

M & A、企業再編における 人事制度統合の進め方 ～企業価値向上のための人事政策～



人事戦略研究所

株式会社 新経営サービス

<https://jinji.jp>

— 目 次 —

I. M&A、企業再編のパターン	1
II. 人事制度統合の選択肢	3
III. 人事制度構築のスケジュールと推進体制	5
IV. 人事制度の整理と方針検討	7
V. 等級・職位制度の統合	9
VI. 人事評価制度の統合	11
VII. 基本給制度の統合	13
VIII. 諸手当の統合	15
IX. 新制度移行方法の検討	17
X. M&A、企業再編における人事部門の役割	19

I. M&A、企業再編のパターン

昨今、大手企業の子会社などグループ企業の人事制度構築をご支援する機会が増えてきました。M&Aや企業再編が進む中、子会社・関連会社を成長させるためには、人事制度が重要な要素となってきたのです。

ただし、一口にM&A、企業再編といっても、さまざまなパターンがあります。それぞれに人事制度統合のあり方も異なってきますので、まずは代表的なパターンの整理を行ってみましょう。ここでは、法的な分類ではなく、人事・組織の観点で分類しています。

①吸収合併

合併する企業間の力関係が明らかな合併です。業界再編の際に、上位企業が下位企業を買収するようなケースです。合併後も、一方の会社名を継続するような場合は、その会社が吸収する側であることが多いでしょう。(会社法上の「吸収合併」の定義とは異なります)

②対等合併

力関係が明確な吸収合併に対して、対等合併の場合は企業間の力関係が少なくとも表面上は対等なパターンです。合併後の新会社は、両社の会社名を併せた名称のほか、全く異なる会社名ということもあります。また、持株会社を設立し、その傘下に複数の企業が存続したまま、経営統合するようなケースもあります。

③持株会社や親会社によるグループ会社統合

親会社や持株会社が主導権をもって、グループ内の複数企業を統合するようなパターンです。子会社・関連会社の収益性や成長力を高めることは、連結決算に影響するだけでなく、グループ全体の競争力を高める重要なファクターとなります。

④会社分割や新会社設立に伴う組織再編

こちらは統合ではなく、組織を分割する点が他のパターンと異なります。①～③と違うのは、人事制度については、多くの場合、制度変更しなくても大きな問題は生じないという点です。会社が分かれるわけですから、就業規則などは新たに作成しなければなりません。もとの規程をコピーして社名だけ変更する、といったことも可能といえます。政策的に必要な場合のみ、人事制度を検討することになります。

これら代表的な4つのパターンに加え、対象企業同士が同業種か異業種かという観点も加えてみましょう。人事制度を検討する上では、業種が同じか異なるかは、大きな要素となるからです。そうすると、以下のようにaからd'まで8つの区分に分けられます。

さて、皆さんの会社は、いずれの区分に属するでしょうか。

M&A、企業再編のパターン区分

業種 パターン	同業種	異業種
吸収合併	a	a'
対等合併	b	b'
持株会社、親会社による グループ会社統合	c	c'
会社分割、新会社設立 などによる組織再編	d	d'

Ⅱ. 人事制度統合の選択肢

前ページで分類したM&A、企業再編パターン区分ごとに、どのような人事制度の選択肢があるかを考えてみましょう。

a は、同業種を吸収合併したパターンです。一見吸収した側の人事制度に統合するのが自然のように感じますが、吸収された側の制度が優れているような場合には、部分的ではあっても積極的に採り入れることをお勧めします。上手くすれば、合併を組織力強化につなげることができます。

a´ は、異業種を吸収合併したパターンです。商社が小売業を吸収するようなケースですが、業種が違えば人事制度の成功ポイントも異なります。両社が共存できるよう、部門別人事制度など新制度を検討した方がよいかもしれません。

b は、同業種を対等合併したパターンです。この場合は、両社社員の納得性を高める意味でも、それぞれの制度の良い部分を活かしながら、新しい人事制度を設計し、統合するのがよいでしょう。

b´ は、異業種間で対等合併したパターンです。この場合も、新制度に統合することは有効ですが、もし両社の制度が各々スムーズに機能しているのであれば、部門別人事制度という位置づけで両制度を活かしておくという選択肢もあります。

c と c´ は、グループ内での企業統合です。この場合は、人事制度を統合するかどうかも含め、あらゆる選択肢が想定されます。例えば、地域別に存在した販売子会社を統合するようなケースですが、もともと似通った制度内容であれば、わざわざ統合しなくても済むかもしれません。

