監査役の資質（能力）と心構えについてー監査役の適格性を考えるー

I. はじめに（問題提起として）

II. 期待される監査役

1. 監査役を規律づける法令等
 - (1) 重要な法令
 - (2) 監査役監査基準等
 - (3) ソフト・ロー
2. 監査役の役割・責務（職責）
 - (1) 法令上の役割（会社法等）
 - (2) 監査役監査基準から見た役割
 - (3) CGコードにおける役割・責務（原則4-4）
3. 監査役の権限・義務
 - (1) 法令上の権限・義務
 - (2) 独任制
4. 監査役監査の重要性
 - (1) 職業的監査人の監査と監査役監査の違い
 - (2) 監査機関の監査

III. 監査役の資質（能力）

1. 法令等に見る、求められる資質
 - (1) 会社法施行規則第121条9号
 - (2) CGコードが求める資質
 - (3) 日本監査役協会の監査役候補者へのスタンス
2. 監査役の人材供給源
 - (1) 大手上場企業
 - (2) 大企業の子会社
 - (3) 中堅上場企業
 - (4) 新興上場企業（及び予備軍）
 - (5) 監査役人材についての考察
3. 監査役候補者の選定

- (1) 「監査役監査基準」第10条
- (2) 監査役候補者の選定にあたっての基本方針（事例）
- (3) 監査される側がする側を選ぶ問題点

IV. 監査役の心構え

- 1. 監査役監査基準第3条
- 2. 経済同友会の提言
 - (1) 社外取締役就任を依頼する企業の心構え・行動
 - (2) 社外取締役を引き受ける側の心構え・行動
- 3. 金融庁「主要行等監督上の評価項目」
 - (1) 経営陣に対する経営管理（ガバナンス）態勢のモニタリング
 - (2) 監査役及び監査役会に対するモニタリング

V. 理念・倫理・良心・モラル

- 1. 「監査役の理念」
- 2. 倫理・良心・モラル
 - (1) 倫理
 - (2) 良心
 - (3) モラル

VI. 結びとして

<主な参考文献>

- 「監査役の覚悟」 高桑幸一・加藤裕則編著 同文館出版
- 「現代語訳 論語と算盤」 渋沢栄一 守屋淳訳 ちくま新書
- 月刊「監査役」各号 掲載論文、旬刊「商事法務」各号 掲載論文
- 「『コーポレートガバナンス・コード（第4章）』の開示傾向と監査役としての視点一適用初年度における開示分析」（平成28年11月24日 日本監査役協会ケース・スタディ委員会）
- 「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2018.6.1 東京証券取引所)
- 2017年度経営改革委員会提言「社外取締役の機能強化『3つの心構え・5つの行動』—実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指して—」(2018.5 経済同友会)
- 「主要行等向けの総合的な監督指針 本編」(平成30年3月 金融庁)

I. はじめに（問題提起として）

「監査役の資質と心構えー監査役の適格性をどう考えるか」、CGコードで求められる監査役の知識・知見及び監査役監査基準の「監査役の心構え」や企業・団体等の考え方を手がかりに検討してみた。

CGコードの改訂版が、6月1日公表された。この改訂版の「原則4-11」で「監査役には、適切な経験、能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に財務・会計に関する十分な知見を有しているものが1名以上選任されるべきである」とされている。ことさら「財務・会計・法務」と明示する必要があるのだろうか。明示すると形式的な対処療法が横行するし、大局を見なくなる。

日本監査役協会の「監査役監査基準」（基準）では、勿論、適切な経験・能力を持った人を選任するのだが、監査役就任後「会社の事業、財務、組織などに関する必要な知識」の習得が求められており、また能動的、積極的に意見を表明するために「経営全般の見地から経営課題について認識を深め、経営状況の推移と企業を巡る環境の変化を把握する」ことが規定されている。

監査役として、職業的懐疑心を持ち「おかしい」と不審に思うことがあれば、追求する必要があり、場合によっては弁護士、会計士、コンサルなどの資格保有のプロを活用すれば良く、会社もその手立てを十分行なうことは当然である。監査役に求められる資質（能力）は、資格認証できるような狭小なものではないし、多様であると思う。任期を平時で終わることもあれば、有事に直面することもある。取締役も監査役も株主総会で選任された会社の「役員」であり、重要な「機関」であることに立脚した議論であるべきだ。その上で、各社の状況に応じた会社のガバナンスにとっての適任者を候補に選ぶことが取締役会の義務である。

重要なのは、監査役会総体としてその会社に求められる知識をバランス良く確保することである。監査役は会計監査のみならず業務監査も行なう。

「基準」では、監査役の心構えとして「独立の立場、公正不偏の態度、信念に基づく行動、監査品質向上のための自己研鑽」などが謳われている。個々の監査役の精神面に頼るものであるかも知れないが、この点をもっと議論すべきではないか。財務・会計・法務の知識もさることながら、監査役自身が自社の事業を理解し、それに即した監査体制をしっかり構築するよう使命感を持って、日々研鑽に励むことが要諦ではないだろうか。

II. 期待される監査役

まず、監査役に関する基本的な事項を再確認しておくために、「新任監査役入門講座」（月刊「監査役」No684~5、2018.7~8月号）あるいは「新任監査役ガイド<第6版>」（日本監査役協会）等から、抜粋して整理しておく。

1. 監査役を規律づける法令等

(1) 重要な法令

監査役を規律づける法令及び監査役が監査活動上留意すべき法令

①会社法、政省令

- ・ 監査役の権限及び義務については、第二編のうち「第四章機関」（第 295~430 条）
- ・ 監査役の職務は第 381 条 1 項。「取締役の職務の執行の監査」及び「監査報告の作成」が規定されている。

②金商法（上場会社に関連して適用される）

- ・ 監査役の職務と関係するものとして「開示書類に関する責任（第二章 企業内容等の開示）」「インサイダー取引規制（第六章 有価証券の取引等に関する規制）」がある。
- ・ 発行開示書類（有価証券届出書等）、継続開示書類（有価証券報告書等）については、虚偽記載、記載すべき重要事項もしくは、誤解を生じさせないために必要な重要事実の記載が欠けていないかを精査する。
- ・ インサイダー取引規制については、自社の重要事実を知った後、原則としてその重要事項が公表されるまで、自社の株式を売買等することが出来ない。

③その他の重要な法令（会社の事業内容との関係）

- ・ 独占禁止法（公取委が定める運用基準が存在する）
- ・ 労働法関係（労働基準法、労働契約法、労働安全衛生法等）
- その他、会社の事業内容との関係で重要性の高い法令（特許法、著作権法。銀行法、信託業法、建設業法、宅建業法などの業法。会社によっては自社の事業に関係する法令について常に関心を持ち、通知、通達、法令の改正などの動向について、「事業法務連絡会」などで、各部門に定例的に徹底している）

(2) 監査役監査基準等

①監査役監査基準（日本監査役協会）

- 多くの企業では、この基準を参考にして自社の「監査役監査基準」「監査役監査規程」等を策定している。この場合、自社の置かれている環境を勘案して、適切にカスタマイズすることが必要。基準におけるベストプラクティスに至らない企業もある。レベル基準による調整。（c f セイクレスト事件判決などー監査役監査基準は単なるベストプラクティスではなく、訴訟において監査役の責任の有無を判断するに当たり参照される可能性がある。十分に留意すべき。）

