

**博士学位申請論文概要書**

**交渉行動の理論と実践に関する研究：  
日本的特性の探求の試み**

2016年9月

東京理科大学経営学部 教授

**奥村 哲史**

## (1) 論文の主旨と基本的問題意識

構想を具体化し、事業の遂行を担う組織のプロセスには、日常的にコンフリクトが発生する。さまざまなコンフリクトを解決して、物事を前進させる機能と行動が交渉であるが、日本では学術研究の主たる対象にはなっていない。海外の交渉研究は他の社会諸科学と比較すると新しいものの、すでに着実な歩みがある。本論文は、交渉研究をマネジメントの理論化が始まる 20 世紀初頭からの論考に求め、1960 年代頃までの現象としてのコンフリクトと交渉の研究、以降の組織論におけるコンフリクトの構造を分析してきた研究をたどり、価値創出および問題解決のための具体的な交渉行動と日本の特性の解明を試みる。

交渉行動については、異文化間交渉に関する実験室型の定量的調査から日本的な行動を文化差から照射し、国内の交渉実務者の経験知に関する定性的調査と対比し、日本的な特性を探究する。これは、欧米主導で展開されてきた交渉論あるいは合意形成論や紛争解決論などの接続領域に、日本型交渉論を発信するための基礎となる。それと共に、研究から抽出された知見を実務への貢献に活用するための、理論と実践の融合における課題を検討し、さらにマネジメントの領域における実用可能性に関連する課題を議論する。

本論文の特徴は、①日本においてはごく一部を除き、高等教育機関における教授科目として扱われていなかったコンフリクトと交渉理論に注目していること、②先行研究の探索対象は交渉論に限定せず、労使関係論と組織論に及んでいること、③比較文化型の実証研究からなる定量的調査の成果と日本国内の交渉実務者の経験知の聞き取りという定性的調査の成果を対照していること、さらに④実証研究の部分には、複数の国際標準の学術誌に掲載されている独自の調査結果を用いるが、狭い範囲での相関関係の立証に陥りがちな内容を、聞き取りを中心とする定性的調査の成果と融合させることで、実像により接近した具体的な交渉行動、交渉プロセスを考察していること、そして⑤交渉がマネジメントの重要な機能の一つであるとの認識から、その教育可能性すなわち理論と実践の融合を考察していることである。

今日の交渉研究では、マネジメントにける交渉の機能は、ビジネスにおいて一般的な取

引(deal making)はもとより、組織プロセスにおけるコンフリクトへの対処、解決からイノベーションの具現化にいたる多様なレベルでの機能を有するものとして扱われている。

長らく研究されながら実務とは乖離していったリーダーシップ研究と一線を画す管理者行動論では、かつてセイルズが、優れたマネジャーは交渉を自らの生きる道(a way of life)として重視していると述べ<sup>1</sup>、ミンツバーグ(Mintzberg, Henry)はマネジャーの10の役割の一つとして、資源をリアルタイムで取引する重要な機能としてのネゴシエーターの役割を観察した<sup>2</sup>。世界的に読まれた著書により交渉論の普及に貢献した、フィッシャーとユーリ(Fisher, Roger and Ury, William L.)は、好むと好まざるとにかかわらず、人は毎日なんらかの交渉をしており、誰もがネゴシエーターである<sup>3</sup>、と表現する。

組織は事業遂行のために合理性を旨として設計されるが、組織目標を共有しながらも、分業による職能の違い、希少資源の配分、外部環境の変化、組織ユニット間に生じる政治的性質は、組織内の相互依存性と協働について、公式、非公式の交渉を要求する。ワイクのいう相互の連結行動は必然であり<sup>4</sup>、その意味で組織とは組織化(organizing)という「状態」にあるため、そのマネジメントに交渉が必要になる。

そうした交渉は我が国においても、日々の実務の中で多彩なかたちで行われている。若い研究領域の交渉学は欧米の、特に米国が研究拠点となって進められ、一般理論も整いつつある。しかしながら、外国で開発された理論やモデルに則して、日本の組織が動いているわけではない。20世紀終盤の日本企業の海外展開は、むしろそのマネジメント様式の違いを浮き彫りにした。そうした違いのなかには、摩擦や対立、誤解や非効率から多大なコストを招いたものもある。労使交渉や調達、営業のような個別の狭義の交渉はもとより、マネジメントにおける広義の交渉行動の日本の特性が想定されうるのである。

---

<sup>1</sup> Sayles, Leonard R., 1964, *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill, pp.131-132.

