

部長の仕事の類型化とその特徴

4つの部長役割に基づく検討

法政大学・坂爪洋美 大学院大学至善館・吉川克彦 中央大学大学院・高村静

要約：本研究では部長の仕事、部門の現在ならびに未来の両方を視野に、対個人と仕組みづくりの両方に働きかけを行うという4つの役割で構成される幅広い仕事と捉え、その特徴を検討した。本部長クラスを含む部長1339名を対象とした分析からは、4つの役割全てを一定水準以上担う部長が73.8%と4分の3近く存在すること、同じ部長の中でも職位の違いにより仕事の軸足の置き方に違いがあることが明らかになった。

1. 問題の所在

管理職は部門や職場のマネジメントの要とされるが、部長と課長といった階層の違いを踏まえた仕事の実態は必ずしも明らかではない。本研究は管理職の中でも部長に注目し、先行研究をふまえて部長に期待される4つの役割を提示した上で、役割の担い方という観点から、部長の仕事の実態を探索的に明らかにする。その際、一般的に部長と呼ばれる役職にはより経営層に近い本部長からいわゆる部長まで幅があり、その幅は課長以上に広いと想定されることから、部長という同一階層内に存在する職位の違いに留意して検討する。

2. 先行研究と本研究の目的

経営層とフロントラインの従業員の間位置し、組織のリンクピンともいべき立場（Likert, 1961）に位置付けられる管理職は、多種多様な役割を絶え間なく果たしている（Mintzberg, 1973）。こうした位置において、単に経営層からの方針をフロントラインに伝えるだけでなく、「自らのビジョンを練りながら自部門の戦略を語る創造的ミドル」（金井, 1991。ただし、同研究における対象は主として課長であった点に留意）が、中間管理職の姿として捉えられてきた。

一方で、日本企業において管理職の担う役割が近年変化してきたことが、様々な研究によって示されている（例えば、佐藤, 2004, 野田 2008）。こうした研究の多くはフロントラインの従業員を直接の部下に持つ、第1階層の管理職である「課長層」を対象にしたものであったが、これらの研究からは課長が組織管理を担う傍らで、自らもフロントラインの従業員と並んでプレイヤーとしての役割も担う側面が高まっていった、ということが示された。2019年に実施された産能大学（2019）の調査も、「98.5%の課長がプレイヤーとマネジャーを兼務している」と報告している。ここからは、組織の「リンクピン」「創造的（変革型）ミドル」というよりもむしろ、フロントラインで実務を中心に動く課長像が浮かび上がってくる。

では、本研究の焦点である部長はどうだろうか。部長は課長よりも1階層上の役職であり、経営により近い立場である。役職が上がるにつれて、管理職の役割が対人影響力から対組織影響力の発揮へと焦点が移ること、また、計画立案やコントロールの重要性が高まること、意思決定の時間的展望が

より長期になることなどは従前より知られている (Mahorney et al. 1965, Mintzberg, 1973)。管理職は、既存の枠組みで業務を改善しつつ現在の利益を追求するだけでなく、新たな枠組みを探索し、将来の利益を生み出すための取り組みを同時に行わなければならない存在である (Kotter, 1999) が、そうした現在と未来の双方の利益への貢献を両立する、という「両効きの経営」 (O'Reilly & Tushman, 2011) に向き合うことが求められる傾向は、より上位の管理職になるほど重くなると考えられる。

近年の国内における研究においても、部長は課長と比べ、より大きな責任を負い、事業経営の当事者としての意思決定に関わること、また、従来のマネジメント・リーダーシップ研究が繰り返し指摘してきた個人に働きかけるという (集団維持機能 (三隅, 1978)、従業員志向 (Likert, 1967) など) よりむしろ組織に働きかけ、新たな仕組みをつくること (目標達成機能 (三隅, 1978)、生産指向 (Likert, 1967)) などが必要となることが示されている (嶋村, 2012; 松尾, 2013)。

ただし、その一方で、部長を「大課長」と揶揄する表現が時にメディアで見られる。このことは、本来部長に求められる役割が、事業に関する意思決定の側面においても、人・組織をコントロールする側面においてもより大きなものに変質しているにもかかわらず、当の部長がそうした期待を果たせていない現実を反映しているのかもしれない。前述したように課長の実態がプレイング化していることを踏まえると、部長の実態もまた、よりフロントラインに近いものに変質している可能性は否定できない。

