

株式会社ビック・ママ 守井社長コーチングセッション事例

ここではお直し業界における先駆者、仙台から全国制覇を目指す株式会社ビック・ママの守井社長とのコーチングセッションの様態をお届けします。

この回は守井社長への4回目のセッションで、十分人間関係を築けており、安心してお話しして頂いている状況でした。

「理想の会社像の明確化」というテーマからスタートしたセッションが、最終的に「売上目標の上方修正」という結末で終了します。

かなりのボリュームのため3部構成としてしましたので、興味のあるテーマのみをご覧頂いてもよろしいですね。

- パート1「理想の会社像の明確化」
- パート2「予算管理」
- パート3「4年後に30億円の企業へ！」

ポイントは、コーチングを受けることで本人の中から何が明確になっていくかという点です。

尚、コーチングセッションの中身はもちろんコーチングを受けてることも非公開にさせて頂くことがほとんど(全てのクライアント様と機密保持契約を締結)なのですが、守井社長におかれましては一人でも多くの経営者様にコーチングの有効性を気付いてほしいということと、守井社長の常にオープンなお人柄により実現致しました。

守井社長には心より感謝しています。

パート1「理想の会社像の明確化」

宮：宮崎
守：守井社長

宮：守井社長にとって理想の会社としてどういうイメージがありますか？

守：そうですね、僕らはもともと女性が一生働ける職場を作ろうと思っていて、一生働くために勿論儲かっていなければいけないし、個人個人やらなきゃいけないことをきちっとやらなきゃいけないと思ってます。それと、人間関係に問題があると一生続けられないので、人の悪口を言ったりマイナスの表現をしたりってことを極力止めましようかと決めてます。一生働いていける職場を僕は作っていくから、そのために個人の責任をしっかりとちましようとか、こういう約束をやりましようとか、そういう良好なコミュニケーションを作っていけるチームでありたいなっていうのと、やっぱりそのチームが儲かっていく、ある程度達成していかないとそれが維持できないので、個人についてはきちっとやっ

きましょう、それが多分一生働いていく職場って言うものの一つなんだと思ってるんです。

宮：その状態が 100 点だとしたら、今は何点ですか？

守：今は何もやってないというのを前提に考えて多分 30 点ぐらいなんじゃないかと思いません。ですから逆に言うと天然でいい人達が集まったおかげでやれてるところが点数としては高くつきたいと思うんですけど、それが僕が意図してそういう方向に導いてないということを見ると、すごく危ういものがあるので 30 点ぐらいかなと思うんですよね。

宮：70 点分くらい成長できる可能性があるということですね。

守：十分あると思うんです。だからこういうコーチングを受けて導き方の手法を学び、女性はこういう方向でこう聞いた方がいいんだろうとか、例えば「もっと早く縫ってよ」と言うよりも、「今よりももう少し早く縫える方法は自分でどう思いますか？」っていう聞き方をしてきてないわけなんですよね。

最初マネージャーが辞めた理由も今なら分かるなと思うんですよね。彼女に、答えを出させてあげる方法は無かったかなあ、って今だったら何となくピンとくるんですけどね。その当時はわからなくて、すごく押し付けてましたもん。

友人にもやっぱり自分の考えを、すごく主張しますもんね。昔からの大親友なんかも、今小さい総合病院で理事かなんかやってるんですけど、その子が親に敷かれた道が嫌で自由にやりたいって広告代理店を作ってやってた時にも、「商売ってのは！」ってのを散々言っただけですよ。「まずね、医者でちゃんとやってからやらないとな！」って、それから絶縁状態でもう何年も会ってませんでした。今だったらもう少しね、もし同じ道行くんであれば導き方あったらどうかなあ、とかね。今やっぱりこうやってコーチング 3 回か 4 回受けてもひどい人だったんだなあって思います。(笑)