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry, 1973, *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins, p.91, (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、p.149.)

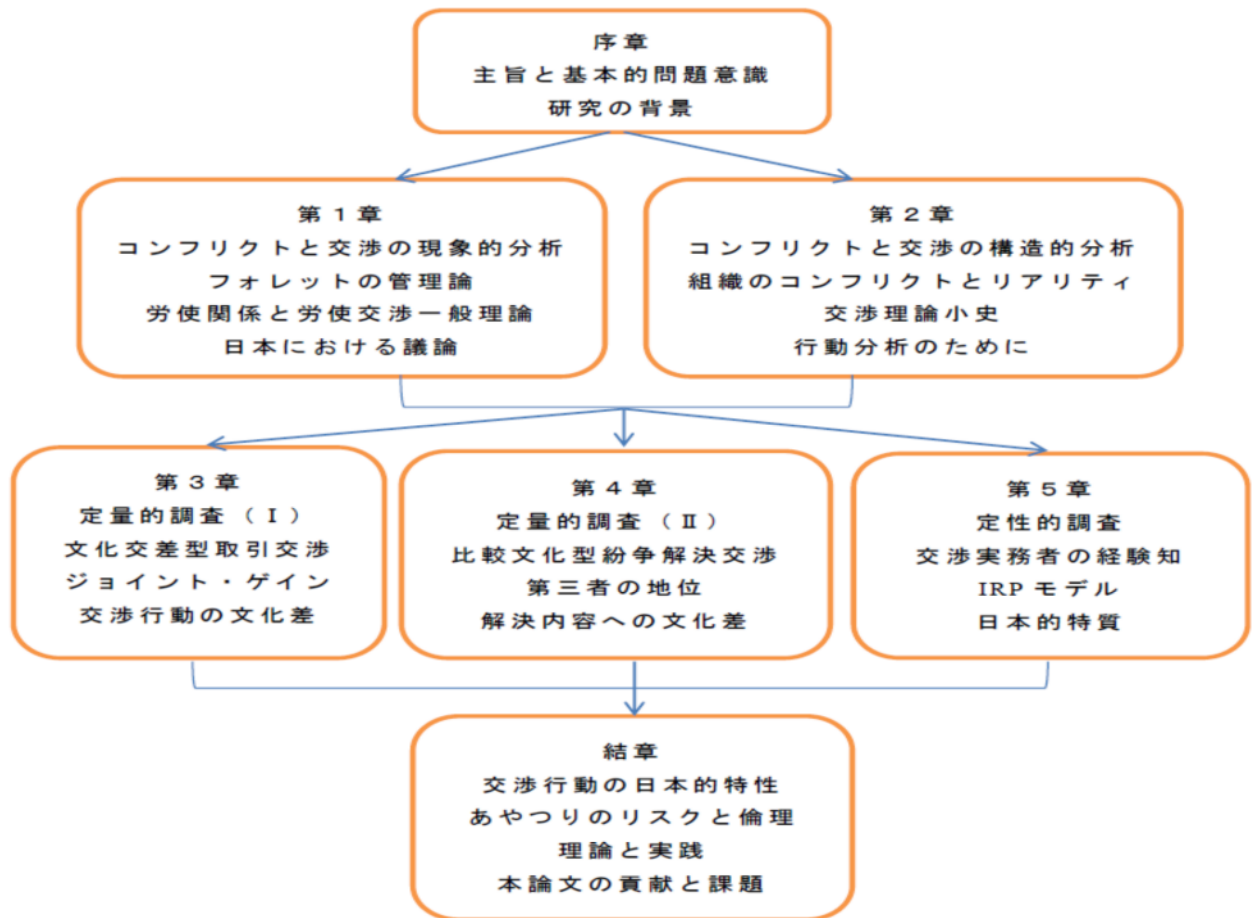
<sup>3</sup> Fisher, Roger and Ury, William L., 1981, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Houghton Mifflin.

