

タイトル	統合的葛藤解決スキルはチームワークや職務満足感を促進するか？
著者	益子，洋人
引用	北海商科大学論集，15(1)：1-12
発行日	2026-02-21

# 統合的葛藤解決スキルはチームワークや職務満足感を促進するか？

## Does integrating conflict resolution skills promote teamwork and job satisfaction?

益子 洋人 MASHIKO, Hirohito

### 要旨

本研究では、一般社員を対象に、統合的葛藤解決スキルとチームワークの良好さ、職務満足感との関連を検討した。165名（男性82名、女性83名；正社員138名、契約・派遣社員27名；平均 $41.90 \pm 14.92$ 歳）の回答に対し、共分散構造分析により検討したところ、チームワークの良好さは職務満足感と中程度の正の関連（ $\beta = .52$ ）を示し、統合的葛藤解決スキルはチームワークの良好さとやや強い正の関連（ $\beta = .71$ ）を示し、統合的葛藤解決スキルは職務満足感とやや弱い正の関連（ $\beta = .31$ ）を示した。この結果を踏まえて、統合的葛藤解決スキルの教育プログラムを企業で実施する意義と可能性が議論された。

キーワード：統合的葛藤解決スキル，チームワーク，職務満足感

### Abstract

The present study examined the associations among integrating conflict resolution skills, teamwork quality, and job satisfaction among general employees. Responses from 165 participants (82 men, 83 women; 138 regular employees, 27 contract or temporary employees; mean age =  $41.90 \pm 14.92$  years) were analyzed using structural equation modeling. The results showed that teamwork quality demonstrated a moderate positive association with job satisfaction ( $\beta = .52$ ), integrating conflict resolution skills were moderately strongly associated with teamwork quality ( $\beta = .71$ ), and integrating conflict resolution skills were somewhat weakly positively associated with job satisfaction ( $\beta = .31$ ). Based on these findings, the significance and potential of implementing educational programs for integrating conflict resolution skills within organizational settings were discussed.

Keywords: integrating conflict resolution skills, teamwork, job satisfaction

## 1. 問題

働き手の職務満足感とは、産業領域における心理的支援の重大な変数である。たとえば、働き手自身にとっては、職務満足感とは個人の well-being (澤田他, 2004) やメンタルヘルス (森田, 2018) に関連するという知見がある。また、雇用者にとっても、働き手の企業への定着率 (森田, 2006) や職業の継続意思 (川内・大橋, 2011)、企業業績 (木村, 2011) などと関連するという指摘がある。このように、職務満足感とは、働き手自身と雇用者の双方にとって重要な指標である。よって、いかにして働き手の職務満足感を高めるのかは、重要な関心事となりうる。

従来、働き手の職務満足感を規定する要因としてよく注目されてきたのは、上司やメンターからのサポートである。たとえば、森田 (2018) は、上司の傾聴的態度や上司の能力と管理といった側面を、職務満足感そのものの一部として捉えている。また、佐々他 (2016) は、職務満足感に影響する最大の要因は、「上司からの信頼と権限委譲」であることを報告している。さらに、榊原 (関) 他 (2016) は、メンターからの支援が職務満足感を高めることを報告した。このように、職務満足感に注目するとき、上司やメンターからの影響は大きいことが示されている。

一方、これからは、職務満足感の規定要因として、上司やメンター以外にも、「普段よく仕事で関わる人」との関係性も考慮する必要がある。近年、企業では、サイロ化の弊害を解決したり、市場の変化に素早く対応したり、多角的な視点を取り込んだイノベーションを起こしたりするために、プロジェクトチームやクロスファンクショナルチームの重要性が増加している。HR 総研 (2024) も、イノベーションの創出のためには、部署横断的なコラボレーションが重要であることを指摘している。このようなチームでは、上司やメンターとの関係性だけでなく、チームの中でよく関わる人との関係性も重要となるだろう。しかし、「普段よく仕事で関わる人」との関係性を規定要因として仮定した研究は、筆者の知る限り見当たらない。そこで、本研究では職務満足感を規定する要因として「普段よく仕事で関わる人々」とのチームワークの良好さを取り上げる。

