

# コンフリクト・マネジメント・ フレームワーク

——近年のコンフリクト研究に対する文献研究より

宍戸 拓人

(武蔵野大学准教授)

2000年代以降のコンフリクト研究は、メタ分析の結果によって研究の流れが大きく影響を受けてきた点に特徴がある。本研究の目的は、2003年と2012年、2013年に発表されたメタ分析において導き出された3つの研究課題に基づき、近年のコンフリクト研究の成果を概観することを通して、コンフリクト・マネジメントのためのフレームワークを構築することにある。フレームワークは「分別性」「将来性」「ステイト／プロセス」によって構成されており、効果的なコンフリクト・マネジメントを行うためには、それらの3つの要素の全てに対処することが求められる。

## 目次

- I はじめに
- II コンフリクト研究における課題
- III コンフリクト・マネジメント・フレームワーク
- IV 結論と議論

## I はじめに

現在の日本企業を取り巻く環境は、不確実性と多様性という2つの言葉で特徴付けることができるだろう。顧客ニーズや技術の急速な変化だけでなく、予測できない規模の自然災害など、企業は様々な不確実性に晒されている。さらに、性別や年齢、国籍、人種の異なる人材に加えて、多様なキャリア・バックグラウンドを持つ人材が共に働くことによって、組織内の多様性も急速に高まっている。従業員間で生じるコンフリクトのマネジメントは、このような不確実性と多様性を結びつけるマネジメントだと考えられる。

第一に、不確実性が高い環境に適応するためには、組織内にコンフリクトが生じることを避

けては通れない。不確実性は、組織の中に矛盾する要求を生み出すため、その矛盾がもたらす対立を効果的に乗り越えていくことが求められるのである (Jay 2013; Putnam, Fairhurst and Banghart 2016; Smith and Lewis 2011)。第二に、従業員の多様性はコンフリクトの要因となることがしばしば確認されてきた (Antino, Rico and Thatcher 2019; Goncalo, Polman and Maslach 2010; Jehn and Bezrukova 2004; Tepper, Moss and Duffy 2011)。対立の生じる根本的な原因が人と人との間の差異にある以上、組織内の多様性もまた不可避にコンフリクトを増加させるのである。

したがって、コンフリクト・マネジメントとは、「環境の不確実性へと組織が対応するために、従業員の多様性を効果的に活用するマネジメント」と考えることができる。集団主義やハイ・コンテクストといった文化を持つ日本では、コンフリクトは回避すべきものとして捉えられやすい (Ohbuchi and Atsumi 2010; Ohbuchi and Takahashi 1994)。しかし、対立の回避は効果的ではないという事実が何度も確認されてきた (DeChurch,

Mesmer-Magnus and Doty 2013; De Dreu 2008; Gelfand, et al. 2012; Tjosvold 2008)。それゆえ、日本企業において求められるコンフリクト・マネジメントのあり方を検討することは、実践的に大きな意義を持つと期待できるのである。本稿の目的は、コンフリクトに関する近年の研究成果を概観することを通して、効果的なコンフリクト・マネジメントについて整理・検討することにある。

## II コンフリクト研究における課題

コンフリクト研究は、メタ分析によって研究の流れが決定付けられてきた。以下では、特に大きな影響を与えた3つのメタ分析について検討することを通して、コンフリクト研究における課題について整理していく。

### 1 De Dreu and Weingart (2003)

1990年代半ばにおいて、仕事の内容にかかわる意見やアイデアの対立を意味するタスク・コンフリクトと、人間関係上の敵意や怒りがもたらす対立を意味するリレーションシップ・コンフリクトとが、Jehn (1994; 1995) によって区別された。コンフリクトの種類を区別するという視座が支配的となって以降、職場や集団を分断させるリレーションシップ・コンフリクトとは異なり、多面的でイノベティブな議論を促すタスク・コンフリクトは成果を改善させると主張されてきた。しかし、De Dreu and Weingart (2003) が行ったメタ分析の結果、タスク・コンフリクトも成果を悪化させることが確認されたのである。それゆえ、以降のコンフリクト研究は、コンフリクトの種類と成果の間の関係自体ではなく、その関係に影響を与えるモデレータとなる変数を検討し、コンフリクトが成果を改善させる条件を特定することに焦点が置かれるようになった (De Dreu 2008; Jehn and Bendersky 2003)。

さらに De Dreu and Weingart (2003) は、2つのコンフリクトが高い相関関係にあることを指摘した上で、両者の相関係数が小さい程、タスク・コンフリクトが成果に与える負の影響が小さくなることも確認した。両コンフリクトは併発し

やすく、それによってタスク・コンフリクトが潜在的に持つ好ましい影響が失われたと考えられたのである。この結果に基づき、コンフリクトの併発や変容といった問題について検討する研究が蓄積されていった (Choi and Cho 2011; Greer, Jehn and Mannix 2008; Shaw et al. 2011)。

### 2 De Wit, Greer and Jehn (2012)

De Dreu and Weingart (2003) のメタ分析以降、数多くのコンフリクト研究が行われたため、De Wit, Greer and Jehn (2012) によって、より多様な従属変数やモデレータ変数を対象とするメタ分析が改めて行われた。さらに De Wit, Greer and Jehn (2012) は、プロセス・コンフリクトと呼ばれる第三のコンフリクトが持つ影響についても分析した。プロセス・コンフリクトとは、Jehn (1997) が質的調査を通して明らかにしたコンフリクトであり、タスク自体ではなく、役割や権限責任、締め切り、仕事配分についての対立を意味する。権限責任や役割などに対する異論は、個人の資質についての疑義として捉えられやすいため、職場の人間関係が壊れる結果、成果が悪化すると主張された (Greer and Jehn 2007)。

De Wit, Greer and Jehn (2012) によるメタ分析の結果、リレーションシップ・コンフリクトやプロセス・コンフリクトは成果を悪化させることが確認された。さらに、タスク・コンフリクトは成果に対して負の影響こそ与えないものの、有意な正の影響も与えないことが確認された。それらに加えて、タスク・コンフリクトは、リレーションシップ・コンフリクトとの間の相関が小さい場合には、成果を改善させることが明らかとなった。これらの結果から、モデレータ変数やコンフリクトの併発や変容についての研究がさらに行われていったのである (Bradley et al. 2013; Chang 2017; De Wit, Jehn and Scheepers 2013; Humphrey et al. 2017; Jimmieson, Tucker and Campbell 2017; O'Neill et al. 2018; Park, Mathieu and Grosser 2020; Yu and Zellmer-Bruhn 2018)。

