

HRガイド

M&A人事の教科書

～組織統合の矛盾・非効率を解消する方法～

クレイア・コンサルティング(株) ディレクター 桐ヶ谷 優
アソシエイト 湯山 秀平

■ M&A 人事を成功させるために

企業を取り巻く競争環境が一層厳しくなるなか、M&Aは事業の規模拡大やコストシナジーの創出など様々な目的で行われており、その件数は増加傾向にある。確かにM&Aは、当初の目的を達成できれば、企業の競争力を高め、マーケットで生き残るための有効な手段であることに異論はないだろう。しかし、想定していたシナジーを生み出せないケース、もしくは最悪の場合、M&A実行後の組織における業務に混乱を引き起こしてしまうケースも少なくはない。M&Aがうまくいかない大きな要因の1つが人事・組織面における統合の失敗である。M&Aにはメリットだけでなく、回避・軽減すべきリスクも数多く潜んでおり、特に人事・組織面は社員1人ひとりの感情が関わってくるため、多くのリスクがトレードオフの関係で発生する。従って、M&Aを成功裏に完了させるためには、リスクを1つひとつ丁寧に把握・分析し、対応策を考えていく必要がある。本稿では、M&Aの実行において発生しうる矛盾や非効率とその解消方法を解説する。最初にM&Aと人事に関する全体像を把握し、その後M&A人事における具体的な取り組み、最後にM&Aが社員に対して及ぼす影響を整理していきたい。(著者)

CONTENTS

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| No.1 M&Aと人事 | No.6 基幹人事制度(等級・報酬・評価)の統合 |
| No.2 M&A人事におけるリスク | No.7 退職金・年金制度の統合 |
| No.3 HRデューデリジェンス | No.8 企業文化の統合 |
| No.4 統合シナリオ構築 | No.9 組織統合後の人材最適配置 |
| No.5 就業規則の統合 | No.10 組織統合に伴う社員感情への配慮 |

■ 桐ヶ谷 優 (きりがや まさる) :

慶應義塾大学文学部卒業。大手人材派遣会社および外資系コンピューターメーカーの人事部門にて、人材開発や人事制度設計に携わる。その後、国内系人事コンサルティング会社を経て現職。主に人事制度改革を中心にコンサルティングを行う。最近では、企業再編に伴う人事制度改革や組織改革に従事。また、制度設計だけでなく、人事制度導入局面でのコンサルティング経験も豊富に持つ。



■ 湯山 秀平 (ゆやま しゅうへい) :

早稲田大学商学部卒業。主に役割評価制度の設計、従業員満足度調査の分析、希望退職制度実施に伴う組織再編および人事制度改定、人事制度改定に伴う規則類の改訂、評価制度導入のためのツール類作成等のプロジェクトに従事。



■ クレイア・コンサルティング(株) :

●住所: 〒105-0014 東京都港区芝3-2-18 NBF芝公園ビル9F
●TEL: 03-5439-9108 ●FAX: 03-6459-4915 ●URL: <http://www.creia.jp/> ●E-Mail: info@creia.jp

No.1 M&Aと人事

●M&Aが人事に与える影響

M&A（合併・買収）による事業や組織の再編が近年頻繁に行われている。

この背景には1997年の独占禁止法改正による持ち株会社制解禁、2001年の商法改正による会社分割制度と労働契約承継法の導入など、経営の効率化や事業の拡大・再構築を目的とした事業再編を行いやすい環境が段階的に整備されてきたことが挙げられる。

ところで「M&A」と聞くと、読者の皆さんはどのようなイメージを持つだろうか。以前ドラマで話題となった既存の大企業を突然海外の投資ファンドが資本の論理で乗っ取る「ハゲタカファンド」をイメージする方もいれば、同一業界の日本企業同士の大型合併（例えば、新日本製鐵と住友金属工業による「新日鐵住金」の誕生、ファミリーマートとユニーによる「ユニー・ファミリーマートホールディングス」の誕生等）をイメージする方もいるかもしれない。あるいは、日本企業による海外企業の買収など、実に様々なイメージを持たれるだろう。

事業再編が行われると、自分が所属する会社が消滅し、組織運営のあり方が大きく変化する。新卒で入社して定年退職まで勤め上げることが一般的であった日本の大企業社員にとって、組織や事業の再編は一大事だ。特に、等級・評価・報酬・就業規則・福利厚生・教育体系といった人事諸制度の変化は、働く社員のキャリア設計や生活設計、日々の働き方に大きな影響を与える。自分が新卒で入社した会社が全く異なる業界の他社に買収される、ある日突然外資系企業に買収される、それまで競い合ってきたライバル企業がある日を境にともに手を組み一緒に仕事をするようになる、といった状況が当然になってきたのだ。

企業で働く人々、そして人事に関わる関係者たちは、このようなM&Aの流れを受け止め、自らが直面した状況に冷静に対処できるようになる必要がある。

M&Aと人事の関係において最も重要となるのは、どのような方法で組織や事業の再編が行われるのか、という点だ。なぜなら、その方法によって再編対象となる社員の労働条件の取扱いが異なるからである。

一般的に事業再編の形態には「統合」と「分割」の2つの方法があり、それぞれに応じて人事課題も異なる。

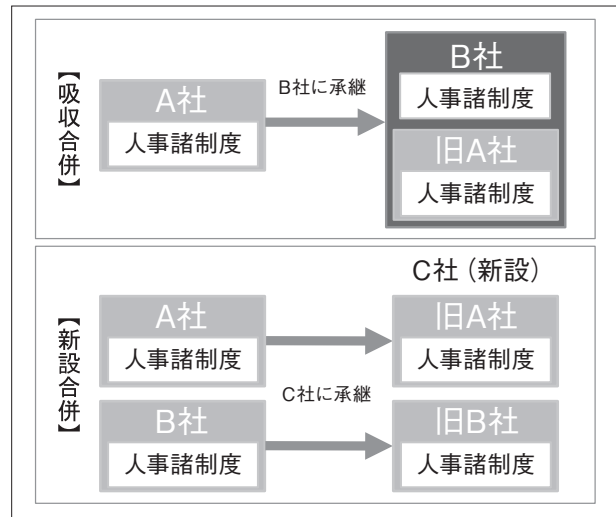
●「合併」における人事課題

まずはじめに、「統合」の典型例である「合併」を例に解

説する。

合併にはさらに「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、吸収する企業に「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（図表1）。

図表1 合併時の人事諸制度



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。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、同じ組織で一緒に仕事をすることが難しくなる。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。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影響のほうがより深刻となる場合もあるのだ。

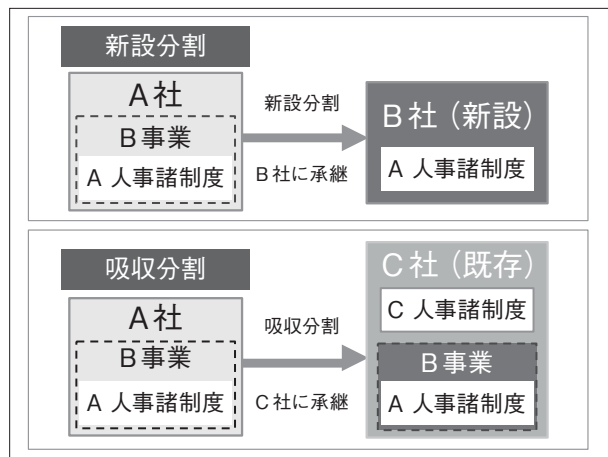
●「分割」における人事課題

次に、「分割」による事業再編時の人事課題を解説する。

事業分割の主な目的は、業種業態に適したマネジメントの追求、成長事業の分離独立、事業売却等である。2001年の商法改正により、会社分割制度が整備され、事業分割が行いやすくなった。事業分割の方法には「新設分割」と「吸収分

割」がある。新設分割とは、新設した企業に分割事業の権利義務を移す方法である。吸収分割とは、既存の企業に分割事業の権利義務を移す方法であり、いずれも分割後に人事の統合が行われる（図表2）。

図表2 事業分割時の人事諸制度



事業分割では、一部の社員が別の企業に移籍することになる。通常、移籍には従業員の個別同意が必要となるが、会社分割制度を活用した事業分割の場合は、労働契約承継法（会社分割に伴う労働契約の承継等に関する法律）に従って分割前の労働条件を包括的に承継するため、個別同意の手続きをとらずに事業分割を行うことが可能だ。

しかし、労働契約承継法による分割手続きは、事業分割の目的達成の観点からいくつかの課題が残る。まず、業種業態に適したマネジメントの追求が目的である場合、人事諸制度も業種業態に適した内容にする必要がある。例えば、給与水準を職種別の外部労働市場水準に合わせて中途採用の競争力を高める、評価基準や昇格基準に業種特有の要件を反映する、固定給と変動給の割合を変えて社員のモチベーションを高める、等の工夫が必要となる。また、事業売却を目的とする場合、人事諸制度を変更できないことが売却先との交渉で障害となることもある。

社員の同意を得られるならば、会社分割制度を活用して人事諸制度を変更することは可能だ。ポイントは、分割後の明確な事業ビジョンと社員のコミットメントの強化である。例えば、分割前には実現できなかった抜擢昇格制度の導入、業種業態に適した勤務体系や教育制度の整備、業績連動型の賞与制度の導入など、分割された社員が「移籍してよかった」と実感できる施策が必要だ。また、事業分割後は一般に企業規模が小さくなるため、キャリアの選択肢を狭めないよう、

グループ会社間のローテーションや幹部人材向けの登用制度を整備しておくことも必要となる。

No.2 M&A人事におけるリスク

●M&Aに伴う人事マネジメントの難しさ

日本企業において主要な経営手法の1つとして確立しつつあるM&Aだが、その成功率は決して高くない。M&Aは複数の企業・組織の融合によるシナジーの最大化や重複機能の削減による効率化を主な目的として実施されるが、成功の鍵を握る組織や人材の融合、グループとしての一体感の醸成が成功している企業は少数といえる。

「M&A」が企業同士の「商取引」である以上、「資本の論理」が最も重要なのは確かだが、実際にM&Aに直面する社員たちに焦点が当てられることは少ない。

M&Aに伴う人事マネジメントがうまくいかない最大の理由は、「人事」が従業員の意識や感情に直接影響を与える要素であり、同時に法的側面も含め様々な制約やリスク（例えば、労働条件の変更にに関する不利益変更など）をはらんでいることにある。

日本の大企業同士の経営統合では「対等合併」の精神のもと、純粋持ち株会社が設立され、それまでの既存の組織がその下にぶら下がるケースが多い。経営統合と同時にそれぞれの組織の人事の仕組みまでが、ガラリと変わることはまだ少ないが、一般的なM&Aや経営統合の事例では、会計システム、業務システム、営業システムとともに、等級制度／給与制度／退職金・年金制度／評価制度などの基幹人事制度の統一化が図られるケースが多い。

先述の通り、就業時間、休憩時間、休日など基本的な労働条件が異なったままの状況では組織やグループとして社員同士の一体感を醸成できない。同一グループの社員同士がプロジェクトチームを編成し共同作業を行う際、始業時間や終業時間が異なっていては不都合が生じる。出張時の宿泊代が異なれば出身元が異なる社員同士が同じ宿泊先に泊まれない。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グループとしての公平性が保てない。

