

「監査役スタッフに関するアンケート調査」結果報告

調査期間	2021年7月27日(火)～8月13日(金)
調査対象者	会員会社の監査役(会)/監査等委員会/監査委員会の各スタッフ 3,942名(注)
回答数	794名(667社)
回答率	20.1%

(注) 当協会に連絡先として電子メールアドレスの届け出のあるすべての監査役スタッフ4,180名のうち、電子メールがエラー送信となった238名を除く人数。

2022年4月7日
公益社団法人 日本監査役協会
本部監査役スタッフ研究会

概要

公益社団法人日本監査役協会では監査役（監査等委員／監査委員／監事を含む。以下同様）スタッフに対するアンケート調査を5年毎に実施しており、今回は第5回目となる。

昨年来の新型コロナウイルス感染症の蔓延により国内外の移動が制約される一方、リモートワークが普及し、監査役監査やスタッフ業務の進め方は大きく変化している。そこで、新たなテーマとして、新型コロナ後の監査役監査業務の変化や、上場企業等の財務諸表監査において金融商品取引法に基づく監査報告書に記載されることになった監査上の主要な検討事項（KAM）の影響について、実態把握を行った。

一方、2021年3月施行の会社法改正や6月施行のコーポレートガバナンス・コード改定については、改定後間もなかったことから各社の対応は途上と考え、今回のアンケートの設問とすることは見送った。

このような状況の下で監査役と監査役スタッフが果たすべき職責はその重要性を増しており、それが監査役スタッフの業務環境や、具体的な業務にどのように影響しているのかについて把握することが本アンケート調査の全体のメインテーマとなる。

本アンケート調査は、第1部「監査役スタッフを取巻く環境とその意識について」、第2部「監査役スタッフ業務の実態について」及び第3部「監査役監査に係る新たなテーマについて」から構成されている。

今回調査では、必要な設問を追加する一方、設問のさらなる精選を行った。また、全体を通して、監査役スタッフの専任・兼任別、会社機関設計別（監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社、監査役会非設置会社）、スタッフ規模別（注）で調査を行い、差異が把握できるようにした。

引き続き、各設問の調査結果を、解説及び考察を付して記載した。

解説：データを基に傾向を述べたもの。

考察：データを基に、その背景にあるものの推察や提案を含め述べたもの。

第1部は監査役スタッフを取巻く環境とその意識について、定点観測を行うものであり、2012年、2017年の調査と同じ設問で経年比較を行った。

第2部は監査役スタッフ業務の実態について、期初・期中・期末における監査役監査活動への監査役スタッフの取組状況の調査を行った。

第3部は直近のトピックとして、新型コロナウイルス感染症の蔓延やKAMの導入等が監査役スタッフの業務にどのような影響を与えたのか調査を行った。

本アンケートの母集団は、日本監査役協会の会員企業のうち、監査役スタッフを登録している企業に限られているため、監査役の職務に対する意識が高い企業が多くなっていることは推測される。また、アンケートでは監査役スタッフの専任・兼任別に分析を行っているが、回答者数は専任が503人、兼任が291人であり専任が多い。しかし、専任・兼任スタッフについては、別途、当協会が毎年実施している調査では各社に在籍するスタッフ数の平均は兼任者のほうが多いとのデータが見られる。このことから、本調査結果は専任寄りに傾いている可能性もあると考えられ、本調査結果における数値部分はもとより各設問で言及している「解説」及び「考察」を読み解くうえでは、母集団に若干の“歪み”があるかも知れないことにご留意いただければ幸いである。

監査役監査の品質向上のためには、監査役と監査役スタッフのコミュニケーションを一層密にして、日々の業務分担をすることが重要であり、本調査結果を監査役スタッフとともに、監査役にも是非ご一読頂き、皆様の今後の対応・活動の参考として頂きたい。

最後に、本アンケート調査にご協力頂いた、監査役スタッフの皆様には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

注) 兼任スタッフを0.3人換算としてスタッフ人数を集計し、小規模(1人以下)、中規模(両者の中間)、大規模(3人以上)で分類

目次

概要		1
総括		4
アンケート結果		
会社概要	(設問 1)	7
第 1 部 監査役スタッフを取巻く環境とその意識について		
監査役／監査委員の人数	(設問 2)	17
監査役スタッフの人数	(設問 3)	17
兼任の有無	(設問 4-1)	17
兼任業務	(設問 4-2)	18
スタッフ業務のウェイト	(設問 4-3)	19
スタッフ業務への理解	(設問 4-4)	20
スタッフ業務の優先度	(設問 4-5)	21
スタッフ業務の優先度に関する協議	(設問 4-6)	21
スタッフとしての留意点	(設問 4-7)	22
兼任スタッフのメリット・デメリット	(設問 4-8)	23
組織・体制	(設問 5)	24
在籍期間	(設問 6)	26
職位	(設問 7)	27
人数規模	(設問 8)	28
独立性の確保	(設問 9-1、9-2)	29
やりがい・満足・誇り	(設問 10-1、10-2)	31
社内の認知度	(設問 11)	33
業務範囲	(設問 12-1、12-2)	34
重要情報の開示	(設問 13-1、13-2)	36
コミュニケーション等	(設問 14-1～14-4)	38
引継・教育	(設問 15)	42
マニュアルの整備	(設問 16)	43
研鑽機会	(設問 17-1～17-3)	44
監査役スタッフの評価等	(設問 18-1、18-2、19-1、19-2)	48
監査役スタッフとしての独立性	(設問 20)	51
キャリアパス	(設問 21、22)	52
第 2 部 監査役スタッフ業務の実態について		
監査計画の策定等	(設問 23)	58
重要会議＝取締役会、経営会議等への出席	(設問 24)	59
代表取締役との会合	(設問 25)	61
役職員からの報告聴取	(設問 26)	63
実地調査＝往査の実施	(設問 27)	64
監査調書の作成	(設問 28)	66
子会社監査役との連携	(設問 29)	67
内部監査部門との連携	(設問 30)	69
会計監査人との連携	(設問 31)	71
各監査役の監査報告の作成	(設問 32)	73
監査役会の監査報告の作成	(設問 33)	74
株主総会対応	(設問 34)	76

監査品質向上への取組み	(設問 35)	78
自由意見	(設問 36)	81
第 3 部 監査役監査に係る新たなテーマについて		
新型コロナウイルス蔓延後の監査役監査業務の変化	(設問 37-1～37-9)	88
KAM 導入による監査役監査業務への影響	(設問 38-1～38-3)	101
本部監査役スタッフ研究会資料の活用状況	(設問 39-1、39-2)	103
第 48 期及び第 49 期本部監査役スタッフ研究会メンバー表		107

なお、「監査役スタッフに関するアンケート調査」総括編及びグラフ編を別途作成しており、日本監査役協会のサイトから参照することができる。

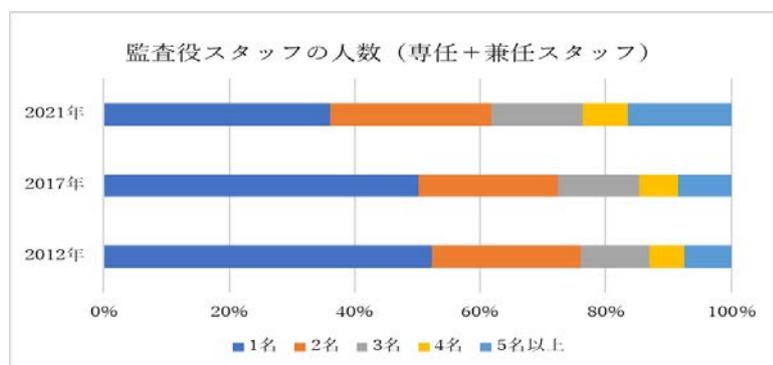
総括

第1部 監査役スタッフを取巻く環境とその意識について

1. 監査役スタッフの体制

監査役スタッフの専任比率は6割を超えている。専任比率はこれまで上昇傾向にあったが、今回は監査役スタッフの専任・兼任比率は前回調査時と大きく変わっていない（設問4-1）。しかし、その内訳をみると専任スタッフを中心に監査役スタッフを複数名置く企業が多くなっている。専任スタッフが1名しかいない企業は24.6%と、9.1%減少する一方で、5名以上置いている企業は6.7%増加し、11.8%となっている（設問3-1）。5名以上のスタッフを抱える企業では監査役スタッフの主要な業務を部長層が担当し、担当者が秘書業務やそのほかの実務を任されている場合も見受けられる（設問7）。

監査役スタッフは他部門との兼任であるという企業も3割以上存在している（設問4-1）。兼任先には内部監査部門が67.4%と多く、監査の対象や目的等は異なるものの、同じ監査業務を担う機能として監査役と連携する上でメリットがあるためと推察される（設問4-2）。ただし、兼任スタッフにとって、スタッフとしての業務ウェイトは増加傾向にあり、業務負担が高まっている（設問4-3）。兼任スタッフは人的資源に制約を抱えながら、スタッフ業務と兼任業務を連動させることによって監査の実効性をあげていることがわかる。

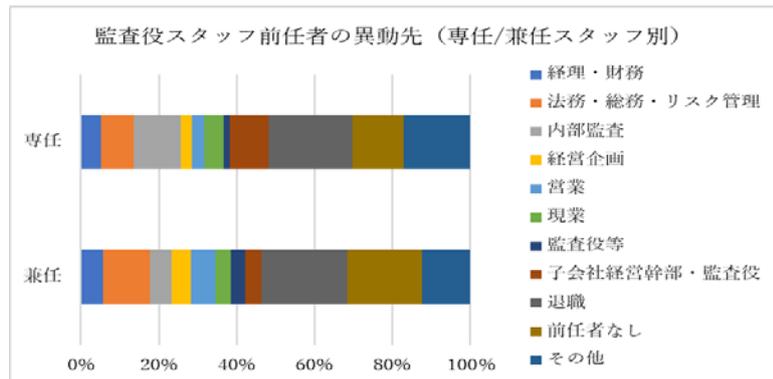


2. 監査役スタッフの独立性

監査役補佐を担う監査役スタッフにとって、執行部門からの独立性は職務の必須条件である。独立性は「十分確保されている」「ほぼ確保されている」という回答の合計は9割に達するものの、業務遂行上の独立性は100%に限りなく近づける必要がある（設問9-1）。独立性に関する課題としては、監査役同意なくスタッフの人事異動・評価が行われることがあることが挙げられている（設問9-2）。人事権が監査役以外の部署に掌握されていれば、スタッフは人事権を持つ部署の部門長を実務上でも意識せざるを得ず、監査役スタッフの人事異動・評価についての整理が必要であると考えられる。

3. 監査役スタッフのキャリアパス

監査役スタッフの異動先としては「退職」が21.7%と最大であり、それ以外は法務・総務部門（リスク管理を含む）が9.8%、内部監査部門が9.6%となっている（設問22）。監査役スタッフは監査役と同じ視点で会社全体を俯瞰し、会社の首脳陣の言動や経営に係る重要な情報に触れる機会も多く、知識や情報を得て考え、自らの見識を広げていくことのできる立場である。人事ローテーションでもその経験が活かされれば、監査役スタッフの可能性が広がるのではないかと思われる。そのためには監査役がスタッフの人事異動・評価に関して人事部門等の執行部門と連携することが重要であろう。



第2部 監査役スタッフ業務の実態について

4. 監査活動における監査役スタッフ関与度の経年比較

アンケート結果の概観のために集計したのが下記の表である。選択項目のうち、「その他」を除いた平均値を算出した（「監査役会等の監査報告の作成」は「監査役会は設置されていない」も除いた）。監査役スタッフの関与度は年々向上している。特に「代表取締役との会合」「役職員からの報告聴取」「監査調書の作成」「内部監査部門との連携」「会計監査人との連携」など、監査役監査の中核を成し、守秘性の高い活動において関与度が増している。監査役スタッフがその職責を十分果たすためには監査役との情報共有と意思疎通が重要である。そのためにはスタッフは可能な限り監査活動に関与することが望ましく、監査役スタッフ業務の質的向上の状況がうかがえる（設問 23～34）。

単位：%	2021年(今回)	2017年	2012年
監査計画の策定等	62.3	62.3	56.7
重要会議への出席	47.6	44.9	42.0
代表取締役との会合	54.6	47.6	43.4
役職員からの報告聴取	64.3	60.6	57.3
実地調査＝往査の実施	68.5	66.3	61.1
監査調書の作成	51.7	34.3	31.7
子会社監査役との連携	55.5	54.1	46.0
内部監査部門との連携	56.9	51.8	47.4
会計監査人との連携	62.1	58.7	51.1
各監査役の監査報告の作成	58.9	63.1	54.6
監査役会等の監査報告の作成	58.7	55.1	56.1
株主総会対応	49.5	50.6	48.3

5. 専任/兼任別、機関設計別、スタッフ規模別の比較

監査役スタッフの専任/兼任別をみると総じて専任スタッフの関与度が高いが、特に「代表取締役との会合」「役職員からの報告聴取」「内部監査部門との連携」「会計監査人との連携」「監査計画の策定等」「実地調査＝往査の実施」など、作業量が多い業務や守秘性が求められる業務において顕著である。スタッフ規模別でも、大規模スタッフの会社で「監査計画の策定等」「役職員からの報告聴取」「実地調査＝往査の実施」の比率が高く、人的資源のメリットを十分に生かしていることがわかる。機関設計別では「監査計画の策定等」「役職員からの報告聴取」は指名委員会等設置会社において関与度が高く、それぞれ8割を超えている（設問 23～34）。

ただし、兼任スタッフや小規模スタッフの会社でも上記の項目の関与度は他の項目と比べ高い値を示している。その一方で極端に関与度が低い項目はなく、人的資源の制限があっても工夫しながら監査活動を行っている状況が見受けられる（設問 23～34）。

単位：%	【専任/兼任】		【機関設計別】				【スタッフ規模別】		
	専任	兼任	監査役会	監査等委員会	指名委員会等	監査役会非設置	小規模	中規模	大規模
監査計画の策定等	73.8	52.5	60.4	65.6	83.1	58.3	49.3	69.4	86.4
重要会議への出席	52.7	38.7	47.5	48.9	50.0	47.5	41.3	49.5	61.6
代表取締役との会合	62.4	41.0	55.4	52.9	65.8	51.4	46.8	59.4	68.0
役職員からの報告聴取	74.8	46.3	65.0	62.9	83.3	60.0	54.3	71.1	81.0
実地調査＝往査の実施	78.4	51.4	68.6	66.6	74.4	70.5	56.4	78.2	86.0
監査調書の作成	58.8	39.3	52.0	49.3	57.3	53.1	42.9	59.2	63.5
子会社監査役との連携	65.8	37.8	59.2	54.8	74.4	42.0	42.1	64.0	78.6
内部監査部門との連携	63.3	45.7	56.4	57.7	69.7	55.7	49.0	62.4	69.6
会計監査人との連携	70.5	47.5	64.0	65.5	72.2	50.5	53.8	69.3	73.0
各監査役の監査報告の作成	69.7	40.8	63.2	53.3	56.9	51.6	48.6	69.6	71.2
監査役会等の監査報告の作成	69.5	40.0	68.7	59.1	62.8	26.5	49.3	65.7	73.1
株主総会対応	58.0	34.8	52.2	52.6	57.9	37.0	41.7	54.4	63.1

第3部 監査役監査に係る新たなテーマについて

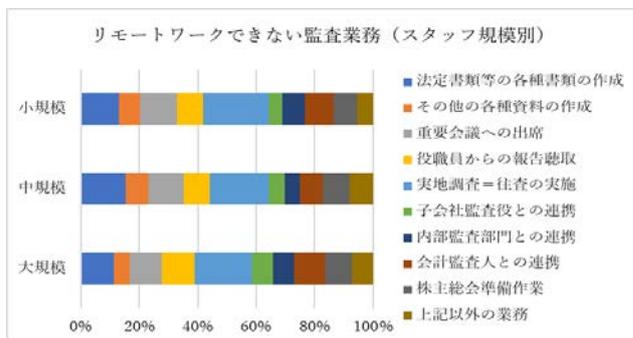
6. 新型コロナウイルス蔓延後の監査役監査業務の変化

2020年以降、新型コロナウイルス感染症の蔓延により国内外の移動が制約される一方、リモートワーク・在宅勤務が普及し、監査役監査やスタッフ業務は大きく変化している。監査役スタッフの在宅勤務比率も高まっているが、兼任スタッフ、小規模スタッフ、監査役会非設置会社や監査等委員会設置会社では、比較的、出勤頻度が高い傾向が見受けられる（設問 37-1）。特に大規模スタッフの会社では各人が調整して出勤していると思われる。

監査役スタッフの出勤状況と監査役の出社状況は類似する傾向があり、前者は後者にある程度左右されていると推察される（設問 37-2）。コロナ禍にあって、常勤であっても会社役員である監査役の健康確保は重要な課題であり、各社固有の事情があるにせよ、監査役スタッフとも合理的な働き方の追求は必要であろう。

監査役監査業務のうち、リモートワークできない（スタッフの出社が必須）業務として挙げられているのは、「実地調査＝往査の実施」や「重要会議の出席」である（設問 37-3）。しかし、リモートによる面談を実施している企業が全体で7割を超えており、コロナ禍で国内外の移動が制限される中、特に海外子会社等で実地調査＝往査をリモートによらざるを得なかった事情が推察される。ただ、このなかにはリモートによるメリットを生かし、往査が難しい遠隔地にリモート面談を実施した会社も含まれていると思われる（設問 37-4）。

監査役会及び監査等委員会では6割以上の会社がリモート開催を活用しており、監査委員会では約9割にのぼる（設問 37-5）。監査役会資料の電子化は、従来から行っていた企業もあるが、今回のコロナ禍で一層進展したことが推察される（設問 37-6）。しかし、監査役会等の議事録については、まだ紙資料に押印するところが8割超と多く、そのための出社も少なくない（設問 37-9）。電子決裁・承認に係る法制度改正や関連するシステムの普及に伴い、ペーパーレス・ハンコレスによる業務の合理化を目指すことが必要であろう。



7. KAM 導入による監査役監査業務への影響

KAMの導入に関する項目を監査役監査計画に反映しているかについて、「明示的に反映している」「明示的には反映していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている」と答えた企業が7割近くに昇る。KAMは基本的には会計監査人による金商法対応の監査報告に関わり、会計監査人が主導していくものだが、監査役は会計監査人と十分にコミュニケーションをとることが重要である。KAMの導入については監査役にとっても重要な課題であり、監査役監査計画に反映させることも考えられる（設問 38-1）。

KAM導入による会計監査人と監査役との連携状況については、「打合せ回数は増加していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている」と答えた企業が半数近くに達する。監査役のリスク認識と会計監査人のリスク認識をすり合わせ、双方の監査の質を向上させることが必要である（設問 38-2）。実際、KAMの導入によって「監査役側の会計監査の知見が高まった」と回答した比率が4割近くにのぼり、「会計監査人側の企業及び業務理解が深まった」と答えた会社が2割以上存在している（設問 38-3）。

8. 本部監査役スタッフ研究会資料の活用状況

本部スタッフ研究会で作成された資料の活用状況については、2017年に公開した「監査役監査と監査役スタッフの業務（最終報告書）」（通称：オレンジ本）の活用が4割を超え、もっとも活用頻度が高い（設問 39-1）。この資料は現在、内容を全面的に見直す改定作業中である（2022年7月公開予定）。今後とも、監査役スタッフのニーズに応じて、より使いやすく、わかりやすい資料を提供し、多くの監査役スタッフの業務遂行に活用されることが期待される。

アンケート結果 （表中の「度数」は回答者数を示す）

1. 会社概要

①資本金（1つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
5億円未満	84	10.6	27	5.4	57	19.6
5億円以上 50億円未満	162	20.4	53	10.5	109	37.5
50億円以上 100億円未満	94	11.8	61	12.1	33	11.3
100億円以上 500億円未満	238	30.0	160	31.8	78	26.8
500億円以上	216	27.2	202	40.2	14	4.8
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
5億円未満	47	35.6	18	4.2	9	5.1	1	2.6
5億円以上 50億円未満	36	27.3	88	20.7	35	19.9	0	0.0
50億円以上 100億円未満	11	8.3	55	12.9	24	13.6	1	2.6
100億円以上 500億円未満	30	22.7	129	30.3	66	37.5	8	20.5
500億円以上	8	6.1	136	31.9	42	23.9	29	74.4
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
5億円未満	63	15.5	17	7.1	4	2.7
5億円以上 50億円未満	129	31.8	31	12.9	2	1.4
50億円以上 100億円未満	58	14.3	29	12.0	7	4.8
100億円以上 500億円未満	134	33.0	72	29.9	32	21.8
500億円以上	22	5.4	92	38.2	102	69.4
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

②親会社・子会社の有無

自社に親会社は（1つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
ある	263	33.1	152	30.2	111	38.1
ない	531	66.9	351	69.8	180	61.9
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
ある	108	81.8	114	26.8	32	18.2	5	12.8
ない	24	18.2	312	73.2	144	81.8	34	87.2
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
ある	146	36.0	88	36.5	29	19.7
ない	260	64.0	153	63.5	118	80.3
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

② 自社に子会社は（1つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
ある	719	90.6	477	94.8	242	83.2
ない	75	9.4	26	5.2	49	16.8
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
ある	100	75.8	397	93.2	170	96.6	39	100.0
ない	32	24.2	29	6.8	6	3.4	0	0.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
ある	348	85.7	227	94.2	144	98.0
ない	58	14.3	14	5.8	3	2.0
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

③ 上場区分は（1つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
上場	517	65.1	350	69.6	167	57.4
非上場	277	34.9	153	30.4	124	42.6
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
上場	4	3.0	310	72.8	164	93.2	38	97.4
非上場	128	97.0	116	27.2	12	6.8	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
上場	244	60.1	159	66.0	114	77.6
非上場	162	39.9	82	34.0	33	22.4
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

④ 会社法上の区分は（1つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
上場	517	65.1	350	69.6	167	57.4
非上場	277	34.9	153	30.4	124	42.6
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
大会社	90	68.2	401	94.1	168	95.5	38	97.4
大会社以外	36	27.3	14	3.3	8	4.5	0	0.0
その他(相互会社・特殊法人等)	6	4.5	11	2.6	0	0.0	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
大会社	335	82.5	224	92.9	140	95.2
大会社以外	54	13.3	11	4.6	1	0.7
その他(相互会社・特殊法人等)	17	4.2	6	2.5	6	4.1
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

⑤会社法上の機関設計区分は（1つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
取締役会＋監査役会＋会計監査人 設置会社	426	53.7	286	56.9	140	48.1
指名委員会等設置会社	39	4.9	33	6.6	6	2.1
監査等委員会設置会社	176	22.2	111	22.1	65	22.3
取締役会＋監査役＋会計監査人 設置会社	100	12.6	52	10.3	48	16.5
取締役会＋監査役 設置会社	32	4.0	12	2.4	20	6.9
その他	21	2.6	9	1.8	12	4.1
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
取締役会＋監査役会＋会計監査人 設置会社	0	0.0	426	100.0	0	0.0	0	0.0
指名委員会等設置会社	0	0.0	0	0.0	0	0.0	39	100.0
監査等委員会設置会社	0	0.0	0	0.0	176	100.0	0	0.0
取締役会＋監査役＋会計監査人 設置会社	100	75.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0
取締役会＋監査役 設置会社	32	24.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
取締役会＋監査役会＋会計監査人 設置会社	220	54.2	126	52.3	80	54.4
指名委員会等設置会社	3	0.7	10	4.1	26	17.7
監査等委員会設置会社	87	21.4	58	24.1	31	21.1
取締役会＋監査役＋会計監査人 設置会社	59	14.5	36	14.9	5	3.4
取締役会＋監査役 設置会社	23	5.7	7	2.9	2	1.4
その他	14	3.4	4	1.7	3	2.0
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

⑥業種は（1つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
水産・農林・鉱業	2	0.3	1	0.2	1	0.3
建設	55	6.9	35	7.0	20	6.9
食品	22	2.8	7	1.4	15	5.2
繊維	8	1.0	5	1.0	3	1.0
紙・パルプ	1	0.1	1	0.2	0	0.0
化学・薬品	60	7.6	32	6.4	28	9.6
石油・石炭・ゴム・窯業	18	2.3	11	2.2	7	2.4
鉄鋼	10	1.3	6	1.2	4	1.4
非鉄金属	6	0.8	5	1.0	1	0.3
金属製品	5	0.6	3	0.6	2	0.7
機械	37	4.7	27	5.4	10	3.4
電気機器	46	5.8	32	6.4	14	4.8
輸送用機器	33	4.2	24	4.8	9	3.1
精密機械・その他製造	27	3.4	15	3.0	12	4.1
商社	26	3.3	14	2.8	12	4.1
その他商業	29	3.7	20	4.0	9	3.1
銀行・証券	57	7.2	53	10.5	4	1.4
生命保険・損害保険	49	6.2	41	8.2	8	2.7
リース・その他金融	21	2.6	13	2.6	8	2.7
不動産	37	4.7	11	2.2	26	8.9
陸運・海運・空運	38	4.8	34	6.8	4	1.4
倉庫・運輸関連	17	2.1	9	1.8	8	2.7
情報・通信	46	5.8	21	4.2	25	8.6
電力・ガス	31	3.9	27	5.4	4	1.4
サービス	55	6.9	27	5.4	28	9.6
その他	58	7.3	29	5.8	29	10.0
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
水産・農林・鉱業	0	0.0	2	0.5	0	0.0	0	0.0
建設	16	12.1	29	6.8	9	5.1	0	0.0
食品	4	3.0	11	2.6	4	2.3	2	5.1
繊維	1	0.8	5	1.2	2	1.1	0	0.0
紙・パルプ	0	0.0	1	0.2	0	0.0	0	0.0
化学・薬品	5	3.8	32	7.5	18	10.2	2	5.1
石油・石炭・ゴム・窯業	0	0.0	11	2.6	4	2.3	2	5.1
鉄鋼	1	0.8	5	1.2	4	2.3	0	0.0
非鉄金属	1	0.8	2	0.5	2	1.1	1	2.6
金属製品	1	0.8	2	0.5	2	1.1	0	0.0
機械	1	0.8	18	4.2	14	8.0	4	10.3
電気機器	6	4.5	26	6.1	10	5.7	4	10.3
輸送用機器	4	3.0	21	4.9	4	2.3	4	10.3
精密機械・その他製造	1	0.8	14	3.3	11	6.3	1	2.6
商社	4	3.0	16	3.8	6	3.4	0	0.0
その他商業	9	6.8	13	3.1	2	1.1	4	10.3
銀行・証券	0	0.0	22	5.2	30	17.0	5	12.8
生命保険・損害保険	1	0.8	43	10.1	1	0.6	3	7.7
リース・その他金融	5	3.8	11	2.6	3	1.7	1	2.6
不動産	16	12.1	14	3.3	4	2.3	2	5.1
陸運・海運・空運	5	3.8	24	5.6	9	5.1	0	0.0
倉庫・運輸関連	2	1.5	12	2.8	3	1.7	0	0.0
情報・通信	8	6.1	28	6.6	9	5.1	0	0.0
電力・ガス	12	9.1	9	2.1	8	4.5	2	5.1
サービス	14	10.6	26	6.1	11	6.3	1	2.6
その他	15	11.4	29	6.8	6	3.4	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
水産・農林・鉱業	2	0.5	0	0.0	0	0.0
建設	24	5.9	16	6.6	15	10.2
食品	15	3.7	4	1.7	3	2.0
繊維	4	1.0	2	0.8	2	1.4
紙・パルプ	0	0.0	0	0.0	1	0.7
化学・薬品	37	9.1	18	7.5	5	3.4
石油・石炭・ゴム・窯業	10	2.5	2	0.8	6	4.1
鉄鋼	5	1.2	3	1.2	2	1.4
非鉄金属	1	0.2	5	2.1	0	0.0
金属製品	3	0.7	1	0.4	1	0.7
機械	18	4.4	12	5.0	7	4.8
電気機器	17	4.2	19	7.9	10	6.8
輸送用機器	15	3.7	11	4.6	7	4.8
精密機械・その他製造	15	3.7	11	4.6	1	0.7
商社	17	4.2	4	1.7	5	3.4
その他商業	14	3.4	11	4.6	4	2.7
銀行・証券	32	7.9	14	5.8	11	7.5
生命保険・損害保険	16	3.9	16	6.6	17	11.6
リース・その他金融	14	3.4	7	2.9	0	0.0
不動産	26	6.4	11	4.6	0	0.0
陸運・海運・空運	5	1.2	13	5.4	20	13.6
倉庫・運輸関連	10	2.5	4	1.7	3	2.0
情報・通信	29	7.1	11	4.6	6	4.1
電力・ガス	8	2.0	9	3.7	14	9.5
サービス	33	8.1	21	8.7	1	0.7
その他	36	8.9	16	6.6	6	4.1
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

