

**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

はじめに

本部監査役スタッフ研究会では、従来より「監査役等の職務」と「監査役スタッフの職務」との違いを意識し、監査役スタッフとして取り組むことが望ましい職務範囲や職務内容、監査役等のサポートのあり方等について研究を重ねてきた。そのようななか、これまでの研究活動を振り返ると、その方向性としては「あるべきスタッフ像」という一つの理想形を目指す傾向があったように思われる。しかしながら、実際に監査役スタッフがおかれた環境は人ごとに、あるいは会社ごとに様々である。

そこで第47期本部監査役スタッフ研究会においては、多様な監査役スタッフ像が存在している現実を正面から受け止め、個々人、又は個社の置かれている監査環境の違いや多様性を明確に意識することで、より多くの監査役スタッフの方々に広くご活用いただけることを目指し、研究活動に取り組んできた。

具体的には、監査役スタッフの職務内容に大きな影響を与える要素としてスタッフ数に着目し、議論や意見交換を行うためのチームを次の3つのセグメントに分類した。

A類型：スタッフ数が1名相当以下（専任スタッフが1名 or 複数兼任スタッフ）

B類型：スタッフ数が3名相当未満（専任スタッフ2名が中心）

C類型：スタッフ数が3名相当以上（専任スタッフ3名以上）

※便宜上、専任は「1名」、兼任は「0.3名」としてスタッフ数を積算している。*補足

実際には、機関設計や常勤監査役等の人数、あるいは監査役等の方針など、他にも多くの要素が関係すると考えられるが、それらについては分析を行うなかで考慮することとした。

議論のベースとなるテーマは、第44期本部監査役スタッフ研究会の報告書である「オレンジ本」に添付された、**参考資料2**「監査役スタッフに関するアンケート調査」の「第2部 監査役スタッフ業務の実態について（設問23～34）」を対象とし、参加メンバー全員に再度同様のアンケートを実施した。また、参加メンバーに対するアンケート結果を補強する目的で、第44期本部監査役スタッフ研究会で行われたアンケートデータを基に、上記の3セグメントを切り口にした再集計を行い、それらに対する分析も行っている。

本報告書は、監査役スタッフの職務を分析・検討する際に「スタッフの体制」といった新たな切り口を加えたものであり、様々な読者がご自身の立場に置き換えて考えやすい内容になったと考えている。また、ご自身が該当するセグメント以外の監査役スタッフの状況もご参照いただき、今の体制の中で「もっとできることはないか」あるいは「より効果的に監査役等をサポートするためにはどうすればよいか」といった振り返りを行うための契機となれば幸いである。

***補足** **参考資料2** の設問 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）によると、「1/3以下」という回答が圧倒的に多く 68.7%となっている。

本書のご利用に当たって

本報告書は、前述アンケートの設問 23～34 における各テーマ（ヒアリング項目）に対して検討・分析を行っており、それぞれに対応する「1.」～「12.」の章立てで構成されている。また、各章の構成については以下を参考にさせていただきたい。

1. ○○○○○	設問のテーマ（全 12 章）
(1) スタッフ活動の現状	
① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	第 44 期報告書に掲載したオリジナルデータ
② オレンジ本のアンケート結果(機関設計別)	第 44 期報告書に掲載したオリジナルデータ
③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	第 44 期で収集したデータを前述のA～C類型で再集計し直したデータ
④ 研究会メンバー(チーム別)	第 47 期メンバーに対するアンケート結果
(2) 現状と考察	
① スタッフ体制1名以下	A類型に対する分析結果
【現状】	アンケート結果の特徴
【考察】	アンケート結果から得られた所見
② スタッフ体制3名未満	B類型に対する分析結果
【現状】	アンケート結果の特徴
【考察】	アンケート結果から得られた所見
③ スタッフ体制3名以上	C類型に対する分析結果
【現状】	アンケート結果の特徴
【考察】	アンケート結果から得られた所見
(3) 総括(前述関連箇所の下線)	
① 各類型の特徴	「(2) 現状と考察」を類型ごとに要約したもの
② 共通の課題と提言	類型によらず得られた共通の見解

【補足】

本報告書では、監査役スタッフ業務の多様性を把握した上で、ご自身の立ち位置を再確認してほしいという狙いがあるため、他のセグメントの分析結果にも是非目を通していただきたいと考えているが、全体像をつかむ上では、各章の最後にある「(3) 総括(前述関連箇所の下線)」を読むことで大まかな全体像がつかめるよう工夫されている。また、「(3) 総括(前述関連箇所の下線)」に集約された内容は、関連する箇所の下線を付してあるため、それらを個々に遡って確認していただくと、より理解を深めるのに役立つものと思われる。

検討を通じて浮かび上がった傾向や課題

スタッフ数が多いほど、監査役等に対し、よりきめ細やかなサポートが行えているであろうという当初の予想は、ほぼそのとおりであったが、他にも監査役スタッフが置かれた環境により、次のような傾向や課題も浮かび上がった。

① 監査役等と監査役スタッフとのコミュニケーション

兼任スタッフの場合、その立場上、どうしても監査役等と接する時間が限られるため、監査役等とのコミュニケーションの量や質に留意する必要がある。監査役等とのコミュニケーションは、単なる情報共有にとどめるものではなく、より高い視点・より広い視野を育む機会でもあることを意識することで、その価値を一層高めることが可能である。

また、監査役スタッフ部門が設置されて間もない場合や監査役等の方針により、監査業務のほとんどを常勤監査役等が主体的に行っている会社も多々見受けられたが、将来的な監査役等の交代を視野に入れ、積極的に監査役スタッフが監査業務に関わり、監査役会等の継続性を担保することが重要である。

② 監査役スタッフ間のコミュニケーション

専任スタッフが多い場合、各スタッフの持つ専門知識等に応じて分業体制になることもある。また、作成する資料の種類やボリューム、そして面談や会議体の開催頻度が多くなる傾向もあり、スタッフ層が厚くてもリソースが逼迫している会社も見受けられた。

そのような環境下において、監査役スタッフ間のコミュニケーションが十分でないといった意見があり、大きな体制であるがための課題も確認された。

③ 機関設計による違い

常勤監査役の方針やその人数といった影響もあるが、監査役会設置会社の場合は、常勤監査役が主体となる傾向が見られた。一方、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社は組織監査であることから、監査役スタッフの関与が増加する傾向が見られた。

そのようななか、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社にそのまま移行して間もない会社や常勤の監査等委員が選定されている会社等では、監査役会設置会社と似通った運営になっているという傾向も見られた。

第47期本部監査役スタッフ研究会は、スタッフ数による違いを分析の第一歩としたが、その多様性は複雑多岐であった。そのため、今期研究活動においては、スタッフ数による違いのみならず、「アンケート結果の相違が何によって生じたものか」についても、できる限り丹念に紐解いたつもりである。

読者におかれては、このような背景・環境等を意識し、想像力たくましく様々な可能性を思索しながら本報告書をお読みいただければと思う。

目次

はじめに

本書のご利用に当たって

検討を通じて浮かび上がった傾向や課題

1. 監査計画の策定等

(1) スタッフ活動の現状.....	1
(2) 現状と考察.....	2
(3) 総括.....	5

2. 重要会議(=取締役会、経営会議等)への出席

(1) スタッフ活動の現状.....	6
(2) 現状と考察.....	7
(3) 総括.....	9

3. 代表取締役との会合

(1) スタッフ活動の現状.....	10
(2) 現状と考察.....	11
(3) 総括.....	13

4. 役職員からの報告聴取

(1) スタッフ活動の現状.....	14
(2) 現状と考察.....	15
(3) 総括.....	16

5. 実地調査(=往査の実施)

(1) スタッフ活動の現状.....	18
(2) 現状と考察.....	19
(3) 総括.....	21

6. 監査調書の作成

(1) スタッフ活動の現状.....	22
(2) 現状と考察.....	23
(3) 総括.....	25

7. 子会社監査役等との連携	
(1) スタッフ活動の現状	26
(2) 現状と考察	27
(3) 総括	29
8. 内部監査部門との連携	
(1) スタッフ活動の現状	31
(2) 現状と考察	32
(3) 総括	34
9. 会計監査人との連携	
(1) スタッフ活動の現状	36
(2) 現状と考察	37
(3) 総括	39
10. 各監査役の監査報告の作成	
(1) スタッフ活動の現状	40
(2) 現状と考察	41
(3) 総括	42
11. 監査役会等の監査報告の作成	
(1) スタッフ活動の現状	44
(2) 現状と考察	45
(3) 総括	47
12. 株主総会対応	
(1) スタッフ活動の現状	48
(2) 現状と考察	49
(3) 総括	51
おわりに	52
第 47 期 本部監査役スタッフ研究会メンバー表	54

1. 監査計画の策定等

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 前年度の監査結果の確認と課題の抽出	588	67.1	428	77.4	160	49.5
2. 監査方針案の検討	520	59.4	393	71.1	127	39.3
3. 重点監査項目案の検討	498	56.8	385	69.6	113	35.0
4. 監査計画案の作成	637	72.7	469	84.8	168	52.0
5. 監査方針・監査計画の執行部門等への通知	487	55.6	342	61.8	145	44.9
6. その他	146	16.7	56	10.1	90	27.9
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果(機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 前年度の監査結果の確認と課題の抽出	92	61.7	384	66.8	64	66.0	31	91.2
2. 監査方針案の検討	71	47.7	340	59.1	63	64.9	32	94.1
3. 重点監査項目案の検討	69	46.3	331	57.6	59	60.8	28	82.4
4. 監査計画案の作成	98	65.8	421	73.2	72	74.2	30	88.2
5. 監査方針・監査計画の執行部門等への通知	84	56.4	311	54.1	54	55.7	23	67.6
6. その他	30	20.1	93	16.2	19	19.6	1	2.9
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 前年度の監査結果の確認と課題の抽出	588	67.1	271	57.8	143	71.1	174	84.5
2. 監査方針案の検討	520	59.4	219	46.7	136	67.7	165	80.1
3. 重点監査項目案の検討	498	56.8	201	42.9	127	63.2	170	82.5
4. 監査計画案の作成	637	72.7	288	61.4	158	78.6	191	92.7
5. 監査方針・監査計画の執行部門等への通知	487	55.6	222	47.3	116	57.7	149	72.3
6. その他	146	16.7	109	23.2	33	16.4	4	1.9
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 前年度の監査結果の確認と課題の抽出	23	62.2	7	43.8	6	54.5	10	100.0
2. 監査方針案の検討	23	62.2	10	62.5	4	36.4	9	90.0
3. 重点監査項目案の検討	24	64.9	8	50.0	6	54.5	10	100.0
4. 監査計画案の作成	30	81.1	13	81.3	7	63.6	10	100.0
5. 監査方針・監査計画の執行部門等への通知	19	51.4	7	43.8	4	36.4	8	80.0
6. その他	7	18.9	3	18.8	2	18.2	2	20.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型は、B類型及びC類型と比較すると総じて低い結果にとどまっている。「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、「1. 前年度の監査結果の確認と課題の抽出」、「4. 監査計画案の作成」の関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるAチームの関与度は、Cチームと比較すると低い結果にとどまっているものの、「2. 監査方針案の検討」や「4. 監査計画案の作成」、「5. 監査方針・監査計画の執行部門等への通知」はBチームの値を上回っている。

【考察】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計した数値から見ると、A類型はB類型、C類型に比して体制は十分とはいえないものの、監査計画の策定といった監査役等監査の根幹業務に関しては比肩する程度に関わっている。ただし、体制からすると、例えば監査計画案の作成では前年度を踏襲した原案を作成するなど、質的にはBチームやCチームに比べて補助的業務にとどまっている（監査役等が示した方向性に従って作業している）ことが推察される。もっとも、監査役スタッフがいかなる業務を行うべきかは、各社での監査役等との役割分担の定義によるところが大きい。
- ・監査役会設置会社が多数を占めるBチームと異なりAチームは監査等委員会設置会社が約半数であるところ、監査等委員会設置会社は組織監査であるので、計画の立案に事務局としてスタッフが携わるケースが多いのではないか。
- ・一般論としては、兼任より専任の方が計画策定に関与する時間的余裕はあると思われるが、監査役等との役割分担は各社固有の事情（例えば経営環境変化の激しい事業では監査役等自身により毎年監査計画を見直すべきであろう）や各監査役等の意思（例えば公認会計士である監査役等は会計監査業務と同じように自身により監査計画を策定したいと考えることもあろう）によって最適化されるべきであって、専任／兼任だけを理由に定まるものではない。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、C類型と比較すると総じて低い結果にとどまっているが、A類型と比べると高い結果を示している。「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、「2. 監査方針案の検討」、「3. 重点監査項目案の検討」など、監査計画の内容策定に係る工程への関与度が高い傾向がある。

- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるBチームの関与度も、Cチームと比較すると低い結果にとどまっている。「オレンジ本のアンケート結果（全体）」やAチームの結果と比べても、Bチームはほとんどの項目で低いが、「3.重点監査項目案の検討」についてはさほど変わらない値を示している。そのなかで「1.前年度の監査結果の確認と課題の抽出」はAチームの値を上回っている。
- ・Bチームのメンバーは専任スタッフが多いが、各項目ともに「オレンジ本のアンケート結果」の専任の調査結果と比べると低い値を示し、「2.監査方針案の検討」など項目によっては兼任の調査結果に近い結果を示す項目もあった。
- ・個別に状況を確認すると、監査役スタッフが監査計画案の作成に関与している会社と、監査役スタッフは関与せず、監査役等が監査計画を作成している会社がBチームの中では約半数ずつ存在していた。

【考察】

- ・Bチームは2名程度の専任スタッフを抱えている会社が多いため、体制が厚いCチームほどではないにせよ、「1.前年度の監査結果の確認と課題の抽出」、「2.監査方針案の検討」「3.重点監査項目案の検討」といった前工程に工数を割いていることがわかる。監査計画は監査役等が主導して立案される傾向が強いものの、監査役スタッフは計画の立案プロセスにおいてポイントを絞って一部関与しているという会社が多いためと思われる。
- ・監査計画の策定においてCチームに関与度が及ばない理由として、体制の厚さ以外にBチームは監査役会設置会社が多いという特徴も影響を及ぼしていると推測される。監査役は独任制ということもあり、常勤監査役が自分の意思を監査計画に直に反映させるために自ら計画を立案しているケースが多いのではないかと推測される。監査役等の方針によって、スタッフがどの程度まで監査計画に関与するかが左右されると思われる。
- ・指名委員会等設置会社では、社外取締役が監査委員会議長を務め主導的な役割を担っていたり、そもそも監査委員に社内取締役が存在しないケースがあるため、社内の状況を社外取締役に情報提供するなど、監査計画を立案するプロセスに、よりスタッフの支援が必要になると思われる。
- ・より実効性の高い監査計画の策定のためには、監査役スタッフが監査計画案の作成をしないケースにおいても、前年度監査での課題の抽出や本年度における監査環境の変化を整理し提供するなど、監査役等が適切な監査計画を立案できるように支援することが望ましい。監査計画の立案プロセス全般にわたって関与しなくとも、重点監査項目案の検討など、監査計画のポイントとなる項目に絞って監査役等に提言するという関わりの仕方も考えられる。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチームよりも全ての項目で高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現状がうかがわれる。
- ・監査計画の策定等という監査業務については、監査役スタッフが原案を作成し、常勤監査役等によるレビューを受けて、監査役会等に付議している会社が多い。
- ・監査計画（案）作成は監査役スタッフにおいて役割分担している会社が多く、1人の監査役スタッフを指名して作成させる会社と、複数の監査役スタッフが協議して作成する会社がある。
- ・監査計画の策定期間は1ヶ月～1ヶ月半程度の会社が多かった。主に「1. 前年度の監査結果の確認と課題の抽出」、「3. 重点監査項目案の検討」に時間を掛けていた。なお、監査計画策定時に往査先との日程調整を行う会社もあり、その場合は監査計画策定に2ヶ月程度掛けている。

