

企業のためのコンフリクトマネジメント

～ 対立を活かす職場内コミュニケーション改革のすすめ ～



福嶋 崇 (FUKUSHIMA Takashi)
株式会社 ライフコンサル大分 チーフアドバイザー

はじめに

—ある職場における組織内コンフリクト—

菓子製造会社の営業部長の近藤は頭を抱えていた。賞味期限切れの原料を製品に使用していたことが判明したのはちょうど1か月前。それ以来、毎日が正に嵐のようだった。営業部も顧客への説明にかり出され、本来の仕事であるはずの営業ができずにいる。慣れない業務へのとまどい、営業なのに売れないというジレンマ。部下の顔からは、明らかに疲労とストレスの色がうかがえた。このままでは、会社がだめになってしまう…。(ケース1)

コンピューターシステム開発会社でリーダーを務める中居は、メンバーのタスク進捗管理に苦慮していた。同じプロジェクトの仲間なのに、会話は必要最低限に止まる。「自分の担当業務さえこなしていればいい」こんな雰囲気漂っているため、仲間の仕事には興味を示さず、悩んでいる仲間がいても気づかない。このままでシステムを完成させることができるのだろうか。重大なエラーを見落としてはいないか。中居の悩みはつきない…。(ケース2)

1 企業内コンフリクトの現状

いま、企業内でのコンフリクトが増えています。

「コンフリクト(conflict)」とは、一言で言うと、企業内部で日常的に生じうる「対立」のことです。「摩擦」と言ってもよいでしょう。この特集では、企業や組織、あるいはチーム内や個人間で生じる、意

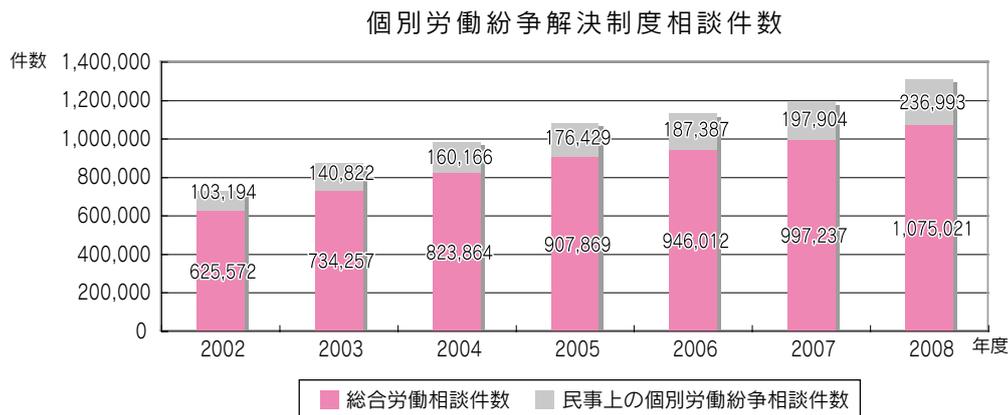
見や立場、場合によっては感情の顕在的／潜在的対立をコンフリクトと呼ぶことにします。したがって、不満やわだかまりを抱えている個人的な葛藤から、実際に紛争が表面化する事態に至るまで、さまざまな対立状態を意味します。このコンフリクトが、今、職場で増えているのです。

すこしだけ数字を確認しておきましょう。都道府県労働局に寄せられる労働相談件数(図1)が示すように、2001年に個別労働紛争解決制度がスタートして以来、利用者数は一貫して増え続けています。これと同じ傾向は、地方裁判所に持ち込まれる労働関係の民事訴訟事件にも当てはまります。従来から利用されてきた民事通常紛争および仮処分、2006年4月から施行された労働審判制度を加えた地方裁判所での新受総数は、90年代以前は年間1,500件に満たない状況で推移していました。それが、バブル崩壊後は一転して大きく増加し、2006年には3,382件となりました。

公的機関に対して自らのトラブルを解決しようと行動を起こした人の数が、このように明らかに増えています。おそらくこの背後には、トラブルの主體的解決を何らかの事情であきらめた人、わだかまりを抱えたままの人のように、紛争の火種を抱えた人々が控えていることでしょう。

ところで、コンフリクトが職場で増えている要因の一つに、「文化」があると言われています。働き方が多様になり、同じ組織であっても、正社員もいれ

図1



出典:厚生労働省ホームページ (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/05/h0522-4.html>)

ば派遣社員やパート社員もいるという具合に、さまざまな立場の人間が存在するようになりました。世代や性別による差異はもちろん、他の会社からの転職組であれば親しんできた仕事の習慣も異なります。いまや職場は、考え方や感じ方のほか行動様式が異なる人間が織りなす、多文化空間となったのです。そういえば、多様な存在の共生を意味する「ダイバーシティ」という言葉も、徐々に市民権を得つつあります。

