

集団討議における葛藤と主観的パフォーマンス¹⁾²⁾³⁾ —マルチレベル分析による検討—

村 山 綾

関西学院大学大学院文学研究科・
応用心理科学研究センター

三 浦 麻 子

関西学院大学文学部

要 約

本研究では、集団討議で生じる葛藤と対処行動、およびメンバーの主観的パフォーマンスの関連について検討した。4名からなる合計 17 集団（68 名）にランダムに配置された大学生が、18 分間の集団課題を遂行した。その際、討議開始前、中間、終了時に、メンバーの意見のずれから算出される実質的葛藤を測定した。また討議終了時には、中間から終了にかけて認知された 2 種類の葛藤の程度、および葛藤対処行動について回答を求めた。分析の結果、集団内の実質的葛藤は相互作用を通して変遷すること、また、中間時点の実質的葛藤は主観的パフォーマンスと関連が見られないものの、終了時点の葛藤の高さは主観的パフォーマンスを低下させることが示された。関係葛藤の高さと回避的対処行動は主観的パフォーマンスの低さと関連し、統合的対処行動は主観的パフォーマンスの高さと関連していた。関係葛藤と課題葛藤の交互作用効果も示され、課題葛藤の程度が低い場合は、関係葛藤が低い方が高い方よりも主観的パフォーマンスが高くなる一方で、課題葛藤の程度が高い場合にはそのような差はみられなかった。葛藤の測定時点の重要性、および多層的な検討の必要性について議論した。

キーワード：集団内葛藤、対処行動、主観的パフォーマンス

問 題

集団の一員として話し合いに参加し、ある一つの結論の提出を求められる機会は多々ある。その過程では、時にメンバー間での激しい意見の衝突が生じる。また、メンバーの中には親しい仲のものがいる一方、価値観やパーソナリティの不一致を感じる相手も存在するかもしれない。このような多様な人間関係や意見の違いが顕在化する集団意思決定場面において、パフォーマンスを高

める要因は何であろうか。

集団討議におけるパフォーマンスは、正答率などから客観的に算出可能なものと、メンバーの満足感や帰属意識、信頼感といった主観的（心理的）パフォーマンスの 2 種類に分けられる。また、われわれが日常生活において経験する集団活動では、正答がある課題について議論するだけではなく、むしろ正答がない課題に直面することも多い。後者を遂行する際は、メンバーによる意見の衝突や、価値観・パーソナリティの不一致がより強く顕

第 1 著者連絡先 e-mail: murayama@kwansei.ac.jp

- 1) 本研究は、第一著者が大阪大学大学院人間科学研究科に提出した博士学位論文の一部について、内容を加筆・修正したものである。
- 2) 本研究の一部は、日本社会心理学会第 52 回大会、および日本グループ・ダイナミックス学会第 58 回大会にて発表された。
- 3) 論文執筆にあたり、大坊郁夫先生（東京未来大学）からご指導をいただきました。また分析に際しては、清水裕士先生（広島大学大学院総合科学研究科）からアドバイスを受けました。深く感謝いたします。

現化する可能性がある。加えて、良好な集団活動を維持するためには、課題遂行を通して得られるメンバーの満足感のような主観的なパフォーマンスが高い水準に保たれることが重要である。本研究では、集団討議場面におけるメンバーの主観的なパフォーマンスに注目し、討議過程で生じる葛藤との関連を従来の研究よりも多層的に捉え、実証的に明らかにすることを目的とする。

集団内葛藤の測定

既存の組織や一時的集団による相互作用で生じる葛藤は、関係葛藤と課題葛藤の2つに分けて考えることができ (Guetzkow & Gyr, 1954)、集団の主観的・客観的なパフォーマンスに影響を及ぼす要因として多くの集団状況で測定、検討されてきた。関係葛藤は、価値観や対人関係の軋轢により認知され、緊張感、不快感、敵対意識といった感情を伴い、集団の意思決定の質や集団に対する感情的コミットメントを低下させる (e.g., Jehn, 1995)。一方、課題葛藤はメンバー間の意見の対立により生じるが、中程度のものであれば討議内容の認知的理解を促進し、結果として集団決定の質を向上させるとともに、集団決定への満足度や集団にとどまりたいという欲求を高め、集団に対する感情的受容を促進する (e.g., Hollenbeck, Ilgen, Sego, Major, & Phillips, 1995; Peterson & Nemeth, 1996; Tjosvold, Hui, Ding, & Hu, 2003)。つまり先行研究では、関係葛藤が全般的に集団にとってネガティブな効果を有することが指摘されている一方で、課題葛藤はポジティブな効果を及ぼうとされている (ただし、課題葛藤も認知される持続時間が長い場合やその程度が極端に高い場合は集団のパフォーマンスを低下させることが指摘されている (Carnevale & Probst, 1998))。

しかし、先行研究における葛藤の測定方法には2つの問題がある。第一は、葛藤のダイナミクスを十分に捉えられていない可能性である。集団内で生じる関係葛藤と課題葛藤の程度は、メンバーによる相互作用を通して変化するものであり、これらの葛藤がパフォーマンスに及ぼす影響も、相互作用の段階に応じて異なると考えられる。しかしながら、これまでの研究では集団内相互作用のどの時点で認知される葛藤を対象としているかが曖昧であり、結果として関係葛藤や課題葛藤の集団への効果を正確に捉えられているとは言い難い。葛藤とパフォーマンスとの関係性のダイナミクスを捉えた数少ない研究の一つである Farh, Lee, and Farh (2010) では、チームによる相互作用の初期の段階では中程度の課題葛藤がチームの創造性を高めるが、後期の段階ではその関

連性が見られなくなることが示されている。この結果から、集団過程における葛藤の程度の変化に留意し、葛藤の測定時点を明確にした上でパフォーマンスとの関連を検討する必要があると考えられる。