経営統合が行われた直後は、異なる組織間で人事制度や労働条件を統一しなくてもすぐに大きな問題にはならないかもしれない。しかし、組織間で人材交流が行われ始めると、途端に状況は複雑になる。

さらに、経営統合時点では両社の社員は旧所属企業の人事制度を継続適用するとして、統合後の会社として今後新たに採用する社員の労働条件は一体どうすればよいのか、という

問題も生じる。

経営統合前の企業に勤めていた社員間で一定の壁が生じてしまうことはやむをえないとしても、経営統合後の新たな組織・グループで新規に採用された社員にまで悪影響を与えてしまっては期待される統合効果は得られない。このように、M&Aや経営統合時の人事マネジメントにおいては難しい舵取りが要求されるのだ。

●M&A人事のステップ

M&A・経営統合時に人事制度や労働条件を統一することとなった際には一般的に次の3つのステップを踏む。

- ①各社の現行人事制度や労働条件の把握と比較
- ↓
- ②新組織・グループとしての新たな制度・ルール設計
- ↓
- ③新たな制度・ルールの導入・定着

「①各社の現行人事制度や労働条件の把握と比較」では両社の人事関連情報を持ち寄り、分析・比較作業が行われる。両社の等級体系や役職構成、報酬水準、評価方法などの比較作業が行われ、将来の制度統一化を見据えた際の障害の高さや、段階的にどこから統合していくか、という検討が行われる。

「②新組織・グループとしての新たな制度・ルール設計」においては旧各社の人事担当者を中心に人事統合委員会が編成され、新たな制度やルールの検討が数ヵ月から数年をかけて行われる。一般的には、就業時間や休日休暇等の労働条件が統一され、その後、基幹人事制度（等級・評価・報酬）の統一化が行われる。このとき、旧各社のいずれかの制度に片寄せするのではなく、新組織・グループの経営方針や求める人材像に基づいた新たな人事制度を設計し直し、全社員に「経営統合後は新たな人事制度・ルールのもとで組織を運営していく」というメッセージを提示できるようにすることが望ましい。

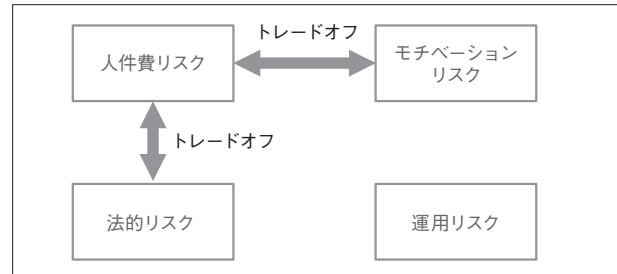
「③新たな制度・ルールの導入・定着」のプロセスでは、新たな経営陣から継続的にメッセージを発信するとともに、新しい人事制度やルールを周知するための社内広報活動や新組織・グループ内の管理職クラスを集めた研修を行い、徐々に浸透を図ることが必要となる。

●M&A人事のリスク

合併などを成功させるには、旧企業の人事諸制度を統合していくことが重要だと繰り返し述べた。ところが、人事諸制

度の統合には次の4つのリスクがあり、現実には簡単に進まない（図表3）。

図表3 M&A人事における4つのリスク



第1に、これまでの人事諸制度が消滅し、新たな労働条件を押し付けられることによって社員間に混乱や被害者意識が生じる可能性がある。《モチベーションリスク》

第2に、労働条件が一部でも悪化（不利益変更）した場合に社員から訴訟を起こされる可能性がある。《法的リスク》

第3に、労働条件の悪化を避けるために条件の良い企業に合わせて人事諸制度を統合することにより、かえって人件費が増大してしまう可能性がある。《人件費リスク》

第4に、旧企業間で評価者の能力や労務管理の慣習などが異なることにより、人事諸制度を統合しても公正に運用されない可能性が生じる。《運用リスク》

これらのリスクはトレードオフの関係にあり、すべてのリスクを完全に排除することはできない。経営統合後の人事制度や労働条件を一番条件の良いところに合わせられればよいが、そのような選択はコスト効率の観点から一般的に難しい。一方で従業員の労働条件を引き下げるとは、不利益変更により従業員から訴訟を受けるリスクを伴う。M&Aを主導する経営陣や人事担当責任者は、リスクの発生可能性とリスクが顕在化した場合の影響度を見極めながら、人事制度や労働条件の統合作業を進めることが求められる。

No.3 HRデューデリジェンス

●HRデューデリジェンスとは

M&Aにおける人事統合の重要性が高まるにつれて、HRデューデリジェンスを実施する企業が増えている。デューデリジェンス (Due Diligence) とは、直訳すると「当然すべき努力」であり、元は企業の証券発行に際してその開示情報を精査するプロセスを指していた。現在では、M&Aの実施前に買収先企業の価値やリスクを査定することをデューデリジェンスと呼んでいる。一般的にデューデリジェンスは、法務

や財務IT等、企業の経営を支えるあらゆるテーマについて実施されているが、人事・組織の観点でもHRデューデリジェンスが進められる。

●HRデューデリジェンスの目的

HRデューデリジェンスの目的は、M&Aの実行に先立ち、対象企業の現状および課題を把握し、それを解決することでM&Aによる効果を最大限にすることだ。ではなぜ統合前の現状把握が重要なのか。それは、多くの日本企業がM&Aを経営手法として有効活用できていない事実から説明できる。一般的にM&Aの成功率は3割程度といわれており、成功裏に完了させるのは困難な状況にある。

多くの日本企業がM&Aにおいて相乗効果を生み出せないのは、その実行にあたって発生しうるリスクや課題等について把握し、適切な対応策を打ち出せていないからだ。例えば、実際に業務に従事している社員が、出身会社にとらわれ、お互いに連携できていないといった組織風土やコミュニケーションに関する問題等、M&Aの前後では人事マネジメント機能に大きな影響を及ぼす課題が発生する。M&Aで当初想定した効果を出すためには、こうした人事に関する課題の解決がポイントとなる。そのため、M&Aに熟達した企業では、法務や財務だけでなく、HRデューデリジェンスを行うことが通例だ。

●HRデューデリジェンスを行ううえでのポイント

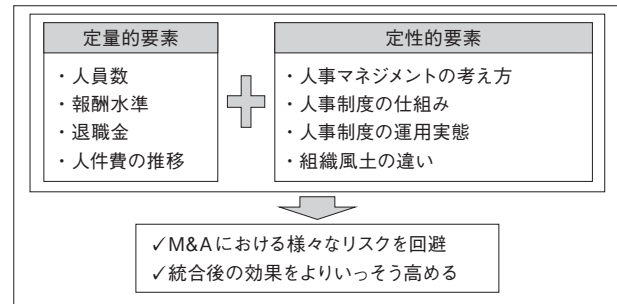
(1) 定量データだけでなく定性的な要素も評価

HRデューデリジェンスにおいては、一般的な定量的データだけでなく、定性的な要素も加味することが重要である。一般的なHRデューデリジェンスでは、M&A対象企業の人員数や人件費の推移といった定量的な側面のみを比較するが、M&Aにおける様々なリスクを回避し統合後の効果をより高めるためには、人事マネジメントの考え方や人事制度の仕組み、人事制度の運用実態、組織風土の違いなど、定性的な側面も対象に入れてデューデリジェンスを行うべきである(図表4)。

(2) 統合後の絵姿を想定しながらHRデューデリジェンスを実施

HRデューデリジェンスを行ううえでもう1つ重要なのは、統合後の「あるべき姿」を明確にすることだ。統合後にどのような人事制度や就業条件を適用するのか、どのような形で人的交流を行うのかなど、将来の方向性を念頭において分析を行わなければ、現状を把握したことに満足し、それを活か

図表4 HRデューデリジェンスのポイント



す場面は訪れない。「あるべき姿」をある程度想定したうえでHRデューデリジェンスを行えば、統合後の人事制度設計の工程や、買収後のグループガバナンスの強化などに資する分析結果が出せるようになる。

●HRデューデリジェンスにおける分析項目

ここからはHRデューデリジェンスを実施する際の具体的な分析項目について見ていく。なお、今回はとりわけ2社統合を行う場合における分析の項目や視点について触れる。

(1) 各種就業条件の分析

HRデューデリジェンスは、就業規則の内容の確認から始める。始業・終業時刻、休憩時間、休日・休暇、出張旅費等の項目について、統合対象企業の内容にどのような違いがあるか、一方の企業にしか記載されていない項目はないかといった点を抜け漏れなく丁寧に確認する。また、これに併せてHRデューデリジェンスの対象企業がこれまで適用してきた就業条件が、そもそも、法令、労働協約、就業規則、労働契約に合致しているか、法令違反はないかなどについても確認する。このように就業条件の1つひとつを緻密に分析していくことで、M&A後も各社の現行の仕組みを存続させた場合、新会社においてどのような影響が出るか、就業規則変更に伴う不利益変更のリスクはないかなどを把握する。

(2) 基幹人事制度(等級・評価・報酬)の分析

各種就業条件の分析が完了したら、次に統合対象企業の等級・評価・報酬といった基幹人事制度の仕組みを確認し、各社の差異を把握していく(図表5)。例えば、各社の人事制度説明資料、等級体系、昇格・降格基準、評価体系、評価期間、評価シート、報酬の仕組み、報酬水準等を確認するとともに、必要に応じて実在データを用いた定量的な分析を行う。このときの重要なポイントは、基幹人事制度それぞれの関連性についても十分に検証することである。つまり、等級・評

図表5 基幹人事制度の分析項目

項目	析出する事項・リスク
組織	業務別人員分布 ●特定の部門・業務の社員数の多寡
	年齢構成 ●社員全体の高齢化度合い(高齢化が進んでいた場合、人件費の高騰、高齢者の滞留による若手社員の閉塞感の蔓延が予想される)
等級制度	等級の対応関係 ●等級の対応関係(報酬水準の比較等に活用)
	昇格・降格 ●昇格基準の差異(A社:年功的、B社:厳格な実力主義である場合、同じ期待役割の等級でも能力レベルにバラつきがある可能性がある)
報酬制度	仕組み ●何に対して報酬を支払っているか(年功的に昇給があるか、どの程度評価によってふれ幅があるか)
	水準(理論値) ●報酬水準の差(大きな差があった場合、統合時に補填を行う必要がある可能性がある)
	水準(実態) ●報酬水準の差(大きな差があった場合、統合時に補填を行う必要がある可能性がある)
評価制度	仕組み ●評価基準=求める人材像の差 ●評価者・評価タイミングの差
	運用実態 ●評価分布の差(両社での評価の甘辛)

価・報酬制度はどれか1つでも運用が滞ってしまうと、他の制度の円滑な運用に支障を与えるため、3つの制度が相互に機能し合っているかという視点を欠いてはならない。

(3) 退職金・年金制度の分析

続いて、退職金・年金制度の分析だ。具体的な調査項目としては、対象企業において導入されている退職給付制度の種類、将来発生しうる退職金・年金の推定額等が挙げられる。分析の結果から統合後に抱える債務の額が大きすぎると判断される場合、M&Aの枠組みを変更したり、実行自体を見直すケースもあり、分析は慎重に行う必要がある。なお、退職金・年金制度は統合した場合には大きな財務インパクトを受ける可能性があるため、必要に応じて年金数理計算の専門家であるアクチュアリーへ相談する必要もある。

