

# コーポレートスタッフの才能開花

城倉 亮 リクルートワークス研究所 研究員

コーポレートスタッフ部門のキャリアを通じた「才能開花」について着目し、インタビュー調査、アンケート調査を実施し、求められる要件について調査した。本研究では、コーポレート部門での業務特性を明らかにし、そこにおける業務特性を乗り越えて才能開花させた人材がどのような要素が有効であったと認識しているかを明らかにすることでコーポレートスタッフキャリアでの「才能開花」につながる人材の特性を導き出した。

**キーワード：** コーポレートスタッフ、セクショナリズム、目標設定、役割拡張自己効力感、ネットワーク

## 目次

- I. はじめに
  - I-1. 問題の背景
  - I-2. 研究の目的
- II. 先行研究
- III. 定性的分析
  - III-1. インタビュー調査概要
  - III-1. 分析結果
- IV. 定量的分析
  - IV-1. 調査結果
  - IV-2. 測定尺度
  - IV-3. 分析結果
- V. 考察と提言

## I. はじめに

### I-1. 問題の背景

グローバル化の進展や IT 技術の進化に伴い、企業の経営環境を取り巻く環境は大きく変化してきている。企業の経営環境の意思決定のスピードの高まり、一方でグローバルな投資家に対する説明責任を担保するための、国際会計基準への対応やコンプライアンス体制の整備といった対応も年々比重が高まっている。

また、投資家向けの経営の透明性、2008 年の J-SOX の導入など、「経営」に対する外部の目は

厳しくなる一方である。

一方で、このような環境変化とともに、経営層に求められているのは意思決定のスピードである。なぜなら、グローバル化や IT 技術の進化に伴って、経営者がスピード感を持って決断することが一層迫られているからである。このことは、その経営層をサポートするコーポレート部門の重要性が高まっていることも示していることでもある。優秀なコーポレートスタッフによって適切に経営層がサポートされることが求められている。

### I-2. 研究の目的

この現状の変化に対する解決の糸口を導き出すために、本研究では、コーポレートスタッフの才能開花に着目することとした。本研究で取り扱うコーポレートスタッフの所属部門は、経営幹部と直接関わりを持つ部門とする。つまり、間接部門のなかでも、特に、事業とは直接の接点を持たない部門を想定している。

具体的な組織名称では、本社の経営企画・人事・法務・総務・財務・経理・購買調達といった部門を対象とする。

図表1 コーポレート部門の定義

	非事業	事業
直接		営業・製造部門
間接	コーポレート部門	研究・開発部門 ライン管理部門

経営に直結する課題を解決するコーポレート部門には比較的優秀な人材が集まっているにもかかわらず、コーポレート部門出身者が経営層の大部分を占めていないのではないかという実感を人事の実務担当者は持っている。複数の人事担当者へのヒアリングを行ったが、実際に優秀な人材をコーポレートスタッフ部門に集めているにもかかわらず、経営層に登用されている割合は決して多くないと感じている。複数企業の人事担当者「①コーポレート部門に優秀な人材がいるか」という質問を行ったが、「当てはまらない」と回答したものはいなかった。つまり、ある程度のコーポレートスタッフに優秀な人材がいるという実感を持っている、と言える。一方で、「②コーポレート部門を主なキャリアとして経営層となっている人材が多いか」という問いに対しては、「当てはまらない」という回答が半数を超えた。

優秀な人材が集まっているコーポレート部門であり、経営に対して距離が近いにもかかわらず、コーポレート部門から経営幹部が出にくいのはなぜだろうか。その業務特性に原因があるのではないだろうか。また、コーポレートスタッフ部門の業務経験を通じて、才能を開花させ、経営層へとステップアップしている人材はどのような特性があるのだろうか。

本研究では、コーポレートスタッフの業務に関わる特性を明らかにし、その上で、コーポレート部門での業務経験を主なキャリアとして、経営層へとキャリアアップした人材の特性、経験を通じて、コーポレートスタッフの才能開花に求められる要件を明らかにする。