宮：気づきがあるわけですね。

守：気づきなんてもんじゃないですよ。(笑) もうひどかったなって思いますもん。

宮：そういう体験を通じて今後右腕を、マネージャーを育てるということ活かせることがあるとしたらどんなことだと思いますか？

守：活かせることに関しては、すごく可能性を感じてるんですけど、もともとこういうふうになって欲しいってことをお互いに認識しあうってことがまずなかったですね。

例えば、マネージャーとして何をやって欲しいのか、僕は何をマネージャーとしてあなたに望んでいて、マネージャーの仕事は何なのか、ということについて約束がまずうちは無いですよね。多分これはすごく学んだことなんで、だから最初にまず約束をさせなきゃいけないんじゃないか、とか納得、認識させなきゃいけないし、その進捗の状況についてはやっぱりちゃんとコミュニケーションの方法、もしくはその進捗を管理する方法をしっかり決めて確認しなきゃいけないと思うんですよ。例えば週に 1 回状況を確認する、そうい

うのをしっかりとらなきゃいけないだろうなあと考えてます。で、その進捗を管理していくにしてもやっぱりそういうような様式書類であったり、もしくはそういう常に迷わないものでやっぱり進んでいくべきだろうとか。ツールをしっかりと作って迷わないようにしていくべきだろうな、って今手法としてですよ。勿論心構えとして引出さなきゃいけない、相手に自分は何をしなければいけないかを考えさせなきゃいけない、っていうのをすごく感じますし、その手法として、そういう効率的なコミュニケーションをしっかりとれるような方法であったりやっぱりちゃんと考えなきゃいけないかな、と今すごく思ってますね。で、それさえしっかりとできれば、もしかすると二番手というかある程度の管理をする人間っていうのを使えるんじゃないかなあ、という気がしてますかね。

宮：いいですね。逆に言うとそういう体験があるから私がコーチングの際に伝えさせて頂くことも守井さんの中に入っていきやすいのかなっていう気もするんですけどね。

守：多分タイミング的には、傷ついて羽とかがむしられてる状態でお会いしてるので。こんなふうだね、空飛んでると傷つくもんなのよって思ってたんですよ。だから傷つかない方法もあるのかなあ、とかって今思ってますよね。やっぱり振り返ると新卒で将来の考え方がかがしっかり出来てないスタッフとか、旦那さんがいて結婚して僕との距離感がちゃんと取れてる、そういう人を使うのは割と楽なんですけど、僕とべったり働いていて結婚する子って必ず距離感おかしくなってくるんですよ。やっぱり新卒の子達って幸せに過ごしていくためにどうしてたらいいんだろうなんて考えずに入ってくるじゃないですか。それがまがりなりにも光を照らすわけですよ、こういうふうにしていこうよって。それが濃いので旦那さんとの使い分けられないみたいなんですよ。旦那さんを信じれば僕が邪魔になるし僕の方が濃いし。あの人の求めていることが旦那さんが言えば出来なくなってくるっていうので、中堅っていうか幹部になればなるほど結婚すると厳しいですよ。末端の子はいいんですけど、僕はそんなに濃くないかないんで。中間の管理職だった子が結婚すると戻ってこないケースが多くて。

宮：課題ははっきりしてますね。

守：僕の方が相手のそういう状況を受け入れられないんですね。

宮：じゃあ近い将来守井さんのイメージとしてはそういう方を受け入れられるようになれば、また戻ってきてくれて一緒に win-win の関係で仕事が出来るといいんですね？

守：そうですね。例えば東京のマネージャーは 27、8 歳ぐらいで、まだ独身なんですけども今後 2、3 年っていうのが結婚っていうのをすごく考える時期だと思うんですよ。その子の後に続く子たちを作っていくことを考えると、今教わっているこういうコーチング的な接し方であったり、目標を管理していき、また自発的にやってもらうような関わり方なんかを考えていけばもう少し上手な距離感っていうのもとれると思うんですよ。そうするとその子が実際戻ってきたいと思うような離れ方、別れ方ができるっていうのが具体的な課題として捉えられるかなあって思うんですよ。

宮：守井さんがそういうふうに変われたら、今の会社、組織って、どんなふうになっていくと思います？

守：女性が多いので、ああいう人になりたいっていう上司がいたりとか、あの上司のおかげで私は頑張っただけなんだって思う部下と思われるマネージャーがいたりとか、自分以外の小さなヒーローが出てくるような会社であればいいかなあって思ってますよね。