※アクチュアリーとは、確率・統計などの手法を用いて主に保険や年金に関わる諸問題を解決し、財政の健全性の確保と制度の公正な運営に務めることを主な業務とする専門職のこと。(公益社団法人日本アクチュアリー会HPより)

(4) 企業文化・人事システム・労使関係等の分析

最後に、統合対象企業の企業文化の差異を把握する。例えば、社員のモチベーションや志向性、各社が目指す姿、思考様式(プロセス重視 or 成果重視)、コミュニケーションスタイル(個人裁量 or 協調重視)等を確認する。各社の考え方(組織文化・価値観・人事マネジメントの方針)や各社員の考え方の違いを確認し、モチベーション低下のリスクを把握すると同時に、使用している人事情報システム、人事オペレーション(給与計算、勤怠管理等)の方法、アウトソーシング先の有無、労働組合の有無やその関係等についても確認

が必要だ。

●HRデューデリジェンスの分析結果の活用

統合後に新しい人事制度を設計する際は、統合会社のビジネスモデルと経営戦略を元に、制度の要件を想定する。しかし、統合後の新人事制度はあくまで「あるべき姿」であり、現行制度からの移行にあたっては一定のリスクが生じるため、HRデューデリジェンスでそれを事前に予見することで、統合後の新人事制度への移行措置、コミュニケーションプランをより精緻に設計し、制度移行をスムーズにすることができる。

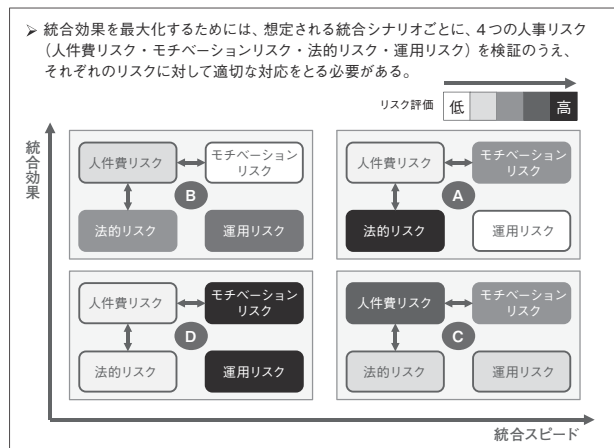
例えば、統合後に新人事制度へと移行する場合、しばしば片方の会社の社員の月例給水準を大幅に下げる必要が生じる。このように月例給水準が下がることは、そのまま法的リスクやモチベーションリスクを高めるが、これらをHRデューデリジェンスであらかじめ把握しておくことで、後々に発生したリスクへの対応策を適切に選択することが可能となる。

No.4 統合シナリオ構築

●人事統合シナリオとは

人事統合シナリオとは、組織統合に際して、その統合効果を最大化する観点から、人事リスクを効果的に回避・軽減し、人事(処遇、人材フロー、社員意識)統合を進めるための方針とステップを定めるプロセスである。図表6のように、想定される統合シナリオそれぞれについて人件費リスク、モチベーションリスク、法的リスク、運用リスクを検証し、統合効果と統合スピードを最大化するシナリオを選択する。

図表6 人事リスクを考慮した統合シナリオの選択



●人事統合シナリオ構築の流れ

ステップ1 実現すべき組織統合効果の設定

まずは、「実現すべき組織統合効果」を明確にしていく。確実に実現すべき組織統合効果については、リスクがあったとしても目標期限までにそれを実現できるような方策を検討する。組織統合効果に直結する人事リスクについては、「回避」よりも「軽減」という方向性で検討を進めるのがよい。一方で、目指す組織統合効果に直結しない人事リスクについては、限られた人事部員の労力を重要な部分に集中させていくために、あえて「リスク回避」という方向性で検討する。

ステップ2 人事マネジメントの現状把握（HRデューデリジェンス）

このステップでは、人事統合の対象となる会社毎に、人事マネジメントの現状を可能な限り幅広く正確に把握する。具体的には前章「HRデューデリジェンス」を参照いただきたい。

ステップ3 処遇統合シナリオ別のリスクシミュレーション

このステップでは、人事リスクを総合的に捉えるために、人事統合の方向性検討のたたき台となる処遇統合の基本シナリオを設定していく。基本的には図表7の(1)～(4)のシナリオを想定する。

図表7 処遇統合シナリオ別のリスク評価

		人件費 リスク	法的 リスク	モチベーション リスク	運用 リスク
(1)	統合前の両社の 制度を維持	○	○	×	×
(2)	どちらかの 会社の 制度に統合	×	○	△	○
	A.高いほうに 合わせる B.低いほうに 合わせる	○	×	×	○
(3)	どちらかの会社の 制度をベースにして 一部を変更	△	△	△	×
(4)	新しい人事諸制度を 構築	?	?	?	○

【シナリオ（1）：統合前の両社の制度を維持】

このシナリオでは、人事諸制度を変更しないため、法的リスクや人件費リスクは小さいと想定される。しかしながら、処遇水準が異なることによる不公平感や意識の壁は払拭しがたく、モチベーションリスクが最大の課題となる。また、2つの人事諸制度を併存させることから、運用リスクも高くなる。特に、人事処遇水準が異なる組織間の人材交流はかなり難しく、組織統合後の人材フローの大きな制約要因となりうる。

【シナリオ（2）：どちらかの会社の制度に統合】

このシナリオでは、(2)A、(2)Bのどちらを選ぶかによってリスクの様相が大きく変わってくる。

・(2)A 処遇が高いほうの会社に合わせる

こちらの案では、人件費リスクは大きくなるが、法的リスクはほぼ発生しない。モチベーションリスクは、B社の社員はリスクがないが、A社の社員は不公平感（B社の社員の人件費上昇分を、A社の社員も負担することになるため）を抱く可能性がある。

・(2)B 処遇が低いほうの会社に合わせる

処遇の低い会社に合わせる場合、人件費リスクは回避できるが、A社の法的リスクとモチベーションリスクは大きく、現実的にはかなり難しいシナリオとなる。なお、運用リスクは、人事諸制度が統合されるため、さほど大きくないと想定される。

【シナリオ（3）：どちらかの会社の制度をベースにして、一部を変更】

このシナリオは、上記のシナリオ(2)Aまたは(2)Bをベースにして、リスクが現実的なレベルになるまで制度変更を加えていく方法である。例えば、総合的な処遇水準がA社とB社の中間に近づくように、両方の会社の制度を部分的に組み合わせる（給与制度はA社、退職金制度はB社に合わせるなど）ことで、人件費リスクと法的リスクどちらも中程度に抑えることができる。また、A社のモチベーションリスクも軽減することが可能である。ただし、人事諸制度のつながりに一貫性がなくなってしまう、運用が複雑になることから、運用リスクは大きくなると想定される。

【シナリオ（4）：新しい人事諸制度を構築】

このシナリオの特徴は、リスク対策の自由度が大きいということにある。新制度の内容次第で人件費リスク、法的リスク、モチベーションリスクのバランスをコントロールできるためだ。また、運用リスクについても、人事諸制度が一本化されるため、比較的高くない。

ただし、シナリオ(4)は、新制度を構築して処遇等の変更を完了するまでに多大な時間を要する。そのため、シナリオ(4)までを選択肢として検討したい場合には、人事統合の初期段階から人事リスクについて検討を始めることが重要となる。

ステップ4 処遇統合の基本方針の策定

基本シナリオのリスク評価が完了したら、これらを総合的に勘案して、処遇統合の基本方針を選択する。この段階で重要なのは、ステップ1で確認した「実現すべき組織統合効果」

とステップ3の「処遇統合シナリオ別のリスクシミュレーション」を比較検討することだ。リスク回避ばかりに目を向けるのではなく、組織統合効果を実現するためにとるべきリスクはとる、事前に準備することによってできるだけリスク軽減を図る、という姿勢で処遇統合の基本方針を決定することが重要だ。

ステップ5 人事統合スケジュールの策定

このステップでは、処遇統合の基本方針に沿って、人事諸制度統合の具体的なステップとスケジュール、および連動した人材フロー（人材交流や昇格・役職登用）のシナリオを検討する。人事諸制度の統合スピードが早ければ、人材フローの自由度も増加する。反対に、組織統合効果実現に向けて人材交流や抜擢登用を積極的に行うことを目指しているにもかかわらず、人事諸制度の統合が遅れているためにできない、という状況に陥ってしまう場合もある。どのようなスピード感で処遇統合を完了すべきか、どの部分から優先的に統合すべきか、を具体的に検討していく。

ステップ6 基本コミュニケーションプランの策定

このステップでは、モチベーションリスクを踏まえて、組織統合と人事統合をできるだけ前向きに捉えてもらえるように、社員へのコミュニケーションのタイミング・方法と、メッセージを検討していく。例えば、処遇統合の方針について、社員への説明のタイミングが遅くなると不安や動揺が大きくなる恐れがある。一方で、拙速に説明してしまうと、具体的な話ができずに余計な不安を生じさせたり、後から説明が変わって混乱を来すケースも想定される。また、組織統合において人事は大きな関心事ではあるが、人事処遇の方針だけが独り歩きしては組織統合の目的や方針が適切に理解されなくなる可能性があるため、組織統合全体のコミュニケーションプランと整合性を図りながら、人事処遇の説明を行っていく必要がある。

No.5 就業規則の統合

ここからはM&Aの人事面で必要となる様々な統合のプロセスについて解説する。

●就業規則の統合とその必要性

M&Aや組織再編において複数の会社を合併等で統合する場合、円滑な業務運営を行うため様々なリスクを検討・低減しながら統合版の就業規則を作成することが重要となる。

統合・合併した両社の就業規則が全く同じであるといったケースはほとんどないだろう。つまり、M&Aを実行した場合は、各社の就業規則を突き合わせ、その相違を確認することは必須事項となる。特に、2社が対等合併を実施したにもかかわらず、同じ会社に勤務する社員に異なる就業規則が適用されると、円滑な業務運営を妨げるだけでなく、労務管理コストの増大、不公平感による社員のモチベーション低下といった問題が発生する可能性が大きい。

それぞれの会社にとって一部の条件が良くなったり、悪くなったりする等、あらゆる関係者の利害が絡むため、法的リスクや人件費増大のリスクを伴うのが一般的である。これらのリスクを回避しながら、就業規則を統合するためには、統合新会社の経営方針に則った人事制度の基本方針を策定し、それに基づいた就業規則の検討が必要となる。

●就業規則統合の機能とメリット

(1) 円滑な業務運営の早期実現

就業規則を統合するメリットは、何より円滑な業務運営にある。出社時間や退社時間などの労働時間、年間の休日や休暇の取得条件・付与日数、割増賃金（残業代）や定年など、日々の業務遂行に直接影響する労働条件が1つの社内で複数存在していた場合、日々の業務の円滑な遂行は難しくなる。また、忘れがちなのが日々の通勤や出張旅費などの部分である。これらも統合がされていない場合、統合後すぐに業務を行ううえで支障を来すことになりかねない。これらについて混乱を招くことなくスムーズに統合会社での業務が行われるよう、早期に対応を図りたい。

