

M&Aの統合におけるマネジメントの様々な役割

——従業員の抵抗を緩和するため誰が・いつ・何に関与すべきか

King, D. R., Bauer, F., Weng, Q. (D), Schriber, S., and Tarba, S. (2020) "What, When, and Who: Manager Involvement in Predicting Employee Resistance to Acquisition Integration" *Human Resource Management*, 59 (1), pp.63-81.

一橋大学大学院 三浦友里恵

1 はじめに

M&A (Mergers and Acquisitions, 合併・買収) は、企業が戦略上取り得る選択肢の一つとして一般的であり、日本でもその件数は増加を続け、重要性を増している。但し、M&Aにおいて統合が必要となる場合、従業員は統合に伴う変化へ抵抗し、これがM&Aの失敗の主因となる可能性が知られている。そのため、従業員の抵抗に影響を及ぼす要因を調べることは、M&Aにおける人材マネジメント研究の重要な課題と言えるものの、その検討は不足している。今回紹介する King et al. (2020) は、買収において、統合の対象や期間、関与する主体の違いが被買収側の従業員の抵抗に与える影響を検討したものである。

2 本研究の仮説の概要

まず買収において統合する対象は、人的統合及びタスク統合の2つである。人的統合は、給与や福利厚生といった人材マネジメントや組織文化を通じたポジティブな態度及び共通のアイデンティティの形成に焦点を当て、信頼を形成する可能性がある一方、タスク統合は、組織機能の組み合わせによる効率やリソースと能力の転送・共有に焦点を当て、従来のルーチンを混乱させる可能性を持つことから、以下の仮説が示されている。

H1a: 人的統合は買収後の従業員の抵抗を減少させる

H1b: タスク統合は買収後の従業員の抵抗を増加させる

次に、これら2つを統合する期間、すなわち統合のスピードに関して、迅速な人的統合が従業員の混乱を抑える一方で、迅速なタスク統合は従業員に対する多くの支援を必要とする可能性があることから、以下の

仮説が導かれる。

H2a: 人的統合期間が短いほど、買収後の従業員の抵抗が減少する

H2b: タスク統合期間が短いほど、買収後の従業員の抵抗が増加する

最後に、関与する主体は、買収側のトップマネジメント及びミドルマネジメントという組織階層上の2つを指し、トップマネジメントは変更計画を開始・主導し、ミドルマネジメントはトップによる計画を実行し、従業員の不安に対処するため、それぞれ異なる活動に関与しており、従業員の統合に対する認識に与える影響も異なると考えられる。

2つの主体と統合スピードとの関係について、人的統合の場合、トップマネジメントの関与によって、従業員へ変更の必要性を認識させ、従業員の抵抗が生じた場合には素早く対処することが可能である。一方で、変更の実施には変更計画を理解するための従業員のセンスメイキングが必要であり、これはミドルマネジメントのセンスギビングによって促進される。ミドルマネジメントがこの影響をもたらすには長期間を要することが予想され、以下の仮説が導出される。

H3a: 人的統合期間が短いほど、トップマネジメントの関与の増加によって、従業員の抵抗が減少する

H3b: 人的統合期間が長いほど、ミドルマネジメントの関与の増加によって、従業員の抵抗が減少する

タスク統合の場合、組織構造の決定はトップマネジメントの変更指示に関連しており、構造の曖昧さは政治的行動を助長し従業員の受容に逆効果となるため、トップマネジメントが早期に決定するのが望ましい。このトップマネジメントによる早期の明確な方向性によって、時間経過とともにミドルマネジメントが政治

的行動を増加させ、従業員に悪影響を及ぼす複数の相反する取り組みを実行することを回避できる可能性から、ミドルマネジメントの関与も短期的であることが望ましいと考えられ、次の予測が提示されている。