これらの先行研究からは、従来のマネジメント・リーダーシップ研究で繰り返し指摘されてきた「目標達成機能 vs 集団維持機能」 (三隅)、「生産志向 vs. 従業員志向」 (ミシガン研究)、「アジェンダ vs. ネットワーク」 (Kotter, 1990) という、2つの次元において、部長はそれぞれ2つの役割を担うことが期待されていることを示唆される。まず、前者タスクに関する次元 (目標達成機能、生産志向、アジェンダ) においては、「現在の事業目標を追求する」役割を担う一方で、「事業の将来ビジョンとそこへの道筋を描く」役割を担うことが示唆される。また、後者の人に関する次元 (集団維持機能、従業員志向、ネットワークといった部門統制) においては、担当組織における「個々の部下をマネジメントする」ことに加えて、「組織をデザインする (仕組みをつくる)」ことで成員に影響力を発揮することが求められるのである。

以上の議論をふまえ、本研究では部長の仕事をタスクに関する次元・人に関する次元それぞれ2つの役割、合計4つの役割で構成されると捉える。タスクに関する次元としては、①今期の目標達成といった極めて短期的な課題や目標への対処 (現在志向) と、②部門の未来像変革シナリオの構想と、それに要する支援や資源の調達 (未来志向) である。人に関する次元としては、①フロントラインの従業員個人への直接的な働きかけ (部下マネジメント) と、②社内外との協働・連携体制の構築といったネットワーキングを含む新たな構造づくり (仕組みづくり) である。

タスクに関する次元・人に関する次元という2軸で構成されるマトリックスを用いるならば、課長の仕事は主として現在志向かつ部下マネジメントという1つの象限に留まり、部長の仕事は、4象限全てを網羅すると考えられる。いわゆる「大課長」は、部長であるにもかかわらず、管理する部下の人数が増えただけで、仕事の実態は現在志向かつ部下マネジメントによる部門統制を頻繁に行う位置にプロットされると想定される (図1)。

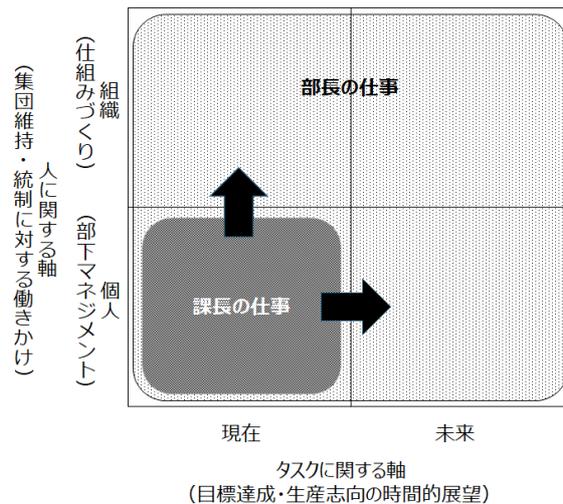


図1 本研究における部長の仕事の捉え方（部長の役割マトリックス）

部長の仕事の実態を明らかにする上で大事なことは、部長の役割を適切に定義すると同時に、適切な測定方法を用いることである。管理職の仕事の実態を明らかにする際に最も頻繁に用いられる測定方法は、実際に費やした時間や程度を管理職に聞くことであることから、本研究もこの方法に準拠する。同時に、時間や程度を聞くだけでなく、より注力する役割といった部長自身が仕事を進める上で軸足を置く役割についても聞く。部長を含む管理職は多忙であり、かつ緊急のトラブルへの対応など、時間の使い方は必ずしも管理職の意向を反映しているとは言えない。「何を重視した上で、どのように時間を使うのか」という2つの側面から測定することが部長の仕事の実態をより明確に理解する上で有効である。

部長は課長と比べて担うべき役割の範囲が広いことから、より注力する役割を理解することの意義は大きいと考える。例えば、現在志向と未来志向双方の役割に同等の時間を費やす部長の中には、未来を考えることに軸足を置く部長と、未来も考えつつも現在に軸足を置く部長という2タイプが存在する。同様に、部長の中でもより経営層に近い上位層の本部長は、管理する部下の人数が多いことから、本部長以外の部長と比べて、個別の部下へのアプローチよりも、仕組みづくりに注力した部門統制を行ったり、広範な事業経営を考えることを通じてより未来志向に注力する可能性がある。

