

組織コンフリクトと管理者行動

—— ミドル・マネジメントの役割コンフリクトと
コンフリクト解決の実証研究 ——

高橋正泰

目次

- I はじめに
- II 問題の所在
 - 1. 役割コンフリクトと諸特性
 - 2. コンフリクトの解決
- III 研究方法
 - 1. データの収集
 - 2. 測定と結果
- IV 考察と議論
- V 結び

I はじめに

環境の変化に適応するために組織は様々な行動をとるが、その組織行動において管理者は重要な存在である。実際のところ、管理者は組織の中で多くの役割を担っており (e.g., Mintzberg, 1973), その役割間のコンフリクトは管理者の行動にとって重要な問題であるといえる。組織における役割コンフリクトと役割曖昧性に関する研究については、1950年代以来多くの研究成果が報告されているが、組織との関係において必ずしも一貫した結果が出ているわけではない (Jackson & Schuler, 1985 : 16)。しかしながら、組織内に発生するコンフリクトは確かに管理者の行動や成果と少なからぬ関係をもっており、組織コンフリクトが適切に処理されない場合、組織のパフォーマンスが低下すること (Kahn *et al.*, 1964) は共通の認識となっている。

以上の問題意識を基底として、ミドル・マネジメントの抱えるコンフリクトの問題を中心に調査研究することは組織行動を理解するために重要なことの一つであると考えられる。このことから、本研究調査は組織における役割コンフリクトに注目し、わが国の企業、その中でもミドル・マネジメントを対象に、管理者行動と組織が役割コンフリクトといかに関係しているか、また管理者としていかにコンフリクトを処理しているか、さらに組織内で発生するコンフリクトをいかに捉えているかを調査研究したものである。

II 問題の所在

1. 役割コンフリクトと諸特性

公式組織は地位とそれに関係する種々の役割のシステムであり、組織内の地位にある人は一連の役割セットをもっていて、その地位占有者には多くの役割期待が要求されている (高橋, 1983)。そこにおいて組織は客観的組織として認識されるが、また同時に組織は心理的組織としても認識される。役割の概念は社会的概念であると共に心理的概念でもある (Roos & Starke, 1981)。これら組織の役割理論から、役割コンフリクトの研究については役割曖昧性と一緒

に研究されているが、両者と組織の諸変数間の関係については意見が一致しているわけではない (e.g., Schuler, Aldag, & Brief, 1977 : 125 ; Fisher & Gitelson, 1983 : 330)。このことについては、過去の役割コンフリクトと役割曖昧性の研究成果をメタ分析した Jackson & Schuler(1985)の研究が注目される。この研究を手がかりとして、ここでは特にミドル・マネジメントが直面する役割コンフリクトに注目して、役割コンフリクトと組織内の諸特性および個人すなわちミドル・マネジメントに関する諸特性との関係を検証する。

役割コンフリクトと組織行動の諸特性間の関係については、Jackson & Schuler(1985)を参考にして以下の概念を設定した。組織行動に関する変数を組織変数として、その内組織特性については組織コンテクストを、そして個人に関しては個人特性、情緒特性、行動特性を考える。これらの特性と役割コンフリクト間の関係について、従来の研究を支持できるかを第一に検討する。

(1)役割コンフリクト

役割コンフリクトは管理者のパフォーマンスに強い影響をもっており、役割占有者が矛盾する役割期待に直面した場合に役割コンフリクトを生ずる (Gross, Mason, & McEachern, 1958)。Rizzo, House, & Lirtzman (1970)によれば、役割コンフリクトは矛盾する要求の知覚に基づいて相互関連した4つのタイプに分類される。すなわち、(1)一人もしくはそれ以上の役割センターによって矛盾した要求が役割占有者に課せられるセンター間コンフリクト、(2)同時に2つ以上の地位にある場合の役割間コンフリクト、(3)時間や資源の利用可能性、そして個人能力が期待される役割行動に合わない場合のセンター内コンフリクト、そして(4)役割占有者の内的基準もしくは価値と明確となった役割行動と矛盾する場合のパーソン-役割コンフリクト、がそれである。以上の役割コンフリクトの測定には Rogers & Molnar(1976)の開発したスケール¹⁾を使用する。

1) 野中他 (1978 : 220) の邦訳を使用した。なお、本調査ではRogers & Molnar (1976) の逆スケールを用いた。

(2)組織特性

組織特性としては組織コンテクストを考え、以下の要因を考慮する。

組織コンテクスト

①職務の多様性²⁾

Hackman & Oldham(1980)が開発したJDS (Job Diagnostic Survey)の一部を使用した。得点が高いほど、職務遂行する上での多様性が高い。

②職務の自律性

上記JDSの一部を使用し、得点が高いほど職務の自律性(独立性もしくは自由度)が大きい。

③職務からのフィードバック

上記JDSの一部を使用。得点が高いほど、職務自体から職務遂行及び遂行結果からの情報を得ることができる。

④職務の完結性

上記JDSの一部を使用し、得点が高いほど職務の全体性、統合性ないし完全性(部分的あるいは断片的ではない)が高い。

⑤職務の意義

上記JDSの一部を使用。得点が高いほど、職務が職場、会社あるいは社会に対し重要な意義をもっていると考えられる。

⑥参加

仕事やそれに関する意思決定にかかわる程度で、得点が高いほど参加の程度は高い。

⑦公式化の程度

組織の公式化の程度を、職務を遂行する上での手続きの複雑さの程度

2) 職務の多様性以下、職務の自律性、職務からのフィードバック、職務の完結性、職務の意義、ローカス・オブ・コントロール、職務遂行能力、不安傾向、職務関与、組織コミットメント、努力の強さの調査項目については、林(1987)によるものを使用した。

