

特集

御社の部長、 ワークしていますか？

はじめに

課長にはない、部長の存在意義を探索する

企業が価値創造するプロセスにおいて、“メンバー”の役割、“課長”の役割は比較的明らかになっている。メンバーの役割とは、手を動かし現在価値を創出することであり、課長の役割とは、メンバーの価値創出力をあげることであり、すなわち、彼らの能力やスキルを向上させることと彼らのモチベーションを高めることだ。

だが、課長の上に位置する“部長”の役割は、明瞭であるとは言い難い。部長の役割が、メンバーと課長に奮起を促し、

各課が生み出した価値を単に積み上げて部の実績とすることだけだとしたら、部長の存在意義はずいぶん小さいと言わざるを得ない。メンバーと課長が生み出す価値の総計を、さらに増幅させるような何かを、部長が役割として担っているはずではないだろうか。

タイトルの「御社の部長、ワークしていますか？」は、「部長は働いていますか？」ではなく、「部長は有効に機能していますか？」という問いかけである。多くの企業の部長は、精一杯



働いているはずだ。しかし、その部長は、部長が持つべき本来の機能・役割を果たしているのだろうか、を問うてみたいと考えている。

本特集ではあらためて、複数の課を束ね、ひとかたまりの部門や機能を統べる部長の役割とは何であるかを議論し、定量調査によって現代の部長がそのあるべき役割を果たしているのかどうかを解き明かすことを第1の目的とする。第2の目的は、そうした部長はどんな環境や条件のもとで生まれるの

かを明らかにし、そうした環境や条件を備えた組織にするために経営陣や人事は何をすべきかを検討することである。

部長の本来あるべき姿があらわになり、そんな部長が多数生まれその能力を発揮するようになれば、組織で生み出される価値は今よりもっと大きくなり、日本企業の未来への展望はもっと明るいものになっていくはずである。そのような期待を込めて、特集を始めたい。

本誌編集／入倉由理子



企業における部長の役割とは何か

経営の視点や歴史から見えてくるもの

部長とは、企業のなかでどのような役割を担う役職なのか。

日本企業の部長の現状とはどのようなもので、それを形成した歴史とは。

実務家へのインタビューと研究者による対談でこれらの問いの解を探す。

Interview

外資系企業に聞く 部長に期待する役割と行動とは

部長の本来の役割とは何か。この問いに対する答えを求め話を聞いたのは、多くの外資系企業で人事リーダーを歴任し、2021年6月より日本マイクロソフトの執行役員 常務 人事本部長に着任したクリスチャン・バリ奥斯氏である。ジョブに求められるものや上下のヒエラルキーを明確にする傾向のある外資系企業では、部長というポジションに対しても明快な役割期待があるのではないかと考えたからだ。

「確かに、部長の役割は明確です。それは、変革を担うリーダーであることです」と、バリ奥斯氏は言う。「部長のマインドセットは組織の経営サイドと現場サイド、どちらにあるべきかといえ、マイクロソフトでなくとも、外資系企業の多くでは経営サイドだと答えるでしょう。経営者は常に、会社や事業の成長を第一に考えますが、ビ

ジネス環境が常に変化する時代の最重要事項は、未来に向けたトランスフォーメーション、すなわち変革にはかなりません。部長は、経営トップやエグゼクティブと同じように、経営者のマインドセットで変革を牽引する役割を持っています」

部長は、ひとかたまりの機能や領域を束ねるのだから、変革にあたっては、自部門の進化こそがテーマだといえるだろう。「しかし、それを実現するのに、自部門を見ているだけでは足りないのです。それが、課長と圧倒的に異なるところ」とバリ奥斯氏は強調する。「自らの部門というサイロを出てさまざまな組織とのインタラクション、コラボレーション、そしてネゴシエーションを促進しなければなりません。たとえば営業部門の部長が、現在の延長線上にない価値を顧客に提供し

ようと思えば、技術、購買、法務などと連携しなければならないでしょう」

また、変革にあたって、組織開発を進めるのも、部長の役割だという。「変革とは一過性のもではなく、継続的な取り組みです。部長はビジネスや機能を具体的に変えるのみならず、自らが率いる組織が常に変革にポジティブで、変革に対する適応力を持てるよう、仕掛けや仕組みを作っていかなければなりません」（バリ奥斯氏）

真の部長への行動変容は 継続的な“ジャーニー”

こうした役割を担う部長には、どのような資質や行動特性を求めているのだろうか。

「マイクロソフトではそれは明白で3つのLeadership Principlesとして定められています。それは“Create Clarity”

(明確にすること)、“Generate Energy”(エネルギーを生み出すこと)、“Deliver Success”(成功をもたらすこと)です」とバリ奥斯氏は説明する。この3つの下にはさらに3つの小項目があり、たとえばCreate Clarityでは、「複雑な事象を明確にする」「アクションプランを具体的に作る」「あいまいさがあっても、他の人に方向性を与える方法を考える」というように、具体的な行動指針に落とし込まれている。

「さらに、グローバル全体で統一された職位に昇格した際には、共通のトレーニングが準備されています。それはLeadership Principlesに基づいた概念から構成されたプログラムとなっていて、とるべき行動をかなり具体的に学びます。またその心構えは一般社員にも身につけてほしいものでもあります。そして、自部署の仕事に落とし込んだときに自分はどう振舞うべきかを理解してもらい、行動変容を促すのです」(バリ奥斯氏)

このトレーニングでは、具体性にとことんこだわるという。「偉くなったのだから頑張れ、と励ますだけでは、こ

れまで成果を出してきた自身の行動を変える必要があることも、何を変えるべきなのかも、わかるはずがないのです」(バリ奥斯氏)

また、部長としてのトレーニングは、一度きりで終わるものではないとも、バリ奥斯氏は強調する。「トレーニングに参加した後も、アセスメントとその読み解き、エグゼクティブを含む社内外のコーチングやメンタリングなど、継続的に支援しています。行動変容は、“ジャーニー”なのですから」(バリ奥斯氏)

能力開発のプロセスに 経営層が深くコミット

部長の能力開発のプロセスには、「経営層が深くコミットするのは当然のことだ」とバリ奥斯氏は言う。「たとえば、マイクロソフトのアジア地域のCEOがタレントレビューをする場合、日本法人の一人ひとりの部長について、

個別の育成レベルや課題を詳細に見て、個別の能力開発プランについて説明を求めます」

そこまでコミットする理由はごくシンプルだ。「ビジネスを成長させることが経営陣の役割であり、そのためには部長というシニアリーダーの力が必要だからです。企業を進化させるとき、部長はキーポジションだと信じているのです」(バリ奥斯氏)

このように部長の役割は、変革のリーダーシップを発揮することだと明確になっている。具体的には、部門の壁を越えて行動すること、自らの組織における変革のレディネスを高めることが求められている。そして、部長がその役割を果たせるように具体的・継続的なトレーニングや経営層の支援が重視されていた。

このような部長の役割とそのサポートは、日本企業でも同じだろうか。過去から現在を次項で確認したい。

Barrios Christian

クリスチャン・バリ奥斯氏

日本マイクロソフト
執行役員 常務 人事本部長



日本企業における部長とは何か どのような課題があるのか

Yashiro Atsushi



では、日本企業はどうか。ここでは、慶應義塾大学教授の八代充史氏と、大学院大学至善館副学長兼准教授の吉川克彦氏による対談で、日本企業で部長が担ってきた役割とはどのようなものか、なぜそのような役割となったのかを確認し、そして未来を戦略的視点で見渡したときに部長とはどうあるべきかを導き出したい。

貸借関係で仕事を回し 昇進昇格していく

八代充史氏（以下、八代）：日本企業は長期雇用が前提で、新卒入社した社員を年次管理によって昇進・昇格させてきました。中途採用も徐々に増えてはいますが、基本的には生え抜きの昇進によって中核人材が形成されてきました。

その結果、多くの人々が長期的な人との関わりのなかでの貸借関係で仕事をしていると考えられます。それはたとえば、以前世話をした人に仕事を頼んだり、自分を助けてくれた人の仕事には優先的に協力したり、という仕事の進め方です。この場合、マネジメント力ではなく、社内ネットワークの有無によって成果が左右されることとなります。

