

# コンフリクト・マネジメントに対する考察



エンタープライズ開発本部  
インダストリーシステム開発部  
プロジェクトプロフェッショナル

松尾 智之

**Matsuo Tomoyuki**

tomoyuki-matsuo@exa-corp. co. jp

プロジェクトには、いろいろなタイプがあり、その成否は、さまざまな要因に影響を受ける。プロジェクトは7割が失敗に終わる<sup>1)</sup>という分析結果も発表されているように、多くのプロジェクトは、トラブルに見舞われている。

その要因の一つに、人間関係での些細な認識のズレや誤解から発生するコンフリクトが起因するケースが挙げられる。このコンフリクトの対処・解決方法によって、トラブルの発生を抑制できる。本稿では、PMが直面する課題としてコンフリクト・マネジメントに着目し、このマネジメントに必要なPM行動の効果的な実践例を交え、整理した結果について紹介する。

## 1. はじめに

プロジェクトは、参画する人が異なり、誘発されるリスクも異なるため、プロジェクト管理方法は一様では対応できない。

そのため、PMは、プロジェクトを遂行するためのさまざまな引き出し（管理手法やツール・ノウハウなど）を用意しておき、いろいろなリスクに備える必要がある。

PMは、誰でもプロジェクトを無事成功に導きたいと考えているが、さまざまなアクシデントにより、難航するケースが多い。

アクシデントの一つとして、「プロジェクト内での人間関係」が悪化するケースがある。発生原因はさまざまであるが、関係修復が長引いたりすると、周囲の者は関わりを避けるようになる。さらに、修復の見込みが無くなると、その当事者はもちろんのこと、周りのメンバーにもストレスが発生し、コミュニケーションのロス/ミス等で生産性低下を招くなど、プロジェクト失敗の要因になり得る。

そのような場合、PMは、生産性を上げる手段として人間関係の修復に努める必要がある。しかし、プロジェクトに関与するステークホルダー（顧客、メンバー、会社組織）が複雑に関係するため、対処方法は容易ではない。

これに関与するマネジメントプロセスとして『コンフリクト・マネジメント』がある。

このコンフリクトのマネジメント次第で、メンバーのコンディション（モラルやモチベーション等）は大きく左右し、プロジェクトに大きな影響を与える。

PMとして必要な行動は、コンフリクトの存在を早く認識し、かつ解決することであり、積極的にマネジメントするべきである。

コンフリクト・マネジメントについて、PMBOKで定義されるマネジメントプロセスを参考にし、筆者の経験から得た知見を交え、その課題を深掘りし、解決策となる実践例を紹介する。

## 2. コンフリクト・マネジメントとは

まず、コンフリクトおよびコンフリクト・マネジメントについて、説明を行う。

### 2.1. コンフリクトとは

コンフリクトを日本語に訳すと、競合、衝突、対立、葛藤、緊張などの意味を持ち、本論文でこれから述べるコンフリクトは、プロジェクトチーム内でのメンバー間やステークホルダー間における人間関係で発生する衝突・対立を指す。

プロジェクトは、複数のメンバーが関与し、活動が行われる。そのため、メンバー間の目標の相違、リーダーとメンバー間の視点・考え方の差、発注元と発注先の利害に纏わる認識などの違いにより、コンフリクトが発生する。

また、コミュニケーション・チャンネルが多いほど、コンフリクトの発生確率が上がり、コンフリクトは、そもそも避けられないものであるともいわれる。<sup>2)</sup>

ということは、コンフリクトの発生により、本来やるべきPMタスクがコンフリクトの対処に追われた場合、プロジェクトは深刻な状況に陥ってしまう。

従って、PMはできるだけ効果的にコンフリクトを処理し、コンフリクトのコントロールに費やす時間を減らす必要がある。

そのためにコンフリクトをマネジメントすることは、有効かつ必須であると考ええる。

### 2.2. コンフリクト・マネジメントとは

コンフリクト・マネジメントとは、プロジェクトチームのメンバー間やステークホルダー間で発生する対立的な状況を、解決に向けて対処・コントロール、およびガイドすることである。

