

会社	A社	B社	D社	E社	F社	G社	H社
機関設計等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非常勤監査役：親会社の課長が兼任。情報共有しているが実質的な業務監査を分担しているわけではない。</li> <li>・社外取締役：親会社及び株主会社の部長、役員が就任。社長は同社の常務クラスが就任。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非常勤監査役：親会社より任命されているが、実質的には監査を分担していない。</li> <li>・24か所の拠点を一年半で巡回。監査役2年余りだが既に2～3回往査したところもある。</li> <li>・往査時は面談であり、親会社の内部監査部が子会社の監査に同行することもある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外監査役2名と常勤監査役の監査役会設置会社。</li> <li>・往査は半年1回。内部監査室1名（兼任者）が月1回の内部監査を実施し、社外監査役が必ず同行する。社長に内部監査報告書が提出され監査役会でも共有している。</li> <li>・経営会議、取締役会、監査役会は月1回の開催あり。内部監査室の専任や法務部の設置を検討模索中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査は、管理部（経理財務・総務・人事等）の担当2名（兼務）がチームで対応。往査は年8回（本社3部門+5事業所）実施。</li> <li>・会計監査法人は入っていないが、事業形態からB/Sはシンプルで、会計監査は経理が叩き台を作り、監査役が更に内容を監査している。</li> <li>・常勤監査役1名、非常勤監査役2名、非常勤取締役2名で構成。株主会社の監査方針を活用して</li> <li>・個人情報には特に厳格に取り扱っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役会：4名（常勤1名、社外3名）監査役会（年6～7回）の時に社外監査役とのコミュニケーションを実施。常勤からの情報提供。事業所往査に社外監査役同行する時もある。</li> <li>・内部監査報告書が年2回提示され、法令リスク管理の状況を確認している。</li> <li>・会計監査人とは年4回打合せを実施。海外拠点への往査実施はこの数年なし。ただし、内部監査部は年1回1拠点を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査等委員3名（常勤1名、社外取締役2名）、監査部2名⇒内部監査結果は常勤監査等委員へも随時報告（デュアルレポート体制）、他に品質マネジメント部6名はプロジェクトマネジメントリスク監査を担当。</li> <li>・社外取締役4名（全て独立役員の要件あり）</li> <li>・監査部との連携は密。常勤監査等委員が監査部の活動計画も事前に把握し了承を与えるシステム。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本年4月1日より株主変更となり、中小会社から大会社に変更。新体制以降、取締役会でも自由闊達な議論が行われ活性化された。非常勤監査役とは毎月の取締役会後に監査協議会を行い議事録を残している。</li> <li>・内部監査は監査室（専任1名、兼務2名）が行い、監査役監査も同時に実施している。対象は7支社+53直営店でほぼ毎月の頻度。</li> <li>・半期に一度、社長および関係幹部に対して、監査室と合同で報告会を実施。</li> </ul>
監査役の心構え	<ul style="list-style-type: none"> <li>・完全な子会社であるので通常の監査役とは異なって、何が実質的なリスクかを認識しそこを押さえる。</li> <li>・親会社とは異なった子会社の状況に合わせてリスクを識別する。</li> <li>・関係業法遵守に関するリスクに留意する。業法・同法規則の変更については、社内情報等は自分で取りに行っている。</li> <li>・電子決裁システムに申請情報がアップされるので、自分で各情報を把握するようにしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域により業態が異なるので、夫々の拠点における会社の仕組みの把握が重要。</li> <li>・その中で個別のリスクを、質問責めであぶり出している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内出身であると内情がよく判るので性善説となってしまう。健全な猜疑心は必要で現場の事情を必要以上に忖度しない態度が必要。</li> <li>・社外監査役の意見は貴重である。その意味で毎月1回の経営会議ヒアリング後に監査役会で議論してリスクヘッジとしての意見書を出すのは良いことと考えている。</li> <li>・社外監査役とは週1回1時間打合せ実施。社長とは監査計画と決算書監査時に面談。他の取締役、役職員とは管理部会議などに出席し意思疎通を図っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク領域は前職より引き継ぎ、不手際を未然に防ぐシステムは整っている</li> <li>・事業運営における重要な点は、堅確な事務。委託会社や株主への信頼だが、収益規模の点からも業務の合理化も必要となる。</li> <li>・執行側は、収益面や業務トラブル等に傾注し自主検査を実施している。その自主点検の質が形骸化していないかは常に監査している。気になる点があれば現場の部長などに直接アドバイスしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令・定款の確認は内容が難しいのでじっくりやる必要があると考える。