

**Works
Report**

2024

「部長の役割に関する企業調査」 【結果レポート】

■ 本プロジェクトの目的

- ワークス研究所が2021年に行った「部長プロジェクト*1」において概念定義を行った「あらまほしき部長」について、企業内における実証調査を通じて、その出現状況、過去の経験との関係、業績や成果への貢献を明らかにする。
 - あらまほしき部長とは、次のような機能を発揮している部長を指す。すなわち、「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、変革および想像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。」

■ 調査期間

- 2023年5月15日～2023年6月28日
 - 一時点調査：2023年5月15日～24日
 - 二時点調査：2023年6月19日～28日

■ 調査方法

- 調査会社協力のもと、インターネット上でアンケート画面を作成し、各社の調査対象者から回答を得た
- 調査は、2回に分けて実施した。第1次調査は部長に、第2次調査はその上司から回答を得た

■ 協力企業

- 協力企業3社
部長191名、部長の上司53名
 - A社（小売業）
部長56名、部長の上司13名
 - B社（システムインテグレーション業）
部長72名、部長の上司20名
 - C社（製造業）
部長63名*2、部長の上司20名
- 性別 男性175名（91.6%）、女性14名（7.3%）、その他・答えたくない2名（1.1%）
- 年齢 44歳未満：21名（11%）、45～49歳：49名（25.7%）、50～54歳：70名（36.6%）、55～59歳：46名（24.1%）、60歳以上：5名（2.6%）

*1 詳細については、Works169号 特集「御社の部長、ワークしていますか？」、及び、Works Report2022「あらまほしき部長」を参照されたい。

*2 このうち上司回答が回収できた43名の回答を分析には使用。結果、3社合計で171名の部長について分析を行った。

研究デザイン

RQ1 あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか？

RQ2 どういった経験をしてきた人がどのような部長の役割を担っているのか？

RQ3 どのような役割を担う部長が、業績や成果に対して貢献をしているのか？

まとめ

【研究デザイン】 本プロジェクトの問い

- 本プロジェクトでは、以下の3つの問い（＝リサーチクエスチョン、以下「RQ」とする）を設定して調査を実施した。以降のパートでは、それぞれのRQに対応する形で、調査結果について説明する。

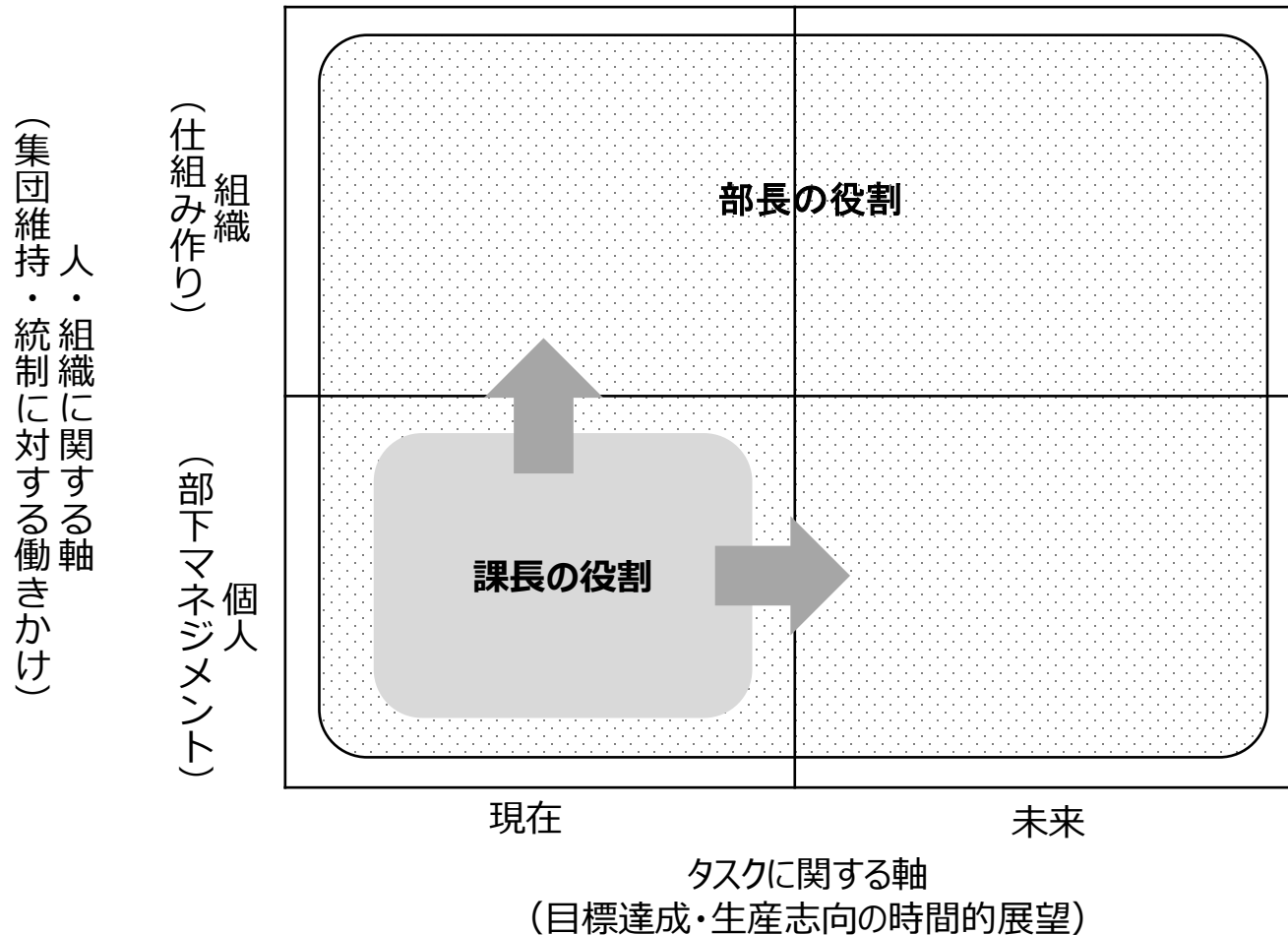
RQ 1 あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか？

