

我が国におけるコンフリクト研究の課題
—近年のコンフリクト研究に対する文献研究より—
Within-group Conflict Research in Japan: Unsolved Issues

名 前
(一橋大学大学院商学研究科特任講師)
宍戸拓人
Adjunct Assistant Professor,
Graduate School of Commerce and Management,
Hitotsubashi University
Mar 2012

No.138

我が国におけるコンフリクト研究の課題 —近年のコンフリクト研究に対する文献研究より—

本研究の目的は、日本の経営学・組織論において集団内コンフリクト研究が今後検討すべき課題を明らかにすることである。まず、近年多くの研究が行われてきた欧米のコンフリクト研究を対象とする文献研究を行った。しかし、コンフリクトの現象は文化の影響を大きく受けるため、欧米と日本とでは検討すべき課題が異なる可能性が高い。それゆえ、両者の文化の違いに基づくことで、日本において独特に検討すべき課題を明らかにした。

This study examines research issues to solve in within-group conflict research in Japan. First, conflict research conducted in Europe and the USA is reviewed, because Japanese organizational researchers have not investigated within-group conflict recently. However, culture often affects characteristics of conflict, so research issues to solve are different between in Japan and in Europe and the USA, because they have different culture. Based on research studying the effect of culture on conflict, research issues to solve especially in Japan are found.

1. 導入

組織成員は様々なコンフリクトに日々晒されている。そこには、個人の中で生じる葛藤から、同じ集団内、異なる集団間、さらには企業間で生じるコンフリクトといった多様なコンフリクトが含まれるだろう。それらの中で、日本企業において今後その重要性が最も高まっていくと考えられるのは、集団内で生じるコンフリクトである。

多くの日本企業にとって、企業活動のグローバル化は避けることのできない経営課題の一つである。企業活動のグローバル化が進展していく中で、異なる国籍や文化を持つ成員同士が同じ集団内で協働する機会が増えていくだろう。成員の国籍的・文化的多様性の増加は、集団内で生じるコンフリクトの現象に対して大きな影響を与えると主張されてきた (Ayub and Jehn, 2006; Garcia-Prieto et al., 2003; Jehn et al., 1999; Pelled, 1996; Pelled et al., 1999; Vodosek, 2007)。それゆえ、集団内コンフリクトの問題は、日本企業において今後非常に重要な問題になると予想されるのである。特にこれまで同じ日本人同士と協働する経験を主に蓄積してきた成員にとって、その問題は多くの困難をもたらすだろう。

したがって、日本企業の直面する問題を研究の対象とする日本の経営学・組織論において、集団内コンフリクトの問題を扱う研究は今後最も重要な研究の一つになると予想される。しかし、近年その問題を扱った研究が数多くなされてきたとは言えないだろうⁱ。それゆえ、集団内コンフリクトの現象に関して今後検討すべき課題を明らかにするという本研究の試みは、日本の経営学・組織論に対して意義深い貢献を与えられるのである。

それらの課題を特定するにあたって、本研究では近年の集団内コンフリクト研究を対象とした文献研究を行う。日本とは異なり、欧米の経営学・組織論においては、集団内コンフリクトの問題を扱った研究が近年熱心に行われてきた。したがって、文献研究の対象となる研究も、欧米で行われてきた研究が中心となる。

しかし、欧米企業を対象とした研究に基づき明らかとなった研究課題を、日本企業を対

象とする研究においてそのまま検討することが適切であるとは限らない。なぜなら、異なる文化を持つ国で活動する企業を研究の対象とするにあたっては、コンフリクトの問題に関して異なる課題を検討すべきだと考えられるからである。多くの研究において、異なる文化の下では異なる特徴を持つコンフリクトが生じることが確認されてきた。欧米企業で生じるコンフリクトとは異なる特徴を持つコンフリクトを対象とする日本の研究においては、欧米の研究が重視してこなかった課題を検討する必要性が生じる可能性が高いのである。

したがって本研究では、文化とコンフリクトとの間の関係について論じた研究を検討することで、欧米企業と日本企業におけるコンフリクト現象の違いを確認する。そこで得られた知見を利用することで、欧米の研究に基づく研究課題を日本の研究において検討するためには、いかなる課題を新たに検討する必要があるのかという問題を考察していくⁱⁱ。

以上の文献研究を通して、日本の経営学・組織論において集団内コンフリクト研究が今後検討すべき課題を明らかにすることが、本研究の目的である。なお、以下で使用されるコンフリクトという言葉は全て、集団内で生じるコンフリクトを意味することとする。

2.近年のコンフリクト研究における課題

コンフリクトは、「実際のもしくは認知された差異によって生じる成員間の緊張関係がもたらすプロセス」として定義されている(De Dreu and Weingart, 2003)。コンフリクトは古くから様々な視座の下で研究の対象とされてきたけれども、90年代半ば以降の研究は多次元視座の採用という点で共通の特徴を持っているⁱⁱⁱ。それゆえ、コンフリクト研究における課題を明らかにするにあたって、この多次元視座の下で考察をすすめていく。

