

第5章 製造E社における経営幹部人材の育成と選抜

はじめに

本章では、製造E社が2013年から開始した「後継者プラン」を主に検討し、同社の経営幹部人材の育成と選抜について明らかにする¹。

第1節 企業概要

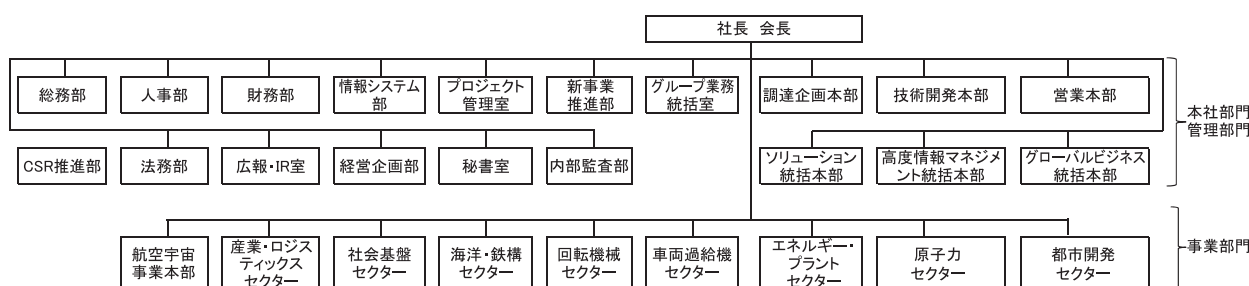
1. 事業・組織概要

同社は、大きく航空・宇宙・防衛事業領域（売上高比率－33%、以下省略）、産業システム・汎用機械事業領域（26%）、資源・エネルギー・環境事業領域（29%）、社会基盤・海洋事業領域（11%）の4つの事業領域から構成されている。

売上高は7,348億円（連結売上高15,393億円（2016年3月期））、従業員数は単体で8000名程度、連結になると3万名弱となる。売上ベースの連単倍率は2倍程度にまでなっている。

同社の組織は図5-1-1の通りである。社長・会長を除く上二段が本社部門あるいは全社的な管理部門である。それは3つの統括本部長（ソリューション、高度情報マネジメント、グローバルビジネス）、3つの本社本部長（調達企画、技術開発、営業）、13の本社部門長からなる。下段は9つの事業部門であり、同社では本部・セクターと呼ばれる。以上の合計28の組織の長については、本社の「コーポレート人事委員会」が後継者を把握・検討する。本章でこれらの組織について総称する際には「部門」と記す。

図5-1-1 同社組織図



出所）同社 HP より作成（2015年12月アクセス）。

2. グループ経営

連結子会社数は、2008年に88社、2011年に95社、2016年に151社と、近年、増加

¹ 本章の記載は、特に断りのない場合は同社人事部へのインタビュー調査に依拠している（2014年11月18日、2015年8月7日、2016年11月25日）。多忙の中、インタビューに応じてくださった人事部の方々にはこの場を借りて感謝を申し上げる。なおインタビューには西村孝史（首都大学東京）、西村純（労働政策研究・研修機構）、青木宏之（香川大学）が参加した。

傾向にある²。特に海外で増える傾向があるという。従業員数でもやはり、表5-1-1の合計覧にあるように、増加傾向にある。事業種別にみると、特に産業システム・汎用機械事業領域において連結子会社の人数が増加していることがわかる。ただし、事業における関係会社の重要性は、従業員数のみでは判断できない面もある。たとえば、航空・宇宙・防衛事業領域、あるいは原子力事業（資源・エネルギー・環境事業領域）は連結子会社の従業員数は多いが、主要部分は本体に置いている。他方、産業システム・汎用機械事業領域は関係会社が重要な機能を担っており、そのために人材交流も進んでいるという。

