



多くのビジネスパーソンが感じる 「敵は社内にはいた」を解消する！

日々、社内で行われている社内交渉ですが、内容によっては社外より難しいケースがあります。そして、社内交渉が上手く行かないと、後々の組織関係にも影響してきます。社員同士で良好なコミュニケーションを取りながら、組織で最大の成果につながる結果を生む「社内交渉力」は、業績に大きく関わる重要なスキルです。

社内交渉に苦勞し
成果が出せないことも…

● 敵は社内にはいた

社内交渉で、他者に正しく業務依頼したはずなのに、期待していたものにならなかったという経験があるはず。また社内交渉に手間取り、結果、自分の仕事が増えてしまうこともありがちです。

そこには、

・ 伝えた内容と相手の認識が異なっていた

・ その依頼への真剣さに温度差があった

など、コミュニケーションとモチベーションが、大きく影響しています。

「自分がもう1人いれば」と思っても、それは叶わないため、いかに仲間と協力し合えるかが大切です。

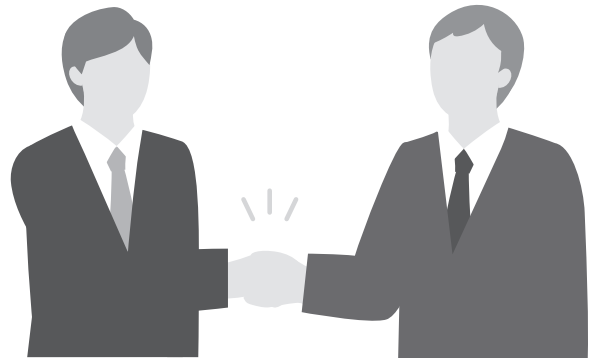
社員同士なので「わかるだろう」「できるだろう」では、安心できません。社内交渉を間違えると目的達成の足を引っ張り「敵は社内にはいた」ということになりかねません。ときには、社外よりも丁寧に先を考えて交渉をすることも必要です。

他者のために人は動かない
動く理由は「やりたいから」

社内交渉はどちらかの依頼で始まり、ありがちなケースは、

・ 上司から部下への指示

「指示しても動かない…」



・ 同僚同士であれば

「お願いしても時間がかかる…」
「頼みづらい…」

などで、間々このような愚痴を聞くことがあります。

その理由はさまざまですが、依頼を受けた側は、何らかの理由で「あなたのために動きたいと思っていない状態」にあります。



●相手の「やりたい」が大切
 もともとの人間関係が悪くなければ、相手に、その依頼に対応するメリットが伝わっていない、つ

まり「やりたい」と思っていないことが影響しています。

「自分の評価につながるから」

「今、忙しいから」

「面倒くさいから」

となると、まずは自分のことを優先し、依頼された業務は後回しになりがちです。

私は立場上、若い部下や年上の専門職、経営者と、社内異なる経験と役割を持つメンバーと仕事をしています。複雑な業務を進める中で、自分が対応する何倍も他者に依頼をして実行してもらうことが多いです。

そして「この人からの依頼は張り切ってやりたい」と感じてもらう、気持ちよく他者に動いてもらうポイントは、いかに相手が「やりたい」と思えるか」どうかです。

●独りよがりの言葉は悪印象

そもそも社内における業務依頼は「ビジネスなのでやって当たり前」なのですが、お互いが最大の

能力を発揮することを期待するならば、前述した関わる社員のモチベーションが重要になります。そのモチベーションを高めるためには、

- ・依頼先の社員個人にとって
- ・依頼先の社員が所属する部署にとって
- ・会社にとって

ひとつでも多くのメリットがある方が、「やりたい気持ち」が大きくなります。

特に、自分視点の独りよがりの言葉は相手に印象悪く伝わってしまいます。まずは相手のメリットを明確にし、動きたくなるような交渉を心がけます。

●動きたいと思えるような
 メリットを伝える

●3つのポイント

交渉相手となる社員とは、日頃からコミュニケーションを取っておくとベターなのですが、社員数が多い会社では全員と密なコミュ

ニケーションを取ることは物理的に難しいです。

とはいえ、季節ごとの社内行事や日々のランチタイム、社内チャットツールなどを活用し、日常から意識してできるだけ多くの社員との関係作りをしておくこともとても大切です。

そのうえで交渉を上手く進めるために、私が実践している3つのポイントを紹介します。

・ポイント①

依頼した内容を成し遂げたときに、得られる姿をイメージできるように、相手に伝える

・ポイント②

役割、立場が違う相手が大切にしていることを理解し、その大切にしていることが依頼する内容につながるように伝える

・ポイント③

依頼相手の得意分野に頼る

この3つのポイントを踏まえたうえで、自分との関係(部下・同

僚、先輩・上司)によって、それぞれ伝え方があります。

部下・同僚への伝え方

相手の目的やメリットは何かを伝えるだけではなく、それをやらなかったときのデメリットを伝えることもあります。ちなみに、

・メリットを重視して伝える人は

「目的達成型」

・デメリットも伝える人は

「問題回避型」

といえます。

デメリットは最初に伝えるのではなく、まずメリットを伝え、その後やらなかった場合のデメリットを伝えて「そのデメリットの結果にならないためにも、ぜひ依頼をやってほしい」旨を伝えます。また、私の場合は「畏怖の念」を意識します。