人間関係上でのコンフリクトというと、トラブルが発生しており、避けたい/逃げたいという状況に陥る。

そのため、コンフリクトを発生させないようにしないといけないと考えがちである。しかし、コンフリクトが発生した際、PMがステークホルダー間における人間関係の調整をうまく対処し解決することにより、以前よりも人間関係が改善され、以下のような有益な結果が得られる場合もある。

- ・メンバーにおける問題解決の探求心が刺激され、チームの結束と活動が高まる
- ・率直に意見を述べ合うチーム形成に役立つ
- ・各々のメンバーがより深く考察するようになり、新しい気づき、アイデアを得ることができる
- ・議論の幅や奥行きを広げ、意思決定の質を高めること

ができる

また、コンフリクトのマネジメントに成功すると、チーム内の生産性が向上し、職場の関係が良好になる。

従って、コンフリクトは、初期段階のうちに対処すべきである。早い段階で解消しないとメンバーによっては、士気の低下により、生産性が下がってしまう。

### 2.2.1. コンフリクトが発生する原因

コンフリクトをマネジメントするために、コンフリクトが発生する原因について考えてみる。

ワイルモンとサムハインは、プロジェクトにおける7つの主要なコンフリクトの原因を挙げている (表1参照)。<sup>3)</sup>

表1 コンフリクトの発生原因

コンフリクトの原因	説明
スケジュール	タスクの実施時期、順序、スケジュールに関するもの
優先度	作業順の相違に関するもの
人的資源	別組織からの要員調達(競合等)に関するもの
技術的見解	技術課題、性能指標に関するもの
事務管理手続き	責任、報告関係、管理手続きに関するもの
コスト	コスト配分とコスト見積りに関するもの
人間関係	人間関係の問題に関するもの

これらは、PMが対処しなければいけないコンフリクトの主要な原因について分類したものである。この分類に基づき分析することにより、原因の本質を追及しやすくなる。

### 2.2.2. コンフリクトの解決策

コンフリクトに向き合い、その解決策を行っていく上で、次の方法が挙げられる (表2参照)。<sup>4)</sup>

表2 コンフリクト解決策の分類

行動	内容
協調	お互いがWin-Winの関係になれるような方策を前向きに考える
強制	力を持って相手を従わせるため、従った側に否定的な感情が生まれやすい
妥協	お互いに条件を譲る解決法であり、自分の能力や発想を超えた解決策は生まれにくい
服従	相手の意見に従うため、相手は心が満たされても自分自身は満たされない
回避	お互いに問題から逃げることになり、双方が敗者になりやすい

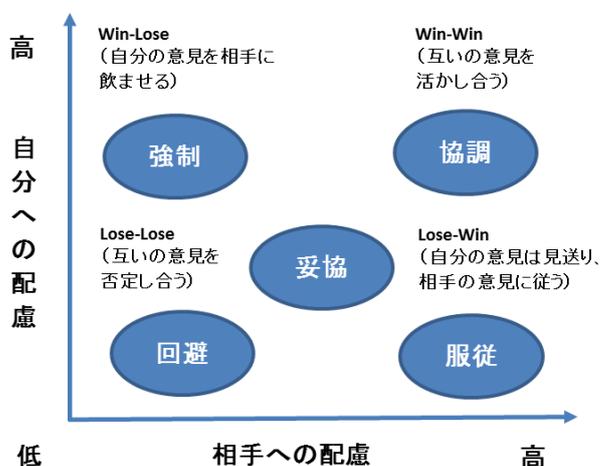


図1 自分および相手の関心モデル

表2に示すコンフリクト解決策について、「自分への配慮」(自分の意向をどれだけ通すか)の軸と、「相手への配慮」(相手の意向をどれだけ汲み取るか)の軸のマトリックスを使って分類する。(図1参照)

コンフリクトを解決する場合には、自分および相手への配慮(意向)を踏まえて、「協調」、「強制」、「妥協」、「服従」、「回避」の手法を使い分ける必要がある。

上記の解決策のうち、望ましいのは、双方が納得でき、コンフリクト状態にある二者間がWin-Winに向けて努力する「協調」が挙げられる。解決に向けて納得を得ることが最大の目的となるため、公平な解決策を追及するアプローチをPMが提案する。