吉川克彦氏（以下、吉川）：1つの会社での在籍期間が長く、ジョブローテーションも多い日本の会社では、年齢を重ねると社内に知り合いが増えます。部下から何か相談を受けたときに、「私がひと言（他部署の部長などに）言っておくよ」と、部下の背中を押すような貢献の仕方もできました。そういう世界のなかで持ちつ持たれつで仕事が回っており、選抜や昇進といった人事にもこうした人間関係が影響することが少なくなかったのです。

八代：もう1つ、日本における部長の役割を特徴付けるのは、日本の組織が下から上に稟議をあげて意思決定するボトムアップ型であることでしょう。部長自身が自分でビジネスの構想を描くというよりも、下からの意見やアイデアを承認するのが部長の仕事、という側面があります。

吉川：それも大事なポイントですね。長い間会社にいる人は、社内特殊知

識を多く持っているので、下からの提案に対して「この部署に話は通しているのか」「前にこういうことがあったからここは気をつけたほうがいい」というような“ツッコミ”を入れながら、それを磨くことができます。長くいる人が昇進して意思決定のポストに就くことに一定の合理性があったといえるでしょう。

上の層が厚くなり、部長の “デフレ化”が起こっている

八代：もともと、日本では企業の組織構造が社員のキャリア形成のラダーとほぼ一致しています。組織の機能として一般社員の上に課長、その上に部長、より上には役員などが置かれるわけですが、個人のキャリア形成も一般社員からスタートして課長、部長、ゆくゆくは役員になる、という流れになります。課長になれない人は部長になれないし、部長になれない人は役員に



Yoshikawa Katsuhiko

なれない。つまり、部長になった人は役員の候補者です。ですから部長への昇進は、人事部が決めるというより、役員の考えや意向によるところが圧倒的に大きくなります。

吉川：そのような時代は長かったですね。ただ、部長が役員の候補者だとは今は必ずしも言えないのではないのでしょうか。組織の規模が大きくなったことに加え、バブル期入社組にポストを提供せねばならず、また、2000年代には執行役員制が広まったことで、事業部長、本部長、執行役員と部長より上の階層がたくさんある会社が珍しくない。

八代：組織のフラット化が起こっていると言われていますが、上は以前より階層化が進んでいるということですね。

吉川：そうです。部長の位置付けが相対的に低下している。ひと昔前は部長は将来の役員候補でしたが、今は、役員までは遠すぎて、単に課長を束

ねる組織運営上の役割になってしまうのもむべなるかな、ということかもしれません。

八代：近年、課長のみならず、部長が組織の第一階層であるメンバーと直接向き合う時間が長くなっているという話を聞きます。今の説明を聞くと、それも納得がいきます。いわば、部長という役職の“デフレ化”ですね。

吉川：おっしゃる通り、上の経営層よりも、下の課長のほうに近づいているように思います。金井壽宏先生の変革型ミドルの研究^(*)の「ミドル」とは課長のことを指していました。変革において課長が結節点となり、縦横に動きながら組織を動かすといっています。しかし、今や課長はプレーイングマネージャー化しており、それができる立場にない。では、組織の結節点は部長の役目になったかという、部長が変革の担い手になれていないのが現実だと感じます。さまざまな企業の

方と関わってきた感覚なのですが、「我々の仕事の意義はこういうもの」「こういう未来を作るために我々が存在する」というように、部長が語っている姿を見ることは限られます。経営に近い目線で変革に向けて事を為すのではなく、現在の事業の目標を追いかける課長に近い目線、つまり、未来のことよりも今年度の業績をあげることに汲々としている人が多い、というのがリアリティではないでしょうか。

ディスラプションとグローバル化に対応できない

吉川：こうした貸借関係で回る組織運営と昇進システムや、部長という役職のデフレ化で、さまざまな問題が生じています。

1つは、社内の人間関係の豊富さで価値を生むというのは、日本のなかでしか通用しません。ビジネスがグローバル化している現代では、海外拠点の人々や取引先の人々とともに仕事をする必要がありますが、海外では日本に比べて人材流動が多い。過去の貸借関係で人を動かすだけでは物事を進めることができません。

八代：社内の人間関係を含む企業特殊知識は、よくいわれるように成功体

(*) 金井壽宏『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』(1991年、白桃書房)



八代充史氏

慶應義塾大学 商学部 教授

験から離れられないことにもつながります。

吉川：その通りです。それがもう1つの問題にもつながりますが、デジタルテクノロジーなどによる破壊的なイノベーション（ディスラプション）が起きている現代においては、過去の経験の積み上げと豊富な社内特殊知識だけでは決してアドバンテージになりません。現状の延長線ではない未来を描くには、経営者としての視座、つまりより高い目線が必要になってくるでしょう。

これから求められる 部長像とは

吉川：多くの部長が、経営的な視点を離れ、今期の成果をあげることに集中する、いわば“大課長”のような存在になっていることが危惧されます。しかし、これほどまでに変革が重要な課題になっている今、部長の役割がそれでいいはずはないと思います。

ディスラプションの嵐の只中を企業が生き抜くには、今の仕事を守りながらも、次につながる“企み”をしなけ

ればなりません。大変困難なことです。それを腹を括ってやらなければ企業の生き残りはおぼつかない。それには、現場も経営も見えている人が、部署はもちろん会社の枠も超えて動き、配下の人々を動かし、試行錯誤を繰り返して新たな道を探らねばなりません。それができるのが、まさに部長なのではないかと思います。

八代：それが部長の役割、というのはよくわかります。執行役員は経営には近いが現場と距離があり、現場のことがよくわからなくなる。部長はそれよりずっと現場に近いが、課長ほどには近くなく、全体を俯瞰して見ることもできます。

吉川：これだけ変化の激しい時代ですから、変革は誰かがグランドデザインを描いて、それに従って進めばいいというものではありません。最初に描く絵は仮説であって、その段階では成否はわかりません。そうだとすると、それをまずはやってみる。やっているなかで成功事例が生まれたり、新たな現実が見えたり、ピボットしたりして、絵をアップデートしていく。ですから、経営に近い視点で全体を俯瞰しながら、現場で起きている変化の芽も見える立場の部長に、あらためて未来を見据えた変革の推進という役割を、きちんと担ってもらわなければならないと思うのです。

自ら意思決定をして 腹を括る経験をさせる

八代：そういう部長をどのように育ていくのかは、現代の大きな人事課題の1つではないでしょうか。

吉川：確かにそうですね。まずやるべ

きだと思うのは、相応の権限を渡して、意思決定する機会を増やすことです。しかし、現代企業ではコンプライアンスを重視するあまり、それが難しくなっています。部長に限らず誰もが複雑な承認プロセスを経ないと、お金を使えません。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。

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、昇進して権限を与えられた人は、多くの人による長期にわたったレビューの結果としてそこに存在するのであって、“きちんとした人”であり、“悪さをしない”蓋然性が高いといえました。コミュニティによるモニタリングが行われる組織だったのです。ところが、今は、プロセスによるモニタリングが主流になっており、個人が腹を括ってリスクをとるという経験ができなくなってしまいました。権限がなく、実践することもできなければ、いくら未来の絵を描いても、変革につなげることができません。

八代：部長の流動性が高まり、社外から直接部長に登用される人事が増えれば、貸し借りマネジメントは通用しなくなります。つまり、変革の役割を担える必要な人材を社外から採ってくるべき、ということです。

吉川：それも重要ですね。問題は、新卒採用が多く、旧来型の社内特殊知識と人脈で仕事を動かすやり方が主流だと、そこに組み込まれていない中途採用者が成果を出すのが難しいことです。だからといって、組み込まれてしまえば、既存の延長線上でしかも

のを考えられなくなり、よそから来た意味がなくなります。

八代：たとえその人が変革のリーダーシップを取る資質を持っていても、たった1人で変革を実現するというのは困難です。中で育てるにしても外から引っ張ってくるにしても、そういう人が2割、3割にならないと組織は変わりません。

部長の育成に 経営層を関与させる

吉川：部長が変革のリーダーになっていくために、人事部はどんな後押しができるでしょうか。先ほど、八代先生は、日本企業では伝統的に部長への昇進は役員の影響が強かったとおっしゃっています。つまり、人事部の関与は小さいということですね。