本研究の目的は以下の2点である。まず、前述した4因子で構成される部長の役割尺度を開発することである。次に、日本における部長の役割行動に焦点を当てた研究が非常に限られることを鑑み、開発した部長の役割尺度を用い、それぞれの役割に費やす時間の程度という観点から部長の実際の役割の担い方を明らかにする。その際、4つの役割行動の構成 (configuration) がどのような部長であるかを形成する、という「人中心アプローチ (Howard and Hoffman, 2018)」の立場に立ち、4因子それぞれ個別に検討するのではなく、クラスター分析により部長を類型化した上で、各類型の特徴を検討する。これを通じて、部長の仕事の実態を明らかにすることを目指す。また、分析に際しては、一口に部長クラスといってもその中での権限の広さ等には課長クラス以上に幅があると想定されることから、本部長と本部長以外の部長に分けて分析を行う。

3. 方法

3-1 調査手続きと回答者属性

本研究で用いたデータは、インターネット調査会社を通じて2回に分けて収集されたことから、調査ごとに調査実施時期ならびに対象者について記述する。

調査①の対象は、パート・アルバイトを含む従業員規模300名以上の企業に勤務する正社員で、課長クラスの人事評価を行っている部長であり、かつ人事評価を行う部下に部長が含まれない部長（本部長以外の部長）を対象とした。調査時期は2021年10月13日から2021年10月15日であった。回答者のうち、不良回答が疑われる回答を除いた934名を分析対象とした。

調査②の対象は、パート・アルバイトを含む従業員規模300名以上の企業に勤務する正社員で、課長クラスの人事評価を行っている部長であり、かつ人事評価を行う部下に部長が含まれる部長（本部長）を対象とした。調査時期は2021年11月5日から2021年11月8日であった。回答者のうち、不良回答が疑われる回答を除いた405名を分析対象とした。

調査①②双方を合算した回答者1339名の平均年齢は、54.3歳（SD=5.887）、男性が1303名（97.3%）、大卒・大学院卒が1155名（83.3%）であった。勤務先の業種は製造業が445名（33.2%）、外資系56名（4.2%）、企業規模は従業員5000名以上が33.2%と最も多かった。現在の会社で部長になってからの年数は、「5～10年未満」（29.9%）と最も多かった。

3-2 分析に用いた変数

本研究で使用した変数ならびに尺度は以下の通りである。なお、特段の記載のない質問項目の反応尺度は「1=まったく当てはまらない」から「7=とても当てはまる」までの7件法であった。また、調査項目は調査①②同一であった。

部長の役割 先行研究ならびに複数企業の人事担当者ならびに部長経験者へのインタビュー結果を参照し、部長に期待される役割尺度として4つの下位尺度20項目の尺度を作成した。尺度を構成する項目については吉川・坂爪・高村（2022）を参照されたい。確認的因子分析の結果、最終的に用いた項目は未来志向因子では「部門の未来像に向け、部門の変革のシナリオを示す」など5項目、現在志向因子では「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」など5項目、部下マネジメント因子では「部門内のメンバーに自ら語りかけ、動機付けを行う」など6項目、仕組みづくり因子では「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」など4項目であった。これらの項目について、会社から自分に期待される役割（期待）ならび過去3か月に時間を費やした程度（実際）を聞いた。

仕事の軸足 部長の役割4因子の中で重視する因子を明らかにすべく2軸を設定した。現在志向と未来志向に対応するタスク（目標達成・生産志向の時間的展望）に関する軸である現在－未来軸は、「現在、部門に求められている業績を確実に達成する」「部門の未来を構想し、その実現に向けて変革を促進する」を両極とした。人（集団維持・統制のための働きかけ）に関する軸である個人－仕組み軸は、「部門のメンバーに直接話しかけ、働きかける」「部門内外の仕組みや場を構築する」を両極とした。回答形式は、現在－未来軸ならびに個人－仕組み軸双方の左側に位置する現在・個人をそれぞれ0、右側に位置する未来・仕組みをそれぞれ100とするスライドバーを設定し、どちらにより注力しているかを聞いた。

