

第二部：

【M&A実施企業20社の事例紹介】

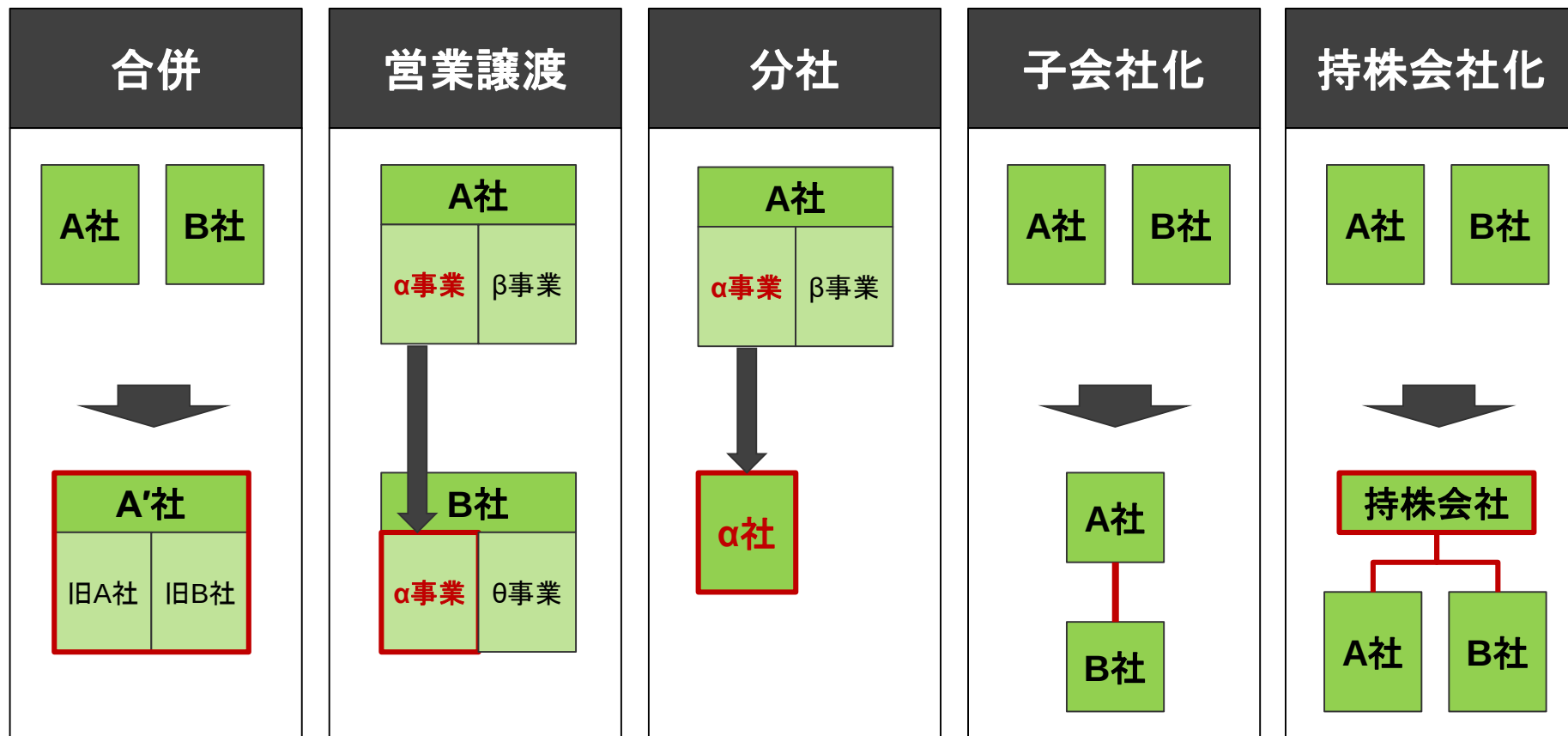
M&A・企業再編時の社内混乱・人材流出リスク

執行役員ディレクター 桐ヶ谷 優

Creia Consulting
クレイア・コンサルティング株式会社



M&A・企業再編における組織変化



労働契約の取扱い

包括承継

譲渡契約
による

包括承継

変更なし

変更なし

人事統合の必要性

- M&A／企業再編時の人事統合（人事処遇制度の一本化）は必須ではない
- しかし、人事統合を行わないことにより様々な弊害も生じる

【M&A／企業再編時に人事統合しない（＝複数制度が併存）ことの弊害】

1

日常業務の障害

2

人材フローの障害

3

不公平感によるモチベーションダウン

4

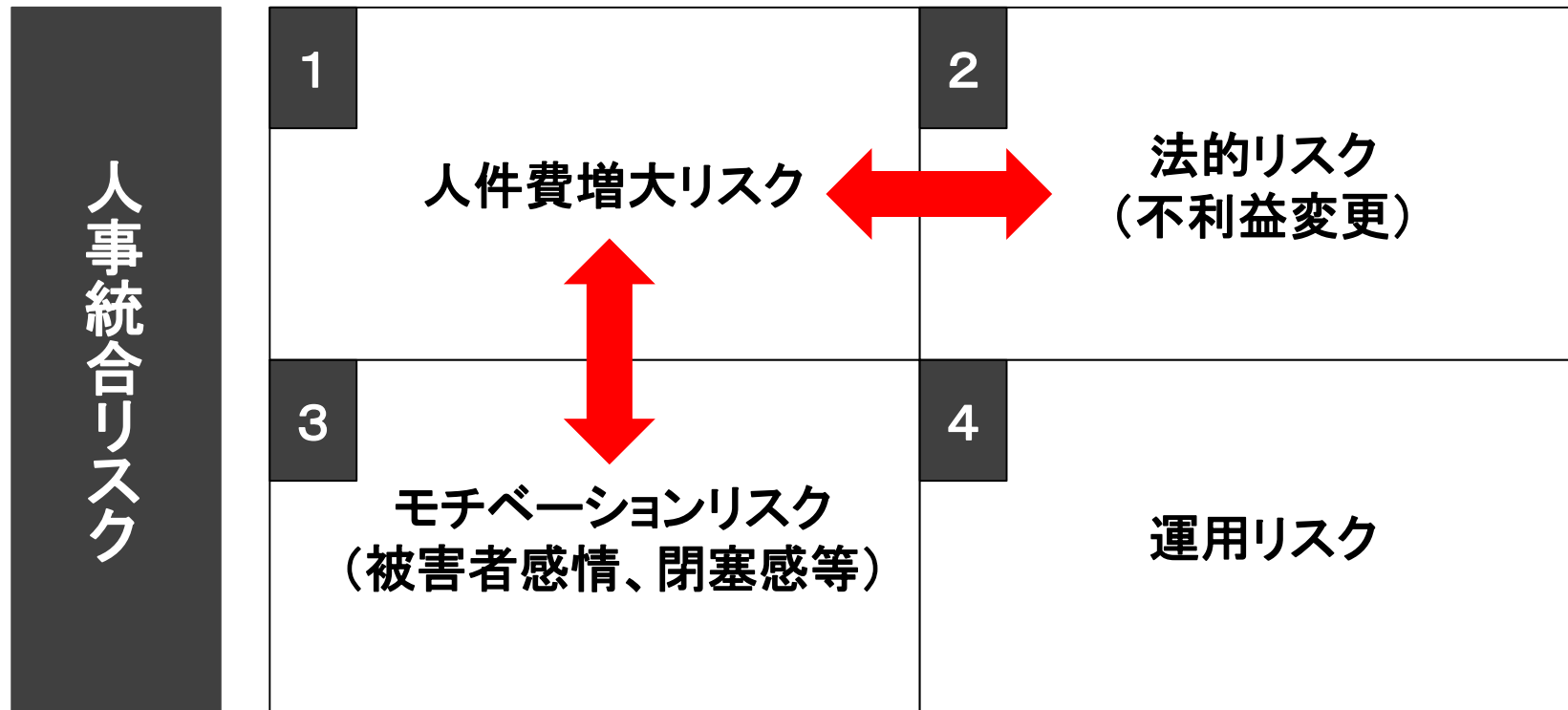
新会社の事業戦略との不整合

5

人事管理コストの増大

人事統合リスク

- 人事統合リスクとして4つのリスクが存在する
- それぞれのリスクはトレードオフの関係にあり、慎重な対応が必要



人事統合に伴うリスク

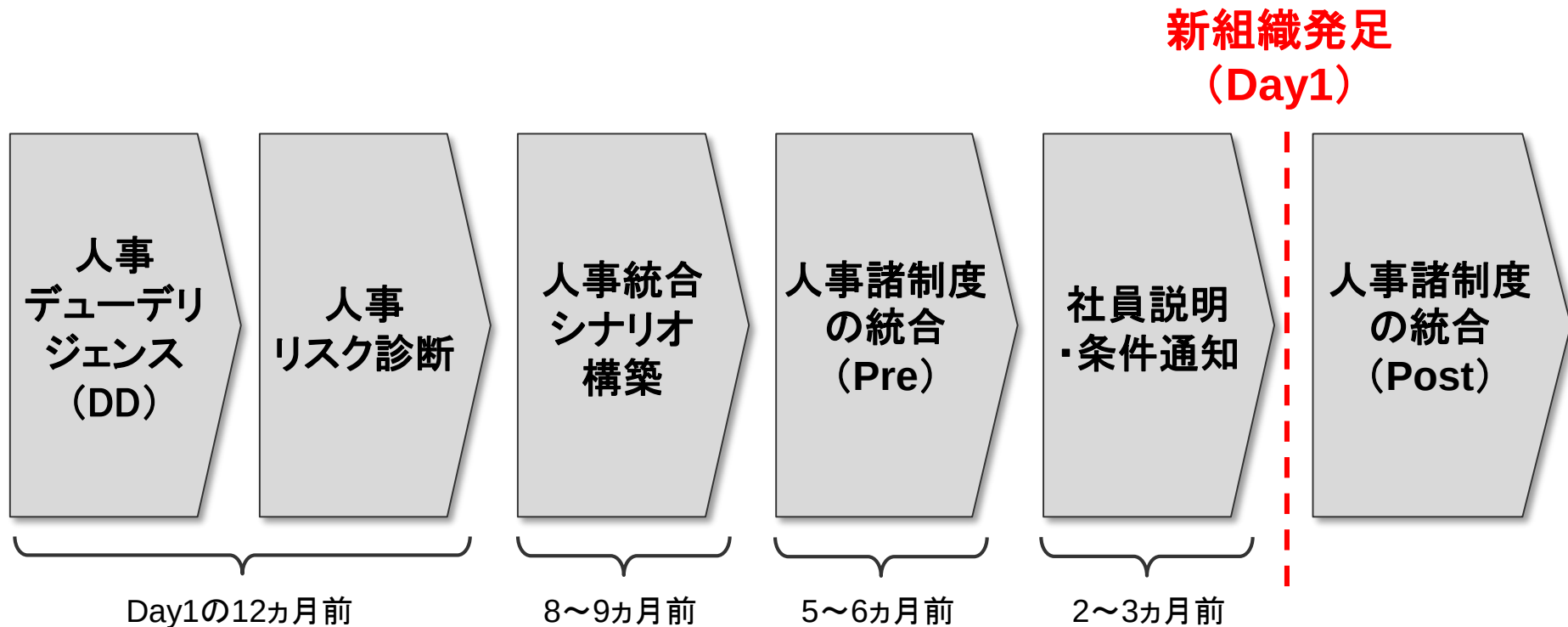
【ケース】 役職手当を統一する

	旧A社 課長	旧B社 課長
基本給	360～460万	400～500万
役職手当	120万	30万
賞与	100～250万	150～200万
年収	580～830万	580～730万