【考察】

- ・Cチームは、比較的規模の大きい企業で構成されており、監査役スタッフ体制についても、専任スタッフを中心とする3名以上で構成されている。スタッフ数・独立性・監査環境の観点から体制整備されていることから監査役スタッフの関与度が高くなる。
- ・Cチームは、機関設計においても、半数は監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社に移行している。組織的対応が進んでいることから監査役スタッフの関与度が高くなる。
- ・Cチームは、監査役等体制についても総数において4名～5名の監査役等体制を持つ比較的規模の大きい企業がほとんどで、うち半数においては常勤監査役等も2名以上で、体制整備が進んでおり、監査役スタッフに指示し監査業務を組織的に遂行する体制となっている。また、常勤数が2名以上の体制であることから、常勤から事前に意見集約して監査計画をまとめ上げる方式より、監査役スタッフがまとめ上げた監査計画案をベースとして各監査役等と意見調整する方式の方が効率的であることから、監査役スタッフの関与度が高くなる。
- ・監査役スタッフが作成した原案を基に監査計画を策定していく上で、常勤の監査役等との十分なすり合わせが必要である。また、社外監査役等の意見を事前に確認して、監査計画に反映する会社があったが、その場合は監査計画策定期間を長めに設定する等の工夫が必要である。

- ・ 監査計画（案）作成に当たって、その担当者を選任して行う会社が多いのは、期末監査や株主総会対応と時期が重複すること・業務分担できる体制が構築されていることからと思われる。
- ・ 監査計画（案）作成は、当該会社の置かれた状況や各部門のリスクを把握しつつ行う必要があり、担当者選任に当たっては監査役スタッフ部門の経験が長い担当者が行う、又はその担当者がサポートする体制を構築することが望ましい。

(3) 総括（前述関連箇所を下線）

① 各類型の特徴

- ・ A類型のような監査役スタッフの人的リソースが限られる会社であっても、監査計画案の策定についてはその多くが関与している。
- ・ 今回のBチームに多かった監査役会設置会社においては、独任制のためか監査計画の策定を監査役自らが行う傾向が見られるものの、監査役スタッフもその計画立案プロセスには関与している。
- ・ C類型のように監査役等、特に社外監査役等の員数が多い会社では、監査役等の意見を調整するため、監査計画もまずは監査役スタッフが案を作成し監査役会等での議論を経て策定する、という手続が確立されている。

② 共通の課題と提言

- ・ 監査役スタッフの監査計画の策定等への関与については、企業規模や機関設計、また監査役等の考え方によるところが大きい。もっとも監査計画の策定は監査役等監査の肝であるため、監査役スタッフとしては監査計画案の策定から積極的に関与することが望ましい。

2. 重要会議(=取締役会、経営会議等)への出席

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 付議議案の事前入手	456	52.1	342	61.8	114	35.3
2. 運営における適法性等の確認(付議事項を含む)	252	28.8	176	31.8	76	23.5
3. 起案部署に対する事前確認(監査役への説明を含む)	250	28.5	184	33.3	66	20.4
4. 社外監査役等への議案資料の事前送付	325	37.1	223	40.3	102	31.6
5. 監査役等のスケジュール調整	591	67.5	407	73.6	184	57.0
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	483	55.1	344	62.2	139	43.0
7. その他	146	16.7	62	11.2	84	26.0
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果(機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 付議議案の事前入手	67	45.0	300	52.2	50	51.5	26	76.5
2. 運営における適法性等の確認(付議事項を含む)	37	24.8	160	27.8	35	36.1	13	38.2
3. 起案部署に対する事前確認(監査役への説明を含む)	37	24.8	170	29.6	28	28.9	11	32.4
4. 社外監査役等への議案資料の事前送付	35	23.5	230	40.0	42	43.3	13	38.2
5. 監査役等のスケジュール調整	94	63.1	393	68.3	67	69.1	19	55.9
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	78	52.3	313	54.4	56	57.7	23	67.6
7. その他	27	18.1	97	16.9	16	16.5	3	8.8
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 付議議案の事前入手	456	52.1	180	38.4	133	66.2	143	69.4
2. 運営における適法性等の確認(付議事項を含む)	252	28.8	110	23.5	65	32.3	77	37.4
3. 起案部署に対する事前確認(監査役への説明を含む)	250	28.5	94	20.0	66	32.8	90	43.7
4. 社外監査役等への議案資料の事前送付	325	37.1	155	33.0	85	42.3	85	41.3
5. 監査役等のスケジュール調整	591	67.5	290	61.8	138	68.7	163	79.1
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	483	55.1	229	48.8	113	56.2	141	68.4
7. その他	146	16.7	98	20.9	32	15.9	16	7.8
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 付議議案の事前入手	21	56.8	6	37.5	7	63.6	8	80.0
2. 運営における適法性等の確認(付議事項を含む)	10	27.0	4	25.0	4	36.4	2	20.0
3. 起案部署に対する事前確認(監査役への説明を含む)	12	32.4	4	25.0	3	27.3	5	50.0
4. 社外監査役等への議案資料の事前送付	9	24.3	5	31.3	3	27.3	1	10.0
5. 監査役等のスケジュール調整	17	45.9	5	31.3	6	54.5	6	60.0
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	21	56.8	8	50.0	6	54.5	7	70.0
7. その他	8	21.6	3	18.8	1	9.1	4	40.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型は、B類型及びC類型と比較すると総じて低い結果にとどまっている。ただし、「5. 監査役等のスケジュール調整」は比較的関与度が高い。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」の結果を「オレンジ本のアンケート結果（全体）」と比べても総じて関与度が低いが、「6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ」は比較的関与度が高い。

【考察】

- ・各チームに共通していえることとして、各項目は重要会議の他の事務局（総務部、法務部、経営企画部等）が実施することが多く、監査役スタッフが業務を担うことがないので、全体の関与度が低くなっていると思われる。もっとも、「5.監査役等のスケジュール調整」や「6.監査役等の指摘事項等のフォローアップ」は監査役スタッフの担当とする会社が比較的多いように見られる。
- ・Aチームに多い兼任スタッフのみの会社では、人的時間的リソースに限りがあることから、他部署と役割を分担しているものと思われる。特に、議案の読み込みが必要な「3. 起案部署に対する事前確認」について、それが顕著に現れている。
- ・他方、兼任スタッフのみの会社でも、スタッフ以外の従業員が重要会議のロジスティック作業を行うことで監査役等へのサポートは十分可能と思われる。
- ・また、重要会議ではインサイダー情報も審議される場所であり、関与する従業員を限定する（監査役スタッフは議案内容にタッチしない）ことは合理的ともいえる。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、C類型と比較すると低いですが、A類型と比べると高い結果を示している。ただし、「5.監査役等のスケジュール調整」、「6.監査役等の指摘事項等のフォローアップ」においては、C類型との差は比較的小さい。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」の結果を「オレンジ本のアンケート結果（全体）」と比べると、「1.付議議案の事前入手」と「2.運営における適法性等の確認」はBチームが上回り、「4.社外監査役等への議案資料の事前送付」と「6.監査役等の指摘事項等のフォローアップ」は逆にBチームが下回る結果となった。
- ・「3. 起案部署に対する事前確認」と「6.監査役等の指摘事項等のフォローアップ」のBチームの結果は、Cチームと比べて下回り、「4.社外監査役等への議案資料の事前送

付」については逆にCチームより上回る結果となった。また、これらの項目ではいずれもAチームの結果とほぼ同等の値となった。

- ・その他の業務として、監査役等の代わりにスタッフがコンプライアンス推進委員会などの重要会議に代理出席している会社も複数存在した。

【考察】

- ・専任スタッフが多いBチームは、監査役等と同様に取締役会付議議案など重要書類を事前入手できる権限を付与されている会社が多い。Bチームのメンバーから重要会議に代理出席している事例が報告されたのも、監査役等に近い情報へのアクセス権が与えられている背景があると思われる。一方、兼任スタッフの場合は、兼任先業務への配慮から重要会議の議案資料へのアクセスに制限が設けられることがあるという意見もあった。
- ・「3.起案部署に対する事前確認」や「6.監査役等の指摘事項等のフォローアップ」に対する監査役スタッフの関与度が低いのは、取締役会事務局等の他の部署が対応していたり、監査役等が自ら他の部署に指示をしているケースがあるためと思われる。
- ・監査役スタッフには、監査役等の情報へのアクセス権と同等かそれに近いアクセス権を付与されるのが理想的である。監査役等から意識的に各種情報の共有を図ってもらい、積極的にコミュニケーションをとることによって、監査役スタッフが常日頃から監査役等のものの見方や考え方を理解するよう努めることも重要である。専任スタッフ3名未満の体制は、スタッフ全員が監査役等と日常的に密度の濃いコミュニケーションをとることができるという点では有利であると考えられる。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」の結果においては、監査のコアに関わる質問項目の「1.付議議案の事前入手」、「3.起案部署に対する事前確認（監査役への説明を含む）」、「6.監査役等の指摘事項等のフォローアップ」においては、Aチーム、Bチーム、Cチームの順に監査役スタッフの関与度が高くなる。
- ・重要会議には監査役等のみ出席している会社が多かったが、監査役スタッフも陪席している会社もあった。また、陪席している監査役スタッフは部門長のみ会社と、スタッフ全員が陪席している会社があった。

【考察】

- ・ Cチームは、比較的規模の大きい企業で構成されており、監査役スタッフ体制についても、専任スタッフを中心とする3名以上で構成されている。スタッフ数・独立性・監査環境の観点から体制整備されていることから監査役スタッフの関与度が高くなっている。
- ・ Cチームは、重要会議への出席という監査業務については、監査のコアに関わる業務については、監査役スタッフが積極的に関与しており、重要会議のロジスティクス関係や運営における適法性の確認等の業務については各重要会議の事務局が対応しているため、監査役スタッフの役割としていない現状がうかがえる。
- ・ Cチームは、監査役スタッフ体制についても、専任スタッフを中心に3名以上で構成されているため業務分担によっては、重要会議についてスタッフ間の情報格差が生じ得る。情報格差は、出席した常勤監査役等や陪席した監査役スタッフから他のスタッフへ情報連携する、若しくは、重要会議事務局から付議資料や議事録等の情報提供を受けることで、解消することが可能である。

(3) 総括（前述関連箇所の下線）

① 各類型の特徴

- ・ A類型のように監査役スタッフの人的リソースが限られる会社であっても、監査役等が重要会議に出席するに当たり、他の部署と協働してその役割を全うできるよう準備に当たっている。
- ・ B類型やC類型のような専任の監査役スタッフを置いている会社では監査役スタッフが監査役等と重要会議に同席したり代理出席したりしている傾向が見られた一方、A類型に多い兼任の監査役スタッフ中心の会社では情報管理の観点から監査役スタッフには議案内容が開示されない場合もあった。
- ・ C類型のように監査役スタッフが充実している会社では、重要会議での審議事項に関するスタッフ間での情報格差が課題となっている。

② 共通の課題と提言

- ・ 監査役スタッフの多寡にかかわらず、重要会議のロジスティクス回りについては関係部署と分担している会社が多い。他方、審議事項の内容に関わる事前又は事後の確認への関与については、監査役スタッフのリソースによるところが大きい。
- ・ 重要会議で会社の重要事項が適切に審議されているか、を監査することは監査役等監査の重要な業務であり、その一役を担う監査役スタッフは手続面にとどまらず内容面でも積極的に関与することが望まれる。

3. 代表取締役との会合

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合テーマ設定等の事前準備	386	44.1	299	54.1	87	26.9
2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	564	64.4	406	73.4	158	48.9
3. 会合に関わる資料作成	442	50.5	323	58.4	119	36.8
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	355	40.5	251	45.4	104	32.2
5. 会合議事録の作成	394	45.0	268	48.5	126	39.0
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	357	40.8	239	43.2	118	36.5
7. その他	123	14.0	42	7.6	81	25.1
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果(機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合テーマ設定等の事前準備	56	37.6	255	44.3	40	41.2	22	64.7
2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	88	59.1	379	65.9	58	59.8	22	64.7
3. 会合に関わる資料作成	72	48.3	295	51.3	45	46.4	19	55.9
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	55	36.9	225	39.1	40	41.2	21	61.8
5. 会合議事録の作成	66	44.3	258	44.9	40	41.2	18	52.9
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	69	46.3	222	38.6	41	42.3	12	35.3
7. その他	21	14.1	77	13.4	21	21.6	1	2.9
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合テーマ設定等の事前準備	386	44.1	145	30.9	98	48.8	143	69.4
2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	564	64.4	261	55.7	142	70.6	161	78.2
3. 会合に関わる資料作成	442	50.5	201	42.9	103	51.2	138	67.0
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	355	40.5	165	35.2	83	41.3	107	51.9
5. 会合議事録の作成	394	45.0	198	42.2	89	44.3	107	51.9
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	357	40.8	172	36.7	84	41.8	101	49.0
7. その他	123	14.0	85	18.1	27	13.4	11	5.3
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合テーマ設定等の事前準備	25	67.6	10	62.5	6	54.5	9	90.0
2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	28	75.7	10	62.5	8	72.7	10	100.0
3. 会合に関わる資料作成	26	70.3	11	68.8	6	54.5	9	90.0
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	25	67.6	12	75.0	5	45.5	8	80.0
5. 会合議事録の作成	26	70.3	12	75.0	5	45.5	9	90.0
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	21	56.8	9	56.3	5	45.5	7	70.0
7. その他	3	8.1	2	12.5	0	0.0	1	10.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型は、B類型及びC類型と比較すると低い結果にとどまっている。項目別に見ると「2.関連部署及び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」及び「5.会合議事録の作成」が比較的関与率が高い。
- ・Aチームの「研究会メンバー（チーム別）」では、「5.会合議事録の作成」のほか「4.会合時の対応（質問補助、記録等）」の関与率も高い。

【考察】

- ・「1.会合テーマ設定等の事前準備」は内容面での検討が必要であり、また「6.監査役等の指摘事項等のフォローアップ」は代表取締役とのやり取りが必要であることから、比較的兼任スタッフの多いA類型では荷が重く、「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計した結果では、これらの項目の関与度が低くなっているものと思われる。他方「2.関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」に関しては、スタッフを兼任しない（監査役等の）秘書が当該業務を行っている会社も一定数あると推察される。
- ・比較的小規模な会社では、監査役等も必要最小限度の人数しか置かれていないことも多く、監査役等の補佐として監査役スタッフが代表取締役との会合の準備及び当日の補助を行うことが期待されている。
- ・監査役スタッフが代表取締役との会合への出席を許されていない会社もあり、機関設計や監査役スタッフ数、専任・兼任等の違いというより、監査役等の考え方や判断が監査役スタッフの関与度に影響を与えているものと推察される。
- ・代表取締役との会合に監査役スタッフが同席して話を聞いたり、場合によっては質問ができたりすれば、非常に勉強になり監査役スタッフ育成の場にもなり得る。監査役スタッフとしては、秘書的なスケジュール調整業務にとどまらず、会合に出席し、議事録を取る役割まで担うのが監査役等と一体であるという観点でも望ましい。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、C類型と比較すると低い結果にとどまっているが、A類型と比べると高い。項目別に見ると「4.会合時の対応」、「5.会合議事録の作成」の差は比較的小さい傾向が見受けられる。
- ・専任スタッフが多く、監査役会設置会社が大多数を占めるBチームは、「研究会メンバー（チーム別）」を「オレンジ本のアンケート結果」と比較しても「専任」と近似し、「監査役会設置会社」とも近い。チームごとの傾向としては、「2.関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」以外、Bチーム<Aチーム<Cチームの順に増えている。
- ・Bチームの状況を個別に確認すると、スタッフはスケジュールの調整を行うだけで、テーマ設定や資料作成は監査役等が行う、あるいはスタッフがテーマ設定や事前の資料作成に関与しても会合には参加しないという会社があった。
- ・会合の開催頻度は、年1回の開催から月次での開催まで様々であった。
- ・会合にスタッフが同席した場合は、会合時の記録や議事録の作成はスタッフが行う会社が多かったが、会合にスタッフが同席しても監査役等が議事録を作成するという会社もあった。会合にスタッフが同席した場合でも、例えばインサイダー取引に関連する内容など、テーマによっては退席が求められる事例があった。