多次元視座とは、コンフリクトには異なる種類のコンフリクトが存在すると考える視座である。多次元視座を採用する多くの研究において、タスク・コンフリクトとリレイションシップ・コンフリクトの2つのコンフリクトが想定されてきた(Amason, 1996; Amason and Mooney, 1999; Amason and Sapienza, 1997; Ayoko et al., 2008; De Dreu and Van Vianen, 2001; De Dreu and Weingart, 2003; Janssen et al., 1999; Li and Hambrick, 2005; Medina et al., 2005; Menguc and Auh, 2008; Mooney et al., 2007; Mooney and Sonnenfeld, 2001; Pelled, 1996; Pelled et al., 1999; Peterson and Behfar, 2003; Ripsens et al., 2007; Simons and Peterson, 2000; Tidd et al., 2004; Xin and Pelled, 2003)^{iv}。

タスク・コンフリクトとは、タスクに関する視座やアイデア、意見の対立が存在する場合に生じるコンフリクトである。それに対して、リレイションシップ・コンフリクトとは、緊張状態や敵意、苛立ちを特徴とするような、人間関係上の衝突が存在する場合に生じるコンフリクトである。様々な実証的研究を通して、両コンフリクトを相互に異なるコンフリクトとして成員が認識しているという事実が確認されてきた。

以下では近年の研究を、(1)コンフリクトが成果に与える影響の問題に関する研究と、(2)コンフリクトに影響を与える要因の問題に関する研究とに区別することで、コンフリクト研究において検討すべき課題を明らかにしていく。

2.1.コンフリクトが成果に与える影響

タスク・コンフリクトとリレイションシップ・コンフリクトは、成果に対してそれぞれ

異なる影響を持つと主張されてきた。タスク・コンフリクトは、異なる意見やアイデアの統合を促したり、個々の意見の暗黙の前提を表出化させることでイノベティブなアイデアを生み出すため、高い成果をもたらすと述べられた (Amason, 1996; Jehn, 1995; 1997; Pelled, 1996; Pelled et al., 1999) ^v。

それに対して、レイションシップ・コンフリクトは成果を悪化させると主張されてきた。レイションシップ・コンフリクトが生じると、人間関係上の問題に対処するために多くの成員の時間やエネルギーが費やされたり、成員間の協調的な関係が弱められる。さらに、敵意や怒りを伴った対立が頻繁に発生している集団においては、強く不安を感じながら成員が活動することとなるだろう。その結果、成員タスクの処理能力が低下し、成果が悪化すると述べられた (Amason, 1996; De Dreu and Van Vianen, 2001; De Dreu and Weingart, 2003; Jehn, 1995; 1997; Pelled, 1996; Pelled et al., 1999)。

しかし、1994年から2001年の研究を対象にメタ分析を行った De Dreu and Weingart(2003)は、タスク・コンフリクトと成果との間にも負の関係が存在することを見出した。すなわち、好ましいコンフリクトとして考えられてきたタスク・コンフリクトは、実際には成果を悪化させる傾向を一般的に持つことが明らかとなったのである。

したがって、タスク・コンフリクトが成果に与える影響に関してより一貫した説明を行うことが、今後のコンフリクト研究の重要な課題の一つとなるだろう。その課題を検討するにあたっては、以下の研究が有益な知見を提供すると考えられる。

第一の研究は、コンフリクトと成果との間の関係に影響を与えるモデレータ変数を特定する研究である (Behfar et al., 2008; De Dreu and Van Vianen, 2001; Jehn 1995; 1997; Jehn and Bendersky, 2003; Jehn et al., 2008; Lovelace et al., 2001; Martinez-Moreno et al, 2008; Ripsen et al., 2007; Shah and Jehn, 1993)。例えば、コンフリクト解消方法がモデレータとして機能するという主張がしばしばなされてきた (Behfar et al., 2008; De Dreu and Van Vianen, 2001; Jehn and Bendersky, 2003; Lovelace et al., 2001) ^{vi}。そこでは、タスク・コンフリクトは協調的な方法によって解消されることで高い成果をもたらすと述べられた。

第二の研究は、コンフリクトと成果との間を媒介する変数を特定する研究である (Jehn et al., 2008; Passos and Caetano, 2005; Ripsens et al., 2007)。Jehn et al.(2008)や Ripsens et al.(2007)は、タスク・コンフリクトによって相互の信頼といった集団内の創発的状況 (emergent state) が傷つくことで成果が減少するという関係を見出した。媒介変数を検討することで、タスク・コンフリクトが成果を増加・減少させる経路を特定していくことができるだろう。

第三の研究は、コンフリクト間の誘発関係を検討する研究である (Greer et al., 2008; Keaveney, 2008; Medina et al., 2005; Mooney et al., 2007; Pelled et al., 1999; Simons and Peterson, 2000; Tidd et al., 2004)。それらの研究において、タスクの内容に関するコンフリクトが人間関係上のコンフリクトを誘発する関係や、その逆の誘発の関係が存在するという主張がなされてきた。タスク・コンフリクト自体は成果を改善させるとしても、それに誘発されたレイションシップ・コンフリクトが成果を悪化させる結果、全体としてタスク・コンフリクトと成果の間に負の関係が見出された可能性があるだろう。

第四の研究は、タスクに関連するコンフリクトであるけれども、タスク・コンフリクトとは異なる第3のコンフリクトであるプロセス・コンフリクトを検討する研究である (Behfar et al., 2008; Bezrukova et al., 2007; Dewulf et al., 2009; Greer and Jehn, 2007; Greer et

al., 2008; Hinds and Bailey, 2003; Jehn, 1997; Jehn and Bendersky, 2003; Jehn and Chatman, 2000; Jehn et al., 2008; Jehn and Mannix, 2001; Jehn et al., 1999; Karn and Cowling, 2008; Keaveney, 2008; Kurtzberg and Mueller, 2005; Martinez-Moreno et al, 2008; Matsuo, 2006; Passos and Caetano, 2005; Shah and Jehn, 1993; Vodosek, 2007).

