

集団内葛藤への対処方略に初期意見不一致の程度
および課題特性が及ぼす影響

黒川光流

富山大学人文学部紀要第66号抜刷

2017年2月

集団内葛藤への対処方略に初期意見不一致の程度 および課題特性が及ぼす影響

黒川 光 流

問 題

集団では、メンバー相互が意見を一致させながら活動しなければならないことがある。しかし、初めからメンバー全員の意見が一致していることは少なく、集団ではしばしば意見の不一致が生じる。このように、集団においてメンバー間に異なる要求や意見があること、あるいはメンバーがそれを知覚することを集団内葛藤という。集団内葛藤は、メンバー相互の信頼感や意思決定の質を低下させる可能性があることが指摘されている (Simons & Peterson, 2000)。しかし、集団内葛藤が課題に関連して生じたものであり、その程度が適度であれば、意見の不一致が生じている問題の認知的理解や他の選択肢の精緻な吟味が促進され、集団のパフォーマンスを向上させることも示されている (Jehn, 1995)。集団内葛藤が激化するのを防ぎ、集団にとって有益なものとするためには、集団内葛藤に対処するための方略が重要な問題となる。

Rahim (1983) や Thomas (1976) が提唱した二重関心モデルによる分類で言えば、自分自身の願望と葛藤相手の願望の両者を同時に充足することを重視する協力が、葛藤対処方略として最も効果的であることが多くの研究で示されている (例えば、Blake & Mouton, 1964 上野訳 1965; Burke, 1970; Likert & Likert, 1976 三隅監訳 1988 等)。またこれまでは、集団内葛藤に対処するための方略を規定する要因として、年齢や集団内での地位など、葛藤当事者の個人特性が検討されることが多かった。しかし、集団内葛藤のタイプやそこに含まれる当事者の数など、集団内葛藤の生起状況自体が、用いられる葛藤対処方略に影響を及ぼすことが示されている (黒川, 2015)。

小学校高学年児童を対象とした調査で、集団内葛藤に関わる当事者の数が多いときには、協力をを用いる児童の比率が低くなる傾向にあることが示されている (黒川, 2015)。また、村山・藤本・大坊 (2005) の実験では、集団で話し合って意見を統一する課題を用いて、討議前のメンバー間での意見の一致の程度と葛藤対処方略との関連が検討されている。メンバーが主観的に感じた集団内葛藤の程度よりも、メンバー間で意見が実際に一致していなかった程度によって、メンバーが用いる葛藤対処方略は異なっており、当初の意見に不一致が見られるほど、簡単には妥協せずに自己の意見を説明するような方略を、メンバーは用いなくなっていた。これらの

知見からは、集団内葛藤の程度が大きくなると、メンバーは自分自身の要求や意見を重視する程度の高い方略を用いなくなることがうかがえる。

一方、全員が同じ選択肢を選好している集団よりも、2つの選択肢に選好が同数ずつに分かれている集団の方が、メンバー間で共有されていない情報に関する発言が多いことが示されている(淵上, 2008)。つまり、集団内に意見の不一致があった方が、メンバーは自分自身の要求や意見を重視する程度が高い方略を多く用いるようになるとも考えられる。

これらの研究から、当初からメンバー間にある意見の不一致の程度によって、メンバーが集団内葛藤に対して用いる対処方略は異なることが予想される。どのような葛藤対処方略が用いられやすくなるかについては異なる知見が得られているのだが、初期意見の不一致のあり方が研究によって異なるのがその原因の1つだと考えられる。初期意見の不一致状況には、各々のメンバーが全員異なる意見を有している場合、2つの選択肢に選好が分かれる場合、あるいはその場合でも多数派と少数派とに分かれる場合など、いくつかの状況が想定される。淵上(2008)の研究は2つの選択肢に選好が同数ずつに分かれている状況が設定されているが、黒川(2015)や村山ら(2005)の研究では、どのような不一致状況であったかは明確に示されていない。

各メンバーの意見がすべて異なる場合には、メンバーは限られた時間内で多様な意見を統一することの困難さを感じ、自己の意見を主張する程度の高い葛藤対処方略は用いられにくくなることが予想される。また、集団内の意見が2つに集約されている場合には、その2つのみについて議論すればよく、時間的制約による意見統一の困難さを感じる程度は低くなり、自己の意見を主張する程度の高い葛藤対処方略が用いられやすくなると予想される。ただし、集団内で多数派と少数派とに分かれた場合、少数派を説得して意見を変化させようとして、多数派から少数派へのコミュニケーションが増加することが示されている(Schachter, 1951)。このことから、集団内で意見が2つに集約されている場合でも、多数派なのか少数派なのかによって、用いられる葛藤対処方略は異なることが予想される。

