

M&Aにおける人事管理 ⑦

企業力アップ！ 組織人事マネジメント講座

基幹人事制度統合時の 主な留意点

- 1 新組織の事業環境や労働市場にフィットした人事制度の構築(合理性)
- 2 両社社員のモチベーション向上と一体感醸成(公平性)
- 3 労働条件の不利益変更への対応

労働条件(主に就業規則)の統一後は、基幹人事制度(等級・評価・報酬)の統合に移る。その方法は大別するところだ。

1つは両社の現行制度を当面併存し、統合後に緩やかに統合する方法だ。この場合、社員の心理的な抵抗感はないが、組織の融合が遅れ、出身会社による格差も残るため、社員が不公平感を抱く可能性がある。

2つ目はどちらか一方の現行制度を採用する方法だ。この場合、統合直後から人事制度をスタートできるが、新会社の方向性と人事制度が合致しない場合、現行制度の課題を引きずったまま制度運用が行われることとなる。

3つ目として新たな制度をゼロベースで構築する方法がある。設計までに一定期間を要する上、統合までに各社人事担当者が議論して設計を進めるため難易度は高いが、「あるべき姿」を最も確実に実現できる方法といえる。

実際の新制度の導入・移行には様々な問題が伴う。統合対象となる各社の等級定義や評価基準は各社各様

制度統合、合理性・公平性で

なことが一般的だ。共通の物差しで比較するのが難しい場合、社員の等級を一度仮設定して統合後の評価で正式な等級を決定したり、統合後一定期間に新たなルールで新等級を決定したりといった工夫が必要だ。

仮に部長や課長などの職位が同じでも報酬水準が異なる場合もある。この場合、報酬水準が高い方に合わせると大幅な人件費アップにつながり、低い方に合わせると給与減額となる社員のモチベーションダウンを招く。最悪の場合は人材流出や不利益変更による訴訟リスクを招く。新会社の報酬水準は今後の組織戦略、各社の現行総額人件費、世間相場等を勘案して決定することが欠かせない。

基幹人事制度を統合する際には報酬水準の統一や各社で異なる諸手当の統廃合に伴い、不利益変更が生じる可能性がある。現行制度に比べて条件が低下する社員が発生する場合は激変緩和措置などの施策を打つ必要がある。新会社の経営陣はその分のコストも見積もる必要がある。

新会社の基幹人事制度は社員のモチベーションや働き方に大きな影響を及ぼす。出身元が異なる様々な社員を共通の方向に動機づけるには人事制度に「合理性」と「公平性」が求められる。

(クレイア・コンサルティング ディレクター
桐ヶ谷優)