プロセス・コンフリクトは、タスク自体の内容ではなく、タスクの達成のためのプロセスに関する意見の対立として定義されている。例えばある集団において、企業が直面しているタスクの内容について高い水準で合意が達成されているとしよう。しかし、そのタスクを実行するにあたって、どのように資源を配分し、誰がどのような責任や権限を負うかというプロセスの問題については、成員間で意見が激しく対立しているかもしれない。このような集団では、プロセス・コンフリクトが生じていると考えられるのである^{vii}。

プロセス・コンフリクトは成果を大きく悪化させるという結果が経験的な分析を通して検出されてきた (Greer and Jehn, 2007; Jehn and Mannix, 2001; Martinez-Moreno et al, 2008; Matsuo, 2006; Passos and Caetano, 2005; Vodosek, 2007)。その背後に存在するメカニズム、すなわちタスクに関連するコンフリクトであるのかかわらず成果を悪化させるメカニズムを検討することは、「タスク・コンフリクト」と成果との間の関係に関して一貫した議論を行う上では非常に有効となるだろう^{viii}。

2.2.コンフリクトに対して影響を与える要因

コンフリクトに対して影響を与える要因の多くは、その要因自体を検討することを第一の目的とする研究において特定されてきたのではない。集団内のデモグラフィの構成と成果との間の関係に関心を持つ研究において、結果として特定されてきたのである。

集団の成員の性別や年齢、職能バックグラウンドといったデモグラフィに注目する研究は、デモグラフィ多様性が成果に対して与える影響を伝統的に考察してきた (Hambrick and Mason, 1984)。しかし、実証的な研究が蓄積されるにつれて、多様性と成果の間で一貫した結果を得ることができなくなっていった (Amason and Spienza, 1997; Jehn et al., 1999; Pelled, 1996; Pelled et al., 1999; Simons et al., 1999)。すなわち、多様性が高ければ高いほど成果は改善するという結果と、成果は悪化するという結果が検出されていったのである。

デモグラフィ多様性と成果との間の関係に関して一貫した説明を行おうとする研究者の中に、異なる種類のコンフリクトの存在に注目して議論を展開する研究者が存在した (Jehn et al., 1999; Pelled, 1996; Pelled et al., 1999; Vodosek, 2007)。彼(女)等は、異なる種類のデモグラフィ多様性が異なる種類のコンフリクトを生み出すことで、成果を改善させたり悪化させたりすると考えたのである。そこでなされた議論の一部として、デモグラフィ多様性が各コンフリクトに与える影響についての議論が展開されてきた。

例えば Pelled(1996)は、成員のデモグラフィを「職務関連性(job-relatedness)」と「可視性(visibility)」の2つの次元で捉えることで次のような主張を行った。「職務関連性」の高いデモグラフィ(例えば職能バックグラウンド)が異なる成員同士は、職務に関して異なる信念の体系を構築している (Beyer et al., 1997; Chattopadhyay et al., 1999)。そのため、彼(女)等の間ではタスクに関する意見の対立が生じやすくなる結果、高い成果が達成される。それに対して、「可視性」の高いデモグラフィ(例えば人種)が多様な場合、デモグラフィに基づくカテゴリー化が成員間で行われやすくなる。そのような集団では偏見や軽

視が横行する結果、敵意や不満を伴う人間関係上のコンフリクトが生じ成果が悪化する。

さらに近年では、デモグラフィの多様性（分散）ではなく、デモグラフィの構成に基づき集団が分断される程度を捉えたfaultlinesという概念に注目する研究がなされている（Bezrukova et al., 2009; Bezrukova et al., 2007; Gibson and Vermeulen, 2003; Lau and Murnighan, 1998; Li and Hambrick, 2005）^{ix}。集団全体が強く分断されにくい（faultlinesが弱い）集団は、強く分断されやすい（faultlinesが強い）集団に比べて高い成果を達成できるという結果が、経験的研究を通して確認されてきた^x。

Faultlines に依拠する研究においても、faultlines の強さと成果との間の関係を媒介する要素としてコンフリクトに注目する研究がなされている（Bezrukova et al., 2007; Li and Hambrick, 2005）。相互に強く分断されている下位集団間では激しいコンフリクトが生じるため、成果が悪化するというメカニズムがそこでは想定されている。したがって、デモグラフィの多様性同様、faultlines の強さもコンフリクトの重要な要因となるだろう。

以上のように、コンフリクトの要因に関する議論は、集団内のデモグラフィの構成と成果との間の関係に関心を持つ研究の一部としてなされてきた。その結果、これまで特定されてきた要因はデモグラフィの構成に関する変数が中心となっている。したがって、デモグラフィの構成以外の変数において、コンフリクトに影響を与える要因を特定していくことが今後の課題となるだろう。