また、出向の形態をとることにより、複数の制度が併存できる可能性もあります。ただし、企業統合のタイミングは、人事制度を再構築するチャンスでもありますので、新制度構築を検討してみることも必要です。

dおよびd´は、会社分割や新会社設立で、新しい組織ができるパターンです。この場合は、新会社の組織方針に沿って、これまでの人事制度のままでよいのか、新しい制度を検討した方がよいのかを判断することになります。ただし、異業種として切り出す、または設立する場合には、すぐにではなくても、両社に適した制度を構築していくことが好ましいといえるでしょう。

以上を参考に、人事制度の統合方針を固めて下さい。

パターン区分別の選択肢

選択肢	M&A、企業再編パターン					
	a	a´	b	b´	c	c´
人事制度を統合しない	△	△	△	○	○	○
いずれかの人事制度に統合	○	△	△	△	○	○
新しい人事制度に統合	△	○	○	○	○	○

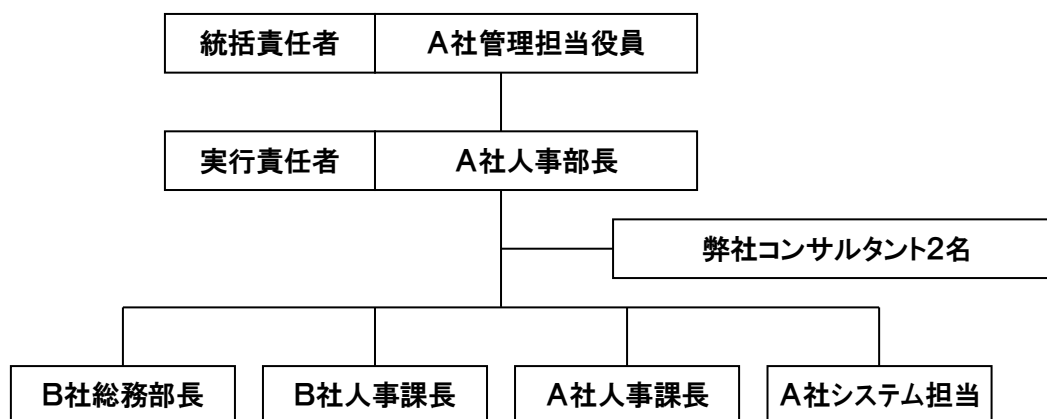
選択肢	パターン	
	d	d´
両社とも、これまでの人事制度のままにしておく	○	△
片方の会社の人事制度を改定する	○	○
両社とも人事制度を改定する	○	○

Ⅲ. 人事制度構築のスケジュールと推進体制

では、ここからはA社とB社が合併後に人事制度を統合するという前提に立って、進め方を見ていくことにしましょう。まずは、人事制度構築・統合のスケジュールと推進体制を決めなければなりません。

推進体制については、両社の人事部門を中心にプロジェクトチームを結成することになります。できれば他部門の部門長クラスも巻き込みたいところですが、合併後の業務多忙により、それどころではないかもしれません。

以下は、以前ご支援した企業の推進組織例です。コンピュータの給与システムも変更しなければなりませんので、システム部門の担当者にも部分的に加わってもらいました。



注) 合併前の所属と職位で表示

推進スケジュールについては、統合のタイミングにもよりますが、単独の制度改定よりも迅速さが求められます。通常であれば1年くらいの期間を要するボリュームであっても、半年から8ヶ月くらいで進めなければならない、といったイメージでしょうか。反面、お互いの制度内容を把握することから始める必要がありますので、手間や難易度は増すことが予想されます。

以下は、人事制度統合スケジュール例ですが、これを見ただけでも準備作業のタイトさが伝わると思います。このほか、部門統廃合などの社内組織再編や人員および給与水準の調整、就業規則など社内規程類の改変といった難易度の高いテーマも同時並行で進めなければなりません。

