

## ＜M&A 実施企業 20 社の人事担当者へのヒアリング調査＞ M&A で人事担当者が直面する最大リスクは 合併・買収後の予期せぬ人材流出

組織・人事コンサルティングサービスを提供するクレイア・コンサルティング株式会社(本社:東京都港区代表取締役:草間徹)は、この度、M&A・企業再編を実施したことのある企業 20 社の人事担当役員・人事担当者に対面形式でヒアリングを行い、M&A・企業再編時に従業員との間でどのような課題・リスクが生じたのか、企業側の対応について調査を実施しました。

その結果、M&A・企業再編を実施した人事担当役員・人事担当者たちの声から、合併や買収などの出来事が従業員の潜在的な離職意向を顕在化させ、“予期せぬ人材流出”を招くケースや、合併・買収後の給与・労働条件の不利益変更を避けるため処遇を維持した結果、ベテラン従業員の既得権が温存され、本来ならとどまっしてほしい有望な若手従業員が将来への希望を見失い、流出してしまうケースがあることが明らかとなりました。

※本調査は、2016年に実施した「M&A が従業員に与える心理的影響についての調査」(M&A や企業再編に遭遇した被買収企業の従業員 400 名対象のアンケート調査)に続く調査です。2016年の調査でも「被買収企業の従業員のうち、2割の社員が3年以内に転職」という結果が出ましたが、今回企業側へのヒアリング調査でもM&A・企業再編時に人材流出が発生していることが明らかとなりました。

### 調査の背景と問題意識

M&A を成功させる上で、重要なステークホルダーである「従業員」の前向きな理解を得ることは必要不可欠です。しかしながら、M&A に関する社内発表やその後の統合プロセスにおいては、法的な手続きや情報統制が優先され、従業員の心理面に配慮した説明や人事統合の有効な進め方(ノウハウ)については、まだ十分認識されていません。今回の調査では、「ヒト」の側面から M&A・企業再編をリードする人事担当者の方々に役立つ知見・ノウハウを提供すべく調査を行いました。

### 調査結果サマリ

- **M&A・企業再編に携わった人事担当役員・人事担当者は“予期せぬ人材流出”に遭遇**
  - M&A の社内発表後も経営層や人事部門から発信できる情報は限られ、多くの従業員は不安を抱えたまま目の前の仕事に取り組まざるを得ない状況となる。
  - M&A が潜在的な離職予備軍の背中を押すきっかけとなって“予期せぬ人材流出”が発生。
- **特に、M&A 実行後 1 年以内の人材流出が顕著、処遇の温存が若手の流出を招くケースも**
  - 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一旦「様子見」「静観」の態度を示すが、統合後の方針や諸条件が明らかになると離職を選択する従業員が発生。特に、M&A 実行後 1 年以内の人材流出が顕著。
  - 不利益変更を避けるために既存従業員の処遇・労働条件を当面維持するケースが多いが、ベテラン従業員の処遇やポジションを温存したことで、若手従業員が失望し離職に至るケースも発生。
- **人材流出の防止策として多くの人事担当者は、「経営陣による早期の方針提示」「統合後組織におけるポストの提示」「統合後組織の評価基準やインセンティブの提示」が有効と認識**
  - 処遇の維持だけでは人材流出の防止は難しく、M&A 後も意欲的に仕事に取り組むための評価・報酬制度の整備、将来の見通し・期待を含めた経営陣からのメッセージ発信が重要。

## 調査概要

調査期間： 2019年5月

調査方法： 対面形式によるヒアリング調査

調査対象： 過去10年以内にM&A(合併や買収、組織再編)を実施した企業の人事担当役員・人事担当者

※業種は、メーカー・総合商社・専門商社・損害保険会社・スポーツ用品販売・不動産関連会社・独立行政法人など。社名は非公開

## 調査結果に関するセミナー実施のご案内

今回のヒアリング調査の詳細内容は、2019年7月19日(金)に開催予定の弊社主催セミナー『M&A・企業再編時の人事リスクと対応』にてご説明させていただく予定です。

### ◆ セミナー概要

【日時】 2019年7月19日(金) 14:00~16:00 (13:30受付開始)

【場所】 ベルサール八重洲 Room D+E (東京駅より徒歩3分)

東京都中央区八重洲1丁目3番7号 八重洲ファーストフィナンシャルビル2階

【定員】 100名(事前登録制) ※定員に達し次第、申込受付を締め切らせていただきます。

【参加費】 無料

### ◆ セミナー内容

第一部 : 【専門弁護士とのパネルディスカッション】

(14:00~15:00) M&A・企業再編時の人事に関わる法的リスク

- ✓ 労働組合・従業員に対し、Day1(統合日)までに実行すべきこと
- ✓ 従業員の移籍に関わる法的実務(合併、事業譲渡)
- ✓ 労働条件の統合に伴う不利益変更への対応 など

スピーカー : アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 パートナー 田中 勇気 弁護士  
当社執行役員マネージングディレクター 針生 俊成

第二部 : 【M&A実施企業20社の事例紹介】

(15:15~15:50) M&A・企業再編時の社内混乱・人材流出のリスク

- ✓ 20社の事例に学ぶ成功例/失敗例
- ✓ 従業員に対し、いつ・何を・どのように伝えるか?
- ✓ 社内混乱・人材流出のリスクをどのように回避するのか?

スピーカー : 当社執行役員ディレクター 桐ヶ谷 優

## クレイア・コンサルティング株式会社について

組織および人事領域を専門として、クライアントの経営課題を解決するためのコンサルティングを行う。具体的には、組織戦略立案、組織改革、人事戦略立案、人事制度改革・設計、組織再編/人事制度統合、人材育成体系策定、人材アセスメント、意識改革ワークショップ実施などを提供。

### 《会社概要》

【創業】 2002年7月 【代表者】 草間 徹

【事業内容】 組織・人事に関するコンサルティング

●人事制度改革 ●人材アセスメント ●組織改革 意識改革 ●人材育成システム ●組織診断

## 本プレスリリースに関するお問い合わせ先

クレイア・コンサルティング株式会社 桐ヶ谷(きりがや)、小林(こばやし)

TEL: 03-5439-9108

FAX: 03-6459-4915 E-MAIL: [seminar@creia.jp](mailto:seminar@creia.jp) URL: <https://www.creia.jp/>

〒105-0014 東京都港区芝 3-2-18 NBF 芝公園ビル 9F