表5-1-1 連結子会社の事業種別従業員数

2008.3		2011.6		2016.3	
エネルギー・プラント	5830	資源・エネルギー	6082	資源・エネルギー・環境	7654
船舶・海洋	2518	船舶・海洋	2850	社会基盤・海洋	2515
物流・鉄構	3538	物流・社会基盤	3914		
機械	3391	回転・産業機械	4319	産業システム・汎用機械	9830
航空・宇宙	5163	航空・宇宙	5655	航空・宇宙・防衛	6237
不動産	44				
その他	2853	その他	2491	その他	2336
全社(共通)	385	全社(共通)	724	全社(共通)	922
合計	23722		26035		29494

出所) 同社有価証券報告書各年。

関係会社との間での異動は、従来は、比較的中高年になって、本体から関係会社へ移るものが多かった。しかし近年は、人材育成のために若手が関係会社に行くケースが増えている。また逆に、関係会社から本体へ出向するケースも増えており、それにはおおよそ2つのタイプがある。一つは、人数的には少ないが、後継候補人材の能力を育成したり確かめたりするために行われるものである。対象となるのは、従来は役員の手前の層であったが、近年は、より長期的に人材を見るために、若手管理職まで広がっている。もう一つは、20代から30代前半の若手の育成のための出向である。こちらの場合は、関係会社からの申し出によって行われることもある。

3. 人事部の組織

人事機能を担う組織は本社、本部・セクターのそれぞれにあり、本社組織は人事部人事グループ、人材開発グループ、採用グループ、労働・安全グループ、本社人事グループの5つのグループに分かれている。本部・セクターには、3、4名の人事担当者が配置されている。本社人事が全社的な人事戦略立案や制度設計を行うのに対して、本部・

² 同社有価証券報告書各年。

セクターの人事は事業戦略に即した人材の調達・育成、あるいは配置・評価（昇進）などを扱う。

人事担当者は、通常、本社と本部・セクターの人事部門を異動しながらキャリアを形成していく。一定のキャリアを積んだ管理職層も事業本部・セクターに配属され、ビジネスパートナーとして、事業部門の経営陣と人材戦略についての検討を行う。

第2節 雇用管理の諸制度

1. 採用管理

E社の人材調達の基本は内部調達であり、新卒採用が大部分を占めている。しかし表5-2-1にあるように、一定の割合で中途採用を行っている。この表には事務・技術の区別がないが、中途採用は技術系に多い傾向があるという。部門内に適切な人材がいなければ、まずは本社人事部を通じて他部門から探し、それでも適任者が見つからなければ外部調達となる。

表5-2-1 2012-2014年の新卒・中途採用数

	新卒			中途
	技術系	事務系	合計	
2012年度	158	51	209	34
2013年度	159	52	211	29
2014年度	171	55	226	44

出所) E社提供資料より執筆者作成

労務構成においては、それほど大きなアンバランスではないが、30代と50代が薄くなっている。前者は、1990年代後半から2000年代半ばの不況期に採用を絞り込んでいたことの影響である。新卒採用を中心としているために、こうした年齢構成上の偏りは、一定程度、継続することとなる。

2. 異動・昇進

同社では毎年4月に定期異動を行う。それに向けて主要ポジションの後継者プランを11月までに作成し、2月末の経営会議で決定・承認している。

部門における昇進を伴わない異動に関しては、実質的には、部門で決めている。管理職レベルは部門長が、一般レベルは部長クラスが決定している。昇進を伴わない部門を超えた異動は、部門長の間話し合いによって決められていることが多い。それぞれの部門には技術・市場の独自性があるので、異動には考慮が必要であるが、管理職クラスになると部門を超えた異動が起こりうる。とくに、経営幹部育成のためには多様な事業を経験させる必要があると考えられている。

昇進に関しては、部門長未満のポストは、部門長と人事担当役員によって決めている。全社レベルのコーポレート人事委員会の所管するポスト（後述）に関しては、社長と人事担当役員が主に決めている。参考材料となるタレント情報の詳細に関して、関係会社の人材分は整備できていない。現在は、会社を超えた異動が増えたために、その必要性を認識しているという。

なお、以上の異動・選抜の際には、各部門で作成した後継者プランが参考にされているのであるが、それはあくまで参考資料であり、その通りに行われるとは限らない。後継者プランの役割については事項で詳しく述べる。

