

執筆担当者

孫田 猛

コンサルタントとい
う立場でいろいろな旅
館をまわっている、
ワンマン経営の限界に
達している旅館が最近
目に付くようになって
きた。

じつは旅館に限らず、
生業家業と呼ばれる中
小零細企業には、この
タイプが非常に多い。
つまり「自分の企業
は自分で守るしかな
い」参考意見として他
人の言葉に一応耳を傾
けるふりをしているが、
実は結論はもう決まっ
ている」という考えが
非常に強い経営者であ
る。

旅館の場合、ワンマ
ンというのはどういう
ことを指すかという
組織体系的には経営者
の下は皆一列。幹部も
昨日入社した新人も社

長の前では皆一緒とい
う図式である。だから
指示命令はすべて社長
から出て、幹部からの
指示は社長の決裁がな
ければ始まらない。ま
た、幹部が時間をかけ
て新しいことを企画し
ても、社長の一言でボ
ツになったりする。

これでも経営がうま
くまわっている時は、
それはそれでよかった。
第一、皆社長について
いけば何とかなつたか
らだ。でも、ひとたび
状況が悪くなり、低下
傾向に歯止めが利かな
くなつたら、どうしよ
うもないのである。
ある旅館では、ワン
マン経営者が現場の場
面ごとに一方的に指揮
をとることが多かつた。
そして、お客様の目の
前で平気で社員をしか
り、その指示は絶対的
だった。その結果、社
員の目線はお客様では
なく、社長に注がれた。
社長に気に入られれば
評価は上がり、意見を
具申するものはやがて
去っていった。
だから、表面的には

社長のイエスマンしか
残らなかつた。そして
悪い情報は社長には一
切届かない仕組みが出
来上がっていた。「裸の
王様」を絵に描いたよ
うな光景である。

この旅館のコンサル
に入つたときには、提
供商品の再構築と営業
体制の強化を重点に実
施しようと考えていた。
ところが現状を精査し
てみると、肝心のお客
様に対する「おもてな
しの心」がこの旅館の
どこを探してもなくな
つていた。
ワンマン経営を否定
するわけではない。し
かし、自分とは考え方
が違う人の話を受け入
れ、とにかく一度やつ
てみる。それでやはり
だめならやり直せばい
い。そんな柔軟さも場
合によつては必要なの
かもしれない。
http://www.
ikmag.jp
email: mag
pota@ikmag.jp