

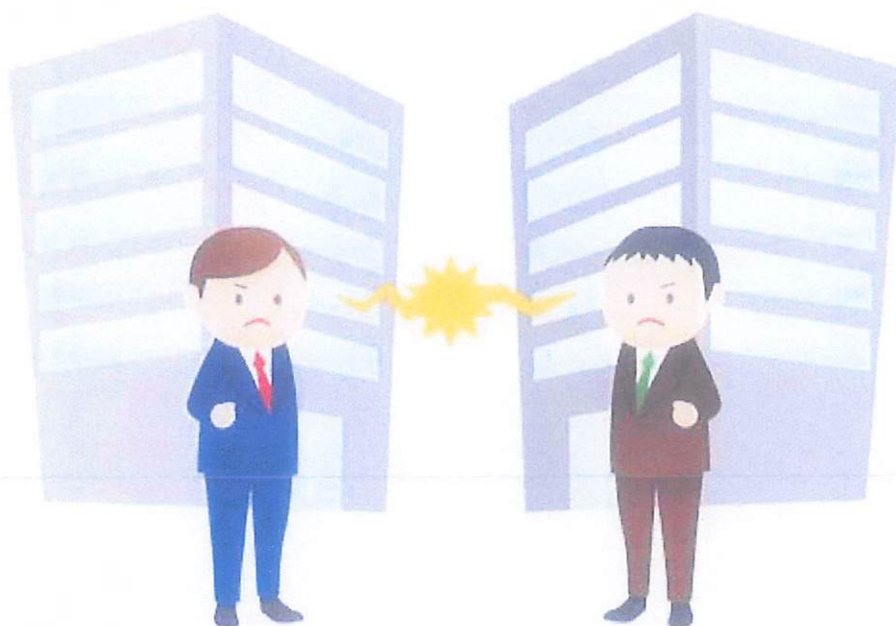


目からウロコ!  
エグゼクティブのための10分間トレーニング



## M&A後の対立を解消できる秘伝のファシリテーション

2015年9月1日(火)山口 博



上司と部下、本社と支社、経営者と労働組合、営業職と事務職など、ビジネスにおける対立状況はあちこちにあります。M&A(合併・買収)をした会社、された会社の両方の人事部長経験やM&Aコンサルティング経験を踏まえ、買った会社と買われた会社の対立は、極めてよく見られ、その対立度合も深刻のように思います。

もし、こうした対立を解消できるファシリテーションスキルを、10分間で身に付けられるとすれば、それを体得したいと思いませんか。今回は、その方法をご紹介します。

### 合併したら賞与消失?! グローバルM&Aの悲劇!!

買った会社と買われた会社の対立は、大別すると、次の5つに分類できます。①処遇に起因する対立、②制度に起因する対立、③プロセスに起因する対立、④マインドに起因する対立、⑤コミュニケーションに起因する対立、です。

私が直面した最も深刻な対立は、次のケースです。

A(買われた会社の社員代表):「夏季賞与、冬季賞与が払われないということはどういうことでしょうか？」

B(買った会社の人事部長):「当社には、定期的に賞与を支払う制度がないものですから・・・」

A:「支払う制度がないならば、制度をつくれればよいのではないですか？」

B:「御社と異なり、当社では、制度はグローバル本社が決めており、日本で決められませんので・・・」

A:「日本に決定権がないならば、決定権者に提案していただけないでしょうか。何もプロセスを進めないで、できませんということはないでしょうか？」

B:「しかし、認められた前例がありませんので・・・」

A:「前例があるかどうかは、当社には全く関係がないのですよ。プロセスを進めていただきたい！」

B:「プロセスを進めるリソースがありません！」

A:「そもそも、これまで何の説明がないことが問題だ！！」

B:「制度統合で忙しく、それどころではありません！！」

この会話は、IT企業U社がエンジニアリング企業T社に対してM&Aを実施した際に、T社時代にT社社員に定期的に支払われていた賞与が、U社に統合された後に支払われなくなったことに関するやり取りです。読者の方々は、対立の分類として挙げた、上記の5つの全ての問題が内在していることにお気づきでしょう。特に、処遇の問題は、根が深いと言えます。

後日談ですが、T社社員への賞与支払いは実施することになりましたが、T社社員の社外流出は止まりませんでした。一方で、これに端を発したT社のU社に対する不信感は払拭し得ず、U社社長を更迭するまでに至りました。

