



企業内職能横断的なコミュニケーションにおけるコンフリクト移転の影響に関する研究

徐, 恩之

(Degree)

博士 (商学)

(Date of Degree)

2012-03-25

(Date of Publication)

2012-11-28

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲5540

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1005540>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

企業内職能横断的なコミュニケーションにおける コンフリクト移転の影響に関する研究

2012年1月19日
神戸大学大学院経営学研究科
市場科学専攻
指導教員 高嶋克義
学籍番号 077b105b
氏名 徐 恩之

企業内職能横断的なコミュニケーションにおける
コンフリクト移転の影響に関する研究

徐 恩之

目次

序章 本研究の問題の所在と構成.....	3
1. 問題の所在	3
1.1. 職能横断的連携やコミュニケーションの重要性	3
1.2. 職能横断的なコンフリクトのエピソード	4
1.3. 境界連結者としての営業の役割.....	8
1.4. 小括	10
2. 本研究の構成.....	11
第1章 企業内コンフリクトに関する議論の整理	13
1. はじめに.....	13
2. コンフリクトの概念と発生プロセス	13
2.1. コンフリクトの概念.....	13
2.2. コンフリクトの発生プロセス	14
3. 異質メンバー間コンフリクトと同質メンバー間コンフリクト.....	16
3.1. 企業内コンフリクトの2つの種類.....	16
3.2. マーケティング論におけるコンフリクト研究の整理.....	17
3.3. 組織論におけるコンフリクト研究の整理	28
4. 企業内コンフリクト研究の課題と方向性.....	37
4.1. マーケティング論と組織論のコンフリクト研究の特性の比較	38
4.2. 企業内コンフリクト研究の課題及び方向性.....	39
5. 小括	42
第2章 職能横断的なコンフリクトとコミュニケーション行動の関係に関する再検討... 43	43
1. はじめに.....	43
2. 理論背景.....	44
2.1. 職能横断的なコンフリクトの概念	44
2.2. コンフリクト研究におけるコミュニケーションの位置づけ	46
2.3. Exit & Voice 理論.....	51
3. 仮説導出.....	52
4. 実証分析	56
4.1. 調査概要	56
4.2. 分析.....	56
5. 考察	61

第3章	トライアド関係における企業内コンフリクトに関する実証研究	64
1.	問題意識及び本章の目的	64
2.	理論背景	66
2.1.	トライアド関係におけるコンフリクトの移転	66
2.2.	トライアド関係における企業内政治活動	71
3.	仮説導出と分析枠組み	72
3.1.	境界連結者としての営業担当者の機能	72
3.2.	仮説導出	74
4.	実証分析	75
4.1.	調査概要	75
4.2.	分析結果	77
5.	考察	81
第4章	職能横断的なコミュニケーションにおけるコンフリクトの移転の影響	85
1.	はじめに	85
2.	理論的背景	86
2.1.	職能横断的なコミュニケーションの概念	86
2.2.	職能横断的なコミュニケーションの促進要因	87
2.3.	トライアド関係におけるコンフリクトの移転	89
3.	仮説の導出と分析枠組み	91
4.	研究方法	93
4.1.	調査概要	93
4.2.	尺度	93
5.	分析結果	95
6.	考察	98
6.1.	理論的及び実務的インプリケーション	98
6.2.	本研究の問題点と今後の課題	101
第5章	結論	103
1.	本研究の発見事実のまとめ	103
2.	本研究におけるインプリケーション	104
2.1.	学術的なインプリケーション	104
2.2.	実務的なインプリケーション	108
3.	本研究の問題点及び今後の課題	110
	参考文献	112

序章 本研究の問題の所在と構成

1. 問題の所在

1.1. 職能横断的連携やコミュニケーションの重要性

企業が戦略の遂行を成功するには、全メンバーによる資源のインプットと協力を必要とする。このうち、資源のシナジー効果を高める協力活動として、職能横断的な連携が注目を浴びている(Choi and Kim, 1999; Krohmet et al., 2002; De Luca, 2007; Aaker, 2009)。しかし、企業における職能横断的な連携は容易に達成できるものではなく、様々な制約により妨げられる¹。

このような、妨げを克服し、部門間連携を進める手段として、Urban and Hauser(1993)は、次の3つを提示している。

その1つ目は、組織による連携である。地理的な組織の配置や組織構成を管理することによって、部門間の協働やコミュニケーションを促進することが可能となる²。

2つ目は、個人による連携である。個人における部門横断的なジョブローテーションや社内研修などにより、他の職能部門の専門用語や知識、経験を共有することが可能となり、部門間の社会文化的な違いを軽減することができる。

最後は、ツールによる連携である。ITを利用したシステムや新しい管理手段を組織に導入することで、情報の共有化や活動の連携を図ることができる。

こうした3つの連携促進の手段は、メンバー間のコンフリクトを減らし、効率的なコミュニケーションを進める手段として理解できる。

実際、部門間連携は、効率的なコミュニケーションによって成り立つ。異部門メンバー間のコミュニケーションは、背景知識の異なるメンバー間での知識共有を促進する。そう

¹制約要因として既存研究で主に議論されたのは、職能部門間の個人の差、文化と考える世界の差、言葉と用語の差、組織的な責任と補償システム、職能部門間の物理的な壁である(Song and Parry, 1997a, 1997b)。

² この組織間の物理的な調整は、Xie et al(2003)とCrittenden et al(1993)などによって、検証され、部門間物理的な距離が近いほど、目的不一致のレベルが低く、連携にポジティブな影響をするという結果が得られている。また、部門横断的なチームを作って、社内ルールを定型化した企業の方が、そうではない企業と比べても、目的不一致のレベルが低く、成果が高いともされている(Maltz and Kohli, 2000)。

することで、異部門メンバーは同じ問題を異なる視角から捉えることが可能となり、お互い意見を言い出し、より良い解決案を見つける可能性も高くなると期待できる。

さらに、コミュニケーションを行うことで、問題点を強く認識するようになり、そこからさらなるコミュニケーションが生み出される。このような理由から、異部門メンバー間のコミュニケーションは、部門間連携達成のための前提条件ともなり、その重要性は高いと考えられる。

しかしながら、背景知識と目的の異なるメンバーが、スムーズにコミュニケーションを進めることはそれほど簡単ではない。その理由は、コミュニケーションの特性から考えることができる。

コミュニケーションは、送信者の意図通りに意味が伝わらないという特徴をもつことが多い(Fink, 1968; 原岡・若林, 1993, p. 10)。こうしたことは、特にメッセージの内容が特殊だったり、発信者の個人的な内容であったり、複雑過ぎる場合に生ずる。

このような問題があるにもかかわらず、既存の企業内の職能横断的な連携に関する研究では、主に組織構造のようなシステムの調整による影響に注目し、その中でもコミュニケーションやコンフリクトのような個人の行動的な要因がどのように働いているのかについては、詳しく見てこなかった。

しかし、川上(2001)は、職能横断的な連携は物理的な構成物と違って人間に関わる問題であるために、社会文化的な側面に関わる総合的な方法が求められると述べている。さらに、Xie et al(2003)も、職能横断的な連携において人間の認識と能力かつ感情のコンビネーションは複雑であり、機械的な問題解決は危険であると指摘し、職能横断的な連携の問題において、社会文化的で心理的な要因への検討が求められることを強調した。

以上の議論から、職能横断的な連携やコミュニケーションでは、人間による調整がその成否を大きく左右することが理解できる。そのため本研究では、人間の心理的な側面、特にコンフリクトに注目し議論を展開する。

1.2. 職能横断的なコンフリクトのエピソード

コンフリクトは、そもそも経営学研究において捨象されてきた問題であった。しかし、March and Simon(1958)が、次のように指摘してから、経営学分野でも研究テーマとして認識され始めた(川上, 2004)。

彼らは、組織メンバー同士は共同で意思決定を行う必要があり、相互依存しているにも

関わらず、希少な資源の配分や活動タイミングの決定を巡って不一致が生じ、組織の中でコンフリクトが発生すると述べた。

言いかえれば、お互いに協力しあう必要があるにも関わらず、資源に限りがあったり、活動のタイミングが合わない場合、その優先順位を巡ってコンフリクトが発生するのである。そもそも経済理論では、企業の目的は利潤の最大化であり、組織への参加者は報酬構造によって、組織目的に合致するよう同期付けされるため、個人の目的は組織の目的に必然的に一致するはずだと考えられてきた。そのために、コンフリクト問題は軽視されていたと見られる(川上, 2004)。

しかし、コンフリクトは組織内のメンバー間のコミュニケーション行動や成果と直接関連する要因であり、そのために、経営学において研究されるべき問題であると考えられる。

では、職能部門の異なるメンバー間のコンフリクトというのは、いかなる場面が想定できるのか。以下では、3つの職能横断的なコンフリクトに関するエピソードを紹介する。

Episode 1 マーケティング部門と開発部門のコンフリクト

川上(2005)は、日立の「野菜室を中段に配置した冷蔵庫」の新製品開発について、マーケティングと開発部門部門の連携活動を調査した。その際起こったコンフリクトのプロセスについて、次のようなインタビュー調査内容を書いている。

「技術者が反対した理由は、開発部門の立場から、野菜室中段の冷蔵庫は既存のレイアウトのマイナー・チェンジャーに過ぎず、技術的な新しさにかけると思われたというものである。開発部門の中では、技術者の貢献は、新たな付加機能をつけたり、新しい技術で何かを達成することだと認識されていた。

したがって、技術的な革新性が貧しい製品の開発に対して、技術者が意欲を持っていないのは無理もないことであった。当時、開発部門との間でゲートキーパーとして重要な役割を果たした技術部出身のマーケティング担当者は、その状況を次のように語っている。

技術陣からすれば、新技術という、解凍機能をつけたり、付加機能をつけることによって、プラスのメリットが出るという発想の商品が多かったんですね。それがどちらかというところ、野菜室とフリーザーをひっくりかえしただけじゃないかと技術陣は見るわけです。

結局、新しい技術は何を作ってるんですかと、技術は言われちゃうわけですね。基本構造設計だけで、もちろん、お客さんに迷惑をかけちゃいけないというような検討はやるん

ですが、ブレークスルーは特にはない。そういう意味で、結局、野菜室ひっくり返すだけじゃないのと技術は思っちゃうわけです。そりゃもちろん、納得しません。そりゃ納得しないです。今までずっと流れとして、私ももちろんずっと設計やっていたから、気持ちには分かります³。(商品企画部主任)」

Episode 2 スタッフ部門の顧客志向に関するコンフリクト

高嶋(2006)⁴は、オムロンの事例分析から、大企業病の一つとして、部門間のコンフリクトが発生するプロセスを紹介している。

「顧客適応的な技術革新やアプリケーション技術を通じて、競合する中小の専門メーカーに対する競争優位を確立しようとするときに、大企業の組織の問題が強く意識されることになる。顧客適応的な技術革新やアプリケーション技術による多様な製品の展開は、しばしば複数の技術領域を横断的に繋ぎ合わせることを必要とする。ところが、企業規模が拡大し、組織が技術領域などで分断されるようになると、顧客のニーズに合わせて、技術を柔軟に組み合わせたり、品揃えの強みを発揮するのが難しくなる。

大企業病の問題の中で一つが、スタッフ職能に関することである。組織が大きくなるにつれて、専門化されたスタッフ部門を持つことになり、それらが迅速で顧客適応的な意思決定を阻害したり、効率的な顧客適応を難しくするという問題である。

もともとスタッフ部門は顧客と接する機会が少なく、顧客適応とは別の行動原理を持ちやすく、それが他の部門などとのコンフリクトを招いたり、彼らの行動を阻害してしまうことが考えられる。

とくにスタッフ部門が顧客の要望を軽視したり、効率性などを過度に重視して、顧客へのサービスを怠ければ、顧客適応による競争優位の確立は難しくなる。」

Episode 3 企業内複数メンバー間のコンフリクト⁵

大阪に本社を置く中堅の広告会社である A は、広告制作の際、優先的に営業部門とマー

³ 川上(2005), pp. 121~122.

⁴ 高嶋(2006), pp. 72~88.

⁵ 2011年11月26日に、元広告戦略会社マーケティング課長を対象に行われたインタビュー調査の内容である。

ケティング部門、そしてクリエイティブ部門が、共同で広告戦略を相談する。しかし、戦略策定の際には、3者間で各部門が主張する志向点が異なることが多く、その中でコンフリクトが頻発するという。

営業部門は、顧客と直接会話をを行い顧客の声を耳にしていることから、どうしてもお得意先の要望を重視するようになる。そして、それに適応したような広告を作って欲しいと思う。しかし、マーケティング部門は市場調査を通じて判断された市場の傾向や最終顧客の反応に関する正論を重視する。そのために、それに合わせた広告を作るべきであると主張する。また、クリエイティブ部門は、製作と関連して、広告のデザイン性や新鮮さに関する周りの評価、また広告に含まれるコミュニケーションのセオリーの良さへのこだわりが強く、作品性のある広告を作ろうとする傾向がある。

こうして、3部門間では各自自分の志向に基づいた仕事遂行の優先順位を相手に求めるために、会議ではコンフリクトが起こる。その中で、最終的にはクリエイティブ部門を囲い込む営業とマーケティングの政治行動が始まる。

クリエイティブ部門は、実際に広告を作り上げる出口として、仕事を達成する上で持つ重要性が高い。そのために、営業部門とマーケティング部門は、クリエイティブ部門を説得し、自分の部門の目標と方向性を合わせようと、それぞれが、クリエイティブ部門と非公式的なコミュニケーションを進めようと努力をすることとなる。

以上、三つのエピソードから分かるように、コンフリクトが生じるのは、各部門が自分の役割に合わせた目的を持ち、その目的が他の部門の目的と衝突する場合に生じるのが理解できる。この点について、企業内コンフリクト研究では特に次の点に関心を寄せる。

まず、組織に起こったコンフリクトにより組織内メンバーが起こす行動。さらには、その行動が組織成果に与える影響である。

ここまでコンフリクトをひとまとめに議論してきたが、コンフリクト自体も多様なタイプ分けが可能である。大きく分類軸としてあげられるのは、第1にコンフリクトの質的な種類、第2にコンフリクトが成果に与える影響、第3にコンフリクトが2者間の関係か、3者間以上の関係かという点である。

コンフリクトの質的な種類については、仕事を遂行していく中で起こる認識的な意見の対立だけではなく、メンバー間の感情的な対立まで、捉え方によって様々な意味合いを持ち、各コンフリクトの働きに合わせたマネジメント方法が求められるとされている。

またコンフリクトが成果に与える影響については、職能横断的な関係においてコンフリ

クトは、ただネガティブな働きをするものとして、限定的に捉えられ、抑えないといけな
いものとして議論されてきた。一方で、コンフリクトによっては、ポジティブな働きをす
るものもあり、そのベネフィットを取りながらネガティブな働きを抑えることが、賢いマ
ネジメント方法として議論されている。

さらにコンフリクトの2者間・3者間関係については、上の広告会社の事例から分かるよ
うに、企業内でメンバーは、ある一人とだけコンフリクトを感じるのではなく、複数の人
とコンフリクト関係を形成する状況もありうる。その中で、メンバーは他のメンバーとの
コンフリクト関係に基づいて他のメンバーとのコンフリクトをコントロールするような行
動をすると想定できる。

つまり、あるダイアドな関係で起こったコンフリクトが、他のダイアドな関係で起こ
ったコンフリクトに影響を与えるような局面が想定されるが、既存の企業内のコンフリクト
に関する研究は、ダイアドな関係に限定した議論となっている。

1.3. 境界連結者としての営業の役割

上で議論した問題を踏まえて、本研究では、特に職能部門の境界にまたがって、境界連
結者の役割を担う組織メンバーに注目する。

境界連結者(*boundary spanner*)は、ゲートキーパー、正確には、アレン的ゲートキーパー
の名称で呼ばれ、主に組織と組織の境界において活動を行う組織メンバーのことで共通
している。具体的には、ユーザー、サプライヤー、競合他社などとの対外的な関係におい
て、組織を代表して交渉や折衝を行う経営管理者や対外折衝担当者などが相当する。広い
意味では公式的な職位に属する組織メンバー以外にも、営業担当者や顧客への技術サービ
ス担当者なども境界連結者として捉えることができる(Singh, 1998; 原田, 2002; Schotter
and Beamish, 2011)。

その中でも、本研究ではマーケティング活動において、境界連結活動の重要性がもっと
も高いと考えられる営業組織のメンバーに焦点を当てる。

なお、田村(1999)は、営業を二つの観点から捉えている。一つは、職能部門としての営業
であり、他の一つは、活動(過程)としての営業である。彼は、活動としての営業において、
営業を販売活動だけでなく、さらに広い活動領域を含むものであると述べた。その広い活
動領域というのは、新製品開発をめぐる開発担当者と顧客との対話、物流担当者と顧客と
の接触、顧客の苦情を処理する顧客サービス担当者の接客態度といった、顧客との直接的

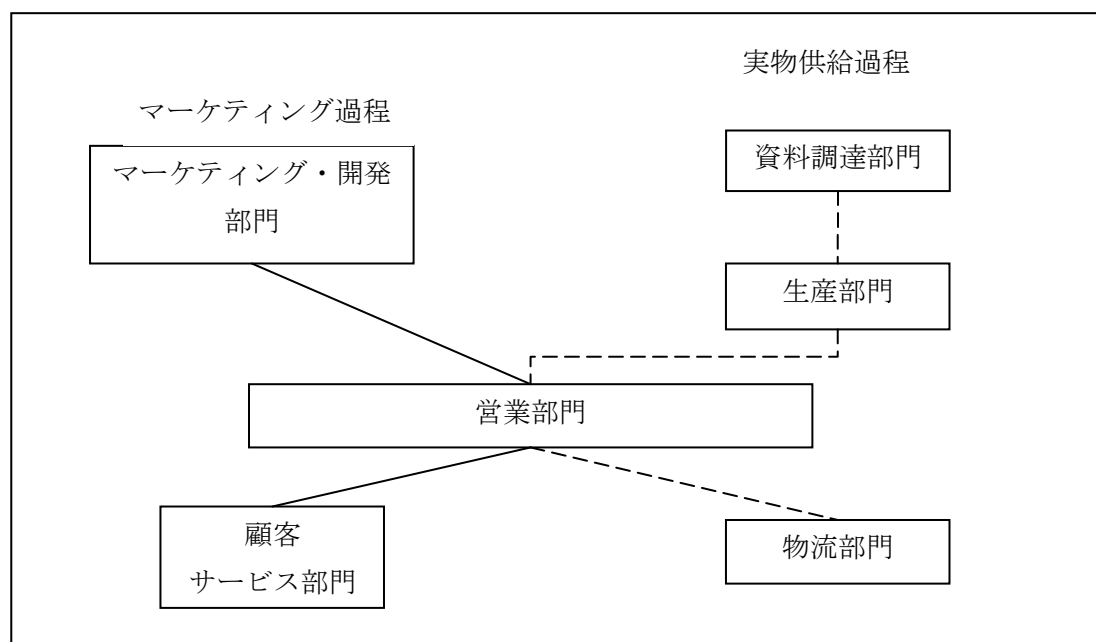
な人的接触活動を含んでいる。

しかしながら、新しい競争が行われる市場で競争優位を形成するためには、すべての職能部門間の連携が重要であるわけではなく、重要と考えられる連携は特定の職能部門間連携に集中している(田村, 1999)。

田村(1999)は、競争優位性の形成に、重要な職能部門間の連携構造について以下の2種を発見した。

それは、マーケティング過程と実物供給過程である。まず、マーケティング過程は、マーケティング部門・開発部門—営業—顧客サービスの連携の軸であり、企業が製品を開発し、それを顧客に販売し、そして関連するサービスを提供するという業務の流れである。そして、実物供給過程は、資料を調達し、生産し、営業し、そして物流を行うという業務の流れである。

図 1. 職能部門間連携の重要構造⁶



出所：田村(1999, p. 49)より一部修正

この二つの過程は、営業部門で合流している。つまり、マーケティング過程も実物供給過程も、その業務過程の最終的な目的は顧客価値の創造にある。この顧客価値の創造のた

⁶ 重要比率の高い部門の連携として田村(1999)は、顧客サービス—開発—生産の連携も提示した。この連携軸は、連携順序が業務の流れ、つまり業務過程に対応していない。開発業務に伴う生産とサービス業務との側方的調整の必要性を示している。

めに、営業部門は連携構造上の位置から特別な役割を期待されているのである。その役割とは、営業部門が、マーケティング過程と実物供給過程を顧客価値創造に向けて、調整し統合しなければならないということである。したがって、営業部門は、境界連結の役割において重要な役割を果たしていると考えられることができる。

1.4. 小括

以上で見てきたように、職能部門の異なるメンバー間の連携やコミュニケーションは、企業の最終的な目的である顧客価値創造や成果におけるマーケティング活動を有効に遂行していくために、重要な問題である。

その効果的な成立のためには、組織構造やシステムのような機械的な接近方法だけではなく、人間に関わる問題であるために社会文化的・心理的な要因からの考察が強く求められる。したがって、本研究では職能横断的なコミュニケーションに関し、次の 2 点に焦点をあてる。

まず、メンバー間のコンフリクト問題である。異部門メンバー間のコンフリクトは、仮にそのコンフリクトがメンバー個人の感情的な問題に過ぎないものだったとしても、企業内の職能横断的な連携やコミュニケーションと関わる。また、2 者間だけではなく、3 者間の関係に発展する可能性もあることで、企業の成果に影響を与える重要なファクトとなりうる。

さらに、営業部門と他部門のメンバー間のコミュニケーションである。営業部門は企業内のコミュニケーション活動において最も重要な役割を果たすし、営業部門と他部門の職能横断的なコミュニケーションの促進が、企業全体の成果を高めると考えられるためである。

以上を踏まえて、本研究のリサーチクエスチョンは次の通りとしたい。

- (1) マーケティング活動を営む営業担当者との職能部門のメンバーとのコンフリクトは、どのような特性を持ち、いかなる要因によって影響を受けるのか。
- (2) 企業内の職能横断的なコミュニケーションを促進するために、必要な要因は何か。

これらの問題を、企業内のコンフリクト議論に基づき、考えていくことにする。

2. 本研究の構成

ここで、本研究の構成について述べておく。本研究は、全部で5章の構成となっている。まず、序章では、本研究の関心領域について述べ、リサーチクエスチョンについて説明した。

次に、第1章では、企業内コンフリクトに関する研究についてレビューを行い、既存研究で議論してきた問題点を明らかにし、今後の研究の方向性を発見する。つまり、マーケティング論と組織論で行われたコンフリクト研究をレビューし、各研究分野で議論されてきたコンフリクトの特徴を整理し、比較を行った。その上で、既存研究の問題点を指摘し、その解決に向けての研究方向について主張する。

次の第2章では、職能横断的なコンフリクトがコミュニケーション行動とどのように関連しているのかを問いとして設定し、営業担当者を対象に定量調査を行う。

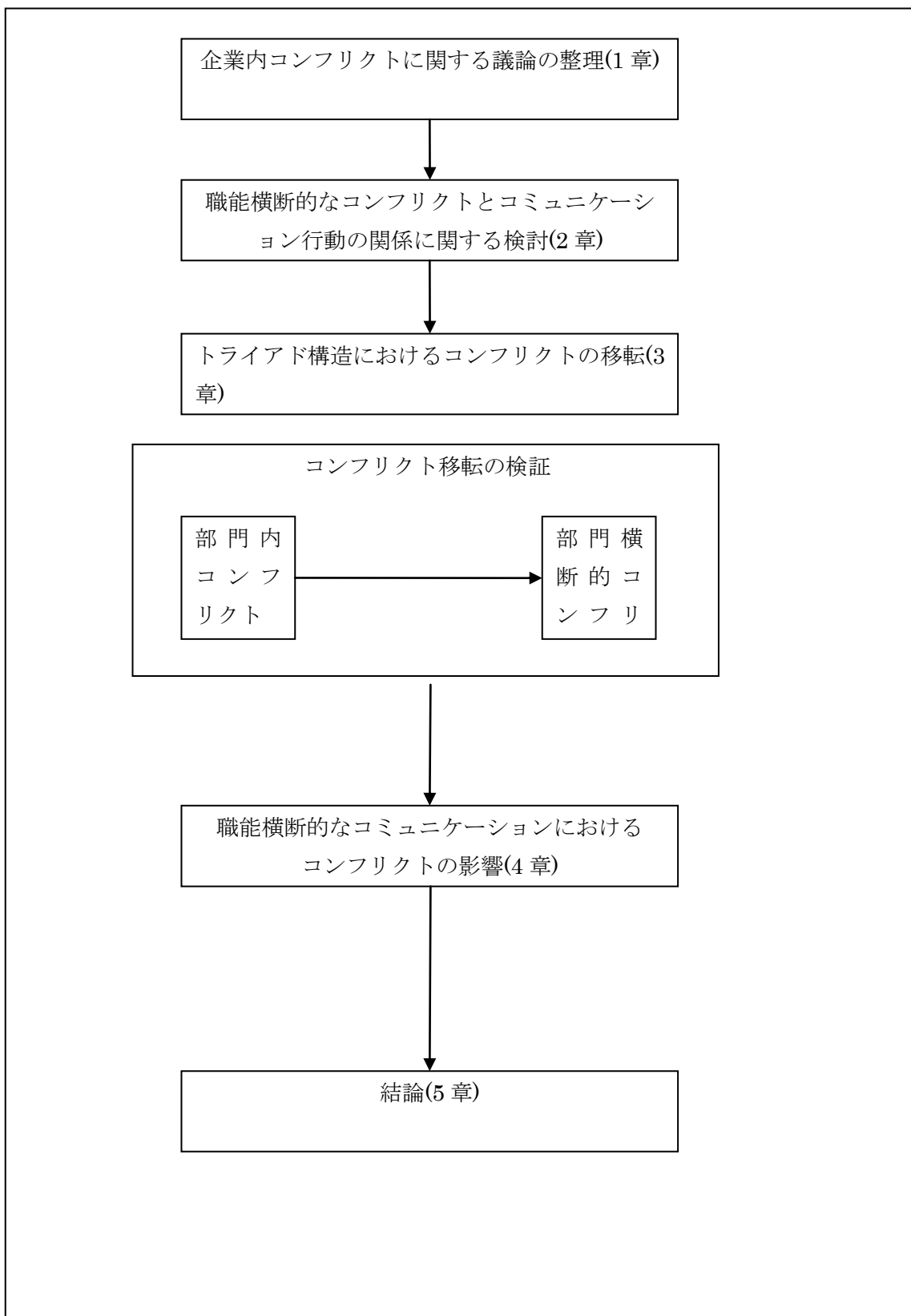
第3章では、3者間の関係におけるコンフリクトの関係をみるために、社会学で議論されてきた「トライアド関係」の中で、コンフリクトが移転を行う現象に関する理論について紹介する。その後、企業内においてトライアド関係を設定し、その関係について定量的な検討を行う。

つまり、第3章では、新しいコンフリクト関係の構築や管理の諸局面が検討される。具体的に、マーケティング論の職能部門間(inter-functional)及び職能横断的(cross-functional)な連携やコンフリクト、組織論におけるワークグループ内のコンフリクト、境界連結者に関する諸概念を用いて、コンフリクト問題をトライアドという新しい関係の枠組みで捉え直す。

続く、第4章では、第3章で説明したトライアド関係におけるコンフリクトの移転に関する理論を援用し、一つの職能部門内メンバー間のコンフリクトが、職能横断的なメンバー間のコミュニケーションに与える影響について定量的な検証を行う。

そして、最後に5章では、本研究の発見事項をまとめ、その発見から導かれる学術的及び実践的なインプリケーションを主張する。その後、本研究における残された課題について述べる。

図 2. 本研究の構成



第1章 企業内コンフリクトに関する議論の整理

1. はじめに

企業は複数の人による連合体であり、有機的につながっている社会システムである。人と人との相互依存的な関係の中では、何らかの理由により緊張が生まれ、その緊張関係は互いの目標に影響を与えている(石井, 1983)。このように、ある関係の中で生まれて認識される緊張は、一般的にコンフリクトと呼ばれ、企業内だけではなく、社会学分野全般で広く研究されている。

第1章では、社会的な場である企業に注目して、企業内のメンバー間を対象に行われたコンフリクト研究の議論を整理する。そして、企業内コンフリクト研究の問題点や研究の方向について考察を行う。

2. コンフリクトの概念と発生プロセス

2.1. コンフリクトの概念

Pondy(1967)によれば、コンフリクトという単語は、①前提状況(資源の不足、政策の差異)または、行動 ②個人の感情的な状態(ストレス、緊張、敵意、不安など) ③個人の認知的な緊張状態(対立的状態の認識) ④対立的行動、を意味する際に使われる。そもそもコンフリクトという概念は、一般性の高いイシューであり、国と国、組織間や組織内など多様なレベルの関係から見られるとされている。よって、その定義には誤解を招く恐れがあり、問題を解決するためには、コンフリクトの概念を確定することが必要となる(野中 他, 1978; Ruekert et al., 1985)。

それに関して、高橋(1982)は、コンフリクトの概念を確定するには、①いかなるシステムにおくか(帰属システム) ②いかなる要因の間で捉えるか、の2点を決めないといけないと主張した。

したがって、本研究ではコンフリクトの範囲を企業内に限定して企業内メンバー間での業務をめぐる状況において、その状況と関連した要因との間でコンフリクトの概念を捉えることにする。

2.2. コンフリクトの発生プロセス

一つのシステム内で、各組織メンバーは相互依存をしながら目的を達成していく。そのような、相互依存的な状況の中で、各組織メンバーの目標達成ができるかどうかは、同じシステム内にある他の組織メンバーの行動によって影響を受けることになる(石井, 1983)。

このようにメンバー間で相互依存している状況の中で、構成組織メンバーが他のメンバーの目標達成を妨害し、阻止する行動をしていると認知する状況を、コンフリクトが発生する状況と見ることができる(Stern and Gorman, 1969; 石井, 1983)。

あるシステム構成組織メンバーの行動が、他の構成組織メンバーの目標達成を失敗させて阻害する程度は、それら組織メンバー間の相互依存性の状態に加えて、それら組織メンバー間で目標が矛盾する程度、領分について意見が相違する程度、かつ現実についての認知の差異の程度の3つの変数の関数であると考えられてきた(Stern and El-Ansary, 1977; Rosenbloom, 1978; Bowersox et al., 1980; 石井, 1983; 高嶋・桑原, 2008)。

ここでは、この3つの変数をコンフリクト発生の原因とみなし、そのプロセスについて詳しく説明する。

(1) 目標の違い

各メンバーは一群の目標を持ち、そのいくつかは他のメンバーと重なりあったり矛盾したりする。その矛盾がコンフリクトを起す原因となり、個々のメンバーが目的達成に向かってお互い異なる行動をする中で、コンフリクトが発生しやすいと言われている(Schmidt and Kochan, 1972)。

石井(1983)は、個々の組織メンバーがそれぞれ独自の目標を持つことによって、対立が発生してくる状況として、3つの代表的な状況を挙げている。

その一つ目は、全体利潤の配分についての不一致である。各組織メンバーは最大の利潤を得るために協力するが、総利潤から獲得可能な最大のシェアを望む上で、配分プロセスでの対立が生じる。

そして、二つ目は保有する資源の配分問題の側面である。目標達成のため、必要とされる価値のある資源の配分をめぐる構成メンバー間の不一致から対立が起こってくる(Rosenbloom, 1978; Bowersox et al., 1980)。

最後に、システムの構成組織が彼の望む目的に達するために、他の組織メンバーに対し

てパワーを行使しようとするときに、対立が起こってくるとされている。例えば、営業部門は売り上げで部門の業績が評価されることが多いため、顧客への売り上げを伸ばすことを、自分らの目的だと考えがちであるが、開発部門では開発する技術や製品の革新性を目標にする傾向がある。開発部門が主張する技術や製品の優位性は、企業にとって売り上げの成長をもたらすものの、長期的な投資や観望が求められるために、営業部門が期待するよりも時間がかかる可能性がある(高嶋・桑原, 2008)。

この場合、営業部門と開発部門は自分の目標達成に役立つ方向に従うように、相手の行動変更を要求する中で、パワーを行使することとなり、コンフリクトが起こると考えられるのである。

(2) 役割・領分についての意見の相違

各組織メンバーは、企業内で特定の役割や領分を持つ同時に、ある機能を相手から期待されている。しかし各メンバーが相互依存している中で、役割や領分をめぐり、コンフリクトが生じる状況が考えられる。それは、自分が認識する役割と他人が期待する役割が異なり、役割への異見からコンフリクトが起こる状況である。

あるメンバーの行う役割の遂行水準が十分なレベルに達することができなかつたり、あるいは前もってみんなで決めたように行動することができなかつたとすれば、そのメンバーの行動を予測しようとする他の組織メンバーの試みは失敗することとなり、そのことが対立の原因になると考えられる(石井, 1983)。

