

コーチングを用いた 経営力再構築伴走支援

- 1.導入
- 2.準備
- 3.問いかけ
- 4.後押し
-
- 5.実践演習



Why?

経営力再構築伴走支援ガイドライン



Be a Great Small.
中小機構

経営力再構築 伴走支援 ガイドライン

中小企業庁
独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営力再構築伴走支援推進協議会
令和5年6月

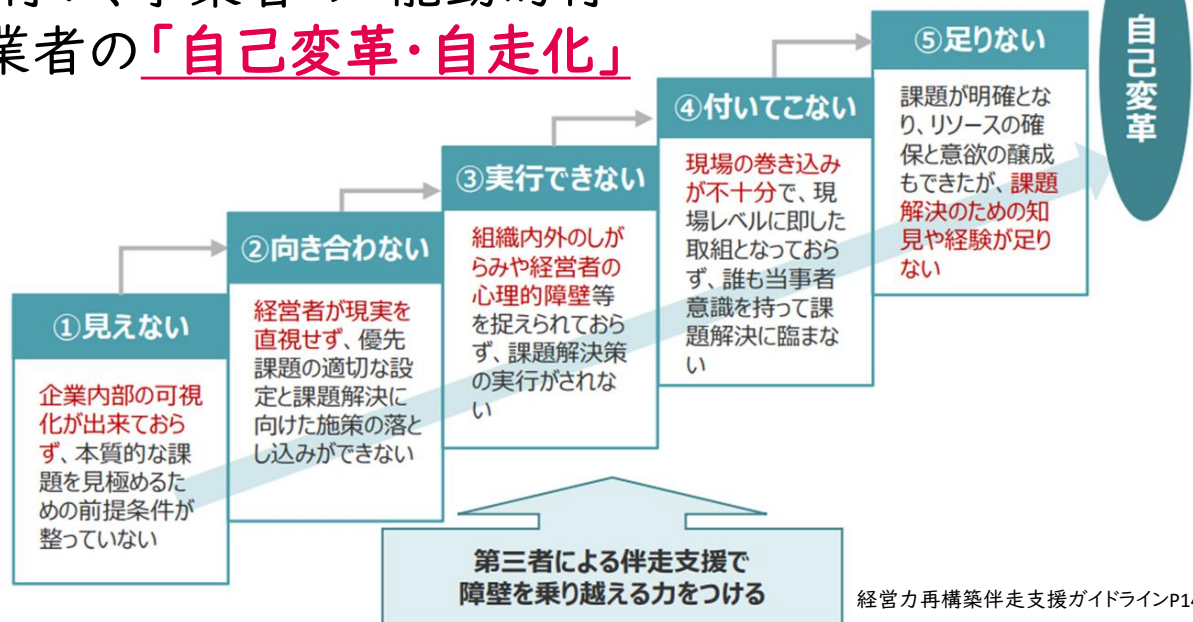
<従来>
経営指導



<今後>
伴走支援



経営者等との「**対話と傾聴**」を通じて、事業者の「**本質的課題**」に対する経営者の「**気づき・腹落ち**」を促すことにより「**内発的動機づけ**」を行い、事業者の「**能動的行動・潜在力**」を引き出し、事業者の「**自己変革・自走化**」を目指す支援方法



経営力再構築伴走支援ガイドラインP14

経営課題に応じた支援

賃金制度を作りたい!

明確

集客力をあげたい!

不明確

ボールが来たら
この後、どうする？



当事者のマインド
セット自体を変える
必要もある

	技術的問題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確 (何が問題かが分かっている)	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)
解決策の 特定	解決策が分かっている	適応が必要な課題で解決策が 分かっていない
解決策の 有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない (既存の思考様式では解決できない)
解決手法	知識や技術を適切に使う ことによって解決できる	既存の思考様式を変えて、 行動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術を持った人 (権威を持つ人) によって 解決できる	関連する人々との探求と学習 が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり 当事者 (本人の思考様式や行動も影響)

(南山大学 中村和彦教授 作成資料を一部加工)