こうした事例は、極端な事例だと思われるかもしれませんが、程度の差こそあれ、買われた会社の社員が、買った会社の処遇や制度に不満を持つ事例は少なくありません。こうした事例のうちの何割かは、買った会社が、自社の制度に無理やり合わそうとすることや、そうしなければならないと思い込んでいた人事責任者などのコミュニケーションに起因するケースもあるようです。

私は、現在、M&A、特に、事後の問題解決に携わるPMI(Post-Merger Integration)コンサルタントとして、こうした対立を解消したり、未然に防いだりすることのサポートをさせていただいています。もし、特にM&Aの際やその他のビジネスの場面でも生ずる、こうした対立を解消する「懸念解消ダイアログ」の方法をご紹介します。

## 従来よく実施されている対立解消の方法は？

一般に、「対立解消」の方法として、どのような方法を実施していらっしゃるでしょうか。その方法をお聞きすると、大別しますと、次のような方法を挙げていただくことが多いです。



- ① 先方の意見を傾聴する
- ② 時間をかけて、先方の真意を探る
- ③ 時間をおいて、先方の意見を改めて聴く
- ④ 先方の意見に同意した上で、反論する
- ⑤ 先方の立場に立った説明の方法を考える
- ⑥ 先方の利益を考えて、先方の利益にかなう論点を説明する
- ⑦ とことん時間をかけて、お互いが意見を言い尽くしたと思える程度まで議論を尽くす
- ⑧ 当方の意見でも、先方の意見でもない、第三の解答やソリューションを見つけ出す
- ⑨ 先方の上司、上位者と相談して、上司、上位者から先方へコミュニケーションを取っていただく
- ⑩ 第三者を立てて、仲裁に入っていただく

## 対立構図をつくらなければ、対立は起きない？！

「対立解消」の方法としては、これらで出尽くしているのではないかと思われる方が多いのではないかと思います。しかし、私が提供している方法は、これらの方法ではありません。そして、むしろ、これらの方法とは、真逆のやり方をしていると言えます。

前出の、従来から実施されている「対立解消」の方法は、いずれも、対立する当事者同士である先方と当方の両者が、意見交換するという前提の方法です。⑨と⑩は、上司や第三者が間に入りますが、先方と当方の両者の間を取り持つという構図に変わりはありません。

当たり前のことですが、対立構図をつくらなければ、対立は生じないわけです。そして、対立が生ずる根本には、相手を尊重しない気配を、お互いに感じているケースがあることが分かってきました。

そこで、対立構図をつくらない、そして、相手を尊重するということを、自然な形で実現する方式を展開しています。それが、懸念解消ダイアログの方式です。登場人物は、方針説明役、方針説明を聞くメンバー、それらのどちらでもない進行役です。新しい方針を説明する買った会社の責任者と、方針説明を聞く買われた会社のメンバー、あるいは、方針説明する経営者と、それを聞くメンバーというようにイメージすると分かりやすいでしょうか。

## 懸念解消ダイアログのシンプルなステップ

まず、進行役が、「これから、責任者が、みなさんへ方針の説明をしますので、疑問点や懸念点をポストイットに書き出しながら、その説明を聞いてください」と案内します。そして、責任者が方針を説明します。従来のやり方ですと、早速、責任者とメンバーとで、質疑応答をしたり、議論をスタートしたりします。しかし、懸念解消ダイアログの方式では、方針を説明した責任者は、説明した後、退席します。

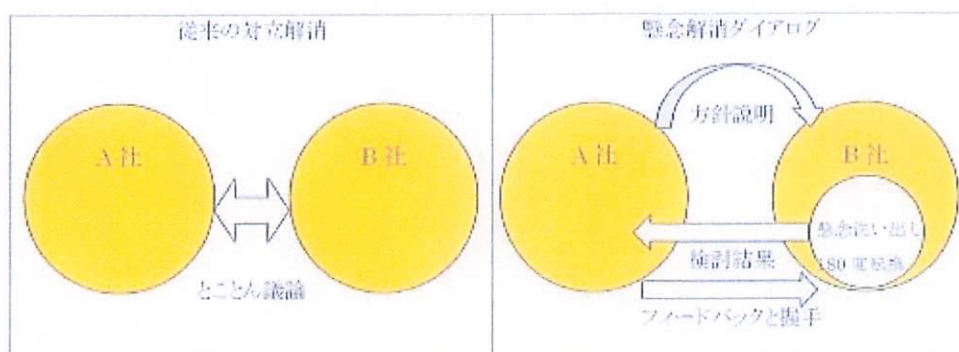
会場に残ったメンバーの方々へ、進行役が、「4、5名程度のグループに分かれて、疑問や懸念を書き出した付箋を、フリップチャートへ貼り出して、分類し、分類ごとにタイトル付けをしましょう」とガイドします。