とコミュニケーションの困難性、権限の明確化・仕事の標準化および組織の硬直性の程度で測定する。得点が高いほど公式化の程度は高い。

(3)個人特性

①ローカス・オブ・コントロール (I-E Locus of Control)

Rotter(1966)が開発したスケールを Valecha(1972)が短縮したものを使用。このスケールは個人のパーソナリティを Internals と Externals の傾向に分類する。前者は自己の行動を自ら決定しコントロールすることができると思信じているタイプであり、達成動機が強く、意欲的である。他方、後者は自己の行動を環境（運、他人からの影響など）から左右され、支配されると信じているタイプであり、無力感が強い。

②職務遂行能力

仕事を遂行する上での諸問題を理解し、解決する能力を意味し、Wagner & Morse(1975)が開発したスケールを使用。得点が高いほど、職務遂行能力は高い。

③年齢

(4)情緒特性

①職務満足

職務に対する満足感を、仕事全般³⁾、仕事自体、職場の人間関係（職場の上司、同僚、および部下との関係）、職場の環境、給与、昇進／考課（会社の考課システムの公平さと上司からの評価に関する測定で、得点が高いほど、考課の公正さと適正な評価を受けていると感じている）により測定。得点が高いほど、職務満足は高い。

②不安傾向

Pennings(1976)の開発したスケールを使用。不安を感じていればいるほど、得点が高い。

3) 仕事全般については、付表3の設問Ⅱの18,19,20,21,22.を集計した。

③緊張の必要性

職務を遂行する上での緊張感を測定。緊張の必要性が高ければ、得点も高い。

④職務関与

職務関与とは、自己の全体的イメージにおける職務の重要性を示し、職務遂行に積極的な気持ちを生む。得点が高いほど、職務関与は高い。Lodhal & Kejner(1965)が開発したスケールを Lawler & Hall(1970)が短縮したものを使用する。

⑤組織コミットメント

Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974)が開発した OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) スケールを使用する。組織コミットメントは、組織関与(自己の全体的イメージにおける組織の重要性)、組織への一体化(組織の方針、目的など組織規範の受容度)、組織忠誠心(組織に対する愛情、所属願望をあらわし、組織の一員でありたいと思う気持ち)から成っており、得点が高いほど組織に対するコミットメントが高い。

(5)行動特性

①努力の強さ

Mitchell & Albright(1972)による OAQ (Officer Attitude Questionnaire) の一部を使用。得点が高いほど、努力している。

②自己評価

仕事をする上で、自分をどの程度評価しているかを測定。得点が高いほど、自己能力の評価が高い。

2. コンフリクトの解決

コンフリクトをどの様に認識し、対処するかは、管理者行動の中でも重要な問題である。これまでの研究からコンフリクト⁴⁾の解決方法には、以下の5

4) この場合のコンフリクトは、おもに職務遂行上の意見の対立などのコンフリクト状況を中心的問題とする。

つの方法が認識されている。

(1)問題解決

コンフリクト状態にある当事者たちが問題点についてオープンに情報交換し、徹底的に検討しあい、当事者すべてにとって最良の解決をはかる方法で、対面解決、直視、「ウイン＝ウイン」式解決法、統合、協調ともいわれる。

(2)撤回

回避とも言われる方法で、コンフリクトを避けるために問題や自己の利益を一部撤回する方法。

(3)強制

当事者の一方が権限的命令を発揮して、自己の都合で一方向的な解決をはかる方法。

(4)宥和

共通の利益が強調され、対立を覆い隠してしまう方法。

(5)妥協

コンフリクトを解消するのに用いられる伝統的な解決方法で、当事者の妥協をはかる方法。

一般にコンフリクトの解決方法として多くの研究は、問題解決もしくは対面解決の方法が最も好ましいとしている (Follett, 1941 ; March & Simon, 1958 ; Blake, Shepard, & Mouton, 1964 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Likert & Likert, 1976 ; Thomas, 1976, 1979)。これを踏まえて、コンフリクトの解決様式を考察するとともに、これらコンフリクト解決の行動様式が実際の管理者の行動としてどのように使用されているかを検討する。

以上のことから、本研究ではコンフリクト研究における基礎的な概念に関する3つの仮説を設定し、組織コンフリクトと管理者行動を検証する。

仮説1 役割コンフリクトは組織の諸変数に影響される。

仮説2 組織に発生するコンフリクトは組織にとって有効である。

仮説3 管理者はコンフリクトを処理するために、その解決法として問題解

決を最も多く使用するであろう。

Ⅲ 研究方法

1. データの収集

本研究は平成2年2月から同年4月にかけて東証I部上場企業の6社（製造業3社，金融業2社，商社1社）と非上場の流通・卸売業1社のミドル・マネジメントを対象として収集したデータを分析した。

データの収集は質問票を各会社の窓口となってもらったものを通して回答者に配布してもらい，回収は回答者各自の判断で調査者に直接返送する方法と各会社で取りまとめて調査者に返送してもらう方法を採用した。回答者は合計で185名，平均年齢は43歳であった。

2. 測定と結果

(1) 役割コンフリクトと組織行動の諸特性

役割コンフリクトの程度は中程度であり，Rogers & Molnar(1976)の結果と大きな差はみられず，ほぼ同程度であるが，強いて比較するとコンフリクトの程度は若干強いようである。中には非常に強いコンフリクトに直面している者もいる。しかし，総じて調査対象者はそれほど強いコンフリクトを感じているわけではないようである。なお，この役割コンフリクトの測定の信頼性を示すクロンバッハの α 係数は.548であった。