②内部統制システムに関する監査の実施基準（日本監査役協会）

③中小規模会社の「監査役監査基準の手引き書」（日本監査役協会）

④監査役職務確認書（監査懇話会）

(3) ソフト・ロー

①日本監査役協会が公表する実務指針等

・「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」—会計監査人選解任議案（会 3 4 4 条等）、会計監査人の解任又は不再任の決定方針は事業報告記載事項（会施行規則 1 2 6 条第 4 号）、CGコード補充原則 3-2 ①（i）に係わる。

・「会計監査人との連携に関する実務指針」—CGコード補充原則 3-2 ②（iii）

・「監査役等と内部監査部門の連携について」—CGコード補充原則 4-1 3 ③

②証券取引所等が公表するソフト・ロー

・「コーポレートガバナンス・コード」（平成 30.6.1 改定、東証CGコード）

有価証券上場規程第 4 3 6 条の 3、CGコードに関して上場会社がコンプライ・オア・エクスプレインを行なう義務を規定している。

CGコードにおいて、監査役・監査役会に言及するものが多い（原則 1-5、原則 1-6、補充原則 2-5 ①、補充原則 3-2 ①②、基本原則 4、原則 4-4、補充原則 4-4 ①、原則 4-5、原則 4-1 1、補充原則 4-1 1 ②、原則 4-1 3、補充原則 4-1 3 ①②③、原則 4-1 4、補充原則 4-1 4 ①②）

・「上場会社における不祥事対応のプリンシプル—確かな企業価値の再生のために—」（平成 28.2.24 策定 日本取引所自主規制法人）、有事の危機対応に関する指針を示す。

・「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（平成 30.3.30 策定 日本取引所自主規制法人）、不祥事を予防するための平時の体制等に関する考え方を示すもの。早期発見に軸足を置いた発見的統制の視点。

・「スチュワードシップ・コード」（SSコード）

機関投資家が「スチュワードシップ責任」を果たすための行動原則である。企業と機関投資家との建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）が説かれている。

・「投資家と企業の対話ガイドライン」（平成 30.6.1 金融庁）

重点的に討論することが期待される事項をとりまとめている。監査役に関しては、「適切な人材の選任等（3-1 0）」「監査役に対する支援体制、内部監査部門との適切な連携の確保等（3-1 1）」の項目がある。

・「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（「CGSガイドライン」 経済産業省） 各会社に適したCGSが構築されているかに注目することになる。

2. 監査役役割・責務（職責）

（1）法令上の役割（会社法等）

・監査役は、会社法第 3 8 1 条①にあるとおり「取締役の職務の執行を監査する」そして「監査報告を作成しなければならない」とされている。監査役は株主によって選任され、会社の委任を受けた独立の機関。

・監査の内容は「業務監査」と「会計監査」であり、「業務監査」は、事業報告は正しいか、法令・定款等の重大な違反はないか、内部統制システムの取締役会決議及び内部統制システムの運用状況は相当かなどを監査する。「会計監査」は、計算関係書類は適正か、会計監

査人の監査は相当であるか、などを監査する。

・期末には、監査の方法及びその内容と監査の結果を記載した監査報告を作成しなければならない（「監査役監査報告」「監査役会監査報告」）。

（２）監査役監査基準から見た役割

基準が求める役割はより積極的な役割を期待している。

・「健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている」（第２条第１項）（CGコード基本原則２及び４参考）

・「会社の迅速・果敢な意思決定が可能となる環境整備に努め、自らの守備範囲を過度に狭くとらえることなく、取締役又は使用人に対し能動的・積極的な意見の表明に努める」（CGコード原則４－４＜監査役及び監査役会の役割・責務＞を受けている）

・「取締役会が担う以下の監督機能（企業戦略等の大きな方向性を示すことなど３項目が示されている）が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促しかつ収益力、資本効率等の改善を図るべく、適切に発揮されているかを監視するとともに、自らの職責の範囲内でこれらの監督機能の一部を担う」（第１３条第２項）（CGコード基本原則４＜取締役会等の責務＞の三つの役割・責務が提示されている）

・「中長期的目線の株主等と対話を行なう場合には、関連部署と連携して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的範囲内で適切に対応する」（第１４条第１項）（CGコード基本原則５＜株主との対話＞の趣旨を取り入れている）＜資料１＞

●以上の規定に見られるごとくCGコードに呼応して、監査役監査基準は「監査役に対し、企業価値の向上に貢献すべく伝統的な監査役の守備範囲にとらわれることなく、より能動的・積極的な役割を果たすことを期待している」といえる。これに監査役はどう応えられるか。また、経営陣において、この監査役の役割が理解され、期待されているのだろうか。（「すべての社長がガバナンスや監査役の役割を正しく理解しているとは限らない」との意見もある。2018.7.12 監査懇話会SG分科会 別府正之助氏のレジュメ）

（３）CGコードにおける期待される役割・責務（原則４－４）

・「監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査、会計監査をはじめとするいわば『守りの機能』があるが、こうした機能を含めその役割・責務を十分果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭くとらえることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである」と指摘している。

●監査役本来の役割は、業務監査、会計監査を行ない、監査報告を作成することであり「守りの機能」ではあるが、実務上は「企業価値の向上」について一定のコミットが求められており、企業価値の維持・向上に貢献するため、場面に応じて「独立した客観的な立場」で適切な判断をし、「能動的・積極的に権限を行使」し（自らの権限を最大限に行使）、監査活動をすることが期待されている。

3. 監査役の権限・義務

(1) 法令上の権限・義務

・監査役には法令が種々の権限を付与している。監査役が善管注意義務を果たすためには、必要に応じて権限を適切に行使することが求められる（会330条、民644条）。任務を怠った場合（任務懈怠）、善管注意義務違反を問われ会社に対する損害賠償責任を負う（会423条）。

・意思疎通等に関するものとして、会社、子会社の取締役、使用人等との意思疎通を図る義務、情報収集、監査環境の整備の努力義務（会施行規則105条①～③）。

・その他、監査役の権限・義務等の内容については、「監査・調査」、「報告・意見表明」「是正等」、「監査役関係（選任、報酬協議等）」、「会計監査人関係（選任、解任、不再任、報酬等）」「監査役会関係」などに関する権限・義務が法定されている。 <資料2>

(2) 独任制

●監査役の独任制についても規定されている（会390条）。各々の監査役は独自に監査権限を行使することが出来、監査役会の決議によってもこの権限の行使を妨げることは出来ない。特に有事の場合は、単独でも徹底して調査することもあり、他の監査役と事案に対する意見、歩調が合わない場合は、独自に監査権限を行使することもある。このことはガバナンスの担い手として監査役が期待されていることの証左とも言えるのではないか

（指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社では、監査の主体は個々の委員ではなく、各委員会であるとされ、各委員会が内部統制システムを通じて監査を行なう「組織監査」が予定されている。委員に調査権が付与されているが、委員会の決議に従うことを要する）。

●一方で、「限られた員数で監査の実効性の確保を図るためには、組織的、効率的な監査を実施する必要」がある。複数の監査役がいる場合は、それぞれの経験、知識、得意分野（税務、金融、法務、経営など）を持っており、それらを総合して監査役チームの効率が増幅されることになる。チームとして、複数の監査役の力量を認識することも大切であり、そのためには、分担に応じた報告を行ない情報を共有すること及び多様な意見交換が求められる。

