

| | |
|--------------|---|
| Title | 被買収企業の従業員のモチベーション維持・向上の施策 |
| Author(s) | 藤井, 亮太; 石橋, 哲 |
| Citation | 年次学術大会講演要旨集, 38: 28-31 |
| Issue Date | 2023-10-28 |
| Type | Conference Paper |
| Text version | publisher |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/19095 |
| Rights | 本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management. |
| Description | 一般講演要旨 |

1 A 1 6

被買収企業の従業員のモチベーション維持・向上の施策

○藤井亮太（東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻），石橋哲（東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻）

1. はじめに

M&A が活性化する中[1]、被買収企業の従業員の維持は PMI の成否に直結する。企業にとって採用した従業員が定着せずに離職してしまうことは、採用や教育にかかるコストが増加し社内にノウハウが蓄積されないデメリットが生じる。厚生労働省の調査[2]は 2020 年 2023 年の間に日本国内における離職率が 10.7%から 11.9%に増加したことが示されている。生産年齢人口の減少により労働力が不足する中[3]、企業は人的資本確保の観点からも、離職者対策も重視する必要がある。

下記の図 1 は今回の研究対象である A 社と、その元親会社と現親会社の情報になる。筆者が勤務する A 社は中途入社者で構成された企業であり、従来退職者が多い傾向にあったが、自社の株主が変更となること（本支配株主変更）が社内で報告された後、図 2 のとおり離職率が減少した。本研究では自社支配株主の変更発表が従業員のモチベーションと退職率に与える影響と有効性を分析し従業員のモチベーション維持・向上の施策について考察する。

支配株主の変更が被買収企業側の退職率に与える影響と要因の調査を、従業員の勤怠情報やコミュニケーション量の変化、継続的なアンケートとインタビューにて行い、心理的資本を基準として分析する。また、PMI の期間は従業員の心理状況変化を観測し、従業員の離職を減少させる要素を明らかにする。

図 1：企業情報

| 図 1 | A 社（被買収企業） | B 社（元・親会社） | C 社（新・親会社） |
|----------------|---|-------------------------|--|
| | 2023年4月末現在 | 2023年3月末現在 | 2023年5月16日現在 |
| 設立年 | 2011年 | 1981年 | 1948年 |
| 資本金 | 47億70百万円 | 2,387億72百万円 | 649億36百万円 |
| 売上高 | 非公開 | 6兆5704億39百万円 | 9兆8485億60百万円 |
| 従業員数 | 178名 | 単体 255人 連結 59,721人 | 単体 3,315名 連結 66,944名 |
| 子会社・ 関連会社 | 子会社 6社 関連会社 3社 | 子会社 1,280社 関連会社 573社 | 子会社 775社 関連 232社 |
| 事業内容 | 自然エネルギー等による発電・蓄電、電気及び熱の供給並びに販売、電力の需給調整に関する業務など | 持株会社投資事業 | 各種物品の国内取引、輸出入取引、外国間取引、建設工事請負、各種保険代理業務等 |
| 21年度フルタイム社員離職率 | 12.9% | 7.2% 主要子会社含む 単体公表なし | 2.2% |
| 備考 | 2023年2月上旬にA社がC社に売却されることが社内に共有される。 4月末にB社が保有する株式のうち85%をC社に売却手続きが完了し、商号も変更となる。 | | |

図 2：前年との退職者数の比較

【退職者数の比較】

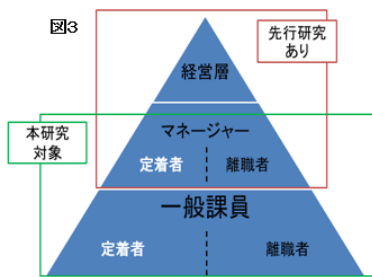
3月（株主変更に関する社内共有が2月上旬） から6月末までの期間

2023年：退職者6名/178名（離職率3.4%） ⇔ 2022年：退職者14名/149名（離職率9.4%）

2. 先行研究

先行研究では被買収企業では離職者が増加する傾向にあると論じられている。

Walsh (1988) [4]は被買収企業の経営層が退社する要因について3つ挙げている。第一に不確実性に耐えられないこと。第二に2つの異なる文化の融合によって生じるカルチャーショックに耐えられないこと。第三に経営を管理する権利をめぐる競争で敗者となることである。



中村（2019）[5]は被買収企業の中核人材が退職する要因は組織内での影響力低下であると、人材流出の防止策として買収企業・被買収企業間を横断する地位や役職を与えることであると報告している。

