

上司のリーダーシップ機能，作業チーム内の葛藤， および対処行動の影響過程に関する検討

村山 綾*・大坊 郁夫*

The Influence Process of Supervisor's Leadership Function, Intragroup Conflict, and Management Behavior

Aya MURAYAMA* and Ikuo DAIBO*

This study focused on the intragroup conflict, that is one of the significant concepts for better human relations and performances within work groups. The effect of supervisors' leadership behavior on two types of conflict within work groups (i.e., task conflict and relationship conflict) and conflict management behavior was tested. In addition, the effect of intragroup conflict on the management behavior was also tested. A total of 133 employees from 13 different private enterprises participated in this study. The result of the structural equation modeling revealed that 1) lower levels of relationship-oriented function of the supervisor led to higher levels of both task and relationship conflict, 2) higher levels of relationship conflict led to higher levels of activeness and lower levels of agreeableness of conflict management behavior, and 3) supervisors' leadership behavior affect on conflict management behavior differently.

key words: intragroup conflict, supervisor's leadership function, management behavior

問 題

組織やチームに所属する人々にとって，良好な対人関係を維持し生産性を高めることは，常に興味・関心の対象となってきた。生産性の向上には，物理的な職場の労働条件よりも人間関係が重要であることは Mayo (1933) によるホーソン研究からも明らかである。しかしながら，管理職からパート従業員を含む，組織で働く男女を対象とした労働者健康状況調査では，仕事に関する強い不安，悩み，ストレスの原因として「職場の人間関係」が最も多く（全体の 35.1%）挙げられている（厚生労働省，2002）。これは，職場での良好な人間関係の維持が困難な状況を示しているといえよう。本研究では，職場の良好な人間関係の構築，ならびに生産性の向上と関連

する概念として集団内葛藤を取り上げる。そして，集団内葛藤を高める要因や集団内葛藤への対処行動に関する一連の影響過程を説明するモデルの提示を試みる。

集団内葛藤は，目標を共有するメンバーが，意思決定場面などで他のメンバーと相容れない要求や行動があることを知覚する過程と定義される (DeChurch & Marks, 2001)。対人葛藤の一形態として分類される場合もあるが (e.g., Rahim & Bonoma, 1979)，複数のメンバー間で同時に知覚されるという点や，メンバー同士が共通の目標を有するという前提の下で知覚される点で区別されるべきである。さらに Guetzkow & Gyr (1954) は，集団内葛藤について，対人関係における価値観やパーソナリティの不一致を表す「関係葛藤 (relationship conflict)」

* 大阪大学大学院人間科学研究科
Graduate School of Human Sciences, Osaka University

と、意見やアイデアの相違を表す「課題葛藤(task conflict)」に区別可能であると提案した。そして先行研究から、2種類の集団内葛藤が集団の人間関係や生産性に異なる影響を示すことが明らかにされてきた(e.g., Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001)。

課題葛藤は、その程度が適切な場合、議題となっている内容の認知的理解や他の選択肢の吟味を通して生産性を向上させる。例えば、Schulz-Hardt, Mayer, & Frey (2002) は、ディスカッションを行う前にメンバー間で意見の不一致があるほうが最終的によい決定を行うことを明らかにした。Hoffman, Hurberg, & Maier (1962) は、4人からなる課題解決集団において課題葛藤の度合いを操作して集団決定の質を検討した。その結果、意見の相違がみられ、それを通して代替的な解決方法を検討することが、より質の高い決定につながると考察している。一方で関係葛藤は、その程度に関係なく、組織やチームへの所属に対する感情的受容や、意思決定の質を低下させ、生産性にネガティブな影響を与える(Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000)。組織やチーム内の良好な対人関係の維持や生産性の向上には、課題葛藤を適度に経験し、関係葛藤を極力低減させる必要がある。

このように、2種類の集団内葛藤(関係葛藤と課題葛藤)が集団の生産性に異なる影響を及ぼすという知見は、先行研究において指摘されている。しかしながら、生産性との関連が注目されるがゆえに、課題葛藤を経験した際や、関係葛藤を低減するためにメンバーがとっている対処行動の検討はまだまだ少ない。集団内で知覚された葛藤が、相互作用を通して一定であるとはいいがたく、集団メンバーは、解消や低減に向けた行動に従事していることが予測される。そして、適切な対処行動により、生産性が向上する一方、うまく葛藤に対処できなかった場合は、集団やメンバーにとってネガティブな効果を生じさせると考えられる。つまり、生産性や対人関係の維持にとって、集団内葛藤への対処行動の検討は、メンバーの自発的な行動を対象とする点で重要な意味をもつのである。