例を挙げると、そもそも営業部門は顧客との関係の維持や発展を重視し、それに貢献するのが自分らの役割であると認識して活動をする。その反面、開発部門は製品技術の革新を展開することを開発部門のもつ役割であると認識する(Dougherty, 1992; 川上, 2004)。

その中で、営業部門は技術開発部門に顧客の要請を十分に反映するような商品を開発することを期待する。しかし、技術開発部門では革新的な技術を開発することが役割であると認識する。そのゆえに、顧客の要望とはかけ離れていても、人が驚くような革新的な技術を開発しようとする。その中で、コンフリクトが発生すると考えられるのである。

(3) 現実に対する認知の相違

Rosenbloom(1978)によると、認知とは個人が環境の刺激を選択し解釈する方法をいう。

認知について、とりわけメンバー間の異質性が高いほど差が発生する可能性が高く、その差からコンフリクトが発生しやすいとされている(Rosenbloom,1978; Krachardt and Kilduft, 1990)。

石井(1983)は、現実についての認知の差異は、それぞれ職能部門間メンバーが自身の目標や役割に基づいて異なったバックグラウンドや先入観を持ち込んでくることによって、生まれてくる場合が多いと主張している。

一般的に営業担当者は市場ニーズへの関心が高い。そのために、消費者の行動の変化や競合企業の製品など、市場に基づいた情報を収集する。その反面、開発部門のメンバーは技術に関する関心が高く、新しい技術について情報を集めて、最新流行を把握すると考えられる。それゆえに、営業部門は顧客と市場の変化に敏感な反応を起して、必要な戦略を提示するが、技術開発部門側からは営業部門の反応の重要性が理解できず、その情報の重要さを受け取る温度差が異なるようになる。

また、反対に技術開発部門で革新的な技術の開発が成功したとしても、営業部門では顧客に受け入れられないと判断して、革新的な技術を取り入れた値段の高い新製品に懐疑的な態度を取るようになる。

このような営業担当者と技術担当者間の顧客志向についての温度差は、各職能部門メンバー間のコンフリクトを大きくして、営業部門から収集された営業情報に関して他の部門の関心が高くならずに、情報共有を一層難しくする上に、企業内連携を取りにくくするのである(高嶋, 2002)。

こうした異質メンバー間の市場や顧客情報に対する温度差は、認識の差を反映するものであり、そこからコンフリクトが生じると考えられるのである。

3. 異質メンバー間コンフリクトと同質メンバー間コンフリクト

3.1. 企業内コンフリクトの2つの種類

企業内コンフリクトの研究は、コンフリクトを認識する二人の異質性にしたがって、2つの関係に注目して行われてきたように見える。

その1つが、所属している職能部門及び目的と背景知識が異なるメンバー間におけるコンフリクトである。

例えば、営業担当者は営業部門に所属するメンバーとして、営業部門向けの目的を持ち、

営業担当者としての背景知識を持っている。しかし、技術担当者は、技術部門向けの目的を持ち、技術者としての背景知識を持っている。

つまり、ここで言う異質性を分ける軸は、各メンバーに任務付けられた目的と背景知識の差のことである。このような、職能部門の異なるメンバー間のコンフリクトに関する研究は、マーケティング論において主に議論されている。

そして、他の1つは、営業担当者同士のように所属している部門やチームが同じであり、目的とメンバーの背景知識が似ているような同質メンバー間におけるコンフリクトである。こうした同質的なメンバー間のコンフリクトは、組織論において主に議論されている。

そこで本章では、異質メンバー間のコンフリクトと同質メンバー間のコンフリクトを企業内コンフリクトとして捉え、以下では各関係において行われたコンフリクトの既存研究のレビューを行い、各研究分野でコンフリクトがどのように研究されてきたかを比較する。

3.2. マーケティング論におけるコンフリクト研究の整理⁷

ー異質メンバー間コンフリクトに関する研究レビュー

前述したように、マーケティング論においてコンフリクトは、所属している職能部門が異なり、目的と背景知識が異なる異質的なメンバー間の関係において議論されている。特に、コンフリクトは、マーケティング活動を担当する職能部門のメンバーが形成する他の職能部門メンバーとの関係を表す一つの要因として議論されている。

以下では、研究対象となった職能部門間関係を軸に、コンフリクトといかなる変数との関係が調べられてきたかを整理する。

1) 特定の職能部門間におけるコンフリクトの研究

職能部門間のコンフリクトは、開発部門とマーケティング部門⁸、人事部門とマーケティング部門、マーケティング部門と営業部門、マーケティング部門と生産部門、マーケティング部門と情報システム部門といったように、マーケティング部門が接するある特定の職能部門との関係において議論されている。

⁷ マーケティング論において、マーケティングチャネルの構成員間のコンフリクトが大きな研究潮流を形成している。しかし本研究では一つの企業に属するメンバー間の関係に注目するために、チャネルメンバー間を対象とした研究については、詳しく議論しないことにする。

⁸ 日本では、マーケティング部門が商品企画部門と呼ばれる場合が多くある。

① 開発部門とマーケティング部門の関係に関する研究

まず、開発部門とマーケティング部門間のコンフリクトは、新製品開発の達成という目的の基で、二つの部門の連携における妨げとして見られている。

開発部門とマーケティングのメンバーは、そもそもの教育的バックグラウンドが違い、各自学習してきた専門分野を持ち、そこから形成された考える世界の中で、意思決定を行う (Stasser, 1992)。

各自の教育的バックグラウンドから形成された顕著な社会文化的な差は、主に以下の表 1-1 のような、6 つの次元で区分される。

表 1-1. 開発部門とマーケティング部門の社会文化的な差

	開発部門	マーケティング部門
時間志向	長い	短い
専門志向	より高い	より低い
階層志向	より低い	より高い
曖昧に関する寛容	低い	高い
選好するプロジェクト	Advanced	Incremental
専門分野	科学	マーケット

出所 : Gupta et al(1986), Griffin and Hauser(1996)

マーケティング部門は、既存資源を応用した改良的なプロジェクトが、短時間で成果が見れるようになることを選好し、市場に集中し、不確実性に対する受容度が高い。しかし、開発部門は革新的な技術を開発し、長い目で結果を待つプロジェクトを選好する。さらに、開発部門は科学的な専門性への貢献や発展に注目し、曖昧に対する受容度が低い。このような各自の志向が存在するために、マーケティングと開発部門は他人の目的と解決方法を理解するのにあたって、混乱を感じ、トレードオフ的に問題を捉えてしまう。

このような前提に基づいて、Song and Parry(1997)は、Gupta(1986)の 5 つの社会文化的次元から、日本のハイテクノロジー分野の 233 企業において、開発部門マネジャーとマーケティングマネジャーの特性を比較し、各機能部門のマネジャー間のコンフリクトと企業内連携の関係について調べている。

結果では、マネジャー間において、3点の目覚しい差異が確認できた。まず、マーケティングマネジャーは、成果に対して短期志向的であり、顧客や競合他社に関する市場情報に興味が高い。その反面、開発部門マネジャーは長期志向が強く、市場に受け入れられることよりも、専門的な興味追求に集中している傾向があった。

次に、マーケティングマネジャーが、比較的資源投資においてリスク回避的である反面、技術開発マネジャーはハイリスクハイリターンの投資性向と官僚主義が強い特徴を見せていた。

3つ目の差は、職能部門間連携の重要性への認識である。技術開発マネジャーはマーケティング部門との連携への重要性について消極的な反応をしていたが、マーケティングマネジャーは技術開発部門との連携の必要性について強く認識している傾向があった。

このような、職能部門のマネジャーの認識差の程度は、企業内の連携度の差と直接関連していた。つまり、企業内の連携度の低い企業は、マーケティングマネジャーと技術開発マネジャーの認識の差が大きい反面、比較的連携度の高い企業はその差が小さかった。具体的に連携度の高い企業のマーケティングマネジャーは低い企業のマネジャーと比べて、長期志向や官僚主義が強い傾向があった。このように、各マネジャーの志向と特性が似て、認識の差が小さいほど、企業内の潜在的なコンフリクトが低くなり、企業内の連携がより進むと解釈されている。

同様に、Cho and Hahn(2004)も、韓国の82のハイテク企業のマーケティングと開発部門マネジャー各87人を対象に、社会文化的な差が存在しているかについて調べた。結果では、日本と異なって、韓国のマーケティングマネジャーの方が、専門志向が低く、階層志向が強い。また、責任感と組織の将来に関する興味が、開発部門マネジャーと比べて高かった。しかし、時間やあいまい性、選考するプロジェクトにおいては、マネジャー間で差がみられなかった。

このように、開発部門とマーケティング部門の関係においては、メンバー間の背景知識の差が強く認識され、社会文化的な側面を原因としてコンフリクトが起こるとされている。

② HR(human resource)部門とマーケティング部門の関係に関する研究

顧客志向を社員に教育していくには、HRとマーケティングの協力が必ず必要である。その理由から、マーケティング活動はHR部門の業務と深く関連していると主張し、その関係における協力について調べたのが、Chimhanzi(2004)とChimhanzi and Morgan(2005)

である。

Chimhanzi(2004)は、イギリスのサービス産業において、戦略ビジネスユニットのマーケティングマネジャー230人を対象に、マーケティングとHRの関係の効率の影響について調査した。マーケティング部門の効率は、いかに人材を選んで、教育させて、支援して、成果へ動機付けて、評価していくかによる。

結果では、相互人間的コミュニケーションの頻度が増えると、マーケティング戦略の実践が効果的になった。しかし、部門間のコンフリクトが高くなると、マーケティング戦略の実践が低くなっていた。その理由は、相互人間間のコミュニケーションが増えると、相互の理解を高め、仕事に関してより相互協力をするために、マーケティング部門のマーケティング戦略の実践が可能になるとされている。

しかし、コンフリクトがコミュニケーションの深さとコンタクトの頻繁さを減らすために、マーケティング実践の効率を下げると解釈されている。さらに、Chimhanzi and Morgan(2005)は、Chimhanzi(2004)と同様な調査設計に基づき、マーケティングとHRの戦略的遂行の成功における関係的な側面を調査した。結果では、HRとマーケティング間のジョイント成果に基づいた報酬システム、部門間のつながりが、相互に対して理解しようとする動機を高め、ライバル意識を減らすために、コンフリクトを下げていることが検証された。さらに、頻繁な人間間のコミュニケーション及び、文章によるコミュニケーションの頻度が部門間コンフリクトを減らしていることが検証された。その理由は、コミュニケーションを通じて、組織内で認識するお互い異なる環境に対して適応することができるためであると解釈されている。

③ マーケティング部門と営業部門の関係に関する研究

Humberg et al(2008)と Le Meunier-Fitzhugh et al(2011)によると、営業部門とマーケティング部門は、同じ機能の部門として理解されることもあるが、この二つの部門は独立した目標を持った二つの職能部門的グループとして管理されている。

実際、マーケティング部門と営業部門は、そもそもマーケティング活動をする部門として、欧米の研究において、部門メンバーは、同じような特性を持つと推測され、その関係に関する研究が少なかった。しかし、近年になって、営業部門とマーケティング部門のコンフリクトの深刻さについて議論が起こり、研究が多く見られるようになっている(Kotler et al., 2006; Hoburg et al., 2008)。

その代表的な研究として、Dawes and Massey(2005)は、企業内連携を妨げるコンフリクトを下げるために、マネジャー間の認識の差を下げる方法を具体的に調べている。彼らは716社の営業マネジャーを対象にマーケティング部門と営業部門のコンフリクトを下げる要因を探した。

結果から、目標を共有できるような装置、つまりインセンティブチームの構成やトレーニングを通じて精神的な距離を減らすことで、コンフリクトを下げるができることが、明らかになった。また、コミュニケーション方式はコンフリクトのカギであり、回数よりもフィードバックが交じり合うような会話方法が必要であるとし、精神的に似ている営業マネジャーとマーケティングマネジャーを雇用することで、企業内コンフリクトを下げるができることと主張している。

Dawes and Massey(2005)の研究では、マネジャー間のコンフリクトを下げる構造的な要因の影響が調べられたが、さらに、Massey and Dawes(2007)では、心理的な要因に注目し、コンフリクトとの関係を調べている。

彼らは、101名のマーケティングマネジャーを対象に、マネジャーの特性(マーケティングマネジャーの教育レベル・営業経験・心理的距離)や信頼(理性志向信頼⁹・感情志向信頼¹⁰)、また、心理的なアウトカム¹¹(逆機能的なコンフリクト・機能的コンフリクト・認識される関係効果)の関係を調べた。

ここでいう機能的なコンフリクトは、アイデアや信頼、建設的な挑戦や形式、革新的で成功的な行動をいう。そして、逆機能的なコンフリクトは、相互作用過程の中で起こる敵意、不信、他の意思決定者を妨害するための情報の独り占め、ゆがみのような組織内の非健康的な内容を含む逆機能的な行動として定義している。

結果では、マーケティングマネジャーの営業マネジャーに対する信頼(理性志向・感情志向)が高まると、仕事に関する関係の認識される効果が高まった。また、信頼により逆機能的コンフリクトのレベルが減る一方で、機能的コンフリクトは増えることが明らかになった。信頼は、他人の行動をモニターする必要性を下げ、非公式的な協同を増加させる機能をする事が、結果の理由として挙げられている。

また、マーケティングと営業の関係において、特にマネジャーの役割の重要性を主張した研究が見られる。

⁹ 理性的規範に基づく信頼。以前あった経験に基づいて形成された信頼のこと。

¹⁰ 個人の感情的なつながりに規範した信頼。

¹¹ 部門間コンフリクトにおいて、機能と逆機能の両方を認識して設定したのは Menon et al(1996)から起因している。

Le meunier-Fitzhugh et al(2011)は、BtoB 企業の営業部門とマーケティング部門において、コンフリクトのない連携が成果に与える影響について調べている。ここでは、マネジャーの役割に焦点を合わせ、マネジャーは協同の文化を創る能力を持ち、フォーマルまたはインフォーマルなコミュニケーションを奨励することで、営業とマーケティングの協同活動を発展できる環境づくりをサポートすると見なしている。結果では、マネジャーの協同に関するサポートが、営業とマーケティングの活動を促進する一方で、コンフリクトを減らしていることが検証された。

また、Guenzi and Troilo(2007)の研究でも、マーケティング部門と営業部門の関係調和の影響を調べるために、イタリア生産財企業の 870 名のマネジャーを対象に定量調査を行った。

結果では、各部門で長期志向を共有することが、消費者価値創造を向上させていることが証明された。また、マーケティング部門と営業部門の効果的な関係の存在、営業担当者の顧客志向に基づいた販売行動が顧客価値創造にポジティブに働いていることが明確になった。

④ 営業・マーケティング部門と生産部門の関係に関する研究

営業部門と生産部門のコンフリクトは、顧客管理や商品調達を目的とする協同における不和として見られている。そのマーケティング部門と生産部門のコンフリクト発生の原因について、明確にしたのが Crittenden et al(1993)である。

Crittenden et al(1993)は、マーケティング部門のマネジャーと生産部門マネジャー間にあるコンフリクトを、目的の差という原因に限定して、その発生プロセスを調べた。この研究では、マーケティング部門と生産部門のマネジャーを対象にインタビュー調査を行い、各部門が持つ目的の差の内容を明らかにしている。表 1-2 はマーケティング部門と生産部門の目的の相違をまとめたものである。

主に、マーケティング部門は多様な顧客を満足させたり、変化の早い市場に適応できる計画を立てたり、市場と関連した一連の活動を部門の目的とする。そのために、多様な商品モデルをそろえて顧客の期待に答えたり、顧客の注文に合わせた商品を生産したり、市場の変化に合わせて、企業の設備を変えていくようなリスクの高い活動を望むと考えられる。しかし、生産部門はコストを意識しながら、必要な際に必要な量だけを作って供給することを生産部門の目的であると認識する。

そのために、マーケティング部門とは異なる多様性の管理方式を望むのである。なお、生産部門は適時に必要な生産量に合わせるように、単純な商品のモデルを望み、多数の顧客に特化した商品の生産よりも、すでに生産されている在庫から顧客を満足させることが望ましいと思うのである。

さらに、マーケティング部門は、顧客からオーダーが入ると生産部門に顧客のオーダーをすべて受け取る能力を求め、その能力に基づき利益を計算する。しかし、生産部門は限られた生産ラインを計算して、それに合わせて適切なオーダー量を望むために、マーケティング部門との目的に反するような行動を取るようになる。

このように一致しない目的をそれぞれ現実化しようとする中で、相手の目的をあきらめさせて、自分の思うとおりの行動を引き起こそうとするために、コンフリクトは生じるのである。

表 1-2. マーケティング部門と生産部門の目的

コンフリクトの領域	マーケティング部門の目的	生産部門の目的
多様性に管理 生産ラインの長さ/広さ 顧客志向生産 生産ラインの変化	<ul style="list-style-type: none"> ・数多くの複雑なモデル ・顧客特化 ・流行変化にすぐに対応し、高いリスクを同伴 	<ul style="list-style-type: none"> ・少なくして単純化したモデル ・ストックされた商品 ・計画的に、必要なときのみ変化。ロウリスク
適合の管理 生産の年間計画 能力/利益の計画	<ul style="list-style-type: none"> ・続けて変わる ・すべてのオーダーを受け取る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟ではない ・厳しくオーダーの適合性を問う
信頼性の管理 配送 品質コントロール	<ul style="list-style-type: none"> ・直ちに、たくさんの在庫 ・高い基準 	<ul style="list-style-type: none"> ・可能なら、無在庫 ・リーズナブルな調節

出所：Crittenden et al(1993)

こうして、各部門のメンバーは各々のタスクを達成するための異なる目的を持つが、その中で、自分の目的を優先にして行う意思決定が、メンバー間のコンフリクトを生じさせ

る理由になるというのが、Crittenden et al(1993)の主張である。

一方で、企業のロジスティックス構造は、マーケティング部門と生産部門のコンフリクトの範囲を決める重要原因として議論されている。ロジスティックス構造は主に、**Make-to-Order(MTO)**¹²、**Make-to-stock(MTS)**、**Engineer-to-order(ETO)**の3つが存在し、この構造に合わせた調整の中で、コンフリクトが発生する。

Konijnendijk(1993)は、54の生産財企業の営業と生産の協力プロセスやコンフリクト領域について電話調査を行った。マーケットの不確実性が高いときには、長期的な計画に関する能力は、**MTO・MTS**を専門にする企業に大きな問題になる。その一方で、短期生産スケジュールや配達リードタイムは**ETO**企業において、コンフリクト領域になっていることが明確になった。

さらに、Parente et al(2002)は、生産部門と営業部門の関係が顧客満足に与える影響を商品タイプによって区分している。3つの会社の顧客79人を対象に質問票調査を行った結果では、営業と生産の内部的な関係(コンフリクト、つながり、協同)によって、顧客満足が影響を受けていることが明らかになった。つまり、部門間の緊密なつながりは顧客満足にポジティブな影響をしていたが、コンフリクトはネガティブに影響した。

このような生産部門と営業部門の内部的関係と顧客満足の関係は、商品の生産構造が**ETO(Engineer-to-order)**である方が、**ETO**方式ではない企業より強い影響を受けていた。それは、**ETO**の場合、すでに作られている商品よりも、生産部門と顧客の強い相互作用がより求められるためであると解釈されている。

⑤ マーケティング部門とIS(Information systems)部門の関係に関する研究

Cooper et al(2008)は、CRM(customer relationship management)プロジェクトに参加する、マーケティングとIS(Information system)メンバーのインターフェースにおいて、各メンバーが認識する内部的な不確実性とマニフェスト的なコンフリクトの程度を比べた。結果では、ISプロジェクトのメンバーは、他の営業部門やマーケティング部門から参加するプロジェクトメンバーと比べて、内部的な不確実性とマニフェストコンフリクトをより強く認識していた。

その理由は、IS部門のメンバーは、技術的な能力を優先的に求められて採用され比較的

¹² 各ロジスティックス構造において、**Make-to order**は注文を受けてから生産する方式を意味する。**Make-to-stock**はものを作っておくことをいう。また、**Engineer-to-order**は、顧客に合わせて作ることを意味する。

にコミュニケーションや交渉能力が低い。しかし、プロジェクトチームの中ではそのようなコミュニケーション能力を求められることが多いために、能力不足をより強く認識していると解釈されている。

さらに、IS 部門のメンバーは、部門間の協力の重要度を低く認識していることが検証された。その理由は、CRM プロジェクトで求められる技術的なソリューションの遂行を営業部門やマーケティング部門のメンバーの遂行する能力が、低いと認識するためだと主張した。そこから、IS 部門のメンバーは、プロジェクトの遂行に、職能横断的なチームに対してよりネガティブな態度を取っていることが分かる。

2) その他

その他に、特定の部門を指定せず、マーケティングマネジャーと複数の職能部門のマネジャーの関係を調べた研究も見られる。

まず、Xie et al(2003)の研究では、1083 企業のマーケティングマネジャーを対象に職能部門間の目的の不一致¹³による企業内職能部門間連携への影響を調べた。彼らは、マーケティング部門と開発部門、また生産部門の目的の相違が企業内連携度を下げることがを検証している。

注目すべき結果は 3 点に整理することができる。まず一点目は、職能部門の異なるメンバー間の目的不一致が大きいと機能横断的な情報の質が下がっていた。つまり、職能部門の異なるメンバー間で目的不一致が大きいと、コミュニケーションをしてもコア情報の交換ができず、一方的な情報の独占が行われると解釈することができる。

次に二点目は、職能部門間でジョイント補償体系のレベルが高かったり、ジョブローテーションのレベルが高かったり、各職能部門のメンバーに共同の目的を提供してメンバー間の仕事を理解させることによって、目的の不一致のレベルが下がることが分かった。

最後の三点目は、職能部門間の場所が近接するほど、目的の不一致のレベルが下がっていたことから、職能部門間の目的不一致はメンバー間の頻繁なコンタクトによる相互の仕事に関する理解の向上によりコントロールできることが見受けられる。

さらに、Maltz and Kohli(2000)は、256 組織の 788 名のマネジャーを対象に、MIC へ影響を与える要因を探している。この研究ではコンフリクトを、MIC¹⁴(manifest

¹³ ここでいう目的の不一致は、マーケティングと開発部門、生産部門が異なる意思決定の基準や時間に対する概念を用いて、それぞれ自分の目的を達成しようとする程度をいう。

¹⁴ 他の目的をもつ他人を挫折するように行動するコンフリクトは Pondy(1967)により始め

inter-functional conflict)とし、定義の操作を行っている。

MIC とは、ある職能のマネジャーが他の職能のマネジャーの目標を挫折させるように行動する程度を意味する。結果では、組織内の人間・構造ルール・プロセス変化の頻度を意味する内部不確実性が高いと、機能横断チーム利用によるマネジャー間で MIC が下がる効果が低くなり、社内規則が厳しいほど MIC が低くなることが証明された。したがって、企業内の不確実性が高いと、メンバーが役割について曖昧さを感じ、理解を高めるためにより資源を求めるが、その対策として MIC といった政治的行動をすると解釈できるのである。この研究から、MIC を抑制するには、企業内不確実性を減らし、社内規則による政治行動を抑制することが必要であると解釈することができる。

以上までの研究らは、コンフリクトをネガティブなものとして見なしているが、Menon et al(1996)や Menon et al(1997)は、職能部門間の関係において、コンフリクトを機能的なものと同機能的なものに分けて議論している。

まず、Menon et al(1996)は、262名のマーケティング担当者を対象に機能的なコンフリクトと同機能的なコンフリクトを設定し、意思決定過程での作用を調べた。逆機能的なコンフリクトは戦略の質とマーケット成果にネガティブな影響をする反面、機能的なコンフリクトはポジティブに影響した。

特に、定型化、部門間の相互つながり、低いコミュニケーション障壁、チームとしての意識が機能的なコンフリクトを上げて新製品開発の成功率をあげていた。しかし、集中化、高いコミュニケーション障壁が逆機能的なコンフリクトを上げ、新製品開発の成果を下げていることが検証された。

さらに、Menon et al(1997)では、SBU(strategic business unit)を対象に、部門間の相互作用が商品の質に与える影響を調べた。結果では、部門間の緊密なつながりは、商品質を上げる役割をしたが、コンフリクトは下がっていた。また、激しい市場変動や技術変動が、部門間のつながりと商品質とのポジティブな関係を強めていた。さらに、部門間コンフリクトは、トップマネジャーのリスク回避的な態度や権力の集中、ノンマーケットベースの報酬体系によって高められていることが証明されている。

て言及された後、Barclay(1991)と Maltz and Kohli(2000)により実証研究に用いられている。

3) まとめ

以上のように、マーケティング論では、マーケティング部門の目的を共同に遂行する際に求められる特定部門メンバーとの関係において、連携やその目的の妨げとしてコンフリクトが見られてきたことが分かる。一部分的に機能的なコンフリクトのようにポジティブな機能をする変数の設定が用いられた研究も見られるものの(Menon et al., 1996; Menon et al., 1997; Massey and Dawes, 2007)、主にコンフリクトは部門間連携においてネガティブな影響を与えるものとして捉えられていることが分かる。

表 1-3. マーケティング論におけるコンフリクト調査の整理

	連携目的	特徴	議論されたコンフリクトの性格
①マーケティング部門と開発部門	新製品開発	メンバー間社会文化的差が大きい	逆機能
②マーケティング部門と人事部門	マーケティング戦略実施	研究の数が少ない	逆機能
③マーケティング部門と営業部門	消費者価値創造	信頼	機能・逆機能
④マーケティング部門と生産部門	顧客満足及び適応	生産構造の影響が大	逆機能
⑤マーケティング部門と情報システム部門	CRM	メンバー間の認識の差が大きい	逆機能
⑥その他	すべて		機能・逆機能

各関係における研究の特徴をみると、マーケティング部門と生産部門の関係においては、生産構造が部門間のコンフリクトに大きく影響することから、顧客満足のためには部門間の連携が強く求められるという特性を持つ生産財企業を研究対象としていることが分かる(Clare and Sanford, 1984; Critten et al., 1993)。また、マーケティング部門と開発部門、マーケティング部門と IS 部門において、部門メンバー間の社会文化的な差が強く意識され、そこから生まれたコンフリクトが言及されている特徴が見られる(Cooper et al., 2008; Keaveney, 2008)。

3.3. 組織論におけるコンフリクト研究の整理

ー 同質メンバー間コンフリクトに関する研究レビュー

一方で、企業組織論では、一つのワークグループの中にあるメンバー間の関係に注目している。ワークグループとは、計画、デザイン、開発、実行、生産、流通、生産、サービス配達、ヒューマンリソースといった特定の仕事をする組織のユニットとしてみなし、近年最も基本的な組織構造であるとされている(Poole and Garner, 2006)。

ここでは、同じ機能をする部門内メンバーは、所属している部門向けの目的を持ち、似たような背景知識を持っていると考え、同質的メンバー間として位置づける。同質メンバー間コンフリクトは、所属しているグループが同じで背景知識が似ている営業担当者間のように、タスクと目標が一致している関係におけるコンフリクトが想定される。

組織論において、一つのワークグループメンバー間のコンフリクトは、組織の効率にコミットメントできる方法を見つけるために、コンフリクトとアウトカム間の関係が多く調べられている。その際に、コンフリクトのアウトカムへの影響は、直接的な関係よりも、状況というモデレート要因との複合的な関係において、議論されている。このような同質メンバー間コンフリクトは、主にタスクとの関連の有無によってタスク関連コンフリクトと非タスク関連コンフリクトに分けて議論されている。

まず、タスク関連コンフリクトは、仕事に関するものとして、認知的コンフリクト(cognitive conflict)とも呼ばれているが、タスクコンフリクト(task conflict)とプロセスコンフリクト(process conflict)の2つが研究に用いられている。

タスクコンフリクトは、タスクに関する見方や考え方に関する意見の不一致を言う。また、プロセスコンフリクトは、仕事を遂行する中で起こる役割や資源配分に関するコンフリクトである。

一方で、ノンタスク関連コンフリクトである感情的なコンフリクト(affective conflict)は、メンバー間の苛立ち、敵意といった感情的な不一致のことであり、リレーションシップコンフリクトとも言われる。

そもそも Guetzkow and Gryu(1951)が、組織内のメンバー間では認知的コンフリクト(cognitive conflict)と感情的なコンフリクト(affective conflict)の2種類のコンフリクトが観察されると述べて、その後から、この2タイプのコンフリクトが組織論分野の多様な研究で、用いられるようになった(例えば、Amason et al., 1995; Jehn, 1995; Amason and Sapienza, 1997)。しかし、Jehn(1997)が観察調査を通じて、仕事場には役割や責任のよう

な仕事の遂行に関する不一致であるプロセスコンフリクトが存在することを発見してから、その発見を境目に、多くの研究で 3 タイプのコンフリクトを、ワークグループ内のコンフリクトとして用いられるようになっていく。

このように、同質メンバー間のコンフリクトそのもののタイプ分けは、研究者により若干の差が存在していることもあり、議論の余地が残されていると考えられる。したがって、以下ではコンフリクトのタイプ分けに注意しながら、同質メンバー間のコンフリクトの性質の理解を求めよう。

1) 状況的要因に依存するコンフリクトの働き

既存研究では、コンフリクトを状況依存的な働きをするものとして捉えている。そのため、多くの研究は、どのような状況的な条件の基でコンフリクトが異なる働きをするのかを主に調べて、マネジメントのためのインプリケーションを提示している。

既存研究で調べられた状況的要因は、次の 4 つが代表的である。まず、一つ目は、タスクの性格である。Jehn(1995)は 105 のグループの 589 名の従業員を対象に、タスクがルーティンな場合とノンルーティンな場合に分けて、コンフリクトが有益になる状況を調べている。彼女は、グループ内のコンフリクトをタスクとリレーションシップの二つとして見なしたが、変動の多い(non-routine)タスクを持っているグループにおいては、タスクコンフリクトのレベルが低いと成果も低く、高い場合は成果が高かった。その反面、日常的なタスク(routine task)を持つグループでは、タスクコンフリクトが高いと成果は低くなった。

その理由について、彼女は、タスク変動が多い場合においてタスク解決のために必要となる情報の量が多く、そのためにタスクコンフリクトがメンバーのコミュニケーションを動機づけ、成果が高くなったと解釈している。しかし、日常的なタスクにおいては、メンバーの危機に関する自覚が低いので、タスク問題に関してコンフリクトが起こったとしても、感情的な攻撃として評価されるゆえに、ネガティブな影響をすると解釈している。

同様に、松尾(2002)もタスクの複雑性によるコンフリクトの働きの変化を調べている。彼は、日本企業の 213 社の営業部門の管理職を対象に調査を行って、タスクの多様性によるコンフリクトと営業部門の革新性や協調性の関係を調べた。結果では、多様性と関係なく、タスクコンフリクトがチームの革新性と協調性を高めていた。その理由について、営業部門の職種は多様性が高く、多様性が低いグループだとしても、ある程度の多様性のレベルを超えている可能性があるために、そのような結果となったと予測している。

一方で、多様性が低いグループにおいて、リレーションシップコンフリクトは営業部門の協調性に対して負の影響を及ぼしている。しかし、多様性が高いタスクにおいて、リレーションシップコンフリクトがネガティブな影響を与えていなかった。その理由について、タスクが多様な場合には、メンバーは対人(リレーションシップ)コンフリクトになれており、何らかの対処方法を身に付けている可能性があると主張している。

さらに、プロセスコンフリクトはタスク特性に関わらず、協調性を妨げていた。その理由は、本質的でない事柄にメンバーの注意を向けさせてしまうために、部門内の協調関係や革新性を阻害していると解釈されている。

このように、松尾(2002)と Jehn(1995)の検証結果は必ずしも一致しているわけではないが、タスクの複雑性は、コンフリクトの働きに影響を与える重要なファクトであることが見受けられる。

次に、二つ目の要因は組織の雰囲気である。Lovelace et al(2001)は、タスクコンフリクトがチームの成果にポジティブに働く条件として、組織の雰囲気に関わる要因を発見した。

新製品開発チームのメンバー間で相互作用をする際、コンフリクトと会話方式の成果への影響を調べるために、16のハイテクノロジー企業からメールサーベイを行い328チームのサンプルを集めた。

分析の結果、タスクコンフリクトのチームの成果へのポジティブな関係は、タスク不一致がどのように会話されるか、チームメンバーがタスクに関する負担をどのように表現しているのかに影響を受けることが証明されている。つまり、タスクコンフリクトがチームの成果に役立つには、メンバーがチームリーダーと自分が感じる仕事負担について自由に話すことができる必要がある。

この結果は De Dreu and Weingart(2003)の研究においても見られる。彼らは、メンバーに緊張を与えて集中力を上げるようなタスクコンフリクトの有効性は、程度の問題であるとした。つまり、ちょっとしたコンフリクトは有効であるものの、そのポジティブな効果は状況が緊迫して認知的負荷量が増えることで壊れてしまうと言った。

