

「正論」より「納得」を

＝マーケティングの正しさと、経営者の腹落ちを合体させる＝

— 有限会社仙台屋 代表取締役・小野寺正博 —

私は、中小食品メーカーで企画営業を担当していたときに農商工等連携事業計画の認定を取得したことがきっかけで、経営コンサルタントとして独立した。以来17年間、全国の実業家や6次産業化に取り組む事業者と関わってきた。経営改善や商品の企画開発、販路開拓など要望に応じ、さまざまな戦略を提供して、一定の成果を残してきたと思っている。

だが成果は出ていても、何か違和感を覚えることが少なくなかった。支援が終わり、私が現場を離れた後も、その計画は動き続けているのか。支援期間中に成果は残せても、その後も支援先が自ら走り続けているという手応えは薄かった。その正体に気付くまで、時間がかかった。

◇マーケティングの「正解」を押し付けていた

ある時期までの私の支援は、「マーケティング的に正しいこと」を提示するスタイルだった。直販比率を高める、採算の合う商品構成に整理する、販路を広げる——。戦術として間違っていない。しかし支援が終わって半年、1年とたつと、現場でその計画を意識している人はいなくなっていた。動きが止まってしまう事例の方が、実際には多かった。

原因は、自分の支援スタイルそのものにあった。正解を示すことこそが支援だと、私は長く思い込んでいた。だがマーケティング的に正しいからといって、経営者が納得し、腹落ちしているとは限らない。その場では「とりあえず良い」となずいても、本心から「やりたい」と考えたかどうかは分からない。頭では理解していても、腑（ふ）に落ちていなければ、人は動けないのである。

手法を教えれば、そのときは熱心に聞いてくれる。だが、単なる座学に終わってしまっているのではない。今までのやり方では、経営者も自分も納得でき、皆が充実感を持てる形にはつながらない。私は次第にそう考えるようになっていた。

◇正論を畳み掛けても、人は動かない

支援を求めてくる経営者の多くは、戦略を独力で立てて即時に実行するタイプではない。むしろ慎重で、迷いながらも一歩を踏み出そうとする方が多い。そういう相手に「これが正解だ。やろう」と正面から迫っても、そう簡単に動けるものではない。独りで戦略を描き、自力で実行できる経営者なら、そもそも私の支援を必要としていないはずである。

支援の世界には、確かな理論と強いリーダーシップで相手を引っ張るタイプの人もいる。だが私の性格では、そうしたやり方だとつまらない。私に向いているのは、まず相手の話にじっくりと耳を傾け、本人が本当にやりたいことを一緒に探る「寄り添い型」の支援である。ある時期から私は、答えを授けるのではなく、相手の考えを引き出すコーチングを学ぶようになり、支援の軸をそこへ移した。



小野寺 正博（おのでら まさひろ）

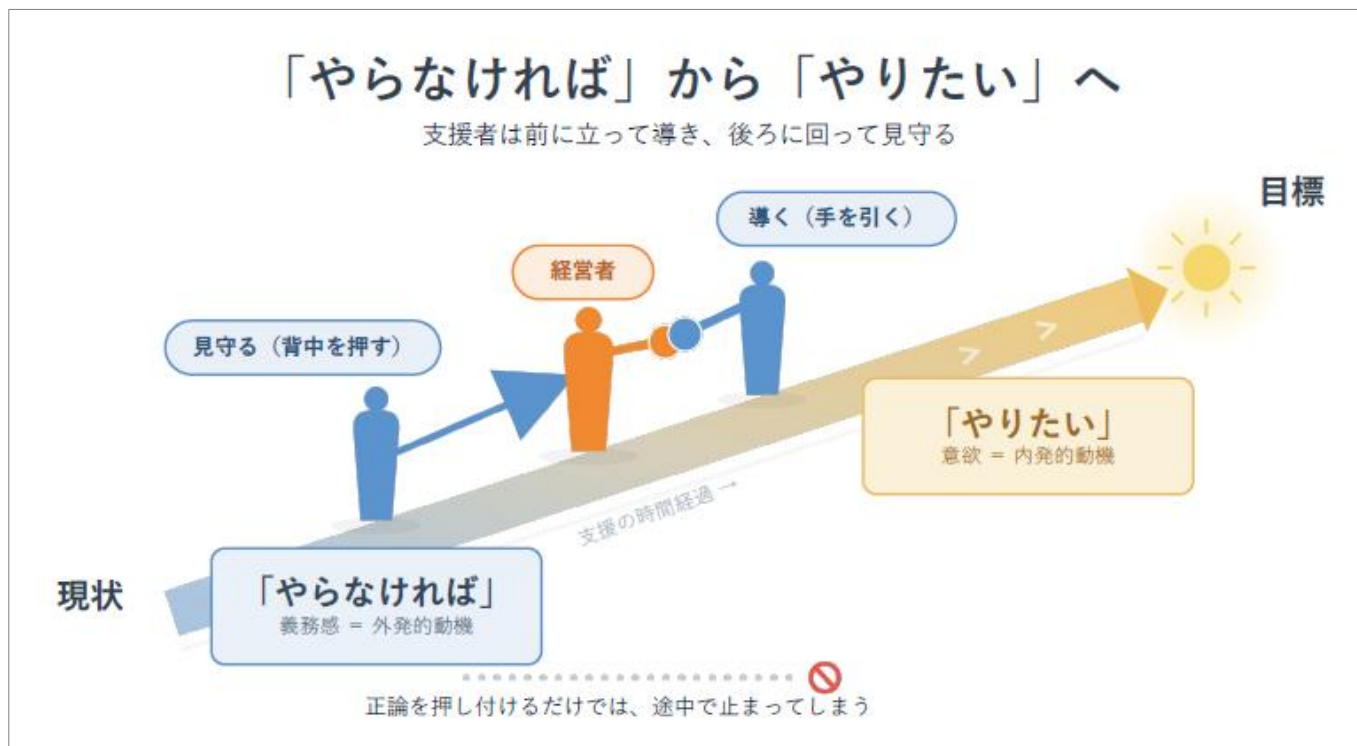
全国の食品事業者に伴走し、経営者が抱く写真を「実際に動くビジネス」へと形にする支援を専門とする。食の6次産業化プロデューサー（食Pro.）レベル5、大正大学地域構想研究所特別研究員。農林水産省関係では地理的表示保護制度活用支援中央窓口（GIサポートデスク）でGIアドバイザーを、地域資源活用・地域連携中央サポートセンターでエグゼクティブプランナーを務める。仙台屋は関東財務局・関東経済産業局の認定経営革新等支援機関となっている。