また、そのようなチームワークに影響を与える個人要因として、本研究では、葛藤解決スキルにも注目する。プロジェクトチームやクロスファンクショナルチームには、多様な部署から多様なメンバーが参加する。そのため、チームでは、意見の不一致を生じやすくなるだろう。こうした意見の不一致は、広義の葛藤 (conflict) とみなしうる (Pruitt & Kim, 2021; Mashiko, in press)。葛藤はチームのパフォーマンスやチームメンバーの満足度と負の関連を示す (De Dreu & Weingart, 2003) ため、放置すればチームの関係性の悪化やストレスの増大につながるが、建設的に処理できればチームの結束を高めると考えられる。また、創造的行動を促進し、イノベーションを生じやすくなる可能性もある (岡村・藤, 2022)。実際に、医療従事者の教育においては、異職種と連携・協働するためのスキルとして葛藤解決スキルが注目されている (González-Pascual, et al., 2018; Vandergoot, et al., 2018)。よって、葛藤解決スキルはチームワークの促進に寄与すると考えられる。葛藤解決スキルは個人要因であるため、環境や他者の影響を受けにくい。また、訓練により、習得が可能である (益子, 2016; Mashiko, in press)。そのため、働き手一人ひとりの葛藤解決スキルに注目することには意義がある。

さらに、葛藤解決スキルは職務満足感にも直接的な影響を及ぼす可能性がある。従来、産業領域では、葛藤解決は組織をマネジメントするリーダーシップの一部という位置づけで語られることが多かった。それらの研究によれば、リーダーが効果的な葛藤管理を行う

組織に所属する働き手は、職務満足感が高いことが示されている (Anastasiou, 2020; Woime & Shato, in Press)。一方、葛藤解決スキルは、組織的なマネジメントによらなくても自分が直面している葛藤を効果的に解決する技術である。これは、組織的に効果的な葛藤管理が行われている場合と同様の効果を有すると予測できる。実際、個人の葛藤解決スキルが職務満足感を直接的に高めるという知見も存在する (Soriano-Vázquez et al., 2023)。このように、葛藤解決と職務満足感の間には、葛藤解決がチームワークを介して職務満足感を高めるという間接的影響だけでなく、それ自体が職務満足感を高めるという直接的影響も想定できる。しかし、葛藤解決スキルが職務満足感にどのように影響するかに関しては、現在、限られた知見しか存在していない。

そこで、本研究では葛藤解決スキルとチームワークの良好さ、職務満足感という3つの変数の関連を検討する。上司 (森田, 2018; 佐々他, 2016) やメンター (榎原 (関) 他, 2016) の場合と同様に、「普段よく仕事で関わる人」とのチームワークの良好さは、職務満足感を高めると考えられる。また、De Dreu and Weingart (2003)や岡村・藤 (2022), González-Pascual, et al.(2018), Vandergoot, et al. (2018) の知見より、葛藤解決スキルはチームワークの良好さを高めると考えられる。さらに、Soriano-Vázquez et al. (2023) が示すように、葛藤解決スキルは直接的にも職務満足感を高めると考えられる。

なお、葛藤解決の形態のうち、本研究では、「統合」(integrating) に注目する。Rahim and Bonoma (1979) は、葛藤解決のスタイルを5つ (回避・妥協・支配・服従・統合) に分類した。このうち、「統合」(integrating) スタイルは葛藤当事者双方の利害を満たすだけでなく、ストレス反応とは負の関連を (益子, 2023), 自分らしい感覚とは正の関連を (益子, 2013) 示し、葛藤後の人間関係を良好なものにする (古村・戸田, 2008) という点で効果的である。これをもとに、益子 (2013) は、「日常的な対人葛藤において個人が用いる、葛藤当事者双方がお互いに納得・満足して葛藤を解決するためのスキル」だと定義される「統合的葛藤解決スキル」を提案し、それを測定する尺度を開発した。これは、すなわち「統合」的解決を目指すスキルである。そこで、本研究ではチームワークの良好さと職務満足感という適応指標との関連を検討する上で、統合的葛藤解決スキルを取りあげる。

