

# M&Aに伴う雇用

## ——企業と従業員それぞれの視点からのレビュー

三浦友里恵

(専修大学講師)

本稿の目的は、企業側と従業員側のそれぞれの視点からM&Aにおける人材の雇用に関する研究動向を明らかにし、今後の研究課題を検討することである。企業側に注目した先行研究では、M&Aの戦略などに応じて従業員の確保・退出の傾向が異なることや、M&Aのプロセスに応じた雇用などに関する人事部の取り組みが明らかにされていた。当該研究群の主な貢献は、M&Aにおける雇用の確保・退出に注目する際に、買収側企業のM&Aの目的や戦略類型、買収側や被買収側の人事部の関与度合いなどの条件を考慮する必要性を示したことであり得るであろう。一方、従業員側に注目した先行研究では、M&Aに伴う変化の対象が従業員自身や同僚の処遇、組織全体のようにさまざまあり、それぞれ勤続・離職への影響が異なることが示唆された。当該研究群の主な貢献は、M&Aにおける従業員の勤続・離職に注目する際に、従業員自身に生じる変化や、組織全体に生じる変化などの複数の影響を考慮する必要性を示唆したことであり得るであろう。これらの先行研究レビューをもとに、本稿では今後の研究課題として次の2点を指摘している。1つは、企業側だけでなく従業員側の視点から勤続・離職に注目する際にもM&Aの条件を考慮する必要があることである。もう1つは、企業側の意思決定が不確実な状況における従業員の勤続・離職やそれに影響する要因を明らかにすることである。

### 目次

- I はじめに
- II M&Aにおける企業側の雇用に関する意思決定
- III M&Aにおける従業員の勤続・離職
- IV 先行研究の貢献と課題
- V おわりに

### I はじめに

企業や組織の合併・買収を意味するM&A (Mergers and Acquisitions) は、日本において2000年代後半以降増加の一途を辿り、近年では国内企業同士のM&Aを中心に年間4千件を突破している<sup>1)</sup>。合併とは2つの組織が統合して1つの新組織となること、買収とは主導する組織が対象組

織を獲得することを意味する (Marks and Mirvis 2011: 874)。M&Aは、経営者などを中心に企業の戦略的な目的により推進され、その企業に所属する多数の従業員の雇用や報酬などに影響が及ぶこととなる。従業員にとっては突然のニュースとなり、M&Aに伴ってどのような変更が我が身に起こるのか不確実な状況を経験することにより、時には離職というキャリア上の意思決定を行うこともあるだろう。そうした従業員の行動が企業側の意向と一致する場合もあれば、そうでない場合もある。つまり、M&Aを推進する企業側は、期待される成果を実現すべく従業員の協力を望むが、従業員側が企業側の意図通りに行動してくれるとは限らないと言える。

実際に、M&Aが失敗に陥る原因の一端に従業

員に対する軽視があるという見解から、1980年代以降、M&Aにおける人的資源管理（以下、人事管理）や従業員を対象とした研究知見が徐々に増加している（Birkinshaw, Bresman and Hakanson 2000；Napier 1989；Schuler and Jackson 2001など）。しかし、M&Aの案件ごとに目的や企業が置かれる状況が異なるため、企業はM&Aの人的課題にどのように対処すべきか、という理解は複雑であるように思われる。このことから本稿の目的は、M&Aにおける主要な人的課題の1つである人材の雇用に注目し<sup>2)</sup>、企業および従業員それぞれの視点から先行研究を概観し、今後明らかにすべき研究課題を検討することである。

## II M&Aにおける企業側の雇用に関する意思決定

### 1 M&Aに伴う雇用の傾向とその要因

平常時でも、企業は自社の競争力を確保するため、新たな従業員の獲得や既存の従業員の定着促進によって必要な労働力を確保する一方で、退出によって必要性が小さくなった労働力を放出している。これに対しM&Aにおいては、より短期的に従業員の確保または退出の必要性が検討されることとなる。一見すると、M&Aは被買収側組織の従業員を一度に丸ごと獲得する手法である。ただし、どのようなM&Aであれ、ほとんどの場合に合理化する余地があるという見方の通り（Rees and Edwards 2009）、必ずしもすべての従業員の獲得および定着が図られるわけではない。そのため、企業は再編後の組織体制などをふまえ、従業員の雇用の方針とその推進方法を検討するのである。M&Aに関する人事管理研究では、企業は雇用をはじめとする人事管理について、どのような方針をとるのか、また、その決定にはどのような要因が影響しているのかという関心から、次に説明するとおり、戦略的人的資源管理論や制度理論などの枠組みをもとに検討が進められてきた。

