

経営労務監査のすすめ

ダイジェスト版
(HR Management Audit)

業績と人材ポートフォリオ最適化のための

P / S 評価

(Business Performance & Employee Satisfaction)

経営労務監査研究会

はじめに

激変する社会環境の中で、企業および個人に求められる社会的責任は益々重要なテーマとなっており、経営労務監査研究会では、健全な社会に貢献する企業とそこで働く人々の在り方についての研究を行ってまいりました。

変革期の経営環境下で多くの企業は、組織の構造や運営方法の変更に活路を求め、社員に対しては組織からの自立やエンプロイアビリティを要請する一方で、社会に影響力を持つ代表的な企業による不祥事の多発、あるいは社員の過労死の増加などの現状があります。

今や、経営環境の変化に対応できる健全で活力ある企業組織の構築とこれを担う人材の育成は社会的なニーズであり、このための経営体制の整備が急務となっています。「経営労務監査」は、企業とそこで働く人が共に成長し続けて行くことを基本的な理念

として、企業の労務管理の諸施策を経營業績 (Business Performance = P) と社員の満足度 (Employee Satisfaction = S) の観点から把握して評価、提言を行い「経営戦略を効果的に実施するための人材マネジメント」に資することを目的としています。

このダイジェスト版は、図解を通して簡潔に経営労務監査の全体を理解していただけるように工夫しました。企業と人材の成長を願い広く活用していただくことを期待しております。

以上

A.経営労務監査の概要

経営労務監査の全体について、その考え方と仕組の概要を説明しています。

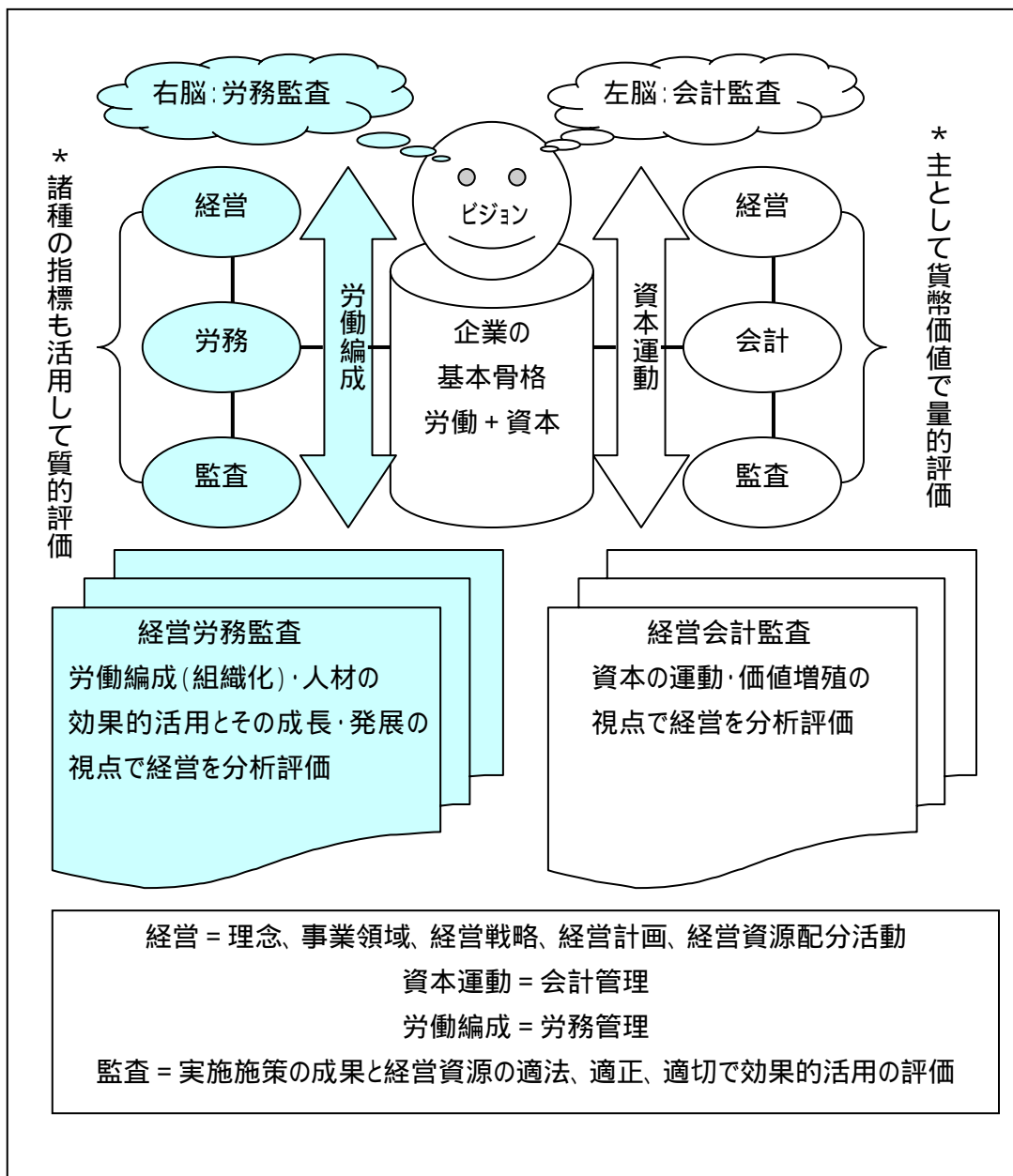
1. 経営労務監査とは
2. 経営労務監査の必要性
3. 経営労務監査の目的
4. 経営労務監査の対象
5. 経営労務監査の領域
6. 経営労務監査の構成
7. P/S 評価