文化が異なれば、摩擦や衝突のリスクは高まります。私が「正しい」「当たり前」と思っていることが、上司や部下、同僚にとってはそうではない場合もあり、こんな事態は、日常茶飯事です。たとえば、同僚へメモを渡すという極めて簡単で日常的な行為をとっても、付箋紙を使うのか所定のメモ紙を使うのか、ペンの色は何色か、縦書きか横書きか…という具合に、本来は選択肢が無数にあるはずですが、しかし、私という人間には、私なりのお決まりのパターンが存在するのです。

ほんのささいなことかもしれません。でも相手にとっては、「こんな」やり方をすると、とまどいを生じさせる可能性があります。たとえ小さなコンフリクトの火種も、職場のいたるところに転がっているのですから、ちりも積もれば山となるです。とはいえ、「コンフリクトなんて、うちの会社には関係ない」そう思われる中堅・中小企業の方もいるかもしれません。もし本当に、コンフリクトの火種がまったく存在しないのであれば、こんなに喜ばしいことはないでしょう。始業時刻から終業時刻まで、1年365日、社員全員がやりたい仕事を好きなよう

にやれていて、いつもハッピー。でも、世の中には、悩みが無いのが悩みだという人もいるくらいです。悩みや不満を抱えたまま、声を出せずにいる社員がいるかもしれません。

2 組織内コンフリクトマネジメントのあり方

職場内の異文化摩擦は、対立やトラブルのように顕在化することもあれば、火種としてくすぶりながら職場の雰囲気悪くすることもあります。これらの事態は、企業活動の停滞を招くことにつながりかねません。では、企業や組織は、職場で生じるコンフリクトにどう対処すればよいのでしょうか。一定の結論を先に述べれば、一般に悪いイメージがつきまとうコンフリクトを逆に活用して、企業や組織、チームの活性化につなげることができればよいのではないのでしょうか。コンフリクトから目を背けたり避けたりして危機を拡大させることなく、それを新たな機会につなげることが大事です。つまりピンチをチャンスに変えるのです。この試みが「コンフリクトマネジメント (Conflict Management)」です。

「ピンチをチャンスに変える」というフレーズは、裏を返せば、「ピンチ」すなわち「コンフリクト」が生じていることが前提になっています。狭い意味でのコンフリクトマネジメントは、すでに発生しているトラブルを解決するためのプロセス、とりわけ問題の解決を目的として第三者を進行役とする当事者間の対話を指すのです。この対話実践は「ミディエーション (mediation)」と呼ばれ、コンフリクト

マネジメントの代表的な方法です。コンフリクトは、いったん顕在化して紛争が生じてしまうと、どんどん自己増殖を続けて拡大の一途をたどります。紛争が拡大するプロセスを、紛争の専門家であるミディエーターが進行役を務めながら、当事者の話し合いによって方向転換させ、対立を協調へと導いていくのがミディエーションなのです。ここではこれ以上の解説は加えませんが、裁判所などで実施している調停をイメージしていただければよいと思います。



(写真1：ミディエーションのロールプレイ風景)

しかしながら、大企業や中堅企業ならばまだしも、中小企業が、企業組織の一部として、自前でミディエーションの制度を準備するのは、現実的ではないような気がします。独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT)が2008年にまとめた報告書『企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究』でも、企業内紛争処理システムとしてミディエーションの導入が検討されていますが、この報告書がまとめられる過程で実施されたアンケートの対象は、従業員数100名以上の企業でした。100名以上の規模となると、比較的従業員数の多い製造業であっても、約半数の中小企業が該当しません。ではどうしたらよいのか。ここで注目したいのが、広い意味でのコンフリクトマネジメント、「紛争予防」という考え方です。

3 紛争予防としてのコンフリクトマネジメント

紛争予防は、文字通り、紛争を予め防ぐための手段や方策のことです。ミディエーションが、主として紛争が拡大過程をたどりはじめて発動する事後的で非日常的なシステムだったのとは異なり、不

要なコンフリクトを発生させないように、日常的に行われるべき制度です。ここでは、プロジェクトファシリテーションとリスクコミュニケーションという、コミュニケーションに注目した2つの方法をご紹介します。

