

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1回コンサルを受ける側にも必要な成功の秘訣

Posted By [ブライダルビズネット編集部](#) On 2011年12月16日 @ 00:03 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](#), [プランナー](#), [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 3

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1回 コンサル導入による式場再生・受ける側にも必要な成功の秘訣

今回はプランナー教育を主に手がけられ、ブライダルビズネットで開催しているセミナーの講師としても活躍中のザ・ホスピタリティチームの船坂光弘さんにお話を伺います。

船坂さんは独立される以前は長野県にあるホテルブエナビスタで、ブライダルの建て直しに尽力されたそうですが、まずはその頃のお話から伺っても宜しいでしょうか？

ホテルブエナビスタには大学卒業後、新卒で入社して、17年間勤めました。最初入社したときは、セールス部門の一般法人セールスに配属されたんですが、宴会サービスやベルボーイ、フロント、企画、宴会予約にも携わり、レストラン以外のホテルの仕事は最初の5年間で一通り経験しました。その後の12年間は、ずっと婚礼部門でした。

そこで早速なんですけど、ホテルブエナビスタのブライダルといえば、プラン・ドウ・シーさん

が初めて本格的にコンサルを手がけたホテルとして有名ですよ。

このインタビューの企画でもプラン・ドゥ・シー出身の方を含めてコンサル側のお話は山ほどお伺いしているんですが、受けた側のお話というのは聞いたことがなくて、ぜひその辺をお聴きしたいんですが…。

なるほど。プランドゥウシーのコンサルティンクが入ったのは、確か2004年で、ホテルブエナビスタがオープンしてちょうど10年ちょっとくらいのタイミングでした。

でも、コンサルを導入する少し前まで、開業後からブライダルはずっと右肩上がりに増加していたんですが、当時専門式場やゲストハウスなどの大型施設がオープンした影響で、ガクンと下がってしまったんですね。確か1年で70組ぐらい落としてしまったんですが、その後そのまま低迷路線になってしまいました。

やっぱり地方のシティホテルなので、宿泊より宴会主導型のホテルで、ブライダルの売上げというのはかなり重要なポジションでホテル自体の運営が厳しくなる事態になったわけです。

「これは何とかしなければ・・・」という空気はやっぱり流れていました。業績が落ちていく一方で、歯止めがきかないような状態になっていたと思います。

当時宴会予約とブライダルの両方の担当マネージャーをしていたんですが、私はホテルの業績を上げていくには、ブライダルしかないと思っていました。当時はシェラトンの三浦至さんやシーフォークの高塚猛さんがホテルを舞台にウエディングで活躍されていた時代ですから確信に近いものがありました。

当時はホテルという業態でも年間3000組達成していた会場があった時代ですね。

そうですね。そういうことで感化されていたのもあって、絶対ブライダルで再生できるという風に影響を受けたのは確かです。そこでグループ会社のトップにブライダルでホテルを再生すべきだという話を直談判したんです。

そうすると、ある日オーナーから「ブライダルを知っている人がいるから、ちょっといい？」って連絡をいただいて、そこでお目にかかったのが、プラン・ドゥ・シーの野田社長でした。

その後、野田社長がホテル内をいろいろ見て、アドバイスをくれたんですが、ひと言で言えば「いろいろやったほうがいい」という話になって、プラン・ドゥ・シーさんとの再生プロジェクトの方向に向かっていった感じです。

その後、すぐにプロジェクトがスタートしたんでしょうか？

いえいえ。やはりそこに行くまでには社内的な反対もあって、それをやるべきどうかで紛糾しました。どこでもそうかもしれませんが、いろいろなセクションがあるのがホテルですから、ブライダルに力を入れることに対して慎重な幹部も多かったのが事実です。

そこは粘り強くみんなで話し合いながら、でも最終的にはやろうってということで、最終的にプラン・ドゥ・シーさんをお願いをしたというのが経緯です。

なるほど。コンサルを導入するかどうかもめているときって、「よそから人が来て、そんなにうまくいくはずない」という空気はどこの会社でもよくある流れですよ。でもコンサルティンク導入が必要だと思われたわけですよね？

最初はオーナーもコンサルティンクを入れるというよりは、ブライダルの専門家に少しアドバ

イスをもらいたいというくらいの軽い気持ちだったのが正直なところだと思います。

でも打ち合わせを重ねるうちに「このまま放置していたらまずい」という話になっていきました。どちらにしても改装も絡んでいたもので、やはりそういうノウハウのあるところと組んでやりたいという話になったわけです。

なるほど。そこから、プラン・ドゥ・シーさんとやりましょうっていうことに結果なって、当時のプラン・ドゥ・シーの担当としてこられたのが、現エッセンシャルズ・カンパニーの江口さんだったんですね。*本企画のvol24で登場。Essentials&COMPANY 代表取締役 江口 貴彦氏<http://bridalbiz.pbe.jp/genre/20915>

そうですね。最初に江口さんのプレゼンテーションを受けて、「この流れでやりましょう」という絵が出てきたわけです。

でも、最初は受け手としてみれば、分からないじゃないですか、何がどうなるのかって……。まずこういうことをやりますって言われても、ちょっとピンとこないというところは正直ありました。

でも、もうやるって決めた以上はやるしかないと思いましたが、オーナーからも「コンサルを入れる以上は、いろいろな感情や気持ちはあっても、とにかく受け入れないといけない。高いお金を払って、導入するわけだから、できるだけ受け入れて再生できるように努力して欲しい」というようなことを言われていました。