3. 社内教育制度

一般に、事業所レベルで行われる OJT や短期間の Off-JT まで含めれば、人材育成に関わる施策は非常に多様であり変化も激しいので、ここでは、本社人事部の基本的活動について確認しておこう。

まず、人材育成に関わるのは、上述の人材開発グループである。人材開発グループは、グループ人材育成担当、グローバル・ダイバーシティ担当、グループ研修センター担当にわかれる（2016年11月時点）が、人材育成制度の設計や運用に主に关わるのは、グループ人材育成担当である。

調査時点における同担当の所管事項は表5-2-2の通りである。表5-2-2にある通り、同社にはいくつかの特別研修がある。なかでも、経営幹部人材の育成と選抜に関わって、本章が注目するのは選抜研修である。同社の選抜研修は、理事、部長、課長、課長代理の4階層に設けられており、その名の通り、経営幹部人材として期待されている従業員が参加する（後継者プランとの関連性については後述）。研修の内容は階層によって若干異なる。理事の場合には、優良企業研究のフィールドスタディーを行う。部長の場合は、各種の座学の後に、自部門の戦略提言をする。課長以下はそれをグループ単位で行う。

その他の所管事項について簡単に見ておく。「1. 基幹職および事務系一般従業員に関する人材開発・教育訓練の方針及び制度の企画」、「3. 階層別教育（基幹職・E職・大卒新入社員等）の立案・実施・調整・援助」、「4. 社内向け各種ビジネスコース（語学教育・実務講座等）の立案・実施・調整・援助」などは多くの企業に見られることである。「5. 各部門・事業所が行う階層別・職能別教育の推進・援助」にあるように、同社ほどの規模になると、事業部門が主体的に階層教育や職能別教育を行うことがあることがわかる。「6. 人材開発・教育訓練に関するグループ共通施策の立案・実施（含む関係会社支援）」にあるように、グループ会社で共通の施策を立案することも想定されている。

表 5 - 2 - 2 社内教育制度

人材開発グループ・グループ人材育成担当の所管事項
1. 基幹職および事務系一般従業員に関する人材開発・教育訓練の方針及び制度の企画。 2. 特別研修(選抜研修・外部機関派遣・国内外留学等)の立案・実施・調整・援助。 3. 階層別教育(基幹職・E職・大卒新入社員等)の立案・実施・調整・援助。 4. 社内向け各種ビジネスコース(語学教育・実務講座等)の立案・実施・調整・援助。 5. 各部門・事業所が行う階層別・職能別教育の推進・援助。 6. 人材開発・教育訓練に関するグループ共通施策の立案・実施(含む関係会社支援)。

出所) E社提供資料より執筆者作成

4. 社員等級制度

同社の「職能等級制度(図5-2-1)」は、一般職で10～11段階、管理職では課長クラス、部長クラス、上級部長クラスの3段階に分かれている。また、主査、主幹といった専門性を発揮することが期待されている職位も管理職に位置づけられている。

各等級の最低滞留年数に関するルールはあるが、後述の後継候補者リストにあげられる人物は、比較的早いペースで職能等級を昇っている。

中途採用者は、職場での能力発揮を見る必要から、その卒業年次における標準的な等級に格付け、職場における業務遂行能力等を確認後に、再格付けをしている。また、新規事業や最先端技術にかかわる人材が社内では見つからずに外部調達することがあるが、職能等級制度ではそうしたハイスpek人材に見合った賃金が出せず、あえて嘱託という形で有期雇用することもある。過去には、複数回そうした採用経験があり、50歳前後の部長級人材が多かったという。

図 5 - 2 - 1 職能等級制度

基幹職	ランクⅠ	事業部長、工場長、部長、主幹
	ランクⅡ	部長、主幹
	ランクⅢ	課長、主査

事務・技術系列
1(課長代理)
2
3
4
5
6
7
8
9
10

技能系列
1(職長)
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

特務系列
1(例:警備長)
2
3
4
5
6
7
8
9
10

出所) E 社提供資料より執筆者作成。

第 3 節 後継者プラン：2013 年制度改訂を中心に

1. 背景

同社では、2013 年度から後継者プランの内容を大幅に改定している。後述するように、①後継者プランを策定するコアポストの増加、②対象となる候補者の世代的拡大（将来世代の追加）、③ポストと候補者についての管理項目の詳細化などが進められた。

