

2025 年 3 月 24 日 全 7 頁

M&A による人事制度統合の検討

検討初期段階で押さえておきたいこと

マネジメントコンサルティング部 主任コンサルタント 増田 幹郎

[要約]

- 成長戦略として M&A を活用する企業が増えているが、シナジー効果を生み出すためにも組織の速やかな融合が必要であり、人事制度統合の成否がその鍵を握っている。
- 人事制度の統合パターンは大きく 3 つあるが、そのいずれを選択しても最終的な制度移行に必要な判断基準を十分に具備しておく必要がある。
- 本稿では、社員の納得感を高める人事制度統合に向けた検討を円滑に進めるために、初期段階で押さえておきたいポイントを確認する。

はじめに

成長戦略を実現するため M&A を活用する企業が増加している。売上や市場シェアの拡大、新規事業や異業種への参入などを目的とした M&A の背景には、市場競争の激化やビジネス環境の変化、技術革新の加速などに対して、スピード感のある成長戦略が企業に求められていることがあるだろう。そうだとすれば、企業統合後は速やかな経営の一体化を目指し、異なる業務プロセスなどを統合してシナジー効果を早期に実現することが求められる。

具体的には、重複業務の見直しをはじめ、部門統合を通じた業務効率化やコスト削減、新たな戦略実行に向けた組織構築が課題として挙げられる。なかでも、組織パフォーマンスを最大化するための人材の最適配置が最優先課題と言えるだろう。

人事制度は、これらの課題を解決することで実現される統合シナジーの効果最大化のための経営基盤と位置づけられる。異なる文化や風土、価値観を持った企業の社員が一つの制度に「入る」ことでの一体感の醸成という面からも、その早期の統合が求められる。企業のミッション・ビジョン・バリューなどを織り込み、それらを社員に浸透させていく機能を有する人事制度をいかに統合するかは、M&A 成功の命運を握っていると言っても過言ではない。また、人的資本に関する情報開示の義務化と人的資本経営推進の潮流と相まって、企業における人材価値の重要性が高まっていることもあり、昨今では企業統合後の人事制度や人事戦略に金融資本市場の注目が集まっていることも見逃せない。

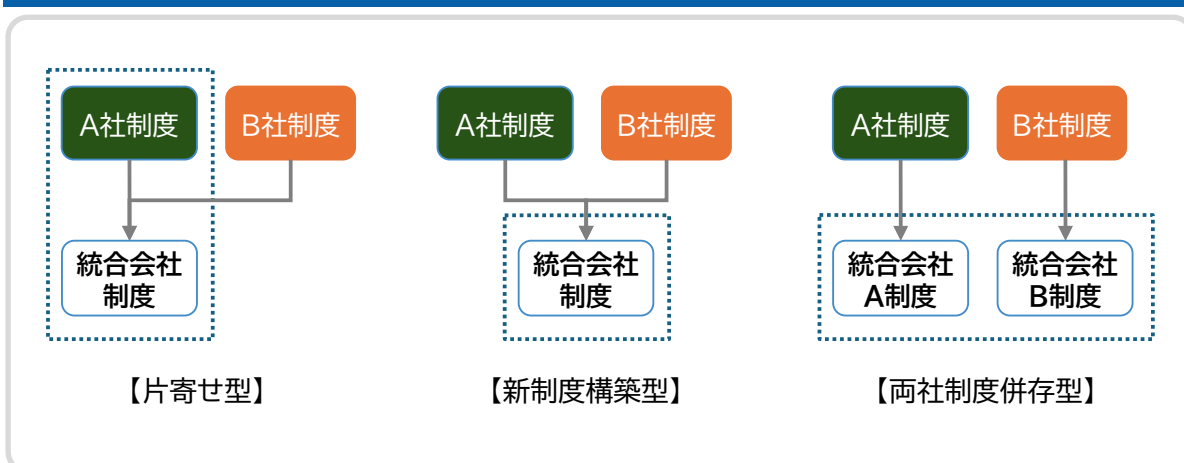
しかしながら、人事制度の統合を何度も経験するケースは稀である。ほとんどの場合、M&A 後の PMI (Post Merger Integration) に着手する段階で、多岐にわたる検討事項や対応すべき課題の多さに直面するというのが実際のところだろう。

こうしたことを踏まえて本稿では、まず統合パターンについて概観した後、M&A による人事制度統合を円滑に遂行するためのポイントについて整理する。あわせて各論の具体的な検討にも関連する「格付け基準」や分析事項についても言及したい。