コンフリクトの要因を検討する上では、異なる種類のコンフリクトに対して異なる影響を与える要因を特定することが、特に重要になるとAmason等は主張した（Amason and Mooney, 1999; Amason and Sapienza, 1997; Mooney et al., 2007）。すでに述べたように、近年のコンフリクト研究においては、異なる種類のコンフリクトが成果に与える影響に関心を持つ研究が中心になされてきた^{xi}。好ましいコンフリクトと好ましくないコンフリクトとを区別するというこれらの研究は、実践的にも重要な知見を多く提供してきた。しかし、集団内のコンフリクトの問題に対処しようとする実務家にとって、それらの知見だけで十分ではないであろう。なぜならば、彼(女)等にとって、両コンフリクトに異なる影響を与える要因を知ることがもまた非常に重要だからである。それらの要因を知ることではじめて、彼(女)等は好ましくないコンフリクトが集団内に生じることを抑えつつ、好ましいコンフリクトのみを生み出すことができるようになるのである。

Amason等は、様々な変数がタスク・コンフリクト及びリレーションシップ・コンフリクトに与える影響を検討した。そこでは、集団の特徴（集団の規模・職能バックグラウンドの多様性・成員の交代頻度）やタスクの特徴（目標の不確定性・タスクの依存性）、組織の特徴（集団志向的文化・集団の成果に基づく報酬）（Mooney et al., 2007）や、過去の業績（Amason and Mooney, 1999）、企業戦略（Mooney and Sonnenfeld, 2001）、集団内の規範（オープンさに関する規範・互惠性に関する規範）（Amason and Sapienza, 1997）などがコンフリクトの要因として考察・分析された^{xii}

このように、異なる種類のコンフリクトに対して異なる影響を持つ多様な要因を特定し体系的に検討していくことが、今後のコンフリクト研究における重要な課題となるだろう。

2.3.結論

以上の文献研究によって、コンフリクト研究が今後検討すべき課題として、次の2つの

課題が存在することがわかった。第一の課題は、タスク・コンフリクトが成果に与える影響に関して一貫した説明を行うという課題である。第二の課題は、異なる種類のコンフリクトに対して異なる影響を与える多様な要因を特定するという課題である。

しかし既に述べたように、欧米の研究に基づき明らかとなった課題を、文化の異なる日本企業を対象とする研究においてそのまま検討することは適切ではない可能性が高い。欧米の研究では焦点が置かれてこなかったいくつかの課題を、そこでは新たに検討しなければならないだろう。日本のコンフリクト研究において新たに検討すべき課題を明らかにするにあたって、以下ではまず文化がコンフリクト現象に与える影響を扱った研究を概観することで、欧米企業と日本企業におけるコンフリクト現象の違いを考察する。

3.文化とコンフリクト：集団主義的文化と個人主義的文化

文化は、成員間の望ましい相互作用のあり方や相互作用に対する成員の認識を規定するため、彼(女)等の中で生じるコンフリクトの問題に対して大きな影響を与えられている。欧米諸国と日本におけるコンフリクトの現象の違いを検討した研究の多くが、両者の間での個人主義的文化と集団主義的文化の違いに焦点を置いてきた (Gelfand et al., 2001; Oetzel and Ting-Toomey, 2003; Ohbuchi et al., 1999; Ohbuchi and Takahashi, 1994; Xie et al., 1998)。個人主義的文化とは、成員が自身の目的や利害を第一に追及することを好ましいとする文化である。それに対して集団主義的文化とは、個人の目的や利害よりも社会や集団全体の目的や利害を重視し、成員間の協調的な関係の維持に重きを置くことを好ましいとする文化である。一般的に、アメリカやイギリスといった欧米諸国の成員は個人主義的文化を持つ傾向が強いのにに対して、中国や日本といったアジアの国々の成員は集団主義的文化を持つ傾向が強いと言われている。

個人主義的文化と集団主義的文化の違いは、次の2つの点に関してコンフリクトの現象に影響を与えると主張されてきた。第一に、集団主義的な文化においては、タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトとが、成員によって明確に区別されにくい傾向にある (Gelfand et al., 2001)^{xiii}。集団主義的文化の下では、成員は社会的関係に深く埋め込まれながら日々の活動を行っている。その結果、ある批判が純粋にタスクの内容に対する批判であったとしても、批判の対象となった成員にとって、その批判を社会的関係の中での彼(女)の名声やメンツに対する攻撃と区別することが難しくなる。したがって、欧米企業に比べて日本企業では、成員によってタスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトとが区別されずに認識される傾向が強いと述べられた^{xiv}。

第二に、集団主義的文化の下では、成員はコンフリクトを回避しようとする傾向や、コンフリクトをそもそも表出化させない傾向を持つと言われている (Oetzel and Ting-Toomey, 2003; Ohbuchi et al., 1999; Ohbuchi and Takahashi, 1994)。成員間の協調的な関係の維持を重視する成員は、協調的な関係を壊すコンフリクトを好ましくないものとして考えるため、できる限り表出化させないように試みる。それに対して、個人主義的文化においては公平さが重視されるため、成員が積極的に自身の利害を追及したり意見を述べたりすることは正しい行いとして捉えられやすい。その結果コンフリクトが生じやすくなるのである。