(2) コストの増大や社員のモチベーション低下を防ぐ

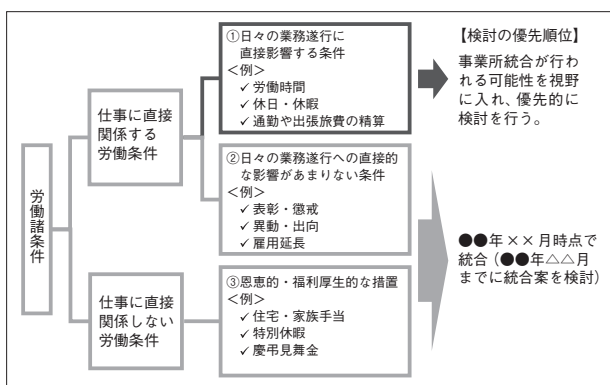
M&Aによる人事統合に伴うリスクを最小化できる点も、就業規則統合のメリットとして挙げられる。例えば、労務管理コストの増大や不公平感による社員のモチベーション低下を防ぐことが可能となる。各社の就業規則を継続して使用した場合、残業時間等のそれぞれの就業規則が守られているかどうかの監視を就業規則ごとに重複して行わなければならない、労務管理コストが著しく増大する。また、労働日数や有給休暇の日数、手当などについて同じ会社の同じ立場の社員の間で出身会社による格差が発生する場合、より低い水準の就業規則が適用された社員において、モチベーションの低下が想定される。このような事態を防ぐためにも、就業規則の統合は着実かつ迅速に行われることが望ましい。

●就業規則統合時のポイント

(1) 業務上優先度の高い就業規則を早期に統合

統合はしばしばその決定から実行までに十分な時間を与えられないことが少なくない。人事制度などの大きな枠組みはそのまま、まず企業の統合がなされることはよくあることだ。しかし、業務自体は滞りなく日々行われているため、就業規則についても優先順位を付けて、最も重要な条件から統合を図っていく必要がある(図表8)。

図表8 就業規則の優先順位評価



(2) 人事方針や人事マネジメントの方針に沿って就業規則を統合

就業規則統合におけるポイントの2つ目は、各社の人事方針や人事マネジメントの仕組みに沿って就業規則を統合していく点だ。就業規則を統合する場合、既存各社の就業規則を比較するだけでなく、統合会社としてのあるべき姿を見据えながら、ゼロベースであるべき就業規則を構想していくこと

が重要だ。各社の就業規則だけを比較し“いいとこ取り”をしただけでは、新しい統合会社で行いたいマネジメントにふさわしくないツギハギだらけの就業規則ができてしまう可能性もある。人心の掌握など、統合後の人事マネジメントが困難になる恐れも出てくる。

(3) 就業規則の統合におけるリスクを管理・回避

就業規則の統合を行う場合、その項目によって各社の制度のうちより良い条件を選択することで不利益を回避したり、各社の条件を併存させたり、世間水準に合わせたりといった方策が取られる。そしてそれぞれの項目を決定するに当たっては、モチベーションや人件費といったコストに関するリスクが付随してくるため、これらのリスクを精緻に見極め、人事制度の基本方針に照らし合わせながら、許容できるレベルまでリスクを軽減していくことが必要となる。

●就業規則統合の流れ

(1) 各就業規則内容の比較検討

就業規則の統合を行う場合、まずは合併各社の就業規則の比較表を作成し、各社の規則の相違点や差異の大きさを分析していく(図表9)。

このとき、ただ単純に表面的な金額や仕組みの違いを比較するのではなく、各社の規則に差が生じている根拠まで推測することが重要である。これらの規則や制度はビジネス上の競争優位性や人材採用上の優位性を担保している場合があり、各社の就業規則を現在の状態にしている理由を踏まえて統合案を作成することで、競争優位を支える要因を失うリスクを低減させる必要がある。

図表9 就業規則内容の比較検討例

		A社	B社	C社	法令の基準	統合案
非管理職	割増賃金	平日 25% 休日 35% 深夜 25%	平日 30% 休日 35% 深夜 25%	平日 25% 休日 35% 深夜 25%	平日 25% 休日 35% 深夜 25%	法令の上限に合わせる。 平日 25% 休日 35% 深夜 25%
	管理職	深夜 25%	(食事補助額) 総合職2~5級 業務職役位任用者 平日 2,000円 休日 3,000円 総合職6級 平日 2,500円 休日 3,500円	時間外 3,000円/1回 深夜 5,000円/1回 休日3時間以上勤務 3,000円/1回 休日深夜 5,000円/1回	深夜 25%	法令の上限に合わせる。 深夜 25% 新会社の食事補助は廃止する

(2) 統合すべき就業規則の優先順位評価

M&Aや組織再編はしばしば短期間で実行される。そのため、業務遂行上重要な労働諸条件から統合を行っていくのが望ましい。特に重要となるのは、日常の業務遂行に直接的に影響を与える条件だ。例えば、労働時間や休日・休暇、出張旅費に関する事項など、日々の業務と密接に関わる就業規則の統合は、円滑な業務運用や統合される新会社における一体感醸成のため、早期に統合することが必要不可欠だ。

(3) 人事制度の基本方針と統合案の策定

統合案を作成する前に統合される新会社の経営環境やあるべき人事制度の方向性、人事制度設計上の制約などを加味した人事制度の基本方針を事前に策定していく。労働諸条件や福利厚生などの統合案は、この基本方針をベースに作成する。

最初に人事制度の基本方針を議論しコンセンサスをとっておくことにより、ある項目において不利益変更が生じた際に合併各社からの不満が生じにくく、統合される新会社の経営方針や人事のあるべき姿に沿って就業規則を統合することが可能となるのである。

(4) リスク分析とリスク回避策の検討

組織再編に伴う就業規則統合では、不利益変更等の法的リスクを抱えることが往々にしてある。そのため、あらゆるケースを想定し、それぞれに対する対応策を立てていくことが重要だ。具体的には、過去の判例やコストシミュレーションによって法的リスクやコスト増加を試算・分析し、不利益変更に対する代償措置やコスト平準策を立案することで、許容できるレベルまでリスクを軽減化する。

(5) 社員コミュニケーション（各社労働組合・従業員代表との協議・意見聴取／従業員説明会の実施）

就業規則の統合にあたり、統合前の労働諸条件がすべて維持されることは少なく、就業規則統合の趣旨を理解し納得してもらうため、従業員に対して段階的にコミュニケーションを図る必要がある。新会社の方向性や展望に対してモチベーションを高め、新会社の業務運営に邁進できる体制を強化する。

No.6 基幹人事制度（等級・報酬・評価）の統合

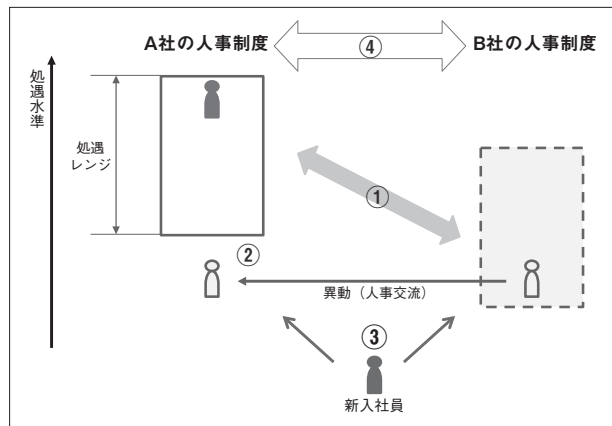
M&Aにおける人事統合のなかでも、等級・報酬・評価という基幹人事制度の統合は、社員の格付けや働き方、モチベーション等、人事面のあらゆる部分に影響を及ぼすため、非常に重要な作業となる。

●M&Aに伴う人事制度統合の必要性

ではなぜ、M&A実施に際し基幹人事制度を統合する必要があるのだろうか。人事制度は1社につき1つと法的に決まっているわけではない。合併までの期日が短い等の理由により、2つの人事制度を運用し続けるケースもある。しかし、これはあくまで稀なケースであり、1つの企業において複数の人事制度が運用されると、様々なデメリットが生じる。

「M&Aに伴う人事制度の統合はなぜ必要か」という問いに答えるために、まずは「人事制度の統合をしないことによって生じるデメリット」について、以下の通り整理する（図表10）。

図表10 2つの人事制度を併存させた場合のデメリット



- ① 同じ仕事でも処遇水準が異なることで、不公平感が発生する
- ② 旧組織をまたいだ人材移動（人事交流）を行う際に、軋轢や不信感が生じやすい
- ③ 統合新会社で採用した社員を、どちらの人事制度で処遇すべきか分からない
- ④ 2つの人事制度を併存させることで、人事制度の運用に関わる業務が複雑かつ非効率になる

このような不具合を放置しておく、人材配置の制約やモチベーションダウンの要因となり、最終的にはM&Aの効果が実現できない、という可能性もある。

●M&Aに伴う人事制度統合の流れ

(1) 人事統合シナリオの構築

このステップでは、統合対象各社の人事の現状を詳細に把握・分析したうえで、人事制度をどのように統合するのか、大きな方針を決定する（M&Aに伴う人事制度統合の基本的なシナリオは下記の4つ。詳細はNo.4の章を参照）。

- A) 人事制度を統合しない（旧組織の人事制度を併存させる）
- B) 統合対象のうちの1社の人事制度に合わせる
- C) 統合対象の各社の人事制度を組み合わせる
- D) 統合後新組織の方向性に合わせて、新しい人事制度を構築する

（2）グランドデザイン的设计

ここから先のステップは、M&A後新組織の方向性に合わせて新しい人事制度を構築する場合を想定した流れを解説する。

「グランドデザイン的设计」では、M&A後の新組織の方向性を踏まえて、新人事制度の全体像を構築する。ここで重要なのは、人事諸制度全体を一貫した考え方に基づいて整合性ある形で構築することだ。つまり、等級・評価・報酬といった基幹人事制度だけでなく、人材フローの仕組み（採用・異動）、退職金・年金や福利厚生、労務管理制度、教育体系などに関する検討も欠かせない。

（3）等級制度の統合

このステップでは、新しい等級制度を構築し、M&A前の各組織の等級（旧等級）から新等級への移行方法を検討する。等級移行の考え方は、大きく分けて下記の3パターンがある。

- ①旧等級は考慮に入れず、ゼロベースで新等級を決定する
- ②旧等級と新等級の対応表を設定し、移行する
- ③旧等級をベースとしながらも、境界線にある対象者のみ審査を行い、新等級を判断する（図表11）