プロジェクトは、一過性のものであり、PMはプロジェクトを成功に導くため、コンフリクトを排除し、もし、コンフリクトが発生しても、最短で解決策を導き、健全化を求

めるはずである。プロジェクト状況に合致した対策を選定できるのが優秀なPMである。コンフリクト・マネジメントを推進するに当たり、そのマネジメント・プロセスを次のように考える。

### 2.3. コンフリクト・マネジメント・プロセス

コンフリクト・マネジメント・プロセスとしては、まずプロジェクトが始まる前、または開始直後に、コンフリクトが発生する予兆・リスクに備えるための計画を行う。

計画プロセスでは、ステークホルダーの特定および分析を行い、そこから、コンフリクトの発生原因となるリスクの特定を行う。

続いて、実行プロセスでは、コンフリクト・マネジメントを行う。その中で、プロジェクトのパフォーマンスを高めていくために、チームの育成を行っていく。そこで、チームビルディングを行い、コンフリクトが発生した際の対処、対策を実行していく。

また、プロジェクト実行の際には、リスクも変化するため、リスク・コントロールを行い、ステークホルダーの行動の変化（モラル・モチベーション、行動特性等）に伴い、ステークホルダー・コントロールを実施していき、コンフリクトに対するマネジメントを実行していく。（図2参照）

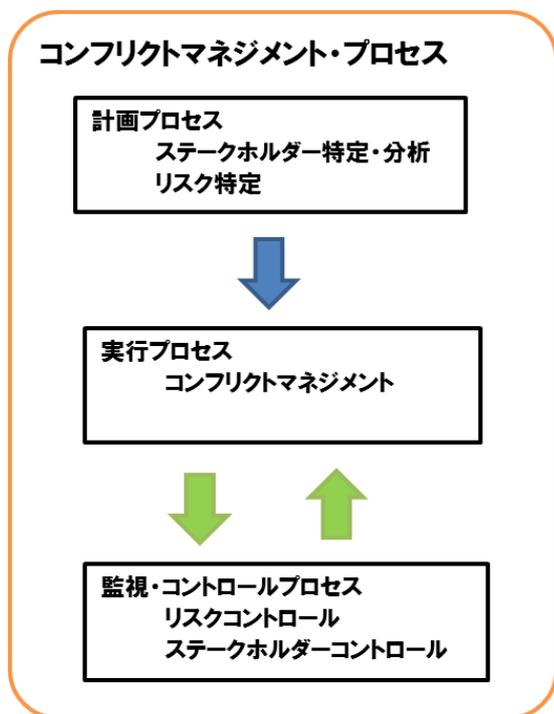


図2 コンフリクト・マネジメント・プロセス

### 2.3.1. 計画プロセス

#### ① ステークホルダー特定・分析

ステークホルダー特定・分析は、プロジェクトに対する利害、関与、相互依存、影響、および潜在的影響力に関する適切な情報を分析し、文書化する<sup>5)</sup>。

この分析による効果は、プロジェクト成功の機会を高め、ステークホルダー間で連携可能な協力関係の構築を推進するために、ステークホルダーの関係を特定するのに加え、プロジェクトやフェーズのさまざまな段階において異なる影響を与えるステークホルダーを特定するのにも役立つ。

プロジェクトを成功させるためには、ステークホルダーをプロジェクトやフェーズの初期段階で特定し、ステークホルダーの関心レベル、個別に持つ期待、および各自が有する重要度と影響力を分析することが極めて重要である。

### 2.3.2. 実行プロセスおよび監視・コントロールプロセス

#### ① コンフリクト・マネジメントの実行

続いて、プロジェクトが実行されていく中でコンフリクトの発生の有無を確認していく必要がある。

ステークホルダー間で、コンフリクトが発生しているかどうかを確認するには、メンバーの行動を観察することから行う場合がある。メンバーの行動とは、次のことが想定される。

