

論文要旨

導入と研究目的

近年、企業において性別、民族、宗教などの多様性を高めようという動きが活発化する中、異なる価値観が従業員間に衝突（コンフリクト）を引き起こしている。また、環境変化の速度が高まり、変化に敏感な経営者層と一般従業員との間に危機に対する温度差があるとも言われている。トヨタ自動車は、百年に一度の自動運転や電気自動車という新たな変化に対して経営管理層が危機感を持つ一方、従業員は従来のやり方を変える必要性を感じていないというコンフリクトについて報じていた（トヨタタイムズ, 2019）。このような危機感の差は、両者の思想的な衝突や不信感を誘発し、ひいては組織の発展や業績にも深刻な影響を与える可能性がある。これらの問題を踏まえ、本研究において経営者（CEO）と一般従業員の差がどのようなコンフリクトを引き起こし、さらにコンフリクトが従業員のパフォーマンスに影響を与えているのかを実証する。

先行文献調査と仮説構築

既存文献によると、職場におけるコンフリクトは、タスク、リレーションシップ、プロセスにおいて発生する（Jehn, 1995）。これまでのコンフリクト研究は、グループ同士のものが主流だが、最近では、組織内の上司と部下の間といった個人レベルのコンフリクトに焦点が当てられている。本研究は、この大きな流れに沿って個人レベルのコンフリクトに着目し、理論の延長を図っている。さらに多くの研究は従業員間の水平的コンフリクトに着目しているが上司と部下といった垂直的なコンフリクトに関しては多くの議論の余地が残されている。さらに、垂直的なコンフリクトが、どのような個人のパフォーマンスに影響するかという研究もまだ少ない。これまでコンフリクトの発生要因については、感情や価値観の多様性（Jehn, 1999）、積極性（Ismail et al., 2012）といった個人的な特性に注目したが、組織内における経営者と一般従業員との間の危機感の差という要因は研究がほぼない。さらにコンフリクト、従業員のワークエンゲージメントにもたらす影響に関する研究もされていない。これらを踏まえ、以下の2つの研究課題を設定した。(1)CEO と従業員の間の危機感の度合いはコンフリクトにどの程度の影響を与えるか。(2)コンフリクトは従業員のワークエンゲージメントにどの程度の影響を与えるか。

本論文の仮説の焦点は次の3点である。①CEO と従業員との間の危機感の違いが3つのコンフリクトに与える影響。②コンフリクトが従業員のワークエンゲージメントに与える影響。③CEO と従業員との危機感の差がコンフリクトに与える影響を調整する「信頼」の効果である。

方法

本研究は中国と日本の中小企業のCEOと従業員を調査対象にして質問票を配布し、79の回答（CEO：8名と従業員：71名）を得た。SPSSを利用し、相関分析と重回帰分析で変数同士の関係性を測定した。

結果と貢献

主な結果は、まず CEO と従業員の危機感の差がプロセス・コンフリクトに正の影響を与えることが明らかになった。また、タスク・コンフリクトは従業員のワークエンゲージメントに正の影響を与える一方、プロセス・コンフリクトは従業員のワークエンゲージメントに負の影響を与える。最後に、従業員の CEO に対する信頼は、危機感の差がタスク・コンフリクトを引き起こす度合いを減らす効果があることが明らかになった。

本研究は、既存論文でよく触れられなかった個人レベル、特に CEO と従業員との間の垂直的なコンフリクトの要因とワークエンゲージメントへの影響に注目し、CEO と従業員との危機感の差とプロセス・コンフリクトが正の関係があることを明らかにした。これらの結果はコンフリクトが必ずしも負の側面だけでなく特定の個人の成果にプラスに影響する可能性を示唆しており、理論的新規性がある。実務的貢献、結果は、基本的には、トップと従業員の危機感の差を埋めることが従業員のエンゲージメントを向上させることを示唆している。