RQ 2 どういった経験をしてきた人がどのような部長の役割を担っているのか？

RQ 3 どのような役割を担う部長が、業績や成果に対して貢献をしているのか？

(参考) 本プロジェクトが想定する部長の役割

- リクルートワークス研究所が実施した「部長の実態調査」(2021)の結果を踏まえ、一般的に課長には、「部下個人に対してマネジメントを行う(下図:個人)」「現在の組織成果を追求する(現在)」役割が期待されるのに対して、部長には、「組織の仕組みを構築する(組織)」「未来の組織成果を創出する(未来)」ことまで期待されると想定した。



(出典) 坂爪洋美・吉川克彦・高村静 (2022) 「部長の仕事の類型化とその特徴」『日本労務学会』をもとに一部修正・作成

(参考) 部長の役割を測定する尺度と項目

- 本プロジェクトが想定する「部長の役割」に基づき、「現在志向」「未来志向」「部下マネジメント」「仕組みづくり」からなる4つの尺度*を用いた。
- 今回の調査では、坂爪・吉川・高村（2022）**における「部長の役割尺度」を、一部、加筆・修正したものを使用した。

尺度	項目
現在志向	今期の目標と方針について、上司や関連部署とすり合わせる
	今期の目標と実績の乖離を確認し、目標達成のために必要な対策を行う
	今期の目標や方針に基づき、業務プロセスや製品・サービスの改善を推進する
	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
未来志向	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
部下マネジメント	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
	部門のメンバーから直接意見を聞く
仕組みづくり	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
	部門内の仕事の任せ方や裁量の範囲を見直す
	部内のメンバーが新たな取り組みや挑戦を行う機会を設ける

*本調査の回答データを元に、改めて確証的因子分析を行い、先行研究において策定された尺度構成にデータが当てはまることを確認している。

** 坂爪洋美・吉川克彦・高村静（2022）「部長の仕事の類型化とその特徴」『日本労務学会』

【研究デザイン】 データ収集のデザイン

- RQ3において部長の行動と、その結果（部長に対する評価や部門のパフォーマンス、影響力）の関係を問うていることを踏まえて、2時点で異なる回答者から回答を得るデザインとした*。
 - 第一次調査では部長本人、第二次調査ではその上司に回答を求めた。

第一次調査

調査日：5/15～24日

部長回答：191名



(1カ月空けて回答)



第二次調査

調査日：6/19～28日

部長の上司回答：53名



*一つの調査で要因と結果を聞くことは、相関係数を実際よりも強めてしまう傾向（コモン・メソッド・バイアス）があることが知られている。また、部長に対する評価を部長本人に問うことは回答にバイアス加わりやすい。よって、本デザインは、より厳格に行動と結果の関係を検証できるものと言える。

研究デザイン

RQ1 あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか？

RQ2 どういった経験をしてきた人がどのような部長の役割を担っているのか？

RQ3 どのような役割を担う部長が、業績や成果に対して貢献をしているのか？

まとめ

- RQ1 あらまほしき部長がどのくらい存在しているのかを明らかにするために、以下の分析の手続きを実施した。
 - 第一次調査（回答者：部長）において、部長の役割 4 尺度（→P.7）に基づき自身の役割行動を評価するよう求めた。
 - このデータに基づき、先行研究である「部長の実態調査」（2021）において抽出した4つの部長タイプ（「未来変革型」「平均型」「大課長型」「低水準型」）が、今回調査を行った3社においてどの程度存在しているかを分析*した。

