



## 若手世代とのコミュニケーションの取り方～適切なコンフリクト（衝突）で組織を活性化させる（前編）



コロナ禍のなかでのリモートワークの拡大もあり、若手世代とのコミュニケーションに悩みを持つ方も増えています。上司側は、若手に育ってほしいという思いからアドバイスをしたいが、「パワハラ」と言わってしまうことを恐れて、言いたいことをグッとこらえてしまうこともあるかもしれません。一方で、若手側も上司と異なる考えを持ったら怒られるのではないかと恐れるあまり、距離を取ってしまうこともあるでしょう。

「私はこうしたい！」「チーム・会社をこうやって良くしたい！」と建設的に言い合うことで、若手世代も成長し、組織も活性化していきます。今回はお互いがガマンせず、意見を適切に衝突（コンフリクト）させることの効用について考えたいと思います。

### 1. コンフリクト・マネジメント～衝突を通した良好なコミュニケーションコンフリクトをどうとらえるか？

日々、人間は「A」という意見と「B」という意見の衝突（コンフリクト）のなかを生きているといえます。もう少し寝ていたいが、会社に行くためには起きなければならない、といったことも身近なコンフリクトの一つでしょう。

企業内のコンフリクトについて考えてみましょう。たとえば、若手は「新商品の開発にもっと力を入れるべきだ」と考え、上司は「既存商品の質向上を優先するべきだ」と考えていたと仮定します。この場合、どのように対処すれば、企業としてよりよい結論を得ることができるでしょうか。

そこで参考となるのが「コンフリクト・マネジメント」という考え方です。意見の衝突＝コンフリクトの構造をとらえ、どちらも否定することなく両者の意見を取り入れた新たな解決法を見出していく手法のことです。それでは、次にコンフリクトがどのような場面で起こるかについて見ていきましょう。

#### コンフリクトが起こる3つの要因

コンフリクト・マネジメントを実践するとき、そのコンフリクトは何が原因で起こっているのかを分析する必要があります。コンフリクトは以下の3つの要因から起こるといわれています。

①条件の対立上司と若手のコンフリクトは、まず立場や役割の違いから発生します。この段階においては、お互いが譲歩できる範囲内で交渉することが、比較的容易です。

②認識の対立単なる立場の違いではなく、考え方や価値観がそもそも異なれば、お互いに話し合うことすら難しくなります。この段階では、相手とどこに考え方の違いがあるのかを考察する必要があります。

③感情の対立条件・認識の対立がもとになり、怒りや悲しみなどの感情が現れます。この段階にまでいたると、コンフリクトの解消はいっそう困難なものとなります。こうなる前に対処する必要があります。

#### コンフリクトへの5つの対処法

コンフリクトの原因を把握したのち、どのように対処するかについて考えます。対処法は自分への配慮・相手への配慮の度合いに応じて5つに分類されます。

①競争自分の意見を権威などにより強要することです。たとえば上司が「私は君たちより偉いのだから、私の方針に従うのは当然だ」などと言うのは、競争的な対処法です。

②服従自分への配慮よりも相手への配慮を優先する考え方です。たとえば若手が「新商品開発に力を注ぐべき」と思っていても言わないで黙っていることは服従的な対処法です。この方法を選択すると、無力感からストレスにつながります。

③妥協お互いが譲り合うことで、双方の意見の一部を実現するものです。たとえば上司が「仕方ないから新商品開発にも少しは予算を出してやるか」とする対処法です。一見するとお互いの意見が通っているように思えますが、結論を急ぐあまり若手がなぜ新商品開発に力を入れたいのかという理由や根拠に關して、上司が聞こうとしている可能性もあります。

④回避衝突すること自体を避けるという対処法です。自分の意見を言っても仕方ないからガマンする、ともいえます。若手にとっては上司との衝突を「回避」するために、退職という極端な選択をすることもあり得るでしょう。

⑤協調当事者間で対立点を明確にしながら共通理解を形成し、双方の懸念点を解消しようとする対処法です。先程の事例で考えれば、「既存商品の良さを活かしながら、ターゲット層を変えた新商品を開発する」とすれば、若手・上司双方の意見を踏まえた建設的な提案が行えます。それでは、このような協調的な対処法を取るために必要なこととは何でしょうか。

### コンフリクト・マネジメントに必要な条件

①「正しい／誤り」という対立構造をなくすたとえば、上司が若手に「新商品なんかにお金をかけないで既存商品をバンバン売ればいいのだ」と考えるとき、背景に「自分の考え方方が絶対に正しい」と無意識に考えている可能性があります。対立を構造的にとらえるためには、私が正しい／相手は誤っているとすぐに判断しないことが大切です。

②相手に理解してもらうコミュニケーション力コンフリクトの要因のなかに、「認識の対立」というものがあると述べましたが、認識の相違について相手に理解してもらう必要があります。認識の対立を埋めるためには、若手世代・上司世代双方の特徴についてお互いが知ることも有用です。また、「空気を読んで察してくれ」というのではなく、言語化して伝えることも必要です。

③信頼してもらうこと最後に重要なことは、相手への信頼感です。相手を動かすためには、言っていることが本心からだと信じてもらう必要があります。いくら「自由に意見を話してくれ」と言われても、「どうせ上司と異なる意見を言ったら否定される」と思われては、若手は意見を言ってくれません。信頼感があってこそ、自分の意見を話してくれるようになるのです。

株式会社インソース より

【M&A Online 無料会員登録のご案内】6000本超のM&A関連コラム読み放題!!  
M&Aデータベースが使い放題!!登録無料、会員登録はここをクリック