

第25回 技術経営人財育成セミナー (2018年12月4日(火))

— 変革期のリーダーが学ぶことは何か —

『社長が学ぶホスピタリティの心』 (講演概要)

— 女性幹部の視点からお伝えしたい女性社員の特性 —

加地 照子 (かち てるこ)

BCS 認定プロフェッショナルビジネスコーチ、
日本ホスピタリティ・マネジメント学会 副会長

【講演概要】

ホスピタリティの認識は、航空会社に勤務し、在仏中のランスへの小旅行から始まった。当時はそれが何なのかはわからなかった。後年、ホスピタリティ学の権威者である服部勝人氏の指導を受け、サービスとホスピタリティは違うこと、私はホスピタリティを体感してきたことに気づいた。しかし、ホスピタリティ論のほかに実行に移すためには何が必要なのか悩んだ。そんなときマーシャル・ゴールドスミス博士のエグゼクティブコーチング直伝コースを受講し、論とスキルを合わせ、他者とともに日々実行してこそ成果に至ることを実感した。

今はプロのコーチとして、グローバルに活躍する幹部層の育成と誕生を夢見て「戦略としてのホスピタリティ・リーダーシップ・コーチング UNIT」(H・L・C UNIT)を提唱している。

今回は女性幹部の視点から、自己の経験と特に次代を担う女性社員の特性および彼女達が学んでいるこの UNIT の効果をお伝えしたいと思う。

はじめに

司会(小平和一郎専務理事)：今日は『社長が学ぶホスピタリティの心』、副題としては「女性幹部の視点からお伝えしたい女性社員の特性」ということで加地先生にお願いをした。加地先生は、東京外語大学フランス語科を卒業した後、日本航空(株)に入社し初代の女性海外実習生としてパリで勤務された。その後、都内営業所長を経て中近東クウェート駐在、世界各国社員の人材育成の企画に参画するとともに訓練に従事し、女性活躍推進の全社的新規プロジェクトのリーダーにもなられて活躍されてきた先生である。現在は、日本ホスピタリティ・マネジメント学会副会長でもあり、日本開発工学会の会員にもなって頂き、ホスピタリティというキーワードを基に、いろいろとご指導を頂いている先生である。

講演

講師(加地照子)：今日は、一般財団法人アーネスト育成財団様の技術経営人財育成セミナー第25回に、お招きを賜り本当に有難うございます。とても光栄でございます。

日航財団時代、群馬県の大学に航空実務に出講した折、服部勝人先生という日本でホスピタリティ・マネジメントの第一任者にお目にかかり、「君、ホスピタリティとサービスの違いを知っているかい」と言われた。サービスは日本航空にいたので感じてはいたが、ホスピタリティとは何かとは分からなかった。すると先生に「僕の勉強会に来なさい、また学会に入りなさい」と言われ、日本ホスピタリティ・マネジメント学会に属した。

日本航空を卒業した後、21世紀職業財団に勤務した。そこは人財多様性経営、今なら皆様をご存知のハラスメント防止、ワークライフバランス、女性活躍推進の諸事業を柱としている団体である。その後、ビジネスコーチ(株)と縁があり、現在はエグゼクティブコーチとして一対一のコーチングを企業の幹部の方にさせていただいている。

こういう中で、服部勝人先生さらにエグゼクティブコーチで世界ナンバーワンといわれているアメリカ人のマーシャル・ゴールドスミス博士との邂逅が今の私を位置づけた。

「何を解決したら、女性社員を部下に持ちたくなるのだろうか」という疑問

長年仕事をしていて、次のような疑問が生じた。

男性は、部下に持つのであれば、男性社員が良いという方がいるが、どんなことを解決したら、女性社員を部下に持ちたくなるのだろうか。どうも出産・育児などの両立の問題ではない。もしかしたら、女性自身が気づいていない、他の理由があるのではないか。

仮説：ホスピタリティ、リーダーシップ、そしてコーチングを共創させると相乗効果があがるのでは？

最初に、学会で学んだホスピタリティまたはホスピタリティ・マネジメント論があれば経営や人材育成に十分なのかと自問してみた。どうも十分ではない。ホスピタリティ・マネジメントの「論」だけでは実行できない何かが必要だと思った。

そこで、マーシャル・ゴールドスミス博士の本を読み、ビジネスコーチングを学んでみると、コーチングはある意味「スキル」だと分かった。このスキルは、意外と奥が深い。ビジネスコーチングは、過去を振り返るカウンセリングやメンタリングと違って、未来に向かって常にコーチとクライアントが話すということである。

