

令和 3 年 6 月 10 日現在

機関番号：13201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2020

課題番号：17K04312

研究課題名(和文) 組織の成果に対するリーダーの組織内葛藤の管理方略の効果

研究課題名(英文) The effects of conflict resolution strategies of leaders on performance of organizations

研究代表者

黒川 光流 (KUROKAWA, Mitsuru)

富山大学・学術研究部人文科学系・准教授

研究者番号：40325543

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、組織におけるリーダーとフォロワーとの間の葛藤に対するリーダーの管理方略を規定する要因、およびその葛藤管理方略が組織に及ぼす影響を明らかにすることであった。リーダーとして高い自信を保持しているほど、サーバント・リーダーシップを発揮しているほど、フォロワーとの間に信頼関係が構築されているほど、そしてチームに職務に積極的に取り組む態度があるほど、リーダーはフォロワーとの間の葛藤に統合的に対処しようとしていた。また、リーダーがフォロワーとの間の葛藤管理方略として統合的方略を用いることが、フォロワーの意見表明を促進する可能性が示された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、リーダーの葛藤管理方略をリーダー行動の枠組みから捉え、その規定要因や組織にもたらす効果を検討した。その結果、リーダーの個人特性だけでなく、組織状況との相互作用がリーダーの葛藤管理方略を規定するという知見が得られた。従来の研究で見出された規定要因でも、リーダーが用いる葛藤管理方略の多様性を説明することが十分にはできていなかったが、本研究で得られた知見はその多様性を部分的にはあるが説明するものである。また、チームワークやリーダーシップに関する理論の拡張に寄与するものでも考えられる。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to examine the factors that determine leader's management strategies for conflicts between leader and subordinates in organizations, and the effects of leader's conflict management strategies on organizations. The more confident leaders were as leaders, servant leadership leaders had, trust leaders had with their subordinates, and active the teams were in the tasks, the more leaders used collaborative strategy for the conflicts with their subordinates. It was also shown that the use of collaborative strategy by leaders as management strategy for conflicts between leader and subordinates may facilitate the expression of opinions of subordinates.

研究分野：社会心理学

キーワード：組織内葛藤 葛藤対処方略

1. 研究開始当初の背景

(1)どのような組織であれ、組織を取り巻く状況の変化に対応して、新規あるいは困難な課題を設定し、それらに取り組みなければならない。しかし、課題の新規性や困難度が増すほど、組織内にはメンバー間の摩擦や対立が生じやすく、それが業務遂行を阻害したり、メンバーのストレス、あるいは疲労感や多忙感を増加させたりする。組織成員間の摩擦や対立、すなわち組織内葛藤にいかに対処するかは、安定的な業務遂行だけでなく、組織の改革や発展にも大きく関わる重要な問題である。

(2)心理学界最大で、最も権威のある学会の1つである American Psychological Association が出版した『Handbook of Industrial and Organizational Psychology』(2011)に「Conflict at Work: Basic Principles and Applied Issues」という章が設けられていることから、組織内葛藤の管理の重要性がうかがえる。また、組織の効果性を規定する要因であるチームワークに関する既存の研究を包括的に整理した Rousseau, Aubé, & Savoie(2006)のモデルでは、「メンバー間の葛藤の建設的な調整・処理」が、チームワーク行動を構成する重要な要素の1つに挙げられている。しかし、これらの知見のほとんどが、アメリカやヨーロッパで得られたデータに基づくものであり、日本の組織風土を反映した研究の必要性が指摘されてきた。

(3)国内でも、環境の変化に対応して成果を上げうるチームでは、メンバー間の葛藤が知的な相互刺激として活用されていることが示唆されている(古川, 2004)。また、集団内葛藤と集団活動の満足感などとの関連が検討されている(例えば村山・大坊, 2008)ものの、それらでも組織内葛藤の管理方略と集団の生産性や創造性などを媒介するリーダーシップ過程については十分に明らかにされていない。

2. 研究の目的

組織の安定的業務遂行だけでなく、改革や発展にも大きく関わる組織内葛藤について、特にリーダーとフォロワーとの間の葛藤に焦点を絞り、それに対するリーダーの管理方略を規定する要因、およびリーダーの葛藤管理方略が組織に及ぼす効果を明らかにすることが目的であった。