### 3 DeChurch, Mesmer-Magnus and Doty (2013)

DeChurch, Mesmer-Magnus and Doty (2013)

は、集団のダイナミクスを創発的ステイト (emergent state) とプロセスに区別する議論 (Kozlowski and Chao 2012; Kozlowski and Ilgen 2006; Marks, Mathieu and Zaccaro 2001) に基づき、コンフリクト・ステイト (成員間の差異に対する共有された認識) とコンフリクト・プロセス (成員間の差異に関する相互作用的な行動) とを区別した。メタ分析を行うにあたって、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、認識された差異の種類の違い、すなわち、コンフリクト・ステイトの違いとして捉えられた。それに対して、伝統的に二重関心モデルの下でコンフリクト解消法として検討されてきた、協調や競争、回避といった行動 (Blake and Mouton 1964; Thomas 1992) は、コンフリクト・プロセスとされた。

メタ分析の結果、タスクとリレーションシップのコンフリクト・ステイトは、それぞれ成果を改善、悪化させることが確認された。さらに、協調的なプロセスは成果を改善させるのに対して、競争的・回避的なプロセスは成果を悪化させることが示された。コンフリクト・ステイトとコンフリクト・プロセスとが相互に独立の影響を成果に与えるという事実は、その後のコンフリクト研究の流れに影響を与えることとなった。

DeChurch, Mesmer-Magnus and Doty (2013) 以前のコンフリクト研究では、Behfar et al. (2008) や DeChurch and Marks (2001), Jehn et al. (2008) などの例外はあるものの、ステイトとプロセスを明確に区別した上で両者を同時に検討する研究が、ほとんど行われてこなかった。現時点においても、そこまで多くなされているとは言い難いが、その重要性を主張する研究が増えてきている (Cronin and Bezrukova 2019; Maltarich et al. 2018; Park, Mathie and Grosser 2020)。

#### 4 コンフリクト研究における3つの課題

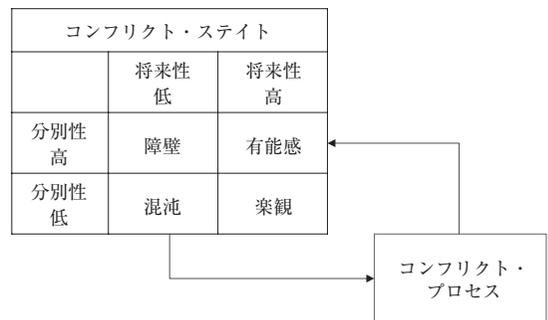
3つのメタ分析から、コンフリクト・マネジメントについて検討する上では、「条件」「併発・変容」「ステイト／プロセス」という3つの課題が存在することが明らかとなった。第一に、De Dreu and Weingart (2003) や De Wit, Greer and

Jehn (2012) のメタ分析から、効果的なコンフリクト・マネジメントを行うためには、モデレータ変数の検討を通して、コンフリクトが成果に対して好ましい影響を与える条件を明らかにする必要があることが示された。第二に、De Dreu and Weingart (2003) や De Wit, Greer and Jehn (2012) のメタ分析において、タスク・コンフリクトの持つ好ましい影響を実現するためには、コンフリクトの併発や変容の抑制が求められることが示された。第三に、DeChurch, Mesmer-Magnus and Doty (2013) のメタ分析から、コンフリクト・ステイトとコンフリクト・プロセスを区別し、両者の関係を明示的に整理することの重要性が示された。以下では、「条件」「併発・変容」「ステイト／プロセス」の3つの側面に基づき、効果的なコンフリクト・マネジメントのためのフレームワークを構築していく。

### III コンフリクト・マネジメント・フレームワーク

図1が、コンフリクト研究の成果に基づき開発されたコンフリクト・マネジメント・フレームワークである。以下ではまず、コンフリクト・ステイトとコンフリクト・プロセスの関係について検討していく。

図1 コンフリクト・マネジメント・フレームワーク



#### 1 コンフリクトのステイトとプロセス

営業部門と企画部門の間でコンフリクトが生じた架空のケースを想像してみよう。企画部門が新たな商品を開発し、それを顧客にプッシュしてもらうように営業部門に伝えた。しかし、営業の

社員の多くは、定番商品を安定的に売りたいと考えているため、それに難色を示した。営業1課では、企画の社員と会議を開くことで、「なぜ営業は定番にこだわるのか」「なぜ企画はその商品をプッシュしたいのか」などについて議論した結果、今後は企画開発のプロセスにおいて営業の社員も巻き込む方針になった。それに対して、営業2課は、「俺達が足で稼いでやってる」「企画の奴らにはその苦勞がわからない」と考え、企画部門の意見を無視した。企画部門は自分たちが軽視されていると感じ、両者の間の関係は険悪になっていった。

以上のケースから、職場内のコンフリクトはステイトとプロセスとが相互に影響しながら展開していくことが分かる。新商品に関するプッシュのお願いというコミュニケーション(プロセス)によって、タスクに関して意見の相違があることが認識(ステイト)され、その相違に対して、営業1課は協調的に、2課は回避的にアプローチ(プロセス)したのである。さらに営業2課に関しては、回避的なアプローチによって、両者の間でタスク以外の人間関係上の軋轢が認識(ステイト)されるようになった。

Cronin and Bezrukova (2019) は、コンフリクト研究に関する膨大な文献調査を通して、成員のセンスメイキングがステイトとプロセスとを交互に生じさせる契機であると主張した。コンフリクト・プロセスを通して成員のコンフリクト・ステイトが構成され、その共通認識によって次の行動、すなわちプロセスが規定され、そのプロセスに対する成員の意味付けによって新たなステイトが構成されていくのである。

DeChurch, Mesmer-Magnus and Doty (2013) のメタ分析では、コンフリクト・ステイトはコンフリクトの種類を、コンフリクト・プロセスはコンフリクト解消法を意味するとされたが、Cronin and Bezrukova (2019) や Waller, Okhuysen and Saghafian (2016) は、異なる立場をとっている。例えば、Jehn (1995) によるコンフリクト尺度には、「あなたの所属する部門では、意見の相違がどの程度存在しますか (To what extent are there differences of opinion in your work unit?)」という