未来を見据えるので、「どうしてそのようなことをやったのか」とは聞かない、「どういこうことをしたい」という聞き方をする。

ホスピタリティとリーダーシップとコーチング、これらが共創すると、うまい塩梅で相乗効果が上がるのではないかと感じ始めたのは、コーチングを学んでからである。独立してから8年経つが、これに向かって私なりに体験をして来た。

1. 女性の特性を探求する

- 1.1 エイドリアン・メンデルが伝えたかったこと
- 1.2 女性の知らない7つのルール
- 1.3 女性と男性の違いを容認する
- 1.4 男性と女性の違いを認めつつ個を尊重する
- 1.5 初期行動における違いはなに？
- 1.6 4つの行動スタイルの特徴
- 1.7 難しい仕事をやり遂げる自信に男女差

1.8 米ヒューレットパカード社調査

1.9 部下への期待に差異がある

2. 組織における行動を振り返る

- 2.1 男に出来て女には苦手とされている6つの事柄を共有する
- 2.2 リーダーとして普遍的基幹要因（内包の概念）を認識する
- 2.3 女性の特性を加え、化学変化し、独自の個性を磨く
- 2.4 自信の種を植え、励ましてくれるコーチを身近に置く

3. 自信の種子をまけば

- 3.1 上司にとってみれば部下、一方部下から見れば上司、自分の立場は？
- 3.2 真のパートナーとはどんな人材か
- 3.3 自分はフォロワーシップを発揮しているか
- 3.4 自分はどの象限にいるのか
- 3.5 人物そのものの像を見る努力を！お尋ねして良いの？
- 3.6 重要なのは、これらの相関関係を理解し、現在位置を冷静にみられること
- 3.7 リーディングカンパニーで役員になった女性の素晴らしさはどこに？

おわりに 実感と夢

司会（小平）：ありがとうございました。

— 質疑応答 —

質問（土山真由美岩手大学大学院）：先ほど、男性はビジネスをゲーム（戦い）と心得ていて役割を演じるという話があったが、女性というのはそのままの自分で向かってしまうということで違いを感じていた。最近、その違いについて分かって来たが、話を聞いて「なるほど、こういうことか」とカテゴライズとかラベリングが自分の中で整理できたので、本日の講演はすごく良かったと思う。

回答（加地照子講師）：今すごく良いことを言われた。男性の方は、他者を巻き込むのがとても上手だと思う。女性はもっと他者を巻き込まなければならない。そのためには、相手をよく知る。行動スタイルも含めて労を惜しまずに、普段から観察をしないといけない。チャレンジをして失敗したらとって、自分を責めてはいけない。自信がない、失敗すると怖いと思う。ここを何とか乗り越えられた素晴らしい女性が、たくさんいる。そこを私は応援したいと思っている

司会（小平）：常日頃、男性は自分の考え方を伝えるということをやっている。

質問（小泉厚子あつまる不動産代表取締役）：私が悩んでいるのは、今2店舗目を作るろうとしている。その店長になって欲しいと思う女性に、店長になって欲しいという話をした時、その女性から寂しいと言われた。現在は、皆でやっていて楽しいところもあり、そこから自分が外れるということが寂しいと言う。その女性にもっと自信を持たせて、積極的にやってもらうには、どのような言葉をかけたらいいいのか、どういう風に話をすれば彼女が積極的になってもらえるのかというのを考えている。ご助言を頂けると助かる。

回答（加地講師）：まずは、ご自身の夢を語ることである。私には、こんなビジョンがある。私たちには、こんなミッション、使命があると、相手の方と共用することが大切である。多分その方は、貴方を尊敬していると思う。リーダーが進みたいと思う方向になれば、私も同じ方向に行きたいと思っていると思う。

その次に重要なのは、その女性に期待をしていること、その女性の素晴らしいこと、このような人になって欲しいと率直に話していただきたい。そこまで期待されていることを知らない女性が多い。

更に、もし何かあったときは、私はいつでも応援する。だから一緒に行きましょうという。

ここで注目すべきは、相手の行動スタイルである。先ほどの四つの行動スタイルの中の友好派であれば、一緒にやりましょうという。現実派であれば、あなたは素晴らしいから期待しているという放っておいても大丈夫である。

だからどのスタイルで行動しているかによって励まし方も違うが、貴方がミッションとビジョンを大きく語り、その方の位置づけを話した上で、新しい部署に行つて欲しいというのであれば良いと思う。

