企業の合併・買収（M&A）における人事リスクへの対応

第５回・完　M&A・組織再編時の買収後の統合（PMI）の進め方

桐ケ谷 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.はじめに

先日、人事統合を支援した企業の経営企画管掌役員より連絡をいただき、「２年前に経営統合を行ってからPMI（編注：買収後の統合）を進めているが、統合から２年が経過した現在も統合前には想定できなかった課題が浮き彫りになっている。特に新型コロナウイルス感染症の影響で経済環境が厳しくなる中、統合シナジーを発揮するために、さらに踏み込んだ取り組みが必要となっている」といった相談を受けた。

組織統合は実現できたものの、その後のPMIフェーズで課題が表面化し、当初想定していた統合シナジーが十分に発揮できないという声はよく聞かれる。某メガバンクでは経営統合から20年近くたってもシステムや業務プロセスの統合に課題を抱えているといった話も聞く。

本連載では、第１～４回は主にM＆Aや組織再編に伴い、異なる組織の人事諸制度をどのように統合させるかに焦点を当てて解説を行ってきた。最終回となる第５回では「M＆A・組織再編時の買収後の統合（PMI）の進め方」について解説していく。

2.M＆A・組織再編におけるPMIとは？

PMIとは、「Post Merger Integration（ポスト・マージャー・インテグレーション＝買収後の統合）」の略称である。売り手と買い手の間でM＆Aに関する最終契約書が締結された後、対象となる企業や事業が買い手に帰属した段階から正式なPMIフェーズがスタートする。一般的にM＆Aにおける最終契約書の締結日（クロージング）を「Day１」と呼ぶ。さらに、Day１から３カ月間（100日）は、買収先企業のガバナンスを確立し、事業を安定稼働させるための重要な期間と位置づけられ、「Day100」（100日プラン）と呼ばれる。かのGEの故ジャック・ウェルチ氏もかつて「買収後100日以内で買収先に自分たちのやり方を浸透させなければ買収は絶対にうまくいかない」と語っていた。そして「Day100」（100日プラン）が経過した後も、統合計画の実現に向け、諸施策を継続的に実行していく必要がある。

3.PMIフェーズにおける従業員へのアプローチ

PMIフェーズにおける従業員へのアプローチは、通常、次のように進んでいく。

「Day１」直後は、新経営陣から従業員に対し、M＆Aの目的、統合後のビジョン、統合計画、統合プロセスなどに関する情報が発信され、買収側も被買収側も一体となって事業を進めていくことが強調される。その際、買収された側の企業（以下、被買収企業）の従業員は、「自分の雇用は維持されるのか」「自分の勤務地は変わってしまうのか」「自分の処遇は守られるのか」といった不安を抱く。こうした不安を早期に払拭（ふっしょく）しなければ、日々の業務に集中できず、最悪の場合は優秀人材の離職を招き、事業の継続性に支障を来す危険性

がある。そのため、「雇用は維持する」「勤務地は変えない」「処遇も当面は現状を維持する」といった方針を新経営陣が明確に発信し、従業員の「安心感」を醸成することがカギとなる。

その後、被買収企業には、買収側の管理会計や業績管理システム、KPIの設定、業務プロセスなど日々の活動に関する新たな仕組みやルールが導入されていく。このプロセスでは、被買収企業の従業員の行動や思考様式、業務のプロセスを徐々に変容させていく必要がある。M＆Aや組織再編のクロージング直後に「今までどおりでよい」「変わらなくてもよい」といった気持ちが被買収企業の従業員側に芽生えると、後々変化を促そうとしても手遅れになる。PMIフェーズでは、被買収企業の従業員の意識や行動をスピーディーに変えていく仕掛けが必要だ。まさに「鉄は熱いうちに打て」が原則となる。

