

外部委託で生じる企業間コンフリクトの対処プロセスに関する研究

筑波大学審査学位論文（博士）

2021

近藤 秀和

筑波大学大学院

ビジネス科学研究科 企業科学専攻



## 論文概要

日本企業の多くは、請負契約や準委任契約によって特定の業務を外部へ委託している。近年では、情報システム、卸売業などの業種で外部委託を行う企業が増加傾向にある。たとえば、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）と呼ばれるように、従来から自社で行っていた機能そのものを外部委託する企業の割合は製造業以外でも増加傾向にある。その背景の1つには、企業価値の向上、そして、高齢化による生産年齢人口の減少が挙げられる。人材不足を補いながら生産性を向上させるため、外部委託は経営戦略の一環として今後も増加することが見込まれる。外部委託の問題点として、委託先である受注企業と委託元としての発注企業という立場の違いや企業の特有な活動プロセス、そして方針のギャップから生じるコンフリクトが指摘できる。しかしながら、コンフリクトに対する管理手法は浸透しておらず形式化もできていないというのが現状である。コンフリクトは、その捉え方や発生要因も異なるため、対処方略をマネジメント手法として実務へ展開するには至っていないことが理由の1つであると考えられる。

そこで本研究では、外部委託先と委託元の間で生じる企業間コンフリクトへの対処方略をマネジメント手法として実務へ応用するにあたり、コンフリクト対処行動を事実として一般化することを目的とした。

本論文の2章では、コンフリクトマネジメントに関する研究をレビューし、以下3つの課題を導出した。

研究課題 1: コンフリクトに対する認識、意識の変化

研究課題 2: コンフリクト当事者がニーズや懸念点を集約する基準

研究課題 3: 帰属性と関係性がコンフリクトの認識や収束行動に与える影響

3章では、上述した研究課題1、研究課題2に対して、受注企業の顧客担当者がどのような意識の変化を経て具体的な解決を図るのかをインタビューによる定性的な調査分析によって探索した。その結果、研究課題1に対して顧客担当者がコンフリクトを発注企業との共通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明らかにした。また、研究課題2に対し、顧客担当者は相手が組織から与えられた役割からニーズや懸念点を集約していることを示した。

4章では、上述した研究課題1、研究課題2に対して、発注企業のプロジェクト担当者がどのような意識の変化を経て具体的な解決を図るのかをインタビューによる定性的な調査分析によって探索した。その結果、課題1に対してプロジェクト担当者はコンフリクトの原因を見出し、期待する成果へ及ぼす影響と関連づけていくことによって、発注者としての方針、目的を優先する状態から、受注企業への配慮を意識していくプロセスを明らかにした。また、課題2に対し、プロジェクト担当者が受注企業へ委託したスコープを対象として、受注企業の懸念点を集約することを示した。

更に5章では、上述した研究課題3に対し、受注企業、発注企業の対象者から収集したインタビューデータを使用し、テキストマイニングによる定量的な分析によって検証した。その結果、顧客担当者は関係性を重視し、プロジェクト担当者は帰属性を重視する状態でコンフリクトを認識し、対処していくことを明らかにした。つまり、組織内外を含めた関係者との関わりや、受け持った案件やプロジェクトの重要度がコンフリクト対処行動に影響を与えていることを示した。

コンフリクトマネジメントの分野において、部門や組織の間に生じるコンフリクトを扱った研究では、コンフリクトの過程が一方向的に捉えられ、一元的に解釈されていた。その理由として、分析の焦点が集団の括りで扱われているため、コンフリクトに対する当事者の相互作用が示されていなかった。本研究では、コンフリクトマネジメントの関連研究から導出した3つの研究課題に対し、分析焦点を明確に定義し、当事者双方の視点を以て企業間コンフリクトへの対処プロセスを構築、検証した。その結果、当事者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協調的な立ち振る舞いを促す要因であることを明らかにした。また、コンフリクトに対する着地点を見出すために、当事者双方の役割や委託した業務スコープを通して、相手組織の方針、業務手続といったシステム全体を把握することを明らかにした。本研究では、コンフリクトに対する当事者の認識や意識、そして行動の相互作用プロセスを構築、検証することによって、コンフリクト対処行動を事実として一般化できたものとする。

# 目次

第1章	序論	1
第2章	コンフリクトマネジメントの関連研究	4
2.1	コンフリクトマネジメントに関する概観	5
2.1.1	コンフリクトの定義	5
2.1.2	コンフリクトマネジメントの概念	5
2.1.3	コンフリクトマネジメントに関するまとめ	6
2.2	組織活動におけるコンフリクト研究	7
2.2.1	組織活動に伴うコンフリクトの形態	7
2.2.2	組織活動で生じるコンフリクトの管理手法	9
2.2.3	組織活動におけるコンフリクト研究のまとめ	10
2.3	組織活動におけるステークホルダーとの関係	12
2.3.1	ステークホルダーの立場の違いに関する研究	12
2.3.2	組織活動におけるステークホルダーの利害関係に関する研究	12
2.3.3	企業活動におけるステークホルダーとの関係に関するまとめ	13
2.4	受注企業と発注企業における媒介機能	15
2.4.1	組織活動における境界連結単位概念	15
2.4.2	組織間の媒介機能に関する研究	16
2.4.3	受注企業と発注企業における媒介機能に関する研究のまとめ	18
2.5	コンフリクトの認識に関する研究	20
2.5.1	コンフリクトの認識枠組みに関する研究	20
2.5.2	コンフリクトの認識プロセスに関する概観	20
2.5.3	組織活動においてコンフリクトを認識するプロセスに関する研究	22
2.5.4	コンフリクトの認識に関する研究のまとめ	23
2.6	コンフリクトの協調方略に関する研究	24
2.6.1	集団バイアスに関する研究	24
2.6.2	協調方略に関する概念	24
2.6.3	パートナーシップ形成プロセスとそれを促す要因	27
2.6.4	コンフリクトの協調方略に関する研究のまとめ	28

2.7	コンフリクトの統合方略に関する研究 .....	30
2.7.1	2者間コンフリクトの収束過程に生じる相互作用.....	30
2.7.2	統合方略の概念 .....	31
2.7.3	統合方略のプロセスに関する研究 .....	31
2.7.4	コンフリクトの統合方略に関する研究のまとめ .....	34
2.8	コンフリクトマネジメントの研究アプローチに関する探索.....	36
2.8.1	質的研究に関する概観 .....	36
2.8.2	テキストマイニングに関する概観 .....	37
2.8.3	コンフリクトマネジメントの研究アプローチに関するまとめ .....	37
2.9	関連研究の課題と本研究のアプローチ .....	39
第3章	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.....	42
3.1	目的 .....	43
3.2	方法 .....	44
3.2.1	分析対象者の選定.....	44
3.2.2	調査対象者.....	44
3.2.3	調査方法 .....	45
3.2.4	分析手順 .....	46
3.3	結果 .....	50
3.3.1	企業間コンフリクトに対する顧客担当者の対処プロセス .....	50
3.3.2	ストーリーライン.....	53
3.3.3	顧客担当者の対処プロセス .....	55
3.4	考察 .....	70
3.5	まとめ .....	74
第4章	プロジェクト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.....	75
4.1	目的 .....	76
4.2	方法 .....	77
4.2.1	分析対象者の選定.....	77
4.2.2	調査対象者.....	77
4.2.3	調査方法 .....	79

4.2.4	分析手順 .....	79
4.3	結果 .....	81
4.3.1	企業間コンフリクトに対するプロジェクト担当者の対処プロセス .....	81
4.3.2	ストーリーライン .....	84
4.3.3	プロジェクト担当者の対処プロセス .....	86
4.4	考察 .....	99
4.5	まとめ .....	104
第5章	テキストマイニングを用いた企業間コンフリクトの認識と行動分析 .....	105
5.1	目的 .....	106
5.2	方法 .....	107
5.2.1	分析対象 .....	107
5.2.2	分析手順 .....	107
5.3	分析データの傾向と特徴の把握 .....	110
5.3.1	品詞別出現回数/単語頻度解析/文章クラスタ分類の結果 .....	110
5.3.2	係り受け頻度解析の結果 .....	113
5.4	特徴表現分析 .....	116
5.4.1	係り受けグループの生成 .....	116
5.4.2	特徴表現分析の結果 .....	120
5.5	考察 .....	124
5.6	まとめ .....	126
第6章	結論 .....	127
	謝辞 .....	131
	参考文献 .....	132
	関連業績リスト .....	141

## 表目次

Table 2-1 境界連結単位の呼称と具体的な機能 .....	16
Table 2-2 外部環境に対する行動デザイン .....	25
Table 2-3 コンフリクトマネジメントの収束方略 .....	31
Table 2-4 コンフリクトマネジメントに関する主な研究 .....	35
Table 2-5 質的研究法の比較 .....	36
Table 3-1 分析対象者一覧 .....	45
Table 3-2 分析ワークシートの例 .....	48
Table 3-3 コンフリクトに対する顧客担当者の行動に関する概念とカテゴリー .....	51
Table 3-4 生成された概念-自社を守ろうとする段階- .....	59
Table 3-5 生成された概念-相手企業も考慮する段階- .....	63
Table 3-6 生成された概念-両企業の落としどころを見極める段階- .....	69
Table 4-1 分析対象者一覧 .....	78
Table 4-2 コンフリクトに対するプロジェクト担当者の行動に関する概念とカ テゴリー .....	82
Table 4-3 生成された概念-受注企業に不安を抱く段階- .....	88
Table 4-4 生成された概念-実態を把握する段階- .....	92
Table 4-5 生成された概念-リスクを回避する段階- .....	96
Table 4-6 生成された概念-コンフリクトの収束を認識する段階- .....	98
Table 5-1 まとめ上げた類義語一覧 .....	109
Table 5-2 品詞別出現回数 .....	110
Table 5-3 単語頻度解析結果 .....	111
Table 5-4 係り受けグループ(係り受け概念)一覧 .....	117



## 目次

Figure 2-1	コンフリクトの形態 .....	8
Figure 2-2	コンフリクトの単位 .....	8
Figure 2-3	境界連結者の認識や行動に影響を与える要因 .....	18
Figure 2-4	コンフリクト認識プロセス-Pondy (1967)- .....	21
Figure 2-5	コンフリクト発生プロセス-Schmid & Thomas (1972)- .....	22
Figure 2-6	コンフリクト発生プロセス-Dessler (1980)- .....	22
Figure 2-7	コンフリクトプロセス-Stephen (1997)- .....	26
Figure 2-8	コンフリクトプロセスモデル-Thomas (1976)- .....	32
Figure 2-9	本研究におけるアプローチの概要 .....	41
Figure 3-1	本研究の概念的枠組み .....	44
Figure 3-2	顧客担当者が認識する企業間コンフリクト対処プロセスモデル ....	52
Figure 4-1	本研究の概念的枠組み .....	77
Figure 4-2	プロジェクト担当者が認識する企業間コンフリクト対処プロセス モデル .....	83
Figure 5-1	テキストマイニングの分析手順 .....	108
Figure 5-2	文章クラスタ分類の結果 .....	112
Figure 5-3	係り受け頻度解析の結果 .....	114
Figure 5-4	受注企業を対象とした特徴表現分析の結果 .....	121
Figure 5-5	発注企業を対象とした特徴表現分析の結果 .....	122

## 第1章 序論

日本企業の多くは、請負契約や準委任契約によって特定の業務を外部企業へ委託している。経済産業省(2019)が行った企業活動基本調査の報告によれば、製造委託に関する調査では、回答企業 12,591 社の内 44.5%の企業が外部委託を行っている。また、製造外委託に関する調査では、回答企業 15,419 社の内、50.6%の企業が外部委託を行っている。同調査における 2011 年の報告では、製造委託に関する調査回答企業 12,648 社の内、約 45%が、また、製造外委託では回答企業 11,192 社の内、約 40%が外部委託を行っている。つまり、製造外委託の割合は 8 年間で約 10%増加していることが読みとれる。近年では、情報システム、卸売業などの業種で外部委託を行う企業が増加傾向にある。たとえば、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)と呼ばれるように、従来から自社で行っていた機能や業務プロセスそのものを外部委託する企業も増えている。その背景の 1 つには、企業価値の向上を目的とすることが挙げられる。企業は需要変動への対応とコスト競争力、そして経営効率化のために、業務を受託する企業の持つ設備・人材・資金等の経営資源を、業務を委託する企業の資源として活用している。そして 2 つ目には、高齢化による生産年齢人口の減少が挙げられる。生産年齢人口が減少傾向にある中で労働力を維持し続けるためには、生産年齢人口の減少を補うために労働参加率の維持が必要である。人材不足を補いながら生産性を向上させるために外部資源を活用する手段として、外部委託は今後も増加することが見込まれる。このように、企業は複雑化する事業環境や多様化するニーズに対応すべく、外部委託を行う。その一方で、企業方針と、それを受けて規定される担当者レベルの作業プロセスや目的に相違が生じる。たとえば、企業活動を行うために定められた方針が、外部委託先で適切に整備・運用されない場合、委託先、委託元の間には業務認識の相違や、成果に対するギャップが生じ得る。外部委託に関わる問題の一つとして、企業間における利害関係や活動プロセスのギャップなどに起因するコンフリクトが指摘されている。厚生労働省(2019)は、14,000 の企業で雇用されている 18,000 人の労働者を対象とした労働安全衛生調査において、仕事や職業生活で感じる強いストレスの実態を報告している。調査報告によれば、主なストレス要因は「仕事の量」、「地位や役割の変化」のほか、「仕事の失敗や責任の発生」が 20 代~40 代で 34%、次いで、「顧客や取引先からのク

レーム」が20代～40代で13%であった。

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。コンフリクトは企業間の信頼関係にも影響を与えるだけでなく、訴訟や損害賠償の事態に発展し、これが長引くことによって蓄積する関係者のストレスは企業活動そのものに多大な損害を及ぼす。プロジェクトを遂行するための実践力を体系的知識として網羅している P2M 標準ガイドブック(日本プロジェクトマネジメント協会, 2015)では、組織内外を含め、プロジェクトに関与する様々なステークホルダー(関係者)の要求事項を管理する手法として、ステークホルダーマネジメントやコンフリクトマネジメントの重要性が述べられている。P2M 標準ガイドブック(日本プロジェクトマネジメント協会, 2015)によれば、コンフリクトマネジメントとは、「プロジェクトに関わるステークホルダー間に生じる、物やサービスの供給範囲、品質の要求レベル、納期、予算などの様々な利害が絡む軋轢や利益相反を調整して、プロジェクトを円滑に予定通りに遂行すること」である。企業間の長期的な関係を維持し、組織活動を円滑に進めるためには、外部委託において生じる企業間コンフリクトを最小限に留め、対処スキルの開発、社員教育への応用、管理者として介入余地の判断基準、そしてコンフリクトを回避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。しかしながら、実際の組織活動においても、コンフリクトに対する管理手法は浸透しておらず形式化もできていないというのが現状である。企業間コンフリクトは、その捉え方や発生要因も異なるため、対処方略をマネジメント手法として実務へ展開するには至っていない。したがって、コンフリクトマネジメントを実務へ応用するにあたって有用な知見を得るために、企業間コンフリクトの認識から収束に至る一連の対処プロセスを事実として一般化する必要がある。

そこで本研究では、企業間コンフリクトを「受発注企業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」として定義し、企業間コンフリクトの認識から収束に至る一連の対処プロセスを事実として一般化することを目的とする。この目的を達成するにあたり本研究では、外部委託に生じるコンフリクトを認識して収束するまでのプロセスを構築し、検証する。

本論文の構成は、第2章にて組織活動におけるコンフリクトの発生要因や、コンフリクト対処過程の視点からコンフリクトマネジメントに関連する研究を概観し、関連研究の課題を創出する。そして、第3章では、受注企業の顧客担当者が企業間コンフリクトに対してどのような意識の変化を経て具体的な解決を図るのかをインタビュー調査による質的

研究によって探索する。第4章では、発注企業のプロジェクト担当者が企業間コンフリクトに対してどのような意識の変化を経て具体的な解決を図るのかをインタビュー調査による質的研究によって探索する。第5章では、テキストマイニングによってインタビューデータの全体像と傾向を把握し、組織役割に対する帰属性と、組織内外を含めたメンバーとの関係性がコンフリクトの認識や収束行動に与える影響について、質的研究とは異なる視点から検証する。最後に、第6章では、本研究から得られた成果と実践的含意について述べる。

## 第2章 コンフリクトマネジメントの関連研究

本章では、コンフリクトが発生する単位、組織活動におけるコンフリクトの発生要因や認識メカニズム、そしてコンフリクト対処過程の視点からコンフリクトマネジメントに関連する研究を概観し、関連研究の課題を創出する。

## 2.1 コンフリクトマネジメントに関する概観

本節では、コンフリクトの定義に触れたうえで、コンフリクトマネジメントの概念について概観する。

### 2.1.1 コンフリクトの定義

March & Simon(1993)は、コンフリクトを、特定の代替案を選択する際に生ずる矛盾、または、個人や集団が意思決定を行う際に生じ得るものと定義している。松尾(2002)は、組織内に発生するコンフリクトに関して、自己の役割に合わせた目的が、他部門の目的と衝突する場合に生じるものと定義している。徐(2012)は、企業組織論におけるコンフリクトを、調和しない、対立する希望や欲望を持つ他者を認識することと定義している。愈(2016)では、社会的認知から生じるストレスがコンフリクトの原因として考えられ、帰属、敵対的帰属バイアス、主観的な認知判断、といった影響があることを述べている。宍戸(2012)は、組織活動に生じるコンフリクトは様々な視座の下で研究の対象とされているが、研究者によって視点も異なることを指摘している。このように、コンフリクトの定義は研究者によって異なるが、個々の役割、考え、希望の相違を他者との間で認識し、それをストレスと感ずることによって共通している。

### 2.1.2 コンフリクトマネジメントの概念

コンフリクトは管理の仕方とそのタイミングが適切であれば、建設的な作用を促すことが示唆されている。組織活動に生じるコンフリクトの捉え方は研究者によって異なるが、主には弊害をもたらす否定的見解と、創造性を与えるという肯定的見解に分かれる。高橋(1982)は、日本の経営組織や管理システムにおいて、意思決定などの過程で生じる意見の対立は組織活動のなかで常に解消される対象であるため、その対処も「落ち着くところに落ち着かせる」行動として漠然と解釈されていると指摘する。また、組織内部に生じるコンフリクトに対し組織全体が問題点を学び是正するための緩和剤として、当事者間の相互理解を得るために問題を「浸透」させるような時間を無意識に設けるという特徴があると述べている。更に、異なる意見を刺激し、その過程で対立意見を解消させるという「根まわし」も、コンフリクトへの対処を含む意思決定において日本組織の特徴としている。つ

まり、コンフリクトは組織活動において適格な意思決定を促すために必要な要因として扱われている。更に、高橋(1982)は、コンフリクトを容認すべきモデルと捉え、組織にとって不可避な要因だけでなく、コミュニケーションや信頼構築によって、組織運営に有効となるアプローチの必要性を指摘している。Stephen(1997)によれば、コンフリクトマネジメント研究の対象は、コンフリクトを肯定的に捉え、イノベーティブなアイデアの創出や統合促進、集団内パフォーマンスの向上を促すための「生産的コンフリクト」と、組織行動を妨げる不可避な要因として否定的に捉え、解消の為の管理的介入を必要とする「非生産的コンフリクト」に分類される。更に、宍戸(2012)は、近年のコンフリクト研究は、コンフリクトを生産的に捉える視座が主流であることと指摘している。

### 2.1.3 コンフリクトマネジメントに関するまとめ

本節ではコンフリクトの定義を踏まえ、既存研究におけるコンフリクトマネジメントの概念について概観した。既存研究におけるコンフリクトの定義は、意思決定を行う際に生じ得るもの、他者との目的の相違、目的が衝突する場合など、捉え方によって異なるが、ストレスを伴うという点で共通している。また、実際の組織活動におけるマネジメント対象としてのコンフリクトは、組織活動を活性化させる手段としてのコンフリクト、そして、組織行動が妨げられる要因としてのコンフリクトに分かれ、それぞれに異なるアプローチの必要性が指摘されている。本研究では、外部委託に関わる問題に焦点を当て、コンフリクトを受発注企業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と定義する。その上で、コンフリクトマネジメントを、「非生産コンフリクト」に対する建設的な対処手法として解釈する。

## 2.2 組織活動におけるコンフリクト研究

本節では、組織活動におけるコンフリクトの概念を既存研究から整理し、コンフリクトが生じる要因について概観する。

### 2.2.1 組織活動に伴うコンフリクトの形態

高橋(1982)は、組織活動に伴うコンフリクトは「帰属システム」と「源泉」の枠組み(Figure 2-1)から論じられてきたと指摘している。コンフリクトの「帰属システム」とは、March & Simon(1993)が述べているように、コンフリクトを個人的、組織的、組織間という様にミクロ-マクロのレベルから、またそれぞれ当事者を個人/集団、もしくは個人間/集団間という単位の分類を指す。また、コンフリクトの「源泉」とは、感情的な要因や個々の目的、考えなどの衝突から生じるコンフリクトの形態を意味しており、以下の様に「エモーショナル」、「タスク」、「プロセス」に伴うものと分類されている。

- ・エモーショナル(リレーションシップ)コンフリクト：

人間関係における感情的な対立、成員間に発生するコンフリクト。

- ・タスクコンフリクト：

組織目標の形成や達成過程において、各々のタスクを達成するために異なる目的を持つ各部門のメンバーが、自己の目的を優先する意思によって、主に成員間/集団間に発生し得るコンフリクト。

- ・プロセスコンフリクト：

タスク(目的)を実行するにあたってどのように資源を配分し、誰がどのような責任や権限を負うかというプロセスに関して生じるコンフリクト。



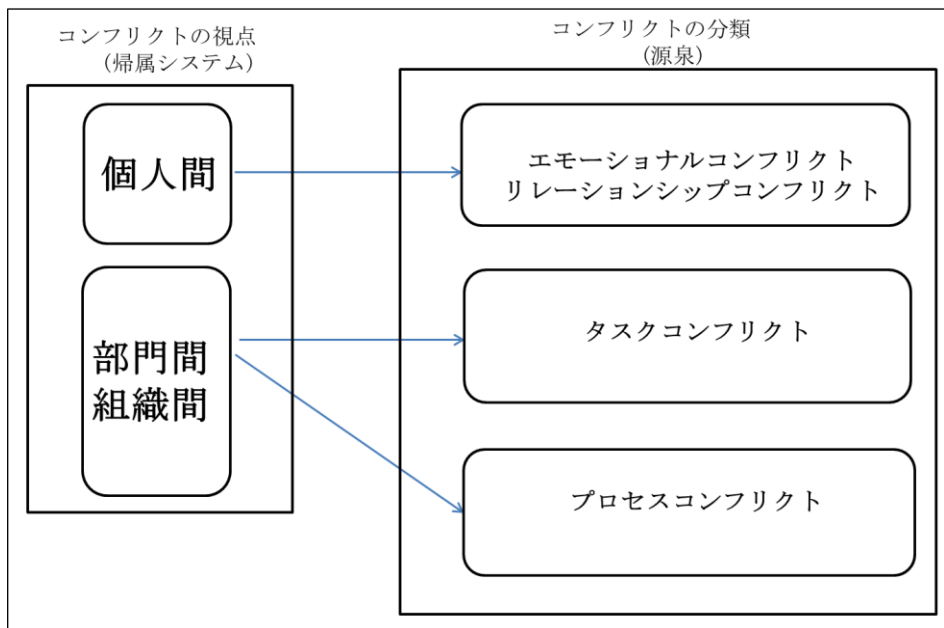


Figure 2-1 コンフリクトの形態-高橋(1982)をもとに筆者作成-

Rahim & Bonoma(1979)は、組織活動におけるコンフリクトの単位をグループや部門内部、複数のグループや部門間、そして複数組織間の単位で分類している(Figure 2-2)。加えて、各次元で生じるコンフリクトは、全て個人の間で認識されることを指摘している。

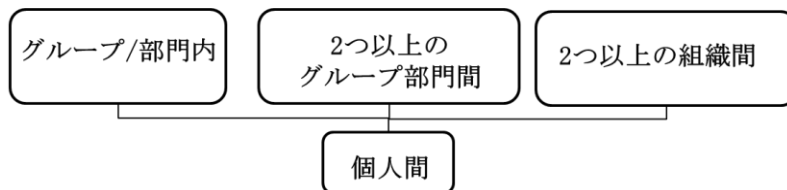


Figure 2-2 コンフリクトの単位-Rahim & Bonoma(1979)をもとに筆者作成-

組織活動におけるコンフリクトは、認識される単位からも実証的な研究が行われている。たとえば、高橋(1991)は組織に発生するコンフリクトの有効性に関して、ミドル・マネジメント層を対象に、管理者行動とコンフリクトとの関係、また、管理者として如何にコンフリクトを認識しているかを質問紙によって調査した。その結果、ミドル・マネジメント層は、問題に対する裁量が少なくコントロール不可能と認識する場合にコンフリクトを強く感じており、職務の自律性、職場の人間関係、緊張がコンフリクトの認識に影響を

与えることを明らかにしている。高松(2015)は、グループ内の対立とパフォーマンスとの関係を検証するモデルとして集団断層に着目し、メンバー間に生じる意識的な「隔たり」の尺度からグループパフォーマンスを調べた。その結果、集団断層はグループチーム内の意思決定に影響し、ワークパフォーマンスの低下を招いていることを明らかにした。Bezrukova, Thatcher & Karen(2007)では、グループメンバーのダイバシティと、サブグループ(非公式グループ)のような集団断層とコンフリクトとの関係について定量分析を行っている。結果として、性別や人種といったダイバシティの影響よりも、集団断層がコンフリクトの発生に大きく影響し、グループパフォーマンスを低下させていることを確認している。これらの研究結果は、チーム内メンバー間の意識的な隔たり、個々の能力や職責限度がコンフリクトの原因となるという示唆を与えている。小原(2012)は、海外プラント建設に関わる事業主、コントラクターやオペレーターを対象に、「ステークホルダー」、「異文化」、「場」、「条件適応」といった基準に基づいたアンケート調査をプロジェクトマネージャーへ実施した。結果として、回答者の半数以上が、顧客関係や異文化に起因する強いコンフリクトを経験し、ステークホルダー間で強い心理的圧迫を受けることを確認した。また、関係者間のストレスが極度に蓄積して不信感が増大する「負のサイクル」が生じ、これを放置すると工期やコストに波及して損害リスクが増大することを指摘している。このことから、利害対立や認知のギャップによるコンフリクトに対してプロジェクトマネージャーが受ける「心理的圧迫負担」の実情を踏まえ、組織的なコミュニケーション能力の向上が求められている。

## 2.2.2 組織活動で生じるコンフリクトの管理手法

小原(2012)は、企業間の受発注契約に基づいた有期的な「プロジェクト」では、ビジネスの多様化、システムの大規模化に伴い、ステークホルダーの間で複雑なインターフェース、混合標準による多次元的なコンフリクトが発生すると指摘している。しかしながら、プロジェクト活動では、「なぜコンフリクトが発生するのか?」、「どの視点に着目して対応すれば良いのか?」、「有効なコントロールはあるか?」という認識が希薄であり、暗黙知の域を超えないものとしている。更に、プロジェクトにおいて生じるコンフリクトは、プロジェクトマネージャーが個別判断で対処しているという放任主義が実情であり、その管理手法は浸透しておらず形式化もできていないと述べている。栗山(2013)は、プロジェ

クトの失敗要因を、開始前の「計画や目標設定」や、開始後の「変化対応」という時間軸に基づいて分類した。「計画や目標設定」に関しては、業務要件が不明確な状態、更に、運用上の不確定要素が残る状態でプロジェクトを実行してしまうことを指摘している。つまり、本来のプロジェクトは、QCD(品質・コスト・納期)目標などの要件が適切に設定されてから開始される前提にあるが、現状のプロジェクトではほとんどこれが成立していないことを示唆している。「変化対応」に関しては、QCD目標が適切に設定されていた場合でもプロジェクト開始後におけるユーザーからの不完全な要求や非現実的な期待への対処によってプロジェクトは不成功に至ることを述べている。これらの指摘から、プロジェクトの計画段階では予測不可能な要素が考慮されず、また、要件定義が不完全のまま契約が締結され、これが実行の段階で発生するトラブルの要因であると示唆される。Verma(1998)は、異なる組織規範に置かれた成員が共に行動する場合、成員同士のコンフリクトは不可避であることを指摘し、プロジェクトマネージャーは20%もの時間をコンフリクトへの対処に費やすと述べている。したがって、プロジェクトマネージャーは、コンフリクトが深刻な状態に陥る前に、当事者の認識相違やルーティンにおける軋轢に対処しておく必要性が指摘されている。このように、組織活動としてのプロジェクトは、不明瞭な要件定義によるQCDの破綻、想定していなかった外部・内部環境の変化に晒されており、そのマネジメントは複雑である。しかしながら、竹澤(2014)は、部門や組織間のコンフリクトを対象にした研究では、コンフリクトを解消させる要因について十分な説明が成されていないことを指摘している。P2M標準ガイドブック(日本プロジェクトマネジメント協会, 2015)のようにプロジェクト管理手法に関する体系的な知識ガイドでも、プロジェクト関係者の様々な要求事項を管理する具体的なノウハウについては触れられていない。

### 2.2.3 組織活動におけるコンフリクト研究のまとめ

本節では、組織活動におけるコンフリクトの概念を既存研究から整理し、コンフリクトが生じる要因について概観した。組織活動で生じるコンフリクトは、エモーショナル、タスク、プロセスという3つの大きな括りで分類されることが述べられている。そのうち、タスクとプロセスに関するコンフリクトは集団内、集団間に生じるコンフリクトであるが、それらのコンフリクトが解消されない場合には当事者間のエモーショナルコンフリクトに発展し得ると指摘されている。また、コンフリクトを組織や部門間、そして個人という単

位で捉えた場合でも、コンフリクトを認識するのは組織や部門に属する個人であるという指摘も挙げられる。組織活動を職場やプロジェクトといった観点で捉えた場合、コンフリクト当事者のパフォーマンス低下や、関係者のストレスが蓄積することによって生じる負のサイクルは、組織活動が妨げられる不可避な要因の1つであることが示唆される。しかしながら、コンフリクトへの建設的な対処については暗黙知の域を脱しておらず、予防策や対処策を踏まえた管理手法の必要性が指摘される。

## 2.3 組織活動におけるステークホルダーとの関係

前節では、組織活動におけるコンフリクトマネジメントを管理手法として確立させる必要性について触れた。本節では、企業間コンフリクトを扱うにあたり、受発注企業の立場の違いに焦点を当てて関連研究を概観する。

