

グループ人材マネジメント体制構築支援

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

目次

1. グループ人材マネジメントのあり方や課題	2
2. グループ人材マネジメントを共通化する際の留意点	3
3. グループ人材マネジメント共通化の切り口	4
事例1：子会社トップおよび候補者の人事制度	
目的と実施事項	5
イメージ	6
事例2：中核法人の管理職の人事制度	
目的と実施事項	7
イメージ	8

1. グループ人材マネジメントのあり方や課題

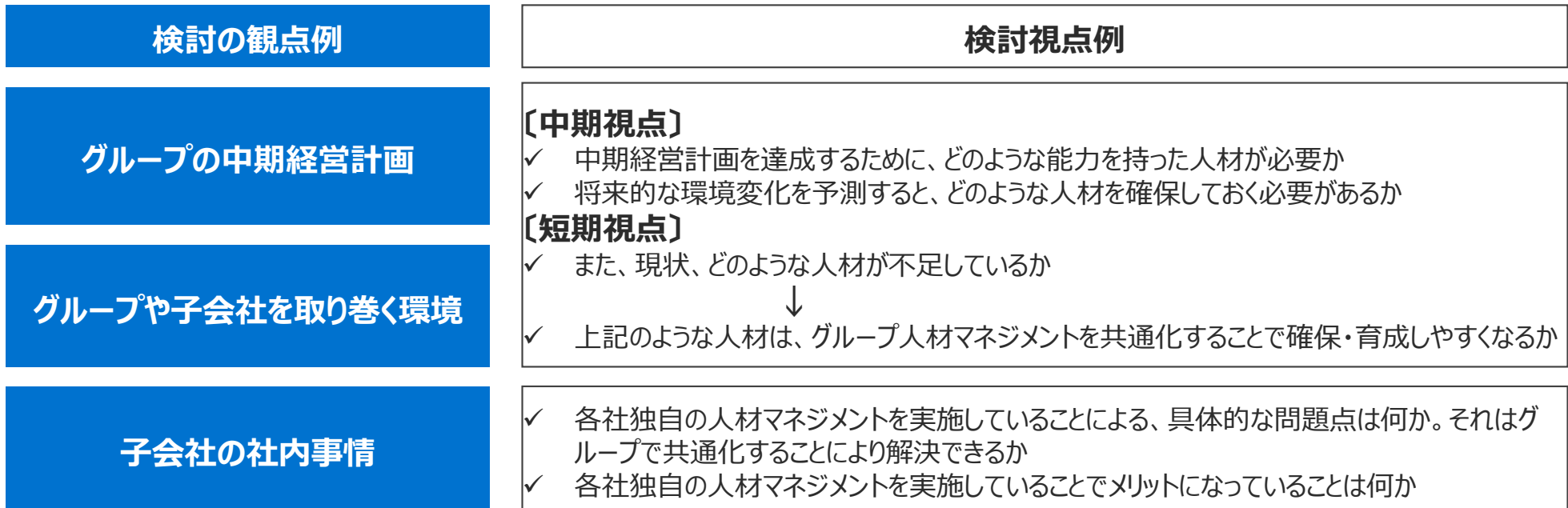
「何のためにグループ人材マネジメントに取り組むのか」といった目的を明確化することが、グループ人材マネジメントの出発点です。

そのためには、まずグループ各社の人材マネジメントの現状について、把握し、比較することが重要です。

現状把握と目的の明確化

比較対象	具体的な比較項目例
制度	等級制度、役職体系、人事評価制度、賃金制度、退職金制度、採用ルール 等
運用	年齢・性別人員構成、役職別平均勤続年数、退職率、労働分配率 等

項目別に、各社の現状を比較



2. グループ人材マネジメントを共通化する際の留意点

グループ人材マネジメントは必ずしもすべて共通化するのが良いわけではありません。子会社化（別会社化）する際のメリットとして、「人材マネジメント（特に賃金制度）の差別化」を掲げるケースもあります。

