

地方公務員における対人的 コンフリクトの発生と解消

田 尾 雅 夫

I 概念的枠組

社会的コンフリクトとは2つないしは3つ以上の社会的要素の間に生じる対立的、あるいは敵対的關係のことであるが、この概念については、従来の、バランスをもっとも価値的とみなす構造—機能分析の理論的枠組のなかで、あまり重要な位置づけが与えられることがなかった。

しかし現実には、表出されたものも潜在的なままのものも含めて、対立的な關係として捉えられる社会現象は、むしろ無数である。コンフリクトを、日常的に生じては消えていく、一種の生理現象として捉えることの方がより自然であり、より实际的ではないか。従来のアプローチでは、多くの場合、この視点が欠けていたため、現実の生々しい社会關係のダイナミズムを理解することに成功しなかったようである。

同じことは、組織現象についてもいえることで、組織のコンフリクトに関する記述は、古典的なテキストのなかでは大きな重みが与えられてはいない。それを組織崩壊の予徴であるとする極端な均衡論者の立場は別としても、組織論の枠組のなかで、対立的な社会關係を正当に位置づけようとする試みは比較的少数派であったといつてよい。

しかし、近年、組織コンフリクトを積極的に評価しようとする立場からの議論も有力になりつつある。たとえば、Thomas (1976) によれば「コンフリクトそのものは悪ではなく、それが建設的に働くか、それとも破壊的に働くかはむしろマネジメントの問題である」ということであり、Robbins (1974) は、さらに積極的に「コンフリクトはあらゆる組織に対して有意義な価値をもっている」と主張して、コンフリクトは組織の存立にとって絶対的に必要であり、ある立場に対して、それとは反対の立場があるということ、すなわち対立的な關係が形成されるということは、むしろ奨励されるべきことで、それは組織に対して新しい積極的な価値の導入ともなりうる。問題であるのは、組織のマネジメントがそのような対立關係に対して、責任をもって機能しうるかということであるという見解を示している。

これらに共通しているのは、組織場面ではコンフリクトそのものは日常的に、普遍的に生起している現象で、それ自体は本来中性的である。そして、それをどのように制御するかによって組織目標に機能的にも逆機能的にも働くということである。組織のコンフリクトに対する関

係は技術の問題であると考えられている。

本論では、組織内部の対人関係に生じるコンフリクト (**interpersonal conflict**)^{註1}、とくに上司と同僚との間で生じるコンフリクト現象を発生—解消というプロセスのなかで捉え、それがその組織のなかでどのような意義をもつのかについて、経験的なデータにもとづきながら考えてみたい。

用いたデータは、K市役所の本庁部局において二段層化無作為抽出法によって選定された295人についての面接調査の結果から得たものである。^{註2}

分析の基本的な枠組として、ここで説明されるべき目的変数は上司、および同僚との間で生じた対人的コンフリクトの頻度とその解消様式である。また、説明変数としては筆者(1978)が以前に提案行動の予測に用いたのと同じの、以下に挙げる17個の変数である。

- 1) 組織コンテキスト；仕事の内容，裁量の可能性，熟練の必要性，仕事の境目，課のサイズ。
- 2) 上司一下僚関係；参加的風土，上司との接触頻度，上司からの指示，上司への報告，上司との競合，インフォーマルな接触。
- 3) キャリア；性別，勤務年数，経験年数，就職時期（学歴も含めて），キャリアの達成度（年令×地位），^{註3} 転職の可能性。

発生頻度については数量化Ⅱ類による判別分析を行ない，解消プロセスに関してはサンプル数が十分ではなかったため，個々にクロス分析を行なって，その主要な傾向をみることにした。^{註4}

ここで，本論の対象である地方公務員の場合の，対人的コンフリクトの発生と解消を条件づける独自性について，2，3の点で予備的な考察をしておきたい。

まず，地方公務員の組織である地方自治体とは，Katz & Kahn (1966) の，いわゆる開放系 (**open system**) の典型的な組織である。現実には，すべての組織は程度の差はあっても開放的である。つまり，環境から素材の供給＝インプットを受け，それをシステムのなかで変容させ何らかの価値を付加して再び外部の環境にアウトプットとして送り出すというプロセスのなかに組織は存立しているという見解であり，環境との相互性を重視しない，古典的な閉鎖系 (**closed system**) のモデルに対立するものである。地方自治体は，そのなかでも，住民からの租税収入によって成り立ち，地域社会や住民の間で起こるさまざまなエマージェントに対応し，それを解決するように機能化されているなどの点で，もっとも開放系のモデルに準拠しやすい組織である。このような組織の形態は一般的にいて，開放的であるほど環境に依存する度合いが大きく，外部のダイナミズムに連動しやすく，内部の社会関係は不安定である。住民の苦情や不満への対応法やその手続きに関して新しい施策を実行に移す際の具体的な方法に関し

