

2026年3月31日 全6頁

# M&Aによる人事制度統合検討の実務ポイント

## 職能資格制度における実務例を中心に

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]

- M&A後のPMI（Post Merger Integration、以下同じ）において、人事制度は、組織統合の実効性と人材定着を左右する経営課題である。人事制度統合スピードや統合方針の巧拙は中長期的な企業価値の帰趨に直結する。
- 「片寄せ型」の人事制度統合は、意思決定の迅速化と統合コスト抑制に有効である一方、被買収企業の納得感を欠けば組織不安や人材流出を招きかねないため、統合に関する設計の思想と説明責任が重要となる。
- 等級制度は人事制度全体の基軸であり、「格付け基準」の一貫性が給与制度や評価制度の整合性を規定することから、納得感を得られる合理的な説明ロジックが求められる。
- 給与制度統合では、不利益変更リスクへの配慮と、統合後に目指す人材の育成と定着に資する報酬構造実現の観点から、経過措置やその終了条件を含めた制度設計を行い、将来にわたるコストと公平性の両立を図る必要がある。
- 評価制度は、人事制度統合の成否を運用面で顕在化させる要素である。そのため暫定措置下での公平性確保に加え、統合後の人材育成と戦略実行を見据えた運用設計が求められる。

## 1. はじめに

M&Aの成否は、PMIを通じて、いかに早期に「一つの会社として機能する状態」を確立できるかが肝となることに異論はないだろう。なかでも人事制度は、社員の処遇・採用・配置・育成といった領域における経営の意思決定を、日々の現場運用に落とし込む基盤である。人事制度統合が遅れば、会社の方向性と処遇・評価との間に齟齬が生じやすくなり、人材流出や現場の疲弊を招く要因となる。一方で、制度統合を拙速に進めることは、特に被買収企業の社員の納得感を損ない、反発や不信が生じることで、PMIの推進力そのものを弱めかねない。M&A後の人事制度統合では、「スピード」と「納得感」の両立が重要な課題となる。そこで本稿では、その両立を

図る実務的な選択肢として、買収企業の人事制度に寄せる「片寄せ型<sup>1)</sup>」統合を取り上げ、等級・給与・評価の三大制度について、検討手順、実務上の注意点、典型的なパターンを整理する。

片寄せ型のメリットは、制度統合に要する検討コストと時間を抑制でき、買収企業の制度思想や運用ノウハウを維持したまま統合を進められる点にある。統合後の新たな制度変更が生じた場合も、買収企業の方針や意向を反映させやすい。一方で、その反面、被買収企業では等級・給与・評価制度を読み替える過程において、従前制度との乖離が大きい場合には社員の不満が顕在化しやすい。特に職能資格制度を採用している場合、能力評価の積み上げと長期的育成が処遇の納得感を支えている。「読み替え」基準が不明確な場合、在籍年数や昇格慣行といった年功的要素等を含めて買収企業の制度との整合性を欠き、納得感を得られにくくなる。

こうした点を踏まえると、制度統合の遂行だけではなく、その進め方や段取りの設計が重要となる。統合検討事務局は、意思決定者である経営層や現場トップ（事業部長・拠点長）に加え、システム担当部門や関連部署、場合によっては労働組合などの社員代表なども巻き込みながら、統合の論点を早期に整理・収束させる役割を担うことになる。

また、対象社員を管理職・一般社員、職種・職群などに区分し、それぞれに生じる影響度を見立てた上で、「誰に、何が起きるか」を可視化することをお薦めする。合意形成と説明の順序を組み立てることができ、統合後の運用負荷をさらに抑制する効果が期待できる。