八代：最も危惧すべきは、部長の選抜や育成に関して、人事部は役員の仕事だと考え、役員は既に部長まで

の距離が遠くなっている、それは人事部の仕事だと思っているかもしれない、ということです。部長は育成対象として“エアポケット”になってしまっている可能性があります。

こういう状況を変えるためには、人事部はタレントマネジメントをあらためてしっかりやることが求められます。タレントマネジメントが日本企業に存在しなかったわけではありませんが、変革を担える人材を本当の意味で可視化することが求められます。そのためにまず重要なのは企業が部長像を明確にすること、それによって従来の年次管理・遅い昇進が有効なのか、あるいはタレントマネジメントにシフトすべきなのか、自ずと明らかになるでしょう。

吉川：もう1つ、育成には、経営者を巻き込むことも必要だと思います。上の層が厚いがゆえに、経営者から部長が見えにくくなっているのだとすれ



吉川克彦氏

大学院大学至善館 副学長兼准教授

ば、ちゃんとここに関与してくださいと、経営者がじっくり部長を観察する機会を作り、彼らからの薫陶を部長やその候補者に受けさせる必要があります。人事が自分たちで部長を育てることはできないとしても、経営視点を持っている人たち、すなわち経営者に、部長の視点をあげてもらおう。その場を作ることこそ、人事の仕事ではないでしょうか。



Summary

経営の視座と、現場の視点を持ち合わせる存在か

インタビューと対談を経て、ここまでに見えてきたことをあらためてまとめてみよう。

部長の本来の役割とは、今の事業において実績を出すこと、今の事業の延長線上にある将来に思いを巡らすことではなく、変革のリーダーとして未来価値の創出のための構想をし、

経営の視座、現場の視点の両方を持ちながらそれを自ら推進し、実現することだ。

日本企業は、新卒一括採用・長期雇用が背景にあり、企業特殊知識の豊富さと人間関係、貸借関係によって部長が仕事をしてきたがために、実際にはそのような役割を果たせていない

可能性が高い。また、部長のポジションがデフレ化しており、メンバーに直接関与するなど、課長と同じような立ち位置の“大課長”化も起きていると考えられる。

実態はどうだろうか。次ページから、部長たちを対象とした定量調査で検証していく。



1000 人調査で見えてきた 部長の役割・権限・育ち方の実態

企業で部長という役職に就く人たちの実態とはどのようなものだろうか。
約1000人の部長へのアンケート調査を実施し、それを明らかにしていく。

前項で、部長への本来の期待、そして部長の本来の役割とは、変革のリーダーとして未来価値の創出のための構想をし、経営の視座、現場の視点の両方を持ちながらそれを自ら推進すること、また、その構想を実現することであると確認した。

現実には、日本で部長という役職に就く人々はどのような役割を期待されていると感じ、どのように行動しているのだろうか。また、彼らを取り巻く環境はどのようなもので、部長としての能力はどのようにして開発されたのだろうか。これらを明らかにするため

に、リクルートワークス研究所は、部長の役割にある個人へのアンケート調査を実施した。

調査対象となる “部長”の定義とは

ここで、あらためて部長の外形的な基準を定義しておきたい。企業内には“部長”と名のつく人がさまざまに存在する。事業部長や本部長は単なる部長より上位の役職者であろうし、担当部長、専任部長など、部長と同等の“格”であることを示す役名がついていても、実際には組織の長ではない

人も少なくない。

そこで、今回私たちが議論の対象とする部長は「何らかのビジネス(事業)あるいは機能領域を統括する立場の人であり、自身の責任下に複数の課(チーム、グループ)を擁し、その管理職(課長など)の直属上司である人」と定義することにした。

回答者934人の プロフィールとは

調査はインターネットを通じて2021年10月に行った。調査会社であるインテージが保有するモニターのな



かで、自身の役職を「部長級」とする人2万1945人に回答を依頼し、前述の条件に該当しない人などを除外した結果、934人の部長が分析の対象となった。

そのプロフィールを概観する。

男女比では圧倒的に男性が多く(97.6%)、年齢では50～60歳未満が69.6%とボリュームゾーンとなっている。所属する会社の従業員規模は、1000人以上が6割以上を占める。職種については、人事、財務などの本社スタッフ、営業／販売が多く、そのほかはいずれも10%以下である。配下のメンバーの数はばらつきが大きいですが、11～30人未満の部長が最も多く、次いで100人以上という大所帯を束ねる部長となっており、いずれも3割近く存在している。

これらの人々が、どのように会社から期待を受け、どのようにそれを実践しているのか、またどのような環境や条件に置かれているのかを回答した結果を紹介する。

調査概要

部長の実態調査

■調査手法：インターネット調査

■調査期間：2021年10月13日～15日

■有効回答数：934人

■調査エリア：全国47都道府県

*本調査の設計および分析は以下のメンバーによるチームが担当した。

坂爪洋美氏（法政大学 教授）

高村 静氏（中央大学大学院 准教授）

吉川克彦氏（大学院大学至善館 副学長兼准教授）

石原直子、千野翔平、森 亜紀（リクルートワークス研究所 人事研究センター）

*13～18Pの表およびグラフは、当調査に基づきすべて編集部作成

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	15.8
50～60歳未満	69.6
60～70歳未満	12.7

従業員規模	(%)
300～500人未満	16.3
500～1000人未満	18.3
1000～5000人未満	33.4
5000人以上	32.0

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

配下のメンバーの数	(%)
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

部長への期待の認識と実際の行動

現業務の成果の拡大と部下への直接的な影響力行使の期待と行動が高め

まずは、部長に対する会社からの期待を部長自身がどう認識しているかと、実際にどのような行動をしているかについて確認する。調査では、「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」「過去3カ月の仕事

を振り返り、どのような仕事に時間を費やしたか」を、20の項目について、1の「まったく当てはまらない」から7の「非常に当てはまる」までの7件法で聞いた。それぞれ平均値をグラフ化したのが次のページの図だ。

多くの部長は会社から期待された行動をとっている

20の項目のうち1～5は、現業務の成果拡大に関する役割行動、6～10は未来に向けた変革の役割行動、11

～15は部下に対する直接的な影響力行使に関する役割行動、16～20は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力を与える役割行動を想定している。