また、集団が取り組んでいる課題によっても、用いられる葛藤対処方略が異なることが示されている(黒川, 2012)。村山ら(2005)や淵上(2008)の実験では正解のない課題を用いており、集団としてどのような結論を下したとしても、集団に不利益が及ぶものではなかった。しかし、集団で取り組む課題は正解がないものばかりではなく、正解あるいはより適切な判断が存在するものもある。そのような課題では、誤った結論を下して集団に不利益をもたらさないため、メンバーは正しい判断をするよう動機づけられると考えられる。そのため、葛藤相手の意見も重視する程度の高い葛藤対処方略が用いられやすくなると考えられる。このように、正解のある課題であるか否かによっても、メンバーが用いる葛藤対処方略は異なることが予想される。

そこで本研究では、集団で話し合う前の意見の不一致状況、および集団で取り組む課題の正解の有無が、集団内葛藤に対してメンバーが用いる葛藤対処方略のあり方に及ぼす影響を検討

する。その際、3名で構成された集団で話し合い、3つの選択肢の中から1つを選択する課題を用い、正解がある場合とない場合とを設定する。初期意見の不一致の状況として、3名がそれぞれ異なる選択肢を選好している状況、2名が同じ選択肢を選好し、1名がそれとは異なる選択肢を選好している状況を設定する。

方 法

実験参加者

大学生96名が実験に参加した。各実験は3名1組で行われ、32組が参加した。平均年齢は20.8歳($SD=1.2$)であった。

課題

実験参加者に「授業での調査発表」あるいは「新入生へのゼミ紹介」に3名で取り組もうとしている場面を想定させた。各場面において、実験者が呈示する架空の人物3名の中から、与えられた各人物に関する情報に基づいて、自分たちのグループに参加させるもう1名を選択させる課題であった。

実験計画

初期意見不一致状況3(全員不一致・多数派・少数派)×課題の正解2(あり・あり)の2要因混合計画であり、初期意見不一致状況は実験参加者間要因、課題の正解は実験参加者内要因であった。

初期意見不一致状況 実験参加者に与えられた各人物に関するポジティブ情報(「説得力のある説明をする」,「不測の事態にも冷静に対処する」等), ネガティブ情報(「計画性のない行動をする」,「人の話を最後まで聞かないことがある」等), およびニュートラル情報(「兄がいる」,「牡牛座である」等)の数によって操作した。各条件で実験参加者に与えられた情報の様相を表1に示した。実験参加者には、各人物に関する情報を6個、計18個が与えられた。

表1 初期意見不一致状況における各条件で与えられた情報

	人物1			人物2			人物3		
	○	×	△	○	×	△	○	×	△
全員不一致									
実験参加者1	4	1	1	1	3	2	1	2	3
実験参加者2	1	2	3	4	1	1	1	3	2
実験参加者3	1	3	2	1	2	3	4	1	1
多数派 or 少数派									
実験参加者1	4	1	1	1	3	2	1	2	3
実験参加者2	4	1	1	1	2	3	1	3	2
実験参加者3	1	3	2	4	1	1	1	2	3
※実験参加者1および2が多数派, 実験参加者3が少数派									

○：ポジティブ情報 ×：ネガティブ情報
△：ニュートラル情報

「全員不一致」条件では、各実験参加者に異なる人物のポジティブ情報を多く与え、参加者全員が異なる選好をするように仕向けられた。「多数派」条件および「少数派」条件では、各組の実験参加者2名に同一人物のポジティブ情報を多く与え、残りの1名には別の人物のポジティブ情報を多く与えた。同一人物を選好するよう仕向けられた2名の実験参加者を「多数派」条件、他の2名とは異なる選好をするよう仕向けられた実験参加者を「少数派」条件に割り当てた。

「全員不一致」条件に24名、「多数派」条件に48名、「少数派」条件に24名が割り当てられた。

課題の正解 「あり」条件には、呈示された3名の人物の中には、ポジティブな特徴が他の2名より多く、ネガティブな特徴が少ない、これから直面する場面に相応しい人物が1名いる旨の教示を行った。「なし」条件には、3名の人物それぞれにポジティブな特徴が同程度ある旨の教示を行った。

