

令和 4 年 6 月 8 日現在

機関番号：32680

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2021

課題番号：16K17179

研究課題名（和文）日本企業におけるコンフリクト・マネジメント

研究課題名（英文）Conflict Management in Japanese Organizations

研究代表者

宍戸 拓人（SHISHIDO, TAKUTO）

武蔵野大学・経営学部・准教授

研究者番号：70610781

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：研究期間全体を通して、日本企業を対象とする大規模な定量調査を9回、国際比較に関する定量調査を1回、個別企業の全従業員を対象とする定量調査および定性調査を4社（製造業2社、情報・通信業1社、食品製造業1社）に対して行った。なお、個別調査4社のうちの1社に関しては、4年間にわたって毎年全従業員を対象とする調査を行ってきた。これらの多面的な調査を通して、従業員同士のヨコのコンフリクトや、上司部下間のタテのコンフリクト、部門間のコンフリクト、さらには、性別や年齢といったデモグラフィの違いを原因とするコンフリクトのマネジメントに関して、理論的・実践的に価値ある知見を得ることができた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

集団主義的な文化を持つとされている日本企業においては、コンフリクトを避けることや上手く調整することが一般的に求められているという事実が明らかになった。それらの企業が健全なコンフリクトを生み出すためには、組織文化や、目標設定、リーダーシップといった、組織におけるマクロ・ミクロの要因を相互補完的に機能させるよう変革する必要があることが示された。これらの発見事実は、理論的な貢献だけでなく、イノベティブな組織へと変わろうとする企業にとって実践的な意義を持つものだと考えられる。

研究成果の概要（英文）：The several research has been conducted on conflict management in Japanese companies, which included that nine cross-company quantitative research, one cross-cultural comparative research, and all-employee surveys on four companies in the manufacturing, telecommunication, and food manufacturing industries. The data of one company was collected every year for four years. These studies contribute theoretically and practically to our knowledge of vertical, horizontal, inter-departmental, inter-gender, and inter-generation conflict management.

研究分野：組織行動論

キーワード：コンフリクト コンフリクト・マネジメント

## 1. 研究開始当初の背景

職場における従業員間のコンフリクトの問題は、日本企業が対処すべき重要な課題の一つである。第一の理由は、コンフリクトがイノベーションの源泉として機能しうるからである (De Dreu, 2006)。問題を多面的な視点から検討し、新たなアイデアを生み出すためには、相互に異なる意見や考えを従業員同士が積極的に衝突させ合う必要がある。第二の理由は、職場の多様性の高まりがコンフリクトを増大させうるからである (Jehn et al., 2008)。同質的な従業員に比べて、国籍や性別といった点で相互に異なる従業員の間では衝突が生じやすくなる。したがって、グローバル化や女性の社会進出が進むことで、今後も職場の多様性が高まることが予想される日本企業においては、多様性が引き起こすコンフリクトからイノベーションを生み出すためのマネジメントがより一層求められるのである。

以上の理由から、コンフリクト・マネジメントは日本企業にとって重要な経営上の課題となるにもかかわらず、日本企業を対象としたコンフリクト研究は現在非常に限られた水準にあると言わざるをえない。例えば、de Wit et al. (2012)は、過去 20 年間に行われたコンフリクト研究を対象とするメタ分析を行ったが、その中に日本企業を分析した研究は一つも含まれていなかった。さらに、欧米の企業を対象に行ったコンフリクト研究の成果を、そのまま日本企業へと適用することには問題がある。なぜなら、日本と欧米諸国との間の文化の違いによって、コンフリクトに対する人の認知や行動が大きく異なったものとなることが、様々な研究を通して確認されてきたからである (Gelfand et al., 2001)。それゆえ本研究では、コンフリクト・マネジメントが持つ実務上の重要性と日本の研究の現状との間のギャップを埋めるために、日本企業を対象としたコンフリクト研究を行う。

## 2. 研究の目的

90 年代以降のコンフリクト研究においては、コンフリクトには複数の種類のコンフリクトが存在すると捉える研究が支配的となっている (de Wit et al., 2012)。本研究においても、異なる種類のコンフリクトがパフォーマンスに与える影響を検討する (①)。さらに近年、コンフリクトとパフォーマンスとの間の関係が様々な条件によって変化するという議論が展開されている (Jehn & Bendersky, 2003)。それゆえ、本研究でも両者の間を調整する要因を検討する (②)。最後に、好ましいコンフリクトと好ましくないコンフリクトが特定されたならば、前者のコンフリクトを生じさせる促進要因や後者のコンフリクトを抑える抑制要因を検討する (③)。

