

特集

## Feature Report

# 日本ホテル協会 マネジメント研修 最前線

～「ホテルマネジメント養成プログラム」が始動

[研修レポート]

部門管理者(支配人)コース

マネジメント&オペレーション プログラム

ホスピタリティ&ヒューマン・リソース・マネジメント プログラム

衛生管理責任者育成コース

ホテル考現学 見城美枝子



特  
集

Feature Report

日本ホテル協会

# マネジメント研修 最 前 線



## 「ホテルマネジメント養成プログラム」が始動

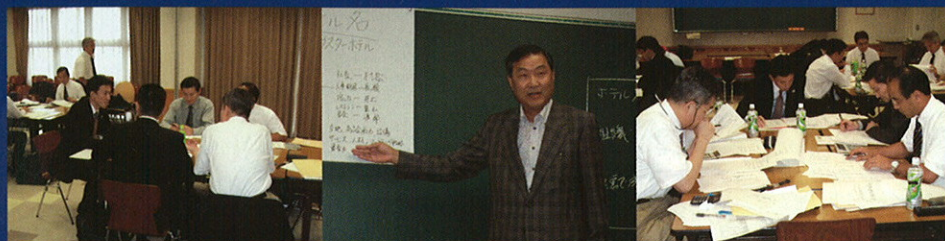
2006年8月、日本ホテル協会が開発した新しい研修メニュー

「ホテルマネジメント養成プログラム」が開講した。

経営管理、人材管理、衛生管理の各分野をフォーカスし、  
将来のGM養成を目指して専門性の高い教育を行う新講座。

世界に通用するホテル人材の輩出を目指すという

3つのプログラムの実際をレポートする。



## Overview

### 世界トップレベルのGM養成を目指す

# 研修プログラムの新機軸

この夏、満を持して始動した

「ホテルマネジメント養成プログラム」の狙いについて、  
開発にあたった日本ホテル協会研修専門委員会の勝俣委員長に話を聞いた。

## グローバルに活躍する 世界標準の幹部を養成

日本ホテル協会が会員ホテル向けに開発した新しい研修プログラムが、この夏から相次いで開講した。8月に実施された「マネジメント&オペレーションプログラム(MOP)」と「ホスピタリティ&ヒューマン・リソース・マネジメントプログラム(HHP)」、および9月に始動した「衛生管理責任者育成コース(HSM)」の3つである。いずれも各部門の管理責任者クラスを対象とする「ホテルマネジメント養成プログラム」の一環として開設されたもので、MOPとHHPはともに「部門管理者(支配人 コース)」に組み込まれている(概要はp5参照)。

日本ホテル協会ではこれまで、年4回の研修プログラムを設け、幹部人材の育成に対する会員各ホテルのニーズに添えてきた。経営者や総支配人を対象として今年で24回を数える「トップセミナー」(年1回)、部長・課長などの中堅管理職

向けに66回目を迎えた「幹部育成セミナー」(年3回)がそれである。ここではホテル業界をはじめ、異業種からも第一線の企業人や専門家を招き、時流に沿ったテーマでホテルの経営幹部に欠かせない知識や情報などを提供しつづけてきた。今回、これに「ホテルマネジメント養成プログラム」が加わったことで、カリキュラムの幅がいつそう広がり、知的啓発のみならず、より実践的かつアカデミックな側面から幹部育成を支えることが可能となった。

当協会研修専門委員会では昨年来、約1年を投じてこのプログラムの開設準備を進め、協合理事会の承認を得て実施に至った。その真意について勝俣委員長は次のように語っている。

「周知のとおり、外資系ホテルが続々と日本市場に参入しようとしています。欧米流の科学的なマネジメント手法でホテルを運営するそれらの勢力と対等に渡り合うには、日本のホテル経営陣にも相応のマネジメント能力が求められます。われわれが培ってきた日本独自の運営ノウ

ハウに加え、グローバルスタンダードの知識とスキル、マインドを備えた人材を早急に育てる必要があるということです。いわば、ワールドクラスのGMを養成すること。それが、今回のプログラム開発にあたっての大きな命題でした。経営管理、人材管理、衛生管理の各面で世界に通用するレベルの教育内容を取り入れたのはそのためです」

## 人材育成を通じて 社会のニーズに応える

そうであれば、研修の内容だけでなく、手法についても見直す必要がある。日本のホスピタリティ産業は概して質の高いサービスで国際的にも評価されているが、そのノウハウはややもすれば限られた一部の人間や現場の資産として蓄積されがちで、複数のホテルやスタッフで体系的に共有・継承しようとする気風に欠けていた。この「ホテルマネジメント養成プログラム」に、学術的にも裏づけられた