質問と、「あなたの所属する部門の人々は、取り組んでいる仕事に関する意見について、どのくらいの頻度で反対していますか (How often do people in your work unit disagree about opinions regarding the work being done?)」という質問が含まれている。前者は、部門における意見の相違の存在に対する共通認識、すなわちステイトに関する質問である。それに対して、後者は、意見の衝突という成員間の行動が生じる頻度、すなわちプロセスに関する質問である。すなわち、コンフリクトの種類の違い自体は、ステイトだけではなくプロセスの内容も同時に規定するのである。逆に、コンフリクト解消法に関しても、その行動自体だけではなく、解消行動に対する成員間の共通認識の重要性が指摘されている (Gelfand et al. 2012)。したがって、解消法だからプロセスであるという前提を置くこともできない。

図1におけるコンフリクト・ステイトとコンフリクト・プロセスの間の双方向の矢印は、成員のセンスメイキングを契機とする両者の関係を示している。以下では、ステイトとプロセスの間の関係をより詳細に検討するために、コンフリクト・ステイトの持つ「分別性」と「将来性」という特徴について検討していく。

## 2 コンフリクト・ステイト：分別性

De Dreu and Weingart (2003) と De Wit, Greer and Jehn (2012) のメタ分析によって、多くの職場や集団において異なる種類のコンフリクトが併発しているという事実が示唆された。すなわち、成員がコンフリクトに対処しようとする際に、単一の種類のコンフリクトのみが生じているという場合は稀なのである。したがって、コンフリクト・マネジメントが現実的に目指すべきなのは、はじめから併発自体を防ぐのではなく、既に併発している現状を改善させることとなる。そのためには、併発しているコンフリクトのそれぞれを、異なる種類のコンフリクトとして認識する必要がある。個々のコンフリクトを区別して認識している程度を、本研究では「分別性」と呼ぶ。

分別性は、個人と集団の2つの異なるレベルで生じる。1人ひとりの成員が、異なる種類のコン

フリクトを区別できず、混ざったものとして認識している場合、個人レベルでの分別性が低く、彼(女)等が集まることで結果として職場や集団全体の分別性が悪化する。それに対して、成員1人ひとりではコンフリクトを区別できているものの、成員間でコンフリクトの種類や量に対する認識が異なる場合、職場全体を単位とすると分別性が低くなる。

例えば、営業部門は企画部門との間にタスク・コンフリクトが生じていると認識しているのに対して、企画部門はレイションシップ・コンフリクトが生じていると認識しているならば、2部門全体では2つのコンフリクトは区別されていないのである。集団レベルでの分別性に関しては、コンフリクト・アシンメトリーや歪曲的 (skewed) コンフリクトに注目する研究において議論されている (Jehn, Rispens and Thatcher 2010; Park, Mathie and Grosser 2020; Sinha et al. 2016)。それらの研究では、コンフリクトの量に対する成員の回答に関して、職場全体の平均ではなく分散や分布に注目することで、成員間の認識のズレの持つ影響が分析された。図1の分別性は、これら2つのレベルの分別性をまとめたものとして扱っている。

分別性が低い職場では、好ましいコンフリクト・プロセス生み出すことができないため、成果が悪化すると考えられる。なぜなら、異なる種類のコンフリクトごとに異なる解消方法を選択する必要があるという事実が、様々な研究を通して示されてきたためである (Behfar et al. 2008; Carton and Tewfik 2016; Chua and Jin in press; Ren and Gray 2009)。

例えば、Behfar et al. (2008) は、差異についてのオープンな議論というプロセスは、タスク・コンフリクトに対しては成果を改善させるが、レイションシップ・コンフリクトに対して行うと成果を悪化させることを確認した。相手を嫌いであるという事実を互いにオープンにすることは、成員間の関係をますます悪化させることとなる (Chua and Jin in press)。したがって、成員がコンフリクトを区別していない場合、もしくは生じているコンフリクトについて成員間で合意していな

い場合、最善の解消方法を選ぶことができない、すなわち、効果的なコンフリクト・プロセスが生じないのである。

分別性は、成員のセンスメイキングにおけるバイアス、特にコンフリクト・プロセスに対する帰属バイアスによって悪化することが確認されている (Chang 2017; Choi and Cho 2011; Simons and Peterson 2000; Yu and Zellmer-Bruhn 2018)。例えば、企画部門からの新商品のプッシュのお願いに対して、営業部門の社員は、その新商品が顧客のニーズとは一致していないと考え (タスク・コンフリクトの存在を認識し)、その旨を企画部門に伝えたとする。そこで、企画部門も、タスクについての意見の相違が存在すると認識すればタスク・コンフリクトの共通認識が構成される。しかし、企画部門の社員が「お客のことを知らない自分たちのことを、営業部門の社員が馬鹿にした」と感じたならば、レイションシップ・コンフリクトの存在を認識することとなる。さらに、企画部門が「新製品に関して企画部門が持つ権限の正統性に対する攻撃なのだ」と考えれば、プロセス・コンフリクトとして認識される。このように、たとえ同じコンフリクト・プロセスだとしても、その受け手は多様なコンフリクトの存在をその背後に帰属するのである。その結果、個人や職場の中で異なる種類のコンフリクトが複雑に絡み合った形で混在するようになる。既存研究において、信頼関係 (Choi and Cho 2011; Simons and Peterson 2000) や、ソーシャル・キャピタル (Chang 2017)、チーム・マインドフルネス (Yu and Zellmer-Bruhn 2018) によって、好ましくない帰属が抑えられることが確認されている。

コンフリクトの分別性の程度は、図1の「コンフリクト・ステイト」の表の行に示されている。それに対して、表の列は「将来性」を示している。分別性が「現在」に対する認識を意味するのに対して、将来性は「未来」に対する認識を意味する。次節では、まず、創発的ステイトに関する近年の研究の発展に基づくことで、創発的ステイトには「現在」だけではなく「未来」の要素も含めるべきであるという主張を展開していく。

### 3 コンフリクト・ステイト：将来性

Waller, Okhuysen and Saghafian (2016) は、文献研究を通して創発的ステイトが持つ特徴を整理した。その中で本研究の議論と関係するのが、変動性 (variability) と経験性 (experienced) である。変動性とは、創発的ステイトは一定の程度において維持されるけれども、成員のプロセスや行動、文脈の影響を受けて変化するという特徴を意味する。経験性とは、創発的ステイトは成員によって認識され、経験されることが可能であり、認識や経験に基づいて成員が自身の行動を変えることができるという特徴を意味する。

