

M&Aの成功を支える 「人を導く6つの格言」

山崎敏之



国井勝則



若林城将



CONTENTS

- I M&Aにおける従業員の重要性
- II M&Aにおける従業員のモチベーション向上策
- III M&Aにおいて従業員のモチベーションを向上させるポイント
- IV 経営トップ同士が行うコミュニケーション

要約

- 1 M&A（合併・買収）を成功させるためには、株主価値向上の原動力となる従業員のモチベーションを向上させることが重要である。
- 2 本当に成功したM&Aが少ないといわれるのは、統合自体はうまくいっても、期待された成果を十分にだせていないからである。円滑に準備を進めて統合をやり遂げるだけでなく、実行力を高め、統合後の効果を実現するには、従業員が重要な役割を果たす。
- 3 モチベーション向上策は、【和を以て貴しと為す】【雨降って地固まる】【率先垂範】【腹を割る】【同じ釜の飯】【周知徹底】の6つに分類される。組織体制・制度面およびコミュニケーション施策として、これら6類型をうまく組み合わせることが求められる。
- 4 M&Aにおいて従業員のモチベーションを向上させるポイントは、①明確な経営方針、②企業文化の違いに対する理解と対応、③コミュニケーションの質と量の確保、④経営トップのリーダーシップ——である。この4点への対応が的確になされれば、統合作業が円滑に進展し、結果として短時間で統合されることでM&Aが成功したと受けとめられ、従業員のモチベーションも維持・向上する。
- 5 特に、経営トップ同士のコミュニケーションは重要であり、信頼関係の構築、経営方針の明確化、リーダーシップの発揮に大きく影響する。

「今、経営には実行力が問われている」

ある経営トップ自身の言葉である。

M&A（合併・買収）においても成果を出すという実行力が問題である。M&Aは成功例が少ないと、各種の調査・研究で指摘されている。定義はさまざまあるだろうが、確かにM&Aは交渉が成立すれば終わりというわけではないし、統合日がくれば自然に成果が出始めるものでもない。

経営者はM&Aの成功に向けて、「1 + 1 = 2」を上回るシナジーを発揮させるために、従業員の融和を図り、従業員に対して徹底的に働きかけ、従業員のモチベーションを引き出す必要がある。

本稿は、従業員のモチベーションに対してどのような施策が現実にとられているのか、また、そうした施策から得られる示唆は、今後M&Aを行う企業や経営トップにとって有益な情報となるのではないかと、との問題意識でまとめたものである。

I M&Aにおける従業員の重要性

M&Aの成否の最終判断は、株主価値を上げられるかどうかにかかってくるということであろう。しかし、株主価値の源泉である企業業績は、従業員の活力や努力の集積である。もちろん、経営トップが構築した新しいビジネスモデルが企業価値の源泉となることもあるだろう。しかしその際でも、構築したモデルを実行するのは最終的には従業員である。ここで、経営トップにとっては、企業の進むべき方向を示し、従業員を鼓舞することがその中心的役割となる。

また、M&Aでは、株主、従業員、取引

先、金融機関、消費者、地域社会などの各ステークホルダー（利害関係者）への配慮が欠かせない。ここで、相手先との統合合意に向けては、大株主への確認や、企業価値の算定による買収価格や株式交換比率の決定など、株主への配慮が中心になりがちである。しかし、統合発表後、従業員からの思わぬ反対により、破談に終わる事例も見られる。経営トップには、従業員の反応を見極める力量が試される。

さらに、M&Aの合意が発表されると、統合に向けたさまざまな準備作業が待ち受けている。統合日を迎えた後、一つの企業として活動を開始するために通らなければならない関門である。この一連の準備作業をやり遂げるために、関係する従業員を徐々に巻き込み、関係者数を広げていく。

このようにM&Aにおいては、円滑な統合準備のためにも、さらには、統合後の効果実現のためにも、従業員は重要な役割を果たす。

M&Aは企業対企業、組織対組織、最終的には人対人の交渉であり、合意であり、融和である。人すなわち従業員を説得し、納得、理解、信頼を得て、モチベーションを維持・向上して新会社の一員として成果を出せるようにするため、経営者は誠実かつ真摯に、時には腹芸的に見えようとも、経営者が思う最終的な成功を目指して、従業員とのコミュニケーションをとっている。そうした経営者のM&Aにかける思いが100%正しいものとしても、その思いが従業員に伝わらなければ意味がない。

野村総合研究所（NRI）が2006年11月に実施した「M&Aに関する従業員意識調査」（以

表1 「M&Aに関する従業員意識調査」の実施概要

目的	M&Aに対する従業員の意識を明らかにする
実施時期	2006年11月
方法	インターネット（野村総合研究所のインターネットリサーチサービス「TrueNavi」を利用）
回答者	企業の従業員2002人（うちM&A経験者898人、M&A未経験者1104人）

注）M&A：合併・買収

図1 M&A発表時の感想



出所）野村総合研究所「M&Aに関する従業員意識調査」2006年11月

下「従業員アンケート」、表1）によると、M&A経験のある従業員のうち、56%の従業員が発表時点でそのM&Aを比較的肯定的にとらえていた（図1）。

おそらく詳しい情報がないなかで、従業員が内発的に持つこの前向きな感情に対して、モチベーション向上策は、全体としての肯定感をより広げる役割を果たす。それだけでな

表2 モチベーション向上策の分類

キーワード	具体的な行動
和を以て貴しと為す	- 相手のやり方を尊重し採用する（給与、労働組合など） - 相手を立て、相手の方針を認める
雨降って地固まる	- 抜本的に変更する（主要ポスト人事） - 徹底的に議論させる（価値基準策定など）
率先垂範	- トップが身をもって示す（役員数削減） - 方針をトップダウンで決定する
腹を割る	- 経営トップの思いを直接従業員に伝える（座談会、事業所訪問など） - 納得いくまで議論する
同じ釜の飯	- 統合プロセスに関与させる（統合準備、中期経営計画策定など） - 両社が参加するイベントを行い、一体感を醸成する
周知徹底	- 統合の進捗状況を知らせる（社内報、イントラネット、メール） - 全社イベントを行う（式典、説明会など）

