

# 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の基本的な考え方



#### グループ人材マネジメントの視点

■1.グループ内労働市場の形成と活性化

■2.企業の分類と企業群にフィットした人材マネジメント

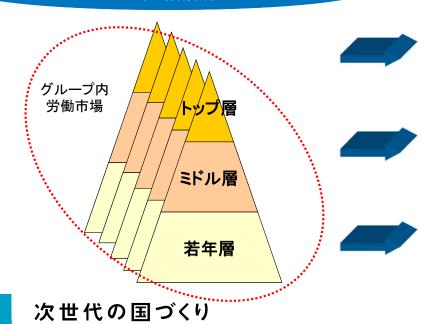
■3.グループ全体での人員計画、総額人件費管理の推進

企業単体の人事管理にとどまらず、グループ全体を共通の労働市場と見て、人材マネジメントを行う必要性が高まっています。グループ全体の人材情報DBの構築、人材育成、人材活用を図り、人的資源の最適配分を実現することが重要です。

グループ中核企業の制度をグループ標準人事のインフラとして構築します。それをベースとして、グループ内の企業を事業の性格やミッション等により分類し、分類された企業群(労働市場)に適合した制度で運用するのが効果的です。

親会社至上主義の人事管理から脱却し、グループ全体での人員管理と双方向の異動、また分社化やグループ別の報酬体系により適正な人件費管理をしていく必要があります。

#### グループ企業 階層別のテーマ



グループ企業役員の評価・報酬

次世代経営者の育成

ーグループ内経験 出向・転籍

ーグループ内公募

グループ標準人事システム適用

人材の一元的管理

ローカル人事システム適用

## 企業再編に伴う人材マネジメントの構築ステップ



グループ経営ビジョンに基づき、企業グループの人事制度を策定するステップは以下のようなものです。

Step1

Step2

Step3

グループ事業・機能・ 組織再編計画(別途)

Step4

グループ人事制度構築

標準人事の設計

グループ企業への展開

企業、事業の特性に応じてグループ内で労

働市場をデザインし、分類したグループ・企

業ごとにふさわしい人事制度を設計する。

移行•運用

現状把握

基本構想

- 統合前の現状確認
- 各社の差異の確認
  - •統合に向けての課題
  - •統一化案の作成

グループ人事の理念を確認してグループ内労 働市場の視点からグループ人事戦略を構築し、 グループ共通の標準人事制度に展開する。

統合後の人事理念の構築

統合後の人事戦略の構築

グループ企業共通の標準人事設計

=統合後の中核会社の制度設計

- グループ内人材育成、異動・公募
- グループ共通の等級、報酬、退職金・年金
- ・グループ役員の評価、育成、報酬

グループ内労働市場のデザイン

- 規模、効率、ミッション、事業特性、ライフサイ クル等による分類指標の設定
- 指標によるスコアリング→企業の分類
- ・企業別・事業別・職種別のグループ化

分類された企業群ごとの人事制度設計

分類された企業群にフィットした仕組みづくり

個別人事制度の設計

運用トレーニング・研修

移行準備・システム化

文書化

PR·説明

• 個別企業のローカル人事制度設計

人事業務・システムのグランドデザイン策定

パッケージ選定・情報システム構想

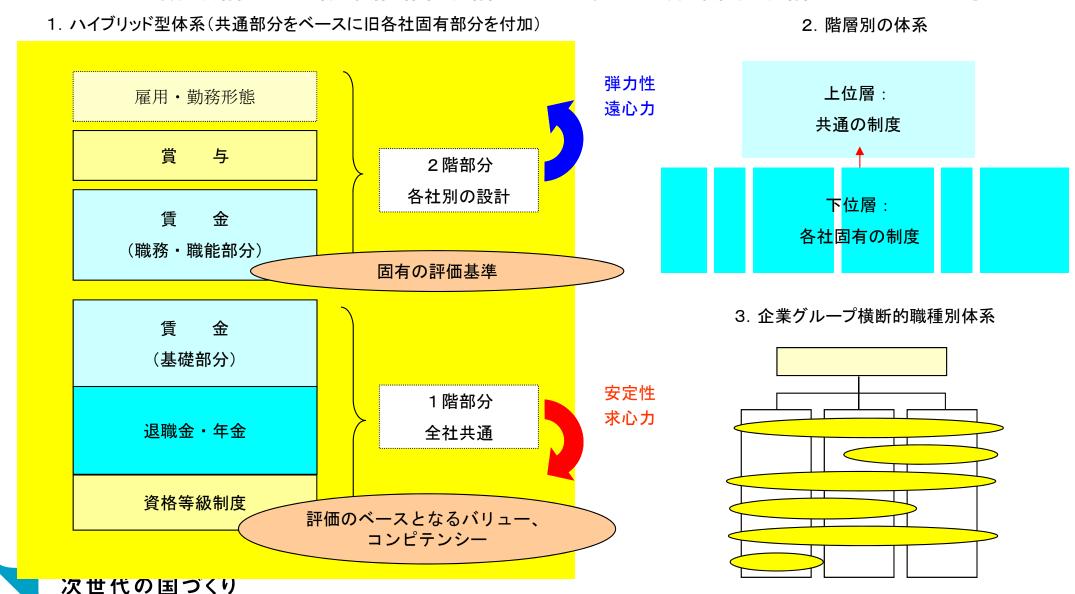
BPR実行計画作成·実施·定着化



### 人事制度統合のパターン

### 組織再編に伴う企業グループ内の人事制度再構築

1. ベースとなる部分を共有化する、2. 管理職層の体系を共有化する、3. 企業グループ内の職種別で共有化する、の3パターンが考えられます。





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 人事組織・ダイバーシティ戦略 E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