このように、被買収企業の従業員に対しては、雇用・勤務地・処遇など当面の不安要素について「安心感」を醸成しつつ、一方で、日々の業務や活動レベルでは「新しい仕組みを受け入れる」「変化に対応する」といった刺激をバランスよく与えていくことが重要となる。

4.PMIフェーズにおける従業員の意識状態とは？

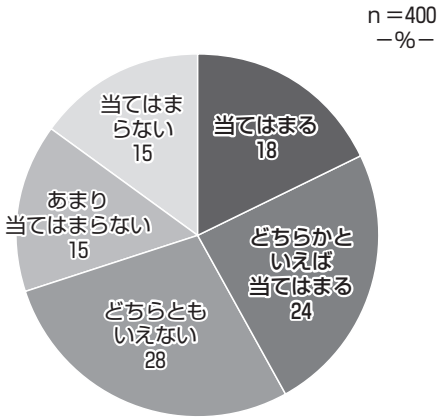
M＆Aや組織再編を成功させる上で「ヒトの融合」が特に重要となることは広く認識されているが、M＆Aや組織再編に直面した従業員たちが目の前の大きな出来事に対し、どのような感情や意識を抱いているのかという点については、まだ十分な研究が進んでいるとは言い難い。

当社では、2016年に被買収企業で働いている（または働いていた）従業員を対象に、M＆Aに遭遇した際に、どのような感情を抱き、どのような行動を取ったのか、調査を行った。

調査の結果、被買収企業の従業員の4割以上がM＆Aの発表時に転職を考え、M＆A後、3割の従業員が退職していたということが分かった[図表1～2]。M＆Aという大きな出来事に対して、その影響を受ける従業員は総じて否定的な捉え方をしている。

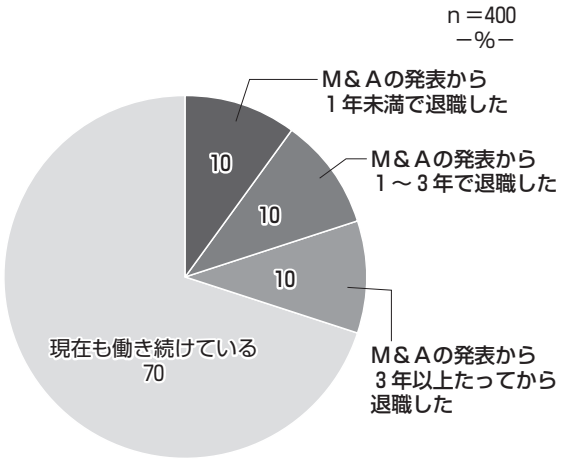
さらに、当社では2019年5月にM＆A・組織再編を実際に経験したことのある企業20社の人事担当者に対面形式でヒアリングを実施した。ヒアリングの結果、統合後の事業方針・組織・業務内容・処遇条件がある程度明らかになるまで、従業員はいったん「様子見」「静観」の態度を示す傾向があ

図表1　あなたはM＆Aの発表を聞いて、転職という選択肢が頭をよぎりましたか



資料出所：クレイア・コンサルティング「被買収企業の従業員に対する意識調査」（[図表2]も同じ）

図表2　M＆A後のあなたの行動に関して、当てはまる選択肢を一つ選んでください



り、統合後の方針や人事諸制度の内容が明らかになるにつれ、「離職行動」を選択する従業員が一定数発生することが分かった。特に、M＆Aを実施してから１年以内の「人材流出」が複数の企業で共通に見られた。

また、ある企業では、M＆A・組織再編直後の不利益変更に伴う法的リスクを避けるため、既存従業員の労働条件・処遇を当面維持する方針を採ったが、その結果、成果貢献の低い中高年層の処遇が維持・温存され、それに耐えかねた優秀な若手層がM＆Aを機に離職するといった想定外の人材流出も起きていた。

このようにM＆Aや組織再編は、対象となる従業員の意識や行動にマイナスの影響を及ぼすことがあり、最悪の場合は優秀人材の予期せぬ流出を招く可能性があることを、人事担当者は認識しておく必要がある。