## II. 先行研究

次世代の経営者育成に関して、複数の先行研究がなされている。しかし、ほとんどの研究が、McCall (1998) のようにリーダーシップ論に焦点を当て展開しているものである。育成の困難度合の高さから経営人材の育成に着目し、どのようなリーダーシップがあるべきか、どのような経験を積ませるべきか、という観点で議論が展開されている。

しかしながら、ある特定の属性に特化した経営幹部の育成についての研究は十分になされているとは言えない。数少ない例として、石原 (2006) が女性の役員を育てるための企業の取り組みについて研究している。石原は、この論文において、「一皮むける経験」について、タイプ別にイベントとレッスンのそれぞれを分析している。

また、松尾 (2013) は管理職にターゲットを当てて、管理職の成長について論を展開している。松尾の研究では、従来の「経験」と「能力」に関する分析モデルに基づき、管理職に求められる「経験」と「能力」に関する要因が分析されている。彼は、マネジャーの経験を「変革に参加した経験」「部門を越えた連携の経験」「部下育成の経験」の三つに分類している。また、これらの経験を通じてマネジャーの能力として「目標共有力」「情報分析力」「事業実行力」の三つを高めていくことが重要であるとしている。

リーダーシップに関する研究が数多くなされているものの、特定の業務経験で何をすべきか、という点にしばった研究は多くはない。前述のような「女性」「管理職」といった研究対象を設定しているケースはあり得るが、特定の業務経験（例えば営業業務、企画業務）に特化した研究はなされていない。

一方で、キャリアの大部分を特定の業務分野で過ごすケースは少なくない。いわゆる「財務畑を歩む」「人事畑を歩む」「営業畑を歩む」と言われるようなケースである。

こういった背景に基づき、実務担当の実感値で

あるコーポレート部門から経営層が出にくい、才能開花がしづらい、という課題に対して、本研究では、コーポレートスタッフ部門に限定し、その領域で求められる特性、その部門におけるリーダー育成のあり方を研究し、より実践的なインプリケーションの提示を行うことを目指す。

### Ⅲ. 定性的分析

#### Ⅲ-1. インタビュー調査 概要

本研究は、まずコーポレート部門の業務特性から求められる要件を明らかにし、その上で、その特性の中において、「才能開花」させた人材に共通の要件を明らかにすることで、「コーポレートスタッフ」の「才能開花」について明らかにしていくこととする。まず、本研究における「才能開花」について定義を確認したい。本研究においては、コーポレートスタッフの才能開花はコーポレート部門におけるスペシャリティの追求ではなく、経営幹部として執行役員以上に就任している人材を「才能開花」した人材として検討を進めていくこととする。

まず、インタビュー調査結果をもとに、その業務特性、求められる人材特性から経営幹部へと才能を開花させた人材に共通する特性を明らかにしていくこととする。

才能開花させた人材として7名の経営者に2013年8月から11月にかけてインタビューを行った。いずれも執行役員もしくは取締役役に就任中もしくは就任していた経験のある方々である。4名は同一企業から、残り3名はそれぞれ異なる企業の方々にインタビュー調査を行った。いずれの場合も、一時期、事業部門などの他部門への異動を経験しているケースもあるが、キャリアの大部分の期間をコーポレート部門で過ごした方々である。このコーポレート部門では、経営企画、財務、人事での経験を積んでいるケースが多いが、一部経理部門等でのキャリアを経験しているケースもある。また、1名については当該本人だけでなく、周囲の同僚、上司、部下であった方々5名にもイ

ンタビューを行った。個人の経験のみならず、周囲から見た姿勢、経験についてのあぶり出しが行えることを想定した。インタビュー時間はいずれも1時間程度であり、対象者のこれまでの経験(もしくは対象者のこれまでの経験)を中心に、コーポレートスタッフとしての必要な経験を聞いた。その結果、先ほどのコーポレートスタッフの業務特性をどのように経験しながら飛びぬけた人材に育っていったかについて、複数のインタビューイーがコメントしたことをまとめ、導き出された六つの共通する要件について分析を行う。