要すると、タスクコンフリクトが現れて有効なのは、適当な量のコンフリクトが建設的に管理されて、メンバー間では高い開放的性向を共有しながら精神的に安定され、チーム内に相互信頼が存在する時に限られると結論付けている。

組織内開放性に関する考察は、Amason and Sapienza(1997)の研究でも見られる。彼らは、タスクコンフリクトはチームにとって有効なものであるが、リレーションシップコンフリクトはそうではないという立場から、タスクコンフリクトのベネフィットを取りなが

ら、リレーションシップコンフリクトを下げる要因を調べた。

その要因は、チームのサイズ、トップマネジメントチームの開放性であるという結果を見出している。つまり、チームのサイズが大きいとトップマネジメントチームの開放度も大きいゆえに、タスクコンフリクトの経験の回数は大きいですが、リレーションシップコンフリクトの経験度は低かった。よって、チームの開放性はタスクコンフリクトを高める一方で、リレーションシップコンフリクトを下げる要因として考えられる。

このように、Amason and Sapienza(1997)や De Dreu and Weingart(2003)の研究では、組織の開放性という状況的要因の影響力を調べている。その中で、開放性を生み出す肯定的な状況の影響を具体的に調べたのが、Jehn et al(2008)である。

彼女らは、グループのアウトカムに直接影響するポジティブな態度、価値、動機、グループメンバーの認識を肯定的な状況(emergent states)とし、コンフリクトと成果の関係をモデレートする肯定的な状況の役割を定量的に検討した。結果では、コンフリクトが肯定的な関係を下げて、組織の有効性を下げていることが証明されている。

次に、3点目は、コンフリクトが見られる時期である。Jehn and Mannix(2001)の研究では、業績の高いチームのコンフリクトの特性を調べている。この研究ではタスク・リレーションシップ・プロセスの3タイプのコンフリクトが、新製品開発チームの業績に及ぼす影響を51の集団を対象に調査を行った。

業績の高いチームの特徴は、開発初期段階においてプロセスコンフリクトが低く、中期には中程度のタスクコンフリクトが存在したが、リレーションシップコンフリクトは全期に渡って低い傾向があった。結果からは、開発段階によって、異なるコンフリクトが成果に影響を与えるが、その中で、タスクコンフリクトは業績を高める一方で、リレーションシップコンフリクトとプロセスコンフリクトは業績を下げる働きをすることが分かった。

最後に4点目は、コンフリクトの解決を表す変数がモデレート要因として調べられている。まず、Dechurch and Marks(2001)は、マネジメント行動によるタスクコンフリクトとグループ効率の関係について調べている。101のプロジェクトチームに属した517名の大学生を対象に行われた調査の結果では、タスクコンフリクトが高いとき、競い合い・共同といった活動的なコンフリクトマネジメント行為は、成員の行動を効率的にして、成果にポジティブな影響を与えていた。

同様に、タスクコンフリクトが高い際に、協同、好感を持つような同意的なコンフリクトマネジメント行為は、成員の満足感を高めて高い成果を出していることが証明された。

この結果や合意は、Jehn(1995)やJehn et al(2008)でも見ることができる。

Jehn(1995)の研究では、グループ内でコンフリクトに対する処理基準が納得できれば、タスクコンフリクトが個人とグループの成果へポジティブに働く傾向があることが明らかになった。さらに Jehn et al(2008)も、チームメンバーが、コンフリクトの解決ができると信じて、相互人間的な尊敬のレベルやコミュニケーションが増加するために、チーム効果への肯定的な状況の効果が高まり、コンフリクトと肯定的な関係を、認識される解決の効能がモデレートしているとした。

以上のように、コンフリクトのポジティブな働きは、タスクに関する内容のコンフリクトにおいて、限られた状況においてのみ、有効であるということが分かる。

一方で、コンフリクトの一般的な性格を調べた研究も存在するが、これらの研究は成果への直接的な働きよりも、特定の要因への影響に注目している。

まず、Amason(1996)¹⁵はトップマネジメントチームのメンバー間で、感情的な納得や犠牲的なコンセンサスを除きながら、意見の質を高めるコンフリクトの働きについて明らかにした。そのために、48のトップマネジメントチームを用いて実証研究を行った。

結果では、高い認知的コンフリクトを経験したチームメンバーは高い質の決定や決定への理解ができ、結果に対して感情的納得もよくしていた。しかし、感情的コンフリクトのレベルが高いチームのメンバーは決定の質も低く、メンバーの感情的な納得がうまくいかなかった。

この結果から、認知的コンフリクトは決定の質を上げて、メンバーの決定への納得を進める働きをする反面、リレーションシップコンフリクトはメンバーの意思決定の質を下げる働きをすることが見受けられる。

また、Jehn(1995)は、グループ内には、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をメンバーが感じれば感じるほど、メンバー個人の満足感とグループに残りたいと思う意欲が低くなることを発見した。さらにこの研究ではどちらのコンフリクトも、成果に与える直接的な影響はなかった。

一方で、コンフリクトの革新性への影響も調べられている。まず、De Dreu(2006)は、タスクコンフリクトの程度が、チームの革新性に与える影響について、配達業界のチームメンバー212名を対象に実証研究を行った。結果では、タスクコンフリクトが低くも高くもない適当な際に、チームはもっとも革新的であった。

タスクコンフリクトは、共同の問題解決のために、各メンバーの新しい視角の共有と学

¹⁵ Amason(1996)は認知的コンフリクトをタスク関連とプロセスイシューを分離せず用いている(Jehn and Bendersky, 2003)。

習を促進するために、チームの革新性にポジティブな働きをすると予測される。しかし、適切な程度を維持する必要がある。要するに、適切なレベルのタスクコンフリクトが、メンバー間で情報交換を促進するために、チームの革新性は増加する。

しかしながらコンフリクトであるために、強度が高いとメンバーは、コンフリクトから逃げるようになると考えられる。

こうした De Dreu(2006)の研究では、タスクコンフリクトの働きだけに注意が寄せられているが、タスクコンフリクトに加えて、プロセスとリレーションシップコンフリクトとチームの革新性との関係を調べたのが、Matsuo(2006)の研究である。

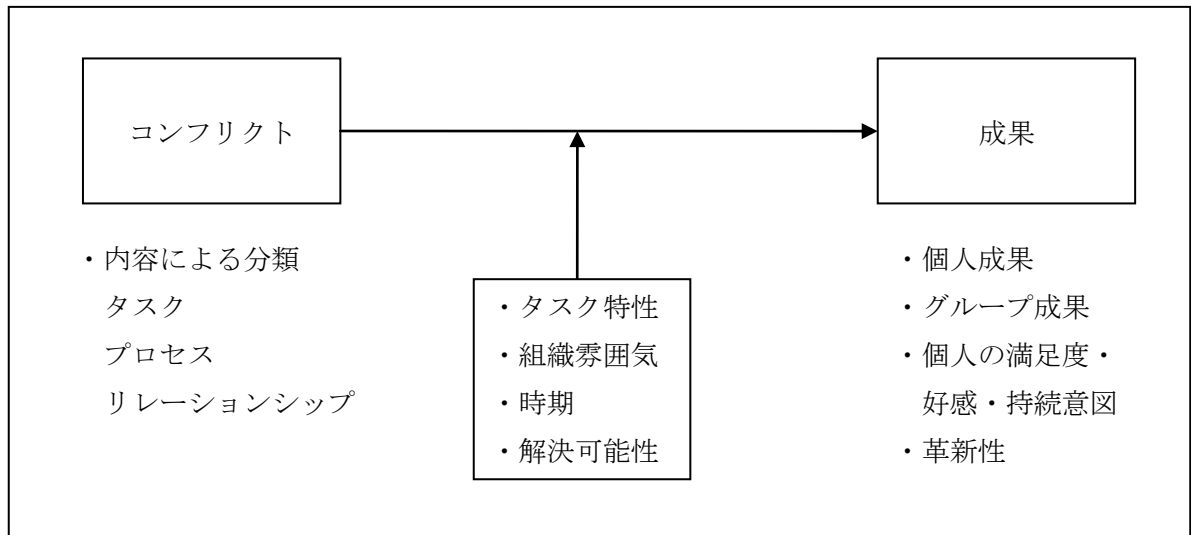
Matsuo(2006)の研究では、顧客志向がコンフリクトを通じて、営業部門の革新性に影響を与えていることを検証した。結果では、タスクコンフリクトは、革新性を高めていたが、プロセスコンフリクトは革新性を減らしている。

そして、顧客志向がタスクコンフリクトに正の影響を与える反面、プロセスには負の影響を与えていた。よって、顧客志向は、タスクコンフリクトを促進し、プロセスコンフリクトを制限することで、部門の革新性を高めるような構造を形成することが検証された。その理由については、顧客志向が、メンバーが新しい情報を受け入れるように働くタスクコンフリクトの機能を促進するが、プロセスコンフリクトの持つタスク以外の問題に集中する機能を抑えるためであると解釈している。

以上のように、一つのワークグループ内におけるメンバー間のコンフリクトに関する研究では、主にコンフリクトと成果との関係においては、タスクの特性、時期、組織雰囲気、解決可能性といった要因により、コンフリクトの働きが変わる局面を発見するような研究の流れになっていることが分かる。

その他には、コンフリクトの個人成果や仕事への満足感、組織の革新性という従属変数へのコンフリクトの影響力を調べている。このような関係に関しては、以下の図 1-1 のように整理することができる。

図 1-1. 同質的メンバー間のコンフリクト研究の構造



2) タイプによるコンフリクトの性質

上で見てきたように、グループ内の同質的なメンバー間において、コンフリクトは 3 つにタイプ分けされ、それぞれ異なる働きをするものとして見られている。このような同質メンバー間のコンフリクトの性質は、表 1-4 のようにまとめることができる。

表 1-4.3 タイプのコンフリクトの特性

コンフリクトの種類	定義	個人の反応	グループの反応
リレーションシップコンフリクト	メンバーの間の感情的な不一致(怒り、苛立ち、敵意など)	・集中力低下、時間の浪費、能力の浪費、限定された認識プロセス、新たな情報接近能力と貢献の低下、意思決定の質を低下	・理解と会話の低下 ・新たな情報接近の限界 ・知識獲得と革新を妨げる
タスクコンフリクト	タスクに関する見方、考え方、意見の不一致	・より挑戦的になる、認識的なプロセスの不一致が増える 不安と緊張の増加、タスクにより集中	・多様な意見や解釈、視点が増加 ・批判的な評価と総合的な評価の増加 ・コミュニケーションと情報の共有、問題固定が増加 ・グループ問題解決により向かう ・革新性の増加
プロセスコンフリクト	仕事を遂行する方法をめぐる不一致(役割、責任、資源配分)	・クレームと不満が増える 攻撃性と不公平を感じる 仕事への満足感、組織への貢献度が下がる。	・グループの革新を妨げる。 ・相互理解とコミュニケーションの低下 ・知識獲得・共有を妨げる。

出所：Jehn (1995), Jehn and Bendersky(2003), 松尾(2002, 2006)から修正

まず、タスクコンフリクトはメンバー間のタスクに関する見方や考え方、意見の不一致である。タスクコンフリクトがメンバー間で起こると、仕事により挑戦的になりその不一致について考察することで、認識的なプロセスの不一致がより増加する。また、メンバー間でタスクコンフリクトが起こると、コミュニケーションと情報の共有が進み、議論されている問題を明確にみることができるために、本質である仕事への問題解決に向けてメンバーが協力することが可能である。さらに、タスクコンフリクトは考える選択肢の幅を

広げ、議論の前提の考察を促進するので、チーム成果を上げる働きをする(Schwenk, 1990; Amason, 1996; 松尾, 2002)。

しかし、タスクコンフリクトもコンフリクトであるために、組織に起こるとメンバーは緊張してストレスを感じるようになる。そこから、仕事への満足感が下がり、組織に残ろうとする意欲がなくなるようなネガティブな側面も持つと考えられる。このようなタスクコンフリクトの両面的な働きは、状況依存的であり程度による。

そして、プロセスコンフリクトは、仕事を遂行する方法を巡る不一致であり、役割や責任、資源配分といった問題の不確実な処理によって発生する対立である。こうした責任や資源配分の不確実性は、メンバーの役割への理解を妨げて、混乱を感じさせるために、メンバーの仕事への満足感や組織への貢献度を下げる働きをする。

なお、プロセスコンフリクトが起こると、チームにとっては、メンバーの関心を重要ではないことに向けさせて、メンバー間の情報共有を阻害する(Jehn and Mannix, 2001; 松尾, 2006)。また、チーム内メンバー間の知識獲得と共有、イノベーションを妨げ、チーム成果を下げる性質を持つ。さらに、プロセスコンフリクトは、タスクコンフリクトと違って、状況や程度によらず成果にネガティブな働きをするものとして見られる。

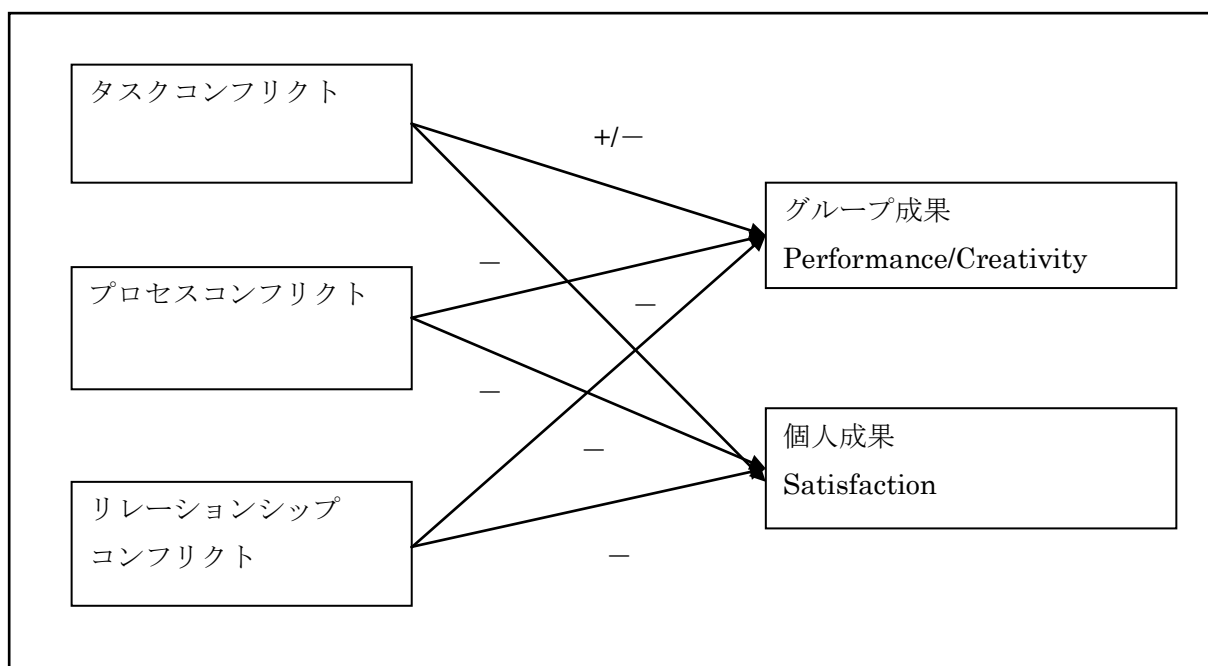
最後に、リレーションシップコンフリクトは怒り、苛立ち、敵意といったメンバー間の感情的な不一致を意味する。リレーションシップコンフリクトはメンバーの仕事への集中力を分散させ、時間と能力の浪費の原因になる。また、メンバーの関心を重要ではない方向に向かせるために、組織内の新たな情報の交換とアイデアの交換を妨げる(松尾, 2002, 2006)というネガティブな働きをするのである。

さらに、相互理解を難しくして、メンバー間の会話を基本的に不可能にするので、メンバー間では協力できなくなるゆえにグループ成果に負の影響を与える性質を持つ。

以上でまとめたように、企業内の同質メンバー間のコンフリクトは、メンバーに緊張やストレスを与えることで、メンバーの仕事への満足感を下げ、組織から離れようとする意欲を上げるネガティブな性質を持つ。しかし、その中でもタスクコンフリクトは、状況によって組織の成果にポジティブな影響を与える性質があるために、ただ抑えるだけにはいかない難しい存在として考えられる。

ここまでの同質メンバー間コンフリクトの性質のまとめから、コンフリクトのタイプと成果への全般的な関係を以下の図 1-2 のように表すことができる。

図 1-2. 同質メンバー間コンフリクトの成果との関係



出所: Jehn and Bendersky(2003)、松尾(2002, 2006)を参考を作成

4. 企業内コンフリクト研究の課題と方向性

ここまでのマーケティング論と組織論で行われたコンフリクトに関する先行研究のレビューから、企業内コンフリクトの概念は一つに定まっておらず、研究により多少の差が存在することが分かる。その特性は、とりわけ異質メンバー間のコンフリクトの研究において顕著にみられる。しかし、コンフリクトの定義における差は見られるものの、結果にネガティブな影響を与える働きをするものとして捉えている見方は共通している。

以上では、企業内のコンフリクトを、コンフリクトを認識する 2 人のタスクと目的、また背景知識といった特性を軸に、異質メンバー間コンフリクトと同質メンバー間コンフリクトに分けて、先行研究に基づきコンフリクトの性質を考察した。以下では、各分野のコンフリクト研究の特性を比較し、そこから企業内コンフリクト研究の問題点や方向性について主張する。

4.1. マーケティング論と組織論のコンフリクト研究の特性の比較

異質的メンバー間のコンフリクトと同質的メンバー間のコンフリクトは、タイプ分けや捉え方から大きな差が見られる。職能部門の異なる異質メンバー間のコンフリクトは、異質メンバー間で協同的な活動をする際、あってはならないものとして見られてきた。そもそも、異質メンバー間のコンフリクトにおいては、経験的な研究のため操作化された確実な概念が定まっておらず、研究によって差異が見られる。つまり、意見の不一致や目的の不一致といった、仕事を行う中で生じる不一致を意味したり、MICのように相手の活動を挫折させる政治的活動を意味したり、一貫したコンフリクトの定義やタイプ分けが定着していないように見える。

それに対して、同質メンバー間のコンフリクトは、「調和しない、対立する希望や要求をもつ他者を認識すること」¹⁶の定義が多く使われ、コンフリクトを緊張状態であり、お互いが認識する状況的なものとして捉えている。また、Jehn(1997)が発見したタスク・プロセス・リレーションシップの3つのタイプ分けが、共通的に多くの研究で使われている。このコンフリクトの捉え方の差から、同質メンバー間のコンフリクトはタイプにより異なる働きをするものとして捉えられ、それぞれに異なるマネジメント方法が求められるとされるものの、異質メンバー間コンフリクトではコンフリクトの多様な働きへの考察がまだ少なく、ただ押さえないとはいえないものとして見られてきたと考えられる。

表 1-5. 各コンフリクト研究の比較

	マーケティング論	組織論
コンフリクトの定義	目標達成を妨害し、阻止する行動を認知すること	調和しない、対立する他人を認識すること
コンフリクトの種類	目標不一致、MIC、機能的、逆機能的、コンフリクト	タスク、プロセス、リレーションシップ
研究対象	マーケティング部門と他の部門のメンバー間	ワークグループ内メンバー間
影響要因	内部不確実性 近接性や職務転換 マネジャーのサポート、補償システム	仕事変動性 コミュニケーション方式 顧客志向、チームの開放性 マネジャーの態度
アウトカム	職能部門間連携、情報の共有	成果、個人満足

¹⁶ Boulding (1963), Jehn and Mannix(2001), 松尾(2002)

しかし、異質メンバー間と同質メンバー間のコンフリクトは、コンフリクトの影響要因において、共通のファクトとの関係構造が調べられていることが見受けられる。つまり、異質メンバー間の内部不確実性や同質メンバー間の仕事変動性といった周りの変化は、コンフリクトを高めるファクトであることが、両方で明らかになっている。

さらに、コミュニケーションに関わる問題も違いはなく、両方のコンフリクトをコントロールするファクトとして挙げられていることが分かる。他にも、コンフリクトの仲裁者としてのマネジャーの役割が、両方のコンフリクトにおいて大きな影響を与える要因として調べられている。

したがって、各研究分野で捉えるコンフリクトのタイプ分けには差が見られるものの、高橋(1982)が主張したようにコンフリクトの概念の確定のために求められる帰属システムと他の要因との関連の取り決めにおいて、マーケティング論と組織論では差が見られず、同様な現象を見ているように考えられる。

4.2. 企業内コンフリクト研究の課題及び方向性

以上のコンフリクト研究の差異と共通点の考察を踏まえた上で、企業内コンフリクト研究の課題及び方向性について、以下の3つが考えられる。

一つ目は、異質メンバー間のコンフリクトのタイプに関する再定立である。上の整理で述べたように、同質メンバー間のコンフリクトは、内容によって3つにタイプ分けされている。その中で仕事に関する不一致であるタスクコンフリクトは、状況的な要因により成果にポジティブに働く特性をもつことが報告されている。

つまり、タスクコンフリクトは、状況的条件やその程度によって、メンバーの仕事に関する問題解決に向けての考察を活発化し、メンバー間の仕事に関する意見交換を増加させる。そのことから、成果に正の影響を与えるようなポジティブな働きをするのである。しかし、異質メンバー間のコンフリクトにおいて、タスクコンフリクトのようにポジティブにコンフリクトが働く可能性についての議論は十分ではない。

実際、Menon et al(1996)や Menon et al(1997)は、マーケティング研究において、コンフリクトのコンセプトが多く適用されつつあるが、コンフリクトのポジティブな面を考察する研究が存在しないことを欠点として指摘し、コンフリクトを機能的なコンフリクトと逆機能的なコンフリクトに設定して、定量調査を行っている。

さらに、Harris et al(2008)もマーケティング論においてポジティブなコンフリクトの概

念が導入されていないために、既存研究ではコンフリクトのポジティブな面を含めた広い視角からの結果を消極的に取り扱ってしまっている限界を持つと指摘した。

こうしてマーケティング論においても、近年コンフリクトのポジティブな働きの考察の必要性について少数の指摘があり、研究で取り入れられている(例えば、Harris et al., 2008; De Clercq et al., 2009)。

しかしながら、組織論の方で議論されてきたように、コンフリクトは状況的な要因によりその働きを変える特性を持つために、特性に合わせたマネジメント方法が求められる。

したがって、最初からポジティブとネガティブでコンフリクトの機能を定めては、状況的な条件によるコンフリクトの働きの変化を把握することができず、具体的なマネジメント方法の提案に限界があると考えられる。それゆえに、職能横断的な関係においても、内容によってコンフリクトのタイプをわけて、多様なアプローチが求められると考えられる。

実際、相互依存しながら働く異質メンバー間でも仕事に関する意見の不一致は存在し、簡単にその例を探すことができる。

例えば、生産財企業において営業担当者と技術担当者は顧客対応というタスクを共同で行うことが多いが、その際に重点顧客への見方において違いが生じる場合が考えられる。つまり、営業担当者は売りに多く貢献してくれる顧客を重点顧客と考えるが、技術開発担当者は自分たちが開発した革新的な技術をもっとも活用してくれる顧客を重点顧客であるとするのである。

このようなタスクコンフリクトが生じると、相互のイメージする重点顧客に関して、お互い意見を交換することで、各メンバーは自分の考えていた重点顧客の意味を疑い、より客観的に再考察することができると予測される。このように、異質メンバー間で起こる仕事に関する異見は、相互の意見を理解するために、情報を公開することで情報交換が起ったり、幅広い選択肢を検討したりすることで、企業全体の成果を上げる可能性があると考えられる。

このような理由から、タイプによる職能横断的なメンバー間のコンフリクトをより具体的に考察することが必要であり、そうすることで企業全体の成果を上げるコンフリクトを働きかけることが可能になると考えられる。

次の二つ目は、コンフリクトとコミュニケーションとの関係を明らかにすることである。マーケティング論では、職能部門間の連携やマーケティング戦略の実行など関係的な成果に対するコンフリクトの影響が主に調べられている。一方、組織論においては、コンフリクトが組織や個人の成果、または組織の革新性に与える影響が調べられている。各分野に

において主にコンフリクトの成果への関係が定量的に調査されているが、その関係の解釈においてはコンフリクトのコミュニケーションへの影響が議論されている(Smith, 2011)。

つまり、コンフリクトがメンバー間のコミュニケーションを妨げて、成果を下げると予測されてきた。しかしながら、実際コンフリクトがコミュニケーションを妨げている局面については、仮説的なメカニズムを踏み込んだ研究が十分ではない。また、ポジティブなコンフリクトの働きの局面において、コミュニケーションがどのように変わっているのかについての考察が十分に行われていない。

したがって、コンフリクトと成果との関係の議論において、この関係のモデレート要因としてのコミュニケーションの役割、つまり、コンフリクトとコミュニケーションの関係を明らかにすることが必要になると考えられる。

三つ目は、同質メンバー間コンフリクトと異質メンバー間コンフリクトが同時に起こる場面を想定することである。企業内のコンフリクトの研究では、同質メンバー間のコンフリクトと異質メンバー間のコンフリクトを別々の場面において、ダイアドな関係の考察を行っている。しかし、各ダイアド関係が同時に生じる場面は考慮されていない。つまり、各関係は別々に考慮され、ある関係が他の関係に影響するような、ダイアド関係を越えた関係への考察はされていないように見える。

しかし、企業は有機的なものであり、メンバーは複数のメンバーと相互依存しながら役割を果たしている(野中 他, 1978; Laslo and Goldberg, 2008)。その中で、人間は複数の人と相互作用と行い、その中で複数のコンフリクト関係が同時に形成されると考えられる。その際、メンバーは自分の利害に合わせて、ある人とのコンフリクト関係に基づいて、他の人とのコンフリクト関係を調節するような、言わばあるコンフリクトが他のコンフリクトに影響を与えるような関係の構造が形成されると考えられる。

そもそも、社会学ではコンフリクトを動的なものとして捉えて、ある二人の中で起こったコンフリクトが他の関係に影響し、コンフリクト自体が移転を起こすものとして見なしている(Bowen, 1978; Proudford and Smith, 2003)。

要するに、コンフリクトは 2 人以上によって形成された複数の関係の中で、事情により他のコンフリクトに影響を及ぼし、人と人との間をルールによって回り続けるような動的な属性を持つ。社会学では、このようなコンフリクトの属性を現象として議論しているものの、企業内のコンフリクト研究では考慮してこなかったように考えられる。

したがって、異質メンバー間と同質メンバー間で別々に考察されてきた企業内コンフリクト研究に、コンフリクトの動的な特性を導入することで、企業内複数のコンフリクト

間の関係を明らかにすることが、さらなる課題の一つとして考えられる。この課題を考慮することで、より現実に近づいたコンフリクト研究が可能になると考えられる。

5. 小括

本章では、企業内のコンフリクトに関する先行研究の考察を行った。そこから、企業内コンフリクトは、所属しているグループが同じであり、目的と背景知識が似ている同質メンバー間と、所属している職能部門の異なる異質メンバー間の二つの場面において研究されてきたことが分かった。

さらに、コンフリクトは、タイプと状況によって、成果にポジティブに働くものとネガティブに働くものが両方存在することが分かった。しかし、このようなコンフリクトの多様な働きは、同質メンバー間の関係においてのみ調べられて、異質メンバー間においてコンフリクトのポジティブに働く可能性が十分考慮されなかったことから、異質メンバー間の関係においても、コンフリクトをタイプわけし、それぞれの影響を調べる必要があると指摘した。

また、コンフリクトと成果との関係が主に定量的に調査されてきたが、その理由の説明において、コンフリクトとコミュニケーションの関係が議論されている。しかし、この関係において定量的な検討が十分行われていないことから、コンフリクトとコミュニケーションの関係の考察が必要であることを指摘した。

最後に、現実的に同質メンバー間コンフリクトと異質メンバー間コンフリクトは、同時に起こり相互影響する場面への想定が可能であるものの、既存研究では議論されてこなかったことから、企業内コンフリクトの研究においてコンフリクトが相互関連する構造を考慮する必要があると述べた。

続く第2章からは、上で指摘した3つの問題点を踏まえて、その解決に向けての定量調査を行うことにする。

第2章 職能横断的なコンフリクトとコミュニケーション行動の関係に関する再検討

1. はじめに

企業内で教育的バックグラウンドが異なる職能部門メンバー間のコミュニケーションは、多様性を生み出す創造性の源である(Duncan and Moriarty, 1998; Aaker, 2009; Hirunyawipada et al., 2010)。このような、異部門メンバー間の多様性を連携させて、戦略に活用することは企業にとって重要な課題である言われている(Fiol, 1994; Amabile et al., 1996; Krohmer et al., 2002)。しかし、その多様性創出に先立ち、各メンバーの持つ背景の差はコンフリクトを生み出す大きな原因ともなる¹⁷(Weinrauch and Anderson, 1982; Cespedes, 1995; Pelled et al., 1999; Keller, 2000)。

このようなコンフリクトは、企業組織論において、「調和しない、対立する希望や欲望を持つ他人を認識すること」と一般的に定義されている(Jehn, 1997; 松尾, 2002)。

第1章の文献レビューで提示したように、職能横断的なコンフリクトに関する研究では、コンフリクトをネガティブなものとして捉えるか(例えば、Maltz and Kohli, 2000; Chimhanzi, 2004; Chimhanzi and Morgan, 2005 など)、最初から機能的な面と逆機能的な面に区分し(例えば、Menon et al., 1996; Menon et al., 1997; Massey and Dawes, 2007)、マネジャーレベルを対象に定量的な検証が多く行われた傾向が見られる。

しかし、マネジャー以下のレベルでも異部門メンバー間のコンタクトが行われ、コンフリクトとコミュニケーションが生まれている。特に、生産財企業では、営業担当者と技術担当者がチームを組んで、営業活動を行うなどマネジャー以下のレベルでも職能横断的な連携が多く行われている(高嶋, 2006)。

一方で、マーケティング論において連携を妨げるといわれてきたコンフリクトは、タイプと状況によっては、成果にポジティブな働きをすると報告されている(Rose and Soham, 2004; Rose et al., 2007)。その際、このようなコンフリクトの働きは、メンバーのコミュニケーション行動との関係に基づいて多く推論されている(Jehn, 1995; Jehn and Mannix,

¹⁷ Cespedes(1995)は、異なる利害を持つメンバーが意思決定プロセスに参加するほど、コンフリクトにより意思決定が遅くなると述べ、部門横断的な意思決定プロセスの断所を指摘した。また、Keller(2000)は、異部門メンバー間の多様性は、メンバーの仕事へのストレスを過剰させて、プロジェクトチームへの和合を妨げるとした。

2001; Matsuo, 2006)。

例えば、仕事に関するコンフリクトがあると、メンバー間で自由に話しができる雰囲気の中では、積極的にタスクについて他のメンバーとコミュニケーションを行うことで、最も良い選択肢を発見し、成果にポジティブな影響を与えることができる(Putnam, 1994)。しかしながら、コンフリクトとコミュニケーションの関係は推測に過ぎず、実際なぜコンフリクトがコミュニケーション行動に影響するのか、また状況的条件がこの関係をどのように変えるのかについては十分な検討が行われていない。

さらに、コンフリクトが具体的にどのようなコミュニケーション行動に関連しているかについても、十分議論されていないまま、コミュニケーションの媒介変数としての役割が主張されている。

一方で、こうした異質メンバー間のコミュニケーションは、メンバーにとって情報収集という目的を達成するための手段となれる(Dance, 1970)。そのゆえに、異部門メンバーの持つ機能を求めてコミュニケーション行動は成り立つと思われる。この際、他にその機能をする代替的な存在をどれぐらい保持しているのかは、メンバーのコミュニケーション相手との関係維持の動機となり、コンフリクトとコミュニケーションの関係に影響を与えると考えられる。

本章では、以上のような問題意識を踏まえて、マネジャー以下レベルにおける職能横断的なメンバー間のコンフリクトとコミュニケーション行動との関係について調べる。

2. 理論背景

2.1. 職能横断的なコンフリクトの概念

コンフリクトは、職能部門が異なるメンバー間において社会文化的な差が存在するために形成されるといわれている(Dewsnap and Jobber, 2002; Stasser, 1992; Griffin and Hauser, 1996)。例えば、Griffin and Hauser(1996)は、マーケティング部門のメンバーは典型的にビジネススクールから教育を受ける一方で、開発部門のメンバーは技術関連の大学から教育を受けた。こうした異部門メンバー間の教育的バックグラウンド、トレーニング、仕事経験の差が、多様な視角や意見の表現を高めるが(Stasser, 1992)、その異部門メンバー間の差が、認識される関係の効率にネガティブに関連するとも言われている(Dewsnap and Jobber, 2002)。

したがって、異部門メンバーは教育的な背景、価値への認識などにおいて多様性を持ち、そこから社会文化的な差が生み出され、コンフリクトが発生すると考えられる(Pelled et al., 1999; Jehn et al., 1999; Van der Vegt and Bunderson, 2005)。

