

人的資源管理の新しい視点をどう築くか？ ～経営労務監査の解説と拡充～

愛知東邦大学経営学部教授 田 村 豊

人的資源管理の新しい視点をどう築くか？ ～経営労務監査の解説と拡充～

愛知東邦大学経営学部教授 田 村 豊

⊗全国社会保険労務士会連合会
社会保険労務士総合研究機構

人的資源管理の新しい視点をどう築くか？

— 経営労務監査の解説と拡充 —

愛知東邦大学経営学部教授 田 村 豊
東京都社会保険労務士会 山 崎 憲 昭

はじめに 研究の課題と目的

本研究の課題は、「経営労務監査論」の理解を促進し、より経営労務監査を使いやすく、さらに今日の経営環境に合わせてどのような展開が必要なのか検討することにある。そのため、これまでに行われてきた経営労務監査についての解説なども整理しつつ、現在の状況に対応した経営労務監査の特徴を明らかにすることを本研究の課題としたい。

今日、「経営労務監査」は社会的にも大きな注目を引き、社会保険労務士業務にとっても以前に増して「経営労務監査」が重要な位置を占める状況が到来している。その背景には、まず2000年代に、アメリカでの会計監査基準の体系的変更に合わせ日本企業での企業監査が大きく変更されたことがある。この監査体系整備に関わる領域では、企業行動、企業活動の法的遵守度（コンプライアンス、以下コンプライアンス）を評価することが課題となってきた。従来「労務監査」と言えば、労働法規がどのように守られ、法規制の観点からどのような問題点があるかを指摘する。こうした法令と企業行動との関係を基本的にチェックし、必要に応じて是正や修正を求めることが想定されていた。もちろん今日でも、コンプライアンスの領域は「労務監査」の基本的骨格をなす領域であり、全国社会保険労務士会連合会でも「労働条件審査」を社会保険労務士業務の重要な受託業務として取り上げ、コンプライアンスのチェックについて重視している。

こうしたコンプライアンスの体系化が進む状況の下で、2000年ごろより徐々に企業経営にとって見過ごすことのできない課題が社会的に取りざたされるようになった。それは今日“ブラック企業”と呼ばれようになった、いわゆる仕事環境の悪化の問題である。ブラック企業は社会的に知名度の高い企業においてさえその広がり指摘されていることもあって、かつてなく人の働き方と働き方が社会の関心を集める状況が生まれている。注意すべきは、ブラックな状況が一たび指摘されたならば、当該企業のCSR（Corporate Social Responsibility；企業の社会的責任）上の評価を大きく傷つけ、ひいては求人活動など企業経営にも影響を及ぼすとさえ言われており、企業経営にとってブラック企業問題は決して軽視できない問題となっている。

もちろん、「経営労務監査」のチェックリストを利用した場合、労働時間、労働時間超過時間をはじめ有給消化日数など、ブラック企業問題の原因として指摘される該当項目についてはチェック可能である。法的に定められた労働基準の観点から、また就業規則の観点からも当該企業の労働時間および労働の状況は従来のチェック項目を変更することなく、対処は可能であろう。

だがブラック企業問題を考える場合、ブラック企業問題を拡散させる固有の条件が存在していることに注意を向ける必要がある。固有の要素とはインターネットとの結びつきであり、ブラック企業批判をたんにある企業の人事面での違法性への批判だ、と理解することはきわめて不十分な理解である。ブラック企業問題の広がった背景には、インターネットと企業情報との結びつきがある。ブラック情報はインターネットを通じて拡散する特性を備えており、そのためブラック対策には、独自の積極的な対処が求められている、というべきであろう。

ブラック企業問題から本研究が考察の視野に入れる点は次の課題である。すなわち、これからの企業

評価価値においては「企業の社会的責任」と呼ばれるCSRの領域と「経営労務監査」が新たな関係を持たざるを得ないということである。そればかりか、昨今では、CSRなども含め「統合報告書」(IR: Integrated Report) と呼ばれる財務と組織の関係を価値創造の視点からより長期的に示す企業報告の流れが登場してきている。「統合報告書」の目的が組織の長期にわたる価値創造を説明するものである以上、企業活動の価値評価を示す点でもCSRに盛り込まれてきた人材の育成は、評価対象自体のポジションを高めることはもちろんだが、その議論の流れも企業価値との関係でいっそう評価されることが今後重要な視点としていく必要があるということである。

企業や組織行動とその下での仕事をめぐる関係は、CSRの評価領域に組み込まれ、今日CSRとして仕事の評価がなされ、企業活動におけるCSRの状況が社会的にもきわめて重視されるべき評価項目となってきた。CSRは2010年よりISO26000が発効したことから今後いっそう社会的な重要度が高め、これからの日本企業の企業評価価値にとって欠かせない基準とならざるをえない。だがいっそう先のIRの視点である企業成長と人材管理、人材育成との関係をより掘り下げる議論が必要であることが強調される必要がある。

そこで本報告では、ブラック企業問題の広がり背景などを参考にして、今日必要となっている人材活用の今日的視点とは何かを検討し、さらに経営労務監査の内容、企業成長とその使い方を解説し、さらに今後の経営労務監査の活用の課題とCSRを含めた企業価値評価との関係にも議論を進めていくことにしよう。

なお、本論で用いる「経営労務監査」の表記は、2006年刊行の全国社会保険労務士会連合会附属日本労務管理研究センター労務監査開発研究会編『経営労務監査の手法－これからの新人事労務システム』中央経済社とその拡充版である2009年刊行の社会保険労務士総合研究機構監修、石山隼人・大野実・山崎憲昭著『経営労務監査の実務』中央経済社によって示されている経営労務監査の体系を指している。

研究担当者

氏 名

所 属

主任研究員

田村 豊 愛知東邦大学経営学部教授

研究員

山崎 憲昭 東京都社会保険労務士会

— 目 次 —

はじめに 研究の課題と目的	3
I コンプライアンスの体系化の整備とその内容	8
1 2000年代初頭—「労務監査」の登場とその背景.....	8
2 「経営労務監査」の特徴.....	9
3 「経営労務監査」に関する論点.....	9
II 新たな展開要因—“ブラック企業”の登場とその影響	12
1 “ブラック企業”の社会的広がり.....	12
2 ブラック企業問題が提起する検討課題.....	13
3 見直される経営者の発信力：経営者のメッセージは届いているのか？.....	17
4 ブラック対策としても有効な、「経営労務監査」の視点	18
III 重要となるCSRの位置とその社会的価値—変化を遂げる経営環境と新たな評価視点の導入	20
1 企業評価の新たな基準としてのCSRの広がり	20
2 CSR活動の広がりとの経営的効果	21
3 企業活動の公表システムとしてのCSR評価報告の事例	22
4 CSR評価に関する社会的評価状況	26
IV 人的資源管理から見たブラック企業問題：HRM・CSR・経営労務監査	28
1 アメリカにおける人事・労務理論の展開過程.....	28
1-1 1960年以降の理論的模索と人間行動論.....	28
1-2 1980年代—アメリカ：HRMの登場	29
2 HRMと企業行動、企業組織	29
3 企業から見たHRMの3つのメリット	31
4 「人材ポートフォリオ」とHRM	32
5 ブラック企業問題との接点と日本企業.....	33
V 「人材ポートフォリオ」の導入	35
1 企業成長への視点.....	35
2 「人材ポートフォリオ」	36
2-1 「人材ポートフォリオ」と企業の労働力管理.....	36
2-2 「人材ポートフォリオ」の課題：個々の従業員のモチベーション向上.....	36
2-3 「人材ポートフォリオ」は組織運営と人材の関係を洗い直す.....	37
3 企業の競争力を生み出すための組織をどう構築するか.....	38
VI これからの企業評価に求められる新たな要素—IR評価の登場—	39
1 IR評価の特徴	40

2 「統合報告」(IR) の位置	41
3 「経営労務監査」とIR	42
まとめにかえて—今後の企業評価論と「経営労務監査」の役割.....	44
参考文献、参考資料.....	45

I コンプライアンスの体系化の整備とその内容

「労務監査」は、社会保険労務士の労務管理職域の活動を体系的にまとめ、企業労働でのコンプライアンスのチェック、企業経営と労働・人件費コストのバランス、企業内労働力の配置、さらに従業員意識の状況などを客観的に把握し、企業経営にとって不可欠な経営上での労使の共通認識を形成するために提案された。社会保険労務士総合研究機構では、『経営労務監査の手法—これからの新人事労務システム—』（2006年）につづき、そのいっそうの拡充版となる『経営労務監査の実務』を2009年4月に刊行した。以下では、「経営労務監査」が想定する人材管理の姿、経営労務監査の意義、そして課題をまとめよう。

1. 2000年代初頭—「労務監査」の登場とその背景

2000年代に入り、1980年代以降進められてきた雇用流動化への流れは、いっそう社会的に拡大した。非正規率は30%を超え、2010年には40%を超える水準をうかがう状況である。こうした非正規労働力の拡大は、男女雇用機会均等法の制定とその実施、個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律の制定などによって、いっそう流動化を強め、他面ではそうした流動性に対して法的に規制がなされてきた。こうした労働力の流動化を受けて、少なくない日本企業がそれまでの年功的賃金体系から業績給、成果給へと賃金と雇用に関して軸足を移した。派遣、パート労働など、非正規労働力の利用を広げ、今日、非正規労働力の存在が企業経営と密接に関わっている。

このような非正規労働力の利用だけでなく、今日、労働をめぐる社会環境は大きく変化してきている。例えばワーク・ライフ・バランス（WLB）と呼ばれる考え方は、企業、社会での労働をよりいっそう充実させ、企業労働の生産性を期待する考え方である。こうした企業、社会レベルでの労働のあり方の模索は以下で述べる「経営労務監査」の発展方向と深く関わっている。

いずれにせよ「雇用」に関する認識と状況転換は日本社会が大きくその経済構造を変化させてきた反映である。こうした経営環境の変化は、企業労働に関する法的規制のあり方を日本社会に問いかけているものであり、労働分野における法規制とは、日本社会が企業労働のあり方について一定の水準を設け、使用者側、労働側双方の利害を社会的に調整しようとする動きでもある。

社会保険労務士の側でも労働をめぐる社会的変化に対応すべく、紛争解決手続代理業務に関与できる社会保険労務士として「特定社会保険労務士」制度を設け、あっせんの手続及び調停の手続などにも関与できるよう、対応を進めてきた。この対応は、社会保険労務士の関与する労務管理の内容が、企業内の労務管理から発し今日では「あっせん」など企業外の労使紛争領域にまで拡大を遂げていることを示している。

周知のように、会計分野では歴史的に「監査」という用語はすでに定着しており、会計監査は企業監査の内容として不可欠な領域となっている（会社法による会計監査の実施義務と株主への会計報告の必要など）。だが労務管理や人事分野に関する監査は、日本の労働関係の領域ではあまり聞かない。ここで用いている「経営労務監査」という考えやコンセプトはほとんどこれまで用いられることはなかった。または忘れられてしまった。

だが、1990年代状況が変化した。この時期から労働分野についても監査を行う領域であるという認識が、アメリカで生じたエンロン事件（1992年）をきっかけに日本企業にも強まった。理由はエンロン事

件によって会計監査法人と経営者の不正が明らかになり、そのためアメリカではSOX法の制定によって、より強固で透明性の高い企業ガバナンスが求められるようになった。ガバナンス強化の動きは日本企業にもおよび、金融特別取引法に「業務監査」の項目が盛り込まれたこともあり、日本企業でも、経営全体に関する監査と同じく業務領域への監査が求められ、監査への現実的対応を日本企業は迫られている。

2. 「経営労務監査」の特徴

このような企業活動への監査強化の流れは、企業経営の活動状況の内容を示す何らかの評価システムの構築を求められるようになってきている。これは企業経営の管理領域の一環にある人事・労務分野でも同様である。今回提起された経営労務監査では、企業の会計活動側面を監査する会計監査とは明確に区分し、企業の行う人材管理プロセスにもとづき監査対象を設定している。すなわち、採用から退職までの一連の過程を前提にして、労働力の利用に関する諸条件、人事制度と運用の内容をも監査の対象において監査の体系が築かれている。

具体的に監査内容を示せば、法令遵守＝コンプライアンスの視点がまず重視されている。すなわち、企業内での労働力利用を律する就業規則の各項目の内容が、法令との関係でその適性をチェックされている。しかしそれだけでなく、経営管理上の視点も同様に盛り込まれており、経営者から発信される経営意思の起点としての経営理念の設定、そして経営計画の策定、実施の流れを明確化することを求め、経営計画が求める成果について実施結果がどうであったのか、その差異を引き出すことで経営活動の評価をも行うとしている。

したがって、社会保険労務士の職務領域である労務管理に関する活動の評価を、今回の経営労務監査ではいっそう幅広くかつ体系的に整備したと言えるだろう。

3. 「経営労務監査」に関する論点

「労務監査」という名称や用語それ自体、おそらくこれまで日本では、あまりなじみがなかったものではなかろうか。今度提起された労務監査は、経営側の個別企業での労務管理、人事管理を「監査」しようとする点では従来の労務監査とも共通する部分を備えている。では今回の提案にはどのような成果があり、どのような課題を含んでいるのだろうか。以下、述べてみたい。

①これまでの労務監査との違い

まず、日本での労務監査の導入、展開との関係から考えてみよう。歴史的に振り返ると1950年代から1960年代にかけて、日本でも「労務監査」が導入され理論化された。その中心は淡路圓治郎と日本労務研究会であり、今日われわれはその成果の一部を『経営労務監査ハンドブック』（1960年刊、ダイヤモンド刊）にみることができる。淡路らの企図、また彼らが提示した「労務監査」の基本コンセプトと監査体系は、そのほとんどはデイル・ヨーダー（Dale Yoder）らが中心となったアメリカでのLabour Auditの翻訳であった。そのため職務給と職務管理をベースに企業組織を掌握する意図が強く、企業の組織的側面、人事制度の設計などについての関心は低かった。また、淡路監修の『経営労務ハンドブック』は労働力の企業内での利用を数値的に示そうとする意図が強く、企業における人事・労務管理の状況がかえってわかりにくくなってしまっている印象が強い。

これに対して、今回の「経営労務監査」では、企業組織を評価するための基本骨格を賃金、職務分掌、

人材配置など、企業の人材活用面にも関心を広げることで企業組織と人材の関係が評価できるようになっている。これはアメリカ企業と日本企業の管理の違いを示すとともに、今回の監査の理論的・実践的な発展側面であろう。

②企業活動と労務監査の関係、または評価基準

経営労務監査では、監査対象を各企業体での人事・労務管理に置き、経営活動と有効的に連動しているかどうか評価を行う。評価軸の中心にはあくまで個別企業ごとの経営状況が置かれており、経営管理の視点から企業労働の状況を理解する観点を強く打ち出している。こうした経営管理と労務管理の接近は、労務監査に「経営」という名称を付け加えた点にも示され、経営と労務管理の接点を求める視点は、今回の監査の独自の展開軸である。

経営資源として労働力を理解する方向は、経営組織内における労使双方の法的対等性や労働側の権利を侵害するものではない。労働側の諸権利の状況は労働法体系上のコンプライアンスを評価することによって確認できる。さらに、企業から見た労務管理施策についても経営労務監査はチェックを行う対象となっている。

このように労務監査は、一般的なコンプライアンスと、他方、個別企業から見た資源要素としての労働力のコストおよび管理状況の2つの点から企業内労働力の状況を評価する構成をとっている。

しかし、果たして労働法規一般についてのコンプライアンス対策のみで、はたして企業での労働力利用をめぐるさまざまな問題や課題を解決できるのか。今後、企業の経営環境はさまざま変化することが考えられ、どのように労務管理上での諸課題を経営的な視点から評価し、経営実践課題として提起するのか。評価基準のいっそうの整備や理論的にも、従来の労働分野での労務管理と人材資源的理解とのすりあわせが必要となってくるであろう。

③監査のもつ社会性、誰のために監査するのか

監査とは誰のために行われるものなのか。経営労務監査では、監査の依頼主体については明確にしている。想定されるのは経営管理者（側）であるが、経営者を監査依頼の唯一の前提にしているわけではない。

