

なぜ周りは動いてくれないのか
“健全な”根回しは足りていますか？

☆☆☆ 個を生かし組織力を高めるシリーズ⑩ ☆☆☆

経営者の皆様と“強い組織づくり”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】「根回し」に対する世間のイメージ
- 【2】窮状の中で就任した新課長
- 【3】予想外の展開
- 【4】どうして正論が通らない！？
- 【5】「健全な根回し」は「コミュニケーション」



《今月のハイライト》

会社のためになることを提案しているはずなのに、反対意見が続出し、まったく具体的な行動につながらないという経験をしたことはないでしょうか。それはもしかすると、根回しが足りていないのかも知れません。

「根回し」というと、何やら陰湿なイメージが付きまといますが、不当に悪者扱いされているようにも感じます。今月は、“健全な”根回しが組織にとってどれだけ重要であるかについて、再考していきます。

社会保険労務士法人 ナデック

住所：三重県鈴鹿市白子町 2926

パレンティーアオフィス 101 号室

TEL：059-388-3608 FAX：059-388-3616

Mail：info@nudec.jp

URL：http://www.nudec.jp

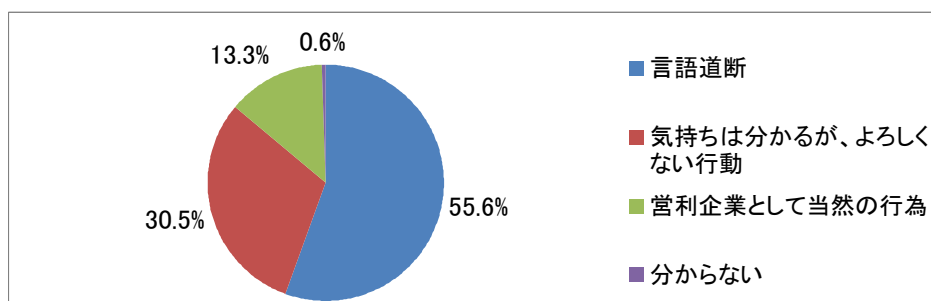
【1】「根回し」に対する世間のイメージ

1》九州電力の「やらせメール」

九州電力が佐賀県民向けの説明会とテレビ番組において、原発運転再開に賛成する意見をメールするよう、同社社員や関連会社の社員に向けて広く働きかけたことが問題視され、連日のようにメディアを騒がせました。

ダイヤモンド・オンラインでは、この九州電力の「やらせメール」をどう思うかについてアンケート調査を行なっています。

【図】九州電力の「やらせメール」指示をどう思いますか？



2》その根回しは健全か？

上図を見ると、否定的な意見が8割を超えています。また、九州電力の「やらせメール」のようなやり方を、日本的な「根回し」と捉え、それ自体を非難する論調も見られます。

上図のような結果は、このデリケートな時期に行われた原発問題に関連したアンケートということを差し引いても、

「根回しという手法を否定的に捉えている人が多い」

ことを示しているようにも思えます。

確かに、「根回し」なる言葉には、後ろ暗いイメージが付きまといまいます。

しかし、**根回しとは、「関係者に意図や事情などを説明し、ある程度まで事前に了解を得ておくこと」**です。

決して悪いことだとは思えません。無論、「やらせメール」は許されませんが、それは根回しとイコールではありません。問題は、その根回しがどのように行われたかだと思います。

今月は、“健全な”根回しが組織にとってどれだけ重要であるかについて、再考していきます。



【2】窮状の中で就任した新課長

1》機械メーカーA社の現状

A社は中堅の機械メーカー、約200名の社員がいます。A社の主力事業は工作機械で、カスタマイズを得意としています。

顧客からのカスタマイズ依頼に細かく応える

ことで、関係を深化させ、スイッチングコスト（顧客が現在の商品・サービスから他社に乗り換える際に負担するコスト）を高め、長期的な取引を成立させてきたのです。

しかし最近では、同じ戦略を採用する同業他社も増えはじめ、そのために**既存顧客が離れたり、大幅な値下げ要求を呑まざるを得ない事態**が増えています。

2》営業三課の新たな長

また、新規顧客の獲得も思うようには進んでいないようです。A社経営陣の危機感は相当なもので、彼らの間では

より詳細な顧客動向を把握することが経営上急務

であるとの認識で一致していました。

そうした状況下、新たに営業三課の長に就いたのがBさんでした。入社16年目の38歳、他の課長職と比べると、いくらか出世が早いと言えます。

もちろん、B課長も会社の現状は十分に分かっています。**この時期に新たに営業課のひとつの長を任されたわけですから、会社が自分に営業のテコ入れを期待していることは、火を見るよりも明らかでした。**

3》B課長、早速動く

ですから、B課長は張り切っていました。就任早々、上司である営業部長に対して、

KPI（重要業績評価指標）の採用を具申

したのです。

KPIとは、**各営業社員は月に何度顧客と会っているか、その結果どのくらいの受注をしたのか、カスタマイズの注文の割合はどの程度など、A社の業績を測りやすくする指標**のことです。