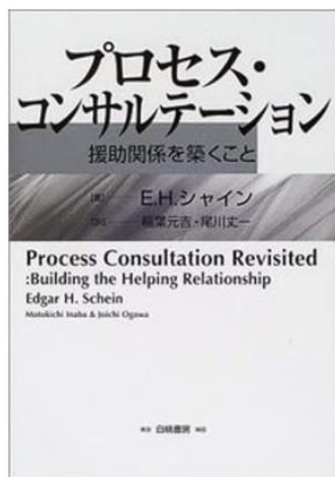
経営力再構築伴走支援ガイドラインP8

	課題設定	課題解決
① 専門家型	しない (データなしで支援者が設定)	支援者が提供 支援者または当事者が実行
② 医師-患者型	支援者 (データに基づいて)	支援者が提供 当事者が実行
③ プロセス・ コンサル テーション型	共同	当事者が(または共同で)計画 当事者が実行

(南山大学 中村和彦教授 作成資料を一部加工)

経営力再構築伴走支援ガイドラインP10

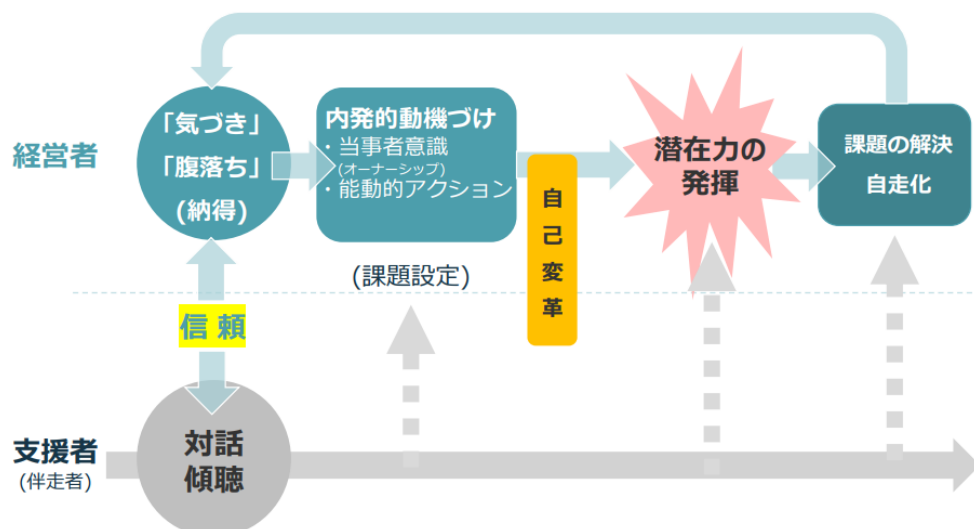
適応課題の解決に有効なプロセス・コンサルティング



エドガー・H. シャイン

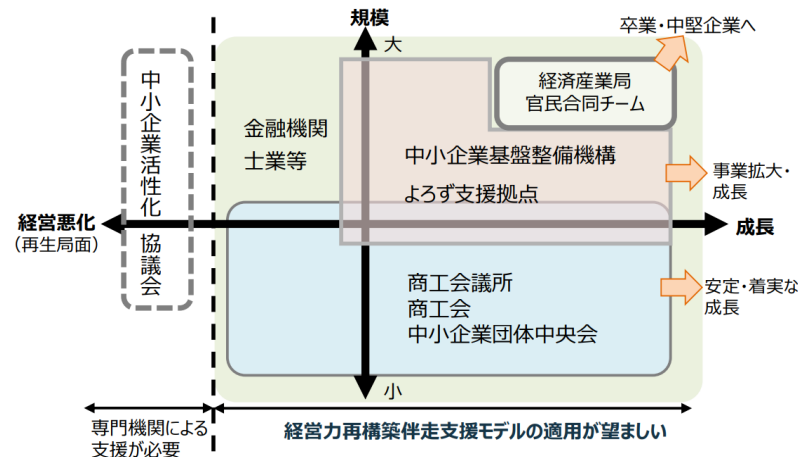
陸軍の研究所で洗脳研究を行った後マサチューセッツ工科大学に移り、組織開発、キャリア開発、組織文化の分野で、支援や補助を提供するさまざまな専門職の発展にも貢献した。MITスローン経営学大学院の元教授である。