組織変数の中での特性をみると，ミドル・マネジメントの仕事への積極性がみられるようである。組織コンテクスト変数の職務の意義，参加の程度，そして組織コミットメント，努力の強さはいずれもスケールの平均を上回っている。それと関連があると考えられるが，仕事での自己の能力評価は，かなり高い値を示している（5ポイント・スケールで平均4.022）。また，職務の多様性（7ポイント・スケールで平均5.081，以下同じ），職務の自律性（5.201），職務からのフィードバック（5.038），職務の完結性（4.924）もポイントが高く，担当する仕事は単調なものではなく，管理者の職務は自己裁量権をもった

表1 各変数の記述統計表

変数	N	平均値	S. D.	最小値	最大値
1. 役割コンフリクト	183	31.640	4.960	20	47
2. 職務の多様性	185	5.081	1.132	1	7
3. 職務の自律性	184	5.201	1.110	2	7
4. 職務からのフィードバック	185	5.038	1.120	2	7
5. 職務の完結性	184	4.924	1.454	1	7
6. 職務の意義	185	5.178	1.249	1	7
7. 参加	184	3.391	1.039	1	5
8. 公式化の程度	185	17.616	3.499	10	28
9. ローカス・オブ・ コントロール	167	5.054	2.408	0	10
10. 職務遂行能力	184	13.484	2.861	6	20
11. 年齢	185	43.157	5.338	32	58
12. 仕事全般	184	14.930	3.425	5	24
13. 仕事自体	184	3.141	.970	1	5
14. 職場の人間関係	185	3.162	.930	1	5
15. 職場の環境	185	2.768	1.076	1	5
16. 給与	185	2.670	.969	1	5
17. 昇進/考課	185	6.108	1.694	2	9
18. 不安傾向	185	9.005	2.115	3	15
19. 緊張の必要性	185	4.481	.635	2	5
20. 職務関与	185	9.497	2.737	2	15
21. 組織コミットメント	185	49.205	6.561	21	65
22. 努力の強さ	185	7.486	1.356	4	10
23. 自己評価	185	4.022	.884	2	5

まとまったものであるようである。さらに、ミドル・マネジメントの傾向をみると、特徴的なことは仕事における緊張の強い必要性（5ポイント・スケールで、平均4.481）であって、仕事を遂行する際には高い緊張感が求められる。また、役割コンフリクトとの相関もあり、 $r = -.224$ であった。それほど強い相関ではないにしても、緊張の必要性と役割コンフリクトとの間に負の関係がみられたことは注目すべきことであろう。

つぎに、役割コンフリクトと組織行動に関する諸特性の関係をみると、それほど高い相関ではないが、いくつかの変数に相関関係がみられる。その中で一番高い相関を示したのは昇進/考課（ $r = -.311$ ）であり、以下職務満足の中の仕事全般（ $r = -.296$ ）、ローカス・オブ・コントロール（ $r = .289$ ）、公式化の程度（ $r = .271$ ）、職務の多様性（ $r = -.257$ ）、参加（ $r = -.248$ ）の順であった（付表2）。また、Jackson & Schuler(1985)との比較は、表2

表2 役割コンフリクトと関連諸変数の相関

相関変数	Jackson & Schuler(1985)	本研究
(1) 組織コンテキスト		
職務の多様性	あり	あり (-.257***) ^d
職務の自律性	あり	なし (.029)
職務からのフィードバック	なし	あり (-.137 [†])
参加	あり	あり (-.248***)
公式化の程度	あり	あり (.271***)
(2) 個人特性		
ローカス・オブ・コントロール	なし	あり (.289***)
(3) 年齢特性	あり	なし (-.065)
情緒満足		
仕事全般	あり	あり (-.296***)
仕事自体	なし	あり (-.192**)
仕事仲間 ^a	なし	あり (-.246***)
給与	なし	あり (-.198**)
昇進 ^b	あり	あり (-.311***)
不安/緊張 ^c	あり	あり (.123 [†])
コミットメント	あり	あり (-.180*)
関与	なし	なし (-.085)
(4) 行動特性		
自己評価	あり	あり (-.161*)

^a 本研究では職場の人間関係の項目が該当。

^b 本研究では昇進と考課の測定項目が該当。

^c 本研究では不安傾向が該当。

^d () 内の数字は相関係数。

[†] $p < .10$

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

の通りである⁵⁾。本研究では、役割コンフリクトとの関係において職務の自律性、年齢、関与との相関は十分認められなかった。また、職務からのフィードバック、ローカス・オブ・コントロール、仕事自体、仕事仲間、給与において、役割コンフリクトとの相関が一応認められたが、Jackson & Schuler (1985)とは異なった結果がでている。

さらに、役割コンフリクトと組織の諸変数間についての関係を考察したものが表3である。各モデルはステップワイズ回帰分析を用いてモデル構築したもので、SLENTY = .50レベルまでの変数を取り入れたモデルである。モデル1の調整済R²は.224、モデル2の調整済R²は.235で、モデル3はAdjusted R² = .240であり、モデル3が説明モデルとして最も適合している。ただ、モデル2およびモデル3とも多く影響をもつ変数は公式化の程度、ローカス・オブ・コントロール、昇進/考課であり、ほとんどこの3変数によって説明することが出来るので、モデル1と比較してみると、他の変数を考慮しても説明モデルとしては大きな差はないようである。

表3 役割コンフリクトと組織変数の回帰分析モデル (N=163)

独立変数	役割コンフリクトを従属変数とした回帰モデル		
	モデル1	モデル2	モデル3
1. 公式化の程度	.263***	.249***	.252***
2. ローカス・オブ・ コントロール	.219**	.229**	.219**
3. 昇進/考課	-.286***	-.261***	-.256***
4. 職務の自律性		.111	.124**
5. 職場の人間関係		-.129*	-.121
6. 緊張の必要性			-.096
Adjusted R ²	.224	.235	.240
F	16.854***	11.099***	9.608***