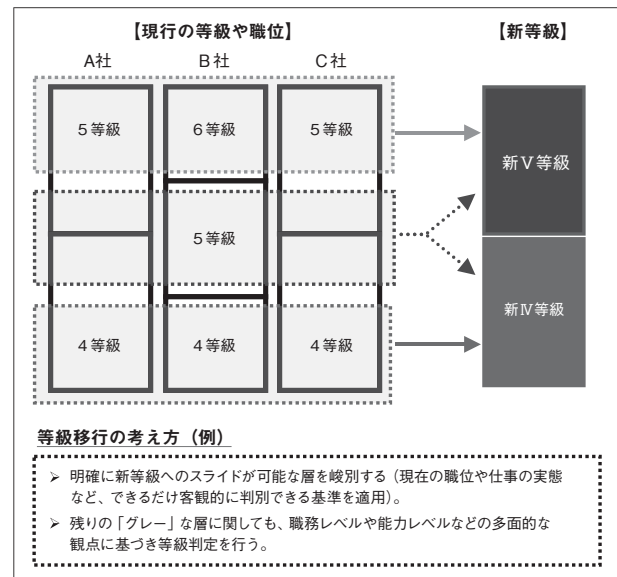
①は、等級移行に相当の労力がかかること、およびM&A後間もない組織で目線を合わせて新等級を決定することが非常に難しい。

②は、対応表を合理的に設定することができれば、最もスムーズに等級移行が可能だ。ただし、合理的な対応表を設定するためには、旧組織の等級定義と昇格運用について詳細に分析を行い、実態を踏まえた対応関係を設定しなければならない。

③は、①と②の組み合わせだ。一定の基準を設定し（例えば「課長級」の在級年数が5年以上で直近3年の評価がA評価以上、など）、その基準に該当する対象者のみ、新等級の定義に照らし合わせて審査（試験、レポート、面接、など）を行う。

（4）評価制度の統合

図表11 旧等級をベースとした新等級の決定方法



このステップでは、新しい評価制度を構築し、M&A前の各組織の評価制度（評価基準等）との違いを整理して、評価者における意識改革の方法を検討する。評価基準や評価プロセスはもちろん、評価調整の考え方や評価フィードバックなど運用の考え方等、目には見えないソフト面の統合に関する検討が重要だ。

例えば、新しい評価制度で「成果評価」という仕組みを構築しても、「成果」の意味合いがM&A前の組織毎に異なる場合（例えば、旧A社では成果とは結果のみを意味し、旧B社では成果にはプロセスも含まれると定義されている、等）がある。このケースでは、新しい評価の仕組みと用語定義について、M&A前の各社の仕組み・用語定義と比較整理する一覧表を作り、M&A前の各組織の評価者が、それぞれ「何が変わるのか」を具体的に理解できるように提示していくことが効果的だ。

（5）報酬制度の統合

このステップでは、新報酬体系（給与・賞与の体系）を構築し、各社員の給与・賞与を新報酬テーブルに載せ替える。そして、各社員の給与・賞与が新報酬テーブルの枠内に収まらない（新報酬テーブルよりも高い・低い）場合に、その差額をどのように処理するかを検討する。各社員の給与・賞与が報酬テーブルよりも低い場合には、その差額をM&A時に埋める（給与を上げる）のか、段階的に埋めていく（例えば昇給額を2倍にする、など）のかを検討する。各社員の給与・

賞与が新報酬テーブルよりも高い場合は、その差額を調整給として支給するか、調整給を段階的に減らしていくべきか、等を検討する（給与は調整給の対象とし、賞与は調整給の対象としない、など多様なパターンが想定される）。

(6) 制度移行手続きの検討

このプロセスでは、どのような手続きとスケジュールで人事制度の変更・統合を行っていくかを検討する。人事制度変更の手続きとして一般的なものは、「就業規則の変更」手続きに沿って行う方法だ。この場合、社員の過半数が所属する労働組合、または社員代表から新人事制度に対する意見聴取を行い、その意見を添付して新しい就業規則を労働基準監督署に提出する。

(7) コミュニケーションプラン

このステップでは、新人事制度を社員に前向きに理解してもらえるようなコミュニケーションプランの基本スケジュールを検討する。特に人事統合の場面では、社員の出身組織によって新人事制度に対する受け止め方や理解度が大きく異なることが想定される。新人事制度について統一的な説明を行っていくことも重要だが、理解・浸透を着実に図っていくという観点からは、出身組織別の説明会や説明資料を準備したほうが効果的だ。例えば、新人事制度説明用のハンドブック（説明資料）を2部構成とし、第1部は全社員共通の内容（新人事制度の解説）、第2部は出身会社毎に異なる内容（旧人事制度との違いの解説）として作成・配布するなどの工夫を行うケース等もある。

No.7 退職金・年金制度の統合

●退職金・年金制度の統合とは

退職金・年金制度統合では、合併やグループ再編などのM&A・組織再編時に、2社以上の企業の退職給付制度（退職一時金制度および企業年金制度）を統合する。特に合併時には、企業年金制度を完全に統合する必要がある（企業年金制度は原則として1社1制度）、M&Aにおける人事統合関連業務のなかでも非常に重要なプロセスの1つだ。

●退職金・年金制度の統合が必要となる背景

退職金・年金統合が必要となる背景としては、以下の2点が挙げられる。

1点目は、法規制への対応だ。企業年金制度は税制優遇を受けられるために、その設立と運営については法律で様々な

規制がなされている。例えば、統合対象企業のいずれかが確定給付企業年金制度を導入している場合には、原則として1年以内に制度を統合する（確定給付企業年金制度の廃止を含む）ことが必要だ。

2点目に、運用コストへの対応が挙げられる。複数の退職金・年金制度を運用していくには、相当の運用負荷（コスト）がかかってしまうため、先述のような法規制による統合の必要性がない場合にも、原則見直したほうがよい。

●退職金・年金統合の流れ

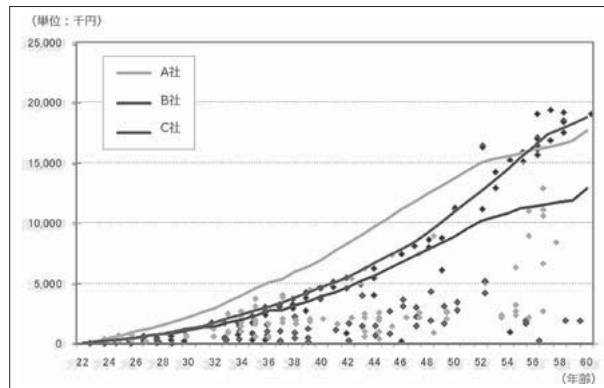
(1) 現状把握

現行退職金制度の「仕組み」と「実態」について、現状を漏れなく正確に把握する必要がある（HRデューデリジェンスで実施）。

「仕組み」については、統合対象企業の退職金・年金制度に関する規程をすべて収集し、退職給付制度の「支給水準」「支給カーブ」「積立方法」について正確に把握する。特に、退職金と年金の両方の仕組みを有している場合には、退職金規程と年金規程が別に定められているため、退職金と年金の関係についても正しく理解しなければならない。

現行制度における「仕組み」の把握が完了したら、次は「実態」の把握である。例えば、年金債務の積立不足があるかどうかや、過去に合併や退職金・年金制度の改定を行っているかどうか等を1つひとつ調べる（図表12）。

図表12 統合前のモデル支給水準と実在者の積立額の状況（例）



(2) 制度基本フレームの構築

次に、退職金・年金制度の現状と、統合後企業の方向性や経営課題を踏まえて、退職金・年金制度の基本フレーム（支給水準・支給カーブ・積立方法）を構築する。

【支給水準の検討】 支給水準（定年退職時）は、統合前各社の支給水準、外部水準、財務状況、年収（給与・賞与）水準

とのバランス等を踏まえて検討を重ねていく。法的リスク、将来の退職給付債務増大の見込みと財務状況のバランス等を慎重に検討し、継続可能な合理的水準を定めることが必要だ。

【支給カーブの検討】 支給カーブについては、新会社の事業方針との整合性をとることが重要だ。事業運営上、社員の長期勤続を促進したい場合、若年層の支給カーブをなだらかにし、一定年齢以降にカーブの傾斜を引き上げる。

【積立方式の検討】 積立方式は、新会社がリスクを抱え込まないことを前提とし、統合前の退職金・年金制度をもとに検討する。年金制度を統合する場合には、これまでの積立方式によって年金資産の移管先に制限がある（図表13）。

図表13 既積立分を移管できる制度・できない制度

現在の制度	移管できる制度	移管できない制度
退職一時金	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 確定給付企業年金 ✓ 確定拠出年金 ✓ 中小企業退職金共済 ✓ 厚生年金基金 	なし
確定給付企業年金	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 確定拠出年金 ✓ 厚生年金基金 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 退職一時金 ✓ 中小企業退職金共済
確定拠出企業年金	なし	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 退職一時金 ✓ 確定給付企業年金 ✓ 中小企業退職金共済 ✓ 厚生年金基金
中小企業退職金共済	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 確定給付企業年金 (一定の要件を満たした場合) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 退職一時金 ✓ 確定拠出年金 ✓ 厚生年金基金
厚生年金基金	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 確定給付企業年金 (代行返上) ✓ 確定拠出企業年金 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 退職一時金 ✓ 中小企業退職金共済

現在の制度からでは年金資産を移管できないような積立方式を採用する場合には、すでに積み立ててきた年金資産を社員に配分する必要があるが、多くの場合は運用年数が想定よりも短くなること、および退職・年金所得ではなく一時所得として課税されることから、社員にとってある程度の不利益が発生する。この場合には、不利益の代償措置の可否についても検討しなければならない。

(3) リスクシミュレーションと基本フレームの修正

制度の基本フレームを構築したら、人件費、法的規制、モチベーション、制度運用の観点からリスクの洗い出しと対応策の検討（基本フレームの修正）の段階に入る。

【人件費リスクのシミュレーション】 支給水準が上がる場合には、今後20年程度を想定して、退職給付債務と掛金の増額見通しの概算金額を算出する。将来の掛金は、年金資産の予定運用利率に大きく左右され、予定運用利率を高め設定すれば掛金を抑制できるが、資産運用リスクが高くなることを念頭におかなければならない。退職給付債務および掛金の増額が許容限度を超える場合には、支給水準や支給カーブの

調整を行う。

【法的リスクのシミュレーション】 社員に不利益が発生する場合、および制度変更手続きに時間がかかる場合に、法的リスクが想定される（年金制度は合併後1年以内に統合を完了させる必要がある）。特に退職金・年金制度において認められる「期待権」はある程度の不確実性が含まれるため、どの程度の変更が「不利益変更」と判断されるかについては、顧問弁護士等に相談しながら、慎重に検証・確認する。

【モチベーションリスクのシミュレーション】 モチベーションリスクについては、制度変更に対する社員の受け止め方は出身企業や年齢によって異なるため、出身企業別、年齢別、階層別など様々な観点から社員の反応を考察する。特に、年金制度の変更時点の年齢によって定年退職時の支給水準が大きく変動してしまう可能性がある場合、年代別の損得が発生するため、社員間の損得感情や不公平感を検証する。

【運用リスクのシミュレーション】 運用面については、退職金・年金制度の運用負担についての想定を行う。通常は退職金・年金制度を統合（一本化）することで運用負担を軽減できるが、新たに確定拠出企業年金を導入する場合には投資教育が必要になる等、運用負担が増大する場合もある。

