

# 合併人事

*Human Resources After a Merger*

三神万里子 細田浩之

*Mariko Mikami*

*Hiroyuki Hosoda*

合併人事——目次

1 何が起ころのか？

日本企業はこう動く ● 外資系企業はこう動く ● 社長はこう決まる ● 人事はこう動く

011

2

人員削減

リストラ

リストラの手法 ● リストラのロジック ●

人材2…6…2の法則 ● 危険信号

035

3

合併後の混乱

ポスト争い ● 混乱の中身 ● 血が違う！

061

4

日本の合併、外資の合併

日本企業のグループ内合併 ● 米国企業の吸収合併 ●

日米の合併人事差

085

5	ヒトのデューデリ(人材評価) .....	115
	稼ぎ高基準——プレイヤー編 ● 稼ぎ高基準——スタッフ管理職編 ●	
	ヒトの能力の評価 ● どのように評価すべきか？ ● 相性バランス	
6	人的資質とアセスメント(将来性選別) .....	143
	アセスメントとは何か？ ● アセスメントの様子 ● アセスメントは効果的か？ ●	
	役員のデューデリ ● 管理職のデューデリ ● スタッフのデューデリ	
7	合併人事とあなたのキャリア .....	177
	合併で優秀さの定義は変わる ● 人材四つの市場 ●	
	激動期に伸びる人材 ● キャリアチェンジ	
8	合併人事の理想と現実——経営者、人事担当者の方へ .....	197
	合併が失敗に至るわけ ● なぜ優秀なヒトが辞めていくのか？ ●	
	日本型モデルと外資型モデル	



## はじめに

二〇〇一年、こんなレポートがILOより発表されました。

「金融業界における世界のM & Aの半分以上が、失敗に終わっている。人材を適正に評価して統合することの難しさを過小評価したのが原因だ」

合併慣れしている欧米でも、人の統合はとても難しい問題のようです。

一方、戦後の日本企業の合併についての見方は、「八四%が失敗に終わっている」「日本企業同士の合併は五%しか成功しない」など、欧米企業の合併よりさらに一段と悲観的です（もちろん、調査によって数字はさまざまですが……）。

日本企業の多くは、合併経験も人材の出入りも少なく、年功序列制度が色濃く残っているため、合併において「たすきがけ人事」から脱却できないのが実情です。さらに、ここ五年ほど、日本企業の合併は、件数が大幅に増えるとともに、人員削減を伴うようになってきました。

件数が増加したのは、合併の必要を後押しする制度が整備されたことにも原因があります。二〇〇〇年三月期から連結決算重視の会計基準が導入され、二〇〇〇年四月以降から

● 続き

(独占禁止白書 平成9～13年版より作成)

存続会社	解散会社	合併後企業名
<b>● 受理年 平成11年度</b>		
クリエイトファイナンス(株) ダイアモンドリース(株) 株伊予銀行 日野自動車工業(株) 日本総合信用(株) 富士重工(株) 日本軽金属(株) 三菱化学(株) 株アマダ 株アマダソノイケ 第一リース(株) カルソニック(株) 山種証券(株) 株三星堂 ユニバーサル証券(株) 中央信託銀行(株) ミリオン信用保証(株) 株大阪銀行 新日本証券(株) 大永紙通商(株) オオモリ薬品(株) 大倉紙バルブ商事(株) 太平洋証券(株)	ケーシーエスリース(株) 菱信リース(株) 富士貯蓄信用組合 日野自動車販売(株) 東京総合信用(株) 中央スバル自動車(株) 東洋アルミニウム(株) 東京田辺製薬(株) 同立薬品工業(株) 株アマダワシノ 第一生命抵当証券(株) 株カンセイ 神栄石野証券(株) クラヤ薬品(株) 東京医薬品(株) 太平洋証券(株) 東和証券(株) 第一証券(株) 三井信託銀行(株) セントラル抵当証券(株) 株近畿銀行 和光証券(株) 株日亜 湊川ツルタ薬品(株) 三幸(株) 東和証券(株)	さくらリース(株) ダイアモンドリース(株) 株伊予銀行 日野自動車(株) 株クオーク 富士重工(株) 日本軽金属(株) 三菱化学(株) 東邦薬品(株) 株アマダマシニックス 第一リース(株) カルソニックカンセイ(株) さくらフレンド証券 株クラヤ三星堂 つばさ証券(株) 中央三井信託銀行(株) ミリオン信用保証(株) 株近畿大阪銀行 新光証券(株) 国際紙バルブ商事(株) オオモリ薬品(株) 大倉紙バルブ商事 第一証券(株)
<b>● 受理年 平成12年度</b>		
株オリファント 株ナムコ 第一勧業富士信託銀行(株) 東京証券(株) 国際電気(株) 株日交総本社 勧角証券(株) さくら抵当証券(株) 同和火災海上保険(株) サンエス(株) 株住友銀行 日本テキサス・インスツルメンツ(株) 日本火災海上保険(株) 大東京火災海上保険(株) 株京都近鉄百貨店 芙蓉総合リース(株) 株村田製作所 大和ハウス工業(株) 株協和エクシオ 株コーセー トステム(株) 株小網 国際電気(株) 山根短資(株) みずほインバスターズ証券(株)	株カゲン 株オリコ多摩 株ナル 興銀信託銀行 東海丸万証券(株) 日立電子(株) 株サテライト・アジア不動産 公共証券(株) 株陽栄太陽ハウジング ニッセイ損害保険(株) ニチエー(株) 三栄薬品(株) 株さくら銀行 日本モンサント(株) 興亜火災海上保険(株) 千代田火災海上保険(株) 株近鉄百貨店 安信リース(株) 株メイク 大和団地(株) 株昭和テクノス 株ウッド トステムビバ(株) 三友食品(株) 日立電子(株) 日本短資(株)・名古屋短資(株) 大東証券(株)	株オリファント 株ナムコ 株みずほ信託銀行 東海東京証券(株) 株日立国際電気 株日交総本社 みずほインバスターズ証券(株) さくら抵当証券(株) ニッセイ同和損害保険(株) 株バイタルネット 株三井住友銀行 日本テキサス・インスツルメンツ(株) 日本興亜損害保険(株) あいおい損害保険 株近鉄百貨店 芙蓉総合リース(株) 株村田製作所 大和ハウス工業(株) 株協和エクシオ 株コーセー トステム(株) 株三友小網 株日立国際電気 セントラル短資(株) みずほインバスターズ証券(株)