*今回のデータを用いて新規にクラスター分析を行なっている訳ではない点に留意。
先行研究で抽出された4つのクラスターと回答傾向が近いか否かでタイプを分類している。

部長タイプ別による4つの役割得点の傾向

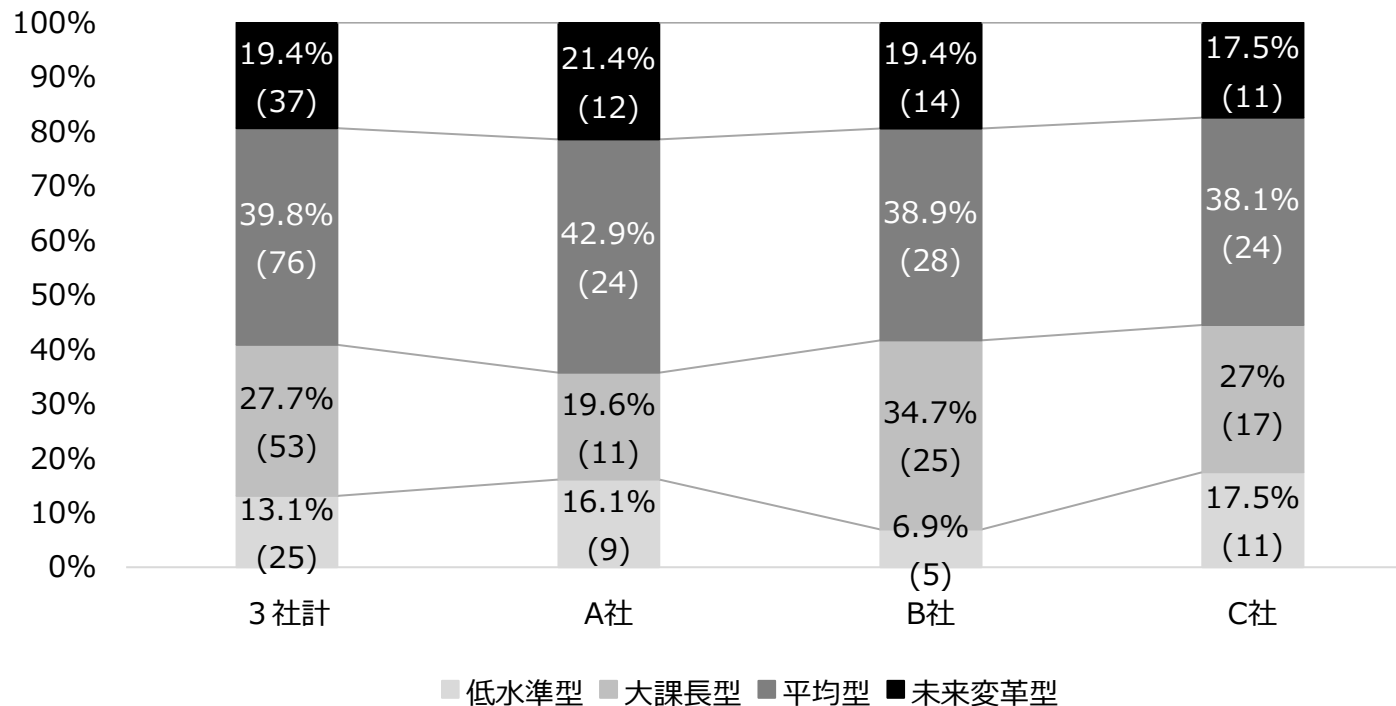
- 3社の部長の回答結果を踏まえ、部長のタイプを「未来変革型」「平均型」「大課長型」「低水準型」に分類した。
 - なお、部長の役割毎に平均値が高い場合は◎、平均的な場合は○、低い場合は△で表している。
 - () 内の値は、平均した値を表している。

N数：191

		部長のタイプ			
		未来変革型	平均型	大課長型	低水準型
		部長の役割得点が 全て高い	部長の役割得点が 全て中程度	部長の役割得点のうち ①現状志向と③部下マネ ジメント得点が高い	部長の役割得点が 全て低い
部長 の 役割	①現在志向	◎ (6.43)	○ (5.64)	○ (5.49)	△ (3.97)
	②未来志向	◎ (5.56)	○ (4.46)	△ (3.16)	△ (3.17)
	③部下マネジメント	◎ (6.35)	○ (5.40)	○ (5.20)	△ (4.31)
	④仕組みづくり	◎ (5.84)	○ (5.01)	△ (4.40)	△ (3.83)

3社における部長タイプ別出現率

- まず、全体傾向を掴むために、3社の部長の回答結果を合計したタイプの出現率（下図、一番左の棒グラフ「3社計」）を見ていく。出現率が高かった順に「平均型」タイプ（39.8%）、「大課長型」タイプ（27.7%）、「未来変革型」タイプ（19.4%）、「低水準型」タイプ（13.1%）であった。
- 次に、3社の特徴について確認する。「未来変革型」タイプが最も多かったのがA社で、最も少ないのがC社であった。また、「大課長型」タイプが最も多いのはB社であった。
- こうした結果は、3社の人材・組織マネジメントの状況を反映しているように思われる。たとえば、A社では部長を対象に次期経営リーダー育成プログラムを実施するほか、登用前・登用後研修などの教育体制や社長と直接面談し、経営視点に触れる機会を多く設けている。一方、C社は外資企業であり、日本支社の部長であっても本社からの指示を受けて対応していくことが求められている。また、B社は業務の大半が受託業務であること、また、人事部門が部長の役割について十分に明確な定義を示していない。こうした状況は、上の結果と整合的である。



研究デザイン

RQ1 あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか？

RQ2 どういった経験をしてきた人がどのような部長の役割を担っているのか？

RQ3 どのような役割を担う部長が、業績や成果に対して貢献をしているのか？

まとめ

- RQ2 どういった経験をしてきた人がどのような部長の役割を担っているのかを明らかにするために、以下の分析手続きを実施した。
 - 第一次調査（回答者：部長）において、部長を取り巻く環境に関する項目（→P.16）に基づき自身の置かれた環境を評価するよう求めた。
 - この項目を用いて、部長を取り巻く環境が、部長の役割に対して、どのように影響しているかを分析した*。