#### Ⅲ-2. 分析結果

まずコーポレート部門の業務について、インタビュー調査から次の三点にその特徴をまとめる。

第一に、「経営補佐」という機能である。経営層と同じ目線で企業全体を俯瞰して捉え、経営層が実現したい構想を具現化する役割である。策定されている経営戦略に基づいて、M&Aに関わる業務遂行や、経営戦略そのものを企画、立案し、経営層の意思決定をサポートする。

第二に、「事業支援」という機能である。当該企業が抱える各事業の事業戦略の策定、実行を支援する。例えば、マーケティング機能、ITインフラ機能、事業間の人事異動を含む人事組織戦略、営業支援といった業務内容がこの機能に含まれる。

第三に、「会社維持」という機能である。ファンリティマネジメントから、社員への「給与支払い」「決算対応」「契約締結」「経営会議運営」といった会社が存続していく上で必須となるような業務を担う部分である。

この三点が、コーポレートスタッフ業務の特徴としてあげられる。特定の部門で、特定の業務機能が求められるものではなく、それぞれの部門で三つの機能が混在しながら必要とされてくる。例えば、経営企画部門において、経営補佐として経営戦略立案の業務を担うこともあれば、会社維持機能として、経営会議の事務局運営なども含まれる。

図表2 コーポレート部門の三つの機能

機能	職務特性	求められる要件
経営補佐	・ 経営が直面する課題に対して企画する機能	インテグレートする力 組織全体の俯瞰的視点
事業支援	・ 事業部門が実行していく支援機能 ・ 事業部門が実行状況のモニタリング機能	社内ネットワーク力 主役ではない黒子役への愛着
会社維持	・ 企業として維持していくために必須である機能 ・ 領域に特化して役割が細分化された機能	仕事否定し続ける姿勢 高いハードルを課し続ける姿勢

これらの三つの機能をより高いレベルで実現していくためには、こういった要件が求められてくるのか。インタビューを通じて導き出された共通の要件は以下の六点としてまとめられることが分かった。

- (1) インテグレートする力
- (2) 組織全体の俯瞰的視点
- (3) 社内ネットワーク力
- (4) 主役ではない黒子役への愛着
- (5) 現在の仕事を否定し続ける姿勢
- (6) 高いハードルを課し続ける姿勢

それぞれの項目について個別のインタビューコメントも参考にしながら分析していくこととする。

(1) インテグレートする力

コーポレートスタッフは、自ら与えられた業務範囲を肅々とこなしていけばよい、という役割ではない。コーポレートスタッフに求められるものは、それぞれのチームメンバーの能力を引き出し、最適なポイントでそれを昇華させていくことである。そのことについて2名の方々が、ご自身の経験から下記のように述べられている。

「役割の違う人をインテグレートして、ある業績に向かっていくっていうことを自分自身でやったことは、自分の中ではすごく大きいし、本当に

一番頭を使ったかもしれないし、一番体も使ったかもしれない。」(A氏)

「(ある事業部門での経験を通じて)組み合わせで事業が大きくできるっていうふうに思った。」(B氏)

自らが事業の主体として取り組むのではなく、協働するメンバー・組織に対して主体的(=プロアクティブ)に行動すること、加えて、自らの役割だけに閉じこもるのではなく、役割を超えて組織、チームに働きかけを進める姿勢が、コーポレートスタッフの業務においては重要な要素である。

(2) 組織全体の俯瞰的視点

経営層に対して提言を上げていくためには、経営層と同じ目線で会話ができるレベルまでに視点を高めなければならない。加えて、実現したいことを利害関係者と取りまとめて、結論に持ち込んでいく力が求められる。このことについて下記のように述べられている。

「業務の専門性を高める部分と、もう一方で経営のスタッフの部分。経営と関係なしにはできないのも事実で、専門性がゼロでできるわけでもない。」(A氏)

業務として高い専門性が求められる一方で、経営層に近いポジションであるからこそその高い視座から各組織を俯瞰的に見る視点が求められる。

### (3) 社内ネットワーク力

複数の利害の異なる部署をとりまとめてアウトプットをしていくための各事業からの信頼、各事業とのネットワーク力を持つこともコーポレートスタッフには求められる要件である。

「プロジェクトを立ち上げて、各組織のエース級の仕切りをしなきゃいけないで、日々それをグルグル回していく中で、キャッチアップして吸収した。」(C氏)

