

企業の合併・買収(M&A)における 人事リスクへの対応

第2回：M&A・組織再編における人事制度統合の手順

桐ヶ谷 優 きりがや まさる クレイア・コンサルティング株式会社 執行役員 COO

1. 人事制度統合に伴う四つの人事リスク

人事制度統合には、[図表1]に示した四つのリスクを伴うことを経営者や人事責任者は理解しておく必要がある。

[1] 人件費上昇リスク

一つ目は、「人件費上昇リスク」である。M&Aや組織再編に伴う人事制度統合において、対象となる従業員の処遇条件をすべて水準が高いほうに合わせるのであれば、従業員にとってリスクは生じない。しかしながら、当然人件費は大きく増加する。M&Aの目的に照らした際に、このような人件費の増加が経営的に許容されることはほとんどない。それでも、労働条件の悪化を避けるために水準を高いほうに合わせざるを得ず、結果として人事制度統合が人件費の増加を招いてしまうことはよくある。

[2] 法的リスク(不利益変更)

「法的リスク」(不利益変更)とは、労働条件を悪化させる変更によって従業員から訴訟を提起されるリスクである。M&Aにおいて従業員に不利益変更が生じると、それに反対する従業員からクレームを受け、人事部門がその対応に追われるだけでなく、会社全体の評判を低下させることにもなりかねない。この点は、弁護士とも協議しながら慎重な対応が求められることになる。

[3] モチベーションリスク

「モチベーションリスク」とは、M&Aや組織再編に対して従業員がネガティブな感情を抱くリスクである。統合後の人心の掌握・統合が難しくなるだけでなく、最悪の場合は優秀な人材の流出につながる可能性さえある。将来が不透明なことに対する「不安感」、処遇格差などによる「不公平感」、処遇の引き下げなどによる「被害者感情」、公平な評価の不在などによる「閉塞感^{へいそく}」等が生じることが多く、丁寧なコミュニケーションが求められる。

[4] 運用リスク

「運用リスク」とは、管理職のマネジメント能力や労務管理の慣習・ルールなどが異なり、統合後も統一の制度やルールが公正に運用されないリスクである。人事制度統合後の諸制度は複雑過ぎて、人事担当役員ですら全貌を正しく理解できな

図表1 人事制度統合に伴う四つの人事リスク

1 人件費上昇リスク	2 法的リスク (不利益変更)
3 モチベーションリスク (被害者感情、閉塞感等)	4 運用リスク

い状態になってしまうことがある。従業員が正しく認識し、職場の上司が適切に運用できるようなシンプルな制度でなければ、人事制度統合による効果を得られにくい。

ここで重要なことは、「人事リスクがゼロになるM&Aや組織再編はない」ということだ。人事リスクにはさまざまなトレードオフが内在しており、人事リスクをゼロにすることはできない。例えば、合併の際に人事制度を全く変更しないという方法を採用した場合、人件費上昇リスクや法的リスクは回避できるが、人事制度が異なる従業員間の意識の壁（モチベーションリスク）は高まり、複雑な運用を行わなければならない、運用リスクも高まる。

そのため、M&Aの目的に照らして「回避すべきリスク」と「できるだけ軽減すべきリスク」のメリハリを付けることが必要になる。例えば、業績が厳しい状況下でのM&Aでは「人件費上昇リスク」の回避が最重要課題となるため、「法的リスク」や「モチベーションリスク」については何らかの「軽減策」を考えなければならない。一方で、シナジー効果や融和を重要視するならば「モチベーションリスク」の回避が最重要課題となり、

「人件費上昇リスク」と「法的リスク」を合理的な範囲に収めるための方策を考えなければならない。

2.人事制度統合におけるシナリオ策定

合併など組織統合が行われる場合、[図表2]のようなシナリオを想定しながら四つの人事リスクを整理してみると、大きな方向性が見えてくる（ここでは、処遇水準が高いA社と、処遇水準が低いB社の合併の場合を想定してみる）。

[1]シナリオ1：統合前の両社の制度を維持する

シナリオ1では、人事制度を変更しないため、「法的リスク」はほぼゼロに等しい。「人件費上昇リスク」についても、統合に起因する人件費上昇は回避できることから、リスクは小さい。最大の問題は「モチベーションリスク」である。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難い。また、二つの人事制度を併存させることから「運用リスク」も高くなる。

なお、両社の処遇水準が近ければ「モチベーションリスク」は低くなり、人事制度を統合する場合の「法的リスク」と「人件費上昇リスク」も

図表2 四つのリスクに対するシナリオ

シナリオ		法的リスク	人件費上昇リスク	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する		ほぼゼロ	小	大	大
2 どちらかの会社の制度に合わせる	a 処遇が高い会社に合わせる	ない	大	高いほうの従業員に不公平感	小
	b 処遇が低い会社に合わせる	大	小	大	小
3 どちらかの会社の制度をベースにして、一部を変える		中	中	高いほうの従業員の不満を軽減	大
4 新しい人事制度を構築して乗せ替える		三つのリスクのバランスをコントロールして抑えられる			工夫が必要