◇「やらなければ」を「やりたい」に変える

私が支援の核心だと考えているのは、この一点である。同じ行動でも、「やらなければならない」という義務感から動くのか、「やりたい」という意欲から動くのかで、その意味合いは異なる。義務感は外から与えられ、意欲は内から生まれる。支援者が去った後まで続くのは大抵、後者である。意識を外側から内側へ移せるかどうか、支援の成否を大きく左右する。戦術は教えられても、動機は教えられない。そこで支援者の力量が問われる。

戦術は身に付いても、自走に至らない事例がある。ある畜産経営者への支援では、手法そのものは確かに学んでもらった。しかし支援を終える時点で、まだ自分たちで使いこなす段階、いや「使ってみよう」と心が動くまでには至っていないと感じていた。手法を知ることと、それを自分の意思で行動して回し続けることの間には、深い溝がある。その溝を埋めるのは能力ではなく、「やりたい」という動機の有無なのだと考えている。

逆に、時間をかけて内側から意欲を引き出した事例もある。果実の6次産業化に取り組む事業者への支援では、経営理念の策定に取り組んだ。作り方は私が教えたが、中身は経営者だけでなく番頭格の幹部やリーダー層を巻き込み、自分たちで主体的に作ってもらった。その理念を作業場に看板として掲げ、毎朝みんなで確認しているという報告を受けた。自分たちの思いが形になったことで、少しずつ意識が「自分たちでやる」という方向に向かったのである。



◇「急がない」という選択

内発的な動機は、こちらが急ぐほど遠ざかる。別の畜産経営者への支援では、ビジネスモデルの戦略マトリックスを自分の手で書き出してもらった。顧客、商品、価値とマスは埋まっていくが、肝心の「出口」、すなわち「誰にどう売って、利益を残すか」という販路のマスだけが空白のまま残った。まだやってみたことがなく、どう埋めればよいか想像がつかないのである。

ここで私が代わりに書き込めば、話は早い。だが、あえてそうしなかった。埋まらないマスを前に、その経営者は「まず一度、やってみよう」と自ら動きだした。「やらなければならない」から「やりたい」へ。課題の捉え方が、外から与えられた義務感ではなく、「自分に必要だから」という意欲へと変わっていったのである。

支援者として、これが一番うれしい瞬間である。小さくでも動けば、必ず何かが起きる。変化が生まれれば、私はまた助言し、次の一手を共に考える。それを繰り返すうちにビジネスの形が立ち上がっていく。遠回りに見えても急がないことが、結局は近道になる。

◇「導く」と「見守る」の間で

私が今、最も意識しているのは、支援者としての立ち位置である。私は現場で、二つの立場を行き来している。一つは経営者の視野を広げ、思い込みを揺さぶるという立場だ。「こういう見方もある」と問いを投げ掛け、気付きを促す。経営者の前に立ち、導く（手を引く）役である。

もう一つは経営者が自ら決めたことを見守り、背中を押すという立場だ。主役は経営者であり、「自分で決めた」という感覚があつてこそ、行動は続く。前に出て手を引くか、後ろに回って背中を押すか。いつ前に出て、いつ後に下がるか。その見極めが伴走支援の最も難しく、最も面白いところだと考えている。

◇支援の成果は、自走で測る

支援者にとって、課題を捉え、その改善に向かう計画や戦略を示すことは最低条件にすぎない。それだけで経営者の心は動かない。「正論」より「納得」を、である。つまりマーケティングの正しさと、経営者の腹落ちを合体させることが求められる。経営者の内側に生まれた動機は、支援が終わっても消えない。支援者が居続けないでも自ら走り続ける事業者を、1社でも多く残す。それが伴走支援者の仕事の成果だと考えている。