

コンフリクトの展望 —— CSCWと関連して

米 川 清

熊本学園大学

本稿は、CSCWを視野に収め、コンフリクトについて考察する。  
Easterbrook らのコンフリクト状況の参考文献を概観し、多数の異なる見解を提示する試みである。  
コンフリクトの研究はまだ歴史が浅いが、CSCWシステムにともなう重要な問題となっている。

Perspectives on Conflict —— CSCW

Kiyoshi Yonekawa

Kumamotogakuen University

This paper is the first to examine conflict from a CSCW perspective. And I have attempted to provide a number of separate viewpoints, followed by a literature survey of conflict situations (Easterbrook et al.1993).

The study of conflict is still young, but it establishes the importance of the issue with CSCW systems.

## 1. はじめに

コンフリクト(conflict)は個人内部に発生したり、集団間の相互作用から派生する共通現象である。このコンフリクトは大規模システム設計やCSCW(Computer supported cooperative work)を論ずる上で、無視することはできない。コンフリクトは個人や集団の相互作用のプロセスから生起し、また、不可避である。

そこで本稿ではCSCWを視野の中に収めながら、コンフリクトについて考察する。この分野の研究はまだ若く、参考文献も断片的である。このような研究状況で、Easterbrookら(1993)の業績は先駆的である。

<sup>1)</sup> 本稿もEasterbrookの啓蒙に負うところ多大である。Easterbrookにナビゲートされながら、国際関係論やシステム科学のアプローチも適宜取り入れた。この分野はかねてより、人間心理学や社会科学との融合が指摘されているが、適用された研究成果は充分ではない。

コンフリクトを扱う上でやっかいな問題は、ソフトウェア工学の限界を反映しているというよりも、科学技術そのものの限界を浮かび上がらせているのであろうか。

上記の認識から、多対多の社会的インタラクションについて学際的アプローチから展望する。

## 2. コンフリクトとは何か

ある時期、アメリカの少年ギャングの間で「チキン・ゲーム」という決闘が流行した。ハイウェイのセンターライン上を向かい合った2台の自動車が疾走する。そのまま突進すれば正面衝突となる。早くセンターラインをはずれた方が「チキン」(弱虫)とされ、恐怖に少しでも長くもちこたえた方がリーダーとなる。<sup>2)</sup>

もちろん筆者は、コンフリクトということばを「チキン・ゲーム」のように単純化して扱っていない。

本稿では、一貫してコンフリクトの様相について記述しているので、本節で筆者の基本的認識を明らかにしておく。

### 2.1 コンフリクトの定義

CSCWでは、期待、目標、ワークスタイルの違う人々が同一のタスクに関与するので、問題解決に費やす時間や問題意識に差異が生ずる。この差異がコンフリクトの誘因となる。

また、多数の人間が、単一のコンフリクトに共通認識を有する場合もある。例えば、ストライキ、訴訟、戦争である。一般論的にコンフリクトを論ずると、多くの見解の相違が生ずる。

筆者はコンフリクトの研究過程で、コンフリクトということばが用いられる時に、矛盾した概念のフレームワークにしばしば逢着した。社会的コンフリクトの研究では、用語上や概念上の混乱が顕著である。社会的コンフリクトの科学的知識は、一般常識を凌駕するだけの分析的精密性を欠く。コンフリクトということばは過度に使用されるが、競争、緊張、争い、反対、対立、口論、不一致、論争、紛争などと、どう違うのであろうか。

Pondy(1967)の分類では、かなり明瞭である。<sup>3)</sup>

- 1) 交渉モデル：乏しい資源を競争する利害関係者間のコンフリクト
- 2) 官僚モデル：垂直的な組織階層間での上司と部下のコンフリクト
- 3) システムモデル：機能的関係上の、とりわけ協調の問題をめぐるグループ間のコンフリクト

また、Boulding(1962)はコンフリクトを定義する際、主体がそれを「意識していること」を要件とした。かれは2種類の昆虫の例をとり、一方は日中に、他方は夜間にえさをそれぞれ食べていたと想定する。そして一方の昆虫の数がふえれば、他方の昆虫の数の減少をよぎなくされる。<sup>4)</sup> この定義は難解である。

