

會報

第647号

2022年8月1日発行

一般社団法人

監査懇話会

編集発行人 太田 剛

<https://kansakonwakai.com>

第787回講演会

2022年6月6日

演 題：三内丸山遺跡と北の縄文遺跡群

講 師：青森県三内丸山遺跡センター所長 岡田 康博氏

1. はじめに

私が三内丸山遺跡の発掘調査に携わってきて今年で30年を迎えた。

この遺跡は最初は畑と雑木林だけだったが、調査の結果、重要な遺跡であることが分かり、遺跡公園として保存・公開する事になり、展示施設が作られた。昨年7月にユネスコの世界遺産委員会で登録が議決されたが、登録決定までの道のりは長かった。2005年秋に青森県知事が世界遺産登録を目指すとし、2009年に正式な候補となり、登録まで16年かかった。ユネスコから文化庁に贈られた認定証に記された正式名称は「Jomon Prehistoric Sites in Northern Japan」となっている。ちなみに日本では「北海道・北東北の縄文遺跡群」としている。世界遺産を目指した理由は、第一にユネスコの唱える人類の平和的文化的社会の実現に貢献すること、第二に観光、地域づくり、人材育成などの効果を期待してのことだった。

2. 縄文時代とは

教科書の縄文時代のイラストは昔に比べ情報量が増えた。家の数・規模・隣村・舟・犬がカラーで描かれているが、毛皮を着て裸足であるなどまだ疑問点もある。縄文時代は約15,000年前に始まり2,400年前まで続いた。縄文時代の前の旧石器時代は寒冷だった。約15,000年前、地球規模での急激な気候温暖化により、海水面の上昇(約140m)がもたらされ、日本海は海面上昇で暖流が入り込み、寒流と交じって豊かな漁場となった。また、針葉樹の森から木の実等が得られる落葉広葉樹の森に変わっていった。雨も多く山の恵みが川に運ばれて入り江や内海の豊かな海産物をもたらした。温暖化は一時寒の戻りの時期があったがうまく乗り越えたものと思われる。一例だがハマグリは温暖化を象徴する貝で、現在青森では採れないが、縄文時代は北海道の釧路あたりまでハマグリが採れていた。(文末の年表参照)

3. 遊動から定住へ

人類の歴史は、食料を求めて移動を繰り返す遊動から移動しない定住への変化があった。定住を可能ならしめるためには周りで食料を確保できるようにしなけ

ればならない。旧石器時代の遊動から縄文時代には定住へと変化したのである。

地球規模でみると定住には様々なプロセスがある。西アジアでは狩猟採集から農耕や牧畜の時代に移った時に定住が始まったとされる。しかし日本では農耕牧畜の形跡はないが、狩猟採集漁労で定住が始まったという点が世界的に珍しい。定住を支えた大革命は土器と弓矢である。土器は煮炊きをする鍋の役割であり、弓矢は狩猟の道具である。旧石器時代は大型動物がいたが温暖化により中小型の俊敏な動物が中心となり、弓矢が発明された。日本で一番古い土器は青森県津軽半島の山中の遺跡でみつかったもので、近くの蟹田川にはサケが遡上し、その河川敷には石器の材料となる石があることから定住に適した土地であったものと思われる。この最古の土器には縄目の模様はなく付着しているススの年代測定によると、北東アジアでも最も古いものに属する。

4. 縄文人とは

平均身長が男性で158cm、女性はそれより10cmほど小柄。骨格からの想像では顔は彫りが深く今でも東北地方では良く見かける顔つきである。その後の弥生人の影響もあるが、縄文人の形質はアイヌ人に受け継がれたと考えられる。ただし、人種と文化は別に考えねばならない。北海道の貝塚で見つかった20歳くらいで亡くなったと思われる女性の骨は細く、寝たきりで介護が必要であったと思われるが、家族社会で助け合う生活があったものと思われる。他に骨折やガンの事例も見つかっている。

5. 縄文時代の変遷

1万2千年に及ぶ縄文時代は6つに時代区分して捉えられる。草創期、早期、前期、中期、後期、晩期だが、三内丸山は前期・中期にあたる。世界ではストーンヘンジやピラミッドなど農耕・牧畜に基づく王権や国家が成立し巨大構造物が造られたが、日本はそうならなかった。その理由は日本では自然の恵みが豊富であり、それらを利用する技術や支える哲学が早くから出来上がったからではないか。

いつを縄文時代の始まりとするかについては様々な

議論がある。土器と弓矢が登場し、村ができ大きな構造物ができ、精神世界が豊かで遠くとの交流があったり、と様々な視点がある。

美しい土器が縄文を代表している。(スライドで多くの土器その他を紹介) 漆塗りの技術、象眼の技術、木の皮で編んだかご等。土偶は乳房表現から女性を表していると思われるが、見つかる頻度は少ない。遮光器土偶など大きな目が特徴で、子供たちからは宇宙人説もあった。

6. 三内丸山遺跡

三内丸山遺跡は 5,900 年前から 4,200 年前の遺跡である。年間 30 万人ほどの見学者が訪れ遺跡公園として人気がある。コロナ禍で 10 万人を切るほどに減ったが、昨年の世界遺産登録の効果で増えつつある。

遺跡の名称は通常その地の小字(こあぎ)名をつけることが多いが、青森市大字三内字丸山の地名に対して昔から三内丸山と呼ばれていたもので、そう命名された経緯がある。暖流が日本海を北上し津軽海峡を横切り列島の太平洋岸沿いを南下するが、陸奥湾の海水は約 3 週間で入れ替わる。場所は青森市の郊外、新青森駅からは車で 10 分ほどのところだ。縄文時代当時の建物を想像して立体表示(前は復元と称した)して見学してもらっている。墓やまつりの場所も公開している。「縄文時遊館」には常設展示があり、大量の出土品のオブジェもある。年末年始と施設点検の時以外休みなしで開館している。江戸時代の 1799 年、紀行家の菅江真澄が出土品のスケッチを含め三内丸山の様子を記録している。5,900 年前の集落はさほどの規模ではなかったが 5,000 年前頃に急激に大きくなり、4,200 年前頃にまた小さくなった。



よく教科書に登場する竪穴住居は広さ約 10㎡でおそらく 4～5 人が生活したと思われる。真中に炉の跡があり祭壇がある特長をもつ。これまでは茅葺屋根で復元されていたが、その上に土を被せた土屋根が多かったのではないかとされている。また小型住居のほかに長さ 32m 幅 10m 広さ 270㎡の大型住居もある。集落の中心にあり公共施設のような存在、と思われる。墓は全部で 150～160 基あり土葬であったが骨は残っていない。十和田の火山による酸性土壌のために溶出したと思われる。遺跡地の真ん中あたりでくぼんだ道路の両側路肩に規則配置されているが、墓の周りに石を並べたストーンサークルの形態のものもある。子供



の場合は遺体を土器に入れて埋葬したが、土器の底のほうにわざと穴がけられているものもある。また人工的に盛り土をしたところがあり、多くのまつりの道具が見つまっているが、その中から 2,000 個近くの土偶が見つまっている。

巨大な柱が立っていた大型構造物は、柱の間隔は 4.2m で、正方形を二つ並べた構造であり 6 本の柱が立っていた。最大直径 103cm のクリの巨木である。少し傾いた建て方をしていたらしい。建物の上部がどうであったのかはいろんな考え方がある。我々は「地下に真実、上にロマン」と表現するが、議論の結果、設計段階では屋根があった。しかし「屋根はいかがなものか」という当時の知事の意見で屋根を当面つけないこととなった。梯子が見つからないのでどうやって登ったのか不明。夏至や冬至等の自然との関係も何とも言えない。食糧貯蔵用の穴もあり、木の実のあく抜きをするための水漬けにするプールもあった。この地からは大量の土器が出土したので驚かされたが、谷の土手部分には土留めの杭が打ち込まれていた。漆器も見ついているが顔料のベンガラも使われていた。新潟県糸魚川産のヒスイも見ついている。天然のアスファルトが接着剤として使われていた。長野県や北海道の黒曜石もあるが圧倒的に日本海側のものが使われていた。石斧は北海道額平川の花崗岩で作られていたことが分かっている。ということは、かなりの交易があったことを示しているのだ。