数値に基づく分析や、体験的な学習を通じて気づきを引き出す参加型の教育、発表や討論を中心とした少人数によるグループワーク、といった欧米流の研修スタイルを採用したことは、そうした慣習に風穴をあける契機にもなりそう。

「研修体制が十分に整っていないホテルはもとより、人材育成に力を入れる大手のホテルチェーンであっても、アカデミックに体系化された知識を吸収できるチャンスは限られていると思います。日本ホテル協会としてその部分を補完するサービスを提供できれば、会員の皆様にとって大きなメリットになると考えています」

事実、当協会の中村裕会長が昨年春の就任当初、全国各地の支部を訪れてヒアリングしたところ、人材育成の機会拡大を望む声が予想以上に大きかったという。勝俣氏が指摘するように、その背景には都市部と地方との情報格差の問題もある。ことに繁閑期の差が激しいリゾート地のホテルでは、人材の確保や教育制度の確立が大きな課題となっており、また地域特性に見合ったマネジメントの手法についても情報を欲している。そうした会員ホテルに対して、研修を通じていち早く最新の経営情報を提供することも日本ホテル協会としての使命といえる。

「CSR、いわゆる企業の社会的責任を全うするうえでも人材育成が重要であることは言うまでもありません。研修によって人材レベルの底上げを図ることができれば、サービスの質はいつそう高まり、顧客満足の向上へとつながります。ひい

てはそれがホスピタリティ産業の振興に結びつき、社会全体に利益をもたらすことにもなるからです」

## コラボレーションで 進化する研修プログラム

「ホテルマネジメント養成プログラム」が実施する各研修の詳細については後述するが（p6）参照、すでに述べた特色に加え、すべてのプログラムが外部の専門機関との提携によって開発・運営されていることは明記すべきポイントである。すなわち、MOPではホテル人材の育成で30年の歴史を持つ（財）日本ホテル教育センターと手を結び、HHPではホスピタリティ関連の教育・コンサルティングで実績を持つチカライシアンドカンパニー（株）と、HSMは、衛生・安全管理の世界的企業であるエコーボ（株）との協力によって実現させた。

幹部を育成するに相応しい専門性の高い研修プログラムを、単独のホテルで、あるいは当協会が初期段階から開発するのは、時間的にも予算的にも非常に難しい。そこで、すでにその分野で先端的なノウハウを持つ外部機関とのコラボレーションを考えたのである。実際、それに見合った研修成果が得られたことは、各プログラムの修了後、受講生に対して行ったアンケートの結果からも明らかである。専門的・実践的・体験的であることに意義を認めている感想がある一方、普

## マインドとスキルの両面で 世界に誇れる ホテル幹部を育てます

段は接点のない他社のホテルマンと交流できる点を評価した意見も目立つのが印象的だ。

「研修専門委員会では、プログラムごとに参加者のアンケートを分析し、その貴重な意見からニーズならびに反省点を吸い上げ、今後よりいっそう会員の皆様に有益で魅力的な研修プログラムに仕上げていきます」と勝俣氏は話す。今後は、さらに内容を進化させたアドバンスコースや、より上級者向けのGMコース、女性向けの講座など、ターゲットごとにプログラムを開発していく方針だという。

日本ホテル協会研修専門委員会委員長の勝俣伸氏  
(富士屋ホテル株式会社代表取締役社長)

# マネジメントゲームで 経営管理の実践力を磨く

理論と実践をバランスよく修得するプログラムを  
(財)日本ホテル教育センターの協力を得て実現。  
現場で即座に役立つホテル経営の手法を学ぶ。

## 計数管理に強い 科学的な経営者を育てる

マネジメント&オペレーションプログラム(MOP)は「部門管理者(支配人)コース」の一つとして、ホテル各部門の管理者や教育担当者、ホテル計数管理のシステムを理解したい人などを対象に、①シテイホテルコース、②リゾートホテルコースの2つに分けて年2回開催される。今年はずでに①が8月8日から10日にかけて、東京・東中野の専門学校日本ホテルスクールに全国から25人の受講者を集め、2泊3日の合宿形式で行われた。募集開始から1カ月ほどで定員に達したため、やむなく締め切ったという。②の開催予定は来年1月。やはり、20~25人程度の少人数制を維持することになる。両者を分けて実施するのは、都市部とリゾート地とではホテルの収益構造などが異なるためだ。しかし、プログラムの根底にある4つの目的は変わらない。