* P<.10

** P<.01

*** P<.001

5) Jackson & Schuler (1985) との比較については、本研究で調査した項目と共通したものを選択した。

(2)コンフリクトの認識とコンフリクト解決

組織内に発生するコンフリクトに関するミドル・マネジメントの認識をみると、組織管理におけるコンフリクトの有効性と必要性はいずれも平均をかなり上回っていて(表4)、コンフリクト・マネジメントの基本的概念と一致する認識である(Robbins, 1974; Thomas, 1976; 高橋, 1988)。このコンフリクトについての評価から、コンフリクトは管理において重要な要因であることがわかる。

表4 コンフリクトの認識

項目	N	平均値	標準偏差
コンフリクトの有効性	181	3.492	.952
コンフリクトの必要性	184	3.413	.960

表5 コンフリクトの解決方法

解決方法	部下とのコンフリクト			部下同士のコンフリクト		
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差
問題解決	146	3.027	1.101	134	3.060	1.024
妥協	131	3.084	.945	134	3.142	1.005
強制	124	2.580	.955	120	2.542	.986
宥和	91	2.418	1.012	87	2.391	1.135
回避	76	1.316	.716	73	1.411	.895

どのようにコンフリクトを解決しているか、というコンフリクトの解決方法については、管理者としての立場から部下との間、また部下間のコンフリクトを解決する方法として「問題解決」、「妥協」、「強制」の方法が多く使われて

いる。回答のあった解決方法のうち、どれくらいその方法を使用するかについては、管理者としての立場から部下との間、また部下間のコンフリクトのいずれも問題解決と妥協が多く用いられており、ついで強制的順である。ただ、強制に関してみると、使用する解決方法としては問題解決及び妥協と比べるとやや使用頻度が少ない。また、「宥和」、「回避」の二つの方法を使用する管理者は少なく、用いたとしてもその使用頻度は非常に少ない。つぎに、これらの解決方法が、ミドル・マネジメントによって認識されているのかに関する結果をみると、Lawrence & Lorsch(1967)の結果と興味ある比較ができる。格言による因子分析の結果⁶⁾(表6)、本研究調査ではLawrence & Lorschの対面解決と強制的因子負荷が変わっており、因子2として点線内のものが、そして因子3として実線内の因子負荷が抽出された。宥和については因子負荷の値には差はみられるものの同様の結果であった。

表6 コンフリクト解決方法の識別

因子と格言	因子負荷	
	Lawrence & Lorsch(1967)	本研究 ^a
I 対面解決		
とことん突きつめれば、きっと真理がわかる。	0.57	0.42
井戸を掘るなら、水が出るまで。	0.50	0.60
正しい決定は場数からではなく、知識から生まれる。	0.41	0.58
三人寄れば文殊の知恵。	0.41	-0.59
II 強制		
力は正義なり。	0.56	0.68
無理が通れば道理が引っ込む。	0.47	0.61
いさぎよく戦う者は、負けたとしても次の日を生きのびる。	0.45	0.61
理屈がわからない者には、とにかく実行させよ。	0.39	0.60
III 宥和		
仇には恩で報いよ。	0.42	0.64
柔よく剛を制す。	0.41	0.43
まるい言葉でまるく納める。	0.41	0.64
石をぶつけたら、綿のボールを投げ返せ。	0.38	0.68

^a 本研究の因子分析の因子負荷の数字は、バリマックス回転をしたものである。

6) 質問はLawrence & Lorsch(1967)の短縮したものを扱い、解析においては対面解決、強制、宥和の各質問項目について因子分析を行った。

IV 考察と議論

調査対象となったミドル・マネジメントの特徴をみると、ミドル・マネジメントは仕事をこなす職務遂行能力をもっている自信をもち、それが自己評価につながり、また仕事に対する努力の強さと関係している。また、職場の人間関係と仕事自体の相関は強く($r = .639$)、参加との関係($r = .431$)をみても密接な相関がある。したがって、職務遂行能力が高ければ高いほど、仕事自体についての満足の程度も高く($r = .418$)、さらに仕事全般についての満足の程度が高いほど参加の度合も強い($r = .477$)といえる。これらのことから、ミドル・マネジメントは職場の人間関係と仕事自体から影響を受けながら、仕事遂行に自信をもち、意思決定に積極的に参加し、また、あまり不安を感じないで一生懸命努力し、その結果として高い自己能力評価をもっているといえそうである。

このミドル・マネジメントの特性からみると、役割コンフリクトとのパーソナリティ要因の関係が理解できるようである。相関分析から役割コンフリクトに影響をもつ組織変数として昇進/考課、仕事全般、ローカス・オブ・コントロール、公式化の程度、職務の多様性、参加があるが、特に個人特性の変数であるローカス・オブ・コントロール(α 係数 = $.686$)との関係は注目すべき結果である。Jackson & Schuler(1985)のメタ分析においてはローカス・オブ・コントロールと役割コンフリクトに相関がみられないのに対し、本調査では回帰分析モデルをみてもかなりの影響をもっていることが理解できることである。このことは、管理者がExternalsの傾向を示すほど、役割コンフリクトは強くなることを示しており、組織そのものに関係する変数ではなくて、管理者のパーソナリティが影響をもつとされるのである。自己のコントロールできない要因に影響されると考えるExternalsの傾向をもつ管理者が、役割コンフリクトを強く感じるのは、今回の調査で明確となった管理者像からすれば当然であろう。また、回帰分析から、職務の自律性、職場の人間関係、緊張の必要性も役割コンフリクトに少なからず影響をもっているようである。

以上のことから、ここで設定した組織行動に関する組織変数が、全てではないにしろ役割コンフリクトに影響をもつと確認されたので、仮説1は部分的ではあるが支持されると考えられる。