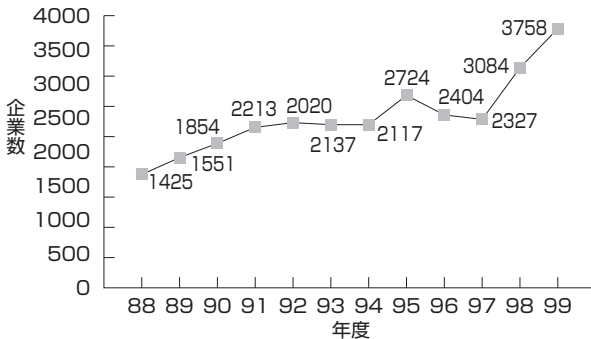
●過去5年間における、合併後の総資産が一〇〇億円以上となる主な合併

存続会社	解散会社	合併後企業名
<b>●受理年 平成8年度</b>		
昭和ファイナンス㈱ ㈱常陽銀行 住友大阪セメント㈱ 東洋ゴム工業㈱ 新王子製紙㈱ 三菱石油㈱ ㈱西武百貨店	昭和インベストメント㈱ 次城中央信用組合 スミセ興産㈱ 菱東タイヤ㈱ 本州製紙㈱ 菱油ターミナル㈱ ㈱西武北海道	昭和ファイナンス㈱ ㈱常陽銀行 住友大阪セメント㈱ 東洋ゴム工業㈱ 王子製紙㈱ 三菱石油㈱ ㈱西武百貨店
<b>●受理年 平成9年度（合併手続き簡易化の改正法施工年）</b>		
三井石油化学工業㈱ 日本テレコム㈱ 日本紙業㈱ 三星ジャパン㈱ 東芝総合リース㈱ ㈱エスシーシー 鐘紡㈱ 日本ランディック㈱ ㈱日鉄ライフ 吉富製薬㈱ カネボウ合繊㈱	三井東圧化学㈱ 日本国際通信㈱ 十條板紙㈱ 三星電子ジャパン㈱ 東芝建物㈱ ㈱九州地域開発 カネボウシルクエレガンス㈱ ㈱エル・アーバン・マネジメント ㈱ライフ土地建物 ㈱ミドリ十字 防府興産㈱	三井化学㈱ 日本テレコム㈱ 日本板紙㈱ 日本サムスン㈱ 東芝建物総合リース㈱ ㈱エスシーシー 鐘紡㈱ 日本ランディック㈱ ㈱日鉄ライフ 吉富製薬㈱ カネボウ合繊㈱
<b>●受理年 平成10年度</b>		
大和土地建物㈱ 南海電気鉄道㈱ 秩父小野田㈱ ㈱福德銀行 ㈱近鉄百貨店 ㈱東海銀行 三菱レイヨン㈱ 山村硝子㈱ 富士通㈱ 住友金属工業㈱ 日本郵船㈱ 日本デジタルイクイップメント㈱ トヨタ自動車㈱ ディック㈱ ソフトバンク㈱ 国際電信電話㈱ クラクソ㈱ ㈱旭通信社 レンゴウ㈱ 川鉄商事㈱ 東海丸万証券㈱ ㈱阪神銀行 東京通信ネットワーク㈱ 明光証券㈱ 第一勧業信託銀行㈱ 大阪商船三井船舶㈱ 日本石油㈱ ㈱住宅金融債券管理機構	大和ビルテック 大阪スタジアム興業㈱ 日本セメント㈱ なにかわ銀行 ㈱枚方近鉄百貨店 ㈱東昭 日東化学工業㈱ 日本硝子㈱ 富士通東和エレクトロン㈱ 住友シチックス㈱ 昭和海運㈱ コンパックコンピュータ㈱ 東京トヨタ自動車㈱ ディックファイナンス㈱ ㈱エムユーシー 日本高速通信㈱ 日本クラクソ㈱ 第一企画㈱ セッツ㈱ 野崎産業㈱ 内外証券㈱ ㈱みどり銀行 ㈱アステル東京 ナショナル証券㈱ 富士信託銀行㈱ ナビックスライオン㈱ 三菱石油㈱ ㈱整理回収機構	大和土地建物㈱ 南海電気鉄道㈱ 太平洋セメント㈱ ㈱なみはや銀行 ㈱近鉄百貨店 ㈱東海銀行 三菱レイヨン㈱ 日本山村硝子㈱ 富士通㈱ 住友金属工業㈱ 日本郵船㈱ コンパックコンピュータ㈱ トヨタ自動車㈱ ディックファイナンス㈱ ソフトバンク㈱ 国際電信電話㈱ 日本クラクソ㈱ ㈱アサツー・ディ・ケイ レンゴウ㈱ 川鉄商事㈱ 東海丸万証券㈱ ㈱みもと銀行 東京通信ネットワーク㈱ 明光ナショナル証券㈱ 第一勧業富士信託銀行㈱ 大阪商船三井船舶㈱ 日石三菱㈱ ㈱整理回収機構

