

[別冊]

監査役 / 監査委員スタッフの現状と意識調査結果・集計データ

調査期間	平成 19 年 5 月 10 日～25 日
調査対象	監査役スタッフ / 監査委員スタッフ
回答会社数	694 社
回答者数	809 名

1 社で複数の回答者が異なる回答をした場合、「社数」で集計したデータからは除外している。

計算処理上、合計のパーセンテージが 100%でない場合がある。

無効回答は集計から除外した。

目 次（調査項目）

（基礎データ）

1. 業 種	4
2. 従業員数	4
3. 企業統治区分	4
4. 会社法施行前後における監査役 / 監査委員の員数変化	5
5. 内部監査部門の有無	7

（組織・体制）

6-1. 貴方の所属する組織の組織図上のパターンはどれですか。	7
6-2. 貴方の所属する組織の位置付けは、適切だと思いますか。	8
6-3. 貴方が所属する組織の独立性は確保されていますか。	10
7-1. スタッフの人数は、会社法施行前後でどのように変化しましたか。	12
7-2. 貴方は、専属スタッフですか、兼任スタッフですか。	12
7-3. 貴方が兼任スタッフの場合、兼任先はどこ部署ですか。	13
8. 現在の業務量に対してスタッフの在籍人員規模は適切ですか。	13
9. 貴方のスタッフとしての在籍期間はどの位ですか。	13
10. 貴方の職位は次のどれに該当しますか。	13

（スタッフの職責・権限等）

11-1. 監査役 / 監査委員の補佐役として、 スタッフの職責を果たしていると思いますか。	13
11-2. 職責を果たすために何が重要だと思いますか。	14
12-1. スタッフとしての職務にやりがい・満足・誇りを感じていますか。	14
12-2. スタッフとしての職務にやりがい・満足・誇りを持つために 何が重要だと思いますか。	15
13. スタッフの職務範囲は明確になっていると思いますか。	15
14-1. 監査役 / 監査委員に準じた職務権限をスタッフにも 付与する必要があると思いますか。	16
14-2. 監査役 / 監査委員の持つどの権限がスタッフにも 付与されるべきだと思いますか。	16
15-1. 監査上必要な重要情報が、スタッフにも十分開示されていると思いますか。	17
15-2. スタッフとしての役割を果たすためには、どこまでの範囲で重要情報が開示される 必要があると思いますか。	17

(スタッフのコミュニケーション等)

- 16-1. スタッフとして、社内各部門とのコミュニケーションを十分に図っていると思いますか。 17
- 16-2. 社内各部門とのコミュニケーションを図るために何が重要だと思いますか。 18
17. スタッフに、社内情報が入る仕組みが確立していると思いますか。 18
18. スタッフとして、他社との情報交換を十分に行っていると思いますか。 18

(予算)

- 19-1. 会社法施行以前と比較し、監査を行うための予算は増加しましたか。 18
- 19-2. 監査を行うための予算は十分だと思いますか。 19

(スタッフに関わる引継・教育)

20. スタッフの交替に際して、引継書に基づく引継はなされましたか。 19
21. スタッフ業務に関わるマニュアル類は、整備されていますか。 19
- 22-1. 社外講習等、研鑽のための機会は十分あると思いますか。 19
- 22-2. 具体的にどのような研鑽機会を望みますか。 19

(スタッフの評価等)

- 23-1. スタッフの社内評価は高いと思いますか。 20
- 23-2. 社内評価を高めるために何が重要だと思いますか。 20
- 24-1. スタッフの社内評価の仕組みは適切だと思いますか。 20
- 24-2. 理想的な社内評価の仕組みはどのようなものですか。 21
25. 監査役 / 監査委員と執行部との間でスタッフの人事及び評価について協議する機会が設けられていますか。 21
- 26-1. スタッフの最終人事評価者はどなたですか。 22
- 26-2. スタッフの最終人事評価者は、適切な役職者になっていると思いますか。 22
- 26-3. 相応しい評価者は誰だと思いますか。 23

(キャリアパス)

- 27-1. スタッフ就任前の職歴は現在のスタッフとしての職務に役に立っていると思いますか。 23
- 27-2. スタッフ就任前に経験すると良いと思う職種は何ですか。 23
- 28-1. スタッフの経験が、将来役に立つと思いますか。 24
- 28-2. 将来、スタッフとしての経験が役立つ職種は何だと思いますか。 24
- 29-1. スタッフのポジションは社内においてキャリアパスの位置付けになっていますか..... 24
- 29-2. キャリアパスとなるための要件は何だと思いますか。 25
30. スタッフとしての経験は、社外でも通用するようなキャリアパスになると
思いますか。 25