縄文人はどのようなものを着ていたのか不明だが布の断片が見つまっている。毛皮ではなく植物由来の服が一般的であったのかもしれない。足元はわからない。釣り針、銚、縫い針が鹿の角などを利用して作られていた。

何を食べていたのか知りたいところで、ゴミ捨て場を丹念に調べると 50 種類もの多くの魚の骨が見つかった。サメ、マダイ、アジ、サバ、イワシ、マダラ、フグ、ニシン、イカ、タコ、シャコも食べていたようだ。クリはもともと生育していなかった。ドングリが多かったが、人が住み始めてそれをクリに変えていったようである。北海道はもともとクリがなかったが本州から持ち込まれた。ヒョウタンの種なども見つまっているが、これは栽培食物であり、縄文人は植物を育て管理することをしていたことを示す。ただ、それが農耕にはいかなかったのが面白いところである。昆虫や寄生虫の卵も出てくるので環境が分かる。植物の花粉、ショウジョウバエの蛹も大量に出てくるので、縄

文時代にはなにか発酵物を作っていたらしい。そのままでは食べられないニワトコの実とともにでてくることから酒を造っていたと思われる。

こうしたところから、三内丸山は集落や生態系の情報を提供するとして、1997年、国の特別史跡とされた。特別史跡は遺跡の国宝のようなものであり世界遺産に認定されるより難しいかもしれない。現在ボランティアは100人おり、現地で解説をしている。大英博物館で展示をしたが、世界的にはDOGUやJOMONという言葉がそのまま使われている。

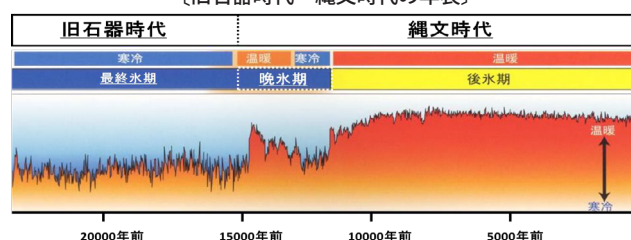
7. 世界遺産について

世界遺産はその条約を結んだ国にある顕著な普遍的価値を持つ遺産をユネスコが一覧表に登録すること。文化遺産・自然遺産・複合遺産の三種類があり、数からいうと文化遺産が圧倒的に多い。これを是正すべく文化遺産については審査が厳しい。日本には25件の世界遺産がある。過酷な審査と時間を覚悟しなければならないが、三つの条件をクリアしなければならない。まずユネスコの評価基準に合っていることの証明、次に真実性・完全性、さらに保護のための法律・条例が整備されていること。縄文遺跡群の場合は農耕社会以

前の生活、複雑な精神性を示していることが認められたが、何よりも文化庁はじめ日本全国から応援をいただいたことに感謝したい。東北や北海道南部はブナ林が海岸線まで広がり、サケの存在が豊かさの源であり定住を可能にしたという背景があった。Jomon Japanというホームページには英文の推薦書が掲載されている。北海道・北東北では地域文化圏が成立していたことが認められた。東北・北海道では全体で2万か所の縄文遺跡があるうち価値の高いものが41か所、さらにその中の17の遺跡が世界遺産として登録された。世界遺産効果は何よりも観光客が増え縄文を学びたい人が増えたことである。今後、世界に向けた発信が重要であるが、永遠に続く保存の義務を負っている。ちなみにJomon Archivesは自由に利用できる。

(文責：関根紳仁)

〔旧石器時代～縄文時代の年表〕



第349回監査セミナー

2022年6月10日

演 題：監査役等に対する期待は何か

～立ち位置、役割、視点そして活動の連関から探る～

講 師：九州大学名誉教授 弁護士（西山芳喜法律事務所代表） 西山 芳喜氏



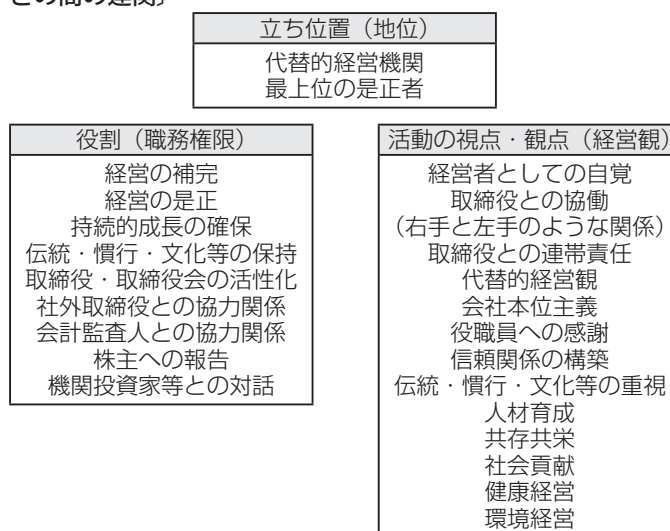
1. はじめに

本講演は、監査役等の皆様、また、監査役等の存在、役割、あるいはその活動の有り様にご関心のある皆様に対して、監査役等がわが国の企業においていかに重

要であるのか、また、有用であるのかを知っていただくことを目的としております。

そのため、監査役等とは何か、ということからはじめ、その役割、とくに会社の経営において果たすべき役割は何か、さらには、その活動の目的や視点、すなわち、取締役等の活動を補完し、健全な経営を図るための基本的な視点（経営観）はどこにあるべきなのか、また、そのような視点から、実際の活動で重視すべきことは何か、などについてご説明いたします。なお、本講演では、右の図のように、監査役等の立ち位置、役割、活動の視点そして実際の活動の注意点が相互に関連していることをふまえて話します。

〔監査役等の立ち位置、役割、活動の観点、そして実際の活動との間の連関〕



実際の活動の注意点

役職員への感謝を示す
 油断のない監視
 信頼確保の努力
 社長との対話
 社内秩序の尊重
 助言と支援
 執行側の自律性の促進
 対話による調査
 説得による是正

2. 監査役等とは何か

監査役等というのは、「取締役（および執行役）の職務の執行を監査する役割（職務権限）」を担っている者ないし組織と考えておりまして、具体的には、独任制の監査役、その会議体である監査役会、また、委員会制の監査委員会・監査等委員会を指しています。独任制と委員会制の違いはあっても、役割は同じですから、同じ類型に属するものと考えております。それゆえ、このような役割のない「会計限定監査役」は除外して考えます。

監査役等は、わが国独自の制度であって、法によって創設されたものですが、法が明文で規定していることは断片的であり、監査役等の全体像を明瞭に定めているわけではありません。しかし、法は、監査役等に対して広範な職務権限を付与していることからすれば、とても大切な役割を与え、それが実現されることを期待しているものと考えます。そのためには、法が明文で規定していることを基礎としつつも、大局的かつ実際的な見地から制度の趣旨を解釈するとともに、実際の活動のための基本的な規矩や視点をも併せて示す必要があると思います。

本講演では、代替的経営機関説という私見に基づいてお話しいたします。これは、監査役等の仕組みの特性、その職務権限の独自性・広範性を基礎として理論構成したものです。つまり、①監査役等の監査は、公認会計士等の監査（auditing）と本質的に異なり、会社の経営全般の監査であるとともに、その監査の内容・手法等は独自に解釈される必要があること、また、②監査役等は、取締役および取締役会を監視する「最上位の是正者」であること、さらには、③監査役等の監査は、取締役等の活動を補完し、経営の健全化を図るため経営者としての視点から、固有の経営観（代替的経営観）を持って、会社の運営や業務の執行を「監視」し、必要に応じて「是正」する活動であることをお示しします。

また、併せて、監査役等が「最上位の是正者」として、わが国の企業統治システム（コーポレート・ガバナンス）の要の地位にあることをお示しします。その上で、監査役等が持つべき代替的経営観および実際の活動について、長く続くわが国の企業理念・慣行・使命感等を踏まえ、また、現在の社会経済的状況を踏まえ、その活動・判断の基本的な規矩や視点をお示しします。