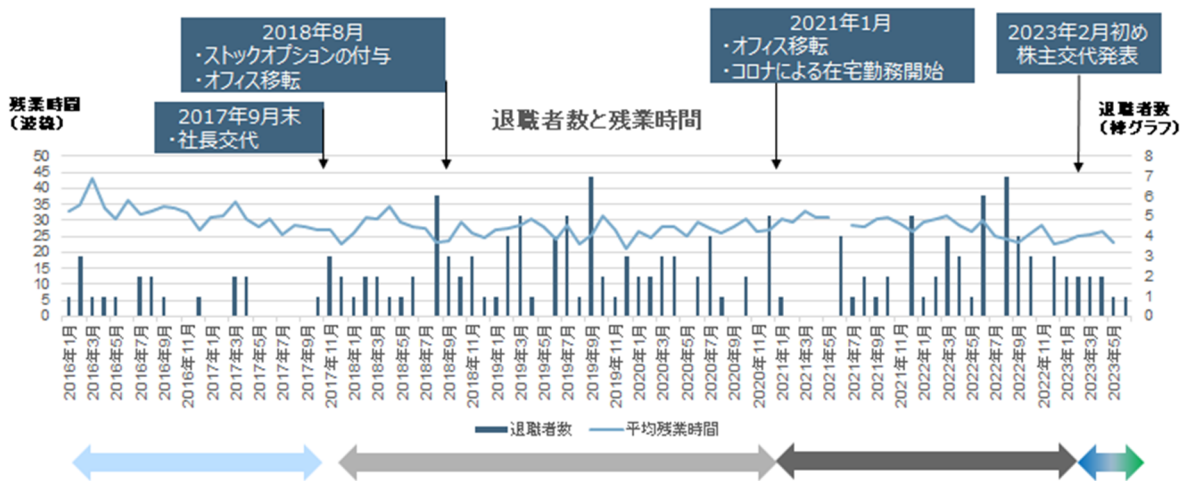
二つの先行研究では、被買収企業の経営幹部層の離職率上昇について議論しており、一般的な従業員については論じられていない（図3）。

また、先行研究では離職率上昇が検討されているが、A社の場合、親会社がB社からC社に変わり、被買収企業になることが社内全体に共有されてから半年弱経過した現在まで前年度に比べて離職者が減少した。先行研究とは異なる対象と状況について、被買収企業の視点から、離職者を減少させる要因について論じる。

令和2年転職者実態調査（厚生労働省）[5]では、退職理由の調査では、①「労働条件（賃金以外）がよくなかったから(28.2%)」②「満足のいく仕事内容でなかったから(26.0%)」③「賃金が低かったから(23.8%)」④「会社の将来に不安を感じたから(23.3%)」⑤「人間関係がうまくいかなかったから(23.0%)」の五つが上位に挙げられている。

令和2年転職者実態調査（厚生労働省）[5]では、退職理由の調査では、①「労働条件（賃金以外）がよくなかったから(28.2%)」②「満足のいく仕事内容でなかったから(26.0%)」③「賃金が低かったから(23.8%)」④「会社の将来に不安を感じたから(23.3%)」⑤「人間関係がうまくいかなかったから(23.0%)」の五つが上位に挙げられている。

図4：退職者数と残業時間、社内イベントの変化



そこで本支配株主変更の前後で、「勤怠・働き方」「報酬」「組織変更」「コミュニケーション量」を調査した。

先行研究では被買収企業側の人間は組織内における影響力の低下が離職要因として挙げられていたが、A社では影響力の低下は現段階では見られない。また、勤務時間や報酬についても同じく株主交代が行われた後も変化はない。前後で有意な変化は見られたのはコミュニケーション量であった。

3. 検証

3-1. 仮説

勤務時間や報酬は退職率の低下に影響を与えておらず、親会社ならびに経営幹部からの従業員へのメッセージの増加と従業員から経営幹部への情報発信の増加、すなわちコミュニケーション量の増減が要因ではないか。

3-2. 検証方法

支配株主の変更が被買収企業側の退職率に与える要因を調査するため、本支配株主変更の前後で、経営層と従業員とのコミュニケーションの在り方とその量を調査し、従業員の心理状況を図5のアンケートとインタビューを行った。なお、今後継続して調査することとし、今回は途中経過について報告する。