最初に、戦略的人的資源管理論に基づく研究を取り上げる。戦略的人的資源管理論では戦略と人事管理のかかわりに関心が向けられており、その

中でも、戦略の違いによって適合する人事管理が異なるという考え方はコンティンジェンシー・パースペクティブと呼ばれる（三浦 2023）。この考え方をM&Aにおける人事管理研究に取り入れた代表的な研究として、Aguilera and Dencker（2004）では、主にM&A戦略と雇用の適合性の観点から、M&A戦略に応じて人材の確保または退出のどちらが重視されるかという傾向は異なることが示されている。

具体的には、研究開発力の獲得（M&A as R&D）、製品ラインや市場の拡大（Product or Market Extension）、効率性の追求（Overcapacity）といった3つのM&A戦略ごとに人材の確保または退出の傾向が次のように整理されている。1つ目に、研究開発力の獲得を目的としたM&Aの場合には従業員の確保が重視される。このM&Aでは、被買収側従業員の知識の獲得、およびその知識を買収側に取り込むことによる研究開発成果の向上が目的であるため、被買収側従業員のリテンションが最優先事項となるのである。2つ目に、製品ラインや市場の拡大を目的としたM&Aの場合には、解雇などによる従業員の退出を伴う場合もあるが、主に従業員の確保に焦点が当てられる。なぜなら、このM&Aの目的は、買収側が持っていない製品ラインの獲得や新市場への進出であるため、その業務に活用されている被買収側従業員の知識や能力、活動拠点などは、買収側のものとあまり重複しておらず、性急に合理化を図る必要はないと考えられるためである。3つ目に、効率性を追求する目的のM&Aの場合は、人材の退出、いわゆる人員削減が優先的に検討されることとなる。同業同士の合併などにより組織を統合する際、例えば、買収側と被買収側に隣接した営業所などの事業拠点があれば、同様の機能を持った営業担当部署が重複することとなるため、それらを統廃合して効率化が図られる。そうすると、これに伴って営業担当部署のポストは削減対象となり、営業担当者の余剰人員は異動や退出などの検討対象となるのである。

続いて、制度理論などに基づき、雇用に対する国レベルの要因に注目した研究を取り上げる。制度理論では、組織は独立した存在ではなく、制度

的環境によって形作られていると考えられており、国際的人事管理研究によれば、政治的および経済的システム、労働市場が制度的環境の要因として重要とされている (Cooke and Huang 2011)。M&A においては、特にグローバル M&A の場合に、被買収側が元々の拠点とする国だけでなく親会社の国の雇用慣行などの影響も二重に受けることになるため、制度理論の考え方が取り入れられている。具体的に、グローバル M&A における日本の制度的な影響に注目した Olcott (2008) では、1998 年から 2002 年の間に欧米企業に買収された日本企業 5 社の事例について、いずれの企業でも強制的な解雇はなく、日本企業の特徴とされる長期雇用の慣行が概ね維持されていたことを確認している。

またグローバル M&A において、買収側は、自国とは異なる被買収側の国における雇用関連の法律を理解する必要が生じる。具体的に、被買収側がアメリカやイギリスのような自由市場経済 (Liberal Market Economies)<sup>3)</sup> の国の企業である場合に比べ、日本やドイツのような協調市場経済 (Coordinated Market Economies)<sup>4)</sup> の国の企業である場合、企業側が人材の退出を重視していたとしても、従業員の雇用が法的に保護されるため、企業側からの解雇は制限されることとなる (Aguilera and Dencker 2004)。

このように M&A においては、企業が人材の確保を重視する場合、退出を重視する場合の双方が起こりうる。確保・退出のどちらを重視するかという傾向には M&A の戦略が影響しているが、退出を重視する場合であっても、日本企業の場合には法律や制度的な影響によって、解雇などの積極的な方法は実施されにくいことが分かる。これらの研究の主な貢献は、短期間のうちに多数の検討事項が生じる M&A において、どのような場合に何に注目すべきか、境界条件を考慮する必要性を示したことであると言えるだろう。