て、さまざまな局面でコンフリクトは発生する。

また、組織の目標が住民の生活水準の向上とか社会福祉の充実のように高度に抽象化されていて、しかもそれらを全体的な枠組のなかに位置づける努力が重視されながら、他方ではそれを達成するための個々の方法や手続きが標準化されていないということが少なくない。個々のイシューに対する具体的な対応法は、個々のメンバーの意思や判断に委ねられているという、目的-手段の不確実な結びつきが、対人的コンフリクトの発生を促がすことになっていることもある。たとえば、パフォーマンスの内容や、その達成基準が明確に示されていないため、評価をめぐって意見が分かれることなどめずらしくはない。一般的に言って、評価の合意がない、客観化された尺度がないということはコンフリクトの重大な発生原因である。

さらに、いわゆる日本的経営といわれるものが、大規模な企業を除けば、規模の大小に関わりなく地方自治体も含めた行政組織には比較的根強く残存している。この経営形態によって、組織内の序列関係の安定していることことが、逆説的ではあるがコンフリクトの発生を促がしている。つまり、多くの場合、一定の年令に達すれば相応の地位を得ることができるというシステムは、上司の考課に配慮しなければならない機会が民間企業よりも少なく、それだけ自らの考え方や意見を自由に表現できるということで、上司-下僚関係のコンフリクトが顕在化しやすいということでもある。

逆の見方も可能である。民間企業に比べて、公務員の場合日常の業務に緊急性を伴わないことも多く、コストの節減などに苦慮することもあまりない。このことなどは、地方自治体では強いてメンバーのモラルを向上させなくても、ある程度までの組織の活動水準の維持は可能であるという点で、メンバーの能力や素質を最大限に活用しながら、たえず組織を緊張させておかなければ目標の効率的な達成の難しい民間企業に比べると、コンフリクトの発生は少ないのではないかと考えることができる。^{註5}

対象を地方公務員に限定した場合、このような特殊性には十分な配慮をしなければならない。

Ⅱ コンフリクトの発生

1) 上司との場合

上司との間で生じたコンフリクトの頻度を測定するために、「この数年間で上司の指示したことと、あなたが行なおうとしていることが食い違ったようなこと」があった程度について4点尺度で回答をもとめた。厳密には間隔尺度ではないので、そのような経験がたびたびか時々あったという回答をまとめて高コンフリクト群（ $n=176$ ）とし、まったくなかったという回答を低コンフリクト群（ $n=66$ ）として2群に分け、前述の17個の説明変数を用いて数量化Ⅱ類による判別分析を行なった。

Table 1 上司とのコンフリクトの頻度に関する
数量化Ⅱ類による分析結果

変	数	偏相関係数	数 値	レ ン ジ
組織コンテキスト				
仕事の内容	内部管理	.201	-.103	1.213
	窓口事務		-.874	
	法的事務		.102	
	事業実施		.301	
	その他		.339	
裁量の可能性	低い	.032	-.083	.132
	中位		.049	
	高い		.028	
熟練の必要性	低い	.099	.100	.375
	中位		-.256	
	高い		.119	
役割りの明瞭さ	あ る な い	.099	-.130 .212	.342
課のサイズ	～10人	.087	.002	.318
	11～25人		-.143	
	26人～		.175	
上司-下僚関係				
参加的風土	全員関与	.111	.217	.381
	少数関与		-.164	
上司との接触 頻 度	しばしば	.089	.121	.380
	時々 ない		.016 -.259	
上司からの指示	詳 しい 簡 単に 自 由に	.081	-.461 .084 .006	.545
上司への報告	詳 しい 簡 単に 自 由に	.125	.258 -.007 -.469	.727
上司との競合	上司>自分 上司=自分 上司<自分	.131	-.140 .363 -.119	.503
インフォーマルな接触	あ る な い	.021	.040 -.032	.072
キ ャ リ ア				
性 別	男 性	.154	.117	.811
	女 性		-.694	
勤 務 年 数	～10年	.200	.027	1.110
	～15年		-.019	
	～20年		.340	
	～25年		.213	
	25年～		-.770	
経 験 年 数	～1年	.138	.048	.810
	～2年		.423	
	～3年		-.032	
	～5年		-.156	
	～10年		-.387	
	10年～		-.033	
就 職 時 期 学 歴 高 "	～20才	.274	.622	1.289
	～24才		-.310	

