

あらまほしき部長はどのような環境下で育つのか

部長役割の4因子モデルに基づく登用基準、育成施策の検討

大学院大学至善館・吉川克彦 法政大学・坂爪洋美 中央大学大学院・高村静

要約：現在の業績を追求し、部下に直接働きかけるだけでなく、事業の未来を描き、組織の仕組みを作っていく役割行動を示す部長は、どのように輩出されるのだろうか。本研究では経験学習理論及び、タレントマネジメント研究に立脚し、調査・分析を行なった。サーベイへの回答（n=1339）の重回帰分析からは、部長を課長の延長線上としてではなく、事業経営の当事者・予備群として捉え育成・登用を行うこと、また、部長登用前と後で有効な施策が異なることが示された。

1. 問題の所在

企業の経営において、中間管理職は経営層とフロントラインの従業員の間を繋ぐリンクピンの役割を果たしている（Likert, 1961）。彼らは、目の前の短期的な利益を追求するだけでなく、将来の利益を生み出すべく、ビジョンを描き、変革を推進する役割も担う（Kotter, 1999）。そして、経営層の支持をフロントラインに伝えることにとどまらず「自らのビジョンを練りながら自部門の戦略を語る」（金井, 1991）存在である。そうした中間管理職の中でも、課長はフロントラインの従業員を直接マネジメントしつつ、自らプレイヤーとしての役割を担っている（産業能率大学, 2019）が、部長はより経営層に近く、それゆえに、事業運営上の意思決定に関わるとともに、（個々の部下をマネジメントするだけでなく）組織に働きかけていくことが期待される（嶋村, 2012; 松尾, 2013）。

しかしながら、筆者らの調査からは、部長の中でも役割遂行に大きな違いがあり、将来と現在の両方を視野に、個人と組織にバランスよく働きかけている部長が存在する一方で、もっぱら現在の事業推進と個々の部下のマネジメントに集中している部長も存在することが明らかとなった（坂爪・吉川・高村, 2022）。本研究では、前者のような「あらまほしき部長」を輩出する上で、どのような人材マネジメント施策が有効なのか、について探索を行う。

2. 先行研究と研究目的

2-1. 管理職の成長を促す要因

管理職の育成を巡る研究としては大きく2つの流れが存在する。まず、管理職本人を分析単位として扱い、管理職としての成長に対する仕事経験の影響を分析するアプローチである。第2に、企業を分析単位として扱い、企業による次世代の経営幹部育成、すなわち、タレントマネジメントのプロセスとメカニズムを分析するアプローチがある。

仕事経験の影響を分析するアプローチの研究は、Kolb(1984)の経験学習理論を理論的基礎に置く。同理論は、実践を起点にした学習のプロセスを強調し、人が何らかの「実践」を通じて、「経験」を獲得し、その経験からの学びについて「省察」し、学びを「概念化」する、そしてさらに、そうした学びを踏まえた新たな実践に取り組む、という「経験学習サイクル」モデルを提示する。この理論自体は、職務を通じた人の学習に関する一般的な理論として提唱されたものだが、経営幹部及び管理職

の成長に関する研究の土台となった。McCall (1998) や、金井・古野 (2001) が、活躍する経営リーダーを対象にした実証研究を通じて、彼らが、キャリアのさまざまな場面で、自身のそれまでの能力や知見を超える経験をくぐり抜けることで、リーダーとしての学びを獲得してきた (=「一皮むけた」) ことを示している。また、松尾 (2013) は経験学習アプローチを中間管理職の研究に適用し、部長や本部長もまた、課長時代のさまざまな経験を経て学び、成長してきたことを、さらに松尾 (2021) では、働き方が変化する昇進のタイミングでは、経験学習サイクルに、一度獲得した仕事のやり方を棄却しアップデートするための学習棄却を組み込むこと、および個人の学習志向の強さが、成功を拡張するための深い学習棄却を促すことを示している。

