

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 17 日現在

機関番号：32680

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2011～2013

課題番号：23830026

研究課題名（和文） 団員自身の自己制御が団内コンフリクトに与える影響

研究課題名（英文） The Effect of Self-Regulation on Within-Group Conflict

研究代表者

宍戸 拓人 (TAKUTO SHISHIDO)

武蔵野大学・政治経済学部・講師

研究者番号：70610781

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、成員の自己制御と成員間コンフリクトとの間の関係を、実験を通して検討することである。自己制御資源の枯渇した成員と枯渇していない成員によるペアと、制御資源の枯渇していない2人の成員によるペアとを比較した結果、後者のペアにおいてタスク・コンフリクトがより多く生じることが確認された。さらに、制御資源の枯渇した成員は、自身の意見を押し付けようとする傾向や、意見の対立を避けようとする傾向を持つことも確認された。

研究成果の概要（英文）：We investigated the effect of self-regulation on interpersonal conflict. We compared task conflict among non-depleted dyads and among mixed dyads. The non-depleted dyads were composed of two members whose self-regulatory resources were not depleted, and mixed dyads were composed of a resource-depleted member and a non-depleted member. Data was collected from 78 participants (39 dyads) in experiment. Results revealed mixed dyads experienced less task conflict than non-depleted dyads and depleted participants were more likely to use the dominating and avoiding conflict management style than non-depleted participants.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2011年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2012年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,500,000	750,000	3,250,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学，経営学

キーワード：コンフリクト，自己制御，タスク・コンフリクト，コンフリクト解消

### 1. 研究開始当初の背景

組織や集団における人と人との間の対立や衝突、すなわちコンフリクトは、経営組織論における古典的な研究課題の一つである (March and Simon, 1958; Pondy, 1967)。さらに実務的にもコンフリクトの問題は、特に現在の日本企業において非常に重要な課題と

なっている。日本企業のグローバル化が進展する中で、職場の国籍的・文化的多様性が増加している。成員間の国籍的・文化的な違いはコンフリクトの重要な要因となりうるため、多様性を原因とする組織内・集団内のコンフリクトに対処する必要が高まっているのである (De Wit and Greer, 2008; Jehn, Northcraft, and Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt,

and Xin, 1999)。さらに、日本企業を取り巻く環境の不確実性がますます高まっていることも、コンフリクトの重要性を高めている。なぜなら、不確実な環境に企業が適切に対処するためには、成員の多様な意見を積極的に衝突させ合い、そこから革新的なアイデアを生み出す必要があるためである (De Wit, Greer, and Jehn, 2012; Jehn and Bendersky, 2003)。

コンフリクト研究は何十年もの間、「組織内・集団内コンフリクトは組織や集団の成果を改善させるのか、悪化させるのか」という問題を検討してきた (De Dreu and Weingart, 2003; De Wit et al, 2012; Jehn and Bendersky, 2003)。それに対して、コンフリクトを生み出す要因に関する体系的な研究は、デモグラフィ多様性という限られた変数を対象とする研究しか行われてこなかった (De Wit and Greer, 2008; Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999)。しかし、コンフリクトの要因の検討を、デモグラフィ多様性に限定する合理的な理由は存在しない。それゆえ、コンフリクトの要因をより広い範囲で体系的に検討することは、コンフリクト研究に対して学術的な貢献を与えるだろう。さらに、多様な要因を理解することは、職場内のコンフリクトを好ましい水準に統制するためには何を行う必要があるのかという問題を検討するマネージャーに対して、実務的インプリケーションを与えるだろう。

## 2. 研究の目的

コンフリクトの要因として焦点をおいて検討するのは、成員の自己制御である。自己制御とは、成員が自身の長期的な目標 (例えば、ダイエット) のために、目の前の欲求 (例えば、ジャンクフードを食べたいという欲求) を我慢することとして定義されている (Tangney, Baumeister, and Boone, 2004)。近年の自己制御研究において、自己制御は対人関係に対して大きな影響を与えるという主張がなされ始めている (Fitzsimons and Finkel, 2011)。それゆえ、対人関係におけるもっとも重要な問題の一つであるコンフリクトに対しても、自己制御は影響を持ちうると期待できるのである。

コンフリクトは、それがどのような種類のコンフリクトであったとしても、成員にとって不快な経験であることが確認されてきた (De Dreu and Weingart, 2003; De Wit et al., 2012)。たとえば、自身の意見に対する批判が加えられると、人はそれを自身の能力に対する批判として捉えてしまう傾向を持つため、意見の対立はその人にとって居心地の悪い経験となるのである (Dijkstra, Van Dierendonck, and Evers, 2005; Yang and

