

# 第5章 組織におけるコンフリクト①

【要約 by 直井柁平】

コンフリクトとは、一般的に、「個人または集団が、行為の代替案を選ぶときに経験する困難の原因となるような、意思決定の標準的メカニズムの故障」と定義されるが、ここではこの定義を採用する。

コンフリクト現象は、主に、個人コンフリクト・組織内コンフリクト・組織間コンフリクトの三つに分類することができ、それぞれ異なる基礎的メカニズムから生じる。主な関心は組織内コンフリクトにあるが、これの一つのタイプが個人の意思決定問題から生じるため、個人コンフリクトも全く無視することはできない。

この章では、どのような条件の下、コンフリクトは生じ、それに対する個人・組織の対応は何か？ということについて主要な関心に向け、話を進めていく。

## 5.1 個人コンフリクト

まず最初に、意思決定が簡単であるときの条件とは、(a) 喚起された行為の代替案のうち一つが他のすべてのものよりも明らかに良い (b) その選好される喚起された代替案が受容可能であるほど十分に良い という二つである。この条件下では意思決定は素早くなされ、事後的な評価は行われぬ。逆もまた然りである。

コンフリクトは受容不能性・比較不能性・不確実性、といった三つの主要な経路で生じる。受容不能性とは、個人が行為の代替案とその結果の確率分布を知っているが、そうして選好できた代替案が満足度の基準に適合しないということ。比較不能性とは、個人がそうした確率分布を知っているが、もっともよい代替案を確定できないこと。不確実性とは、そもそも個人がそういう確率分布を知らないということ、をそれぞれ示す。

選択の知覚された結果を5種類のものに限定し、二つの代替案を含んでいる選択状況を想定して得られた個人の意思決定状況の15の異なる組み合わせのカテゴリーとミラー＝ドランドの分類表との関係は自明だ。しかし、以下に概括されるコンフリクト理論は、探索行動を発生させるものとしてのコンフリクトに強調点を置き、古典的なコンフリクト理論との差別化を図っている。われわれは、コンフリクト状況に対する有機体のもっとも普通にみられる反応は、ジレンマから逃れる道を探し求めることである、ということ論じようとしているのだ。

### コンフリクトへの反応

個人コンフリクトへの対応のうち、組織内コンフリクトに拡大して関連してくるであろういくつかの主要命題について確認する。

知覚されたコンフリクトは、代替案の主観的不確実性・代替案の主観的比較不能性・代替案の主観的受容不能性の関数であると定め、ここでは、コンフリクトを減少させる動機づけが発生すると仮定する。

コンフリクトへの反応はその源泉に依存しており、源泉が不確実性であるときには、個人は、まず諸結果の明確化のための探索を増大させ、それに失敗すると新しい代替案の探索を増大させる。源泉が受容不能性である場合は新しい代替案が探索され、探索率は、無難な代替案の利用可能性と緊急性とに依存する。受容可能な代替案の発見に失敗を繰り返すと「受容可能な」基準の再定義が行われる。ある程度の探索が、希求水準の順応をもたらすのだ。源泉が比較不能性であるときは、選択は注意と代替案の提示順序で決まるた

め、決定時間が短くなる。

## 5.2 組織内コンフリクト：組織内の個人コンフリクト

組織の中では、個々人は組織に開かれた代替案を評価できるため、その意思決定状況は、組織の中のメンバーの状態・作動している意思決定ルールで特徴づけられる。

組織の中での意思決定の困難さは、定められている意思決定手続きの関数だが、われわれの議論においては、たいていの仕事中心の組織が合意を求める強い傾向を持っていることから、全員一致のモデルで議論を進めていく。

組織内コンフリクトには二つの主要なタイプがある。一つ目は、主として個人内の問題として意思決定問題が生じるタイプ。二つ目は、組織において異なる個々人によってなされた諸選択の間での差異から生じるタイプである。

組織内コンフリクトが個人タイプのものであるためには、その意思決定問題が組織内のメンバーすべてを既述の三つのタイプのうちのいずれかの状態におかせるものでないといけない。一方個人間コンフリクトとは、(a) 個々の参加者それぞれが受容可能な行為の代替案を持ち、(b) 異なる参加者が異なる代替案を選好すること を必要とする、より普通に議論されているものである。ここでは組織内の個人タイプのコンフリクトについて考えていく。こうした個人タイプの組織内コンフリクトは、広範囲にわたる不確実性・もしくは受容可能な行為の代替案の希少性が含まれているとき、もっとも起きやすい。

### 不確実性に影響する要因

ある意思決定状況について、以下の二つの仮説が立てられる。過去の経験の量が大であればあるほど、また、意思決定状況の複雑性が小であればあるほど、個人の主観的不確実性が生じる可能性はより小になる。これと同時に、組織の諸性格も組織の中の不確実性の量に作用をおよぼしている。

