



# 経営者とエグゼクティブ・コーチング ～経営再建に取り組む「元」サラリーマンに伴走する エグゼクティブコーチの存在とは?～



## 鹿沼グループ 福島 範治 代表取締役社長

栃木の名門ゴルフコース、鹿沼カントリー倶楽部を運営する鹿沼グループ。1964年にゴルフ場経営を開始した後、高度成長期に事業を多角化するものの、バブル崩壊と共に経営状況が一転。現社長の福島範治氏は、経営破たん状態にある中で経営を引き継ぎ、民事再生法の適用を中心にさまざまな経営改革に取り組み、15年かけて復活を果たした。コーチ・エイ取締役社長の鈴木義幸は、2000年から同氏へのエグゼクティブ・コーチングをスタート。以降16年以上にわたり、現在も継続している。経営者がエグゼクティブコーチをつけ続ける理由について福島社長に伺った。

(聞き手: コーチ・エイ取締役社長 鈴木 義幸)

### 経営知識“ゼロ”で家業の経営者に就任 ～孤独で頼る人がいない、薫をもつかむ思いでコーチに連絡～

鈴木: コーチングを始めたいきっかけをお話ください。

大学卒業後、銀行に勤務していた28歳の時に父が突然脳梗塞で倒れ、経営状況が悪化している家業を急遽継ぐことになりました。そもそも後を継ぐ予定はなく、経営知識もゼロ。孤独にもがいている時に、偶然にも雑誌記事で学生時代に家庭教師だった鈴木さんがコーチとして活躍されていることを知り、薫をも掴む思いで連絡したのがきっかけです。

鈴木: エグゼクティブコーチに何を期待されていましたか?

コーチングはコンサルと違い、「勝利の方程式を教えるものではない」ことは理解していましたし、自分で考え、最後は自分で決めていくというコーチングプロセスは、私が希望するものでした。

### 経営者の仕事は「決断」。 ～「やる」も「やらない」も、経営者次第～

鈴木: 印象に残っている質問はありますか?

常に「トップである自分が決断する」ことを問われていた印象です。特定の質問があったわけではなく、「福島さんが決断していますか?」「誰が決断するのですか?」など、毎回言葉やトーンを変えて聞かれました。

銀行の営業職から突然経営者になり、経営者とは何かが分かっていない。腹も据わっていない。ミーティングでも、「自分が決める」ことへの自覚も意識も無いような状態でしたが、徐々に、「回答しない」「決めない」ということ、さらには、「自分ではなく、常務や支配人に決めてもらう」ことですら、すべて社長である「自分の決断」であり、責任なのだ気づくようになりました。

鈴木：私の方では、危機的状況にあり、内外からの大きな向かい風に向かう福島さん自身のコミットメントや決めの気持ちを120%高めておきたい、と思っていました。そこで、「経営者として決めているか？」を何度も質問したんですね。問いを突き付けられるというのは、どんな感じでしたか？

気持ち的には「詰められて」いたと思いますが、当時の自分にはそれが必要だったのでしょう。優柔不断でともすると逃げ腰になる状況でしたから。

## 福島範治氏の社長ヒストリー

- 1993年 大学卒業後、都市銀行に勤務
- 1997年 鹿沼グループがバブル期の多角化経営の失敗により巨額の赤字を抱える中、父が脳梗塞で倒れる
- 1998年 銀行を退職、鹿沼グループ経営企画室課長就任、経営改革に取り組み始める
- 1999年 社員の給料カット、定年退職制度の導入、遊休資産の処分に着手  
代表取締役副社長就任
- 2000年 鈴木義幸によるエグゼクティブ・コーチング開始
- 2001年 資金繰りが安定化
- 2002年 人事制度改革
- 2003年 メインバンクが経営破綻し、国有化
- 2004年 民事再生法適用を申請、適用。  
代表取締役を退任、執行責任者として実務運営。  
社員への「マンスリーメッセージ」配信をスタート
- 2007年 民事再生終結決定
- 2008年 代表取締役社長就任、新体制スタート  
社員ボーナスの復活、人材育成研修を充実化  
「マンスリーメッセージ」を基に、経営理念の策定
- 2009年 ゴルフコース管理改革に着手、品質重視の経営を推進
- 2011年 東日本大震災  
一人の社員が複数の仕事を担当する「社員のマルチ化」を推進