- Ex. ・メンバー同士の会話で、否定的な意見が多い  
 ・意見の衝突、合意がなされない、クレームがあがる  
 ・メールのやり取りで対立している文面が多い  
 ・会話を避けている様子が伺える  
 ・意思疎通が図れていない様子が伺える  
 ・非協力的になる  
 ・進捗が悪くなる  
 ・品質が低下する（ミスが多くなる）  
 ・勤怠が悪くなり、欠勤、遅刻が発生する

また、コンフリクトを避ける方策としては、次のことが考えられる。

- 1) チーム編成においては、性格の合いそうなメンバー同士を組ませる

- 2) チーム形成の一環として、
  - ・チーム全員にプロジェクトの指針を明確に示し、目的と目標を完全に共有する
  - ・責任の重複がないようにタスクの役割分担を明確に示す
  - ・興味や能力を考慮して各メンバーが納得するタスクを割り振る
  - ・目的や目標の変更、スケジュールや予算の変更など、主要な意思決定を全員に知らせる

3) 明らかに摩擦の原因になる人や阻害要因は排除する  
 摩擦の原因となる人は、コミュニケーションブロッカ（チーム内の会話の促進を阻害する人のことであり、意見を前向きに推進するのではなく、人の問題点を挙げ、作業を妨げる）が挙げられ、チームの推進力を阻害する要因だと判断したら、可能な限りチームから除外すべきである。

## ② コンフリクトの対処

コンフリクトを避けられず、実際にコンフリクトが発生した場合、以下の手順で、対処を行う。

- 1) 意見の一致点と相違点を区分けする  
 お互いの主張を分析し、どの部分が異なり、どの部分が一致しているのかを把握する。
- 2) コンフリクトの原因を明確にする  
 論点を整理して、論点がずれていないか、目的に合っているかを明確にする。その上でコンフリクトが起きている原因を見つける。
- 3) コンフリクトの原因を、より高い視点、より広い視点、第三者の視点から見てみる。  
 コンフリクトの原因を冷静に捉えるため、より高い視点、より広い視点、第三者の視点から考え、原因の深掘りを行う。
- 4) Win-Win で解決できないか考えてみる  
 お互いの真の目的は何かと考え、「もう一歩先を考えた独創的な解決策はないか」「お互いの目的のためにお互いが歩み寄り、役割やタスクを交換したりできないか」を考えてみる。

## ③ チーム形成活動（チームビルディング）

プロジェクトのパフォーマンスを高めるために、コンピテンシーを強化し、チーム内の交流を促進させる上で、「プロジェクト・チーム育成」はとても重要となる。

チーム形成活動の目的は、個々のチームメンバーが

効果的に協力して作業できるようにすることである。

コンフリクトが発生すると、チームワークとしてメンバーが非協力的になりチームワークが乱れるケースが想定される。

よって、コンフリクトの発生を軽減させるためにも、チームビルディングを効果的に実行することが重要である。

チームを育成するに当たり、PMに必要なスキルや活動には次のものがある。

- ・プロジェクト・チームを形成し、維持し、動機付けし、リードし、奮起させる
- ・チームワークを促進する環境を作る
- ・オープンで効果的なコミュニケーションの推進
- ・協力的な問題解決と意思決定

チーム環境を作る上で最も重要なスキルは、プロジェクト・チームが全員参加で解決する課題として扱い、話し合うことである。

こうした課題を解決するために必要な行動には以下のようなものがある。

- ・トップマネジメントの支持を取り付ける
- ・チーム・メンバーの積極的な参加を促すための適切な表彰と報奨の導入
- ・メンバー間の信頼とオープンなコミュニケーションを促進する
- ・優れたリーダーシップの発揮

### 3. 実プロジェクトにおけるコンフリクトとそれに対するマネジメント事例

コンフリクトの発生要因、その模範的な対応策を述べてきたが、筆者が実際に経験した具体的な事例について、以下に紹介する。

#### 3.1. 【事例1】大手製造会社向け 情報系システム再構築 Prj

案件概要：Java スクラッチ開発

案件規模：160人月（要件定義～本番切替）

プロジェクトフェーズ：基本設計～開発フェーズ

<プロジェクトの状況>

要件定義フェーズを終え、基本設計フェーズに入った辺り（プロジェクト開始から6ヶ月経過）からプロジェクト状況は悪化しており、進捗遅延、メンバーが体調不良で欠勤が続き、進捗がさらに悪化するという状況であった。