## 2 M&A における人事部などの取り組み

M&A に伴う雇用の傾向とその要因に注目した上記の先行研究は、M&A の戦略や国レベルの要因などの前提条件が、企業における雇用の方針を

左右することを示している。さらに、こうした雇用などの人事管理の決定や実行が、企業組織内でのどのようなプロセスで取り込まれるのかという点に注目した研究群が存在する。具体的には、人事管理を中心的に担う人事部の専門知識が M&A の戦略策定に重要であるにもかかわらず、その関与が不十分であるという問題意識から (Jeris, Johnson and Carol Anthony 2002)、主に人事部はどのようなタイミングでどのような役割を果たしているのかという観点で研究が蓄積されている<sup>5)</sup>。

代表的なものとして Antila の一連の研究 (Antila 2005, 2006) では、M&A のプロセスを「統合前」「統合中」「定着と評価」の 3 段階に分け<sup>6)</sup>、各段階で人事部が果たす役割を、Ulrich (1997) による人事部の 4 つの役割 (提供価値) を用いて整理している (表 1)。この 4 つの役割は、戦略パートナー、管理エキスパート、従業員チャンピオン、および変革エージェントと呼ばれ、いずれも「人事部の焦点」と「人事部の活動」という 2 軸を交差して導出されている。「人事部の焦点」は、「長期・戦略」(以下、長期)と「短期・運営」(以下、短期)という対照的な 2 つの焦点から構成される<sup>7)</sup>。また、「人事部の活動」は、「プロセス管理」と「人材管理」という対象的な 2 つの活動から構成される<sup>8)</sup>。

4 つの役割を順に説明すると、戦略パートナーは「長期」を焦点とし、「プロセス管理」を活動とする役割であり、例えば、戦略と連動した人事施策を構築し、戦略の遂行という価値を提供する。管理エキスパートは「短期」を焦点とし、「プロセス管理」を活動とする役割であり、例えば、効率的な人事管理プロセスを構築し、効率的なインフラの構築という価値を提供する。従業員チャンピオンは「短期」を焦点とし、「人材管理」を活動とする役割であり、例えば、従業員のニーズを把握するためにコミュニケーションを行い、従業員のコミットメントと能力の向上という価値を提供する。変革エージェントは「長期」を焦点とし、「人材管理」を活動とする役割であり、例えば、組織変革に伴う課題とその解決方法を特定し、刷新された組織の創出という価値を提供する。このように、人事部の 4 つの役割は重視する

表1 Antila (2005) による M&A プロセスにおける人事部の役割の枠組み

	統合前	統合中	定着と評価
戦略パートナー (戦略的人的資源の管理)	M&A の目的の明確化 買収対象企業の探索・選択  M&A プロセス管理計画の策定 M&A プロセスからの学習計画の策定	新たな戦略の創出 利害関係者とのコミュニケーションと利害関係者の関与の促進	新たな戦略の評価 ステークホルダーの懸案事項の評価 戦略の必要に応じた修正 M&A プロセスからの学習  統合の成否のモニタリング
管理エキスパート (企業インフラの管理)	M&A チームの組成とリーダーの選出 人事デューデリジェンス (企業プロフィール, 報酬, 福利厚生)	統合チームの設計と推進  新たな組織構造の創出  人事ポリシー・施策の決定	要員配置の定着  新たな組織構造の評価  新たな人事ポリシー・施策の評価 必要に応じた修正 M&A プロセスからの学習
従業員チャンピオン (従業員の貢献の管理)	人事デューデリジェンス (経営層, 従業員, 企業文化) 従業員とのコミュニケーション 初期段階の従業員への心理的な影響の理解と充足	統合マネジャーの選出  新組織のリーダーの選出 主要な従業員のリテンション  従業員の動機づけ 従業員とのコミュニケーション, 従業員関与の促進 従業員の喪失感の管理と尊重 従業員に関する不確実性とストレスの管理	従業員の評価  リーダーシップの定着 必要に応じた修正  M&A プロセスからの学習
変革エージェント (変革の管理)	統合の準備 文化的な評価の開始 統合に対する事業・文化における障壁の特定	変革プロセスの管理 組織文化の統合	M&A プロセスからの学習 新たな企業文化の評価

出所: Antila (2005: 170) Table 10.2 を加筆修正

提供価値がそれぞれ異なり、事業に価値をもたらすため4つの役割すべてを達成する必要があると指摘されている。

上記の枠組みに基づき、Antila (2005) は、表1のとおり M&A における具体的な人事部の活動を分類している。この枠組みによると、3段階のプロセスすべてにおいて人事部の4つの役割が存在しうることが分かる。つまり、当該研究群の問題意識には人事部の戦略策定への関与不足があったが (Jeris, Johnson and Carol Anthony 2002)、概念的には人事部は戦略パートナーをはじめ、さまざまな役割を担う可能性があると言える。