経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク



経営力再構築伴走支援ガイドラインP16

経営力再構築伴走支援の実施主体



経営力再構築伴走支援ガイドラインP22

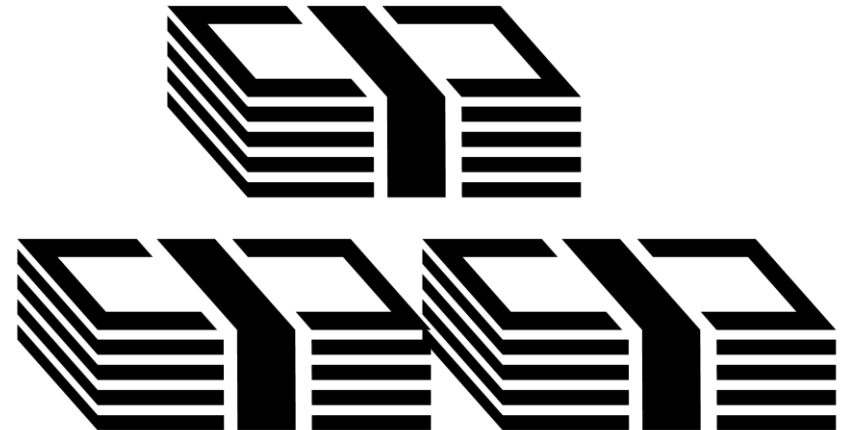
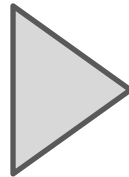
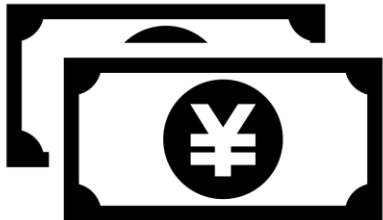
経営力再構築伴走支援の可能性



何の役立つかわかんねえのに
高い顧問料なんか払えるか！

経営者のホンネ

補助金支援の場合



1.導入

2.準備

3.問いかけ

4.後押し

5.実践演習

事前準備シート参考例

<div>■企業・事業概要</div> <p>株式会社 ●●● (設立:2015年3月、年商:約4,000万円、資本金:300万) 東京都世田谷区深沢12丁目2番**号*****マンション420号 代表取締役 Fさん 従業員3人(Sさん(経理)、Hさん(アロマタッチなど)、Nさん(福岡店)) 事業内容:エステサロン、スクール、健康食品販売 経営理念・ビジョン:?? コンセプト:体内からはじまる本質への旅</p>	<div>■強み</div> <ul style="list-style-type: none">・H社での実績・美容に関する豊富な知見・スキル・健康食品による収益モデルと顧客基盤・豊富な提供サービスと社長の行動力&発想力
<div>■会社沿革(≡社長経歴)</div> <p>00年~13年 H社でプライベートサロン主宰 ・某ブラックカードの日本唯一の正式個人サロンとなる 13年~15年 (株)Fオフィス ・指導の道に進むべく、H社を閉じて3事業所で営業開始。 東京は、目黒(桜香社)から日吉へサロン移転 15年~ (株)●●● ・日吉から世田谷に移転。神戸事業所は社員独立で閉所。</p>	<div>■社長の想い・戦略</div> <p>ヘルスコーチによる【体と食事】【マインドセット】【健康食品によるセルフケア能力UP】を用いて、【健康関連のスクール】(食育と施術ができる人を育てる) 【セルフケアビジネス(健康食品)】や【人生の発見とときめき】(おそらく、本人の人生設計のコーチング)を提供し、<u>一人の女性のパフォーマンスを上げて自立させていく。</u></p>
<div>■3c分析</div> <p>【顧客】富裕層の主婦(中高年)。 【商品】物販(健康食品) 約3200万円 セミナー 約 500万円 その他(インストラクター育成、ライセンス) 約 300万円 【競合】取り扱い製品のグループ内講師。大手サロン。</p>	<div>■問題点(予想)</div> <ul style="list-style-type: none">・健康食品頼みになっている ⇒サロンは??・社長の行動力・発想力が豊か過ぎて、戦略が定まらない・「人生の発見とときめき」というコンセプト(社長のやりたいこと?)と、主要収益源である健康食品ビジネスの繋がりが薄い・HP上からは、「人生の発見とときめき」に着目する理由・根拠がわかりづらい =共感が得づらい?
<div>■ビジネス環境</div> <p>・健康食品は2012年に日本進出。同社のネットワークビジネスが徐々に普及。 ・関連カテゴリの市場規模は約3,600億円で過去5年間横ばい。大手を中心に集客効率を重視した店舗の整理統合・既存店強化で収益性を向上を目指している。主要なSNSを利用した広告宣伝や情報発信も活発化。 ・エステサロンの1事業所当たり平均売上高は3,987万円 ・業界全般として、周辺美容サービスや一般流通のセルフ化粧品市場との競合激化、次世代の顧客層となりうる若年女性層開拓の不調や集客の伸び悩みなどがある。</p>	<div>■課題(予想)</div> <ul style="list-style-type: none">・経営者がやりたいことや興味関心が移りやすい。 ⇒優先順位付けと確実な遂行・健康関連のセミナー事業のコンテンツ/集客手法の確立・HPのコンセプト見直し・既存顧客/ファンとの関係強化 <div>■1年後の状態</div> <ul style="list-style-type: none">・事業戦略の優先順位付けが完了し、コア事業が順調に進捗 ⇒経営者が一所に収まり、チカラを最大限発揮している・健康関連のセミナー事業のコンテンツ化 ⇒テキスト完成、モニタリングテストの実施。