集団内葛藤対処行動と生産性との関連を検討した数少ない研究として、DeChurch & Marks (2001) が挙げられる。具体的には、集団による意思決定場面の課題葛藤とアウトプットとの関係にメンバーの

対処行動が影響している可能性が検討された。その結果、課題葛藤の知覚時の同意的な対処行動が、集団への満足度の高さにつながることが明らかになった。また、活動的で主張的な対処行動は、集団の生産性を高めることも示された。ただし、この実験状況では関係葛藤が測定されていない。既存の組織に所属する従業員を対象として2種類の集団内葛藤を測定した場合には、両者に正の相関関係が見られることが多い(e.g., Simons & Peterson, 2000)。さらに、集団にネガティブな効果を及ぼす関係葛藤への対処行動は、良好な対人関係に向けても重要な検討対象である。この点からも、課題葛藤のみではなく、関係葛藤への対処行動も明らかにすべきであろう。

集団内葛藤への対処行動¹⁾

集団内葛藤研究において注目されてこなかった対処行動に関する研究は、主に対人葛藤の文脈から検討が進んだ。そして、その研究領域は、葛藤対処行動そのものの分類研究と、葛藤対処行動の選択に影響する要因研究にまとめることができる(Ohbuchi & Kitanaka, 1991; 加藤, 2003)。

分類研究では、多くの知見が提出されている。例えば、Falbo & Peplau (1980) は、対人関係一般における対人葛藤対処行動を、多次元尺度構成法を用いて分類した。その結果、合計22種類の解決方略が、1) 双方向—方向と、2) 直接—間接の2次元に分類された。藤森(1989)では、学生寮に住む大学生を対象にして、対人葛藤の有無とその内容、解決ストラテジーなどについて質問を行い、解決ストラテジーの客観的分類を試みた。その結果、要求・命令や共感的調整、暗示・例示、協力的提案といった解決ストラテジーが1) コミュニケーションの促進性、2) 葛藤解決の方向性からなる2次元で説明されることが明らかになった。Sternberg & Soriano (1984) では対人葛藤のみならず、個人内葛藤、組織

1) 葛藤対処に関する用語には、対処スタイル、対処方略、解決方略、解決方略スタイル等多くのものが存在する。この結果、葛藤対処の概念的位置づけが曖昧になるという問題点が生じる。本研究では、葛藤対処を「特定の状況や関係性によって個人が採用する行動」として捉え、「葛藤対処行動」と表現することとする。ただし、言及する先行研究に関しては、当該論文において用いられている用語をそのまま使用する。

内葛藤を対象とし、それぞれの状況でいくつかの対処行動がどの程度採用されるのかをシナリオを用いて検討した。対処行動として挙げられたのは、身体的行為 (physical action)、経済的行為 (economic action)、静観 (wait and see)、状況の受容 (accept the situation)、譲歩 (step-down)、第三者介入 (third-party intervention)、評判を傷つける (undermine esteem) の 7 方略である。分析の結果、どの状況下においても第三者介入が最も有効な方法であると評定される結果が得られた。葛藤対処行動の分類については多くの研究があり、また種類も豊富であるが、これらが主要な対処行動を含んでいるのかといった代表性や、すべて並列に扱えるのかといった相互の関連性については議論がなされていない。

本研究では、集団内葛藤対処行動を検討した DeChurch & Marks (2001) にならい、能動性と同意性に注目する。これらは、対処行動の分類に関する先行研究のメタ分析から提出された、代表性の高い対処行動である (Van de Vliert & Euwema, 1994)。能動性は、反応的で直接的な行動を示す。言い換えると、相手に対して積極的に主張を行い、主体的に葛藤と向き合う。一方で同意性は、心地よく、寛大な行動を示す。言い換えると、相手の意見を受け入れ、傾聴の姿勢を示す。そして、能動的かつ同意的な対処行動は、コミュニケーションの促進につながり、開放性、信頼、自発性という面において効果的で (Robbins, 1997)、葛藤の低減率も高い (藤森, 1989)。集団内で知覚される課題葛藤と関係葛藤が、生産性や満足度へ異なる効果を有するとした先行研究の結果と同様に、対処行動の選択にも異なる影響を及ぼすと予測した。