(スタッフとしての独立性)

31. 内部統制システムの取締役会決議にスタッフの独立性について明文化されていますか。 25
32. スタッフの権限の独立性は明確になっていますか。 26
33. 監査役スタッフに対する指揮命令権は確保されていますか。 26
34. スタッフの人事異動(異動先を含む) 人事評価、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。 26
35. スタッフが他部門を兼務するのは適切だと思いますか。 27

(執行部との関係におけるスタッフの役割)

36. スタッフの業務を遂行するうえで、最も効果的な執行部へのアプローチは何だと思いますか。 27

(スタッフ業務)

37. 監査報告の作成にあたり、内部統制システムに係る取締役会決議の相当性判断以外に、以下のようなものが法定化されたことに伴い、当該事項について、スタッフ業務としてどのような活動を行っていますか。
- (1) 監査の方法、及び、「その内容」の記載内容と監査証拠等の関係について 27
 - (2) 会計監査人の職務遂行の適正性に関する事項について 31
 - (3) 監査の方法のいわゆる買収防衛策に関する意見の形成について 33
38. 会社法の施行により、内部統制システムの整備について法定化されたことに伴い、会社法施行規則 100 条 1 項各号のうち、どの項目の監査に変化がありましたか。 35
39. その他、ご意見、ご感想等があれば、忌憚無くご記入ください。 36

(基礎データ)

1. 業種 (N=694 社)

業種	社数		業種	社数	
	社数	割合		社数	割合
1. 水産・農林・鉱業	4	0.6%	15. 商社	29	4.2%
2. 建設	35	5.0%	16. その他商業	37	5.3%
3. 食品	24	3.5%	17. 銀行・証券	55	7.9%
4. 繊維	9	1.3%	18. 生命保険・損害保険	20	2.9%
5. 紙・パルプ	1	0.1%	19. リース・その他金融	26	3.7%
6. 化学・薬品	48	6.9%	20. 不動産	22	3.2%
7. 石油・石炭・ゴム・窯業	12	1.7%	21. 陸運・海運・空運	24	3.5%
8. 鉄鋼	9	1.3%	22. 倉庫・運輸関連	8	1.2%
9. 非鉄金属	9	1.3%	23. 情報・通信	57	8.2%
10. 金属製品	11	1.6%	24. 電力・ガス	15	2.2%
11. 機械	27	3.9%	25. サービス	63	9.1%
12. 電気機器	53	7.6%	26. その他	28	4.0%
13. 輸送用機器	37	5.3%	未回答	1	0.1%
14. 精密機械・その他製造	30	4.3%	合計	694	100.0%

2. 従業員数 (季節従業員、パート、派遣従業員もすべて含む) (N=690 社)

従業員数	社数	
1. 500 人未満	195	28.3%
2. 500 人以上 ~ 1,000 人未満	94	13.6%
3. 1,000 人以上 ~ 5,000 人未満	265	38.4%
4. 5,000 人以上 ~ 10,000 人未満	67	9.7%
5. 10,000 人以上	69	10.0%
合計	690	100.0%

3. 企業統治区分 (N=694 社)

企業統治区分	社数	
1. 監査役(会)設置会社	659	95.0%
2. 委員会設置会社	22	3.2%
3. その他	13	1.9%
合計	694	100.1%

その他には、農協や生協など株式会社以外の法人の監事を含む。

4. 会社法施行前後における監査役 / 監査委員の員数変化

監査役設置会社(N=641社)		
会社法施行以前の監査役の員数状況 (平成18年5月以前)	現在の監査役の員数状況 (平成19年5月現在)	社数
1名 (14社)	1名	4
	2名	5
	3名	5
2名 (25社)	1名	1
	2名	19
	3名	5
3名 (228社)	1名	1
	2名	10
	3名	180
	4名	31
	5名	5
	未回答	1
4名 (288社)	2名	1
	3名	19
	4名	233
	5名	33
	未回答	2
5名 (77社)	4名	3
	5名	70
	6名	4
6名 (5社)	6名	4
	7名	1
7名 (2社)	7名	2
8名 (1社)	8名	1
14名 (1社)	14名	1

委員会設置会社(N=20社)		
会社法施行以前の監査委員の員数状況 (平成18年5月以前)	現在の監査委員の員数状況 (平成19年5月現在)	社数
3名 (12社)	3名	11
	4名	1
4名 (3社)	4名	2
	5名	1
5名 (5社)	3名	1
	4名	1
	5名	3

