



湯浅大氏のプロフィール
ゆあき 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「ホテルパールシティ神戸」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

中小規模(200室以下)ホテルGM養成講座

第4回「中小規模ホテルでのGMのあり方と役割とは」②(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
- 常にマーケット、トレンドを意識した企画プロデューサー
 - 業務効率を考えた構造づくりが必須。組織の効率化もたらすメリットとは
 - 業務の仕分け人としての役割。主要業務の棚卸しと見直し
 - 組織の簡素化が運営の鍵を握る。GM業は何役も含む
 - 自身の費用対効果を念頭に、何をやらなければいけないかを定めることの重要性
 - 人、モノ、金、時間、情報にいかにもレバレッジをかけるか。求められるのはプロデューサー力

全24回 毎月1・3週号掲載

企画プロデューサー

ホテルにとって欠かすことのできないさまざまなプランは企画力が命である。マーケティングや企画の過程においてGM自ら旗を振り企画を吸い上げ実現化に向けて助言、サポートする必要がある。また、企画は大きな経費予算が付き物であるため企画部署はGM直轄で行なうことが望ましい。しっかりと費用対効果を踏まえて企画のサポーター役としてスタッフ自らの企画を実現させる役割は重要である。また、その進捗管理を含め売り上げ目標管理や、利益管理まで検証させることで企画立案、実行したスタッフはまた成長する。GM自身も常に日々変わつ

ていくマーケット、トレンドを意識し感性を磨き続ける必要がある。

組織に組み込んだ業務の効率化

業績を上げ利益目標を達成するためには、組織を効率化することも考えなければならぬ。業務や業務関係をまとめる構造づくりが必要となる。あるスタッフが何かミスをしたときに、あなたはそのスタッフに対してどのように対応するだろうか。大声で叱り飛ばして反省を促し、報告書を書かせるのか。それとも二度とそのミスが起こらないような仕組みを作るのか。業務の効率化を考えるならばスタッフを同じミスで二度、三度叱ることに時間を費やすより、ミスを未然に

防ぐ仕組みを組織の中に作り込むことの方が業務の効率化であり、GM自身の時間をもっと大切に業務に費やすことができる。

また、稟議書、報告書を部下に書かせたとき、あなたが求めている情報やポイントなど重要な情報がまったく得られずじれったい思いをした経験はないだろうか。大型ホテルであれば秘書や部長が、部下の未完成的な稟議書や報告書を添削してくれるかもしれない。だが中小ホテルにはそのような人員的余裕はないだろう。となればやるのはGM自身、自らやるほかに術はないのである。何度も赤ペンを入れ根気強くあなたが求めるポイントを部下に求め続けることでスタッフはそのセンスを磨き、立派な稟議書や報告書を作成できるように

なる。そのスタッフは将来自分の部下に報告書を求めることがあってもあなた自身の分身として部下を教育してくれるだろう。これも仕組みづくりの一つだ。GMはどんなに忙しくてもそのような稟議書や報告書に目を通し、押印するとき

は面倒くさがらずにじっくりと時間を費やすことがスタッフの教育につながり、中長期的には業務の効率化になっていく。また、スタッフの教育予算がないホテルはこのように教育をしていくことが可能になることもメリットだろう。

