

Works
Report

2022

ARA MAHOSHIKI BUCHO

あらまほしき
部長

CONTENTS

- 4 あらまほしき部長の像を結ぶ
 - 4 部長の真の役割とは
 - 8 Interview 部長のリアル（ソニーの場合／ミスミの場合）
- 12 数字で見る日本の部長の実像
 - 12 あらまほしき部長の出現率
 - 14 あらまほしき部長の行動特性
 - 16 あらまほしき部長を生み出す環境
- 18 あらまほしき部長をめぐるさまざまな論点
 - 18 部長の報酬はどうあるべきか
 - 20 部長の権限はどうあるべきか
 - 22 部長育成の責任者は誰か
 - 23 部長をいかに選別すべきか
 - 24 部長の責務をどうマネジメントするか
 - 25 大課長型の部長は「いてもいい」のか
- 26 まとめ 部長をあらまほしくするのは、部長本人か
- 28 あとがき

あら-まほ・し

《形容詞。連語（動詞「あり」の未然形＋希望の助動詞「まほし」）の一語化》
望ましい。好ましい。理想的である。

「あらまほし」を辞書で引くとこのように出てくる。本レポートのタイトル「あらまほしき部長」とはつまり、望ましい部長、こうであってほしい部長、という意味である。

日本の部長の給料は安いといわれる。ずいぶん忙しそうに見えるのになぜなのか。部長の創出すべき価値とは何なのか。こんな疑問を出発点に、リクルートワークス研究所では「部長の役割」研究プロジェクトを2021年度に発足させた。このレポートはプロジェクトの活動報告である。

世の中に、部長のひとつ下の階層である課長の役割を論じた研究や書は少なくない。課長は、一般従業員（メンバー）を束ね、彼らを直接に管理・育成・指揮する。メンバーの役割が、今、求められている価値を生み出すために実際に手足を動かすことだとすれば、メンバーの価値創出力を高めるための、能力開発・モチベーション高揚・働く環境の整備などが課長の役割だ。

翻って部長の役割は何かと考えると、その解は意外にも不明瞭なのである。現在の成果を直接的に生むのはメンバーであり、課長がそれを十全に支援し管理できるならば、そこには部長の出る幕はないようにすら思われる。部長ならではの役割を果たし、存在意義を十分に発揮している部長とはどのような人なのか。

プロジェクトでは実務家と有識者からなる「部長の役割研究会」を開催し、あらまほしき部長の像を言語化した。また、部長約1000人に対する調査を実施して、実社会に存在するあらまほしき部長を抽出した。研究成果の一部はすでに、研究所の機関誌『Works』169号「御社の部長、ワークしていますか？」*という特集にまとめた。このレポートでは、さらに一步踏み込んで、あらまほしき部長の姿を描き、そんな部長を増やすための論点を整理したい。

* https://www.works-i.com/works/item/w169_toku1.pdf

あらまほしき部長の像を結ぶ

あらまほしき部長＝私たちがこうであってほしいと望む部長とは、企業のなかでどんな価値を創出し、どんな役割を担うべきなのか。このパートでは、研究会での議論や有識者との対話、実際に企業で働く部長へのインタビューをもとに、あらまほしき部長の像を鮮明化させていく。

部長の真の役割とは

問題提起

部長とは何をする人ぞ

会社組織を便宜的にピラミッド構造でイメージしてみよう。ピラミッドのボトムに位置するメンバーを第1層とすると、第2層が課長、第3層が部長である。先に述べたとおり第1層のメンバーは顧客や製品、サービスに直接対峙する人たちであり、この人たちが直接的に現在の価値を創出しているといえる。第2層の課長の役割は、彼らが時に“People Manager”

と呼ばれることから明らかなように、第1層のメンバーの支援である。彼らの能力やスキルを高め、仕事へのモチベーションを喚起し、働きやすい環境を整えてやること、これらを通じてメンバーの価値創出力を高めることである。

では、第3層である部長のなすべきことは何なのか。部の下には通常複数の課があるが、極論すれば、メンバーと

課長がそれぞれベストパフォーマンスを発揮すれば、企業が各会計年度に必要とする売り上げや付加価値は生み出せるはずだ。そこに部長がさらに付け足す価値とは何なのだろう。

大盤振る舞い されてきた“部長”

部長の役割が不鮮明な理由は大別して3つに整理できると考える。

まず、企業のなかで“部長”という役職名が大盤振る舞いされてきたという事実がある。複数の課を束ねた

“部”を率いる組織長としての部長以外にも、担当部長、部付き部長、特命部長などさまざまな“部長”が多くの企業に存在する。この人たちは職能資格等級制度上、部長と同等の能力があるとされるが、仕事内容から見ると実態は“レベルの高いプレーヤー”だ。また、課長と部長の間に「部長代理」「部長補佐」などの中間職が存在していることもある。部長という言葉聞いたときに、人々がイメージするものが一様ではなく、部長の役割を一概に表現できない現状がある。

部長のデフレ化と 日本組織の意思決定構造

次に、部長のデフレ化という問題が

ある。一時期、組織のフラット化という言葉が流行したが、実際にはそれに反して2000年代以降、執行役員制やカンパニー制の興隆、あるいは単に組織のサイズが大きくなったことなどが相まって、特にピラミッドの上部で、階層は細分化された。部長の相対的な重要性は低下しており、彼らは今や1つの事業や機能の総責任者でないことも多い。このことが部長の役割の輪郭を一層不明瞭にしている。

さらに、日本的な組織における意思決定の構造もまた、部長の役割を曖昧化してきたといえる。日本では、リーダーが何かを決めてトップダウンで組織を動かすというよりは、上の意向を汲みつつもメンバーが企画や計画を立て、それを稟議という形で

上申し、上位者がその採否を下すという形でものごとが進む。いわば部長は、下から上がってくる(しかも課長がひととおり目を通していても承認したり、ちょっとした注文を出したりするだけで価値創出に携われた。部長が独自に生む付加価値は何かということがそもそも話題にならなかったのだ。

かくして、部長の役割とは何なのかは不明瞭なまま、企業活動が進んでいる。だがここに来て世の中の変化のスピードは一段高まり、経営の命題には“成長”だけでなく“変化”が加わった。今こそ、現代企業におけるあらまほしき部長とはどんな人で、それをどうしたら増やせるのかを考えるべき時ではないだろうか。

ディスカッション

あらまほしき部長を定義する

ここからは、あらまほしき部長とはどのような役割を果たす人なのかを探る。リクルートワークス研究所主催の「部長の役割研究会」(以下、研究会)では委員との対話によって、現代の部長は何を求められており、何をなすべ

きなのかを検討した。ここで描かれるのは、研究会での検討をもとにした、あらまほしき部長の像である。

だがその前に、“部長”が何を指すのかを明確にする必要がある。前述のとおり、企業において“部長”という

肩書きがつく人の、実際の組織内の位置づけや役割は多岐にわたり、一括りには到底できない。そこで、研究会および本レポートでは、部長を「何らかの事業あるいは機能領域を統括する立場の人であり、自身の責任下に存在する複数の課(チーム、グループなど名称はさまざまに考えられる)の長(課長など)の一次評価責任を負う直属上司である人」と定義し

た。この定義によれば、たとえば、部の下にある課が1つしかなく、自身が部長と課長を兼任しているようなケース、つまり、メンバーを直接マネジメントする立場の人は除外されることになる。

外部環境が高速変化する時代の部長の役割

外部環境の高速での変化を感知しながら自らも常に変革を続ける、という命題が、企業経営上の重要課題に加わって久しい。このような時代に上記で定義した部長が果たすべき役割とは、どのようなものだろうか。

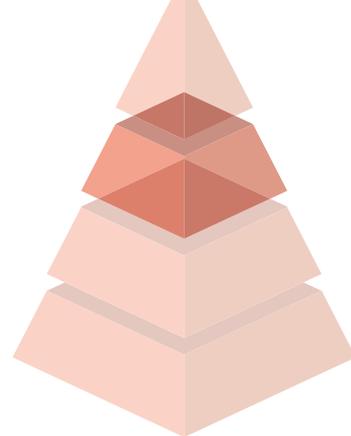
部長は、現在の価値や利益を生み出す“現場の頂点”であると同時に、企業の成長自体に責任を負う“経営層の最下段”でもある。したがって、部長は現在の価値を生み出す活動の結果責任を負うと同時に、未来に向けて変化を起こす起点にもならなければならない。ここでいう未来が、単に現在の延長線上にあるはずもない。現場の最前線で得られる情報を注意深く読み解き、微かな兆しから、今はまだ姿も形も見えないような不連続な未来を構想することが求められる。そのような未来に向けて変化するための活動は、時に、現在のビジネス活動が生み出す価値を最大化するとい