【考察】

- ・ Bチームでは、「1.会合テーマ設定等の事前準備」、「2.関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」などの下準備は比較的スタッフの関与度が高いが、スタッフが全体の工程でどのように関わるかは、監査役等の方針によるところが大きいと考えられる。
- ・ 会合にスタッフが同席しない理由として、代表取締役と監査役等がスタッフを気にせず自由に意見交換ができるように配慮するためという理由もあるのではないかとこの意見があった。
- ・ 会合に同席した場合には会合議事録を作成することはもちろんではあるが、会合に同席をしない場合でも、監査報告書の証跡となるよう、実施日など、代表取締役との会合が行われた事実を記録として残すことが重要である。
- ・ スタッフ業務として実効性をあげるという観点からも、会合に同席しない場合でもスタッフが共有できる情報については監査役等から情報共有がなされ、監査役等と視点の共有を図ることが望ましい。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・ 「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・ 「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチームよりも「7. その他」を除く全ての項目で高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現状がうかがわれる。スタッフ体制に厚みがあるため、いずれの項目もスタッフの関与度は100%に近く、監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。
- ・ Cチームの中でもスタッフ人数が多い会社は業務ごとに専門知識を有するスタッフを配置し、会合テーマ設定時や指摘事項等のフォローアップ時に監査役等をサポートしている会社もあった。
- ・ 代表取締役との会合に同席するスタッフは、監査役スタッフ部門の部門長のみの会社と、部門長プラス他のスタッフ数名の会社がそれぞれ半数程度であった。なお、スタッフ全員が同席している会社はなかった。
- ・ 代表取締役との会合の開催頻度は年1回程度から月1回（毎月の監査役会等の都度実施、あるいは常勤監査役等とのみ毎月実施している等）と幅が広がった。なお、開催頻度は年に5回・8回という場合もあり、比較的回数を多く実施している会社が多かった。
- ・ 代表取締役との会合に社外監査役等が同席しない場合には、監査役会等の議事録から社外監査役等の発言等を抜粋した資料を用意して、社外監査役等の意見を代表取締役に伝えている会社があった。

【考察】

- ・ スタッフ体制が3名以上になると、以下（1）～（6）のようにきめの細かい対応が容易になる。
 - （1） 会合のテーマ設定に当たり、過去の会合のテーマや直近の課題等からスタッフが原案を作成して常勤監査役等と協議する
 - （2） テーマに即した資料をスタッフが準備する
 - （3） 高い頻度で代表取締役との会合を設定する

- (4) 日程調整をきめ細かく行って、社外監査役等も代表取締役との会合に出席してもらう
 - (5) スタッフが会合に同席し、進行役や記録役を務める
 - (6) スタッフの担当分野を決め、担当のスタッフにより課題等についてきめ細かくフォローアップする
- ・代表取締役との会合には、必ずしもスタッフ全員が同席していないため、監査役スタッフ部門の部門長経由等でその内容を共有することが望ましい。スタッフ数が多い会社は情報共有のための会議体や仕組みを活用することも一案である。
 - ・ただし、複数のスタッフがいても、代表取締役との会合に関しては常勤監査役等自らがテーマ設定等を行い、スタッフは関与していない会社もある。代表取締役との会合については、役職員からの報告聴取と比べて監査役等の意向によるところが大きいと思われる。

(3) 総括（前述関連箇所の下線）

① 各類型の特徴

- ・代表取締役との会合に関するプロセスでは、A類型はスタッフが少ないことが影響し、関与している範囲が比較的限られている。
- ・B類型は複数の専任スタッフを抱えている会社が多いことを反映して、会合テーマ設定等の事前準備など下準備における関与が高くなっている。
- ・C類型は事前準備や会合時の対応を含めてきめ細かい対応が可能である。代表取締役の会合にスタッフが同席する場合、すべてのスタッフではなく、監査役スタッフ部門の部門長のみが同席するという会社が多かった。

② 共通の課題と提言

- ・代表取締役との会合は、経営方針に関わるテーマや重大な課題について話し合われることが多く、機密性の高いテーマが取り上げられるため、監査役等の方針としてスタッフを同席させないという判断をしている会社もあり、監査役スタッフの関与度が比較的低い傾向にある。
- ・代表取締役から得られる情報は監査上重要な情報も多いため、スタッフの同席が許されていない場合でも、スタッフと共有しても問題がない事項については監査役等から共有してもらうことが望ましい。スタッフの人数が多い会社は、監査役スタッフ部門の部門長のみが同席している場合があるが、部門長からスタッフ全員に共有してもらうことも方法の一つである。

4. 役職員からの報告聴取

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. テーマ設定等の事前準備	423	48.3	327	59.1	96	29.7
2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	663	75.7	477	86.3	186	57.6
3. 面談に関わる資料作成(資料依頼を含む)	477	54.5	356	64.4	121	37.5
4. 面談時の対応(質問補助、記録等)	576	65.8	433	78.3	143	44.3
5. 面談録の作成	565	64.5	430	77.8	135	41.8
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	481	54.9	349	63.1	132	40.9
7. その他	86	9.8	20	3.6	66	20.4
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果(機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. テーマ設定等の事前準備	45	30.2	279	48.5	55	56.7	27	79.4
2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	106	71.1	441	76.7	70	72.2	27	79.4
3. 面談に関わる資料作成(資料依頼を含む)	64	43.0	316	55.0	53	54.6	26	76.5
4. 面談時の対応(質問補助、記録等)	86	57.7	379	65.9	63	64.9	30	88.2
5. 面談録の作成	79	53.0	378	65.7	63	64.9	30	88.2
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	82	55.0	307	53.4	56	57.7	21	61.8
7. その他	18	12.1	56	9.7	11	11.3	0	0.0
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. テーマ設定等の事前準備	423	48.3	157	33.5	113	56.2	153	74.3
2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	663	75.7	310	66.1	168	83.6	185	89.8
3. 面談に関わる資料作成(資料依頼を含む)	477	54.5	211	45.0	121	60.2	145	70.4
4. 面談時の対応(質問補助、記録等)	576	65.8	259	55.2	151	75.1	166	80.6
5. 面談録の作成	565	64.5	242	51.6	149	74.1	174	84.5
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	481	54.9	220	46.9	118	58.7	143	69.4
7. その他	86	9.8	64	13.6	18	9.0	4	1.9
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. テーマ設定等の事前準備	24	64.9	8	50.0	7	63.6	9	90.0
2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整	28	75.7	10	62.5	9	81.8	9	90.0
3. 面談に関わる資料作成(資料依頼を含む)	25	67.6	9	56.3	8	72.7	8	80.0
4. 面談時の対応(質問補助、記録等)	28	75.7	10	62.5	9	81.8	9	90.0
5. 面談録の作成	27	73.0	11	68.8	8	72.7	8	80.0
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	23	62.2	7	43.8	8	72.7	8	80.0
7. その他	3	8.1	1	6.3	0	0.0	2	20.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計した結果によると、「3.代表取締役との会合」の場合と同様、A類型はB類型及びC類型と比較すると関与度が低い。ただし、「3.代表取締役との会合」の場合より関与度は高い。
- ・項目別では「2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」、「4. 面談時の対応（質問補助、記録等）」及び「5. 面談録の作成」の関与度が高い。

【考察】

- ・「4. 役職員からの報告聴取」の場面では、監査役等及び監査役スタッフが分担して役職員からの報告聴取を行わなければ回らないことから、監査役等の補佐として監査役スタッフに期待する役割が大きくなっているものと推察される。
- ・監査の品質を担保するためには、監査役スタッフが常勤監査役等と同じようなレベルでしっかり補佐し、リスクの評価をする必要がある。常勤監査役等が1名の場合は、特に負荷が集中するため、監査役スタッフの寄与が鍵となる。代表取締役であろうとその他の役職員であろうと、監査役スタッフが監査役等から「情報を共有して問題ない」と認めてもらうことが必要である。そうすることで監査役スタッフがより関与できるようになる。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計した結果によると、B類型はC類型と比較すると低くなっているが、A類型と比べると高い結果を示している。ただし、「2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」の結果はC類型の結果と大きな差はない。
- ・専任スタッフが大多数を占めるBチームは、「研究会メンバー（チーム別）」を「オレンジ本のアンケート結果」と比較すると、「専任」と近似している。
- ・代表取締役との会合と比べて役職員からの報告聴取のほうがスタッフの関与度が高い傾向が見られた。
- ・Bチームの状況を個別に確認すると、役職員の地位や会合の内容（内部通報や懲戒案件等）によっては、スタッフが同席しない会社もあった。

【考察】

- ・監査役等が把握すべき情報は多岐にわたり、効率よく情報収集を行うためには役職員からの報告聴取は有効かつ重要な手段である。監査役等は様々な部門の役職員から報告聴取を行うことによって情報収集し、面談録や監査調書として証跡を残している。そのため、監査役スタッフが関連部署とのスケジュール調整を行うことはもちろんのこと、スタッフが同席し、面談録を作成するという会社は多く、スタッフの主な業務の一つになっていると考えられる。
- ・報告聴取への同席は、監査役等と同じ情報を共有し、視点を一致させる観点からも有効である。したがって、報告聴取に同席しない場合も極力、監査役等から情報共有を受けることが望ましい。
- ・さらに工数に比較的余裕がある専任スタッフの利点を生かして監査役等と密接にコミュニケーションをとり、監査の視点を監査役等と一致させていけば、どのような部署から報告聴取を受ければ監査品質が向上するか、監査役等に提案することも可能になる。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチームよりも全ての項目で高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現状がうかがえる。スタッフ体制に厚みがあるため、「7. その他」を除きいずれの項目もスタッフの関与度は100%に近く、監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。
- ・Cチームの中でもスタッフ人数が多い会社は業務ごとに専門知識を有するスタッフを配置し、会合のテーマ設定時や指摘事項等のフォローアップ時に監査役等をサポートしている会社もあった。
- ・役職員からの報告聴取に同席するスタッフは監査役スタッフ部門の部門長のみで会社、交代制で他のスタッフ1名～2名の会社等、様々であった。なお、業務ごとの専門知識を有するスタッフを配置している場合は、そのスタッフが関連する役職員からの報告聴取に同席する会社が多かった。
- ・監査役スタッフ部門の部門長が同席する場合は、監査役等の補佐として質問する会社があった。
- ・役職員からの報告聴取の回数は、全ての取締役及び重要な部門長と年に1～2回行う会社が多かった。なお、全ての部長を報告聴取の対象としている会社もあった。

【考察】

- ・スタッフ体制が3名以上になると、以下（1）～（7）のようにきめの細かい対応が容易になる。
 - （1） 報告聴取日程を調整して、全取締役だけでなく全ての部門長から報告聴取を設定する
 - （2） 報告聴取のテーマ設定に当たり、スタッフが原案を作成して常勤監査役等と協議する
 - （3） 報告聴取のテーマに応じた資料を担当部門に依頼し、スタッフが準備する
 - （4） きめ細かく日程調整することで、報告聴取の場に社外監査役等も出席する
 - （5） 報告聴取にはスタッフが同席し、詳細な記録を作成する
 - （6） 報告聴取の内容に応じて、監査役スタッフ部門の部門長が質問等の補助も行う
 - （7） スタッフの担当分野を決め、担当のスタッフにより課題等についてきめ細かくフォローアップする
- ・役職員からの報告聴取には、必ずしもスタッフ全員が同席していないため、同席したスタッフ経由でその内容を共有することが望ましい。スタッフ数が多い会社は情報共有のための会議体や仕組みを活用することも一案である。
- ・一方、多数の記録を作成することがスタッフの負担となっているという会社もあった。スタッフが記録を作成することで、過剰に詳細な記録となっている可能性もある。スタッフ体制が手厚い場合でも、記録の内容はわかり易く要点のみとする等の工夫が必要である。

（3）総括（前述関連箇所に下線）

① 各類型の特徴

- ・A類型もB類型も代表取締役との会合に比べると、役職員からの報告聴取について

はスケジュール調整や面談時の対応、面談録の作成などを中心に関与度が高い傾向が見られた。

- ・ C類型も役職員からの報告聴取は総じて関与度が高くなっている。また、専門性が高いテーマが取り上げられる場合もあるためか、監査役スタッフの体制が厚い会社では、スタッフごとに担当分野を決め、専門知識を有する担当スタッフが課題等についてきめ細かく監査役等をフォローしている事例があった。

② 共通の課題と提言

- ・ 監査役等は広くリスク情報を収集するため、多様な部門の役職員からの報告聴取を行っている。報告聴取に際しては監査役スタッフが同席して面談録を作成する場合も多い。関係部署と連携するなど監査役等をフォローする必要がある。
- ・ スタッフが報告聴取に同席しない場合であっても、監査役等や、同席したスタッフ経由で報告の内容を共有することが望ましい。

5. 実地調査（＝往査の実施）

（1）スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。（複数回答可）

① オレンジ本のアンケート結果(専任／兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 往査先の選定	462	52.7	351	63.5	111	34.4
2. 往査先及び監査役等とのスケジュール調整	693	79.1	490	88.6	203	62.8
3. 往査に関わる事前準備(往査先に関する資料等の入手)	658	75.1	478	86.4	180	55.7
4. 往査時の対応(質問補助、記録、書類の実査等)	607	69.3	443	80.1	164	50.8
5. 往査調書案の作成	540	61.6	409	74.0	131	40.6
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	526	60.0	363	65.6	163	50.5
7. その他	99	11.3	30	5.4	69	21.4
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果(機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 往査先の選定	75	50.3	300	52.2	53	54.6	18	52.9
2. 往査先及び監査役等とのスケジュール調整	116	77.9	458	79.7	73	75.3	26	76.5
3. 往査に関わる事前準備(往査先に関する資料等の入手)	103	69.1	439	76.3	74	76.3	23	67.6
4. 往査時の対応(質問補助、記録、書類の実査等)	107	71.8	403	70.1	54	55.7	23	67.6
5. 往査調書案の作成	93	62.4	360	62.6	49	50.5	21	61.8
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	93	62.4	348	60.5	54	55.7	15	44.1
7. その他	16	10.7	63	11.0	14	14.4	5	14.7
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 往査先の選定	462	52.7	191	40.7	111	55.2	160	77.7
2. 往査先及び監査役等とのスケジュール調整	693	79.1	333	71.0	165	82.1	195	94.7
3. 往査に関わる事前準備(往査先に関する資料等の入手)	658	75.1	302	64.4	167	83.1	189	91.7
4. 往査時の対応(質問補助、記録、書類の実査等)	607	69.3	280	59.7	145	72.1	182	88.3
5. 往査調書案の作成	540	61.6	228	48.6	136	67.7	176	85.4
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	526	60.0	253	53.9	121	60.2	152	73.8
7. その他	99	11.3	70	14.9	21	10.4	8	3.9
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 往査先の選定	23	62.2	8	50.0	6	54.5	9	90.0
2. 往査先及び監査役等とのスケジュール調整	26	70.3	8	50.0	9	81.8	9	90.0
3. 往査に関わる事前準備(往査先に関する資料等の入手)	29	78.4	9	56.3	10	90.9	10	100.0
4. 往査時の対応(質問補助、記録、書類の実査等)	23	62.2	8	50.0	7	63.6	8	80.0
5. 往査調書案の作成	22	59.5	8	50.0	5	45.5	9	90.0
6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ	22	59.5	7	43.8	6	54.5	9	90.0
7. その他	4	10.8	3	18.8	0	0.0	1	10.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型は、B類型及びC類型と比較して相対的に低い関与率にとどまっている。「研究会メンバー（チーム別）」を併せて見ても、項目別では「2. 往査先及び監査役等とのスケジュール調整」及び「3. 往査に関わる事前準備（往査先に関する資料等の入手）」といった往査を行う前の事前の事務的工程の関与率が比較的高い。
- ・Aチームでは、内部監査部門による監査に監査役等が同行して往査を実施する会社が見られた。Aチームの監査役スタッフは内部監査部門と兼務していることが多く、その場合は内部監査部門の立場で業務を行っているため、監査役スタッフとしては関与していないと本アンケートに回答している。
- ・常勤監査役等が監査役スタッフを往査に同行させず、逆に監査役スタッフは内部監査に同行するよう監査役等から指示を受けている会社もあった。