異なる文化を持つ欧米企業と日本企業とでは、コンフリクトの現象は以上の2つの点に

において異なる特徴を持つと主張されてきた。これらの違いが存在するために、欧米企業を対象とした研究に基づき明らかとなった課題を、日本の経営学・組織論においてそのまま検討することが難しくなるのである。以下では、これまでの議論を基にして、日本企業を対象として研究をすすめるにあたって新たに検討すべき課題を明らかにしていく。

4.日本の経営学・組織論におけるコンフリクト研究の課題

近年のコンフリクト研究を対象とした文献研究を行うことで、(1)タスク・コンフリクトが成果に与える影響に関して一貫した説明を行うという課題と、(2)異なる種類のコンフリクトに対して異なる影響を与える多様な要因を特定するという課題とを、今後検討すべきであることが明らかとなった。しかし、日本企業と欧米企業との間には文化の違いが存在するため、これらの課題を日本の経営学・組織論において検討するにあたっては、次の2つの新たな課題を検討する必要があるだろう。

4.1.コンフリクトに対する成員の認識枠組に影響を与える要因の特定

文献研究に基づき明らかとなった以上の課題は、いずれも多次的視座を前提とした課題である。そこでは、研究の対象となる成員がタスク・コンフリクトとレイションシップ・コンフリクトとを異なるコンフリクトとして認識していることが前提となっている。しかし既に確認したように、集団主義的文化の下で活動する成員は、2つのコンフリクトを明確に区別して認識していないと主張されてきた。それゆえ、日本企業を対象として研究をすすめるにあたっては、多次的視座を前提に置く研究課題をそのまま検討することはできないだろう。2つのコンフリクトを成員が区別できず、集団内において両者が不可分に混ざり合って生じる状況において、タスク・コンフリクトが成果に与える影響を検討したり、両コンフリクトに異なる影響を与える要因を検討することはできないのである。

したがって、日本企業を対象とする研究においては、コンフリクトに対する成員の認識枠組に影響を与える要因を第一に検討する必要がある。多次的な視座を前提とする課題を検討する前に、成員が2つのコンフリクトを区別して認識することを可能にするような要因をまず特定することが、重要な課題となるのである。成員が2つのコンフリクトを区別して認識できる状況が明らかとなったならば、その状況を対象として、多次的視座を前提とする研究課題を検討することができるだろう。2つのコンフリクトを区別して認識することを妨げるような文化的特徴を持たない欧米企業を対象とする研究においては、この課題はそれ程重視されてこなかったと考えられる。

コンフリクトの現象に対する成員の認識枠組の問題を検討した研究はいくつか存在する(Dewulf et al., 2009; Garcia-Prieto et al., 2003; Gelfand et al., 2001; Pinkley, 1990; Xin and Pelled, 2003)ものの、その認識枠組に影響を与える要因はほとんど検討されてこなかった^{xx}。その要因を考察するにあたって参考となる研究の一つに、タスク・コンフリクトにおける批判の方法を扱った研究がある。

Baron(1989)は、タスクに関する批判には建設的批判(constructive criticism)と破壊的批判(destructive criticism)とが存在すると主張した。配慮に欠けた粗暴な言動を用い、問題の原因が批判の対象となる成員の能力や動機にあるという内的な帰属を行い、的を絞らず一般

的な問題を主に指摘するような批判を、Baron(1989)は破壊的批判と呼んだ。破壊的批判は、相手のメンツや尊厳を大きく傷つける批判の方法であるため、批判の対象となった成員はそれをレイションシップ・コンフリクトと区別することが困難となるだろう。それに対して、タスクの批判をあくまでもタスクの問題に対する批判として相手に捉えさせる建設的批判がなされた場合には、批判の対象となった成員は2つのコンフリクトを明確に区別して認識することができる。このように、タスクに関する批判の方法は、コンフリクトに対する成員の認識枠組に影響を与える要因の一つになりうると考えられる。

4.2.コンフリクトとその要因との間の関係に影響を与えるモデレータ変数の特定

異なる種類のコンフリクトに対して異なる影響を与える要因を特定することが、コンフリクト研究において今後検討すべき課題の一つであった。しかし、日本企業を対象としてコンフリクトの要因を特定しようとする試みの多くは、そのままではうまくいかない可能性が高い。なぜならば、日本企業を対象とする場合、様々な要因がコンフリクトに対して与える影響が非常に小さくなる結果、経験的研究を通してその効果を観察することが困難になると考えられるからである。

既に確認したように、欧米企業に比べて日本企業では、コンフリクトが表出化しにくい傾向にある。したがって、欧米の研究においてこれまで特定されてきたコンフリクトの要因（もしくは今後特定されていく要因）は、日本企業においてコンフリクトを生じさせる程の影響を持ち得ない場合が多いであろう。

例えば、Pelled(1996)の研究に基づくとすれば、「職務関連性」の高いデモグラフィの多様な集団では、タスク・コンフリクトが多く生じると予想される。しかし、コンフリクトを表出させることを嫌う日本の成員は、タスクに関して異なる意見を持っていたとしても、それを実際に主張し意見を対立させ合わない可能性が高い。それゆえ、日本企業を対象として経験的研究を行った場合、「職務関連性」の高いデモグラフィ多様性とタスク・コンフリクトとの間に、欧米の研究ほど明確な関係を見出すことができないと考えられる。

