

1/2

2015.4.01

## 企業再生はカウンセリングで始まりカウンセリングで終わる

リスク・カウンセラー 細野孟士

企業再生の相談を受けて強く感じることは、なぜもっと早い時期に『相談する』という行動をとらなかつたのだろうかという点です。大企業の経営者も中小零細企業の経営者も経営者の共通の課題は株主や従業員に対する「责任感」であり、さまざまな想いを行動に移す際の「孤独感」ではないでしょうか。

特に経営危機に陥ったときの経営者として「判断」と「決断」と「行動」に迷いが生じることがないよう、日常的に企業理念と危機対策を明確にしていなかったことを後悔しつつも、いたずらに手を付けず放置したまま月日が経ってしまう経営者自身の閉ざされた思考による行動に、大きな扉を開き活路への灯明をかざすリスク・カウンセラーの役割があるので活用してほしいものです。

### 1. 企業再生におけるカウンセリングとスクリーニング

企業再生の相談があると「簡易診断とスクリーニング」を実施しますが、どんな場合でも経営者個人へのカウンセリングから始まります。

もちろん経営している企業に関する経営者の想いはあるがままに話していただける時間なのですが、時に家族の問題が微妙に絡んでいる場合もありますので、経営者だけのカウンセリングを行いますが、配偶者からの相談であったり、経営者が同席を希望される場合はご夫婦でのカウンセリングもあるのですが、可能な限り経営者だけの時間を作っていただきます。

中小企業経営者のメンタルに関して特徴的なのは・・・

- ・経営者の悩みは自分で解決するしかない。
- ・自分自身いつも仕事上のストレスがある。
- ・経営者は孤独だと感じている。
- ・従業員には弱気な態度は見せられない。
- ・経営者や従業員にもメンタルヘルスが重要だと感じている。
- ・現在も精神面での健康に不安がある。

経営者の約50%以上の人気がこのような悩みを持ちつつ経営に当たっている実情から鑑みて、経営危機に直面した際に最優先に経営者の「心の健康」に目を向け、時間をかけてカウンセリングを受けていただき、「ラポール(相互を信頼し合い、安心して自由に振る舞ったり感情の交流を行える関係)」を醸成し、これまでの苦悩やさまざまな想いが詰まった心の解放から、クライアントの主訴をしっかりと受け止めることによって「スクリーニング」がスムーズに運ぶようになります。

### 2. スクリーニングで行うことは…

事業再生の際に行う「スクリーニング(ふるい分け)」とは、多くの経営資料の中から過去から現在までの実績を基に客観的な視点で整理し、経営指標に置き換えてデータの矛盾点や異常を発見するための地道な作業なのですが、可及的速やかに短期間で進めています。

つまり、医療の現場でおこなう適格審査で、健康な部分も含めた身体の全体の中から、異常な疾患部分や発症原因を突き止め選別する作業なのです。

したがって、経営者として覆い隠していた部分も暴露されることになりますので、スクリーニングを実施する際、必ず事前に行う「カウンセリング」による『ラ・ポール』は、経営者の尊厳や人格を配慮しつつ、肃々と進める『修正できない過去の真実』を開示させるためには必要不可欠なものです。

お問い合わせは「ビジネス会計人クラブ・事務局」へお願ひいたします。

B.A.C 『企業再生・整理・再起』支援チーム <http://kigyo-saisei.seesaa.net/>

リスクカウンセラー 細野孟士／中小企業診断士 佐々木文安／弁護士 安達一彦  
司法書士 星野文仁／司法書士 原内直哉／社会保険労務士 川端重夫／税理士 宮森俊樹／弁理士 酒井俊之

「スクリーニング」で行うことは…

- ①5～10期分の決算書の分析
- ②「実態貸借対照表」の作成と分析
  - ・債務一覧表と保証債務の相関関係
  - ・資産内容の時価評価
- ③再生のための「資金繰り表」作成と検討
- ④取引先情報と業界情報の収集
- ⑤スクリーニングの結果報告書

客観的な視点で整理された「スクリーニング」の結果報告の後に『デューデリジェンス(due diligence)』を行いますが、企業としての資産価値、収益力、リスクなどを経営力、財務力、法務問題、経営環境などを、調査による分析データと併せて検証し「再生可能条件」または「整理プログラム」を説明します。

その際に重要なのは、現経営者の「心と身体」の健康状態であると考えています。

「再生計画」に沿って実践をするためには「金融機関」や「取引先」「従業員」そして「家族」の深い理解と協力がなければ、経営者としてかつて体験をしたことがない未知の世界に臨むことになるので、その経営者をサポートする専門家の役割は重要です。

組織を率いる社長は、基本的には自分ひとりで決断しなければなりませんが、前述の『経営者は孤独だと感じている』という気持ちの所以だと考えます。

## 3. 企業再生の取り組みに寄り添う…『カウンセリング・マインド』

経営危機によって「心」にダメージを受けた経営者のストレスは計り知れないものがあります。

事業再生を進めるに当たって経営者の精神的な負担をいかに軽くするか、そして、経営危機との遭遇により落ち込み言動を抑制していた状況から脱皮して、本来のバイタリティーが発揮できるように支持することで、過去を振り向き落ち込む「マイナスのスパイラル」から、みなぎる活力と思考回路の全開によって新たなオーラとなって前進できる「プラスのスパイラル」を引き出す為の『カウンセリング・マインド』が大切です。

経営者が今までに気がつかなかった潜在能力の再認識による経営改革は、会社に関係する人々や家族に対する接し方にも変化が生じ、ゆとりと温もりの感じられるスマートな経営者に転身できるのです。

ストレスが多い中小零細企業経営者にも「カウンセリング」への関心が高まりつつあり、企業経営における外部スタッフとして「経営者カウンセラー」を活用する社会に変化しつつあることは望ましいと考えます。

「リスク・カウンセラー」は、問題が発生したときに活用する人ではありません。問題が発生しないようにリスクを考え、問題発生を未然に防ぐことにお役立てください。

以上

「企業再生支援チーム」を、疲弊企業の「救急救命隊」と位置づけて、  
積極的にご利用いただければ幸いです。

お問い合わせは「ビジネス会計人クラブ・事務局」へお願いいたします。

B. A. C 『企業再生・整理・再起』支援チーム <http://kigyo-saisei.seesaa.net/>

リスクカウンセラー 細野孟士／中小企業診断士 佐々木文安／弁護士 安達一彦  
司法書士 星野文仁／司法書士 原内直哉／社会保険労務士 川端重夫／税理士 宮森俊樹／弁理士 酒井俊之