

中小規模(200室以下)ホテルGM養成講座

第20回「組織の作り方とGMへのロイヤリティが成功の鍵」(組織の在り方と人のマネージメント方法)

マスト・インターナショナル(株)代表取締役社長 湯浅 太

全国各地に存在する中小規模総合ホテルは今、どこも苦戦を強いられている。大型ホテルでもバジェット型ホテルでもなく、料飲施設や宴会場を持つ中小規模総合ホテルは、自らの姿を見直し、独自の戦略を採らなければならぬ。そのために、GM(総支配人)をはじめとする各部門長はどのようなことを考え、どのように行動すべきか。そのヒントをさまざまな事例をもとに分かりやすく紹介する。

- 全24回 毎月1-3週号掲載
- 今週のサマリー
- GMは監督してすべての鍵を握る
 - 自分の側近に「イエスマン」は要らない
 - 商店ではなく組織を意識したロイヤリティ
 - 部下のプライドを守れ
 - 叱る前に最善策を考えろ

■スタッフの強い意識を生かした組織力

中小規模ホテルでGOPを確保していくプロセスにおいて重要な要素の一つが強い組織を作ることである。大型ホテルとは違って社員が20〜100人規模のホテルでは伝えたいことを伝えるのも早く、容易であるがそのリアクションも早い。大型ホテルではホテルにおけるその社員自身の存在意識も1/300〜1/500であり、「上が何か言っている」「自分の意見はなかなか通らない」という意識の社員が多いのは現実である。

マネージメントとはまた違った手法で、中小規模のメリットを生かし、団結力のある、ロイヤリティの持った組織を作り上げることがGMの大切な任務である。その強いロイヤリティを持たすことで課題を解決する上でもより効率的に進めることができるようになる。

■GMは野球の監督と同じ

野球チームにおいてもいかにそれぞれの役割を明確にしてそのポジションに適した選手を配置するかが監督の役目である。ホテルも同様である。中小ホテルにおいてそれぞれの部門の役割、それぞれスタッフの役割を明確に分掌化して適材適所に配置して実力を発揮させる。その責任を問われるのはそのスタッフではなく監督であるGMである。

模ホテルではGMが独裁的な存在になつていくケースが多い。

それぞれの部門において毎日接して部下のことを一番熟知しているのはその側近部門長である。その要が「イエスマン」であれば部下からは信頼も薄れ「自分たちの意見は通らない」「自分たちを守ってくれない」となってしまう。部下の意見や考え、気持ちを常に聞き、そういった良い関係を築くことで末端のスタッフから部門長へ、部門長からGMへのロイヤリティを築き上げることができる。

■一般社員とのコミュニケーション

だからと言ってGMは側近の部門長とだけコミュニケーションを取っていればよいということではない。常にスタッフ全員とのコミュニケーションを図らなければならない。そのときのポイントは注意しても決して叱らないということである。

叱り役はGMではなくその部門長である。GMが直接叱ることはその部門長を飛び越えてしまうことになり、一般社員から部門長へのロイヤリティ構築を損なってしまう恐れがある。小さなベンチャー企業でもよくあるが、社長自らがすべての社員に対して大きな声を張り上げ叱責したり、怒鳴ったりしていると結果、社員と社

長との間に立つ役職者の存在感薄れ、社員全員が社長の顔色しか見なくなってしまう、本当の組織のロイヤリティを築くことはできなくなってしまう。

GMはその部門長を信頼しているならば一般スタッフとコミュニケーションを図る際にはその部門長のロイヤリティを築くことも考慮して話すことである。それが結果として部門長からGMへのロイヤリティを築くことにつながる。

■人前で側近は叱るな

また、よく会議の席や一般スタッフのいる前でGMが部門長を叱る場面もある。これは絶対にしてはならない。もし、会議の席でどうしても追求すべきときがあればそれは言い方を考えなければならぬ。部門長も部下の前ではプライドもあり素直にGMの言葉を受け入れないのは当然である。そういう光景によって一般スタッフからその部門長へのロイヤリティは失われてしまう。また、部門長を叱るべきときは個室や人のいないところで叱るべきである。二人きりであれば本人も叱責を受け入れGMへのロイヤリティも崩さずにより良い関係を築くことができる。

そうすることで部門長も部下

しかし、その責任をスタッフにすり付けるGMもいる。それではGMに対してのロイヤリティも低く、「このGMのために頑張ろう」などと思うスタッフもいなくなってしまう。やはり「このGMを優勝させて胴上げをしてあげたい」と思わせるGMこそ本当のGMである。大型ホテルのGMとは違い、ある意味ブレインクマナーに近く、近いGMの役割である。だからこそ実際に自分が率先して動き背中を見せることがスタッフのGMに対するロイヤリティを高めホテルの起動力につながる。

■Yesマンは天敵

組織を作る中でGMとして考へることは自分の側近に要になる頼りになる人材を配置することとは皆が考えることである。営

業部門、管理部門が主なポジションになるが、その中で大切な要素は絶対にイエスマンでないことである。自分が言った通りに動き、使いやすい人材を置くことが多いが、それは間違いである。

GMが運営において、いろいろな施策を打ち出して進めて行く中で、ときには社員に悪影響を及ぼす可能性があることも、マイナス効果が起こりうることもある。そのいざというときに体を張って自分にブレーキをかけてくれる、また忠告してくれる人材こそが側近に必要な人材である。ポイントはそのように反対意見を出してくれた側近幹部に対してしっかりと評価をして感謝することである。それによってお互いホテルにとってプラス方向に進めるといふベクトルを共有することになる。中小規

模ホテルではGMが独裁的な存在になつていくケースが多い。それぞれの部門において毎日接して部下のことを一番熟知しているのはその側近部門長である。その要が「イエスマン」であれば部下からは信頼も薄れ「自分たちの意見は通らない」「自分たちを守ってくれない」となってしまう。部下の意見や考え、気持ちを常に聞き、そういった良い関係を築くことで末端のスタッフから部門長へ、部門長からGMへのロイヤリティを築き上げることができる。

■叱る前に褒める

普段のオペレーションの中で何か不祥事や、ミスがあった時についGMだけでなく部門長もその場ですぐに感情的に怒ってしまう。結局そのスタッフは落ち込むだけで改善にも進歩にもつながらない。本来の目的はその不祥事やミスを再発させずに運営を改善することである。そのためにどのようにしたら本人が起きたことに反省して前向きに改善していくかである。そのためには本人のモチベーションを維持させながら話をしなければならぬ。そのためにはまず本人のいいところ、評価すべきところを探し伝えることである。決して本人は嫌な気分にはならない。叱ってから前向きな

気分にはなれない。まずは褒め、そのあとになぜこのようなことが起きたのか? 改善策は何かを一緒に考え、方向性を出すことである。このようにすれば本人も前向きに改善していくものである。叱ることがすべての解決につながることはない。人間であれば叱りたいという感情もあるがそこは我慢し、より良い解決策と一緒に模索し考へるといふスタンスを相手に伝えることでより早い解決にもつながり、より高いロイヤリティを維持することになる。

上司は叱るためにわざわざ部下を呼ぶ事はあっても、褒めるため、称賛するためになかなか自分の席や部屋に部下を呼ぶことはない。呼ばれるときは怒られるときという認識をスタッフから取り払うことも必要である。

GMの言動一つ一つが組織の根源でもあるロイヤリティの維持、向上につながることを忘れてはならない。ぜひ、GMとして常に末端までのスタッフの心を察しながらより起動力のある組織を作つて欲しい。

■ご意見・お問い合わせ: tyuasa@mastinternational.co.jp
■facebook登録中