

顧客志向の現場力を育む 人材マネジメント



(株)バニラ 事業開発部部长
清松寛史氏

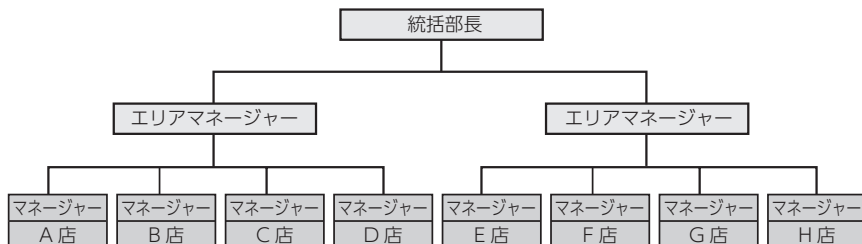
安定した集客を図り、目標とする売上げ、利益を確保するには、現場のオペレーション能力を高めることが不可欠である。今回は、同社の人材育成のポイントについて紹介する。

現場スタッフの主体性を尊重し “やるき”を引き出す バニラの人材育成

バニラの人材マネジメントについて述べる前に、同社のホテル運営に関する組織体制から紹介しよう。

8ホテルを直営で運営する同社の組織体制は図表1に示すように、本社統括部長の下に2人のエリアマネージャーを置き、各エリアマネージャーの下には4人の店長（マネージャー）を配置する。そしてマネージャー以下、サブマネージャー、チーフ、パートアルバイトという構成だ。

図表1 店舗組織体制



組織体制については、他のホテル事業者と大きな違いはないが、バニラの特徴は現場に権限を委譲し、マネージャー以下のホテルスタッフの主体性を尊重したボトムアップ方式の運営体制を敷いていることである。現場力を重視した運営体制について、清松部長は次のように語る。

「マネージャーをはじめホテルスタッフがやり甲斐を最も感じるの、自ら立てた目標を達成したときです。本社サイドが立てた計画を現場に押し付けるのではなく、現場に主体的に考えさせ、実行させることが何より重要です。自ら予算を立てることで、目標が明確になるからです。会社の経営理念に“楽しくなければバニラじゃない”を掲げていますが、現場スタッフに生き活きと働いてもらうには、彼らに権限を与え任せる必要があります」。

バニラでは、各ホテルの事業計画は、競合ホテルの状況や将来予想される事項

なども考慮しながら、マネージャーが立案することになっている。マネージャーは権限を与えられる一方で、売上げ、営業利益などについて責任を負うことになり、現場責任者というよりは、ホテル経営者としてのマネジメント能力が要求されるのである。

売上げや利益が計画通りに上がらず、今後も達成が困難と予想される場合、各種販促施策の展開で巻き返しを図ることもあるが、その際、マネージャーは所定の「販売促進稟議書」(図表2)を作成し、エリアマネージャーに提出しなければならない。稟議書を書かせるのは、宿泊客を増やすためなのか、休憩組数を増やすためなのか等々、その目的を明確にさせ、さらに目標数値をコミットさせるためである。アメニティグッズの変更や設備機器のメンテナンス等についても、その都度、稟議書を作成することになるが、こうした作業を積み重ねていくことで、マネージャーとしての能力を高めていくことになる。

「当社のマネージャーは、ヒト・モノ・カネの管理だけでは務まりません。そのホテルの経営者としての運営管理能力が必要です。マネージャーは、常に先々の

運営について考えるのが役目であって、日々の業務をみるのは部下の仕事です」。

2011年1月からフロントでの対面接客を全ホテルに導入している同社では、パートスタッフに対しても接客サービスの質の向上を追求している。フロントでの接客サービスの研修はOJTが基本で、ケーススタディを重視し様々な接客における対応法を経験し、またこれを全体で共有することで、一人ひとりの対応の引き出しを増やし、スキル向上につなげている。