く、各個人のなかでも当該M&Aに対する理解をより深め、積極的に取り組もうとする意識を喚起するものである。

そこで以下に、各企業がM&Aに際してとった具体策を事例として取り上げながら、従業員のモチベーションを高め、M&Aを成功に導くためのポイントを整理する。

II M&Aにおける従業員のモチベーション向上策

本稿で紹介するモチベーション向上策の具体事例を見ると、いくつかのタイプに分類できる（表2）。そのタイプごとに、やや強引ではあるが、わかりやすさを考慮し、キーワードを付与することにした。

まず、融和に関しては、次の3つの類型に分かれる。

- 「和を以て貴しと為す」：相手を尊重し、相手のやり方に合わせるもの
- 「雨降って地固まる」：意図の有無はあるが、けんかしたり、混乱したりしながらも創造的破壊を起こすもの
- 「率先垂範」：トップが身をもって示したり決めたりするもの

一方、相互の理解を促進する施策については、以下の3つの類型に分かれる。

- 「腹を割る」：対話による双方向のコミュニケーションにより、経営層と従業員の間でM&Aにかかる思いの理解を深めるもの
- 「同じ釜の飯」：両社の従業員間の親交を図ることで融和の基礎を築くもの
- 「周知徹底」：全従業員を対象とした情報を共有するためのコミュニケーション

以下では、モチベーションを下支えする施策として、組織体制・制度面での施策およびコミュニケーション施策について、具体事例を紹介する。なお、各事例の後には、上記で分類したモチベーション向上策のキーワードを【 】書きで記している。

コミュニケーション施策については、2社間での縦・横・斜めのコミュニケーションについて、統合発表時、統合の準備期間、統合後に大きく分けて整理している（図2）。

ここで、事例紹介に入る前に強調しておきたいのは、統合準備では、忙しさのなかで必要なコミュニケーションが十分取れなくなる可能性が高いことを認識しておくべき、ということである。

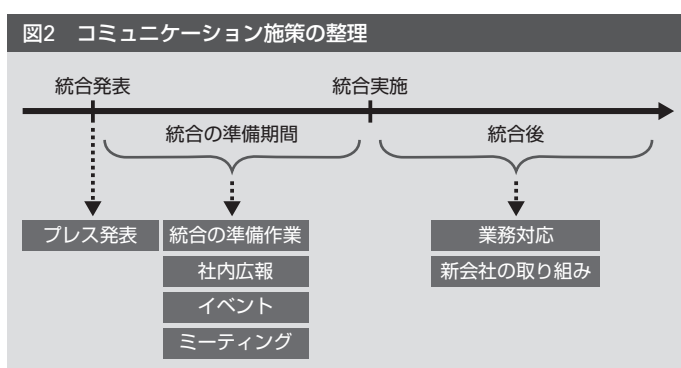
確かに、コミュニケーション施策のなかには、実行することが「当たり前」のものもあり、指摘されるまでもないと考えがちである。しかし、いざ統合というときの、経営層も従業員も経験したことがない非日常のなかでは、思ったようには「当たり前」のことが実行できない。くれぐれも油断せず対応を怠らないようにすることが肝要である。

そして、思いついた施策を場当たりに実施するのではなく、以下で紹介するような施策を、いったん考えられるかぎり土俵に上げる。そして両社での効果を想定し、実施する際には、両社が協力してバランスよく実施する必要がある。

1 組織体制・制度面での施策

（1）人事配置は保守的な施策が多い

人事配置は、当然ながらモチベーションに影響を与えるが、向上させるというより、低下させないという発想の施策が中心になる。



特徴的な人事を実施した例としてはJFEスチールの事例があげられる。統合前の旧川崎製鉄と旧NKKは、両社で保有していた製鉄所の合計24の生産ラインのうち、17ラインの部長を入れ替えた。「従業員の融和は工場から始めないといけない」^{文献1}という経営トップの意識から実施されたものである。【雨降って地固まる】

たすきがけ人事は、抜本的な改革を先送りした安易な混乱回避策として、否定的に語られることが多い。しかし、10年にわたって続けるなら別だが、融合に向けた一時期のものと割り切って、たすきがけの人事を行う企業も多い。【和を以て貴しと為す】

（2）給与体系の改革は先送りが多い

人事制度、特に給与体系は、日本企業ではまだまだ固定費的要素が強い。そのため、M&Aのタイミングで給与が高い企業の体系に合わせるということは、経営面からはコスト増となりマイナスである。

一方、低い企業の体系に合わせることは、モチベーションの低下を招くという問題がある。何より、不利益な変更として、労働組合を中心に容認されがたいことが多い。話を持ち出すだけで、従業員は会社の姿勢を疑い、

モチベーションが低下するリスクすらある。

このような理由から、統合直後は、両社の制度を並存させるという選択肢も現実的である。【和を以て貴しと為す】

改革の英断が行われた事例としては、JFEスチールは、「統合前より下げないことを原則とした」^{文献2}給与体系改革を実施した。統合効果とそのメリットの配分という面で可能ならば、給与体系は経営トップの決断すべき事項となろう。【和を以て貴しと為す】

逆に、新日本石油（合併時は日石三菱）は、日本石油と三菱石油の合併スタート時に、管理職ポストを500から330に減らし、賃金や福利厚生はあらゆる点で低い方に合わせた。ただ、その前提として、経営層自らも身を削っている。合併前34人いた役員を19人にまで減らし、合併1年目は役員賞与をゼロにした。「こんな大改革は、合併があったから踏み切れた」^{文献3}とのことである。【率先垂範】

2 統合発表時のコミュニケーション施策

2社が統合するというプレス発表は、デューデリジェンス（買収監査）に参加していたごく少数の経営トップや従業員以外が、M&Aに触れる初めての機会である。統合の期日、目的や効果に加えて、商号や本店所在地、代表者や役員を発表することが多い。

この段階では、従業員に対して、外部発表以上に、十分な内容を明かすことは不可能なことが多い。しかし、伝えられる内容が限定されているからこそ、統合発表時に経営トップが直接従業員に向けて思いを伝えることが重要な意味を持つ。当該統合の意義や目指す