そこで本稿は主体によってコンフリクトが「意識されていない」状況でもコンフリクトは存在しているとして、次のように定義する。

「個人や集団は潜在的対立関係にある。然し、対立の当事者達はそれを意識していない」<sup>5)</sup>

すなわち、潜在的対立という概念を使えば、本稿の定義で十分にことばの整理ができるはずである。

## 2.2 コンフリクトの分類

筆者は、経験論的アプローチを応用分野へとあてはめることに賛意を示すが、特定状況のささやかな集合に集約させる研究には批判的である。以下に、いくつかの文献を参照し、コンフリクトの分類について網羅的に述べる。

Thomas(1976)は、コンフリクトをプロセスモデルと構造化モデルに分類する。<sup>6)</sup>

- 1) プロセスモデル：コンフリクトのエピソードから特定の出来事に焦点をあて、エピソードの進行をトレースする。
- 2) 構造化モデル：「関係」の中から、コンフリクトが形成される状況に焦点をあて、多様な行動パターンの再構築を支援する。

また、Pathen(1970)は、一般論的に4つのモデルに分類する。<sup>7)</sup>

- 1) 交渉モデル：2つのグループのどちらかが折れて合意に達し、その合意形成の時期がいつかを予測する。
- 2) 認知モデル：認知要素から、グループ間が相互に影響することを説明する。
- 3) 学習モデル：学習プロセスの相互作用に焦点をあてる。
- 4) 反応プロセスモデル：おのおののグループの多様な特性に配慮し、その行動は他のグループの最終行動への反応に依存する。

ゲーム理論はコンフリクト状態での合理的意思決定として定義される。メンバーはプレイヤーとみなされ、ゲーム理論は特定の成果を達成する過程で、プレイヤーによって使用される戦略をテストする。「囚人のジレンマ」は国際関係論で、しばしば引照される。<sup>2)</sup>

グループ意思決定 (GDSS) は、個人をどの様にグループ決定に結合できるかの規範的研究である。個人的選好を社会的選好へ結合するための手法、あるいは福祉機能を発見する可能性として定義される。グループ意思決定 (GDSS) は一人の意思決定者 (DSS) から複数に拡大されるので、研究すべき課題が多い。現実にはグループダイナミックスのような社会心理学的研究が先行しており、その概念モデルや理論基盤は現時点では脆弱である。

## 3. コンフリクトの理論的枠組み

筆者はコンフリクトの多くの潜在的源泉を余すところなく指摘することはできない。また、そのような研究は随所に発見できるのである。

そこで本節では、コンフリクトをマクロ的にとらえ理論的枠組みについて述べる。

### 3.1 コンフリクト許容の方法論

コンフリクトは一般社会の風土病であり、権威の構造から必然的に生まれる。どのような社会でも、権威からの強制によって力や権威の不平等が生起する。この意味でコンフリクトは不可避である。

小集団の実験的研究では、グループ内部のコンフリクトは不可避ではないが、かなりの頻度で発生する。目標、関心、動機のグループ間での相違点がない場合でも、かれら個人の過去の体験が問題への異なる認識へと導く。

Pendell(1990) は、小集団の意思決定の上で、逸脱した行動やコンフリクトはごく自然な要素であることを実証研究から発見した。<sup>8)</sup> 逸脱行為は必ずしもコンフリクトと関連づけられないが、「意識された」逸脱は「相反した見解」であるのは疑いない。

筆者はどのような状態でもコンフリクトは不可避だと断定しないが、社会構造上、コンフリクトは欠くことのできない側面を形成していると考ええる。

次に、グループの結束力を高めれば、コンフリクトは減少するのかを検討する。

Evans と Jarvis(1980)によれば、過度な結束力は、本当の目的よりも結束力の存続に関心が向く場合があると指摘する。<sup>9)</sup>

この場合、コンフリクトは減少してもグループの生産性も低下するかもしれない。筆者はグループ思考は個人が主要な決定からの逸脱を自己規制することで、グループ結束力と決定への信頼が守られると考える。

Tuckman やGemmill とWynkoop (1991)のグループ発展の一般モデルでは、グループ変質の精神力学 (Psychodynamics) を提案している。<sup>10)</sup> このモデルは、一般均衡した秩序が無秩序になったり、首尾一貫していない変化にさらされるとする。この変化は、焦点となる問題への姿勢の状態遷移としてとらえられる。そのモデルは、否定的特質と肯定的特質を調整する必要がある、このプロセスがメンバーに承認されると統合が回復される。

