

# 多様な背景のメンバーによるプロジェクトにおける コンフリクトの特徴

## —オープンイノベーション遂行のための効果的な コンフリクトマネジメント手法の提案に向けて—

岩村 光貴, 丸山 大輝, 石田 秀一, 大槻 亮輔, 三好きよみ

(受付: 2022年8月5日 受理: 2022年8月5日)

### 1 はじめに

企業を取り巻く環境の変化を背景に、組織内部でのイノベーションを促進するために、外部と内部の技術・アイデア等の資源の流出入を活用する「オープンイノベーション（以下、OIと略す）」が注目されている。一方、OIの遂行において多様な背景のメンバーとプロジェクトチームを組むケースが大半であり、この中で発生したコンフリクトをどのように効果的に解決するかということが課題の一つとしてあげられている<sup>[1]</sup>。

本研究は、OI遂行を支援するために、効果的なコンフリクトマネジメント手法を提案することが目的である。本稿では、多様性の高いプロジェクト、及び同質性の高いプロジェクトにおけるコンフリクトの発生と解消について分析することで、多様な背景のメンバー構成のプロジェクトにおけるコンフリクトの特徴を検討する。

### 2 関連研究

Chesbrough<sup>[2]</sup>は、自社内の経営資源に依存した従来の研究開発の方法をクロードイノベーションと予備、それと対比してOIを「組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすこと」と定義した。真鍋・安本<sup>[3]</sup>は、OIに関する先行研究の包括的なレビューと整理を行った。その中で、OIの遂行における他企業との関係性マネジメントについての議論が不足していると指摘している。Jehn<sup>[4]</sup>は、組織にお

けるコンフリクトの発生要因をタスク・コンフリクト、プロセス・コンフリクト、リレーションシップ・コンフリクトの3分類に定義している。Robbins<sup>[5]</sup>は、組織においては必要最小限のコンフリクトが活性化をもたらすと考える考え方としており、タスク・コンフリクト、プロセス・コンフリクトについては生産的であり、リレーションシップ・コンフリクトは非生産的としている。Thomas<sup>[6]</sup>は、コンフリクトへの対処について、相手への配慮と自分への配慮を軸とし、競争、妥協、回避、協調、適応に分類している。

### 3 方法

#### 3.1 調査方法

多様な背景のメンバーによるプロジェクト、同質性の高いメンバーによるプロジェクトの両方の経験がある7名に対して、2022年4月～6月に、半構造化面接によるインタビューを実施した（Table1）。事前に調査対象者に目的、概要等を説明し、調査対象者の承諾を得たうえで、録画により記録した。1人につき、30分～60分であった。

調査対象者への主な質問項目は以下である。

- ・過去に経験したプロジェクトの概要
- ・プロジェクトメンバーの背景
- ・多様な背景のメンバーによるプロジェクトでのコンフリクトの発生要因とその解消方法
- ・同質性の高いメンバーによるプロジェクトでのコンフリクトの発生要因とその解消方法

東京都立産業技術大学院大学

Table 1 調査対象者

#	業種・職種	年代
a	医療・管理職	40代
b	建設・システムエンジニア及び研究開発	40代
c	IT・システム運用サポート	30代
d	IT・BPO 導入/運用	30代
e	メーカー・管理職	40代
f	IT・システムエンジニア（中国でのオフショア開発）	30代
g	金融・システム企画/開発	20代

### 3.2 分析方法

分析は、断片情報から論理的な整合性を持った統一体として全体像を表すことができる質的統合法<sup>7)</sup>を援用した。手順は、次のとおりである。①すべての調査対象者の逐語録を作成 ②逐語録を80～150字程度で意味のまとまりごとに1枚のラベルを作成 ③作成したすべてのラベルについて、内容の似たラベルのグループを編成（ラベル集め） ④グループの意味を表現する文章を作成し「表札」とする。

## 4 結果

インタビューの逐語録に対して質的統合法を援用して分析した結果、192のラベルを抽出し、38の表札が生成された。コンフリクトの発生要因、及び解消方法について、多様性の高い環境と同質性の高い環境の表札を比較し、共通要素と差異を検討した（Table2）。

Table 2 コンフリクト発生要因と解消方法（多様性の高い環境と同質性の高い環境の比較）

	多様性の高い環境	同質性の高い環境
コンフリクト発生要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>異なる生活環境、制度、文化をお互いが理解できない。</li> <li>相手の考えや価値観に配慮せず、自分の考えや価値観を優先し、譲らない。</li> <li>相互不理解や無理な要望が生じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他人事には無関心になる。</li> <li>社内の成績評価制度に影響を受ける。</li> <li>社内の異質な人に対して、嫌悪感を持ったり、陰湿な批判を行う。</li> <li>上司からの一方的な業務上の圧力がかかる。</li> <li>人間関係が悪いため、コミュニケーション不足。</li> <li>職務や役職により視点が異なる。</li> </ul>
解消方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的な理由を相手が理解するまで説明する。</li> <li>本音で語り合える機会を通じて相手を知る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>その時点では解消できないので、課題を先送りにした。</li> <li>人間関係を重視するため、同調圧力が強く働き、問題があっても問題として扱わない。</li> <li>相手の行動や言動に対し、我慢していたが諦めた。</li> </ul>

## 5 考察

分析の結果、多様性の高いプロジェクトにおける特有の要素については、コンフリクト発生要因として、生活環境、制度、文化の違い、及び、その違いを配慮しないといったことであった。これらは、タスク・コンフリクト、プロセス・コンフリクトに分類される。解消方法としては、合理的な理由を相手が理解するまで説明したり、本音で語り合い相手を知る機会をもったりといったことが特徴であった。これらは、コンフリクトの対処として、協調、適応に分類されると考えられる。

一方、同質性の高いプロジェクトのコンフリクト環境では、タスク・コンフリクト、プロセス・コンフリクトに加えて、リレーションシップ・コンフリクトも確認された。コンフリクトの解消方法としては、回避が確認された。また、コンフリクト発生要因、解消方法ともに、共通した概念が多く確認された。イノベーションには、必要最小限のコンフリクトが活性化をもたらすと考える。生産的だといわれる、タスク・コンフリクト、プロセス・コンフリクトについては、回避や妥協といった対処で解消することなく、協調、適応といった対処が有効であると考えられる。今回の調査結果では、多様性の高いプロジェクトでは、このような有効なコンフリクトと対処が確認された。

## 6 おわりに

本稿は、多様な背景のメンバーで構成されたプロジェクトにおけるコンフリクトの特徴を検討することが目的であった。インタビューの逐語録を質的統合法で分析し、一定の知見を得ることができた。今後は、これらの結果から、OI遂行を支援する効果的なコンフリクトマネジメント手法について、検討していく予定である。

### 参考文献

- [1] オープンイノベーション協議会・国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構. オープンイノベーション白書 初版. 2016.
- [2] Chesbrough, H.. Open Innovation - the New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, 2003.
- [3] 真鍋誠司・安本雅典. オープン・イノベーションの諸相：文献サーベイ. 研究 技術 計画, 2010, 25(1),

- 8-35.
- [4] Jehn, A.K.. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 40 (2), 256-282, 1995.
- [5] ロビンス, S. 新版 組織行動のマネジメン (高木晴夫 訳). ダイヤモンド社, 2009
- [6] Thomas, K.. Conflict and conflict management : Reflections and update, *Journal of organizational behavior*. 1992, 13, 265-274.
- [7] 山浦晴男. 質的統合法入門 - 考え方と手順. 医学書院, 2012.