図5アンケートの内容

| | |
|---|---|
| 【業務内容】Q1.現在の職務にやりがいを感じている 【業務内容】Q2.現在の職務は自身の成長のつながついていると思う 【業務内容】Q3.現在の仕事の量は多いと感じる 【業務内容】Q4.業務の困難度は高く感じる 【業務内容】Q5.現在の業務は地域社会に貢献していると感じる 【職場環境】Q6.困ったときはチームのメンバーが助けてくれる体制ができている 【職場環境】Q7.相談しやすい雰囲気や環境がある 【職場環境】Q8.職務に責任感を感じさせる環境がある 【職場環境】Q9.現在の環境は心理的安全性がある 【待遇】Q10.報酬額は実務に見合っていると感じる 【待遇】Q11.福利厚生は満足できるものである 【待遇】Q12.評価が妥当に行われていると感じる 【風土】Q13.失敗やヒヤリハットを報告しやすい環境である 【風土】Q14.社員の向上心や成長意欲を伸ばす組織風土がある 【風土】Q15.挑戦を評価し、失敗を恐れない前向きな組織風土がある 【風土】Q16.不正を許さない組織風土がある 【会社の方針・経営】Q17.会社の理念や目標について十分に理解している 【会社の方針・経営】Q18.会社の理念や目標について十分に共感している 【会社の方針・経営】Q19.経営者は社員を大切にしていると感じる 【会社の方針・経営】Q20.会社の経営方針や事業計画など、経営に関する情報をタイムリーに知ることができる 【会社の方針・経営】Q21.事業計画の策定プロセスは満足いくものである 【会社の方針・経営】Q22.事業への参加意義の共有は満足いくものである 【情報共有】Q23.経営層からの情報発信は明確であると感じる 【情報共有】Q24.経営層との情報共有についてストレスを感じる 【情報共有】Q25.経営層は社内に積極的に情報共有していると感じる | 【1～5で回答】 5:とてもそう思う ↓ 1:全くそう思わない |
|---|---|

3-3. 検証結果

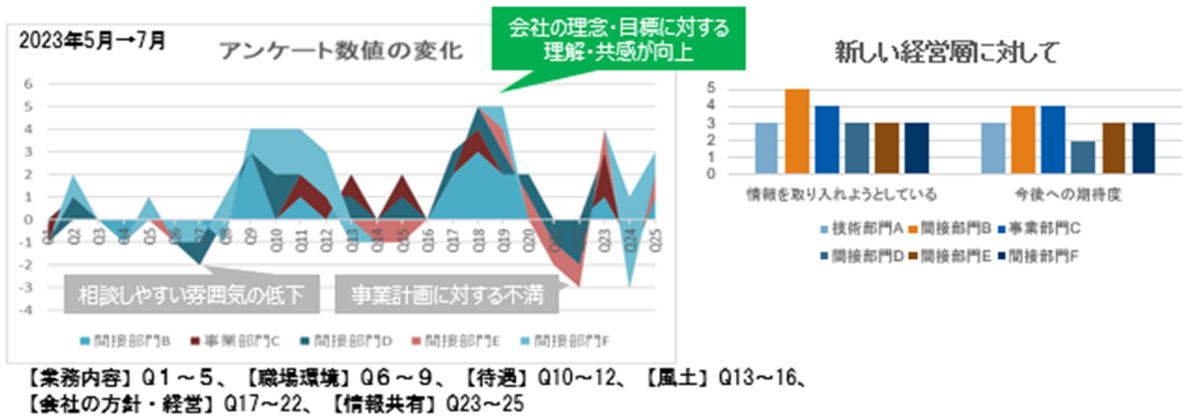
本支配株主変更の前後で、経営層と従業員とのコミュニケーションの在り方とその量について、下記図6のとおり経営層と従業員の双方向のコミュニケーション量が増加していることが分かる。

図6：コミュニケーション量の変化

| 従業員とのコミュニケーション量 (時間/年) | 2016年1月 ～2017年9月 | 2017年10月 ～2020年12月 | 2021年1月 ～2023年1月 | 2023年2月 ～現在※1 |
|---------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|------------------|
| 経営層と双方向 | 72 | 0 | 0 | 111 |
| 経営層からの一方向 | 6 | 6 | 6 | 2 |
| 経営層と双方向(業務外) | 9 | 15 | 0 | 2.5 |