1. 経営労務監査とは

経営労務監査とは、企業の経営戦略と労務管理の諸施策が一体となって効果的に実行され、経営業績と働く人が共に継続的に成長し続けていけるように、企業自らがその評価を行うための方法です。

企業の会計監査との比較では、「設定した経営目標」と「達成した経営業績」との関係で経営活動を評価して提言することでは両監査とも同じですが、企業活動を下図の通り、資本運動として把握し監査するのが経営「会計監査」、労働編成として把握し監査するのが経営「労務監査」となります。

【労務監査と会計監査】



2. 経営労務監査の必要性

< 今、なぜ、企業において経営労務に関する内部監査的視点が必要なのでしょう？ >

(1) 経営環境の変化

経営環境の変化が質量、スピードともに激しく不透明な状況下での組織運営では、職務遂行上の情報、権限、意思決定など経営の重要な機能をトップマネジメントの専管領域から、組織全体に分散して運営し、そのための組織形態をはじめ、権限委譲、人材育成、マネジメント手法の開発など迅速な対応が急務となっています。

しかし、企業はかつてのように長期雇用を前提として自社固有の社員として育成することだけでは優秀な人材の確保が困難となり、変革期の経営環境にあっては特にこのような仕組みは社会的にも極めて非効率な人材活用制度であることも否定できません。

また昨今、社会に影響力を持つ代表的な企業による不祥事の多発や社員の過労死の増加など粗雑で誤った対処が表面化し社会問題となっています。いずれにせよ企業は自らの存立についてしっかりと自己規律に支えられて社会から信任を得るオープンな運営システムを早急に確立する必要があります。

(2) 現代の企業に求められるもの

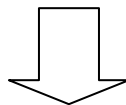
現代の企業に求められるものは、常に高度な自己統治能力 (Corporate Governance Ability) と経営プロセスの説明責任 (Accountability) です。

とりわけ高い倫理性 (Business Ethics) と遵法意識 (Compliance Mind) の確保には、自己評価 (Self Assessment) の内部統制 (Internal Control) 機能として経営労務監査制度の導入が不可欠です。

(3) 組織で働く社員に求められるもの

絶えず変革する企業ではそこで働く社員にも多大な影響があります。雇用形態の多様化、流動化を背景に、企業は社員に対してエンプロイアビリティを求め、企業に依存しない、自立した個人であることを要請します。

