

紹介

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）

山本 紳也

（プライスウォーターハウスクーパース HRS パートナー）

目次

- I はじめに
- II 組織再編でなぜ人事が重要か
- III デューデリジェンスの目的
- IV HR デューデリジェンスの進め方
- V HR デューデリジェンスの内容とそこから見られる課題
- VI 組織再編の成否を握る人事

I はじめに

「M&A が一般的経営手法になってきた」という言葉はよく聞く。しかし、実際、どれくらいの人が、「わが事」として捉えられているだろうか。人事の関係者で M&A と聞いて「わが事」として捉えられるのは、買う側であれ買われる側であれ、M&A を経験された方だけなのではないだろうか。しかし、経営企画、事業企画部門や財務部門の人たちはそうではない。昨今、会計事務所や法律事務所のセミナーで集客力のある M&A に関するセミナーでも、決して「もし M&A にあった場合の対策」ではなく、当たり前になりつつある「M&A 戦略とその積極的活用法」に関する内容になっている。人事だけが取り残されていないか。

まず、日本における M&A 件数の推移を見ていただきたい（図 1：M&A 件数の推移）。わが国における M&A 件数は確実に増えている。2005 年以降、その件数は 2500 件を超えている。1 件当たり関係する従業員数を 100 名としても、実に

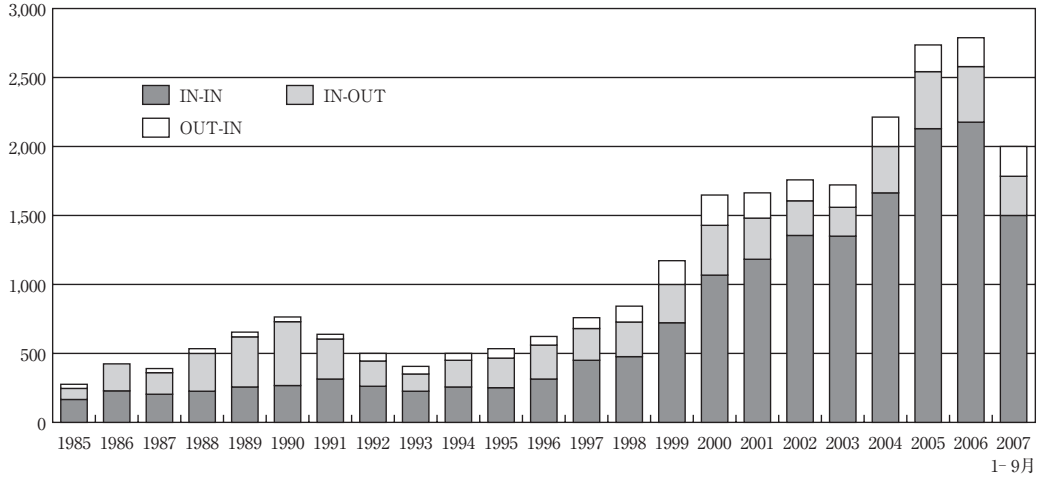
年間 25 万人の人が M&A を経験していることになる。この件数の中にはグループ内再編の件数も含まれるが、それでも、年間相当数の人が、将来の雇用や報酬に関して不安を抱く経験をしているのである。

II 組織再編でなぜ人事が重要か

M&A が行われる際、多くの企業では M&A 実施決定前に、事業モデルや事業戦略、シナジー効果、財務に加え経理税務課題、法的課題などには注目し、色々な側面からの調査や検討がなされる。買収対象事業組織の調査であるデューデリジェンスもこれらが中心に行われる。これらは、M&A を成功させ企業価値（株価）の向上を目指す上で、ごく自然な行動であろう。M&A の一次的な目的は、新たな巨額投資のための環境整備、市場占有率の向上、新しく異なる技術や能力の獲得、事業シナジーの獲得などだが、その結果としての企業価値の向上が最終目的であろう。しかし、組織再編後、その成功・失敗要因を問うと、失敗要因として組織人事に関わる統合の失敗が挙げられることが非常に多い。人事的な制度や仕組みの統合、組織文化風土の統合、コミュニケーションの問題などである。

プライスウォーターハウスクーパース（以下、PwC）が 2005 年に行った M&A 経験会社に対するアンケートの結果でも、M&A 時に最も苦勞した点とはという問いに、①企業文化の統合、②人事・給与制度の統一、③余剰人員対策、④組織統合・

図1 M&A件数の推移



IN-IN 日本企業同士のM&A
 IN-OUT 日本企業による外国企業へのM&A
 OUT-IN 外国企業による日本企業へのM&A
 OUT-OUT 日本企業が海外で買収した企業が絡むM&A