3. 監査役等は監査機関なのか

「取締役（および執行役）の職務の執行を監査する」機関とは何でしょうか。一般に、監査役等は、「監査機関」と解されています。しかし、一般の監査理論（公認会計士監査論）によれば、会計専門家としての資格を求められない監査役等ではなく、公認会計士等の会計監査人こそが「監査機関」とであると解すべきこととなります。また、監査役等は、英語で「Auditor」と表現される「監査人」でもありません。ちなみに英文の名刺の肩書きに「Auditor」と表示することは、詐称とみなされるおそれがありますので使えません。

これに対して、監査役等には一般の「監査人」にない特徴があります。たとえば、監査役等には、①「最上位の調査権」だけではなく、「最上位の是正権」もあること、②取締役会等の重要な会議に出席し、遠慮なく発言をすることができますが、その発言には、会社の運営や業務執行に関する事項も含まれること、③裁量的な是正（説得、提案等）が許容されること、④会社の経営に関わることで取締役と連帯責任を負うこと、などです。これらは、監査役等に「経営機関」性があると解すべき必要性和許容性を示しています。もっとも、監査役等に経営機関性があると解するためには、その内実として、監査役等の経営者としての視点、判断・活動等について、合理的な論拠・規矩・指針等は何かということも併せて示されなければなりません。

4. 監査役等の監査とは何か

わが国では、検査と監査の区別が曖昧です。「国の特別監査」などという語が抵抗なく使われたりします。しかし、世界の常識からすれば「監査（auditing）」は、公認会計士等の独占的業務でありますので、無資格者による会計監査の廃止を検討すべきことは、わが国の立法的課題というべきであります。

「監査」は、本来、公認会計士等による会計記録の「照合」の活動であり、これを踏まえて、独立した立場から財務諸表等の適正性について監査意見を述べることを目的とすることを意味します。他方、監査役等の監査は、取締役の職務の執行全般を対象とします。取締役による会社の運営や業務執行だけでなく、取締役会等における論議等の有り様も含まれています。そうしますと、法解釈としては、監査役等の監査は、いわば法定の特別な監査であるというべきこととなります。

また、監査役等の監査の内容は、公認会計士等のそれとは異なり、いわば「経営の監査」であり、外形的に見れば「監視と是正」の活動ですが、内実的に見れば経営者としての活動です。

なお、「監視」については、監査役等の広範な調査権に対応したもので、日常の活動として「監視義務」が認識される必要がありますが、監査役等の「監視」は、経営者としての視点から、取締役等の活動を補完し、経営の健全化を図ることを目的とするものですから、不正の発見のためではなく、「油断せず、注視する」という意味にすぎません。また、「是正」については、取締役の不正行為の差止などに限定されるわけではありません。内実として見れば、監査役等が経営者としての視点からみて必要と考える措置、たとえば、説得、提案等も含まれます。

このように「監視」は、単なる調査ではなく、必要に応じた「是正」を伴いますので、監査役等の活動の本質はむしろ「是正」にあると考えられます。ちなみに、わが国の判例では、取締役に、他の取締役に対する監視義務・是正義務を認めておりますが、取締役には調査権がありませんので、役割の質と内容のレベルが異なります。

5. 監査役等の活動を妨げる内在的な「壁」とは何か

監査役等の監査が「監視と是正」であるとしても、現実としては、監査役等が自らその職務の重要性や有用性をきちんと認識することは容易ではありません。障害となっているのは何でしょうか。

①「適法性（違法性）監査限定説」という見解があります。昭和49（1974）年の商法改正に際して、監査役役割（職務権限）を戦前の強力な形（業務執行の監督等の役割）に戻そうとしたときに同時に主張された見解です。この見解によれば、戦前の解釈と異なり、監査役は会社の経営に関して発言する必要はない、と解されていました。この見解の論拠が具体的に示されることはありませんでしたが、当時の監査役の実態（数十人の取締役と一人の監査役の組合せ）を踏まえて、監査役の活動を政策的に保護しようとする目的がありましたので、支持を集め、多数説となりました。近時は、この見解から派生し、「限定」とは主張しないものが多いのですが、監査等委員・監査委員についても同様に適用されると解されています。このような見解は、いわば麻薬のような魅惑があり、監査役等を無力化・無機能化するおそれがあります。もっとも、適法性（違法性）監査は、適法性（違法性）監査報告の誤用にすぎません。活動報告の内容が、活動の内容・基準とされるのは本末転倒です。また、現在に至っても、監査役等の立ち位置や広範な職務権限の特性についての体系的説明はありません。

②監査役等の活動は「不正の発見」ではないかという周囲の誤解があります。しかし、監査役等の監査は、経営者としての視点から、取締役等の活動を補完し、経営の健全化を図るためであり、「監視」は不正の発見のためではなく、「油断せず、注視する」という意味にすぎません。

③監査役等に「従業員気質」による自己抑制が見られることがあります。監査役等に経営者としての視点（経営観）を要することは承知していても、業務執行組織への帰属意識が残っていたり、他の者の指図によらず、独自の判断で活動する経験が不足していることがあるとともに、「最上位（ないし最後）の是正者」としての立ち位置への戸惑いが見られることもあります。

しかし、これから申し上げますように、監査役等の皆様には、会社の「要（かなめ）」の位置という重職にあることを理解していただくことで、内在的な「壁」を乗り越えていただきたいと思います。

6. 監査役等の立ち位置と役割

監査役等は、広範な調査権と是正権を持つというわが国独自の制度でありますので、外国の企業組織論では監査役等を位置づけることができません。また、わが国には、長い企業（商人）の歴史と伝統・文化・慣例等がありますので、他国（とりわけアメリカ）の企業社会、企業文化、企業組織、経営理念、労使関係、法規制等との異同をふまえて、なぜ、監査役等が制度化され、また何を期待されているのか、を模索する必要があります。ことに、監査役等に経営者としての視

点が求められるという側面に注目すると、企業統治システム（コーポレート・ガバナンス）との関わりを解明すべきものと思います。

そもそも、企業統治システム（コーポレート・ガバナンス）とは、業務執行者が自主性・自律性を発揮して、企業の目的を達成させるため、業務執行者でない者（株主の信任を受けた者）が経営を監視し、是正するための仕組みであり、その業務執行者でない者がその「要」の地位にあります。その意味で、アメリカの大会社の社外取締役がその一例です。彼らは、取締役会の超過半数を占め、かつ、人事権を握り、いわば「監督者」として、「アメリカ型」の企業統治システムの「要」の地位にあります。他方、わが国では、企業の歴史・伝統・文化・慣例等が異なるため、「日本型」の企業統治システムがあり、監査役等がその「要」の地位にあるのです。むしろ、監査役等は監督者でなく、人事権も有していませんが、活動・発言等に制限のない「監視者」としてその任にあるのです。

(1) なぜ、いま、企業統治システムを再確認する必要があるのか

現在、アメリカ型の企業統治システムの採用への政治的・経済的圧力が上昇しているのではないかという危機感があります。これは、市場本位主義と会社本位主義との拮抗です。なお、アメリカの市場本位主義には、伝統的な株主・投資家本位と近年のステークホルダー本位との見解の対立もありますが、会社を営利追求の道具・仕組みと考える法人擬制説が多数説であるアメリカには、会社本位の観念はないと思います。

なお、誤解のないように申しますと、会社本位の観念は、会社の利益のみを優先させるわけではありません。法人実在説の立場からすれば、会社自体の価値観として、人材育成、奉仕、共存共栄、労使協調、社会貢献等の理念が当然に含まれているからです。会社本位型と市場本位型の異同、及びわが国の会社法制と米国の会社法制の異同の詳細については、後記の資料を併せてご参照下さい。

(2) 「日本型企业統治システム」とは何か

(a) 会社本位の経営であること

わが国では、会社は社会的に存在し、持続的に成長する組織体である（法人実在説）と考えられています。それゆえ、会社は、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を目指すべきこととなります。近時、議論的となった「企業価値（配当可能利益）の向上」の要請と日本的経営の理念・慣行は矛盾するわけではありませんが、わが国の長い企業（商人）の歴史と伝統・文化・慣例等からすれば、現在のところ、未だ「企業の価値（資産）の向上」に重点があるものと思われます。

なお、「市場本位」の経営の観念は、株主・投資家におもねった詐欺的な表現となることがあり、また、「株主の利益を最大化する」ための経営という表現もまた、現実と異なり、株主に対しても不誠実となることがあります。