(1)組織におけるリーダーの行動は、リーダーの特性だけでなく、それらと組織がおかれた状況との交互作用によって規定されることが予想される。リーダーは組織を管理する上での目標を設定し、それに応じて自らの行動を変化させることが示されている(古川, 1979)。また、リーダーが着手する具体的な行動は、リーダーとしての自信によって異なることが示されている(池田・古川, 2005)。さらに近年では、Greenleaf(1977)が提唱した、メンバーを支え、支援し、目指すべき方向へ導くサーバント・リーダーシップへの関心が高まっている。したがって、リーダーの特性として、リーダーの管理目標、リーダーの自信、およびサーバント・リーダーシップに着目する。また、組織状況の変化により、組織が取り組むべき課題の困難度は高まってきている。加えて近年では、組織の成果や効果性を規定する要因としてチームワークが注目されている。したがって、組織状況として、組織が取り組む課題の困難度およびチームワークに着目する。これらリーダーの特性および組織状況の交互作用によって、リーダーの組織内葛藤の管理方略がどのように異なるかを明らかにする。

(2)従来の研究では、リーダーの葛藤管理方略の使い方が組織に及ぼす効果については十分に検討されていなかった。リーダーが組織内葛藤を管理するための方略は4-5つに分類される(Pruitt & Rubin, 1986)。リーダーがこれらの管理方略のうちいずれをどの程度用いるかには多様性が見られる。そこで、リーダーの各葛藤管理方略の使い方が組織、特にフォロワーの行動に及ぼす効果を明らかにする。

3. 研究の方法

(1)リーダーの特性および組織状況がリーダーの葛藤管理方略に及ぼす効果について

リーダーの自信および課題の困難度がリーダーの葛藤管理方略に及ぼす効果について、大学生81名を実験参加者とした実験室実験による検討を行った。各実験はリーダー1名、フォロワー2名の3名で行われた。池田・古川(2005)を参考に作成されたリーダーの自信尺度への回答の平均値に基づいて、リーダーの自信H群およびL群を設定した。課題は、2名のフォロワーそれぞれに与えられた情報を基に、10分間で地図を完成させるものであった。与えられる情報の数によって、課題の困難度を操作した。各課題終了後、実験参加者は課題遂行中に他のメンバーとの意見の相異を感じた程度、および4種類の葛藤管理方略それぞれについて、葛藤時の行動としてあてはまる程度を回答した。

サーバント・リーダーシップおよびリーダーとフォロワーとの関係性がリーダーの葛藤管理

方略に及ぼす効果について、医療組織においてリーダーを務める女性看護師 84 名を対象に質問紙調査を実施した。調査内容はサーバント・リーダーシップおよびリーダーとフォロワーとの関係性以外に、組織内葛藤の程度、組織内葛藤の顕在化の程度、ならびにリーダーの葛藤管理方略であった。

リーダーの管理目標、リーダーの自信、およびチームワーク特性がリーダーの葛藤管理方略に及ぼす効果について、主任以上の職位にある看護師 201 名を対象に質問紙調査を実施した。調査内容は、リーダーの管理目標として課題志向的目標および関係志向的目標、チームワーク特性として職務志向性、対人志向性、モニタリングと相互調整、職務の分析と明確化、知識と情報の共有、およびフィードバック、そして組織内葛藤の程度、組織内葛藤の顕在化の程度、およびリーダーの葛藤管理方略であった。

(2)リーダーの葛藤管理方略の使い方がフォロワーの行動に及ぼす効果について、大学生 50 名を実験参加者とした実験室実験による検討を行った。各実験は 2 名 1 組で行われた。2 名の実験参加者に、これから行う作業のための打ち合わせと称して会話をしてもらった。会話終了後、実験参加者は互いに背を向けて個別に、相手の印象を尋ねる質問票に回答した。

4. 研究成果

(1)リーダーの特性および組織状況がリーダーの葛藤管理方略に及ぼす効果について

リーダーの自信および課題の困難度がリーダーの葛藤管理方略に及ぼす効果について

リーダー - メンバー間の葛藤に際し、リーダーは最も効果的な葛藤対処方略と考えられる協力をを用いることが多く、葛藤の問題を回避することは少なかった。自信の高いリーダーは、課題が困難になるほど協力とともに譲歩を多く用いるようになっていた。自信の低いリーダーは、回避を用いることも多く、最も困難な課題では強制を用いることも多くなっていた。すなわち、高い自信を保持するリーダーは、困難な課題に直面すると、自らの考えに固執することなく、メンバーから積極的に意見を引き出そうとする。それに対し、自信をあまり保持していないリーダーは、問題の解決を先延ばしにしたり、自らの意見に固執したりすることが示唆された。リーダーの個人特性としてのリーダーの自信と組織状況である課題の困難度との交互作用によって、リーダーが用いる葛藤管理方略の多様性が一部ではあるが説明された。