また、本研究では、チームワークの指標として "relational coordination" に注目する。同概念は「業務を一体として機能させるための、相互に補強し合うコミュニケーションと関係構築のプロセス」(a mutually reinforcing process of communicating and relating for the purpose of task integration) と定義され (Gittell, 2002), その尺度はチームワークの質を示す指標として捉えられている (De Pablos Heredero, et al., 2015)。本邦においても、成瀬他 (2014) は、この尺度の得点が高いことは「評価者からみて、相手と一緒に仕事をする上で、意思疎通がうまくいき、人間関係がよく調和された状態にあることを示す」と論じている。そのため、チームワークの良好さの指標になりうると考えられる。

さらに、本研究は、一般社員に焦点を当てる。従来、葛藤解決スキルとチームワークの良好さ、職務満足感との関連に関する知見は、医療従事者 (とくに看護師) を対象としたものが少なくない (González-Pascual, et al., 2018; 川内・大橋, 2011; 成瀬他, 2014; 佐々他, 2016; 澤田他, 2004; Soriano-Vázquez, et al., 2023; Vandergoot, et al., 2018)。一方、職務満足感が関連するとされる well-being や、メンタルヘルス、企業への定着率や職業の継続意思、企業業績などの変数は、一般社員にとっても重要である。そのため、一般社員を対象として、知見を拡大する必要がある。

以上を踏まえて、本研究では、一般社員を対象として、統合的葛藤解決スキルとチームワークの良好さ、職務満足感との関連を検討することとする。

## 2. 目的

本研究では、一般社員を対象として、統合的葛藤解決スキルとチームワークの良好さ、職務満足感との関連を検討する。仮説は、下記の通りである。

仮説 1：チームワークの良好さは、職務満足感を高めるだろう。

仮説 2：統合的葛藤解決スキルは、チームワークの良好さを高めるだろう。

仮説 3：統合的葛藤解決スキルは、職務満足感を高めるだろう。

## 3. 方法

### 3-1. 協力者

Web 調査会社 Freeasy に登録しているモニター300 人に調査を依頼し、経営者・役員を除く、回答に不備のない一般社員 165 名（男性 82 名、女性 83 名；正社員 138 名、契約・派遣社員 27 名；平均  $41.90 \pm 14.92$  歳）を分析の対象とした。

### 3-2. 尺度

#### 3-2-1. 基本的属性

モニター登録者の基本情報として、性別、年齢、職業に関するデータを得た。

#### 3-2-2. 統合的葛藤解決スキル尺度（益子, 2013）

益子（2013）が作成した統合的葛藤解決スキル尺度（Integrating Conflict Resolution Skills Scale; ICRS-S）を使用した。「統合的志向」、「粘り強さ」、「受容・共感」「穏やかな自己主張」の 4 因子 16 項目で構成され、社会的スキル、友情満足度、対人葛藤方略との間で基準関連妥当性が確認されている。得点が高いほど、各スキルを有することを表している。原版と同様に教示し、5 件法（1：まったくあてはまらない～5：とてもあてはまる）で回答を求めた。本研究の  $\omega$  係数は、.858-.880 であった。

#### 3-2-3. Relational Coordination 尺度日本語版（成瀬他, 2014）

成瀬他（2014）が作成した Relational Coordination 尺度日本語版を参考にした。原版は、「特定の職務」を遂行する際の特定の相手との「コミュニケーションの良好さ」4 項目と「関係性の良好さ」3 項目の 1 因子 7 項目で構成され、得点が高いほど、チームワークが良好であることを表している。ただし、各項目の選択肢の表現が統一されていないため（たとえば、コミュニケーションの頻度に対する選択肢は「1：かなり少ない～5：ちょうど良い」であるが、タイミングに対する選択肢は「1：全くしない～5：いつもしてくれる」である）、Web 調査のマトリックス形式で質問することが困難である。そのため、5 件法（1：まったくあてはまらない～5：とてもあてはまる）で回答できるように、項目表現を修正して使用した。

#### 3-2-4. MSQ 短縮版日本語版（森田, 2006）

森田（2006）が作成したミネソタ式満足感尺度（Minnesota Satisfaction Questionnaire: MSQ）短縮版日本語版を使用した。原版は、「自己の貢献や活動」8 項目、「他者の評価や処遇」7 項目、「上司の能力と態度」2 項目、「職務における裁量度」3 項目の 4 因子 20 項目で構成され、得点が高いほど、職務に満足していることを表している。本研究では、上司やメンター以外の「普段よく仕事で関わる人」とのチームワークに焦点を当てているため、「上司の能力と態度」を除く 3 因子を使用した。原版に準拠し、6 件法

