

新任監査役、監査委員、監査等委員へ —監査役制度の再構築を担当した者から

弁護士 稲葉 威雄 (いなば たけお)

企業における監査の担い手

株式会社法制上、小規模かつ株主による直接のコントロールが期待できる会社を除き、その業務執行の監査を担う会社の機関として、監査役（その全員で構成するのが監査役会）、監査等委員会設置会社では監査等委員会（その構成員が監査等委員）、指名委員会等設置会社では監査委員会（その構成員が監査委員）の設置が、求められている。

この監査は、業務執行の担い手である取締役等の職務執行（特に会計処理）の適法性（コンプライアンス）確保のためのチェックの作用である。狭義の違法性をチェックするだけでなく、不公正（著しく不当な、また反倫理的な）行為もチェックの対象となる。いわば、企業の良心として、その活動から生ずるリスクの低下を図るという重要な役割を担う。

歴史的所産としての監査役制度

企業の監査制度は、それぞれ各国の会社制度の歴史的所産である。英米では、会計監査を職業的専門家が行い、専ら業務執行監査を担う固有の機関は存在しない。ドイツ法上の Aufsichtsrat は、監査役と訳されているが、日本法のそれとは異なり、監査役会は業務執行機関たる取締役を選任・監督する、その上位機関である。日本法では、昭和25年改正で、監査役は会計監査のみを担うことにされ

たが、昭和49年商法特例法によって、小会社以外の株式会社について業務監査権が付与され、同時に会計監査人の制度も導入された。その場合、会計監査は、一次的には会計監査人が行い、監査役は、会社の業務執行監査の一環として、会計監査人による監査のレビューをするとの整理がされている。

監査役制度は、その後強化され続けてきたが（私は、昭和50年からその構築・運用に関与した）、英米にならって監査役を設置しない指名委員会等設置会社、監査役は設置しないが、その特徴（監査等委員たる取締役とそれ以外の取締役の別選任等）を取り入れた折衷的な監査等委員会設置会社が法制化され、現在の姿になっている。

指名委員会等設置会社では、取締役について、業務執行を担当しないのが原則だが、執行役との兼任が認められ、業務執行とその監査・監督の分離は、徹底されていない。つまり、監査役制度の特色は、会社の業務執行からの隔離の重視・徹底だと考えられる。

監査と業務執行との距離感

監査役のように原則業務執行から隔離する制度は、自己監査（自らの職務執行を自ら監査すること）を避けるためであるが、監査の真髄は違法・不当な業務執行の予防にあるという要請との調和をど

う図るかという課題がある。この問題への実務的な対応策として採用されたのが、監査委員会や監査等委員会の制度だったともいえそうである。

監査役、監査委員、監査等委員（「監査役等」と総称）のいずれであれ、予防監査と事後監査（適切な監査報告の遂行）との双方の実践について、適切にその職務を遂行する責務を果たす必要がある。その場合、その基点は、取締役会への出席である。取締役たる監査委員、監査等委員はもとより、監査役も、取締役会への出席義務を負い、その招集を請求できる、その構成員である。監査役等は、取締役会において、その立場から適切に意見を述べる責務を負う。

監査役には、取締役会案件について違法性が認められる場合はもちろん、不当な業務執行がなされることも防止する（その芽を摘む）責務がある。また、近時は、不用意な業務執行が、深刻なレピュテーションリスクを生む事態もまま起こる。そのような実例（他社の不祥事）を収集して整理し、説得の材料として利用する心掛けも、必要である。

ただ、業務執行決定を行うのは、あくまでこの任務を担う取締役あるいは執行役であることは、十分意識すべきである。安易に業務執行決定にコミットすることは、事後的な監査を行う担当者たる立場を損なう危険もある。他方、監査役 of 職責の遂行は、特に予防監査について、適切なバランス感覚を働かせる必要がある。あくまで、決定者ではなく適切な決定を行うための助言者である自覚が求められる（もちろん、その決定を差し止めるべきだと考えるのであれば、別）。

監査という職責の遂行

一コミュニケーションの確保と存在感の醸成

この点は、社外取締役の役割とも似た

要素があり、その機能の発揮には、それぞれ、相当のスキル（新任の監査役等には、これまでの職務経験だけでは依存しない、業務全般の適正の実現を図るという任務にふさわしいスキルが求められる）が必要である。監査役等は、その適任者たるべく、そのスキルアップを図る必要がある。これは、特別な秘訣があるわけではなく、地道に努力するほかない。

監査役等は、自らの職務遂行の正当・妥当な座標軸を確立した上で、その妥当性・正当性を関係者に理解してもらうという努力を怠ってはならない。つまり、この仕事は、業務執行全般に関する情報の収集および評価とその開示・説得（議論）というサイクルで成り立つ。この相手は、すべての関係者（取締役等の会社役員や従業員、会計監査人やその補助者等）ひいては企業活動の影響を受ける社会全体であり、その間の円滑なコミュニケーションが求められる。

特に業務執行取締役等の業務執行の担い手との間での、緊張感を伴う信頼関係の構築が不可欠で、既に信頼関係が形成されている場合以外は、実績（説得力のある発言等の働き掛けの任務遂行）を積み重ねることによって、自らの存在感・信頼感を高めることが肝要である。

監査役等としてのスキルアップ

つまりは、新任監査役等は、監査役等としてのスキルアップを図る必要があるが、そのためには、自己研鑽だけに頼らず、本協会の諸活動（本会誌・部会・研修会・研究会・講演会・情報交換・セミナー・相談等）の活用が望まれる。どんな仕事でも、そのスキルアップには、仲間（特に先輩）との切磋琢磨（情報交換・スキルの学習）が、何よりの方策であり、折角の本協会という存在を活用しないという手はない。