5.従業員がM＆A・組織再編を前向きに受け止めるために

ここで、あらためて被買収企業の従業員がM＆Aを前向きに受け止めるための方策を考えてみたい。自分が被買収企業の従業員となった際にM＆Aをどのように受け止めたらよいのだろうか。あるいは「買収企業」の側に立った際に「被買収企業」の従業員に対して、どのような接し方をすればよいのだろうか。

一般的に、これまでの職場環境（事業推進の考え方、業務の進め方や手続き、システムや制度、役割分担や責任追及のスタンス等）に慣れ親しんできた従業員が、変化の必要性を認識し、新たな職場環境を前向きに受け入れるためには準備期間が必要となる。

通常、「被買収企業」の業績が「買収企業」に比べて劣る場合、「買収企業」の従業員にとって「被買収企業」は「あまり良くない組織（劣っている組織）」に映る。M＆Aや組織再編では、一方の企業が他方の企業を上下の関係で見ようとすることは避けられず、そのような感情が知らないうちに被買収企業の従業員に伝わると、彼らの態度を硬化させる。

被買収企業の従業員に変化を迫らなければならない以上、変化を迫る側（買収企業）の経営陣や従業員は「被買収企業をフェアに見ている」ということを相手側に実感させることが重要だ。ただし、これは「無理に気を遣う（言いたいことを言わない）」ということではない。無理に気を遣った発言や相手に過度に配慮した言動は、かえってM＆Aによるヒトの融和を遅らせてしまう。合理的な基準にのっとり、一つひとつ統合方針を定め、相手に対して言うべきことをきちんと言うことが真の融和に不可欠となる。

通常、統合前の段階では買収側は取得できる情報に限りがあること、スピード感を持って意思決定をしなければならないこと、被買収企業の業績に問題がある場合には「業績が低迷している理由＝被買収企業の負の側面」に焦点が当たること、M＆Aに関わる情報は社外公表間際まで社内では伏せられている等の複雑な事情から、M＆A発表時点では「買収企業」の従業員が「被買収企業」の良さ（強み）をよく理解できていないことが多い。そのため、「買収企業」では自社の従業員が「被買収企業」の従業員と接する前に、「被買収企業」の問題点だけでなく、特長や良さ（強み）についても丁寧に説明しておく必要がある。

一方、「被買収企業」の従業員も、自社（あるいは自職場）の問題点および特長や良さ（強み）の両方を説明できるように準備しておくことが必要となる。「相手（買収側）が自分たちのことをなかなか理解してくれない」と嘆いても、自分たちの職場環境は良くならない。

その上で「被買収企業」の従業員が、新たな行動基準や考え方を少しずつ受け入れるように導いていくことが重要だ。PMIフェーズに入ると、「被買収企業」の従業員は、日常業務の遂行に加え、さまざまな「考え方」「仕事の仕方」「スキル」を

習得することが求められる。それらを理解し、受け入れていくためには、それなりに時間を要する。また、日常業務を遂行しながら、買収側の仕組みや行動様式を理解するプロセスは、「被買収企業」の従業員にとって負担も大きく、「M＆Aがなければこんなに大変な思いをすることもなかったのに…」という気持ちを抱きやすい。この段階でM＆Aに対する「腹落ち」「理解」が不十分だと、「被買収企業」の従業員の不満が爆発する。多くの場合、その不満は表立った反発というよりも、暗黙の抵抗や面従腹背といった形で現れる。表面化しない抵抗は組織の融和において大きな障害となる。

そうした際に重要なことは、被買収企業の従業員に「新しいルールを理解し、慣れていくまでのステップとスケジュール」を提示し、「見通しを持たせる」「展望を与える」ことである。「買収企業」の従業員も「被買収企業」の従業員がさまざまな仕組みを理解するためには一定の時間がかかることをきちんと理解し、受け入れる必要がある。「買収企業」の考え方やルールを受け入れるように要求しておきながら、「こんなことさえできないのか」といった“上から目線”で接すると良い結果を生まない。