4. 監査役監査の重要性

西山芳喜教授（九州大学大学院）が、経営の監視と是正の機関として監査役（会）の卓越性を論じている（「監査役会制度の卓越性—大企業における経営の監視と是正の機関として—」 月刊「監査役」No644, 2015.9.25）。日本独特の歴史ある監査役（会）制度について、その論点を紹介したい。

(1) 職業的監査人の監査と監査役等監査の違い

●「監査論」の分野では、主に職業的監査人である公認会計士の業務としての「監査」に関する研究が行なわれている。「職業的監査人の監査は、あくまで会計記録の検査（照合）

を必修の手法とするほか、職業的専門家としての業務の性質上及び職業的倫理の見地から、監査の目的と範囲を限定するのが通例であり、また責任を負えないような業務が引き受けられることはありません」

●会社の監査機関の「監査」は、広範で不定型であり、法的責任も広範で不定型だから、職業的監査人がそのような業務や責任を引き受けることは想定されていない。

会社の監査機関の監査が広範で不定型なのは、監査の対象が「取締役の職務の執行」であるからであり、「その監査は、会計記録の検査（照合）が必修の手法とされない反面、監査の目的を特定することも、また監査の範囲を限定することも出来ません」そして、監査意見の表明をもって終わるのではなく、「取締役の違法行為の差し止めや会社・取締役等間の訴訟の代表にまで及ぶ」という点で、会計監査人と監査役監査の差異が分かる。

（２）監査機関の監査

・我が国では株式会社に関して、代表取締役を除く取締役は法律上単なる取締役会構成員となっており、固有の調査権や是正権を有していない。そして実際上も「主要な取締役が業務執行取締役として、代表取締役である社長を長とする業務執行組織上において下位者となっているため、「監督すべきものがむしろ監督される立場にある」という法が望んでいないことが常態化している」（取締役会制度の理念と実際とが著しく乖離することがあり、取締役会の任務としての代表取締役への監督が十分発揮されていない状況）

●このような背景の中で、取締役会への出席・意見申述の権利のほか取締役会の会議以外の場面においても、監査役等に広範な調査権と是正権が付与されているという点に注目することによって監査役等の監査の本来的な意義や機能（役割）が明らかになる」

取締役の職務執行は、会社の運営、企業の経営等会社の事業全般に及ぶから、監査もまた各取締役の行動（作為、不作為）の監査のレベルを超えて、いわば「経営」の監査としての役割を負うことになる。経営の監査は経営の「監視」と「是正」という観念で考えられる。法は「経営の監査のための機関」を定めている。

●「経営の監査である以上、監査の活動の範囲と手法には本来的に制限がありません」「経営の監査は不正摘発等を目的とした取締りの活動ではなく、会社の信用維持、業績向上を図るとともに、経営の健全性を確保するための活動であるべきことが法の本質的な要請であると考えられる」

・監査役等による是正は、取締役等のより良い職務執行を促す（人材育成的側面）、個々の取締役の職務執行の活性化を図る（人事管理的側面）、監査役等が得た情報・知見等を通じて監督機関としての取締役会の活性化に資する（経営管理的側面）も認識できる。

「監査役等は会社の信用維持、業績向上及び経営の健全性の確保に繋がる平素の活動を通じて、『最上位の是正者』としての役割と責任を担っていると言えます」

・経営陣と監査役が共に、このような在り方を認識すれば、監査役制度は企業統治の機関として極めて重要なものになる。監査役候補の選任においてもこのような在り方にふさわ

しい適格者が選定されることになるだろう。

Ⅲ. 監査役の資質（能力）

監査役の資質については、多くの議論がある。「しかるべき専門性を持った人材」を登用すべし、との意見がある。これは上場大企業の事例であって、人材の不足する中小企業やIPOを目指す企業にとっては、また事情が異なるのではないかと思う。この監査役の資質についても、他社監査役、弁護士、会計士などを社外監査役とすることが多くはなっているが、監査役初体験が通常で、元々資質の備わった人材を求めることは難しい。監査役に選任され、その後に使命感を持って所属会社において監査役としての知識を修得し、その都度事案に応じて、必要な情報を収集するなど自己研鑽に努める意欲のある人を候補者として選ぶのが一般的ではないだろうか。

1. 法令等に見る、求められる資質

（1）会社法施行規則第121条9号

・事業報告における「株式会社の会社役員に関する事項」の一つとして、「会社役員のうち監査役、監査等委員又は監査委員が財務及び会計に関する相当程度の知見を有しているものであるときは、その事実」を記載（注記）することが規定されている。

・「財務及び会計に関する相当程度の知見」を有しなければならないというのではなく、知見を有する場合にその事実を記載するのである。なぜ、ことさらに「財務及び会計に関する知見」だけをクローズ・アップするのか、立法趣旨は何だったのか、会計士の言葉が通じる人と言うことか、よく分からない。

●公認会計士、税理士、経理部経験者以外の監査役についてどこまで知見を有すると言えるのか。銀行出身者なら財務・会計について相当程度の知見を有するのか。財務は詳しいが会計はどうも、という人もいるだろう。財務会計の両方の知見が必要か。知見ありと思っているが、「相当程度」とはどの程度か、不明だから知見ありと書かないでいる監査役もいると思うが、知見があるのに書かないと法令違反となるのか。

・日弁連は、会社法施行規則案のパブコメで「この規定は削除ないし再考すべし」とした。理由として「財務及び会計に関する相当程度の知見」という規定の意味するところが抽象的であり、実務を混乱させる恐れありとした。

・監査役は適法性の監査が中心なら、「法令に関する相当程度の知見を有しているものであるときはその事実」とした方がいいのではとの意見も出てくる。

・経団連のひな型（2007.2.9 「会社法施行規則及び会社法計算規則による株式会社の各種書類ひな型」）では、<4-5 財務会計に関する相当程度の知見>〔記載方法の説明〕として次のように説明している。

『相当程度の知見を有している場合』の範囲は、公認会計士資格や税理士資格など一定の

法的な資格を有している場合に限定されず、『会社の経理部門において○年間勤務した経験を有する』といった内容でも構わない」としている。

＜資料 3, 4, 8＞

●日本監査役協会の「新任監査役ガイド（第 6 版）」には、経理関係の部署を「何年経験すれば、相当な知見を有するかは本人次第ですので、あくまで自己申告の世界です」としたうえで「もちろん財務や会計の知識があるに越したことはありませんが、監査役の仕事は会計監査ばかりではありませんから、それぞれ得意分野を通じて機能を発揮すればよいのです」とミニ知識として解説している。極めて常識的で、納得できる。

（２）コーポレートガバナンス・コード（CGコード）が求める資質

・2018年6月1日、CGコードは改定され施行された。＜原則 4-11＞において「取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」のコードが、監査役に関しては、次のように改定された。

＜改定前＞

監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有しているものが 1 名以上選任されるべきである。

＜改定後＞

監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に財務・会計に関する十分な知見を有しているものが 1 名以上選任されるべきである。

・「知識」の内容が広がるとともに、これから選任される個々の監査役全員に「適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識」を有する者が選任されるべきであるとしている。さらに財務・会計の“十分”な知見を有する者が 1 名以上選任されるべきとしている。要するに、就任の後、研鑽によって必要な知識を習得することではなく、選任前に監査役候補者として既にこの知識、知見を有することが求められている。

