

## EXPERT TALK

ザ・ホスピタリティチーム代表取締役  
ホスピタリティコンサルタント

## 船坂 光弘氏

昨年11月に刊行された「部下が自ら動きたくなるリーダーシップ」(太陽出版)という1冊の本がサービス業界の経営者・管理職の間で静かに評判を呼んでいる。深刻な人手不足に加え、部下の離職を恐れるあまりに仕事を一人で抱え込んでしまうといった悩みを抱えるミドルマネジメント層に向けて、部下との関係の質を高め、メンバーひとり一人が自然と動き出すような職場を作る実践メソッドを紹介したものだ。カスタマー向けに使われることの多い「ホスピタリティ」の概念を、組織活性化の文脈で使うことを提唱する著者の船坂光弘氏(ザ・ホスピタリティチーム代表)に話を聞いた。(聞き手:本紙編集長・北折賢史)

## MITSUHIRO FUNASAKA

大学卒業後、ホテルブエナビスタ(長野県松本市)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年に独立し、ザ・ホスピタリティチーム社を設立。「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。ホスピタリティを単なる「おもてなし」を超えて、組織文化の中心に据えるべき考え方と再定義し、社員の幸福度と業績を同時に高めるメソッドを確立。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。



## 部下が自ら動きたくなる“リーダーシップ”とは？

## 「選ばれる会社に」という意識は高まっている

——船坂さんの著作はもう4冊目だそうですね。最初が2016年5月に上梓された「人を生かして勝ち抜く最強マネジメント」でした。船坂さんはホスピタリティを企業運営に活かすことで企業価値を最大化するパイオニアとして活動されていますが、1冊目の著作から約10年が経過する中で、著書の中身も含めて、ホスピタリティの活かし方という点での変化はありましたか？

船坂 変化は大きくありますね。4冊とも基本的にはリーダーシップやマネジメントの本です。その点は私自身の活動も含めて一貫していますが、やはりコロナが世の中を大きく変えましたよね。それによって人材に対する企業の向き合い方も大きく変化しました。

特にサービス業では、コロナ前は人手不足と言いつつも人材はオペレーションの一つの駒で、辞めたらまた他の人で埋めればいい、という感覚もどこかにあったと思うんです。「人を大切に」と言いつつも、実際は人に投資することの優先順位はそこまで高くなくて、教育は利益が出た時に「ちょっと研修でもやるかな」という程度の企業が多かったように思います。

それがコロナ後、いよいよ深刻な人手不足になったことで、働く人々に選ばれる会社にならなくてはという意識が急速に高まっています。テクノロジーが進化する中でも、やはりサービス業は人材力が勝負の肝であるという認識も広がっています。メンバーひとり一人の成長や自己実現をサポートするのがこれからの企業の役割であり、それが採用や定着にも関わってくるという理解が浸透し、そこに投資する機運も生まれています。だからだと思のですが、私が呼ばれる外部研修でも「こうした研修、今回が初めてなんです」というケースが増えているんですよ。

——人手不足が強制力になって人材投資に目が向いているということですね。

船坂 あとはやっぱりコロナを機にリモートワークが広がり、企業に対する帰属意識やエンゲージメントが薄れやすくなっていることへの危機感もあります。ハラスメントを恐れて上司の側もそれこそ火の粉を浴びないように部下と深く関わらないような風潮もあり、結果として組織における人間関係の課題が非常に増えていると感じます。昨今、出版業界でも、私の本に限らず“組織本”が目立つのはその表れだと思います。組織が機能しないと人は定着しないし入社希望者も来ない。最新テクノロジーを導入しても活かすことができず、生産性も上がらない。中小企業の経営者がそのことに気づいて、なんとかしなければと本腰を入れ始めた雰囲気を感じます。

——なるほど。ということは、ザ・ホスピタリティチームの存在価値もますます高まっているということ、ですね。

## 「ホスピタリティ」を対お客様だけでなく組織運営に活かす

船坂 そう言い切ってしまうとこちら側に持ってこない、皆さんDXとかAIの方に行っちゃいますから(笑)

## リーダーだけが一人苦悶しているような組織が少なくない

——いやいや、実際、いま船坂さんが言われたことはすごく納得するところです。でも、そうした中であえて4冊目を書かれたのは、人材の大切さが目に向く流れはありつつも、まだ組織として課題を抱えているところが多いという見立てからでしょうか？

船坂 そうですね、やはりそうは言っても多くの組織が「人が育たない」「部下が動かない」「職場の空気が重い」といった課題を抱えています。特に、様々な組織の現場やリーダーさんに接する中

