

## 監査役・いたさんのオピニオン No.6

監査懇話会・監査実務研究会報告 (ver.2)

2014年5月16日

監査懇話会・会友 板垣隆夫

### 「労働をめぐる諸問題と監査役の対応～ブラック企業、追出し部屋、ディーセント・ワーク」

- ※ 本稿は、監査懇話会 理事 板垣隆夫が過去に書き溜めた原稿を公開するものです。
- ※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

#### <はじめに>

本日の報告は、以前の二つの報告のフォローの位置付けになります。昨年3月の独立委員会セミナーでの小生の報告では、監査役として取り上げるべきテーマとして、「ワンマン経営」や「過剰統制問題」と並んで「ブラック企業」を取り上げました。もう一つは、昨年5月の本研究会で木本さんが「追出し部屋は違法か」というテーマを取り上げました。これらは、従来あまり取り扱われていない領域の問題だけに、それなりに新鮮な問題提起と受け止められましたが、取敢えずの紹介のレベルに留まり、監査役としての具体的な対応までは議論は及ばなかったと思います。とはいえ、連続してこうした「厄介な」、謂わば「危うい」テーマの報告が可能なのは、いかにも多様な意見を大切にする監査懇話会ならではであって、「監査役協会」では難しいかも知れませんね。

その後、これらの問題はマスコミでも大きく取り上げられるようになり、社会的関心が高まってきています。そこで、改めてこの二つの問題を取り上げて最近の状況をフォローすると共に、更に労働をめぐる諸問題全般に切り口を拡大して、監査役はどう向き合うべきかについて、非常にラフな形ですが問題提起を行ないますので、是非活発なご議論をお願いします。

#### 1. 企業・監査役にとっての労働諸問題の扱いの現状

##### (1)企業にとっての労働コンプライアンス～「蔑ろにされている」

まずは、企業にとって労働をめぐる諸問題の扱いはどうか、とりわけ監査役の関連で云うと労働法コンプライアンスが中心になりますが、一言でいうと「蔑ろにされている」というのが、月刊監査役(2009.2)での嘉納英樹弁護士の指摘です。この方は、人事労務問題の専門家でご本人の弁によると「経営者側・企業側に立つ人事労務屋」であるとのこと。そういう人でさえ、こう言わざるを得ない実態があるということで、小生も全く同感です。巷間よく言われるのが、「守られない法律の代表は道路交通法、未成年者飲酒禁止法と労働法である」。それは何故なのか、様々な要因があるでしょうが、短期に極限の利益を追求する経営者の姿勢と法違反に対するペナルティの軽さの二点があることは、否定できないでしょう。

##### (2)監査役にとっての労働諸問題～建前と実態の大きな乖離

それでは、監査役にとって労働をめぐる諸問題はどのような位置づけになるか。この嘉納弁護士によれば、「今こそ監査役復権の時代であり、監査役こそがこの問題で大きな役割を果たし得る」。その理由として挙げられているのが、①取締役が2年(もしくは1年)の短期間で儲けをあげることが期待されるのに対し、4年が任期の監査役は中期的な視野に立って企業の将来を見ることが出来る、②非業務執行役員として、独立的客観的立場から従業員を始めとした幅広いステークホルダーの利害に配慮することが可能である点です。更に、③監査役は、会社法で広範で強力な監査権限を与えられている点も挙げておく必要があるでしょう。そして、従業員が監査役に取り上げてもらいたいと期待しているテーマの中で、労働諸問題が上位に位置することは間違いありません。

しかし、実態はどうでしょうか。むしろ、監査役にとって人事・労働関連の問題は、取組みが最も難しい問題になっているのが実情です。監査役が踏込みにくい、ある種の「聖域」であるとも言えるでしょう。何故そうなのかは、本日の議論の重要なテーマであります。取敢えずの私の答えは、一つはこれらを