⑦売上高は（1つ選択）

単体

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
50 億円未満	65	8.2	15	3.0	50	17.2
50 億円以上 500 億円未満	232	29.2	111	22.1	121	41.6
500 億円以上 1,000 億円未満	128	16.1	69	13.7	59	20.3
1,000 億円以上 5,000 億円未満	212	26.7	164	32.6	48	16.5
5,000 億円以上	157	19.8	144	28.6	13	4.5
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
50 億円未満	9	6.8	27	6.3	21	11.9	4	10.3
50 億円以上 500 億円未満	49	37.1	110	25.8	60	34.1	5	12.8
500 億円以上 1,000 億円未満	24	18.2	73	17.1	21	11.9	5	12.8
1,000 億円以上 5,000 億円未満	34	25.8	115	27.0	53	30.1	8	20.5
5,000 億円以上	16	12.1	101	23.7	21	11.9	17	43.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
50 億円未満	48	11.8	13	5.4	4	2.7
50 億円以上 500 億円未満	169	41.6	53	22.0	10	6.8
500 億円以上 1,000 億円未満	86	21.2	34	14.1	8	5.4
1,000 億円以上 5,000 億円未満	86	21.2	82	34.0	44	29.9
5,000 億円以上	17	4.2	59	24.5	81	55.1
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

連結

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
100 億円未満	44	5.8	5	1.0	39	14.4
100 億円以上 1,000 億円未満	213	28.1	90	18.5	123	45.4
1,000 億円以上 5,000 億円未満	224	29.6	159	32.7	65	24.0
5,000 億円以上 1 兆円未満	113	14.9	95	19.5	18	6.6
1 兆円以上	163	21.5	137	28.2	26	9.6
集計母数	757	100.0	486	100.0	271	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
100 億円未満	10	8.8	17	4.1	11	6.3	1	2.6
100 億円以上 1,000 億円未満	36	31.6	109	26.5	60	34.5	2	5.1
1,000 億円以上 5,000 億円未満	27	23.7	121	29.4	69	39.7	3	7.7
5,000 億円以上 1 兆円未満	14	12.3	76	18.5	13	7.5	9	23.1
1 兆円以上	27	23.7	88	21.4	21	12.1	24	61.5
集計母数	114	100.0	411	100.0	174	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
100 億円未満	38	10.0	6	2.6	0	0.0
100 億円以上 1,000 億円未満	174	45.7	38	16.5	1	0.7
1,000 億円以上 5,000 億円未満	111	29.1	85	36.8	28	19.3
5,000 億円以上 1 兆円未満	30	7.9	46	19.9	37	25.5
1 兆円以上	28	7.3	56	24.2	79	54.5
集計母数	381	100.0	231	100.0	145	100.0

⑧従業員数（季節従業員、パート、アルバイト等も含む）は（1つ選択）

単体

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
500 人未満	203	25.6	82	16.3	121	41.6
500 人以上 1,000 人未満	115	14.5	51	10.1	64	22.0
1,000 人以上 5,000 人未満	294	37.0	206	41.0	88	30.2
5,000 人以上 10,000 人未満	79	9.9	72	14.3	7	2.4
10,000 人以上	103	13.0	92	18.3	11	3.8
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
500 人未満	29	22.0	109	25.6	46	26.1	10	25.6
500 人以上 1,000 人未満	26	19.7	60	14.1	24	13.6	3	7.7
1,000 人以上 5,000 人未満	54	40.9	137	32.2	84	47.7	10	25.6
5,000 人以上 10,000 人未満	12	9.1	55	12.9	7	4.0	5	12.8
10,000 人以上	11	8.3	65	15.3	15	8.5	11	28.2
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
500 人未満	142	35.0	46	19.1	15	10.2
500 人以上 1,000 人未満	89	21.9	22	9.1	4	2.7
1,000 人以上 5,000 人未満	150	36.9	104	43.2	40	27.2
5,000 人以上 10,000 人未満	13	3.2	29	12.0	37	25.2
10,000 人以上	12	3.0	40	16.6	51	34.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

連結

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
500 人未満	63	8.3	11	2.2	52	19.2
500 人以上 1,000 人未満	62	8.2	25	5.1	37	13.7
1,000 人以上 5,000 人未満	233	30.7	126	25.8	107	39.5
5,000 人以上 10,000 人未満	101	13.3	70	14.3	31	11.4
10,000 人以上	301	39.6	257	52.6	44	16.2
集計母数	760	100.0	489	100.0	271	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
500 人未満	14	12.2	31	7.5	12	6.8	0	0.0
500 人以上 1,000 人未満	9	7.8	35	8.5	16	9.1	1	2.6
1,000 人以上 5,000 人未満	39	33.9	114	27.7	72	40.9	3	7.7
5,000 人以上 10,000 人未満	13	11.3	49	11.9	31	17.6	3	7.7
10,000 人以上	40	34.8	182	44.3	45	25.6	32	82.1
集計母数	115	100.0	411	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
500 人未満	57	15.0	6	2.6	0	0.0
500 人以上 1,000 人未満	49	12.9	13	5.6	0	0.0
1,000 人以上 5,000 人未満	159	41.7	66	28.3	8	5.5
5,000 人以上 10,000 人未満	54	14.2	32	13.7	15	10.3
10,000 人以上	62	16.3	116	49.8	123	84.2
集計母数	381	100.0	233	100.0	146	100.0

第1部

監査役スタッフを取巻く環境とその意識について

第1部 監査役スタッフを取巻く環境とその意識について（アンケート結果）

2. 監査役等の人数を以下の表にご記入ください。

社内+社外監査役等数 計	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
1名	9	1.1	14	1.9	16	1.9
2名	56	7.1	49	6.7	33	3.9
3名	161	20.3	219	30.0	260	31.1
4名以上	568	71.5	448	61.4	527	63.0
集計母数	794	100.0	730	100.0	836	100.0

3. 監査役スタッフの人数を以下の表にご記入ください。

専任+兼任スタッフ 計	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
1名	287	36.1	367	50.3	437	52.3
2名	204	25.7	162	22.2	198	23.7
3名	115	14.5	95	13.0	91	10.9
4名	57	7.2	45	6.2	48	5.7
5名以上	131	16.5	61	8.4	62	7.4
集計母数	794	100.0	730	100.0	836	100.0

Q3-1. 専任	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
0名	268	33.8	271	37.1	398	47.6
1名	195	24.6	246	33.7	228	27.3
2名	121	15.2	92	12.6	92	11.0
3名	66	8.3	52	7.1	50	6.0
4名	50	6.3	32	4.4	35	4.2
5名以上	94	11.8	37	5.1	33	3.9
集計母数	794	100.0	730	100.0	836	100.0

Q3-2. 兼任	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
0名	415	52.3	387	53.0	386	46.2
1名	195	24.6	209	28.6	288	34.4
2名	110	13.9	77	10.5	97	11.6
3名	45	5.7	28	3.8	32	3.8
4名	11	1.4	12	1.6	14	1.7
5名以上	18	2.3	17	2.3	19	2.3
集計母数	794	100.0	730	730	100.0	836

4-1. あなたは、監査役スタッフ業務について専任の監査役スタッフですか、他の業務を兼任するスタッフですか。（一つ選択）

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
専任	503	63.4	553	63.1	558	55.6
兼任	291	36.6	323	36.9	445	44.4
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
専任	64	48.5	286	67.1	111	63.1	33	84.6
兼任	68	51.5	140	32.9	65	36.9	6	15.4
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
専任	154	37.9	206	85.5	143	97.3
兼任	252	62.1	35	14.5	4	2.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・ 前回調査時の2017年と比べ、「1.専任」の監査役スタッフの人数が1名の企業の比率が9.1%減少している一方で、5名以上設置している企業の比率が6.7%増加している。専任・兼任の監査役スタッフ合わせた人数では、1名の企業は14.2%減少している。
- ・ 「専任・兼任別」を見ると、「1.専任」が63.4%、「2.兼任」が36.6%であった。これは前回調査時と同等の比率である。
- ・ 機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社で「1.専任」が多く、監査役会非設置会社で「2.兼任」が多い。
- ・ スタッフ規模別に見ると、「1.専任」が大規模(97.3%)、中規模(85.5%)、小規模(37.9%)となり、大規模や中規模に比べて、小規模は「1.専任」が少なくなっている。

考察

- ・ 今回の結果は監査役スタッフの複数化の傾向が高まっており、今後もこの傾向が継続するかは注視していく必要がある。

4-2. 兼任スタッフの場合、兼任している業務は下記のどれですか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	9	3.1	4	1.2	25	5.6
法務・総務(リスク管理部門を含む)	54	18.6	66	20.2	115	25.8
内部監査	196	67.4	216	66.1	264	59.3
その他	32	11.0	37	11.3	41	9.2
集計母数	291	100.0	323	98.8	445	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	3	4.4	5	3.6	0	0.0	1	16.7
法務・総務(リスク管理部門を含む)	14	20.6	29	20.7	9	13.8	0	0.0
内部監査	46	67.6	92	65.7	48	73.8	4	66.7
その他	5	7.4	14	10.0	8	12.3	1	16.7
集計母数	68	100.0	140	100.0	65	100.0	6	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	7	2.8	1	2.9	1	25.0
法務・総務(リスク管理部門を含む)	50	19.8	4	11.4	0	0.0
内部監査	169	67.1	26	74.3	1	25.0
その他	26	10.3	4	11.4	2	50.0
集計母数	252	100.0	35	100.0	4	100.0

解説

- ・「兼任している業務」は、「3.内部監査」が67.4%となっておりで最も多い。
- ・一方、「1.経理・財務」は3.1%、「2.法務・総務(リスク管理部門を含む)」は18.6%。「4.その他」は11.0%で、主として「経営企画」、「法務・コンプライアンス」、「内部統制」、「秘書」、「親会社・子会社」等が挙げられていた。

考察

- ・監査役スタッフの兼任業務として内部監査部門が多いのは、監査役監査とは監査の対象や目的等は異なるが、内部監査部門も監査業務を行っており、監査役と連携する上でメリットがあるためと推察される。
- ・その他に挙げられている部門を含めて、監査役スタッフの兼任業務は監査役がその職務を遂行する上で意思疎通をはかるべき部門が多かった。

4-3. 兼任スタッフの場合、監査役スタッフ業務のウェイトはどの程度ですか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
2/3以上	31	10.7	36	11.1	43	9.7
1/3以上～2/3未満(※)	88	30.2	65	20.1	66	14.8
1/3未満(※)	172	59.1	222	68.7	336	75.5
集計母数	291	100.0	323	100.0	445	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
2/3以上	5	7.4	18	12.9	5	7.7	1	16.7
1/3以上～2/3未満	24	35.3	35	25.0	19	29.2	3	50.0
1/3未満	39	57.4	87	62.1	41	63.1	2	33.3
集計母数	68	100.0	140	100.0	65	100.0	6	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
2/3以上	27	10.7	3	8.6	1	25.0
1/3以上～2/3未満	73	29.0	12	34.3	3	75.0
1/3未満	152	60.3	20	57.1	0	0.0
集計母数	252	100.0	35	100.0	4	100.0

解説

- ・兼任の場合、「監査役スタッフの業務ウェイト」は「3. 1/3未満」が59.1%と最も多い。しかし、前回比で9.6%減少しており、前々回と比較しても減少傾向にある。
- ・次いで「2. 1/3以上～2/3未満」30.2%で前回比10.1%増。一方、「1. 2/3以上」は10.7%であった。
- ※ 前回以前のアンケートでは選択肢をそれぞれ「1/2以下」「1/3以下」としていた。今回はよ

り厳密にウェイトの定義を行っている。

考察

- ・ 6割近くの兼任スタッフで、監査役スタッフ業務のウェイトが1/3未満に留まっており、スタッフ業務の遂行における専任との差が存在している。
- ・ 兼任スタッフの業務ウェイトは経年でみると増加傾向にあり、監査役スタッフとしての業務負担が高まっていることがうかがえる。

4-4. 兼務先部門長・スタッフは、監査役スタッフの業務について理解していますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
理解している	157	54.0	164	50.8
概ね理解している	96	33.0	122	37.8
あまり理解していない	34	11.7	36	11.1
まったく理解していない	4	1.4	1	0.3
集計母数	291	100.0	323	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
理解している	34	50.0	78	55.7	35	53.8	5	83.3
概ね理解している	27	39.7	46	32.9	19	29.2	0	0.0
あまり理解していない	6	8.8	15	10.7	9	13.8	1	16.7
まったく理解していない	1	1.5	1	0.7	2	3.1	0	0.0
集計母数	68	100.0	140	100.0	65	100.0	6	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
理解している	124	49.2	30	85.7	3	75.0
概ね理解している	92	36.5	4	11.4	0	0.0
あまり理解していない	32	12.7	1	2.9	1	25.0
まったく理解していない	4	1.6	0	0.0	0	0.0
集計母数	252	100.0	35	100.0	4	100.0

解説

- ・ 「兼務先部門長・スタッフの監査役スタッフ業務への理解」については、「1.理解している」(54.0%)、「2.概ね理解している」(33.0%)の合計が87.0%と、理解している割合が高い。

考察

- ・ 兼務先部門長やスタッフが、監査役スタッフ業務について理解している割合が約9割あり、ほぼ理解が得られていることがわかる。
- ・ 一方、「3.あまり理解していない」(11.7%)、「4.まったく理解していない」(1.4%)の合計は13.1%である。監査役スタッフについて理解が比較的乏しい兼任先の内訳を見ると、経営企画等の企画系部署がやや多くなっている傾向がみられる。

4-5. 兼務先の業務と監査役スタッフ業務との優先度は、明確になっていますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
明確である	107	36.8	109	33.7
概ね明確である	125	43.0	141	43.7
あまり明確ではない	55	18.9	66	20.4
まったく明確ではない	4	1.4	7	2.2
集計母数	291	100.0	323	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
明確である	18	26.5	58	41.4	26	40.0	0	0.0
概ね明確である	36	52.9	54	38.6	26	40.0	5	83.3
あまり明確ではない	14	20.6	27	19.3	11	16.9	1	16.7
まったく明確ではない	0	0.0	1	0.7	2	3.1	0	0.0
集計母数	68	100.0	140	100.0	65	100.0	6	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
明確である	92	36.5	15	42.9	0	0.0
概ね明確である	102	40.5	19	54.3	4	100.0
あまり明確ではない	54	21.4	1	2.9	0	0.0
まったく明確ではない	4	1.6	0	0.0	0	0.0
集計母数	252	100.0	35	100.0	4	100.0

解説

- ・「兼務先の業務と監査役スタッフ業務との優先度」については、「1.明確である」(36.8%)、「2.概ね明確である」(43.0%)の合計は79.8%。明確になっていると答えている回答が8割近くを占めている。

考察

- ・兼務先の業務と監査役スタッフ業務との優先度は、概ね明確となっているといえる。
- ・兼任スタッフの業務の優先度が完全に明確になっていない理由のひとつとして、後述する「設問12-1」で考察しているように、兼任スタッフは比較的、監査役スタッフとしての業務範囲が明確になっていないことが影響しているのではないかとと思われる。監査役スタッフの業務を遂行するための環境整備の一環として、業務範囲を明確化にすることも重要であろう。

4-6. 業務の優先度に関して、監査役等は兼務先の部門長と協議していますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
協議している	201	69.1	215	66.6
協議していない	90	30.9	108	33.4
集計母数	291	100.0	323	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
協議している	45	66.2	101	72.1	43	66.2	4	66.7
協議していない	23	33.8	39	27.9	22	33.8	2	33.3
集計母数	68	100.0	140	100.0	65	100.0	6	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
協議している	167	66.3	31	88.6	3	75.0
協議していない	85	33.7	4	11.4	1	25.0
集計母数	252	100.0	35	100.0	4	100.0

解説

- ・「業務の優先度に関する監査役等と兼務先の部門長と協議」については、「1.協議している」が69.1%と、全体の約7割を占めている。

考察

- ・業務の優先度に関して、監査役が兼務先の部門長と協議しているとの回答が約7割あり、概ね協議されているといえる。
- ・設問4-5で業務の優先度が明確でないとの回答は約2割に留まり、特段の協議がなくても業務の優先度は明確であるとの回答が約1割存在することになる。
- ・兼任スタッフの業務の優先度について、監査役及び兼務先の部門長が了解していることは重要な要素である。業務の優先度について、仮に監査役自身が協議を行っていないとしても、監査役には、設問4-5同様、兼務スタッフの業務範囲や業務内容、さらには業務の優先度について、十分に理解し、了解しておいていただきたい事項である。

4-7. 兼任スタッフとして留意している事項は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
兼務先部署のスタッフと監査役スタッフとしての意識の切り替え	194	66.7	236	73.1
兼務先・監査役室等双方の情報の管理(守秘義務)	191	65.6	231	71.5
その他	21	7.2	27	8.4
集計母数	291	100.0	323	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
兼務先部署のスタッフと監査役スタッフとしての意識の切り替え	48	70.6	92	65.7	41	63.1	5	83.3
兼務先・監査役室等双方の情報の管理(守秘義務)	42	61.8	90	64.3	47	72.3	5	83.3
その他	9	13.2	8	5.7	3	4.6	0	0.0
集計母数	68	100.0	140	100.0	65	100.0	6	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
兼務先部署のスタッフと監査役スタッフとしての意識の切り替え	167	66.3	24	68.6	3	75.0
兼務先・監査役室等双方の情報の管理(守秘義務)	166	65.9	22	62.9	3	75.0
その他	18	7.1	3	8.6	0	0.0
集計母数	252	100.0	35	100.0	4	100.0

解説

- ・「兼務スタッフとしての留意事項」については、「1.兼務先部署のスタッフと監査役スタッフとしての意識の切り替え」は66.7%で、「2.兼務先・監査役室等双方の情報の管理（守秘義務）」は65.6%と多くなっており、多くの兼任スタッフが留意しているポイントであることが分かる。ただし、前者が前回比6.4%減少し、後者が前回比5.9%減少とそれぞれ減っている。
- ・「3.その他」を具体的に見ると、「業務の優先」、「情報共有と切分け」等が多い。

考察

- ・監査役スタッフの兼任先は監査役にとっては重要な連携先であることが多く、前回調査時よりも減少傾向にはあるものの、依然として兼任先と監査役スタッフのそれぞれの立場を留意しながら、情報の管理や意識の切り替えに気を配って業務を行っていることがわかる。

4-8. 兼務の場合、どのようなメリット・デメリットがありますか。以下の欄に150字以内でご記入ください。

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
メリット単独	85	29.2	104	32.2
デメリット単独	23	7.9	65	20.1
メリット・デメリット両方回答あり	80	27.5	130	40.2
回答なし	103	35.4	24	7.4
集計母数	291	100.0	323	100.0

解説

- ・兼任スタッフ291人中、メリットがあるという回答は165件(56.7%。前回比15.5%減)、デメリットがあるという回答は103(35.4%。前回比24.9%減)であった。
- ・メリットのみを回答しているのは85件(29.2%)、デメリットのみを回答しているのは23件(7.9%)、メリット・デメリット両方回答ありは80件(27.5%)であった。
- ・メリットとして挙げられている主な回答は下記の通りである。
 - 会計監査人と監査を行うので、監査に関する情報や会計監査人との連携が、スムーズにいき、監査役との連携も、とてもうまくいく。
 - 監査室等、同じ監査部門との兼務の場合は、お互いに情報を共有、連携を図ることで監査品質・効率・有効性等の向上が期待できる。
 - 経理・財務を兼務しているため、監査役からの経営指標等に関する質問について、ある程度その場で回答できる。
 - 兼務により執行側の情報が自然と入ってきやすい。
 - 監査役スタッフとしても多様な価値観を取り入れながら業務にあたることができる。
 - 監査役スタッフ数を増やせる。(在宅勤務でも、常時1名は出社して監査役の要望に対応できる)
- ・デメリットとして挙げられている主な回答は下記の通りである。
 - 兼務先部門との業務の繁忙期が重複し優先度に優劣がつけがたい場合に、双方の業務に影響が出る。
 - 双方の情報の守秘義務が曖昧になる。
 - ある調査等に対して、内部監査室の立場なのか、監査等委員会スタッフとしての立場なのか混乱することがある。
 - 被監査部門にとって、どちらの監査を受けているのかやや曖昧。
 - 監査役スタッフとしての業務が表面的(案内・議事録作成等)になってしまう。目先の業務に追われるため、目標とする監査役スタッフ業務の到達レベルに支障がある。
 - しばしば、システム機器設定等の庶務を任されることがある。

- 個人の評価に監査役スタッフ業務が反映してもらえない。

考察

- ・ 兼務することに対してはメリット、デメリットの両方が相応にあるが、前回調査時よりも大きく変動しているものの依然としてメリットを挙げているコメントの方が多く、兼任スタッフが兼務を積極的に捉えていると考えられる。
- ・ メリットの内容としては「監査役会と内部監査部門の連携がとれる」、「会社情報を多くとることができる」、「監査の効率化」といった内容が多く、兼任という立場を有効利用して監査の実効性と効率性の向上に役立っていることがうかがえた。
- ・ デメリットとしては、「業務重複による繁忙」、「優先業務の判断が難しい」、「時間の調整が難しい」、「意識や立場の切り替え・立ち位置が難しい」、「評価において明確な基準がない、評価されない」といった内容が多く、また「情報管理が難しい」、「各監査の独立性に不安がある」といった内容もあり、情報が得られるというメリットの反面、異なる立場で兼務することの悩みも多いと考えられる。

(組織・体制)

5. あなたが所属する監査役スタッフ部門（監査役室、監査役事務局、監査委員室、監査役付等を含む）の組織上の位置付けは、下記のどれですか。（一つ選択）

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役スタッフ部門は、監査役等に直属	507	63.9	460	63.0	469	56.1
監査役スタッフ部門は、執行側に直属	53	6.7	51	7.0	38	4.5
監査役スタッフ部門は、監査役等及び執行側双方に直属	32	4.0	31	4.2	28	3.3
監査役スタッフ部門としては存在しないが、内部監査部門、経理部門、総務部門等の中に監査役スタッフ機能がある	172	21.7	170	23.3	279	33.4
その他	30	3.8	18	2.5	22	2.6
集計母数	794	100.0	730	100.0	836	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役スタッフ部門は、監査役等に直属	507	63.9	428	85.1	79	27.1
監査役スタッフ部門は、執行側に直属	53	6.7	21	4.2	32	11.0
監査役スタッフ部門は、監査役等及び執行側双方に直属	32	4.0	11	2.2	21	7.2
監査役スタッフ部門としては存在しないが、内部監査部門、経理部門、総務部門等の中に監査役スタッフ機能がある	172	21.7	28	5.6	144	49.5
その他	30	3.8	15	3.0	15	5.2
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査役スタッフ部門は、監査役等に 直属	69	52.3	288	67.6	109	61.9	31	79.5
監査役スタッフ部門は、執行側に直 属	12	9.1	25	5.9	12	6.8	3	7.7
監査役スタッフ部門は、監査役等及 び執行側双方に直属	6	4.5	15	3.5	8	4.5	0	0.0
監査役スタッフ部門としては存在しな いが、内部監査部門、経理部門、総 務部門等の中に監査役スタッフ機能 がある	39	29.5	85	20.0	40	22.7	3	7.7
その他	6	4.5	13	3.1	7	4.0	2	5.1
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役スタッフ部門は、監査役等に 直属	191	47.0	185	76.8	131	89.1
監査役スタッフ部門は、執行側に直 属	32	7.9	13	5.4	8	5.4
監査役スタッフ部門は、監査役等及 び執行側双方に直属	20	4.9	10	4.1	2	1.4
監査役スタッフ部門としては存在しな いが、内部監査部門、経理部門、総 務部門等の中に監査役スタッフ機能 がある	148	36.5	22	9.1	2	1.4
その他	15	3.7	11	4.6	4	2.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフ部門の組織上の位置付け」については、「1.監査役等に直属」が63.9%であり、特に専任に限れば85.1%に達している。一方、「4.内部監査部門、経理部門、総務部門等の中に監査役スタッフ機能がある」は21.7%であるが、兼任に限れば49.5%となっている。
- ・機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社では「1.監査役等に直属」が79.5%となっている。

考察

- ・多くの企業で「監査役等直属の監査役スタッフ」の配置が進んでいることがうかがえる。
- ・2015年改正の会社法施行規則では内部統制システムの整備が強化され、監査役監査を支える体制として監査役からの監査役スタッフに対する指示の実効性確保に関する規定が追加された。経営幹部層にも監査役スタッフの機能と存在、また独立性が広く認知されてきていると思われる。

6. あなたの監査役スタッフとしての在籍期間はどの位ですか。(専任・兼務を問わず、また在籍が複数回の場合は通算期間) (一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
1年未満	169	21.3	207	23.8	255	25.4
1年以上～3年未満	300	37.8	327	37.1	383	38.2
3年以上～5年未満(※)	149	18.8	162	18.6	365	36.4
5年以上(※)	176	22.2	180	20.5	—	—
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
1年未満	169	21.3	116	23.1	53	18.2
1年以上～3年未満	300	37.8	191	38.0	109	37.5
3年以上～5年未満	149	18.8	87	17.3	62	21.3
5年以上	176	22.2	109	21.7	67	23.0
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
1年未満	35	26.5	79	18.5	41	23.3	6	15.4
1年以上～3年未満	48	36.4	171	40.1	60	34.1	14	35.9
3年以上～5年未満	25	18.9	81	19.0	29	16.5	8	20.5
5年以上	24	18.2	95	22.3	46	26.1	11	28.2
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
1年未満	73	18.0	60	24.9	36	24.5
1年以上～3年未満	151	37.2	90	37.3	59	40.1
3年以上～5年未満	83	20.4	40	16.6	26	17.7
5年以上	99	24.4	51	21.2	26	17.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフの在籍期間」については、「2. 1年以上～3年未満」が37.8%で最大であるが、「4. 5年以上」も22.2%いる。専任・兼任別での特段の差は見られなかった。

※ 2012年のアンケートでは選択肢を「3年以上」としていた。

考察

- ・約8割が5年未満であり、各社における「ジョブ・ローテーション制度」が機能しているとみられる一方、5年以上のスタッフも約2割存在している。「ジョブ・ローテーション制度」の中で、「監査役スタッフ職」がキャリアパスとして機能しているか否かについては、監査役スタッフの独立性確保を含めた他の設問の解答と関連づけて分析する必要がある。

7. あなたの職位は次のどれに該当しますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
部長層	226	28.5	281	32.0	339	33.8
課長層(次長を含む)	335	42.2	353	40.4	383	38.2
係長層(主任を含む)	89	11.2	92	10.4	116	11.6
担当者	144	18.1	150	17.2	165	16.5
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
部長層	226	28.5	153	30.4	73	25.1
課長層(次長を含む)	335	42.2	206	41.0	129	44.3
係長層(主任を含む)	89	11.2	45	8.9	44	15.1
担当者	144	18.1	99	19.7	45	15.5
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
部長層	42	31.8	113	26.5	55	31.3	15	38.5
課長層(次長を含む)	47	35.6	192	45.1	70	39.8	17	43.6
係長層(主任を含む)	18	13.6	39	9.2	22	12.5	3	7.7
担当者	25	18.9	82	19.2	29	16.5	4	10.3
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
部長層	94	23.2	81	33.6	51	34.7
課長層(次長を含む)	175	43.1	89	36.9	71	48.3
係長層(主任を含む)	53	13.1	26	10.8	10	6.8
担当者	84	20.7	45	18.7	15	10.2
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフの職位」については、「1.部長層」(28.5%)と「2.課長層」(42.2%)の合計が7割を超えている。