(1：ぜんぜんそう思わない～6：非常にそう思う) で回答を求めた。本研究の  $\omega$  係数は、.790-.828 であった。

3-3. 手続きと倫理的配慮

20XX 年に Web 調査を行った。各尺度には、10 項目ごとに、回答態度を確認する項目(「この項目では「2：ややあてはまらない」を選択してください」など)を設定し、1 つでも指定された回答と異なる選択肢を回答したものを不備として破棄した。

倫理的配慮として、倫理的配慮チェックリスト(日本発達心理学会, 2023)を参考にした。すなわち、研究に協力するかどうかは自由意志により決めてよいことや、いつでも回答を中断できること、匿名化されたデータを研究発表に使用すること、個人情報適切に管理すること、協力を拒否しても不利益にはならないことなどを、フェイスシートに明示し、回答をもって同意を得た。

4. 結果

4-1. Relational Coordination 尺度日本語版改訂版の因子分析

当該尺度の項目や選択肢の内容を変更したため、HAD(清水, 2016)により確認的因子分析を行った(使用したのは、2023 年に発表された HAD18 である)。その結果、MAP 基準により 1 因子構造が妥当と判断された。項目内容や因子負荷量、適合度( $\chi^2(5) = 6.863$ ,  $p = .231$ ,  $CFI = .996$ ,  $RMSEA = .049$ )を確認し、最終的に 5 項目の尺度となった。この結果を Table 1 に示す。

Table 1. Relational Coordination尺度改訂版の因子分析結果		
項目( $\omega = .895$ )	Factor1	共通性
あなたの仕事の内容について問題が生じたとき、 普段よく仕事で関わる人々は、あなたと一緒に 問題解決に取り組みますか？	.877	.769
普段よく仕事で関わる人々は、 あなたの仕事の内容に対して あなたが果たす役割を尊重してくれますか？	.827	.683
普段よく仕事で関わる人々とあなたは、 あなたの仕事の内容に関する目標を 共有していますか？	.768	.589
普段よく仕事で関わる人々は、 あなたの仕事の内容について 正確にあなたと情報交換をしますか？	.760	.578
普段よく仕事で関わる人々は、 あなたの仕事の内容について タイムリーにあなたと情報交換をしますか？	.726	.527

4-2. 各変数の記述統計

統合的葛藤解決スキルの各因子、Relational Coordination、職務満足感の各因子の記述統計量を算出した。結果を Table 2 に示す。

Table 2. 各変数の記述統計量 ( $N = 165$ )

	min	max	$M$	$SD$
統合的葛藤解決スキル				
統合的志向	1	5	3.515	0.809
粘り強さ	1	5	3.367	0.832
受容・共感	1	5	3.574	0.793
丁寧な自己主張	1	5	3.394	0.848
Relational Coordination	1	5	3.352	0.846
職務満足感				
自己の貢献や活動	1	6	3.574	0.854
他者の評価や処遇	1	6	3.361	0.929
職務における裁量度	1	6	3.546	1.130

#### 4-3. 各変数の相関分析

統合的葛藤解決スキルの各因子, Relational Coordination, 職務満足感の各因子の相関分析を行った。結果を Table 3 に示す。

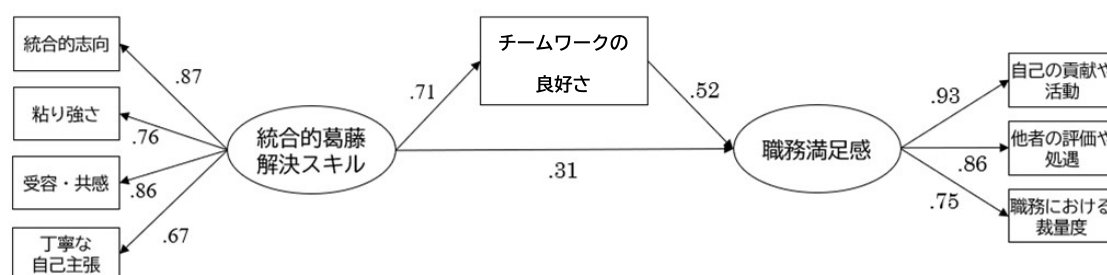
Table 3. 各変数の相関分析 ( $N = 165$ )