は、含み益による経営ができなくなる  
時価会計制度が始まりました。また、  
九八年の独占禁止法改正で手続きも容  
易になりました。

成長余力の乏しくなった企業が将来  
性のあるグループ企業を取り込んだ  
り、販売体制の再編のために業績不振  
に陥った販売会社を取り込んだりと、  
合併にはさまざまな目的があります  
が、現在、日本で起きている合併の多  
くは、競合どうしの水平合併と、それ  
に伴う（あるいは準備として行われて  
いる）企業集団内の合併です。企業個  
別の意思決定というより、日本の産業  
界全体が、株価対策と競争の新ルール  
に立ち向かう必要に迫られ、業界の再

図0-1 ▶ 合併広告数の増加



\* 東京商工リサーチ「官報合併広告件数調査」を元に作成。1995年（平成7年）に商法改正。1998年（平成10年）の独禁法改正で届出対象が激減したため、対象外の合併調査も拾える官報公告件数から増加傾向を見ることとした。

編と経営の効率化に乗り出しているのです。

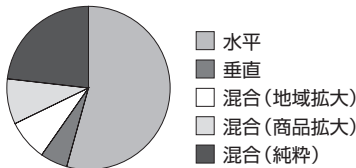
実際、平成一一年度の公正取引委員会の調査では、合併の半数以上は水平合併で、合併した企業は、一件を除き、業界シェアが二五%以上となります。また、合併によって業界内順位が一位となる企業は七八%、業界内でトップ三まで含めると、合併後企業の一〇〇%が該当します。

特に、水平合併が著しい銀行業界では、大手都銀のほとんどが四つのグループに統合され、業界全体で三〜五年内に、二万三千人の従業員削減を予定しています。

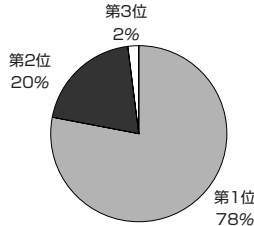
水平合併は、業務の重複が企業の全域で起こるので、激しいカルチャー衝突が予想されます。また、重複部分が多ければ、効率化の対象として人員削減に結びつき、人員削減の対象になってしまうと、同業種への転職が難しくなる事態も予想されます。

図0-2▶水平合併によるシェアの拡大

H11年度 合併・営業譲受種類内訳(%)



水平合併後業界順位(H11年度)



\*「平成一二年版 公正取引委員会年次報告 独占禁止白書」を元に作成。

また、今後本格化するのは、企業集団内の合併です。公正取引委員会の調査によれば、資産総額トップ一〇〇社のうち、六三社が合併を積極的に考えていると回答しています。過去にないほどの規模で、日本企業はいま合併に直面しようとしているのです。

企業の合併においては、多くのことが秘密裏に運ばれるため、企業のなかにさまざまな誤解や混乱が生じ、渦中にいる人々の多くは、キャリアパスが見えなくなります。また、昨今の合併では特に、旧来の日本人専任制度を、欧米式に近づける動きが出ていますので、働く人々にとって、直面する変化が著しいものになっています。

複数の企業が一緒になるにあたって、どちらの企業のだれを抜擢すれば、合併が成功に導かれるか、過去の価値観を振り切って人材を再評価する必要に、企業は迫られているのです。

### ●銀行の人員削減計画

銀行合併・統合における総資産額と人員削減計画の数値 [単位：兆円]

		総資産額	人員削減数	達成時期
みずほ	日本興業銀行、第一勧業銀行、富士銀行	142	7,000人	2006年3月
住友三井	住友、さくら	98	4,900人	2004年3月
UFJ	三和、東海、東洋信託、東京三菱銀行、三菱信託	78	6,600人	2005年3月
三菱東京	日本信託、東京信託	91	4,500人	2005年3月

\*ILO資料、日経新聞（2001年11月24日）より作成。銀行の持ち株会社化は、合併への経過措置として行われているため合併における人員削減例として並べた。

しかし、現行の制度では、財務諸表には、ヒトは「人件費」というコストとしてしか現れず、将来性が捉えられていません。また、日本企業の人事評価は、透明性が高いとはいえないのが現状です。計量化しづらい人材の価値は、これまで、議論が後回しにされてきました。

合併は、コミュニケーションの交錯とアイデンティティの崩壊とを同時に招きます。中で働く人々にとって、一つの会社の中で認識していた自分個人の価値を、ゼロから定義し直す作業は困難を極めるのです。暗中模索で練り広げられる合併人事の状況を可能な限り開示することにより、無用な誤解、混乱を避け、企業の中で働く人々、あるいは企業の人事部の方々が正しく対処するヒントを提供できないだろうか、そんな観点から、本書は生まれました。

合併にかかわる情報は、企業の命運を左右し、取材協力者のプライバシーを侵すこともありうるので、原則として固有の企業名を挙げることは避けています。

合併人事では何が起き、何が障壁となっているのか、現状と論点について三神が取材、その背景にどういった考え方があるかについては、外資系企業の合併人事経験がある細田の視点を踏まえながら執筆を行い、その後全体を細田と、合併経験のある人事関係者として監修いたしました。