### 2.3.1 ステークホルダーの立場の違いに関する研究

桑田・田尾(1998)は、組織同士が相互に依存する状態である程、また、組織活動に必要な資源が限られている程、コンフリクトは発生しやすく不可避なものであると指摘している。また、製造部門(ユーザー)と営業部門(請負企業)のように、組織構造における位置づけが相違する場合、それぞれの考え方や理想の相違がコンフリクトに繋がると述べている。たとえば、水川・古阪・金多ほか(2005, 2006)は、建築プロジェクトにおいて事業スキームの全体を管理、実行する側と、専門的なサービスや役務を供給する側とは異なる業務構造が存在することを指摘している。西村・細野(2010)では、発注企業が情報システム構築プロジェクトを運営するのに対し、ITベンダ(受注企業)は、発注企業から請け負った情報システムの構築、稼働のみに目標を置くことを指摘している。そして、赤塚(2009)が指摘する様に、受注企業がベンダに対してアウトプットを求める一方向的なコミュニケーションが増える状態が続く。このような状態において、松村・吉田・井出ほか(2011)は、ベンダが発注企業の目的を十分に理解しないまま要件定義を行い、発注企業の要求と齟齬が生じると述べている。つまり、発注企業が業務改革や新サービスの創出に対する責任を負う立場にあるのに対して、ベンダは独自の専門知識や技術によって発注企業の事業を支援する立場にある。したがって、事業全体を主導する発注企業、そして、その一部を担う受注企業とではマネジメントの対象領域にも差異が存在し、これがコンフリクト発生要因の1つであることが指摘できる。また、事業主である発注企業と、事業の一端を請け負うベンダとの立場は異なるため、企業間コンフリクトへの対処行動にも影響することが考えられる。

### 2.3.2 組織活動におけるステークホルダーの利害関係に関する研究

本項では、組織活動においてコンフリクトが生じる要因の1つとして、ステークホルダ

一間の利害関係について触れる。

小椋(2002)は、経営組織から見た外部環境は、主にステークホルダーとの関係で構成されていると述べている。つまり、経営者は経営体の内部と外部に経営環境をもち、それぞれの環境主体との関係を「対境関係」と捉え、個々の立場を主張しながら経営活動を行う。また、P2M 標準ガイドブック(日本プロジェクトマネジメント協会, 2015)によれば、プロジェクトには直接的、もしくは、間接的に関与する共働パートナーや、取引相手といった利害と立場の異なるステークホルダーが異なった要求事項を求めて参加する。それ故、ステークホルダーマネジメントは、顧客を含む組織内外のプロジェクトに関与する様々なステークホルダーの要求事項と期待に関するマネジメントと述べられている。ステークホルダー間には、プロジェクトオーナーとエンドユーザー、発注側と受注側といった顧客関係が成立し、これがプロジェクト遂行に影響することが指摘されている。また、プロジェクトの遂行過程ではステークホルダーの要求や期待に変化が生じ、それによってコンフリクトが生じた場合、契約や共有目的の追求、社会的責任などをよりどころに解決を図る必要性も指摘されている。つまり、プロジェクトマネジメントとは、コンフリクト対処も含め全体最適な視点で合意を形成するマネジメント(日本プロジェクトマネジメント協会, 2015)である。水村(2001)は、利害関係者を、一方において企業の方針・決定・行動・実践に影響を及ぼし、同時に他方において企業の方針・決定・行動・実践によって影響を被る個人もしくは集団と述べている。そのうえで、契約のような公式な関係を有する利害関係者を「企業の本来的機能において、企業との相互作用を有する利害関係者」と定義している。更に、競争優位性獲得に必要な協調関係を確立するための利害関係者管理の重要性を指摘している。

### 2.3.3 企業活動におけるステークホルダーとの関係に関するまとめ

本節では、組織活動をプロジェクトに置き換え、受注企業と発注企業における業務構造の違いや、両者の利害関係に焦点を当てた研究群を概観した。

様々なステークホルダーが絡み合うプロジェクトは、要件定義が不明瞭なまま実行され、ステークホルダーの異なる意図がコンフリクトという形で表面化することが示唆される。つまり、組織間や部門間でコンフリクトが生じる理由の1つは、利害関係に伴う目的意識や事実認識の相違にあり、これが組織活動のなかで発展していくものと理解できる。した

がって、組織間・部門間に生じるコンフリクトに関しては断片的な解釈の枠に留まらず、発生から収束までをプロセスとして捉える必要性が示唆される。また、組織間のコンフリクトは、組織インターフェースの役割を担う個人の間で対処され、実際のプロジェクトではプロジェクトマネージャーの能力によってその影響が左右される。プロジェクトマネージャーには、組織の役割期待に応える一方でステークホルダーの要求を理解し、これに対処していくという2つの規定的側面が考えられる。

## 2.4 受注企業と発注企業における媒介機能

前節では、組織活動におけるコンフリクトに関連する研究群を通し、組織間の利害関係に伴うコンフリクトとそれを認識し対処する単位について触れた。本節では、組織構造としての境界連結単位とその機能に関連する研究群、そして、組織間コンフリクトを直接認識し対処する境界連結者について概観する。

### 2.4.1 組織活動における境界連結単位概念

本項では、境界連結単位という組織上の特性について触れたうえで、それに伴うコンフリクトについて概観する。

林(2009)によれば、対境関係は、パワー、能力、同一性という概念に基づくものであり、経営視点から組織の対境関係を捉えた場合、対外的な関係者に対する優位性を形成し、それを維持する必要性を指摘している。森(2016)は、組織間関係をミクロレベルで考察し、組織間の信頼構築やパートナーシップ形成に関する分析概念として、組織と外部環境を結ぶ境界連結単位の有効性を指摘している。欧米の官民関係に関する研究でも、関係管理者の役割や能力を明らかにするために、境界連結単位概念が導入されている。Miles(1980)は、組織は境界連結単位を設けることで、組織規模、機能、外部環境を考慮することが可能であると述べている。更に、境界連結単位を変化させることで複雑な事態に適応することを指摘している。また、外部環境の予測不能な変化や組織が直面する事態の複雑度合いや深刻程度に応じて、境界連結単位の行動は非ルーティン化され、自由裁量や権限が増幅すると述べている。つまり、外部環境が安定している場合、境界連結行動はルーティン化される一方で、外部環境が複雑な場合、組織に対する境界連結単位の影響力は大きく、組織内の規範に囚われず自由裁量で行動する必要がある。言い換えれば、境界連結単位は組織のコントロールから独立して自由裁量で行動しようとする特徴を有し、組織は境界連結単位を監視しながらその行動をコントロールする。つまり、境界連結単位は組織からのコントロールと自由裁量とのジレンマに対し、自らの自律性によって主体的に行動するか、組織命令に従い規則的に行動するかを基準を持つという示唆が得られる。佐々木(1990)は、境界連結単位の機能的側面として「資源取引機能」、「情報プロセッシング機能」、「象徴的機能」、「組織防衛機能」、「組織間調整機能」を挙げている(Table 2-1)。



Table 2-1 境界連結単位の呼称と具体的な機能-佐々木(1990)から一部抜粋-

呼称	役割	機能	
ゲートキーパー	営業担当	資源取引機能	他の組織との資源依存関係をコントロールする。
		情報プロセッシング機能	外部情報をフィルタリングし、組織にインプットする。
連絡役	プロジェクトマネージャー	象徴的機能	組織の「顔」として、外部へインプレッション・マネジメントを行う。
		組織防衛機能	外部からの影響力を部分的に吸収し、圧力を緩和する。
境界担当者		組織間調整機能	対立的関係から協調的關係へと組織間関係を調整する。

富田(2007)は、戦略的提携などで組織の異質性、同質性が混在する場合のマネジメントには双方の信頼を基にした協調が必要となり、それは境界連結単位が担うことを指摘している。齊藤(2017)は、部門や組織全体という構成から組織活動を捉えた場合、境界連結単位は部門間の関係性をマネジメントする役割を担うと指摘している。また、パートナー組織のキーパーソンを観察、模倣し、そこから得た知識を自己の組織に伝えるのも境界連結単位とされている。そして、彼らの意思決定や行動が組織の意思決定や行動へ昇華し、関係構築プロセスを補強していると述べている。このように、境界連結単位は外部組織だけでなく、組織内の上司や他部署等との調整役(Adams, 1976; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998)も担う。

## 2.4.2 組織間の媒介機能に関する研究

本項では、組織間でインターフェース的な役割を担う境界連結者の概念に触れたうえで、コンフリクトに対する認識や行動に影響する要因について概観する。

Allen & Cohen(1969)は、組織と外部組織との接点に位置する者を、境界連結者(Boundary Spanner)として定義している。徐(2012)は、境界連結者を、組織部門間や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媒介人として定義している。森(2016)は、外部環境圧力の緩衝(バッファリング)と外部環境への適応(ブリッジング)といった視点から、「持続可能な関係の構築」、「複雑性と相互依存の管理」が境界連結者の主な役割、能力であると指摘している。つまり、小西・寺野(2009)が指摘するように、プロジェクトの成功には、組織や部門の間を仲介する代理人とその機能が必要であり、境界連結者は異なる組織を結び付ける調整役として重要な役割を果たす。

佐々木(1990)によれば、境界連結者は他組織の境界連結単位と自らが属する組織メンバーの双方と交渉する地位にあり、これらの交渉相手はそれぞれが異なる利害を有しているため、常に二重のコンフリクトとそれに伴うストレスを経験する。たとえば、コンフリクトとストレスの関係について調査した Jadip(1998)は、境界連結者である営業職は、上司、同僚、そして顧客それぞれの期待や要求に相反を感じるとそれがストレス要因となり、パフォーマンスを低下させることを指摘している。佐藤(2016)は、組織と組織外ステークホルダーとの役割期待で板ばさみとなる状態を「タスクコンフリクト」と指摘している。また、Gauntner(2013)によれば、タスクコンフリクトは外部組織との橋渡し役である境界連結者が必ず直面する固有のコンフリクトである。このように、組織インターフェースとしての境界連結者は組織内外に対して影響を与えると同時に、双方からの期待の対象となる。それ故、森(2016)が指摘するように、境界連結者がメンバーや上司からの期待にのみ同調し、外部組織から求められる役割に差異がある場合、外部組織や外部境界連結者との間の衝突源となる。

一方、Blake, Shepard & Mouton (1964)は、コンフリクトに対する境界連結者の認識や行動を左右する要素として、職務範囲、過去に積み上げられたバックグラウンド、組織インターフェースとしての役割が大きく影響すると述べている。Adams(1980)は、組織のニーズや規範、そして価値観を基に、境界連結者の認識や行動に影響を与える要因について理論的フレームワークを提唱している(Figure 2-3)。

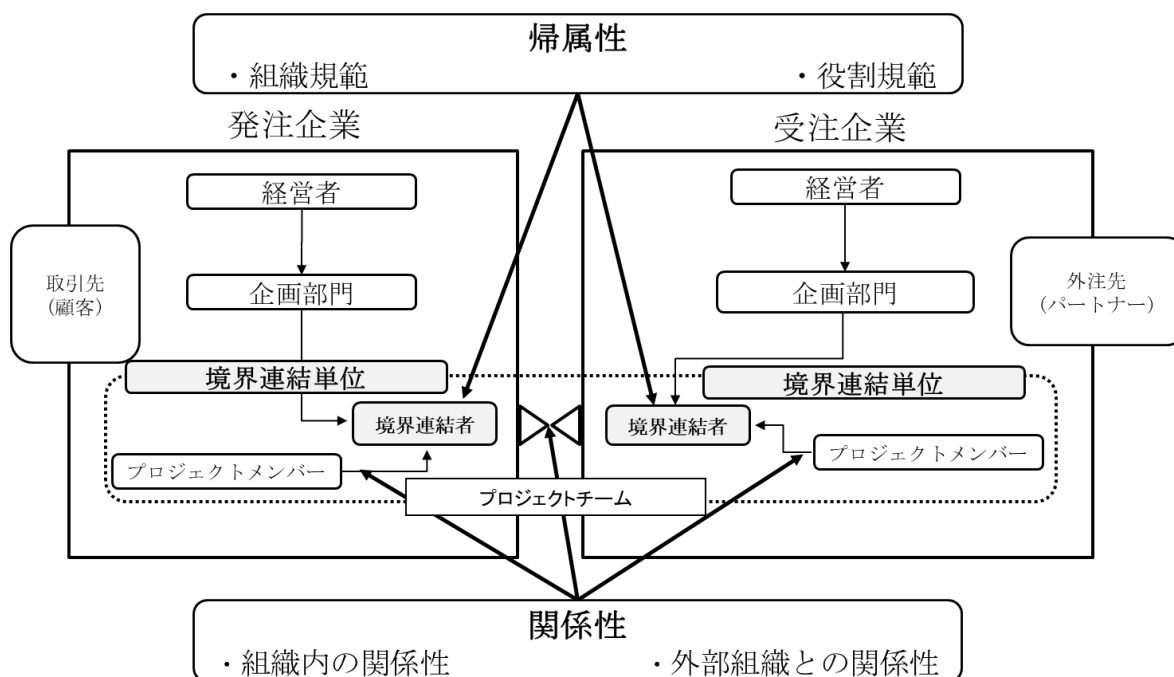


Figure 2-3 境界連結者の認識や行動に影響を与える要因-Adams(1980)をもとに筆者作成-

Adams (1980) が提唱するフレームワークによれば、境界連結者は主に「構成単位の要素 (components)」、「関係の要素 (relationships)」から影響を受ける。構成単位要素とは、組織や役割に対する帰属性、また、関係要素とは、組織全体、組織の成員、外部組織との関係性を指し、これらが複合的に境界連結者のコンフリクトに対する認識や行動に影響を与え得ると述べている。つまり、コンフリクトに対する境界連結者の認識や行動は、その位置づけから、組織の使命や役割に対する帰属性と、他組織の境界連結者や組織内メンバーとの関係性に大きく影響されることが示唆される。

### 2.4.3 受注企業と発注企業における媒介機能に関する研究のまとめ

組織間関係を検証するための境界連結単位は、組織が外部環境に対処するための重要な機能であり、組織間関係を考察する概念として適用されている。境界連結単位については組織と外部環境との境界に生じる問題を建設的に処理する組織インターフェース的な側面が着目され、境界エージェントとしての行動に関する実証研究が展開されてきた。そのなかで、役割のあいまいさ、タスクコンフリクト、職務満足といった境界連結単位の心理的・動機的側面に焦点が当てられている。つまり、組織の部門、組織間のコンフリクトは、境

境界連結者の認識や行動という視点から検討することが適切であると考えられる。また、境界連結者は、組織内の規範と外部組織ステークホルダーそれぞれの期待役割を同時に担うため、複数の規範と複雑な関係に伴うタスクコンフリクトを認識することが指摘できる。したがって、コンフリクトに対する境界連結者の行動は、組織役割や権限に対する帰属性、そして他組織の境界連結者や組織内メンバーとの関係性といった要因に影響を受けることが示唆される。

以上の観点から、組織や集団間のコンフリクトに対して建設的な相互作用を促す要因を検証する場合、組織、外部組織から求められる役割や組織内外との関係性といった条件を分析に含める必要がある。

## 2.5 コンフリクトの認識に関する研究

前節では、境界連結者の特性とコンフリクトに関する研究群を概観し、境界連結者の認識や行動に影響を与え得る諸要因について触れた。本節では、コンフリクトを認識する枠組み、プロセスに焦点を当てた研究について概観する。

### 2.5.1 コンフリクトの認識枠組みに関する研究

Blake, Shepard & Mouton(1964)は、リーダーシップを促すためのアプローチを概念化するにあたり、人間関係や職場環境、または、生産性や結果の何れかを重視する2次元関心で構成するグリッドモデル(Managerial Leadership Grid)を提唱している。このモデルは、Thomas & Kilmann (1974) によって提案されたコンフリクト交渉行動を予測するための2次元関心モデルの前身とされている。Thomas & Kilmann (1974) の2次元関心モデルとは、自己に対する関心と、他者に対する関心の2次元で構成されている。Pruitt & Rubin (1986) は、コンフリクトの2次元関心モデルに基づき、回避、妥協、競争、協調という対処行動のフレームを提唱している。このように、2次元関心モデルは、様々なコンフリクトスタイルとその影響を理解するために、コンフリクト研究において活用されてきた(Cai, Fink & Walker, 2019)。高野(2011)は、コンフリクトに対処する際には、関係者の役割や立場に特有な認識プロセスを考慮する必要があると主張している。蔡(2011)も、コンフリクトにおける交渉結果に影響を及ぼす要因として、交渉者の認知メカニズムを挙げている。つまり、企業間コンフリクト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。

このように、コンフリクトに対する当事者間の相互作用をプロセスとして捉えるには、当事者の認識レベルから理解する必要性が示唆される。

### 2.5.2 コンフリクトの認識プロセスに関する概観

本項では、前項で概観した関心モデルを基に、コンフリクトの認識プロセスに関する研究に触れる。

Pondy(1967)は、他人や他組織との関係に着目したコンフリクト認識プロセスを提唱している (Figure 2-4)。Pondy(1967)は、目的が異なる複数の組織がタスクを実行するために限られたリソースを巡り優位性を争う必要がある環境に、潜在的なコンフリクトの要因があると述べている。また、組織活動では多くのコンフリクトに直面するため、当事者は特定なコンフリクトを認識しない、或いは、表面化しないような状態を潜在的なコンフリクトの段階としている。そして、過度なプレッシャーを感じたり、他者に敵意を抱くことによってコンフリクトを認識する段階、更に、他者と目的が競合する場合にその遂行を妨げたり、口論となるような行動を起したりすると、コンフリクトが顕在化する段階に至ることを指摘している。ここで、コンフリクトに対する管理的な手法は、コンフリクトが顕在化するのを防ぐ手立てとして位置付けている。また、このように一連の段階を経て、認識され、対処されたコンフリクトのエピソードは、別のコンフリクトを生む先行条件となり得ることも指摘している。

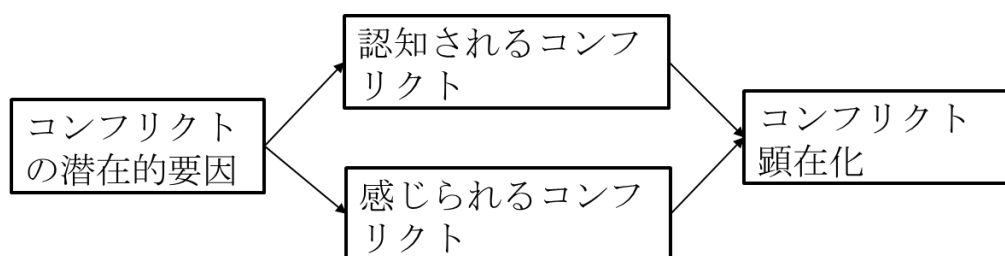


Figure 2-4 コンフリクト認識プロセス-Pondy(1967)-

Schmid & Thomas(1972)は、組織に生じるコンフリクトの先行条件に着目し、次の2つをコンフリクトの要因としたプロセス (Figure 2-5)を提唱している。第一に、モチベーションが異なる者との間に生じる目的の差異が、一方の行為に対する意図的な介入の要因となる。第二に、相互に依存する関係や、資源、機会が限られた状態が、他方への干渉行為を起こす要因としている。また、このような目的の不一致や限られた資源環境は、一定の意思決定機能を有する組織において認識され、そこから生じる干渉行為や介入が組織活動におけるコンフリクトであると述べている。

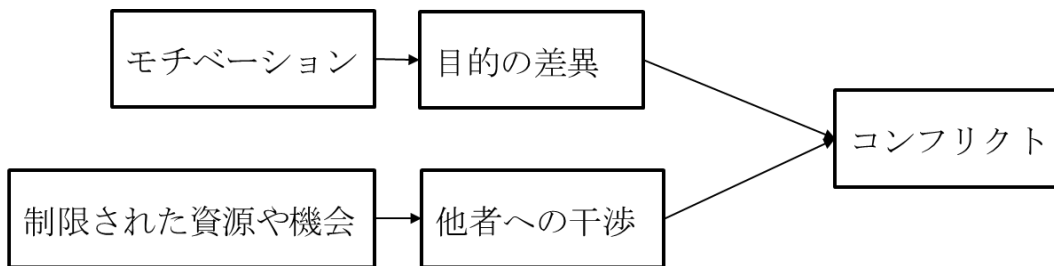


Figure 2-5 コンフリクト発生プロセス-Schmid & Thomas(1972)-

Dessler(1980)は、相互依存の状態における構造、パワーバランスといった先行条件の下で、緊張や抑圧などの要因がモデレーターとなりコンフリクトが生じ、当事者が行動を起こすことと指摘している (Figure 2-6)。

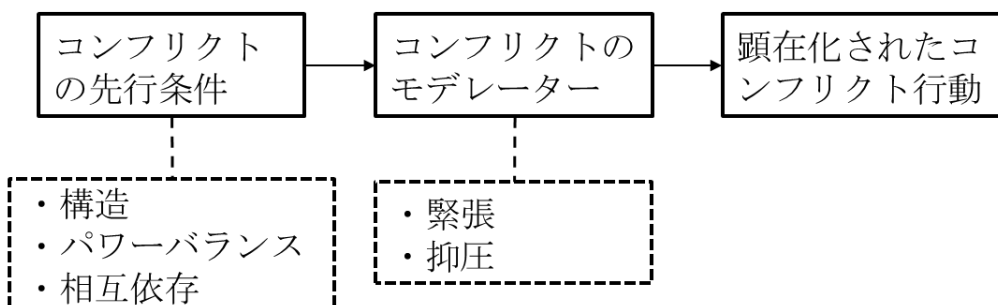


Figure 2-6 コンフリクト発生プロセス-Dessler(1980)-

このように、コンフリクトを認識する先行条件として、個々が置かれた環境要因が大きく影響することが指摘されている。

### 2.5.3 組織活動においてコンフリクトを認識するプロセスに関する研究

本項では、組織・集団間にコンフリクトが生じる要因について概観する。Blake, Shepard & Mouton(1964)によれば、コンフリクトの当事者は、収束のために歩み寄ろうとする思考や行動の柔軟性を欠いている状態にあると指摘している。つまり、実際の組織活動では、組織という構造に埋め込まれた個人(Bianca & Carsten, 1999)が、自己が属する組織の目的や考えを優先する状態にある。徐・高(2018)は、コンフリクト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と指摘している。実際の組織活動におけるコンフリクトの認識に焦点を当てた研究を挙げる。石井(2005)は、各ステークホルダーのプロジェクトへの「意識・姿勢」あるいは「思い」が、その進行に伴い変化する点について事例を通じた考察を行っている。対象とした事例は、経営効率向上を目的とした SCM(Supply Chain Management)導入のために、ユーザー企業が元請企業と協力して行う生産管理システムリプレースのプロジェクトである。計画段階では、各ステークホルダーが互いの立場を超えて一体感を持つが、実行段階では、ユーザー側の理想と運用面に懸念を抱く請負企業との方針や意識の相違がプロジェクトの過程で顕著に表面化する。その結果、システムオーナーとの信頼関係の歪み、関係者のモチベーション低下といった状況に陥ることを明らかにしている。千脇・坂爪(2007)は、社内システム導入プロジェクトの失敗原因として利害関係者間のコンフリクトに着目し、ケース分析を行っている。結果として、利害関係に伴う目的意識や事実認識の相違が潜在し、プロジェクト過程において部門間コンフリクトという形で認識されることを指摘している。これらの指摘や明示は、組織の行動様式、期待や役割といった要因からコンフリクトが生じたり、成員の思考や振る舞いが規制されたりするという Thomas(1992)の主張を裏付けている。つまり、組織活動では自らが属する組織の方針や意向に応じながらも、時間的経過によって生じる利害関係者の態度変化(坂本・荻原, 2005)へ適切に振る舞う必要性が指摘できる。

#### 2.5.4 コンフリクトの認識に関する研究のまとめ

本節では、コンフリクトの先行条件と認識メカニズムに焦点を当てた研究群を概観した。他者と相互に依存する場合、機会や資源が限られた状態やパワーバランスの差異がコンフリクトの潜在的要因になり得ることが示唆されている。このような要因によって他者と目的が競合し、一方の遂行を妨げようとする意識が生じたり意図的な介入行為が行われたりすると、コンフリクトが顕在化する段階に至ることが指摘されている。つまり、当事者の置かれた条件や潜在的要因は異なるものの、コンフリクトは個々の目的や考えを優先する自己志向型の状態において一定のプロセスを経て認識されることが指摘できる。また、実際の組織活動では、個人は組織構造に埋め込まれており、個々が課された目的が他部門や外部組織と競合する状態においてコンフリクトを認識すると指摘されている。



## 2.6 コンフリクトの協調方略に関する研究

組織経営学の分野では、コンフリクトへの建設的な対処方法として、他者との関係性を維持し協力的に対処する協調方略や、利害関係にある当事者がそれぞれの利益、主張を踏まえた代替案によって収束を図る統合方略が論じられている。但し、関連研究においてそれらは明確に区別されているものではなく、研究者の焦点によって異なる。

本節では、コンフリクトの対処プロセスのうち、協調方略に焦点を置いた研究群について概観する。

### 2.6.1 集団バイアスに関する研究

本項では協調方略の起点と考えられる集団思考に関して、社会心理学的アプローチの観点から触れる。Mary(1997)は、成員が相手組織への同調による自己の組織やメンバーからの反発を避けるため、集団の期待役割に固執し続けることが、コンフリクトの発生、更にその収束を妨げる要因であることを指摘している。社会心理学の分野においては、既存集団へ異なる集団が参入した場合の認知バイアスの様に、集団同士が互いを如何に認知するかを実証実験によって検証する研究が多く存在する。たとえば、神・山岸(1997)は、集団に属する成員は、自らが属する内集団に対しては協力的に、外集団に対しては非協力的に振る舞う傾向を確認しており、これは内集団バイアス現象と呼ばれている。正高・釘原(2006)によれば、内集団バイアスは社会的アイデンティティ理論を説明原理としており、集団への所属による自己定義、自己を肯定し保持する欲求は、内集団(自組織)が優れていると認知することで達成される。したがって、内集団を肯定的に評価し優遇する慣性が働き、結果として協力的になることが指摘されている。つまり、社会的アイデンティティ理論において内集団バイアスは内集団の優位性を保持する為に生起するものと考えられている。上記理論から、コンフリクトの様な社会的ジレンマの状況に直面した場合、成員同士が同じ組織の成員であるという意識を強める、もしくは互いに肯定的になることで組織内に本来発生する筈であったコンフリクトが回避されることも示唆される。

### 2.6.2 協調方略に関する概念

本項では、協調方略の概念に触れたうえで、実際の組織活動において協調方略に焦点を

当てた研究について概観する。

組織行動が妨げられるようなコンフリクトに対し、回避、妥協、競争、協調という対処方略(Pruitt & Rubin, 1986)が提唱されている。そのなかでも協調方略の有効性については、当事者が真偽争点に焦点を当て納得できる解決策を促す対処として広く認知されている。

Verma(1998)は、プロジェクトライフサイクルの過程で生じるコンフリクトに対して、目的の達成と長期的に良好な関係を維持するという 2 つの対処スタイルを挙げている。Thomas(1992)は、コンフリクトに対する行動は、当事者や集団により限定された認知、直感的な理解から生じ得るものであり、当事者は、理想的な結果を求めると同時に、社会・集団から求められる規範に沿った適切な振る舞いを起こすことを指摘している。規範に沿った振る舞いは、コンフリクトの収束に当事者が意識的に設ける短期的対処、もしくは長期的対処(Table 2-2)からも読み取ることができる。短期的対処とは、その時の状態、環境に対して最適な手段による対処であり、妥協や主張という行動に表れる。また、行動制限がある場合、もしくは状況を改善する必要がある場合には代替的行動を必要とする。長期的対処とは、協調という手段を取ることで組織システムや集団間の関係性、規範に変化を生じさせることと述べられている。つまり、コンフリクトの当事者は、組織の規範的に沿う形でその時の状況と自己裁量によって適切な手段をとるが、それでもコンフリクトが収束不可能な場合に協調方略に移ることが示唆される。

Table 2-2 外部環境に対する行動デザイン-Thomas(1992)をもとに筆者作成-

タイムスパン	短期的対処	長期的対処
焦点	現状で対処する	理想の形を築く
目標	現在の状況で達成可能な部分最適化	全体最適化
考慮すること	現状で取るべき行動	構築すべき状態

Stephen(1997)は、組織における部門間コンフリクトを対象として、大きく四つの段階を通じて発展するコンフリクトのプロセスを提示している(Figure 2-7)。第1段階にはコンフリクトを生み出す条件が存在し、第2段階ではコンフリクト条件から当事者が影響を受

け、それを認知する。そして第3段階は認知したコンフリクトに基づき他者への意図的な処理行動と働きかけ、第4段階は行動の結果としての相互作用とそれに伴う結果を示したプロセスである。

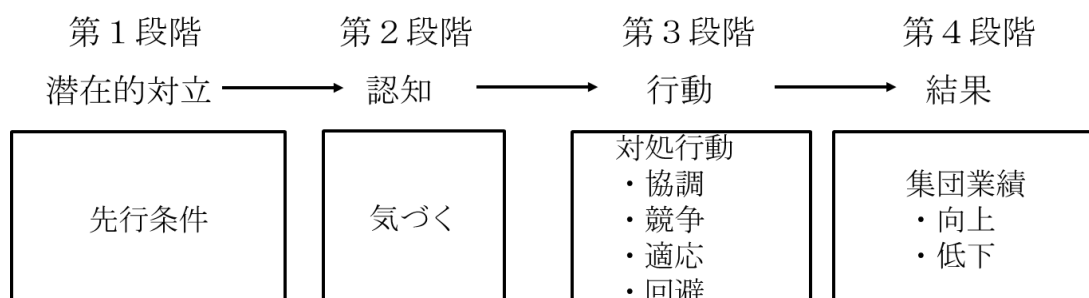


Figure 2-7 コンフリクトプロセス-Stephen(1997)-

Carsten & Paul(1995)や、Olekans, Smith & Kibby(1996)は、コンフリクトの当事者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。水野(2007)は、看護師が同僚・上司・医師との間に認識するコンフリクトと、競争・協調・回避・適応・妥協の5つの対処行動についてアンケート調査による検証を行った。アンケートでは、「対象者の勤続年数」、「職場環境への満足度」、「コミュニケーションの程度」、「同僚・上司・医師との対立を感じる度合い」といった質問項目を設けた。結果として、同僚との間でコンフリクトを認識する場合には、同僚に対して自らの利益よりも相手の利益を優先しようとする傾向や、職場を共にする仲間として妥協的な結果を得ようとする行動傾向が強いことを明らかにしている。一方、上司や医師とのコンフリクトに関しては、妥協に加えて適応という対処行動をとる傾向が高いことを確認している。つまり、上司や医師に従わざるを得ない場面ではコミュニケーションによるコンフリクトの解消を図ることから、相手の立場や関係性といった要因がコンフリクトへの向き合い方に影響を与えていると推察できる。また、富山・長積・松永(2002)は、複数組織で構成される公共施設の運営で生じるコンフリクトへの対処に関して聞き取り調査を行った。Pruitt & Rubin(1986)が提唱する回避、妥協、競争、協調という対処行動の枠組みから分析を行った結果、妥協や競争という段階を経て協調関係を構築することを明らかにしている。