	Relational Coordination	統合的葛藤解決スキル			
		統合的志向	粘り強さ	受容・共感	丁寧な自己主張
職務満足感					
自己の貢献や活動	.685**	.540**	.506**	.565**	.512**
他者の評価や処遇	.635**	.495**	.520**	.504**	.486**
職務における裁量度	.544**	.437**	.455**	.344**	.494**

\*\*: $p < .01$

#### 4-4. 統合的葛藤解決スキル, チームワークの良好さ, 職務満足感の共分散構造分析

AMOS 27 により共分散構造分析を行った。仮説に基づき, 目的変数として職務満足感, 説明変数として統合的葛藤解決スキル, 媒介変数としてチームワークの良好さを設定した。その結果, 許容範囲の適合度 ( $\chi^2(15) = 32.276, p = .006, GFI = .954, AGFI = .889, CFI = .982, RMSEA = .084$ ) が得られた。この結果を Figure に示す。



( $\chi^2(15) = 32.276, p = .006, GFI = .954, AGFI = .889, CFI = .982, RMSEA = .084$ )

註: 誤差項は省略した

Figure 統合的葛藤解決スキルとRelational Coordination, 職務満足感との関連

#### 5. 考察

### 5-1. 統合的葛藤解決スキルとチームワークの良好さ、職務満足感との関連

本研究の目的は、一般社員を対象に、統合的葛藤解決スキルとチームワークの良好さ、職務満足感との関連を検討することであった。3変数の関連を共分散構造分析により検討したところ、チームワークの良好さは、職務満足感と中程度の正の関連を示した。また、統合的葛藤解決スキルは、チームワークの良好さとやや強い正の関連を示した。さらに、統合的葛藤解決スキルは、職務満足感とやや弱い正の関連を示した。

チームワークの良好さが職務満足感と正の関連を示すのは、仮説1の通りの結果である。よって、仮説1は支持されたといえる。「普段よく仕事で関わる人」とのチームワークは、上司やメンターとの関係性と同様に、職務満足感を高めることが示唆された。とりわけ、本研究の関連の大きさは注目に値する。たとえば、森田(2018)が示した、上司の関与と本研究で使った職務満足感3因子との相関係数は、 $r = .20-.60$ だった。また、榊原(関)他(2016)が示した、メンターの支援が職務満足感に及ぼす影響は $\beta = .10$ 程度だった。これに対して、本研究が示したチームワークの良好さと職務満足感との関連は、それぞれ $r = .54-.69$ ,  $\beta = .52$ と、相対的に大きな値となっている。これは、上司やメンターとの関係性以上に、普段よく仕事で関わる人との関係性が、職務満足感に影響していることを示唆している。普段よく仕事で関わる人は、プロジェクトの成否や業務業績だけでなく、社員自身の安全感や安心感、居心地の良し悪しも左右する。そのため、職務満足感に上司やメンターと同等以上の影響を及ぼすのだろう。

また、統合的葛藤解決スキルがチームワークの良好さと正の関連を示すのも、仮説2の通りの結果である。したがって、仮説2も支持されたといえる。統合的葛藤解決スキルは、チームで業務を行う際に大なり小なり不可避となる、意見の相違や不一致を、自他ともに納得できるように解決するスキルである。このような解決方略は葛藤後の関係性を親密にする効果があると考えられている(古村・戸田, 2008)。それゆえ、チームワークの良好さと正の関連を示したのだろう。また、葛藤解決スキルがチームワークの良好さにつながるという知見は、従来、おもに医療の領域で確認されてきたものだった(González-Pascual, et al., 2018; Vandergoot, et al., 2018)。この知見が一般社員を対象とした場合においても確認されたことは、統合的葛藤解決スキルの領域横断性を示している可能性がある。このスキルは、医療以外のさまざまな領域でも有効に活用できるかもしれない。