各職能部門メンバー間の社会文化的な差は、国による差はあるものの(Song and Parry, 1997; Cho and Hahn, 2004)、時間志向・専門志向・階層志向・曖昧に関する寛容・選好するプロジェクト・専門分野のように5つの次元の差が一般的に報告されている。

マーケティング部門は、短時間で成果を確認できるような、既存資源を応用した改良的なプロジェクトを選好する。そして、市場に集中し、市場に適応するよう不確実性に対する受容度が高い。しかし、開発部門部門は、長い目で結果を待つことが必要な革新的なプロジェクトを選好する傾向を持つ。また、開発部門は科学的な専門性への貢献や発展に注目し、曖昧に対する受容度が低い。このように、各部門の持つ志向は考える世界を形成する。そのために、マーケティングと開発部門は、各自相手の目的と解決方法を理解するに当たって、混乱を感じ、トレードオフの問題を捉えてしまうことになる。

一方で、第1章の文献レビューで言及したように、職能横断的な関係において主にコンフリクトはネガティブな機能をするものとして見られてきた。にもかかわらず、コンフリクトは状況によって、異なる働きをすることもあり、その状況を見つけてインプリケーションを提示するのがコンフリクト研究の 이슈となっている(Jehn and Bendersky, 2001; De Drew and Weingart, 2003)。

状況依存的な特徴の中で調べられてきたコンフリクトは、主に内容によってはタスクコンフリクト・プロセスコンフリクト・リレーションシップコンフリクトとの3タイプに分類されて議論されている(Jehn, 1997)。

まず、タスクコンフリクトはタスクに関する見方や考え方、意見の不一致のことである。例えば、新製品開発の際、営業部門はマーケット志向が強いために画期的な技術を使わなくても、消費者のニーズを満たせる機能を追加させた商品の開発を好むと考えられる。しかしながら、技術部門は新しい技術を開発して、革新的な商品を開発したいと思う。その中で、新製品のコンセプトをどう決めるかという仕事に関する 이슈を巡ってタスクコンフリクトが生じると考えられる。

一方で、Laslo and Goldberg(2008)は異なるワークグループ間でも、資源が希少だったり、競争が激しい中、その問題についてコンフリクトが起こるとした。プロセスコンフリクトは、仕事を遂行する方式において、時間や資源の配分、役割の割り当てに関する不一致のことをいう。例えば、市場で注目を浴びている製品の技術情報を調査するタスクは、どちら

らの部門の仕事であるかが明確に定義できない。この際は、マーケティング部門と技術部門の役割分担や資源配分について意見の対立が予想される。

最後に、リレーションシップコンフリクトは怒り、苛立ち、敵意など、メンバーの感情的な不一致である。

さて、本論ではこのように職能横断的なコンフリクトを内容によって 3 タイプに区分して、議論を進める。その理由は、職能横断的なコンフリクトにおいて、コンフリクトのポジティブな働きに関する考察が少なかつたためである。実際、職能部門間のコンフリクトに関する議論では、最初から機能的な面と逆機能的な面としてのコンフリクトを設定して定量的に検討を行った研究が見られる(Menon et al., 1996; Harris et al., 2008; Massey and Dawes, 2007)。

しかし、前述したようにコンフリクトは状況によってその機能が変わることがあり、その状況を見つけるのがコンフリクト研究において大きなイシューとなっている(Jehn and Bendersky, 2001; De Drew and Weingart, 2003)。さらに、タスクやプロセス・リレーションシップの 3 タイプのコンフリクトは、主に一つの職能部門内において、目的と背景知識の似ているワーキンググループを対象に研究が多く行われた。しかし、上の例で挙げたように、そのような 3 タイプのコンフリクトは異質的メンバー間の関係においても考えられる。

したがって、本論ではコンフリクトを内容による 3 タイプの区分にしたがい、議論を行うことにする。

2.2. コンフリクト研究におけるコミュニケーションの位置づけ

ーコンフリクトと成果の関係におけるコミュニケーションの役割

3 タイプのコンフリクトは、定義によって、タスク関連コンフリクトと非タスク関連コンフリクトに分けることができる。

1) 非タスク関連コンフリクト

リレーションシップコンフリクトはグループと個人成果において、ネガティブな影響を与えるものとして検証されている(例えば、Amason, 1996; Amason and Sapienza, 1997; Jehn and Mannix, 2001; 松尾, 2002)。その理由について、既存研究で挙げられたのは以下

の3つにまとめることができる。

まず、一点目は、リレーションシップコンフリクトが人間の認知的な情報行動への能力を下げるためである。その関係は、Staw et al(1981)の脅威-固執モデル理論から説明されている。Staw et al(1981)は、災難や心理学分野の調査研究を用いて、人間がストレス、不安、興奮を経験するときに、情報行動が固執してしまうプロセスを理論モデルとして提示している。つまり、人間が脅威を感じたときには、自ら新しい情報への接近を制限し、内部的な推測や以前の経験に依存してしまう。さらに、情報の中心端緒にだけ注目し、周辺端緒に注意を払うことができず、部分的な情報プロセッシング行動だけが可能になると主張した。また、メンバーはグループの持つ不確実性が高まらないように、消極的な意思決定過程への参加の様子を見せるとした。したがって、メンバーはリレーションシップコンフリクトという脅威を感じると、他のメンバーとのコミュニケーションをせず、組織の会議への参加意欲が減るために、成果が下がると考えられている。

2点目に、リレーションシップコンフリクトが起こると、その解決や無視のためにメンバーの時間と能力の無駄が生じるためであるとされている。Evan(1965)は、関係性コンフリクトが生じると人間的なコンフリクトの解決にメンバーの注意が払われ、コンフリクトを無視しようと努力するために、グループの生産性が制限されると主張した。さらに、Pelled(1996a)は、メンバー間のデモグラフィックな差がリレーションシップコンフリクトを高め、成果が下がることを検証したが、他にPelled(1996b)は、そのプロセスの過程の成立理由の一つとして、メンバーのタスクにおける仕事への時間とエネルギーが議論、解決、またはタスクと関連のないコンフリクトの無視に使われる点も挙げている。

最後に3点目は、他のメンバーから表現されるタスク関連アイデアを制限するために、リレーションシップコンフリクトが成果を下げるとしている。Pelled(1996b)は、リレーションシップコンフリクトは、好きではない他のメンバーが提案するアイデアを納得しないようにすると主張した。そもそも感情的なコンフリクトは、認知的な検討が人間的な批判として間違っって解釈される際に起こり、リレーションシップコンフリクトとタスクコンフリクトは高い相関関係を持つ(Jehn, 1995; Dreu and Weingart, 2003)。このように、リレーションシップコンフリクトは、他の人とのコミュニケーション行動に問題を起こすものとして議論されている。

2) タスク関連コンフリクト

タスク関連コンフリクトとして、タスクコンフリクトとプロセスコンフリクトは、成果への合意は得られず、ポジティブな側面とネガティブな側面が両方議論されている。

成果にネガティブな影響を与える理由として、プロセスコンフリクトはリレーションシップコンフリクトと同様に、メンバーの時間と努力の無駄を生じさせる特性があることが指摘されてきた(Jehn and Mannix, 2001)。また、プロセスコンフリクトによってグループメンバーの行動が政治的になり、他のメンバーにコアな情報の伝達を躊躇することも報告されている(Maltz and Kohli, 2000)。

一方で、タスクコンフリクトにおいて、Jehn(1995)はタスクコンフリクトが個人の満足度や他のメンバーに対する好感、組織に残ろうとする意図を下げることを検証した。また、Roseman et al(1994)は、各々の感情は、特別な動機とゴールを持つと主張し、インタビュー調査から、人は普段、他人が自分の意見に対して反対意見を言ったり、自分の意見に対して質問をすると、不満や挫折を感じるとした。このような侮辱という感情は、人間の見返しの意欲を高め、コンフリクトを加速化させるために(Gabriel, 1998)、成果にネガティブな働きをすると考えられる。

一方で、タスク関連コンフリクトが成果にポジティブに働く理由については、まず、プロセスコンフリクトにおいて、プロセスに関連した論争が、現在のプロセスと基準の再評価を促進するためであると主張されている。Hedberg et al(1976)は、組織のプロセスデザインは、組織の柔軟性と応答を高め、プロセスデザイン活動を好ましい方向に向かわせると主張している。また、Baron(1984)は、組織内でタスクコンフリクトが起こると、共有された情報の評価や対案の評価が増進すると予測した。他に、De Dreu and Nijstad(2008)の研究でも、メンバー間で協同的な状態よりも、コンフリクトがあるときに、コンフリクト関係を認識的な資源として認識することが明らかになった。同様に、Amason and Schweiger(1994)も、タスクコンフリクトは、相互理解や異なる視角の表現を促進することで、合意を増加させると主張した。議論に参加することで、メンバーは自分の特別な利益を伴う最後の決定をする機会を得ることができるが、意思決定プロセスにおいてメンバーは大きな声を出すほど、意思決定により貢献することになる。また、彼らは、認識的コンフリクトはメンバーの感情的な納得に貢献すると主張した。その理由は、メンバーが意思決定プロセスに他人よりも、大きな声を出すと、他のチームメンバーは、メンバーが真剣に問題に取り組んでいると認識することになるために、感情的にもプロセスについてより

納得することになるのである。

また、De Drew and West(2001)は、同質的チームと職能横断的な異質的チームの2つにおいて、少数の異見と創造性の関係について調査を行った。結果では、両方とも少数者の異見のレベルが高い場合が低い場合と比べて、意思決定プロセスへの参加度が革新性にポジティブな影響を与えていることが検証された。その理由は、少数者の異見が、参加を通じて創造性と考えの分裂を刺激するためであると解釈されている。

このように、タスクに関するコンフリクトは、組織にとって、創造的視角の発達とメンバー間の学習を促進するポジティブな働きをすることが見受けられる。

3) 小括

第1章で主張したように、内容によって区分できる3タイプのコンフリクトは成果との関係が主に議論されてきたように見える。その理由は、状況的条件によるコンフリクトと成果との関係の解明に研究の焦点が当てられてきたためであると考えられる。その際、この関係に関する解釈は、コンフリクトとメンバーのコミュニケーション行動の関係が主に裏づけされている(Smith, 2011)。

例えば、リレーションシップコンフリクトは、ストレスと不安を生じさせ、新しい情報への接近や他人との相互作用を減らし自分を守ろうとするために、組織内の情報共有と学習が行われず、成果が下がるとする(松尾, 2002; Rose et al., 2007)。同様に、タスクコンフリクトがあると、メンバーは侮辱を感じて感情的な反応を起こす、かつ、プロセスコンフリクトは他人が信頼できずコアな情報のフローが妨げられるために、成果が下がるのである(Jehn and Mannix, 2001)。一方では、タスクとプロセスコンフリクトは、メンバーを動機付けて、仕事の方向性に関する議論を活発にさせて、メンバー間で問題点を認識したり、情報を共有することができるともされている(Hedberg et al., 1976; Cohen, 1984; Sarason, 1984; Schweiger and Rechner, 1989; De Drew and West, 2001)。

表 2-1. コンフリクトのコミュニケーションとの関係に関する主張

	理由	成果への働き
タスクコンフリクト	創造的視角共有と組織学習促進	Positive
	侮辱のような感情的な反応	Negative
プロセスコンフリクト	現在のプロセスの基準の再評価促進	Positive
	政治的態度・感情的反応	Negative
リレーションシップコンフリクト	個人の情報プロセシング行動制限	Negative

このように、コンフリクトと成果との定量的検討が進んできた一方で、その媒体変数の役割をするコンフリクトとコミュニケーションの関係に関する議論は、定量的な検討がほとんど行われないうまま、主張の段階にとどまっているように見える(Dreu and Weingart, 2003; Smith, 2011)。

以上の問題を受けて、近年コンフリクト研究では、コンフリクトと成果との関係をより具体的に説明するために、コンフリクトと成果との関係において、状況のモデレート効果の確認が行われている。例えば、Jehn et al(2008)は、ポジティブな態度、価値、モチベーション、思いやりのような組織の肯定的な状況(emergent state)が、3タイプのコンフリクトと成果との関係をどのように、モデレートするかについて検証を行い、そのプロセスを明らかにしようとした。

さらに、プロセスコンフリクトは、Jehn et al(2010)が指摘しているように、まだしも定量調査での考察が少なく、その働きについての調査が求められる。

一方で、職能横断的なコンフリクト研究では、コンフリクトをネガティブなものとして捉えながら、多様なコミュニケーション行動との関係を調べている。その際には、そもそもコミュニケーションとして頻度を計った研究が多かった。しかし、Fisher et al(1997)は、多くの研究がコミュニケーションを頻繁度で捉えているが、コミュニケーションを多様に捉えることが必要であると主張した。その理由は、コミュニケーションというのは、頻繁に行われるだけでいいのではなく、その方式が重要であるためである。Hunter and Geobel(2008)は、コミュニケーションの頻度が高まると受信者の情報負荷量が高まり、情報の質が下がる、かつ更なるコンフリクトが発生することを報告した。

したがって、既存研究ではコンフリクトがただコミュニケーションの頻度と質を下げると

推論されてきたが、どのコンフリクトが具体的にいかなるコミュニケーション行動に影響を与えているのかについて、定量的な検討が求められている。

以上の問題意識を踏まえて、本研究ではプロセスコンフリクトを含めた 3 タイプのコンフリクトとコミュニケーション行動との関係の解明に注目する。

しかし、このような他人とのコミュニケーションは、コミュニケーションを代わりに行う代替案の存在によって、影響を受けると考えられる。その理由について、以下では Exit & Voice 理論から説明する。

2.3. Exit & Voice 理論

Hirschman(1970)の提唱した、Exit & Voice 理論は、顧客が製品に不満を感じたり、組織メンバーが組織に不満を持ったとき、他の対案にシフトする(Exit)、または、不満を経営者に伝えるか(Voice)の二つの行動パターンで関係を説明している。

彼は、経営者は次の二つの代替的ルートを経てその欠陥に気づくとした¹⁸。

- ① 顧客の幾人かが特定企業の製品を購入することをやめたり、あるいは、成員の幾人かが特定組織を退去したりする。これが退出オプション(Exit Option)である。その結果、収益は低下し、メンバーシップは傾き、結局経営者は、退出をもたらした欠陥がいかなるものであったにせよ、これを改善する方法と手段を追求するように強いられる。
- ② 企業の顧客や組織の成員が、経営者に対して、あるいはその経営者を管轄しているなんらかの別の権威筋に対して、あるいは耳を傾けてくれるなにがしかの人に呼びかける一般的な抗議を通じて、その不満を直接表明する。これが告発オプション(Voice Option)である。その結果、経営者はそこでも、顧客や成員の不満の原因と治療可能な処方箋の探求に取り組む。

この理論は主に、企業間取引や消費者の購買行動において多く議論されている。しかし、Hirschman(1970)は、組織内で従業員が不満を持ったときに、逃げるかその中で変化を見つけるかへの選択問題についても同一視している(Aram and Salipante. JR,1981)。

さらに、Hirschman(1970)は、従業員は比較的にならぬ不満への表現としてボイスを採択する

¹⁸ 三浦(1975), 組織社会の論理構造 (日本語訳) の pp. 4~5 から

傾向があるとした。その理由は従業員は顧客よりも少ないオプションを持ち、ボイスの利益が退出のコストと比べて、顧客よりも大きいのが普通であるためである。

したがって、重要なのはボイスに向かう従業員の性向を利用する特定の組織的なメカニズムを作り上げることであるとした。

そこから考えると、高い費用が予想されるにも関わらず、個人が組織からの撤退(withdraw)やシフト(switch)をすると決定することは、Voiceよりも相当の努力を要求する、かつメンバーがこの状況を解決できそうもないと信じてしまったことを意味する(Hirschman, 1970, p. 81)。

つまり、個人はコンフリクトを感じたら、その相手と作った最も少ない組織から離れて相互作用を減らすという Exit 行動は、個人にとって思い切ったの決定事項であると考えることができる。

3. 仮説導出

第2章の目標は、営業と技術の職能横断的な関係において、3タイプのコンフリクトとコミュニケーション行動との関係及び代替案の存在によるモデレート効果を明らかにすることである。

マーケティング研究において、コミュニケーションは頻度、方式、結果物を中心に概念化されている。

まず、頻度度(frequency)とは、紙、対面ミーティング、電話、メールのような手段を使って、情報共有を行う程度を言う(Huber and Daft, 1978; Morgan and Piercy, 1998; Becera and Gupta, 2003)。Huber and Daft(1978)は、相互依存が高い状況では、コミュニケーション頻度が高くなるという、メンバー間でタスク依存が情報伝達の原因となると主張した。また、Morgan and Piercy(1998)は、上位マネジャーのリーダーシップや明確に計画されたスケジュール、多様な階層のメンバーの参加がコミュニケーションの頻度を上げることがを検証した。

続いて、ポジティブなコミュニケーションの方式として、双方向性(bidirectionality)が調査に用いられている。

双方向性は、ギブ&テイクをベースとして、送信者と受信者がお互いフィードバックを交じり合いながらコミュニケーション方式を取っている程度をいう(Mohr and Sori, 1995; Fisher et al., 1997)。Mohr and Sori(1995)は、双方向的なコミュニケーションは、相互に

質問をしたり、証拠の確認や解決案を探すことを可能として、そのプロセスの中でメンバーはコミュニケーションが明確で信頼できると認識することが可能になるとした。こうした双方向性は、明確な意思交換を可能にしながら、言葉や文化の差による理解不足を減らす機会を提供するために、目的と背景知識の異なるメンバー間において、最も求められるコミュニケーション方式として理解されている(Wheelwright and Clark, 1992)。

最後に、結果物として受信者が認識する情報の質(PIQ¹⁹)は、送信者からもらう情報が正確で適時に行っていると受信者が認識する程度をいう(Maltz and Kohli, 1996; Fisher, 1997)。PIQは送信者からもらう情報への満足度そのものとして考えることができる(Mohr and Sori, 1995; Brashear et al., 2003; Becerra and Gupta, 2003)。Mohr and Spekman(1994)は、情報への満足度は成功的なパートナーシップに基づいて成立され、相手の機会主義的な行動への恐れが解消されることで高くなることを検証した。さらに、Mohr et al(1996)は、取引関係において一側が感じる満足度は肯定的な態度(協力的なコミュニケーション)から得られるとした²⁰。

さて第2章では、コミュニケーションを双方向志向とPIQで捉えて、コンフリクトによる影響を検証することにする。その理由は、前述したように営業と技術のようにメンバーの持つ背景知識や目的が多いに異なる場合は、コミュニケーションを行う頻度よりも相互理解を伴うようなコミュニケーション方式や満足度が重要となると考えられるためである。

さらに、近年企業内の情報交換におけるIT手段が発達する中で、企業内では以前より多様な手段によるコミュニケーションが行われている。そのゆえに、多様な手段の中でメンバーは個人の好みによって主に使うコミュニケーションツールを選択している可能性がある。

したがって、既存研究で用いられたような単純に特定の手段による連絡の回数を計るよりも、手段を利用する方式やそこから得られる結果物に注目するのがより必要なコミュニケーションの測定になると考えられる。以上の理由から、第2章ではコンフリクトの影響を受けるコミュニケーション行動として双方向志向とPIQに設定する。

一方で、タスクコンフリクトは、タスクに関する見方や考え方、意見の不一致のことである。タスクコンフリクトはメンバーの業務に対する自尊心を下げたり、仕事に対する満

¹⁹ Perceived Information Quality

²⁰ Brasher et al(2003)は、営業担当者の営業マネジャーに対する信頼は、営業担当者の仕事への満足度と関係志向を促進するが信頼を形成するには、お互い同様な価値を共有することが必要であると述べた。

また、Lewichi and Stevenson(1997)によると①似たような利害関係②似たような目標・目的③似たような価値規範の3要素が同質性をベースとする信頼発展を促進すると主張した。

足感や他人への好感を下げる(Roseman et al, 1994; Jehn, 1995)。また、プロセスコンフリクトが高いとメンバーの行動を政治的になったり、コンフリクトを無視するためにメンバーの能力が浪費される(Maltz and Kohli, 2000; Jehn and Mannix, 2001)。

このように、タスクやプロセスコンフリクトが高いと、メンバーは他のメンバーの業務にコミットメントしようとする意欲を下げ、問題点を見逃す一方で、コンフリクトによるストレスから逃げるために、双方向的なコミュニケーションを減らすと考えられる。

また、リレーションシップコンフリクトがあると、メンバーは情報伝達活動を制限し、意思決定活動への参加を減らす(Staw et al., 1981; Alper et al., 1998)。さらに、メンバーはリレーションシップコンフリクトを無視しようとする傾向を見せる(Pelled, 1996b)。これに関して、Jehn(1995)は、リレーションシップコンフリクトが直接に成果に影響を与えていないという定量調査の結果の解釈において、インタビュー調査に基づき、次のような説明をしている。彼女は、メンバーは感情的なコンフリクトがあると、自分の仕事分野を変えたり、情報が必要なときには他の人のデスクに行ったりして、そのメンバーとの仕事を逃げて自分を守ろうとすると主張した。

したがってリレーションシップコンフリクトが高いと、メンバーは他人とのコンタクトを減らし、他人と問題が起こっても意思決定参加を避けることから、双方向的なコミュニケーションを減らすと考えられる。

また、他人からもらう情報の質への満足度は、相手に対する信頼度による(Mohr and Sori, 1995)。自分と仕事に対する見方が異なると、相手の持つ仕事への視角を疑い、トレードオフに問題を解決しようとする(Song and Parry, 1997b; Dyer and Song, 1997; Pelled et al., 1999)。Surra and Longstreth(1990)は、緊張とコンフリクトを感じる人は、他人との関係に不満足する傾向があることを検証した。

以上の議論を踏まえると、タスクコンフリクトが高い中で、メンバーは相手の問題解決方式が信頼できないために、相手からもらう情報の質への満足度が低くなると考えられる。

さらに、資源や役割に関する対立であるプロセスコンフリクトは、メンバーを政治的にさせる。プロセスコンフリクトが起こると、相手の機会主義的な行動を疑うために、信頼ができず PIQ を下げると考えられる(Mohr and Spekman, 1994)。

最後にリレーションシップコンフリクトが高いと、相手の意見を納得しようとしな(Pelled, 1996b)。そのために、相手からもらう情報への不満も高くなると考えられる。したがって、3 タイプのコンフリクトは共に、PIQ を下げると考えられる。よって、次のような仮説が立てられる。

仮説 1.タスクコンフリクトはコミュニケーションの a)双方向性 b)PIQ に負の影響を与える。

仮説 2.プロセスコンフリクトはコミュニケーションの a)双方向性 b)PIQ に負の影響を与える。

仮説 3.リレーションシップコンフリクトはコミュニケーションの a)双方向性 b)PIQ に負の影響を与える。

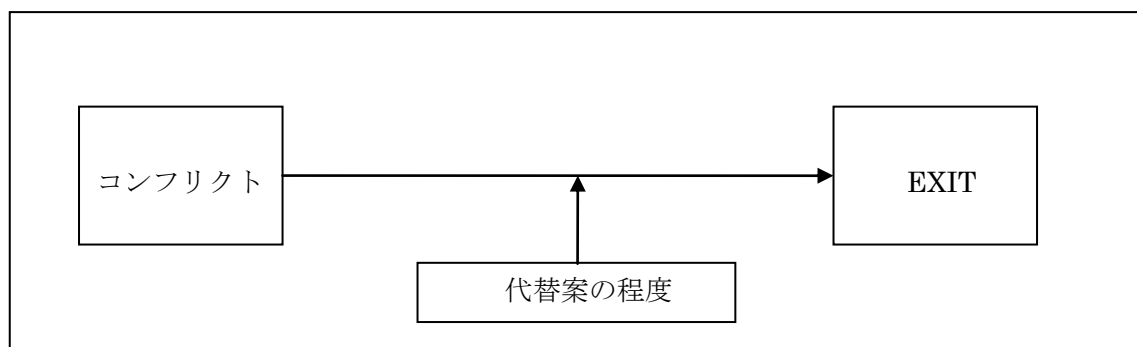
Exit-Voice 理論によると、メンバーは他の人との関係で不満を感じたときに、不満について話すか(Voice)、その人との相互作用を減らすか(Exit)の 2 つの行動を取るとされている。その中で Exit 行動を見せる理由は、①解決の見込みが見えない②存在する代替案を選択する方がコストが安いと認識するためである。

この際、不満を感じる人にとって、多くの代替案の存在は、Exit をするコストを安くする要因になると考えられる。

Emerson(1962)のパワー依存理論によると、依存とは他人が人に対してパワーをもっていることであり、他人からすれば自らにとって望ましいことを人にさせる能力を持つことになる。その際、他人に対する依存は①他人が保有しコントロールしている資源の重要性和、②他人以外からの資源の利用可能性、によって規定される。

したがって、営業担当者がコンフリクトの高い技術担当者に対する依存を減らせるかどうかは、コンフリクトの高い技術担当者以外からの資源利用可能性によって規定されると考えられる。

図 2-1. 代替案の程度の影響



つまり、営業担当者は現在一緒に仕事をしている技術担当者と同じような機能をしてく

れる他の技術担当者が、対案として多く存在していると、その他の技術担当者に仕事依存をすることができるので、今仕事をしている技術担当者とのコンフリクトが高くなると、その人との相互作用を簡単に減らすことが可能になると考えられる。さらに、代替案が多いと、現在の技術担当者からもらう情報への不満をより大きく感じると考えられる。

したがって、以下のような仮説が作られる。

仮説 4. 営業担当者の持つ代替案が多くなるほど、タスクコンフリクトと a) 双方向性 b)PIQ との負の関係は強められる。

仮説 5. 営業担当者の持つ代替案が多くなるほど、プロセスコンフリクトと a) 双方向性 b)PIQ との負の関係は強められる。

仮説 6. 営業担当者の持つ代替案が多くなるほど、リレーションシップコンフリクトと a) 双方向性 b)PIQ との負の関係は強められる。

4. 実証分析

4.1. 調査概要

以上の仮説を検証するために、質問票調査で得られたデータを統計的に分析する方法を取った。質問票調査は、事前インタビューの後、2011年7月9日から19日まで9日間、日本の生産財企業であるバンドー化学の営業担当者100名を対象に行われた。

具体的な回収方法については、社内便で営業担当者に直接質問票を配布し、回収された後、回収された質問票を電子メールを通じて著者に伝送してもらった。本調査では、100名に質問票を依頼し、全員から回収することができた(回収率100%)。その中で、異常値を見せる3つのサンプルを除いた。回答者はすべて男性である。

4.2. 分析

職能横断的なコンフリクトの尺度は、Jehn and Mannix(2001)の9項目において、松尾(2002)の和訳を参考にしたものを用いた。各項目は5点のリッカートスケール(全く違う⇔全くその通り)を利用した。回答者である営業担当者には、仕事上でもっともコンタクトの

多い技術担当者との関係をイメージするように、提示した。

コミュニケーション行動において、双方向性は Fisher et al(1997)が開発した 5 項目を用いた。また、PIQ は、Maltz(2000)の尺度を参考にした。

また、営業担当者の持つ代替案は、「技術部門にいる知り合いの数が多い」「技術部門には友達といえる人の数が多い」の 2 項目について、5 点のリッカートスケールを利用し、平均値により変数を合成した。

また、各項目においては、平均値による合成変数を作り、その変数を重回帰分析に用いた。

表 2-2. 各変数の項目

構成概念	項目の内容	アルファ
タスクコンフリクト	技術者とももの見方、考え方がかなり異なる	.788
	業務について、技術者と反対意見を良く出す	
	業務について、技術者と意見が分かれることがよくある	
プロセスコンフリクト	業務について誰が何をすべきかについて技術者と意見が分かれることがよくある	.788
	業務の責任範囲について、衝突することがある	
	業務への努力、情報や時間、サポートのようなものの配分について、技術者と意見が分かれることがよくある	
リレーションシップコンフリクト	技術者との間に、緊張関係がある	.577
	技術者との交渉で、腹を立てることがよくある	
	技術者との間での感情的な対立が大きい	
双方向性	技術者から接触・打ち合わせ要請に必ず対応する	.849
	技術者は私からの接触・打ち合わせ要請に必ず対応する	
	円満な意思疎通ができる	
	頻繁にフィードバックを提供してくれる	
	双方向的なコミュニケーションを行う	
PIQ	技術からの情報はいつも正確である	.726
	技術からの情報は信頼性が乏しい(逆)	
	技術との会話はちょうど必要な時に行われる	
	技術が建設的な対案をくれると期待できる	
	技術者の仕事への能力と意識を信じる	
代替案	技術部門に知り合いの数が多い	.759
	技術部門には友達といえる人の数が多い	

表 2-3. 職能横断的なコンフリクトとコミュニケーション行動との相関関係

	1	2	3	4	5	6
1.タスクコンフリクト	1					
2.プロセスコンフリクト	.652**	1				
3.リレーションシップコンフリクト	.537**	.622**	1			
4.代替案	.018	.095	-.018	1		
5.双方向性	-.271**	-.218*	-.350**	.336**	1	
6.PIQ	-.295**	-.384**	-.274**	.178	.628**	1

** . 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

* . 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

表 2-4. 双方向性を従属変数とする階層的重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
定数	4.809	4.460	4.524	4.725
タスクコンフリクト	-0.110	0.020	-0.097	-0.104
プロセスコンフリクト	.050	0.051	0.169	0.049
リレーションシップコンフリクト	-0.287***	-0.294***	-0.308***	-0.261**
代替案ダミー	0.273***	0.897**	0.840**	0.461**
タスクコンフリクト×代替案ダミー		-0.224		
プロセスコンフリクト×代替案ダミー			-0.220	
リレーションシップコンフリクト×代替案ダミー				-0.073
調整済み R ²	0.170	0.184	0.180	0.163
ΔR ²		0.022	0.019	0.002
ΔF	5.868***	2.589	2.155	0.181

p<.10*, p<.05**, p<.01***

注. 数字は標準化されていない係数

第 2 章では仮説を検証するために、階層的重回帰分析を行った。

具体的には、合成変数化した営業担当者間の3タイプのコンフリクトと代替案ダミーを独立変数に、そして3タイプのコンフリクト×代替案ダミー(少=0, 多=1)の変数を、それぞれ新たな説明変数として投入した²¹。代替案のダミーは、平均値以上を1とし、以下を0にした。

まず、コミュニケーションの双方向性を従属変数とする場合(表 2-4)、モデル1は、3タイプのコンフリクトと代替案を独立変数として投入した基本モデルとなる。その結果から、リレーションシップコンフリクトのみが双方向性に負の有意な影響を与えていることが検証され、仮説3aは支持されたが($\beta = -0.287, p < .01$)、仮説1aと2aは不支持となった。

そして、モデル1に、タスクコンフリクト×代替案ダミーの交互作用項を投入したところ(モデル2)、F変化量から、有意に影響を与えていないことが確認できた。また、プロセスコンフリクト×代替案ダミーの交互作用項を投入したモデル3及びリレーションシップコンフリクト×代替案ダミーの交互作用項を投入したモデル4のF変化量が有意ではなかったために、仮説4aや仮説5a、そして仮説6aは不支持となった。

表 2-5. PIQ を従属変数とする重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
定数	4.586	4.204	4.209	4.236
タスクコンフリクト	-0.045	0.089	-0.026	-0.011
プロセスコンフリクト	-0.221**	-0.218**	-0.067	-0.222**
リレーションシップコンフリクト	-0.033	-0.032	-0.058	0.068
代替案ダミー	0.213**	0.863**	0.929**	0.970**
タスクコンフリクト×代替案ダミー		-0.235*		
プロセスコンフリクト×代替案ダミー			-0.282**	
リレーションシップコンフリクト×代替案ダミー				-0.297*
調整済み R ²	0.140	0.161	0.169	0.162
△R ²		0.030	0.036	0.030
△F	4.749***	3.239*	4.002**	3.289*

p<.10*, p<.05**, p<.01***

注. 数字は標準化されていない係数

²¹ 交互作用項3つ間の相関関係が強いために(相関係数が0.9以上)、3つの交互作用項を一緒に投入することはあきらめ、各交互作用項を投入していく方法を選んだ。

続いて、PIQを従属変数とした場合(表 2-6)、モデル 1 は、コンフリクト 3 タイプと代替案を投入した基本モデルである。その結果から、プロセスコンフリクトが PIQ に有意な負の影響を与えていることが検証され、仮説 2b が支持された($\beta = -0.221$, $p < .05$)。しかし、仮説 1b、仮説 3b は不支持となった。