第二に、葛藤の測定がメンバーの主観的評価のみに基づいて行われてきたという問題がある。従来の研究では、メンバーによって認知された葛藤の程度を集団内で合算したものを集団レベルの変数とし、パフォーマンスとの関連が検討されていた (e.g., Farh et al., 2010; Simons & Peterson, 2000)。メンバー間で評定がよく類似していれば、こうした合算値には一定の妥当性が存在するだろう。しかし、個人の評定値をメンバー間で合算すること自体が情報量を過少に見積もる可能性を有している。加えて、対人関係などの周囲の状況に対する敏感さの程度が個人によって異なる点を考えれば、葛藤認知には個人差が存在する可能性が指摘できる。これらの問題を解決するためには、(1) 個人が認知した集団内葛藤の程度は個人レベルの変数としてそのまま扱い、(2) 集団ごとに客観的に算出される葛藤の程度を集団レベルの変数として測定した上で、(3) 両者を同時に分析するマルチレベルの検討が必要である。

以上の点から、本研究ではメンバーが認知する2種類の葛藤について対象時点を明確にした測定をするとともに、客観的に測定される実質的葛藤 (substantive conflict) にも注目する。実質的葛藤は、個人が認知する主観的な葛藤とは異なり、意思決定課題に対する各メンバーの回答の集団内での乖離の程度により算出される。実質的葛藤は集団の出した結論とメンバー個人の意見の相違の程度を意味するが、主観的に認知される葛藤は、相互作用中の意見そのものや課題に対する認識の相違など、より広範な対立を意味する。また、実質的葛藤は主観的な葛藤認知とは異なり個人差を考慮する必要がないので、個人レベルの変数 (集団決定と各メンバーがどの程度乖離しているか) としても、集団レベルの変数 (集団全体として各メンバーの意見がどの程度乖離しているか) としても扱うことが可能である。このように、葛藤を異なる側面および測定レベルから同時に扱うことで、より多面的かつ多層的な検討が可能になる。本研究では、集団レベルの実質的葛藤の程度を集団による相互作用前・中間・終了時点で比較し、相互作用を通してそれらがダイナミックに変化することを示すことで、葛藤の測定時点を明確にする必要性を示す。また、個人レベルの実質的葛藤と、主観的な認知による課題葛藤、関係葛藤の関連性についても確認する。そして、討議終了時に測定された課題葛藤、関係葛藤、および実質的葛藤の程度がメン

バーの主観的パフォーマンスに及ぼす影響について検討する。

集団内葛藤対処行動

葛藤を低減しようという目的のもとで他のメンバーに対して影響力を行使しようとする行動を集団内葛藤対処行動と呼ぶ (Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001)。集団内葛藤対処行動の定義は、独立的な二者関係のみではなく時に複数人に対して同時に表出される可能性があるという点で、対人葛藤対処行動とは異なる。しかし対処行動の分類などの理論的枠組みには対人葛藤対処行動研究によるものが援用されており、その妥当性は Lovelace et al. (2001) や DeChurch and Marks (2001) で確認されている。対処行動の分類については多くの研究がなされ、その内容も多岐にわたるが、実証データによる理論的枠組みが発展してきた能動性と同意性の2軸、およびその組み合わせにより定義される5種類の葛藤対処行動が測定されることが多い (Blake & Mouton, 1964; Rahim, 1983, 1986; Rahim & Magner, 1995)。能動性は、葛藤に際して自らが積極的に他者に働きかけることで葛藤を低減しようとする程度を指す。一方同意性は、他者を理解し、自分を他者に合わせることで葛藤を低減しようとする程度を指す。これらの程度がともに高い場合を統合的な対処行動、能動性のみが高い場合を主張、同意性のみが高い場合を譲歩、いずれも低い場合を回避、そしていずれも中程度の場合を妥協と定義している (Rahim & Magner, 1995)。

集団内葛藤のダイナミックな変遷や集団パフォーマンスには、こうした対処行動が関連している可能性がある。例えば DeChurch and Marks (2001) は、課題葛藤に対する能動性の高い対処行動が集団意思決定の質を高め、同意性の高い対処行動がメンバーの満足度を高めることを示している。討議過程の一部を切り出し、集団内葛藤とパフォーマンスの関係に対処行動が関連することを明らかにした貴重な研究ではあるが、同時に認知される関係葛藤の測定・検討をしていないという問題が残る。2種類の葛藤に正の相関関係を見いだした研究が多くある点や、そうした場合には課題葛藤が集団パフォーマンスに及ぼすポジティブな効果が認められなくなる可能性を指摘した De Wit, Greer, and Jehn (2012) のメタ分析の結果を合わせて考えると、葛藤と対処行動がパフォーマンスに及ぼすネガティブな側面についても併せて検討する必要がある。そこで本研究では、集団討議中に用いられる5種類(統合・主張・譲歩・妥協・回避)の葛藤対処行動を測定し、討議中盤以降の2種類の集団内葛藤および実質的葛藤と対処行動が主観的パフォーマンスに及

ぼす影響について多面的に検討する。

本研究の仮説

集団内葛藤の認知、および主観的評価に基づく集団内葛藤対処行動が、主観的パフォーマンスに及ぼす影響に関する本研究の仮説は以下のとおりである。

(1) 葛藤と主観的パフォーマンスとの関連

課題葛藤と主観的パフォーマンスとの関連については、次のような仮説が成り立つ。先行研究では、一定程度の課題葛藤が認知されていることが集団決定への満足度を高めたり、感情的コミットメントを増加させることが示されてきた (e.g., Hollenbeck et al., 1995; Peterson & Nemeth, 1996; Tjosvold et al., 2003)。しかしながら、認知された課題葛藤の効果が相互作用の前半と後半で異なることを指摘した Farh et al. (2010) では、相互作用後半の課題葛藤の認知が、議論が不十分であったと感じたり集団へのコミットメントが低下することなどから、メンバーにとってネガティブな効果を及ぼすことを示している。本研究でも同様に、集団内で意見を収束させる必要がある意思決定課題の遂行で、討議中盤以降に意見やアイデアの相違が強く認知される場合は、主観的パフォーマンスが低くなるであろう (仮説 1a)。また、討議終了後の実質的葛藤が高い場合も、同様に主観的パフォーマンスが低くなるであろう (仮説 1b)。

