

## 第1部 研究の目的と方法

本研究の目的は、組織内で生じるコンフリクトの要因と、コンフリクトが組織内にもたらす結果とを考察・分析することである。近年、環境の不確実性の増大や、企業活動のグローバル化による成員の多様性の増大によって、組織内において非常に激しいコンフリクトが生じるようになってきていると言われている。したがって、コンフリクトに適切に対処しコントロールすることは、企業を経営するマネジャーにとって非常に重要な課題であると考えられるであろう。

組織内のコンフリクトをうまくコントロールしようとするマネジャーに対して、コンフリクト研究が有益な知見を与えるためには、「組織内の多様なコンフリクトに対して、どのような施策や行動が影響を与えるのか」という問題と、「多様なコンフリクトはどのような結果を組織内にもたらすのか」という問題を検討する必要があるだろう。したがって本研究では、組織内の多様なコンフリクトの要因と、それらのコンフリクトがもたらす結果について考察・分析を行っていくのである。

以上のような問題意識の下で導出された仮説は、一橋大学におけるグローバル COE プログラム（「日本企業のイノベーション：実証的経営学の教育研究拠点」）の一環として行われた、組織の〈重さ〉プロジェクトの質問票データを用いて検証されることとなる。

## 第2部 多次元的なコンフリクト観

コンフリクトの要因及びコンフリクトのもたらす結果の問題を検討するにあたって、本研究では多次元的（multi-dimensional）なコンフリクト観を採用する。すなわち、コンフリクトには異なる種類のコンフリクトが存在し、そのそれぞれが異なる要因をもち、異なる結果をもたらすという観点の下で考察・分析を行うのである。

古典的なコンフリクト研究においては、単一の概念としてコンフリクトを捉える 1 次元の（one-dimensional）なコンフリクト観が採用されていた。しかし、このような 1 次元的なコンフリクト観に基づくことでは、コンフリクトはイノベーションを促す好ましいものとして捉えられるのか、それとも組織を解体させる好ましくないものとして捉えられるのかという問題を、解決することはできなかった。そのような矛盾する評価の問題を克服するために展開されたのが、多次元的なコンフリクト観である。

当初多次元的なコンフリクト観においては、組織的課題の内容に対する意見の対立（タスク・コンフリクト）と人間関係上の感情的な対立（エモーショナル・コンフリクト）とが、異なるコンフリクトとして区別された。タスク・コンフリクトは、多様な意見の統合を促すために成果を改善させるコンフリクトであると述べられた。それ

に対してエモーショナル・コンフリクトは、パーソナルな対立を緩和することに成員の時間やエネルギーの多くを向けさせるため、タスクの遂行を妨げ成果を悪化させるコンフリクトであると考えられた。

このように、多次元的なコンフリクト観を採用することで、1次元的なコンフリクト観を採用した研究において解くことができなかつた、コンフリクトに対する矛盾した評価の問題を解決することができるようになったと主張された。しかし近年、これら2つのコンフリクトとは独立の第3のコンフリクトが存在するという主張がなされるようになってきた。それは、成員の権限や責任、資源配分の問題に関する意見の対立、すなわちプロセス・コンフリクトである。

プロセス・コンフリクトを他の2つのコンフリクトと独立のコンフリクトとして考える視座を採用することで、2種類のコンフリクトのみを想定する研究において扱われてこなかったけれども、コンフリクトに関する問題として非常に重要となる問題を考察することができるようになった。例えば、タスクとプロセスという相互に異なる問題として組織成員に認識されていた2つの問題を、コンフリクト研究においても明確に区別することができるようになった。それに加え、タスクに関連するけれども、タスク・コンフリクトとは異なるメカニズムで成果に対して負の影響を持ちうるコンフリクトの存在を、詳細に検討することができるようにもなったのである。

したがって本研究でも、タスク・コンフリクト（組織的課題に関する意見の対立）と、エモーショナル・コンフリクト（社会・情緒的な問題に関する対立）、プロセス・コンフリクト（権限・責任や資源配分に関する意見の対立）の3種類のコンフリクトが存在すると想定する多次元的なコンフリクト観を採用し、各コンフリクトの要因と各コンフリクトがもたらす結果とを検討していく。そのために、確証的因子分析を行うことを通して、本研究で用いられる組織の〈重さ〉調査のデータにおいても、3種類のコンフリクトを区別することが妥当であることを確認した。

### 第3部 コンフリクトの要因

第3部では、以上で述べた多次元的なコンフリクト観に基づくことで、異なる種類のコンフリクトに影響を与える諸要因を検討していく。多次元的なコンフリクト観に基づき行われた既存のコンフリクト研究の多くにおいては、各コンフリクトの要因についてそれ程考察されてこなかった。むしろ、異なる種類のコンフリクトの要因は、トップ・マネジメント・チームのデモグラフィに関心を持つ研究において特定されてきたのである。そこでは、デモグラフィの多様性と成果との間を媒介する変数として多様なコンフリクトを想定する研究がなされることで、結果としてコンフリクトの原因が特定されてきた。したがって、各コンフリクトに影響を与える要因に関する知見

