

# 組織の士気を上げる 管理職の行動とは？

(株)当間高原リゾート  
ベルナティオ  
兼 事業統括室長  
佐野 智之

## 共感力を磨く

組織を束ねる管理職として、必要なスキルとは？

宿泊産業の人財不足が深刻化している影響もあり、経営者様から「人」の悩みを聴く機会が増え、お話しの中で経営者に必要なスキルを質問しますと「リーダーシップ」や「数字を読み取る力」と回答される方を多くお見受けします。

もちろん、どちらも大切なスキルであることに異論はないのですが、現場で働くスタッフと経営側との間に意識のズレが生じてしまう原因は一体何なのか？

私は共感力の不足によるものが大きく起因しているように感じております。

「共感力」とは「他者の考えや感情に寄り添うことができる力」と説明がありますが、「社員のことを自分が一番理解しているつもり」と自負されている経営者をお見かけしますが、果たして本当に相手はそのように認識されていますか？

本日は、私自身が現場の指揮を通



キックオフミーティングの様子

じて実感した「組織を束ねる管理職」に必要な考え方やポイントを一部ご紹介したいと思います。

## スタッフの表情を普段から見ていますか？

以前も少し触れましたが、ベルナティオでは毎年4月1日に新年度キックオフの全社ミーティングを開催しております。まるでアワード授賞式のような雰囲気、昨年度に優秀な成績を治めたスタッフの表彰が行なわれ、今年より新たに仲間入りする新入社員の紹介も行なっています。会場中央にはレッドカーペットを配置し、壇上に上がるスタッフが感動するように、私たち管理職と運営スタッフがアイデアを出し合い演出していきます。

そんな式典が終わった後、「統括が表彰されるスタッフを見て、立ち上がって拍手をしてくれるのがうれしいです」席から傍聴している表彰されていないスタッフからこのような言葉をいただくことがあります。私はこの言葉を聞いたとき、上司の何気ない些細な立ち振る舞いをよく観察しているものだな、と感じます。



共感力という視点から、私が日ごろから心がけていることは以下の点です。

- スタッフが嬉しい瞬間に、一緒に共感し喜びあうこと。
- 現場にいつも顔を出し、スタッフに声をかけること。
- 上から目線、独演にならないこと。

こういった行動を意識することで、スタッフとの関係性が深まり、温度差を解消できているように感じます。私自身も振り返ると、「この人のために頑張りたい」という上司は、こういった方でした。またそうした上司が指揮する部署は、自然と笑顔が溢れていたように感じます。

逆に数字だけに関心を持ち、現場に顔を出さない上司はどのような印象に写るでしょうか？

- 例えば、
- ・業務効率の話には興味を示すが、変化しているオペレーションの現場に立ち会うことなく、数字のみで判断する上司
  - ・頑張って売上を伸ばしてくれた予約・マーケティングチームに、手数料の部分だけを突っ込む上司
  - ・料理の開発まで考え0から1を生み出してくれた調理人に、手間やストーリーよりも、原価率のみ指摘する上司

極端な事例を挙げましたが、昔のことを思い起こしてみてください。こういった要素を持つ上司についていきたくて思いましたか？

笑顔や思考は、空気感染します。心理的安全性が高く、モチベーションの高い職場を創り出すためには、

まずは管理職の「何気ない一言・行動」が重要だと感じております。

## 「マルチタスク」は経営側の都合？

とある経営者の方とお話していたとき、このようなことを教えていただきました。

「辞めていったスタッフを、どう思っていますか？」

もしも頭の中にマイナスな感情が浮かんでいたとしたら、少し危険なサインだと教えていただきました。

社内のマルチタスクは、伝え方を間違えてしまうと、現場スタッフからは経営側の都合と捉え、スタッフの疲弊を招く恐れがあります。なのに、辞めたスタッフに「こんな忙しい中辞めるなんて…」という言葉が出てしまっていたら、問題の本質を見逃していると言わざるを得ません。

逆に、辞めたスタッフ一人ひとりの顔を思い浮かべながら、感謝を述べられる上司であったとしたならば、きっと職場は良好な状態であるはずです。

本日のテーマに戻ると、責任者の日ごろの思考・言動こそが、組織全体に大きな影響を与えているということになります。

## 楽しく働くという技術を身につける

「ベルナティオで働いているスタッフはなぜ、みんな楽しそうなんですか？」と質問をいただくことが増え

ましたが、それに対してはこう考えます。「楽しい仕事なんて世界中探してもどこにもなく、ただ世の中には楽しく仕事ができる人と、楽しく仕事ができない人がいるだけ」という回答になります。

悲観は「感情」楽観は「意思」、楽しく働くという意味と技術を身につけることが重要で、そのための社内研修も積極的に取り入れております。もし興味があるお宿さまがいましたらお声かけください。

まずは数字やKPIから少し離れ、スタッフの表情を見にバックヤードを歩いてみませんか？



株当間高原リゾート  
兼 事業統括室長  
佐野 智之

## 佐野 智之

Profile > 1986年(株)プラザサンルート 東京ベイ舞浜ホテル ファーストリゾート入社。90年(株)プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、95年ホテルエビナル那須に入社。2008年、41歳で総支配人に着任するとともに、ナクアホテル&リゾート(株)の執行役員運営副本部長として全国のホテル運営に携わる。13年アートホテルズ大森、浜松町2店舗の総支配人に着任。一年で売り上げ、GOPともに大幅に改善。14年、現在のベルナティオの総支配人として着任、5年6カ月采配を振る。19年上席執行役員 統括総支配人兼 事業統括室 室長として、宿泊産業の経営支援や研修、セミナーなどを手掛ける。