

## IKGの旅館経営再生塾

### 第167回 顕在化した問題解決に重きをおきすぎるな

(株)飯島綜研 代表取締役 孫田 猛

個々の旅館をコンサルティングしていてよく感じる共通のことがある。それは経営者の依頼事項が、顕在化した問題の解決に集中していることである。たしかに当事者としては、現場に入りすぎていて、冷静な対応ができないという場合がある。また、コンサルというあえて客観的な立場にいるものが、経営者に代わってスタッフに物事を伝えるほうが効果的なこともある。ひとの身体にたとえば、カゼをひいたから、かかりつけの医者に行って注射をしてもらい、薬を処方してもらって飲むようなものだ。

それはそれでいいのだが、この対応ばかりし続けているところは、長い目で見ると、おなじことの繰り返しになっている場合がある。例えば、業務効率化のために、現状調査と改善指導を依頼され、コンサルを実施したとしよう。また、数年後には同じような問題で同じ経営者から相談を受ける。

この同じサイクルをグルグル回っている原因は、経営者自身が目指す旅館像を明確に描けていないためである。そしてそれに向かっていく確固たる信念と達成のためのプロセスが希薄であるからである。

目指す方向性は経営者自らが考え、決めていくものだ。だからこの方向性を問うたときに、あいまいな言葉やどこかのコピーのような内容しか返ってこない場合は、大問題だ。

このような旅館はだいたいにおいて現状から後退していることが多い。なぜならば、理想の状態に向けてエネルギーを集中していないため、現場での対応が現場都合となっていくからだ。

経営者の軸がぶれないと、現場で問題が起こったときに、この軸が判断基準となり、意思決定ができる。ここで譲れない部分が明確になり、旅館の独自化につながっていく。

現状の顕在化した問題は解決に向けとりくみやすい。しかし、理想の旅館を具体的に描き、現状とのギャップを認識し、そのギャップを埋めていくプロセスを計画し、実践していくことは経営者のみの仕事である。

経営状況の悪化の原因を外部要因のせいのみにするのはまちがいだ。外部要因の変化に対応できない内部要因、突き詰めれば経営者そのものが経営悪化の大きな原因である。