こうした制度改定の背景には、第一に、第 1 節で整理したように、グループ経営が進展したことがある。連単倍率は売上高ベース（2016 年度）で 2 倍以上になっており、本部・セクターによってばらつきはあるが、総じて関係会社の果たす役割が大きくなった。さらに、海外拠点も増加したために、より体系的に取り組まなければ後継者管理が難しくなってきたのである。

第二に、従来の後継者プランについては、名前を連ねているだけで育成と連動していなかったという反省があった。そこで、後継候補者の把握・検討を人材育成に直結させることで、人材育成上の効果をねらったのである。

2. コアポスト

(1) 範囲

コアポストとは「グループ経営の観点から非常に重要であり、後継者プランの作成対象とすべきポスト」である。

同社のコアポストは図 5-3-1 の通りであり、2013 年度以降は、順次、枠で囲んだポストが加わった。2012 年以前は、36 の部門長のみをコアポストとして管理していたが、

2013年度からは、本体では本社本部や事業部門の主要部長クラスまで(110職程度追加)、関係会社では連結会社の社長および重要会社の役員まで(250職程度追加)、すそ野を広げた。この数字からもわかるように、関係会社への拡大が顕著であった。

なお、2016年度には再び大きな制度改定があり、コアポストが絞られている(後述)。こうした大きな制度改定以外には、中期経営計画に即した組織再編の機会にコアポストの見直しが行われ、変更されることがある。

以上のコアポストの増加と連動して、ポストと候補者を把握・検討する組織が、部門にも置かれるようになった(表側の本部・セクター等の人事委員会以下)。人事委員会の構成員は次の通りである。コーポレート人事委員会には、社長を含む全代表取締役、経営企画担当役員、人事担当役員、経営企画部長、人事部長などが参加する。本部・セクター等の人事委員会には、当該部門における、部門長、副部門長、管理部長、人事担当者、そして当該部門が所管する重要関係会社社長などが参加する。

図 5 - 3 - 1 コアポストの分類

把握・検討する組織	本体				関係会社	
	本部・セクター	統括本部	本社本部	本社部局	国内	海外
コーポレート人事委員会	本部長・セクター長	統括本部長	本社本部長	部長	重要会社社長	地域統括長
本部・セクター等の人事委員会	事業部長・センター長	地域統括	支社長		重要会社役員	
	工場長	主要部長	事業部長・センター長		連結会社社長	連結会社社長
	主要部長		主要部長			
財務部・人事部の人事委員会					重要会社財務・人事担当役員	地域統括会社財務・人事担当役員
主管部門と関係会社の人事委員会					上記以外の関係会社役員	

110職程度

250職強

2013年度以降順次実施

出所) E社資料より執筆者作成。

(2) コアポストプロフィール

コアポストプロフィールには、ポストに就くために求められる要件が記載される。従来は、当該知識、スキル、経験などをまとめて記載していたが、2013年度以降の様式では、①基本的特性(図5-3-2)、②当該ポストに特に求められる資質・能力(自由記述式)、③必須・有益な知識、スキル、語学レベル等(図5-3-3)、④望ましい経験(図5-3-4)の4つに分けて情報を整理することになった。①は経営理念や行動規範にかかわるものである。②は「グローバルな視点で市場をとらえられる」、「事業の選択と集中が

できる」等、何々ができるという形式で自由記述される。③、④はかなり具体的な要件を表しており、候補者の育成計画にも直接的に作用する。

図 5 - 3 - 2 基本的特性（3つを選択）

(1) 基本的特性(右の列から3つ選択)

求める人材像	基本的特性
誠実と信頼	三現主義を徹底する
	高い倫理観を示す
お客様と社会のために	Realize Your Dreams' を実践する
	E社の一員としての誇りを持つ
創造と革新	新たな価値を創造する
	常にNo.1を目指す
チームワーク	全体最適を追求する
	「つなぐ」
世界レベルのプロフェッショナル	プロとして成果を出す
	自己研鑽し続ける

