



「君にはもっと厳しいことを言ってくれるものと期待していたけれど……」

この思いも寄らないクレームによって、私は自らのコンサルティング手法を根本から見直すことになった。

1 社長とスタッフの間で起きた衝突

2020年4月に中小企業診断士として登録してから3年目、コンサルタント業にも少しずつ慣れてきて、クライアント先も順調に増え始めた頃だった。その中でも、自分でもとても良い経営サポートができていたと感じていたA社の社長から、冒頭の言葉を浴びせられたのである。

A社は複数の飲食店運営に加え、キッチンカー事業や不動産事業も展開しており、さらなる多角化戦略の一つとして、2022年後半にはエステサロン事業にも着手しようと考えていた。社長はとてもバイタリティのある戦略家で経営能力も高く、私が顧問としてコンサルティングをしている中でも多くの学びを得る関係性であった。

私の専門は、健康経営の普及と飲食店のコンサルティングである。コンサルティングの軸は、「傾聴」と「経営者に寄り添うこと」。この2つの軸をベースに、潜在的な課題を見つけて明確に

し、その解決策を提案することで、A社の社長からも信頼を勝ち取ってきたつもりであった。

社長がエステサロン事業に着手する際、すでに同事業の創業サポート経験のある私は、これまでと同じように臨んだ。事業コンセプトの確認、市場調査に加えて、ターゲットやポジショニング、競合他社との比較優位性や実施スケジュールなど、一連の流れを社長とともに考え、事業計画書にまとめた。そして、予定したオープン日に向けて期限を定め、実施体制の要である店長候補や数名のセラピストを探すことになった。

当初のスケジュールからは少し遅れつつも、ほぼ順調に店長候補や数名のセラピストが見つかった。A社の事業コンセプトのほか、具体的なサービスや価格も確定し、スタッフ間で共有する段階まで進んできた頃、店長候補が異議を唱え始めた。

「このエステ化粧品より上質の商品がある。それを使って施術したほうが集客につながる！」

「もう少し価格を上げてもいいと思う！」

つまり、社長と店長候補の間でコンフリクトが発生したのである。エステティシャンとして経験値の高い店長候補の専門的な意見と、比較優位性や収支バランスを考慮した社長の計画は、どちらもそれぞれの立場で最適な主張であり、説得力もあった。私は経営コンサルタントとして両者の意

見をそのまま汲み取り、事業のサポートにあたらうとしていた。それが社長の気に障ったのである。

「いくらエステティシヤンの経験値が高くても、店長候補が社長の方針に反対するのなら、それに反論して説得するのが君の役目じゃないのか？」

これまで社長と長い時間をかけて築き上げてきた信頼関係が、一瞬で崩れ去ったと感じた。

2 両者に迎合していただけだった

社長からのクレームの原因は、私のコンサルティングの軸であった「傾聴」と「経営者に寄り添うこと」をしっかりと遂行できていなかった点である。店長候補の意見にも寄り添うことで、結果的に社長の意見を優先していなかった。

しかし、今回のクレームを招いた真の原因は、「傾聴」と「経営者に寄り添うこと」をコンサルティングの軸として掲げることで、いかにも私自身が聞く耳を持つ、謙虚で立派な中小企業診断士になれていると思いついてしまったこと。さらに、その言葉の本質を忘れ、表面だけを捉えて、安易に両者の主張をそのまま汲み取ったこと。

つまり、社長にも店長候補にもどちらにも良い顔をして、相手の意見を聞いて迎合することが「傾聴」と「経営者に寄り添うこと」だという大きな思い違いをしていたことが、クレームの真の原因だった。

3 真摯な態度で論戦を展開

その後、私は自身のコンサルティング手法を省みた。横文字やそれらしい専門用語を掲げて連呼するのではなく、社長と正面から向き合い、店長候補ともじっくりと話し合う時間を設けた。両者の意見に迎合するのではなく、何度も話し合いを重ね、納得するまで議論することを心掛けた。

社長の方針や店長候補の主張を心で聴き、それぞれの考えに対して傍観者になるのではなく、真

摯な態度で論戦を展開した。両者のコンフリクトを建設的な衝突に昇華させるため、耳の痛い意見の中にこそ鋭いアイデアが潜んでいることを訴えて理解してもらった。

なぜなら分析や両者の意見のすり合わせを行い、最終的には「そんなアイデアがあったのか!」、 「そういう見方も一理あるな!」と、両者が納得して共創するところまで落とし込んだ。

一瞬で失った信頼を取り戻すために、真摯な姿勢と熱意で、私はその後もA社の社長と何度も話し合いを重ねた。現在では、以前よりも深い信頼関係を築くことに成功している。

4 経営者と本気で議論すること

キャリアの浅い経営コンサルタントにありがちな過ちとして、横文字やそれらしい専門用語を掲げ、あたかも自分が一人前になっているかのように勘違いすることがある。中小企業診断士になった当初、私はそのようには絶対になりたくないと決意していた。しかし、A社の社長に対する言動や対応は、まさにそれであった。

私は現在、流行のビジネス用語の表面部分だけをなぞって発言することを避けるようにしている。発言する際は、言葉の表面だけを捉えて連呼するのではなく、真意を追求したうえで本質を理解し、齟齬を来たすことのないように注意している。

今回、A社の社長からのクレームがきっかけで、私は自身のコンサルティング手法を根本から見直すことができた。経営者と本気で議論し、実践すること。見せかけの協調で取り繕うのではなく、経営者と忌憚なく意見をぶつけ合いながらも、心で聴く姿勢を忘れないことを学んだ。

これまでの私も、これからの私も、コンサルティングの軸は「傾聴」と「経営者に寄り添うこと」であり、そこに変わりはない。しかし、その言葉を発する時の覚悟は、まったく違っている。