本来、個人はそれぞれに多様な価値観をもち、個性的で自立した存在です。社員は職場においては、組織と対等な関係の中で、プロフェッショナルとしての能力を組織の成果に結びつけて発揮することが求められています。



自律した組織と自立した社員の協働による健全な関係の確立

3. 経営労務監査の目的

経営労務監査では、企業は変化(創業・成長・安定・成熟・停滞・衰退・変革)する動態のプロセスにあるという前提で、経営目標(業績、社会的役割など)の達成に向けた経営戦略と人材マネジメント(労務管理諸施策)とが効果的にリンクして運営されているか否かを、その適法性、適正性、適切性の観点からチェックし、評価や改善提言することを目的とします。

4. 経営労務監査の対象

現代社会の特徴は「組織社会」と言われますが、経営労務監査は営利的企業の「経営組織」を対象とします。

現代企業は広範な分野での「社会的ニーズ」に応えることで「利益を獲得」し、これを「存続条件」とする人為的で機能的組織として社会的合意と法的仕組(法人 legal person, corporation : 人ないし財産からなる組織体に権利能力を備えた法人格を与えたもので理事その他の機関を有し自然人と同様に法律行為を含む様々な経済行為を成し得る)に支えられており、今後も組織社会の中心的役割を担っていくものと考えられます。

今後はその存続条件には利益のみならず、企業活動の環境への負荷や働く人々の満足度等が、企業の優良度測定の指標としての比重を増すことは間違いありません。このことは企業により一層「人材マネジメントへの監査的取組み」を要請することになります。

なお、経営労務監査は、営利的企業だけでなく、官公庁や非営利法人など企業経営的組織運営を行う人的組織集団すべてを対象とすることが可能ですが、これらの組織を対象とする場合には、その組織の存立目的や業績・成果の意味を明確にした上で、評価の基準を設定する必要があります。

5. 経営労務監査の領域

経営労務監査では、経営の組織的活動は実質的に社員の職務遂行により行われているという観点から、経営目標を達成するための「人員配置、組織編成・運営に関わる人材マネジメントの有効性の評価」と「組織運営上の主要な労務管理諸規程の整備状況および職場を規制する労働法令への適応などのコンプライアンス」の二点を監査の中心とします。

単にコンプライアンス監査にとどまらず、経営活動と連動した人材マネジメントの有効性についても人材ポートフォリオの観点から評価するのがこの経営労務監査の特徴です。

6.経営労務監査の構成

(1)視点

経営労務監査は、企業の存立要件について以下の3つの理念的な視点を想定します。
この理念的な視点を想定することで評価の基準が明確になり、論理的な議論ができるとともに、必要に応じてこれらの視点に修正を加えて柔軟な検討が可能になります。

視点1:投下資本の価値増殖

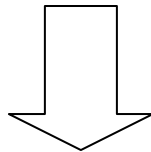
自社の製造販売あるいは提供する商品やサービスによって、社会あるいは市場のニーズを創造的に充足し、顧客に満足と価値を提供することを通して利益を獲得すること。

視点2:経営プロセスの展開

効果的に人、金、モノ、技術、時間、情報、組織風土などの経営諸資源を組み合わせ、経営の執行部隊として組織編成を行い、適法、適正、適切な運営を実施し、変化する経営環境に適合して、量的および質的に成長・存続すること。