事前準備シート参考例

<div>■企業・事業概要</div> <div>株式会社 ●●● (設立: 2015年3月、年商: 約4,000万円、資本金: 300万)</div> <div>東京都世田谷区深沢12丁目2番**号*****マンション420号</div> <div>代表取締役 Fさん</div> <div>従業員3人(Sさん(経理)、Hさん(アロマタッチなど)、Nさん(経理))</div> <div>事業内容: エステサロン、スク</div> <div>経営理念・ビジョン: ??</div> <div>コンセプト: 体からはじまる本</div>	<div>■強み</div> <div>・H社での実績</div> <div>・美容に関する豊富な知見・スキル</div> <div>・健康食品による収益モデルと顧客基盤</div> <div>・豊富な提供サービスと社長の行動力&発想力</div>
<div>■会社沿革(≡社長経歴)</div> <div>00年~13年 H社でプライベートサロン主宰</div> <div>・某ブラックカードの日本唯一の正式個人サロンとなる</div> <div>13年~15年 (株)Fオフィス</div> <div>・指導の道に進むべく、H社を閉じて3事業</div> <div>東京は、目黒(櫻香社)から日吉へサロン</div> <div>15年~ (株)●●●</div> <div>・日吉から世田谷に移転。神戸事業所は</div>	<div>■社長の想い・戦略</div> <div>ヘルスコーチによる【体と食事】【マインドセット】【健康食品によるセルフケア能力UP】を用いて、【健康関連のスクール】(食育と施術ができる人を育てる)</div> <div>【セルフケアビジネス(健康食品)】や【人生の発見とときめき】(おそらく、本人の人生設計のコーチング)を提供し、<u>一人の女性のパフォーマンスを上げて自立させたい</u>。</div>
<div>■3c分析</div> <div>【顧客】富裕層の主婦(中高年)。</div> <div>【商品】物販(健康食品)</div> <div>セミナー</div> <div>その他(インストラクター育成、ライ</div> <div>【競合】取り扱い製品のグループ内講師。</div>	<div>■問題点</div> <div>・健康食品頼みになり</div> <div>⇒サロンは??</div> <div>・社長の行動力・発想力が豊か過ぎて、戦</div> <div>・「人生の発見とときめき」というコンセプト(社長の</div> <div>である健康食品ビジネスの繋がりが薄い</div> <div>・HP上からは、「人生の発見とときめき」に着目する理</div> <div>=共感が得づらい?</div>
<div>■ビジネス環境</div> <div>・健康食品は2012年に日本進出。同社のネットワークビジネスが徐々に普及。</div> <div>・関連カテゴリの市場規模は約3,600億円で過去5年間横ばい。大手を中心に集客効率を重視した店舗の整理統合・既存店強化で収益性を向上を目指している。主要なSNSを利用した広告宣伝や情報発信も活発化。</div> <div>・エステサロンの1事業所当たり平均売上高は3,987万円</div> <div>・業界全般として、周辺美容サービスや一般流通のセルフ化粧品市場との競合激化、次世代の顧客層となりうる若年女性層開拓の不調や集客の伸び悩みなどがある。</div>	<div>■課題(予想)</div> <div>・経営者がやりたいことや興味関心が移</div> <div>⇒優先順位付けと確実な遂行</div> <div>・健康関連のセミナー事業のコンテンツ/集客手法の確立</div> <div>・HPのコンセプト見直し</div> <div>・既存顧客/ファンとの関係強化</div>
	<div>■1年後の状態</div> <div>・事業戦略の優先順位付けが完了し、コア事業が順調に進捗</div> <div>⇒経営者が一所に収まり、チカラを最大限発揮している</div> <div>・健康関連のセミナー事業のコンテンツ化</div> <div>⇒テキスト完成、モニタリングテストの実施。</div>