N=694 社

合計員数	0名	1名	2名	3名	4名	5名	6名	7名	8名	14名	未回答	合計
社数	5	15	30	243	291	85	5	2	1	1	16	694
(H18.5月以前)	0.7%	2.2%	4.3%	35.0%	41.9%	12.2%	0.7%	0.3%	0.1%	0.1%	2.3%	100.0%
社数	4	6	42	225	274	114	8	3	1	1	16	694
(H19.5月現在)	0.6%	0.9%	6.1%	32.4%	39.5%	16.4%	1.2%	0.4%	0.1%	0.1%	2.3%	100.0%

N=694 社

社内常勤員数	0名	1名	2名	3名	4名	9名	未回答	合計
社数	119	302	245	10	1	1	16	694
(H18.5月以前)	17.1%	43.5%	35.3%	1.4%	0.1%	0.1%	2.3%	100.0%
社数	114	308	246	8	1	1	16	694
(H19.5月現在)	16.4%	44.4%	35.4%	1.2%	0.1%	0.1%	2.3%	100.0%

N=694 社

社内非常勤員数	0名	1名	2名	3名	4名	5名	未回答	合計
社数	582	78	14	2	1	1	16	694
(H18.5月以前)	83.9%	11.2%	2.0%	0.3%	0.1%	0.1%	2.3%	100.0%
社数	593	72	8	3	2	-	16	694
(H19.5月現在)	85.4%	10.4%	1.2%	0.4%	0.3%	-	2.3%	100.0%

N=694 社

社外常勤員数	0名	1名	2名	3名	未回答	合計
社数	459	171	42	6	16	694
(H18.5月以前)	66.1%	24.6%	6.1%	0.9%	2.3%	100.0%
社数	449	179	44	6	16	694
(H19.5月現在)	64.7%	25.8%	6.3%	0.9%	2.3%	100.0%

N=694 社

社外非常勤員数	0名	1名	2名	3名	4名	未回答	合計
社数	70	106	388	108	6	16	694
(H18.5月以前)	10.1%	15.3%	55.9%	15.6%	0.9%	2.3%	100.0%
社数	64	90	378	135	11	16	694
(H19.5月現在)	9.2%	13.0%	54.5%	19.5%	1.6%	2.3%	100.0%

N=694 社

社内補欠員数	0名	1名	未回答	合計
社数	669	9	16	694
(H18.5月以前)	96.4%	1.3%	2.3%	100.0%
社数	666	12	16	694
(H19.5月現在)	96.0%	1.7%	2.3%	100.0%

N=694 社

社外補欠員数	0名	1名	2名	未回答	合計
社数	640	37	1	16	694
(H18.5月以前)	92.2%	5.3%	0.1%	2.3%	100.0%
社数	588	86	4	16	694
(H19.5月現在)	84.7%	12.4%	0.6%	2.3%	100.0%

【追加集計】 会社法施行前後における監査役／監査委員の延べ員数変化（トータル）

社内常勤	社内非常勤	社内補欠	社外常勤	社外非常勤	社外補欠	合計
以前：現在	以前：現在	以前：現在	以前：現在	以前：現在	以前：現在	以前：現在
監査役設置会社(N=659社)						
806：805	103：88	9：12	264：276	1,178：1,243	39：94	2,351：2,412
委員会設置会社(N=22社)						
19：18	2：2	0：0	7：7	45：45	0：0	73：72

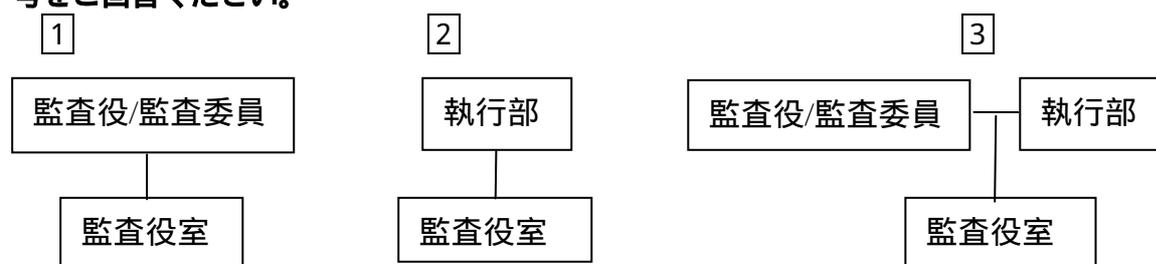
「(以前)」とは、会社法が施行された「平成18年5月以前」を意味し、「(現在)」とは、本調査が実施された「平成19年5月現在」を意味する。

5. 内部監査部門の有無(N=694社)

	ある	ない
内部監査部門の有無	642 92.5%	52 7.5%

(組織・体制)

6-1. 貴方の所属する組織（監査役室、監査役事務局、監査委員室等含みます。設問の図は監査役室で表示しています）の組織図上のパターンはどれですか。1～4のうち、該当する番号をご回答ください。