「労務監査」という名称が示すように、「監査」は一般にコンプライアンスのチェックねらいを持っているため、社会に対する企業側の法的遵守性を示す証明ともなることを想定している。そうであるならば、労務監査の監査が例えば、使用者側、また雇用者側双方から依頼が可能であることになる。また、経営活動のプロセスからその不十分性を見出し指摘することで、経営活動に寄与する労務監査のあり方もまた模索されよう。したがって、労務監査のもつ監査としての法的中立性またはコンプライアンスチェック機能は、労務監査の重要なポイントであり、労務監査の可能性は、労使双方の利益へと還元できよう。

会計監査の領域では「監査期待」と呼ばれる考え方があり、会計監査が監査としてもつべき「期待」、例えば会計上の処理上での不備や資金運用上での不正の発見と指摘などが明確になっており、監査はこうした期待に応えるものとされている。

「労務監査」の領域を確立していくためにも、労働法上だけでなく、広くコンプライアンスの意味と意義を企業経営と社会全体へと問い返すことで、「労務監査」への「監査期待」の裾野を広げていくことが可能だと考えられる。

④社会保険労務士の立場性と社会的役割

③の監査の社会性とも関係するが、では監査を遂行する社会保険労務士の立場性と社会的役割は監査の視点から見た場合、どのように考えられるだろうか。

一般的に言えば、労務監査の依頼者が意図する監査のねらいに対して依頼を受ける側は、そのねらいに応えることが求められる。依頼者の監査への期待について依頼される側の社会保険労務士は事前に共通の理解を形成していることが必要となるだろう。

社会保険労務士法では、社会保険労務士の役割について「事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資することを目的とする」としている。経営活動の"健全な発展"を想定した場合、コンプライアンスのみならず、従業員の満足を促す人事施策、経営側の経営姿勢なども監査を通じ労使に理解される必要がある。社会保険労務士は監査者の責任として、企業の健全な発展について見解が求められる。

企業の持続的成長を想定すると、それは経営者が意図する経営方向をふまえ、労使双方が納得する状況を生み出すことが必要となろう。コンプライアンスがどのような状況にあるのか評価するとともに、同時に各企業における「働く状況」を分析し、よりよい状況を生み出すために経営労務監査は用いられることが望まれる。労務監査の意義は、企業紛争・労使間のトラブル、精神疾患による休職を未然に防ぐ機能の役割も大きいのであり、監査へのニーズも、やはり企業の良好な労使関係と働きやすい職場の実現にあると考えられる。

今後いっそう法的にも労働分野への規制と緩和の双方向の波が押し寄せてくることが想定される。これからの日本社会と経済の動向、さらに企業経営者の考え方などにも耳を傾け、「労務監査」の望まれるべき発展方向を検討することが重要になるだろう。それは日本でのあるべき経営と労働のあり方を問うことともなる。企業経営と企業労働の関係を法的、社会福祉、企業経営の視点から検討し、いっそう充実した「経営労務監査」を構築することは社会保険労務士の固有の課題であり、社会的にも期待されている領域であろう。

Ⅱ 新たな展開要因—“ブラック企業”の登場とその影響

1. “ブラック企業”の社会的広がり

2000年代初頭、アメリカを中心に生じた企業行動への監査強化の流れは「経営労務監査」を生み出した。しかし今日、いっそう広範な企業の人事管理、労務管理領域における監査への必要性を生み出している。その背景には“ブラック企業”が広がり、企業の雇用や企業での仕事の環境についての関心が、以前に増して高まっているからである。

“ブラック企業”の広がりを受けて厚生労働省も2013年8月、ブラック企業対策に乗り出すことを発表し、違法性の高い企業については、違法状況および違法企業の実名も公表するとしている。“ブラック企業”と呼ばれることによってどのような影響が生じるだろう。まずもちろん、その影響は直接には求人に大きな影響がでよう。

いうまでもないことだが、“ブラック企業”の負のインパクトは、“ブラック”とされた企業にとって求人や人材確保にだけには限られたものではない。より深刻なのは、“ブラック企業”と呼ばれることで、企業イメージが大きく傷つけられることがより深刻であろう。ブラック状況への対策を適正に行わず、ブラック企業のイメージが社会に定着してしまった場合、それまでのブランド力、集客力に深刻な影響が及ぶことが間接的ではあるが長期的には問題となつてこよう。例えば、「ブラック企業」と呼ばれる企業を「利用するかどうか」を尋ねると回答の6割が「利用したくない」としており、“ブラック企業”は経営活動にもマイナスの影を落としている（『日経ビジネス』2013/4/5）。顧客は“ブラック”であるかないかについて敏感に反応すると想定すべきであり、ブラック企業問題は、企業の利害関係者にとってもけっして看過できない要素にならざるを得ない。

ブラック対策は、もちろん労働法令領域のコンプライアンスを厳格に行っていくことである。しかし、報道などから問題だと感じざるを得ないのは、今日“ブラック企業”と呼ばれるようになった企業には、いくつかのブラックの度合、程度やまた時間的にも段階があることである。ブラック対策も、こうした問題発生のプロセスの検討を抜きには問題は解決できないのではないだろうか。

例えば、若手社員が“ブラック”と認定する主要な定義とは、①給料が安い、②離職率が高い、③休みが取れない、④人使いが荒い、⑤体育会系の雰囲気、⑥飲み会など社内行事が強制、などが指摘されている（『日経ビジネス』2013/4/5）。これらの評価点はきわめて相対的、または総体的な評価要素を含んでいる。また社風ともいべき組織的な風土にもさえ及んでいる。したがって、以上6つの要因の中で一つの要因を取り除くことができても、実は十分といえる対策とは言えるわけではない。

また、以前から問題となっている“名ばかり管理職”の代表ともいえる店長クラスについては、その処遇がブラック認定でも大きな要因となっている。もちろん店長クラスは各店舗、業務の現場である職場の人事管理機能の要となっている。彼らは人事管理と従業員の狭間に置かれている。彼らは厳しいコスト管理と業務責任を負い、担当職場の管理者として部下などの管理環境に影響を及ぼす。そうしたことから、店長ポストには残業コストの圧縮の責任が課されることが多く、残業コストを自ら圧縮するようにも努力を要請されていく。そのため自らが責任を飲み込むことで責任を果たさざるを得ない状況が生み出される。

2. ブラック企業問題が提起する検討課題

この7月から8月、筆者は20社近い東海地域の中小の自動車部品メーカーの方々とお会いした。その中で企業の人材確保のことなどとともにブラック企業についての意見を伺ってみた。経営者の多くの方は「ブラック企業はイメージの問題だ」「いったんブラックというイメージが定着するとなかなかそのマイナスイメージを払しょくできないだろう」と指摘していた。「ブラック」のイメージが先行しがちであり、そのため多くは「ブラック」とされるその定義自体、また内容にも懐疑的であった。

たしかに「ブラック企業」とそうでない企業を分けるその境界とはどこにあるのだろうか。実は「ブラック企業」の定義に定まったものではなく、「ブラック企業」の名を冠した書籍でさえ「ブラック企業に定義はない」と述べている(今野晴貴『ブラック企業 日本を食い潰す妖怪』文春新書)。実際、「ブラックかそうでないか」を決める線引きは難しい。それは「ブラック」を確定する対象が一つの事柄には限定されていないことによる。

先に指摘した厚生労働省の調査結果は報道などによれば、「サービス残業、名ばかり管理職、賃金不払い、職場のパワーハラスメント——。調査結果は違法行為のオンパレードだった」と指摘されている(ダイヤモンドオンライン：<http://diamond.jp/articles/-/46623>)。これまで「ブラック企業」と指摘があった企業にも今回は是正勧告がなされた。

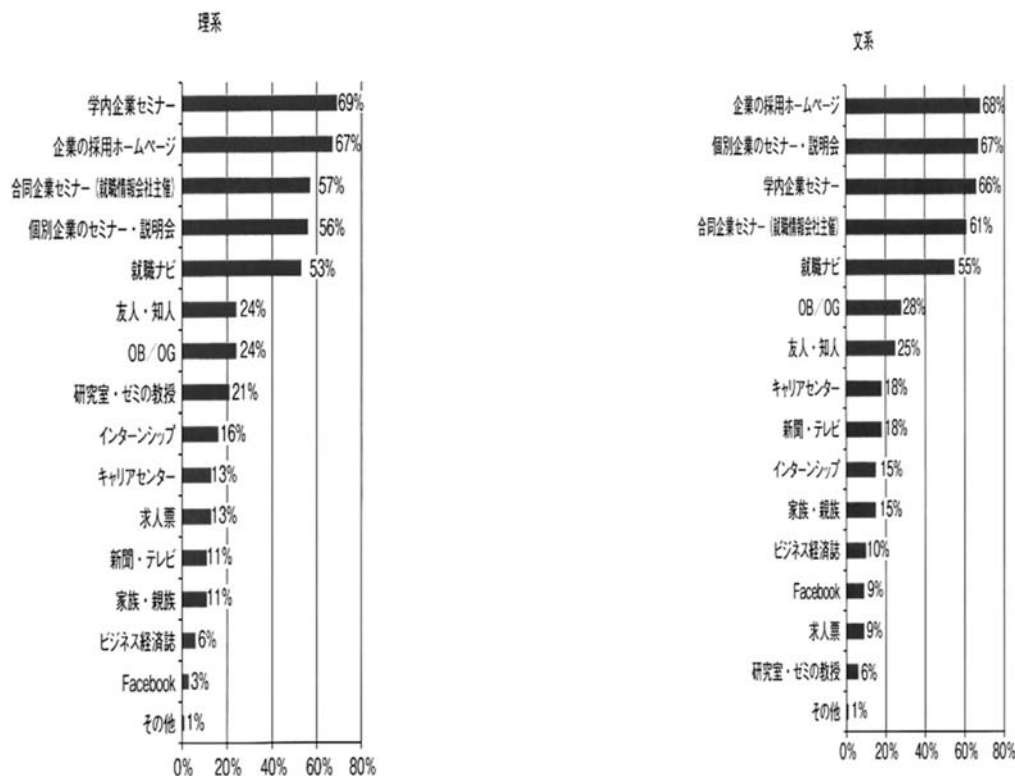
だが、今回話題となっている大手企業では異なり、中小企業の場合、ひとたび鬱になった従業員を出してしまったのならその企業は「ブラック」とされてしまったならば、その影響は大手とは比較にならないダメージとなろう。中小企業の場合、「ブラック」についての対応はイメージを払拭するだけの対応を十分に展開できるとは言いがたく、実は中小企業こそ、「ブラック」への対応が必要な状況があるというべきであろう。

「ブラック」企業という風評を立てないためにも、未然にブラックに陥らないためにも、どう対処をしたらよいのだろうか。「ブラック企業」の広がりプロセスに着目することが大切であり、とりわけ未然防止を考える場合、ブラック情報が形成されるプロセスをしっかりと押さえる必要がある。

「ブラック企業」という用語が世間に広がったのは1999年前後であり、とりわけ、就職環境が厳しさを増した2008年のリーマンショック以降広がりを見せたという。多くはネットの中で、労務管理上で問題ある企業はもちろん、厳しい教育訓練、猛烈な営業促進などの実態が正社員内部で問題視され、それら正社員側の不満の声が、就職活動を行っている当事者から「ブラック」と認識されていったという。したがって、その企業が「ブラック」かどうかは、その伝達経路＝プロセスで見ると、まずは正社員の側から企業内での労働環境の情報が発信され、それが主にはネットを通じて就職活動を行う大学生へと伝達されていった、ということであろう。

図1は、理系、文系の学生の就職情報の入手先を明らかにしたものである。これを見ると理系、文系とも企業ホームページからの就職情報の入手がきわめて高いことが見て取れる。例えば文系の学生の場合では、まず自分が希望する企業ホームページへとアクセスし、その内容を閲覧し、当該企業の状況を彼らなりに収集し、就職を進めていることがわかる。企業の開催するセミナーや説明会はホームページ閲覧よりランクが低い。理系の学生は、文系の学生とは若干異なり、まず企業セミナー、説明会へと出かけ、ついで企業ホームページへとアクセスしている。重要な点は、理系、文系問わず、企業ホームページは求人活動の通過点になっており、かならず、企業情報の入手先として利用される、ということである。どのような形式であれ、ITの利用は求人活動、就職活動にとって、企業情報の入手先としてはもっとも簡単であり、かつ必須の手段となっているということである。

図1 就職活動におけるネット利用の状況



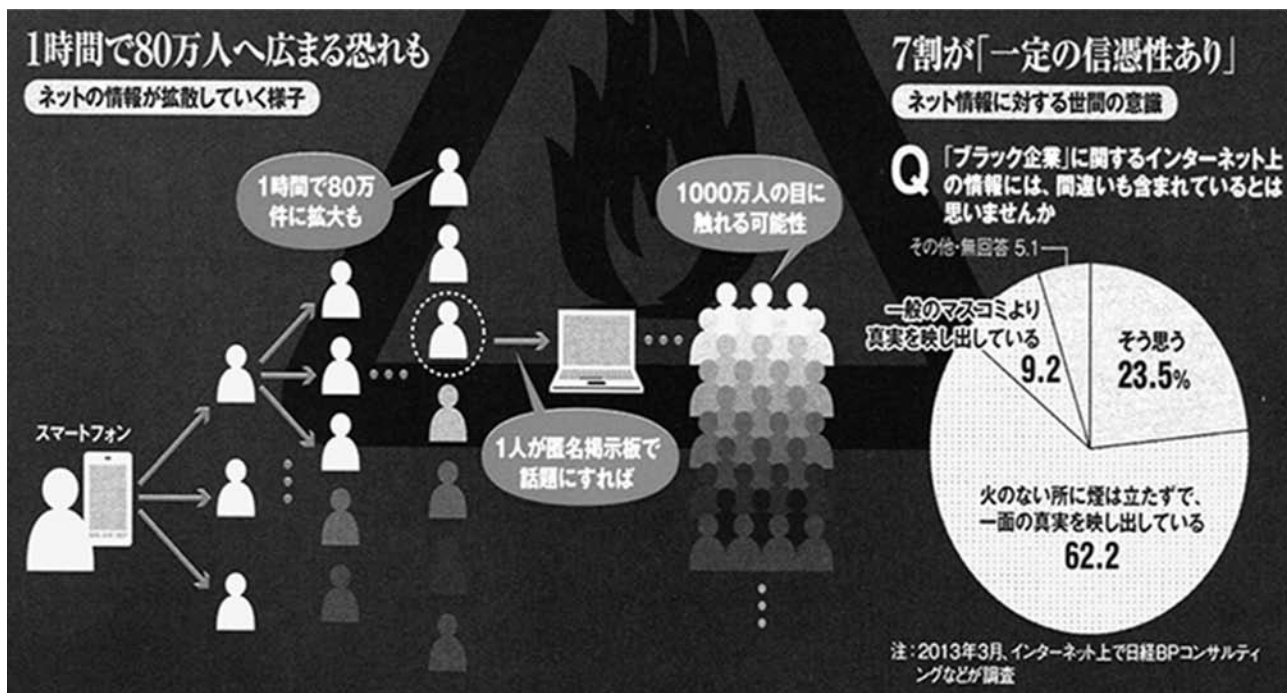
出所 『月刊社労士』2013年5月号14ページ

つぎに、図2を見よう。図2はインターネットを媒介したブラック企業情報がどれくらいのスピードで広がっていくか、を概観したものである。インターネット情報の伝搬がどのくらいのリスクを抱えているかを示しているかということである。これを見ると、1時間で80万件へと情報が広がり、それは100万人に触れる可能性が高いとしている。

さらに、インターネット上で取り上げられたブラック企業情報についての信頼度を尋ねると、信憑性を生み出す事実があると考える比率は62.2%と9.25%と合わせると70%に達し、インターネットに流れ出たブラック情報は、何らかの事実をついたものであると受け止めるとしている。

注意をむけるべき点は、まず求人情報の情報媒体としてはインターネット、IT情報は必要不可欠になっており、かつインターネットに流布されたブラック情報は一定の信憑性のある情報として受け入れられているという状況である。そして多くのインターネット利用者はインターネットで自分が就職を希望する企業情報を検索し、その評判を引出し、就活に利用するということである。実際、前日に開催された企業面接の内容、何を聞かれ、どのように答えたのか。その反応はどうだったのかなど、詳細な情報がインターネットを経由して、社会へと広がっていく。そうした状況がインターネット、ITの発達によって生み出されているということである。以上の状況を踏まえれば、ブラック対策としても重要なのが、まず、ブラック情報の発信源対策であろう。先の『日経ビジネス』の特集では①新入社員、②取引関係をもつ出入り業者、③就活生への対応が必要としている。

