

人間学を学ぶ月刊誌

chichi

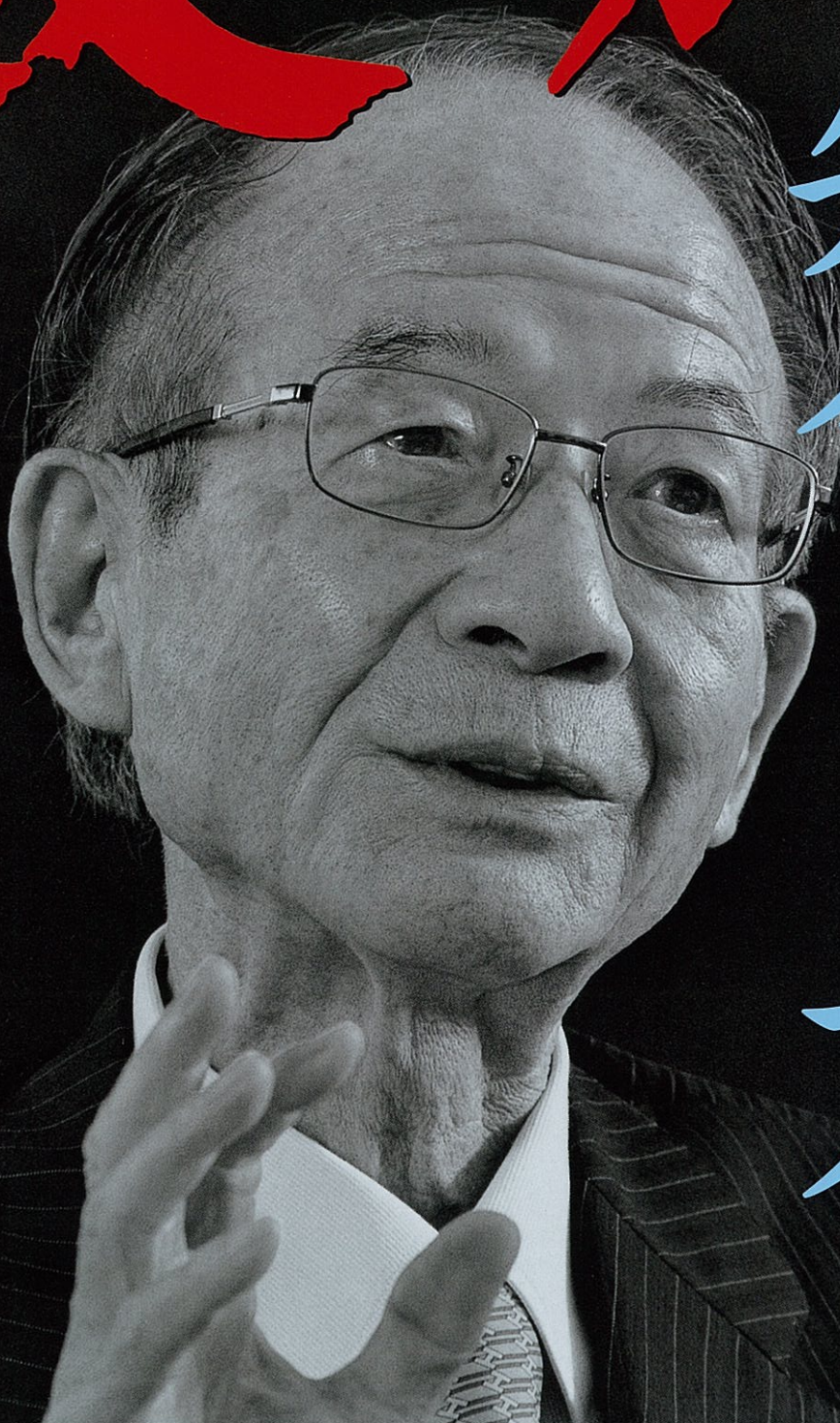
昭和51年8月16日第三種郵便物認可
平成24年7月1日発行
毎月1回1日発行 通巻第445号
2012 August

8

致知

特集

知命と立命




野中郁次郎 & 牛尾治朗
高柳毅 & 頭山興助 / 藤井純一 & 瀬戸山隆三

幸せの連鎖を 呼ぶ組織づくりを 支援する



永末春美 ホスピタリティ・
ブランディング社長

ながすえ・はるみ——兵庫県生まれ。聖和大学短期学部保育科を卒業後、豪華客船運営会社、ホテル、外資系保険会社を経て、平成10年に神戸市内のホテル支配人に就任。19年神戸北野ホテル支配人に就任。ホテル支配人の仕事に加え、ホテルコンサルティング業務を兼務。22年神鋼環境ソリューション社外取締役就任。同年ホスピタリティ・ブランディングを設立し、社長に就任。著書に『感性を成果につなげる法則』（カナリア書房）などがある。