その後、モデル 2 から 4 まで順次に交互作用項を投入した。交互作用項間には強い相関関係が存在したために、一揆に重回帰式に投入することはしていない。モデル 2 で、タスクコンフリクト×代替案ダミーの交互作用項を入れた結果、代替案の程度によって、タスクコンフリクトの回帰係数に -0.235 の有意な差が存在することが分かり、仮説 4b は支持された($p < .10$)。代替案が少ない営業担当者において、タスクコンフリクトの回帰係数は 0.089 であり、有意ではない。代替案の多い営業担当者のタスクコンフリクトにおいても、影響力が有意だった($t = -1.873$, $p < .10$)。したがって、代替案の多い営業担当者において、タスクコンフリクトが PIQ に強い負の影響を与えることが言える。

次に、モデル 3 でプロセスコンフリクト×代替案ダミーの交互作用項を投入した結果では、代替案の存在によって、回帰係数に有意な差があることが検証された($\beta = -0.282$, $p < .05$, 仮説 5b 支持)。代替案が少ない営業担当者において、プロセスコンフリクトの回帰係数は -0.067 であり、代替案の多い人は、 -0.349 である。代替案の多い営業担当者において、その有意度を検証した結果、有意ではなかった($t = -0.405$)。

最後にリレーションシップ×代替案ダミーの交互作用項を入れた結果、交互作用項が負で有意であり、仮説 6b が支持された($\beta = -0.297$, $p < .10$)。代替案が少ない営業担当者はリレーションシップコンフリクトの係数が 0.068 であり、代替案が多い営業担当者は -0.229 で有意であった($t = -2.184$, $p < .05$)。したがって、代替案の多い営業担当者において、リレーションシップコンフリクトが PIQ を下げる傾向が強いことが言える。

5. 考察

第 2 章は、職能横断的なメンバー間のコンフリクトとコミュニケーション行動との関係に焦点を当て、この関係が存在する代替案の程度によってどのように変わるかについて検証を行ったものである。

発見事実は次のようにまとめることができる。

まず、リレーションシップコンフリクトが双方向的なコミュニケーションを下げる一方で、プロセスコンフリクトは PIQ を下げている。

そして、3 タイプのコンフリクトと PIQ の負の関係は代替案の程度によって、モデレートされていた。特に、この関係は代替案が多い営業担当者の方が、少ない営業担当者と比べて強い傾向を見せた。しかし、3 タイプのコンフリクトと双方向的なコミュニケーションの負の関係は、営業担当者の持つ代替案の程度によって変わることはなかった。以上が第2章の分析から明らかになった内容である。

検証結果から、以下の2点について考察を行うことができる。

まず、一点目はリレーションシップコンフリクトが双方向的なコミュニケーションに対して直接的な負の影響を与えたことである。その理由として、リレーションシップコンフリクトは、その解決の重要性がタスク関連コンフリクトと比べて比較的に低く、そのために、メンバーは解決に営むよりも避ける方法を取っている可能性が考えられる。Jehn(1995)は、リレーションシップコンフリクトが成果に直接な影響を与えない検証結果の理由を探るためにインタビューを行った。そこから、組織内でメンバーはリレーションシップコンフリクトのあるメンバーとの接触を減らすような行動を取っていることを発見した。要するに、メンバーは仲が悪いメンバーと交互作用を続けて、仕事を効率を下げるよりも、他のメンバーに仕事の依存を移していることが考えられる。

本研究の結果からも言えるように、営業担当者は技術担当者とリレーションシップコンフリクトが高いと、その人とのコンタクトを減らしていることが分かる。この結果から、実践的なインプリケーションが考えられる。つまり、メンバー間の双方向的なコミュニケーションを促進するためには、リレーションシップコンフリクトを解決できるマネジャーのサポートが必要になると考えられる。

そして、2点目は3タイプのコンフリクトと双方向的なコミュニケーションの関係は、営業担当者の持つ代替案によってモデレートされていなかった点である。その理由としては、組織内部の要因によって、コンフリクトの双方向的なコミュニケーションへのネガティブな働きがコントロールされている可能性が考えられる。

前述したように、組織内のメンバー(従業員)は比較的に不満への表現として Exit よりも Voice を採択する傾向が強い。それは、組織メンバーが少ないオプションを持ち、Voice の利益が退出のコストと比べて大きいためであるとされている(Hirschman, 1970)。

したがって、組織内ではメンバーが他のメンバーとのコンフリクトによって、その関係から退出することなく、解決に向かって Voice をするように何らかのコントロールをしている可能性が考えられる²²。メンバーが組織内で他のメンバーとコンフリクトがある状況でも、

²² メンバーの組織内の Voice 行動について、Helper(1991)は情報交換と相手にコミットメ

情報交換や相手へのコミットメントをやめないようにする組織の装置は、組織の雰囲気やタスクの複雑性などが考えられる。

タスクの複雑性については、Jehn(1995)や Barnett and Pratt(2000)の研究から例を探ることができる。Jehn(1995)は、タスクの複雑性が高いときには、タスクを遂行する上で必要となる情報の量と質が高く、メンバーの焦点が仕事上の議論に向けられることにより、新しい情報の受け入れ姿勢が高まり、メンバー間の情報交換及び協調性が高くなるとした。また、Barnett and Pratt(2000)は、環境の変化から与えられる試練が、メンバー間の知識創出やコントロール能力を成長させ、柔軟な対応を可能にすると主張した。

したがって、タスクの複雑性は簡単に他の人に情報やタスク依存をできなくする要因になると考えられる。

本研究において、代替案の程度によってコンフリクトと双方向的なコミュニケーション間の関係が影響を受ける場面が見られなかった理由は、営業組織のタスクの複雑さからその原因が考えられる。つまり、営業という仕事の特性がタスクの複雑性が高い(松尾, 2002)。そのために、本研究の調査対象であった営業組織では、コンフリクトと双方向的なコミュニケーションのネガティブな関係が代替案の程度によって影響を受けなかったと考えられる。

そして、二点目は営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトが営業担当者の技術担当者からもらう情報の質を下げていることである。プロセスコンフリクトは役割や資源配分に関する意見の不一致であり、プロセスコンフリクトが高いとメンバーは政治的になり、コンフリクトを解決するのに能力の無駄が生じることで成果にネガティブな働きをすることが報告されている(Maltz and Kohli, 2000)。プロセスコンフリクトはメンバーの政治的な性向を刺激し、相手に対する信頼を減らすと考えられる。このような傾向は営業担当者が他の代替案からもらう情報と比較を行うために顕著になると考えられる。

こいした背景から、調査結果では3タイプのコンフリクトとPIQのネガティブな関係において、代替案の程度によるモデレート効果が見られたと考えられる。

営業担当者のPIQは、営業担当者と技術担当者の円滑な共同活動の進行のために、高めることが求められる。それは、営業担当者のPIQが低いと技術担当者が信頼できず、お互い満足できるコンセンサスを導くことがより難しくなるためである。したがって、営業担当者のPIQを高めるためには、営業担当者の技術担当者間のプロセスコンフリクトや営業担当者の持つ代替案の程度をコントロールすることが必要になると考えられる。

ントを行う程度として示している。

第3章 トライアド関係における企業内コンフリクトに関する実証研究

1. 問題意識及び本章の目的

職能横断的連携(cross-functional cooperation)は、各部門のメンバーが相互依存しながら情報の共有を可能にするツールであり、マーケティングに関する目的の達成を可能にするために、重要であるとされる(Song et al., 1997; Olson et al., 2001)。

その目的の一つが、新製品開発の実現である。異なるコンポーネントやディシプリン、そして機能に対応する人々ないし職能部門間の効率的な連携は、全体システムとして製品イノベーションを現実できる(楠木, 1997; Song et al., 1997; 川上, 2001)。

次に、二つ目のマーケティング目的は、レベルの高い顧客対応を実現することである。顧客との関係構築や維持の活動は、もはや営業担当者だけの仕事ではなく、顧客に対応する開発や生産、サービスの担当者を巻き込んだ活動として考えられる(高嶋, 2006)。

特に、生産財企業では、製品の技術が複雑であり、カスタマイズを求める顧客と注文を相談することが多いため、営業担当者と技術担当者がチームになって、営業活動を行うことが常識となっている。また、営業部門が生産部門や技術開発部門とチームを組んで顧客のオーダーの納期に合わせることも、営業部門主導の連携作業の一つの例として挙げられる。

しかしながら、このような職能横断的な連携は、簡単に達成できるものではなく、さまざまな制約により妨げられる。Song et al(1997)は、職能横断間のメンバーの特性や背景の差異、また言葉と用語の差、組織的な責任への認識の差異から生じるコンフリクトによって、連携は妨げられるとしている。

実際、企業内のコンフリクトが高いと、マーケティング活動において各メンバーは局所的な問題解決に陥り、連結した活動を展開できなくなり、伝達される情報の質が下がるといわれている(Xie et al., 2003; 高嶋・桑原, 2008)。Lasli and Goldberg(2008)は、高い組織の成果は、チームマネジャー間で利害に関する認識の差がなく、資源の割り当て管理において互い同意している場合にのみ得られることを検証した。このように、コンフリクトは企業内の連携や成功を妨げるもっとも深刻な問題とされている。

ところが、序章でも言及したように、今までの多くの企業内の職能横断的な連携に関する研究では、コンフリクトよりも、組織構造のようなシステムの調整による連携の促進が注目されてきた(Xie et al., 2003; Olson et al., 2001; Maltz and Kohli, 2000)。しかし、機能

横断的連携は物理的な構成物と違って、人間が関わる問題であるので、社会文化的な側面に関わる総合方法が求められ、機械的な接近の危険性が指摘されている(川上, 2001; Xie et al., 2003)。

こういった面から、機能横断的連携は、人間による調整が大きく求められ、人間の心理的な側面に関わるコンフリクト問題に注目した促進案を考え出すことは重要であると考えられる。

要するに、企業内人間間のコンフリクト問題の解決は、機能横断的な連携の促進を考えるための重要な要因であり、人間的な側面を考えた総合方法を考えるためのカギとして考えられる。

一方で、メンバー間コンフリクトはタスク・プロセス・リレーションシップの 3 つが存在するが、その中でタスクコンフリクトは仕事に関するメンバー間の意見交換にもなり、限られた状況の上では、成果にポジティブな働きをすることで促進が求められるとされている。

しかし、このようなポジティブなコンフリクトの働きは職能横断的な関係において十分に考慮されず、マーケティングマネジメント研究分野において問題点として指摘されてきた(Menon et al., 1996; Rose and Shohan, 2004; Rose et al., 2007)。

また、第 1 章の企業内コンフリクトに関して行われた先行研究のレビューで指摘したように、現実では、企業内のメンバーは複数の他のメンバーと働いき、その中では同時に複数のコンフリクトが生じる。そこで、あるコンフリクトが他のコンフリクトによって影響を受けるような関係が想定されるものの、既存研究ではこのような関係に関して十分に議論されてこなかったと考えられる。

したがって、以上のような問題を踏まえて、第 3 章では職能横断的な関係においてもコンフリクトを 3 タイプに捉え、複数のメンバー間で感じる動的なコンフリクトの特性に基づき、一つの部門内の同質的なメンバー間のコンフリクトと部門横断的なコンフリクトの関係について明らかにする。

以下ではまず複数のメンバー間のコンフリクト関係の形成過程に関する理論を紹介する。

2. 理論背景

2.1. トライアド関係におけるコンフリクトの移転

コンフリクトは2人の中でだけ生じるものではなく、3人以上を囲んだ関係の中でも、見られる現象である(Robbins, 1978; Thomas, 1978)。このように、2人の中でコンフリクトが起こった際、第3者を関係に囲むことで、3つのコンフリクト関係が形成されていく構造を、トライアド関係という(Bowen, 1978; Smith, 1989)。

トライアド関係の中で、第3者はコンフリクトの起こった2人の状況に関する知識や情報を全然持っていない場合でも、友人であるという理由から味方になり、友人の敵を自分の敵に回すという状況が、この関係の前提条件となる(Labianca et al., 1998)。

トライアド関係の中で、コンフリクトは規則に従い移動を行うが、その規則について以下では、コンフリクトの移転に関する現象を説明した理論を整理した上に、資源依存理論とパワー依存モデルに基づき、なぜコンフリクトが移転をするのかについて考察を行う。

1) コンフリクトの移転現象の紹介

コンフリクトの移転²³とは、ある2人の中で発生したコンフリクトが、他の第3者との関係に影響を与える状況を意味する。このようなコンフリクトの動的な性質はBowen(1978)を先頭に理論化されて、Smith(1989)や Proudford and Smith(2003)により精緻化されている。

最初に、Bowen(1978)の研究では、2者間の関係に緊張(コンフリクト)が現れた際に、他の第3者との関係が形成されていく現象において、トライアド関係の意味を明確にした。彼は、観察調査から以下のような現象を捉えている。

「二者間(XとY)にコンフリクトが発生すると、二人の中の一人(Xと仮定する)が第三者(Aと仮定する)を関係の中に入れ込む傾向がある。二者間関係X-Yに、Aが入りXと関係を結ぶことでYが孤立する三者間関係が形成される。A-Xの緊密な関係の形成とAの支持によりXは強くなるが、Yは相対的にパワーがなくなるため元のX-Y関係は不安定になる。この場合、YはXの行動を変えようとする。その行動には(1) X-Aの緊密な関係(bond)

²³ Proudford and Smith(2003)ではムーブメントという表現を使っているが、この単語は複数の意味を持ちイメージの混沌を呼び起こしやすいために、移転という用語を使う。

を崩すか、(2) X との関係直すか、(3) A との関係を改善するものがある。そのため A は X-Y が相互にパワーを獲得するため「道具」となる。このように、第 3 者を巻き込んだ関係を発展される構造をトライアド関係(triangulation)²⁴と呼ぶ。」

この現象がトライアド関係の形成のプロセスであり、A は X と Y との緊張内容を知らないが X と友人であるという理由から、X とは味方になると前提されている。

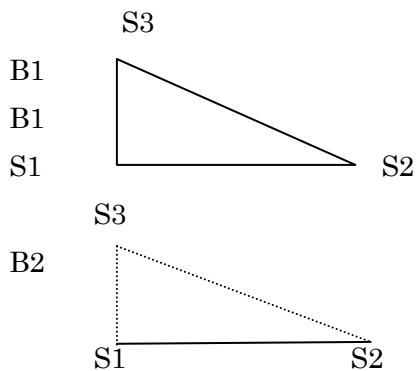
次に、Smith(1989)と Proudford and Smith(2003)は、Bowen(1978)の研究を引継ぎ、トライアド関係をより具体的にタイプ化している。

²⁴ トライアド関係とトライアングル関係は同一の意味として考えている。

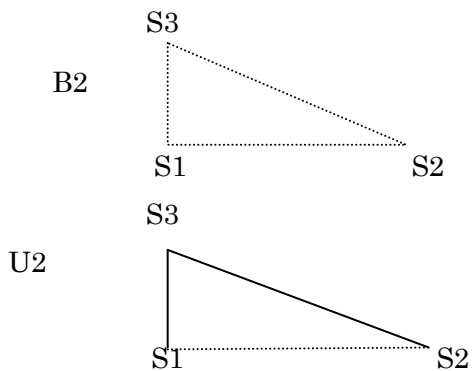
図 3-1. トライアド関係の種類

同質メンバー

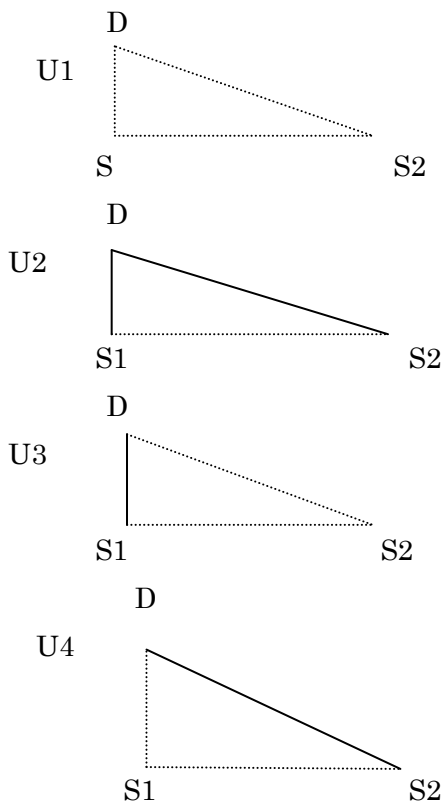
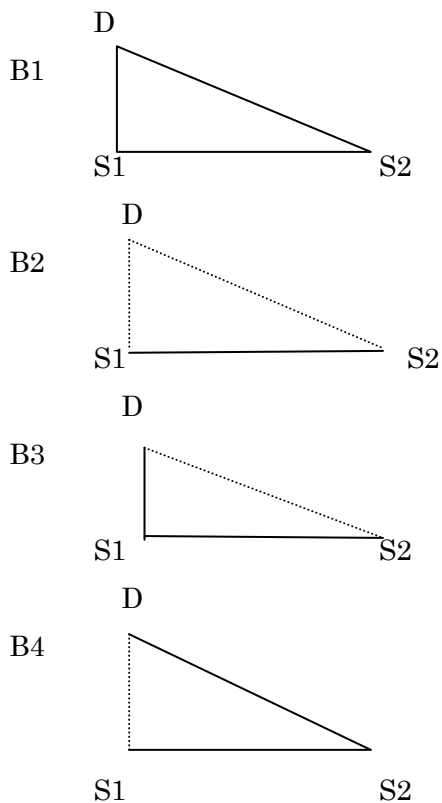
均衡のトライアド



不均衡のトライアド



異質メンバーを囲む



線：肯定的な関係 点線：コンフリクト関係

S1・S2：同質メンバー D：異質メンバー

出所：Smith(1989)、Proudford and Smith(2003)

Proud and Smith(2003)は、トライアド関係に均衡と不均衡の概念を導入して、それぞれコンフリクトが起こす移転をタイプ分けした。均衡と不均衡の判断基準は、コンフリクトの移動可能性が残っているかどうかにより決まる。

まず、コンフリクトの均衡状態は、3者間のコンフリクト関係が安定している状態である。この均衡状態では、2者間のコンフリクトが、他の関係に影響を与えることはない。それは、a) すべての3者間関係が肯定状態 b) 3つの関係の中で、2つがコンフリクト状態であり、残り1つが肯定である状態に、コンフリクトの均衡が取れているとされる。

そして、コンフリクトの不均衡の状態は、2者間の関係の性格を原因にして、第3者との関係の性格が影響される状態である。c) すべての関係が緊張関係である、d) 3つの関係の中で2つが肯定で残り1つが緊張関係である、際にコンフリクトの均衡が取れていないとする。

彼らによると、トライアド関係が不均衡である理由は、第3者はS1とS2が対立している中で、二人の中でどちらかの1人だけを選んで味方にしないといけないためである。

S1かS2の2人の中で1人を選んでしまったことで、選ばれていない一方とは敵になる。S1とS2の間にコンフリクトが現れると、S1とS2は相手に対するパワーを増やすために、第3者であるS3とチームを組んで、対抗しようとすると考えられる。

このようなプロセスで、S1とS2の対立により他の関係が影響されるので、不均衡の状態が現れたとされる。

したがって、トライアド関係が均衡になるためには、同質メンバー間の対立は許容できないので、同質メンバー間でコンフリクトが存在するとトライアド関係はいつも不均衡状態になる。つまり、S1とS2の間に対立がある場合は、コンフリクトは均衡の取れたトライアド関係が現れるまで、トライアド関係の中を移動し続けることになる。

以上のように、Smith(1989)と Proud and Smith(2003)の研究は、同質メンバー間のコンフリクトを静態的な結果物としてではなく、他のコンフリクトへ影響も与えるような動きのプロセスを持つものとして捉えている。しかし、理論であり、実証的に証明されているわけではなく、コンフリクトが移転をする理由について具体的に説明をしていないという限界を持つと考えられる。

2) 資源依存理論とパワー依存理論に基づく説明

以上では、コンフリクトをトライアド関係の中で移転をするような動的な存在として

捉えた。しかし、なぜこのような移転が生じるのであろうか。

ここでは、その根拠を資源依存理論とパワー依存モデルに基づき、説明する。

資源依存理論(Pfeffer and Salancik, 1978)は、企業間における相互依存性を説明するために、よく使われる。元々、資源依存理論は組織を基本的な分析単位としているが、個人に分析単位を変えても説明できるとされている(山倉, 1993, 1997)。

この理論の行動原理の前提は、以下の通りである。

市場で存続して行くために、個人は外部から諸資源を必ず獲得・処分しなければならない。また、自ら自律性を保持し、他人への依存を回避しようとし、出来る限り他人をして自らに依存させ、自らの支配の及ぶ範囲を拡大しようとし、依存を受け入れざるを得ないときには、それを積極的に取り扱うという行動原理を持つ。

自分を存続していくために、個人は外部から資源を獲得して処分しないといけないが、同質である二人の中でコンフリクトが起こってしまうと、相互に資源依存をすることは、難しくなると考えられる。

実際、組織内のコンフリクトが高くなると、情報交換やコミュニケーションが進まないために(Xie et al., 2003; Jehn and Bendersky, 2003)、コンフリクト状態では、相互資源依存は難しくなると思われる。

それにも関わらず、他人への資源依存は、不可欠なものであるために、代替的な相手を探すような行動を行うと予測できる。代替的な相手への資源依存を維持するために、代替的な相手との関係は、肯定的に管理される必要性があり、意図的な関係の管理が行われると期待できる。

したがって、同質メンバー間でコンフリクトが発生すると、お互いの資源依存は難しくなる。そこに、第3者という代替先が2人の関係に参加することとなり、トライアド関係が形成され、コンフリクトは移転を起こすと考えられる。

さらに、トライアド関係の形成は、メンバー間のパワー依存関係(Emerson, 1962)から説明することができる。

Emerson(1962)は、他人に対する依存は、他人が保有しコントロールしている資源の重要性と他人以外からの資源の利用可能性により決まると主張した。つまり、他人にとって必要な資源を自分だけが持っている、他人を自分に依存させることができ、それによってパワーが獲得²⁵されるのである。ここでいうパワーとは、自らにとって望ましいことを他

²⁵Emerson(1962)の主張に基づき、寺本(1984)はパワーを拡大するには以下の4つの条件が必要であるとした。

人にさせる能力を言う(山倉, 1993; Robbins, 1978)。

したがって、同質メンバー間でコンフリクトがあると、相手に対するパワーを増やすために、相手が自分に依存するような手段を開発していくと考えられる。そこで、第 3 者との関係の重要性から、コンフリクトのある相手を自分に依存させることができると期待できる。

このことから、同質的な 2 人の中でコンフリクトが起こると、相手に対するパワーを増やそうと、相手を自分に依存させるため、第 3 者という異質性を持つメンバーとの関係を肯定的に維持することで、トライアド関係が形成され、コンフリクトは移転を起こすと考えることができるのである。

2.2. トライアド関係における企業内政治活動

一方で、以上で説明したトライアド関係の中でコンフリクトが移転することは、メンバーの政治行動として理解することができる。

組織は、内外のメンバーの利害の対立と調整の場であり、さまざまな利害を持った集団のパワーネットワークとして言われている(Mintzberg, 1983; 山倉, 2007)。メンバーは限られた資源の割当てをめぐって、競争しており、自分の利害を獲得するために行動する。このように組織内における利益ならびに不利益の配分に影響を及ぼす、もしくは影響を及ぼそうと試みる諸行動を、政治行動という(Robbins, 1978)。

山倉(1993)は、政治行動というのは、ユニット間の相互依存性が複合化し密接が濃くなった状況のもとで行われ、他人との依存を当事者同士で対処することができないときに用いられるとした。つまり、政治行動は、当事者レベルで相互依存関係を変えていくのではなく、第 3 者の働きかけ、あるいは第 3 者への働きかけにより、間接的に操作していき、自らにとって有利な方向に向かって第 3 者に影響を与えることである。

したがって、トライアド関係の形成は、第 3 者を関係に介入させ、パワーを増やすような、政治行動の一種として見なすことができる。さらに、企業内トライアド関係におけるコンフリクトの移転現象は、メンバーが目的達成のために、関係を意図的に調節するとい

-
- ①他人に対する自らの資源そのものの価値を高めることで他人の自らの依存を高める。
 - ②他人以外の選択肢を増やすことで代替を拡大して自分の依存を低くする。
 - ③人との関係の必要性を減らす。
 - ④結託の形成により他人にとっての選択肢を減らす。

う観点からも、政治行動としてみるができる。

ところで、前述したように、トライアド関係の形成は、観察調査だけが行われ、一般的な現象として、定量的な検証は行われていない。さらに、トライアド関係の中でコンフリクトは、メンバー間の緊張状態を示しているだけで、具体的なタイプにより提示されていない。よって、コンフリクトのコントロールへの意識をすることなく、ただ現象として報告されているように見える。

したがって、以下では、上で議論したトライアド関係の中でコンフリクトが移転する性質を、企業内に置き換えて、定量的な検証を試みる。

3. 仮説導出と分析枠組み

3.1. 境界連結者としての営業担当者の機能

営業担当者個々は、マーケティング活動を行う主体であり、境界連結者としての機能を担っている。

前述したように境界連結者とは、組織と組織の境界に位置して活動を行う組織メンバーであり、対外的な関係において組織を代表して交渉や折衝を行う営業管理者や対外折衝担当者が相当する。境界連結者は、組織間に存在するコーディングスキームを克服し、環境から不確実性を削減し、環境から学習して戦略的な価値のある情報を収集する機能をする一方、企業内の部門間または部門内のコンフリクトを回避あるいは解除してメンバーとの調整を行う(Katz and Kahn,1966; Aldrich, 1977; 原田, 1999; 松尾, 2002; Beverland, 2001; 小林・南, 2004)。

このような境界連結者として営業担当者は、トライアド関係の中に存在して、異質メンバーや同質メンバーと同時に仕事をしながら、多くのコンフリクトを感じると考えられる。

営業担当者がコンフリクトをよく感じると考えられる理由は、営業部門の特性から考えることができる。営業部門は、他の部門と比べて職能部門内の同質メンバー間の競争が激しく、メンバーはそこからコンフリクトを感じやすいといわれている²⁶(松尾, 2002)。さらに、Ferris and Kacmar(1992)によると、メンバーの機会主義的な行動は、組織の資源が減

²⁶ メンバー間の競争はコンフリクトを起こす原因にもなるが、一方で成果を上げる作用もすると報告されている。例えば、Luo et al(2006)の調査では、職能横断的な競争が、より良い問題解決方法を考案させることで、企業の顧客成果(維持・満足・ロイヤリティ)や財務成果を高めていることが検証された。また、Aleper et al(1998)も、競争的な目標が発展的な論争を発達させて、チームの成果に貢献するとした。

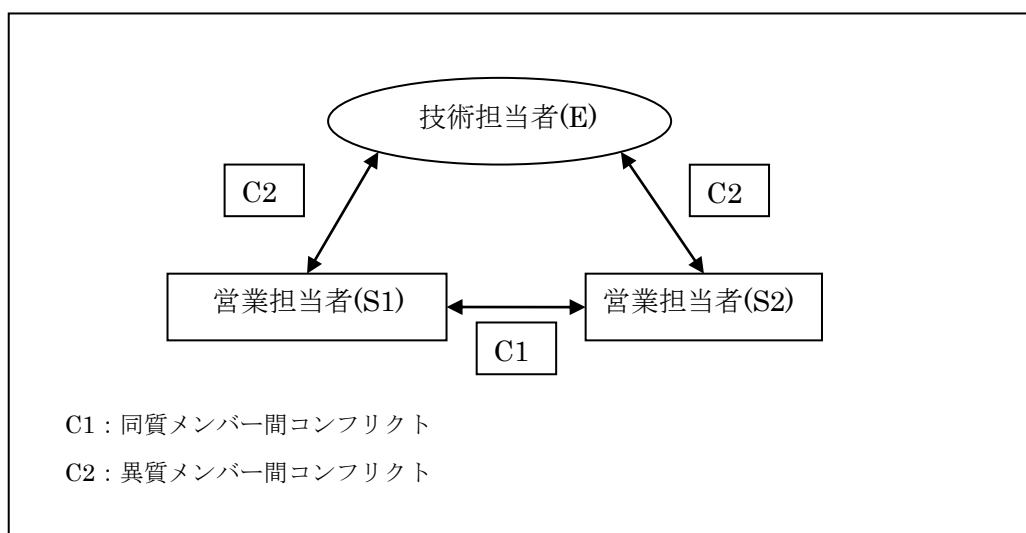
少したり、資源の既存のパターンが変わったりしたときに、表面に出やすくなることを発見した。この点に関して、営業部門では財務ベースと行動ベースのような成果評価方式を使い、競争と顧客志向を同時に奨励する中で、営業担当者は限られた資源を獲得するために、機会主義的な行動に走る可能性が高いと考えられる。

さらに、営業担当者は営業部門に所属していながら営業部門以外の人とも接近する機会が多い。高嶋(2006)は、顧客との関係構築や維持の活動は、もはや営業担当者だけの仕事ではなく、顧客に対応する開発や生産、サービスの担当者を巻き込んだ活動であると述べていると述べた。例えば、生産財企業の場合、顧客から新製品の開発を要求されたり複雑な技術的知識が求められたりする場合には、技術担当者が営業に同席することが多いにある。

以上のように、営業担当者個々は、境界連結者として営業部門を代表し、他の職能部門のタスク担当者と連携を直接行う同時に、営業部門内の他の営業担当者と関係を持つ。したがって、営業担当者はトライアド関係の中に置かれて、背景知識や目的が似ている同質的な他の営業担当者や異質的な他の職能部門メンバーと両方向のコンフリクトを感じることができる。

以上の議論を踏まえて、以下のようなトライアド関係を設定することができる。

図 3-2. 企業内トライアド関係の設定



3.2. 仮説導出

以上の図 3-2 のように、営業担当者間を同質メンバー間とし、営業担当者と技術担当者間の関係を異質メンバー間にする事で、企業内のトライアド関係を設定することができる。

ここでは、各関係におけるコンフリクトを、タスク・プロセス・リレーションシップの 3 タイプに分類して仮説を導出する。

そもそも、トライアド関係において、コンフリクトが移転をするには、同質メンバー間にネガティブなコンフリクトが存在することが前提となっている (Bowen, 1978; Smith, 1989)。

タスクコンフリクトは、仕事に関する意見の不一致であり、メンバー間でタスクコンフリクトが高いと、メンバーは仕事に対する満足度が下がり、自分の意見に対する他人からの攻撃を感じるようになる (Roseman et al, 1994; Jehn, 1995)。

さらに、リレーションシップコンフリクトとプロセスコンフリクトは、メンバーの情報接近能力や組織成果に対するメンバーの貢献意欲を下げ、重要ではないことに集中してしまうことで、組織の成果に負の影響を与える働きをすることが報告されている (Jehn, 1995; Amason, 1996; Pelled et al., 1999; Jehn and Mannix, 2001)。また、第 2 章の結果からみて、リレーションシップコンフリクトは双方向的なコミュニケーションをしないようにする。

このように、営業担当者間で 3 つのコンフリクトが高い際には、営業担当者はコンフリクトの高い相手に情報依存ができず、そのコンフリクト状況を克服するために、技術担当者という第 3 者を関係に巻き込むようなトライアド関係を設定すると考えられる。

その際、営業担当者は、他の営業担当者に対抗するよう、第 3 者との関係を肯定的に管理しようとするために、技術担当者と問題が起こっても、強い姿勢が取れずに (Fisher et al., 1997)、技術担当者の意見を優先的に受け入れることで、技術担当者とのコンフリクトを管理すると考えられる。

したがって、以下のように仮説を立てることができる。

仮説 1-1. 営業担当者間のタスクコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のタスクコンフリクトに負の影響を与える。

仮説 1-2. 営業担当者間のタスクコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のプロセスコ

ンフリクトに負の影響を与える。

仮説 1-3. 営業担当者間のタスクコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のリレーションシップコンフリクトに負の影響を与える。

仮説 2-1. 営業担当者間のプロセスコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のタスクコンフリクトに負の影響を与える。

仮説 2-2. 営業担当者間のプロセスコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトに負の影響を与える。

仮説 2-3. 営業担当者間のプロセスコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のリレーションシップコンフリクトに負の影響を与える。

仮説 3-1. 営業担当者間のリレーションシップコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のタスクコンフリクトに負の影響を与える。

仮説 3-2. 営業担当者間のリレーションシップコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトに負の影響を与える。

仮説 3-3. 営業担当者間のリレーションシップコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のリレーションシップコンフリクトに負の影響を与える。

4. 実証分析

4.1. 調査概要

仮説を検証するために、質問票調査で得られたデータを統計的に分析する方法をとった。質問票調査は、2回にわたる事前インタビューの後、2010年8月30日から9月10日までに12日間、日本の大手電気設備メーカーの営業担当者を対象に行われた。

具体的な回収方法については、営業企画担当者が、各営業拠点のキーパーソンに調査者の選定を依頼し、社内便を通じて質問票を配り、回収した後、回収された質問票をメールを通じて、著者に転送した。

