

# 供給関連部門と需要関連部門の間におけるサプライチェーン・プロセスの統合とコンフリクト

## Supply Chain Process Integration and Conflict between Supply-Related and Demand-Related Department

秋川卓也 (正会員: 日本大学)  
Takuya AKIKAWA (Nihon Univ.)

### 要旨

供給関連部門と需要関連部門の間におけるサプライチェーン・プロセスを統合しようとするならば、職能分化と統合化の両方の効果が期待できるが、コンフリクトに対処しなくてはならない。本研究は最近のコンフリクト研究に基づき、コンフリクトがプロセス統合に与える影響を経験的に検証することを目的とする。検証の結果、タスク・コンフリクトが統合に貢献する一方で、リレーションシップ・コンフリクトの媒介が反対に統合を阻害する可能性を明らかになった。最後に、検証結果に基づいてプロセス統合に資するコンフリクト対処法について検討する。

### Abstract

Integrating supply chain processes between supply-related and demand-related departments can be expected to get effects of both functional differentiation and integration. But it must be forced to deal with conflicts. The purpose of this study is to empirically examine an effect of conflicts on process integration based on recent conflict studies. Result of the verification demonstrate that while task conflicts contribute to integration, mediation of relationship conflicts may conversely interfere with integration. Finally, based on the results, we will consider methods for dealing with conflicts that contribute to process integration.

### 1. はじめに—部門間統合とコンフリクト

アダム・スミスは1776年の『国富論』で、職能分化が労働生産性の向上に貢献することに言及した<sup>(1)</sup>が、それは現代においても通用する普遍的原理であろう。供給活動は製造部門やロジスティクス部門などの職能部門（以下、供給関連部門）に、需要創造活動ではマーケティング部門や営業部門などの職能部門（以下、需要関連部門）に分化され、サプライチェーンが構成される今日に至った。

しかし、職能分化は部門間の調整コストを生み、新たな非効率の原因となるだけでなく、態度や思考の相違をも生み出すという新たな組織的課題を生み出した。Lawrence & Lorsch (1967) は、職能分化を保ちつつ、統合の程度も維持することが高業績につながることを示した<sup>(2)</sup>。同様にサプライチェーン・マネジメント (SCM) の本質としてプロセス統合の視座を支持する見解<sup>(3)</sup>が多い。プロセスが職能を越えて顧客にアウトプットを生み出す構造

化された活動群<sup>(4)</sup>とすれば、SCMは職能分化されたサプライチェーンをプロセスの視点から再構造化する目的を有しているともいえよう。具体的には生産計画と販売計画が連動するなどが求められるが、かのように部門間でサプライチェーン・プロセスの構造化に成功すれば、職能分化の利益を享受しつつ、統合の効果も得ることができる<sup>(5)</sup>。

しかし、部門間の統合にはコンフリクトの問題がある。コンフリクトは、当事者たちが相互に希望する地位が両立しない競合状態<sup>(6)</sup>として定義される。Drucker (1974) は、職能分化は組織規模の増大に伴ってコンフリクトを生み出し、「急速に誤解、反目、分派、ベルリンの壁」をもたらす<sup>(7)</sup>と指摘する。商物分離の一般化で需要関連部門と供給関連部門の職能分化が拡大することで生まれるサプライチェーンの対立を Bowersox et al. (2002) は「大分水嶺 (great divide) <sup>(8)</sup>」と呼んだ。

では、両部門の対立はいかなる原因で生ま

表 1 供給関連部門と需要関連部門の間におけるコンフリクトの種類

問題領域	典型的な需要関連部門	典型的な供給関連部門
1 キャパシティ計画と長期販売予測	「キャパシティを十分にもってほしい」	「販売予測を正確にしてほしい」
2 生産計画と短期販売予測	「迅速な対応が必要。わが社のリードタイムはおかしい」	「現実的でない顧客配慮と風向きのように変わる販売予測は必要ない」
3 物流	「常に適当な商品を在庫としてもってほしい」	「すべてのものを在庫としてもつことはできない」
4 品質の保証	「妥当なコストで妥当な品質を維持してほしい」	「製造が非常に難しく、ほとんど顧客に役立たないオプションを常に提供することはできない」
5 製品ラインの幅	「顧客は多様な製品を求めている」	「製品ラインが広すぎる。製造ランが短くなって不経済だ」
6 コストコントロール	「わが社のコストは高すぎる。市場で競争力がない」	「低コストで短時間の出荷、幅広い品種、急な変化対応、高品質を維持できない」
7 新製品の導入	「新製品は私たちの活力源だ」	「不必要な設計変更はひどく金がかかる」
8 製品設計	「顧客ごとに仕様を変えたい」	「仕様を統一して大量見込生産したい」
9 予備部品の在庫サポート、据付け、修理のような付属サービス	「現地サービスのコストが高すぎる」	「製品が設計で考慮されていない方法で使用されている」