人事制度統合スケジュール例

テーマ	経過月数							
	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	4ヶ月	5ヶ月	6ヶ月	7ヶ月	8ヶ月
①両社制度の現状整理および分析	⇒⇒	⇒						
②人事方針、制度改善方針の検討		⇒⇒						
③等級、職位制度の検討		⇒⇒	⇒⇒					
④目標管理、人事評価制度の検討			⇒⇒	⇒⇒				
⑤給与・賞与制度案の検討			⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒			
⑥退職金、年金制度の検討				⇒⇒	⇒⇒			
⑦等級、職位格付け					⇒⇒			
⑧賃金シミュレーション					⇒⇒	⇒⇒		
⑨人事制度改定案の作成					⇒⇒			
⑩役員報告、承認					⇒⇒			
⑪労組報告、合意						⇒⇒		
⑫社員説明用資料作成、説明会実施						⇒⇒	⇒⇒	
⑬新制度移行作業、最終調整								⇒⇒

IV. 人事制度の整理と方針検討

さて、A社、B社の人事制度統合プロジェクトがスタートすると、まずは両社制度の現状を整理することから始めます。

等級、人事評価、給与・賞与だけでなく、転勤時の補助や社宅制度、出張旅費・日当の支給基準といったものまで、対比させるかたちで整理を行います。

この際、就業規則や社内規程など明文化されているものについては、比較的容易に整理することができます。むしろ注意しなければならないのは、明文化されていない部分、すなわち各社ごと独自の慣習や実態の運用状況についてです。

例えば、明文化された昇格ルールが存在するものの、実態は各部門長が裁量で決定しているといったことです。

比較整理ができれば、統合に向けた方針を検討していきます。企業規模にもよりますが、いきなり役員会など意思決定機関で議論するのではなく、プロジェクトメンバーで制度ごとの方針案を検討した上で、意思決定を促します。

ここで重要となるのが、経営統合後の人事方針や人事理念といったものです。詳細な人事方針を決めた上で経営統合を行うといったケースは稀ですので、経営トップの意図を汲んで、プロジェクトでまとめていくことになります。

この人事方針や人事理念を考慮せずに進めていくと、単に足して2で割るような制度統合になってしまいます。

統合方針案ができれば、この段階で役員報告会を行うなど、経営の判断を仰いでおく必要があります。

人事制度比較と統合方針例

項目	A社	B社	方針
等級	J1～M4まで8段階、一般総は職能資格、管理職は職務資格制度	1～7等級まで7段階の職能資格制度	A社の等級制度に統一する
昇格時期	4月決定 6月実施	2月決定 4月実施	2月決定 4月実施
昇格決定方法	人事評価と昇格試験	人事評価と上司推薦	人事評価を中心に新制度を検討する
目標管理
人事評価基準
評価時期
評価調整方法
基本給
諸手当
賞与
退職金
企業年金
福利厚生
社宅
転勤補助
休日
勤務時間
・
・
・

V. 等級・職位制度の統合

では、ここからは個別の制度内容について、見ていきましょう。

まずは、等級・職位制度です。通常、個人の給与や賞与は周囲の社員に見えませんが、時間をかけて制度統合することも可能です。ところが、部長や課長といった組織統合後の職位については、速やかに決定しなければなりません。

両社の総務部門を合わせるのであれば、誰が総務部長で、誰が人事課長、庶務課長かということを決めなければ、部門内での意思決定ができません。両社の役職呼称が異なるのであれば、まぎらわしさを避けるためにも、統一した呼称を早期に決定する必要があります。

両社とも等級制度があるか、その等級は能力（職能資格）に基づくものか、役割（職務等級）に基づくものか。等級は何段階に分かれているか、どのランクから管理職の扱いとしているか、専門職制度はあるか。

このほか、等級基準、昇格基準、昇格決定プロセスなども比較検討した上で、最適なワーク組みを決定します。

仮に、いずれか一方の等級制度が優れているのであれば、そちらの体系に統合すればよいでしょう。右図は、A社の等級・職位制度に統一するケースを想定しています。この場合、B社側の社員をA社の等級・職位に、改めて格付けし直すことになります。

