

# 男性上司が身につけたい女性社員マネジメント

## 第4回：男性上司は何をした？③：消極的だった女性社員の会議・MTGが円滑化・活性化した訳

皆さんの会社における「女性社員の参加者が多い会議」で、以下に近い状況になることはないだろうか。

- ①男性上司が意見を求めると、黙る・固まる
- ②自分が指されないように下を向く・資料を見ているふりをする
- ③誰かの発言に乗っかり、「○○さんの意見とほぼ同じですが」を冒頭に言ってから当たり障りない発言をする
- ④男性上司がフリーディスカッションを指示すると、社員同士が顔を見合わせて微笑む・一瞬、目を合わせて下を向く～結果として意見を出さない
- ⑤フリーディスカッションで誰かが口火を切るとその意見に同意する⇔無反応を貫き通し、出た意見について質問されるとあまり考えた様子なく同意する
- ⑥資料に自分なりの意見らしきものを書き留めるも、それを自ら発言しようとはしない⇔指されて意見を求めると「特にありません」と発言を控える
- ⑦ユーモラスな発言を誰かがすると笑いが起き、多少冗談めいた意見が瞬間的に挙がる
- ⑧その場で発言はしない⇔後になって陰で愚痴をこぼす・不平不満を言う

これらは、「うちの社員は、会議になると消極的で、自発的な意

見がなかなか出ないんですが、どうしたら改善できますか？」と私が相談を受けた、女性社員が多い企業の会議でよく見られる主な女性社員の様子である。

実際に会議を見学させていただくと、男性上司の進行の仕方については、各社で多少の違いはあれど、部下が発言しづらい雰囲気につながる上司の高圧的な態度、言動は、各社ともあまり見られず、お菓子や飲み物を用意する等の環境づくりや自由な意見が出やすい雰囲気づくりに注力する懸命な姿をむしろよく見かける。

また、企業によっては、社員の自由で自発的な発言につながるように、上司が会議の進め方に関する外部研修を受け、そこで手に入れた会議の進行手順に基づいた運営をしている場合もある。それにもかかわらず、思ったような改善が見られないことで、「いったいどのような進行をすればうまくいくのか？」といった悩みを抱え、相談をしてくるケースが多い。

### 地道1：日常接点で仕込む

女性社員が全体のほとんどを占めるクライアント企業でも同様の悩みを抱えていたが、【会議自体の雰囲気づくりや進行の仕方を改善するのではない】2つの地道な取り組みを開始したことで、3ヵ月間で多少の変化が起こり始め、約1年間継続した結果、自由で自

発的な発言が常に挙がるようになり、業績アップまでも実現できた。いったいどのような地道な取り組みをしたのだろうか？

地道な取り組みとして始めたことの1つ目は、日頃の部下とのやり取りのなかで、男性上司が意識的に2つのことをやり続ける【日常接点での仕込み】である。

日常接点での仕込みの1つ目は、各社員の【部署内における個々の役割やキャラクターのイメージを伝達する】こと。「○○さんって、うちの部署の×××役だよね」といった言葉を日々のやり取りのなかで継続的に伝え続けることで、部下が次第にその自覚を持ち、役割に見合った行動を取ろうとし始めることを狙った取り組みである。

日常接点での仕込みの2つ目は、日頃のやり取りのなかで、会議の議題またはそれに近い話題を出し、何気ない日常会話を繰り返すこと。「○○さん、××って知ってる？」「あれって私はこう思うけど、○○さんはどう思う？」等、かしまらずにあえて上司自身の簡単な考えも伝えながら、ライトな問いかけを続けることで、「上司からの質問には、ちゃんとした正解を言わなければならない」という固定概念を軽減し、肩肘を張らない自然な意見を挙げる習慣を定着させることを狙った取り組みである。



ベンチャー企業での人事部長経験、女性のみが所属する会社の経営経験、コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに、通算18年にわたり、様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し、人材開発、組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは、圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。  
▶モットー「関わる全ての方に分かり易く納得感ある学びと気付きを提供する」

