

## 顧客担当者が認識する企業間コンフリクトへの対処プロセス —境界連結者の認識と対処行動の変化—

筑波大学 近藤 秀和 \*  
筑波大学 増田 礼子 \*\*  
筑波大学 志田 剛 \*\*\*  
筑波大学 木野 泰伸 \*\*\*\*

The settlement process to inter-business conflicts  
which customer representative recognizes:  
Change in recognition and action faced by boundary spanner

Hidekazu KONDO  
(University of Tsukuba)  
Ayako MASUDA  
(University of Tsukuba)  
Tsuyoshi SHIDA  
(University of Tsukuba)  
Yasunobu KINO  
(University of Tsukuba)

The present study aimed at enhancing the understanding of the settlement process through which customer representatives deal with inter-business conflicts as boundary spanners. The study analyzed the actual actions taken by the customer representatives for resolving conflicts that occurred in the process of developing external relationships in order to accomplish their own business objectives. Data were collected from 13 customer representatives from 8 organizations who adopted the boundary spanning roles of interacting with individuals and groups outside the organization for resolving the inter-business conflicts. The data were analyzed via the use of the Modified-Grounded Theory Approach (M-GTA) with a series of semi-structured interviews. The results indicated that the boundary spanners who perceived the conflicts as an organizational issue to be resolved tended to be motivated to contribute toward mutually beneficial and constructive development of the relationship between two parties. Also found was that in order to fulfill their boundary spanning roles, both parties tended to make modifications of their original objectives in ways that were acceptable for the parties' performance.

Keywords : boundary spanner, conflict management, integrating negotiation, inter-business conflict, mutual benefit, M-GTA, conflict resolving process,

---

\* 筑波大学大学院ビジネス科学研究科 博士後期課程。  
\*\* 筑波大学大学院ビジネス科学研究科 博士後期課程。  
\*\*\* 筑波大学ビジネスサイエンス系 情報科学と社会科学の融合リサーチグループ。  
\*\*\*\* 筑波大学大学院ビジネス科学研究科 准教授。

## 1. 問題

### 1.1 問題の背景

近年、日本の企業は事業環境における多様なニーズに対応すべく、請負契約や委任契約によって多くの業務を外部へ委託している。平成30年企業活動基本調査報告書（経済産業省、2019）によれば、調査対象企業26,793社のうち、製造の外部委託を行った企業は44.5%、製造以外の外部委託を行った企業は50.6%であった。そのような状況のなかで、外部委託の問題として企業間コンフリクトが指摘されている。企業間コンフリクトは、発注企業と受注企業との役割分担の曖昧さや特有なローカルルール、活動プロセスのギャップに起因して発生する。コンフリクトの状態が長引くことによって蓄積する関係者のストレスは、負のコミュニケーションサイクル（小原、2012）を引き起こし、案件の履行スケジュールだけでなく企業間の信頼関係にも影響を与える。企業間の長期的な関係を維持するためには、集団の異質性によって発生するコンフリクトを最小限に留め、予防するための管理手法を確立させることが課題である。この課題を解決するためには、徐・高（2018）が指摘するように、コンフリクトを直接経験する当事者の認識とそれに伴う対処プロセスから、コンフリクトの管理手法に対する示唆を得る必要がある。そこで本論文では、企業間コンフリクトに対して、企業の対外的役割を担う者のコンフリクトへの対処に着目する。

### 1.2 理論的背景

本節では、企業間や、企業内部部門間に生じるコンフリクトに関する既存研究の問題点に触れながら、企業間コンフリクトを分析する背景について述べる。

コンフリクトに対する対処パターンを類型化するための分析スキーマとして、Thomas（1976）は、「協調、妥協、服従、回避、強制」という行動モデルを示している。更に、

Robbins（1997）は、協調を以って利害を統合させ、Win-Winな結果に導く統合型交渉が、長期的な関係を構築、維持するために適切な手法であると述べている。統合型交渉に関する研究では、個人の志向性が、互いのニーズを理解するプロセスに与える影響に着目している。つまり、Brodt & Diez（1999）や、Krauss & Fussell（1991）が述べているように、統合型交渉は、解決策を構築するために協調的意識を以って、「共通したパースペクティブ」を確立するプロセスに集約される。一方、富山・長積・松永（2002）は、組織間のコンフリクトに関する研究の多くは、協力的関係によって解消が促されることと報告しているものの、そのプロセスには具体的に触れられていないと指摘している。また、蔡（2011）は、コンフリクトの交渉プロセスとその結果には、コンフリクトに対する個人の捉え方が大きく影響すると主張している。高野（2011）は、企業間や企業内部部門間のコンフリクトに着目する場合、コンフリクト当事者に特有な認識プロセスに焦点を置いたアプローチの重要性を主張している。この様な理由から、企業間コンフリクトに対する統合型交渉のプロセスを議論するには、企業の対外的役割を担う個人の「認知メカニズム」（Bazerman, Curhan, & Moore et al., 2000）と、それに伴う対処行動からアプローチする必要性が指摘できる。

### 1.3 企業間コンフリクトの分析フレーム

企業の対外的役割を担う個人は、自組織関係者の意思が委譲されながら、外部組織との調整役割を担う境界連結者（佐々木、1990；森、2016）に置き換えられる。Allen & Cohen（1969）は、境界連結者を、購買担当者や営業担当者のように、組織と外部組織との接点に位置し、それらを結びつけるうえで集約的なコミュニケーションを担う者として定義している。本研究では委託契約における境界連結者の認知メカニズムを分析フレームとした統合型交渉に

焦点を置き、企業間コンフリクトに対する交渉プロセスを明らかにする。2章では、統合型交渉に関連する先行研究を概観し、それに対して研究課題を提起する。

## 2. 先行研究

本章では、コンフリクトの焦点を個人間、そして、企業間や、企業内部部門間において対外的役割を担う一員それぞれに焦点を置きながら、志向性とコンフリクトへの対処行動との関係に関する研究、そして、コンフリクトの統合型交渉プロセスに関する研究を概観する。

### 2.1 志向性とコンフリクトへの対処行動との関係に関する研究

本節では、個人の志向性が統合型交渉とその結果に及ぼす影響に関する研究について概観する。

コンフリクト当事者の志向性 (Bell & Song, 2005) と、対処行動との関係に着目した研究には多くの蓄積がある。これらの研究は、収束方略の選択基準として、自分と他者のどちらの関心を重視するかという内的動機に注目している (兪, 2016)。たとえば、個人間コンフリクトについて研究した Carsten & Paul (1995) や、Olekans, Smith & Kibby (1996) は、コンフリクトの当事者双方が他者志向型である場合、双方が相手に配慮し、良好な関係性を保ちながら交渉のプロセスを経ることを明らかにしている。Bell & Song (2005) も、アンケート調査に基づいた分析によって、他者志向性が個人間コンフリクトに対する統合型交渉の収束に有意な影響を与えることを明らかにしている。企業の営業部門間に生じるコンフリクトに着目した松尾 (2002) は、顧客ニーズに確実に対処しようとする営業担当者の顧客志向の強さが、他部門との互恵的な関係構築に影響することを示した。Gauntner & Hansman (2017) においては、対外的役割を担う大学スタッフ (非教員職) は、その職務経験によって関係を重視する