共通化によるメリット

- 将来的なグループ幹部の育成
- グループ内の一体感の促進
- 人材の有効活用
 - － 成長分野への重点的な人材配置が可能
- 安定的な雇用

共通化によるデメリット

- 業種や職種を考慮したきめ細かい評価・処遇ができなくなること
- 全体的に人件費増につながりやすいこと
 - － 人件費を平均して抑制しようとする、有能人材の確保が困難になる
- 特定の業種・職種でのキャリア志向（専門職志向）の社員には、マイナスイメージを与える可能性があること
 - － グループ人材として処遇すると、どうしてもマネジメント職としてのキャリアアップが重視されやすい



上記のメリット・デメリットを考慮した上で、人材マネジメントを共通化する場合であっても、上位階層や特定条件に該当する社員に限定して実施している企業が多いと感じます。

3. グループ人材マネジメント共通化の切り口

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」を共通化するのかを定めて取り組む必要があります。

共通化の対象

部門の切り口の例

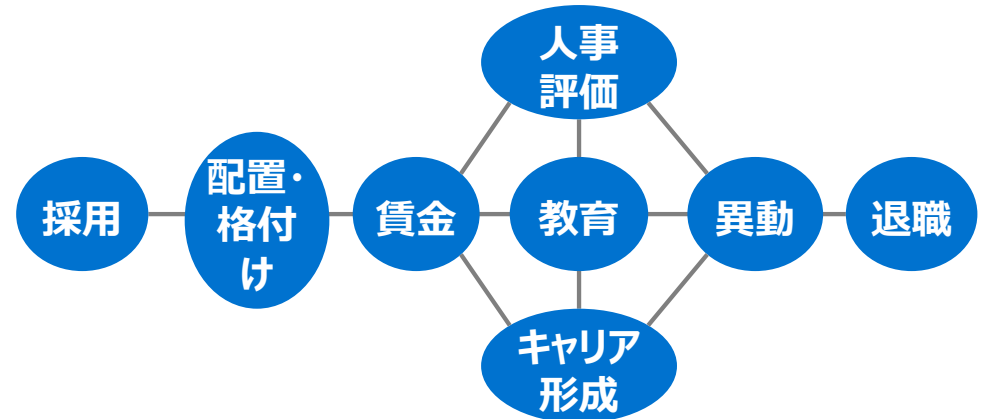
- ✓ グループ全社
- ✓ 100%出資子会社
- ✓ 中核事業系法人
- ✓ 特定の中核法人（事業不問）
- ✓ コーポレート部門に限定