 三十歳、未経験で
ホテル支配人に

れる企業様のお手伝いができれば
と思ったのが、この会社を起こし
たきっかけなんです。

——ホテルの支配人を経て、二年
前に会社を設立されたそうですね。

——三十歳でホテル支配人に。

永末 はい。これまでホテルで学
んできたホスピタリティをキーワ
ードに、クライアント様の店舗運
営や再生コンサルティング、人材
育成などのご提案を主業務として
行っています。ホスピタリティと
いうのはおもてなしや思いやりと
いった意味合いを持つ言葉なん
ですが、いまでも関心の高いテ
ーマで、講演やセミナーの引き合
もたくさんいただいています。

——どういう経緯で抜擢されたの
ですか。
永末 求人雑誌で神戸市内のホテ
ルが副支配人を公募しているの
を見て受験したのです。ただ、自
分に副支配人が務まるとは思って
なくて、それをご縁に何かお仕
事ができればという気持ちでした。
そうしたら当時の支配人が退職さ
れることになり、支配人としてや
りませんか、と最終面接で突然言
われてビックリしたんです。

——クライアントの支援はどのよ
うに行っておられるのですか。

永末 求人雑誌で神戸市内のホテ
ルが副支配人を公募しているの
を見て受験したのです。ただ、自
分に副支配人が務まるとは思って
なくて、それをご縁に何かお仕
事ができればという気持ちでした。

永末 問題を抱えておられるとこ
ろは、従業員の方の表情や職場の
空気でだいたい分かります。そこ
で具体的にどんな悩みを持たれて
いるのか、何を優先的に取り組
みたいと考えておられるのか、先方
にしっかりとヒアリングをして対策
を練っていくのです。

——私自身も三十歳で突然ホテルの
支配人になった経験があって、そ
の時には凄く悩みました。その経
験を踏まえて、悩みを抱えておら

——副支配人ではなく支配人にと。
永末 絶対ムリだろうと思う半面、
断ったら大きなチャンス逃して

第一線で活躍する女性

しまうという気持ちもありました。そうでなくても女性の三十歳って凄く微妙な年齢で、今後のことについて迷うものなんですけれども。

考えた末に、三月でクビになっていいから、とにかく挑戦してみようと思ったのです。

私を選んだ経営者の方々の発想も斬新だったと思います。それだけ現状を変えたいという思いが強かったのでしょうね。

選択し、決断し、皆を説得する

——実際に就任されてみていかがでしたか？

永末 思った以上に大変でした。従業員の方々にしてみれば、経験もない三十歳の女性がいきなり上司になれば、抵抗感を抱くのは当然です。最初はその抵抗感が凄くプレッシャーでしたね。

——そういう中で、どんなことから手掛けられたのですか。

永末 気になったのは、従業員の皆さんの表情に輝きがなく、職場の空気がしらけ切っていたことでした。まず一人ひとりが現状にどんな不満を抱いているのかを知ることが先決だと思い、コミュニケーション

ーションも兼ねて個人面談にかなり力を入れました。

——具体的にどんな問題点が見えてきましたか。

永末 多くの従業員から、会社の方向性が見えないと言われました。私の前にも支配人が何度も交代していたようで、どの方向を向いて働いていけばいいのか分からずに悩んでいたんです。

ただ、その会社はホテルだけをやっていただけではありませんでしたから、社長にお伺いを立てるよりも、まず現場を預かる自分たちがどんなホテルにしたいのかを考えて提案すべきではないかと思いました。そこで、面談で華がった意見を参考にコンセプトを固め、それを実現する上での問題を一つひとつ解決していったのです。

——現場の一人ひとりに、こうしたいという思いがあったのですね。

永末 はい。不平不満に終始する人もいましたが、それも裏を返せば問題提起です。ですから、どんな職場環境になればいいのか、そのためにどうすればいいと思うのか、とにかく聴き方に工夫をして、話が前向きに変わるように努め、それを形にしていきました。

納得できなくて辞めた人もいて、最初はとても悩みました。かといって、全部の意見を立てようとすると、いつまでも方向性は定まりません。もちろん百割意見を反映できるよう努めるんですが、最終的には自分で選択して、決断して、そのことに責任を持ち、みんなを説得し理解してもらおうことがトップの役割だと学びました。

スタッフとともに学び、成長する

——組織は思うように変わっていききましたか。

永末 一年でコミュニケーションが密になり、三年で大幅に稼働率が上がり、売上が向上しました。一人ひとりが自発的にいろんなプランを提案してくれるようになったのが大きかったですね。

——ご予約を承る際に、単にシングルかダブルか、朝食の有無だけでは付加価値が付きません。そこで、各々が現場で得たヒントや、得意分野を生かしてユニークな宿泊プランを提案してくれました。自分で提案したことは成功させたいと思いますから、自ずと一人ひとりのセールストークにも力が入る

