

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—

にし やま よし き
西 山 芳 喜

〔講演要旨〕

監査役等は、わが国独自の制度であって、その職務としての「監査」は、公認会計士等のそれ(auditing)とは本質的に異なり、会社の経営機関としての活動です。監査役等は、職務権限としては、最上位の調査権を基礎として、会社の運営や業務の執行を監視し、また必要に応じて是正すべきことが要請されています。もともと、実際の活動は、不正の摘発などではなく、経営者としての視点から、また固有の経営観を持って、会社の運営や業務の執行を支援し、あるいは指導すべきことが要請されています。それゆえ、監査役等の「是正者」としての職務権限と「経営者」としての活動の間には、ある種の矛盾と限界が内在しています。それでもなお、監査役等には、他国の制度に見られない、期待される役割があります。本講演では、代替的経営機関説という私見に基づき、監査役等の経営者としての立ち位置を示すとともに、同時に、その役割、活動の視点、そして実際の活動との間の相互の連関を示します。それにより、監査役等の判断・活動には、経営者として、健全な経営の保持ないし安定化が期待されていることが明らかになります。

目 次

1. はじめに—本講演でお話しすること—
2. 監査役等に関わる基本問題と内在的な「壁」
3. 監査役等の立ち位置と役割
4. 監査役等の代替的経営観
5. 結語—監査役等に期待される役割・使命

【略 歴】 1950年福岡県生まれ。1974年九州大学法学部卒業。九州大学博士(法学)。80年九州大学法学部助手、81年金沢大学法学部講師、84年同助教授、90年同教授、2003年九州大学大学院法学研究院教授、2004年弁護士登録(福岡県弁護士会所属)、2016年九州大学定年退職。現在、金沢大学名誉教授、九州大学名誉教授、弁護士(西山芳喜法律事務所)、公益社団法人・日本監査役協会Net相談室回答者、公益財団法人・九州生産性本部理事。

【主要著書】『監査役制度論』(中央経済社、1995年)、『監査役とは何か—日本型企業システムにおける役割—』(同文館出版、2014年)、『アクチュアル企業法(第2版)』(編著、法律文化社、2016年)等。

E-mail: y.nishiyama@law.email.ne.jp

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―

にし やま よし き
西 山 芳 喜

1. はじめに―本講演でお話しすること―

- 監査役等とは何か、監査役等の監査とは何かという基本問題を示す
- 適法性(違法性)監査限定説から脱却すべきことを示す
- 監査役等の活動に際して生じる内在的な「壁」の存在を示す
- 立ち位置、役割、視点そして活動の連関を認識し、
そこから、判断・活動の指針を得るべきことを示す
- 経営者としての視点として求められる経営観は、執行側のそれと均衡し、
経営の健全化、安定化をもたらす代替的経営観であることを示す
- しかも、監査役等の経営観は、日本の伝統的な経営観(企業理念・慣行・使命感等)
に依拠することが多いことを示す
- 監査役等の有用性を確信し、期待に応えるべきことを示す

本講演の前提(自説と他説)

本講演は、自説(代替的経営機関説)に基づくものです。監査役等の有り様に関して独自の見解に基づいてお話しすることを予めご理解下さい。他説のうち、適法性(違法性)監査限定説という見解がかつて多数説でありましたが、現在は、同説に派生するものであっても、「限定」と主張するものはみられません。また、これらの見解には、監査役等の職務を「監視と是正」と解することはもとより、監査役等に経営機関性があることを認めるものではありません。

私見の立場／代替的経営機関説

監査役等の仕組みの特性、その職務権限の独自性・広範性から考えると、理論的には、

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、その内容・手法等は独自に解釈される必要があること、

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

③監査役等の監査は、経営者の視点から、固有の経営観を持って、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、が導き出されます。

しかし、「監視」や「是正」の観念に対する無用な誤解を避け、むしろ、監査役等の活動の円滑化を図るとともに、監査役等に独自・広範な諸権限を付与した法の期待を実現するためには、監査役等の監査は、本来的に、経営者として、また、固有の経営観を持って、会社の運営や業務の執行を活性化し、また業績の向上に資するものであると解されるべきであります。むろん、そのためには、そのような解釈を可能とする特別な論拠を示すとともに、さらに、実際の活動のための基本的な規矩と視点をも示す必要があります。そこで、私見は、監査役等を代替的経営機関と位置づけ、また、代替的経営観を持つべきことを示唆するとともに、併せて、監査役等が創設された原点に立って、また、長く続くわが国の企業理念・慣行・使命感等をふまえ、平時における監査役等の活動・判断の指針を明らかにしようとしています。

