

## 第6回タツプアワード 優秀賞

## モチベーションマネジメント

～閉塞的なホテルを変えたモチベーション向上と施策と過程～

ホテルモナーク鳥取 定久 千恵美

## 《概要》

低迷が続いていた某ホテル。2年前、1人の男性が赴任する事で、その原因を追求し、1年間で黒字転換に至った施策と手法を振り返る。

- ①ピラミッドコンセプトの作成
  - ②部門別の対策について
  - ③ハード・ソフト・ヒューマンの観点から考える
- 以上、3点を実践し黒字化を目指す。



## はじめに

私は今、ホテルでチーフウエディングプランナーをしている。

私がホテルへ入社したのは13年前。ホテルのフロント募集という地方新聞の折込チラシを見て履歴書を送り、ホテルへ入社。

入ってみると、年功序列の風潮があり、能力の優劣によって評価はされない雰囲気を持ち合わせているホテルであった。

実際に、入社後フロント業務に携わり徐々に仕事も覚えていったが、物事を追及しようとしないう姿勢・この程度でいいという会社全体の雰囲気・仕事の枠を決めそれ以上を求めない業務内容・自分のテリトリー以外は干渉しないという考え方。どれを取っても、お世辞にもお客様への満足度を追求していると言えるような内容ではない。上昇思考を持っていても、出る杭は打たれる。お客様の為に考えた提案も、結局は上司が気に入ったものしか通らない。そして、

その理由も分からずじまい。そんな毎日の繰り返しの中、数年が経ち、今後どうしようかと考えていたある日、突然上司から言い渡された人事異動。フロントから販売推進課へ異動してほしいという内容だった。販売推進課とは、宴会・会議・婚礼・法要などの予約を承り、当日までの打合せを行う部署の事。会社を辞めようかと思っていた矢先の人事異動だったので、他部署で気分転換もいいかもしれないと考え、新たな部署で業務をスタートする事となった。

だが、部署異動してもホテル全体の考え方は変わらない。お客様のためではなく、上司が気に入るための企画作りを続けていて、お客様が来て下さるわけがない。案の定、婚礼件数も年々減少。付近に新しくゲストハウスがオープンした事などもあり、年間件数・売上とも著しく低下。

当時、私は一般社員だったので、経営や運営についてはほとんど疎かったが、どうやら経営状態はうまくいっていなかったらしい。

そんな状態が続いていたある日、この状況を何とかするべく、この閉塞的なホテルが外部へコンサルタントを依頼。そして、ある男性が赴任した後、新たな改革が始まった。

## 風通しの良い職場作り

まず彼は、赴任して1～2か月間はその地域性を知るために、ホテルのスタッフや近所の住人など、多くの人から社内・社外の情報収集を行った。その中で、彼が一切耳を貸さなかったのが『うわさ話』。うわさ話は、事実と大きく異なる場合があるので信用しないというのが、彼の考え方と言う。

彼は、一般社員とも世間話などを通じてスタッフ個々の特性を見抜き、必要に応じて適材適所に人事異動を行い、短所を直すより長所を伸ばす事を実践した。

私たちも、最初は慣れない業務でどうなる事かと思っていたが、実際に異動したスタッフは戸惑いながら



定久 千恵美  
Sadahisa Chiemi

ホテルモナーク鳥取

【プロフィール】

1994年、鳥取市立鳥取女子高等学校卒業。同年、バス会社勤務(事務職)。1998年、建設会社勤務(事務職)。1999年、ホテルモナーク鳥取入社。営業部宿泊課に配属。その後2007年、営業部販売推進課に配属、ブライダルの仕事に従事し現在に至る。

入り、スタッフ全員に丁寧に指導していった。今までの手法と全く異なる視点でのサービスの仕方に、多くのスタッフはこれまでの考え方を全て覆される結果となった。

ここで私たちが苦勞したのは、新たに教わった内容よりも、今までの長年の手法が身につについて、以前のクセがなかなか抜けないこと。勤務年数が長いスタッフほど、以前の体質を変えるのが困難になってくる。こうなると、あとは自分自身が日々どれだけ意識を集中させられるか、それが個々を伸ばすポイントとなってくる。結果として、何度も何度も同じ事をすり込み、全体に浸透するまでに1年以上を費やした。

現在は、スタッフ自ら生き生きと業務にあたり、周りも明るい雰囲気になってきた。若いスタッフは先輩へも積極的に質問するので、先輩も新たに勉強していかないと質問に答えられない。スタッフが変わる事で、上司も変わり、今ではその効果がホテル全体へと広がっている。

### ①ピラミッドコンセプト(価格戦略と客層戦略)の作成

次に彼は、ホテル運営の基本となるピラミッドコンセプトを作成した。これは、ホテルを利用する全てのお客様に対してのサービスレベルをピラミッドにしたもの。そして、そのトップに来るのが『ブライダル』となる。つまり、ブライダルで来館されたゲストへのサービスと同レベルのサービスを他のお客様へ行っていけば、全てのお客様が最高レベルのサービス