また仮説2についてみると、組織論および管理論で議論されているように、コンフリクトの重要性は、ミドル・マネジメントのコンフリクトについての認識結果をみると確認されたと考えられる。つまり、ミドル・マネジメントはコンフリクトが組織の改善や活性化にとって有効な要因であることを認識しているのであり、仮説2は支持された。管理者が経験するコンフリクトについての捉え方は、コンフリクト・マネジメントの概念である「コンフリクトは組織において悪ではなく、その処理の仕方によって善となる」(Thomas, 1976)を支持していると考えられる。しかしながら、コンフリクトの解決方法に関しては、仮説3を支持しているとはいえない。調査結果をみると問題解決、妥協はほぼ同程度であって、必ずしも問題解決が多く用いられているわけではない。特に、問題解決と強制については、ミドル・マネジメントの認識が必ずしも従来の研究と一致しているようではないようである。ただ、本調査ではLawrence & Lorsch(1967)の尺度を日本の格言にかえたものを使用した。この格言に対する日米の認識の違いを十分考慮する余地があると考えられるものの、調査結果からミドル・マネジメントがもつ問題解決と強制の意識においては、欧米の管理者の認識とは異なる日本式的管理意識が影響しているものと考えられる。多くの日本式的経営の研究にみられるように、日本の経営組織及び管理システムには欧米と比べ違いがあることが報告されている。その中でも日本式的経営の意思決定システムを代表する「根回し」的な管理は、コンフリクト解決に大きな影響をもっていて、その背後にある運命共同体的な共通の価値体系を共有することによるコンフリクト解消メカニズムがあるかもしれない(高橋, 1982)。したがって、「人本主義」を信条としてきている日本企業におけるコンフリクトの解決方法として、現時点では「根回し」を考えた方がよいのかもしれない(加護野 他, 1983)。今後はこのことを十分踏まえ、組織の文化的要因を考慮してさらに精緻化したコンフリクトの研究を進めていく

必要があると考えられる。

V 結 び

本稿においては二つの目的があった。一つは企業のミドル・マネジメントがどの程度役割コンフリクトを経験し、その役割コンフリクトをもたらす組織要因は何か、そしてその結果が従来の研究を支持できるか、であった。第二は管理者が企業でコンフリクトをどの様に考え、それを処理、すなわち解決しているか、というコンフリクトの解決方法を研究することであった。第一の目的における仮説1は部分的に検証できたものの、影響変数については欧米での従来の研究結果とは違い、管理者のパーソナル要因が役割コンフリクトの重要な影響要因であることが判明した。このことは、今回の調査研究の方法に全く問題はないとはいえないが、わが国と欧米では企業の管理システムや管理者の価値観・性格、日本の社会性などの影響があると考えられる。このことは第二の目的であるコンフリクト解決についてもいえることで、いわゆる日本的経営の特徴が反映しているのかもしれない。このように、本稿は組織コンフリクトについてのパイロット研究ではあったが、欧米でのコンフリクトに関する研究とは異なった日本的なコンフリクト研究の必要性がここで認識され、国際化の視点からも重要な組織研究の示唆が得られたと思われる。

現在、企業においては、管理コストの減少と組織の活性化、およびコミュニケーションの改善等の様々な理由から、ミドル・マネジメントの削減を意図したフラット組織への組織変革が実行される例をしばしばみることができる。しかしながら、機能的立場からすれば、従来のミドル・マネジメントが担ってきた機能が不必要になるわけではない。その意味では、ミドル・マネジメントにはこれまでとは異なった役割が期待されるかもしれない。組織の環境への適応を念頭にいれながら、組織のコンフリクト・メタファーを十分に検討し、今回の調査研究の反省の上に立って、更なる組織コンフリクトの調査研究が必要であらう。

参 考 文 献

- Blake, R.R., Shepard, H.A., & Mouton, J.S.(1964)*Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gulf Publishing. (土屋晃朔訳『葛藤の行動科学』産業能率短期大学出版部,1967年)
- Fisher, C.D., & Gitelson, R.(1983)A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68 : 320-333.
- Follett, M.P.(1941) *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. In H.C.Metcalf and L.Urwick (Eds.), New York: Harper and Brothers. (米田清貴・三戸 公訳『組織行動の原理-動態的管理-』未来社, 1972年)
- Gross, N., Mason, W.S., & McEachern, A.W.(1958) *Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role*. New York: Wiley.
- Hackman, J.R.,& Oldham, G.R.(1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 林 伸二(1987)「日本の管理者-人間行動モデルの検証-」『青山経営論集』(青山学院大学) 22-2・3 : 121-165.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S.(1985) A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 16-78.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983)『日米企業の経営比較-戦略的環境適応の理論-』日本経済新聞社.
- Kahn, R., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964)*Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley. (西 昭夫 監修 奥田俊介・岡田充雄・篠塚真吾 訳『組織のストレス(上・下)』産業能率短期大学出版部, 1973年)
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.(1967) *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School, Division of Research. (吉田 博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部,1977年)
- Lawler, E.E.Ⅲ, & Hall, D.T.(1970) Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54 : 305-312.
- Likert, R., & Likert, J.G.(1976) *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill. (三隅二不二 監訳『コンフリクトの行動科学-対立管理の新しいアプローチ』ダイヤモンド社,1988年)