出所：レコフ ホームページ http://www.recof.co.jp/marr/mag_marr/details/graphe/

1-9月

改定など、組織人事にかかわる課題が多く見られた(図2：M&Aにおける苦労要因)。

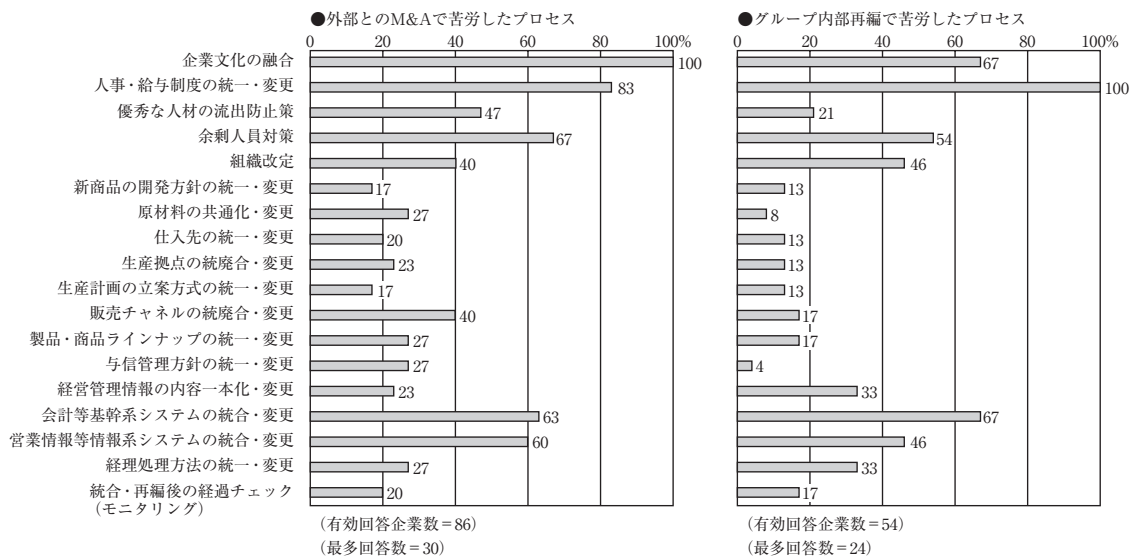
これらの課題は定性的であり、その事業統合への影響を示すことも非常に難しい。しかし、これら組織人事の融合や変革がうまく進まなければ、企業価値の向上につながる組織再編の成功はあり

えないことも事実である。

具体的に組織再編時にどのような人事課題が生じるのか、代表的なものを列挙すると以下のような課題が挙げられる(PwCのヒアリング調査より)。

1. 戦略に合致した組織と組織マネジメント体制の設計

図2 M&Aにおける苦労要因



注：表中の%は、最多回答を100とした場合の相対指数を表す。
 すべて複数回答。

出所：プライスウォーターハウスクーパース調査、2005

2. 戦略に合致した新組織に向けての人材確保と人材の選別
3. 新組織における適材適所配置と役職・タイトル決定
4. 年金・退職金の債務（積立不足）問題
5. 年金・退職金の移行問題
6. 健康保険の移行問題
7. その他福利厚生統廃合
8. 等級制度、賃金制度の統合と改革
9. 新組織の戦略に沿った評価制度の再構築
10. 昇進昇格と異動ルールの策定
11. 新組織の役員体制と処遇
12. 新組織における責任権限体制の確立
13. 組織再編の意義や意味と方向性の伝達と共有
14. マネジメントスタイルの確立
15. 組織文化風土の統合と確立

等々である。もちろん、これらがすべてではなく、ケースにより様々な組織人事課題が露呈することになる。

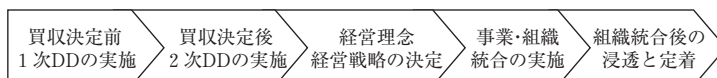
これら組織人事課題が露呈した場合、後から対応し解決するには、事前の対応以上の大きな時間とエネルギーが求められる。そして、これらが当初の統合計画や事業計画の達成を遅らせるだけでなく、その対応に追われることにより計画を大きく変更せざるをえない状況に陥り、結果として買収や統合が当初描かれたシナリオ通りには達成できなくなってしまう。さらにその影響が大きいのは、計画が時間的に遅れば遅れるほど、結果として企業価値の向上が達成できないことにある。アメリカでは半年で統合ができなければ、合併は失敗するといわれている。

したがって、M&Aの場面で、そのような問題が発生しないようにするためには、組織再編（トランザクション）の前にどれだけ現状や課題を理解し、それに対する対策が検討されているかが重要となる。そのためにHRデューデリジェンスが非常に重要な役割を演じることになる。

M&Aが行われる場合、一般的な買収検討から統合までのプロセスは、図3のように、以下の5つのステップに分けて考えることができる。（図3：M&Aディールのステップイメージ）そして、それぞれのステップで見られる代表的な組織人事的課題には、以下のようなものがある。