地方公務員における対人的コンフリクトの発生と解消

	24才～		.252	
学歴低	～20才		.460	
学歴高	20才～		-.667	
キャリアの達成度	～30才係員	.137	.192	.777
	40才～係員		.099	
	～40才課長		.253	
	40才～係長		-.524	
	40才～課長		-.108	
転職の可能性	あ	.086	-.205	.308
	ない		.103	
相 関 比		$\mu =$.530	

Table 1 にその結果を示した。偏相関係数は大きいほど、その変数がコンフリクトの発生に関係していることを示しアイテムカテゴリーに与えられた個々の数値はプラスの方向に大きいほど、コンフリクトの発生を促がし、マイナスの方向に大きいほどそれを抑制していることを示している。レンジの大きさも関連性の程度を示すものである。分析の結果は相関比 $\mu = .530$ で、かなり有意味の判別が行なわれたとみてよい。

Table 1 の、偏相関係数とアイテムカテゴリーの数値をあわせてみると、全体としては、パーソナルなキャリア変数の方が上司との対人的コンフリクトの発生と関係している度合いが大きい。

全体に、上司とのコンフリクトが高い確率で発生するのは、男性の、勤務年数が20年前後の年齢でいえば40才位の、課長か係長としてのキャリアを達成しているメンバーである。しかし自分の仕事についてはまだ1年から2年に満たない経験年数で、十分に習熟しているとはいえない。加えて、学歴と採用時期を組み合せた変数も意味をもつようで、たとえば高卒で中途採用はもっともコンフリクティブではないが、低学歴で新卒採用（高学歴でも20才未満の採用の場合は、大学夜間部の修了者を多く含んでいる）のメンバーはコンフリクティブであるが、たたきあげの自信や自負のようなものが発生頻度を高めることになるのであろうか。

他の変数では、上司から受ける指示は詳しいが、逆に詳しい報告を上司がとくに求めようとしない場合、コンフリクトは発生しない。また、知識や技術について、上司に比べて自分がとくにすぐれているとも劣っているともいえない競合的な状況で発生しやすい。これらは上司との関係において、自らの仕事、自らの役割が十分明瞭に定義されていないことが、コンフリクトが発生する原因の1つであることを示唆している。また管理的、事務的な仕事よりも、さまざまな利害が直接ぶつかりあう機会も多く、それだけに課題状況が流動的な現場、現業的な部署ではコンフリクトが生じやすい。

2) 同僚との場合

上司との場合と同様に、操作的には「今のお仕事で、あなたが同僚の方（上司は除く）と意見や考え方が食い違ったようなこと」を経験した頻度について4点尺度で回答をもとめた。何度もと時々あったという回答をあわせて高コンフリクト群（ $n=74$ ）、まったくなかったを低

Table 2 同僚とのコンフリクトの頻度に関する
数量化Ⅱ類による分析結果

変	数	偏相関係数	数 値	レ ン ジ
組織コンテキスト				
仕事の内容	内部管理	.075	-.081	.378
	窓口事務		-.135	
	法的事務		-.094	
	事業実施		.243	
	その他		.043	
裁量の可能性	低い	.073	-.045	.292
	中位		.180	
	高い		-.112	
熟練の必要性	低い	.189	.367	.725
	中位		-.272	
	高い		-.358	
役割の明瞭さ	ある	.269	-.377	.965
	ない		.588	
課のサイズ	~10人	.203	-.128	.750
	11人~25人		-.340	
	26人~		.410	
上司一下僚関係				
参加的風土	全員関与	.062	.125	.214
	少数関与		-.089	
上司との接触頻度	しばしば	.106	-.166	.432
	時々		.266	
	ない		.020	
上司からの指示	詳しい	.135	-.565	.762
	簡単に		-.125	
	自由に		.197	
上司への報告	詳しい	.096	.087	.517
	簡単に		.052	
	自由に		-.430	
上司との競合	上司>自分	.044	-.035	.172
	上司=自分		.118	
	上司<自分		-.054	
インフォーマルな接触	ある	.043	.085	.148
	ない		-.063	
キャリア				
性別	男性	.097	.065	.533
	女性		-.468	
勤務年数	~10年	.243	-.605	1.325
	~15年		-.305	
	~20年		.424	
	~25年		.720	
	25年~		.170	
経験年数	~1年	.206	-.185	1.119
	~2年		-.116	
	~3年		-.142	
	~5年		.552	
	~10年		-.394	
	10年~		.725	
就職時期 学歴高	~20才	.138	.384	.769
	" ~24才		.071	