宮：小さなヒーローっていいですよ。

守：大きいところでは難しいんですけど、自分以外でうちの会社でやり甲斐、責任感を持つ人が何人か出てくるっていうのはいいですよ。

宮：いつか守井さんが引退する時って来ると思うんですけど、もしも社会から認められてビックママさんが続いていたとしたら、最後手を離す時ってどういう形だったらいいですか？

守：今自分の成長の過程から考えると決していい点数で成長してるとは思ってないんですよ。こうして宮崎さんとかとの出会いがあって、こうしてけばいいんだなっていうのがぼんやり見えるからの話なんですけど、でも僕やっぱり今の段階で女性中心に仕事しているかと思ってるんです。その中ですごく大きな組織を作る必要があるかっていうと僕はそんなに思ってないですよ。

世襲なのかどうかは別としても、一番下から上がって行って、店長をやりマネージャーをやり社長をやるっていうタイプは僕が作れるかっていうとまだ見えないですよ。

これがコーチングを長年受けて考え変わるかもしれません。ただ職種の言うと、やっぱり女性が中心なので家事との両立しているのがすごくこう考えてるじゃないですか。家事と両立して気持ちよく働いてってもらいたい、でも仕事としては脇役であって欲しいと思ってるんですね。

そしてこの仕事を主役だと思ってる人達っていうのがやっぱりマネージャークラス、店長クラスの人出てくると思うんですよ。それでも女性なのでやっぱり待遇としてはすごく短期的な視点で物事を見なきゃいけないので、やっぱり店長として、マネージャーとしての管理、運営の方法としてもシステマ的になっていかなきゃいけないと思うんですよ。管理者の管理能力によるっていうのではなくて、管理手法がすごく確立していかなきゃいけないだろうなと思ってるんですね。ですからマネージャーが変わってもある程度管理できるっていう仕組みを僕が生きているうちに作らなきゃいけないと思うんですよ。そういうポイントを継ぐであろう子に引き継いでいきたいので、どっちかっていうと仕組みを整えていきたいと思ってますねえ。。。会議のあり方なんかをこうやって話を聞く中で会議ってこうあるべきで、こうふうにテーマを与えてこういうふうにやっていかなきゃいけないんだっていうのを引き継がせたいな、とは思ってますけど。。。ダメなんじゃないかなえ。。。

宮：いえ、ダメなことは何もありませんよ。今いくつかの質問を重ねさせて頂きながら、私は守井さんの未来像を作っていたんですね。今まであんまり考えたことがないかもしれない引退するところまでをちょっとイメージして頂いたんですけど、今ご自分で話して

て頭の中にあること、ちょっと仰って頂いていいですか？

守：え～っとですね、ま、引退ってということについて正直言ってあまり考えたことがなかったですね。子どもがいないので僕は継がせることが出来なかったんですね。ただ実際に自分がやってきたような仕事っていうのは割りと、オーナー社長っていうのはカリスマっていうか職人っぽいところあるじゃないですか。この前宮崎さんから経営判断はある程度システマ的にやる事が出来るっていう話を聞いて、僕はすごくそこを確立していき自分の経営ビジョンをしっかりとさせ、判断基準、価値基準みたいなものをしっかりと自分の中でも確立して、そういったものを次に引き継ぐっていうことを考えて準備をしていくべきなんだろうなと思ってるんですね。で、あくまでも経営者っていうのは下からあがってくるというのではないと思っているので、突然変異だったり持って生まれた宿命だったり、そんなんでやる方がサラリーマンから独立しようかなと思ってやるよりはいいかと思っているので、自分はもし甥っこが成長するなら甥っこに継がせてあげたいなあって1年弱くらい思っていましたね。

宮：じゃあそれを一つのラインとして、今誰に継がせるかを決める必要は全然ないですけど、可能性として持ってるというかもしれないですよ。

守：そうですね、今おかれている会社のイメージっていうのは勿論僕の間人性っていうのがよく出てる会社なわけじゃないですか。オーナー企業ってそんなもんですし、僕はやっぱりこんなふうな個性をいいと思って継がせることができるっていうのは、下からあがってきた子、今はそう思ってますね。。