統合パターンと選択

まず、企業統合時の人事制度統合パターンとその概要を確認しておこう。統合パターンは基本的に、大きく【片寄せ型（どちらか一方の企業の制度に統合）】【新制度構築型（統合する新会社としての新たな人事制度を構築する）】【両社制度併存型（いわゆる『一国二制度』）】の3つに分類される（図表1）。

（図表1）人事制度の統合パターン



出所：大和総研作成

【片寄せ型】は企業統合時の人事に関わるさまざまな負荷を小さくすることが期待できる。企業統合に向けては、人事関連のみならず、多くの検討事項や早期に対応を要する事項が噴出する。そうしたなか、人事制度統合についての論点整理や新制度の設計に比較的時間を取られることの少ない【片寄せ型】は時間的なメリットが多く、有力な選択肢となる。

この【片寄せ型】の場合、結果的に大量の中途入社者をいちどきに受け入れることに近いと判断されるため理解はしやすい。ただし、このパターンを選択しても、片寄せの方法（多くの社員を片方の制度へあてはめる方法）や経過措置については十分検討を行う必要がある。その方法や経過措置次第では、片寄せされる側（多くは被買収側企業）の社員だけでなく、受け入れ側（多くは買収側企業）の社員の不満が高まる場合も想定されるので注意が必要だ。

次に、企業統合を機に人事制度を刷新（構築）する【新制度構築型】であるが、これは買収側企業において人事制度改定のタイミングが重なった場合や環境変化に対応した事業構造改革の一環としての企業買収を行ったケースに多く見られる。

特に後者の場合、業務推進体制やそれに関わる組織デザイン、職制上の権限設定も含めて大きく見直される。そして、それらに紐づく人事制度も新会社としての業務や組織、権限などに整合するものへの刷新が必要となることから【新制度構築型】が選択されるケースが少なくない。

この【新制度構築型】は【片寄せ型】とは逆に、人事制度統合に伴う負荷は相当程度見込まれ、難易度の高い選択肢と言えよう。一方で、企業統合を契機とした新人事制度のスタートを内外にアピールすることで新会社の発足を強く印象付ける効果も期待できる。

最後に【両社制度併存型】についても触れておく。このパターンは【片寄せ型】と同様に、企業統合時に見込まれる負荷を小さくする効果が期待できる。一方で、社内融合が進みにくいことや単一企業で二つの制度を運用することでの重複コストが問題になるケースも多い。そうしたことから、統合当初の経過措置として位置づけられるだろう。

共同持株会社を設立し、その傘下に二社が存続するような M&A 形態の場合も、当初はこの【両社制度併存型】を採用するケースが一般的である。また、両社の事業内容が異なり、両社間での人材交流（異動、配置換え）を想定していない場合なども、多大な時間とコストを掛けて人事制度を統合するとの判断には至りにくいことも容易に想像できる。

その他、被買収先の企業規模が小さく社員も少数で、かつ、処遇水準に大きな差があるケースも【両社制度併存型】を選択することがある。この場合は一時的な対応ではなく、被買収側企業の全社員が退職するまで旧制度を併存させると同時に、企業統合後に入社する社員については買収側企業の制度を適用することを想定していると推察される。

以上が人事制度の統合パターンおよびその概要となるが、大前提として企業統合においては基本的に買収する側と買収される側が存在し、これは「対等の精神」を標榜するケースであって同様であることに留意が必要だ。よって結果的に、人事制度の統合に際しても買収側企業の制度に合わせる【片寄せ型】が多いのが現実である。これは、組織体制や情報システムをはじめとした経営基盤の大半について、買収側企業のものを引き継ぐケースが多いことによる。よって、それらに紐づき、それらを支える基盤となる人事制度も買収側企業のものを継承するため片方に寄せるとの判断がなされる。

しかし、「片寄せする」との判断となっても、実際には被買収側企業の考え方や制度を一部取り入れることや、被買収側企業の社員を買収側企業の制度に「あてはめる」際に制度改定を実施するケースは実務上少なくない。

これらの判断については、片寄せ対象となる人事制度が、企業統合によって目指す方向性や新たな経営戦略と整合しているのか、組織や業務推進体制の変更があってもそれらを支える基盤として有効に機能し得るのかを確認する必要があることは言うまでもない。【新制度構築型】の

概要で触れたとおり、業務推進体制とそれに関わる組織デザインや職制上の権限設定などが大きく変わる場合は、どのような企業統合の形態であっても人事制度の改定を視野に入れるべきであろう。

検討事務局の設置

いずれの統合パターンを選択する場合であっても、その選択に沿った制度統合を円滑に実施することを目的とした検討事務局を設置することが望ましい。これは、検討過程を可視化し、統合効果を最大化するためにも欠かせないプロセスと言える。

