

タレントマネジメント (15)

複数の企業が一つになるとき、合併・買収後のシナジー効果を最大化するための統合プロセス「PMI」が重要となる。一般にPMIは経営、業務、意識の各レベルを統合する3つのステップで進めていく。様々な人事制度の統合、人事給与システムの統合、業務フローの統合、組織・人事の統合、企業文化の統合など人に関わる課題が占める割合も大きい。

なかなか一筋縄ではいかないが、こんな場合にもタレントマネジメント（人材管理）が活用できる。具体例で見ていこう。

東急住宅リース（東京・新宿）は東急不動産ホールディングス傘下の3社の賃貸住宅管理事業が統合し2014年に発足した。同じグループ内の統合とはいえ、人事制度や組織風土、業務プロセスなどは各社各様で、統合時の社員の構成比も3社からほぼ3分の1ずつだったという。PMIの重要性和複雑さはグループ外の企業の統合の場合とさほど変わらない。

同社は様々な人事制度、業務フロー、人事給与システムなど、まずは人事管理のベースとなるものを統合した。次のステップとし

て、タレントマネジメントシステム（TMS）を新たに導入した。

当初は出身会社別だった人材配置も融合が進む一方、上司と部下の出身会社が異なることで部下の詳細な経歴や人物像、今後のキャリア希望などの人材情報を適切に共有できていない課題が浮き彫りになっていた。そこで人材情報の一元化に向けてTMSを導入したわけだが、その選定にあたり2つの要件を最重要視したという。

第1が、データベースの柔軟性だ。これまで旧3社がそれぞれ管理してきた情報を捨て去ることなく蓄積でき、これから新会社が新たに管理する情報も適宜、合理的に追加していくことができること。実は同社は一度TMSをはぼ選定し終えた後に自社のTMSの要件を再考し、データベースの柔軟性が最重要とのことで導入パッケージを変更している。

第2が、目標管理を運用できることだ。同社では旧3社出身者に加え、新卒、キャリア採用、有期雇用からの転換と、毎年100人ずつ正社員が増えている。目標管理は様々な出身母体から成る社員のベクトルを合わせる重点施策の一つであり、同社の企業ブランド価値や目指す姿を社員に浸透させる施策の一環と位置づけられている。目標管理は社員の処遇を決める人事評価制度でもあるため、実務に適い効率的に運用できることがポイントだった。

パーソル総合研究所の調査ではTMS導入済み企業の3社に1社は「自社のマネジメントとの不整合」などを理由にTMS入れ替えを検討している。東急住宅リースの事例は、PMIを実施する上で優先事項を的確にとらえたTMS選定が奏功したものといえる。

合併後の組織融合に活用