宮：逆に言うと後継者候補が実は頭の中にあるので、そういうふうに思えないっていうのもある感じがしますね、お聴きすると。

守：あ～、そうかもしれないですね。もしね、甥っこがね、継がないんなら変わるんでしようけど。カリスマって言うかオーナー社長の後っていうのは必ずバランスをとるために必ず合議制みたいになるじゃないですか。自民党と同じでワンマンの後には合議制で、それはもうすごく宿命としてそう思ってますからね。そうですね、頭の中では甥っこに継がせたいっていうのがあったりするんで、今は組織としてはそういうシステムチックなものをしっかりやっていって、甥っこが入った時にやれるようにしてあげたいっていうのはありますね。でも甥っこはまだ小学校の2年生ですからね。

宮：まあ大切な事はこうやってご自身が思っていることを話してみることですよ。普段こういう話ってしないと思いますので。今の可能性としてはご自身が思われているということがまずあって、あとはそれをベースにしてどういう可能性があるのかを毎回毎回話していくと、結構いろんなものが見えてきますよ。段々と変わって行って全然OKです。

守：そうですね。何の策もないので甥っこって思ってるんで。これがもう少し変わる部分もあるでしょうし。そうですね、でもよく本当に自分が今死んだらどうするなんて話になると、やっぱり選択肢として考える時、逆に言うと甥っこなんて考えられませんか。

よくね、どうしようって思うことありますよね。

宮：それとできればリスクはヘッジして頂きたいですね。社長に頼っている社員の方がたくさんいるわけですから、「今社長に何かあったらこうする」という判断基準があるっていうのは大事ですよ。こういうふうには経営判断しなさいというものがあればとりあえずは動けますよね。

守：そうですね。今それすらないですからね。ましてやそれをじゃあ誰がやるのかっていうのも決めてるわけじゃないですからね。ほんとにいいか悪いかは別として課長以外全部非常勤ですからね。

宮：まあ現実としてそうですから、「今何があっても社員は守る」という守井社長の方が社員がついてきます。今どうできるかではなく、理想像をイメージした上でそこに向かっていくっていうのが大事かなと思いますね。そしてもし理想像がなければ今から作るんですね。

守：そうなんですよね。。。でも組織については本当にあの、別途相談したいっていうのは思っていましたけど、今後ね。実際、女性っていうのもありますし、どんなふうだったら、今みたいな小さなヒーローができる形になるのかなってことについては、あのちょっとね、コーチングとは別かな、って。

宮：コンサルティングに近くなるでしょうね。

守：そうですね。組織の話をして、組織をあえて作るっていうのじゃないでしょうけども、組織意識して10億20億考えてやってくんだったら今のままでいいとは思ってませんから。かといって自分のこととなると分からないんです、ましていろいろ出来ない理由って言うじゃないですか、女性だから結婚もあるし、そんなことばかり頭の中に出てきたりとかするし、障害になるんですね。まずあるべき、こんなふうだったら今よりもお客さんに対するサービスの質が向上して、縫い物の質が向上していく、「それを維持していくためにはどんな組織だったらいいのか？」っていうのが、何となく描きたいとは思いますがね。形にしたいっていうんですかね。何年かの時に、じゃ、ここの位置にはこの人間がいるように作っていかうなんていうことは、やっぱり考えたいっていうのは思ってますよね。

宮：どうしたら育つかということも、とても大事なことだと思います。

守：昨日もたまたまそんな話になったんですけど、来週お店を浦和の方に出すんですけど、僕が営業をするはめになったんです。館内を名刺持ちながら、うちに仕事をお任せくださいと歩くわけじゃないですか。僕そういう専門店っていうか、ブティックから仕事をとってきて始めた会社なんですけど、そういう店主に振り回されるのが嫌で自分のお店を展開したんですね。そこから学ぶこと多いんですけど、やっぱり理不尽なことすごく多かったんですね。直接そういう専門店の下請けみたいな仕事やりたくなくなりましたよ。それ