(b) 日本型コーポレート・ガバナンスとは何か

C.G.C（コーポレートガバナンス・コード）によれば、

会社は、株主・投資者をはじめ、従業員、取引先、銀行、消費者、地域社会、国家等の利害関係者（stakeholders）の利益を含むと解され、「会社それ自体」のために経営されている、と定義づけ、諸外国に見られない日本型の意義づけが図られています。

その意味では、コーポレート・ガバナンスは「自律型」であるべきであり、法（ルール）の周知と徹底という法治主義に基づいています。他方、アメリカ型では、上命下服を徹底する「他律型」であり、有能な者が上位者として指揮命令をすれば良いという人治主義が主流であり、わが国の経営者にも影響を与えています。

また、法治主義は、家訓、社是、企業理念、伝統、慣行、規則等の尊重という伝統をふまえ、人間の尊重を基本としていますが、監査役等が、取締役と拮抗し、パラダイムの異なる経営観を持つ際には有益な示唆に富むことになります。

(c) 役職員（業務執行役員・従業員）を育む経営であること

わが国には、「三方よし」の近江商人道、報恩の精神が育まれており、役員・従業員を育む「商家」の歴史と伝統の継承が重視されるべきであります。また、わが国では、中位者（課長職）の企画・提案・努力・愛社精神を会社経営の基盤とする傾向があり、一方的な上命下服の例は少ないように思われます。

(d) 情報収集のためのモニタリングシステムの現代的な必要性

会社経営に関わる者にとって、会社情報を適時・適切に取得できる仕組みの構築は喫緊の課題であり、ことに執行側による情報独占には弊害があります。取締役・監査役等間の情報の共有を促進することで、両者のチェック・アンド・バランスの実効性を確保し、監査役等の活動を積極化する作用が促進されます。その意味では、この点は、わが国のコーポレート・ガバナンスの今後の改善点として重視すべきであり、監査役等の活動の目標にも含められるべきであります。

(e) コーポレートガバナンス・コードとの関わり

日本型のコードであるため、監査役等にも関わりがあります。とりわけ、監査役等に株主等との応接の精神と技量が求められることに留意すべきであります。監査役等は、会社の経営に関して取締役と連帯責任を負うべき経営者の立場にあることや、取締役等の活動を補完し、経営の健全化を図るため、経営者としての視点から、固有の経営観（代替的経営観）を持って、会社の運営や業務の執行を「監視」し、必要に応じて「是正」する活動を担っていることなどを説明すべきであります。

7. 監査役等が「要」の位置にいることの役割

監査役等は、いかにして、日本型企业統治システム（自律型企业組織）の要（かなめ）を担うことになるのでしょうか。

(1) 代表取締役（社長）との関係

なぜ、代表取締役と監査役等だけが無制限の調査権と是正権を有するのでしょうか。代表取締役と監査役等のみが代表機関であるからです。つまり、ツートッ

プの立ち位置にあり、しかも、監査役等は、代表取締役をも監視・是正すべき「最上位の是正者」であります。しかし、同時に、他の側面もあります。つまり、監査役等には、代表取締役を取り締まるという役割はなく、また、代表取締役とライバル関係にあるという意味もありません。むしろ、唯一の味方であり、立派な代表取締役になるように、応援し育む役割があるとともに、経営に関して連帯責任を負う立場でもあります。なお、監査役等が社内での調査の活動のためには、代表取締役（社長）の理解と信頼を得ることが必須であり、そのための努力は職務であるといえましょう。

(2) 取締役会との関係

監査役等と取締役とは、右手と左手の関係のように、「対（つい）」の関係にあります。会社経営の健全化を図るため、取締役の判断・活動を「補完」し、取締役と「協働」すべきなのです。取締役と監査役等とは、執行と管理の分離の関係ではありません。また、業務執行と非業務執行の区別でもありません、監査役等が会社の業務執行に関わる意見を述べることに制限はないのです。ただ、実際には、「ものの言い様」という問題はありますが、監査役等がみずからの立ち位置や役割を説明することで信頼を得ることが肝要です。

とりわけ重要なポイントは、「なぜ、取締役会に出席するのか」、「なぜ、発言するのか」、「どのような視点で発言すべきなのか」、「なぜ、取締役の活性化を図るのか」、などについて、自らの役割（職務権限）を思い起こし、しっかりとした認識を持つことです。個々の取締役には、固有の調査権や是正権はなく、また、取締役会の監督機能は實際上、十全ではないのです。また、代表取締役（社長）の部下である取締役に経営者としての自覚を促す者は、監査役等以外にはないのです。もっとも、監査役等は、取締役会の審議事項・報告事項等について取締役と連帯して法律上の責任を負うのですから、予測可能な事態（損失・リスクの発生）に対処すべき義務があり、情に流れず、冷静に合理的な判断をする必要があります。

(3) 会計監査人との関係

会計監査における監査役等の役割は何でしょうか。会計監査人が設置されていない場合には、会計監査ではなく、決算の検査の手续が適切かどうかを確認するに止まることになりましょう。他方、会計監査人が設置されている場合には、監査役等には、会計監査の協力者として、いわゆる非会計情報の提供という役割があります。また、会計監査人に対する唯一の質問者であることからすれば、期中監査等の報告を受ける際に、「何か問題はありますか」という質問をする必要があります。なお、会計監査の「遅れ」、「問題発生」等について、監査役等には、経営者として、最終的責任者としての立場がありますので、年間を通じて、会計監査人との緊密な関係の保持が必要となります。

(4) 社外取締役との関係

構造的な側面では、監査役等が株主の受任者であるのに対し、社外取締役は、株主の代弁者としての立ち位置があります。また、機能的な側面では、役割（権限）

の違いが顕著となります。社外取締役は、固有の調査権・是正権を有しないので、社外の視点をもって取締役会に出席し、意見を述べますが、業務執行の現場を見ることはなく、また、従業員等と対話することはありません。また、その任期が短いため（短期的視点）、地位に拘泥するおそれがあります。監査役等からみれば、監査（是正）の対象者でもあります。実際には、代表取締役等への調査・是正への支持と協力を求める必要があります、そのための連携を図るべきであります。

(5) 従業員との関係

監査役等は、経営者としての視点からすれば、従業員に「挨拶」をし、「感謝」の気持ちを表明すべきことは当然であります。従業員に対しては、監査役等の存在・役割を知らせることが肝要ですが、従業員の声を聞き、会社の実情を把握するため活動には、現実的な工夫が必要となります。つまり、社内の内部規律（上命下服）を尊重する必要があるからです。そのため、業務執行組織の最上位者としての社長との交渉により、その了解のもとで、透明性のある活動をするようになります。法律上の権限は、平時は、飾りでしかないと考えて、対話による調査と説得に心がける必要があります。

(6) 株主・機関投資家等との関係

今後は、監査役等にも、応接の精神と技量が求められましょう。監査役等は、取締役と連帯責任を負うべき経営者の立場にあることを説明するとともに、取締役と均衡を図るため、二元的価値観（市場本位と会社本位）の均衡の理念と役割を示すべきです。さらに、監査役等は、その活動を通じて、会社の信用を守り、業績の向上に寄与するものであること、また、その関心は、株価や収益ではなく、信用と人材の育成にあると考えていることを説明すべきであります。

なお、監査役等の訳語としては「Supervisory Director」（指導取締役）との訳語を用いるべきこと、また、役割については、stabilizer（企業の安定装置）という語を用いて説明すべきでしょう。

8. 監査役等の代替的経営観とは何か

監査役等に期待される代替的経営観とは何でしょうか。監査役等の経営者としての視点であることはいくまでもありませんが、「対」の思想からすれば、取締役を補完する経営観による均衡が求められるのです。監査役等の活動は、会社の信用保持と業績の向上に寄与することに焦点を置いているところに特徴があります。しかも、会社の存続と発展のバランスの取れた健全な経営を指向するためには、代表取締役等とはパラダイムの異なる経営者としての視点が求められるのです。代表取締役等と同じ視点では、バランスの取れた経営とならないおそれがあるからです。