- ①買収決定前の1次デューデリジェンスの実施
 - (a)年齢、性別、身体障害者雇用、出向者の状況など、従業員属性問題
 - (b)人件費問題
 - (c)退職給付債務問題
- ②売買基本合意後の2次デューデリジェンスの実施
 - (a)保有スキルとコンピテンシーの問題
 - (b)余剰人員問題
 - (c)年金・退職金の詳細と移行問題
 - (d)組合問題
- ③経営理念や経営戦略の決定
 - (a)求められる人材像の課題
 - (b)余剰人材と必要人材不足の問題
 - (c)経営理念に合致した人事ポリシーの設定
 - (d)経営戦略に合致した人事制度の設定
 - (e)役員体制と役員報酬課題
- ④事業・組織統合・再編の実施
 - (a)組織設計と適材適所の配置課題
 - (b)必要に応じた人員整理問題
 - (c)人事制度の統合と改定
 - (d)報酬水準の統合と改定
 - (e)人事業務と人事システムの統合と改定
 - (f)Day One（新組織初日稼動）課題
 - (g)従業員コミュニケーション課題
 - (h)組織文化統合課題
- ⑤組織統合後の浸透と定着
 - (a)組織文化統合の実施と定着課題
 - (b)新人事制度の浸透と定着課題
 - (c)コミュニケーションの実施と継続

図3 M&Aディールのステップイメージ



- (d) 従業員の意識改革課題
- (e) マネジャーの意識改革と能力向上問題
- (f) 優秀人材のリテンション問題

〈M&Aの現場にて——1〉

それぞれのテクノロジーの融合による新規事業立ち上げが目的であったIT企業2社の合併時、両経営陣の意識が事業の統合とシナジー効果に注力されすぎ、従業員の処遇を含む人事事項に関しては、すべてが後回しにされた。両経営陣は、社外に対し、合併によるシナジー効果を説明し理解を得ることに大半の時間を費やし、人事に関しては、合併後1年以内くらいで考えればよいだろうという意識であった。しかし、合併の意味と目的の説明も十分にされない上に、あまりに異なる処遇のまま、それまで以上の業務が課された従業員は、1年を待たずして優秀な人材から順番に退職するに至った。シナジー効果を目指した当初の事業計画が、計画通りに進まなかったのはいうまでもない。

Ⅲ デューデリジェンスの目的

デューデリジェンスは日本語で「精査」あるいは「(企業)調査」というように訳されるが、M&Aなどのトランザクション・ディール(合併や買収などの再編の契約案件)では、「デューデリジェンス」というのは一般用語化しており、口語では「デューデリ」や「DD」と言われる。デューデリジェンスとは、M&Aのターゲット(買収や投資対象企業/事業)を理解するための調査である。理解するためのデューデリジェンスには、3つの目的がある。

- ① 対象企業/事業の評価(価値評価測定=バリュエーション)
- ② ディールにおける潜在リスクの把握
- ③ 統合・再編成功のための情報収集と現状把握

ディールを成功に導くためには、まず投資対象となる企業/事業の実態をできるだけ正確に把握する必要がある。まず、そもそも本当に買収や合併の意味があるのか、再編後に大きな問題となる

リスクがないか、再編をスムーズかつ成功裏に進めるには何が課題となるのか。実態を把握することにより、当該案件に有効なディールストラクチャー(組織再編形態。組織再編形態とは、株式取得、株式交換、会社分割、営業譲渡など法的な定義での組織再編の方法論であり、これにより法的な条件や制約が異なる)を考案でき、さらに買収手続や統合後の青写真も描ける。そのための手法がデューデリジェンスである。

バリュエーション(企業/事業価値測定)上の調査項目としては、固定資産、流動資産や負債などバランスシート上の数値はもちろんのこと、正常収益力、収益費用、契約関係や偶発的債務、その他の業務費用、税務上のリスク、そして人事にかかわるものとしては年金を中心とした従業員支払に対する債務などが主要要素として挙げられる。また、ここでは詳しくは述べないが、バリュエーションの方法論(DCF法)によっては、年金でも費用が重要となってくる。これらは、後で述べる財務デューデリジェンスの主要調査項目となる。

財務以外の内容も含めた潜在リスク把握のための視点からのデューデリジェンスでは、過去を引きずりディール後に発生する可能性のある問題がないか、表面化してはいないものを含めた内在しているリスクの把握が重要となる。例えば人事的内容でいうと、人材の質や確保の問題、組合問題、高齢化問題、さらにはコンプライアンスの観点から雇用契約上問題がないか、残業費の未払い問題がないか、偽装請負の可能性がないか、などが挙げられる。

デューデリジェンスではディールを意識し、過去、現在、未来の時系列に沿った課題認識も必要とされる。まず、過去のデータ情報分析やインタビューより過去の背景や現在に至った経緯を含め「現状認識」することにより、買い手と売り手の現状に対する情報の溝を埋めることが重要である。その上で「課題認識」が必要なわけだが、ここで最も重要なのはディールブレイカー(ディールを壊す/不成立とさせる重要事項)という視点から課題を探り理解することである。予想や仮定に対しての実現可能性の検討、価値・価格の視点、雇用契約の視点、マネジメントの視点、モチベーショ