図2 ブラック情報とインターネットへの波及



出所 『日経ビジネス』2013年4月15日号、30ページ

企業内での仕事に焦点を当てている「経営労務監査」の視点からいえば、ブラック情報の発信を抑えるためには、企業の日常的活動に従事して働いている従業員による、経営についての個人的評価に注目することが必要ということになる。また、“ブラック”の評価を生ませないためにも一つのポイントとなるのもまた、従業員側の経営活動に関する評価がどのようなものであるか、ということになる。

同時に、先に指摘した“ブラック”企業対策への事前の策としては、従業員の意識を元にしなが、さまざまに“ブラック企業”像がインターネットを背景として広がっていったという点は見落とせず、ブラック企業情報の情報経路としてインターネットが介在しているという点をしっかりと見据え対処を図る必要がある。インターネットを情報媒体にしているため“ブラック”のイメージはすぐに社会へと広がり、同時に、いったん広がった情報は消えにくいということである。

こうしたブラック企業の問題の背景と特性を考えれば、以下の3点に留意すべき点であろう。

①求められる企業活動と人事管理の再評価

まず、自社の基本的な人事管理、労務管理を全体として評価する。その場合、客観的な指標を準備することが必要である。例えば、ブラック企業かどうかを問題とする場合、指摘されやすい労働時間の状況の評価である。とくにサービス残業が過度に起こしやすい現場管理者の労働状況の把握が必要である。また、退職などの大きな要因として広く指摘されている職場の社会関係についても職場ごとにみる必要がある。さらに、ブラック問題発生 of 要因として頻繁に指摘されているハラスメント状況が生じていないかどうか。業務遂行における上司側の指示の在り方なども検証してみる必要がある（職場のリーダーの役割については金井、楠見[2012]参照）。ここでは経営サイドから見た場合の企業像と、従業員側との像とを合わせてみることもなってこよう。

また評価の視点としても、まずはコンプライアンスの十分条件としての法令の遵守がなされているかどうか。つぎにコンプライアンスを満たした上での職場環境に対する管理者側の配慮の意識が育っているかどうかなど、いわば必要条件も念頭において、検討を要しよう。

②必要な従業員の意識状況の把握

そして、従業員の経営状況、経営方針、経営戦略など、経営全体に関する理解状況や、職場への不満の所在など、従業員の働く意識の状況に注意を払う必要がある。これは従来の人事管理では十分に注意の向かなかった領域である。その理由として意識状況を把握することの経営的效果が不明であったことが挙げられよう。しかし、経営側が従業員の働く意欲、会社への要求などを把握しようとする姿勢を示すことは、管理者側と従業員側との意思疎通の努力の証左として示され、管理側と従業員と両者のコミュニケーションの形成にとって積極的な意義を持つことになる。

さらに昨今のいわゆる非正規職種、非正規人員が拡大している状況にあっては、正社員ではない従業員とも良好な関係構築が望まれる。ブラック企業という問題でなくとも、さまざまな企業や職場への不満が隠れている状況も考えられ、従業員の意識状況についてはしっかりとした状況把握が求められている。

③「職場」単位で問題をながめる

“ブラック問題”の環境分析と対策において注目すべきは、各従業員の行動の単位となっている組織の範囲の見極めである。なぜか。それはブラックな状況を把握する上で、おそらくもっとも妥当な検討単位が業務を遂行する場である「職場」の状況であるからである（伊丹[2005]）。

『ブラック企業』のなかで、今野は、ブラック企業のような社会的に問題とされる経営状況が「どうして発生し、どうして抑制されないのか」に注目すべきだと指摘している。そこであらためて問われる点は、「ブラック企業問題の起こりとはどこにあるのか」。ブラック問題の背景を探ると、そこには何が存在するのだろうか、という点である。企業全体との関係よりも、「ブラック企業」を従業員に感じさせるもっとも直接的要因は何か。ブラック企業問題を捉える各従業員の日常業務が送られる職場で生じ、職場での基本的な仕事の管理、人間関係などに問題がないかどうか、が重要な位置を占めることになる。なぜなら「職場」での仕事の状況、職場を管理する直上の上司との関係に、“ブラック”と言われる状況が生じていないかどうか、検討が求められよう。

④人材を利用することと、育成を結び付ける

つぎに、職場単位での分析において、人材の利用と人材の育成という2つの要素がどのように重ねられているか、正確に見極める必要がある。

この人材の利用と育成という2つの要素は、これまでの人事論や人的資源管理論の論点としては別個の存在として理解されてしまっていた。そのため、仕事の過程が一方では利益を生み、一方では働く行動を通じて人材が育成されていく過程であることは事実としては認められても、経営行動の理解されるポイントとしては重視されていない。だが、従業員の満足欲求を満たし、また不満を訴えるその背景には、仕事が繰り返られる過程での上司、同僚とのタテ・ヨコの関係があり、また対価としての給与とのバランスがある。

仕事の作り方や割り当て方によっても仕事への意欲は変化する。職場が各成員に割り当てる仕事の遂行過程とそこでの実際の仕事の進む過程で、仕事への理解が図られ、わかりやすく仕事が進むように段取りができてきているか。一定程度の判断性を付与させているのか、など、ブラック企業とは言わせないためにも“仕事のつくり方”への検討が求められている（中原[2012]）。

付言すれば、以上の「職場」の役割と「仕事のつくり方」については、従来の人的資源管理論では、企業経営全体から見た戦略設定と資源配分、また雇用環境などの領域を重視するため、重なりが小さい。

だが、ブラック問題の対策では、企業全体として取り組まれる労働時間管理と各職場での仕事の遂行環境の管理の2つの側面は切り離せず、①の職場環境と②の仕事の中での人材の利用と育成の課題を重ねあわせた課題とすることが必要となる。

⑤人が育つ経営組織であることを企業内外に示す

ブラック企業の評価は今日、企業の求人活動に大きな影響を及ぼしている。就職を希望する側はまずインターネットで「ブラック企業かどうか」の評価を探り、「問題ない」とされれば次のステップへと進んでいくことが一般的な就職活動の手順である。こうした事前のブラックか否かのチェックにおいては、社員内部での企業評価、新入社員の定着の状況、セクハラ、パワハラなどの情報が広く集められる。

大手企業ならば、仮にネガティブな情報があっても他の要素で埋め合わせられればよいだろう。しかし、一般に中小企業であったならば、ネガティブな評価が存在した場合、就職希望者は別の選択をする可能性も否めない。中小企業としての対応としては、HPなどに人材の育成状況、その手立てや社員の声、経営者のメッセージなどを盛り込み、人材育成に誠意をもって取り組んでいる姿勢を示すことが大切だろう。また、入社対象者が集まる企業展などに、自社の人材面での積極性をアピールする冊子などを準備することも有益だろう。経営者の人材育成についての熱意を伝えるルートを増やすことは、人材育成についての事前情報を開示することになり、客観的な資料でなくともけっしてマイナスの情報とはならない。問題となるのは、情報が経営情報に偏り過ぎ、人材関連についての情報が少なすぎることである。

3. 見直される経営者の発信力：経営者のメッセージは届いているのか？

「ブラック企業」の評価や定義は、けっして単純ではなく、実際に定義がしっかりしているわけではない。これについてはあらためて議論が必要である。だが「ブラック企業」への批判が若者を中心に浸透し、政府側が調査に乗り出すなど社会的にも批判を受けていることを経営者側はけっして軽視はできない。今日、いわゆる非正規労働者が約4割を占め、かつ経営環境もけっして安定した状況にないことを踏まえれば、企業が企業内外の人材をできる限り効率的に利用したということも一方的に批判はできない。

先に指摘したように“ブラック問題”は、まずは社員の側からの情報が伝えられ、社会的に広がっていくという経路をたどる。つまり問題の所在は、社員の企業組織内での不満がある。そうであるならば、各従業員の不満を起す環境を是正することが求められている。

そこで重要性を増すのが、経営者の役割である。それは、ブラック企業問題への対処を行う上で重要度を増しているのが、経営者または企業の社会的評価であるという点である。もちろん、上述してきたように、ブラック問題への直接的な対策としては、労働時間管理と職場での仕事の遂行環境の見直しである。だが、ブラック企業という評価を未然に防ぐためには、そうして管理行動をとっているだけでは残念ながら不十分な状況になりかねないと推測される。その理由は、ブラック企業問題がすでに生じている現在の状況の中では、企業経営者自身がブラック企業への認識を示すことを求められており、示した見解を誠実に企業経営者の責任として実行しているという姿を示すことが必要となっていると考えられる。

とりわけ未然の対処というリスク管理の視点に立てば、ブラック企業への批判は行わなくとも、自社の仕事の環境がどういう理念や方針のもとで行われているか、基本的な視点や方向性をできる範囲で示

すことは、今日の状況のもとでは大切な差別化戦略となってこよう。実際の状況としては、多くの中小規模企業のHPの内容、構成を見る限り、多くの情報は営業情報に偏っている。もちろん、限られたスペースと時間のなかで企業情報を書き込むため、物理的制約、人的制約などさまざまな条件の下でHPが運営されていることは言うまでもない。だが、今日の採用状況を有利に進めるためには、どうしても経営者の人事のみならず経営、仕事へのメッセージを社会的に示すことは、求人活動にとって大きなプラスとなる。HPを手始めに、企業メッセージがどのようになっているか、検討が必要である。

4. ブラック対策としても有効な、「経営労務監査」の視点

以上、「ブラック企業問題」について述べてきたが、ブラック企業問題が、現在の日本企業での労働や仕事環境への社会的批判を示すものであることが理解できよう。

“ブラック企業”として指定されている企業の状況を見るならば、批判を浴びている項目は、労務時間管理、職場での仕事の割り当て、過度なノルマ設定など、労務管理の専門職の目から見れば、基本的な事項についての事柄である。

経営労務監査では、①労務コンプライアンス監査、②人材ポートフォリオ監査、③従業員意識調査の3つの領域から企業人材の活用環境と成果を把握しようとする。①労務コンプライアンス監査では労働時間、企業全体、各部門での人的投資コストの全体と配分関係などを評価し、②人材ポートフォリオ監査では、企業人材のタイプによる組み合わせの適合性を、③従業員意識調査では企業全体、部門、職場での従業員の意識の状況を把握する、としている。

こうした企業労働の基本を成す項目について問題がある場合は、当該企業の安定した経営は望めないと云わざるを得ない。

そのため企業の備えている人材力、人材育成への努力を評価することは、企業価値評価に含まれてこなかったという点である。

経営労務監査のねらいの一つには、経営側が行う活動の中での、人事領域や労働（仕事）の過程を、企業活動の視点からコスト的に客観的に評価することがある。さらには、企業競争力評価の重要な要素の一つに企業人材の領域が組み込まれる必要があることを主張することも念頭に置かれている。

しかし、経営労務監査の視角は、企業全体、経営戦略という視点だけでなく、各従業員の仕事の状況にも焦点が当てられ、それぞれの仕事を「意識ダイアグラム」を用いて「経営姿勢」「職場環境」「労働条件」「キャリア形成」「人間関係」などの項目から点数化し、働く意欲の見える化をはかっている。いわば人材のミクロ的、つまり各従業員の意識にも注意を向けて評価をする仕組みを組み込んでいる。

つまり、経営労務監査は、企業全体の経営方向と各職場、各従業員を一つの評価体系の上で、投資コストの視点、資源活用の視点、意識の視点からそれぞれ評価しようとする、ミクロ＝個人視点とマクロ＝経営全体の視点を網羅した体系を示している。

だが、ブラック企業問題を踏まえると、今後の補足が必要となる点として、人材育成についてのより体系的な記述、従業員意識調査項目の充実、さらに経営労務監査報告の経営活動上での利用の方法が検討される必要があるだろう。

現状としては、企業の人事政策、人材育成、WLB活動、社会活動支援、労使関係、人権対応などの領域は、例えば各企業の「CSR報告書」などによって扱われ、社会的に目にすることになる。だが、各社のCSR報告書の内容や構成を見ると、大きな違いやバラつきがあり、また、その内容も、経営ミッ

ションの実現の視点が強調されるため、人材の効率的利用の視点が大きく印象に残る。こうした経営ミッションの実現の視点を強く印象に残すことは、かえってブラック批判の対象となりかねない。

多くの企業のCSR報告書の成果と問題点を踏まえ、さらに経営労務監査報告書の構成内容を盛り込むことで、求人活動、従業員を含めた企業関係者にとっても有効でかつ企業の将来性を示す、新しい人事報告書の提案が今日求められており、それは企業活動の健全な発展を進める上でも、欠かせない評価軸になろう。

Ⅲ 重要となるCSRの位置とその社会的価値 —変化を遂げる経営環境と新たな評価視点の導入

今日ブラック企業問題が急速に社会的な注目を浴びるなかで、監査活動が企業の問題状況を捉える上でもきわめて重要性を高めている。とりわけ企業の仕事、労働と経営の関係を体系的に概観し仕事の状況を示すことのできる「経営労務監査」の評価体系は今日、いっそう重視されるべきものである。先述してきたように、ブラック企業が高い関心を呼び、社会的にも広く問題視されている状況にある。「経営労務監査」の評価対象領域、評価体系とともにその社会的にもその使命は高まっているといえるだろう。ぜひとも「経営労務監査」の備えている企業での仕事をテーマとした企業評価の有効性を社会的にも訴え、ブラック企業評価という狭い監査ではなく、「経営労務監査」がそもそも監査の目的とする企業活動の健全な展開を導く必要が社会的にも求められていよう。そこで以下では、既存の企業価値評価との関係から「経営労務監査」の位置づけを行い、「経営労務監査」の監査体系の有効性をどのように引き出せるか検討してみたい。

1. 企業評価の新たな基準としてのCSRの広がり

今日、もっとも広く企業を評価する点で利用され、社会的な認知度の高い評価制度はいわゆる「会計監査」であり、これは企業の株式の価値を高めることや、資産構成、資産運営の健全性を示す重要な指標となっている。会計監査の内容については、内部監査、外部監査などを含め会計監査基準に基づき監査と公表が行われる。

これにくわえて、1990年代になると、従来の株式などの資産評価を対象とした企業価値について、企業の不正などの防止を行うためにも、より社会性のもった企業活動と企業の責任が問われるようになった。これは一般にフィランソロピー（社会貢献）や企業の責任ある投資という視点へとつながりSRI（Social Responsibility Investment：企業の社会的責任のある投資）という動きを生み出した。つまり、企業活動のもつ投資行動主体としての責任を、株式はじめ資産を維持管理する上での健全性について責任の側面と、投資行動についての責任という2つの側面から、企業行動が問題とされるようになったということができる。そしてこうした企業の社会的責任を問う動きを強く促進したのが、一つにはアメリカでのエンロン事件をきっかけに急速な展開をとげ、現在ではさまざま行われるようになった内部統制の動きであった。

また、アメリカでのエンロン事件に発した監査強化の動きとともに、ヨーロッパでは企業価値評価について新たな基準が設けられていった。CSRの登場であった。つまり、企業評価の進展から見れば、90年代から2000年代にかけて、そこには企業の社会環境の変化、または企業の社会的責任を新たに問う、企業価値についての価値尺度、価値評価についての一定の社会的進展、または変化があったとみるべきであろう。

本論の検討対象である「経営労務監査」は、こうした企業価値評価の動きを意識的に反映し、労働領域における社会的な評価基準を提示するものとして重要な役割を果たすと考えられる。

そこで注目されるようになってきた、新たな企業評価基準と企業価値評価の領域がCSRと呼ばれる領域であった。現在の時点で見ると、CSRの評価体系は、2010年に“企業の社会的貢献”＝CSRの国際基準として「ISO26000」が提起されたことによっていっそう社会的位置を高めた。日本企業でもCS

Rについての関心は高まりを示し、日本企業におけるCSR関連の報告書発行は徐々に広がっている（参照：日本LCA学会 環境情報研究会 [2012]）。

2. CSR活動の広がり と 経営的効果

経営者の行動を経営プロセスの展開と重ねると、その起点とは経営理念、経営目的などが重要な位置と役割を占める。実際にはこうした理念、経営の目的などを設定せずに経営を行っている経営者、企業体は存在しているし、その数も決して少なくはない。