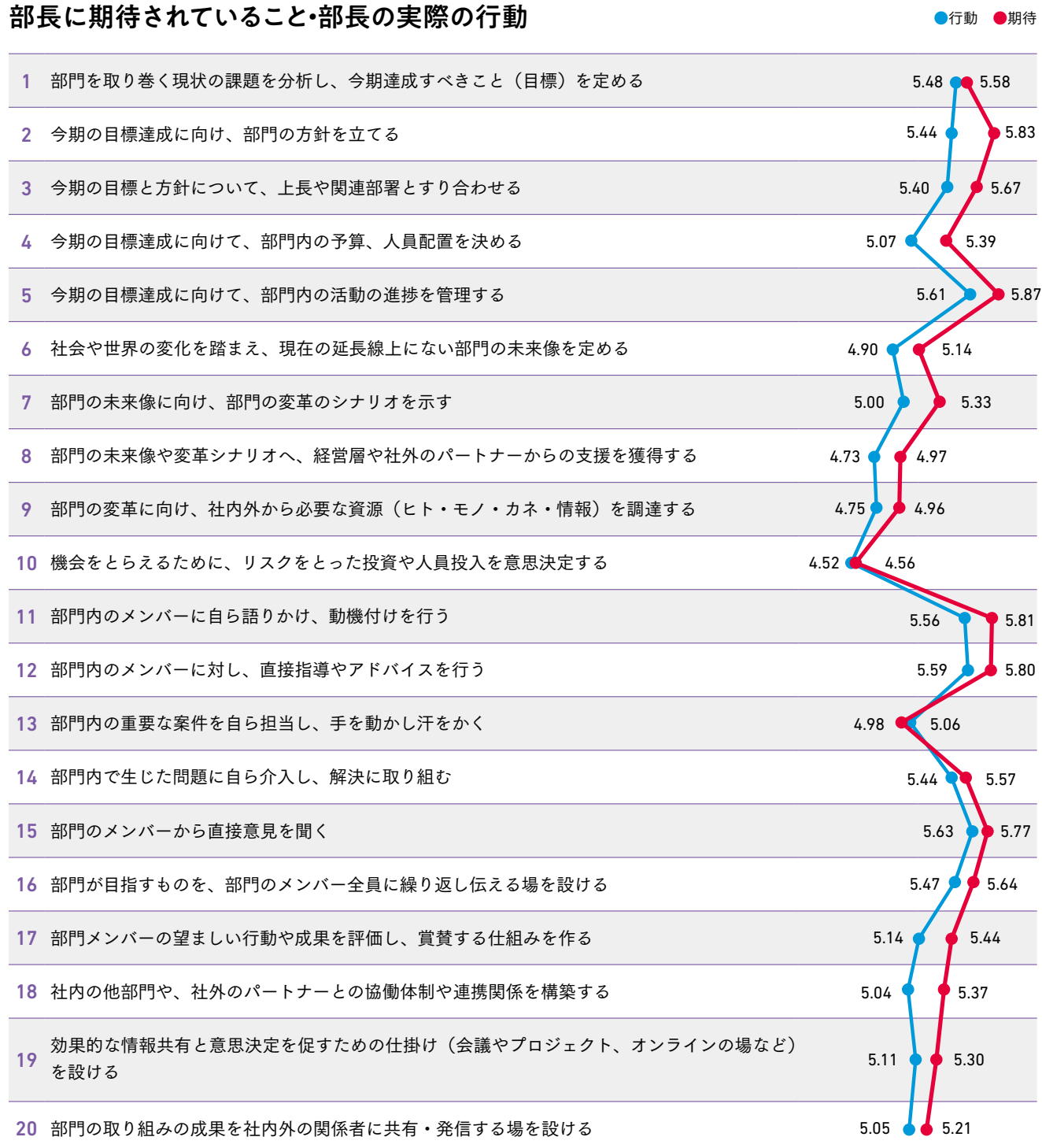
図の右側の折れ線グラフを見ると、

期待認識においても、行動においても、現業務の成果拡大(1～5)、や直接的な影響力行使(11～15)が、相対的に高い点数を示している。期待認識のグラフと行動のグラフの波形はほぼ一致しているため、多くの部長は、

自身は、会社から期待された通りに行動していると認識している、といっているだろう。

ただし、ほとんどの項目で期待認識のポイントのほうが、行動のポイントより少しずつ高くなっている。期待さ

部長に期待されていること・部長の実際の行動



注：値は、全回答者の1～7の回答の平均値。

れているほどにはできていない、という自覚の人が多いのかもしれない。

唯一、期待認識よりも行動のポイントのほうが上回っているのは13の「部門内の重要な案件を自ら担当し、手を動かし汗をかく」ことである。深読みすれば、これは、自ら手を動かす役割ではない、と自覚しているものの、そうせざるを得ない、あるいは、そうするのが得意だからという理由で手を動かすことに注力し過ぎていると認識している人たちがいる、ということの意味するのかもしれない。

前項で、部長の役割とは、未来に向けて変化を起こすこと、そのために組織内外、上下左右に働きかけること、と結論付けたわけだが、それに該当する未来に向けた変革に関連する項目(6～10)、仕組みや構造づくりによる間接的影響力行使に関連する項目(16～20)は、期待認識においても実際の行動においても、相対的にポイントが

低いといえる。

見えてきた 部長の行動の3つの尺度

これらの20個の項目への「行動」に関する回答を用いて、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である。

今回の調査からは3つの項目群が抽出された。1つ目は、未来に向けた変革に関する項目や、組織の仕組みや構造に働きかける項目から成っている。この結果は、未来に向けた変革に取り組んでいる(と回答した)部長は同時に、組織の仕組みや構造に働きかけることも行っている(と回答する)傾向が高いことを示す。このほかにメンバーへの直接の働きかけに関する項目群と現業務の成果追求に関する項目群が抽出された。当初、4群20個の項目を設けたわけだが、実際の回答

傾向は、大きく3つの項目群に分かれたこととなる。

この結果をもとに、部長の行動の傾向をとらえるための3つの尺度(ものさし)を作成した。「未来に向けた変革」尺度、「現状推進」尺度、「部下直接関与」尺度である。因子分析で抽出された3つの項目群に含まれる項目の回答を平均したスコアを回答者ごとに算出することで、多くの項目への回答を3つの尺度に集約し、大きな傾向をとらえることが狙いである。

これ以降の分析は、この尺度をもとに行っていく。



作成した3つの尺度

尺度	該当する質問項目
未来に向けた変革尺度	6：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／7：部門の未来像に向け、部門の変革のシナリオを示す／8：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／9：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／10：機会をとらえるために、リスクをとった投資や人員投入を意思決定する／18：社内他部門や、社外のパートナーとの協働体制や連携関係を構築する／19：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、オンラインの場合など）を設ける／20：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
現状推進尺度	1：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／2：今期の目標達成に向け、部門の方針を立てる／3：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
部下直接関与尺度	11：部門内のメンバーに自ら語りかけ、動機付けを行う／12：部門内のメンバーに対し、直接指導やアドバイスを行う／13：部門内の重要な案件を自ら担当し、手を動かし汗をかく／14：部門内で生じた問題に自ら介入し、解決に取り組む／15：部門のメンバーから直接意見を聞く／16：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

未来変革型の部長は“全方位型”である

前項で生成された「未来に向けた変革尺度」「現状推進尺度」「部下直接関与尺度」という3つの尺度の回答結果をもとに、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。

出現率が最も高いクラスター1は、3つの尺度すべてが全体の平均とほぼ同程度のポイントを示している。これを「平均型」と名付ける。次に出現率が高いのは、すべての尺度で平均以上のポイントを示すクラスター2である。このクラスターは未来に向けた変革尺度のポイントがほかのクラスターより突出して高い。そこでこれを「未来変革型」とした。第3のクラスターは、現状推進尺度と部下直接関与尺度が平均程度で、未来に向けた変革尺度の得点が低い。これを、現在の業績をあげるのに一生懸命で、そのた

めに部下に向き合っているタイプ、つまり課長の延長線上にあるという意味で「大課長型」とした。第4はすべての尺度で平均以下のポイントを示すもので、「低水準型」と名付けた。クラスター5は未来に向けた変革尺度と現状推進尺度は著しく低く、部下直接関与尺度のみが高い。これを「部下直接関与特化型」とする。

現場から変化の兆しを拾い 実現のため部下に語りかける

ここまで、部長が本来果たすべき役割行動には、未来に向けた変革尺度に含まれる行動が該当すると述べた。つまり、未来に向けた変革尺度が高い、未来変革型部長群こそが、あるべき部長の仕事をしている人たち、ということになる。興味深いことに、

未来変革型部長は現状推進尺度と部下直接関与尺度の得点もほかの4クラスターより高い。未来に向けた変革に取り組んでいる部長は、それだけではなく、現時点の業績をあげるための行動にも、部下への直接関与にも熱心だといえる。

これは考えてみれば当たり前のことで、未来は何もないところから作るのではなく、今の仕事を回し、そこで掴んだ新しい兆しを育てていくことで作るものだ。今の仕事で成果を生みつつ、未来に向けた試行錯誤もしてもらうために、部下に直接語りかける局面も増えることだろう。未来変革型部長は、“全方位型”部長であるともいえるのである。

次のページからは未来変革型部長を中心に、さまざまな分析を試みる。

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	100%	41.8%	33.7%	9.0%	11.2%	4.2%
未来に向けた変革尺度	4.89	4.91	5.96	3.44	3.88	3.98
現状推進尺度	5.44	5.38	6.36	5.56	4.02	2.86
部下直接関与尺度	5.46	5.17	6.23	5.57	4.07	5.80

注：値は、各尺度の平均値を計算したものの。



部長の 分析

未来変革型の部長を取り巻く環境の特徴

能力開発機会と幹部としての成長期待を付与

未来変革型の部長を取り巻く環境には、どんな特徴があるのか。ほかのクラスターとの比較も含めてここから分析していく。各クラスターごとに、属性、部長登用前の育成、部長登用後の育成、登用基準、権限、事業フェーズなどの質問項目への回答を集計し、分散分析を用いてクラスター間に有意な差があるかを見た。結果は次のページの表にまとめた。

年齢や経験年数よりも 未来への期待が重要

未来変革型の部長は、属性ではほかのクラスターと大きな違いは見られない。唯一の例外は年齢である。クラスター間の絶対値の差は小さいもののその差は有意であり、未来変革型の部長が比較的若い傾向にある。

また、未来変革型部長をほかの4クラスターと比較したとき、鮮明に浮かび上がるのは、部長登用前・登用後を問わず、能力開発機会に恵まれていることだ。特に、経営者による直接の指導(登用前および登用後)、事業責任者としての決断経験(登用前)、事業経営についての学習機会(登用前)、人材や組織マネジメントについての学習機会(登用後)、周囲からの評価などのフィードバック(登用後)やコーチング(登用前・登用後)などを得てきた人が多い。