の多くは、成員のデモグラフィの多様性という限られた範囲においてのみ得られることとなったのである。

しかし、組織内のコンフリクトをコントロールしようとするマネジャーにとって、成員のデモグラフィの多様性はやや操作が困難な変数であると考えられる。例えば、人種や性別の多様性をマネジャーが意図的に減らすという施策をとることは、多くの場合非常に難しいであろう。したがって、組織内のコンフリクトを適切にコントロールしようとするマネジャーに有益な知見を与えるためには、マネジャーにとって操作がより容易な施策や行動において、各コンフリクトの要因を特定していく必要があると考えられる。

このような問題意識の下で本研究では、(1)戦略的コンセンサスと、(2)職務計画、(3)成員との直接的なコミュニケーションという、3つの施策・行動が異なる種類のコンフリクトに対して与える影響を検討する。

(1)戦略的コンセンサスとは、企業の策定した戦略に対する成員の理解を改善させる施策である。(2)職務計画とは、戦略を達成するにあたって解決すべき問題を、個々の成員の活動の水準までブレイクダウンしたものである。マネジャーは、職務計画に関連する施策として、職務計画自体を厳密に策定するという施策に加え、策定プロセスに対するミドルやローワーの参加を認める施策や、計画の未達成とサンクションとを強く連動させる施策をとることができる。(3)成員との直接的なコミュニケーションにおいては、組織がとるべき具体的な方策を発信するコミュニケーションや、部下の声に対して熱心に耳を傾けるというコミュニケーションが、重要なコミュニケーションとなりうる。

以上の3つの施策や行動が異なる種類のコンフリクトに対して与える影響を分析した結果が、以下の表で示されている。表内の正の符号は施策・行動がコンフリクトを増加させる効果を持つことを意味し、負の符号はコンフリクトを減少させる効果を持つことを意味する。空欄のセルは有意な結果を得ることができなかったことを意味する。

		タスク・コンフリクト	エモーショナル・コンフリクト	プロセス・コンフリクト
戦略的コンセンサス		—		
職務計画	計画厳密策定			
	策定プロセス参加可能	—		
	計画未達成とサンクション	+		—
コミュニケーション	具体策発信	—		
	成員の声傾聴		—	

戦略的コンセンサスは、タスク・コンフリクトを減少させるという分析結果が見出された。また、職務計画策定プロセスに対してミドルやローワーの参加を認める施策も、

同様にタスク・コンフリクトを減少させることがわかった。さらに、マネジャーが組織のとるべき具体的な方策について頻繁に発信することでも、タスク・コンフリクトは減少した。これら 3 つの施策や行動において共通に見られるのは、成員が組織的課題を設定するにあたって依拠する共通の基盤を、それらの施策・行動が提供するという点である。共通の基盤とは、それぞれ戦略と、計画の背後にある高次の問題、具体策である。成員同士で共通の基盤に依拠しつつ組織的課題を設定することができる組織では、組織的課題に関する意見の対立、すなわちタスク・コンフリクトが減少すると考えられる。

それに対して、それら 3 つの施策・行動は、プロセス・コンフリクトに対して影響を与えることはなかった。戦略や、計画の背後の論理、具体策を理解している成員は、組織内でなぜ特定の部門や成員に職務や資源が配分されているのかという問題を、一定の程度で理解することができるであろう。それでもなお、成員間での職務や資源の配分に関する意見の対立は緩和されないのである。この分析結果から、職務や資源の配分の結果に対して不満を感じている成員は、その配分がなぜなされたのかという合理的な理由を理解していようがしてしまいが、いずれにしてもその配分結果に対して批判を行うということが示唆される。

それらの施策とは異なり、計画未達成とサンクションを連動させる施策は、プロセス・コンフリクトに対して大きな影響を与えた。職務計画を達成できなかった成員を厳しく罰するような組織では、多くの成員が職務計画を遵守しようとするため、職務計画からの逸脱が生じにくくなるだろう。職務計画から逸脱した成員に対しては、多くの場合、権限や責任の問題について批判が行われる結果、プロセス・コンフリクトが生じると考えられる。したがって、計画未達成とサンクションを連動させる施策は職務計画からの逸脱を防ぐことで、プロセス・コンフリクトを減少させると考えられるのである。それに対して、職務計画の内容を厳密に策定する施策は、プロセス・コンフリクトを減少させる効果を持たなかったことも分析によって確認された。

また、計画の未達成とサンクションを連動させる施策は、タスク・コンフリクトを増加させるという効果を持つことも確認された。職務からの逸脱を罰するような施策をとることで、計画の達成に成員が強く動機づけられる結果、その過程で他の成員と熱心に意見を衝突させあうことが、その分析結果から示唆されるのである。

戦略的コンセンサスや職務計画に関する諸施策、具体策発信は、いずれもタスクに関連する施策・行動であるため、エモーショナル・コンフリクトに直接的な影響を与えることはなかった。それに対して、成員の声を熱心に聞くというマネジャーのコミュニケーションは、エモーショナル・コンフリクトを減少させる効果を持つことが確認された。そのようなコミュニケーションが行われることで、成員間での不満や閉塞感が緩和させる結果、感情的な対立であるエモーショナル・コンフリクトが生じにく