A社の現状、そして顧客動向をより精確に把握したいという経営幹部の要請とも合致します。そうした説明を部長にしてみると、感触は決して悪いものではありませんでした。



【3】予想外の展開

1》B課長の奮闘

部長からは「関係各位の意見を聞いて、調整しながら素案をまとめるように」と言い渡されたそうです。通常の業務をこなしながらの素案作りは、相当に大変だったようです。

残業が当たり前の日々が続き、日中も無理に時間を作って、これまではほとんど交流のなかったシステム部ともミーティングを重ね、システム開発から実行までのタイムスケジュールも固めていきました。

また、自分の部下たちからも意見を聴取し、現場が本当に必要としている指標を絞り込んでいきました。先輩である

一課長、二課長に対しては折^{おり}節に資料を渡し、概略を説明
するようにしていたそうです。

2》こんなはずでは……

そうして素案が完成したのは、提案から1カ月後のことでした。部長はその出来に満足し、速やかに営業全体のミーティングが招集される運びとなりました。

B課長は、この提案によって会社が変われるとの思いに、これまでの自身の頑張りをないまぜにしながら、

期待を膨らませて会議室に向かった
そうです。

ところが、会議はB課長が予期する展開ではありませんでした。
各営業課員から反対意見が続出したのです。

3》会議の結末

「ただでさえ忙しいのに、手間を掛けてやる必要があるのか」

「うちの課は顧客との関係は良好だ」

「過剰な管理は営業効率を下げるのでは」

「いきなり KPI などと言われても困る」

会議は紛糾し、その様子を一課長、二課長、そして営業部長は言葉を発せず見守っていたそうです。

結局、2時間にも及んだ会議は、営業部長の鶴の一声により、B課長の提案する KPI 導入を、「今後の検討課題」とすることに決定したといえます。

つまりは、棚上げということです。



【4】 どうして正論が通らない！？

1》間違いなく会社のためになるのに……

B課長はこの結果に苛立ったし、腹立たしかったのは言うまでもありませんが、腹の底から湧いてきたのは「なんでだ？」という気持ちだったといいます。

というのも、B課長にしたら、今回の提案は一心に会社の業績を上向かせるためのものであって、

どこにも反対する余地のない提案だった

わけです。

いわば、正論中の正論です。それにも拘わらず、反対意見が続出したという事態に、B課長は会議直後、「**何で分かってくれないのかが分からない**」という心情に陥っていたのです。

2》部長の一言

そこへ**営業部長が、「B課長、調整が不十分だったようだね」と声を掛けてきた**そうです。

とっさに、「関係各所の意見は時間をかけて聞いたのですが…」と答えましたが、部長は「しかし、一課長も二課長も他人事のように聞いていたぞ。営業社員のほとんどが初耳だったようだし」と被せてきました。

言われてみれば、確かにその通りでした。二人の先輩課長に資料を渡して一応の説明はしましたが、それが

自分の真意を伝えるのに十分だったかは大いに疑問

と言わざるを得ませんでした。

今日の会議を見れば、そこから下へ新提案がアナウンスされることは、おそらく皆無だったと考えて間違いありません。

3》営業部長からの助言

「B課長の提案はいいと思う。しかし**現場がその気になって動いてくれなければ絵に描いた餅**だよ。そのことを考えてもう一度周囲を巻き込んで調整してみたらどうだい」

との言葉を残して部長は立ち去って行きました。

「周囲を巻き込んで」とのフレーズが心に残りました。**振り返ってみれば、一人で戦っていた自分の姿**が浮かんできます。

まさに孤軍奮闘、その結果が今日の会議の集中砲火だったというわけです。



【5】「健全な根回し」は「コミュニケーション」

1》それでも前に進む

その後、B課長は他の課長に対して、提案の目的、効果、影響や自分の真意なども含めて、再度調整に乗り出したといいます。一課、二課の営業社員に対しても、改めてヒアリングを定期的に行なっているそうです。それもこれも、

自分の頑張りが、実は「独り相撲」だったのではないか、
という反省からです。

自分では十分に調整しているつもりでも、その大部分はシステム部との打ち合わせに費やされ、**いかに自分が想定したスケジュール通りに進めるかに偏っていた**ことに気づいたのです。

その甲斐あってか、以前より理解を示し、味方になってくれる人が多くなってきたとB課長は実感しているそうです。

2》反対派は必ず存在する！

組織において、何か新しいことを始めようとするとき、最初から全面的に賛成ということは、まずありません。それが**どんなに素晴らしく、成功の見込みが高い提案だったとしても、必ず反対意見がある**ものです。

それは、その提案によって

変化を強いられる人が必ず存在するから

です。何かを失う恐れがある場合は、反対派の態度はなおさら強硬になります。

ですから、組織を動かそうとするときは、「健全な根回し」が必要であると思うのです。

3》「根回し」の正体

根回しというと、後ろ暗いイメージが付きまといますが、根回しとは、実はコミュニケーションのことです。それを「健全に」しなければ、動くものも動きません。

つまり、**新提案の利害関係者に、予想されるデメリットだけでなくメリットも明確に示し、気持ちを軟化させ、自分の味方になってもらうこと。**

これが部長の言う「周囲を巻き込む」ということでしょう。「健全な根回し」の目的は信頼関係の構築です。それがあって初めて、動かなかったものが動き始めるのではないのでしょうか。 以上