この枠組みのうち、本稿の主眼である従業員の雇用に関わる活動は、主に従業員チャンピオンの役割に位置付けられている<sup>9)</sup>。具体的に、統合前には「人事デューデリジェンス」を行って被買収側の経営層やそれに近い役職の人材を調査し、重要な人材を特定している (Marks and Mirvis 1998)。統合中には統合前の調査結果をもとに、「主要な

従業員のリテンション」「従業員の動機づけ」が取り込まれる。さらに、定着と評価の段階では「従業員の評価」が行われる。

実際に、フィンランドの3社の M&A 事例では、人事部が3段階のプロセスで常に4つの役割を果たすとは限らないものの、さまざまな役割を担っていることが確認された (Antila 2006)。そのうち、従業員チャンピオンの雇用に関わる具体的な活動として、買収側の人事部は人事デューデリジェンスのチェックリストを持ち、統合前に被買収側従業員の年齢や学歴、スキルなどを調査していた。統合中には主要な人材が離職しないように注意を払う一方で、一部の従業員を解雇する際には、その進め方や条件を労働組合と話し合い、金銭的な補償や転職支援を実施する場合もあった。このことから、人事部は、積極的な人材の確保と退出の両方に対処する場合があることが分かる。定着と評価の段階では、従業員満足度調査などによって統合後の従業員の状態を追跡している。

その後も M&A のプロセスにおける人事部の役割の解明がさらに進んでいる。イタリアの単一企業における 3 つの M&A 事例を比較分析した Bagdadli, Hayton and Perfido (2014) によると、買収側と被買収側の統合度合いが高まるほど、対処すべき人的課題が増加し、人事部の担う役割が増加することが示唆されている。また、三浦 (2021) は人事等級制度の統合における人事部の役割に焦点を当てているものの、日本の百貨店企業同士の経営統合において、買収側だけでなく被買収側が連携することによって人事部の 4 つの役割がいずれも果たされる可能性があるとして示唆している。当該研究群の主な貢献は、M&A において人事部が、いつ、どのような人的課題に取り組む可能性があるか明らかにしたことである。これにより、概ね人事部には限定されるものの、企業側が従業員の雇用の課題に取り組むプロセスも示唆されている。

当該研究群の発見事実を中心に雇用に関わる実務的な手法にも触れておくと、企業が人材の確保・退出のどちらを促す場合にも、金銭的・非金銭的インセンティブが用いられることが示唆されている。具体的に、人材の確保を促す場合、欧米企業の事例では、主要な従業員が一定の期間留まることなどを条件に金銭的インセンティブを提供する場合がある<sup>10)</sup> (Bagdadli, Hayton and Perfido 2014; Schuler and Jackson 2001 など)。また、非金銭的インセンティブには、主要な管理職への任命や被買収側組織の自律性の確保 (Ranft and Lord 1998)、主要な従業員個人を対象とした個別の能力開発機会の提供 (Bagdadli, Hayton and Perfido 2014) などがある。一方、人材の退出を促す場合にも、欧米企業では、金銭的な補償や非金銭的インセンティブとして転職支援が実施される場合がある (Antila 2006)。日本企業では、退職金の割増しを行い従業員の自発的な早期退職を募集する早期退職制度が活用される他 (久保 2004; 三浦 2021; Olcott 2008)、要員数適正化のための企業グループ内外への出向、定年退職などによる自然減に対して採用数の抑制が行われる場合がある (三浦 2021)。

### III M&A における従業員の勤続・離職

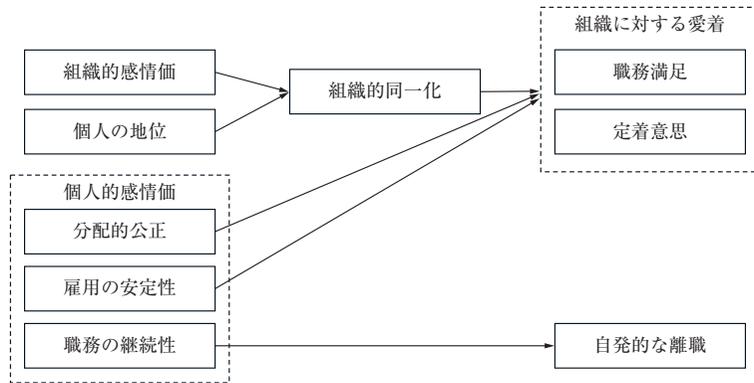
これまで述べたように、企業側に注目した場合、M&A の戦略などに応じ人材の確保・退出の傾向は異なる。また、同じ M&A 事例において、積極的な定着の対象となる従業員と退出の対象となる従業員がどちらも存在する場合がある。日本では法的・制度的に解雇が生じにくいものの、早期退職者の募集は珍しくない。よって、従業員が離職を選択することは、必ずしも企業にとって不利益と言えない側面がある。こうした状況で、従業員自身は企業に留まるか離職するかという意思決定をどのように行っているのだろうか。M&A における従業員の態度・行動に注目した研究では、変化への抵抗 (King et al. 2020) や協力意思 (Melkonian, Monin and Noorderhaven 2011) などのさまざまなアウトカムが用いられているが (三浦 2022)、本稿では雇用に直接関係する勤続・離職をアウトカムとした 2 つの研究を紹介する。