このモデルはいくつかのフェーズと状態遷移がある。(図1)

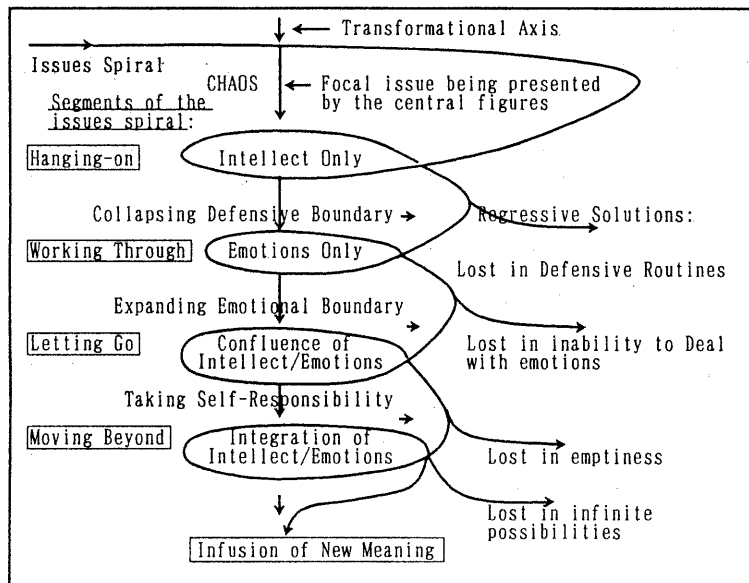


図1 グループ変質の渦巻き (Adapted from Gemmill and Wynkoop)

第1段階は知性だけを包含した“hanging on”（しがみつく）である。一度、防御境界が崩れると、感情のみを包含した“working through”（滲透する）の第2段階に達する。

更に感情境界を拡大してゆくと、“letting go”（解放）の第3段階へ導かれる。この段階で知性と感情が合流する。

そして自己責任の自覚は“moving beyond”（向こう側へ移動する）の第4段階へ導く。この段階で知性と感情は統合される。最終的な遷移は新しい意味の注入である。

いくつかの遷移ポイントで、グループは遷移する事に失敗するかもしれない。また、後戻りの解決を探すかもしれない。このモデルは中心問題の周辺をらせん状に回転しながら、下流の渦巻きへと収斂する。

ウォーターフォール型モデルでは不可避な、後戻りの解決に向かう防衛的な力を相殺することを目的に行動する。

全体モデルは、グループメンバーが不同意な反応を示したり、後戻りの解決を探したり、不確実性の選択に直面した時に、個人段階の経験的観察や理論的提案を説明したり、分析したりすることで対応する。このモデルはグループが発展する過程で、その方向性を「動く標的」として認識し、ある意味で規範的にとらえる。

Checkland(1981)も目的を「動く標的」として認識し、精密にモデル化している。従来のシステム工学に代

表される人工的なシステムを対象とした「ハード」な方法論は、システムに対する目的があらかじめ確定しているとの仮定のもとで成立する。<sup>11)</sup>

しかし、人間をシステムの一部として包摂する「ソフト」なシステムでは、そのような仮定は非現実的として考え新しいアプローチを提案した。ソフトシステム方法論である。Checkland の提案では7つの段階的アプローチが形成される。(図2)

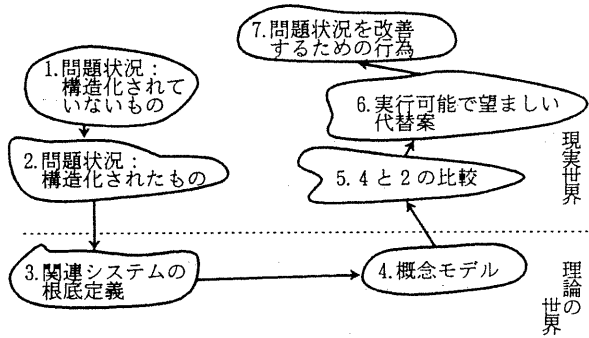


図2 ソフトシステム方法論 (Adapted from Checkland)

上記の1, 2, 5, 6, 7のプロセスは現実世界に属し, 3と4は理論の世界である。要約すれば, 段階的に問題を詳細化し, 代替案を作成し, そこから解を選択するというものである。