## 2. 等級制度の片寄せ型統合の検討

等級制度は人事制度の「背骨」であり、会社の人材に対する考え方や人事制度の設計思想を体現しているといえる。例えば、職能資格制度においては長期視点での人材育成を重要な要素として「能力の蓄積」を段階化して明示している。片寄せ型統合では、被買収企業の資格・等級・役職を、買収企業の等級定義に対応づける「格付け基準」を策定することになる。この読み替えに一貫性が欠けると、その後に設定される給与レンジや評価基準にも、連鎖的に不整合が生じやすくなる。したがって、整合性確保の観点からは、まず等級制度を起点に、給与制度・評価制度を順次整合させていくことが実務上のセオリーである。

検討手順は、第一に、両社の等級階層・段階の捉え方（必要とされる能力や行動、意識、育成の過程・考え方）を明示化し、「各等級や階層に求められる能力・姿勢・資質」等を両社で深く理解して共通認識を持つ（同じ言葉で説明できる状態が理想）ことから始める。第二に、両社の等級制度の階層（一般社員層と管理・監督職層）の境界、等級の階数、それぞれの人員分布状況を突き合わせ、育成上の節目やキーとなる等級（例：独り立ち等級、ベテラン等級、管理職見極め等級など）を確認して揃え方の見立てを行う。第三に、これを基に、原則とする「格付け基準」を策定し、個別判断を要する例外もあらかじめ定義しておくことが望ましい。特に職能資格制度

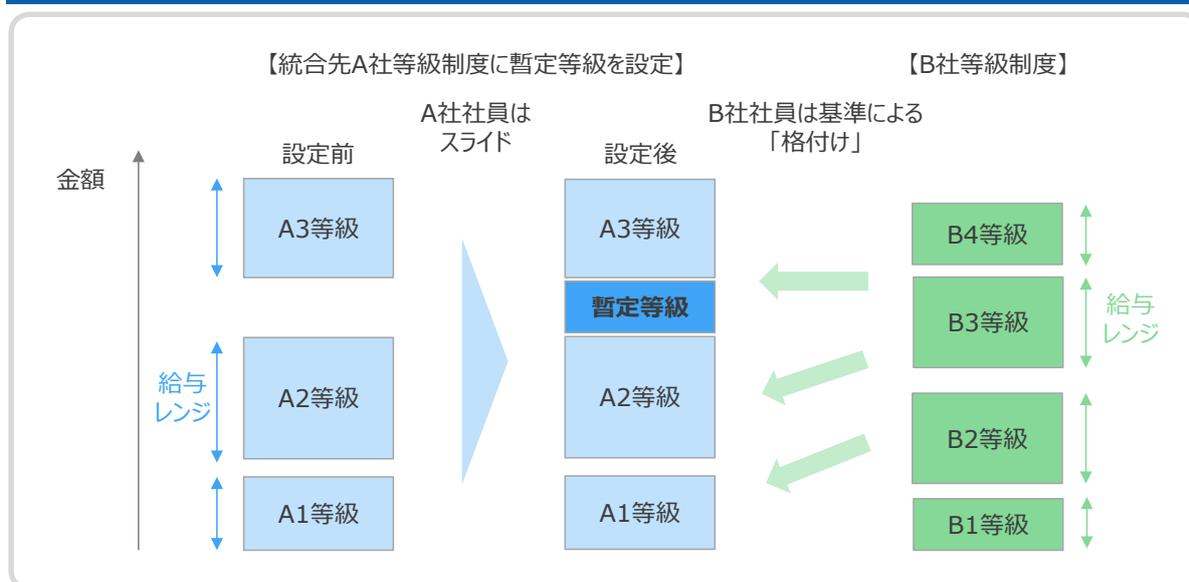
<sup>1)</sup> 「片寄せ型」を含む人事制度の統合パターンは増田幹郎「M&Aによる人事制度の統合」（大和総研コンサルティングレポート、2025年3月24日）を参照。[https://www.dir.co.jp/report/consulting/human-capital-management/20250324\\_024987.pdf](https://www.dir.co.jp/report/consulting/human-capital-management/20250324_024987.pdf)

