



経営・リーダー

「部下への不満や怒り」がすーっと消える“思考の習慣”

2020年11月17日 公開

船坂光弘（ホスピタリティ・コンサルタント）



「なんで、言ったことをやっていないんだ」「何度言ったら分かるんだ」……。部下に対して不満や怒りの感情を持つことは、リーダーなら誰しもあるだろう。そんなとき、「できるリーダー」はどうしているのか——接客・サービス業の現場リーダーを数多く見てきた船坂光弘氏に解説してもらった。

※本稿は、船坂光弘著『接客・サービス業のリーダーにとって一番大切なこと』（PHP研究所）の一部を抜粋・再編集したものです。

職場のムードがサービス品質に直結する

あなたのお客様が買い求める商品とは何でしょうか？飲食店であれば美味しい料理、豊富な種類の飲み物、洋品店であれば自分が気に入る洋服かもしれません。

それに加えて、私が大切だと思うのは、店舗の雰囲気や居心地といった目に見えないものです。あなたがこれまで利用したお店の中で、「特に不満はないけれど、なんか居心地が悪い」と感じたことはありませんか？

80歳近いうちの両親ですら、「なんかあそこの店は感じが良くなかったから、もう利用しない」と言うくらい、お客様は店舗の雰囲気や居心地、ムードを敏感に察知します。

ですから、「商品に不満はなくても雰囲気や居心地が悪ければ、二度と利用されない」と思わなければいけません。そんな店舗運営においてとても大切な「雰囲気」「居心地」「ムード」を作っているのは、紛れもなくそこで働いている「人」です。

スタッフが明るく笑顔で気持ちの良いサービスを提供していれば、自ずと雰囲気や居心地は良く感じます。逆に笑顔もなく、黙々とこなすように仕事をしている店舗は居心地が悪く、二度と利用されないでしょう。それでは、どのようにすれば、良い雰囲気・ムードの店舗を作れるのでしょうか？

リーダーの機嫌ひとつで職場のムードは一変

それには、まず、リーダーが率先して職場のムードを高める意識を持つことが重要です。多くの職場は、事務所やバックスペースと接客スペースが繋がっています。

したがって、いくらバックスペースといえども、リーダーがいつもしかめっ面でいたら、スタッフはお客様の前で笑顔にはなれません。

私はホテルに宿泊することが多く、定宿にしているビジネスホテルの朝食会場に年配の女性リーダーがいます。その日もいつものように朝食を食べていると、明らかにいつもと違う雰囲気を感じました。

よく見ると、女性リーダーの機嫌が悪い様子で、スタッフたちからいつもの笑顔は消え、違うホテルに来たくらい居心地が悪かったのを覚えています。

このように、リーダーの機嫌、不機嫌は、サービスの品質を大きく変えてしまうほどの影響力があるので、そのことを認識するとともに、リーダーは率先していつも明るく、元気に、そして何よりもご機嫌であることを意識してください。

リーダーの不機嫌は誰も幸せにしない

ただ、リーダーも人間です。会社から無理難題を要求されたり、部下の行動や言動によって、笑顔でいられないとき、ご機嫌でいられないときも当然あります。

私も現在10名足らずの小さな会社を経営していますが、スタッフに対して、「なんで、言ったことをやっていないんだ」「何度言ったら分かるんだ」「なんで期日を守らないんだ」といった感情になることは日常的にあります。

以前はそのたびに不機嫌な態度をスタッフに示すことによって、事態の改善を図ろうとしていました。しかし、あるとき私は気づきました。

「自分の怒りや不満を部下に示したところで、誰も喜ばないし、誰もしあわせにならない。それに、お互いの関係性を悪くするだけで、何も効果的に改善されていない」

部下は上司からの苦言で気持ちが落ち込み、そのマイナスな気持ちの中でサービスをするので、お客様の満足度は当然上がらない。そして何より、私自身も決していい気分ではなく、不満を示して「してやった」といった満足感生まれません。

したがって、自分のマイナスな感情を表現することによるメリットはほとんどないのです。一方、マイナスなエネルギーはマイナスな出来事を引き寄せるので、そんなときに限って、お客様からお叱りをいただいたり、クレームが発生したりするものです。

リーダーにとって最も大切な「自責思考」

そもそも、上司が不満や苦言を呈するのは、「自分が求めている結果が手に入らない」からでしょう。であれば、不満や怒りというマイナスな感情をぶつけることが、本当に自分が求めるものを手に入れる効果的な手段であるかどうかをよく考える必要があります。

しかも、その求める基準も上司が決めた基準であり、「部下の身の丈に合っているかどうか」「部下がその基準に納得しているかどうか」というと、必ずしも合致していないケースが多いものです。

私が考えるリーダーにとって最も大切な思考は「自責思考」です。部下に対する怒りや不満は「他責」であると理解してください。

そして、その不満の矛先を部下に向けるのではなく、「部下に対する自分の求め方、伝え方が違うのかな?」「求めている基準に達するような教育を自分がまだできていないんだな」というように矢印を自分に向け、「自責」で受け止めるのです。

そうすると、部下に対する不満や怒りといった感情は消えて無くなります。自責といっても、「自分はなんてダメなんだ」などとリーダーが落ち込む必要はありません。謙虚に受け止めて、自分自身のマネジメントにおける成長のエネルギーに変えればいいのです。

