よくある悩みを解決！

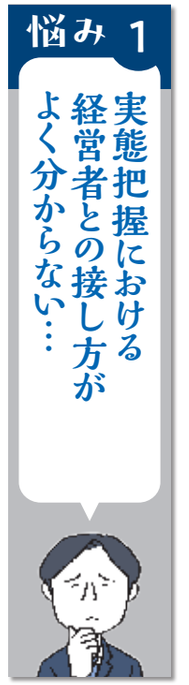
仮説を投げかける際の要点を押さえよう

経営者に対し仮説を投げかけていく際のポイントについて、よくある悩みに応えながら解説する。

阿部正暢　中小企業診断士

1 実態把握のヒアリングに関する悩みはこう解決しよう

悩み 1 実態把握における経営者との接し方がよく分からない…



自分よりも人生経験が豊富な社長とどう接すればよいか分からないと悩む若手担当者は多いだろう。

まずは経営者の心理を理解しようとする姿勢が重要だ。特に中小企業の社長にとって、会社経営は人生そのものといえる。事業へのこだわりを持ち、お客様や従業員のことを人一倍大切に考え、日々悩んでいるのが社長である。

一方で中小企業の場合、金融機関からみて問題点や弱みが目に付くことも多いだろう。中小企業はヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の制約が多く、社長がやりたいと思っていてもできていないことも多い。

こうした相手の立場や状況を理解せず、事業の問題点として直接的に指摘するような物言いをすると、自分を否定されたと受け止められかねない。子どもの頃、「宿題はやったの」と親に聞かれ、カチンときた経験は誰しもあるはずだ。人間の心理として、できていないことを指摘されると感情的になってしまうものなのである。

寄り添い共感しよう

社長は孤独だといわれる。右腕となる役員や社員にも本音は打ち明けにくい。そもそも右腕が不在で、自らがすべて担わざるを得ず、独りで悩んでいる社長も多いはずだ。

欠点や弱みをあげつらうのではなく、奮闘する社長の気持ちに敬意を払い、少しでもお役に立ちたいという気持ちで寄り添うことが重要だ。相手の話に共感しながら耳を傾けることが、本質的な課題を引き出すうえで有効である。

POINT
リソースに制約がある、悩みを明かせないといった社長の実情に共感を示そう

悩み 2 ヒアリングの流れが事情聴取のようになってしまう…

仮説に基づく実態把握のためとはいっても、一問一答形式で矢継ぎ早に質問をしていくだけでは事情聴取のように感じられ、社長の心象を損ねてしまう可能性がある。

仮説を持つことは重要であるが、あくまでも実態把握をスムーズに進めるための叩き台と考え、決めつけたり、事前に想定した会話の流れに固執したりせず、柔軟なコミュニケーションを意識しよう。

丁寧な受け答えを心がけるのはもちろんのこと、自分都合で話の流れを進めるのではなく、社長が話したいことを話していただくといったスタンスで臨みたい。

話をさえぎることなく、相手のペースで想いや考えを吐き出していただくことで、より多くの情報を聞き出せるだけでなく、本音もつかみやすい。

こちらの評価を含む質問の仕方はNG

質問は、相手の視点・思考・論点を自分が聞きたいテーマに向けさせ、考えを引き出すうえで極めて有効な手段であるが、聞き方については工夫が必要だ。

例えば「在庫の水準が『高い』のはなぜですか」「『不良在庫』があるのではないですか」といった金融機関側の評価を含む質問は、経営者に問題点の指摘、すなわち自分が責められていると受け取られやすい。

「現在の在庫の水準についてどう考えていますか」のように、相手に評価を委ねる質問から入ると、まずは経営者の現状認識や問題意識、背景にある考えを確認できる。

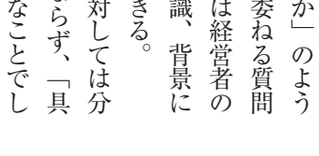
出てきた回答に対しては分かったつもりにならず、「具体的にはどのようなことでしょうか」「そう考える理由は何でしょうか」などと問いかけ、丁寧に深掘りをしていくとよい。

そもそも面談の目的は実態把握であり、社長自身に経営の状況を見つめ直していただき、課題認識を共有することを通じて、企業の成長や業績改善に向けて前に進むことである。そのためにも、社長が冷静かつ率直に話しやすい雰囲気を作ることが重要となる。

面談中は、相手の表情や語気、身振り等の非言語の情報にもアンテナを張り、状況次第では無理に話を進めず、別の機会に再度ヒアリングをすると割り切ることも大切である。

POINT
相手に評価を委ねる質問が重要。状況次第では日を改めるといった潔さも必要

●相手を責めない質問のコツ



（出所）編集部作成