考察

- ・監査役の補助使用人として、必要な情報を入手し、かつ状況によっては追加の調査や資料を要求するなどの対応をとる必要があるため、社内で一定の職位がある者がスタッフに任命されていると考えられる。
- ・大規模の監査役スタッフ部門では、部課長層など役職者が主要な業務を担当し、役職についていない担当者が秘書業務やそのほかの実務を任されている場合も考えられる。

8. 監査役スタッフの在籍人数規模は、監査役スタッフ業務に対して適切な人数が確保されていると思いますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
多い	25	3.1	29	3.3	25	2.5
適切である	643	81.0	709	80.8	812	81.0
少ない	126	15.9	138	15.9	166	16.6
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
多い	25	3.1	20	4.0	5	1.7
適切である	643	81.0	411	81.7	232	79.7
少ない	126	15.9	72	14.3	54	18.6
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
多い	1	0.8	13	3.1	5	2.8	5	12.8
適切である	114	86.4	345	81.0	138	78.4	28	71.8
少ない	17	12.9	68	16.0	33	18.8	6	15.4
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
多い	5	1.2	4	1.7	16	10.9
適切である	328	80.8	200	83.0	115	78.2
少ない	73	18.0	37	15.4	16	10.9
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「業務に対する適切な人数確保」については、「2.適切である」が81.0%であるが、「3.少ない」も15.9%あった。
- ・専任・兼任別、機関設計別の差はあまりないが、スタッフ規模別に見ると、小規模ほど「3.少ない」が多くなっている。

考察

- ・スタッフ規模が小規模（専任換算で1名以下）のうち、2割近くの企業において人数が少ないと考えていることが窺える。監査役スタッフの規模が適切でない状況で監査役監査を実施しても、良質なコーポレートガバナンスを維持し得るとは考えにくく、監査役から執行側へ補助使用人の補充を要請することが望ましい。

9-1. 監査役スタッフとして業務を遂行する上で、独立性が確保されていると思いますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
十分確保されている	426	53.7	441	50.3	338	40.4
ほぼ確保されている	343	43.2	376	43.0	443	53.0
ほとんど確保されていない	23	2.9	49	5.6	42	5.0
全く確保されていない	2	0.3	10	1.1	13	1.6
集計母数	794	100.0	876	100.0	836	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
十分確保されている	426	53.7	337	67.0	89	30.6
ほぼ確保されている	343	43.2	163	32.4	180	61.9
ほとんど確保されていない	23	2.9	3	0.6	20	6.9
全く確保されていない	2	0.3	0	0.0	2	0.7
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
十分確保されている	62	47.0	232	54.5	91	51.7	32	82.1
ほぼ確保されている	63	47.7	187	43.9	76	43.2	6	15.4
ほとんど確保されていない	7	5.3	6	1.4	8	4.5	1	2.6
全く確保されていない	0	0.0	1	0.2	1	0.6	0	0.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
十分確保されている	179	44.1	141	58.5	106	72.1
ほぼ確保されている	205	50.5	98	40.7	40	27.2
ほとんど確保されていない	20	4.9	2	0.8	1	0.7
全く確保されていない	2	0.5	0	0.0	0	0.0
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「業務遂行上の独立性」については、「1.十分確保されている」(53.7%)と「2.ほぼ確保されている」(43.2%)の合計は96.9%に達している。
- ・専任・兼任別に見ると、「1.十分確保されている」は専任で67.0%、兼任で30.6%となっている。
- ・機関設計別の指名委員会等設置会社では、82.1%とさらに多くなり、スタッフ規模別の大規模でも72.1%に達している。

考察

- ・監査役スタッフの業務遂行上の独立性に関して「1.十分確保されている」という回答は前回比3.6%増でわずかに改善傾向にある。しかし、前回比9.9%増を示した2017年調査、前回比19.6%増だった2012年調査と比べるとその伸びは鈍化している。監査役の補佐を担う監査役スタッフの独立性は監査役の職務の必要条件である。専任・兼任、機関設計、スタッフ数規模などの属性の違いに関わらず、すべての企業において監査役スタッフの業務遂行上の独立性は100%に限りなく近づける必要があると考えられる。

9-2. その理由は下記のどれですか。(複数選択可)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役スタッフの活動を会社が不当に制限している	0	0.0	0	0.0	0	0.0
監査役指揮命令権を会社が不当に制限している	1	4.0	1	33.3	0	0.0
監査役同意なく会社が人事異動、人事評価、懲戒処分等を行う	13	52.0	1	33.3	12	54.5
その他	14	56.0	2	66.7	12	54.5
集計母数	25	100.0	3	100.0	22	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査役スタッフの活動を会社が不当に制限している	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
監査役指揮命令権を会社が不当に制限している	1	14.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
監査役同意なく会社が人事異動、人事評価、懲戒処分等を行う	3	42.9	6	85.7	3	33.3	0	0.0
その他	4	57.1	2	28.6	7	77.8	1	100.0
集計母数	7	100.0	7	100.0	9	100.0	1	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役スタッフの活動を会社が不当に制限している	0	0.0	0	0.0	0	0.0
監査役指揮命令権を会社が不当に制限している	0	0.0	1	50.0	0	0.0
監査役同意なく会社が人事異動、人事評価、懲戒処分等を行う	12	54.5	1	50.0	0	0.0
その他	12	54.5	1	50.0	1	100.0
集計母数	22	100.0	2	100.0	1	100.0

解説

- ・「確保されていない理由」については、「3.監査役同意なく会社が人事異動、人事評価、懲戒処分等を行う」が52.0%、「4.その他」が56.0%であり、そのほとんどが兼任スタッフ、スタッフ規模別では小規模における回答だった。
- ・「4.その他」の具体例は、「位置づけが不明確」、「人事評価が執行側にある」等であった。

考察

- ・監査役スタッフの独立性確保は進み、問題の指摘は減っているように見受けられるが、さらに監査役が執行側に要請し、状況を改善することを期待したい。
- ・本設問は、業務遂行上の独立性が確保されていない理由について質問している。最も多かった回答は「監査役同意なく人事異動・評価を行う」となっており、スタッフの人事異動等をスタッフとしての「職務遂行上の独立性の有無」に関連付けて考えることには困難であるように見受けられるが、人事権が監査役以外に掌握されていれば、監査役スタッフは人事権を持つ部署の部門長を実務上でも意識せざるを得ず、整理が必要であると考えられる。
- ・その一方で、監査役スタッフのジョブ・ローテーションも大きな課題であり、監査役スタッフの独立性とキャリアパスの確保を両立させるために、人事部門など執行部門との連携は重要になっ

てくる。

10-1. 監査役スタッフとして、職務にやりがい・満足・誇りを感じていますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても感じている	155	19.5	183	20.9	119	11.9
感じている	506	63.7	553	63.1	733	73.1
あまり感じていない	113	14.2	119	13.6	139	13.9
感じていない	20	2.5	21	2.4	12	1.2
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても感じている	155	19.5	114	22.7	41	14.1
感じている	506	63.7	314	62.4	192	66.0
あまり感じていない	113	14.2	67	13.3	46	15.8
感じていない	20	2.5	8	1.6	12	4.1
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
とても感じている	29	22.0	70	16.4	32	18.2	17	43.6
感じている	79	59.8	289	67.8	109	61.9	18	46.2
あまり感じていない	22	16.7	55	12.9	31	17.6	4	10.3
感じていない	2	1.5	12	2.8	4	2.3	0	0.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても感じている	65	16.0	52	21.6	38	25.9
感じている	263	64.8	146	60.6	97	66.0
あまり感じていない	63	15.5	39	16.2	11	7.5
感じていない	15	3.7	4	1.7	1	0.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「職務のやりがい・満足・誇り」については、「1.とても感じている」(19.5%)と「2.感じている」(63.7%)の合計は、83.2%と多くなっている。
- ・専任・兼任別に見ると、「1.とても感じている」では、専任が22.7%に対して、兼任は14.1%に留まっている。

考察

- ・「職務にやりがい・満足・誇りを感じる」ためには、監査役との連携を図るとともに、執行部(社内各部門)とのコミュニケーションを十分図ること等が重要であると考えられる。

10-2. 上記の 10-1 で「3. あまり感じていない」「4. 感じていない」と回答された場合、その理由は下記のどれですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
職務に関して裁量がない	59	44.4	67	47.9
社内認知度が低い	61	45.9	75	53.6
人事評価(給与を含む)が低い	44	33.1	49	35.0
監査役等との信頼関係がない	8	6.0	4	2.9
キャリアパスの位置付けになっていない	78	58.6	84	60.0
その他	34	25.6	40	28.6
集計母数	133	100.0	140	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
職務に関して裁量がない	59	44.4	38	50.7	21	36.2
社内認知度が低い	61	45.9	26	34.7	35	60.3
人事評価(給与を含む)が低い	44	33.1	26	34.7	18	31.0
監査役等との信頼関係がない	8	6.0	3	4.0	5	8.6
キャリアパスの位置付けになっていない	78	58.6	53	70.7	25	43.1
その他	34	25.6	16	21.3	18	31.0
集計母数	133	100.0	75	100.0	58	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
職務に関して裁量がない	14	58.3	28	41.8	13	37.1	2	50.0
社内認知度が低い	9	37.5	33	49.3	14	40.0	2	50.0
人事評価(給与を含む)が低い	9	37.5	24	35.8	10	28.6	0	0.0
監査役等との信頼関係がない	2	8.3	3	4.5	3	8.6	0	0.0
キャリアパスの位置付けになっていない	11	45.8	44	65.7	20	57.1	2	50.0
その他	5	20.8	13	19.4	14	40.0	1	25.0
集計母数	24	100.0	67	100.0	35	100.0	4	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
職務に関して裁量がない	29	37.2	22	51.2	8	66.7
社内認知度が低い	42	53.8	14	32.6	5	41.7
人事評価(給与を含む)が低い	24	30.8	16	37.2	4	33.3
監査役等との信頼関係がない	5	6.4	1	2.3	2	16.7
キャリアパスの位置付けになっていない	43	55.1	27	62.8	8	66.7
その他	22	28.2	10	23.3	2	16.7
集計母数	78	100.0	43	100.0	12	100.0

解説

- ・「やりがい等を感じない理由」については、「5.キャリアパスの位置付けになっていない」が58.6%で最も多く、次いで「2.社内認知度が低い」45.9%、「1.職務に関して裁量がない」44.4%、

「3.人事評価（給与を含む）が低い」33.1%となっている。ただし、理由として「2.社内認知度が低い」を挙げている比率は前回調査時と比べて7.7%減少している。

- ・「6.その他」としては、「事務的な業務が多い」、「周囲の理解が少ない」、「相談相手がいない」等の悩みが挙げられている。

考察

- ・監査役スタッフは、役員である監査役と同じ視点で会社全体を横断的に俯瞰し、会社の首脳陣の言動や経営に係る重要な情報に触れる機会も多く、知識や情報を得て考え、自らの見識を広げていくことのできる立場である。人事ローテーションの中でもこうした経験が活かされれば監査役スタッフのやりがいもさらに向上すると思われる。

11. 社内における監査役スタッフの認知度は高いと思いますか。（一つ選択）

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	31	3.9	21	2.4	32	3.2
思う	196	24.7	257	29.3	388	38.7
あまり思わない	386	48.6	420	47.9	402	40.1
思わない	181	22.8	178	20.3	181	18.0
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	31	3.9	21	4.2	10	3.4
思う	196	24.7	145	28.8	51	17.5
あまり思わない	386	48.6	239	47.5	147	50.5
思わない	181	22.8	98	19.5	83	28.5
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	7	5.3	13	3.1	9	5.1	1	2.6
思う	37	28.0	98	23.0	41	23.3	14	35.9
あまり思わない	61	46.2	209	49.1	89	50.6	21	53.8
思わない	27	20.5	106	24.9	37	21.0	3	7.7
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	18	4.4	6	2.5	7	4.8
思う	80	19.7	70	29.0	46	31.3
あまり思わない	195	48.0	120	49.8	71	48.3
思わない	113	27.8	45	18.7	23	15.6
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフの社内認知度の高さ」については、「1.とても思う」(3.9%)と「2.思う」(24.7%)の合計は28.6%である。一方、「3.あまり思わない」(48.6%)、「4.思わない」(22.8%)の合計は71.4%となっている。
- ・専任・兼任スタッフ別に見ると差があり、「1.とても思う」と「2.思う」の合計が専任で33.0%であるのに対し、兼任では20.9%に留まっている。

考察

- ・ 監査役スタッフの社内認知度は未だ低く、社内に広く認知されている状況とは言えない。
- ・ 監査役監査の実効性を高めるためには、社内の情報収集が重要であるが、監査役スタッフの認知度向上によって情報収集の効率化を高めることが期待される。例えば、役職員からの報告聴取の設定や同席をしたり、監査役スタッフが監査役の代わりに報告聴取を受けたりするなど、実務を通じた取り組みも監査役スタッフ業務の社内への浸透に寄与すると思われる。

12-1. 監査役スタッフの業務範囲は明確になっていると思いますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	86	10.8	82	9.4	52	5.2%
思う	510	64.2	545	62.2	730	72.8%
あまり思わない	163	20.5	203	23.2	174	17.3%
思わない	35	4.4	46	5.3	47	4.7%
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0%

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	86	10.8	69	13.7	17	5.8
思う	510	64.2	342	68.0	168	57.7
あまり思わない	163	20.5	77	15.3	86	29.6
思わない	35	4.4	15	3.0	20	6.9
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	10	7.6	47	11.0	16	9.1	11	28.2
思う	90	68.2	269	63.1	110	62.5	23	59.0
あまり思わない	28	21.2	89	20.9	41	23.3	4	10.3
思わない	4	3.0	21	4.9	9	5.1	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	38	9.4	21	8.7	27	18.4
思う	235	57.9	171	71.0	104	70.7
あまり思わない	111	27.3	38	15.8	14	9.5
思わない	22	5.4	11	4.6	2	1.4
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・ 「業務範囲の明確化」については、「1.とても思う」(10.8%)と「2.思う」(64.2%)の合計は75.0%となっている。
- ・ 専任・兼任スタッフ別では差が見られ、「1.とても思う」と「2.思う」の合計が、専任で81.7%であるのに対し、兼任では63.5%に留まっている。

考察

- ・ 監査役スタッフ業務の業務範囲は専任スタッフを中心に明確になっていると思われる。兼任スタッフはやや劣るが、兼任先が監査役監査と関わりの深い部署であることが多いため、どちらの立場で業務を行っているか判断に苦慮する場面が多いためであると推測する。兼務スタッフは監査

役スタッフとしての業務なのか、兼任先としての業務なのかを意識して業務を遂行する必要がある。

12-2. 上記の 12-1 で「3. あまり思わない」「4. 思わない」と回答された場合、その理由は下記のどれですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
監査役等によって異なるため	92	46.5	106	42.6
職務分掌が決まっていないため	75	37.9	118	47.4
兼務スタッフであるため	80	40.4	112	45.0
その他	31	15.7	38	15.3
集計母数	198	100.0	249	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等によって異なるため	92	46.5	60	65.2	32	30.2
職務分掌が決まっていないため	75	37.9	35	38.0	40	37.7
兼務スタッフであるため	80	40.4	3	3.3	77	72.6
その他	31	15.7	21	22.8	10	9.4
集計母数	198	100.0	92	100.0	106	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等によって異なるため	14	43.8	55	50.0	19	38.0	4	80.0
職務分掌が決まっていないため	15	46.9	38	34.5	21	42.0	1	20.0
兼務スタッフであるため	17	53.1	45	40.9	17	34.0	0	0.0
その他	4	12.5	20	18.2	6	12.0	1	20.0
集計母数	32	100.0	110	100.0	50	100.0	5	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等によって異なるため	48	36.1	33	67.3	11	68.8
職務分掌が決まっていないため	57	42.9	13	26.5	5	31.3
兼務スタッフであるため	74	55.6	6	12.2	0	0.0
その他	16	12.0	10	20.4	5	31.3
集計母数	133	100.0	49	100.0	16	100.0

解説

- ・「業務範囲が明確でない理由」については、「1.監査役等によって異なるため」が 46.5%と最も多く、次いで「3.兼任スタッフであるため」40.4%、「2.職務分掌が決まっていないため」37.9%となっている。前回調査時と比較すると、特に「2.職務分掌が決まっていないため」が 9.5%減少している。
- ・「4.その他」としては、「監査役への指示が不明確」、「職務分掌通りでない業務がある」、「兼務先業務との境界が不明確」等が挙げられている。

考察

- ・監査役スタッフの業務範囲の明確化は改善の方向に向かっている。監査役の仕事範囲は広範に渡り、監査役を補助するスタッフの業務範囲、職務分掌は決めにくい側面があることが想定されるものの、業務範囲の不明確は業務に漏れが生じる可能性があり、日本監査役協会『監査役監査と監査役スタッフの業務』等を参考に、業務範囲を明確化することが望ましい。

13-1. 監査役スタッフに対して、現在どこまでの範囲で重要情報が開示されていますか。また、職務遂行上、どこまでの範囲で重要情報が開示される必要があると考えますか。(一つ選択)

【現在開示されている範囲】

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等と同じ範囲	209	26.3	230	26.3	378	37.7
監査役等の指示に基づいた範囲	539	67.9	598	68.3	541	53.9
その他(※)	46	5.8	48	5.5	84	8.4
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	93.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等と同じ範囲	209	26.3	148	29.4	61	21.0
監査役等の指示に基づいた範囲	539	67.9	320	63.6	219	75.3
その他	46	5.8	35	7.0	11	3.8
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等と同じ範囲	31	23.5	102	23.9	56	31.8	15	38.5
監査役等の指示に基づいた範囲	92	69.7	299	70.2	112	63.6	21	53.8
その他	9	6.8	25	5.9	8	4.5	3	7.7
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等と同じ範囲	93	22.9	65	27.0	51	34.7
監査役等の指示に基づいた範囲	289	71.2	161	66.8	89	60.5
その他	24	5.9	15	6.2	7	4.8
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

【職務遂行上必要と考える範囲】

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
監査役等と同じ範囲	326	41.1	346	39.5
監査役等の指示に基づいた範囲	442	55.7	504	57.5
その他	26	3.3	26	3.0
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等と同じ範囲	326	41.1	227	45.1	99	34.0
監査役等の指示に基づいた範囲	442	55.7	255	50.7	187	64.3
その他	26	3.3	21	4.2	5	1.7
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等と同じ範囲	48	36.4	171	40.1	80	45.5	18	46.2
監査役等の指示に基づいた範囲	80	60.6	241	56.6	90	51.1	20	51.3
その他	4	3.0	14	3.3	6	3.4	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等と同じ範囲	159	39.2	103	42.7	64	43.5
監査役等の指示に基づいた範囲	237	58.4	127	52.7	78	53.1
その他	10	2.5	11	4.6	5	3.4
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「現在開示されている範囲」については、「1.監査役等と同じ範囲」が 26.3%、「2.監査役等の指示に基づいた範囲」が 67.9%となっている。
 - ・一方、「職務遂行上必要と考える範囲」は、「1.監査役等と同じ範囲」が 41.1%、「2.監査役等の指示に基づいた範囲」が 55.7%となっている。
- ※2012年のアンケートでは選択肢に「部門長」があったが「その他」に含めた。

考察

- ・監査役スタッフが職責を果たすためには、監査役と同じ重要情報を得ることが必要と考えられるが、実態はまだ追いついていない。監査役スタッフの意識が高まり、より高いレベルの職責を志向しつつある状況を踏まえ、監査役や執行部門と整合を取りつつ、監査役スタッフが取扱う情報範囲の拡大を引き続き求めていく必要がある。

13-2. 上記の 13-1 で「現在開示されている範囲」と「職務遂行上必要と考える範囲」との間にかい離がある場合、その原因は何ですか。以下の欄に 50 字以内でご記入ください。

解説

- ・かい離している情報として挙げられたものは、主に①人事情報（特に懲罰関係、役員人事・評価等）、②機密情報（M&A、インサイダー情報、入札情報等）、③経営情報等がある。
- ・主なかい離の原因として、「権限が与えられていない」、「取締役会、経営戦略会議、経営会議等の重要な会議に陪席できていない」、「監査役との情報共有が不足している」、「監査役スタッフの役割が不明確」等が挙げられている。

考察

- ・上述のような機密性の高い情報については、かい離をやむを得ないとする回答も多い。
- ・一方、かい離の理由として「(執行側が) 監査役スタッフへの開示に抵抗感を持っている」との回答があったが、監査役スタッフの役割を明確化して執行側の理解を得たうえで、必要な調査権限・情報収集権限が付与され、監査の実効性を高めることが重要であると考えられる。
- ・また、「監査役との情報共有が不足している」との回答もあり、監査役とスタッフとの連携を一層緊密にし、情報共有を図り、スタッフがその職責を十分果たすために工夫することも重要である。

(監査役スタッフのコミュニケーション等)

14-1. 監査役との間で、以下の意思疎通・コミュニケーションは図られていますか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
スタッフの業務範囲	570	71.8	613	70.0
監査役等監査の進め方(監査役からの具体的な指示を含む)	676	85.1	733	83.7
監査役等が入手した情報の受領	622	78.3	659	75.2
スタッフが入手した情報(スタッフとしての「気づき」を含む)の提供	651	82.0	739	84.4
監査役等に対する提言・意見具申	473	59.6	523	59.7
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
スタッフの業務範囲	570	71.8	374	74.4	196	67.4
監査役等監査の進め方(監査役からの具体的な指示を含む)	676	85.1	458	91.1	218	74.9
監査役等が入手した情報の受領	622	78.3	409	81.3	213	73.2
スタッフが入手した情報(スタッフとしての「気づき」を含む)の提供	651	82.0	435	86.5	216	74.2
監査役等に対する提言・意見具申	473	59.6	332	66.0	141	48.5
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
スタッフの業務範囲	89	67.4	302	70.9	135	76.7	29	74.4
監査役等監査の進め方(監査役からの具体的な指示を含む)	118	89.4	359	84.3	146	83.0	38	97.4
監査役等が入手した情報の受領	105	79.5	343	80.5	127	72.2	31	79.5
スタッフが入手した情報(スタッフとしての「気づき」を含む)の提供	107	81.1	339	79.6	150	85.2	36	92.3
監査役等に対する提言・意見具申	69	52.3	254	59.6	107	60.8	31	79.5
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
スタッフの業務範囲	286	70.4	176	73.0	108	73.5
監査役等監査の進め方(監査役からの具体的な指示を含む)	313	77.1	220	91.3	143	97.3
監査役等が入手した情報の受領	307	75.6	186	77.2	129	87.8
スタッフが入手した情報(スタッフとしての「気づき」を含む)の提供	317	78.1	203	84.2	131	89.1
監査役等に対する提言・意見具申	216	53.2	154	63.9	103	70.1
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役等とのコミュニケーション」について、最も多いのは「2.監査役等監査の進め方(監査

役からの具体的な指示を含む)」の 85.1%で、最も少ないのは「5.監査役等に対する提言・意見具申」の 59.6%であった。

- ・専任・兼任スタッフ別に見ると、「5.監査役等に対する提言・意見具申」で 17.5%、「2.監査役等監査の進め方」で 16.2%、「4.スタッフが入手した情報（スタッフとしての「気づき」を含む）の提供」で 12.3%、それぞれ専任が兼任を上回っている。

考察

- ・全般的に回答率が高いことから、監査役とスタッフとの意思疎通は図られている状態であると言えることができる。
- ・ただし、個々の項目では専任と兼任スタッフとの格差があり、特に提言や意見、監査の進め方について、兼任スタッフはまだ意思疎通やコミュニケーションにおいて改善の余地があると考えられる。

14-2. 監査役スタッフとして、執行部（社内各部門）とのコミュニケーションを十分に図っていますか。（一つ選択）

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	74	9.3	88	10.0	66	6.6
思う	517	65.1	565	64.5	678	67.6
あまり思わない	184	23.2	195	22.3	233	23.2
思わない	19	2.4	28	3.2	26	2.6
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	74	9.3	50	9.9	24	8.2
思う	517	65.1	348	69.2	169	58.1
あまり思わない	184	23.2	97	19.3	87	29.9
思わない	19	2.4	8	1.6	11	3.8
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	10	7.6	38	8.9	18	10.2	8	20.5
思う	88	66.7	280	65.7	112	63.6	27	69.2
あまり思わない	30	22.7	97	22.8	43	24.4	4	10.3
思わない	4	3.0	11	2.6	3	1.7	0	0.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	34	8.4	15	6.2	25	17.0
思う	241	59.4	173	71.8	103	70.1
あまり思わない	117	28.8	49	20.3	18	12.2
思わない	14	3.4	4	1.7	1	0.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「執行部とのコミュニケーションの十分性」については、「1.とても思う」（9.3%）と「2.思う」（65.1%）の合計は 74.4%であった。

- ・専任・兼任スタッフ別に見ると、「1.とても思う」と「2.思う」の合計が専任では 79.1%であるのに対し、兼任では 66.3%に留まっている。

考察

- ・執行部とのコミュニケーションの業務上の重要性を意識して、積極的に社内各部門とのコミュニケーションを図ろうとする監査役スタッフが増えつつあると推測されるが、いまだ少数であり、更に積極的な対応が望まれる。
- ・専任・兼任スタッフで生じている差は、兼任スタッフは兼務先の業務では執行部門の一員として十分に連携がとれているという可能性もあるが、一方で兼務スタッフの時間的制約も関係しているものと考えられる。

14-3. 監査役スタッフに、社内情報が入る仕組みや方法が確立していると思いますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	64	8.1	57	6.5	54	5.4
思う	435	54.8	451	51.5	487	48.6
あまり思わない	256	32.2	314	35.8	412	41.1
思わない	39	4.9	54	6.2	50	5.0
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	64	8.1	50	9.9	14	4.8
思う	435	54.8	307	61.0	128	44.0
あまり思わない	256	32.2	133	26.4	123	42.3
思わない	39	4.9	13	2.6	26	8.9
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	9	6.8	35	8.2	14	8.0	6	15.4
思う	70	53.0	240	56.3	89	50.6	28	71.8
あまり思わない	43	32.6	135	31.7	63	35.8	4	10.3
思わない	10	7.6	16	3.8	10	5.7	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	22	5.4	15	6.2	27	18.4
思う	194	47.8	147	61.0	94	63.9
あまり思わない	160	39.4	73	30.3	23	15.6
思わない	30	7.4	6	2.5	3	2.0
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「社内情報が入る仕組み等の確立」については、「1.とても思う」(8.1%)と「2.思う」(54.8%)の合計は 62.9%であった。前回調査時と比較して 4.9%増加しており、改善傾向にあることがうかがえる。
- ・専任・兼任別に見ると、「1.とても思う」と「2.思う」の合計は、専任が 70.9%であるのに対して兼任は 48.8%で、22.1%の差が生じている。

考察

- ・ 監査役監査の実効性の向上という観点で見た場合、監査役スタッフの情報収集力強化も重要である。現状でも社内情報収集力は高いといえるが更なる向上をはかるため、監査役は、監査役スタッフの情報入手について執行側と協議を行い、制度化、ルール化を図るようお願いしたい。

14-4. 上記の 14-2 で「1. とても思う」「2. 思う」と回答された場合、社内情報が入る仕組みや方法で、特に工夫している点や特徴ある事項について、以下の欄に 150 字以内でご記入ください。