H4a：タスク統合期間が短いほど、トップマネジメントの関与の増加によって、従業員の抵抗が減少する

H4b：タスク統合期間が短いほど、ミドルマネジメントの関与の増加によって、従業員の抵抗が減少する

3 データと分析結果の概要

中国の5つの大学の卒業生に対して、在籍する企業の過去3年間の買収実績の有無、買収前後の状況の理解度、小額の報酬で研究に参加する意思を確認し、最終的にインターネット調査から複数の中国企業のミドルマネジメントを主とした108名のデータを取得している。分析結果は、H1a、H1b、H3a、H3b、H4bを支持する傾向を示していた。つまり、人的統合が従業員の抵抗を抑制し、タスク統合が抵抗を助長すること、また、人的統合スピードと従業員の抵抗との関係は有意でないものの、人的統合が短期的な場合はトップマネジメントによって、長期的な場合はミドルマネジメントによって従業員の抵抗が緩和されると示された。さらに、タスク統合はより長期的な場合に従業員の抵抗を惹起する可能性があり、トップマネジメントの関与が小さいと長期的なタスク統合による従業員の抵抗が高まり、ミドルマネジメントによって短期的なタスク統合による従業員の抵抗は減少するものの、長期的な場合には増加する傾向が見られた。

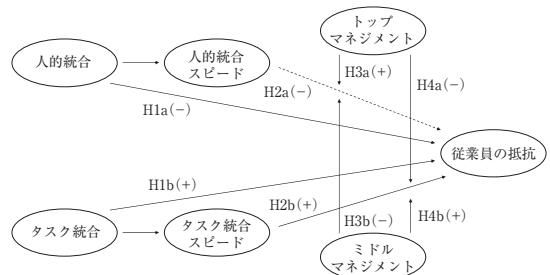
人的統合スピードと従業員の抵抗の関係が非有意な理由には、従業員の抵抗を予測する要因としてタスク統合が人的統合を上回る可能性が言及されている。

4 本研究の貢献

本研究の貢献は、M&Aにおけるタスク統合によって従業員の抵抗が生じるものの、人的統合によって従業員の抵抗を抑制できる可能性や、短期的な人的統合及び長期的なタスク統合にトップマネジメントが、短期的なタスク統合及び長期的な人的統合にミドルマネジメントがより深く関与することによって従業員の抵抗を低減するといった、関与する主体の違いによ

て、統合の対象ごとに効果的な関与期間が異なる可能性を示したことである。特に、既存研究では、買収の実行レベルを担うミドルマネジメントは従業員へ心理的な影響を及ぼすことが示唆されながら、研究が不足していた。また、性質の異なる活動を担うことにより従業員へ及ぼす影響も異なることが想定されるにも関わらず、マネジメント上の複数の主体への注目も不足していた。過去の研究では、統合マネージャーや人事マネージャーなどの単一の主体が持つ複数の役割には注目しているが、実際のM&Aの統合には様々な主体が関与しており、それぞれがM&Aの結果に異なる影響をもたらすことが想定される。例えば、被買収部門に対する評価・報酬制度の導入に際しては、全社で統一したい買収側の計画に反して、被買収側のマネージャーが受け入れず従来の運用を維持し、実質的に変更が実現しなかった(Cooke and Huang 2011)ことから、M&Aの統合に関連した結果に対し、買収側と被買収側といった異なる主体の持つ役割の違いにも注目する必要性が示唆される。本論文を手掛かりとして、M&Aの統合において、従業員へ影響を及ぼす人材マネジメント活動を中心的に担う人事部門などにおいても、様々な主体の持つ役割からの追加研究が求められている。

図 本論文の仮説モデル



注：実線は支持された影響を、破線は棄却された影響を表す
出典：King et al. (2020) をもとに一部修正して筆者作成

参考文献

Cooke, F. L., and Huang, K. (2011) "Postacquisition Evolution of the Appraisal and Reward Systems: A Study of Chinese IT Firms Acquired by US Firms" *Human Resource Management*, 50 (6), pp.839-858.

みうら・ゆりえ 一橋大学大学院経営管理研究科博士後期課程。人的資源管理論専攻。