地方公務員における対人的コンフリクトの発生と解消

”	24才～		-.070	
学歴低	～20才		.095	
ミ	20才～		-.385	
キャリアの達成度	～30才・係員	.097	.144	.541
	40才～・係員		.168	
	～40才・課長		.055	
	40才～・係長		.001	
	40才～・課長		-.331	
転職の可能性	あ	.162	-.373	.573
	る		.200	
	な			
	い			
相 関 比		$\mu =$.528	

コンフリクト群 (n=187) として判別分析を行なった。

結果は Table 2 に示した。相関比 $\mu = .528$ で、上司との場合と同様に結果は良好である。

同僚とのコンフリクトの頻度についても、キャリア変数によって影響されるところが大きい。組織コンテキストや上司一下僚関係など状況的な変数の一部もかなり重要な規定因として働いている。

まずキャリア変数で検討すると、勤務年数が15～25年の中堅層の、いわゆる働き盛りではあるが、経験年数の長い、キャリアの達成度はそれほど高くないことなどをあわせると、どちらかといえばジョブローテーションの激しい一般の事務職員よりも1つの仕事に長期的に関わることの多い、たとえばメンテナンス関係などに同僚とのコンフリクトが多発するのではないかと推測される。

状況的な変数についてみると、熟練の必要のない、つまりあまり専門分化していない、しかも他の同僚との仕事の境目が明らかではないと、同僚との関係はよりコンフリクティブである。逆にいえば、職務規程などで仕事の内容が正確に十分明らかなように定義されて、何が果すべき役割なのかがすべてのメンバーに周知されているとコンフリクトは発生しない。補足的に言えば、役割の定義が不十分であいまいであるのは、どちらかといえば、組織のマージナルな部分であることが考えられ、これはキャリア変数からの推測とも合致する。

上司一下僚関係をみると、上司からの指示は詳細ではないが、報告を詳しくしなければならぬ場合、同僚との関係はコンフリクティブである。このような上司のリーダーシップは部下の仕事に役割のあいまいさを生じさせることになる。

以上のように、コンフリクトの発生については、判別分析の結果からも明らかなように、非態度的な変数によってかなりの部分を説明することができるようである。そして、その背後にある、コンフリクトの最大の起因は組織のメンバーの役割の不明瞭さであるといえるようである。さまざまなキャリア変数や状況要因が絡みあいながら、何をどのように、どうしたらよいかということが明瞭に定義されていない、あいまいな事態に直面した時、対人的なコンフリクトは発生することになる。とくに同僚に対して、この関係は顕著である。また、上司との関係では自信や自負のような、かなりパーソナルな（したがって、態度的な説明も可能な）変数が

意味をもっているようである。

Ⅲ コンフリクトの解消

1) 上司との場合

高コンフリクト群で、それを解消するためにどのような方法や手続きを用い、その結果、解消することができたかどうかについての回答をもとめた。

プレコードを用いたが、それ以外にもさまざまな解消法が示された。そこで再コード化を行ない、さらに2つに分けることにした。1つは「結局、上司の指示に服した」などの、原則的には上意下達という官僚制ルールに従うやり方であり、他の1つは「自分の主張を押し通した」「主張し、納得してくれた」など、必ずしも上司の意思には従わなかったという意味では官僚制ルールには準拠しない解消法である。これに、その結果、解消したかしなかったかというサブ質問を重ね合せて、i) 官僚制ルールに従い→解消した (n=28), ii) 官僚制ルールには従ったが→解消しなかった (n=43), iii) 非官僚制的な方法で→解消した (n=53), iv) 非官僚制的な方法で→解消しなかった (n=52) の4つの解消パターンを設定した。

すでに述べたように、それぞれのケースが少数であるため多変量解析にはなじまない。そこで、個々の説明変数と解消パターンの関係をクロス分析して、有意な関係をもつものを抽出して考察することにした。

概して、有意な関連性 (たとえば χ^2 検定で $p < .10$) をもつ変数は少なく、ここで用いた説明変数だけでは解消過程を十分に説明することはできないのではないか。これらの他に、たとえばパースナリティや態度変数が解消パターンの選択に大きな影響を与えていることも予想されることである。

それらの配慮を前提として、結果をみるといくつかの点では興味深い。まず、Table 3 では自らの仕事に対してどの程度裁量を行使しようかということとの関係をみた。裁量の程度が低い、ある種の自律性に乏しいこと、官僚制ルールによって上司に従おうとするが解消しないか、または非官僚制的な方法によって解消する。裁量が中位であると、非官僚制的に解消する。しかし、裁量の度合が大きくなると非官僚制的な方法によっても解消しない。つまり、裁量ないしは自律性の程度が高くなるほど、上意下達的な従来のルールに従わず非官僚制的な方法に従って解消を試みるようになるが、あまりに裁量が大きいと逆にコンフリクトを解消できなくなるということである。

