

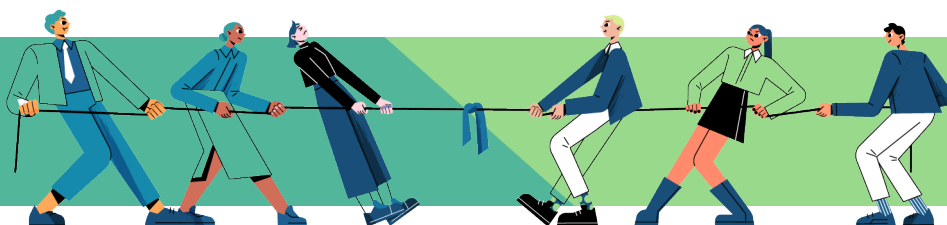
健全な対立

～コンフリクトマネジメント～

有害な対立のサイクルを断ち切り、より健全な職場を創造する方法

by
Emily McCrary-Ruiz-Esparza





はじめに

対立とは、異なる優先順位や価値観の衝突の産物です。対立の最も簡単な対処法は、異なる意見を持つ人々を非難することかもしれませんが、これでは問題の解決にはなりません。

私たちの価値観は、個人的な経験や背景に大きく影響されます。しかし、同じ社会に住む人間はおおよそ似通った価値観を共有しています。例えば、身体の安全、自主性、社会関係などです。これらのうちどれを優先するかは個人の経験や環境により形作られた価値観によります。大家族で育った場合、社会的な関係を重視するかもしれませんが、暴力を経験して育った場合、身体の安全を重んじるかもしれません。

同僚間の対立も同じ仕組みです。

異なる価値観はビジネスに良い影響を与えることもあります。例えば、コストを重視するマネージャーと品質を重視するマネージャーが協力することで、同じ観点を持つマネージャーよりもコスト効率の良い製品が生まれることがあります。

しかし、それらの違いが悪い方向に進むこともあります。コミュニケーションの不足、オープンさの欠如、自己と他者を理解することに失敗すれば、好ましくない対立で職場を毒することになります。「対立は火のようなもの」と、『Making Conflict Work』（邦訳『コンフリクト・マネジメントの教科書：職場での対立を創造的に解決する』の著者であるColemanとFergusonは書いています。「対立の火花が散ると、激しく燃え広がり、痛み、損失、修復不可能なダメージを引き起こすことがあります。」

対立の火花が散ると、激しく燃え広がり、痛み、損失、修復不可能なダメージを引き起こすことがあります。

その火が燃え始めると、不安、憎悪、怒りが広がります。派閥を作り、士気の低下や質の低い意思決定を引き起こし、人々を口論やさらには妨害行為へと駆り立てます(Coleman 2014)。

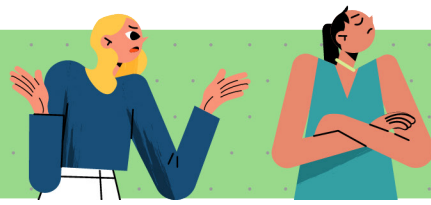
このホワイトペーパーでは、健全な対立と好ましくない対立の両方を検討し、それぞれの特徴を認識する方法を示します。対立をオープンにし、管理できる状態にする方法、対立解決のための「牽引力」を得る方法、権力を持つ者が他者を理解する能力を失いがちであることについても議論します。そして何よりも、好ましくない対立のサイクルを脱し、より健全で生産的な方法に置き換えるための好奇心を育む方法を紹介します。

はじめに	01
好ましくない対立とは?	03
Casestudy #1 好ましくない対立による悪影響	05
職場での健全な対立の影響	06
健全な対立は私たちをより良くする	08
好ましくない対立は理解によって終結する	09
Casestudy #2 価値観の違いが明確に	12
現在抱えている好ましくない対立を解決する方法	13
権力の均等性の課題	15
好ましくない対立を防ぎ、健全な対立を促進する	16
対立を管理する方法	18
11モチベーター	19
あとがき ~心理的安全性とコンフリクトマネジメント~	21
References	22



Emily McCrary-Ruiz-Esparza

フリーランスのジャーナリストとして、仕事観、労働市場、女性の職場に関する記事を執筆しており、From Day Oneの寄稿エディターでもあります。ワシントンポスト、BBC、ファストカンパニー、Quartz、Digiday's Worklife、Streetsblog、Lit Hub、JSTOR Daily、Thrillist、From Day One、Oh Reader、Discover、Richmond magazineなどで活躍しています。



好ましくない対立とは？

好ましくない対立は、私たちに害をもたらします。人間関係や心の健康を損ない、私たちにピリピリさせて学びや成長を妨げます。職場では生産性が落ち、創造性が失われ、イノベーションの機会が失われます。仕事の満足度を下げ、燃え尽き症候群を高めま（Coleman, 2014）。仕事に行くのが憂うつになります。好ましくない対立は、他の人に対する興味を持つ余地をなくしていきます（Ripley, 2021）。

好ましくない対立の例：



対立のための対立

私たちが自分の信念を強く持つことは、心地良く、大切なことです。けれども、その信念を持っている人たちが、異なる信念を持つ人たちとの話し合いや対立を避けがちになると、原則に基づいた真剣な追求から遠のいてしまうこともあります。私たちが信じることへの熱意が高まるほど、その信念に固執して、最終的には他人との対立を求めてしまうこともあります（Ripley, 2021）。



我々 vs 彼ら

私たちにとって、どこかに属しているという感覚は重要です。同じ考えを持つ人たちと一緒にいるグループに属することで、支えられていると感じます。サッカーチームや読書クラブ、がんサバイバーネットワークなど、属するグループで居心地の良さを感じる例はたくさんあります。でも、時には自分たちのグループが、グループ外の人々を敵とみなすことがあります。これにより、私たちが属さない「他の人々」との対立を生むことになってしまうことがあります。自分たちと異なるグループの人たちが、自分たちが信じることすべてに反対していると思込むことは容易ですが、それが必ずしも事実とは限りません（Ripley, 2022）。



盲目的価値対立

多くの対立は、価値観の違いから生じます。例えば、家を買うときに、一方は広さを、もう一方は価格を最優先に考えるような場合です。このような価値観の違いがあると、自分の価値観だけが正しいと思込むことで、対立はより複雑なものになります（Guzmán, 2022）。そして、相手が自分の価値観に異論を唱えることを、間違いだとか不道徳だと感じることもあります。