出典：Shapiro (1977, p. 105) を一部改変

れるのだろうか。対立の詳細は Shapiro (1977) と Crittenden et al. (1993) <sup>(9)</sup> が詳しい。表 1 は Shapiro (1977) による対立の分類論を一部改変したものである。

こうした対立は両部門の志向するサプライチェーン戦略の違いで説明できよう。Fisher (1997) は、サプライチェーン戦略を「物理的効率型」と「市場応答型」に分類した<sup>(10)</sup>。前者は高精度の需要予測で稼働率と在庫回転率を高めて効率性を追求する戦略であり、後者は需要変化に速度や柔軟性で対応する戦略である。表 1 からわかるように、供給関連部門は前者を、需要関連部門は後者を志向している。

本質的に 2 つの戦略の実現は排他的関係にある。物理的効率型はデカップリング・ポイント (decoupling point ; 以下、DP) が下流に位置する、一括大量生産を好む投機的なプロセスに基づく。一方で、市場応答型は上流に DP を配置させて受注生産を好む延期的なプロセスに基づく。理論的には DP の位置は 1

か所だけであり、2 つの状態形容はトレードオフの関係にある。したがって、戦略選択に従うことを余儀なくされ、いずれかの部門は志向性の放棄が強要されるのである。

コンフリクトが感情的な対立に発展する問題もある。Drucker (1974) によれば、職能別組織は円滑に運用されている場合は心理的な圧迫は小さいが、問題が複雑になった場合に緊張、敵意、不安がもたらされる<sup>(11)</sup>。こうした部門間コンフリクトの問題は経済的合理性の視座だけで議論できない行動的側面を有する。しかし、これまでの職能横断的な連携における研究では、行動的要因の影響については、詳細に議論してこなかった<sup>(12)</sup>。さらにいえば、行動科学や心理学の分野における最近のコンフリクト研究では、コンフリクトに建設的な機能も見いだしていることも注目に値する。よって、本論文ではサプライチェーンにおける両部門の対立構造を行動的視座、特に最近のコンフリクト研究に基づく視座で考察し、コンフリクトが両部門の統合に与え

る影響を検証する。そのうえで、統合の方法論に資する知見を得たい。

## 2. コンフリクト概念と仮説設定

### 2. 1 コンフリクト概念

近年のコンフリクト研究では、コンフリクトを一元的にとらえるのではなく、コンフリクトを複数に分類する視座が支配的である。すなわち、タスクに関する見方、考え方、意見の相違から生じる「タスク・コンフリクト (task conflict)」と、怒りや敵視のような対人関係の負の感情に基づく「リレーションシップ・コンフリクト (relationship conflict)」とに分類する考え方である。2つのコンフリクトの業績に対する影響力には相違があるとされる。すなわち、悪感情が関係分断をもたらすリレーションシップ・コンフリクトは、業績に負の影響を及ぼすとされる。それに対し、組織メンバーからの多様な意見や批判の統合を経て、より良い解決案をもたらす可能性のあるタスク・コンフリクトは、業績に対して正の影響を及ぼす<sup>(13)</sup>とされた。

ここで注目すべきはタスク・コンフリクトの効果であろう。一般にコンフリクトはマイナス面が強調されるが、コンフリクトに業績のプラス効果をもたらす機能性が見出されたのである。しかしながら、こうした機能性については異論も出ている。メタ分析に基づく検証によれば、タスク・コンフリクトとグループ・パフォーマンスとの間の影響関係について、De Dreu & Weingart (2003) では負の影響関係<sup>(14)</sup>が、De Wit et al. (2012) では直接の影響関係に否定も肯定もできない結果<sup>(15)</sup>が示されている。