変動性と経験性のそれぞれについては、Waller, Okhuysen and Saghafian (2016) によって詳細な議論がなされたが、その両者が同時に扱われることはなかった。すなわち、創発的ステイトの変動性自体を成員が予測し、その認識に基づき行動するという、変動性と経験性とが重なり合う特徴については議論されなかったのである。しかし、成員の将来に対するセンスメイキングが、過去や現在に対するセンスメイキング以上に重要な役割を果たすことが、これまでも指摘されてきた (Gephart, Topal and Zhang 2010; Sandberg and Tsoukas 2015)。したがって、創発的ステイトの構成においても、将来に対する成員のセンスメイキングが大きく貢献しうるのである。

例えば、企画部門は、自分たちの要求が営業部門から拒否されたとしても、過去の対立とその克服の経験に基づき、やがては乗り越えられると予想しているかもしれない。それに対して、営業部門から感情的な反応が返ってきたため、対立が克服される未来を想像できないこともあるだろう。このような、差異や対立の将来に対する共有された認識を、本稿では、コンフリクト・ステイトにおける将来性と呼ぶ。

実際に、コンフリクトが成果に与える影響は、ある1時点における状況ではなく、それが将来どのように変化するかによって、大きく変わることが分かっている。例えば、Farh, Lee and Farh (2010) や Goncalo, Polman and Maslach (2010) は、タスク・コンフリクトやプロセス・コンフリ

クトはチームの初期のフェーズにおいて生じることは好ましいが、後期のフェーズにおいても生じ続けていると、成果に負の影響を与えることを確認した。したがって、コンフリクトのダイナミックな変化という将来性に対する成員の認識は、コンフリクト・マネジメントにおいて決定的に重要な役割を果たすのである。

既存のコンフリクト研究においても、将来性の役割が示唆されてきた。例えば、Halevy et al. (2014) は、コンフリクトにおける過去の経験が将来へ投影されることを通して成員のメンタル・モデルが構築され、コンフリクトにおける行動が規定されるという事実を確認した。この結果は、将来性についての認識がコンフリクト・プロセスに影響を与えることを示すものである。また、Babalola et al. (2018) や Jehn et al. (2008) は、コンフリクトの解消効力感 (resolution efficacy) の重要性を指摘した。解消効力感とは、いかなるコンフリクトも解消できるという共有された信念を意味する。自己効力感は将来に対する認識と強く結びついている (Bandura 1991) ため、コンフリクト解消に対する効力感もまた、コンフリクト・ステイトの将来性によって支えられていると考えられる。

では、コンフリクト・ステイトの将来性を改善させるためには、何が求められるのであろうか。将来性に影響を与える要因の1つに、コンフリクトにおける「強硬性」がある。強硬性とは、「お互いの間の差異を認めつつ、相手も自分も意見を柔軟に変えうるという期待を、成員同士が持つ程度」を意味する。強硬性が高い職場とは、相手が意見を曲げないとお互いに考えている職場であり、強硬性が低い職場とは、意見の相違はあるけれど、それらの違いについてお互いが柔軟に耳を傾けると期待し合える職場である。「差異を認めながら、それを受け入れ合う」という議論は、ダイバーシティ研究において重視されてきた考え方である。

例えば、Shore et al. (2011) は、Brewer (1991) の最適相違理論 (optimal distinctiveness theory) に基づき、「差異の尊重 (value in uniqueness)」と「所属感 (belongingness)」の両者が同時に満

たされることで、効果的なダイバーシティ・マネジメントが達成されると主張した。

コンフリクトが成果を改善させる条件を扱った既存研究においても、強硬性の緩和が将来性の改善をもたらすことを示唆する結果が示されてきた。例えば、意見の相違が受け入れられるという心理的安全の風土 (Bradley et al. 2012) や協調的な文化 (Gelfand et al. 2012), オープンなリーダーの存在 (De Jong, Song and Song 2013), 協調的なメンタル・セット (De Dreu and Nijstad 2008), 成員のオープンなパーソナリティ (Bradley et al. 2013), 相手が自分を理解してくれているという認識 (Gordon and Chen 2016) は、コンフリクトの持つ好ましい効果を増加させることが確認されている。それらに対して、意見を曲げないという強固な態度が伝わるような表現 (Todorova, Bear and Weingart 2014; Weingart et al. 2015) や、人の意見を聞かないという態度を支えるパーソナリティ (Cullen-Lester et al. 2016) は、コンフリクトの好ましくない影響をいっそう悪化させることが示されている。さらに、コンフリクト・マネジメントのトレーニングについて実証的な調査を行った O'Neill et al. (2017) は、意見の相違を認めた上で傾聴することの重要性を指摘した。

これらコンフリクトの強硬性は資源の枯渇と結びついていることが、様々な研究を通して示されている。Lau and Cobb (2010) は、コンフリクトが対人関係に与える影響を検討するにあたって、次の2つの種類の関係を区別した。それは、計算に基づく信頼 (calculus-based trust) や交渉的交換関係 (negotiated exchange) と、人間関係に基づく信頼 (relationship-based trust) や互惠的交換関係 (reciprocal exchange) である。前者は損得に基づく経済的な関係であるのに対して、後者は助け合いに基づく社会的な関係である。資源の枯渇によって生じるコンフリクトは、損得に基づく競争、もしくはゼロサムな交渉として成員に認識される。そこでは、相手に合わせて自分の意見や要求を変えることは損失を被ることと同義となりやすいため、コンフリクトの強硬性は非常に高くなる (Hempel, Zhang and Tjosvold 2009; Ritov and Kogut 2011)。

コンフリクトが資源の獲得競争として認識されることで強硬性が高まるという現象は、様々な研究において指摘されてきた。例えば、所属部門に対するコミットメントが高い成員は、部門間での資源の争いが生じると考える結果、他部門に対して競争的な態度をとることが分かっている (Wombacher and Felfe 2017)。また、組織内の地位や権力の獲得に関するコンフリクトはゼロサムの特徴を持ちやすいため、解消の難しいコンフリクトとなることが確認されてきた (Anicich et al. 2016; Antino and Thatcher 2019; Bendersky and Hays 2012; Chun and Choi 2014; Greer, Caruso and Jehn 2011; Lee, Choi and Kim 2018; Van Bunderen, Greer and Van Knippenberg 2018)。