リスク	人件費	法的	モチベーション	運用
旧A社 に統一	(旧B社課長) 90万円／人 UP	—	(旧A社課長) 旧B社課長の処遇 が同等以上となる 事に不公平感	(旧B社課長) 旧A社並みの 職責と厳格な評価 が可能か？
旧B社 に統一	—	(旧A社課長) 不利益変更	(旧A社課長) 手当減による 被害者感情 ・流出懸念	—

M&A・企業再編時の人事課題の検討手順

- M&A・企業再編時の人事リスクの大きさを把握し、課題の優先順位付け（DAY1までの「必須事項」の明確化）に着手
- 人事統合のシナリオを作成した上で、具体的な制度統合作業に着手



※検討のタイミングは一例。

M&A・企業再編時の人事関連の主な検討事項

■ Day1以降の組織運営に必須となる事項から優先的に検討

- 労働諸条件の統合（就業時間、休日など）
- 人事制度の統合（等級・評価・報酬制度）
- 退職給付制度の統合
- 新制度への移行ルール
- 新組織における役職構成・人員配置
- 労組・社員向けのコミュニケーションプラン
- その他（新組織における労務管理・給与計算など）



社内混乱の回避・人材流出リスクの回避・軽減

2019年 M&A実施企業20社へのヒアリング調査



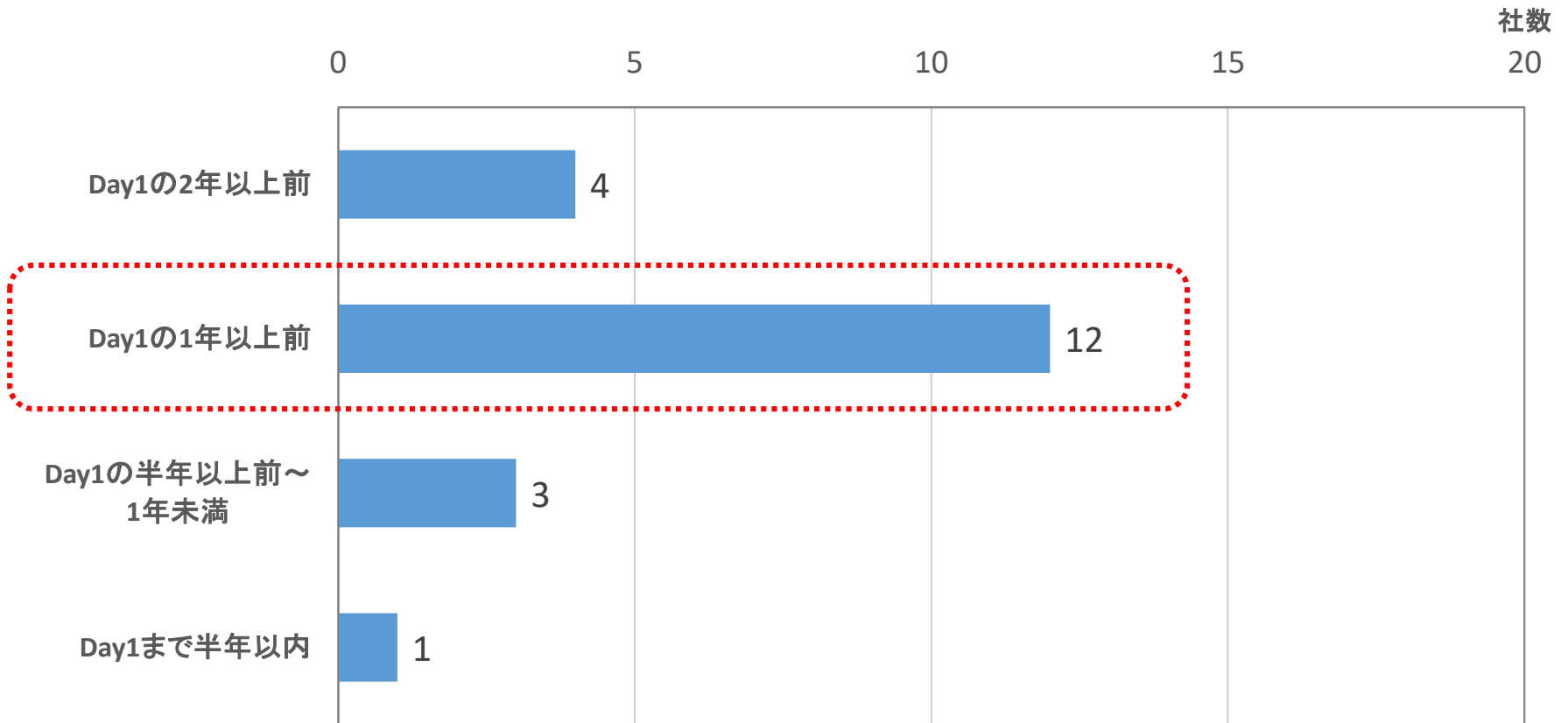
ヒアリング調査の実施概要

■ 過去10年間にM&A・企業再編を実施した企業20社にヒアリング調査を実施

調査時期	2019年5月8日～6月18日
調査対象	過去10年以内にM&A・企業再編を実施した企業20社の 人事担当役員・人事担当者 (メーカー・商社・金融・小売・飲料・サービス・独立行政法人など)
調査内容	(M&A・企業再編前) ①M&A・企業再編を知らされたタイミング ②Day1 までに取り組んだこと ③労働条件・人事制度の統合 ④統合後の組織体制 (M&A・企業再編後) ⑤Day1以降の人材交流 ⑥優秀人材の流出・流出防止策 ⑦PMI (Post Merger Integration) の取り組み