たとえば、代表取締役等が市場本位の経営観を持つとすれば、その価値観の重点は、「信用<人<財産<収益<配当<株価」となるのに対し、監査役等が会社本位の経営観を持つとすれば、「信用>人>財産>収益>配当>株価」の順となります。つまり、最も大切なのは、会社の信用であり、それが維持されてい

るならば、人材の育成・活用が大事、つぎに、収益や配当や株価よりも、会社財産の保持が重要（保守主義）と考える経営観である。

なお、代替的な視点とは、「会社の存続（信用の維持）」と「会社の発展（業績の向上）」の選択ではありません。むしろ、下記のいずれを優先するかを選択が求められるのです。

「市場本位」	⇔	「会社本位」
「企業価値の向上」	⇔	「企業の価値の向上」
「株主利益の最大化」	⇔	「会社自体の利益の最大化」
「収益性」	⇔	「生産性」

（日本の生産性運動の理念）

監査役等は、会社本位の理念からみる人材の保護と育成の視点は、「守り」でなく、「攻め」の姿勢でなのです。なお、生産性という観念は、本来、生産諸要素の有効利用の度合いを数値化するものでありますが、わが国の生産性運動にみられる日本型の生産性の観念では、人間の尊重を基盤として、労使協調を踏まえつつ、知識生産性、社会生産性、環境・資源生産性、総合生産性をも重視されています。

9. 結語～監査役等に期待される役割・使命

(1) 会社本位主義～役員（社長を含む）・従業員を育む経営理念

監査役等の活動指針は、会社本位主義を基礎としていますが、とりわけ「人」を重視する経営観が求められます。すなわち、役員や従業員を「人」として尊重することは、彼らへの感謝によって表現されます。その上でなすべきことは、「人」を守ること（役員・従業員の健康・安全／健康経営、環境経営など）、「人」を育てること（役員・従業員の企業人としての教育・研修）、「人」を活かすこと（役員・従業員の自主性・やる気）であり、そのためには、つねに「幸福センサー」を働かせて、役職員の本音を知ることが肝要でありましょう。

(2) 経営者としての自覚

監査役等は、企業経営の全体像を知ることが重要であります。また、従業員気質から脱皮することは、自らの自主性・自律性・自尊性の確立につながります。監査役等は、大局的判断（会社の健全な成長こそが最大の会社利益）を求められますが、具体的には、自ら、他の者の指図を受けることなく、大局的見地から見て会社の利益に合致するか否かの経営判断を要することになります。また、人材育成の観点からの業績向上への寄与を意識することや、企業のアイデンティティを重視すること、さらには、共存共栄・労使協調・社会貢献などのように、企業の内外における「和」の精神を活かすことも必要となります。

(3) 最上位の是正者としての自覚

監査役等は、自らの立ち位置を自覚して初めて、経営者としての視点が生まれます。「最上位の是正者」としての立ち位置も、経営者としての視点があって初めて内容のあるものとなります。監査役等は、一方で、代表取締役と同等以上の調査権を自覚するとともに、他方で、社長と同等の大局的な経営判断を意識する必

要があります。

監査役等は、社長を告発すべき立場ではなく、社長が信頼する唯一の存在であり、社長を支え、連帯して経営責任を負うべき立場を自覚することが重要であります。また、監査役等は、代表取締役・取締役会の活性化を図ることも使命でありますので、消極的になってはならないのです。調査の活動は、対話による調査であり、筋道を踏んで見るべきものは見る、是正の活動は、説得による是正であり、情理を尽くして言うべきことは言わなければなりません。さらに、最も重要な職務は、社長に「ものを言うこと」、「説得をすること」であります。監査役等の活動が活発になれば、企業がまっとうになると信じて活動していただきたいと思えます。

(4) 株主との対話

会社本位型と市場本位型の異同

	会社本位型	市場本位型
営利法人とは何か	法人実在説 社会的に実在する組織体 人の活動の場所 出資者への配当(政策的特則)	法人擬制説 営利を追求するための道具・仕組み 売り買いの対象となる「もの」 出資者への配当(理論上当然)
会社とは何か	会社第一主義 団体一体観 多くの利害関係者がいるという認識 人材育成・社会貢献が基本	市場第一主義 主人所有観 所有者・支配者がいるという認識 株主への貢献が第一
会社経営の目的	「企業価値」の向上 企業の価値は信用と人材が基礎 「御店(おとな)」の「のれん」の持続 近江商人「三方よし」・報恩の商人道 会社・従業員・取引先等の共栄的成長 金融機関の輪切り (都銀、地銀、信用金庫等) 資金繰りの金融機関への開示 「人をものとして扱わない思想」 組織力の重視 (課長中心の組織力に依存) 組織規範としての上命下服 本社を中心に動く (本社採用) 自律的な管理(期待、育成・見守り) (企業本来の特性としての) 企業の健全性の確保と業績の向上	「企業価値」の向上 ※ 1990 年代の資金調達のための理論として強調、市場調達の宿命 (財務諸表等の情報開示) 株主利益の最大化 分配可能額の増加 (B/S上のその他資本剰余金とその他利益剰余金の合計額) 株主・投資家を意識した経営 業績・配当・成果第一主義 「人を道具として扱う思想」 個人の能力の重視 (経営幹部の指揮能力に依存) 上司の人事権を基礎とする上命下服 個人的なチームを中心に動く (支店・部局・個人による人事採用) 他律的な管理(第三者による評価、監視) (経営上の義務としての) 企業の健全性の確保と業績の向上
経営の手法	生産性の向上 形式概念としての収益性 人間性の尊重 労使協調 (日本の生産性運動の独自性)	収益性の向上 下位概念としての生産性 ビジネススクールの財務分析論 数値化、評価方法の最適化 (生産性運動はない)
ガバナンス	企業統治 企業不正の防止 信用・規律の確保 自律主義 社会規範・慣行としての法令遵守・奉仕・社会貢献・共存共栄	Corporate Governance 株主利益の最大化を図るための企業組織の構築とそのための規律の確保 他律主義 義務としてのコンプライアンス(法令遵守)およびCSR(社会的責任)による補完
ガバナンス 手法	法治主義 団体主義 自律型 会社法・上場規則 事前防止主義・画一性・安定性	人治主義 個人主義 他律型 事後評価主義 懲戒 or 業績連動報酬

監査役等の立ち位置とその役割を対外的にも説明すべき場合が増えていきます。監査役等の経営観が問われる場面です。監査役等の経営に対する信念を表明できる不断的努力が必要ですが、監査役等としての矜持を自信を持って示されることを期待いたしております。

最後に一言申し上げます。困難で危機に満ちた時代を迎えようとしておりますが、監査役等の皆様には、「人」を生かす日本型企业システムの継承を図るとともに、日本型企业システムの「要」を担う気概を持っていただきたいと思います。そして、その成果として、監査役等の有用性を実証していただくことを心から希望しております。監査役・監査委員・監査等委員の皆様のご健闘・ご活躍を心から祈念しております。

ご清聴ありがとうございます。
(本要旨は講師の西山芳喜先生からご寄稿いただきました)

