

注目の業界人インタビューVOL27 ザ・ホスピタリティチーム（株）代表 船坂光弘氏連載第2回お客様を優先する体制への変換

Posted By [ブライダルビズネット編集部](#) On 2011年12月23日 @ 00:02 In [アイテム](#), [コンサルタント](#), [ジャンル](#), [トピックス](#), [ニュース](#), [マネージャー](#), [企業・人](#), [会員限定](#), [全国](#), [担当](#), [特集](#), [経営者](#) & [管理職](#) | [Comments Disabled](#)



ツイート 1

業界をリードするプロフェッショナルに聴く！VOL27

ザ・ホスピタリティチーム株式会社

代表 船坂 光弘氏



ザ・ホスピタリティチーム株式会社 代表。

Essentials&COMPANY株式会社 取締役。長野県松本市出身、1969年1月12日生 日本大学理工学部卒。

1991年、長野県松本市のランドマークホテル、ホテルブエナビスタにオープニングスタッフとして入社。フロント、販売、バンケット、企画、宴会予約などホテルの様々なセクションを経験。2004年、ブエナビスタの大きな変革となったリボーンプロジェクトではリーダーを務め、ハード、ソフトの両面で大きく改革しブエナビスタのブランド確立に貢献した。そのプロジェクトで発足したブライダル専従のブライダルチームの支配人としても、287組と落ち込んでいた婚礼を、翌年には451組に激増（単年組数増全国第2位）。その後も、社内プロジェクトを6チーム立ち上げ、コーチ役として社内の活性化、スタッフのモチベーションアップに貢献。ブライダルでは現場主義を貫き、プレイングマネージャーと

して12年間従事し、業界にも精通している。現在は、ホスピタリティを軸としたコンサルタントとして、プランナーの教育研修やホテル・式場でのコンサルティングを展開。特にスタッフ力やチーム力を最大化させながら成果を導く手法には定評がある。また、ブライダルに留まらず、ホテルやブライダルの経験で得たホスピタリティを、様々な業界の、接客やサービスに生かす研修やコンサルティングを全国で展開している。<http://www.thehospitalityteam.jp/>

連載第2回 オペレーションよりも、お客様を優先する体制への変換

プラン・ドゥ・シーのコンサルを受けて、すごいと思った点は何でしたか？

いくつもあります。さっきお話したように「オペレーションよりお客様を優先する」ということって、すごく大事だと思ったのが、まず1つあります。

要するに人間なんて、理屈では無くて感覚ですよ。 「ここが居心地がいい」と思うか、悪いと思うかだったり、ここにいるとワクワクすると思えるかどうかというのは、言葉では表せないものです。

つまり、お客様がうれしいと思われることを、自分たちの基準に置くということなんです。

オペレーション上はすごく面倒くさくなることでも、「じゃあどっちが嬉しい？」って言ったときには、絶対にオペレーションを優先しない方が嬉しいわけですよ。お客様が喜ぶことで、

意思決定をするのが凄いなって思いました。

あとはやっぱり、あの勢いとモチベーションの高さはホテルにはない文化ですよ。

なんとなくわかります（笑）。

なんでこういう人たちが集まるのかって、見ていてちょっと不思議に思いましたし、ある意味羨ましくもありました。ホテルのどちらかといえば保守的な文化に比べると、積極的に自分を表現したり、パフォーマンスをする感じがとても新鮮でした。

旧態依然としているホテルの文化って、どちらかというとき黒子で、あまり目立たないようにする文化だと思うんですが、それよりもお客様を楽しませるっていう文化は、ホテルも、もっと見習わなければと感じました。

あとは意思決定が早いんですよね。どんどん物事を前に進める力がすごく強いと思いました。

普通、ホテルだとハンコが10個ぐらいいるものが、1、2個で終わっちゃって・・・というぐらいのスピード感ですよ。

そうなんです。「じゃあ明日からやろう」という感じです。「やるって決めたらいつまでにやるの？ 誰がやるの？」という感じで、責任の所在を明確化するのも、やっぱりすごいなあって思いましたね。

ありがちな、「なる早でやりましょう」ということがないんですよ。「じゃあ、船坂さん、いつまでにできますか？ 1週間後？ 1週間もかかるんですか？」なんて言われて。（笑）

仕方がないので「3日後でお願いします」と言うと、それを文字化されたものがパッと流れてきて、もうちゃんとビジュアル化されるから、3日後に私がそれをやるということが全員にわかっちゃうんです。

周りに同時にお知らせされちゃうわけなんですね。

そうなんです。情報共有を大切にしているので、3日後に支配人がそれを出来ていないということも全員に分かってしまうわけですよ。

やっぱり支配人が期日を守らなかったら、部下が期日を守るわけじゃないですか。だからもう意地でもやるしかない。そんな感じです。

コンサル導入をしてからどのぐらいでうまく回り始めたんですか？

導入後、半年たたないぐらいで成果が出てきました。まだ改装まで着手できていない時期のことですから、要因としてはやはりソフトの部分です。

斎京満里子さんの接客のトレーニングを受けたり、雨宮さんのマネジメントコーチを受けたりする中で、今までの自分のマネジメントって何だったんだろうって……。脳天をかち割られるような感じでした（笑）。

自分なりにリーダーシップをとってやってきたつもりでしたし、ビジネス書をいっぱい読んで、自分なりのリーダーシップを発揮しているつもりでしたが、リーダーシップというものの質が違いました。