関係葛藤の認知と主観的パフォーマンスの関連については、すべての先行研究 (Jehn, 1995; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Lovelace et al., 2001) で両者の間に負の関連があることが示されている (DeDreu & Weingart (2003) のメタ分析による。ただし、葛藤の測定時点は明示されていない)。また、緊張感や不快感を伴う関係葛藤の認知の程度が高いままで討議を終えた場合、その程度に応じて集団での相互作用に不満を持つことが予測される。したがって、討議中盤以降に認知される関係葛藤は、主観的パフォーマンスとは負の関連を示すであろう (仮説 2)。

以上のような集団内葛藤のそれぞれの効果に加えて、2種類の葛藤の組み合わせ効果が主観的パフォーマンスに及ぼす影響についても検討する必要がある。既存の作業チームを対象とした研究 (Shaw, Zhu, Duffy, Scott, Shih, & Susanto, 2011) では、関係葛藤が高い時には課題葛藤の認知とチームへの満足度が強い負の関連を示す一方で、関係葛藤が低い時には2つの変数に有意な関連は見られないという交互作用効果が見出されている。一方本研究では、ある一つの課題のみを遂行することが求められる、その後は解散する一時的集団を対象とする。このような集団状況では、決められた時間内に集団の結論を

提出する必要性から課題指向的なコミュニケーションが優勢になる一方、対人的な指向性が少なくなる (Karau & Kelly, 1992)。結果として、既存組織を対象とした場合よりも関係葛藤の認知の程度が相対的に低くなる傾向にあることが指摘されている (村山・大坊, 2007)。また Shaw et al. (2011) による満足度の測定は、既存の作業チームがこれまでに複数回行ってきた相互作用全体を対象にしたものであったのに対し、本研究では1回限りの相互作用に対する満足度が測定対象となる。このような状況の違いから、満足度に及ぼす関係葛藤と課題葛藤の組み合わせの効果が Shaw et al. (2011) と同様になるかどうかは明確ではない。したがって本研究では具体的な仮説は設定しないが、満足度に影響を及ぼす可能性のある要因の一つとして2種類の葛藤の交互作用項を分析モデルに加え、探索的に検討する。

(2) 葛藤対処行動と主観的パフォーマンスの関連

能動的な対処行動は意思決定の質を、同意的な対処行動は主観的パフォーマンスを高めることが示されている (DeChurch & Marks, 2001)。能動性・同意性がともに高い統合的対処行動を多くとったメンバーは、葛藤に対して積極的に関与することにもつながり、自らの意見が集団決定として反映される可能性が高い。その結果、相互作用に対する効力感や満足度が高まることが考えられる。つまり、統合的対処行動を多くとった場合、主観的パフォーマンスが高くなるであろう (仮説3)。

一方で、回避的対処行動を多くとるメンバーは、集団の決定に自らの意見が反映されなかったり自分の立場を十分に伝えることなく討議を終えてしまう可能性が高く、その結果相互作用に対する効力感や満足度が低下することが考えられる。つまり、回避的な対処行動を多くとった場合、主観的パフォーマンスは低下するであろう (仮説4)。

また、その他の葛藤対処行動 (妥協・譲歩・主張) に関しても、探索的にその影響を検討する。

なお、主観的パフォーマンスとして、本研究では集団討議に対する満足度をその指標とする。一時的集団を対象とした場合の主観的パフォーマンスは、帰属意識や信頼感のような関係性の予期がある既存の集団で比較的時間の長いスパンをもって醸成されていく変数ではなく、短期間の活動に際しても比較的得られやすい満足度のような変数の方が適していると考えられる。上述したメタ分析 (De Dreu & Weingart, 2003) でも集団内葛藤と関連する主観的パフォーマンスとして満足度がとりあげられている。

(3) 対処行動、集団内葛藤、パフォーマンスの関連

本研究では集団内葛藤と対処行動が主観的パフォーマンス

に及ぼす影響について検討するが、集団内葛藤と対処行動の因果関係は、それらの測定時点によって異なることが考えられる。例えば村山・三浦 (2012) は、シナリオを用いた質問紙実験で2種類の葛藤の程度を操作し、関係葛藤と課題葛藤が対処行動の選好に影響を及ぼすことを示した。また DeChurch and Marks (2001) は、集団討議で生じる課題葛藤に対する対処行動の違いに注目した。これらの研究は討議の一部分を切り出し、葛藤から対処行動への因果関係を対象として検討がなされた。しかしながら実際の集団討議場面では、集団過程を通して葛藤の程度は変化しうる。そして、討議序盤に生じた葛藤に対して適切な対処行動をとらないことがさらなる葛藤の増加につながったり、それとは逆に適切な対処行動をとることで葛藤が低減され、それが主観的パフォーマンスの高さにつながる可能性もある。本研究では、討議全体を通して用いられた対処行動と、討議中盤以降に認知された集団内葛藤、および、実質的葛藤に注目し、対処行動が討議中盤以降の葛藤の程度に影響を及ぼすという因果関係を検証する。

ここまでの仮説導出に至る議論と、本研究における集団内葛藤と対処行動の関係性を考え合わせると、対処行動と主観的パフォーマンスとの関係に対する集団内葛藤の媒介効果の存在が考えられる。すなわち、回避的な対処行動をとることで認知される葛藤や最終的な実質的葛藤が高くなり、結果として満足度が低下する、もしくは統合的な対処行動をとることで認知される葛藤や最終的な実質的葛藤が低減され、結果として満足度が高くなることが考えられる。なお、この因果モデルで扱う実質的葛藤は、対処行動と主観的パフォーマンスの関係という個人内過程に対する媒介効果を検討するため、集団決定と各メンバーの個人的意見がどの程度乖離しているかを示す個人レベルの変数を分析対象とする方が妥当である。また、対処行動は相互作用全体を通して用いられた程度、主観的に認知される葛藤は相互作用中盤から終了までの程度、実質的葛藤は相互作用終了時の程度、主観的パフォーマンスは相互作用及び相互作用の結果を含めた評価を測定し、モデルが扱う変数の時間的位置づけが明確になるよう留意する必要がある。以上を踏まえて、本研究では、対処行動と主観的パフォーマンスの関係に対する、主観的に認知される関係葛藤と課題葛藤および個人レベルの実質的葛藤の媒介効果もあわせて検討する。