監査役・いたさんのオピニオン

労働をめぐる諸問題と監査役の対応～ブラック企業、追出し部屋、ディーセント・ワーク

扱う人事・労務部門は社長なりCEOなり最高権力者が直接掌握し、決して手放すことの無い権力の源泉となっているからです。実は監査役自身の任免権も実質的にはトップに握られており、そうである以上は「聖域」には危うくて踏み込めません。もう一つは、これらの問題がある種の「政治性」、即ち経営側か労働側か、右か左かという対立性を歴史的に孕んできたことです。下手に取り上げれば、「危ない人物」として排除されかねないという怖れがあるのも事実でしょう。これらの結果、建前(期待)と実態には大きな乖離が生じており、そのことが現在も根強く存在する「監査役不信論」を助長しているのではないかと私は思っています。

確かに監査役にとって労働諸問題は難しく厄介ではありますが、だから仕方ないではなく、この乖離を少しでも縮めてく方途を探ること、それが本日の報告の目的です。最も言いたいことは、まずは①労働をめぐる自社でどういうリスクが存在するかをしっかりと把握すること、②今労働をめぐる問題になっていることは、「右」とか「左」とかの立場の相違に関わりなく、誰もが合意可能な共通の「規範」に基づいて考えることが出来るはずだし、監査役はそこに依拠することによって積極的な役割を果たすことが出来るということです。その「規範」をベースとした監査の観点とは、①労働コンプライアンス遵守の監査(違法行為は見逃さない)、②企業の社会的責任の一環としての労働CSR(ISO26000、ディーセント・ワーク)の観点からのチェック、③企業の健全で持続的な成長の確保(中長期的成長の保障たる従業員の重視)の観点からの執行部門への積極的提起です。

## 2. 労働をめぐる諸問題～最近の動向

何よりもまず現実を正確に把握することが必要です。そこで労働をめぐるいくつかのトピックスを取り上げる形で見ていきたいと思います。当然のことながら労働をめぐる状況は単純ではなく、様々な要因が交錯していますし、「正義感」を振り回せば済む問題でないことも言うまでもありません。多様な意見はそれとして踏まえつつ、「共通の合意点」は何かを探ることが我々に求められる視点です。

### (1)ブラック企業問題 ～若者の正社員が主な対象

まずはブラック企業問題です。定義は必ずしも確定していませんが、取敢えず「ウィキペディア」の説明では、「ブラック企業とは、広義としては暴力団などの反社会的団体との繋がりを持つなど違法行為を常態化させた会社を指し、狭義には新興産業において若者を大量に採用し、過重労働・違法労働によって使い潰し、次々と離職に追い込む成長大企業を指す」となっています。今問題になっているのは、狭義の特に「若者を過重労働・違法労働によって使い潰す」ところでしょう。

実はこの問題は2013年春以降急速に大きな社会問題として注目を集めるようになりました。その起爆剤となったのが、今野晴貴氏(NPO 法人 POSSE 代表)「ブラック企業—日本を食いつぶす妖怪」という本で、前回の私の報告もこれを参考にしました。その当時この言葉は、企業社会では未だ十分市民権を得ていませんでしたが、4月以降「日経ビジネス」を始め大手マスコミが一斉に取り上げて、一気にポピュラーな言葉になりました。ご覧になった方もおられると思いますが、TVドラマで竹内結子が演ずる女性労働基準監督官が主人公の「ダンダリン」が放送され、最近ではブラック企業社長が主人公の「ブラック・プレジデント」が放映中というのも、画期的な現象と言えるでしょう。しかし残念というか、当り前というか、この中ではブラック企業に悪知恵を授ける社労士は出てきても、監査役は登場しません。