解説

- ・ 100 名から回答があったが、ほぼすべてにおいて監査役スタッフが工夫を行っている事例であった。
- ・ 主な回答は以下のとおりである。
 - ① 他部署との日常的なコミュニケーションを図る。
 - ② 監査役スタッフが情報を入手するための権限・仕組みがある。
 - ③ 兼務により情報を得ている。
 - ④ 重要な会議に出席する、重要な会議の資料・議事録を閲覧する。
 - ⑤ 監査役とのコミュニケーションを緊密に行う。
- ・ ①には、定期的かつ正式な会合・ヒアリングだけでなく、回答者の個人的なコネクションの活用などによるインフォーマルなコミュニケーションも含んでいる。また、連携相手は、取締役・執行役員のほか幅広い相手を対象としている。
- ・ ②では、情報データベースへのアクセス権、情報伝達ルート（監査役宛メールの CC 付与）など具体的な運用が行われている。また、社内規定でスタッフへの開示ルールを定めている例もある。
- ・ ③では、監査役スタッフが内部監査、経理、法務、経営企画など監査役スタッフ業務と関係の深い管理部門と兼務し、兼務先から情報を得ている。
- ・ ④の重要会議出席（陪席）の事例として、取締役会、経営会議などがある。陪席できない場合に議事録や資料の閲覧で情報を得る場合もある。
- ・ 上記に分類されない特徴的な回答は下記の通り。
 - 上長や監査役からの情報提供、こまめなコミュニケーション（テレワークでもカメラは常にオンでコミュニケーションしている）
 - コーポレート部門から各担当取締役に稟議報告される主要事項については、宛先に監査役・監査役室を加えることを原則として徹底している。また CEO、代表取締役社長宛て報告書については、秘書室に週次でリスト作成を依頼し送付を受け、監査役が閲覧を希望されたものを執行より提出を受ける仕組みが確立している。
 - 重要会議議事録・資料、各本部部署の業務日誌、コンプライアンス報告相談事案等、必要な情報はパソコンで確認が可能である。
 - より生に近い情報や、ざっくばらんな意見交換ができるように、職務の階層別に現場とダイレクトコミュニケーションをとるように工夫している。
 - 監査役スタッフ選任時に、過去の勤務経験上において社内情報ネットワークを保有する人物を選任するようにしている。
 - 広報業務を兼務しているためネガティブ事象についても社内情報が入る仕組みになっている。
 - 社内 SNS などをマメにチェックしている。
 - 機密情報を取り扱うにあたり、スタッフ全員が誓約書を提出している。
 - 監査役室の執務スペースを社内の情報が集まる経営企画部の近くに配置している。

考察

- ・ 監査役スタッフは独立性確保のため執行部門から分離しつつも、情報が隔絶しないよう社内事情に合わせた工夫が見受けられた。

(監査役スタッフに関わる引継ぎ・教育)

15. 監査役スタッフの交替に際して、引継書に基づく引継ぎはなされましたか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
引継ぎがなされた	529	66.6	567	64.7	561	55.9
引継ぎがなされなかった	148	18.6	143	16.3	215	21.4
前任者はいなかった	117	14.7	166	18.9	227	22.6
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
引継ぎがなされた	529	66.6	382	75.9	147	50.5
引継ぎがなされなかった	148	18.6	62	12.3	86	29.6
前任者はいなかった	117	14.7	59	11.7	58	19.9
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
引継ぎがなされた	88	66.7	287	67.4	114	64.8	27	69.2
引継ぎがなされなかった	28	21.2	81	19.0	27	15.3	6	15.4
前任者はいなかった	16	12.1	58	13.6	35	19.9	6	15.4
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
引継ぎがなされた	244	60.1	174	72.2	111	75.5
引継ぎがなされなかった	91	22.4	36	14.9	21	14.3
前任者はいなかった	71	17.5	31	12.9	15	10.2
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「交替時の引継ぎ」については、「1.引継ぎがなされた」は66.6%であったが、専任・兼任別に見ると、専任が75.9%であるのに対し兼任は50.5%に留まり、明らかな差異が認められる。
- ・「3.前任者はいなかった」は14.7%であり、前回や前々回調査時と比較すると低下傾向にある。

考察

- ・全体として引継書に基づく引継ぎが増加しているのは先人たちの努力の賜物で、監査役スタッフの環境は整備されつつあると評価できる。
- ・兼務スタッフにおいて監査役スタッフ業務の比重が増している状況を踏まえ、監査役スタッフ業務の引継ぎは今後の課題である。

16. 監査役スタッフ業務に関わるマニュアル類として、どのような文書が整備されていますか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
スタッフ業務全般(期初～期末)に関する手順書	367	46.2	398	45.4
監査役会等の運営マニュアル	282	35.5	284	32.4
秘書業務のみ(経費精算、スケジュール調整)	102	12.8	112	12.8
引継書	295	37.2	319	36.4
マニュアル類は作成されていない	204	25.7	223	25.5
その他	73	9.2	71	8.1
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
スタッフ業務全般(期初～期末)に関する手順書	367	46.2	284	56.5	83	28.5
監査役会等の運営マニュアル	282	35.5	214	42.5	68	23.4
秘書業務のみ(経費精算、スケジュール調整)	102	12.8	79	15.7	23	7.9
引継書	295	37.2	224	44.5	71	24.4
マニュアル類は作成されていない	204	25.7	72	14.3	132	45.4
その他	73	9.2	48	9.5	25	8.6
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
スタッフ業務全般(期初～期末)に関する手順書	58	43.9	200	46.9	84	47.7	16	41.0
監査役会等の運営マニュアル	39	29.5	151	35.4	68	38.6	20	51.3
秘書業務のみ(経費精算、スケジュール調整)	13	9.8	63	14.8	20	11.4	4	10.3
引継書	47	35.6	160	37.6	66	37.5	15	38.5
マニュアル類は作成されていない	41	31.1	107	25.1	41	23.3	7	17.9
その他	14	10.6	36	8.5	14	8.0	8	20.5
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
スタッフ業務全般(期初～期末)に関する手順書	157	38.7	127	52.7	83	56.5
監査役会等の運営マニュアル	116	28.6	87	36.1	79	53.7
秘書業務のみ(経費精算、スケジュール調整)	35	8.6	34	14.1	33	22.4
引継書	129	31.8	92	38.2	74	50.3
マニュアル類は作成されていない	144	35.5	45	18.7	15	10.2
その他	33	8.1	24	10.0	16	10.9
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「マニュアル類」については、「1.スタッフ業務全般（期初～期末）に関する手順書」が 46.2%と最も多く、「4.引継書」（37.2%）、「2.監査役会等の運営マニュアル」（35.5%）が続く。
- ・「5.マニュアル類は作成されていない」の回答率は 25.7%で、前回の調査（25.5%）から横ばいであった。ただし、専任・兼任別に見ると、専任が 14.3%だったのに対し兼任は 45.4%となっており、業務環境の違いが認められる。
- ・「6.その他」としては、過去に作成した資料、業務の記録、簡易なマニュアル、規定類、スケジュール表、現在マニュアルを作成中、日本監査役協会の諸資料やツール、書籍などがあつた。

考察

- ・業務マニュアルの整備状況は大幅に改善しつつあるが、それでも監査役スタッフの約 1/4 がマニュアルを持っていない。業務の漏れの防止、適時性の確保の観点からも、マニュアルの整備が望まれる。
- ・日本監査役協会では、「監査役監査と監査役スタッフの業務」の改訂作業を実施中であり、2022年 7 月に最終報告書の完成予定で進めている。監査役の活動とスタッフ業務を関連づけ体系的に整理しているので、特にこれからマニュアルを作成される予定がある場合は、ご参照いただきたい。

日本監査役協会 <<https://www.kansa.or.jp/>> ⇒ 監査実務支援 ⇒ 電子図書館 ⇒ スタッフ研究会 ⇒ 監査役監査と監査役スタッフの業務（最終報告書）

17-1. 社外講習等、研鑽のための機会は十分与えられていると思いますか。（一つ選択）

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
とても思う	175	22.0	277	31.6
思う	507	63.9	537	61.3
あまり思わない	101	12.7	58	6.6
思わない	11	1.4	4	0.5
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	175	22.0	128	25.4	47	16.2
思う	507	63.9	321	63.8	186	63.9
あまり思わない	101	12.7	47	9.3	54	18.6
思わない	11	1.4	7	1.4	4	1.4
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	23	17.4	96	22.5	36	20.5	14	35.9
思う	83	62.9	278	65.3	116	65.9	20	51.3
あまり思わない	24	18.2	48	11.3	19	10.8	5	12.8
思わない	2	1.5	4	0.9	5	2.8	0	0.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	80	19.7	59	24.5	36	24.5
思う	258	63.5	150	62.2	99	67.3
あまり思わない	62	15.3	28	11.6	11	7.5
思わない	6	1.5	4	1.7	1	0.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「研鑽の機会の十分性」については、「1.とても思う」（22.0%）と「2.思う」（63.9%）との合計は85.9%となっており、機会は十分整備されてきている。ただし、前回調査時と比べると、6.0%減少している。
- ・一方、専任・兼任別に見ると、「1.とても思う」は、専任が25.4%に対して兼任は16.2%となっており、スタッフ規模別に見ると、大規模・中規模が24.5%に対して小規模は19.7%となっている。

考察

- ・社外講習等の研鑽の機会については、日本監査役協会、監査法人、コンサルティング会社などが研修会・交流会などを数多く主催しており、必要な内容を選択できる環境は整ってきている。しかし、「研鑽の機会の十分性」を評価する回答者の比率は前回調査時と比べて減少しており、新型コロナウイルス感染症の影響が現れているのかもしれない。
- ・専任・兼任別やスタッフ規模別の差はまだ見受けられる。

17-2. 上記の 17-1 で「3.あまり思わない」、「4.思わない」と回答された場合、その原因は何ですか。（複数選択可）

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
業務が多忙	52	46.4	32	51.6
予算がない	35	31.3	29	46.8
監査役等の考え	11	9.8	5	8.1
兼務先の上司が許可しない	4	3.6	3	4.8
その他	36	32.1	13	21.0
集計母数	112	100.0	62	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
業務が多忙	52	46.4	21	38.9	31	53.4
予算がない	35	31.3	15	27.8	20	34.5
監査役等の考え	11	9.8	6	11.1	5	8.6
兼務先の上司が許可しない	4	3.6	0	0.0	4	6.9
その他	36	32.1	23	42.6	13	22.4
集計母数	112	100.0	54	100.0	58	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
業務が多忙	13	50.0	27	51.9	10	41.7	2	40.0
予算がない	5	19.2	21	40.4	8	33.3	1	20.0
監査役等の考え	0	0.0	6	11.5	4	16.7	1	20.0
兼務先の上司が許可しない	0	0.0	1	1.9	3	12.5	0	0.0
その他	11	42.3	13	25.0	5	20.8	2	40.0
集計母数	26	100.0	52	100.0	24	100.0	5	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
業務が多忙	31	45.6	15	46.9	6	50.0
予算がない	21	30.9	8	25.0	6	50.0
監査役等の考え	10	14.7	1	3.1	0	0.0
兼務先の上司が許可しない	4	5.9	0	0.0	0	0.0
その他	17	25.0	14	43.8	5	41.7
集計母数	68	100.0	32	100.0	12	100.0

解説

- ・「研鑽機会が十分でない理由」については、「1.業務が多忙」(46.4%)が最も多く、「2.予算がない」(31.3%)が続く。ただし、前回調査時と比べ、業務の多忙は5.2%減少し、予算不足は15.5%減少している。
- ・「5.その他」では、「適切な研修会がない」、「兼務している業務が多忙」、「上司の理解がない」等に加えて、「コロナ禍による機会の減少」、「コロナ禍による予算の減少」等の意見があった。

考察

- ・監査役スタッフとしては、参加の目的、期待される効果などを説明し、監査役等や執行側の理解を得ていく努力が必要だと考えられる。
- ・また、日本監査役協会としては、ニーズを汲んだ研修機会の提供とPRに努める必要がある。

17-3. 監査役スタッフとしての能力アップのために、どのような研鑽機会に参加しましたか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
セミナー出席	680	85.6	843	96.2	928	92.5%
他社監査役スタッフとの会合、意見交換	337	42.4	463	52.9	477	47.6%
他社監査役等との会合、意見交換	100	12.6	138	15.8	124	12.4%
弁護士、会計士等専門家との個別相談	105	13.2	161	18.4	143	14.3%
その他	98	12.3	37	4.2	55	5.5%
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
セミナー出席	680	85.6	431	85.7	249	85.6
他社監査役スタッフとの会合、意見交換	337	42.4	248	49.3	89	30.6
他社監査役等との会合、意見交換	100	12.6	74	14.7	26	8.9
弁護士、会計士等専門家との個別相談	105	13.2	70	13.9	35	12.0
その他	98	12.3	61	12.1	37	12.7
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
セミナー出席	108	81.8	372	87.3	151	85.8	34	87.2
他社監査役スタッフとの会合、意見交換	47	35.6	183	43.0	75	42.6	24	61.5
他社監査役等との会合、意見交換	22	16.7	53	12.4	15	8.5	7	17.9
弁護士、会計士等専門家との個別相談	9	6.8	54	12.7	30	17.0	11	28.2
その他	25	18.9	47	11.0	18	10.2	5	12.8
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
セミナー出席	351	86.5	210	87.1	119	81.0
他社監査役スタッフとの会合、意見交換	143	35.2	113	46.9	81	55.1
他社監査役等との会合、意見交換	41	10.1	35	14.5	24	16.3
弁護士、会計士等専門家との個別相談	45	11.1	31	12.9	29	19.7
その他	50	12.3	35	14.5	13	8.8
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「参加した研鑽機会」については、「1.セミナー出席」が 85.6%と最も多く、「2. 他社監査役スタッフとの会合、意見交換」が 42.4%で続く。ただし、前回調査時と比べてセミナー出席が 10.9%減少し、他社監査役スタッフとの会合も 13.1%減少している。
- ・「5.その他」としては、コロナ禍で参加していない、着任後間もないので今後参加したい、オンライン講習、e-ラーニング、関連書籍等があった。

考察

- ・セミナー、社外交流会とも、コロナ禍の影響で実開催が難しく、参加者が減る傾向にある。前回調査時との差はコロナ禍が影響していると推測される。コロナ終息後の実開催を期待する一方、オンライン開催等の質の向上により、多様な研鑽機会が提供されることが期待される。

(監査役スタッフの評価等)

18-1. 監査役スタッフの最終人事評価者は誰ですか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等	301	37.9	329	37.6	335	33.4
監査役等と執行側	203	25.6	232	26.5	234	23.3
執行側	228	28.7	263	30.0	333	33.2
その他	62	7.8	52	5.9	101	10.1
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等	301	37.9	268	53.3	33	11.3
監査役等と執行側	203	25.6	140	27.8	63	21.6
執行側	228	28.7	68	13.5	160	55.0
その他	62	7.8	27	5.4	35	12.0
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等	43	32.6	165	38.7	63	35.8	23	59.0
監査役等と執行側	29	22.0	124	29.1	43	24.4	5	12.8
執行側	49	37.1	110	25.8	55	31.3	5	12.8
その他	11	8.3	27	6.3	15	8.5	6	15.4
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役等	109	26.8	112	46.5	80	54.4
監査役等と執行側	99	24.4	61	25.3	43	29.3
執行側	160	39.4	57	23.7	11	7.5
その他	38	9.4	11	4.6	13	8.8
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフの最終人事評価者」については、「1.監査役等」が37.9%、「2.監査役等と執行側」が25.6%、「3.執行側」が28.7%となっている。
- ・専任・兼任別に見ると、専任は「1.監査役等」が53.3%、兼任は「3.執行側」が55.0%とそれぞれ過半数を占めている。

考察

- ・兼任スタッフは、最終人事評価者が執行側になる場合もあろうし、専任スタッフの場合でも最終的に執行部門の従業員と評価のすり合わせが発生することを考えると、執行側の関与もある程度やむを得ないかもしれないが、次の設問にあるとおり、執行側との協議の場づくり等が必要である。

18-2. 上記の 18-1 で「2. 監査役等と執行側」「3. 執行側」と回答された場合、監査役等と執行側との間で、監査役スタッフの人事評価等について協議する機会が設けられていますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
設けられている	236	54.8	290	58.6	286	50.4
設けられていない	195	45.2	205	41.4	281	49.6
集計母数	431	100.0	495	100.0	567	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
設けられている	236	54.8	140	67.3	96	43.0
設けられていない	195	45.2	68	32.7	127	57.0
集計母数	431	100.0	208	100.0	223	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設けられている	33	42.3	144	61.5	46	46.9	6	60.0
設けられていない	45	57.7	90	38.5	52	53.1	4	40.0
集計母数	78	100.0	234	100.0	98	100.0	10	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
設けられている	122	47.1	74	62.7	40	74.1
設けられていない	137	52.9	44	37.3	14	25.9
集計母数	259	100.0	118	100.0	54	100.0

解説

- ・「人事評価に関する協議の機会」については、「1.設けられている」が54.8%に対し、「2.設けられていない」も45.2%（総数に対する割合は24.6%）ある。

考察

- ・「2.設けられていない」という回答の背景は、「監査役スタッフ業務のウェイトが小さい」「評価基準が明確でない」等の理由があり、その場合は執行側の業務内容に係る評価のみで判断されていることと推察される。しかし、監査役スタッフ業務に関わる限り、監査役スタッフとしての評価が必ず行われる仕組みづくり（監査役と執行側との協議の場づくり等）を目指す必要がある。

19-1. 監査役スタッフの人事評価の仕組みは適切だと思いますか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	78	9.8	82	9.4	59	5.9
思う	499	62.8	535	61.1	639	63.7
あまり思わない	154	19.4	194	22.1	214	21.3
思わない	63	7.9	65	7.4	91	9.1
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	78	9.8	69	13.7	9	3.1
思う	499	62.8	337	67.0	162	55.7
あまり思わない	154	19.4	77	15.3	77	26.5
思わない	63	7.9	20	4.0	43	14.8
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	12	9.1	42	9.9	14	8.0	9	23.1
思う	76	57.6	267	62.7	119	67.6	24	61.5
あまり思わない	35	26.5	86	20.2	26	14.8	3	7.7
思わない	9	6.8	31	7.3	17	9.7	3	7.7
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
とても思う	29	7.1	24	10.0	25	17.0
思う	231	56.9	163	67.6	105	71.4
あまり思わない	100	24.6	39	16.2	15	10.2
思わない	46	11.3	15	6.2	2	1.4
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフの人事評価の仕組みの適切性」に関し、「1.とても思う」（9.8%）と「2.思う」（62.8%）の合計は72.6%である。一方、「3.あまり思わない」（19.4%）と「4.思わない」（7.9%）の合計は27.3%であった。
- ・専任スタッフの「1.とても思う」と「2.思う」の合計が80.7%に対して、兼任スタッフは58.8%に留まった。

考察

- ・人事評価の仕組みの適切性に関して不満を感じている兼任スタッフの比率が高いのは、評価が監査役と兼任先の上長との調整によって行われる（あるいは評価が兼任先上長に委ねられ、監査役の評価が反映されない）ためと思われる。
- ・監査役スタッフの独立性はある程度確保され、職務にやりがい・満足・誇りを感じている状況になってきているが、さらに、人事評価の仕組みを適切に構築するという課題をクリアすれば、当該比率がもう少し増加するのではないかと考えられる。

19-2. 上記の19-1で「3. あまり思わない」「4. 思わない」と回答された場合、その理由は何ですか。以下の欄に50字以内でご記入ください。

解説

- ・「人事評価の仕組みが適切だと思わない」理由としては、「評価体制」、「評価の仕組み」、「評価基準」に関する事項に大別することができる。また、監査役スタッフ業務が人事評価になじまない業務であることや監査役スタッフが主としてシニア層のポジションとみなされていることも挙げられている。
- ・「評価体制」に関する意見としては、①評価者が執行側である（監査役の評価が反映されない）、②評価者・被評価者ともに少人数、③評価者が監査役スタッフ業務について十分理解していない、

④監査役の指向・資質（人事評価や部下の指導を重視していない）に影響する等があった。

- ・「評価の仕組み」に関する意見としては、①兼務先の枠組みでのみ評価される、②監査役スタッフの業務は評価の対象外、③多面評価でない、④フィードバックの仕組みがない（評価者とのコミュニケーションが図られていない）等があった。
- ・「評価基準」に関しては、①成果が見えにくい、②評価方法・評価基準が確立されていない等があった。
- ・そのほか、①監査役スタッフ業務が評価になじまない、②監査役スタッフが定年後再雇用、嘱託職員、定年間近という状況を背景に、低評価・中間的評価になっているという回答も少なからずある。さらに、人事評価の対象でないという回答もあった。

考察

- ・監査役スタッフとしての業務内容・評価体系等が確立されていない場合は、「監査役監査と監査役スタッフの業務（本部監査役スタッフ研究会）」等を参考にしながら、「具体的にスタッフは何をすべきなのか」、あるいは、「監査役としてどのような補助をしてほしいのか」ということについて監査役と相談し、業務内容を明確化するとともに、評価体系などを確立してもらうことが望ましい。
- ・また、業務分掌を決めるだけではスタッフが具体的に何をしているのか見えにくい面もあるため、業務マニュアル等にまとめることが、監査役等が執行側とコミュニケーションを図る上でも役立つと考えられる。
- ・上記の取り組みを通して、監査役や兼務先部門長等の人事評価の関係者が、スタッフ業務について理解を深めていくことが必要であると考えます。

（監査役スタッフとしての独立性）

20. 監査役スタッフの人事異動（異動先を含む）、懲戒処分等に対する監査役の同意権は確保されていますか。（一つ選択）

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
十分確保されている	339	42.7	363	41.4
ほぼ確保されている	353	44.5	398	45.4
ほとんど確保されていない	83	10.5	87	9.9
全く確保されていない	19	2.4	28	3.2
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
十分確保されている	339	42.7	267	53.1	72	24.7
ほぼ確保されている	353	44.5	208	41.4	145	49.8
ほとんど確保されていない	83	10.5	22	4.4	61	21.0
全く確保されていない	19	2.4	6	1.2	13	4.5
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
十分確保されている	41	31.1	192	45.1	72	40.9	26	66.7
ほぼ確保されている	61	46.2	193	45.3	80	45.5	10	25.6
ほとんど確保されていない	23	17.4	33	7.7	20	11.4	3	7.7
全く確保されていない	7	5.3	8	1.9	4	2.3	0	0.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
十分確保されている	137	33.7	115	47.7	87	59.2
ほぼ確保されている	197	48.5	102	42.3	54	36.7
ほとんど確保されていない	61	15.0	17	7.1	5	3.4
全く確保されていない	11	2.7	7	2.9	1	0.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフの人事異動等に関する監査役同意権」については、「1.十分確保されている」(42.7%)と「2.ほぼ確保されている」(44.5%)の合計は87.2%と、9割近い会社で監査役の同意権が確保されている。
- ・専任・兼任別に見ると、専任が94.5%に対して、兼任は74.5%に留まっている。
- ・スタッフ規模別に見ると、大規模(95.9%)、中規模(90.0%)、小規模(82.2%)の順となっており、兼任や小規模でのさらなる改善が望まれる。

考察

- ・「3.ほとんど確保されていない」(10.5%)と「4.全く確保されていない」(2.4%)の合計は12.9%であり、設問18-2の人事評価等において、監査役等と執行側で協議する機会が「2.設けられていない」(総数の24.6%)と比較すると少なくなっている。人事異動・懲罰に関する監査役等の関与率は、人事評価と比較すると高くなっているものと考えられる。

(キャリアパス)

21. 監査役スタッフ就任前に経験した職種は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	240	30.2	275	31.4	326	32.5%
法務・総務(リスク管理部門を含む)	308	38.8	326	37.2	362	36.1%
内部監査	213	26.8	250	28.5	273	27.2%
経営企画	156	19.6	182	20.8	204	20.3%
営業	255	32.1	287	32.8	328	32.7%
技術・研究開発	73	9.2	84	9.6	—	—
現業	104	13.1	100	11.4	—	—
その他	215	27.1	207	23.6	343	34.2%
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	—

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	240	30.2	144	28.6	96	33.0
法務・総務(リスク管理部門を含む)	308	38.8	176	35.0	132	45.4
内部監査	213	26.8	112	22.3	101	34.7
経営企画	156	19.6	111	22.1	45	15.5
営業	255	32.1	160	31.8	95	32.6
技術・研究開発	73	9.2	49	9.7	24	8.2
現業	104	13.1	76	15.1	28	9.6
その他	215	27.1	149	29.6	66	22.7
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	35	26.5	131	30.8	58	33.0	12	30.8
法務・総務(リスク管理部門を含む)	47	35.6	164	38.5	73	41.5	17	43.6
内部監査	36	27.3	109	25.6	57	32.4	7	17.9
経営企画	24	18.2	87	20.4	34	19.3	8	20.5
営業	59	44.7	122	28.6	58	33.0	10	25.6
技術・研究開発	12	9.1	36	8.5	12	6.8	8	20.5
現業	21	15.9	56	13.1	18	10.2	3	7.7
その他	30	22.7	127	29.8	40	22.7	11	28.2
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	117	28.8	73	30.3	50	34.0
法務・総務(リスク管理部門を含む)	174	42.9	83	34.4	51	34.7
内部監査	131	32.3	57	23.7	25	17.0
経営企画	65	16.0	48	19.9	43	29.3
営業	134	33.0	83	34.4	38	25.9
技術・研究開発	39	9.6	21	8.7	13	8.8
現業	45	11.1	33	13.7	26	17.7
その他	102	25.1	68	28.2	45	30.6
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフ就任前の職種」については、「2.法務・総務(リスク管理部門を含む)」38.8%、「5.営業」32.1%、「1.経理・財務」30.2%、「3.内部監査」26.8%の順に多く、幅広い職種から来ている。
- ・「8.その他」は、人事、システム関係、秘書、品質管理等であった。

考察

- ・複数選択の総回答数が1,564と、回答者数794の1.97倍となっており、平均で約2種類の職種を経験していることになる。加えて、設問7で課長層や部長層が多いことから、経験豊富な人材が数多く配置されていることが推察される。
- ・監査役スタッフの就任前の職種で多い部署は、兼任スタッフの兼任先と共通している。兼任スタッフは兼任先業務と連動させ監査役スタッフ業務を行っているが、専任スタッフも就任前の経験を活かして監査役スタッフ業務を行っていることと推測する。

22. 前任者の異動先はどこですか。(一つ選択)

	2021年(今回)		2017年		2012年	
	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	43	5.4	47	5.4	63	6.3
法務・総務(リスク管理部門を含む)	78	9.8	88	10.0	106	10.6
内部監査	76	9.6	85	9.7	103	10.3
経営企画	29	3.7	21	2.4	31	3.1
営業	34	4.3	39	4.5	—	—
技術・研究開発	11	1.4	14	1.6	—	—
現業	37	4.7	23	2.6	—	—
経営幹部	7	0.9	6	0.7	18	1.8
監査役等	18	2.3	15	1.7	22	2.2
子会社経営幹部	50	6.3	58	6.6	72	7.2
子会社監査役等	12	1.5	27	3.1	28	2.8
退職	172	21.7	183	20.9	—	—
前任者なし	123	15.5	173	19.7	235	23.4
その他	104	13.1	97	11.1	361	36.0
集計母数	794	100.0	876	100.0	1,003	—