ンの視点等々、色々な視点からの課題認識が求められる。もちろん、課題面だけでなく、成功要因の視点からの理解も重要である。こちらも同様に多岐にわたる視点から、より生産性を高くするため、よりシナジー効果を創出するため、よりスムーズに再編を進め、より早く価値を高めるためにはどのようにすればよいかを検討する材料となる。そこから、再編実施に際して鍵となる事項の抽出や最も適切かつ有効なストラクチャー、条件や制度などを考える「将来」の視点からのデューデリジェンスが求められる。

一言でデューデリジェンスといっても、そこには色々なファンクションが存在する。ここでM&A時に代表的なデューデリジェンス（DD）の種類を簡単に紹介する。

ビジネス DD

まさに事業のDDである。事業モデル、事業プロセス、事業の強み・弱み、商品、製造施設・機械、工場、システム、顧客、市場、等々、とにかく事業戦略の視点から、投資する意味があるのか、シナジー効果が期待できるのか、どのような事業計画を描けばよいのかなどの視点から検証する。

財務 DD

買収価格（企業価値）査定につながる財務の精査。バランスシートに出てくる固定・流動資産や資本、負債を詳細に分析するだけでなく、EBITDA（Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization, 利払前・税引前・減価償却前・その他償却前利益）などから正常収益力を精査、キャッシュフロー、費用、未認識債務、将来発生する費用や資産譲渡など、詳細にその財務状況を調べ、バリュエーションの基礎情報とする。また、将来のキャッシュフロー分析や過去の財務会計処理等からのリスク分析も行う。

法務 DD

リーガルDDと呼ばれるもので通常は法律事務所が担当する。あらゆる視点から法的課題にかかわる範囲でコンプライアンスの視点からのリスクを精査する。例えば人事では、過去の労働争議や従業員との間に法的トラブルがなかったか、労働契約は正しく結ばれているかなどになる。将来

に大きな賠償問題が発生するようだと、これは大きなリスクとなる。

税務 DD

税務DDの重要性はそのディールストラクチャーによるところが大きい。過去から現在の税制上のリスク（申告漏れ等）がないかというコンプライアンスチェックに加え、ストラクチャーにより発生する、投資、譲渡、取得、処分、資産移動などに関わる課税非課税の検証と確認を行う。

ITDD

ITDDも重要性を増している。ターゲットのITシステムの内容、質と運用状況、リスク、現状から考えて今後発生するであろうリスク対応コストなどを調査する。一見、定性的リスク分析のみに思えるITDDだが、時間と金額で解決できるITの性質から、将来対応にかかる時間と費用を洗い出しディール検討事項に加える意味は財務的にも大きい。

HRDD

HRDDについては、詳しくは後述するが、組織人事の現状把握であり、組織と人材の現状分析に加え、財務DDに影響の大きな年金退職金の債務、人件費、潜在リスク要因となりうる組合関連事項、雇用内容、新組織に向けての課題である各種人事制度や報酬水準、研修の現状などを調査する。また、個人人材の調査、組織文化や風土の課題分析も対象となる。

環境 DD

環境DDは対象事業により発生するもので、環境にかかわる土壌や水質、環境にかかわる政府との契約内容や、過去から現在に抱えている環境問題に関する課題や法的懸案事項などを精査する。例えば、老朽化した工場を建て替える際には、その土地の土壌を地下5メートルまで入れ替えなければならないなどのリスクやコストを精査することになる。

IV HR デューデリジェンスの進め方

HR デューデリジェンスとは実際には何を行うのか。どのように進められるのか。以下、その作業手順を、HRDDに参加するHR コンサルタン

トの業務事例を用いて説明する。

ある日 クライアント（買い手）あるいはクライアントのファイナンシャルアドバイザー（証券会社や投資銀行）からプロジェクト参加の打診/依頼

DD スタートまでの期間（数日から数週間）

- 直接の説明と資料を基に、ディールの目的、背景、計画、考えられる人事的な主要課題などについて理解する
- ターゲット（売り手）事業/企業の公になっている情報からの理解
- DD に必要となるチームを編成（統括リーダー、年金専門家、労務雇用問題専門家、評価報酬専門家、文化風土分析の専門家など）
- DD に必要な情報、資料、データの準備をターゲットに依頼（データリクエスト）
- DD 実施要綱（売り手より提示）に沿って、DD の実施計画を策定
- 通常、この期間に関係者が全員集まりキックオフミーティングが開催され、その場で買い手から目的や趣旨の説明がある
- 時には、打診を受けて、翌日からDD が開始されるようなこともある