## 地道2：会議前に個別発信する

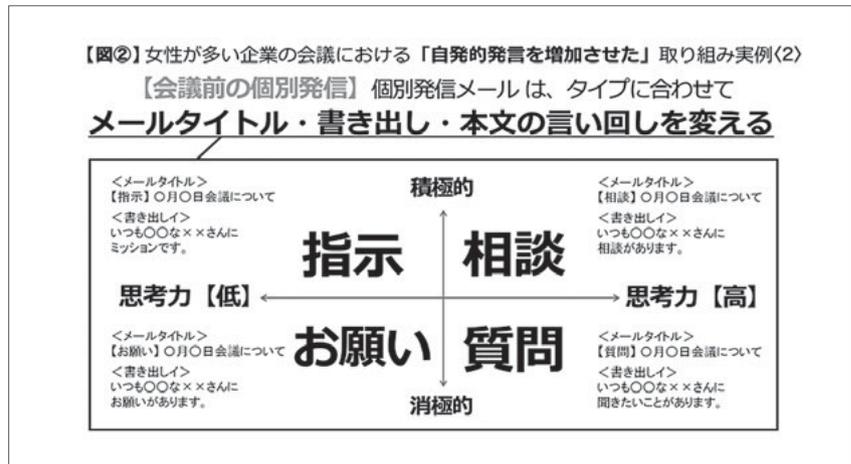
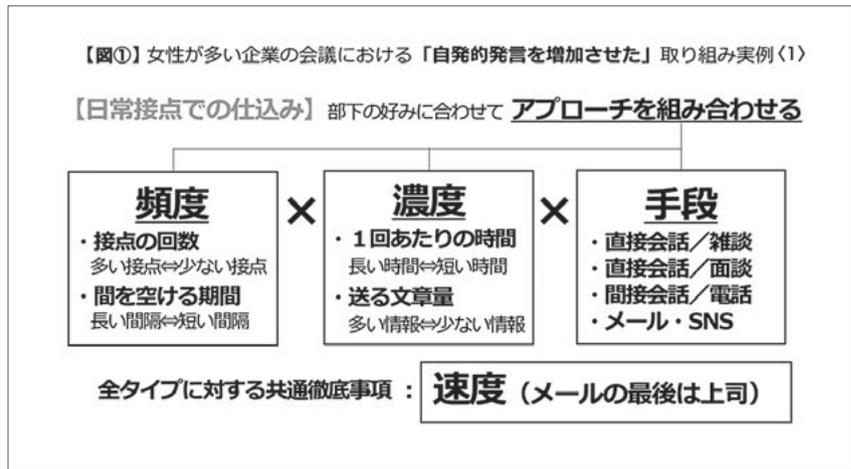
地道な取り組みとして始めたことの2つ目は、【会議前の個別発信】である。

一般的に、会議の開催日を前に、日時・会場・参加者・議題・全体の流れ・準備物等を記した、いわゆるアジェンダをメールで【全体に発信する】ことが多いと思うが、これとは別に、個々に合わせた事前発信をすることを指す。この【会議前の個別発信】についても2つのことを徹底し続けた。

1つ目は、「会議中、こんなことがあったら、持ち前の〇〇で××してもらいたいんだけどいいかな？」といった会議中における「役割」に関する発信である。前述した【日常接点での仕込み】を積み重ねたうえで行うことで、自分の役割を具体的にイメージし、意識的に動いてくれることを狙った取り組みである。

2つ目は、「今度の会議で、こないだ言ってた〇〇の話の皆にも共有してもらってもいい？」等、会議当日の意見発表の促しである。事前に会議当日に発表してほしい内容を具体的に伝達しておくことで、一定の自信を持って発言してくれることを狙った取り組みである。

今回の事例企業では、1つ目の地道な取り組みである【日常接点



での仕込み】を各部下のコミュニケーションの好みに合わせて実施(図①)し、2つ目の【会議前の個別発信】を各部下の人物的特徴に合わせて実施(図②)し続けたことで、「自発的な意見がなかなか出ない」という当初の悩みを次第に解消し、業績アップをも実現した。

過去から特に誰も異を唱えず、当たり前のように続いてきた会議のやり方を見直そうと、会議場面で必要とされるファシリテーショ

ン等について学習し、学んだことを意識した会議の進行に切り替えようとしても、頭で理解していることが、なかなかうまく体現できず、結果として変革は進まず、思った成果につながらない、というケースは多い。

意見が挙がらない会議を活発なものにしたい場合、会議当日の進行手段を工夫すること以外にも、事前にやるべきことがあるかもしれない。