本書が、企業の合併という「嵐」に巻き込まれる人々の一助となれば、幸いです。

第一部

---

エゴの衝突——何が起るのか？



# 1 何が起こるのか？

結婚にも似た企業どうしの合併では、契約前に当然、相手を“品定め”します。欧米で多くの合併案件を手がけた、ある公認会計士は、欧米と日本の「お見合い」の様子がとても対照的だといいます。敵対的買収（TOB）がほとんどない日本企業の合併案件は、各社のトップがある程度合意をとりつけてから、それぞれ投資銀行（証券会社）に持ち込みます。仲介者である投資銀行や監査法人は、両社の代表の顔色を伺いながら進め、当事者も仲介者に折衷点を提案してもらおうと下駄を預けつつ、なんとなく落とすところが模索されます。したがって、温和な雰囲気から始まって徐々に加速度的に互いの懐具合をついていきますが、合併後には「こんなはずじゃなかった」が続出します。合併交渉の過程、当事者どうしが話を円滑に進めたいために、悲惨な現実ほど隠してしまうのです。一方がだまされた、裏切られたと感じたとき、組織の統合は最悪の事態を迎えます。

一方、欧米の仲介陣は、あらかじめ怒り出す役となだめる役を決めておきます。事実がはぐらかされそうになると、

「議論が平行線ですね。折れるんですか、折れないんですか？」

「そんなに意思が不明瞭ではクローズしませんね。私は降りますよ」

怒り出す役が匙を投げるふりをする、なだめ役がコーヒーブレイクを促し、両陣営をそれぞれ別室に戻します。あえて危機感を煽るとでもいうのでしようか。「言ったはず」「聞いていない」「話が違う」をなくして、「自分で決着をつける」コミュニケーションをし、相手に求めている機能がなかったり、互いの評価額が異なれば、当然、決裂します。それで決裂するなら、したほうがいいのです。合併は手段であって、目的は企業の生き残りなのですから。

しかし、そんな欧米でさえ、必ずしも企業合併をうまくやっていると言えないようです。監査法人、投資銀行、法律事務所、戦略系コンサルティングファームなど数字と理論に強い頭脳集団が、シナジー効果はどのくらいか、本当に財務諸表に書いてあるような体力があるのか、どんな契約関係があって、どんな顧客がいて、どんな技術を持っていて、どんな市場を持っていて、成長予想はどのくらいかを、徹底的にはじき出しても、失敗しているのです。

合併の失敗は、統合スピードに左右されると言われています。特に、はじめにゴール日を決めて、間に合わせるために、どんどんプロに外注する外資系企業と、ゴール日をずら

しても内部のコンセンサスを重視する日本企業とでは対照的です。また、合併の目的、会社の規模や状況によっても、会社の動き方や期間には差があります。そこでまず、日本企業の例を挙げてみましょう。

## 日本企業はこう動く

合併は、取締役の中でも知らない人がいるほどのトップシークレットです。トップが合併意思を持ち、ごく一部の経営企画室幹部と戦略を固めると、候補先企業の分析や比較・検討がスタートし、買収監査、合併交渉へと進んでいきます。大企業の場合は株価への影響が大きいため、合併契約が締結されると前後して、マスコミに発表されます。しかし、マスコミ発表をした後で、交渉が難航して一年後にやっぱり白紙撤回ということもよくあります。

### 合併交渉〜マスコミ発表

マスコミ発表の当日は、イントラネットで社長メッセージが流れ、本社の各部署や各支店の責任者が、社長の文言を朝礼などで読み上げるのですが、その後一年近くは、一般社

員には具体的な情報が流れてきません。というのも、会社は、マスコミ発表後、合併契約まで半年以上かかることもめずらしくなく、契約後も、すぐに合併できるわけではないのです。合併について株主の承認を得るために総会を開いたり、合併が独占禁止法に反しないかどうか、公正取引委員会の審査を受けたりしなければなりません。さらに、統合に向けて会社の健全化計画を練る必要があります。

公取の審査中は合併禁止期間とされているのですが、会社は発表後半月くらいの中に、戦略チームを作ります。総務部、広報部、人事部など、本部機能の部長〜部長補佐クラスが、両社で連絡を取り合い、相手企業との業務差を洗い出すため頻繁にミーティングを重ね始めます。その際、合併経験のある他企業の統合チーム経験者にアドバイスを求めに行ったりします。

ちなみに、学閥が強い企業では、合併発表前から、ポストからあふれそうな役員や、役員直前のポストにいる幹部が、ポツリ、ポツリと大学の非常勤講師から常勤、教員へと「転職」します。学閥によるインサイダー情報とでもいうのでしょうか。中心となっている学閥系の人材がまとまって転職したら倒産か合併の兆しです。

半年～一年

マスコミ発表後、半年～九カ月くらい経つと、統合後の経営健全化計画や基本方針が具体的に発表になりますので、削減すべき人員数の大枠が決まります。ただし、合併に伴う早期退職制度利用者の募集や、出向者の年齢引き下げをはじめとした人員削減が本格化するのには統合作業が終わった正式合併以後です（合併前から削減されていれば別ですが）。相手企業は、実は交渉時よりも危機的な経営状況にあることがわかったり、合併による混沌の間に収益が落ちれば、削減目標人数は、途中で徐々に上方修正されていきます。ちなみに、人員削減は、三～五年ほどかけるのが一般的です。