GMは業務の仕分け人

業務効率化を見直す分かりやすい例として、ここで100室規模のホテルの、朝食時のレストランの

オペレーションを見てみよう。ホテルでの喫食率が60%とした場合に、朝食時間2時間、60名そこそこのために、朝食用のレストランスタッフを2名〜3名置こうと考えるだろうか。こう聞かれると、まさか2時間のために人件費を投入するなんてなどと考えるだろうが、実際にこのようなケースで朝食のために料飲部門からスタッフを配置しているホテルは少なくない。スタッフを早出させることで勤務時間が延び、結果レストラン要員数が増える。利益効率を上げるのであれば、朝食オペレーションにはフロントスタッフの早番、ナイト明けそのスタッフたちに対応させればよい。サービスの研修にもなり、必要時には宴会サービスのヘルプにも役立つ。サービスができなくてもキャッシャー業務は十分可能である。朝食が終わるころにはフロントはチェックアウトの時間帯を迎える。スタッフたちはそのままフロントに戻りチェックアウト業務にあたる。この当たり前のようなことができていないホテルは意外に多い。人件費効率を考えずに部門の縦割りをし、必要以上に人員を増やしたがるGMが存在するが自分がオーナーであれば絶対にそんなことはするはずがない。組織を必要以上に大きくすること

するのはホテルにとって大変危険である。そのような考えは今すぐに捨てることだ。効率の良い構造をつくるためには部門ごとのプロセスが目標達成に貢献するものかどうかを一度見直し、スタッフ全員がうまく仕事を進めることのできるような業務効率化をGM自身が教育者であることを常に意識しながら進めなくてはならない。

一方で必要以上に人員が配置されず、損失を出す場合がある。大型ホテルには購買課が存在するが、これが中小ホテルには、人員的・経済的に購買部門を配置する余裕がない。不正防止、原価管理のためにも中小ホテルに適した購買システムを確立しなければならぬ。その詳細は14週目で解説していきたいと思う。

GMは部長職を兼任ではなく含む

さて、組織、業務の効率化を図る点で言えば、検討すべきは部長職の存在である。大型ホテルにおいて部長職は、多くの部門支配人をマネジメントすることにあるが、部門数・スタッフ数ともに多くない中小規模のホテルでは、部門支配人をマネジメントする管理職をわざわざ置く必要があるだろうか。GM自身が部長の職務を兼任する

のではなくGMの職務に含まれているのである。よく組織図を見るとGMの下に部長の枠がありその中にはGMの名前が書かれ「兼任」と書かれている。その枠の中には

予算があれば部長を採用するの。また組織が大きくなつてしまふ。そんな予算があればもっと下の人員を充実させるか、賞与の原資にあてるべきではないか。中小規模ホテルにおけるGMの姿、職務とは、総支配人でもあり、営業部長でもあり、宿泊部長や料飲部長とも言える。ホテルによっては自らが営業管理やトップセールスマで行なうことも珍らしくない。このようなホテルのGMは現場での営業活動や市場の情報を入手することが容易になる。それによつてマーケットに適した企画のサポート、仕組み化されたレスポンスの早いオペレーションが可能になる。

一度部長職の業務棚卸しをし、業務内容を細分化してみることを勧める。現在の部門支配人やマネージャークラスの社員が、業務効率化、業務内容のクオリティを上げることによつて、彼らでも十分に遂行できる内容ではないだろうか。そのためには彼らへの教育が必要になるが、経営側の立場としては社員が広範囲のスキルを習得することによって柔軟な縦割

りのない運営が可能になる。何もためらう必要はないだろう。

GMの仕事は作業ではなく業務

このように構造一つ見ても、GMの仕事は広範囲にわたり仕事量もかなり多い。GMは自分自身の人件費率を認識しなければならぬ。いかに効率よく業務をこなすか。常に自分自身の時給、費用対効果を念頭に動かなければならない。GMの仕事は「作業」ではなく「業務」である。何をしても、何をやらなにかを決めることも重要であろう。細々とした雑務に忙殺されるようであれば、秘書を置くのも効率を上げるための一つ的手段と言える。

秘書を雇う余裕がなければ、他部門のスタッフに秘書業務を兼務してもらふことが、コミュニケーションもよく取れ比較的スムーズに進めることができるだろう。

中小ホテルのGMには、常に人、モノ、金、時間、情報をマネジメントしていくプロデューサー意識を持ち合わせてほしいと思う。そしてこれらに何倍ものレバレッジをきかすことができるか。この仕組みづくりを可能にするのがGMの手腕であり、組織全体を動かす際の大きなポイントとなる。