両者の関係に関する見解が一致しない理由については、リレーションシップ・コンフリクトが絡んでいる可能性がある。すなわち、リレーションシップ・コンフリクトが存在する状態でタスク・コンフリクトが発生した場合にタスク・コンフリクトの機能性が損なわれる可能性である。De Wit et al. (2013) は、

そのメカニズムを以下のように説明している<sup>(16)</sup>。タスク・コンフリクトがある状態でリレーションシップ・コンフリクトが存在すると、他の組織メンバーがもたらす情報が意図的に無視され、情報を体系的に処理する動機が低下してしまう可能性がある。さらに相手を脅威に感じていることもあり、組織メンバーが最初に選好した決定を頑なに保持する可能性を高めてしまう。その結果として、タスク・コンフリクトを解消する意思決定とその効果の発現が阻まれる。

### 2. 2 仮説の設定

以上のコンフリクト研究の成果に基づいて、サプライチェーンにおける部門間のコンフリクトと統合の関係についての仮説を設定する。

まずはタスク・コンフリクトがリレーションシップ・コンフリクトを生む可能性がある。すなわち、意見の対立が感情的な対立に発展する可能性である。Simons & Peterson (2000) の文献レビューによれば、この関係は多くのコンフリクト研究で実証されている。その原因として、①コンフリクトの原因が個人攻撃や隠れたアジェンダにあると誤った認識、②荒い口調や脅し文句のような無礼な態度を挙げている<sup>(17)</sup>。①は両部門の間の歴史的経緯や個人的人間関係、②は部門の序列意識や担当者の個人的性格に関係するであろう。これは何もサプライチェーンの文脈に限らず、すべての組織に普遍的に存在する可能性がある。よって、以下の仮説が成り立つ。

**仮説 1** 供給関連部門と需要関連部門の間においてタスク・コンフリクトはリレーションシップ・コンフリクトに正の影響を及ぼす。

当然にリレーションシップ・コンフリクトの存在は組織に悪影響を及ぼし、プロセス統合に対してもそうであろう。前述のとおり、リレーションシップ・コンフリクトの存在で情報が遮断されたり、客観的な判断が困難になったりすると考えられる。前述のとおり、

サプライチェーンにおけるプロセス統合はプロセス改革であり、両部門には慣れ親しんだ業務手順を捨て、これまでの行動原理や組織慣習を捨て去るという忍耐と犠牲が強いられる。したがって、互いに機会主義的な行動に走らないという信頼関係が必要となる<sup>(18)</sup>が、リレーションシップ・コンフリクトが存在する中では信頼関係は維持されにくい。よって、以下の仮説が成り立つ。

**仮説 2** 供給関連部門と需要関連部門の間においてリレーションシップ・コンフリクトはプロセス統合に負の影響を及ぼす。

前述のタスク・コンフリクトの業績に対するプラスの機能性については、**conflict**に「紛争」や「軋轢」のような日本語訳が当てられることもあり、一見不可思議に見えるかもしれない。しかし、弁証法のように、対立する矛盾意見を統合していくことで、より高い段階の認識に至る思考方法は日常的に使用されている。同様に、批判や矛盾を活用した創造を説明する学習理論もある。Engeström (1987) は対象や文脈に対して生じる矛盾を解決するたびに内容を拡張して、新たに問題を創造し、ひいてはより豊かな実践システムを導き出すプロセスを「拡張的学習」と呼んだ<sup>(19)</sup>。筆者は過去の研究で、ケース分析からSCM 部門による需給管理体制の構築が拡張的学習理論で説明できることを確認している。そこでは需給管理の導入と運営が、トップから現場までの人間を巻き込みながら、「多様な批判的分析視点を用いて矛盾の明示を促進したり、多様性のある情報を統合して新たなアイデアを創造したり<sup>(20)</sup>」する共同学習を経て具体化されていくプロセスが説明された。

コンフリクトは両部門の間にある見解の差異が認識されないと生まれない。サプライチェーンにおいては差異を無視しづけることは望ましくない。見解の差異は需要と供給の不一致という現実的な差異も生み、大規模な品