だが、企業が社会的な存在であり経営者は経営実践を促すために、経営理念、経営方針、指針などを策定するgoing concernとして存在し、長期にわたって企業の存続を意図するならば、経営者にとっても、またそこで働く従業員、社員にとっても、何らかの共通の目的、その企業が存続している理由などが必要になってくる。それは企業が、複数の個人から組織されている社会的存在であり、企業活動の本来の目的自体である利益の獲得が、社会的な行為として認識され、またその利益の獲得の方法も社会的な妥当性を求められると考えられているからである。こうした企業のもつ社会的意味については、近年、CSRや企業倫理などの領域で研究が進んできている。

では、経営者および経営管理層が経営実践を進め、企業の存続、収益を向上させていくために、経営理念はどのような役割を果たしているのだろうか。また、経営者自らはどのように経営理念を考え、どのような過程を経て経営理念を組織的实践へとつなげていくのだろうか。本調査では、経営理念から発して、どのように、どうやって、経営的実行が引き出すのか。経営理念から経営的実践へと展開を遂げていく過程を経営者の視点から追っていくことにした。ではなぜ、こうした研究や調査が必要なのだろうか。

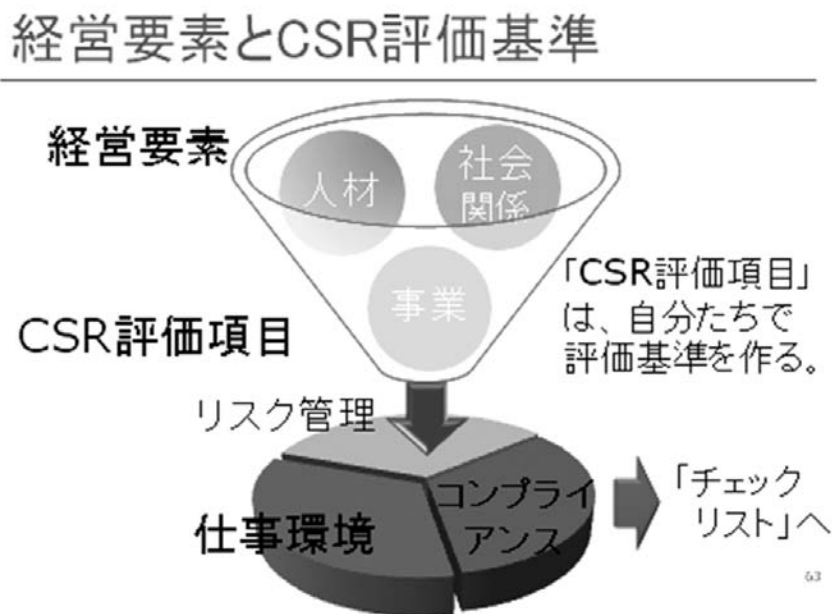
例えば「経営労務監査」でも、経営理念から経営実践の過程は一連のプロセスとして捉えられており、経営理念は経営活動の起点として位置づけられている。『経営労務監査の実務』は社会保険労務士が手がけた企業経営管理に関する著作としてはもっともまとまっており、体系的な内容をもつ好著である。この著書によって、経営という行為が、そして企業という組織が、一定のルールと組織的に行われる存在であることを、読者は理解することができる。

だが、「経営労務監査」では、実際に経営者がどのように経営理念を立て、どのように経営実践を導いていくのかについては、触れていない。ここで経営理念という言葉、用語に惑わされる必要はない。考えていく必要があることは、経営者の経営についての認識や想いが、どのように企業という社会へと広がり、経営実践を促す力に変わるのか、この過程はどのようになされるのか、このことに注目する必要がある。なぜなら、この経営者の経営への想いを広げていく過程は経営活動に活力を与えるであると同時に、その過程を経営が行う管理の側面から見れば、経営者が経営を組織し経営が利益を獲得していく、企業内部での組織づくりと深く関わっているからである。もちろん経営者の考えへの共鳴や共感が高まれば、従業員、社員のモチベーションの生成、向上が可能になるわけであり、経営者が打ち出す経営についての理念や目的は、労務管理の観点からも検討されるべき対象である。

したがって、経営理念や経営目標の問題領域は、『経営労務監査の実務』が体系的に示している、企業のルール、組織の体系化などの、いわば企業経営のハードの側面とは区別される領域である。それはハードに対してソフトの側面と位置づけられよう。それは経営者が経営意思を伝達する過程であると同時に、従業員、社員側からみれば、自らが属する組織の理念や目的への共鳴や共感が形成される領域でもある。企業活動、経営活動にとって、こうしたソフトの側面は、企業活動と企業組織における人間活

動の活力が創成される過程であり、ハードの部分との接合性などがどのようになっているのか、検討も必要になる。次の図が示すように、CSRの評価基準では、例えば経営各要素をなす「事業」「社会関係」「人材」などの各要素が、CSRの評価基準がさまざま評価されることになる。

図3 経営活動評価とCSR基準の関係



図は田村作成

3. 企業活動の公表システムとしてのCSR評価報告の事例

では、CSR評価をどのような項目から整理し自社の評価とするのか。さらに、評価基準の設定、基準内容、さらにCSR評価の公表はどのような形で行ったらよいのか。以下ではCSR評価の、企業活動の公表システムとしての側面を見てみよう。

CSRの役割としては、上記のとおり、企業組織の管理運営体系を、経営理念を始点として整理し、管理体系の概観をつかむことに大きな成果が期待できる。CSRは先に指摘したようにISO26000をベースにして広がっている。

A ISO26000

このISO26000の内容は、国際標準化機構（企業に限らない）「組織の社会的責任に関するガイドライン」によって定式化され、2010年11月に発行された（なおCSRの国際規格は法令的な強制的拘束力は備わっていない）。ガイドラインは、今後の企業が果たすべき役割を示している。

これら項目の中で、労働、仕事との関係で重視されるのは、第6章にある諸項目の、組織統治、人権、労働慣行、公正な事業慣行などの項目である。

表1 ISO26000への「ガイドライン」の構成

序文
第1章 適用範囲
第2章 用語及び定義
第3章 社会的責任の理解
第4章 社会的責任の原則
・説明責任 ・透明性 ・倫理的な行動 ・ステークホルダーの利害の尊重
・法の支配の尊重 ・国際行動規範の尊重
第5章 社会的責任の認識及びステークホルダーエンゲージメント
・組織の社会的責任の認識
第6章 社会的責任の中核主題に関する手引
社会的責任に関連する中核主題およびその課題
・組織統治 ・人権 ・労働慣行 ・環境 ・公正な事業慣行 ・消費者課題
・コミュニティ参画および開発
第7章 社会的責任を組織全体に統合するための手引き

出所 新日本有限責任監査法人：<http://www.shinnihon.or.jp/services/advisory/ir/topics/2013-12-24.html>より

つまりこれらの項目から示唆されるのは、ISO26000が示すCSRの姿には、企業の社会的責任として労働や仕事の分野が重要な構成要因として位置づけられている。こうしたCSRと労働の接近はいわゆる「労働CSR」と呼ばれる領域を生み出し、今日のCSR評価においては、企業労働の問題は、CSRがその評価の受け皿として機能することが一般的となった。

B 「CSR企業ランキング」(東洋経済社)

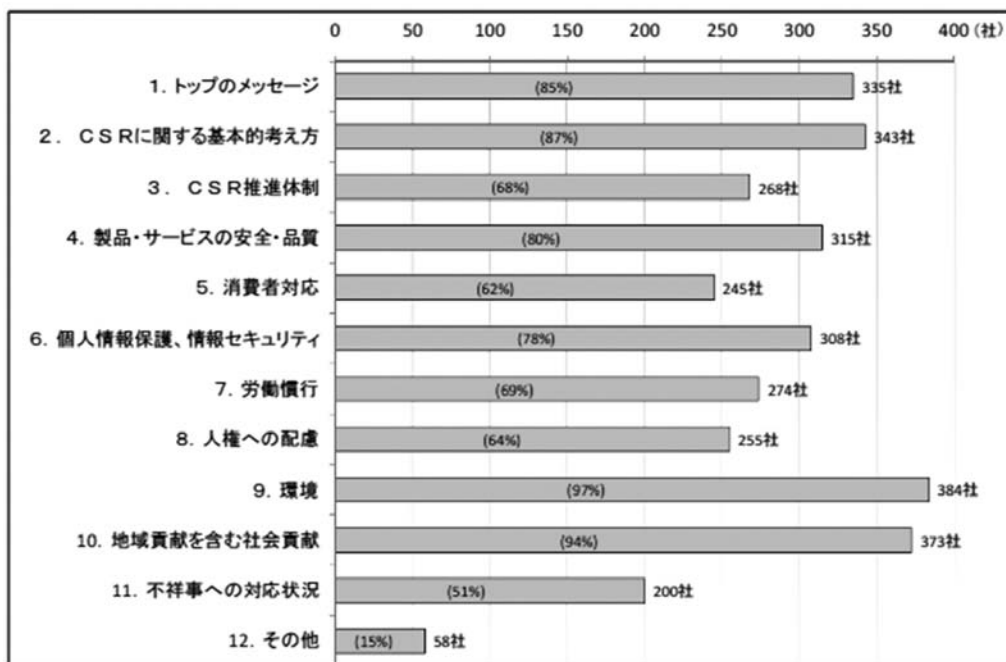
つぎに、東洋経済社が毎年実施されている「CSR企業ランキング」をみよう。同ランキングでは、部門別は、①雇用、環境、②企業統治+社会性、③財務の3部門を定め、「信頼される会社」の一環としてCSRを位置づけ評価を行う。

部門別項目にある①雇用、環境としては、「有給取得率」、「定着状況」、「ダイバーシティへの取り組み」、「出産後の再雇用制度の有無」、「看護」、「介護休暇日数」、「従業員モチベーション向上のための施策」などが点数化されている。

C 日本経団連調査

日本経済団体連合会企業行動委員会が2009年に、民間企業でのCSR項目チェック項目についてまとめているのでその結果をみよう(図4参照)。

図4 CSRの公開項目



※()内の%は、Q16で1または2を選んだ企業数【396社】に対する回答社数の割合

日本経済団体連合会企業行動委員会調査（2009）「CSRに関するアンケート調査結果」
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/075/honbun.pdf#page=2>

項目を見ると、「環境」、「地域貢献を含む社会貢献」など一般的にCSRに親密性の高い項目が並ぶ。しかしそれだけでなく「トップのメッセージ」、「CSRに関する基本的考え方」なども高い数値を示している。つまり企業は、まずは地域貢献をCSRの主要な課題として取り上げる。さらに、そうした一般的なCSRの情報に経営者側からのメッセージを加え、CSR情報を、企業経営の一環としてCSRを位置づけていることが理解できよう。

労働分野に関連する「労働慣行」、「人権」などの項目も、決して低い位置にあるとは言えず、CSR報告活動の一環に、労働関係もその項目として位置が与えられていることも推測される。

D 「CSRチェックリスト」（さいたま市）

こうしたCSR評価体系の整備と公表については、民間企業だけでなく、その影響は地方自治体にも及んできている。例えば、埼玉県さいたま市の場合、民間企業向けの「CSRチェックリスト」と題する冊子が作成されており、こうしたチェックリストを利用して市内の民間企業のCSRの向上に市をあげて取り組んでいる。

表2に示されるように、「CSRチェックリスト」ではさまざまな項目がチェックされることになっている。そこでここでは本論の議論に関わる「企業風土」と「労働慣行」についての項目を示しておく。

チェックシートの項目は「企業風土」と「労務管理」の領域が置かれている。「企業風土」では経営理念が問われ、その浸透の状況をつかみ、ついで行動規範の確認がなされているかどうか。さらに、企業経営の理念、企業の行動規範が伝達されるルートが確保されているかどうか、というように、経営組織内部での経営管理情報の流れがしっかりと整備されているかどうかをチェックしている。また、「労務管理分野」では、過去3年間のスパンを設け、その間での「労災発生状況」、「賃金未払い」の状況がなかったかどうか、設問を設けている。また「退職強要」の有無、「人事考課」の状況など、さらに健康診断の受診状況などもチェックしている。

表2 チェック項目の例

①「企業風土」領域

チェック項目

	項目	はい	いいえ
1	会社としての信念・方針や理念がある（定めている）		
2	経営者や従業員一人ひとりが守るべき具体的な行動規則や規範がある		
3	朝礼や定例会などで会社の方針や経営者の思いなどを従業員に定期的に伝えている		
	小計	/3	/3

出所 さいたま市『CSRチェックリスト—中小企業のためのCSR読本—』24ページより

②「労務管理」領域

	項目	はい	いいえ
12	過去3年間に事業に関して従業員が死傷した場合、すべての事案について「労働者死傷病報告」を労働基準監督署に提出し、労働者災害補償保険法に基づき補償を行っている		
13	労働災害・通勤災害を防止するための実効的かつ具体的な措置を行っている		
14	過去3年間に賃金の未払い、遅延及び違法な賃金引き下げをしていない		
15	人員削減などをする場合は、退職強要行為を行わず、法令に基づき適法に処理している		
16	人事考課にあたり、法律に定める権利の行使を理由とした差別を行っていない		
17	法令に基づき社員などに（法定）健康診断を受診させている		

出所 さいたま市『CSRチェックリスト—中小企業のためのCSR読本—』24ページより

このチェックリストを導入した企業は「さいたま市CSRチャレンジ企業」として認定される。こうした地方行政がCSRを推進することで、対行政での事業での公契約を行う上でも、もちろん優位な条件を得られること、また、行政側からすれば公契約を結ぶ民間企業を選定する上でも一定の目安となることは推測に硬くない。

E 「働きやすい会社」（日本経済新聞）

CSRから発して、その中でも企業での労働と仕事について着目し評価を行うものに日本経済新聞社が主催する「働きやすい会社」評価がある。「働きやすい」を評価する上では次の諸点が点数化されている。

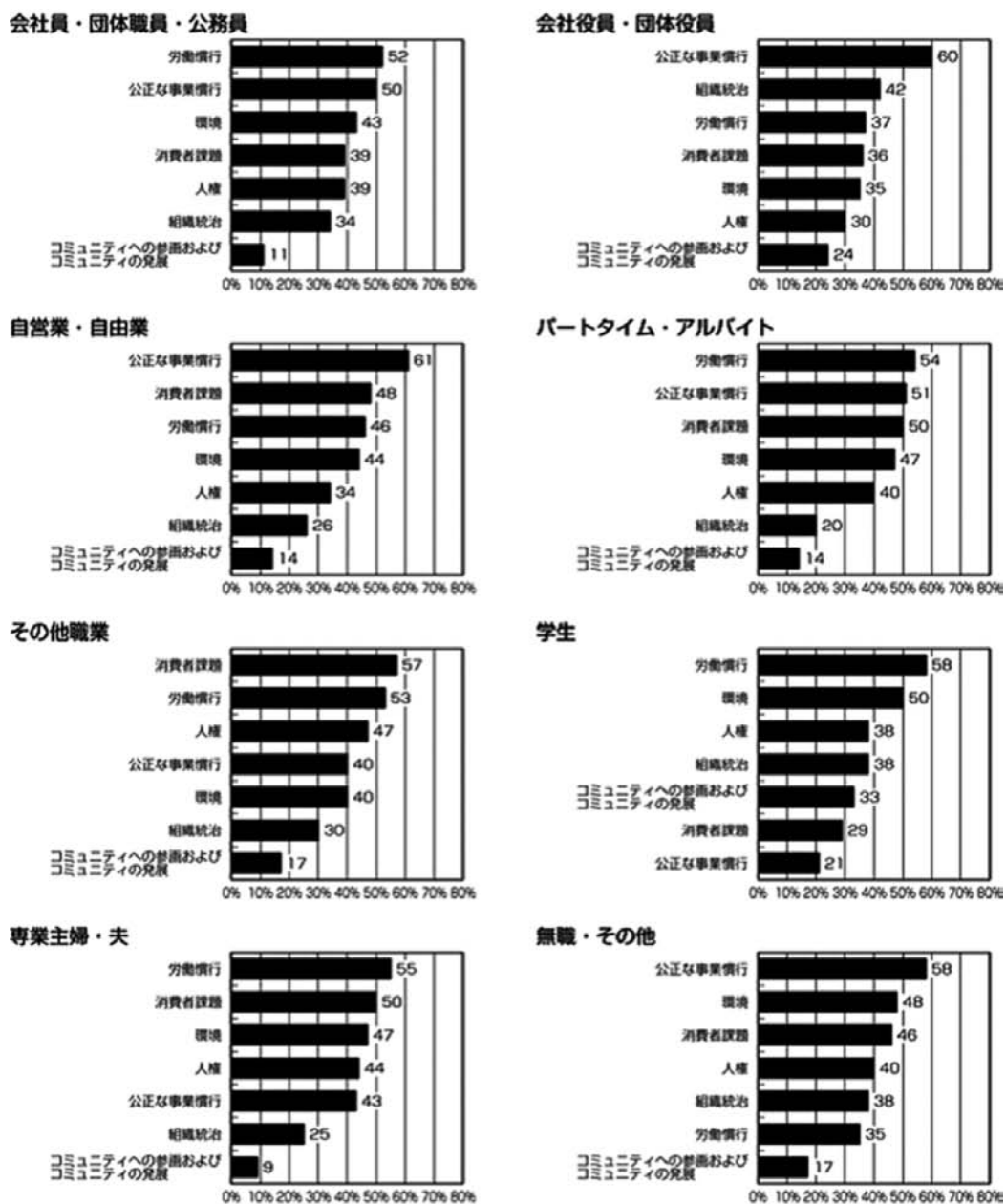
具体的には、①社員の意欲を向上させる制度であり、目標管理制度の有無など、②人材の採用・育成と評価。ここでは採用方法、採用手順、さらに入社初期の研修制度についても評価が可能である。③働く側に配慮した職場づくり。例えば職場の雰囲気、上司との関係がどうかなどが評価対象となる。④子育てに配慮した職場づくりかどうか。ここでは、女性への配慮、例えば、WLBへの施策などが評価されることになる。評価項目中、従業員が働きやすい会社として評価する上で重視する項目は、「休暇の取りやすさ」、「労働時間の適正性」、「福利厚生制度の充実」、「人事考課についての結果伝達、反論、修正の機会の有無」などが挙げられている（『日本経済新聞』より筆者がまとめたもの）。

