

第5章 組織におけるコンフリクト②

【要約 by 沈 安娜】

5.4 コンフリクトに対する組織の反応

組織は、コンフリクトに対し、次の四つの主要過程によって反応する。

1. 問題解決
2. 説得
3. バーゲニング
4. 「政治的工作」

問題解決において仮定されていることは、目標が共有されていること、またその共有された基準を満たす解決を確定することが、そこでの決定問題であるということである。そのために、問題解決の過程においては、情報収集の重要性が強調されており、探索行動が増大し、さらにかんりの力点を新しい代替案の喚起においている。

説得の場合に仮定されていることは、個人の目的は組織の中でさまざまであるかもしれないが、目的を固定的なものとして受け取る必要はないということである。説得を用いるときには、目的はどこかのレベルで共有はされており、そのため、下位目的についての不一致は共通目的に照らして見ることによって緩和されうるという信念が、暗黙に前提されている。問題解決の場合に比較して、情報収集に頼ることは少なくなり、下位目的を他の諸目的と一致しているかテストすることに、より大きな力点をおいている。

バーゲニングが用いられるところでは、目的についての不一致が固定的であるとされており、説得の伴わない一致が求められている。現在のバーゲニング理論では、「公正」もしくは「自明性」という共有された価値にどの程度訴えられているのかということが主要な問題の一つになっている。

「政治的工作」とは、その基礎的な状況は、バーゲニングのものと同じく利害の集団的コンフリクトであるが、バーゲニングの取引場所が固定的であるとは参加者によって受け取られていない過程のことを意味している。力の弱いものが、強いものとの関係でとる基本的戦略は、関係集団を拡張して潜在的同盟者の中に含めていくことである。組織それ自体の中での政治的工作の使用は、集団間コンフリクトを解消するための重要なテクニックでもある。

これらの過程の最初の二つのものを我々は分析的過程と呼び、後者の二つをバーゲニングと呼ぶことにする。われわれの目標は、組織がコンフリクトを解消するために、分析的な過程を用いる傾向があるときと、バーゲニングに頼るときとを、確定することである。

コンフリクト解消のための分析的過程の使用の程度は、そこにある組織コンフリクトのタイプの関数である。組織コンフリクトが、集団間コンフリクトよりもむしろ、個人コンフリクトを示すことが多いほど、分析的過程の使用はより大きくなる。反対に、組織内コンフリクトが集団間の差異を示すことが多いほど、バーゲニングの使用はより多くなる。

しかしこれらの傾向は変わりえないものではない。分析とバーゲニングという二つの主要な過程は、組織に対して異なる作用を及ぼす。バーゲニングは、組織の中の地位および権力体系に緊張を加え、分裂的な結果をもたらす。そのうえ、バーゲニングは、組織の中の諸目的の異質性を、承認し合法化するため、組織内ヒエラルキーにとって利用できたかもしれないコントロールの技法が利用できなくなってしまう。

バーゲニングのもつこのような結果のために、組織の中のほとんどすべての争いは、分析の問題として規定されることになり、コンフリクトに対する最初の対応は、問題解決お

よび説得になる。このような対応は、それが不適當にみえるときにすら持続する。また共通の目的がないところはあるところに比べ協調が大きい、このときバーゲニングは分析的な枠組みの中に隠蔽されることもある。

5.5 組織間コンフリクト

われわれは前に示した理由のために、組織間コンフリクトを詳しくは扱わない。組織間コンフリクトについての文献は、とくにバーゲニング過程を通じてのコンフリクトの解消を取り扱ってきた。近年はゲーム理論の研究者が、バーゲニングの理論に対して特に興味を注いだ。ゲーム理論の発達のうちで、組織間コンフリクトにとってとくに重要性を持っているのは、バーゲニング過程についての以下の二つの問題を中心にしたものである。

- (1) プレーヤーの間でどのような結託が形成されやすいか、もしくは、もし形成されるとすれば、安定的になりやすいか？
- (2) バーゲニングの結果は、どうなるであろうか？

われわれは、それぞれの問題を簡単に考察してみよう。

結託の構造

ゲームの中に、二人以上の参加者がいるときには、可能性のある結託、また安定的な結託という問題が生じる。誰が誰と結託することになるか、そしてどのくらい長く結託しているか。フォン・ノイマンとモルゲンシュタインの議論では、次のような仮定が置かれている。全ての可能な結託が考慮され、各プレーヤーは、ゲームについての完全知識と、結果と試行について、期待された効用を最大にするために明確に定義された選好順序をもっており、支払いは無限に分割可能で、制限なく転換できる商品によってなされるという仮定である。これらの仮定があるとすれば、結託の形成についてある「妥当な」質的命題を引き出すことが可能である。しかし、これらの仮定は、先験的な問題としても、またその基礎に経験的な証拠がほとんどないことについても批判を受け、諸仮定の緩和や変更の試みがなされたが、その中でとりわけ興味を引くのは、諸結託の集合に制限を加えることである。この制約を設けて、複数の安定的結託が存在することを認めれば、次のことが一般的に真となる。すなわち、最終的に形成される結託がどうなるかは、ゲームの性格に依存しているばかりでなく、当初にどのような結託が存在していたか、にも依存してくるということである。

バーゲニングの結果

バーゲニング状況の結果について正確な予測を提供するものとしては、ゲームの理論の原形は不十分なものである。それを改良するために、数多くの示唆がなされてきた。それらの試みは、次のような問題に対して、どのような対応が可能であることを示そうとするものである。すなわち「公正な」結果とは何を意味することになるのか。双方の当事者集団が適応していかなければならない文化において、もし公正について一般的標準があると仮定すれば、バーゲニングは社会の諸規範を用いての暗黙の了解であり、公正のための強制メカニズムとして役立っている、と論ずることは可能である。バーゲニングの状況で一意的な結果に到達するための比較的よく知られている手続きはすべて構成についてのある程度「妥当な」定義を、充足しているものである。

近年、バーゲニング過程に対する若干異なる概念化があり、もっとも興味をひくシェリングのものは、バーゲニング状況の結果は、当事者たちにその結果以外にはないといわしめる「自明性」のもっている、ある種の性質に依存しているというのである。

バーゲニングの理論は、実証が乏しく標準化できないものなので、一般的な理論に近づくものは何も開発できないという意見に反論しがたい。我々自身の判断は、理論と実証との対決をはるかに多く必要としていることだ。

5.6 結論

この章で、われわれは組織の中でコンフリクトがどのように生ずるかということと、コンフリクトの結果どのような種類の行動が出てくるかということを示してきた。われわれは、二つの全く別の種類の組織内コンフリクトを論じてきた。

1. 本質的に個人内のコンフリクトで、組織メンバー自身で選択することができる。
2. 個人間のコンフリクトで、組織メンバーは相互に矛盾する選択をできる。