したがって、コンフリクトの強硬性を下げるためには、資源の獲得競争を抑えることが求められる。例えば、対立している個々の成員や部門をまたいだ共通の利害を設定するという方法がある。既存研究では、部門を超えた組織全体に対するコミットメント (Wombacher and Felfe 2017) や組織全体への同一化 (Somech, Desivilya and Lidogoster 2009) が効果的だと主張された。また、相手の意見を聴くことが成員自身の利益になる場合、競争が生じていたとしても、強硬性は緩和されるだろう。協調的なアプローチをとることによって高い評価を得られる (Van Kleef, Steinel and Homan 2013) 場合や、相手の意見に情報的な価値がある (Todorova et al. 2014) 場合、合理的に相手の意見を受け入れようとするため、コンフリクトの強硬性が抑えられるのである。

コンフリクトの強硬性を高めるのは、外的な資源の枯渇だけではない。成員にとって内的な資源である自己制御資源の枯渇もまた、コンフリクトの強硬性を高めうる。自己制御資源とは、衝動や欲求といった反応を抑制するために利用される内的な資源であり、その量には限界がある。そのため、自己制御する中で枯渇すると、その後の自己制御に失敗すると主張されている (Baumeister et al. 1998; Baumeister and Heatherton 1996)。近年では、経営組織に関わる研究も進んでおり、例えば、自己制御資源の枯渇によって上司の部下に対するいじめが増加するといった事実が確認されて

いる (Courtright et al. 2016; Mawritz et al. 2017)。

自己制御とコンフリクトとが密接に関係するという事実は、いくつかの研究において既に示されている (Jimmieson, Tucker and Campbell 2017)。例えば、Finkel and Campbell (2001) は、相手の攻撃的な行動に対して、攻撃的にやり返したいという衝動や欲求を抑え、協調的にそれを受け入れるためには、制御資源が必要となることを確認した。制御資源の枯渇は、認知と感情の両側面からコンフリクトの強硬性を高めると考えられる。

コンフリクトに対処するにあたっては、複雑な情報を処理することが求められるため、大きな認知的負荷がかかる (De Dreu and Weingart 2003; Jung and Lee 2015)。複雑な情報の処理には潤沢な制御資源が必要となる (Schmeichel, Vohs and Baumeister 2003) のに加え、特に、自分の意見と矛盾する意見や情報に耳を傾けるためには、多くの制御資源が求められることが確認されている (Fischer, Greitemeyer and Frey 2008)。したがって、制御資源の枯渇は、成員が異なる意見を受け入れる程度を悪化させ、強硬性を高めることとなるのである。特に、コンフリクトが極端に激しく生じている状況や、異なるコンフリクトが併発している状況においては、成員は非常に複雑な情報を処理することが求められるだろう。事実、いずれの状況においても、コンフリクトは成果を大きく悪化させることが分かっている (De Dreu and Weingart 2003; De Wit, Greer and Jehn 2012; Farh, Lee and Farh 2010; Shaw et al. 2011)。

自己制御資源の枯渇は、認知的な処理だけではなく、感情の制御も悪化させることが確認されている。衝動的に生じた負の感情を抑え、その感情に振り回れないためにも、制御資源が必要となるのである (Bertrams et al. 2013; Schmeichel 2007)。コンフリクト研究において、負の感情は、コンフリクトが好ましくない影響を持つ最も大きな原因となることが示されてきた (Booth et al. 2018; Choi and Sy 2010; Ilies et al. 2011; Jehn et al. 2008; Jiang, Zhang and Tjosvold 2013)。負の感情を感じている状況で相手から反論されると、それを脅威と感じ意見を受け入れようとはしなくなる (De Wit, Jehn and Scheepers 2013)。その結果、コンフ

リクトの強硬性が高まるのである。

以上のように、コンフリクトが成果を改善・悪化させる条件に焦点を置く様々な研究において、外的・内的な資源の枯渇による強硬性の高まりがコンフリクト・ステイトの将来性を悪化させることが示唆されてきた。

#### 4 コンフリクト・マネジメント・フレームワーク

図1のコンフリクト・マネジメント・フレームワークは、コンフリクト・ステイトの4つのセル(有能感・障壁・混沌・楽観)の間を職場や集団が移動することを想定している。セル間の移動は、ステイトからプロセスへ、プロセスからステイトへ、というセンスメイキングを契機とする往復の経路を通して行われる。

例えば、営業部門と企画部門の成員は、お互いに対立していることは認識しているものの、どの種類のコンフリクトが生じているか区別できず、また、相手がゆずることもないと思っているとす。これは、コンフリクト・ステイトが「混沌」の状況にある。ここで、バイアスをかけることなく、何について対立しているかオープンに議論するというプロセスを通して、コンフリクトの分別性が緩和されたとする。その一方で、対立の内容が明確になっても、やはり相手は意見を曲げないだろうという認識が維持されたならば、コンフリクト・ステイトは「障壁」の状況にある。その後、時間をかけて問題を検討するというプロセスを通して、衝動的な認知・感情による反応を制御しつつ、競争的な関係から脱することができれば、将来性が改善することで「有能感」へとステイトは移行することとなる。

コンフリクトの分別性が低いままに、互いの違いが受け入れられるだろうという認識だけが共有されている「楽観」的な状況は、好ましいコンフリクト・ステイトではないと考えられる。なぜならば、既に述べたように、異なる種類のコンフリクトに対しては、異なるプロセスが求められるためである。分別性が低いままでは、コンフリクトが効果的に解消されず、将来性が悪化することで「混沌」へと移行してしまう可能性が高いのである。

以上のように、効果的なコンフリクト・マネジメントとは、4つのコンフリクト・ステイトの中で、自分の職場や集団がどのセルにいるかを判断し、「有能感」へと向かうためのマネジメントを行うことを意味するのである。セルの移動のためには、分別性や将来性を改善させるコンフリクト・プロセスを生じさせ、そのプロセスに対して成員が好ましいセンスメイキングを行うことが求められる。それとは逆に、帰属バイアスや資源の枯渇を促すコンフリクト・プロセスが生じることで、コンフリクト・ステイトの分別性や将来性が悪化している場合には、コンフリクト・マネジメントが好ましくない方向へ進んでいることを認識する必要がある。

