

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2回：「課長」の育成（1）経営意識

①管理職への意欲を持たせる

女性の中には、「自分はとても管理職には向かない」「とてもそんな能力がない」と最初から尻込みしてしまう人が多い。周りに管理職として活躍している女性がいらない、あるいは非常に少ないため、手本とする人がいないことも一因である。

また、家庭が第一、仕事は二の次として、優先順位を家庭に置いて重視している場合もある。家庭を犠牲にしてまでも管理職になりたいとは思わないのである。

自分の上司を身近に見ているも、とても充実した仕事人生を送っていると思われない。常に数字に追われ、部下の指導に明け暮れ、それがうまくいかないと上役に呼び出される。このような状況を見ていると、管理職へのあこがれが減退することも無理からぬことである。

しかし、人生は長いようで意外に短い。あっという間に定年を迎えてしまう人が大半だ。仕事を通して達成感を味わったり、充実感を得ることで、人生はより豊かになる。女性とて同様である。

人の欲求は段階ごとに高くなり、最終的には「自己実現」であるといったマズロー説によれば、

自己実現を仕事上に見出すことは、女性の人生目標にとっても大変有意義なことである。

一番貴重な活動ができる人生最高の時間（勤務時間）を最大限活用し、自己実現すれば、人生目標が達成でき、多様な人生経験が可能となる。

そもそも管理職とは、「仕事人生を最大化してくれる可能性がある役職」なのである。自分のやり方次第で、事業を伸ばすことができるし、部下とともに立ち向かえば、それが達成したときは、感動を共有できる。このような経験は、家庭でも応用できる部分が多い。

女性管理職育成の第一歩は、人生目標を描かせることと自己実現へのステップを描かせることにある。それは、現在の管理職の姿からイメージするのではなく、新しい視点から描かせることである。

②経営者になりきる

多くの企業の場合、管理職の第一歩は「課長」であろう。最近では、マネジャー、リーダー等の名称で呼ばれることが多い。この「管理職」という立場を一言では「社員から脱皮し、経営者としての立ち位置に入った」といえる。

経営者とは、経営する人である。会社の存在意義つまり経営理念を

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

創り、自社の一番強みが発揮できる部分に資本（ヒト・モノ・カネ）を投入し、ビジョンを達成する仕掛け人である。

当然ながら、市場・顧客から高く支持されなければ、継続できない。つまり、市場・顧客から高い関心を持たれ、支持される事業を継続的に提供することで、会社は存続でき社員や株主等に報いることができる。つまり、市場も顧客も動いている、激変しているのであり、そこには厳しい競争原理が働いている。このような状況を巧みにキャッチし、経営のかじ取りをするのが経営者である。

では、課長としては何を経営するのであろうか。組織変更を頻繁に行う会社もあれば、同じ組織を長く続ける会社もある。形態はどうあれ課長は担当する組織をミニ経営体として捉え、経営することが肝心である。この意識を女性管理職の育成にも当たって植え付ける必要がある（図表1）。

長年課長教育を行ってきても一番問題と思った点は、課長にならずにぶん経っているにもかかわらず、経営意識が薄いまたはない人が多いことである。女性管理職の場合も同様に、社員の延長線上にいる課長が多いことも確かであるので、気をつけたい。

③事業をキチンと計画する

管理職の仕事の中でも特に重要となるのは、担当事業の目標を達成するためにその事業の進め方をキチンと計画することである。比較的短期的に細かく計画する。中期的計画は概略で粗く計画し、具体的に短期（1年）計画に落とし込み、部下にも分かりやすく、計画内容を明確に分類して、実行プロセスまでも立案する。当然ながら、その計画は上部組織の計画の一部であり、最終的には会社全体の計画の一部となる。

計画時に必要となるスキルは、大きく分類すると**図表2**の5項目になる。

しかし、計画時に必要なスキルを即時に身につけることは結構大変である。女性であればなおさら、先輩から教わるかもしくは外部教育機関を利用して、基本を身につけさせ、具体的な応用部分は上司の指導を仰ぐことが重要である。

要は、本人が経営に必要なスキルをいつでも活用することである。そのためには、常に必要な分野に関心を持ち、情報を収集し、自分で分析する。必要な人脈あるいは仲間をつくり、分析力を蓄える。単に分析するのではなく、その結果が自部署ひいては自社にどんな変化をもたらすかを自分の声で発信できるようにする。

「変化はチャンス」というように、変化に敏感にあらうとするほ

図表1 社長と課長の経営意識

社長＝会社全体の経営者	課長＝ミニ経営者
会社の理念、経営目的、方針、中期ビジョン、強みづくり、事業の選択集中、資本（ヒト・モノ・カネ）の最適投入、利益創造	組織目的、組織ビジョン、目標、強みづくり、事業の拡大、資本（ヒト・モノ・カネ）の上手な活用、価値創造、部下育成

図表2 計画時必要なスキル

スキル分類	内容
1. 経済・経営環境変化力	経済変化、景気動向、顧客の経営変化、競争変化、価格変化、技術変化、法律改正
2. 市場・競争分析力	現市場の伸び、新市場（海外・客層含め）の成長度、競争先の参入度合い、競争先の参入手法
3. 顧客ニーズ変化感受力	大きなニーズ変化、細かいニーズだが重要性のある変化、ニーズの変遷、ニーズ対応力、変化による影響度合い
4. 財務分析力	投下資本（ヒト・モノ・カネ）変化による利益変化、キャッシュフロー感覚、投資回収計算（設備・開発・開拓）
5. 組織の潜在力の察知力	余力人材スキル、組み合わせ（人と人、人と事業）によるパワー拡大力、教育による新事業創設力、特許力

ど、そのチャンスを逃がすことがないように幅広いアンテナを張ることが重要である。

事業計画は、自社独自の計画書のひな型があればそれを利用するにせよ、単に必要な事項を埋めればよいというものではない。計画には、市場・顧客、製品（製品特性）、サービス（顧客価値）、価格、発売日、提供方法、主実施者、利用技術、差別化、提携、連携、売上、営業利益、投資（何・いつ・いくら・何人・回収・収益等）、実施組織（プロジェクト、新組織、現組織、出向、協力会社等）、教育等、事業内容によってかなり具体的に、詳細なものをキチンと設定できるようにさせる。

計画は、達成することが目的で

あり、毎月、毎四半期ごとに達成度を調査し、早めに問題点を追及することが重要となる。このため、何が問題かを早期に発見するスキルを身につけさせることも女性管理職にとっては重要となる。問題が見つかれば、自身が抱え込まずに組織ぐるみで対応することである。組織ぐるみで行う理由は、組織メンバーの計画達成への意欲が高まり、組織が一体になれることと、組織メンバーが問題解決力を高めることができるからである。

以上、女性管理職のケースを踏まえ、課長の経営意識を高める点を解説した。今回は、女性管理職の醍醐味、従来になく**新風を吹き込む組織運営**の仕方について述べる。