このままでは、進捗にも影響がでてくるため、早急な対策を必要としていた。

##### 3.1.1. コンフリクト・マネジメントの準備

このプロジェクト状況を会社のトップマネジメントは把握しており、トップマネジメントから直接指名があり、私がレスキューPMとしてプロジェクトを立て直すこととなった。私に与えられた時間は、3ヶ月間。

私もレスキューで参画したため、コンフリクトの存在すら分からないまま、現場の状況把握を早急かつ手短かに実施しなければいけなかった。

私が取った行動は、まず手始めに

- ✓ 進捗状況の確認
- ✓ 品質確認
- ✓ 体制確認
- ✓ ステークホルダーの特定

を行い、現場の状況把握とメンバーとの信頼関係作りの為、

- ✓ メンバーからのヒアリング
- ✓ ステークホルダー分析

を実施した。

メンバーからのヒアリングにおいては、ヒアリングシートを用意し、メンバーの現状確認として、作業負荷や作業バランスの状況、現在の課題の有無、困っている点、

気に留めてほしい点（家庭等のプライベートな話）を含め、Face to Face で実施した。

ステークホルダー分析では、ステークホルダー分析マトリックスを利用し、「プロジェクトに対する権限・影響力」や「プロジェクトに対する関心・興味」を分類していった。例えば、協力的・協調性の有無・リーダーシップなど個人のコンピテンシーに関係する特性値などを洗い出した。

その結果、以下のことが判明した。

- 1) 当該部署では、大規模案件が複数推進しており、ベテランPMが不足していた
- 2) PMを含め、プロジェクトが若手のメンバーで構成され、プロジェクト経験が少ない
- 3) プロジェクトのキックオフの開催やメンバーへのプロジェクト計画書の共有が不十分
- 4) チーム内のミーティングの開催が滞っていた
- 5) PMとメンバー6名の間でコンフリクトが発生していた。かなり強いコンフリクトで、メンバーからは、リーダー交代の要求も上がっており、チームが分断している状況（体制図は、図3を参照）。

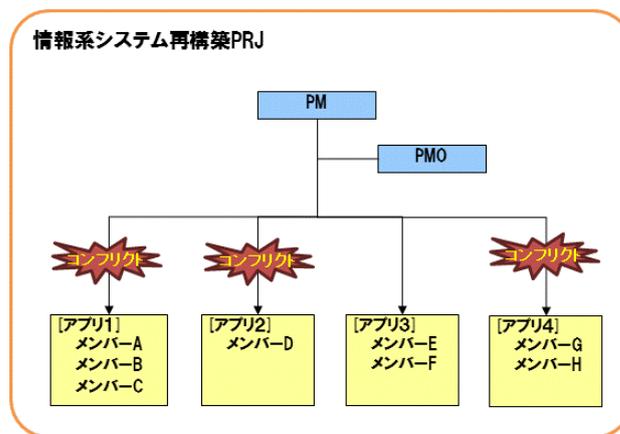


図3 体制図

##### 3.1.2. コンフリクト・マネジメントの実行

私は、コンフリクトの真の原因を掴みきれていなかったため、PMにコンフリクトの発生要因を確認してみることにした。PMはメンバー6名の間でのコンフリクトの発生を捉えてはいたが、改善策を模索中でかつ、コンフリクトから避けようとしていた。

そこで、この状況をまずトップマネジメントに報告し、3点の対策を挙げ、それぞれに実行プランを作成し、対処

を実行していった。

- ① プロジェクト・チームの方向付け・目的・目標の再認識
- ② プロジェクト・チーム内の活性化とコミュニケーションの促進
- ③ コンフリクトの真の原因追求とその解消

#### ①についてのアクション

コンフリクト・マネジメントとして、チーム形成活動の必要性をPMに理解させ、PMが考えているビジョン・方向性を確認した上で、今回の主旨・目的、目指すべきゴールの策定と以下のアクションプランを共有した。