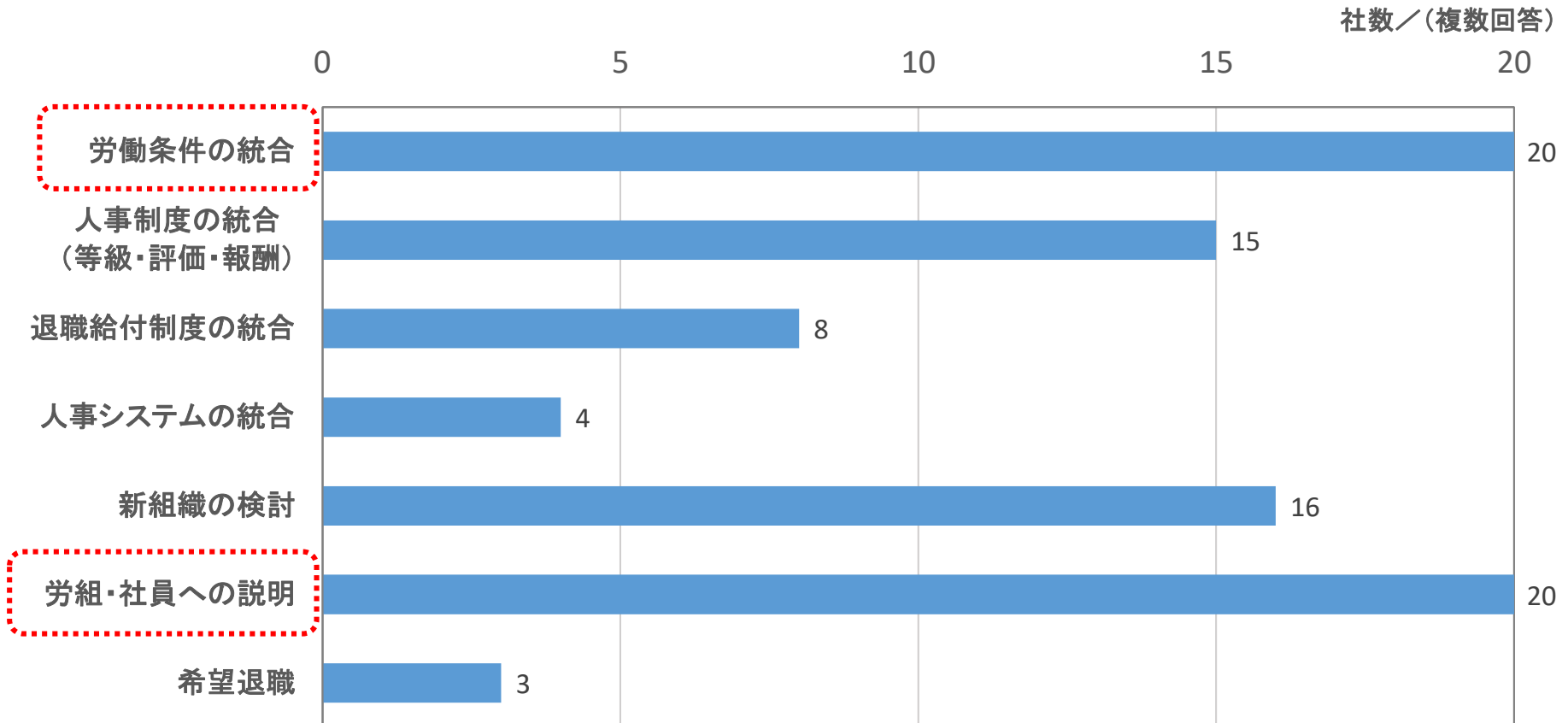
①M&A・企業再編を知らされたタイミング

- 人事責任者の多くが、Day1の約1年以上前にM&A・企業再編の件を知らされ、検討準備を開始。



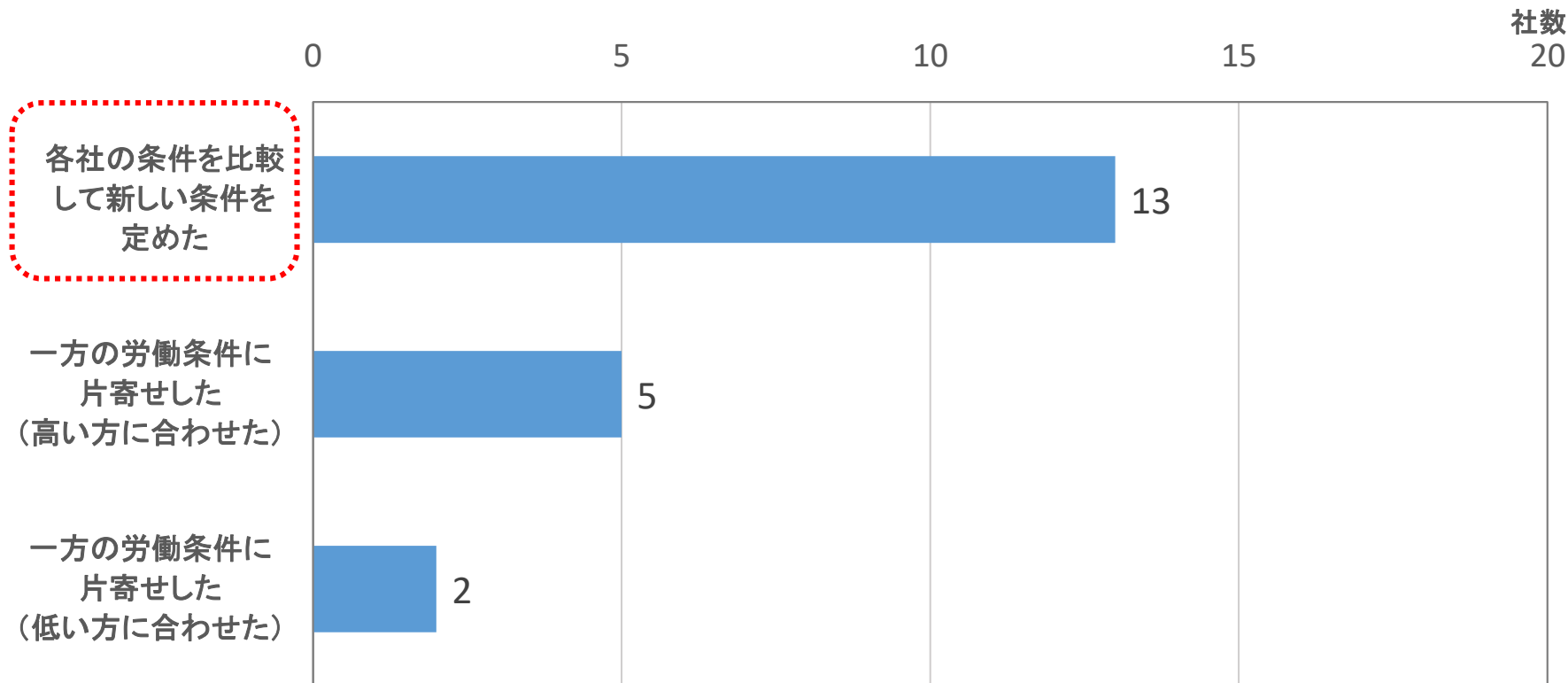
②Day1 までに取り組んだこと

- 各社ともDay1までに「労働条件の統合」「労組・社員への説明」に着手
- 「退職給付制度の統合」「人事システム統合」は統合後に着手するケースも



③労働条件（就業時間・休日休暇、等）の統合

- 「労働条件の統合」では、各社の条件を比較しながら新たなルールを定めるケースが多く見られる



※2社のみ「低い方の労働条件に合わせる」ケースが見られが、いずれも、Day1以降一定期間補填措置を設けていた。

(事例) 労働条件の統合

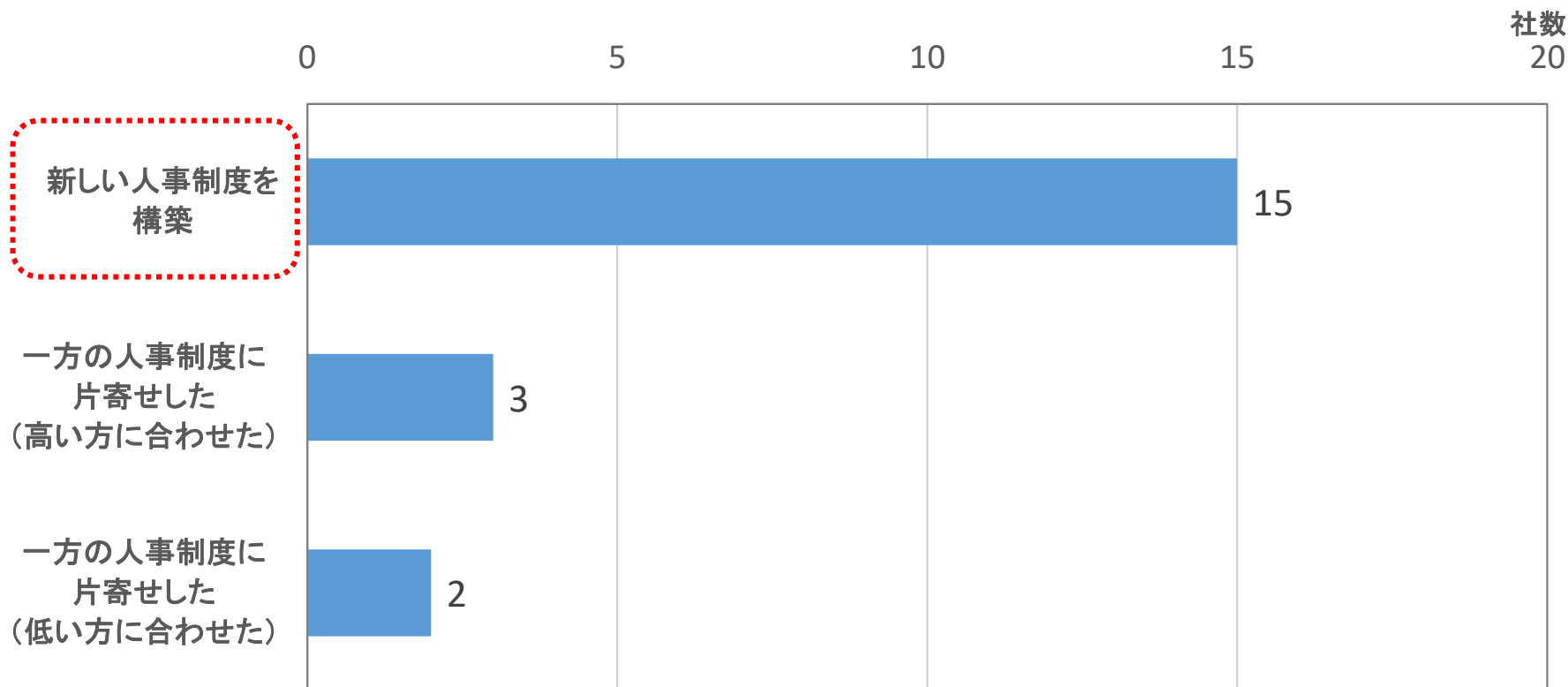
【ケース】 労働時間を統一する

	所定内労働時間	生産性	残業
旧A社	8時間	低い	多い
旧B社	7.5時間	高い	少ない

リスク	人件費	法的	モチベーション	運用
旧A社 に統一	(旧B社社員) 30分／日分 基本給UP	(旧B社社員) 不利益変更	(旧B社社員) 拘束時間が 延びることへの 不満	(旧B社社員) 生産性の 基準低下懸念
旧B社 に統一	(旧A社社員) 30分／日分 時間外手当UP	(旧A社社員) 残業時間増加 (36協定違反懸念)	—	(旧A社管理職) 時間管理スキル 強化が必要