切れが発生して顧客サービスが悪化したり、需給格差を埋める在庫を大量に抱えることで資本とコストを浪費したりする結果を生む。そのような現実的な差異をなくすためにプロセス統合が必要となるのである。したがって、プロセス統合においては両部門の間に存在する差異を認識して対処することが必要となる。これはタスク・コンフリクトに属する認識といえよう。よって、以下の仮説が成り立つ。

**仮説 3** 供給関連部門と需要関連部門の間においてタスク・コンフリクトはプロセス統合に正の影響を及ぼす。

以上の3つの仮説の関係を図示したものが図1となる。タスク・コンフリクトのプロセス統合に与える影響関係において、直接の効果とリレーションシップ・コンフリクトを媒介要因とした効果の2つの影響パスで構成されるモデルとなる。2つのパス効果は仮説上それぞれプラスとマイナスに分かれる。

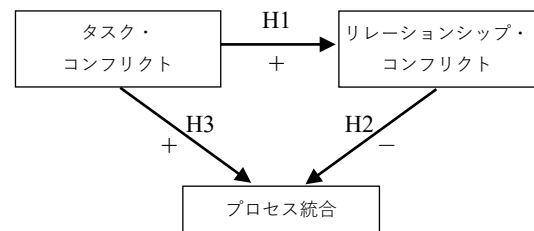


図1 仮説モデル

### 3. 調査の設計と実施

仮説モデルの検証をアンケートデータを用いた構造方程式モデルで実施する

#### 3.1 尺度設計

部門間のコンフリクトは、Jehn & Mannix (2001) が開発した尺度<sup>(21)</sup>によって測定される。2つのコンフリクト概念が6つの観測変数から構成される。

サプライチェーン・プロセスの統合は、領域別に内部統合、顧客統合、サプライヤー統合の3つに分類される<sup>(22)</sup>。需要関連部門と供給関連部門の両部門間のコンフリクトに対応

するのは内部統合である。以降では、プロセス統合は内部統合を意味することとする。

プロセス統合概念の尺度については、Gimenez & Ventura (2005) が開発した尺度<sup>(23)</sup>を用いた。実務慣行に合わせる項目の取捨選択を行った。需要関連部門と供給関連部門の間の関係に関する項目から構成される。

いずれの変数も「当てはまる」から「当てはまらない」までの7ポイントのリッカート尺度を用いている。

### 3. 2 サンプル

ウェブリサーチ会社のモニターを利用してウェブ・アンケートを実施した。①製造企業に勤務、②供給関連の部署（製造部門、購買部門、物流部門、ロジスティクス部門、SCM部門、PSI 部門）に所属、③役職が課長クラス以上、かつ④サプライチェーンのオペレーションと計画の知識を有している人を対象とした。対象者に2014年10月1日と2日に回答をお願いして、345の有効サンプルを得た。

回答者属性は同じアンケートデータを使用した秋川 (2015)<sup>(24)</sup>を参照されたい。質問の記述統計値が表2にある。

床効果と天井効果について検証した結果、問題がないことが分かった。また、非回答バイアスを検討するために回答時期順にサンプルを並べ、前半を「前期回答群」(n=173)に、後半を「後期回答群」(n=172)に分類し、所属企業の売上高、従業員数、サプライチェーンの位置（最終製品メーカー、1次サプライヤー、2次以降サプライヤー）の回答に対して $\chi^2$ 検定で群間の構成比を比較した。しかし、有意な差は見られなかった。最後にコモンメソッドバイアスについても検討するため、Harman's One Factor Test<sup>(25)</sup>を実施した。すべての質問項目を使って、固有値1以上を因子抽出条件とした主因子法の探索的因子分析を行った。その結果、第一因子の寄与率が十分に低いことから、同バイアスについて問題のないことを確認することができた。