✕（組み合わせ）

階層の切り口の例

- ✓ 子会社トップ
- ✓ 管理職
- ✓ 全社員
- ✓ 選抜された特定社員のみ

共通化のテーマ



テーマは、グループ内でのキャリア形成のあり方について検討をスタートし、格付け（等級制度）・人事評価・賃金制度を共通化していくのがオーソドックスな手法です

事例1：子会社トップおよび候補者の人事制度_目的と実施事項

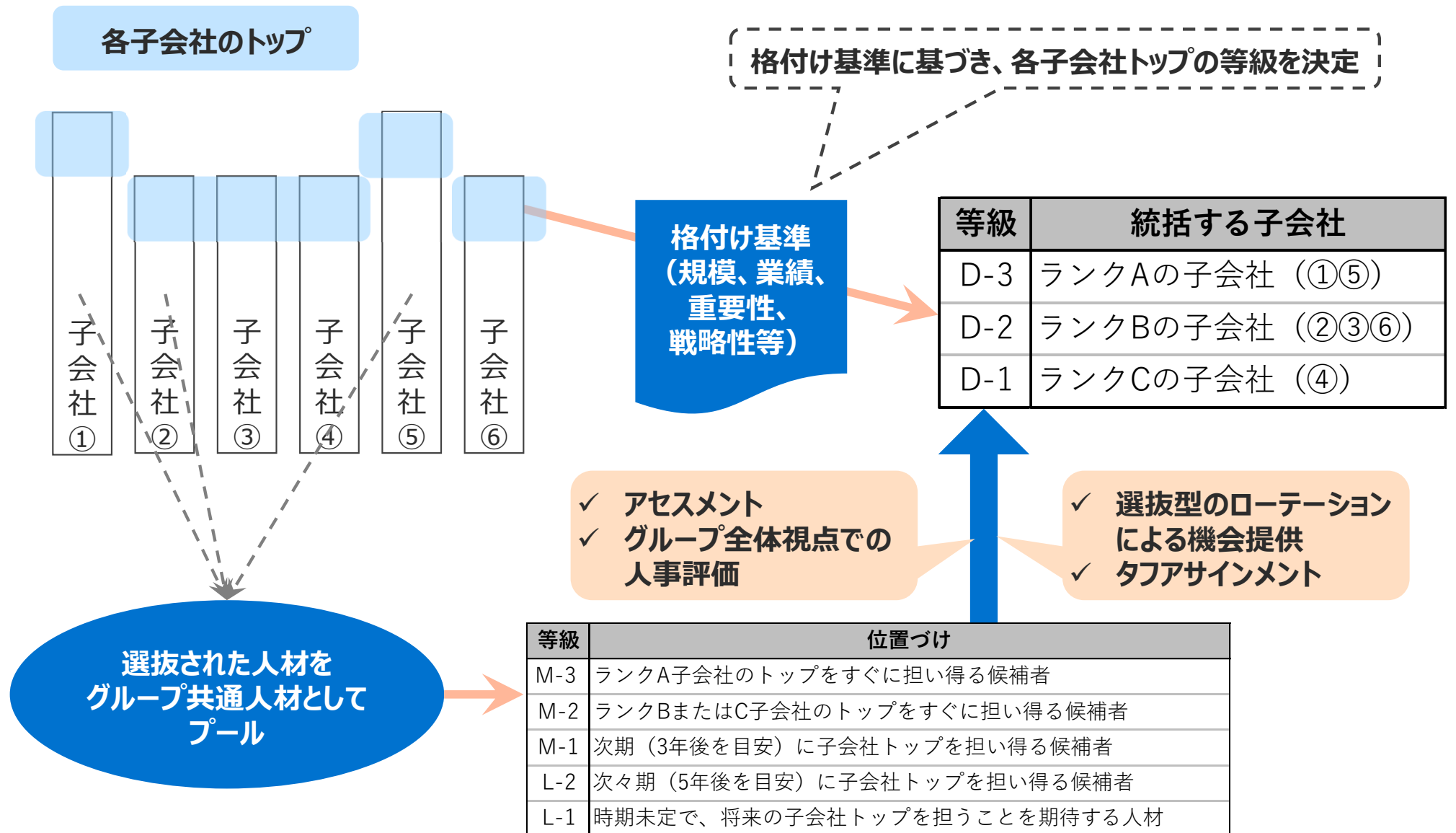
目的

- ▶ グループ子会社（孫会社を含む）のトップおよび次世代以降のトップ候補者の人事制度を共通化することで、有能人材の有効活用に資する礎とする。

実施事項

- ▶ 共通化する子会社の範囲の設定
- ▶ 子会社トップおよび候補者に対する共通の等級制度・人事評価制度・賃金制度の設計
 - － 子会社の規模や重要性等を考慮した、各社ポストに応じた格付け等級の整理
 - － 個人別の移行方法と経過措置の設計および移行原資の試算
- ▶ 次世代以降のトップ候補者の選抜ルールの設計
 - － 選抜された候補者は、各子会社の独自ルールから離れて処遇することを想定
 - － 候補者の登用基準だけでなく、各子会社の独自ルールに戻るルールを設計
 - （例）アセスメント基準の設定、タレントマネジメントの活用方法
- ▶ 子会社トップおよび候補者のモデルキャリアパスの設計

事例1：子会社トップおよび候補者の人事制度_イメージ



事例2：中核法人の管理職の人事制度_目的と実施事項

目的

- 中核法人の管理職の人事制度を先行して共通化し、マネジメント人材の有効活用に資する
礎とする

※非管理職は職種ごとの特殊性（賃金水準や実務内容等）を考慮した方が、事業運営および人件費の観点から効率が
良い可能性もあるため、慎重な判断を要する

実施事項

- 共通化する子会社の範囲の設定
 - － 現時点でのイメージとしては、各事業系のうち、中核法人10社程度を選定
- 管理職に対する共通の等級制度・人事評価制度・賃金制度の設計
 - － 同じ役職呼称でも、子会社によって異なる格付けとする場合はそのルール的设计
 - － 個人別の移行方法と経過措置の設計および移行原資の試算

