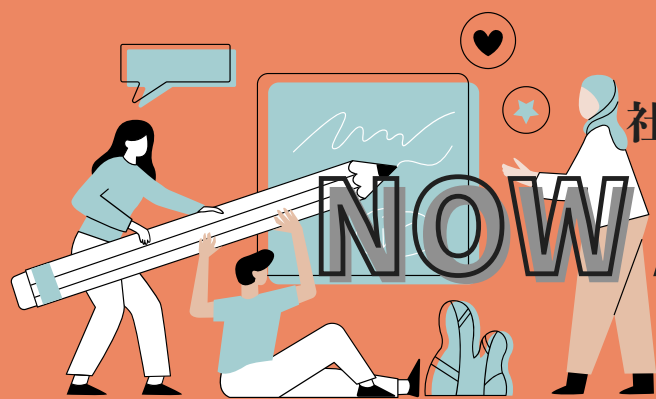




社会保険労務士法人HALZグループ社内報

NOW AND FUTURE

執筆: 潘曉瑋

レイアウト設計: 劉鑠疑

労務DDの最前線：大規模未払い賃金清算の記録

今回は、従業員数約5,000名の某大手小売企業(以下、A社)のIPO前労務DDプロジェクトを特集します。

このプロジェクトには、大きく分けて2つのチームがありました：

⇒未払い賃金清算を担当した橋本COOチーム

⇒労務監査を担当した原田CHOチーム

第一弾となる今回は、橋本さんにご登場いただき、大規模未払い賃金清算の裏側についてお話を伺いました。



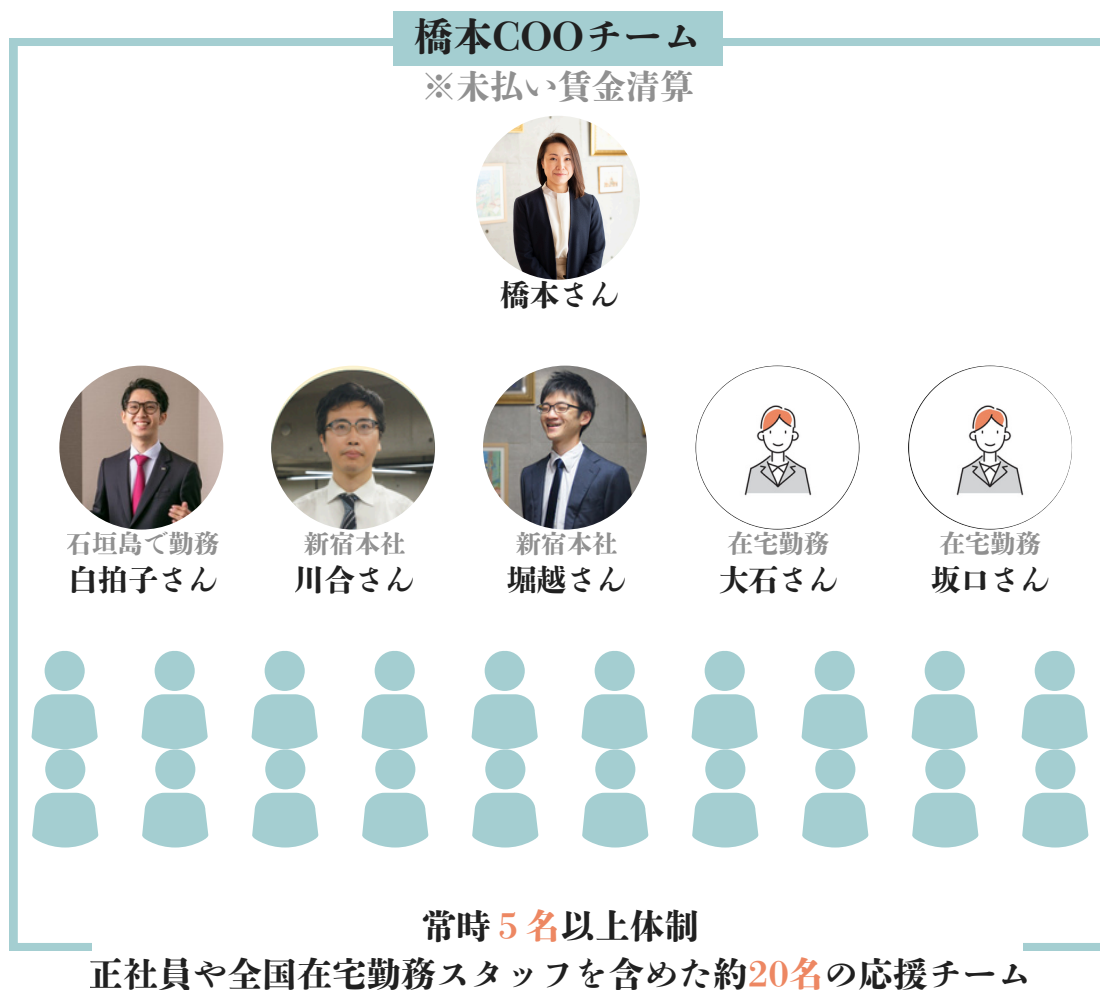
橋本COO

【専門用語紹介】「労務デューデリジェンス（労務DD）」とは

労務デューデリジェンス(労務DD)は、企業の労務管理や人事制度が法令に準拠し、適切に運用されているかを多面的に調査するプロセスです。特にM&A(企業の合併・買収)やIPO(新規株式上場)といった局面において、潜在的な労務リスクを可視化し、未然にトラブルを防ぐために実施されます。調査項目には、就業規則や労使協定、雇用契約、勤怠記録、給与計算の方法、未払い賃金の有無、社会保険の加入状況などが含まれます。