低くなるため、人事制度を統合したほうがよい。したがって、シナリオ1を採用する際は、「人件費上昇リスク」と「法的リスク」が大きく、そのリスクを徹底的に回避したい場合ということになる。

[2]シナリオ2：

どちらかの会社の制度に合わせる

シナリオ2では、処遇が高い会社に合わせるのか(ケースa)、低い会社に合わせるのか(ケースb)によってリスクの様相が大きく変わる。

ケースa：処遇が高い会社に合わせる場合

「人件費上昇リスク」は大きい、「法的リスク」はない。「モチベーションリスク」は、B社の従業員はないが、A社の従業員は不公平感(B社の従業員の人件費上昇分を、A社の従業員も負担することになるため)を抱く可能性がある。

ケースb：処遇が低い会社に合わせる場合

「人件費上昇リスク」は回避できるが、A社の不利益変更に伴う「法的リスク」と不合理、不公平による「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」については、人事制度が統合されるため、いずれのケースもさほど大きくないと想定される。

[3]シナリオ3：

どちらかの会社の制度をベースにして、一部を变える

シナリオ3は、上記シナリオ2のケースaまたはケース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、両方の制度を部分的に組み合わせしていく(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、「人件費上昇リスク」と「法的リスク」のどちらも中程度に抑えるシナリオだ。

また、A社の「モチベーションリスク」も軽減することができる。

ただし、人事制度のつながりに一貫性がなくなり、運用が複雑になることから「運用リスク」は大きいと想定される。

[4]シナリオ4：

新しい人事制度を構築して乗せ替える

シナリオ4の特徴は、リスク対策の自由度が大きい点にある。新制度の内容次第で、「人件費上昇リスク」「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。ただし、シナリオ4の難点は、新制度を構築して乗せ替えるまでに時間を要する上、A社とB社の双方にとって新しい人事制度となるため、「運用リスク」を軽減するための工夫が必要になることである。なお、シナリオ4まで選択肢として検討したい場合は、M&Aの初期段階から四つの人事リスクについて検討を始めておくことが必要となる。

3.実際の人事制度統合の進め方

[1]新しい人事制度を構築するケース

ここで、人事制度統合に際して「シナリオ4：新しい人事制度を構築して乗せ替える」を選択した場合を想定してみよう。人事制度統合において「新しい人事制度を構築する」ことのメリットは大きく二つある。

- メリット①：統合後新組織の方向性や戦略を踏まえた最適な人事制度を構築できる
- メリット②：多様な人事リスクを人事諸制度全体の中で吸収・対応でき、リスク対策の自由度が大きい

この二つのメリットを最大限に活かすためには、人事制度統合のグランドデザインをしっかりと検討することが重要となる。人事制度統合のグランドデザインとは、下記の2点について十分に

幅広い観点から検討し、全体の青写真を描くことである。

グランドデザインA：新たに構築する人事制度の全体像

グランドデザインB：新しい人事制度に切り替えるステップとスケジュール

[2]グランドデザインA：

新たに構築する人事制度の全体像

人事制度の全体像についてグランドデザインを進める際には、等級・評価・給与・賞与といった基幹となる人事制度だけでなく、人材フローの仕組み（採用・異動・退職）、退職金・年金や福利厚生、労務管理、教育体系などについても総合的に検討することが重要である。特に、M&Aや合併の前後では、人材フローのあるべき姿が大きく変化する。

例えば、以下の点について検討しておく。

- 合併によって減少するポスト（役職）を踏まえて、余剰になった役職者をどのように再配置・活用すべきか
- A社・B社の組織間のシナジー効果を実現するため、どのような人事交流・人材再配置を促進すべきか（人事交流・人材再配置の障害をどのように排除すべきか）
- A社・B社の組織間で異なる年齢構成や等級・階層比率のバランスをどのように変えていくべきか
- 新組織の方針や業務の変化についていけない従業員に、どのような時間軸と方法（再教育、社外転身など）で対応すべきか

このように統合効果を最大化するためには、人材フローの在り方の変化を出発点として（これまでとは異なる人材フローを実現するという観点から）、人事諸制度のグランドデザインを検討していく必要がある。

また、人事リスクの中でも「法的リスク」（不利益変更への対応）と「人件費上昇リスク」について、人事制度のバランスを取りながら解消していくこともグランドデザインでは重要である。合併のように人事制度の変更に合理的な理由があると認められる場合でも、一般的に一方的な不利益変更を行うことは難しい。

人事制度全体の変更の中で不利益変更と不利益を緩和する代替措置・経過措置のバランスを取ることで、不利益変更の訴訟リスクを低減しつつ、人件費リスクも最小化することが必要である。そのためには、処遇に直接関わる制度（賃金・賞与、退職金・年金、福利厚生、労働時間・休日・休暇）の条件や水準を個別に見ていくだけでなく、トータルな視点でバランスを取るという発想が重要となる。