したがって、日本の経営学・組織論においてコンフリクトの要因を検討するという課題をすすめるにあたっては、コンフリクトに対して特定の要因が与える影響を増加させるモデレータとなる変数を同時に特定することが有効となるだろう。コンフリクトが表出化しにくい日本企業を対象とする場合、個々の要因がそれぞれ持つ影響のみを検討するのではなく、それらの要因の間の交互作用の効果についても検討することが重要となるのである。これが、日本のコンフリクト研究において検討すべきとなる2つ目の課題である^{xvi}。

例えば、「職務関連性」の高いデモグラフィ多様性と成果との間の関係に影響を与えるモデレータ変数として、リーダーシップ・スタイルを検討することができるだろう。Menguc and Auh(2008)は、変革型リーダーシップの下ではタスクに関する積極的な議論が促されるため、タスク・コンフリクトが増加すると主張した。このような変革型リーダーシップは、タスク・コンフリクトの要因としてだけではなく、モデレータとしても機能すると考えられる。変革型リーダーシップの下では、成員が自身の意見を主張し衝突させ合うよう促されるため、「職務関連性」の高いデモグラフィが相互に異なる成員同士の間でタスク・コンフリクトが生じやすくなるというメカニズムを想定することができるのである。

4.3.結論

日本企業を対象とする日本のコンフリクト研究においては、欧米の研究において重視されてこなかった研究課題を新たに検討する必要がある。それは、(1) コンフリクトに対する成員の認識枠組に影響を与える要因を特定するという課題と、(2) コンフリクトとその要因との間の関係に影響を与えるモデレータ変数を特定するという課題である。近年の欧米の研究に対する文献研究に基づき明らかとなった(1)タスク・コンフリクトが成果に与える影響に関して一貫した説明を行うという課題と、(2)異なる種類のコンフリクトに対して異なる影響を与える多様な要因を特定するという課題に加え、これら2つの課題を日本の経営学・組織論において検討することで、コンフリクトの現象に関する重要な知見を生み出していくことができるだろう。

参考文献

- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 15-32.
- Amason, A.C. & Mooney, A. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 340-359.
- Amason, A.C. & Sapienza, H.J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Ayoko, O.B., Callan, V.J. & Hartel, C.E.J. (2008). The influence of team emotional climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121-149.
- Ayub, N. & Jehn, K.A. (2007). National diversity and conflict in multinational workgroups: A theoretical model of the moderating effect of nationalism. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 181-202.
- Baron, R.A. (1988). Negative effects of destructive criticism: impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207.
- Behfar, K., Peterson, R., Mannix, E. & Trochim, W. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
- Beyer, J.M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W.H., Ogilvie, D. & Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, 40(3), 716-37.
- Bezrukova, K., Jehn, K., Zanutto, E. & Thatcher, S.M.B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50.
- Bezrukova, K., Thatcher, S.M.B. & Jehn, K. (2007). Group heterogeneity and faultlines: Comparing alignment and dispersion theories of group composition. In K.J. Behfar and L.L. Thompson (Eds.), *Conflict in Organizational Groups: New Directions in Theory and Practice*, 57-92. Evanston, IL: The Northwestern University Press.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Chattopadhyay, P., Glick, W.H., Miller, C.C. & Huber, G.P. (1999). Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence. *Strategic Management Journal*, 20(8), 763-89.
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.
- De Dreu, C.K.W. & Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R. & van Woerkum, C. (2009). Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective. *Human Relations*, 62(2), 155-193
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7(2), 37-46.
- Garcia-Prieto, P., Bellard, E. & Schneider, S.C. (2003). Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 413-40.
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H., Holcombe, K., Dyer, N., Ohbuchi, K. & Fukumo, M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the U.S. and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1059-1074.
- Gibson, C. & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 202-239.
- Greer, L.L. & Jehn, K.A. (2007). The pivotal role of emotion in intragroup process conflict. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 23-45.
- Greer, L.L., Jehn, K.A., & Mannix, E.A. (2008). Conflict transformation: An exploration of the interrelationships between task,

- relationship, and process conflict. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7(2), 367-81.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hinds, P. & Bailey, D. (2003). Out of sight, Out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14(6), 615-632.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-142.
- Jehn, K.A. (1995). A multi-method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K.A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K.A. & Chatman, J.A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-74.
- Jehn, K.A., Greer, L.L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K.A., Northcraft, G., & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 741-763.
- Karn, J.S. & Cowling, A.J. (2008). Measuring the effect of conflict on software engineering teams. *Behavior Research Methods*, 40(2), 582-589.
- Keaveney, S.M. (2008). The blame game: An attribution theory approach to marketer-engineer conflict in high-technology companies. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 653-663.
- Kurtzberg, T.R. and Mueller, J.S. (2005). The influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 16(4), 335-353.
- Lau, D. & Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Li, J.T. & Hambrick, D.C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 794-813.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L., & Weingart, L.R. (2001). Maximizing crossfunctional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 479-493.
- Martinez-Moreno, E., Gonzalez-Navarro, P., Zornoza, A. & Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts and team performance: The moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20(3), 251-268.
- 松尾 睦 (2002) 「組織内部の競争と協調がイノベーションに及ぼす影響」『日本経営学会誌』, 8, 54-65.
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59(2), 242-250
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
- Medina J.F., Munduate, L., Dorado, M.A. & Guerra, M.J. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 219-230.
- Menguc, B. & Auh, S. (2008). Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal in Marketing*, 25(1), 34-45.
- Mooney, A.C., Holahan, P.J. & Amason, A.C. (2007). Don't take it personally: exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 14(5), 733-758.