できれば制度統合した際の、B社および全体の等級・職位ごとの人員構成予測をシミュレーションした上で、意思決定を行うことが好ましいでしょう。

いくらA社の制度が優れていたとしても、社員を当てはめてみた結果が組織方針に沿わなければ、実効性に乏しいものとなるからです。

A社等級・職位制度に統合するケース

A社

B社

M4:ゼネラルマネージャー		
M3:チーフマネージャー	←	7等級:部長・本部長
M2:シニアマネージャー	←	6等級:次長・部長
M1:マネージャー	←	5等級:課長代理・課長
S2:リーダー	←	4等級:係長
S1:チーフ	←	3等級
J2	←	2等級
J1	←	1等級

VI. 人事評価制度の統合

人事評価制度を統合する場合には、評価基準、評価期間、評価者、調整方法、フィードバック方法といった要素ごとに比較検討し、最適な統合案を作成します。また、これまでの評価分布やフィードバックの実施状況など、実態としての運用状況についても確認しておきます。

右図では、A社とB社の人事評価基準を、全く新しい新基準に統合するケースを想定しています。新たに評価基準を策定する労力がかかりますが、新会社における期待成果・期待行動を示すには、絶好のコミュニケーションツールといえます。

例えば、新会社の経営理念や人事理念を、人事評価基準に織り込むことで、「期待される成果や行動を実践した人材が評価される」という経営の意思をダイレクトに社員に伝えることができます。

一方、評価の運用については、しばらくの間は一定の混乱が避けられません。これまで慣れてきた評価方法を変更することに加え、部門統合の際には、新任の上司が部下を評価するといった場面も、頻繁に起こります。

そのため、2～3年かけて新制度を定着させるような計画を立てておくとうよいでしょう。例えば、年間評価のフィードバック終了ごとに社内アンケートを実施し、社員から出された問題点を改善していく、といったスタンスが有効です。

経営方針に沿った人事評価制度を一旦導入するものの、不備については運用しながら修正を加えていく、という姿勢です。この方が、社員にとっても、現場の意見が反映されるといふ安心感が生まれます。

A社 人事評価基準

等級	営業部門	非営業部門
Mクラス	MBO評価 職務評価	MBO評価 職務評価
Sクラス	職務評価	職務評価
Jクラス	職務評価	職務評価

B社 人事評価基準

職位	営業職	技術職	業務職	営業事務職	事務職
管理職	総合評価	総合評価	総合評価	総合評価	総合評価
一般職	総合評価	総合評価	総合評価	総合評価	総合評価



新人事評価基準

等級	営業職	技術職	業務職	営業事務職	事務職
Mクラス	業績評価 職務評価	MBO評価 職務評価	MBO評価 職務評価	MBO評価 職務評価	MBO評価 職務評価
Sクラス	業績評価 職務評価	MBO評価 職務評価	MBO評価 職務評価	MBO評価 職務評価	MBO評価 職務評価
Jクラス	職務評価	職務評価	職務評価	職務評価	職務評価

Ⅶ. 給与制度の統合① 基本給

給与制度については、基本給、諸手当、賞与を合わせて検討するようにします。M&Aや企業再編時には、スタート時点では社員の待遇面は保障した上で転籍などを行うケースも多いでしょう。ただし、保障する期間や対象は明確にしておかなければなりません。

当初1年間なのか、新制度ができるまでなのか。基本給部分だけなのか、諸手当も含めた月給全体なのか。場合によっては、賞与まで含めた年収まで約束しているケースもあるかもしれません。

その一方で、社員の処遇については、経営統合後に検討することになっている会社も少なくありません。その場合、制度設計の自由度は高い反面、新制度がより一層重要な意味を持つこととなります。

さて、月給のうち基本給部分については、給与体系、昇給基準、給与水準といったことを検討しなければなりません。社員にとって最も影響の大きな部分です。設計次第では、少なくとも昇給や減給が発生するからです。

右図は、A社【年齢給と職能給】とB社【職能給】の給与体系を新しい給与制度に統合する例です。この場合、A社の年齢給という給与項目は新基本給に吸収されることとなります。一方で、B社側の管理職については、職能給から職務給に変更されます。

新給与制度導入後は、給与総額および社員ごとの給与増減はどのようになるのか、移行シミュレーションを入念に行わなければなりません。

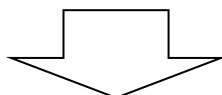
新制度導入後3～5年程度先までの給与水準推移を試算しておけば、経営層がスムーズな意思決定を行うための判断材料となるでしょう。

1. 基本給テーブル比較

A社					B社		
年齢給		職能給		職務給	職能給		
18	120,000	J1	J2	...	1級	2級	...
19	122,000	60,000	82,000	...	150,000	172,000	...
20	124,000	61,000	83,000	...	151,500	174,000	...
21	126,000	62,000	84,000	...	153,000	176,000	...
.