③人事制度（等級・評価・報酬）の統合

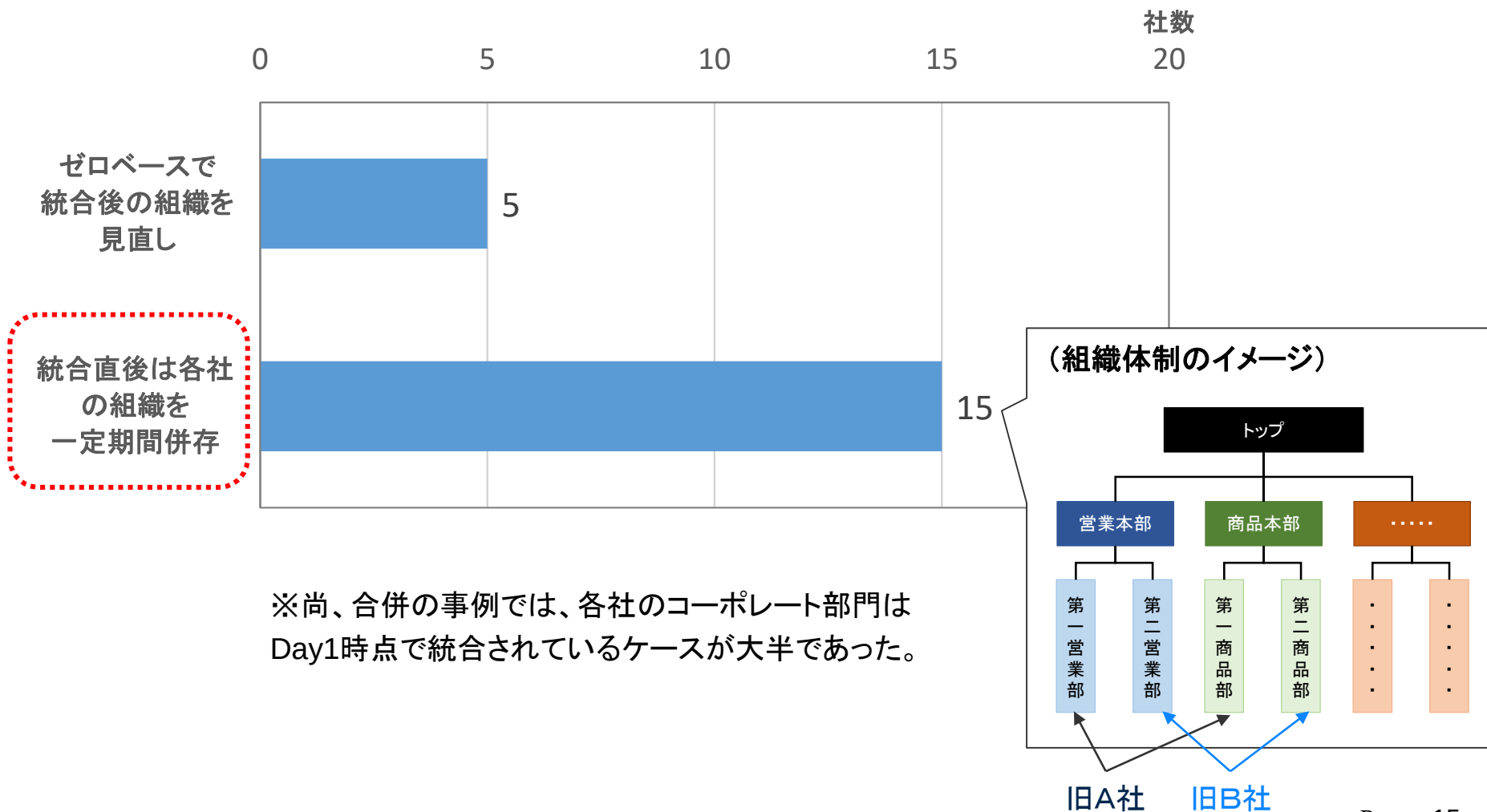
- 「人事制度の統合」では、新しい制度をゼロベースで構築するケースが最多
- 一方の制度ではなく全く新しい制度でスタートする、とのメッセージを重視



※2社のみ「給与水準の低い人事制度に合わせる」ケースが見られが、いずれの会社も給与減額者に対して一定期間補填措置を設けていた。

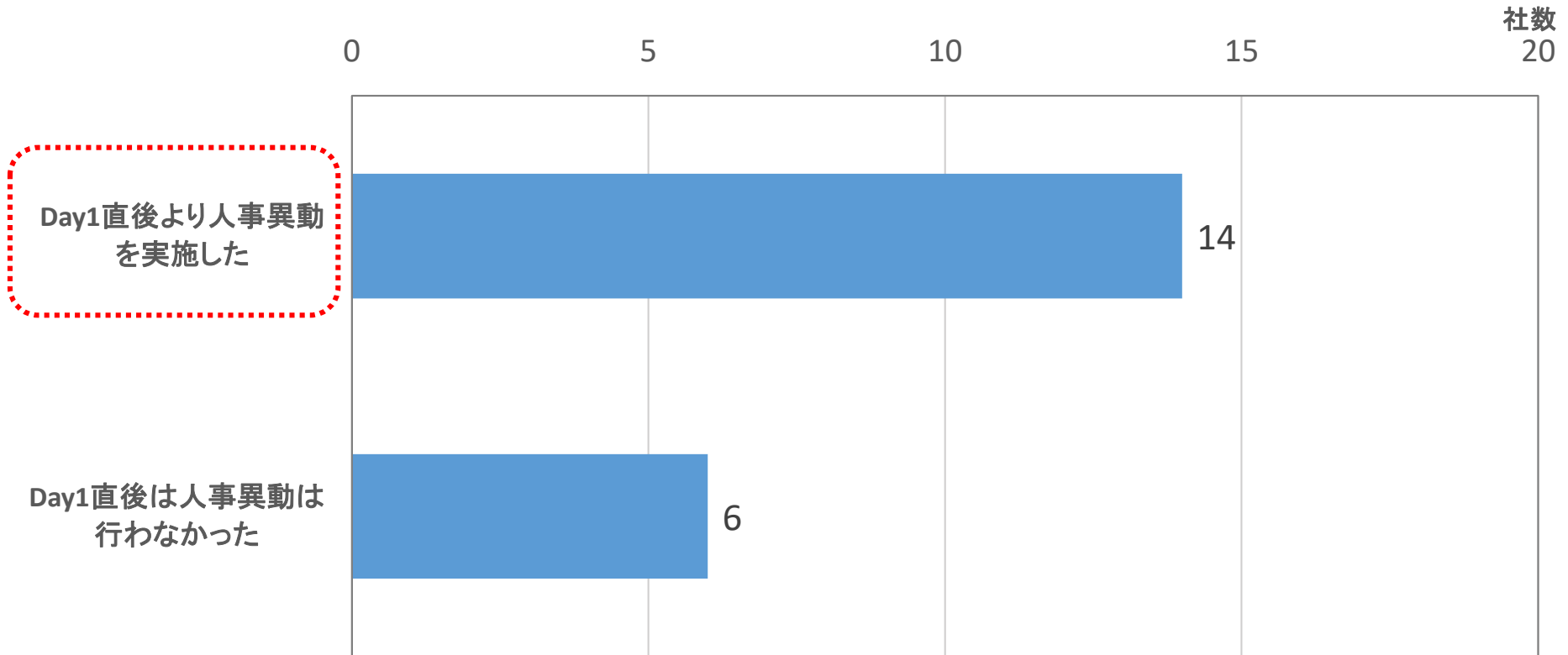
④統合後の組織体制

- 「統合後の組織体制」は、各社の旧組織を一時的に併存し、当面の事業運営に支障をきたさないことを優先するケースが多く見られた



⑤Day1以降の人材交流

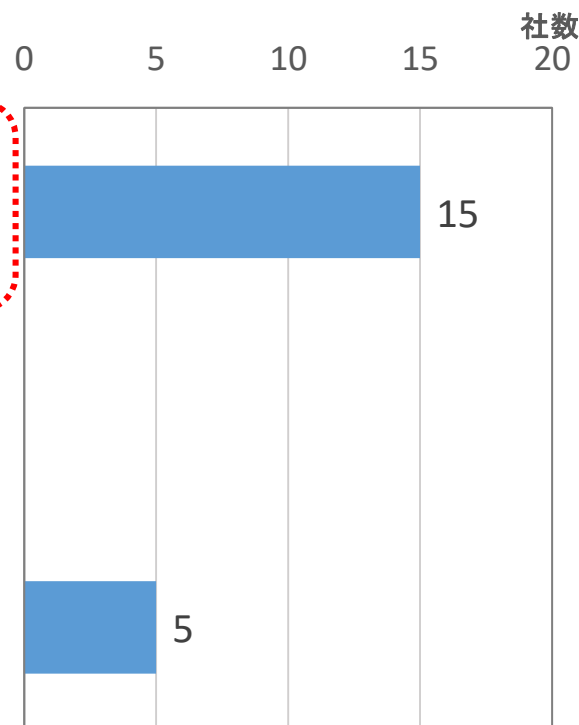
- 「Day1以降の人材交流」は、「Day1直後より人事異動を実施」が多数
- 「早めの人事異動によって組織内の融合が進んだ」とのコメントも多く聞かれた