・この改定について、金融庁等の関係者が経緯内容等につき解説している（「コーポレートガバナンス・コードの改定と『投資家と企業の対話ガイドライン』の解説」 商事法務 No.2171, 2018.7.5）。監査役は、業務監査、会計監査などの重要な役割・責務を担っており、これらを果たすためには「財務・会計や法務などに関する必要な知識を備えている必要がある」とフォローアップ会議で指摘があったので、これを踏まえ、これらの知識を「個々の監査役が備えることを求めるものである」とし、特に「財務・会計に関する十分な知見を有しているものを 1 名以上選任」することが求められたと説明している。

そして、「十分な知見」を有する者の意義は「会計監査人に監査を適切に実施させ、その監査の方法、結果の相当性を判断する際に役立つものであることが必要と考えられる」としている。

●注意すべきこととして、CGコードの改定に伴い上場会社において「CGに関する報告書」の更新が必要となる。たとえば「財務・会計の十分な知見を有するものを選任していると記載した場合に事業報告においても、その事実を「会社役員に関する事項」に注記し

ておかないと、整合性がとれなくなることに留意したい。

・監査懇話会では、CGコード<原則4-11>の監査役に関する内容の改定について、パブコメを提出している。「適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識をすべての監査役が一人で有する必要はなく、監査役会の総合力としてバランス良く確保しておけば良い」「昨今の企業における不正会計事案は、求められる十分な知見を有した監査役の強い指導力で行なわれた場合も散見されるので、これらの知見を持った監査役こそ、特に健全な事業活動倫理に必要な倫理観が求められる」そして「検査偽装、データ改ざん等の不正も多発しており、財務・会計・法務に限定されずこの分野の知識も必要になる。総合力の確保こそ重要」といった趣旨の変更案を提出した。 <

資料5 >

・日本公認会計士協会の「CGコード改定案」に対する意見は次のようなものである（平成30.4.25）。「特に、財務・会計・監査に関する十分な知見を有しているものが1名以上選任されるべきである」とすべきとの意見を出している。「この場合の具備すべき『監査の知見』には、財務諸表監査だけではなく、業務監査、内部監査などに関する知見が含まれる」と説明している。

(3) 日本監査役協会の監査役候補者へのスタンス

●CGコードが求めているのは、知識・知見を持った人を監査役として選任すべしということである。監査役に選任されてから自己研鑽により必要な知識を修得してください、というのではない。会社法は監査役に何の資格も求めていない。通常、欠格事由に該当しない限り誰でも選任されれば就任できる。

・日本監査役協会の「監査役監査基準」第10条（監査役候補者の選任基準等）を見ると、「第2項」において監査役候補者の選定同意にあつたては、「任期を全うすることが可能か、業務執行者からの独立性が確保できるか、公正不偏の態度を保持できるか等を勘案して、監査役としての適格性を慎重に検討する」と規定している。そして知見については、「なお、監査役のうち最低1名は、財務及び会計に関して相当程度の知見を有するものであることが望ましい」と、施行規則を考慮したものになっている。 <資料1

>

・監査役協会では毎年7月に「新任監査役等のための説明会」を開催し、主に6月総会で選任された監査役を中心に多くの新任監査役が参加する。そこで、会長挨拶があり、その締めくくりに「新任監査役等への期待」として次のようなメッセージが毎年述べられている。

「ほとんどの方は、若い頃から『監査役等になる』ための準備をしてきたわけではないので、就任時に何を為すべきか迷うことも当然です。必要なことは自らの職責を果たすためにこれから研鑽を積み重ねていくことだと思います。監査役等は社長などに並んで企業全般を俯瞰する役割を担っており、企業にとって大変重要な機関です。皆様にも、この認識

の下、

プライドと強い覚悟を持って、職務に邁進して戴きたいと思います」

●要するに、監査役等に就任して何も分からなくても、協会は十分に体制を整え、必要資料や多彩な研修、セミナーなどのプログラムを用意し、啓発と研鑽の機会を提供し、皆さんのレベルアップを図ります。皆さんは、「プライドと強い覚悟」を持って職務に邁進してくださいと言うことを強調している。

＜資料6，

7＞

（参考）監査役協会は、監査役等候補者向け就任前研修も行なっている。平成30年5月29日に、「監査役等の心構えとコーポレート・ガバナンス」と題して講師に弁護士を迎えて開催された。監査役候補者もその使命を十分理解したものと思う。

2. 監査役の人材供給源

「監査役の覚悟」（高桑幸一、加藤裕則編著 同文館出版）の中に「監査役人材と監査役報酬について」の記述がある。どのような人々が監査役に選ばれているのか、報酬はどの程度なのか、といった問題が監査役制度の脆弱性の根底にあるととらえている（ここでは報酬のことには触れないが、興味のある方は本書をお読みください）。

監査役の供給源は企業規模により、それぞれ異なるとして、次のような分類で整理されているので、紹介したい。

（1）大手上場企業

・「銀行、商社、大手製造業などの大手上場企業の場合は役員人事の一環として選任されています。役員候補まで昇進した方で、最終評価で残念ながら取締役に至らず監査役に選ばれる方々がおられます」取締役人事の調整材料として「監査役」という役職が重宝に使われ、時に関係会社のトップのポジションが、空くまでのスタンバイポストともなる。

・また、常務や専務といった上級役員であったものが常勤監査役に選任されるケースもあり、「おそらく何らかの理由で経営執行ラインには残れず、役員定年までの期間、処遇されるケース」がある。いわゆる「出世競争に敗れた人材の処遇ポスト」と言うことだろう。

・このような常勤監査役であっても、一念奮発して、自己研鑽し監査役の使命感を持って監査活動に専念すれば良いのだが、一般的には大手企業において監査役体制は整えられており、何事もなければ、その中でスタッフの補助を受けてガバナンス機関を担う責務の重大さも認識することなく終わることにもなる。

（2）大企業の子会社

・大企業に就職しても役員候補までは昇進できず、従業員として定年を迎えるのが大部分で、その処遇として「大手企業は関係会社が多数あり、グループ企業の定年までの間、彼らは子会社監査役として処遇されることがあります」この場合、監査役任期に関係なく定年を迎え、後任が決まれば辞任を余儀なくされる。

●最近では、この定年任期で退任あるいは辞任して終わるということから、状況が変化している。子会社、関係会社、取引先等の企業に監査役として就任した人々が、監査懇話会や日本監査役協会に加入して、監査役の職務を理解し他社監査役との交流などで情報を得て、現職を退任しても更に「監査役の仕事」を継続するための手立てを認識する。そして、監査役協会等の団体や監査役・社外取締役などの役員紹介会社に登録し、これまでの会社に頼らず自立して「社外監査役」として転身の道に進む人々が増えている。2～3社あるいはそれ以上の会社の監査役経験を持つ人もいる。こうなると履歴上、十分な知見を有する監査役となる。

●経済の活況の中で、IT企業を中心にIPOする企業は増加しており、これら新興企業は人材が少なく監査役まで自社でまかないきれないので、ツテを頼りに人材紹介会社などを使って、IPOのために監査体制を整えることになる。そうなると大手企業や銀行の経歴を持つ他社監査役経験者は最適の人材となる。需要と供給が一致し、今や大手企業に比べ中小新興企業においては、CGコードに叶い監査実務に通じた監査役候補者が求められる状況になっている。

(参考) 日本監査役協会の「役員人材バンク」には、約750名が登録されており、2014年は21名、2015年は36名、2016年は43名、2017年は40名が監査役等に就任している(月刊「監査役」No.683 2018.6.25)。 <資料9