表2 アンケートの内容と分析値

項目	平均	標準偏差	CITC	標準化係数	$\alpha$	AVE	CR
プロセス統合					0.879	0.658	0.976
供給関連部門と需要関連部門の関係において、							
個人間の非公式なコミュニケーションや調整がある	4.351	1.479	N.A	N.A			
情報や意見が頻繁に交換される	4.725	1.275	0.720	0.721***			
連携や調整に対してお互いに協力的である	4.693	1.318	N.A	N.A			
共同で計画を策定し、問題に対処している	4.536	1.309	0.896	0.896***			
お互いの責任に関して共通した理解を持っている	4.319	1.348	0.777	0.777***			
コスト改善について共同で取り組んでいる	4.597	1.320	0.840	0.839***			
タスク・コンフリクト					0.849	0.660	0.975
供給関連部門と需要関連部門の関係において、							
業務に関するアイデアをめぐり、衝突がある	4.116	1.450	0.783	0.767***			
業務内容に関して意見が一致しないことがある	4.380	1.401	0.877	0.872***			
事業計画について意見の衝突がある	4.157	1.450	0.774	0.794***			
リレーションシップ・コンフリクト					0.755	0.667	0.968
供給関連部門と需要関連部門の関係において、							
部門関係に緊張感がある	3.997	1.421	N.A	N.A			
需要関連部門に憤りを感じることもある	4.151	1.459	0.817	0.832***			
感情的な衝突が存在する	3.901	1.571	0.817	0.730***			

p\*\*\*<1%, p\*\*<5%, p\*<10%

### 3.3 信頼性と妥当性の検証

構成概念に対する信頼性の分析として、修正済み項目合計相関 (corrected item-total correlation; CITC) を算出した。プロセス統合で1つの項目、リレーションシップ・コンフリクトで1つの項目が0.5より低いため削除された(表2)。加えて確証的因子分析を実施したが、基準を満たさなかった。豊田(2007)に基づき、残差共分散が総じて高い変数を見直した<sup>(26)</sup>結果、プロセス統合で1つの項目を削除した。さらに、残差共分散が高い2つの残差間にパスを設けた。再度、確証的因子分析を実施した結果、妥当な適合度となった。

収束妥当性(同一の構成概念を測定する項目間の相関性)については、確証的因子分析ですべての測定項目の標準化係数が0.5を超え、かつ1%基準で有意とあることが要求される<sup>(27)</sup>が、その条件は満たされていた(表2)。また、クロンバッハの $\alpha$ 係数が0.7以上<sup>(28)</sup>、合成信頼性(composite reliability; CR)とaverage variance extracted(AVE)がそれぞれ0.6以上と0.5以上<sup>(29)</sup>であることも要求されるが、この点も問題ない(表2)。以上から収束妥当性も問題なかった。

表3 弁別妥当性の検証

構成概念	AVE	相関係数		
		①	②	③
①内部統合	0.658	0.811	-	-
②タスク・C	0.660	0.090	0.813	-
③リレーションシップ・C	0.667	-0.048	0.745	0.817

注：相関係数における対角線上の値はAVEの平方根。

弁別妥当性(異なる構成概念を測定する尺度間の非相関性)の2つのテストを行った。第一に、各構成概念の相関を1と固定したモデルと自由推定したモデルの $\chi^2$ 値をそれぞれ比較してその差が有意であることが求められる<sup>(30)</sup>が1%水準で有意であった。第二に、各構成概念で各相関係数の絶対値がAVEの平方根を超えない<sup>(31)</sup>ことも求められるが、これ

も満たした(表3)。以上から弁別妥当性も問題ない。

### 3.4 構造方程式の推定

推定値の計算法は最尤法によった。モデルの適合度指標は、 $\chi^2$ (df=22) = 55.201;  $p < 0.000$ ;  $\chi^2/df = 2.509$ 、GFI = 0.967、AGFI = 0.932、CFI = 0.979、IFI = 0.979、TLI = 0.966、RMSEA = 0.066となった。GFIとAGFIは0.9以上、またTLIが0.95以上かつCFIが0.97以上でRMSEAが0.7未満<sup>(32)</sup>、IFIが0.90以上<sup>(33)</sup>であることが適合度の基準とされることから、適合性に問題はない。

構造方程式のパス係数に関連する推定結果は表4にある。すべてのパスにおいて仮説どおりに係数の有意性が確認された。したがって、すべての仮説(仮説1~3)が支持された。