昨年自民党が参議院選挙の公約にブラック企業問題を盛り込むことを検討と報じられたことから、一気に政治問題化しました。結局公約からは削除されましたが、昨年6月に閣議決定された成長戦略「日本再興戦略」の中で、「過重労働や賃金不払残業など若者の使い捨てが疑われる企業について、相談体制、情報発信、監督指導等の対応策を強化する。」と謳われました。ブラック企業という言葉は使っていませんが、まさしくブラック企業対策で、その後厚労省が一連の取組みを強化しました。その内の一つである『若者の「使い捨て」が疑われる企業等に関する無料電話相談』では、賃金不払い残業(サービス残業)、長時間・過重労働、パワハラが予想通りベストスリーとなっています。重点監査の結果も報告されていますが、重点監査を実施した 5111 事業所の内、4189 事業所(82%)で何らかの労働基準関係法令違反があったとの驚くべき結果になりました。お手元に配布した厚労省のビラなどはどう見ても左派系労働組合の宣伝ビラですが、実はこれが重要な点ですね、即ち官僚も組合活動家もこの点では同じ立場にあるということです。会見での田村厚労相の言葉は、所詮政治家のパフォ

ーマンスなどと揶揄せず、非常に重たいものと受け取るべきでしょう。「若者が使い捨てにされている問題を野放しにしておけば、再興戦略どころか日本の国の将来はない」

ここで、我々が考えるべき論点として、下記の三点を挙げておきます。

- ①いかにもオーソックスで分かり易く、「ブラック企業大賞」で表彰されるような悪徳企業でもその多くには監査役が存在するはずで、当然違法性監査の観点から問題にすべきであるにもかかわらず、見逃すか、見て見ぬ振りをしていないか。
- ②ブラック企業は「正社員の若者を使い潰す」点が特徴のある意味新しい現象です。しかし、そこで問題になっている長時間労働、時間外賃金不払い、パワハラ、研修による洗脳や精神的圧迫等個々の事象は以前から大企業を含めて過去も存在したし、現在も存在する問題です。大企業などではもっと洗練された労務管理のやり方によって、形式は整えているが実態はブラックに近い状況があるとされています。これを「隠れブラック企業」と言うようですが、こうした大企業も含めたブラック現象もまた見過ごすことの出来ない問題です。
- ③企業としては、レピュテーションリスクの問題を考える必要があります。言葉が曖昧なまま独り歩きして、インターネット上でブラック企業と名指しされて、優秀な学生が受けにこなくなるリスクが現実存在しています。これへの対応策は難しい面がありますが、大きなリスクを回避する対策として考えられるのは、マスメディアやネットよりも先に駆け込んでもらえる内部通報窓口を設置し、実際に機能させることです。そこでの監査役も含めた適正な対応によって、自浄能力を発揮できるか否かが問われてきます。因みに、先程の「ウィキペディア」では、「監査役が形だけで機能せず、経営陣と共に企業犯罪に加担しているケースもある」と甚だ情けない記述がされています。

## (2) 追出し部屋 ～中高年の正社員が主な対象

次は追出し部屋の問題です。ここでも「ウィキペディア」の説明の冒頭部分を引用すると「日本の企業や団体の職場において、社員・職員を自己都合退職に追い込むため配属させる部署」ということとなります。他の部署からの応援要請に応える等の名目的な目的を掲げながら、実際には、自分自身で自らの出向先、転籍先等を見つけることを業務内容とするケースも少なくありません。ブラック企業が専ら若年の正社員が対象なのに対し、追出し部屋は中高年の正社員が対象である点に特徴があります。この問題は、2012年末に朝日新聞の報道により広く一般に認知されるようになりました。報道された会社は大京、リコー、パナソニック、ソニー、NEC、東芝等々有名大企業が名を連ねています。2013年初頭に厚労省が実態調査を行いました。こちらの方は5社の担当者への聞き取りで「明らかに違法な退職強要を行っていると考えられる事実は確認されない」という調査結果でしたが、そのまま真に受ける人は少ないでしょう。