Mossholder, 2004)。

それゆえ、コンフリクトに直面した成員がその不快な経験に向き合うためには、自己を制御することが必要となる (Schmeichel, Vohs, and Baumeister, 2003)。自己制御が困難な成員は、不快な経験であるコンフリクトに直面し続けることが難しくなるだろう。その結果、そのような成員が参加するペアや集団においては、コンフリクトが維持されにくくなると予想されるのである。

本研究では特に、成員間の意見の対立 (タスク・コンフリクト) と自己制御との間の関係を検討する。なぜならば、タスク・コンフリクトは、パフォーマンスに対して好ましい影響を持ちうるコンフリクトであるため、組織や集団のマネジメントにおいて重要な対人関係プロセスの一つだからである。 (De Wit, et al., 2012; Jehn and Bendersky, 2003)。しかし、既存の自己制御研究においては、恋人同士の間での喧嘩といった人間関係上のコンフリクト (レイションシップ・コンフリクト) と自己制御との間の関係に主に焦点が置かれてきた (Finkel and Campbell, 2001; DeWall, Twenge, Gitter, and Baumeister, 2009)。自己制御とタスク・コンフリクトとの間の関係を検討する本研究は、このギャップを埋めることができるのである。

現在多くの自己制御研究において、自己制御の能力を一定の限界ある資源として捉える観点が採用されている (Baumeister, Bratslavsky, Muraven, and Tice, 1998; Baumeister and Heatherton, 1996; Baumeister, Vohs, and Tice, 2007; Hagger, Wood, Stiff, and Chatzisarantis, 2010)。すなわち、自己制御の能力は次のような「筋肉」にも似た特徴を持つと考えられているのである。(1)自己を制御する (我慢する) にあたって、人は自己制御のための「資源」を利用している。(2)制御資源の量には限界があるため、自己を制御し続けると制御資源は枯渇する。(3)制御資源が枯渇すると、それ以上自己を制御することが困難となる。本研究においても、このような観点の下で、制御資源の枯渇とタスク・コンフリクトとの間の関係を検討する。

## 3. 研究の方法

自己制御資源の枯渇がタスク・コンフリクトに与える影響を検討するにあたって、大学生を被験者とする実験を方法として利用した。学生を対象とする実験は、研究の実現可能性という点で非常に好ましい方法であると考えられる。しかし、外的妥当性、すなわち実験の結果が実際のビジネスの状況においても観察できるかという点には限界が存在する。しかし、本研究が自己制御の問題とタスク・コンフリクトの問題とを初めて結び

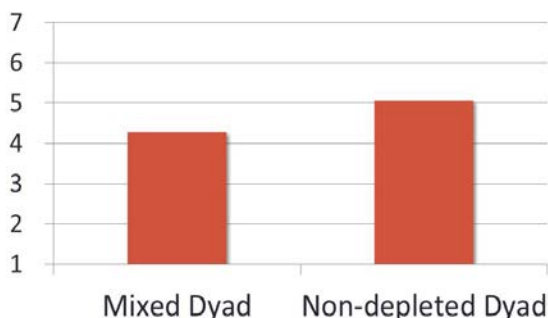
付けた研究であることを考えると、実際のビジネスの状況を対象とする研究は今後の展望として捉えるべきだろう。すなわち、まず実験という統制された状況において、自己制御資源の枯渇がタスク・コンフリクトに与える影響を観察した後に、その事実を基にして実際のビジネスの状況における仮説を改めて構築することが、研究の展開上望ましいと考えられるのである。

自己制御に関する実験方法は、既存の自己制御資源研究において様々開発されてきたため、本研究もそれらの方法を利用する。基本的な実験の手順は次の通りである。(1)実験群の被験者には自己制御資源を枯渇させるタスクを行わせるのに対して、統制群の被験者には自己制御資源を枯渇させないタスクを行わせる。(2)その後、両被験者に同一の新たなタスクを行わせ、その結果を観察する。(3)両被験者の結果の間に有意な差が観察されたら、それは自己制御資源の枯渇がもたらしたと想定できる。

#### 4. 研究成果

申請者が 2012 年度に行った実験（被験者数：78 人）において、Mixed Dyad（制御資源の枯渇した成員と枯渇していない成員とによって構成されているペア）と Non-depleted Dyad（制御資源の枯渇していない 2 人の成員によって構成されているペア）とを比較した結果、後者においてタスク・コンフリクトがより多く生じることが観察された ( $t(36.96)=-3.00, p<.01$ )。すなわち、ペアを構成する一方の成員の制御資源が枯渇している場合には、タスクの内容に関する意見やアイデアの対立がペア内に生じにくくなるのである（図 1）。