2. 監査役等に関わる基本問題と内在的な「壁」

① 監査役等に関わる基本問題

(1) 監査役等とは何か

監査役設置会社の監査役、監査役会設置会社の監査役
指名委員会等設置会社の取締役・監査委員
監査等委員会設置会社の取締役・監査等委員
監査役は独任制、監査委員会・監査等委員会は委員会制の違いのみ
ただし、会計限定監査役(会389条参照)は別種類

「取締役(執行役)の職務の執行を監査する機関」
「監査」の対象は、取締役による会社の業務の執行に限定されない
取締役の取締役会・委員会等での活動もまた「監査」の対象となる

(2) 監査役等は監査機関なのか

監査役等が監査機関であるという位置づけは正しいのか
監査役等の職務が「監査」であるとすれば、むしろ「監査機関」の意義・内容こそ
が解明されなければならない
監査役等と会計監査人は、ともに、「監査機関」なのか
監査役等は、「監査人(Auditor)」なのか (後述(3))
監査役等が、現在、会計監査の職務権限を有することを根拠として
「監査機関」とであると固定的に解すべきではない
取締役会等で(業務執行に関わる事項も含む)発言を制限されず、また、裁量
的な是正(説得、提案等)が許される役割等をどう位置づけるべきでしょうか

監査役等の機関性の本質ないし内実は、「経営機関」なのではないか
経営機関と解すべき必要性和許容性があるのではないか
監査役等が経営者としての視点から、また独自の経営観を持って、判断・活動
すべき場合が少なくないからである。
そうだとすれば、いかなる経営機関と解すべきであろうか
また、いかにして、取締役・取締役会と拮抗する経営機関たりうるのであろうか
そのためには、監査役等の視点、判断・活動等について、一貫した根拠・規矩
指針等が必要であり、わが国独自の制度として、その「特性」を法解釈によって解
明しなければなりません

(3) 監査役等の監査とは何か

わが国における監査の語の便宜的濫用(国の特別監査、など)
検査と監査の区別が曖昧
1948年証券取引法の制定による監査制度の導入
公認会計士等の監査
監査の目的、対象、範囲、方法等の限定に特徴がある
是正という観念はない
監査役等の監査は、「監査(Auditing)」ではない

監査の目的、対象、範囲、方法等の限定がないことに特徴がある
是正にこそ任務の本質がある

監査役等は、「監査人(Auditor)」ではない

Auditing は、本来、会計記録の「照合」の活動であり、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意味する

会計監査人等による決算監査、会計監査、財務諸表監査等こそがAuditing

Auditing は、公認会計士等の独占的業務である(世界標準)

会計監査人等こそが、Auditor である

無資格者による会計監査の廃止は、わが国の立法的課題

監査役等の監査は、基本的には、監視と是正の活動である

(単なる調査ではなく、必要に応じた是正を伴うため)

監査役等の監査は、いわば法定の特別な監査であり、「経営の監査」である

※会計監査、業務監査、監査基準、監査品質等は、監査論の流用

② 監査役等の内在的な「壁」

(1) 適法性監査の観念の障害／最初に学ぶ「適法性監査」の誘惑

昭和49(1974)年の商法改正により、監査役の監査権限が拡大され、昭和25(1950)年の商法改正前の監査役とほぼ同一の権限に復帰しました。戦前の大企業では、取締役6名程度、監査役4名程度で拮抗していました。しかも、取締役、監査役ともに、全員が独任制であり、かつ代表権を有していました。しかし、昭和25(1950)年の商法改正により、取締役会制度が採用されて以来、取締役のほぼ全員が代表取締役社長の部下となり、また、昭和49(1974)年ころには、その数も数十名となっていたため、大企業の取締役会は有名無実化していた。そこに、広範な監査権限をもつ監査役が設置されたことに問題があった。

そのため、監査役の活動に無理が生じないような理論が求められ、適法性(違法性)監査限定説が登場した。この説により、監査役が通常の経営に関して発言する必要はないと解された。もともと、適法性監査も妥当性監査の語も、それぞれ、適法性監査報告、妥当性監査報告という監査理論上の報告手法の流用であった。また、その後の監査委員・監査等委員にも同様に適用されると解されていた。