う行動との間に、大きな矛盾を生じさせ得る。部長はこの矛盾に正面から取り組みねばならない立場でもある。

また先に定義したとおり、部長は、メンバーの日々の活動をつぶさに観察して直接的に指導や指示を出す立場にはない(それは課長の役割である)。メンバーには、現在のビジネスで価値を生み出す活動に邁進しつつも、未来に向けた変化に適応できるように準備してもらう必要がある。その場合にも、メンバーに直接に語りかけ、鼓舞するだけでなく、仕組みや仕掛けを作り、場における機運やムードを醸成するといった“コンテキストのマネジメント”を実践することが、部長の仕事になるだろう。

組織の内外に縦横無尽に影響力を及ぼす

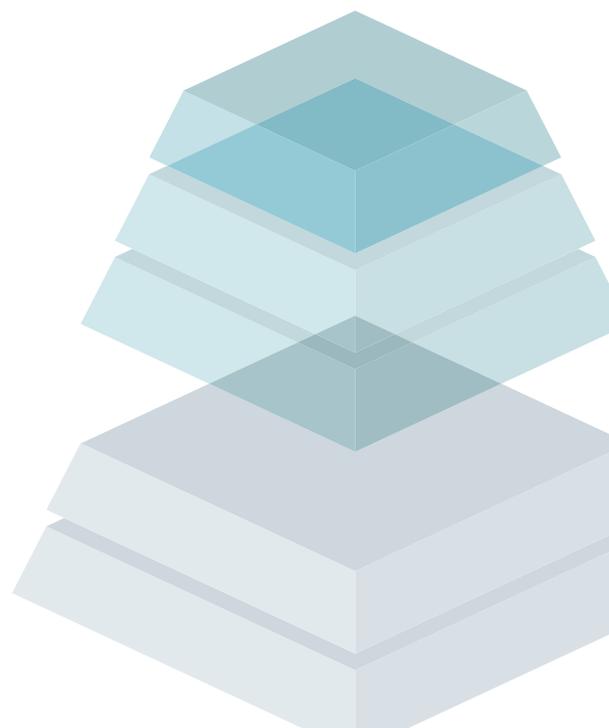
そして、部長は、組織内の上下左右のさまざまな関係者とコミュニケーションし、協働し、時にはネゴシエーションすることによって、自分の成し遂げたいことを実現するための協力を増やさねばならない。自分の統括する組織の内部にいる課長やメンバーに影響力を及ぼすだけでなく、上司や経営陣にかけあって、やりたいことを実行するためのリソースを獲得する。また、横との連携によって、



成果を拡大したり、何らかの活動を大きく育てたりすることも必要だ。

さらに、部長が影響力を及ぼすべき相手は組織の内部にとどまらない。顧客やマーケット、協力企業や競合といった外部のステークホルダーから情報を得たり、逆に何らかの働きかけによって彼らの行動を変化させることも必要だ。また、これまでの延長線上にない未来を作る必要性が増していることを考えれば、現時点でのステークホルダーや関係者だけでなく、今リーチできていない顧客、これまで協働できなかった企業といった多様な相手にも働きかけなければならない。

これまでの検討を通じて、ここで、



あらまほしき部長の役割を以下のよ
うに定義することとする。部長の役
割とは、現在の業績に対する責任を負
いつつも未来を構想し、その実現に

向け、組織内(上・横・下)および組織
外に働きかけ、事業の改善、刷新、変革
および創造につなげることである。ま
た、これらにあたって部長は、個人に

個別に働きかける直接的な影響力の
行使のみならず、構造や仕組みに働
きかけて文化や価値観を醸成すると
いう間接的な影響力の行使を行う。

結論

未来への変革をリードする部長

定義してみてもあらためてわかるの
は、部長は“二兎を追う者”でなければ
ならないということだ。現在の業績に
責任を負うのはもちろんだが、未来に
向けた変革に着手せねばならない。メ
ンバーや課長といった部下に直接語り
かけ鼓舞することも必要だが、組織内
の仕組みやルールを作り、場を育てる
という間接的な手法でも方向性を示さ
なければならない。

矛盾のマネジメントは 部長にも必要

当然ながらこの“二兎”は、いつも同じ
場所にいるとは限らない。時には矛盾と
呼べるほどにかけ離れたことを、同時並
行で追求していかなければならないだろう。
経営とは矛盾のマネジメントであると
よくいわれるが、部長にもこの、矛盾を

マネジメントする力が求められるとい
うことだ。

部長の立場は難しい。現場への比重
が大きくなると、現在の業務のオペレ
ーションをどう回すかという“下向
き”の意識が生まれてしまう。その目
線を上げて、時間軸でも空間軸でもよ
り広い世界を見て、未来という“上向
き”を意識しなければならない。

現場を見ているからこそ 未来が描ける

だが考えてみれば、部長が未来を構
想できるのは、“現場も見えている”か
らにほかならない。顧客接点やものづ
くりの現場という最前線で、何が起き
ているのか、顧客の間やマーケットで
静かに芽吹きつつある変化がどのよ
うなものなのかを感知できる立場に

あるからこそ、未来を構想し、その準
備のための打ち手を講じることがで
きるのだ。現場も経営も見えている部
長が、表層の変化の裏にある本質をつ
かみ、部署はもちろん会社という枠さ
えも超えて動き、人々を動かし、試行
錯誤することによってしか、企業が進
むべき新たな道を探し当てることは
できない。

だからこそあらためて、部長の役割
とは、“今、ここ”のマネジメントをし
ながらも、未来に向けた変革をリード
することなのだと言明することに意
味がある。昨今の言説では、経営者は
変革のリーダーであれとされること
が多いが、その意味では、部長もまた
経営の一角なのだといえる。部長自身
にも、また部長を任命し、期待をかけ
る立場にある狭義の経営陣にも、その
自覚を強く促したい。

この後は、実際に企業で部長として
未来を変革する人々へのインタビュー
で、あらまほしき部長のリアルな姿
を実感してもらいたい。

ソニーの場合

クラウド・DXという領域で 多様なメンバーとともに 新ビジネスを探索

私が統括部長を務めるのは、業務用から民生用までのカメラを扱うイメージングプロダクツ&ソリューション事業本部商品企画部門です。商品企画という仕事は会社によって定義がさまざま、ソニーのなかでも事業体によって商品企画の役割に違いがあります。私たちの事業本部では、商品企画部門が事業戦略立案までを行っており、業務の範囲が広いという特徴があります。私は2020年に統括部長となり、クラウド・DX系での新しいビジネスの探索をミッションとしています。

経営からの特命業務と 部下育成に注力

私自身の経歴を話すと、入社後、人事部やネットワークサービス系のグループ会社を経て、その後扱う製品は変わりながらも、ずっとカメラを担当してきました。なかでもα (Alpha)と

いうレンズ交換式カメラの事業拡大プロジェクトには8年ほど携わりました。次はこのカメラを使ったクラウドビジネスをやりたいとアピールし、2019年末から現在の仕事の担当になりました。統括部長になる前の担当部長だった約半年は、直属の部下はほとんどいなかったのですが、現在は中規模の組織を率いています。

部長の役割とは何かということについては、私自身まだ模索しているところです。というのも、自分で言うのもなんですが、私はプレーヤーとしての成果を評価されてきた側面が強いのです。部長になる前から、上司から特命的な指示を受けることが多く、今もそういう特殊なミッションを与えられる機会が頻繁にあります。よくあるのは、休日明けに上司などから、その時々社会情勢やマーケットの変化に応じた事業の課題や検討したいテーマがチャットツールなどで投げ

かけられる、という始まり方です。具体的な指示というよりは、「これについてどう思うか」というような大きな問いかけが多いです。それらに対して情報を集約し、現場レベルでの対応策などを検討するというのが毎週のルーティンワークです。

こうした突発的に生じる特命的な業務は、私自身が実務を担うことが少なくありません。上層部の戦略と現場の日々の仕事とをうまくつなげていくことが、部長としての私の役割だと思っているからです。

一方で、メンバーを持つようになってからは、メンバーの育成にも力を入れています。メンバーが、将来幅広く活躍できるように、常に意識しています。商品企画の仕事覚え、必要な業務知識を獲得するというを超えて、マーケットや業界の変化に対応していけるよう、能力の幅を広げ、引き出しを増やしてもらいたい。そこで、目の前の主業務だけでなく新しいことにチャレンジする機会も提供しています。具体的にいうと、一部のメンバーと私との小さいプロジェクトを部内に数多く設け、彼らと二人三脚で

新規サービス開発に取り組んでいます。このプロジェクトでは、階層に関係なく、若手とのフラットなコミュニケーションを心がけています。

常々言っているのは、「新規事業に関してはみんな素人だ」ということ。素人だからこそメンバーそれぞれが得意領域を持ち寄って、最強の“One Big Team”にしていこうと。また、リモートワーク化を最大限活用して、距離や時間を超え、世界のどこにいても仕事をともに進められるチームにしていきたいということも、繰り返し伝えています。

パッションやビジョンの共有も大切です。メンバーそれぞれに「自分も何か新しいアクションを起こしていきたい」と思ってもらえるストーリーを作って、広げていくことにも意識して取り組んでいます。

