

中小規模(200室以下)ホテルGM養成講座

第3回「中小規模ホテルのGMがすべきこと」①(中小規模ホテルにおけるGMのあるべき姿と役割)

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。

今週のサマリー

- 組織内や地域の人々との円滑なコミュニケーションが効率的なマネジメントへ導く鍵
- 目標達成への道筋を明確に示す。意欲の高いチームにみるプレイングマネジャーとしての役割
- お客さまや部下のビジネスが成功してこそGMは成功に導かれる。外交官としての役割
- ホテルの評判を広めるのはお客さまだけではない。パートナー企業はお客さま以上に大切な存在

全24回 毎月1-3週号掲載

優れたGMはプレイングマネジャーや外交官、教育者、人事総務担当、企画プロデューサーといったさまざまな顔を持つ。会社の組織や地域の人々と円滑なコミュニケーションを図ることはマネジメントを効率化させる。人を動かす対人関係スキルは重要な要素であり、彼らのモチベーションを上げることは業績を上げるための重要なプロセスと言えよう。

ここからはGMにあるべき姿、また柔軟な対人関係スキルを示してみた。

プレイングマネジャーとしての姿

目標達成のためには意欲の高いチームづくりが不可欠である。リ

ーダー自らが現場を知り部下に課した目標を自分にも課し共に動く。こうしたリーダーの動きを部下は常に見ているものだ。ただノルマを押しつけて、「予算を達成させる」だけでは部下はついてこない。予算未達成のときに叱責するだけではなく、部下と一緒に原因を探り抽象的ではなく具体的な施策を考え目標達成のための道筋を明確に示すことが大切である。

また予算を達成したときにはしっかりと部下の功績を称賛すべきである。リーダーの言葉と行動が一致したときに部下はリーダーを信頼しロイヤリティーも高まり

目標達成への意欲を高める。部門の業績を上げるためにはGMが部下との信頼関係を構築することが重要な要素である。

人々の記憶から消えてしまえば今後の商売は非常に難しい。地域における業界人同士のつながりというのは想像以上に大きいものだ。

パートナーとしての姿

パートナー企業(取引業者)もお客さまと同様大切な存在である。私は調理場や宴会場など全部門全社員に、パートナー企業の方が配達に來られたときは、お客さま同様に接遇するようにと強く言ってきた。顔が見えたら必ず「お疲れさまです」と声をかけて迎えるようにと。あいさつされる担当者にとつても決して悪い気はしない。パートナー間やほかのホテルでもあのホテルはしっかりと教育が徹底されているとうわさにもなる。

よく宴会売り上げを補充するために、業者会と称し数万円のパーティー券を購入させることがあるが、私は反対にホテル側がホテルの経費で交流会を開催してパートナーを招待していた。時には土産を持たせることもあった。普段トップがパートナー企業の担当者

者と話す機会がないが、交流会を開催することで年に数回でも話す機会を設けることでもっと情報共有することができる。また、貸し借りのない関係を維

持することでパートナーからの縛りも解消され、よりオープンな取引と広い選択の中、取引が可能になる。パートナー企業の担当者は、多くのホテルに出入りしているの内部事情を良く知り、良くも悪くも業界内で話してくれるものだ。ホテルの評判を決めるのはお客さまだけではない。彼らと信頼関係でつながることがいかに重要なことを認識する必要がある。

教育者としての姿

大型総合ホテルであれば人事部長の中にトレーニングスタッフが存在するが、中小ホテルではGM自ら教育者として管理職だけではなく末端のスタッフまで教育していかねばならない。

管理職には当然ホテル運営論全般、マーケティング論、教育方法などを伝授する必要がある。その教育の中で次のGM候補や幹部候補が頭角を現してくる。末端のスタッフには会議という機会の中で教育するのの一つである。GMばかりが末端に教育していると