一方で、タレントマネジメントに関する研究は多岐にわたっており、タレントの定義は研究によってさまざまである (石山・山下, 2017)。ただ、多くの研究で経営リーダー候補としての管理職層はその重要な構成要素として取り扱われる (Cappeli & Keller, 2014)。この領域の研究の中で、本研究に特に重要な示唆があるのは、「タレントの特定」と「タレントの育成」に関する研究である。タレントの特定に関しては、過去のパフォーマンスに加え、将来の職務で成果をあげるポテンシャルを評価することの重要性が指摘されている (Fernández-Aráoz et al., 2011)。というのも、過去の成功が将来の未経験の仕事での成功を保証するとは言えないからだ (Cascio & Agunis, 2008)。ただし、ポテンシャル評価の困難さから、過去のパフォーマンスを中心に選別が行われる例も少なくない (Martin & Schmidt 2010)。育成にあたっては、上述の経験学習アプローチからの示唆を踏まえ、ローテーションを通じた“ストレッチ”した (=「一皮むける」を促す) アサインメントが重視されるが、加えて、研修やコーチング、メンタリング、360度評価を含むフィードバックなど、さまざまなアプローチを組み合わせた育成プログラムが行われる (Cappeli & Keller, 2014; Day, 2000)。

これらの研究を総括すると、部長が経験してきた育成機会—具体的には過去に経験した仕事の内容 (特に、自身の経験や能力を超えるような職務へのアサインメントの経験)、研修やコーチング、メンタリング、フィードバックなど—および、管理職の選抜・登用に用いられている基準が、「あらまほしき」部長の存在に影響している可能性があることが示唆される。

2-2. 本研究の目的

本研究では、こうした先行研究を踏まえ、部長の役割行動と、彼らが受けてきた育成機会、彼らが部長に登用される際に用いられた登用基準の関係を分析することを目的とする。具体的には、坂爪・吉川・高村 (2022) によって抽出された部長の役割行動を測定する4つの尺度 (「現在の事業目標の追求 (現在志向)」「将来のビジョンとその実現の道筋を描く (未来志向)」「個々の部下のマネジメント (部下マネジメント)」「組織のデザイン (仕組みづくり)」) を結果変数とし、さまざまな育成機会、登用基準を説明変数とした重回帰分析を行う。その上で、部長が課長と比べより経営的視座が求められること、一方、坂爪・吉川・高村 (2022) において「未来志向」「仕組みづくり」を積極的に行う部長に限られることが示されたことを踏まえ、これら2つの役割行動に寄与する要素に焦点を当てる。上述の先行研究に基づいて、以下の仮説を設定する。

仮説1：将来の活躍に対する期待 (=ポテンシャル) に基づいた登用が行われていることが、部長の「未来志向」「仕組みづくり」役割行動を促進する。

仮説2：ストレッチされるような経験を、部長への登用以前に経験していることが、部長の「未来志向」「仕組みづくり」役割行動を促進する。

仮説3：研修やフィードバック施策、コーチングといった開発施策が、部長の「未来志向」「仕組みづくり」役割行動を促進する。

3. 方法

3-1 調査手続きと回答者属性

本研究では坂爪・吉川・高村(2022)と同じデータを用いた。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、それぞれについて調査実施時期ならびに対象者について記述する。

調査①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（いわゆる“普通の”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。また、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。

部長の役割尺度 坂爪・吉川・高村(2022)において抽出された、部長の4つの役割行動を用いた。各項目（表1）について、過去3ヶ月間に時間を費やした程度を聞いた設問への回答の平均値を尺度として用いた。

育成機会 先行研究及び、本研究に先立って予備調査として行った専門家へのインタビューを元に項目を構成した。部長に登用される以前の経験及び、登用された後の経験に関する各設問（表2）について、「経験がある（=1）」「経験がない（=0）」から選択することを求めた。

登用基準 育成機会と同様、先行研究及び、専門家へのインタビューを元に項目を構成した。表2に示した項目から、自社において部長に登用する上でもっとも重視される項目を一つ選ぶよう求め、「社内における経験年数」「社長や経営幹部からの指名」を合わせてレファレンスグループとし、それ以外の項目をそれぞれダミー変数として操作化した。

統制変数 企業変数として要因としては、業種（製造業=0、非製造業=1）従業員規模（従業員300～500人未満、従業員500～1000人未満、従業員1000～5000人未満、従業員5000人以上）、日系・外資（日系=1）を用いた。一方、個人変数として性別（女性=1）、年齢、最終学歴（大卒・大学院卒=1）、入社経路（中途入社=1）、職位（本部長=1）を用いた。

