

特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

第4章

元経営者が考察する 伴走支援の必要性

—求める答えは経営者の中にある



佐高 翔太

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

経営力再構築伴走支援では、アプローチ手法として「傾聴型ギャップアプローチ」と「強み発見型アプローチ」の2つがあるといわれる。

本章は、筆者が経営者だった頃に体験した「強み発見型アプローチ」で重要な、経営者の「アイデンティティ」と「ありたい姿」を引き出す対話の事例がテーマである。

1. 経営者としての苦悩

(1) 経営者になるまで

筆者は大学卒業後、都内の独立系SIer企業に就職し、新人研修を経て、インフラ系システムエンジニアとしてメガバンクのシステム開発に従事することとなった。

入社3年目には、チームリーダーを任され、マネジメントのスキルを磨いていった。また、社内業務ではOJT担当や新人研修合宿の講師、新入社員のメンターなど、人材育成に携わるようになり、忙しくも充実した日々を過ごしていた。

そのような中で突然、母方の祖父母が2人同時期に介護が必要となった。当時、母は大手化粧品会社（以下、Y社）と業務委託契約を結んでおり、都内に化粧品販売とエステサービスを提供する店舗を1年前に立ち上げたタイミングであった。

そのため母は、午前中は都内の店舗へ行き、午後は埼玉県内の介護施設へ祖父母の介護に

行くといった非常に多忙な日々を過ごしていた。その様子を見て、筆者は母が過労で倒れてしまうのではないかと心配していた。

そうした状況の中、「おじいちゃん、おばあちゃん子」だった私は、祖父母の介護をしたいという思いと、母の手助けをしたいという思いから退職を決意した。

前職の経験で「目標管理」、「チーム管理」、「人材育成」が自分の強みだと思っていた私は、美容知識や販売経験はなくとも「店舗の経営くらいはできるだろう」と甘く考えていた。

その後、私もY社と業務委託契約を結び、美容知識や販売の経験を積み、約1年半後、母が立ち上げた都内の店舗を経営することになった。

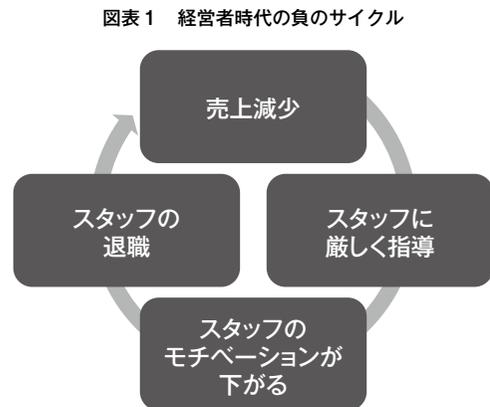
(2) 経営者になってから

前職のチームリーダーとしての経験で培ったKPIによる目標管理を取り入れ、毎月店舗と全スタッフの売上目標およびKPIを決めて管理していた。また、月初めには全スタッフ1人ひとりと前月の振り返りや今月の目標の確認、アクションプランの作成を行うなどのPDCAサイクルを回していた。

3ヵ月、半年とたつにつれて店舗の売上は向上するものと思っていたが、売上は減少傾向であった。その当時の私は、毎月の売上に追われる日々で、胃がキリキリと痛み、深く寝られない日々が続いていた。

毎月のスタッフとの打ち合わせでも厳しく指導してしまい、スタッフのモチベーションが下がり、それに応じて売上も下がる、それでまた厳しく指摘するという悪循環になっていた。

そのような状況が続くと次第にスタッフも辞めていってしまい、結果、売上も大きく減少し、私は途方にくれていた（図表1）。



筆者作成

2. コンサルタントAさんの場合

(1) Aさんとの対話

途方にくれていた筆者が友人に相談すると、知人の経営コンサルタントAさんを紹介してくれた。Aさんのコンサルティングでは、課題点の把握のため、事業に関するさまざまな質問を受けた。

その中でも印象的だった対話は、以下のとおりである。

Aさん：それでは、お店の強みは何ですか。

筆者：強みですか……（しばらく黙考する）。

Aさん：佐高さん自身の強みでもよいですよ。

筆者：強いて挙げるなら、前職で培ったチームマネジメントと人材育成スキルでしょうか。

その後、強みについてもさまざまな質問を受けた。それらの質問に対し、ひとつおとり回答した後、Aさんから課題と解決策について説明を受けた。

(2) Aさんとの対話で感じたこと

Aさんとの対話の最初は、親身になって聞いてくれていると感じていた。しかし、その後もあまりにさまざまな質問を受けたため、途中から詰問されていると感じるようになった。特に、店舗や私自身の問題点に関する質問は、課題解決のためと頭の中では理解していたものの、非常に辛く感じた記憶がある。

前述の強みのヒアリングに関しては、正直に言って、「うまくいかず落ち込み、悩んでいるのに、強みなどわかるわけないだろう」と苛立ちも若干感じていた。

そして、そこからAさんに対する信頼関係は薄れ、その後もさらに質問が続いたため、正直に言ってうんざりしていた（図表2）。

図表2 Aさんとの対話



筆者作成

(3) Aさんが陥っているわな

Aさんは解決策を見つけるために、情報収集の意識が高かったと考えられる。おそらく、Aさんの中でヒアリングのテンプレートがあり、それに基づいて質問をしていたのではないかと思う。