意見（小泉）：私の苦手な部分として、ビジョンを明確に伝えるということが、まだまだ足りないということだと思っている。

回答（加地講師）：ビジョンは重要である。今考えられないぐらい、大きなものを語っていただきたい。例えば年商がいくらというものではなく「世界一になる」ぐらいの夢を語っていただきたい。これだけ大きいもの言うことによって、彼女の心は大きくなる。

意見（西河洋一理事長）：店を出したときは、心配だから、週に1回くらいは顔を出してあげた方が良い。

回答（加地講師）：安心感がないと、仕事にはチャレンジができないので、理事長がおっしゃった「安心感」を与えると良い。

質問（辻恭子研究員）：大学にて教員をしいる。女子学生が多く、学生たちには大きな夢を描いてもらうような指導をしていきたいと思った。そのためには、全面的にサポートできるようなこと、安心感を与え提供できることができればよいと思っている。個人的には、2020年頃から大学とは別に、ビジネスも考えている。今からでも大きな夢を描きながらでもいいのかなと思った。ちょっと夢見心地なところもあったが、勉強させていただいたことを糧に頑張つて行きたいと思う。

（詳細は略するが、自ら企画・提案し、一生懸命学会で取り組んだボランティア活動を、一緒に取り組んだ先輩男性役員一人の手柄のように振舞われ、労いの言葉もなく、評価されなかったことを相談された）

回答（加地講師）：私が女性の立場から答えるのとは別に、男性の立場からのヒントいただくとよいと思う。そのような女性がいた場合に、実際にどういう風にすれば、彼女の存在感を認められるのか、ヒントあれば小平先生お願い致します。

司会（小平）：やってしまった行為であり後で問題するというのは、なかなか難しい。我々、男性社会で生きてきた人間にとっては、そのようなことは日常茶飯時で行われて来た。下にいる人の手柄を、上司が取っていくのは有名な話であり、上司がその上に対して、全部自分がやったという行動を取る。男性社会では90%位はそうである。

質問（辻）：企業で報酬を得ている場合は、報酬を得ているのでしょがないことであるとは思いますが、報酬ゼロでの学術の会の場では、そういうことが繰り返されていると、

若手はその学会から去る、去りたいという意見も出ている。そのような中で多くの男性からは「辛いね」という言葉がない。

回答（加地講師）：女性の数が少ないこと、女性の理事や監事の役職者が絶対的に少ないと思う。組織を無視はできないので、まずは役職者を多く作っていくことである。職位は、尊重しなくてはと思う。

女性が登用されるにはいくつかの心得があると思う。

例えば、どのように発表していくのか、何か報告をするときも、分かりやすく明快に行っているのか、要点を得て優先事項をきちっと発表するにはどのような方法をとればいいのか。

会議に臨む前に、誰を仲間に入れて根回しをすればいいのか、誰がキーマンなのか、できれば早めに相談をして自分の仲間に入れ、表舞台にキーマンとしてご一緒していただけるのかを伺う。

それと同時に、男性が全員背広であれば、自分もスーツを着て、髪型を整え、負けないという姿勢で参加すること。女性を売り物にするのではなく、戦うという同じ場所にいるのだと見せる。一人だけでは戦わない、必ず誰かサポートをしてくれる方に事前に事情を説明し了解してもらうのが重要だと思う。

司会（小平）：その男性が一生懸命取り組まれたのは事実であるが、ホスピタリティとかケアとかが足りなかったというのも事実だと思う。私自身も反省をされていて、辻さんから学ぶ部分も多い。今後は注意をする必要があると思っている。

回答（加地講師）：「1on1 コーチング」をYahoo や楽天というようなリーディングカンパニーが導入しているのは、実際に貴方のような悩みを部下が抱えているからである。毎週30分必ず部下と一対一の時間を持っている。

もっと部下の意見を聞き、部下を尊重するために「1on1 コーチング」を入れようという企業が多くなっている。

司会（小平）：私がもう少し実行に移さなければいけないと思ったのは、ホスピタリティ、リーダーシップ、コーチングの掛け算をしなければいけないということである。こういうところが欠けていると思った。

図7の上司の人物そのものの像を見る努力をなささいというところは、上司に対してプライベートに近いような質問をしっかりとできるような関係性を持ちなささいという理解でよろしいのか。

回答（加地講師）：大前提は、リーダーシップもホスピタリティも信頼関係がなければ、次の段階には行かないということである。上司と部下がどのような行動をするのか。部下は上司をよく見ているようだけど、意外と見ていない。上司が、その上の役員の方にどんな行動をとっているのかを観察していない。相手をもっと観察することが、意外と女性にはできていなかった。

