

# 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6回：「執行役員」の育成 新しい企業創り

### ①新しい事業創造とビジョン

わが国では執行役員の女性比率は極端に低い。執行役員全員が男性という企業がほとんどである。国の施策で一時期女性の起業家支援策があり、小規模企業では女性社長は多くなってはきている。大企業ではまだレアケースながら、サービス業や小売業、飲食業では女性の執行役員も徐々に増加しつつある。今後、女性執行役員を増加させたいと考える企業も少しずつ多くなってきている。

「女性の執行役員を増加したいものの、人材がない」というのが会社トップの言い分である。

女性執行役員に何を求めるのであろうか。これまで長い間役員が全員男性であった会社では、なかなかできなかった新しい事業や、新しい取り組み、新規顧客の確保に、女性執行役員への期待が大きい。このような会社のトップは、女性の新感覚で低迷しつつある企業を成長路線に乗せてほしい、もっと事業を拡大してほしいとの思いもある。

なぜ今、女性執行役員かといえば、消費環境の大きな変動、その変化が激変しているからである。つまり、従来の男性中心の執行役員では、もはや十分対応できない

部分が出てきたからである。女性は、変化に柔軟に対応でき、顧客の細かいニーズを上手に捉えるという特有の感性がある。この感性を今後のビジネスの拡大に大いに活かすべきである。

では、女性執行役員となった場合、何をすべきかである。それは、従来の発想を一旦クリアにして、消費目線、顧客目線でビジネスを再構築することである。そこで必要なことは、自社の向かうべき方向性を明確に決定し、それをビジョンにして、社内外に発表することである。ビジョン作りには、分析力、創造力、決断力の総合力を活かす。

### ②国際感覚あふれるプレゼン力

ビジョンの社内外発表には、自社の成長する姿をイメージしながら、的確なタイミングで、注目されるプレゼンテーション力が必要となる。このプレゼンテーション力の出来不出来で、顧客、消費者の注目度が大きく変わる。

日本人、特に男性執行役員はこのプレゼンテーション力が苦手な場合が多い。年齢が高いほど、大勢の前で自社を堂々とプレゼンできない傾向がある。英語となれば、多くの執行役員が尻込みしてしまう場面も見られる。

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」の育成  
新しい企業創り

しかし、市場はますますグローバル化してきている。日本語のみならず英語でのプレゼンテーションの出来不出来によっては、自社の将来に大きく影響することにもなる。

最近では、学生時代に海外留学の経験をする女性が多くなってきている。海外に興味を持ち、海外事情と語学に自信がある女性は、執行役員登用の要件としては重要なことである。

プレゼンテーション力には、発表する内容の新規性や感動性によって聞き手を吸い込ませるテクニクが必要となる。また、聞く相手をよく知って行えば的を射るプレゼンになる。海外経験豊富な女性執行役員は、プレゼンテーションのコツさえ教えれば上達は早い。

### ③グローバル事業を切り拓く力

予測しづらい経営環境のなか、市場の拡大が期待される新興国へのビジネスの機会を見つける企業が多くなった。会社全体の海外での売上比率を50%以上にするというダイナミックな企業も多くなってきている。しかし、グローバル化といっても、海外企業のM&Aや子会社設立となれば、その国の政治、労働問題、文化の違

い、税金問題など様々なリスクを予測し、その対策をとっていかなければならない。

一旦進出した国に対しては、1～2年で撤退でなく、長期的にビジネスを展開しなければ、初期投資も回収できないということになってしまう。最近では、リスクを想定して、複数国に製造場所、販売拠点を設けることが多くなってきている。特に販売拠点設立には女性執行役員に期待する部分が大である。グローバル化を進めれば、業務の半分以上を海外で過ごすということになる。女性執行役員はその生活に耐えられるかという問題も発生する。しかし、もともと女性は海外に興味があり、また女性は男性より生誕の場所を離れて、最適な居場所を見つけるのがうまい。

執行役員となれば、会社の将来を担う立場であり、戦略的にグローバル化を進めることも大変重要となる。海外企業の買収や海外子会社の設立、海外での事業の開始や海外顧客の確保は、自ら先頭切って推進しなければならない。海外進出は、決断したら素早く開始する必要がある。良い市場には、競争先も多くなるからである。素早い行動には、部下の実行力が必要となる。

執行役員の部下は、部長クラスや課長クラスとなる。部下を上手に使いこなせなければ、素早い行動がとれない。このため、部下の

図表 女性執行役員才能発揮度チェック

項目	内容	○△×
1. 360度ビジネス発想	●既成の概念を超えた女性ならではの新しいビジネスを創造し、飛躍的にその事業を拡大させている	
2. 消費目線でグローバル化	●その国の特性を踏まえ、消費者目線でビジネスを拡大し、消費者から一定の支持を得ている	
3. 女性・外国人管理職の積極採用	●女性や外国人の課長・部長を積極的に採用し、的確なフォローも行っている	
4. 連携・共同・M&A	●従来あまり実施してこなかった他社連携・共同開発・シナジー拡大型M&Aを積極的に実施する	
5. 明るく前向きな姿勢	●経済状況によっては、企業全体が弱気、暗くなりがちであるが、女性特有の明るさを持って全社員に前向きな行動を誘導している	
6. 恐れず突き進む行動力	●やると決めたら必ずやり遂げる意思で行動する、現地現場を重視し机上理論で終わらない	

育成も執行役員の重要な業務になる。部下も男女問わず、国内外問わず適格者を採用する。

#### ④女性執行役員育成の基本

女性執行役員の育成には、

- ①先見力をつける
  - ②決断力をつける
  - ③国際感覚を身につける
  - ④女性・外国人管理職（部長・課長）の採用と育成フォロー
  - ⑤MBAクラスのマネジメントスキル
  - ⑥英語（外国）で大勢の前でのプレゼンテーション力
- などが必要であり、さらに国際的な交流、海外での研修等ダイナミックな育成が必要となる。

#### ⑤自分を超越する女性役員の育成

女性執行役員は、また次の新し

い女性執行役員を育成することになる。先輩役員として次の新しい女性役員に自分を超越する才覚を発揮してほしいと願い行動することによって、自分をさらに一段とレベルアップさせることができる。

執行役員としてどれだけの才能を発揮できているか、チェックすることは大事である（図表）。

執行役員のうち、女性比率はまだまだ非常に低い状態である。一部では社外取締役に女性を採用する企業も出てきている。

今後も市場が変化していく以上、繊細な感覚を研ぎ澄まし、思いもよらぬ新しいビジネスを創造し、そのビジネスを国内外問わず実施できる女性執行役員は、ますます期待されることであろう。女性の活躍を支援する人事を期待したい。