#### IV 結論と議論

本研究では、コンフリクト研究におけるメタ分析から導出された3つの課題と、各課題に関する近年の研究成果に基づき、コンフリクト・マネジメントが持つべき特徴を整理した。「条件」から「将来性」へ、「併発・変容」から「分別性」へ、「ステイト／プロセス」から「将来性と分別性が変化する契機」へと議論を展開することを通して、フレームワークの構築を行ったのである。コンフリクト・マネジメントのフレームワークに関しては、伝統的な二重関心モデル (Blake and Mouton 1964; Thomas 1992) 以外にも様々なモデルが提唱されてきた (Carton and Tewfik 2016; Cronin and Bezrukova 2019; Korsgaard et al. 2008; Pondy 1967)。しかし、近年のメタ分析が示した実証的な結果に基づきつつ、実践的な視座の下でフレームワークを構築しようとする試みは、これまで行われてこなかった。この点が、本研究の最も重要な貢献である。

最後に、本研究の限界について述べたい。第一に、コンフリクト・マネジメント・フレームワークはステイトとプロセスの往復により閉じたモデルとなっているため、そのモデル全体を生み出す根本的な要因について議論されていない。この点に関しては、社会的カテゴリーゼイションやステレオタイプイングといった、プロセス以前の段階

における差異に対する認識について扱った諸研究が参考になるだろう (Van Dijk et al. 2017)。

第二に、コンフリクト・ステイトの将来性に影響を与える要因として、強硬性以外の要因が検討されていない。例えば、組織構造を外在的に設定することで、成員間の対立自体を抑え込む方法の有効性については、いくつかの研究で指摘されてきた (Antino and Thatcher 2018; Chen et al. 2011; Slade Shantz et al. 2020)。今後も、将来性を改善・悪化させる要因についてより幅広く検討されるべきであろう。

第三に、成員がコンフリクト・ステイトを認識しているという前提の下で議論が展開されてきた。これは、Waller, Okhuysen and Saghafian (2016) の経験性の特徴を前提とするものだが、Waller, Okhuysen and Saghafian (2016) 自身も、成員に認識されないままにプロセスに影響を及ぼす創発的ステイトの存在を指摘している。コンフリクト・ステイトにおける認識外の要素についても、より深い議論がなされていくべきであろう。

最後に、自己制御資源に関しては、近年、その概念の妥当性に対して疑義が唱えられている (Frieese et al. 2019)。今後の研究の展開によっては、フレームワーク内の自己制御資源の要素について修正が求められる可能性があるだろう。

#### 参考文献

- Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N. and Galinsky, A. D. (2016) "When the Bases of Social Hierarchy Collide: Power without Status Drives Interpersonal Conflict," *Organization Science*, 27 (1), 123-140.
- Antino, M., Rico, R. and Thatcher, S. M. (2019) "Structuring Reality through the Faultlines Lens: The Effects of Structure, Fairness, and Status Conflict on the Activated Faultlines-performance Relationship," *Academy of Management Journal*, 62 (5), 1444-1470.
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C. and Ovdaje, F. (2018) "The Relation between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy," *Journal of Management*, 44 (5), 2037-2063.
- Bandura, A. (1991) "Social Cognitive Theory of Self-regulation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 248-287.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. and Tice, D. M. (1998) "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (5), 1252-1265.

- Baumeister, R. F. and Heatherton, T. F. (1996) "Self-regulation Failure: An Overview," *Psychological Inquiry*, 7 (1), 1-15.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A. and Trochim, W. M. (2008) "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.
- Bendersky, C. and Hays, N. A. (2012) "Status Conflict in Groups," *Organization Science*, 23 (2), 323-340.
- Bertrams, A., Englert, C., Dickhäuser, O. and Baumeister, R. F. (2013) "Role of Self-control Strength in the Relation between Anxiety and Cognitive Performance," *Emotion*, 13 (4), 668-680.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Booth, J. E., Park, T. Y., Zhu, L. L., Beauregard, T. A., Gu, F. and Emery, C. (2018) "Prosocial Response to Client-instigated Victimization: The Roles of Forgiveness and Workgroup Conflict," *Journal of Applied Psychology*, 103 (5), 513-536.
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E. and Brown, K. G. (2013) "Ready to Rumble: How Team Personality Composition and Task Conflict Interact to Improve Performance," *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 385-392.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. and Brown, K. G. (2012) "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate," *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 151-158.
- Brewer, M. B. (1991) "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), 475-482.
- Carton, A. M. and Tewfik, B. A. (2016) "Perspective—A New Look at Conflict Management in Work Groups," *Organization Science*, 27 (5), 1125-1141.
- Chang, M. L. (2017) "On the Relationship between Intragroup Conflict and Social Capital in Teams: A Longitudinal Investigation in Taiwan," *Journal of Organizational Behavior*, 38 (1), 3-27.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L. and Farh, J. L. (2011) "Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict," *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 541-557.
- Choi, J. N. and Sy, T. (2010) "Group-level Organizational Citizenship Behavior: Effects of Demographic Faultlines and Conflict in Small Work Groups," *Journal of Organizational Behavior*, 31 (7), 1032-1054.
- Choi, K. and Cho, B. (2011) "Competing Hypotheses Analyses of the Associations between Group Task Conflict and Group Relationship Conflict," *Journal of Organizational Behavior*, 32 (8), 1106-1126.
- Chua, R. Y. J. and Jin, M. (in press) "Across the Great Divides: Gender Dynamics Influence How Intercultural Conflict Helps or Hurts Creative Collaboration," *Academy of Management Journal*.
- Chun, J. S. and Choi, J. N. (2014) "Members' Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 437-450.
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W. and Colbert, A. E. (2016) "My Family Made Me Do It: A Cross-Domain, Self-Regulatory Perspective on Antecedents to Abusive Supervision," *Academy of Management Journal*, 59 (5), 1630-1652.
- Cronin, M. A. and Bezrukova, K. (2019) "Conflict Management through the Lens of System Dynamics," *Academy of Management Annals*, 13 (2), 770-806.
- Cullen-Lester, K. L., Leroy, H., Gerbasi, A. and Nishii, L. (2016) "Energy's Role in the Extraversion (dis) Advantage: How Energy Ties and Task Conflict Help Clarify the Relationship between Extraversion and Proactive Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 37 (7), 1003-1022.
- DeChurch, L. A. and Marks, M. A. (2001) "Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management," *International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 4-22.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. and Doty, D. (2013) "Moving beyond Relationship and Task Conflict: Toward a Process-state Perspective," *Journal of Applied Psychology*, 98 (4), 559-578.
- De Dreu, C. K. (2008) "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought," *Journal of Organizational Behavior*, 29 (1), 5-18.
- De Dreu, C. K. and Nijstad, B. A. (2008) "Mental Set and Creative Thought in Social Conflict: Threat Rigidity Versus Motivated Focus," *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (3), 648-661.
- De Dreu, C. K. and Weingart, L. R. (2003) "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749.
- De Jong, A., Song, M. and Song, L. Z. (2013) "How Lead Founder Personality Affects New Venture Performance: The Mediating Role of Team Conflict," *Journal of Management*, 39 (7), 1825-1854.
- De Wit, F. R., Greer, L. L. and Jehn, K. A. (2012) "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 360-390.
- De Wit, F. R., Jehn, K. A. and Scheepers, D. (2013) "Task Conflict, Information Processing, and Decision-making: The Damaging Effect of Relationship Conflict," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122 (2), 177-189.
- Farh, J. L., Lee, C. and Farh, C. I. (2010) "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When," *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1173-1180.
- Finkel, E. J. and Campbell, W. K. (2001) "Self-control and Accommodation in Close Relationships: An Interdependence Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (2), 263-277.
- Fischer, P., Greitemeyer, T. and Frey, D. (2008) "Self-regulation and Selective Exposure: The Impact of Depleted Self-regulation Resources on Confirmatory Information Processing," *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (3), 382-395.
- Frieze, M., Loschelder, D. D., Gieseler, K., Frankenbach, J. and Inzlicht, M. (2019) "Is Ego Depletion Real? An Analysis of Arguments," *Personality and Social Psychology Review*, 23 (2), 107-131.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. and De Dreu, C. (2012) "Conflict Cultures in Organizations: How Leaders