前回の木本さんの報告以降、追出し部屋についても、いくつかの雑誌で報道されましたが、最も詳しいのはブラック企業で名を上げた「POSSE」が最新号で「追出し部屋と世代間対立」という特集を組んでいます。この雑誌の面白いところは、左派の労働組合活動家だけでなく、濱口桂一郎氏などの官庁出身の研究者、更には八代尚宏氏などのいわば札付きの規制緩和論者も登場させて語らせている幅の広さです。これらの中で、紹介されている追出し部屋の中身は「社内就職活動、雑用、単純労働の現場、評価や給料低下、名刺を持たせない、社内イントラアクセス禁止」というものです。そのかなりの部分は違法な退職強要を行っていると思われるもので、裁判でも前回話題になったベネッセ(2012.8)やリコー(2013.11)で「人事権の濫用で無効」との判決が出ています(ベネッセ裁判の詳細は向井蘭「追い出し部屋の実態と企業対応における留意点」(会社法務A2Z、2013.6)参照)。最近の特徴は追出し部屋の外注化というべき現象で、人事コンサル会社等に出向させて、そこが追出し部屋化するということです。因みに、この外注先の「日本雇用創出機構」の親会社の「パソナ」という会社の会長はあの竹中平蔵氏です。

この問題でも、違法性の明らかな退職強要は監査役の適法性監査の対象であり、当然見過ごすことが出来ません。とは言え、前記厚労省調査にある通り直ちに違法とは言えないグレーゾーンがあることも否定できません。ある意味、ブラック企業問題以上に根が深く、企業としても対応が難しい問題であり、あまり単純化して考えることはできないと言えるでしょう。

そこで我々が議論すべき論点として、いくつかの違う立場の意見を「POSSE」から紹介しておきます。

①日本の厳しい解雇規制が「追出し部屋」を生む原因であり、解雇規制緩和がこの問題解決の魔法の杖であるという主張があります。前述の八代教授などはその代表的な論者であり、行政にも強い影響力を持っています。ご承知の通り、整理解雇の4要件①人員削減の合理性、②解雇回避努力、③人選の合理性、④手続きの妥当性が判例として確立しており、これの見直しが必要であるという主張です。人事コンサルで有名な城繁幸氏の「企業に一定の条件付きで、柔軟に従業員を解雇できるルールを明文化すべき」が典型的主張です。最近では、政府の産業競争力会議や規制改革会議でも盛んに論じられており、例のホワイトカラー・エグゼンプションと共に、法制化される可能性があります。(ホワイトカラー・エグゼンプションは第一次安倍内閣で提案されたが、反対論が強く断念。今はアベノミクスの名の下で何でも通る雰囲気があるので実現するかも知れません)

②この問題でよく語られるのが、世代間対立論です。「欧米ではシニアリティがあつて長年働いている人はクビになり難い。リストラされるのは若い人、日本の中高年は仕事もしないで高い給料だけもらっているから順番が逆になっている。そこを直せばかなり変わるはずです」(雇用ジャーナリスト 海老原嗣生氏)、「優遇され過ぎているからリストラの対象になる。彼らは年功賃金の犠牲者。中高年を大事にし過ぎて、逆に邪魔になってしまう。」(八代尚宏氏)というもので、我々年配層には抵抗感が強くありますが、若年層の人達には受け入れられ易い主張でしょう。

③上記の二つとは異なる批判的立場からの意見としては、平凡社新書「日本人の賃金」で知られる木下武男教授の分析があります(リストラ・「追出し部屋」と日本型雇用の変容)。元々日本企業にあった労働運動活動家対象の隔離部屋が、一般従業員まで拡大したのが追出し部屋である。昔の経営者は何とか雇用は守ろうとしたが、リストラの進行と日本型雇用の解体の中で、解雇の痛みを感じない経営者が登場した。追出し部屋は希望退職に応じなかった者が対象で、その背景には、膨大な数の希望退職受入れ者がいる。しかも現在の特徴は、純正成果主義の登場により常時リストラ時代(降格から排除)になっており、景気や会社状態に関係なくリストラが実施されるようになったというものです。

ある意味、こうした「常時リストラ」という手法は米国流の経営手法が齎したものであるとも言えるでしょう。厳格に成績を評価して、下位何%かは降格、それが続けば辞めさせるという、一時日本でも持て囃されたジャック・ウェルチのGEのやり方を思い出します。