体制図



工程表

項 目	担当	2024年																													
		7月				8月				9月				10月				11月				12月									
		1W	2w	3w	4w	5w	1W	2w	3w	4w	5w	1W	2w	3w	4w	1W	2w	3w	4w	5w	1W	2w	3w	4w	5w	1W	2w	3w	4w		
会議																															
		第1フェーズ 未払い清算																													
未払い清算																															
・ 内部資料等の授受	A社／HALZ	■																													
・ テスト計算・ 対象範囲の特定	HALZ		■	■	■	■																									
・ 集計値不明点の確認	A社／HALZ						■																								
・ 集計ロジックの特定	HALZ						■	■	■																						
・ 全期間全対象集計	HALZ							■	■	■	■	■	■																		
・ 全期間全対象集計のご報告	A社／HALZ											■		■																	
		第2フェーズ 労務監査																													
現状分析による問題点把握																															
・ 内部資料等の授受	A社						■	■	■	■	■	■	■																		
・ 受け取りデータの分析による現状把握	HALZ										■	■	■	■	■																
・ 社内インタビュー	A社／HALZ													■	■																
・ 現地調査（必要に応じ実施）	A社／HALZ													■	■																
・ インタビューを踏まえた現状把握・ 分析	HALZ														■	■															
・ 現状分析報告	HALZ																■														
・ 改善施策案のご提示	HALZ																■	■													
・ 改善施策案の導入検討	A社																	■	■	■											
		第3フェーズ 労務管理体制の構築・最終報告																													
規程整備・改善施策の実施																															
・ 各種規程整備	HALZ																	■	■	■	■	■									
・ 各種規程類決定	A社																						■								
・ 雇用契約書・協定書類の整備	HALZ																		■	■	■	■	■								
・ 雇用契約書・協定書類の決定	A社																								■						
・ 労務監査最終報告の提出	HALZ																										■				
・ 人事制度・安全衛生・採用等に関する施策（長期継続案件）	HALZ																											■	■	■	■

A社との出会いと、信頼関係から始まった労務DD

Q1(潘):HALZがA会社側の人事業務をサポートするようになったのは、いつ頃・どのようなきっかけからですか？

A1(橋本):A社から最初にご相談をいただいたのは、**2023年頃**だったかと記憶していますね。

ご依頼の内容は、月次業務ではなく、算定処理や年末調整といった**年次業務**のご支援でした。**従業員が5,000名規模**となると、年次業務のタイミングで一時的に負荷が集中するため、その部分をアウトソースしたいというご判断だったのだと思います。

その後、**堀越さん**が中心となって丁寧に業務を進める中で、A社との間に**少しずつ信頼関係が築かれていきました**。そうした経緯があったからこそ、上場準備にあたっての労務DDについても、私たちにお声がけいただけたのだと感じています。



Q2(潘):A社が上場を目指す中で、HALZはどのような役割を担っていますか？

A2(橋本):上場を目指すにあたっては、まず「**上場できる体制**」が整っていることが大前提となります。例えば未払い賃金が残っている状態では投資家に正しい会社の状況を伝えられていないことになりますので上場審査に通りません。そうした労務面のリスクを洗い出すのが、「労務DD」です。

HALZでは、労務DDの各プロセス——書類の準備から、現状把握、課題の整理、改善策の提案・実施に至るまで——ほぼすべての段階に関わらせていただいています。とくにA社の場合は、調査のなかで**未払い賃金**が見つかり、**その集計および清算対応**が、非常に重要なミッションのひとつとなりましたね。

Q3(潘):A社の労務DDに関わっているメンバーと、それぞれの役割についても教えてください。

A3(橋本):**全体のマネジメントは原田CHO**が担い、**私は未払い精算部分のプロジェクトリーダー**として実務の進行と取りまとめを担当しました。

社労士資格を持つ原田さん・和久井さん・松尾さんの3名は、雇用契約や就業規則、労使協定など制度関連の書類を調査し、規定通りに運用されているかを確認しながら、課題とリスクの整理を行いました。

一方、私と堀越さんは、そうした課題に対する具体的な対応として、未払い賃金の集計や清算を進めていました。イメージとしては、原田さんたちが“健康診断”を行い、私たちが“治療”を担うような役割分担ですね。

大規模未払い賃金清算の裏側：HALZの総力戦

Q4(潘):橋本さんが担当されている未払い賃金の集計について、具体的にどのような作業が必要ですか？

A4(橋本):まずは、A社から「未払いの可能性がある」とされる箇所についてヒアリングを行いました。同時に、勤怠や給与データを丁寧に精査し、他にも課題が潜んでいないかを客観的に確認していきます。

次に、就業規則や賃金規程をもとに、あるべき計算方法を定め、まずは1ヶ月分の試算を行い、クライアントとの合意を経たうえで、**36ヶ月分(3年分)の本集計**へと移行しました。



Q5(潘):その集計作業を進める中で、特に大変だったことや課題に感じた点はありましたか?