(4) 移行・補償措置の策定

2社以上の退職給付制度を統合する場合、各社の支給水準や支給カーブが異なる場合には、補償などの対応措置が必要であり、大まかに以下の4つの方法が想定される。どの対応方法を選択するかについては、新会社の退職給付制度や増減幅を考慮のうえ、決定する。

- ①補償措置をとらずに、全社員一律に新制度を適用する
- ②一定期間の経過措置を設け、経過措置期間は旧制度を対応する
- ③移行時に、増減幅を縮小させるための調整措置を行う
- ④移行後に、毎年徐々に調整措置を行う

(5) 年金数理計算と認可申請手続き対応

確定給付企業年金を継続・導入する場合には、年金受託機関の年金数理人による年金数理計算が必要となる。年金数理計算には昇格モデルの設定等に関して様々なガイドラインがあり、企業統合によって社員構成（年齢構成・階層構成）が大きく変化すると、想定以上の給付減額や掛金増加の影響が明らかになる場合もある。この場合には、年金数理人とコミュニケーションをとりながら、毎年の支給額算定テーブルを微修正していく。

(6) コミュニケーションプラン策定と同意取得

退職金・年金制度の変更には、社員の同意（加入者の3分の1以上で組織する労働組合があるときは当該労働組合の同意、または加入者の3分の2以上の同意が必要。ただし、給付減額を伴う変更の場合には受給権者等の3分の2以上の同意が必要）を取得する必要がある。ここで障害となるのは、退職金・年金制度の仕組みが複雑で専門用語も多いため、そもそも統合前の制度についても正しく理解されていない可能性があるという点だ。統合前の制度の理解度を確認し、変更の理由や影響度について丁寧に説明をしながら同意を取得するためには、全社員向けの説明会実施や、相当丁寧な説明資料の作成・配布等の工夫が必要だ。

No.8 企業文化の統合

企業文化の統合もM&A人事において重要な要素の1つとなる。

●企業文化統合が必要とされる背景

M&Aを経て生まれた新会社の企業文化は、旧会社の歴史的背景や事業構造に根差した各社の社員の思考様式や価値観に基づいて形成されている。企業文化は各社で独自に形成されるものであり、たとえ組織体系や人事制度といったハード面での統合が完了したとしても、新会社の企業文化が直ちに統一されることはないだろう。新会社の企業文化が自然醸成によって形成されるには一定以上の時間が必要なのだ。同業界内でのM&Aやグループ会社間での組織再編の場合でさえも、旧会社の成り立ちや経営方針に違いがある限り、企業文化の統合が必要となる。

では、M&A後に企業文化統合に向けたアクションを起こさなかった場合を考えてみよう。先述の通り、企業文化が統合されるというのは双方の歩み寄りを継続的に行う等並大抵の努力では達成されないため、旧会社の企業文化が自然に統一されるのを待っていたのでは、社員の思考様式や価値観のバラつきが放置されたままになる。新会社としての適切な判断基準や拠り所がない状態が続く場合には、1人ひとりの社員が旧会社での判断基準でばらばらに意思決定をするため、組織が停滞し、会社業績に悪影響を与える可能性すら懸念される。このような状況を回避するためには、統合後、早期に社員の価値観・思考様式の統一を図り、新会社としての企業文化を形成することが不可欠だ。

●企業文化統合の機能とメリット

企業文化を統合するメリットは、業務手順や思考方式の共有・統一がもたらす遅延のない業務進行と、判断基準や意思決定の拠り所を明確にすることによる、チームワークの推進である。

社員が企業文化を最も感じやすい場面は、統合後の日々の業務だ。同じ業種や業態の顧客を相手にしていた営業部隊であっても、各社員の出身会社によって、クライアントに対するアポイントメントの取り方や訪問時の人数、プレゼンの内容やキーとなる発言者、見積の出し方、社内承認の取り方など、ありとあらゆる要素が出身会社ごとに違うことを肌で感じる日が日常となる。

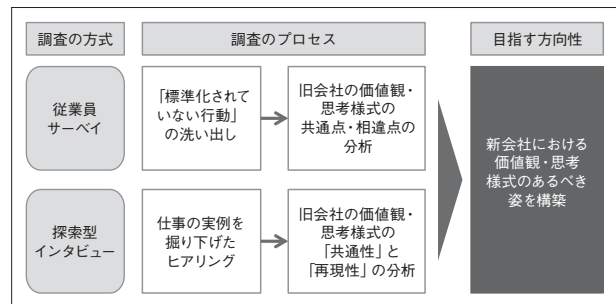
企業文化の統合は、これらの違いをまず受け入れ、新会社の方針に照らし合わせながら、最適な方法を1つひとつ選択していく作業に他ならない。そこでは、新会社の方針が最も重要な指針となる。この指針を新会社の社員に浸透させ、それらを業務手順や思考方式の統一へとつなげていくことが不可欠だ。

●企業文化統合を導入する際の流れ

(1) 新会社における価値観・思考様式の定義

新会社における価値観・思考様式の統一を図るためには、「統合時点における旧会社の価値観・思考様式の現状」を把握した上で、「新会社の価値観・思考様式」はどうあるべきかを定め、最終的に定義する（図表14）。

図表14 新会社における価値観・思考様式の定義に向けた調査



例えば、旧会社の価値観・思考様式を把握するために、従業員サーベイという調査手法を用いることもある。調査の実施にあたっては、業務遂行のプロセスを「問題の発見⇒問題への対応⇒解決策の模索⇒結果の検証」の4つに区分し、各プロセスで表れる「標準化されていない行動（個別具体的な手順・ルールが決まっていない行動）」に着目し、旧会社それぞれの共通点・相違点から各社の価値観・思考様式を検証

する。

また、暗黙的である組織の価値観・思考様式をより具体的に抽出するために、サーベイの実施に併せて複数の社員に対して探索型のインタビューを行う場合もある。インタビューでは、仕事の実例を掘り下げてその背景にある価値観・思考様式の「共通性」と「再現性」を分析し、これらの分析結果から旧会社の価値観・思考様式の特徴を把握し、新会社の価値観・思考様式のあるべき姿を構築する。

(2) 新会社の企業文化浸透・定着に向けた課題と対策の検討

次に、新会社のあるべき姿と旧会社のギャップに着目し、優先的に手を打つべき課題の抽出と施策の検討を行う。例えば、新会社の新企業文化浸透を阻害する要因として以下の2つの課題が想定される企業について考えてみよう。

▲課題1：異なる出身会社の管理職に対する部下の信頼度が低い場合、管理職を通じて新企業文化を伝達しても説得力がない。

▲課題2：同じ職場内に出身母体が異なる社員が混在することで、横のコミュニケーションを通じた新企業文化の浸透が困難である。

【アプローチ1：新企業文化の伝道者の設定】

企業文化の浸透度合いは、「何を浸透させるのか？」だけでなく「誰の発言であるのか？」にも大きく依存する。課題

1が発生している場合、管理職を通じて全社員へ新企業文化を浸透させることは困難となる。これを解決するために、新企業文化の「伝道者」を設定し、管理職と伝道者の双方に最優先かつ集中的に新企業文化を浸透させ、双方から全社員に向けて浸透させていくことが有効だ。

なお、課題2を踏まえ、伝道者を選定する際には、職場内の管理職と異なる会社の出身者であり、かつ他者に対する影響力が大きい「高業績者」を対象にすることが有効だ。

【アプローチ2：新企業文化の理解と実践】

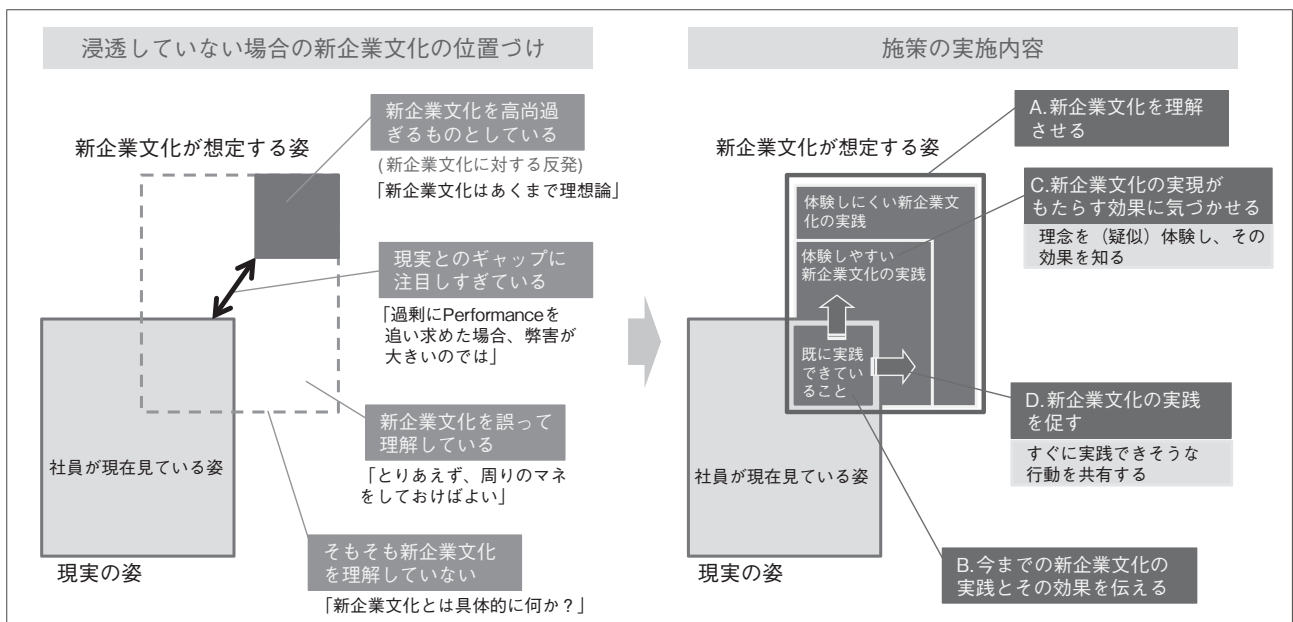
新企業文化が確実に浸透するためには、「新企業文化が建前ではない」と社員が認識する必要がある。そのためには、「新企業文化は実現可能である」という自己効力感・自信を醸成することが必要だ。

(3) 課題解決に向けた対策の実行

新企業文化が社員に対して浸透していない段階では、新企業文化に対する反発や誤った理解、現実とのギャップが想定される。これらを回避するために、各社の状況に応じた施策を、適切な段階で実行する。

図表15の企業は、社員に対し「A.新企業文化を理解させる」「B.今までの新企業文化の実践とその効果を伝える」「C.新企業文化の実現がもたらす効果に気づかせる」「D.新企業文化の実践を促す」といった4つの施策を展開したケースである。これら4つの施策は、社員1人ひとりが新企業文化の意

図表15 課題解決に向けた対策の実行



味を主体的に考え行動できるようになることを目指し、段階的に展開した。

具体的には、「新企業文化の理解」の促進と「これまでの新企業文化の実践とその効果」を実感してもらうため、あらゆるコミュニケーションの機会を通じて社員に対し繰り返しインプットを行っていった。例えば、理念推進委員会を立ち上げたり、理念共有会の実施や理念ブックの配布を通じて、新企業文化の理解の促進と新企業文化の実践の効果が共有された等も行われた。