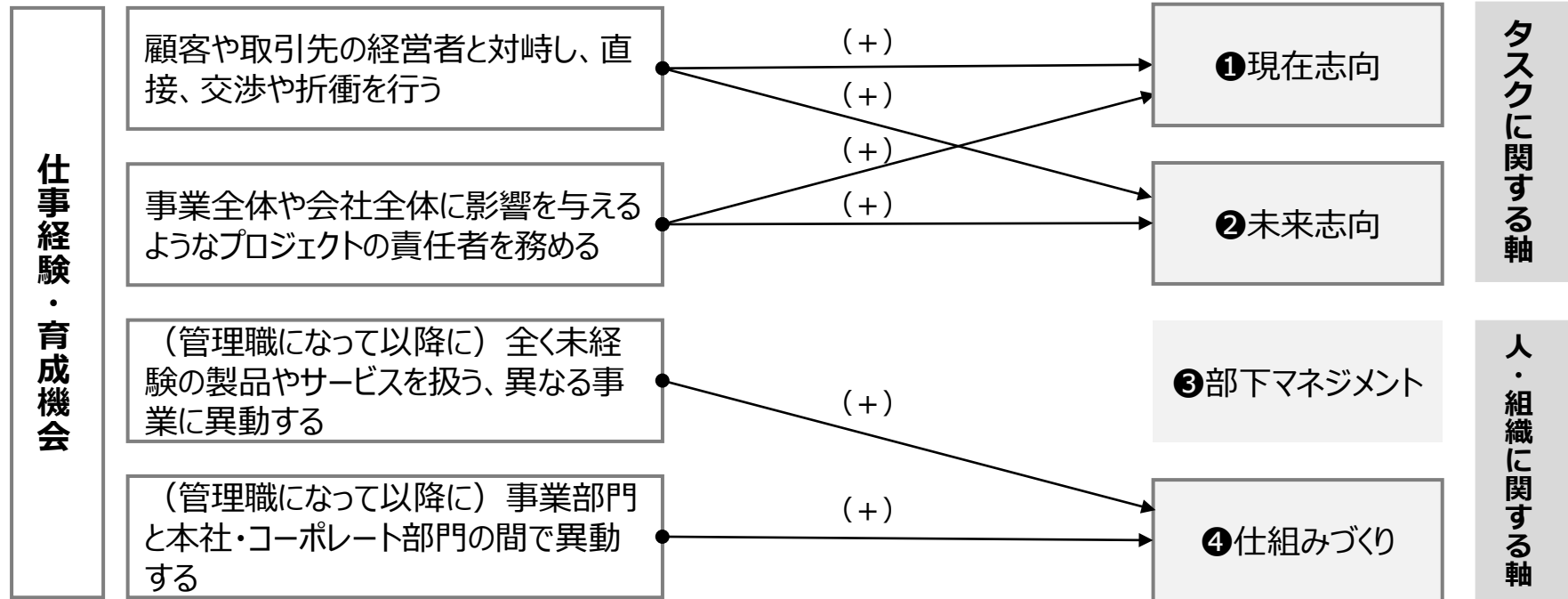
*部長を取り巻く環境に関する項目としては、「仕事経験」「育成機会」、および「上司の関与」に基づく項目を設定し、今回の重回帰分析を実施した結果、関係性が認められた項目を次ページで示している。