Simon(1969)の「デザインの科学」という論文では, デザイン過程をまず代替案の生成を含む過程と考え, 次にそれら代替案を一連の要求や制約に照らして検証することが述べられている。<sup>12)</sup> Checkland の提案は Simon 理論の発展過程と考えられる。

グループの伝統や寿命にもふれておかねばならない。グループの伝統は, グループ成果に多様な価値を付与する。すなわち, 確立した伝統のあるグループは, その場かぎりのグループより意思決定をより正確に行えるが, 反面, グループ寿命により有名無実となったグループの存続も無視しえない。

### 3.2 タスクの役割分担

それでは, 個人の役割分担を明確に定義すれば, コンフリクトは減少するであろうか。

タスクの専門性はグループの小さな部分集合によって, サブタスクとして遂行される。タスクの専門性が増加すると, グループはそれぞれのタスクの競争のために, より少数の個人に依存する。

すなわち, タスクの専門化の増大はグループの結束力を高めるように導くが, 同時に少数の専門性を促すこととなり, 結果的には結束力を減少させ個人を孤立化させる傾向が強い。

この文脈から, 少数の専門家は特定なタスクに多大な時間を費やす。十分なフェイス ツー フェイスのコミュニケーションやグループアイデンティティの確立がこのプロセスを中和するのに必要である。

もし, 役割分担が非民主的に課せられたとすれば, 深刻である。公式業務の他に, 上層部から非公式なグループ化が2重に重ねられると, 慢性的なコンフリクトの源泉となる。

緊密なグループ構造は, 創造性を抑止するとのグループ研究も行われているが, 筆者はこの説に懐疑的である。確かに, メンバーは階層組織より対等な立場を好み, フリーハンドを持ちたがる。しかし, そのグループは何ヶ月後にタスクの実現に失敗するというのもままあるからである。

結論づければ, 役割分担が曖昧であると, グループはコンフリクトやクリティカルな論議を避ける傾向となり, 礼儀正しさの美名のもとに退嬰的になりがちである。

### 4. コンフリクトサイクル

本節で, コンフリクトがグループの相互作用に果たす役割 (utility), 個人的なコンフリクトのエピソード

から導出された発展過程(development)、解決技術に寄与すると考えられるコンフリクトの管理(management)や成果を分析する。この分析は明晰とはいえないが、論議を進展させる上でコンフリクトの多様な様相にふれておく必要がある。

#### 4.1 コンフリクトの効用

コンフリクトは生産性を追求する上で、不可欠である。コンフリクトは創造性、技術革新、グループの発達にとって欠くことができない。すなわち、コンフリクトは停滞を防止し、興味や好奇心を刺激する。問題の風通しをよくし、グループアイデンティティを確立し、技術動向への動機づけや問題解決の適正レベルを示唆する。

Thomas(1976)は、コンフリクトの除外や回避に集中しがちな傾向に否定的である。<sup>9)</sup> 個人間やグループ間のコンフリクトはしばしば有益な機能として役立つ、認識を深めるものである。

- 1) コンフリクトは、退屈や緊張に欠ける状況に適正な刺激を与え、人々はもともと異なる意見、競争、敵対でさえ歓迎する。
- 2) 異なる見解の対立は新たな展望や可能性の範囲を拡大し、よりよい意思決定に導く。グループ意思決定では、効率的に管理されたコンフリクトは創造性のための必須条件である。
- 3) 攻撃的行動は、コンフリクトの状況では必ずしも不合理で破壊的であるとはいえない。攻撃的行動によって2つのグループは、自己の役割を改善する道を探し、相互利益の新しい状況づくりや建設的成果へ導くかもしれない。

上記の展望に立つと、コンフリクトの抑止は前進を妨害し、現状維持に甘んずることになる。

#### 4.2 コンフリクトの発展

経験的事実として、時間の経過と共にある対象が従来保持していた性質の一部を失い、新しい性質を示し始めるように思われることがしばしばある。つまり、対象は変化し進化するように思われる。<sup>13)</sup> 進化あるいは自己組織などのことばで呼ばれるこの種の現象は、コンフリクトにあっても共通している。多くのコンフリクトの理論的枠組みでは、一連の個人的エピソードとして表現されているが、これらのモデルの経験的基礎は不明確である。多くの場合、記述されたモデルより、コンフリクトの調査によってフレームワークが提供される。例えば、Pondy(1967)は一連のエピソードとしてコンフリクトを扱う。<sup>9)</sup>