で、率直に申せば昭和・平成型とでもいうのか、昔ながらのマネジメントを引きずっているリーダーさんが圧倒的に多いと感じるんです。リーダーだけが業績を上げる使命を一身に背負い、一人辛い思いをして苦悶しているようなケースをとともよく見受けます。

——「辞められてしまうと困るし」という心理もあって、部下は定時に帰らせて、マネージャーが全部引き受けて今日も残業していますというパターン、結構多いです。

船坂 ですよ。あるいは逆に、「これはリーダーの責務だから」と自分を無理に納得させて悪者になり、部下を喜ばせるというよりも負担を強いるようなことをやらせているパターンもあります。リーダー当人からすればそれは業績を上げて雇用を守り、少しでも給料を上げるためであり、つまりは部下の生活を守るためにやっている

ことだと思えると思います。でも結局そのやり方で自分自身を消耗しながらやっているものだと思うんです。成果や効率を重視するあまりに、リーダー

も部下も仕事に喜びや誇りを持ってない「消耗型の働き方」が広がっているのです。その結果、「指示されたことしかやらない」「責任を避ける」「人間関係が希薄になる」「関わらないリーダーが増える」といった状況が多くの組織で見られます。

リーダーの役割として業績を上げること、会社から課せられた責務を遂行することは大事だけれど、一方で部下に仕事に対するやりがいや誇りを感じさせたり、同じ目標に向かって努力して達成できた喜びを一緒に味わったり、部下が成長していくことを実感したりといったことが、リーダーの何よりの醍醐味だと思うんです。残念ながらそこに目が向いていない、目が向く余裕がないリーダーが多いのが現状だと感じています。

結局のところ、リーダーシップとは自身と部下の関わり方に依るところが大きい。私もホテルマン時代に経験してきたので余計にわかるのですが、やっぱり悪者に徹したリーダーっていい結果は出ないんですよ。部下はやらされ感になるし、

リーダー自身も自己犠牲な感じなので。

——悪者に徹したリーダーに成果はついてこない。興味深いですね。

**船坂** 本の中ではエビデンスも示しているのですが、上司と部下の関係性の質を高めると思考の質が高まり、行動が前向きになり、成果が導かれる「組織の成功循環モデル」というものがあり、これに従えばリーダーは部下との関係の質を高めることにもっと注力すべきであり、会社もそれを促していくべきなのです。それによってみんなが前向きになり、笑顔にもなり、私たちサービス業の場合はそれがお客様の笑顔にもつながり、顧客満足度やリピート率の向上にもつながって業績にも好影響をもたらす。でも現実には、部下を笑顔にするよりも、むしろアメとムチ、評価と罰で部下を動かしていくようなマネジメントが残念ながら少なくないと感じます。

これ、第一歩はそんなに難しいことではないんです。単純に上司から「ありがとう」「おかげで助かったよ」「よくやったね」といった声かけをすところから始めればよい。チーム内のコミュニケーションが活性化していくと、メンバーとお客様との関係の質も高まり、結果の質も上がっていくはずですよ。

### 単純な成果主義の概念は日本にフィットしない

——ホスピタリティという対お客様のイメージが強いですが、お客様の前にまずはメンバーに向けて、ということですね。

**船坂** そうなんです。私自身の活動も当初はホスピタリティを接客サービスに生かすことがメインでしたが、今はホスピタリティを組織運営に生かすことに力を入れています。ホスピタリティ、すなわち相手を思いやり気遣う「おもてなし」は日本を代表する価値観であり、日本の強みの一つです。それは対お客様だけでなく、部下を含めた人間関係すべてにおいておもてなしの心で向き合うべきだと思うのです。

本来、日本の組織文化は、互いを思いやり、支え合いながら、「ともに価値をつくる」ことに強みがありました。それが1990年代頃からグローバル化の名のもとに、どちらかといえば年功序列や終身雇用制を否定し、成果や効率を重視する考え方が強まってきました。その考え方が決してダメなわけではないにしても、失われた30年と言われるようなこの間の日本経済の停滞をみても、決してそれが成功したとも言えないし、根づいたとも言えない。私は単純な成果主義という概念は日本にフィットしなかったと思うのです。

やはり日本人には日本人の力が発揮されやすいやり方があって、それはお互いに励まし合い、慰め合い、尊重し合い、承認し合いという中で、みんなで一つのものに向かって成果を上げていくというのが、本来の日本の組織のあるべき姿であり、日本人の精神性の強みなのではないかと思うんです。だから、もう欧米流を単純に真似するのはやめて、日本人の最大の強みであるホスピタリティを組織運営に生かしましょうという、ちょっと大それたメッセージも実はあるんですよ(笑)