開示期間調査（データルームオープン期間）

Data RoomあるいはWar Roomと呼ばれるデューデリジェンス専用部屋が売り手側で用意され、決められた期間中（3日～1週間程度）、その部屋に用意された情報のみ自由に閲覧することができる。情報の持ち出しの可否、コピーの可否などはケースにより異なる。先のデータリクエストはこのための準備という位置づけである。最近では、物理的な部屋ではなく、Web上にすべての情報が開示されるバーチャルデータルームが用意されるケースも多い。

- データルームにある情報を確認し、必要だが存在しない情報はすぐに追加リクエストを出す
- 規定日数と情報量から作業工程を計画
- 情報の把握、確認、分析、まとめなど精査業務の実施
- 必要に応じマネジメントインタビュー等をリクエスト、許可されればインタビューを

実施

開示期間終了後レポーティング（データルームクローズ）

- 情報の分析、まとめ、課題抽出、報告書作成
- 必要に応じ追加情報リクエストや質問を発信、回答を報告書に反映
- 必要に応じ追加インタビューをリクエスト、許可されればインタビュー等を実施、報告書に反映
- DD 報告書をクライアントやファイナンシャルアドバイザーに提出・報告
- クライアントやファイナンシャルアドバイザーと課題や対策についての討論を行い、理解をあわせると同時に対策を検討

レポーティング後

- 関係者からの内容詳細に関する質問に回答
- 必要に応じ、ファイナンシャルアドバイザーらの応札価格決定に関するディスカッションに参加したり、アドバイスをを行う（特に人事関連債務や費用、リスクについて）

通常、ここまでがDD作業の1サイクルで、ケースによるが1～2週間から2～3カ月程度になる。これもケースによるが1次入札があり、そこで落札すると数社での2次入札コンペティションとなるか、1社に絞られて独占交渉権が得られ、2次デューデリジェンスとしてさらに突っ込んだ詳細デューデリジェンスを行うことになる。

2次デューデリジェンスでは、さらに詳細に買収価格や買収条件を分析することになる。独占交渉権を獲得後のデューデリジェンスでは、売買契約書の条件内容を詰めることが目的となるため、あらゆるケースを想定した詳細事項を決定することになる。同時に、単に詳細な現状分析というデューデリジェンスにとどまらず、新会社設立や合併に向けての計画を立てる（PMI: Post Merger Integration）作業に移行していく。例えば、人事では、HRDDの中で合併会社との制度比較を行ったり、賃金や福利厚生に移行計画の中での課題やその解決用法を検討したり、新組織での配属を意識したコンピテンシーアセスメントを行うというようなことが求められる。

〈M&Aの現場にて—2〉

年末12月29日、私の携帯が鳴った。全く面識もない、ある再編案件のファイナンシャルアドバイザーからであった。年明けすぐに現状分析を始め、1月末にはデューデリジェンス結果を報告、ディールが進むようなら3月31日までに新しい組織の人事制度を一式作ってほしいという依頼であった。もちろん極秘事項なので、電話で話せる最低限の情報だけをもらい（社名もこの日は明かされなかった）、翌日までにチームを組み、希望スケジュールで対応が可能かを判断、見積りも出すということで電話を切った。早急に1月3日から対応可能なメンバーでチームを編成、見積りを作成し、翌日、業務を受諾した（ここで社名が明かされた）。

1月3日、売り手先の会社に、売り手、買い手、アドバイザー（各専門コンサルタント）ら関係者が集まったのだが、この時は少々ショックを受けた。1月1日だけ休暇を取り、大晦日も2日も出勤していた経営企画や財務のチームメンバー

は揃っていたものの、人事の担当は通常通り4日から出勤ということで不在であった。確かに、3日にどれだけの作業が発生するかは不明であったが、従業員の雇用が守られるかどうかもわからない状況で人事が不在という事実により、人事部と他のディールチームの意識のギャップを感じざるをえなかった。