特に、買収企業の従業員は「○○を実践するように」という指示はできても、「どうしたらそれができるようになるのか」という視点を欠いたまま指示を出すことが少なくない。そもそも「買収企業」の従業員にとっては、日常的に実践できていることなので、「どうしたらそれができるようになるのか」という発想を持ちにくい。「買収企業」は、「被買収企業」の従業員に理解の道筋を示すことが重要なミッションであるという認識を社内で共有し、各部門で具体的な計画を進めていく必要がある。

被買収企業の従業員の「感情」は、「正論」でコントロールできるものではない。相手から「前向きな感情」を引き出すための第一歩は、「相手を理解しようとする姿勢と態度」である。M＆Aの初期段階で、このような姿勢と態度を身に付けているのは、一部の人間（経営陣や経営企画部門担当者）に限られる場合が多く、「買収企業」の従業員全体に浸透しているケースは稀（まれ）である。そもそも「買収」「被買収」という表現自体が、当事者となる従業員の「感情」に大きな影響を与える。このような「感情や言葉のセンス」がM＆Aや組織再編の成否に与える影響はかなり大きい。

6.PMIフェーズにおいて重点的に実践すべきこと

PMIフェーズで、特に重要な人事施策を挙げるとすれば、「適材適所の配置」と「企業文化の融合」だろう。

[1]適材適所の配置

「適材適所の配置」については、「統合会社の重要ポストに誰を配置するか」という選択は重要な意思決定となる。時間をかけて両社の従業員の能力・スキルを比較することが難しい状況では、「たすき掛け人事」が選択されることも多い。実際に、統合前の旧A社と旧B社の管理職が交互に配置される統合会社の新組織図をよく見かける。しかし、能力や適性に基づく人材配置が行われなければ、統合後も禍根を残す。どちらの従業員にとっても「フェアなプロセス」「公正な人材配置」が欠かせない。場合によっては、社外の適性アセスメントなどの活用も一考に値する。

[2]企業文化の融合

もう一つが、「企業文化の融合」だ。M＆Aや組織再編後の企業文化の融合は一朝一夕には実現できず、時間を要するが、統合後の新たな組織が目指す基本方針や価値観を早期に言語化し、経営陣や管理職がさまざまな場面や機会を通じて統一メッセージを発信し続けることが不可欠となる。また、新たな企業文化を実践・体現できる管理職を公正な基準で選定し、統合組織内で影響力の大きいポジションに配置することや、統合直後から

人事異動を促進して旧組織間の垣根を取り除くことも重要となる。前述のヒアリング調査でも、統合直後から人事異動を実施したとの回答が半数以上の企業で見られた[図表３]。

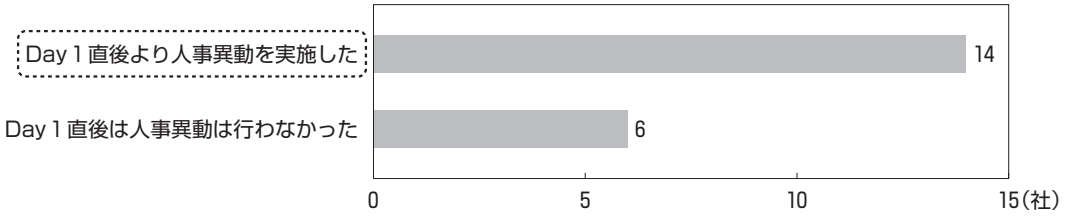
統合直後から人事異動を実施したことで、「早めにお互いの仕事の進め方や取り組み方の違いを認識できる」「お互いのことをより深く理解する機会が増える」「双方とも積極的に情報共有ができる」といったメリットが挙げられた。一方、「仕事の進め方に関して、どちらの方法を選択するか決まらず、一時的に現場の混乱や軋轢（あつれき）が生じた」といったデメリットも挙げられた。