既存情報

- <情報元>
- ・HP(特に採用)
 - ・プレスリリース
 - ・SNS、ブログ
 - ・口コミサイト
 - ・Googleマップ

想像と仮定

最初の着目点



~~問題点はどこだー?!~~



_____ばかり

まずは、『_____(_____)』の把握



強みのみが成果を生む。

弱みはただか頭痛を生むくらいのものである。しかも弱みをなくしたからといって何も生まれはしない。強みを生かすことにエネルギーを費やさなくてはならない。

ピーター・ドラッカー

- ・HPなどの情報を基に書いてみる
- ・完璧でなくてもよい。とにかく想像する。
- ・ヒアリングの場面では、予想や思い込みに縛られない。

⇒準備は必ず相手に伝わる。



手放す

強みは？

経緯は？

戦略は？

販路は？

デジタル
化は？

資金は？

組織は？

1.導入

2.準備

3.問いかけ

4.後押し

5.実践演習



LSP × Coaching

楽しむほどに、深まる。

コーチング要素が含まれた
研修・ワークショップ

LEGO® Serious Play® (LSP)

～メソッドと教材を活用したワークショップ～

顕在意識

潜在意識
= なんとなく
選んだレゴ

(1) お題の提示

(2) 作品制作

コーチング要素

(3) 発表 & 質疑



LEGO®SERIOUS PLAY®

お題：『現在の私』

①どのように
見えますか？



『答えは相手の中にある』

LEGO®SERIOUS PLAY®

お題：『現在の私』



②どんな質問
をしますか？

10個出してみましよう！
(個人ワーク 5分)

『必要なもの』

- ・他者への興味関心
- ・質問の観点

<メモ欄>

- 認識合わせ
 - 「具体的な成果は何？」
 - 「ここはどんな事業領域？」
 - 「いま、どんな想い？」
- 背景や経緯
 - 「いつ、どうやって種をまいた？」
 - 「花が咲くまでにどんな苦労？」
 - 「苦労をどうやって乗り越えた？」
- 理想の追求
 - 「本当はもっとどうなりたい？」
 - ⇒お花はもっと沢山？もっと大きく？
 - 「時間とお金があれば、何を加える？」
- 視点や時間軸の移動
 - 「お客様視点でみるとどう見える？」
 - 「太陽が沈んだらどうなる？」
 - 「この後、果実は実る？」
- 飛躍や違和感の発見
 - 「なぜ、太陽が中心にない？」
 - 「虹が2本ある理由は？」

⇒伴走支援時にも
有効な質問観点

成功体験の紐解き

成功体験

- ・新製品開発
- ・離職率低い
- ・主要顧客獲得
etc



<成功体験の探し方5つ>

1. 深堀質問
2. フライパン返し※1
3. 困ったら「過去」に遡る
4. 「ハタメ」とI message
5. 「さしすせそ」※2

紐解き4ステップ

- Q.ほかには？
- Q.具体的には？
- Q.なぜ、実現できた？
- Q.どう、組織に影響？

出来事を意味づける

※1フライパン返し・・・言い換え

従業員少ない ⇒

外注頼り ⇒

変化が出来ない ⇒

経験不足 ⇒

※2さしすせそ

さしすせそ

リソース(経営資源)を_____

	ヒト	モノ	カネ	情報/技術
社内				
社外				

演習課題

会社名	株式会社実践品質システムズ 仮	
住所	〒343-0825 埼玉県越谷市大成町7丁目5558 仮	
代表取締役	S氏	
事業	経営コンサルティング	主として製造業の品質管理 小規模企業の経営改善全般
	中小企業診断士関連	理論政策更新研修(弊社+外部講師7名)
		実務従事支援(弊社+外部指導員2名)
沿革	1996(平成 8)年	経営コンサルタント仲間8名で名古屋に本社を置き設立。経営コンサルティングを実施。
	1999(平成11)年	方針の違い等からS氏が会社を引き取り、本社を埼玉県越谷市に移転。
	2001(平成13)年	中小企業診断士であったS氏が(一)中小企業診断協会のみが更新研修を提供することに疑問を感じ、自社で実施を考える。 中小企業庁に申し入れをし、民間で初の経済産業大臣登録理論政策更新研修、実務能力更新研修機関となる。
	2006(平成18)年	中小企業診断士制度変更により、実務能力更新研修が廃止
	2015(平成27)年	中小企業診断士の診断スキルアップ向上のため、経済産業大臣登録実務補習機関となり、実務補習(実務従事)事業を開始。
	2021(令和3)年	登録実務補習機関を廃止、実務補習事業を終了
	2022(令和4)年	実務従事事業を開始