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	43	5.4	26	5.2	17	5.8
法務・総務(リスク管理部門を含む)	78	9.8	43	8.5	35	12.0
内部監査	76	9.6	60	11.9	16	5.5
経営企画	29	3.7	15	3.0	14	4.8
営業	34	4.3	15	3.0	19	6.5
技術・研究開発	11	1.4	8	1.6	3	1.0
現業	37	4.7	26	5.2	11	3.8
経営幹部	7	0.9	4	0.8	3	1.0
監査役等	18	2.3	7	1.4	11	3.8
子会社経営幹部	50	6.3	38	7.6	12	4.1
子会社監査役等	12	1.5	12	2.4	0	0.0
退職	172	21.7	108	21.5	64	22.0
前任者なし	123	15.5	67	13.3	56	19.2
その他	104	13.1	74	14.7	30	10.3
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	9	6.8	21	4.9	9	5.1	2	5.1
法務・総務(リスク管理部門を含む)	20	15.2	39	9.2	10	5.7	7	17.9
内部監査	9	6.8	50	11.7	13	7.4	3	7.7
経営企画	3	2.3	19	4.5	6	3.4	1	2.6
営業	6	4.5	17	4.0	8	4.5	2	5.1
技術・研究開発	4	3.0	4	0.9	2	1.1	1	2.6
現業	11	8.3	18	4.2	7	4.0	1	2.6
経営幹部	0	0.0	5	1.2	2	1.1	0	0.0
監査役等	5	3.8	6	1.4	6	3.4	0	0.0
子会社経営幹部	3	2.3	30	7.0	12	6.8	5	12.8
子会社監査役等	2	1.5	6	1.4	4	2.3	0	0.0
退職	29	22.0	91	21.4	39	22.2	5	12.8
前任者なし	19	14.4	63	14.8	32	18.2	8	20.5
その他	12	9.1	57	13.4	26	14.8	4	10.3
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
経理・財務	21	5.2	11	4.6	11	7.5
法務・総務(リスク管理部門を含む)	42	10.3	21	8.7	15	10.2
内部監査	38	9.4	27	11.2	11	7.5
経営企画	17	4.2	7	2.9	5	3.4
営業	23	5.7	7	2.9	4	2.7
技術・研究開発	7	1.7	1	0.4	3	2.0
現業	12	3.0	14	5.8	11	7.5
経営幹部	2	0.5	3	1.2	2	1.4
監査役等	12	3.0	3	1.2	3	2.0
子会社経営幹部	14	3.4	14	5.8	22	15.0
子会社監査役等	0	0.0	4	1.7	8	5.4
退職	102	25.1	51	21.2	19	12.9
前任者なし	65	16.0	38	15.8	20	13.6
その他	51	12.6	40	16.6	13	8.8
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「前任者の異動先」については、「12.退職」が21.7%で最大であり、「13.前任者なし」も15.5%であった。
- ・それ以外では、「2.法務・総務(リスク管理部門を含む)」(9.8%)、「3.内部監査」(9.6%)等となっている。
- ・「14.その他」では、人事、外部への出向等が比較的多かった。

考察

- ・退職が多いことは、現状では監査役スタッフがキャリアパスにつながる職種ではなく、キャリア終盤での職種とみなされていることが推測される。
- ・「8.経営幹部」、「9.監査役等」、「10.子会社経営幹部」、「11.子会社監査役等」の合計は11.0%に留まっているところからも、監査役スタッフがキャリアパスに繋がる傾向は現在のところ見受けられない。

- ・ 監査役スタッフは経営陣や企業の主要部門から直接情報を得ることができる職種であり、それだけ成長の機会が期待できる。今後、監査役スタッフがキャリアパスとして位置付けられることを期待する。

第 2 部

監査役スタッフ業務の実態について

第2部 監査役スタッフ業務の実態について（アンケート結果）

（監査計画の策定等）

23. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。（複数選択可）

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
前年度の監査結果の確認と課題の抽出	511	64.4	588	67.1
監査方針案の作成	462	58.2	520	59.4
重点監査項目案の作成	464	58.4	498	56.8
監査計画案の作成	572	72.0	637	72.7
監査方針・監査計画の執行部門等への通知	463	58.3	487	55.6
その他	148	18.6	146	16.7
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
前年度の監査結果の確認と課題の抽出	511	64.4	382	75.9	129	44.3
監査方針案の作成	462	58.2	357	71.0	105	36.1
重点監査項目案の作成	464	58.4	362	72.0	102	35.1
監査計画案の作成	572	72.0	430	85.5	142	48.8
監査方針・監査計画の執行部門等への通知	463	58.3	324	64.4	139	47.8
その他	148	18.6	56	11.1	92	31.6
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
前年度の監査結果の確認と課題の抽出	81	61.4	267	62.7	117	66.5	34	87.2
監査方針案の作成	64	48.5	234	54.9	121	68.8	32	82.1
重点監査項目案の作成	66	50.0	243	57.0	110	62.5	35	89.7
監査計画案の作成	83	62.9	298	70.0	138	78.4	37	94.9
監査方針・監査計画の執行部門等への通知	91	68.9	244	57.3	91	51.7	24	61.5
その他	32	24.2	79	18.5	31	17.6	3	7.7
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
前年度の監査結果の確認と課題の抽出	218	53.7	165	68.5	128	87.1
監査方針案の作成	177	43.6	161	66.8	124	84.4
重点監査項目案の作成	170	41.9	164	68.0	130	88.4
監査計画案の作成	241	59.4	195	80.9	136	92.5
監査方針・監査計画の執行部門等への通知	195	48.0	151	62.7	117	79.6
その他	101	24.9	32	13.3	15	10.2
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査計画等の策定等」については、「4.監査計画案の作成」（72.0%）が最も多く、「6.その他」以外の全項目で5割超となっている。
- ・専任・兼任別で比較すると顕著な差異があり、専任では「6.その他」以外の全項目の平均が73.8%であるのに対し、兼任では42.4%である。
- ・スタッフ規模別に見ると、「6.その他」以外の全項目で、大規模、中規模、小規模の順になっている。

考察

- ・監査計画の策定等の業務は、まず実務を担う監査役スタッフが前年度の監査結果、あるいは日頃の問題意識から、監査計画のベースとなる課題を抽出し、さらに監査方針及び重点監査項目について監査役と協議を重ね、最終的に監査役会の監査計画を作成することが望ましい。監査役スタッフは監査計画に関与することで、実施段階における能動的なサポートが可能となる。
- ・専任・兼任別に見ると、当該業務への関与度に差がある（専任が高い）が、監査役監査の品質向上のため、人的資源の制限があったとしても兼任の監査役スタッフもできるかぎり関与することが望ましい。

（重要会議＝取締役会、経営会議等への出席）

24. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。（複数選択可）

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
付議議案の事前入手	431	54.3	456	52.1
運営における適法性等の確認(付議事項を含む)	267	33.6	252	28.8
起案部署に対する事前確認(監査役等への説明を含む)	250	31.5	250	28.5
社外監査役等への議案資料の事前送付	363	45.7	325	37.1
監査役等のスケジュール調整	527	66.4	591	67.5
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	427	53.8	483	55.1
その他	132	16.6	146	16.7
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
付議議案の事前入手	431	54.3	303	60.2	128	44.0
運営における適法性等の確認(付議事項を含む)	267	33.6	200	39.8	67	23.0
起案部署に対する事前確認(監査役等への説明を含む)	250	31.5	186	37.0	64	22.0
社外監査役等への議案資料の事前送付	363	45.7	242	48.1	121	41.6
監査役等のスケジュール調整	527	66.4	360	71.6	167	57.4
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	427	53.8	298	59.2	129	44.3
その他	132	16.6	67	13.3	65	22.3
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
付議議案の事前入手	65	49.2	235	55.2	99	56.3	23	59.0
運営における適法性等の確認(付議事項を含む)	40	30.3	142	33.3	60	34.1	20	51.3
起案部署に対する事前確認(監査役等への説明を含む)	47	35.6	129	30.3	56	31.8	15	38.5
社外監査役等への議案資料の事前送付	54	40.9	195	45.8	90	51.1	15	38.5
監査役等のスケジュール調整	96	72.7	289	67.8	112	63.6	19	48.7
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	74	56.1	224	52.6	99	56.3	25	64.1
その他	17	12.9	69	16.2	32	18.2	8	20.5
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
付議議案の事前入手	196	48.3	140	58.1	95	64.6
運営における適法性等の確認(付議事項を含む)	112	27.6	83	34.4	72	49.0
起案部署に対する事前確認(監査役等への説明を含む)	94	23.2	74	30.7	82	55.8
社外監査役等への議案資料の事前送付	178	43.8	108	44.8	77	52.4
監査役等のスケジュール調整	248	61.1	171	71.0	108	73.5
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	178	43.8	140	58.1	109	74.1
その他	84	20.7	37	15.4	11	7.5
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「重要会議への出席」については、「5.監査役等のスケジュール調整」(66.4%)が最も多く、次いで「1.付議議案の事前入手」(54.3%)、「6.監査役等の指摘事項等のフォローアップ」(53.8%)

が続き、以上が5割を超えている。

- ・専任・兼任別で比較すると、専任では「7.その他」以外の全項目の平均が52.7%なのに対し、兼任では38.7%である。
- ・スタッフ規模別に見ると、「7.その他」以外の全項目で、大規模、中規模、小規模の順になっている。

考察

- ・監査役の重要会議への出席は、重要な意思決定のプロセスや職務の執行状況を把握するための重要な活動である。
- ・このため、監査役の監査をフォローする監査役スタッフの取組みとして、5割以上の会社で付議議案の事前入手や監査役の指摘事項等のフォローアップを行っている。

(代表取締役との会合)

25. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
会合テーマ設定等の事前準備	402	50.6	386	44.1
関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	555	69.9	564	64.4
会合に関わる資料作成	426	53.7	442	50.5
会合時の対応(質問補助、記録等)	415	52.3	355	40.5
会合議事録の作成	454	57.2	394	45.0
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	346	43.6	357	40.8
その他	95	12.0	123	14.0
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
会合テーマ設定等の事前準備	402	50.6	314	62.4	88	30.2
関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	555	69.9	395	78.5	160	55.0
会合に関わる資料作成	426	53.7	310	61.6	116	39.9
会合時の対応(質問補助、記録等)	415	52.3	296	58.8	119	40.9
会合議事録の作成	454	57.2	318	63.2	136	46.7
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	346	43.6	250	49.7	96	33.0
その他	95	12.0	34	6.8	61	21.0
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
会合テーマ設定等の事前準備	55	41.7	225	52.8	89	50.6	26	66.7
関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	93	70.5	304	71.4	113	64.2	29	74.4
会合に関わる資料作成	67	50.8	236	55.4	93	52.8	21	53.8
会合時の対応(質問補助、記録等)	64	48.5	224	52.6	87	49.4	29	74.4
会合議事録の作成	72	54.5	243	57.0	100	56.8	28	71.8
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	56	42.4	185	43.4	77	43.8	21	53.8
その他	19	14.4	42	9.9	28	15.9	3	7.7
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
会合テーマ設定等の事前準備	157	38.7	140	58.1	105	71.4
関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	255	62.8	183	75.9	117	79.6
会合に関わる資料作成	181	44.6	145	60.2	100	68.0
会合時の対応(質問補助、記録等)	189	46.6	131	54.4	95	64.6
会合議事録の作成	215	53.0	150	62.2	89	60.5
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	142	35.0	110	45.6	94	63.9
その他	68	16.7	19	7.9	8	5.4
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「代表取締役との会合」については、「2.関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」(69.9%)が最も多くなっており、「7.その他」以外の全項目で4割を超えている。前回調査時と比較すると、特に「会合時の対応(質問補助、記録等)」が8%増加、「会合議事録の作成」が9.5%増加する等、監査役スタッフの会合自体への参画が伸長している。
- ・専任・兼任別で比較すると、専任では「7.その他」以外の全項目の平均が62.4%なのに対し、兼任では41.0%である。
- ・スタッフ規模別に見ると、概ねすべての項目で、大規模、中規模、小規模の順になる傾向がある。

考察

- ・代表取締役との会合は守秘性の高いテーマが取り上げられることが多いが、多くの会社において監査役スタッフの関与度が増している傾向があらわれている。
- ・監査役スタッフがその職責を十分果たすためには、監査役との情報共有化による意思疎通が望まれることから、監査役と相談した上で、監査役スタッフは会合への同席(質問補助、記録等)、もしくは会合内容の開示、資料作成や監査役の指摘事項等のフォローアップなどに可能な限り関与することが望ましい。

(役職員からの報告聴取)

26. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
テーマ設定等の事前準備	422	53.1	423	48.3
関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	624	78.6	663	75.7
面談に関わる資料作成(資料依頼を含む)	463	58.3	477	54.5
面談時の対応(質問補助、記録等)	547	68.9	576	65.8
面談録の作成	542	68.3	565	64.5
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	467	58.8	481	54.9
その他	67	8.4	86	9.8
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
テーマ設定等の事前準備	422	53.1	328	65.2	94	32.3
関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	624	78.6	438	87.1	186	63.9
面談に関わる資料作成(資料依頼を含む)	463	58.3	349	69.4	114	39.2
面談時の対応(質問補助、記録等)	547	68.9	399	79.3	148	50.9
面談録の作成	542	68.3	404	80.3	138	47.4
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	467	58.8	338	67.2	129	44.3
その他	67	8.4	16	3.2	51	17.5
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
テーマ設定等の事前準備	58	43.9	226	53.1	96	54.5	34	87.2
関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	106	80.3	332	77.9	136	77.3	33	84.6
面談に関わる資料作成(資料依頼を含む)	72	54.5	247	58.0	104	59.1	29	74.4
面談時の対応(質問補助、記録等)	87	65.9	301	70.7	111	63.1	35	89.7
面談録の作成	84	63.6	299	70.2	114	64.8	34	87.2
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	68	51.5	256	60.1	103	58.5	30	76.9
その他	13	9.8	33	7.7	20	11.4	0	0.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
テーマ設定等の事前準備	163	40.1	152	63.1	107	72.8
関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	295	72.7	201	83.4	128	87.1
面談に関わる資料作成(資料依頼を含む)	197	48.5	155	64.3	111	75.5
面談時の対応(質問補助、記録等)	239	58.9	181	75.1	127	86.4
面談録の作成	238	58.6	181	75.1	123	83.7
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	191	47.0	158	65.6	118	80.3
その他	56	13.8	7	2.9	4	2.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「役職員からの報告聴取」については、「2.関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」(78.6%)が最も多く、「7.その他」以外の全項目で5割を超えている。
- ・専任・兼任別で比較すると顕著な差異がある。専任では「7.その他」以外の全項目の平均が74.8%なのに対し、兼任では46.3%である。
- ・スタッフ規模別に見ると、「7.その他」以外の全項目で、大規模、中規模、小規模の順になっている。

考察

- ・兼任の「4.面談時の対応(質問補助、記録等)」「5.面談録の作成」が専任に比べて少ないのは監査役スタッフが面談に同席する機会が少ないためと考えられるが、それでも一定の関与は見られる。
- ・「役職員からの報告聴取」は監査役監査の中核を成す活動と考えられるので、専任スタッフはもとより、兼任スタッフも兼務先の業務の質的向上につながることを期待される。監査役スタッフは監査役と相談した上で、「役職員からの報告聴取」への同席(質問補助、記録等)、もしくは会合内容の開示、資料作成や監査役の指摘事項等のフォローアップなどに可能な限り積極的に関与することが望ましい。

(実地調査=往査の実施)

27. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
往査先の選定	444	55.9	462	52.7
往査先及び監査役等とのスケジュール調整	639	80.5	693	79.1
往査に関わる事前準備(往査先に関する資料等の入手)	616	77.6	658	75.1
往査時の対応(質問補助、記録、書類の実査等)	568	71.5	607	69.3
往査調書案の作成	507	63.9	540	61.6
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	489	61.6	526	60.0
その他	79	9.9	99	11.3
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
往査先の選定	444	55.9	342	68.0	102	35.1
往査先及び監査役等とのスケジュール調整	639	80.5	437	86.9	202	69.4
往査に関わる事前準備(往査先に関する資料等の入手)	616	77.6	446	88.7	170	58.4
往査時の対応(質問補助、記録、書類の実査等)	568	71.5	405	80.5	163	56.0
往査調書案の作成	507	63.9	390	77.5	117	40.2
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	489	61.6	345	68.6	144	49.5
その他	79	9.9	31	6.2	48	16.5
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
往査先の選定	76	57.6	225	52.8	106	60.2	27	69.2
往査先及び監査役等とのスケジュール調整	112	84.8	345	81.0	135	76.7	31	79.5
往査に関わる事前準備(往査先に関する資料等の入手)	103	78.0	334	78.4	135	76.7	31	79.5
往査時の対応(質問補助、記録、書類の実査等)	107	81.1	301	70.7	117	66.5	29	74.4
往査調書案の作成	80	60.6	279	65.5	109	61.9	28	71.8
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	80	60.6	269	63.1	101	57.4	28	71.8
その他	11	8.3	39	9.2	23	13.1	4	10.3
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
往査先の選定	163	40.1	160	66.4	121	82.3
往査先及び監査役等とのスケジュール調整	300	73.9	207	85.9	132	89.8
往査に関わる事前準備(往査先に関する資料等の入手)	270	66.5	210	87.1	136	92.5
往査時の対応(質問補助、記録、書類の実査等)	240	59.1	198	82.2	130	88.4
往査調書案の作成	197	48.5	190	78.8	120	81.6
監査役等の指摘事項等のフォローアップ	203	50.0	166	68.9	120	81.6
その他	60	14.8	10	4.1	9	6.1
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「実地調査＝往査の実施」については、「2.往査先及び監査役等とのスケジュール調整」(80.5%)が最も多く、「7.その他」以外の全項目で5割を超えている。この傾向は前回調査時と大きく変わらない。

- ・専任・兼任別で比較すると顕著な差異がある。専任では「7.その他」以外の全項目の平均が78.4%なのに対し、兼任では51.4%である。そのなかで兼任スタッフによる「2.往査先及び監査役等とのスケジュール調整」が前回調査時と比べて6.6%増加し、「4.往査時の対応（質問補助、記録、書類の実査等）」が5.2%増加している。
- ・スタッフ規模別に見ると、「7.その他」以外の全項目で、大規模、中規模、小規模の順になっている。

考察

- ・新型コロナウイルス感染症の流行にともない、現地に赴く往査は制限されていることが想定されるが、前回調査時と比べて、結果に大きな変動はない。質問項目はパンデミック以降の状況に限定したのではなく、現地訪問がリモートによる調査に切り替わっても監査役スタッフは往査に深く関与しているのだろう。
- ・人的資源に制約がある兼任スタッフの場合、実際に往査に同行することは困難であると思われるが、スケジュール調整、事前準備、往査時の対応などを中心に往査への関わりは強くなっている傾向にあることがわかる。さらに一層、兼任のメリットを活用（「社内情報の収集」「事前調査」等）することが望ましい。

（監査調書の作成）

28. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。（複数選択可）

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
監査に同行	586	73.8	—	—
すべての監査に同行	—	—	298	34.0
一部の監査に同行	—	—	385	43.9
すべての監査調書案の作成	—	—	271	30.9
一部の監査調書案の作成	—	—	324	37.0
監査意見を含めた監査調書案の作成	390	49.1	321	36.6
監査意見を除く監査調書案の作成	255	32.1	208	23.7
その他	133	16.8	143	16.3
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査に同行	586	73.8	403	80.1	183	62.9
監査意見を含めた監査調書案の作成	390	49.1	305	60.6	85	29.2
監査意見を除く監査調書案の作成	255	32.1	180	35.8	75	25.8
その他	133	16.8	48	9.5	85	29.2
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査に同行	109	82.6	314	73.7	120	68.2	30	76.9
監査意見を含めた監査調書案の作成	60	45.5	208	48.8	89	50.6	23	59.0
監査意見を除く監査調書案の作成	41	31.1	143	33.6	51	29.0	14	35.9
その他	15	11.4	62	14.6	45	25.6	5	12.8
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査に同行	261	64.3	198	82.2	127	86.4
監査意見を含めた監査調書案の作成	150	36.9	137	56.8	103	70.1
監査意見を除く監査調書案の作成	112	27.6	93	38.6	50	34.0
その他	99	24.4	23	9.5	11	7.5
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査調書の作成」について、「1.監査に同行」については、73.8%が行っている。
- ・「2.監査意見を含めた監査調書案の作成」については、49.1%が行い、「3.監査意見を除く監査調書案の作成」については、32.1%が行っている。
- ・専任・兼任別に見ると、特に「2.監査意見を含めた監査調書案の作成」における差が大きく、30%以上の差で専任が多い。
- ・スタッフ規模別に見ると、概ねすべての項目で、大規模、中規模、小規模の順になる傾向がある。

考察

- ・機関設計別に見ると、「1.監査に同行」は監査役会非設置会社が82.6%と多くなっており、監査役の職務を監査役スタッフが一部補完している傾向があるのではないかと。一方、「2. 監査意見を含めた監査調書案の作成」は、指名委員会等設置会社(59.0%)、監査等委員会設置会社(50.6%)が多い。社外取締役の比率が多く、組織監査の形態をとっている監査等委員会（および監査委員会）の方が、監査役に比べて、監査スタッフを活用している状況が推察される。
- ・スタッフ規模別に見ると、3項目とも大規模の方が多くなる傾向にあるが、特に「2.監査意見を含めた監査調書案の作成」において、その差が大きくなっている。スタッフの規模が大きくなると高い職位にあるスタッフを置き、監査意見の原案を作成させることができる傾向があるのではないかとと思われる。
- ・「4.その他」における有効な回答は、42件であった。調書作成以外で監査役スタッフとして行っている主な項目としては、「事前準備」、「同行記録作成」、「棚卸監査等の一部分を作成」、「フォローアップ」、「ファイリング」、「調書のチェック」等、監査役からの依頼や指示に基づき様々なフォロー対応をしていることが推察される。

(子会社監査役との連携)

29. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	390	49.1	430	49.1
各監査役等とのスケジュール調整	518	65.2	551	62.9
会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	449	56.5	465	53.1
会合時の対応(質問補助、記録等)	438	55.2	487	55.6
会合議事録の作成	409	51.5	435	49.7
その他	231	29.1	245	28.0
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	390	49.1	304	60.4	86	29.6
各監査役等とのスケジュール調整	518	65.2	379	75.3	139	47.8
会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	449	56.5	337	67.0	112	38.5
会合時の対応(質問補助、記録等)	438	55.2	333	66.2	105	36.1
会合議事録の作成	409	51.5	302	60.0	107	36.8
その他	231	29.1	100	19.9	131	45.0
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	45	34.1	228	53.5	81	46.0	30	76.9
各監査役等とのスケジュール調整	70	53.0	292	68.5	118	67.0	29	74.4
会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	53	40.2	259	60.8	101	57.4	28	71.8
会合時の対応(質問補助、記録等)	57	43.2	253	59.4	90	51.1	31	79.5
会合議事録の作成	52	39.4	229	53.8	92	52.3	27	69.2
その他	55	41.7	111	26.1	48	27.3	6	15.4
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	137	33.7	137	56.8	116	78.9
各監査役等とのスケジュール調整	217	53.4	174	72.2	127	86.4
会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	175	43.1	157	65.1	117	79.6
会合時の対応(質問補助、記録等)	165	40.6	155	64.3	118	80.3
会合議事録の作成	161	39.7	148	61.4	100	68.0
その他	163	40.1	54	22.4	14	9.5
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「子会社監査役との連携」については、「2.各監査役等とのスケジュール調整」(65.2%)が最も多く、次いで「3.会合に関わる資料作成(資料入手を含む)」(56.5%)、「4.会合時の対応(質問補助、記録等)」(55.2%)と続いている。
- ・専任・兼任別に見ると、「6.その他」以外の全項目で、専任の方が兼任を上回っている。
- ・機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社で総じて多くなっており、指名委員会等設置会社では子会社監査役との連携を図るにあたり、監査役スタッフの寄与が大きいことが推察される。
- ・スタッフ規模別に見ると、「6.その他」以外の全項目で、大規模、中規模、小規模の順になっている。

考察

- ・子会社が多い場合、親会社監査役として大人数の子会社監査役と連携するのは業務量が増大する。子会社監査役と連携するにあたり、監査役スタッフが、「2.各監査役等とのスケジュール調整」、

「3.会合に関わる資料作成（資料入手を含む）」、「4.会合時の対応（質問補助、記録等）」と会合の事前準備や当日対応に寄与していることが推察される。

- ・専任は全項目で兼任より多くなっており、専任スタッフは事前準備、当日対応、事後処理まで一貫して寄与していることが推察される。
- ・「6.その他」における有効な回答は、49件であった。主な内容は「会議、講習会開催」、「情報提供、共有」、「子会社資料入手」、「子会社監査役を兼務」等があった。

(内部監査部門との連携)

30. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	359	45.2	381	43.5
内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	599	75.4	642	73.3
会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	486	61.2	446	50.9
会合時の対応(質問補助、記録等)	537	67.6	542	61.9
会合議事録の作成	444	55.9	415	47.4
内部監査部門の監査(往査)立会い(監査役等同行・監査役等代理を含む)	284	35.8	297	33.9
その他	109	13.7	129	14.7
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	359	45.2	255	50.7	104	35.7
内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	599	75.4	423	84.1	176	60.5
会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	486	61.2	352	70.0	134	46.0
会合時の対応(質問補助、記録等)	537	67.6	394	78.3	143	49.1
会合議事録の作成	444	55.9	320	63.6	124	42.6
内部監査部門の監査(往査)立会い(監査役等同行・監査役等代理を含む)	284	35.8	167	33.2	117	40.2
その他	109	13.7	27	5.4	82	28.2
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	58	43.9	180	42.3	85	48.3	30	76.9
内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	97	73.5	332	77.9	132	75.0	28	71.8
会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	76	57.6	266	62.4	104	59.1	31	79.5
会合時の対応(質問補助、記録等)	88	66.7	284	66.7	118	67.0	35	89.7
会合議事録の作成	73	55.3	235	55.2	98	55.7	28	71.8
内部監査部門の監査(往査)立会い(監査役等同行・監査役等代理を含む)	49	37.1	144	33.8	72	40.9	11	28.2
その他	21	15.9	52	12.2	28	15.9	3	7.7
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	149	36.7	113	46.9	97	66.0
内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	275	67.7	201	83.4	123	83.7
会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	204	50.2	163	67.6	119	81.0
会合時の対応(質問補助、記録等)	231	56.9	188	78.0	118	80.3
会合議事録の作成	194	47.8	152	63.1	98	66.7
内部監査部門の監査(往査)立会い(監査役等同行・監査役等代理を含む)	140	34.5	85	35.3	59	40.1
その他	88	21.7	14	5.8	7	4.8
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「内部監査部門との連携」についても、設問 29 の「子会社監査役との連携」同様に、「2.内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整」(75.4%) が最も多かった。
- ・機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社では「2.内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整」が 6 項目中の 4 位と必ずしも最多になっていない。
- ・スタッフ規模別に見ると、「7.その他」以外の全項目で、大規模、中規模、小規模の順になっている。

考察

- ・子会社監査役との連携同様、内部監査部門との連携においても、監査役スタッフが、「2.各監査役等とのスケジュール調整」、「3.会合に関わる資料作成(資料入手を含む)」、「4.会合時の対応(質問補助、記録等)」と会合の事前準備や当日対応に寄与していることが推察される。
- ・子会社監査役との連携同様、内部監査部門との連携においても、専任がほぼすべての項目で兼任より多くなっており、「6.内部監査部門の監査(往査)立会い」のみ、兼任の方が多くなっているが、これは兼務先の内部監査部門として立会っているためと推察される。
- ・指名委員会等設置会社では、スタッフが単なるスケジュール調整に留まらず、多様な業務をスタッフが実施していることが分かる。

- ・「7.その他」における有効な回答は、78件であった。「兼務」を除く主な内容は「往査等の日程調整」、「共同監査」、「(定期的な)情報交換」、「報告会に出席」等であり、情報共有や監査の効率化を図っていることが推察される。

(会計監査人との連携)

31. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	367	46.2	391	44.6
会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	619	78.0	664	75.8
会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)	499	62.8	448	51.1
会合時の対応(質問補助、記録等)	562	70.8	600	68.5
会合議事録の作成	527	66.4	531	60.6
会計監査人の監査(往査)立会い(監査役等同行・監査役等代理を含む)	383	48.2	449	51.3
その他	88	11.1	87	9.9
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	367	46.2	270	53.7	97	33.3
会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	619	78.0	436	86.7	183	62.9
会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)	499	62.8	366	72.8	133	45.7
会合時の対応(質問補助、記録等)	562	70.8	413	82.1	149	51.2
会合議事録の作成	527	66.4	384	76.3	143	49.1
会計監査人の監査(往査)立会い(監査役等同行・監査役等代理を含む)	383	48.2	259	51.5	124	42.6
その他	88	11.1	27	5.4	61	21.0
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	40	30.3	202	47.4	88	50.0	28	71.8
会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	91	68.9	344	80.8	140	79.5	31	79.5
会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)	74	56.1	272	63.8	115	65.3	27	69.2
会合時の対応(質問補助、記録等)	75	56.8	315	73.9	128	72.7	34	87.2
会合議事録の作成	65	49.2	294	69.0	125	71.0	31	79.5
会計監査人の監査(往査)立会い(監査役等同行・監査役等代理を含む)	55	41.7	210	49.3	96	54.5	18	46.2
その他	27	20.5	32	7.5	18	10.2	5	12.8
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	152	37.4	118	49.0	97	66.0
会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	288	70.9	211	87.6	120	81.6
会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)	221	54.4	170	70.5	108	73.5
会合時の対応(質問補助、記録等)	249	61.3	190	78.8	123	83.7
会合議事録の作成	238	58.6	184	76.3	105	71.4
会計監査人の監査(往査)立会い(監査役等同行・監査役等代理を含む)	163	40.1	129	53.5	91	61.9
その他	63	15.5	13	5.4	12	8.2
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「会計監査人との連携」についても、設問 29 の「子会社監査役との連携」、設問 30 の「内部監査部門との連携」と同様に、「2.会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整」(78.0%)が最も多かった。前回調査時と比べて「3.会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)」が 11.7%増加し、また、「5.会合議事録の作成」が 5.8%増加するなど、会計監査人との会合における監査役スタッフの関与度が増している。
- ・機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社では「2.会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整」が必ずしも最多になっていない(6項目中の同率2位)。