#### 1 Sung et al. (2017)

Sung et al. (2017) は、米国の消費財メーカー 2 社の合併における買収側・被買収側の双方の従業員を対象に、組織的感情価 (Organizational Valence)、個人的感情価 (Personal Valence)、および組織的同一化 (Organizational Identification) という主に 3 つの概念を用いて、従業員の定着意思などへの影響を検討した (図 1)。3 つの概念を順に説明すると、組織的感情価は、(M&A などの) 組織変革の取り組みが組織に利益をもたらすと従業員が信じる程度と定義される。個人的感情価は、同様の取り組みが個人に利益をもたらすと従業員が信じる程度と定義される。当該研究では個人的感情価を構成する変数として、個人の地位 (Personal Status in Organization)、分配的公正 (Distributive Justice)、雇用の安定性 (Job Security)、職務の継続性 (Job Continuity) の 4 つが検討されている<sup>11)</sup>。組織的同一化は、組織のメンバーであることを個人がどのように感じるかを反映した社会的同一化の一形態として定義される<sup>12)</sup>。

合併から 3 カ月後および 1 年 3 カ月後の 2 時点

図1 Sung et al. (2017) によるM&Aにおける従業員の反応のモデル



出所：Sung et al. (2017：924) Figure5を一部修正

における従業員の認識の変化を調査・分析した結果、合併による組織的感情価と個人の地位の変化は、組織的同一化を媒介して定着意思と正の関係があった。つまり、従業員は合併によって組織および個人の地位が高まったと認識すると、組織と自分自身を同一視しやすく、定着意思を高めることが示唆される。一方、個人的感情価のうち分配的公正と雇用の安定性は、組織的同一化を介さず、直接的に定着意思と正の関係があった。つまり、従業員は合併に伴って雇用主から報酬などが公正に提供され、雇用を保障されていると認識すれば、それに対して組織に留まることで報いようとするという社会的交換関係から理解できることが示唆される。また、各変数と合併時点から1年半後までの自発的な離職データとの関係を分析したところ、職務の継続性のみが自発的な離職と正の関係があった。つまり、合併から1年半後までの比較的短期間で実際に離職する決定を下す際には日常業務の変化がより重要であり、今後組織に留まるかどうかという定着意思とは異なる要因の影響を受けている可能性があることが示唆される。

## 2 Cho, Lee and Kim (2014)

Cho, Lee and Kim (2014) は、韓国の電気通信会社2社の合併における買収側・被買収側の双方の従業員を対象に、他者よりも不当に扱われているという認識を意味する相対的剥奪 (Relative Deprivation) が組織的同一化を媒介して離職意思に及ぼす影響を検討している。相対的剥奪に関し

て、当該研究では利己的な相対的剥奪 (Egoistic Relative Deprivation) と友愛的な相対的剥奪 (Fraternal Relative Deprivation) という2通りの影響が検討されている。前者は自分自身が他者よりも不当に扱われているという認識を意味し、後者は自分自身の所属するグループのメンバーが、他のグループのメンバーよりも不当に扱われているという認識を意味する<sup>13)</sup>。

合併の5カ月後における従業員の認識を調査・分析した結果、利己的な相対的剥奪は組織的同一化に媒介され、離職意思と正の関係があることが確認された。一方、合併前に同じ企業に所属していたメンバーが他者よりも不当に扱われているという友愛的な相対的剥奪と、組織的同一化および離職意思の間には有意な関係は確認されなかった。つまり、従業員は、合併後の自分自身の処遇が他のメンバーよりも不当であると感じた場合、組織と自分自身を同一視しにくく、離職意思が高まることが示唆される。一方で、合併前に同じ企業に所属していたメンバーの処遇は離職意思に影響しないことが示唆される<sup>14)</sup>。ただし、友愛的な相対的剥奪の影響が確認されなかった理由には、合併後に解雇しないことを事前に約束していたなどという当該事例における相対的剥奪の程度の低さがあるのではないかと示唆されている<sup>15)</sup>。