メンバーは、分類しながら、追加で出てきた疑問や懸念を、新しいポストイットへ書き出して、貼っていきます。そして、各グループがまとめた疑問や懸念を発表し合います。その後、各グループの中で、最も深刻な疑問や懸念、いわば説明に対する反論の一つを選んでいただきます。私は、よく、他のグループと重複しないトピックを選んでいただくようにします。



その上で、この点が、懸念解消ダイアログのポイントですが、進行役が次のアナウンスをします。「それでは、選んでいただいた、最も深刻な疑問や懸念のトピックスに対して、180度視点を変えて、疑問や懸念が問題ないのだという意見を洗い出していただけますでしょうか。洗い出していただいた疑問や懸念が、説明に対する反論だとすれば、反論に対する反論を洗い出していきますよということです。では、スタートしてください」

私の演習では、簡単な説明の後に、すぐにまずは演習をしてみるということを、繰り返していきます。「演習の意味付けや狙いは、後ほど、種明かしをしていきますので、まずは実施してみましょう」というフリで、スピーディーに進めていきます。「なぜ、180度視点を変えるのか」、「反論の反論をなぜ自分たちで検討しなければならないのか」、「それは説明した方が実施すべきことだろう」という、思考に入る前に、演習を実施するのです。



[画像のクリックで拡大表示]

## 納得度合いが高まり、距離が格段に縮まる

私は、この180度視点を変える、反論の反論を自分たちで考える演習を数知れず実施してきました。そして、全てのケースで、当初の方針説明の納得度が高まる結果となりました。その理由は、「対立構図をつくらなくて、自分たちだけで、検討したこと」と、「180度視点を変えて検討したこと」にあると確信しています。

すなわち、「この方針に関して、一番分かっているのは、メンバーのみなさんだ」、「メンバーのみなさんの検討結果を尊重する」ということを、そういう言葉を強調しないで、演習内容そのもので示しているのです。

開始5分後を見計らってコメントしたことは、さりげなく、それを示し、検討に拍車をかけたのです。そして、買った会社に押し付けられるのでもない、ほかの誰でもない、自分たちで検討して、疑問や懸念を解消する方途を見いだそうとしたからだと思います。

検討時間が終了しますと、冒頭で方針を説明した責任者が再び登場します。そして、責任者に対して、各グループから検討結果を発表していただきます。「〇〇に対して、強い疑問を感じたが、検討した結果、〇〇という考え方もあることに思いが至った」、「〇〇に対して、深刻な懸念を持っていたが、別の視点で検討した結果、〇〇というアクションを併用すれば、懸念は軽減されると思われる」といった、検討結果が表明されます。

これを受けて、責任者は、「真摯な検討をしていただき、本当にありがとうございます。〇〇の部分のご意見を取り入れさせていただくことを約束します」、「〇〇のアクションを併用することを、〇〇までに決定したいと思います」と誠意をもって説明し、握手をします。

方針説明の納得度合いが飛躍的に高まり、責任者とメンバーの距離が格段に縮まります。「百聞は一見に如かず」です。まずは、実施してみることをお勧めします。

[このコラムについて](#)

---

## 目からウロコ！エグゼクティブのための10分間トレーニング

グローバルビジネスパーソンの研修歴20年以上の筆者が、そのノウハウを「自主トレ用」にまとめました。1回10分、本コラムのトレーニングを徹底的に習得すれば、ライバルに一歩も二歩も差をつけることができます。

### **日経BP社**

[日経ビジネスオンライン会員登録・メール配信](#) — [このサイトについて](#) — [サイトマップ](#) — [よくある質問・お問い合わせ](#) — [利用規約](#)

[日経BP社会社案内](#) — [個人情報について](#) — [アクセス履歴の利用について](#) — [著作権について](#) — [広告ガイド](#) — [ID統合について](#)

Copyright © 2006-2015 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.