4 組織としては存在しないが、内部監査部（室）、経理部、総務部等の中にスタッフ機能がある。

N=694社

組織図上のパターン	1	2	3	4	未回答
会社法施行以前の状況	231 33.3%	49 7.1%	42 6.1%	365 52.6%	7 1.0%
現在の状況	310 44.7%	39 5.6%	41 5.9%	297 42.8%	7 1.0%

【参考データ】平成16年の調査結果

N=618社

組織図上のパターン	1	2	3	4	その他	未回答
現在の状況	265 42.9%	63 10.2%	51 8.3%	230 37.2%	1 0.2%	8 1.3%

監査役（会）設置会社（N=652社）		
会社法施行以前の組織図上のパターン （平成18年5月以前）	現在の組織図上のパターン （平成19年5月現在）	社数
1（209社）	1	207社
	4	2社
2（47社）	1	8社
	2	34社
	3	2社
	4	3社
3（38社）	1	7社
	3	31社
4（358社）	1	66社
	2	3社
	3	4社
	4	285社

委員会設置会社（N=22社）		
会社法施行以前の組織図上のパターン （平成18年5月以前）	現在の組織図上のパターン （平成19年5月現在）	社数
1（18社）	1	18社
2（0社）	1	0社
	2	0社
	3	0社
	4	0社
3（3社）	3	3社
4（1社）	4	1社

6-2. 貴方の所属する組織の位置付けは、適切だと思いますか。（N=809）

とても思う	思う	あまり思わない	思わない
220	444	107	38
27.2%	54.9%	13.2%	4.7%

【参考データ】平成16年の調査結果

監査役室の組織的位置付けは、適切だと思いますか。（N=815名）

思う	思わない	どちらとも言えない
456	136	223
56.0%	16.7%	27.4%

監査役（会）設置会社 (N=745名)		
現在の組織図上のパターン (平成19年5月現在)	貴方の所属する組織の位置付けは、 適切だと思いますか。	人数
1 (356名)	1. とても思う	176名
	2. 思う	169名
	3. あまり思わない	10名
	4. 思わない	1名
2 (41名)	1. とても思う	1名
	2. 思う	27名
	3. あまり思わない	8名
	4. 思わない	5名
3 (39名)	1. とても思う	0名
	2. 思う	30名
	3. あまり思わない	7名
	4. 思わない	2名
4 (309名)	1. とても思う	15名
	2. 思う	189名
	3. あまり思わない	77名
	4. 思わない	28名

委員会設置会社 (N=36名)		
現在の組織図上のパターン (平成19年5月現在)	貴方の所属する組織の位置付けは、 適切だと思いますか。	人数
1 (31名)	1. とても思う	23名
	2. 思う	7名
	3. あまり思わない	1名
2 (0名)	1. とても思う	0名
	2. 思う	0名
	3. あまり思わない	0名
	4. 思わない	0名
3 (4名)	1. とても思う	0名
	2. 思う	4名
	3. あまり思わない	0名
	4. 思わない	0名
4 (1名)	1. とても思う	0名
	2. 思う	0名
	3. あまり思わない	0名
	4. 思わない	1名

【追加集計】 今回の調査結果

(N=794名)

組織図上のパターン	1	2	3	4
とても思う	200 51.2%	2 4.7%	- -	16 5.1%
思う	179 45.8%	28 65.1%	34 77.3%	193 61.1%
あまり思わない	11 2.8%	8 18.6%	8 18.2%	79 25.0%
思わない	1 0.3%	5 11.6%	2 4.5%	28 8.9%
合計	391 100.0%	43 100.0%	44 100.0%	316 100.0%

【参考データ】平成 16 年の調査結果

(N=808 名)

組織図上のパターン		1		2		3		4	
思う	306	77.7%	31	38.3%	41	55.4%	74	28.6%	
思わない	22	5.6%	27	33.3%	12	16.2%	74	28.6%	
どちらとも言えない	66	16.8%	23	28.4%	21	28.4%	111	42.9%	
合計	394	100.0%	81	100.0%	74	100.0%	259	100.0%	

6-3. 貴方が所属する組織の独立性は確保されていますか。

監査役（会）設置会社 (N=745 名)		
会社法施行以前の組織図上のパターン (平成 18 年 5 月以前)	貴方が所属する組織の独立性は確保されていますか。	人数
① (271 名)	1. 十分確保されている	149 名
	2. ほぼ確保されている	111 名
	3. ほとんど確保されていない	11 名
	4. 全く確保されていない	0 名
② (52 名)	1. 十分確保されている	11 名
	2. ほぼ確保されている	29 名
	3. ほとんど確保されていない	9 名
	4. 全く確保されていない	3 名
③ (40 名)	1. 十分確保されている	10 名
	2. ほぼ確保されている	21 名
	3. ほとんど確保されていない	9 名
	4. 全く確保されていない	0 名
④ (382 名)	1. 十分確保されている	70 名
	2. ほぼ確保されている	183 名
	3. ほとんど確保されていない	92 名
	4. 全く確保されていない	37 名