>

(3) 中小上場企業

・「プロパーの経理部長や総務部長の上がりのポストとしての常勤監査役で処遇されるケースが多い」自社からの登用であり、就任時の戸惑いは大きいはず。しかし、監査役として監査懇話会や監査役協会で自己研鑽に精励し監査役として前向きに対応するようになると、前述したように他社監査役仲間たちとの交流等で、監査役として新しい道に進む可能性を認識することにより定年退職、辞任後もこれまでの会社とは関係がない会社で「社外監査役」として継続していく人々も増えている。

(4) 新興上場企業(および予備軍)

・「新興企業は社歴も短く従業員の平均年齢も比較的若いことから、従業員の中から監査役を選ぶということは、まず考えられません」供給側でなく需要側として、通常外部から招聘することになる。前述の人材紹介会社や監査役協会人材バンク等の登録者が対象になり、大手企業の経験者、監査役経験者であり、大半は定年退職後の人々で、監査役としてまだまだ働きたいという思いを持っている。監査リスクの高い会社であっても、挑戦する人もいるようだ。

●その他、社外監査役については、公認会計士、弁護士、税理士、学者、官公庁OBなども人材供給源になっている。知識・知見を求められる傾向に従えば有資格者は重宝になる。最近、女性監査役も増えている。中でも公認会計士資格保有の若い女性監査役も目立っている。出産・子育て等考えて、比較的自由のきく社外監査役(非常勤)を目指しているよ

うで、報酬よりも自由度に期待を寄せているようだ。知識・知見ありとしても、その前提の「適切な経験・能力」「能動的・積極的に意見を表明する」という課題にどう対応しているのか。

<資料8>

(5) 監査役人材についての考察

・「監査役の覚悟」の中で、監査役の人材供給源について分析した著者は、監査役としてのベース知識の欠如について、次のように考察している。

「監査役として就任した以上、見習い期間などはそもそもないはずですが。スタートに時間がかかるとい問題は、人選上の無理、元々監査のプロでない方々が選任されてしまう制度にあると思います。理想的には、法令、財務会計と監査実務に十分な知識を持った方々を監査役候補の母集団とするような人材バンク的なものがあり、そこの自他推薦者を候補とすべきなのでしょう」

●大手企業の場合は、監査役監査体制はそれなりに出来上がっている。モチベーションのない初めて監査役として選任された者でも、ある程度時間を掛け啓発すれば、その職務を理解することができ、それなりに知識も見識もレベルアップするはず。常に有事に臨む状況にあるとは限らないのではないか。

●大企業の子会社、中堅上場会社であっても、全監査役が監査役としてベース知識が欠如しているわけではない。独任制ではあるが、一方で監査役会総体としてスタッフも含め監査体制を充実させることも考えられるのではないか。新任監査役が意欲を持って自己研鑽に努めれば必要な知識を持つまでにそれほど時間はかからない。問題は、意欲のない、研鑽の努力をしない人を監査役候補に選任することであり、これはその人の責任ではなく、自社のガバナンスの在り方を考えない取締役会の責任や同意した監査役会の責任もあるのではないか。

3. 監査役候補者の選定

(1) 日本監査役協会「監査役監査基準」第10条

・「監査役監査基準」第10条（監査役候補者の選定基準等）において、監査役候補者及び社外監査役候補者の選定について、監査役会が検討すべき適格性について、次のように規定している。

<資料1

>

第10条（監査役候補者の選定基準）

2. 監査役候補者の選定への同意及び監査役候補者の選定方針への関与にあたっては、監査役会は、任期を全うすることが可能か、業務執行者からの独立性が確保できるか、公正不偏の態度を保持できるか等を勘案して、監査役としての適格性を慎重に検討する。

なお、監査役のうち最低1名は、財務及び会計に関して相当程度の知見を有するものであることが望ましい。

3. 社外監査役候補者の選定に際しては、監査役会は会社及び親会社との関係、代表取締役その他の取締役及び重要な使用人との関係等を勘案して独立性に問題ないことを確認するとともに、取締役会及び監査役会等への出席可能性等を検討するものとする。

・「監査役候補者」の選定については、①任期を全うできるか、②業務執行者からの独立性の確保ができるか、③公正不偏の態度を保持できるか等を検討する。

そして、「社外監査役候補者」については、①独立性に問題ないか、②取締役会・監査役会への出席可能性等を検討する。

独立性、公正不偏、そして任期を全うできる健康と意欲、社外の場合は取締役会・監査役会に出席できる必要な時間が確保できるかを検討する（c f 補充原則4-1-1 ②他社役員を兼任する場合にはその数を合理的な範囲にとどめる等）。

（2）監査役候補者の選定にあたっての基本方針（事例）

・CG報告書に記載されている各社の事例の一部を参考にピックアップした。

<味の素>

「味の素グループの健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立すること」を基本方針として選定すると、かなり総論的なとらえ方である。

<大日本住友製薬>

箇条書きで条件を明示。①強い意志と高い能力、②人格及び識見、③役割、責務を果たすための必要な時間、労力の確保、④監査に貢献できる知識、能力、経験、を挙げ、さらに社外監査役候補には、⑤経営、学術、行政、財務会計、法律その他の分野における高い専門的知見、経験を求めている。

<大和ハウス工業>

選定基準として、人格、見識、豊富な経験、高い倫理観、先見性、洞察力、経営環境等の変化の把握、資質向上に努める意欲、積極的な意見具申といったことが示されている。また、社外監査役は財務、会計、法律、経営などの専門家から選任し、うち1名は財務・会計に相当程度精通している者としている。

<DeNa>

「企業価値の持続的な向上、経営の透明性及び公正性の確保、コンプライアンス体制の構築及び維持」を達成及び促進する素養を備えている人物であるべき。そして「経営経験者のほか法律、財務、労務等各専門的分野の識見を有する者で構成し、財務及び会計の識見を有する者を1名以上置く」

（3）監査される側がする側を選ぶ問題点

・監査役候補者の選定については、監査役会の同意が求められるものの、取締役会におい

て「監査役選任議案」が決議される。この監査役会の同意検討の過程で、異議があり変更された例は少ないだろう（「監査役の覚悟」の中には、「業務執行者からの独立性、公正不偏の態度に対して疑義がある」と選任同意拒否の例が記されている）。

このようなことから、実態は「監査される人」が「監査する人」を選ぶ結果になっており、本来経営者から独立の立場を保持し、公正不偏、自らの信念で行動すべき監査役の選任において極めて不都合であるとの意見も出ている。

●「監査役の覚悟」の中でも、この点に関する意見が出されている。

①不正を隠蔽しようとする経営者は、まず監査機関を無効化するはずで、オリンパスや東芝において不正会計を主導した取締役が監査役に就任して、監査を機能停止させ隠蔽工作を進めた事例から、「実質的な人事権を監査機関自らが持つように会社法改正が必要だと思います。そもそも『監査される側が監査する人を実質的に選べてしまう』システムは理にかなって」いないとの意見である（2011年5月、日本監査役協会会長に就任した太田順司氏は監査役の選任権を監査役自身に与えることを今後の課題としてあげたが「商事法務」2013.9.15>、その後の動きはない）。

②期待される役割を果たせていないとして、監査役制度への不信感があり、その要因のひとつとして「人事的独立性に欠ける（監査対象である経営トップから指名される。内部者意識が払拭できずに客観的監査ができない）」ことを挙げている。

