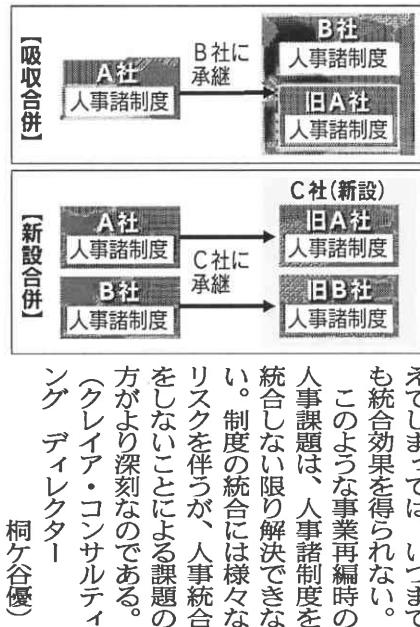


企業力アップ!

組織人事マネジメント講座



M&Aにおける人事管理 ②

一般的に事業再編には「統合」と「分割」の2つの方法があり、それぞれで人事課題も異なる。今回は統合の典型例である「合併」を例に解説する。

合併にはさうに「吸収合併」と「新設合併」の2種類があるが、手続きがより簡易な吸収合併が利用されるケースが多い。「対等合併」と報道されているような事業再編も、手続き上は「一方の企業が他方を吸収する」ことが多い。合併の場合、吸収される企業の人事諸制度は、吸収されるため、包括的に承継されるため、合併後も複数の人事諸制度が併存することになる。

しかし、合併企業において複数の人事諸制度が併存することは様々な人事課題を引き起こす。まず、勤務時間や休憩時間、休日などの基本的な就業条件が異なると、一緒に仕事がしづらい。例えば、出張時の宿泊代が異なれば、出身元が異なる社員同士が一緒に出張しても同じ

賃金・労働条件、併存にも危うさ

一般的に事業再編には「統合」と「分割」の2つの方法があり、それぞれで人事課題も異なる。今回は統合の典型例である「合併」を例に解説する。

合併にはさうに「吸収合併」と「新設合併」の2種類があるが、手続きがより簡易な吸収合併が利用されるケースが多い。「対等合併」と報道されているような事業再編も、手続き上は「一方の企業が他方を吸収する」ことが多い。合併の場合、吸収される企業の人事諸制度は、吸収されるため、包括的に承継されるため、合併後も複数の人事諸制度が併存することになる。

しかし、合併企業において複数の人事諸制度が併存することは様々な人事課題を引き起こす。

まず、勤務時間や休憩時間、休日などの基本的な就業条件が異なると、一緒に仕事がしづらい。例えば、出張時の宿泊代が異なれば、出身元が異なる社員同士が一緒に出張しても同じ

ようにも思える。しかし、合併後も複数の人事諸制度が併存することになる。

しかし、合併企業において複数の人事諸制度が併存することは様々な人事課題を引き起こす。

まず、勤務時間や休憩時間、休日などの基本的な就業条件が異なると、一緒に仕事がしづらい。例えば、出張時の宿泊代が異なれば、出身元が異なる社員同士が一緒に出張しても同じ

(C) 日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。

ホテルに泊まれない。

また、同じ業務や役職に

従事する社員の評価基準や

賃金水準が異なれば社内の

公平性が保てない。特に収

益性が低い企業の賃金水準

が高い場合は、もう一方の

企業の社員から大きな不満

が出る。賃金水準が低いも

の収益性が高い(労働生

産性が高い)企業の社員の

モチベーション低下や転職

は大きなダメージとなる。

再編時に事業所を統合し

ない(働く場所が一緒にな

らない)場合は、人事諸制

度が異なっても一見問題な

いようにも思える。しかし、

事業所間で人事異動が行わ

れる度に労働条件が変化

さうに、合併時点では両

社の社員は旧所属企業の人

事諸制度を継続できるが、

合併新会社で新たに採用す

る社員の労働条件はどうちう

に合わせるのか?といふ問

題も出てくる。合併前の企

業に勤めていた社員同士の

間に意識の壁があることは

致し方ないとしても、合併

後の新会社で採用した社員

の働き方にまで悪影響を与

えてしまっては、いつまで

も統合効果を得られない。

このような事業再編時の

人事課題は、人事諸制度を

統合しない限り解決できな

い。制度の統合には様々な

リスクを伴うが、人事統合

をしないことによる課題の

方がより深刻なのである。

(クレイア・コンサルティ
ング ディレクター