福島社長の改革推進を常に傍らで支える岡田行人常務取締役と共に



「変える、と“決め”ていますか？」

「そもそも、経営者になるということを“決め”ていますか？」

「“決める”ということ“決め”ていますか？」

「本当に、変えたいと思っていますか？」

## 経営者マインドの醸成のプロセスとは？ ～PDCAを回し、実行力と実現力を高めた～

鈴木：次々と人が辞める、売上が上がらない、古株社員から横やりが入るといった事件続きの中で、コーチングはどのように役立ったのでしょうか？

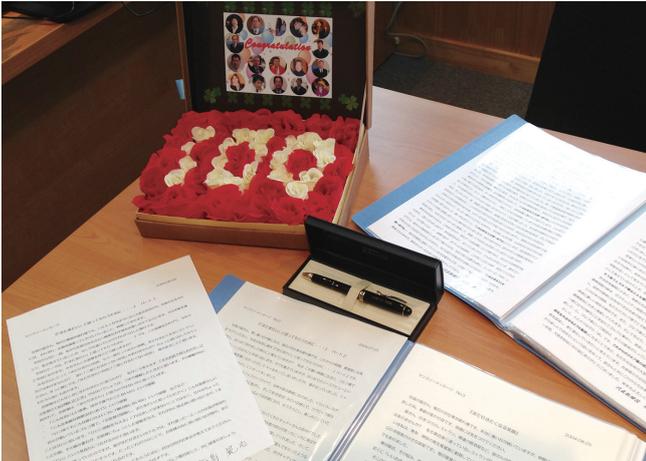
「苦手な年配社員の誰々と話す」「銀行に対してこういう依頼をする」など、日々直面する課題が毎回のテーマでした。人は弱く、孤独なもので、誰かにコミットして逃げないサイクルをつかむことが大事なのでしょう。

コーチに口約束したことを行動に移し、さらに次の行動に進んでいく。経営者としてのPDCAのサイクルができ、実行力や実現力が高まったと言えます。コーチからの質問をセッション終了後も自分の中で反芻し、「内観するプロセス」も成長に繋がったと思います。

経営者としての覚悟がないまま就任し、コーチからの質問を通して、徐々に経営者マインドが醸成されたと言えます。

## リーダーとしての成長とは？ ～人や課題から逃げない。決断の「軸」が定まった～

鈴木：再建後も、コンプライアンスの問題、業績の落ち込み、メインバンク破たん、東日本大震災などもあり、よくここまで切り抜けてこられたと思いますが、福島さん自身は、リーダーとしてどのように成長し、変わってきたと思いますか？



マンスリーメッセージ発行100号を記念して、社員からお花と万年筆が贈られた

会社や組織自体は確実に変わりました。何よりも、ビジョンを共有できる組織になりました。

私自身は、以前より人の話を聞き、対話が怖くなくなりました。目の前の問題や「人」から逃げず、誰とでも面と向かって対峙できるようになった。そういう成長があったと思います。また、決断の「質」、決断の「軸」が出来たとも思います。

**鈴木：社員のみなさんはイキイキされています。福島さんが、何を意識されたからなのでしょう？**

色んな要素の中でも、「対話」を常に大事にしています。社員とは1~2年に1回、1時間~1時間半ほどの個人面談をします。

エグゼクティブ・コーチングを通して、コーチのマインドを学んだのか、質問の仕方、話の聞き方、社員の観察方法、承認などが身につき、社員との対話に役立っています。

「お客様が“また来たい”と思うための提案はありますか?」「悩んでいることは?」「やりたいことは?」「夢は何ですか?」「新しくやってみたい仕事は?」「将来の夢は?」などを事前にシート記入してもらっています。