特命プロジェクトチームとも言える検討事務局の構成メンバーについては、検討から統合完了までの長い期間を考慮し、各社それぞれの人事部門から選抜することが望まれる。これは、吸収合併やいわゆる救済合併による買収側企業の制度への片寄せ一択だとしても同様である。なぜなら多くの場合、人事制度とその運用には、規程類や各種データでは明らかにならない個社としての例外措置や制度改定を前提とした特別運用が存在するためだ。また、人事関連以外の規程や内部事情などを幅広く把握していないと制度全体の正しい解釈が困難な場合もあることも理由の一つとして挙げられる。以上から検討事務局の構成メンバーに関しては各社から募る必要があることを強調しておきたい。

検討事務局の役割は、定期的な打ち合わせの機会を提供することに留まらない。制度統合に関する論点整理やボトルネック解消に向けた方向づけをはじめ、社内の意見集約、ステアリングコミッティに対する検討状況の報告・確認や、関係部署との連携・調整など多岐にわたる。また、企業の統合前に人事制度統合を検討する場合は、各社内での機関決定に向けた準備や手続き対応も並行して担うこともある。

こうした役割を果たすうえで、各社内でのコミュニケーションを緊密に行う必要があるため、その都度検討状況や事務局素案を関係者や関係各部署で共有しながら感触を探ることも欠かせない。また、検討事務局を通じた密なコミュニケーションは制度統合の大まかな方向性の浸透や納得感を高める働きかけをスムーズなものとする条件とも言える。また、事務局に専任者を配置することが可能であればより統合作業を円滑に進められるだろう。

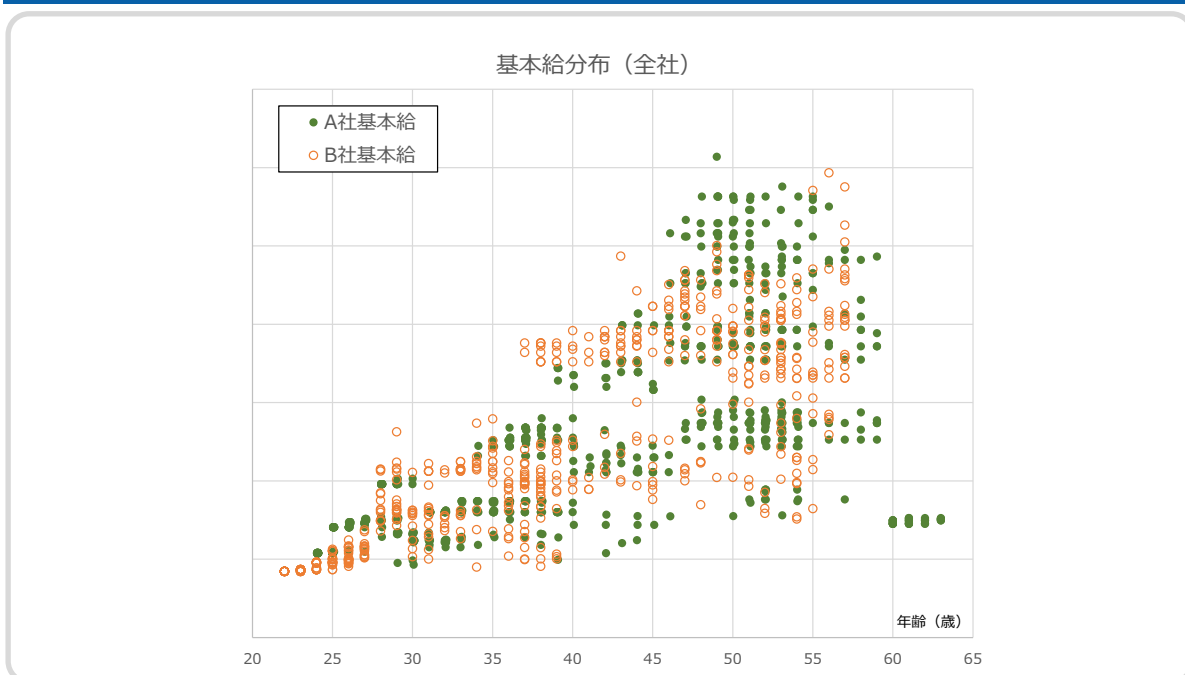
現状分析

具体的な分析事項については、単独企業で人事制度を改定する場合と基本的には変わらない。各種規程類から制度の全体体系および設計の思想や考え方を分析、把握する。具体的には、評価、処遇、育成の観点から、等級制度、評価制度、給与制度を確認すると良いだろう。