も新たな業務にすぐに慣れ、水を得た魚のようにメキメキと頭角を現す結果となった。

また、部門間での報告・連絡・相談がほとんど無い事も指摘され、CS向上委員会(お客様の満足度を上げるにはどのようにしたら良いかを考える委員会。メンバーは各部署より選出)が発足し、リーダー会議、サブリーダー会議、ニューフェイス(新入社員)会議、部門別会議等も毎月実施する運びとなった。これらの会議で、会社で今どのような事が起きているのか、トップから末端まで同じ内容を共有した。

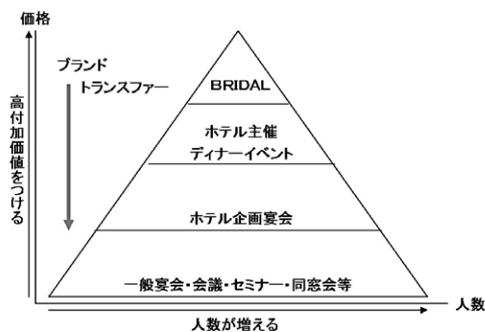
実際に私も様々な会議に出席する事により、今まであまり関与する事がなかった会社内部の動向を初めて知る事ができた。そしてその事が、私も企業の中の一員なのだと意識するきっかけとなった。

その他、直属の上司しか業務の相

談が出来ない体制も撤廃され、他部署の上司でもどんどん相談を持ちかける事がOKとなった。こうなると、部下が相談する上司を選ぶ事ができるので、物事が効率よく進み、能力の無い上司は部下からボイコットされていく。部下の立場だと、確かに相談しやすい上司・そうではない上司がいるので、部下が上司を選べる体制作りは業務効率やスタッフの能力の伸び率にも影響してくる。実際に、その後は会社内の流れを全員が共有する事により、スタッフ同士もお互いに声を掛け合うようになり、またボイコットされそうな上司も周りの空気を感知取り、流れに置いて行かれまいと、出来る仕事を探して積極的に行い、部下とも情報を共有し、徐々に信頼を取り戻していく結果となった。

スタッフ間での情報共有が出来始めたところで、次に彼は自ら現場に

【ピラミッドコンセプト】



を受けられるという考え方だ。そのための各セクションごとの動きと取り組みを見ていくと、次のようになる。

## ②部門別対策について

### A.営業部販売推進課

これまで、宴会・会議・婚礼の予約業務を1つの事務所で行っていましたが、ウエディングプランナーのみ残し、その他スタッフ全員を総務やフロントと一緒に事務所に移動させた。主要な部署を1ヶ所に集結させる事により、オペレーションの強化と業務の効率化が図れる。

プランナーは、会議や宴会の予約業務を行わず、婚礼のみ集中して行う。その結果、更に深く婚礼に取り組めるようになった。まずはホームページの刷新、そしてイメージをupさせる為のブライダル撮影を行った。

また、これまで9年間続いていたパッケージプランを止め、積み上げ方式で利益を上げる方法を取り入れた。

これを受けて、プランを止めた所までは良かった。だが、積み上げ方式など初めてで、まずお客様への提案の仕方が分からない。上司や仲間と相談・話し合いを重ね、手探りで進んでいく中で徐々に要領を覚えていき、やっとの思いで積み上げ方式を確立する事ができた。

また、毎月行うウエディングフェアの際は、各部署から若い女性スタッフを抜粋して『ブライダルチーム』を作り、若い女性が好むウエディングへの取り組みを全社体制で

行った。

その結果、新たにウエディングに携わった若いスタッフがどんどん意見を出し、楽しみながらフェア作りに参加する事により、イベントへの協力態勢も深まっていった。

### B.宴会サービススタッフ

基本的に、宴会サービスの基本業務を理解していないスタッフが多く、例えば料理を運ぶだけでお客様に料理の説明をしない、笑顔が無い、会場移動の際にお客様にお声掛けをしない、自分の作業が優先でお客様の事は後回し、動きが遅い、うまく稼働しないオペレーション、などほとんどが出たところ勝負で準備不足。

このような状態を見るに見かねた彼が考えたのは、『お客様を感動させる』という事。

その方法として、2カ月に1回テーマを決めてイベントを企画。内容は、楽器の演奏(プロ)を聞きながら、コース料理とワインを楽しむ会。この会では、料理説明はもちろんワインの銘柄や特徴なども知っていなければならない。

今まで、そのようなサービスを行った事が無いスタッフたち。その日の為に勉強会も重ね、始めのうちは意味も分からず動いていたが、回を重ねる度に、お客様の中にもスタッフが成長していく姿を楽しみにして下

さる方があり、リピーターも増えていった。会のラストの部分では、お客様が感動してスタッフに拍手を下さる場面もあり、その事に感動して涙ぐむスタッフもいた。このような経験を実際に味わう事で、スタッフのモチベーションが上がり、その結果、お客様主体のサービスへと変化する事となった。