相手に求めるばかりの「他責」によって起こる「マイナス」な感情よりも、自分の至らなさを受け入れる「自責」の感情のほうが、明らかに「プラス」です。



関連書籍・雑誌



接客・サービス業のリーダーにとって一番大切なこと

船坂光弘（ホスピタリティ・コンサルタント）

お客様から熱愛されてメンバーも辞めない「ホスピタリティチーム」は、誰でも作れる！サービス業専門の現場教育のパイオニアが指南！

関連記事

編集部のおすすめ



心を許した人からの言葉にショック…「リーダーの在り方」を根本から覆した”ひと言”

柴田励司（Indigo Blue代表取締役会長）



部下や後輩を「〇〇君」と呼ぶ上司が、無意識のうちに尊大になってしまう理由

佐々木常夫（元東レ経営研究所社長）



女性がもっと職場で活躍すべき理由と、そのために現場マネージャーができること

サラ・リユー（The Dream Collective代表取締役）



経営・リーダー

何を言っても部下が動かない…最大の原因は「上司の正義感」？

2020年11月17日 公開

船坂光弘（ホスピタリティ・コンサルタント）



「部下が自分の言うことを聞かない」「指示したことをやらない」……そんな悩みを持っているリーダーは多いはず。接客・サービス業の現場リーダーに数多くの研修を行っている船坂光弘氏は、「そんなときまず確認すべきは、部下の『心のコップ』の上向きになっているかどうか」だという。

※本稿は、船坂光弘著『接客・サービス業のリーダーにとって一番大切なこと』（PHP研究所）の一部を抜粋・再編集したものです。

現場の問題点を指摘し、改善を促したが…

私がホテルマンを卒業し、ホスピタリティ・コンサルタントとして初めて仕事をいただいたホテルでの出来事です。そのホテルの社長から、「最近、スタッフの入れ替わりなどからサービス品質が下がり、それに伴いお客様からの口コミ評価も業績も下がっている」と相談を受けました。

その後私からの提案で、1年間でサービス品質を上げて業績向上を目指すプロジェクトを立ち上げることが決まり、私がサポートさせていただくことになりました。したがって、私のミッションはホテルの「サービス品質向上」と「業績向上」です。

そのミッションを遂行すべく、早速、現場を見てみると、「スタッフの笑顔」からはじまり「館内のクリンネス」「接客対応」など、改善すべき課題がたくさん見つかりました。私は、それをすぐに現場にフィードバックし、改善を促しました。

思うように動いてくれないのは、心のコップの向きが原因

しかし、いっこうに改善される気配がありません。私は語気を荒げて「社長からの指示で実施しているプロジェクトなのに、なぜ改善しないんですか！」とメンバーに訴えました。

メンバーからは、「人がいない」「時間が無い」といったできない言い訳ばかり……。それを受けて当時の私は、「スタッフたちのこの取り組みに対するやる気のなさ」を問題にして社長に訴えました。しかし、すぐにそれは私の間違いであることに気づきました。

なぜメンバーが動かなかったか。それは、「メンバーの心のコップが上向きになっていなかった」からです。今思うと、社長が連れてきたコンサルタントからいきなり「ああしろ、こうしろ」と上から言われても、現場が受け入れがたいと思うのも無理はありません。

つまりメンバーは、私に対しての「心のコップが伏せられた状態」であり、私がどんなに正しいことを言っても、メンバーの心の中には何も入っていない状態だったのです。

正しいことが効果的なマネジメントとは限らない

このことから私は、「自分にとって正しいことだからといって、メンバーをマネジメントする上で効果的であるとは限らない」ということを学びました。

それから私は仕切り直して、メンバーそれぞれの想いに耳を傾け、これまでの苦勞をねぎらい、そして彼らのやりたいことを尊重するようにしました。

そうしたところ、「メンバーの心のコップが少しずつ上向き」になり、私の言うことを受け入れるようになったのです。それに伴い現場改善が進み、成果に結びついていきました。こうしたことはこの後も行く先々で起きました。

外部のコンサルタントに対して、心のコップが最初から上向きであることなどまずないからです。ですから、いつも私は、自分の正しいことはいったん脇に置いておいて、まずはメンバーの想いを知り、関係性を作りながら、心のコップを上に向けることを優先するようにしています。

まず部下の「心のコップ」を上向きにする

自分が正しいことを言っているのに部下が動いてくれない……。これは、多くの現場リーダーも日々経験していることでしょう。

ある不動産店舗の店長は、異動で他店舗の店長に配属された際、最初からその店舗のダメなところばかりを指摘してしまったといいます。

その結果、既存の店舗メンバーの心のコップが上向きになるまでにかなりの時間を要することになり、自分のやりたいことができるようになるまで遠回りをしてしまった、と言っていました。

リーダーは、責任感や正義感から、自分が正しいと思ったことをつい部下に押し付けがちです。しかし、それが組織を束ねて目標達成を導く効果的なマネジメントになるとは限りません。

まずは部下の心のコップを上に向け、部下があなたの意見を受け入れられるようにすることが、部下の力を引き出す上で重要であり、それが結果的に成果に結びつくマネジメントへの近道となります。



関連書籍・雑誌

接客・サービス業のリーダーにとって一番大切なこと

船坂光弘（ホスピタリティ・コンサルタント）



お客様から熱愛されてメンバーも辞めない「ホスピタリティチーム」は、誰でも作れる！サービス業専門の現場教育のパイオニアが指南！

関連記事

編集部のおすすめ



「コロナ後に激変」ヘッドハンティング会社会長が明かす、生き残るリーダーの”6つの条件”

妹尾輝男（コーン・フェリー・ジャパン会長）、鬼塚忠（作家エージェンシー代表）



「細かいことに口を出す管理職」がたいがい失敗する理由

橋下徹



経営破たん後、JALをV字回復に導いた「リーダー教育」のリアル

上野明、川名由紀、穴戸尚子

こちらも読まれています