### 受容不能性に影響する諸要因

希求水準は業績に遅れて順応していく傾向があるが、その順応までの遅れが目に見えるほどある時にコンフリクトは発生し、希求水準と業績との間の乖離が大であればあるほど、代替案の主観的受容不能性の確率は高くなる。このような乖離は、景気後退や達成の増加率が突然抑制された時などの、環境の好条件の突然の下降シフトにより、頻繁に起こる。

## 5.3 組織のコンフリクト：組織内の集団間コンフリクト

集団間コンフリクトのための必要条件は、個人コンフリクトが広く存在していないことに加え、三つの変数であらわせる。組織の中で参加者間に、共同意思決定の必要感が存在し、目的の差異か現実についての知覚の差異の少なくともどちらかが存在すること、である。

### 共同意思決定の必要感に影響する諸要因

これは多くの要因から生じうるが、二つがとりわけて決定的である。限られた資源への相互依存性が大きければ大きいほど、活動のタイミングの相互依存性が大きければ大きいほど、それぞれについての共同意思決定の必要感はより大きくなる。こういった相互依存性が、共同意思決定を求める圧力を発生させるのだ。資源配分と時間配分は共同意思決定において決定的でそれゆえ組織内コンフリクトにとっての焦点となるがそこでのメカニズ

ムの働きを抑制することが可能だ。例えば、スケジュール作りの問題から共同意思決定への圧力が生じている場合はバッファ在庫をつくるなどして決定的に時間依存的にならないようにすることができる。予算の配分をめぐるコンフリクトについての共同意思決定を求める圧力の強度は、資金がどの程度限られているかに依存するが、これを発展させることにより、環境の好条件が大であればあるほど、限られた資源への相互依存性が小となる、という命題が導かれる。

また、一般的には組織レベルが高ければ高いほど共同意思決定の必要感が大きくなり、これは、組織の経営者が自分たちの下にある諸単位を高度に相互依存的なものとしてみて、自分自身の単位を大いに自足的なものとしてみるからである。

### 目的の分化に影響する諸要因

これまで企業の経済理論において組織の中の集団間コンフリクトは注意されてこなかったが、それは、組織の中で目的・知覚のいずれかに差異があることが捨象されてきたからである。組織の目的は所与であるとされ、個人目的を満足させる手段としての支払いをもって、個人目的は組織目的にくっつけて論じられてきたが、金銭的支払いの有効性は個人によって差異があり、こうした仮定の真偽は疑わしい。

個人の参加者の中での目的の分化を促進させるいくつかの組織特性は、3つの広いタイプにわけられる。組織内の個人目的の共通性に影響するもの・報酬構造の、強化のシステムの明瞭性と一貫性に影響するもの・個人報酬の両立性に影響するもの、の3つである。

目的の共通性はその組織のとする採用手続きと、その中での相互作用のパターンとの関数となる。組織の報酬構造は、多様な個人目的によって生ずる諸問題を克服するために設計されるが、その有効性は、組織の持つそれ以外の諸特徴に依存する。例えば、報酬の基準が曖昧な基準だと、個人目的を調整するには有効でなく、このように組織目的の主観的操作性が小になればなるほど、組織の中の個人目的の分化はより大になる。同時に、報酬構造が、完全に操作的だとしても、希少な資源をめぐる競争させるようなものであれば、目的をめぐるコンフリクトは刺激されうる。限りない資源は目的の分化を増加させるのだ。良好な環境のもと活動する組織は、明示した目的を満たせる一方、組織の中の活動の相当部分が個人目的・下位集団の目的を満たす方向に向けられる、「組織内スラック」になりうる。ここにおいては、諸目的の実質的な分化が発生してしまうが、資源が制約されていくにつれ、集団間のコンフリクトが増大する傾向がある。また、組織内の報酬システムが内的に一貫していることはまれである。

### 個人知覚の分化に影響する諸要因

ある程度の大きさを持った組織内では情報の量・種類が異なるため、情報が不完全に共有され、これが組織内の不一致に通じる。以下、現在の議題に関連している、目的の分化の主要な要因を考えていく。まず、個人目的と認知との間には実質的な相互作用があり、個人目的の分化が大であればあるほど個人知覚の分化も大きくなる。つぎに、独立情報源の数が多ければ多いほど、知覚の分化は大になり、情報処理チャネリング(情報のある所与の部分が送達される組織メンバーの数を限定していくこと)が大であればあるほど、知覚の分化はより大になる。

ここまでで我々は部門間の相互関連が集団間の組織内コンフリクトに作用をおよぼす三つの方式を見てきた。相互関連が密であれば密であるほど、共同意思決定の必要感は大、目的の分化は小、認知の分化は小になるので、これら三要因のそれぞれの強さと相互作用に、コンフリクトは依存することになってくるのだ。