<sup>4</sup> ワイク、カール E. 1980, (金子暁嗣訳)『組織化の心理学』誠信書房、pp.173-175.(原題 *The Social Psychology of Organizing*, 1969, Addition-Wesley)

本論文では上記のような問題意識から、異文化間交渉の実証調査を通じて、他国との比較で日本的な特性を浮上させ、日本国内での交渉熟達者の経験知に関する定性的調査の成果を合わせ、実務における交渉行動の解明を試みる。

## (2) 論文の構成と概要

本論文は序章の問題提起に続き、前半部でコンフリクトと交渉への焦点を先行研究に学ぶ。これは、マネジメントの研究にも深く影響する行動科学の興隆する 1960 年代をおよその境として、第 1 章でのコンフリクトと交渉の現象的な側面への管理論的な視点、第 2 章での構造的な分析を行う組織論的な視点に区分する試みでもある。交渉行動は取引型交渉の価値創出を焦点に日米の異文化交差型で行った定量的調査と、紛争解決を焦点に日米中の比較型で行った定量的調査、および国内の交渉実務者の経験知を焦点とした定性的調査の成果から日本的な交渉行動を検討する。結章で交渉行動の日本的特性と理論と実践をめぐる課題を検討する。構成を簡略化すると下図のようになる。



## 序章 交渉研究のポジション

- (1) 論文の目的と基本的問題意識
- (2) 研究の背景
- (3) 論文の構成

## 第1章 コンフリクトと交渉の現象的分析：1960年代まで

### 第1節 フォレットの管理論

- (1) コンフリクトの認識
- (2) コンフリクトの統合

### 第2節 バッキーの労使関係研究

### 第3節 行動科学とウォルトンとマッカーシーの労使交渉研究

- (1) 行動科学
- (2) 分配交渉
- (3) 統合交渉
- (4) 関係性と態度変容
- (5) 組織内交渉

### 第5節 日本におけるコンフリクトと交渉への視点

- (1) コンフリクトへの焦点
- (2) 日本における多角的議論
- (3) 慶応大学グループによる日本の賃金交渉研究

## 第2章 コンフリクトと交渉の構造的分析：1960年代から

### 第1節 カッツとカーンのコンフリクト論

- (1) コンフリクトの概念
- (2) 組織構造とコンフリクト
- (3) 組織コンフリクトの変数

### 第2節 トーマスの二者間モデル

(1) コンフリクトの影響

(2) プロセスモデル

(3) 構造モデル

### 第3節 ポンディの組織コンフリクト論

(1) 実用上の定義

(2) 機能と逆機能

(3) コンフリクトと均衡

(4) 一般理論のための3つの概念モデル

### 第4節 組織のリアリティ

(1) 「和」の偏重

(2) 組織のリアリティ

(3) 組織における政治性とパワー

### 第5節 交渉理論少史

(1) 1960年代から1970年代

(2) 1980年代から1990年代

(3) 1990年代以降

### 第6節 コンフリクトと交渉の諸概念：交渉行動分析のために

## 第3章 定量的調査（I）：交渉行動の日常性と自明性

### 第1節 異文化間交渉研究による自明性の解体

(1) 交渉行動の日常性

(2) 比較文化型調査

(3) 取引型交渉

(4) 日本と米国での比較

(5) ジョイント・ゲインの考え方

### 第2節 文化と交渉行動

- (1) スクリプトとスキーマ
- (2) ジョイント・ゲインとスクリプトおよびスキーマ
- (3) 個人主義・集団主義と自己利益
- (4) 上下意識・対等意識とパワー
- (5) 交渉における情報交換
- (6) 異文化間交渉とジョイント・ゲイン

### 第3節 日米の異文化間交渉におけるジョイント・ゲイン

- (1) 交渉エクササイズの設定
- (2) 参加者と手続
- (3) 測定
- (4) 分析

### 第4節 考察

- (1) 情報共有
- (2) パワー
- (3) 自己利益
- (4) 小括

### 第5節 交渉プロセスの内容分析と文化適応行動

- (1) 文化適応
- (2) 文化規範的交渉行動
- (3) 情報共有
- (4) 影響力とパワー
- (5) 文化クラッシュと行動規範への適応
- (7) 適応へのモチベーション
- (8) 適応のスキル