【考察】

- ・往査への関与が50%前後なのは、そもそも兼任している内部監査部門の立場で監査している、往査先がない（事業所が本社のみ）、監査役等が子会社監査役等として監査を実施している（持株会社の場合）など、各社の事情があるため、必ずしもアンケート結果の数値だけでは判断できない。
- ・とはいえ、往査を行う前の事前の事務的工程における関与率が比較的高いことから、Aチームのようにスタッフ体制が必ずしも十分ではない会社では、「1. 往査先の選定」、「5. 往査調書案の作成」、「6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ」といった実質判断を伴う業務は監査役等が自身で行うという役割分担が形成されていることが推察される。
- ・往査は常勤監査役等がメインで実施することが多いが、Aチームのように監査役スタッフ体制が必ずしも十分ではない会社において、監査役スタッフを往査に同行させず、常勤監査役等が回り切れないところを内部監査部門に同行させて監査役スタッフが確認するという役割分担は、合理的に往査を進める工夫といえる。内部監査部門が監査役等からの指示・命令等を通じてどのように監査を実施しているかを監査役スタッフが確認するという点では、内部統制システムのモニタリング機能の実効性の検証に寄与しているともいえる。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、C類型と比較すると低い結果であるが、A類型と比べると高い結果を示している。往査の実施プロセスのなかでは、往査を行う前の事前工程のほうが、往査時の対応より関与度が高い傾向が見られた。
- ・「オレンジ本のアンケート結果」との比較では、「研究会メンバー（チーム別）」の結果は比較的「専任」と近似している。
- ・「1.往査先の選定」で監査役スタッフの関与の仕方として「拠点をローテーションで監査している」、「拠点長に人事異動のあった拠点を選定する（あるいは反対に長期滞留者のいる拠点を選定する）」、「前年にトピックスや何らかの変化のあった拠点を選定する」など、拠点の選定に一定のルールを設けている会社が多かった。
- ・往査に関するプロセスのなかでは「3.往査に関わる事前準備」の関与が90.9%と非常に高かった。
- ・往査の件数は、年間数回から数十回と様々であった、

- ・指名委員会等設置会社で常勤監査委員が存在しない会社では、スタッフが中心となって候補に挙げた拠点を対象に、年1回、非常勤監査委員が実施調査を行っているという事例があった。
- ・監査役等が内部監査部門に同行し、監査役等の往査を内部監査部門の監査と同時に往査先に行く会社もあった。往査先の負担を軽減するためという理由を挙げる会社が多く、なかには内部監査を実施している最中に、監査役等は別室で監査役等監査を行っているという会社もあった。その一方で、内部監査部門がどのように監査を実施しているかを監査役等が監査するために同席しているという会社もあった。

【考察】

- ・兼任スタッフよりも専任のほうが往査に関与しやすいのは、兼任スタッフと比べてリソースに余裕があるためだと思われる。
- ・往査の実施プロセスのなかで、往査を行う前の事前工程が往査時の対応より関与度が高いのは、監査役スタッフが往査に同行しない場合があるためだと思われる。スタッフが往査に同行するかどうかは監査役等の方針によるが、同行する場合は記録や往査調書案の作成だけでなく、質問補助を行うなど積極的に監査活動に関わり、監査役等を支援することが望ましい。
- ・往査の同行有無にかかわらず、往査の前に往査先に関する資料等を入手するなど、事前情報の収集を行うことも監査役等による監査品質を高めることに役立つ。
- ・スタッフが往査先の選定や事前準備を行ったり、往査時の質問補助や往査調書案を作成する場合は、リスクについて監査役等と意見交換を行ったり、前年に実施した往査について振り返るなど、日頃からスタッフが監査役等とコミュニケーションを密にし、目線を一致させることがより重要になる。スタッフは監査役等の片腕として活躍することが期待される。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチームよりも「7. その他」を除く全ての項目で高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現状がうかがえる。スタッフ体制に厚みがあるため、いずれの項目もスタッフの関与度は100%に近く、監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。
- ・往査はスタッフ1名～2名が交代で同行する会社が多かった。なお、Cチームには業務ごとに専門知識を有するスタッフを配置している会社もあるが、往査においては、交代で同行する会社が多かった。往査先が複数業務を担っているケースも多く、各業務に精通したスタッフを必要数配置することは困難なことによる。
- ・往査拠点数は、多い会社では年間50ヶ所ほどであり、全体的に数多くの往査を実施していた。
- ・往査において、内部監査部門と連携している会社もあり、内部監査部門と共同で往査（監査役等が幹部層にヒアリングしている時間に、内部監査部門は帳票等の実査を別途実施する等）を行っている会社や、往査中に内部監査部門から監査の実施状況について報告聴取を行う会社もあった。

【考察】

- ・ Cチームでは全てのアンケート項目におけるスタッフの関与度が高かったが、スタッフ数が多いことにより、往査に関する計画からフォローアップまでの一連の業務に関わることができる。
- ・ 拠点数が年間 50 拠点と多い会社も、スタッフが多数いることで、分担して同行することが可能になっている。
- ・ 往査には、必ずしも、スタッフ全員が参加していないため、参加したスタッフ経由でその内容を共有することが望ましい。スタッフ数が多い会社は情報共有のための会議体や仕組みを活用することも一案である。
- ・ 往査での指摘事項については、往査先拠点にその後の状況を確認している会社に加え、代表取締役と会合の場を通じて課題共有・状況確認している会社もあった。監査役等の職責が取締役の監査であることに鑑み、代表取締役との会合で課題を共有することは有意義な取組である。
- ・ 往査において内部監査部門と連携する取組は、監査の実効性向上や、往査先の負担軽減等の観点から、有効な取組である。
- ・ Cチームは往査等の機会が多く、会社全体を俯瞰しつつ各部門が抱えるリスクを詳細に確認することもでき、会社によっては若手社員を一定期間監査役スタッフ部門に配置して、キャリアアップの場として活用している事例が見られた。(人事部門から見た) 職場における人材育成・(監査役スタッフ部門から見た) 監査役スタッフの確保手段として検討に値する。

(3) 総括（前述関連箇所を下線）

① 各類型の特徴

- ・ A類型の会社では、往査を行う前の事前の手続的工程における監査役スタッフの関与率は比較的高い。しかしながら、判断を伴う業務においては、監査役等が自身で行うという役割分担が行われている。
- ・ B類型の会社では、ほとんどの項目における監査役スタッフの関与率は、より高くなるが、往査を行う前の事前の手続的工程における関与度が比較的高いのは、A類型同様である。
- ・ C類型の会社では、往査に関する計画からフォローアップまでの一連の業務におけるスタッフの関与度が高くなる。

② 共通の課題と提言

- ・ スタッフが往査に同行するかどうかは監査役等の方針によるが、同行する場合は記録や往査調書案の作成だけでなく、質問補助を行うなど積極的に監査活動に関わり、監査役等を支援することが望ましい。
- ・ 往査での指摘事項については、往査先拠点にその後の状況を確認する会社に加え、代表取締役と会合の場を通じて課題共有や状況確認する会社がある。監査役等の職責が取締役の監査であることを鑑みれば、代表取締役との会合で課題を共有することは有意義な取組であろう。
- ・ 往査等の監査業務を通して、監査役スタッフは会社全体を俯瞰しつつ各部門が抱えるリスクを詳細に確認することができる。若手社員を一定期間監査役スタッフ部門に配置して、キャリアアップの場として活用する事例が見られる。(人事部門から見た) 職場における人材育成・(監査役スタッフ部門から見た) 監査役スタッフの確保手段として検討に値する。

6. 監査調書の作成

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. すべての監査に同行	298	34.0	220	39.8	78	24.1
2. 一部の監査に同行	385	43.9	264	47.7	121	37.5
3. すべての監査調書案の作成	271	30.9	216	39.1	55	17.0
4. 一部の監査調書案の作成	324	37.0	233	42.1	91	28.2
5. 監査意見を含めた監査調書案の作成	321	36.6	261	47.2	60	18.6
6. 監査意見を除く監査調書案の作成	208	23.7	147	26.6	61	18.9
7. その他	143	16.3	43	7.8	100	31.0
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果 (機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. すべての監査に同行	64	43.0	181	31.5	30	30.9	12	35.3
2. 一部の監査に同行	52	34.9	273	47.5	37	38.1	14	41.2
3. すべての監査調書案の作成	49	32.9	176	30.6	23	23.7	12	35.3
4. 一部の監査調書案の作成	45	30.2	223	38.8	34	35.1	16	47.1
5. 監査意見を含めた監査調書案の作成	49	32.9	216	37.6	33	34.0	16	47.1
6. 監査意見を除く監査調書案の作成	41	27.5	130	22.6	20	20.6	5	14.7
7. その他	29	19.5	89	15.5	21	21.6	3	8.8
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. すべての監査に同行	298	34.0	138	29.4	69	34.3	91	44.2
2. 一部の監査に同行	385	43.9	194	41.4	90	44.8	101	49.0
3. すべての監査調書案の作成	271	30.9	109	23.2	62	30.8	100	48.5
4. 一部の監査調書案の作成	324	37.0	164	35.0	83	41.3	77	37.4
5. 監査意見を含めた監査調書案の作成	321	36.6	130	27.7	83	41.3	108	52.4
6. 監査意見を除く監査調書案の作成	208	23.7	102	21.7	51	25.4	55	26.7
7. その他	143	16.3	102	21.7	29	14.4	12	5.8
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. すべての監査に同行	16	43.2	6	37.5	2	18.2	8	80.0
2. 一部の監査に同行	16	43.2	7	43.8	7	63.6	2	20.0
3. すべての監査調書案の作成	13	35.1	6	37.5	1	9.1	6	60.0
4. 一部の監査調書案の作成	15	40.5	5	31.3	7	63.6	3	30.0
5. 監査意見を含めた監査調書案の作成	15	40.5	4	25.0	4	36.4	7	70.0
6. 監査意見を除く監査調書案の作成	12	32.4	7	43.8	1	9.1	4	40.0
7. その他	3	8.1	2	12.5	0	0.0	1	10.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型も「研究会メンバー（チーム別）」のAチームも、監査役スタッフは一部の監査にのみ同行する会社が多い。
- ・監査調書案については、そもそも監査役スタッフがその作成に一切関与しない会社も一定数存在する。

【考察】

- ・監査意見を書く比率が低いのは、誤導を防ぐ意味でも監査役スタッフの意見を踏襲せず、監査役等自身を書くべきだからであるという意見があった。とりわけ、新任の監査役等に関しては、監査役スタッフが監査意見案を作成することで、新たな観点で見た意見が失われてしまう可能性がある。
- ・他方、案ベースで監査役スタッフが監査意見を作成して監査役等が添削することは、単に事実のみを書くのではなく、監査役スタッフの考えを引き出す教育効果にもつながるという意見もあった。監査役スタッフが作成するのはあくまでも案ベースであるため、とりわけ監査に同行した場合は、監査意見も含め、気付いたことを書き、監査役等と意見交換を実施することが望ましいのではないか。
- ・現実的には、監査役等と監査役スタッフの役割分担は、監査役等の方針に基づき各社の実態に合わせて柔軟に決定すればよい。監査役スタッフとしては、監査役等とよくコミュニケーションをとることが重要である。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型を見ると、監査役スタッフは、すべての監査ではなく一部の監査に同行し、監査意見を含めた監査調書案を作成している傾向が見られた。
- ・「オレンジ本のアンケート結果（全体）」と「研究会メンバー（チーム別）」を比較すると、「2.一部の監査に同行」「4.一部の監査調書案の作成」「5.監査意見を含めた監査調書案の作成」の比率が極端に高い結果となった。その反対に「1.すべての監査に同行」「3.すべての監査調書案を作成」「6.監査意見を除く監査調書案の作成」の値は非常に低くなっている。他のチームの結果と比べてもその傾向は顕著だった。
- ・監査役等の方針として、往査にはスタッフは同行させないという会社もあった。スタッフを同行させない理由としてコスト削減を理由として挙げている会社もあった。
- ・監査に同行しているスタッフが監査調書を作成せず、監査役等が監査調書を作成している会社もあった。
- ・内部通報や懲戒処分等、守秘レベルが高い案件については監査の同行や監査調書案の作成にスタッフが関与しない会社もあった。

【考察】

- ・スタッフの同行が一部の監査に限られている会社が多いのは、Bチームのメンバーは専任スタッフが2名以下の体制をとっている会社が多いため、すべての監査に同行するには人的リソースが不足しており、拠点数や状況に応じて、監査役等と整合をとりながら同行先を選定している場合が多いのではないかと思われる。
- ・Bチームは監査役会設置会社が多いが、監査役は独任制といえども監査に同行する機会が比較的少ない社外監査役に情報共有するためにも監査調書の作成は重要である。スタッフが監査に同行する場合、監査調書はスタッフが作成する会社が多かつ

たが、その一方でスタッフが監査に同行しているにもかかわらず、調書は監査役が作成している会社も存在していた。その背景として、調書は監査役が作成するものであるという監査役の方針以外に、常勤監査役の層の厚さも影響しているのではないか。

- スタッフが監査に同行した場合には、監査役等とは異なる視点での気づきや得意分野を生かした指摘など、監査役等監査の補助としての役目を果たすことが望ましい。そのためにも日頃から監査役等と情報共有を行い、目線を合わせておく必要がある。監査意見を含めた監査調書をスタッフが作成する場合には、監査役等のレビューを受けるにしても監査役等と目線を合わせることも重要である。
- 監査の同行は監査調書案の作成以外にも、監査役等と同じ情報を得るという目的がある。仮にスタッフが監査に同行しない場合でも監査の内容についてはフィードバックを受けることは大切になる。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- 「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- 「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチームよりも高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現状がうかがえる。監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。
- スタッフが往査に同行する全ての会社では、監査調書をスタッフが作成していた。
- 監査意見は監査役等が主導で作成する会社が多かったが、スタッフが原案を作成する会社や、往査参加者による打合せで検討のうえスタッフが作成する会社もあった。往査の中で述べられた監査役等の意見をスタッフが監査意見としてまとめる会社もあった。
- 往査同行者は監査役スタッフ部門のスタッフが中心であり、部門長が単独で同行する会社は少なかった。
- 監査調書については、発言をそのまま発言録形式で作成する会社と、要点のみを記載する会社があったが、要点のみで作成する会社が多かった。

【考察】

- Cチーム内でも、往査頻度は事業形態、拠点数等によって幅があったが、スタッフが多いことから、ほとんどの会社でスタッフ1名以上が同行している。なお、往査すべき監査対象拠点多い会社では、スタッフによる分担を進める等、更なる運用の工夫による効率化が重要課題となっている。ただし、往査同行はスタッフにとって知識・スキルを実践する場であり教育的効果が高いことから、慎重な検討が必要である。
- スタッフが発言録方式の監査調書を作成できるのも、スタッフ数が多いことによると考えられるが、作成には多くの時間を要している。効率化等によるスタッフの負荷軽減についても、検討する余地がある。なお、監査調書を発言録形式で作成する会社が減少していることについては、要点のみの調書で十分に監査意見が形成できこと、及び、スタッフの業務量削減等が理由と思われる。

(3) 総括（前述関連箇所を下線）

① 各類型の特徴

- ・ A類型の会社では、監査役スタッフは一部の監査にのみ同行する会社が多い。監査調書案については、監査役スタッフがその作成に関与しない会社も一定数存在する。
- ・ B類型の会社でも、すべての監査に同行するには監査リソースが不足しており、拠点数や状況に応じて、監査役等と連携をとりながら同行先を選定する場合が多い。
- ・ C類型の会社では、ほぼ全ての項目において関与度が高く、監査役スタッフが積極的に関与し、監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。スタッフが多く、ほとんどの会社で必ず1名以上のスタッフが同行している。監査調書案については、要点のみで作成する会社が多いが、発言をそのまま発言録形式で作成する会社があった。なお、発言録形式調書案作成は時間を要するため、スタッフ体制が充実している会社であるからこそ実施できる。

② 共通の課題と提言

- ・ 監査役スタッフが監査調書を作成するのはあくまでも案ベースであるが、スタッフの考えを引き出す教育効果にもつながる。監査に同行した場合は、監査意見も含め、気付いたことを書くことが望ましい。もちろん、監査役等と意見交換を十分に実施し、視点・論点を合わせることも重要である。