・同様の意見だが、月刊「監査役」（No 644 2015.9.25）の「監査役のコミュニケーションについて」の中でも出ている。「日本独特の監査役制度に特別大きな欠陥があるわけではなく、問題は制度を正しく運用できる環境の整備であり、中でも監査役の人事、経済的な独立性の確保が最も大事であるという事です」「現在のように実質的に『監査される側が監査する人を選べてしまう』制度は見直されるべきでしょう。この肝心な部分の改善がなければ、監査役の法的権限をいかに強化したところで、結果として監査される側に都合の良い『物言えない（言われない）監査役』が選ばれるだけだと思います」

●現行の制度に問題があるとしても、今回の法改正検討においても問題とならず、当面この中で対応せざるを得ない。それでも監査役（会）として、「監査役候補者選定の基本方針」を改めて見直したり、監査役選任手続きにおいて取締役との間であらかじめ協議の機会を持ち、候補者の提案を行う等積極的に関与することもできる（監査役監査基準第9条）。また、「監査役（会）の同意」についても、その基準を更に具体化してその基準に合わない場合は、取締役会に再考を求めるなどの姿勢を示すことも大切ではないだろうか。<資料1>

IV. 監査役の心構え

1. 監査役監査基準第3条

・日本監査役協会「監査役監査基準」第3条に＜監査役の心構え＞として第1項～第7項の規定がある。

＜資料1

>

- ①「独立の立場」、「公正不偏の態度」、「信念に基づく行動」
- ②「監査品質の向上に向けた自己研鑽」、
- ③「会社の事業、財務、組織等に関する必要な知識の取得」、「能動的・積極的な意見表明」
- ④「会社及び子会社の取締役等との意思疎通」
- ⑤「監査意見の適正化」
- ⑥「職務遂行上知り得た情報の秘密保持」
- ⑦「監査環境整備の必要性を取締役に理解認識させる」

ことが求められている。

・監査役関連のCGコードで求められていることと重なる部分が多い。また、第3項の「能動的・積極的に意見を表明する」ことについては「専ら経営に関する事項として発言を控える、もしくは意見を求められるまで待つことをせず、企業にとり有益と自ら判断した場合は、躊躇することなくリスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等から、意見を述べることを期待したものである」と補足が付記されている。

●経営陣においては、監査役が経営に関する事項に、意見を述べることを嫌うような発言をする場合もあるようだが、経営判断において取締役が責任を問われることのないよう注意深く監視し、助言、勧告をする必要がある（意思決定が経営判断の原則に配慮しているか＜基準22条＞）。監査役は経営の監査を行ない、監査活動の範囲と手法には制限なく、この点に認識のない取締役の発言は、監査妨害と受け止められかねない不安がある。

●監査役は、これらの「心構え」が求められていることだけでも、就任前に承知しておく、就任した以上は財務・会計に関する知識だけでなく「監査役の覚悟」を持って、職務に専念し自己研鑽に努めれば、長い時間を要せずに必要な知識を修得し、能動的・積極的な意見表明を実践することになるだろう。

2. 経済同友会の提言

経済同友会が、2017年度経営改革委員会の提言として、「社外取締役の機能強化『3つの心構え・5つの行動』—実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指して—」（2018年5月）を公表している。これは社外取締役の機能強化のためには、「期待される役割を具体的に提示することや社内取締役と経営執行側との情報の非対称性を縮小する取り組み等が重要である」と考え、「就任を依頼する企業側」と「引き受ける側」の心構えと行動についてアンケート調査をもとに提言をまとめたものである。社外取締役についてのものだが、社外監査役等にも参考になると思われるので、紹介したい。自社の経営陣、社外取締役にも認識を喚起しておきたい提言である。

(1) 社外取締役就任を依頼する企業の心構え・行動

<3つの心構え>

①経営トップが率先して、自社に適したCG改革を推進するマインドを醸成する。

②社外取締役候補の選出では、社会的な地位、名声、個人的な関係ではなく、企業価値向上に真に貢献してくれる人材であるかどうかを重視する。取締役会が自社に必要な社外取締役の人物像や資質について、日頃から議論・検討しておくことも重要である。

③社外取締役の知見を活かし、CGの強化、取締役会の活性化を図る積極的な姿勢を持ち、不断の努力を行なう。

<5つの行動>

①取締役会と経営執行の役割

—取締役会の目指すべき姿や経営執行との役割分担を明確にする（経営執行は事業の着実、効率的な遂行、果敢なリスクテイクを行ない、取締役会は経営執行のリスクテイクや意思決定に対するモニタリング機能を担う）。

②社外取締役の選任

—企業の成長段階や必要な知見を踏まえて、社外取締役を選任する（自社の成長段階や経営環境に加え、自社に充足すべき知見等を踏まえて相応しい社外取締役候補を選任する。社外取締役には独立性を確保した上で、豊富な経験と専門的知見を生かした、モニタリングという本質的役割を果たすことを求めていく。社外取締役と監査役とが相互に機能を補完し合うことにより、監査・監督の実効性を高めるべし）。

③就任依頼

—社外取締役に期待する役割、自社の現状や課題を明確に伝える（就任依頼から就任までには十分な時間を確保し、社外取締役候補者と積極的にコミュニケーションをとり相互理解に努める）。

④取締役会の活性化

—取締役会のメンバーの多様性を重んじた運営、議事進行による活性化（活性化策として、議長を非業務執行取締役<含む社外取締役>が務めることも一案。社外の視点を活かしたアジェンダ・セッチングや進行により、多様なステークホルダーの意見を尊重した活発な議論が行なわれやすくなる。社内の対応状況や内部統制の運用状況に関する定期的な報告を義務化する）。

⑤情報共有・コミュニケーション

—長期戦略に対する社外取締役の知見を引き出すコミュニケーション（企業価値向上への連携を高めるため、社外取締役は企業の理念や価値観の理解に努め、社内取締役は長期戦略に対する社外取締役の知見を引き出すような情報共有・コミュニケーションを行なう。社外取締役と監査役との機能補完、連携強化のため定期的な情報共有・コミュニケーションの場を設けることが望ましい）。

(2) 社外取締役を引き受ける側の心構え・行動

<3つの心構え>

①関連する法令や制度を理解し、また他社のプラクティスを学ぶことを通じて、社外取締役として期待される知見、専門性を活かすべく、継続的に自己研鑽する。

②十分な時間と情熱を振り向け、社外取締役としての役割を果たせることを自己保証する。

③執行側との摩擦、衝突を恐れず、企業価値向上のために果たすべき役割を全うし、社外取締役の退任後も数年間はその企業の経営や業績に対して責任を負う覚悟を持つ。

<5つの行動>

①役割の把握

—取締役会のメンバー構成の中で自身に期待されている役割を把握する（自身に期待される役割を会社側から十分聞き取り、役割を果たせるかを自らに問い、コミットする。取締役会の実効性向上に向けモニタリング機能を果たすために独立性の確保を十分心がける）。

②取締役会での実効性のある発言

—外部の視点や自らの知見を活かした実効性のある発言を心がける（ステークホルダーの意見を取締役に反映させる立場として、外部の視点や自らの知見を生かし、企業価値向上に資する発言を心がける。「質問力」を磨き、「思いつきや興味本位」「過去の経験の押しつけ」「重箱の隅を突つつく」質問になっていないか、常に自問する）。