分析には、統計ソフトSTATA IC ver. 16を用いた。

表 1

尺度	項目	Mean	S. D.	α
現在志向	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	5.61	1.15	.90
	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			
未来志向	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	5.01	1.13	.90
	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			
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	5.53	.91	.90
	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			
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	5.28	1.05	.87
	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			

表 2

領域	項目	Mean	S. D.
部長登用以前の育成機会の経験	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	.57	.50
	自分がそれまで経験してきた分野と大きく異なる職責を担う	.58	.49
	一つの事業組織（例えば子会社など）を任せられ、自ら責任者として決断を行う	.37	.48
	事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる	.45	.50
	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	.71	.46
	社内外のコーチから、コーチングを受ける	.53	.50
	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）	.51	.50
部長登用後の育成機会の経験	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	.57	.50
	事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる	.44	.50
	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	.63	.48
	社内外のコーチから、コーチングを受ける	.46	.50
	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）	.47	.50
登用基準	課長としての業務上の実績	.15	.36
	ある分野におけるエキスパートとしての業務上の実績	.11	.31
	部長として活躍できるだろうという期待	.31	.46
	今後、経営幹部としてさらに成長できるだろうという期待	.28	.35
	社内における経験年数	.02	.13
	社長や経営幹部からの指名	.11	.31
	その他	.01	.09

4. 結果

4-1. 重回帰分析

階層的重回帰分析の結果を表3に示す。まず統制変数を投入し、次に登用基準及び、登用前・後の育成施策の経験に関する変数を投入した。いずれの結果変数においても、説明変数の投入により決定係数が有意に増加(p値<.01)しており、説明変数の結果変数の分散の説明への寄与が見て取れる。R²の差分からは、特に「未来志向」「仕組みづくり」において、説明変数の寄与が大きいことが示唆される(それぞれΔR²=.11, .10)。以下、5%水準で有意性が確認された説明変数について述べる。

表3. 重回帰分析の結果

変数	現状志向					未来志向																						
	B	S.E.	t	p	sig.	B	S.E.	t	p	sig.	B	S.E.	t	p	sig.													
統制変数	産業	.11	.06	1.71	.09	+	.13	.06	2.00	.05	*	.11	.07	1.59	.11													
	組織規模	.06	.03	2.16	.03	*	.02	.03	.62	.53		.08	.03	2.55	.01	*												
	日系・外資	.18	.15	1.23	.22		.07	.15	.46	.65		.22	.16	1.40	.16													
	性別	.00	.19	.01	1.00		.01	.19	.03	.97		.12	.20	.60	.55													
	年齢	-.01	.01	-2.62	.01	**	-.01	.01	-2.56	.01	*	-.01	.01	-1.65	.10													
	学歴	-.10	.04	-2.53	.01	*	-.09	.04	-2.37	.02	*	.11	.04	2.55	.01	*												
	入社経路	.04	.07	.65	.51		.07	.06	1.02	.31		.03	.07	.47	.64													
登用基準	課長としての業務上の実績	-.09	.07	-1.31	.19		-.17	.07	-2.54	.01	*	.21	.07	3.10	.00	**												
	ある分野におけるエキスパートとしての業務上の実績						.06	.12	.53	.59																		
	部長として活躍できるだろうという期待						.08	.12	.66	.51																		
	今後、経営幹部としてさらに成長できるだろうという期待						.03	.11	.27	.79																		
	社内における経験年数						-.31	.11	2.96	.00	**																	
	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						-.18	.22	-.80	.42																		
	自分がそれまで経験してきた分野と大きく異なる職責を担う						.01	.08	.10	.92																		
育成経験 (登用前)	一つの事業組織を任せられ、自ら責任者として決断を行う						-.08	.06	-1.31	.19																		
	事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる						.08	.06	1.32	.19																		
	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						-.09	.08	-1.15	.25																		
	社内外のコーチから、コーチングを受ける						.13	.08	1.53	.13																		
	周囲からの評価についてフィードバックを受ける						.08	.08	1.02	.31																		
	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						.21	.09	2.40	.02	*																	
	事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる						-.08	.08	-1.01	.25																		
育成経験 (登用後)	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						.13	.08	1.53	.13																		
	社内外のコーチから、コーチングを受ける						-.02	.09	-.21	.83																		
	周囲からの評価についてフィードバックを受ける						.10	.08	1.25	.21																		
	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						-.16	.08	-1.90	.06	*																	
	事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる						.21	.09	2.40	.02	*																	
	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						.01	.09	.60	.95																		
	社内外のコーチから、コーチングを受ける						-.07	.09	-.82	.41																		
周囲からの評価についてフィードバックを受ける						-.15	.09	-1.64	.10																			
切片						6.28	.35	17.94	.00	**	5.93	.36	16.56	.00	**	13.76	.00	**	.00	6.18	3.95	.37	10.71	.00	**			
決定係数	R ²		.02				.07					.03					.14											
	ΔR ²						.05										.11											
	F						4.49										9.83											
	p-value						.00	**									.00	**										