次に、所属する会社における部長への登用の基準にも明確な差が見取れる。未来変革型の部長の所属する会社では、経営幹部としてのさらなる成長への期待が登用の基準になっている。この項目は、低水準型および

大課長型の部長群では得点が低いという特徴もある。これらのことから、未来の経営幹部としての成長期待とともに登用されることが、目の前の業績や部下への直接の指導にとどまらない視界の広さ、未来への眼差しを持つ部長の存在へとつながる可能性があるといえよう。

与えられている権限も、ほかのクラスターよりも大きい。決裁金額においても、部下の採用・登用・配置においても、顕著である。ここからいえるのは、部長に未来に向けた変革のための行動をしてもらいたいのであれば、部長登用の前と後にしっかりと能力開発機会を提供すること、登用にあたっては、年齢、経験年数や過去の業績ではなく、未来の経営幹部として成長を期待できるかどうかの視点で選ぶこ

各クラスターの部長が生まれる環境・条件

テーマ	項目	全体 平均	クラスター					有意差
			1 平均型	2 未来変革型	3 大課長型	4 低水準型	5 部下直接関与 特化型	
属性	年齢	54.08	54.67	53.54	52.82	54.56	55.16	**
	性別	0.02	0.01	0.03	0.03	0.04	0.00	
	中途採用	1.67	1.70	1.65	1.65	1.65	1.75	
	勤続年数	25.54	26.07	24.94	25.35	24.98	27.20	
部長登用前の育 成機会の会社か らの提供	経営者による直接の指導	0.57	0.54	0.70	0.43	0.42	0.59	**
	未経験の責務を担う	0.58	0.61	0.61	0.51	0.49	0.57	
	事業責任者として決断する	0.37	0.38	0.47	0.23	0.29	0.23	**
	事業経営を学ぶ	0.45	0.40	0.57	0.36	0.34	0.50	**
	人材・組織マネジメントを学ぶ	0.71	0.68	0.81	0.69	0.55	0.66	**
	評価のフィードバックを受ける	0.53	0.51	0.62	0.49	0.45	0.43	**
	コーチングを受ける	0.51	0.47	0.65	0.48	0.37	0.41	**
部長登用後の育 成機会の会社か らの提供	経営者による直接の指導	0.57	0.55	0.72	0.40	0.44	0.52	**
	事業経営を学ぶ	0.44	0.43	0.56	0.32	0.33	0.32	**
	人材・組織マネジメントを学ぶ	0.63	0.59	0.75	0.59	0.46	0.52	**
	評価のフィードバックを受ける	0.46	0.44	0.57	0.40	0.38	0.34	**
	コーチングを受ける	0.48	0.42	0.61	0.41	0.39	0.41	**
部長への登用の 基準	課長としての実績	0.15	0.15	0.15	0.17	0.15	0.07	
	エキスパートとしての実績	0.11	0.10	0.11	0.11	0.15	0.09	
	部長として活躍するだろうという期待	0.31	0.31	0.27	0.35	0.40	0.32	
	経営幹部として成長するだろうという期待	0.29	0.30	0.38	0.19	0.16	0.20	**
	社内における経験年数	0.02	0.02	0.01	0.02	0.03	0.02	
	社長や経営幹部による指名	0.11	0.10	0.08	0.15	0.11	0.27	**
部長としての決 裁権限の範囲	決裁金額	2.48	2.48	2.91	1.92	1.94	2.48	**
	部下の採用・登用・配置	0.36	0.36	0.44	0.30	0.22	0.37	**
所属している事 業のフェーズ	立ち上げ期	0.05	0.05	0.06	0.02	0.05	0.07	
	成長期	0.10	0.11	0.10	0.08	0.08	0.05	
	安定期	0.31	0.31	0.25	0.38	0.38	0.25	*
	変革期	0.50	0.49	0.53	0.46	0.45	0.59	
	衰退期	0.05	0.04	0.06	0.05	0.03	0.05	
部下の状況	部下の状況	4.78	4.77	5.12	4.45	4.23	4.84	**

- ・クラスター間の差を分散分析で検証し、差が1%水準で有意なものは**、5%水準で有意なものは*を右列に付した
- ・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ピンクの網掛け、20%以上値の低いものに黄色の網掛けを施した
- ・属性：年齢および属性：勤続年数は、実際の値の平均値
- ・属性：中途採用は、1=中途採用、2=それ以外の平均値
- ・属性：性別は0=男性、1=女性の回答の平均値
- ・部長登用前・登用後の育成機会は、1=あった、0=なかったの回答の平均値
- ・部長としての決裁権限の範囲：決裁金額は、1=30万円以下、2=31万～100万円以下、3=101万～500万円以下、4=501万～1000万円以下、5=1001万円以上の回答の平均値
- ・部長としての決裁権限の範囲：部下の採用・登用・配置は、管轄組織での一般従業員・課長の採用や配置、登用に関する権限を持っているか（あり=1、なし=0）に関する5つの項目への回答の平均値
- ・所属している事業のフェーズは、各フェーズにあると回答した人を1として算出
- ・部下の状況は、「自部署のメンバーは、この部署で働くことに充実感を感じている」「自部署のメンバーは、この会社でなるべく長く働きたいと思っている」「自部署のメンバーは、この部署で働くことで職業能力を高めている」「自部署のメンバーは、期待どおりの成果をあげている」「自部署のメンバーは、十分に高い能力を持っている」の5つの質問を束ねて1つの尺度とし、7件法の回答（1=まったく当てはまらない～7=とても当てはまる）の平均値をもとに算出

と、そして、組織を作り、活動を推進するにあたっての権限を付与することが有効なのではないか、ということだ。

経営幹部が部長を指名することの課題

ここで、ほかのクラスターに目を向けてみよう。未来変革型の部長と比べると、低水準型の部長群と大課長型の部長群では、登用前後の能力開発機会、登用の基準での未来の経営幹部としての成長期待、組織を作り動かすための権限は総じて低く、明らかな差が存在する。そして、両者ともに自身の事業フェーズが「安定期」であると考えている傾向が強い。現状が安定しているととらえる人が、未来を探索し、変革をリードしようという行動をとらないというのは、納得的ではある。

興味深いことに大課長型や部下直

接関与特化型の部長群では、部長登用の基準として「社長や経営幹部による指名」が高く、未来変革型の部長とは逆の傾向である。「経営幹部として成長するだろうという期待」は未来変革型の部長で高く、大課長型と部下直接関与特化型では逆の傾向にあることと合わせて考えると、経営幹部は部長を登用する際に、“経営幹部”候補として部長を選ぶというよりは、ピープルマネジメントが中心であろう“課長としての優秀人材”を選んでいく可能性がある。これらの基準で登用された部長たちが、いわば必然的に、現在の業績の獲得と部下への関与に注力する大課長のように行動したり、部下マネジメントに特化した行動をしたりしているのかもしれない。また、大課長型や部下直接関与特化型の部長群は、登用前後の能力開発を受けていない傾向にもある。課長として熟

心に仕事をし、成果をあげた人が、いわばその褒賞やねぎらいの意味で部長に登用されているだけ、換言すれば、部長として何をしてもらいたいかというビジョンがない、だから育成もしない、ということかもしれない。つまり、経営幹部による部長の指名のあり方に課題がありそうだ、と考えることができる。

加えていうと、先に未来変革型の部長は、年齢が低い傾向にあると述べた。比較的若くして部長に登用されたにもかかわらず、さまざまな能力開発機会を得ていることを踏まえると、未来変革型の部長はリーダー層育成のための何らかの仕組みを持つ企業・組織に属する人たちで、経営幹部の指名ではなくよりシスマティックに、早期に選抜された人たちである可能性もある。

部長の分析

未来変革型の部長の部下の状況

部下がポジティブに働く環境ができている

分析2では、未来変革型の部長はどのような環境のもとで生まれるのかを考察したが、ここでこれらの部長が生み出す結果についても簡単に考察しておきたい。

左ページ表の「部下の状況」の部分を見てほしい。「自部署のメンバーは、この部署で働くことに充実感を感じている」「自部署のメンバーは、期待ど

おりの成果をあげている」など、5つの質問を束ねて1つの尺度とし、数値化したものである（詳細は注釈参照）。

興味深いのは、未来変革型の部長のもとでは、部下直接関与特化型を含めたほかのクラスターよりも、部下の状態がいい点だ。16ページの表でもわかる通り、未来変革型の部長は、部下直接関与尺度の得点(6.23)も、