実務的には、骨格となる等級制度、給与制度、評価制度を中心にそれぞれの内容について両社間の比較表などを作成するほか、評価、処遇、育成の観点から各制度の運用状況を確認することで人事制度全体の設計思想や考え方を把握することに努める。

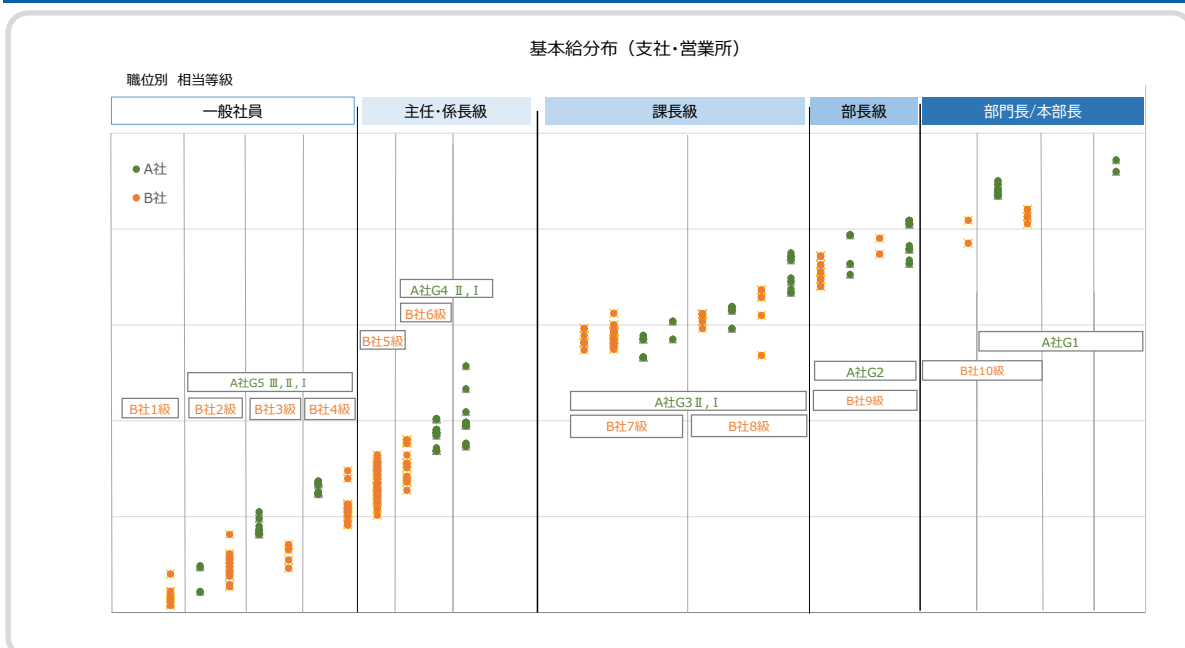
あわせて、実際の社員データを用いて人員構成や給与分布状況などのデータをプロットし、グラフィカルに可視化することも実態把握の観点からは有効である。職種ごとに年齢別、勤続年数別、等級や役職など階層別などで両社の状況を比較すれば共通点や相違点が明確になる。場合によっては、それぞれを男女別でデータをプロットすることも有用であろう（図表2・図表3）。

（図表2）プロットの例①



出所：大和総研作成

（図表3）プロットの例②



出所：大和総研作成

それぞれ分類別の給与水準比較はもちろんのこと、人員分布から昇格スピードや滞留状況、どの階層が中心となっているのかなどの各論点を可視化することで、現状における制度の運用状況が確認できる。これらと規程類の比較結果や分析結果を照らし合わせることで、それぞれの制度が設計思想どおりに運用されているのかも把握できるため、【片寄せ型】を選択する場合であっても見直しすべき点が浮き彫りになる一連の現状分析は欠かせない。

例えば、制度設計の思想上では評価したい人材が埋もれてしまっている一方で、直近の環境変化で思わぬ人材が想定外の役職や報酬を得ている場合などが確認されるケースもよく見受けられる。一社単独での状況では「運用の実務上、うすうす感じてはいた・・・」という状態が、もう一社の状況と比較・分析することで明確に認識された典型的なケースと言える。人事制度統合を具体的に検討していく過程で明らかになるこうした課題や齟齬については、設計思想と照らして是正に動くのか、それとも制度を環境変化に対応できていなかった反省の材料とするのかなど、現状を分析したうえで、適宜対応方針を決定することとなる。