中間管理職のロイヤリティーがなくなってしまうこともありうる。そのため管理職とGMが並行して部下への教育をしていくことが望ましい。なかなか業務に追われ

外交官としての姿

管理部門出身のGMがホテルのロビーなどに立つ場面はあまり見られない。ホテルの顔でもあるGMがお客さまにあいさつ一つしな

いのは、いかがなものだろうか。ホテルのGMに一言あいさつされただけでお客さまは気分をよくする。お客さまが接客を連れて

いるときの効果は大きい。接客はGMがあいさつするビジネス相手のステイタスを確認するであろうし、取引先の信頼を得たお客さまはビジネスを順調に進めることだろう。このような体験をしたお客さまは、次にも顧客を連れてきてくれる。その一つの行動が顧客確保につながる。

てそういう教育の場を設けることは難しいが、このような時間をしっかりと確保しているホテルと、してないホテルとの社員の質の差は大きい。ただ、説教じみた精神論や、自分の昔の話ばかりすることは教育ではない。あくまでもスタッフが学びたい、実践で生かせるノウハウを提供することが重要である。

あるホテルでは入社3年目の社員がGOPの意味を知らなかった。またある地方のホテルでは損益分岐点の意味を知っていた社員は十人中、たったの一人であった。これは個人の知識レベルの問題もあるだろうが、決してそれだけではなく、組織内の教育環境の問題ではないかと私は思う。社員個人の向上心や知識レベルだけを頼りにただ仕事をこなす戦力として5年も10年も過ごさせていいのだろうか。スタッフ一人一人の能力を伸ばすことに力を注がずに強い組織を築くことはできない。

現場での経験も大切な教育ではあるが、適切な教育を行ない社員のキャリアパスをGM自身とともに描いてこそ、社員は有能な戦

力により早く成長し貢献してくれることになる。また、自分を成長させ成功に導いてくれたあなたの姿に有能なリーダーの在り方を

宣伝広告塔としての姿

ロータリー、ライオンズ、地域企業の集まり、商工会議所、業界の会合で、しっかりとあなたの存在を印象付けることもGMとしての役割である。お客さまの口コミを求め以前に、業界の中であなたの存在を示さなければホテルそのものの地位・存在は消えると言っても過言ではないだろう。業界の

学び、自身の将来を描くこともあるかもしれない。教育がマネジメントを効率化させる重要な手段であることを忘れてはいけない。

人事総務部長としての姿

スタッフ一人一人の将来のビジョンをGMと社員が共有し、キャリアパスを用意することも大切だ。スタッフの気持ちの変化によりキャリアパスは定期的なアップデートしていく必要がある。彼が今どのようなことになっているか、と聞いてみるか、ということも彼と同僚から耳にして初めて知ることもあるだろう。そのために日ごろから全スタッフとの万遍ないコミュニケーションは不可欠である。

また、社員の希望に反してスタッフの適性や能力によつては希望のキャリアを用意することが難しいこともあるが、希望する職種に近い部署に配属させれば仕事への理解を深め、自分の適性を冷静に見

つめることができる。中には適性ではないと思われていた人材が仕事に対する自分の適性を理解した結果、地道にスキルを磨き希望職種に就いたというケースもあった。スタッフの将来はGMの一言にかかっているのだ。簡単にその芽を摘んでしまつてはいけない。



湯浅大氏のプロフィール
湯浅 太(ふとし)。1968年10月横浜生まれ。ペンシルバニア州立大学ホテル経営学部卒業。東京のシティホテルでの現場を経験したのち、ベトナムやミャンマーでホテル開発・運営に携わる。30歳でホテルマネージメントインターナショナル(HMI)グループの「ホテルパルシティ神戸」の総支配人に就任。また、北九州、京都の総支配人も兼任。33歳でHMIの取締役役に就任。全国規模であらゆるタイプのホテルや旅館の再生にかかわり、数多くの実績を残す。その後、ベンチャーホテル運営会社の取締役運営統括本部長(COO)に就任。2009年10月、ホテル・旅館の再生支援会社、マスト・インターナショナル(株)を設立。代表取締役役に就任。
(連絡先) URL: http://www.mastinternational.co.jp ☎078-392-0202