

買収効果が出る

# クロスボーダーM&Aの 組織・人事手法

竹田 年朗【著】

A 5判 296頁 3,300円+税  
中央経済社刊



見たい以上に重さのあるこの書籍を手に取り、その質感とともに、内容に込められたものを感じてしばし目を閉じた。私はマーサー・ジャパンの代表を7年ほど務めさせていただいたが、入社時は筆者（竹田氏）と同じグローバルM&Aコンサルティング部門だった。そこで経験したものは、今でもプロとしての貴重な礎となっている。

本書の書評を書く機会をいただいたが、身内最良を一切排して、1個のプロフェッショナルとしてここに断言させていた。M&Aのプロは数あれど、組織人事という角度からこのような内容の濃い書籍を書ける人は、世界広しといえども、そうそういるものではない。幾多の経験を通じ、さまざまな厳しい与件のなかで歯を食いしばってこの分野の仕事に取り組

み、かつ、そこからの学びを文字にして社会に還元するという面倒に耐える心意気を持ち合わせていなければ、このような内容が書籍になることはない。敬服の念を持って本書を拝読した。

本書のなかには、筆者の根本的なスタンスがよく表されている部分が随所にあるが、特段「ああ、なるほど」と目にとまったのは、212頁のHR（人的資源）に関するくだりである。「筆者がHRではなくてわざわざ『組織・人事』と言っているのは、HRでは想起されにくいExecutiveの問題、そしてExecutiveの任免と一体のM

大きく超えたものと向きあわねばならない。また、その際に明確な答えがみえることは稀であり、その都度臨戦態勢で情報入手と頭と体とマインドをフル回転させながら課題解決や価値創出に取り組んでいく必要がある。特に、「経営者」という生身の人間が対象になる課題と「経営」という集合的なくみや行為全体を対象にする課題とが混在しているなかで、適切な道を適切なタイムリミットのなかで検討・決定していくところにプロフェッショナルとしての苦しみと付加価値がある。

& A後の組織設計、特に組織の上部構造の問題を短い言葉で示唆するのが狙いである。もう1つこれに加えて、従業員の意識改革・行動改革、買収手の企業価値観（「Way」）の浸透、求められる組織能力の再定義とレベルアップ施策、人事制度統合といった組織に関するPMIのソフトな課題も、『組織』という言葉でカバーしようとしている。」と筆者は述べている。

本書は、そうした緊迫感のある文脈を前提におきながら、淡々と「経営者」のことも「経営」のことも経験と洞察を頼りに紐解いていく。また、明確な答えがない世界だからこそ、あえて「こういう考え方がある」という形で、独自の選択肢の広がりを示す。決して単一の答えを求めず、しかし答えを考える道筋はある、と断言しているところに、本書の小気味よさと凄みがあるといえよう。ぜひ、ご一読賜りたい。

このようにM&Aの場面では、多様な課題が一気に発露し、通常「HR」として対応している分野を

古森 剛(株)CORESCO 代表取締役