「経営補佐」「事業支援」という立場であるが故に、商品やサービスを自ら生み出すわけではない一方で、意思決定の重要なキーマンを押さえ、思いを実現していくことが求められる。

### (4) 主役ではない黒子役への愛着

「経営補佐」「事業支援」の両機能にも通ずる要件であるが、主役ではないのがコーポレートスタッフの業務の特徴である。その役割をどのように消化し、パフォーマンスを発揮するかが重要な要素となってくる。この点について、2名の方が次のように述べている。

「黒子であることを喜びに思う。この資質は必要だろう。ポジティブな意味で黒子になれる素養というのは必要」(D氏)

「Selfishにならないこと。自信が強すぎて俺が主人公になりたい人には難しい。」(E氏)

あくまでもコーポレートスタッフは役割として「経営補佐」であり「事業支援」である。自らが主役にはならないポジションではあるが、だからこそ、そこの役回りを十分に理解し、チーム全体でのパフォーマンス向上に尽力していく、そのような姿勢が求められる。

### (5) 現在の仕事を否定し続ける姿勢

コーポレートスタッフの業務には、会社を維持していくために必要な必要最低限の業務が多く含まれる。例えば、経理部門であれば、決算への対応であったり、人事部門であれば、社員への給与支払いなどがそれに該当する。一方で、必要でない業務も「自ら仕事をつくる」という傾向がある。また、力を強弱に関わらず、オペレーショナルに回すことになる業務であるため、自らのハードルを低く設定し、満足してしまう傾向もある。この点を2名の方が下記のように述べている。

「僕らの最高の仕事は自分達がいなくて済むようにすること。スタッフワークで陥りやすいのは自分が仕事すること自体に充実感を感じてしまう」(F氏)

「自分がやっている仕事は「何やるのが仕事だって思っているか」の定義」(G氏)

コーポレートスタッフは自らの業務がわかりやすいようで、そうではない。現在の自らの役割を肯定し、繁忙であることに埋没するのではなく、「会社維持」機能であるため、自らの役割に没頭するのではなく、自らの役割を超えて組織と関わりあっていくことが求められる。

### (6) 高いハードルを課し続ける

コーポレート部門の成長においては、自らの目標を常に高い状態に置き続けることが重要である。このことについて、2名の方が下記のように述べている。

「スタッフ評価をする際には、何回も規定をつくったというのは、非常にわかりやすいが、つくることが仕事でもないのも事実」(A氏)

「チャレンジするから面白いわけで、自分が思うからそれを下の人に要望できる」(A氏)

「やっぱり自分が自分を評価する話なので逃げられない。さぼったかどうか、嘘ついて自分も分かっている」(G氏)

業績目標が定量的に設定しづらい職種であり、他の職種と比較して自らの課題設定によってその成長度合いが大きく異なってくる。どれだけ高いハードルを設定し続けることができるかが重要な要素となってくる。

インタビュー調査の結果、以上の6つの要素が、コーポレートスタッフに求められる重要な要素である。

#### IV. 定量的分析

##### IV-1. アンケート調査 概要

インタビュー調査で得られた六つの要件を検証するため、2013年2月18日から20日にかけてインターネットでのアンケート調査を実施した。調査母集団はインターネット調査会社の登録モニターである。

概要は図表3の通りである。今回は、コーポレートスタッフ部門として「経営企画、人事、総務、法務、財務、経理、購買」部門を対象として、454サンプル、その他の職種を対象に575サンプル、合わせて1029サンプルを抽出した。なお、企業規模は全て従業員数を1000名以上として調査を行った。質問項目については「あてはまらない」 - 「あてはまる」を5段階で測定を行った。

男女では約8割が男性という割合となっており、比較的男性が多くなっている。平均年齢も44.0歳と比較的高くなっている。これは、課長以上、係長以下というカテゴリーで一定程度以上のサンプル取得を試みたために表れた結果だと考えられる。