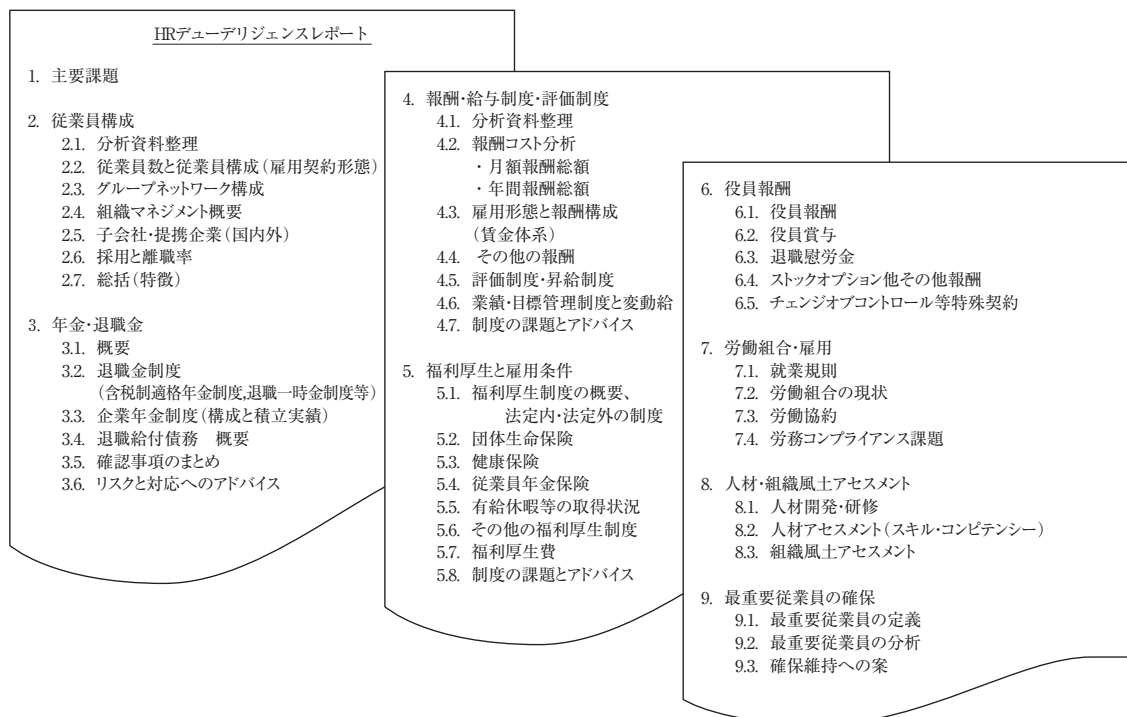
V HR デューデリジェンスの内容とそこから見られる課題

次に、人事デューデリジェンス（HRDD）では何を精査するのか、その内容を解説する。まずは、図4を見ていただきたい。これは、HRDD報告書の目次の一例である。以下、この目次に沿って内容を解説する。

1 組織と従業員構成

組織図、従業員構成、従業員属性、雇用形態、出向状況、採用と離職率など、組織人事に関する

図4 HRDD項目一覧（例）



基本データの調査と分析を行う。組織人事の基本属性の理解と確認である。そういうと、重要度も低く、特にここから課題が検出されることはないように思われるかも知れないが、必ずしもそうではない。

年齢や性別などの構成がいびつになっていて将来問題になるかもしれない。思った以上に高齢者が多いと近い将来の退職金や年金の負担が増大する恐れがある。実は重要な人材は皆本社や関連会社からの出向者で、無条件でこれらの人材を引き継ぐことが難しいかもしれない。ある特定部署でここ数年急激に離職率が高まっており何か問題があるのかもしれない。このように、基本属性を調査するだけでも思わぬ課題が見つかるものである。

2 年金・退職金

HRDDで必須であり、最も重要かつ課題も多いのが、この年金・退職金関連事項である。まず、人事関連事項で、唯一バランスシートやバリュエーションに直接影響を及ぼすのが、引当準備金等が必要で退職給付債務という形で明確に財務項目として表出する年金・退職金である。この理由から年金・退職金は機能区分からいうと人事事項であるにもかかわらず、デューデリジェンスにおいては財務DDの一部としても不可欠な項目となっている。また、社外の総合型年金基金に入るなど、企業の財務諸表には出てこずに未認識債務という隠れ債務になっているという実態もあり、財務DDにおいても要注意項目である。さらにバリュエーションにおいては、積み立て不足による債務問題だけでなく、企業/事業価値評価方法論（ディスカウントキャッシュフロー法や収益還元法など）によっては、将来の年金費用や掛金予測をバリュエーションに反映させることが必要なケースもある。

また、年金・退職金DDのもうひとつの重要な側面としては、会社分割、合併、営業譲渡など組織再編のストラクチャーにより、何を引き継ぐことができ、何を清算しなくてはいけないのかなど、現行制度の理解から年金・退職金制度の移行ストラクチャーを検討・計画し、さらにその実行にはどの程度の時間とコスト、あるいはその他の

課題が発生するのかを理解することが重要となる。年金基金に加盟している場合など、脱退するに当たりどの程度のコストが発生するのか、それ以前にそんな簡単に脱退できるのか、などの問題もある。

さらには、同じような退職金制度が引き継げたとしても、従業員個人にとってみると、勤続年数が通算できないことにより受取金額が少なくなってしまうという問題が生じ、これをどのようにカバーするかという課題も発生する。組織再編において年金・退職金は、企業財務にも個人の生涯収入にも大きな影響があることから、企業にとっても個人にとっても重要な事項だといえる。

また、アメリカの企業への投資を考える場合には、昨今話題になっている医療保険問題（退職後の医療費補助を補償するような制度の問題）は、年金同様に給付債務を大きく抱えている可能性があり、年金と同じ考え方で精査が不可欠である。