さらに、統合的葛藤解決スキルが職務満足感と直接的な正の関連を示すのも、仮説3の通りである。よって、仮説3も支持されたといえる。統合的葛藤解決スキルを活用できる個人は、従来の研究で重視されてきた組織のマネジメントから得られる葛藤解決の状態を、自身の工夫で獲得することができる。そのため、組織がマネジメントされているのと同様に職務満足感が高まると考えられる。また、 $\beta = .31$ という数値は、看護師を対象とした Soriano-Vázquez et al (2023) の  $\beta = .37$  という数値とほぼ同じである。このことから、統合的葛藤解決スキルが職務満足感に及ぼす影響も、一般社員に対して適用可能性があるといえるだろう。

### 5-2. 得られた知見の展開可能性

以上の通り、本研究では仮説1, 2, 3がすべて支持されたことを考察した。次に、こうして得られた知見をどのように活用できるのかについて考察する。

まず注目できることは、本研究におけるこれらの結果は、一般社員を対象としているということである。先行研究では、葛藤解決スキルとチームワークの良好さ、職務満足感の関連は、医療従事者(とくに看護師)を対象としたものが少なくなかった



(González-Pascual, et al., 2018; 川内・大橋, 2011; 成瀬他, 2014; 澤田他, 2004; Vandergoot, et al., 2018; Soriano-Vázquez, et al., 2023)。それに加えて、一般社員に同様の結果が得られたということは、前述のように、これらの結果が医療従事者以外の職種においても認められる可能性を示すものである。医療領域以外の企業においても、従業員、雇用者双方の立場から、従業員の職務満足感の向上は重大な関心事になりうる。そのため、この知見は、企業での人材管理などにも援用されることが望ましい。

一般社員の職務満足感を高める方策を具体的に検討するため、次に注目できることは、統合的葛藤解決スキルが職務満足感に直接的に、かつ間接的に影響していることである。つまり、統合的葛藤解決スキルは、チームワークを促進するだけでなく、職務満足感をも高めるものであった。したがって、社員の統合的葛藤解決スキルを向上させることができれば、チームワークや職務満足感の向上に寄与すると考えられる。このスキルを向上させる教育プログラムの開発はすでに進められており、効果が期待できるものとなっている(益子, 2016; Mashiko, in press)。社員研修などの機会を通した、従業員の職務満足感の向上を志向する企業への導入が期待される。

### 5-3. 本研究の限界と今後の展望

本研究の限界として、第1に、剰余変数が未処理であることが挙げられる。本研究では、葛藤解決スキル、チームワーク、職務満足感の関連をできるだけシンプルに検討するため、この3変数のみに焦点を当てた。しかし、職務満足感に影響を与えうる要因は、葛藤解決スキルやチームワークに留まらない(たとえば、報酬や、労働環境など)。そうした変数の影響を統制した場合、本研究で得られたものとは異なる結果となる可能性がある。今後は、職務満足感に影響を与えうる他の要因を統制し、検討することが望ましい。

第2に、心理主義的な解釈を避ける必要があることが挙げられる。本研究では、組織のリーダーが行う効果的な葛藤マネジメントと同様の機能を持つ、チームワークを社員自ら促進する方策として、統合的葛藤解決スキルを取り上げた。しかし、これは、リーダーが葛藤マネジメントを行わなくてよいということではない。これが誤って解釈され、もしもリーダーが社員個々人の葛藤解決スキルに頼りきり、葛藤が解決されないことが専ら社員個人の責に帰されるようになるならば、葛藤マネジメントが十分に行われていないという環境の原因を個人の原因に帰す「心理主義」に陥り、効果的な葛藤マネジメント、チームワークの促進と職務満足感の向上という問題解決は遠のくだろう。統合的葛藤解決スキルが重要であるという本研究の知見は、リーダーによる葛藤マネジメント「も」重要であると並列的に捉える必要がある。

第3に、サンプルが偏っていたことが挙げられる。本研究のサンプルは正社員138名に対して契約・派遣社員27名であり、非対称的となっていた。ここではこれらをまとめて多変量解析を行ったが、森田(2018)が指摘するように、正社員と契約・派遣社員では、職務満足感に与える変数や、その影響が異なる可能性がある。今後は、サンプルの性質をより詳細に検討できるとよいだろう。