変数	部下マネジメント					仕組みづくり																						
	B	S.E.	t	p	sig.	B	S.E.	t	p	sig.	B	S.E.	t	p	sig.													
統制変数	産業	.04	.05	.76	.45		.06	.05	1.08	.28		.02	.06	.24	.81													
	組織規模	.06	.02	2.44	.02	*	.03	.02	1.03	.30		.09	.03	3.23	.00	**												
	日系・外資	.23	.12	1.87	.06	+	.14	.12	1.16	.25		-.38	.15	-2.59	.01	*												
	性別	.08	.16	.50	.62		.05	.16	.35	.73		.09	.19	.45	.66													
	年齢	-.01	.00	-2.67	.01	**	-.01	.00	-2.66	.01	**	-.01	.01	-1.55	.12													
	学歴	-.09	.03	-2.50	.01	*	-.08	.03	-2.29	.02	*	.08	.04	1.93	.05	+												
	入社経路	-.03	.05	-.52	.61		-.02	.05	-.30	.77		.02	.07	.24	.81													
登用基準	課長としての業務上の実績	-.11	.05	-2.10	.04	*	-.19	.05	-3.42	.00	**	.08	.07	1.22	.22													
	ある分野におけるエキスパートとしての業務上の実績						.08	.10	.79	.43																		
	部長として活躍できるだろうという期待						.16	.10	1.50	.14																		
	今後、経営幹部としてさらに成長できるだろうという期待						.02	.09	.18	.86																		
	社内における経験年数						-.16	.09	-1.80	.07	+																	
	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						-.26	.18	-1.38	.17																		
	自分がそれまで経験してきた分野と大きく異なる職責を担う						-.09	.07	-1.31	.19																		
育成経験 (登用前)	一つの事業組織を任せられ、自ら責任者として決断を行う						-.02	.05	-.37	.72																		
	事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる						.06	.05	1.04	.30																		
	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						-.07	.06	-1.15	.25																		
	社内外のコーチから、コーチングを受ける						.07	.07	.93	.35																		
	周囲からの評価についてフィードバックを受ける						.05	.07	.70	.48																		
	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						.16	.07	2.25	.03	*																	
	事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる						-.11	.07	-1.65	.10	+																	
育成経験 (登用後)	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						.05	.07	.77	.44																		
	社内外のコーチから、コーチングを受ける						-.16	.07	-2.26	.02	*																	
	周囲からの評価についてフィードバックを受ける						-.01	.07	-.09	.93																		
	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						-.07	.08	-.93	.35																		
	事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる						.10	.09	1.12	.26																		
	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						-.04	.08	-.52	.60																		
	社内外のコーチから、コーチングを受ける						-.10	.09	-1.21	.23																		
周囲からの評価についてフィードバックを受ける						-.07	.08	-.93	.35																			
切片						6.18	.29	21.16	.00	**	5.84	.30	19.54	.00	**	4.82	.35	13.76	.00	**	4.31	.35	12.32	.00	**			
決定係数	R ²		.02				.07					.02					.12											
	ΔR ²						.05										.10											
	F						4.42										8.41											
	p-value						.00	**									.00	**										

注釈：n = 1339. ** p < .01, * p < .05, + p < .10を表す。

登用基準に関しては、「今後、経営幹部としてさらに成長できるだろうという期待」が、現在志向 ($B = .31, p < .01$)、未来志向 ($B = .42, p < .01$)、仕組みづくり ($B = .30, p < .01$) と有意な関係性を持つことが示された。また、「ある分野におけるエキスパートとしての業務上の実績」が、未来志向と有意な関係を示した ($B = .16, p < .05$)。興味深いことに、「課長としての業務上の実績」「部長として活躍できるだろうという期待」はいずれの結果指標とも有意な関係を示さなかった ($p > .10$)。このことは、「あらまほしき部長」を輩出する上での、経営幹部としてのポテンシャルの重要性を示しており、仮説1と整合的である。

