

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5回：「部長」の育成(2) イノベーションを起こす

①部長が担うイノベーション

市場が激変し、グローバル化が進むと、部長は部門戦略としてイノベーションを図らなければならない。部門に革新を起こすことである。なかでも、市場の拡大が期待されるイノベーションは、海外のM&Aや海外企業との提携により、よりスピーディに行う必要がある。特にアジア新興国の経済成長が顕著であり、この地域に対しては、先進国の企業進出がより一層高まると予想される。そのため、部長が担う海外戦略によるイノベーションはますます重要となる。

②海外M&Aを仕掛ける

企業が内部留保をしっかりと積み上げるようになり、また、市場から資金を集めやすい環境にもなってきた。成長発展が著しい新

興国に対しては、ビジネスの進出先候補として、大企業のみならず中小企業もM&Aに注目してきている(図表1)。

女性部長に任命されたばかりのときは、M&Aとはそもそも何であり、どう仕掛け、どのように買収するのか分からない場合が多い。従って、M&Aに関する部長研修が重要となる。

最近では一層、女性と海外との関わりが深くなっている状況がある。大学時代に留学の経験があることや、海外旅行の経験が多い、語学に自信がある女性が増え、外国をより身近に感じている場合も多い。このような海外経験の多い女性は、特に消費者目線に近い市場に直結するビジネスにおいて、持っている力を発揮するのに最適である。

M&Aの仕掛け方が分かれば、

- 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

海外企業の買収には積極的になれる。また、買収後の成長プロセスも戦略的に推進できる。海外市場を狙うM&Aは、既成概念を取り払った新しい角度から仕掛けることができる女性部長にはもってこいである。

製造業より、小売業、飲食業、サービス業などの分野では女性部長が力を発揮できる部分が多い。また、このような分野こそ、今後新興国の発展の余地が高く、女性部長の活躍が期待される。

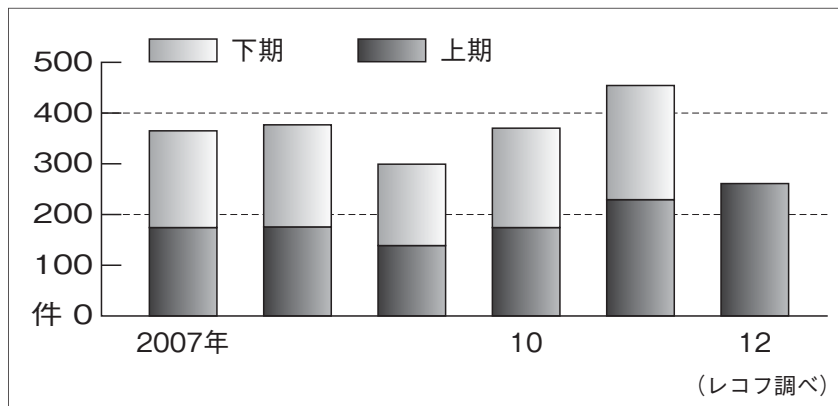
海外の消費者が、日本製品や日本のサービスに大変興味を持ち、日本びいきの地域も多くなってきている。新興国の女性の購買力も賃金の上昇とともに高い伸び率で推移している。

女性部長は、このような市場特性をしっかりキャッチし、自社商品とその市場に合った形で提供することで、より新しい市場の確保につながる。

③大胆かつ繊細に業務提携

海外事業を展開する場合、その商品がより現地に受け入れられるためには、地域の文化や習慣に通じている企業との業務提携を行えば、成功率が高まる。日本製品の押しつけ型でなく、現地に合ったものにする。業務提携をするとき

図表1 日本企業の海外M&A件数



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&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 東京都中央区日本橋浜町2-61-6 11階 1101号 URL：http://upkei.jp/

▶伊神のモットー「なせば成る」 TEL：03-5651-0702 FAX：03-5651-0703 info@upkei.jp

は、柔軟な考え方や消費者目線で思考することが大事であり、さらに相手企業に対して、きめ細やかな配慮をすれば、より緊密な関係が作れる。大胆な決断ときめ細やかな配慮は女性の得意技であり、女性部長の出番となる。

④課長・リーダーを上手に育てる

女性部長が、M&Aや業務提携を積極的に行い市場にイノベーションを起こす場合、一番重要なことは部下が的確に動いてくれることである。部下の能力を高めなくては、組織は上手に働かない。部下の中でも管理職となる課長クラスには、部門戦略の実行の責任者となって、部長を支えてもらう必要がある。

女性部長の下に、課長を数名抱える場合、課長たちにいかにイノベーションを理解させるかである。例えば、新任課長であれば比較的新しいことに興味を持つので、イノベーションの実行の研究をさせ、少しずつ経験させながら能力をつけさせることである。人事部は、新任管理職教育を行い、マネジメント能力やイノベーションの意識を高めることで、部長を補佐することである。併せて部長は、各部門の個別の戦略やイノベーションについて、部下に実践的に教育することになる。

イノベーションの推進に必要なスキルは、「先見力」「市場分析力」「ビジネス展開力」「現地情報収集

図表2 イノベーションを実行する課長のスキルと育成法

イノベーションスキル	説明	部長が行う育成法
1. 先見力	●経済・政治含む大局の見地から物事を捉える力	●現状を見て、次に何が起こるかと常に問いかける
2. 市場分析力	●進出国の市場変化を分析する力	●その国の市場変化を定期的に分析させる
3. ビジネス展開力	●有利なビジネスを展開するためのプロセスを創り上げる力	●ビジネスプロセスを創り上げさせ、課題を追究する
4. 現地情報収集力	●現地情報ネットワークを通して、常に最新の情報を収集する力	●情報ネットワークとなる企業、人脈を作り上げる
5. 実行力	●具体的に率先して実行する力	●実行リーダーとして、先頭切って実行させる

力」「実行力」である（図表2）。部下ごとに、スキルが十分かどうかを検証し、不足部分を本人に認知させ、自律型のスキル開発と体験を通して、能力強化を行う。

女性部長が一番困難なことは、経験豊富な長年課長として存在してきた人の育成である。経験豊富ということは、新しいことに興味が少ない、従来通りの考えに凝り固まっている人の育成である。このような人は、男性女性問わず存在するが、特に「上司が女性」にコンプレックスを持っている人は、イノベーションの行動には消極的になる。コンプレックスと同時に失敗したらどうしようと考え人に対して、女性部長が行うことは、「挑戦しなければ明日がなくなる」ことをまず示すことである。そして、失敗はまた新たなイノベーションを生み出すことを示し、失敗を恐れない組織に創り上げることである。失敗したら下がる評価でなく、いかに挑戦したかを評価するというように評価自体

も変えることである。女性部長がしっかり活動できるような人事評価のあり方に見直すことも必要である。

⑤イノベーション型リーダーへ

イノベーション型リーダーとは、組織にイノベーションを起こし、先頭切って実行するリーダーである。各種情報を分析し、いけると思ったら果敢に挑戦する。短期的発想でなく、中期的発想での行動改革を行う。イノベーション型リーダーの部下は、わくわく感を持ち、率先して挑戦する。部下がまた新たなイノベーションを起こすことができるように仕掛けるリーダーになることである。固定観念やしがらみにとらわれない女性部長が、より積極的なイノベーション型リーダーになれるように、人事部は、様々な視点から支援できる研修や教育の機会を検討することである。

今回は、女性執行役員の育成について述べる。