また、分析の際、各企業ごとに分析を行うには各企業の回答者数が少なかったため、3社の部長の回答結果を合計して分析を行なった。

仕事経験・育成機会が4つの部長の役割に与える影響

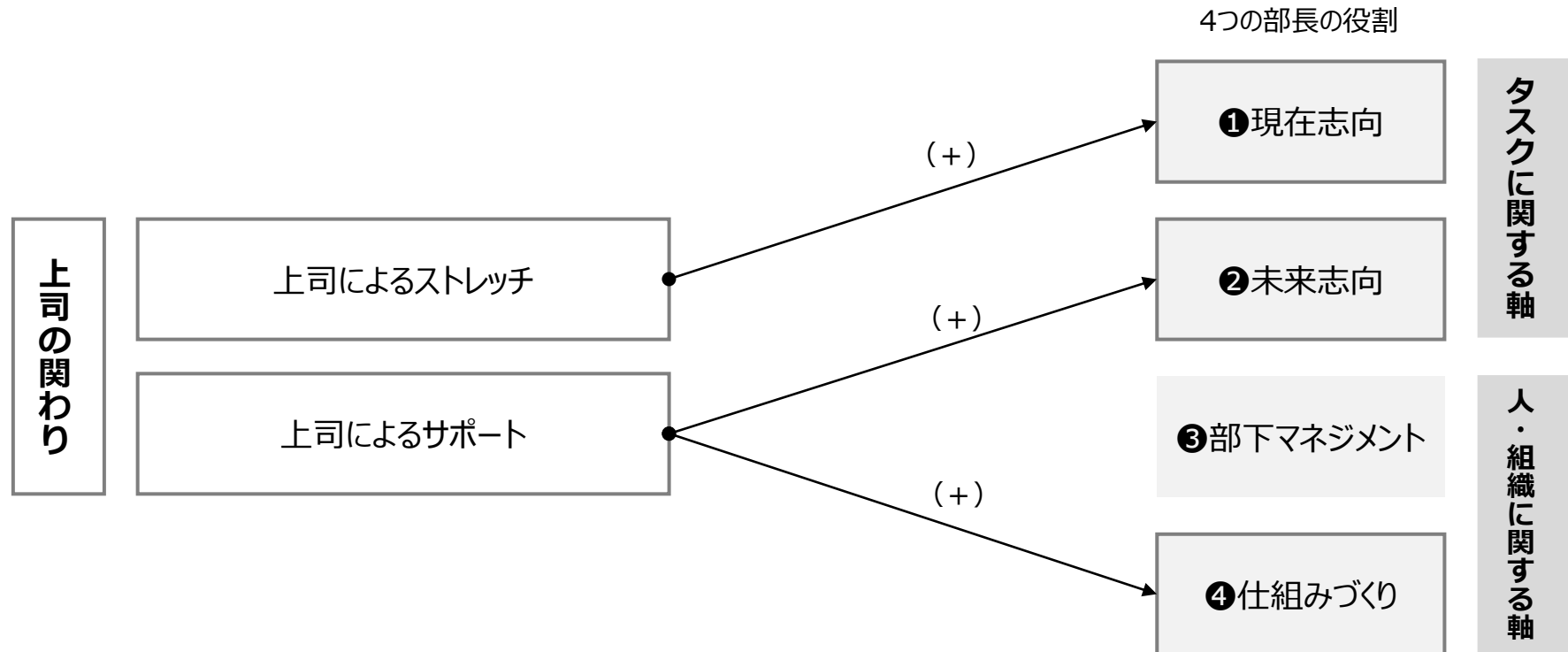
- 4つの部長役割のうち「①現在志向」にプラスの影響が見出された仕事経験・育成機会は、「顧客や取引先の経営者と対峙し、直接、交渉や折衝を行う」「事業全体や会社全体に影響を与えるようなプロジェクトの責任者を務める」であった。また、「②未来志向」においても同様にプラスの影響が見出された。事業経営の視点で考える経験を持つことが、未来志向を高めることが読み取れる。
- また、「（管理職になって以降に）全く未経験の製品やサービスを扱う、異なる事業に異動する」「（管理職になって以降に）事業部門と本社・コーポレート部門の間で異動する」については、「④仕組みづくり」へのプラスの影響が確認された。今までの業務経験が直接使えない職務に異動することで、部下に直接関与するのではなく、組織の仕組みを通じて間接的に影響力を発揮することを学ぶきっかけになることが読み取れる。

4つの部長の役割



上司の関わりが4つの部長の役割に与える影響

- 上司の関わりの中で、「①現在志向」にプラスの影響が見られたのは、「上司によるストレッチ」であった。また、「②未来志向」と「④仕組みづくり」にプラスの影響が見られたのは「上司によるサポート」であった。
- 特に、「上司によるストレッチ」（次の3項目で構成される「担当部門だけでなく、より広い視点で考え、行動するよう求めている」「既存のやり方に囚われず、新しい視点で考えるよう求めている」「本質を捉えてアクションを取るよう促している」が①現在志向にプラスの影響が見られたのは意外な結果であった。こうしたストレッチがむしろ、目の前の課題への対処におけるアドバイスとして受け取られているのかもしれない。
- 一方、上司によるサポートが未来志向、仕組みづくりという「あらまほしき部長」に期待される要素に関連している点は示唆深い。部長が自律的にタスクと人の両面で試行錯誤を行うことに、上司が（指示命令的ではなく）支援的に関わるのが重要であることを示唆していると考えられる。



(参考) 部長を取り巻く「環境」に関する質問項目

- 部長を取り巻く環境（要因）の具体的な質問は以下のとおり。

大分類	小分類	項目
仕事経験	—	事業の責任者として、その経営を担う
		子会社あるいは海外拠点の責任者として、その経営を担う
		新規事業の立ち上げ責任者を務める
		既存の事業や拠点の撤退を責任者として務める
		企業の買収と統合を責任者として指揮する
		顧客や取引先の経営者と対峙し、直接、交渉や折衝を行う
		事業全体や会社全体に影響を与えるようなプロジェクトの責任者を務める
		経営トップや事業トップの補佐役として、彼らの意思決定や折衝の現場をつぶさに見聞する
		(管理職になって以降に) 全く未経験の製品やサービスを扱う、異なる事業に異動する
		(管理職になって以降に) 全く異なる職種に異動する(例: 営業から生産管理、財務からマーケティング)
	(管理職になって以降に) 事業部門と本社・コーポレート部門の間で異動する	
育成機会	—	経営者から直接、経営についての指導やアドバイスを受ける
		事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる
		人材育成・組織マネジメントを学ぶ機会を、会社から与えられる
		社内外のコーチから、コーチングを受ける
		周囲からの評価についてフィードバックを受ける(360°評価など)
		日頃の職場や業務を離れた環境に派遣され、経験のない課題に取り組む機会を持つ
上司の関わり方	上司による ストレッチ	上司は、私に対して、担当部門だけでなく、(事業や組織、業界など)より広い視点で考え、行動するよう求めている
		上司は、既存のやり方に囚われず、新しい視点で考えるよう求めている
		上司は、私が、より深く、本質的な問題を捉えてアクションを取るよう促している
	上司による サポート	上司は、私が自分の能力を最大限活かして職務を果たすことができるよう、積極的に支援してくれる
		上司は、私の意見に関心を持っている
		上司は、私が良い状態にあるかどうか、気にかけてくれている