150名に質問票を依頼し、92人から回答してもらうことができた(回収率61%)。回答者はすべて男性であり、地域は首都圏、関西圏、名古屋圏、その他で区分され、仕事特性によっては、企業を対象にする部門と市販を担当する部門に分けられた。なお、勤続年数は5年以下27名(29.3%)、5年以上64名(69.6%)だった。

さらに、事前インタビューでは、営業担当者の成果の評価方式や営業担当者と技術担当

者のコンタクトの回数や方式について確認を行った。特に、営業担当者間で割り当てを行う役割や資源について具体的な内容を伺い、質問項目に反映した。

インタビューに基づき、調査対象の企業は、以下の 2 つの理由から研究対象として、適切と判断できる。それは、1) 生産財企業であって、常に営業担当者個々が技術担当者と連携して営業活動を行っている 2) 営業担当者の業績評価方式を財務ベースと行動ベースの両方を用いて、組織的に競争を奨励していることから、営業担当者は技術担当者和他の営業担当者と同時に面する一方で、営業担当者間では競争による激しいコンフリクトが存在すると考えられる点である。

同質メンバー間のコンフリクトの尺度は、Jehn and Mannix(2001)と松尾(2002)が開発して利用された尺度によって測定した。尺度は 9 項目であり、各項目は 5 点のリッカートスケール(全く違う⇔全くその通り)を利用した。項目の内容においては、自分ともっとも目的と背景が似ていると見られる人との関係をイメージしてもらった。

また、異質メンバー間のコンフリクトにおいて、既存研究では研究によって尺度が大いに異なり、他の目的を持つ他人の妨げを認識することとか、目的の違いのような意味を持つ状況を操作化した上で、コンフリクトとして用いた(Barcly, 1991; Maltz and Kohli, 2000; Xie et al., 2003; Cooper et al., 2008)。しかし、前述したように異質メンバー間でも連携した活動を行い、その中でタスクコンフリクトやリレーションシップコンフリクトまたプロセスコンフリクトは存在するものとして想定できる²⁷(Rose and Shoham, 2004; Rose et al., 2007)。

そのために、本章では、第 2 章と同様に Jehn and Mannix(2001)と松尾(2002)が開発し利用された尺度を使い、営業担当者と技術担当者間のコンフリクトを測定した。同じく、尺度は 9 項目で、各項目は 5 点のリッカートスケール(全く違う通り⇔全くその)を利用した。回答者である営業担当者には、仕事上でもっともコンタクトの多い技術担当者との関係をイメージしてもらった。

そして、本研究では、統制変数として営業担当者の勤続年数(5 年以下=0, 5 年以上=1)、地域(首都圏=0, その他=1)、営業マネジャーの協力度及び営業部門の革新性を、3 タイプのコンフリクトと共に投入することにした。

営業マネジャーの協力度は、営業担当者と技術担当者のコンフリクトに対して、営業マ

²⁷ Rose and Shoham(2004)と Rose et al(2007)は国内のチャネルに参加する組織間のコンフリクトをタスクコンフリクトと感情的なコンフリクト(emotional conflict)に捉えた。異部門間のプロセスコンフリクトに関しては、調査のために行った事前インタビューから、異部門メンバー間にも時間・役割分担といったプロセス遂行においてコンフリクトがあることを確認した

ネジャーが妥協するようにサポートする程度を言う(Rahim, 1983; 高橋, 1988; Thomas, 1992; Menguc and Auh, 2008; Scotter and Beamish, 2011)。Song et al(2000)は、マネジャーが協力的にコンフリクトを解決するのは、相互のニーズや興味、意識を理解させ、効果的なコミュニケーションを実現しようとする傾向であるとし、マネジャーの協力が部門間連携を奨励することを検証した。また、Le-meunier-Fitzhugh et al(2011)は、マネジャーがメンバー間で協同するようにサポートするほど、コンフリクトが低くなることを明らかにした。

そこから、本研究でも営業マネジャーの協力度を営業担当者と技術担当者間のコンフリクトを下げる要因として位置付ける。

また、組織的に新しい問題解決方式の採用やアイデアを生み出すことが奨励・支援される程度を指す革新性も、個人の知識獲得や学習のために、コミュニケーションを高める組織風土として多くの既存研究で検討されてきた(Scott and Bruce, 1994; Menon et al., 1999; Ruppel and Harrington, 2000; 松尾, 2002; Weick and Ashford, 2001,p.713)。革新的な雰囲気の中では、仕事に関する言い合いが意見の攻撃として誤解されずに、メンバー間では協力が奨励される。したがって、営業部門の革新性は営業担当者と技術担当者間のネガティブなコンフリクトを下げる働きをすると考えられる。

項目は、松尾(2002)の尺度を採択し、「個人の創造性が奨励される雰囲気」、「各々の問題解決方式認定」「柔軟的で変化に適応」「変化への受容度」の4項目で計られた。

4.2. 分析結果

まず、各関係におけるコンフリクトに関して因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行った結果では、営業担当者間のコンフリクト及び営業担当者と技術担当者間の関係の両方において、Jehn and Mannix(2001)、松尾(2002)と同様にタスク・プロセス・リレーションシップの3タイプに分類された²⁸。

続く分析では項目の平均値によって作られた合成変数を用いた。その理由は、次のような理由からである。営業担当者間のコンフリクトに関する因子分析の結果を見ると、プロセスコンフリクトは、特定の項目が強く負荷していることもあり、やや偏った変数になっている。

²⁸ 一つのグループ内のコンフリクトにおいて、既存研究の多くが3つの因子を採択しているため、第3因子の固有値(0.910)が若干1を下回るが、本研究ではこれを3番目の因子として採用することにした。

また、営業担当者と技術担当者間のコンフリクトに関する因子分析の結果においては、各コンフリクトへの負荷量の差が存在しない項目がある。したがって、各コンフリクト項目を平均値により合成して、その合成変数を分析に用いたのである。

表 3-1. 営業担当者間のコンフリクトに関する因子分析

営業担当者間のコンフリクト	因子		
	リレーションシップ コンフリクト	プロセスコ ンフリクト	タスクコン フリクト
1.交渉で腹を立てることがよくある	.908	-.088	.003
2.感情的な対立が大きい	.719	-.075	.088
3.緊張関係がある	.590	.100	-.107
4.業務への努力、情報や時間、サポートの配分について意見が分かれる	-.114	1.047	.013
5.業務の関音範囲について衝突することがある	.067	.539	.118
6.業務について誰が何をすべきかについて意見が分かれる	.434	.447	-.101
7.業務について意見が分かれることがよくある	-.022	-.008	.907
8.業務についてお互い反対意見を良く出す	-.060	.034	.724
9.見解が良く食い違う	.297	.158	.393
固有値	4.298	1.208	0.910

注. 因子抽出は最尤法、回転はプロマックス法を用いた。

因子間相関係数

因子1	因子2	因子3
因子1	.527	.559
因子2		.595

表 3-2. 営業担当者と技術担当者間のコンフリクト

営業担当者と技術担当者間のコンフリクト	因子		
	リレーションシップコンフリクト	プロセスコンフリクト	タスクコンフリクト
1. 業務の責任範囲について衝突することがある	.979	.036	.005
2. 業務について誰が何をすべきかについて 技術担当者と意見がよく分かれる	.875	.068	.124
3. 業務への努力、情報や時間、サポートの配分について意見が分かれる	.664	.073	.014
4. 業務についてお互い反対意見を良く出す	.018	.880	.067
5. 業務について意見が分かれることがよくある	.068	.814	.069
6. 技術担当者とは見解が良く食い違う	.252	.294	.262
7. 技術担当者とは、緊張関係がある	-.074	-.033	.694
8. 技術担当者とは感情的な対立が大きい	-.169	.274	.647
9. 技術担当者との交渉で腹を立てることがよくある	.362	-.167	.611
固有値	4.616	1.289	0.863 ²⁹

注. 因子抽出は最尤法、回転はプロマックス法を用いた。

因子間相関係数

因子 1	因子 2	因子 3
因子 1	.537	.558
因子 2		.653

²⁹ 営業担当者と技術担当者間のリレーションシップコンフリクトにおいて、固有値(0.863)が1を下回るが、部門横断的なメンバー間のコンフリクトに関する先行研究(Rose et al.,2007)でも同じ内容の項目でリレーションシップコンフリクト(emotional Conflict)が検証され分析に用いられている。よって本研究でも3番目の因子として採択することにした。

表 3-3. 変数の記述統計及び相関分析

	標準 偏差	平均値	α	1	2	3	4	5	6
1. 営業間タスクコンフリクト	0.86	2.43	0.79	1					
2. 営業間プロセスコンフリクト	0.82	2.12	0.75	.573**	1				
3. 営業間リレーションシップコンフリクト	0.84	2.47	0.78	.510**	.514**	1			
4. 営業と技術間タスクコンフリクト	0.88	2.57	0.82	.346**	.288**	.144	1		
5. 営業と技術間プロセスコンフリクト	0.97	2.98	0.87	.231	.284**	-.021	.574**	1	
6. 営業と技術間リレーションシップコンフリクト	0.76	2.41	0.70	.168	.171	.143	.617**	.495**	1

p<.05*, p<.01**

その後、営業担当者と技術担当者間のコンフリクトに与える営業担当者間のコンフリクトの影響を明らかにするために、営業担当者と技術担当者間のコンフリクトを従属変数とする重回帰分析を行った。具体的には、統制変数として、勤続ダミー、地域ダミー、コンフリクトに対する営業マネジャーの協力程度、営業部門の革新性を、営業担当者間のタスク、プロセス、リレーションシップの3タイプのコンフリクトと共に投入した。

表 3-4. 重回帰分析の結果

	営業と技術間タスク コンフリクト	営業と技術間プロ セスコンフリクト	営業と技術間リレーシ ョンシップコンフリクト
勤続ダミー	-.026	-.021	-.162
地域ダミー	.016	.076	-.146
マネジャーの協力	.018	-.243**	.034
営業部門革新	.175	.119	.062
営業間タスクコンフリクト	.327**	.212	.115
営業間プロセスコンフリクト	.149	.304**	.091
営業間リレーションシップコンフリクト	-.068	-.273**	.067
調整済み R ²	.087	.130	.011
F 値	2.206**	2.895***	1.135

その結果、営業担当者と技術担当者間のタスクコンフリクトを従属変数としたモデルの場合、営業担当者間のタスクコンフリクトが従属変数に有意な正の影響を与えていることから($\beta=0.327, p<.05$)、仮説 1-1 は不支持となる。また、プロセスコンフリクトとリレーションシップコンフリクトの影響力は検証されなかった(仮説 2-1, 仮説 3-1 不支持)。

次に、営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトを従属変数としたモデルの場合、営業担当者間のプロセスコンフリクトが有意な正の影響を与えていた($\beta=0.304, p<.05$)。よって、仮説 2-2 は不支持になる。他に、営業担当者間のプロセスコンフリクトの営業担当者と技術担当者間のリレーションシップコンフリクトへの影響は有意ではなかったことから、仮説 2-3 は不支持となる。

一方で、営業担当者間のリレーションシップコンフリクトが営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトに負の有意な影響を与えていることが明らかになり($\beta=-0.273, p<.05$)、仮説 3-2 が支持された。したがって、営業担当者間でリレーションシップコンフリクトが高いと、営業担当者は技術担当者とのプロセスコンフリクトを下げていることが言える。

他に、営業マネジャーの協力が営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトに有意な負の影響を与えている($\beta=-0.243, p<.05$)。よって、営業担当者が技術担当者とコンフリクトに妥協をするように営業マネジャーがサポートをするほど、プロセスコンフリクトが減っていることが分かる。

5. 考察

第 3 章では、既存研究で同じグループメンバーの間でのみ測定されてきたと見られる 3 タイプのコンフリクトを、所属しているグループの異なる異質メンバー間の関係においても存在することを検証した。そして、トライアド関係において複数の関係のコンフリクトの関係がどのように関係しているのかを明らかにした。

検証結果は、営業担当者間のリレーションシップコンフリクトが営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトを減少させている一方で、営業担当者間のタスクコンフリクトは営業と技術間のタスクコンフリクトを高めている。そして、営業担当者間のプロセスコンフリクトが営業と技術間のプロセスコンフリクトを高める原因となっている、にまとめることができる。以下では、分析結果から明らかになった事実に基づき、次の 5 点について考察を行う。

まず、一点目は、営業担当者間のリレーションシップコンフリクトが営業と技術間のプロセスコンフリクトに負の影響を与えていた点についてである。つまり、営業担当者が他の営業担当者とのリレーションシップコンフリクトを強く認識すると、技術担当者とのプロセスコンフリクトを減らしていることが見受けられる。プロセスコンフリクトは、役割分担や資源配分のような仕事の遂行に関する対立である(Jehn, 1997)。二人の中でプロセスコンフリクトが起こって、相手より有利な役割や資源を獲得したり自分の都合のよい時間に相手を合わせるためには、パワーが必要になると考えられる。その際、営業担当者は他の営業担当者との間に感情的な対立があつて他の営業担当者に対して情報依存が難しくなると、技術担当者に対する依存度がより高くなる。そのことから、技術担当者に有利な資源配分や役割分担になっても不満が言えずに、技術担当者との肯定的な関係を維持し、資源依存をしようとすると考えられる。このような背景から、営業担当者間のリレーションシップコンフリクトが営業と技術間のプロセスコンフリクトを減らしていたと考えられる。

したがって、Bowen(1978)や Proudford and Smith(2003)の主張したトライアド関係においてコンフリクトが移転する現象は、企業内では同質メンバー間のリレーションシップコンフリクトと異質メンバー間のプロセスコンフリクトの関係において起こっていることが明らかになった。

そして、二点目は、営業担当者間のタスクコンフリクトが営業と技術間のタスクコンフリクトを促進していた点についてである。そもそもの仮説では、営業担当者間のタスクコンフリクトが高くなるとその解決のために営業担当者は技術担当者の意見に従うことで、タスクコンフリクトが低くなると予測していたが、予測とは反対の結果となった。

そもそもタスクコンフリクトは、仕事に関するコンフリクトであり、個人にとってストレスや不安の原因となる一方で、メンバー間で情報交換を可能にしたり、組織学習を促進することで、組織の革新性を高める要因ともなるといわれている(松尾, 2002; De Dreu, 2006)。したがって、タスクコンフリクトの発生は、メンバー間のオープンな意思交換や学習を可能にする革新的な組織文化としてみることもできる。

したがって、営業部門内で革新的な組織文化としてタスクコンフリクトの発生が奨励されていると認識する営業担当者は、技術担当者とも自らタスクコンフリクトを進めている可能性が考えられる。

この発見事項に基づき、次のような実践的なインプリケーションが提案できる。営業担当者と技術担当者間のポジティブなタスクコンフリクトを高めるためには、仕事が複雑な場合や、オープンにお互いお話ができるような革新的な雰囲気の中では、営業担当者間の

タスクコンフリクトを高めることで、営業担当者と技術担当者のタスクコンフリクトも高まり、建設的なアイデアの交換が企業内で広がることが期待できる。

三点目は、営業担当者間のプロセスコンフリクトが営業と技術間のプロセスコンフリクトを促進していた点についてである。分析から得られた結果は、そもそも仮説で想定した方向性と反対になる。このような結果となった理由を、プロセスコンフリクトの性質から推測することができる。

前述したように、営業担当者は、境界連結者であり、個々が営業部門の代表者として技術担当者との仕事に営み、関係のコントロールを行っている(Friedman and Podolny, 1992)。その中で、部門内の他のメンバーと役割や資源問題で意見の対立が高いと、営業担当者は営業部門から与えられた自分の権限や役割について、曖昧を感じると考えられる。

役割曖昧が生じる理由は、①アウトカムや他人の行動に対する反応への予測 ②行動的な要求の現存や明確さ、といった複雑さや変化のレベルに合う情報の量が足りないために起こるとされている(Kahn, 1964; Lysonski, 1985; Michaels et al., 1987)。さらに、Behrman et al(1994)は、役割曖昧は役割コンフリクトにより生じることを検証したが、組織内でこのような役割の曖昧性が高いと、メンバー間で協同的な取引能力が低下したり、マニフェストコンフリクトが起きることが多数報告されている(Maltz and Kohli, 1996; Nygaard and Dhlstrom, 2002)。

したがって、営業部門内でプロセスコンフリクトが高くて、営業担当者が自分に与えられた役割への理解が十分できていないままに、技術担当者との役割や資源の問題に面すると、技術担当者側からは営業担当者の行動への反応が予測が付かない。また、営業担当者に対してどこまでを要求すればよいのかについての情報が足りないために、明確に意思決定を行うことができず、営業担当者と技術担当者とのプロセスコンフリクトがますます加速すると考えられる。

さらに、組織内のネガティブな人間関係は組織外のネガティブな人間関係に発展するという主張もある(Keenan and Carnevale, 1989; Labianca et al., 1998)。その根拠は、組織内のメンバー間で経験した否定的な態度や不信が発達して、他の組織外メンバーとの関係形成においてもネガティブに作用するためであるとされている。この議論に基づいて考えると、営業担当者が営業部門内で経験したプロセスコンフリクトから政治的になり、技術担当者との関係においても政治的な行動を取ろうとするために、さらなるプロセスコンフリクトに発展した可能性が考えうる。

そして、四点目は、営業担当者間のプロセスコンフリクト及びリレーションシップコン

フリクトが営業と技術間のタスクコンフリクトに影響を与えていなかった点についてである。前述したように、タスクコンフリクトは建設的に管理されている場合には、革新的な組織文化として見なすこともできる。

この企業において、タスクコンフリクトは建設的に管理され、営業担当者は技術担当者とのタスクコンフリクトを減らすことが、技術担当者との好ましい関係の維持のためにならないと思ったゆえに、営業担当者間のプロセス及びリレーションシップコンフリクトから影響を受けなかったと予測される。

最後に五点目は、営業担当者と技術担当者間のリレーションシップコンフリクトが営業担当者間のコンフリクトから影響を受けていない点についてである。Pelled et al(1999)によると、認識的なコンフリクトがメンバー間の機能的なバックグラウンド(メンバーの仕事場での経験・会社に所属してきた期間)の多様性によって生じる反面、リレーションシップコンフリクトは特に性別、年齢、人種、宗教といったデモグラフィックな個人的に形成してきた価値が合わないゆえに起きることを検証した。また、Jehn(1995)の調査結果では、組織内でメンバーはリレーションシップコンフリクトが高い人とのタスク依存を回避し、他の人に移すような行動を見せると主張した。さらに、第 2 章の検証結果でも見られるように、営業担当者は技術担当者とリレーションシップコンフリクトが高いと双方向的なコミュニケーション志向を下げる。このような調査の結果から考えると、営業担当者はリレーションシップコンフリクトが高いと、そのコンフリクトを根本的な不一致として認識し、減らそうと努力するよりも他の技術担当者にタスクの依存を移してしまうと予想される。そのために、営業担当者間のコンフリクトによって、営業担当者と技術担当者とのリレーションシップコンフリクトが影響を受けなかったと考えられる。

第4章 職能横断的なコミュニケーションにおけるコンフリクトの移転の影響

1. はじめに

組織内のメンバー間における独創的な情報の創造と伝達は、組織の創造性の源泉である。このような創造的なコミュニケーションを奨励する組織は、すぐれて革新的な組織であるとされる(原岡・若林, 1993)。

特に、職能の異なるメンバー間のコミュニケーションは職能横断的連携を可能にするツールとして、新製品開発やレベルの高い顧客対応など、マーケティング活動のために重要であるとされている(Souder, 1981; Song et al., 1997; Olson et al., 2001; Xie et al., 2003; Troy et al., 2008)。

しかし、各職能部門のメンバーは、相互依存しながら仕事をしている中で、独自の目標、時間志向、意思決定基準、アプローチ方法を持ち、そこから発生するコンフリクトによりメンバー間の効果的なコミュニケーションが妨げられるとされている(Daugherty, 1992; Griffin and Hauser, 1992; Xie et al., 2003; Song and Parry, 1997a; 川上, 2001)。また、高嶋・桑原(2008)は、職能部門間でコンフリクトが大きくなれば、マーケティング活動において各部門が局所的な問題解決に陥り、部門間で連携した活動を展開できなくなるとした。

こうした企業内コンフリクトに関する研究では、主に職能部門の異なるメンバー間のコンフリクトと職能横断的なコミュニケーションとの関係が調べられてきた。しかし、現実では、同じ職能部門内のメンバー間でも競争的な関係が存在して、組織内のメンバーは、ある職能部門に所属しながら、タスクや目標の異なる他の職能部門メンバーともコミュニケーションをしている。この場合、他の職能部門のメンバーとのコミュニケーションは、同じ職能部門内のメンバー同士の競争において、優位に立てる情報資源を獲得する手段として考えられる。ただし、このような情報資源の重要性は同じ職能部門内のメンバーとの関係により影響を受けると考えられるが、既存の企業組織に関する研究では、このような関係に関して十分に議論されてこなかった。

そこで第4章では、以上の議論を踏まえ、異質的なメンバー一人を同質的なメンバー二人が囲むようなトライアド関係において、同質的なメンバー二者間で起こったコンフリクトが他のメンバーとの関係に関連することをコンフリクトの移転現象と捉えて(Smith, 1989)、その現象が職能横断的なコミュニケーションにどのような影響を与えるかについて、

営業担当者を対象に実証的な検証を行う。

すなわち、本研究では、メンバーの持つ仕事の目的や背景知識を異質性の基準として、営業部門内の営業担当者間のコンフリクトが他の職能部門のメンバーとのコミュニケーションにいかなる影響を与えるかを明らかにする。

なお、分析対象を営業担当者に限定する理由は、第3章と同様に、以下の2点からである。

まず、一点目は、営業担当者は、営業部門の境界に位置しながら、営業部門と他の職能部門を繋ぐ境界連結者であって、他の営業担当者とのコミュニケーションをしながら、異部門メンバーと協力して仕事を行うことが多く、営業部門の内と外のメンバーと同時にコンタクトをしているためである(Aldrich and Herker, 1977; 松尾, 1998)。高嶋(2006, p. 67)は、顧客との関係構築や維持の活動は、もはや営業担当者だけの仕事ではなく、顧客に対する開発や生産、サービスの担当者を巻き込んだ活動であるとした。しかも、営業担当者は技術担当者と一緒に顧客先を訪問したり、顧客の注文に合わせるために生産部門の担当者と協力するなど、他の職能部門のメンバーとのコンタクトが多く、そこからコミュニケーションとコンフリクトが生じると考えられる。

次に、二点目は、営業部門は他の職能部門と比べて、メンバー間の競争が激しく、メンバーはコンフリクトを多く感じるゆえに、機会主義的な行動を行う可能性が高いと考えられるためである(Ferris and Kacmar, 1992³⁰; 松尾, 2002)。

以下ではまず、第4章のいうコミュニケーションの概念を確定した上に、職能横断的コミュニケーションに関係するといわれてきた要因に関する先行研究についてレビューを行う。

なお、トライアド関係におけるコンフリクトの移転現象を考察した上で、仮説を設定し、実証分析によって検証する。

2. 理論的背景

2.1. 職能横断的なコミュニケーションの概念

コミュニケーションは一般性の高い用語としてその定義は数多くあり、もっとも有効な定義への見解は一致していない。そのために、各使用局面において概念を定める必要があ

³⁰組織の資源が減増・パタンが変わったとき現れやすい。

る(Dance, 1970; 原岡・若林, 1993)。それと関連して、Deetz(2001, p. 4)は、組織的コミュニケーション(organizational communication)を概念化する3つのアプローチを提示している。

その一つ目は、コミュニケーションを担当する部門の特性として、二つ目は、組織に存在する現象として、最後は、組織を表す方法としてである。

本論では、コミュニケーションを、組織に存在する現象として捉え、二人ないしそれ以上の人間の間で行われる情報の移転や交換として定義する(Katz and Kahn, 1966; 原岡・若林, 1993; Morgan and Piercy, 1998; Deetz, 2001; Dawes and Massey, 2005; 高嶋, 2006)。よって、職能横断的なコミュニケーションを、職能部門の異なるメンバー間で行われる情報の移転や交換として概念づける。

以下では、このような組織コミュニケーションが組織内でどのような要因との関係において議論されてきたかを整理する。

2.2. 職能横断的なコミュニケーションの促進要因

職能の異なるメンバー間のコミュニケーションは、組織の顧客志向を強化し、複雑でダイナミックな環境に適応する能力を増やすなど、組織にポジティブな影響を与える(Moenaert and Souder, 1990; Daugherty, 1987)。

主に、企業内で職能部門の異なるメンバー間のコミュニケーションは、職能部門間連携に関する研究分野において、ある要因との関係が調べられている。Xie et al(2003)は職能部門間の異なるメンバー間の目標不一致が大きいと、情報の質が下がり、コミュニケーションをしても情報の交換はできず一方的な情報の独占が起こってしまうことを検証している。また、Maltz and Kohli(2000)は、ある職能部門のマネジャーが他の職能部門のマネジャーの目標を挫折させるような行動は、組織内の不確実性の高い中で、メンバーの他のメンバーへの情報提供を躊躇させるゆえにコミュニケーションを妨げるとした。同様に、Barclay(1991)の購買部門と技術部門の間関係における調査でも、コンフリクトがコミュニケーションの障壁を高くする結果が得られている。

以上の議論は、職能部門の異なるメンバー間の否定的な関係がコミュニケーションにネガティブな影響を与えることで共通している。

この問題の解決に向けて、協調的な関係を可能にする組織構造や方法についての議論は、新製品開発におけるコミュニケーションに注目する研究において多く行われている。

その代表的な研究が Moenaert and Souder(1990)である。彼らは、職能部門の情報移転を促進する手段としてタスク専門化・組織構造の設計・組織風土の育成の 3 つの方法を提案している。一つ目の、タスク専門化は予測可能性の高い状況において、公式的で計画的に活動を調整することを可能にするために、情報移転を促進することができる。二つ目に、組織構造の設計は、具体的に職能横断的なチームの編成、プロジェクトマネジャーの配置、メンバーのジョブローテーションなどが挙げられるが、そうすることで、公式また非公式なメンバー間の相互作用を増加させることができる。最後に、組織風土の育成は、構成員の持つ社会文化的な側面を刺激して、開放感や信頼感を促進するメカニズムであり、非公式的なコミュニケーションを増大させる方法である。

この組織風土に関して松尾(2002)は、外資系コンピューターメーカーでのインタビュー調査から、メンバー間の知識の獲得や共有を促進するのは、ポジティブな内部競争の構造や互恵的コミュニティの利用によって広がるメンバー間の顧客志向であることを明らかにしている。この研究からも、組織内のポジティブな風土や文化の形成がメンバー間のコミュニケーションを促進することが言える。

一方、情報のフローに参加するメンバーの条件を、その役割を果たしているメンバーの問題として議論している研究があるが、こうした部門の境界に位置して、部門内と外においてコミュニケーションを行う組織メンバーを境界連結者という(Katz and Kahn, 1966; Tushman and Scanlan, 1981; Ancona and Caldwell, 1992)。

例えば、Tushman and Scanlan(1981)は、技術開発者を対象に、コミュニケーションをするのは高学歴で発行論文数が多く、在籍年数が長い人であることを発見した。また、Ancona and Caldwell(1992)は、多様性が高い組織のマネジャーが、外部活動³¹を増やすと同時に、組織外メンバーとコミュニケーションを多く行うとした。

以上のように、職能部門間のコミュニケーションは、コミュニケーション促進のために影響を与える関係的要因・組織構造的要因・個人の要因のように多様な視角から議論されてきたことがわかる。その中で、本研究では職能部門間のコミュニケーションにおける関係的な局面に焦点を当てる。その理由は、職能部門の異なるメンバー間の連携やコミュニケーションにおいて、社会文化的な接近の必要性が高まりつつあるためである。

川上(2001)は、職能横断的連携は物理的な構造物とは違って、人間が関わる問題であるために、単に分析して組織やツールで繋いだだけでは十分ではなく、社会文化的な側面に関わる方法が求められると指摘した。また、Xie et al(2003)も人間のスキルと能力や感情のコ

³¹ ここでいう外部活動は、①大使行動②タスク協同者③スカウト活動④ガード活動である。

ンビネーションは複雑であると述べ、機械的な接近への注意を喚起した。

中でも、本論ではコンフリクトに注目するが、コンフリクトは既存研究では職能横断的なコミュニケーションを妨げる要因として議論されている(Ruekert and Walker, 1987; Barclay, 1999; Xie et al., 2003)。これら先行研究の問題は、職能横断的なコミュニケーションに影響するコンフリクトが、異部門メンバー間のコンフリクトに限定されていることである。すなわち、先行研究では異部門間のダイアド関係しかみていない。

しかし、営業部門のように部門内メンバー間で競争が激しい状況では、他の職能部門のメンバーとのコミュニケーションから得られる情報は、部門内競争で優位に立つパワー資源となりうる。また、異部門メンバーからの情報は部門内のメンバー間の良好な関係の中では、その重要性の程度が変わることもあり、それゆえに職能横断的なコミュニケーションは影響を受けると考えられる。

この議論を詳しく説明するために、以下では、トライアド関係の中でコンフリクトが移転を起こす現象を援用し説明する。

2.3. トライアド関係におけるコンフリクトの移転

第3章でも説明したように、トライアド関係の中では、二者間にコンフリクトが現れた際、第三者との関係が形成されていく現象が見られる(Bowen, 1978)。

さらに、Smith(1989)は、Bowen(1978)のいうトライアド関係の中で、最初二人の中で生じた緊張関係が他に形成された関係に影響を与えることをコンフリクトの移転現象として捉えた³²。

その後、Proudford and Smith(2003)は、トライアド関係において第三者がコンフリクトの起こった二人と異質な場合と同質な場合を区分したが、第三者が異質な場合、同質なメンバー間に緊張が必ず存在することが、トライアド関係が形成される前提条件になるとした。

その理由は次のように説明されている。一般的に、個人は他人とメンバーシップを形成して、無数の顕著な組織境界を設定する³³。このとき、人は自分と似たようなアイデンティ

³² Smith(1989)と Proudford and Smith(2003)ではムーブメントという表現を使っているが、この単語は複数の意味を持ちイメージの混沌を呼び起こしやすいために、移転を使う。

³³ Alderfer and Smith(1982)は、個人は他の人と相互作用とするたびに、無数の組織または同質なグループメンバーを存在させるとした。その各々は境界となり、一つの組織内

ティを持った人と優先的にグループメンバーシップを持ちたがるため、同質的な人と肯定的な関係を持ちやすいと考えられる³⁴(Alderfer and Smith, 1982; Krackhardt and Hanson, 1993; Swan et al., 2004)。

そのゆえに、先行的に形成されるグループは同質的メンバー間である場合が多く、この同質的な二人にコンフリクトが起こってからこそ異質的な第三者をトライアド関係に巻き込むと考えられる。

さて、第 3 章で詳しく説明したように、異質メンバーを囲むトライアド関係の中でコンフリクトが移転する現象が発生する根拠は、資源依存理論とパワー依存関係から説明することができる。

資源依存理論(Pfeffer and Salancik, 1978)によると、個人が存続していくためには、必ず外部から諸資源を獲得・処分しなければならない。また、自ら自律性を保持し、他人への依存を回避し、できる限り他人をして自らに依存させることが望ましいとされる。

トライアド関係の中においても個人は存続のために資源を求めるが、コンフリクトが起こった相手に、資源依存することは自らのパワーを下げることになってしまう。そのために資源依存のできる代替的な相手を探し、味方につける行動を取ることによって、資源を獲得しながらもパワーを下げないようにすると予測される。

つまり、同質的な二者間でコンフリクトが発生すると、相手への資源依存を弱めるため、第三者と代替的に関係を結ぶことで、トライアド関係が形成されることが予測される。こうして、当初のコンフリクトが他の関係に移転をされると考えられる。

また、パワー依存関係(Emerson, 1962)によると、他人への依存は、他人が保有する資源の重要性とその他人以外からの資源の調達可能性により決まる。すなわち、他人が欲しが
る資源を自分が専有することで、他人を自分に依存させ、他人に対するパワーを獲得することができる(Robbins, 1997; 山倉, 1993)。

同質的な二者間でコンフリクトがある場合、相手を自分が要求する通りに行動させるパワーを求めようとする。そこでパワーを獲得するため、他人を自分に依存させるか、異質

だとしても同質のグループメンバーの境界が存在することになる。組織的境界の例は①マーケティング部門と人事部門のような機能的なユニット②社員、マネジャー、幹部のような階層的なレベル、が挙げられる。

³⁴ 基本的に、人間は似たような信念(Beliefs)を持ったと信じる他の人と共になるのを望む。よって、他人とメンバーシップを形成したくなるレベルは、他人の態度や思考方式がどれぐらい自分と似ているかに直接に関連する(Proudford and Smith, 2003)。