の場合は、運用の積み重ねによって納得性を担保している側面が強いため、例外対象の線引きが曖昧になると、制度全体のみならず、組織の秩序そのものが揺らぐ可能性も否定できない。

実際の検討の現場では、買収企業の等級定義を起点に、被買収企業の代表的な職種・職位や役職の職務内容を棚卸しして、職責の範囲や意思決定の裁量、担当役割、部下の数などを材料に、「仮マッピング」（「等級合わせ表」）を作成する例が多い。これを基に、主として月給額への影響についてシミュレーションを行っていく。この検討作業を通じて、両社の等級などの定義・設定に関して、実態の違いに論点が収束し、説明のロジックやストーリーが洗練されることになる。

実務上陥りやすい対応の一つに、被買収企業の社員上位層の不満抑制を目的として、過度に高い等級に寄せるケースが散見される。これは、一時的な摩擦を減らすことは期待できるが、上位等級の人数が膨らみ、ポスト不足、昇給・昇格余地の枯渇、評価分布の硬直化を招く懸念がある。給与水準の押し上げは、統合後の人件費上昇を固定化することにもなる。一方で、格付け等級を下げる場合には、納得感のある合理的な説明ロジックが求められる。これらの対応として、暫定等級による格付けを設定し、一定期間の評価や能力発揮の確認を経て、基準等級へ移行させる経過措置の検討・設定が有効となる。当然ながら、暫定等級の設定においてはその定義（求める役割や能力・行動、職責・権限など）を十分に検討することになる（図表1）。

（図表1）暫定等級の設定イメージ



出所：大和総研作成

## （等級制度・統合検討のポイント）

等級制度の統合について、実務上の重要点を以下にまとめる。

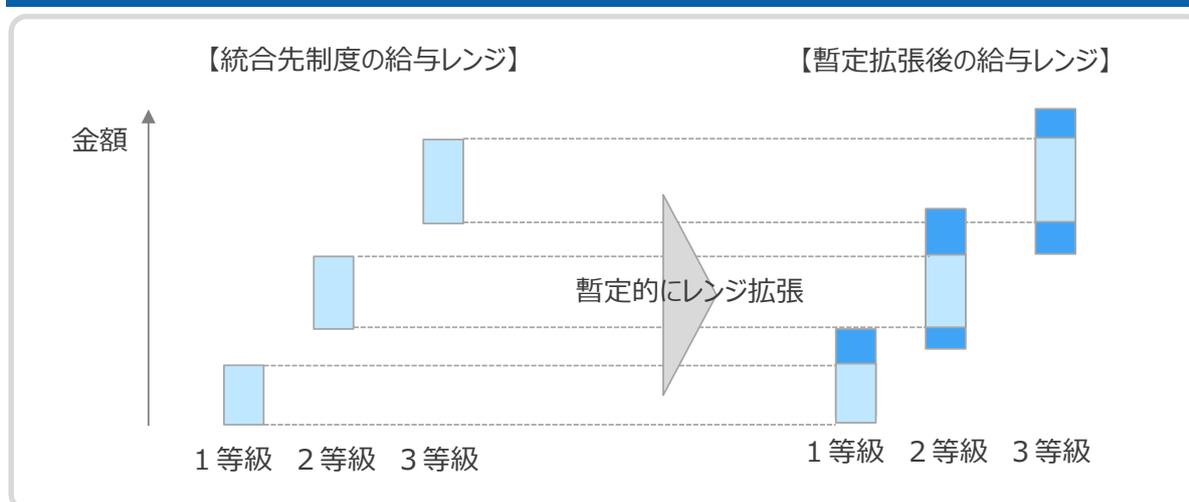
- (1) 両社制度の等級定義を確認・理解し、認識を揃えたうえで「格付け基準」を説明可能なものにする。
- (2) 人員分布とキーとなる等級を踏まえる。上位等級に過度に寄せない。
- (3) 格付け基準の例外は事前に検討・設定し、決裁の方法や期限を含めてガバナンスの枠組みの中で管理する。
- (4) 検討作業を通じて（処遇全般の統合にも関わる）説明のロジックを組み立てていく。