また、団体受け入れの場合、事前に細かい資料を作成し、受け入れのシミュレーションを行う事により問題点が解消でき、当日の受け入れがスムーズに行えるようになった。

### C.フロントスタッフ

今までは、お客様がご来館下さるのをただ待っている状態で、来られたお客様をこなすだけの毎日。集客への対策などは何も行って来なかった。それが、今ではイールドマネジメントが出来るまでになり、集客に向けて様々な分析も行えるようになった。それに加え、新規客層(女性客)の取り込みや、インターネットの販売強化にも力を入れた。

また、フロントの主任に売店の土産販売を任せたとこころ、それまで月々20万円ほどの売上で推移していたのが、月々平均120万円の売上げへと飛躍的に増加した。

これも、以前は地元の土産のみ販売していたが、客層を分析し、新たに県外で人気の商材などをチェックして期間限定で仕入れるようになった為、特に地元のお客様が喜んでご購入される結果となった。そして、売店スタッフだけでなく、ホテルをご利用のお客様には他部署のスタッフまでもが積極的に土産を販売するよう

になっていった。

#### D.調理スタッフ

これまでは、お客様が料理に対するご要望があっても、なかなか通らない事もあった。ところが現在は、婚礼のお客様と料理長が直接料理の打合わせを行う事により、お客様のご要望がダイレクトに調理スタッフに伝わる。その事により、自然と真剣さや提案力も増し、料理のバリエーションも増え、お客様の満足度も上がり、料理の単価アップにつながった。

#### E.レストランサービススタッフ

和食レストランの為、利用客層はこれまで高齢者が圧倒的に多かったが、女性グループ向けの企画などを打ち出す事により、若い女性の利用が増えていった。

その他、平日ランチのメニューを和食のみでなく、洋食も取り入れる事により客層の幅を広げる手助けとなった。

そして、スタッフがメニュー内容を勉強し、利用目的に合わせたメニューの提案を行うようになった結果、単価アップにつながった。

### ③ハード・ソフト・ヒューマンの3原則から考える

売上の確保及びコストコントロールと利益の追求を図るため、ハード・ソフト・ヒューマンの3原則に置き換え考えていくと、ソフトとヒューマンについては先ほどの内容の通り、徐々にではあるが向上してきた。だが、残りのハードの部分については、これまでの経営がうまくいっていなかった事もあり、近年大きなりニューアルな

どは行って来なかった。その事が、お客様へホテルをアピール出来なかった原因の一つとも考えられる。

開業以来、ハード面での交換を実施していない為、建物や備品全体の老朽化が目立っていた。彼はこの事にも着目し、まず手を付けたのは、調理器具のスチームコンベクションの新調。通常は、お客様の目に付く客室備品などから替えていくものだが、調理器具を新調したのも彼の手法の一つ。

調理スタッフにもプライドがある。良い機材で作る料理が今までと同じ物では納得できない。より美味しい料理を作る為に努力し、短時間で効率よく、より質の高い料理をお客様に提供する事により、お客様の満足度も向上する。

私たちが、お客様と打ち合わせした内容を調理スタッフに伝えて、それが多少難しい内容であっても、親身になって考えてくれる。そうした事が積み重なり、部署間の連携へと繋がっていった。

また、宿泊・宴会・経理・購買など、2013年6月1日に稼動した新ホテルシステムの導入により、業務が効率化されたと共に、顧客満足度の向上及びフォーキャストフォームに基づいた営業戦略と戦術を行う事ができるようになり、新システムによる今後の動きも社内及び関連会社においても注目されている。

そして、現在は徐々にその他の館内工事にも取り掛かり、客室のエアコンやカーテン・寝具の交換、最近では宴会場のカーペットの張り替えまで話が進んでいる。

ハード・ソフト・ヒューマンの3原則、

全てを追求していけば、お客様の満足度も向上し、目標としていた『地域でナンバーワンホテル』になるのも夢ではなくなる。

#### まとめ

これらは、彼が赴任して今まで2年間で行った内容の一部だが、それらを実践する事により、1年間で赤字から黒字に転換させる結果となった。

彼にとって、企業を黒字に導くための大切なポイントは、スタッフのモチベーションを上げる事。その為に必要なのは『スタッフと目線を合わせた意識改革』『売上げより利益を追求する事』『保身を捨てる事』だと言う。

そんな彼の下で、現在私はプランナーを行いながら、マーケティング、企画商品の製作・管理をしている。以前と現在の私を比べると、まず仕事に対しての考え方が変わった。以前は受けた仕事を日々こなすだけで良かったものが、今は自ら考え、提案、そして実行している。今までの過程を例えて言うなら、2年前の私は細い1本の木だった。それがだんだん太い幹となり、そこから1本、また1本と枝が出てその枝の本数が増えていき、葉が茂り、現在の私がある。仕事量も、以前と比べると格段に増した。

だが、今は仕事に対してやり甲斐や目標があり、充実した日々を過ごしている。

今後は彼の下で、バンケットレセプション、フード&ビバレッジ、宿泊、経理部門など、ホテルに関する全ての業務に対して、マネジメントを行っていく事を新たな目標とし、日々尽力していきたい。