従業員に注目し勤続・離職をアウトカムとする上記2つの研究では、共にM&Aに伴う変化によって利益があるかどうかを従業員がどのように認識しているかという観点を取り入れられてい

た。具体的に、組織的・個人的感情価は、M&Aに伴う変化が有益であるかという認識であり、利己的・友愛的な相対的剥奪はM&Aに伴う変化が不利益であるかという認識である。また、個人的感情価と利己的な相対的剥奪という、個人の変化に対する利益・不利益が勤続・離職意思に影響を及ぼすことが共通して確認された。つまり、従業員が勤続・離職を検討する上で、自分自身に起こる雇用や報酬などの変化が関心事であることが示唆される。ただし、Sung et al. (2017)によると、定着意思には個人の変化に利益があるかどうかに加え、組織的感情価および組織的同一化という、組織全体に生じる変化を自分事として受け入れられるかというもう1つの経路もあることが示唆されている。また、Cho, Lee and Kim (2014)によると、個人の変化に利益があるかどうかとは異なり、友愛的な相対的剥奪という同僚に対する変化に利益があるかどうかということは離職意思と関係していなかった。つまり、M&Aに伴う変化の対象が従業員自身、同僚、組織全体と異なることで、勤続・離職への影響が異なることが示唆される。

#### IV 先行研究の貢献と課題

本稿では、M&Aにおける人材の雇用に注目し、企業側と従業員側それぞれの視点から先行研究を取り上げた。企業側に注目した先行研究からは、M&Aの戦略などの条件に応じて人材の確保・退出の傾向が異なることや、M&Aのプロセスに応じた人事部の雇用に関する取り組みなどが明らかにされていた。当該研究群の主な貢献は、M&Aにおける雇用の確保・退出に注目する際に、買収側企業のM&Aの目的や戦略類型、被買収側企業の法的・制度的環境、M&Aの3段階のプロセスに応じた買収側人事部と被買収側人事部の関与度合いなどの条件を考慮する必要性を示唆したことである。一方、従業員側に注目した先行研究からは、M&Aに伴う変化の対象が従業員自身や同僚、組織全体のようにさまざまあり、それぞれ勤続・離職への影響が異なることが示唆された。当該研究群の主な貢献は、従業員の勤続・

離職に注目する際に、従業員自身の利益や、M&Aに伴う変化を自分事として同一視できるかなどの複数の影響を考慮する必要性を示唆したことである。

しかしながら、今後さらに検討すべき課題も存在する。以下では日本の事例に触れながら今後の研究課題を2点指摘する。1つ目は、企業側だけでなく従業員側の視点から勤続・離職に注目する際にもM&Aの条件を考慮する必要があることである。具体的に、本稿で取り上げた従業員に注目した先行研究では、企業は従業員の退出ではなく確保を概ね重視しているとみられる。しかし、M&Aの戦略によっては従業員の退出が重視される場合もあり、その際にこれらの結果が一般化可能であるかは明らかでない。実際に、日本企業同士の合併における退職に注目した久保(2004)の事例によると、退職金の割増しを伴う複数回の早期退職者の募集があったことも影響し、約2年半の間に従業員の約24%が退職していた。こうした一時的なインセンティブの影響も含め、企業側の人材の確保・退出の方針などの条件の違いが従業員の勤続・離職に及ぼす影響を検討する余地があるだろう。

2つ目は、企業側の意思決定が不確実な状況における従業員の勤続・離職やそれに影響する要因を明らかにすることである。本稿のレビューから、企業側として人事部が統合前に人事デューデリジェンスを行い、統合中以降に雇用に関わるさまざまな取り組みを行い、従業員はそれに伴う変化を認識して勤続・離職意思を形成していることが分かった。しかし山本(2008)は、デューデリジェンスは従業員にM&Aが公表される前に実施することが多く、従業員へのアクセスが不可欠な個人の能力などは早期の調査が困難であると指摘している。また、人的課題への対処が後回しにされ、優秀者が早期に離職した事例も報告されている。こうしたことから、企業側の決定や対応を待たずして従業員が離職するリスクがあることが示唆される。そのため、企業側の意思決定がなされるまでの不確実な状況下における従業員の勤続・離職や、それに影響する要因を検討する余地があると言えるだろう。