集団内葛藤と対処行動の選択に影響を及ぼす要因：上司のリーダーシップ機能の認知

組織やチームでは上下関係が存在する。そして集団構造としての上司-部下関係が、2 種類の集団内葛藤の程度、および対処行動の選択に影響を及ぼすことが考えられる。

職場内の 2 者間の葛藤対処行動に焦点をあてた Rahim (1985) では、上司に対して相手の意見を受け入れる譲歩的な対処行動が、部下に対して自分の意見を受け入れさせる主張的な対処行動が、そして同僚に対してお互いの意見に折り合いをつける妥協

的な対処行動が選択されることが示された。しかしながら一概に上下関係といっても、例えば上司の行動特性の違いが、部下の選択する行動に影響を及ぼす可能性がある。松原・林 (1985) は、3~7 名で構成される企業の作業班に所属する男性作業員を対象にして、直属の上司である班長のリーダーシップ行動とパーソナリティ認知を評定させた。その結果、集団維持型リーダーシップ行動を高く評定された班長は、人の良さ、部下中心志向、対人関係志向といったパーソナリティ認知がなされた。一方で、課題解決型リーダーシップ行動が高いと評定された班長は、仕事への自信や仕事中心志向といったパーソナリティ認知がなされた。このようなパーソナリティ認知の違いが、集団内葛藤に直面した際の部下の行動に影響を及ぼしうる。すなわち、集団維持型リーダーシップ行動傾向の高い上司が存在する場合、部下中心志向といったパーソナリティ認知がなされ、葛藤状況において部下は自らの意見をより積極的に主張するといった能動的な対処行動を選択する可能性が予想される。一方、課題解決型リーダーシップ行動傾向の高い上司のもとでは、部下は譲歩といった同意的な葛藤対処行動を選択する傾向にあると考えられる。

なお、リーダーシップ行動は、集団メンバーの個人特性やコミュニケーション特徴などとともに、集団内葛藤の先行要因と考えられている (Robbins, 1997)。ただし、2 種類の葛藤によってその影響の程度が異なるかどうかは検討されていない。そこで本研究では、上司のリーダーシップ行動に関する部下の評価、集団内葛藤の知覚、集団内葛藤対処行動を測定し、これらの影響過程について検討する。

本研究で検討するモデル

以上の議論より、本研究の目的を述べる。本研究では、直属の上司 1 名を含む組織の作業チームに所属する従業員を対象として、直属の上司のリーダーシップ行動が 2 種類の集団内葛藤 (課題葛藤と関係葛藤) および対処行動に及ぼす影響を検討する。また、2 種類の集団内葛藤が対処行動に及ぼす影響についても同時に検討する。それぞれの変数の関係性

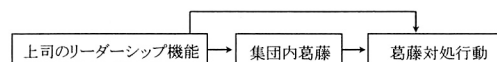


Figure 1 本研究で検討するモデル

について、Figure 1 に示した。

方 法

調査対象者 不動産関連の営業をしている会社員男性 133 名（平均年齢：35.68 歳， $SD=7.83$ ）が調査に参加した。対象者は、1 人の直属の上司と複数の同僚 2～4 名程度からなる作業チームに所属し、ミーティングを行う機会にあった。

手続き 本調査は、スキル・トレーニングプログラムの一環として実施された。調査期間は 2004 年 9 月から 2005 年 12 月までで、合計 13 社の社員を対象に、調査協力者が質問紙を配布した。スキル・トレーニングプログラムの開始前に回答を求め、回答が終了した時点で回収した。回答に不備はなく、133 名のデータすべてを分析対象とした。