このように、コンフリクトに対する当事者間の意識や相互作用には変化のプロセスを見出すことができ、最終的に協調に意識が向くという示唆が得られる。また、コンフリクトに対して部分最適化と全体最適化という方略によって収束スパンが異なることも指摘されている。

### 2.6.3 パートナーシップ形成プロセスとそれを促す要因

本項では、コンフリクトへの建設的な対処という視座に立ち、組織間インターフェースとしての境界連結者に焦点を当てながら協調方略のプロセスについて概観する。

齊藤(2016)は、信頼関係の構築、社会的協働を成功に導くために果たす役割、また、直面する課題やそれを乗り越えていくプロセスに関する研究の必要性を強調している。そのうえで協働プロセスには、当事者間で協働意識が生じる以前の段階を含める必要性を指摘し、協働の発展プロセスと各段階における境界連結者の役割を以下の様に分類している。

生成段階：境界連結者によるセクター間協働の発展プロセスとして、問題の定義・共通認識の形成・他者からの支持や協力の獲得。

実行段階：有効と考えられる解決策の提案・協働参画者内外のコミュニケーションの推進、支持や協力の獲得。

進化段階：課題解決まで革新的な取り組みを続けていくため、協働構成組織に多様性を確保する。

協調方略には、境界連結者に焦点を当てた研究も挙げられる。たとえば、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。Jehn & Mannix(2001)は、組織内プロジェクト過程におけるコンフリクトの種類とパフォーマンスとの関係を調査した。調査結果として、パフォーマンスが高いチームにはコンフリクト発生が少ないものの、プロジェクトの開始直後よりも中盤から終盤時点までにおいてメンバー間にコンフリクトが発生する特徴を確認した。更に、プロジェクトの過程において生じるコンフリクトによってオープンなコミュニケーションを行おうとする意識が高められ、これがチームパフォーマンスに正の影響を与えていることを示した。松尾(1998)は、外部情報を適切に収集し、内部行動に変換する境界連結単位として営業部門に焦点を当てた検証を行い、顧客志向やステークホルダーを重視する姿勢が長期的業績を挙げている企業の

特徴であることを指摘している。松尾(2002)では、境界連結単位の協調的行動による組織内への展開について触れ、営業部門で顕著に表れる部内競争によって販売方法のイノベーションが促されることも指摘している。更に、Gauntner & Hansman (2017)は、外部団体との調整役である大学の非教員職を境界連結者として、タスクコンフリクトと組織間パートナーシップ形成の関係について質的研究を行っている。結果として、境界連結者はタスクコンフリクトに対し、経験や考え方に基づくパートナーシップの促進や、適応的反応といった行動で対処することを明らかにしている。また、境界連結者としての対処行動は職務経験や学歴といった個々のバックグラウンドと、それによって確立されるアイデンティティに左右され、とりわけタスクコンフリクトの対処経験がパートナーシップを形成する意識へ影響を与えていることを指摘している。更に、外部パートナー、或いは関係者に対して、境界連結行為の重要性やその役割範囲を認識させておくことによって、タスクコンフリクトを抑制させるとも指摘している。

以上、他成員よりも組織間関係に密接に影響する境界連結者の協調行動には、その複合的な役割特性によって多面性や変化の過程が示唆される。更に、コンフリクトを建設的に管理し、協調関係を継続する意識やアイデンティティもその過程に大きく影響することが考えられる。

#### 2.6.4 コンフリクトの協調方略に関する研究のまとめ

本節では、コンフリクト対処プロセスのうち、協調方略に焦点を置いた研究群について概観した。組織内コンフリクトを対象とした研究では、コンフリクトを認識した当事者が相手の利益を優先しようとする傾向や、妥協的な結果を得ようとする傾向が確認されている。つまり、同僚や上司との関係性、立場といった要因を考慮することが、コンフリクトへの向き合い方に影響を与えていることが指摘できる。

このように、内集団に対して協力的に振る舞う傾向は、社会心理学分野において内集団バイアス現象と呼ばれている。更に、組織規範に偏った対処行動に焦点を置いた研究では、コンフリクトが収束不可能な場合に協調的行動に移ることが示唆されているように、協調意識はプロセス(段階)を経て促されるという示唆も与えられている。また、より広義な視点として、社会的協働には協働の生成や実行といったプロセスが必要であることが述べられている。社会的協働では、関係者の支持や協力を獲得したり、コミュニケーションを推

進したりする境界連結者の重要性が指摘されている。また、自己が属する組織の関係者と同時に外部組織へも働きかけを行う境界連結者の協調方略には、顧客志向や職務経験から構築されたアイデンティティーが影響を与えることも指摘されている。このように、境界連結者に焦点を置いた協調方略では、周囲との関係性、特に個々の志向性、アイデンティティーといった要因が影響を与えており、協調に至るまでの意識と行動には変化の過程が生じることが示唆される。

## 2.7 コンフリクトの統合方略に関する研究

本節では、前節で述べたコンフリクト対処方略のうち、統合方略に関連する研究について概観する。

### 2.7.1 2者間コンフリクトの収束過程に生じる相互作用

本項では、コンフリクトに対する2者間の相互作用から創出する代替案に焦点を当てた研究について概観する。

佐藤・荻原・内藤(2002)は、グループ間に生じるコンフリクト収束のために、全体として望ましい意思決定の導出過程について考察している。プレイヤー(成員)同士が如何に集団全体として望ましい意思決定を目指すかを、システム論的アプローチによって検証した。検証の結果、プレイヤーはそれぞれが主張する代替案をもつものとし、対立する2者の自己主張が強い場合でも、全体としての効用値が高く評価される代替案に対して相互に歩み寄りを示すことを指摘している。服部・伊藤・新谷(1999)は、日本の組織において特有な意思決定方法である“根回し”に基づいた交渉をエージェントシミュレーションによって考察している。根回しを行うホストエージェントの評価基準をメンバーエージェントとの間で受け渡す過程から、最終的に適用すべき代替案への合意形成メカニズムを検証した。結果として、根回しは評価基準の積極的な受渡しによって代替案を評価し、適用させる行為であると指摘している。

このように、創出した代替案を評価し、全体最適となる様に合意形成の過程を経て適応させる代替的適応行動(西井・小松・横溝, 2003)は、2者間のコンフリクトに対して歩み寄りのための均衡解を創出する相互作用の1つとして示唆される。坂本・荻原(2005)は、組織の態度変化から生じるコンフリクトに対して、行動の選択肢を有するプレイヤーが均衡解を得るまでを連続的に捉えるため、時間軸を考慮したシステムモデルを提案している。システムモデルにはプレイヤーの行動を規定するパラメーター群が設定され、自らの状況を最善にすべく戦略を選択し、他のプレイヤーも同じ様に振る舞う。モデル上でプレイヤーの柔軟性や、固縮度合いを変化させることで得られる均衡解の数が増えることを指摘している。つまり、パラメーター閾値の幅が広く個々の行動や態度の特徴が多いほど、プレイヤーの振る舞いに柔軟性が生じ、コンフリクト解消のために多くの代替案を創出することをコンフリクト分析の行動モデルで指摘している。

## 2.7.2 統合方略の概念

本項では、コンフリクトの統合方略に関する概念について触れる。Velma(1998)は、プロジェクトにおけるコンフリクトマネジメントの視点から、プロジェクトマネージャーのマネジメントスタイルとして、Pruitt & Rubin(1986)が提唱したコンフリクト対処方略に「問題解決」を加えている(Table 2-3)。Velma(1998)の提唱する「問題解決」は、コンフリクトを収束するために創出する代替案とそれを適用する行動を示唆している。

Table 2-3 コンフリクトマネジメントの収束方略-Velma(1998)をもとに筆者作成-

方略	定義	効果
回避	コンフリクトから逃れる	問題解決に至らない
和解	相違点ではなく合意点を探索する	短期的解決策に留まる
妥協	当事者にある程度納得のいく解決策を探索する	解決策の創出
強制	自己の意思、考えを推進する	別のコンフリクトを招く
協力	あらゆる視点から洞察する	長期的解決策に至る
<b>問題解決</b>	代替案を検討する	解決策の創出と適応

また、代替案による問題解決は、コンフリクトに対してWin-Winな結果をもたらす対処方略(Stephen, 1997)として議論が展開されている。Mary(1997)は、コンフリクトは意見や利害の相違が表面化したものであり、抑圧、妥協、統合といった対処方法のうち建設的な方法として「統合」が最も効果的であると主張している。Mary(1997)によれば、統合とは、当事者が各々の利害を調整することであり、相手と自己の考えを尊重し、状況に対して行動範囲を広げられる様な変化と、創意工夫によって均衡解以上のものを見出すことを指摘している。つまり、統合方略を概念化するならば、コンフリクトに対して各々の利害を統合するための代替案を創出し適用していくプロセスである。

## 2.7.3 統合方略のプロセスに関する研究

本項では、コンフリクトの統合方略のプロセスに関し、個人、そして組織間インターフェースとしての境界連結者に焦点を当てながら概観する。

Thomas(1976)は、2者間コンフリクトの分析スキーマとして、フラストレーション、



概念化、行動、他者の反応、そして結果という5つの主要な出来事で構成されるプロセスモデルによって、コンフリクトプロセスの概念化を試みている (Figure 2-8)。更に、コンフリクトに対する他者との相互作用として、当事者の本質的な懸念の特定、代替案や代替的行動の創出と評価、双方が満足し得る選択肢の特定、といった過程を踏むことを指摘している。

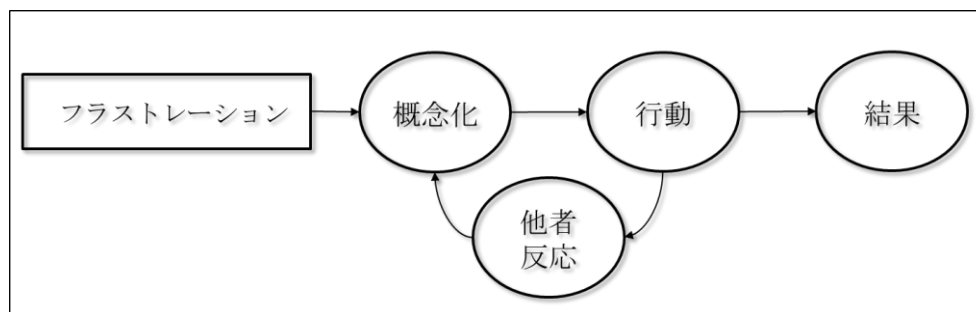


Figure 2-8 コンフリクトプロセスモデル-Thomas(1976)-

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自己志向型である場合、それぞれの目的達成や考えを優先するために交渉が長期化するか決裂してしまうと指摘している。個人間に焦点を当てたコンフリクトの統合方略について検証した Weingart(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。Beersma & De Dreu(1999)や、Bell & Song(2005)は、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方略に有意な影響を与えることを明らかにしている。一方で、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コンフリクトを収束させるという仮説を検証した。検証の結果、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の統合を図ることを明らかにしている。このように、個人間コンフリクトにおける統合方略は、個々のニーズや懸念点から利害を統合するプロセスであり、それは当事者の志向性から影響されることが示唆されている。

一方、組織活動におけるコンフリクトに触れた植田・丹羽(1996)は、研究部門とマーケティング部門とのコンフリクトに関するインタビュー調査によって、役職や専門領域にお

ける知識の量と質の差を埋めるために問題を具体化する行為を明らかにしている。藤井・鴻巣(2015)では、実際にコンフリクト状態にあるステークホルダーの当事者に対して問題の原因と考える要因をブレインストーミング方式で自由に発言させ、明確化を試みた。その結果、ステークホルダー同士で問題を整理し、互いの利益、不利益を理解することによってコンフリクトの原因項目を広範囲から洗い出し、建設的な問題解決が促されることを明らかにしている。また、松田・田隈(2015)は、地域活性化を目的とした創発的プログラムのプロジェクト参加者を対象に、プロジェクト構想段階、実行段階など各活動レベルにおいて認識するコンフリクトとその解決策をアンケート調査によって分析した。その結果、プロジェクトの実行段階で頻繁に発生するコンフリクトに対し、当事者間で同意できる部分を模索したり、妥協策を策定したりすることで真偽争点に注意を向けた収束行動が確認されている。このように実際の組織活動では、コンフリクトの原因である「個々の立場の違い」(James & Ronda, 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優位な影響を与えることが示唆される。

更に、Denise, Roger & Barbara, et al(2013)は、企業間の境界役割を担う個人(境界連結者)同士では、情報の明示的な伝達が困難となることを指摘している。つまり、実際の組織活動では、コンフリクト当事者間に潜在する複雑な利害関係や立場の違いから曖昧な情報伝達が行われるため、相手から伝達されるニーズや関心といった情報が必ずしも利害統合を図る要因にはなり得ないことが示唆される。個人間コンフリクトに比べ、組織内、組織間コンフリクトの先行条件は複雑であることから、利害の統合に関しても異なる視点によるアプローチが必要となる。この点において、Behfar, Peterson & Mannix, et al(2008)は、学生で構成する65のチームに与えたタスクを達成する過程で生じたメンバー同士のコンフリクトとその解決手法をコンセプトマッピングによって検証している。分析の結果、プロアクティブに問題解決を図るチームメンバーには、合意形成や役割分担といったコンセプトが意識的に形成されていることを明らかにしている。Hawkins & Mohammad(2012)は、立場の異なる者同士に共通したフレームワークや、認識のギャップを埋めるために共通するコンセプトを見出す行為を境界連結プロセスとして論じている。Mohammad(2012)では、組織の間では、コンフリクト当事者がコミュニケーションから得る互いの情報を個々の基準や制度といった知識ベースに結び付け、ローカルルールや基準の違いを埋めるために共通した知識プラットフォームを構築する必要性を指摘している。つまり、境界連結プロセスとは、Krauss & Fussell(1991)や、Brodt & Diez(1999)が指摘するように、コンフリク

ト当事者の知的境界を克服するために共通したパースペクティブを確立することで解決を図るプロセスと言える。このように、企業間コンフリクトに対して利害を統合するための代替案を構築し適用するプロセス(Gray, 1989)は、境界連結者が、互いのニーズや懸念を集約することで成立するとも言えよう。

#### 2.7.4 コンフリクトの統合方略に関する研究のまとめ

コンフリクトの対処方略は主に、当事者が協調して解決を図る協調方略と、Win-Win な解決を図る統合方略に区別される。コンフリクトに対する統合方略のプロセスは、目的や役割相違の認識から生じる相互作用という観点から概念化が図られており、そのスパンも当事者が部分最適化か全体最適化を図るかの判断によることが述べられている。また、統合方略を2者間の相互作用として捉えた場合、代替案の創出と評価による代替的適応行動に言い換えることもできる。前項で触れたように、個人単位の統合方略に関する研究の多くは、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。その一方で、企業間の境界役割を担う個人の間では、当事者の間に潜在する利害関係や立場の違いといった潜在要因によって、個々のニーズを情報として明示的に発信することが困難であることが指摘されている。つまり、組織内、組織間の単位ではコンフリクトの先行条件が複雑であり、伝達される情報によって利害統合を図ることは困難である。したがって、境界連結者の統合方略は、当事者がニーズや懸念点を集約する基準を以て対処するプロセスと言い換えられる。

最後に、Table 2-4 にコンフリクトマネジメントに関する主な研究を示す。

Table 2-4 コンフリクトマネジメントに関する主な研究

単位	コンフリクトのプロセスモデル	コンフリクトの対処方略		組織活動におけるコンフリクト
		協調方略	統合方略	
個人	Thomas (1976) Pondy (1967) Schmid (1972) Dessler (1980)	Carsten & Paul (1995) Olekans, Smith & Kibby (1996) Bell & Song (2005) Beersma & De Dreu (1999)	浅原 (2000) Rahim, M & Shaprio (2000) Olekalns & Smith (1999) Olekalns & Smith (2000) Brodt & Diez (1999) Krauss & Fussell (1991) Pruitt&Carnevale (1993) 佐藤・荻原・内藤 (2002) 服部・伊藤・新谷 (1999) 坂本・荻原 (2005) Weingart (1993)	正高・釘原 (2006) 神・山岸 (1997) Thomas (1992)
組織内	Stephen (1997)	Behfar, Peterson, & Mannix, et al (2008) 植田・丹羽 (1996)	Olekalns, Philip L.& Smith (2003)	千脇・坂爪(2007) Mary (1997) Jehn, A & Mannix, A (2001) Rose, M & Shoham, A (2002) 高橋(1991) 高橋(1993) Bezrukova, Thatcher & Karen (2007) 高松(2015) De Dreu & Weingart (2003)
組織間	Hawkins, M.A. & Mohammad, H.R (2012)	J,Gauntner・C.A. Hansman (2017) 藤井・鴻巣(2015) Verma (1998) 竹澤(2014) 赤塚(2009) 松尾(1998) 松尾(2002)	富山・長積・松永(2002) 松田・田隈(2015) 西井・小松・横溝(2003) Louis (1967) 水川・古阪・金多ほか (2005,2006) 西村・細野(2010) 松村・吉田・井出ほか (2011) Denise Fleck; Roger Volkema; Barbara Levy; Sergio Pereira; Lara Vaccari (2013)	石井(2005) 小原(2012) 野々垣・高野(2019) Blake, Shepard & Mouton (1964) 森,(2016) 佐々木,(1990) 蔡(2011) 高野(2011) Allen & Cohen (1969) 徐(2012)

## 2.8 コンフリクトマネジメントの研究アプローチに関する探索

これまで概観したように、コンフリクトマネジメントは研究者の視点によってその捉え方、そして、研究アプローチが異なる。本節では、企業間コンフリクトの認識から収束に至る一連の対処プロセスを事実として一般化するための研究アプローチについて探索を行う。

### 2.8.1 質的研究に関する概観

コンフリクトは、個人が置かれた状態や環境によってその認識や対処行動が異なる。個人や団体の気持ち、感じ方、意識、価値観といった「主観的あるいは間主観的」で、動的かつ相互作用的なものを対象とする場合、量的・客観的に測定・処理することは困難である(大谷, 2017)。山崎(2011)は、人々の主観的考えや気持ち、現象の変化における具体的な構造とプロセスを描き出す手法として質的研究の重要性を主張している。質的研究は、ある現象を成り立たせている要素が具体的にどのように絡み合っているのか、さらにその現象はどのような社会的文脈に位置づけられるのかを明らかにする手法である。著名な質的研究法とその特徴について Table 2-5 に示す。

Table 2-5 質的研究法の比較

名称	理論特性
Grounded Theory Approach (Glaser & Strauss, 1967)	言語データを分析単位に切片化し、文脈から切り離すことによって研究協力者の観点に根付いた形で、プロセスや行為や相互行為に関する一般化された抽象的な理論を引き出す方法。
Modified-Grounded Theory Approach (木下, 2003)	分析者の問題意識に基づいてデータをコンテキストでみていき、そこに反映されている人間の認識や行為、そしてそれに関わる要因や条件などを検討する方法。
KJ法 (川喜田, 1967、1986、1997)	インタビューや観察で収集するデータやアイデアを統合し、新たな発想を生み出す方法。
エスノグラフィー (LeCompte & Corbin, 2000)	観察によってデータを収集し、対象者が言語化できない「無意識の行動」を知る方法。
事例研究 (Stake, 1995)	一定期間を通じて、多様なデータ収集の手順を用いて詳細な情報を収集し、プログラム、出来事、活動、プロセス、一名・数名の個人を探究する方法。

質的研究法の1つである Modified-Grounded Theory Approach(以下、M-GTA)は、Grounded Theory Approach(Glaser & Strauss, 1967)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

焦点者の行動に対して、分析者独自が設定する分析テーマに基づいた説明概念を生成するアプローチである(木下, 2007)。また、M-GTA は「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。

## 2.8.2 テキストマイニングに関する概観

稲葉・抱井(2011)は、質的研究をより充足させる手法として、テキストマイニングを併用した「グラウンデッドなテキストマイニング・アプローチ」の有効性を主張している。テキストマイニングとは、大量の文書データの内容を総合的にとらえることで初めて得られる知見を抽出するための技術である(那須川, 2006)。牛澤(2018)によれば、テキストマイニングは、文章形式のデータを品詞単位に分解し、定量的な方法で文章全体を理解するための方法である。樋口(2004)は、定量的な方法で言葉や文書を分類するアプローチには、分析者の持つ理論や問題意識の影響を極力受けない形でデータを要約、提示できるという利点があると指摘している。つまり、質的データの全体的な傾向や全体像の把握、そして注目すべき部分を探索するうえで量的分析を担うのがテキストマイニングである(町田, 2019)。たとえば、小坂井(2018)は、高齢男性を対象に、それぞれ自分の人生を語り、調査者がその個人の人生を記述するライフヒストリーとテキストマイニングによって抽出したキーワードから、幼少期の家庭環境の語りに関する特徴を明らかにしている。また、住民参加型会議のあり方について、田垣(2018)は、グループインタビューを実施した。インタビュー逐語記録に対し KJ 法による特徴的な発話のカテゴリ抽出とテキストマイニングによる発話のクラスタ分けを併用することによって、会議を維持する要因と課題を導出している。このように、テキストマイニングを行う分析者は、テキストデータに頻出する単語を抽出しデータの全体的な傾向を得ようとしている。つまり、テキストマイニングによって、データの大まかな構造や特徴、そして全体的な傾向を把握することが出来、分析の焦点を絞ったり分析結果の確認や補完ができたりする利点がある。

## 2.8.3 コンフリクトマネジメントの研究アプローチに関するまとめ

本節では、企業間コンフリクトの対処プロセスを事実として一般化するためのアプローチについて探索を行った。2.3 節で触れたように、コンフリクトの発生や対処のプロセスは、当事者の相互作用によって展開され、そこに影響を及ぼす要因の1つとして当事者の

認知メカニズムが指摘されている。つまり、コンフリクトをプロセスとして捉えるには、当事者間の相互作用を認識レベルから理解する必要性が指摘できる。このような当事者自身の視点に沿うアプローチとして質的研究が挙げられる。質的研究は、客観的または、定量的なアプローチが適さない事象を分析するための手法である。著名な質的研究として、インタビューや観察からデータを採取する Grounded Theory Approach、KJ 法、また、研究者自体が調査フィールドに参加するエスノグラフィーなどが挙げられる。これら質的研究手法は主に人間をめぐる事象を対象としており、分析対象者の主観的側面を重要視しながら事象を理解、解釈する手法として共通している。また、質的研究をより充足させる方法としてテキストマイニングの活用についても効果的な側面が指摘されている。データマイニングの技術を用いてテキスト記載内容の傾向や特徴を抽出し、新たな知見を見出す手法であるテキストマイニングは、質的研究結果の確認や補完を加えるために有効な手法として考えられる。このように、分析者自身の設定したテーマに焦点を当てて分析データを解釈する方法と、分析データ全体を客観的な視点から解析する方法との多角的なアプローチによって、充実した分析結果が得られる可能性が示唆される。

## 2.9 関連研究の課題と本研究のアプローチ

本章では、コンフリクトとそのマネジメントに関する研究に関し、組織活動の視点、そして協調方略、統合方略というプロセスの視点からサーベイを行った。

まず、コンフリクトマネジメントに関する既存概念について取り上げた。コンフリクトマネジメントは組織活動に伴うコンフリクトを生産的、或いは、建設的に扱うための管理手法として位置づけられている。また、コンフリクトは感情的なものや役割に基づく形態、個人、組織、組織間といった単位で分類されており、組織活動では、利害関係や集団意識といった要因から生じることが指摘されている。次に、組織活動に伴うコンフリクトを部門・組織間の単位から着目し、ミクロな分析視点として境界連結単位の必要性とその特性について触れた。境界連結単位は集団が外部環境へ対処するために、組織や部門の間におけるインターフェース的役割を担うと同時に、自己の組織、外部組織双方からの規定的側面をもつことも指摘されている。更に、境界連結者のコンフリクトへの対処は、組織や役割に対する帰属性や、組織メンバー、外部組織との関係性といった組織インターフェースとしての要素に大きく影響されることが示唆される。つまり、境界連結者が認識し対処するのは部門や組織間インターフェースとしての役割に伴うコンフリクトである。このような理由から、組織の部門、組織間のコンフリクトを如何に認識し対処するかを、境界連結者の視点から検討する必要がある。

また、コンフリクトを建設的に扱う対処方略の視点から、Thomas (1976) や Stephen (1997) らが提唱した概念を基に、コンフリクトの協調方略と統合方略のプロセスに焦点を置いた先行研究について概観した。統合方略や協調方略のプロセスでは、当事者が互いの立場とそれに伴う主張を理解することによって問題の認識を統一させ収束を促すという見方で共通していた。境界連結者に焦点を置いた協調方略に関する研究では、コンフリクトの対処経験などから確立される個々のアイデンティティや志向性が影響することが指摘されている。また、境界連結者に焦点を置いた統合方略に関する研究では、当事者の本質的な懸念の特定、代替案や代替的行動の創出と評価、双方が満足し得る選択肢の特定といった過程を踏むことが指摘されている。更に、コンフリクトに対する境界連結者の収束行動には、組織から求められる役割や外部組織の関係性影響も考慮する必要がある。

しかしながら、境界連結者の認識メカニズムに焦点を当てる場合、企業間コンフリクトへの建設的な対処に関する関連研究には、次のような課題が考えられる。第一に、境界連



結者に焦点を置いた協調方略に関する研究では、コンフリクトに対して組織の活動プロセスや理念に囚われ、自己の方針、目的を優先する状態から如何に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。第二に、境界連結者に焦点を置いた統合方略に関する研究では、立場の異なる者同士が相手のニーズや懸念点を集約する基準については考慮されていない。第三に、組織への帰属性や、周囲との関係性がコンフリクトに対する境界連結者の認識、対処行動へ如何に影響を与えるかについては触れられていない。これらの課題は、組織間のインターフェースである境界連結者の視点からコンフリクトを建設的に対処するための知見を得るうえで網羅する必要がある。また、上述した関連研究の課題を克服することによって、企業間コンフリクトに対する当事者の認識メカニズムに基づいた相互作用を明らかにすることができ、一連の対処プロセスを事実として一般化するための示唆が得られるものと考えられる。

本研究では、企業間コンフリクトを「受発注企業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」として定義し、上述した関連研究の課題に対して組織のインターフェース的な位置づけにある境界連結者に焦点を当て、以下を研究課題として設定する。

本研究の課題 1: 境界連結者は、どのような認識、意識の変化を経てコンフリクトに対処するのか。

本研究の課題 2: 境界連結者は、どのような基準によって当事者のニーズや懸念点を集約するのか。

本研究の課題 3: 境界連結者にとって、組織役割に対する帰属性や組織内外を含めたメンバーとの関係性がどのようにコンフリクトの認識や収束行動に影響するのか。

本研究では、境界連結者の認識や主観的な考えを踏まえ、コンフリクトに対する相互作用を具体的なプロセスとして明らかにするために質的研究を取り入れる。2.8.1 項で述べた様に、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」(山崎, 2016)の行動に対し、社会的相互作用としてのプロセスが説得的に示されることを要件として、分析者独自の説明概念を生成するアプローチである。このような理由から、M-GTA は、企業間コンフリクトの当事者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考え、本研究の手法とする。また、企業間コンフリクトに関する研究では、妥協案による収束や変化への適応といった行為が対処方略という概念で

一元的に解釈され、相互作用としてのプロセスが示されていない。その理由として、第一に、分析の焦点が集団の括りで扱われていることが考えられる。第二に、コンフリクト当事者双方の視点からアプローチされていないことが考えられる。このような背景を踏まえ、本研究では課題1、2に対し、顧客担当者、プロジェクト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として分析テーマを設定し、受注企業と発注企業それぞれの境界連結者を対象としてアプローチを行う。

更に、本研究の課題3で掲げた、帰属性や関係性が境界連結者に与える影響は、コンフリクトの認識と対処行動に対する傾向や特徴の違いを網羅的に把握し、質的研究で構築するプロセスモデルと比較しながら検証する必要があると考える。それに対し、分析者の持つ理論や問題意識の影響を極力受けないテキストマイニングはインタビューデータの全体像を定量的に検証するための手法として適していると判断した。したがって、本研究の課題3に対し、受注企業と発注企業それぞれの発話データの全体を分析対象としてテキストマイニングによる検証を行う。

上述した3つの課題に対するアプローチの概要を、Figure2-9に示す。

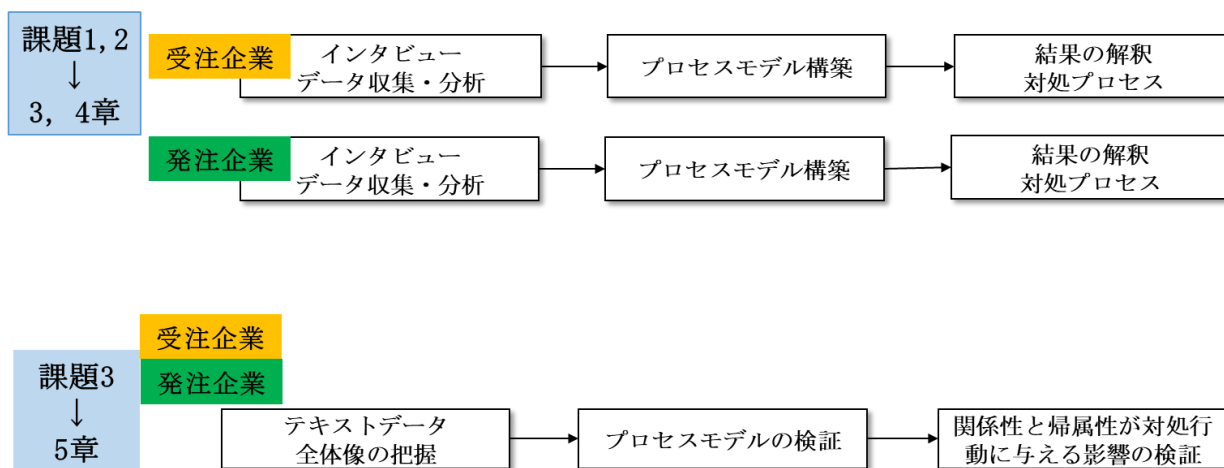


Figure 2-9 本研究におけるアプローチの概要

### 第3章 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

本章では、研究課題1の「コンフリクトに対する認識、意識の変化」、そして研究課題2の「コンフリクト当事者がニーズや懸念点を集約する基準」に対して、コンフリクトを認識した受注企業の顧客担当者がどのような意識の変化を経て具体的な解決を図るのかを探索する。本章では、受注企業の各対象者に対し半構造化面接を実施し、Modified-Grounded Theory Approach (M-GTA)によるプロセスモデルの構築、検証を行う。