今後の展望として、統合的葛藤解決スキルを高める教育プログラムの企業への導入と、その効果研究が期待される。当該プログラムの成果としては、思春期、青年期の葛藤解決スキル自体を高めるだけでなく、ストレス反応を軽減し、友人や環境への適応感を高め、自分らしく振る舞える感覚を高めることが示唆されており(益子, 2013; 2016; Mashiko, in press)、チームワークや職務満足感を高める以外の効果も見込まれる。しかし、対象が異なるため、これらはいまだ仮説の域を出ない。したがって、仮説が支持されるかどうかを検証する余地がある。

## 6. 付記

本研究について、開示すべき利益相反はない。

## 7. 文献

- Anastasiou, S. (2020). The Significant Effect of Leadership and Conflict Management on Job Satisfaction. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9, 9-17. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0107>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Pablos Heredero, C., Haider, S., & García Martínez, A. (2015). Relational coordination as an indicator of teamwork quality: Potential application to the success of e-learning at universities. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 10, Article 4102. <https://doi.org/10.3991/ijet.v10i2.4102>
- Gittell, J.H. (2002). Relationships between service providers and their impact on customers. *Journal of Service Research*, 4, 299-311. <https://doi.org/10.1177/1094670502004004007>
- González-Pascual, J., Icaran, E., Saiz-Navarro, E. M., Esteban-Gonzalo, L., Cardenete-Reyes, C., & Beunza, J. (2018). Impact of the first interprofessional education undergraduate program in Spain. *Journal of Interprofessional Care*, 32, 374-377. <https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1417240>
- HR 総研 (2024). HR 総研:「社内コミュニケーション」に関するアンケート 2024 結果報告ー課題の関係性は「部門間」が 1 位,「イノベーション創出」のカギは?ー [https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=379&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=379&utm_source=chatgpt.com) (2025. 9. 18 取得)
- 川内 恵美子・大橋 一友 (2011). 二次医療圏の国公立病院で働く助産師・看護師の Work Engagement 及び職務満足度と離職意思の関係 日本看護管理学会誌, 15, 39-45.
- 木村 亨 (2011). 従業員の職務満足と企業業績 労働科学, 87, 157-168.
- 古村 健太郎・戸田 弘二 (2008). 親密な関係における対人葛藤 北海道教育大学紀要(教育科学編), 58, 185-195.
- 益子 洋人 (2013). 大学生における統合的葛藤解決スキルと過剰適応との関連ー過剰適応を「関係維持・対立回避的行動」と「本来感」から捉えてー 教育心理学研究, 61, 133-145.
- 益子 洋人 (2016). 教員養成課程に在籍する大学生の統合的葛藤解決スキルの向上を目指す心理教育プログラムの効果 学校メンタルヘルス, 19, 142-152.
- 益子 洋人 (2023). 対話を促進する環境要因ともめごと解決スキル, 学校適応感, 対話への動機づけとの関連 日本教育心理学会第 65 回総会発表論文集, 357.
- Mashiko, H. (in press). Short-Term Program Effectiveness of Training Japanese Junior High School Students on Integrating Conflict Resolution Skills. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, in press.