4. CSR評価に関する社会的評価状況

以上では、CSRの発信する側からの視点で見てきた。どのようなCSRに関する企業情報が一般的に開示され、評価されるようになってきているのか。そこで今度は視点を、CSR情報を受け取る側に移してCSRを眺めてみたい。以下では経済広報センターが2013年に行った「CSRに関する意識調査報告書」を参考にしていこう。

つぎの図5は、業種別の階層がどのようにCSRの各項目を重視するかを示すものである。この図は、ISO26000の第6章で示された評価項目の「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティ参画および開発」のそれぞれの項目の比重について、社会階層的な視点から統計を取ったものである。

図5 就職活動におけるネット利用の状況



経済広報センター（2013年）「CSRに関する意識調査報告書」より
<http://www.kkc.or.jp/data/release/00000083-1.pdf>

同資料が示す重要な点は、CSRの受け手側の意識は実は多様であり、一般にCSRといっても、CSR

へのイメージは一律でない点を示していることである。

例えば、「会社員・団体職員・公務員」の 카테고리ではCSRにおける「労働慣行」がもっとも重要な課題として意識されている。これに対して、「会社役員・団体役員」では、「公正な事業慣行」が重視され、「労働慣行」の項目は第3位となっている。「会社員・団体職員・公務員」と「会社役員・団体役員」では当然、企業内での、また社会的な意味でもその役割は異なっている。「公正な事業慣行」は「会社役員・団体役員」らが企業関係をどのように管理し、どのように注意を払っているかを示す指標であるのだから、当然、CSR項目の重点上での配置に差が出ることは十分に推測できよう。いわば、従業員側と使用者側の意識の差、またはCSRを考える場合の条件の差がここにはよく示されている。従業員側と使用者側の意識の差は、「自営業・自由業」の 카테고리でも「公正な事業慣行」が第一位となり、「パートタイム・アルバイト」では「労働慣行」が第1位になっているので、やはり雇用環境、社会的地位の差の影響が大きいといえよう。

したがって、この資料から受け取るべき示唆は、CSRについての理解、意識は社会的な立場によって、変化するということであり、それはCSRの作成にとって無視できないということである。CSRが経営情報を広く知らせる重要な情報でありながらも、誰に向けたどのような情報に仕立てていくのか。こうしたCSR情報の作り手とCSR情報の受け手との相関関係の存在は、CSR報告を行う場合にはきわめて重要な問題となってくる。CSR情報の公開については、戦略的な意味と意図をしっかりと位置づける必要があるということであろう。

とりわけ「CSR報告書」を利用して、どのような企業イメージを作り上げるのか。CSRが備えているイメージには「社会貢献」、「環境」、「労働」などのキーワードが存在し、広く見れば、「労働」はCSRの領域として認められている。確かに立場によってその順位は変化があるものの、CSRにとっては報告項目としては、重要な柱となるべき項目である。

まとめれば、CSR報告では「社会貢献」、「環境」、「労働」をしっかりと位置づけ、議論を構成することが必要となっている。「労働」の優先順位は、受け手の立場によって違いはあるものの、従業員側にとって高い位置づけを与えられていることは重要な特徴として認識されるべきである。経営的な視点に立てば、自社の「労働」状況が、どのような環境の下で行われているのか。どのような課題を据えて取り組まれているのかを内外に明らかにすることは、企業活動に対する従業員の信頼を高め、実際にも従業員満足度の向上にプラスに働くとも考えられよう。

CSRを利用して企業ブランドをつくって行こう、という動機も大きいと言われている（海野みづえ、細田悦弘 [2011]）。それはCSRがもつ裾野の広い評価領域の存在。そして、CSRの比較領域が、製品の安全、安心の向上、消費者保護などの、商品の受け手についても目を向けているという点を、積極的にマーケティングに利用していこうというものである。こうした動きを捉えて、「もうからないCSRは不要である」という主張も可能であり、CSRの経営効果についてはさまざまな見解が可能である。

CSRの特徴は、きわめてその視点が消費者側視点を取り込んで構成されていることにある。だからこそ、CSRは様々な意図をもちながら企業の経営戦略の下で展開を遂げてきた。ISO26000の第6章の「社会的責任に関連する中核主題およびその課題」はその点をわかりやすく示している。各経営体で、ここに示された評価項目を、どういう戦略的視点から、位置づけ、どのように示すのか。ブラック企業問題と深く関わる評価領域をカバーするCSRと「CSR報告書」は、企業経営のブラック対策の要としても、社会的関心を高めていくあらたな企業評価価値基準として今後も注目されていくと考えられる。

IV 人的資源管理から見たブラック企業問題 ：HRM・CSR・経営労務監査

企業経営の成長にとって、人材をどう活かすかが大きな鍵を握る。「経営労務監査」の公表は、企業経営におけるヒトの役割の重要性を理論的にも整理するきっかけを与えた。実際に「なぜ労務監査に経営をつけたのか」、「どのように経営と労務は結びつくのか」という質問は多い。そこで以下では、経営活動の要である人事・労務管理と企業行動の関係について人的資源管理論の内容を振り返ることで検討をしてみたい。

1. アメリカにおける人事・労務理論の展開過程

経営活動と人事・労務管理の関係を考える場合、アメリカを中心にした労務管理（Personnel Management）から人的資源管理（Human Resource Management、以下HRM）への転換を理解することが参考になる。この転換にはどのような課題や意図があるのだろうか、この問題から議論をはじめよう。

アメリカでの人事・労務理論の研究を振り返ると、大きくは1960年から70年代まで、そして80年代以降の区分で研究が大きく変化していく。HRMは1980年代以降広がりを見せた。HRMの台頭した背景として、企業活動のリソースとしてのヒト、モノ、カネ、情報の要素をいっそう統合的に活用し、各要素の最大限の効率的利用を意図している点がある。こうした考え方が生まれた背景には、アメリカ企業における内外の経営環境の変化が大きく影響していた。1960年から70年代までの動き、それとHRMが登場する80年代以降の動きに分けて整理をしてみよう。

1-1 1960年以降の理論的模索と人間行動論

アメリカでHRMが生まれる契機をなした1960年代、アメリカ企業では経営、社会環境の両面で大きな変化が生じアメリカ企業は急速な対応を迫られた。すなわち1960年アメリカ企業は、それまでの大量生産を志向する技術と組織体系のひずみが顕著となっていた。“労働疎外”の広がりや労働への意欲を低下させ生産性の低下を招き、また黒人を中心とした公民権運動の高揚を背景に雇用機会の平等を推進する政府のマンパワー政策が施行され、さらには若年層における価値観の変化も顕著であった（岩出〔1989〕P.97）

経営環境の変化に対応すべくアメリカの人事・労務管理での見直しが始まった。例えば、経済学の側から経済成長の実現を進めるために、ヒト要素を資源として理論化する“人的資本論”、“人的資源開発論”などが提唱された。後者は“人的資源アプローチ”と呼ばれ、家庭、教育、政府の役割などを政策の対象とするマクロ的視点からの提起であった。

これらと同時に、企業組織を対象とするミクロ的次元でも仕事の見直しが進んだ。それらは“行動科学論”として日本にも広く紹介された。マグレガーのY理論、アージェリスの参加的組織、リカートのシステムIV、マズローの欲求5段階説などが代表的なものである。これらの議論に特徴的な点は、人間行動を再評価し、行動の主体である人間の内面性にも注意を向け、人間の欲求と組織の目的、課題との同時達成をめざした点にあると評価されている（奥林他〔1992〕P.191）。

1960年代が人的行動の“人的資質”への検討が重視されたのに対して、1970年代に入ると、企業の組織機能についても検討が広がった。それは1970年代、コンピュータの導入による技術革新が急速に進ん

だために、新しい仕事が生まれたからである。そのため労務管理における管理者の役割が重視され“リーダーシップ論”が台頭した。

また、職務満足論をいっそう政策的に追求したQWL（労働生活の質）への着目もあり、職務遂行過程における従業員側の満足度の向上、心理的な衛生環境の向上なども人事・労務管理の領域で重視されることになった。QWLを含め、1970年代には人事・労務の諸施策を多様に展開することで従業員側の仕事への意欲、モチベーションを引き上げ、長期的に停滞傾向を示すアメリカ企業での生産性向上の回復が目指された。

1-2 1980年代—アメリカ：HRMの登場

1980年代に入ると、企業環境をめぐる状況は複雑化の様相を強めた。とりわけアメリカ企業は80年代、厳しい経営環境を迫られた。この背景には、国際競争の高まりがある。すなわち、石油ショック後、日本企業は輸出攻勢にいっそう拍車をかけた。雇用効果の大きい自動車、電気といった産業は厳しい国際競争の波にさらされることになった。

こうした状況を受け、アメリカ企業での企業構造の硬直化や不十分な人材育成、その結果としての労働生産性の低さが指摘された。例えば、1989年に出された『Made in America』と呼ばれる調査報告書では「アメリカ企業が人的資源を軽視している」ことを厳しく批判するとともに、教育制度の不備、企業の組織と管理が硬直化していることを指摘した（ダートウズス他 [1990] 第6章）。

このようなアメリカ産業全体での反省も含め1990年代は、アメリカ企業での組織、人事領域では多くの“改革”が進められ、エンパワーメント、コーチングはじめ多様な人事メソッドが導入された。日本にも広く紹介されたものに“リエンジニアリング”や“コンピテンシー論”などがある。これらの議論は人的資源管理論にも取り入れられている。

“リエンジニアリング”とは従来のアメリカでの分権的・分断化されすぎた仕事のやり方を見直し、「仕事のプロセス」を構築することを指す（ハマー、チャンピー [1993]）。“コンピテンシー論”では、それまでの職務を基礎に評価されていた人事評価を知識、スキル、姿勢なども入れて評価する、ヒト評価の幅を広げる評価体系である（太田 [1999]）。これらの改革は、企業組織、人事領域に強固に存在した1960年代までの細分化された職務区分と職務給を基礎とした人事労務管理のあり方を再編することをねらったと考えられる。

2. HRMと企業行動、企業組織

以上の行動科学からHRMへと展開を見せたアメリカの人事・労務管理論には、各論者によって違いはあるものの共通に4つの側面が存在する。

①人事・労務の機能性を拡大

第一は、HRMでは企業活動での人事・労務管理の領域を確定し、各領域を組み合わせることで人的資源の政策を立案していく。すなわち人的資源の配置、能力開発、動機付け、組織構造などがその領域である。もちろんこれらの領域の名称はそれぞれ立案者の意図によって変化はあるが、企業における人事・労務の役割を明確に機能的に区分けして、各領域での施策を立案する。各企業でのHRMの色合いの違いは、人的資源で扱う領域をどこに設定し、どのように各領域を組み合わせるのか、つまり制度設計によって差異が生じてくる。

②契約主体としての個人＝従業員

第二に、人的資源管理では、人事機能を個人的な要素へと還元し捉えようとする傾向が強い。この個人的要素の意味は、以前の間人行動論が主要な内容として重視した個人の欲求、内面的モチベーション分析など心理要素重視の傾向とは異なっている。HRMが対象とする従業員の属性とは、男女の性別、人種、民族などであり、それは経営者と契約を結び活動する契約主体としての個人＝従業員である。個々の人間の内面性を主たる対象とはしていない。したがって、経済的自然人が念頭に置かれているとも理解できる。人的資源の保有者、売り手としての人間である。

③組織における役割の重視

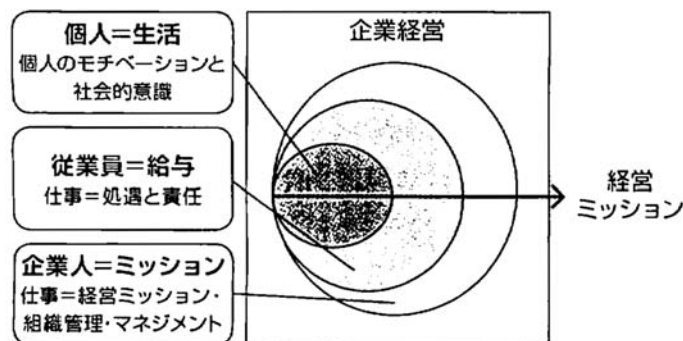
第三に、上記の2つの内容の基底に流れる考え方として、組織と人間の関係を重視し、組織における人間の行動と役割を新たにデザインする。この組織と人間との関係性に着目する点は、HRMを特徴づける上で欠かせない視点である。組織と人間の関係とは、現実にはそれは企業において人間がどのように企業のミッションを果たすか、求められる職務を遂行するのか、こうした企業ミッションとその成果との関係を重視し理論化しているということである。企業の組織階レベルと結ばれることで、企業における個人の行動と役割が明確にされている。

④経営戦略と個人・従業員の関係

最後に、経営戦略の優位である。図6を見てみよう。図は人的資源管理が示す企業における人材の役割を描いている。すなわち、もっとも基礎的な単位として市民社会における個人生活をおくる「個人」としての人間があり、つぎに企業組織内部に組織人としての従業員であり、最後は、企業経営を推し進め経営ミッションの実現を担う経営管理者としての人間である。そしてこれらの「個人」「従業員」「企業人」の区分は、<「個人」＝生活レベル>－<「従業員」＝組織レベル>－<「企業人」＝経営意志決定レベル>というように階層化される。人的資源管理の特徴として、これら個人を起点とする人間行動が企業組織において、経営ミッションの実現のために活用されることである。

従来の人事・労務管理でも、もちろん企業で働く従業員の活動は企業経営の課題を果たすために利用されていた。しかし、HRMでは、経営戦略が人事制度の基本をなし、企業戦略での人材の位置づけ、役割をはっきりとさせることを重視する。また、企業人材としてのヒトの役割は、あくまである労働を行う個人の労働として理解されることを前提としている。したがって、従来の日本企業の特徴として指摘されている集団志向も、集団と個人はいったん分けられた存在として理解されることが必要である。集団の利益をもっぱらとして個人の利益が著しく低められる関係は、けっして正しいものとは理解されないであろう。