関連会社を多数抱える場合には、だいたい九カ月～一年くらい経った頃から、子会社が統合されたり、合併相手とともに新事業部が設立されたり、新会社が発立されたりするので、いよいよ、事業部長クラスの大異動が始まります。新しい名刺、封筒、看板といった対外的に出すブランディングが形になるのもこの頃です。新しい人事制度が五月雨式に、組合を通して発表され、承認されていきます。

## 一年～一年半

合併の場合、役員は合併契約書に記載されたと同時に、その人が「選任」されたことになるのですが、正式な「就任」は、合併登記時になります。合併登記は統合作業が終了した後です。したがって、通常、役員の任期は二年なので、発表後一年～一年半くらいで役員人事が刷新され、新社長・役員陣の顔ぶれが発表されます。両企業で、まずは別々に幹部候補を選別してから、合同の人材開発（と称した実質的なインタビュー面接）の場を設けます。選別された両社の幹部候補たちと、常務クラスの新役員とで、合併によりどんな企業になるべきか、意見交換のミーティングが何日間かにわたり、開かれます（実は、これがきちんとできている企業はきわめて少ないのですが）。会社の方向性を決める、カルチャー統合の第一歩です。

そのうえで、人事部主催の交流会やビジョンをすり合わせるためのミーティングが、課長クラス対象に実施されます。現場の課長レベル以下は、基本的に前のままの配置ですが、支店・支社の統廃合、関連企業の統廃合や、相手企業との新会社・新事業部設立に伴って、中堅層・若手の異動も始まります。

## 一年半～二年（正式合併）

本社の中でも、人事や経営企画などの管理部門は、統合スケジュールを把握していますが、支店や支社の従業員など、稼ぐ部署の最前線には、情報はあまり入ってきません。情報の混乱や交錯を防ぐため、情報元は絞られ、せいぜい支店長や課長から業務の中で簡単に説明される程度です。

合併で特に難航するのは、新しい人事制度の構築と、システムの統合です。これらには特に時間がかかり、システムが完全に統合されるのは二年は絶対にかかるという意見もあります。また、細かい業務のやり方は現場で日々、討議しながら統合されていきます。マスコミ発表後、指揮命令系統が整うまでに一年半～二年、正式合併後、雇用調整が終わるまでに三～五年の月日がかかります（ここで統合というのは、法律上の合併と捉えてください）。

## 外資系企業はこう動く

数年を費やして統合していく日本企業に対し、合併慣れしている外資系企業では、とにかくスピード重視です。ある大手金融機関の合併では、日本支社の統合がマスコミ発表の

六カ月後には終わっていたといえます。日本と欧米企業とでは、およそ三倍のスピード差があるのです。

もし、皆さんの会社が外資系企業に買収されたり、外資系企業に転職して合併を経験したら、どのように進むのでしょうか。一〇回以上水平合併や買収を繰り返している、ある外資系企業のスケジュールを見てみましょう。

### マスコミ発表三カ月前

マスコミ発表三カ月前、つまり、合併交渉中や、交渉前から、すでに内部の整理が始まります。ちなみに外資系企業では、人員削減は日常茶飯です。四半期ごとに収益を見直して、決算期初から九カ月目にはたいいてい、削減対象者をピックアップするよう各部署のトップに指令が下ります。経営が右肩上がりでも、貢献していない人材は常に、削減しているのです。それが、合併の場合は、会計年度の九カ月目ではない時期に、人事部に指令が降ります。

「削減対象者を営業部で×名、マーケティングで×名、経理で×名、ピックアップせよ」と各部署の責任者に連絡がいきます。現場が候補者を挙げ、それとは別に、人事部も、人材開発トレーニングの名目で、各種検査やインタビューを行って、削減対象者を絞り込み

ます。また、各部署に、「不況に伴う収益性の見直し」といった漠然とした趣旨で、財務部から収益性の調査依頼がきます。その際、当の財務部も、ミッションの目的が合併であるとは知らされていません。以上の結果に基づいて、人事部あるいは人事系コンサルティング会社のコンサルタントが各部署の幹部にインタビューを行います。

インタビュー対象は、厳密な意味での課長以上のポストです。宣伝用に役職名だけ与えられた女性管理職、ミッションが特になく部下もいないのに管理職扱いになっている中年、対外的に動きやすいように濫発された「支店長代理」、外資系金融における「ヴァイスプレジデント」といったタミー幹部は対象外です。

ここでは、「何をやる部署か」「収益性はどうか」「何人でこなせるシステムになっているか」「業務フローに余剰はないか」といったことを調査し、マネジメント層の力量と、キーパーソンがだれか、余剰がどのくらいかを把握していきます。

この時点では人事部も現場も財務部も、合併とは知らされていませんし、人材開発トレーニングもインタビューもしょっちゅうありますから、だれも気づきません。しかし、並行して次のようなことも起こりますから、勘のいい社員なら、何か大きな動きがあるなど気づき始めます。

- ・コミュニケーション手段の見直し
- ・緊急時の連絡方法や代表者の決定
- ・連絡方法が紙からウェブに移行
- ・システムの見直し指令
- ・日頃から本社とのコネクションが強い幹部の転職、異動

社内でのコミュニケーションは、外資系企業だと人事部が専門に担当しますが、日本企業では広報部や総務部といったところでしょうか。特に米国系企業では、多民族国家だけあって、コミュニケーションに対する戦略意識は非常に高く、意思疎通が滞ったときのための改善プログラムが各種用意されています。問題解決が遅いマネージャーは、こうしたトレーニングを事前に受けさせられるのです。