20社へのヒアリングでは「Day１以降に実施した主な施策」についても尋ねたが、多くの企業で「経営陣からの継続的なメッセージの発信」「新会社としての行動指針の策定」などの施策が挙げられた[図表４]。ほかには「評価制度の見直し」「営業部門のKPI（重要業績指標）設定」「タスクフォース・社内横断プロジェクトの立ち上げ」「理念研修の実施」といった施策を挙げる企業も見られた。このように、PMIフェーズの人事施策や取り組みは多岐にわたる。

7.PMIフェーズにおける人事統合のポイント

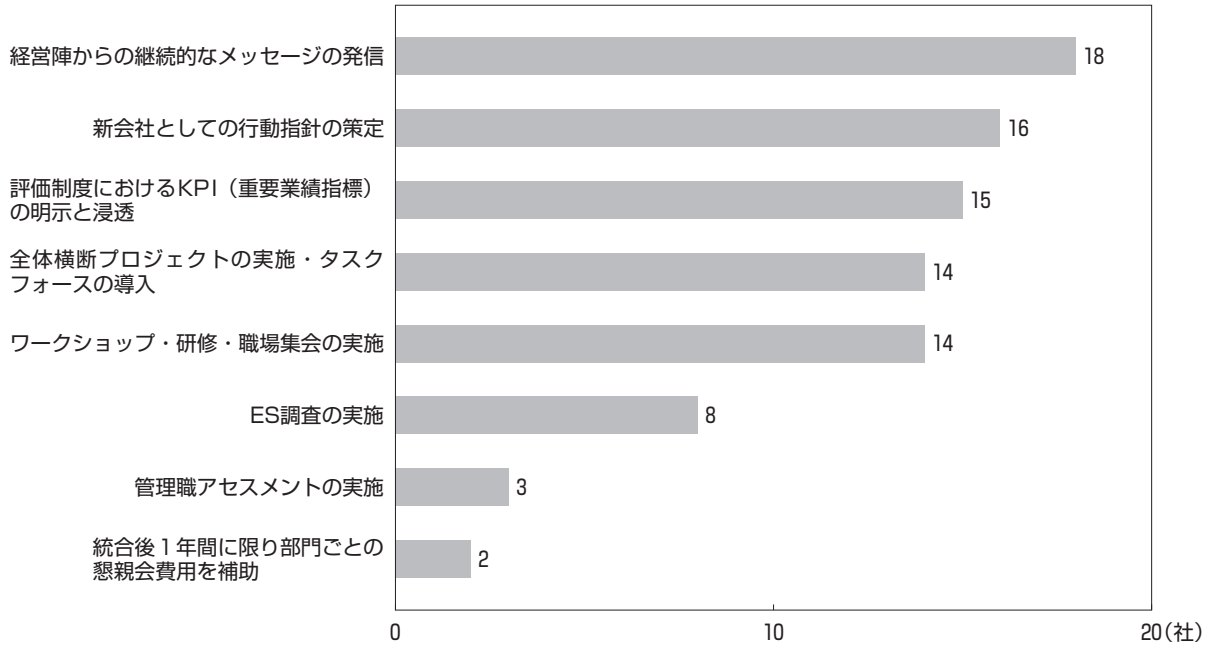
最後に、あらためてPMIフェーズにおける人事統合のポイントを整理しておきたい。

図表３　M＆Aや組織再編直後の人事異動の実施状況



資料出所：クレイア・コンサルティング「M＆A実施企業20社の人事担当者へのヒアリング調査」（[図表４]も同じ）

図表４　Day１以降の主な取り組み（複数回答）



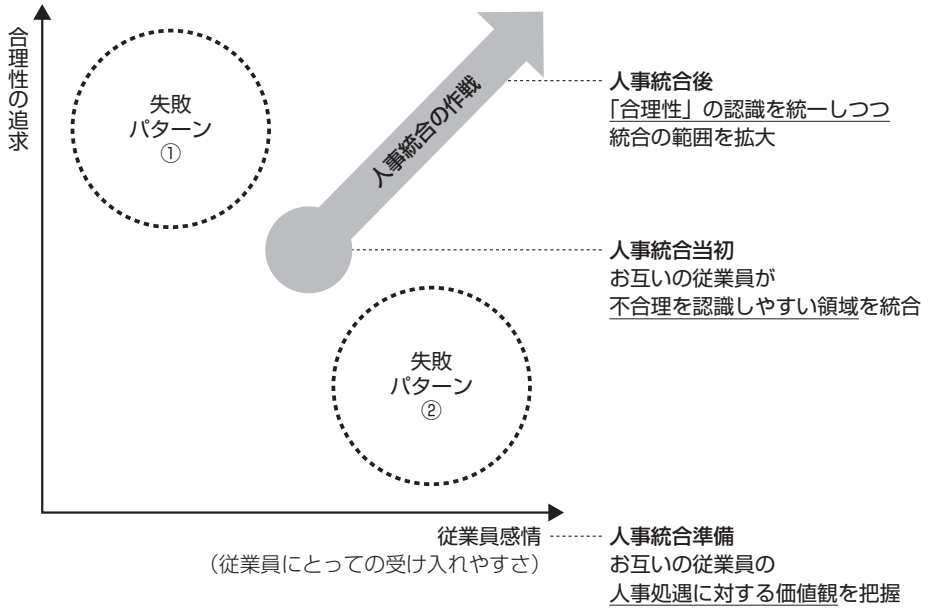
［図表５］は、人事統合で重要となる二つの要素「合理性の追求」「従業員感情」を縦軸・横軸に置き、人事統合をどのように進めるべきかを図示したものだ。

「失敗パターン①」は、「合理性」を追求し過ぎて「従業員感情」への配慮が不十分となり、人事統合が失敗するケースだ。「失敗パターン②」は、逆に「従業員感情」に寄り添い過ぎて「合理性」が軽視され、経営が目指す姿を実現できないケースだ。