アイデンティティを確立し、外部組織とのコンフリクトに対して協調的関係を意識したり、状況に適応したりすることを、Grounded Theory Approach (GTA) によって明らかにしている。これらの研究を概観した結果、関係性を重視する他者志向性が統合型交渉を円滑に進める要因であることが示唆される。

一方、当事者が自己志向型である場合の個人間コンフリクトについて触れた Olekalns & Smith (1999) では、コンフリクトの当事者双方がそれぞれの目的達成や考えを優先してしまい、統合型交渉が長期化するか、交渉そのものが決裂することを指摘している。同様の視点から、実際の組織活動において対外的役割を担う者の自己志向的特徴に着目した研究も存在する。たとえば、情報システムプロジェクトの事例を検討した石井 (2005) は、ユーザー側とシステム構築請負企業との理想のギャップがプロジェクトの遂行プロセスで顕著に表面化すると、当事者は各々が属する組織の目的や利益遵守に起点を置いた行動をとることを明らかにしている。千脇・坂爪 (2007) のケース分析では、企業内部部門間に潜在する目的意識や事実認識の相違が、社内システム導入の失敗に至ることを指摘している。理論的研究において、Adams (1980) は、組織の対外的役割を担う者は外部組織との関係性だけでなく、自組織の規範や目的からも大きく影響を受けると述べている。Blake, Shepard & Mouton (1964) や Thomas (1992) は、組織活動で生じるコンフリクトに対して、組織内の個人は自組織の目的や理念に沿った振る舞いを重視することを指摘している。これらのことから、組織構造に埋め込まれた個人 (Beersma & De Dreu, 1999) は、実際の組織活動において外部組織との間に生じるコンフリクトに対して、自組織の目的達成や考えを優先する自己志向型の状態にあると言える。しかしながら、対外的役割を担う者が自己志向型である状態から如何に統合型交渉を進めていくか、その過程については触れられていない。

## 2.2 コンフリクトの統合型交渉プロセスに関する研究

本節では、コンフリクトに対する統合型交渉において、利害を統合するプロセスに着目した研究を概観する。利害を統合するプロセスに関する先行研究では、コンフリクトの当事者が、双方にとって満足度の高い解決策を創出することが強調されている。Thomas (1976) は、コンフリクトの当事者が利害を統合するために、個々のニーズや懸念点から解決策を構築すると述べている。個人間に焦点を当てたコンフリクトの統合型交渉について検証した Weingart, Bennett & Brett (1993) は、コンフリクトに直面した当事者が関係性を重視する場合、相手のニーズや懸念点を引き出すプロセスによって、双方にとって有益な結果を得ることを明らかにしている。Olekalns & Smith (2003) においては、個人間コンフリクトを対象とした交渉実験で、互いのニーズや懸念点を把握することによって統合型交渉を取束させるという仮説を検証した。実験の結果、コンフリクトの当事者は、互いの優先事項を把握しながら共通の課題を構築し、それを解決するプロセスによって利害統合を図ることを明らかにしている。これらの研究を概観した結果、個人間コンフリクトにおける統合型交渉プロセスでは、当事者のニーズや懸念点から利害を統合させていくことが示唆される。

一方、プロジェクトに参加するステークホルダー間のコンフリクトに対して、藤井・鴻巣 (2005) がブレインストーミングを実施した研究では、ステークホルダーがそれぞれの利益と不利益、そしてコンフリクトの全体像を把握することの重要性が示唆されている。松田・田隈 (2015) は、地域活性化プロジェクトにおいて、プロジェクトの方針に対する解釈や理解の不一致に伴うコンフリクトを解決する手段に関して、各セクタの構成要員へアンケート調査に基づいた分析を行った。その結果、ステークホルダーの置かれた環境や立場を含めた状況を

理解し、認めることが、利害を統一させる要因の1つであることを示唆している。これらの研究において得られた示唆から、コンフリクトの原因である「個々の立場の違い」(Wall & Callister, 1995) を当事者が受け入れながら、コンフリクトの根源を正しく理解することが統合型交渉に影響し得ると考えられる。つまり、企業間コンフリクトに対して利害を統一するための解決策を構築し、適用するプロセス (Gray, 1989) は、対外的役割を担う当事者がお互いの置かれた立場を考慮することによって成立するとも言えよう。この点においては高野 (2011) も、立場の異なる者同士が共通したフレームワークによって相手の状況や主張の背景を読み取る必要性を指摘している。しかしながら、企業間コンフリクトへの統合型交渉プロセスにおいて、対外的役割を担う当事者がお互いの置かれた背景から本質的なニーズや懸念を読み取り、集約するためのフレームワークについては考慮されていない。

## 2.3 既存研究の課題とリサーチクエスション

既存研究を概観した結果、コンフリクトに対する統合型交渉は、当事者が関心や目的を補完する解決策（代替案）を導出するために、関係性に配慮しながら、「共通したパースペクティブ」(Brodt & Diez, 1999; Krauss & Fussell, 1991) を確立していくプロセスと言い変えられる。しかしながら、組織の対外的役割を担う当事者の視点から統合型交渉に着目する場合、自組織の目的や方針を優先する自己志向型の状態から如何に統合型交渉を進めていくか、そのプロセスについては十分な議論が成されていない。また、コンフリクトに対して解決策を構築、適用するにあたり、お互いの置かれた立場や、それに伴うニーズや懸念を読み取り、集約するための視点や基準については具体的に明示されていない。したがって、本研究の目的は、企業間コンフリクトに対する統合型交渉において、企業の対外的役割を担う者が、自

己志向型の状態から統合型交渉を進めるプロセス、そして、そこから解決策を構築するために、相手の立場や、懸念点を集約する具体的なフレームワークを明らかにすることである。そのため、本研究では、企業間コンフリクトの当事者である境界連結者が、どの様な意識と行動の変化を経て統合型交渉のプロセスを踏むかをリサーチクエスションとして設定した。次章より、リサーチクエスションに対する検証を行う。

### 3. 方法

本研究では、Modified-Grounded Theory Approach (以下、MGTA) に基づいて分析を行った。M-GTA は、Grounded Theory Approach (GTA) の特性を活かし、木下 (2003) によって方法論が修正された帰納的研究手法である。M-GTA は、「データを解釈する対象として設定する分析焦点者」(木下, 2007) の行動に対して、分析者独自の説明概念を生成するアプローチであり、「社会的相互作用としてのプロセス」(山崎, 2016) が説得的に示されることを要件としている。この様な特性をもつ M-GTA は、企業間コンフリクトに対して、顧客担当者を分析焦点者として設定することによって、彼らが意識する要因や事象から生じる行