- Lodahl, T.M., & Kejner, M.(1965) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49 : 24-33.
- March, J.G., & Simon, H.A.(1958) *Organizations*. New York: John Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- Mitchell, T.R., & Albright, D.(1972) Expectancy theory predictions of job satisfaction, job effort, job performance, and retention of naval aviation officers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8 : 1-20.
- Mintzberg, H.(1973) *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房.
- Pennings, J.M.(1976) Dimensions of organizational influence and their effectiveness correlates. *Administrative Science Quarterly*, 21 : 688-697.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V.(1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 : 603-609.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I.(1970) Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 : 150-163.
- Robbins, S.P.(1974) *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rogers, D.L., & Molnar, J.(1976) Organizational antecedents of role conflict and ambiguity in top-level administrators. *Administrative Science Quarterly*, 21 : 598-610.
- Roos, L.L., Jr., & Starke, F.A.(1981) Organizational roles. In Nystrom, P.C., & Starbuck, W.H.(Eds.), *Handbook of organizational design. Vol.1: Adapting organizations to thier environments*. New York: Oxford University Press, 290-308.
- Rotter, J.B.(1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80-1 (whole No. 609) : 1-28.
- Schuler, R.S., Aldag, R.J., & Brief, A.P.(1977) Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20 : 111-128.
- 高橋正泰(1982)「日本的経営にみるコンフリクト」『経営論集』(明治大学) 29-4 : 83-98.
- 高橋正泰(1983)「組織の役割理論序説 -組織論における役割概念の有効性をめぐって

- てー」『商学討究』（小樽商科大学）34-1：115-138.
- 高橋正泰(1988)「コンフリクト・マネジメント・トマス・モデルの研究ー」『商学討究』（小樽商科大学）39-3：19-33.
- Thomas, K.W.(1976) Conflict and conflict management. In M.D.Dunnette (Ed.), *Handbook industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 889-935.
- Thomas, K.W.(1979) Organizational conflict. In Steven Kerr (Ed.), *Organizational behavior*. Columbus, OH: Grid Publishing Inc., 151-181.
- Valecha, G.K. (1972) Construct validation of internal-external locus of reinforcement related to work-related variables. *The Proceedings, 80th Annual Convention, APA*.
- Wagner, F.R. & Morse, J.J.(1975) A measure of individual sense of competence. *Psychological Reports*, 36 : 451-459.

付表 1

被調査者の内訳は、次の通りである。

業種：製造業（3社，49名） 金融業（2社，45名） 商社（1社，60名） 流通・卸売業（1社，31名）

性：男性 183名， 女性 2名

職種：営業関係 88名， 製造関係 1名， 総務・人事関係 10名， その他 85名， 不明 1名

職位：部長 18名， 部長代理 11名， 次長 18名， 課長 72名， 課長代理 44名， 係長 3名， その他 19名

年齢：35才未満 5名， 36才～39才 46名， 40才～45才 72名， 46才～49才 41名， 50才以上 21名

勤続年数：10年未満 6名， 10～15年 34名， 16～20年 39名， 20～25年 69名， 26年以上 36名， 不明 1名

海外勤務経験：あり 139名， なし 45名， 不明 1名

海外勤務期間：2年未満 4名， 2～5年 10名， 5年以上 30名， 不明 95名

付表2 各変数間の相関表 (スピアマン順位相関)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1. 役割コンフリクト																							
2. 職務の多様性	-.257***																						
3. 職務の自律性	.029	.085																					
4. 職務からの フィードバック	-.137†	.300***	.326***																				
5. 職務の完結性	-.127†	.351***	.174*	.340**																			
6. 職務の意義	-.043	.111	.384***	.367***	.361***																		
7. 参加	-.248***	.133	.151*	.190**	.105	.139																	
8. 公式化の程度	.271***	-.133	.068	-.068	-.041	-.162**	-.200**																
9. ローカス・オブ・ コントロール	.288***	-.244**	-.249**	-.144	-.165*	-.221**	-.098	.003															
10. 職務遂行能力	-.150*	.400***	.228**	.282***	.223**	.197***	.219**	-.103	-.112														
11. 年齢	-.065	.291***	.127	.074	-.064	.143	.045	-.098	-.149	.245***													
12. 仕事全般	-.296***	.297***	.204**	.176*	.080	.178*	.477***	-.107	-.272***	.301***	.143												
13. 仕事自体	-.192**	.281***	.225**	.190**	.227**	.325***	.350***	-.041	-.273***	.418***	.119	.707***											
14. 職場の人間関係	-.246***	.286***	.166**	.168**	.117	.187*	.431***	-.137	-.200**	.330***	.051	.772***	.639***										
15. 職場環境	-.188*	.269***	.140	.118	.024	.037	.271***	-.154*	-.138	.259***	.241**	.704***	.386***	.467***									
16. 給与	-.198**	.175*	.173*	.091	-.031	.064	.222**	.036	-.172*	.080	.118	.646***	.234***	.283***	.331***								
17. 昇進考課	-.311***	.106	.098	.123	.083	.119	.392**	-.109	-.208**	.063	.040	.677**	.360***	.392***	.329***	.462***							
18. 不安傾向	.123†	-.133**	.055	-.006	-.076	.114	.070	.077	.082	-.174*	.091	-.063	-.069	-.105	-.111	-.090	-.008						
19. 緊張の必要性	-.224**	.239**	.128	.153**	.104	.114	.226**	.023	-.229**	.152*	.123	.247***	.195**	.168*	.124	.233**	.152*	.006					
20. 職務関与	-.085	.215**	.113	.033	.123	.212**	.223**	-.089	-.232**	.208**	.252***	.316***	.299***	.141	.262***	.201**	.265**	.018	.167*				
21. 組織コミットメント	-.180*	.080	.162*	.155**	.008	.143	.353***	.076	-.203**	.074	.180**	.441***	.322***	.286***	.280***	.302***	.437***	.079	.114	.291***			
22. 努力の強さ	-.196**	.259***	.234*	.266***	.220**	.287**	.315***	.035	-.266***	.421***	.094	.379***	.467***	.367***	.248***	.059	.253**	-.007	.247***	.268***	.249***		
23. 自己評価	-.161*	.340***	.097	.243***	.226**	.163*	.128	-.184*	-.062	.345***	.130	.162*	.172*	.194**	.129	.085	.029	-.257***	.215**	.067	-.007	.231**	