部下直接関与特化型のそれ(5.80)よりも高いため、当然ともいえるが、直接的に部下に関与するだけでなく、未来への方針を明確に示し、効果的な情報共有と意思決定を促すための仕掛けを作ることができる部長のもとでは、部下がポジティブに働き、成果を生み出す環境ができるといえるだろう。





進化と成長を続ける企業における 部長の定義と能力開発とは

変革によって、進化し、成長を続ける企業では
部長にどのような期待や役割をかけているのか。
また、部長を育むための能力開発機会はどのようなものか。3社の事例に学ぶ。

CASE 1 ソニーグループ

“時間軸”と“領域軸”で視野を広げて 現状の延長線上にない世界を探索してほしい

歴史のなかで数度の浮沈を経験してきたソニーグループ(以下ソニー)は、今また、拡大・成長のフェーズを迎えている。ゲームや音楽などのエンタテインメント事業は絶好調であり、電気自動車関連の開発をはじめとする新規分野に挑戦するなど、新しいソニー像を世に提示している。このように変革を続けるソニーにあって、部長はどのような役割を担っているのだろうか。

「2015年に新しいジョブグレード制を導入し、部長も含めた管理職の役割を抜本的に再整理しました」と、同社執行役専務の安部和志氏は話す。「以前は、個の力を重視するという考えのもと、担当する責任の大きさを基本としつつも、実績や能力、専門性な

どの要素も考慮のうえ、“部長”に昇進させていました。その結果、管理職が全社員の4割を占める状態にまでなっていたのです」

新制度は、“人”の要素を排し、“そのときの役割”だけに応じて格付けし直した。「それによって、部長は400人程度、社員全体の3%を切る人数となりました。降格する人は部課長全体で約2000人となり、対象の人たちには、能力とは関係なく役割のみを新たな基準とした結果であること、その理由や考え方、経過措置などを私自身が、直接説明しました」(安部氏)

1年ごとの実績と 3年の中期の計画にコミット

新しいジョブグレード制は、スター

トのI1から執行役のM12まで、12段階となっている。管理職は課長のM6以上で、部長はM8に位置付けられている。M9～11は事業部長など責任範囲がより広いポジションで、M12以上が経営陣となる。

M6の課長とM8の部長の間で求められる役割の違いは何だろうか。「一言でいえば、“時間軸”と“領域軸”における視野の広がりだと思います。課長は年度ごとに事業計画を立て、それに即した実績をあげる責任を担います。部長は1年ごとの実績には当然責任を負いつつ、3年の中期的な方向を示し、その計画遂行にもコミットしなければなりません。つまり短期と中期の時間軸での構想力と実績を求められるのです」と、安部氏は説明する。



安部和志氏

執行役 専務 人事、総務担当

経過しました。そのとき部長として配置された400人がどのような環境で、どのような成果を出してきたのかを、レビューしています。経緯を振り返ることから学ぶことは多く、部長として高い成果を出すには、事業をまたいだ経験や海外経験など異質性に触れ、自らの常識を疑う経験が寄与していることなどがわかってきています」

一方、領域軸での視野の広がりとは、部長には、自部門や自社を超えて、変化の兆しを掴んでほしいということです。「課長も、自分のチームだけでなくほかのチームや他社のことは見えています。ですが、それはあくまで自分のチームが今年の目標を達成するためという要素が強いと思います。一方、部長は将来に向けた戦略を立てるために、自部門に関わりのないマーケットにも視野を広げなければなりません。今の事業の脈絡の延長線上にある世界ではなく、将来の機会創出につながる新しい世界を探索してほしいのです」(安部氏)

部長への道を支えるのは人事の役割

部長への登用に当たっては、実績に加え、そうした時間軸や領域軸での

視野の広がりを含め、今後の個人としての成長のポテンシャルが考慮されるという。M6とM8の役割の間には大きな隔たりがあり、それをつなげるのがM7グレードです。担当部長などのポジションで、M8の準備期間として運用されることもあります。課長よりも、より部長に近い時間軸、領域軸の視野での仕事を経験できるように、アサインメントも工夫します」(安部氏)

課題の1つは、「部長層を固定化させない」(安部氏)ことだという。「方法として役職定年制を入れており、55歳で部長のポジションから降りてもらっています。ただ、年齢で区切るのは本質的ではなく、今後、検討すべきことの1つです」

部長になるための能力開発は、もう1つの課題だと安部氏は明かす。「新しいジョブグレードを導入して6年が

多方面に通用しそうな経験を能力開発プランに組み込むに際しては、「課長の研修のような標準的なものだけでは難しく、より個別の対応が求められる」(安部氏)という。グループ内のあらゆる領域からタレントを集め、リーダーシップを涵養するためのトレーニングに参加してもらうことをはじめ、コーチやメンターをつけるなどして、一人ひとりに向けて個別にカスタマイズして支援することに取り組んでいる。

部長候補となる人材を発掘し、個別性の高い能力開発を支えるのは、人事、特にHRBPだ。「部長は、組織の中核に位置し、変革と成長の中核を担わなければなりません。中核である彼ら彼女らが、変化を起こすのに十分な能力を身につけ、それを発揮しやすくする支援を行うのが人事の重要な役割なのです」(安部氏)

事業の核であるビジネスモデルの進化を “組織のヘソ”として部長が担う

ミスミグループ本社(以下ミスミ)は、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・消耗品などをグローバルで 33 万社以上に販売。製造機能を持つメーカーと他社ブランド品を販売する商社としての顔を併せ持つ。「多品種、小ロット、特注にも対応し、簡単な発注で確実短納期。これをグローバルで実現できていることが私たちの強みです」と、同社常務執行役員、佐々木貴子氏は話す。「一方、ミスミの扱っている商品そのものには差別化要素がほぼありません。差別化要素は、ひとえにビジネスモデル、

ということになります。そのビジネスモデルを進化させるのは人です。つまり、当社にとっては真に、人材こそが持続的成長の要なのです」

部門長が機能的に役割を果たせば組織は効率的に動く

ミスミにおいて、部長はどのような存在なのか。ミスミでは、「組織のヘソ」と表現されている。

同社は商品別の事業組織と地域別の事業組織によるカンパニー(企業体)制をとっている。「それぞれの企業体が“創って・作って・売る”、すなわ

ち戦略の企画立案、製造、販売の機能を可能な限り持ち、各部門が自律的に素早く動ける体制にし、組織を“正しく早回し”することを目指しています。それによって、それぞれの事業に大きな責任を持たせます」(佐々木氏)

正しい早回しを実現するために、組織体制はできるだけフラットにしているという。「基本的には役員を除いて、上から企業体社長、部門長、ディレクター、メンバーの4階層です。チームを率いるディレクターが課長、部門を率いる部門長が部長にあたります」(佐々木氏)

ミスミが部長を組織のヘソというのは、同社では“2階層下リーチ、上リーチ”という考え方があるからだ。「部門長は、2階層上が役員、2階層下がメンバーとなるため、トップマネジメン

Sasaki Takako



佐々木貴子氏

常務執行役員
人材・法務プラットフォーム 代表執行役員

トにリーチして提案をすることもあれば、メンバーが課題を抱えているときには直接介入することもあります。つまり、部門長が機能的に役割を果たせば、組織は効率的に動きます。それが組織のヘソ、という意味なのです」(佐々木氏)

“身銭を切る覚悟”で 意思決定して結果を出す

それだけに、部長の役割もそれに対するも期待も大きい。「ミスミは全社戦略を持たない会社です。戦略を立てるのはすべての企業体、部門、チームであり、その積み上げによって全体の予算を策定します」(佐々木氏)

毎年11月になると、企業体の社長、部門長、ディレクターそれぞれが各組織の戦略を「ビジネスプラン」として一斉に書き始める。「ディレクターに求めるのは主に単年度の戦略ですが、部門長には4カ年という中期で、ビジネスモデルを進化させる構想を描くことが期待されています」(佐々木氏)