多様なメンバーの強みを活かすマネジメントへ

現在のようなマネジメントスタイルは、クラウド・DX系を担当するようになってから、つまり統括部長になってから新たに確立してきたもの

です。以前とあまりに変わったので、昔のメンバーが今の私を見たらきっと驚くでしょうね。

課長だった頃の私は、あまりいい上司ではなかったと自分でも思います。メンバーのマネジメント、キャリア支援といった上司としての役割はあまり果たせていなかった。カメラの領域のプレーヤーとして一定の自信があったこともあり、常に「自分でやったほうがうまくいく」と考えてしまっていたのは否めません。私のことを嫌いなメンバーもいたのではないのでしょうか。そこは大きな反省点です。

今、クラウド・DXという世界に飛び込んでわかるのは、従来のやり方は通用しないということです。変化のスピードが速い最新技術の領域での新しいサービス開発では、多様な視点や知識が求められます。私のこれまでの知識だけでは明らかに足りないのです。一人ひとりのメンバーの専門性を活かすことの力強さ、素晴らしさを実感したことが、私が変わる大きなきっかけになりました。同時に時代の空気も変わってきました。もっとオープンで、いい空気な



かで仕事をしていきたいと心から思うようになったのです。

今後は、自分の右腕となる存在を育てたいと考えています。その点からすれば、現在のように私自身が実務に深く入り込むことや、課長を飛び越して若手メンバーと直接仕事することが、課長たちの成長の機会を損ねているかもしれないとも考えられます。“One Big Team”としての能力やパフォーマンスの最大化を目指して、私自身のありようを試行錯誤しているところです。



イメージングプロダクツ & ソリューション事業本部
商品企画部門 商品企画部
統括部長

岩附 豊氏

“ミスミの実験場”として 高い目標を掲げ 新しいことへの挑戦を推進する

オートメーションの現場で必要とされる機械部品や工具、消耗品の製造販売と商社機能を持つミスミには、商品別もしくは地域別に、社内カンパニーである企業体が複数存在します。私はそのうち、ID企業体meviy事業部で事業部長を務めています。ID企業体のIDはIndustrial Digital Manufacturingの略で、2018年にできた新しい企業体です。

機械部品や消耗品には、カタログから選べる標準品のほか、特注品の市場が存在します。特注品は、従来、お客さまが1部品ずつ2Dの図面を作成し、加工メーカーに依頼して見積もりを出してもらうといった調達プロセスがあり、発注から納品までにコミュニケーションコストや一定の時間を要していました。この設計から調達のプロセスをDXし、ビジネスを広げていくことがID企業体のミッションです。

私たちの事業部では、「meviy(メビー)」というWebサービスを軸に、お客さまに価値をお届けしています。

meviyは、お客さまが特注品の3Dデータをアップロードすると、AIが瞬時に自動で見積もりを行うサービスです。これによって、発注から納品までのリードタイムを最大90%程度短縮できます。2021年からは本格的に海外展開も始めています。

営業・開発戦略の進化を ビジネスプランとして描く

私がミスミに入社したのは2016年3月です。それまでは工作機械メーカーで開発のプロジェクトリーダーを担当していました。入社後は、meviyで発注された特注品の内製工場における生産ラインの立ち上げ、そしてmeviy FA(ファクトリー・オートメーション)のサービス立ち上げに携わりました。2018年にサービスをリリースし、事業部が発足して本格稼働となりました。私は2019年から事業部長として、meviy事業の責任を負っています。部下の数は、現在100人程度です。

私の下にはディレクターと呼ばれる課長クラスが6人いて、それぞれの下にリーダーとメンバーがいるという組織構成です。

部長の仕事としてはまず、この組織の戦略を策定することが挙げられます。ミスミでは毎年12月になると、企業体の社長、部門長(事業部長)、ディレクターは全員、自分の管轄する組織の今後の戦略を“ビジネスプラン”として作成します。ディレクターが作るのは単年度の戦略ですが、事業部長になると、4カ年という中期で事業拡大の構想を描くことが求められます。

ビジネスプランのなかで、マーケティングは企業体全体で構想するため、私ではなくID企業体社長が担当し、私は開発と営業の戦略を立てます。どのようなシステムを開発してどのようなサービスを生み、また、ビジネスを拡大するための営業の打ち手はどうしていくのか。グローバルでの拡大も見据えてこれらを考えます。

さらに事業部長としての重要な仕事の1つに、ミスミのコンセプトである「創って、作って、売る」の視点でビジネスモデルを進化させることがあります。



ます。個別の商品群ごとに開発・生産から販売までを一気通貫させる当社独自のサイクルがより速く回るように、必要に応じて組織体制や開発・営業のプロセスを変革することが求められています。ミスミは企業体ごとにカルチャーの違いがあります。ID企業体は新しい組織ということもあり、“ミスミの実験場”だと私は思っています。ミスミにない知見は外部から積極的に取り入れながら、失敗を恐れず、率先して挑戦することを推進しています。

ストレッチした目標への 試行錯誤が新しい発想を生む

もちろん、成長を求められている新規事業ですから、ビジネスプランでは非常に高い目標を設定しています。「短期間で売り上げを10倍にする」「毎年50%以上成長する」といったゴールは、当然ながら簡単には達成できませんから、自分たちを追い込むことにもなります。たとえば「毎年10%成長する」といった現実的な目標であれば、決めたことに淡々と取り組めばいいでしょう。しかし、大きくストレッチした目標は普通にやっていたのでは達成できません。だからこそゴールから逆算して、これを達成するために何をすればいいかと必死で考え、その先にあ

る新しい発想にたどり着くしかないのです。もちろんそう簡単に答えは出ませんから、全員で必死に考え続けます。その姿勢が重要なのだと思います。

ただし、そうした私自身の意図が伝わらなければ、現場は高すぎる目標に疲弊してしまいます。目標が未達であることに責任も感じるでしょう。ですから、現場を前向きにする発信やコミュニケーションを大切にしなければならぬとも強く感じています。たとえ目標を達成できなくても、事業として成長や進化した部分にフォーカスし、「失敗はしたがこういうことを学べた、戦略のねらいに対し決して無駄ではなかった」と、きちんと伝えるよう努めています。また、「meviyのおかげで便利になった」というお客様の声を共有することが現場の支えにもなると思っています。

ミスミには、“2階層下リーチ、2階層上リーチ”という言葉があり、事業部長には、2階層上の全社役員らへの提案をしながら現場のメンバーが持つ課題に直接介入することが求められます。ただ、重要なお客さまに対する営業同行などをすることはあっても、あまりに私が深く関与するとディレクターが育ちません。私自身は、事業や地域を超えてほかの企業体と連携しながら、世の中の動きに目を配

り、最新のテクノロジーをお客さまの課題解決のためにどう活用できるか、高い目標を達成するための次の打ち手を講じることに力を入れなければ、と常に考えています。



モデリング事業グループ
ID企業体 meviy事業部
事業部長

柳沢将人氏

数字で見る 日本の部長の実像

日本の部長の実像を探るため

約1000人の部長に対する調査を実施した。

日本の部長はどんな人たちで、どんな行動をしているのだろうか。

They by numbers

あらまほしき部長の出現率

未来を見据えて構造に働きかける

あらまほしき部長はどれほど存在するのか

ここまで、現代の企業が必要とするあらまほしき部長の姿を定義してきた。では、実際に日本企業には、あらまほしき部長はどの程度存在し、その出現はどのような環境や条件と関係が深いのだろうか。

以上の問いに答えるために、リクルートワークス研究所では、約1000人の部長を対象にした「部長

の実態調査」(以下、調査)を行った。調査対象は、従業員300人以上の企業で働いている正社員で、部下に一般従業員(誰の人事評価も行わない人)と課長(一般従業員の人事評価を行う人)がおり、課長の人事評価を行っている人である。ここからは、934人分の有効回答に基づく分析結果を報告する。

部長の行動を示す 3つの尺度

調査では部長の日常の行動について確認した。「今のあなたに強く期待されているのはどのような役割か」(以下、「期待」と「過去3カ月の仕事を振り返り、どのような仕事に時間

■リクルートワークス研究所「部長の実態調査」の概要

調査対象：従業員300人以上の企業で働いている正社員で、部下に一般従業員(誰の人事評価も行わない人)と課長(一般従業員の人事評価を行う人)がおり、課長の人事評価を行っている人を対象とした
調査方法：インターネット調査
調査時期：2021年10月
有効回答数：934人

調査データの特徴 (数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、100%にならないことがある)

性別：男性97.6%、女性2.4%
年齢階層：40歳未満1.8%、40~50歳未満15.9%、50~60歳未満69.6%、60~70歳未満12.7%
職種：人事、財務などの本社スタッフ35.1%、営業/販売23.4%、マーケティング2.6%、生産/製造4.4%、技術/生産管理9.2%、研究/開発8.6%、調達/購買2.2%、システム・エンジニアリング5.9%、新事業開発0.5%、その他8.0%
配下のメンバー数：10人未満13.5%、11~30人未満29.1%、30~49人未満15.0%、50~99人未満13.6%、100人以上28.8%