(図3)

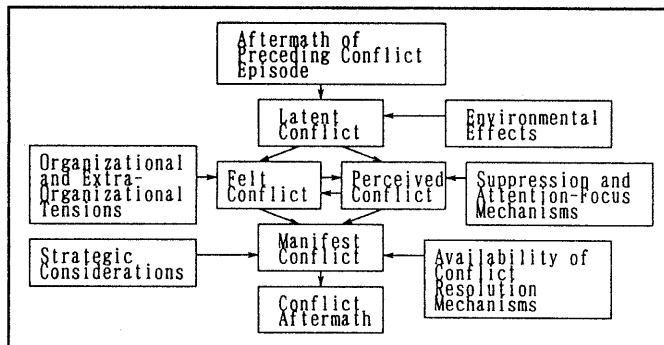


図3 コンフリクトのプロセス(Adapted from Pondy)

Pondyによれば、潜在的コンフリクト、知覚されたコンフリクト、(痛切に)感じたコンフリクト、明白なコンフリクト、そしてコンフリクトの余波のステージとなる。ここでのポイントは、知覚されたコンフリクトから潜在的コンフリクトを識別していることである。この分析は筆者のコンフリクトの定義と共通しているが、かれの潜在的コンフリクトのステージは曖昧である。つまり、意識されない潜在的コンフリクトが顕在化するの、はるか将来のことであることが、しばしば存在する視点を欠く。

この意味でPondyのモデルは理論上は正しいが、1つの限定的な研究としては、それ程吟味された仮説と

はいえない。

また、グループ規模がコンフリクトの発展に影響を与えることにふれておかねばならない。より大きなグループでは相互作用のプロセスが複雑となり、コミュニケーションの障壁や意見の相違を生じる。特に少数派の意見はコンフリクトや競争をまねきやすい。

#### 4.3 コンフリクトの管理と解決

異なる人間はコンフリクトとの対応に異なるアプローチを好み、その手法のいくつかは先に論議した。コンフリクトには多くのタイプがあり、コンフリクトを明確にする手法も雑多である。コンフリクトの管理はプロジェクト管理上の新しいアイテムといえる。

とどのつまり、個人的な選好や傾向がコンフリクトの素因ともいえる。この素因は好みに影響を及ぼす要因の原理的研究の基礎となり、いくつかのモデルが提案されている。有力なモデルとして、Blakeら(1964)はコンフリクト管理の戦略について3つの仮定を提示する。<sup>14)</sup>

- 1) 不一致は不可避で永続的
- 2) グループ間の相互依存が不要であれば、コンフリクトは回避できる。
- 3) 合意が維持される相互依存は可能

上記の仮定はコンフリクトを管理するメカニズムを選択する場合に、資するであろう。例えば、第1の仮定ではコンフリクトが生じた集団は排他的であるので、第3者グループの決定に従うか、運などから勝者を選ばれる。第2の仮定は協調作業から撤退するか、万事に無関心なグループを意味する。第3の仮定では、結合か、妥協の産物へと導くであろう。

もう1つの有力なモデルでは個人が遭遇しなければならない5つの位置関係を提案する。縦軸に「独断」、横軸に「協調」の強度を示す。図4に示すように興味深い結合が表現される。Thomas(1976)によれば、他のグループとの相互作用により、この位置関係は変化してゆくとされる。<sup>9)</sup>

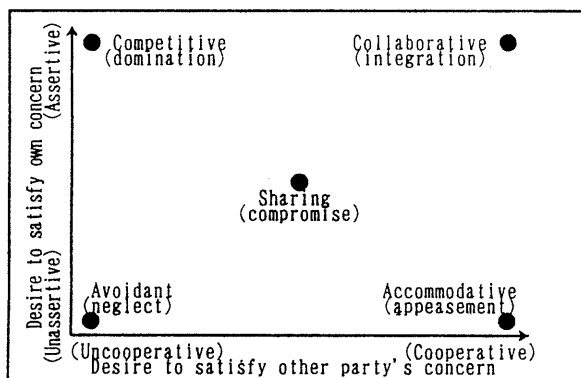


図4 独断と協調のモデル (Adapted from Thomas)