### 第6節 考察

- (1) 交渉プロセスにおける具体的行動
- (2) 情報共有
- (3) パワー・アプローチ
- (4) 文化適応
- (5) 小括

#### **第4章 定量的調査（Ⅱ）：紛争解決型交渉における第三者と文化差**

##### 第1節 コンフリクトと紛争解決

##### 第2節 文化特性とコンテキスト

##### 第3節 地位と公式権限

##### 第4節 文化特性と第三者の紛争解決

##### 第5節 構成主義的視点と文化差

##### 第6節 三カ国の文化規範的複雑性

##### 第7節 比較文化型紛争解決研究の概要

- (1) 参加者と手続
- (2) 測定
- (3) 参加者の文化特性
- (4) 分析

##### 第8節 考察

- (1) 第三者の地位が決定者と決定内容に及ぼす影響
- (2) 文化が決定者と決定内容に及ぼす影響
- (3) 文化と第三者の地位が決定者と決定内容に及ぼす影響
- (4) 小括

##### 第9節 理論と実務への含意

#### **第5章 定性的調査：公共事業における用地交渉担当者の経験知**

##### 第1節 調査の背景



第2節 ユーリ、ブレット、ゴールドバーグの IRP モデルと用地交渉

第3節 調査の概要

第4節 知情意および体

第5節 用地担当者の経験知

(1) 初期設定

(2) 補償説明と用地交渉 (I) : 戸別訪問

(3) 補償説明と用地交渉 (II) : 説明と反発

(4) 補償説明と用地交渉 (III) : 交渉の展開

(5) 補償説明と用地交渉 (IV) : 合意と締結

(6) 用地担当者を支える諸価値

第6節 小括

## 結章 交渉行動の日本の特性：理論と実践の融合に向けて

第1節 交渉における日本の特性

第2節 マネジメントにある「あやつり」のリスク

第3節 交渉の倫理

第4節 理論と実践の融合

第5節 本論文の貢献と課題

各章の内容を簡潔に要約すれば、以下のとおりである。

序章は論文の基本的問題意識と研究の背景を述べる。

第1章では、コンフリクト概念の萌芽をフォレットに求め、戦後の労使関係事情からの研究を概観する。コンフリクトと交渉という現象への本格的な調査が要請される一つの契機は1930年代の労働組合の成長である。経営側と労働組合には構造的対立と相互依存関係がその本質にあり、発生するコンフリクトの解決は継続する課題として、体系的な対応のためにも研究が必要になる。1940年代になると産業関係や労使関係の研究機関が相次いで

設置される。その嚆矢となり、特に相互依存性に着目したバックキー (Bakke, E. Wight) による、互いの生き残り (Mutual Survival) を目標とする論考を取り上げる。以降、労使関係の領域では、個別課題に関する多数の研究が行われたのち、労使関係の一般理論の構築に向けた試みがなされる。当時成長する学際科学としての行動科学を基礎に、ウォルトンとマッカーシー (Walton, Richard and McKersie, Robert) は、今日も引用される基礎文献を 1865 年に発表する。日本においても、彼らのモデルを活用した日本企業の賃金交渉研究が 1969 年に、また後の日本経営学会や組織学会の中心となる研究者たちによる企業行動のコンフリクトを主題とする多角的議論が 1972 年に出される。

第 2 章は、コンフリクトの構造的側面の先行研究を要約する。背景にある行動科学は、経営学に管理論から組織論への大きな波をもたらし、管理論が暗黙の前提としていた機械的組織観は、オープン・システムとしての有機的組織への認識に代わる。合理的にデザインされているはずの組織には、職能や組織ユニットごとの目標や目的の相違、考え方や行動のしかたなど風土の違い、常に不足する性質のある資源をめぐる競合など、さまざまなコンフリクトが発生することが認識されてくる。組織のコンフリクトに関する論考と発生するコンフリクトの解決に必要な交渉とその理論の展開を概観する。組織マネジメントの実情とマネジャーの実態を直視しようとする管理者行動 (managerial behavior) 論から、交渉がマネジャーの職務の重要なパートであるとの認識が育つのと並行して、交渉研究も労使交渉の限定が解除され、まず数量的なアプローチによる決定分析と非合理的側面を認める交渉の基礎理論や社会心理学的な交渉行動理論の構築が進み、さらに交渉構造と交渉行動を統合する交渉一般理論の試みが展開する。