## V おわりに

最後に本稿の限界を述べると、本稿ではM&Aの雇用について、人材の確保・退出（勤続・離職）という観点から注目したため、買収側・被買収側の間での人材の移動という雇用の変化に関しては、紙幅の制約から検討できていない。人材の移動や交流は組織間での知識移転やそれに伴う組織成果の向上とも関連する可能性があり、こうした知見を整理することも重要であろう。

また、冒頭でも述べたとおり、日本におけるM&A件数は増加傾向にあるものの、日本企業を対象としたM&Aにおける人事管理研究は極めて乏しい。欧米を中心とした先行研究を適切に取り入れて実践に活かすためにも、我が国におけるM&Aの実態をふまえた更なる研究蓄積が求められる。

謝辞 本稿の執筆にあたり、鳥貫智行先生（中央大学）にご助言いただきました。心より御礼申し上げます。なお、本稿の内容はJSPS 科研費：22K20173の助成を受けた成果の一部であり、文責はすべて筆者に帰します。

- 1) 株式会社レコフデータ「1985年以降のマーケット別M&A件数の推移」。https://www.marr.jp/menu/ma\_statistics/ma\_graphdemiru/entry/35326（2024年9月21日閲覧）
- 2) 山本（2008）によると、（企業グループの）外部とのM&Aで苦労した要因に、優秀な人材の流出防止策および余剰人員対策という雇用に関わる課題が挙げられている。
- 3) ステークホルダーの中でも株主の価値を重視した、競争的な市場という特徴がある。
- 4) ステークホルダーの中でも従業員や取引先、顧客などの株主以外との関係も重視するという特徴がある。
- 5) M&Aの人事管理は人事部とラインマネジャーが共有しており、ラインマネジャーは人事管理以外の活動にも関与するため、人事部へ人事施策の責任を集中させることが買収の成果を高める可能性があると考えられている（Correia, Campos e Cunha and Scholten 2013）。
- 6) Antila（2005）において、各段階を区分する基準は明確にされていない。3社の事例を調査したAntila（2006）では、インタビュー対象者の回答に応じて各段階を区分する時点が異なり、統一されていない。「統中」の開始時点は、M&Aの契約成立後や取引発表後とされる場合がある。また、「定着と評価」の開始時点は、買収の成果を評価し、新組織が定着した後、または事前に合意した統合期間終了後とされる場合がある。
- 7) 「長期」の焦点は将来または戦略であり、「短期」の焦点は現在または運営であると示唆される。
- 8) 「プロセス管理」の活動の対象は、戦略や人事施策という明文化されたものであり、「人材管理」の活動の対象は、従業員やその態度・行動であると示唆される。

- 9) Ulrich（1997）による人事部の4つの役割は重視する点の違いによって区分されており、4つの役割の区別には曖昧さを含んでいる。同様にAntila（2005）においても、雇用に関わる活動は従業員チャンピオンに限定されているわけではない。例えば、管理エキスパートの定着と評価の段階には効率的な人事管理という観点から「要員配置の定着」の活動が示されている。
- 10) ただし、ハイテク企業89社の経営層などを対象としたRanft and Lord（1998）の分析からは、被買収側従業員の定着に対する金銭的インセンティブの効果は確認されなかった。
- 11) 当該研究では、個人の地位として、意思決定における公式の権限および非公式の影響力を調査している。分配的公正としては、給与水準、業務量、職務の責任に関する公正性を調査している。雇用の安定性としては、将来的な失業の恐れの有無などを調査している。職務の継続性としては、日常業務への影響の有無などを調査している。
- 12) 当該研究では、組織的同一化として、誰かが所属する組織を批判したとき、個人的に侮辱されたように感じるかなどを調査している。
- 13) 当該研究では、従業員の相対的剝奪の認識に影響する合併による変化の対象を具体的に設定していないが、合併の4か月後に新たな報酬、福利厚生、労働条件などが組合に承認されるという変化があったことが示されている。
- 14) 敵対的買収における被買収側のミドルマネジャーを対象としたFried et al.（1996）では、同僚の不当な解雇が無力感や自分自身のキャリア開発に対する不利益さを認識させ、心理的な引きこもり（Psychological Withdrawal）を惹起し、離職意思を高めることを示唆している。
- 15) 7件法において、利己的な相対的剝奪の平均は3.42、友愛的な相対的剝奪の平均は3.77であった。調査対象企業では、買収側が被買収側の知識を吸収するため合併後に解雇はないと約束しており、実際に人員削減は行われていない。