私ももちろんそのつもりでしたし、むしろ当時プラン・ドゥ・シーという、ブライダル業界で第一線を走っている人たちと一緒に仕事ができることで、むしろそのノウハウを全部吸収してやるっていうぐらいの貪欲な気持ちで、始めました。

プラン・ドゥ・シーにとっても初めてのコンサル事業で、まだプロセスができていないときだということも私なりに認識していたので、黙ってレールに乗っかるのではなく、自分から積極的に情報を取りにいかないと、多分、受け身ではうまくいかないんじゃないかとは思っていましたから。

実際、コンサルティングを受け入れるとき、そういう風に考えるのは最初のステップとして絶対必要なものだと思うんですが、管理職ではない現場の皆さんはなかなか理解できないですよ。

実際、船坂さんとオーナーの間では話はついていても、現場にはわからない、理解できないことも多かったのではないのでしょうか？

コンサルティングが入っても失敗しているケースは大体そういうことのような気がします。

実際ブエナビスタのときには現場の皆さんはどういう感じだったのでしょうか？

そうですね。思い返すと、本当にいろいろありました。

プラン・ドゥ・シーのスタッフは常駐ではなく、週に2〜3日くらいの訪問形式だったんですが、まず当然、現場を巻き込んでいこうっていうことは言っていましたし、全館でのキックオフもやって、明確なメッセージをオーナーや総支配人が出したので、誰もが認識はできたと思うんですよ。

コンサルティングが入って失敗するケースでいうと、導入でそういうことができてないケースがあります。知らない間にコンサルタントが来てなんかいろいろやりだしたっていうことではなく、キックオフをきちんとやったのは、意識統一には役に立ったと思います。

とはいえ、それでもやっぱり、ホテルの文化とはブランドゥシーは違うので、それを1つ1つ受け入れることに抵抗もあったし、こちらの内部でぶつかることは正直、頻繁にありました。

掘り下げて伺うようで恐縮なんですけど、例えばどんなことでぶつかったりしたんでしょうか？

たとえば・・・。プラン・ドゥ・シーの考え方というのは、オペレーションありきではなくお客様ありきなんです。

当たり前といえば当たり前なんですけど、ホテルの場合、お客様がワクワクするとか楽しいということより、安全とか安心とか、当然そちらのほうが優先なんですよね。だからそこでのギャップに結構、悩まされました。

「やっぱりお客さんはこうやってあげたほうが嬉しいよね」って言っても、オペレーション上はそれはリスクを伴うとか、結構せめぎ合いみたいなものが日常茶飯事でした。

ロビーの改装に関しても、照明の明るさ・暗さでせめぎ合いがありましたね。やっぱりプラン・ドゥ・シーの場合、どちらかというところ暗くてムードのある感じで、それがホテルとしての価値を上げるという考え方だったんですが、ホテルの場合はご年配の方もいらっしゃいますので、そこまで雰囲気を変えることは今までの大切なお客さまを失ってしまうんじゃないかという危惧もありました。

ロビーでかけている音楽も、今まではクラシックだったのに、全然違うBGMに変えることに対しても異論がありましたし、トイレの場所などを掲示するサインも、オペレーション側からすると分かり易いサインでお願いしたかったのですが、プラン・ドゥ・シーの考え方からすれば、スタッフが案内すれば必要無いという話であったり・・・。細かいところを挙げればきりが無いわけです（笑）。

確かにいまのお話だけでも刷り合わせで苦勞されたのが伺えますね。

やっぱりそういう意味では大変でしたね。ブライダルの再生が目標になっていますから、他のセクションに比べて優遇されている点も社内的には軋轢になる点もありました。

例えばブライダルチームのユニフォームが昔のホテルマンのダブルのネイビーの制服から、黒ののパンツスーツに変えたところから始まっていくんですが、そういうことに対しても他のセクションから見るとブライダルだけ特別優遇扱いというように見えてしまうんですね。

当時は何人かで1台のパソコンを共有して、メールアドレスも共有でやっていたのが、ブライダルだけ1人1台パソコンを導入したんです。自部署としては嬉しいんですが、やっぱり他部署までは回らないわけです。

ブライダルに課せられた責任は当然重かったんですが、優遇されている反面、そうはいつでも人間ですから羨望や嫉妬の対象になってしまうんですね。

でもそれは、普通の衝動ですね。

そうなんです、私も逆の立場だったら、そういう感情になると思います（笑）。

でもそういう状態になってくると船坂さんとしては、何がなんでも数字をいかせて、実証しなきゃってことになりますね。数字をあげるために色々導入したんだってことにしないと、まずいなあって・・・

そうですね。そもそもホテルが生きるか死ぬかっていう時だったので、もう変な話、このプロジェクトが失敗したら・・・という雰囲気はありましたし、そういう意味でももう後はないっ

て・・・。変な話、追い込まれないと人ってやらないのかもしれないですね。

とにかくそういう中で、自分のなかではプラン・ドゥ・シーが言うことを優先しようと思いました。ここで自分が、ホテルの他のメンバーの側について、「そうだよねプラン・ドゥ・シーあり得ないよね」ってやり出してしまったら、もうそのプロジェクトが成立しないじゃないですか。

ゲストハウスのノウハウを吸収するんだということもありましたから、私自身がホテル側につくのでは無くなく、プラン・ドゥ・シーの言うことを社内に通す役割です。他部署の皆さんの言うことも分かるのですが、理不尽なことでも、「そうはいつでもやろう」って言う役割に徹しました。

次週12月23日（金）へ続く ※次回は第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」をお送りします。

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年けっこんぴあ関西版の事業立ち上げに参加。けっこんぴ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/25841>