上記の意見のどれに組みするかは別にして、明らかに違法であると断定できなくとも、その疑いが存在する場合、又はそれを不当であると訴える従業員が存在する場合は、監査役は実情を執行部に質問し、場合によっては自ら調査を行い、必要があれば最初に述べた三つの観点からの指摘を行うことが必要でしょう。ただし違法でない限りは、あくまで問題提起であって、執行部門に是正を指示するものでないことは当然のことです。しかし、質問するだけでも牽制効果はあり、監査役の役割は果たされていると言えるのではないのでしょうか。

### (3) 中間管理層をめぐる諸問題～長時間・過密労働・メンタルヘルス問題等抱える困難

本日は、いわゆる不正規雇用の問題は触れる余裕がありませんので、省略します。正社員の問題に限っても、前記の若年層や年配層の問題と同じくらいに、問題にすべきではないかと思っているのは、実質的に日本企業を支え、動かしている中間管理職層の労働はどうなのかという点です。私の見るところでは、成果主義人事評価制度の導入及び人員合理化の流れの中で、その職場の本来業務と管理的業務双方の負荷が増大し、中間管理層の心身の負担は極度に高まっているのではないのでしょうか。一部を除いては自分を守ってくれる労働組合もなく、また労働者保護制度からも基本的には適用除外となるケースが多い上に、選別競争に勝ち抜くためには不満不平を訴えることなく、心身上の無理は承知で頑張らざるを得ないというのがこの層の人達の実情かと思えます。職場に広がるパワハラ・セクハラ問題では、自らが加害者にもなり得るし、被害者にもなり得るという危うさを抱えているのも、又深刻化するメンタルヘルス問題では、そうした問題を抱える部下の管理に頭を悩まされると同時に、自らが精神的ストレスを抱え込んでしまっているというのも、この中間管理職層です。

加えて最近の大きな問題は、仕事と介護(或いは育児)をどう両立させるかに悩みを持つ人が増えていることです。いわゆるワーク・バランス問題(仕事と生活の調和)です。元々は女性の職場進出に

伴う「仕事と家庭の両立」が問題とされてきましたが、今や性別や共働きか否かを問わず、大きく広がっている問題です。我々の年代では「老老介護」の問題があるし、また自分自身介護される年齢に確実に近づいているわけですが、こうした問題の一番のしわ寄せを受けるのもやはり中間管理職層かも知れません。

いわば疲弊する中間管理職の長時間労働等の深刻な問題を、違法性監査の埒外であるから監査役としては何も言わない、言えないということで果して良いのかどうかも、一つの重要な論点でしょう。

### 3. 労働諸問題を扱う際の規範

#### 【監査役監査と規範】

監査役監査の対象範囲を考える場合に、違法性監査に関してはまず異論はないとしても、それを越えた部分、「妥当性監査」とか最近では「広義の適法性監査」、「効率性監査」、「経営監査」とか言い方は様々ありますが、どこまで監査役が扱うべきかについては多様な意見があります。概念論に深入りする気はありませんが、ただこういうことは言えるのではないのでしょうか。すなわち、誰でもが認めるある種普遍的な共通規準が明確に設定できる領域は監査役監査に馴染みやすい。元々監査という言葉の定義は「ある事象・対象に関し、遵守すべき法令や社内規程などの規準に照らして、業務や成果物がそれらに則っているかどうかの証拠を収集し、その証拠に基づいて何らかの評価を行い、評価結果を利害関係者に伝達すること」というものです。ここでいう規準には単に法令や社内規程に限定されない諸規範というべきものが含まれます。

#### 【労働に関わる規範】

それでは、労働に関わる規範には何があるのか。まずは、言うまでもなく(1)労働法・労働協約がありますが、それだけではない。長年の国際的な経験の積み重ねから、誰でもが認める規範、すなわち左翼だろうが右翼だろうが、そして経営側だろうが労働側だろうが共通して認める規範が形成されており、そこに監査役は依拠できるのではないか。そこで、いくつかを概略だけですがご紹介します。