**2012年の行動指針は
“ノーといわないサービス”
店ごとにサービスを検証**

パニラでは、2012年の行動方針として、「ノーといわないサービス」を掲げている。客の要望に対してすべて応えるということではなく、いままで断っていたサービス等をすべて洗い出し、そのなかで客の要望に応えるためにはどのようにすれば可能となるのか？マニュアルなどに依存するのではなく、社員・アルバイト一人ひとりがどのようにしたら客の要望に少しでも近づき、満足度を高められるのかを主体的に考え行動するためのサービスとスタッフ各々の意識改革に着手している。

同社では運営の効率化、サービスの均質化を図るため、全ホテル共通のマニュアルを用意しているが、マニュアル通りの対応では多様化する顧客ニーズに対応しきれず、必ずしも顧客満足度を高めることにはつながらない。そこで、ホテル側の都合ではなく、顧客目線に立ったサービスの強化を徹底している。

たとえば、「無料ランチサービスの時間を過ぎた場合の対応」において、マ

図表2 販売促進策議書

販売促進策議書

策 画 日 付	年 月 日	提案部署 (課室)	提案者名
<input type="checkbox"/> アンケート <input type="checkbox"/> POP <input type="checkbox"/> 商品陳列 <input type="checkbox"/> 特売POP <input type="checkbox"/> 他施策 ニーズキャッチ (企画動機) <具体的内容>			
目 的			
数 値 目 標			
企 画 内 容			
コンプライアンス	<input type="checkbox"/> 無断転写 <input type="checkbox"/> 食品衛生法 <input type="checkbox"/> 消防法 <input type="checkbox"/> 景品法 <input type="checkbox"/> 著作権法 <input type="checkbox"/> その他 () の違反を回避		
送付の事例及び 同業事例の紹介			

ニユアル通りの対応では断わざるをえなかったが、現在ではマネージャーの指示により臨機応変な対応をするようにしている。またマネージャーがホテルにいない場合、他のスタッフが臨機応変に対応できるように「共有ノート」を作成し、イレギュラーな対応をした場合には必ずノートに記入し共有することを徹底することで、その都度行なった対応方法を共有し確認し合うことができ、次回からはその対応方法をベースにスタッフ一人ひとりが積極的にサービスを行なうことができるようになる。

このように一つひとつのサービスを洗い出すと、そのなかで客の満足を得るチャンスをみすみす逃してしまっているケースが多々見受けられた。パニラとして、せつかくホテルに来て頂いた客に最大限満足してもらい、「またパニラリゾートを利用しよう」と思ってもらうサービスの提供を基本方針としているので、イレギュラーな対応方法については各ホテルで決めるように指示している。その結果、現在では来館したお客さまにいか

実 施 期 間	年 月 日 ~ 年 月 日 まで		
告知方法			
スケジュール	期間	内容・相違等	担当
予算総額 (税込)	円 -	今期予算	
予算内訳	担当者	内容・相違等	金額 (税込)
検証方法			
検証結果報告日	年 月 日		
備 考			
<input type="checkbox"/> 別途 資料等については添付ワークシートにおいて当票式と合わせて添付すること <input type="checkbox"/> 添付資料あり <input type="checkbox"/> なし			

満足して帰ってもらえるかを考え、そのために最大限今できることを行なおうという雰囲気や醸成されつつあるという。

清松部長は、「サービスが多様化するなかで、お客さまはレジャーホテルに対しても高いサービスを求めつつあります。お客さまのニーズに追いつき、そこに先じた手を講じていくためには顧客志向の現場力が求められていると痛切に感じております」と語り、現場スタッフの成長を温かく見守っている。

■会社概要

住 所	東京都中央区東日本橋 2-16-4 NSビル9階
連絡先	03-5823-8400
代表者	代表取締役 内村隆志
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ホテル、旅館、アミューズメント施設の経営、運営 ・ホテル、旅館、アミューズメント施設のコンサルティング ・人材派遣業務 ・飲食店業 ・不動産の売買・仲介・管理
運営ホテル	13 ホテル
URL	http://vanilla-resort.jp/