表4 構造方程式モデルの推定結果

仮説	パス係数	標準誤差	t値	検証結果
H1	0.766	0.076	10.079 ***	支持
H2	-0.245	0.112	-2.180 **	支持
H3	0.275	0.111	2.476 **	支持

p\*\*\*<1%, p\*\*<5%, p\*<10%

## 4. ディスカッションと今後の課題

すべての仮説が支持されたことにより、タスク・コンフリクトがプロセス統合の実現に貢献する直接的な効果と、タスク・コンフリクトがリレーションシップ・コンフリクトを惹起させてプロセス統合の実現を妨害する間接的な効果の2つの効果を認識することができた。タスク・コンフリクトの効果がリレーションシップ・コンフリクトの媒介の有無で二面性を有する結果は示唆に富む。リレーションシップ・コンフリクトへの波及を避けつつ、両部門間でタスク・コンフリクトを活発化させることがプロセス統合の発展に有効であるという、実務的知見が導出されるからである。前述のとおり、2つのコンフリクトの影響関係には組織や個人の行動的要因が関わ

る。プロセス統合に着手する前にリスクとなる行動的要因を排除・緩和したり、担当者に対人コミュニケーション能力のある人物を充てたりするなどの工夫が必要であろう。

さらに宍戸（2020）によるコンフリクト・マネジメント・フレームワーク<sup>(34)</sup>に基づいて議論を深めつつ、今後の課題を見出してみよう。同フレームワークでは、「分別性」と「将来性」の2つのコンフリクト状況を表す概念が重視されている。コンフリクトが併発した場合、組織や成員が個々のコンフリクトを区別できる程度が「分別性」である。例えば、供給関連部門がコンフリクトをコストと顧客サービスのトレードオフに基づくタスク・コンフリクトであると認識しても、需要関連部門が「販売計画の失敗で混乱させたことに対する感情的報復」や「製品化計画の権限に対する正当性への攻撃」などとするリレーションシップ・コンフリクトとして認識するかもしれない。複数のコンフリクトが絡みあった状況では、コンフリクトのコントロールも難しくなり、プロセス統合の実現は遠のく。よって、ステアリング・コミッティなどの場で、コンフリクトの認識に関して公式的な合意を導き出す、トップマネジメントを交えたコミュニケーションが有効となろう。こうした分別性の効果検証は今後の課題としたい。

「将来性」はコンフリクトの未来に対して共有された認識をいう。分別性は現在に対する認識であるが、将来性は未来に対する認識である。例えば、供給関連部門が新たな需給管理の方法を提案して需要関連部門に拒否されたとしても、過去の経験からやがては乗り越えられると思うかもしれないし、それに反して感情的な反応が返ってきて対立を解消する未来を想像できないと思うかもしれない。将来性によって両部門のコンフリクトに対するコミットメントが規定されよう。

将来性を影響する要因に「強硬性」がある。強硬性は今後も互いに意見を変えないという

共有認識であり、強硬性の緩和が将来性を改善するとされる。強硬性は地位や権力のようなゼロサムの特徴を有するコンフリクトで発生しやすい。したがって、両部門のトップが組織内で地位を争っているよう事態があれば、プロセス統合を阻害する可能性は高い。

また、強健性には「自己制御資源」の枯渇が関与するとされる。自己制御資源とは、欲求抑制のための内的資源であり、組織の情報処理力に依存する。よって、プロセス統合を担うプロジェクトチームには、コンフリクト水準に十分対応できる相当の専任人員で構成することが有効であろう。以上の将来性や強健性に関する効果関係も改めて検証したい。

## 5. まとめ

本研究では、供給関連部門と需要関連部門のコンフリクトに注目し、両部門の間にあるタスク・コンフリクトがプロセス統合の構築に貢献する一方で、リレーションシップ・コンフリクトを媒介して反対にプロセス統合を妨害する可能性を実証することができた。その結果から、コンフリクト・マネジメント・フレームワークを用いてプロセス統合に資するコンフリクト対応に関する方法も検討し、新たな研究課題を見出すことができた。

## 参考文献

- (1) Smith, A. (1776=1976). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. vol. 1, reprint, general ed., R.H. Campbell and A.S. Skinner; textual ed., W.B. Toddvol., Liberty Classics, 13-30 (杉山忠平訳：国富論、1巻、岩波書店、2000年、23-42)。
- (2) Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12 (1), 27.
- (3) Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14. Cooper, M. C., Ellram, L. M., Gardner, J. T., & Hanks, A. M. (1997). Meshing multiple alliances. *Journal of business logistics*, 18(1), 67. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of business logistics*, 22(2), 1-25.