我が国の会社法制と米国の会社法制の異同

	日本の会社法制	米国の会社法制
株主総会の定足数	法令・定款	定款により無用 (全米各地で開催するため) 株主懇談会の機相
株主総会決議事項	法定事項等(会社法296条) 合併・事業譲渡(特別決議/非常時)	通例、取締役選任議案のみ 合併・取得(通常決議/平時)
取締役の選任・解任議案	会社提案 ※取締役・監査役等の 実質的決定権は社長	指名委員会提案 社外取締役のみで構成される 社外取締役による会社支配・管理 ※執行役員等の人事権は、CEO ※執行役員等の部下は各執行役員採用
取締役会の構成	社外取締役若干名(非常勤) 多数の取締役(業務執行取締役)は社長の部下	超過半数の社外取締役/14名中12名 業務執行取締役(常勤)は、CEO、CFO の2人程度
取締役会の機能	意思決定機関 重要事項の決定機能	経営管理機関 管理と執行の分離
取締役会の権限	法定事項等(会社法362条)	CEOの選任・解任 CEOは、現場監督 CEO提出の経営計画への助言と承認 専門社外取締役による助言 ネガティブ事項(支店・工場等の閉鎖、解雇)の承認(V字回復)
会計監査人の選任・解任議案	監査役会等の提案	会計監査委員会に決定権
社外取締役の役割	企業経営の健全化のための大局的な意見を 申述すべき者	株主・市場の代弁者、管理者 各種委員会は全員社外取締役
社外取締役の調査権	なし	あり (但し、直接調査はない) 秘書役等への調査・報告指示
社外取締役への情報提供	取締役会・監査役等(任意) 会社法改正 内部統制部門の形成と運用への期待	秘書役(取締役会直属) モニタリング・システム 2002年サーベンス・オクスレー法 証券取引法改正
秘書役 company secretary	なし	文書・情報管理 社外取締役の立場に応じた情報配分
社外取締役の報酬	通例、500万円-1500万円	有名人・500万円程度 専門家・3,000万円程度(時間給)
業務執行組織	社長一業務担当取締役・執行役員一担当部長一担当課長一担当職員 組織一体主義 ※課長職を延々と部長職に昇格させない	CEO-CFO-COO等の担当執行役員 一担当部長一担当職員 成果・能力主義 ※課長職担当は、いわば職員にすぎない
業務執行組織の成長点	課長中心(個室はない) 部下の人事権はない	部長中心(個室は必須) 部下の人事権は各部長
業務執行の手法	育成主義 性善説 上司による指示・指導 懲戒権はない	規制主義 性悪説 上司による指揮・命令 不服従は懲戒
社外取締役の業務執行	会社法348条の2新設	なし

「空気」とは、法律でもルールでもないのに従わせようとする雰囲気であり、同調圧力ということでしょう。今の世の中、それが強まっています、本当に息苦しいです。同調圧力の強い日本と言われますが、日本だけではないと思います。9.11後のアメリカでは、イスラム憎し、やっつけろという空気があって、それに同調しないではいられませんでした。今ならウクライナ戦争であり、コロナ対応でしょう。戦前・戦中の日本の空気もそのようなものだったのかも知れません。もっと厳しかったと思います。その時、自分ならどうしたか、どうするのかを常に考えています。空気に抗して生きられただろうか、生きられるだろうかと思うのです。私は、その空気を無かったかのように、あるいは半ば無視して生きた3人を、「いいなあ」と思っています。

永井荷風は、私の勤めた銀行の大先輩でもあります。『あめりか物語』『ふらんす物語』は、1905年26歳でニューヨーク支店に1年半、その後、リヨン支店に8か月いた頃に書いた話です。「終日空気不良なる銀行の事務室に閉籠めらるる苦しさたとふべくもあらず」と書いています。日露戦争の戦費調達のための外債発行関係の事務をしており、高橋是清などとも会っていますが、そんなことは歯牙にもかけていません。太平洋戦争開戦当日の12月8日に、小林秀雄も、亀井勝一郎も、横光利一も、伊藤整も、岡本太郎も、折口信夫も、坂口安吾までもが、表現はそれぞれ異なりますが「スカッとした」「感動した」と書いています。荷風は超然としていました。世間から目を背け悠然と遊び暮らしていたかと思いきや、実は「日本軍は暴支膺懲と称して支那の領土で侵略し始めしが、長期戦争に窮し果て俄に名目を変じて聖戦と称する無意味の語を用い出したり。これは無智の軍人等乃猛悪なる壮士等の企るところにして…」と確かな歴史眼を持って書いているのです。

古山高麗雄は、1970年に芥川賞を受賞した作家です。戦争文学三部作の『断作戦』『龍陵会戦』『フーコン戦記』では悲惨なビルマ戦線を書いています。同氏は、戦前は遊郭や映画館

に入り浸り、ワルを標榜し実行していました。1940年の三高受験の口頭試問では「八紘一宇と言っても、結局は侵略主義です」と答え、別の試験では「皇紀二千六百年というのは、呉服屋の何周年記念と同じ」と書いています。ビルマ戦線のカレン族のゲリラ討伐において、村を焼き、逃げる者はゲリラとみなして銃で撃てと仲間が命令されました。彼は「自分に撃たせてください」と志願し、狙いを外して撃ちました。その後、どういう仕打ちを受けたことでしょう。典型的な「弱兵」を演じ、戦中の行動でも作品中でも、声高に反戦は叫びません。しかし、その言動からは、強靱で不敵な反戦・反軍・反権威の面魂が垣間見えるのです。

根来鉄兵は、倉本聰が脚本を書いた昼のドラマ「やすらぎの刻～道」の登場人物です。「殺したら祈れ。謝罪でも感謝でも良い、神様に祈れ。けものを殺す時、わしゃいつもそうしとる。喰わしていただくんだからわしゃそうしとる。命をいただくんだからわしゃそうしとる。戦争は殺しても相手を喰わん。喰わんのに殺す。そんなことわしゃできん！だからわしゃ戦争ちゅうもんを好かん！」と言い、届いた召集令状を破り捨てて、一人で山に消えていったのです。50年の時を経て、平成になってから生きていることが分かり、青年に強い影響を与えましたが、その後一人洞窟の中で亡くなっているところを発見されます。

五・一五事件、二・二六事件の青年将校たちはまじめの極だったのです。まじめに突き詰めて事件を起こし、国を亡ぼしました。私は、木枯し紋次郎のように「あっしにゃ関わりのないことござんす」と通り過ぎようとしながら、結局、深く関与し一番関わりが深くなるようなこともありました。その場で頑張ってしまうのです。私は3人に憧れます。せめて、残りの人生は、世の空気や雰囲気や同調圧力から超然としていたい。ただ一人森の中を歩き、山奥の温泉で「何が真実なのだろう」「私は何故生まれて来たのだろう」など考え、静かに消えて行きたいと思っています。

会社を退く二年ほど前の2018年に当会に入会して、異業種の監査役の活動などを勉強してきた。監査役協会のような大きな組織ではないが、蜜な交流ができるところが魅力ではないかと思う。ここには、生涯学習部会というのがあって、会員のみならずOBの会友も加わって、もろもろの活動を行っている。私の場合、会社を退いたのちは、生涯学習部会の一つである棋友会で将棋を指すのを楽しみとしてきた。将棋界は藤井聡太の出現で活況を呈している。将棋は、七十歳になっても八十歳になっても楽しめるゲームである。

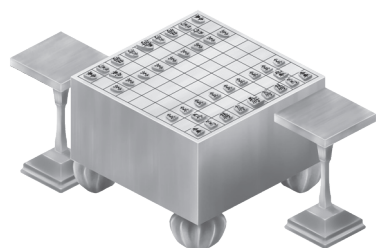
鴨川グランドホテルで今年6月20日、21日の両日で行った棋友会の合宿の様子を自戦記という形で綴ってみたい。付言するなら、私が将棋を覚えたのは小学校の低学年かそれより前で、当時の田舎町ではそれが唯一に近い遊びではなかったかと思う。負けると悔しく、将棋の駒を対戦相手に投げつけるようにして帰ってきたことを思い出す。さて、それから六十年が過ぎて、人間どう変わったものか。最近、PCソフトを使って2級AI棋士を相手に研究をするようになった。

さて、鴨川の戦いの初戦は監査懇話会の監事になられたOさんが相手、以前軽く負けた人である。こちらは棋友会で日々鍛錬している身なので、以前のように負けるわけにはいかない。戦形は最近になって研究している角換わりに誘った。持ち時間十五分、一分三回の考慮時間の対戦なので、時間に追われることもあり特に初戦は心臓がばくばくする。この対局、迫ってきた相手の飛車に金をぶつける手が、金がどくことにより飛車先が空いて、それが王手になる道筋を発見して、鮮やかな勝ちとなった。これで気をよくして、次の対局も角換わりを選択した。相手は棋友会の幹事のFさん。強豪である。まれにしか勝ったことがない。矢倉に組んで何もせずに攻めつぶされることが多かったので、今回は角換わりで角をお互いに持ち合うバランス型の戦形を選んだ。攻めがうまく行って、勝ったと思った局面に読みの抜けがあって、たちまち苦境に陥る。打つ手に乏しく、一筋の歩を取りに歩をぶつけるという始末。それを見たFさん、九筋の香を払うという余裕の手。それが緩手だった。気を持ち直して勝ち筋がこちらに見つかり、その後はFさんが猛攻。それをこ