ミスミのビジネスプランは3枚で構成される。「1枚目は、事業の現状認識と強烈な反省論です。2枚目には、1枚目の反省論に対する反転ロジック、方針、戦略を書きます。そして、3枚目でそれを実行するための組織体制や手順、他組織との連携など、具体的なアクションプランを描きます」(佐々木氏)。このビジネスプランが役員会議で承認されれば、高額な投資を除いて、ヒト・モノ・カネに関するかなりの権限を付与される。「一方で、単年度のPL責任や、KPIの達成責任を負います。“身銭を切る覚悟”で意

思決定し、投資してもらって結果を出すというのが、部門長に課せられた役割です」(佐々木氏)

たとえば、多品種という意味では標準加工品で800垓^(*)の部材を扱い、特注品は3Dのデジタルデータからそのまま製造できるようにする、といった同社のここまでの進化は、社員がビジネスモデルを磨いてきた結果だ。「部門長には特に、機能や事業、地域を超えてほかの企業体、部門との連携もしながら、市場における課題を発見し、その背後にある構図を明らかにして、それを解決していくことを求めます」(佐々木氏)

2階層上のポテンシャルを 備えているかが昇格基準

同社の部門長までの昇格は、“手挙げ制”である。立候補し、推薦者を募り推薦書を書いてもらい、面接、合議、役員会承認を経て昇格が決まる。部門長に手を挙げるのは、ディレクターとなる。昇格の基準は、基本的には現在の部門長、そのなかでもあるべきレベルの人々と比較して遜色ないかがまずポイントとなる。一方、重要なのは面接官たちが常に、「2階層上でも活躍できるか」(佐々木氏)を念頭に候補者を見ている点だ。「ディレクターから見て2階層上とはつまり企業体社長としてのポテンシャルを備えているかどうかです。そのポテンシャルが感じられなければ足元の業績だけがよくても昇格は難しい、ということになります」(佐々木氏)

面接では、部門長になったら何をしたいかの所信表明をしてもらう。その

とき、必ず質問されるのが、「なぜ、ディレクターというポジションではできないのか」だ。「そもそも、ディレクターのときから部門長的な仕事をすることを求めていますから、部門長になりたいと手を挙げるからには、部門長になってはじめて得られる情報や資源、社内外のネットワークなどを使って何をやりたいのかを言える、ということを期待しています」(佐々木氏)

高いレベルを要求するだけに、全社の部門に対しての部門長の人数は、今も充足できていない。「現状、部門長は、兼務も多いです。もちろん、これは大きな課題と認識しており、部門長は大変そうだと手を挙げるのを躊躇しているディレクターに立候補を後押ししたり、ストレッチアサインメントによって部門長に近い仕事をもらい、タレントを発掘したりとさまざまに工夫しています。また、部門長に立候補する時点で、専門知識やリーダーシップなど、すべての部分があるべき部門長像と一致しなくても、何か秀でたところがあって、それが基準に達していれば昇格できるようにしています」(佐々木氏)

もう1つ、力を注いでいるのは、育成のスピードアップだ。「育成の基本的なコンセプトは、トップ直々による経営フォーラムやミスミ戦略スクール、それらで学んだことと現場経験をつなげる“実践の場”としてのビジネスプランや仕事の現場があるというものです。ディレクターには経営フォーラムや戦略スクールへの参加を促すとともに、多様な経験値を蓄積することを奨励しています」(佐々木氏)

(*) 垓は1兆の1億倍を示す単位であり、800垓は、1兆の800億倍。

変革期にあって、未来のビジョンを描き 自律性の高い個人が活躍できる場を作る

企業が変革を遂げるには、人材マネジメントにも変革が必要である。そこに今、まさに取り組み、同時に部長の役割の再定義も行っているのが、カインズである。

カインズは1978年に前身のいせや(1989年にはいせやから分社・独立)が栃木にホームセンター1号店をオープンして以降、次々と店舗を増やし、チェーンストア展開を推し進めた。2007年からは、プライベートブランド商品の開発、製造、販売に注力。多くのヒット商品を生み、単なるチェーンストアという事業形態から製造小売業へと進化した。「これがいわば“第2創業期”です。現在は、“第3創業期”として、デジタル化でさらなる進化を目指しているところですよ」と話すのは、同社執行役員CHROの西田政之氏だ。

「これまでは、店舗と商品の標準化によるコスト低減を基盤にして、低価格・高品質を謳ってきました。現在はデフレ時代にあって安くていい商品が増え、消費者の目が非常に厳しくなりましたが、本当にいいものや欲しいものには投資する傾向もあるなど、個人の承認欲求や自己実現欲求の高まりに、商材の機能・価格で対応する難度は格段に上がっています。さらに、オンラインショッピングが一般化し、店舗に足を運んで商品を手に取って

購入する機会は減る一方です。社外からCEOとして高家正行が着任してからは、デジタルの活用を通じて新しい商品やリアルとオンライン双方での新しい店舗体験を実現するなどの、トランスフォーメーションを加速させています。同時に、人材と組織戦略の転換も進めているというのが当社の現在地です」(西田氏)

全員が自律的であるために 部長の変容も促す

「当社は従来、トップダウン型で、組織のヒエラルキーが強めの会社でした。集中と標準化というビジネスモデルにおいては、トップが描いた戦略を下へ下へとカスケードダウンして、全員でそれを実現することが求められました。当社には本部などの部長に加え、部長など約100人の部長がいますが、彼らの役割とは、トップが描いた戦略を忠実になぞり、自らもプレーヤーとして汗をかきながら部門を引っ張ることでした。しかし、新しいものを次々と生み出そうという変革期には、組織も部長も、ステージアップが必要となります。変革のポイントは、全員が自律的であること。組織の要である部長だからこそ、変わってもらい必要があるのです」(西田氏)

西田氏が同社に入社し、CHROに

就任したのは2021年6月のことだ。自身への期待である人事改革を推進するなかで、自律性を重視したカルチャーを作ることが急務だと考えた。西田氏が導入した人事コンセプトが、“DIY HR”というものだ。「店舗でお客様さまにDIYの楽しさを訴求しているのと同じように、DIY思想を組織文化にも浸透させたいという意味を込めています。メンバーが自分のキャリアを自ら作り(DIY Career Path)、自律的に学んで新しいスキルを獲得し(DIY Learning)、ライフスタイルに合った働き方で(DIY WorkStyle)、心理的安全性が担保された場で働ける(DIY Well Being) ことなどを支援したいと考えています」(西田氏)

戦略に従う人から 戦略を描く人へ

自律のカルチャー構築にあたって、部長の役割の再定義も進む。「従来のように上から戦略が降りてくるのを待ち、それを受けて実現に努めるのではなく、部長自身が将来ビジョンを持ち、自ら戦略を描くことが求められます。同時に、自律性の高い個人が活躍できる場を作ることも部長の大事な役割になりました。部長への昇格においても、自部門の実績だけでなく、どれだけメンバーの自律性を高め、成長させ

ることができたかという基準が加わります」(西田氏)

メンバーのマネジメントは、基本的にはマネジャー(課長)の役割だが、「メンバーとの1on1は部長も積極的に行っています」(西田氏)という。「マネジャーとの1on1は日々の困りごと・悩みごとの解決や目標達成の支援などが目的ですが、部長との1on1はメンバーに対してもっと広く長期的な視点でビジョンを伝えたり、先のキャリアの相談に乗ったりするのが目的となります」(西田氏)

同時に、組織のヒエラルキーを壊すことにも力を入れている。「先進的外資系企業のように極端に社員レベルを限定してフラットな組織を目指しているわけではありませんので、組織運営していくなかで部長の役割は必要だと思っています。一方で、過度なヒエラルキーは新しいアイデアを出し合うときには邪魔になることも少なくありません。常々私がメンバーに伝えているのは、社長も役員も部長も、す

べて役割であって偉いわけじゃないということ。全員を“さん”付けで呼び合い、正社員でもパート、アルバイトでもメンバーと呼びます」(西田氏)

役職イコール役割である、ということを確認するためにジョブディスクリプションづくりも進めており、前述のような部長の役割の再定義がなされているというわけだ。

スキルを鍛え マインドセットを変える

このような急激な役割の変化に、戦略に従うことに慣れていた部長たちは、ついていけないのだろうか。これについて西田氏は、「当然、大変なこと。そのため、能力開発にも非常に力を入れている」と言う。

「変えるべきは、スキルとマインドセットです。まずスキルに関しては、店舗で活躍してきた人が多いので、戦略立案スキルやビジネススキルに必ずしも長けているわけではありません。ここは、包括的なプログラムで徹