A5(橋本):A社のような小売企業では、アルバイトの方が多く、入退社の頻度も高いため、給与計算がとても複雑になります。さらに、シフト制や変形労働時間制による多様な勤務パターンに加え、手当の変動や特殊な勤務形態などのイレギュラーも多いため、丁寧な確認作業が欠かせませんね。

なかでも大きな課題となったのが、**限られた期間**内で、**約8,000人分・36ヶ月分におよぶ勤怠や給与データ**进行处理することでした。グループ会社が6社あり、最終的には**108個のExcelファイル**に分けて対応することになりました。こうした膨大なデータを、正確かつ効率的に確認していく作業は、本当に大きなチャレンジでしたね。

Q6(潘):社内でこの大規模な業務に対応するために、どのような体制や工夫をされましたか?

A6(橋本):最初は、このボリュームを限られた時間で処理できるのかしら……と不安もありましたが、社内の皆さんが力を貸してくれて、とても心強かったです。

まずは、集計の中心メンバーとして、堀越さんをはじめ、川合さん、白拍子さんや在宅勤務スタッフの大石さん・坂口さんに加わっていただき、常時5名以上の体制で細やかな確認作業を進めました。

さらに、A社の6社分・全108ファイルの勤怠データに対応するため、**正社員や全国在宅勤務スタッフを含めた約20名の応援チーム**を編成し、**延べ50名ほどが関わりました**。ファイルごとに「あなたは1～10番」「11～20番」と担当を割り振り、3日間で一齐にチェックを行う、というような方法も取りました。

Q7(潘):A社との社外連携において、特に意識したことや工夫された点がありますか?

A7(橋本):A社の人事部の皆様とは、定例ミーティングを軸に、メールやオンライン・対面などさまざまな方法で密にやり取りを重ねていきました。

ただ、データ量の多さや情報の不足もあり、提出が遅れてしまうこともありました。その際には「この状態では役員に報告できない」と厳しいご指摘を受けて、正直時間的に厳しく駆り立てられるケースもありました……でも、正確な情報をお渡しするために、何度も丁寧に納期の相談を重ねて、最終的にはご納得いただける形でお届けできたと思っています。

「上場を成功させたい」という共通の思いがあったからこそ、**粘り強く取り組めた**のだと感じています。

労務DDを通して実感した、HALZの力と課題

Q8(潘):特に「HALZだからこそ実現できた」と感じる瞬間や、HALZの強みを生かした場面があれば教えてください。

A8(橋本):まず挙げたいのは、労務監査に必要な**専門性の高さ**です。今回の労務DDには、社労士資格を持つ原田さん・和久井さん・松尾さんが携わっており、法改正や法的解釈にも非常に明るく、細かなリスクにも迅速に対応できる点は、HALZの大きな強みだと感じましたね。

もう一つは、**ITスキルとデータ処理力**です。未払い賃金の集計では、膨大なデータを扱う必要がありましたが、関数やVBAを正確に活用し、ビッグデータを効率よく処理できるスタッフが社内に揃っているというのは、本当に心強かったです。こうした仕組みや人材があることも、HALZの大きな魅力だと思いますね。



橋本さんから、今回のプロジェクトで得られた学びを届けていただきました！



今回のプロジェクトを通じて、「**入念な準備が業務全体の質を左右する**」ということを実感しました。

数千人規模の未払い賃金清算は過去にも経験がありましたが、その延長で対応できると思っていましたが、企業ごとに状況はまったく異なります。過去の経験に頼りすぎていたと反省する場面もありました。

特に今回は、情報の不足や確認の遅れなど、想定外の出来事も多く、リスクの洗い出しと情報共有の重要性を強く感じました。今後は、初期段階の丁寧な準備とリスク管理をより大切にしていきたいと思っています。

編集後記

お忙しい中インタビューにご協力いただいた橋本さん、本当にありがとうございました！

膨大なデータ処理や限られた時間での対応など、現場の緊張感や工夫を直接伺い、「労務DD」という業務の奥深さを実感しました。

橋本さんの穏やかな語りからも、プロジェクトを支えた強い責任感と仲間への信頼が伝わり、新入社員として大変貴重な経験になりました。

いつか自分も、このような大規模なプロジェクトを安心して任せていただける人材へと成長できるよう、日々努めてまいります。

新宿本社 潘曉瑋