を費やしたか」(以下、「行動」)を同じ20の項目で聞いた。20の項目は、次の4種の行動を想定して作成した。①現業務の成果拡大に関する行動、②未来に向けた変革に関する行動、③部下に対して直接的に影響を与える行動、④組織の仕組みや構造づくりによって間接的に部下などに影響を及ぼす行動の4種で、それぞれ5項目ずつで構成される。

回答傾向の関連性を見るために、20の項目への「行動」についての回答結果を用いて、因子分析を行った。因子分析とは、複数の項目から回答傾向が互いに似通った項目群を抽出する統計分析手法だ。

因子分析の結果、20の項目は3つの項目群に整理されることが見えてきた。1つ目は上記4種の行動の

②にかかわる項目5つと④にかかわる項目のうち3つからなる。2つ目の項目群は①にかかわる項目のうち3項目からなる。3つ目の項目群は③にかかわる項目5つと④にかかわる項目1つで構成される。

この因子分析の結果が示すのは、②の未来に向けた変革のための行動に高得点をつける人は、同時に④の組織の仕組みや構造に働きかける行動でも高得点をつけ、またこの逆も成立するということだ。調査前には部長の行動は4種に分類されると想定していたのだが、実際には3群に集約されたというわけだ。

ここで、その3群をもとに3つの新たな尺度(物差し)を作る。それぞれ「未来変革と仕組みづくり」尺度、「現在成果追求」尺度、「部下直接関

与」尺度と名づけ、尺度を構成する各項目の平均値をその尺度の点数とする。尺度の導入により大量の変数を3つに集約し、大まかな傾向を捉えることができる。

見えてきた 5つのタイプの部長

次に、3尺度の点数をもとに、クラスター分析を行い、回答者を5つのタイプに分類した。クラスター分析とは、回答データから似たもの同士を集めて集団(クラスター)を作り、対象を分類する統計手法である。分析結果を下の図に示す。

まずはクラスター2に注目してほしい。このクラスターは「未来変革と仕組みづくり」尺度の得点が5つ

■3つの尺度によるクラスター分析

	全体平均	クラスター1 平均型	クラスター2 未来変革型	クラスター3 大課長型	クラスター4 低水準型	クラスター5 部下直接関与特化型
出現率		41.8%	33.7%	9.0%	11.2%	4.2%
「未来変革と仕組みづくり」尺度(※1)	4.89	4.91	5.96	3.44	3.88	3.98
「現在成果追求」尺度(※2)	5.44	5.38	6.36	5.56	4.02	2.86
「部下直接関与」尺度(※3)	5.46	5.17	6.23	5.57	4.07	5.80

値は、各尺度の点数の平均値

※1「未来変革と仕組みづくり」尺度は次の8つの項目からなる。○社会や世界の変化を踏まえ、現在の延長線上にない部門の未来像を定める ○部門の未来像に向け、部門の変革のシナリオを示す ○部門の未来像や変革シナリオへ、経営層や社外のパートナーからの支援を獲得する ○部門の変革に向け、社内外から必要な資源(ヒト・モノ・カネ・情報)を調達する ○機会を捉えるために、リスクをとった投資や人員投入を意思決定する ○社内の他部門や、社外のパートナーとの協働体制や連携関係を構築する ○効果的な情報共有と意思決定を促すための仕掛け(会議やプロジェクト、オンラインの場など)を設ける ○部門の取り組みの成果を社内外の関係者に共有・発信する場を設ける

※2「現在成果追求」尺度は次の3つの項目からなる。○部門を取り巻く現状の課題を分析し、今期達成すべきこと(目標)を定める ○今期の目標達成に向け、部門の方針を立てる ○今期の目標と方針について、上長や関連部署とすり合わせる

※3「部下直接関与」尺度は次の6つの項目からなる。○部門内のメンバーに自ら語りかけ、動機付けを行う ○部門内のメンバーに対し、直接指導やアドバイスを行う ○部門内の重要な案件を自ら担当し、手を動かし汗をかく ○部門内で生じた問題に自ら介入し、解決に取り組む ○部門のメンバーから直接意見を聞く ○部門が目指すものを、部門のメンバー全員に繰り返し伝える場を設ける

出典:リクルートワークス研究所

のクラスターのなかで最も高く、さらには「現在成果追求」尺度、「部下直接関与」尺度の得点もほかのクラスターよりも高い。“あらまほしき部長”の役割は現在の業務に責任を負いつつ未来に向けた変革に着手することであり、また、それにあたって個人に個別に働きかけるのみならず、構造や仕組みに働きかけて文化や価値観を醸成するという間接的な影響力行使を行うことが求められる。クラスター2の、「未来変革と仕組みづくり」尺度だけでなく「現在成果追求」と「部下直接関与」の尺度でもほかのクラスターよりも高い得点であるという特徴から、このクラスターこそが、“あらまほしき部長”らしき行動をしていると考えてよいだろう。そこで、クラスター2を「未来変革型」と名づける。未来変革型の出現率は33.7%。日本の企業の部長のなかで、あらまほしき部長を体現しているのは約3分の1の人々だということになる。

ほかのクラスターも見ておこう。出現率が約42%で最も多いクラスター1は、3つの尺度すべての点数が全体平均と同程度の値である。これを「平均型」と名づけた。クラスター3は、「現在成果追求」と「部下直接関与」の両尺度が全体平均と同程度で、「未来変革と仕組みづくり」尺度の得点は低い。現在の成果を出すために、部下に直接影響力を行使している姿が浮かび上がる。これは課長のありようと酷似しているといえるため、これを「大課長型」と名づけた。クラスター4は、3つの尺度すべてで全体平均を下回っていることから「低水準型」、クラスター5は、「部下直接関与」尺度のみが全体平均を超える高い得点であったので「部下直接関与特化型」と名づけた。

ここからは、あらためてあらまほしき部長、すなわちクラスター2の未来変革型部長の行動を詳しく確認する。右ページの図は、未来変革型部長が、自身にはどのような行動が期待されていると考えており、実際にはどのような行動に注力しているのかを、20の項目に立ち

戻って確認したものである。

ないことに気づく。いくつかの項目では、未来変革型部長は、会社からの期待を上回って注力して行動している。具体的には、「部門を取り巻く現状の課題を分析し、今期達成すべきこと(目標)を定める」「機会を捉えるために、リスクをとった投資や人員投入を意思決定する」