で止めようと思ったのに、久しぶりに現場に戻って営業するわけじゃないですか。営業自体は好きなんですけど、すごくモヤモヤした気持ちだったんですね。で、たまたますごく仲がいい人と昨日一緒にご飯だったので、「嫌だったんですね〜」なんて話した時に、「お前別に自分で専門店で頭下げたくないっていうのは勿論気持ちの問題だから、でも仕事上やっぱりしっかりやってかなきゃいけないし、多分他の人にやらせりゃよかったんじゃないの」って言われたんです。東京のマネージャーがFっていうんですけど、Fに何でやらせなかったのよ、Fも忙しそうだったし。Fにそれを考えさせればよかった話であって、お前別にやる必要なかったんじゃないの、なんていう話になった時にですね、おそらくそういうモヤモヤだったんだろうな、お客さんに頭を下げて仕事をお取引とってることが嫌なんじゃないんだと思うんですけど、何でこの仕事を未だにオレがやるんだっていう、自分の力の無さとそれを任せられなかったことに対するモヤモヤはありましたね。どうしてもって考えて手前にやれなかったんだろうとか。それが人がいなかったから自分がやるしかなかったってやっちゃったんですけど、その人がいないことすら元々自分が人を採用しようというところに、人を育てようというところからなかったわけだし、って思ったもやもやだったんですかね。

宮：私が営業指導させて頂く時に必ず申し上げるのは、お客様にはお願いしないでくださいっていうことなんです。お金を頂いてサービスを提供する、それって価値と価値の交換なので見合ってる場合はこちらがお願いするんじゃなく、その価値を伝えてあげるだけなんです。問題を解決してあげるのが営業ですから、お直しを自分でやるよりも頼んだ方がいいから頼むわけですよ。そのマインドを営業時に持たないと下から入っていくような営業になるんですよ。で、そのやり方はですね、営業マンが続かないんです。社長が「下から入れ」というマインドを持ってるとう営業がづらいんです。

守：たまたま東京から別の同業他社が進出してきて一生懸命まわってるんです。で頑張ってるんですって話を僕は聞いたんですけど、もしうちがねお客様の役に立っていればうちなんだろうし、あっちが安いからあっちがいいって言ったらそれはそれでいいから、それに対抗して値段下げたりしなくてもいいよと営業には話をしたんですね。そういうことが分からない時っていうのは値段下げてもいいよとか言いましたしね。以前は値段を下げてもいいから取られないようにしろよって話はしたんですけど、今はそうは思わなくなってきましたよね。

宮：戦略的にこの人は絶対落とさなきゃいけないから、値段無しでいくってのはアリでしょうけど、それ以外で値段簡単に落とすと値段勝負になりますよね。やはり本質っていうかサービスの質で勝負していかないと、いつか首が絞まりますからね。

守：首絞まりますね。営業を集めてそういう話をするんですけど、新しい地域に出店する時って料金下げてもとってこい、ほんとはやれない1日2回行くとか、営業的に効率的じゃないこと何回もするわけですよ。本当に厳しい戦いになっていきますよね。

宮：でも、何のためにやっているのかということ、どう役に立っていくのかということをやっぱり営業の方にもお伝えして頂きたいですね。社会の役にたてば当然対価は戴けるわけで、お願いされるとかえってお客様は気分悪いということもありますからね。

守：不思議なもんですよね。お願いすればするほどあっちも嫌になってくる部分ありますしね。

宮：だから宣伝だけしておいてお客様から声を掛けて頂く方がいいですね。お願いしなくていいやり方を探していくということですね。

守：社員に縫い物の数字なんか上げさせるのもそうですけど、お願いすると苦痛ですね、もっとがんばってね、なんて言っても、「いや、そんなやってますよ」なんて言われたら次に言葉ないですもんね。

宮：だから本人がやりたいって思えるように促してくのがコーチングスキルでもありますけども、要は「何のために？」っていう根っこのところですね。今日お客様先まわったらこんなに世の中がよくなっているものがあれば人は動きますよね。

守：そういう部分を意識させられるようにスタッフの個人個人の目標なんかについてもちゃんとイメージできるような導き方ができてないんだと思うんですよ。例えば1時間くらい縫いなさいっていても、それが自分達が社会でどうなのかとか、会社がどうなることによって社会がどうよくなるのかについては、あまりイメージさせられてないですね。