ちらがかわして相手が手切れになり、逆転の勝利。この日はこれで息切れ、あとの三局は無理攻めの負けが一局、力違いの負けが一局、振り飛車相手に序盤で飛車交換に応じるといふ初歩的な判断ミスでその後その飛車で攻めをつながれてしまいあえなく敗退が一局。この日はこれで終了。風呂に入って、夜は懇親会。

翌日の初戦は振り飛車のYさんが相手。前日の振り飛車相手の判断ミスを教訓に、飛車交換はしない方針で行った。その代わり、飛車角交換で、相手に角を渡す展開になったが、持ち駒として桂、香、歩三枚持つことができ、九筋の端攻めに転じた。攻めに緩さがあった切れそうになったが、一筋で遊んでいた龍を回して、勝ちに持ち込むことができた。楽には勝たせてもらえない。最終局は、棋友会会長のSさんが相手。強い人だが、最近はたまに勝つこともある。しかし、今回はひどかった。選んだ角換わりの将棋で、最も注意しなければならない飛車、金両取りに銀を打つ手を作られてしまい、たちまち大苦境に陥った。それでも、なんとか飛車を八筋に逃して、角を犠牲にして相手の飛車を取れる局面まで戻した。しかし、その後の形勢判断が甘く、緩手を一度ならず二度も指してしまい、その後は軽くひねられて終了。終わってみれば、他の対戦を含めて、四勝四敗。成績に不満は残るが、これが今の私の実力なのだろう。

前回は2020年の10月の開催だったので、コロナ禍で二年空いてしまった。その間、月一回の例会は、都心のいつもの場所で開催出来る時は行っていた。指導棋士を招いての極めてまじめな活動である。今年の4月は職域団体将棋大会に監査懇話会として出場した。最高齢のチームではなかったかと思う。七十歳を目の前にして何と戦っているのかとそしりを受けそうであるが、今しばらくは棋友会で元監査役の方々と将棋を通じての交流を深めたいと思っている。



サイバーダイン スタジオ、笠間市内の施設（筑波海軍航空隊記念館等）の見学

コロナ禍で3月から延期になっていた筑波、笠間方面の研修見学会が、ようやく実施の運びとなった。参加者20名が時間前に揃ったため、鍛冶橋駐車場を予定より15分ほど早めの8時30分前に出発した。宝町ICに入り、常磐自動車道の守谷SAで休憩し、谷田部ICで降りて10時に最初の目的地であるサイバーダイン スタジオに到着した。

I. サイバーダイン スタジオ 見学

運営会社のサイバーダイン (CYBERDYNE 株式会社) は、人とテクノロジーが共生し相互に支援し合う『テクノ・ピアサポート社会』を目指している。

同社が開発した世界初の「装着型サイボーグ HAL[®]」を装着・訓練することで、高齢になっても健康が維持・管理され、長く培ってきた能力を思う存分発揮できる、という。さらに、疾患・事故・加齢により身体機能が低下し、障害を抱えたとしても、より自立度の高い生活が実現できる、という。

同社は、筑波大学システム情報系・サイバニクス研究センターの研究統括である山海嘉之教授の研究成果を社会へ還元・貢献するために2004年6月に設立された。

今回訪問したサイバーダイン スタジオは、サイバーダイン社の最新テクノロジーやサイバニクス技術（人、機械、情報系の複合融合分野）を紹介、展示するとともに最先端のロボット技術と触れ合い、装着体験ができるロボットミュージアムである。広く一般に知ってもらうため、研究学園駅（つくばエクスプレス）北口にある大型ショッピングセンター「イーアスつくば」の2階に設置され、2008年10月に開業した。

さて、サイバーダイン スタジオに入ると、映画『ターミネーター』のアンドロイド、『アイアンマン』、『エヴァンゲリオン』のヒトサイズの展示物が目を引く。実は『ターミネーター』でシュワルツェネッガーが演じるアンドロイドを創ったのがサイバーダインという名前の会社で

あった。ネーミングは映画の方が先であったが、社名使用のOKはもらっている、とのこと。なお、社名の由来は研究分野の「サイバニクス」とギリシャ語で力という意味の「ダイン」を組み合わせた造語である。

見学は、主製品のHAL[®] (Hybrid Assistive Limb[®]) の説明から始まった。これは、身体機能を改善・補助・拡張・再生することができる世界初の装着型サイボーグである。

人が体を動かそうとすると、脳から「動かしたい」という電気的な信号が神経を通じて筋肉に伝わる。そして筋肉から「思い通りに動いた」という信号が脳にフィードバックされる。これらの信号(生体電位信号)は、筋肉の表面にわずかに漏れ出すことから、皮膚に貼った独自のセンサーでこの信号を検出し、増幅して装着したHAL[®]に伝えてモーターを動かし、筋肉の運動をサポートするという仕組みである。

例えば脳卒中などの病気やけがなどでは、手足などを動かそうとしても、脳から筋肉への「動かしたい」という信号が弱いためにうまく動かない。そのため「思い通りに動いた」という信号も脳にフィードバックされず、筋肉動作が完了できない。そこで、HAL[®]はこの弱い「動かしたい」という信号を検出し、モーターを動かすことで筋肉運動をサポートする。そうすると今度は、「思い通りに動いた」という信号が脳にフィードバックされる。HAL[®]を装着して運動を繰り返すと、脳には、弱い「動かしたい」という信号でも「思い通りに動いた」という信号としてフィードバックされるため、脳もこれが正しい動作と認識し、「動かしたい」という信号がだんだん強く発信されるようになる。続けることで、HAL[®]を装着しなくても強い信号が発信され、思い通りに動くようになる。このことを示すビデオを見ながら、通常のリハビリより短期間で効果が出るという説明を受けた。

次に、15分間のSFドラマ仕立ての技術紹介オリジナルムービーを

視聴後、見学のメインであるHAL[®]の動作原理体験を行った。参加者全員がひとりずつ上腕表裏にセンサーを付け、腕タイプのHAL[®]と接続した。自分の腕を曲げるとHAL[®]も曲がり、伸ばすとHAL[®]も伸び、自分の腕の分身のように動かせることを体験した。



腕タイプ HAL[®] の動作原理体験

このほかに、腰に装着する作業支援用 HAL[®] を希望者2名に体験してもらった。腰回りに装着し、12kgの水が入ったポリ容器を持ち上げて、軽くなるような感覚を実感してもらった。



腰タイプ HAL[®] の実装体験

仕様上は、負荷が40%軽減されるとのことである。この作業支援用 HAL[®] は建設や飛行場などの現場でも使われている。そのほかにも、介護士の負担を軽くするための介護支援用、リハビリ用の自立支援用 HAL[®] がある。

HAL[®] はシステムをクラウドと接続し、データ収集やソフトのバージョンアップを行うためにレンタルで提供しており、販売はない。

一通りの見学プログラムを終了した後には、活発に多くの質問があっ

た。高齢になると膝に問題を抱えることが多くなる。ぜひ膝のリハビリにも手軽に使えるようにしてもらいたいとの要望も出ていた。

健康者のスポーツへの応用について、大リーグの選手が体幹強化やフォームの改善に、バスケット選手が瞬発力の向上（垂直跳び）に、ゴルファーがアドレスの改善に（無駄に力が入っている筋肉の場所がわかる）など広く活用されている。この中で、ゴルフレッスンへの応用に興味を持たれた方が多いようであった。

競合他社について、考えより先に機械が動くものは世の中に多くあるが、人が考えて機械を動かすものは当社だけの技術であるとのこと。

日本では医療保険の適用がまだ十分ではないが、自費で HAL[®] によるリハビリが受けられるロボケアセンターが日本国内だけでも 16 カ所あり、さらに展開中。20,000 円前後で 90 分のリハビリができる。米国、欧州（EU）、アジアのいくつかの国では、既に医療機器として承認されている。

将来は、バッテリーの長寿命化や装置の軽量化により、着られるような感覚で装着できればもっと身近になり、リハビリだけでなく健康増進やスポーツでの応用にも展開できる。夢や希望が持てる話をお聞きして、約 2 時間の見学を終了した。