考察

- ・設問 29 の「子会社監査役との連携」、設問 30 の「内部監査部門との連携」と同様に、「会計監査人との連携」においても、監査役スタッフが、会合の事前準備や当日対応、事後対応まで寄与していることが推察される。会計監査人との連携において監査役スタッフの関与度は増加傾向にある。
- ・特に、専任は「7.その他」以外の全項目で兼任より多くなっている。兼任は人員・時間リソースの制約等からそこまで関与できないが、専任は事前準備、当日対応、事後処理まで一貫して寄与していることが推察される。
- ・指名委員会等設置会社では、「2.会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整」が最多でない

ことから、社外取締役の比率が高い指名委員会等設置会社では単なる事務的な調整に留まらず、多様な業務をスタッフが実施していることが分かる。

- ・「7.その他」における有効な回答は、29 件であった。主な内容は「三様監査の連携」、「会合の定期的開催」、「報告会への出席」、「会計監査人評価の支援」等で、三様監査が意識されていることが推察される。

監査委員会／監査等委員会／監事スタッフの方は、NO.32 についてはご回答不要です。NO.33 にお進みください。

(各監査役の監査報告の作成)

32. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021 年(今回)		2017 年	
	度数	%	度数	%
法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備	386	59.9	475	68.3
各監査役とのスケジュール調整	437	67.9	484	69.6
各監査役意見の確認(意見付記を含む)	380	59.0	415	59.7
後発事象の確認	295	45.8	349	50.2
各監査役の監査報告案の作成	399	62.0	470	67.6
その他	97	15.1	80	11.5
集計母数	644	100.0	695	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備	386	59.9	296	73.3	90	37.5
各監査役とのスケジュール調整	437	67.9	302	74.8	135	56.3
各監査役意見の確認(意見付記を含む)	380	59.0	282	69.8	98	40.8
後発事象の確認	295	45.8	229	56.7	66	27.5
各監査役の監査報告案の作成	399	62.0	298	73.8	101	42.1
その他	97	15.1	31	7.7	66	27.5
集計母数	644	100.0	404	100.0	240	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備	56	47.1	265	64.8	48	57.8	12	63.2
各監査役とのスケジュール調整	79	66.4	288	70.4	52	62.7	10	52.6
各監査役意見の確認(意見付記を含む)	68	57.1	252	61.6	44	53.0	12	63.2
後発事象の確認	45	37.8	201	49.1	38	45.8	9	47.4
各監査役の監査報告案の作成	59	49.6	287	70.2	39	47.0	11	57.9
その他	20	16.8	46	11.2	21	25.3	5	26.3
集計母数	119	100.0	409	100.0	83	100.0	19	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備	160	47.6	144	73.5	82	73.2
各監査役とのスケジュール調整	206	61.3	150	76.5	81	72.3
各監査役意見の確認(意見付記を含む)	161	47.9	141	71.9	78	69.6
後発事象の確認	114	33.9	105	53.6	76	67.9
各監査役の監査報告案の作成	175	52.1	142	72.4	82	73.2
その他	68	20.2	17	8.7	12	10.7
集計母数	336	100.0	196	100.0	112	100.0

解説

- ・「各監査役の監査報告の作成」については、「2.各監査役とのスケジュール調整」(67.9%)が最も多く、次いで「5.各監査役の監査報告案の作成」(62.0%)、「1.法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備」(59.9%)、「3.各監査役意見の確認(意見付記を含む)」(59.0%)であった。前回調査時と比べて「1.法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備」が8.4%減少している。
- ・専任・兼任別に見ると、専任は「6.その他」以外の全項目で、兼任より多かった。
- ・スタッフ規模別に見ると、「6.その他」以外の全項目で、大規模、中規模、小規模の順になっている。

考察

- ・「1.法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備」は、前回調査時より関与度が減少しているが、総じて、各監査役の監査報告の作成に関し、監査役スタッフの関与度が高い。
- ・専任は、「6.その他」以外の全項目で、兼任より多く、専任が各監査役の監査報告の作成に大きく寄与していることが推察される。
- ・「6.その他」の記載は、における有効な回答は、20件であった。主な内容は「関連資料収集」、「報告内容の確認」、「保管や通知等のフォローアップ」等であり、監査役スタッフが監査役を補佐していることが推察される。

(監査役会等の監査報告の作成)

33. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
監査役会等の活動実績等の事前準備	529	66.6	546	62.3
各監査役の監査報告の確認	465	58.6	512	58.4
各監査役等意見の確認(意見付記を含む)	431	54.3	446	50.9
後発事象の確認	356	44.8	386	44.1
監査役会等の監査報告案の作成	531	66.9	550	62.8
取締役及び会計監査人に送付	483	60.8	458	52.3
監査役会は設置されていない	121	15.2	116	13.2
その他	85	10.7	89	10.2
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役会等の活動実績等の事前準備	529	66.6	406	80.7	123	42.3
各監査役の監査報告の確認	465	58.6	335	66.6	130	44.7
各監査役等意見の確認(意見付記を含む)	431	54.3	321	63.8	110	37.8
後発事象の確認	356	44.8	282	56.1	74	25.4
監査役会等の監査報告案の作成	531	66.9	392	77.9	139	47.8
取締役及び会計監査人に送付	483	60.8	361	71.8	122	41.9
監査役会は設置されていない	121	15.2	60	11.9	61	21.0
その他	85	10.7	27	5.4	58	19.9
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査役会等の活動実績等の事前準備	37	28.0	319	74.9	130	73.9	30	76.9
各監査役の監査報告の確認	39	29.5	322	75.6	80	45.5	14	35.9
各監査役等意見の確認(意見付記を含む)	35	26.5	274	64.3	89	50.6	22	56.4
後発事象の確認	24	18.2	220	51.6	85	48.3	23	59.0
監査役会等の監査報告案の作成	41	31.1	322	75.6	128	72.7	31	79.5
取締役及び会計監査人に送付	34	25.8	300	70.4	112	63.6	27	69.2
監査役会は設置されていない	85	64.4	6	1.4	19	10.8	5	12.8
その他	18	13.6	44	10.3	17	9.7	5	12.8
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役会等の活動実績等の事前準備	225	55.4	184	76.3	120	81.6
各監査役の監査報告の確認	218	53.7	149	61.8	98	66.7
各監査役等意見の確認(意見付記を含む)	181	44.6	144	59.8	106	72.1
後発事象の確認	134	33.0	124	51.5	98	66.7
監査役会等の監査報告案の作成	233	57.4	181	75.1	117	79.6
取締役及び会計監査人に送付	209	51.5	168	69.7	106	72.1
監査役会は設置されていない	68	16.7	43	17.8	10	6.8
その他	60	14.8	14	5.8	11	7.5
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役会の監査報告作成」については、「5.監査役会等の監査報告案の作成」(66.9%)、「1.監査役会等の活動実績等の事前準備」(66.6%)、「6.取締役及び会計監査人に送付」(60.8%)が6割を超え、次いで「2.各監査役の監査報告の確認」(58.6%)も6割に近い。一方、「4.後発事象の確認」(44.8%)が5割未満に留まっている。前回調査時と比べて「2.各監査役の監査報告の確認」が7.1%増加している。

- ・専任・兼任別に見ると、「2.各監査役の監査報告の確認」以外は、概ね30%程度、専任が兼任を上回っている。

考察

- ・監査役会の監査報告を作成するに当たり、年間の活動実績を振り返ることは重要である。そのため、「1.監査役会等の活動実績等の事前準備」の監査役スタッフの関与率は高いと考えられる。
- ・「5.監査役会等の監査報告案の作成」、「2.各監査役の監査報告の確認」が比較的多い要因として、監査役スタッフが日本監査役協会の雛型を基に(年間の活動実績と雛型の文言との整合性に留意しつつ)原案を作成し、当該原案を基に監査役・監査役会等で議論している会社が多いと考えられる。

(株主総会対応)

34. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数選択可)

	2021年(今回)		2017年	
	度数	%	度数	%
株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	400	50.4	461	52.6
株主総会前の法定備置書類等の確認	394	49.6	449	51.3
株主総会議案及び提出書類等の確認	508	64.0	554	63.2
監査役選任議案に関する適格性等の確認	404	50.9	459	52.4
株主総会想定問答案の作成	439	55.3	501	57.2
株主総会議事録の確認	309	38.9	351	40.1
決算公告、商業登記等の実施状況の確認	298	37.5	330	37.7
その他	127	16.0	147	16.8
集計母数	794	100.0	876	100.0

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	400	50.4	308	61.2	92	31.6
株主総会前の法定備置書類等の確認	394	49.6	283	56.3	111	38.1
株主総会議案及び提出書類等の確認	508	64.0	367	73.0	141	48.5
監査役選任議案に関する適格性等の確認	404	50.9	303	60.2	101	34.7
株主総会想定問答案の作成	439	55.3	328	65.2	111	38.1
株主総会議事録の確認	309	38.9	232	46.1	77	26.5
決算公告、商業登記等の実施状況の確認	298	37.5	222	44.1	76	26.1
その他	127	16.0	44	8.7	83	28.5
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	51	38.6	231	54.2	87	49.4	25	64.1
株主総会前の法定備置書類等の確認	52	39.4	222	52.1	91	51.7	21	53.8
株主総会議案及び提出書類等の確認	73	55.3	280	65.7	115	65.3	31	79.5
監査役選任議案に関する適格性等の確認	50	37.9	238	55.9	97	55.1	13	33.3
株主総会想定問答案の作成	20	15.2	256	60.1	123	69.9	37	94.9
株主総会議事録の確認	44	33.3	171	40.1	69	39.2	19	48.7
決算公告、商業登記等の実施状況の確認	52	39.4	160	37.6	66	37.5	12	30.8
その他	33	25.0	61	14.3	22	12.5	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	165	40.6	138	57.3	97	66.0
株主総会前の法定備置書類等の確認	178	43.8	123	51.0	93	63.3
株主総会議案及び提出書類等の確認	224	55.2	168	69.7	116	78.9
監査役選任議案に関する適格性等の確認	161	39.7	144	59.8	99	67.3
株主総会想定問答案の作成	177	43.6	153	63.5	109	74.1
株主総会議事録の確認	141	34.7	93	38.6	75	51.0
決算公告、商業登記等の実施状況の確認	140	34.5	98	40.7	60	40.8
その他	93	22.9	20	8.3	14	9.5
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- 「株主総会対応」については、「3.株主総会議案及び提出書類等の確認」が64.0%となっているほか、「5.株主総会想定問答案の作成」も55.3%と比較的多くなっている。その他、「4.監査役選任議案に関する適格性等の確認」(50.9%)、「1.株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認」(50.4%)、「2.株主総会前の法定備置書類等の確認」(49.6%)も約5割と多くなっている。

考察

- 「3.株主総会議案及び提出書類等の確認」は、会社法384条等において監査役に義務付けられていることから、関与度が高いと想定される。また、「4.監査役選任議案に関する適格性等の確認」、「5.株主総会想定問答案の作成」も、監査役が直接関係することから、比較的多くなることが推察されるが、「3.株主総会議案及び提出書類等の確認」より少ない理由として、①両方とも監査役が直接対応している、②前者については、①に加え、監査役選任議案が提出された経験のないスタッフも多くいることが推察される。
- なお、回答者全体の属性で非上場会社が34.9%（専任：30.4%、兼任：42.6%）があることを踏まえると、スタッフの当該業務への関与率は比較的高いものと考えられる。

- ・「6.株主総会議事録の確認」、「7.決算公告、商業登記等の実施状況の確認」が比較的少ないが、この事項は「取締役の職務執行の監査（法令等の違反の有無）」において必要な事項であることから、監査役自らが実施しているのでなければ、例えば、スタッフが株主総会議事録を確認する、あるいは、決算公告、商業登記等の主管部署から自動的に報告が上がってくる仕組みを構築しておくことが望ましいと考える。

（監査役スタッフ業務全般）

35. 監査役スタッフとして、監査役等の監査の品質向上のために、取り組んでいることは何ですか。また、その理由は何ですか。

解説

- ・ 471名（全体の約6割）から、様々な意見を頂いた。
- ・ スタッフが品質向上のために取り組んでいることを整理すると、概ね以下のように大別される。

- (1) 社内外情報の収集
- (2) 社内外の多様な連携
- (3) スタッフ自身の心構え
- (4) その他業務上の工夫等

考察

- (1) 社内外情報の収集

【社内情報の収集】

- ・ 監査役スタッフは幅広く、きめ細かく社内情報を収集して監査役に報告し、監査の品質向上に努めていることがわかる。特に社外監査役の社内理解に努める場合が少なくない。
 - 社内の情報にアクセスし内部統制やガバナンスに関する情報を監査役に提供する。全社の内部統制やガバナンスの現状を取りこぼしなく把握してもらうためである。
 - 社内の動向や市場などについて日常的に情報収集を進め、共有するよう努めている。判断が独善的なものとならないようにするため。
 - 特に社外監査役に対する社内会議あるいは監査役関連のトピック等の情報提供を積極的に行い、可能な限り監査役間の認識の共有・共通化を図っている。
 - 先ず新任となる監査役に対し、当社の事業運営に関する情報（過去の経緯や現在進行形のものまで）を適宜提供できるよう配慮していること。また、監査役が感じる気付きや違和感等リスクの予兆については、経営層はじめ執行部門とタイムリーに情報共有出来るよう取り組んでいること。
 - スタッフに入った社内情報等については私見も含め、監査等委員との共有を図る。社外の監査等委員もおり、より現場に近い情報の提供が必要と考えている。
 - 執行側業務のリアルタイムの情報収集。社内情報の共有から各取締役の執行状況が確認できるため。
- ・ なお、以下は特に詳細な情報を収集している特徴的な事例である。
 - 稟議書監査を通じて、疑問点について都度提言と現状把握に努めている。監査役は「森」の視点、監査役スタッフは「木」の視点で確認しているという認識のため。
 - 取締役及び執行役員の経費や各部門の稟議書確認のため、データを使って資料を作成し、分析等を行っています。監査役に提出する資料については正確性が求められますので、分析結果の根拠となる内容については詳細な確認を行うなど、監査役からの質問に的確な回答ができるよう準備を行っています。
 - 往査時には、役職員からだけでなく、一般従業員からも報告聴取することになっている。理由は、聴取内容の真偽の確認、ガバナンスの有効性の確認、施策への理解・納得感の確認のため。
 - 社員向け意識調査結果を入手し、前年度および他部門とのスコア比較を実施、次年度の監査計画に反映させている。毎年、社員向け意識調査を実施しており、最新の状況を把握する材料と考えられるため。

【社外情報の収集】

- ・日本監査役協会の活動等を活用しながら、監査役スタッフは社外情報を積極的に収集し、監査役と共有するよう努めている。
 - 監査役監査資料作成や、業務の運用等について、日本監査役協会作成の資料や、研究会に参加することで、技能向上を目指している。また、監査役とのコミュニケーションを頻繁に取るようにし、必要な資料や知識を常に準備するよう心掛けている。
 - 進歩的な会社の取組みを参考にしたいと考え、他社事例の取組みの調査を実施。経緯を含めた真意を確認するために法令・指針・判例の確認。
 - 不祥事等の他社事例について当社ではどうしているかを調査。視野を広げるのが理由。
- ・なお、社外情報として、会社法やコーポレートガバナンス・コードその他の法令等の情報に特に注意して収集していることが分かる。
 - 業務に関する法令が 136 法令あるため、改正法を含めて各法令の説明を毎月行い、コンプライアンス違反を防ぐとともに、監査精度の向上を図っています。
 - コーポレートガバナンス・コードを含む法令等、株主・投資家などの要請など監査役員を取り巻く環境変化にキャッチアップすべく、日本監査役協会様などからご提供いただく情報をチェックし、自社の監査活動に反映できるように努めている。
 - 法令に則していない事項がないかの確認を行い、監査役会を滞りなく運営できるよう心掛けている。また、定期的に監査役協会の実務研修を受け、詳細の確認や情報をアップデートしている。
 - ガバナンス、リスクマネジメント、法務、税務、ESGその他、法的な改正や社会動向を把握して、適時適切な情報還元により、監査等委員会での議論の質の向上に取り組んでいる。

(2) 社内外の多様な連携

【監査役等との連携】

- ・監査役等との連携・緊密なコミュニケーションを挙げる人が多かった。
 - 監査役の意向や思い等を正確に認識するための普段からのコミュニケーション。
 - 監査役に対する情報提供や意見具申を積極的に行うため、監査役とのコミュニケーションを密に取り、法令の改正等の情報収集、社内外とのネットワーク構築と情報の収集・分析に努めること。
 - 監査等委員との情報交換を行い、リスク認識を共有した上で、現状の実態調査を実施することで、実態に応じた監査意見が形成される。

【監査部門や会計監査人との連携】

- ・内部監査部門や会計監査人等との連携を深め、三様監査の充実に努めている。
 - 内部監査部門が行う内部監査との連携を重視している。主に常勤監査等委員が内部監査に同行して意見を述べ、連携を深めている。
 - 内部監査部門との連携強化。内部監査部門が有する業務監査における現場情報は、経営監査を行う上でも非常に有益である。(組織文化を知る手段でもある)
 - コロナ禍での監査の実効性を高めるために、会計監査人、内部監査部との緊密な連携・コミュニケーションの確保に取り組む中。また、株主総会、取締役会、他事務局との連携により、職務執行の法令・定款への適合を確認し、業務が適正に遂行される体制が整備されているかの確認を実施中。
 - 内部監査部門と兼任しているので、内部監査部門側の情報を適切に報告し監査等委員との連携を積極的に進めること。

【執行側との連携】

- ・執行側との連携により、監査活動の充実に努めている。
 - 常に執行部の業務について、どこでどんなことが行われているかを察知して(稟議書等の閲覧などによる)監査役の監査計画に盛り込んだり、内部監査部門との連携を緊密にしたりするよう心掛けている。

- 全国の事業部、事業所の視察、本社での重要会議に留まらず、年に数回は、事業部で実施されている業務会等への出席をお勧めし、現場の声を生でお聞き頂くこと。
- リスク情報・ガバナンス上の課題の早期把握と発生原因調査・対策要請とフォローアップ（本来は監査委員が執行側に実施させて結果を確認すべき内容と考えるが執行側で取り纏め部署が見当たらないため監査役スタッフが実施）。
- 部門間の交流が活発になるよう配慮している。それが、イノベーションにつながる。

【グループ連携】

- ・ 企業集団監査重視の傾向が強まり、連結での監査が重視されることから、グループ会社間の連携にも努めている。
 - 子会社等グループガバナンス強化のため、子会社とのコミュニケーションを充実させている。
 - 海外子会社のマネジメントレター、監査報告書の翻訳。不正・不祥事の発見の遅れから。
 - グループ会社の監査役が集まる会議体を運営し、監査役監査に関わる様々な課題を研究している。理由は、グループ会社の監査役間の連携や情報交換はグループの監査品質向上に資すると考えるから。
 - 監査役等スタッフの一環として重要子会社の監査役に就任し、会議体出席や現場監査を行い、親会社監査役と情報共有を行っている。

【スタッフ内連携】

- ・ 複数の監査スタッフがいる企業では、監査役スタッフ間の連携にも努めている。
 - 実効性と効率性確保のため、監査役スタッフ間の連携を強化。
 - 室内勉強会等。
 - スタッフ間勉強会の実施。

(3) スタッフ自身の心構え

【スキルや見識の向上】

- ・ 監査品質向上等のために、自己研鑽・情報収集に努めている監査役スタッフは多い。
 - 社内研修、説明会などには極力参加するようにし、業務理解を深めるようにしている。
 - 子会社監査役として実務を行うこと、日本監査役協会主催の監査役スタッフ全国会議、監査役スタッフ実務部会に参加すること等により、監査力量、特に経営に関する知識・見識の修得を図っている。
 - アンテナを広く広げ、内部監査部門とは違った視点での情報収集に心がけている。また企業文化に問題点がないかといった会社内の横断的なことを意識している。
 - 大会社規模ではない為、会計監査人は設置していない。その為、自ら会計監査を進める中で、会計についての勉強をしている
 - より高度な監査サポートができるよう監査関連資格(CIA 等)や語学(英語)スキルの取得に取り組んでいる。

【監査役等への意見・提言】

- ・ 習得した知見や収集した情報を活かして、監査役に対して積極的に意見具申する姿勢も見られる。
 - 監査役就任時に、前監査役からの継続課題をスタッフ目線的確に伝え、またスタッフとしての課題認識を伝えることで、前年度踏襲だけにならないように心掛けている。
 - 監査役監査のサポートを通じて、監査の進め方等についての意見具申を行なっている。その理由は、監査品質の維持を図るため。
 - 職務経験を活かした事前調査を行い、意見上申する。職歴の違い・差分から気づきがあれば、品質向上の一助となる可能性があるため。

(4) その他業務上の工夫等

【業務効率化】

- ・ 往査等におけるスケジュール調整、往査の事前準備等で効率化に取り組むほか、コロナ禍の影響(往

査困難、リモート普及等)を受けた取組みが増えている。

- コロナ禍におけるリモート対応と業務の効率化に取り組んでいます。
- なるべく無駄な動きのないスケジュールを組むようにしている。往査時の移動など無理のないように気を配っている。往査ヒアリングにおいて、資料を早めに取り寄せるようにしている。監査等委員が十分に資料の確認ができる時間を確保するようにしている。
- 今年度は、往査にあたっての監査事前質問事項について、前年の 1/3 程度まで絞り込み、執行側の負担を減らす取組みを行った。次年度も、さらに減らしていく予定。
- 品質を落とさず、なるべく集約、削減できることを検討している。被監査部門への負荷を軽減するため。
- 数年前(コロナ禍前)からデジタル監査(汎用ツール)の導入を検討している。

【記録】

- ・ 的確で正確な記録をとることはもちろん、記録の電子化等にも取組み、活用利便性を図っている例も見られる。
 - 各部門との会合記録を残すことで監査証跡の保存および会合内容の記録。関連会社の監査および監査結果の記録。
 - 監査調書案の複数スタッフによるチェック、確認・監査役会議事録の弁護士によるチェック(毎回ではなく臨時で)。
 - 各種会議等の備忘録作成、データベース整備。
 - 監査資料の電子化・・・機密情報の保護、執行部門の負担軽減、重要部分の抽出、保存・検索の合理化。不定期な執行部門とのコミュニケーション、情報収集。

【監査品質の向上】

- ・ PDCA や振り返り等を通じて、監査品質の向上に取り組む企業がある。一部では、監査役会等の実効性評価を既に実施しているところもある。
 - 監査役監査の PDCA の徹底。特に活動の振り返りによる今後の監査活動を明確にし、監査役と状況を共有し、確認漏れのないように努めています。監査役スタッフが執行部門と監査役監査についてのコミュニケーションを実施し、監査役監査の見える化を推進し、不正の未然抑止・未然防止、社内における信頼性向上を図っています。
 - 監査等委員会の実効性評価、および、監査等委員会室業務計画に基づく改善活動・PDCA の推進。
 - 適法性監査に留まらず妥当性監査にも範囲を広げ、経営全般に亘り監査活動を実施し、内部統制システムを利用した効率的な監査を行う。理由は、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ためです。
 - スタッフと監査役等による監査に向けてのプランニング会議の実施、監査実施直前の重要ポイントの確認、監査実施後のクロージング会議の実施。
 - 監査役会実効性評価を実施し、監査業務全般を PDCA サイクルにより改善。監査計画策定時に各監査役のフリーディスカッションを実施。いずれも非常勤監査役の意見や感想を引き出すことにより、有益な情報が入手でき、品質向上に有効であるため。
 - 前年度実行した監査内容は最低限実施し、毎年プラスアルファの取組みで品質向上に努めている。

【見える化・アピール】

- ・ 監査役スタッフ業務は社内での認知度が低いと感じている意見は多いが、その課題に対して、積極的に見える化しアピールに取り組む例もあった。
 - 監査役監査の認知度アップ・牽制効果を見据えて、監査を社内で見える化していくこと。
 - 専任の監査役スタッフが設置されて間がなく、現在、業務内容と手法について模索している段階。監査役スタッフの有効性を会社に正しく認識させるための重要な立場にあると感じている。

36. その他、ご意見・ご感想、業務上の悩み事等があれば、忌憚無くお聞かせください。

解説

・186名から、様々な意見、感想、業務上の悩み等を頂いたが、概ね以下のように大別される。

- (1) 監査役スタッフ業務に関する悩み・意見
- (2) 監査役スタッフ体制に関する悩み・意見
- (3) 監査役等との関係に関する悩み・意見
- (4) 監査役スタッフ業務への評価やモチベーション等に関する悩み・意見
- (5) その他スタッフ環境変化（新型コロナ対応等）に関する悩み・意見
- (6) その他

考察

- (1) 監査役スタッフ業務に関する悩み・意見

【業務繁忙や繁閑】

・業務の集中期があること、少人数・兼務等の体制であること等から、繁忙や繁閑状況の悩みを挙げている例が多かった。

- どうしても、期末から株主総会までの期間が過渡期となり、業務がかなり過密かつハードになるのが悩ましい。
- 監査は、下期に集中する関係で、本来業務とのスケジュール調整などが大変であることです。
- 一人監査役、一人監査役スタッフの状況なので、仕事の幅が広く、かつ他に任せる人がいないので、繁忙期は手が回りきらないこともある。
- 年間を通せば、適切な人数と思うが、時期による繁閑の差があり、繁忙期の負担が大きいことや必要最小限の人員のため、自身の不在、休暇時の対応に苦慮している。
- 決算・仮決算監事監査(子会社含む)或いは監事会開催時以外の時期は正直手持無沙汰となる時間も多くなりがちで、それらの時間の過ごし方、効果的に自身の問題意識を高める方途に悩んでいる。

【業務内容】

・業務内容や業務範囲があいまいであることに起因する悩みを多く挙げている。

- 監査役スタッフの仕事は何か。そもそも監査役とは何かが曖昧でその業務範囲も広く、分からないことが多かった。また執行側と監査役とそれぞれ役割もあり、執行側のフォローを得るのが難しい時もある。そんな中、監査役協会から得られる情報を頼りにこれまで取組みをしてきました。今後もよろしくお願いします。
- 監査役の指揮命令下で行うべき業務と、スタッフとして独断で活動する業務の境界線がわかりにくい。
- 監査役がなすべき業務をスタッフが行うケースが多々あるが、それでは補助使用人の域を逸脱するのではないかと思う場合もある。
- 規制当局等が監査等委員会に求める活動が、執行側よりも具体的でないと感じており、監査調書や監査結果などの文書品質などが同業他社と比較して見劣りしていないか不安に感じることがある。
- 監査等委員監査、内部監査、会計監査人監査、各主管部が実施している監査等、監査実施者は違うが、受検者は同一というものが多く、負担と思われる。
- 海外子会社の経営を現地に任せている場合、監査役(会)の概念自体が現地には無いことが多いため、役割や位置付けについての適切な理解が困難。

- (2) 監査役スタッフ体制に関する悩み・意見

【体制不足】

・少人数や兼務の体制が多いことから、人員不足の悩みを挙げている。

- 監査役、監査役会のスケジュール対応や各監査への対応はさることながら、グループ子会社の監査役についても同様に対応する必要があり、慢性的な人員不足感が存在する。監査役室スタッフの業務プロセスを見直し対応しているが、昨今のテレワークへの対応も重なり業務