Table 4 は、役割のあいまいさの1つの指標である、他のメンバーとの仕事の境い目が明瞭であるかどうかとの関係を示したものである。不明瞭であるかどうかということと官僚制ルールに従うかそれ以外の方法を採用するかどうかということとはとくに関係がない。しかし、もし非官僚制的な方法によった場合、境い目が明瞭でないとは解消は困難である。

Table 5 では、転職の可能性との関係を示した。つまり、組織のメンバーでありながら他に

地方公務員における対人的コンフリクトの発生と解消

Table 3 裁量の可能性×上司とのコンフリクトの解消パターン

上司とのコンフリクトの 解消パターン	裁量の可能性		
	低い	中位	高い
官僚制的→解消した	12	24	12
官僚制的→解消しない	35	21	20
非官僚制的→解消した	31	35	26
非官僚制的→解消しない	22	21	42
計 (%)	100	100	100
N	49	58	69

$$x^2=13.38, df=6, p<.05$$

Table 4 仕事の境い目×上司とのコンフリクトの解消パターン

上司とのコンフリクトの 解消パターン	仕事の境い目	
	ある	ない
官僚制的→解消した	17	15
官僚制的→解消しない	25	24
非官僚制的→解消した	36	23
非官僚制的→解消しない	23	39
計 (%)	100	100
N	101	75

$$x^2=6.22, df=3, p<.10$$

Table 5 転職の可能性×上司とのコンフリクトの解消パターン

上司とのコンフリクトの 解消パターン	転職の可能性	
	ある	ない
官僚制的→解消した	9	20
官僚制的→解消しない	36	19
非官僚制的→解消した	22	34
非官僚制的→解消しない	34	27
計 (%)	100	100
N	59	117

$$x^2=10.10, df=3, p<.01$$

選択肢をもち、相対的に、現在所属している組織に依存することは少ないという認知は、官僚制的であるかないかとは関係なく、上司とのコンフリクトの解消を困難にしている。しばしば指摘されるように、転職の可能性の認知のある部分は他の組織でも通用しうる汎用的な専門分化された知識や技術の修得と結びつき、ある種の自律性に条件づけられていると考えられているが、この度合に応じて組織へのロイヤルティが低く、コンフリクトの解消に向けての努力が少なくなるのではないか。

以上の他には、有意な関連を見出すことはできなかった。解消のプロセスについては、非

態度的な変数よりも、パースナリティや態度にもっと注意を向ける必要があるのではないか。発生の場合とは異なり、メンバーの主体性にその要因をもとめることができるようである。

2) 同僚との場合

上司に対する場合と同様に、高コンフリクト群についてどのような方法で解消を試みたかについて回答をもとめた。プレコードを設定しなかったため回答は非常に多様であった。自由記述で得た回答のなかで「フォーマルな話し合いの場で」「上司の調停によって」「職場の話し合いに委ねる」など、同僚とのコンフリクトをフォーマライズした関係のなかで解消しようとしたものを1つにまとめた。それ以外の「(酒を一緒に飲みに行くなど) インフォーマルな話し合い」「時間の経過によって」「うやむやのうちに」などは、正規のルートにのせての処理ではないということで、インフォーマルな型式として一括した。これで解消できたかどうかの結果を重ね合わせて2×2の解消パターンを構成しようとしたが、未解消の事例が少ないため、i) フォーマライズして→解消した (n=33), ii) フォーマライズしないで→解消した (n=24), iii) いずれの方法によっても解消しない (n=17) という3つのパターンにまとめた。上司との場合と同様にケースが少数であるため、個々の変数とのクロス分析によって検討した。

Table 6 上司との接触頻度×同僚とのコンフリクトの解消パターン

同僚とのコンフリクトの 解消パターン	上司との接触頻度		
	しばしば	時々	ない
フォーマライズして→解消した	58	36	31
フォーマライズしないで→解消した	33	28	38
解消しない	9	36	31
計 (%)	100	100	100
N	33	25	16

$\chi^2=7.68, df=4, p<.10$

Table 7 転職の可能性×同僚とのコンフリクトの解消パターン

同僚とのコンフリクトの 解消パターン	転職の可能性	
	ある	ない
フォーマライズして→解消した	33	48
フォーマライズしないで→解消した	22	36
解消しない	44	16
計 (%)	100	100
N	18	56

$\chi^2=6.21, df=2, p<.05$

Table 6 をみると、上司と仕事の上で接触する機会が多いほど、同僚とのコンフリクトは上司の調停によるなどフォーマライズされた型式によって解消されるようになる。見方を変えると、同僚との間で対立が生じた時、それを公式のルートにのせてスムーズに解決する必要がある

