

コンサルティング紹介 グループ人材マネジメント

【背景・概要】

製造業（東証一部上場企業）

- 純粋持株会社化とグループ会社の再編に伴って、グループ全体最適の視点でガバナンス強化を実現する必要が生じるとともに、グループ各社の経営を担う人材の効果的・効率的な育成・選抜が課題となった
- キーポジションとして特定したグループ経営人材ポジションについて、ランク付けを実施し、各ランクに対する期待要件を定めて、登用の目安とした
- 同時に、グループ経営人材に対する評価制度・報酬制度・登用基準もグループで共通化し、すべてグループ人材開発部でコントロールすることにした
- 日本総研は、キーポジションの選択・ランク付け、評価・報酬・登用制度に関する具体的な基準作りや運用ルール作りを支援した

【ステップ・スケジュール】

現状分析・課題抽出	基本設計	詳細設計
3ヶ月	2ヶ月	4～5ヶ月
現状分析・課題抽出 <ul style="list-style-type: none">• グループ内の人事制度の比較検証• 現状グループ内役員のキャリアパス（過去の経験ポジション）の分析• 過去数年間のグループ内子会社役員の決定プロセスの分析	キーポジションの検討 <ul style="list-style-type: none">• キーポジションの特定• キーポジションのランク付け• 期待要件の作成<ul style="list-style-type: none">– スキル要件– 役割要件	評価・報酬制度の共通化 <ul style="list-style-type: none">• 評価制度の設計<ul style="list-style-type: none">– 業績指標（財務・非財務）– 定性評価指標• 報酬制度の設計<ul style="list-style-type: none">– 月額報酬・短期インセンティブ・中長期インセンティブ• 昇級アセスメント基準の設計• 指名・報酬委員会の審議事項と年間スケジュールの設計

【成果（お客様からの評価）】

グループガバナンス強化

- 価値観の共有や方針のスムーズな徹底
- グループ協働力の向上

責任と権限の明確化

- グループ経営人材としての裁量範囲の明確化
- 業績・役割責任の明確化

サクセッションプラン

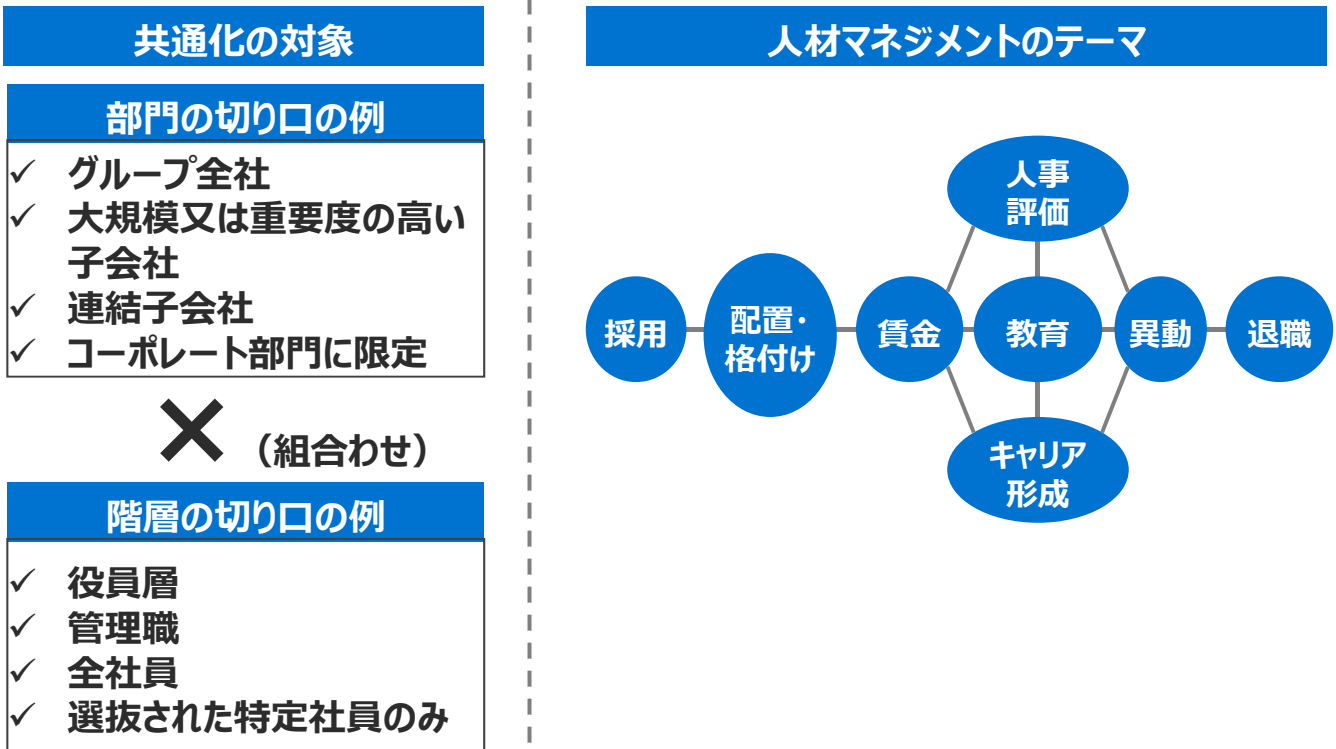
- 子会社役員のポジションをグループCEOのサクセッションプランの一環に組み込み

評価・報酬の納得性

- グループ経営人材としての活躍を、共通の評価・報酬制度に反映

グループ人材マネジメントの考え方

- グループ人材マネジメント制度を構築するにあたっては、人材マネジメントのうち、「どの対象」の「どのテーマ」を共通化するのか、または各社の独自性を認めるのかを見極めて取組む必要がある。



- 例えば、「グループ全社」の「子会社トップとその候補者」について、格付け、教育及びキャリア形成等を共通化する場合、以下のようなフレームで考えるのが効果的である。