Q.実践品質システムズ社の強みは何だと推測しますか？

Q.実践品質システムズ社の強みを具体化し、伴走支援後の未来を明確にする質問案を20個考えてください。

1.導入

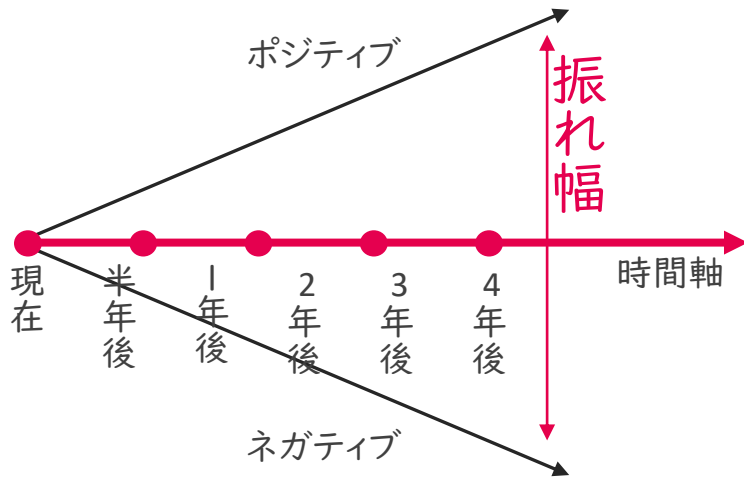
2.準備

3.問いかけ

4.後押し

5.実践演習

損失回避バイアス



「これをカイゼンしたら、
将来はどうなりそうですか？」

未来図を描く

「このまま行ったら、
どうなりそうですか？」

未来図のサイクル

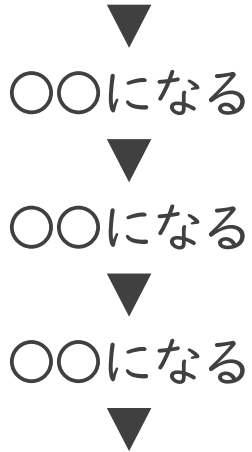


要素を順番に・・・
×説明・プレゼン

▼
○質問

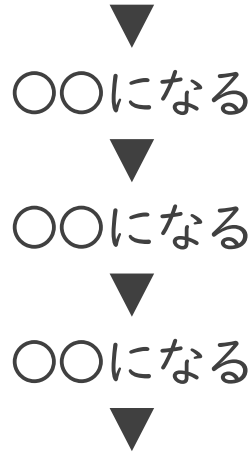
「そうすると？」連想法

行動する



ポジティブな未来

行動しない



ネガティブな未来

例えば、他社で〇〇がありましたね。
御社はいかがですか？

価値観の書き換え



これはこうだ！

クライアント

それって実は
そうじゃないん
ですよ！

コンサル



認知的不協和

…認知しているものに不協和音を起こされると興味を持つ

ハッキリ言って、
無理にはお勧めするつもりはありません

3-1の提案

A案、B案、C案がありますが、〇〇なので、
C案除いて、A案 or B案がおすすめです。

行動懸念の解消

(迷う理由/やらない理由)

そうですね～。

質問案①

ちなみに、
どうしてそう感じますか？

質問案②

それでも
多くの企業が行動するのは、
なぜだと思いますか？



逆接の接続詞

「でも」「だけど」「しかし」

⇒相手は拒否反応



反論を和らげる接続詞

「その上で」「例えば」

「いずれにしても」

1.導入

2.準備

3.問いかけ

4.後押し

5.実践演習

セッションイメージ

信頼醸成

この人になら、
何でも話せそうだな

話し手



自分の強みや価値が
再発見された

自己理解

聴き手



■インタビューセッション

・セッションテーマ：

『

』

⇒研修中にご提示します

・セッション時間： _____分/人×_____回=_____分

・聴き手の方：

Q.ほかには？

Q.具体的には？

Q.なぜ、乗り越えられた？

Q.あなたや組織にどんな影響を与えた？