- (4) Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press, 5 (ト部正夫、伊藤俊彦、杉野周、松島桂樹訳：プロセス・イノベーション、日経 BP 出版センター、1994 年、15) .
- (5) Daugherty, P. J., Chen, H., Mattioda, D. D., & Grawe, S. J. (2009). Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance. *Journal of business logistics*, 30(1), 1-18. Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., & Keller, S. B. (2000). The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: an empirical study. *Journal of business logistics*, 21(1), 1-22. Sezen, B. (2005). The role of logistics in linking operations and marketing and influences on business performance. *Journal of enterprise information management*. 18(3), 350-356. Stank, T. P., Daugherty, P. J., & Ellinger, A. E. (1999). Marketing/logistics integration and firm performance. *The international journal of logistics management*, 10(1), 11-24.
- (6) Boulding, K. (1963). *Conflict and defense: a general theory*. Harper & Row, 7.
- (7) Drucker, P. F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row, 560 (上田惇生訳：ドロッカー名著集 14 マネジメント (中) — 課題、責任、実践、ダイヤモンド社、2008 年、256) .
- (8) Bowersox, D. J., Cooper, M. B., & Closs D. J. (2002). *Supply chain logistics management*, McGraw-Hill, 169-170 (松浦春樹・島津誠訳者代表：サプライチェーン・ロジスティクス、朝倉書店、2004 年、159-160) .
- (9) Shapiro, B. P. (1977). Can marketing and manufacturing co-exist. *Harvard business Review*, 55(5), 104. Crittenden, V. L., Gardiner, L. R., & Stam, A. (1993). Reducing conflict between marketing and manufacturing. *Industrial marketing management*, 22(4), 301.
- (10) Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product?. *Harvard business review*, 75, 108.
- (11) Drucker (1974), *op.cit.*, 560 (訳書、257) .
- (12) 徐恩之 (2012) : 企業内職能横断的なコミュニケーションにおけるコンフリクト移転の影響に関する研究、神戸大学大学院経営学研究科博士論文、4.
- (13) Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 127-130. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), 258-262. Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 240-241. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 2-7.
- (14) De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 88(4), 741-749.
- (15) De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 97(2), 360-390.
- (16) De Wit, F. R., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: the damaging effect of relationship conflict. *Organizational behavior and human decision processes*, 122(2), 179.
- (17) 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(1), 103-104.
- (18) Zhang, M., & Huo, B. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International journal of physical distribution & logistics management*. 43(7), 549.
- (19) Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*, Orienta-Konsultit (山住勝広訳：拡張による学習—活動理論からのアプローチ、新曜社、1999 年).
- (20) 秋川卓也 (2009) : 活動理論の視座による SCM 部門の需給管理活動とメタ・マネジメント問題に関する試論、山梨学院大学経営情報学論集、No. 15、115。
- (21) Jehn & Mannix (2001), *op.cit.*, 24.
- (22) Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of operations management*, 20(3), 304-307.
- (23) Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International journal of operations & production management*. 25(1), 27.
- (24) 秋川卓也 (2015) : サプライチェーン・マネジメントによる返品削減の可能性、日本物流学会誌、No. 23、98。
- (25) Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 536.
- (26) 豊田秀樹 (2007) : 共分散構造分析 [Amos 編]—構造方程式モデリング、東京図書、35。
- (27) Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 82.
- (28) Nunnally, J., (1978). *Psychometric theory*, Mc-Graw-Hill Book Company, 245.
- (29) Bagozzi and Yi (1988), *op.cit.*, 82. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), 46.
- (30) Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. 7th ed., Pearson Prentice Hall, 619.
- (31) Fornell and Larcker (1981), *op.cit.*, 46.
- (32) Hair et al. (2014), *op.cit.*, 584.
- (33) Bagozzi & Yi (1988), *op.cit.*, 82.
- (34) 宍戸拓人 (2020) : コンフリクト・マネジメント・フレームワーク—近年のコンフリクト研究に対する文献研究より、日本労働研究雑誌、No. 720、39-45。