方 法

実験参加者

大学生 68 名 (男性 26 名, 女性 42 名, 平均年齢 21.25

歳 ($SD=2.28$)) が 4 名 1 組で実験に参加した。参加者は自分以外のメンバーと初対面の場合から、日常会話を交わした経験のある場合まで、幅広い関係性にあった。

実験課題

集団討議課題として、「砂漠で遭難したときどうするか」(柳原, 1982) を用いた。砂漠での遭難時に利用できるような 10 個の道具を重要度順にランク付けする課題である。専門家が示した正答は存在するが、それらは一般には馴染みのないものであり、数学的な課題のように解は自明であることもない。また、助けを求めて移動するかその場にとどまるかで優先される道具が異なるため、この点についてメンバー間で折り合いがつかない場合には課題葛藤が生じることが予想される。また、自らの意見を集団の決定に反映させるためには、意見の異なるメンバーに対して積極的に働きかけをする必要がある。

なお、集団によるランク付けの結論と前述の正答を対応づけることで客観的パフォーマンスを算出することも不可能ではない。しかし、前述したとおり正答は一般には馴染みの薄いものであること、実験を通して参加者に客観的パフォーマンスに関するフィードバックは行わなかったことから、これを討議の成果の指標として用いるのは適切ではないと判断して、本研究では分析対象とはしなかった。

実験手続き

実験参加者は、実験室に到着次第個別ブースに案内された。全員が揃った後、同意書に関する説明と、必要事項を記入するための時間を設けた。次に、討議課題が印刷された用紙を配布し、まずは 5 分間で個別に課題を遂行するように求めた。5 分後、全員が回答を終えていることを確認した上で、回答済みの課題用紙と筆記用具を持って実験室中央に円形に並べられた椅子に移動するよう指示した。全員が所定の位置に移動した後、これから 18 分間⁴⁾ で集団としての結論を出してもらうこと、討議中は、実験者は別室に移動し質問は一切受け付けられないこと、討議の開始と終了はベルの音で知らせること、を教示した。そして数分の時間を与え、集団のチーム名を話し合いで決定させた。チーム名が決まった時点で実験者は別室に移動し、討議開始のベルを鳴らした。

話し合い開始から 9 分後、実験者が一時討議を中断させ、個別ブースに移動の上で中間質問紙に回答するよう

指示した。回答後は再び参加者を中央の椅子に移動させ、実験者は残りの討議時間が 9 分間であることを教示したのち別室に移動し、再び討議開始のベルを鳴らした。さらに 9 分後、実験者は討議終了のベルを鳴らして実験室に移動し、集団としての最終決定が出ていることを確認した上で、口頭で発表するように促した。その後、参加者は個別ブースに移動し、事後質問紙に回答した。実験中の質問紙への回答は、すべて個別ブースに移動したのちに行われた。実験所要時間はおよそ 50 分であった。

測定指標

実験中間 1) 実質的葛藤 (中間) : 10 項目の道具について、自分自身が考える当該時点での重要度 (ランク付け) を各メンバーに対して個別に尋ねた。

実験終了後 1) 実質的葛藤 (最終) : 10 項目の道具について、自分自身が考える最終時点での重要度を各メンバーに対して集団決定とは別に尋ねた。2) メンバーとの親密度 : 討議前の時点で一部のメンバー同士が初対面の場合から個人的な問題について話す場合まで幅広い関係性にあったため、各集団における親密度の効果を統制した。自分以外のメンバーとの討議前の時点における関係性について、「1=親密でない」から「5=親密だ」の 5 件法で回答させ、その値を合算したものを個人レベルの親密度とした。3) 集団内葛藤の認知 : 2 因子 9 項目からなる集団内葛藤尺度 (Jehn, 1994) を用いて、「セッションの中盤以降のグループ内で、以下の項目がどれほどあてはまりましたか」という教示のもと、認知された集団内葛藤について測定した。関係葛藤は 5 項目 (例えば、「グループメンバー間での感情的な対立はどの程度ありましたか」、「グループメンバー間での腹立たしい気持ちはどの程度みられましたか」($\alpha=.73$)), 課題葛藤は 4 項目 (例えば、「メンバー間で、お互いに出し合った意見の食い違いはどの程度ありましたか」、「グループが折り合いをつけない限りなら決定内容に関する相違はどの程度ありましたか」($\alpha=.91$)) を用い、「1=全くない」から「7=かなりある」の 7 件法でそれぞれ測定した。4) 葛藤対処行動 : 討議中に用いた対処行動について、「セッションを通して、意見がまとまらなかつたり対立が起こったとき、あなたは以下の行動をどの程度とりましたか」という教示のもと、5 種類の対処行動を測定する尺度 (The Dutch Test for Conflict Handling; Van de Vliert (1997)) からそれぞれ因子負荷量の高い上位 2 項目ずつ

4) 課題について一定の議論が尽くせる時間を予備実験によって検討した上で、会話の前半または後半 (それぞれ 9 分間) で、前・中・後の区切りをつけやすいことを考慮して 18 分間と設定した。

を用いて、譲歩（「他のメンバーの目的や興味に合わせた」、「他のメンバーに同意しようとした」($r=.36, p<.01$)）、妥協（「お互いが少しずつ歩み寄ることにこだわった」、「妥協的な解決策を見つける必要があると強調した」($r=.38, p<.01$)）、主張（「自分の主張を推し進めた」、「自分にとって良い結果が得られるように努めた」($r=.27, p<.05$)）、統合（「自分と他のメンバーの興味ができる限り反映されるような解決策を見出そうとした」、「相互に最適な解決策を見つけるために意見を吟味した」($r=.28, p<.05$)）、回避（「意見の相違をできるだけ避けた」、「他のメンバーと対立することを避けようとした」($r=.63, p<.01$)）を「1=全く使用しなかった」から「7=かなり使用した」の7件法でそれぞれ測定した。主観的パフォーマンス：話し合いに対する満足度について、飛田（1993）の満足度を測定する尺度から3項目（「この作業は楽しかったですか」、「このグループは課題を十分に達成しましたか」、「全般的にいて、このグループに満足していますか」($\alpha=.86$))を用いて「1=全くあてはまらない」から「7=かなりあてはまる」の7件法で測定した。