視点3:人材(労働力、人的資源)の配置・組織化および人間行動

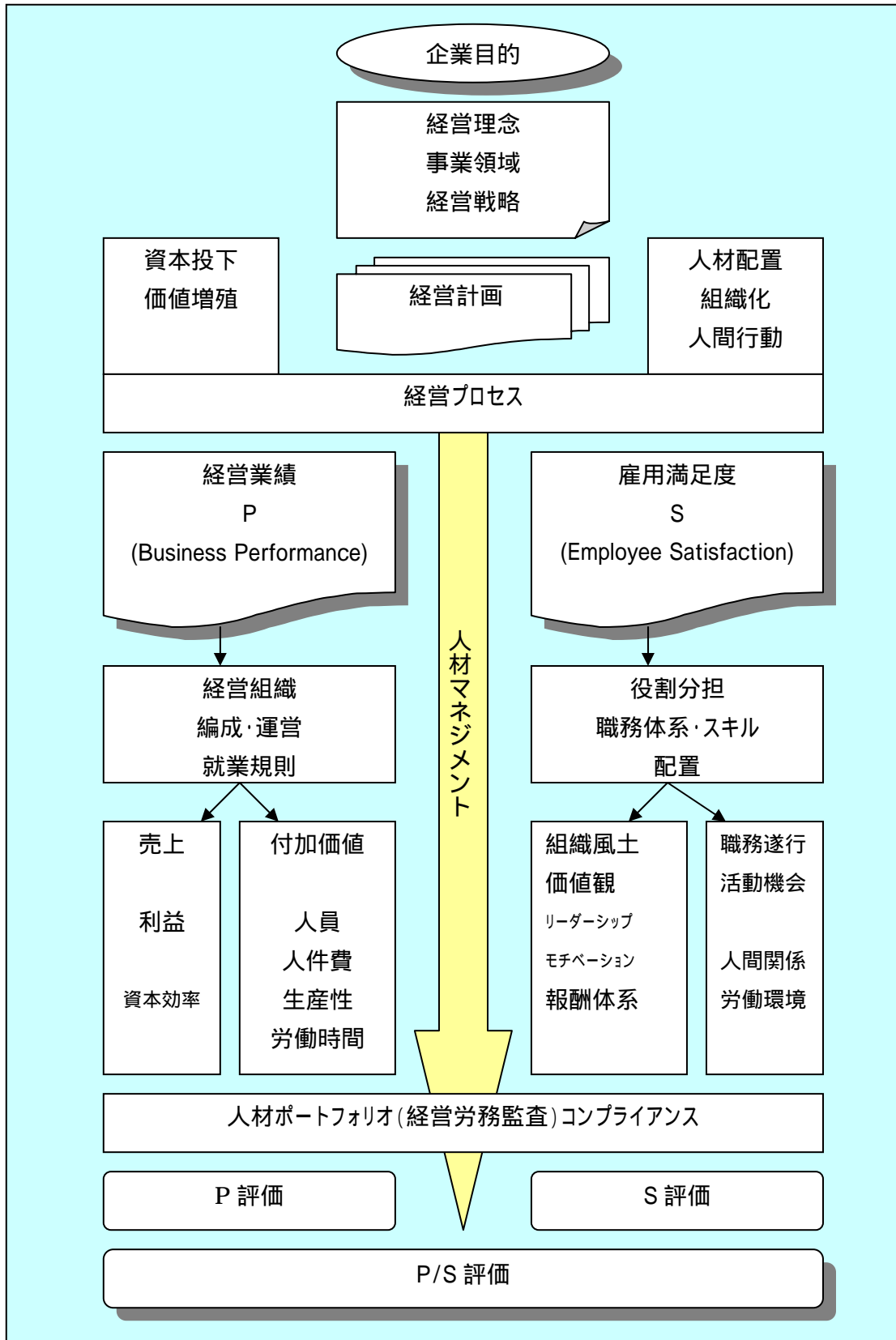
組織の外部および内部いずれの環境との関係でも経営資源、特に情報の共有と人材の相互交流を可能とするオープンシステムとしての開放的な組織構築が不可欠であること。



経営労務監査は上記の視点で企業を認識した上で、「労務管理の諸施策を、経営目標を達成するための組織運営と人材ポートフォリオの最適化を図る人材マネジメント」として把握し、適法性、適正性、適切性のコンプライアンス評価とともに経営のセルフ・アセスメントに組込んで改善策などを提言します。