委員会設置会社 (N=36名)		
会社法施行以前の組織図上のパターン (平成18年5月以前)	貴方が所属する組織の独立性は確保されていますか。	人数
1 (31名)	1. 十分確保されている	18名
	2. ほぼ確保されている	13名
	3. ほとんど確保されていない	0名
	4. 全く確保されていない	0名
2 (0名)	1. 十分確保されている	0名
	2. ほぼ確保されている	0名
	3. ほとんど確保されていない	0名
	4. 全く確保されていない	0名
3 (4名)	1. 十分確保されている	2名
	2. ほぼ確保されている	2名
	3. ほとんど確保されていない	0名
	4. 全く確保されていない	0名
4 (1名)	1. 十分確保されている	0名
	2. ほぼ確保されている	1名
	3. ほとんど確保されていない	0名
	4. 全く確保されていない	0名

監査役(会)設置会社 (N=745名)		
現在の組織図上のパターン (平成19年5月現在)	貴方が所属する組織の独立性は確保されていますか。	人数
1 (356名)	1. 十分確保されている	221名
	2. ほぼ確保されている	128名
	3. ほとんど確保されていない	6名
	4. 全く確保されていない	1名
2 (41名)	1. 十分確保されている	12名
	2. ほぼ確保されている	23名
	3. ほとんど確保されていない	5名
	4. 全く確保されていない	1名
3 (39名)	1. 十分確保されている	14名
	2. ほぼ確保されている	22名
	3. ほとんど確保されていない	3名
	4. 全く確保されていない	0名
4 (309名)	1. 十分確保されている	72名
	2. ほぼ確保されている	172名
	3. ほとんど確保されていない	57名
	4. 全く確保されていない	8名

委員会設置会社 (N=36名)		
現在の組織図上のパターン (平成19年5月現在)	貴方が所属する組織の独立性は確保されていますか。	人数
1 (31名)	1. 十分確保されている	23名
	2. ほぼ確保されている	8名
	3. ほとんど確保されていない	0名
	4. 全く確保されていない	0名
2 (0名)	1. 十分確保されている	0名
	2. ほぼ確保されている	0名
	3. ほとんど確保されていない	0名
	4. 全く確保されていない	0名
3 (4名)	1. 十分確保されている	2名
	2. ほぼ確保されている	2名
	3. ほとんど確保されていない	0名
	4. 全く確保されていない	0名
4 (1名)	1. 十分確保されている	0名
	2. ほぼ確保されている	1名
	3. ほとんど確保されていない	0名
	4. 全く確保されていない	0名

7-1. スタッフの人数は、会社法施行前後でどのように変化しましたか。(N=677社)

		会社法施行以前の状況 (平成18年5月以前)		現在の状況 (平成19年5月現在)	
専属	0名	436	64.4%	358	52.9%
	1名	113	16.7%	162	23.9%
	2名	55	8.1%	71	10.5%
	3名	28	4.1%	31	4.6%
	4名	19	2.8%	27	4.0%
	5名以上	26	3.8%	28	4.1%
	合計	677	99.9%	677	100.0%
兼務	0名	306	45.2%	284	41.9%
	1名	245	36.2%	256	37.8%
	2名	76	11.2%	81	12.0%
	3名	31	4.6%	33	4.9%
	4名	8	1.2%	14	2.1%
	5名以上	11	1.6%	9	1.3%
	合計	677	100.0%	677	100.0%

7-2. 貴方は、専属スタッフですか、兼任スタッフですか。(N=809名)

専属スタッフ	兼任スタッフ	その他
409	397	3
50.6%	49.1%	0.4%

7-3. 貴方が兼任スタッフの場合、兼任先はどこ部署ですか。(N=426名)

経理・財務	法務・総務	経営企画	営業	購買	内部監査	その他
47	113	42	4	1	185	34
11.0%	26.5%	9.9%	0.9%	0.2%	43.4%	8.0%

設問7-2で兼任スタッフであると回答したのは397名であったが、複数の部署を兼任している回答者もいるため、母数を426名としている。その他として、「CSR関連部門」や「リスク管理関連部門」などが挙げられた。

8. 現在の業務量に対してスタッフの在籍人員規模は適切ですか。(N=809名)