また、社内外の関係者との相互啓発・研修を通じて、1人ひとりが新企業文化の実践を体験できる場を構築。例えば、ワークショップを通じて、新企業文化を体現した好事例やエピソードを共有し、新企業文化の実践は会社の発展に繋がるという実感と自信を醸成した。それにより、新企業文化は実現可能であるという認識を社員が共有できる状態になった。

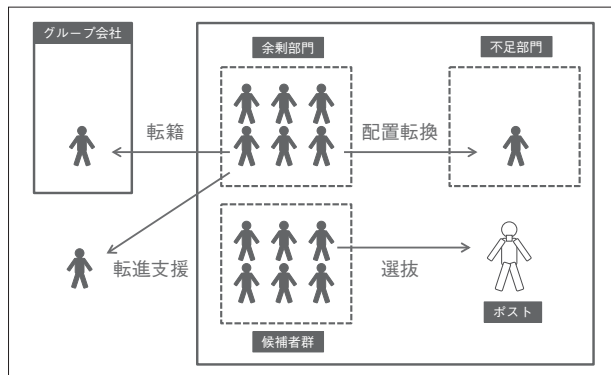
No.9 組織統合後の人材最適配置

●人材最適配置が必要となる背景

M&Aでは組織が一体となった後の人材配置にも留意する必要がある。

日本企業の人材フローマネジメントは、新卒採用から定年退職（あるいは定年後再雇用）までを見据えた長期的な視点で行われる。そのため、ビジネス環境や経営戦略が変化すると、長期的視点で行っている人材フローマネジメントと、その時々で最適な人員数・人員構成や人材配置のあり方にギャップが生じる。例えば、縮小する市場でマーケットの優位性を維持するために合併を行うと、合併後の組織や業務量に対してポスト数や人員数が過大となり、ポスト統合に伴う管理職のポストオフや人材のアウトフローなどが必要となる（図表16）。

図表 16 人材最適配置のバリエーション



●人材最適配置の目的とメリット

(1) 個々のポジションに最適な人材を発掘・配置

ビジネス環境の変化や技術革新などによって、業務に求められる適性や役職者ポストに求められる要件も変化しているため、人材と仕事のマッチングを流動化させていく仕組みの整備が必要だ。

その1つ目は、人材のポテンシャルを見極めて発掘する仕組みである。人材のポテンシャルを複数の視点から見極める方法としては、人材アセスメントを導入することが有効だ。「社外の専門家による統一目線での評価」「現在の担当業務に左右されない評価」等、社内の人事評価だけでは得られない情報を得ることができ、人材のポテンシャルを発見しやすくなる。

2つ目は、人材と仕事の組み合わせを固定化しない仕組みだ。特に重要な「役職(ポスト)」については、役職定年制や役職任期制を導入して、半ば強制的に役職任用の見直しを行ったり、「社内公募制」を導入して公募対象の業務やポジションについて、社内から幅広く候補者を募る等の施策が考えられる。

上記のような人材と仕事のマッチングを流動化させていく仕組みは、対象となる仕事や組織階層、および流動化の規模(どの程度の比率の人材を動かしていくべきか)を踏まえて、効果的な組み合わせを検討していくことが望ましい。

(2) 人員数と人員構成の適正化

M&Aに伴う業務量の減少によって余剰となった人材を、他の人材が不足している部門に異動させることで、業務量や付加価値生産性に見合った人員数・人員構成を実現できる点についても、人材再配置のメリットとして挙げられる。特に、担当業務に対して人件費単価が高すぎる場合には、人員数が適正でも、付加価値生産性は低い状態になる。このような場合には、人員の再配置によって業務に見合った人件費単価の人材を配属することで、付加価値生産性を適正水準に保つことができる。

●人材最適配置実施のステップ

(1) 人員数・人員構成・配置の課題分析

最初のステップでは、人員数・人員構成・配置の「あるべき姿」と「現状」を比較検証して、課題を網羅的に洗い出していく。総人員数の「過剰/不足」、年代別・資格等級別・職種別などの構成別の「過剰/不足」等、人員数や人員構成はデータによる分析が可能だが、ポストや役職階層における「求められる要件に対する現任人材のポテンシャルの不足」

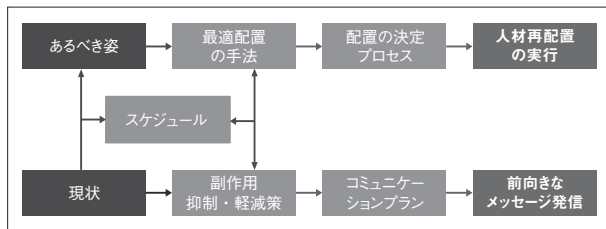
については、経営陣や上級役職者へのヒアリングや、過去の人事評価の基準と実績の分析を組み合わせる行うことがポイントである。

人員数や人員構成のあるべき姿を具体的に数値化できない場合には、現状の人員費生産性を全社や部門別に分析し、他社ベンチマークなどを参考に設定した目標生産性を実現するために、人員数と人員費単価をどの程度修正していくべきかを検討する。

(2) 人材最適配置のマスタープラン設計

人材最適配置のマスタープランでは、下記の事項について総合的に検討を行う（図表17）。

図表17 人材最適配置のマスタープラン設計の流れ



【人材最適配置を完了させるべき時期（スケジュール）】

まずは、人材最適配置の実施時期を決定する。M&Aや合併の場合には、新会社・新組織の発足に合わせて人材最適配置を実行できるよう準備をすることが望ましいだろう。ただし、人材最適配置の規模が大きくなると、業務の停滞や混乱などの副作用も懸念されるため、新会社・新組織発足後に段階的に人材最適配置を行っていくなど、現実的なスケジュールを検討する方法も考えられる。

【人材最適配置の手法の選択と実施プロセス】

人材最適配置を適切に実行するために必要な手法を選択し、実行プロセスを具体化していく。代表的な手法には人材アセスメント、社内公募制、役職定年制、役職任期制、グループ会社への出向・転籍、グループ外への転進支援制度等がある。

【人材最適配置の各手法の副作用を抑制・軽減する方策】

人材最適配置を行う際には副作用（デメリット）の発生にも十分な留意が必要だ。例えば、社内公募制では、応募をしたが希望が叶わなかった社員のモチベーション対策や、応募の秘密を厳守する仕組みの整備が不可欠である。こうした副作用の発生可能性と影響度を見極め、副作用の発生を抑制、または発生した場合の影響を敬遠するための方策を予め準備しておくことが重要だ。

【配置の決定に向けた人選と組織内調整・決定のプロセス】

人材最適配置を実行しようとする時、その対象者の人選や再配置先の決定に際して、多くの利害関係者が生じる。これらの利害関係者の意向や不満をどのように把握し、調整や説明を行っていくかを検討する必要がある。このプロセスを軽視すると、人材最適配置が一部の経営陣や人事部の独断専行として後ろ向きに捉えられる可能性があるため、慎重に検討すべきだ。

(3) 人材最適配置のための各種ツールの設計と実施準備

選択した人材最適配置の手法について、具体的なツールの設計と実施準備を行う。代表的な手法について、設計すべきツールや準備事項は下記の通りである。

【人材アセスメント】

- ・アセスメントのディメンジョン（能力測定項目と基準）を定義
- ・アセスメントのツールを開発、または、適切な市販ツールを選択
- ・アセスメント対象者の選定基準を定義
- ・アセスメントの実施プロセスを具体化
- ・アセスメント結果のフィードバック方法を検討

【社内公募制】

- ・社内公募の対象とすべきポストを選定
- ・社内公募対象ポストにおいて人材に求める要件を定義
- ・社内公募の告知と応募受付の方法を具体化
- ・社内公募の決定と社内調整の方法を具体化
- ・社内公募による異動の告知方法、および希望が叶わなかった社員への通知方法の具体化

【役職定年制・役職任期制】

- ・役職定年の年齢、または役職任期の年数を設定
- ・ポストオフ後の処遇決定の方法を具体化

(4) コミュニケーションプラン設計

人材最適配置は組織の全体最適の観点を重視して進められるが、各個人にとっては必ずしも望むような異動・配置とならないケースも発生する。そのため、多くの社員が人材最適配置の意義を前向きに受け止めてくれるように導くコミュニケーションプランが重要だ。例えば、人材最適配置の必要性や考え方を、個々の社員に誰がどのように説明すべきかを検討する。人材最適配置の必要性や考え方については経営陣や人事部門が全社向けにメッセージを発信し、個別の異動・配属のケースでは、異動前後の上司が異動・配属の意図について前向きに解釈する（期待を示す）面談を設定し、メッセージ

をしっかりと準備して伝えるように促していく等、ケースに応じて説明者や説明の内容を検討する。

No.10 組織統合に伴う社員感情への配慮

もし自分が所属する企業がM&Aの実施を発表した場合、あなたはどのような思いを抱くだろうか。これまで述べてきた通り、M&Aを成功させるうえでは「人」の融合が課題であり、この点については一定程度認識されているものの、M&Aの発表や統合過程で起こる出来事がそこで働く人々にどのような意識の変化をもたらしたのか、については二の次になってしまうことが多い。

解説の最後に、M&Aによって買収された会社（被買収企業）で働く社員に対して弊社が行った調査データをご紹介します。経営主導で行われるM&Aが対象社員たちの感情にどのような影響を及ぼすのかについて触れたい。

●M&A前の社員感情

(1) 「転職」を考える社員

まずは、M&Aの実施発表からM&Aの実行までにおける社員の感情について取り上げる。

M&Aが決定し、その事実を会社から伝えられたとき、さらに自分の会社を買収される側であると知ったとき、そこで働く人々は何を考えるだろうか。真っ先に思い浮かぶネガティブな感情としては、「転職」が挙げられる。調査結果によると、M&A発表時点で転職を考えていたと回答した人は42%、どちらでもないと回答した人は28%、考えていなかったと回答した人は30%だった。

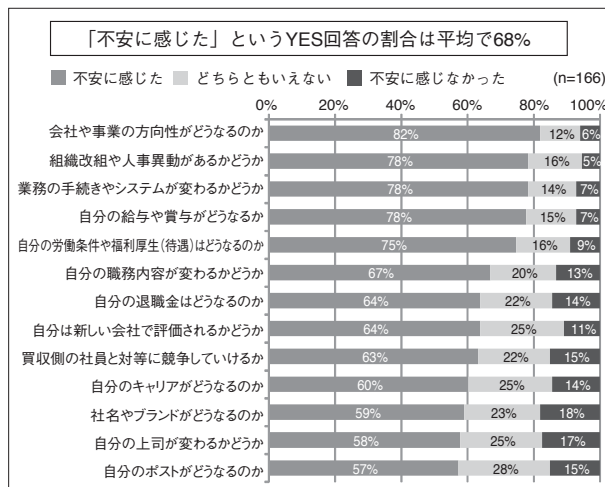
(2) 「転職」を考える要因

では、社員の頭に転職がよぎるのは、具体的にどのような理由からなのだろうか。

社員を不安にさせる要因は大きく「組織の方向性」「処遇」「キャリア」の3つに分けられる。「M&Aが発表された時点で転職を考えた人が不安に感じたこと」に関する調査データを見てみよう（調査結果1）。