上記サンプルに対して、九つの測定尺度について検証を行った。測定尺度については下記の九項目である。

- (1) 役割明確性
- (2) 目標明確性
- (3) 組織プロアクティブ行動
- (4) チームプロアクティブ行動
- (5) 個人プロアクティブ行動
- (6) タスク相互依存性
- (7) 役割拡張自己効力感
- (8) 社内ネットワーク力
- (9) 評価

こちらの測定尺度に基づき、高いパフォーマンスをはかる尺度として従属変数を評価、独立変数を他の8つの尺度とした重回帰分析を行い、その結果から評価（＝パフォーマンス）と各尺度の関係性を検証した。高いパフォーマンスを発揮するためには、どのような行動特性が求められるのか、を検証した。次に、特にコーポレートスタッフに求められるものは何かを明らかにするために、コーポレートスタッフと非コーポレートスタッフのそれぞれの重回帰分析を行いその結果を比較した。

図表3 インターネットアンケート調査概要

性別	男性	827	女性	202	(n=1029)
職種	コーポレート人材	454	非コーポレート人材	575	
役職	課長以上	451	係長以下	578	
年齢	平均年齢	44.0歳			

## IV-2. 測定尺度

### (1) 役割明確性

鈴木 (2009) の役割曖昧性の測定項目の 3 項目を使用し、一部項目を反転し用いて役割明確性の因子とした。信頼性係数  $\alpha = .95$  だった。

### (2) 目標明確性 (Goal clarity)

Locke et al. (2012) の目標設定に関する尺度を一部抜粋し、3 項目を用いて尺度を構成した。目標設定が、本人にとってどれだけ明確であるかについて、測定を行っている。信頼性係数  $\alpha = .74$  だった。

### (3) タスク相互依存性

鈴木 (2009) にて用いられた測定項目の 3 項目を使用し、尺度を構成した。業務が自己で完結せずに、周囲との関係性のなかで成立しているかを測定している尺度で信頼性係数  $\alpha = .89$  だった。

### (4) 組織プロアクティブ行動

### (5) チームプロアクティブ行動

### (6) 個人プロアクティブ行動

プロアクティブ行動については、Griffin et al. (2007) の尺度 9 項目を用いて測定した。本人がどれだけ主体的な行動をとれるかについて、測定をした尺度であり、この尺度においては、9 つの項目を、個人 (individual)、チーム (team)、組織 (organization) という三つに分けられており、それぞれを一つの尺度として、計三つの因子として設定した。信頼性係数は組織  $\alpha = .92$ 、チーム  $\alpha = .89$ 、個人  $\alpha = .81$  だった。

### (7) 役割拡張自己効力感

Parker (1998) の 9 項目の尺度のうち、3 項目を用いて測定を行った。役割拡張自己効力感とは、より拡張された役割かつ対人関係に対する効力感に関する尺度である。信頼性係数  $\alpha = .85$  だった。

### (8) 社内ネットワーク力

社内ネットワーク力については、独自に項目と

して設定した。社内のキーパーソンと調整し、案件を解決していく能力が重要であるという観点から尺度として設定した。質問項目としては、「私は、社内の各部署のキーパーソンとのネットワークを持っている」「私は、社内の各部署のキーパーソンから信頼されている」といった質問を行い、尺度を構成した。信頼性係数  $\alpha = .85$  だった。

### (9) 評価

評価は、定量的なデータの取得が困難であったことから、質問項目として設定した。「私は、現在の仕事において、高い業績を発揮している」「私は、自分自身の業績は高く評価されていると思う」「私は、同年代のなかでは昇進・昇格が早いほうだと思う」といった自己評価に基づく尺度とした。この因子の信頼性係数  $\alpha = .77$  だった。

## IV-3. 分析結果

全てのデータを対象に、従属変数に「評価」の因子、独立変数に他の 8 つの項目を設定し、重回帰分析を行った結果が、図表 4 である。この結果から、導き出せる結果について検討したい。

この検証では、コーポレートスタッフであるか否かに関わらず、高いパフォーマンスに有効な項目について検討したい。

有意な結果が示された項目は「目標明確性」「チームプロアクティブ行動」「役割拡張自己効力感」「社内ネットワーク力」であった。役割明確性は有意な関係性が示されなかったが、一方で、目標明確性が有意であったという点から、役割が定義をされている状態ではなく、目標が個人にとって明確に判明されているときこそ、自身の能力を発揮し、業績につながりやすいということが明らかになった。