しかし、「報告」の内容が、「活動」の内容ないし基準とされるのは本末転倒である。会社の経営が違法性を帯びたときにのみ監査役等が活動すればよいと解すれば、監査役等の平時の活動は無用となる。またこの見解では、そもそも監査役等になぜ独自で広範な諸権限が付与されているのか、また監査役等の監査機関の特性等について説明されていません。その意味で、適法性(違法性)監査の観念は内容がないのです。なお、適法性(違法性)監査限定説から派生する見解の多くは、「限定」とはいわないものの、監査役等の平時の活動を律しうる根本的な原理・原則を示していません。すなわち、監査役等は平時において、どのような立場から、どのような視点を持って、何をすれば良いのか、という問いに答えていないのです。それゆえ、この適法性監査の観念という「阿片」のような誘惑を乗り越えなければ、監査役等の「役割」を果たすことはできないのです。

(2) 「不正の発見」という任務の誤解

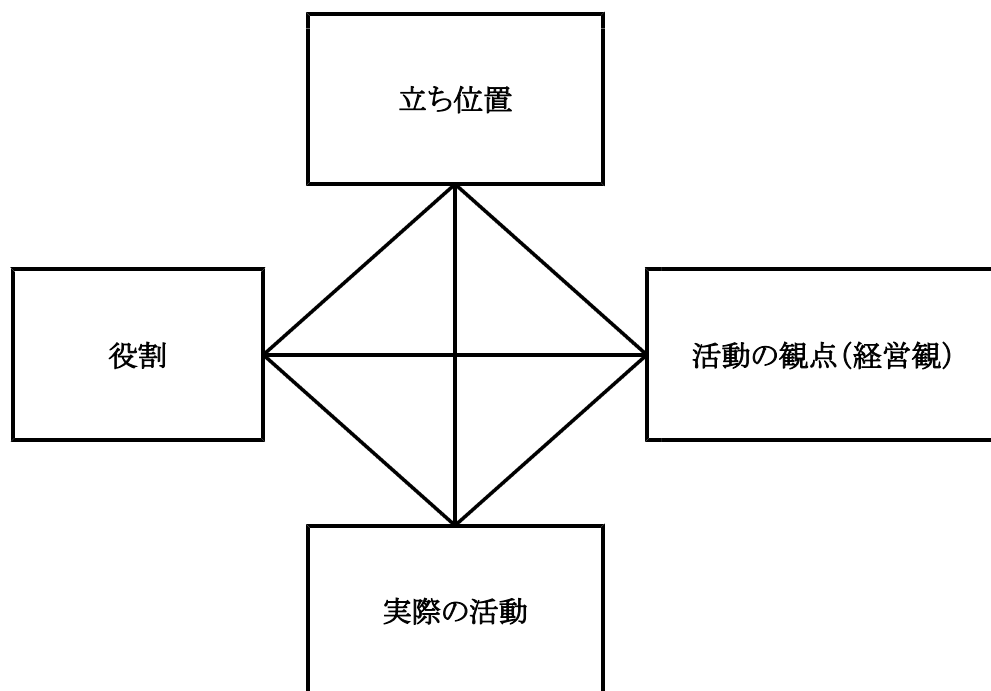
監査役等には広範な調査権と是正権が付与されています。そして、これらは、不正の発見とその後の是正措置のための権限と解されることが多く、そのことが、社内において監査役等

に対する警戒感を生み出しているようです。監査役等の活動を「監視」と解するのは、不正の発見のためではなく、「油断しない」という意味にすぎません。監査役等は、経営者の視点から、油断なく、会社の運営や業務の執行を注視しなければならないからです。