従属変数

集団内葛藤の程度 「3人の間に意見の相異があると感じた」および「自分の意見は他の2人の意見と違いがあると感じた」の2項目を用いて測定した。2項目への回答の平均値を得点とした。

葛藤対処方略 黒川(2012)を参考に、協力、主張、妥協、譲歩、および回避、5種類の葛藤対処方略を設定した。協力として「最良の結果が得られるようお互いの考えを理解しようとした」および「お互いに満足するような結論を見つけ出そうとした」、主張として「自分の意見を通そうとした」および「自分の考えを押し通そうとした」、妥協として「お互いの意見の間を取ろうとした」および「お互いの妥協点を探そうとした」、譲歩として「相手の要求に従った」および「相手の望み通りにした」、回避として「対立を防ごうとした」および「相手との

衝突を避けようとした」の各2項目を用いた。他のメンバーとの間に意見の不一致があると感じたときの行動として、それぞれの項目があてはまる程度を測定した。各2項目への回答の平均値を葛藤対処方略それぞれの得点とした。

また、研究の目的を知らない2名の観察者が独立して、課題中の様子を撮影したビデオを見て、実験参加者が回答したものと同様の項目で、集団内葛藤の程度および各実験参加者が用いた葛藤対処方略について評定した。観察者2名の評定の一致率 (r) の範囲は.63から.80、平均は.72であった。比較的高い値が得られたため、観察者2名の評定の平均値を分析に用いた。

課題の正解の操作チェック 「3名の人物の中で最も優れた人物を選択しようとした」という項目を用いて測定した。

従属変数はすべて、「1. 全くあてはまらない」から「6. 非常にあてはまる」の6件法で回答を求めた。

手続き

1度に3名の実験参加者に集まってもらい、実験室に入室させた。実験の目的は「集団で話し合う話題によって意思決定過程に違いが見られるか観察すること」であると伝え、具体的な課題内容を説明し、全員が納得した上で集団でより良い決定が下せるよう十分に話し合い、時間内に結論を出すよう教示した。

次に、「授業での調査発表」あるいは「新入生へのゼミ紹介」いずれかの場面を呈示し、自分たちのグループに加える候補3名の情報リストを各実験参加者に与えた。その際、情報リストの内容で初期意見不一致状況を操作した。与えられた人物の情報は、お互いに直接見せることはせず、話し合いの際に口頭のみで伝えるよう教示した。また、教示によって課題の正解を操作した。その後、実験参加者に3名の人物について1分間イメージさせ、グループに加えないと思う人物を個別に1名選択させた。集団での話し合いの冒頭に、各実験参加者が選択した人物を開示させ、それぞれの選好状況を確認させた後、自由に話し合わせた。話し合いの時間は、グループで最終的に1名選択した後、その人物を選択した理由を書く時間を含め15分とした。話し合い終了後、各実験参加者は集団内葛藤の程度および葛藤対処方略を測定するための質問調査票に回答した。同様の手続きで、もう一方の場面の課題を15分間実施し、実験参加者は1回目と同様の質問調査票に回答した。

2回目の課題および質問調査票への回答終了後、実験者は実験参加者にディブリーフィングを行い、実験を終了した。実験の所要時間は60分程度であった。なお、2つの場面的一方を課題の正解「あり」条件とした場合には、もう一方を「なし」条件とし、場面および課題の正解の実施順序はカウンターバランスを取った。また、実験参加者が課題に取り組む様子をビデオで撮影した。

結 果

実験条件の操作チェック

初期意見不一致状況 集団で話し合う前に選択した人物を確認したところ、全員不一致、多数派、および少数派いずれの条件でも、実験者が意図した通りの人物を選択していた。したがって、「全員不一致」条件では同一グループ内の全参加者の初期意見が不一致状態にあり、「多数派」条件および「少数派」条件では、各組の実験参加者2名が同一人物を選好する多数派、他の2名とは異なる人物を選好する1名が少数派であったと言える。

課題の正解 「3名の人物の中で最も優れた人物を選択しようとした」という項目得点の平均値を条件別に示したのが表2である。これについて、初期意見不一致状況および課題の正解を独立変数として2要因分散分析を行った。その結果、課題の正解の主効果のみが有意であり($F_{(1,93)}=4.82, p<.01$)、「あり」条件の方が「なし」条件より有意に得点が高かった。したがって、「あり」条件の実験参加者の方が「なし」条件の実験参加者より、課題には正解があることを意識し、正解を出すことを心がけて課題に取り組んでいたと言える。