多い	適切である	少ない
12	593	204
1.5%	73.3%	25.2%

9. 貴方のスタッフとしての在籍期間はどの位ですか。(N=809名)

1年未満	1年以上～2年未満	2年以上～3年未満	3年以上
238	210	127	234
29.4%	26.0%	15.7%	28.9%

10. 貴方の職位は次のどれに該当しますか。(N=809名)

部長層	課長層	係長層	担当者
269	329	79	132
33.3%	40.7%	9.8%	16.3%

(スタッフの職責・権限等)

11-1. 監査役/監査委員の補佐役として、スタッフの職責を果たしていると思いますか。

(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	64 12.1%	345 65.0%	107 20.2%	15 2.8%
現在の状況 1	83 15.6%	367 69.1%	73 13.7%	8 1.5%
現在の状況(N=809名) 2	105 13.0%	556 68.7%	132 16.3%	16 2.0%

1: 設問20で「前任者はいなかった」と回答した278名を除いた531名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

11-2. 職責を果たすために何が重要だと思いますか。(複数回答可)(N=809名)

監査役/監査委員との 意思疎通	業務範囲・内容の明確化	スタッフとしての 知識・経験	その他
621	313	623	54
76.8%	38.7%	77.0%	6.7%

その他の回答では、以下のようなものがあった。

- ・ 自分自身が適正監査を担っているという自覚
- ・ 監査役への参謀・パートナーであるとの自覚、翻って見れば監査役の自覚と意欲を醸成させる助言・勧告
- ・ 専門分野の勉強と社内外からの情報収集するために常にスキルと感性を研ぎすましておくこと
- ・ 会社の経営方針や意思決定内容の理解とともに、会社の課題や事業場の現場の実態の確実な把握
- ・ 監査スタッフ業務と他業務を時刻的・時間的に両立させる能力
- ・ 企業グループに対する問題意識と健全で持続性のある企業グループ維持に対する情熱
- ・ 「プロ意識」、執行側と監査役の両方の立場を見渡すことのできる複眼的思考
- ・ 執行側および子会社等の関係会社との良好な関係と意思疎通
- ・ 法令の改廃や社会一般の動向に関する情報収集
- ・ 信頼される態度・言動及び謙虚な人格形成
- ・ 法務、経理等の一定の分野での高度の知識・経験(これを核にしてスタッフとしての知識・経験を積み増しできる)
- ・ 知的好奇心と想像力健全な懐疑心、やる気

12-1. スタッフとしての職務にやりがい・満足・誇りを感じていますか。(N=531名)

	とても感じて いる	感じて いる	あまり感じて いない	感じて いない
会社法施行以前の状況 1	53 10.0%	348 65.5%	108 20.3%	22 4.1%
現在の状況 1	81 15.3%	371 69.9%	70 13.2%	9 1.7%
現在の状況(N=809名) 2	120 14.8%	556 68.7%	119 14.7%	14 1.7%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

12-2. スタッフとしての職務にやりがい・満足・誇りを持つために何が重要だと思いますか。
(複数回答可) (N=809名)

職務権限	社内評価	人事処遇(含む給与)	その他
423	570	395	67
52.3%	70.5%	48.8%	8.3%

その他の回答では、以下のようなものがあった。

- ・ 社会情勢の変化への興味
- ・ 会社の将来に向けた改革・革新に繋がる業務内容
- ・ 会社の発展に貢献しているか否か
- ・ 職務内容の明確化
- ・ 適切な業務配分と役割分担
- ・ 監査役が望む職務を果せるレベルの能力と自覚
- ・ 自分はスタッフではなく監査役として仕事をしているんだというプライド
- ・ 社内情報へ自由にアクセスできる環境
- ・ 経営執行部及び監査役から必要と認められること
- ・ 監査役が自らの職責を全うするために、自ら考え行動すること
- ・ 専任化。それにより業務内容が拡充され、自主・独立活動がしやすくなる。
- ・ 厳選された人と人数で業務を遂行できること
- ・ 監査役からの信任・被監査部門・子会社からの信用
- ・ 信用を得られる態度・行動。専門的知識吸収のための勉強と努力
- ・ 監査役との意思疎通、スタッフとして各監査役から信頼を得ること
- ・ 監査役との信頼関係 ・ 将来のキャリアプラン(監査役は4年任期だが、自分は?)
- ・ 職務の内容が、これまで培った知識・経験を十分活かせるものであり、監査委員から厚い信頼を寄せられること
- ・ 監査役が監査活動に積極的に励んでいる姿を見るとスタッフとしてもやる気がおきる。監査役のその職務に対する姿勢はスタッフにかなり影響を与えらると思う。
- ・ 監査役が「自部の所属員」的な意識でスタッフに仕事を任せるのではなく、自ら針路を示し率先垂範すること
- ・ 執行側の内部監査への積極的な協力と、監査役の監査結果に対する執行側の確実な実行
- ・ 監査役スタッフの職務範囲は広いが、当該スタッフとしての客観的評価制度。例えばCIA(公認内部監査人)的な資格など。

