

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4回：「部長」の育成（1）斬新な事業展開

① 経営を戦略として捉える

経営戦略の立案とか戦略の練り直しという言葉が管理職の間で日常的に使われている。特に事業経営を担う部長職の業務は戦略なくして成立しない。部長の大変重要な業務は、担当する組織の事業を創造し、計画し、実行し、結果につなげることにある。しかし、分かっているようで当事者にとって分からないのが戦略である。

経営戦略とは一体何か。それによって何がどう変わり、どういう結果をもたらすか今一つピンとこない新任部長は多い。特に部長昇進を果たしたばかりの女性管理職は、今まで経営戦略づくりに参加してこなかった場合が多く、戸惑うケースがほとんどであろう。

戦略について、ズバリいえば『戦う戦略』である。戦う相手の敵に向かって最良の手法を駆使して、勝利を収めることである。敵とは、企業経営では競争相手である。競争相手でも見えている相手と隠れてきて突然現れる相手もいるから敵の見極めが大変重要である。

企業は成長するに従い、あるいは成長するために、本業の周辺ビジネスを模索する。周辺の模索が済んだら、手早く時機を捉えM&Aも厭わず行う。買収先から周辺

ビジネスを拡大するためである。拡大に必要な投資を怠らない。

戦略の策定には、市場を忘れてはならない。顧客と思っていた会社が突然顧客でなくなることや顧客ニーズの急激な変化、新興市場の拡大は、市場という視点から戦略を練る必要性を示唆するものである。女性部長に最も期待される役割の一つは、この『市場』を創り上げるところにある。それは、多くの場合、女性が消費の牽引役であることが大きい。

戦略を立案するためには、情報の収集・分析が重要となる。最近では、ビッグデータを活用して、市場の動きを詳細に分析し、ビジネスに活用する動きが出てきている。ビッグデータは、従来の人脈や特定企業の調査データよりもより消費目線で分析でき、女性部長にとっては利用しやすい新機能といえよう。

戦略は、このような外部情報(市

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

場変化・顧客ニーズ変化・競争変化・技術革新・政治・経済変化・外国為替等)をいかに収集し、分析するかにかかっている。そして社内の経営資源（技術開発力・事業開発力・事業投資余力・経営力・組織力・人材・社員のモチベーション・商品・サービス等）、それに女性の消費目線をうまく組み合わせて戦略を立案するのである（図表1）。

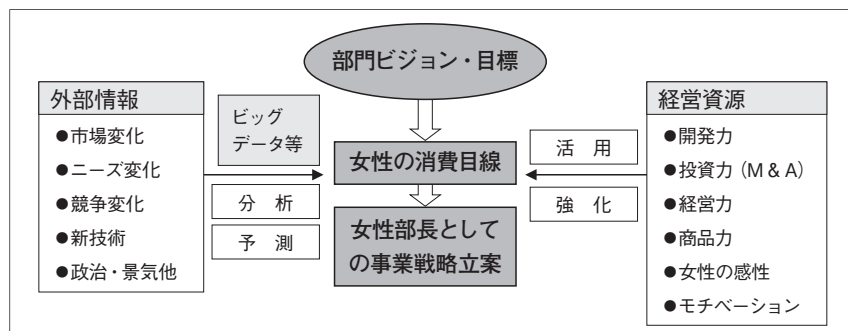
経営戦略は、全体的・中期的に立案する必要があるので、部門の事業戦略との関連については、新任女性部長の就任時にしっかりとした教育を施さねばならない。

② 斬新な思考・発想をする

事業で成功している人は、人並み外れた発想をする人が多い。他人と同じことをしては、最終的には価格競争に陥り、利益の出ない事業になり、やがて諦めざるをえないことになる。