### 3.1 目的

関連研究で概観したように、コンフリクトへの建設的な対処は、協調方略と統合方略に基づくプロセスに分類することができる。Pruitt & Rubin (1986)は、コンフリクトの対処方略として回避、妥協、競争、協調という行動フレームを提唱している。そのなかでも統合方略と協調方略は、当事者が互いの立場とそれに伴う主張を理解することによって問題の認識を統一させ収束を促すという見方で共通している。本研究では、組織行動が妨げられる不可避なコンフリクトに対する建設的対処という視座に立ち、協調方略と統合方略に焦点を置く。コンフリクトに対する建設的対処とは、当事者が互いの関心や目的を補完する解決策(代替案)を導出するために、協調的意識のもとで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である。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コンフリクトの対処プロセスに着目する場合、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利害の統合を図るかという意識の変化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、集約するための基準については具体的に明示されていない。

本章では、受注企業の対外的役割を担う顧客担当者が、企業間コンフリクトに対して、自己志向型の状態から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。

## 3.2 方法

### 3.2.1 分析対象者の選定

本章では、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 Figure 3-1 に示す。

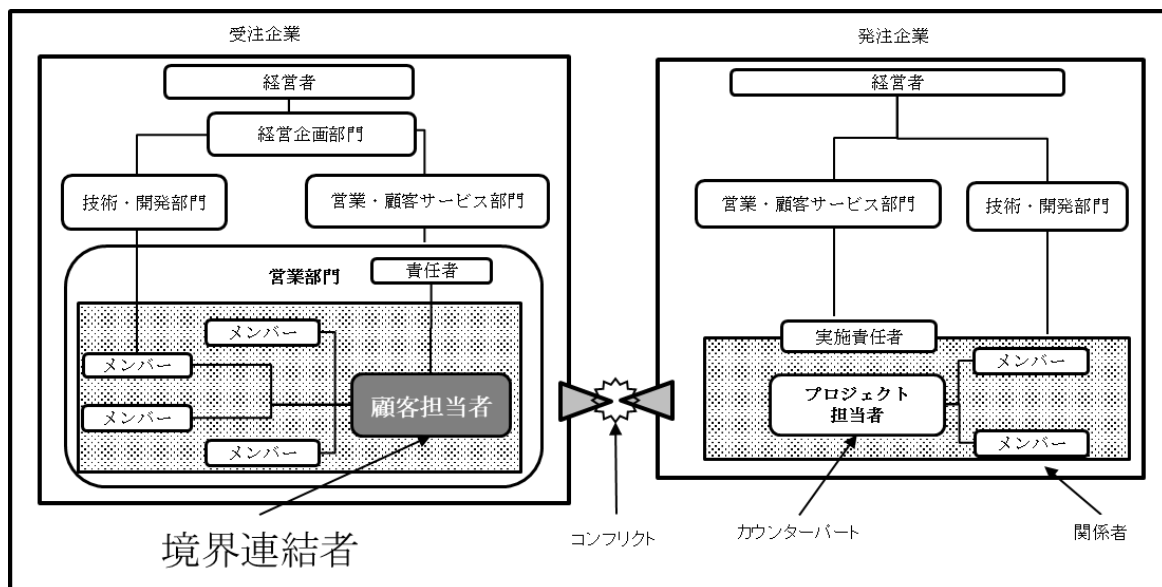


Figure 3-1 本研究の概念的枠組み

### 3.2.2 調査対象者

調査対象は受注企業側の境界連結者とし、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、境界連結者のコンフリクト対処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 Table 3-1 に記す。

Table 3-1 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

### 3.2.3 調査方法

本調査は、半構造化面接によるインタビューによって実施した。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、以下の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。対象者8人目までに対し、以下①から⑦の質問をした。分析の進展に応じて9人目以降5名の対象者には、以下①から⑦の質問事項に加え、⑧と⑨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。

質問事項:

- 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
- ③ ②の理由はなにか
- ④ 関係性を意識したきっかけはなにか
- ⑤ 収束に至った要因はなにか
- ⑥ ⑤はどのような様に見極められたか
- ⑦ 何を以ってコンフリクトの収束と認識したか
- ⑧ カウンターパートの意見や反応をどのような様に見極めたか
- ⑨ 如何に建設的な収束を試みたか

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。インタビューは、各調査対象者が希望する場所で、筆者本人が行った。調査対象者には事前に「調査協力者への依頼書」をeメールにて送付した。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レコーダーによる録音と筆記により記録した。

### 3.2.4 分析手順

本章では、Modified-Grounded Theory Approach (M-GTA) の手順に基づいて分析を進めた。分析テーマは「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」と設定した。分析焦点者は、受注企業における顧客担当者（境界連結者）とした。分析は、木下(2003)を参考に、以下の手順によって行った。

1. 逐語録に起こしたベースデータから、分析テーマに照らし合わせて境界連結者の認識や行動の具体例として考えられる発話箇所をヴァリエーションとして抽出した。
2. 分析対象者の認識や行動を一連の「うごき」として捉えることに留意しながら、ヴァリエーションを解釈、整理し、その内容を定義として文章化した。
3. 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説明できる概念として作成した。

4. 定義と概念に類似するヴァリエーションを分析ワークシートへ追記した。この作業にあたり、対極的または例外的なヴァリエーションを検討しながら定義と概念に修正を加え、その理由を理論的メモとして書き留めた。尚、分析ワークシートとは概念名を生成するにあたりヴァリエーション、定義、そして理論的メモを記入するための書式であり、概念毎にこれを作成した。分析ワークシートの例を、Table 3-2 に示す。
5. 分析の進展に応じて、対象者に質問事項を追加し、これらを追加データとして分析を行った。
6. ヴァリエーション、定義、理論的メモと概念名の整合性、そして、概念毎の関係性と類似性を分析ワークシートによって検討した。新たに重要な概念が生成されず、概念名と定義が確定された段階で概念が理論的飽和化の状態に至ったと判断した。なお、13名というサンプル数は、理論的飽和化の判断に基づき調査の過程で確定した。
7. 生成した複数の概念の関係からカテゴリーを生成し、コンフリクトに対する対処プロセスの観点からカテゴリー相互の関係を検討した。
8. カテゴリーの構成に修正を加える作業を繰り返し、分析した内容をまとめた結果図を作成した。
9. 結果図をストーリーラインとして文章化した。ストーリーラインとは、分析結果を確認するために、概念とカテゴリーを用いて結果図の全体像を時系列に記述するものである。



Table 3-2 分析ワークシートの例

概念名	良好な関係性	
定義	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ゃりとするけど、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っとなければならないんですけど、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というのではありません。</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で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とは思ってました。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。スピード感をもつこと。客に対しての誠意。</p>	
	<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> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <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> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <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> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <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>	
	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> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <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> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <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> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <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>

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、結果図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。具体的には、カテゴリーを構成する概念間の関係、カテゴリー間の関係について恣意的な解釈の示唆、そしてストーリーラインの流れに対する問いかけを行い、妥当性を確保した。更に、生成した結果図に対する再現性を考慮し、M-GTA によって生成したカテゴリー相互の関係と結果図の整合性に対するフィードバックを対象者 4 名から受け、分析結果に反映した。

### 3.3 結果

#### 3.3.1 企業間コンフリクトに対する顧客担当者の対処プロセス

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。生成された概念、カテゴリー、カテゴリーグループを Table 3-3 に記す。

Table 3-3 コンフリクトに対する顧客担当者の行動に関する概念とカテゴリー

カテゴリーグループ	カテゴリー	概念
認識	対処すべきトラブル	取決めに対する予想外な反発
		所掌範囲を超えた無理な要求
	克服すべき課題	認識のズレ
		トラブルの進展
	適応すべき状況	発注企業と受注企業の評価標準の相違
		発注企業と受注企業の共通認識
意識	受注企業への損害	一担当としての義務
		費用の追加
		スケジュールの遅延
	課題の早期解決	良好な関係性
		企業間の橋渡し役
		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が納得する解決策	カウンターパートの置かれた立場
		組織固有の基準やプロセスに対する正当性
行動	乖離点を把握	カウンターパートの主張に抵抗
		受注企業の許容範囲を主張
	上司や責任者への働きかけ	上司や責任者への働きかけ
	ベストエフォートで対処	ベストエフォートで対処
	関係者を巻き込む	関係者を巻き込む
	それぞれが組織のなかで顔が	求められる役割を読み取る
	立つ筋書を描く	解決策の検討
	コンフリクトの収束	予防と対策
		利害が一致する妥結案を実行

カテゴリーから構成した結果図は、顧客担当者が認識する企業間コンフリクトの対処プロセスである。プロセスモデルを Figure 3-2 に示す。

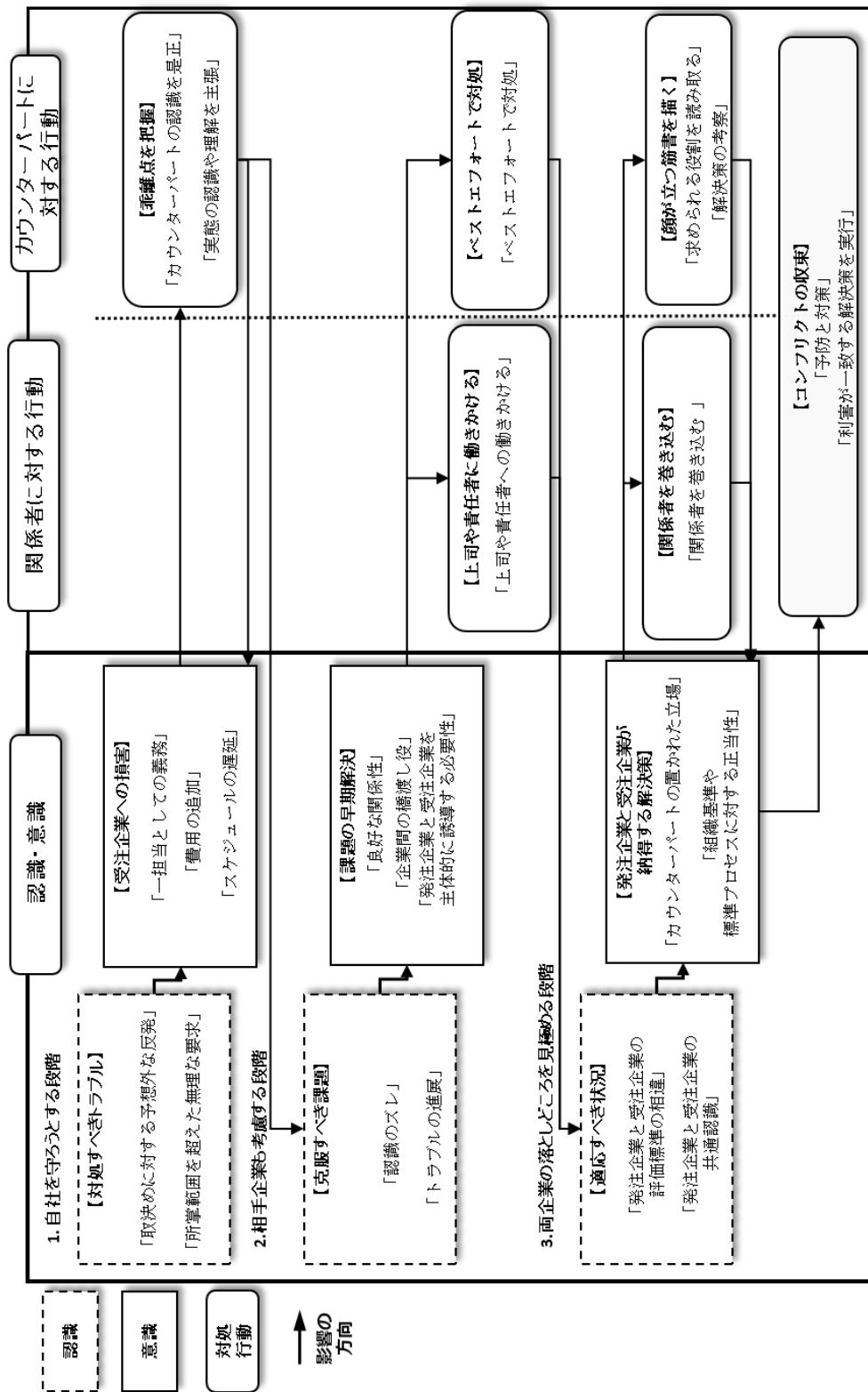


Figure 3-2 顧客担当者が認識する企業間コンフリクト対処プロセスモデル

### 3.3.2 ストーリーライン

コンフリクトに対する境界連結者の認識と意識、そして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。本項では、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を【】、概念を「」で表記する。

#### 1. 自社を守ろうとする段階

境界連結者は、受注企業として請け負った案件を管理/運営する過程で、スコープの履行状態に対し、カウンターパートから「取決めに対する予想外な反発」を感じたり、受注企業として認識している仕事や要件に対して「所掌範囲を超えた無理な要求」を受けたりする。境界連結者はこのようなカウンターパートの意見や反応を、自分が進めるべき仕事において【対処すべきトラブル】として捉える。

境界連結者は、受注企業としての組織目的を念頭におきながら案件を取りまとめ、履行しなければならないという「一担当としての義務」を意識しながら、トラブル対処に時間を費やすことによる「スケジュールの遅延」や、カウンターパートの主張を認めることによって受注企業が被る「費用の追加」といった【受注企業への損害】を懸念する。このような過程から、境界連結者は受注企業にかかる不利益を回避し、また、請け負った案件を進めることによって受注企業を守ろうと意識する。

境界連結者は、発注企業側の反発や要求を安易に受け入れようとせず、「カウンターパートの主張に抵抗」するために正当な理由として「受注企業の許容範囲を主張」し、請け負ったスコープに対する受注企業の認識に対して発注企業の理解を促す。カウンターパートとの間でこのようなコミュニケーションを通し、両企業のスコープに対する両企業の認識や、受注企業の履行力と発注企業が求める成果に【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、受注企業の境界連結者は、発注企業が求めるスコープと受注企業が認識する要件に対して、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。「トラブルの進展」から交渉が長期化することで、請け負ったスコープの履行が滞り、

受注企業としての成果が出せないような事態に陥ることで発注企業と受注企業双方に及ぶ悪影響を懸念し始める。そして、一步引いた視点から捉え直し、コンフリクトを【克服すべき課題】として認識する。境界連結者は、カウンターパートを含む発注企業と受注企業との「良好な関係性」を維持するために、企業間で抱える課題を克服し、影響を最小限に留めようと意識する。また、境界連結者は、「企業間の橋渡し役」として受注企業としての存在意義、発注企業の期待、それに対する役割も同時に意識する。境界連結者は、このような過程から発注企業と受注企業を含めた全体の舵取り役として振る舞うことによって、「発注企業と受注企業を主体的に誘導する必要性」を覚え、【課題の早期解決】を優先する意識に拍車がかかる。

境界連結者は、受注企業に対し、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、直属の【上司や責任者への働きかけ】によって、適切なアクションやカウンターパートへの反応のし方を仰ぐという行動をとる。また、早期解決のため、カウンターパートに対しては過去の成功経験を踏まえながら、自己裁量の範囲で考え得る手段やリソースを以って、適切、且つ慎重に、【ベストエフォートで対処】するといった行動をとる。

### 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、カウンターパートとの主張や認識の差異が両企業の運用プロセスや規定の違いから生じ、それらは「発注企業と受注企業の評価標準の相違」に起因していることに気づく。境界連結者は、「発注企業と受注企業の共通認識」を以って納得できるような代替案を、カウンターパートや受注企業内の関係者との間で構築するために、コンフリクトを両企業が足並みを揃えて【適応すべき状況】として捉え直す。

そして、境界連結者は、第一に、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ことによって「組織固有の基準やプロセスに対する正当性」を担保する必要性を意識する。また、同じように、発注企業にも固有な基準やプロセスのもとで「カウンターパートの置かれた立場」にも配慮しながら、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】の必要性を意識していく。

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「求められる役割を読み取る」ことによってカウンターパートの役割を考慮しながら、対処可能な範囲で収束手段として「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、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意識するが故に、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】を認識する。

### 3.3.3 顧客担当者の対処プロセス

3.3.2 節においてストーリーラインで示したプロセスは、境界連結者の認識と意識の変化、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。本項では、実際のヴァリエーションを用いながらストーリーラインで示したプロセスの分析内容について説明を述べる。ここでは、カテゴリーとそれを構成する各概念の解釈に焦点を置き、認識、意識、そして行動のカテゴリーグループ単位で説明を述べる。なお、各カテゴリーグループの文中ではM-GTAによって生成したカテゴリーを【】、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

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ーから構成した。自社を守ろうとする段階のカテゴリーグループ、カテゴリー、概念を Table 3-4 に示す。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。

#### 認識

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。

また、仲卸業者のカウンターパートへ提示した水産加工品の見積り額根拠に対して、エンドユーザーへ直接説明を求められたことを「所掌範囲を超えた無理な要求」と捉えた背景として、対象者 11 は次のように述べている。

“言った言わない、ですかね。見積りを書く前にこれ幾らぐらいですよと言ったことに対して、安い値段で言ってくる。(仲卸業者は)それを客に言ってしまったと。<中略>そこからのクレームをうちに流してくるんです。品物を見ていないので。クレーム処理も出来ないんで、エンドユーザーさんへ直接連絡してくれって言われるんです”

対象者 11 の発話から、見積額に関するエンドユーザーへの説明は、自らの役割や受注企業としての範疇を超えた要求であり、その役割は卸売業者のカウンターパートにあるという懸念を抱く状態が読み取れる。

このように、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】として捉えることが確認された。

## 意識

発電プラントの運用に必要とするカウンターパートからの情報開示が滞っている状態を「一担当としての義務」に基づいて改善しようと考えた状態を振り返り、対象者 5 は次のように述べている。

“一応両方上手くやらないと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。全体としての見える化です”

対象者 5 の発話から、プラントの運用を組織目的として念頭におき、カウンターパートの事情よりも組織目的を優先しようとする意識が読みとれる。

適切な検査を経て販売した車両部品に対して、カウンターパートから製造上の欠陥を主張された際に想定外な「費用の追加」を懸念する心境について、対象者 2 は次のように述べている。

“(設計上問題ないことを証明しても)認めないが故に、これは不具合品という扱いでお金を払わないとか、市場に出てユーザーがクレームして交換する場合交換費用の請求が毎月のように何百万から何千万単位で自分に送られてくるんですけど”

対象者2の発話から、販売した製品には欠陥がなく適切な品質であるにも関わらず、発注企業の都合や判断によって受注企業が被る収益的な影響を懸念している状況が読み取れる。

更に、飲食事業のサブリースにおいて、リース先(発注企業)の店舗立ち上げが契約で取り決めた時期から遥かに遅れている状況から、当初の計画で定めた「スケジュールの遅延」を懸念し、対象者10は次のように述べている。

“早くフラットな状態にしてですね、＜中略＞ここに関してはとにかく早く正常にする、オープンするための土台をつくる。＜中略＞私としては早く事業を開始しなければならないという所を重視していたからどちらかといえば時間の方が重要になってくる。”

対象者10の発話には、リース先の遅れによって、サブリース契約において受注企業が計画する事業の遂行も遅れることによって受注企業が被る間接的な影響を懸念する状況が窺える。

このように、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」を懸念し、【受注企業への損害】を意識することが確認された。

## 行動

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。

店舗用不動産の賃貸契約において、劣化状態が著しいにも関わらず、契約に則った物件として引き渡しを受けた際、「カウンターパートの主張に抵抗」した状況を振り返り、対象者7は次のように述べている。

“内装工事をしながら壁の工事をできないかとか考えました。まずは現状で渡すという契約になっているんだから、これが現状渡しなんだよと言われたのですが、それは通常の状態では無くて雨や虫が入ってくる状況でこれがまかり通りますか？と私から話をしました”

対象者7の発話から、引き渡された物件を使用できる状態に対処しようとする意識ながらも、カウンターパートの言いなりになるのではなく、正当な考え方を以ってその主張を是正しようとする行動をとったことと読み取ることができる。

更に、顧客から預かったクラウド・データのセキュリティーチェックに対する監査要請を受けた際、監査対象に関する社内規定を順守しようと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様から出ていたので、

先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。お客に言っている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、“お客に言っている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。

このように、境界連結者は、「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」する行動によって【乖離点を把握】していくことが確認された。

Table 3-4 生成された概念-自社を守ろうとする段階-

カテゴリー グループ	カテゴリー	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。
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。
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。

## (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。相手企業も考慮する段階のカテゴリーグループ、カテゴリー、概念を Table 3-5 に示す。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。

### 認識

客先である金融機関から個人情報や業務上の情報を、クラウド・データとして管理、保管する契約内容に対する解釈や捉え方の相違からカウンターパートとの「認識のズレ」を

感じた際の心境として、対象者9は次のように述べている。

“あくまでサービス提供上の契約なんですよ、個人情報委託されているという契約では無い。しかしお客さんは個人情報の取り扱いを業務委託していると言う訳です。うちは業務委託ではなくサービス提供上の契約ですと、でもそういっても意味が分かりませんと”

対象者9の発話では、カウンターパートとのコミュニケーションにおいて互いの考え方や意見を述べていくことで、契約内容に関する認識の相違が双方の食い違う主張の背景にあることに気づいていく状態を表していることが窺える。

商業用不動産をリースするにあたり、テナント企業との間で物件補修工事の責任範囲に関して生じた「トラブルの進展」によって営業活動が滞ることを懸念する状況を振り返り、対象者7は以下のように述べている。

“工事が出来ない、全てが止まるというのでこれはトラブルだなと、＜中略＞こちらとしては裁判所で話す様な見解で返し、向うは感情で返してくる様なやりとりでした。それなりの規模にある企業だったので、簡単に法的な話に発展してしまうだろうと”

対象者7の発話から、受注企業への損害を避けようとカウンターパートへ抵抗しながらも、発注企業の組織的規模を念頭に置いている状況が窺える。また、コンフリクトが長期化することで受注企業との関係性に及ぼす影響を懸念している状況が読みとることが出来る。このように、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】として認識することが確認された。

## 意識

サプライチェーンの一環として、海外から調達したプリンター機材の原材料を発注企業である製造業者へ販売した後に、収めた材料の品質レベルを巡って生じたトラブルに対し、「企業間の橋渡し役」として対処しよう意識した際の心境を振り返り、対象者12は以下のように述べている。

“間に入って妥協点を粘り強く(見つけられる努力を)続けていくしかないのかな、そうやっている内に(仕入れ先である)中国メーカーも品質レベルが上がってきて少しでも近づいてお客さんには使いこなして貰うという様なところもありますね”

材料の仕入れ先との事情を考慮しながら関係者全体の意見に対してバランスを取ることを念頭におきながら、サプライチェーン体制を確立していくという受注企業としての長期的な存在意義を意識していることが窺える。

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、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のだから一緒にやってみませんか、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、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。

このように、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、【課題の早期解決】を意識する。

## 行動

更に、受注企業の中で「上司や責任者に働きかけ」を行う背景について、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、発注企業へも配慮しなが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。

また、企業間で締結した契約内容に対する解釈相違を発端としたコンフリクトに直面しながらも、発注企業を配慮する行動として、カウンターパートに対して「ベストエフォートで対処」する状況を振り返り、対象者7は以下の様に述べている。

“契約書に基づいて合致しているか、していないか、していないけど答えるとすればこうだよねとなめて。答えられないものでも第三者機関のレポートも参照してくださいとか全部整理しました”

対象者7の発話は、受注企業側を守ろうと、発注企業の主張へ反発するのではなく、受注企業の認識に対して発注企業側の理解が得られる材料を、可能な範囲で適切、且つ慎重に精査しようとする行動であることが窺える。

このように、境界連結者は、直属の【上司や責任者への働きかけ】を行うことと並行して、カウンターパートに対しては【ベストエフォートで対処】することが確認された。

Table 3-5 生成された概念-相手企業も考慮する段階-

カテゴリ	グループ	カテゴリ	概念	定義
認識	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。
意識	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。
行動	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。



### (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。両企業の落としどころを見極める段階のカテゴリグループ、カテゴリ、概念を Table 3-6 に示す。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。

#### 認識

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、要求仕様に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。

飲食事業立ち上げプロジェクトにおいて、水産加工品の販売先である事業主の店舗の準備が、計画通りに進まないことを発端に生じた企業間コンフリクト収束のために、「発注企業と受注企業の共通認識」の必要性を認識した状況を振り返り、対象者 10 は以下の様に述べている。

“お互い出店決めてるし、人もアサインしてるし、その時点でお互い止めませんというのも知っているし。どちらかが前に進まなければならなくなるから関係性が悪くなるというよりはお互い仕方ないなという部分で割り切りながら、但し、ちゃんと会社間のコンペンセーション(補填)しましょうね、というのがお落としどころだから”

対象者 10 の“お互い仕方ないなという部分で割り切りながら”という発話は、互いが主張し続ける状態に対し、計画していた事業を開始しようと前向きに捉え直すとする姿勢が窺える。また、“会社間のコンペンセーション(補填)しましょうね、というのがお落としどころだから”という発話は、企業間コンフリクトを収束させる上で発注企業と受注企業双方が足並みを揃えるには、カウンターパートと関係者との間でコンセンサスを得られる

ような代替案を具体的に構築していく必要性を認識する状態を表していると捉えることが出来る。

このように、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】として捉え直すことが確認された。

## 意識

商業用不動産の賃貸料に関してテナント側との間に生じたコンフリクトを打開するために「カウンターパートの置かれた立場」を考慮する背景を振り返り、対象者8が次のように述べている。

“凄く考えます。＜中略＞この人(カウンターパート)は会社に帰ったらこういう話するだろうと、それならこっちはこういう事を用意してあげないと。回答用意するのは簡単では無いですけど、相手のことを考えるのは難しいことでは無いと思うんです”

対象者8の“この人(カウンターパート)は会社に帰ったらこういう話するだろう”という発話には、カウンターパートの上長や関係者を含め、テナントである発注企業側の理解を得ようと考えていることが窺える。つまり、コンフリクトを落ち着かせるための代替案として発注企業からもコンセンサスを得るには、発注企業からカウンターパートが与えられている役割や期待にも沿う内容である必要を意識している様子が窺える。

発電プラントの運営において生じたコンフリクトを収束させるための代替案を検討するにあたり、受注企業における「組織固有の基準やプロセスに対する正当性」も重視する心境について、対象者5は、次のように述べている。

“サラリーマンであろうがなかろうが一緒ですよ、結局チームとコンセンサス取らなければならぬので。バランスだと思っんですけど。会社として歩調を合わせるのは絶対必要なことで、言ってることがバラバラだと話にならないので一枚岩にならなければならぬ”

対象者5の“チームとコンセンサス取らなければならぬ”や、“言ってることがバラバラだと話にならないので一枚岩にならなければならぬ”という発話は、受注企業内の関係者を含め全体の意見を取り纏めようとする状態と読み取ることができる。企業間で構築する代替案には、受注企業の基準に沿いながら統一された、シンボリックな意見を反映する必要性を意識していることが窺える。

このように、境界連結者は、受注企業にある「組織固有の基準やプロセスに対する正当

性」を重視すると同時に、発注企業における「カウンターパートの置かれた立場」を考慮しながら、【発注企業と受注企業が納得する解決策】の必要性を意識することが確認された。つまり、境界連結者は、企業間コンフリクトを収束させる代替案には、受注企業と発注企業双方の関係者からコンセンサスを得る必要性を強く感じていることが示唆される。

## 行動

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、プラスの部分が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。その時に相手の役割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。

製造メーカーへ販売した自動車部品の不具合に対する見解の相違から、製造メーカーのカウンターパートとの間で生じたコンフリクトを収束させるための代替案として、具体的な「解決策の検討」を行った際の状況を振り返り、対象者 3 が次の様に述べている。

“大まかには、技術的なところになってしまいが、メーカーは自分たちの製品は問題無いこと確認していて、客はユーザーからのクレームは来ると、＜中略＞メーカーの考え踏まえたうえで客の方と一緒にエンジンテストで問題をみつけましょう、という提案をした。＜中略＞そうですね、いつもその場をつくっていたんですけど、硬直状態になってしまうので次のステップとしてそういった提案をしました”

対象者 3 の、“一緒にエンジンテストで問題をみつけましょう”という発話では、技術的な不備なく製品としての健全性を確保するというカウンターパートの役割に配慮し、発注企業としても納得のいく代替案へ舵切りをしようとする意向が窺える。また、そのような“提案をした”という発話には、両企業で足並みを揃えるために、対処可能な範囲でコンフリクトを収束させようとする意識が読みとれる。

このように、境界連結者は、【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」ことによって「解決策の検討」を行こと

が確認された。

更に、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たことが読み取れる。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。

このように、境界連結者は、解決策に両企業の評価標準を踏まえていることを担保するために、【関係者を巻き込む】ことが確認された。

受注企業として請け負ったスコープを履行する過程で、発注企業と取り交わした契約の要件定義に関する解釈の相違から生じたコンフリクトへ対処する過程で、契約内容の解釈相違によるトラブル再発への「予防と対策」の構築によってコンフリクトの収束を認識した対象者9は次のように述べている。

“売るときに営業はしっかりこちら辺も説明してから売って貰わないと困るよね、というのと我々もお客さんが来た時にここまで細かなもので無くとも、ここまで契約書を読みましたというチェックシートみたいなものを用意した方が良いという話になりました”

対象者9の発話は、両企業で感覚的にコンフリクトを収束させるのではなく、コンフリクト再発に対する予防策や、新たな取り決めを構築する重要性を感じていることが読みとれる。特に、“契約書を読みましたというチェックシートを用意したほうが良い”という発話から、発注企業からスコープを請け負う際に、その所掌範囲を明確に理解し、両企業でそれを示しておく必要性を認識していることが窺える。

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たことが示唆される。

Table 3-6 生成された概念-両企業の落としどころを見極める段階-

カテゴリー グループ	カテゴリー	概念	定義
認識	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意識すること。
意識	発注企業と受注企業が納得する解決策	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取得の必要性を意識すること。
行動	関係者を巻き込む	関係者を巻き込む	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	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。
	コンフリクトの収束	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。
		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。