もともと、戦略を練り、目的を持って合併に踏み切っているのです。契約すると、対外的な企業ブランディングやC Iなどが、専門のコンサルティング会社に早々に依頼されます。また、人事制度の構築は非常に時間がかかるので、トップ主導で、「理想の人事制度を考える」といった名目で、変更すると内部の不満が紛糾しそうなところを事前に変えます。

評価方法を目標管理制度にするか退職金をポイント制にするかから、バスの定期券代を

会社負担にする基準を駅までの距離が一キロ以上とするか二キロ以上とするかに至るまで、事前に変えられる制度はすべて変えていきます（制度の見直しは、あくまで両社バラバラに実施します）。たとえば、A社の社宅が有料、B社が無料であれば、B社側は、単に有料にするのではなく、「給与を一律ベースアップして、社宅は有料とする」など体のいい理由をつけて、不利な条件に見えないようにします。この部分まで修正する場合は、人事部長の耳に合併事実が入っているケースと、そうでなく「理想論」として実施するケースとがあります。「世界基準とのズレを修正する」という理由で、職務等級に振り分けられた金額修正を行ったりもします。合併後も、職務等級や何人で業務を回せそうかなど、人数の再構築は、世界各国の同業他社と比べて決めるので、早い段階から修正を始めても問題ないというわけです。ただ、随所に不満を防ぐ意図が感じられる落としどころがあるので、人事部員はそろそろ大きな組織変更があるのかなと、察知します。

### マスコミ発表一週間前

発表の一週間前に、人事部トップに、合併目的や新しいC Iが本社から伝えられます。新たな企業理念に基づき、社内に流すドキュメント類を作成するためです。いかにいい人材の流出を防ぐか、どのように従業員にメッセージを伝えるかはもともと神経を使うところ

ろです。

人事部トップがメッセージを作り、従業員にどう受け止められるかという心理学的シミュレーションを重ねて、人事部長以下、人事部の上層メンバー二、三人からなるチームでブラッシュアップしていきます（このメッセージには必ず「皆さんの雇用を揺るがすことはありません」という趣旨の言葉が入られます）。そして、合併の目的、今後の戦略、明るい未来、人事制度の変更点を入れます。不安感を除去するために、C Iを伝えるビデオを作成する場合もあります。人事部が作成する場合がありますし、C I専門のコンサルティング会社加わる場合もあります。文字よりも映像のほうがイメージを共有しやすく誤解を排除できるため、社内の広報部が映像を作成することもあります。でき上がったドキュメントやビデオは、役員と労働組合長に見せて了解を取ります。ちなみに、最近では合併案件に限らず、日本でも、こうした新しいイメージを社内に浸透させるビデオ作成依頼が大手広告代理店に数多く寄せられているそうです。

## マスコミ発表

従業員が合併を知るのはマスコミ発表と同時です。発表当日の朝、全社員に、メールなどで社長メッセージが入られます。ここで伝えられるのは、合併の理由と今後のビジョ

ンです。従業員にはマスコミに対する緘口令が敷かれ、ストックオプションの実行は一時的にフリーズされます。人事部は、従業員向け問答集を作り始め、これを見せつつ、広報のトップ、人事のトップが打ち合わせて情報の一本化を図ります。

### マスコミ発表〜三カ月目

事業部長クラスの幹部、執行役員レベルの人事は、大まかな事業戦略発表が合併発表後だいたい一カ月以内に行われるので、それより早い、およそ一五日後に発表されます。課長クラスの人事はさらにその後です。執行役員レベルは、マスコミ発表前に、守秘義務契約を結んだ上で、他社に流出しないようポストを約束してもらっていることもあります。大半が、合併発表前に本社によって、トップ主導で企業ごとに進められているのです。

また、C Iに基づいた封筒、社名、システム変更など、さまざまな作業が発生するので、総務部やシステム部などでチームが作られますが、合併に際して何が必要かをリストアップする作業は、米国では専門のコンサルティング会社に委託するケースがほとんどです。担当者、業務内容、業務日程を記した工程管理表に基づいて、統合作業の進捗状況がウェブ上に公開されます。統合にかかわる業務と日常ルーティンとを並行させながら行っていく激務期間のスタートです。この時期は単純にマンパワーを必要とするので、企業主導で

行う人員削減は、通常、合併が公表された後、最も負荷が高い三カ月が過ぎた後、本格化します。ちなみに、対象者のリストアップは、合併発表前には終わっています。

外資系企業の場合、日本でいう経営企画室の業務は本社が果たしているので、統合業務は、米国の指令を日本の法規制や市場に合うようにアレンジする作業になります（漢字の使えない新システムをあてがわれることもあります）。

日本支社長の人事は本社が決め、部長クラスの人事は支社長が決め、それ以下は徐々に現場責任者に委任されていきます。その中で、ポストにあぶれた人の人員削減が始まります。退職勧告は個別に上司から行われますが、退職金テーブルの説明や退職時期などについては人事部と面談し、再就職支援会社の説明は集合形式の会が開かれます。こうして人員削減は、マスコミ発表前と、両社の人事部長がチームを組み始めたころ、現場が配置を決めることで、だいたい三段階で行われます。システムの見直しも事前に行っていますし、合併専門の I R（投資家向け広報）会社、システム統合会社や人事のコンサルティング会社にどんどん外注するので、遅くとも統合は半年くらいで目処がつかます。ポストに空きがあっても、トップと現場だけ決まっていれば、走り出してしまいます。