——ホスピタリティを組織文化の土台となる価値観として捉えること。そして、それはそもそも日本人の特性であり、得意とするところでもあるとい

うことですね。

**船坂** そうです。やはり、結局は組織なんです。社内に笑顔が無いのに、お客様の前で笑顔を振りまき続けるのはしんどいですよね。自分たちが楽しくなければお客様を楽しませられないというのはある意味、当たり前のことですが、それをどう実現するかということにホスピタリティという要素が大きく寄与するということなんです。ホスピタリティによってまずは組織の文化や風土を改善し、その結果、お客様への付加価値が高まるというのが正しい流れだと思います。

### 幸福度と業績は相反するものではない

——業績と働く人の幸福度は両立できるのか、というのは業界の多くの人が抱えている課題ですが、それも社内の人間関係の質を根本から見直すことが大きなカギになるということですね。

**船坂** おっしゃる通りです。社員の幸福度と聞くと、「それは重要なことだろうけど、現場のリーダーが社員の幸福度を上げる術などないのでは」と思っているリーダーも少なくないと思うんです。社員の給与や休日、福利厚生などは現場リーダーがどうこうできる領域じゃないだろうと。

でも、報酬には金銭的な報酬と精神的な報酬の2種類あって、金銭的なことは経営マターかもしれないが、精神的な報酬は上司から部下にいくらでも与えることができる報酬なんです。

特に今の若者は承認欲求が強い。自分が認め

## 上司も部下も“消耗型”の働き方から脱するには「関係の質」を高めること

られていること、居場所があること、役に立てていると思えることが、働きがいややりがいにつながっていく。そこに対するアプローチは上司であればいくらでもできるわけです。それこそ「今日もありがとう」「おつかれさま」「助かったよ」から始めればよいのです。そうした行動を常日頃からリーダーが自らの習慣として意識して取り入れることがメンバーの幸福感を生み、心が満たされたメンバーがお客様に笑顔で接して、お客様から「ありがとう」をもらえたらそれがまた幸福感につながります。やらされ感ではなく主体性や自発性が発揮され、それは生産性向上にもつながり、結果、業績にもつながっていく好循環が生まれるのです。

——つまり、幸福度と業績は相反するものではないということですね。

**船坂** そういうことです。指示・統制しなければ業績は出ないということではなく、両立できるものなのだとすることをリーダーの皆様にご覧いただきたいと思います。逆にこれからの時代、業績ありきでひたすらお尻を叩くだけの企業に働く人が集まるのか、定着するのかと聞いたら絶対に無理なんです。そういう企業に勤めたいと思う人は、よほどインセンティブがいいとか、そういうところに振り切らないと来ないし、だとしても稼ぐことだけを目的にした人しか来てくれないですよ。

どの業界でも人手不足感が強まり、人材はどんどん名だたる大企業、有名企業に流れていきます。何もしなければ中小企業に人材が流れてこ

い状況が強まる中で、シビアなことを言えば、待遇面で勝てない、ネームバリューでも勝てない、中小はそんな会社がほとんどじゃないですか。その中でじゃあ何で勝負するのかと聞いたら、そこで働く人の幸福度を高めることしかない。メンバーが「うちの会社、本当にいいから来なよ」と大事な友人を誘ってくれるくらいの会社にならないと、これからの中小企業は採用・定着が厳しくなる一方だと思います。

ウェディングジャーナルでも少し前にCRAZYの執行役員の方(遠藤理恵氏)が登壇されて「人の幸せが、事業を伸ばす」というタイトルのウェビナーを開催されていましたよね。やっぱりどの企業でも社員の幸福度を追求せざるを得ない状況だと思うし、事業が堅調な企業はそこに力を入れていることが多いと思います。

### 「冷たい組織」「ぬるい組織」「学習・成長する組織」

——一方で、船坂さんも指摘されたように、ハラスメントや今の若者気質を気にして、上司がメンバーとの深い関わりを避けるような風潮もありますよね。「変にプレッシャーをかけたり重たい仕事を頼むと辞めちゃうかも」みたいな変な優しさや怖れから過保護な関係に陥っていたり。そのあたり、どのように折り合いをつければよいか、戸惑っているリーダーも多い気がします。

**船坂** 上からの指示・命令や上下関係による統制でメンバーを管理するスタイルの組織は“冷たい組織”だと思うんです。そこに愛が無いのでちょっと何かあっただけでもハラスメントに抵触してしまうような、そんな潜在リスクを内包しているのが冷たい組織です。その冷たい組織の性質が変わらないまま、ハラスメントや退職リスクを考慮して「優しくしなければ」とな