結 果

1. 実質的葛藤の時系列的変化

まず、討議終了時に提出した集団決定と討議前・中間・終了時の各メンバーの個人回答のズレの程度を算出し、終了時の得点を個人レベルの実質的葛藤とした。また、討議前、討議中間、終了時の得点をそれぞれ集団内で合算した値を集団レベルの実質的葛藤（最小値0～最大値200）とした。本研究で用いた実質的葛藤の算出方法には、(1) 集団決定を基準（ゴール）として、メンバー間の意見の乖離がどのように収束していくかを連続的にとらえられる点や、集団レベル、個人レベルともに算出可能な点に特徴がある。図1に集団レベルの実質的葛藤の変化を示す。討議が進むにつれて実質的葛藤は低下したものの、討議を通して完全に解決されたわけではないことが示された。討議前と中間（ $r=.14, n.s.$ ）、討議前と終了時（ $r=.34, n.s.$ ）、中間と終了時（ $r=.21, n.s.$ ）の実質的葛藤の相関関係はいずれも有意ではなかった。

2. 階層線形モデリングによる仮説の検討

測定した個人レベルの変数について、平均値、標準偏差、相関係数を算出した（表1）。親密度はメンバー間の相互評定であるため、集団内で得点が類似する可能性が

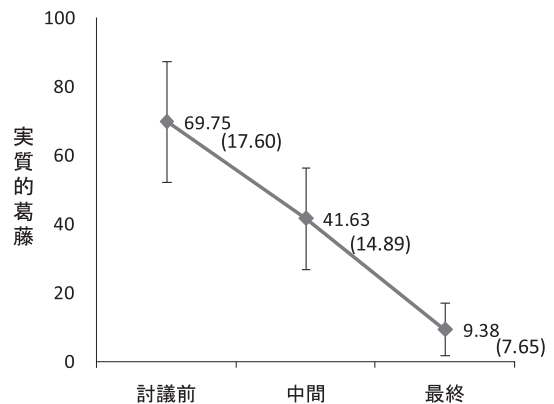


図1 討議中の実質的葛藤の変遷（括弧およびエラーバーはSDを示す）

高い。そこで級内相関係数を算出したところ、 $\rho=.41$ ($p<.01$) という有意な係数を得たため、以降は集団ごとに合算した値を集団の親密度として扱った。また、集団内で評定値が類似すると予測した満足度についても同様に級内相関係数を算出したところ $\rho=.39$ ($p<.01$)、と有意な係数を得た。この結果は、同一集団内では満足度の評定が類似しており、なおかつ集団の違いによって満足度の評定に差が生じていることを示している。一方、先に集団内で評定が類似しない可能性を指摘した2種類の葛藤の認知についても級内相関係数を算出したところ、関係葛藤 $\rho=.03$ ($n.s.$)、課題葛藤 $\rho=.18$ ($n.s.$) といずれも有意ではなく、集団内で類似した値とはいえないことが示された。また、認知された葛藤と、個人レベルの実質的葛藤の関連を検討するために相関分析を行ったところ、課題葛藤 ($r=.14, n.s.$)、関係葛藤 ($r=.15, n.s.$) ともに実質的葛藤の関連は有意ではなかった。

本研究で用いるデータには、集団レベルの変数と個人レベルの変数が混在するため、これらの変数を同時に分析することができる階層線形モデリング (HLM; Raudenbush & Bryk (2002)) による検討が妥当であると判断した。そこで従属変数を満足度とし、認知された集団内葛藤（課題葛藤・関係葛藤・両者の交互作用項）と5つの葛藤対処行動（譲歩・妥協・主張・統合・回避）を個人レベルの独立変数、集団内親密度、討議前、中間、および最終的な実質的葛藤を集団レベルの独立変数としたHLMによる分析を行った⁵⁾。モデル式は以下の通りである。

5) 分析にはHLM7.0を使用した。

表 1
各変数の記述統計量と変数間の相関

	<i>M</i>	<i>SD</i>	譲歩	妥協	主張	統合	回避	親密度	関係葛藤	課題葛藤	満足度
1 譲歩	4.96	0.92	1.00								
2 妥協	3.84	1.10	.28*	1.00							
3 主張	3.22	1.04	-.25*	.24†	1.00						
4 統合	4.77	0.94	.01	.46***	.28*	1.00					
5 回避	4.43	1.27	.56***	-.01	-.20	-.29*	1.00				
6 親密度	5.95	3.18	-.02	.10	.01	.04	.05	1.00			
7 関係葛藤	1.89	0.89	.02	.25*	.25†	-.04	.18	-.07	1.00		
8 課題葛藤	4.05	1.28	.12	.19	.11	.21†	.00	.00	.28*	1.00	
9 満足度	5.45	1.14	-.08	.09	.02	.43**	-.41**	.22†	-.38**	.00	1.00

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

〈レベル 1 (個人レベル)〉

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{譲歩}_{ij}) + \beta_{2j}(\text{妥協}_{ij}) + \beta_{3j}(\text{主張}_{ij}) + \beta_{4j}(\text{統合}_{ij}) \\ + \beta_{5j}(\text{回避}_{ij}) + \beta_{6j}(\text{関係葛藤}_{ij}) + \beta_{7j}(\text{課題葛藤}_{ij}) \\ + \beta_{8j}(\text{関係葛藤} \times \text{課題葛藤}_{ij}) + r_{ij}$$

〈レベル 2 (集団レベル)〉

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{新密度}_j) + \gamma_{02}(\text{実質的葛藤: 事前}_j) \\ + \gamma_{03}(\text{実質的葛藤: 中間}_j) + \gamma_{04}(\text{実質的葛藤: 最終}_j) + u_{0j}$$

ここで、 Y_{ij} は、 j 番目の集団における i 番目のメンバーの満足度得点である。 β_{0j} は切片で、本モデルではこの切片にのみ、集団間変動 u_{0j} を仮定しているということになる。討議前および中間の実質的葛藤は統制変数として分析モデルに投入した。なお、 γ は固定効果、 u は変量効果を示す。分析結果を表 2 に示した。