宮：普通はないですね。

守：そう言って頂けてホッとしました。だから個人のアンケート作った時に、なんか面談シート一応作って見たんですね。役割とか目標って本人達に説明してたかなとか思うと、それすらまず多分イメージしてないだろうなとかね、そんなところからね個人面談なんて聞いた方がいいのかな、なんて思って一応シートは作ってきたんですけどね。なんか自分たちがやっついこうと思ってることなんかについて、多分意識してないというかですね、あ、意識してなかったなあ、とかですね、言っではいるけどみ～んな知ってる確認をしてなかったな、とか、まずそこから個人面談をしていったりする方が、それこそ大儀じゃないんですけど、自分達はこういうことで社会に喜ばれようと思っていて、そのためにはあなたの役割はこういうことで、それは会社にとってこういう理由で必要で個人的な数字としてはこういうことを目標に数字の方を頑張って欲しいし、考え方としてはこういうふうにして仕事に取り組んで欲しいんだっていうことが、まず言ったことがないんだなって。

宮：いい気付きですね。

守：いやいやこの個人面談シート書きながらですね、みんなは何を思って働いているんだろうっていうことにですね、非常に自信がなくなりまして、、、思いましたね。

宮：例えば私が依頼を受けてインタビューという形で社員の方1人1人に話を聞いていくとするじゃないですか。もっとすごいことがいっぱい聞こえてくると思いますよ。今仰ったようなことを聞けない会社が殆どですから、給料払ってるんだから働けっていう感じ。上と下っていう関係ですよ。

守：そうですね。実際自分は人のことで随分苦労してきたし失敗もしてきたので、ましてやもってくれる人がいないと仕事が成り立たなかったわけじゃないですか。ですからその他の会社さんに比べると、給料払うから働けっていうのに関しては、ちょっと弱かったりしますよね。どちらかという働いてもらいたい、働いてもらってるっていうのに関しては自覚はあるんだと思うんですよ。でも逆に言う気持ちよく働いてるのか、働いてくれてるのかってことに関してはクエスチョンマークなんで、気持ちよく働いてくれてるんだっていうのを実感できてないんで、そんな会社だったらいいなっちは思いますけどね。

宮：本当のそうですね。社員に話を聞く時に「目標は？」とか「役割は？」って大きな質問をいきなりするとですね、「目標って何？」「役割って何？」ってなっちゃいますから、できれば「何してる時が一番楽しいの？」っていうような答えやすい質問から入って頂けるといいと思うんですけどね。

そして最終的に聞きたいのは「あなたに私が求めているものは何だと思う？」とか「お客さんが望んでいるものは何だと思う？」というような目標に向かっていく内容ですよ。

守：そうですね、仰ってることすごく分かって、自分の中ではそうだなあと思っていて、導入の時にどう聞いたらいいんだろうって思って、一個目のボールが投げられなかったんですよ。だから「お前の役割何だと思う？」っていうところから入っていったんです。本当は「どんなことを自分としてできるのか？」っていうことを導きたいなあっていう想いがあったんですけど、ちょっと入っていきなかつたですね。

宮：よくわかります。ですので面談する時に「宮崎だったらどうするのか？」ということのを常に意識して頂けるといいでしょうね。初対面の人と会話する時にいきなり「目標は？」って聞かれると悩むわけですよ。だから最初は、信頼関係を築くためにいろんな試みをするわけですよ。質問もそうですし、受け入れるってこともそうです。なので、ご自身でやってみることから始めてもいいですけど、例えば社長が全ての社員に、「どう最近？」って聞いた時に、スッと答えが返ってくる関係になれるかどうかですよ。普通社長に聞かれたら「社長は一体どんな答えを望んでいるんだろうか？」って考えますよね。

守：そうですね。

宮：「何か評価したいのかな？」とかね。

守：「何かやらせられるのかな？」とかね。

宮：それが、「あなたのために」、「みんながよくなるために」というのが普段から伝わっていると、「ああ、社長はこういうことが聞きたいんだな」とわかるので、「私はこう想ってます」と本音を言えるんです。そういう環境をこれから作っていくってことですよね。

守：そうですね、そういうことが出来ていないことをアンケートを作りながら痛感させて頂きました。

宮：多分質問の内容はそれでいいと思いますので、答えやすいような質問作りを意識されるといいですね。

(パート2「予算管理」に続く)