為をプロセス事象として明らかにする手法として適していると判断し、これを参考とした。

#### 3.1 分析対象者の選定

本研究では、受注企業側の顧客担当者を境界連結者 (Boundary Spanner) として取り上げ、発注企業側の窓口役担当者をカウンターパートとして取り上げた。そして、境界連結者とカウンターパートそれぞれの組織目的や理念の相違によって両者の間に生じる衝突をコンフリクトと定義した。境界連結者とカウンターパートは、企業間で対外的役割を担う当事者として、自組織の関係者とも関わりを持ち、彼らの意思が委譲される存在である。その点において、本研究は個人間コンフリクトに焦点を置いた研究とは異なる。本研究の概念的枠組みを図1に示す。

分析対象は受注企業側に定め、境界連結者を分析対象者とした。境界連結者は、顧客担当者の立場から案件を管理、運営するなかでカウンターパートとの間に認識したコンフリクトを収束させた経験を有する者13名を選定した。本研究では、境界連結者の統合型交渉プロセスを事実として一般化することを目的とするため、担当業種が異なる分析対象者を選定した。分析対象者を表1に記す。

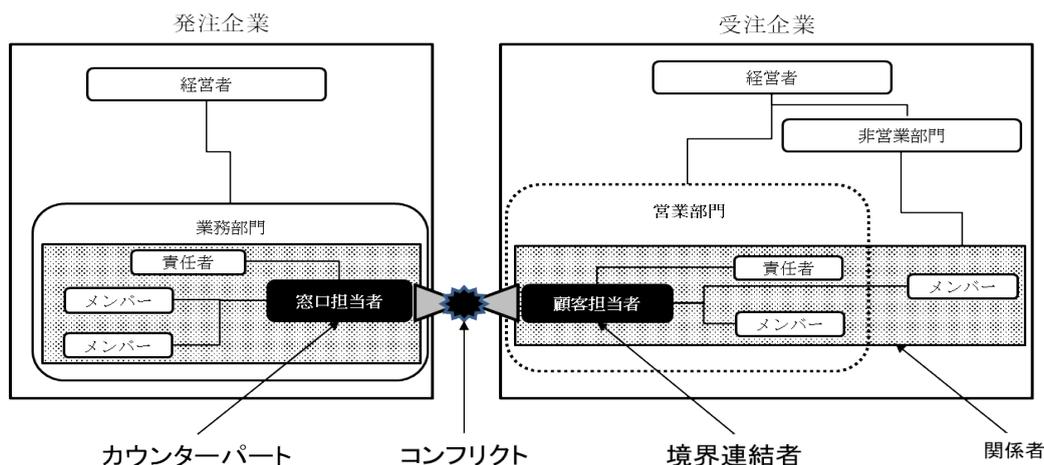


図1 本研究における概念的枠組み

表1 分析対象者一覧

対象者	業種	担当業種	勤続年数	顧客担当経験年数	年齢	性別
1.	卸売	重量物輸送	9年	3年	30代	男
2.	卸売	輸送機器輸出販売	18年	8年	40代	男
3.	卸売	部品販売（自動車）	18年	5年	40代	男
4.	卸売	プラント建設	12年	3年	30代	女
5.	卸売	発電事業運営	9年	4年	30代	男
6.	物流	設備サービス、設計	7年	3年	30代	男
7.	不動産	不動産賃貸仲介	3年	2年	30代	男
8.	不動産	店舗開発	2年	1年	40代	男
9.	情報・通信	ライセンス販売	6年	4年	20代	女
10.	卸売	店舗立上	10年	8年	40代	男
11.	卸売	加工食品販売	24年	6年	50代	男
12.	卸売	原材料サプライチェーン	10年	5年	30代	男
13.	派遣	人材派遣（秘書）	21年	6年	40代	女

### 3.2 調査方法

本研究では、半構造化面接によるインタビュー調査からデータを収集した。インタビュー調査は、2017年3月から12月にかけて実施した。インタビュー時間は一人あたり46分から64分であった。インタビューの内容は分析対象者の承諾を得た上でICレコーダーと筆記により記録した。

インタビュー調査では、境界連結者が認識したコンフリクトを収束させるまでの意識の変化と、それに伴うカウンターパートや関係者への意図的な対処行動に焦点を当てた。対象者には、①何をコンフリクトと捉えたか、②コンフリクト収束のために優先したことは何か、それはなぜか、③関係性を意識したきっかけは何か、④収束に至った要因は何か、それはどの様に見極められたか、⑤何を以ってコンフリクトの収束と認識したか、という質問を中心に対象者自身の語りを聴取し、これをベースデータとした。

### 3.3 分析方法

分析方法としては、逐語録に起こしたデータからリサーチクエスションに照らし合わせて境界連結者の認識や行動として適切と考えた発話箇所をヴァリエーションとして抽出し、概念関係を検討するためにその理由を理論的メモに書き留めた。ヴァリエーションを解釈する際には、分析対象者に共通した一連の「うごき」を捉えることに留意し、整理を行った。ヴァリエーションを解釈し創出した定義から、境界連結者の対処プロセスとしての的確に表現する意味を概念として生成し、概念毎に分析ワークシートを作成した。分析ワークシートの例を表2に記す。

更に、関連のある概念を纏めたカテゴリーを生成し、収束に至るまでのプロセスを構築する作業を繰り返した。この作業にあたり、必要に応じて定義と概念名を修正し、コンフリクトに対する認識と対処行動の変化のプロセスをプロセスモデルとして構築した。なお、分析の進展に応じて対象者9人目以降から、インタビュー