2. 基本給水準比較

A社			B社		
等級	下限	上限	等級	下限	上限
M4	580,000	700,000			
M3	500,000	620,000	7等級	480,000	640,000
M2	440,000	520,000	6等級	380,000	520,000
M1	380,000	460,000	5等級	350,000	450,000
S2	320,000	400,000	4等級	290,000	350,000



新基本給テーブル

職能給				職務給		
J1	J2	S1	S2	評価	M1	...
160,000	195,000	240,000	300,000	E	360,000	...
161,300	196,500	242,000	302,000	D	380,000	...
162,400	198,000	244,000	304,000	C	395,000	...
.	.	.	.	B	410,000	...
.	.	.	.	A	425,000	...
.	.	.	.	S	440,000	...
220,000	265,000	330,000	380,000	SS	460,000	...
評価による号俸の昇給方式				評価による洗い替え方式		

Ⅷ. 給与制度の統合② 諸手当

基本給以外の諸手当については、1項目ごとに存続か廃止か、存続の場合には水準や決定基準はどうするか、を決定していきます。

人事方針に沿わない手当や、必要性の低い手当項目は、これを機に廃止することも可能です。ただし、単純に廃止すると明らかに不利益変更ということになりますので、できるだけ他の給与項目に吸収します。

諸手当を整理する場合には、両社の比較に加えて、世間相場のデータを参考にするとよいでしょう。もちろん世間相場に合わせる必要はありませんが、両社の比較だけでは、あるべき姿が判断しづらくなることがあります。

例えば、家族手当については子供に対する支給を手厚くしたい、という人事方針があったとします。ところが、2社のうち金額の高い方に合わせれば手厚いと言えるのかは、疑問です。このような場合、世間相場の平均データがあれば、その水準よりも高く設定しよう、という結論が導き出せます。

このような平均データは、書籍としても市販されていますし、インターネットで「〇〇手当の平均額」などと検索すれば、いくつかの資料が入手できます。ただし、調査機関により若干データ水準が異なりますので、複数の調査を比較してみればよいでしょう。

同時に、出張日当や転勤時の支度金、社宅使用料、慶弔見舞金といった基準についても、整理して統合しておくこと、人件費全体の増減要素を確認することができます。

人事評価などと異なり、金銭に関する項目については一旦決定すると、何度も見直すということが困難です。一方で中途半端に妥協すると、後々まで影響を引きずることになりますので、慎重かつ大胆な判断が求められます。

諸手当の統合例

手当項目	A社		B社		新制度	
役職手当	GM	120,000 円	本部長	150,000 円	GM	150,000 円
	CM	105,000 円	部長	125,000 円	CM	125,000 円
	SM	90,000 円	次長	100,000 円	SM	100,000 円
	M	70,000 円	課長	85,000 円	M	80,000 円
	L	15,000 円	課長代理	75,000 円	L	15,000 円
	C	8,000 円	係長	12,000 円	C	8,000 円
家族手当	配偶者	8,000 円	配偶者	12,000 円	配偶者	5,000 円
	子供	3,000 円	子供	2,000 円	子供	5,000 円
	その他	2,000 円	(第2子まで)			
住宅手当	—	世帯主	10,000 円	実態と合わないため、 廃止		
		単身	5,000 円			
〇〇手当	
□□手当	

Ⅸ. 新制度移行方法の検討

さて、以上のようにして、M&Aや企業再編に伴う人事制度が固まったとして、最大の難関はどのように移行を行うか、ということです。全ての社員にとって望ましい移行を行えば、人件費が膨らむこととなります。反面、人件費を低く抑えようとすれば、おそらく不利を被る社員が発生します。