(2) 全体の構成

経営労務監査の全体の構成図は次の通りです。

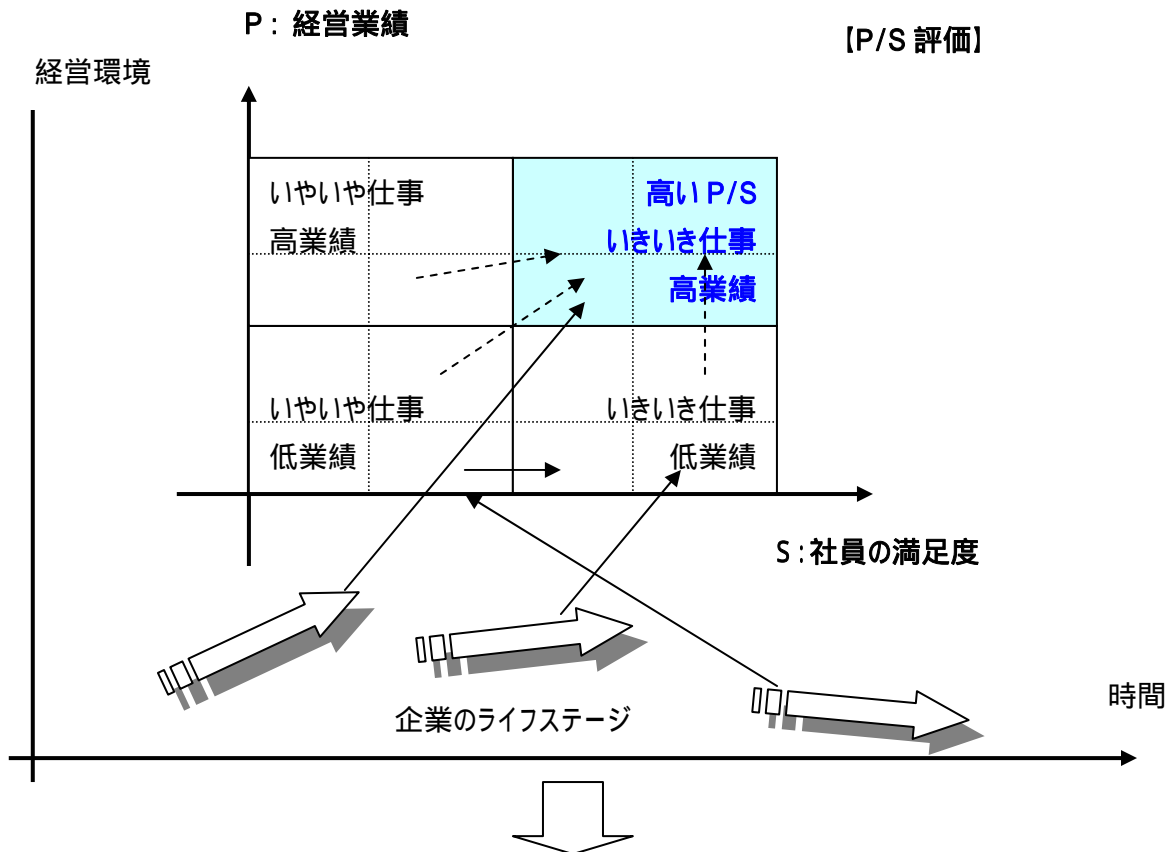


7. P/S 評価

経営労務監査の結果は、企業運営の成果である経営業績 (Business Performance = P)と社員の満足度 (Employee Satisfaction = S)との関連を「P/S 評価」として提示します。

このP/S評価から、高業績をもたらすための人材ポートフォリオ最適化の諸条件を探ります。

(Business Performance & Employee Satisfaction を「P/S 評価」と略します。)



1. 自社の現状をポジショニング(位置付け)する
2. ゾーンを可能とする企業特質の諸要因を抽出する
3. 社員の職務遂行上の満足要因および職場環境、組織、リーダーシップの在り方を把握する
4. 高業績と企業のライフステージ、事業領域、経営戦略、経営環境とのリンクを検討する

高業績をもたらすための人材ポートフォリオの最適化を提言