③情報収集・コミュニケーションの努力

—企業理念や価値観の理解に努め、情報の非対称性の縮小に取り組む（取締役会における議論だけでなく、経営会議への出席、現場訪問、執行役や社員との対話、社外取締役だけの本音の議論を行ない、意思決定に必要な情報を多方面から収集する）。

④コンプライアンス、内部統制の機能強化への貢献

—会計監査人や内部監査部門とも連携して機能強化に取り組む（法令やビジネスルールに対し業界及び自社の常識や慣行による杜撰な対応が行なわれていないか、監査監督する。監査役とそれぞれの役割を互いに補完する）。

⑤後継者の選任

—指名委員会や指名諮問委員会における後継者の選任や育成計画の策定（企業理念や価値観、事業ビジョンを踏まえて、後継者に求められる資質を念頭に置き、平時より候補者と接し、その適格性を検証する）。

3. 金融庁「主要行等監督上の評価項目」

・金融庁は、金融システムの安定性を確保し、主要行等の経営の健全性の維持と向上を図るために、経営に対する規律付けが有効に機能し、適切な経営管理（ガバナンス）が行なわれることが重要であるとしている。そのために、「主要行等向け総合的な監督指針（本編）」（平成30年3月）を制定し、その中に「Ⅲ主要行等監督上の評価項目」を設け「Ⅲ-1

経営管理（ガバナンス）」の主な着眼点に基づき、代表取締役、取締役、監査役及び各階層の職員が自らの役割を理解し、その機能が適切に発揮されているかを主要行を対象に検証している。

・銀行に関するものではあるが、一般企業においても参考になる。特に監査役の機能が、適切に発揮されているかどうかの検証の着眼点のみを抽出して概要を紹介したい。

（１）経営陣に対する経営管理（ガバナンス）態勢のモニタリング

＜代表取締役＞

「代表取締役は、監査役監査の重要性及び有用性を十分認識し、監査役監査の有効性確保のための環境整備が重要であることを認識しているか。

特に、監査役監査を取り巻く環境の変化に対応した動き、例えば監査役監査基準（日本監査役協会）等を理解し、監査役の円滑な監査活動を保証しているか」

＜取締役及び取締役会＞

「取締役は監査役監査の重要性及び有用性を十分認識し、監査役監査の有効性確保のための環境整備が重要であることを認識しているか。また、監査役選任議案を決定するに際し、監査役としての独立性・適格性等を慎重に検討しているか。特に、社外監査役が監査体制の中立性・独立性をいっそう高める観点から、その選任が義務づけられている趣旨を認識しているか。

更に、社外監査役が適切な判断をし得るよう、例えば情報提供を継続的に行なう等、何らかの枠組みを設けているか」

●経営陣に対して、監査役監査の重要性及び有用性の十分な認識を確認し、円滑な監査活動の保証を求めている。また、監査役選任議案の決定に際しては、独立性・適格性等を検討し、特に社外監査役については、中立性・独立性の重視を認識しているかを検証している。

要するに、監査役監査の有効性と監査環境の整備の重要性の認識が、経営陣にあるか否かを金融庁は検証しているのである。一般企業においても、このような観点からの検証を望みたいものだ。誰が検証するのか、東証か。IPO審査では、そのようなこともあるかも知れないが、上場後は金融庁のような第三者による検証が行なわれることはない。

（２）監査役及び監査役会に対するモニタリング

①監査役及び監査役会は、制度の趣旨に乗っ取り、その独立性が確保されているか。

②監査役及び監査役会は、付与された広範な権限を行使し、監査役職務を的確に実施し、必要な措置を適時に講じているか。

③監査役及び監査役会は、監査役の補助体制等を確保し、有効に活用しているか。

④各監査役は、独任制の機関であることを自覚し、自己の責任に基づき積極的に監査を実施しているか。社外監査役は、監査体制の中立性・独立性を一層高めるための観点から選任され、客観的に監査意見の表明が期待されていることを認識しているか。常勤監査役

は監査環境の整備及び情報収集に積極的に努め監査しているか。

⑤監査役会は監査役の選任議案について、同意の審議に際し、その独立性・適格性等を慎重に検討しているか。

⑥監査役は、取締役が内部統制システム（内部管理態勢）の構築を行なっているか否かを監査する職務を担っており、これが監査役の善管注意義務の内容を構成していることを理解し、義務を適切に果たそうとしているか。

⑦監査役の選任議案の決定プロセス等において、その適格性について「取締役の職務執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識及び経験」及び「十分な社会的信用」が適切に勘案されているか。

●ここで監査役に問われていることは、「独立性の確保と的確かつ積極的な監査の実施」であり、「監査役の選任同意においては、独立性・適格性（監査を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識及び経験と十分な社会的信用を有しているか）を慎重に検討する」ことだと受け止められる。

煮詰めれば、「善管注意義務を適切に果たそうとしているか」ということであり、監査役のミッション・使命感を十分認識しているかと言うことではないだろうか。

V. 理念・倫理・良心・モラル

「資質（能力）」、「心構え」について見てきたが、もう少し進めると、理念・倫理・良心・モラルといったことも課題となる。理念については「監査役の理念」が日本監査役協会に定められているが、「倫理・良心・モラル」となると監査役よりも「経営者」あるいは「企業」を対象とした議論が多い。

1. 「監査役の理念」

・日本監査役協会では、一般社団法人から公益社団法人に変更したときに、「監査役の理念」及び「日本監査役協会の理念」を制定した（平成23年9月29日）。

「監査役は、企業が健全性を確保し、持続的に発展していけるよう、企業統治（コーポレート・ガバナンス）の確立に向けて、その職責を十全に果たす必要がある」との認識のもと「監査役の理念」が示されている。

<監査役の理念>

監査役は、コーポレート・ガバナンスを担うものとして、公正不偏の姿勢を貫き、広く社会と企業の健全かつ持続的な発展に貢献する。

・併せて、「監査役の行動指針」も示された。

①すべてのステークホルダーからの役割期待に応えるべく、継続的に研鑽に努め、独立自尊の精神を涵養し、信頼たり得る監査役を目指します。

②誠実さを旨とし、判断の根拠を広く社会に求めるとともに、現場に立脚した正しい情報に基づき、公正と信義を重んじた日々の監査活動を遂行します。

③いかなる状況下にあっても、毅然とした態度で監査役職務を全うし、説明責任を果たし、コーポレート・ガバナンスの強化に努めます。

●「監査役の心構え」に重なるものである。「監査役の理念・行動指針」において「公正不偏の姿勢」「継続的研鑽」「独立自尊の精神」「ステークホルダーからの信頼を得る」「誠実さ」「公正と信義」「毅然たる態度」「説明責任」が求められている。これらは知識・知見の次元とは異なるが、様々な状況にある監査役において、相応の覚悟が必要になる。いわば、監査役個々の精神的な「覚悟」頼み、あるいは「使命感の自覚」期待でもある。監査役候補者に選定される前にこれらのことを十分承知しておくことこそが重要ではないだろうか。

2. 倫理・良心・モラル

倫理・良心・モラルというと、監査役よりも企業・経営者について語られることが多い。経営者に倫理・良心・モラルを求めるのは極めて日本的な願いでもある。人格・見識ともに素晴らしい経営者も多いが、最近の事件や不祥事からは寂しい経営者も目立つ。

