

コンフリクトとは、「意見や利害の衝突・対立」という意味です。衝突や対立を避けてきた日本の組織における「善しとされない状況」を、

組織の活性化や成長の機会と捉え、積極的に問題解決を図

ナビゲーター

ろうとする取り組みを「コンフリクト・マネジメント」と呼びます。コンフリクトを戦略的に活用することで、組織内のコミュニケーションや人間関係の活性化が促進されたり、対立する意見を集約する

働く人と組織

「働きやすさ」の獲得と「働きがい」の創出

過程で新たなアイデアが生まれたりするなど、組織にとつて多くのメリットが期待できます。

心理学者のケネス・W・トーマスとラルフ・H・キルマンは、「自分の意見・利害」を尊重する軸と、「相手の意見・利害」を尊重する軸のマトリックスから、コンフリクト場面における対処行動を、「強制」「協調」「妥協」「服従」「回避」の5つに分類しています。

硬直化した組織では、「妥協」や「回避」の対処行動がみられるのに対して、変化に柔軟に対応できる組織では、

お互い納得いく着地点探す

「協調」を通してコンフリクトの背後にある問題を直視し、積極的に解決を図ります。いわゆるブラックと呼ばれる組織では「強制」や「服従」の対処行動しか見い出せません。コンフリクト・マネジメントは、組織の健康度を測る指標としても有効性がありそうです。

①話し合いのルールを明確にする。②相手を尊重し、相手の話に耳を傾ける。③双方の主張の一致点と相違点を明確にする。④双方があらゆる角度から客観的に原因と背景について考える。⑤お互いが納得のいく着地点を探し、協力して解決に取り組む。

残っています。そこで、対立そのものが悪いのではなく、対立を乗り越えて協調していくことの有用性について管理職がメッセージを発信し、管理職自らが積極的にコンフリクト・マネジメントに取り組む姿勢を見せることが重要です。

さて、コンフリクト・マネジメントにおける対立解消の手順は次のようになります。

①話し合いのルールを明確にする。②相手を尊重し、相手の話に耳を傾ける。③双方の主張の一致点と相違点を明確にする。④双方があらゆる角度から客観的に原因と背景について考える。⑤お互いが納得のいく着地点を探し、協力して解決に取り組む。

具体的には、まず、自分と部下の意見が違うことをはっきり伝えることが大切です。その際、「君の考えは間違っている」と一方的に否定する

のではなく、「私は反対だけど一緒に考えよう」と伝えることで、部下との対話の機会を持ちます。そして、先に示した対立解消の手順を踏んで、協調によって新たな解決策を部下と共に探ることでコンフリクト・マネジメントを実践していきます。部下との協調の中であれば、「自分の意見を柔軟に変える」という姿勢も示しやすいと思います。

【日本産業カウンセラー協会 中部支部副支部長 産業カウンセラー キャリアコンサルタント 清水達也】
(火曜日に掲載)