### 3.4 考察

本章では、受注企業側の顧客担当者 13 名を対象に半構造化面接を行い、境界連結者が自己志向型の状態から利害の統一を図るプロセスと、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に、M-GTA によって探索的な分析を行った。M-GTA の分析結果から、24 概念、12 のカテゴリ、3 のカテゴリーグループが生成され、Figure 3-2 のプロセスモデルを構成した。構成したプロセスは、“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。本節では、段階ごとに関連研究との関連を述べる。

#### 1. 自社を守ろうとする段階

##### 認識、意識

自社を守ろうとする段階では、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。Pondy(1967)は、他者と目的が競合する場合にコンフリクトが顕在化することと指摘していた。森(2016)も、メンバーや上司からの期待にのみ同調し、外部集団との関係から求められる役割に差異がある場合、外部当事者との間の衝突源となることと述べている。本章においても、境界連結が認識している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や、自らの役割や受注企業としての範疇を超えた要求に対して懸念を抱く状態が確認された。Blake, Shepard & Mouton(1964)は、個々の職務範囲やバックグラウンド、組織インターフェースとしての役割がコンフリクトに対する行動を規定する要素として、大きく影響すると述べている。また、Mary(1997)は、成員は集団からの期待役割に固執し続けることが、コンフリクトの発生、更にはその収束を妨げる要因であることを指摘している。本章において、境界連結が自己組織の事業全体に及ぼす影響や、自己組織が被る収益的な影響に対して抱く懸念は、コンフリクトに対する行動を規定する要素として一致している。また、境界連結として、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を抱くことも確認された。

このように、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

ールの遅延」を懸念し、【受注企業への損害】を意識することが確認された。

## 行動

コンフリクトに対する初動として、自分の立場を優先し、カウンターパートに抵抗しようとする姿勢が確認された。これは、Olekalns & Smith(1999)で触れている、個人間コンフリクトの当事者がそれぞれの目的達成や考えを優先してしまう自己志向型の状態と一致する。また、企業間のギャップが表面化した状況に対して石井(2005)が述べている、当事者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、とも一致する。更に、相手組織との乖離を埋める必要性を意識しながらも、正当な理由を以って自己の考え方主張しようとする状態は、自組織に及ぼす影響を最小限に留めようとする境界連結者としての意識が表面化した行動である。

## 2. 相手企業も考慮する段階

### 認識、意識

Olekalns & Smith(1999, 2000)では、交渉過程において自己志向型である個人が、互いのニーズや関心を理解し、根本的な問題が無意識に浸透していく過程について指摘している。本章においても、互いの考え方や意見を述べていくことで、契約内容に関する認識の相違が双方の食い違う主張の背景にあることに気づいていく状態が確認された。更に、コンフリクトが長期化することで受注企業との関係性に及ぶ影響を懸念し、これがコンフリクトを捉え直すきっかけであることも確認された。また、Carsten & Paul(1995)や、Olekans, Smith & Kibby(1996)は、コンフリクトの当事者が他者志向型である場合の交渉のプロセスでは、双方が相手に配慮し、良好な関係性を意識すること指摘している。本章では、トラブルが悪化した場合に及ぼす影響度合いや、受注企業としての長期的な存在意義を問い直すという境界連結者としての意識変化を確認した。更に、松尾(2002)では、境界連結単位の特徴として、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。周囲への認識形成についてVerma(1998)は、プロジェクトマネージャーがコンフリクトの解決にも有用なサポートを得るために、コンフリクトの状態を関係者へ共有することを指摘している。本章では、コンフリクトを共通の課題として捉え直すことで、主張を全面に押し出す自己志向型の交渉プロセスから方向転換を図り、発注企業との関係性を重視しようとする境界連結者としての意識が確認された。



このように、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。

## 行動

本章では、境界連結者が企業間の調整役として対処しようとする意識から、コンフリクトの状況を上司や関係者へエスカレーションする行動が確認された。同時に、境界連結者が発注企業側の理解が得られる材料を可能な範囲で適切、且つ慎重に精査しようとする行動も確認された。これは、コンフリクトに対し、パートナーシップの促進や、適応的反応といった行動で対処する境界連結者の特徴的行動(Gauntner & Hansman, 2017)と一致している。つまり、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すことができた。

### 3. 両企業の落としどころを見極める段階

#### 認識、意識

本章では、境界連結者が成果物に対する受発注企業各々の基準や評価指標に潜在する差異を、コンフリクトの原因として捉え直すことを確認したが、これは、植田・丹羽(1996)が指摘するように、専門領域における知識の量と質の差を埋めるために問題を具体化するプロセスと一致する。また、松田・田隈(2015)は、コンフリクト当事者間で必要な妥協策を意識した収束行動を確認している。本章でも、境界連結者がコンフリクトの状況をポジティブに捉え直し、両企業でコンセンサスを得られるような代替案を構築する必要性を認識するプロセスを確認した。更に、藤井・鴻巣(2015)では、コンフリクトの当事者が互いの利益、不利益を理解しようとするプロセスを指摘している。本章でも、境界連結者が代替案に対する発注企業側のコンセンサスを(理解を)得るにあたり、発注企業からカウンターパートに与えている役割や期待にも沿う内容である必要性を意識する状態が確認された。同様に、境界連結者が、受注企業の意見を取り纏めようとする意識の変化も確認した。

## 行動

境界連結者がカウンターパートの役割に配慮し、発注企業としても納得のいく代替案を

構築しようと舵切りする行動は、コンフリクトの当事者が、互いの優先事項を把握しながら共通の課題を構築し、それを解決するという Olekalns & Smith(2003)の指摘するプロセスと一致している。また、Behfar, Peterson, & Mannix, et al(2008)は、プロアクティブな問題解決を図るには、成員が合意形成や役割分担といったようなコンセプトを形成していくプロセスを指摘している。本章では、境界連結者とカウンターパートが両組織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。つまり、コンフリクト当事者の懸念点や課題を具体化するために相手の役割を指標としていることが確認された。一方で、境界連結者は、自組織内へも同時に働きかけることから、両社が納得する解決策には、発受注企業を含めたコンセンサスを構築していく必要性も意識していることが窺える。

### 3.5 まとめ

本章では、研究課題1の「コンフリクトに対する認識、意識の変化」、そして研究課題2の「コンフリクト当事者がニーズや懸念点を集約する基準」に対し、M-GTAで構築したプロセスモデルを通して探索的に検証した。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ながら検証した結果、以下二点を明らかにした。

研究課題1に対して、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。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である。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。研究課題1に対して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。また、研究課題2に対し、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、カウンターパートが組織から与えられた役割がニーズや懸念点を集約する基準の1つであることを示した。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。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、本章では、組織の対外的役割を担う者が、コンセンサスを得るための要素を役割から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。このように、M-GTで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から、お互いのニーズや懸念点を集約することを示した。

## 第4章 プロジェクト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

本章では、研究課題1の「コンフリクトに対する認識、意識の変化」、そして研究課題2の「コンフリクト当事者がニーズや懸念点を集約する基準」に対して、コンフリクトを認識した当事者が衝突し合う状態から、どのような意識の変化を経て具体的な解決を図るのかを発注企業の視点から探索する。本章では、発注企業の各対象者に対し半構造化面接を実施し、Modified-Grounded Theory Approach (M-GTA) によるプロセスモデルの構築、検証を行う。

## 4.1 目的

3章では、協調方略と統合方略に焦点を置き、企業間コンフリクトの交渉プロセスを受発注企業の視点から検証した。しかしながら、企業間コンフリクトを対象とする場合、受発注企業という立場の違いや関係性も異なり、コンフリクト当事者の捉え方やその行動基準は必ずしも一様でない。つまり、発注企業における境界連結者の認知プロセス、そして、解決策のために共通したパースペクティブを構築するプロセスについては課題を残しており、発注企業の考え方、対処プロセスも考慮する必要があると考えられる。本章では、企業間コンフリクトに対して自己志向型の状態から交渉を進めるプロセス、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発注企業の立場から明らかにする。

## 4.2 方法

### 4.2.1 分析対象者の選定

本章では、発注企業のプロジェクト担当者を境界連結者(Boundary Spanner)として取り上げ、受注企業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。本研究の概念的枠組みを Figure 4-1 に示す。

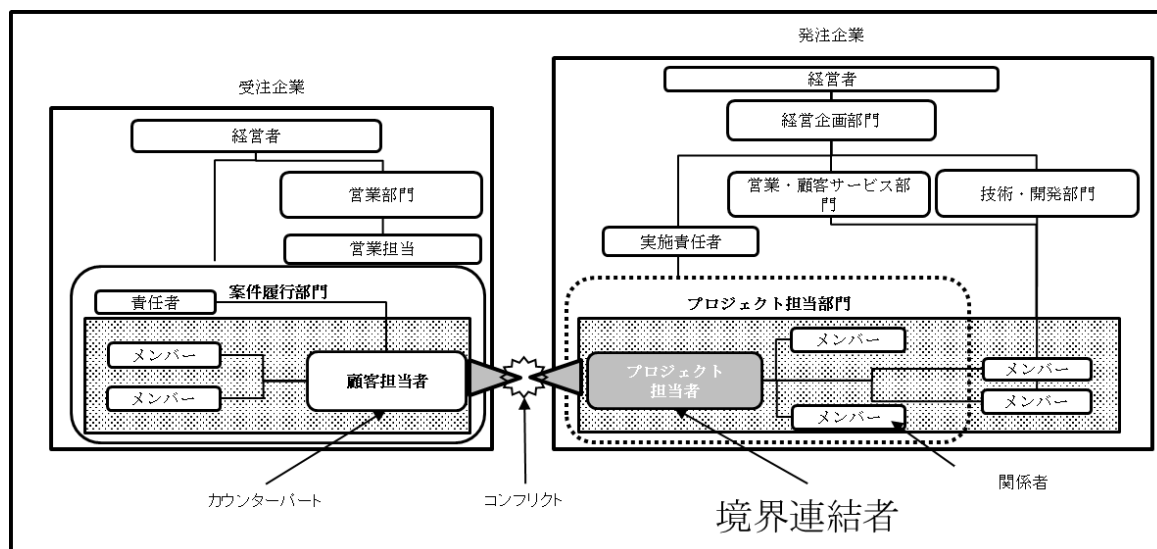


Figure 4-1 本研究の概念的枠組み

### 4.2.2 調査対象者

調査対象は発注企業側の境界連結者とし、発注者の立場から案件を管理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 11 名を選定した。本研究では、境界連結者のコンフリクト対処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 Table 4-1 に記す。

Table 4-1 分析対象者一覧

対象者	業種	担当案件	担当年数	年齢	性別
1.	情報・通信	インターネットサービスの拡販	3年	30代	男
2.	金融	経営企画(ツール開発)	5年	50代	男
3.	製造	発電プラント建設・保守	3年	40代	男
4.	卸売(製造)	総務(ビルメンテナンス)	13年	50代	男
5.	情報サービス	システム開発	5年	40代	男
6.	製造	社外ウェブサイト開発・運用	5年	40代	男
7.	医療・福祉	介護施設開発	10年	40代	男
8.	旅行	運用システムメンテナンス	3年	40代	男
9.	広告	新聞広告制作	32年	50代	男
10.	教育	コンテンツ制作	7年	30代	女
11.	医薬品製造	運用ツール開発	2年	50代	女

### 4.2.3 調査方法

本調査は、半構造化面接によるインタビューによって実施した。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、3章と同様の質問から対象者自身の語りを聴取し、これをベースデータとした。

質問事項:

- 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
- ③ ②の理由はなにか
- ④ 関係性を意識したきっかけはなにか
- ⑤ 収束に至った要因はなにか
- ⑥ ⑤はどの様に見極められたか
- ⑦ 何を以ってコンフリクトの収束と認識したか
- ⑧ カウンターパートの意見や反応をどの様に捉えたか
- ⑨ 如何に建設的な収束を試みたか

インタビュー調査は、2019年10月から2020年3月にかけて実施した。インタビューは、各調査対象者が希望する場所で、筆者本人が行った。調査対象者には事前に「調査協力者への依頼書」をeメールにて送付した。インタビュー時間は一人あたり45分から54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レコーダーによる録音と筆記により記録した。

### 4.2.4 分析手順

本章では、3章と同様に Modified-Grounded Theory Approach (M-GTA) の手順に基づいて分析を進めた。分析テーマは「プロジェクト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」と設定した。分析焦点者は、発注企業におけるプロジェクト担当者（境界連結者）とし、木下(2003)を参考に以下の手順によって分析を行った。



1. 逐語録に起こしたベースデータから、分析テーマに照らし合わせて境界連結者の認識や行動の具体例として考えられる発話箇所をヴァリエーションとして抽出した。
2. 分析対象者の認識や行動を一連の「うごき」として捉えることに留意しながら、ヴァリエーションを解釈、整理し、その内容を定義として文章化した。
3. 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説明できる概念として作成した。
4. 定義と概念に類似するヴァリエーションを分析ワークシートへ追記した。この作業にあたり、対極的または例外的なヴァリエーションを検討しながら定義と概念に修正を加え、その理由を理論的メモとして書き留めた。
5. ヴァリエーション、定義、理論的メモと概念名の整合性、そして、概念毎の関係性と類似性を分析ワークシートによって検討した。新たに重要な概念が生成されず、概念名と定義が確定された段階で概念が理論的飽和化の状態に至ったと判断した。11名というサンプル数は、理論的飽和化の判断に基づき調査の過程で確定した。
6. 生成した複数の概念の関係からカテゴリーを生成し、コンフリクトに対する対処プロセスの観点からカテゴリー相互の関係を検討した。
7. カテゴリーの構成に修正を加える作業を繰り返し、分析した内容をまとめた結果図を作成した。
8. 結果図をストーリーラインとして文章化した。

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、結果図を構築するカテゴリー間の関係について、モデル構築経験を有する識者2名、及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。具体的には、3章と同様に、カテゴリーを構成する概念間の関係、カテゴリー間の関係について恣意的な解釈の示唆、そしてストーリーラインの流れに対する問いかけを行い、妥当性を確保した。更に、生成した結果図に対する再現性を考慮し、M-GTAによって生成したカテゴリー相互の関係と結果図の整合性に対するフィードバックを調査対象者3名から受け、分析結果に反映した。

## 4.3 結果

### 4.3.1 企業間コンフリクトに対するプロジェクト担当者の対処プロセス

M-GTA による分析の結果、合計 24 の概念が生成された。これらの概念から 12 のカテゴリ、3 のカテゴリグループを生成した。分析により生成した概念とカテゴリを Table 4-2 に記す。

Table 4-2 コンフリクトに対するプロジェクト担当者の行動に関する概念とカテゴリー

カテゴリーグループ	カテゴリー	概念
認識	受注企業に対する不安	最終成果に影響を与える事態
		スケジュールに変更を来すような相談
		期待していた成果が得られない懸念
	企業間の障害	主張が相容れない
		受注企業との立場の違い
	最終成果への支障	要件に対する両企業の乖離
		プロジェクトに潜在するリスク
	コンフリクトの収束	目線合わせができた
		コミットメントが得られた
		成果や改善が見えた
意識	受注企業側が対処すべき問題	受注企業側が対処すべき問題
	両企業一体で対処する必要性	プロジェクトスコープの一部を補完
		パートナーとしての受注企業
		足並をそろえる
	両企業に有効な着地点	発注企業のプロジェクトを遂行
		品質や納期に対する優先順位
調整役であるカウンターパート		
行動	要求通りの成果を求める	要求通りの成果を求める
	関係者との間で目線の統一を図る	関係者との間で目線の統一を図る
	受注企業の実状を把握する	目指す形を有り体に伝える
		受注企業の目線からスコープを捉える
	要求内容を見直す	受注企業の許容範囲を汲み取る
		発注企業としての妥結案を定める
リスク分担を図る	リスク分担を図る	

カテゴリーから構成した結果図は、プロジェクト担当者が認識する企業間コンフリクトの対処プロセスである。プロセスモデルを Figure 4-2 に示す。

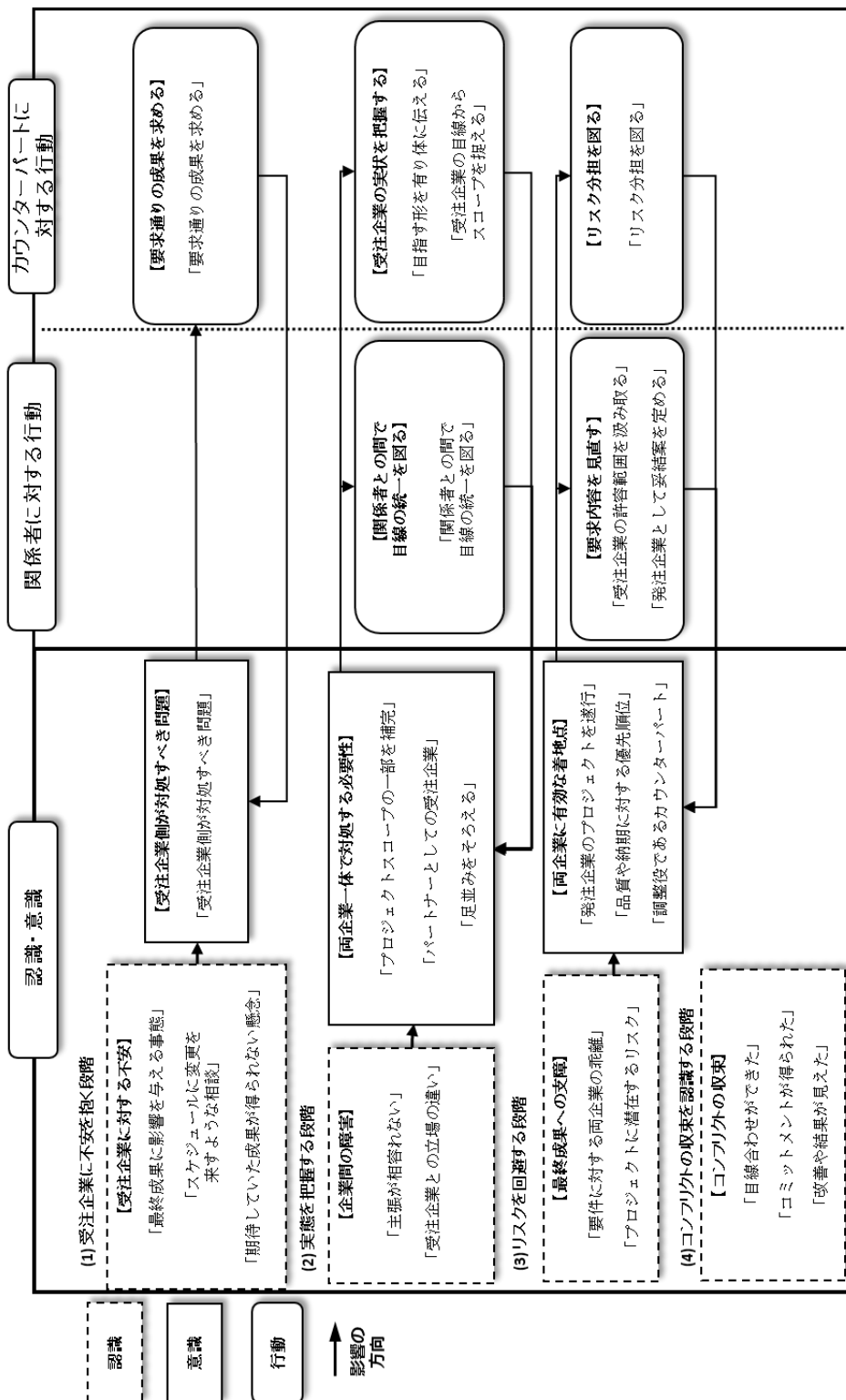


Figure 4-2 プロジェクト担当者が認識する企業間コンフリクト対処プロセスモデル

### 4.3.2 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. 受注企業に不安を抱く段階、2. 実態を把握する段階、3. リスクを回避する段階、そして、4. コンフリクトの収束を認識する段階、という4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を【】、概念を「」、概念のヴァリエーションを“ ”で表記する。

#### 1. 受注企業に不安を抱く段階

境界連結者は、委託したスコープを受注企業が履行する過程において、発注企業として求める品質やサービスといった「最終成果に影響を与える事態」が生じたり、カウンターパートからプロジェクトの「スケジュールに変更を来すような相談」を受けたりする。このような受注企業の履行状況を鑑みた境界連結者は、委託したスコープを管理する過程で「期待していた成果が得られない懸念」を抱き、プロジェクトの一環を委託した【受注企業に対する不安】を感じる。仕事を発注した立場である境界連結者は、発注企業が取り纏めるプロジェクトの内容を十分に理解したうえでその一環を請け負った【受注企業側が対処すべき問題】として考える。そして境界連結者は、想定外の事態や受注企業から持ち掛けられた相談に対して、受注企業の履行体制の改善を促したり、プロジェクトの重要性を主張したりしながら、カウンターパートに対して品質やサービスレベル、納期に関して「要求通りの成果を求める」。

#### 2. 実態を把握する段階

しかし、カウンターパートとの対話のなかで委託したスコープに対して互いの「主張が相容れない」状態から、スコープに求める役務や成果物に対する解釈の隔たりが「受注企業との立場の違い」に起因することと感じると、境界連結者はこれを【企業間の障害】として捉える。このような背景のもと境界連結者は、スコープの一部を委託した背景や理由を振り返り、「プロジェクトスコープの一部を補完」することができる専門的な知見、技術を有する「パートナーとしての受注企業」として、長期的な関係性を意識しながら受注企業への期待を維持する。境界連結者はこのような意識の変化を経て、受注企業と「足並みをそろえる」ことによって受注企業と目線を合わせ、最終成果に対して【両企業一体で対処する必要

性】を感じ、発注企業側【関係者との間で目線の統一を図る】。同時に境界連結者は、受注企業へスコープを委託した理由とその背景に対して理解を促すために、発注企業がプロジェクトで掲げるゴールやそれに対して設ける基準をカウンターパートに共有することによって、発注企業が「目指す形を有り体に伝える」。境界連結者は、このようなカウンターパートとのコミュニケーションを通して事実を把握するなかで、「受注企業が目線からスコープを捉える」ようになり、スコープに対する認識や履行面で抱える問題を含め【受注企業の実状を把握する】。

### 3. リスクを回避する段階

境界連結者は、このような状況からスコープに対する両企業の理解や履行面における問題から、「要件に対する両企業の乖離」に気づくと、企業間コンフリクトを「プロジェクトに潜在するリスク」として捉え直し、結果として【最終成果への支障】に繋がるという危機感を覚える。そして、担当者としての責任において、受注企業を適切に誘導しながら「発注企業のプロジェクトを遂行」するために、発注企業として求める「品質や納期に対する優先順位」を明確にすると同時に、最終成果を着実に創出するうえで受注企業の「調整役であるカウンターパート」の協力を得ながらプロジェクトを進めていく必要性を感じる。このようにプロジェクトへの危機感を抱く状態を経て、【両企業に有効な着地点】を探ろうと意識する。境界連結者が受注企業内でカウンターパートが調整出来得る部分を見極めながら「受注企業の許容範囲を汲み取る」ことによって「発注企業としての妥結案を定める」のは、受注企業の実状に照らし合わせて発注企業としての【要求内容を見直す】ためである。その結果、境界連結者は、発注企業内のコンセンサスを得ながら受注企業との間でスコープの要求内容を変えたり費用を補完したりすることで、プロジェクトが失敗する【リスク分担を図る】。

### 4. コンフリクトの収束を認識する段階

このような過程から、境界連結者は発注企業が抱えるリスクに対するカウンターパートとの共通認識を以て「目線合わせができた」と認識すること、期待する成果に対して受注企業や、リスク分担に対して受注企業から妥結案に対する「コミットメントが得られた」こと、もしくは、プロジェクトが失敗するリスクを回避できるような「成果や改善が見えた」ことを認識すると、これを【コンフリクトの収束】と捉える。

### 4.3.3 プロジェクト担当者の対処プロセス

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、意識の変化、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。本項では、実際のヴァリエーションを用いながらストーリーラインで示したプロセスの分析内容について説明を述べる。ここでは、カテゴリーとそれを構成する各概念の解釈に焦点を置き、認識、意識、そして行動のカテゴリーグループ単位で説明を述べる。なお、各カテゴリーグループの文中では M-GTA によって生成したカテゴリーを【】、概念を「」、概念のヴァリエーションを“ ”で表記する。

#### (1) 受注企業に不安を抱く段階

受注企業に不安を抱く段階は、プロジェクト遂行過程において【受注企業に対する不安】、【受注企業側が対処すべき問題】、そして【要求通りの成果を求める】というカテゴリーから構成した。受注企業に不安を抱く段階のカテゴリーグループ、カテゴリー、概念を Table 4-3 に示す。受注企業がスコープを履行する過程で生じる想定外の問題によって、期待通りの成果が得られないという懸念を抱きながら、その責任は受注企業に帰属しているという意識が示される。

#### 認識

たとえば、自社ビルのメンテナンスを委託したものの、実際の履行段階において「スケジュールに変更を来すような相談」を受けた際の心境を振り返り、対象者 4 は次の様に述べている。

“原因としてはそうなんですけど、単純に言うと私が投げた仕事を営業がうけるんだけどもそれが(履行フェーズになって)その通りなかなかいかないことが多いですね”

対象者 4 の発話には、委託前に受注企業の営業担当者と精査した作業工程通りに履行が進まないことから、自社ビル管理計画全体の進捗に影響を及ぼすような事態を懸念していることが読みとれる。つまり、受注企業からプロジェクトの進捗に影響を及ぼすような報告を受け、履行状態に対する不安を抱く状態を表している。

また、高齢者住宅プロジェクトにおいて、建築設計を委託するにあたり、「最終成果に影響を与える事態」を認識した際の心境を振り返り、対象者 7 は次の様に述べている。

“高齢者マンションを作るので損益計画を立てるわけですね、設計士から 120 部屋は取

れますよと言われ、＜中略＞設計し直したら 107 部屋しか取れませんでした、まずそういうことが起きる”

対象者 7 の発話には、受注企業の設計に誤りがあったことから、施設の運用が計画していた通りに出来なくなるという懸念を抱く状況が窺える。

更に、社外ウェブサイトの開発を外部委託した対象者 6 は、開発の履行過程において「期待していた成果が得られない懸念」を抱いた際の心境を振り返り、次の様に述べている。

“やっぱり見た目上はうまくできてるんだけども運用性を考えたときに全く正しい実装がされていない。＜中略＞でもこちらからするとまるっとお願いしてるわけだからこれは話したときには絶対問題は起こるなって言うのは思いました”

対象者 6 の発話から、ウェブサイトの開発が期待していた通りに進まなければ、発注企業として計画していたウェブサイトの運用が不可能となる懸念を抱く状況が窺える。

このように、境界連結者が担当するプロジェクトの「最終成果に影響を与える事態」が生じたり、「スケジュールに変更を来すような相談」を受けたりすると、外部委託で「期待していた成果が得られない懸念」を抱き、【受注企業に対する不安】を認識する。

## 意識

また、外部委託したコールセンター運用ツール開発の履行過程で、成果物の機能が発注企業の導入基準に満たない状態を、【受注企業側が対処すべき問題】として意識する心境を表す内容として、対象者 11 は次の様に述べている。

“サービスを導入するとき、向こう(受注企業)はプロで、われわれはアマチュアっていう位置付けですよ。開発したそのシステムを持ってる所がプロで、私たちはそれを信じて導入するのでアマチュアなので、プロはやっぱりある程度のコミットメントが必要だと思うんですよ”

対象者 11 の発話には、受注企業はプロジェクトの一部として請負ったスコープに対する全ての責任をもつべきという意識が表れている。自分たちが仕事の依頼主である、という立場から受注企業との関係性を捉えていることが窺える。

## 行動

新聞の広告制作を外部委託した対象者 9 は、成果物としての広告内容が想定していたものと異なっている状態において、制作会社に【要求通りの成果を求める】際の行動を表す内容として、対象者 9 は次の様に述べている。

“例えば、広告主のニーズとか、意図してることは何かとか、打開策はないのか、他の方



法はないか、そういうこともいろいろ探るし、あとは逆にいうと、制作会社に対しては他の方法、こういうことはできないか、とかはいろいろ言います”

対象者 9 の発話から、広告主から依頼された内容を新聞広告として着実に反映すべく、制作会社に対しては品質レベルを変えず、要望契約通りの成果を要求している状況が窺える。

Table 4-3 生成された概念-受注企業に不安を抱く段階-

カテゴリーグループ	カテゴリー	概念	定義
認識	受注企業に対する不安	最終成果に影響を与える事態	発注企業が求める品質やサービスといった成果に影響を来すような想定外の問題を認識すること。
		スケジュールに変更を来すような相談	プロジェクトの進捗に影響を及ぼすような事態を受注企業から報告されること。
		期待していた成果が得られない懸念	委託したスコープを受注企業が期待通りに履行できない状況と認識すること。
意識	受注企業側が対処すべき問題	受注企業側が対処すべき問題	発注企業が委託したスコープに対し、受注企業が責任をもって着実に対処すべきであると意識すること。
行動	要求通りの成果を求める	要求通りの成果を求める	プロジェクトを着実に遂行するために、品質やサービスレベル、納期といった要望を変えず、契約通りの成果を要求すること。

## (2) 実態を把握する段階

実態を把握する段階は、発注企業として求める成果に対する認識の相違を【企業間の障害】として捉え、【両企業一体で対処する必要性】を意識することによって【関係者との間で目線の統一を図る】と共に、【受注企業の実状を把握する】という行動の κατηγοリーを構成した。実態を把握する段階の κατηγοリーグループ、カテゴリー、概念を Table 4-4 に示す。受注企業に対して「要求通りの成果を求める」ものの、カウンターパートとの間で認識のズレを感じ、最終成果に及ぼす影響を鑑みながら受注企業への要求内容を見直すプロセスである。

### 認識

たとえば、社外向けウェブサイトの開発を委託したものの、その内容に対してカウンターパートとの「主張が相容れない」状態を振り返り、対象者 6 は次の様に述べている。

“運用性が考慮されていないものなので受け入れ難いって言う話を我々からはしたんですけども、向こう側からすると彼らは彼なりに考えているわけで、運用性よりもページの自由度のところ重視して今回開発しています、という話をされたんですね”

対象者 6 の発話は、ウェブサイトの開発において発注企業が最も重視している部分に対してカウンターパートとの認識が噛み合わず衝突する状況を表している。

また、融資の申し込み審査を効率的に行うツール開発を委託した際に、機能に対する考え方において、実際に運用する発注企業と「受注企業との立場の違い」を感じた際の心境を振り返り、対象者 2 は次の様に述べている。

“それがやっぱり彼らとしてそんなに問題とっていない、そういう風なところに技術的には高い低いと言うよりは現場では課題とはなっているんだけど彼らの認識で言うとそんなに問題ではないというところがいくつか発生するんですね”