[3]グランドデザインB：

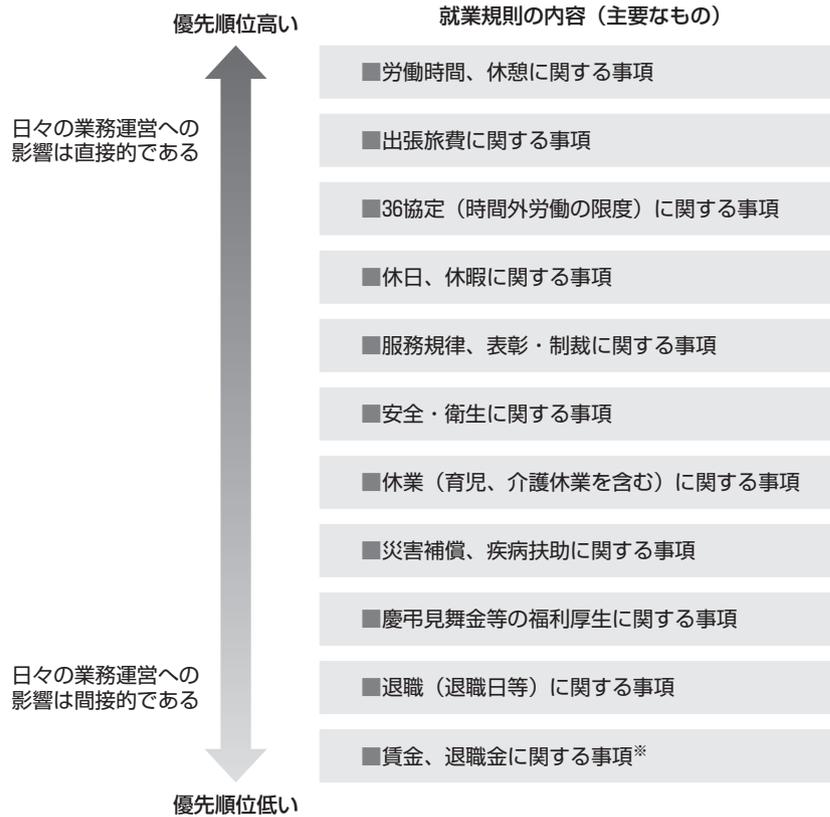
新しい人事制度に切り替えるステップとスケジュール

新しい人事制度への切り替えに際しては、合併までの時間的余裕と、統合前組織との人事制度の違い（特に、処遇水準差）を踏まえて、リスクを最小化しながら最短のスピードで人事制度統合を完了できるようなステップとスケジュールを検討することが理想だ。

ただし、人事制度統合のスピード感も重要だが、人事リスクを考慮すると「拙速な統合」は大きな禍根やダメージを残しかねない。そのため、合併までに統合すべきことと合併後に時間をかけて統合すべきことに分けて、優先順位を付け、一つひとつの統合作業に慎重に取り組むことが望ましい。

例えば、合併直後から人事交流を行いたい場合は、最低限「就業規則」を合併日までに統合しておくことが望ましい。ただし、「就業規則」の記載事項の中でも、[図表3]のように統合の優先順位

図表3 人事制度統合に際しての優先順位づけ



※「賃金、退職金」は従業員に与えるインパクトが極めて大きい。そのため、まず合併当初は日常のオペレーションに関わる事項を優先して処理して両社で齟齬が生じないようにする。そうした事項が整理できた後、「賃金、退職金」はじっくり腰を据えて対応するという意味で、優先順位が低くなっている。

が高いものと低いものがある（同じ職場で仕事をする上で障害となる項目については統合の優先順位が高い）。

統合までの時間的余裕と、統合案の詳細設計や従業員への周知徹底に投入できるマンパワーを勘案しながら、現実的な統合スケジュールを検討する必要がある。

また、従業員に対しては、合併時点で人事制度が完全に統合されなくても「いつまでに、どのように統合されるのか」という見通しを示せることが望ましい。従業員の人事処遇について丁寧・慎重に検討・統合していくという姿勢を示すことは従業員の不安を和らげ、目の前のさまざまな組織

統合作業に集中するようにつながる。

重要なことは、合併時点で「人事制度統合がどのような方針とスケジュールで行われ、自分の処遇はいつ、どのようになるのか」という「見通し」が示されるようにしておくことである。ただし、人事制度統合に関しては、細部に至るまで丁寧・慎重に検討・統合していくことが望ましいと述べたが、経営状態によっては時間的余裕がない（人員数や人件費の観点から早急に統合効果を実現しなければならない）場合もある。このような人事制度統合は人事リスクも非常に高くなるため、リスクヘッジの観点から経験豊富な外部の専門家の活用を想定しておくことも必要である。