出所) E社資料を基に執筆者作成。

図 5 - 3 - 3 必須・有益な知識、スキル、語学レベル等

	必須	有益
①知識	財務会計に関する知識	〇〇法に関する知識
②スキル	文化的背景が異なる部下への指導力	海外でのプレゼンスキル
③語学レベル	〇〇語日常会話程度	TOEIC〇〇点以上

出所) E社資料を基に執筆者作成。

図 5 - 3 - 4 望ましい経験

経験	想定部門等	立場	時期
海外駐在	ASEAN	取締役	ポスト就任までに
経営戦略の立案	経営企画部	—	課長時代までに
関係会社の経営	〇〇社	取締役	40代前半
省略	省略	省略	省略

出所) E社資料を基に執筆者作成。

3. 後継者育成

(1) 年間スケジュール

後継者プランに関わる主要イベントの年間スケジュールは図 5 - 3 - 5 の通りである。従来から、人事委員会は、5月の会議において、当該年度初めの異動が後継者プランの通りに行われたのかどうかを確認していた。それに加えて、2013年度からは、検討会議の年間スケジュールがより体系的に組まれるようになった。同じ5月の会議では、後継者の育成計画の実行状況（とくに選抜研修の受講）の確認とコアポストの見直しが合わせて行われるようになり、8月には当該年度の人事を振り返り、また、後継者プランの

策定に向けた方針を決定する。それは、たとえば、女性活躍推進、海外におけるローカル人材の登用などといった人選の基本方針である。9月頃には、「人事懇談会」において、部門長は人事担当役員及び人事部長と、当該年度の異動の振り返りや次の後継者プラン策定も視野に入れながら、部門の人材状況について幅広く情報共有する。11月には各部門は後継候補者のリストと育成計画を提出する。その翌12月の人事懇談会では、各部門長に対して、人事担当役員、人事部長から11月に開催された人事委員会における議論の内容が報告される。たとえば、候補者の順序が入れ替わっているなど、何らかの注目すべき変更がある場合にはその理由が説明される。

図 5 - 3 - 5 後継者プラン年間スケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
人事委員会		△ 育成計画の実行状況 コアポスト見直し			△ 振り返り 方針確認			△ 後継者プラン 後継候補者の育成計画				
主要人事イベント	○ 定期異動					◇ 人事懇談会			◇ 人事懇談会		◆ 経営会議	

出所) E 社提供資料より作成。

(2) 育成計画の整備

後継候補者を記載する様式は図 5 - 3 - 6 の通りである。これはセクター長ポストについての例示で、2014 年度内に作成されたものである。実際には同じ様式で次世代（今日～3 年後）、次々世代（4～6 年後）、将来世代（7～10 年後）ものが列挙されるが、次々世代のみを記す。様式には、3 世代それぞれについて優先順位を付けて 3 人の候補者をあげる。さらに、3 候補者それぞれに関して、①ポストにつく想定時期、②そのために追加すべき「資質」、「知識」、「経験」等、③育成計画を記入する。言い換えれば、①はタイムリミット、②は達成目標、③は方策である。

2013 年度からの変更は、第一に、将来世代（7 年後～10 年後）の候補者を加えたことである。一見すると、10 年後の候補者というのはいずれも先のことのように思えるが、一つの配置を約 3 年と考えれば、3 か所程度しか経験させることができないということでもある。計画的な人材育成のためには長い時間が必要なのであるが、それについての意識はしばしば薄くなりがちである。そこで、将来世代をリストアップするということは若手育成に対する管理職の意識喚起にもつながる。「紙に書かせてみると、実はあまり候補者がいないというのに気がつく」させることになると人事担当者はいう。

なお、このように 3 世代にわたって候補者をあげれば、同一人物が異なるポストの異なる世代の候補となることもある。たとえば、役員級ポストの将来世代（7 年後～10 年後）と部門ポストの次世代（今日から 3 年後）の候補者が重複することが起こりうる。これは制度上の問題ではなく、それは当該人物が複数の階層から評価されているということを表しているに過ぎない。