- Mooney, A.C. & Sonnenfeld, J. (2001). Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: the importance of behavioral integration, paper presented at the Academy of Management Conference.
- Oetzel, J.G. & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: a cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication Research*, 30(6), 599-624.
- Ohbushi, K., Fukushima, O., & Tedeschi, J.T. (1999). Cultural values in conflict management: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(1), 51-71.
- Ohbuchi, K. & Takahashi, Y. (1994). Cultural styles of conflict management in Japanese and Americans: Passivity, covertness, and effectiveness of strategies. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(1), 1345-1366.
- Passos, A.M. & Caetano, A. (2006). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 231-244.
- Pelled, L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organizational Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Peterson, R. & Behfar, K. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 102-112.
- Pinkley, R.L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Pondy, L.R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 257-261.
- Priem, R.L. & Price, K.H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16(2), 206-225.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rispens, S., Greer, L.L., & Jehn, K.A. (2007). It could be worse ? A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. *The International Journal of Conflict Management*, 18(3-4), 325-344.
- Shah, P. & Jehn, K.A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 149-165.
- Simons, T., Pelled, L.H., Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673
- Simons, T. & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Tidd, S.T., McIntyre, H.H. & Friedman, R.A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 651-718, 2nd Ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Vodosek, M. (2007). Intragroup conflict as a mediator between cultural diversity and work group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18(4), 345-375.
- Wall, V.D. & Nolan, L.L. (1986). Perception of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39(11), 1033-52.
- Weingart, L.R. (1992). Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682-693.
- Xie, J., Song, M. & Stringfellow, A. (1998). Interfunctional conflict, conflict resolution styles, and new product success: A four-culture comparison. *Management Science*, 44(12), 192-206.

Xin, K.R. & Pelled, L.H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behaviour: a field study. *Leadership Quarterly*, 14 (1), 25–40.

ⁱ 例えば、1997年以降の『日本経営学会誌』(No.1～No.24)と1995年以降の『組織科学』(Vol.28(3)～43(3))において、コンフリクトに関係する問題を検討した論文は松尾(2002)の研究を除き全く存在しない。松尾(2002)は、多次元視座に基づくコンフリクト研究の議論に依拠しつつ、組織内部の競争と協調とがイノベーションに与える影響を検討した。

ⁱⁱ したがって本研究は、欧米企業と日本企業を対象とする2つの研究が全く異なる課題を検討すべきであるという立場を採用しない。両企業の違いを認めた上で、欧米で行われた研究の知見を日本の研究において利用するためにはどうすればよいかという問題を考察する立場を採用するのである。

ⁱⁱⁱ それ以前に多次元視座を採用した先駆的研究として、Guetzkow and Gyr(1954)やEvan(1965)、Wall and Nolan(1986)、Priem and Price(1991)の研究がある。

^{iv} 後に述べるように、第三のコンフリクトとしてプロセス・コンフリクトと呼ばれるコンフリクトが存在すると想定する研究が、近年多くなされている。

^v タスク・コンフリクトと成果との間には二次の関係が存在すると主張する研究もなされている(Jehn, 1995)。そこでは、適度なタスク・コンフリクトは好ましい結果をもたらすけれども、あまりにも多くのタスク・コンフリクトが生じると成果が減少すると考えられている。

^{vi} コンフリクト解消方法としては、協調・妥協・譲歩・強要・回避の5つの解消方法が存在すると主張する研究がなされてきた(Blake and Mouton, 1964; De Dreu et al., 2001; Rahim, 1983; Thomas, 1992)。

^{vii} Weingart(1992)は、成員が集団で活動するにあたって、計画やタスクの配分といったプロセスに関する問題と、タスクの内容や課題に関する問題とを区別しつつ活動していると主張した。Jehn(1997)によってなされた定性的な調査の結果においても、計画策定の段階における職務や義務などの配分に関する意見の衝突は、実際のタスクの内容に関する意見の衝突とは異なるものとして、成員に認識されていることが確認された。

^{viii} プロセス・コンフリクトが成果を悪化させるメカニズムとしては、次の3つのメカニズムが存在すると主張されている。第一に、プロセス・コンフリクトが頻繁に生じているような集団や組織では、誰がどのような権限・責任を持っているのかという問題が明確ではない状態にあるため、組織内の不確実性が高まる(Hinds and Bailey, 2003; Jehn, 1997; Shah and Jehn, 1993)。第二に、プロセス・コンフリクトにおいて、権限・責任や資源の配分に関して批判の対象となった成員は、同時に自身の能力や適性といったパーソナルな問題に対する批判を受けることとなる。その結果、怒りや不信、敵意といった負の感情を抱くようになるだろう(Greer and Jehn, 2007; Jehn and Bendersky, 2003; Jehn et al., 2008)。第三に、責任や権限、資源配分の問題について多くの成員が意見を衝突させている組織では、成員の時間やエネルギーがプロセスの問題の解決に割かれるため、タスクに関する問題の解決に対して十分な時間やエネルギーが投入できなくなる(Jehn and Chatman, 2000; Kurtzberg and Mueller, 2005; Martinez-Moreno et al, 2008)。