地方公務員における対人的コンフリクトの発生と解消

るならば、日頃から上司とは緊密な接触を維持しておかなければならない。

転職の可能性とも関係があって、Table 7 のように可能性のない場合、フォーマルな場で解消することができるが、しかし、可能性があって、他に選択肢のある場合では、フォーマルな方法によるよらないには関係なく、解消しないことが多い。上司との場合と同じく、転職の可能性の認知は組織に対するロイヤルティを弱め、解消への意欲を失なわせるようである。

他に、仕事の場以外に、一緒に酒を飲みに行くとかマージャンをするといったような、上司との間にインフォーマルなつきあいがあると、わずかではあるが ($p < .15$)、フォーマライズすることによって解消できるという傾向がみられる。

なお、上司に対する場合に比べて、コンフリクトの発生頻度は少ないが、解消できなかったという事例はさらに少ない。このことは、地方公務員の間ではよく同僚の間のハーモニーが何よりも重視されるといわれるが、そのことの反映であると考えられる。

以上をまとめると、解消のプロセスについては、発生の場合とは異なり、非態度的な変数によっては説明できない部分の方がむしろ大きい。対人的な相互作用のなかで、パワーや裁量、権威などの現象に注目することも必要ではあるが、それよりも、上司に対しても、同僚に対しても、当該のメンバーが解消の意欲をもっているかいないかということが、どのような方法を採用しているかなどとは関係なく、もっとも重要な要因でないか。主体の側の変数、パーソナリティや態度によって、解消プロセスはよりよく説明されるということである。

IV コンフリクトの評価

1) 上司との場合

コンフリクトの発生とその解消は、他の組織変数にどのような影響を与えているのであろうか。その1つの手掛りとして、ワークモチベーションにコンフリクトの経験がどのように関わっているかをみた。

組織は、しばしばメンバーの協働の体系であると捉えられるが、組織のパフォーマンスは、メンバー個々の協働の成果であって、一人ひとりが十分に動機づけられていないと、目標の達成が困難であったり、効率的に達成することができない。ということは、組織を効果性の観点から理解しようとするれば、動機づけの問題、つまり、ワークモチベーションは組織行動のキー概念になるということである。コンフリクトの経験がもし、日常的にメンバーのモチベーションの向上を阻害する方向で働いているとすれば、明らかに対人的コンフリクトは組織にとって逆機能的である。

ワークモチベーションについては4つの質問項目を用意した。1)「民間企業に比べて、役所の仕事はやりがいがある」か、2)「定年までずっと市役所につとめていたい」か、3)「仕事の上で、重大な責任でもすすんでひき受けたい」か、および 4)「子供もまた市役所につとめ

るようにすすめたい」かの以上である。これらの変数と、上司との発生頻度、解消パターンの関係をみるためにクロス分析を行なった。

まず上司に対する頻度については、Table 8 のように、低コンフリクト群の方が定年までつとめていたい、Table 9 のように、同じく低コンフリクト群で、子供も市役所につとめさせたいという傾向がみられた。逆に、高コンフリクト群では、定年までいたいと思わない、子供に強いて公務員にすることはないと考えているようである。はりあいがあるとか重大な責任を引き受けたいなどは、とくに有意な関係はない。

Table 8 上司とのコンフリクトの頻度×定年までつとめるか

定年までつとめるか	上司とのコンフリクトの頻度	
	高	低
はい	63	79
?	19	6
いいえ	18	15
計 (%)	100	100
N	176	66

$$\chi^2=7.31, df=2, p<.05$$

Table 9 上司とのコンフリクトの頻度×子供にすすめたいか

子供にすすめたいか	上司とのコンフリクトの頻度	
	高	低
はい	14	26
?	40	41
いいえ	47	33
計 (%)	100	100
N	176	66

$$\chi^2=6.14, df=2, p<.05$$

Table 10 上司とのコンフリクトの頻度×提案行動

提案行動	上司とのコンフリクトの頻度	
	高	低
ある	61	33
ない	39	67
計 (%)	100	100
N	133	52

$$\chi^2=10.84, df=1, p<.001$$

このことは、低コンフリクト群は、消極的ながらも地方公務員という職業に肯定的な考え方をもち、高コンフリクト群は、むしろ否定的であることを示唆している。

次に、筆者(1978)が別の機会に考察した提案行動——新しいアイデアや考え方を積極的に

地方公務員における対人的コンフリクトの発生と解消

提示して組織目標の達成に行動的に寄与したこととの関係をみた。Table 10 をみると、高コンフリクト群では提案行動の経験があるメンバーの比率が有意に高く、上司とのコンフリクトの経験のないメンバーは提案もしたことがないという結果が明らかである。