会社のありようは従業員の関心事であるため、彼らの不安感を払拭する誠実な対応が求められる。最初の一步でボタンを掛け違うと統合の成否を左右しかねない。【周知徹底】

3 統合準備期間のコミュニケーション施策

（1）統合の準備作業は宝の山

①巻き込んで体感させる

統合に向けた準備作業は多岐にわたる。この段階で、統合に関与する従業員の数がより一層増える。その準備作業のなかで、両社は検討チームとしてそれぞれの従業員を出し合い、統合日に向けてさまざまな調整や決定を行っていく。

ある企業では、意図的にこの関係者を増やすことで、融合に向けた意識の醸成を図った。両社の本社機構の従業員は、ほぼ全員、この作業に関わらせることにし、ミーティング後には懇親会を開く形で、統合日前から融合を進めるようにした。【同じ釜の飯】

統合の準備作業は限られた時間内で行うことが求められるため、スピードが重要である。この点からすると、統合準備に関与する人数を多くすることは、意思決定が遅くなるリスクがある。しかし、リスクを理解したうえで、状況を見極め、順次広げていく手法をとった会社もある。【同じ釜の飯】

②本音の議論を徹底的にさせる

上記の事例はコミュニケーションの量に注目した施策であるが、以下に質に関しての事例を挙げてみる。

損害保険ジャパンは、まず役員から若手までが一緒になって作り上げた「五つの価値判断基準」を全事務所の壁に貼った。「統合作

業はこれに基づいて『グッドクラッシュ』をどんどんやれ、最後にはこの価値判断基準に基づいて結論を出せ」として、100以上のプロジェクトチームにおいて、かんかんがくがくの議論を徹底的に行った。「すべてがこの判断基準に収斂していった。だから方向を失わず、判断は早かった」文献4。【雨降って地固まる】

NRIのコンサルティング事例からも、本気で、けんか腰で議論をぶつけることは重要だと考えられる。

ある会社の統合準備の支援をしたときのこと、「自律」という言葉は合意されたものの、その解釈が両社で異なった。争点は、目標というハードルの高さを自ら決めることが自律なのか、高さ自体はすでに示されていてもその飛び方を自ら選択することが自律なのか、という考え方の違いであった。

本気の議論をすると、価値観のぶつかり合いになる。そのなかで、お互いの思いが引き出され、相手を理解する。同時に、相手を説得するために気持ちを含めて言葉にすると、自分たちの価値観にも改めて気づく。こうしたプロセスを経て、お互いの価値観が理解できると、その後は新会社のためにはどうすべきかという、本来あるべき議論につながっていくのである。【雨降って地固まる】

荒療治ではあるが、次のような事例もある。統合作業が半ばに差し掛かろうとしたとき、社長がそれまでの検討を否定するような結論を出した。それまでにも、何回か確認をとって進めてきたにもかかわらず、まさにちゃぶ台をひっくり返したのである。統合期日はすでに決まっているため、その後、統合チームは寝る間も惜しんで検討を続ける日々と

なった。しかし、そのような大変さのなかで2社のチームに連帯感が生まれ、真に最適を検討するという状況が発生した。【雨降って地固まる】

③相手の気持ちを察し、立てる

逆に、相手を立てるという手法を重視し、融和を進めた事例もある。

花王はカネボウ化粧品を買収に当たり、「カネボウ化粧品の従業員がやりがいを持って仕事ができる環境を作りたい」文献5として、花王に労働組合はないにもかかわらず、カネボウ化粧品の労働組合をあえて解散させず、労働組合の考えを尊重したという。【和を以て貴しと為す】

また、大型のM&Aを何回も繰り返している会社の社長は、「統合の極意は誰が見ても兄貴分だと思う方が折れればいい。その方がまとまるのが早い、一体化後に良いものを生み出すのだ」と述べている。【和を以て貴しと為す】

このように、統合作業は両社の従業員間のコミュニケーションを図るための宝庫である。単なる準備作業にとらえず、この機会をうまく活用することが、統合へのモチベーション向上につながるポイントと考えてよいだろう。

(2) 従業員への広報は組み合わせが重要

現在、企業は、社内報、メール、イントラネットなど、さまざまな情報伝達手段を用いている。M&Aにおいても、これらを利用して開示を進めることで、従業員の安心感を高めることができる。

最も多いケースは、経営トップが社内報や

イントラネット、メールを使い、統合の目的から述べ始め、従業員への期待などを繰り返して示すことだろう。【周知徹底】

ただし、これらの伝達手段は一方方向性が強いいため、他の手段と組み合わせることが必要である。

たとえば、相互の職場訪問を行うことがあげられる。これ自体は、参加する当事者だけに閉じられた従業員間のコミュニケーションであるが、この模様を広報部が社内報に載せ、その雰囲気や他の従業員に伝えることで、共有の体験となる。【周知徹底】

別の事例では、経営トップからのメールに対して、自由に意見を返信できるようにした企業もある。

加えて、従業員からの意見や質問をQ&A集にまとめてイントラネットに載せ、従業員が、聞きたいが聞きにくい事柄を明確にしていく、という取り組みにトライした事例もある。ただし、Q&A設置のタイミングが早すぎて、未決定事項への質問が多く、かえってよくなかったと反省する企業もあった。しかし逆に、質問そのものがなくても、従業員が聞きたいであろう、あるいは困っているであろうことを事務局サイドでどんどん開示し、公式な発表との相互補完を図ってうまくいったと自負している企業もある。【周知徹底】

また、対象を従業員の家族にまで広げて、従業員の自宅に、家族宛ての手紙を出した事例もある。そんなコストをかけなくてもいいという声もあったそうだが、経営トップの従業員に対する気遣いが感じられる施策ではある。【腹を割る】

