

# あらまほしき部長

部長 中間管理職 選抜 昇進  
次世代リーダー 日本企業

プロジェクトリーダー  
**千野 翔平**  
 研究員




## 概要

経営組織において第1層をメンバー、第2層を課長、第3層を部長とした場合、第2層の課長に比べて第3層の部長が「何をすべきか」「どのような存在であるべきか」の議論が少ない。本レポートは、部長の役割とは何か、という素朴な疑問に端を発している。実際の部長へのインタビュー、約1000人の部長に対する定量調査、2021年8～12月にリクルートワークス研究所が主宰した「部長の役割研究会」を通じて、真の部長の役割に迫った。

## 問題意識

第2層の管理職「課長」については、何をすべきか、どのような行動が成果を生むのかなど、現場から様々な知見が生まれ、研究でも多様な展開がみられる。しかし、第2層である課長に比べ、第3層である部長にフォーカスを当てた研究は少ない。現在の組織不全の一端は「部長がなすべきことをなしていない」から、かもしれない。部長とは何か、その定義にまで立ち戻った上で、部長の役割とは何なのか、日々の職

務とはどのようなものなのか、その役割遂行のためにはいかなる能力や資質、経験が必要であり、どのような権限を付与すべきかを考え、ひいては部長をどのように育てればよいのかについて明らかにした。

## 結論

### 5つのクラスターに分かれた部長

	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		41.8%	33.7%	9.0%	11.2%	4.2%
「未来変革と仕組みづくり」尺度	4.89	4.91	5.96	3.44	3.88	3.98
「現在成果追求」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

本レポートでは、あらまほしき部長＝私たちがこうあってほしいと望む部長が、企業のなかでどのような価値を創出し、どのような役割を担うべきか、研究会での議論や有識者との対話、また企業で働く部長へのインタビューをもとに紐解いていった。本プロジェクトでは、あらまほしき部長を次のように定めた。

「部長の役割とは、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、変革および創造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」

企業で部長という役職に就く人たちの実態をアンケート調査によって明らかにした。約1000人の部長を対象にしたアンケート結果の分析から、5つのクラスターが現れ、その中でも「未来変革型」部長(＝あ

らまほしき部長)は、未来に向けた行動や現状を推進する行動、部下マネジメント行動などに対して全方位的に取り組んでいることが分かった。また、各クラスターの部長がそれぞれどのように生まれるのか、その要因が見出された。

では、今後、あらまほしき部長を増やすにはどうすればいいのか、以下6つの論点を挙げた。

- 【論点1】部長の報酬はどうあるべきか
- 【論点2】部長の権限はどうあるべきか
- 【論点3】部長育成の責任者は誰か
- 【論点4】部長をいかに選抜すべきか
- 【論点5】部長の責務をどうマネジメントするか
- 【論点6】大課長型の部長は「いてもいい」のか

この6つの論点は、一人でも多くのあらまほしき部長を増やすために重要な論点だと考える。経営の一員を担う部長が一人でも多く生まれることを期待する。

## 派生アウトプットの紹介

2024年度は、企業との共同調査に取り組んでいる。あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか、どのような環境でキャリアを進めた人があらまほしき部長になっているのか、といったことに加え、業績や成果に対してどう貢献をしているのかを明らかにしていく予定である。

## Works Reportはこちら

### あらまほしき部長

<https://www.works-i.com/research/works-report/2022/aramahoshikibucho.html>