ると、今度はそれが“ぬるい組織”に変わります。ぬるい組織というのは単に甘やかしているだけなので、ただ居心地がよい、ぬるいからここにいるみたいなことになってしまい、何も生まれにくい、やりがいや達成感も味わえない組織です。

ではどこを目指すべきなのかという“学習・成長する組織”です。本の中では「指示・統制から自律・共感への転換」と表現していますが、メンバーひとり一人が主体的に学び、成長していくような組織です。

ではそれはどうやって作られるのかという、私は、これはもうリーダー自身のミッションとパッション、この2つしかないと思っています。

——ミッションとパッション。

**船坂** そうです。まずリーダー自身、そして組織全体としても、自分たちは誰のなんのために仕事をしているのかというミッションをしっかり持ち、そこにメンバー全員からの共感を得られていること。自分たちの仕事は誰のどんな喜びや幸せにつながっているのかをきちんと理解しながら働ける共感軸のリーダーシップができてくると、メンバーの仕事への意欲や生産性が自ずと高まってきます。

それと、やはり多くのリーダーに足りないのはパッションだと思うんです。部下にああしろこうしろではなく、これはこんな大きくて意義ある目的のためにやりきるんだ!お客様を全力で笑顔にし

## EXPERT TALK

13面から続く

よう!とにかくオレについてこい!というくらいの情熱をもって自分の背中を見せるような、そんな熱いパッションです。古臭く聞こえるかもしれませんが、やっぱり背中を見せることは「このリーダーのために頑張りたい」とメンバーがついてくる大きな要素だと思います。

マネジメントとリーダーシップの違いをあえて言えば、マネジメントは業務を管理してオペレーションを回すこと。でもリーダーシップはどちらかという人の気持ちを動かすことなので、「この人の下で働きたい」と思わせるとか、みんなで登る山を決めるとか、そういったところの人間力が非常に重要になってきます。

そこを磨くことをせずに、どう管理するか、どうオペレーションを回すかみたいところばかりに意識が向いて、本来の人を動かすためのリーダーシップを実践してこなかったり、学んでこなかった弊害がいま出ているとも思うんです。やはりリーダーの大きな役割は部下の心に火をつけることであり、それを抜きにして、単に働き方改革で時間内に仕事を終わるとか、そういうことばかりやっていたら終わってしまいますよという話だと思ふのですよ。

——船坂さんは日々多くの組織を見られていますが、いい状態の組織はそんなことができている感じですか？

船坂 そうですね。リーダーシップとはなんたるかを理解し、部下の心を満たすことが生産性向上にもつながるのだということを理解して、ミッションとパッションを持って向き合っているリーダーがいる組織はやはりうまくいきますよね。

### リーダーの意識と習慣が変われば必ず未来が変わる

——ただ、どうですか、「あなたのために頑張りたいと思われるリーダー」って理想的かもしれませんが、「オレは、私は、そういうタイプじゃないんだけどな」って思っているリーダーもいると思うんです。たとえば「自分の得意は仕組み作り

で、それでちゃんと数字も出すから、別にオレのためにとか思ってくれなくてもいいよ」というタイプの人もいます。また、経営層からしてもミドル層の候補人材に限りがあって、決して熱血キャラじゃないタイプの人でもリーダーを任ざざるを得ない場面もあると思います。そのようにタイプの違うマネジメントスタイルを自任していたり、パッション型のキャラじゃないという人でも、積極的な声かけや承認、フィードバックといったことを実践していくことで変わっていくものですか？

船坂 私は、人は変われると信じています。確かに「自分のために頑張ってもらいたいなんて、おこがましい」というリーダーさんもいると思います。でも振り返ってみた時に、あなた自身はそういうリーダーに出会ってきませんでしたか？たとえば私でいえば、過去に少なくとも2人思い浮かぶ上司がいます。単なるマネジメントでなく、ホスピタリティ・リーダーシップを見せてくれた尊敬すべきリーダーに私も出会って来ました。そしてホテリア

## 欠かせないのは、リーダー自身のミッションとパッション

としての仕事人生を振り返った時、自分が最も力を発揮したのはそのリーダーの下にいた時なんです。同時にその時に自分の成長も一番実感しているんです。

つまり、ホスピタリティ・リーダーシップは自分のためではなく自分以外の誰かのためなんです。そして、人は誰かのための方が頑張れる。だから、「私のために頑張ってもらうなんて、おこがましい」とは思わずに、それは自分自身の人間的な成長のためでもあるのと同時に、部下の成長や覚醒のためでもあるし、それが彼ら彼女たちの未来のリーダーシップにつながっていると思えば、やはりそこに必要性を感じて自分の殻を破ることでリーダーとしても覚醒できるのではないかと。