測定指標

集団内葛藤 Jehn (1995) による集団内葛藤尺度を用いた。関係葛藤 (4 項目)、課題葛藤 (4 項目) の 2 因子で構成される。本研究では、各因子から 2 項目ずつを用いて合計 4 項目を使用した²⁾。邦訳の際は、まず第 1 著者が訳したものを、在米経験が 3 年以上の社会心理学を専攻する大学院生男女各 1 名ずつに個別にチェックしてもらい、話し合いをして修正を加えるという手続きをとった。そして、作業チーム内の葛藤の程度について、それぞれ 7 段階で評定を求めた (1: 全くない—7: 非常によくある)。関係葛藤は「メンバー間での不和はどの程度ありますか」、「性格的に合わないといったことはどの程度ありますか」、課題葛藤は「仕事内容に関する意見のくい違いはどの程度生じますか」、「意見の相違はどの程度見られますか」、でそれぞれ測定した。

集団内葛藤対処行動 村山・藤本・大坊 (2005) による集団内葛藤対処行動尺度 14 項目を使用した。自己志向因子 (7 項目)、他者志向因子 (7 項目) から構成されている。Lovelace, Shapiro, & Wein-

gart (2001) や DeChurch & Marks (2001) の議論にならない、自己志向因子 (うまく相手を納得させられる意見を言う、自分の意見を受け入れさせる、などの項目) で能動性を、他者志向因子 (相手の考えを尊重する、相手の意見を受け入れる、などの目) で同意性を、それぞれ 7 件法で測定した。(1: 全く使わない—7: 非常によく使う)。

直属の上司のリーダーシップ機能 三隅 (1984) による PM 指導行動測定尺度 20 項目を使用した。この尺度は、P (課題解決的) 機能 (10 項目)、M (集団維持的) 機能 (10 項目) から構成されており、作業チーム内の直属の上司について 5 段階で評定を求めた (1: 全くそうでない—5: かなりそうだ)。

結 果

測定した変数の記述統計量を Table 1 に示した。各尺度の因子に対して α 係数を算出したところ、 $\alpha=.72-.89$ と比較的高い信頼性が得られたことから、分析では因子ごとに項目を合算し、平均した値を用いた。そして、本研究で仮定した集団内葛藤に関する影響過程の検討を目的に、Amos による共分散構造分析を行った。最終的なモデルを Figure 2 に示す。適合度指標の値は高く ($\chi^2(6)=5.02, ns$, $GFI=.99$, $CFI=1.00$, $RMSEA=.00$)、モデルの当てはまりは十分であると考えられる。

まず、集団維持的なリーダーシップ行動 (M 機能) の程度が低いと認知された上司がいる作業チームでは、関係葛藤、課題葛藤ともに高くなった。パス係数の値は、関係葛藤に対するものが $-.34$ ($p<.001$)、課題葛藤に対するものが $-.28$ ($p<.001$) と、いずれも有意である。さらに関係葛藤の高さは同意的対処行動を有意に減少させ ($\beta=-.20, p<.05$)、能動的対処行動を有意に増加させる ($\beta=.26, p<.01$) ことが示された。上司の課題解決的なリーダーシップ行動 (P 機能) と作業チーム内で知覚される 2 種

2) 欧米の先行研究において多く使用されていることや、尺度そのものの妥当性を確認することを目的とした研究 (Pearson, Ensley, & Amason, 2002) も発表されているため、本研究でもこの尺度を使用した。ただし、類似した内容の項目文が多く、ほぼ同義の項目について質問を繰り返すことになるのではないかと疑問が、邦訳に当たった協力者との話し合いで挙がった。したがって、本研究では、比較的文意の異なる 2 項目を測定項目として採用することとした。

Table 1 各変数の記述統計量

変数	平均値	標準偏差	α 係数
能動的対処行動	4.58	.88	.84
同意的対処行動	4.92	.75	.72
上司の P 機能	3.84	.64	.88
上司の M 機能	3.81	.61	.89
関係葛藤	3.50	1.44	.81
課題葛藤	3.70	1.26	.82

