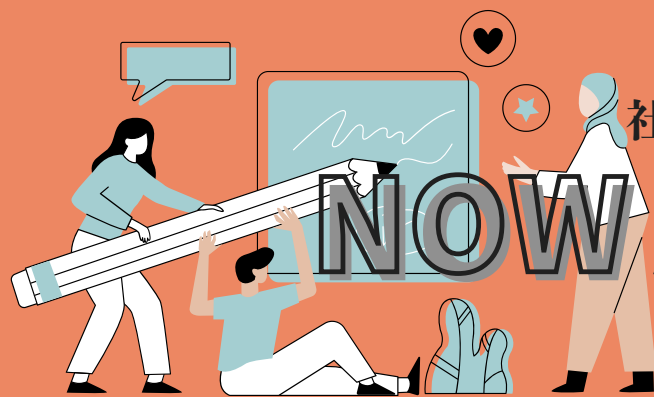




社会保険労務士法人HALZグループ社内報

NOW AND FUTURE

執筆: 潘曉瑋

レイアウト設計: 劉鑠疑

プロの責任を胸に：IPO前労務監査に挑む原田チーム

前回の記事では、橋本さんとそのチームが担った「未払い賃金清算」の舞台裏をお伝えしました。

今回は視点を变えて、**原田CHO**と**労務監査チーム**の取り組みに迫ります。

IPO(新規株式上場)前の労務監査全体を統括しながら、膨大な監査項目を管理する——その役割と挑戦を

原田CHOご自身の言葉でご紹介します。



原田CHO



社労士
松尾さん



社労士
原田さん



特定社労士
和久井さん

原田チーム
メンバー

労務監査の全体像

Q1(潘): 今回の労務監査の目的を教えてください。

A1(原田): 今回の労務監査は、通常の監査とは異なり、**IPOを前提としたものです。労務デュー・ディリジェンス(労務DD)**と言い、**通常の労務監査とは比べものにならないほど緻密に監査を行ない**、IPO申請に耐えうる労務管理ができている状態にするべく企業体質を根本的に改善することを目的としています。

通常の労務監査は「健康診断」に例えられます。基準値に収まっていない点を指摘してレポートを渡すまでですが、IPO前の労務DDはそれだけでは不十分です。完全に「健康体」でなければ株式上場は認められませんので、健康診断で異常が認められた項目があれば、その後の治療や投薬を続け、すべての項目が健全になるまで完治させる必要があります。

具体的な内容としては大きく二つに分かれました。一つは、**社内規程や制度が最新の法令に基づいて正しく整備され、かつその規程・制度が社内で適正に運用されているかどうかを確認すること**、もう一つは、その適正運用に向けての是正措置の一つとしての「**未払い賃金の内容精査と清算(追給)**」(前回の社内報記事参照)でした。

Q2(潘): 今回の労務DDの全体的な流れについて教えてくださいませんか？

A2(原田): 以前から当社で給与計算業務等で取引実績のあったA社から、IPOに向けての労務DD業務の依頼を受け、2024年8月に開始しました。対象期間は2021年9月から2024年8月までの3年間でした。

監査が本格的に始まる前に、まず**チーム全員でIPO関連の労務監査について書かれた専門書を読み込み**、労務DDの基本的な流れや監査項目を網羅的に確認し、監査報告書のテンプレートを参考にしました。チームには、**経験豊富な社労士和久井さん、原田(弘美)さん、松尾さん**の3名に参加してもらいましたが、労務DDは監査項目が多岐に亘り、抜け漏れは許されないので、過去の経験だけに頼らず知識をアップデートする必要がありました。

その後、2024年10月までの3か月間で約250時間をかけて書面監査や訪問監査を実施し、中間報告として指摘事項を整理し、改善策を提示しました。ただ、改善すべき点が非常に多いにも拘わらずA社の担当者の人数が限られていたため、A社側で指摘事項の改善策を講ずるのにかなり時間を要しました。そこで私たちも伴走しながら、一つひとつ「これはクリア」「これは不十分」と確認を重ね、慎重に辛抱強く進めていきました。

こうして2025年2月末にようやく最終報告書を提出しましたが、その時点でもなお多くの課題が残されており、その後2025年8月末を目指して現在もA社側で未解決事項の解消に取り組んでいる状況です。



膨大な監査項目

Q3(潘): 具体的にどのような項目を対象に監査されたのですか?



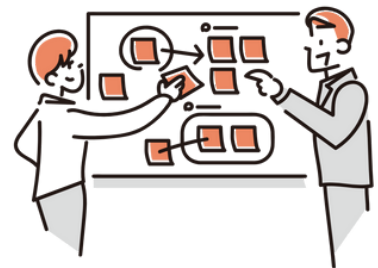
A3(原田):: 監査の対象は合計**221項目**にのぼり、大きくいくつかの領域に分かれます。法定三帳簿や36協定届など通常の労務監査で必須となる項目のほか、社会保険に関する項目、衛生管理や健康診断といった労働安全衛生法関連の項目、性差別防止やハラスメント対策など職場環境の健全化に関する項目、さらに障害者・高齢者・外国人といった特殊な雇用形態に関する項目も含まれます。

これら膨大な項目を、上述のベテラン**社労士3名で分担し、一人ひとりが担当領域を丁寧に精査**しました。A社の担当者との連携も欠かせず、開始当初の8月から9月にかけては、毎週定例ミーティングを行っていました。その準備のために、社内でも4人のメンバーで何度も打ち合わせを重ね、非常にハードな時期でした。

Q4(潘): 監査項目の膨大さに加えて、特に難しいと感じられた点はどのようなところでしたか?