Ⅱ．笠間市内の施設（筑波海軍航空隊記念館等）見学

バスはつくば市から 1 時間で笠間市内に入った。笠間市は、2006 年 3

月に旧友部町、旧岩間町と合併したが、古くは『常陸国風土記』に笠間村が見え、鎌倉時代には、宇都宮氏の系譜を引く笠間時朝が佐白山に笠間城を築くなど、東西をむすぶ交通の要衝として栄えてきた。

昼食は、「味の店はらだ」で山海の幸に恵まれた茨城の美味しい料理を頂いた。料理長から地元産の野菜の活用に注力している、とうかがった。食後は自由散策とし、各々、笠間稲荷神社や酒蔵等を訪れた。私（宗幹事）は、観光地図に記載されていた大石邸跡に興味を持ち、以前に訪れた方の案内で向かったところ、大石内蔵助良雄の銅像と説明板がある公園に到着した。「忠臣蔵」で有名な浅野家は 1622 年から 1645 年までは笠間藩主で、内蔵助の曾祖父、祖父は家老として住んでいた。その後藩主となる牧野家は昨秋の特別研修見学会で訪問した越後長岡藩牧野家の親戚筋だが戊辰戦争では官軍方であった。

散策を終え、バスに乗ること数分で、笠間芸術の森公園の中にある笠間工芸の丘に到着。アートのスペースには地元作家による彩り鮮やかな笠間焼の優品が多数展示され目を奪われた。隣接地には茨城県陶芸美術館と茨城県立笠間陶芸大学校があり、陶磁器産業の振興と発展に注力していることが理解できた。

次に旧友部町の茨城県立こころの医療センター構内に入る。この場所では昭和 9 年に霞ヶ浦海軍航空隊友部分遣隊が設置され、練習機（通称赤トンボ）での飛行訓練が始められ、昭和 13 年には独立して筑波海軍航



かつての司令室で説明を受ける

空隊となり訓練が続けられた。バスを降り、旧筑波海軍航空隊司令部庁舎と書かれた表札が掲げられた「筑波海軍航空隊記念館」玄関前で記念撮影を行った後、ガイドの方の案内で施設内の見学と映像鑑賞を行った。建物は建設から 80 年以上経過しているものの、丁寧な保存措置により当時の建築の詳細を見ることが出来る。また、当時の写真や品々が多数展示されており、緊迫した情勢や隊員の心情に触れることが出来た。1945 年 2 月には艦載機が来襲し激しい迎撃戦が行われ地元にも被害が出た。戦後は学校、病院として利用されてきたが、1999 年の慰霊碑建立、2011 年の遺品展示ルーム開設、更に映画の舞台として撮影地となったこと等を契機に、戦争の記憶の継承を図る貴重な文化遺産として、残すことになった。

2013 年から期間限定での一般公開を経て、2018 年 6 月、展示の恒久化に伴い笠間市の指定管理を受け「筑波海軍航空隊記念館・新展示館」が開設され、同年 12 月に筑波海軍航空隊司令部庁舎は笠間市の文化財に指定された。毎年多くの映画の撮影に利用されている。

Ⅲ．帰路の車中にて

帰路の車中では、参加者から、感想や意見を述べていただいたが、サイバーダインに関する感想が多く、関心の高さがうかがえた。また「笠間焼や美術館の鑑賞の時間を捻出してほしかった」「酒蔵訪問も検討してほしい」との意見もあり、今後の見学会に活かしていきたいと考えます。

会員会友の皆様から、新たな見学先のご紹介をよろしくお願いいたします。

（主幹事：宗廣信、副幹事：福永信幸）



サイバーダイン スタジオにて



句遊会

六月詠草

兼題：梅雨、蛇苺、当季雑詠

梢よりしづく静かに木曾の梅雨

石原 克己

梅雨晴れやのつそりと猫庭よぎる

中山 知祐

梅雨曇り口に入れたる薄荷飴

城戸崎雅崇

梅雨晴間赤煉瓦倉庫修理中

安井 正浩

その辺り何かるさうな蛇苺

佐藤 政百

蛇苺野辺の小道に赤誘ふ

森 邦彦

虫逃がす網をかぶせた蛇苺

大仲 正敏

ツバメたち帰つておいでわが家に

川田 勝美

植木屋に蝸牛負けじと角を出し

眞田 宗興

写友会



パタヤ ビューホテルから

「パタヤの夕日」 杉山 通人

事務局通信



◆行事報告

第198回理事会

6月16日(木)9:30~12:00 事務局
オンライン

出席者

2
14

講師 株式会社安全研究所技術顧問、立教大学名誉教授
芳賀 繁氏

テーマ 安全文化を創る

会報委員会

6月13日(月)14:00~17:00 事務局
6月20日(月)9:30~12:30 //

8
8

広報委員会

6月9日(木)13:30~15:00 事務局
オンライン

1
9

◇一般部会

第787回講演会

6月6日(月)14:00~16:00 日比谷図書文化館
オンライン

26
45

講師 青森県三内丸山遺跡センター所長 岡田康博氏
演題 三内丸山遺跡と北の縄文遺跡群

第567回研修見学会

6月28日(火)14:00~16:00 N T T 技術史料館

26

◇監査部会

第349回監査セミナー

6月10日(金)14:00~16:30 日比谷図書文化館
オンライン

26
53

(会場:体験1名、オンライン:体験1名、特別聴講A定期1名、特別聴講B定期1名含む)

講師 九州大学名誉教授、弁護士(西山芳喜法律事務所代表) 西山芳喜氏

テーマ 監査役等に対する期待は何か~立ち位置、役割、視点そして活動の連関から探る~

第262回監査実務研究会

6月15日(水)14:00~17:00 オンライン
(特別聴講B定期:1名含む)

36

問題提起者 元三菱電機システムサービス(株)

常勤監査役 菊谷 純氏

コーディネータ J-POWERテレコミュニケーションサービス(株)

常勤監査役 小川重光氏

テーマ 働き方改革とウェルビーイング

第111回監査技術ゼミ

6月8日(水)14:00~17:00 オンライン
(特別聴講B定期:1名含む)

48

◇生涯学習部会

句遊会 例会

6月1日(水)13:00~15:00 菱友会会議室 8

写友会 例会

6月29日(水)13:30~17:00 文京シビックセンター 17

画友会 例会

6月6日(月)13:00~16:30 シビックアトリエ 8

楽友会 例会

6月21日(火)13:00~15:30 福祉センター江戸川橋 16

棋友会 合宿

6月20日(月)~21日(火) 鴨川グランドホテル 6

◇同好会

楽器演奏同好会

6月19日(日)14:00~16:30 横浜練習会場 9

エッセイクラブ

6月30日(木) メール交換による 7

ウォーキング同好会

6月4日(土)9:30~12:30 市川市文化人・寺社巡り 15

江戸文化研究会

6月11日(土)15:00~16:30 福祉センター江戸川橋15+2

◆会員・会友異動

(新入会員)

○岡 威夫 ケアパートナー(株) 常勤監査役

(退会会員)

○芳賀研二 ウイングアーク1st(株) 常勤監査役

(会友から会員へ)

○小泉 滋 (株)システムインテグレータ 監査役

会 員	会 友	計
195	136	331

2022年6月末現在

編集後記

★監査セミナーでは、九州大学名誉教授・弁護士である西山芳喜氏から「監査役等とは何か」について、先生の私見である「代替的経営機関説」のお話があった。監査役等の監査は、会社経営全般の監査であり、取締役及び取締役会を監視する「最上位の是正者」であることを様々な観点から解説していただいた。★講演会では、青森県三内丸山遺跡センター所長の岡田康博氏から、昨年「北海道・北東北の縄文遺跡群」が世界遺産登録されたのを機に、「三内丸山遺跡」の話詳しくしていただいた。近年、縄文文化は遺跡の発見も増えてその研究は盛んになっており、太古の昔の人間の生活・由来は興味深いものである。★研修見学会は常磐自動車道谷田部ICに近い「サイバーダイン スタジオ」の見学と笠間市内の施設(海軍航空隊記念館等)の見学であった。参加者は20名で、皆さまの興味深さに感心すると共に、幹事の皆さまには感謝です。(川村知重)