他の施策による補完が重要とはいえ、従業員コミュニケーションの基本である広報は、

なくてはならないものである。そのポイントは、進捗状況を可能な限り早く伝えることというのが、各社の一致した見解といえる。

(3) イベントで盛り上げる

経営統合の発表を新聞で初めて知ることが顔の見えないコミュニケーションであるならば、イベントやミーティングは対面によるコミュニケーションである。

もちろん、対面コミュニケーションであってもその濃度は千差万別である。しかし、コミュニケーションの情報として、人は言葉の内容そのものよりも、口調や表情などから得るものが多いということはすでに常識であろう。その点で、各社ともその対象範囲や頻度はともかく、陰に陽に意識しながら直接コミュニケーションを図っている。

近年、全社集会的なイベントは、費用対効果面の判断から減りつつあるといえる。しかし、統合においては、全社ないしは幹部社員を中心に相当数の人数を集めた全体集會が利用されることが多い。

タイミングとしては、第一に統合発表後の早い時期がある。このタイミングでは各社ごとに行われることが多い。このイベントに、相手企業の主要メンバーを来賓や聴衆者の一員として呼ぶことがある。その模様をビデオで撮影したり、発表内容を原稿に起こしたりして、相手企業に伝えることもある。【周知徹底】

次のタイミングとしては、統合の記念式典や懇親会として、統合日前後に実施されることが多い。従業員が一堂に会して互いの苦勞をねぎらい、あるいは統合後の活動に思いをはせる。なかには、全員にリアルタイムで伝

えることを重視し、一カ所に集めにくい場合は、テレビ会議やストリーミング（映像の転送・再生）の技術を利用して各拠点をつなぐことで対応する企業もある。

また、イベント内容としては、たとえば事前に従業員から統合後に実現したいことをテーマに論文を募集し、当日に優秀作の発表と表彰をしたりすれば、趣向を凝らしたものとなる。いずれの企業でも、従業員を巻き込むなどして、記憶に残る工夫を凝らしたイベントが実施されている。【同じ釜の飯】

その後は、年度方針や中期経営計画などの発表のタイミングを利用して、規模の大きいイベントが行われることが多い。【周知徹底】

その他大きなイベントを利用する方法として、今や所有する企業数は少なくなってきたものの、実業団スポーツチームの試合の応援などが、一体感を醸成する機会として利用されることがある。

普段は野球やサッカーが特別好きでなくとも、WBC（ワールドベースボールクラシック）やFIFAワールドカップでは、日本チームが気になり応援するという人は多い。同様に、自社のチームと一緒に応援することで、打ち解ける機会ができるという効果は意外に大きいようである。【同じ釜の飯】

（４）ミーティングで共鳴させる

少人数での対面によるミーティングを、公式あるいは非公式の形で、それぞれ工夫を凝らして実施することが多い。

新日本石油では、合併前から本社勤務の全従業員が相互に職場訪問し、合併後は各部の業務内容のプレゼンテーションを夕方５時か

ら始め、終了後はそのまま懇親会を行い、社長も参加して社員との交流を図った。これは延べ20回開催されたが、このようにマネジメントをサポートする従業員を統合プロセスに巻き込むことは、統合をいち早く進めるために有意義である文献6。【同じ釜の飯】

職場が同じになった両社の従業員間のコミュニケーションを促進するために、社内交際費の利用をある程度認める会社もある。【同じ釜の飯】

JFEスチールでは、経営トップが、工場や支社を回り、従業員10人程度を集め、統合の重要性を説いた。「統合しないでも生き残れると思うなら、社長になってうまくやってみるか」文献1と強い口調で幹部に問いかけたこともあった。【腹を割る】

グルメ杵屋では社長が、「一致団結のために、温泉旅行に行きました。当時、旧杵屋の社員は約260人、旧グルメの社員も230人ほどいたので、18回に分け、両方から同年代の社員を毎回10～15人ずつ選んで（中略）まず3、4時間かけて『なぜこの合併に踏み切ったか』について話をし（中略）、酒を酌み交わしながら徹底的に議論しました。（中略）時には明け方まで続くこともありましたが、私はすべての旅行で最後までその場に立ち会いました」文献7と述べている。【腹を割る】

また、ある会社では、統合後、少し経ったタイミングで中堅社員を10人程度集めて、役員がペアになり、50回以上の座談会を実施し、フォローに努めた。【腹を割る】

別の会社では、統合時には給与制度をいじらなかったため、給与制度を変更するタイミングで、労働組合のすべての支部を回るミーティングを、役員層で手分けして行ったそう

である。【腹を割る】

このようなスモールミーティングでうまくいった例では、手法的にはストーリーテリングと呼ばれる状況が起こっているようである。

ストーリーテリングとは、話し手が、題材となるストーリーを自分の人生や経験などと絡めた物語として、聞き手にフェース・トゥ・フェース（対面）で語りかけることをいう。理念・ビジョンの浸透のプロセスでいえば、自らがあるいは他の経営陣や従業員が、理念・ビジョンを体現する行動をとったエピソードを自分なりに解釈し消化して、聞き手となる従業員に対して語り聞かせることを指す。

実際には、ミーティングの初めに、統合の目的や新会社で目指すこと、従業員に期待することを伝える。それだけでなく、その後のやりとりのなかで、気持ちが伝わりやすいよう、物語として話し始める。それも、一般的な会社の話ではなく、悩みもある一人の経営者として、個性あふれる物語を語ることができれば、聞き手の従業員の興味を引き、記憶に残りやすく、解釈の広がる余地を残すため、抵抗感を和らげ、受容度が増すのである。そして、相互のやり取りが可能なため、似た意味の経験が従業員から発せられ、共鳴の輪が広がる。

この共鳴の輪は、スモールミーティング後、出席者以外にも広がることが期待できる。スモールミーティングに積極的に取り組む経営層は、過去の経験から、この期待を明確に意識することはなくとも実施しているのである。

4 統合後のコミュニケーション施策

(1) 統合直後の対応はできるだけ

キメ細やかに

統合日を迎え、すべての従業員が、新しい会社で業務を開始すると、多かれ少なかれ混乱が生じる。統合作業を細かく検討しても抜けや漏れがあり、全員が理解していないことが残ってしまう。

