



M&A後の「人事制度統合」を成功裏に終えるには

岩下 広文 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 マネージングコンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

M&A実施後の局面において、組織・人事面における主要な取り組みテーマの1つとして「人事制度の統合」が挙げられる。その際、「M&Aの実施後」という特殊な状況であるがゆえに、どうしても陥ってしまいがちな「落とし穴」というものがある。

以下では、そのような落とし穴を回避し、M&A後の人事制度統合を成功裏に終えるためのポイントを2点で紹介する。

できる限り「あるべき人事制度」を追求していく

1つ目のポイントは、できる限り「あるべき人事制度」を追求していく、という点である。人事制度統合のプロセスでは、長きにわたって異なる制度を運用してきた2つの会社の仕組みを1つにまとめていく作業になるため、旧2社間でどうしても“利害不一致”の部分が発生する。もちろん、そこに目を向けて丁寧に検討や作業を進めていくことは必要であるが、利害調整を行う局面では、理屈抜きの感情論になってしまうケースも多く、小生もそのようなシーンを実際に目の当たりにしている。

しかしながら、必要以上に旧2社それぞれの意見／意向への配慮を行うがゆえに、「妥協の産物」で新たな人事制度を作ってしまうと、そもそもの人事制度の目的が担保されない仕組みになってしまう。すなわち、M&A後の経営戦略の実現に資するような人事制度にはならない……ということである。そのような（妥協的な）人事制度を作ってしまうと、数年後にまた見直しを実施しなければならなくなり、結局はそのタイミングで改めて旧2社間の利害不一致や様々な“しがらみ”と対峙することになるのである。

M&A実施後の人事制度統合においては、旧各社の双方から納得を得るように努めることも大切ではあるが、その一方で骨抜きの「間を取った制度や仕組み」にしてしまわないように十分注意することも、非常に重要なポイントとなる。

細かいところまで十分な現状把握を行う

次に2つ目のポイントは、人事制度の統合や見直しに際しては、1つひとつの細かい制度／ルールまであらかじめ十分な現状把握を行う、という点である。実際のM&Aの現場では、デューデリジェンスの段階も含めて一通りの人事分析を実施するケースは多い。しかしながら、その場合でも人件費や賃金制度・評価制度といった部分がメインになってしまい、細部の人事制度の把握／分析が疎かになってしまうケースがある。

例えば、よくあるのが「福利厚生」について。A社とB社が合併した場合、賃金水準自体に大きな差はなかったものの、実はA社のほうが様々な福利厚生プランを導入しているケースがある。それをB社にもそのまま適用できればよいが、人件費の適正化の観点から、一般的にはそれは難しい。そうすると、賃金制度／賃金水準の統合と併せて、全体の中でどうバランスさせるのかという検討が必要になる。

従って、すべての人事制度についてあらかじめ細かい把握／分析を実施せず、先に評価制度や賃金制度といった主要制度の構築のみに走ってしまうと、後から他の重要部分の違いに気づき、結局は新制度のスキームを再度見直さなければならないという顛末になりかねないので、十分な注意が必要である。

以上、もちろん、この2つのポイントを押さえておけば人事制度統合が必ずうまくいくというわけではなく、個々のケースに応じたきめ細やかな対応は必要である。従って、自社の経営陣や人事担当者が主となって検討や作業を進めていくというのが大前提ではあるが、必要に応じて外部の専門家等を活用されることもご検討いただきたい。

【M&A関連の組織・人事コンサルティングのご案内】

下記のサイトより「M&A・企業再編を“本当の成功”に導くための組織・人事コンサルティング」の概要をご覧ください。

<http://jinji.jp/hrconsulting/ma.php>