表2 分析ワークシートの例

分析ワークシート		
概念名定義	良好な関係性 発注企業、カウンターパートとの関係性に与える影響を最小限に留めようと意識すること。	
ヴァリエーション	<p>先ず、先程の譲れない場合はびしやりとするけど、ずっとそれだけをしてたら、いざ自分が困ったときやお願い事がある時に受けて貰えないから、時々借りをつくれる様な会話、それから困ったときに話せる様な間柄が必要だと思う。でもそういう大事な話をするのは結構上の人だけど、その前に担当してくれてる人にこういう話がしたいのでアポ取って貰えますかとか、上に話通してもらえますか？とかお願いレター作って。巧くこちらの味方になって話してくれるようにしてる気がする。</p> <p>そうですね、揉めてるなかでもその人に続けていってもらわないと安定した家賃は入ってこないのよ。&lt;中略&gt;うちは店舗物件貰わないと現状維持か縮小という感じなので、やっぱり店舗物件持っているところとは関係性を保っていく必要がある。</p> <p>クライアントにビジネスパートナーとして認めてもらうことが一番大事なので、パートナーシップを強くしたい、クレームは最大のチャンスと思うので、そこでのクイックレスポンスがその後の取引や人間関係とかに影響すると思います。</p> <p>やっぱり本気で怒っている客に対しては向こうの感情をどう下げるかですよね。慈善事業ではないので利益もとつかなければならぬんですけど、本気で怒っているな、という時は。そういう客先とは10年とかの長い付き合いなのでだいたい性格もわかっているんです。&lt;中略&gt;やっぱりこちらもお客さま商売なのでそこがなくなってしまう可能性もありますし。1回こっきりの商売ではないじゃないですか。</p> <p>一応両方上手くやらなきゃいけないという事は考えてたんですが、結局プロジェクトで考えるとその担当者に一刻も早く情報出して貰って状況確認して打てる手を考えられるように、見える化することが重要だったので、どちらかと言うと結局情報出してと依頼し続けました。</p> <p>正直テナント側には意識は行っていなかったです。自分も納得できて家主にとって良い形で終わらせたいというのはありました。</p> <p>マグニチュードを考えるとそれ相当な対応をすべき、と考えました。単純にトラブルを処理するしか無い状況ではもちろんあったんですけど、悪影響だけは残すわけにはいかないという認識は持ち合わせていた。</p> <p>我々としては更新時に出来るだけ長く更新してもらいたいのよ波風立たない方が良いので家主さんへはゼロ回答しようと、我々からしても原資が上がるので、なるべく穏便にやりたいなどは思っていました。</p> <p>それだったら皆がOK、ハッピーでしょ、というところ。うちも現場に対して最低家賃無しなくていくんだったら仕方ない、最低家賃発生するのは酷だよねと。さっき言った通り最低家賃をクリアできない条件をつくったのはデベロッパーなんだからそこは当然でしょ、と。両方とも仕方ないな、というところ。</p> <p>スピード感をもつこと。客に対しての誠意。</p>	
	理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンフリクトの原因所在は無関係に、発注企業やカウンターパートとの関係性に及ぶ影響を懸念している。</li> <li>・発注企業やカウンターパートとの関係性へ変化が生じることにに対する懸念。波風を立てることによる影響を懸念している。</li> <li>・契約やそれに伴う条件、発注企業と受注企業それぞれの取り決めとは無関係に、相手と貸し借りが出来る間柄を維持しようとしている。</li> <li>・発注企業への依存度を考慮し、今後の取引や関係性への影響を避けようとしている。</li> </ul>

における質問事項を追加した。9人目以降5名の対象者には、①から⑤の質問事項に加え、⑥カウンターパートの意見や反応を重要視していたか、⑦建設的な収束を試みたか、という2つの質問事項を追加し、これらを追加データとし

て分析を行った。分析の過程では、解釈の妥当性を確保するため、概念生成とカテゴリーの構成、プロセスモデルを構築するカテゴリー間の関係についてM-GTAの分析経験を有する研究者1名、モデル構築経験を有する識者3名、及

表3 コンフリクトに対する境界連結担当者行動に関する概念とカテゴリ

カテゴリグループ	カテゴリ	概念	定義
認識	対処すべきトラブル	取決めに対する予想外な反発	取決めに沿って適切に履行している仕事に対し、カウンターパートから容認を得られないこと。
		所掌範囲を超えた無理な要求	受注企業として認識している仕事や要件にそぐわないカウンターパートからの要求。
	克服すべき課題	認識のズレ	仕事の範囲や要件、度合に対するカウンターパートとの解釈・考え方の相違。
		トラブルの進展	トラブルの複雑度合いから、コンフリクトが長期化することで発注企業と受注企業双方に及ぶ影響を懸念すること。
	適応すべき状況	発注企業と受注企業の評価標準の相違	カウンターパートとの主張や認識の差異が、発注企業と受注企業双方の運用プロセスや規定に起因すると捉えること。
		発注企業と受注企業の共通認識	カウンターパートと関係者との間でコンセンサスを形成し、発注企業と受注企業双方が足並みを揃えて納得する代替案の必要性を認識すること。
意識	受注企業への損害	一担当としての義務	受注企業としての組織目的を念頭におきながら案件を履行しなければならないという義務感。
		費用の追加	想定外の費用負担による案件の収益的な影響を懸念すること。
		スケジュールの遅延	案件の進行に与える影響を懸念すること。
	課題の早期解決	良好な関係性	発注企業、カウンターパートとの関係性に与える影響を最小限に留めようと意識すること。
		企業間の橋渡し役	発注企業からの期待値と、受注企業としての存在意義や役割を意識すること。
	発注企業と受注企業が納得する解決策	発注企業と受注企業を主体的に誘導する必要性	発注企業と受注企業を含めた全体の舵取り役としての振る舞いを意識すること。
		カウンターパートの置かれた立場	発注企業からカウンターパートが与えられている役割に配慮すること。
		組織固有の基準やプロセスに対する正当性	企業間で構築する代替案に対して、受注企業内でのコンセンサスを得る必要性を認識すること。
行動	乖離点を把握	カウンターパートの主張に抵抗	カウンターパートの認識や理解に同調せず、一辺倒に是正しようとする事。
		受注企業の許容範囲を主張	受注企業の利益のみを重視し、想定外の損害を避けるべく要求に対する対処が不可能であることを杓子定規に伝えること。
	上司や責任者への働きかけ	上司や責任者への働きかけ	案件スケジュールや、発注企業との関係への影響度合いを鑑みて、とるべきアクションやカウンターパートへの反応のし方を直属の上司や責任者へ相談すること。
	ベストエフォートで対処	ベストエフォートで対処	早期解決のため、過去の成功経験を踏まえながら、適切、且つ慎重に、可能な範囲で対処すること。
	関係を巻き込む	関係を巻き込む	状況に応じた適切なタイミングで受注企業のメンバーや支援部門から、コンフリクト収束に必要な見解を仰ぐこと。
	それぞれが組織のなかで顔が立つ筋書を描く	求められる役割を読み取る	自分とカウンターパートが、発注企業と受注企業双方の組織でコンセンサスを得られる代替案を探すこと。
		解決策の検討	カウンターパートの役割に応じ、対処可能な範囲で収束手段を考えること。
	コンフリクトの収束	予防と対策	トラブルの原因である所掌範囲のグレーゾーンに対し、再発に対する予防線として、新たな取り決めを構築すること。
		利害が一致する妥結案を実行	実行可能なオプションをベースに、自分とカウンターパート両者の役割に沿ったアクションを起すこと。

び質的研究の経験を有する識者2名から定期的な指導を受けた。更に、生成したプロセスモデルに対する客観性を担保するため、対象者4名からM-GTAによって生成したカテゴリーの関係と、文章化したストーリーラインとの整合性に対するフィードバックを受けた。

## 4. 結果

### 4.1 企業間コンフリクトに対する境界連結者の対処プロセス

M-GTAによる分析の結果、合計23の概念が生成された。これらの概念から12のカテゴリー、3のカテゴリーグループを生成した時点で新たな概念は生成出来ず、コンフリクトへの対処プロセスとして成立したと判断した。なお、13名というサンプル数は、新たに重要な概念が生成されなくなる理論的飽和化の状態に至ったとの判断に基づき、調査の過程で確定した。分析により生成した概念とカテゴリーを表3に記す。

