

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3回：「課長」の育成(2) 新風を吹き込む組織運営

①組織づくりと運用法を知る

新しく課長に任命された場合、前任者の仕事のやり方を踏襲する人が多い。なかには、全く新しい考えで組織を動かす人もいるが、それは少数である。なぜなら、前任者の手法を踏襲したほうが、やりやすいし、部下も慣れているので仕事がしやすいからだ。

しかし、同じような考え、行動をしていては、組織全体がマンネリ化し、急激な経営変化に対応できない。よくある事例として、組織を頻繁に変える場合（多くは名称を変え、仕事の幅を変えるケースなど）でも、リーダーとなる人の考えや行動が変わらなければ組織活動はよりマンネリ化の一步をたどってしまう。

女性課長を誕生させる醍醐味は、このようなマンネリ化した組織に「活」を入れ、全く新しい考え、やり方に変えることにある。それは、従来の枠を超越した思考のもと実行する。例えば「仕事革新」「時間革新」「メンバーの潜在能力の大幅活用」である（図表1）。

仕事革新

人は、慣れた仕事を好む。慣れていれば、新たに研究しなくて済むし、新しいことを覚える必要もない。一番楽なのが「慣れ」であ

る。しかし、「慣れ」が通用する時代は終わった。今は、変化を素早くキャッチし、変化に対応できる俊敏性が必要である。そのためには、常に革新が重要となる。

男性から女性に課長が変わるときは、革新のタイミングであり、従来の仕事の長年の慣れを払拭し、仕事をゼロクリアする。今後必要なことを抜本的に見直し、素早く変化に対応できる仕組みをつくる。女性管理職には、「仕事革新」を組織メンバーに意識させ、行動に向かわせる力をつけさせることである。

仕事革新とは、市場連動に仕事を変えることである。組織メンバーには、市場＝仕事を意識した行動が求められているのである。

時間革新

女性は忙しい。限られた時間内に100%いやそれ以上の成果を挙げなければならない。残業すれば何とかできるという問題ではないからだ。家庭を持つ女性が管理職になれば、終業時ぴったりと仕事を終えたいものである。家庭を持っていない女性でも、アフターファイブは充実した時間を過ごしたい気持ちは強い。特に女性管理職には「タイ

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

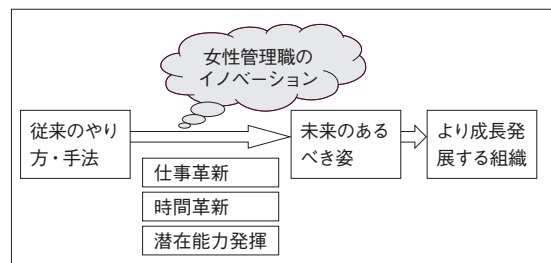
ムマネジメント」が重要となる。限られた時間内に最大の成果を出すことは、仕事のやり方を抜本的に革新しなければならない。時間革新＝仕事革新と連動させて、組織を革新させる。

そのためには、絶対必要な仕事、重要性が薄い仕事、今不足している仕事を分類し、優先順位を付け、各仕事のやり方、順序を研究する。仕事ごとの価値を数値化し、高い順に時間を費やすタイムマネジメント手法を身につけさせる。

メンバーの潜在能力の大幅活用

部下の能力を表面的に見るのではなく、もっと奥深く見ることによって、思わぬ力を持っていることに気づく。部下の潜在能力を顕在化させ、部下の新たなチャレンジを促進させることも重要である。新たに課長になったら、まず部下がどんなスキルを持っているかをヒアリングしながら追求していく。今まで十分発揮できていなかった能力の幅、高さ、さらに今

図表1 組織思考



後もっと力を発揮できる部分をコーチングしながら、顕在化していく。

潜在能力や今後発揮できる能力を一覧表にすれば、組織全体の能力体系表が作成できる。その能力を最大限活用できるような組織体制をつくり上げる。潜在能力を本人に自覚させることによって、本人自らの事業提案や革新提案につなげ、新たな事業展開へと誘導できる。従来は無理と思っていたことができるようになるのである。

女性は、人の観察能力に優れている面があり、部下の潜在能力を素早く見抜く力がある。このため、その感性を活かしたコーチング手法を身につけさせる。

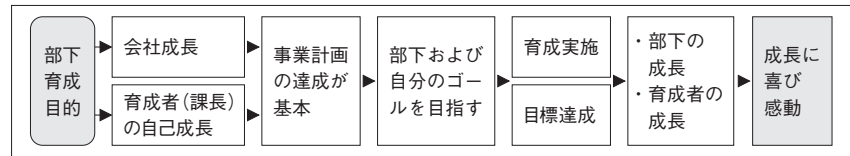
②部下育成を計画的にしっかり行う

課長になると重要な業務に部下育成がある。「指導」は、担当業務を手とり足とり教え本人が一人でできるように細かい部分までも教えるが、「育成」は、目標に向かって時間をかけ、計画的に行う。

女性は、「部下指導」が上手な人が多い。しかし、「部下育成」はどうすればよいか戸惑う場合が多い。自分が育成されたと感じる場合はよいが、育成されたという実感がわからない人は、育成手法が分からない。

管理職研修に、「部下育成」が必須になっているのは、苦手な人が多いからである。女性管理職には、次の女性管理職を育成すると

図表2 育成フロー



いう視点からも「部下育成」を定期的に研修させたい。

育成を図るには、まず育成をする目的を明確にする。育成目的は「会社成長」と「自己成長」の2つの視点でとらえる。

「会社成長」とは、会社の将来の成長を促進させることであり、できる部下を多くすることで実現できる。部下成長が会社成長の礎になる。「自己成長」とは、育成者自身が成長することである。

育成促進のためには目標を設定し、その目標を達成させるという育成者と部下の共有のゴールを目指す。目標は、事業計画と連動させることによって、達成へ向かわなければならない。

従って、「育成」は、短期視点よりも中期的視点で実施することになる。育成の最終ゴールは、育成者と部下の成長であり、成長が実感できたときの喜びや感動を得ることにつながるのである(図表2)。

部下が育った場合、上手に褒めることが重要となる。女性の細やかな感性によって、部下の何が良かったかをうまく表現して、大勢の前で褒める。部下育成には、上手に褒めるテクニックが不可欠であり、不得手であれば「観察力」と「褒める」ことを意識した訓練が必要になる。

③志高いリーダーになる

リーダーとして高い志は必須の要件である。自身はどんなリーダーになりたいかを明確にする。社内に理想のリーダーがいれば参考ににする。そして、部下に明確なリーダー像を示すことで目標に向かって一体感が生まれ、組織力が発揮できる。自分に続く次の女性リーダーを生むきっかけにもなる。

志高いリーダーの5要素

1. 人生における「信念・哲学」を持っている
2. 明確な事業「ビジョン」を持ち、実現方法を常に研究している
3. 困難なことにも逃げずに「挑戦」する
4. 自分を支えてくれる人に「感謝」し、反対に他人を支えてあげる
5. 共に「成長」する姿勢がある

常に冷静に自己評価

計画が達成できないような窮地になったとき、高い志や広い視野を忘れてしまい、組織を混乱させることがある。常に、冷静さを忘れずに、毎日「今日の自分は志を持ったリーダーであったか」を手帳に記載し、明日に備える。日々の自己評価の積み重ねが女性管理職の成長にはとても重要である。

今回は、女性部長の育成を「斬新な事業展開」のテーマから述べる。