

③ ヒトによるガバナンスの実効性を高める

小高正裕

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社
パートナー



前回は、ガバナンスの三つの階層とオペレーション・ガバナンスの重要性について論じたが、今回はヒトによるガバナンスについて解説する。

派遣する人材の役割・ミッションの明確化

ヒトによるガバナンスを設計する際に論点となる事項はいくつかあるが、まずは派遣する人材に対する役割・ミッションの与え方を入念に設計する必要がある。買収した会社には日本から人材を派遣するのが当然、と考えている企業においては、当該人材が対象会社においてどのような役割や責任を果たすことを期待しているかが不明確なケースが散見される。これはヒトによるガバナンスに限ったことではないが、ガバナンスに実効性を持たせるためには、ガバナンスをかける側の意向とかけられる側の持つ意向の両方のバランスを取ることが求められる。ヒトによるガバナンスを論じる上では、対象会社目線から見るときに「このメンバーは何をするために当社に派遣されてきたのか」が明確に説明できる必要がある。

の推進をその主たる役割と定義した。

このような役割・ミッションの明確化と全く逆の考えが、若手人材をOJT的な位置付けで対象会社に派遣するやり方である。クロスボーダーM&Aを推し進める中で、グローバル人材の育成が各社において急務になっており、買収した企業に協力してもらい、実地でグローバル環境でのビジネスを体験する機会を提供したいと考えるのも無理はない。

しかし、筆者がこれまで日本企業に買収された複数の海外企業のCEOにインタビューした経験からすると、このような考え方が受け入れられることは少ない。CEOの立場は極めて明確であり、会社内のポジションはそのポジションで求められる職務を全うするだけのスキルと経験を有するメンバーに与えられるべきものであり、育成のみを目的にヒトにポジションを与えることは、彼らにはなかなか理解されない。筆者は「当該人材の人件費を本社が負担しても受け入れは難しいか？」と訊ねたが、「求められる役割を全うできない人材をポジションに据えると、周りの従業員のモチベーションが下がってしまうから」とのコメントが返ってきた。このように、対象会社に人材を派遣する際には、このヒトは何をするヒトなのか？を明確に定義することが求められる。

二つ目の論点として、一つ目の論点と関連するが、派遣する人材を対象会社のラインのポジションに入るか否かという問題がある。例えば、CFOのポジションに日本人を派遣するというのは、典型的な「ラインに人材を入れる」アプローチである。しかし、ラインのトップを押さえるということは、当該人材

が日常業務の意思決定を求められることを意味する。相当程度、対象会社の業務に精通していれば問題ないかもしれないが、新規進出国であったり、ましてや新規事業としての買収のケースであったりすると、買収直後からラインのトップポジションに日本人が就くことは、難易度が高いと言わざるを得ない。

ラインのポジションに派遣する必要がある場合は、一定の移行期間を設けることが望ましい。あるオーナー系企業買収のケースでは、CEO以下の主要役員が持株の売却に伴って退任することが決まっていたため、日本から派遣されたメンバーが各部門のトップに就く必要があった。この企業の場合は、既存の役員に買収から数カ月程度は残留してほしい旨を交渉した上で、買収から一カ月間は日本からの派遣メンバーをCEO直轄の特別プロジェクトメンバーと位置付けて、各部門の主要マネジャーに対するインタビュー等を実施することで、対象会社の業務や組織の理解に努めた。その上で、既存役員からの業務引継ぎを行い、徐々にトップのポジションに移行していった。

派遣する人数とそのサポート体制

三つ目の論点は、何人程度どのような人材を派遣するか、という点である。もちろん画一的な答えはないのであるが、留意すべき点を二点挙げたい。

一点目は買収金額の大きさと必要な人材の数は比例しないという点である。以前中国の対象会社に二名で派遣された方からお聞きした話であるが、買収金額が数十億円程度とその企業にとってはそれほど

大きなM&A案件ではなかったため、一名のみが本社から派遣されることとなった。しかし、内部管理制度がほとんど整っていない当該企業において、連結決算や管理会計の仕組みを導入し、従業員を教育し定着させるには、その方曰く「本社から十人以上の支援が必要」とのことだった。派遣する人数は、対象会社の成熟度に応じて決定することが必要だ。

二点目はグループ内のローカル人材を活用すべきという点である。欧州企業を買収したある日本企業は、日本からの人材に加えて当該国の現地法人の主要メンバーを対象会社に派遣した。当該メンバーは、日本と対象会社間のコミュニケーションブリッジとして、PMIにおいて大きな役割を果たすこととなった。

四つ目の論点は、如何に本社が派遣メンバーに対してサポートを提供するか、という点である。対象会社に人材を派遣する場合でも、全てを現地任せにするわけにはいかない。必要ときに必要な支援を本社からタイムリーに提供できることが重要である。ある新興国の企業を買収した日本企業では、対象会社に派遣されたマネジメントと本社のトップマネジメント(CEOおよびCFO)が常に携帯電話で会話ができる関係を構築し、現地で深刻な課題が発生した際に、すぐに本社側とも情報共有ができる素地を作っていた。このように、現地メンバーが孤立しないようなサポートを本社側も能動的に提供することが求められる。

今回は、グローバルグループがバナンスの高度化に向けた「ポリシー」の整備について解説する。