底的に鍛えます」(西田氏)。また、現業にフォーカスしてきた思考から未来の創造に向かう思考に転換するため、CAINZアカデミアを立ち上げ、SF思考を用いたワークショップを導入したり、リベラルアーツを学ぶ講座を開講したりもしている。これらは対象者を部長、部長候補などに限定せず、手挙げ制にして、意欲とベーシックな知識さえあれば、パート、アルバイトも含めた全員が受けられるという。「実はそこがポイントで、多様な人が集まり多様な価値観に触れ、意見を交換することによって、部長陣がマインドセットを変えていききっかけにもなると考えています」(西田氏)

また、新卒文化がもともと強い会社だが、IT企業や飲食業界など、異業種からの入社によって、相対的に新卒者の割合が減りつつある。「新たな戦略を構想し実行できるような部長を社外から招くことで、当社で“常識”と思われていたことがそうではないことに気づき、部長の行動変容が促されていくはずです。一方で、お客さまに貢献したいという思いや、ホスピタリティ溢れるパーソナリティは大切にしていきたい。中途入社の部長たちにはそれらが共有され、当社ならではの改革を実現していくためのよきシナジーが起こることに期待しています」(西田氏)

Nishida Masayuki



西田政之氏

執行役員CHRO
人事戦略本部長
CAINZアカデミア学長

部長の行動変容に伴走し、 部長の生み出す価値を増幅させよ

石原直子氏 リクルートワークス研究所 人事研究センター長／主幹研究員

企業における管理職としての第1階層である“課長”が何をすべきかを考察した論考は世に多数存在する。だが、課長の上に立つ第2階層である“部長”の役割が何であるのか、具体的にどんな行動を通じてその役割を果たすのか、そのためにどのようなスキルを磨くべきか。これらを教えてくれる書はあまり見かけない。本特集では、部長の役割とは、統括組織の現時点での業績に責任を負いつつも、未来を見据えた変革を企て、その実現に向けて組織と人々の変化を促すことである、と仮説を立て、これらの問いに解を出すことを試みた。

なぜ、部長は未来に向けた変革行動をしていないのか

部長約1000人に対する調査では、上述の仮説のような未来に向けた変革行動をできている部長（調査分析における第2のクラスター、未来変革型の部長）の出現率は33.7%、全体の3分の1でしかなかった。なぜ、多くの部長があるべき部長の役割を実践できないのか。

1つには、八代氏と吉川氏の対話で指摘があった通り、部長より上の階層が細分化され多層化しており、組織に

おける部長の相対的な位置付けや期待が小さくなっているから、という理由が考えられる。この場合には、そもそも部長には未来に向けた変革の役割は、あまり期待されていない可能性があり、我々が掲げた仮説自体を修正する必要があるだろう。部長の存在意義は、単にスパン・オブ・コントロールの問題を解決すること、となり、“大課長”的な行動様式こそが部長に求められるものになり得る。

もう1つ考えられるのは、部長の選抜基準が間違っている可能性である。ソニーがかつてそうであったと安部氏が指摘する通り、個人が蓄積した経験と業績と能力を基準にその人を“部長”に“昇進”させる企業は少なくない。このとき彼らは、自らを部長たらしめる理由であるその経験・業績・能力を大いに活用して“部長”として仕事をしようとするだろう。

もしも現代が、高度経済成長期のような拡大再生産で企業を成長させられる時代なのであれば、彼らの経験と能力は大いに役に立つはずである。これも八代氏と吉川氏の対話で指摘されたことだが、人間関係を含む社内特殊知識で大小の問題を解決し、ものごとを円滑に進められることが、こ

うした時代には部長の存在意義になったからだ。

部長を選ぶ基準を変える必要性

だが、現代はかつてなく変化の激しい、先行きの見えない時代である。既に言い古されたことだが、こうした時代には、過去の成功体験は必ずしも役に立つとはいえない。現在の延長線上にない未来を描き、それを手繰り寄せるためには、自らの体験を超えて挑戦することが必要だ。

したがって、こうした時代に部長を“ワーク”させるためには、1つには選抜基準を変える必要があるだろう。部長になる前の実績や仕事ぶりで評価された人が部長候補になるのは当然としても、実際に部長になれるかどうかに関しては、（それまでに経験がないとしても）新しいことへのチャレンジ精神、見晴らしのよくない環境下でも意思決定する決断力、部門の全員が未知なる先に前進し続けられる仕掛けをつくる戦略的視点などの、変革者としての資質を持っているかどうかは何よりも重要になる。

ミスミでは、部門長を選抜する際に、2階層上でも活躍できるポテンシャル

を持っているかどうかを見ているという。この選択基準には、おそらく上述したような資質があるかどうかを見極めたいという意味が込められているのだろう。できることならば、これをも一段の努力で言語化し、部長候補を選ぶ責を負う人々の、共通言語にしていきたいものである。

部長への調査で明らかになったように、部長を選ぶ基準が「社長や経営幹部による指名」であるという会社は、大課長型や部下直接関与特化型の部長の会社に有意に多い。経営幹部が、部長を選ぶにあたって、「変革への期待」以外のものをものさしにしている可能性は否めない。これからの部長に必要なのはどんな資質なのかを、あらためて具体的な言葉で表すのは、人事の役割だといえるだろう。

すべての部長の能力開発に あらためて人事がコミットを

加えて、部長に登用した後の、能力開発も重要である。部長に必要な視点・視座とは、一メンバーのそれではなく、経営者のそれだ。それを涵養するには、役員を含む経営チームの仕事の間近で見ることや直接に薫陶を受けることは、もちろん役に立つはずである。

だが、それだけでなく、部長の行動として何がふさわしいのか、より具体的に学び、それを実践できるようにトレーニングする機会があってもいい。日本マイクロソフトのバリオス氏が言う通り、行動変容はジャーニーであり、一朝一夕に成るものではない。ジャーニーには、それまでに課長として奏功

した自身の行動パターンをいったん捨てる(アンラーンする)というプロセスも含まれるだろう。

さまざまな角度から、部長が、変革者として活躍できるようになるまで伴走するのも、人事部の重要なミッションであるはずだ。だが、多くの人事部門で、人材開発に関しては、一般職層から課長層までの、組織における相対的に下の階層の育成と、一部のリーダー人材向け選抜型育成が2大テーマになっている。組織の要としてすべての部長が有効に“ワーク”することに対して、今は人事部がほとんど関与できていない状態なのだ。選抜基準の見直しと徹底、部長としての能力開発への積極的関与を通して、日本の部長がもたらす価値を、もっと増幅させていきたいものだ。

編集長まとめ

求められる未来変革型“人事”部長とは

佐藤邦彦 (本誌編集長)

本特集で取材や調査から見てきた、部長のあるべき姿は、未来変革型であることだ。ここでは話題を転じ、人事部における未来変革型の部長像とはどのような姿かを考察したい。

まず、従来の人事部長の役割とはどのようなものだろうか。企業規模や組織体系によって異なるが、採用、育成、組織開発、労務、評価など一連の人事業務を管理監督する立場にあり、各機能の重要な意思決定は人事部長の役割だ。体制としては、機能ごとにチームが存在し、それぞれ課長が日々の業務管理やメンバーのメンタリングなどを担当する。人事部長はその課長を率いることによって人事部としての成果を出す構造が一般的だ。さらに大きな役割として年度の人事予算を預かり、それをいかに効果的に活用して結果につなげるかが求められる。したがって、時間軸としては年度単位、領域としてはあくまで人事に限定される。

では、人事部長が未来変革型に進化するとはどういうことか。今回の特集を踏まえて、未来変革型人事部長になるためには、1つは視点の変化が必要だ。部下である課長を支援する必要があるので、どうしても課長率いるチームに視点が向く。一方、未来を作るという意味では経営戦略と人事戦略をリンクさせることを役割としているCHROとの協働がより重要になるため、視点は従来の人事部内を見る視点に加えてCHROと同じ方向を見なくてはいけない。もう1つは時間軸の変化。人事予算など、年度単位のコミットメントだけでなく、未来を作るという意味では単年度視点から脱し、中長期的な時間軸であらゆる可能性を加味した人事施策の構想が求められる。

既に気づいた方も多いと思うが、こうした変革によって、未来変革型の人事部長に進化していくことは同時にCHROの役割に一步踏み込んだものになっていくといえる。