従業員の心理推移は図7のとおり、会社の理念や目標に対する理解について変化が大きくなっている。

図7：従業員の心理状況の変化と経営層に対する期待値



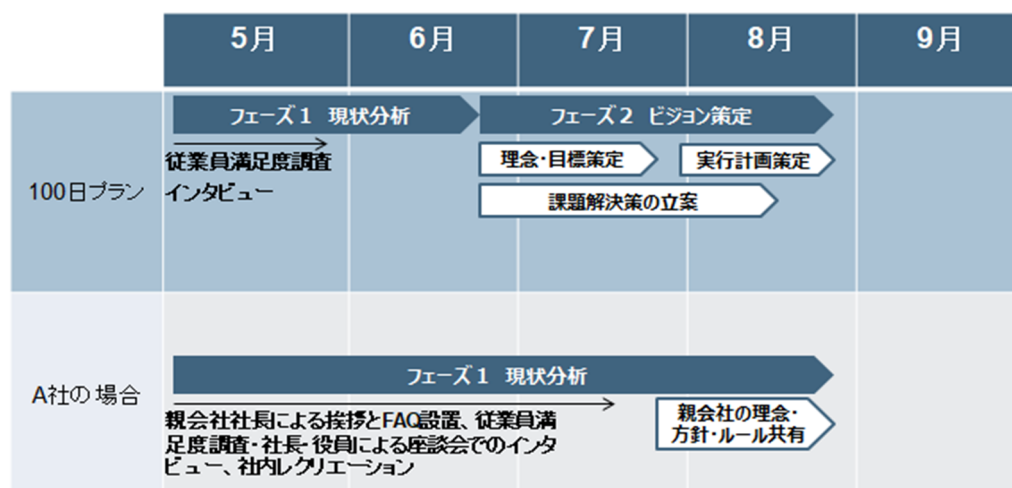
本株主変更において、勤務時間や報酬、組織変更は大きな変化はなく影響を与えておらず、親会社ならびに経営幹部からの従業員へのメッセージの増加と従業員から経営幹部への情報発信の増加、すなわちコミュニケーション量が増加したことが影響を与えて、本株主変更後、会社の理念目的に対する理解・共感が向上していることが明らかになった

4. 考察

4-1. 退職を減らした要因

一般的な M&A による PMI の 100 日プラン[7]が議論されている。通常、中長期的な経営効果を求められるため、100 日プランの策定により中期的な課題を整理する。これに対して、本株主変更のプロセスにおいては、現時点までの間が被買収企業である A 社の従業員に対してコミュニケーションの機会を数多く設け A 社で行われているプロセスは時間を掛けて行われており、以前よりも従業員と経営層の双方向のコミュニケーションが増加している。

図 8：一般的な 100 日プランと A 社の場合の比較



双方向のコミュニケーションが行われたことで、従業員の新しい親会社と経営層に対する心象が良化したことがアンケートの結果から伺える。経営層と事業や業務に関するコミュニケーションを取る機会が増えると、

経営層に対する不信感が除かれ退職する意思が低下すると考えられる。コミュニケーションによる従業員に対する承認行為が重要であると示している。

5. 貢献と課題

本研究では、株主変更に伴う従業員の心理変化について、非経営層である従業員としての観点から検討した。

最後に今後の課題として下記の点を挙げられる。第一に、現段階では従業員が会社に留まる要因を「従業員と経営層の双方向コミュニケーション量」のみしか示唆できていない。第二に、双方向のコミュニケーションの頻度や時間、必須参加者や進行方法について具体的に必要がある。第三に、他社事例等追加の分析が必要となる。

今後は従業員が会社に定着するよう双方向のコミュニケーションを具体化することに加え、今回の調査結果をもとに、従業員のモチベーションが維持・向上する施策について研究を継続し、A社への退職者を減少させる施策として提案を目指す。

参考文献

- [1] 経済産業省, 2023年版「中小企業白書」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf
- [2] 厚生労働省, 令和4年 雇用動向調査結果の概要
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/kekka_gaiyo-01.pdf
- [3] 総務省, 令和4年版 生産年齢人口の減少
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r04/html/nd121110.html>
- [4] James P. WALSH, TOP MANAGEMENT TURNOVER FOLLOWING MERGERS AND ACQUISITIONS (1988)
- [5] 中村 文亮, 被買収企業における中核人材の離職要因 (2019)
- [6] 厚生労働省, 令和2年転職者実態調査の概況
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/6-18c-r02.html>
- [7] 木俣貴光, 企業買収のプロセス, (株)中央経済社, 356 (2010)