部長や役員が部屋に入ってきた時に、どういう表情でどのような声掛けしてもらえるのかを、今までは気にしていなかった。課長の動きしか見てなかった。

コーチングで「もっと上の方の素晴らしいところをモデルとして学んでくださいね」というと「急に視野が広がったし、私も将来は幹部になりたい」と変わって来る。励ます人、見守る人がいないと女性は、企業の中でマイノリティだとなかなか辛いと思う。

司会（小平）：自分が周囲に支えられたいと思っているか、それとも孤独だと思っているかということでは、リーダーになる方は周囲に支えられているという思いがあるの

が正解だと思う。孤独感だと周りを味方にしていないから支援もされていない筈である。それを部下に語れるというのは、相当な信頼関係があるということだ。

回答(加地講師):率直な姿を見せられる関係だということである。上司が孤独な時に、自分が対等な関係を築いていると思えば、率直に「申し上げにくいけれど私はこう思う」と言えるぐらいの間柄になれば、女性は善きパートナーになれると思う。現在は未だそこまでいっていない。

質問(西河):女性の知らない7つのルール。これができれば多分、先ほどのおじさんに勝つと思う。当社にも役員にさせたい人物がいて、ウォッチをしているが、男性をあごで使っている。女性は、強いし、頭がいいから、男性が反論できない。女性は、この七つのルールを念頭に頑張るしかないと思う。

質問(大橋克己顧問):「信頼関係における人間環境でいろいろなことが実行される」というところがキーポイントだと思う。コミュニケーションが出来ない人とは、最初に信頼関係を築かずにタッグを組んでも上手くいくはずがない。お互いが勝手なことしか言わない。相手のことが分からない。それならば、最初に知らない人とは、丁寧に優しい言葉でお互いがコミュニケーションをした上で、何をするかということを決めないと始まらない。このことは上司も部下も一緒だと思う。

私が面白いと思ったのは、男性管理職は男性の部下に期待するということで17.9%、個人に期待するということで16.1%、また、女性管理職が男性の部下に期待するのが5.9%、個人に期待するのが39.2%とある。やはり期待をするのは、男女に関係なく個人である。個人との信頼関係があるから、部下との仕事または部下にこれをやらせてもらおう、能力を査定してやらせてもらおうということである。元々意欲があるから上に上がろうとするし、部下に対してはチャレンジさせてみるということが必要だと思う。

分からない二人と一緒に仕事をさせるのであれば、プロジェクトとして何をするかということを確認にし、プロジェクトの中でどういう結果であったかという個人の評価を片方で行う。男性だけを評価しても仕方がないことであり、女性が裏側のことをやっていたのであれば、「よくやったね」と言うし、裏側での支えがあったから結果が出せたという評価する上司になってもらわないといけない。

相手を非難するより、上司に対して自分をアピールしないと解決しない。ボランティアとかなんとかではなくて、ビジネスの世界というのは自己アピールをする世界だと思う。それともう一つ、競争の話が出てこない。男性社会の中では、常に隣とは競争である。プロジェクトに対してチームプレイヤーになることはある。しかし、会社の中だと相手とはコンペティションである

回答(加地講師):何かあった時に女性から見ると、あの男性をかばっているなというのが見える。女性も、男性のビジネスの仕方にペースがあれば、それに合わせて動くのは、マイノリティで入っているなら大事である。サッカーに例えると、「私はこう思う」からといって、ボールを違う方向に蹴ったら、これはチームプレーにならない。チームプレーは、男性のルールで試合が動いているのであれば、男性のルールで動いていくことである。なぜなら女性は後からそのメンバーに入ったから。

質問(大橋):実際には、勝たないとだめだ。勝つことによりそれで評価に繋がるのだから。

質問(石井唯行6期生):女性はレーダーで、男性はレーザーだということは、よく分かる。今までは、会社には男性ばかりで女性はいなかったが、最近女性も増えてきている。

全員に話をする時、今までの癖で男性向けの喋りになっていた。今日の話聞いて、女性の視線で話をしていかなければいけないと思った。先ほどの「辛いですよね」というように、女性にかける言葉というのには。その他にどういう言葉があるか。

回答(加地講師)：傾聴とか共感は、女性の方が入りやすい。最終的に、更なる実行となると男性は力がある。女性は自分一人が成長するという事に頑張るが、他者を巻き込んだ実行や一緒に成長というのは得手ではない。もちろん例外はある。