7. 子会社監査役等との連携

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	430	49.1	335	60.6	95	29.4
2. 各監査役等とのスケジュール調整	551	62.9	414	74.9	137	42.4
3. 会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	465	53.1	356	64.4	109	33.7
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	487	55.6	369	66.7	118	36.5
5. 会合議事録の作成	435	49.7	324	58.6	111	34.4
6. その他	245	28.0	100	18.1	145	44.9
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果 (機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	55	36.9	300	52.2	44	45.4	24	70.6
2. 各監査役等とのスケジュール調整	75	50.3	380	66.1	62	63.9	23	67.6
3. 会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	53	35.6	325	56.5	53	54.6	24	70.6
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	67	45.0	342	59.5	46	47.4	24	70.6
5. 会合議事録の作成	59	39.6	304	52.9	47	48.5	18	52.9
6. その他	60	40.3	145	25.2	23	23.7	7	20.6
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	430	49.1	157	33.5	121	60.2	152	73.8
2. 各監査役等とのスケジュール調整	551	62.9	234	49.9	153	76.1	164	79.6
3. 会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	465	53.1	180	38.4	132	65.7	153	74.3
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	487	55.6	192	40.9	141	70.1	154	74.8
5. 会合議事録の作成	435	49.7	175	37.3	122	60.7	138	67.0
6. その他	245	28.0	181	38.6	37	18.4	27	13.1
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	22	59.5	6	37.5	7	63.6	9	90.0
2. 各監査役等とのスケジュール調整	26	70.3	7	43.8	9	81.8	10	100.0
3. 会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	27	73.0	8	50.0	9	81.8	10	100.0
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	26	70.3	8	50.0	8	72.7	10	100.0
5. 会合議事録の作成	22	59.5	8	50.0	6	54.5	8	80.0
6. その他	5	13.5	2	12.5	1	9.1	2	20.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型も、「研究会メンバー(チーム別)」のAチームも、監査役スタッフのうち子会社監査役等の連携に関与しているのは半数弱である。
- ・連携していない会社からは、その理由として、
 - A) 子会社がない又は子会社に監査役等がない
 - B) 親会社の常勤監査役等が子会社監査役等を兼務している
 - C) 兼務している内部監査部門としては行っているが、監査役スタッフとしては行っていないという理由が挙げられた。
- ・連携している会社では、年数回（2回、3回又は4回）のグループ会社監査役連絡会を開催しているところが多かった。もっとも、その会合では一方的な情報提供のみが行われ、子会社監査役等との実質的な議論は個別往査で行う、という会社も見られた。
- ・項目別では「1. 会合（面談を含む）テーマ設定等の事前準備」の関与率がやや低い。
- ・子会社が会計監査限定の監査役等のみの会社では、会計監査に絞った内容での連携を行っているところもあった。
- ・持株会社の場合も事業会社と同様、会社によって、子会社に専任の監査役等を置いて連携しているところもあれば、親会社監査役等が子会社監査役等を兼任しているところもあった。

【考察】

- ・子会社監査役等の属性と監査役スタッフ人員数に相関関係があると推察される。例えば、親子会社で監査役等が兼務していれば、それだけで既に連携が成立しており、それ以上のことが行われな。他方、親子会社での監査役等の兼務がなければ、連携する場が必要となり、そこに監査役スタッフの関与が必要となる。研究会メンバーのAチームは前者が多い。
- ・アンケート項目「3.会合に関わる資料作成（資料入手を含む）」や「4.会合時の対応（質問補助、記録等）」に関し、「資料作成」までやるか「資料入手」にとどまるか、また「質問補助」までやるか「記録」にとどまるか、は監査役スタッフとしての関与にかなり差がある。連携の内容は、アンケートの数値以上に会社によってかなり違うのではないか。Aチームでは、監査役スタッフはグループ会社監査役連絡会の会場設営と議事録作成に関与するのみという会社も多く見られた。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、C類型と比較すると低い結果であるが、A類型と比べると高い結果を示し、スタッフ体制の規模によって関与度に違いがあった。ただし、そのなかでは「2. 各監査役等とのスケジュール調整」、「4. 会合時の対応」、「5. 会合議事録の作成」については、C類型との差が比較的小さいという差が見られた。
- ・「研究会メンバー(チーム別)」のBチームの結果は、ほぼ「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型の結果と大きな違いは見られなかった。しか

し、チーム別の結果同士で比較すると、Cチームと比べて「1.会合テーマ設定等の事前準備」と「5.会合議事録の作成」が相対的に低くなっていた。

- ・「オレンジ本のアンケート結果（専任／兼任）」と比べると、一般的にBチームは専任に近い傾向が見受けられた。
- ・Bチームの傾向を個別に確認すると、「1.会合テーマ設定等の事前準備」「4.会合時の対応」は監査役スタッフが対応しているものの、「5.会合議事録の作成」は行っていない会社は少なくなかった。
- ・子会社監査役等の連携の頻度としては年1～2回という所が多かったが、四半期ごとや毎月開催する会社もあった。
- ・グループ会社監査役連絡会のテーマとして、弁護士等の社外の専門家を呼んで講演会や勉強会を開催したり、監査役等同士の横の連携のために情報交換を目的としたグループ討議をしている会社もあった。

【考察】

- ・子会社監査役等との連携は、子会社監査役等に対する情報提供を主目的に開催するグループ会社監査役連絡会と、個々に子会社監査役等を行う個別面談の2つのパターンがある。前者は親会社監査役等と子会社監査役等や、子会社監査役等同士の情報交換会としての意味合いが強くなり、グループ会社監査役連絡会の事務局としてスタッフが中心となって事前準備に当たり、当日も司会役を務める等、監査役スタッフの関与度が高い傾向があった。
- ・専任スタッフが多いB類型は、親会社監査役等の支援の一環としてグループ会社監査役連絡会の事務局を担いやすい環境にある。スタッフが会合議事録を作成している会社は比較的少ないが、その理由として、グループ会社監査役連絡会は発表形式で行われる場合が多く、アジェンダと発表資料を保管することで議事録の代替としているという意見があった。
- ・個別面談の場合、監査役スタッフがスケジュールの調整をすることがあっても、親会社監査役等による子会社監査役等からの情報収集を目的としてセッティングされることが多く、守秘を保つため、スタッフが同席しないことがあるという意見もあった。
- ・監査役スタッフはグループ会社監査役連絡会の事務局として、テーマ設定や勉強会の内容検討等を支援するべきである。親会社監査役等が個別に子会社監査役等と会合を持つ場合にも、監査役スタッフが関与するのであれば、スタッフは子会社の状況やニーズに合わせて資料の収集や議事録の作成など、適切なフォローが必要であろう。
- ・親会社の従業員が子会社の非常勤監査役等を兼務する際は監査役等としての知見や経験が十分でない場合がある。子会社監査役等にとって親会社監査役等と連携を図ることは、監査役等としての適切な職務遂行に役立つ。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチー

ムよりも全ての項目で高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現状がうかがえる。スタッフ体制に厚みがあるため、「6. その他」を除きいずれの項目もスタッフの関与度は100%に近く、監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。

- ・グループ会社監査役連絡会の開催回数は年に3回程度の会社が多かった。監査役担当部門が主催している会社が多いが、執行側の子会社統括部門が主催している会社も複数あった。
- ・子会社が多い会社は、全ての子会社監査役等が参加するグループ会社監査役連絡会を年に1回開催し、主要な子会社については別途年に2回開催する等、重要度や必要性に応じて参加させる子会社監査役等を選定している会社もあった。
- ・子会社監査役等との個別面談は期末時期に開催する会社が多いが、子会社往査時にその前段で面談する会社もあった。また、類似した事業を行っている子会社を数社ごとにグループ面談する会社もあった
- ・会合の記録は議事録・メモなど、多くの会社でスタッフが作成している。

【考察】

- ・Cチームでは全てのアンケート項目におけるスタッフの関与度が高いが、スタッフ数が多いことにより、子会社監査役等との連携全般にきめ細かく携わることが可能である。
- ・グループ会社監査役連絡会は監査役等の知識向上が主目的のため、各種調整や講師の選定・手配など事務的な事項が多くスタッフの関与度が高くなっている。
 - (1) 実施内容/テーマ (例)
 - 監査役等間の情報共有、弁護士の講演、社長などの会社幹部及び先輩監査役等の講義や新任監査役等向けの研修
 - (2) 参加する監査役等
 - 全監査役等対象、常勤監査役等対象、主要子会社の監査役等対象など、開催毎に検討し決定
- ・グループ会社のリスクを踏まえ、適切なテーマを選定しグループ会社監査役連絡会を開催すべきである。C類型はスタッフ数が多いことから、グループ会社監査役連絡会の担当者を選任して、テーマ設定から連絡会開催まできめの細かい対応を実施させることが可能である。
- ・グループ会社監査役連絡会を開催していない会社の一部があるが、子会社数や子会社の重要度によるところが大きい。

(3) 総括（前述関連箇所に下線）

① 各類型の特徴

- ・子会社がない等の会社を除き、多くの会社ではグループ会社監査役連絡会が開催され、監査役スタッフもその事務局業務を担っている。ただし、監査役スタッフのリソースに限りがあるA類型のような会社では、監査役スタッフの関与は会場設営や議事録作成といった事務的事項にとどまることが多い。
- ・B類型のように専任の監査役スタッフが複数置かれていても、グループ会社監査役連絡会で実施する内容によっては監査役スタッフの関与が限定的な会社も見られる。
- ・C類型のように大規模な会社では子会社数も多く、グループ会社監査役連絡会の規模も大きくなることから、監査役スタッフの業務量も必然的に多くなる。

② 共通の課題と提言

- ・子会社監査役等との連携については、子会社の数や規模等によるところが大きい。
- ・もっとも、グローバル連結経営の観点から子会社の管理強化が求められており、監査役等監査において子会社監査役等との連携を強化する必要性が高まっている。監査役スタッフとしても、子会社監査役等との人的なつながりは円滑な業務遂行に有益であることから、積極的に関与すべきである。

8. 内部監査部門との連携

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	381	43.5	273	49.4	108	33.4
2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	642	73.3	452	81.7	190	58.8
3. 会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	446	50.9	310	56.1	136	42.1
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	542	61.9	402	72.7	140	43.3
5. 会合議事録の作成	415	47.4	301	54.4	114	35.3
6. 内部監査部門の監査(往査)立会	297	33.9	174	31.5	123	38.1
7. その他	129	14.7	38	6.9	91	28.2
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果 (機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	53	35.6	247	43.0	49	50.5	20	58.8
2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	104	69.8	429	74.6	67	69.1	26	76.5
3. 会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	69	46.3	292	50.8	51	52.6	21	61.8
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	77	51.7	368	64.0	59	60.8	26	76.5
5. 会合議事録の作成	55	36.9	275	47.8	57	58.8	19	55.9
6. 内部監査部門の監査(往査)立会	61	40.9	180	31.3	36	37.1	9	26.5
7. その他	31	20.8	73	12.7	18	18.6	5	14.7
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	381	43.5	157	33.5	97	48.3	127	61.7
2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	642	73.3	312	66.5	162	80.6	168	81.6
3. 会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	446	50.9	209	44.6	107	53.2	130	63.1
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	542	61.9	240	51.2	141	70.1	161	78.2
5. 会合議事録の作成	415	47.4	186	39.7	109	54.2	120	58.3
6. 内部監査部門の監査(往査)立会	297	33.9	167	35.6	71	35.3	59	28.6
7. その他	129	14.7	92	19.6	27	13.4	10	4.9
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	23	62.2	10	62.5	5	45.5	8	80.0
2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	31	83.8	13	81.3	8	72.7	10	100.0
3. 会合に関わる資料作成(資料入手を含む)	26	70.3	10	62.5	7	63.6	9	90.0
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	33	89.2	15	93.8	9	81.8	9	90.0
5. 会合議事録の作成	25	67.6	12	75.0	6	54.5	7	70.0
6. 内部監査部門の監査(往査)立会	12	32.4	7	43.8	1	9.1	4	40.0
7. その他	6	16.2	2	12.5	1	9.1	3	30.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・項目にもよるが、Aチームでは半数前後の会社のスタッフが内部監査部門との連携に関与している。
- ・項目別では、「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型も「研究会メンバー(チーム別)」のAチームも「2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整」と「4. 会合時の対応(質問補助、記録等)」の関与率が高い。
- ・B及びCチームがほぼ専任者であるのに対してAチームは兼任者が半数いるなか、内部監査部門と監査役スタッフの兼務者が多数おり、各質問項目とも、監査役スタッフとしての立場で行っているか否かで回答した人もいれば、自らが内部監査部門兼任であるために連携も当然実施している前提で回答した人もおり、回答方針がまちまちであった。
- ・監査役等と内部監査部門との会合は概ね各社とも実施されているが、内容・頻度(毎週～年数回)はまちまちである。
- ・「6. 内部監査部門の監査(往査)立会」について、監査役等の立会の有無が各社によって分かれた。また、立会目的についても、主に監査役等監査への活用を目的とする会社と主に内部監査部門の評価を目的とする会社に分かれた。
- ・兼任の場合、特にそれぞれの業務における守秘義務の関係で、一方の業務で知った秘密事項について、他方の上司へいかに報告するか、悩んでいるスタッフが見られた。

【考察】

- ・A類型では内部監査部門と監査役スタッフの兼任者が多数いるところ、研究会メンバーでは内部監査部門として実施しているために関与ありと回答しているケースもあり、関与率が高めに出ている可能性がある。
- ・項目別の関与率からは、監査役スタッフは事前の監査役等のスケジュール調整と当日の記録のみを担当し、他は監査役等や内部監査部門と分担している会社が一定数あることがうかがえる。
- ・内部監査部門と頻繁に会合を実施している場合には内部監査部門による監査(往査)立会の必要性が薄れることもあり、同項目の関与率が他に比して低いと思われる。
- ・監査役スタッフの立場として行動する場合には報告は監査役等に対して行うのに対し、内部監査部門として行動する場合には報告は社長に対して行うであろうから、内部監査部門と兼任している場合であっても立場を明確に分けての業務遂行・書類作成が求められる。
- ・内部監査と監査役等監査の役割は異なるのであって、監査役等の独立性の観点からすると、内部監査部門との兼任であっても業務の線引きはしなければならない。しかし、実務としては業務の内容が重なることも多い。内部監査部門と監査役等との連携の場面でそれを活かすべきである。
- ・兼任の場合、監査役スタッフの上司である監査役等、また内部監査部門の上司である社長又は部門長にも、それぞれの位置づけ・活用の仕方の違いを正しく理解してもらう必要がある。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、ほとん

どの項目でC類型と比較すると低い、A類型と比べると高い結果を示している。ただし、「2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整」「5. 会合議事録の作成」についてはC類型と大きな差はなかった。また、「6. 内部監査部門の監査立会」については、C類型の結果のほうが低く、B類型はA類型と大差ない結果となった。

- ・「研究会メンバー(チーム別)」のBチームの監査役スタッフの関与状況は、「オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)」の「専任」スタッフ区分の状況に近い。
- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型と、「研究会メンバー(チーム別)」のBチームを比較すると、監査役スタッフの関与状況はほぼ同様であるが、「6. 内部監査部門の監査立会」はB類型よりもBチームが極端に低いという結果になった。
- ・内部監査部門との連携プロセス全般において、Bチームの関与度が低い項目は「1. 会合テーマ設定等の事前準備」、「5. 会合議事録の作成」、「6. 内部監査部門の監査立会」であり、特に6. は極端に低い。
- ・監査役等と内部監査部門との間の情報の流れを個別に確認すると、内部監査部門から監査役等への報告が多かったが、反対に監査役等監査の結果を内部監査部門に伝えているという会社もあった。

【考察】

- ・監査役等と内部監査部門の連携は、テーマ設定や会合に関わる資料作成など、内部監査部門が主導して行われている会社が多く、会合自体も内部監査部門からの報告を受ける形で進行する機会が多いため、会合の議事録も内部監査部門から提示される資料で代替されており、そのために監査役スタッフの関与度が比較的低い傾向にあるのではないかと推測される。
- ・「6. 内部監査部門の監査立会」については監査役等にとっては内部監査部門の監査に立会うことの重要性が他の執行部門との意見交換に比べて低いのではないかとという意見もあった。しかし、内部監査部門がどのように監査を行っているかを確認することも監査役等監査の観点の一つであり、監査役スタッフが立ち会い支援することも視野に入れてよいのではないと思われる。
- ・内部監査部門と監査役等監査が相互に補完して監査を行うことにより、監査の網羅性を向上させたり、監査を受ける部門への負荷軽減を図るといった意見もあった。ただし、内部監査部門の監査を監査役等監査の補完として活用する場合は、内部監査部門の監査と監査役等監査は目的が異なることに留意して行うことが必要であろう。
- ・監査役等と内部監査部門との連携は、内部監査部門からの報告が多かったが、逆に監査役等監査の結果を内部監査部門に発信することは内部監査の実効性強化に寄与すると思われる。