すなわち、①計数管理能力の開発(計数分析のやり方と実務)、②予算・計画の立案と実績の分析能力の開発(職場にお

ける予算・計画の扱い方)、③営業管理能力の開発(販売促進、営業分析や報告書の作り方)、④主な経費に対する理解力の向上(人件費、材料費の見方など)である。数値分析に基づく科学的な管理能力を身につけることに軸足を置きながら、マネジメントゲームを取り入れた擬似的な実践体験により、実際の仕事にすぐに反映させられる知識とスキルを獲得することが狙いである。

## 経営の疑似体験で 学習成果を現実に生かす

マネジメントゲームの手順はこうである。まず、受講者が5人1組となって仮想のホテル経営チームを編成し、各メンバーに社長、宿泊担当、料飲担当、財務担当、人事担当といった役割を割り当てる。それぞれのホテルには個別に経営実績や経営環境が設定されるので、その分析をもとに意思決定を下し、目標と戦略、計画を練り上げ、パソコンを使ってシミュレートする。この作業をPDCAサイクルに沿って繰り返すことで、ケースス

タディなどに比べてより現実に近い形でマネジメントの実際を体得することが可能になるという。

もちろん、ゲームだけでカリキュラムが構成されるわけではない。個人がそれぞれ講義で得た知識を演習の場で実践し、それを踏まえてグループワーク(ゲーム)に臨むという循環で全体が成り立っている。足かけ3日の期間中、都合3回の講義と5回の演習、5期にわたる経営疑似体験を経て、教えられるのではなく、自ら考え、主体的に取り組む学習が展開されることになる。また、演習ではパソコンを活用した計数管理の手法を修得することができ、使用したワークシートを各自の職場に持ち帰って実践に生かすことができるのも魅力である。

プログラムの運営を担う(財)日本ホテル教育センターでは、30年前の設立当初から同様の手法を教育事業に取り入れてきたという。企画開発室の根本良友室長と講師の宮本誠之氏は、「サービス業はとなく感覚的経営に陥りがち。この研修を通じて、数字でものを見る卓抜した能力を磨いてほしい」と話している。

### 主なカリキュラム

シティホテルコースの場合  
2006年8月実施

#### 1日目

オリエンテーション  
計数による自社ホテル紹介  
演習：売上報告書の作成  
講義：演習問題の解答と解説  
経営の引き継ぎと組織編成  
経営ゲーム1回目/結果発表

#### 2日目

講義：分析と問題抽出  
経営ゲーム2回目/結果発表  
演習：予想P/L作成  
演習：損益分岐点と売上高  
経営ゲーム3回目/結果発表  
演習：売上高機能展開

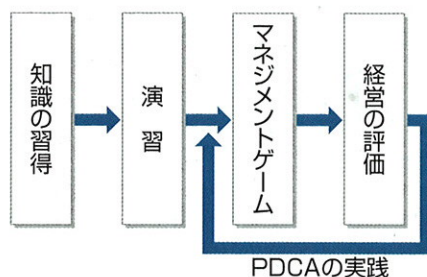
#### 3日目

講義：目標と計画  
経営ゲーム4回目/結果発表  
演習：部門別目標割当  
経営ゲーム5回目/結果発表  
総合振り返り



今年8月8日～10日に実施された第1回研修(シティホテルコース)の受講生たち(25名参加)

### 学習の進め方



受講生は5名1組となって経営チームを編成し、与えられたミッションを達成すべくさまざまな分析や意思決定を行いながら、マネジメントの実際を擬似的に体験する。



パソコン処理も駆使しながら、計数管理能力や分析能力、営業管理能力を鍛える。



## Voice

### 受講生の声 (研修後のアンケート結果より抜粋)

- 一方的な講義ではなく、明確な役割分担がなされた仮想のホテル経営を体験し、自らの分析が結果となって表れる点がよかった。
- 普段の業務で行っていることが整理され、非常にためになった。
- 数値が何を物語っているのか、またそれをどう分析していくのかがわかった。
- グループを組むことにより、他のホテルの方々の考え方を知ることができた。
- グループワークを通じて、自分が担当する以外の部門における損益の考え方を学ぶことができた。
- 私のような若手には難しかったが、言葉として聞いたことがあっても意味がわからなかったことが、今回の研修で理解できた。
- ゲーム形式による研修のため、全員が参加し、考えることができた。
- 通常業務で行っている統計、分析、編成などについて講師の指導で改めて振り返ることができ、有意義であった。