更に、生成したカテゴリー間の関連性を、境界連結者の認識と行動プロセスの観点から検討し、結果図を作成した。カテゴリーから構成した結果図をプロセスモデルとして図2に示す。

### 4.2 ストーリーライン

境界連結者のコンフリクトに対する意識と行動のプロセスには、1. 自社を守ろうとする段階、2. 相手企業も考慮する段階、3. 両企業の落としどころを見極める段階、という3つの段階が確認された。本節では、各段階に沿ってストーリーラインを述べる。なお、ストーリーラインではM-GTAによって生成したカテゴリーグループを||, カテゴリーを【】, 概念を「】, 概念のヴァリエーションを“ ”で表記する。

#### 1. 自社を守ろうとする段階

境界連結者は、カウンターパートから、「取決めに対する予想外な反発」や、「所掌範囲を超えた無理な要求」を受けると、これらを【対

処すべきトラブル】として捉える。境界連結者は、「一担当としての義務」から、「費用の追加」や「スケジュールの遅延」に伴う【受注企業への損害】を懸念し、「カウンターパートの主張に抵抗」しようと「受注企業の許容範囲を主張」するなかで【乖離点を把握】していく。

#### 2. 相手企業も考慮する段階

このような行動から、境界連結者は、要件に対してカウンターパートとの間に「認識のズレ」があることを把握すると、「トラブルの進展」を懸念し、コンフリクトを【克服すべき課題】として認識する。こうして、境界連結者は、カウンターパートとの「良好な関係性」を維持するために「企業間の橋渡し役」として「発注企業と受注企業を主体的に誘導する必要性」を覚える。【課題の早期解決】を優先する意識から、直属の【上司や責任者への働きかけ】を行うことによってカウンターパートに対しては【ベストエフォートで対処】する。

#### 3. 両企業の落としどころを見極める段階

このような行動のなかで境界連結者は、「発注企業と受注企業の評価標準の相違」に気づくと、「発注企業と受注企業の共通認識」を以ってコンフリクトを【適応すべき状況】として捉え直し、カウンターパートと関係者を含めて【発注企業と受注企業が納得する解決策】の必要性を感じる。そして、境界連結者は、「カウンターパートの置かれた立場」から、カウンターパートが「求められる役割を読み取る」ことによって「解決策の検討」を行い、【それぞれが組織のなかで顔が立つ筋書を描く】。その際、境界連結者が、自社の【関係者を巻き込む】のは、自己の「組織固有の基準やプロセスに対する正当性」を担保するためである。このような「認識」や「意識」、そして「対処行動」のプロセスを経て「予防と対策」を講じたり、「利害が一致する解決策を実行」したりすることによって、最終的に【コンフリクトの収束】に辿

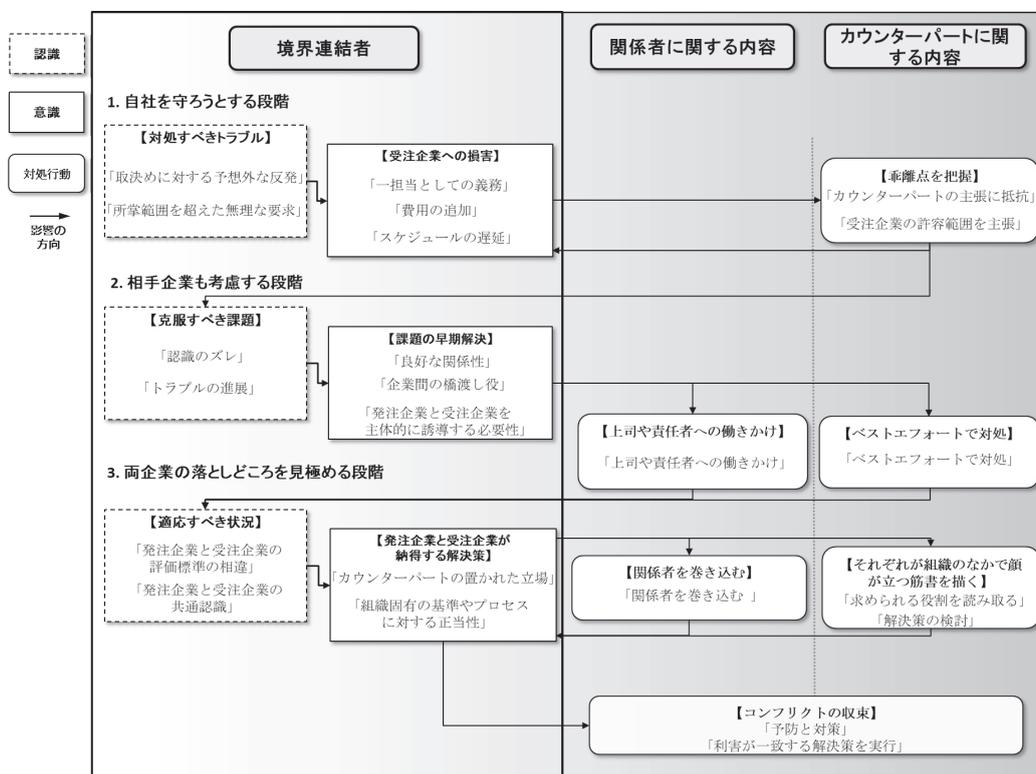


図2 結果図

り着く。

### 4.3 認識と行動の相互作用プロセス

4.2節においてストーリーラインで示したプロセスは、境界連結者の認識の変化、そして、それに伴う、自組織メンバーとカウンターパートに対する一連の行動を表す。本節では、境界連結者としての認識と行動の相互作用プロセスの詳細を段階毎に示す。

#### (1) 自社を守ろうとする段階

自社を守ろうとする段階は、【対処すべきトラブル】に対する【受注企業への損害】という意識、【乖離点を把握】するという行動の各カテゴリから構成した。この段階では、案件を履行するプロセスにおいてカウンターパートとの理解や認識の乖離を【対処すべきトラブル】として捉え、それによって生じ得る影響を回避

しようとする姿勢が示される。たとえば、プラントエンジニアの派遣業務に対する費用の精算方法について、カウンターパートから「取決めに対する予想外な反発」を受けた際の心境を表す内容として、対象者4は次の様に述べている。

“客先の担当と話したら、その額は違うよと、そういう計算はしてないですよと言われ、でも、客との契約書には土日の規定も書いてあったからそこから読み取ると、土日でもオーバータイムと話したんだけど、そうではないと”

対象者4の発話から、企業間の取決めに対して、カウンターパートが異なる理解を示すことに違和感を抱く状態が読み取れる。

カウンターパートに対する初動には、乖離点を埋める必要性を意識しながらも、自分の理解を主張し、それを突き通そうとする意識が反映されている。カウンターパートに「受注企業の許容範囲を主張」する際の心境を語ったエピソード