**鈴木：福島さんは、会社のビジョンも大切にされています。**

社員に、自分の言葉で毎月メールを発信しています。どんなゴルフ場にしたいのか、どんな経営をしたいのか、私自身の想いを伝えるメッセージです。これが会社の文化を造っています。2008年の自主再建後に制定した経営理念のベースになりました。

**経営者の仕事は「経営の絵を描く」こと  
~「月に一度」のエグゼクティブ・コーチングは、  
経営者としてのメンテナンス時間~**

**鈴木：最大の危機を脱してから、月に一度のエグゼクティブ・**

**コーチングが続いています。今はどういう意図で続けておられますか？**

会社経営は、平時もあれば危機もあります。当初は、会社再建という目の大きな問題解決にむけた個別テーマが多かったのですが、今は、5年~10年先の未来づくりをテーマにしています。未来の自分、社員のあり方、未来像についてコーチングして頂いていますね。

**鈴木：「未来をつくる」ためですね。**

日々の環境変化の中で「経営の絵を描く」のが経営者の仕事だとすると、それを引きだしてもらっているのでしょう。1か月に一回の時間は、自分にとっては、「リセットの時間」で、頭の中でぐちゃぐちゃしている思想を整理するメンテナンス時間でもありますね。

**鈴木：経営者、とくに組織のトップである社長には、定期的に自分や会社のビジョンについて制限なく自由に語る時間をもつことが非常に大事だということを感じています。そして、経営者のビジョンについて問い続けることこそが、コーチの大事な役割だと。**

今日はありがとうございました。



福島 範治さん  
鹿沼グループ 代表取締役社長

小学校から社会人まで約20年に渡り、ラグビーをしておりました。ポジションはプロップ一筋。スクラムの最前列、縁の下の力持ちのポジションです。鈴木社長との最初の出会いも、ラグビーを通してでした。ラグビー部の先輩の紹介で、高校時代に家庭教師をして頂いたのが最初のご縁でした。ラグビーからは、鈴木社長とのご縁も含めて沢山の出会いのプレゼントがありました。今はゴルフ場を運営していますが、ラグビーは、ゴルフと共に魅力的なスポーツで、今なお、時々観戦しています。

二代目経営者 福島範治氏と鈴木義幸の「エグゼクティブ・コーチング」の内容が一冊に!!!

## 経営再建に奔走する 「元」サラリーマンの壮絶ストーリー

～その裏には伴走するエグゼクティブコーチの存在があった!～



『コーチングのプロが教える 心を動かすリーダーシップ』(2003年刊行)を改題し、加筆修正したものが『エグゼクティブ・コーチング入門』

～会社を変えるリーダーになる～

『エグゼクティブ・コーチング入門』  
鈴木 義幸著 日本実業出版社

父親の急病を機に、突如一銀行マンから負債500億円を抱える企業の経営者となった福島氏。経営再建を目指す二代目経営者とコーチの間で行われたエグゼクティブ・コーチングのセッション記録を元に、実話に基づいたリーダー開発論。若きリーダーが、現場や抵抗勢力の間でさまざまな決断をしながら復活再生の道を進む過程が、詳細に描かれている。

### 目次

- プロローグ エグゼクティブ・コーチングのフレームワーク  
エグゼクティブ・コーチングを行う際のフロー
- 1章 リーダーへの第一歩  
経営者としてのミッションを持つ
- 2章 人を動かす、人を巻き込む  
社員の解決能力を高め社員を自立させる
- 3章 伝播するコミュニケーション  
要望を徹底的に聞くことでマネジャーを改革に巻き込む
- 4章 抵抗勢力との闘い  
社内政治を起さずに一対一で向かい合う
- 5章 人が変われば会社も変わる  
リーダーシップは天賦の才でなく後天的に獲得するもの



右: 鹿沼グループ 代表取締役社長 福島範治氏  
左: コーチ・エイ 取締役社長 鈴木義幸