たとえば、各種申請書のある場所に2社のフォームが両方置いてあってどちらを使うのかわからない、あるいは書き方がわからないという状況が生じる。また、確認しようにも誰に聞けばよいのかわからない。このようなちょっとしたストレスも、蓄積されるとモチベーションを下げる原因になりうる。こうした事態への対応準備も、モチベーション施策として考えなければならないことであろう。

【周知徹底】

また、業務を片寄せしているなら、窓口が明確であることが最低限求められる。業務を混在させたまま、あるいは新たな窓口を設ける場合は、サポートチームが必要になる。いづれにしろ、対応は親切丁寧であることが重要である。業務が変わると従業員にはストレスがかかるものであり、その対応が横柄であるなら、場合によっては相手会社に対する不満となっていく。【和を以て貴しと為す】

(2) 半年から1、2年の対応で仕上げる

新たな方針や発想をテコに、新会社の求心力を作っていくという方法がいくつかある。中期経営計画の策定はその代表である。全社が関係するため、この機会をうまく活用して、融合を進めることは常套手段と考えてよい。【同じ釜の飯】

企業理念、価値観、行動規範などの浸透を、仕組みにはめ込み実施した企業もある。これらを実践に移し定着させていくために、テーマを決めて月に1度、職場単位でディスカッションをして理解を深めるキャンペーン活動を実施することは、新会社の意識づくりにつながっていくと評価されている。【同じ釜の飯】

新しい方針を打ち立て、これに向けて、内

部の争いを排し、協力して事に当たることに集中させ、融和を進めた事例もある（表3）。JFEスチールは、需要増に対応する生産余力は要らないとした。「需要が増大したときには効率化によって、つまり頭で補ってゆくべきだ」文献⁸という号令を経営トップが出したことがこれに当たるだろう。【雨降って地固まる】

新会社の象徴として、新事業や新業態を立

表3 融和施策の分類

施策	◎：最も当てはまるもの ○：次いで当てはまるもの					
	和を以て貴しと為す	雨降って地固まる	率先垂範	腹を割る	同じ釜の飯	周知徹底
1 生産ライン部長の入れ替え（JFEスチール）		◎	◎			
2 たすきがけ人事	◎					
3 給与体系の並存	◎					
4 給与体系の上方そろえ（JFEスチール）	◎		○			
5 給与体系の下方そろえ＋経営層が身を切る（新日本石油）			◎	○		
6 統合のプレス発表						◎
7 関係者を多くした統合の準備作業					◎	
8 関係者を段階的に広げる統合の準備作業			○		◎	
9 価値判断基準に基づいた「グッドクラッシュ」（損害保険ジャパン）		◎				
10 本気の議論		◎		○	○	
11 ちゃぶ台返し		◎	○			
12 労組の温存（花王）	◎					
13 兄貴分が折れる	◎					
14 社内報、メール、イントラネット						◎
15 職場訪問の様子を伝える社内報					○	◎
16 Q&A集						◎
17 家族への手紙	○			◎		
18 統合発表時の各社での内部発表式						◎
19 統合の記念式典					◎	○
20 年度方針、中期経営計画発表会						◎
21 スポーツチームの応援					◎	
22 業務内容の相互プレゼンテーションと懇親会（新日本石油）			○		◎	
23 社内交際費の承認					◎	
24 経営トップの工場、支社めぐり（JFEスチール）			○	◎		
25 全従業員と温泉地での徹底対話（グルメ杵屋）			○	◎		
26 経営トップの座談会				◎		
27 経営層の組合支部めぐり				◎		
28 統合直後の対応						◎
29 親切的対応	◎				○	○
30 中期経営計画の策定					◎	
31 企業理念の浸透活動					◎	
32 生産余力から生産性向上へ（JFEスチール）		◎	○			
33 新事業、新業態の立ち上げ		◎				

ち上げるということは、M&Aのシナジーとして当然目指すことである。各社、それぞれに統合の目玉を作る努力がなされる領域である。【雨降って地固まる】

残念ながら、M&Aにおいて、意図を持って社員旅行や運動会を実施したり、あるいは社員寮を実際に活用したという直接的な事例を実際に見出すことはできなかった。しかし、このような旧来的なコミュニケーションの仕掛けも、企業の間で徐々に見直され復活しているようである。当然、M&Aのなかで、こうした取り組みを利用することは、多かれ少なかれ意図されているといっていよう。

Ⅲ M&Aにおいて従業員のモチベーションを向上させるポイント

これまでに紹介した事例からわかるように、コミュニケーション施策は、何もM&Aだからといって、特殊なものではない。旧来の日本的なやり方で従業員をまとめる方法は、実はM&Aのなかでも活用されている、もしくは活用の可能性があるといえるだろう。

本稿で改めて強調したいことは、統合当事会社の状況を踏まえて、適時適切に施策をバランスよく組み合わせて実行する必要がある、ということである。

M&Aが失敗する、あるいはM&A後に企業価値が思ったように向上しないのは、「当たり前」にあぐらをかき、従業員とのコミュニケーションの重要性を真摯に受け止めないことも一因である。

事前に「当たり前」のものも含めて、可能

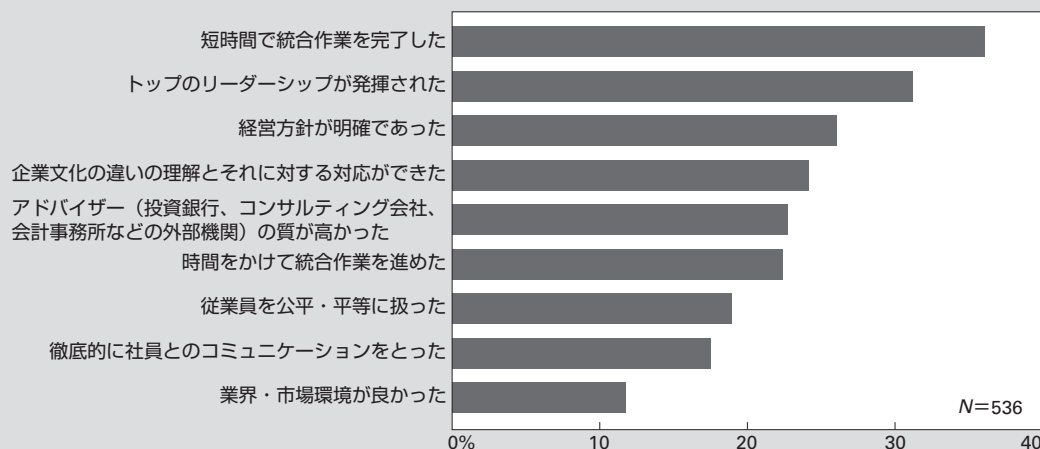
なかぎり施策を洗い出し、両社の風土や文化を見極めたうえで、バランスのとれた施策を思い切りよく実施していくことが肝要である。それには、個々の施策の効果を想定した施策間の組み合わせのバランスに加え、統合後までのスケジュールを想定したタイミングのバランスも重要である。