13. スタッフの職務範囲は明確になっていると思いますか。(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	31 5.8%	296 55.7%	175 33.0%	29 5.5%
現在の状況 1	46 8.7%	328 61.8%	139 26.2%	18 3.4%
現在の状況(N=809名) 2	59 7.3%	488 60.3%	227 28.1%	35 4.3%

1: 設問20で「前任者はいなかった」と回答した278名を除いた531名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

14-1. 監査役 / 監査委員に準じた職務権限をスタッフにも付与する必要があると思いますか。
(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	26 4.9%	212 39.9%	235 44.3%	58 10.9%
現在の状況 1	44 8.3%	267 50.3%	177 33.3%	43 8.1%
現在の状況(N=809名) 2	66 8.2%	413 51.1%	271 33.5%	59 7.3%

- 1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。
2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

14-2. 監査役 / 監査委員の持つどの権限がスタッフにも付与されるべきだと思いますか。
(複数回答可) (N=809名)

重要会議の出席	重要資料の閲覧	社内調査権の行使	その他
256 31.6%	548 67.7%	451 55.7%	89 11.0%

その他の回答では、以下のようなものがあった。

- ・ 即時に是正しなければならない事項があった場合の発言権
- ・ 現場往査、子会社調査
- ・ グループに対する調査権
- ・ スタッフの職位にもよるので、一概に言えないが、経営に関する機微情報までアクセスできることが必要。
- ・ 代表取締役との面談（議事録作成のため）
- ・ 外部情報の収集、セミナー等の参加
- ・ 内部監査的要素を備えたもの
- ・ 監査役へのサポートという立場であり、監査役と同じ事をするわけではないので、特別な職務権限は不要。
- ・ スタッフに権限は不要。但し、監査役の業務の補佐を行うということで、かかる権限は必要に応じて行使できると解する。
- ・ あくまで監査役の補佐であり、そこまでの権限は必要ないと考える。
- ・ 監査役の指示により、監査役の職務を代行する意味から職務権限を限定する必要はないと考える。
- ・ 監査役監査は監査役の専権。代行は極力避けるべき。
- ・ 監査役の明確な指示のもとに動けば、当然それが付与されると考える。
- ・ 1~3の職務権限については、スタッフに付与すべきではないと考える。
- ・ 監査室長として、原則どのような書類にも接触可能であり、取締役会を除き重要会議にも出席しているため。
- ・ 監査役に特に命ぜられた場合に限定して、監査役に準じた職務権限は付与されるべきである。
- ・ 不要。監査役の命を受けての職務故、虎の威を借る狐でよいと思う。逆に行動範囲を狭めてしまう結果になりやしないか。
- ・ 権限は監査役に持つもので、スタッフはその指示に従って活動するのが原則だと考える。

15-1. 監査上必要な重要情報が、スタッフにも十分開示されていると思いますか。

(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	53 10.0%	304 57.3%	139 26.2%	35 6.6%
現在の状況 1	65 12.2%	340 64.0%	112 21.1%	14 2.6%
現在の状況(N=809名) 2	212 26.2%	509 62.9%	75 9.3%	13 1.6%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

15-2. スタッフとしての役割を果たすためには、どこまでの範囲で重要情報が開示される必要があると思いますか。(N=809名)

監査役/監査委員と同じ範囲	監査役/監査委員の指示に基づいた範囲	部門長レベルと同じ範囲	その他
212	509	75	13
26.2%	62.9%	9.3%	1.6%

その他の回答では、以下のようなものがあった。

- ・ 基本的には監査委員と同じ範囲。ただし、人秘情報等は除外。執行側の資料、会議の出席では部門長レベルの範囲が必要(執行側への意識付けが必要)。
- ・ 事案による。適法性に疑義がある場合は、相当の極秘情報のアクセスも必要。

(スタッフのコミュニケーション等)

16-1. スタッフとして、社内各部門とのコミュニケーションを十分に図っていると思いますか。

(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	26 4.9%	306 57.6%	168 31.6%	31 5.8%
現在の状況 1	29 5.5%	345 65.0%	142 26.7%	15 2.8%
現在の状況(N=809名) 2	41 5.1%	519 64.2%	222 27.4%	27 3.3%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