#### (1) CSR・ISO26000～企業の社会的責任

ISO26000は、ISO(国際標準化機構:本部ジュネーブ)が2010年11月1日に発行した、「社会的責任に関する手引き(ガイダンス)」で、日本では2011年10月に批准されました。あらゆる組織に向けて開発された社会的責任に関する世界初のガイダンス文書です。これには、7つの中核主題があって、その「3労働慣行」の中に5つの課題が挙げられています。①雇用及び雇用関係、②労働条件及び社会的保護、③社会対話、④労働における安全衛生、⑤職場における人材育成及び訓練について、詳細なガイダンスが記述されています(「労働に関するCSR推進研究会報告書～「労働に関するCSR自主点検チェック項目」参照)。そして、多くの企業で「CSRレポート」や「サステナビリティレポート」等にISO26000対照表の形で各社の取組みを紹介しています(事例として「トヨタ ISO26000対照表」)。ある意味では企業の対外的公約のようなものであり、有力な規範と言えるでしょう。

#### (2) ILO(国際労働機関)宣言～ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)

もう一つ紹介したいのは、ILO(国際労働機関)宣言にある「ディーセント・ワーク」という概念です。ILOは、1919年に、ベルサイユ条約第13編(後のILO憲章)によって設立された国際機関です。労働条件の改善を通じて、社会正義を基礎とした世界平和の確立に寄与することを目的としています。政府、労働者、使用者の三者構成で運営されて、世界のすべての人にディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)を実現するため、国際労働基準の設定・監視等の活動を行っています。日本では厚労省が中心となって、ディーセント・ワークの概念の普及に努めるとともに、様々な労働政策を推進することによりその実現に努めています。平成24年7月に閣議決定された「日本再生戦略」にも盛り込まれています。ディーセント・ワークの具体的な内容(我が国の整理)は以下のようなものであり、単なる抽象的な理念ではありません。

- (1)働く機会があり、持続可能な生計に足る収入が得られること
- (2)労働三権などの働く上での権利が確保され、職場で発言が行いやすく、それが認められること
- (3)家庭生活と職業生活が両立でき、安全な職場環境や雇用保険、医療・年金制度などのセーフティネットが確保され、自己の鍛錬もできること
- (4)公正な扱い、男女平等な扱いを受けること

### (3)日本経団連・企業行動憲章～企業の行動規範

最後が、日本経団連の企業行動憲章です。この中の「4. 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。」において、労働に関する企業の行動規範が定められています。経営者側の公的な約束である点に意味があります。

## 4. まとめ～監査役の取組み

### (1)監査役が取り組む際の三つの基本的観点

- ①労働コンプライアンスの遵守～監査役の適法性監査
  - ②企業の社会的責任の一環としての労働CSR～ディーセント・ワーク、ISO26000
  - ③企業の健全で持続的な成長の確保～長期的人的資源の活用、従業員こそ中核的ステークホルダー
- \* 政治的立場や「会社は誰のものか」論の立場の違いを超えて合意可能な共通の視点

それでは最後のまとめとして、監査役として労働をめぐる問題にどう取り組むべきか。監査役として取り組む基本的視点として、最初にも述べた上記の三点を挙げたいと思います。

①は当り前のことですが、労働コンプライアンスの遵守です。しかし、今迄見てきたような問題は明らかに適法性監査の観点から問題にしなければいけないのに、監査役が見逃している或いは見て見ぬ振りをしているケースも少なくないように思えます。この点の徹底が最優先なのは言うまでもありません。

②は社会的責任の観点です。企業内の内向きの視点ではなく、社会からの要請に応える観点を持つということです。その社会というのは、厚労省等政府機関から示される指針の場合もあればILOや国連の宣言や条約に規定されている国際社会の長い経験の到達点であるかも知れません。いずれも、ある特定の立場からのものではない普遍的な規範と言うべきものです。先程紹介したISO26000 やILO宣言のディーセント・ワーク概念がそれに当たります。これらの具体的な内容を監査役はもっと知った上で、自社の状況を点検するチェック項目としても活用できるはずです。