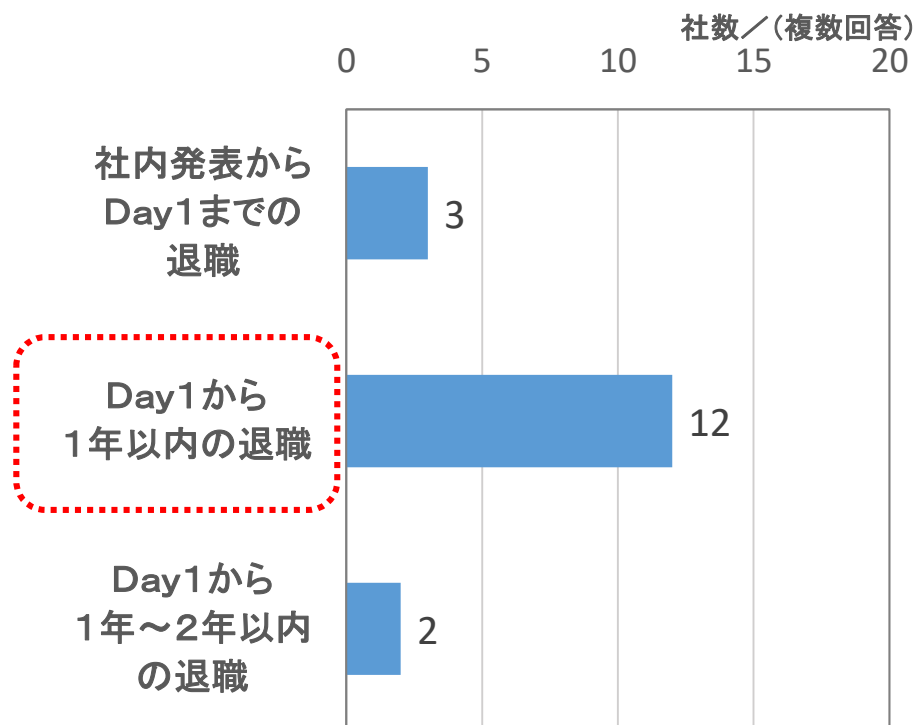
⑥優秀人材の流出

- 各社ともM&A・企業再編時に一定数の人材流出を経験
- 人材流出は「Day1から1年以内」に発生するケースが最多

【優秀人材の流出】

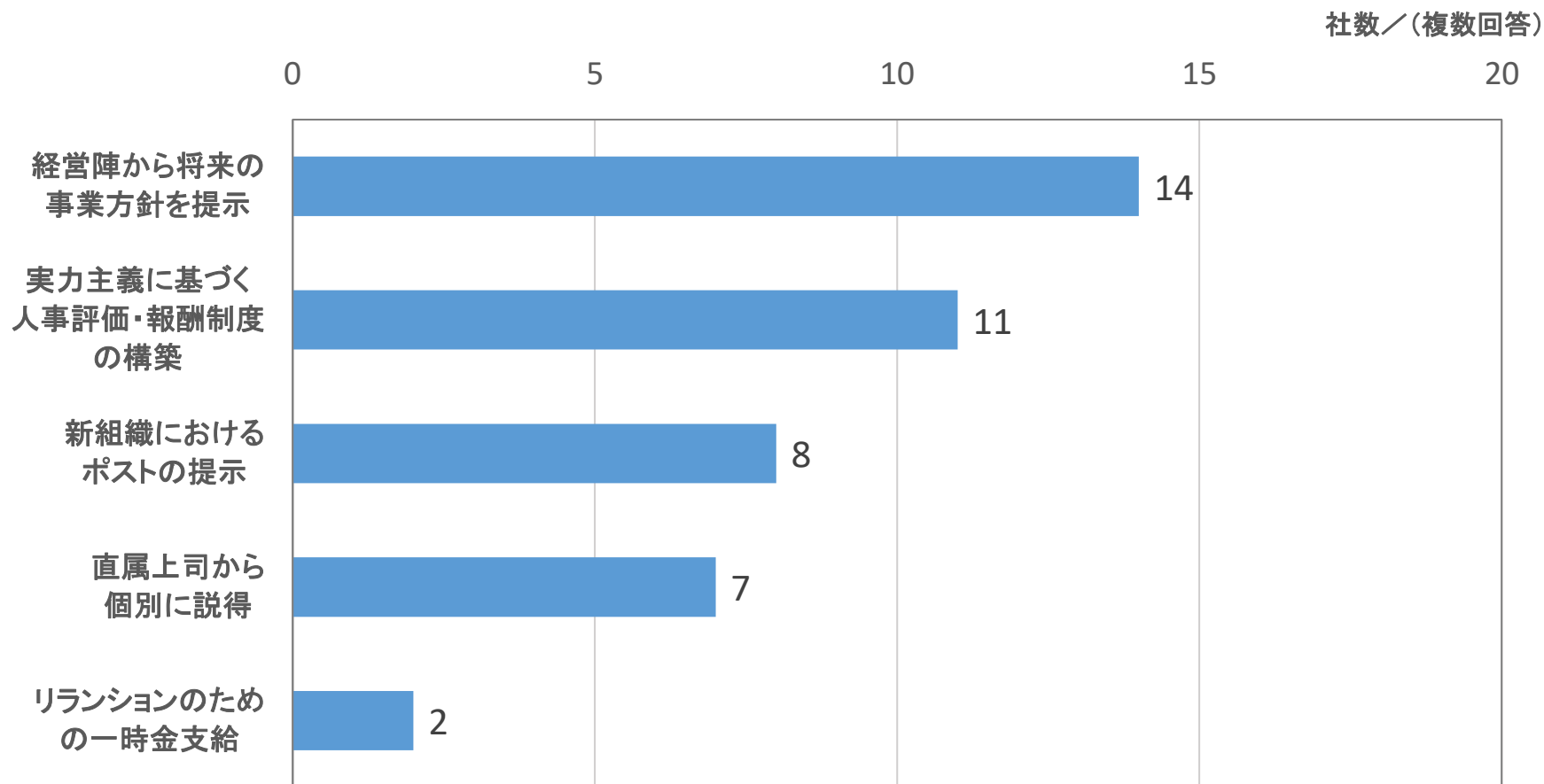


【人材流出の時期】



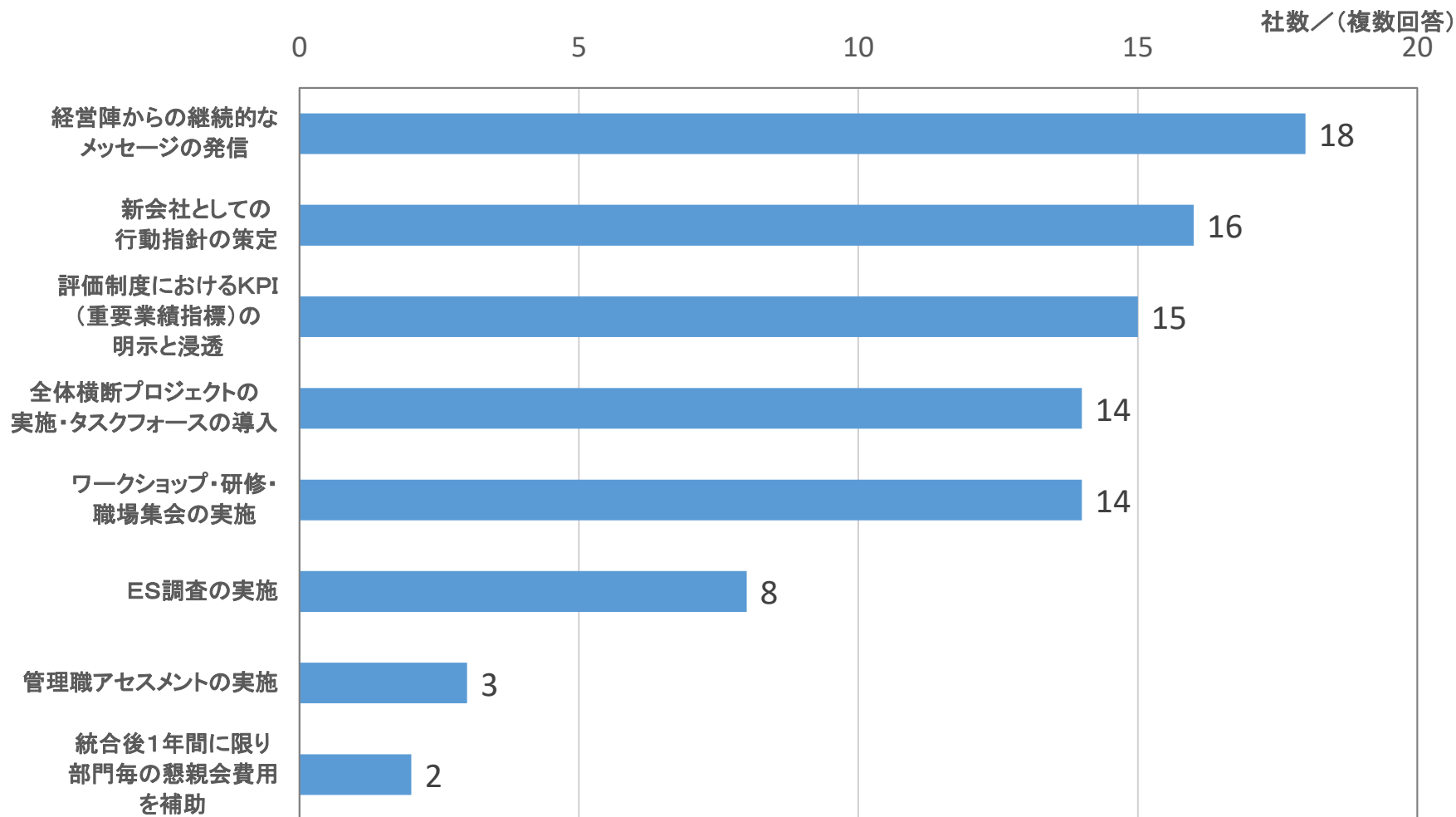
⑥優秀人材の流出防止策

- 「経営陣からの方針提示」「人事評価・報酬制度の構築」等の全社施策が中心
- 優秀人材向けに個別施策を講じた企業は少数(2社のみ一時金を特別支給)



⑦PMIの取組み

- 組織融合に向け、PMI施策を複合的に実施する企業が多数
- モニタリングの一環として、ES調査や360度評価を実施するケースもあり



- M&A・企業再編に携わった人事責任者は“**予期せぬ人材流出**”を経験
 - ✓ M&A・企業再編という出来事が潜在的な離職予備軍の背中を押すきっかけにもなる
- “**M&A実行後1年以内の人材流出**” が顕著
 - ✓ 統合後の事業方針・組織・業務内容・処遇条件が明らかになるまで従業員は「様子見」「静観」。統合後の方向性が明らかになるにつれ、離職を選ぶ従業員が発生
 - ✓ 不利益変更を避けるために既存社員の処遇・労働条件を一律温存した結果、若手の優秀人材が離職してしまうケースもあり
- 人材流出防止策として、
 - 「**経営陣による早期の方針提示**」
 - 「**新組織におけるポストの提示**」
 - 「**新組織の評価基準やインセンティブの整備**」 等の施策が行われていた
 - ✓ 現在の給与を維持するだけでは人材流出防止は困難
 - ✓ 公正な評価・報酬制度等の仕組みの整備に加え、将来の見通し・期待を含めた経営陣からの継続的なメッセージ発信が不可欠