あらまほしき部長の行動特性

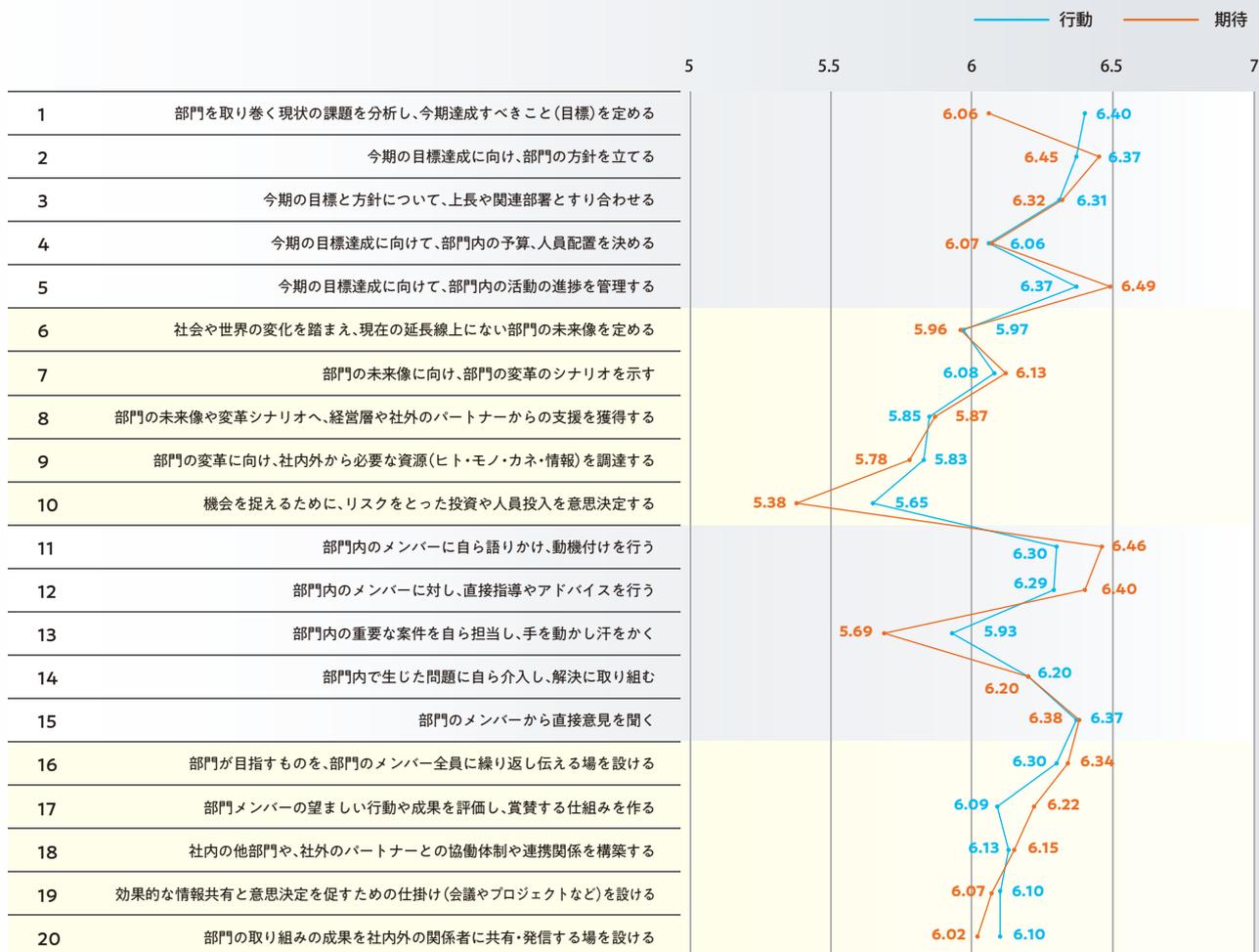
自らへの期待をどう認識し、 どんな行動に注力しているのか

あらまほしき部長の行動の特徴とは

あらまほしき部長の 行動の特徴とは

グラフを見ると、期待の認識(オレンジの折れ線)と実際の行動(青の折れ線)の波形が必ずしも一致してい

■未来変革型の部長が考える「自身に期待されている行動」「自身の注力している行動」



※値は、1:まったく当てはまらない～7:非常に当てはまるの回答の平均値

出典:リクルートワークス研究所

「部門内の重要な案件を自ら担当し、手を動かし汗をかく」「部門の取り組みの成果を社内外の関係者に共有・発信する場を設ける」といった項目だ。これらの項目が、先に述べた4種の行動または3つの項目群のどれか1つに偏ってはいないことから、未来変革型部長はさまざまなシーンで自身の意思で会社からの期待を超えた行動をしようとしてい

ることがわかる。

以上のこととは逆に、未来変革型部長には、会社からの期待ほどには実践していないと自覚している行動も見られる。「今期の目標達成に向けて、部門内の活動の進捗を管理する」「部門内のメンバーに自ら語りかけ、動機付けを行う」「部門内のメンバーに対し、直接指導やアドバイスをを行う」「部門メンバーの

望ましい行動や成果を評価し、賞賛する仕組みを作る」といった項目で、期待の回答平均値よりも行動の回答平均値が低く、「期待されているほどは実践していない」と認識しているといえる。未来変革型部長は、管理的業務および、部下の指導や動機付けといったことを、部長がとるべき重要な行動だとはあまり考えていないようだ。

あらまほしき部長を生み出す環境

どのような選抜の基準で登用され、どのような能力開発機会を得ているのか

あらまほしき部長を生み出すためには、どのような基準で登用し、どのような育成環境を整えればいいのかだろうか。調査における「自社における部長への登用基準」や、「自身が部長に登用される前後に得た能力開発機会」に関する設問を活用して検討したい。

将来の経営幹部としての期待が必要

まず、部長への登用基準から見てみよう。下の図は、自社で部長に登用される際に最も重視されている項目を1つ選択する設問に対する、クラスターごとの平均選択率だ。明確な差が見てとれるのは「経営幹部として成長するだろうという期待」の値だ。未来変革型部長では同項目の選択率は37.7%と最多で、全体

平均と比べても約9ポイント高い。一方で、部下直接関与特化型、大課長型、低水準型の部長ではこの項目の選択率はそれぞれ20.5%、19.0%、16.4%と全体平均よりも低い。このことから、将来の経営幹部として期待できる人物を部長に登用することが、部長に対して、現在業績の確保や部下の直接指導のみならず、未来の構想と変革行動を促す可能性があるといえそうだ。

経営幹部からの指名は逆効果？

また興味深いことに、部下直接関与特化型や大課長型の部長は、部長登用の基準として「社長や経営幹部による指名」の選択率が有意に高い(それぞれ27.3%、14.9%)という現象が見られる。社長や経営幹部

からの指名が自社の部長登用のメインの基準だと考える部長が、課長と同様の仕事をしていたり、部下への直接的な指導などに特化したりしているのだとすると、社長や経営幹部が部長を指名する際の“判断基準”に課題がある可能性を考えねばならない。

たとえば、社長や経営幹部は、未来のために変革行動を起こせるかどうかではなく、課長として有能であるという理由で部長人材を選んできているのかもしれない。また、課長として熱心に仕事をし、成果をあげた人が、“ねぎらい”の意味で部長に登用されているということも考えられる。これらは、社長や経営幹部自身が、部長とは企業組織のなかでどのような役割を担う存在なのかを明確に認知していない可能性を示唆しているといえる。

■部長への登用基準

単位:%

	全体平均	平均型	未来変革型	大課長型	低水準型	部下直接関与特化型	有意差
課長としての実績	15.3	15.5	15.5	17.4	15.5	6.8	
エキスパートとしての実績	11.0	10.5	10.8	10.7	14.5	9.1	
部長として活躍するだろうという期待	31.3	31.2	26.6	34.7	40.0	31.8	
経営幹部として成長するだろうという期待	28.9	29.8	37.7	19.0	16.4	20.5	**
社内における経験年数	1.7	1.7	1.0	2.5	2.7	2.3	
社長や経営幹部による指名	11.0	10.2	8.1	14.9	10.9	27.3	**
その他	0.8	1.1	0.3	0.8	0.0	2.3	

※クラスター間の差を分散分析で検証し、差が1%水準で有意なもの右列に**を記した ※自社で部長に登用される際に最も重視されている項目を左列から1つ選択してもらった。値は各クラスターにおける各項目の出現割合 ※有意差のある項目で、全体平均より20%以上値が高いものに黄色の網掛け、20%以上値の低いものにグレーの網掛けを施した

出典:リクルートワークス研究所

■部長に登用される前後に得た能力開発機会

単位: %

		全体平均	平均型	未来変革型	大課長型	低水準型	部下直接関与特化型	有意差
登用前	経営者による直接の指導	56.7	54.4	70.4	43.0	41.8	59.1	**
	未経験の責務を担う	58.4	61.3	61.3	51.2	49.1	56.8	
	事業責任者として決断する	37.3	38.1	47.1	23.1	29.1	22.7	**
	事業経営を学ぶ	44.9	40.3	57.2	36.4	33.6	50.0	**
	人材・組織マネジメントを学ぶ	70.7	68.0	81.5	68.6	54.5	65.9	**
	評価フィードバックを受ける	52.9	50.6	62.0	48.8	44.5	43.2	**
	コーチングを受ける	51.4	46.7	65.3	47.9	37.3	40.9	**
登用後	経営者による直接の指導	57.0	55.0	72.1	39.7	43.6	52.3	**
	事業経営を学ぶ	44.1	43.1	56.2	32.2	32.7	31.8	**
	人材・組織マネジメントを学ぶ	62.5	59.4	75.4	58.7	46.4	52.3	**
	評価フィードバックを受ける	46.4	44.2	56.6	39.7	38.2	34.1	**
	コーチングを受ける	47.8	42.3	61.3	41.3	39.1	40.9	**

※クラスター間の差を分散分析で検証し、差が1%水準で有意なものの右列に**を記した ※左列の各項目について「あった」「なかった」を選択する回答形式。値は各クラスターにおける「あった」と回答した人の割合。 ※有意差のある項目で、全体平均より20%以上値が高いものに黄色の網掛け、20%以上値の低いものにグレーの網掛けを施した

出典: リクルートワークス研究所

未来変革型の部長は 能力開発機会が多い

次に、部長への登用前後に得た能力開発の機会について、クラスター間の差異を見てみよう。上の図は、部長登用前と登用後に受けた能力開発機会について、左列の項目に対して「あった」とした回答者の比率をクラスターごとに示したものである。

一見して、未来変革型部長は、登用前か登用後かにかかわらず、能力開発の機会に恵まれてきたことがわかる。登用前の「未経験の責務を担う」以外のすべての項目で、未来変革型部長のポイントがほかのクラスターの部長より有意に高いのだ。なかでも、「人材・組織マネジメントを学ぶ」機会(登用前81.5%、登用後75.4%)と「経営者による直接の指導」の機会(登用前70.4%、登用

後72.1%)は、多くの未来変革型部長が得てきた能力開発機会である。

一方で、大課長型や低水準型、部下直接関与特化型の部長は、登用前後に得た能力開発機会が総合的に見て有意に少ないといえる。特に部長になる前の「事業責任者として決断する」機会はこの3タイプの部長が共通してわずかしかなかった経験である。もちろん、部長になるより“前”に事業責任者として決断する機会を得られる人は限定的にならざるを得ない。だが、小規模だとしてもそのような役割を担う機会を提供できれば、あらまほしき部長として行動できる人が増える可能性がある。