表2 課題の正解の操作チェック項目の平均値

	課題の正解	
	あり	なし
初期意見不一致状況		
全員不一致	4.9 (1.0)	4.2 (1.4)
多数派	4.8 (1.2)	4.4 (1.4)
少数派	5.1 (1.0)	4.6 (1.1)

()内はSD

集団内葛藤の程度

集団内葛藤の程度の自己評定および観察者評定の条件毎の平均値を示したのが図1および図2である。これらについて、初期意見不一致状況および課題の正解を独立変数として2要因分散分析を行った。

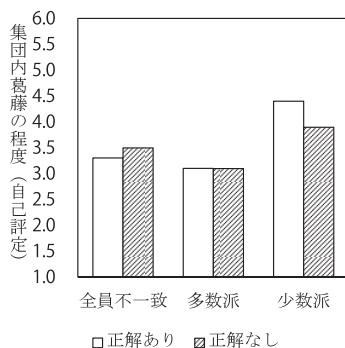


図1 集団内葛藤の程度 (自己評定)

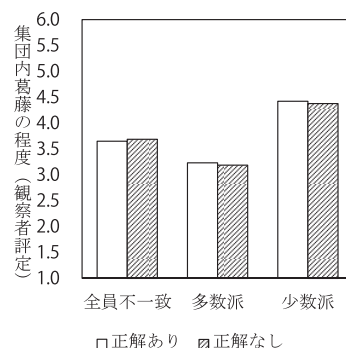


図2 集団内葛藤の程度 (観察者評定)

自己評定, 観察者評定ともに, 初期意見不一致状況の主効果のみが有意であり ($F_{(2,93)}=8.09, p<.01; F_{(2,93)}=26.33, p<.01$), 「全員不一致」条件および「多数派」条件と比較して, 「少数派」条件の得点が有意に高かった ($p<.05, p<.01, p<.01, p<.01$)。また, 観察者評定では, 「全員不一致」条件の方が「多数派」条件よりも有意に得点が高かった(全て $p<.01$)。

葛藤対処方略

各葛藤対処方略を用いた程度の自己評定および観察者評定の条件毎の平均値を示したのが図3および図4である。これらについて, 初期意見不一致状況, 課題の正解, および葛藤対処方略の種類を独立変数として3要因分散分析を行った。

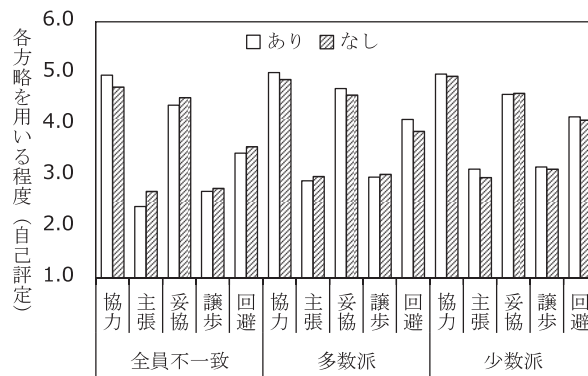


図3 各葛藤対処方略を用いる程度 (自己評定)

自己評定については, 葛藤対処方略の種類の有意味な主効果が認められた ($F_{(2,372)}=143.76, p<.01$)。協力, 妥協, 回避, 譲歩, 主張の順に得点が高く, 譲歩と主張との間を除いた残り全ての条件間で有意な差が認められた(全て $p<.01$)。

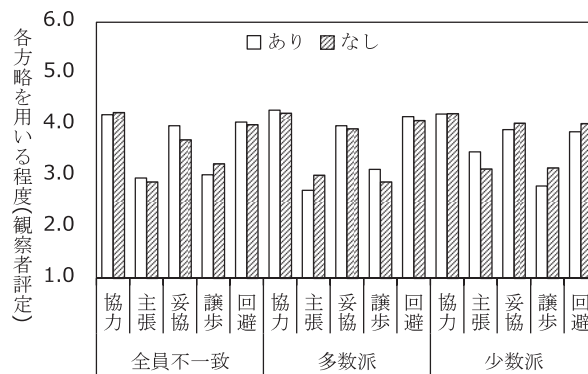


図4 各葛藤対処方略を用いる程度 (観察者評定)