交渉研究は圧倒的に米国の研究機関と研究者の主導で進められてきたが、これらの成果の日本の事情での適用可能性、あるいは日本的な交渉行動があるならば、そこにはどのような特性があるのかについての学術的論考はほとんどない。

本論文の後半は、交渉行動にも想定されうる日本的な特性の探求を焦点とする。異文化間交渉調査から日本的な交渉の思考と行動を検討する定量的研究と、国内の交渉熟達者へ

の聞き取り調査に基づく定性的研究から、交渉における日本的な思考様式と行動様式を見出そうとする試みである。

第3章は、取引型交渉の有効性を測る指標の一つのジョイント・ゲインを焦点にした。ジョイント・ゲインの拡大すなわち価値創出の交渉は、双方の取り得る利益を増加させるのだが、日米の異文化間交渉では、日米各々の同一文化内交渉ほどジョイント・ゲインを高めることができなかった。実務家が行った交渉エクササイズでは、双方が取り得る利益を埋もれさせたまま合意し、日米の文化差にある価値観と行動規範がこれに影響していた。

第二の調査では、最初の調査の交渉プロセスで録音していた音声記録の内容分析を行い、具体的な交渉行動における情報探索に日米のスタイルの違いを見出した。

第4章は、組織における部門間のコンフリクトに第三者が介入する状況を日本、米国、中国で比較した調査である。文化差は、第三者のもつ組織階層上の地位の違い、すなわち公式権限の行使と受容に作用し、そして交渉による合意としてもたらされる内容が、現状維持的か変革志向的かに作用した。また、文化心理学的には米国と比較すると同一区分になる日本と中国の文化特性は、第三者の公式権限というコンテキスト要素が加わることで、発現が異なるという文化規範複雑性が確認された。

第5章は、我が国の公共事業の用地交渉に従事してきた人々への質問票と聞き取り調査からの考察である。認定された公共事業の背後には土地収用法があるが、起業者側の権利および法的権力と事業地域にある地権者の私有財産と生活の権利がしばしば衝突する。2つのモデルが適合する。第一は、ウォルトンとマッカーシーの指摘する交渉の4つのサブシステムの一つである関係性と態度変容(attitudinal structuring)であり、第二は、紛争解決には利益型、権利型、パワー型の3アプローチを提示したユーリ、ブレット、ゴールドバーグのIRPモデル(Interests, Rights, Power)<sup>5</sup>の枠組みである。事業用地にある地権者の私有財産の使用や収用の求めへの反応として、双方の置かれている社会文化的環境、

---

<sup>5</sup> Ury, William L., Brett, Jeanne M., and Goldberg, Stephen B., 1988, *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass, 奥村哲史訳『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002)

地権者の個人特性、社会的信念によって生成する事業者あるいは交渉担当者の関係性と、事業や補償への反発、拒否という態度を、交渉を通じて任意の同意を導いていくという態度変容が前者である。後者は、事業者が公共事業としてもっている権利と権力に対する、地権者の拒否、拒絶という権利あるいは権力型の対応という状況における、用地担当者の利益型の向き合い方と具体的行動が焦点になる。しかるべき経験を有する実務者に関する定性的調査から、日本的な交渉行動特性と課題解決行動を検討する。

結章は、定量的調査と定性的調査から見出された交渉行動の日本の特性を考察し、マネジメントにおけるコンフリクトおよび交渉研究の位置づけを検討し、実務との融合における課題を論じる。これまで日本では学術研究の主たる対象の一つには数えられなかったが、交渉機能は事業と組織を動かすさまざまな側面に見出される。若い研究領域ながら、この四半世紀にしかるべき調査が重ねられ、実用性のある知見が抽出されてきている。これらを基礎として理論と実践の融合の課題を論ずる。

交渉という言葉には世俗的につきまとう、自分の都合の良いように人を操るというイメージがある。経営学での人的側面を扱う領域には同じ事情が隠れている。モチベーションやリーダーシップといった項目も、これを回避するために学術的なアプローチにのみ片寄り、現実から乖離し、実用性が省みられない時期があった。しかしウォルトンとマッカーシーが読者に注意を促しながら慎重に述べたように、交渉には態度変容や分配交渉に理論と実践の融合に向き合うことは、容易ではない課題であっても、意義のある挑戦となる。