し、それが稼働率や客単価の向上に繋がっていききました。

プランが話題になって取材も増え、私に本の出版の話も舞い込んできました。ホテルの知名度、ブランド力上がり、社員のモチベーションがアップするというよい循環が生まれたんです。

——未経験でそこまでやり遂げられたのは驚くべきことです。

永末 肩書きが私を育ててくれたのだと思います。支えてくれたスタッフにはいまでも感謝しています。みんなと問題を一つ乗り越える度に、踏ん張ればできるという自信が生まれて、また次の問題も乗り越える。その繰り返しでした。

もちろん眠れない夜も多かったし、最初は退職者が出る度に、自分の責任だと思っただち込んでいました。どうすればみんなにこの職場環境に満足してもらえらるかと随分考えました。

——実は着任当初、女性支配人というところで新聞に華々しく紹介されてパッシングを受けていたんです。ですから女性だからって目立つのは嫌だと思っただけで、わざわざ髪を短く切って、スーツにネクタイという格好で働いていました。早く認

第一線で活躍する女性

められたくて、休みも取らずにずっとホテルに詰めているような状態でした。

けれども個人面談で女性スタッフから、「支配人のようにはなりたくない」と言われて、自分の姿に随分違和感があることに気づいたんです。実際、仕事がどんどん自分の肩の上に積み上がっていくようにとてもしんどくて、自分らしい輝きも失っていました。

これではダメだと思って、自分なりのマネジメントをしていこうと思った瞬間に、凄く肩の力が抜けて、それまで見えなかったスタッフ一人ひとりの凄さが理解できるようにになりました。クレーム対応一つとっても非常に上手な人がいるわけで、とにかく私がいなければ回らない組織にしてはいけないと考えを改めて、意識して任せるところは任せるようにしたら、いろんなことができるようになったんです。そういう中から、キャリアアップセミナー、ワインセミナー、感動サービス実践塾といった新しい企画が生まれました。

——新しい試みが次々と。
永末 私もスタッフももっと勉強しなければと思っていましたが、

当初は福利厚生や社員教育にあまり予算を割けませんでした。だったらホテルでそういう企画を立てれば、集客や売り上げにも繋がるし、自分たちも勉強できると考えました。これには従業員もとても喜んでくれましたね。

それから、女性に人気の英国ブランドの部屋も特別につくりました。当時、日本ではごく一部の有名ホテルとしか提携していなかったブランドです。けれどもご縁をいただいた大丸神戸店(当時)の方のお力添えで、そのブランドを基調にした部屋を一室つくることができました。マスコミでもかなり取り上げていただき、その効果で客単価もぐっと上がりました。改装費もそんなにかかりませんでしたから、効率のいいリニューアルでしたね。

——実績を上げる上で、影響を受けた人はいますか。

永末 スタッフと一緒に現場で学んだことが一番糧になりました。それから、悩んだ時は本屋に行きました。店内のベンチで座り読める本屋さんがあったものからです。そこでこれだと思う答えを見つけるとは買ってしまったものです。

本社の役員の方が三人、上司として就いてくださったので、私をサポートしつつ自由にやらせてくださったことにも感謝しています。

会社は一人ひとりがつくるもの

——そこでずっと支配人を続けていかれる考えはなかったのですか。
永末 使っていただけの限りはという思いはありました。ただ、十年目に組織変更でお世話になった役員の方々が退任されて、ちょうど四十歳前だったこともあって、初めてステップアップを考えました。

その折に神戸の有名なホテルからお電話をいただいて、三年ほど支配人をさせていただきました。憧れのホテルでしたから、とても嬉しかったですね。

——そこではどんなことを心掛けたら良かったですか。

永末 既に立派なブランドを確立されていたので、私を汚すてはいけないという意識は強かったですね。悪いところをよくする時はやるのがたくさんあるものですが、もともとよいところをもっとよくするというのはエネルギー

1のかけ方が違います。ブランドについてはむしろ学んだことのほうが大きかったですし、それがいまの仕事にも生かされていますね。

——ご経験を踏まえて、組織活性化の要諦はなんだと思われませんか。
永末 やはり人です。そこに人がいまま何を悩んでいるのか、それを理解した上で具体的に改善する方法を考えていくことです。

会社という人間がどこかにいるわけではありません。一人ひとりが、会社は自分たちがつくるものだという意識を持てれば働き方も変わってくると思います。

——一人ひとりの意識の持ちよう
で会社も変わってくるかと。

永末 ええ。大事なのは他者に責任転嫁するのではなく、提案思考で仕事をしていくことです。一日で最も長くいるのが職場ですから、主体的に楽しく仕事をするほうが絶対にいいですよ。

一人ひとりがそれぞれの立場で力を発揮し、生きがいを感じることで笑顔になれば、それが他者にも波及していきます。そういう幸せの連鎖が生まれるような組織づくりのお手伝いに、これからも取り組みたいと思います。