図6 人材資源の階層化と経営ミッション



図は田村作成

3. 企業から見たHRMの3つのメリット

以上の特徴をもつ人的資源管理を企業経営と経営実践の視点から見た場合、その導入のメリットはどこにあるのだろうか。3つが考えられる。

まず一つは、企業活動を支える組織機動性の高度化への期待である。すなわち、人的資源管理では企業経営の視点から幅広く人事・労務の機能を総合的に再編する。それは図6で見たように、HRMでは個人を起点にした人事体系が想定し、個人の行動を企業経営のミッション達成に結びつけ評価することを課題にしているからである。

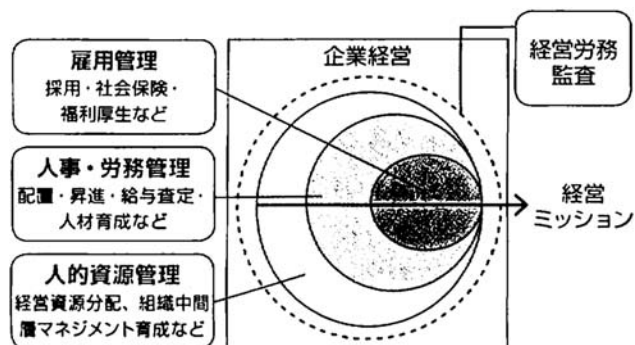
その結びつきは、先の個人－従業員－企業人の立場によって異なるが、それぞれの立場で、経営ミッションの課題を達成するための課題が提起される。いわばこの3層がタテ軸となり組織的階層を形成し、それにそれぞれの階層ごとに賃金、処遇、能力開発、モチベーション形成などの施策が設定される。これが政策のヨコ軸となる。HRMのメリットは、人間個人と企業組織の関係の見直しを通じて、経営組織内部の人的資源が経営ミッションの課題の達成に向けて新たな方向性をもつことに置かれていることである。

もう一つは外部要因への対応である。企業経営は、つねに様々な外部的变化要因とぶつかりながら経営が進められる。企業経営の重要な組織的能力としてリスク管理は大きな課題である。人的資源管理では、外部要因として、環境、文化、地理、政治、社会、法、経済、技術、グローバルなどの項目をあげ、企業行動が直面する外部要因への対応を促す（マティス・ジャクソン [2008] P.2）。また外部環境の変化については戦略と組織の2つの領域で対処することを想定している（ブラットン・ゴールド [2006] P.28～29）。

最後に、人事施策を立案する上で多様な展開の可能性が与えられている点である（図7参照）。図は人事・労務管理の項目を示している。HRMの場合、雇用管理、人事・労務管理の領域に加えて、さらに、経営資源の分配やミドルマネジメントなどの領域が加わるとともに、人事・労務管理の領域を経営ミッションの課題との関係から再評価し、どのような課題があるのか、新たな課題と位置づけがなされることになる。さらに、図6で示した「個人」「従業員」「企業人」のそれぞれの企業人材の 카테고리によって、人事政策の課題評価が行われる。そのためワークライフバランス（WLB）の手法の展開、ダイバーシティマネジメントへの展開も可能となる。

このようにHRMでは、組織とヒト要素を組織構造により多様に結びつけ、人事論として理論構築を図っている点は、導入のメリットと認識されるだろう。以上をまとめると、HRMでは人材活用における、企業活動上での戦略性を重視する。また、人的資源投資への投資とその効果を多様な政策展開によって実行できる政策要素をもっていると考えられる。

図7 人事・労務管理機能の区分と経営ミッション



図は田村作成

4. 「人材ポートフォリオ」とHRM

以上のようにHRMの視点では、企業における人材を個人－従業員－企業人の連関性を重視しながら、組織的には経営ミッションとの関係を軸にして、人事・労務政策を構築することになる。こうした人材資源の考え方を日本企業への導入を前提にした場合、どのような課題が生まれるのだろうか。そして、日本企業での人事・労務管理の状況を前提にして、「経営労務監査」を使って企業人事にコンサルタント業務を行おうとした場合、欧米でのHRMの議論はどのような示唆を与えるのか。

日本においてHRMが受容される背景には、1990年代以降急速に進んできた労働市場、企業労働、労働法制における改革が重なっている。すなわち終身雇用慣行、年功的賃金体系、企業別組合のいわゆる日本的労使慣行の見直しは非正規労働者の拡大とともに進んできた。慣行の見直しは、欧米企業が基本とする職務給を志向する賃金体系への接近を含み、それは“成果主義”“業績主義”という名で呼ばれた。これに合わせ人事管理、労務管理の名も徐々に「人的資源管理論」の名称へと変わってきた。しかし、今日でも日本の転換の方向は、けっして定まっているわけではない。

例えば、理論的にも関心を集めている論点の一つに“仕事給か属人給か”という議論がある。すなわち、日本企業で給与制度を設計する場合、年齢基準を入れて給与設定を行い、それに仕事を遂行する側の職務遂行能力を加味して処遇を決めている場合が多い。仕事の内容とヒトの仕事の遂行能力や年齢なども相互にリンクさせている。さらに多くの場合“査定”を加え、総合的に人事を評価してきた。日本企業では一般に、ヒトの側がもたらす影響が広く認識され、ヒトの仕事上での役割を重視している。この志向は仕事給の導入が進んだとしても残される可能性が高い。人的資源の評価を行う場合も、仕事基準とヒト基準に分けて評価しながらも、両者を統合し評価体系を構築することが求められる。人事システムを評価する新たな視点が求められていると言えよう。

これまでも指摘したように、HRMでは企業内外の状況変化と企業戦略の関係性を重視して人事の運用を行うことが大切な課題とする。「経営労務監査」では、給与、人材の配置、処遇、育成を企業の成長と競争力の向上とを結びつけ評価する。人事機能と企業組織を経営戦略の視点とリンクさせ、企業人事の多様な評価をめざしている。企業内外の諸資源をより効率的に活用する視点は重視されていく。企業価値評価においても、人材評価と企業成長の関係は大切な評価軸になっていくことが想定される。コンプライアンスの評価を踏まえ、企業成長と人材の関係はいっそう親密となっていくにちがいない。

では、HRMの議論によって今日何が必要なのであろうか。「人材ポートフォリオ」では、人材の2つの側面を把握することを念頭に置いている。一つは、人材のもつ機能性、もしくはその人材の仕事の内容である。これはヒト資産の実際の利用の側面である。他方、人材に対する投資額、つまり人材の価格価値である。この場合、通常はその人材の給与が一つの目安となる。「経営労務監査」の理論的特徴は、人材のもつ上記2つの側面をそれぞれに概観し、その総体と投資額としての総計の2つをバランスして把握していくところにある。こうした特徴は「人材ポートフォリオ」のコンセプト導入によって明確な位置づけを与えられている。

また、人材ポートフォリオのポートフォリオ所有者である「個人」の位置の向上も、HRM理論の展開では着目する必要がある。まず図6に示したように、個人が行う労働は企業組織内では企業ミッションの達成のために使用され、同時に図7で示したように、個人の労働は、雇用管理、人事管理、人的資源管理の対象として管理対象となり資産管理される。ここで共通するのは、従来の日本企業のように、従業員≦企業という公式は見直され、少なくとも現在の雇用契約の状況は、従業員と企業の関係は契約条件上では対等な扱いを行うことになっている。さらに、パワハラ、セクハラなどの用語、職場が引き

起こす精神的ストレスなどへの規制は職場環境の健全性の一環として認められるようになってきている。つまり、社会的社会的に見た従業員と企業の著しい「企業優位の関係」も是正される必要があるとされてきている。ポートフォリオの利用は、そうしたさまざまな職場、人事についての情報を、従業員の個人としての視点から鳥瞰できるシステムとなっており、人材管理、職場管理にとって有効な管理手段となるだろう。

5. ブラック企業問題との接点と日本企業

では、最後にブラック企業の登場と日本企業の人事管理との関係性について若干のコメントを行い、今後の日本企業におけるHRMの展開における注意点を示しておこう。

ブラック企業問題の登場は、これまでも指摘したように、一つにはブラック企業現象を社会的に広げていく独自の要因、IT環境の存在が強く影響している。だが、もちろんブラック企業と批判される当該企業には、“ブラック”的要素や実態があることもその故なきことではない。やはり批判されざるをえない、企業の人事管理体制に何らかの問題があることも事実として認める必要があるだろう。例えば、「サービス残業」といった労働時間上での問題、また「名ばかり管理職」といった仕事上でのポジションとその処遇における問題など、これらの問題に対して、すぐさま対応していくことは違反行為の是正という短期の対処だけでなく、長期的にも対処が必要であろう。

この間のHRMの展開として注目すべき特徴は、企業における「個人」を重視なファクターとして認め、議論を構築してきていることである。1990年代前後のアメリカ企業の人事上の模索では企業における「育成」の重要性が指摘され、個人能力としてのコンピテンシー論の登場となっていた。コンピテンシーの議論は企業と人材の関係について人材開発、人的資源開発、さらに人事評価との関係などさまざまな論点を含んでいる。だがこの議論の考え方の筋道には「個人と組織」「個人と社会」という視点を含み、人間能力の幅広い把握を目指すという点では興味深い展開を遂げている。

日本企業と日本社会が各「個人」の能力評価、能力育成、また処遇の問題を、欧米社会のような普遍的な仕事のカテゴリーに基づいて社会的に評価する方向はけっして日本では主流とは言えない。だが、変化も生まれている。例えば業績給、能力給と呼ばれる給与形態の導入も行われており、従来のいわゆる「年功」ベースで形成されていた人事システムの変更は進んできた。さらに2010年からは「労働契約法」が施行され、そこでは仕事についての内容とその条件を「契約」に基づいて承認する方向がはっきりと社会的に認められた。これはこれまでの仕事と契約とを切り離して扱ってきた方向を明確に転換したことを示すものである。

残念なことであるが、現在広がっている「業績」「成果」を強調する人事制度にしても、実態は旧来の人事制度の仕組みの骨格である年功制的土台の上に導入されてきたという側面が強い。業績、成果の基礎となる仕事、業務についての整理は不十分といわざるをえず、さらに「契約」を基礎とした仕事の仕組みも、実際の仕事内容とのズレなどもあり、けっして、十分に社会的に運営されているとは言い難い。そのため、「業績」、「成果」などの言葉がたんに人事システムでは競争的な側面を強めるために使われてしまっている状況も生まれていることも予想に難くない。

旧態然たる上司と部下の厳しい上下関係の下で、「業績」と「成果」のみが強調されたならば、その結果は競争関係がいっそう強められる職場と会社が生まれてしまうことは目に見えていよう。つまりそれはブラック企業、ブラックな職場が生まれることになってしまう。

こうした職場の変化について、守島 [2010] は、日本企業に導入された「成果主義」によって、それ

まで日本企業における職場の①協業の場、②人材育成の場、③コミュニティの場、④同質化の場—としての役割を変容させた。「成果主義」は、A競争機能の拡大、B人材選別の拡大、C権限移譲の拡大、D異質性を拡大、以上を強めるよう機能し、その結果、競争志向の「職場」へと職場の質が変化した。さらに深刻なのは、日本企業の従業員が働く意識において踏まえていた、働く上での企業への信頼＝「心理的契約の崩壊」が生じていると指摘している（守島 [2010]）。守島が指摘する「心理的契約の崩壊」とは、これまでの議論で言えば、企業組織が組織成員にとって信頼を生み出す要素、要因となっていた集団性が、個人利益の過度の強調によって崩され、成員各人にとってけっして信頼に足るものとはいえなくなった、ということであろう。成果主義が資源の配分上もたらす弊害を指摘しているといってもいいだろう。

本章で明らかにしたように、現在のHRMでは、契約主体としての個人＝従業員としての人材の位置をきわめて重視してきている。では、契約主体として位置づけを強められた個人が活躍できる企業、または組織はどのような社会的条件を想定しているのだろうか。

その姿とはすなわち、各個人としての従業員がそれぞれで労働契約をきちっと結び、労使双方が一定の社会的ルールに沿って企業内での仕事を進める方向である。けっして労働契約が無視されたブラック企業は想定されていない。「業績」「成果」の分配は経営側—従業員側双方の合意の下で、客観的に運用されることが想定されている。「経営労務監査」では、個人＝従業員の立場を核として、各成員の契約的内容を整備し、業績、成果の配分についてもその客観的根拠を示すことが可能である。労働時間の管理、有給管理、労働分配率、定着率などのブラックな状況を把握する数値を把握することができる。またブラック企業の基礎となっているブラックな職場を生み出す、職場環境についても「従業員意識調査」を利用することで、仕事環境の状況を把握できるようになっている。

このように、「経営労務監査」の利用によって、HRMの理論展開が進める企業人材での個々人の状況把握はいっそう明確になる。さらに「経営労務監査」は企業経営と人材の関係を客観化させ、企業人事をしっかりと評価し改善するための客観的情報を提供する上でも有意な内容をもっていると考えられる。

V 「人材ポートフォリオ」の導入

HRMの議論で強調されている企業の戦略重視、資産運用の側面と企業組織としてヒトの積極的活用をどう勧めるのか。「経営労務監査」では、人材をポートフォリオとして理解することで、人材活用の見えるかを図っている。

1. 企業成長への視点

「経営労務監査」の新しさをまとめれば、次の3点が指摘できよう。第一に、「経営労務監査」の目次を見ると、これまでの「監査」のイメージを大きく塗り替える、新たなコンセプトが導入されていることがわかる。その最たる例が「人材ポートフォリオ監査」であろう。「ポートフォリオ」とは一般に「有価資産の一覧」を指すが、企業の人材にもこうした資産的要素を認め、企業労働力を評価対象に据えている。もちろん、こうした人材の資産性という側面とさらに資産である故に、その運用性と収益性についても監査対象となり、それは企業収益との関係で把握されることになる。今回の監査を単に労務監査ではなく、「経営労務」監査とした理由の一つとなっている。

「経営労務監査」では、人材を流動性の高い資産として位置づけ直し、人事評価、職務評価とは異なるヒトの資産価値を把握する方向を示している。こうした新たなコンセプトの提示によって、これまで十分に評価できなかった人材要素の質と量、さらに人材と企業組織との関係が客観的に把握することが可能になり、今回の監査を理解する上で重要なポイントの一つとなる。これについては後段で解説を加えよう。

第二に注目すべきは、従来の社会保険労務士の労働諸法例をその企業が遵守しているかどうかというコンプライアンス監査に加えて、企業組織の骨格をなす就業規則を中心とする社内規程の構成を監査の対象として重視している点である。具体的には、社員の職務遂行を規定する各文書、端的には職務分掌の内容整備によって組織状況を把握し、組織ベクトルを構築している。「経営労務監査」では、ヒトと職務の関係を、従来の法令チェックに加えて、経営的かつ組織運営の視点も取り入れ就業規則を基礎とする組織規定やそれから派生する規程文書の整理を進め組織編成全体を整備し、監査対象としている。こうした方向は、企業成長実現のための企業組織の行動と業務管理の流れを、監査対象としていくことを重視していることを示している。

第三は、監査の構成と体系である。すなわち、今回の「経営労務監査」では、従来から社会保険労務士業務の主要業務となっている労働諸法令についてのコンプライアンス監査を基礎におきながらも（「労務コンプライアンス監査」）、それにくわえて、人材の適性配置を企業成長との関係で評価する「人材ポートフォリオ監査」、さらに、社員のモチベーションや企業組織内の士気を計る「社員意識調査」を組み込んで、企業活動を労働諸法令、人材・組織、社員意識の3側面から評価する構成となっている。

こうした監査体系はこれまではそれぞれの分野で行われてきたものの、けっして一つにまとめられるものとは考えられなかった。しかし、「経営労務監査」では人材の確保・育成、モチベーションの促進を基礎に、＜企業成長＞への視点を監査のコンテキストとして全体に貫くことで、企業が必要とするそれぞれの要素を新たに位置づけ直し、新たな監査コンセプトを打ち出している。

以上から、「経営労務監査」は、企業組織の職務構成や経営行動の流れを全体として監査し、企業の現状と成長の方向性を明らかにすることができる内容となっている。企業の組織運用面への着目とそれへの監査が「経営労務監査」の基本的特徴の一つである。