それでなくても、自分の会社がM&Aの対象となるということは、将来不安や新しい人間関係、業務増大など、ストレスを生じさせる原因には事欠きません。人事制度統合のための移行をスムーズに行えるかどうかは、M&Aや企業再編により企業力を強化するための、必要不可欠な要素と言えます。

また、特に難しいのは、合併する両社の賃金水準に大きな隔りがある場合です。1つの会社になる以上、合併後は同一の賃金水準である方が望ましいことは、容易に分かります。また、賃金水準の高い方に合わせれば、社員心理的にも、法的にも移行がスムーズなことは明らかです。

ところが、もともと大きな隔りがあるということは、高い方に近づければ、相当な人件費増を覚悟しなければなりません。おそらく組織の効率化を目指す経営判断としては、容認されないでしょう。

すると、最終的に両社の賃金水準の間で、どの程度の位置に持っていくのか。それまでに、どの程度の期間をかけて移行するのか、を慎重に考える必要があります。

右図は、社員ごとの新給与制度移行シミュレーションの一部です。このような試算を繰り返し行わなければなりません。

移行措置については、会社の業績状況などとの兼ね合いで決定することになりますが、昇給者は全額昇給、減給者は一旦調整給でカバー後、2～3年で調整給消滅するパターンが一般的と思われます。

A社社員 新給与移行シミュレーション

氏名	等級	職位	現給与	新給与			差額
				基本給	手当	合計	
〇〇〇	M4	GM	750,000	580,000	180,000	760,000	10,000
□□□	M3	CM	650,000	520,000	135,000	655,000	5,000
△△△	M1	M	570,000	460,000	98,000	558,000	-12,000
...
小計			252,680,000	825,000

B社社員 新給与移行シミュレーション

氏名	等級	職位	現給与	新給与			差額
				基本給	手当	合計	
〇〇〇	M3	CM	630,000	520,000	135,000	655,000	25,000
□□□	M2	SM	590,000	480,000	110,000	590,000	0
△△△	M1	M	550,000	452,500	98,000	550,500	500
...
小計			138,245,000	1,481,500

A・B合計			390,925,000	2,306,500
-------	--	--	-------------	-----	-----	-----	-----------

内訳	A社		B社	
	人数	金額	人数	金額
昇給者のみ	525名	+1,324,000	326名	+2,116,000
減給者のみ	282名	-499,000	180名	-634,500
管理者のみ
非管理職のみ
...

X. M&A、企業再編における人事部門の役割

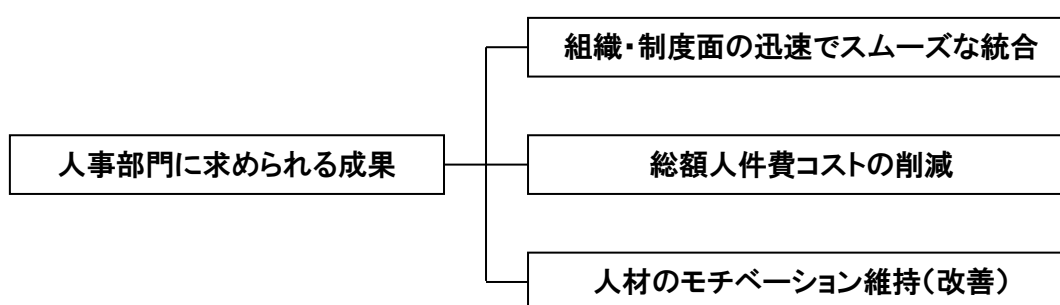
これまで、M&Aや企業再編における、人事制度統合の進め方について、ポイントを絞り述べてまいりました。1社の人事制度だけでも十分に機能させるのは難しいのに。それを、複数の会社を合体させて、なおかつ効率的で強い組織をつくることに役立つ制度にしようというのですから、極めて難易度の高いテーマです。

また、企業合併の目的の1つには、重複する機能の統合によるコスト削減期待があります。例えば、複数企業の経理部門を統合することで、業務の効率化を行い、人員や人件費を削減しようというのです。ということは、制度統合だけでなく、配置転換や人員削減を同時並行で行っていかねばならないということになります。