### **(3) 本論文の特徴と貢献**

上記の構成と概要を踏まえて、本論文の特徴と貢献を述べるならば、以下のようになる。

本論文は日本の社会諸科学では周辺におかれている交渉を、マネジメントの重要なパートと認識して研究し、コンフリクトと交渉を現象的に分析した管理論的視点と構造的側面を分析した組織論的視点から、先行研究を広範に渉猟している。

取引型交渉の異文化間と同一文化内の比較調査は、実験室型の実証調査ながら日米いず

れも実務家が参加した、より経営実務に近いところから原データを得ている。そして、各々の文化にある価値観（集団主義と個人主義、上下意識 hierarchical と対等意識 egalitarian）および行動規範の違いが、交渉による価値創出に影響することを見出し、またより高い価値創出には、交渉項目に関する情報探索とトレードオフが必要だが、異文化間交渉では相互の優先項目に関する情報共有度が低かったことを発見している。

この交渉過程の音声記録の内容分析からは、日米に情報探索と交換のスタイルの違い、すなわち直接的か間接的かという行動様式の相違を見出し、さらにこれが文化差と関連していることを発見した。さらに、異文化間交渉のデータは米国において収集したが、参加した日本人は現地在住で英語も堪能であることから、文化差への適応行動がありうることを想定し、検証を試みた。ただし、文化的価値観の質問票調査では、日本国内で参加した日本人と米国在住の日本人の間に有意差はなく、文化的には同一であった。

取引型交渉と質の異なる、紛争解決交渉の設定では、交渉行動のさらに異なる要素に焦点を当てた。部門間対立に第三者が介入する状況の解決交渉では、日本、米国、中国の実務家の参加による比較から、問題解決にある現状維持傾向と変革傾向、および第三者の組織階層上の権限の行使と受容における文化差を見出した。用いた文化次元は、上下意識と対等意識および伝統志向と変革志向であり、日本と中国は米国と比較すると同類に区分されるが、この調査での設定とした紛争状況においては、日本人と中国人は明確に異なる行動を示した。米中との対比では、日本人は対立に介入する第三者の階層的権限の有無にかかわらず、全員での意思決定が多く、中国人は第三者の権限の行使と容認が圧倒的に高かった。対立している課題の解決内容については、日本人は第三者の権限の有無にかかわらず、リスク回避の現状維持的解決が他よりも多かったのに対し、米中では第三者に権限があるとき以外は、変革志向の解決が圧倒的に多かった。文化特性が状況要因によって行動に変化をもたらされる、文化規範複雑性も検証している。

おそらく我が国で初めての試みとなる、用地交渉者の経験知の聞き取り調査では、IRP(利益型、権利型、パワー型)の妥当性と共に、最終的にはパワー型が法的に容認されて

いる中での権利型の紛争を、利益型で課題を解決しようとする姿勢と行動およびそれを支える諸価値を検討している。それらの行動には、職務を責務として果たす姿勢、すなわち状況を解決するために、公式の義務を超越した思考態度と行為が観察される。

この聞き取り調査により、属人的で、当人が退職するとそのまま散逸したであろう知識と知恵が一部ではあるが保存することができた。これらは、主観的記憶の集積ながら、実験室型の調査から得られた所見と融合させることにより、日本的な交渉行動を検討するための固有の原資料となる。また、この資料は、実践や実務への貢献を旨とした、交渉教育のための教材開発の素材となり、理論と実践の融合に向き合うための基礎となる。

本論文はマネジメントの人的側面を扱う領域における倫理課題も改めて考察している。対人スキルを扱う領域の知識が表層的に利用されて、人をあやつるための技法に墮落した例は少なくない。広義の交渉に関する学術的資料と実践知に関する知識は、異なる文化における価値観や規範の相違においても、国内においては産学官連携や地域創成をはじめとしたクラスター政策で組織文化の違う業種間で協働するときにも、企画や計画あるいは意思決定を実行に移していく段階での基礎として貢献可能性がある。