対象者 2 の発話は、実際に実務で使用する発注企業が求める成果物に対して、技術的な優位性を主張する立場である受注企業に対して、観点ではなく実運用面を重視する立場にあるしている背景に受注企業から十分な理解が得られないため、受注企業との間で成果物に対する解釈の隔たりを認識する状況を表している。

このように、境界連結者は、発注企業として求める役務や成果物に対してカウンターパートとの「主張が相容れない」状態を「受注企業との立場の違い」に起因することと感じ、これを【企業間の障害】として捉える。

## 意識

【両企業一体で対処する必要性】を意識するにあたり、高齢者住宅プロジェクトにおいて、施設設計を委託した受注企業との間で依頼した内容に対する意見の衝突を繰り返すなかで「プロジェクトスコープの一部を補完」する受注企業として委託先を見直す際の心境を振り返り、対象者7は次のように述べている。

“金払っているのこっちなんだからやってくれよ、って言うんですけども、あまりにも委託している内容がプロしかできないから、私たちがじゃあいいですおりますよと自分で作ればいいじゃんと言われてもできないできない”

対象者7の発話から、発注企業では賄い切れない知見や技術を補完することができる受注企業に改めて期待を起す状態が読みとれる。

また、社外ウェブサイトの開発委託にあたり、成果物に対する解釈の隔たりを感じるなかで「パートナーとしての受注企業」との繋がりを考える状態を振り返り、対象者6は次のように述べている。

“やっていく中で確かに不満なところいっぱいあるんですけども結局とどのつまりこの先のプロジェクトとかいろいろ考えていくとここで大きくもめて決裂する方がデメリットの方が大きいんじゃないかっていうのがあったり、＜中略＞あと、愛着じゃないけどやっぱり1年やっているプロジェクトでだんだんそういう場がわくというかそういうのはありますよね”

対象者6の発話から、カウンターパートとの間で相交えない意見の主張を繰り返し続けることよりも、外部委託した背景や理由に立ち返り、受注企業との長期的な関係性を意識している状態が窺える。更に、インターネットサービスの拡販を受託した受注企業の販売成果が上がらない状態に懸念を感じながらも、受注企業と「足並みをそろえる」必要性を感じる心境を振り返り、対象者5は次の様に述べている。

“向こうは単純で、お金をかければ、人を雇えばというだけの話しかしないんだけど、それ以外の要因もたくさんあって、＜中略＞こうではないんですかというような話をしながら、じゃこうしていきましようかとやっていかないといけない”

対象者5の発話から、受注企業に対して発注企業の立場から要求を主張し続けるのではなく、プロジェクトの一部を委託した受注企業と視線を合わせ一体になる必要性を意識する状態が示唆される。

このように、境界連結者は、「プロジェクトスコープの一部を補完」することができる「パ

ートナーとしての受注企業」との関係性や期待を維持しながら「足並みをそろえる」ことによって【両企業一体で対処する必要性】を意識する。

## 行動

このような意識の変化を経て、自組織である発注企業の【関係者との間で目線の統一を図る】際の行動として、対象者3は次のように述べている。

“リスクの影響度をまず見て、その影響によってどこにエスカレーションするかって言うのは変わってくるんだけど、ほんとにもものすごい重要度が高くてコンフリクトの程度が激しい場合はチームの上司もしくは上にエスカレーションします。＜中略＞そこでなかなか話がかからない場合はグローバルな会議を開いてまず人のアベラビリティを確認する”  
対象者3の発話から、直面しているコンフリクトと、それによって生じるリスクの度合いを発注企業側の関係者へ共有することによって、発注企業全体の認識を統一しようとする状態が窺える。

また、情報システムの開発委託において、受注企業から発注企業へ派遣されたエンジニアのパフォーマンスに懸念を感じながらも、「受注企業が目線からスコープを捉える」状況を振り返り、対象者5は次の様に述べている。

“その社員と面談というか打ち合わせをして状況の確認、リーダーであったり何がどうダメなのと言う事実関係の把握ですかね。それも程度にもよるんですけども、その本人、派遣してもらってる人と話した方が早いとか、事実関係を確認するためその本人側の意見も聞いてみないと”

対象者5の発話から、発注企業が委託した要件に対する受注企業の理解や、履行面で抱えている問題など正確に把握し、受注企業として直面している問題を突き詰めようとする行動が読み取れる。更に、顧客としての立場に偏った状態から立ち返り、発注企業の「目指す形を有り体に伝える」際の心境について、対象者2は次の様に述べている。

“自分たちはここまでやりたいという目標値ってというのはそこで一度は共有するってことをしないと多分どこの方向に向かって何をやっていくんだと言う話になってしまうので”

対象者2の発話は、発注企業がプロジェクトによって創出しようとする最終成果に対して受注企業との目線が合わない状況を大きなリスクとして捉え、発注企業が掲げるゴールや、組織としての評価基準を受注企業と共有し、受注企業の理解を促そうとする行動として読み取れる。

Table 4-4 生成された概念-実態を把握する段階-

カテゴリー グループ	カテゴリー	概念	定義
認識	企業間の障害	主張が相容れない	契約に基づいた受注企業への要望に対して、カウンターパートと意見の衝突を認識すること。
		受注企業との立場の違い	業界標準や組織基準の違いから、スコープに求める役務や成果物に対する解釈の隔たりを認識すること。
意識	両企業一体で 対処する必要性	プロジェクトスコープの一部を補完	プロジェクトスコープの一部を委託した受注企業の専門性に期待を起すこと。
		パートナーとしての受注企業	スコープを外部委託した背景や理由を振り返り、受注企業への期待を維持することで、長期的に関係性を意識すること。
		足並をそろえる	目的に対して、受注企業と目線を合わせ一体になる必要性を意識すること。
行動	関係者との間で 目線の統一を図る	関係者との間で目線の統一を図る	直面しているコンフリクトの状態を関係者へエスカレーションすることによって、発注企業全体の認識を統一すること。
		目指す形を有り体に伝える	発注企業がプロジェクトで掲げるゴールや、それに対して設ける基準を受注企業と共有し、スコープとして委託した背景に理解を促すこと。
	受注企業の実状を 把握する	受注企業の目線からスコープを捉える	委託したスコープに対する受注企業の認識や履行面で抱える問題を事実として捉えること。

### (3) リスクを回避する段階

リスクを回避する段階は、【最終成果への支障】を避けるために【両企業に有効な着地点】を探ろうと意識し、【要求内容を見直す】ことで受注企業と【リスク分担を図る】という行動のカテゴリーを構成した。リスクを回避する段階のカテゴリーグループ、カテゴリー、概念を Table 4-5 に示す。プロジェクトへの影響を回避するために、具体的な行動を起こすプロセスである。

#### 認識

たとえば、カウンターパートと自組織関係者とのコミュニケーションを往復する過程で認識する「要件に対する両企業の乖離」について、対象者 2 は次のように述べている。

“ニーズの違いとか仕様の違いが明らかになった瞬間でしょうかね。打ち合わせとか重ねてそういう道導とかやっていく中で違っていくのが出てきた場合にある程度お互いがカバーしあうと思うんですよね。ただそれがカバーしきれずにできませんとか、もうそういう風に動かないって状況が出てきた時がコンフリクトなのかなと思います”

対象者 2 の発話から、発注企業と受注企業の間には、委託したスコープに対する乖離点が潜在していることを認識する状態を表している。

同じような状況において、「プロジェクトに潜在するリスク」を認識した際の心境について、システム開発を担当した対象者 5 は次のように述べている。

“内容の深刻さにもよるのですけれども、やっぱりお客さんから求められているものに対してアウトプット、成果物を出さなければいけないのでうちの場合はプログラムなんですけれど、そこが、あ、これだと多分納期に間に合わないとかそういうような状態に最終的になるのとなんとなく脳内でシミュレーションして無理だなと思った時ですね”

対象者 5 の発話から、コンフリクトの影響を受けることによって、担当するプロジェクトの目標達成や、最終成果が創出できないといった危機感を覚える状況が窺える。このように、境界連結者は、発注企業が委託した「要件に対する両企業の乖離」を「プロジェクトに潜在するリスク」として捉え直し、結果として企業間コンフリクトが【最終成果への支障】に繋がる危機感を認識する。

#### 意識

このような認識の変化を経て、「発注企業のプロジェクトを遂行」しようと改めて意識する状態を振り返り、対象者 11 は次のように述べている。

“私たちが日々仕事をしているので、なるべく開発したツール、導入したツールは、私が

使うんじゃないかって、例えばコールセンターのオペレーターさんが使うとか、他の人たちが使うので、その人たちの業務に支障が出るっていうのが、やっぱりつらいところですよ。ね。＜中略＞私のステークホルダーがちゃんと仕事ができるようにするために、私がいるっていうことですよ、プロジェクトオーナーは”

対象者 11 の発話にあるプロジェクトオーナーという表現から、受注企業を適切に導きながら自己の責任においてプロジェクトを成功させようと、ポジティブに意識している状況が読みとれる。

また、最終成果への影響を最小限に留めようと、最終成果の「品質や納期に対する優先順位」を意識する際の状況を振り返り、対象者 9 は以下の様に述べている。

“やっぱり期限があって決めていく、それからもちろん(発注企業の顧客である)広告主にとってみれば、キャンペーンに適した時期があるわけで、そこは変えられないっていうのがあるなかでどう調整してくかというところ”

対象者 9 の発話から、担当するプロジェクトにおいて、発注企業の顧客が広告を載せる時期を重要視していることが窺える。つまり、最終成果として納期を最優先事項として定め、受注企業に対して調整を図ろうとする意思を表している。更に、受注企業の「調整役であるカウンターパート」に期待を寄せる心境を語ったエピソードとして、対象者 10 は次の様に述べている。

“この人(カウンターパート)が後ろの人たち(受注企業)を動かしてくれると、うちの会社にとってプラスになるから、＜中略＞私がこの会社(受注企業)に対して、それぞれの担当者に行く(コンタクトする)わけにはいかないの。本来、この人が私の会社にとっていい動きをしてくれるとすごく助かるっていうのはありますか”

対象者 10 の発話から、カウンターパートには、発注企業側の意図を受注企業のメンバーへ適切に共有し取り纏めてもらいたいという意識が読み取れる。つまり、カウンターパートが受注企業の関係者を纏め、動かしてくれることへの期待を表している。

このように、境界連結者は、「発注企業のプロジェクトを遂行」するために求める「品質や納期に対する優先順位」の明確化を図り、受注企業の「調整役であるカウンターパート」の協力を得ながら【両企業に有効な着地点】を探ろうと意識する。

## 行動

このような意識の変化に伴い、「受注企業の許容範囲を汲み取る」状態を振り返り、対象者 2 は次のように述べている。

“やりとりをしていてどうしても最初の目標に達成できない、というように思っている瞬間が多分イライラしたりとかしてるんだと思うんですけど、それで物事を解決ができないとするならば当初あった目標であるとか、仕様に無理があるっていうようなことを考えてそれを下げるっていうのが手立てとしては最終手段なんですけれども、その状況に行き着いたらゴールを下げる、期待値を下げる、ということでしょうかね”

対象者2の“ゴールを下げる、期待値を下げる”という発話には、受注企業の調整役であるカウンターパートが受注企業内で実際に調整出来る範囲を見極め、発注企業としてのそれまで要求や主張を発注企業内で見直す行動を表している。更に、「発注企業としての妥結案を定める」背景として、対象者6は次の様に述べている。

“私としてはプロジェクトを止めたくなかった、なので最優先はこれですよ、だから上に対しては止めた方が損害になりますと言う話をして、で、その上でここだったらうちのグループで受け止められるので限界はここだという折衷案、これを使って交渉させてくださいという話でまとめました”

対象者6の発話では、受注企業に対して譲歩を図るために、発注企業のメンバーに対して働きかけて発注企業内で妥結案に対するコンセンサスを得ようとする意図が窺える。

また、高齢者住宅の開業時期までに施設の施工が間に合わない状態において、施工を委託した受注企業との間で【リスク分担を図る】際の対話について、対象者7は次の様に述べている。

“何か良いい落としどころないですかねという言う会話になる。(カウンターパートは)上になんとか言って現場の工員の数を増やしますので1週間ぐらいはそれで早められるかもしれませんが、お金はなんとかします、こちら(発注企業に対して)は、訪問検査を何とか20日以降に延ばしてもらえませんか?という話が出てきたのであじゃなんとかやってみますよ、といった具合でなんとなく両社で解決できることを増やしていく”

対象者7の発話は、両企業が許容できるリスクを勘案し、両社の所掌を分散しようとする柔軟な姿勢を表している。

このように、境界連結者は、受注企業の実状に合わせて【要求内容を見直す】にあたり、「受注企業の許容範囲を汲み取る」ことによって「発注企業としての妥結案を定める」。そして、境界連結者は受注企業を含めた全体最適化を通し、プロジェクトが失敗する【リスク分担を図る】。



Table 4-5 生成された概念-リスクを回避する段階-

カテゴリー グループ	カテゴリー	概念	定義
認識	最終成果への支障	要件に対する両企業の乖離	スコープに対する両企業の理解や履行面でのギャップを認識すること。
		プロジェクトに潜在するリスク	プロジェクトが失敗し、最終成果が創出できない危機感を覚えること。
意識	両企業に有効な 着地点	発注企業のプロジェクトを遂行	プロジェクト担当者としての責任において、受注企業を適切に導こうと意識すること。
		品質や納期に対する優先順位	最終成果を着実に創出するためにスコープのなかで優先すべき項目を発注企業として明確にする必要性を意識すること。
		調整役であるカウンターパート	発注企業の掲げる目標達成のために、受注企業を適切に誘導してくれるよう、カウンターパートに期待すること。
行動	要求内容を見直す	受注企業の許容範囲を汲み取る	カウンターパートが受注企業内で実際に調整出来る範囲を見極めること。
		発注企業としての妥結案を定める	受注企業の実状に照らし合わせ、スコープで許容する部分に対して発注企業内のコンセンサスを得ること。
	リスク分担を図る	リスク分担を図る	スコープの要求内容を変えたり、費用を補完したりすることで、プロジェクトが失敗するリスクを受注企業と補填し合うこと。

#### (4) コンフリクトの収束を認識する段階

コンフリクトの収束を認識する段階では、境界連結者が、両企業で足並みが揃う感覚や、発注企業として絞り出した妥結案に対して受注企業からコミットメントが得られたことを実感することで、カウンターパートとの間で【コンフリクトの収束】を認識する。コンフリクトの収束を認識する段階のカテゴリーグループ、カテゴリー、概念を Table 4-6 に示す。

たとえば、企業間で「目線合わせができた」ことを認識する際のきっかけを振り返り、対象者 2 は次の様に述べている。

“どうしても企業間取引といった場合には上への説明とか関連部署への説明とか、相手とのコミュニケーションとか発生するので、＜中略＞基本的には 100%相手のことが分かる事は無いので、ある程度共通の認識を持ってそこに向かって行くって動きになってきた時でしょうかね”

対象者 2 の発話は、受注企業が発注企業の目的に対して理解を深め、足並みをそろえた対処ができるという期待感を表している。また、受注企業から「コミットメントが得られた」ことをコンフリクトの収束と捉える状況について、対象者 4 は次のように述べている。

“やっぱり原因を解明してその原因を解決すればいいんですねということで、じゃあその時にどっちがどれぐらい折れれば解決するのか。＜中略＞調整したなかで合意した内容に収束すれば、完成しなくても道筋が見えた段階でコンフリクトがなくなる”

対象者 4 の発話は、具体的な結果が得られていなくとも、受注企業から妥結案に対するコミットメントが得られた時点でコンフリクトの収束を認識していることが窺える。

同じように、「成果や改善が見えた」と認識する状況について、対象者 11 は次のように述べている。

“ちょっとレスが早くなったとか、受け取りましたみたいなことは、取りあえず一両日中には来るようになったので。＜中略＞改善の兆しはみられたってところですね。それはいいことだと思うし、別に確かに、君は何をするんだっていうのは欲しいけれども、向こうがちゃんと企業さんとして、われわれの言ってることを真摯に受け止めてくれたっていうことに対しては感謝します、すごく。＜中略＞完全にソルブされたっていうことはないと思うんですね”

対象者 11 の発話から、受け持つ案件が停滞したり、プロジェクトが失敗したりするリスクの回避が図れたと認識した状態が窺える。

Table 4-6 生成された概念-コンフリクトの収束を認識する段階-

カテゴリー グループ	カテゴリー	概念	定義
認識	コンフリクトの収束	目線合わせができた	発注企業が抱えるリスクに対してカウンターパートと共通認識がもてたと認識すること。
		コミットメントが得られた	発注企業としての妥結案に対する理解が受注企業から得られたと認識すること。
		成果や改善が見えた	プロジェクトが失敗するリスクを回避できたことを認識すること。

## 4.4 考察

本章では、発注企業側のプロジェクト担当者 11 名を対象に半構造化面接を行い、境界連結者が自己志向型の状態から利害を統合するプロセスと、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に、探索的に分析を行った。本章における研究課題は、「境界連結者の認識から行動に至る変化のプロセス」であった。M-GTA の分析結果から、24 概念、12 のカテゴリー、3 のカテゴリーグループが生成され、Figure 4-2 のプロセスモデルを構成した。構成したプロセスは、受注企業に不安を抱く段階、実態を把握する段階、リスクを回避する段階、そして、コンフリクトの収束を認識する段階という 4 つの段階に大別した。本節では、段階、カテゴリーグループごとに関連研究との関連を述べる。

### 1. 受注企業に不安を抱く段階

受注企業に不安を抱く段階で境界連結者は、プロジェクト履行の過程で生じるトラブルに対して、発注企業としての立場からその責任が受注企業にあると意識する。

#### 認識、意識

プロジェクト過程で受注企業から受けた想定外な相談や要望に対し、境界連結者はプロジェクト遂行責任を負う立場からコンフリクトを認識していることが確認された。これは、異なる複数の要求や期待がストレス要因となりコンフリクトを認識するという Jadip(1998)の指摘と一致している。更に、発注企業の計画スケジュール全体に影響を及ぼすような事態を懸念したり、プロジェクトで計画していた成果が得られないといった懸念を抱いたりすることによって、境界連結者が描いていたシナリオとのギャップに対してストレスを感じている。高橋(1991)では、問題に対する裁量が少なく、コントロールが不可能と認識する場合、コンフリクトを強く感じることを指摘している。本研究でも、発注企業としての計画が実行不可能となる懸念を抱く状況からコンフリクトを認識していることが確認された。

#### 行動

Rahim, Magner & Shaprio(2000)では、コンフリクト当事者の自己志向性が強い場合に強制的な行動に移ることを指摘している。本章でも、受注企業に対して契約通りの成果を要求する行動の側面が確認された。このように、コンフリクトを認識する段階では、境界連

結者が、受注企業に対して仕事を委託した顧客という立場で受注企業との顧客関係性を捉えている。

## 2. 実態を把握する段階

実態を把握する段階は、境界連結者がプロジェクトへの影響を懸念し、コンフリクトの捉え方や受注企業に対する姿勢が変化する段階である。

### 認識、意識

コンフリクトの先行条件に着目した Schmid & Thomas (1972) では、相互依存の状態においても資源や機会を取り合う必要性が生じると、他方への干渉行為を起こすことを指摘している。本研究では、境界連結者がカウンターパートに対する主張を維持しながら衝突を繰り返すという自己志向型の状況が確認された。境界連結者が受注企業との間で委託したスコープに対する乖離点が潜在していることを認識する状態は、プロジェクトの主体である発注企業と、システムを構築するベンダ(受注企業)との間で、根本的に目標が異なる状態(西村・細野, 2010)を反映している。また、高松(2015)が指摘するコンフリクト要因としての集団断層による当事者間の「意識的な隔たり」が表面化している状態であるとも言える。

更に、松尾(1998)は、ステークホルダーを重視する姿勢が外部情報を適切に収集し、内部行動に変換する境界連結単位としての特徴であることを指摘している。本章では、プロジェクトの成果を重視する姿勢から、受注企業と目線を合わせ一体になる必要性を意識する状態が確認された。また、Bell & Song(2005)では、コンフリクトに対する統合方略において、当事者が他者志向型である場合に両者の関係性をポジティブに捉えることを指摘している。本章では、境界連結者には、発注企業の計画に必要な知見や技術を補完することができる受注企業に改めて期待を起こしたり、長期的な関係性を意識したりする状態が確認された。このように、実態を把握する段階では、発注企業という立場に固執する状態から脱却し、プロジェクトによって創出すべき成果のために自己志向的な振る舞いから他者志向的な意識に変化することが確認された。

### 行動

行動の面において、直面している問題や課題から生じるリスク度合いを発注企業側の関係者へ共有することによって全体の認識を統一しようとする状態は、コンフリクトを建設的に扱う場合に、当事者間で共通の目的や行動基準を要するという Rose & Shoham(2002)

の主張に当てはまる。更に、発注企業が委託した要件に対する受注企業の理解を促したり、受注企業が履行面で抱えている問題や、直面している問題を突き詰めようとしたりする行動は、コンフリクトに直面した当事者が相手のニーズや懸念点を引き出そうとする Weingart(1993)の指摘に当てはまる。同様に、プロジェクトの成果を求め、委託先との間にインタラクティブなコミュニケーション(赤塚, 2009)を促す行為にも相当する。更に、発注企業がプロジェクトで掲げるゴールや、それに対して設ける基準を受注企業と共有する行動も確認された。これは、交渉を進めるうえで自ら情報を与えることによって、相手の必要な情報を引き出す行動(Thompson, 1992)と一致している。このように、実態を把握する段階において境界連結者は、発注企業がプロジェクトによって創出しようとする最終成果に対して受注企業との目線が合わない状況を大きなリスクとして捉え、受注企業に寄り添いながら両社を主体的に纏めようとする意識や行動が確認された。

### 3. リスクを回避する段階

リスクを回避する段階は、プロジェクトに及ぶリスクを回避するために、受注企業との間で具体的な代案を構築していく段階である。

#### 認識、意識

千脇・坂爪(2007)では、利害関係にある当事者に潜在する目的意識や事実認識の相違が、プロジェクトの過程で認識されることを指摘している。本章では、境界連結者が、発注企業として委託したスコープに対する受注企業との乖離点を認識する状態を確認した。更に、コンフリクトの影響を受けることによって、受け持ったプロジェクトの目標達成や、最終成果が創出できないといった危機感を覚える状況が見受けられた。

このような危機感をきっかけとして、受注企業を適切に導きながら自己の責任においてプロジェクトを成功させようとポジティブに意識する状況は、Aldrich(2008)の指摘する、境界連結単位として両企業を適切に導きながらコンフリクトに対処しようとする意識と類似する。また本章では、担当するプロジェクトで最終成果を確実に得るための優先事項を定め、受注企業に対して調整を図ろうとする意識、更に、発注企業側の意図を受注企業のメンバーへ適切に共有し取り纏めてもらいたいというカウンターパートへ期待を抱く状態も確認した。Hawkins & Mohammad(2012)では、異なる組織の間では、ローカルルールや基準の相違を克服するために、コミュニケーションによって得られる互いの情報から共通のコンセプトを形成する必要性を述べている。つまり、発注企業の思いを受注企業へ浸透さ

せ、優先事項を共通した目標に置き換えるにあたり、カウンターパートが受注企業の関係者を纏め、動かしてくれることへの期待を表している。

## 行動

佐藤・荻原・内藤(2002)では、コンフリクト当事者が全体としての効用値が高く評価できるような代替案(ソリューション)に対して歩み寄りを示すこと指摘している。本章では、カウンターパートが受注企業内で実際に調整出来る範囲を見極め、受注企業に対して主張していた要求を発注企業内で見直すという境界連結者の行動変化が確認された。つまり、発注企業のプロジェクトに及ぶ影響や損害を回避するために、受発注企業を含めて全体最適の状態を構築しようとする意識が行動に反映されている。また、西井・小松・横溝(2003)は、コンフリクト解消のための代替案を評価し、最適な合意形成過程を経て全体最適となる様に適応させるプロセスを代替的適応行動と指摘している。本章では、受注企業に対して譲歩を図るために、発注企業のメンバーに対して働きかけて発注企業内で妥結案に対するコンセンサスを得ようとする行動が確認された。発注企業における境界連結者としての代替的適応行動は、両企業が許容できるリスクを勘案し、両社の所掌を分散しようとする境界連結者の行動に集約されている。Thomas(1976)は、コンフリクトへの行動プロセスとして、当事者の本質的な懸念の特定、代替案や代替的行動の創出と評価、双方が満足し得る選択肢の特定、といった過程を踏むことを指摘している。また、富山・長積・松永(2002)は、複数組織の間に生じるコンフリクトでは、妥協や競争という段階を経て協調関係を構築することを指摘している。一方で、Pondy(1967)は、当事者に認識され、一連の段階を経て対処されたコンフリクトの余波は、別のコンフリクトを生む先行条件となることと指摘している。本章では、発注企業の境界連結者にとって、受発注企業が共に足並みをそろえた対処ができる期待感が持てる状況や、発注企業の妥結案に対して受注企業からコミットメントを得たと実感することがコンフリクトの収束を認識する状態であることを確認した。特に、具体的な結果が得られずとも、プロジェクト失敗のリスク回避が図れたという認識に至ることによって企業間コンフリクトの収束を認識するプロセスは、発注企業における境界連結者の特徴と言えよう。

## 4. コンフリクトの収束を認識する段階

境界連結者は、カウンターパートとの相互作用プロセスを経て、コンフリクトの収束を認識する段階に至る。コンフリクトの収束を認識する段階では、カウンターパートとの間

で【コンフリクトの収束】を認識する。プロジェクトに及ぶリスクを回避するために、受注企業との間で具体的な代案や解決策を構築できる見通しが立ったり、リスク回避に確証が得られたりすることで、コンフリクトの収束を認識していく段階である。

#### **認識、意識**

Stephen(1997)は、コンフリクトに対する当事者の対処行動とそれに伴う相互作用の結果をプロセスモデルとして提唱している。Olekalns & Smith(2003)においては、コンフリクトの当事者が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の統合を図ることを明らかにしている。本章では、発注企業の境界連結者にとって、受発注企業が同じ目線で対処ができる期待感や、妥結案に対する受注企業のコミットメント、そしてプロジェクトリスクの回避を実感することでコンフリクトの収束を認識することを確認した。つまり、コンフリクト収束の捉え方は境界連結者の置かれた状況や立場によって異なるが、最終成果の創出を阻害する要因が取り除かれたことを認識する状態は共通している。



## 4.5 まとめ

本章では、研究課題1の「コンフリクトに対する認識、意識の変化」、そして研究課題2の「コンフリクト当事者がニーズや懸念点を集約する基準」に対し、3章と同様にM-GTAで構築したプロセスモデルを通して探索的に検証した。

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ながら検証した結果、以下二点を明らかにした。

研究課題1に対し、境界連結者は、両企業の理解や履行面での乖離を把握することで、スコープに生じる問題に対して受注企業との理解が相容れない状態から、両企業が一体となって対処すべく他者志向型へ動機付けられるプロセスを示した。境界連結者が受注企業とのコンフリクトを認識し収束に至るまでに、認識と意識、そして行動のプロセスには能動的な変化が見受けられた。また、研究課題2に対し、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、発注企業が受注企業へ委託したスコープが、コンフリクト当事者のニーズや懸念点を集約する基準の1つであることを示した。

本章では、境界連結者がプロジェクトの目標達成を最優先事項とし、受注企業に対する要求を代替したり、発注企業で補填したりすることでスコープを修正しながら両企業に有効な着地点を見極めていくという行動の変化を示した。発注企業にとって、受注企業へ委託したスコープはプロジェクトを構成する一部であるため、両企業で足並みを揃えた履行が必要である。しかしながら、特定の役務や成果物を外部委託する場合、発注企業と受注企業では専門領域や活動プロセスが異なることから要件の解釈には差異が生じ得る。このような理由から発生する不明瞭な要件は履行フェーズの追加作業として整理する必要があるため、発注企業がプロジェクトで管理すべきリスクと言える。したがって、委託したスコープに対する両企業の乖離をプロジェクトのリスクとして認識し、受注企業との間で適切に補填していくことが、最終成果の創出を担う境界連結者として合理的な交渉を進める一要因として考えられる。

## 第5章 テキストマイニングを用いた企業間コンフリクトの認識と行動分析

本章では、研究課題3の「帰属性と関係性がコンフリクトの認識や収束行動に与える影響」に対して、テキストマイニングを用いた定量的な分析を行い、3章、4章で構築したプロセスモデルとの比較を踏まえながら分析結果を検証する。

## 5.1 目的

3章、4章では、企業間コンフリクト当事者個々の認識と行動に焦点を当てる重要性を鑑み、質的研究手法によって対処プロセスを構築した。対処プロセスには、受注企業と発注企業の協調方略、統合方略で異なる特徴を確認した。しかしながら、2章で触れたように、企業間コンフリクトに対する当事者の相互作用を明らかにするには、境界連結者の認識や行動に与える影響も考慮する必要がある。

本章では、受注企業と発注企業のインタビューデータから発話の傾向や特徴を定量的に分析し、コンフリクトに対する認識や対処行動に影響を与える要因を検証する。

## 5.2 方法

### 5.2.1 分析対象

本章では、3章、4章で受注企業、発注企業のインタビュー対象者24名から収集した発話データ(近藤・増田・志田ほか, 2020; kondo, Masuda & Shida, et al, 2021)を分析対象とした。発話データは文単位に分け、計2,540のテキストデータを生成し、これを分析データとした。

### 5.2.2 分析手順

分析にあたっては、まず、発話データを定量的に検証するためにテキストマイニングを用いた。テキストマイニングによる分析は、品詞別出現回数、単語頻度解析、係り受け頻度解析によって分析データの全体像と発話の傾向を把握した。更に、文章の係り受けに焦点を置いた特徴表現分析によって発話の意味的表現から認識や行動の特徴を検証した。分析には、「Text Mining Studio ver. 6.3」を使用した。

コンフリクトに対する認識や対処行動に影響を与える要因を定量的に検証するには、分析データの全体傾向や特徴を把握する必要がある。テキストマイニングの手順としては、データに対する分かち書き処理、用語処理を行った上で、分析データ全体で使われている言葉の特徴や係り受けの傾向を把握するために、1. 品詞別出現回数単語/頻度解析、2. 文章クラスタ分類、3. 係り受け頻度解析を行った。更に、発話の意味的表現から受注企業、発注企業それぞれの特徴を検証するために、上述した各解析の結果を踏まえた係り受けグループを生成し、4. 特徴表現分析を行った。テキストマイニングによる分析手順の概要を、Figure 5-1に示す。