例えば、「組織の方向性」については、「会社の事業の方向性」について不安を感じた人が82%となり、全項目でトップとなっている。また、「組織改組や人事異動」が78%で全項目中2番目に回答率が高くなっている。「処遇」は特に、「給与」や「労働条件や福利厚生」等、報酬面での不安が大きいことが分かる。最後に、「キャリア」については、「職務内容」への不安が67%、「キャリア」への不安が60%を占め、他の

調査結果1 M&A発表時に不安に感じたこと (M&A発表時に転職を考えた人)



カテゴリーほどは高くないものの、転職を考えた半分以上の人が不安に感じていた。

(3) M&A時の社員への説明

上記の調査結果より、M&A発表時に約4割の社員が転職を考え、それは組織の方向性、処遇、キャリア等、M&Aによって起こりうる様々な変化に起因するものであることが分かった。ここからは、各々が抱える不安に対して、会社は適切な対応を取ることができているのかについて見ていく。

M&Aの発表時に被買収企業の社員が感じる不安を取り除くためにすべきことは何だろうか。組織の方向性や処遇、キャリアについて、すべての人が納得いくものにするには不可能であるため、できることはM&Aによってどのような影響が生じるのかについての丁寧な説明である。

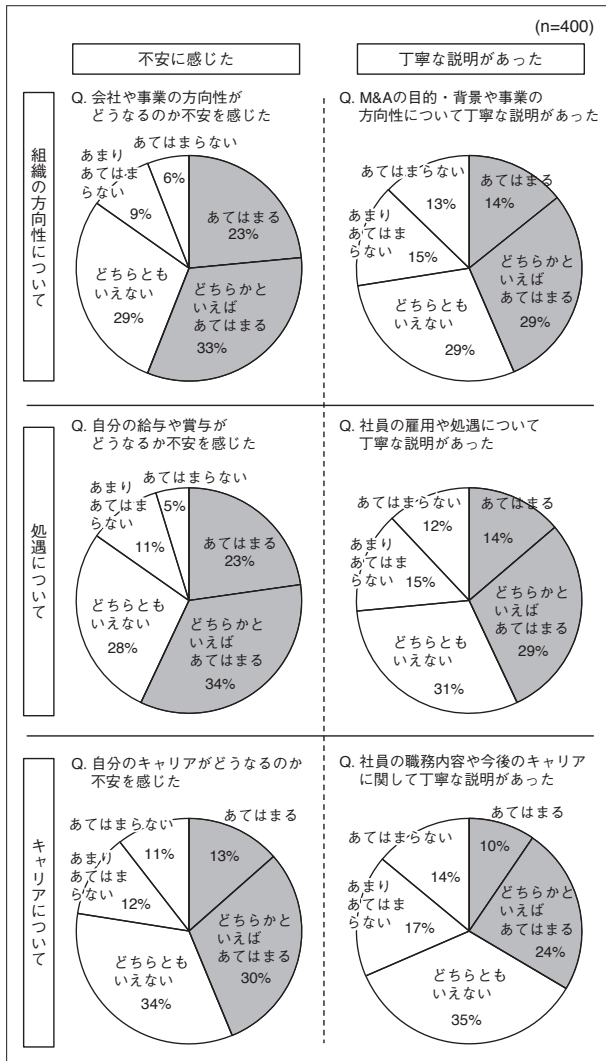
調査結果を見ると、「組織の方向性」「処遇」「キャリア」について、約4割～6割と多くの人がM&Aの発表時に不安を感じていた一方で、これらについて丁寧な説明があったと感じる人も全体の約3割～4割と多数いることが分かる（調査結果2）。このことから、M&A発表時に丁寧な説明を行っているが、それが必ずしも社員の不安を取り除くまでに至っていないということが読み取れる。

●M&A後の社員感情

(1) M&A実行後1年以内に生じた混乱と問題

M&Aの発表時、被買収企業の社員の多くが人事処遇や環境変化に大きな不安を感じており、企業が丁寧な説明を行ってもなお、社員の不安を取り除くことは容易ではないことが

調査結果2 M&A時点での説明について

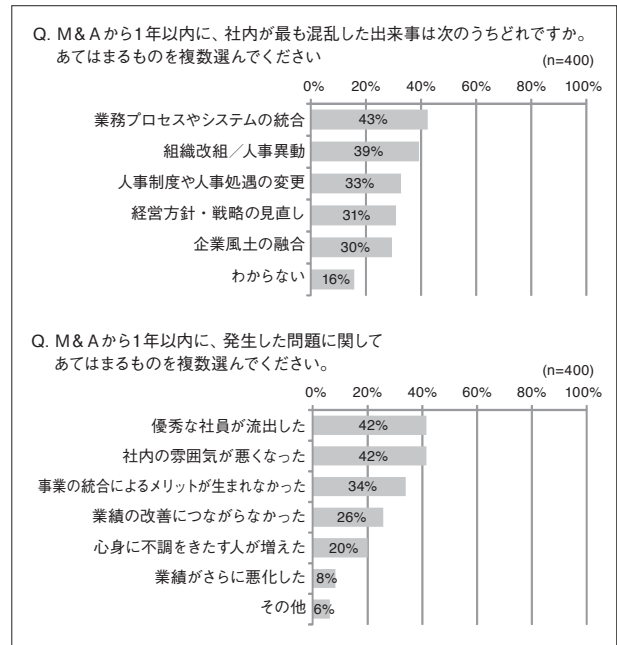


分かった。こうした社員の不安は、M&A後に起きる様々な出来事によって現実のものになる場合もあれば、そうでない場合もあると想定されるが、社員はそれらの出来事をどのように感じているのだろうか。

M&Aから1年以内に社内が最も混乱した出来事について、最も多くの人々が共通して感じていたことは、「業務プロセスやシステムの統合」の混乱であり、その割合は43%であった。次に多くの人々が共通して感じていたことは、「組織改組/人事異動」の混乱であり、その割合は39%であった。

M&Aから1年以内に発生した問題について、最も多くの人々が共通して感じていたことは、「優秀な社員が流出した」「社内の雰囲気が悪くなった」ということであり、その割合はともに42%であった(調査結果3)。

調査結果3 M&A後1年以内に生じた混乱と問題



M&A後の移行フェーズにおいては、多くの社員が業務プロセスやシステムが変更されることに混乱を感じ、それと同時に、組織改組や人事異動に不安を感じていたことが分かった。また、M&A後に発生した問題として、4割以上の人々が「優秀な社員の流出」「社内の雰囲気の悪化」など人や組織の問題を挙げている。統合をネガティブに捉えがちな被買収企業の社員感情をコントロールし、周りへの影響力も強いエース人材をいかにリテンションするかが課題になると考えられる。

(2) M&A実行後1年の変化

M&A実行直後の1年は、経営や組織風土、業務プロセス等、企業のあらゆる面において混乱が生じ、社員もそれらへの対応に追われる状況が浮き彫りとなった。次に、これらの混乱の最中、M&Aを契機に実際に転職した社員は何を感じ、どのような思いで会社との別れを選んだのか、見ていきたい。

【所属】(調査結果4)

部署を異動した人は38%であり、所属する部署に何らかの変化(人員構成の変化等)があった人は77%と、M&A後1年未満で転職した人の多くが職場環境の大きな変化に直面していることが分かる。調査対象全体における割合と比較すると、転職をした人のほうが、「部署を異動した」は12%、「所属部署が変化した」は7%高い。

【上司・職務内容】(調査結果5)

上司や職務内容に関しては、いずれも半数以上の人々が変化

したと回答している。特に職務内容に関しては、62%の人が変化したと回答しており、調査対象全体の46%に比べ大幅に割合が高くなっている。

【労働環境】(調査結果6)

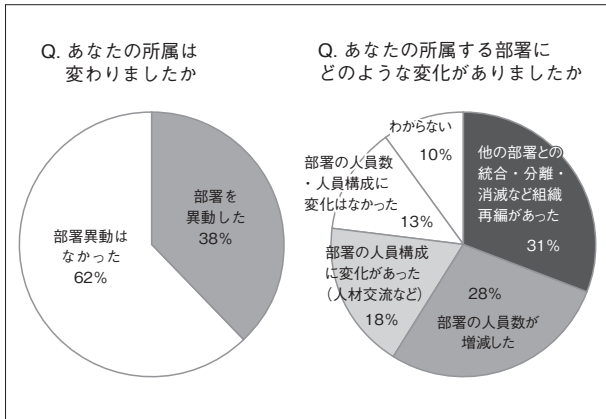
社員の生活に直接影響を与える給与、労働時間、勤務地について見ていくと、給与が下がったと回答した人は36%、労働時間が増えたと回答した人は31%であった。どちらも、調査対象全体での割合と比べて10%以上増加している。また、勤務地に関しては36%の人が変化したと回答しており、調査対象全体での割合と比べて同じく10%以上増加している。以上のことから、M&A実施後1年未満に早期転職する人の特徴として、M&A後に給与や労働時間等の待遇が悪い方向に変化した人や勤務地が変化した人が多いことがうかがえる。

●社員感情に留意したM&A人事を

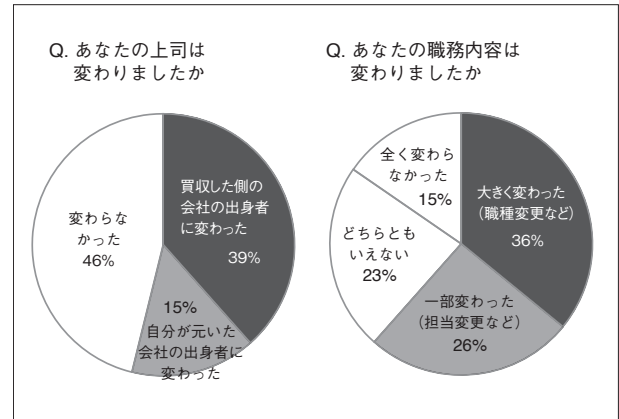
弊社の調査より、M&Aの発表時点で、被買収企業の社員の4割以上が転職を考えたと回答しており、人材流出のリスクは予想以上に大きいことが分かった。買収企業は、被買収企業における優秀人材をリテンションするためにも、M&Aの発表に先立って慎重な準備とシナリオづくりを行い、統合をネガティブに捉えがちな被買収企業の社員感情をコントロールすることが不可欠だ。

また同時に、M&Aから1～3年後の変化を見たときに、社員間の融合や一体化がうまく進んだと回答している人は26%にとどまっていることが明らかとなった。M&A人事には様々な矛盾や非効率が生じるものだが、それを解消する過程で組織の一体感を長期的な視点で醸成していくことも欠かせない。

調査結果4 M&A実施後1年以内の変化 (1年未満に転職した人)【所属について】



調査結果5 M&A実施後1年以内の変化 (1年未満に転職した人)【上司・職務内容について】



調査結果6 M&A実施後1年以内の変化 (1年未満に転職した人)【労働環境について】