人事部門は、複雑な連立方程式を解くような役目ですが、前向きに考えれば、腕の見せ所とも言えます。経営環境が低迷し人件費コストの抑制が重点課題となる時期であれば、より一層人事部門の経営全体に占める役割が大きくなります。

経営サイドから期待される役割を常に忘れず、粘り強く取り組むことが重要です。

■M&A、企業再編時の人事部門の主な役割



M & A、企業再編における人事制度コンサルティングご紹介

M & A（企業合併、買収）、グループ内の企業再編、会社分割などの際には、人事統合・人事制度再構築が不可欠です。人事制度、賃金水準、組織風土、年齢構成の異なる組織をスムーズに統合し、『企業価値向上』や『組織力強化』につなげるのは至難の業です。その上、通常プロジェクトメンバーには『組織統合後の人件費抑制』『機能集約による適正人員化』『法令遵守』『迅速なスピードで』『少数スタッフで』といった制約条件が課せられます。

人事戦略研究所では、M & A、企業再編に伴う、資格等級、人事評価、給与・賞与、退職金（退職年金）、福利厚生、就業規則といった人事制度全般についてのコンサルティングを行っております。上場企業からベンチャー企業、中堅・中小企業まで、様々な業種・業界の人事コンサルティング経験で培ったノウハウをもとに、最適な制度構築とスムーズな社内調整、移行・運用をご支援いたします。

コンサルティングの領域

対象組織		コンサルティング内容
<ul style="list-style-type: none"> ・企業の合併・統合 ・企業の買収・子会社化 ・グループ内の企業統合 ・特定部門の企業分割 ・新会社設立 	×	<ul style="list-style-type: none"> ・人事理念・人事戦略 ・人件費、人員計画 ・資格等級制度 ・人事評価(目標管理)制度 ・賃金(給与、賞与)制度 ・退職金制度・企業年金制度 ・福利厚生制度 ・教育研修制度 ・就業規則 ・モチベーション調査および対策立案

M&A、企業再編における人事制度統合の進め方

■執筆 山口 俊一（やまぐち しゅんいち）

人事コンサルティング、講演、執筆活動を中心に活躍している。職種別人事をベースにした独自の発想と企業の実状に沿った指導により全国からコンサルティング依頼を受け、定評を得ている。現在までに中小企業から一部上場企業まで、200社以上のコンサルティング実績を持つ。主なコンサルティングテーマは人事評価・賃金制度の構築、組織運営など。

■会社概要

株式会社新経営サービス

1957年、税理士事務所を創業以来、1978年に経営支援業務を分離独立。株式会社新経営サービスとして設立しました。一部上場企業から中堅・中小企業に至るまで関東・関西地区を中心に、グループ全体で2,000社を超える企業のご支援を行っております。

人事戦略研究所

弊社の一組織である「人事戦略研究所」では、企業経営革新の観点から、人事評価・賃金・退職金などの各種人事制度の構築・導入コンサルティングを実施しています。これまで1,000社以上の企業様に対する支援実績があり、ほとんどの業種・業態の人事ノウハウを蓄積しています。それらのノウハウや実績は、金融機関や商工会議所など有力拠点での講演会、書籍、経営雑誌において、積極的に公開しています。

〒600-8102

京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階

TEL:075-343-0770 FAX:075-343-4714

E-mail:mas@skg.co.jp

製作 2008年8月 第1版発行

2017年5月 第2版発行

掲載の記事など、すべてのコンテンツの無断複写・転載を禁じます。

人事制度 総合情報 WEB サイトのご案内

職種別の評価表、賃金表、職務記述書サンプル PDF 配布中

[ダウンロード](#)

製造業・小売・建設業など、業界別の人事制度設計ポイント&事例 公開

[今すぐ見る](#)

ジョブ型人事制度、定年延長・シニア活用 など、話題の人事制度のポイント解説

[今すぐ見る](#)

50種類以上の無料小冊子（人事制度構築マニュアルほか）配布中

[ダウンロード](#)

給与・手当・賞与・退職金に関する 人事の統計資料 公開

[今すぐ見る](#)

人事制度お役立ち情報は jinji.jp にて情報公開中

QRコードを読み取っていますぐアクセス ▶



 [人事戦略研究所](#)

[検索](#)