リーダーはトップダウンをする、意思決定をする役割は当然あるのですが、部下に責任と権限を与えて、部下が走りやすい環境を整備すること、バックアップすることがリーダーの役割だということを学びました。

その学びが「メンバーの力を発揮できる環境を整えて、メンバーの力を最大化することで、チームの力を最大化して成果に導く」。まさに、今の私のコンサルティングの基本となっています。

今までこのブライダルビズネットの取材でも、プラン・ドゥ・シーさん側の方で何人かインタビューさせていただいたんですが、ホテルブエナビスタのコンサルティングをやるまでプラン・ドゥ・シー社内でもマネジメントや教育システムは確立されてなかったと伺いました。ブエナビスタをきっかけに、整理整頓されていったようなもんだって話もありましたが・・・

よくご存知ですね（笑）。ですから、逆に時期がちょうど良かったんです。

要するに、プラン・ドゥ・シーもそれをやっていた時期なんですよ。クオリティコントロール室ってのができて、そこに優秀な人材が集まっていました。

斎京満里子さんとか、現トリートの山城葉子さん、それこそオールスターズがプラン・ドゥ・シーの店舗のクオリティの均一化や、クオリティアップをしようと動いたタイミングで、そのグループの中の1店舗がブエナビスタになったみたいな感じだったんです。だから、あのタイミングが良かったですよ。

コンサルティングの結果を総括すると、ブエナビスタは右肩上がりの成果を出したと思うんですが、短期間でプラス150組ぐらい業績伸ばしましたよね。

そうですね。導入前の287組が451組になりましたから164組の増加です。

その勝因はやっぱり、ハードを改装したこともあるけど、先ほどのお話にあったソフトですか？

そうですね。確かにハードもあるんですが、ハードだけでは難しかったと思います。やっぱり、ソフト。スタッフをモチベートするマネジメントの仕組みが大きいです。

あとはスタッフ自体が結果にコミットするっていうことも、そこはすごく大きかったです。

また、プロジェクトを進めていく内に、最初はギクシャクした社内でしたが、最終的には、ホテル全体の一体感が生まれ、目標にみんなの気持ちが向かった事も大きな要因と言えます。そういう点では、携わった皆さまに感謝です。

なるほど。それともう1つ、コンサルを受けた方ならではで、お伺いしたいことがもうひとつ。そのコンサルが抜けた後の効果はどうになりました？維持できました？

そこが、いろいろ課題を抱えるところはあると思うんですよ。他の会場を見ているとコンサルティングが入っている間は良くても、その後、自分たちでどうするかというビジョンをしっかり持っていないといけないと思うんです。

ブエナビスタの場合、コンサルティングの期間の1年半で仕組みにできたこともたくさんあるので効果が維持できたと思います。

たとえばブライダルのミーティングのやり方、あとロールプレイングを仕組みにしたり、各セクションできちんと目標を達成するノウハウとしてもらったものを使っていきながら、新しいホテルブエナビスタの文化を作っていくことをすごく意識しました。

コンサルティングが居なくなると数字が落ちると意味がないので、その仕組みを踏襲しながら

ら、進化させたわけです。

ただ、残念なのは、次の絵を描き切れなかった点があります。次のステージに行くには次の絵を描かないといけないという意識は強かったんですが、これはなかなか社内でオーソライズが取れなくて、立ち消えになってしまったのでこの点は残念でした。

コンサルタントを頼む式場・ホテルも増えてきていますが、受け手としてコンサルティングを導入して成功するコツは何かありますか？

市場環境の厳しいブライダル業界で、しかも、普段の業務に忙殺されている支配人やプランナーは目の前のお客様を優先する余りに、周りが見えなくなります。

当時、私も「井の中の蛙」に陥っていました。変化の著しいこのブライダル業界で、スピード感を持ちながら力強いアクションを進めていく上では外部の力を有効に使う手段は効果的だと思います。

旧態依然とした仕組みや方向性を変えていく必要性は沢山の人が感じているけれど、それを社内でコンセンサスを得ながら進めることは莫大な時間と労力がかかりますし、挫折してしまう可能性が高いのが現実です。

自分たちの目標や課題を明確にして、それを達成させる上で必要なリソースを外部に託すことは、目標達成する上で有効な手段だと考えます。

決して受け身ではなく、自分たちが外部を使って、ノウハウを貪欲に吸収し、目標を達成する手段として利用することが、これからの時代は重要だと考えますし、もうその時代に入っていると思います。

※次週12月30日（金）へ続く 次回は第3回「独立起業とウエディングプランナー教育の現場」をお届けします。

第1回目はこちらから。<http://bridalbiz.pbe.jp/genre/26354>

インタビュアー 西尾久美／1968年生まれ。プラスビーが運営するブライダルビズネット編集長及びプラスビーネットワークマガジンの共有版編集長を兼任。関西大学社会学部マスコミュニケーション学科卒業後、1990年ぴあ株式会社入社。関西広告部、ぴあ関西版編集部で営業・編集に携わり、1998年けっこんびあ関西版の事業立ち上げに参加。けっこんびあ関西版マネージャー、編集長を経て、2008年(株)プラスビーへ。現在に至る。

Article printed from ブライダルビズネット: <http://bridalbiz.pbe.jp>

URL to article: <http://bridalbiz.pbe.jp/genre/26354>