研究デザイン

RQ1 あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか？

RQ2 どういった経験をしてきた人がどのような部長の役割を担っているのか？

RQ3 どのような役割を担う部長が、業績や成果に対して貢献をしているのか？

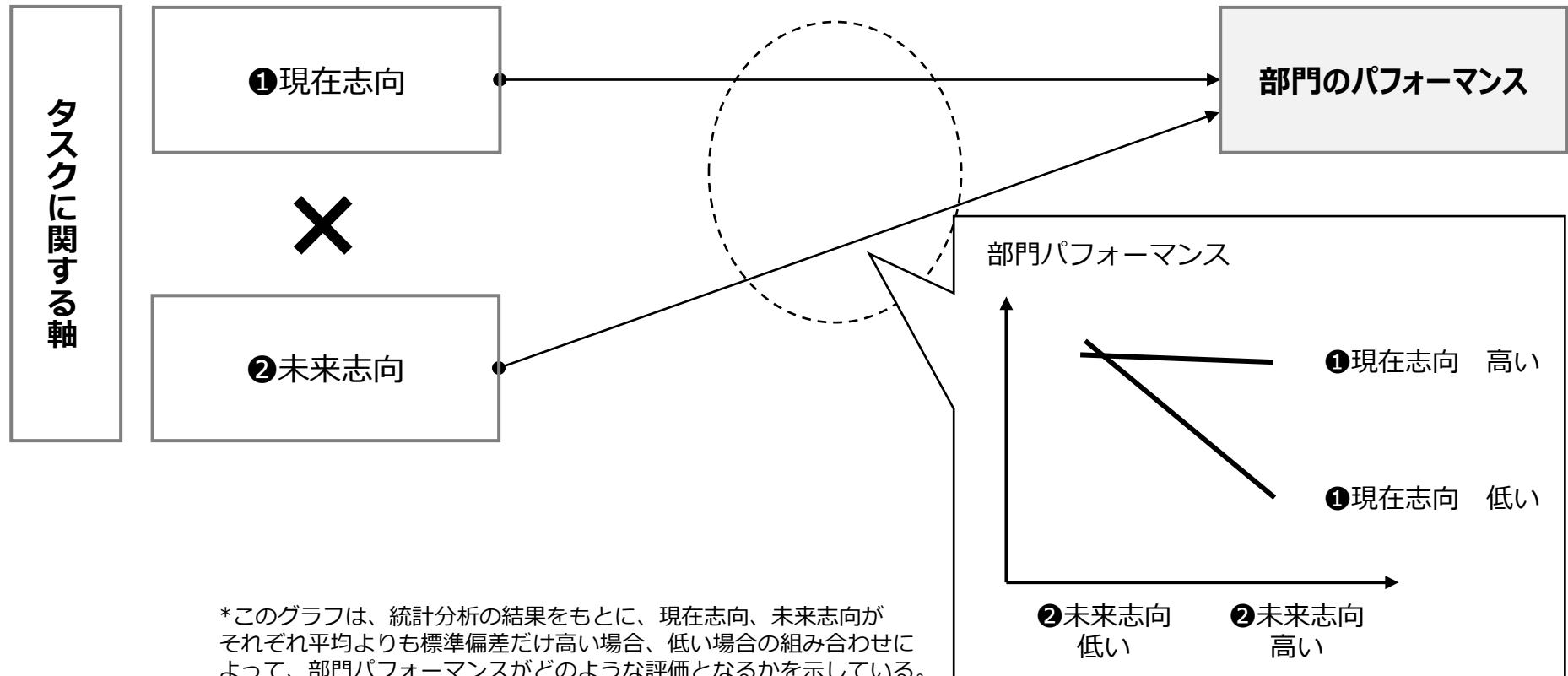
まとめ

- RQ3 どのような役割を担う部長が、業績や成果に対して貢献をしているのかを明らかにするために、以下の分析手続きを実施した。
 - 第二次調査（回答者：部長の上司）において、上司としての部長に対する評価や、部長が担当する部のパフォーマンス、組織内外での影響力（→P.21）について聞いた。
 - この項目を用いて、部長の役割が、部長の業績や成果に対して、どのように影響しているかを分析した。
 - 分析にあたっては、部長の役割の間の交互作用（異なる役割の組み合わせの影響）を考慮した。具体的には、タスクに関する軸に含まれる「①現在志向」と「②未来志向」の交互作用及び、人に関する軸に含まれる「③部下マネジメント」と「④仕組みづくり」の交互作用を含めて分析を行った。