サーバント・リーダーシップおよびリーダーとフォロワーとの関係性がリーダーの葛藤管理方略に及ぼす効果について

サーバント・リーダーシップを発揮しているリーダーほど、チーム内葛藤を率直に顕在化させ、リーダー自身の意見を重視して、あるいは当事者各々の意見の間を取ろうとしながら、その解決を図ろうとしていた。また、葛藤相手の意見にそのまま従おうとはしていなかった。チーム内で課題葛藤が生じた時に、サーバント・リーダーシップを発揮しているリーダーは、チームメンバーの意見や要求に完全に従うという形ではなく、チーム内の意見の相異や対立を明確に示し、リーダーの方向性を明確に示したり、異なる意見の妥協点を探ったりするという形で行動を具体化することがうかがえる。また、リーダーとメンバーとの間に信頼関係が構築されているほど、ならびにチーム内葛藤が率直に顕在化されるほど、リーダーは当事者各々が満足するように課題葛藤に対処していた。以上のように、従来の研究では指摘されてこなかった、チーム状況によるリーダーの建設的な葛藤対処方略への直接的な効果が見出された。ただし、リーダーの個人特性としてのサーバント・リーダーシップには、リーダーとメンバーとの信頼関係やチーム内葛藤の顕在化を高めることを介して、建設的な葛藤への対処を促進するという間接的な効果がある可能性が示された。

リーダーの管理目標、リーダーの自信、およびチームワーク特性がリーダーの葛藤管理方略に及ぼす効果について

リーダーの個人特性のうち、リーダーの自信が高いほど、チーム内葛藤を率直に顕在化させ、それを統合的に解決しようとしていた。一方、組織状況としては、リーダーが業務目標の達成を志向するほど、自己の意見のみを重視してチーム内葛藤に対処しようとしていた。チームに職務に積極的に取り組む態度があるほど、リーダーはチーム内葛藤を統合的に処理しようとする一方、チームに良好な対人関係を維持しようとする態度があるほど、互いが妥協しようとしていなかった。さらに、チームで職務上の問題を解決するための情報や改善案の提供が行われているほど、リーダーは自己の意見のみを重視しようとしていなかった。このように、リーダーの葛藤管理方略を規定する要因の中でも、従来の研究では指摘されてこなかった組織状況に関わるいくつかの要因が見出された。

(2)リーダーの葛藤管理方略の使い方がフォロワーの行動に及ぼす効果について

リーダーが質問には答えるものの、質問されるのを待つのではなく、質問をし、その返答にコメントをしてくれるときに、フォロワーは話しやすさを感じていた。リーダーがフォロワーの意見や考えを尋ねる質問をするだけでなく、フォロワーの応答に対してリーダーの考えをフィードバックすることが話しやすい状況を作り、両者に意見の相異があっても、活発なコミュ

ニケーションが交わされ、建設的な方向で意見の相異の解決が図られる効果があることが期待される。

引用文献

古川久敬 (1979). 管理者による職場管理目標の設定過程とリーダーシップ行動 実験社会心理学研究, 19, 15-24.

古川久敬 (2004). チーム・マネジメント 日本経済新聞社.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

池田浩・古川久敬 (2005). リーダーの自信に関する研究 実験社会心理学研究, 44, 145-156.

村山綾・大坊郁夫 (2008). 上司のリーダーシップ機能, 作業チーム内の葛藤, および対処行動の影響過程に関する検討 応用心理学研究, 33, 120-127.

Pruitt, D. & Rubin, J. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: Random House.

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37, 540-570.

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 3件）

1. 著者名 黒川光流	4. 巻 73
2. 論文標題 ポジティブ・フィードバックに対する反応に自尊感情および評価基準のずれが及ぼす影響	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 富山大学人文学部紀要	6. 最初と最後の頁 67-77
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.15099/00020608	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 黒川光流	4. 巻 71
2. 論文標題 コミュニケーション・スタイルおよび集団討議時の意識が発言抑制に及ぼす影響	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 富山大学人文学部紀要	6. 最初と最後の頁 49-59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.15099/00020146	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 黒川 光流	4. 巻 69
2. 論文標題 発話のタイプおよびパターンが発話者の印象に及ぼす影響	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 富山大学人文学部紀要	6. 最初と最後の頁 79-88
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.15099/00019134	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 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔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
---------	---------