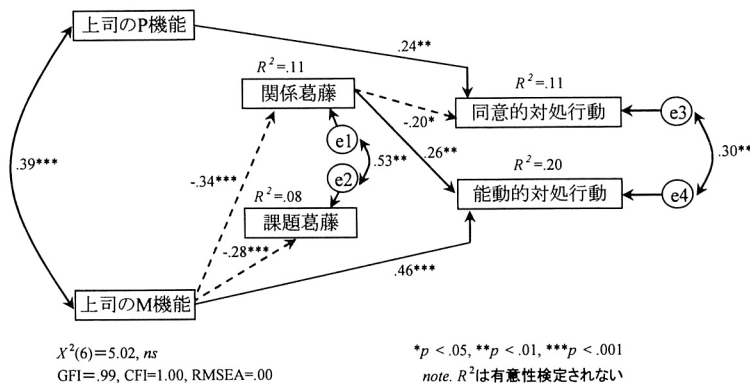


Figure 2 上司のリーダーシップ機能，集団内葛藤，対処行動の影響過程に関するモデル

類の葛藤の程度，および課題葛藤の程度と対処行動には，有意な関連が見られなかった。

なお本研究では，上司のリーダーシップ行動が，集団内葛藤の程度に影響を及ぼし，それが対処行動に影響するという一連の影響過程に加え，リーダーシップ行動が対処行動に直接影響することも想定した。そして分析から，上司のM機能は，能動的な対処行動を有意に増加させる一方 ($\beta = .46, p < .001$) で，P機能の程度が高く認知されると，同意的な対処行動が有意に増加することが明らかになった ($\beta = .24, p < .01$)。この結果は，先に述べた予測と一致する。

以上から，上司のリーダーシップ行動，作業チーム内で知覚される葛藤，対処行動に関する一連の影響過程が示された。

考 察

本研究では，組織やチームでの良好な対人関係の維持，および生産性の向上に関連する概念として集団内葛藤を取り上げた。そして作業チームに所属する従業員を対象に，直属の上司のリーダーシップ行動，作業チーム内の葛藤の程度，葛藤への対処行動を測定し，これらの変数をモデルに組み込んだ一連の影響過程を検討した。分析の結果，1) 上司のリーダーシップ行動は，集団内葛藤の知覚に影響し，さらに 2) 集団内葛藤の1つである関係葛藤が対処行動に影響を与えることが示された。加えて，3) 上司のリーダーシップ行動は直接的にも集団内葛藤対処行動に影響することが明らかになった。

まず，M機能の程度が低く評価される上司のいる作業チームでは，関係葛藤と課題葛藤の知覚が，と

もに高くなった。つまり，個人的な問題について配慮したり，職場の雰囲気を良好にしようと心がけるといった関係志向的なリーダーシップ行動が少ないと，作業チーム内の葛藤全般の知覚が増加する。関係葛藤と課題葛藤は，知覚される原因は異なるが，互いの相容れない要求や行動の知覚という点では同じである。また，先行研究から，強い課題葛藤の知覚が関係葛藤の増加につながったり，関係葛藤が課題葛藤として誤帰属される可能性が指摘されており (Simons & Peterson, 2000)，2種類の集団内葛藤は相互に関連しあう概念といえる。したがって，このような特徴を有する集団内葛藤に対しては，専門性の高さや仕事に対する明確な方針が評価される課題志向的なリーダーシップ行動ではなく，集団維持的なリーダーシップ行動が影響するのではないかと考えられる。

次に，関係葛藤の高さは，能動的対処行動の程度を増加させ，同意的対処行動の程度を低下させた。関係葛藤が知覚されることで，チーム内の緊張感や敵対心，不快感は増加する (Jehn & Mannix, 2001; Evan, 1965; Jehn, 1995)。そして敵対心などにより，相手の意見に耳を傾けるといった同意的な対処行動が減少し，結果として自分の意見を主張することにより，より注意が向いている可能性がある。このような対処行動は，強引な手段とも受け取れよう。

最後に，上司のリーダーシップ機能によって対処行動への影響が異なり，P機能が高く評価される場合，同意的対処行動は増加し，M機能が高く評価される場合は能動的対処行動が増加した。仕事の進み具合についての報告や，規則に従うことを求めると

いった課題志向的な行動が多い上司のもとでは、葛藤時に自らの意見を積極的に主張しても、それが受け入れられる可能性は低い。結果として、相手の意見を受け入れるような、譲歩を示す対処行動が選択されやすくなることを示唆している。一方、集団維持的な行動が顕著な上司がいると、作業チーム内での公平な取り扱いが期待され(三隅, 1984), 葛藤が生じたときに自らの意見を主張しても、それが受け入れられる可能性は高くなるであろう。結果として、能動的対処行動の増加につながるのではないだろうか。以上の結果は、上司のリーダーシップ行動から認知されるパーソナリティ傾向について検討した松原・林(1985)の結果からの予測とも一致する。