斬新な発想とは、例えば全く逆

図表1 女性部長と事業戦略との関連図



の方法を考えたり、あるいは二歩も三歩も飛んだ、「そんなことできっこないよ」と人に言われるような発想をすることである。男性社会にしがらみが少ない女性は得意とするところでもある。だからといって部品商社が、世界の食を調査した結果、日本のラーメンが格段と伸びるといってラーメン店をやるといっているのではあまりにも飛びすぎているため、現事業を中心として、その周囲に関する事業を発想することである。斬新で具体的な発想には、日常の訓練が必要となる。同じ業界の人ばかりの付き合いでなく、異業種との交流や、年齢差が大きい人との交流もときとしてヒントになる。女性部長も最近では男女、老若、外国人との付き合いに迫られ自然とコミュニケーション上手になっている人が多い。人事部としては、できるだけ異業種間の交流の場を提供し、女性部長の情報交換を促進させることである。

思考を深めるためには、身近に発想の豊かな人を置くことである。自分が発想したことをその人に話せば、その人がより発想を膨らませて具体化してくれる。組織内に発想を膨らませる人材を配置し、女性部長の発想力を補助する工夫も一考である。

新事業発想ツールとして、3つの輪が活用できる（図表2）。

周辺事業とは、現業の周辺で自社がまだ全く手をつけていない事

業は何があるかを思いつくままいくつか記載する。その中で取り組みできるものを選択し、事業化の可能性を探るための情報を収集・分析する。可能性が高い場合、企画書を作成する。

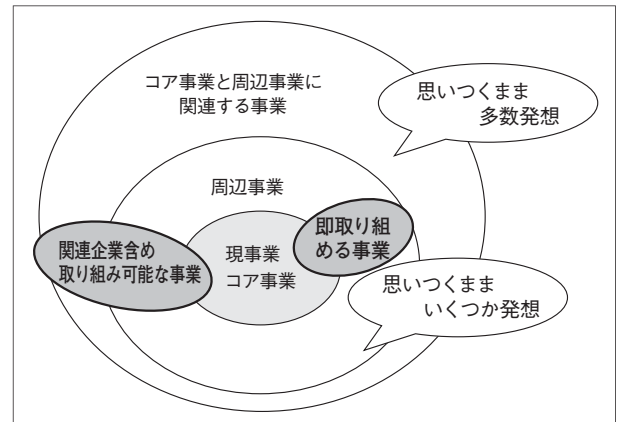
関連事業とは、自部署・他部署や子会社を含めた幅広い視点から、周辺事業の領域を飛び越えて実行できるものを思いつくまま発想し、記載する。その中から、当社として取り組むべき事業の組み合わせを選択し、関連部署を含め協議し、実施できるものから取りかかる。

女性部長の育成にもこのような発想力を高め、具体化し、実現する体験型研修を行えば、実践に向かって大きな自信につなげることができる。

③中期視点で事業全体を計画する

部長の重要な役割は、『部門の社長』として部門事業の経営をどのように展開すべきかを、部門の枠を越えて会社全体の視点から捉えることにある。そのためには、明日どうするのではなく中期的にどのように事業をすべきかを考え、リーダーシップを発揮して、確実な実現に向かう。部長職は責任が

図表2 事業発想の3つの輪



重いものの権限も大きいため、新任の女性部長にとって大変意義深い仕事を体験でき、成功したときの喜びはとても大きい。

中期的事業計画は、部下に分かりやすいものにするために体系化するとよい。中期計画に入れる内容は、中期ビジョン、ゴール、主たる事業を基本に年度ごとにさらに詳細を計画する。部下に体系化したものを見せるには、一覧表がよい。計画立案には、女性部長として固定概念を除いた組織活性化策を導入することである。その一つとして部下の積極登用がある。男女・老若・年齢・経験を問わず、自ら手を挙げる人材を登用することである。

女性部長の育成には、事業戦略とともに中期事業計画立案の仕組みを教育することはもちろん、部門事業の成功を経験させることが何より大事である。

今回は、部長育成として、『イノベーションを起こす』というテーマで述べる。