以上のとおり、あらまほしき部長を生み出すには、登用の前か後かにかかわらず、多様な能力開発投資をすべきであることがわかる結果とな

った。自らの力で学び、機会を見つけられる人を待っているだけでは、未来を変革できる部長が増えることはないだろう。

ここまで、日本の部長のなかにあらまほしき部長はどの程度存在しているのか、彼らはどのような条件のもとで生まれるのかを、定量調査のもとに確認してきた。日本企業の部長のうち、あらまほしき部長の行動をしている自覚を持つのは約3分の1である。また、あらまほしき部長は、ほかのタイプの部長に比べ、多様な能力開発機会を得てきたこと、将来の幹部候補としての期待が自社の部長登用の基準であると考えていることがわかった。もちろんこれは本人がそう認知しているということではない。客観的に見てもここまでの結果のとおりなのかについては、今後あらためて調査と議論が必要だ。

あらまほしき部長を めぐるさまざまな論点

ここまで、あらまほしき部長の役割を定義し、そんな部長が日本にどれくらい存在するのかを探索した。では、あらまほしき部長をもっと増やすにはどうすればいいのか。6つの論点を掲げる。

外資系と日系の
部長の年収差

474
万円

部長の報酬は
どうあるべきか

まずは報酬の構成を再考し、
同時に水準も上げよ

右ページの図表を見てほしい。人事コンサルティングファームのマーサーが、全世界で年に1度実施する総報酬サーベイから日本の結果を抜き出したものだ。日本国内企業の階層別の報酬水準を、日系企業と外資系企業にわけて表示してある。横軸の数値はポジションクラスを示す。ポジションクラスとはマーサーの職務評価システム「International Position Evaluation」に基づく役割や職位の価値を示す等級であり、ポジションクラス57には、日系でも外資系でも大手企業の部長クラスが該当する。

2021年度の結果では、ポジションクラス57の職位にある人の年間総

報酬額の平均は、外資系で約1887万円、日系で約1413万円となった。その差は実に474万円。これは何を意味するのか。日系企業の部長の報酬が低く抑えられているのか、あるいは、部長の果たしている役割が違うことのあらわれなのだろうか。

外資系のほうが 報酬が高くなる3つの理由

マーサージャパンで組織・人事変革部門を率いる白井正人氏は、この報酬額の差は、複数の要素がからむ構造的な問題のあらわれだと見ている。「まず、外資系では従業員の給与水準が常

にマーケットにさらされているという特徴があります。それなりの水準でなければ優秀な人は辞めてしまう、というプレッシャーは報酬額を押し上げる要因になります」(白井氏)。さらに、日本企業においては、職能的・年功的な人事運用のなかで、部長に必要な能力を保有していないにもかかわらず年次で部長になってしまうケースや、部長クラスの年次の人材を処遇するために必要性が高くないのに部長ポストを設置するケースが比較的頻繁に発生する。外資系企業でそのようなことがないわけではないが、日本企業ではその傾向はより強い。「適正な総人件費の維持という観点から、水増しされた部長に対し

てそれなりの金額の報酬を支払うことは、経営としては難しいのです」(白井氏)。限られた人数である部長の報酬水準は、高めに設定することができるというわけである。「そして実際問題として、現代は、外資系企業のほうがおしなべて収益力も成長力も高いという点も忘れてはなりません。業績のいい会社では報酬水準が高くなるものです」(白井氏)

ただし、それだけでは500万円近い報酬額の差を説明しきれない。白井氏は「今の日本企業の構造では部長が価値を出すこと自体がそもそも難しい」とし、それが織り込まれた結果がこの報酬水準の差であると見ている。現代の一定規模以上の企業においては、部長は人員を直接管理し

ない“間接マネジャー”であるが、一方で、事業の総責任を負っているわけでもない。上に事業部長や本部長、執行役員などといったビジネスの総責任者が別について、自身はサブビジネスやサブファンクションの統括をするのみ、という役割の部長が多いのだ。多数の人員を直接育成しリードするのでもなく、ビジネスそのものを牽引するのでもないとなると大きな価値を出しようもない。したがって、日系企業の部長の報酬水準は、あながち低いとも言い切れない。

このことは、報酬の“水準”だけでなく、“構成”にも関係してくるといえる。外資系企業での人事トップの経験が長いFunleash CEO兼代表取締役の志水静香氏は、「日本企業を見



白井正人氏

マーサージャパン 取締役 執行役員
組織・人事変革部門 日本代表

ていると、部長クラスの人でも報酬における固定給部分の比率が高いこと、変動部分も短期業績に連動するだけで、長期インセンティブの比率がとても低いことに驚く」という。

日系／外資系の報酬水準比較〈総直接報酬(手当・賞与・中長期インセンティブ込み)〉



縦軸は総直接報酬(年収)。横軸はマーサーの職務評価システムInternational Position Evaluation Systemで計測する職務サイズ「ポジションクラス」を表す。外資系でも日系でも大手企業の部長の平均的なポジションクラスが57である

出典: Mercer "Total Remuneration Survey" 2020年、2021年の結果からマーサージャパン作成

長期インセンティブ比率や 変動部分を増やすべき

では、部長の報酬水準はどのようにあるべきか。これを考えるにはやはり、部長にどんな仕事を任せ、何に対して責任を負わせているのか、というところから議論する必要がある。ここまで論じてきたとおり、現在の業績に責任を負いつつ、未来に向けた変革をリードすることを部長に本当に求めるのなら、まず、報酬の構成が変わるはずだ。ストックオプションをはじめとする長期インセンティブの比率を増やすべきであろう。そのうえで、サブビジネスやサブファンクションの責任者でしかないとしても、成果に対して変動する変動部分の比率も増やすべきだ。外資系企業では、固定給部分が報酬の50%

程度という企業も少なくない。

こうした変動幅の大きい報酬制度に変更するときには、報酬水準自体の引き上げもセットで行うべきだ。現在の報酬を受け取っている人からすれば、水準が変わらず変動部分や長期インセンティブ部分が増えることは目先の報酬減少可能性が高まることになり、モチベーションの低下を招きやすいからだ。

総人件費が決まっているなかで部長の報酬水準を上げようとするならば、部長という役職に就く人を厳選することが欠かせない。現状のように、組織長以外にもさまざまな“部長”が存在するうちは、部長の報酬水準引き上げの実現性は限りなく低いと言わざるを得ないだろう。

また、部長であれば誰でも報酬の構成が同一であるべきかについても、

議論の余地がある。すべての人事施策にいえることであるが、報酬もまた、経営からのメッセージである。部長それぞれに対して、何を期待して、それを反映したどのような報酬体系で遇するのかは、より仔細に検討されるべきだ。部長のなかでも、将来の経営幹部候補として特に期待する人々に対しては長期インセンティブの比率を高めるといった工夫もあり得るだろう。



志水静香氏

Funleash CEO 兼 代表取締役

自身で決裁できる金額
30万円以下の部長

33.1%

部長の権限は
どうあるべきか

カネとヒトという未来変革のための リソースを使う自由度を高めよ

前出の「部長の実態調査」では、部長の権限についても聞いている。まず、自身の判断で決裁できる金額については、「30万円以下」が20.4%、「31万～100万円」が21.0%、「101万～500万円」が15.6%、「501万～1000万円」が12.3%、「1001万円以上」が17.9%、また「認められていない」が

12.7%となった。

実に部長の3分の1が、30万円より大きな支出について単独では決められず、より上位の役職者もしくは経理部門の承認を要するということになる（「30万円以下」と「認められていない」と回答した人の合計値）。

大学院大学至善館で准教授として

人材マネジメントや組織論を教える吉川克彦氏はこの実態に懸念を表明する。「昔の部長は、自分の裁量で決められることがもっと多かったのではないのでしょうか。それは日本の企業では“コミュニティによるモニタリング”が行われていたからです。日本の長期雇用、内部昇進、ジョブローテーションの組み合わせには利点があって、部長にまでなった人というのは、多くの人による長期にわたるレビューの結果としてそこに存在するのですから、“きちんとした人”であり、“悪さをしない”蓋然性が高いと判断できたのです」

「腹をくくってリスクをとる」 経験を重ねづらい現代

だが現代企業に課された、コンプライアンスという経営上の絶対条件のもとでは、コミュニティによるモニタリングは通用しづらくなっている。決裁ルートや決裁権限を厳格に定め、例外を認めないという“プロセスによるモニタリング”が主流なのだ。「プロセスによるモニタリングのもとでは、部長個人が腹をくくってリスクをとるといった経験、たとえば『失敗しても自分が責任をとるからこれだけの金を使っていい』と部下を促すようなことはなかなかできません」（吉川氏）。コンプライアンスはもちろ