これらをあわせて考えると、高コンフリクト群は、態度的には冷やかで、公務員という仕事にとくに動機づけられているわけではないが、行動的には非常にアクティブである。それに対して、コンフリクトの経験がないメンバーでは、行動的にはむしろ受身的で、現状肯定的な態度を発達させているといえるようである。

全体としていえば、上司とのコンフリクトの経験はワークモチベーションを向上させることも、また阻害することにもなっていない。因果の図式を逆に捉えて、ある特異なモチベーション、ここでいえば、自分は有能である、そして、公務員というの自分を生かすのもっとも適した職業であることは考えず、もっと適した職業が他にあるのではないかという、自己実現の意欲がきわめて強いメンバーでは、上司とのコンフリクトが高い確率で発生するようである。

解消パターンについても、クロス分析を行なった。しかし、解消した場合では、解消しない場合よりも停年までいたいという比率がやや高いことの他には、有意な関係はない。

2) 同僚との場合

同じように、同僚とのコンフリクトの発生頻度、解消パターンと、4個のモチベーション変数、提案行動との関係をクロス分析した。

提案行動について、同僚とのコンフリクトがあると回答した場合、同時に提案の経験もあると答えた比率が有意に高い($p < .05$)。しかし、上司との場合ほど傾向は明らかではない。ワークモチベーションとの関係はすべて有意ではない。同僚とのコンフリクトの経験そのものは、日常的な組織過程のなかで、モチベーションなどとくに関係することはないといえるようである。また、上司との場合のような、ある種の動機づけがコンフリクトの発生を促すということもない。

以上の結果はいくつかの点で示唆的である。1つには、上司に対しても同僚に対しても、コンフリクトの発生したり解消したりすることは、組織過程全体のなかでは日常的な現象であって、メンバーの行動の、とくに顕著な規定因になるほどのイベントにはなっていないということである。あるコンフリクトが適切に処理されずに新たなコンフリクトを誘発し、それがさらにといったような、Crozier (1964) のいう、いわゆる悪循環(vicious circle)、またはコンフリクトの成長がないかぎりにおいて、コンフリクトの表出は他の組織変数は著しい影響を及ぼさないという意味ではむしろ中性的である。

さらにいえば、他の組織変数との関係を詳細に分析することは今後の課題でもあるが、ワークモチベーションとの関係に限っていえば、対人的なコンフリクトが発生し解消するに至る

プロセスと、メンバーを動機づけ、そのことによって何らかの行動を起こさせ、パフォーマンスを結果させるというプロセスは、まったく別個のループを構成しているということである。また、これらのループの間には部分的にしか接点がない。

Robbins (1974) のいうように、コンフリクトを管理することが、マネジメントの1つの主要な機能であるとすれば、第1に、本来中性的なコンフリクトが悪循環化しないように統制すること、そして、次には、コンフリクトのループを他のどの組織過程のループにどのようにスイッチするかという意思決定の問題が重要である。コンフリクトの発生→解消のループをむしろ積極的に活用して、組織目標の達成に貢献させるということである。

V 要約と問題点

対人的コンフリクトの組織場面での発生と解消を現象的に捉えた場合、本論の結果から以下のように要約することができる。

1. 対人的コンフリクトそのものは中性的である。表出されたコンフリクトが直ちに他の組織変数に影響を及ぼすということはないようである。その意味では、仮説的にはあるが、対人的コンフリクトの発生→解消のプロセスは、他の組織過程に対して相対的に独立していると考えることができる。

2. 発生と解消は同一次元の現象ではない、相異なるプロセスであると考えられる。少なくとも、同じ要因のネットワークのなかで発生→解消の展開図式と議論することは単純にすぎようである。本論の結果では、発生のプロセスについては、多くの部分を非態度的な要因によって説明することができる。つまり、ある客観的な条件が重なり合った場合、コンフリクトの生じることは止むを得ない、ある種の状況的強制が働くとみなすことができる。それに対して、解消のプロセスは、主体の態度によって、つまり、どのようなパターンを採用するとしても当該のメンバーに解消する意思があるかないかによって規定される部分が大きいようである。

3. 加えて、上司との場合における特殊的な問題であるが、ある種の特異なワークモチベーションが、とくに上司との間でのコンフリクトの発生を促がすようである。このモチベーションは、自信や自負のようなものから引き出されたもので、従来のモラルサーヴェイの枠組では十分に測られなかった内容を含んでいる。