くなると考えられる。

以上の考察・分析によって、異なる種類のコンフリクトに対して影響を与える施策や行動が特定された。では、マネジャーはそれらの施策や行動を通してどのコンフリクトをより生じさせ、どのコンフリクトをより緩和させる必要があるのだろうか。この問題は、コンフリクトが組織にもたらす結果に関する検討を行うことで解決されることとなるであろう。

#### 第4部 コンフリクトのもたらす結果

第4部では、異なる種類のコンフリクトが組織内にもたらす結果について検討する。既に述べたように、古典的研究におけるコンフリクトに対する矛盾した評価の問題は、多次元的なコンフリクト観を採用することで克服されたと考えられた。また、コンフリクトを評価する際に想定される結果変数を明確にすることも、矛盾した評価の克服に大きく貢献した。例えば、成果に対してタスク・コンフリクトが与える影響を想定する場合、多様な視座の統合を促進させるタスク・コンフリクトは好ましいコンフリクトとして評価される。それに対して、タスク・コンフリクトにおいて自身の意見を批判された成員は、敵意や怒りを感じることで職務満足度を低下させるため、職務計画に対して与える影響を想定するならば、タスク・コンフリクトは好ましくないコンフリクトとして評価されることとなるのである。

したがって、近年のコンフリクト研究においては、コンフリクトに対する矛盾した評価の問題が克服されたように思われる。しかしそれでもなお、コンフリクトと成果や職務満足度との間の関係に対して、統一的な見解に到達したとは言えないのである。例えば、タスク・コンフリクトは成果を高めるコンフリクトであるという主張が多くなされているのに対して、近年の研究を対象にして行われたメタ分析においては、タスク・コンフリクトと成果の間には平均して負の関係が見出された。また、既に述べたように、タスク・コンフリクトと職務満足度の間には負の関係が存在するという主張がなされているのに対して、タスク・コンフリクトでは成員が自身の意見を表明する機会を得ることができるため、職務満足度が改善されるという主張もなされている。

このように、異なる種類のコンフリクトと成果及び職務満足度との間の関係に関しては、いまだ相互に一貫しない主張がなされている。したがって、それらの関係に対して、より一層の考察と分析が必要があるだろう。

本研究においては、各コンフリクトと成果の間関係を検討するにあたって、両者の間を媒介する変数として考えられてきた市場志向性に焦点を置く。すなわち、成員間のコンフリクトと組織全体の成果との間の関係という、論理ステップのやや長くなりがちな関係を検討する代わりに、組織成果に重要な影響を与えると述べられてきた

市場志向性と各コンフリクトとの間の関係を考察するのである。分析の結果、特にプロセス・コンフリクトが、市場志向性に対して非常に大きな負の影響を与えるコンフリクトであることが確認された。誰がどのような権限・責任を負っているかという問題について意見が一致していない組織においては、市場の知識を適切な成員に伝播させることが困難になるのに加え、市場の知識に基づき組織全体で協調的に反応することも難しくなると考えられる。

また、異なる種類のコンフリクトと職務満足度との間の関係に関して分析を行った結果、エモーショナル・コンフリクトが職務満足度を大きく悪化させるのに加え、エモーショナル・コンフリクト程ではないものの、タスク・コンフリクトも成員の職務満足度を低下させるという結果が見出された。エモーショナル・コンフリクトが生じることで、敵意や怒りと言った負の感情を多くの成員が感じるようになったり、成員間の人間関係が悪化することで、職務満足度は大きく低下すると考えられる。また、タスク・コンフリクトにおいて、組織的課題に関する自身の意見が批判に晒された成員は、ストレスや居心地の悪さを感じるようにため、組織活動に対する満足度を減少させると考えることができるだろう。

以上の分析結果に基づくならば、成員の権限や責任、資源の配分の問題に関する意見の対立（プロセス・コンフリクト）を緩和させることで、マネジャーは高い水準の市場志向性を達成することができる。それに対して、人間関係上の感情的な対立（エモーショナル・コンフリクト）や組織的課題に対する意見の衝突（タスク・コンフリクト）を抑制させることで、成員が組織で活動するにあたって感じる職務満足度をマネジャーは改善させることができるのである。

## 第5部 結論

コンフリクトの要因となる施策・行動に関する分析結果と、コンフリクトがもたらす結果に関する分析結果とを統合することで、次のような議論を展開することができるだろう。コンフリクトをコントロールすることを通して市場志向性を改善したいと考えるマネジャーは、職務計画の未達成を強く罰するような施策を採用することで、組織内のプロセス・コンフリクトを抑制させることが重要となる。それに対して、コンフリクトをコントロールすることを通して成員の職務満足度を高めようとするマネジャーは、成員の声を熱心に聞くようなコミュニケーションを行うことが最も重要となるだろう。さらに、戦略的コンセンサスや、計画策定プロセスへの参加容認、具体策の発信といった施策・行動も、タスク・コンフリクトを緩和させるため、有用な施策・行動であると考えられる。