法令・定款の改正が無ければ、従前の諸資料の流用が出来、資料の記載内容の理解で済むが、変更があるとその内容を自社の資料に落とし込む作業が必要で、日本監査役協会や監査懇話会の講演会等を参考にすることがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本監査役協会の監査報告書（雛形）の一文ずつの監査事項を関連付けて裏づけを確認していくことが重要である。何のためにそのような監査を行っているのかを前任者の真似をしながら、その意味を考えることで監査役職務の理解が深まる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前任者よりも執行とは違うことを引継いで教えられていたが、就任前が内部監査室長であったために、どうしても執行側の論理が残る。就任後もつい執行側のめり込み過ぎていることを感じた時期もある。監査役が現場に向く必要性なども自問自答している。</li> <li>・経営会議と取締役会は毎月開催され、必ず出席し毎回発言を心掛けている。</li> </ul>
手始めにやるべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前任者が、監査時等の質問シートのファイルやデータを整理保存しており大変助かった。</li> <li>・記録以外の情報も前任者から直接聞くことが重要。注意・配慮すべき事項。</li> <li>・規程と実態の差を把握する。委員会の未開催。システムセキュリティ等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての項目ともやらねばならないが、個人的にまづやったことという視点で、「定款により会社の機関設計を確認」、「役員稟議書等の決済ルールの確認」、「事業実態についての自己研修」を選択した。</li> <li>・前任者は半年前に取締役に就任しており（即ち、私が就任するまで常勤監査役は不在）、監査役としての引継事項は特になかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定款、規程・規約、ISOルール、環境規則等は社内Webポータルで閲覧可能にしている。今回新任監査役は出身会社が同じ後輩であったので特に引継ぎまでは不要であった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前任者の引継書や議事録等の資料も確りと残されており、それを熟読して、初回の役員等の面談に臨めた。大変助かった。</li> <li>・社内規程は株主のものがベースでありしっかりしている</li> <li>・部課長以上の報告会に参加し、その中で出てきた気になる点を個別にヒヤリングしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前任監査役との引継ぎは簡単なものであったが、監査調書等の電子ファイルの引継ぎがあり、文書ファイルを適宜に訂正・加筆することで実務対応した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前任者からの引継ぎ書は無かったが、監査調書等すべての重要書類が残されており、前任者が一年間顧問で在籍されていた期間仔細に助言してもらった。</li> <li>・社長との面談では出席すべき重要会議等の見直し必要性などを協議した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査室での経験があり、機関設計については熟知していた。その一方、各取締役が制度設計を始めとする基本事項の理解が十分でなく、その啓蒙を行った。</li> <li>・法律変更あるいは会社の体制変更に伴う手続きの違いは理解しておく必要がある。</li> <li>・前任からの引継書はあった。</li> </ul>

会社	A社	B社	D社	E社	F社	G社	H社
監査役の苦労とそれに対する対処方法等。	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種での監査役就任であったため、現場で実際に何をやっているのか、現場のルールなどを知ること努力した。</li> <li>関東、関西のみならず、同じ地域によってもマーケットが全く違う。競合情報など。</li> <li>経営会議の数字だけでは現場の状況は把握しきれない。機会をみて各現場に赴き肌感覚で特色を理解できるよう努めた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業往査面談は毎回10名程度、各自に45分程度を要する。</li> <li>面談質問は仕事内容・仕事の目標・コンプラ・会社の経営方針等が理解されているか。</li> <li>面談観点は情報共有がなされているか、職務体制が問題ないかなど。</li> <li>往査後調書を作成し、社長、専務、事務本部長に報告。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者委員会を設置しなければならぬ不祥事があり、顧問弁護士・顧問会計士に調査を依頼した。経営会議で平常とは異なる売上が報告されたことで気が付があった。再発防止策としては契約書と稟議書のチェック強化（1回/月）を実施している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営会議、部長会（週一）、課長会（月一）及び各部の打合せ等にも積極的に参加して、意見交換を行っている</li> <li>納期管理や入金などには特に注意している。当たり前のことを粘り強く取り組むことが大事と唱えている。