③ C類型 (スタッフ体制3名相当以上)

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べるとほとんどの項目で高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較しても、ほとんどの項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー(チーム別)」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチームよりも全体的に高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現

- 状がうかがえる。スタッフ体制に厚みがあるため、いずれの項目もスタッフの関与度は高くなっており、監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。
- ・連携のテーマは、内部監査結果・内部監査計画の説明が主で定例的に実施している。また、連携の場合は監査役会等という会社と、監査役会等以外に別途会議を設ける会社と2種類に分かれた。なお、監査役スタッフが監査結果の事前説明を受けている会社もあった。
 - ・主要な部門／子会社については、内部監査の前段で監査役等とリスクに関する情報交換を行っている会社があった。
 - ・子会社に対する内部監査結果を聴取する際に子会社監査役等が同席している会社があった。
 - ・「6.内部監査部門の監査（往査）立会い」は実施していない会社が多いが、主要な部門／子会社のみ立ち会う会社があった。また、海外子会社については監査役等／内部監査部門が連携して同タイミングで往査を実施する会社もあった。

【考察】

- ・Cチームでは、「6. 内部監査部門の監査（往査）立会」を除くアンケート項目におけるスタッフの関与度が高く、スタッフ数が多いため以下のようなきめの細かい対応がしやすい。
 - （1）監査役会等以外でも内部監査部門より監査結果報告を受ける会議を開催する（監査役会等では概要を報告させて、常勤監査役等には別途会議体を設けて監査結果の詳細を報告させる等）。
 - （2）定期的に内部監査部門の監査実施内容（往査箇所やテーマごとに監査役等から重点的に監査してほしい項目を要請する等）に関する会議を開催する。
 - （3）内部監査部門の監査計画の事前協議を複数回開催する。
- ・「5. 会合議事録の作成」は70%と高いが他の項目（80%～100%）と比較して低い関与度となっている。監査役会等以外で監査結果報告を受ける場合は、その内容の詳細が資料として内部監査部門から配布される会社が多いため、議事録までは作成しない会社がある。
- ・内部監査結果は監査役会等の場で報告聴取できるため、「6. 内部監査部門の監査（往査）立会」を実施している会社は少なく、実施している会社においても主要な部門等のみ実施する等、立会いの頻度は少ない。また、内部監査部門の監査実施状況を検証することを目的とした立会いに限定している会社もある。会社の状況を踏まえた更なる内部監査部門との連携強化に向けた方法の検討が課題である。
- ・C類型はスタッフ数が多いことから、内部監査部門との間の窓口担当者を選定する会社が複数あり、その担当者を通じて監査役等・内部監査部門間の連携強化を図っている。

（3）総括（前述関連箇所に下線）

① 各類型の特徴

- ・A類型に多い、内部監査部門の者が監査役スタッフを兼任する会社では、その立場を分けて監査役スタッフとして「連携」することは、現実にはなかなか難しい。
- ・B類型のように専任の監査役スタッフが複数名いる会社でも、内部監査部門の方が人数的に充実していることが多く、連携業務についても内部監査部門が主体的に行っている傾向が見られる。
- ・C類型のように監査役スタッフが充実している会社であっても、監査役スタッフが内部監査部門の往査にまで立ち会うのは少数にとどまっている。

② 共通の課題と提言

- 内部監査と監査役等監査は、その目的や内容は異なるものの、監査手続としては重なる事項も多いことから、双方の監査を効率的に行うためにも連携を強化すべきである。
- 内部監査部門の者が監査役スタッフを兼任する場合であっても、内部監査部門としての知見を活かし、監査役等に対して積極的に情報提供すべきである。
- 内部監査部門との合同監査については、内部監査部門と協働した監査という目的だけでなく内部監査部門の業務監査の側面もある。

9. 会計監査人との連携

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	391	44.6	309	55.9	82	25.4
2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	664	75.8	470	85.0	194	60.1
3. 会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)	448	51.1	334	60.4	114	35.3
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	600	68.5	437	79.0	163	50.5
5. 会合議事録の作成	531	60.6	397	71.8	134	41.5
6. 会計監査人の監査(往査)立会	449	51.3	326	59.0	123	38.1
7. その他	87	9.9	21	3.8	66	20.4
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

② オレンジ本のアンケート結果 (機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	42	28.2	262	45.6	50	51.5	27	79.4
2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	90	60.4	449	78.1	81	83.5	33	97.1
3. 会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)	56	37.6	298	51.8	58	59.8	25	73.5
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	76	51.0	411	71.5	70	72.2	30	88.2
5. 会合議事録の作成	61	40.9	367	63.8	67	69.1	28	82.4
6. 会計監査人の監査(往査)立会	71	47.7	299	52.0	48	49.5	20	58.8
7. その他	31	20.8	47	8.2	3	3.1	2	5.9
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	391	44.6	142	30.3	105	52.2	144	69.9
2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	664	75.8	311	66.3	173	86.1	180	87.4
3. 会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)	448	51.1	197	42.0	112	55.7	139	67.5
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	600	68.5	273	58.2	153	76.1	174	84.5
5. 会合議事録の作成	531	60.6	241	51.4	139	69.2	151	73.3
6. 会計監査人の監査(往査)立会	449	51.3	207	44.1	118	58.7	124	60.2
7. その他	87	9.9	63	13.4	13	6.5	11	5.3
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備	20	54.1	7	43.8	4	36.4	9	90.0
2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	31	83.8	12	75.0	9	81.8	10	100.0
3. 会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)	26	70.3	9	56.3	8	72.7	9	90.0
4. 会合時の対応(質問補助、記録等)	31	83.8	12	75.0	10	90.9	9	90.0
5. 会合議事録の作成	29	78.4	11	68.8	9	81.8	9	90.0
6. 会計監査人の監査(往査)立会	18	48.6	9	56.3	3	27.3	6	60.0
7. その他	3	8.1	1	6.3	0	0.0	2	20.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・Aチームのスタッフ関与率は、項目にもよるが概ね半数前後である。
- ・項目別では、「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型も「研究会メンバー(チーム別)」のAチームも「2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整」と「4. 会合時の対応(質問補助、記録等)」の関与率が高い。
- ・監査役等と会計監査人との会合は、概ね各社とも四半期ごとに「会計監査結果講評」という形で実施されている。ただし、会計監査人との社内窓口は経理部門が担当している会社が多く、また会合資料も会計監査人側が用意するものを使用する会社が多いため、会計監査人との連携に監査役スタッフが関与しない会社も少なからずある。
- ・会計監査人との連携については、内部監査部門を交えた三様監査会議や経理部門へのヒアリングへの同席などといった形で実施する会社も多い。
- ・「6. 会計監査人の監査(往査)立会」について、期末実地棚卸には監査役等が同行している会社が半数あった。他方、リスクベースアプローチの観点等から、会計監査人の報告で足りるとしている会社も見られた。

【考察】

- ・Aチームには内部監査部門との兼任者が多数いるところ、J-SOX 評価については内部監査部門で実施している会社が多く、会計監査人との連携に関しても内部監査部門の立場で実施していることを理由に関与ありと回答している例も一定数見られる。
- ・「1. 会合(面談を含む)テーマ設定等の事前準備」、「3. 会合等に関わる資料作成(資料入手を含む)」及び「6. 会計監査人の監査(往査)立会」については、会計監査人側に委ねてよい、との判断から関与率が他に比して低くなっている。
- ・会計監査人との連携については、例えば会計監査人の評価という場面ではまず経理部門にヒアリングを行うなど、監査役等、会計監査人、内部監査部門に経理部門を加えた4者間の調整能力がスタッフとして必要である。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型はC類型と比較すると低いですが、A類型と比べると高い結果を示している。項目別に見ると「2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整」、「6. 会計監査人の監査立会」については、B類型の結果はC類型と大きな差はなかった。
- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型と、「研究会メンバー(チーム別)」のBチームとでは監査役スタッフの関与状況は同様の結果だった。ただし、「1. 会合テーマの設定等の事前準備」、「6. 会計監査人の監査立会」のBチームの関与度は比較的lowだった。
- ・Bチームの監査役スタッフの関与状況は、「オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)」の「専任」スタッフ区分の状況に近い。
- ・決算報告などの定例会合以外に、会計監査人による監査品質についての報告に監査役スタッフが同席し、会計監査人の対応を確認するという会社もあった。

【考察】

- ・会計監査人との連携は会計監査人からの報告の形をとるという会社が多く、そのため、テーマ設定や資料の作成は会計監査人が主導する場合が多く、スタッフが関与できる範囲はそれほど多くないと推測される。しかし、会計を専門にしていない監査役等に対して、打合せ終了後に監査役スタッフが補足説明をしたり、社内部署に説明の依頼を行うことによって、監査役スタッフが関与することは可能であるという意見もあった。
- ・「6. 会計監査人の監査立会」への監査役スタッフの関与度は必ずしも高くはないが、会計監査人の棚卸に監査役スタッフが立ち会い、棚卸の状況を確認することも監査役等に対する支援となる。リソースに比較的余裕がある専任スタッフは有利であるといえる。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べるとほぼ全ての項目で高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較しても、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチームよりも全ての項目で高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現状がうかがえる。スタッフ体制に厚みがあるため、いずれの項目もスタッフの関与度は高くなっており、監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。
- ・会計監査人との会合は監査役会等にて実施する会社と、別途会議を設ける会社と半々であった。
- ・「6. 会計監査人の監査（往査）立会」に関しては、期末（年1回）や半期（年2回）に実施している会社がほとんどであった。

【考察】

- ・Cチームでは全てのアンケート項目におけるスタッフの関与度が高かったが、スタッフ数が多いことにより、会計監査人との様々な連携をはかることが可能である。
- ・スタッフ数が多い利点を活かし、通常の監査結果報告以外に三様監査会議を開催している会社も複数社あり、また品質や体制の確認のため会計監査人の事務所に年1回調査（代表社員との面談）を実施している会社もあった。このような取組事例は参考に値する。
- ・「6. 会計監査人の監査（往査）立会」を実施している会社もその実施頻度は少なく、期末棚卸実査のみという会社も複数あった。また、立会いの目的を会計監査人の監査実施状況を検証する事に限定して実施する会社もある。一方で監査役スタッフの代理立会いを含めて会計監査人の全ての往査に立ち会う会社もあった。より一層の有効性・効率性を実現する監査に向けて何を行うべきか、監査役スタッフは会計監査人と適宜協議することが望ましい。

(3) 総括（前述関連箇所に下線）

① 各類型の特徴

- ・兼任スタッフが多いA類型は内部監査部門との兼務が多く、J-SOX 評価を通して会計監査人との連携を行っている事例が少なくなかったが、監査役スタッフの業務に限定すれば、監査役等や会計監査人が主導して連携が進められており、監査役スタッフとしての関与は限られていた。
- ・会計監査人との連携の範囲が限られているのはB類型も同様だったが、会計監査人の棚卸に監査役スタッフが立ち会う事例は少なくなく、リソースに比較的余裕がある専任スタッフはフォローがしやすいという意見があった。
- ・専任スタッフの体制が厚いC類型では会計監査人との連携も様々な工夫をしており、品質や体制の確認のために会計監査人の事務所を調査している事例もあった。

② 共通の課題と提言

- ・監査役等と会計監査人の連携は監査役等監査において重要であるが、ほとんどの場合、監査役等や会計監査人が主導して連携が進められており、監査役スタッフの関与は比較的限られている。
- ・しかし、会計監査人の独立性確保や監査品質向上に向けた取組を確認したり、会計監査人と経理部門・内部監査部門との打合せや棚卸に立ち会ったりするなど、スタッフとして監査役等を支援できることはある。監査の実効性・効率性を向上させるために監査役スタッフとしてどのようなことを行うべきか、監査役等や会計監査人と協議することが望ましい。

10. 各監査役の監査報告の作成

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備	475	68.3	347	79.6	128	49.4
2. 各監査役とのスケジュール調整	484	69.6	332	76.1	152	58.7
3. 各監査役意見の確認(意見付記を含む)	415	59.7	311	71.3	104	40.2
4. 後発事象の確認	349	50.2	265	60.8	84	32.4
5. 各監査役の監査報告案の作成	470	67.6	353	81.0	117	45.2
6. その他	80	11.5	16	3.7	64	24.7
	695	100.0	436	100.0	259	100.0

② オレンジ本のアンケート結果 (機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備	75	57.7	380	71.7	12	57.1	5	62.5
2. 各監査役とのスケジュール調整	86	66.2	377	71.1	10	47.6	5	62.5
3. 各監査役意見の確認(意見付記を含む)	66	50.8	331	62.5	6	28.6	7	87.5
4. 後発事象の確認	56	43.1	279	52.6	7	33.3	4	50.0
5. 各監査役の監査報告案の作成	74	56.9	380	71.7	7	33.3	5	62.5
6. その他	22	16.9	50	9.4	7	33.3	1	12.5
	130	100.0	530	100.0	21	100.0	8	100.0

③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備	475	68.3	223	59.6	119	75.3	133	81.6
2. 各監査役とのスケジュール調整	484	69.6	241	64.4	120	75.9	123	75.5
3. 各監査役意見の確認(意見付記を含む)	415	59.7	182	48.7	111	70.3	122	74.8
4. 後発事象の確認	349	50.2	137	36.6	98	62.0	114	69.9
5. 各監査役の監査報告案の作成	470	67.6	215	57.5	119	75.3	136	83.4
6. その他	80	11.5	61	16.3	13	8.2	6	3.7
	695	100.0	374	100.0	158	100.0	163	100.0

④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備	18	48.6	5	31.3	8	72.7	5	50.0
2. 各監査役とのスケジュール調整	18	48.6	6	37.5	7	63.6	5	50.0
3. 各監査役意見の確認(意見付記を含む)	17	45.9	5	31.3	7	63.6	5	50.0
4. 後発事象の確認	14	37.8	5	31.3	4	36.4	5	50.0
5. 各監査役の監査報告案の作成	16	43.2	6	37.5	5	45.5	5	50.0
6. その他	3	8.1	2	12.5	0	0.0	1	10.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型は、B類型及びC類型と比較して低い関与率にとどまった。項目別では、「1. 法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備」、「2. 各監査役とのスケジュール調整」及び「5. 各監査役の監査報告案の作成」は比較的関与率が高い。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」のAチームの結果は、「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型の結果と比較して、各項目とも低い結果となった。
- ・ほとんどの会社では、監査報告については協会のひな型をアレンジして使用していた。
- ・各監査役の監査報告の審議回数については多くの会社は1回のみであったが、一部、2～3回という会社もあった。
- ・後発事象の確認方法については、いずれの会社でも会計監査人又は経理部門への確認で実施していた。

【考察】

- ・研究会のチーム別の結果が、オレンジ本の結果よりも低い理由は、本質問は「各監査役の監査報告の作成」についてであり、そもそも各監査役等の監査報告作成の必要がない監査等委員会設置会社のスタッフの方については回答不要と案内されていたにもかかわらず、当該スタッフの方も「行っていない」の回答者としてカウントしていることが原因と考えられる（本質問の③オレンジ本のアンケート結果のA類型の総回答者数が、他の質問よりも少なくなっているのはそれが原因と考えられる）。
- ・監査報告案の作成への関与については、日本監査役協会のひな型のアレンジであり関与の度合いは限定的であると考えられる。監査役スタッフの監査リソースが限られるAチームのような会社では、監査役スタッフは事務方に徹し、監査役等が監査報告の内容を自ら検討する、という役割分担が自ずと形成されていると思われる。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、C類型と比較すると一部の項目を除いて低い結果であるが、A類型と比べると高い結果を示し、スタッフ体制の規模によって関与度に違いがあった。そのなかでも「2. 各監査役とのスケジュール調整」についてはC類型と同様に他の項目と比較して関与している割合が高い結果が見られた。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」のBチームの結果は、「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したBの結果と比較して各項目とも低い結果が見られた。
- ・Bチームでは「1. 法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備」において、スタッフが監査証跡を準備し、監査役等に提供している会社が多かった。「5. 各監査役の監査報告案の作成」については、スタッフが日本監査役協会のひな型を基にした報告書のドラフトを用意して各監査役等へ提示する会社が多かったが、なかには各監査役等の報告書はそれぞれの監査役等が作成するためスタッフが関与していない会社もあった。「4. 後発事象の確認」については、スタッフとして確認を行わなくとも後発

