

団結力を高める人事

組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

デロイト トーマツ コンサルティング マネジャー
榎本 忠行



本連載のインタビューアー兼ナビゲーター。外資系経営コンサルティング会社を経て、現職。デロイト トーマツ コンサルティングでは、Global HR Transformation チームをリード。M&A やシェアードサービスセンター 設立局面におけるグローバル規模での人事業務改革、チェンジマネジメントを専門としている。 tenomoto@tohatsu.co.jp

第9回 企業合併局面での人事・組織改革

合併・統合作業に通ずる Guiding Principleの重要性

昨今の経済情勢やグローバル化の影響を受けて、M&Aに踏み切る企業が非常に多くなってきている。企業規模に関わらず、企業の人事部から頻繁にご相談を受ける。その内容は「一体何から手をつけたらよいのか?」「どんな情報を収集したらよいのか?」「どこまでを合併する側・される側でシェアをしたらよいのか?」といったことだ。事業環境の大きな変化に伴い、経営の舵取りや職場で働く人々の動機づけが一層大切になるため、人事部門が打ち出す施策が注目されるためでもある。

合併契約締結のプランニングの段階では、相手先企業の組織を具体的にみることができず、人事同士が間に屏風を立てたような状況で打ち合わせをしないと行けない。これでは、方針も決まらず、まずは議論が必要となる。

その一方で、買収する側・される側のお互いの意識もあり、情報収集が非常に難しい。買収の合意をするまでは法定の最低限のこと

しか情報を得られない。例えば、各従業員の評価・給与情報の詳細はこの段階では共有できず、限られた情報でコスト削減策や人員数等の計画策定が必要となる。

そこで、非常に重要なのが、合併・統合作業全体に通ずる Guiding Principle を事前に確立しておくことだ。例えば、「A社の制度に片寄せする」という大方針を経営判断として決め、その大方針に則って詳細の方針・課題の検討に入るというアプローチをとるのだ。議論を重ね、人事制度・組織を一から見直せば、より良いものが作れるかもしれないが、企業統合までの時間は限られているので、まずは片寄せをして組織が1つになってから修正をかけていくというアプローチを優先する。

合併の成功の鍵は、 組織・企業文化の統合

人事制度の統合は、会社として1つになるために欠かせないタスクだが、それ以前に企業文化の統合が合併を成功させるうえで大きなキーポイントとなる。企業文化を変えるには、そこに所属する人

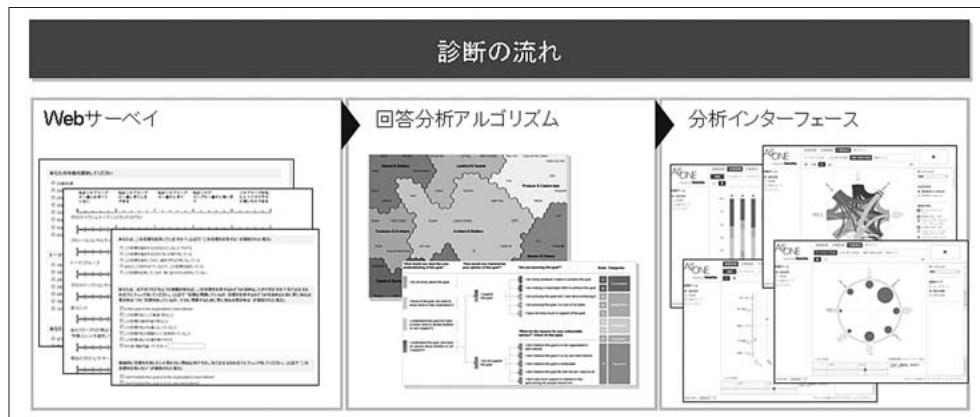
の行動を変える必要があるが、それについては決まった方程式がないので、様々な試みを何度も繰り返し伝えていくしかない。

企業文化統合のキーポイントとしては、方針を1つとしたうえで、コミュニケーションイベントなどの取り組みは各社別々でやるのが指摘できる。合併する・される側でコミュニケーションが異なるためだ。例えば、合併される側ではなぜ今回、合併が必要だったのかの合併の目的・狙いをきちんとコミュニケーションする必要がある、合併する側以上にある。

また、合併における従業員の意識や理解度を把握するためには、サーベイを実施し、定量的に、定点観測することも効果的な方法となる(図表)。声の大きい人の主張や意見だけを参考にしてしまうと偏った議論を生んでしまうことがよくあるためだ。HRの立場からすると、サーベイが実施できれば噂に流されることなく、客観的な事実として正しく従業員の思いを理解できる。

もっともサーベイの導入にあたっては、社内に反対勢力も出現し

図表 従業員の帰属意識・目標認識を診断するAs One診断プログラム



がちである。例えば、役員層は自身のマネジメントに自信があり、社内を把握できているという自負もある。しかしそれは自分の持っているネットワーク、見聞できる範囲での把握にとどまり主観に傾きがちである。

一方、全社的、定量的に、定点観測ができれば、人事部門はニュートラルな意思決定をしやすくなる。こうしたサーベイの実施で、社員のニーズが明確になり、それをベースに各種戦略・施策を打つことも可能になってくるのだ。

**新組織を形成するために
人事内部の一致団結も重要**

組織・人事を形成しまとめあげていく人事部門自身が一致団結して全社をけん引していけるか、そこが合併の成功を決めるといっても過言ではない。国内大手のある金融機関では、合併を通して人事部内の一致団結を推進するために興味深い人事部内のチームビルディングイベントを開催していた。

各社（合併する側・される側）

の人事マネージャークラス以上（キーマン）を山の中に連れて行き、綱渡りなどの身体的アクティビティに取り組んでもらい、互いの人となりを知り、チームワークの醸成を図っていったという。

当該金融機関の人事担当役員は次のように語っている。

「疑心暗鬼（＝コミュニケーション不足）を超えるためには有益な機会だったと思っています。また、人事内でサブチームを構築し、各社から人をアサインしてもらい、チームプレーを通して、議論を重ねるたびに、会社・仲間に対してのコミットメントを高めました」

合併の局面では、合併する側・される側の従業員、経営層、シェアホルダー、組合、お客様、取引先に対して、同時並行的にコミュニケーションを展開する必要があるため、コミュニケーションのプランニングが大きな決め手となる。従って、その前に人事部門が一丸となって、コミュニケーションを企画・実施していく意味は大

きいのだ（当社でも、コミュニケーションを効果的に浸透させるため、いつ・誰から・誰に対して・どんなコミュニケーションを行ったらよいかステップを策定する「チェンジマネジメントのコミュニケーションプランニング」というサービスを提供している）。

**人材育成の計画から
さらに一致団結を目指す**

企業の根幹は人材である。従って、合併後さらに一致団結した組織を実現するには、人材育成が重要になる。合併後のキャリアパス構築と育成計画に加えて、組織統合によって職種や職位が重複し、キャリアが見えなくなってしまう人のケアも欠かせない。また、合併後、職務の変化や移動（異動）があって、新しい環境になじめない人も出てくる。こうした人々に対して、必要ならば社外でのキャリア追求も可能になるような支援も視野に入れ、真に一致団結した組織を形成していくことが重要である。