また、結局は業績向上が従業員のモチベーションアップになるという意見もある。とはいえ、業績のために従業員を置き去りにしてしまうと、短期はともかく、中期業績はおぼつかなくなり、企業としての永続性が担保できなくなってしまうのは自明である。業績とモチベーションは、相互に影響するものにとらえるのが正しい見方だろう。

確かにプロセスがどうであれ、結果として業績が向上することは、経営トップが統合の効果をアピールしやすくし、従業員の士気を高められるだろう。ただし業績は、統合の巧拙だけでなく、経営や社会環境をはじめとしてさまざまな要因の総体として現れる結果でしかない。目先の業績を気にするあまり、腫れ物に触るように従業員に接していたのでは、たとえ統合という手続きはうまくいっても、中長期的な統合の効果は期待すべくもない。

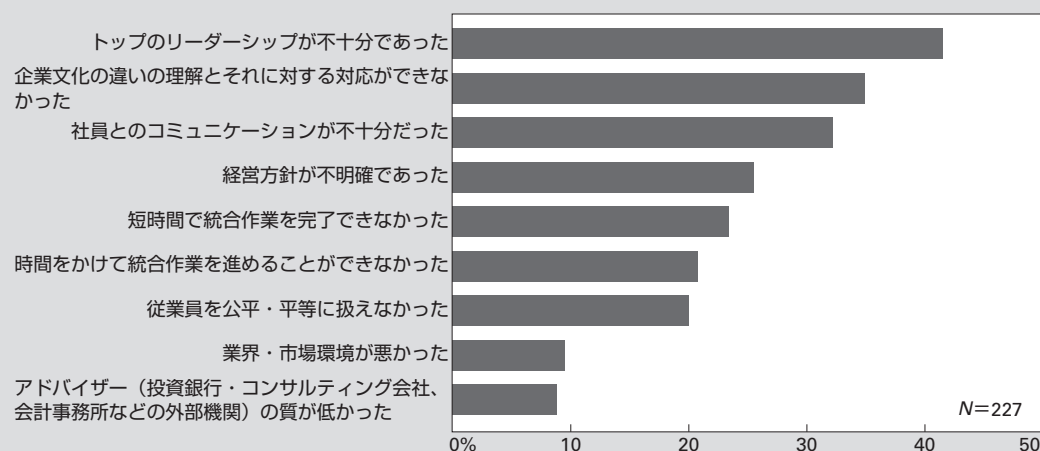
たとえば、統合当事会社の置かれた状況によっては、本稿で紹介した【雨降って地固まる】が有効なケースも多い。重要なことは、抜本的な改革を先送りして統合をやり過ごすのではなく、【雨降って地固まる】によって引き起こされた創造的破壊を共有し、一段の高みに従業員を牽引していく別のコミュニケーション施策を適切に組み合わせることである。

図3 M&Aが成功した理由



出所) 野村総合研究所「M&Aに関する従業員意識調査」2006年11月

図4 M&Aが失敗した理由



出所) 野村総合研究所「M&Aに関する従業員意識調査」2006年11月

1 従業員の目から見たM&Aの成否の分かれ目

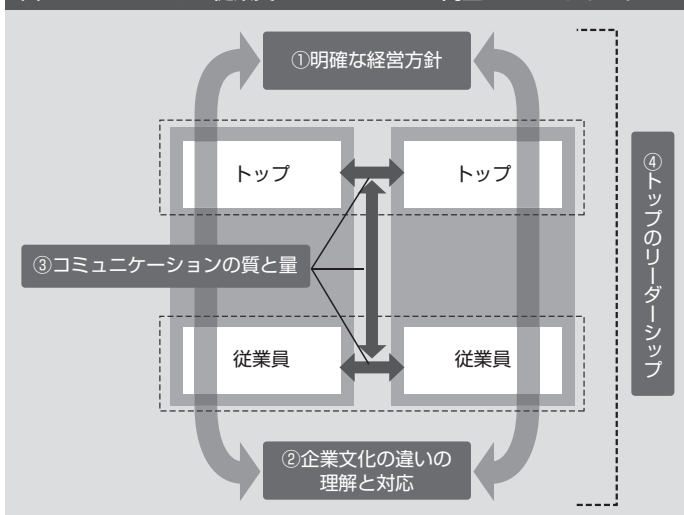
従業員アンケートによると、M&Aを経験し、そのM&Aが成功したと感じている従業員は成功のポイントとして、「短時間で統合作業を完了した」「トップのリーダーシップが発揮された」「経営方針が明確であった」、「企業文化の違いの理解とそれに対する対応ができた」を挙げている（図3）。

一方、失敗したと感じている従業員は、そ

の理由として、「トップのリーダーシップが不十分であった」「企業文化の違いの理解とそれに対する対応ができなかった」「社員とのコミュニケーションが不十分だった」「経営方針が不明確であった」などを挙げている（図4）。

この結果を見ると、経営トップのリーダーシップや経営方針の明確化、企業文化の違いの理解とその対応、コミュニケーションの質と量が成否の中心にあるといえる（次ページ

図5 M&Aにおける従業員のモチベーション向上の4つのポイント



の図5)。特に、経営方針がきちんと示されないと、企業文化の違いがクローズアップされ、従業員とのコミュニケーションも円滑に進まないということになる。

逆に成功する場合は、統合のスピードが上がり、従業員からも成功と評価される。このときには、従業員とのコミュニケーションは成功のポイントとして意識されないが、事例で見たように、陰で多大の努力がなされており、結果として経営方針がきちんと伝わり、トップのリーダーシップを感じるようになると思われる。