以下では、分析結果のうち、部長の役割行動との興味深い関係が見られた「部門のパフォーマンス」について報告する。

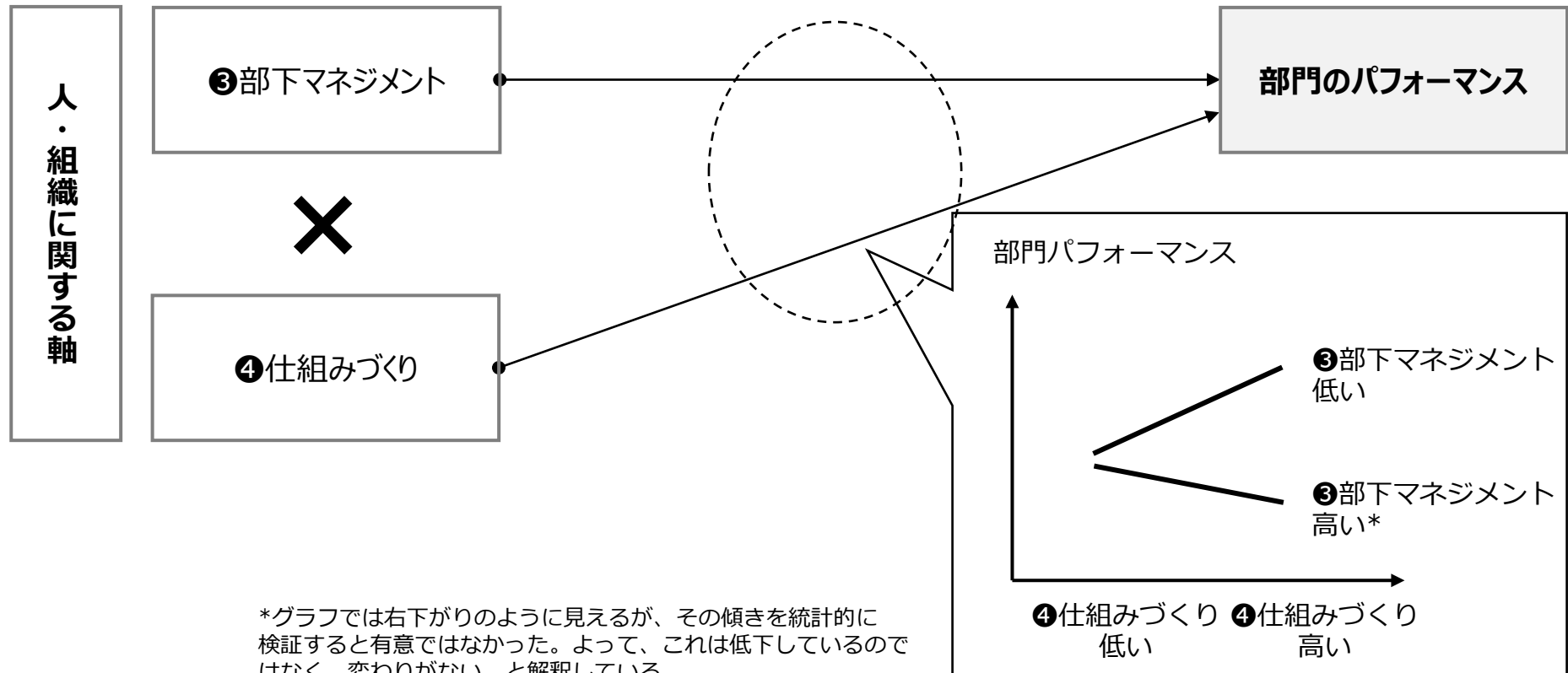
部長の役割（タスクに関する軸）が部門のパフォーマンスに与える影響

- 「①現在志向」と「②未来志向」の組み合わせによって、部門パフォーマンスとの関係が異なることが示された（右下グラフ*参照）。
 - 部長の「現在志向」が低く、「未来志向」が高い時に、部門パフォーマンスへの評価は低くなっている
 - 「現在志向」が高い場合には、「未来志向」の高低に関わらず部門パフォーマンスへの評価は高い
- ここからは、部長が現在をおろそかにして、未来だけに焦点を当てることは、部門の低パフォーマンスという結果に繋がりがねないということが読み取れる。また、同時に未来に向けた取り組みが、すぐさま部門のパフォーマンスに反映されるわけではない、ということも確認できる。ともに自然な結果であるが、部長に未来に向けた行動を促すことの難しさが見て取れる。



部長の役割（人・組織に関する軸）が部門のパフォーマンスに与える影響

- 「③部下マネジメント」と「④仕組みづくり」の組み合わせが、上司による部門パフォーマンスと関係していた。
 - 部下マネジメントが低く、仕組みづくりが高い場合に、部門パフォーマンスへの上司からの評価が最も高い。
 - 一方、部下マネジメントが高い場合*には、仕組みづくりが高くて、部門パフォーマンスへの評価は変化がない。
- ここからは、部長が「部下マネジメント」を課長に任せ、高い視座で部門全体の仕組みの構築に焦点を当てることで、部門パフォーマンスの向上につながる可能性が示唆された。



(参考) 部長の「業績や成果への貢献」に関する質問項目

- 部長の「業績や成果への貢献」については、部長の上司に対して、「部長に対する評価」「部門のパフォーマンス」「部門の影響力」の3つの観点で質問した。具体的な質問内容は以下のとおり。

尺度	項目
部長に対する 評価 (※1)	自分が期待するようなパフォーマンスを上げている
	自分が期待する役割と責任を十分に果たしている
	仮に自分の思い通りにできるとしたら、彼/彼女を今のポジションから外したい
部門の パフォーマンス (※2)	財務関連（売上、利益、利益率など）
	顧客関連（提供価値、満足度、苦情件数など） *社内顧客も含む
	プロセス関連（生産性、品質、在庫、開発、納期など）
	人材関連（教育、訓練、モチベーションなど）
部門の影響力 (※3)	社内の様々な部門の活動に、幅広く影響を与えている
	自社の事業活動や経営判断に影響を与えている
	社内を超えて、顧客やパートナーの変化を促進している