第二の変更は、③育成計画の部分が追加されたことである。これは上述の通り、目標を達成するための具体的方策に位置しており、人材育成のPDCAを展開するために必要不可欠の部分であるといえよう。

図 5 - 3 - 6 後継候補者リスト

ポスト名称	年度	氏名	在任期間
〇〇セクター長	2014	〇〇	2年
<後継候補者(次々世代)>			
	第1候補	第2候補	第3候補
現役職	〇〇事業部長	××センター長	〇〇事業部管理部長
氏名	〇〇	〇〇	〇〇
年齢	52	51	52
①ポストに就く想定時期	2018年4月	2019年4月	2020年4月
②ポストに就くために追加すべき「資質」、「知識」、「経験」等	関係会社経験	財務知識	
③育成計画	異動／担当業務の追加・変更	〇〇社 社長	
	研修	経営幹部研修	部長特別研修
	時期(いつまでに)	2015年4月／2016年度	2015年度

出所) E 社資料を基に執筆者作成。

4. 後継者選抜

(1) 後継者プランと選抜

後継候補者リストは原則的には現任者が作成するが、その上位者が行うこともある。関係会社ポストにおける後継候補者リストの作成には、本体の主管本部・セクターが何らかの形で関与することが多い。そのかわり方は多様であり、本部・セクターが作成するような強い関与もあれば、関係会社の社長と相談しながら決める場合などもある。

後継候補者リストは、基本的には、それぞれの人事委員会が独自に作成するものであり、他部門との情報共有やすり合わせは行わない。たとえば、別部門の従業員を「片想いで指名してもよい」ことになっているが、指名が重複した際の調整は行わない³。また、本社人事部やトップマネジメントも基本的には介入しない。その意味で、後継候補者リストとは部門の意思を表したものであり、厳密な意味での実行計画ではない。ただし実際には、優秀層についての情報は自然と共有されており、本社人事部から見て「違和感のある」ものは少ないという。

最終的な異動・昇進に関わる選抜は、部門の意見を受け止めた上で、経営層の人事権によって決められる。コーポレート人事委員会のポストであれば経営トップと人事担当役員が、本部・セクター等人事委員会のポストであれば部門長が決定する。その決定は常に後継者プラン通りとは限らない。特にコーポレート人事委員会のポストは、全社的に最適配置を考えるため、必ずしも後継者プランの通りには配属されないこともある。

³ ただし、同じ部門内であれば、重複指名は人事委員会の中で調整し、その場合は在籍している職場の意向が優先される傾向があるという。

（２）選抜研修の人選

同社におけるコアポストは最下層では部長クラスまでが含まれ、その候補者には課長代理クラスまでがリストアップされる可能性がある。そのため、前節で説明した通り、選抜研修も課長代理から用意されている。

選抜研修に参加すると、経営上層部との面識も生まれ、部門を超えた異動の対象になりやすい。現在の役員も全員がどこかの段階での選抜研修を受けている。そのため、選抜研修を受講するという事は、「何らかのトラックに乗った」という印象を本人に与えることになる。

それゆえ選抜研修受講者の人選は重要である。部門が作成した後継者育成計画が基本となるが、必ずしもその通りではない。とくに、理事、部長クラスの選抜研修は、経営幹部選抜に直接的な影響を与えるので、人事部人材開発グループとの調整を経てより慎重に検討される。その際、人材開発グループは、人材活用の効率性の観点から助言をしたり、あるいは過去に後継候補者にリストアップされた人物の受講状況や今後の受講計画に関して部門とともに検討したりする。

他方、課長、課長代理クラスにおいては、これまでは、部門の提案がそのまま通ることが多かった。ただし、部門はどちらかといえば年功的に後継候補者を立てる傾向があるので、人事部からみれば「選抜研修に来てほしい人が来ない」という問題があるという。近年は、若手抜擢を推奨してきたこともあって、しだいに選抜研修受講者も若年化しているという。