- Shape Conflict Cultures and their Organizational-level Consequences,” *Journal of Applied Psychology*, 97 (6), 1131-1147.
- Gephart, R. P., Topal, C. and Zhang, Z. (2010) Future-oriented Sensemaking: Temporalities and Institutional Legitimation. In T. Hernes and S. Maitlis (Eds.), *Process, Sensemaking, and Organizing* (pp. 275-312). Oxford: Oxford University Press.
- Goncalo, J. A., Polman, E. and Maslach, C. (2010) “Can Confidence Come too Soon? Collective Efficacy, Conflict and Group Performance Over Time,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113 (1), 13-24.
- Gordon, A. M. and Chen, S. (2016) “Do You Get Where I’m Coming From? Perceived Understanding Buffers against the Negative Impact of Conflict on Relationship Satisfaction,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 110 (2), 239-260.
- Greer, L. L., Caruso, H. M. and Jehn, K. A. (2011) “The Bigger They are, the Harder They Fall: Linking Team Power, Team Conflict, and Performance,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116 (1), 116-128.
- Greer, L. L. and Jehn, K. A. (2007) “The Pivotal Role of Emotion in Intragroup Process Conflict: An Examination of the Nature, Causes, and Effects of Process Conflict,” *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 23-45.
- Greer, L. L., Jehn, K. A. and Mannix, E. A. (2008) “Conflict Transformation: An Exploration of the Inter-relationships between Task, Relationship, and Process Conflict,” *Small Group Research*, 39, 278-302.
- Halevy, N., Cohen, T. R., Chou, E. Y., Katz, J. J. and Panter, A. T. (2014) “Mental Models at Work: Cognitive Causes and Consequences of Conflict in Organizations,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40 (1), 92-110.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X. and Tjosvold, D. (2009) “Conflict Management between and within Teams for Trusting Relationships and Performance in China,” *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1), 41-65.
- Humphrey, S. E., Aime, F., Cushenbery, L., Hill, A. D. and Fairchild, J. (2017) “Team Conflict Dynamics: Implications of a Dyadic View of Conflict for Team Performance,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 58-70.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A. and Keeney, J. (2011). “A Within-individual Study of Interpersonal Conflict as a Work Stressor: Dispositional and Situational Moderators,” *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), 44-64.
- Jay, J. (2013) “Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations,” *Academy of Management Journal*, 56 (1), 137-159.
- Jehn, K. A. (1994) “Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-based Intragroup Conflict,” *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- (1995) “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict,” *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- (1997) “A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups,” *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.
- Jehn, K. A. and Bendersky, C. (2003) “Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-outcome Relationship,” *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A. and Bezrukova, K. (2004) “A Field Study of Group Diversity, Workgroup Context, and Performance,” *Journal of Organizational Behavior*, 25 (6), 703-729.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S. and Szulanski, G. (2008) “The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes,” *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Jehn, K. A., Rispens, S. and Thatcher, S. M. (2010) “The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes,” *Academy of Management Journal*, 53 (3), 596-616.
- Jiang, J. Y., Zhang, X. and Tjosvold, D. (2013) “Emotion Regulation as a Boundary Condition of the Relationship between Team Conflict and Performance: A Multi-level Examination,” *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 714-734.
- Jimmieson, N. L., Tucker, M. K. and Campbell, J. L. (2017) “Task Conflict Leads to Relationship Conflict When Employees are Low in Trait Self-control: Implications for Employee Strain,” *Personality and Individual Differences*, 113, 209-218.
- Jung, E. J. and Lee, S. (2015) “The Combined Effects of Relationship Conflict and the Relational Self on Creativity,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 44-57.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S., Mahony, D. M. and Pitariu, A. H. (2008) “A Multilevel View of Intragroup Conflict,” *Journal of Management*, 34 (6), 1222-1252.
- Kozlowski, S. W. and Chao, G. T. (2012) “The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams,” *Managerial and Decision Economics*, 33 (5-6), 335-354.
- Kozlowski, S. W. and Ilgen, D. R. (2006) “Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams,” *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3), 77-124.
- Lau, R. S. and Cobb, A. T. (2010) “Understanding the Connections between Relationship Conflict and Performance: The Intervening Roles of Trust and Exchange,” *Journal of Organizational Behavior*, 31 (6), 898-917.
- Lee, H. W., Choi, J. N. and Kim, S. (2018) “Does Gender Diversity Help Teams Constructively Manage Status Conflict? An Evolutionary Perspective of Status Conflict, Team Psychological Safety, and Team Creativity,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 187-199.
- Maltarich, M. A., Kukenberger, M., Reilly, G. and Mathieu, J. (2018) “Conflict in Teams: Modeling Early and Late Conflict States and the Interactive Effects of Conflict Processes,” *Group and Organization Management*, 43 (1), 6-37.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. and Zaccaro, S. J. (2001) “A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes,” *Academy of Management Review*, 26 (3), 356-376.
- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M. and Graham, K. A. (2017) “I just can’t Control Myself: A Self-regulation Perspective on the Abuse of Deviant Employees,” *Academy of Management Journal*, 60 (4), 1482-1503.

