

## ～人が辞めない、人が育つ、 そして人がかがやく組織は、“関係の質” がちがう～

人事部のミッション、“多くの新卒を採用すること”。

“来年度は新卒 100 名採用しました”と、その実績を声高らかに自慢する声が聞こえた。  
しかし、採用した人材が 2026 年を迎えた今、どのくらい在籍しているかは分からない。

中には挫折を見込んで採用しているホテルも少なくない。

ホテル業に限らず若き人材がますます枯渇する中、採用人数重視型で良いのだろうか。  
ホスピタリティを企業運営に活かすパイオニア、ザ・ホスピタリティチーム(株) 船坂光弘社長、  
起業以来ぶれることのない企業運営の要となる真のホスピタリティを語る。

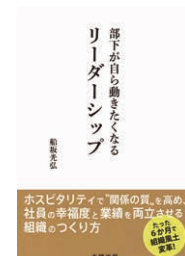


### 働く喜びと誇りが薄れていくホテル現場

近年、ホテル業界では自動チェックイン機や会計の機械化など、省人化と効率化の波が一気に広がっています。生産性向上、多様な働き方への対応、人手不足対策。いずれも必要な取り組みです。

しかし、その一方で見過ごせない変化が起きています。それは「人が提供する価値」が希薄化していることです。機械化、省人化により顧客との接点が削減しているのです。結果、“お客さまとかわる時間が減り、仕事がつまらなくなった”という声を聞きます。

ホテルエの仕事の本質的な喜びは、自身とのかかわりでお客さまが笑顔になること。その笑顔が、自身の誇りや働く喜びとなるのです。今、この「喜びの循環」が職場から失われつつあるのです。喜びがない職場は、人は育たず、定着もしないのです。



ザ・ホスピタリティチーム(株)  
代表取締役/ホスピタリティコンサルタント  
船坂 光弘氏

大学卒業後、ホテルブエナビスタに入社。ホテルのオープニングを経験し、以降 17 年間ホテルエとして現場でホスピタリティを体現。2008 年に独立、ザ・ホスピタリティチーム(株)を設立。『ホスピタリティで、すべての働く人に喜びと誇りが持てる社会をつくる』をミッションに掲げ、サービス業を中心に 1000 社以上の経営支援、延べ 2 万人を超えるリーダー・社員育成に携わる。“おもてなし”というホスピタリティ概念を超え、組織文化の中心におもてなしを据えるべきと再定義。社員の幸福度と業績を同時に高めるメソッドを確立した。ホスピタリティを企業運営に活かすパイオニアとして、多くの経営者から厚い信頼が寄せられている。

## 鍵は、“関係の質”を育てるリーダーシップにあり

人が自ら動き、支え合い、学び合うチームには、共通した特徴があります。それは、「関係の質」が高いということです。

組織開発の分野では、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル」があります。その理論では、組織の関係の質が高まれば、前向きな思考の質が高まり、それが自発的な行動の質となり、生産性向上といった結果の質につながる。循環構造の中で、最も影響力が大きいのは「関係の質」であると示されています。関係の質が低ければ、人は「自分を守るため」に行動し、対話は途絶え、協働は生まれず、パフォーマンスは頭打ちになります。

一方、関係の質が高いチームは互いに尊重し、頼り、補い合いながら、“誰かのために動く行動”が自然に生まれます。結果、サービス品質・顧客満足・定着率・生産性など、同時に向上する力が働きます。

つまり、今すべきことは指示命令や評価制度の強化ではありません。関係の質を育てる“関わり方”を変えることなのです。ここに、今のホテル組織に求められる新しいリーダーシップの方向性があるのです。

近年、ホテル現場では、ハラスメントや世代間ギャップへの不安から、「関わらないこと」を選ぶリーダーが増えています。叱れない、注意できない、本音で話せない。

結果、指示と評価だけが残り、対話や支え合いが失われ、“ともに働く関係性”が希薄です。

関係を避けるマネジメントは、目前のトラブルや課題解決のための車輪を回転させますが、同時に組織の成長力とチームの生命力を脆弱にさせる車輪も回転させます。

リーダーは人の心を動かす“かかわり方”で、組織に未来をつくる存在であり、起点となる関係の質を育てる統率力、指導力、調和力などにより集団を一つの方向に導くリーダーシップ力が不可欠なのです。

### “関係の質を育てる組織づくり”の実践書

新刊『部下が自ら動きたくなるリーダーシップ』は、ホスピタリティを「優しさ」や「接客スキル」としてではなく、組織文化をつくるOS（土台）として体系化した書籍です。

ホテルの「幸福度」と「業績」は、決して相反しません。

むしろ、両者は同じ根から生まれます。「社員の笑顔なくして、お客さまの笑顔はない」。

どれだけマニュアルを整え、効率化を進めても、スタッフの心が満たされていないければ、お客さまにプラスアルファの“付加価値”は生まれません。

## 社員の幸福度と業績を両立させる組織づくり5ステップ

STEP 1	<b>ホスピタリティを組織運営に活かす</b> これからの時代にふさわしい組織像を理解し自らの職場を見直す
STEP 2	<b>リーダーの思考と行動習慣を見直す</b> 組織はリーダーの鏡“変化は自分から”を実践する
STEP 3	<b>ホスピタリティで職場の空気を変える</b> 心理的安全性を整え成果を生む土壌を育む
STEP 4	<b>メンバー一人ひとり輝きを引き出す</b> 成長と成果をつなぎチームの未来をつくる
STEP 5	<b>ホスピタリティで“成果に結びつける”チーム運営</b> 目的と行動をつなぎ目標をやりきる仕組みを構築する

だからこそ今、必要なのは、組織の土台としてホスピタリティを組織にインストールすること。仲間を尊重する、努力を認め合う、感謝を言葉で伝える。こうした小さな承認と対話の積み重ねが、職場に笑顔と心理的なあたたかさを取り戻すのです。その延長線上に、お客さまが「また来たい」と感じる、おもてなしが生まれます。

本書は、「内側の笑顔を整えて、外側の感動を生み出す組織づくり」を実現するための、実践的なリーダーシップの手引書なのです。

### 組織の空気感がブランドをつくる

お客さまに選ばれるホテルは、設備や知名度よりも、そこで感じる“空気”が心に残ります。

その空気を形づくるのは、スタッフ同士の関係性であり、日々のやりとりの中で育まれる内側のブランド力です。

関係の質を育てるリーダーがいる現場では、あいさつが変わり、声のかけ方が変わります。

その積み重ねが「このホテルらしさ」という体験価値を創り出します。空気が変われば、サービスが変わり、やがてお客さまが変わる。これは理論ではなく、現場で起きている事実なのです。

今、“人が価値を生むサービスの再設計”が必要不可欠です。

「この職場で働きたい」と思われる組織をつくること。「ここで働く理由」を持てる職場にすること、その改革により人は自然と集まり、育ち、定着します。

ホテルが働く喜びを取り戻し、率先して動きたくなる“関係の質”を育てる組織文化をともに築いていきましょう。

ザ・ホスピタリティチーム(株)  
東京都目黒区三田 2-12-5 TEL : 03-5860-8164