他方、本論文には、少なくとも以下の課題が残る。異文化間調査の対象が取引型と紛争解決型にとどまり、交渉行動の一般化には連合形成や社会的ジレンマなど他の交渉要素が残されている。文献研究では、一部の文献に依拠しすぎている面があり、アージリスの個人と組織の構造的コンフリクトやダルトンの部門間コンフリクトをはじめ、深く言及されるべき研究に触れられていない。調査に用いられている交渉エクササイズの実用性について、高等教育や実務研修での実績が示されていれば、本論文が強調する一次資料としての価値を補強しうる。交渉実務者への聞き取り調査結果は用地補償の時系列にそって集約されているが、分類項目の区分には曖昧さが残る。これらの主観的資料に価値はあるものの、さらに意味を抽出する学術的作業の余地がある。また、地権者側の視点が欠落していることから、用地交渉担当者側の視点への偏重がある。

## 主要参考文献一覧

### 英文参考文献

- Adair, Wendi L., Okumura, Tetsushi, and Brett, Jeanne M., 2001, "Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3., pp.371-385.
- Bazerman, Max H., and Neale, Margaret A., 1992, *Negotiating Rationally*, Free Press. (奥村哲史訳, 1997, 『マネジャーのための交渉の認知心理学』白桃書房)
- Bazerman, Max H., and Watkins, Michael D., 2004, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Been Seen Coming and How to Prevent Them*, Harvard University Press. (奥村哲史訳, 2011, 『予測できた危機をなぜ防げなかったのか? : 組織・リーダーが克服すべき3つの障壁』東洋経済新報社)
- Bazerman, Max H., Curhan, Jared R., Moore, Don A., and Valley, Kathleen L., 2000, "Negotiation," *Annual Review of Psychology*, Vol.51, pp.279-314.
- Bazerman, Max. H. and Lewicki, Roy J., eds., 1983, *Negotiating in Organizations*, Sage.
- Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of an Executive*, Harvard University Press..
- Brett, Jeanne M., 2001, *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, Jossey-Bass. (奥村哲史訳, 2003, 『交渉力のプロフェッショナル: MBAで教える理論と実践』ダイヤモンド社)
- Brett, Jeanne M., Adair, Wendi L., Lempereur, Alain, Okumura, Tetsushi, Shikhirev, Peter, Tinsley, Catharine, and Lytle, Anne, 1998, "Culture and Joint Gains in Negotiation," *Negotiation Journal*, Vol.14, pp.61-86.
- Brett, Jeanne M., Shapiro, Debra L., and Lytle, Anne L., 1998, "Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations," *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.4, p.410-424.
- Brett, Jeanne M., Tinsley, Catherine H., Shapiro, Debra L., and Okumura, Tetsushi, 2007, "Intervening in Employee Disputes: How and When will managers from China, Japan and the USA Act Differently?" *Management and Organization Review*, Vol.3, No.2, pp.183-204.
- Brett, Jeanne M., and Okumura, Tetsushi, "Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.5, pp.495-510,

- Coiser, Richard A., and Ruble, Thomas L., 1981, "Research on Conflict-Handling Behavior: An Experimental Approach," *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.4, pp.816-831.
- Deutch, Morton, 1973, *The Resolution of Conflict*, Yale University Press
- Fiske, Susan T., and Taylor, Shelley E., 1991, *Social Cognition*, McGraw-Hill.
- Follett, Mary Parker, 1973, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker*, 2nd. ed., Elliot M. Fox and Lyndall Urwick, eds., Pitman Publishing.
- Gelfand, Michel J., and Brett, Jeanne M., eds., 2004, *The Handbook of Negotiation and Culture: Theoretical Advances and Cultural Perspectives*, Stanford University Press.
- Haire, Mason, 1956, *Psychology in Management*, McGraw-Hill.
- Hofstede, Geertz, 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage.
- Karambayya, Rekha, and Brett, Jeanne M., 1989, "Managers Handling Disputes: Third-Party Roles and Perceptions of Fairness," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.4, p.687-704.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert R., 1978, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, 2nd. ed.
- Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W., 1967, "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, pp.1-30.
- Lax, David and Sebenius, James, 1986, *The Manager as Negotiator*, Free Press
- Lempereur, Alain, and Colson, Aurelien, 2010, *The First Move: A Negotiator's Companion*, John Wiley & Sons  
(奥村哲史訳, 2014, 『交渉のメソッド：リーダーのコア・スキル』 白桃書房)
- Leung, Kwok and Bond, M., 1989, "On the Empirical Identification of Dimensions for Cross-cultural Comparison," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.20, pp.133-151.
- Lytle, Anne L., Brett, Jeanne M., Barnsness, Zoe I., Tinsley, Catherine H., and Janssens, Maddy, 1995, "A Paradigm for Quantitative Cross-Cultural Research in Organization Behavior," in Barry M. Staw & Larry L. Cummings eds., *Research in Organization Behavior*, Vol.17, pp.167-214, JAI Press.
- Marcus, Hazel Rose and Kitayama, Shinobu, 1991, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, Vol.98, No.2, pp.224-253.