5. 2016年度制度改訂

2016年度における「後継者プラン」制度の主な変更点は、コアポストの数を減らしたことである。

数が減ったのは本部・セクター等の人事委員会が把握・検討すべきコアポストである。本体においては110程度から60程度になり、関係会社においては250強から100程度となった。本体では、本部・セクター長に直接のレポートラインを持つポストだけに絞り込みが行われ、部長クラスのコアポストが減少した。関係会社では、重要子会社を除いて、社長以外の役員はコアポストの指定から外された。このような制度改訂の理由は、「実際やりきれない」といった運用上の問題や「後継者が埋まり切らない」といった人材不足が原因であった。

ただし、本社人事部が指定するコアポストは、ミニマム水準であり、主管する本部・セクターの判断でそれを超えた取り組みを行うこともできる。その意味では、本部・セクターに、一定の裁量を与えられたことになる。その結果、とくに関係会社のコアポストの数には、本部・セクターごとの違いが生じた。関係会社に重要な機能を与えている本部・セクターは、数が多くなる傾向があるという。

おわりに

本章の主要な発見事項を以下に整理する。

第一。2013年度「後継者プラン」制度は、同社の人材情報の整備に寄与したと考えられる。同制度は、それまで部門経営陣が個人的にあるいは頭の中で行ってきたことを顕在化させたという側面があり、それによって、たとえば、海外の関係会社についての人材情報を本体人事部がとらえやすくなる、部門経営陣の異動があっても部下の人材情報に関する引継ぎがより正確になる、あるいは若手育成の意識が喚起されるなどのメリットがあった。

第二。同制度は、人材育成のPDCAを効果的に展開するための制度的基盤となった。同社人事部では、配置、育成、評価などはそれぞれ別の部署が担当するが、それらを統一的に議論する場とフォーマットができたことによって、人事部内の連携が進み、統合的な視野で人材育成計画を立てることが可能となった。そしてその計画は明記されるのであるから、部門にはより強く実行が求められることになる。従来は、目前の業務を処理するために中長期的な観点からの人材育成が後回しにされることがあったが、そうした問題は回避されるだろう。また、優秀層は後継候補者となり、就くべきポストに対応した異動計画が立てられるのであるから、部門による人材の抱え込みといった問題も抑制されるだろう。

第三。同社人事部は、経営幹部人材の選抜（異動・昇進）に関しても一定の役割を果たしており、それは特に人材育成という経路を通じてなされている。ところで、一般的に、近年における日本企業のグローバル展開や新規事業の拡大は、人材に関する全社的調整の必要性を高めており、その意味で人事部の機能発揮が期待されている。しかし、各部門の規模が大きく、かつ専門性が深い企業においては、選抜に関しても部門が発言力を持ちやすいだろう。そうした組織では、経営トップも含めたライン（指揮命令系統）内部で、選抜に関する実質的決定がなされるのではないかと考えられる。この調査の関心の一つは、そうした大企業において、人事部というスタッフ部門（助言機関）が、経営幹部人材の選抜において、どのようにしてその機能を発揮できるのだろうかというものであった。同社でもやはり、経営幹部人材の昇進は各部門長が提案して経営役員が決定していたし、部門を超えた異動については部門長間の折衝が重要であった。しかし、「後継者プラン」によって、ポスト要件や人材に関する情報などが見えやすくなり、その意思決定は客観的根拠をベースに進められる程度が強まったであろう。言い換えれば、人事部はこうした制度の設計と運用を通じて、人事にまつわる様々な非合理を抑制する機能を果たしていると考えられるのである。

第四。以上要するに、同社の「後継者プラン」は経営幹部人材の育成と選抜の合理性を高めることにおいて寄与したと考えられるが、制度運用には一定のコストがかかるということにも留意する必要がある。1つのコアポストにつき9名までも候補者を立て、

その妥当性について人事委員会で検討し、上長からのヒアリングにも対応できるように準備することは一定の時間と労力がかかる。2016年にコアポストを減らした理由の一つはこうした問題であった。その意味では、同社の「後継者プラン」は、費用対効果のバランスを模索している渦中にあるといえる。