また、プロアクティブ行動において、個人や組織とった単位ではなく、チームレベルでのプロアクティブ行動のみが、評価との関係性が有意に示されるという結果であった。このことから、身近な周囲との協働に注力をしている場合に高い業績につながっているということが明らかになった。

図表4 調査対象全体の重回帰分析結果

	標準化係数	
	ベータ	t 値
(定数)		10.087
役割明確性	-.022	-.771
目標明確性	.189	6.320
組織プロアクティブ	.015	.378
チームプロアクティブ	.166	4.002
タスク相互依存	.039	1.505
個人プロアクティブ	-.006	-.186
役割拡張自己効力感	.219	6.294
社内ネットワーク力	.272	7.655

従属変数：評価 調整済み R2乗 .506 p\*\*\*<.001

また、役割拡張自己効力感が有意であるという結果から、自らの役割に固定されず、それを越えた立場で組織との関係性をもっていくことが重要であることがわかった。最後に社内ネットワーク力であるが、こちらは、コーポレートスタッフの特性の部分でも言及したが、利害の対立する関係者に対して信頼を勝ち取り、適切な解決策を導き出せている人材が高い評価につながっていることがわかる。この四つの尺度がパフォーマンスにつながっていることが明らかとなった。

ではコーポレートスタッフにおいてはどのような特徴が考えられるか。コーポレートスタッフ (n=454) と非コーポレートスタッフ (n=575)

のそれぞれに分けて重回帰分析を行った結果を図表5・6にて示している。評価と関係性のある項目は、全体の分析結果と変わらず、四つの尺度となった。一方で、コーポレートスタッフと非コーポレートスタッフと両者をあわせた調査対象全体の標準化係数において異なる結果が表れた。

図表4の全体の標準化係数をみると、社内ネットワーク力が最も高い数値となっており、次に役割拡張自己効力感、目標明確性となっている。また、非コーポレートスタッフの標準化係数を見ても、やはり最も数値が高いのは社内ネットワークであり、チームプロアクティブ行動、役割拡張自己効力感、と続いている。

図表5 コーポレートスタッフの分析結果

	標準化係数	
	ベータ	t 値
(定数)		6.587 ***
役割明確性	-.001	-.032
目標明確性	.264	6.026 ***
組織プロアクティブ	.058	.989
チームプロアクティブ	.126	2.061 *
タスク相互依存	.045	1.170
個人プロアクティブ	-.027	-.534
役割拡張自己効力感	.254	5.001 ***
社内ネットワーク力	.188	3.572 ***

従属変数：評価 調整済み R2乗 .510 p\*\*\*<.001 p\*\*<.01 p\*<.05



図表6 非コーポレートスタッフの分析結果

	標準化係数	
	ベータ	t 値
(定数)		7.825 ***
役割明確性	-.040	-1.043
目標明確性	.111	2.702 **
組織プロアクティブ	.010	.182
チームプロアクティブ	.192	3.388 **
タスク相互依存	.033	0.940
個人プロアクティブ	.012	.277
役割拡張自己効力感	.163	3.378 **
社内ネットワーク力	.356	7.301 ***

従属変数：評価 調整済み R2乗 .502 p\*\*\*<.001 p\*\*<.01 p\*<.05

しかし、コーポレートスタッフの結果を見ると、最も数値が高いものは、目標明確性であり、続いて役割拡張自己効力感となった。このことから、コーポレートスタッフにおいては、他の職種と異なり、「目標を明確に持てること」が高いパフォーマンスにつながっているということが言える。そのうえで、自らの役割＝セクショナリズムに閉じるのではなく、その役割を超えて組織に対して働きかけをしていくことが重要である。

以上の結果から本研究を通じて次のことが明らかになった。

コーポレート部門の機能としては三つの機能が考えられる。「経営補佐」「事業支援」「会社維持」の三つの機能である。その三つの機能を有する部門経験を通じて才能を開花させる人材はどのような要件が求められるのか。