満足度に対する個人レベルの独立変数の影響を見ると、課題葛藤は有意な効果をもっていなかった（仮説 1a 不支持）。一方で、関係葛藤は有意な負の効果をもっていた（仮説 2 支持）。また、課題葛藤と関係葛藤の交互作用効果が有意であった（図 2）。Preacher, Curran, and Bauer (2006) らの方法を用いて単純傾斜の検定を行ったところ、課題葛藤の程度が低い場合は、関係葛藤が低い方が高い方よりも満足度が高くなる一方（ $t = -3.62, p < .001$ ）で、課題葛藤の程度が高い場合にはそのような差はみられなかった（ $t = 0.63, n.s.$ ）⁶⁾。集団内葛藤対処行動に関しては、統合的対処行動が満足度に有意な正の効果を（仮説 3 支持）、回避的対処行動が有意な負の効果を示した

表 2
HLM による分析結果

	回帰係数	標準誤差 (SE)
集団レベル		
切片 γ_{00}	5.15***	1.05
実質的葛藤(事前) γ_{01}	0.00	0.01
実質的葛藤(中間) γ_{02}	0.00	0.01
実質的葛藤(最終) γ_{03}	-0.08**	0.02
親密度 γ_{03}	0.12*	0.05
個人レベル		
譲歩, γ_{10}	0.15	0.11
妥協, γ_{20}	-0.24	0.17
主張, γ_{30}	-0.08	0.11
統合, γ_{40}	0.33*	0.14
回避, γ_{50}	-0.27**	0.08
関係葛藤, γ_{60}	-0.29**	0.10
課題葛藤, γ_{70}	0.14	0.12
関係葛藤 \times 課題葛藤, γ_{80}	0.27*	0.12
変量効果		
u_0	$\chi^2(11) = 32.63^{**}$	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

（仮説 4 支持）。その他の葛藤対処行動（妥協・譲歩・主張）については有意な効果をもたなかった。

集団レベルの変数では、討議前および討議中間における実質的葛藤は満足度との関連が見られないものの、終了時の実質的葛藤と集団内親密度が満足度に有意な効果

6) 交互作用の検定には、Simple Intercepts, Simple Slopes, and Regions of significance in HLM 2-Way Interactions (<http://www.quantpsy.org/interact/hlm2.htm>) を使用した。

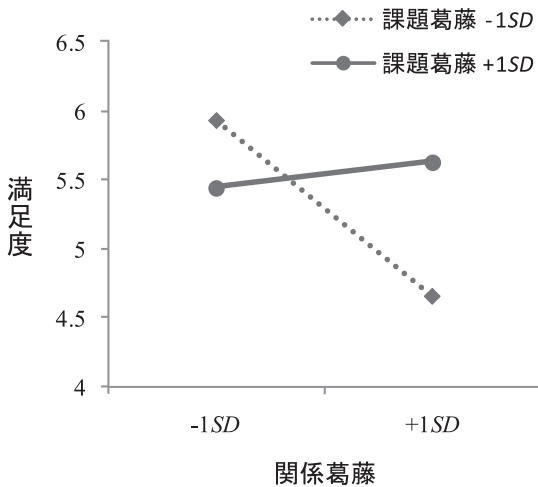


図2 満足度に対する関係葛藤と課題葛藤の認知の交互作用効果

を及ぼしていた。すなわち、実質的葛藤が高い集団のメンバーの満足度は低く（仮説 1b 支持）、集団親密度が高い集団のメンバーの満足度は高いことが示された。

さらに、対処行動と主観的パフォーマンスの関係に対する討議中盤以降の認知された葛藤および実質的葛藤の媒介効果を検討するために、2種類の集団内葛藤および個人レベルの実質的葛藤 ($M=2.34, SD=3.45$) をそれぞれ媒介変数とする媒介分析 (Baron & Kenny, 1986) を行った。その結果、関係葛藤と課題葛藤の媒介効果は認められなかったものの、個人レベルの実質的葛藤について有意に近い媒介効果の傾向が認められた (図3)。すなわち、統合的対処行動の低さが個人レベルの実質的葛藤の高さにつながり、その結果として主観的パフォーマンスが低下すること ($Sobel'z=1.66, p<.10$)、回避的対処行動の高さが個人レベルの実質的葛藤の高さにつながり、その結果として主観的パフォーマンスが低下すること ($Sobel'z=1.66, p<.10$) が示された。

考 察

本研究では、一時的集団による意思決定の討議中に生じる葛藤や葛藤対処行動について多面的な測定を試みた。そして、それらが討議終了後の主観的パフォーマンスに影響を及ぼすことを示した。

葛藤と主観的パフォーマンス

先行研究では、課題葛藤について、その程度が強すぎる場合や持続時間が長い(低減されない)場合にパフォーマンスに対してネガティブな効果を及ぼすと指摘されてきた (Carnevale & Probst, 1998)。本研究では、新たに測定時点を中盤以降に設定して課題葛藤のもつネガティブな効果の可能性について検討したが、課題葛藤と満足度には関連が見られず、仮説 1a は支持されなかった。一方で、討議終了後に測定した集団レベルの実質的葛藤が高いと満足度が低くなるという結果が得られ、仮説 1b は支持された。この結果は、課題葛藤と実質的葛藤の操作的定義の違いによるものであると考えられる。課題葛藤は、討議中に顕在化した広範な意見対立を認知した程度であるのに対し、実質的葛藤は、集団としての順位付けの結論とメンバー個人の順位付けの相違のみを測定対象としている。本研究における集団にとって、相互作用の目的は集団としての結論を提出することであり、最終的な結論への同意の程度は相互作用の評価に際して重要度が高いと考えられる。また、集団決定に自分の意見が反映されないメンバーが多いということは、相互作用中に十分な話し合いができていない可能性がある。したがって、このような集団のメンバーは話し合いに対する満足度が低下したと考えられる。一方課題葛藤は、対立の意味する範囲が広く、本研究で測定した満足度と密接に関連すると思われる「決定に関する相違」はその一部にすぎない。ゆえに、満足度との関連が希薄化され、本研究のような結果が得られたのかもしれない。課題葛藤と実質的葛藤が満足度に及ぼす影響が異なる点、また、両者に有意な相関がなかった点を合わせて考えると、これらの葛藤は集団内葛藤の異なる側面を捉えていると考えること