(解説) M&A公表時に留意すべきポイント

■ 初期段階では徹底した情報統制、公式リリース後は積極的に情報発信・情報収集

1

公式のリリース前に漏れ伝わるリスクを排除し、徹底的に情報統制

2

信頼のおけるキーパーソンの活用

3

公式のリリース後に遅滞なく全社員へコミュニケーションを開始

4

現場の不安を解消するために情報発信の機会を増やす

- 一方で、
- 確定していない情報は安易に話さない
 - 確定していない情報はいつまでに知らせるか「公表の時期(目途)」を伝える

(解説) M&A・企業再編時の社員の気持ち

- 社員がいち早く知りたい情報については早めにメッセージを発信し、「目先の安心」を醸成する

1位 自分の**雇用**がどうなるのか？

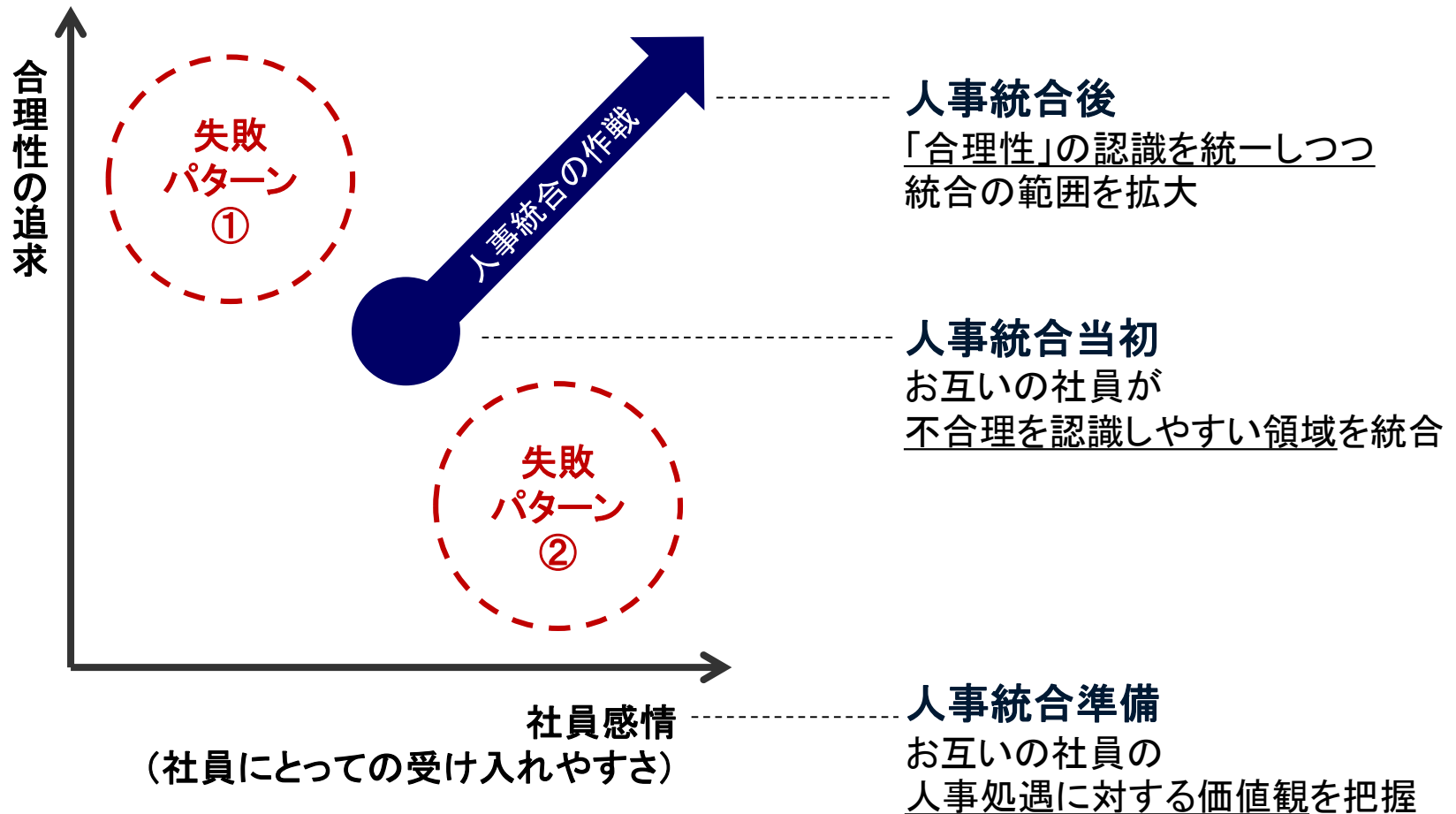
2位 現在の**勤務地**がどうなるのか？

3位 現在の**仕事**がどうなるのか？

4位 現在の**処遇・待遇**がどうなるのか？

(解説) 人事統合時の「作戦」

合理性を追求し過ぎると、社員が不安になる（反発、離反の懸念）
社員感情を優先させると、合理性が犠牲になる（経営効率低下の懸念）



(解説) 人事処遇に対する価値観の違い

例えば...

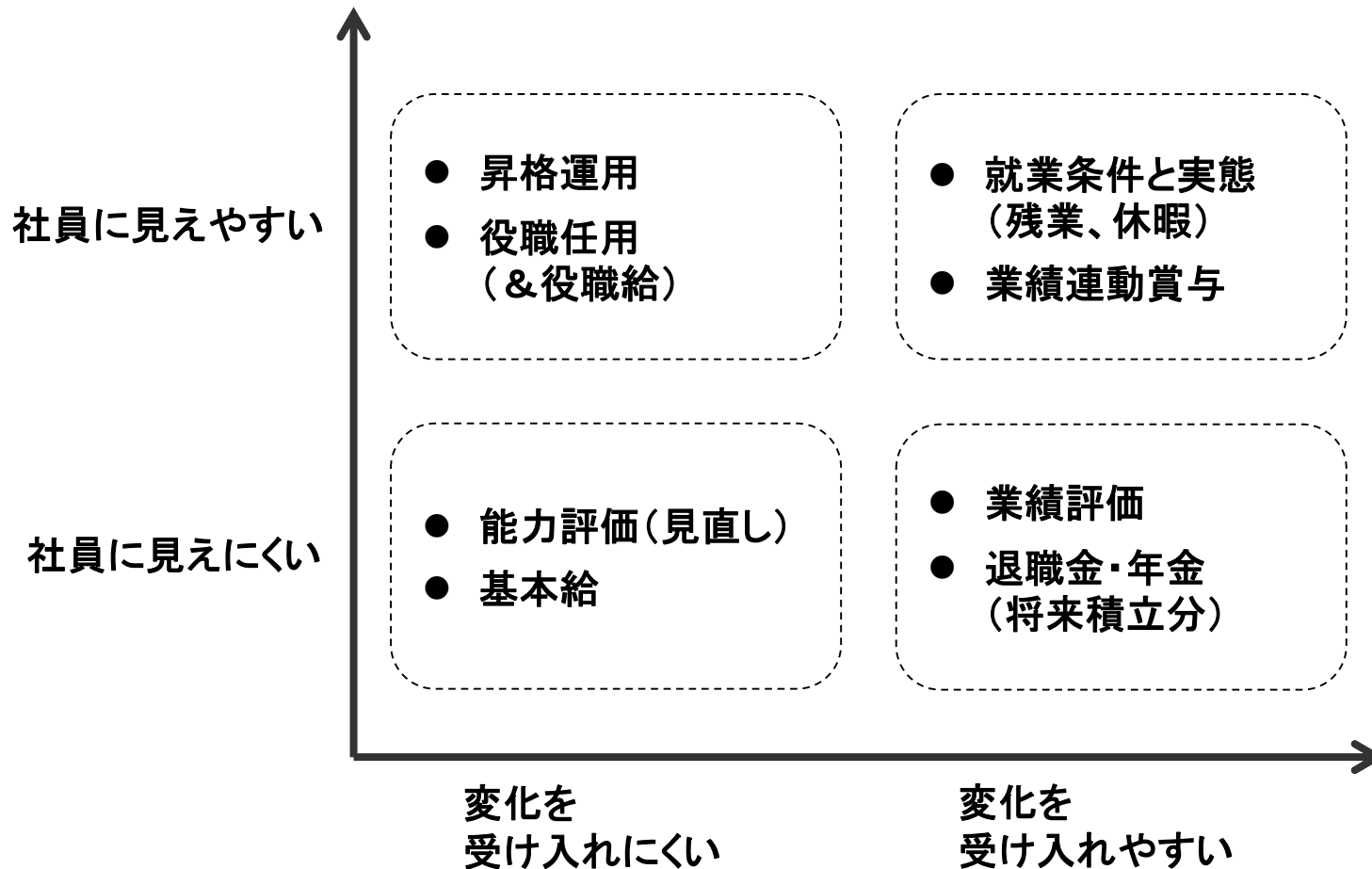
- 働き方の自律性と業績責任の考え方 (個人型、組織型...)
- 役職の捉え方 (役職は「役割」、役職は「格」...)
- 昇格の考え方 (実力主義、同期内比較、...)
- 人材配置や職務転換の考え方 (異動が多い、異動が少ない...)
- フィードバックのスタンス (厳格、寛容、曖昧...)
- 休暇・休憩の取りやすさ (有給休暇消化率が高い、低い...)
- 残業時間と評価の考え方 (業務量重視、生産性重視...)
- 福利厚生制度の考え方 (充実、最低限...)

など

(解説) 人事統合の進め方

《処遇統合の作戦》

「社員に見えやすいもの」「変化を受け入れやすいもの」から統合していく



(ご参考)

2016年 被買収企業の従業員を対象とした調査



インターネット調査の概要

M&A・企業再編時に強く影響を受ける「被買収企業の従業員」に着目し、アンケート調査を実施

調査時期	2016年4月
調査方法	インターネットによるアンケート
調査対象	被買収企業に勤務する(または勤務していた)正社員 400名 被買収企業とは・・・ －株式譲渡や事業譲渡によって買収された企業 －M&Aの形態に関わらず、実質的に吸収または 救済された企業

インターネット調査による示唆

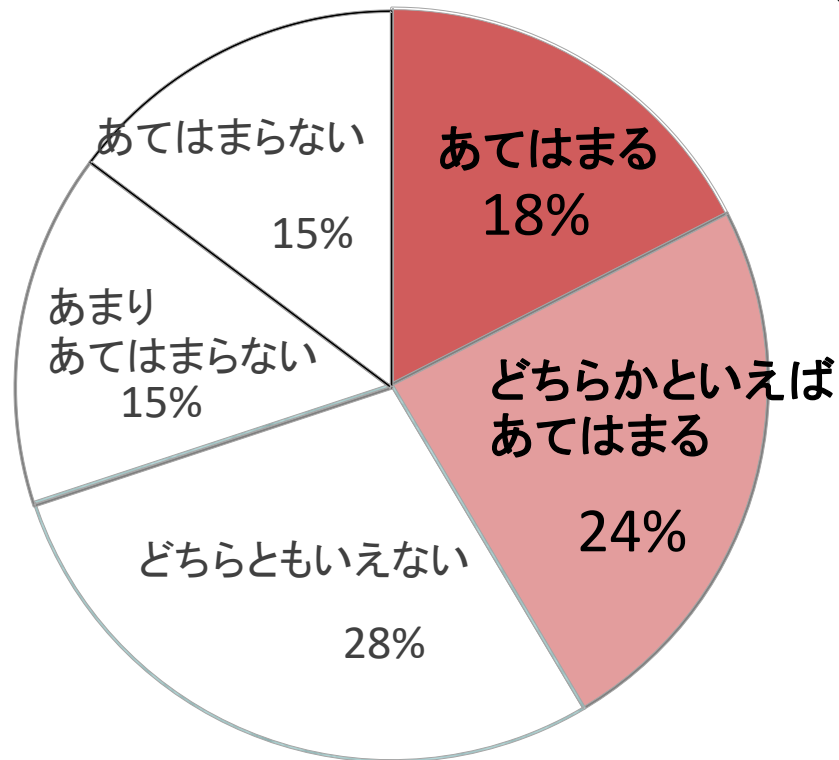
- 被買収企業の社員の4割以上がM&Aの発表時に転職を検討
- 実際に、被買収企業の社員の約10%がM&A発表から1年未満で退職。約20%が3年未満に退職。
- M&A発表時に社員が感じる不安のうち、最も大きな不安は、「自分の給与や賞与がどうなるのか？」
- 転職を考えた社員の多くは、M&A後の会社や事業の方向性がどうなるか？ということへの不安が大きい。

