



②新会社の新たな人事諸
自体が白紙となる可能性も
出ている。

労働条件の統一、最優先で

M&A時の人事に関する
具体的なステップを見てい
こう。M&A時の人事統合
のステップは、①両社の現
行人事諸制度の把握→②新
会社の新たな人事諸制度の
設計→③新制度の導入・浸
透の3つで構成される。

①両社の現行人事諸制度
の把握においては、一般的
に企業間で統合の基本合意
書が交わされた後、両社の
人事担当者が人事諸制度の
情報を持ち寄って分析作業
が行われる。このプロセス
を「HRデューデリジェン
ス」と呼ぶ。

両社の現行人事諸制度の
把握は不可欠だ。例えば、
両社の報酬水準が異なる
と、統合後の人件費上昇リ
スクや労働条件変更に伴う
法的リスク（不利益変更に
伴う訴訟リスク）を抱える
ことになる。また現在の労
使関係が統合の障害になる
こともある。さらに、一方
の会社側に残業代の未払い
等のリスクが見つかった場
合は、統合条件に影響を与
えるだけでなく、企業統合
自体が白紙となる可能性も
出ている。

制度の設計では、最終合意
後に両社の人事担当者を中
心とした人事統合委員会が
発足し、数カ月間をかけて
新たな人事諸制度の設計が
行われるのが一般的だ。

その際、最優先で着手す
べきは、就業時間や休日休
暇等の労働条件の統一だ。
統合後に同じ事業所で働く
社員の労働条件が異なる
と、業務運営に支障をきた
すことになる。出張が多い
場合は、出張旅費規程の統
一も必要だ。

続いて、基幹人事制度（等
級・評価・報酬）を統一す
る。この時、どちらか一方
の制度に片寄せするのでは
なく、新会社の事業方針に
基づいた新たな制度を設計
し、両社社員に「統合後は
新たな仕組みでスタートす
る」意識を備えてもらうこ
とが望ましい。単なる片寄
せではコスト競争力の低下
だけでなく、社員の間に「勝
ち負け」や「損得勘定」の
意識を生み、一体感の醸成
や統合効果の発揮がしにく
くなってしまふ。

③新制度の導入・浸透で
重要なのは、統合前から両
社社員へ継続的にコミュニ
ケーションを行う点だ。統
合後も経営陣からのメッセ
ージだけでなく、新しい人
事諸制度を周知するための
社員向け説明会や管理職向
け研修を実施し、新たな仕
組みや価値観を浸透させる
ことが欠かせない。

（クレイア・コンサルティ
ング ディレクター
桐ヶ谷優）