な第三者からの資源をパワーの源泉として活用する方法が考えられる。その結果、異質メンバーを味方につけるため、異質メンバーと良好な関係の構築が志向される。

トライアド関係において、二者間のコンフリクトが第三者の関係に移転を起すとは、こうしたプロセス全般を指す。

ここで、本論では企業内のトライアド関係を「同質的な二人の中でコンフリクトが生じた場合、そのコンフリクト関係を克服するために異質的な第三者を味方につける構造」として捉える。そして、コンフリクトの移転は、「同質的な二人の中で生じたコンフリクトを受け、その中の一人が味方につけた第三者との関係を良好に管理する現象」とする。

3. 仮説の導出と分析枠組み

以上のトライアド関係の議論から、外部の職能部門にいる異質的メンバーとの良好な関係は、職能部門内メンバー間の関係による影響を受けることが想定できる。

本章では、異質的メンバーとの関係としての職能横断的なコミュニケーションが、同質的なメンバー間の関係である職能部門内のコンフリクトからどのような影響を受けるのかを明らかにする。

しかし、特定の職能部門内におけるメンバー間のコンフリクトが、職能横断的なコミュニケーションに与える影響を調べるには、まず職能部門内のコンフリクトについて概念を明確にする必要がある。

特定グループ内のメンバー間の関係には、一般にプロセス・リレーションシップ・タスクの3タイプのコンフリクトが存在する(Jehn, 1997; Amason and Sapienza, 1997; Jehn et al., 1999; Jehn and Mannix, 2001; 松尾, 2002, 2006)。

まず、プロセスコンフリクトは、役割、責任、資源配分といった仕事を遂行する方法をめぐる不一致のことである(Jehn and Mannix, 2001; 松尾, 2002)。プロセスコンフリクトはメンバーの関心を些末なことに向かわせ、メンバー間コミュニケーションや情報共有を妨げることで、組織の知識獲得及び共有が進まず、成果にネガティブな影響を与えることが示されている(松尾, 2002)。

一方で、リレーションシップコンフリクトは、怒り、苛立ち、敵意といったメンバー間の感情的な不一致を意味する。メンバー間でリレーションシップコンフリクトが高いと、メンバーの仕事への態度は散漫になり、時間と能力の浪費になる(Jehn and Bendersky, 2003)。さらに、メンバー間でリレーションシップコンフリクトが起こると、組織内の新たな

な情報の移転やアイデアの交換ができず、結果的にグループの成果は下がるとされている (Staw et al., 1981; 松尾, 2002)。

最後に、タスクコンフリクト(task conflict)はタスクに関する見方、考え方、意見の不一致をいう。Jehn(1995)は、タスクコンフリクトが個人の仕事への満足度や他人への好感、組織に残ろうとする意図を下げることを明らかにした。

本章では職能部門内のコンフリクトには 3 つのタイプのコンフリクトがあると想定し、その上で、これらコンフリクトが異部門メンバーとのコミュニケーションにどのような影響を与えるかについて仮説を導出する。

この際、同質的メンバー間を営業担当者間に、また異質的メンバーを技術担当者にするトライアド関係を設定すると、営業担当者間のコンフリクトと営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションの関係について仮説を導出することができる。

ここでいう同質性の規定要因はメンバーの目的と背景知識に設定する。前述のように、人は自分と信念や認識においてアイデンティティが似たような人と優先的にグループメンバーシップを持ちやすい。営業担当者は営業部門向けの目的を持ち、営業担当者として持つ背景知識が類似している。一方で、技術担当者は技術部門向けの目的を持ち、技術担当者としての背景知識を持つ。したがって、目的と背景知識が似ている営業担当者間でコンフリクトが発生してからこそ、異質的なメンバーである技術担当者と連携を結ぶと考えられる。

その際、営業担当者は技術担当者と良好な関係を形成しよう、あるいは技術担当者が必要とする営業情報を積極的に提供し、技術担当者の業務にコミットメントをしようとするために、技術担当者も営業担当者に有効な情報を提供することとなり、二人の中には連合関係が形成されると考えられる。

さて、資源依存理論やパワー依存理論によれば、異質メンバーを挟むトライアド関係においては、同質メンバー間での緊張関係が、異質な第三者の味方を作る必要性を高め、コンフリクトの移転を引き起こす。

このことを踏まえると、プロセスコンフリクトとリレーションシップコンフリクトは、同質メンバー間の意見交換とコミュニケーションを妨げる働きをする (Jehn and Bendersky, 2003; 松尾, 2002)。営業担当者間で資源配分や役割分担のことで対立があると、自分に有利な役割分担や資源の割り当てを現実化するためにパワーが必要となる。そこでパワー獲得のため、第三者である技術担当者とのコミュニケーションをより進めると考えられる。

同じくリレーションシップコンフリクトが起こると、コンフリクトのある相手に資源依存ができずその相手とのコンタクトを減らすので(Jehn, 1995)、新しく他に情報依存ができる相手を求めるゆえに、技術担当者とのコミュニケーションを高めると予測される。

また、タスクコンフリクトは、仕事に関する見方や考え方に関する意見の不一致のことである。営業担当者間で、新製品の重点顧客を誰にするかのようなタスクコンフリクトが起こると、他の営業担当者との意見対立で勝つことができるように、技術関連の専門知識やパワーを求めて、技術担当者とのコミュニケーションを進めると考えられる。

したがって、以下のような仮説が導出される。

仮説 1 営業担当者間のプロセスコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションに正の影響を与える。

仮説 2 営業担当者間のリレーションシップコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションに正の影響を与える。

仮説 3 営業担当者間のタスクコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションに正の影響を与える。

4. 研究方法

4.1. 調査概要

以上の仮説を検証するために、第 3 章で用いられたデータを使用することにした。したがって、調査概要は第 3 章のと同様である。

4.2. 尺度

本研究で使われた質問票は、営業担当者の仕事を営む他の営業担当者や技術担当者との関係の現状について、答えてもらう形式を取り、変数はすべて 5 点のリッカートスケール(全く違う⇔全くその通り)を使った。

(1) コンフリクトの 3 タイプ

営業担当者間の 3 タイプのコンフリクト次元の測定尺度は、Jehn and Mannix(2001)の

尺度を採択したが、その和訳について松尾(2002)を参考にした³⁵。質問票では、営業担当者間のコンフリクトにおいて、同じ営業担当者の中で自分が担当している業務内容や背景が最も類似していると考えられる人とのコンフリクトをイメージさせた。

(2) 職能横断的なコミュニケーション

職能横断的なコミュニケーションは、技術担当者とのコミュニケーションを反映していると思われる行動の程度として、原田(1999)、高嶋(2006)を参考にし、「情報を交換している」「情報を収集している」「収集した情報を提供している」の3項目を設定した。質問票では、技術担当者の中でも回答者と最も仕事上の接触が多い人とのコミュニケーションをイメージするように記述した。

(3) 統制変数

本研究では、地域、勤続年数、職種、共同活動、営業部門の革新性及び職能部門間の協調的關係など、職能横断的なコミュニケーションに影響し得るいくつかの変数を統制変数として用いた。その中で、職能部門の異なるメンバーとの効果的な連携を維持する程度を指す協調的關係(harmony of cross-functional relationship)は、メンバー間でより良い解決案をみんなで考え出したり、フィードバックの交換を可能にするために、多くの既存研究で職能横断的なコミュニケーションにポジティブな影響を与える変数として検討されている(例えば、Tjosvold, 1988; Pinto and Pinto, 1990; Grant, 1996; Kahn and Mentzer, 1998; Xie et al., 2003)。項目は、Xie et al(2003)の尺度を採択し、「技術担当者との関係への満足度」「相互支援」「互恵関係の成立」「オープンな会話の可能性」の4項目で計られた。

また、組織的に新しい問題解決方式の採用やアイデアを生み出すことが奨励・支援される程度を指す革新性も、個人の知識獲得や学習のために、コミュニケーションを高める組織風土として多くの既存研究で検討されてきた(Katz and Tushman, 1979; Fidler and Johnson, 1984; Scott and Bruce, 1994; Ruppel and Harrington, 2000; 松尾, 2002; Weick and Ashford, 2001, p.713)。項目は、松尾(2002)の尺度を採択し、「個人の創造性が奨励される雰囲気」、「各々の問題解決方式認定」「柔軟的で変化に適応」「変化への受容度」の4項目で計られた。

最後に、共同活動は、営業担当者が技術担当者と共同で仕事をしている程度を示す。項目は、「市場機会の共同調査」「重要顧客を共同で訪問」の2項目で計られた。

³⁵詳しい項目については表 4-1 を参照のこと。

5. 分析結果

前節で説明した協調的關係 4 項目、営業部門の革新性 4 項目、職能横断的なコミュニケーション 3 項目、共同活動 2 項目について因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行ったところ、それぞれの変数は一次元であることが明確になった(α 係数は、0.829、0.742、0.808、0.737)。分析においては、項目の平均値を使用した。

また、営業担当者間のコンフリクトに関する 9 項目について確認的な因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行ったところ、Jehn and Mannix(2001)、松尾(2002)と同様にタスク・プロセス・リレーションシップの 3 タイプに分類された(表 1)³⁶。階層的回帰分析においては、それぞれの 3 変数の平均値を説明変数とした。

表 4-1 コンフリクトのタイプに関する因子分析の結果

営業担当者間のコンフリクト	因子		
	リレーションシップ コンフリクト	プロセス コンフリクト	タスクコ ンフリク ト
1.交渉で腹を立てることがよくある	.908	-.088	.003
2.感情的な対立が大きい	.719	-.075	.088
3.緊張関係がある	.590	.100	-.107
4.業務への努力、情報や時間、サポートの配分について意見が分かれる	-.114	1.047	.013
5.業務の責任範囲について衝突することがある	.067	.539	.118
6.業務について誰が何をすべきかについて意見が分かれる	.434	.447	-.101
7.業務について意見が分かれることがよくある	-.022	-.008	.907
8.業務についてお互い反対意見を良く出す	-.060	.034	.724
9.見解が良く食い違う	.297	.158	.393
固有値	4.298	1.208	0.910

注. 因子抽出は最尤法、回転はプロマックス法を用いた。

³⁶ 既存研究の多くは、3つの因子を用いているため、第3因子の固有値(0.910)が若干1を下回るが、本研究ではこれを3番目の因子として採用することにした。

因子間相関係数

因子 1	因子 2	因子 3
因子 1	.527	.559
因子 2		.595

次に、営業担当者間の 3 タイプのコンフリクトの営業担当者と技術担当者との職能横断的なコミュニケーションに対する影響力を明らかにするために、職能横断的なコミュニケーションを従属変数とする階層的重回帰分析を行った。

具体的には、統制変数として、事業所ダミー(首都圏=0, 首都圏以外=1)、所属部門ダミー(企業向け=0, 市販=1)、営業担当者としての経験年数(5 年以下=0, 5 年以上=1)、営業部門の革新性、協調的關係、共同活動を投入し、新たな説明変数として、3 タイプのコンフリクトを投入した。表 4-3 は、職能横断的なコミュニケーションを従属変数とした階層的重回帰分析の結果をまとめたものである。

表 4-2. 変数の記述統計及び相関分析

	平均値	標準偏差	α	1	2	3	4	5	6
1. 協調的關係	3.48	.766	0.83						
2. 革新性	3.39	.743	0.74	.263*					
3. 職能間コミュニケーション	3.19	.874	0.81	.380**	.346**				
4. 共同活動	2.74	1.02	0.74	.214*	.109	.357**			
5. プロセスコンフリクト	2.47	.843	0.78	-.189	-.084	.129	-.099		
6. リレーションシップコンフリクト	2.12	.817	0.75	-.116	-.195	-.033	.210*	.514**	
7. タスクコンフリクト	2.43	.861	0.79	-.208*	-.198	-.006	-.031	.573**	.510**

p<.05*, p<.01**

まず、モデル 1 は、既存研究に基づいたモデルである。モデル 1 にコンフリクトの 3 つの変数を投入したところ(モデル 2)、F 変化量から、3 タイプのコンフリクトいずれかがコミュニケーションに有意に影響を与えることが確認できた。すなわち、コンフリクトに関

する 3 つの変数の係数が同時に 0 であるという帰無仮説は棄却される。次に、どのコンフリクトが影響力を持つかを明らかにするためにモデル 3~5 までを階層的重回帰分析によって順次検討をおこなった。

表 4-3. 階層的重回帰分析の結果

従属変数	職能横断的コミュニケーション					
	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
勤続年数ダミー	.090	.035	.054	.040	.061	.054
所属部門ダミー	-.059	-.045	-.047	-.047	-.077	-.076
地域ダミー	-.075	-.038	-.055	-.040	-.060	-.058
革新性	.200*	.199*	.221**	.195*	.207*	.214**
協調的關係	.266*	.294***	.280*	.292***	.294**	.298***
共同活動	.278***	.333***	.284**	.333***	.288**	.284***
プロセス		.319***		.327**	.258*	.237**
リレーションシップ		-.181	-.066	-.174		
タスク		.023	.140		-.039	
調整済み R ²	.237	.287	.231	.296	.277	.285
ΔR ²		.071	.012	.071	.053	.052
ΔF	5.510***³⁷	2.897**	.685	4.382**	3.210**	6.377**
VIF 値	1.071~1.206	1.113~1.847	1.108~1.621	1.193~1.630	1.085~1.630	1.073~1.209

p<.05**, p<.01***

その結果、プロセスコンフリクトは導入されたどのモデルにおいても有意な影響を与えているが、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は、いずれのモデルにおいても有意な影響を与えていないことが分かった。したがって、最終的には、プロセスコンフリクトだけをコンフリクトとするモデル 6 を採択した。

モデル 6 の推定結果は、職能部門間コミュニケーションにポジティブな影響を与えるのは、プロセスコンフリクト ($\beta = .237, p < .05$)、革新性 ($\beta = .214, p < .05$)、協調的關係 (β

³⁷ ΔF はタスクコンフリクト・プロセスコンフリクト・リレーションシップコンフリクトの対応する係数が 0 であるという仮説検定のための F 値を表す。

=.298, $p<.01$)、共同活動($\beta=.284$, $p<.01$)であることを示している。タスクコンフリクトやリレーションシップコンフリクトは、職能部門間コミュニケーションに有意な影響を与えていない。

すなわち、営業担当者間のプロセスコンフリクトが技術担当者とのコミュニケーションを高めるとした仮説 1 は支持されるが、営業担当者間のリレーションシップコンフリクトとタスクコンフリクトもまた職能横断的なコミュニケーションを高めるとする、仮説 2, 3 は少なくとも、この調査結果からは支持することができない。

なお、勤続年数・所属部門・地域のダミー変数の係数推定値は、すべて有意ではなかった。

6. 考察

第 4 章では、異なる職能部門メンバー間のコミュニケーションと職能部門内のメンバー間のコンフリクトの関係に焦点をあてた。分析結果は、営業担当者間のプロセスコンフリクトが営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションを促進していたが、リレーションシップコンフリクトとタスクコンフリクトは有意な影響を与えていなかった、に要約できる。

以下では、分析結果が持つ理論的及び実践的なインプリケーションについて議論した後、問題点や課題について述べる。

6.1. 理論的及び実務的インプリケーション

本章の一点目の発見事実は、営業担当者間の資源配分や役割分担に関するコンフリクトが、営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションを促進していた点である。

つまり、他の営業担当者と資源配分や役割分担において、意見の対立が高いと認識する営業担当者ほど、技術担当者と積極的に情報の伝達や収集、共有をしているということが分かる。

こうした結果が見られた理由として、限られた資源の中で、営業担当者が他の営業担当者とのプロセスコンフリクトを解決できるパワーを獲得するため、技術担当者から専門的な情報や知識を求めて、コミュニケーションを進めたことが考えられる。

言い換えると、営業担当者は他の営業担当者との競争関係の中で、他の営業担当者より、有効な資源と役割を求めるが、その状況で技術担当者とのコミュニケーションから得られ

る専門知識は、他の営業担当者との競争で優位に立てるパワー資源となり、プロセスコンフリクトを有利に解決できる手段として考えられる。そのゆえに、営業担当者間のプロセスコンフリクトが技術担当者と営業担当者間のコミュニケーションの原因となったと考えられる。

こうしたプロセスコンフリクトの働きについて、既存研究では一つのグループ内メンバー間で起こると、メンバーの注意と努力の浪費が生じたり、メンバーが政治的になることで、組織革新や組織成果を妨げるネガティブなものとして捉えられてきた(Jehn and Mannix, 2001; 松尾, 2002)。しかし、本研究の結果からプロセスコンフリクトの働きのレベルを部門内から機能部門間に広げる場合、機能横断的なコミュニケーションを促進するポジティブな働きもすることが分かった。

このように、プロセスコンフリクトの新しい働きに関する発見は、コンフリクト研究において貢献点があると考えられる。

さらに、この結果からして、トライアド関係の中でコンフリクトが移転する現象を部分的ではありながら、実証的に証明したことになる。つまり、本研究では、Bowen(1978)やProudford and Smith(2003)の研究では、観察調査で済んでいたトライアド関係の中でコンフリクトが移転する現象を、目的と背景知識を異質性の基準として設定し、同質メンバー間のコンフリクトが異質メンバーの関係に移転を起こす現象を定量的に検証したが、このことはコンフリクトの移転理論の発展と精緻化に貢献できたと考えられる。

また、パワー依存理論と資源依存理論に基づき、コンフリクトの移転を解釈したのも、既存理論に新しい視点を導入したと言えるであろう。

このようは、営業担当者間のプロセスコンフリクトが機能横断的なコミュニケーションを高めるという発見事実から、次のような実務的示唆が提案できる。コミュニケーションに参加する異部門メンバーの機能部門内の資源や役割配置の不確実性を上げることで、機能横断的なコミュニケーションを高めることが可能になると考えられる。

つまり、資源や役割の配分の権限を営業担当者に任せることで、その問題の解決に向かったの、営業担当者と技術担当者の活発なコミュニケーションが期待できるのである。

続いて二点目の発見事実は、機能部門内の同質なメンバー間の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において、機能横断的なコミュニケーションへの影響が認められなかったことである。つまり、3タイプのコンフリクトすべてが、コンフリクト関係にある相手を自分に依存させ、コンフリクトで勝つよう、パワー資源を求めて異質的なメンバーとのコミュニケーションを形成すると想定したが、タスクとリレーションシップコ

ンフリクトは、トライアド関係形成の原因にはならない。

その理由としてタスクコンフリクトの場合、技術担当者をパワーの源泉として利用するよりも、自分らで解決しようとしている可能性が考えられる。タスクコンフリクトは、仕事に対する建設的な意見の対立ともなり、仕事の複雑性が高い、かつオープンに意見交換ができるような限られた状況では、メンバー間の会話や議論を活発にすることで、考えられる選択肢の幅が広がると報告されている(Amason and Sapienza, 1997; Lovelace et al., 2001)。

つまり、タスクコンフリクトは営業担当者間で解決しようとする動機を高めている可能性が考えられる。そのために、営業担当者間のタスクコンフリクトは、部門外の第三者を利用するよりも、むしろ部門内での問題解決を高める機能をすることから、技術担当者とのコミュニケーションに影響を与えてなかったと予想できる。

さらに、リレーションシップコンフリクトはプロセスコンフリクトと同様に、メンバー間のコミュニケーションを妨げ、成果にネガティブな働きをすることから、営業担当者との技術担当者との連携形成の動機になると予測したが、不支持となった。

この理由については、次の 2 点が考えられる。まず、リレーションシップコンフリクト自体が、技術担当者とのコミュニケーションによるパワー獲得によって、解決できる性質のものではないということである。プロセスコンフリクトの場合は、技術担当者とのコミュニケーションが他の営業担当者とのコンフリクトの解消において有利になる資源となりうるが、感情的な対立においては技術担当者との肯定的な関係から解決できない。分析結果にはこうした背景があったと考えられる。

また、リレーションシップコンフリクトのある営業担当者にできない情報依存を、技術担当者ではなく、他の営業担当者に行っている可能性も考えられる。つまり、リレーションシップコンフリクトのある営業担当者からもらえない情報を、コンフリクトが低く同じ性質の情報を持っていそうな他の営業担当者から求めることもありうる。Jehn(1995)はインタビュー調査から、人は他の人とリレーションシップコンフリクトがあると、その人との仕事をする機会を減らし、情報が必要な時は他の人のデスクに行ったりする傾向が見られると述べた。したがって、部門内の特定メンバーとのリレーションシップコンフリクトは、利益関係が直接関連しない部門内の他の人とのコミュニケーションを高める機能をする可能性も考えられる。

このような理由から、本研究で想定していたように、営業担当者間の競争が激しい中で、有利なパワーを獲得しようと第三者である技術担当者を味方にし、彼とのコミュニケーシ

ョンを進めるような行動を起こすのは、営業担当者間だけでは解決できない資源や役割配分に関わるプロセスコンフリクト限りであり、他のコンフリクトは該当しなかったと考えられる。

発見事実の三点目は、営業部門の革新性と職能部門間の協調的な関係が、職能横断的なコミュニケーションを促進していた点である。前述したように先行研究では、革新性や協調的な職能部門間の関係がメンバー間のコミュニケーションに正の影響を及ぼすと検討されてきた(Moenaert and Souder, 1990; Weick and Ashford, 2001, pp. 713; 松尾, 2002)。

本研究の結果から、営業部門内の革新性と職能部門間の協調的な関係が職能横断的なメンバー間のコミュニケーションを奨励する要因であることを改めて確認でき、先行研究の結果を強く支持することになったと考えられる。なお、営業担当者と技術担当者間で共同活動をするほど、コミュニケーションを進めていることが検証結果から見受けられた。

6.2. 本研究の問題点と今後の課題

本研究によって、コンフリクトとコミュニケーションの関係についていくつかの知見を得ることができたが、以下では、今後考慮すべき問題点及び研究課題について述べる。

まず、発見事項からプロセスコンフリクトが異部門メンバー間のコミュニケーションを促進する機能をすることが明らかになったが、異部門メンバー間コミュニケーションが増えることの逆機能も考えうる。例えば、Maltz(2000)は、コミュニケーションの頻度が高すぎると、受信者の情報負荷が起り、伝達される情報の質が下がることを報告した。また、Dawes and Massey(2005)と Seo(2011)は、コミュニケーションの頻度はコンフリクトを増やす機会を提供することもあり、頻度よりむしろ相互でフィードバックを交じり合うようなポジティブなコミュニケーション方式の育成がコンフリクト解決を高めることを検証した。さらに、営業担当者が技術担当者との肯定的関係のために、技術担当者の意見に適応しすぎると、技術部門の意見に傾いてしまい、結果的には企業全体の成果が下がる可能性も考えうる(高嶋, 2006)。

このように、コミュニケーションは頻度や方式によって、その性質が変わる可能性が十分考慮される。また、職能横断的なコミュニケーションによる異質的な情報の接触が増えることで、営業担当者間のプロセスコンフリクトが起こるという逆の関係も考えることができる。

本研究では、コミュニケーションの概念を情報の移転や伝達といった限定された意味で

捉えていたが、今後は、コミュニケーションをただ情報移転行動の程度で測定するのではなく、双方向性・強制性・受信者が認識する情報の質など、コミュニケーション方式や結果物のように多角的なコミュニケーション行動で捉えることで、部門内メンバー間コンフリクトからもたらされる職能横断的なコミュニケーションの性格をより明確に把握することができると考えられる。

最後に、営業部門の革新性は、組織レベルの変数でありマルチレベル分析が求められるものの、本論では個人レベル変数として用いた。今後は、サンプルの数を増やし、営業部門レベルでマルチ分析を試みた方が厳密な分析となれると考えられる。

第5章 結論

本研究では、職能横断的な連携やコミュニケーションに影響を与える要因として組織メンバー間のコンフリクトに焦点を当てた。

具体的に、コンフリクトを感じるメンバーの目的と背景知識の差を軸として、それが似ている同質メンバー間コンフリクトと、それが異なる異質メンバー間コンフリクトの2つの局面を、企業内コンフリクトとして捉え、異質メンバー間のコンフリクトとコミュニケーションに同質メンバー間のコンフリクトが影響を与えることを明らかにした。その関係の説明は、トライアド関係において、コンフリクトが移転を起こすというコンフリクトの動的な特性に基づいている。

以下では、まず各章の発見事項をまとめた上で、そこから考えられる学術的インプリケーション及び実務的なインプリケーションについて主張する。そして、最後に本研究の問題点及び今後の課題についての考えを述べる。

1. 本研究の発見事実のまとめ

まず、序章では、本研究のキーワードであるコンフリクトがなぜ重要な問題として議論するのに値するかについて主張した。つまり、企業内メンバー間のコンフリクトはただ感情的な個人問題ではなく、組織の連携やコミュニケーションの達成において大きな影響を与えるファクトであるために、コンフリクト問題の考察は重要な問題であると主張した。

続いて、第1章では、企業内のコンフリクトを対象にしてきた研究のレビューを行った。そこで既存研究の問題点として、職能横断的なコンフリクト研究においてコンフリクトのタイプ分けが明確ではない点、コンフリクトとコミュニケーションの関係が定量的に確認されていない点、そして既存の研究がダイアドな関係へ固執し、複数のコンフリクトが同時に起こり関連するトライアド関係への考察が行っていない点の3つを発見した。

以上の問題に基づき、第2章では、営業担当者と技術担当者間の職能横断的なコンフリクトとコミュニケーションの関係について明らかにした。結果では、リレーションシップコンフリクトが双方向的なコミュニケーションを妨げていた。また、プロセスコンフリクトが営業担当者の認識する技術担当者からもらう情報の質の程度(PIQ)を下げていることが明らかになった。さらに、他にコミュニケーションができる代替案として、営業担当者

の持つ技術担当者との関係の程度は、その関係をモデレートしていた。つまり、コンフリクトと PIQ とのネガティブな関係は、代替案を多く持つ営業担当者において強い傾向を見せた。

第 3 章では、同質メンバー間を営業担当者間として、そして異質メンバー間を営業担当者と技術担当者間とするトライアド関係を設定し、営業部門内の同質なメンバー間のコンフリクトが職能横断的なコンフリクトに移転することを明らかにした。つまり、営業担当者間のリレーションシップコンフリクトが営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトを下げる働きをすることが明確になった。営業担当者は他の技術担当者とのリレーションシップコンフリクトが高いと情報共有ができず、情報を獲得する補完的な相手として技術担当者との関係を肯定的に維持しようとする。そのために、技術担当者との対立が起こっても強く反論が言えず関係を管理すると考えられる。

そして、第 4 章では第 3 章と同様なトライアド関係の設定に基づき、営業担当者間のコンフリクトが営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションに与える影響について調べた。結果では、営業担当者間にある役割分担や資源配分に関するコンフリクトが職能横断的なコミュニケーションを促進していることが検証された。その理由は、営業担当者間でプロセスコンフリクトが高まると営業担当者は他の営業担当者とのプロセスコンフリクトを克服するために、技術担当者から専門的な情報を求めるためである。

以上のように、本研究では企業内のコンフリクト問題に焦点を寄せて、既存のダイアドな関係において議論されてきたコンフリクトをトライアド関係に拡張し、その中でどのような現象が起きているのかについて、理論的な裏づけに基づき定量的な検証を行った。

以上の発見事実から次のようなインプリケーションが考えられる。

2. 本研究におけるインプリケーション

2.1. 学術的なインプリケーション

本研究は、経営学におけるコンフリクト研究、営業研究、組織コミュニケーション研究の領域に跨って、議論を進めている。以下では、各研究領域において考えられる貢献点について述べる。

まず、企業内コンフリクト研究においては、次のような 6 点の貢献点が考えられる。

一点目は、コンフリクトに関する既存研究のレビューを通じて、問題点を指摘したこと

である。その問題点のうち一つは、職能横断的なメンバー間のコンフリクトにおいて、タイプ分けが決まっておらず、ネガティブな面だけが強調されたことである。組織内のコンフリクトに関する研究ではコンフリクトを内容によってタイプ分けし、それぞれの働きを調べて、多様なコンフリクトの働きを発見している。本研究では、職能横断的なコンフリクトにおいても多様な視角が求められることを主張した。

そして後の一つは、同質メンバー間コンフリクトと異質メンバー間コンフリクトが同時に起こり相互影響をする構造への考察が抜けているという問題点である。現実的に、企業内メンバーは複数の人と相互依存を行っている。その中で、企業内メンバーは複数のコンフリクトを同時に形成し、都合により関係を調整する政治的な行動をする。そのために、コンフリクトが相互に影響を与える構造が生じると考えられる。このようなトライアド関係とコンフリクトの移転に関する視点は、利害関係に基づくパワーネットワークの場として企業を考える際に現実をうまく捉えているにもかかわらず(山倉, 2007; Mintzberg, 1993)、企業内コンフリクトに関する研究に導入されることがなかった。この2点を指摘して、実証研究の方向を明らかにしたのが本論の最初の貢献になると考えられる。

次に、二点目は、コンフリクトのコミュニケーション行動との関係を定量的に検証することで、コンフリクトと成果との関係におけるプロセスをより明らかにすることができた点である。

第3章で述べたように、コンフリクト研究では、コンフリクトと成果との関係が主な関心領域となっていた。その関係の説明の際には、コンフリクトのコミュニケーションに対する働きが、多く用いられていた。しかし、3タイプのコンフリクトのコミュニケーションとの関係は定量的に検討されず、概念的な推測に留まった議論に基づいている。この問題を受けて、本研究では職能横断的なコンフリクトをタスク・プロセス・リレーションシップの3タイプに捉えて、プロセスコンフリクトとPIQ(perceived information quality)、かつリレーションシップコンフリクトと双方向的なコミュニケーション間におけるネガティブな関係を発見した。そして、営業担当者の持つ代替案の程度がコンフリクトとPIQとのネガティブな関係をモデレートしていることを明らかにした。

このように、特定のコンフリクトがコミュニケーションに与えるネガティブな作用を検証したことによって、コンフリクトと成果の関係をより具体的に説明できる根拠を裏付けることができたと考えられる。

そして、三点目は異質メンバー間のコンフリクトを、Jehn(1997)が区分したように、内容に従ったタイプ分けを行い定量的に測定した点である。既存の職能横断的なコンフリク

トに関する研究では、コンフリクトの概念が定まらず、多くの研究ではネガティブなものとして捉えていた。しかし、コンフリクトは状況によって働きが変わるという特性を持つ。

よって、職能部門間関係においても、状況によるコンフリクトのポジティブな働きを発見することが必要であり、そのために、コンフリクトの 3 タイプの区分が求められると考えられる。

特に、近年 Rose and Shoham(2004)や Rose et al(2007)のように、組織間のコンフリクトにおいてもタスクとリレーションシップコンフリクトにタイプ分けし、その働きを調べる研究が登場している。その中にはプロセスコンフリクトに関する議論は見当たらない。しかし、Jehn et al(2010)も指摘するように、プロセスコンフリクトは組織間のパワーや政治といった社会科学の深い関心分野の一面を表すこともあり更なる考察が必要である。

この点、本研究の第 3 章及び第 4 章では、営業担当者と技術担当者との関係において、3 タイプのコンフリクトが存在することを定量的に検証して、定量調査に用いたのは、職能横断的なコンフリクト研究においても、コンフリクトの状況による働きの変化を発見する可能性を提示したこととなり、貢献になると考えられる。

さらに、本研究ではインタビュー調査で、営業担当者と技術担当者間にありうるプロセスコンフリクトの具体的な内容を聞き、時間と役割というプロセスの内容においてコンフリクトが生じることを把握した。その具体的な内容を生かし、質問項目に用いたことも、異部門メンバー間のコンフリクト尺度開発に貢献点があると考えられる。

そして、四点目はプロセス及びリレーションシップコンフリクトの新しい働きを発見したことである。

まず、プロセスコンフリクトの働きについて、既存研究では一つのグループ内メンバー間でプロセスコンフリクトが起こると、メンバーの注意と努力の浪費が生じたり、メンバーが政治的になることで、組織革新や組織成果を妨げるネガティブな作用をすると捉えられてきた(Jehn and Mannix, 2001; 松尾, 2002)。しかし、第 4 章では、営業担当者間のプロセスコンフリクトが営業担当者と技術担当者のコミュニケーションを促進するポジティブな働きもすることが検証された。

同様にリレーションシップコンフリクトも、メンバーの情報処理プロセスを制限したり、他人への情報共有意欲を減らして、成果を下げるようなネガティブな働きをすることが報告されてきた。しかしながら、第 3 章では、営業担当者間のリレーションシップコンフリクトが営業担当者と技術担当者間のプロセスコンフリクトを下げる効果もあることが検証された。

このように一見困ったことに見えていたプロセス及びリレーションシップコンフリクトの働きレベルを、職能部門間まで広げた場合には、トライアド構造の中でポジティブに働くことが明らかになった。こうした既存研究では見てこなかったネガティブなコンフリクトの新しい働きに関する発見は、コンフリクト研究において貢献点になると考えられる。

