

Functional Level ☆

5

ある旅館経営者の成長の軌跡¹

Part I : Functional Level 【 ミドルの行動特性 】
なぜ、努力が実らないのか？「成果」のでない経営者の悩み

10

15

20

S A M P L E

25

30

¹ このケース教材は、実在する企業の事例をもとに、専任講師水野由香里が学部生教育教材として活用できるよう、情報を加工して書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

Functional Level ☆

5

Part I

なぜ、努力が実らないのか？「成果」のでない経営者の悩み

毎日が完全燃焼

10 私、佐藤利治は、長野県にある温泉地で旅館を経営している。客室数は 38 部屋であり、フルタイムの従業員 35 名、パート職員 5 名を抱える。私、佐藤の仕事は、朝 6 時半に始まる。まず、朝食を作る板場で間違いがないか、配膳係の出勤状況はどうかを確認する。配膳係の担当者が急病で休んだり、辞めたりしたシフトの穴は、佐藤が代行する。

15 それがひと段落すると、今度は、お客様のお見送りに向かう。10 時からはその日のお客様を迎えるためのミーティングに出席する。最近、日帰りプランを始めたので、その予約が入っているか、宿泊のお客様は何名いるか、注意点は何か、などを確認し、その日のシフト担当者間で情報共有するのである。その後、佐藤は、一息つく暇もなく、旅館や客室を見回ったり、日帰りプランのお客様にご挨拶したりと忙しい。

20 合間を見つけては、エージェントに営業に行ったり、インターネットサイト運営会社との打ち合わせもする。その上、月末になると経理の仕事に追われ、てんてこ舞いの状態になる。夕方からは、その日、宿泊するお客様のお迎えやご挨拶、夕食の対応に追われる。また、従業員から伝わってくる人間関係のトラブルに関する仲裁も佐藤の役目である。一日の業務を終え、ほっとするのは、夜 21 時を過ぎる。こうして佐藤の毎日が過ぎていく。佐藤は、毎日、完全燃焼した気分を一日を終える。

25

S A M P L E

経営者としての悩み

30 しかし、佐藤は、忙しい毎日とは裏腹に、自分の人生が「蚊取り線香」のように思えてならなかった。毎日が同じことの繰り返しで、何度も何度も同じ平面をぐるぐる回り続ける働きアリのようで、経営者として、らせん階段状に成長している実感がないのだった。

35 佐藤は、30 年前、父、啓治から旅館業務を引き継いだ。それまでは、客室数 7 部屋で、オペレーションは母、利子が担っており、基本的には家族中心で業務を進めていた。そのため、旅館経営はローコストオペレーションで行われており、高度経済成長下においては、利益はそれなりに確保できた。夏は避暑地として、そして、冬はスキー客のニーズを掴んでいたのである。その後、佐藤が経営を引き継ぎ、時代の要請にこたえる形で、本館と連結する西館を建て、現在の 38 部屋体制になると、当然のことながら、多くの人員を雇うようになり、経営者としての日常業務が飛躍的に増えた。特に客室部は、定着率が悪く、

Functional Level ☆

5 しばしば佐藤がアシストする状況が発生していた。佐藤は、日々の業務に手一杯となっていたのである。

佐藤は、旅館経営者仲間が集まる場でも、次第に苦悩を訴えるようになった。

10 バブル経済が崩壊して、スキー客も減り、避暑地としての地域ブランドの形成にも失敗したこの温泉地では、旅館経営も楽ではないよ……。それにせつかく人を雇って育てても、すぐ辞めちゃうし……。はあ、嫌になるよ。

15

20

本教材は、ケース・メソッド教授法による授業における利用を前提に作成されています。このケースには別途、教材の狙い、設問、論点等をまとめた「ティーチング・ノート」がありますが、教育用ツールであるため教員限定での開示としています。(西武文理大学サービス経営学部)

25

30

35