 11.7%、部長相当 11.0%、課長相当 8.3%、係長相当 4.9%、一般職（役職なし）48.7%である。未経験者では、役員相当 38.3%、部長相当 8.0%、課長相当 3.3%、係長相当 1.7%、一般職（役職なし）48.7%である。ここでいう役員層は中小企業の経営層であることが多く、実質的に定年制がないことを反映し、未経験者では役員相当の占める割合が高い。

2. 尺度

(1) 定年到達

定年到達者と定年未到達者は、「あなたはこれまでに定年を経験しましたか」という設問に対し、「経験した」と回答した者を「定年到達者」とし、「経験していない」と答えた者を「定年未到達者」とした。

(2) 政治スキル

政治スキルは、Ferris et al. (2005) が開発し、妥当性を証明した Political Skill Inventory

(PSI) を用いた。PSI は全部で 18 項目であるが、回答者の負荷軽減のため、8 項目を選んで日本語訳をした。各項目は、「大いに当てはまる=5」から「全く当てはまらない=1」までの 5 段階で測定した。

Ferris et al. (2005) によれば、政治スキルは、社会的鋭敏性 (social astuteness)、対人影響力 (interpersonal influence)、ネットワーキング能力 (networking ability)、仮現誠実性 (apparent sincerity) という 4 つの次元に分かれる。本調査で用いた 8 項目は、各次元 2 項目ずつに割り当てられている。社会的鋭敏性は、「何を言い、何をすれば人は動いてくれるかが、いつも直感的に分かる」「自分のことをよく見せるための方法は、直観や経験則で分かっている」の 2 項目、対人影響力は「人と良い関係を築くことは自分にとって簡単である」「一緒にいる相手を良い気分にするができる」、ネットワーキング能力は「仕事でのネットワークをつくるために多くの手間ひまをかけている」「仕事に関わる重要人物をたくさん知っており、強いコネがある」、仮現誠実性は「誠実な人間だと人から思ってもらえることが重要である」「人とコミュニケーションをとるときには、誠実な言動を心がけている」のそれぞれ 2 項目である。

それぞれの尺度の信頼性係数 (クロンバックの α 係数) は、サンプル全体では、政治スキル総合点: $\alpha = .823$ 、社会的鋭敏性: $\alpha = .761$ 、対人影響力: $\alpha = .790$ 、ネットワーキング能力: $\alpha = .744$ 、仮現誠実性: $\alpha = .821$ である。経験者では、政治スキル総合点: $\alpha = .812$ 、社会的鋭敏性: $\alpha = .769$ 、対人影響力: $\alpha = .757$ 、ネットワーキング能力: $\alpha = .707$ 、仮現誠実性: $\alpha = .799$ である。未経験者では、政治スキル総合点: $\alpha = .832$ 、社会的鋭敏性: $\alpha = .755$ 、対人影響力: $\alpha = .814$ 、ネットワーキング能力: $\alpha = .775$ 、仮現誠実性: $\alpha = .839$ である。

このように、いずれもクロンバックの α が信頼性の基準である .700 を超えており、項目の得点を合計した変数として妥当なものと判断できる。

(3) 満足度

満足度は、「仕事の内容」「上司との人間関係」「同僚との人間関係」「部下との人間関係」「職位」「労働時間」「賃金」「仕事全般」の 8 項目について、「満足=5」から「不満=1」までの 5 段階で測定した。

3. 分析方法

相関分析によって仮説検証を行った。仮説 1 の検証は、政治スキルの総合点 (全項目の平均点) および政治スキルの各次元の点数 (各次元を構成する項目の平均点) と、8 種類の満足度との間での相関分析によって行う。仮説 2 の検証は、サンプルを定年到達者と定年未到達者に分け、それぞれについて政治スキルの点数 (総合点および各次元の点数) と満足度 (8 種類) との間で相関分析をし、有意確率および相関係数を比較するこ

とによって行う。

5 節 分析結果

仮説 1 を検証するための、政治スキル（総合点、社会的鋭敏性、対人影響力、ネットワーク能力、仮現誠実性）と満足度（仕事の内容、上司との人間関係、同僚との人間関係、部下との人間関係、職位、労働時間、賃金、仕事全般）との相関分析の結果は、図表 II-2-5-1 に示したとおりである。政治スキルの各指標と満足度の各指標との関係は、いずれも相関係数はさほど高くはないものの、ほぼすべて有意である。ここから、政治スキルと満足度とは、弱い正の関係にあるといえる。ゆえに、仮説 1 は不十分ではあるが支持された。