③は企業の健全で持続的な成長の確保の観点です。ここには、健全性＝適法性だけでなく持続的成長＝効率性の観点が入っている点が重要です。企業が持続的に成長していくためには、中長期観点からの人材育成が、最大の保障となることに異論を唱える人はいないでしょう。現実の人事・労務政策は果してそれに適合しているのかの観点からのチェックが求められます。その場合は監査の対象は、採用から人事評価制度まで人事・労務政策全般、更には経営全般にまで広がる可能性があります。

以上三つの観点は、政治的立場や会社は誰のものか論の立場の違いを超えて、大方の人達が合意可能な共通の視点となり得るのではないかというのが私の主張です。

### (2)中小規模会社の監査役の対応

ブラック企業は大手飲食店チェーン、流通業などサービス産業や中小規模会社に多いと言われていいます。また中小規模会社の監査役には、経営者のコンプライアンス意識の低さや監査役の軽視等の統制環境及び監査環境の未整備に起因する、特有の困難があります。しかし、監査役の役割、権限、義務、責任については、機関設計の違いに起因する差異以外は、基本的に変わりはありません。むしろ、コンプライアンス関連ではリスクが高くなるだけに、より細心の監視・監督が求められます。

とは言え、限られた監査資源の中で実効的な監査を行うためには、下記の点に留意が必要でしょう。

- ①リスクアプローチの考え方に基づく監査対象の絞り込み  
\* 労働コンプライアンスは最優先
- ②会社の事業、業態、規模、リスク等の実態に見合った内部統制システムの構築  
\* 形式的で些末な統制は「手抜き」して、本当に重要なコントロールに力を集中する

### ③経営の「効率性」への監査役の貢献

\* 中小規模会社では、内部監査部門がないかごく少人数の所が多い以上、監査役は内部監査的業務も必要に応じて行ない効率的モニタリングを目指すと共に業務の効率性にも目配りが必要です。

### (3)人事・労務問題の監査役監査の実践上の留意点

最後に、人事・労務問題の監査役監査の実践上の留意点をいくつか挙げておきます。

- ①取締役会やコンプライアンス委員会等重要会議で説明を求め、問題があれば掘下げた質問を行う
- ②リスクアプローチの考え方にに基づき、リスクの高い問題を絞り込んで、往査等により調査を行う
- ③定例監査とテーマ監査を適切に組み合わせて、全体として監査の実効性を向上させる
- ④内部監査部門との一層の連携の強化を図る～互いが強み・弱みを補完し、監査の実効性を上げる
- ⑤「労働に関するCSR自主点検チェック項目」等の活用

★厚労省の各種研究会が出している労働に関する報告は具体的問題のチェックリストとしても活用可能なものがいくつもあり有用です。労働に関するCSR推進研究会報告書～「労働に関するCSR自主点検チェック項目」 <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/03/s0331-6.html>

★月刊監査役 2014年5月号「労務管理と監査役監査」(AHB荒谷勉常勤監査役)は先進的な「労務管理監査」の実例紹介で、非常に参考になります。

以上、確かに人事・労働問題の扱いは難しいけれども、各社の具体的状況に応じて、違法性監査を中心に少しずつ取組み範囲を拡げていく姿勢が大切だと思います。

以上

## <参考>

監査役の取組みの基本視点を巡る議論を深めていくに当たって参考になる意見をいくつか紹介します。

### ◎ 企業の労務政策の構造的変化と企業統治

問題状況の背景に、企業の労務政策の構造的変化があり、更にその背後には企業統治の変化(米国型株主主権)があるとの意見。そして、これを放置しておく日本の経済社会、ひいては国民の生命と生活を危うくする虞があるとの懸念で、田村厚労大臣の発言～「日本の国の将来はない」とも通じる。