</li> <li>自主検査が形骸化しないよう監督を行い、魂ある検査内容になるよう指南している。自主検査の検査結果には適正としている根拠を書かせるようにしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主会社との取引があり、利益相反になっていないかは、お互いの会社で見える化が進んでいて、調整機能がワークするようになっていく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長が出席しない各種委員会、プロジェクト会議などで、監査役が問題点への指摘をあまり突っ込みすぎると被監査部門が不要なプレッシャーを感じ、その結果回答も身構えたものとなり、問題点が埋没する危険性もある。</li> <li>面談時は、責任追及の場でないことを説明し、できるだけ自然体の回答を導きだし、事実の積み上げができるよう工夫している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分が監査役として本来の仕事ができていないのかと疑問を感じた。現場での問題発覚前に、その兆候を察して対処することが理想ではないかと考える。今ある問題がある程度システムチックに処理できないかと試行錯誤している。</li> <li>人材の確保が問題であり、その意味からもリスク要因は、ES（Employee Satisfaction/従業員満足）。現場での勤務状況、職場環境及び雇用形態などに特に気を配っている。</li> </ul>
参考書籍・文献等推薦の理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役の実務マニュアル（監査懇話会編集）は必須。分厚いが、その時々疑問があればその都度、利用することで知識の集約になっていく。</li> <li>商事法務の監査役ガイドブック、取締役ガイドブックは参考書として便利。</li> <li>監査役小六法（会社法編）は関連法規がコンパクトにまとまっており使い易い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下書籍・文献は良い。中小規模の監査という点からお勧め。</li> <li>新任監査役ガイド（日本監査役協会）</li> <li>中小規模会社の「監査役監査基準」</li> <li>監査役の実務マニュアル（日本監査役協会）</li> <li>監査役の実務マニュアル（監査懇話会）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最近ネット検索することでほとんどの実務に対応可能かと思う。監査懇話会の監査計画書の雛形、取締役職務執行確認書は利用しやすく便利である。監査役4年以上の経験者だが、昨年9月に懇話会入会なので今年度も監査基礎講座を受講して資料を収集していきたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査懇話会の新任監査役会計講座やその他グループの発表会など積極的に参加することで、監査役業務への理解を深めた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特に、協会発行の新任監査役ガイドは参照して欲しいお勧めの文献。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役協会、懇話会、商事法務の書籍、ガイドを活用。</li> </ul>	
その他アドバイス等	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営会議などで社長に対してでも必要と判断したら発言すること。発言しやすいように日常的に会議メンバーとのコミュニケーションを取る。</li> <li>監査などの遣り取りを、現場の“生の声”として、社長に提出したこともある。</li> <li>兎に角、自分から情報を取りに行く。内部監査部門など関係部署との連携が有効。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣との意見交換。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>現在、組合は無いが、労働時間は適正で労災も少ない。働きやすい職場との評判。</li> <li>アメーバ組織の形態で部署毎に班を置きそこで自由に意見交換を行って貰っている。また、時に経営側の考え方もその場で伝えることもある。メッセージとなるような人を育て、自分の意見が共有されるように努力している。</li> <li>社内研修等、今後更に充実させて行きたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所謂公務員との交際に関しては、単なる「公務員」だけでなく、「みなし公務員」、「いわゆる公務員」という分類もあり、監査の際には、十分注意すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報システムはあるが当社では全く利用されていないのが実情だが、社員協議会（人事担当）が目安箱という方法で社員からの苦情・要望などを吸い上げている。社員は情報公開・非公開を選択できる。時には微妙な要望も上がるが、発生時（随時）に社内対応して機能している。</li> <li>他にEAP（従業員支援プログラム）に相談して解決している例もある模様。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客対応を行う関係から個人情報保護には注意している。</li> <li>個人情報保護の観点からPマークを取得している。総務部が80拠点において3ヶ月ごとに内部監査を実施している。</li> </ul>