重要なのは、お互いの従業員は何に重きを置いているのか、何が変わることに不安を抱いているのかを、PMIフェーズの初期段階（できれば人事デューデリジェンス段階）で正しく把握することだ。その上で人事統合当初は、お互いの従業員が「不合理を認識しやすい領域」について重点的に統合を進める。「不合理を認識しやすい領域」とは、日常業務に直結する要素であり、具体的には就業時間や休日などがそれに当たる。その後、時間をかけてお互いの認識を一致させながら、統合対象の範囲を拡大させていくステップを取ることが有効だ。

多くの人事担当者たちが、統合までのプロセス以上にPMIフェーズの重要性を指摘している。M＆Aや組織再編に携わる人事担当者の方々には、統合後の人事施策の企画・実行においてもリーダーシップを発揮し、M＆Aや組織再編を確実に成功に導いてもらいたい。

図表５ PMIフェーズにおける人事統合のポイント



■連載「企業の合併・買収（M＆A）における人事リスクへの対応」掲載号数一覧

第１回	M＆A・組織再編における人事リスクへの対応（桐ヶ谷 優）	第3997号（20. 7.24）
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）	第3998号（20. 8.14/ 8.28）
第３回	M＆A・組織再編時の法的留意事項（田中勇気）	第3999号（20. 9.11）
第４回	M＆A・組織再編時の人員調整の進め方（桐ヶ谷 優）	第4000号（20. 9.25）
第５回㈼	M＆A・組織再編時の買収後の統合（PMI）の進め方（桐ヶ谷 優）	本　号