- 1) プロジェクト計画書の作成とその内容(目的・目標・目指すべきゴール)をメンバーに周知
- 2) プロジェクト管理規則の作成とメンバーに周知  
プロジェクト管理規則とは、進捗管理・課題管理・品質管理・コミュニケーション管理・リスク管理・変更管理・問題管理に対する規則定義(Ex.進捗率や完了率の考え方、進捗報告の内容・項目の定義、管理サイクルと役割定義、プロセスフローの定義)をまとめたものである。

#### ②についてのアクション

- 1) トップマネジメントの支持を取り付け、沈みかけたチームの雰囲気活性化させるため、プロジェクトの位置づけとメンバーに対する期待を述べてもらうミーティングを開催した。
- 2) メンバー間の信頼関係作りとオープンなコミュニケーションを促進するため、朝会と週次ミーティングを開催し、またメンバーからの週次報告の提示を求めた

この週次報告は、単に作業内容の報告だけでなく、週ごとに課題・問題の発生状況と自分なりの対策を挙げてもらうことにし、ミーティングでいえないような内容を記載してもらうようにした。

#### ③についてのアクション

各メンバーからのヒアリングした結果は、次の通りであった。

- ・PMからのヒアリング結果  
メンバーのスキル不足、こちらの方針を理解してくれない、自分の主張する内容を理解してくれない、メン

バーの生産性が低い

- ・メンバーからのヒアリング結果  
相談もなくPMがタスクを追加する、残業ありきでタスクスケジュールを立てている、チーム内のミーティングがなく相談の場がない、体制の変更(リーダー交代希望)

上記の結果から、コンフリクトの発生原因としては、

- 1) スケジュール・・・リーダーが相談もなくタスク追加
- 2) 技術的見解・・・スキル不足、残業ありきでスケジュール作成、生産性が低い
- 3) 人間関係・・・主張する内容を理解してくれない、体制変更希望

に係るコンフリクトと認識した。

次にコンフリクトに対する改善策として、二者間での話し合いの前に、相手に対する以下の問題解決策を提示し、個別での会話を実施した。

PMには、

- ・やって当たり前という上から目線ではなく、やってくれて、“ありがとう”の感謝の気持ちが必要(マインドの変更)
- ・メンバーの実力、レベルの違いを認識し、残業ありきではなく、適切な作業工数を見立て、また必ず相手に確認&了承を得る。そして、相手との調整を行った後、合意を得たタスクにするべき(コミュニケーション力強化)

メンバーには、

- ・まだ体制の変更をしなくても、関係修復可能と考え、もう一度両者で改善に取り組み、挑戦してほしい
- ・プロジェクト管理規則に準拠し、今後発生した課題は速やかにPMへ挙げてもらう

また双方に、

- ・コンフリクトの原因分析方法と解決策の分類を理解させ、コンフリクトの対処方法を前向きに取り組み、実践してもらう

これらの解決策をお互いに合意を取った上で、再度二者間協議を行い、様子を見ていくことにした。

また、非公式の手段として、飲み会を通じて、双方の意見をざっくばらんに話し合い、共通の目標(我々のGOAL

はお客様の目的をQCDに則り達成すること)を再認識することも行った。

私がプロジェクトに参画して約2週間で準備を行い、上記のアクションまでで1ヶ月経過したが、その後、メンバー全員での週次ミーティングを継続的に開催していった。

お互いの意見を受容し、コンフリクトが「協調」できたと判断したのは、PMとメンバー間の何気ない会話が日常的に確認できた3ヶ月目辺りからである。

また、3ヶ月間という限られた期間であったため、私が離任した後のテストフェーズにおいても、PM自らリーダーシップを発揮できるよう、コンフリクト・マネジメントの重要性を改めて説明し、今後のコントロールを任せ、またPMの所属長(ライン)にもプロジェクトへのフォローの必要性和、体制強化の依頼を行った。その半年後に予定通りプロジェクトが完工されることとなった。