A4(原田): まず挙げられるのは、グループ会社を何社も有するA社では**個々の従業員との労働契約の形態が非常に多様だった**ことです。正社員に加えて、短期雇用のアルバイトやパート社員も多く、数千人規模の従業員のうち、年間で20%以上が退職するという状況だったので、雇用契約書の締結や勤怠管理が正しく行なわれていたか、賃金の未払いが発生していなかったかを確認する作業は想像を絶するほど大変でした。また、グループ会社ごとに運用が異なっていたため、各契約書や就業規則に基づいた運用が適切に行われているかを個別に確認する必要があり、大変時間を要しました。

もう一つは、**データ化されていない紙資料が多かった**ことです。就業規則や法定三帳簿など電子化されたものは事前に確認できましたが、年次有給休暇の申請書や管理簿などの資料は、訪問監査の際に分厚いファイルを現地確認するしかありませんでした。また、訪問した当日に、すぐに提示いただけない書類もあり、後日追加で依頼する必要があった点も苦労しました。



原田CHOの挑戦

Q5(潘):原田CHOが担ったプロジェクトマネージャーというのは、具体的にはどのような職務だったのですか。監査項目の膨大さに加えて、特に難しいと感じられた点はどのようなところでしたか?

A5(原田):私の役割は、3人のメンバーが分担して取りまとめてくれた221項目の監査結果をすべてレビューして、最終的に納品できる形に仕上げるという**殿(しんがり)**のポジションでした。221項目をエクセルシートに整理して項目ごとに記述してくれた内容を一項目ずつ確認し、表現の仕方に統一感があるか、必要以上に厳しい書き方になっていないか、項目間の指摘度合いに差が大きすぎないかななどを丁寧にチェックしました。

労務監査の報告書というのは、**事実を冷静に伝える**ことが大切ですから、感情が入り込まないように整えることも私の大事な役割でした。専門的な判断は社労士のメンバーに任せつつ、私は、これまでの会社経営や人事部門での実務経験を踏まえて、各項目に関して健全な企業が目指すべきレベルを明確に示しながら、**報告書全体の品質を保つ**責任を担っていました。

Q6(潘):プロジェクトマネージャーとして直面した困難と、その困難を乗り越えられた過程を教えてください。

A6(原田):一番大変だったのは、当初想定した監査スケジュールどおりに進められなかったことです。特に書面監査を開始した2024年8月は、先方の社内組織や、個々の社内制度や規程類の内容を理解するのに非常に時間がかかりました。提出を依頼した資料が提出されなかったり、提出された規程が最新版でなかったり、その上、A社の担当者の途中交代があり、しかもきちんとした引継ぎが行なわれなかったりして、なかなか思うように監査を進めることができませんでした。並行して行なっていた賃金未払いの精査に関しても、後から次々と聞いていなかった過去の勤怠管理ルール等が判明して、その都度全員分の再計算とそのダブルチェックをしなければならなかったりということが繰り返されました。

A社の責任者の方にこのような事態が正確に伝わっておらず、定例ミーティングの場で当社側のミスや作業の遅れだけを指摘され、厳しく叱責を受けるということが何度かありました。「上場申請に向けてのA社内の想定スケジュールに支障を来すので何とかしてほしい」というA社の責任者に対し、業務を受託している当社としての非は認めつつ、A社内のコミュニケーション不足を正しく認識して頂くなど実情を正確に伝えることに努めました。その結果、少しずつ理解が得られ関係も好転していきました。

私たちは人事労務のプロですから、ただ謝るだけではなく、状況を的確に説明し、改善策を提示しながらお客様と一緒に課題を解決していく責任があります。大きなストレスを感じる場面もありましたが、常に「大谷翔平のように、プロとしてどんな球でも打ち返す」という意識で臨みました。

結果として、A社における労務管理上の課題解決に相応の時間がかかることをご理解いただき、A社の上場申請スケジュールを再検討して頂くことになりましたが、厳しい上場審査をクリアするという最終目標を達成するためには已むを得なかったと思います。私たちはプロだという意識を忘れないことが大事だと思っています。

原田CHOから、今回の社内報をご覧になる皆さんへのメッセージをいただきました！

まず何よりも、3人のメンバーと一緒に頑張ってくれたお礼を申し上げます。特に在宅勤務の松尾さんには膨大な時間と心血を注いで本労務DDに関わって下さり、大変感謝しています。

今回の労務監査を通じて、改めて「細かい部分まで徹底して詰めることの大切さ」を実感しました。通常の労務監査と比べ、IPO前の労務DDはとにかく緻密さが求められます。どんな小さな抜け漏れも不備も見逃さず、最後まで仕上げる力が必要だと強く感じました。

私は、IPO前の労務監査をやり切れるようになったら、社労士として一人前だと思っています。そのレベルに到達するには、現場での豊富な経験はもちろん、絶えず改正される労働関係法令を正確に理解し、その根底にある考え方や立法趣旨をも踏まえて仕事に向き合う姿勢が欠かせません。皆さんも、今後新たな案件で労務DDメンバーに指名されるかもしれません。「自分には無理だ」と尻込みせず、ぜひ挑戦してほしいと思います。経験を積み重ねれば、必ず実力が付きますし、皆さんなら必ず乗り越えていけるはずです。



編集後記

お忙しい中インタビューにご協力いただいた原田CHO、本当にありがとうございました。

今回のお話を通じて最も印象に残ったのは、「私たちは人事労務領域のプロとしての責任を決して忘れてはならない」という強いメッセージでした。

仕事の現場では、時に大きなプレッシャーや厳しい状況に直面することもあります。それでもなお、プロとして冷静に事実を伝え、改善策を示す姿勢こそが信頼につながるのだと実感しました。

私自身もこの言葉を胸に刻み、どんな困難な場面でも責任を持って向き合えるよう成長していきたいと思っています。

新宿本社 潘曉璋