## 参考文献

- 久保克行（2004）「合併に伴う人事制度の統合と雇用・処遇の変化——個人データによる分析」『日本労働研究雑誌』No. 529, pp. 24-36.
- 三浦友里恵（2021）「M&Aにおける人事部門の役割——百貨店2社の経営統合に関する事例研究」『日本労務学会誌』22巻2号, pp. 24-40.
- （2022）「M&Aにおける人的資源管理研究のレビュー」『一橋商学論叢』17巻1号, pp. 18-27.
- （2023）「001 企業戦略と人事労務管理」江夏幾多郎・岸野早希・西村純・松浦民恵編著『新・マテリアル人事労務管理』有斐閣, pp. 2-3.
- 山本紳也（2008）「コンサルタントが見た組織再編と人事の役割——組織再編に不可欠なHRデューデリジェンス（人事精査）」『日本労働研究雑誌』No. 570, pp. 37-47.
- Aguilera, R. V. and Dencker, J. C.（2004）“The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 1355-1370.
- Antila, E. M.（2005）“The Role of the HR Function in International Mergers and Acquisitions,” in T. Morrow, S. Loane, J. Bell and C. Wheeler (eds) *International Business in an Enlarging Europe*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 163-174.
- （2006）“The Role of HR Managers in International Mergers and Acquisitions: A Multiple Case Study,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 999-1020.

- Bagdadli, S., Hayton, J. C. and Perfito, O. (2014) "Reconsidering the Role of HR in M&As: What Can Be Learned from Practice," *Human Resource Management*, Vol. 53, No. 6, pp. 1005-1025.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. and Hakanson, L. (2000) "Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation," *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 3, pp. 395-425.
- Cho, B., Lee, D. and Kim, K. (2014) "How Does Relative Deprivation Influence Employee Intention to Leave a Merged Company? The Role of Organizational Identification," *Human Resource Management*, Vol. 53, No. 3, pp. 421-443.
- 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*, Vol. 50, No. 6, pp. 839-858.
- Correia, M. F., Campos e Cunha, R. and Scholten, M. (2013) "Impact of M&As on Organizational Performance: The Moderating Role of HRM Centrality," *European Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 323-332.
- Fried, Y., Tieg, R. B., Naughton, T. J. and Ashforth, B. E. (1996) "Managers' Reactions to a Corporate Acquisition: A Test of an Integrative Model," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 5, pp. 401-427.
- Jeris, L. S., Johnson, J. R. and Carol Anthony, C. (2002) "HRD Involvement in Merger and Acquisition Decisions and Strategy Development: Four Organizational Portraits," *International Journal of Training and Development*, Vol. 6, No. 1, pp. 2-12.
- 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*, Vol. 59, No. 1, pp. 63-81.
- Marks, M. L. and Mirvis, P. H. (1998) *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.
- (2011) "A Framework for the Human Resources Role in Managing: Culture in Mergers and Acquisitions," *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 6, pp. 859-877.
- Melkonian, T., Monin, P. and Noorderhaven, N. G. (2011) "Distributive Justice, Procedural Justice, Exemplarity, and Employees' Willingness to Cooperate in M&A Integration Processes: An Analysis of the Air France - KLM merger," *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 6, pp. 809-837.
- Napier, N. K. (1989) "Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology," *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 271-289.
- Olcott, G. (2008) "The Politics of Institutionalization: The Impact of Foreign Ownership and Control on Japanese Organizations," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9, pp. 1569-1587.
- Ranft, A. L. and Lord, M. D. (1998) "Acquiring Knowledge-Based Resources through Retention of Human Capital: Evidence from High-Tech Acquisitions," *Academy of Management Proceedings*, BPS, H1-H7.
- Rees, C. and Edwards, T. (2009) "Management Strategy and HR in International Mergers: Choice, Constraint and Pragmatism," *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 24-39.
- Schuler, R. and Jackson, S. (2001) "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions," *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 239-253.
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M. and Labianca, G. (J). (2017) "Employees' Responses to an Organizational Merger: Intraindividual Change in Organizational Identification, Attachment, and Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 6, pp. 910-934.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The New Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.

みうら・ゆりえ 専修大学商学部講師。最近の主な論文に「M&Aにおける人事部門の役割——百貨店2社の経営統合に関する事例研究」『日本労務学会誌』22巻2号, pp. 24-40 (2021年)。人的資源管理論専攻。