次に、部長登用以前の育成施策の経験では、「一つの事業組織を任せられ、自ら責任者として決断を行う」経験が、未来志向、仕組みづくりと有意な関係を示した (それぞれ $B = .30, .17$, 共に $p < .01$)。一方、「自分がそれまで経験してきた分野と大きく異なる職責を負う」は、結果指標と有意な関係を見せなかった。このことは、一般的なローテーションを超えるような「ストレッチ」したアサインメントの重要性が示唆され、仮説2を部分的に支持しているといえよう。「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」が、未来志向 ($B = .19, p < .05$)、仕組みづくり ($B = .15, p < .05$) と有意な関係を示した一方で、「社内外のコーチから、コーチングを受ける」「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」は、結果指標と有意な関係性を示さなかった。これは、経営者による早期からのメンタリングの意義を示しており興味深い。一方、「周囲からの評価についてフィードバックを受ける」が現状志向 ($B = .21, p < .05$)、部下マネジメント ($B = .16, p < .05$) と有意な関係性を示した一方で、「未来志向」「仕組みづくり」とは関係を示さなかった。これは、一般的なフィードバックは、部長が経営の一員として振る舞うというよりも、課長の延長線上の行動を促進する、ということを示唆しているように思われる。総じて、仮説3において想定した、さまざまなリーダー育成施策が「あらまほしき部長」の出現に寄与するであろうという関係性は、経営者によるメンタリングのみ、かなり限定的にしか支持されなかった。

さらに、部長登用後の育成施策の経験に関しては、「事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる」が未来志向と有意な関係を持っている ($B = .21, p < .05$) ほか、「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」が、部下マネジメントと有意な関係を持つ ($B = .16, p < .05$) ことが示された。部長登用前と異なり、「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」は有意な関係を持つとはいえない ($p > .05$)。また、コーチングやフィードバックも有意な関係を示さなかった。総じて、仮説3において想定した関係のうち、ごく一部のみが支持された。

統制変数では、学歴が高いほどに「現状志向」「部下マネジメント」の傾向が低く、より「未来志向」「仕組みづくり」の傾向が高まることが示されている。「未来志向」「仕組みづくり」がより経営的な役割行動であることを考えると、この結果は、上級の管理職になるほどコンセプチュアルスキルが求められるという Katz (1974) の主張と整合的であるように思われる。

4-2. 本部長と一般部長の違い

次に、付随的な分析として、本部長と一般部長の間で結果変数と説明変数の関係に違いがあるかを確認するため、上述の全サンプルでの分析において $p < .05$ で有意な関係が見いだされた説明変数について、それぞれ「本部長」項目との交互項を追加した重回帰分析を実施した (結果表は割愛する)。全ての分析において、交互項は結果変数と有意な関係を示さなかった。このことから、本部長と一般部長の間で、結果変数と説明変数の関係に統計的に有意な違いはないことが確認された。