(1) プロジェクトファシリテーション

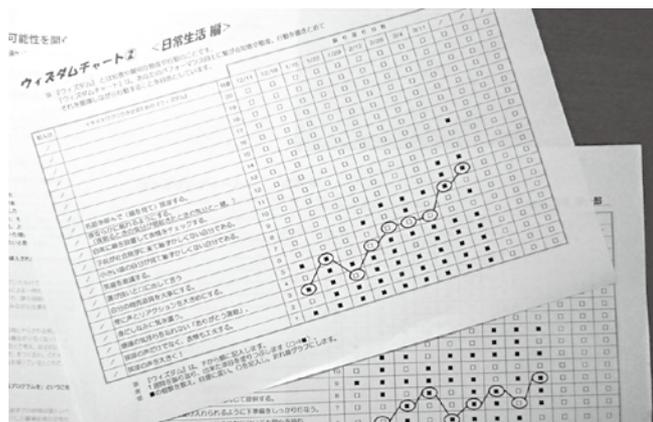
プロジェクトファシリテーションは、対話を通じた知的生産活動促進方法であるファシリテーションを、問題解決や円滑な会議のためではなく、プロジェクトの運営に活用しようとする試みです。そもそもはIT企業から始まった取り組みでしたが、いまでは佐賀県庁などの自治体や非IT系の企業でも活用されています。

取り組みの具体例として、東京海上日動火災保険株式会社埼玉自動車営業第二部で行われている、いきいきワクワクプロジェクト、通称「イキワク」を取り上げたいと思います。この活動のスタートは、2007年の8月です。ちょうどこの時期は、保険金の不払いや業務停止と、保険会社を取り巻く環境が非常に厳しいころでした。仕事内容も、どちらかと言えば守りの業務が中心となり、組織の活力が失われつつあったそうです。そんな閉塞感を打破しようと開始した活動が「イキワク」だったのです。

まずは専門コンサルティング会社のアドバイスを受けながら、コーチングを基礎とするコミュニケーションのワークショップを実施して、ひたすら社員間の対話の機会をつくることから始めたそうです。と言うのも、同じ部内のメンバーであっても、他の課のメンバーについては顔と名前が一致する程度で会っても会釈をするくらいの仲。また、派遣社員と正社員と立場が違えば、仕事に必要な最小限の言葉が交わされるくらい。お互いに、何をしているのか、どんな人なのか、まったく知らないという状況だったと言います。

研修が終わると、部独自の取り組みも実施されました。週に1度、就業時間中に30分程度の時間を割いて開かれる「ウイズダムミーティング」です。仕事にも日常生活にも、いきいきワクワクするための工夫を、一人ひとりが「ウイズダムチャート」と名づけられた用紙(写真2)にリストアップし、それをネタに、3人一組でざっくばらんに会話をします。グループのメンバーは月ごとに変わり、多くのメン

バーと会話ができるような仕組みとなっています。



(写真2)

「R (リラックス)会議室」は、タバコ部屋がヒントになって生まれた会話スペース(写真3)です。タバコを吸う人が喫煙室で会話を楽しむように、タバコを吸わなくても、リラックスしてコミュニケーションが楽しめる場所として用意されました。コーヒーやリフレッシュメントはもちろん、社員が持ち寄った雑誌、イキワク活動の写真をまとめたアルバム、活動を紹介する「イキワクNEWS」の掲示と、さまざまな工夫が施されています。



(写真3)

そのほかにも、同僚への「ありがとう」を付箋に書いて掲示する「DRIVE YOUR DREAM」や、笑顔の素敵なメンバーを社員間の投票で選ぶ「ワンダフルスマイル大賞」など、開始から2年を経てなお、職場の雰囲気明るくする遊び心あふれる企画が次々と生まれています。

(2) リスクコミュニケーション

紛争予防という観点から忘れてはならないものとして、自分たちが置かれている状況におけるリスクをメンバーで話し合いながら見つけていく、リス

クコミュニケーションがあります。現実にはピンチが生じる可能性がどれくらいあって、実際に生じた場合にどうするか、何か今やれる対策はないのか、対策を取るなら誰が担当するのか。個人、チーム、組織が選択を行った結果として予想されるリスクや自然災害のような危険を可能な限り列挙し、それぞれの対策を検討し、実行に移します。この一連のプロセスを、ここでは、リスクコミュニケーションと呼ぶことにします。

いや、しかし、自分たちで考えるより、その道のプロに頼んでアドバイスをもらったほうがよいのではないか。こういうご意見もあることでしょう。たしかに一理あります。経験豊かな専門家であれば、自分たちでは気づかない落とし穴も含めて、びたりとリスクを見つけてくれるかもしれません。効果的な対策案も提示してくれることでしょう。

それでも私は、最初から専門家に頼りきることは、あまりお勧めできません。というのは、たとえ専門家が非常に優秀で、企業が抱えるリスクを網羅し、取るべき最善の対策を提案したとしても、実行するのは企業、もっと言えば、現場の社員たちだからです。「ああしなさい、こうしなさい」と言うのは簡単です。それをこなすことも難しくはないかもしれませんが、社員のモチベーションやコミュニケーション量を減少させ、ひいては社員や企業から創造性を奪うことになりかねません。