### 3. 給与制度の片寄せ型統合の検討

給与制度は等級制度とセットで機能し、等級ごとに「等級定義に見合う給与レンジ」を設定することが一般的である。片寄せ型の制度統合では、等級当てはめ（格付け基準）を確定させ、被買収企業の各人の給与を買収企業の給与レンジへどのように接続するかを検討が中心となる。ここで重要なのは、単純に水準を揃えることなく、統合後に目指す人材の育成と定着に資する報酬構造を維持する、あるいは、その構造を維持するよう調整を行うことである。

検討手順は、第一に、給与体系および賃金構成の分解から始める。両社の基本給（レンジや号俸などの設定）、役職・資格手当のほか、属人的な扶養手当、地域手当、住宅手当など、金額や支給対象・条件を確認・比較する。また、賞与についても等級別の水準や算定方式、算定基礎に含まれる給与項目などを整理して、トータルの年収ベースで比較を行う必要がある。第二に、等級別の給与レンジや号俸への置き換えルールを決める。この過程において、給与レンジの上限を超過する者や、下限を下回る者が生じることが相当数発生するのが実務上の実態である。特に職能資格制度では、年功的な昇給運用が残っている場合も多く、レンジ上限額を超過する者は「過去の実績の積み上げ」の結果であることも少なくない。この場合には、調整給の設定や昇給停止（当面、レンジ超過額で固定）、あるいは給与レンジの暫定的な拡張など、適切な経過措置の設計が不可欠となる（図表2）。

（図表2）給与レンジの暫定拡張イメージ



出所：大和総研作成

労務リスクの観点では、社員の不利益変更リスクに配慮した制度設計を前提とする。給与減額は、社員にとって重大な不利益となり、その合理性の説明や、場合によっては個別同意も求められる。実務においては、影響の大きい層がどこに存在し、誰に、どの程度の影響が及ぶのかを事前に試算し、組合・社員代表との協議を並行して行っていくことが一般的である。制度統合案への労使合意取得に向け、説明会や個別面談、FAQの用意など、コミュニケーション対応を検討ス

スケジュールに整備しながら進めていくことが望ましい。また、統合後制度の合理性を示す材料として、同一等級内の公平性（担当業務・能力・責任の大きさなどに照らした整合）や外部市場との比較、これらを踏まえた経過措置の設計方針の検討過程などを整理しておく、説明力や納得感を高めることにつながる。

なお、調整給設定などの経過措置については、その解消を見据えた「終了条件（昇給昇格時に相殺、一定年数での通減など）」も一貫性と整合性のあるものを設定する必要があり、制度統合案の重要な要素となることも付け加えておく。

### （給与制度・統合検討のポイント）

給与制度統合について、実務上の要点を以下にまとめる。

(1) トータルの年収ベースで給与体系・賃金構成を分解し、差異の原因を特定・把握する。(2) 統合先制度の給与レンジに収まらない者の発生を前提に経過措置と終了条件をセットで検討する。(3) 不利益変更リスクに配慮し、影響試算と労使コミュニケーション対応を織り込んで進める。

## 4. 評価制度の片寄せ型統合の検討

評価制度は、会社の方向性や経営戦略などの実現に向けて求められる行動と成果を現場に実装させる仕組みの一つであり、人材の育成と処遇の公平性・納得性を担保するものである。片寄せ型統合では、買収企業の評価基準と昇給昇格などのプロセスを軸に制度統合を図ることになるが、等級制度・給与制度に暫定措置（経過措置）が残るほど、評価制度とその運用の公平性担保や説明の難度は高まる。