観察者評定についても、葛藤対処方略の種類の有意味な主効果が認められた($F_{(4,372)}=65.38, p<.01$)。協力、回避、妥協、譲歩、主張の順に得点が高く、回避と妥協との間、および譲歩と主張との間を除いた残り全ての条件間で有意な差が認められた(協力と回避との間 $p<.05$; その他 $p<.01$)。

また、有意な2次の交互作用が認められた($F_{(8,372)}=4.67, p<.01$)。下位検定の結果、課題の正解あり条件において、主張を用いた程度に初期意見不一致状況の有意味な単純・単純主効果が認められた($F_{(2,930)}=7.79, p<.01$)。多重比較の結果、少数派の実験参加者は、全員不一致および多数派の実験参加者と比較して、主張を有意に多く用いていた($p<.05; p<.01$)。

さらに、「全員不一致」条件において妥協および譲歩を用いた程度、「多数派」条件において主張および譲歩を用いた程度、そして「少数派」条件において主張および譲歩を用いた程度に課題の正解の有意味な単純・単純主効果が認められた($F_{(1,465)}=5.85, p<.05; F_{(1,465)}=3.81, p<.10; F_{(1,465)}=4.78, p<.05; F_{(1,465)}=7.03, p<.01; F_{(1,465)}=8.86, p<.01; F_{(1,465)}=10.00, p<.01$)。「全員不一致」条件における妥協、「多数派」条件における譲歩、および「少数派」条件における主張については、課題の正解「あり」条件の参加者の方が「なし」条件よりも用いる程度が有意に高かった。一方、「全員不一致」条件における譲歩、「多数派」条件における主張、および「少数派」条件における譲歩については、課題の正解「なし」条件の参加者の方が「あり」条件よりも用いる程度が有意に高かった。

考 察

本研究の目的は、メンバー間の意見の不一致を集団で話し合うことで解消し、集団として意見を一致させる際に、初期意見の不一致状況および課題の正解の有無が葛藤対処方略の用い方に及ぼす影響を検討することであった。

集団内葛藤の程度

集団内の意見が2つに分かれ、各意見を選好するメンバー数に多寡があるとき、少数派のメンバーは多数派のメンバーより、また各メンバーが異なる意見を有しているときよりも、集団内葛藤を強く感じていた。それは、集団での話し合いに参加していない第三者にも同様に感じられていた。

多数派は、自分と同じ意見のメンバーが集団内に存在するため、集団内葛藤を感じにくかったのではないかと考えられる。少数派であっても、各メンバーが異なる意見を有している状況であっても、自分以外のメンバー2人が自分とは異なる意見を有しているという点では同じで

ある。そうであるにも関わらず、少数派の方が集団内葛藤を強く感じたのは、多数派からの同調圧力を強く感じたためだと考えられる。Asch(1951)の実験でも、1人だけが他のメンバーと異なる見解を示さなければならない状況では、居心地の悪さを感じる事が示されている。自分が少数派であるという認識が、集団内葛藤を強く感じさせ、それが第三者にも伝わるように表出されることが、集団内葛藤を激化させる可能性がある。

葛藤対処方略

集団内葛藤を経験している当事者は、初期意見の不一致状況や課題に正解があるか否かに拘わらず、自己と他者双方の意見を同程度重視した協力や妥協、あるいはどちらも重視しない回避を葛藤対処方略として多く用いていたと感じていた。メンバー間に地位の上下関係がある場合には、それぞれで用いられる葛藤対処方略が異なることが示されている(Dant & Schul, 1992; 黒川, 2012)。しかし、本研究ではメンバー間に地位の上下関係はなく、全メンバーが同等の立場で集団活動に取り組んだと考えられる。そのような場合には、自己の意見だけでなく、他者の意見も同等に重視して集団内葛藤に対処しようと意識していることがうかがえる。

第三者も全体としては同様に感じていた。ただし、初期意見の不一致状況や課題の正解の有無によって、用いられた葛藤対処方略が異なるようにも感じていた。正解のある課題に取り組んでいる集団では、多数派や各メンバーが異なる意見を有している状況と比較して、少数派は自己の意見のみを重視する主張を多く用いていたと第三者は感じていた。また、正解がない課題に取り組むときよりも正解がある課題に取り組むときに、各メンバーが異なる意見を有している状況では、自己と他者の意見の間を取ろうとする妥協を多く用いていた一方で、他者の意見のみを重視する譲歩を用いていなかったと第三者は感じていた。多数派は譲歩を多く用いていた一方で、主張を用いていなかったと第三者は感じていた。さらに、少数派は主張を多く用いていた一方で、譲歩を用いていなかったと第三者は感じていた。