- 事象が発生すれば管理部門より情報提供されるという意見があった。
- ・指名委員会等設置会社については、監査委員の監査報告は法令上求められていないため作成している事例はない。

【考察】

- ・監査計画で設定した重点監査項目等を中心に、監査役等の実施した監査結果を監査役スタッフが一覧表にまとめ、各監査役等が監査の振り返りを実施することは監査報告書を作成するに当たって有効である。
- ・後発事象の確認に関してスタッフが介在している会社が少ないのは、後発事象が発生すれば管理部門より報告があり、監査役等としての通常職務で把握できるため、スタッフは確認行為を独立した監査手続きとして実施していないためである。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほとんどの項目において関与率が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与率は、Aチームよりは高いがBチームよりは概ね低い結果が出ている。これは研究会メンバーのCチームは指名委員会等設置会社が多く、各監査委員の監査報告書は作成していないことが理由である。
- ・監査報告書は各監査役等の意向を踏まえつつ監査役スタッフが案を作成して、最終的には各監査役等に確認している。
- ・日本監査役協会のひな型を活用して案を作成している。なお、会社に不祥事があった場合に、監査報告書にその対応について追記する場合は日本監査役協会作成「監査報告の事例分析」を参考にして作成している。

【考察】

- ・各監査役等の監査報告書案作成に際しては、事前に各監査役等の意向を十分に確認しておく必要がある。
- ・事業報告に記載するような企業不祥事が発生した場合には、その内容をしっかり把握した上で、日本監査役協会作成「監査報告の事例分析」やインターネット経由で他社事例を参照する等により、監査報告書（案）を作成することも一案である。

(3) 総括（前述関連箇所の下線）

① 各類型の特徴

- ・A類型の会社では、各監査役等の監査報告案の作成における関与については、日本監査役協会のひな型をアレンジする程度であり、監査役スタッフによる関与は限定的である。後発事象については、会計監査人又は経理部門へ確認することで実施している。
- ・B類型の会社でも、各監査役等の監査報告案の作成については、スタッフが日本監査役協会のひな型を基に報告書案を作成して各監査役等へ提示する会社が多い。後発事象については、執行部門（管理部門）より情報提供されるため、スタッフとして確認を行う必要はないとの意見もある。

- ・C類型の会社では、通常、ほぼ全ての項目において監査役スタッフの関与率が高いが、指名委員会等設置会社は各監査委員の監査報告書が法令上の要件ではないため作成する事例がなく、結果、他の監査業務に比べ低い関与率となっている。

② 共通の課題と提言

- ・各監査役等の監査報告書案作成に際しては、事前に各監査役等の意向を十分に確認しておく必要がある。
- ・監査計画で設定した重点監査項目等を中心に、監査役等の実施した監査結果を監査役スタッフが一覧表にまとめ、各監査役等が監査の振り返りを実施することは監査報告書を作成するに当たって有効である。

11. 監査役会等の監査報告の作成

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果 (専任/兼任)	全体		専任		兼任			
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%		
1. 監査役会等の活動実績等の事前準備	546	62.3	414	74.9	132	40.9		
2. 各監査役の監査報告の確認	512	58.4	369	66.7	143	44.3		
3. 各監査役等意見の確認(意見付記を含む)	446	50.9	335	60.6	111	34.4		
4. 後発事象の確認	386	44.1	292	52.8	94	29.1		
5. 監査役会等の監査報告案の作成	550	62.8	414	74.9	136	42.1		
6. 取締役及び会計監査人に送付	458	52.3	348	62.9	110	34.1		
7. 監査役会は設置されていない	116	13.2	61	11.0	55	17.0		
8. その他	89	10.2	22	4.0	67	20.7		
	876	100.0	553	100.0	323	100.0		
② オレンジ本のアンケート結果 (機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役会等の活動実績等の事前準備	26	17.4	422	73.4	60	61.9	27	79.4
2. 各監査役の監査報告の確認	30	20.1	418	72.7	38	39.2	12	35.3
3. 各監査役等意見の確認(意見付記を含む)	23	15.4	342	59.5	47	48.5	22	64.7
4. 後発事象の確認	21	14.1	297	51.7	40	41.2	18	52.9
5. 監査役会等の監査報告案の作成	29	19.5	420	73.0	63	64.9	26	76.5
6. 取締役及び会計監査人に送付	27	18.1	356	61.9	45	46.4	20	58.8
7. 監査役会は設置されていない	91	61.1	3	0.5	13	13.4	4	11.8
8. その他	24	16.1	56	9.7	8	8.2	—	—
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0
③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役会等の活動実績等の事前準備	546	62.3	243	51.8	140	69.7	163	79.1
2. 各監査役の監査報告の確認	512	58.4	228	48.6	134	66.7	150	72.8
3. 各監査役等意見の確認(意見付記を含む)	446	50.9	187	39.9	122	60.7	137	66.5
4. 後発事象の確認	386	44.1	147	31.3	105	52.2	134	65.0
5. 監査役会等の監査報告案の作成	550	62.8	244	52.0	140	69.7	166	80.6
6. 取締役及び会計監査人に送付	458	52.3	195	41.6	125	62.2	138	67.0
7. 監査役会は設置されていない	116	13.2	79	16.8	21	10.4	16	7.8
8. その他	89	10.2	67	14.3	15	7.5	7	3.4
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0
④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役会等の活動実績等の事前準備	28	75.7	10	62.5	8	72.7	10	100.0
2. 各監査役の監査報告の確認	24	64.9	9	56.3	6	54.5	9	90.0
3. 各監査役等意見の確認(意見付記を含む)	24	64.9	7	43.8	7	63.6	10	100.0
4. 後発事象の確認	22	59.5	9	56.3	4	36.4	9	90.0
5. 監査役会等の監査報告案の作成	26	70.3	10	62.5	6	54.5	10	100.0
6. 取締役及び会計監査人に送付	26	70.3	11	68.8	6	54.5	9	90.0
7. 監査役会は設置されていない	4	10.8	1	6.3	2	18.2	1	10.0
8. その他	1	2.7	1	6.3	0	0.0	0	0.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型は、B類型及びC類型と比較して低い関与率にとどまった。項目別では、「1. 監査役会等の活動実績等の事前準備」及び「5. 監査役会等の監査報告案の作成」については比較的関与率が高かった。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」のAチームは、「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型の結果より高い関与率であった。
- ・監査役会等の監査報告の審議回数については2回行っている会社が多く、それ以外は1回または3回という会社があった。
- ・後発事象の確認方法については「10. 各監査役の監査報告の作成」と同様、ほとんどの会社では会計監査人又は経理部門への確認で実施していた。

【考察】

- ・監査報告案の作成への関与については「10. 各監査役の監査報告の作成」と同様、協会のひな型のアレンジであり関与の度合いは限定的であると考えられる。
- ・「10. 各監査役の監査報告の作成」と異なり「11. 監査役会等の監査報告の作成」では会議体での議論を踏まえた作成となるため、監査リソースの限られるAチームのような会社では、監査意見の集約作業は監査役等が自ら行っている。
- ・「6.取締役及び会計監査人に送付」について監査役スタッフに関与していない会社では、秘書または経理部門等が送付している。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、C類型と比較すると低い結果であるが、A類型と比べると高い結果を示し、スタッフ体制の規模によって関与度に違いがあった。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」のBチームの結果は、「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型の結果と比較して多くの項目で低い結果になっていた。特に「4. 後発事象の確認」の結果が低かった。ただし、「1. 監査役会等の活動実績等の事前準備」と「3. 各監査役等意見の確認（意見付記を含む）」については高い結果を示していた。
- ・Bチームの現状を個別に確認すると、監査役会等の監査報告書は日本監査役協会のひな型を利用している会社が多かったが、独自の文言を書き加えている会社も存在した。ほとんどの会社では監査報告書案はスタッフが作成していたが、監査報告書の文言は毎年ほとんど変わることがないため、スタッフが関与せず、監査役等が作成しているという会社もあった。
- ・「6. 取締役及び会計監査人に送付」に関しては、監査役等が実施している会社、スタッフが実施している会社、管理部門で実施している会社に分かれた。監査役等が直接、特定取締役に渡す会社は、書面だけでは伝わりにくい内容を含めて伝達するために特定取締役との意見交換を行っている会社もあった。
- ・「3. 各監査役等意見の確認（意見付記を含む）」については、あらかじめスタッフが「1. 監査役会等の活動実績等の事前準備」で作成した監査実施内容の一覧表を提供し、監査役等はその資料を元に監査結果を振り返り、確認を行っている会社が多かった。

- ・「4. 後発事象の確認」に関しては、監査役スタッフとして確認の業務を行わなくとも管理部門より報告があるという意見があった。なかには後発事象として想定される事象はあらかじめ把握できていることが多く、発生したら直ちに対応がとれるよう、事前の監査役会等で対応策を含めて確認を行っている会社もあった。

【考察】

- ・監査役会等の監査報告書は、各監査役等の監査報告書を踏まえて作成する。検討プロセスも似通っているため、監査役会等の監査報告書をどのように作成するかを念頭に置いて、各監査役等の監査報告書を作成することは一案である。
- ・監査役会等の監査報告書の審議に当たっても、監査役会等において重点監査項目等の振り返りなど、その期の監査結果を共有することは重要であり、監査役スタッフが監査結果を一覧にまとめた表を作成することは有益である。
- ・監査役会等の監査報告書案の作成において、監査役スタッフの関与がそれほど高くないのは、ほとんどの場合、監査役会等の監査報告書の文言は前年と同じになる場合が多いためである。なんらかの事情により、前年と異なる文言になる場合は監査役スタッフの関与度が上がることになる。
- ・監査役会等の監査報告書は、各監査役等の監査報告書を踏まえて作成するものであるため、作成日は各監査役等の監査報告書よりも前であってはならない。ただし、日付が同一であっても問題はない。監査役会等の監査報告書は各監査役等の監査報告書を単にとりまとめたものでなく、期初から実施してきた監査活動の結果を総括しての監査報告書であるから、同一日であっても構わない。
- ・後発事象の確認に関してスタッフが介在している会社が多くないのは、後発事象が発生すれば管理部門より報告があり、監査役等としての通常職務で把握できるため、スタッフが確認行為を独立した監査手続きとして実施していないためである。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほとんどの項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度も、Aチーム及びBチームよりもほぼ全ての項目で高い結果が出ており、監査役スタッフが積極的に関与している現状がうかがわれる。
- ・監査役会等の監査報告書は各監査役等の監査報告書を踏まえつつ、監査役スタッフが案を作成し、監査役会等において審議している。
- ・日本監査役協会のひな型を活用して案を作成している。なお、会社に不祥事があった場合に、監査報告書にその対応について追記する場合は日本監査役協会作成「監査報告の事例分析」を参考にして作成している。

【考察】

- ・事業報告に記載するような企業不祥事が発生した場合には、その内容をしっかり把握した上で、日本監査役協会作成「監査報告の事例分析」やインターネット経由で他社事例を参照する等により、監査報告書案を作成することも一案である。
- ・監査役会等の監査報告書は日本監査役協会のひな型と同様の文面とする会社が多い

が、株主等への情報提供の高度化を図るために独自の文面を追記することを検討している会社もある。Cチームにおいては“監査役等監査上の主要な検討事項”として追記することを検討している会社も複数あったが、現時点では検討段階であり、追記には至っていなかった。

(3) 総括（前述関連箇所の下線）

① 各類型の特徴

- ・ A類型の会社では、各監査役等の監査報告の作成と同様、監査役会等の監査報告案の作成における関与については、日本監査役協会のひな型をアレンジする程度であり、監査役スタッフによる関与は限定的である。また、監査役会等の監査報告の作成は監査役会等の会議体における議論を踏まえた作成となるため、A類型のように監査リソースの限られる会社では、監査意見の集約作業は監査役等が自ら行う会社が多い。後発事象については、会計監査人又は経理部門が確認することで実施している。
- ・ B類型の会社でも、各監査役等の監査報告案の作成と同様、スタッフが日本監査役協会のひな型を基に監査報告書案を作成し、各監査役等の確認を受け、監査役会等へ付議する会社が多い。後発事象については、執行部門（管理部門）より情報提供されるため、スタッフとして確認を行う必要はないとの意見もある。
- ・ C類型の会社では、ほぼ全ての項目において関与度が高く、監査役スタッフが積極的に関与し、監査役等の意向を確認しつつ主体的に取り組んでいる。監査役会等の監査報告書は、監査役スタッフが各監査役等の監査報告書を踏まえつつ、日本監査役協会のひな型を活用して報告書案を作成、監査役会等に付議し審議している。

② 共通の課題と提言

- ・ 各監査役等意見の確認（意見付記を含む）については、あらかじめスタッフが監査役会等の活動実績等を一覧表として提供し、監査役等はその資料を元に監査結果を振り返り、確認を行っている会社が多い。監査報告書を作成するに当たって有効である。
- ・ 事業報告に記載すべき企業不祥事が発生した場合、その内容をしっかり把握した上で、日本監査役協会作成「監査報告の事例分析」やインターネット経由で他社事例を参照する等により、監査報告書案を作成することも一案である。

12. 株主総会対応

(1) スタッフ活動の現状

監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

① オレンジ本のアンケート結果(専任/兼任)	全体		専任		兼任			
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%		
1. 株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	461	52.6	343	62.0	118	36.5		
2. 株主総会前の法定備置書類等の確認	449	51.3	327	59.1	122	37.8		
3. 株主総会議案及び提出書類等の確認	554	63.2	406	73.4	148	45.8		
4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認	459	52.4	346	62.6	113	35.0		
5. 株主総会想定問答案の作成	501	57.2	364	65.8	137	42.4		
6. 株主総会議事録の確認	351	40.1	265	47.9	86	26.6		
7. 決算公告、商業登記等の実施状況の確認	330	37.7	242	43.8	88	27.2		
8. その他	147	16.8	50	9.0	97	30.0		
	876	100.0	553	100.0	323	100.0		
② オレンジ本のアンケート結果 (機関設計別)	監査役会 非設置会社		監査役会		監査等委員会		指名委員会等	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	57	38.3	316	55.0	53	54.6	24	70.6
2. 株主総会前の法定備置書類等の確認	60	40.3	306	53.2	49	50.5	23	67.6
3. 株主総会議案及び提出書類等の確認	77	51.7	381	66.3	57	58.8	27	79.4
4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認	66	44.3	328	57.0	43	44.3	12	35.3
5. 株主総会想定問答案の作成	19	12.8	387	67.3	59	60.8	31	91.2
6. 株主総会議事録の確認	56	37.6	233	40.5	38	39.2	16	47.1
7. 決算公告、商業登記等の実施状況の確認	56	37.6	218	37.9	33	34.0	11	32.4
8. その他	45	30.2	79	13.7	14	14.4	1	2.9
	149	100.0	575	100.0	97	100.0	34	100.0
③ オレンジ本のアンケート結果 (④のチーム分け基準にて再集計)	全体		A類型		B類型		C類型	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	461	52.6	198	42.2	117	58.2	146	70.9
2. 株主総会前の法定備置書類等の確認	449	51.3	200	42.6	117	58.2	132	64.1
3. 株主総会議案及び提出書類等の確認	554	63.2	247	52.7	139	69.2	168	81.6
4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認	459	52.4	196	41.8	120	59.7	143	69.4
5. 株主総会想定問答案の作成	501	57.2	207	44.1	130	64.7	164	79.6
6. 株主総会議事録の確認	351	40.1	154	32.8	86	42.8	111	53.9
7. 決算公告、商業登記等の実施状況の確認	330	37.7	154	32.8	80	39.8	96	46.6
8. その他	147	16.8	111	23.7	25	12.4	11	5.3
	876	100.0	469	100.0	201	100.0	206	100.0
④ 研究会メンバー(チーム別)	全体		Aチーム		Bチーム		Cチーム	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	21	56.8	8	50.0	6	54.5	7	70.0
2. 株主総会前の法定備置書類等の確認	17	45.9	6	37.5	7	63.6	4	40.0
3. 株主総会議案及び提出書類等の確認	23	62.2	7	43.8	7	63.6	9	90.0
4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認	19	51.4	6	37.5	5	45.5	8	80.0
5. 株主総会想定問答案の作成	23	62.2	7	43.8	8	72.7	8	80.0
6. 株主総会議事録の確認	16	43.2	7	43.8	5	45.5	4	40.0
7. 決算公告、商業登記等の実施状況の確認	18	48.6	7	43.8	7	63.6	4	40.0
8. その他	3	8.1	1	6.3	0	0.0	2	20.0
	37	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0