3 人事諸制度：評価制度・報酬制度と賃金

人事制度（評価制度、等級制度、報酬制度など）にかかわる、規程類や賃金テーブル、さらにはその運用実態を精査する。ただ、通常、企業人事にとって最も注目される人事制度だが、実はHRDDにおいて、その重要性は決して高くない。先にも述べたように、売買契約成立前のDDでは、買収や投資を決定するための財務分析やリスク分析が優先される。もちろん、再編後の企業価値向上のための調査という側面からの重要性はあるのだが、企業価値測定や売買契約に直接影響のない人事制度は、新組織になってからの修正や変更も可能であり、大きなリスク要因ともなりえないため、緊急度という視点からその優先度は落ちるといわざるをえない。

しかし、再編後の組織のあり方や変革計画を立てる上で、重要な事項であることに変わりはない。何を評価し、何に対して報酬が払われる組織かを理解することにより、対象組織の文化風土や人事のポリシー、人材マネジメントの傾向などが理解でき、将来の変革の方向性を検討する材料となる。また、等級と報酬制度の分析より、統合の難易度や将来の制度改定の必要性が検討でき、毎年何に

どの程度のコスト（人件費）がかかっているのかを理解することにより、将来の人件費シミュレーションから事業計画や変革のシナリオ検討へ反映されることは重要である。また、評価や報酬を個別に精査することにより、異常な高所得者がいないか、技術者がどのように処遇されているか、どの程度年功的に処遇されているか、公平かつ納得性の高い評価が実施されているか、などを理解することは将来のマネジメントにとっては重要である。

日本でこの類のDDを実施していても思うことがある。過去の評価や報酬水準を見ても個人の能力が見えてこないことである。雇用が流動化し、労働市場で賃金の決まる他国では、過去の評価と報酬水準からある程度の能力が判断できるものであるが、労働市場の存在しない日本では、過去のデータを見ているだけでは、本人のコンピテンシーが見えてこないものである。

4 福利厚生・雇用条件

年金・退職金以外の福利厚生やその他雇用条件に関しても、人事制度同様、ディールそのものへの直接的影響は限定的だが、無駄を理解すると同時にターゲット組織を理解し、新会社設立後の制度改定や対策を考える上で重要となる。

就業規則やその他福利厚生にかかわる諸規程を精査するのが基本だが、実際の利用や運用状況も確認することが重要であり、無駄や未認識のコストがないかなどを見ることになる。特に各種保険関連契約の実態と費用の把握や厚生制度の活用状況把握などが重要なケースがある。また、規程上のルールと運用の実態が異なることも時々発見される。例えば、社宅利用可能者は入社10年目までと規定されているのにそれ以上の人が利用していたり、保養施設等の利用料金負担額が規程と実態で異なっているなどである。また、これらがちゃんと管理されていないケースも見られる。有給休暇や代休の取得状況の把握も重要項目であり、これらは会社が買い上げるという観点からは従業員に対する債務と認識できる。実際に米国会計基準では、未使用有給休暇は債務として計上されなくてはならない（米国会計基準の会社が日本企業に投

資する場合には、未消化の有給休暇は債務として認識される）。

5 労使関係、雇用、労働組合

労働組合関連問題が重要であることは言うまでもない。就業規則に加え、組合との協約を精査し、非合理的であったり、将来のリスクとなりえる取り決めがないかを確認する。また、過去何年かに遡って、労働争議がなかったか、それがどう解決されたか、その他労使間で労務に関する大きな問題がなかったかを十分に調査し、買収や投資を決定する前にリスク要因を洗い出しておくことが重要となる。実際、過去の組合問題を理由に投資をあきらめた例もある。また、複数の組合が存在する場合には、それらの実態や所属、複数になった背景などを理解しておくことも必要だろう。

雇用問題では、昨今何かと話題も多い、サービス残業の問題や偽装請負がないかの精査も重要である。組織再編後でも過去の時間外労働の未払いが発覚した場合、最大で2年に遡って残業代の支払いを命じられる可能性があり、財務会計面でのリスクでもある。また、偽装請負など、働いている人たちの雇用契約形態についても齟齬がないか、問題がないかを事前に精査して理解しておくことが重要である。

6 人材・組織風土アセスメント

人材のアセスメントや組織風土の理解分析は、無形資産というのれん代の意味からも、再編後の事業計画達成という意味からも、重要な事項であることは分かっているがデューデリジェンスのタイミングで実施することは難しい場合が多い。デューデリジェンスは通常、その事実が公になる前に実施されることが多く、この時点では、従業員にもその事実が知らされていない。したがって、アンケートやインタビューなどによる従業員へのアクセスが不可欠な人材アセスメントや組織風土分析の実施は非常に困難である。

人材アセスメントは大きく分けて組織全体の傾向分析と個人の能力判断がある。前者は対象となる組織の従業員に対しアセスメントツールを用いて、どのようなタイプの人材の多い組織か、組織