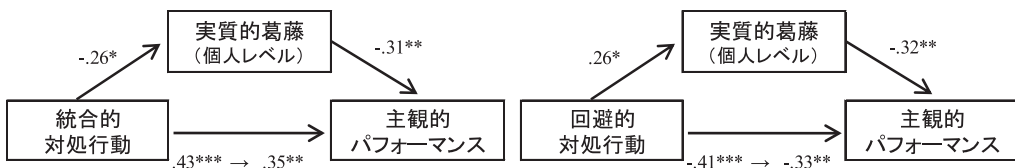


図3 対処行動と主観的パフォーマンスに対する実質的葛藤（個人レベル）の媒介効果

ができる。今後は主観的な葛藤認知も討議の複数時点で測定し、主観的パフォーマンスに対する効果を検討する必要性も含め、可能な限り多面的な葛藤の測定を行い、集団過程やパフォーマンスとの関係を明らかにしていかなければならない。

関係葛藤の認知は、討議中盤以降に認知されるものに限定した場合でも先行研究と同様に主観的パフォーマンスを低下させることが示され、仮説2は支持された。本研究では関係性の予期がない一時的集団を対象としたため、関係葛藤の認知の程度は村山・大坊（2007）と同様に全般的に低いものの、少ない相互作用の時間でも対人的な軋轢や価値観の不一致が生じ、それらが満足度にネガティブな効果を及ぼすことが明らかになった。関係性が継続する集団では、関係葛藤と主観的パフォーマンスに及ぼす負の影響が後の集団活動の効果を低下させる。本研究では関係葛藤の認知に影響を及ぼす要因の検討は行っていないが、例えば関係葛藤を高める要因として、課題解決に必要な情報保持量がメンバー間で違う場合が指摘されている（村山・大坊，2007）。課題の種類にもよるが、このような状態を極力生じさせないことで、関係葛藤認知の低減を試みることはできよう。なお本研究では、課題葛藤と関係葛藤の間に先行研究と同様の正の相関関係が見られた。課題葛藤と満足度の間に関連は見られなかったが、先行研究では課題葛藤のポジティブな効果が多く見出されている（e.g., Hollenbeck et al., 1995; Peterson & Nemeth, 1996; Tjosvold et al., 2003）。また、課題葛藤のポジティブな効果は、関係葛藤と正の相関があることで阻害されるという指摘もなされている（De Wit, Greer, & Jehn, 2012）。これらの知見を合わせると、2種類の葛藤の正の相関関係を低減させる要因についても今後検討の余地がある。

一時的集団における葛藤の効果

本研究では満足度に対して、認知された2種類の葛藤の交互作用効果が見られた。その内容はShaw et al. (2010) で得られた有意な交互作用効果とは異なり、課題葛藤の程度が低い場合は、関係葛藤が低い方が高い方よりも満足度が高くなる一方で、課題葛藤の程度が高い場合にはそのような差はみられないというものであった。この結果は、一時的集団と既存集団による集団目標の複雑さの違いや、一時的集団で認知される関係葛藤に対する課題葛藤の緩衝効果を示しているかもしれない。既存集団では、集団としてのある課題の遂行と同時に人間関係の維持や調整といった行動も重要になってくる。また、関係葛藤の高さは主観的パフォーマンスにネガ

ティブな影響を及ぼし、それが後の相互作用の質の低下につながる場合がある。既存集団において関係葛藤からの誤認知による課題葛藤の上昇が指摘されている点（Simons & Peterson, 2000）からも、既存集団では関係葛藤の程度がメンバーの行動や集団に対する認知を規定する重要な変数となっている可能性が高い。一方で、一時的集団では関係性の予期がなく、メンバーに対する印象形成もほとんどなされていない状態から課題の遂行を開始する。集団が集団としてまとまっている最大の目的は与えられた課題に対して集団で意思決定を行うことであり、その相互作用は課題指向的になる。特に課題葛藤が強く認知される状況では相互作用がさらに課題指向的になるため、関係葛藤が満足度に及ぼす影響が相対的に低くなるのではないだろうか。こうしたプロセスの結果として、一時的集団で認知される課題葛藤は満足度に直接影響を及ぼしはしないが、関係葛藤と組み合わせられた時に、満足度に対する関係葛藤のネガティブな効果を抑制する機能を有していたものと考えられる。課題葛藤と関係葛藤の組み合わせの効果は集団の特徴によって異なる可能性はあるが、今後の集団内葛藤研究ではDeChurch & Marks (2001) のような1種類のみの葛藤の測定・分析ではなく、2種類の葛藤の交互作用効果を考慮した検討が必要であろう。

本研究で測定した2種類の集団内葛藤の認知はともに級内相関係数が低く、メンバー間で葛藤の認知が類似している傾向は見られなかった。この結果は、集団によって認知される葛藤の程度が異なるといった集団間変動を検討する前提が成立しないことも意味している。級内相関係数が高くなるとした先行研究（e.g., Farh et al., 2010; Simons & Peterson, 2000）と異なる理由も、満足度に対する交互作用効果の違いと同様に、既存集団と一時的集団の違いにあると考えられる。葛藤認知に対する敏感さには個人差があり、特に判断の際に参照可能な情報が相対的に少ない一時的集団ではこの個人差の影響が顕著にあらわれることが予想される。したがって、対象となる集団の特徴によってはメンバーによる集団内葛藤の認知を合算して集団レベルの変数として扱うことには一定の注意が必要であり、本研究のように集団レベルの変数である実質的葛藤や相互評定である親密度などを同時に測定することなどによって、測定の信頼性を担保する工夫が求められる。そして相互作用中の葛藤認知や実質的葛藤の程度を複数回測定することで葛藤のダイナミズムも考慮し、意思決定の質や満足度といったパフォーマンス指標との関連を検討する必要があるだろう。集団内葛藤測定時の級内相関の程度に影響を及ぼす具体的な個人要