† P < .10
* P < .05
** P < .01
*** P < .001

付表 3

I. 役割コンフリクトの項目（5ポイント・スケール）

- 1 まったくそうでない
- 2 ほとんどそうでない
- 3 どちらとも言えない
- 4 ほとんどそうである
- 5 まったくそうである

1. 自己の仕事を完成させるのに十分な時間がある。
2. ものごとをいろいろなやり方でしなければならない。
3. 属する集団に関係なく同じような行為ができる。
4. 矛盾した方針やガイドラインの下で働く。
5. 完成に要する人手なしに行う課題をうける。
6. 課題遂行のために規則や方針に反抗しなければならない。
7. ちょうどよい仕事量をもっている。
8. 2人以上の人から矛盾した要求をうける。
9. 1人に受け入れられても他から受け入れられないことをする。
10. 必要な資源と資材なしに実行する課題をうける。
11. 不必要な仕事をする。

II. 組織の変数の項目（1.から5.までは7ポイント・スケール。また、13.を除いた他は5ポイント・スケール。）

職務の多様性

1. あなたの職務にはどの位の自律性がありますか。つまり、あなたは職務上自分自身で仕事のスケジュールややり方をどの程度決めることができますか。

職務の自律性

2. あなたの職務の多様性はどの位ですか。つまり、あなたはいろいろな技術や能力を使って、仕事上のさまざまなことをどの程度やりとげなければなりませんか。

職務のフィードバック

3. あなたの職務はそれ自体、あなたの仕事の結果についての情報（たとえば、あなたの生産高、製品・サービスの質などの情報）をあなたにどの位あたえますか。つまり、あなたの仕事はそれ自体あなたがどの位うまく仕事をやっているかについての手がかりをあたえてくれますか—あなたの上司や同僚からの報告ではなく—。

職務の完結性

4. あなたの職務は1つのまとまった仕事で、他の仕事と区別ができますか。つま

り、あなたの職務は開始と完了がはっきりとわかるようなまとまった仕事ですか。あるいは、自動化の機械や他の人によって仕事が完成されるような断片的ないし部分的な仕事ですか。

職務の意義

5. 一般的に言ってあなたの職務の重要性あるいは意義はどの位ですか。つまり、あなたの仕事の結果は他の人達（職場、会社、あるいは社会）の活動、生活、あるいは幸福に重要な影響を及ぼしていると思いますか。

参加（以下6から12、また14から48までは5ポイント・スケール）

6. 仕事を遂行するうえで、上司は部下の意見や提案をいつも尊重し、仕事に役立てることが多い。

公式化の程度

7. 仕事を遂行するうえで、手続きなど面倒なことが多い。

8. 仕事を遂行するうえで、他の関連部署とうまくコミュニケーションをとることがしばしば困難である。

9. 会社の組織は硬直的で、官僚的であると思う。

10. 組織階層の上下間は明確で、上司の命令は絶対である。

11. 仕事は標準化されており、成文化されたマニュアルによって仕事をしている。

12. 仕事上の提案など意思決定への参加には、稟議制度等によって手続きが制度化されており、面倒である。

ローカス・オブ・コントロール（2から11までaは0、bは1として10項目を集計。）

13. 以下の11の各項目のa、bのうち1つを選択。

1. a. 親が厳しすぎるから子供は問題を起こす。

b. 昨今の大半の子供に関する悩みごとは親が甘やかしすぎる点にある。

2. a. 人は当然得るべき尊敬をいつかは獲得することができる。

b. 不幸にも人の価値（値打ち）はたとえ彼がどんなに努力しようともしばしば認められない。

3. a. 教師が生徒に不公平であるという考え方はナンセンスである。

b. 大半の生徒は自分の成績が偶然の出来事によって、ある程度左右されるということにほとんど気づいていない。

4. a. 成功するという事は一生懸命働くことであり、運はまったく、あるいはほとんど関係がない。

b. よい仕事に就くことはもっぱらタイミングよくその場に居合わせた結果である。

5. a. 計画を立てる時、私はうまくやれるという確信を持っている。

b. 多くのことは結局運に左右されるから、あまり先走って計画を立てることは必ずしも賢明でない。

6. a. 私の場合ほしいものを手に入れることは幸運とはまったく、あるいはほとんど関係がない。
b. われわれはしばしばコインを投げて何をなすべきか決める方が良いのかもしれない。
7. a. 部下にうまく仕事をさせるのは上司の能力次第であり、幸運とはまったく、あるいはほとんど関係がない。
b. ボスになる人、あるいは昇進する人はたまたま彼が丁度良い場所にいたという幸運による。
8. a. 幸運といったものは実際には存在しない。
b. 大抵の人は自分の生活が偶然の出来事にかなり支配されているということにほとんど気づいていない。
9. a. ほとんどの不幸は能力がないためか、無知か、怠慢か、あるいはその3つ全部の結果である。
b. 長い目でみると我々の身に起こる良いことと悪いことはうまくバランスがとれている。
10. a. チャンスや幸運が私の人生で重要な役割を果たしていると私は信じる事ができない。
b. 私は自分の身に起こる出来事にどうすることもできないといった無力感をしばしば感じる。
11. a. 私の身に起こることはすべて私の為せる業である。
b. 自分が歩むべき人生を自分自身で十分コントロールできないとよく感じる。

