

# 価値創造につながる組織間連携における コンフリクト調整

森 口 文 博  
(流通科学大学)  
(商学部 講師)



## 1. はじめに

近時、企業独自の活動だけでなく、外部との協業を通じて新たな価値創造を行おうとするオープンイノベーションの動きが加速してきている。すなわち、他社や大学、自治体、ベンチャー企業との連携を通じてイノベーションを促進する動きである。こうした組織間での連携には、自社だけではできなかった新たな価値創造ができる可能性を秘めている。一方で、連携に関する条件調整や連携後の価値創造活動のプロセスには不確実性もあり、組織間連携による活動がすべてうまくいくとは限らない。連携する両組織には、それぞれ達成したい目的があり、お互いの役割や責任、資源配分などの条件を含む利害が一致しない場合、コンフリクトが生じる。連携を円滑に進めるにあたり、両組織は生じたコンフリクトをいかに調整しているのだろうか。本稿では組織間連携によって生じるコンフリクトについて、その種類や特徴を紹介し、コンフリクト調整のエッセンスを概説したい。

## 2. 誰に対するどんなコンフリクトなのか

コンフリクトは当事者間で認識される両立しがたいことや見解の相違のことであり、そこから生じる対立や衝突のことまでを含めて定義されることが多い。コンフリクトは個人の心の中で生じる葛藤や、個人間やチーム内の対立、そして組織間での対立など様々なレベルで生じる。個人間やチーム内でのコンフリクトには、お互いのタスクそのものやタスクの達成に関する意見の相違に関するタスクコンフリクトと人間関係の問題による意見の相違や立場の違いから生じるリレーションシップコンフリクトに大きく二分される。タスクコンフリクトは、チームメンバー間の情報交換を促進し、実行されるべきタスクの理解を深めて、より幅広い選択肢を生み出すことから、肯定的に捉えられている。ただし、多くの場合タスクコンフリクトの発生と同時にリレーションシップコンフリクトも発生する。よって、タスクコンフリクトを促す一方で、いかにリレーションシップコンフリクトを抑制するかが、コンフリクト調整のカギとなる。

さらに組織レベルにおいては、上記のような個人レベルでのコンフリクトだけでなく、組織レベルでのお互いの役割や責任、資源配分を巡って複合的にコンフリクトが生じることから（山田, 2015）、組織間連携を行う際には、これらの混在するコンフリクトの存在を認識し、うまく調整する必要がある。

## 3. コンフリクト発生メカニズム

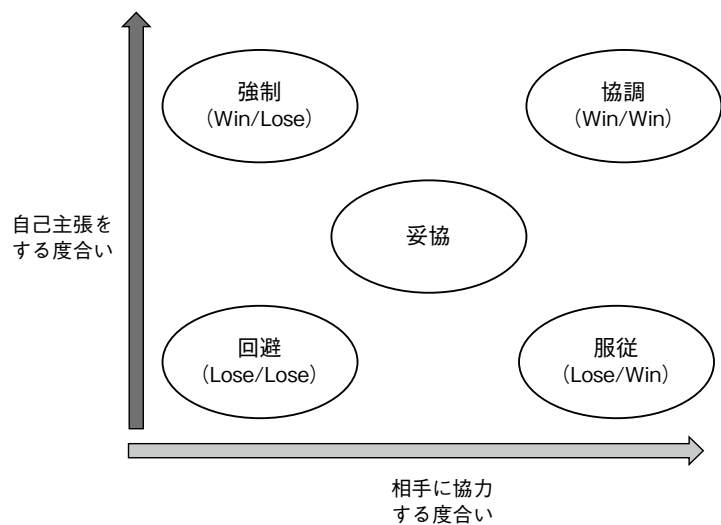
組織間連携ではお互いに獲得したいものがあり、各社が保有する資源や強みを相互に補完しあうことにより、Win-Winの状況が生まれる。すなわち両社は相互に依存しあうことで価値創造を行っている。しかし、連携相手への依存度が高ければ高いほど、連携相手の自組織の活動に対する影響力は高まり、自組織の自律性が低下する。組織は自律的な活動を求める特性があることから、連携を通じて自律性が低下する中で、相互依存の関係にズレが生じると、コンフ

リクトが生じる。組織はこうした相互依存関係と自律性のジレンマから生じるコンフリクトに、どのように向き合い対処すればよいのだろうか。

#### 4. 発生するコンフリクトへの対処方法

コンフリクトへの対処方法としてThomas-Kilmannコンフリクトモデル（図1）を紹介する。このモデルはコンフリクトが生じた際に取りうる選択肢を、「自己主張をする度合い」と「相手に協力する度合い」の強弱により分類する。「協調」が組織間連携において望ましく、相互に獲得したい資源や強みをうまく補完し合うことができ、Win-Winな状態となる。どちらか一方の主張が強い場合は、「強制」または「服従」の状態となり、片方がLoseな状態となる。これは、一方の組織の持つ資源や権力が大きく交渉力が強い場合に起こる場合が多い。ただし、「強制」「服従」の状態は、連携相手への不満が高まり、コンフリクトが拡大するため、望ましいとは言えないだろう。こうした状況が生じることが初めから分かっていたら、最初から連携を行わず、「回避」行動により、コンフリクトが発生する状況を避けて、調整に無駄な労力を投じないことも一手であろう。

また、中央に位置する「妥協」は、お互いの求めるものが合致しない場合に、部分的な合意を進める選択肢である。妥協点を見出すことで、コンフリクトの拡大を防ぐ方法である。相互に獲得したい資源や強みをうまく補完し合える完璧な連携というのはほとんどなく、どのような組織も連携を行う際は、できる限り「協調モード」に近づけるような調整を行っているのが現実だろう。



（図1）Thomas, K. W. (1976) をもとに筆者作成

#### 5. おわりに

組織レベルでの議論においては、それぞれの組織に特有の方針があるため、連携時の利害が一致しない場合、特に調整交渉が公式化すればするほど、お互いの自律性を保とうとして、組織間でのコンフリクト調整は難航する可能性が高くなる。相互の自律性を確保しつつ、求める資源や強みを獲得するためには、「連携を通じて何を獲得したいのか」「連携において譲れない点・譲ってもよい点」を明確にして、調整を図ることがコンフリクト調整のポイントである。組織間の連携を実りあるものにするためには、連携先との対話を通じて、図1の「妥協」のレベルをいかに「協調」に近づけることができるか、すなわち自組織の自律性を確保しつつ、獲得したい資源や相手の強みを得ることが重要である。

組織間の連携では、個人レベルでのコンフリクトの議論に加え、組織レベルでのコンフリクトを考慮に入れる必要がある。そのため、取り扱いが複雑となるが、コンフリクトの種類や特性を知り、うまく調整を図ることができれば、他社との連携による新たな価値創造活動が実り多きものとなるだろう。

#### 【参考文献】

- 山田仁一郎 (2015) . 『大学発ベンチャーの組織化と出口戦略』 中央経済社.
- Thomas, K. W. (1976) . Conflict and conflict management. in M. D. Dunnette (ed.) , *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago; Rand McNally, pp. 889-935.