ん重要な経営テーマだが、部長の経験値を高め、リスクと責任の高度なバランスをとる力を獲得するのが難しい時代になっているのは否めない。

どんな人材でどんなチームを作るかの権限も極小

調査からは、金銭面での部長の決裁権だけでなく、人事における部長の権限もまた決して大きくないことがわかっている。メンバーの採用の決定権限を持っているとする部長は30.4%だが、課長の採用では14.8%となる。部門内での異動についての決定権限は、対メンバーでは60.7%が持っているが、対課長では43.9%となる。またメンバーから課長への任用の権限を持っているのは30.3%、課長から部長への任用権限を持っているのは8.7%であった。部長の約7割は、メンバーの採用であっても決定権を持っておらず、同じく約7割は、メンバーを課長に任用する決定権を持っていない。部長は、自らの組織をどんな人材で固めるのかについてもごく限られた権限しか持っていないといえるだろう。

リソースをどう使うかを 任せて責任を持たせよ

ここまで、部長には現在の業績



吉川克彦氏

大学院大学至善館 副学長兼准教授

を上げることはもとより、未来に向けて変革をリードする役割を求めべきであると述べてきたのだが、自らの判断で使える金額にしても、自らのチームを形成する人材にしても、部長に渡されている権限はかなり限られたものである。資金も人材もいわば自身の描く未来へのビジョンを実現するための“リソース”である。リソースの使い方を任されていなければ、ビジョンに向けた変革を実践することはままならないはずだ。また、資金についても人員についても、相応の権限を与えられていなければ、責任ある意思決定のトレーニングの機会にもなり得ない。

部長の役割を明快にすることが大前提になるが、より大きな意思決定の権限を持たせなければ、未来に向けた変革を起こすあらまほしき部長の出現は望めないだろう。

経営者から
直接指導を受けた割合

72.1%

未来変革型部長、登用後

部長育成の 責任者は誰か

部長の育成は 経営陣と人事の 共同作業である

17ページで見てきたとおり、あらまほしき部長(未来変革型部長)は、部長に登用される前にも後にも、ほかのタイプの部長よりも有意に多くの能力開発機会を得ている。

あらまほしき部長の役割は、課長の役割とは明確に異なるため、課長として経験を重ね、好業績をおさめてきたからといってそれだけであらまほしき部長としての能力を得られることにはならない。だからこそ、部長になる前にも、なってからも、さまざまな能力開発機会を提供し続ける必要があるのだ。

だが実態として、日本の企業においては、若手人材の能力開発には熱心でも、部長クラスを含む上級職に対する研修などのトレーニング機会は極端に少ない。部長の能力開発について、人事が責任を負っていると認識していないケースすらあるだろ

う。もちろん、あらまほしき部長に必要な視野と視座は経営者のそれであるから、部長の育成には社長をはじめとする経営陣のコミットメントも欠かせない。

危惧すべきは、部長の育成について、人事は経営者の責任と考え、経営陣は人事の責任と考えてしまい、事実上誰も責任を負わないという事態に陥ることなのだ。

部長の育成は 経営陣と人事の共同作業で

『Works』169号(2021年12月)では、日本マイクロソフトの執行役員常務人事本部長のクリスチャン・パリオス氏が、部長の能力開発のプロセスに経営層が深くコミットするのは当然のことだと語っている。たとえば、日本マイクロソフトの部長の能力開発プランをレビューしているのはマイクロソフトのアジア地域のCEOであり、一人ひとりの部長について、育成レベルや課題を把握し、個別の能力開発プランについて説明を求めるという(以上、『Works』169号、7ページ

参照)。この話からもわかるとおり、部長があらまほしき状態に成長することに対して、経営陣がコミットすることがまず必須であり、さらには、実際の個人別の育成プランを立てるには人事が深く関与することも欠かせない。部長の育成は経営陣と人事の共同作業なのだ。

経営陣が直接に 薫陶を授けることも重要

また、経営者には、育成状況をレビューするだけでなく、部長やその候補者に直接的に語りかけるなかで薫陶を授けていくことも欠かせない。たとえばミスミでは、経営トップらが直々に講義を行う“経営フォーラム”や“ミスミ戦略スクール”といった場で部門長(部長に相当する)が、経営者の経営論を深く学ぶ。これを実践するのが事業の現場と、1年に1回、4年後を見据えて作成するビジネスプランなのだという。

直接的に薫陶を授け、それを受け止めるという関係性のなかで、経営陣は自らが持つ経営者としての視野や視座を次世代に移管するにとどまらず、彼ら彼女らの能力と将来にわたっての成長可能性、すなわち経営者としてのポテンシャルを、じっくり観察し、未来の経営陣の構想を練ることも、していかなければならない。

部長登用の最重要要素は
「経営幹部としての成長期待」である

37.7
%
未来変革型部長

部長をいかに
選別すべきか

16ページでも述べたが、部長への登用基準に関する設問から明らかになったのは、第1に、自社における部長登用の基準として「経営幹部として成長するだろうという期待」を挙げる人が未来変革型部長では有意に多く、大課長型、低水準型、部下直接関与特化型の部長では有意に少ないということ、第2に「社長や経営幹部による指名」を挙げる人が未来変革型部長では有意に少なく、大課長型と部下直接関与特化型の部長では有意に多いということである。これらを手掛かりに、部長を選ぶ基準がどうあるべきかを考えてみよう。

部長は経営幹部候補と 言い切れない時代？

まず第1の事実に関することだが、部長を選ぶ際に、“部長として”活躍できるかどうかを超えて、将来的に経営幹部になれるかどうかという視点を持つ、というのはもっともなことであるが、実はこれが難しいのが現実だ。

組織の規模がより小さく、より単純な構造であった時代には、「部長は将来の役員候補である」と明言できたが、現代の巨大化、複雑化した企業においては、部長の位置づけは相対的に低くなっているという現実があるからだ。

このことは、そのまま第2の事実が発生する理由ともなる。経営陣による指名が部長の登用基準だと回答した人たちが、大課長型や部下直接関与特化型に多いということは、経営陣が部長になるべき人に、“レベルの高い”課長のように行動することや、部下を直接的に指導することを求めている可能性を示唆している。それは、経営陣が、部長を将来の役員候補というよりも、課長の延長線上の存在と見ているからにほかならない。

部長の役割が明確なら 選抜基準はおのずと決まる

あらためて強調したいのは、部長の組織構造上の位置がいかに相対的に下方にあるといえども、メンバー、課長、という“現在の価値を直接的に

将来の幹部候補たり得るかを、 定性的に、合議で、判断する

創出する”階層の上である以上、部長の役割は、課長の役割とは一線を画すことに変わりはない、という点だ。再三繰り返したとおり、部長は、メンバーと課長の業務遂行を支援して、管轄組織が現在創出すべき成果を確実に創出することに最終責任を負うが、現在ではなく、未来を見据えて変化の方向性を示し、その下準備を着実に行うという、課長にはない役割を持っている。また、現在の成果の創出にあたっては、課長のように部下を直接指導したり鼓舞したりするのではなく、仕組みづくりという間接的なかわり方をする。

このように部長の役割が明快に課長のそれとは異なることを前提にすれば、部長を選別する基準は、課長として優れていたから、課長として長年頑張ってくれたから、というものとはおのずと変わってくるはずである。そして、不確かな未来を見通し、変化のための種を蒔くには、経営的視点が外せない。したがって、実際に経営幹部になるかどうかはさておき、経営幹部のように考えられる人かどうかという基準は、やはり欠かせない。

研究会に参加した委員からは、部長登用にあたっては、「部長よりも上の階層で活躍できるかどうかを見る」「経営幹部になるポテンシャルが

あるかどうかを見る」「人物として優れているか、周囲からの評判も含めて検討する」などの選別ポイントが挙げられた。

注目すべき点は、どの企業でも、こ

れらを定量的にポイント制などの方法で評価するのではなく、定性的にじっくりと見極めていること、そして、トップを含めた複数人での合議によって決定していることだ。部長としてのあるべき資質を緻密に言語

化しても、実際に何をすべきか、どう立ち向かうべきかはその時々で置かれた環境によって異なる。全人格を定性的に見て、複数人の合意によって登用するというのは案外理にかなっているといえるだろう。

「事業経営を学ぶ」機会を得られた割合

56.2%

未来変革型部長、登用後

部長の責務を
どう
マネジメントするか

どのようなインパクトをもたらしたのか、望まれた水準でことを成し遂げたかを経営陣を含む上位層で評価し、それを報酬に反映させればよい。

未来に向けた行動、 打った布石の筋の良さを経営陣が評価せよ

部長の役割は、現在の成果の創出のみならず、未来に向けて変革のリーダーシップをとることだと定義した。このとき、部長のパフォーマンスの良し悪しをいかに測り、それに対しどのように報いればいいのか。また、部長がより良くパフォーマンスできるような支援のあり方とはどのようなものだろうか。

現在の業績は、評価と報酬に ストレートに反映させよ

部長の役割のうち、現在の成果の

創出の最終責任という部分については比較的明快な解が出せる。業績が定量的に測りやすい部門を統括する部長ならば、その業績の達成度合いに応じて評価し、報酬水準についても業績連動部分の比率を高め、変動させればよい。このとき、目標達成しなかった不慮の要素などを勘案する必要は、部長クラスであればないだろう。