——なるほど、確かに自分の記憶に残る上司と、その時の自分の心持ちや頑張りを思い出してみると、頷けますね。

船坂 これは経営側の話になりますが、自社に

おけるリーダーシップとはこういうものだとしっかりと定義している会社は多くありません。リーダークラスの評価基準の中に管理面や教育面のタスクは並んでいても、自社が求めるリーダーシップはこうであると定義や考え方を明示している会社は少数です。

その上で申し上げると、私はこの本に書いたことが全ての経営者さんにフィットするとは思っていません。ですが、ここまでお話ししてきたような、ホスピタリティで上司と部下の関係の質を高め、メンバーが自然と動き出す組織を作るという考え方に共鳴して頂き、そんなリーダーを育てたい、それによって社員の幸福度を高めたいと考える経営者さんもきっと少なくないと思います。そうした方には、非常に手前味噌ですが、この本をリーダーさんに読ませてあげて、自社で勉強会などをやってもらえたらと思っています。

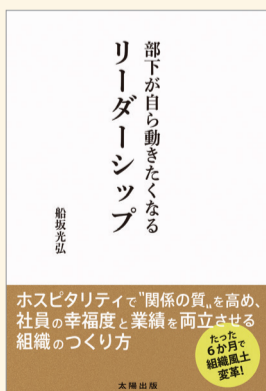
「私はそういうタイプじゃない」と考えていたリーダーも、会社がその方向を目指して進むのであれば、「いつもありがとう」と言ってみようかとか、「大丈夫か？」って声かけしてみようかな、と行動が少しずつ変化して、それを続けていくうちに文化や風土に昇華していくと思います。そんなふうにご本を使ってもらえればと思って、装丁デザインもあえてシンプルにしたんですよ。

——お、上手に本のPRに持っていきましたね(笑)。でも経営者にしてもリーダーにしても当然、業績や収益性を高めることが求められる。そのために改装したり、広告を出したり、DXを推進したり、外部コンサルを入れたりとかいろいろありますけど、ホスピタリティ・リーダーシップに関しては、お金や手間のかかる話でなく、同じ時間の中で意識を変えて日々の行動を変えれば変化を起こせるって話ですよ。

船坂 おっしゃる通りです。そうやって変化が起こった職場を私はいくつも見てきています。「たったそんなことで？」というような話ですが、ぜひともそれを多くの企業で体験してもらいたいと思うんです。

やはり習慣化することって大事なんです。今回の本もリーダーの意識と行動の習慣化の話です。それによって必ず未来は変わるので、ぜひ多くの方に実践して頂き、社員一人ひとりが喜びと誇りを持って働ける職場を広げていっていただくと願っています。

### 6ヵ月で組織風土を変革する方法を解説



部下が自ら動きたくなる  
リーダーシップ  
出版社:太陽出版 価格:1,980円

声かけ・面談・承認・フィードバック・MTG運営など、明日から使える実践例とともに、組織が6ヵ月で変わる「5ステップモデル」を収録。ホスピタリティを「優しさ」で

はなく、組織文化の土台となる価値観としてとらえ、人が自ら動きたくなる関係性を再構築するための具体的な思考と行動習慣が提示されている。

働く喜びと誇りを取り戻し、メンバーが笑顔でイキイキと働ける職場づくりを支援する一冊として、アマゾンレビュー等でも高い評価を受けている。

#### <アマゾン読者レビューより>

「リーダーを志望した訳ではない・むしろやりたくないのに、やることになった人に救いとなる本だと思いました。私もまさにそのタイプなので、かつてチームでリーダーをしていた時期は、今思い返しても人生でTOP3に入るほどしんどい日々でした。リーダーや管理職は今もなお避けて通りたいタイプで

すが、「ほかにやる人がいない」という状況を見て見ぬ振りもできないタイプなため、今後何かのリーダーを引き受けることになった際には、この本の「関係の質」を実践してみようと思えました。組織づくりの内容ですが、読み進めるほどに日々の自分の思考や行動によって、身近な人、また初めて会う人と

の関係性に影響することがわかりやすく解説されていて、世代や立場を超えて今を生きる日本人にとっても役に立つ本だと思います」

「正直、この本に救われました。忙しさに流され、部下の気持ちに向き合う余裕がなくなっていた自分に、「大切だったもの」を思い出させてくれた本です」