2. 「人材ポートフォリオ」

2-1 「人材ポートフォリオ」と企業の労働力管理

「経営労務監査」を利用することで、監査対象企業の現状と成長の方向性が明らかにできると述べたが、その際、監査の核となるものが「人材ポートフォリオ」である。「人材ポートフォリオ」、具体的には「経営労務監査」の第3部で展開されているが、残念ながら、「経営労務監査」文中では、人材ポートフォリオの理論的な側面については説明が省かれている。そこで人材ポートフォリオと経営労務監査との関係とその意味を私見も含め述べたい。

まず、人材を「ポートフォリオ」として捉えることで、企業の労働力管理と評価の点で、どのような新たな視点が与えられるのかという点である。この点では大切なのは「人材ポートフォリオ」という考え方の背景には3つの要因が存在する。第一は、人材を企業収益性の点で適切かどうか、評価するという視点であり、第二は、企業内人材の適材適所を評価するという視点である。第三は、人材の配置を企業の成長段階との関係で把握することである。第一と第二の観点は言わば労働力、人件費の量と質という表裏の関係で捉えたものである。「経営労務監査」の視点は当該部署の収益性と人件費との比率、また、部署、部門間の比率把握などが算出されるようになっている。

従来企業の監査でも、人件費についてはもちろん注目されてきた。しかし、人件費をどのような費目と関係させればその適正さが説明できるのか、この点での議論は明快だとは必ずしも言えなかった。そのため労働分配率、総人件費の総額と経常利益などを勘案して一定の人件費水準を求めるのが一般的であった。また人件費の内容である職務の内容の如何についての評価はこれまでの会計監査的手法ではけっして計れない点である。

これに対して、「経営労務監査」では、企業における「ヒト」の役割を「ポートフォリオ」として理解することで「人件費」と「人材」の2つの側面で捉え、企業収益性との関係で把握することがより明瞭になる。すなわち、個々の人件費の妥当性を各部署の「売り上げ」を配属されている人員数で評価し、各部署の人件費水準を掌握する。これに労働時間数と組織の職務内容を加味して定量的各部署の人件費コストの概算を行う。こうした評価によって、ひとり一人の従業員の役割と人件費が明確にされ、さらに課長、部長など各部署での各職位の人件費掌握と比較が可能になり、組織間でのコストバランスも明確になっていく。

2-2 「人材ポートフォリオ」の課題：個々の従業員のモチベーション向上

第三点目に指摘した企業成長と「ポートフォリオ」との関係では、企業組織の現状をどのように評価し、ついで企業成長を生み出す企業競争力の源泉をどのように構築するのか、「経営労務監査」では重視されている。その際、キーとなる点が個々の人材の意欲と個々の意欲を引き出す組織条件の整備である。

すなわち、「経営労務監査」では、まず監査の出発点として企業の現状把握を行う。その際、基礎となるものが「経営計画書」などに盛り込まれている、当期利益目標をはじめとする経営数値である。経営労務監査ではこの経営計画の実現を図るために、人材が適切に配置されているかどうか検討を行う。そのために個々の企業の成長にとって必要な人材が必要な部署に適切に配置されているのか、ムダを生むような人材配置がなされていないかどうか、こうした事柄を明らかにする。具体的には、現状の「人員表」（人員配置表）、「職務分掌」「職務権限」などから人材の状況を把握し、各部署での収益性を把握していく。

こうした基礎データに基づき「経営労務監査」は、個々の従業員の労働意欲がどのように生み出され

ているか、人材のコスト要因だけでなく、人材の意識と個々の意欲を引き出す組織条件である。

具体的には、企業が製品開発を目指す場合、新たな人材投入が必要だろうし、また関係諸部門からの援助なども検討されよう。当然こうした組織再編に際しては新たな職務や部門の設置が生じる。ではどのように従来の組織の中で新たな部署を位置づけ、適切なミッションを立て、どのように個々の職務を配分するのか、組織設計が必要となる。さらには、日々の職務を遂行させるために、細かな職務の内容の把握とその内容を文書化する必要が生じる。

こうした各部署の組織整備はなぜ必要なのか。それほどの準備も手間は必要ない、そうした意見もあるだろう。しかし、組織を意欲的に整備することは、従業員のモチベーションの形成と密接に絡んでいる。漠然とした部署の位置づけ、経営ミッションでは従業員個々の意欲と目標は明確にならない。従業員にとって不明確な組織運用があったりした場合、どのような優秀な上司であってもその部署の生産性を引き上げることは難しい。

個々の従業員が自分の職務収益性を理解し、その向上に務めること、その意識を根付かせる上で人材を一つの資産として理解するポートフォリオの発想は重要となる。

2-3 「人材ポートフォリオ」は組織運営と人材の関係を洗い直す

以上のように「人材ポートフォリオ」は、従業員のモチベーションを引き出す上でも有効であり、「経営労務監査」では「人材ポートフォリオ」のメリットを十分に引き出すための多様なツールを配置している。ポートフォリオの活用によって、経営組織と人材の関係を洗い直し、組織運営と人事政策が管理者側と従業員双方にとって、人事情報を理解する基盤となることが期待されよう。

すなわち、「経営労務監査」では社員意識調査によって社員満足度の把握を監査項目に設定し、「意識ダイアグラム」に加工し表示している。意識調査の詳細は結果報告書の項目に示されており、経営姿勢、職場環境、人間関係、労働条件、将来ビジョンなどを尋ねている。そこには各従業員の働く意識、意欲が反映されることになる。

「経営労務監査」ではこうした従業員アンケートを監査に導入することで、会社の諸規程などでは明文化されない領域をも監査の対象に取り込んで評価しようとする構成になっている。こうした試みは、一般に「監査」行為が陥りがちな「静態的要素」をあらかじめ排除し、出来る限り実際の企業運営に迫るための、監査の「動態的要素」を確保するために取り入れられたものである。

組織運用の実態を従業員意識の面からも把握し、従業員の働く意欲を経営に伝え新たな経営方向のヒントを探っていく。こうした個々の従業員の意欲を評価することは、経営目標を実現し、企業成長の芽を育むためにも個々の従業員のモチベーションの向上にとっても重要な意味をもとう。

このような、人材についての現状把握と人材配置の適性という問題は、中小企業にとって重要な課題となっている。例えば中小企業白書の2005年版を見ると、中小企業での人事の動向の特徴は、徹底した人件費の圧縮と正規社員の非正規社員への切り替えを計っており、大企業と比べても中小企業が人件費の切り下げを大幅に進めていることがわかる。企業成長を果すためには、新分野の開拓が最大の課題と中小企業経営者は認識し、各企業が組織、製品、技術のそれぞれの分野で転換を進めながら活路を探っていることが判明する。

注目すべきは、一方で人件費の圧縮を図りながらも、他方で中小企業では成長達成のためにもっとも困難な問題として人材の確保が指摘されている点である。中小企業経営者が悩む課題として「能力のある人材の確保」を上げている割合は3割に上り、人材確保は従業員規模が大きくなるほど厳しくなる。利益確保と人材のバランスが乖離する局面である。企業成長にとって人材の育成と確保は企業成長の重

要な要素であり、人材状況への正確な監査は大切な領域である。

こうした状況を念頭におけば、限りある企業資源の有効な活用をめざして、人材の領域から企業活動の現状を監査として示すことを最大の課題におくことが大切な課題となろう。しかしさらに、組織と人材の2つの領域とその相互関係領域に潜んでいる経営課題の打開への糸口を探り、組織運営改革へのヒントを与えることを念頭において監査を企画することで、より経営労務監査の意義と評価も認められるようになるだろう。

3. 企業の競争力を生み出すための組織をどう構築するか

今回の監査の基礎となっている「人材ポートフォリオ」は以上のように、企業経営の基礎である人材の資産的価値を客観的に評価する上で画期的役割をもつ。では最後に「人材ポートフォリオ」と企業競争力との関係にふれてみたい。

周知のようにバブル崩壊以降、人事分野で言えば「年功制」、「長期雇用」などが批判され、この数年で業績給、成果給への切り替えが進んできた。この背景には人件費コスト切り下げと、労働力の流動性の向上がある。しかし、企業の競争力を育成する場合、実は短期的視点でのみ人材を処遇することが適切かどうかについては注意が必要である。

「人材ポートフォリオ」のコンセプトの提示する監査モデルは、企業人材活用の全体的構成を考える上で、こうした短期的視点を乗り越える上で有効な視点を提供する可能性を備えている。それは、先にも強調したように「経営労務監査」の監査が、企業労働力の分配と編成、就業形態、個々の従業員の意識の各側面から把握し、企業の労働力管理の全体像を明らかにする指向性を備えているからである。この「総体を把握する」ことの問題意識が企業経営にとっては重要な点である。

なぜ総体を把握することが大切なのか。それは企業競争力には表と裏があり、企業競争力は「裏の競争力」に支えられているからである。これに対して「裏の競争力」とは価格、納期、知覚品質などとは異なって、市場では必ずしも明確に評価されにくい生産性、開発力、製造品質などを指す。東京大学の藤本隆宏は企業間の競争の向上にとって、この「裏の競争力」の切磋琢磨がポイントと見る（『能力構築競争』）。

経営労務監査との関係では、労働諸法令の遵守、規定の整備なども含め、各部署にどのような人材が配置されているか。各部署が割り当てられた経営ミッションを達成させているかどうか、その内容を評価する点に第一義的な課題がある。これらはいわば「表の評価」である。しかし、同時に、そうした「表の評価」を生み出す組織環境がどのように運営されているのか、いわば「裏の評価」が必要だろう。

前段で、この数年で業績給、成果給への切り替えが進んできたと述べたが、こうした切り替えは企業の表の評価を上げる上では大きく貢献した。労働と報酬の関係が明確であり、数値的には評価しやすいからである。しかし、各従業員の成果がどのようなプロセスで生み出されるのか、このプロセスの評価は果たして十分なされてきただろうか。業績などの「表」を支える従業員の意欲、モチベーションなど、いわば裏、または「基層」がどのように構築されているか。この領域にも踏み込んで評価が行われる必要がある。

VI これからの企業評価に求められる新たな要素 —IR評価の登場—

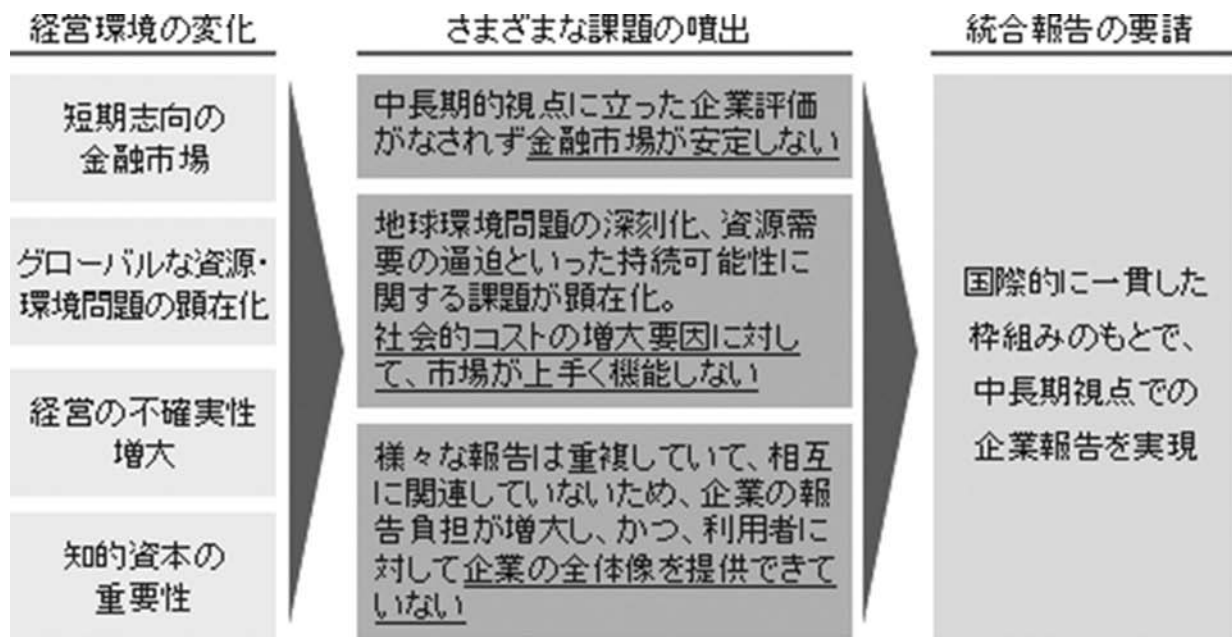
では、今後の企業評価の在り方やその公開の方向性について触れてみよう。なにより注目されるのが、企業成長の課題がいつそう企業情報の開示、発信にとって重要性を高めているという点である。その点で注目されるのがIRと呼ばれるより総合的な企業報告形態の登場である。IRとはIntegrated Reportingの略式表示であり、「統合報告書」と呼ばれるものである。IRはCSRと比べると評価体系構築の点で企業行動をより長期的に、それも企業価値評価の向上という点を強調し評価する体系となっている。

「統合報告書」の名称となっている“統合”の意味であるが、監査法人である新日本有限責任監査法人の解説によれば、「統合的思考」とは、「組織の様々な事業単位及び機能単位と組織が利用し影響を与える資本との関係についての、組織による動的な考察」と定義されている。そして「統合報告」、または「統合報告書」では、「短期・中期・長期的に企業価値をどのように高めていくかについて、『統合的思考』に基づいて戦略・ガバナンス・実績・将来の見込みなどと結び付けながら、組織の財務・非財務についての重要な情報が何であるかを認識した上でこれらの情報を用いて簡潔に報告するプロセス」を示すことが必要と指摘している。

ではなぜ、こうしたプロセス志向を背景とした説明が必要になったのだろうか。さまざまな要因が考えられるが、その主要な理由として「統合報告が注目されている背景には、企業の財務・非財務の情報が様々な形で提供されることによって情報過多になり、投資の意思決定に何が重要かの判断が難しくなってきたこと」をあげ、企業情報の量的開示が進んだ一方で、一方では情報の整理が必要になったことが指摘されている。さらに「リーマンショック以降投資が短期思考に流れていることに対し中長期的な視野に立った企業評価や投資が必要」になったことであると解説されている（以上、新日本有限責任監査法人ホームページを参照）。つまり、今日の企業情報の質的側面を見るならば、それら企業情報をもつ時間的スパンが投資情報を判断するための時間的成果を含んでおらず、短期的情報が主流であるため中長期の企業情報が必要であることを指摘する（図8参照）。

こうした新たな評価体系と報告書への期待は、これまでの企業評価方式を修正することになることは明らかであろう。それは本論でも強調してきたように、従来の企業価値評価がきわめて企業活動への投資側の立場を重視するものであったことは、理論的現実的前提となってきた。従来の企業情報開示の方向は、企業活動に関与するいわゆる「企業利害関係者」のなかでも、投資的利益に対する利益回収過程をいわば重視するものであったと考えられよう。しかし、IRの議論では、そうした投資家への情報の内容自体に問題があると認識されている。企業の資金提供者にとって、十分な情報が与えられていない、これがIRの指摘する重要な点である。

図8 IR報告書成立の環境



出所 新日本有限責任監査法人より
<http://www.shinnihon.or.jp/services/advisory/ir/background/index.html>

1. IR評価の特徴

では、どのような企業評価情報が求められるのか。IRについて以下のような解説がある。

まず報告書の情報はどのような方向を示すのかという情報の方向性という点では、「(3) 利用者 (Issue 3: Audience)」についての解説が参考になる。そこでは「『報告書の主な利用者』は誰かではなく『報告書の主な目的』は何かというニュアンスの記載とし、統合報告書が組織の長期にわたる価値創造を説明するものであることを強調しました。」と指摘されており、報告書の利用者側の視点ではなく、報告書自体の目的が重視されている。

つぎに、「統合報告書の主な目的は、組織が長期にわたってどのように企業価値創造するかについて、財務資本提供者に説明することである。従ってそれは、財務・非財務両方の関連情報を含む。」と述べている。さらに「組織そのものの価値創造は他者への価値創造と結び付いており、他者との取引、組織外での活動、社会との関係構築等によって組織そのものの価値が高まる」。

IRでは、企業によって「創造される価値には2種類ある。①組織そのものの価値、②他者への価値(ステークホルダーや社会)」があり、財務資本提供者は、上記①とともに、組織の価値を高めることができる②についても関心がある。」としている。この文言の意味は「組織にも価値」があることを指摘している点のみならず、さらにそうした組織的価値は財務資本提供者、すなわち投資家にとっても重要な関心事であることを認めている点で重要な指摘であり、IRの視点が企業組織の内容、質的状況について評価に組み込んでいることをよく示している。