本研究の結果から、上司のP、M機能は、いずれも高いほうが、能動性と同意性がともに高い効果的な対処行動につながる可能性が示唆された。また、実験場面のような1回の相互作用ではなく、組織やチームでは関係性の継続が予期される。後の作業チーム内の葛藤増加の予防、そして対処行動の選択の幅を広げるという点でも、上司のリーダーシップ機能が果たす役割は大きいと思われる。なお、P得点、M得点の組み合わせで類型化される四つのリーダーシップスタイルの中でも、PM型は職場のモラルや生産性の高さとは強く関連する(三隅, 1984)。本研究で得られた結果は、これと同様の方向性を示すものであろう。

関係葛藤の影響は対処行動に及び、またその方向性は本研究で測定した対処行動ごとに異なっていた。しかしながら、課題葛藤の影響は対処行動に及ばなかった。その理由として、関係葛藤と課題葛藤がともに知覚される場合、特に日本人においては関係葛藤をより重視して対処行動が選択され、結果として課題葛藤から対処行動に及ぶ効果が見られないという可能性が考えられる。本研究でも、関係葛藤と課題葛藤の相関関係は $r=.57$ と比較的強く、2種類の葛藤が同時に知覚されている可能性が高い。吉田・田中(1985)で報告されているように、集団活動において、日本人はメンバー間の情緒的つながりを重視する。また、日本人の価値観が、人間的なつながりに強くおかれていることもNakane(1973)によって指摘されている。このような特徴をもつ日本人で構成された作業チームを対象にした結果、関係葛藤の程度のみが対処行動の選択に影響を及ぼし

たのかもしれない。この点を明らかにするためには、今後、1) 関係葛藤が知覚される状況、2) 課題葛藤が知覚される状況、そして3) 両方の葛藤が同時に知覚される状況の対処行動の違いについて、日本を含むいくつかの文化圏で検討する必要がある。

本研究にはいくつかの限界も存在する。第一に、今回はどのような状況においてどのような集団内葛藤対処行動が選択されるのかについて検討を行ったため、何をもって「効果的な葛藤対処行動」といえるのかについては詳細に検討できていない。対人葛藤を扱った加藤(2003)では、個人の葛藤対処スタイルと精神的健康との関連を検討しており、葛藤相手を避けたり問題をあやふやにするといった対処スタイルを用いる個人は、適応指標と負の関連を示した。そして、相手の意見に耳を傾けつつ、自らも積極的に葛藤に向き合うといった対処スタイルを用いる個人は、適応指標と正の関連を示した。本研究では作業チーム内の葛藤を対象としているため、対処行動の効果性の指標としては、加藤(2003)が用いた適応指標よりも、生産性や帰属意識などが考えられる。また、実際に葛藤が低減しているかどうかを効果性として捉えることもできよう。ある特定の対処行動をとることで、実際に葛藤が低減されるのか、また、チームの対人関係の良好さや生産性との関連を検討した包括的な集団内葛藤対処行動に関するモデルの提示が必要である。

第二に、本研究では集団内葛藤の評定値がメンバー間である程度一貫し、メンバー内で共有される概念であるという先行研究の考え方にならったが(e.g., Peterson & Behfar, 2003), 得られたデータを用いてその妥当性を検討するには至っていない。その理由として、今回は異なる組織の異なる作業チームに所属する個人を対象としたことが挙げられる。集団レベルの変数は収集できておらず、分析は全て個人レベルで行っているため、関係葛藤と課題葛藤を、チーム全体の特徴として捉えきれていないという点がある。今後は作業チーム単位でのデータを収集し、階層線形モデル(Hierarchical linear model; Randenbush & Bryk, 2002)などを用いて、個人レベルと集団レベルの変数を同時にモデルに組み込んだ上で分析を行うことで、集団内葛藤をチームの特徴として正確に反映させた検討が望まれる。