##### 1) 競争的(Competitive)

ある参加者は、他者への配慮なく作業プロセスを支配することを追求する。競争的行動や一般的に不適切とされる行為であっても、迅速な意思決定を可能にしたり、問題の重要性を強調する時には有益である。

##### 2) 協調的(Collaborative)

参加者は他者との差異を理解し、相互利益のために課題解決を追求する。参加者の見識と積極的参加が重要なファクターであり、妥協することより合体する必要がある場合に適切である。

##### 3) 忌避的(Avoidant)

問題があまり重要でない時や、非協調的な衝動が解決の便益より重要であるか、他者との関係より情報収

集が最も大切である場合に有益である。

#### 4) 順応的(Accomodative)

自分より他者の利益を優先して他者グループに大幅譲歩し、自己犠牲もいとわない。問題が自分にとってかなりクリティカルである場合が相当する。すなわち損失をミニマイズさせ、調和や社会的信用を確立させる時に有益である。

#### 5) 役割分担的(Sharing)

お互いのグループが妥協に達するために、いくつかの譲歩を行う。いわば、暫定的合意、方便的な解決といえ、特にタイムリミットの到来や目標自体が全面対立した時には、最も適切である。

Thomasはこの5つのモデルのおのおのがある局面では適切であり、個人が適切な解答を選択するために、状況要因を分析するべきであると論じる。

### 5. おわりに

学際的研究としてのコンフリクトの研究は1つのディシプリンとして成熟することはありえない。例えば「森」を研究しようとする植物学者、細菌学者、生態学者、統計学者、地質学者等々が集まって共同作業すれば、そこにおのずから「林学」なるものが形成される。<sup>15)</sup>

CSCWの研究も上記の共同作業に酷似している。

つまり、コンフリクトの表層的な現象を論ずるのではなく、深層には文化、ライフスタイル、行動様式、価値観などがあり、その上に個人心理や社会心理を含んだ心理がある。

以上の論理をより厳密に言えば、CSCWやシステム設計の研究対象を特定し、抽出すること自体はきわめて大切な研究である。しかし立論の焦点がある事象に鋭角的に特定されたとしても、その研究の背後に広い視野と認識の支えなしには、分析は表面的なものに止まらざるを得ない。<sup>15)</sup>

この視点を強調して本稿を終える。

### 参 考 文 献

- 1) Easterbrook S (ed), CSCW: Cooperation or Conflict? Springer-verg, London, 1993, ppl-68.
- 2) 衛藤・渡辺・公文・平野, 国際関係論 (第二版), 東京大学出版会, 1989, P117.
- 3) Pondy LR, Organizational conflict: concepts and models, Administrative Science Quarterly 12, 1967, pp296-320.
- 4) Boulding KE( 内田・衛藤訳), 『紛争の一般理論』, ダイアモンド社, 1971, P10.
- 5) 衛藤・渡辺・公文・平野, 『国際関係論 (第二版)』, 東京大学出版会, 1989, P93.
- 6) Thomas K, Conflict and conflict management. In: Dunnette MD(ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally College Publishing Co, Chicago, IL, 1976, pp889-935.
- 7) Patchen M, Models of co-operation and conflict: a critical review, Journal of Conflict Resolution 14(3), 1970.
- 8) Pendell SD, Deviance and conflict in small group decision making: an exploratory study. Small Group Research 21 (3):1990, pp393-403.
- 9) Evans NJ and Jarvis PA, Group cohesion: a review and re-evaluation. Small Group Behavior 11(4):1980, pp359-370.
- 10) Gemmill G and Wynkoop C, The psychodynamics of small group transformation. Small Group Research 22(1):1991, pp4-23.
- 11) 飯島淳一, 『意思決定支援システムとエキスパートシステム』, 日科技連, 1993, pp88-89.
- 12) Simon HA, The Science of the Artificial, Mit Press, 1969.
- 13) 衛藤, 渡辺, 公文, 平野, 『国際関係論 (第二版)』, 東京大学出版会, 1989, p31.
- 14) Blake RR, Shepard HA and Mouton JS, Managing Intergroup Conflict in Industry. Gulf, Houston, 1964.
- 15) 衛藤・渡辺・公文・平野, 『国際関係論 (第二版)』, 東京大学出版会, 1989, ppi-viii.