(2) 現状と考察

① A類型（スタッフ体制1名相当以下）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したA類型は、B類型及びC類型と比較すると低い関与度にとどまっている。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」では、「6. 株主総会議事録の確認」及び「7. 決算公告・商業登記等の実施状況の確認」の項目で、Aチームの関与度はCチームを上回っている。

【考察】

- ・「6. 株主総会議事録の確認」及び「7. 決算公告・商業登記等の実施状況の確認」の項目は、法務部門等の各所管部署に任せていることが多い。
- ・確認事項の中で最も難しい項目が「4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認」であるが、人事部門等の作成する資料に基づいて監査役会等で審議する会社が多く、監査役スタッフは関与しないという会社も少なくなかった。当該項目については監査役会等として何らかの要件を定めたいという要請も強いが、内規を定めても実務面で求められる監査役等の構成バランスの実現は難しいとの意見があった。

② B類型（スタッフ体制3名相当未満）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型は、C類型と比較すると低い結果であるが、A類型と比べると高い結果を示し、スタッフ体制の規模によって関与度に違いがあった。また、そのなかでも「3. 株主総会議案及び提出書類等の確認」、「5. 株主総会想定問答案の作成」についてはC類型と同様に他の項目と比較して関与している割合が高い結果が見られた。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」のBチームの結果は、「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したB類型の結果と比較して、「4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認」が低く、「7. 決算公告、商業登記等の実施状況の確認」が高い結果が見られた。
- ・Bチームは「1. 株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認」、「2. 株主総会前の法定備置書類等の確認」に関しては、監査役スタッフがチェックリストを用いて総会対応事務局に総会準備状況を確認し証跡として記録している会社と、監査役スタッフは総会対応事務局の総会準備状況についてヒアリング等を行わず、準備の状況を確認しているという会社に分かれた。なかには、総会対応事務局の立会いの下、書類が備置されているか金庫を開錠して確認している会社もあった。
- ・「4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認」に関しては、監査役スタッフは総務部門等の担当部署から送付される資料を閲覧し、選任された監査役等の経歴、財務の見識、独立性、社外要件の該当性等について確認を行っている会社が多かった。
- ・「5. 株主総会想定問答案の作成」に監査役スタッフ関わっている会社と、スタッフは関わっておらず、監査役等が想定問答を作成している会社の両方の場合があった。想定問答案の作成に監査役スタッフ関わっている会社でも、監査役スタッフが総会当日に会場での対応を行っている会社は少なかった。一方、少数ではあったが、株主総会で監査役等に対する質問が予想される会社については、監査役スタッフが想定問答の作成だけでなく、株主総会当日における事務局対応も行っているという事例もあった。

- ・「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」については、監査役スタッフが確認を行っている会社と行っていない会社に分かれた。また、決算公告、商業登記等の法定事項は、規模の小さい子会社などでは漏れることがあるという意見があった。

【考察】

- ・株主総会対応は、総務部門などの担当部署が法定事項を含めて実務を行っている場合が多く、監査役スタッフが直接実施結果を確認する方法と、担当部署に対して実務の進捗についてヒアリングを行い、準備状況を確認する方法があると考えられる。
- ・担当部署の体制が比較的脆弱な子会社などでは担当者の知識や工数の不足などにより、法定事項の対応が漏れる場合がある。企業集団内部統制システムに対する監査の一環として注意が必要である。
- ・株主総会想定問答案の作成を監査役スタッフが行っても、株主総会の当日の対応までを行っている会社が少なかったのは、監査役等に対する株主からの質問は比較的少ないためではないかと思われる。一方、監査役スタッフが株主総会当日の事務局対応を行っている会社については、株主から監査役等に対して質問があると予想され、監査役等の独立性を維持するために事務局を執行ではなく監査役スタッフがサポートしていると推測される。

③ C類型（スタッフ体制3名相当以上）

【現状】

- ・「オレンジ本のアンケート結果」のチーム分け基準にて再集計したC類型は、A類型及びB類型と比べると高い結果を示している。また、「オレンジ本のアンケート結果」の全体の集計値と比較すると、ほぼ全ての項目において関与度が高い傾向が見られる。
- ・「研究会メンバー（チーム別）」におけるCチームの関与度は「2. 株主総会前の法定備置書類等の確認」、「6. 株主総会議事録の確認」が低かった。
- ・「4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認」については指名委員会議事録を入手して監査役会等にて確認している会社があった。
- ・「5. 株主総会想定問答案の作成」では30問～70問程度の監査役等関連の想定問答を作成していた。なお、社外監査役等への質問を想定して、社外監査役等用に想定問答の抜粋版を作成している会社があった。
- ・Cチームはスタッフ数が多いことから、想定問答作成担当や監査報告書作成担当等、役割分担して対応している。また、スタッフ全員で株主総会対応を行うのではなく、一定人数を次年度監査計画策定業務に割り振って平行して対応する会社もあった。

【考察】

- ・スタッフ数が多い会社は役割分担して株主総会対応を実施している。役割分担することで効率性は高まるが、全体として齟齬が生じないように連携する必要がある。情報共有のための会議体や仕組みを活用することも一案である。
- ・スタッフ数が多い会社は、株主総会対応と次年度監査計画策定を同タイミングで実施できるメリットがある。各担当者を選定して一定期間集中して検討することで、それぞれの業務の深掘りが可能となる。
- ・最近では株主総会における社外役員への質問が増えており、社外監査役等に対しても想定問答を事前に丁寧に説明して理解いただく等の工夫が求められる。

- ・法定備置書類等の確認は必ずしも監査役等や監査役スタッフが実施する必要はなく、執行部門に任せることは可能であるが、その場合においても実施の有無や実施日について確認することが望ましい。

(3) 総括（前述関連箇所の下線）

① 各類型の特徴

- ・スタッフ体制が薄く、兼務が多いA類型は、株主総会議事録や決算公告・商業登記の確認などについては、株主総会を所管する総務部門や法務部門などに任せている会社が多かった。
- ・複数の専任スタッフを抱えていることの多いB類型では、株主総会に関する適法性について、監査役スタッフが直接実施結果を確認している会社と、担当部署に対して実務の準備状況について確認する会社があった。
- ・C類型ではスタッフ体制の厚さを活かして、株主総会想定問答作成担当者を、同時期に進行する監査報告書の作成や次年度監査計画の策定の担当者とは別に置き、役割分担して対応する会社もあった。

② 共通の課題と提言

- ・株主総会対応は総務部門や法務部門などの所管部署が主導していることが多い。適法性を確認するために実務の進捗状況を適宜確認するなど、監査役スタッフは他の部門と連携して実効性と効率性の高い対応が求められる。
- ・近年、株主総会では株主から社外役員に対する質問が増加しており、株主総会想定問答は社外監査役等とのすり合わせも重要である。多忙な社外監査役等に対し、想定問答の背景説明を行う等の配慮が必要である。

おわりに

今期（第 47 期）本部監査役スタッフ研究会は、前々期（第 45 期）にスタートし試行錯誤しながら改善に取り組み、前期（第 46 期）において確立した運営手法を踏襲した。すなわち、月に一度の研究会を開催する前に、各回 3 時間の幹事会を繰り返し開催し、研究会の運営方針、研究テーマ、研究報告書イメージ、年度実施計画、月次研究会運営計画、研究しながら報告書案を作成するスタイル等々について納得いくまで議論して策定した。また、幹事会において事前に研究チームの編成を行い、「研究会員 37 名・幹事 5 名の体制」で、従前より 2 ヶ月早い 10 月から活動を開始した。なお、年度実施計画については、研究会メンバー所属会社の多くが 3 月期決算であることから、毎回 3 時間の月次研究会を 10 月から 4 月までの全 7 回開催として、メンバーの負担軽減に配慮した。

これまで当研究会は、“あるべきスタッフ像”に基づき、“専任スタッフによる監査役補助業務のベストプラクティス”を研究してきた。他方、本年 5 月 18 日公表の第 20 回インターネット・アンケート集計結果では、補助使用人等を設置していると回答した 1,614 社のうち専任スタッフ設置会社は、監査役（会）：417 社/1,284 社（32.5%）、監査等委員会：95 社/291 社（32.6%）、指名委員会等：30 社/39 社（76.9%）であり、回答会社の 97.6%を占める監査役（会）、監査等委員会設置会社の 3 社中 2 社は兼任スタッフのみ設置という現状が確認できる。初めてこの現実を受け止め、個々人又は個社によって様々な監査環境にある監査役スタッフの実像とスタッフ業務の実態について明らかにすべく、「多様な『監査役スタッフ像』に関する研究」を今期研究テーマとした。

研究会メンバーを、監査環境を構成する要素の中でも影響が大きい、所属会社の「スタッフの体制/スタッフ数」に初めて着目し、A：スタッフ数 1 名相当以下、B：スタッフ数 3 名相当未満、C：スタッフ数 3 名相当以上の 3 つの研究チームに編成した。また、各チームと同環境にある幹事が研究メンバーと議論を重ねることで、近似の監査環境にある監査役スタッフの実像とスタッフ業務の実態を把握することが容易となった。

また、今期研究会は、分析・議論のベースとなるデータを初めて採用した。「オレンジ本」の「第 2 部 監査役スタッフ業務の実態について」記載の主要 12 監査業務に対する研究会メンバーの関与度を再調査し、チーム別データを整備した。さらに「オレンジ本」アンケートデータを研究チーム編成基準により再集計し、A 類型、B 類型、C 類型のデータを整備し、チーム別データを補強した。これらの整備データにより、各研究チームによる分析・議論が深まったことについては言うまでもない。

各研究チームが、各監査業務に対する監査役スタッフの関与について各チームデータと各類型データを比較分析し、各チーム及び同類型における事例や実践と併せて「現状」を

把握し、その現状について「考察」し、各監査業務に対するスタッフの関与について各類型の特徴と全類型に共通する課題や提言を「総括」した。決して十分とまでは言えないが、A類型の専任スタッフ1名 若しくは複数兼任スタッフ体制の会社、B類型の専任スタッフ2名体制の会社、C類型の専任スタッフ3名以上体制の会社における監査役スタッフの実像とスタッフ業務の実態を明らかにした。「考察」に際しては、機関設計や常勤監査役等の人数、監査役等の方針など、影響する他の要素についても検討し記載した。

日本監査役協会の『監査役監査基準』は「補助使用人の体制の強化と少なくとも兼任者1名設置」を、『監査等委員会監査等基準』及び『監査委員会監査基準』は「補助使用人等の体制の強化」を謳っている。「監査役スタッフの体制」を切り口とした本「報告書」が、補助使用人等の体制の強化を検討される監査役等の一助となれば幸いである。

年度実施計画、月次研究会運営計画、月次幹事会によるディスカッションポイント提示、研究しながら報告書を作成するスタイルに支えられ、前半の6監査業務については、予定どおり12月に報告書案を完成した。後半の6監査業務についても2月次研究会まで順調であったが、今期研究会活動は3月次幹事会をもって一時休止することとなった。新型コロナウイルス感染症拡大により、本部及び各支部における活動中止が決定されたのである。しかしながら、研究しながら報告書案を作成するスタイルが幸いし、後半の6監査業務についても、各監査業務に対する各類型における「現状」及び「考察」まで2月次研究会で完成していたことから、残る「総括」は、前半と同様に幹事会が作成することを、研究会メンバーからメール承認を得て、3月下旬に幹事会を再開した。5月若しくは6月に月次研究会を臨時開催し承認を得ることも結果的にかなわず、メールにより研究会メンバーから最終「報告書案」に承認を得る異例の対応となった。やむを得なかったが、残念であった。

今期は、「研究テーマ」、「チーム編成」、「データ整備」と初めての取組が相まって、幹事各位には、今期研究会スタート当初から相当のご負担をおかけし、さらに、新型コロナウイルス感染症による「非常事態宣言」発令下において各回3時間のオンライン幹事会を1～2週間に一度、計6回開催し「報告書」をまとめ上げる大きなご負担もおかけした。今期の研究活動における幹事各位の多大な貢献に対し心から感謝を申し上げ、その労に報いたい。

今期研究会メンバー各位には2月次研究会をもって研究会活動を休止せざるを得なかったことをお詫び申し上げるとともに、休止までの真摯な研究活動に対し感謝を申し上げたい。また、来期研究会において再会できれば幸いである。最後に、本報告書を作成・公開するに当たり、今期の研究会活動において事務局として多大なご協力をいただいた、日本監査役協会の上遠野恭啓氏に対し心から感謝を申し上げたい。

幹事長 大津正也

第47期 本部監査役スタッフ研究会メンバー表

(敬称略)

	会社名	氏名	備考
幹事長	FWD富士生命保険(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	オリンパス(株)	野地 嘉文	
幹事	(株)トリドールホールディングス	新熊 聡	
幹事	東京ガス(株)	鈴木 友紀	2020年3月迄
	AIGジャパン・ホールディングス(株)	小西 洋平	
	共栄火災海上保険(株)	眞柄 俊之	
	協和キリン(株)	森下 賢一	
	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	
	KDDI(株)	相原 毅	
	(株)山王	菅谷 好倫	2020年3月迄
	JXTGホールディングス(株)	上野 裕和	
	JFEスチール(株)	有路 正	
	新京成電鉄(株)	小西 博士	
	住友生命保険相互会社	佐渡 史明	2020年3月迄
	全国農業協同組合連合会	仲村 一彦	
	ソニー(株)	川澄 加代	
	大陽日酸(株)	塩田 亨	
	(株)東京スター銀行	牛島 哲英	
	日本郵便(株)	板倉 修	2020年5月迄
	日本光電工業(株)	平田 百合子	
	PHCホールディングス(株)	土屋 秀樹	
	東日本旅客鉄道(株)	岡 宏樹	
	HITOWAホールディングス(株)	桑原 紀之	
	富国生命保険相互会社	芦澤 陽子	2020年3月迄
	(株)フジクラ	梶井 竜喜	
	富士山の銘水(株)	井汲 秀明	
	平和不動産(株)	溝渕 英之	
	前田建設工業(株)	小松原 啓一	
	(株)三菱総合研究所	宮本 恭	
	(株)ゆうちょ銀行	沼田 侑子	
	(株)ファミリーマート	権平 健男	2020年3月迄
	(株)ヨンドシーホールディングス	石川 賀大	2020年3月迄
	LINE(株)	城間 鈴子	
	ルームクリップ(株)	足立 紗歩里	
	(株)レッグス	普川 博行	
事務局	(公社)日本監査役協会	上遠野 恭啓	

メンバー37名、事務局1名

公益社団法人 日本監査役協会

本部 〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目9番1号 丸の内中央ビル13階
電話 03 (5219) 6100 (代) FAX 03 (5219) 6110

関西支部 〒530-0004 大阪市北区堂島浜1丁目4番16号 アクア堂島西館15階
電話 06 (6345) 1631 FAX 06 (6345) 1649

中部支部 〒460-0008 名古屋市中区栄2丁目1番1号 日土地名古屋ビル9階
電話 052 (204) 2131 FAX 052 (204) 2132

九州支部 〒812-0013 福岡市博多区博多駅東2丁目1番23号 サニックス博多ビル4階
電話 092 (433) 3627 FAX 092 (433) 3628

<http://www.kansa.or.jp/>