図表 II-2-5-1 政治スキルと満足度（相関分析）

	仕事の 内容	人間関係 (上司)	人間関係 (同僚)	人間関係 (部下)	職位	労働時間	賃金	仕事全般
政治スキル総合点	.247 ***	.105 ***	.124 ***	.217 ***	.230 ***	.221 ***	.217 ***	.269 ***
社会的鋭敏性	.151 ***	.076 ***	.089 ***	.147 ***	.176 ***	.184 ***	.162 ***	.181 ***
対人影響力	.167 ***	.120 ***	.152 ***	.155 ***	.172 ***	.182 ***	.212 ***	.203 ***
ネットワーク能力	.203 ***	.087 ***	.089 ***	.261 ***	.217 ***	.116 ***	.155 ***	.192 ***
仮現誠実性	.209 ***	.030	.043	.057 **	.107 ***	.188 ***	.121 ***	.229 ***

※ N = 1339

※ *** : 1%で有意、** : 5%で有意、* : 10%で有意

仮説 2 を検証するための、定年到達者・定年未到達者別の相関分析の結果は、図表 II-2-5-2 から図表 II-2-5-3 に示したとおりである。

図表 II-2-5-2 より、相関係数はすべて正であるが、未経験者の方が、政治スキル総合点と満足度との相関係数が大きく、相関係数が強いといえる。人間関係（同僚）への満足度については、有意確率が定年経験者では低く、両グループ間の差が顕著である。

図表 II-2-5-2 政治スキル総合点と満足度（定年経験者・未経験者別：相関分析）

	仕事の 内容	人間関係 (上司)	人間関係 (同僚)	人間関係 (部下)	職位	労働時間	賃金	仕事全般
定年経験者	.166 ***	.097 ***	.092 **	.166 ***	.222 ***	.162 ***	.170 ***	.208 ***
未経験者	.312 ***	.113 ***	.148 ***	.254 ***	.235 ***	.262 ***	.253 ***	.315 ***

※定年経験者：N = 616、未経験者：N = 723

※ *** : 1%で有意、** : 5%で有意、* : 10%で有意

図表 II-2-5-3 は、社会的鋭敏性と満足度との相関を、定年経験者と未経験者で比較し

たものである。相関係数はすべて正であるが、仕事内容への満足度、人間関係（上司）への満足度、人間関係（同僚）への満足度と社会的鋭敏性との相関関係の有意確率は、定年経験者は未経験者に比べて低く、人間関係（同僚）では有意ではない。その他の満足度項目については、有意確率に差はないものの、職位への満足度を除き、相関係数は未経験者においてより高い。

図表Ⅱ-2-5-3 社会的鋭敏性と満足度（定年経験者・未経験者別：相関分析）

	仕事の 内容	人間関係 (上司)	人間関係 (同僚)	人間関係 (部下)	職位	労働時間	賃金	仕事全般
定年経験者	.093 **	.076 *	.053	.130 ***	.184 ***	.118 ***	.132 ***	.148 ***
未経験者	.199 ***	.067 *	.101 ***	.155 ***	.169 ***	.228 ***	.185 ***	.207 ***

※定年経験者：N=616、未経験者：N=723

※***：1%で有意、**：5%で有意、*：10%で有意

図表Ⅱ-2-5-4 は、対人影響力と満足度との相関を、定年経験者と未経験者で比較したものである。相関係数はすべて正であるが仕事内容への満足度と対人影響力との相関関係の有意確率は、定年経験者は未経験者に比べて低い。その他の満足度項目については、有意確率に差はないものの、人間関係（上司）と人間関係（同僚）への満足度を除き、相関係数は未経験者においてより高い。ただし、その差はさほど大きくはない。

図表Ⅱ-2-5-4 対人影響力と満足度（定年経験者・未経験者別：相関分析）

	仕事の 内容	人間関係 (上司)	人間関係 (同僚)	人間関係 (部下)	職位	労働時間	賃金	仕事全般
定年経験者	.104 **	.123 ***	.170 ***	.136 ***	.157 ***	.132 ***	.180 ***	.175 ***
未経験者	.217 ***	.114 ***	.139 ***	.165 ***	.180 ***	.213 ***	.237 ***	.223 ***

※定年経験者：N=616、未経験者：N=723

※***：1%で有意、**：5%で有意、*：10%で有意

図表Ⅱ-2-5-5 は、ネットワーキング能力と満足度との相関を、定年経験者と未経験者で比較したものである。相関係数はすべて正であるが、人間関係（上司）への満足度、人間関係（同僚）への満足度、労働時間への満足度とネットワーキング能力との相関関係の有意確率は、定年経験者は未経験者に比べて低く、人間関係（上司）・人間関係（同僚）においては有意ではない。その他の満足度項目については、有意確率に差はないものの、相関係数は未経験者においてより高い。