### <日本企業の労務政策の劣化 2014/03/18 日経BIZ お馴染みの加護野忠男教授の意見>

—なぜこのようになってしまったのだろうか。バブル後の不況から立ち直るプロセスで、強引なリストラが進められ、その後も労務コストの削減と変動費化が進められたからである。このままでは日本の安定した労使関係が維持できなくなってしまうのではないかと、筆者は危惧している。日本企業の競争優位を支えていた基盤の一つが崩れてしまうのではないかと感じるからだ。

—このようになってしまった主たる原因は、金融制度改革と会社統治制度改革である。このように考えれば、労働者の待遇改善の鍵を握っているのは、労働行政を司る厚生労働省ではなく、金融制度と会社統治制度を管轄している金融庁である。

### ◎ 企業の健全で持続的な成長の確保のための監査～「健全性」と「効率性」の両立

監査役は、人事・労務問題を「聖域」とすることなく、積極的に取り組むべきであるが、その際、「違法性監査」の観点だけでなく、「効率性」の観点からのチェックも重要となる。そのことにより、企業の健全で持続的な成長の確保が可能となるという意見。

### <元京セラコミュニケーションシステム監査役西村毅氏「監査役で会社は変わる」>

本文で述べた三つの観点の内、②企業の社会的責任と③企業の健全で持続的な成長の確保の観点と重なる興味深い主張を展開されています。

この中で、西村氏は「効率性監査」と「従業員主権に基づく企業統治」という主張をされています。企業の健全で持続的な成長を確保する手段としては、監査役による経営のダブルチェックが不可欠で、そのためには「健全性確保のための適法性監査」プラス「持続的成長を確保するための効率性監査」が必要というもので、その対象は経営路線、企業体質、会社の重要課題、リスク管理状況等々と経営全般に関わり、その中には統制環境の一環としての「人的資源に関する方針と管理」も含むというものです。

もう一つの従業員主権論(実質は経営者と従業員の協調体制)は、社会的信頼に応える良質な企業統治体制のために必要とされ、従業員が「意思決定権」と「優先分配権」を有することの意義が強調されています。株主主権に象徴される「米国型ガバナンス」は短期利益を追求し、労働の流動化を招くのに対し、日本的経営(経営者+従業員主権)は安定的な経営の継続性を目指し、長期雇用や従業員との協調体制を重視するとの考えは、労働問題を考える上でも参考になるように思います。

### ◎「日本内部監査協会・内部監査実務全書」人事・労務管理監査チェックリスト

[まえがき]——人事・労務管理監査実施上の困難性——

人事・労務管理監査の難しさは、本来、人事・労務管理業務の特殊性が原因とされている。すなわち、

- (1) 人事・労務はトップの機能であり、場合によっては、トップ批判につながる可能性が大きい。
- (2) 直接的な切り込みには、労使関係が絡むだけに相当な勇気が必要。
- (3) 尺度が必ずしも明確でなく、**⑧**事項が多いということから被監査部門側からの非協力体制がみられる。
- (4) 内部監査部門としては、監査チームの編成によって切り抜けることも考えられるが、最少限度、労働三法をマスターしておくことが必要。
- (5) 監査を通じて労働基準法違反の事実が指摘された時は、労働組合を刺激する結果になる。
- (6) 福利厚生費・退職給与引当金・賃金・手当等に関し、税務上の取り扱いに理解が必要。
- (7) 業務の性質上インフォーマルの要素が多いということで、挙証能力が弱いとされる。
- (8) 教育・訓練の効果がとらえにくい。
- (9) 連続的に同一テーマで監査を実施したりすれば、被監査部門からの非難が集中する。

などがあげられるが、監査の実施に際しては、これらの特殊性に対する対応策を十分に考慮に入れる必要がある。なお、本文中の「チェック方法」は必ずしも個別的な「チェックポイント」に見合う形で設定されていな



いが、業務の性格上、「項目」単位ごとの複数のチェックポイントに共通するものとして取り扱っている点に留意されたい