## 社長はこう決まる

社長がどちらの企業の出身者になるかは、その後の業務の主導権にかかわるので、従業員にとっては一大事です。合併比率が1…1でなく、どちらかが吸収される場合は資本の強い側の出身者が着任します。では、昨今起きている対等な水平合併ではどうなるのでしょうか？

外資系企業では、マスコミ発表時には決まっていますが、日本企業では、まったくのブラックボックスで、あくまで当事者間の話し合いによって決まります。通常、二社合併では一方が会長となり、もう一方が社長になりますが、従業員にとって重要なのは代表権をどちらが持つかです。対等合併といっても、支店数も売上も資産規模も異なるので、当事者間のパワーゲームになった場合は、さまざま要素が納得感を演出するために使われるようです。たとえば、統合の経緯で、一方の社員が現場のパワーゲームで負けていれば、不満を押さえるために、ひとまず負けている側の出身者を社長にしたり、若返りのイメージを出すために年齢の若い方を社長にしたりします。合併後の初代新社長は対外的にも対内的にも注目を浴びやすいので、社員の動機付けになるのです。ほかにも、

- ・ブランド力の強さ（学歴）
- ・業界、海外での知名度や影響力
- ・業界内順位や資産規模
- ・本人のバックグラウンド（異動歴<sup>※</sup>業績）
- ・公官庁とのパイプ
- ・年次バランス

など諸々の要素が、社長を決めるに当たって考慮されます。また、親会社を持つ企業の場合は、たとえ業界内順位が相手企業より勝っていても、親会社の「格」が負けていれば、相手企業出身者が社長になる事態が起こります。

これに対し、外資の社長決定の論理は随分異なります。まず、本社が三社合併したとしましょう。すると、

「三社で合併しました。三人の社長のうちだれが一番優秀かレポートしてください」

と、三人が自ら人事コンサルティング会社に足を運ぶくらい人材選別は露骨でストレートです。ちなみに、外資の経営層ポストは、日本のように平取締役、常務、専務、社長、会

長といった縦構造にはなっていないので、社長の座につけなかった人材は、他社の社長にヘッドハントされて去ります。

また、トップが決まれば、日本支社長人事も大変革です。まったくの異業種から引き抜かれることもあるし、辞めてもらっては困る支社長には、マスコミ発表前に年収の三倍程度の報酬を渡して引き止めたりもします。日本支社長として生き残るのは、本社との関係性（本社で採用されたか、ドル立で給料を貰っているか）、合併後の日本支社の位置付け（単なる販売チャネルか、アジア・極東本部か）、業績などが左右します。本社の権限が絶対の米国系企業では、これらを基準にして本社から支社長人事が言い渡されます。一方、欧州系は、売上に占める自国の市場規模が少ないため、海外支社に主導権を握らせる方式が進んでおり、日本支社に人事を任せるケースがあります。

日本人に人事を任せると、本社の合併比率と異なるパワーゲームが働きます。日本支社だけを比べたら、吸収される側のほうが売上が高かったり、規模が大きかったり、といったこともしばしば起こります。そこで「効く」のは、組合の強い側の企業、人数の多い側の企業です。ある二つの合併企業では、一方の企業のほうがサービスの品質も、従業員の専門知識も、大卒や大学院卒の比率も明らかに高かったにもかかわらず、もう一方の企業とのパワーゲームに負け、社長以下、部長クラスのポストが一段階下がりました。その理

由は、人数比が四分の一と明らかに低かったことと、組合がなかったことです。部長クラスで降格した人の中には、欧米の駐在経験や合併経験もあり、三言語を操り、本社とも対等に交渉ができる人材もいました。彼のポストを奪ったのは、組合に顔が効く、日本語しか話せない人です。合併にあたっての日本人の論理は、「株主に対して約束を果たせる社長はだれか」よりも「どちらが集団として力が強いか」になってしまふのです。

また米国系・欧州系を問わず、外資系金融機関では、日本には「支社」ではなく「支店」しか置いていないケースが数多く見られます。この場合、人事には完全に本社の論理が働くため、本社が徹底した実力主義を貫いていけば、ワールドワイドでポスト異動が起きま

す。  
このように見ていくと、「外資系企業でも、日本人に人事を任せると内向きな戦いになってしまふ」と思われるかもしれません。しかし、外資でも人的な派閥抗争はありますし、逆に、伝統的な日本企業でも、ロジカルに社長を決め始めたところもあります。

合併事例ではありませんが、本社の経営層が自らプログラムを受けに来ている日本の大手メーカーでは、関連会社の社長決定に、人事コンサルティング会社の調査レポートを利用しています。社長として選んだ、年齢にばらつきのある三〇人の人材について、コンサルティング会社に、彼らの弱点がどこか、それを人材配置でどうカバーできるかについて、

提案を依頼しているのです。

## 人事はこう動く

大まかな流れとトップの動きを見たところで、両社の人事部がその後、従業員や幹部人事に対して、どのような手順で何をやっていくかについて詳しく見いきましょう。

ひとたび合併が公にされると、人事担当者や統合チームは、最近合併したよその会社の統合チームに、アドバイスを求めに行きます（伝統的な日本企業の人事部幹部が、両社揃って、異業種の外資系企業に相談に行くことさえあります）。そこである程度のノウハウを得ると、人事はまず下記のことを把握します。

### 一 あるべき新人事制度

### 二 人材の全体像（ポートフォリオ）

- ・どんな能力を持っただが、何人、どこにいるのか？
- ・ポストや年収、いままでにかけてきたコストに資する貢献をしているか？

- ・ 予算をいくら任せることができ、どのくらい増やせる人材か？
- ・ 今後も投資する価値がある人材か？
- ・ 周囲から一目置かれていて、合併を牽引できそうな人材はだれか？
- ・ 合併企業どうしの境目をうまく繋げられるのはだれか？