2 ポイントは経営方針の明確化

M&Aに成功した企業のキーマンと議論をすると、「経営トップのリーダーシップ」という言葉が必ず出てくる。具体的には、難しい判断を現場任せにせず自ら決定した、あるいは現場に検討させる場合には、その方針や判断の拠り所を早期に、場合によっては具体例で示した、などである。すなわち、リーダーシップは、経営方針とそれを伝えるコミ

ュニケーションの総体としてとらえられている。

本稿では、コミュニケーションの具体事例をなぞってきたが、そのコミュニケーションの内容のなかでもやはり中核となるポイントは経営方針であるといえよう。

(1) 経営層が決めることと 現場で決めることの明確化

現場で決められないことはトップダウンで決めることが重要である。トップダウンで決めるべきことを現場に任せてしまうと、「陣地取り合戦」となり、最適を目指した検討とならない」「統合作業がなかなか進まない」「統合後に現場がバラバラの方向を向いている」といった事態が生じてしまう。

ただし、トップダウンで何もかも決めすぎてしまうと、「現場を反映していない統合」や「現場レベルでは統合意識が醸成されていない」という事態にもなりかねない。

統合後に何に注力し何をやめるかという選択と集中や、戦略上の基本的な方針については、経営層がトップダウンで決める必要がある。企業は戦略により組織・評価・業務オペレーションなどが最適化される。このため、基本となる方針を経営層が明確にしなければ、統合の準備作業は、全体としての方向を定められず、右往左往することになる。

トップダウンで方針を示した具体事例としては、JFEスチールが旧川崎製鉄の千葉と倉敷の高炉2基の休止を決定したことが挙げられる。これはとても大きな決断である。

また、ある会社では新会社として販売に注力する主要な製品を、統合発表の席で同時に発表した。統合後に注力する製品をあらかじめ

め決めておくことで、営業の現場がバラバラの方向を向いてしまうことを回避した。特に、統合前の両社には競合した製品があり、その扱いを明確にする意味があった。現場ではまず決定できないことを統合前に経営トップが決定したのである。

(2) 検討の基本方針、拠り所を示す

統合準備の現場では、さまざまな対立が起こるが、その際の判断基準を早期に示すことは重要である。「新会社のために」という掛け声はよく聞かれるが、もう一步踏み込んだ基本方針や判断の拠り所を示す必要がある。

事例でも見たように、新会社としての価値判断の基準を明示したり、相手を立てる発想で問題の解決を指示したりということが必要であろう。個々に経営判断を仰ぐことを繰り返しても、方向性は収斂するだろうが、法律と判例の関係のように、まず基準があることにより、その収斂スピードを上げる効果は大きい。

3 企業文化の違いへの対応は変化球

企業文化の違いそのものに真正面から取り組んで、乗り越えたという事例は見つけられなかった。それでも、従業員が企業文化への対応を評価しているとするならば、コミュニケーションのなかで、相互に理解し合えた、ないしは違いを乗り越えて同じものを目指すようになった、ということであろう。

(1) 違いではなく、同じ部分に注目

従業員の間から旧会社意識を排除し、新会社意識を醸成することが重要である。そのために、旧2社で似ている部分をうまく活用す

るという方法がある。

ある会社では、力を入れる新商品の売り上げを両社とも重視していた。そこで、新会社としての尺度で物事を考えることを浸透させるために、「大型商品と呼べる売り上げ規模を今の倍にしよう」という方針を決めた。統合前・統合後を示すことで、新会社では旧会社とは異なる意識が求められることを示し、企業文化の違いを乗り越えようとしている。

(2) 必要な時間はかかる

事例に挙げたような施策を丁寧に行えば、意識面での統合と融合はかなり進むであろう。少なくとも企業文化の違いは理解され、旧会社意識や無用の抵抗感を持ち続けることは避けられる。

ただし、本当の意味での意識統合である価値基準（シェアードバリュー）の統合は短期間ではやはり困難である。

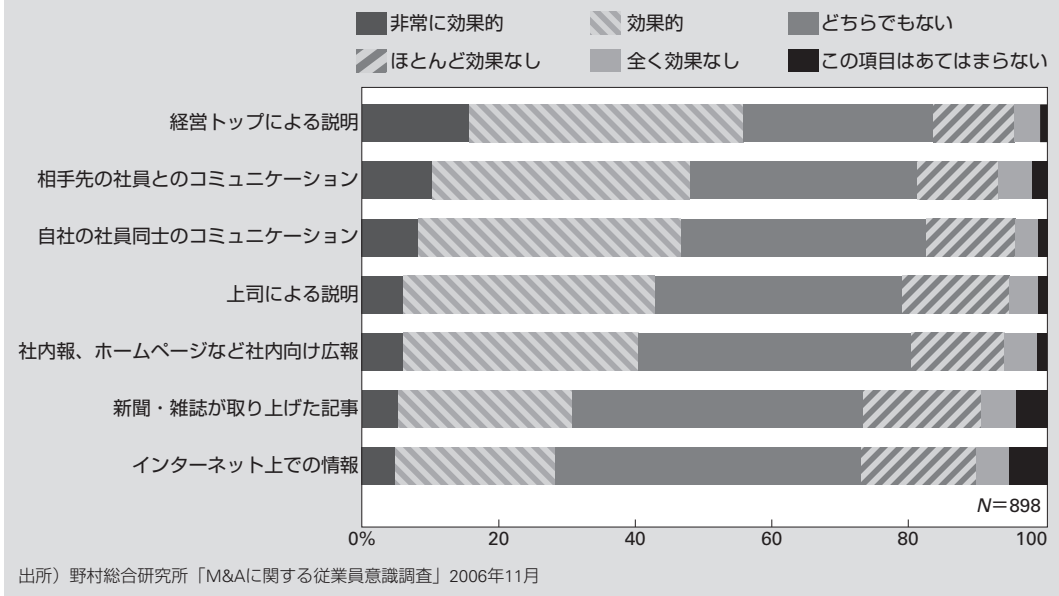
ビジョン・理念や、行動規範、CSR（企業の社会的責任）基本方針などを新会社として作り直し、それらを浸透させる活動を通して新たな企業文化、融合した企業文化をつくっていくことにトライしている会社もある。