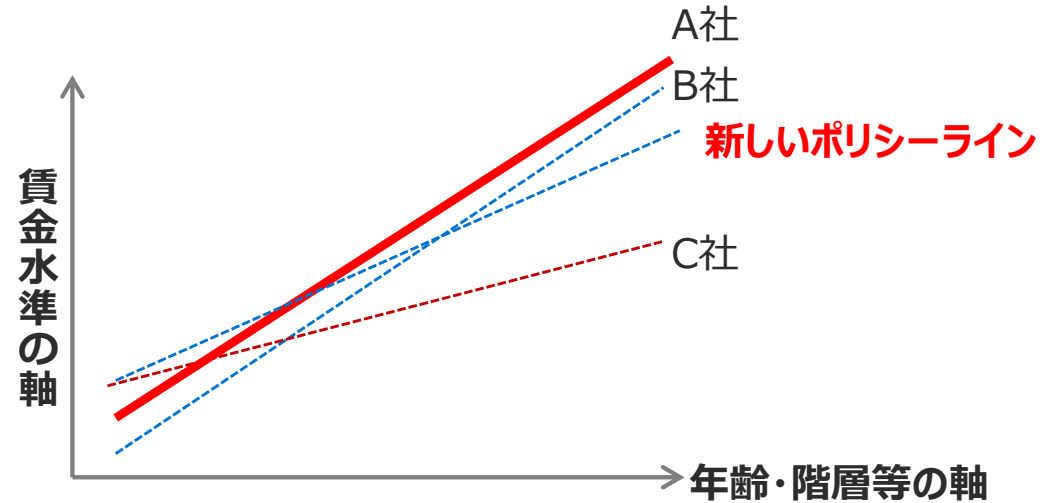
事例2：中核法人の管理職の人事制度_イメージ

等級制度の例

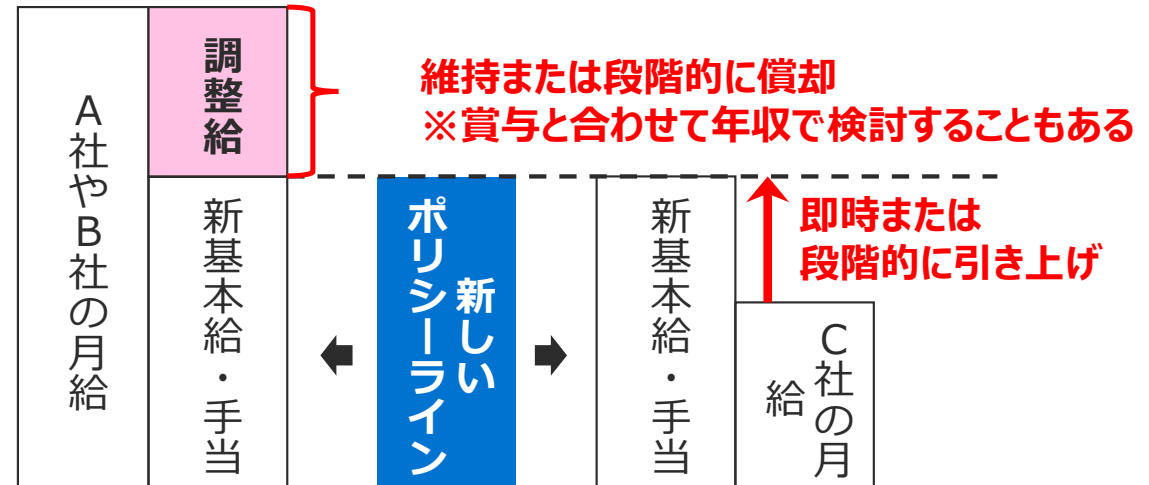
等級	A社	B社	C社	...
M-5	本部長	執行役員	執行役員	...
M-4	部長			...
M-3	副部長	部長	部長、 支店長	...
M-2	課長	担当部長		...
M-1		課長	課長	...

各社の役職や役割を評価し、再格付け

賃金制度の例



<移行方法例>



株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-9077 Fax: 03-6833-9480

【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Tel: 06-6479-5504 Fax: 06-6479-5531