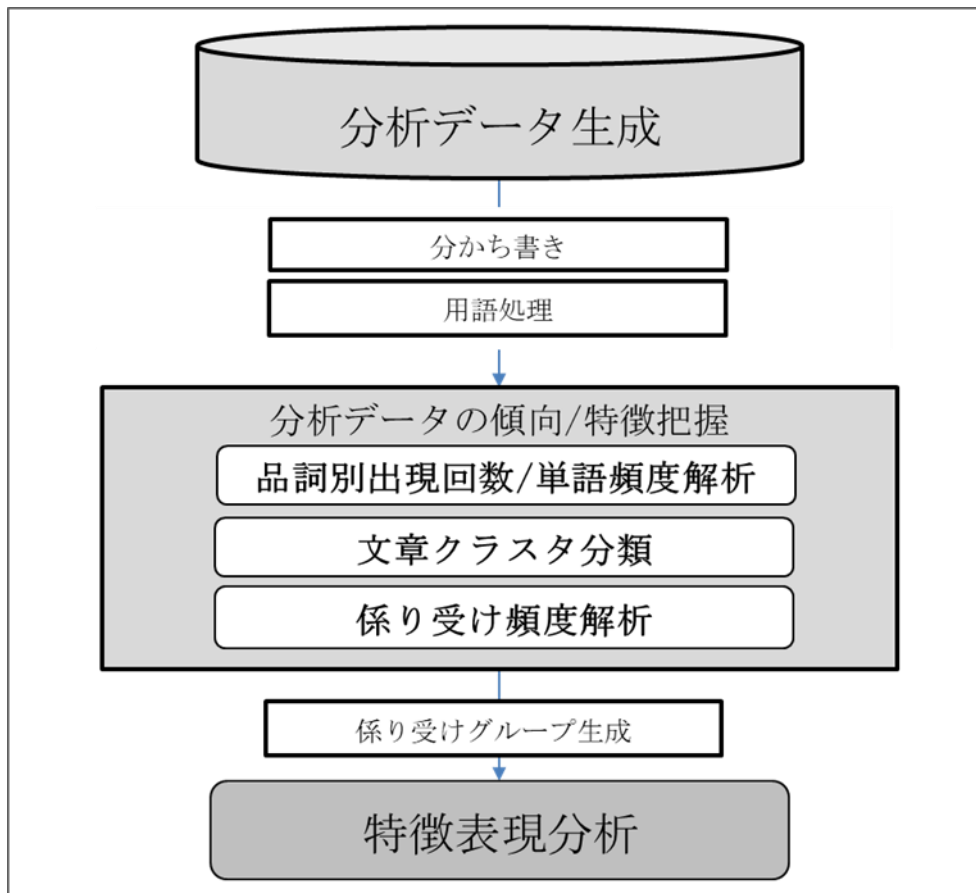


Figure 5-1 テキストマイニングの分析手順

分析データには、形態素解析と構文解析による分かち書き処理を行った。データは生の発話であるため、対象者によって表現が異なり、異表記の同義語、類義語が存在していた。また、発話データ入力において同意味でも異なる表記が混在しているため、用語処理を行った。具体的には、“お客”や“客先”といった類義語を代表語に置き換えた。類義語と代表語の一覧を Table 5-1 に示す。更に、“という”、“と言う”、“ていう”、“て言う”、などの言葉はユーザー辞書に連体詞として認識させた。尚、“そうですね”といった単語は分析対象から除外した。

Table 5-1 まとめ上げた類義語一覧

代表語	類義語						
お客さん	客	お客	客側	客先			
会社	企業	企業さん					
担当者	担当						
ベンダー	ベンダーさん	ベンダー先					
メーカー	中国メーカー	国内メーカー	メーカー側	メーカーさん			
業者	業者さん	業者側	輸送業者	物流業者	輸送業者さん	内装業者さん	外装業者さん
売り上げ	売上						
上司	部長	上長	うえ	責任者	取締役	社長	
分かる	わかる						
とる	取る						
エンジニア	エンジニアさん						
相手	ひと	人					
やりとり	やり取り						
向こう	向う	向こう側					
話す	話						
判断	決める						
対応	対処						
オーナー	オーナーさん						
クライアント	クライアント側						
サプライヤー	サプライヤー側						
テナント	テナントさん	テナント側					
パートナー	パートナーさん	パートナー企業	ビジネスパートナー				
取引先	取引相手						
家主	家主さん	家主さん側					
発注者	発注側						
営業さん	営業マン						
相手側	相手方						
部署	部門						
本社	本社側						
向う	向こう						
自分たち	自分達						
部長	部長さん						
作る	つくる						
いう	いう	という	ていう	と言う	て言う		
と言われる	と言われた	と言われて	といわれた	といわれて			
と思う	と思った	と考える	と考えた	と感じる	と感じた		

## 5.3 分析データの傾向と特徴の把握

### 5.3.1 品詞別出現回数/単語頻度解析/文章クラスタ分類の結果

分析データ全体における単語の出現回数を品詞別に確認したところ、12,714 の名詞、5,570 の動詞が確認された。更に、品詞詳細別出現回数を見ると、出現回数の多い名詞として、6,406 の一般名詞、648 の固有名詞人名、755 の固有名詞組織名、2,484 のサ変可能名詞、1,426 の副詞可能名詞を確認した。同様に、動詞では、4,414 の一般動詞、1,156 の非自立可能動詞を確認した。品詞詳細別出現回数の結果を Table 5-2 に示す。

Table 5-2 品詞別出現回数

品詞	品詞詳細	出現回数
名詞	一般	6406
名詞	固有名詞	43
名詞	固有名詞人名	648
名詞	固有名詞組織名	755
名詞	固有名詞地名	38
名詞	固有名詞国名	51
代名詞	なし	1505
名詞	副詞可能	1426
名詞	サ変可能	2484
名詞	サ変形容動詞可能	55
名詞	形容動詞可能	350
名詞	数詞	357
名詞	助数詞可能	98
名詞	助動詞語幹	3
動詞	一般	4414
動詞	非自立可能	1156
形容詞	一般	709
形容詞	非自立可能	200
形容動詞	一般	568
形容動詞	タリ活用	1
形容動詞	助動詞語幹	24
連体詞	なし	1649
副詞	なし	2357
助動詞	なし	15
助詞	格助詞	9
助詞	係助詞	0
助詞	終助詞	2
助詞	準体助詞	1
助詞	接続助詞	1
助詞	副助詞	110

また、品詞詳細別出現回数の結果を踏まえ、一般名詞、固有名詞人名、固有名詞組織、サ変可能名詞に限定した単語頻度解析を実施し、分析データ上で使われている名詞の内容を把握した。単語頻度解析の結果として出現頻度が上位 50 の名詞を Table 5-3 に示す。

Table 5-3 単語頻度解析結果

単語	品詞	品詞詳細	出現回数 受注企業	出現回数 発注企業
相手	名詞	固有名詞人名	189	163
会社	名詞	固有名詞組織名	74	138
上司	名詞	固有名詞人名	81	46
お客さん	名詞	固有名詞組織名	101	23
自分	名詞	一般	65	37
向こう	名詞	固有名詞組織名	46	53
担当者	名詞	固有名詞人名	58	37
メーカー	名詞	固有名詞組織名	87	3
トラブル	名詞	一般	44	29
状況	名詞	一般	38	35
コンフリクト	名詞	一般	4	68
仕事	名詞	サ変可能	28	40
部分	名詞	一般	55	10
営業	名詞	サ変可能	21	32
問題	名詞	一般	12	34
意味	名詞	サ変可能	17	24
感じ	名詞	一般	19	21
契約	名詞	サ変可能	13	26
ベンダー	名詞	固有名詞組織名	1	37
関係性	名詞	一般	9	29
説明	名詞	サ変可能	16	22
ケース	名詞	一般	9	28
社内	名詞	一般	12	25
開発	名詞	サ変可能	9	25
現地	名詞	一般	33	1
立場	名詞	一般	15	19
お金	名詞	一般	12	21
業者	名詞	固有名詞組織名	8	25
プロジェクト	名詞	一般	12	20
案件	名詞	一般	21	11
解決	名詞	サ変可能	14	18
現場	名詞	一般	18	13
交渉	名詞	サ変可能	25	6
発注	名詞	サ変可能	2	29
メール	名詞	サ変可能	16	14
形	名詞	一般	12	18
一緒	名詞	サ変可能	13	16
確認	名詞	サ変可能	15	13
お願い	名詞	サ変可能	7	20
状態	名詞	一般	14	13
テナント	名詞	固有名詞組織名	26	0
次	名詞	一般	11	13
対応	名詞	一般	16	8
程度	名詞	一般	6	18
業務	名詞	一般	1	22
作業	名詞	サ変可能	8	15
成果	名詞	一般	0	23
内容	名詞	一般	15	8
連絡	名詞	サ変可能	18	5
金額	名詞	一般	11	6



単語頻度解析の結果、分析データに出現する固有名詞組織名には、「メーカー」、「会社」、  
 など組織や団体を示すもの、固有名詞人名には、「上司」、「相手」など個人を示すもののほ  
 か、一般名詞には、「コンフリクト」、「プロジェクト」といった単語が確認された。

更に、分析データ中のことばの使い方（含み具合）が似ている文章をクラスタに分類し  
 た。分類に用いる単語の条件は頻度 5 回以上の一般名詞、固有名詞人名、固有名詞組織、  
 固有名詞地名、固有名詞、サ変可能名詞とし、30 のクラスタ数を設定した。分類手法は、  
 非階層型クラスタリング手法である K-Means 法を選択した。K-Means 法では初期条件とし  
 て、クラスタを形成する核となる個体（シード点）を与え、シード点と残りの個体との距離  
 を計算し分類する。そして、設定した収束条件を満たすまでシード点の変更を繰り返す方  
 法である。また、個体間ベクトルの距離は Cosine 類似度で算出した。Cosine 類似度とは  
 2つのベクトルの為す角度のコサイン値であり、以下の計算式によって求められる。

Cosine 式：-NTT データ数理システム, 2020 より抜粋-

$$\frac{\sum_k d_{ik} d_{jk}}{\sqrt{\sum_k d_{ik}^2} \sqrt{\sum_k d_{jk}^2}}$$

K-means では、類似度にデータ  $d_i$  とクラスタの重心との距離が最も小さいクラスタに  $d_i$  が  
 属するものとして  $d_i$  のクラスタへの配分を行い、クラスタの重心をデータの平均値で更新  
 する操作を繰り返す。文章クラスタ分類の結果を Figure 5-2 に示す。

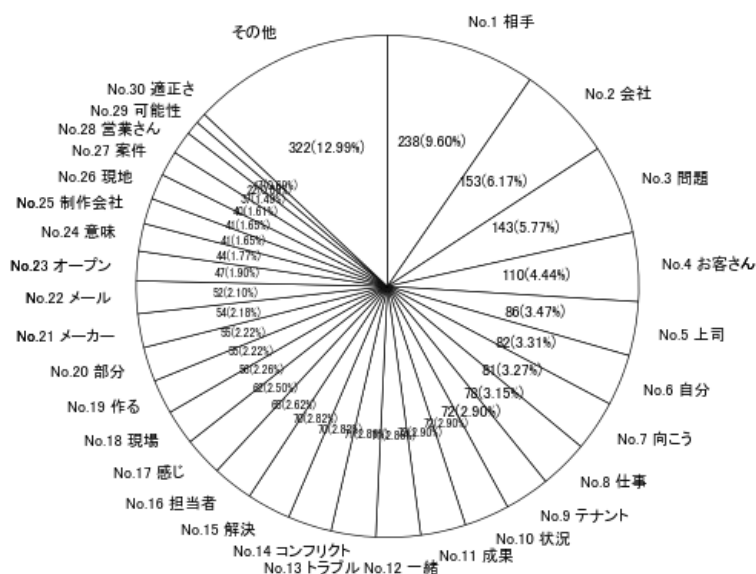


Figure 5-2 文章クラスタ分類の結果

文章クラスタ分類の結果、「相手」、「お客さん」、「上司」などの固有名詞人名、「会社」、「メーカー」など固有名詞組織名、そして、「問題」、「状況」、「成果」などの一般名詞が 30 のグループを特徴付ける単語として確認された。つまり、分析データの文章は主に、人や組織、そして具体的な話題を対象とした内容に分類されることを把握した。

### 5.3.2 係り受け頻度解析の結果

5.4.1 項で実施した解析では、分析データの文章が、固有名詞人名、固有名詞組織名、そして一般名詞を対象としていることを確認した。本項では、これらの名詞がどのような動詞に掛かっているか、係り受けのパターンをテキストの特徴として確認した。5.4.1 項で実施した解析結果から、一般名詞と固有名詞人名、固有名詞組織を係り元に指定し、一般動詞、非自立可能動詞、サ変可能名詞を係り先の対象とした。このような条件で 1 回以上出現する係り受け頻度解析を行った結果、計 3,899 の係り受けパターンが確認された。また、係り受けの特徴として、「お客さんー怒る」、「お客さんー揉める」の様に、同一名詞に複数の異なる動詞に係るパターンも多く確認された。つまり、テキストの特徴として、使われる名詞は一定の割合に限定されていることが確認された。そのため、係り先が複数ある名詞に焦点を絞るため頻度が 1 回の名詞は対象から除外し、3,899 の係り受けパターンのなかから頻度が 2 回以上出現する名詞を係り元として係り受け頻度解析を行った。その結果、計 2,492 の係り受けパターンが確認された。Figure 5-3 は、2 回以上出現する一般名詞、固有名詞(人名、組織名)を係り元として実施した係り受け頻度解析結果のうち、上位 50 パターンを抜粋した内容である。



助ける+したい」、「タイミング-動かす+したい」、「チャンス-変換したい」や、「トラブル-発展させない」、「担当者レベル-済ませたい」といった係り受けは、8. ポジティブな態度や要望を表している。加えて「場-設ける」や「内容-確認(する)」や「内容-精査(する)」、「場-説明(する)」といった、9. 具体的な対処行動を表す係り受け、「人間関係-維持」、「関係性-懸念する」、「印象-もってもら+できる」、「立場-考える」、「現場-反応」といった、10. カウンターパートや周囲との関係性や、関係者の反応を意識する状態を示す係り受けも確認された。一方、発注企業には、「コンフリクト-感じる」や、「ストレス-溜まる」、「成果-上がる+ない」、「販売成果-達成出来ない」といった、1. 受注企業に対する不安や要請を表す係り受け、「リスク-取らない」、「責任-負う+できない」、「向こう-ミス」、「相手-やる+べきだ」、「業者-やる+べきだ」など、2. 受注企業の責任を主張する係り受けが確認できた。次に、「シナリオ-崩れる」、「プロジェクト-止めたくない」、「ブランド展開+したい」、「発注目標-達成+したい」、「自分たち-実現+したい」、「クオリティ-下げる+べきではない」といった、3. ポジティブな主張を表す係り受け、更に、「課題-起きる」、「課題-解決」、「業務-改善」など、4. コンフリクトを課題として捉える状態を表す係り受け、「トラブル-原因」、「理由-知る+したい」、「トラブル-解決+したい」といった、5. 問題に向き合おうとする姿勢を表す係り受けも確認された。また、「ノウハウ-いる」、「ビジネススタンダード-合う」、「技術-取り入れる+したい」、「将来性-見据える」といった、6. 受注企業に対する期待を表す係り受け、「業者-付き合う」、「関係性-意識」、「関係性-壊す+ない」、「関係性-懸念」といった、7. 受注企業との関係性を意識する状態を表す係り受け、そして、「こちら側-埋める+べきだ」、「ケースバイケース-いく」、「方法-切り替える」、「折衷案-出す」、「プランB-用意する」、「折衷案-交渉+したい」、「期待値-下げる」といった、8. 譲歩する行動を表す係り受けも特徴として見受けられた。

また、受注企業、発注企業の分析データに共通して次の様な傾向を確認した。第一に、特定の名詞に複数の異なる動詞に係る係り受けパターンが多数抽出されている。第二に、「トラブル-起きる」、「コンフリクト-発生」の様に同じ意味を表す係り受けが異なる係り受けとして抽出されている。つまり、受注企業、発注企業の分析データで使われる名詞は一定の割合に限定され、係り受けパターンは一定の範囲で意味的に類似、もしくは同一であることが指摘できる。

## 5.4 特徴表現分析

### 5.4.1 係り受けグループの生成

5.3.1 項で実施した各分析の結果、分析データで使用されている言葉は、人や集団を表す名詞と、改善する対象や認識する事象に関する名詞に分類できることを確認した。また、5.3.2 項で実施した係り受け頻度解析の結果、受注企業、発注企業それぞれの分析データで出現する名詞は一定の割合に限定され、同様な意味を表すパターンが異なる係り受けとして抽出されることを確認した。このような分析データに対し、特徴的な係り受け表現を定量的に検証するため、主要な名詞を特定した上で、同じ意味を成す係り受けを1つの意味的な係り受け概念としてまとめ上げた。手順としては、まず、名詞の頻度分析を行い、受注企業と発注企業で共通、もしくは話題の対象として使われている主要名詞を特定した。その結果、頻度が1から4回までの名詞には、受注企業、発注企業何れかの対象者が使用する特有な名称や、専門的な名詞が多く、頻度5回以上では受注企業と発注企業で共通して使用されている名詞が多く出現していることが確認された。そこで、頻度が4回までの名詞は除外し、頻度が5回以上の一般名詞、固有名詞(人名、組織名)を抽出し、234の主要名詞を特定した。次に、抽出された234の主要名詞に対して、一般動詞、非自立可能動詞、サ変可能名詞を係り先として頻度が2回以上出現する係り受けパターンを抽出した。その結果、241の係り受けパターンが抽出された。更に、これら241の係り受けに対して自動マッチングを行い、計78の係り受けグループを生成し、係り受けの関係を考慮しながら対象とする話題を簡潔に表すグループ名を付けた。たとえば、「手間->かかる」「納期->かかる」といった係り受けグループには、「時間がかかる」というグループ名を付け、これを係り受け概念とした。尚、概念名を生成する過程で、係り元や係り先の意味が同一、もしくは対象とする話題が類似する係り受けは同グループに統合し、まとめ上げの補正を行った。たとえば、「人を巻き込む」という係り受け概念については、関係者の協力を仰ぐ話題に関する係り受けとして、「リーガル->巻き込む」、「相手->巻き込む」、という係り受けグループに、「聞く+できる->人」、「人->聞く」、という係り受けグループを統合した。そのようなグループには、必要に応じて発話の原文を参照し文節の意味を考慮しながらグループ名を生成した。その結果、計68の代表的な係り受け概念をまとめ上げた。Table 5-4は、計68のグループ名(係り受け概念)一覧である。

Table 5-4 係り受けグループ(係り受け概念)一覧\_①

	係り受けグループ ※追加した係り受けグループ	グループ名 (係り受け概念)
1	クレーム→来る 次→来る+ない 感じ→来る	クレームを受ける
2	メーカー→言う オーナーさん→言う そんなこと→言う 客→言う 先方→言う そういうこと→言う 向こう→言う こういうこと→言う	取引先から言われる
3	リーガル→巻き込む 相手→巻き込む 聞く+できる→人 ※ 人→聞く ※	人を巻き込む
4	メーカー→説明 人→説明 辺→説明 状況→説明	状態を説明する 状態を説明する
5	エンドユーザー→連絡 人→連絡 上司→連絡	相手先へ連絡する
6	非→認める 客→認める+ない	相手が非を認める
7	誠意→見せる 誠意→持つ	こちらの誠意を示す
8	会社→来る+ない	会社に来ない問題
9	コンフリクト→起こる そういうこと→起きる いざこざ→起きる コンフリクト→起きる+ない コンフリクト→発生 言う→コンフリクト ※ 言う→問題+ない ※	コンフリクトを避けたい
10	相手→営業 向こう→営業	取引先の営業
11	お客→言う 担当者→言う 問題→言う	落ち度を指摘する
12	人→話 担当者→話す	相手と話す
13	人→話す メーカー→話	組織と話す
14	人→違う 営業さん→違う	人によって違う
15	持つ→会社 言う→会社	取引先としての会社
16	状況→思う 会社→思う	取引先のイメージ
17	業者→変える 人→変える	取引先を変える
18	立場→言う 委託先→言う 発注→立場 ※	発注している立場
19	コンフリクト→感じる+ない	コンフリクトが緩和される
20	プロジェクト→考える 相手→考える	広い視野で考える
21	人→仕事	任せている仕事
22	手間→かかる 納期→かかる	時間がかかる
23	お金→払う お金→払う+ない	報酬を払っている
24	モチベーション→下がる	モチベーションが下がる
25	感じ→やる 人→やる	イヤイヤやる

Table 5-4 係り受けグループ(係り受け概念)一覧\_②

	係り受けグループ ※追加した係り受けグループ	グループ名 (係り受け概念)
26	問題→起きる	案件に生じた問題
	問題→起こる	
	起こる→問題	
	問題→発生 ※	
	最低家賃→発生 ※	
27	状況+?→メール	状況をメールする
	状況→メール	
28	代わり→取る	責任を取る
	責任→取る	
29	人→いる	人がいる
30	コンセンサス→取る	コンセンサスを取る
	コンセンサス→とる	
31	お客さん→契約	契約関係にある相手
	会社→契約	
32	向う→納得	相手の納得
	人→納得	
33	チーム→やる	解決への対処
	そういうこと→やる	
34	解決→方法	解決方法
35	折衷案→出す	折衷案を出す
36	言う→状況	回避したい状況
	足りる+ない→状況	
	いう→状況	
	言う→状態 ※	
37	コンフリクト→いう ※	違和感を覚える感じ
	起きる→コンフリクト ※	
	コンフリクト→思う ※	
	言う→感じ ※	
38	企業→作る	シナリオ通りに進める
	商品→作る	
	体制→作る	
	建物→作る	
	ブランド→作る	
39	成果→上げる	成果を上げたい
	成果→上がる	
	成果→上がる+ない	
40	人→関係	相手との関係性
	いう→関係性+ない	
	関係性→意識 ※	
	関係性→考える ※	
41	成果→出る+ない	成果が出せない心配
42	成果→出る	成果が出せる可能性
43	違い→いう	認識の違い
44	潮目→変わる	状況が好転する
45	部長→話	部長と相談する
46	人→いる+ない	必要な人がいない
47	人→持つ	スキルのある人がいる
	スキル→持つ	
48	コンタクト→とる	コンタクトをとる
49	会社→持ち帰る	会社に持ち帰る
50	行く→人	仕事に必要な人
	派遣→人	
	作る→人	
	持つ→人	

Table 5-4 係り受けグループ(係り受け概念)一覧\_③

	係り受けグループ ※追加した係り受けグループ	グループ名 (係り受け概念)
51	話->人	上層クラス
52	営業->人	カウンターパート
	担当->人	
	知る+ない->人	
	言う->人	
53	部長->来る	相手の上が出てくる
	人->来る	
	上司->来る	
	客先->行く ※	
	上司->行く ※	
54	開発->人	相手組織にいる人
	分かる->人	
55	メンバー->いる	チームメンバーを含める
56	受賞->人	受賞した人への影響
57	上司->思う	上司の意見を考慮する
	自分->思う	
58	業務->やる+したい	取引先で対処すべきこと
	向こう->やる	
59	自分->やる+できる	自分の責任を自覚する
	自分->やる	
60	使う->人	エンドユーザーへ説明する
61	期待値->下げる	期待値を下げる
62	思う->感じ	足並みを揃える感覚
	やる->感じ	
	いう->感じ	
63	コンフリクト->感じる	企業間コンフリクトを感じる
64	ケース->思う	リスクを感じる
	案件->思う	
	感じ->思う	
65	印象->残る	コンフリクトの余波
	コンフリクト->残る	
66	情報->出す	手段の情報
67	状況->聞く	状況を聞く
68	トラブル->起こる	カウンターパートとのトラブルに陥る
	トラブル->起きる	
	トラブル->いう ※	



## 5.4.2 特徴表現分析の結果

前項でまとめ上げた係り受け概念を単語として認識できるように「カテゴリーデータ」  
として分析データへ反映した。更に、受注企業の分析データには属性①を、発注企業の分  
析データには属性①以外を付随し、属性①と属性①以外で出現する係り受け概念としての  
単語を用いた特徴表現分析を行なった。特徴表現分析では、属性①と、属性①以外におけ  
る係り受け概念(単語)の特徴度合を、補完類似度( $W_i$ )に従って計算した指標値で表してい  
る。補完類似度( $W_i$ )を使用することで、係り受け概念としての単語が出現する頻度を属性  
①と属性①以外で比較する事が可能となる。補完類似度( $W_i$ )の式を以下に、式の各記号一  
覧を Table 5-5 に示す。

補完類似度( $W_i$ )式 -NTT データ数理システム, 2020 より抜粋-

$$W_i = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + c)(b + d)}}$$

Table 5-5 補完類似度式にある各記号a, b, c, dの意味 -NTT データ数理システム, 2020 の  
一部を筆者編集-

	属性 ①	属性 ①以外
単語 $W_i$ (係り受け概念) の出現頻度	<b>a</b> :属性①に属する行の 係り受け概念 $w_i$ の出現頻度	<b>b</b> :属性①に属さない行の 係り受け概念 $w_i$ の出現頻度
単語 $W_i$ 以外(係り受け概 念) の出現頻度	<b>c</b> :属性①に属する行の係り受け 概念 $w_i$ 以外の語の出現頻度	<b>d</b> :属性①に属さない行における 係り受け概念 $w_i$ 以外の語の出現頻度

補完類似度( $W_i$ )の式より、 $a$ と $d$ が大きい場合に $W_i$ も大きくなり、係り受け概念としての  
単語頻度が大きいものと判断できる。

特徴表現分析の結果より、受注企業側、発注企業側それぞれの単語出現頻度を抽出した。  
まず、受注企業を対象とした特徴表現分析の結果を Figure 5-4 に示す。尚、特徴表現分析  
の結果に示す「全体頻度」は、テキスト全体に渡って出現する単語の頻度を示し、「属性頻  
度」はその属性内における単語の出現頻度を示す。つまり、属性頻度と全体頻度が同じ値  
を示す係り受け概念は、受注企業か発注企業の何れかに特有な概念であり、また、属性頻  
度が全体頻度より低い値を示す係り受け概念は、受発注企業の両方に確認され、相対的に

頻度の高い概念を示す。

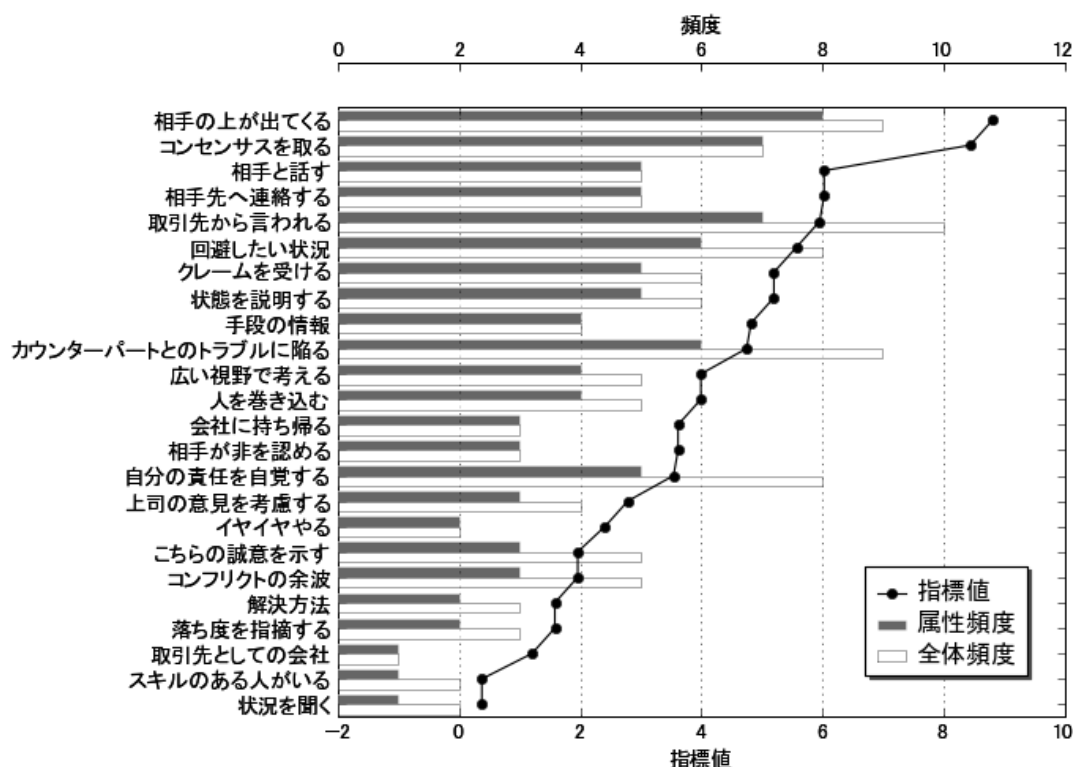


Figure 5-4 受注企業を対象とした特徴表現分析の結果

分析結果から、属性に偏って出現する係り受けの特徴度合を表す指標値が 10 以上の範囲では、「コンセンサスをとる」、「相手の上(上司)が出てくる」という係り受け概念が確認された。また、指標値が 4 以上 6 以下の範囲に焦点を当てると、「クレームを受ける」、「取引先から言われる」、「カウンターパートとのトラブルに陥る」といった 1. 発注企業側のクレームや反応に対してネガティブな感情を表す係り受け概念が多く確認できる。更に、指標値が 2 以上 4 以下の範囲では、「会社に持ち帰る」、「人を巻き込む」、「上司の意見を考慮する」など 2. 関係者との協調を表す係り受け概念や、「回避したい状況」、「広い視野で考える」、「自分の責任を自覚する」といった 3. 受注企業全体に及ぶ損害や影響への懸念を表す係り受け概念が確認できる。このように、顧客担当者には取引先関係者の反応や発言をネガティブなものとして認識しコンフリクトとして捉える傾向や、組織や上司、周囲のメンバーとの関係を意識する傾向が指摘できる。受注企業の特徴表現分析結果において、「コンセンサスをとる」という係り受け概念が高い指標値を示していることから、関係者を