ソードとして、対象者9は次の様に述べている。

“監査にあたってこういう項目を見たいというチェックシートがお客から出ていたので、まずは契約に書かれているものをリファーしてくださいと、個人情報の業務委託とサービス提供との相違があったので、個人情報の委託に関する項目は違うんですよとプッシュバックしていました。お客に言っていていいことが厳密に規定されているので相手がだれであろうが答えられることは同じなので”

対象者9の“プッシュバック”や、“お客に言っていていいことが厳密に規定されているので”という表現には、許容範囲を伝えることでカウンターパートの要求に応じない意思が表れており、自分の立場を優先し、カウンターパートの主張に抵抗しようとする姿勢が読み取れる。

## (2) 相手企業も考慮する段階

相手企業も考慮する段階は、コンフリクトを【克服すべき課題】と捉え直し、【課題の早期解決】をするために【上司や責任者に働きかける】ことで【ベストエフォートで対処】するという行動のカテゴリーから構成した。カウンターパートとの認識のズレに伴うトラブルの進展を懸念し、企業間の調整役としての意識が生じるプロセスである。たとえば、コンフリクトを【克服すべき課題】として捉え直すにあたり、対象者1が次の様に述べている。

“(トラブルの進展に伴う) マグニチュードを考えるとそれ相当な対応をすべき、と考えました。単純にトラブルを処理するしか無い状況ではもちろんあったんですけど、悪影響は残すわけにはいかないという認識は持ち合わせていた”

対象者1の、“マグニチュード”という表現は、カウンターパートとの間に認識するトラブルが悪化した場合に及ぼす影響度合い、と捉えることができる。また、“悪影響は残すわけにはいかない”という発話から、発注企業との「良好な関係性」を維持しようという意思が読み取

れる。この段階を経て、カウンターパートとの関係性に意識が移行し、「トラブルの進展」を回避すべく、より広い視点からコンフリクトそのものを捉え直す状況が窺える。たとえば、「発注企業と受注企業を主体的に誘導する必要性」を意識する状態を振り返り、対象者7は次の様に述べている。

“我々が主体的でなければいけない仕事で、履行とか目的もバラバラなとき思いっきり旗振りしなくてはならない、矢印が色んな方向にいつてしまっているんで出来ること一緒にやっていきませんか、という話をします。＜中略＞そうすれば大体みんな付いてきてくれます”

対象者7の発話から、各々の考えや認識を主張し合う状態から脱却を試みようとする意図が示唆される。つまり、コンフリクトを共通の課題として捉え直し、【課題の早期解決】のために主張を軸とした交渉プロセスから方向転換を図ろうとする意識の表れと考えられる。

更に、「企業間の橋渡し役」として「上司や責任者に働きかける」背景について、対象者2が次の様に述べている。

“メーカーもこう言っています、どうしましょう、という調整を私が部長なり本部長へ話をして、じゃこうしましょう、というコーディネートをしていた、自分の役職としてはね。＜中略＞完全に組織で動いていたので”

対象者2の“コーディネート”や、“自分の役職としては”という発話から、企業間の調整役として対処する意図が読み取れる。ここでは、境界連結者のコンフリクトに対する捉え方の変化が、カウンターパートと自組織関係者への行動にも反映されていることが窺える。

## (3) 両企業の落としどころを見極める段階

両企業の落としどころを見極める段階は、【適応すべき状況】を認識し、【発注企業と受注企業が納得する解決策】を確立するためにカウンターパートと【それぞれが組織のなかで顔が立つ筋書を描く】と同時に【関係者を巻き込む】

ことで至る【コンフリクトの収束】、というカテゴリで構成した。境界連結者の働きかける対象が、自社の関係者とカウンターパート双方へ複合的に変化するなかで、解決策を創出、評価し、適切な解決手段として実行に移すプロセスである。

コンフリクトを【適応すべき状況】として捉え直すきっかけとして「発注企業と受注企業の評価標準の相違」を認識するにあたり、その心境を語ったエピソードとして対象者3は次の様に述べている。

“壊れていると返却されたものを検証して問題無いことを証明するんですが、要求仕様定められてないところだけど、そこが問題だったんじゃない？という具合に。お客の方がなかなか認めようとしない。認めないが故に、これは不具合品という扱いで”

対象者3の“認めないが故に、これは不具合品という扱いで”という発話から、コンフリクトの原因として、成果物に対する評価標準の差異に気づくことが窺える。更に、双方の評価標準を踏まえた落としどころとして【発注企業と受注企業が納得する解決策】を確立するために【関係者を巻き込む】背景として、対象者2は次の様に述べている。

“会社の立場のなかでのコミュニケーションの発信と受け取りという部分では、うちも間にいる立場だったから、当然、社内では同じ状況を共有しているんだけど、そこでコンセンサスをとったうえでメーカーにこういう話をしようとか、でメーカーの状況がこうだから現地へどう伝えようかと、うちの中でコンセンサスをとったうえで代理店へ伝えていた”

対象者2の“うちの中でコンセンサスをとったうえで代理店へ伝えていた”という発話から、自組織と歩調を合わせて行動しようとする意図が読み取れる。つまり、両社が納得する解決策には、発注企業だけでなく自組織である受注企業の考え方や「組織固有の基準やプロセスに対する正当性」を“コンセンサス”として確

保する必要性も意識していることが窺える。

また、【それぞれが組織のなかで顔が立つ筋書を描く】うえで、カウンターパートが「求められる役割を読み取る」背景について対象者13は次の様に述べている。

“基本はこういう2社間であれば、プラスの部分双方同じ分量だと思えるような形にもっていく。且つ、双方の共有している部分で納得できる材料を探す。その時に相手の役職とか考えて社内で通し易いような部分も含んで。このプラスがあるから対面にいる人ももっていきやすい、うちにとってもプラスの部分があれば許されるから”

対象者13の発話にある、“共通している部分で納得できる材料”は、双方の組織の期待役割を満たすように導出されていることが窺える。つまり、カウンターパートを含めて双方が社内からコンセンサスを得られる解決策は、双方の組織の期待役割を基準として検討されることを示唆している。

また、成果物に対して発注企業から瑕疵の疑いをもたれ、代金支払いが保留されたことによって生じた【コンフリクトの収束】を図るために、「利害が一致する解決策を実行」をするにあたり、対象者6は次の様に述べている。

“結局、一部の費用はうちで負担しました。入金を確認したら、ここ（工事費用）はうちが負担するから、契約金を払ってください、という話で”

対象者6の上記発話から、工事費用の一部を負担する行為は、発注企業から契約金の支払いを受けるための解決策であることが窺える。コンフリクトは、自分とカウンターパートそれぞれが組織のなかで顔が立つ筋書きによって利害を統合した解決策を実行することで収束させることが示唆される。