図表Ⅱ-2-5-5 ネットワーキング能力と満足度（定年経験者・未経験者別：相関分析）

	仕事の 内容	人間関係 (上司)	人間関係 (同僚)	人間関係 (部下)	職位	労働時間	賃金	仕事全般
定年経験者	.135 ***	.045	.006	.183 ***	.180 ***	.069 *	.116 ***	.120 ***
未経験者	.258 ***	.121 ***	.147 ***	.323 ***	.245 ***	.151 ***	.185 ***	.247 ***

※定年経験者：N=616、未経験者：N=723

※***：1%で有意、**：5%で有意、*：10%で有意

図表Ⅱ-2-5-6 は、仮現誠実性と満足度との相関を、定年経験者と未経験者で比較したものである。相関係数はすべて正であるが、仮現誠実性と人間関係への満足度との相関関係は低く、部下との人間関係が、未経験者において10%水準で有意であるのみである。仮現誠実性に関しては、定年経験者と未経験者との間の差は比較的小さい。職位への満足度においては、定年経験者の方が有意確率は高く、賃金への満足度に関しては、未経験者の方が有意確率は高い。仕事の内容への満足度、賃金への満足度、仕事全般への満足度については、定年経験者と未経験者との間で有意確率に差はないが、相関係数は未経験者においてより高い。

図表Ⅱ-2-5-6 仮現誠実性と満足度（定年経験者・未経験者別：相関分析）

	仕事の 内容	人間関係 (上司)	人間関係 (同僚)	人間関係 (部下)	職位	労働時間	賃金	仕事全般
定年経験者	.156 ***	.054	.065	.029	.131 ***	.175 ***	.081 **	.182 ***
未経験者	.253 ***	.029	.046	.084 **	.093 **	.203 ***	.151 ***	.266 ***

※定年経験者：N=616、未経験者：N=723

※***：1%で有意、**：5%で有意、*：10%で有意

以上より、全体として、政治スキルと満足度との正の関係は、定年経験者におけるよりも、定年未経験者においてより強い。ゆえに、仮説2は支持されたといえる。

このように、政治スキルは仕事に関わる満足度と正の関係にあるが、定年経験者は、未経験者と比べて政治スキルの満足度への影響が小さいことが明らかになった。この結果から、定年経験者と未経験者とは、仕事への満足度の構造が異なることが推察される。

そこで次に、仮説には設定していないが、定年経験者と未経験者との間で、仕事全般への満足度の構造を比較することにする。具体的には、仕事全般への満足度は、仕事のどの側面への満足度によって強く規定されているかを比較することにする。

分析は、上の相関分析で用いた「仕事の内容」「上司との人間関係」「同僚との人間関係」「部下との人間関係」「職位」「労働時間」「賃金」への満足度を独立変数とし、「仕事全般」への満足度を従属変数とした重回帰分析を、定年経験者と未経験者それぞれにつ

いて行い、両者の結果を比較することによって行った。仕事全般への満足度は5段階の順序尺度であるため、重回帰分析は、順序プロビット・モデルを用いて行った。

分析の結果は図表Ⅱ-2-5-7に示したとおりである。定年経験者・未経験者の双方とも、仕事全般への満足度には仕事内容への満足度、労働時間への満足度、賃金への満足度が強く影響している。両者の相違は、定年経験者では、人間関係（同僚）への満足度が仕事全般への満足度と有意な関係にあるのに対し、未経験者では有意でない点にある。定年後は定年前と比べ、同僚と楽しく働けることが、職場での居心地の良さにより強く影響するようになる傾向があるといえよう。

図表Ⅱ-2-5-7 仕事全般への満足度の構造（重回帰分析）

		B
定年経験者	満足度：仕事の内容	.968 ***
	満足度：人間関係（上司）	.029
	満足度：人間関係（同僚）	.132 **
	満足度：人間関係（部下）	-.016
	満足度：職位	.053
	満足度：労働時間	.306 ***
	満足度：賃金	.402 ***
	Cox と SnellのR2乗	.921
	χ^2 乗	2504.7 ***
	N	616
未経験者	満足度：仕事の内容	.798 ***
	満足度：人間関係（上司）	-.008
	満足度：人間関係（同僚）	-.062
	満足度：人間関係（部下）	-.009
	満足度：職位	.001
	満足度：労働時間	.190 ***
	満足度：賃金	.558 ***
	Cox と SnellのR2乗	.618
	χ^2 乗	824473.4 ***
	N	723