巻き込むことによって協調を図りながら組織内外のメンバーと意思を統一し、コンフリクトに対処していることが示唆される。

次に、発注企業を対象とした特徴表現分析の結果を Figure 5-5 に示す。

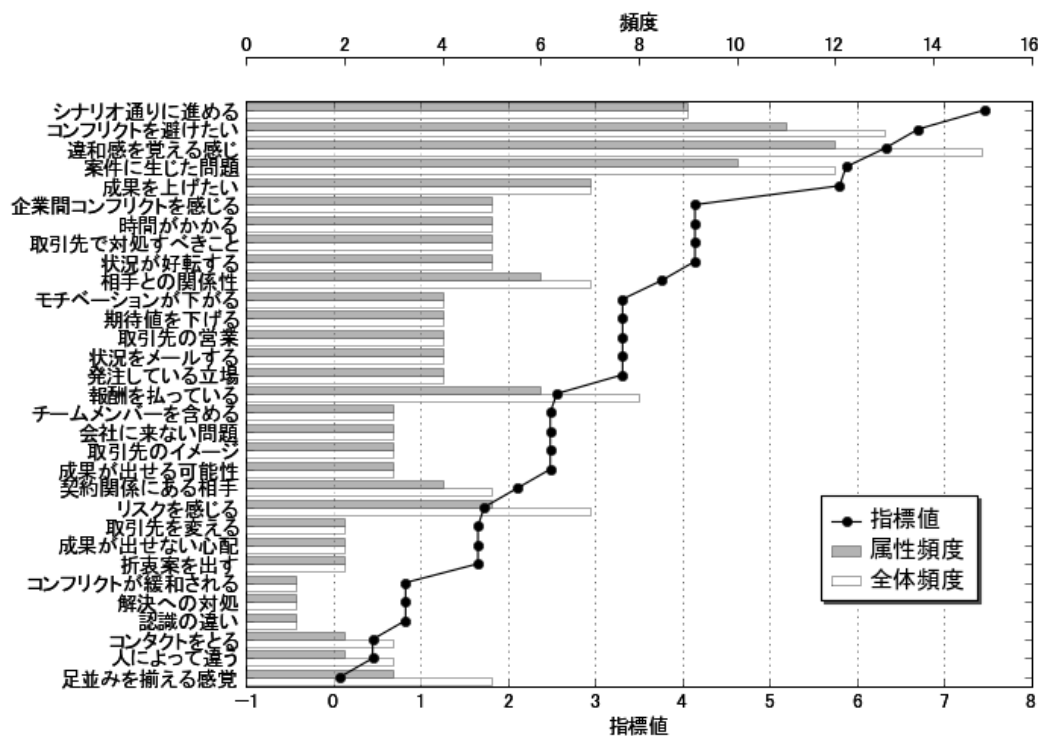


Figure 5-5 発注企業を対象とした特徴表現分析の結果

発注企業の対象者には主に、改善すべき具体的な対象や、対処すべき事象といった話題に関する係り受け概念が確認された。特に、指標値が4以上の係り受け概念には、「シナリオ通りに進める」、「案件に生じた問題」、「成果を上げたい」「時間がかかる」、といった1. 成果を重視している係り受け概念が確認された。指標値が2以上4以下の係り受け概念には、「リスクを感じる」、「モチベーションが下がる」、といった2. 案件進捗に影響が及ぶことに対する懸念を表す係り受け概念や、「発注している立場」、「報酬を払っている」、「取引先で対処すべきこと」といった3. 顧客関係性から受注企業を捉える状態を表す係り受け概念が特徴として確認された。また、「成果が出せる可能性」、「足並みを揃える感覚」、「期待値を下げる」、「折衷案を出す」といった4. 前進しようとする状態を表す係り受け概念や、「相手との関係性」、「契約関係にある相手」といった5. 受注企業との関係を考慮する状態

を示す係り受け概念も確認された。このように、発注企業の特徴表現結果から、発注企業はプロジェクトの成果を重要視し、委託した仕事への影響や進捗度合に強い懸念を抱くことが考えられる。そして、顧客という立場に偏りながらも、直面しているトラブルを打破するために受注企業との協調意識を以て対処することが示唆される。

## 5.5 考察

受注企業と発注企業で協調方略、統合方略のプロセスが異なる背景には、顧客関係に伴う立場や環境の違いがコンフリクトに対する認識、行動に影響していることが考えられる。本章では、研究課題3の、組織役割に対する帰属性と組織内外メンバーとの関係性がコンフリクト当事者双方の認識や行動に与える影響について、インタビューデータに対する定量的な検証を進めた。本節では、3章、4章の質的研究で構築したプロセスモデルとの比較を通し、帰属性や関係性がコンフリクトの認識と収束行動に与える影響について考察を述べる。

5.3.1項では、インタビューデータに頻出する単語を抽出し、インタビュー対象者の語りで使われている単語の全体的な傾向を確認した。その結果、名詞には、組織や団体、個人を示すもの、そして話題の対象となる単語に大きく類別できることが確認された。このようなテキストの特徴を意味的に解釈するため、5.3.2項では、出現回数の多い名詞と動詞との係り受け分析を行った。係り受け分析の結果から、受注企業、発注企業に共通している係り受けパターンと、それぞれに特徴的な係り受けパターンが確認された。受注企業と発注企業に共通する係り受けには、コンフリクトやトラブルを感じるというネガティブな係り受けや、問題や課題を認識するという係り受けが確認された。Schmid & Thomas (1972), Dessler (1980)は、相互依存の状態における構造、パワーバランスといった先行条件の下で、緊張や抑圧などの要因からコンフリクトが生じることを指摘している。5.3.2項で確認されたネガティブな係り受けは、緊張や抑圧を表しており、これら関連研究の指摘と一致する。更に、受注企業に特徴的な係り受けには、カウンターパートに対する反発を表す係り受け、ポジティブな対処行動を表す係り受けが確認された。また、発注企業に特徴的な係り受けとして、不満を表す状態から、コンフリクトを別の視点で捉える状態を表す係り受けや、問題に向き合おうとする姿勢を表す係り受けが確認された。3章では、受注企業の境界連結者が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。また、4章では、境界連結者が受注企業との理解が相容れない状態から、両企業が一体となって対処すべく他者志向型へ動機付けられるプロセスを示した。このことから、コンフリクトを対立状態から具体的な問題や課題などに置き換えることによって対処していることが読みとれる。つまり、5.4.2項の係り受け分析から導出した結果は、研究課題1の「コンフリクトに対する認識、意識の

変化」に対し、3章、4章のプロセスモデルで確認した結果を裏付けることができる。

5.4.1項では、異なる係り受けでも同じ意味合いをもつものを纏めることによって、受注企業と発注企業それぞれの特徴表現を分析した。特徴表現分析の結果から、受注企業には、コンフリクト対処において上司やメンバーを巻き込んだり、外部組織を含めコンセンサスを取ったりしながらコンフリクトに対処しようとする特徴を指摘した。次に、発注企業には、コンフリクトによって生じる影響を避け、担当するプロジェクトに対する責任を果たそうとすることを重視する特徴を指摘した。Blake, Shepard & Mouton(1964)が提唱したグリッドモデル(Managerial Leadership Grid)は、管理者が人間関係を含めた職場環境を重視するか、生産性や結果を重視するかという2次的関心に軸を置いている。また、Adams(1980)は、境界連結者は、組織や役割に対する帰属性と、組織全体、組織メンバー、外部組織との関係性から影響を受けることを指摘している。受注企業、発注企業の立場から捉えた場合、上述した帰属性や関係性がコンフリクト対処行動に影響を与える要因として考えられる。これら関連研究の指摘に基づき5.4.2項の特徴表現分析結果を考慮すると、コンフリクトの認識と対処プロセスにおいて、受注企業の境界連結者は関係性から影響を受ける一方で、発注企業の境界連結者は帰属性の影響を受けると考えることが出来る。つまり、組織内外メンバーとの関係性を意識する場合、全体最適としてのコンセンサスを構築する行動を促し、また、組織役割に対する帰属性を意識する場合、個々が課せられた目標に及ぶリスクを排除する行動を促すことが示唆される。また、研究課題2の「コンフリクト当事者がニーズや懸念点を集約する基準」に対し、3章のプロセスモデルでは、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、カウンターパートが組織から与えられた役割を基準にニーズや懸念点を集約することを示した。そして4章では、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、発注企業が受注企業へ委託したスコープを基準に、受注企業のニーズや懸念点を集約することを示した。つまり、5.4.4項の分析結果を踏まえると、組織役割に対する帰属性や組織内外との関係性は、企業間コンフリクトに対する境界連結者の行動特性に影響を与える要因として捉えることも出来る。

## 5.6 まとめ

本章では、研究課題3の「帰属性と関係性がコンフリクトの認識や収束行動に与える影響」に対してテキストマイニングを用いた定量的な分析を行い、3章、4章で構築したプロセスモデルとの比較を交えて検証した。境界連結者は組織のインターフェース的役割を担うため、コンフリクトに対する認識や行動は、組織役割や権限に対する帰属性、そして組織内外メンバーとの関係性といった要因から影響を受けることが指摘されていた。本章では、受注企業と発注企業のインタビューデータ全体で使われる発話の傾向や係り受けのパターンを把握し、コンフリクトに対する認識や行動に対する受注企業と発注企業それぞれの特徴を分析した。その結果、受注企業の境界連結者には、組織内外メンバーとの関係性を重視しながらコンフリクトへ対処する傾向を明らかにした。また、発注企業の境界連結者には、プロジェクトの結果を重視しながらコンフリクトへ対処する傾向を明らかにした。更に、上述した分析結果を3章、4章で構築したプロセスモデルを踏まえて検証した結果、境界連結者が関係性を重視する場合にはコンセンサスを構築する行動が促され、帰属性を意識する場合にはプロジェクトに及ぶリスクを排除する行動が促されることを示した。

このように、実際の組織活動において、組織役割に対する帰属性や組織内外メンバーとの関係性は、受け持つ案件やプロジェクトの重要度、そして周囲の意見や反応といったものに置き換えられ、コンフリクトの対処行動に影響を与える1要因であると考えられる。

## 第6章 結論

本研究は、コンフリクトマネジメントを実務へ応用するにあたって有用な知見を得るために、企業間コンフリクトの認識から収束に至る一連の対処プロセスを事実として一般化することを目的とした。この目的のため本研究では、以下の3点を研究課題として設定し、分析焦点としての境界連結者が外部委託において生じるコンフリクトを認識して収束するまでのプロセスを構築し、それを検証した。

研究課題 1: コンフリクトに対する認識、意識の変化

研究課題 2: コンフリクト当事者がニーズや懸念点を集約する基準

研究課題 3: 帰属性と関係性がコンフリクトの認識や収束行動に与える影響

研究課題 1 では、「コンフリクトに対する認識、意識の変化」に対して、コンフリクトを認識した当事者が衝突し合う状態から、どのような意識の変化を経て具体的な解決を図るのかを受注企業、発注企業へのインタビューに基づいた質的研究によって明らかにした。受注企業では、境界連結者が発注企業との間に認識するコンフリクトに対し、自己の方針、目的を優先する状態から、コンフリクトを発注企業との共通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。一方、発注企業では、境界連結者がコンフリクトの原因を見出し、期待する成果へ及ぼす影響と関連づけていくことによって、発注者としての方針、目的を優先する状態から、受注企業への配慮を意識していくプロセスを明らかにした。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。このように、研究課題 1 に対し、境界連結者がコンフリクトを具体的な問題や課題、リスクへ変換することによって、自社への損害、影響を回避しようとする意識に変化していくプロセスを示した。

研究課題 2 では、「コンフリクト当事者がニーズや懸念点を集約する基準」に対して、相手のニーズや懸念を読み取り集約するための視点、或いは基準といったフレームワークを、研究課題 1 と同様に受注企業、発注企業へのインタビューに基づいた質的研究によって明らかにした。受注企業においては、境界連結者がコンフリクト収束のための解決策や着地



点を決める上で、組織から課されている役割から双方が企業内コンセンサスを得る条件を読み取り集約することを示した。つまり、組織から与えられた役割は、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要因である。発注企業では、境界連結者がコンフリクトによって生じるリスクを自組織内で共有し、また、委託した業務や期待する成果を受注企業と共有することによって実態とのギャップを埋めていくプロセスを示した。そして、企業間コンフリクトに対する着地点を見出すために、発注側として委託したスコープに対する受注企業の方針や業務プロセス、キャパシティーを実態として把握し、修正していくプロセスから収束の着地点を見出すことを明らかにした。つまり、境界連結者は相手組織のインターフェースであるカウンターパートの反応を通して、相手組織の方針、業務手続といったシステム全体を把握している。したがって、役割や委託したスコープは、相手組織の目的や方針、業務手続を把握するための基準であると指摘できる。このように、研究課題2に対し、境界連結者は、相手組織の目的や方針、業務手続を把握するための基準を以てコンフリクト当事者のニーズや懸念点を集約することを示した。

研究課題3では、「帰属性や関係性がコンフリクトの認識や収束行動に与える影響」に対して、受注企業と発注企業へのインタビューで収集したデータを用いてテキストマイニングによる定量的な検証を行った。結果として、受注企業、発注企業に共通している係り受けパターン、それぞれに特徴的な係り受けパターンが確認された。それらの結果と、3章、4章で構築したモデルとの比較を踏まえ、コンフリクトの認識や収束行動に与える影響について検証した。受注企業の顧客担当者には、上司やメンバーを巻き込んだり、外部組織を含めコンセンサスを取ったりしながらコンフリクトに対処しようとする特徴を指摘した。一方、発注企業のプロジェクト担当者には、プロジェクトに対する責任を重視し、コンフリクトによって生じる影響を排除しようとする特徴を指摘した。つまり、コンフリクト当事者にとって、周囲の意見や反応、組織におけるプロジェクトの重要度が、コンフリクトの捉え方やその対処行動に影響していることを示唆した。このように、研究課題3に対し、境界連結者が関係性を重視する場合、全体最適のためにコンセンサスを構築する行動が促され、また、帰属性を重視する場合、コンフリクト収束のためにリスクを排除する行動が促されることを示した。

個人間コンフリクトと比べ、企業や部門の間で生じるコンフリクトでは、企業外部と内部メンバーとの関係性や、企業目標、方針、業務プロセスといった様々な要素が複雑に影響

響しているため、コンフリクト当事者が置かれた状況は異なる。企業間や部門間コンフリクトの既存研究ではコンフリクトに対する当事者の相互作用に焦点が置かれておらず、その具体的な対処プロセスは示されていない。それに対して本研究では、分析焦点を境界連結者として明確に定義し、受注企業と発注企業の視点を以て企業間コンフリクトへの対処プロセスを構築した。当事者が対立として認識するコンフリクトを捉え直しながら協調していくプロセス、そして、相手の目的や方針、業務手続を互いに把握し、近づけながらコンフリクトの着地点を導出していくプロセスは、受注企業、発注企業の境界連結者に共通していた。また、受注企業の境界連結者は組織内外を含めた関係者との関係性を重視し、発注企業の境界連結者は組織役割に対する帰属性を重視することを、コンフリクト対処プロセスにおける特徴として示した。本研究では、コンフリクトに対する相互作用を一連のうごきとして解釈することによって、企業間コンフリクトの認識から収束に至る一連の対処プロセスを事実として一般化できたものとする。

次に、本研究から得られた実践的含意について述べる。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である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、発注企業の評価標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への対処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、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コンフリクト対処を進めるという捉え方も出来る。第三に、コンフリクトの原因を把握し、両企業で突き詰めていくことが、プロジェクトに影響を及ぼすリスクの軽減や回避に繋がるという点をプロセスモデルで示唆した点にある。また、本研究で抽出したプロセスモデルに基づけば、プロジェクトの履行フェーズにおいて生じる企業間コンフリクトから、プロジェクトに潜在するリスクを導出し、最終成果へ及ぼす影響を軽減するために発注企業として適切な対処を行うことができると考えられる。プロセスモデルは、プロジェクトの計画フェーズにおいても、発注企業でスコープを補填するために必要なコストや、工期にバッファを設けるなど、委託先とのコンフリクトを回避するための予防策構築へ応用するこ

とも出来る。

最後に本研究の課題について述べる。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」である。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える。業種に固有の商風習や特有な組織文化、当事者の志向性といった要因も考慮することによって、本研究で示したプロセスモデルの発展を図ることができると考える。したがって、文化などの要因がコンフリクト状況におかれた人の認知と行動に与える影響も念頭に置き、対処プロセスに対する検討を行う必要がある。

## 謝辞

本研究を進め、博士論文をまとめるにあたって、多くの方々にご支援、ご指導を賜りました。指導教官である木野泰伸先生には、本当に大変長い間ご指導いただきました。遅い時間にもかかわらず、個別ゼミのためにいつも貴重なお時間を割いていただき、多くの励ましを頂きました。厚く御礼申し上げます。

副指導教官の倉橋節也先生、そして、津田和彦先生には、常に適切なアドバイスや方向性を示していただきました。研究内容に留まらず学会発表時の留意点など、様々な範囲においてご指導いただきました。また、講義やステージ発表での的確なアドバイスをいただいた筑波大学大学院ビジネス科学研究科の教官の方々へも深く感謝いたします。

報科学と社会科学の融合リサーチグループの志田剛氏、増田礼子氏には、時に厳しく常に親身に、沢山のアドバイスを頂きました。また、東京都立産業技術大学の三好きよみ先生には、質的研究に関する貴重なアドバイスやご指導をいただきました。ゼミの皆さまには、論文に対するご指摘、そして励ましをいただきました。経営行動科学学会の渡邊真一郎先生には、論文と研究内容に対するご指摘、そしてご支援をいただきました。また、投稿論文の内容に対して的確なコメントをくださった査読者の方々へも大変感謝しております。

最後に、インタビューを受けていただいた調査協力者の皆様には、ご多忙の中にもかかわらず、貴重なお話をお聞かせいただきました。皆様のご支援があり、非常に恵まれた環境のもとで研究が進められました。長期にわたり、私の研究サポートをしていただいた皆様方へ、深く感謝いたします。

## 参考文献

- Adams, J. S. (1976). The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles, Dunnette, M. D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand MacNally, pp.1175-1199.
- Adams, J. S. (1980). Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities. *Research in Organizational Behavior*, 2, pp.321-355.
- 赤塚大輔 (2009). 外部委託先とのコミュニケーションマネジメント. プロジェクトマネジメント学会 2009 年度秋季研究発表大会予稿集, pp.219-222.
- Aldrich, H. E., & D. Herker. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *Academy of Management Review*, 2(2), pp.217-230.
- Allen, T. J., & Cohen, S. I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14, pp.12-19.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & 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), pp.170-188.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, pp.279-314.
- 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), pp.30-54.
- 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), pp.385-402.
- Bezrukova, K., Thatcher, S. M., & Karen, A. J. (2007). Group heterogeneity and faultlines: Comparing alignment and dispersion theories of group composition. *Conflict in organizational groups: New directions in theory and practice*,

- pp. 57-92.
- Bianca, B., & Carsten, K. W. (1999). Negotiation process and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), pp. 385-402.
- Blake, R. R., Shepard, H. A., & Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Gulf Publishing.
- Brodts, S. E., & Diez, L. E. (1999). Shared information and information sharing: Understanding negotiation as collective construal. *Research on Negotiation in Organizations*, 7, pp. 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, pp. 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, pp. 138-141.
- Cai, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2019). Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*, doi:10.1111/nemr.12151.
- Carsten, K. W., & Paul, A. M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, pp. 1178-1188.
- De Dreu, C. K., & Weingart, R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 741-749.
- Denise, F. R. V., & Barbara L. et al., (2013). Truth or consequences: The effects of competitive - unethical tactics on negotiation process and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 24(4), pp. 328-351.
- Dessler, G. (1980). *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc. pp. 330.
- 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 年度春季研究発表大会予稿集, pp. 128-133.

- Gauntner, J. (2013). *Boundary Spanner Role Conflict in Public Urban Universities*. ETD Archive.
- Gauntner, J., & Hansman, C. A. (2017). Boundary-spanner role conflict in public urban universities. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 21(1), pp. 104-131.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Transaction, New Brunswick.
- Gray, B. (1989). Collaborating Finding Common Ground for Multiparty Problems. *The Academy of Management Review*, 15(3), pp. 545-547.
- 服部宏充・伊藤 孝行・新谷虎松(1999). 効用理論に基づく根回しを導入したエージェント間交渉の実現. 人工知能学会全国大会論文集 Proceedings of the Annual Conference of JSAI, 13, pp. 421-424.
- 林 徹(2009). 組織の境界と重心. 長崎大学経済学部研究年報, 25, pp. 1-13.
- Hawkins, M. A., & Rezazade, M. M. H. (2012). Knowledge boundary spanning process: synthesizing four spanning mechanisms. *Management Decision*, 50(10), pp. 1800-1815.
- 樋口耕一(2004). テキスト型データの計量的分析-2つのアプローチの峻別と統合-. 理論と方法, 19(1), pp. 101-115.
- 樋口耕一(2014). 社会調査のための計量テキスト分析-内容分析の継承と発展を目指して-. ナカニシヤ出版.
- 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, pp. 1-4.
- 稲葉光行・抱井尚子(2011). 質的データ分析におけるグラウンデッドなテキストマイニング・アプローチの提案-がん告知の可否をめぐるフォーカスグループでの議論の分析から-. 政策科学, 18(3), pp. 255-276.
- James, A. W. Jr., & Ronda, R. C. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), pp. 515-558.
- Jagdip, S. (2003). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), pp. 15-34.
- 神 信人・山岸俊男(1997). 社会的ジレンマにおける集団協力ヒューリスティクスの効果.

- 社会心理学研究, 12(3), pp.190-198.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), pp.238-251.
- 川喜田二郎(1967). 発想法-創造性開発のために-. 中央公論社.
- 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. 弘文社.
- 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*. American Psychological Association, pp.172-200.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫(1998). 組織論. 有斐閣アルマ.
- 栗山 敏(2013). 情報システムを成功に導く経営者の支援行動 失敗する情報システム構築に共通する経営者の行動. 白桃書房.
- 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.
- 厚生労働省(2019). 平成 30 年「労働安全衛生調査 (実態調査)」の概況.
- 小坂井留美(2018). 北海道の在宅高齢者男性における幼少期の家庭環境に関する語りの特性. 北翔大学生涯スポーツ学部研究紀要, pp.133-139.
- 小西憲治・寺野隆雄(2009). 事例に基づく IT プロジェクトの失敗要因の分析-媒介代理人の存在に注目して-. 日本社会情報学会第 24 回全国大会研究発表論文集, pp.72-75.
- 近藤秀和・増田礼子・志田剛・木野泰伸(2020). 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-. 経営行動科学, 31(3), pp.85-100.
- Kondo, H., Masuda, A., Shida, T, & Kino, Y. (2021). The settlement process to inter-business conflict between client and vender/seller in outsourcing: Project-Managers' appraisals and copings of inter-business conflicts. *Proceedings of the 33rd Annual AJBS Conference June 24-25, 2021 Online*, pp.801-813.
- LeCompte, M. D., & Schensul, J. J. (2010). *Designing and conducting ethnographic*



- research: An introduction*, Altamira Press.
- Louis, R. P. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), pp.296-320.
- 町田佳世子(2019). 質的研究におけるテキストマイニング活用の利点と留意点-活用研究の検討と頻出単語の特徴をもとに-. 札幌市立大学研究論文集, 13(1), pp. 47-53.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mary, P. F. (1997). 組織行動の原理-動態的管理-. 未来社.
- Miles, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Goodyear Publishing Company.
- Rose, M., & Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation Establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55, pp.217-225.
- 松尾 睦(1998). 営業組織における文化的特性と業績-競争と協調のマネジメント-. 小樽商科大学学術成果コレクション, 流通研究, 1(1), pp. 51-65.
- 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), pp. 61-78.
- 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 学会研究発表大会予稿集 2015 秋季, pp. 165-174.
- 正高杜夫・釘原直樹(2015). 集団形成過程が内集団バイアスに及ぼす影響. 対人社会心理学研究, 15, pp. 95-99.
- 水村典弘(2001). 「利害関係者」をめぐる経営学的研究の推移 「利害関係者理論」から「利害関係者管理」へ. 日本経営学会誌, 7.
- 水野基樹(2007). 組織におけるコンフリクト・マネジメントに関する予備的研究-看護師を対象とした実証的調査からのインプリケーション-. 千葉経済大学短期大学部研究紀要, 3, pp. 115-120.
- 松村知子・吉田 誠・井手直子・森崎修司・戸田航史・松本健一(2011). ソフトウェア開発の要件定義工程におけるユーザー-ベンダ間のコミュニケーション分析と活用方法. プロジェクトマネジメント学会 2011 年度春季研究発表大会予稿集, pp. 427-432.
- 水川尚彦・古阪秀三・金多 隆・藤本真一(2005). 建築プロジェクトの発注者業務に関する研究-発注者側から見た建築生産プロセス-. 日本建築学会計画系論文集, 70(598), pp. 165-170.
- 水川尚彦・古阪秀三・金多 隆・藤本真一(2006). 事業用建物の発注者業務に関する研究-

- 発注者側から見た建築生産プロセス その2-. 日本建築学会計画系論文集, 71(605), pp.167-173.
- 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, pp.83-89.
- NTT データ数理システム(2020). Text Mining Studio バージョン 6.3 技術資料.
- 那須川哲哉(2006). テキストマイニングを使う技術/作る技術-基礎技術と適用事例から導く本質と活用法-. 人工知能学会誌, 24(2), pp.275-282.
- 西井賢悟・小松泰信・横溝 功(2003). 産地再編下における組織コンフリクトの発生と適応行動に関する実証的分析. 岡山大学農学部学術報告, 92, pp.67-74.
- 西村元也・細野浩正(2010). システム発注者に求められるプロジェクトマネジメント. ITソリューションズフロンティア, 野村総合研究所, 27(2), pp.6-9.
- 日本プロジェクトマネジメント協会(2015). P2M プログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック. 日本能率協会マネジメントセンター.
- Olekalns, M., Smith, P. L., & Kibby, R. (1996). Social value orientations and negotiator outcomes. *European Journal of Social Psychology*, pp.299-313.
- Olekalns, M., & Smith, P. L. (1999). Social value orientations and strategy choices in competitive negotiations. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25, pp.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), pp.233-254.
- 小椋康宏(2002). 経営環境とステークホルダー. 経営論集, 55.
- 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), pp.79-97.
- 大谷 尚(2017). 質的研究とは何か. YAKUGAKU ZASSHI, 137(6), pp.653-658.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, Stalemate, and settlement*. Random House.
- プロジェクトマネジメント学会 PM 人材育成研究会(2009). プロジェクトマネージャー・リファレンスブック. 日刊工業新聞社.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative*

- science quarterly*, pp. 296-320.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), pp. 368-376.
- Rahim, M. A., & Boana, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, pp. 1323-1344.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shaprio, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), pp. 9-31.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Stephen, P. R. (1997). *Essentials of organizational behavior, 8<sup>th</sup> Edition*. Pearson Education, Inc. (高木晴夫 実訳 組織行動のマネジメント. ダイヤモンド社 2009)
- 坂本麻衣子・萩原良巳(2005). プレイヤーの態度変化とコンフリクトの展開に関する研究. 第31回土木計画学研究発表会(春大会).
- 佐藤祐一・萩原良巳・内藤正明(2002). 水質資源開発に伴うコンフリクトと合意形成を考慮した意思決定システムの提案. 環境システム研究論文集, 30.
- 佐藤郁哉(2016). ゲートキーパーとしての学術系出版社と編集者. 組織アイデンティティの複合性と刊行意思決定プロセス. 一橋大学研究年報. 商学研究, (46), pp. 203-261.
- 齊藤紀子(2016). 社会的課題解決のためのセクター間協働-境界連結者個人からはじまる組織間関係の発展プロセス-. 千葉商大論叢, 54(2), pp. 229-245.
- 佐々木利廣(1990). 現代組織の構図と戦略. 中央経済社.
- 徐 恩之(2012). 職能横断的なコミュニケーションにおけるコンフリクトのトランスファーの影響. 組織科学, 45(3), pp. 22-34.
- 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), pp. 87-97.
- 穴戸拓人(2013). 我が国におけるコンフリクト研究の課題/近年のコンフリクト研究に対する文献研究より. 一橋大学機関リポジトリ, 183.
- Schmidt, S. M., & Thomas, A. K. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), pp. 359-370.
- 田垣正晋(2018). 障害者基本計画の策定と推進のための住民参加型会議の運営：住民へのグループインタビューに対する KJ 法とテキストマイニング. 社会問題研究, 67,

- pp. 87-100.
- 高橋正泰(1982). 日本的経営にみるコンフリクト. 明治大学経営学研究所 経営論集, 29(4), pp. 83-98.
- 高橋正泰(1982). 組織コンフリクトの源泉と発現過程-コンフリクトマネジメント論形成のために-. 明治大学大学院紀要, 経営学篇, 19, pp. 73-85.
- 高橋正泰(1991). 組織コンフリクトと管理者行動 ミドル・マネジメントの役割コンフリクトとコンフリクト解決の実証研究. 商学討研, 42(1).
- 高橋正泰(1993). 組織のストレスと役割コンフリクト その実証研究の試み. 商学討研, 43(3. 4).
- 高松侑矢(2015). 集団対立とグループパフォーマンスに関する研究-集団断層とダイバシティの観点から-. 西南学院大学大学院経営学研究論集, 61.
- 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), pp. 27-42.
- 竹澤史江(2014). グループワークにおける学習者のコンフリクト克服に関する研究-構造構成主義を理論的枠組みとして-. LEC 会計大学院紀要, 11, pp. 77-90.
- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Rand McNally, pp. 889-935.
- Thomas, K. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 265-274.
- Thomas, K., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP.
- 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), pp. 49-59.
- 富田健司(2007). 製薬企業における戦略的提携の効果的マネジメント, 医療と社会, 17(3), pp. 285-314.
- 植田一博・丹羽 清(1996). 研究・開発現場における協調活動の分析 「三人寄れば文殊の知恵」は本当か?. 認知科学, pp. 102-118.
- 牛澤賢二(2018). やってみようテキストマイニング自由回答アンケートの分析に挑戦!. 朝倉書店.
- Verma, V. K. (1998). Conflict management. *The Project Management Institute: Project*

- Management Handbook*, pp. 353-364.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), pp. 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, pp. 504-517.
- 山崎浩司(2011). 研究の技術(3) 質的研究の技術(1) 基本編. 日本認知症ケア学会誌 10(1), pp. 106-113.
- 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. 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), pp. 105-120.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), pp. 141-159.

## 関連業績リスト

- [1] 近藤秀和・増田礼子・志田 剛・木野泰伸 (2020). 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-. 経営行動科学, 31(3), pp.85-100. (査読付き学術論文)
- [2] Hidekazu KONDO, Ayako MASUDA, Tsuyoshi SHIDA & Yasunobu KINO (2021). The settlement process to inter-business conflict between client and vender/seller in outsourcing: Project-Managers' appraisals and copings of inter-business conflicts. Proceedings of the 33rd Annual AJBS Conference June 24-25, pp.801-813. (査読付き国際会議)
- [3] Hidekazu KONDO, Kazuhiko TSUDA & Yasunobu KINO (2021). Analysis of recognition of inter-organizational conflict and actions to address it using dependency expressions. Procedia Computer Science, 192, pp.1713-1719. (査読付き国際会議)