5. 考察

5-1. 本研究から得られた示唆

坂爪・吉川・高村(2022)では、「未来志向」「仕組みづくり」という経営的な視座からの役割行動を積極的に行う部長の存在は限られていることが示唆された。本研究においては、「今後、経営幹部としてさらに成長できるだろうという期待」による選考、そして、部長登用前の「一つの事業組織を任せられ、自ら責任者として決断を行う」「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」、部長登用後の「事業経営の方法論を学ぶ機会を、会社から与えられる」経験が、「未来志向」「仕組みづくり」と関係していることが示された。ここから示唆されることは第1に、部長を課長の延長線上としてではなく、事業経営の当事者・予備群として捉え、登用や育成を行なっていくことの重要性である。部長に登用される以前より、仕事経験や経営者によるメンタリングを通じて経営の視座に立つ経験があること、また、部長をこえて経営幹部としてのポテンシャルがあることで登用すること、新しい立場に求められる行動を学びなおす機会が与えられることが、部長というポジションに立った時に、経営的な視点からの役割行動を示すことに寄与している、といえよう。さまざまな実務家によって「経営者の靴持ちをする」「子会社のトップを若い時期に経験させる」といった育成施策の重要性が指摘されてきたが、そのことがデータによって支持されたと言える。第2に、キャリアの時期によって「あらまほしき部長」を輩出する上で有効な施策が異なることが示唆される。上述の通り、部長登用以前には高い視座を得る経験が有効である一方、部長登用後には、事業経営の方法論を学ぶトレーニングの機会が有効であることが示唆された。経験学習理論 (Kolb, 1984) に照らして解釈すると、これらの学習機会が、部長としての実践経験を省察し、概念化する機会として機能しているということかもしれない。逆にいえば、実践経験の伴わない「お勉強」としての学習機会は効果が得られにくい、ということかもしれない。第3に、フィードバックの効用の限界である。分析結果からは「現在志向」「部下マネジメント」に関連がみられた一方、「未来志向」「仕組みづくり」との関係は見られなかった。360° 評価のようなフィードバック施策は広く行われているが、それが部長の育成上果たす役割は部分的であり、他の施策と組み合わせた形で活用することの重要性が示唆される。

5-1. 本研究の限界と今後の研究課題

本研究の分析は、本人評価の単独調査からクロスセクショナルなデータに基づいている。同データはさまざまな企業で働く個人の回答を含む、大規模なものであり、それに基づく分析には一定の価値があると考えられるものの、今後は、複数のデータポイントとデータソースに基づく、より精緻な分析を行うことによって、より質の高い洞察が得られるものと考えられる。人材の育成は長期間にわたって行われる活動であるため、時系列データによる分析が特に示唆が大きいであろう。また、部長の役割行動を上司評価によって捉える、登用基準について経営者や人事の回答を用いる、さらには育成経験を人事データに基づいて捉えるなど、変数の特性を踏まえたデータを用いた研究が期待される。

加えて、本研究から示唆された事項の中でも「経営幹部としてさらに成長できるだろうという期待」に基づく登用、は今後の研究が特に必要なテーマだと考えられる。先行研究においてポテンシャルによる登用の難しさが指摘されていることを踏まえると、こうした登用は具体的にどのようにして可能なのかを探究することは、理論、実務の両面において新たな示唆をもたらすと考えられる。

引用文献

- 石山恒貴・山下茂樹, 「戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明—外資系企業と日本企業の比較事例研究—」, 日本労務学会誌, 18.1 (2017): 21-43.
- 産業能率大学, 『第5回上場企業の課長に関する実態調査』, 2019.
- 松尾 睦, 『成長する管理職: 優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』, 東洋経済新報社, 2013.

- 坂爪・吉川・高村, 2022 「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」, 日本労務学会第52回全国大会論集.
- 嶋村伸明, 「部長に求められる役割を考える。経営人材として活躍するために部長職で求められるチャレンジ」, RMS メッセージ, 26.12 (2012), 24-29.
- 金井 壽宏・古野 庸一, 「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発—知的競争力の源泉としてのミドルの育成」, 一橋ビジネスレビュー, 49.1 (2001), 48-67.
- Cappelli, P., & Keller J. R., Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.*, 1.1 (2014): 305-331.
- Cascio, W. F., & Herman A., Staffing Twenty-first-century Organizations. *Academy of Management Annals*, 2.1 (2008), 133-165.
- Day, David V. Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly* 11.4 (2000): 581-613.
- Fernández-Aráoz C, Groysberg B., & Nohria N., How to hang on to your high potentials. *Harvard Business Review*, 89.10, (2011), 76-83.
- Katz, R. L.. Skills of Effective Administrator. *Harvard Business Review*, September-October, (1974), 90-102.
- Kolb, D., *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, 1984.
- Kotter, J. P., On What Leaders Really Do. *Harvard Business Review Press*, 1999.
- Likert, R., *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.1961.
- Martin, J., & Conrad S., How to keep your top talent. *Harvard business review*, 88.5 (2010): 54-61.
- McCall, M. W., *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press, 1998.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B., *The war for talent*. Harvard Business Press, 2001.
- PwC. *The Talent Challenge: Adapting to Growth*, 2019.

ⁱ 日系・外資系は、「答えたくない」が3名(0.2%)であった。