



「適度な『対立』はチームを強くする」

【図1】 協調的コミュニケーション3つの原則

●対立を抱えているとき、どう解決すべきか、まずはこの3つの原則を知っているだけでも大いに役に立つ。

No	「協調」の基本となる3つの原則
1	「人」ではなく「関わり」を変える
2	「関係」(ヒト)と「問題」(コト)を切り分ける
3	「論理」と「感情」の両面で働きかける

【図2】 「人」ではなく「関わり」を変える

●自分も相手も悪くなく、互いの関係性が悪いと考え、関係性を変える努力をすれば、対立は解消できる。

例) やる気のないメンバーに対し、親身に仕事を教え、成果ではなく行動を褒めるようにした。それでも難しい仕事は断ってきたが、粘り強くアプローチすることで、メンバーの行動が変わった。

【図3】 「関係」(ヒト)と「問題」(コト)を切り分ける

●「意見」が「人」と一体になっていると考えると、意見を否定されたとき、自分を否定されたと考えがちになる。

例) 日本人が互いの関係性を大切にするのは、美德であり、長期的に見れば合理的な考え方である。だからとって、摩擦を避けるのではなく、問題解決のためには、「関係」(ヒト)と「問題」(コト)を切り分けることが重要である。

【図4】 「論理」と「感情」の両面で働きかける

●対立解消は人の気持ちや思いがからむプロセス。「論理」と「感情」の両面で働きかけるとうまくいく。

例) 自分の意見をしっかり述べて、それを相手に受け取ってもらえたからこそ、相手の意見を受入れようという気持ちが芽生える。問題解決プロセスへの参加は、一方的に押しつけられたのではないため、納得感を得られる。

●適度な「対立」はお互い高める

ビジネスの場面では、大小様々な対立が起きます。私も先日、ちょっとした対立の場面を経験しました。

対立は決して悪いものではなく、適度な対立はお互いを高めてくれます。人が対立したときに行う行為として「説得する」があります。ところが「説得」で「納得」は生れにくいと言われます。皆さんも自分がよいと思ったことを反対され、意固地になったとことはありませんか。人は説得されるほど抵抗し、また「一貫性の原理」が働くと「正しいか正しくないか」ととにかく相手に負けたくないという心理が生れます。では、対立したとき、どうすればよい方向へ変えることができるのでしょうか。

●対立したときに解決するための5つのモード

心理学者のトーマスとキルマンは、人が対立したときに取り得る態度について5つのモードに分類しています。

すなわち、①回避、②競合、③受容、④妥協、⑤協調の5つです。「妥協」は日本人的な解決方法ですが、問題の先送りになり、真の納得は生まれません。

「妥協」では本質的な解決や創造的なアイデアに結びつかないためです。お互いに満足できるよう本質的な解決策を考える必要があります。それが協調型の話し合いになります。

●適度な対立はチームを強くしてくれる

私たち日本人は「対立は和を乱す」として、問題から逃げたり、避けたり、先送りしたりします。文化的・社会的な背景を共有できることは一体感を生み、大切なことですが、その一方で新しいことは生れにくくなります。異なる視点をぶつけ合うことは、問題解決や意思決定の質を高め、創造性を生むために、とても重要です。

摩擦を恐れず、互いの本音を出し合い、建設的な対立を起こしていく「チーム」を目指していきましょう。

参照・引用 : 「ビジネス対話の技術」(産業能率大学出版部) 堀公俊著より

事務所日誌

5月の事務所の活動

- 11日 井原商工会議所「定例労務相談」相談員
- 12日 クライアント企業で人事評価制度定着ミーティング
- 17日 クライアント企業で人事評価制度の評価者説明会
- 18日 オンラインで早朝読書会「いばら朝喝同好会」に参加
- 23日 オンライン読書会「ゆうかつ」に参加

■編集好き

▼10代の頃、貪るように読んでいた小説を、最近、また読むようになりました。読む時間と場所は、寝る前の布団の中。文字通り「夢中」で読んでいます。次の日どこから読んだのか、思い出すのに少し時間がかかります。(^_^)(SS)

当事務所のお仕事を紹介

●SDGs宣言書の作成

昨年より引き続き、クライアント企業さまで行っている「SDGs導入研修」の仕上げとして、「SDGs宣言書」作成の進行役を務めさせていただきました。

「SDGs宣言書」は、社内だけでなく社外のステークホルダーにも向けて、発表するためのものです。

作成のポイントは、わかりやすいことももちろん、自社の歴史と紐付け、また具体的な指標を使い、達成に向けたロードマップを示すことが絵に描いた餅にならないためにも重要です。(妹尾 悟)