第三に、本研究では集団内葛藤を対象としたた

め、葛藤状況にある特定のメンバー 1 名を想定させたわけではない。そのため、上司-部下のような 2 者関係で得られた Rahim (1985) の知見と直接の比較はできない。また、作業チーム内の上司の行動傾向が、集団内葛藤対処行動に影響することを仮定したが、上司以外の同僚に異なる対処行動を用いる可能性などの詳細な検討には至っていない。今後は、作業チームのメンバーそれぞれに対する対処行動を評定させるといった方法を用いて、個人の選択する対処行動がメンバーによって異なるのか、それとも作業チーム内で比較的一貫するものかどうかを確認し、集団内葛藤対処行動に関する知見を積み重ねる必要がある。

最後に、本研究では男性従業員を対象として調査を行ったが、先行研究で指摘されているように、対人葛藤対処行動には男女差があり (Ohbuchi & Baba, 1988), 作業チーム内において生じた葛藤への対処行動の選択に関しても男女差が存在する可能性がある。また会社組織では男女がともに同じチームで働く状況も多く、そのようなチーム内における個人の対処行動の特徴を確認することは非常に重要である。一般化可能性を高めるためには、男女の集団内葛藤対処行動の違いや、幅広い職種を対象としたさらなる検討を行うべきであろう。

引用文献

- DeChurch, L. A. & Marks, M. A. 2001 Maximizing the benefit of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, **12**, 4-22.
- Evan, W. 1965 Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, **7**, 37-46.
- Falbo, T. & Peplau, L. A. 1980 Power strategies in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, **35**, 537-547
- 藤森立男 1989 日常生活にみるストレスとしての対人葛藤の解決過程に関する基礎的研究, 社会心理学研究, **4**, 108-116.
- Guetzkow, H. & Gyr, J. 1954 An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, **7**, 367-381.
- Hoffman, L. R. & Maier, N. R. F. 1962 Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **62**, 401-407
- 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.
- Jehn, K. A. 1995 A multimethod examination of the benefits and detriments of Intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, **40**, 256-282.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. 2001 The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, **44**, 238-251.
- 加藤 司 2003 大学生の対人葛藤方略スタイルとパーソナリティ, 精神的健康との関連性について, 社会心理学研究, **18**, 77-88.
- 厚生労働省 2002 平成 14 年度労働者健康状況調査 (<http://www.mhlw.go.jp/toukei//itiran/roudou/saigai/anken/kenkou02/index.html>)
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. 2001 Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, **44**, 779-793.
- Mayo, E. 1933 *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan. 村本栄一 (訳) 1967 産業文明における人間問題, 日本能率協会
- 松原敏浩・林 文俊 1985 部下によって認知された上司のパーソナリティとリーダーシップ行動の関連性について (1), 実験社会心理学研究, **25**, 7-16.
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学 (改訂版), 有斐閣
- 村山 綾・藤本 学・大坊郁夫 2005 2 重考慮モデルによる葛藤対処スタイルの測定—議論性・コミュニケーション志向性との関連—, 日本心理学会第 69 回大会発表論文集, 236
- Nakane, C. 1973 *Japanese society*. Berkeley: The University of California Press.
- Ohbuchi, K. & Baba, R. 1988 Selection of influence strategies in interpersonal conflict: Effects of sex, interpersonal relations and goals. *Tohoku Psychologia Folia*, **47**, 63-73.
- Ohbuchi, K. & Kitanaka, T. 1991 Effectiveness of power strategies in interpersonal conflict among Japanese students. *Journal of Social Psychology*, **131**, 791-805
- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amason, A. C. 2002 An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, **13**, 110-126.

- Peterson, R. S. & Behfar, K. J. 2003 The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **92**, 102-112.
- Rahim, M. A. 1985 Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, **126**, 79-86.
- Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. 1979 Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, **44**, 1323-1344.
- Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. 2002 *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Robbins, S. P. 1997 *Essentials of organizational behavior, 5th Edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (高木晴夫(監訳) 組織行動のマネジメント, ダイヤモンド社)
- Schulz-Hardt, S., Mayer, J., & Frey, D. 2002 Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **88**, 563-586.
- Simons, T L. & Peterson, R S. 2000 Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 102-111.
- Sternberg, R. & Soriano, D. 1984 Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, **47**, 115-126.
- Van de Vliert, E. & Euwema, M., C. 1994 Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, **66**, 674-687.
- 吉田 裕・田中 勉 1985 職場集団 坂本 弘(編) 職場集団に見るストレス, pp. 28-45. 垣内出版.

(受稿: 2007. 10. 9, 受理: 2008. 4. 14)