職種に関わらず、高いパフォーマンスを発揮するためには、目標を明確に持ち、自らの役割に縛られずに、チームとの協働に努め、社内ネットワークを活用して課題解決を行っていくことが重要であると検証された。しかし、コーポレートスタッフは非コーポレートスタッフと比較すると、社内ネットワークやチームとの協働という観点も重要ではあるが、それ以上に、とにかく目標を明確にし、その上で、自らの役割に囚われずに業務に取り組むことが重要である。

このことは、コーポレート部門の業務の特徴として考えられる3つの機能とも密接に関係している。つまり、「会社維持」という機能においても、既に設定されているルールに乗るだけではなく、常に改善を続け、また「経営補佐」という観点では、経営という大きく困難な課題に対して、高い目標を設定し、また事業支援というサポート役のみで終始してしまうことも可能である役割に対して、自らの役割を閉じずに、その役割を超えて事業に関わりを持つとすることが重要である。

## V. 考察と提言

本研究では、アンケート調査とインタビュー調査を組み合わせ、コーポレートスタッフの業務特性を乗り越えて才能開花させた人材の要件について検証を行った。

本研究の成果としては、コーポレート部門という特定の職務領域に特化し、その経験を通じてどのように経営幹部が育っていくのか、という新たな研究領域での一つの示唆を提示できたことであると考える。コーポレートスタッフの業務特性を明らかにできたことと、経営層へと任用されていく人材に求められる要件の二点について、触れることができた研究であったと考える。

次に本研究のインプリケーションを述べることにする。これまでの分析結果をまとめると下記の

二点に集約される。

(1) 自らの役割に閉じた「セクショナリズム」を超えて行動することと、定量的に見えにくいため困難である「目標設定」を高い次元で設定し続けること

(2) 組織全体をインテグレートし、課題解決・新たな提言を生み出すネットワークの構築

(1) については、インタビュー調査に加えてアンケート調査においても明らかになったコーポレートスタッフの成長を実現していく要因である。この「役割」と「目標」というキーワードから、いかにそのコーポレートスタッフが成長していくか、そこには個人の業務への姿勢（自己否定、高いハードル設定、黒子役を愛する、といった姿勢）が重要な要素となってくる。

(2) については、アンケート調査ではコーポレートスタッフのみならず、あらゆる職種においても重要であると考えられる要件であったが、インタビュー調査において、複数のコメントが得られている。より経営層に近いポジションであるといったコーポレート部門の強みを昇華し、自らの血となり肉となる過程において、組織全体を見ながら、それぞれの強みを組み合わせることで、また、各部署と構築された信頼関係に基づき、利害の異なるメンバーをとりまとめ価値を発揮していくことが、一つの高いパフォーマンスを発揮する要因ではないかと考える。この二点が本研究を通じてのインプリケーションである。

一方で、インタビュー調査についてはサンプル数が限られていることもあり、一部検証しきれなかった部分もあると考えられる。コーポレートスタッフと限定したことで、この状況となっているが、少しでもサンプルを増やす、もしくはより詳細にインタビューを行うなどの追加調査を行うことも可能であると考えられる。

今後は、今回提言した内容がコーポレートスタッフのみに限定されたものか、もしくは他職種を経験して才能開花させた人材にも共通する要件で

あるかもしれない。そういった観点からの研究の可能性も開かれている。

## 参考文献

- 石原直子, 2006, 「女性役員の『一皮むける経験』」『Works Review』(1)。  
 鈴木竜太・麓仁美, 2009, 『職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究』 経営行動科学学会。  
 松尾睦, 2013, 『成長する管理職』 東洋経済新報社。  
 Locke, E.A. and G.P.Latham, 2012, *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Taylor & Francis.  
 McCall, M.W., Jr. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* Boston, MA Harvard Business School Press.  
 (=2002, 金井壽宏監訳 リクルート ワークス研究所訳 『ハイ・フライヤー』 プレジデント社。)  
 Mark A. Griffin, Andrew Neal, and Sharon K. Parker, 2007, A New Model of Work Role Performance *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (2), 327-47.  
 Sharon K. Parker (1998) "Enhancing Role Breadth Self-Efficacy", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83( 6), 835-852.