図表Ⅱ-2-5-1から図表Ⅱ-2-5-6の分析によれば、人間関係（同僚）への満足度は、他の満足度項目に比べ、政治スキルとの相関関係が比較的低い。よって、定年経験者の仕事満足度は、政治スキルとの関連が弱い人間関係（同僚）への満足度によって強く影響されるものであるために、政治スキルとの関係も弱くなると考えられる。これが、政治スキルと仕事全般への満足度との相関関係が定年経験者において比較的低いという、図表Ⅱ-2-5-1から図表Ⅱ-2-5-6までに見られた結果、すなわち仮説2が支持されたことの説明として考えられる。

6節 小括

本章では、職場での居心地の良さ、満足度に寄与するものとして、政治スキルという

概念に着目し、仕事への満足度との関係について検証した。先行研究に基づいて導出した仮説のとおり、政治スキルと仕事満足度とは正の関係にあり、さらに、この正の関係は、定年経験者では未経験者に比べて弱いものであった。この違いは、定年経験者は、同僚との人間関係への満足度が仕事全体への満足度を強く規定しているが、その人間関係への満足度が、政治スキルからの影響をあまり受けないことが理由になっていると考えられる。

同じ 60 代前半の人であっても、定年経験前と経験後では、仕事に対する意識、キャリアに対する意識が変化するものと思われる。定年前は、すでに昇進競争の時期を過ぎていたとしても、キャリア・ステージとしては若年期からの出世競争の延長線上に位置づけられる。しかし、定年到達により、たとえ勤務先が同じであっても、それまでのキャリア・ステージとは別のステージである、セカンド・キャリアに移行し、仕事に対する意識が変容し、それゆえに仕事満足度の規定要因も変化すると考えられる。

一般に、「社内政治」という場合、それに必要なスキルは、いわば会社の中での処世術、影響力といったものである。本章で分析に用いた政治スキルは、社内での影響力に着目したものである。定年前のキャリア・ステージにおいては、出世競争の中に身を置いていたり、部署または組織の責任者として意思決定を行ったり、関連部署との協力・折衝をしたりするなど、影響力の行使を必要とする場面が多く、社内での影響力を保持していることが、自身の満足度に強く影響すると思われる。しかし、定年後は、定年到達に伴う職務内容の変更、および自身の仕事に対する意識の変化により、上司や同僚・部下への影響力というよりも、同僚との良好で親密な関係が、仕事満足という点では重要になる傾向がある。それゆえ、高齢期の就労を考えている人にとっては、影響力や説得力・人脈力として特徴づけられる対人関係の能力ではなく、開放性・協調性といったコミュニケーション能力を研鑽することが重要であろう。

(木村琢磨)

【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*, Vol.30, pp.309-327.
- Allison, G. T.(1971) *Essence of decision making*: Boston: Little, Brown and Company.
- Bacharach, S. B., and Lawler, E. J. (1998) "Political alignments in organizations: Contextualization, mobilization, and coordination", In R. M. Kramer and M. A. Neale eds.(1998), *Power and influence in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.67-88.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., and Toth, P. (1997) "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, pp.159-180.

- Drory, A. (1993) "Perceived Political Climate and Job Attitudes", *Organization Studies*, Vol.14, No.1, pp.59-71.
- 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 F. Dansereau and F.J. Yammarino eds.(2002) *Research in Multi-Level Issue* (JAI Press, Oxford, UK), pp.179–254.
- 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*, Vol.49, pp.233–266.
- Ferris, G. R., and King, T. R. (1991) "Politics in human resources decisions: A walk on the dark side", *Organizational Dynamics*, Vol.20, pp.59–71.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., and Fandt, P. M. (1989). "Politics in organizations. In Giacalone", in R. A. and Rosenfeld, P., eds. (1989) *Impression management in the organization*, Hillsdale, NJ: 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.
- Gandz, J., and Murray V. V. (1980) "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.2, pp.237-251.
- 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 eds. (1999) *Research in personnel and human resources management*, Stamford, CT: JAI Press, pp.1-40.
- 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*, 33, Number 2, pp.79-100.
- Matteson, M. T.. and Ivancevich. J. M. (1987) *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*, San Francisco Jossey-Bass.
- Narayanan, V. K., and Fahey, L. (1982) "The micro-politics of strategy formulation" *Academy of Management Review*, Vol.7, No.1, pp.25-34.
- Pfeffer, J. (1992) *Management with Power*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Sunesson, S. (1985) "Outside the goal paradigm: Power and structured patterns of non-rational", *Organization Studies*, Vol.6, No.3, pp.229-246.
- Sutton, R. I., & Kahn, R. L. (1986) "Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress", in Lorsch, J. W., ed.(1986) *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp.272-285.