職務遂行能力

14. あなたは今まで仕事にかけた時間を考えてみて、自分が仕事に十分精通していると思いますか。
15. あなたは今の仕事をうまくやっていく上で、必要な技能を自分がすべて持っていると確信していますか。
16. 今の職務に必要な専門的な知識・技能に関して、あなたが個人的に抱いている期待度をあなたは満たしていると思いますか。
17. 部下が職務上成功するのに必要な技能を部下に習得させるための適正な方策をあなたは考えたことがありますか。

仕事自体

18. あなたは今の仕事に満足していますか。

職場の人間関係

19. あなたは今の職場の人間関係に満足していますか。

職場の環境

20. あなたは今の職場の環境（物理的な）に満足していますか。

給与

21. あなたは今の職場環境・仕事内容・その他会社の待遇（給与以外）を考えてみて、現在の収入に満足していますか。

昇進／考課

22. あなたは上司あるいは会社から適正な評価を受け、処遇されていると思いますか。

23. 会社の考課システムは適切であり、上司による評価は公正に行われていると思う。

不安傾向

24. 家庭の問題で悩んでいるとき、仕事が手につかなくなることがある。

25. あなたは仕事の上で起こった事柄を考え続けて、夜も眠れないことがある。

26. あなたの仕事はあなたを緊張させ、神経をピリピリさせることがある。

緊張の必要性

27. 適度な緊張は仕事を遂行する上で役に立つと思う。

職務関与

28. 私にとって一番重要なことは、仕事に関する事柄である。

29. 私は仕事中心の生活に生きがいを感じている。

30. 私は仕事に非常に情熱を注いでいる。

組織コミットメント

31. 私は会社の発展のためにできるだけ努力を進めます。

32. 私は友人に今の会社を働きがいのあるすばらしい会社だと話す。

33. 私は今の会社にほとんど忠誠心を感じない。

34. 私は今の会社で働きつづけるためには、どんな仕事を与えられてもやっていこう。

35. 私の価値（目的、信念、あるいは理想）と今の会社の価値が非常に似かよっていると思う。

36. 私は今の会社の社員であると、誇りをもって他人に言える。

37. 私は今の仕事と同じであれば、他の会社で働いている方が良い。

38. 今の会社は本当に仕事面で、私の最善のものを発揮させてくれる。

39. 私に会社を辞めさせたいと思わせるようなことは、今の仕事状況では起きないだろう。

40. 私は入社時に考えていた以上に、今の会社を選んで非常に良かったと思う。

41. この会社にずっと勤めても、何も得るものはない。

42. 社員に関する重要な問題について、会社の政策を支持することは私にとってし

ばしば困難である。

43. 私は今の会社の将来について心から心配している。
44. 私が働く上で、今の会社は最良の会社である。
45. 今の会社への入社は私にとって明らかな誤りであった。

努力の強さ

46. あなた御自身から見てあなたは今自分の仕事にどの位打ち込んでいますか。
47. あなたと同ランクで同じような仕事をされている他の人と比べて、あなたは今自分の仕事にどの位打ち込んでいますか。

自己評価

48. たくさんの仕事があるとき、それをうまく処理することができる。

Ⅲ. コンフリクトの解決方法

1. 管理者と部下間及び部下間のコンフリクト解決方法

(複数を選んで記号に○をつけ、その頻度を下記の尺度から選び□の中に数字を記入。)

<頻度の目安>

- 1 ほとんどこの方法を用いることはない
 - 2 たまにこの方法を用いる
 - 3 だいたいこの方法を用いる
 - 4 かなりの頻度でこの方法を用いる
 - 5 常にこの方法を用いる
- a. 問題点を明らかにすためにコミュニケーションを開き、徹底的に話し合い、当事者全てが満足できるよう建設的な問題解決を図る。
 - b. 当事者の意見・要求が一致する妥協点を見いだそうとする。
 - c. 管理者として問題解決を図るため、パワーを発揮し、自分の方針にしたがった解決を図る。
 - d. 問題が大きくならないように宥めて当事者の宥和を図る。
 - e. 問題があったとしてもその問題を出来るだけ回避しようとする。

2. コンフリクトの有効性 (5ポイント・スケール)

あなたのこれまでの経験から見て、コンフリクトの発生及びその解決が職場ひいては会社のために有効であると思いますか。該当する番号に○をつけてください。

3. コンフリクトの必要性 (5ポイント・スケール)

「雨降って地固まる」という諺のようにコンフリクトは職場の雰囲気改善したり、凝集性を高めるために必要であると思いますか。該当する番号に○をつけてください。

4. コンフリクト解決の方法の識別

(コンフリクトの解決を図る方法として、以下の項目について「あなたはどの程度望ましい方法」だと考えますか。「望ましさ」を次の5点尺度で評価。)

- 1 まったく望ましくない
- 2 望ましくない
- 3 どちらともいえない
- 4 望ましい
- 5 非常に望ましい

- ___ 1 世の中は持ちつ、持たれつ。
- ___ 2 三人寄れば文殊の知恵。
- ___ 3 柔よく剛を制す。
- ___ 4 正しい決定は場数からではなく、知識から生まれる。
- ___ 5 石をぶついたら、綿のボールを投げ返せ。
- ___ 6 無理が通れば道理が引っ込む。
- ___ 7 とことん突きつめれば、きっと真理がわかる。
- ___ 8 まるい言葉でまるく納める。
- ___ 9 理屈がわからない者には、とにかく実行させよ。
- ___ 10 いさぎよく戦う者は、負けたとしても次の日を生きのびる。
- ___ 11 力は正義なり。
- ___ 12 井戸を掘るなら、水が出るまで。
- ___ 13 触らぬ神にたたりなし。
- ___ 14 仇には恩で報いよ。
- ___ 15 寝た子を起こすな。