

## 米国ビジネス界で、女性管理職は会議で効果的な発言ができず悩んでいる

Fortune 500 企業の中の24社のCEOが女性であり、Yahooのマリッサ・メイヤーのように華々しく活躍する記事を読むと、米国においては女性管理職が会議などでも積極的に発言しているというイメージを抱きがちだが、そうではないようだ。Harvard Business Review 英文6月号で Flynn Heath Holt 社のコンサルタントが同社調査を基に「Women, Find Your Voice」と題して紹介している。

ビジネスの他の局面では実力を発揮しているにもかかわらず、会議においてはあまり効果的に発言できない女性管理職たちが多くいる。女性管理職たちは「自分たちの声は無視されるか、他の声にかき消されてしまう」「自分はどのようにして議論に参画すればいいかその方法が分からない」と語る。彼女たちはそれぞれ自分が担当する分野でのエキスパートであるにもかかわらず、会議では慌て、あるいは沈黙している場合が多いとのことだ。

## 会議の前のインフォーマルな話し合いは大切

同社の調査によると、女性管理職は時間どおりに会議にやってくる。そして最後の議題が終わるや否や、次の会議に出るために、あるいは自部門の諸案件を解決するため足早に去る。一方、男性管理職は会議には早めにやってくる。そして、良い座席を取り、同僚と話をする。会議が終わったあとも居残り、気になる他の案件について話をする。多くの時間を使い、自分の考えていることに対する意見を聞き出し、また支持を得るために、お互いにネットワークを作っている。何人かの男性が「会議の前の会議」（本当の議論はここでなされる）と表現しているものに、女性も加わるべきだと著者はアドバイスする。このインフォーマルな事前の話し合いに加わることによって、会議の真の目的が明らかになり、また会議で積極的な役割を果たすことが容易になる。

## 会議でどのように自己主張をするか

女性が議論において話の主導権をとるには、もっと「力強い言葉」を使う必要がある。生き活きと、権威を持って、明快に話し、自分の意見に責任をもって話しているという印象を与える必要があると著者はアドバイスする。一方で気をつける必要があるのは、女性がアイデアあるいは意見について「情熱的になっている」と感じている場合は、男性の目には、しばしば「感情的になりすぎている」と映っていると調査結果が示していることだ。「論理的である、自分の感情を適切にコントロールしていると周囲の人に映っているかどうかを意識する必要がある。話す内容よりも、むしろ発言の仕方が大切だ。」また、会議で意見の対立があったときに、それ

をくよくよ考えずに、引きずらないことだと著者は語る。「ブーズ・アレン・ハミルトンのカレン・ダフト執行副社長は重役会議で、意見対立があり、解決しないまま議論が打ち切られた経験について、『週末の間ずっと、意見の対立について考えていた。対立した相手との関係に傷がついたのではないかと心配だった。関係を修復するためにどうすればいいだろうかと心配していた。月曜日に、男性の同僚の何人かに会った。でも、まったく問題はなかった。男性たちはその意見対立を引きずっていなかった。』」

## 女性が会議でもっと発言できる環境を作る

コンサルタントである著者は現状を変えるために、女性管理職にもっとフィードバックを与えること、重要な会議にもっと多く出席させ、議論に参加させることを提案する。

彼らの調査では、女性の68%が、会議での自分たちの言動に関して直接的なフィードバックをほとんど受け取っていないことが明らかになっている。ある男性エグゼクティブは「女性について話すことはあっても、彼女たちに直接フィードバックを伝えることはない」と認めている。

次に、女性が会議に参加しても、あまりにも女性のメンバーが少ないと怖気づいている現状を解決するには、リーダーたちは、もっと多くの女性を重要な会議に参加させること、さらに、議論に女性を意図的に巻き込むこと勧めている。かれらの調査で、「会議において、男性の女性への対応の仕方でもただひとつ変わってほしいことを挙げるとしたら、何を希望しますか」と30人の女性重役に尋ねると、38パーセントが、「私たちにぜひ質問をしてほしい」または「議論に参加させてほしい」と回答している。

ある女性執行副社長は「18年前、ずっと一緒に会議に出ていた男性の同僚は、私が何か発言したがっているが、話し出すことを躊躇っていることを見抜いていた。」「彼は会議テーブルに座っている他の男性参加者を見渡し、『彼女はある意見を持っている』と話し、私に、『意見を述べて欲しい。発言が他の人にどのように受け取られるかなんて悩む必要はないよ』と言ってくれたのです。他の男性たちも頷き、そして、私に話しやすい環境を作ってくれたのです。」と回想する。

## 編集後記

職場での女性進出がずっと進んでいる米国においてすら、女性たちが会議で思うように発言できずに悩んでいる事実を知り、驚きました。「会議の前の会議」とは、日本経営の特徴とされてきた「根回し」に近いアイデアと思います。「女性が自分の感情をコントロールしていると周囲の人に映っているか意識するよう」著者はアドバイスしていますが、我が家の配偶者は「あなたもすぐに興奮して大声を出すよ！」と反論しています。 野尻