自信を持って働くには、上司からの「僕は君に期待している」「君はできるよ」という励ましの言葉が重要である。何故なら、能力はものすごく高いのに、まだ自信がない女性が多いからである。上の方が、そのように励ましてあげれば、ますます素晴らしく活躍すると思う。上司の方の言葉は宝物である。

質問(渋谷加津美研究員)：女性の知らない7つのルールというページを見ていて、この4年ほど女性を採用してきたが、男性より女性の方が強い。新人の男性にこの7つのルールを教えたいと感じた。

質問(浅野昌宏理事)：各所に面白い分析がある話を頂きありがとうございます。今伺ったことは普遍的なことなのか、また地域人種が違ふとどうなるのかというところのご意見を伺いたい。

回答(加地講師)：エイドリアン・メンデルが「女性の知らない7つのルール」とシェリル・サンドバーグが「LEAN IN」で言っていることは重なっている。そうすると、どの国にも当てはまる一般論かなと思う。

エグゼクティブコーチングで世界ナンバー1のマーシャル・ゴールドスミスとサリー・ヘルゲンという男性と女性の共著の本「HOW WOMEN RISE」であるが、マーシャルは世界中でコーチングしているので、各国での普遍性があると思う。アジア、アメリカそしてヨーロッパでは、文化の違いがあると思うが、共通性はある。

質問(浅野)：最近あることで知ったが、エリン・メイヤーという人が異文化理解力という本の中で、国によって「感情出す・出さない」「対立をする・対立を避ける」というような分布図があって、日本人は右下でイスラエルが左上というような分かりやすい絵になっている。それを今回の話に重ね合わせると面白いのではないかと、というように話を聞いていた。

回答(加地講師)：あの本は、民族の違い、国民性の違いを書いている、私も興味深く読んだ。ダイバーシティの問題かも知れないが、地域による違いもある中で、さらに男女の違いもあり、価値観もバラバラなのでおっしゃる通りだと思う。

質問(吉池富士夫飯田GHD社長付)：私も女性の知らない7つのルールの中の「できるふり」というところで、女性からどうすればいいかと簡単に聞かれた覚えがある。

ダイバーシティに女性の活性化というのがあり、社内でも女性の管理職を増やそうということをやっている。私は女性に「覚悟を持って仕事してください」と言ったことがある。その一言だけでは意味は通じていなかったと思うが、この七つのルールを覚えて、次にチャンスがあれば伝えたいと思う。

もう一つは、新入社員に話す機会があった時に、リーダーシップ能力とコミュニケーション能力、この二つは大事だと言った。今日は、コミュニケーション能力というより、ホスピタリティ、コーチングという新たな言葉をインプットできた。

回答（加地講師）：上司が「この仕事のやり方がわかるか」「出来るか」と聞いた時に、若い男性だったら「はい」と言ってその場から離れる。このことに対して女性たちにその理由を質問した。

ある人は「誰か助けてもらう人がいるのではないか」と言った。

多分男性の場合は、係長ぐらいの男性に相談すればいいという気持ちがあつて「はい」と答える。女性の場合は、一人でやろうと思うから「どうやれば、どうすれば良いか」と聞いてしまう。その違いについては、男性は他者を巻き込むことを入社の中から行ってきたと感じる。

質問（山中隆俊メディカルパーフェクト代表取締役）：私は去年まで富士通に勤務していた。新しい研究テーマとか新規事業の話聞いて、中国とアメリカの研究所の女性は、頭が良く、自己アピールもする。日本の富士通にいた研究者とは全然違っていたという経験がある。

今は2つの法人を預かっていて、コミュニケーションとか社会課題とかを扱うプロジェクトとやっている。そこには女性が6人いる。その人達は議論を活発に行う。その6人中から誰を代表にしたら良いのかと、4つの行動スタイル見ながら考えていた。代表を薦めるところで、をつけるところなどをお話頂きたい。

回答（加地講師）：行動スタイルからすれば、一人で360度カバーできる人はいない。例えば、現実派の人をリーダーとするのであれば、その人の弱みをカバーできる人、ケアができる人をナンバー2として選ぶという配慮があると良いと思う。

ナンバーワンもナンバー2も同じ現実派を選んでしまうと、成果を重んじてしまうペアになる。リーダーが持っていない弱みを、強みとして持っている人をナンバー2として探すのが良いと思う。

司会（小平）：ありがとうございました。今日の加地先生のご講演に対して感謝の意を込めまして拍手をお願いします。

以上。