最近、よく5Sという言葉を目にします。既にご存知の方がほとんどだとは思いますが、この5Sは、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」の頭文字を取ったもので、リスク管理の有効な方法論の一つです。しかし、これまでも散々耳にタコができるくらい言われてきたことではないでしょうか。私自身のことを言えば、少なくとも似たようなことは小学生のころから言われ続けています。整理整頓することで快適な空間が生まれることは承知しています。もちろん整理整頓されているほうが好きです。それなのにやれない。なぜか。一言で言えば、頭では理解していても、腑に落ちていないのです。

職場にも同じことが当てはまりませんか。良さは分かっている、行動に結びつかない。先に取り上げた埼玉自動車営業第二部も、イキワクを始める前は、挨拶の励行と言っても習慣にならない、どこにでもある職場だったそうです。でも今は違います。

私が訪問したときも、いたるところから私に挨拶の音が掛かりました。部屋から出るとき、部屋に戻ってくる時、社員は出入り口の床に貼られた足型シールのところで立ち止まり、挨拶をしてから出入りをしていました(写真4)。なぜこんなことが続いているのか。それは、やらされているわけではないからです。つまり、社員同士の対話から生まれたもの、自分たちでつくった工夫だからではないでしょうか。



(写真4)

まずは社内で、可能ならば、現場社員も巻き込んでリスクを片っ端から列挙する時間をつくってみてはいかがでしょうか。おそらく、短ければ30分、長くても3時間もあれば、おおまかなリスク状況が認識されると思います。専門家の出番はこの後で充分です。現場で見落とされているリスクを付け加え、リスク順位を見直し、対話を通じてより適切な対策を提示します。不景気だと言われる今だからこそ、あえて自分たちの足下を見直す取組みに時間を割いていただきたいのです。

むすびにかえて

ところで、東京の自由が丘の一角に、「ソルズマーズ」という整体サロンがあります。その松下哲也代表が、施術を受ける私に、興味深いことを話してくれました。

「無理やりに力を加えてほぐそうとしても、身体は反発します。まずは動きやすい方に動かす。ほぐれている側に触れる。そうすると、身体はバランスを取ろうとして、動きにくかった方に動くように、固くなっている部分がほぐれるようになります。」大意はこんな感じだったと記憶しています。

バランスを取ろうとする身体。これは、企業や組

織にもあてはまらないでしょうか。凝っている箇所を見つけては、そこを解そうとしきりに無意味な圧力をかける私。同じように、うまくいっていない部門やプロジェクトまたは社員に、「カイゼン」の名のもとに「ああしろ。こうしろ。」と圧力をかける会社。一瞬「カイゼン」されたように映っても、問題はまた生じます。対処療法が繰り返されるだけです。

先に取り上げたプロジェクトファシリテーションもリスクコミュニケーションも、見方を返れば「無駄話」にさえ映るかもしれません。少なくとも、埼玉自動車営業第二課では、活動をはじめた当初は、他の部課からそういった目で見られたこともあったようです。

でも、ちょっとだけ想像してみてください。野球のバッティングやゴルフのスイングには「タメ」が必要です。車のハンドルやブレーキにも「あそび」が求められます。組織の活性化にも、一見すると「無駄」に見えるコミュニケーションの時間と空間が、業務効率の改善のためには必要なのではないのでしょうか。

ここまで、コンフリクトマネジメントの視点から、職場のコミュニケーションに着目して、ささやかな解説と事例の紹介をしました。今回の特集が、みなさまの経営や会社生活の一助となれば、幸いです。

最後に、冒頭のはじめにの2つのケースを思い出してみてください。あなたが近藤部長だったら、あなたが中居リーダーだったら、いったいどのようなコミュニケーション改革を実施しますか。もちろん答えは一つではありません。

プロフィール

福嶋 崇 (FUKUSHIMA Takashi)
株式会社 ライフコンサル大分 チーフアドバイザー
e-mail: fukushima29puku@gail.com
〒870-0919 大分市新栄町2番6号2F
TEL: 097-573-1550 FAX: 097-594-5775

1981年6月6日 大分県生まれ
2000年3月 大分県立大分上野丘高等学校卒業
2005年3月 九州大学法学部卒業
2008年3月 九州大学大学院法学府修士課程修了 修士(法学)
2008年4月 株式会社ライフコンサル大分 入社

所属団体

仲裁ADR法学会
特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会

社会活動

財団法人大分県産業創造機構 中小企業支援アドバイザー
大分商工会議所 ビジネス何でも応援隊 外部サポーター