分析には統計ソフトIBM SPSS Statistics28、IBM SPSS AMOS28、R4.1.2を用いた。

4. 結果

4-1 部長の役割尺度の因子分析

部長の役割 20 項目に関し、過去 3 カ月に実際に時間を費やした程度を尋ねた回答を用い、確認的因子分析を行った。複数因子に因子負荷量の高い 3 項目を削除し、17 項目で確認的因子分析を行った結果が図 2 である。この 4 因子モデルの適合度は、 $\chi^2=612.768$ ($p < .01$)、GFI = .949、AGFI = .926、CFI = .971、RMSEA = .059、RMR = .069 であった。適合指標がほぼ満足な値を示したことから、この因子構造モデルを採用した。各因子で構成される下位尺度の α 係数は、現在志向 = .897、未来志向 = .904、部下マネジメント = .904、仕組みづくり = .873 であり、高い信頼性を有していることが確認された。

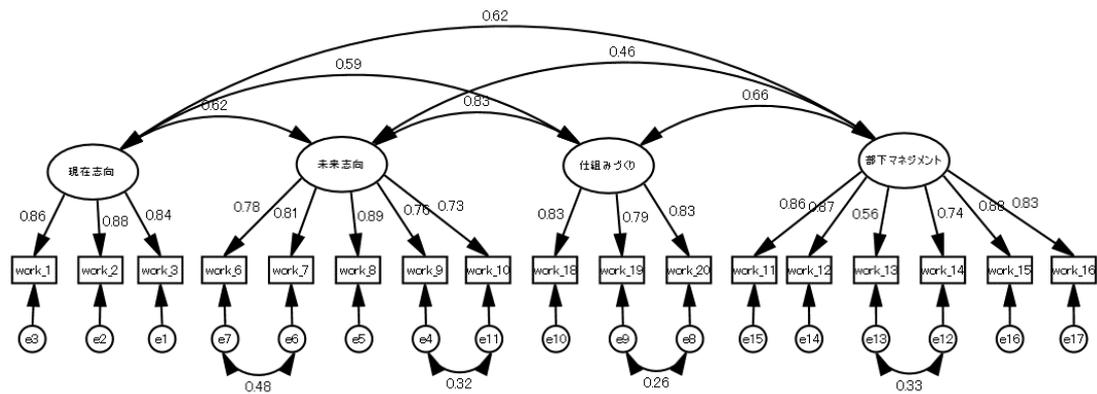


図 2 4 因子の確認的因子分析

4-2 部長の仕事の実態と類型化

上記で採用した部長の役割尺度を構成する項目について「過去 3 カ月に時間をかけた程度（実際）」および「部長に期待されている役割（期待）」に対する回答の得点をそれぞれ下位尺度ごとに合算し、項目数で除した平均値を各尺度得点（図 3）として、分析を行った。

回答者全体で見た場合、最も期待されるのは現在志向 ($M = 5.61$, $SD = 1.15$) であり、部下マネジメント ($M = 5.53$, $SD = 0.91$) 仕組みづくり ($M = 5.28$, $SD = 1.05$) と続き、未来志向 ($M = 5.01$, $SD = 1.13$) が最も低かった。一方、過去 3 か月に時間を費やした程度は期待される役割とほぼ同じ傾向にあり、部下マネジメント ($M = 5.43$, $SD = 0.92$) と現在志向 ($M = 5.42$, $SD = 1.10$) がほぼ同程度で高い水準にあり、仕組みづくり ($M = 5.09$, $SD = 1.10$) と未来志向 ($M = 4.85$, $SD = 1.18$) が低かった。部長は、今期の部門目標達成に向けて、部下個人の働きかけることにより多くの時間を使い、部門の未来に向けた活動に費やす時間は相対的に少ない。

職位間の比較からは、本部長の方が未来志向に費やす時間の程度が高く ($t = 3.31$, $p < .01$)、部下マネジメントに費やす時間の程度が低かった ($t = -1.82$, $p < .10$)。また、現在志向 ($t = -3.84$, $p < .01$) ならびに部下マネジメント ($t = -3.60$, $p < .01$) に対する期待が低かった (表 1)。本部長と本部長以外の部長では、未来志向に期待される程度に違いはないが、本部長の方がより未来志向に時間を費やしていた。また、部下マネジメントについては、期待・実際とも本部長以外の部長の方が本部長よりも高いことから、本部長以外の部長は、個々の部下への直接的な働きかけを重視していると言える。さらに、本部長以外の部長の方が、現在志向に期待される程度は高いが、実際に費やす時間では本部長との間に違いは認められなかった。効果量 (Hedges' g) は、効果量大と判断される基準で