人材流出のリスク

被買収企業の社員の4割以上がM&Aの発表時に転職を考えたと回答

Q.「M&Aの発表を聞いて、転職という選択肢が頭をよぎった」

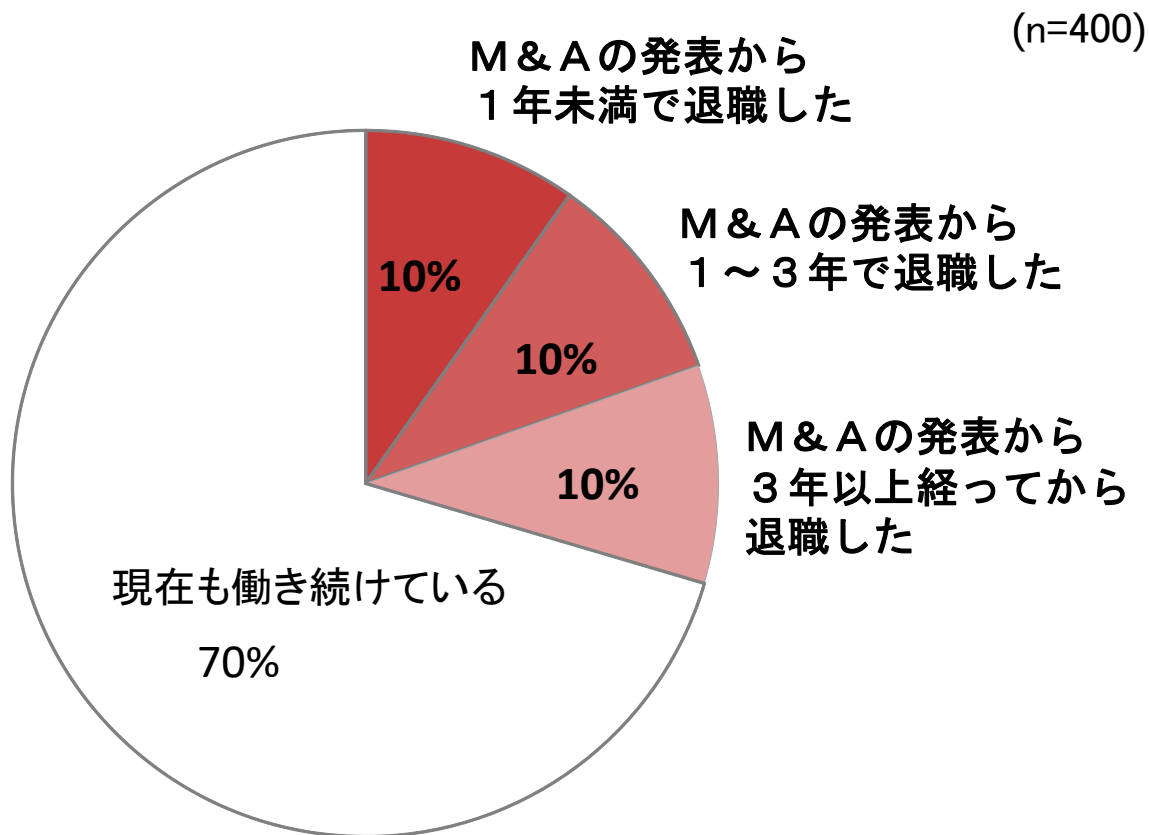
(n=400)