## 3. 研究の方法

以上の研究目的を達成するために、本研究では、2つのタイプの研究方法を採用した。第一の方法は、特定の企業で働く従業員を対象とするインタビューを通じた定性調査と、その企業の全従業員を対象とする質問票調査を通じた定量調査を組み合わせる方法である。第二の方法は、インターネット調査会社を利用することを通して、複数の企業をまたぐような大規模調査を行う方法である。

前者の方法は、上司と部下のマッチングや、部門間比較、毎年測定することによる経年変化測定などが可能となるのに加えて、定量調査の結果を解釈するにあたって、定性調査の結果を活用できるという強みがある。その一方で、分析結果が一部の企業のコンテキストによって生まれている可能性があり、一般化可能性の点で限界がある。それに対して、後者の方法は、多様な産業や規模の企業のデータを集められる点に強みがある一方で、前者の方法が持つメリットは存在しない。したがって、日本企業のコンフリクト・マネジメントという問題を検討する上では、両者の方法を補完的に利用することが好ましいと考えられる。

## 4. 研究成果

研究期間全体を通して、日本企業を対象とする大規模な定量調査を 9 回、国際比較に関する定量調査を 1 回、個別企業の全従業員を対象とする定量調査および定性調査を 4 社 (製造業 2 社、情報・通信業 1 社、食品製造業 1 社) に対して行った。なお、個別調査 4 社のうちの 1 社に関しては、4 年間にわたって毎年全従業員を対象とする調査を行ってきた。これらの多面的な調査を通して、従業員同士のヨコのコンフリクトや、上司部下間のタテのコンフリクト、部門間のコンフリクト、さらには、性別や年齢といったデモグラフィの違いを原因とするコンフリクトのマネジメントに関して、理論的・実践的に価値ある知見を得ることができた。

集団主義的な文化を持つとされている日本企業においては、コンフリクトを避けることや上手く調整することが一般的に求められているという事実が明らかになった。それらの企業が健

全なコンフリクトを生み出すためには、組織文化や、目標設定、リーダーシップといった、組織におけるマクロ・ミクロの要因を相互補完的に機能させるよう変革する必要があることが示された。これらの発見事実は、理論的な貢献だけでなく、イノベーティブな組織へと変わろうとする企業にとって実践的な意義を持つものだと考えられる。

#### 参考文献

- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, *32*, 83-107.
- de Wit, F.R., Greer, L.L., & Jehn, K.A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 360-390.
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H., Holcombe, K.M., Dyer, N., Ohbuchi, K-I., & Fukuno, M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 1059-1074.
- Jehn, K.A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 189-244.
- Jehn, K. A., Bezrukova, K., & Thatcher, S. (2008). Conflict, diversity, and faultlines in workgroups. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 179-210). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 穴戸拓人	4. 巻 62
2. 論文標題 コンフリクト・マネジメント・フレームワーク：近年のコンフリクト研究に対する文献研究より	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 37-49
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 穴戸拓人	4. 巻 8月号
2. 論文標題 シニア社員のマネジメントは非シニア社員のマネジメントと何が異なるのか？	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 人材教育	6. 最初と最後の頁 50-57
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 穴戸拓人	4. 巻 7月号
2. 論文標題 日本人社員は本当に"対立したくない"のか	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 人材教育	6. 最初と最後の頁 48-55
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件／うち国際学会 2件）

1. 発表者名 Takt Shishido
2. 発表標題 When and How Leadership Training for Managers Makes Subordinates Happy?: A Three-wave Multilevel Analysis
3. 学会等名 19th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology（国際学会）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Takt Shishido
2. 発表標題 Inter-Departmental Task Conflict: Trigger Effects on Intra-Departmental Process Conflict and Trust Relationships
3. 学会等名 2018 Annual Conference of the International Association for Conflict Management (国際学会)
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 宍戸拓人	4. 発行年 2018年
2. 出版社 技術情報協会	5. 総ページ数 505
3. 書名 R & D部門の“働き方改革”とその進め方（第3節 シニア社員が積極的に働く職場の作り方 ~シニア社員と非シニア社員を対象とする定量分析結果より~）	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関