業績が定量的には測りづらい間接部門を統括する部長であっても、その時々を経営課題に準じた“当期になすべきこと”は明らかにできる。それへの対応が、当期の全社の経営に

未来変革にかかわる成果は 短期的には見えない

難しいのは、不確かな未来に向けてビジョンを描き、それに向けた変革の種を蒔くという役割の出来不出来を、どのように評価し、どう報いるかという点だ。未来に向けて準備していることの成果が、短期で生まれるべくもない。ここでは、現在の成果とは直接かかわらなくとも未来に向けて行動していること自体を定性的に観察すること、そして、部長の打った各種の布石の本質的な筋の良さを、より上位の視点を持つ経営陣で評価することが必要になるだろう。報酬はストックオプション

などの長期インセンティブで設計すべきだ。ここが評価もされず、報酬にも関係ないとなると、部長が未来に向けた行動をするモチベーションを保てないため、評価の要素としてはっきりと明示し、評価の結果も伝え

ることが欠かせない。

そして、部長には、未来を描くとはどういうことかを学んでもらう必要がある。3年から5年といった長期の事業計画や組織計画を立ててもらふこと、それに対し適切なマイルス

トーンを置くことなど、未来を考えるとという行為の“型化”をし、未来を見通す視座を涵養すること、誰にどう働きかけるべきかを考える習慣を持たせることなど、部長を支援することも必要である。

大課長型部長の出現率

9.0%

大課長型の部長は「いてもいい」のか

課長よりも長期かつ
広くものごとを見たいという
期待をかけ続けたい

『Works』169号の発行以降、「すべての部長が未来変革型の部長である必要はないのでは」「大課長型の部長が必要な組織もあるのでは」という問いを受け取るようになった。最後にこの点を検討したい。

大課長型の部長とは、調査で「現在成果追求」尺度と「部下直接関与」尺度の得点が全体平均と同程度で、「未来変革と仕組みづくり」尺度が全体平均より低いクラスターのことだ。

上記の問いかけへの答えは、理想的には「すべての部長は未来変革型であるべきだ」である。それは、経営の命題に成長だけでなく変革が加

わった現代企業社会において、課長よりも権限と報酬の大きい部長が、変革にかかわる役割を負わず、課長と同じことをしているはずがない、と考えるからである。すべての部長に、今の仕事や組織を守りながらも、今とはきっと異なる未来に向けた打ち手を講じ、それによって組織と社員を、別の意味で“守る”責任があるはずだ。

組織サイズが 大課長型の部長を生み出す？

実際には、スパン・オブ・コントロールの観点から、“課”が増えるとそれを束ねる“部”を分割することに

なり、そうやって生まれた“部長”は、未来の変革に関して責を負わないというケースもあり得る。そのときには、その部長をそうではない部長と明確にわける、グレード設計上の工夫などが必要だろう。

とはいえ、これはあくまでも例外であり、基本的には部長に対しては、課長よりも長期の時間軸、広い視野角でものごとを見てもらうのだという期待を、常にかけてほしい。そうでなければ、部長への選抜の基準も、部長を評価する物差しも、すぐに「(課長と同様に)現在、業績を上げている」という振り出しに戻ってしまうだろう。期待をかけたままに終わるのは、上位の役職者や経営陣、そして人事の役割であることも忘れてはならない。

まとめ

部長をあらまほしくするのは、 部長本人か

ここまで、現代日本企業において、部長の役割とはどのようなものであるべきか、そのあらまほしき部長を増やすには何が必要なのかを、事例と定量的調査をもとにひもとき、考察を重ねた。あらまほしき部長の定義をここに再び記せば、「部長の役割とは、現在の業績に対する責任を負いつつも未来を構想し、その実現に向け、組織内（上・横・下）および組織外に働きかけ、事業の改善、刷新、変革および創造につなげることである。また、これらにあたって部長は、個人に個別に働きかける直接的な影響力の行使のみならず、構造や仕組みに働きかけて文化や価値観を醸成するという間接的な影響力の行使を行う」となる。

この定義に「負いつつも」「のみならず」という言葉が使われていることからわかるとおり、部長は方向性の異なる2つの道を同時に進まなければならない。米国の経営学者チャールズ・A・オリリー氏のいう“両利きの経営”は、主力事業の絶え間ない改善（知の深化）と新規事業に向けた実験と行動（知の探索）の両立を勧めているが、部長はまさに両利きの経営の実践者でなくてはならないのである。インタビューに応じてくれたソニーの岩附氏もミスミの柳沢氏も、現在のビジネスで成果を出しながらも、未来に向けた打ち手を出していくことを自身の役割と考えていた。

一方で、調査からはあらまほしき部長の役割を体現していると思われる未来変革型部長の出現率は33.7%、全体の3分の1でしかなかった。

BUCHHO

本レポートでは触れていないが、調査対象者全体では自身に課されている期待と自身が注力している行動はほぼ同じ波形になっている。多くの部長が、かけられた期待のとおりに行動しているのだとすると、あらまほしき部長の出現率が低い理由は、期待のかけ方が間違っているからだという理屈が成り立つ。

未来に向けた変革をリードする部長を増やすには、まず、部長の役割にそれが含まれるということが、経営陣を含む全社的な合意になっているかが問われる。さらには、その役割を果たすためには部長候補者の何を見るべきで、部長になった人の何を成果貢献とみなすべきかが部長の選抜と評価にかかわる人たちの共通の物差しになっていることも重要だ。部長があらまほしき部長でないのは、部長本人のせいではなく、部長を選び、評価し、彼らの行動に影響を与えられる立場にある経営陣と人事のせいだと考えるべきであろう。

研究会では、どのような人が部長に選ばれどのような部長が評価されているかという基準は、組織のなかでクリアになっていることが望ましいという意見も聞かれた。たしかに、「課長として長年の功績があるから」「社長や経営幹部の誰かが目をかけているから」などは、部長になれる理由ではないのだということを誰もが理解できる透明性があって初めて、部長を選ぶ基準が変わっていくのだろう。これらの努力をもって、あらまほしき部長を増やすことが、日本の企業が未来に向かって変化し続ける力を獲得することにつながるだろう。

あとがき

「日本の部長はあまり価値を生んでいないのでは？」

「部長の役割」研究プロジェクトを立ち上げる前段には、このようなやや意地の悪い、うがった仮説があった。外資系企業に比べて報酬水準が低いのも、日系企業の部長のほうが“より軽い”責任しか負っていないからではないか、とも考えていた。

プロジェクトを通じて、当初のこの仮説はさすがに了見の狭いものだったと自省するに至った。一方で、“課長にはなく、部長だけに求められているもの”を、多くの日本企業の経営陣や人事、そして部長本人が、日常的には意識できていないようだということも明らかになってきたと思う。

未来を見据えた変革は、短期的には目に見える成果になりづらい。これに一生懸命になってもらうには、長期的なインセンティブを準備するだけではおそらく足りない。未来に向けて行動するのは、この組織に何かを残していきたい、この組織が未来にも輝いてほしい、という本人の意思によるところが大きいはずだ。こういうものを認め、求め、自由裁量の幅を広げる、といった環境整備もまた必要だ。

あらまほしき部長が増え、日本企業が未来に向かって変化し続けるという“常態”を獲得することを願ってやまない。

リクルートワークス研究所
「部長の役割」研究プロジェクト プロジェクトリーダー

石原直子

本レポートはリクルートワークス研究所主催「部長の役割研究会」における委員とのディスカッションや部長の実態調査より分析した結果をベースに、さらに取材を加えて作成しました。委員各位に心からの感謝を表します。

リクルートワークス研究所「部長の役割研究会」

○ 会期：2021年8～12月（全5回）

○ 委員：（敬称略 50音順）

安部和志（ソニーグループ 執行役 専務 人事、総務担当）

坂爪洋美（法政大学 教授）

佐々木貴子

（ミスミグループ本社 常務執行役員 兼 人材・法務プラットフォーム 代表執行役員）

志水静香（Funleash CEO 兼 代表取締役）

高村静（中央大学大学院 准教授）

武井章敏（Interaction Pro 代表取締役）

中村善貞（富士フイルム 先端コア技術研究所 イノベーション アーキテクト）

吉川克彦（大学院大学至善館 副学長兼准教授）

Works Report 2022

あらまほしき部長

企画・編集・執筆 リクルートワークス研究所「部長の役割」研究プロジェクト
◎石原直子（リクルートワークス研究所 客員研究員／株式会社エクサウィザーズ はたらくAI&DX研究所 所長）
入倉由理子
千野翔平（リクルートワークス研究所 研究員）
森 亜紀（リクルートワークス研究所 アソシエイト）
◎=プロジェクトリーダー

執筆 伊藤敬太郎
デザイン 相田俊一（／A）
撮影 刑部友康
校正 ディクシオン
印刷 北斗社

2022年8月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

Works Report 2022

あらまほしき 部長

リクルートワークス研究所
〒104-8001
東京都中央区銀座 8-4-17
リクルート銀座 8 丁目ビル
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com>

AR
MA
HOSH
IKI
BUCH
O