### 3.1.3. 今回の評価

今回のケースでは、メンバーそれぞれが感情的になり、お互いに悪い印象を持ったままフラストレーションを溜めてしまい、それを発散できないまま、コンフリクトを発生させてしまったと考える。しかし、お互いの仕事に対する目標・目的は同じであったため、コミュニケーションの「きっかけ作り」で、認識の違いをお互いに理解し、悪化した感情が緩和できたものと考えている。

このきっかけ作りは、コンフリクト・マネジメントの実行時に策定したアクションが該当し、リーダーシップをうまく発揮することができたのではと考える。また、その後のフォローもPMの上司およびPMのリーダーシップの発揮により、プロジェクト推進ができたことがよかったと考える。

## 3.2. 【事例2】大手製造会社向け 基幹システム再構築Prj

案件概要：Java スクラッチ開発

案件規模：235人月（基本設計～本番切替）

プロジェクトフェーズ：基本設計フェーズ

<プロジェクトの状況>

当案件は、要件定義フェーズを他ベンダーで実施した後、基本設計フェーズから弊社が参画し、私がPMを務めた案件であった。ただし、このプロジェクトの見積もり段階

から参画していなかったため、契約の際に取り交わすお客様との役割分担が明確になっておらず、プロジェクト立ち上げ時にさまざまなリスクを抱えていた。

基本設計フェーズの期間は、4ヶ月間であり、作業開始し、2ヶ月が経過した頃、発注元であるお客様側のPMと弊社メンバー間でコンフリクトが発生した。

チームビルディングとしては、まだ初期段階で、お互いの信頼関係も十分にできていない状態であった。

このままでは、メンバーのメンタル面にも影響し、さらにチームの雰囲気にも伝播すると、全体進捗にも影響がでてしまうため、早急な対策を必要としていた。

### 3.2.1. コンフリクト・マネジメントの準備

プロジェクト立ち上げ時に作成していたステークホルダー分析マトリックスの確認項目をさらに追加し、個人別タイプ(行動特性)の分析をまず着手した。

その結果、以下のことが判明した。

- 1) お客様側PMのタイプは、『指示命令型』、『率先型』の両方を有する
  - ・『指示命令型』とは、部下に対して「即座の服従」を求める。上司から部下への指導というよりも「何をすべきか」という具体的な指示、命令により部下を従わせようとする。
  - ・『率先型』とは、自ら「規範」を示し、業務処理に対する高い要求水準を設定する。自分自身がモデルとなって部下や組織を牽引する
- 2) お客様側PMが、メンバーに対してあまりに高圧的かつ冷淡で近寄りがたく、弊社メンバーは萎縮

### 3.2.2. コンフリクト・マネジメントの実行

この状況について、双方の会社のマネジメントは把握していなかったため、次のアクションとして、対策を双方で検討するための情報共有の場を設けることにした。

まずは、社内側の調整として、プロジェクト計画書に則り、週次報告で当問題を課題として報告し、続いてお客様側との調整を月次マネジメント定例会議に持ち出そうとした。

しかし、マネジメント定例会議では、お客様側のPMも参加となり、発注元への突然のクレームとして受け止められると、会社間の今後の関係に溝ができてしまうことも考えられ、別の手段を取ることにした。

別の手段とは、お客様側のプロジェクトオーナーに個別に相談し、お客様側の調整をお願いすることであった。

私とプロジェクトオーナーとの面識は、プロジェクト開始時の懇親会の際、共通の趣味で意気投合してからが始まりで、お客様の社員食堂で、積極的に同席するなどして、コミュニケーションさせて頂くチャンネルを築いていた。

コンフリクトの真の原因追求とその解消を行う上で、プロジェクトオーナーから、お客様側のPMへのヒアリングをして頂き、その結果は次の通りであった。

- ・お客様側PMからのヒアリング結果  
メンバーのスキル不足、メンバーの生産性が低い、メンバーの交代希望

上記の結果から、コンフリクトの発生原因としては、

- 1) 技術的見解 ……スキル不足、生産性が低い
- 2) 人間関係 ……メンバー交代希望

に係るコンフリクトと認識し、状況的には、かなり深刻な状態と認識した。こちらのメンバーに対して、若干未経験なスキルがあることも認識していたことと、プロジェクトが初期段階で、関係修復を最優先で行うことが必須であったため、社内側と調整し、コンフリクト改善策としては、メンバー交代となる「服従」を選択した。