### 三 人材に必要な能力と実績（能力要件）

- ・ 現時点で、どんなチーム構成になっていて、どう配置変えすれば合併後の戦略を実行できるか？
- ・ 不足している能力は何か？
- ・ その能力はカバーできるものか、カバーするならいくらかかるのか？
- ・ 人のリソースが揃うか？ それは社外からか、社内からか？

その上で、両社の統合チームは、自社で発生しそうな問題点をピックアップし、情報を伝える際、どのだれにどの時点で情報を流すのがよいか、もつとも効率的で混乱が起きにくい情報伝達の仕組みを、下記のような項目を検討しながら作り上げます。

- ・ 情報の中身は、どんな組み合わせをワンセットにするか？ 伝える相手はどの組み合わせをワンセットにするか？
- ・ 内容の優先度や伝える頻度をどうするか？
- ・ 発信元をどうするか？  
(社長発表とするか、人事部発表とするか、など)
- ・ 伝えるメディアをどうするか？  
(文書、メール、電話、ウォイスメール、ビデオ、会議など。会議も講義形式かディベート形式かで異なる)
- ・ 全体の費用と効果、リスク、タイミングをどう見積もるか？

どんな企業でも、ポストの高低にかかわらず、全体の二割弱は合併賛成派が見つけれられると言われています。そして、人事部は、幹部候補を抜擢するために行った人材開発プログラムインタビューを通じて、合併賛成派を見つけています。合併に慣れた企業では、マスコミ発表前に、すでにそうしたキーパーソンたちをリストアップしてあります。あくまで幹部候補の中での合併賛成派で、周囲の反感を買わずに日常業務の中で情報発信できる立場でなければならぬので、人数は、二割弱のさらに二割くらいになるでしょう。既に部長候補くらいの位置につけている人材で、合併の必要性を早い時期から感じ、十分に心の

準備ができている層です。そして、彼らが全体を引つ張るような下地を作ります。

内部に大変な反発が予想されるので、エコ最反感が出ないよう、うまくカモフラージュしながらやっていきます。日本企業でも、外資系企業でも、普段のルーティンに交せて、こうした人物をミーティングに何かと出席させると、うまく収束していく発言をしてくれるので、前向きなイメージを全体に浸透できるのです。

外資系企業の中には、従業員の混乱を予想して、こうした候補者に、事前にトレーニングを受けさせておくケースもあります。特に合併用というわけではありませんが、幹部候補養成用のプログラムに含まれていたりするのです。一人ほどの相手に囲まれる中で、喧喧諤諤と戦いながら企業の前向きイメージを伝えていく訓練です。これも、合併前に実施したりします。

賛成派は、マネージャークラスの中でも、経営層との距離が近くなって、何かとお呼びがかかる回数が多くなるので、自ずと周りにはわかってしまうものです。やっかみから、同期の反対派マネージャーから

「今日はどんな会議に呼ばれたのか？」

「だれが出席していたのか？」

と、やたらにチェックが入ったり、来るべき資料が来なかったり、中傷の噂が流されたり

と不愉快な思いをします。それでも彼らは戦わねばなりません。

また、同じように選ばれた賛成派の幹部候補どうしでも、独立独歩タイプと組織内秀才タイプとの軋轢が生じることもよくあります。選ばれた人材どうしは、しばしば上層部との会議で会うので、互いに合併推進派として会社の期待を受けていることがわかります。しかし、明らかにエリートとだれもが認める組織内秀才メンバーの中に、一人くらい、変わった輩がいたりします。同じことを言っても、性格や言動の面白さ、異外さから、例外的に上層部に受け入れられやすく、異動歴が垂流で目立つタイプです。人数の多い組織内秀才は、こうした人物に、猫の首に鈴をつけるような役割を負わせようと画策します。

「部長にこの件を言ってきたくないかな」

人間の心理として、最初にネガティブな発言をする人は集中攻撃を受けたり、信用されなかつたりしますが、二番目に言った人間は信用を勝ち取りやすく、手柄を奪い取りやすいのです。たとえば、ある企業では、システムの入れ替えや新規事業の必要性を独立独歩タイプが提案しましたが、秀才タイプは、難癖をつけてそれを差し戻すことで、結局、自分の手柄にしました（独立独歩タイプは、結果として主張が通ればハッピーなので、秀才タイプが予想しているほどの敗績感を抱いていないのですが）。

このように、浸透作業自体にも、混沌とした画策や感情のぶつかり合いがあるのが合併

です。制度、指揮命令系統は、半年以内には整えないと、パワーゲームはパワーゲームを呼び、組織に蔓延していくようです。一般に、欧米企業では、発表後、一〇〇日間にいかにかにパニックを抑えられるかが成否を分けるとされています（一〇〇日という数字は、四半期ごとに収益を見直す厳しい株式市場の環境、株主の監視力が根拠とされます）。

また、統合作業にしても、一〇〇日間で目処をつけるプログラムがあったり、新しい企業文化を創る専門のコンサルティング会社に依頼するなど、きわめて標準化された手続きで、感情を排除しています。そして、人員削減が終わると、反感を一身に受けてきた人事部は四分の一度に減らされ、人事部長の多くは、居たたまれなくなって自分から転職しています。統合作業に、一応の終止符がつく瞬間です。