^{ix} 今ある集団A・Bがそれぞれ4人の成員によって構成されているとする。集団Aは〈男性の日本人・男性の日本人・女性の中国人・女性の中国人〉によって構成されているのに対して、集団Bは〈男性の日本人・女性の日本人・男性の中国人・女性の中国人〉によって構成されているとする。この場合、両集団ともデモグラフィの多様性(分散)の程度は等しい。しかし、集団Aでは全ての男性(女性)が同時に日本人(中国人)であるため、〈男性の日本人〉と〈女性の中国人〉の2つの下位集団に集団全体が分断される可能性が高い。それに対して集団Bでは、日本人(中国人)の男性もいれば日本人(中国人)の女性もいるため、集団Aのように集団が国籍と性別の2つのデモグラフィに基づき分断されることはないと考えられる。この場合、集団Aは集団Bよりもfaultlinesが強いと述べられる。

^x Bezrukova et al.(2007)は、デモグラフィ多様性とfaultlinesの強さが成果に対して与える影響を比較した結果、faultlinesの強さの方がより大きな影響を持つことを確認した。

^{xi} 多次元視座を採用する近年のコンフリクト研究において、コンフリクトと成果との間の関係に焦点を置いた研究が中心になされてきた理由は、多次元視座が展開された背景自体にあるだろう。単一のコンフリクトを想定した以前のコンフリクト研究においては、コンフリクトは成果を悪化させるという主張(March and Simon, 1958; Pondy, 1967)と改善させるという主張(Pondy, 1992; Tjosvold, 1991)とがなされていた。コンフリクトと成果との関係に関するそれらの矛盾した主張を克服するために、異なる種類のコンフリクトが存在し、そのそれぞれが成果に対して異なる影響を持つという多次元視座が展開されたのである。

^{xii} その他の研究においても、デモグラフィの構成とは異なる様々な変数がコンフリクトに影響を与えることが確認されてきた。しかしそれらの研究は、それぞれ相互に異なる関心の下でなされた研究であり、コンフリクトの要因自体を体系的に検討するという観点でなされた研究ではない。ここでは、変革型リーダーシップ(Menguc and Auh, 2008)や、集団の風土としてのエモーショナル・インテリジェンス(Ayoko

et al., 2008), 顧客志向的文化 (Matsuo, 2006), 成員間の物理的距離とコミュニケーション技術 (Hinds and Bailey, 2003), 価値観に対するコンセンサス (Jehn and Mannix, 2001), 成員同士の親しさ (Shah and Jehn, 1993) などがコンフリクトに対して影響を与える要因として検討された。

^{xiii} アメリカの成員のコンフリクトに対する認識枠組を経験的に調査した Pinkley(1990)の研究のリプリケーションを行うことで, Gelfand et al.(2001)は日本とアメリカの成員間でのコンフリクトに対する認識枠組の違いを比較した。その結果, 日本の成員の認識枠組にはタスク・コンフリクトとリレイションシップ・コンフリクトとを区別する次元が存在しないという事実が確認されたものの, アメリカの成員の認識枠組においても同様にその次元が存在しないという事実が確認された。これは, Pinkley (1990)の研究において確認された事実とは矛盾する結果であった。

^{xiv} コンフリクトに対する認識枠組の議論と, コンフリクト間の誘発関係の議論とは, 密接に関係するけれども相互に異なる問題を扱った議論である。前者は, 両コンフリクトを成員が区別できない状況を想定した議論である。それに対して後者は, タスク・コンフリクトとリレイションシップ・コンフリクトを相互に異なるコンフリクトとして成員が認識した上で, 一方が他方を誘発するという状況を想定した議論である。しかし, 多くのコンフリクト研究において両者は明確に区別されておらず混同されている。

^{xv} 例外的な研究として, Xin and Pelled(2003)によって行われた非常に知見あふれる研究がある。コンフリクトが上司部下間という垂直的な関係において生じる場合, 水平的関係とは異なる認識枠組が上司によって用いられることを, 彼女等は経験的研究を通して明らかにした。部下からタスクに関して批判された上司はメンツが強く傷つけられるため, それをリレイションシップ・コンフリクトと区別できなくなる。したがって, 垂直的な関係において生じるコンフリクトに対して上司が用いる認識枠組は, 純粋なリレイションシップ・コンフリクトと混合的コンフリクト(タスク・コンフリクトとリレイションシップ・コンフリクトが混ざったコンフリクト)とを区別する次元によって構成されているのである。

^{xvi} 交互作用効果について検討した研究はわずかながら存在する。Amason and Sapienza(1997)は, オープンさに関する規範と互惠性に関する規範の両者が同時に存在する場合に, リレイションシップ・コンフリクトは強く抑えられることを確認した。Mooney and Sonnenfeld(2001)は, 集団内において協調的な相互作用 (behavioral integration) が達成されている場合に, デモグラフィ多様性や企業の prospector 戦略がタスク・コンフリクトを生じさせる程度が高まることを確認した。