ただし、今後に向けてコンフリクト発生の抑制を行い、会社間でのWin-Winな関係を築くため、「協調」としての解決策を導く方針とした。そのためには、PMの行動特性も改善頂き、チーム形成やチームワークの障害の原因にならないようにするため、お客様との月次マネジメント定例会議に、今回の課題解決策として2点申し入れを行った。

- 1) 体制の確立
- 2) 情報共有の工夫

チーム体制を確立する上でも“ワンチームの雰囲気作り”として、お互いに協力的な関係作りを構築することが必要と考えた。

この申し入れから、私が実施した対応は、以下の通りである。

雰囲気作りにおける対応ポイント

- (1) コミュニケーション作り
  - ・会議体を工夫（今までチームごとで実施していた朝会をプロジェクト全体で実施）
  - ・お客様側のプロジェクトオーナーの支持を取り付け、ミーティングを開催
  - ・チーム・メンバーの積極的な参加の約束を取り

付けるための報奨の導入（ランチミーティングを実施）

- ・メンバー間の信頼とオープンなコミュニケーションを促進するため、全体、チーム、個別での懇親会を実施

その結果、PMの行動特性にも変化が見受けられるようになり、さらに個人的な付き合いが図れるようになった。また、お客様側では、PMに対し、プロジェクトオーナーからも改善に向けて意見してもらったところ、PMのタイプが、『民主型』、『関係重視型』に少し変化したことが伺えるようになった。

- ・『民主型』とは、部下の「積極的参画」を求める。部下の合意を得ることにより、部下から自主的な参画意欲を引き出す。
- ・『関係重視型』とは、組織のメンバー同士の「調和」を求め、対立を回避しようとする。部下と友好的な関係を築くことを最重要視し、そのことに多くの時間を割く。

その後、プロジェクト内でのコンフリクトは発生をすることなく、予定通り本番稼働を迎えることができた。

### 3.2.3. 今回の評価

今回のケースでは、メンバー交代を実施し、コンフリクト解決策として、「服従」を選択することとなったが、その後、双方が納得できる「協調」に持っていきることができた。コンフリクトの解決策は、プロジェクトを進める上でフェーズごとに変化することも認識した。お客様側PMが、コンフリクト・マネジメントの実行に必要なチーム形成活動を理解頂き、その活動に必要な人間関係のスキルを発揮できるようになったことから、改善につなげていけた点がよかったと考える。

## 4. 最後に

プロジェクトは冒頭でも挙げたようにさまざまなプロジェクトがあり、必ずしも同じコンディションのプロジェクトは存在しない。PMが受け持つ作業は、広範囲で、一度成功したからといって、次も成功できるかといえば、そうではないはず。PMの心得として、さまざまな行動パターンを引き出し（管理手法やツール・ノウハウなど）として用意

しておくことは必要と考える。

また、コンフリクトは、常に建設的な方向に向かうようにPMが誘導しなければならない。そのためにも、プロジェクトメンバーは常に同じ目標に向かっていることを自覚し、その上で多様な意見を認める気持ちを持たなければ、コンフリクトの解決に活かされない。

自由に意見が交わされ、コンフリクトの解消について、前向きに立ち向かうような職場をつくっていき、コンフリクトを早期克服することで、組織活性化につなげる風土づくりが企業には求められていると考える。

### 参考文献

- 1) 日経コンピュータ, 2014年10月16日号の特集, 日経ビジネス社
- 2) プロジェクトマネジメント プリンシプル, 2006年, プロジェクトマネジメント協会 (PMI)
- 3) 同上
- 4) 鈴木有香『人と組織を強くする交渉力』, 2011年, 自由国民社
- 5) “プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第5版”, 2013年, プロジェクトマネジメント協会 (PMI)

---

本資料に記載されているロゴ、システム名称、企業名称、製品名称は各社の登録商標または商標です。

---

**本論文の無断転載を禁じます。**