ある 0.8 を超えていることから、有意差が認められた役割（実際・期待）では、本部長と本部長以外の部長との間に大きな違いがある。

表 1 職位別 部長の役割に対する期待と実際の平均値

	期待					実際				
	全体	本部長	本部長以外の部長	t検定	効果量 (Hedges' g)	全体	本部長	本部長以外の部長	t検定	効果量 (Hedges' g)
現在志向	5.61	5.42	5.70	-3.84 **	1.15	5.42	5.36	5.44	-1.12	
部下マネジメント	5.53	5.38	5.60	-3.60 **	0.91	5.43	5.35	5.46	-1.82 +	0.92
未来志向	5.01	5.05	4.99	0.82		4.85	5.00	4.78	3.31 **	1.17
仕組みづくり	5.28	5.27	5.29	-0.44		5.09	5.15	5.06	1.34	

注：+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

4 因子に時間を費やす程度の違いから、部長の仕事の実態の類型化を図るべくクラスター分析（非階層型）を行った。GAP 統計量ならびにクラスターの解釈のわかりやすさという 2 点から検討した結果、「全て高い」「全て中程度」「現在特化」「全て低い」という 4 類型を採用した。全て高い群は 4 因子全ての得点が 5.98~6.20 と高い水準にあり、4 因子に該当する役割全てに多くの時間を費やしていた。ただし、全て高い群でも現在志向と部下マネジメントに費やす時間が相対的に多く、未来志向と仕組みづくりは少なかった。全て中程度群は 4 因子の得点が 4.81~5.32 であり、4 因子に該当する仕事にまんべんなく一定程度の時間を費やしていた。現在特化群は、現在志向と部下マネジメントのみが高くその水準は全て中程度群よりも高い一方、未来志向と仕組みづくりは 3 点台前半であることから、今期の事業目標を達成すべく個々の部下に働きかけることに専念していると言える。全て低い群は 4 因子の得点が 3.60~4.30 と低く、4 つの役割全てにあまり時間を費やしていないが、その中では部下マネジメントや仕組みづくりという人に関する次元の役割にやや時間を費やしていた（図 3）。

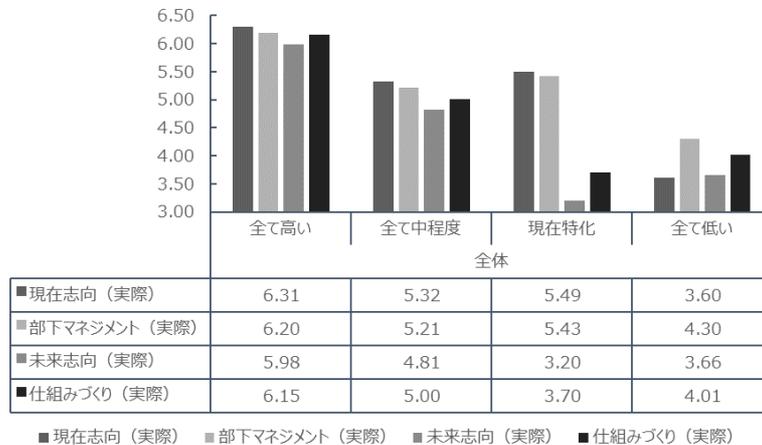


図 3 類型別部長の役割（実際）の平均値

なお、下位因子間の相関が高いことから、4 因子全てが同水準である類型が多かった。また、未来志向に時間を費やす部長は現在志向にも時間を費やしていることから、未来志向のみに時間を費やす部長は存在せず、現在志向のみに時間を費やす部長と未来志向ならびに現在志向双方に同程度の時間を費やす部長が存在することが確認された。同様に、部下マネジメントのみに時間を費やす類型は存在したが、仕組みづくりのみに時間を費やす類型は存在しなかった。これらの結果から、部長の役割は、課長の役割を拡大する形で構築されること、具体的には、部長の役割は課長の役割である個人か