つまりIRの立脚点は、「組織の価値創造能力に関心」を引き付けるべきものであり、「統合報告書はそうした人々にとって有益である」情報を提供すべきである、ということになる。

上記のIRの視点の特徴とその意味をより敷衍して述べれば、IRでは、企業活動の実際のプロセスにいわば組み込まれている社会関係をそれぞれの社会関係者間での価値創造の過程として認識することに

ある。それは価値創造関係における社会的な相互価値創造の現実を承認し、ある企業にとっての単独的単体的な価値創造の評価のみならず、集団間の相互的な価値創造の承認を評価することを導入したことを意味しよう。

企業単独での価値創造的視点では実際の企業活動の価値創造を十分に説明できない。そのためこれまでも「価値連鎖」や「企業コンプライアンス」への理解は、徐々にその意義を認められるようになってきている。「価値連鎖」(バリューチェーン)の存在は企業価値創造の企業間ネットワーク型創造を意味しており、今日大きく広がっているフランチャイズ方式でのビジネス展開を見ればその重要性は指摘するまでもない。また、「コンプライアンス」の重視も、企業活動における社会的法規制の重視を強調する視点を打ち出しており、経営戦略、経営の内部統制にとって重要な視点を提示している。

CSRは言うまでもなく、こうした企業の社会関係性の重要性を社会的に承認するコンセプトとして登場した。CSRの登場によって、以前には認識されてこなかった企業活動の幅広い影響領域を社会的にも認識させ、CSRの向上は企業の社会評価を高めたばかりか、投資対象としても効果的なインパクトを与えている。CSRは企業価値を単眼的な視点からいわば複眼的視点へと移動させるものであり、大きな関心を呼んだことも事実である。そうした企業活動の社会的関係性理解の器として、CSRの存在が優位性を占めるのだ、ということは本論の主張でもある。

2. 「統合報告」(IR)の位置

では、IRはCSRを踏まえれば、どのような位置にあり、また、「経営労務監査」にはどのような影響を及ぼすことが考えられるだろうか。IRとCSRとの関係を簡単に言えば、CSRは企業活動の個別企業の利害を社会との関係で評価することが主眼であった。これに対して、IRは企業の当該の企業ビジネスモデルに対して、その企業の行動がしっかりとビジネスモデルに沿って展開させているか、を評価するものであり、そうした評価基準の中には財務のみならず非財務要件も含め評価されるということになる。

例えば、表3「統合報告のフレームワーク」に示されているように、IRでは企業の評価対象として「価値創造」が大きな位置を占め、価値創造という視点で企業活動を概観する。価値創造プロセスにはもちろん財務的・非財務的要素との統合が盛り込まれており、IRが単に財務的側面から企業評価を進めるのではなく、企業価値を非財務的側面と合わせて評価することが示されている。

IRで用いられる「評価の枠組み」(フレームワーク)として、A. 統合報告を定義する、B. フレームワークの目的、C. 統合報告の目的と利用者、D. 原則主義アプローチ、E. 報告の形式、他の情報との結合性、F. フレームワークの適用、G. 統合報告の責任が盛り込まれ、「基礎概念」としては、B. 組織および他者に対する価値創造、C. 資本、D. 価値創造プロセスの3つが示されている。

この「基礎概念」を見ると、IRの基本的企業評価の視点がもっとも鮮明である。すなわち、企業行動を価値創造の視点から捉え、その視点は組織内と自社以外に広がっていることが明確である。

表3 統合報告のフレームワーク

<p>PART I—イントロダクション</p> <p>1. フレームワークの使用 A. 統合報告を定義する B. フレームワークの目的 C. 統合報告の目的と利用者 D. 原則主義アプローチ E. 報告の形式、他の情報との結合性 F. フレームワークの適用 G. 統合報告の責任</p> <p>2. 基礎概念 A. イントロダクション B. 組織および他者に対する価値創造 C. 資本 D. 価値創造プロセス</p> <p>PART II—統合報告書</p> <p>3. 基本原則 A. 戦略的焦点と将来志向 B. 情報の結合性 C. ステークホルダー関係性 D. 重要性 E. 簡潔性 F. 信頼性と完全性 G. 一貫性と比較可能性</p> <p>4. 内容要素 A. 組織概要と外部環境 B. ガバナンス C. ビジネスモデル D. リスクと機会 E. 戦略と資源配分 F. 実績 G. 見通し H. 作成と開示の基礎 I. 全般的な報告ガイダンス</p>
--

出所 新日本有限責任監査法人をもとに作成
(<http://www.shinnihon.or.jp/services/advisory/ir/topics/2013-12-24.html>)

「評価内容」としては、A. 組織概要と外部環境、B. ガバナンス、C. ビジネスモデル、D. リスクと機会、E. 戦略と資源配分、F. 実績、G. 見通し、H. 作成と開示の基礎、I. 全般的な報告ガイダンス、が盛り込まれている。これらの項目は、企業を行動主体とした場合を想定し、さらに評価を行動主体としての実績（過去）→現在→未来の視点を概観させている点が特徴的である。ここでもビジネスモデルを踏まえて、実績→見通しという関係性を評価することになる。

IRの位置、それは企業行動の総体的評価を行うものであり、従来の企業評価価値が色濃く示してきた財務視点、株価評価重視、組織的視点などの問題点を修正するようになっていることは、明らかであろう。

3. 「経営労務監査」とIR

では、このようなIRの視点は「経営労務監査」とどういう関係になるのだろうか。まず、「経営労務監査」が主たる対象とする人材は、もちろんIRの企業評価における非財務的側面に属するのであるから、「経営労務監査」はIRが示した、現行または従来の企業評価方法への非財務側面の補足を充足するものである。その点で、「経営労務監査」はIRの示している今後の企業評価価値体系に積極的貢献となる要素となっている。

また、「経営労務監査」が評価の主たる対象としている人材は、長期的に企業活力の源泉となっていくことが想定されている。日本企業の場合、人材を内部育成型で育て企業行動、企業戦略の要として利

用する傾向が欧米企業より顕著であり、日本企業にとって人材は長期にわたって投資の回収が行われることが想定されている。もちろん投資対象としては、企業戦略の変更によってさまざまな企業人材が必要になるのだから、人材を投資方向、投資方法は常に変化していく。

こうした人材への投入は、企業戦略に応じて変化せざるを得ないし、当然、必要な変更は必要である。どのような人材を投入するかについても、企業全体でのビジネス展開を見た場合、企業のコアとなるビジネスを長期的に成長させるためには、一定期間、人材を貼り付けさらに継続してビジネスを担当できる人材を育てる必要がある。そればかりか企業環境、経営環境が変化することを踏まえて、コアビジネスを安定して成長させることを可能にするような人材は、けっして一朝一夕には育たないため、長期的視点により人材を発掘、選択しさらに育成する必要がある。つまり、人材はけっして短期的視点の投資では成り立たず、ビジネスモデルの展開と合わせて長期的に投資から回収へのプロセスを認識してこそ、もっとも合理的に回収が可能となる特異な存在である。

IRの評価体系として重要かつその特徴ある点は、企業行動を財務と非財務の2つの側面から行い、両者を全体として評価するその視点である。従来の株式価値をベースに財務偏重で評価する視点とは異なった評価視角をIRは備えている。この財務面とあわせ非財務面から企業の活動を評価するIRの視点は、人材の評価視点を企業行動との関係において評価する上で不可欠なものである。それと同時に、この財務と非財務の複合する視点は、企業活動の評価体系、監査体系からも不可欠なものである。それは、企業が自らの理念、経営課題を達成する上で、なにより、現存している人材の積極的利用は企業活力の源泉となっており、人が企業のもつ経営資源を価値あるものへと転換させる要素であるからである。本来、企業評価では、人材への投資量と投資された人材の活用状況は、正しく企業活動の目的や課題に沿って、経営的に評価されるべきであり、IRの導入によって企業の人材の有効利用の内容がよりいっそう明確に把握される可能性が生まれてきた、と考えられる。

また、IRの視点は、企業評価を社会的に示す上でも有効であるという点である。すなわち、IRの財務+非財務の2つの領域をビジネスモデルが媒介し、その成否を評価するという視点は、人材評価だけでなく、「経営労務監査」の公表形態である、「経営労務監査報告書」の作成にとってきわめて有益だと考えられる。その意味は、IRの視点で明確に人材の位置と役割がビジネスモデルで与えられた。この基本的企業成長展開の流れ=成長ストーリーは「経営労務監査報告書」の基本的構成を定める上で参考にすべきものであり、報告書の作成にとって大きな示唆を与えているといえよう。

まとめにかえて—今後の企業評価論と「経営労務監査」の役割

では以下ではこれまでの議論を踏まえ、今後の議論へとつながる問題は何かを考えてまとめとしたい。

まず、本研究では、第1章では「経営労務監査」の開発を踏まえて、「経営労務監査」の基本的な性格、特徴を明らかにした。ついで、第2章ではブラック企業問題への社会的関心の高まりを踏まえ、ブラック企業問題への対策として「経営労務監査」をどう捉えるかを検討した。第3章では、ブラック企業問題への対応を進めるためにはどのような視点が必要となるかを検討し、CSRの重要性を明らかにした。ついで第4章では、労務管理論の理論的背景となっているHRMの理論的な視点から「経営労務監査」はどのような位置づけを与えられるのかを検討した。第5章ではHRMの理論を踏まえ、「経営労務監査」の監査体系に導入された「人材ポートフォリオ」の考え方をどう位置づけるか、を検討した。さらに第6章では、現在急速な広がりを見せつつあるIR評価について、その特徴を明らかにし「経営労務監査」との関係性、融合性を検討した。

本研究の執筆過程ではブラック企業問題の社会的関心の高まりは、重要な検討上でのインパクトを与えた。「ブラック企業大賞」が大きく報道され、社会的にはよく知られる企業においてすら“ブラック”と呼ばれる状況が生まれている。「自分が就職した会社がブラック企業だったらどうしよう」、こうした思いや不安は、就職を控えた3学年の学生だけでなく広く学生らの心の中に広がっており、われわれが想定するよりもはるかに“ブラック企業問題”は求人に影響を与えている可能性が高い。

では、ブラック企業対策をどのように進めたらよいのか。とりわけ「経営労務監査」を利用することで、どのような対策となっていくのか。この間、多くの社会保険労務士の方から、ブラック企業問題との関係で「経営労務監査」の有効性を問われたことが多くなった。とくに、社会保険労務士にとって主要な顧問先となっている中小企業に対して、ブラック企業対策も行っていくためにも「経営労務監査」をどう役立てるのか、質問を受けてきた。

「経営労務監査」の実践的有効性を考えれば、これまで本論が強調してきたように、「経営労務監査」を使って仕事情報を開示していくことが有効であると考えられる。重要となるのが、企業の労働情報の開示ルートの整備と労働情報の開示方法である。例えば「経営労務監査」の書籍（『経営労務監査の実務』）の巻末には、「経営労務監査」の報告形態のサンプルが掲載されている。だが“ブラック企業”対策の観点から見るといくつかの補完が必要だと考えられる。これまでの企業からのヒアリングを元にするれば、企業価値評価の向上のためにも、IRが示唆する企業行動を支えるビジネスモデルの明示化、経営者のメッセージと社員のメッセージに合わせて公表することが必要であろう。

また、企業での仕事の様子、従業員の声、従業員の表情を何らかの形でまとめ、会社情報としてHPなどに掲載することは有効な求人对策になる。HPが大切な入口となっていることは本論でも指摘した。HPに、小さくてもかまわないので「経営労務監査」のコーナーを設け、主要なチェック項目などを入れ、言葉を添えていただくだけでも、見る側にとって、情報の客観性は高まるであろう。進んで、社内の衛生安全面でのチェックや社員の声を社内報に盛り込むことなども可能であろう。

もちろん、さらには仕事情報をまとめ、経営者の経営への思い、会社の沿革、会社の強みや課題を評価する、SWOT分析なども入れ、小冊子としてまとめるならば、それはりっぱな“求人情報”になっていくに違いない。現在の状況では、仕事情報の開示は求人、求職情報の双方にとって必要かつ不可欠な情報であるばかりか、実際の仕事の情報を開示するだけで、企業経営の評価を向上させることができる、そうした状況に企業は立たされているのではないだろうか。

「経営労務監査」の監査という側面だけでなく、CSRやIRの評価項目を参考にして、企業価値評価

の向上のためのその枠組みとして「経営労務監査」は利用することができる。それは企業情報発信のための発信モデルのひな形となるのであり、今後、「経営労務監査」の活用へのモデル提案も大きな課題である。

参考文献、参考資料

文献資料

今野晴貴[2012]『ブラック企業 日本を食い潰す妖怪』文藝春秋

岩沙好幸編著、弁護士法人アディーレ法律事務所著[2013年]『ブラック企業に倍返しだ！弁護士が教える正しい闘い方』ファミマ・ドット・コム

岩出博[1989]『アメリカ労務管理史』三嶺書房

伊丹敬之[2005]『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社

海野みづえ、細田悦弘[2011]『企業ブランディングを実現するCSR（企業の社会的責任）』産業編集センター

太田隆次[1999]『アメリカを救った人事革命 コンピテンシー』経営書院

奥林康司、石井修二、岩出博、平尾武久著[1992年]『労務管理入門』（増補版）有斐閣

金井壽宏、楠見孝編著[2012]『実践知－エキスパートの知性』有斐閣

ダートウゾス[1990]『Made in America』思草社

田村 豊[2007年]「『人材ポートフォリオ』の新しさと『経営労務監査』」『月刊社会保険労務士』2007年10月号

田村 豊[2011年]「企業経営の変化と人的資源管理の接点」『月刊社労士』2011年10月号

田村 豊、島袋隆志[2011年]「『労務監査』の基本的性格とその可能性－労務監査と企業経営－」『労務理論学会誌』第20号、晃洋書房

田村 豊[2013年]「人的資源管理の視点をどう築くか？－ブラック企業問題の広がり」と経営労務監査のねらい」『月刊社労士』2013年9月号

中原 淳[2012]『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版

ハマー、マイケル、チャンピー、ジェイムズ『リエンジニアリング革命－企業を根本的に変える業務革新』日本経済社

ブラットン、ジョン、ゴールド、ジェフリー[2006]『人的資源管理－理論と実践』文真堂

マティス、ロバート・L、ジャクソン、ジョン・H[2008]『人的資源管理のエッセンス』中央経済社

全国社会保険労務士会連合会附属日本労務管理研究センター労務監査開発研究会編[2006]『経営労務監査の手法－これからの新人事労務システム』中央経済社

社会保険労務士総合研究機構監修、石山隼人・大野実・山崎憲昭著[2009]『経営労務監査の実務』中央経済社

全国社会保険労務士会連合会『月刊社労士』2013年5月号

『日経ビジネス』2013年4月15日号

インターネットからの資料

経済広報センター [2013]「CSRに関する意識調査報告書」

(<http://www.kkc.or.jp/data/release/00000083-1.pdf>)

さいたま市 [2013] 『CSRチェックリスト—中小企業のためのCSR読本—』 (http://www.city.saitama.jp/005/002/001/p019165_d/fil/new_csr_checklist.pdf)

新日本有限責任監査法人ホームページ (<http://www.shinnihon.or.jp/>)

日本経済団体連合会企業行動委員会調査 [2009年] 「CSRに関するアンケート調査結果」 (<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/075/honbun.pdf#page=2>)

日本LCA学会 環境情報研究会 [2012] 「持続可能な社会実現に向けた金融業のあり方に関する研究会「CSR報告に関する国際調査、日本におけるサステナビリティにおけるサステナビリティ報告2011及び日本企業の水リスクに関する調査報告書について」」 (http://www.ns.kogakuin.ac.jp/~wwb1046/jyouhou_akasaka0726pdf.pdf)

社労士総研 研究プロジェクト報告書

人的資源管理の新しい視点をどう築くか？
～経営労務監査の解説と拡充～

発行年月日 2014年3月1日発行
編集・発行 社会保険労務士総合研究機構

〒103-8346 東京都中央区日本橋本石町3-2-12
社会保険労務士会館
TEL：03-6225-5013 FAX：03-6225-4848