因や状況要因についても、今後明らかにしていかなければならない。

葛藤対処行動と主観的パフォーマンス

本研究では、葛藤対処行動と主観的パフォーマンスとの関連にも注目した。まず、統合的対処行動は討議に対する満足度を高め、逆に回避的対処行動は満足度を低めるという結果が得られたことから、仮説3と仮説4は支持された。そして対処行動と満足度の影響過程に対して、個人レベルの実質的葛藤の媒介効果が示された。つまり、葛藤に対する回避的な振る舞いが集団決定への自らの意見の反映の程度を実際に低め、それが満足度の低下にもつながっていた。また、統合的な対処行動は個人レベルの実質的葛藤を低下させることも同時に示され、集団意思決定に自らの意見を反映させたり、最終的に納得できる決定とするためには、状況に応じて集団メンバーの意見に同意したり、自らの意見を積極的に述べる葛藤対処行動が重要となることが示された。これらの結果は、DeChurch and Marks (2001) で得られた知見をさらに一歩進め、対処行動の違いが主観的パフォーマンスのみならず、集団決定への自らの意見の反映に影響することを示した点で重要である。

主観的な認知である課題葛藤と関係葛藤に媒介効果はみられなかった。ある一つの課題遂行を求められ、その後解散する一時的集団では、本研究で得られた結果が示す通り関係葛藤の認知が既存組織と比較して相対的に低い。したがってこのような集団における対処行動は、基本的には関係葛藤ではなく、集団意思決定に関する意見の相違に対して行われていたと推察される。加えてその具体的な目的は主観的な葛藤の低減ではなく、集団決定と個人決定の乖離を極力低減させて、集団としてのパフォーマンスを向上させるために行われていたと考えることができる。結果として、実質的葛藤にのみ、対処行動と主観的パフォーマンスの関係に対する媒介効果が見られたのではないだろうか。

その他の対処行動（妥協・主張・譲歩）についても主観的パフォーマンスへの影響を探索的に検討したが、いずれも有意な効果は認められなかった。これらの対処行動の能動性と同意性はどちらかが低いかともに中間程度である（Blake & Mouton, 1964; Rahim, 1983, 1986; Rahim & Magner, 1995）。主観的パフォーマンスを高めるにはどちらか一方が高いだけではなく、そのいずれもが同等に、十分高くある必要があるのかもしれない。なお、本研究では5種類の対処行動をそれぞれ2項目で測定した。相関係数はいずれも正の有意なものではあったが十分に信

頼性が高いとは必ずしも言えず、また理論的には関連しないことが予想される統合的対処行動と回避的対処行動の間にも有意な負の関連性が見られた。今後の研究でこれらの対処行動を測定する場合は、尺度の信頼性及び妥当性を改善していかなければならない。

結 論

本研究では、従来の集団内葛藤研究で注目されてきた葛藤の認知と主観的パフォーマンスとの関連のみではなく、集団内で葛藤がダイナミックに変遷することを指摘し、それらと関連する変数として葛藤対処行動を取り上げた。そして、マルチレベルの検討から、集団内葛藤および対処行動が、メンバーの主観的パフォーマンスに影響を及ぼすことを示した。今後の集団内葛藤研究では、個人の主観的パフォーマンスを高める要因を探りつつ、並行して集団の効果性を促進させる要因を明らかにするという多面的、多層的な目的を有した検討が重要となるだろう。

引用文献

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator variable distinction in Social Psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**, 1173–1182.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem-solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, **74**, 1300–1309.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefit of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, **12**, 4–22.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, **88**, 741–749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **97**, 360–390.
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. C. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, **95**, 1173–1180.

- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, **7**, 367–381.
- 飛田 操 (1993). 小集団問題解決場面における貢献度と満足度. 福島大学教育実践研究紀要, **24**, 145–151.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Sego, D. J., Major, D. A., & Phillips, J. (1995). Multilevel theory of team decision making: Decision performance in teams incorporating distributed expertise. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 292–316.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, **5**, 223–238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of Intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, **40**, 256–282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: Afield study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, **44**, 741–763.
- Karau, S. J., & Kelly, J. R. (1992). The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process. *Journal of Experimental Social Psychology*, **28**, 542–571.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, **44**, 479–493.
- 村山 綾・大坊郁夫 (2007). 課題解決集団内における2種類の葛藤メンバーの影響力の差と時間制限が集団内葛藤知覚に及ぼす影響. 電子情報通信学会科学技術報告, **107**, 51–56.
- 村山 綾・三浦麻子 (2012). 集団内の関係葛藤と課題葛藤：誤認知の問題と対処行動に関する検討. 社会心理学研究, **28**, 51–59.
- Peterson, R. S., & Nemeth, C. (1996). Focus versus flexibility: Majority and minority influence can both improve performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **22**, 14–23.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interaction effects in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, **31**, 437–448.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, **26**, 368–376.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, **126**, 79–86.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 122–132.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H.-A., & Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, **96**, 391–400.
- 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.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D. Z., & Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 69–88.
- Van de Vliert (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behavior*. Psychology Press: London.
- 柳原 光 (監修)・行動科学実践研究会 (1982). Creative O.D.: 人間のための組織開発シリーズ (Vol. III) プレス・タイム

Intragroup conflict and subjective performance within group discussion — A multiphasic examination using a hierarchical linear model —

AYA MURAYAMA (*Department of Psychological Science, Center for Applied Psychological Science, Kwansei Gakuin University*)

ASAKO MIURA (*Department of Psychological Science, Kwansei Gakuin University*)

This study investigated the effect of intragroup conflict and management behavior during group discussion on members' subjective performance. Sixty-eight undergraduate students, organized into 17 groups of four, were asked to complete a group task within 18 minutes. Substantive conflict were measured at three time periods; prior to, midway, and the end of the discussion. Participants were asked to evaluate perceived intragroup conflict and management behavior from midway to the end of the discussion. The result revealed that substantive conflict would change as discussion went on, and the conflict at the end was related to lower subjective performance. Higher levels of relationship conflict and avoidant management behavior lead to lower subjective performance, while integrated management behavior lead to higher subjective performance. The interaction effect of the two kinds of perceived intragroup conflict was significant, implying that when task conflict is low, low levels of relationship conflict is related to higher subjective performance, but no such differences exist when task conflict is high. The importance of multiple measurements of intragroup conflict and multilevel exploration were discussed.

Key Words: intragroup conflict, management behavior, subjective performance