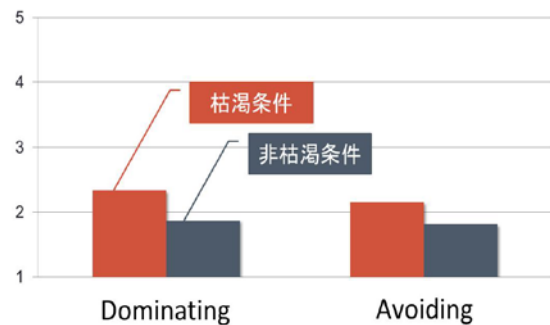
図 1. タスク・コンフリクト



さらに、成員の利用したコンフリクト解消法の種類を分析した結果、制御資源の枯渇した成員は、タスク・コンフリクトにおいて、自分の意見を相手に押し付けようとする傾向 (Dominating:  $t(35.61)=2.55, p<.05$ ) や、意見の対立自体から目をそらそうとする傾向 (Avoiding:  $t(36.92)=1.76, p<.1$ ) を持つことが

確認された（図 2）。

図 2. コンフリクト解消法



以上の結果は、既存のコンフリクト研究および自己制御研究に重要な貢献を与える。第一に、既存のコンフリクト研究においては、デモグラフィ多様性以外の要因が体系的に検討されてこなかった。それゆえ、自己制御が重要な影響を持つ点を指摘した本研究は、既存のコンフリクト研究に対して重要な理論的貢献を与える。

第二に、既存の自己制御研究においては、自己制御と人間関係上の対立（レイションシップ・コンフリクト）との間の関係が多く検討されてきた一方で、タスクに関する意見対立（タスク・コンフリクト）との間の関係は、ほとんど検討されてこなかった。それゆえ、制御資源の枯渇がタスク・コンフリクトを減少させるという点を明らかにした本研究は、既存の自己制御研究に対しても重要な理論的貢献を与える。

加えて、本研究は実践的なインプリケーションも持ちうる。たとえば、多面的な視点を相互にぶつけ合うことで新たなアイデアを生み出すことが期待されるようなミーティングを行うにあたっては、そのミーティングが開かれる前に、参加者に制御資源を枯渇させるようなタスクを行わせてはならないと考えられる。これは、効果的なミーティングを行おうと考えるマネージャーにとって、重要な実践的インプリケーションを与えるだろう。

今後は、制御資源の枯渇している 2 人の成員によって構成されているペアにおけるタスク・コンフリクトの量を検討する。本研究で明らかとなったように、制御資源の枯渇した成員は、自分の意見を押し付ける傾向と、対立から目を逸らそうとする傾向を同時に持つ。それゆえ、そのような傾向を持つ成員同士の間においては、タスク・コンフリクトが増加するという予測も、減少するという予測もたてることができる。したがって、資源の枯渇した 2 人の成員間のタスク・コンフリクトは、非常に興味深い研究対象と言えるのである。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 3 件)

- ① Takuto Shishido, Koji Murata, Self-regulation, Task Conflict, and Conflict Management Styles. *Proceedings of the 26th Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. 査読有, 2013, 掲載決定.
- ② 宍戸拓人, 制御資源の枯渇とタスク・コンフリクト, *Center for Japanese Business Studies / Working Paper Series*, 査読無, 2012, pp. 1-6,
- ③ 宍戸拓人, 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 —, *Center for Japanese Business Studies / Working Paper Series*, 査読無, 2012, pp.1-14.  
<http://hdl.handle.net/10086/22859>

[学会発表] (計 3 件)

- ① Takuto Shishido, Koji Murata, Self-regulation, Task Conflict, and Conflict Management Styles, 2013 Annual Conference of the International Association for Conflict Management, 2013年7月1日, University of Washington, Tacoma, 発表決定.
- ② Takuto Shishido, Hiroshi Watanabe, Relationship between Intercultural Socialization and Organizational Citizenship Behaviors, *Asia-Pacific Researchers in Organization Studies* 15, 2013年2月17日, Hitotsubashi University, Tokyo.
- ③ Takuto Shishido, Koji Murata, Self-regulatory Resources and Task Conflict, 14th Annual Meeting of Society for Personality and Social Psychology, 2013年1月19日, Ernest N. Morial Convention Center, New Orleans.

[その他]

ホームページ等

<http://gyoseki.musashino-u.ac.jp/msuhp/KgApp?kyoinId=yimbogsysggy>

6. 研究組織

(1)研究代表者

宍戸 拓人 (Shishido Takuto)

武蔵野大学政治経済学部経営学科・講師

研究者番号：70610781