以上のような現象的な要約の他に、本論で得た結果はかなり一般化の可能な事実を含み、汎用的な作業仮説を作成するのに役立つ資料を提供している。

まず、役割の明瞭さに注目したい。役割の明瞭さというのは、組織のなかで自らが何をどのようにどこまですべきであるかという、広い意味でのジョブがどの程度明示されているかということである。十分に明瞭な定義がなされていないと、メンバー間のコミュニケーションや相

地方公務員における対人的コンフリクトの発生と解消

相互作用が混乱するし、効率的なパフォーマンスも得ることができないので、メンバーに欲求不満の状態を生み出すことになる。これは、Kahn et al. (1964) や、House & Rizzo (1972) が指摘するような、組織のストレスの原因にもなっている。

この役割の明瞭さが、対人的コンフリクトの発生を説明する、もっとも主要な変数となっている。同僚との関係ではもちろん、上司に対しても、自信や自負などの要因を除去すれば、あとに残された説明要因のうちで最大の分散をもつのは、他のメンバーとの仕事の境い目があいまいである、現場、現業的な仕事で、その内容が不安定流動的である、上司のリーダーシップが下手であるなど、ジョブの定義が十分でないことによる役割の明瞭さの程度である。

しかし、それがどのような因果のプロセスを経て、コンフリクトの発生に結びつくのかについては明らかではない。また、従来、このような役割のあいまいさは、個体内の、役割コンフリクトの主要な原因であるとされてきたが、ここでは対人間の、つまり個体間のコンフリクトの原因でもあったと考えられた。個体内と個体間のコンフリクトに何らかの機能的連続性を仮定できるようなのである。これらの問題については今後検討すべき課題である。

次に、解消については、すでに述べたように、その意思、解消したいという意欲があるのかそれともないのかということ大きな規定要因になっている。この意欲を決定する変数の1つとして、その組織の他に有意味な選択肢をもっているかどうか、言い換えると、その組織にどの程度依存しているかということがある。

依存度の強いメンバーは、そうでない場合よりも一般に、主体的な要因よりも状況的な要因に反応しがちであり、判断したり態度を決めたりするのに、他のメンバーから得られる情報を重視しがちで、いわゆる主体性がない。ここでいえば、他に選択肢のないメンバーは、当該の組織により強く依存するため、コンフリクトの解消には熱心である。また、コンフリクトそのものに関して敏感であるかもしれない。逆に、他に選択肢があると依存することが少なく、組織内のさまざまな現象に対して反応的ではない、無関心である。コンフリクトを経験するとしても、依存しない程度に比例して、解消の必要性を感じなくなり、状況に対する反応も鈍くなるということである。

組織コンフリクトについては、方法論的な問題が1つのネックになって、全体としては研究成果の集積が他の組織論の分野に比べて少ない。また、具体的な事実の経過についての記述的なレポートはあっても、それを分析的な概念に転化するという作業がすすんでいない。そのため、コンフリクトの機能に関する仮説についても、今の時点ではあまり豊かではない。本論は、このような空白を埋める1つの作業ではあったが、多くの問題が今後に残されている。

注

- 註1 Robbinsによれば、組織のコンフリクトは対人的の他に、集団内 (intragroup)、集団間 (intergroup) が区別されている。
- 註2 調査の方法とデータの概要については、三宅一郎・福島徳寿郎編「都市行政組織の構造と動態」京都大学人文科学研究所調査報告第30号 (1975) に詳しい。
- 註3 他とは異なって、この変数はむしろ態度的で「もしあなたが望んだ場合、今と同じだけの収入や地位が得られるような仕事に簡単に転職できますか」によって測定した。
- 註4 分析作業は、京都大学大型計算機センターで SPSS 京都第8版にもとずいて行なった。
- 註5 このような公一私組織の体質の相違は筆者も参加した公一私組織の体質比較調査によってかなり明らかにされている。地方自治研究資料センター編「公私組織体質比較」(1980) を参照。

参 考 文 献

- 地方自治研究資料センター編 1980, 公私組織体質比較
- Crozier, M., 1964. *The bureaucratic phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. P., & Rothenthal, R. A., 1964. *Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity*, New York : Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L., 1966. *The social psychology of organizations*, New York : Wiley.
- House, R. J., & Rizzo, J. R., 1972, Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- 三宅一郎・福島徳寿郎編 1975, 都市行政組織の構造と動態 京都大学人文科学研究所報告30号。
- Robbins, S. P., 1974. *Managing organizational conflict ; A nontraditional approach*. New York: Prentice-Hall.
- 田尾雅夫, 1978. 地方公務員の提案行動——組織コンテクスト, 上司—下僚関係, およびキャリアによる予測 都市問題研究, 30 (4), 78—93.
- Thomas, K., 1976. *Conflict and conflict management*. in Dunnette, M. D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.