の強みは何か、適材適所配置ができていないか、全組織で優秀と評価されてきた人材はどのようなコンピテンシーを持った人材か、などを調査することになる。一方、後者は個別に重要と思われる人材やハイパフォーマー人材の特性やコンピテンシー、スキルをアセスメントし、各人材の特性を把握したり、将来の重要人材を特定することになる。

組織の文化風土は、統合の難しさという中で必ず語られる重要事項である。組織風土の構成要素は多々あるが、目に見えない価値観などを追求めるのではなく、社員が実際にとる行動やそれを強化する規範、行動の基準となっている考え方などに注目し調査する。組織風土の調査方法としては行動や判断基準をアンケートやインタビューにより取りまとめ、その組織の組織風土を理解し、合併予定の組織間でどのような違いがあるか、新組織で求める行動形態と何が異なるか、今後どう変革していく必要があるのかを理解する材料となる。

7 重要従業員の確保

重要従業員とは、主要管理職者、ハイパフォーマー、ハイポテンシャルといわれるような、将来の組織に不可欠な人材をいう。HRDDでは、このような人材をまず特定すること、そして、そのような人材を将来も確保し続けるための方策を考えるための調査となる。転職が一般的でない企業ではそれほど重要視されないが、転職に抵抗感がない従業員が多く、ビジネスモデルが個人能力に頼るところも多い、ITベンチャー企業や海外の企業では、HRDD上重要な事項のひとつである。欧米企業の買収案件では、“ハイパフォーマーのリテンション”というのは組織再編における人事の必須課題である。

〈M&Aの現場にて——3〉

HRデューデリジェンスを行っているに「えっ、うそでしょう？」ということをよく現場で目にする。以下は、今までに見た特徴的な例であるが、これらがすべて1部上場企業の精査で見られた結果であることを付け加えておく。

●規程には賞与の決定方法が明記されていたが、

実際には全くルールとは関係なく賞与が決まっていた

- 避暑地にある社有施設が、年間でのべ6人にしか使われていなかった
- 数年前に退職した人が社宅に住んでいた
- どこにも規程は存在しないが、パートで長年働いた社員の退職時に、正社員と同額の退職金が払われていた
- 規程は整備されていたものの、実際には時間外の割増が正しく計算されて払われていなかった
- 隔年で同じ時期に組合問題が発生し、同じ時期に使途不明金が計上されていた

VI 組織再編の成否を握る人事

今まで数多くのM&A、分社、企業再生などを見てきたが、いつも感じるのが、人事の不在である。数年前に比べるとかなり解消されてきたように思うが、それでも、人事が常に後手に回っているように思える。大きなM&A案件で50人以上の社内プロジェクトチームが結成されても人事担当者が通常業務と兼任でひとり参加するだけであったり、人事部門からは誰もディールにかかわらないこともよくある。確かに、財務上あるいは会社登記上のM&Aを達成するのに人事は必要ない。しかし、真の組織統合や組織再編による事業の成功には、そこで働く“人”が重要であることは言うまでもない。人が融合しないと組織はひとつにならないし、人が再生しないと企業は再生しないのである。今一度、組織再編における人事の重要性を再認識し、M&Aの場面でも人事が積極的に関与されるようになることを期待する。

〈M&Aの現場にて——4〉

あるメーカーによる事業買収案件にコンサルタントとして参加させてもらった時、プロジェクトのキックオフミーティングがあるので参加してほしいと依頼を受けた。総勢50名を超えるキックオフミーティングであった。そこで、日本企業間のM&Aなのに数名の外国人が参加しているのに違和感を覚えていた。

全体ミーティングでプロジェクトリーダーである事業企画担当者より買収再編計画の概要説明があった後、各ファンクションに分かれて、それぞれ何が課題となりそうで、何に注力しながら、どのようなスケジュールで進めるかを検討するブレイクアウトセッションが行われた。当然私は人事のブレイクアウトセッションに参加したのだが、そこにひとりのアメリカ人がいた。聞くと、彼はアメリカ現地法人の人事ディレクターであり、今回は被買収事業がアメリカに大きなオペレーションを持っており、いずれはそれらを統合することになるのでプロジェクトに最初から参加してアメリカの人事の立場から意見も入れてほしいと、本社の人事部長に依頼を受けて参加しているとのことであった。

このキックオフミーティングは誰もが活発に

意見を交わし、参加者全員が主体性を持って取り組んでいることが感じられ、1日のミーティングでそれぞれが知り合っただけでなく、お互いにどのような悩みや課題を持っているかを相互理解できた素晴らしいミーティングであった。50名が8時間を費やしたわけだが、戦略と課題が整理されスケジュールが合意されただけでなく、“チーム”として動ける信頼関係が築けたことを考えると有意義であった。

その後、このプロジェクトが非常に生産性高く進められ、当初の計画通り成功に終わったことは言うまでもない。

やまもと・しんや プライスウォーターハウスクーパース HRS パートナー。最近の主な著作に『新任マネジャーの行動学——現場のマネジメントマニュアル』（共著、日本経団連出版、2004年）。