- Northcraft, Gregory B., and Neale, Margaret A., 1994, *Organizational Behavior*, 2nd. ed., Dryden.
- Okumura, Tetsushi, 2001, "Dysfunction of Harmony: Downside of Positive Framing," paper presented at International Association for Conflict Management, St. Louis, USA
- Pfeffer, Jeffrey, 1992, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, (奥村哲史訳, 2008, 『影響力のマネジメント: リーダーのための実行の科学』東洋経済新報社)
- Pinkly, Robin and Northcraft, Gregory, 1994, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.193-205.
- Pruitt, Dean G., 1981, *Negotiation Behavior*, Academic Press.
- Pruitt, Dean G., and Lewis, Steven A., 1975, "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.31, pp.621-633.
- Raiffa, Howard, 1982, *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get the Best out of Bargaining*, Harvard University Press.
- Rubin, Jeffrey Z., Pruitt, Dean G., and Kim, Sung Hee, 1986, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2nd. ed., McGraw-Hill.
- Schwartz, Shalom H., 1990, "Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.58, No.5, pp.878-891.
- Scott, W. Richard, 1987, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd. ed., Prentice-Hall, p.132.
- Shank, Roger C., and Abelson, Robert P., 1977, *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Earlbaum.
- Shapiro, Debra L., and Brett, Jeanne M., 2005, "What is the Role of Control in Organizational Justice?" in Jerald Greenberg and Jason A. Colquitt, eds., *Handbook of Organizational Justice*, pp.155-178, Erlbaum.
- Shapiro, Debra L., 1991, "The Effects of Explanation on Negative Reactions to Deceit," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.614-630.
- Tenbrunsel, Ann E., 1998, Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The role of Incentives and Temptation, *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.330-339.
- Thomas, Kenneth, 1976, "Conflict and Conflict Management," in Marvin D. Dunnette, ed. *Handbook of*

*Industrial and Organizational Psychology*, Goodyear Publishing, pp.889-935.

Thompson, Leigh L., 1991, "Information Exchange in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.27, pp.161-179.

Triandis, Harry C., 1972, *The Analysis of Subjective Culture*, John Wiley.

Ury, William L., Brett, Jeanne M., and Goldberg, Stephen B., 1988, *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflicts*, Jossey-Bass, (奥村哲史訳, 2003, 『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房)

Wade-Benzoni, Kimberly A., Okumura, Tetsushi, Brett, Jeanne M., Moore, Don A., Tenbrunsel, Ann E., and Bazerman, Max H., 2002, "Cognitions and Behavior in Asymmetric Social Dilemmas: A Comparison of Two Cultures," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.1, pp.87-95.

Walton, Richard E., and McKersie, Robert B., 1965, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill

Weldon, Elizabeth, and Jehn, Karen A., 1995, "Examining Cross-Cultural Differences in Conflict Management Behavior: A Strategy for Future Research," *International Journal of Conflict Management*, No.6, pp.387-403.

Zaleznik, Abraham, Christensen, C. Roland, and Roethlisberger, Fritz J., 1958, *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study*, The Plimpton Press.

#### 邦文参考文献

大友立也 1969 『アーギリス研究：行動科学による組織原論』ダイヤモンド社

奥村哲史 1991 「経営管理スキル再考」『彦根論叢』273-274号, pp.89-100.

尾高邦雄 1969 『日本の経営』中央公論社

金井壽宏、佐藤郁哉、ギデオオン・クンダ、ジョン・ヴァンマーネン 2010 『組織エスノグラフィー』有斐閣

小池和男、洞口治夫編 2006 『経営学のフィールド・リサーチ』日本経済新聞社

佐野陽子・小池和男・石田英夫編 1969 『賃金交渉の行動科学：賃金波及効果のしくみ』東洋経済新報社

土屋守章・富永健一編 1971 『企業行動とコンフリクト』日本経済新聞社