- 森田 慎一郎 (2006). 日本の会社員における定着志向と職務満足感との関連 心理学研究, 76, 534-539.
- 森田 慎一郎 (2018). ホワイトカラーの正規雇用労働者と不本意非正規における職務満足感とメンタルヘルスの関連ー上司と同僚のサポートに着目してー 産業・組織心理学研究, 31, 155-166.
- 成瀬 昂・阪井 万裕・永田 智子 (2014). Relational coordination 尺度日本語版の信頼性・妥当性の検討 日本公衆衛生雑誌, 61, 565-573.
- 日本発達心理学会 (2023). 倫理的配慮チェックリスト
- 岡村 実玲・藤 桂 (2022). 対立大いに結構, 対立と葛藤あればこそその統合と創造ー企業間連携における組織カルチュラル・インテリジェンスの効果ー 日本心理学会第 86 回大会発表論文賞, 135.
- Pruitt, D.G., & Kim, S. H. (2021). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. 3rd Edition*. Lulu Press.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44 (3\_suppl), 1323-1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- 榊原 (関) 圭子・石川 ひろの・木内 貴弘 (2016). 企業労働者におけるメンターからの支援と職務満足感および精神健康の関連性 民族衛生, 82, 3-19.
- 佐々 信子・竹内 朋子・佐々木 美奈子 (2016). 中堅看護師の職務満足感と臨床実践力及び他者からの承認との関連性 東京医療保健大学紀要, 11, 25-31.
- 澤田 忠幸・羽田野 花美・矢野 紀子・酒井 淳子 (2004). 女性看護師の職務満足と心理的 Well-Being に及ぼす個人特性要因の影響ー中核的自己評価の役割ー 日本看護研究学会雑誌, 27, 45-52.
- 清水 裕士 (2016). フリーの統計分析ソフト HADー機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案ー メディア・情報・コミュニケーション研究, 1, 59-73.
- Soriano-Vázquez, I., Castro, M. C., Morales-García, W. C. (2023). Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction: The Mediating Role of Conflict Management in Nurses. *Frontiers in Public Health*, 10, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1249020>
- Vandergoot, S., Sarris, A., Kirby, N., & Ward, H. (2018). Exploring Undergraduate Students' Attitudes towards Interprofessional Learning, Motivation-to-Learn, and Perceived Impact of Learning Conflict Resolution Skills. *Journal of Interprofessional Care*, 32, 211-219. <https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1383975>
- Woime, A., & Shato, G. (in press). The Role of Emotional Intelligence and Conflict Management in Job Satisfaction and Teamwork: A Systematic Review. *Public Health Challenges*, in press.

## Appendix 1. 統合的葛藤解決スキル尺度（益子, 2013）の項目

### 「統合的志向」

- ・お互いの希望や目標がかなうような，うまくいかない問題を解決する方法を考える
- ・自分の希望だけでなく，相手の希望もかなうような解決方法を考える
- ・相手と自分は，納得できる解決策を作り出すために，おたがいに協力していくべきだと思う
- ・おたがい（相手と自分）の気持ちに敏感になる

### 「粘り強さ」

- ・相手との話し合いを避けない
- ・相手と話し合うことを諦めない
- ・うまくいっていない点について，相手と話し合おうとする
- ・おたがいに納得するまで話し合おうとする

### 「受容・共感」

- ・相手の言うことを最初から否定せず，きちんと聞く
- ・相手の話を聞くときには，自分の意見や気持ちはひとまずおいておき，相手の話に耳をかたむける
- ・相手の話を途中でやめさせずに最後まで聞く
- ・おだやかな表情や姿勢，声のトーンで話すことができる

### 「穏やかな自己主張」

- ・うまくいかないと感じる問題について，自分の考えや気持ちをきちんと伝える
- ・自分の考えや価値観を丁寧に説明する
- ・相手の気持ちを気づかいながら，自分の気持ちをありのままに伝える
- ・自分の気持ちを正直に話し，具体的にどうしてほしいのかを伝える

## Appendix 2. MSQ 短縮版日本語版（森田, 2006）の項目（本研究で使用した項目）

### 「自己の貢献や活動」

- ・ 仕事をする事で、会社の目指すことに貢献できている。
- ・ 常にやることはあるため、“暇で困る” ことのない仕事である。
- ・ 仕事を通して、社会の中で他人の役に立っている。
- ・ 単調ではなく、いろいろなことのできる仕事である。
- ・ 他の社員を自分の指示で動かすことのできる仕事である。
- ・ 後ろめたさを感じることなく、取り組める仕事である。
- ・ 自分の能力を仕事に活用できている。
- ・ 仕事を通して、達成感が得られている。

### 「他者の評価や処遇」

- ・ 仕事のおかげで、社会の中で立派な人間として認められている。
- ・ よい仕事をした時、会社の人から認められたり誉められたりしている。
- ・ 自分の仕事に対する給料の額は適切である。
- ・ がんばれば昇進できる可能性のある仕事である。
- ・ 仕事の環境（職場の、温度や照明や換気など）が適切である。
- ・ 突然、不要になるようなことのない将来性のある仕事である。
- ・ 職場の同僚（仕事仲間）と、おたがい仲良くやれている。

### 「職務における裁量度」

- ・ 自分自身で、仕事上の判断を自由に行えている。
- ・ 仕事の中で、自分独自のやり方を試すことができている。
- ・ 自分一人のペースで進めることのできる仕事である。