- Ohbuchi, K. I. and Atsumi, E. (2010) "Avoidance Brings Japanese Employees What They Care about in Conflict Management: Its Functionality and "Good Member" Image," *Negotiation and Conflict Management Research*, 3 (2), 117-129.
- Ohbuchi, K. I. and Takahashi, Y. (1994) "Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies," *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (15), 1345-1366.
- O'Neill, T. A., Hoffart, G. C., McLarnon, M. M. J. W., Woodley, H. J., Eggermont, M., Rosehart, W. and Brennan, R. (2017) "Constructive Controversy and Reflexivity Training Promotes Effective Conflict Profiles and Team Functioning in Student Learning Teams," *Academy of Management Learning and Education*, 16 (2), 257-276.
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J., Hoffart, G. C., Woodley, H. J. and Allen, N. J. (2018) "The Structure and Function of Team Conflict State Profiles," *Journal of Management*, 44 (2), 811-836.
- Park, S., Mathieu, J. and Grosser, T. J. (2020) "A Network Conceptualization of Team Conflict," *Academy of Management Review*, 45 (2) 352-375.
- Pondy, L. R. (1967) "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. and Banghart, S. (2016) "Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach," *Academy of Management Annals*, 10 (1), 65-171.
- Ren, H. and Gray, B. (2009) "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals," *Academy of Management Review*, 34 (1), 105-126.
- Ritov, I. and Kogut, T. (2011) "Ally or Adversary: The Effect of Identifiability in Inter-group Conflict Situations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116 (1), 96-103.
- Sandberg, J. and Tsoukas, H. (2015) "Making Sense of the Sensemaking Perspective: Its Constituents, Limitations, and Opportunities for Further Development," *Journal of Organizational Behavior*, 36 (S1), 6-32.
- Schmeichel, B. J. (2007) "Attention Control, Memory Updating, and Emotion Regulation Temporarily Reduce the Capacity for Executive Control," *Journal of Experimental Psychology*, 136 (2), 241-255.
- Schmeichel, B. J., Vohs, K. D. and Baumeister, R. F. (2003) "Intellectual Performance and Ego Depletion: Role of the Self in Logical Reasoning and other Information Processing," *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (1), 33-46.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A. and Susanto, E. (2011) "A Contingency Model of Conflict and Team Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), 391-400.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. and Singh, G. (2011) "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research," *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- Simons, T. L. and Peterson, R. S. (2000) "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust," *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 102-111.
- Sinha, R., Janardhanan, N. S., Greer, L. L., Conlon, D. E. and Edwards, J. R. (2016) "Skewed Task Conflicts in Teams: What Happens When a Few Members See More Conflict than the Rest?," *Journal of Applied Psychology*, 101 (7), 1045-1055.
- Slade Shantz, A., Kistruck, G. M., Pacheco, D. F. and Webb, J. W. (2020) "How Formal and Informal Hierarchies Shape Conflict within Cooperatives: A Field Experiment in Ghana," *Academy of Management Journal*, 63 (2), 503-529.
- Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2011) "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing," *Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.
- Somech, A., Desivilya, H. S. and Lidogoster, H. (2009) "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification," *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 359-378.
- Tepper, B. J., Moss, S. E. and Duffy, M. K. (2011) "Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance," *Academy of Management Journal*, 54 (2), 279-294.
- Thomas, K. W. (1992) "Conflict and Conflict Management: Reflection and Update," *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 265-274.
- Tjosvold, D. (2008) "The Conflict-positive Organization: It Depends Upon Us," *Journal of Organizational Behavior*, 29 (1), 19-28.
- Todorova, G., Bear, J. B. and Weingart, L. R. (2014) "Can Conflict be Energizing? A Study of Task Conflict, Positive Emotions, and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 451-467.
- Tsai, M. H. and Bendersky, C. (2016) "The Pursuit of Information Sharing: Expressing Task Conflicts as Debates vs Disagreements Increases Perceived Receptivity to Dissenting Opinions in Groups," *Organization Science*, 27 (1), 141-156.
- Van Bunderen, L., Greer, L. L. and Van Knippenberg, D. (2018) "When Inter-team Conflict Spirals into Intra-team Power Struggles: The Pivotal Role of Team Power Structures," *Academy of Management Journal*, 61 (3), 1100-1130.
- Van Dijk, H., Meyer, B., Van Engen, M. and Loyd, D. L. (2017) "Microdynamics in Diverse Teams: A Review and Integration of the Diversity and Stereotyping Literatures," *Academy of Management Annals*, 11 (1), 517-557.
- Van Kleef, G. A., Steinel, W. and Homan, A. C. (2013) "On Being Peripheral and Paying Attention: Prototypicality and Information Processing in Intergroup Conflict," *Journal of Applied Psychology*, 98 (1), 63-79.
- Waller, M. J., Okhuysen, G. A. and Saghaian, M. (2016) "Conceptualizing Emergent States: A Strategy to Advance the Study of Group Dynamics," *Academy of Management Annals*, 10 (1), 1-65.
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G. and Jehn, K. A. (2015) "The Directness and Oppositional Intensity of Conflict Expression," *Academy of Management Review*, 40 (2), 235-262.
- Wombacher, J. and Felfe, J. (2017) "The Interplay of Team and Organizational Commitment in Motivating Employees' Inter-team Conflict Handling," *Academy of Management*

*Journal*, 60 (4), 1554-1581.

Yu, L. and Zellmer-Bruhn, M. (2018) "Introducing Team Mindfulness and Considering its Safeguard Role Against Conflict Transformation and Social Undermining," *Academy of Management Journal*, 61 (1), 324-347.

ししど・たくと 武蔵野大学経営学部経営学科准教授。  
最近の主な論文に「高齢社員を戦力化するためのマネジメントとは」『エルダー』No.484 (2020年2月) など。組織行動論専攻。