畏怖は「おそれおののく」という、恐ろしさのために体が震える

ような気持ちを表し、ひどく恐れられている様子を表す言葉です。しかし、「畏」には敬う気持ち、「念」には思いや考えという意味があります。つまり「この人の言うことであれば」と、思ってもらえる存在でありたいと考えています。

そのためには、日常の「共感」と「叱り方」が大切で、誉めることを7割、本人が決めたことの結果に向きあわせる(叱る)ことが3割で関わります。

そして、一番大切なことは「任せたら、任せざる」ことで、依頼し任せたならば信頼し、万が一失敗したら、その失敗は依頼した自分が請け負うことで相手からの信頼を得ることができます。

先輩・上司への伝え方

先輩や上司に依頼する際には、部下・同僚の場合と比較すると、より気を付けていることが「共感7割、提案・意見3割」です。特に、先輩や上司が発言してい

る最中に口を挟まないことが重要で、部下に話を遮られることに反感を持ち、提案や意見を受け入れにくくさせてしまいます。

これには、相手の息継ぎのタイミングで提案や意見を伝える手法が効果的です。さらに「頼る」「相談する」というスタンスで、相手に対し心からリスベクトの気持ちを持って伝えることが大切です。

日常の自分の言動に

一貫性はあるか…

●コミュニケーションだけに

頼れない

毎回、コロコロと言動が変わる人についていけないのは当然ですが、社内では他者に動いてもらうには深い共感性が求められます。

交渉の場面に限らず、日常のひとつひとつの言動に一貫性があることが大切です。

では、どのような一貫性が必要なのか。それは、依頼内容が「会社の理念、目的に沿っている」とです。

1対1や1対多数を動かすのであれば、それぞれの相性や日頃のコミュニケーションで対応できることもあります。しかし、普段から密に関わっていない人に対しては、コミュニケーションだけに頼ることはできません。

一貫性がある言動には説得力があり、信頼が持てます。依頼する内容が何のためなのかを、会社の軸である理念やプロジェクトの目的などに沿って理解できるように伝えることを意識します。

「人を活かす」視点を持つ

●両者の目的・目標の一致

会社は人の集合体であり、その組織の能力を最大限発揮させることが、すなわち、大きな仕事をやり遂げ、成果をあげることにつながります。他者への依頼も同じであり、依頼には「人を活かす」視点が重要です。

最初に目的・目標を一致させ、それが大きければ大きいほど達成



感と一体感が得られます。
 例えば、私の場合は以下のような伝え方をしています。

「今回お願いする目的、ゴールは□□です。その達成に必要なのは◇◇の要素です。そのために、○〇さんが持っている△△の力が必要なので、お願いしています」

このような関わり方を通じて、依頼相手が「自身が持つ強み」に気づけたことにより、その後、さ

らにその能力が発揮された場面に出くわしたケースもあります。

チームの目標（目的）の中で、あなたのミッションは○○であり「自分だけの行動にしない」ことを伝えるときにも、依頼する側と依頼される側の「目標は同じもの」であることを確認します。

失敗しがちな社内交渉 「押しつけ型」

●依頼はするが責任は持たない
 社内交渉において「あの人の依頼だけは避けたい」と思われてしまう人がいます。それは、依頼した後の責任や決断を相手に押しつけてしまう人です。

また「あの人に頼まれると後が大変だ」と思われてしまう人もいます。中には「頼まれた自分だけが忙しく、頼んだ人は楽をしている」と誤解される場合も多く、これが何度も続くと、頼まれた人は一緒に仕事をすることを避けるようになりま

す。依頼をしているものの、責任の

所在は依頼した側も共有している旨をきちんと伝えることで、相手は安心して仕事を引き受けられることができます。

当然、仕事が成功すれば共に成し遂げた達成感を得られ、良いチームへと発展します。依頼する側は「ここからは自分がやるので、ここまでをお願いします」と内容を正確に伝えることにより、協力して進める姿勢を示します。

得意分野を分担できる 相手と交渉をする

●個々の強みを知っておく
 私は、従業員の強みと弱みを記憶するようにしています。現在、社員数は約60名ですが、外部のパートナーを含めると150名ほどになり、全員の能力を発揮させるのが自分の職責であると思っています。

そして、新しく仕事を進めるリーダーとなった際には、

・誰と誰の、どの強みに頼るのか

・誰の弱みを誰の強みで補えば、チームとして最大のパフォーマンスが出せるのか

これを考えるようにしています。

●社内交渉力は営業力

実は、本稿で紹介した社内交渉力は「営業力」であり「人材育成力」であると感じており、職種の「営業」に限らず、どの職種でも一人で行っている仕事でない限り、その営業力によってビジネスの進展と結果が例外なく変わります。

特に社内交渉は、組織づくり、社員育成に深く関わり続け、瞬発力の必要な営業力だけではなく、継続した営業力も必須です。

いかに価値あることなのかを相手に伝え、気持ちよく、期待を持ちながら行動に移す。社外営業と同様、相手の立場になってメリットを考え、提案し交渉します。

社内交渉のスキルを磨き、人材の能力を活かし、大きな成果につなげられるような社内交渉のスペシャリストを目指してください。