なお、人事制度統合においては事務局内での分析や検討に加え、従業員や労働組合へのヒアリングやインタビュー、アンケートなどでの意見聴取も必要であろう。実際の制度運用状況や制度から受けている印象、社内・現場の雰囲気、問題点などのほか、統合相手に対する見方などは統合の検討に際しての有用な情報となる。また、事務局や経営層だけで検討を行い現場社員は蚊帳の外、という事態を防ぐためにも、ボトムアップアプローチを基本とした統合コミュニケーションプランの検討も一考であろう。

「格付け基準」の検討

前述の分析結果などをもとに、「格付け基準」の検討に入る。いずれのパターンを選択しても、制度を統合させるためには、社員を別のもう一方の制度（または新制度）にあてはめる際の「格付け」がポイントとなることは容易に理解されるだろう。本項では統合の素地とも言える「格付け基準」について、各パターンのポイントを整理する。

そもそも「格付け基準」とは、【片寄せ型】では一方から、【新制度構築型】では双方から制度に社員をあてはめていく際に用いる「個別判定の物差し」と同義である。基準の検討に際しては、具体的に、どの等級や役職、およびそれに紐づく給与テーブルにどの社員クラスをあてはめるかについてルール化しておくことが議論を円滑に進めるコツと言える。

最終的には、策定された「格付け基準」に基づく対象全社員の別制度へのあてはめを通じて制度移行を実施することになる。この過程で、一方の制度（または旧制度）で当該制度の基準によりあてはめられていた等級や役職、およびそれに紐づく給与テーブルなどを新たな「格付け基準」により別の制度にあてはめることとなる。よって、この段階で時間を取って十分に「格付け基準」に関し議論を深め、おおよその合意事項を両社間で共有しておくことが、制度移行の論理性や納得感を高める重要なファクターである。また、「格付け基準」を出発点とした十分な検討

は、その後の諸制度の改定や各論の検討にも好影響をもたらすことは論を待たない。

【片寄せ型】の場合は、あてはめる制度が存在するためこの段階でもほぼ確定させることが可能である。なお、実際の移行に際しては、基準自体があてはめ先制度の微修正や調整を行う場合の検討や判断の際の根拠にもなる。

一方、【新制度構築型】の場合、統合企業としての「求める人材像」の設定や制度設計に関わる基本方針策定～概要設計の段階で基準として確定させることが理想である。

また、【両社制度併存型】の場合はすでに「あてはめ済」の状態であるため基準としての態様はとらないものの、なぜ両制度を併存させる選択を行うか、統合後の企業では人材と処遇をどう考えるのかについての説明責任を果たすためにも、基準に準ずる材料を用意しておく必要はあるだろう。

ここまで説明してきた「格付け基準」は、その後の詳細検討や統合作業を進めていく際に立ち返るべき判断基準とも言える。等級、給与、評価の各制度はもちろん、福利厚生や退職給付制度なども含めて、統一された考え方でそれら制度のあり方も判断していく羅針盤としての「格付け基準」の品質が制度全体の納得感を高めるポイントと言えるだろう。

まとめ

以上、企業統合に伴う人事制度統合検討の円滑化に向け、初期段階でのポイントなどについて、3つの統合パターンを通じて論じてきた。いずれにも共通するのは、いかに社員の納得感を高められるか、ということに尽きる。ところが、実際の統合実務現場では、得てして両社間の綱引きや駆け引きなどから妥協の産物のような方法論や制度設計に陥りやすい。その結果、両社社員の間で不公平感や不満が生まれ、融合に多大な時間を要し、結果的に統合シナジーに致命的な悪影響を及ぼすことも珍しくなく、むしろそれが常態と言っても過言ではなかろう。

一方、各社の過去から現在にわたる企業活動のなかで正しいと信じられている考え方や言い分がそれぞれにあるため、中立的な判断が難しく、さまざまな障壁が存在するのが企業統合であり、人事制度統合の実務現場である。いたずらに駆け引きに走らず統合実務を前に進めるためにも、時には相手方だけでなく自社内の「身内」も説得しなければならない局面もあるだろう。その際には、企業統合によって目指す方向性や新たな経営戦略に基づいた人事戦略に照らして、未来志向での判断を促すことが肝要となる。

本稿では企業統合をきっかけにした人事制度統合をテーマに論じてきた。参考となるケーススタディやデータをもとに論点を整理し、相手方の関係各署への折衝や働きかけを行うとの観点からは、自社単独での人事制度改定においても、本稿の内容が一部参考になるであろう。効果的な人事制度統合がM&Aを加速させ、本邦企業の国際競争力を高めることを期待したい。