(3) 自己抑制という「壁」

「執行側の人間」としての暮らしが長かった監査役等には、社長を頂点とする業務執行組織への「帰属意識」が残ることがあり、また、従前から身についた「分」を守ろうとしたり、さらには、求められる役割が自覚できず、自らの活動の有用性・実効性に疑念をもつこともあるようです。しかも、それらのことが監査役等の積極的な判断や活動を抑制する結果をもたらすことになるようです。しかし、「最上位」の調査権・是正権を持ち、取締役会・委員会等での発言が制限されることのない立場は、真に「経営者」としての発言・活動が求められているのです。まずもって、自らの立ち位置を確認し、かつ、役割を自覚することで、有用性・実効性を確信し、積極的な発言・活動の実現を図る必要があります。そのためには、監査役等としての立ち位置は何か、また、持つべき経営観とは何か、あるいは、価値観とは何か、何を重視すべきなのか、判断・活動の指針は何か、その根拠・理由は何か、等を認識する必要があります。

〔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〕



3. 監査役等の立ち位置と役割

監査役等が日本型企业統治システム(自律型企业組織)の要(かなめ)を担うことを示す

(1) 日本型企业統治システムの意義

外国の組織論では監査役等を位置づけることができない

日本と海外(とくに米国)との間における伝統と慣例の異同をふまえるべきこと

企業社会、企業文化、企業組織、企業経営、労使関係、法規制等の異同

(2) 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

アメリカ型企业統治システムの採用への政治的・経済的圧力の上昇

会社本位主義と市場本位主義との拮抗

※ コーポレート・ガバナンスの要は、業務執行者でない者が、業務執行者に自律性を発揮させるため、経営を監視し、是正するための仕組みである

※ 別紙(日米比較)参照

○日本型企业統治システム

(a) 会社本位の経営であること

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)

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である

企業価値の向上の要請と日本的経営の理念・慣行は矛盾しない

人を育む経営、奉仕、共存共栄、労使協調の経営、社会貢献等の理念や慣行

経営者は、従業員に対する感謝を口にすべきこと

「市場本位」は、株主・投資家に阿った詐欺的な表現

「株主の利益を最大化する」ための経営という表現は、株主に対しても不誠実

会社本位は、会社の利益を第一としない、共存共栄の精神に支えられている

(b) 日本型コーポレート・ガバナンス

C.G.C.による定義／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、

「会社それ自体」のために経営されている

コーポレート・ガバナンスは「自律型」であるべき

法(ルール)の周知と徹底という法治主義は、平等の精神に基づいている

法治主義(家訓、社是、企業理念、伝統、慣行、規則等の尊重)の伝統

他律型は、人治主義の手法であり、人間の尊重を基本としていない

(c) 役職員(業務執行役員・従業員)を育む経営であること

会社は、株主・投資家の利益のためだけの仕組みではない

※ 「三方よし」の近江商人道、報恩の精神

従業員を育む「商家」の歴史と伝統の継承

会社は、人を生かすための仕組み

役員・従業員は、企業の継続・発展を支える人的資源

中位者(課長職)の企画・提案・努力・愛社精神が会社の基盤

(d) 情報収集のためのモニタリングシステムの必要性

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
執行側による情報独占の弊害
取締役・監査役等間の情報の共有化の促進の必要性
両者のチェック・アンド・バランスの実効性を確保する作用（許容性）
監査役等の積極的活動を促進する作用

(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る
監査役等にも、応接の精神と技量が求められる
二元的価値観（市場本位と会社本位）の均衡という理念と役割を示すべき
企業社会へのていねいな対応、十分な説明が求められる

(3) 監査役等が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

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か
代表取締役と監査役等のみが代表機関であるから
ソートップの気概が必要
監査役等は、代表取締役をも監督是正すべき「最上位の是正者」であるが、……
取り締まるという意味はなく、また、ライバルという意味もない
むしろ、唯一の味方であり、連帯責任を負う立場でもある
実際には、立派な代表取締役になるように、応援し育む役割

② 取締役会との関係

監査役等と取締役とが「対（つい）」であること
右手と左手のような「補完」と「協働」の「対」の関係
執行と管理の分離ではないこと
業務執行と非業務執行の区別でもないこと
監査役等の独自の立ち位置と役割を守るべきこと
なぜ、監査役等は取締役会に出席するのか
監査役等が開催通知を出さなければ、取締役会は開催できないから
なぜ、取締役会で発言するのか、なぜ、発言に制限がないのか
個々の取締役には固有の調査権や是正権がないから
取締役会自体の監督機能が十全でないから
※ 経営管理と業務執行の自家撞着性
「大局的見地から見て会社の利益に合致するか」という経営判断の要請
なぜ、取締役会で取締役全員に発言させようと努力すべきなのか
取締役に経営者としての自覚を促すため（育成的役割）
取締役会の議決との関係いかん。責任はないのか
審議事項・報告事項について連帯して法律上の責任を負うこと
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ること
著しく不合理な判断をしてはいけないこと（善管注意義務）