最後に、五点目は第3章と第4章において、Bowen(1978)や Proudford and Smith(2003)の調査では観察調査だけで済まされていたトライアド関係の中でコンフリクトが移転をすする現象を、企業内コンフリクト研究に援用して説明した上に、部分的ではありながら定量的に検証したことである。つまり、本研究では目的と背景知識を異質性を基準に、企業内のトライアド関係を設定して、同質メンバー間のコンフリクトが異質メンバー間の関係に移転を起こす現象を定量的に検証した。これはコンフリクトの移転理論の発展と精緻化に貢献できると考えられる。また、パワー依存理論と資源依存理論に基づき、コンフリクトの移転を解釈したのも、既存理論に新しい視点を導入したと言えるであろう。

他に、本研究は企業のマーケティング活動で重要な役割をする営業担当者を対象に研究を行っている。したがって、営業研究においても、次のような貢献点があると考えられる。

それは、営業担当者が境界連結者として行う、関係の調整局面を具体的に提示できたことである。境界連結者は、情報や知識を伝達する役割以外にも、関係をコントロールするような役割をされると言われてきた。調査結果から、営業担当者は部門内のコンフリクト関係に基づき、他の職能部門メンバーとの関係をコントロールしていることが検証された。

このように、営業担当者が部門内と部門外の間をダイナミックにコントロールしていることを定量的に検証したのは、境界連結者の関係のコントロールへの一側面を説明するときに、裏づけになると考えられる。

そして、最後に本研究は組織間コミュニケーション研究において、貢献点がある。第4章で指摘したように、今まで職能横断的なコミュニケーションに影響を与える変数は、異部門メンバー間のダイアドな関係における要因に限定されていた。しかしながら、本研究でダイアドな関係に関わる変数ではなく、その関係に参加するメンバーの部門内コンフリクトという新たな変数が影響を与えることを検証した。このように、組織間コミュニケーションの議論において、新しい変数の影響を見つけたのは、組織コミュニケーション研究に貢献したと考えられる。

2.2. 実務的なインプリケーション

続いて、発見事項に基づき、次の 2 点の問題について、実践的なインプリケーションを提示したい。

まず、一点目として、企業内の職能横断的なコミュニケーションを促進する問題についてである。

第 4 章でも論じたが、営業担当者間のプロセスコンフリクトが職能横断的なコミュニケーションに正の影響を与えることから、次のような実務的示唆が提案できる。コミュニケーションに参加する異部門メンバーに職能部門内の資源や役割配置の不確実性を与えることで、職能横断的なコミュニケーションを高めることが可能になると考えられる。つまり、資源や役割の配分の権限を営業担当者に任せることで、その問題の解決に向かって営業担当者と技術担当者の活発なコミュニケーションが期待できるのである。さらに、営業部門内の革新性を高めたり、営業部門と技術部門の協調的な関係を形成するのも、異部門メンバー間のコミュニケーションを促進する方法になる。

しかし、もちろん職能横断的なコミュニケーションを高めるために部門内のプロセスコンフリクトを促進することは、副作用をもたらす可能性がある。実際、営業担当者間のプロセスコンフリクトを高めると、営業担当者が理解する自分の役割が曖昧になって更なるコンフリクトを招き、営業部門内がカオスに陥ることも考えられる。

このように、職能横断的なコミュニケーションを改善しようとするときに、意図せざる結果として営業部門内のメンバーの役割ストレスが高まったり、メンバーの性向が政治的になったりするような、プロセスコンフリクトのネガティブな面が出てしまう可能性が考えられる。

しかし、また営業担当者間のプロセスコンフリクトを下げようとすることで、職能横断的なコミュニケーションを下げるような結果になる。したがって、部門内のプロセスコンフリクトや職能横断的なコミュニケーションのコントロールの際には、以上のような点に気を配る必要があると考えられる。

考えられるマネジメント方法は、組織の雰囲気把握して、コンフリクトの程度を調整することである。De Drew(2006) は、タスクコンフリクトのポジティブな働きは程度の問題があつて、高すぎても低すぎてもない適度なときに、組織の革新性を高めるようなポジティブな機能をすることを発見した。彼の研究からも分かるように、コンフリクトは程度によってその働きが変わる特性を持つと考えられる。また、この程度は組織の状況によつ

てコントロールされるべきであると予測される。

つまり、職能横断的なコミュニケーションが進まないことが大変な問題となっている企業では、職能部門内のプロセスコンフリクトの程度を調整しながら促進することで、プロセスコンフリクトのネガティブな側面を押さえながら、職能横断的なコミュニケーションを高める可能性が考えられる。

同様に、職能部門間のプロセスコンフリクトが高く、企業の成果に大問題になっている場合は、職能部門内のメンバー間のリレーションシップコンフリクトの発生をコントロールしないことで、プロセスコンフリクトを抑える可能性が考えられる。

以上、程度によるコンフリクトのネガティブな側面のコントロールは、本研究で明確になったコンフリクトの特性から考えられる提案であり、実際組織の特性によって、どの程度のコンフリクトが適度であるかについて主張することはできない。

したがって、トライアド関係の中で複数のポジティブなコンフリクトの働きをもたらすことができるコンフリクトの程度について、提示できるような今後の研究が必要になると考えられる。

そして、二点目は組織内メンバー間の仕事依存の設定に関する工夫に関する問題である。第 2 章で主張したように、技術部門に技術担当者の機能が依存できる代替的な相手が多く存在する場合、営業担当者は今仕事をしている技術担当者とコンフリクトを感じると PIQ が下がってしまう。このようなことが進むと営業担当者は自分と話が合うような人とだけコミュニケーションを進めることとなるが、それによって次のような問題がもたらされると予想される。

それは、仕事から排除される技術担当者が登場すると同時に、特定の技術担当者にだけ仕事集中し、仕事配分の効率が崩れるという問題点である。

企業内で営業が技術部門のマネジャーに声を掛けて仕事の配分を相談するのがフォーマルではある。しかしながら、実際には仕事のできる技術担当者に直接仕事をお願いする場面が多い³⁸。このようなことは、仕事の専門性や複雑性が高く、人の能力による結果のバラつきが目立つ組織において多くみられると考えられる。

しかしこの問題は、感情的なコンフリクトだけが原因となって始まる問題とみるよりも、その先に除外された技術担当者において根本的に仕事の処理方式や能力に問題があってコンフリクトに発展した可能性が高い。よって、マネジャー側からはその問題をサポートして、一緒に解決しようとする姿勢を取る必要があると考えられる。そうすることで、職場

³⁸ 2011 年 11 月 26 日に、元広告戦略会社のマーケティング課長を対象に行われたインタビュー内容から。

の効率の高い仕事配分が成立できると考えられる。

さらに営業担当者が特定技術担当者だけを、仕事のパートナーとして選定するような状況を作らないためには、営業担当者の他の技術担当者とのコンタクトを制限するか、そもそも特定の営業担当者と技術担当者間の関係を深くすると、仕事の複雑性が増えて、他の人に仕事依存を簡単に移すことができなくなると考えられる。

しかし一方で、営業担当者が簡単に仕事依存を他の技術担当者に移すことが好ましい場合も考えられる。その場合には、営業部門メンバーと技術部門のメンバー間の共同会議を開いたりすることで、非公式的な関係を広げることができると考えられる。

3. 本研究の問題点及び今後の課題

本研究は、以下のような4つの課題を持つと考えられる。

一つ目は、本論はBowen(1978)とProudford and Smith(2003)のいうトライアド関係において3つの関係をすべて説明することができていない。彼らの主張によると、トライアド関係の中では3つの関係が存在し、2人の中で生じたコンフリクトにより、各2人と第3者との関係がそれぞれ形成される。しかし、この議論を実証研究に置き換えた場合、トライアド関係の中で、1人は2つの関係にだけ参加して経験しているために、他のもう一つの関係は想定できない。

したがって、既存の観察方法による調査ではトライアド関係を形成する第3者が確定されている中で、研究者が3つの関係をすべて調べることができた。しかしながら、質問紙による調査では、同質メンバーの1人に2つの関係についてだけ、答えてもらうことができたので、もう一つの関係への移転への影響が分からない限界がある。この現実的な制約から、本論で明確になったトライアド関係は、対立する2人の中の1人と第3者との関係がどのように異なるかが想定できず、それぞれの2人の第3者との関係は同じものとして考えるものとなっているために、トライアド関係の全面を明らかにしたとはいえない。

さらに、前述したようにProudford and Smith(2003)の観察調査ではメンバー間の異質性の基準を性別と人種に設定している。本論では異質的なコンフリクトの区分基準をメンバーの持つ目的や背景基準に設定した。このように、組織の境界は多数存在していると見なすことが可能であり、実際研究を設定する上で多様な異質性の基準によるトライアド関係の設定ができると考えられる。

なお、マーケティング論におけるコンフリクトに関する多くの既存研究が、組織レベル

の調査を行っていることから、本研究では個人レベルの調査を行った。そのために、今回は組織レベルにおいてトライアド関係の中でコンフリクトが移転する現象が起こるかどうかについては明確ではない。したがって、今後は研究対象のレベルを組織に設定し、組織レベルにおいても起こり得るかの検証が必要になると考えられる。

そして 2 点目は、本研究において生産財企業の営業と技術の関係において、営業間のリレーションシップコンフリクトが営業と技術間のプロセスコンフリクトに直接的に移転することを検証したが、状況に応じて他のコンフリクトの移転が起こる可能性も十分考えられる。したがって、今後の研究においてトライアド関係の中でコンフリクトが移転する状況を見つけることも意味のある研究になると考えられる。

3 点目に、本研究では異質メンバー間のコンフリクトを、内容によってタスク・プロセス・リレーションシップコンフリクトに分ける理由として、タスクコンフリクトのポジティブに働く場面の可能性の存在を挙げているが、検証した内容には含まれていないという限界を持つ。したがって、今後の研究では、職能横断的なコンフリクトにおいても、メンバー間の仕事に関するコンフリクトが、メンバー間の知識や情報交換を進めて、よりよい選択肢を提供し、企業成果にポジティブに働く状況を見つけるのが更なる課題として考えられる。

最後に、本研究ではコミュニケーションと成果との直接的な関係を調べたわけではない。したがって、今後はコンフリクトとコミュニケーションそして成果という結果への全体的な変数間の構造を明らかにする研究が補完的に必要になるだろう。

参考文献

- Aaker, D. A. (2009) 『シナジー・マーケティング』ダイヤモンド社.
- Alderfer, C. P. and K. K. Smith (1982) "Studying Intergroup Relations Embedded in Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, No.1, pp.35-65.
- Aldrich, H. and D. Herker (1977) "Boundary Spanning Roles and organization Structure," *Academy of Management Review*, April, pp. 217-230.
- Alper, S., D. Tjosvold. and K. S. Law (1998) "Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.74, No.1, pp.33-52.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby. and M. Herron (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of management Journal*, Vol.39, No.5, pp.1154-1184.
- Amason, A. C. and D. M. Schweiger (1994) "Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance," *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, No. 3, pp.239-253.
- 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*, Vol. 39, No. 1, pp.123-148.
- and H. J. Sapienza (1997) "The Effect of Top Management Team Size and Integration Norms on Cognitive and Affective conflict," *Journal of Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 495-516.
- Ancona, D. G. and D. F. Caldwell (1992) "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 4, pp. 634-665.
- Barclay, D. W. (1991) "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context," *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, No. 2, pp.145-159.
- Baron, R. A. (1984) "Reducing Organizational Conflict: An Incompatible Response Approach," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 2, pp. 272-279.
- Barnett, K. C. and M. G. Pratt (2000) "From Threat-rigidity to Flexibility: Toward a

- learning Model of Autogenic Crisis in Organizations,” *Journal of Organizational Change management*, Vol. 13, No. 1, pp. 74-88.
- Becerra, M. and A. K. Gupta (2003) “Perceived Trustworthiness within the Organization: The moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects,” *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, pp. 32-44.
- Beverland, M. (2001) “Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-business Setting: An Exploratory Study,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 207-215.
- Brashear, G. T., J. S. Boles, D. N. Bellenger. and C. M. Brooks (2003) “An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salesperson Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 2, pp. 189-200.
- Boulding, K. E. (1963) “Towards a Pure Theory of Threat Systems,” *American Economic Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 424-434.
- Bowen, M. (1978) *Family Therapy and Clinical Practice*. New York: Jason Aronson.
- Bowersox, D. J., M. B. Cooper, D. M. Lambert. and D. A. Taylor (1980) *Management in Marketing Channels*, McGraw-Hill.
- Cespedes, F. V. (1995) *Concurrent Marketing: Integrating Products, Sales, and Service*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chimhanzi, J. (2004) “The Impact of Marketing/HR Interactions on marketing Strategy Implementation, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 1/2, pp. 73-98.
- and R. E. Morgan (2005) “Explanations from the Marketing/ Human Resources Dyad for Marketing Strategy Implementation Effectiveness in Service Firms, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 787-796.
- Cho, E. and Hahn. M (2004) “Antecedents and Consequences of the Sociocultural Differences between R&D and Marketing in Korean High-tech Firms,” *International Journal of Technology Management*, Vol. 28, No. 7/8, pp. 801-819.
- Choi, J. N. and M. U. Kim (1999) “The Organizational Application of Groupthink and Its Limitations in Organizations,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 2, pp. 297-306.
- Clare, D. A. and D. G. Sanford (1984) “Cooperation and Conflict between Industrial Sales and Production,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, pp. 163-169.

- Cohen, M. D. (1984) "Conflict and Complexity: Goal Diversity and Organizational Search Effectiveness," *The American Political Science Review*, Vol. 78, No. 2, pp. 435-451.
- Cooper, M. J., C. F. Gwin. and K. L. Wakefield (2008) "Cross-functional Interface and Disruption in CRM Projects: Is Marketing From Venus and Information Systems from Mars?," *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 292-299.
- Crittenden, V. L., L. R. Gardiner. and A. Stam (1993) "Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing," *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 299-309.
- Dahrendorf, R. (1959) *Class and Class conflict in Industrial Societies*, Stanford, CA.
- Dance, F. E. X. (1970) "The Concept of Communication," *Journal of Communication*, Vol. 20, pp. 201-210.
- Dawes, P. L. and G. R. Massey (2005) "Antecedents of Conflict in Marketing's Cross-functional Relationship with Sales," *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1327-1344.
- Deetz, S. (2001) "Conceptual Foundation," Fredric, M. Jarbin. and Linda. L. Putnam, eds., *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand oaks, Ca: Sage, pp. 3-46.
- De Clercq, D., N. Thongpapanl. and D. Dimov (2009) "When good Conflict Gets Better and Bad Conflict Becomes Worse: The Role of Social Capital in The Conflict-innovation Relationship," *Journal of Academy Marketing Science*, Vol. 37, pp. 283-297.
- Dechurch, L. A. and M. A. Marks (2001) "Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management," *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 4-22.
- Dewsnap, B. and J. David (2002) "A Social Psychological Model of Relations between Marketing and Sales," *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7/8, pp. 874-894.
- Dechurch, L. A. and M. A. Marks (2001) "Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management," *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 4-22.

- De Dreu, C. K. W. D. and L. R. Weingart (2003) "Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, pp. 741-749.
- (2006) "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams," *Journal of Management*, Vol.32, No. 1, pp. 83-107.
- and M. A. West (2001) "Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6, pp. 1191-1201.
- and B. A. Nijstad (2008) "Mental Set and Creative Thought in Social Conflict: Threat Rigidity versus Motivated Focus," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 95, No. 3, pp. 648-661.
- De Luca, L. M. and K. Athahene-Gima (2007) "Market Knowledge Dimensions and Cross-functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance," *Journal of marketing*, Vol. 71, pp. 95-112.
- Dougherty, D. (1992) "A Practice-centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 51, pp. 77-92.
- Duncan, T. and S. E. Moriarty (1998) "A Communication - Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 1-13.
- Dyer, B. and X. M. Song (1997) "The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comparative Study of U.S. and Japanese Firms," *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, pp. 467-493.
- Emerson, R. M. (1962) "Power-Dependence Relations," *American Sociology Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-41.
- Evan, W. M. (1965) "Toward a Theory of Inter Organizational Relations," *Management Science*, Vol. 11, No. 10, pp. 217-230.
- Ferris, G. R. and K. M. Kacmar (1992) "Perceptions of Organizational Politics," *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 93-116.
- Fidler, L. A. and J. D. Johnson (1984) "Communication and Innovation Implementation," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 704-711.
- Fink, C. F. (1968) "Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict,"

- Journal of Conflict Resolution*, Vol. 12, No. 4, pp. 412-460.
- Fiol, C. M. (1994) "Consensus, Diversity, and Learning in Organizations," *Organization Science*, Vol. 5, No. 3, pp. 403-420.
- Fisher, R. J, E. Maltz. and B. J. Jaworski (1997) "Enhancing Communication between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, pp. 54-70.
- Friedman, R. A. and J. Podolny (1992) "Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 28-47.
- Gabriel, Y. (1998) "An Introduction to the Social Psychology of Insults in Organizations," *Human Relations*, Vol. 51, No. 11, pp. 1329-1354.
- Grant, R. M. (1996) "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
- Griffin, A. and J. R. Hauser (1996) "Integration R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 191-215.
- Guenzi, P. and G. Troilo (2007) "The Joint Contribution of Marketing and Sales to the Creation of Superior Customer Value," *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 98-107.
- Guetzkow, H. and Gyr, J (1954) "An Analysis of Conflict in Decision Making Groups," *Human Relations*, Vol. 7, pp. 367-381.
- Gupta, A. K., S. P. Raj. and D. Wilemon (1986) "A Model for Studying R&D – Marketing Interface in the Product Innovation Process," *Journal of Marketing*, Vol. 50. No. 2, pp. 7-17.
- 原岡一馬・若林満 (1993) 『組織コミュニケーション』 福村出版.
- Harris, L. C., E. Ogbonna. and M. M. H. Goode (2008) "Intra-functional Conflict: An Investigation of Antecedent Factors in Marketing Functions," *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3/4, pp. 453-476.
- 原田 勉(1999) 『知識転換の経営学』 東洋経済新聞社.
- Hedberg, B. L., P. C. Nystrom. and W. H. Starbuck (1976) "Camping on Seesaws:

- Prescriptions for a Self-Designing Organization,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 41-65.
- Helper, S. (1991) “An Exit Voice Analysis of Supplier Relations,” Richard, M. Coughlin, eds., *Morality, Rationality and Efficiency: New Perspectives on Socio-economics*, New York, pp. 355-374.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press. (三浦隆之 訳『組織社会の論理構造』ミネルヴァ書房, 1975年)
- Hirunyawipada, T., M. Beyerlein. and C.Blankson (2010) “Cross-functional Integration as a Knowledge Transformation Mechanism: Implications for New Product Development,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 650-660.
- Hoburg, C., O.Jensen. and H.Krohmer (2008) “Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy,” *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 2, pp. 133-154.
- Huber, G. P. and R. L. Daft (1978) “Information Environments,” Putnam, L. L. Porter, K. Roberts. and F. Jablin, eds., *Handbook of Organizational Communication*, Sage, Beverly Hills, CA (in press).
- Hunter, G. L. and D. J. Geobel (2008) “Salespersons’ Information Overload: Scale Development, Validation, and Its Relationship to Salesperson Job Satisfaction and Performance,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 21-35.
- 石井 淳蔵(1983)『流通におけるパワーと対立』千倉書房.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993) “Market orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.
- Jehn, K. A. (1995) “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 256-282.
- (1997) “A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Group,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No.3, pp. 530-557.
- G. B. Northcraft. and M. A. Neale (1999) “Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 741-763.
- and K. Bezrukova (2010) “The Fault line Activation Process and the Effects of

- Activated Fault lines on Coalition Formation, Conflict, and Group Outcomes,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 112, pp. 24-42.
- and E. A. Mannix (2001) “The Dynamic Nature of Conflict: A Logtudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 238-251.
- and C. Bendersky (2003) “Intragroup conflict in Organizations: A Contingency Perspective on The Conflict-Outcome Relationship,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 187-242.
- L. G. S. Levine. and G. Szulanski (2008) “The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes,” *Group Decision Negotiation*, Vol. 17, pp. 465-495.
- Kahn, R. L. and R. L. D. Katz (1966) *The Social Psychology of Organizations*, Wiley.
- (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley.
- Kahn, K. B. and J. T. Mentzer (1998) “Marketing’s Integation with Other Departments,” *Journal of Business Research*, Vol. 42, No. 1, pp. 53-62.
- 川上智子(2005) 『顧客志向の新商品開発』 有斐閣。
- (2001) 「マーケティング・R&D・生産の部門文化と統合」石井淳蔵編著『マーケティング』現代経営学講座 11, 八千代出版, 第 13 章, pp. 247-271.
- (2004) 「販売部門と生産部門のリンケージ」小林哲・南智恵子編著『流通・営業戦略』有斐閣, 第 7 章, pp.181-211.
- 数家鉄治(2005) 『コンフリクト・マネジメント』晃洋書房。
- Keaveney, S. M. (2008) “The Blame Game: An Attribution Theory Approach to Marketer-engineer Conflict in High-technology Companies,” *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.6, pp.653-663.
- Keller, R. T. (2001) “Cross-functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes,” *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, pp. 547-555.
- 小林哲・南智恵子(2004) 『流通・営業戦略』有斐閣。
- Konijnendijk, P. A. (1993) “Dependence and Conflict between Production and Sales,” *Industrial Marketing Management*, No. 22, pp. 161-167.
- Kotler, P., N. Rackham. and S. Krishnaswamy (2006) “Ending the War between Sales and Marketing,” *Harvard Business Review*, Vol. 84, No.7-8, pp. 68-78.

- Krackhardt, D. and J. R. Hanson (1993) "Informal Networks: The Company behind the Chart," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 104-111.
- Krohmet, H, C. Homburg. and J. P. Workman (2002) "Should Marketing be Cross-functional? Conceptual Development and International Empirical Evidence," *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 451-465.
- 楠木建(1997) 「システム分化の組織論: イノベーションの組織論のイノベーションに向けて」『ビジネスレビュー』 Vol. 45, No. 1, pp. 129-150.
- Labianca, G., D. J. Brass. and B. Gray (1998) "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 55-67.
- Laslo, Z. and A. I. Goldberg (2008) "Resource Allocation Under Uncertainty in a Multi-project Matrix Environment: Is Organizational Conflict Inevitable?," *International Journal of Project Management*, Vol.26, No.8, pp.773-788.
- Lewicki, R. J. and M. A. Stevenson (1997) "Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda," *Business & Professional Ethics Journal* , Vol. 16, No. 1/3, pp. 99-132.
- Lovelace, K., D. L. Shapiro. and L. R. Weingart (2001) "Maximizing Cross-functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 779-793.
- Le Meunier – Fitzhugh, k., G. R. Massey. and N. F. Piercy (2011) "The Impact of Aligned Rewards and Senior Manager Attitudes on Conflict and Collaboration between Sales and Marketing," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 1-11.
- Luo, X., R. J. Slotegraaf. and X. Pan (2006) "Cross-functional "cooperation": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms," *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 2, pp. 67-80.
- Lysonski, S. (1985) "A Boundary-theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp. 26-40.
- Maltz, E. (2000) "Is All Communication Created Equal? : An Investigation into the Effects of Communication Mode on Perceived Information Quality," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, No.2, pp. 110-127.
- and A. K. Kohli (2000) "Reducing Marketing's Conflict with Other Functions:

- The Differential Effects of Integrating Mechanisms,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 479-492.
- and A. K. Kohli (1996) “Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 33. No. 1, pp. 47-61.
- Massey, G. R. and P. L. Dawes (2007) “Personal Characteristics, Trust, Conflict, and Effectiveness in Marketing/Sales Working Relationship,” *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 9/10, pp. 1117-1145.
- March, L. G. and H. A. Simon (with the collaboration of H. Guetzkow) (1958) *Organizations*, Wiley (土屋守章 訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年).
- M, Matsuo. (2006) “Customer Orientation, Conflict and Innovativeness,” *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 242-250.
- (2009) “The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 321-331.
- 松尾 睦(2002) 『内部競争のマネジメント』白桃書房.
- Mintzberg, H. (1993) “The Pitfalls of Strategic Planning,” *California Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-47.
- Michaels, R. E., R. L. Day. and E. A. Joachimsthaler (1987) “Role Stress among Industrial Buyers: An Integrative Model,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 28-45.
- Menguc, B. and S. Auh (2008) “Conflict, Leadership and Market Orientation,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, pp. 34-45.
- Menon, A., B. J. Jaworski. and A. K. Kohli (1997) “Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 3, pp. 187-200.
- S. G. Bharadwaj and R. Howell (1996) “The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intra-organizational Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 4, pp. 299-313.
- S.G. Bharadwaj, P.T.Adidam. and S.W.Edison (1999) “Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a Model and a Test,” *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 18-40.

- Moenaert, R. K. and W. E. Souder (1990) "An Information Transfer Model for Integrating Marketing and R&D Personnel in New Product Development Projects," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, No.2, pp. 91-107.
- Mohr, J. and J. R. Nevin (1990) "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 36-51.
- and R. Spekman (1994) "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- and R. S. Sohi (1995) "Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 7, No. 4, pp. 393-416.
- R. J. Fisher and J. R. Nevin (1996) "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 103-115.
- Morgan, N. A and N. F. Piercy (1998) "Interactions between marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, pp. 190-208.
- 野中郁次郎 他(1978) 『組織現象の理論と測定』千倉書房.
- Nygaard, A. and R. Dahlstrom (2002) "Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances," *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 61-82.
- Olson, E. M., O. C. Walker, Jr, R. W. Ruekert, and J. M. Bonnerly (2001) "Patterns of Cooperation during New Product Development among Marketing, Operations and R&D: Implications for Project Performance," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pp. 258-271.
- Parente, D. H., C. C. Pegels, and N. Suresh (2002) "An Exploratory Study of the Sales-production Relationship and Customer Satisfaction," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 997-1013.
- Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt, and K. R. Xin (1999) "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 1-28.
- (1996a) "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory," *Organization Science*, Vol. 7, No. 6, pp. 615-631.

- (1996b) “Relational Demography and Perceptions of Group Conflict and Performance: A Field Investigation,” *International Journal of Conflict management*, Vol. 7, No. 3, pp. 230-246.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.
- Pinto, M. B. and J. K. Pinto (1990) “Project Team Communication and Cross-functional Cooperation in New Program Development,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, No.3, pp. 200-212.
- Pondy, L. R. (1967) “Organizational Conflict: Concepts and Models,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 296-320.
- Poole, M. S. and J. T. Garner (2006) “Perspectives on Workgroup Conflict and Communication,” Oetzel, J. G., and Ting-Toomey, S., eds, *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.267-292.
- Proudford, K. L. and K. K. Smith (2003) “Group Membership Silence and the Movement of Conflict,” *Group & Organization Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 18-44.
- Putnam, L. L. (1994) “Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination,” *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 284-298.
- Rahim, M. A. (1983) “A Measure of Styles of Management Interpersonal,” *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 368-376.
- Robbins, S. P. (1978) “Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms,” *California Management Review*, Vol. 67, pp. 21-22.
- (2009) 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社.
- Rose, G. M., A. Shoham, S. Neill. and A. Ruvio (2007) “Manufacturer Perceptions of The Consequences of Task and Emotional Conflict Domestic Channels of Distribution,” *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 4, pp. 296-304.
- and A. Shoham (2004) “Interorganizational Task and Emotional Conflict with International Channels of Distribution,” *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 942-950.
- Rosenbloom, B. (1978) *Marketing Channels*, The Dryden Press.
- Roseman, I. J., C. Wiest. and T. S. Swartz (1994) “Phenomenology, Behaviors, and Goals Differentiate Discrete Emotions,” *Journal of Personality and Social Psychology*,

Vol.67, No. 2, pp.206-221.

Ruekert, R. W., O. C. Walker, Jr. and K. J. Roering (1985) "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp. 13-25.

— and O. C. Walker, Jr. (1987) "Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp. 1-19.

Ruppel, C. P. and S. J. Harrington (2000) "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation," *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, No. 4, pp. 313-328.

Sarason, I. G. (1984) "Stress, Anxiety, and Cognitive Interference: Reactions to Tests," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, No. 4, pp. 929-938.

Schmidt, M. S. and T. A. Kochan (1972) "Conflict: Toward Conceptual Clarity," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 359-370.

Schwenk, C. R. (1990) "Conflict in Organizational Decision Making: An Exploratory Study of Its Effect for-profit not for-profit Organizations," *Management Science*, Vol. 36, No. 4, pp. 436-448.

Schweiger, D. A. and P. L. Rechner (1989) "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 754-772.

Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 580-607.

Scotter, A. and P. W. Beamish (2011) "Performance Effects of MNS Headquarters-Subsidiary Conflict and the Role of Boundary Spanners: The Case of Headquarter Initiative Rejection," *Journal of International Management*, Vol. 17, No.3, pp. 243-259.

Seo, E. J. (2011) "Conflict and Sales Information Transmission across Functional Boundary," *Journal of International Business Research*, Vol. 10, Special Issue Number. 3, pp. 115-128.

Singh, J. (1998) "Striking a Balance in Boundary-Spanning Positioning: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on

- Job Outcomes of Salespeople,” *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 69-86.
- Smith, B. D. (2011) “Turf Wars: What the Intraorganisational Conflict Literature may Contribute to Our Understanding of Marketing Strategy Implementation,” *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 25-42.
- Smith, K. K. (1989) “The Movement of Conflict in Organizations: The Joint Dynamics of Splitting and Triangulation,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No.1, pp.1-20.
- Song, X. M., M. M. Montoya-Weiss. and J. B. Schmidt (1997) “Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 91-112.
- Song, X. M. and M. E. Parry (1997a) “A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and United States,” *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 1-18
- and — (1997b) “Teamwork Barriers in Japanese High-Technology Firms: The Sociocultural Differences Between R&D and Marketing Managers,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 365-367.
- and — (1999) “Challenges of Managing the Development of Break through Products in Japan,” *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 61-89.
- J. Xie. and B. Dyer (2000) “Antecedents and Consequences of Marketing Managers’ Conflict- Handling Behavior,” *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 50-66.
- Souder, W. E. (1981) “Disharmony between R&D and Marketing,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 67-73.
- Stasser, G. (1992) “Information Saliency and the Discovery of Hidden Profiles by Decision-making Groups: A Thought Experiment,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 52, pp. 156-181.
- Staw, B. A., L. E. Sandelands. and J. E. Dutton (1981) “Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No.4, pp. 501-524.
- Schotter, A. and P. W. Beamish (2011) “Performance Effects of MNC Headquarters-subsidary Conflict and the Role of Boundary Spanners: The Case of Headquarter Initiative Rejection,” *Journal of International Management*, Vol. 17,

- No. 3, pp. 243-259.
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary (1977) *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Stern, L. W. and R. H. Gorman (1969) "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, L. W. Stern, ed., Houghton Mifflin, pp. 156-175.
- Swann, W. B., J. T. Polzer, D. C. Seyle. and S. J. Ko (2004) "Finding value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-views in Diverse Groups," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 9-27.
- 高橋正泰(1982)「組織コンフリクトの源泉と発現過程」『明治大学大学院紀要 経営学篇』, Vol. 19, pp. 73-85.
- 高嶋克義 (1995)「営業の戦略と組織」, 石井淳蔵編著『営業の本質』有斐閣, 第 9 章, pp.260-289.
- (2002) 『営業マネジメントイノベーション』 有斐閣.
 - (2006) 『生産財の取引戦略』 千倉書房.
 - ・桑原秀史(2008) 『現代マーケティング論』有斐閣アルマ.
- 田村正紀(1999) 『機動営業力』 日本経済新聞社.
- Thomas, K. M. (1992) "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13/3, pp. 265-274.
- Tjosvold, D. (1988) "Effects of Shared Responsibility and Goal Interdependence on Controversy and Decision Making between Departments," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 128, No. 1, pp. 7-18.
- Troy, L. C., T. Hirunyawipada. and A. K. Paswan (2008) "Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings," *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 6, pp. 132-146.
- Tushman, M. L. and T. J. Scanlan (1981) "Boundary Spanning Individuals: Transfer and Their Role in Information Transfer and Their Antecedents," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 289-305.
- Urban, G. L. and J. R. Hauser (1993) *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed., Prentice Hall.
- Van der Vegt, G. S. and J. S. Bunderson (2005) "Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification," *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 532-547

- Weick, K. E. and S. J. Ashford (2001) "Learning in Organizations," in F. M. Jarbin. and L. L. Putnam(eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand oaks, Ca: Sage, pp. 3-46.
- Weinrauch, J. D. and R. Anderson (1982) "Conflicts between Engineering and Marketing Units," *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, pp. 291-301.
- Wheelwright, S. C. and K. B. Clark (1992) *Revolutionizing Product Development*, New York: The Free Press.
- Xie, J. H., M. Song. and A. Stringfellow (2003) "Antecedents and Consequences of Goal Incongruity on New Product Development in Five Countries: A Marketing View," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, pp. 233-250.
- 山倉健嗣(1993)『組織間関係』有斐閣.
—(2007)『新しい戦略マネジメント』同文館出版.