- ※1：あなたの元に所属している部長の過去3ヶ月のパフォーマンスについて伺います。以下の各項目は、各部長のパフォーマンスとしてどの程度当てはまりますか。最も当てはまるものを一つ選び、回答してください。
- ※2：あなたの元に所属している部長が担当する部門の最近3ヶ月のパフォーマンスについて、伺います。以下のそれぞれの側面について、各部長の担当部門のパフォーマンスをどのように評価していますか。最も当てはまるものを一つ選び、回答してください。
- ※3：あなたの元に所属している部長が担当する部門の最近3ヶ月の社内外への影響力について、伺います。以下のそれぞれの側面について、各部長の担当部門の影響力をどのように評価していますか。最も当てはまるものを一つ選び、回答してください。

研究デザイン

RQ1 あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか？

RQ2 どういった経験をしてきた人がどのような部長の役割を担っているのか？

RQ3 どのような役割を担う部長が、業績や成果に対して貢献をしているのか？

まとめ

【まとめ】調査結果の主なポイント

■ 【RQ1】あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか？

- 部長タイプの出現率は、3社合計で「平均型」（39.8%）、「大課長型」（27.7%）、「未来変革型」（19.4%）、「低水準型」（13.1%）であり、3社別においても同様の傾向が確認された。
- 会社によって、出現率に違いが見られた。また、各社のマネジメントの状況との関連が見受けられた。

■ 【RQ2】どういった経験をしてきた人が部長の役割を担っているのか？

- 部長役割のうち「現在志向」とプラスの関係が見られた仕事経験は「経営課題に関わるプロジェクトで矢面に立つ経験」であった。また、「未来志向」においても同様の関係が確認された。
- また、部長役割のうち「現在志向」とプラスの関係が見い出せた上司の関わりは「上司によるストレッチ」であり、「未来志向」では「上司によるサポート」、「仕組みづくり」では「上司によるサポート」であった。

■ 【RQ3】どのような役割を担う部長が、業績や成果に対して貢献をしているのか？

- 部長の「現在志向」が低く、「未来志向」が高い時に、部門パフォーマンスへの評価が低いこと、また、「現在志向」が高い場合には、「未来志向」の高低に関わらず部門パフォーマンスへの評価が高いことが示された。ここからは、部長が未来だけに注力するのではなく、現在の成果にも取り組むことの重要性が見て取れる。また、同時に、未来のための行動がすぐに部門パフォーマンスに反映されない、という点も見て取れる。
- また、部長の「仕組みづくり」が高く、「部下マネジメント」が低いときに、「部門パフォーマンス」および「部門への影響力」が高い評価となることが確認された。部長が「部下マネジメント」を課長に任せ、高い視座で部門全体の仕組みの構築に焦点を当てると、成果が向上する可能性が示唆された。

あらまほしい部長を生み出すための提案

■ 部長に課長とは異なる役割を期待する上で大きな2つの課題と提案

- 第一に、部長には現在の成果を上げつつ、未来に向けて取り組むことを期待する必要がある。一方で、後者は、部門パフォーマンスとしてすぐに成果に反映するわけではない。経営視点に立つ経験を積ませること、また、上司によるサポートを行うことで、こうした両者に取り組めるよう促していくことが、必要だと考えられる。
- 第二に、部長には、部下マネジメントは課長に委ねたうえで、より高い視点から仕組みづくりに焦点を移すよう促す必要がある。課長としての経験のアンラーニングが求められるということだ。ここでは、過去の職務経験が直接活かさないようなポジションにあえて異動させることが効果がある。期待を伝えることに加えて、こうした意図的異動を仕掛けることもまた、育成上は重要だ。

■ 部長の育成は経営と人事が共同して進める

- 部長などの上位役職者になると、学ぶことは会社が用意せず、自ら学ぶべきだという会社は少なくない。しかし、A社では、上位者であるほど研修機会を多く設計しているという。また、中長期的に成長が期待される人材に対して、そのような研修機会は増加するように計画しているとのことだった。また、社長が直接部長と面談をする機会を意図的に設計し、経営者が何を期待し求めているのか、その発想に触れる機会が作られている。こうした機会は、部長にとっては経営者から学ぶまたとない機会であると同時に、経営者が2,3年後のビジネス戦略をどのように描いているのかを知り、自身が未来に向けて何ができるのかといった視座を得ることもつながる。このように、人事だけが部長育成に取り組むのではなく、経営と一体となって部長育成に取り組んでいくことが「未来変革志向」の部長を増やすのではないか。

Works Report 2024

「部長の役割に関する企業調査」【結果レポート】

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

リクルートワークス研究所

- ◎千野翔平 研究員
- 筒井健太郎 研究員
- 森亜紀 アソシエイト
- 石原直子 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)
- ◎=プロジェクトリーダー

外部プロジェクトメンバー（50音順）

- 坂爪洋美（法政大学 教授）
- 高村静（中央大学大学院 准教授）
- 吉川克彦（大学院大学至善館 副学長兼教授）

調査協力：株式会社クロス・マーケティング

2024年3月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640
東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

© Recruit Co.Ltd. ALL rights reserved.