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か

会計監査の協力者としての立場／非会計情報の提供

※ 会計監査人に対する唯一の質問者であること

「何か問題はありませんか」という質問をするだけで十分

会計監査の最終的責任者としての立場

④ 社外取締役との関係

構造的な側面／立ち位置の違い－株主の受任者か、代弁者か

機能的な側面／役割(権限)の違い－調査権・是正権の有無

社外の視点をもって取締役会に出席する社外取締役

ただし、業務執行の現場を見ない、従業員等と対話しないこと

任期が短いため(短期的視点)、地位に拘泥するおそれがあること

監査役等の監査(是正)対象者でもあるが、相互の協力・連携は重要であること

※ 代表取締役等への調査・是正への支持と協力関係を築くこと

⑤ 従業員との関係

監査役等は、従業員に「挨拶」をし、「感謝」の気持ちを表明すべきこと

自分の存在・役割を知らせることが肝要

社長との連携により、会社の実情を知ることができる

従業員から会社の実情を聞くためには、社長の許可がいる

法律上の権限は、平時は、飾りでしかない

対話による調査と説得による是正

⑥ 株主・機関投資家等との関係

監査役等にも、応接の精神と技量が求められる

監査役等は、取締役と連帯責任を負うべき経営者の立場あることを説明

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

監査役等は、会社の価値を守り、業績の向上に寄与するものであることを説明

会社の価値は、財産・収益ではなく、信用と人材にあると考えていることを主張

4. 監査役等の代替的経営観

監査役等に期待される代替的経営観とは何か

監査役等の経営者としての視点

会社の存続と発展のバランスの取れた経営を企図すること

取締役を補完する経営観の均衡 一対の思想一

※ 代替的な視点

「会社の存続(信用の維持)」と「会社の発展(業績の向上)」の選択ではない

むしろ、下記のいずれを第一義とするかの選択が求められること

「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」か

「市場本位」 ⇔ 「会社本位」

「収益性」 ⇔ 「生産性」

監査役等は、生産性の向上の視点から、会社の業績の向上に寄与できる

とりわけ、人材の保護と育成の視点は、「守り」でなく、「攻め」の姿勢

※ 生産性は、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るが、

わが国の生産性運動では、人間の尊重を基盤として、労使協調をふまえて、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する

監査役の活動と業績連動報酬制は矛盾しない(税務当局の無理解)

5. 結語ー監査役等に期待される役割・使命

(1) 会社本位主義ー役員(社長を含む)・従業員を育む経営理念

活動指針

「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・従業員の教育・研修

「人」を活かすこと／役員・従業員の自主性・やる気

※ 幸福センサーを持つこと

「人」として尊重すること／役員・従業員への感謝

(2) 経営者としての自覚

企業経営の全体像を知る

従業員気質からの脱皮

大局的判断／会社の健全な成長こそが最大の会社利益

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

人材育成の観点からの業績向上への寄与

企業のアイデンティティー／「自尊・自立・自律」の精神

共存共栄・労使協調・社会貢献／企業の内外における「和」の精神

(3) 最上位の是正者としての自覚

監査役等の立ち位置の自覚

代表取締役と同等以上の調査権

社長と同等の大局的な経営判断

監査役等は、社長が信頼する唯一の存在であること

監査役等は、社長を支え、連帯して経営責任を負うべきこと

代表取締役・取締役会の活性化を図ることも使命であること

監査役等が消極的であってはならないこと

調査活動／対話による調査－筋道を踏んで見るべきものは見る

(役員・従業員の上司ではないこと)

是正活動／説得による是正－情理を尽くして言うべきことは言う

(人事権・指揮命令権はないこと)

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」である

監査役等の活動が活発になれば、企業がまっとうになること

(4) 株主との対話

監査役等の立ち位置とその役割を説明すべきこと／経営観が問われる場面

※ コーポレートガバナンス・コード改訂版(補充原則5-1①)(監査役の追加)

【私の期待】

「人」を生かす日本型企业システムの継承を図っていただきたいこと

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こと

監査役等の有用性を実証していただきたいこと

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。

〔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〕