その結果、筆者は詰問されている気分になり、聞かれたことだけを答え、早く時が過ぎるのを待っていた。そうするとAさんへの信頼感は醸成されない。どんなに的確なアドバイスであっても、経営者に受け入れられなかったら意味がない。実際、筆者もAさんが提案してくれた解決策を実行することはなかった。

図表3 Sさんとの対話

3. コンサルタントSさんの場合

(1) Sさんとの対話

相変わらず売上に悩み、胃の痛みが続き寝不足な日々を過ごしていた私は、別の知人に紹介してもらった店舗マーケティングに詳しいSさんに相談することにした。

売上と施策に関するヒアリング時の印象的な対話は、以下のとおりである。

Sさん：SNSは活用していますか。

筆者：いいえ、使っていません。

Sさん：それはもったいない。明日にでも始めたほうがよいですよ。

筆者：そうなのですか。どのようなSNSが効果的ですか。

Sさん：美容系であれば、Instagramが効果的です。

その後、「Instagramがなぜ効果的なのか」、「活用方法」の説明が続いた。

(2) Sさんのコンサルティングを受けて

店舗全体ミーティングでInstagramによる認知と集客向上を行うことを伝えた。そして、写真や動画編集が得意なスタッフたちにInstagramを担当してもらい、週に1回はアップロードし、筆者と担当者たちで分析を行う運用にした。

最初は、担当者たちも楽しそうに撮影しながら毎週アップロードをしていたが、次第にアップロードするネタを考えることや、写真と動画の編集を負担に感じるようになった。結局、3ヵ月程度しか続かず、売上も変わらなかった。

(3) Sさんが陥っているわな

Sさんとの対話を分析すると、すでにSNSという打ち手がSさんの頭にあり、打ち手ありきの質問だったと考えられる。そのため、私がSNSをやっていない理由や背景を深掘りすることなく、また、打ち手の説明に終始していた（図表3）。



筆者作成

そして、「売上減少」という問題に対し「SNSをやっていない」という表面的な課題しか引き出せておらず、さらに、打ち手の説明に終始していたため納得感が少なかった。

その結果、SNSの定期的なアップロードは、筆者のような小規模事業者には負荷が大きく、納得感も少なくモチベーションが続かず、3ヵ月という短期間しか実施できなかった。

4. コンサルタントKさんの場合

(1) アイデンティティの発見

困り果てた著者は、研修で知り合った中小企業診断士でコーチングもできるKさんに相談することにした。

Kさんは、事業のことだけでなく、私自身のことを深く知ろうとさまざまな質問を投げかけてくれた。

たとえば、転職の理由を聞かれ「祖父母の介護をしたかったから」と答えた後の対話は、以下のとおりである。

Kさん：おじい様、おばあ様はどのような方たちですか。

筆者：2人ともとても優しく、人の喜ぶ顔を見ることが好きです。私もそのような人になりたいと、幼少の頃から思っていました。

Kさん：人の喜ぶ顔を見ることが好きな優しい方々で、あなたもそうなりたかったのですね。

(2) ありたい姿の発見

さらに対話が進み、ありたい姿を発見したときの対話は、以下のとおりである。

Kさん：おじい様、おばあ様たちに影響されたことがあるとしたら、どのようなことでしょうか。

筆者：私も人の喜ぶ顔を見ることが好きです。そういえば、店舗を経営すると決めたときも、顧客に感動を届けられる店にしたいと思っていました。

Kさん：現在、思い描いていた店舗になっていますか。

筆者：いや、全然なっていないです。売上を追ってばかりではダメですね。

このとき、改めて自分が目指すべき店舗の姿を思い出すことができ、腹落ちすることができた。

(3) Kさんのコンサルティングを受けて

Kさんのコンサルティングを受けた後、約1年かけてスタッフ育成や顧客満足度向上の仕組みづくりに取り組んだ。そのうちに、リピートしてくれるお客様が次第に増え、売上が2倍以上になった。

さらに、その後もお客様により感動を届けるため、全員でPDCAサイクルを回した結果、「顧客満足度調査で5度の表彰」、「2年連続エステ売上・顧客数全国1位のスタッフの輩出」など大きな成果につながった。

5. 答えは経営者の中にある

Kさんの場合、著者自身のことをよく知ろうとしてくれていた。そのため、対話の内容も事業についてだけでなく、筆者の今の状況、過去、未来に対して質問を投げかけ、考えや思いを深掘りしてくれたことで、売上向上しか見えていなかった筆者の視野を大きく広げてくれた。

それにより、筆者自身は前職で培ったマネジメントや人材育成のスキルが強みだと思っていたが、対話を通じて著者のアイデンティ

ティである「ホスピタリティ精神」が本当の強みだと気づくことができた。

その結果、「顧客に感動を届けられる店」という本当のビジョンを思い出すことができたのである（図表4）。

図表4 経営者とともにありたい姿を見つける



筆者作成

6. 伴走支援のポイント

最後に、経営者を伴走支援する中小企業診断士の立場から、Kさんのコンサルティングのポイントを考察する。

Kさんは「答えは経営者の中にある」と理解していたため、経営者に寄り添った、内面を探る対話を行っていた。その結果、経営者の気づきにつながり、経営者が取り組むべきことに腹落ちしたことで、当事者意識が変わり、意欲が高まり、能動的で継続的な行動につながることができたと考えられる。

佐高 翔太

(さたか しょうた)

大学卒業後、独立系Sier企業に就職し、チームリーダーを担当。その後、都内のエステサロンを経営する。2022年中小企業診断士登録。その後、コンサルティングファームに就職し、本業と副業ともに中小企業診断士として中小企業の支援を行っている。