4 コミュニケーションは泥臭くとも質と量を確保する

事例で見たように、当たり前のことではあるが、統合前・統合時・統合後の各プロセスにおいては経営層から従業員へ、あるいは従業員間でのコミュニケーションを丁寧に行うことが重要である。

特に経営層は、相手となる従業員の数が多いため、自分がイメージするものの何分の1かのメッセージしか、従業員には伝わらない

図6 統合意識を醸成するのに効果的だったもの



ということを認識すべきである。これを理解している経営層は、形式的であってもイベントを活用し、少人数のミーティングを積み重ねる努力をしている。

従業員アンケートによると、「経営トップによる説明」が統合意識を醸成するのに最も効果的である（図6）。統合意識が醸成されないのは経営トップの責任であるといっても

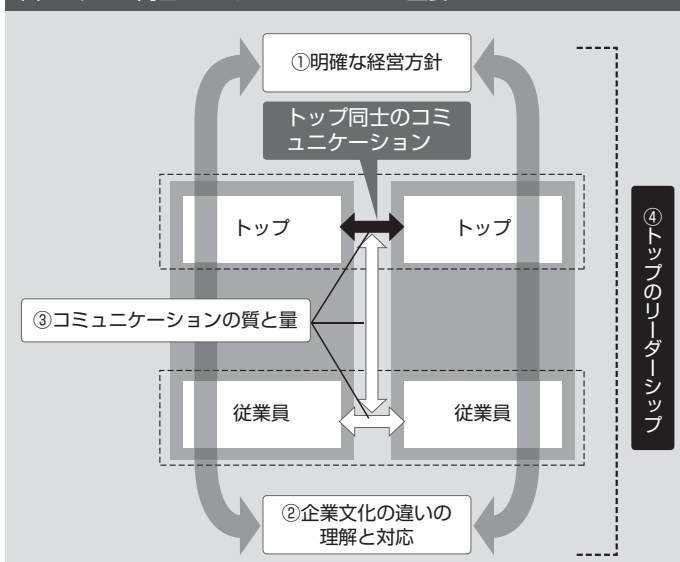
過言ではない。

Ⅳ 経営トップ同士が行うコミュニケーション

M&Aの成果を出すためには、本稿の冒頭で触れた実行力が大事である。実行力とは、M&Aを手続き的にうまく実行するというだけでなく、統合後の成果を出すために企業の現場力を高めるということである。この実行力を高めるためには従業員のモチベーションを高める必要があり、そのためのポイントが経営トップのリーダーシップにあるということは当たり前のようであるが、再確認できた。

M&Aにおいては、両社の経営トップが必ずしも旧知の間柄ではなく、一枚岩とはいえない状況から統合作業が始まる。そのようななかで相互の企業文化の違いを理解し、明確な経営方針を打ち出すというリーダーシップ

図7 トップ同士のコミュニケーションが重要



を自信をもって発揮するためには、経営トップ同士のコミュニケーションも当然重要である（図7）。

そこで最後に、両社の経営トップがどのようなコミュニケーションを行うのか、事例をあげよう。

社長同士が統合前に膝を交えた話し合いを何度も重ねることは多い。「僕はこの年になって初めて親友にめぐり合えた」といえるほどの仲になった社長もいる。

このような社長同士の会談で、両社で競合する製品をどのように扱うかを、統合発表時にはすでに決定して発表した会社もある。リーダーシップと経営方針がまさに発揮された従業員が感じる事例である。

統合準備の段階で、金曜から日曜の二泊三日程度で役員合宿を行うこともある。日曜日はゴルフなどの懇親活動にあてられることが多い。両社の役員の意識調査を事前に行い、個人ではなくとも役員全体のキャラクター診断を発表し、両社の特徴を共有するなどの仕掛けで、半分は遊びの要素を盛り込みながら、相互の理解を深める場を用意することも有効である。

統合後は、両社のトップが同じオフィスに入り、連れ立って昼食に行く姿などを従業員に見せることで、経営トップの融合を伝えるという小さな工夫をしている社長もいる。

マスコミ対応でも、基本的に、旧社の違いには言及しないように気をつけ、場合によっては、対外対応は相手方の経営トップに任せて自分は極力遠慮するという気配りをする経営トップもいる。

このほかにも、さまざまな方法があるのだ

ろうが、このような経営トップ同士のコミュニケーションが互いの信頼関係を深める。そのなかで、経営者一人ひとりの統合にかける信念が強固なものになり、こうしたことが経営方針、経営トップのリーダーシップとして従業員に伝わっていくのだろう。

参考文献

- 1 『日経ビジネス』 2003年4月21日号
- 2 『日経産業新聞』 2004年11月17日
- 3 『日経ビジネス』 2002年7月8日号
- 4 『週刊ダイヤモンド』 2003年5月24日号
- 5 『日経ビジネス』 2005年12月26日・2006年1月2日号合併号
- 6 『日経産業新聞』 2003年5月1日
- 7 『日経ベンチャー』 2000年11月号
- 8 『MARR』 2007年1月号
- 9 野村総合研究所 増田有孝、森沢徹、久保佐知、滝雄二郎『2010年日本の経営——ビジョナリー・エクセレンスへの地図』 東洋経済新報社、2006年

著者

山崎敏之（やまざきとしゆき）

経営システムコンサルティング部グループマネージャー

専門は経営システム革新、PMI、管理会計、業務革新など

国井勝則（くにいまさのり）

経営システムコンサルティング部主任コンサルタント

専門はグループ経営、企業統合・グループ再編支援、管理会計など

若林城将（わかばやしくにあき）

経営システムコンサルティング部コンサルタント

専門は企業統合支援、企業再生など