が遅延傾向にある。

- スタッフメンバーが少ないため人事異動の際の引継ぎや急な休務者(産休)などが発生した場合の業務継続に支障がでることが心配です。
- 監査役会対応、議事録対応など1人でおこなわないといけないが、その協力体制はない上に、その業務について、監査役が軽んじている。

【兼任】

- ・ 投入時間不足や業務範囲の線引きなど兼任に伴う悩みを挙げている。
- 監査役の責任は幅広く、監査役スタッフとしてやるべきことは多いが、兼務のため限界があり、どこまで踏み込むべきか悩ましい。監査役とも十分話し合ったことがなく、どこまで期待されているか把握できていない。どうしても兼務が引っ掛かり、スタッフ業務に深く踏み込めないのが現状。さばくのがやっという感じ。
- 内部監査部門との兼務なので、執行側と監査役側との立ち位置に苦慮することがある。また監査役スタッフ業務にはあまり時間が割けないため、事務的な手続きに始終してしまい業務改革ができない。
- 監査役スタッフと内部監査室業務の時期が4月～6月と重なるため、人員を補強してほしい。

【一人体制】

- ・ 一人スタッフ体制に起因して、業務遂行の限界や相談相手の不在、孤立感などの悩みを挙げている。
- 専任でないのに1人しかいないためできることがあまりにも限られていること。
- スタッフ1人のため、作成した資料等を精査する者がいない。
- 監査役以外には上司がおらず、これまで経験したことのない役割・立場であるため、孤立感にとらわれることが多い。
- 監査役スタッフとしての日常業務に関する相談先がなく、困っている。

【スキル不足】

- ・ 前職との関係がない部署であり、自身のスキル不足を悩みとして挙げている。
- 永く技術部に所属しており、異動後間もないため、言われるがまま作業を行っているが、その目的、内容について、研鑽の機会を頂戴したい。
- 年次が浅く、入社以来営業担当であったため、知識のない中、先輩担当者や監査役の助けのもと勉強しながら業務の補助を行っています。
- 長年現業部門で働いていたので、監査役業務の知識もほぼ無く、理解に時間を要す事が多い。

【業務引継】

- ・ 少人数体制のゆえに、業務の引継ぎも課題となっている。就任時における、前任者からの引継ぎあるいは前任者の不在(新ポスト)等の悩みを挙げている。
- 前任者がなく、現行業務の経験者が自身以外に社内にはいないため、今後異動の際の引継ぎの面を懸念している。また監査等委員に求められるものが拡大してきている状況下では、専任スタッフを置くべきだと考えている。
- 監査等委員(常勤)・スタッフが同時に入れ替わったことによる不安定さがある。
- 前任者がおらず、現監査役が専任スタッフを望んだため配置されましたが、監査役の交代によりスタッフの要不要が判断される体制になると、今後のキャリアについて不安を感じます。
- ・ 一方、後任者への引継ぎや後任育成の悩みも挙げている。
- 後継者の問題(自身の任期はあと2年弱)。できれば中堅管理職のキャリアアップになる役柄としたい。
- 後任候補者の選出が難しい。商事法務の経験は必須、できれば複数の部署や事業所の経験があり、各種段取りを原則として一人で遂行できる人材は見つけにくい。また、役員に直結する立場なので、社内(関係会社を含む)からインフォーマルな情報が入りにくい。
- 専門業務であり、行内に代替者が少ない。

- 後任をいつからどのように育てるか、そのための準備しておく内容について。

(3) 監査役等との関係に関する悩み・意見

- ・ 監査役との緊密な関係が求められるため、監査役の個人的なパーソナリティにも影響を受けやすいという悩みを挙げている。
- 監査役等のスタッフの使い方。監査役等によっては自らがなすべき役割をスタッフに押し付けているように感じることもある。監査役等を取りまく環境は変わってきているのに、未だ「閑職」と言う認識でいるように感じる。
- 監査役の監査役スタッフの位置づけや考え方によって指示業務項目が内容、量ともに変わることがあることと、監査役スタッフへの社内情報開示レベルが一般職員と同じで厳しく、取締役会資料でも見られないことが悩みです。執行側の監査役スタッフへの認識が低いと感じることが多々あります。
- 監査役からの具体的指示が少ない。監査に同行する事が少ない。提案意見しても聞かれることが無い。
- 各監査役で意見が割れたり、相反する指示が出たりする場合の対応方法。
- 監査役の交代により監査役の性格上コミュニケーションが難しくなり、どの程度教務に関わればいいのかわからない状態。監査役の心構えや方針でスタッフの業務内容が左右されてしまうという実態がある。
- 私が監査役スタッフとして入社する前から常勤監査役は社内での信頼が厚く、私が執行部門と監査役のパイプ役となる必要性がほとんどない。将来、常勤監査役が交代したり機関設計が変わったりする可能性も考えると私自身が執行部門と折衝出来る能力をつけなければならない。また急速に海外進出が進んでおり、英語力が課題。

(4) 監査役スタッフ業務への評価やモチベーション等に関する悩み・意見

【認知度】

- ・ 特に社内で監査役スタッフ（業務）の認知度が低いことを悩みとして挙げている。
- 監査役スタッフの認知度が極めて低く、社内での理解が明らかに不足しています。監査役スタッフの認知度や地位向上に向けて、監査役協会としての様々な活動を期待しております。
- 会社全体を俯瞰する事が出来、視野が広がる素晴らしい仕事であると感じているが、やはり社内における認知度や職務の重要性はなかなか理解されない。監査という立場から考えると線引きが難しいかも知れないが、経営に携わるスキルアップの為のひとつの人材育成の場として、より活躍の場が広がる様な取組みが望まれる。
- 監査等委員会スタッフの存在について執行側に周知されていないことが悩みである。特に専任の場合はその傾向が強いように感じる。また、スタッフ自体が秘書的スタッフというよりも戦略的スタッフとして監査役等の右腕として機能することが求められると感じる。
- 社内の一部の人間にしか役割や重要性、存在すら理解されていないという報われない職務だと感じます。能力は必要だが報酬はそこそこで、というわけで役職定年後や再雇用に適した職務となるのですね。地位向上のための活動もお願いします！！
- 社内組織から外れている弊害が大きい（社内認知度が低すぎる、ISOなどの文書化やマニュアル化にも対応できていないなど）。

【モチベーション】

- ・ 業務内容、人事評価、キャリアパス等の課題がモチベーションの低下を招くという悩みを挙げている。
- 業務内容が定型化されており、モチベーションを高く保つことが難しいと感じています。
- 人事評価が執行部門で行われ、またキャリアパスにもなっていないため、ステップアップが望めず、モチベーションを維持出来ない。
- 監査役スタッフとして採用され、社内キャリアもなく異動の可能性はゼロで10年経過し、マンネリ化している。監査役だけが時々交代して監査のやり方が少し変わるだけ。
- 監査役のご意向を聞いたり、定例化した業務を行ったりする中で、いかに付加価値を付けら

れるかは難しいと感じています。

- 監査役スタッフは、成果を実感しにくい部署だと考える。監査役の実効性を上げるため、今年から、往査時の指摘事項をリスト化し、定期的に状況を確認する仕組みを導入。

【キャリア・評価】

- ・キャリアパスの不明確さや適正な人事評価でないこと等を悩みとして挙げている。
- 少人数部署であり、業務知識等の引継ぎが難しく滞留年数が長くなる。ただし、社内的にはキャリアとして認識されておらず昇進者が過去存在しない。
- 監査等委員会スタッフの業務は会社全体を把握できる非常に貴重な職務であるが、執行体からの独立性を確保していることもあり、キャリアパスが明確ではない。監査等委員会スタッフのキャリアパス構築のため、監査役等から執行体トップへの働きかけが重要であると感じる。
- 監査役スタッフのキャリアパスを見た場合、将来性が薄く監査に関するスキルを将来的に経営に活かす仕組みが不足している。
- 監査委員会スタッフは監査委員会直属の組織になっており執行部門からの独立性は確保されているが、その反面、人事ローテーションが難しくなり、若い人材のよきステップアップとして監査委員会室が機能できていないこと。
- 社内的に適正な人事評価、処遇がされるとは思い難い。
- 業務内容が特殊過ぎるのか、当社では評価対象外に感じる。

(5) その他スタッフ環境変化（新型コロナ対応等）に関する悩み・意見

【新型コロナ対応等】

- ・新型コロナ対応で業務の進め方やコミュニケーションの取り方が大きく変わっていることに関して、多くの悩みも上がっている。
- 在宅勤務が多くなり、特に非常勤監査役とのコミュニケーションが薄れている。
- 新型コロナウイルス対策の影響で、社員の在宅勤務の割合が高い一方で、監査役自身は出社していることが多く、年代によって仕事のやり方が違うことが悩みです。
- 在宅勤務に伴い、監査役スタッフ間のコミュニケーションが不足する傾向のため、自らのノウハウ移転が困難。
- コロナ禍により支店、事業所の監査がリモートになり面談での監査と比べて不足感がある。
- コロナ禍で特に海外拠点の監査活動に制約がある状況が続いているため、リモートを活用して面談等を実施することを検討しているが、効果的な実施方法の例などがあれば知りたいと思う。
- コロナ禍であり他社の情報交換等の機会もなく、外部とのコネクションや他社情報の収集がままならない。
- コロナ禍で研修会が web 方式となっていますが、コロナが収束することを願い元の状態に戻ることを願っています。

【機関設計上の問題】

- ・前回より減っているが、委員会設置会社の他社事例が少ないことを挙げる回答があった。
- 指名委員会等設置会社がまだ、監査役設置会社に比べ少なく、運営等において参考事例がない。

(6) その他

- ・部会活動（交流）、研修活動、資料類その他に関する日本監査役協会への要望が多数寄せられた。
- 他社との情報交換において、地域別のスタッフ部会を実施いただいています。事業分野・企業規模・監査制度が様々に異なっているため、他社の取組みを参考にすることが難しいように感じる場合があります。オンライン前提に業務上の悩みを共有しやすい新たなグルーピングがあってもよいように感じています。
- 同業他社の状況を知りたいので、業界ごとの「監査役スタッフ意見交換会」のようなものが

あればと思います。

- 監査役スタッフの階層別（特に監査役室長）の研究会や情報交換の機会があるとよい。立場が同じであると、共通の悩みや課題の共有がしやすく、新たな気づきや対応のヒントを得ることができるのではないかと思う。
- いつも貴協会の充実した研修に大変お世話になっております。コロナ禍で監査役スタッフ全国会議が開催されないことが残念です。まだ暫くは対面での全国会議開催は難しいと思いますので、オンラインでの全国会議もご検討頂けると幸いです。宜しくお願い致します。
- 監査役スタッフに届く研修の案内の内容が限定されているように思う。監査役に届く研修案内で興味のあるものもあり、監査役同様にスタッフにも共有して頂きたい。ほかの監査役スタッフにどのような悩みがあるのか、またどのように解決しているのかなど、共有してもらいたい。
- 監査役協会の無料動画配信をもっと増やして欲しい。このご時世、有料の動画は経費面で難しい。
- 新任でかつ、監査業務経験なしのスタッフなどに対する初期研修など講義・セミナー動画の共有や資料の提供などのカリキュラムがあると大変ありがたい。
- 監査役室スタッフが兼務する非常勤監査役が最低限実施すべき関連会社監査役業務についての統一的なマニュアル（但し簡便なもの）があると助かります。
- 監査役の人材登録同様にスタッフも人材登録ができますと再就職等に役立てるのではと思います。
- 監査役スタッフに権限を与え、それを社内に周知してはどうかと思う。日本監査役協会も声高に監査役スタッフの地位向上に努めてほしい。
- 貴協会へのお願い事項で恐縮です。コロナ禍の状況下にありやむを得ない面がありますが、貴協会へ不明事項・確認事項等を行う際、現状メール問合せのみで、直接会話できない点が不便に感じることもあることから、急遽対応せざるを得ない場合の質問等を受け付けていただける体制を構築していただけると大変に助かります。

第3部

監査役監査に係る新たなテーマについて

【第3部】監査役監査に係る新たなテーマについて（アンケート結果）

昨年来の新型コロナウイルス感染症の蔓延により国内外の移動が制約される一方、リモートワークが普及し、監査役監査やスタッフ業務は大きく変化しています。そこで、第3部では、新型コロナ後の監査役監査業務の変化や監査上の主要な検討事項（KAM）の導入による影響について、実態把握を行います。

（新型コロナウイルス蔓延後の監査役監査業務の変化）

37-1. 監査役スタッフの平均出社日数はどの程度ですか。（複数名いる場合はおおよその平均でご回答ください。従前からフルタイムでない方は6をお選びください。）（一つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
ほぼ毎日（新型コロナ以前と変化なし）	213	26.8	132	26.2	81	27.8
週4日以上（在宅勤務等は月間で数日程度）	169	21.3	94	18.7	75	25.8
週3日程度（新型コロナ以前のおおよそ半分程度）	191	24.1	120	23.9	71	24.4
週1～2日程度	156	19.6	115	22.9	41	14.1
月数日以下（週1日に満たない程度）	57	7.2	39	7.8	18	6.2
従前からフルタイムではない	8	1.0	3	0.6	5	1.7
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
ほぼ毎日（新型コロナ以前と変化なし）	38	28.8	100	23.5	66	37.5	2	5.1
週4日以上（在宅勤務等は月間で数日程度）	28	21.2	97	22.8	35	19.9	3	7.7
週3日程度（新型コロナ以前のおおよそ半分程度）	33	25.0	102	23.9	44	25.0	11	28.2
週1～2日程度	29	22.0	84	19.7	24	13.6	17	43.6
月数日以下（週1日に満たない程度）	4	3.0	39	9.2	7	4.0	5	12.8
従前からフルタイムではない	0	0.0	4	0.9	0	0.0	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
ほぼ毎日（新型コロナ以前と変化なし）	138	34.0	54	22.4	21	14.3
週4日以上（在宅勤務等は月間で数日程度）	86	21.2	51	21.2	32	21.8
週3日程度（新型コロナ以前のおおよそ半分程度）	84	20.7	62	25.7	45	30.6
週1～2日程度	64	15.8	54	22.4	38	25.9
月数日以下（週1日に満たない程度）	28	6.9	19	7.9	10	6.8
従前からフルタイムではない	6	1.5	1	0.4	1	0.7
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役スタッフの平均出社日数」については、「1.ほぼ毎日（新型コロナ以前と変化なし）」（26.8%）が最も多く、「3.週 3 日程度（新型コロナ以前のおよそ半分程度）」（24.1%）、「2.週 4 日以上（在宅勤務等は月間で数日程度）」（21.3%）、「4. 週 1～2 日程度」（19.6%）が続いている。
- ・専任・兼任別に見ると、「1.ほぼ毎日（新型コロナ以前と変化なし）」は専任 26.2%、兼任 27.8% で差がないが、専任は「4.週 1～2 日程度」も比較的多く低頻度側に分布しているのに対して、兼任は高頻度側に分布している。
- ・機関設計別に見ると、監査役会設置会社は「3.週 3 日程度（新型コロナ以前のおよそ半分程度）」が最多となっているが、監査役会非設置会社と監査等委員会設置会社は「1.ほぼ毎日（新型コロナ以前と変化なし）」が、指名委員会等設置会社は「4.週 1～2 日程度」がそれぞれ最多となっている。
- ・スタッフ規模別に見ると、小規模ほど出社頻度が高くなる傾向がみられる。

考察

- ・コロナ禍でリモートワーク・在宅勤務が普及するなどオフィスワーカーの働き方は大きく変わってきているが、監査役スタッフの場合、週 3～5 日（従前の半分以上）出社する割合が 7 割を超えている。兼任よりも専任スタッフは出社頻度が低く、小規模よりも中規模・大規模スタッフの方が出社頻度は低い。また、監査役会非設置会社や監査等委員会設置会社よりも指名委員会等設置会社は出社頻度が低い傾向がある。各社固有の事情があるにせよ、監査役スタッフについても合理的な働き方を目指す必要がある。

37-2. 常勤監査役の平均出社日数はどの程度ですか。（複数名いる場合はおおよその平均でご回答ください。従前からフルタイムでない場合は 6. をお選びください。）（一つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
ほぼ毎日（新型コロナ以前と変化なし）	244	30.7	157	31.2	87	29.9
週 4 日以上（在宅勤務等は月間で数日程度）	171	21.5	109	21.7	62	21.3
週 3 日程度（新型コロナ以前のおよそ半分程度）	179	22.5	120	23.9	59	20.3
週 1～2 日程度	129	16.2	81	16.1	48	16.5
月数日以下（週 1 日に満たない程度）	43	5.4	30	6.0	13	4.5
常勤監査役は従前からフルタイムではない、常勤監査役はいない	28	3.5	6	1.2	22	7.6
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
ほぼ毎日(新型コロナ以前と変化なし)	36	27.3	122	28.6	76	43.2	3	7.7
週4日以上(在宅勤務等は月間で数日程度)	29	22.0	100	23.5	31	17.6	8	20.5
週3日程度(新型コロナ以前のおよそ半分程度)	27	20.5	98	23.0	41	23.3	10	25.6
週1~2日程度	26	19.7	76	17.8	12	6.8	12	30.8
月数日以下(週1日に満たない程度)	7	5.3	28	6.6	6	3.4	1	2.6
常勤監査役は従前からフルタイムではない、常勤監査役はいない	7	5.3	2	0.5	10	5.7	5	12.8
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
ほぼ毎日(新型コロナ以前と変化なし)	136	33.5	66	27.4	42	28.6
週4日以上(在宅勤務等は月間で数日程度)	89	21.9	41	17.0	41	27.9
週3日程度(新型コロナ以前のおよそ半分程度)	80	19.7	57	23.7	42	28.6
週1~2日程度	59	14.5	52	21.6	18	12.2
月数日以下(週1日に満たない程度)	23	5.7	16	6.6	4	2.7
常勤監査役は従前からフルタイムではない、常勤監査役はいない	19	4.7	9	3.7	0	0.0
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「常勤監査役の平均出社日数」については、「1.ほぼ毎日(新型コロナ以前と変化なし)」(30.7%)が最も多く、「3.週3日程度(新型コロナ以前のおよそ半分程度)」(22.5%)「2.週4日以上(在宅勤務等は月間で数日程度)」(21.5%)が続いている。
- ・専任・兼任別に見ると、「1.ほぼ毎日(新型コロナ以前と変化なし)」は専任31.2%、兼任29.9%で差がなく、分布全体を見てもほぼ同じになっている。
- ・機関設計別に見ると、監査役会設置会社と監査役会非設置会社が「1.ほぼ毎日(新型コロナ以前と変化なし)」から徐々に下がるほぼ類似した分布となっているが、監査等委員会設置会社は「1.ほぼ毎日(新型コロナ以前と変化なし)」(43.2%)と「3.週3日程度(新型コロナ以前のおよそ半分程度)」(23.3%)が多く、指名委員会等設置会社は「4.週1~2日程度」(30.8%)がそれぞれ最多となっている。
- ・スタッフ規模別の顕著な差は特にみられない。

考察

- ・監査役スタッフの出社状況と監査役の出社状況は類似する傾向があり、前者は後者にある程度左右されると推察される。特に機関設計別の分布において、スタッフの出社状況と常勤監査役の出社状況はよく似ている。
- ・コロナ禍にあって、監査役の新型コロナ感染リスク低減は重要な課題であり、常勤監査役であっても出社が必要かは各社とも慎重に判断していると思われる。
- ・一方、スタッフ規模別に見ると、大規模において、監査役スタッフの出社状況が常勤監査役の出

社ほど高頻度でないことから、大規模組織では調整しながら在宅勤務を行っていることが推察される。

- ・ 監査役スタッフの場合、常勤監査役の働き方に左右されやすい状況はあるものの、小規模組織においても、監査役スタッフの合理的な働き方を目指す必要がある。

37-3. 監査役監査業務のうち、リモートワークできない（スタッフの出社が必須の業務）があればお答えください。多種類ある中で一部の業務が該当する場合は「あり」として、その該当業務をお答えください。（複数選択可）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
法定書類等の各種書類の作成	218	36.8	162	41.2	56	28.1
その他の各種資料の作成	114	19.3	89	22.6	25	12.6
重要会議への出席	199	33.6	132	33.6	67	33.7
役職員からの報告聴取	154	26.0	109	27.7	45	22.6
実地調査＝往査の実施	346	58.4	225	57.3	121	60.8
子会社監査役との連携	89	15.0	65	16.5	24	12.1
内部監査部門との連携	112	18.9	73	18.6	39	19.6
会計監査人との連携	153	25.8	106	27.0	47	23.6
株主総会準備作業	144	24.3	106	27.0	38	19.1
上記以外の業務	105	17.7	79	20.1	26	13.1
集計母数	592	100.0	393	100.0	199	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
法定書類等の各種書類の作成	24	24.7	134	42.4	44	34.4	11	33.3
その他の各種資料の作成	15	15.5	65	20.6	24	18.8	3	9.1
重要会議への出席	36	37.1	101	32.0	46	35.9	9	27.3
役職員からの報告聴取	25	25.8	92	29.1	29	22.7	5	15.2
実地調査＝往査の実施	65	67.0	181	57.3	76	59.4	13	39.4
子会社監査役との連携	12	12.4	54	17.1	21	16.4	2	6.1
内部監査部門との連携	25	25.8	59	18.7	25	19.5	2	6.1
会計監査人との連携	25	25.8	89	28.2	33	25.8	4	12.1
株主総会準備作業	15	15.5	86	27.2	33	25.8	7	21.2
上記以外の業務	12	12.4	53	16.8	25	19.5	13	39.4
集計母数	97	100.0	316	100.0	128	100.0	33	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
法定書類等の各種書類の作成	104	35.1	76	41.3	38	33.9
その他の各種資料の作成	56	18.9	39	21.2	19	17.0
重要会議への出席	103	34.8	59	32.1	37	33.0
役職員からの報告聴取	70	23.6	45	24.5	39	34.8
実地調査＝往査の実施	179	60.5	100	54.3	67	59.8
子会社監査役との連携	38	12.8	27	14.7	24	21.4
内部監査部門との連携	61	20.6	26	14.1	25	22.3
会計監査人との連携	79	26.7	38	20.7	36	32.1
株主総会準備作業	65	22.0	47	25.5	32	28.6
上記以外の業務	42	14.2	39	21.2	24	21.4
集計母数	296	100.0	184	100.0	112	100.0

解説

- ・「リモートワークできない（スタッフの出社が必須の業務）」については、「5.実地調査＝往査の実施」（58.4%）が最も多く、以下「1.法定書類等の各種書類の作成」（36.8%）、「3.重要会議への出席」（33.6%）と続いている。
- ・専任・兼任別に見ると、「1.法定書類等の各種書類の作成」、「2.その他の各種資料の作成」において専任が兼任よりも10%以上多くなっている。
- ・機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社において、「1.法定書類等の各種書類の作成」と「9.株主総会準備作業」以外の各業務の比率が他よりも小さくなる傾向がある。
- ・スタッフ規模別の顕著な差はなく、ほぼ同様の傾向にある。
- ・「10.上記以外の業務」の具体例を見ると、監査役会や監査委員会の開催や準備（資料作成や事前説明）のほか、書類の監査や内部通報関連等があった。

考察

- ・コロナ禍の状況を踏まえ、「5.実地調査＝往査の実施」や「3.重要会議の出席」等を出社して実施するかどうかは、従業員を含む関係者の安全確保と、監査の実効性確保の両立を考慮する必要がある。
- ・各社の実情を踏まえ、「5.実地調査＝往査の実施」や「3.重要会議の出席」等を出社して実施することはやむを得ないと考えられるが、書類の作成（特に捺印を要するもの）のための出社もまだ少なくないことが推察される。電子決裁・承認に係る法制度改正や関連するシステムの普及に伴い、ペーパーレス・ハンコレスによる業務の合理化を、監査役スタッフ業務においても目指すことが必要である。

37-4. 従来は訪問で行っていた国内外の実地調査＝往査の質を維持するために、実際に行った方法や工夫を以下の中からお選びください。（複数選択可）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
リモートによる面談で実施した	567	71.4	379	75.3	188	64.6
現場の画像や動画もやり取りしながら、リモートの面談で実施した	176	22.2	116	23.1	60	20.6
文書(Eメールを含む)のやり取りで実施した(従来の文書と特に変更なし)	226	28.5	135	26.8	91	31.3
文書(同上)のやり取りで実施した(従来の文書から変更した)	103	13.0	67	13.3	36	12.4
(監査法人の現地スタッフの活用など)往査体制を変更して実施した	46	5.8	30	6.0	16	5.5
往査の内容を一部変更(省略)した	237	29.8	144	28.6	93	32.0
往査実施時期を変更した	275	34.6	176	35.0	99	34.0
往査先を別の事業所等に変更した	91	11.5	60	11.9	31	10.7
往査を取りやめた事業所等があった	301	37.9	189	37.6	112	38.5
その他	72	9.1	41	8.2	31	10.7
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
リモートによる面談で実施した	83	62.9	319	74.9	126	71.6	30	76.9
現場の画像や動画もやり取りしながら、リモートの面談で実施した	32	24.2	85	20.0	42	23.9	12	30.8
文書(Eメールを含む)のやり取りで実施した(従来の文書と特に変更なし)	37	28.0	124	29.1	51	29.0	10	25.6
文書(同上)のやり取りで実施した(従来の文書から変更した)	16	12.1	51	12.0	28	15.9	6	15.4
(監査法人の現地スタッフの活用など)往査体制を変更して実施した	7	5.3	22	5.2	13	7.4	4	10.3
往査の内容を一部変更(省略)した	43	32.6	130	30.5	52	29.5	5	12.8
往査実施時期を変更した	43	32.6	142	33.3	74	42.0	10	25.6
往査先を別の事業所等に変更した	11	8.3	46	10.8	25	14.2	5	12.8
往査を取りやめた事業所等があった	42	31.8	160	37.6	73	41.5	14	35.9
その他	17	12.9	32	7.5	15	8.5	3	7.7
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
リモートによる面談で実施した	250	61.6	182	75.5	135	91.8
現場の画像や動画もやり取りしながら、リモートの面談で実施した	75	18.5	59	24.5	42	28.6
文書(Eメールを含む)のやり取りで実施した(従来の文書と特に変更なし)	115	28.3	70	29.0	41	27.9
文書(同上)のやり取りで実施した(従来の文書から変更した)	48	11.8	34	14.1	21	14.3
(監査法人の現地スタッフの活用など)往査体制を変更して実施した	22	5.4	11	4.6	13	8.8
往査の内容を一部変更(省略)した	120	29.6	70	29.0	47	32.0
往査実施時期を変更した	142	35.0	82	34.0	51	34.7
往査先を別の事業所等に変更した	37	9.1	31	12.9	23	15.6
往査を取りやめた事業所等があった	168	41.4	88	36.5	45	30.6
その他	43	10.6	22	9.1	7	4.8
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「実地調査＝往査の工夫」については、「1.リモートによる面談で実施した」が71.4%に達しており、多くの企業でリモートの往査を行っていることが分かる。一方、「9.往査を取りやめた事業所等があった」(37.9%)や「8.往査先を別の事業所に変更した」(11.5%)もあった。
- ・専任・兼任別、機関設計別においては、特に顕著な違いは見られなかった。
- ・スタッフ規模別に見ると、大規模ほど「1.リモートによる面談で実施した」、「2.現場の画像や動画もやり取りしながら、リモートの面談で実施した」が多くなっており、一方、小規模ほど「9.往査を取りやめた事業所等があった」が多くなっていった。

考察

- ・「1.リモートによる面談で実施した」が全体で7割を超え、大規模スタッフの企業では9割を超えたのは、コロナ禍で国内外の移動が制限される中、特に海外子会社等で実地調査＝往査をリモ

ートによらざるを得なかった事情が推察される。

- ・「1.リモートによる面談で実施した」「8.往査先を別の事業所に変更した」の中には、リモートによるメリットを生かし、実際には往査が難しい遠隔地にリモート面談を実施した会社も含まれているのではないかと推察される。
- ・一方、「9.往査を取りやめた事業所等があった」は全体の 37.9%、小規模では 41.4%となっており、今後リモート環境の整備等による何らかの方法で往査を実施することが望まれる。