## 5. 考察

本研究では、境界連結者が自己志向型の状態から統合型交渉を進めるプロセスと、そこから

解決策を構築するために、相手の立場を読み取り、懸念点を集約するフレームワークを明らかにすることを目的とし、境界連結者の認識から行動に至る変化のプロセスをリサーチクエスションとして設定した。リサーチクエスションに対し、コンフリクトの認識から行動に至る変化を軸としたプロセスモデルをM-GTAを参考に生成した。生成したプロセスは、“自社を守ろうとする段階”に沿って行動が規制される段階、カウンターパートを含む発注企業との関係性を懸念することによって、“相手企業も考慮する段階”、そしてコンフリクトを収束するための解決策を導出し、適応するために“両企業の落としどころを見極める段階”の3つに大別できる。以下、全体の概観を通し、境界連結者の統合型交渉プロセスとしての特徴を述べる。

境界連結者は、組織活動のなかで相反する意見や認識の相違をトラブルとして捉え、自組織への損害を回避するためにカウンターパートへ許容範囲を主張する。カウンターパートの反応によってコンフリクトを捉え直し、ベストエフォートとして対処するプロセスから、発注企業との関係性への影響を懸念する境界連結者としての意識の変化が示された。この点において、主張を軸とした行動によってコンフリクトの根本的な原因を把握することで、自組織の期待役割のみに囚われず、外部組織との共創を考慮した視座へと動機づけされるプロセスを示した。

解決策を創出し、適用するまでは、カウンターパートが発注企業から課された役割を考慮すると同時に、自組織関係者も巻き込みながら、収束の落としどころにコンセンサスを導くプロセスであり、個人間コンフリクトに対して双方が満足し得る解決策を特定するプロセス(Thomas,1976)に相当する。つまり、コンフリクトを捉え直してから収束に至るまでは、発注企業と受注企業の当事者それぞれのミッションに伴う役割に対して、顔が立つ筋書を導出するために、関係者全体の利害を適切に統合させるプロセスであることを示したと言える。

## 6. 結論

本論では、5項の考察に基づいた学術的意義と実践的意義について述べる。先ず、学術的意義について述べる。本研究は、境界連結者が自組織の目的や方針と同時に、外部組織との関係性から受ける影響に着目した。その結果、個人間コンフリクトを対象とした既存研究と比較し、以下二点を明らかにした。

第一に、コンフリクトをカウンターパートとの共通した課題として捉え直し、関係性へ配慮すべく動機付けられるプロセスを示したことである。De Dreu & Van Lange (1995) や、Olekans, Smith & Kibby (1996) の研究では、当事者の交渉プロセスにおいて、コンフリクトを克服すべき課題として捉え直したり、識別したりする視点には触れていなかった。松尾(2002) や、Gauntner & Hansman (2017) においても、外部組織との関係性を重視すべく動機づけされるプロセスについては明らかにされていなかった。これに対して本研究では、カウンターパートとの間に認識するコンフリクトに対し、自社を守ろうとする自己志向性の強い状態から、カウンターパートとの認識のズレや、評価標準の違いを突き詰めていくことによって、コンフリクトそのものを捉え直すプロセスを示した。つまり、カウンターパートとの認識相違に対する原因を把握し、コンフリクトを解釈し直すことが、境界連結者として協調的な立ち振る舞いを促す要因である。本研究で示したコンフリクトを捉え直すプロセスは、境界連結者の認知メカニズムと、それに伴う対処行動の観点において主要な発見の一つと言える。

第二に、企業間コンフリクトに対する解決策を導出するプロセスにおいて、利害を統合するために相手の置かれた背景を読み取り、立場に沿ったニーズを集約するためのフレームワークの1要因として、カウンターパートが組織から与えられた役割を示したことである。境界連結者は、自己の組織内でコンセンサスを形成する

と同時に、発注企業の評価基準や標準プロセスに基づきカウンターパートが課された役割にも配慮しながら解決策を創出することを明らかにした。統合型交渉のプロセスに着目した Olekalns & Smith (2003) の研究では、互いのニーズや懸念点によって利益を統合することが指摘されていたが、境界連結者として組織内への行動や関わり方などは考慮されていなかった。また、藤井・鴻巣 (2005) や、松田・田隈 (2015) においては、組織の対外的役割を担う当事者のニーズや懸念点に偏るだけでなく、コンフリクトの全体像や個々が置かれた立場を読み取り、ニーズを集約する必要性を示唆していたが、具体的なフレームワークは明示されていなかった。これに対して本研究では、M-GTAによって構築したプロセスによって、境界連結者とカウンターパートが、発注企業と受注企業各々の組織から課されている役割が、解決策を導出するためのフレームワークであることを示した。個人間コンフリクトでは、個々のニーズや懸念によって「双方が満足し得る解決策」(Thomas, 1976) を構築していた。それに対し、本研究では、組織の対外的役割を担う者が、お互いの役割からコンセンサスを得るための要素を読み取り集約することによって、「それぞれが組織のなかで顔が立つ筋書」を導出していることを明らかにした。

次に、本研究で設定したリサーチクエスチョンに対する考察から得られた実践的意義について述べる。第一に、明確な主張行為の有効性を示した点にある。境界連結者は、直面したコンフリクトに対し、企業として対処不可能な部分を明確に主張することによって、カウンターパートの反応から理解の相違点や認識のズレを見極めていた。この点において、外部環境と密着する境界連結者にとって、企業の評価基準や標準プロセスから許容可能な範囲を明確に主張することが、企業間コンフリクトの本質的な原因や、その背景を把握するうえで有効であることが示された。

第二に、発注企業の評価基準や関係者との関わりを含めてカウンターパートの立場を考慮することが、企業間で生じるコンフリクトに対して統合型交渉を円滑に進めるための重要な要素であることを示唆した点にある。境界連結者は、受注企業の利益へ配慮する状態から、境界連結者としての姿勢を確立するプロセスを経て、自己とカウンターパート双方が、受注企業、発注企業それぞれから求められる役割を基準とした解決策を創出していた。つまり、境界連結者は、発注企業全体の意思が委譲されている背景からカウンターパートの立場を考慮することによって、双方の役割を適切に解釈しながら統合型交渉を進めるという捉え方も出来る。最後に、本研究の限界と今後の検討課題として、次の三点を挙げる。

第一に、発注企業側の境界連結者についても分析を行う必要がある。本研究では、受注企業側の顧客担当者を境界連結者と定義し、発注企業側の境界連結者をカウンターパートと定義した。発注企業を対象とした場合には、本研究で定義したカウンターパートが境界連結者となる。両者を分析することで、受発注の立場の相違がコンフリクトへの対処プロセスに影響を及ぼしているのか明らかにすることができると思われる。