人材流出の実態

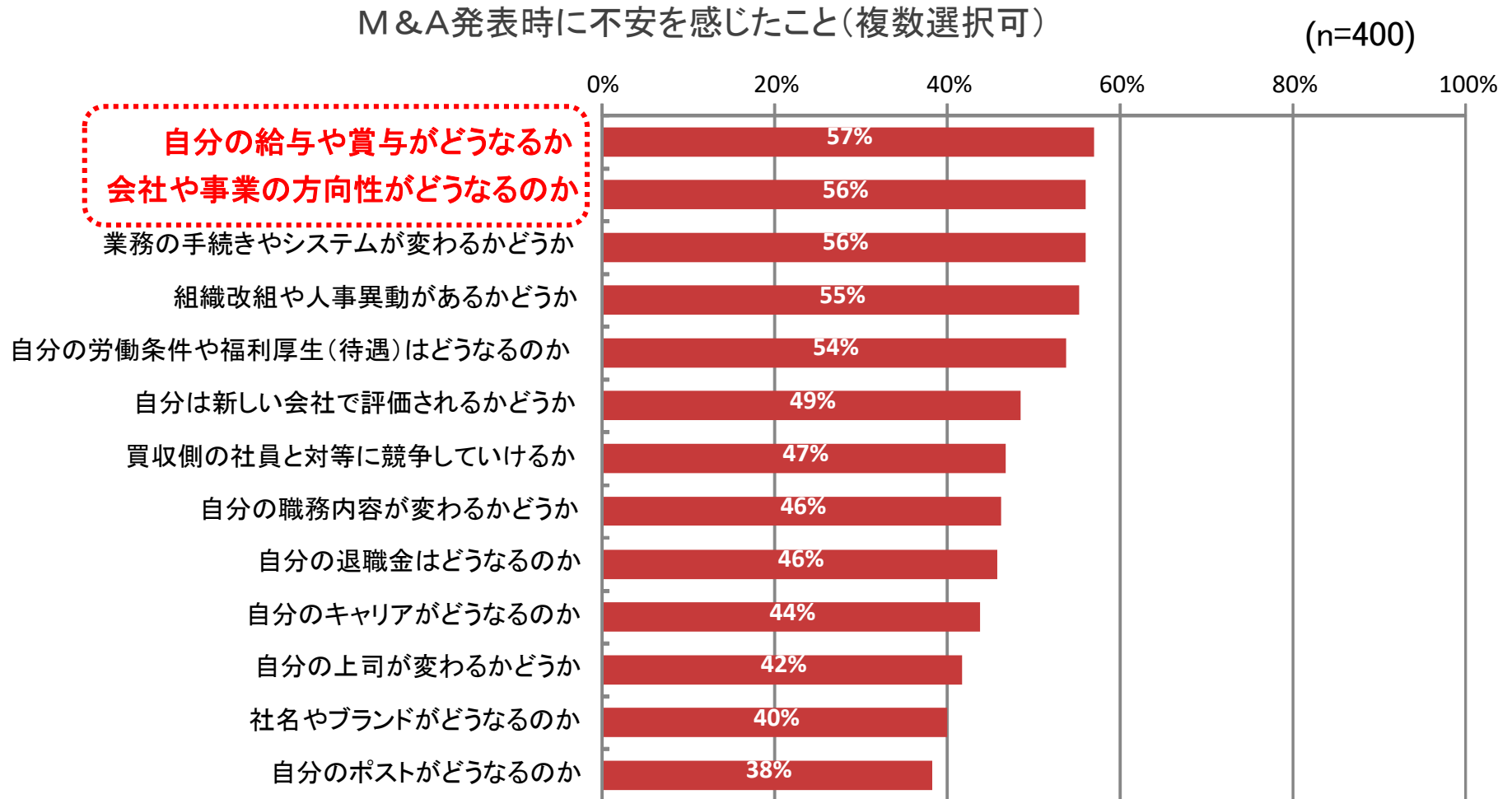
回答者の約10%がM&Aの発表から1年未満で退職、約20%が3年未満で退職

Q.「M&A後のあなたの行動に関して、あてはまる選択肢を一つ選んでください」



M&Aの発表時に社員は何を不安に感じるのか

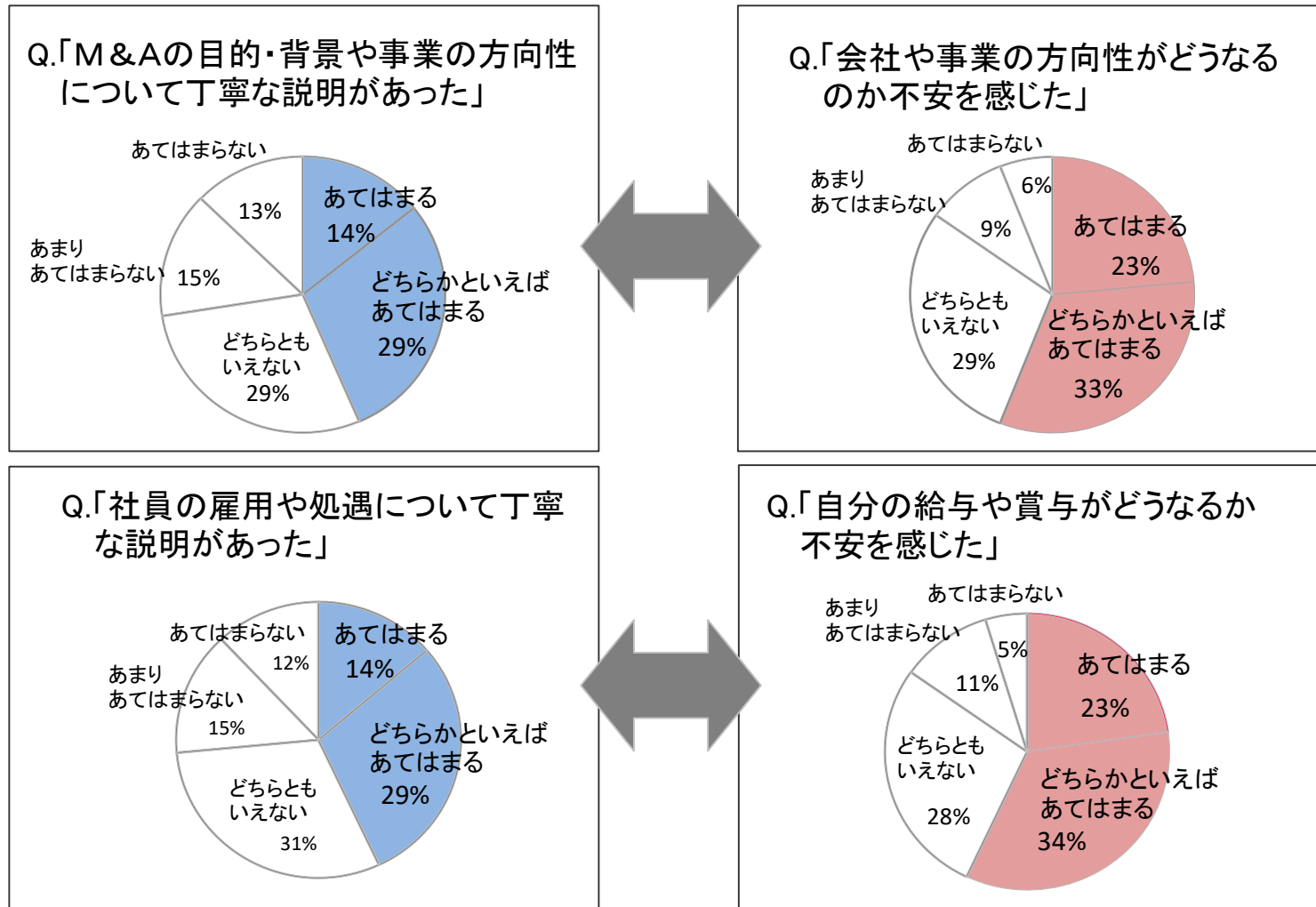
M&A発表時に社員が感じる不安は、「自分の給与・賞与」がトップ。
「会社や事業の方向性」が2位



M&Aの発表時の説明

4割以上が「会社から丁寧な説明があった」と回答しているが、それでも尚、半数以上が「不安を感じた」と回答。

(n=400)



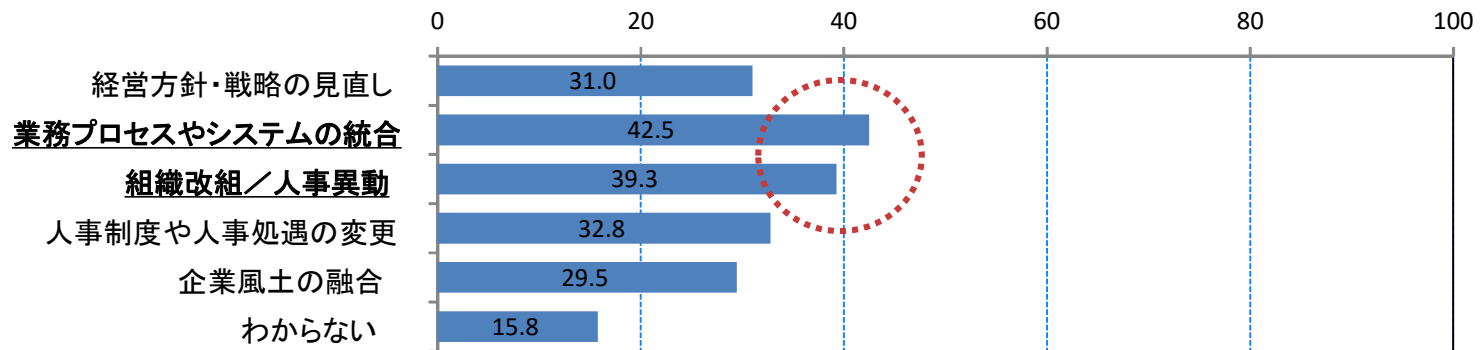
M&A後の統合過程で社員が感じること

業務プロセス・組織変更による社内混乱が発生

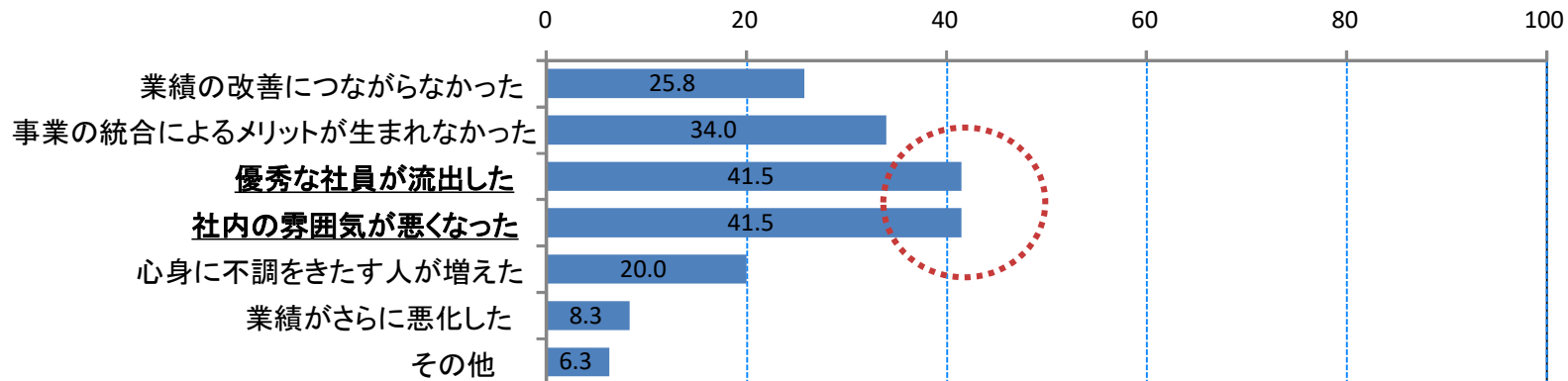
従業員の40%以上が「優秀社員の流出」「社内の雰囲気悪化」を指摘

Q 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(複数選択可)

全体(n=400)



Q M&Aから1年以内に、発生した問題について(複数選択可)

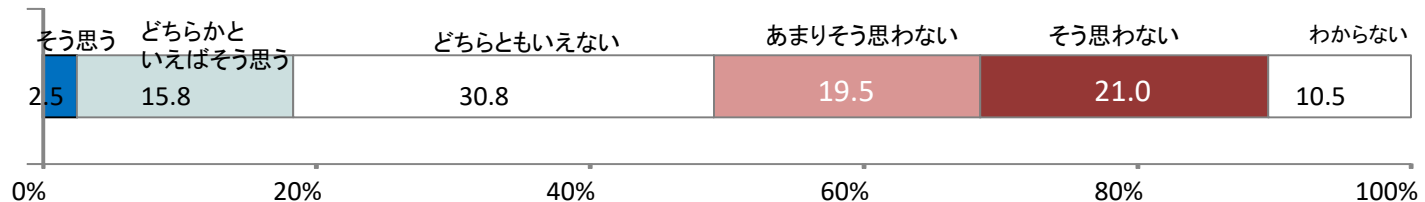


M&Aに対する社員の評価

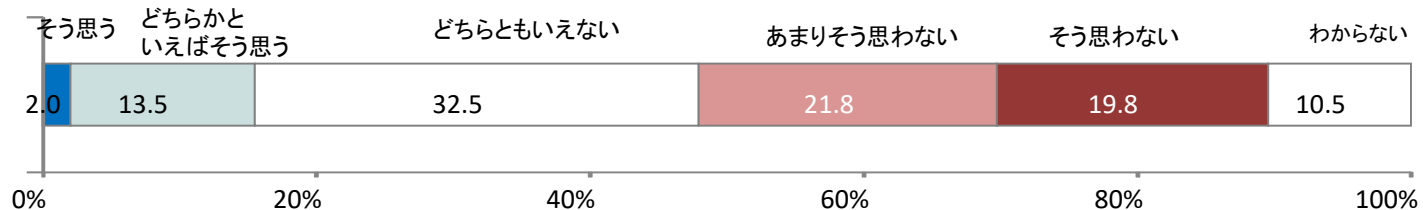
M&A後の人事処遇や適材適所については40%がネガティブな見解

Q: 社員は実力で公正に評価されていると思いますか

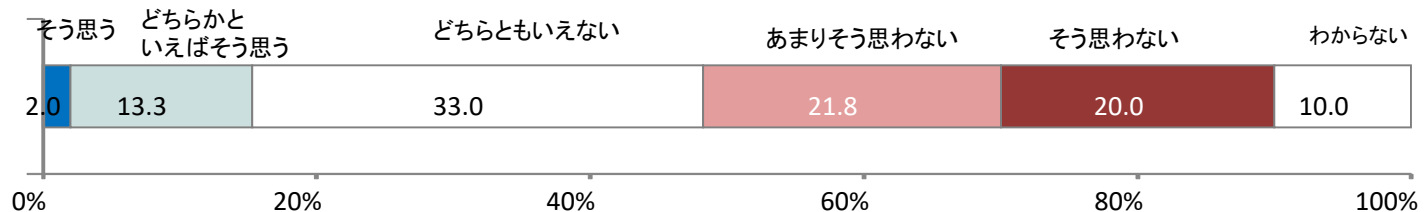
全体 (n=400)



Q: 社員は実力に応じて昇格・昇進していると思いますか



Q: 人材の交流や適材適所が進んでいると思いますか



M&A・企業再編に関わる人事責任者の皆様へ



M&A関連サービス

- ✓ 人事デューデリジェンス
- ✓ 統合シナリオ構築支援
- ✓ 労働条件の統合
- ✓ 人事制度の統合
- ✓ 企業文化の統合
- ✓ 人材選抜（アセスメント）
- ✓ M&A・企業再編後のES調査・360度評価



<https://www.creia.jp/>