37-5. 監査役会の運営方法について、該当するものを以下の中から一つお選びください。(一つ選択)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、対面で開催している	180	22.7	104	20.7	76	26.1
新型コロナ以前から、適宜リモートも交えて開催している	64	8.1	31	6.2	33	11.3
新型コロナ以降、基本的にリモートで開催している	164	20.7	110	21.9	54	18.6
新型コロナ以降、状況に応じて適宜リモートも交えて開催している	280	35.3	184	36.6	96	33.0
新型コロナ以降、リモートで開催したこともあったが、対面での開催を基本としている	106	13.4	74	14.7	32	11.0
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、対面で開催している	45	34.1	86	20.2	41	23.3	3	7.7
新型コロナ以前から、適宜リモートも交えて開催している	15	11.4	26	6.1	18	10.2	4	10.3
新型コロナ以降、基本的にリモートで開催している	21	15.9	88	20.7	32	18.2	18	46.2
新型コロナ以降、状況に応じて適宜リモートも交えて開催している	39	29.5	153	35.9	67	38.1	13	33.3
新型コロナ以降、リモートで開催したこともあったが、対面での開催を基本としている	12	9.1	73	17.1	18	10.2	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、対面で開催している	101	24.9	50	20.7	29	19.7
新型コロナ以前から、適宜リモートも交えて開催している	38	9.4	17	7.1	9	6.1
新型コロナ以降、基本的にリモートで開催している	74	18.2	59	24.5	31	21.1
新型コロナ以降、状況に応じて適宜リモートも交えて開催している	140	34.5	85	35.3	55	37.4
新型コロナ以降、リモートで開催したこともあったが、対面での開催を基本としている	53	13.1	30	12.4	23	15.6
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役会の運営方法」については、「4.新型コロナ以降、状況に応じて適宜リモートも交えて開催している」（35.3%）が最も多く、「3.新型コロナ以降、基本的にリモートで開催している」（20.7%）も比較的多い。一方、「1.新型コロナ以前と変わらず、対面で開催している」（22.7%）、「5.新型コロナ以降、リモートで開催したこともあったが、対面での開催を基本としている」（13.4%）となっている。
- ・専任・兼任別の顕著な違いは見られなかった。
- ・機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社において、「3.新型コロナ以降、基本的にリモートで開催している」が46.2%と特に多くなっている。
- ・スタッフ規模別に見ると、「1.新型コロナ以前と変わらず、対面で開催している」は、小規模ほど多くなっている。

考察

- ・監査役会等の運営方法については、コロナ禍以降、リモートでの開催も増えてきており、6割以上の会社がリモート開催で行っている。その一方、まだ3割以上の会社が基本的に対面開催で行っている。今後のリモート環境の普及等により、監査役会等の開催も徐々にリモートにシフトしていくものと予想される。
- ・機関設計別には監査役会及び監査等委員会は6割以上、監査委員会では約9割がリモート開催になっている。

37-6. 監査役会資料について、該当するものを以下の中から一つお選びください。（一つ選択）

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している	233	29.3	145	28.8	88	30.2
新型コロナ以前から、電子版資料を使用している	143	18.0	99	19.7	44	15.1
新型コロナ以降、電子版資料を使用するようになった	108	13.6	75	14.9	33	11.3
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	183	23.0	114	22.7	69	23.7
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	127	16.0	70	13.9	57	19.6
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している	49	37.1	126	29.6	50	28.4	2	5.1
新型コロナ以前から、電子版資料を使用している	18	13.6	70	16.4	39	22.2	12	30.8
新型コロナ以降、電子版資料を使用するようになった	16	12.1	60	14.1	22	12.5	8	20.5
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	28	21.2	101	23.7	36	20.5	13	33.3
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	21	15.9	69	16.2	29	16.5	4	10.3
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している	124	30.5	65	27.0	44	29.9
新型コロナ以前から、電子版資料を使用している	69	17.0	44	18.3	30	20.4
新型コロナ以降、電子版資料を使用するようになった	52	12.8	32	13.3	24	16.3
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	85	20.9	70	29.0	28	19.0
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	76	18.7	30	12.4	21	14.3
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役会資料」については、「1.新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している」が29.3%ある一方、「2.新型コロナ以前から、電子版資料を使用している」(18.0%)と「3.新型コロナ以降、電子版資料を使用するようになった」(13.6%)の合計が31.6%、残り39.0%が紙と電子の併用である。
- ・機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社において、「1.新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している」が5.1%と顕著に少なく、電子化が進んでいる。
- ・専任・兼任別、スタッフ規模別においては、顕著な差は見られなかった。

考察

- ・「監査役会資料」の電子化は、従来から行っていた企業もあるが、今回のコロナ禍でリモートによる監査役会の開催ともども一層進展したことが推察される。今後もシステム環境の整備進展等により、電子化が進むと予想される。

37-7. 監査役会の事前説明について、該当するものを以下の中から一つお選びください。(一つ選択)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、対面で実施している	90	11.3	57	11.3	33	11.3
新型コロナ以前から、適宜リモートも交えて実施している	71	8.9	40	8.0	31	10.7
新型コロナ以降、基本的にリモートで実施している	84	10.6	60	11.9	24	8.2
新型コロナ以降、状況に応じて適宜リモートも交えて実施している	140	17.6	87	17.3	53	18.2
新型コロナ以降、リモートで実施したこともあったが、対面での実施を基本としている	23	2.9	10	2.0	13	4.5
新型コロナ以降、事前説明は実施していない(以前は実施していた)	6	0.8	5	1.0	1	0.3
新型コロナ以前から、事前説明は実施していない	380	47.9	244	48.5	136	46.7
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、対面で実施している	27	20.5	45	10.6	16	9.1	0	0.0
新型コロナ以前から、適宜リモートも交えて実施している	13	9.8	34	8.0	16	9.1	5	12.8
新型コロナ以降、基本的にリモートで実施している	11	8.3	39	9.2	19	10.8	14	35.9
新型コロナ以降、状況に応じて適宜リモートも交えて実施している	19	14.4	75	17.6	35	19.9	6	15.4
新型コロナ以降、リモートで実施したこともあったが、対面での実施を基本としている	4	3.0	17	4.0	2	1.1	0	0.0
新型コロナ以降、事前説明は実施していない(以前は実施していた)	0	0.0	4	0.9	2	1.1	0	0.0
新型コロナ以前から、事前説明は実施していない	58	43.9	212	49.8	86	48.9	14	35.9
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、対面で実施している	38	9.4	33	13.7	19	12.9
新型コロナ以前から、適宜リモートも交えて実施している	41	10.1	18	7.5	12	8.2
新型コロナ以降、基本的にリモートで実施している	30	7.4	27	11.2	27	18.4
新型コロナ以降、状況に応じて適宜リモートも交えて実施している	68	16.7	39	16.2	33	22.4
新型コロナ以降、リモートで実施したこともあったが、対面での実施を基本としている	15	3.7	7	2.9	1	0.7
新型コロナ以降、事前説明は実施していない(以前は実施していた)	1	0.2	3	1.2	2	1.4
新型コロナ以前から、事前説明は実施していない	213	52.5	114	47.3	53	36.1
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役会の事前説明」については、「7.新型コロナ以前から、事前説明は実施していない」が47.9%と約半数を占めている。
- ・実施している中では、「4.新型コロナ以降、状況に応じて適宜リモートも交えて開催している」(17.6%)が最も多く、「3.新型コロナ以降、基本的にリモートで開催している」(10.6%)も比較的多い。一方、「1.新型コロナ以前と変わらず、対面で開催している」は11.3%となっている。
- ・専任・兼任別の顕著な違いは見られなかった。
- ・機関設計別に見ると、指名委員会等設置会社において、「3.新型コロナ以降、基本的にリモートで開催している」が35.9%と特に多くなっている。
- ・スタッフ規模別に見ると、「3.新型コロナ以降、基本的にリモートで開催している」は、大規模ほど多くなっている。

考察

- ・監査役会の事前説明については、約半数の企業が実施しているが、コロナ禍の影響で止めた企業はほとんどなく、従来から約半数であったと推察される。また、その方法については、概ね監査役会の運営方法と同様のリモート・対面比率となっている。

37-8. 事前説明用資料について、該当するものを以下の中から一つお選びください。(一つ選択)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している	87	21.3	57	22.4	30	19.5
新型コロナ以前から、電子版資料を使用している	100	24.5	63	24.8	37	24.0
新型コロナ以降、電子版資料を使用するようになった	59	14.5	44	17.3	15	9.7
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	107	26.2	62	24.4	45	29.2
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	55	13.5	28	11.0	27	17.5
集計母数	408	100.0	254	100.0	154	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している	22	29.7	51	24.3	13	14.8	0	0.0
新型コロナ以前から、電子版資料を使用している	19	25.7	46	21.9	24	27.3	7	28.0
新型コロナ以降、電子版資料を使用するようになった	10	13.5	29	13.8	11	12.5	7	28.0
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	14	18.9	57	27.1	28	31.8	6	24.0
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	9	12.2	27	12.9	12	13.6	5	20.0
集計母数	74	100.0	210	100.0	88	100.0	25	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している	39	20.3	30	24.2	18	19.6
新型コロナ以前から、電子版資料を使用している	46	24.0	27	21.8	27	29.3
新型コロナ以降、電子版資料を使用するようになった	25	13.0	19	15.3	15	16.3
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	51	26.6	36	29.0	20	21.7
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	31	16.1	12	9.7	12	13.0
集計母数	192	100.0	124	100.0	92	100.0

解説

- ・事前説明を実施している企業に対して、「事前説明用資料」について伺ったところ、「4.新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している」(26.2%)、「2.新型コロナ以前から、電子版資料を使用している」(24.5%)、「1.新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している」(21.3%)の順となっている。

- ・専任・兼任別やスタッフ規模別においては、特に顕著な差は見られず、機関設計別においては、回答数がやや少ないものの、指名委員会等設置会社で「1.新型コロナ以前と変わらず、紙資料を使用している」は0.0%であった。

考察

- ・総じて見ると、「紙資料」、「以前から電子版資料」、「以前から紙・電子併用」、「コロナ禍で電子もしくは併用に切り替え」の4つがほぼ同じ割合になっている。

37-9. 監査役会議事録について、該当するものを以下の中から一つお選びください。(一つ選択)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を作成し、押印している	638	80.4	401	79.7	237	81.4
新型コロナ以前から、電子版資料を作成して、電子署名している	12	1.5	4	0.8	8	2.7
新型コロナ以降、電子版資料を作成して、電子署名するようになった	61	7.7	46	9.1	15	5.2
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	56	7.1	35	7.0	21	7.2
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	27	3.4	17	3.4	10	3.4
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を作成し、押印している	97	73.5	347	81.5	147	83.5	31	79.5
新型コロナ以前から、電子版資料を作成して、電子署名している	6	4.5	4	0.9	1	0.6	0	0.0
新型コロナ以降、電子版資料を作成して、電子署名するようになった	6	4.5	35	8.2	15	8.5	3	7.7
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	13	9.8	30	7.0	9	5.1	4	10.3
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	10	7.6	10	2.3	4	2.3	1	2.6
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
新型コロナ以前と変わらず、紙資料を作成し、押印している	335	82.5	201	83.4	102	69.4
新型コロナ以前から、電子版資料を作成して、電子署名している	10	2.5	1	0.4	1	0.7
新型コロナ以降、電子版資料を作成して、電子署名するようになった	18	4.4	17	7.1	26	17.7
新型コロナ以前から、紙資料と電子版資料を併用している	30	7.4	15	6.2	11	7.5
新型コロナ以降、紙資料と電子版資料を併用するようになった	13	3.2	7	2.9	7	4.8
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「監査役会議事録」については、「1.新型コロナ以前と変わらず、紙資料を作成し、押印している」が80.4%に達している。一方、「3.新型コロナ以降、電子版資料を作成して、電子署名するようになった」(7.7%)と「2.新型コロナ以前から、電子版資料を作成して、電子署名している」(1.5%)の合計は9.2%であった。
- ・専任・兼任別、機関設計別の顕著な差は見られず、スタッフ規模別で「3.新型コロナ以降、電子版資料を作成して、電子署名するようになった」が大規模ほど多くなっている。

考察

- ・「監査役会議事録」については、まだ紙資料に押印するところが8割超と多いが、コロナ禍を契機に大企業から少しずつ電子化が進む傾向が見られる。

(監査上の主要な検討事項(KAM)導入による監査役監査業務への影響)

38-1. KAMの導入について、監査役監査計画に反映しましたか。(一つ選択)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
明示的に反映している	218	35.0	160	38.3	58	28.3
明示的には反映していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている	216	34.7	146	34.9	70	34.1
特段反映していない	189	30.3	112	26.8	77	37.6
集計母数	623	100.0	418	100.0	205	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
明示的に反映している	7	14.3	128	35.5	68	40.0	15	40.5
明示的には反映していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている	11	22.4	135	37.4	56	32.9	12	32.4
特段反映していない	31	63.3	98	27.1	46	27.1	10	27.0
集計母数	49	100.0	361	100.0	170	100.0	37	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
明示的に反映している	99	32.7	67	35.3	52	40.0
明示的には反映していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている	99	32.7	70	36.8	47	36.2
特段反映していない	105	34.7	53	27.9	31	23.8
集計母数	303	100.0	190	100.0	130	100.0

解説

- ・「KAMの導入の監査計画への反映」については、「1.明示的に反映している」(35.0%)、「2.明示的には反映していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている」(34.7%)、「3.特段反映していない」(30.3%)とほぼ1/3ずつとなっている。
- ・機関設計別に見ると、監査役会非設置会社において、「3.特段反映していない」が63.3%と特に多くなっているが、監査役会非設置会社の約1/4が会計監査人非設置である影響もあると推察される。

考察

- ・KAMについては、基本的には会計監査人による金商法対応の監査報告に関わるものであり、会計監査人が主導していくが、監査役は会計監査人と十分にコミュニケーションをとり、必要に応じてKAMの導入について監査役監査計画に反映させることも考えられる。

38-2. KAMの導入により、会計監査人と監査役との連携は深まりましたか。(一つ選択)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
打合せ回数が増加した(増加する予定である)	204	32.9	154	36.9	50	24.6
打合せ回数は増加していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている	304	49.0	209	50.1	95	46.8
特段変化していない	112	18.1	54	12.9	58	28.6
集計母数	620	100.0	417	100.0	203	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
打合せ回数が増加した(増加する予定である)	3	6.4	133	36.8	51	30.2	16	43.2
打合せ回数は増加していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている	10	21.3	177	49.0	96	56.8	20	54.1
特段変化していない	34	72.3	51	14.1	22	13.0	1	2.7
集計母数	47	100.0	361	100.0	169	100.0	37	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
打合せ回数が増加した(増加する予定である)	85	28.2	61	32.1	58	45.0
打合せ回数は増加していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている	145	48.2	101	53.2	58	45.0
特段変化していない	71	23.6	28	14.7	13	10.1
集計母数	301	100.0	190	100.0	129	100.0

解説

- ・「KAM導入による会計監査人と監査役との連携」については、「2.打合せ回数は増加していないが、KAMに伴う作業も盛り込まれている」(49.0%)、「1.打合せ回数が増加した(増加する予定である)」(32.9%)、「3.特段変化していない」(18.1%)の順となっている。
- ・機関設計別における監査役会非設置会社の「3.特段変化していない」が72.3%と多いのは、設問38-1と同様の理由によるものと推察される。

考察

- ・KAMは会計監査人による金商法対応の監査報告に関わるものであり、会計監査人が主導していくが、KAMの導入にあたっては、監査役は会計監査人と十分にコミュニケーションをとり、監査役のリスク認識と会計監査人のリスク認識をすり合わせる事が重要である。

38-3. KAM を取りまとめた、あるいは KAM の検討が概ね済みつつある会社の方にお伺いします。
KAM の導入による監査役と会計監査人との連携で、監査の質は変化しましたか。(複数選択可)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
会計監査の質が高まった	101	17.5	87	21.9	14	7.8
監査役側の会計監査の知見が高まった	222	38.5	157	39.4	65	36.3
会計監査人側の企業及び業務理解が深まった	134	23.2	100	25.1	34	19.0
特段変化していない	265	45.9	167	42.0	98	54.7
集計母数	577	100.0	398	100.0	179	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
会計監査の質が高まった	4	10.8	64	19.1	21	12.8	11	29.7
監査役側の会計監査の知見が高まった	5	13.5	136	40.6	62	37.8	18	48.6
会計監査人側の企業及び業務理解が深まった	3	8.1	84	25.1	36	22.0	10	27.0
特段変化していない	28	75.7	140	41.8	83	50.6	11	29.7
集計母数	37	100.0	335	100.0	164	100.0	37	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
会計監査の質が高まった	27	9.9	40	22.3	34	27.2
監査役側の会計監査の知見が高まった	102	37.4	59	33.0	61	48.8
会計監査人側の企業及び業務理解が深まった	59	21.6	36	20.1	39	31.2
特段変化していない	137	50.2	87	48.6	41	32.8
集計母数	273	100.0	179	100.0	125	100.0

解説

- ・「KAM の導入による監査の質の変化」については、「2.監査役側の会計監査の知見が高まった」(38.5%)、「3.会計監査人側の企業及び業務理解が深まった」(23.2%)、「1.会計監査の質が高まった」(17.5%)の順であったが、一方、「4.特段変化していない」も45.9%となっている。
- ・機関設計別で監査役会非設置会社の「4.特段変化していない」が75.7%と多いのは、設問38-1と同様の理由によるものと推察される。

考察

- ・KAM の導入は、会計監査の実効性の向上を目指すものであることから、監査役と会計監査人とがより積極的に連携を深め、双方の監査の質を向上させることが必要である。
- ・KAM の導入にあたって「4.特段変化していない」と回答している会社も半数弱存在するが、KAM の導入以前から監査役と会計監査人が十分に連携できていた会社が多く含まれていると推察する。

(本部監査役スタッフ研究会資料の活用状況)

39-1. 最後に、近年本部監査役スタッフ研究会がとりまとめた資料の活用状況をお伺いします。下記資料の中で日頃の業務遂行の参考にしているものがありましたら、お答えください。(複数選択可)

	全体		専任		兼任	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役監査と監査役スタッフの業務 (最終報告書) 2017年7月 …「新 オレンジ本」	318	40.1	225	44.7	93	32.0
「新オレンジ本」から読み解く監査役 スタッフ業務の再整理(前編) 2018 年7月	175	22.0	133	26.4	42	14.4
「新オレンジ本」から読み解く監査役 スタッフ業務の再整理(後編) 2019 年7月	180	22.7	135	26.8	45	15.5
多様な「監査役スタッフ像」に関する 研究 —その現状と課題— 2020年 7月	89	11.2	65	12.9	24	8.2
上記に当てはまるものは一つもない	398	50.1	217	43.1	181	62.2
集計母数	794	100.0	503	100.0	291	100.0

	監査役会非設置		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
監査役監査と監査役スタッフの業務 (最終報告書) 2017年7月 …「新 オレンジ本」	51	38.6	183	43.0	61	34.7	18	46.2
「新オレンジ本」から読み解く監査役 スタッフ業務の再整理(前編) 2018 年7月	28	21.2	101	23.7	34	19.3	11	28.2
「新オレンジ本」から読み解く監査役 スタッフ業務の再整理(後編) 2019 年7月	30	22.7	104	24.4	35	19.9	10	25.6
多様な「監査役スタッフ像」に関する 研究 —その現状と課題— 2020年 7月	10	7.6	56	13.1	20	11.4	1	2.6
上記に当てはまるものは一つもない	74	56.1	197	46.2	97	55.1	16	41.0
集計母数	132	100.0	426	100.0	176	100.0	39	100.0

	小規模		中規模		大規模	
	度数	%	度数	%	度数	%
監査役監査と監査役スタッフの業務 (最終報告書) 2017年7月 …「新 オレンジ本」	141	34.7	116	48.1	61	41.5
「新オレンジ本」から読み解く監査役 スタッフ業務の再整理(前編) 2018 年7月	73	18.0	64	26.6	38	25.9
「新オレンジ本」から読み解く監査役 スタッフ業務の再整理(後編) 2019 年7月	76	18.7	66	27.4	38	25.9
多様な「監査役スタッフ像」に関する 研究 —その現状と課題— 2020年 7月	41	10.1	29	12.0	19	12.9
上記に当てはまるものは一つもない	228	56.2	102	42.3	68	46.3
集計母数	406	100.0	241	100.0	147	100.0

解説

- ・「本部スタッフ研究会の資料の活用状況」については、「1.監査役監査と監査役スタッフの業務（最終報告書）」（40.1%）、「3.「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理（後編）」（22.7%）、「2.「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理（前編）」（22.0%）、「4.多様な「監査役スタッフ像」に関する研究」（11.2%）の順となった。
- ・専任・兼任別に見ると、専任の活用割合が高くなっている。

考察

- ・監査役スタッフ研究会として、監査役スタッフのニーズに応じて、より使いやすく、わかりやすい資料を作成するとともに、日本監査役協会として、これら資料のPRに努め、多くの監査役スタッフ等の業務遂行に活用されることが期待される。

39-2. 上記資料の参考となる点やその理由についてご記入ください。（以下の欄に150字以内でご記入ください。）

解説

- ・頂いた意見を整理すると、概ね以下のように大別される。

- (1) 記載内容について
- (2) 活用方法について
- (3) その他

考察

- (1) 記載内容について

- ・記載内容に関しては、「具体的である」、「他社事例が得られる」、「標準的である」という意見が多い。

- 監査役スタッフ業務について、資料作成方法やその必要性、ベストプラクティスなのかマストなのかの理由、その他具体的に作成されており非常に参考になります。
- 新型コロナウイルス感染拡大予防で行動制限が厳格になる中、他社情報の収集が極めて大切であることを実感したので。
- パターン分けされかつ書式と解説を備えた字引であるため。
- 実務対応が具体的に記載されているため参考となる。
- 参考にしたい項目ごとにポイントが適切にまとめられているから。
- オペレーション・根拠法令。
- 一部当社に合わないところもあるが、監査役監査にて必要な手順、資料等が明記されている。

る。

- 監査役、スタッフ、それぞれの立場での必要情報が分けて記載されており、各立場での必要情報を把握できる。

(2) 活用方法について

・活用方法に関しては、「困ったときの参考」、「雛型の活用」、「チェックシートとして活用」という意見があった。

- 弊社内に監査役スタッフは自分 1 名のみで、前任者は退職しており、かつ専任部署があるわけでもないので、正直社内で業務について聞ける場がなく、上記資料を検索して参考にしているというのが現状です。
- 監査役スタッフ業務に関する社内での相談相手がいないため、同業務に関する疑問点などがあった場合に活用している。
- 法定資料等については雛型を参考にさせていただいている。
- 監査チェックリストの活用。

(3) その他

・その他の意見の中には、「これらの資料を知らなかった」という回答も少なからずいた。日本監査役協会として、さらなる PR を行っていく必要もあると考えられる。

第48期 本部監査役スタッフ研究会 メンバー表

(敬称略)

幹事長	FWD生命保険(株)	大津 正也	
副幹事長	(株)電通国際情報サービス	根岸 司	
幹事	AIGジャパン・ホールディングス(株)	小西 洋平	
幹事	オリンパス(株)	野地 嘉文	
幹事	協和キリン(株)	森下 賢一	
幹事	(株)トリドールホールディングス	新熊 聡	
幹事	(株)フジクラ	梶井 竜喜	
幹事(アンケート分析・編集担当)	(株)三菱総合研究所	宮本 恭	
	アルプスアルパイン(株)	末武 裕之	
	(株)イトーヨーカ堂	合田 悠理子	
	宇部興産(株)	坂元 昭	
	エーザイ(株)	後藤 恵子	
	(株)SMBC信託銀行	水島 謙司	
	エバラ食品工業(株)	出雲 旦子	2021年3月末迄
	(株)大林組	松尾 岳	
	(株)カクヤスグループ	江越 典子	
	キョーリン製薬ホールディングス(株)	竹内 一彦	
	(株)クレオ	矢野 隆一	
	JFEスチール(株)	有路 正	
	(株)証券保管振替機構	大地 篤司	
	西武鉄道(株)	木村 聡	
	(株)セブン&アイ・ホールディングス	関 敬之	
	全国農協食品(株)	植野 修司	
	第一フロンティア生命保険(株)	日置 俊次	
	帝人(株)	空手 宏樹	
	(株)東京スター銀行	牛島 哲英	
	東洋製罐グループホールディングス(株)	政木 敦夫	
	東ソー(株)	斎藤 寛	
	日産自動車(株)	森下 隆	
	日本航空(株)	百田 克弘	
	日本酸素ホールディングス(株)	塩田 亨	
	(株)日本政策投資銀行	小西 昭博	
	日本生命保険(相)	藤山 富美恵	
	PHCホールディングス(株)	土屋 秀樹	
	東日本旅客鉄道(株)	稲益 清志	
	日野自動車(株)	苗代 望	
	(株)フジクラ	犬飼 大輔	2021年1月末迄
	平和不動産(株)	溝渕 英之	
	前田建設工業(株)	小松原 啓一	
	(株)ミスミグループ本社	高谷 卓征	
	(株)ヨンドシーホールディングス	米岡 勝治	
	楽天ペイメント(株)	金城 深雪	
	(株)レノバ	入江 幸子	
	(公社)日本監査役協会	上遠野 恭啓	

43名(除 事務局)

第49期 本部監査役スタッフ研究会 メンバー表

(敬称略)

幹事長	(株)トリドールホールディングス	新熊 聡	
幹事	AIGジャパン・ホールディングス(株)	小西 洋平	
幹事	FWD生命保険(株)	大津 正也	
幹事(アンケート監修/監査業務支援ツール監修)	オリンパス(株)	野地 嘉文	
幹事	協和キリン(株)	森下 賢一	
幹事	JFEスチール(株)	有路 正	
幹事	帝人(株)	空手 宏樹	
幹事	(株)フジクラ	梶井 竜喜	
	アルプスアルパイン(株)	末武 裕之	
	出光興産(株)	海宝 滋	
	宇部興産(株)	坂元 昭	
	エーザイ(株)	後藤 恵子	
	(株)SMBC信託銀行	水島 謙司	
	SMBC日興証券(株)	渡部 裕子	
	(株)エンビプロ・ホールディングス	石川 桃子	
	(株)大林組	松尾 岳	
	キョーリン製薬ホールディングス(株)	竹内 一彦	2022年3月末迄
	(株)クレオ	矢野 隆一	
	独立行政法人国際協力機構	山崎 みさ	
	(株)証券保管振替機構	大地 篤司	
	ソニーグループ(株)	川澄 加代	
	第一フロンティア生命保険(株)	日置 俊次	
	(株)筑波銀行	磯貝 実	
	東急不動産ホールディングス(株)	大崎 さとみ	2022年3月末迄
	東洋製罐グループホールディングス(株)	原田 智	
	東ソー(株)	斎藤 寛	
	凸版印刷(株)	小関 知彦	
	長野計器(株)	野崎 祐太	
	日産自動車(株)	八代 信太郎	
	日産自動車(株)	吉川 元博	
	日東紡績(株)	横地 康充	
	日本酸素ホールディングス(株)	塩田 亨	
	(株)日本政策投資銀行	木村 寿久	
	日本航空(株)	百田 克弘	
	日本生命保険相互会社	藤山 富美恵	2022年3月末迄
	(株)日本総合研究所	鐘ヶ江 邦尚	
	PHCホールディングス(株)	土屋 秀樹	
	東日本旅客鉄道(株)	前田 卓哉	
	(株)フジクラ	清見 広和	
	(株)Macbee Planet	岡本 彩	
	三菱 HC キャピタル(株)	中島 雅昭	
	三菱ケミカル(株)	古川 準一	
	三菱地所(株)	川田 慎也	
	(株)メタルワン	原田 耕太郎	
	ヤマトホールディングス(株)	関口 哲也	
	(株)ヤマナカ	清水 泰晴	
	(株)ヨンドシーホールディングス	小峰 興子	
	(株)レノバ	入江 幸子	
	(公社)日本監査役協会	上遠野 恭啓	

48名(除 事務局)