集団が取り組む課題に正解あるいは適切な判断が存在するとメンバーが感じたときには、誤った結論を下して集団に不利益をもたらさないため、集団内にあるすべての情報を精緻に吟味し、正確な判断をしようと動機づけられたのだと考えられる。その結果、各メンバーが異なる意見を有している状況では、他者の意見のみで判断するのではなく、自己の意見も表明しようとし、多数派は自己の意見のみを押しつけようとするのではなく、他者の意見を重視するようになり、少数派は同調圧力に屈して他者の意見のみを採用するのではなく、自己の意見も主張するようになったのではないだろうか。当事者はそもそも協力的に振舞うことに注力しているため気づかないのだが、第三者には上記のような態度が表出されたように感じられたのだと考えられる。

本研究の課題と効用

本研究では、最終的に集団でどのような選択がどのような根拠に基づいてなされ、また集団やその活動についてメンバーがどのように感じているのかは検討していない。そのため、葛藤対処方略の効果を高めることが予想される、自他双方の意見を重視する程度を高める条件についてはある程度明確になったものの、集団内葛藤へのどのような対処が集団にポジティブな効果をもたらすのかは明確になっていない。

また、正解がある課題に集団で取り組むことで、メンバーは誤った結論を下して集団に不利益が及ぶことを回避すると想定していたが、本研究では誤った結論を下したとしても、実際には集団に不利益が及ぶことはなかった。集団にとっての不利益の大きさや、それを経験したことがあるか否かも、正解を出そうとする動機づけに大きく影響することが予想される。そのため本研究では、課題の正解の有無は限定的にしか影響しなかったとも考えられる。

さらに、初期意見の不一致状況として、本研究では各メンバーが異なる意見を有している状況、集団内で意見が2つに分かれたときの多数派と少数派の3つの状況を設定したが、初期意見の不一致状況には他にもいくつかのパターンが考えられる。そのパターンが異なれば、メンバーが用いる葛藤対処方略も異なることが予想される。

しかし本研究の結果から、メンバーの意見が多様化し、集団における初期意見不一致の程度が高まるほど、黒川(2015)や村山ら(2005)が示したように、集団内葛藤への対処方略として自己の意見の表明を避ける傾向が高まること、集団内で意見が2つに分かれたときには、淵上(2008)が示したように、自己の意見の表明が促進される傾向が高まることが示唆された。また、より適切で正確な判断をしようとする意識が高まるほど、メンバーが自他双方の意見を同程度尊重しようとする葛藤対処方略を用いる傾向が強まることが示唆された。

引用文献

- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In H. Guetzkow(Ed.) *Groups, leadership and men*, Pp.177-190. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston: Gulf.
- (上野一郎 (訳) (1965). 期待される管理者像 産業能率大学出版部)
- Burke, R. J. (1970). Models of resolving superior-subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, **5**, 393-411.
- Dant, R. P., & Schul, P. L. (1992). Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *Journal of Marketing*, **56**, 38-54.
- 淵上克義 (2008). 集団意思決定における下位集団葛藤が集団内における情報の共有に及ぼす影響 岡山大

- 学大学院教育学研究科研究集録, **139**, 1-6.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, **40**, 256-282.
- 黒川光流 (2012). リーダーの管理目標および課題の困難度がリーダー-フォロワー間葛藤への対処方略に及ぼす影響 実験社会心理学研究, **52**, 1-14.
- 黒川光流 (2015). 学級における集団内葛藤の生起状況およびその対処方略 富山大学人文学部紀要, **63**, 21-32.
- Likert, R. & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.
- (リッカート R., リッカート J. G. 三隅二不二 (監訳) (1988). *コンフリクトの行動科学: 対立管理の新しいアプローチ* ダイアモンド社)
- 村山綾・藤本学・大坊郁夫 (2005). 課題解決場面での集団内葛藤に関する実験的研究 電子情報通信学会技術研究報告 社団法人電子情報通信学会, **104**, 45-50.
- Rahim, M. A. (1983). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, **44**, 1323-1344.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **46**, 190-207.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 102-111.
- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