第二に、発注企業と受注企業との関係性が、企業間コンフリクトへの解消プロセスに対して及ぼす影響に関する検討が必要である。本研究では、インタビューを基に境界連結者の統合型交渉プロセスを一般化した。但し、本研究では、担当業種が異なる境界連結者の対処プロセスによって一般化した。業種におけるコアコンピタンスとそれに伴い生じる発注者と受注者間の依存度やパワーバランスといった関係性なども含めて検討する必要がある。それによって、本研究で示したプロセスモデルを強化していくことができると思われる。

第三に、各概念間の関係性に関しては更なる検証を行う必要がある。研究の手法上、分析対象

者から得られたエピソードは回顧的なデータであり、そのエピソードは分析者によって解釈、判断され、概念やプロセスに反映されている。そのため、質的、量的な手法を含めた検証を行うことで、プロセスモデルを強化していくことができると思う。

コンフリクト研究は、組織活動を妨げる不可避な要因に対する管理的介入という視点から、的確な意思決定や集団パフォーマンスの向上を促そうとする機能的側面に着目した内容へ発展していると考えられる。しかし、利害の競合や目的の相違から生じるコンフリクトは「不可避な存在」であり（桑田・田尾，1998），更に、グローバル化が進むなかで、異文化に起因するコンフリクトに対する管理手法も必要となる。認識と行動の変化に着目した一連のプロセスを検討することは、企業の内外という形式的次元に限らず、文化の異なる組織との間に生じるコンフリクトへの対処プロセスとその特徴の発見にも有用であると考え。今後は、文化のどのような要因がコンフリクト状況におかれた人の認知と行動に影響を与えるかを念頭に置き、統合型交渉プロセスに対する検討を行っていきたいと考えている。

## 謝 辞

本調査を実施するにあたり、多忙を極める中ご協力をいただいた皆様へ心より感謝いたします。投稿にあたっては、渡邊編集委員長、ならびに2名の匿名レフェリーの先生方から大変有益なご指摘を頂きました。ここに記して厚く御礼申し上げます。

## 引用文献

- Adams, J.S. 1980 Interorganizational processes and organization boundary activities. *Research in Organizational Behavior*, 2,321-355.
- Allen, T.J. & Cohen, S.I. 1969 Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14,12-19.
- Bazerman, M.H., Curhan, J.R., Moore, D.A., & Valley, K.L. 2000 Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51,279-314.
- Beersma, B. & De Dreu, C. K. W. 1999 Negotiation process and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. *International Journal of Conflict Management*, 10(4),385-402.
- Bell, C. & Song, F. 2005 Emotions in the conflict process: An application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 16(1),30-54.
- Blake R.R., Shepard H.A. & Mouton, J.S. 1964 *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Texas: Gulf Publishing.
- Brod, S.E. & Diez, L.E. 1999 Shared information and information sharing: Understanding negotiation as collective construal. *Research on Negotiation in Organizations*, 7,263-283.
- 蔡 芒錫 2011 コンフリクト・交渉・パワー 経営行動科学学会編経営行動科学ハンドブック 中央経済社, 291-297.
- 千脇昭信・坂爪 裕 2007 情報システム導入の失敗原因分析—利害関係者のコンフリクトに着目して— 経営情報学会 2007 年秋季全国研究発表大会要旨集,138-141.
- De Dreu, C. K. W. & Van Lange, P.A.M. 1995 The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21,1178-1188.
- 藤井 毅・鴻巣 努 2005 プロジェクトにおけるコンフリクトマネジメントに関する実証的研究 プロジェクトマネジメント学会 2005 年度研究発表大会予稿集,128-133.
- Gauntner, J. & Hansman, C. A. 2017 Boundary-spanner role conflict in public urban universities. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 21(1),104.
- Gray, B. 1989 Collaborating Finding Common Ground for Multiparty Problems. *The Academy of Management Review*, 15(3),545-547.
- 石井信明 2005 プロジェクト過程のステークホルダー意識変化とマネジメント 情報システム学会 第1回研究発表大会予稿集,1-4.
- 経済産業省 2019 平成30年企業活動基本調査報告書 第1巻 経済産業省大臣官房調査統計グループ編.
- 木下康仁 2003 グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い 弘文堂.
- 木下康仁 2007 ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

- のすべて 弘文堂.
- Krauss, R.M. & Fussell, S.R. 1991 Constructing shared communicative environments. In L.B. Resnick, J.M. Levine, & S.D. Teasley (Ed.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*. Washington: American Psychological Association, 172-200.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 1998 組織論 有斐閣アルマ.
- 松田隆聖・田隈広紀 2015 創発的地域活性化事業におけるコンフリクトの傾向と解消手段の調査研究 国際P2M学会国際P2M学会研究発表大会予稿集, 165-174.
- 松尾 睦 2002 営業組織の革新性—内部競争と顧客志向の運動—小樽商科大学学術成果コレクション 流通研究, 5(1), 61-78.
- 森 裕亮 2016 官民関係研究と「境界連結」概念 新しい分析枠組みに向けて 同志社政策科学研究 Doshisha policy and management review 同志社大学大学院総合政策学会編集委員会 特集号, 83-89.
- 小原重信 2012 プロジェクトビジネスにおけるマルチ・ステークホルダーコンフリクト問題の実態研究, 国際P2M学会誌, 6(2), 79-97.
- Olekalns, M., Smith, P.L. & Kibby, R. 1996 Social value orientations and negotiator outcomes. *European Journal of Social Psychology*, 299-313.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. 1999 Social value orientations and strategy choices in competitive negotiations. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25, 657-668.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. 2003 Social motives in negotiation: The relationships between dyad composition, negotiation process and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 14(3), 233-254.
- Robbins, S.P. 1997 *Essentials of organizational behavior*, 8<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc. (高木晴夫 訳 組織行動のマネジメント ダイアモンド社 2009)
- 佐々木利廣 1990 現代組織の構図と戦略 中央経済社.
- 徐 恩之・高 永才 2018 営業担当者の志向と個人成果：部門間タスク・コンフリクトの媒介効果, 組織科学, 51(3), 87-97.
- 高野潤一郎 2011 組織運営に活かす「コンフリクト・マネジメント」—相手も自分も妥協せず、納得できる新しい道を開く— 人事マネジメント ビジネスパブリッシング, 21(11), 27-42.
- Thomas, K. 1976 Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 889-935.
- Thomas, K. 1992 Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- 富山浩三・長積 仁・松永敬子 2002 総合型地域スポーツクラブ設立における組織間のコンフリクトの類型化 体育・スポーツ経営学研究, 17(1), 49-59.
- Wall, J. & Callister, R. 1995 Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Weingart, L.R., Bennett, R.J. & Brett, J.M. 1993 The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.
- 山崎浩司 2016 M-GTA の考え方と実際, 「主観性を科学化する」質的研究法入門 第Ⅱ部 5章 金子書房.
- 兪 幃蘭 2016 対人葛藤に関する研究動向と課題 東北大学大学院教育学研究科研究年報, 64(2), 105-120.

(平成 30 年 1 月受稿, 平成 31 年 2 月受理)