検討手順は、まず両社の評価の軸（行動、能力、コンピテンシー、成果など）と、処遇（昇給・昇格・賞与）への反映度合いを整理、確認することから始める。特に職能資格制度では「職務遂行能力が上がれば、等級が上がり処遇も上がる」という長期の期待形成があるため、統合による評価基準の変更は、単なる制度改定や運用変更ではなく、キャリア形成や人材育成にも影響することに注意が必要である。ただし、基本的には等級別などの定義に基づいた評価基準となっていることが一般的であり、統合する等級制度に変更がなければ基本的には評価基準やプロセスを踏襲するケースが多い。その結果、整理・確認した両社の評価の軸から、統合する等級制度の等級別に統合会社の方向性や戦略に沿ったものを反映させる（沿うように表現をあらためる）などの見直しを行う程度に留まりやすい。特に片寄せ型の評価制度統合では、等級制度統合において暫定等級や役職などを設定した場合に、当該等級に格付けられる人材をどのように評価するかを合わせて検討することが実務的に主なテーマとなる。

なお、統合後の制度運用上のリスクとして典型的なのは、格付け時に「評価基準が変わる者／変わらない者」が混在することにある。評価基準が変わることは、これまでの積み上げが評価上

重視されなくなる可能性がある。一方、新たな価値観に基づく行動や能力を求められる者も生じる可能性もある。両者が新たな基準で格付けされた場合には、適用基準が異なることが考え得る。評価者の変更に伴い、制度運用やプロセスでの対応方法を事前に固め、決裁方法や期限を含めてガバナンスの枠組みの中で管理していく必要がある。また、実際に評価結果と反映された処遇で運用されていく場面では、さらに不満が蓄積し人材流出に繋がるリスクもあるが、対応次第では被買収企業の社員のモチベーション維持・向上につながることを念頭に、事前の十分な検討・精査等の対応をしておくことが望まれる。一次・二次評価のルート、評価委員会などの役割や権限、分布調整のルールを明確にしておくことはもちろん、初年度評価は分布の急変を抑えるための調整や修正を強化することも有効な対応と考えられる。

### (評価制度・統合検討のポイント)

評価制度統合について、実務上の論点を以下にまとめる。

- (1) 評価基準やプロセスについて、踏襲するものと見直すものを見極める。(2) 等級制度統合において暫定等級を設定する場合は、その等級定義や処遇設計と合わせて評価基準を検討する。
- (3) 評価基準が変わる者と変わらない者が混在することとそのリスクなどを念頭においた制度運用やプロセスの対応を行う。

## 5. 最後に ー人事制度統合検討事務局の実務ポイントー

片寄せ型の人事制度統合は、買収企業の制度を前提として統合を進めるため、検討プロセスの簡素化と意思決定の迅速化を図りやすい。しかしながら、人事制度は規程や説明資料よりも、一貫した運用を通じて信頼が蓄積されることで、真の制度として機能する側面も大きい。よって、等級の読み替えや給与の経過措置、運用を含めた評価制度の統合への移行設計を、ガバナンスとコミュニケーション対応にまで落とし込んで実行できるかどうか、その成否を分けることになる。

担当者・事務局に求められることは多岐にわたる。全体を通じて留意すべき点は大きく三つある。第一に、統合会社としての方向性や経営戦略に紐づく人材戦略と人事基本方針（統合基本方針）を早期に策定し、制度統合検討の判断軸を設定・遵守すること。第二に、この判断軸に基づき統合による影響度と影響範囲を把握して、対応策を検討すること。第三に、不利益変更に配慮した経過措置の設定などの統合実務作業を担いつつ、労使合意に向けた説明力・納得感の高いロジックを構築すること。合わせて、労使合意形成のためのコミュニケーション対応をしていくこと。

以上、実際の検討現場での経験を踏まえ、片寄せ型による人事制度統合のポイントを整理した。本稿が今後、人事制度統合を検討する関係者の一助になれば幸いである。