

# 経営に新風を吹き込む 女性管理職の育成法

アップ経営コンサルタント 伊神純子

## 第1回：ますます進む女性管理職の増加

### ①女性管理職の比率

#### 国際比較

にわかに女性の活用がクローズアップされてきた。特に女性管理職の数、比率が問題である。欧米と比較して、いや新興国に比しても、わが国の女性管理職の比率は低い。2010年～2011年の国際比較では、課長級以上の女性比率では、40%以上がアメリカ、フィリピン、30%台がフランス、オーストラリア、イギリス、ノルウェー等ヨーロッパが多く、20%台がマレーシアとなっている。日本は13%にすぎない。

#### 年度比較

年度ごとに比較すると、少しずつであるが確実に上昇している。課長から部長へと上級管理職の比率も少しずつではあるが確実に高まりつつある(図表1)。

当社は、10年ほど前から東証1

部上場企業およびその子会社の新任課長、新任部長のマネジメント研修を実施してきた。約70社の大手企業が対象だが、10年ほど前は、新任課長に女性が混じることはほとんどなかった。20名いても女性が1名いればよいほうであった。しかし、5～6年ほど前から女性の比率が少しずつ高まってきた。20名の中でも2～3名入るようになってきた。だが、新任部長研修では、その数は低くなる。新任部長が15名いた場合、女性は0～1名である。つまり、全く女性が入らない場合が多い。

#### 業種に偏り

当社が実施した新任管理職研修の結果、業種別で見ると、製造業は女性管理職の比率が低い。サービス業、小売業には、比較的女性管理職の比率が高い傾向がある。製造業では女性正社員の数が

少ないこともあって、なかなか管理職に昇進させる機会がないことも一因のようである。サービス業や小売業は、もともと女性正社員の数は製

第1回：ますます進む女性管理職の増加

第2回：「課長」の育成(1)  
経営意識

第3回：「課長」の育成(2)  
新風を吹き込む組織運営

第4回：「部長」の育成(1)  
斬新な事業展開

第5回：「部長」の育成(2)  
イノベーションを起こす

第6回：「執行役員」による新しい企業創り

造業と比較するとかなり多い。

女性は、消費意欲が高く、購買の意思決定権を多くの場合握っている。そのため、今後製造業はじめサービス業、小売業全体で、女性をうまく活用して、新しい製品開発やサービス開発、販売手法の開発を行い、消費者目線をビジネスに活かすためにも、女性管理職をもっと増加させる必要がある。

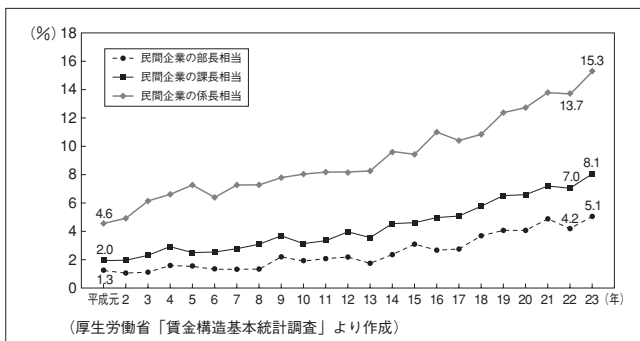
### ②女性の能力を活かしきれない企業

当社が実施した社員100名～1,000名規模40社での女性活用のヒアリング(2010年～2012年)結果では、女性の活躍を評価しつつ、管理職にはどうしても男性を重視してしまう傾向が見てとれる。女性管理職をうまく使えない、管理職になれそうな人材がないというのが現状のようである。

女性社員に対して、実力がしっかり評価されているか?という質問に対しては、「現在の仕事については、一定の評価を得ている」という答えの反面、「もっと高度な仕事に挑戦したいがなかなか機会が与えられていない」という不満も数多い。特に20代後半～30代にかけてこのような答えが多い。

女性は、男性の補助的業務か一定範囲の業務、固定業務が中心であり、何年経ってもその業務の範

図表1 役職別管理職に占める女性割合の推移



資料出所：内閣府「男女共同参画白書」(平成24年)