(1) 倫理

・「人命は有限で組織は無限」（企業はゴーイング・コンサーン）。明治維新以降の経営者はかなり高い倫理観を持って企業集団を繁栄させた。渋沢栄一は「経営の本質は‘責任’に他ならない」と説いた。「責任」とは「なすべきをなし、なすべからざるをしない」ことだと定義される（一橋大学 田中一弘教授）。

「なすべきことをする」→役割、使命（ミッション）

「なすべからざるをしない」→コンプライアンス、企業倫理

・経団連は「企業行動憲章」及び「実行の手引き」を定め、「経営者には高い倫理観を持って社会的責任を果たしていくことが強く求められます」と企業倫理の徹底を求めている（2017.11.8 改定 企業行動憲章）。会員企業の経営者はこれらを十分理解し、自らの行動規範としているのだろうか。

(2) 良心

・「良心による企業統治の『担い手』としての監査役」→経営者の良心喚起の「触媒」となる。

「良心による企業統治の『補完者』としての監査役」→取締役の忠実義務も善管注意義務も、その本体は良心（倫理）であるはず。監査役は経営者と社会（世間）をつなぐ窓となる。暴走した経営者を押しとどめる（一橋大学院教授 田中一弘「企業統治を『良心』から考える」）。

(3) モラル

・映画「ハンナ・アーレント」（マルガレーテ・フォン・トロッタ監督、バルバラ・スコー

ヴァ主演 2013 日本公開) ドイツ系ユダヤ人哲学者、ハンナ・アーレントの愛と信念が胸を打つ実話。アーレントはニュー Yorker 誌にナチス戦犯アイヒマン (1960 年逮捕) の裁判レポートを発表するが、「アイヒマン擁護」だと誤解され、世界中から激しい非難を浴びた。

・アイヒマンは「自発的に行なったことは何もない。善悪を問わず、自分の意思は介在しない。命令に従っただけだ」と何度も反論を繰り返した。「世界最大の悪は、平凡な人間が行なう悪なのです。そんな人には動機もなく、信念も邪心も悪魔的な意図もない。人間であることを拒絶した者なのです。そしてこの現象を私は『悪の凡庸さ』(凡愚の悪) と名付けました」とアーレントは説明している。

・「アイヒマンとは、冷酷非情な怪物ではなく、上官の命令を黙々と遂行する凡庸な官吏の如き存在」とした。思考能力の欠如こそ問題。少しでもアイヒマンにモラルがあれば、何百万人もユダヤ人を収容所へ移送した歴史は変わっただろうと、この映画は伝えている。

<資料 10, 11>

V. 結びとして

(監査役の使命は企業価値の向上)

①監査役は、法令等により職責が示され多くの権限が与えられ、更にCGコードや「監査役監査基準」などによって、役割を果たすことが期待されている。付与された権限を積極的に行使し、「企業価値の維持・向上、企業の持続的成長」に貢献することが求められている(かつては、監査役の使命は「不祥事の未然防止、早期発見、V字回復への対処」と言われていたこともあった)。

(CGコードで「財務・会計・法務の知識」の明示)

②CGコードの改定により「監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有するものが選任されるべき」とされた。会社法では、施行規則において「財務及び会計に関する相当程度の知見を有しているものであるときは、その事実」を事業報告に記載することになっている(知見を有しているものがなくても問題ない)。

ソフト・ローにおいて「財務・会計・法務に関する知識」が明示されると、法令による制度化と同じような効果をもたらす。選任される監査役の必修知識として「例示」ではなく具体的に「明示」されたのである。

(社外監査役には、会計士・弁護士でコンプライ)

③このCGコードにコンプライするためには、選任されるべき個々の監査役が、財務・会計・法務に関する知識を就任前に、有しているのは難しいかも知れない。即対応しようとする、社内監査役は経理部門・法務部門の業務経験者、社外監査役は公認会計士・弁護士等の資格保有プロを選定しておけば、コンプライしたことになると受け止められるだろう。

(会社法には監査役の資格規定なし)

④ソフト・ローによる監査役の資質(能力)の明示は、監査役に求められるもの、期待されるものの狭小化に繋がらないか。監査役の根拠法である会社法においては、監査役の資格を明示的に規定していない。監査役にとって必要な知識は、各社の状況に応じた「会社の事業、財務、組織等に関する」ものであり「経営全般の見地から経営課題についての認識を深め、経営状況の推移と企業をめぐる環境変化を把握するよう努める」ことであり、就任後、使命感を持って意欲的に研鑽することが求められる。

(監査役候補を監査役会からも提案しよう)

⑤監査役制度には、特別欠陥があるわけではないと言われているが、人事的独立性に欠けるとの指摘もある。今回の会社法改正の検討事項にはならなかったことから見ても、当面改善されないだろう。とすれば、監査役(会)は経営陣(社長)とコミュニケーションする中で、監査役候補者の選定を指名(諮問)委員会のテーマとすることや、監査役(会)からの候補者の提案も受け入れて分母を多くして選考するなど自前の仕組み作りを協議すべきではないか。また、検討して必要ある場合は、取締役会の「監査役候補者選定基準」の見直しや、監査役会の「監査役選任同意基準」の見直しも検討することで、経営陣の考え方に影響を与えることも可能ではないか。

(各企業は心構えを求めている)

⑥各企業においては、CGコードで明示された監査役が有すべき知識については、ソフト・ローであるからそれなりに対応するとしても、それ以上に重要な選定のポイントは「公正不偏の態度の保持」や「自らの信念に基づく行動」に期待していることがうかがえる。「基準」における「監査役の心構え」に重なるものである。

(適格性=資質+心構え)

⑦監査役人材の適格性は、<資質(能力)+心構え>のバランスによって判断されるべきではないか。「資質(能力)」は、「取締役の職務執行の監査を的確・公正・効率的に遂行する知識・経験」(就任後に研鑽に努め修得される)であり、「心構え」は、「強固な独立性、公正不偏、継続的な自己研鑽」等といったものである。監査役の精神面での「覚悟」に頼るものであり、制度的に確立したものではない。しかし、CGコードにも「強固な独立性」(補充原則4-4①)は記されているが、「心構え」についても検討を加え、法令において規定することも可能であり、制度と人材のバランスを考えた場合、人材の強化のためには人材に関する事項の制度化(法制化)も検討対象になるだろう。

(有事対処を考えて就任する)

⑧不正会計のみならず、データ偽装、不正融資、労務問題、談合など企業不祥事が増加すると共に多様化している。監査役の重要性が高まり、その責任もこれまで以上に問題となるだろう。監査役就任の際には、平時における職務を想定してしまいがちだが、監査リスクのことにも思いを馳せ、有事への対処も考えたい。有事の時こそ株主(及びステークホルダー)の負託を受けて就任した監査役としての使命感を持って、対処することができ

るか。「孤独で重い仕事」になるはず。この辺のところは、「監査役の覚悟」を就任前に熟読して欲しい。心構えさえできていれば、「財務・会計・法務の知識」などは、それほど気にしなくとも問題ない。「監査役」は「覚悟」を持って就任すべき会社の機関だと思う。

(CGコードの改定提案)

⑨あえて言えば、CGコード<原則4-11>の監査役部分を次のように改定したほうが、監査役的重要性、職務の幅広さ、多様性が理解されるのではないかと考える。

「監査役には、適切な経験・能力及び強固な独立性・高い倫理観・自己研鑽意欲を有するものが選任されるべきである」(以下「特に・・・1名以上選任されるべきである」は削除)。

以上