ら仕組みへ、現在から未来へと役割を拡張するのであり、役割を変える訳ではないことが確認された。また、現在特化群により、実質的に課長の役割に留まる部長も一定数存在することが示された。

4 類型のうち最も該当する回答者が多いのは全て中程度群 (40.6%) であり、最も少ないのは現在特化群 (11.4%) であった。全て中程度群と全て高い群を合算した 73.8% と 4 分の 3 近くの部長が未来を考え、仕組みを作ることに一定程度の時間を費やしていた。職位ごとでは、本部長では全て高い群 (37.8%) が最も多く、普通の部長では全て中程度群 (42.3%) が最も多かった。

職位による χ^2 検定ならびに残差分析の結果、本部長で本部長以外の部長と比べて全て高い群が 1% 水準で多く、現在特化群が 5% 水準で少なかった (図 4)。本部長で全て高い群の出現率が高いことから、4 つの役割全てを十分に担うことができる人が本部長に登用されている可能性や、職位に付随する権限・裁量の違いが、類型の違いに影響を与えている可能性が伺われる。

		全て高い	全て中程度	現状特化	全て低い	合計
本部長	度数	153 (37.8)△	149(36.8)	32(7.9)▼	71(17.5)	405
本部長以外の部長	度数	292(31.3)▽	395 (42.3)	121(13.0)▲	126(13.5)	934
合計	度数	445(33.2)	544(40.6)	153(11.4)	197(14.7)	1339

注) 残差分析の結果、5%水準で有意差が認められた項目に△▽、1%水準で有意差が認められた項目に▲▼

図 4 職位別 4 類型の出現率

次に仕事の軸足を加味して 4 類型の特徴を検討した。調査対象者は 0~100 の範囲で回答したが、分析に際しては、回答から 50 を引き、正の値なら未来もしくは仕組み、負の値なら現在もしくは個人に軸足を置くよう変換した。変換後の回答者全体の平均値は現在-未来軸で 1.04 ($SD = 24.89$)、個人-仕組み軸で -2.49 ($SD = 24.09$) であった。部長全体では、わずかながら未来に軸足を置き、個人へのアプローチに軸足を置く。費やした時間では現在志向の方が未来志向よりも多いが、逆に軸足は未来にあった。職位別では、本部長と本部長以外の部長との間で 2 つの軸いずれも 1% 水準で有意差が認められた。現在-未来軸では、本部長の平均値が 5.17、本部長以外の部長の平均値が -0.76 ($t = 3.92, p < .01$)、個人-仕組み軸では、本部長の平均値が 2.60、本部長以外の部長の平均値が -4.71 であった ($t = 4.97, p < .01$)。現在-未来軸ならびに個人-仕組み軸の 2 軸で構成されるマトリックスに配置をすると、回答者全体では「未来×個人」に軸足を置いており、最も該当者が多い「全て中程度」も同様であった。「未来×仕組み」に軸足を置くのは 4 類型のうち全て高い群のみであった。(図 5 左)。職位別では、本部長は「未来×仕組み」に軸足を置き、本部長以外の部長は「現在×個人」に軸足を置いていた。類型別では、未来志向が一定水準以上にある全て高い・全て中程度群のうち、本部長はいずれも「未来×仕組み」に軸足を置き、本部長以外の部長では、全て高い群は「未来×個人」に軸足を置き、全て中程度群は「現在×個人」に軸足を置くという違いが認められた (図 5 右)。

ここから、①部長が未来志向に費やす時間は現在志向よりも少ないが、全体で見ればより注力するのは未来であること (ただし本部長と本部長以外の部長で軸足の置き方が大きく異なる)、②未来志向・仕組みづくりに一定水準以上の時間を費やす部長 (全て高い群と全て中程度群) では職位により軸足の置き方が異なり、部長の中でも職位の高い本部長は「仕組み」に軸足を置き、部長の中でも職位が低い本部長以外の部長では、「個人」に軸足を置いている。また、現在志向×部下マネジメントのみに時間を費やす現在特化群は、これを反映する形で仕事の軸足も「現在×個人」に置き、全て低い群は、現在-未来どちらかに軸足を置くことなく、個人に軸足を置いている。