いかみ じゅんこ：アップ経営コンサルタント株式会社 代表取締役 / 中小企業診断士・ITコーディネータ

2000年アップ経営コンサルタント株式会社を設立。大手企業向け幹部研修（執行役員・部長・課長）、中堅企業向け経営コンサルティング（経営戦略・人事制度構築・新事業展開）、上場支援、M&amp;A仲介、プロ社長育成を実施。

アップ経営コンサルタント株式会社 URL：http://upkei.jp/

東京都中央区日本橋人形町2-20-6 KMビル4階 TEL：03-5651-0702 FAX：03-5651-0703 info@upkei.jp

▶伊神のモットー「なせば成る」

囲に留まっている。後輩が入れば指導を任される程度である。そして、主任、係長クラスまでは昇進するが課長級にはなかなか昇進に至っていないのが現状である。

製造業では、やっと課長に昇進したと思ったら総務部門、人事、教育部門等の管理部門に配属となるケースが多く、例えば営業部門や研究開発、工場、生産、技術開発部門の課長になるのはまれである。小売業やサービス業は、店長やサービス部門の課長も多くなりつつあり、比較的部門の幅が広まってきてはいる。

### ③女性管理職の活躍の場の広がり

#### 市場のグローバル化と消費者心理

今や、市場はグローバル化し、活躍の場も国内から海外と広がってきている。また、競争相手も国際化しており、特に新興国からの追い上げも激しくなっている。日本では高く評価された商品・サービスでも、世界のどこかで、さらに安く良いものがしかも急激に出てくる時代になった。このような時代は、消費者心理、購買者心理をしっかりと捉え、競争回避策をとり、素早く市場に展開する高度なノウハウが必要となってきた。

企業経営も従来の枠にとらわれていては、いつの間にか競争先に追い越され、買収の憂き目に遭うことも多い。つまり、大変激しい変化が地球規模で起きているので

ある。幸いなことに日本企業は、高度な製品・サービスを高い品質で提供できる素地を持っている。このような企業は、自社の強みをこれからますます成長発展する新興国に提供することができる。売上の50%以上を海外で稼ぐ企業としては、社内構造も大きく転換しなければならない。つまり、そのような企業の増加に伴い、女性にとってはこの転換こそチャンスとなるのである。

#### 女性管理職活躍の場

成長が期待される新興国がのだから手が出るぐらい欲しい商品・サービスをどのように消費者に届けるべきか、その課題解決には消費者・購買者に近い女性が活躍できる場面が多い。消費者目線で事業を展開するという「強み」を企業内に取り込み、積極的にグローバル展開の旗振りを行う女性管理職は、新しい風を組織に吹き込む立役者にもなれる。このためにも今後ますます女性管理職を増加させなければ企業は成長できない。

今後管理職に占める女性の比率を大幅に伸ばすと発表する企業も多くなってきた。小売業やサービス業では女性管理職を大幅に増加

させる動きが活発になってきている。2020年度には、50%という高い目標を掲げる企業も出てきている。製造業でも現在3.5%から2020年までに8%にする計画がある企業も出てきている。

#### 積極的な女性管理職の育成と登用

しかし、いきなり明日から課長になって活躍してくださいと言ってもそんなに簡単なことではない。企業は、女性管理職を増加させるために、積極的に育成する必要がある。管理職とはそもそもどんな経営意識を持てばよいか、大きな役割は何か、戦略とはどんなことかというマネジメントをしつかり身につける必要がある。そして、本人に自信をつけさせて、新しい風を組織に吹き込み、事業経営にイノベーションを起こすことを期待する。

これからの管理職に必要なキーワードは、「新風」「斬新」「イノベーション」「新しいビジョン」であり、「市場創造」と「志高いリーダーシップ」である(図表2)。

次回からは、女性の管理職を増加させるために、「課長・リーダー」「部長」「執行役員」と階層ごとにどう育成すればよいかを述べる。

図表2 これからの管理職に必要なキーワード

キーワード	概要
1. 新風	・ 既存概念を取り払い、新しいしくみで動かす
2. 斬新	・ 発想を180度、360度転換、驚き、感動、期待を導入
3. イノベーション	・ 職場単位から事業単位、企業全体を革新させる
4. 新しいビジョン	・ 従来の枠を超えた発想のもとでの新ビジョン
5. 市場創造	・ 新たに市場を創る
6. 志高いリーダーシップ	・ 自分にビジョンを持ち、信念を曲げないリーダー