16-2. 社内各部門とのコミュニケーションを図るために何が重要だと思いますか。(複数回答可) (N=809名)

監査業務への理解を得るための活動	監査業務のフィードバック機能	スタッフと執行部門との相互信頼	その他
465	402	569	21
57.5%	49.7%	70.3%	2.6%

その他の回答では、以下のようなものがあった。

- ・ 監査役と社長との信頼関係の樹立、それが社内で見える状況にするための活動
- ・ 監査委員会が企業のガバナンス向上に寄与しているという信頼感
- ・ 監査業務以外のときのコミュニケーション
- ・ 時間的な余裕が重要。通常は往査調書、監査役会議事録の作成に追われ、決算時は監査報告作成に関する業務に追われており、社内部門とのコミュニケーションのための時間がまったくない。
- ・ 監査委員会による監査と内部監査部門の監査との違いの理解
- ・ スタッフの役割の明確化(職務権限、職務分掌等)と社内への徹底
- ・ 「知識」「見識」「プロ意識」、複眼的思考、誠実さ、一人間としての信頼感
- ・ フィードバックが執行部門にとって有用であること。執行部門の管理レベルに応じたフィードバックであること
- ・ 内部監査部門とは異なるので、社内各部門の協力が得られるように、監査役スタッフの位置付け・権限に関して経営者の理解と社内への周知
- ・ 監査役監査のベースとなる日頃からの情報収集
- ・ 事業年度のはじめの監査計画の個別説明も重要

17. スタッフに、社内情報が入る仕組みが確立していると思いますか。(N=809名)

とても思う	思う	あまり思わない	思わない
26	406	314	63
3.2%	50.2%	38.8%	7.8%

18. スタッフとして、他社との情報交換を十分に行っていると思いますか。(N=809名)

とても思う	思う	あまり思わない	思わない
8	204	399	198
1.0%	25.2%	49.3%	24.5%

(予算)

19-1. 会社法施行以前と比較し、監査を行うための予算は増加しましたか。(N=677社)

増えた	変わらない	減った
93	578	6
13.7%	85.4%	0.9%

19-2. 監査を行うための予算は十分だと思いますか。(N=452名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	23 5.1%	340 75.2%	68 15.0%	21 4.6%
現在の状況 1	23 5.1%	346 76.5%	69 15.3%	14 3.1%
現在の状況(N=700名) 2	27 3.9%	529 75.6%	117 16.7%	27 3.9%

1：設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名と本設問未回答者 79 名を除いた 452 名を母数にしている。

2：「現在の状況(N=700名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員から本設問未回答者 109 名を除いた 700 名の現状を記したものである。

(スタッフに関わる引継・教育)

20. スタッフの交替に際して、引継書に基づく引継はなされましたか。(N=809名)

引継ぎがなされた	引継ぎがされなかった	前任者はいなかった
360	171	278
44.5%	21.1%	34.4%

21. スタッフ業務に関わるマニュアル類は、整備されていますか。(N=661社)

整備されている	整備されていない	現在、作成中
173	350	138
26.2%	53.0%	20.9%

22-1. 社外講習等、研鑽のための機会は十分あると思いますか。(N=809名)

とても思う	思う	あまり思わない	思わない
57	459	236	57
7.0%	56.7%	29.2%	7.0%

22-2. 具体的にどのような研鑽機会を望みますか。(複数回答可)(N=809名)

社外の勉強会等	社内(グループ内)の勉強会等	他社との交流	その他
711	151	409	18
87.9%	18.7%	50.6%	2.2%

その他の回答では、以下のようなものがあった。

- ・ 親会社からの指導
- ・ E-learning の提供
- ・ 兼任スタッフであり、また、監査役のコントロール範囲内で業務を行うため、研鑽機会等の必要性を感じない。
- ・ 監査及び会計の専門機関(会計学の大学院等)の教授等による専門知識の享受の機会
- ・ 当協会が監査役向けに実施している研修・講習と同じもの参加可能を望む。受講した監査役との知るレベルで乖離している。
- ・ 当協会の参加企業は公開会社が多いので、当社のような中会社に関係する研鑽機会があれば参加したい。
- ・ 持株会社のスタッフの方との情報交換の機会
- ・ 同一業種間の勉強会等

（スタッフの評価等）

23-1. スタッフの社内評価は高いと思いますか。(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	6 1.1%	145 27.3%	312 58.8%	68 12.8%
現在の状況 1	7 1.3%	180 33.9%	297 55.9%	47 8.9%
現在の状況(N=809名) 2	9 1.1%	265 32.8%	445 55.0%	90 11.1%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

23-2. 社内評価を高めるために何が重要だと思いますか。(複数回答可)(N=809名)

経営トップ層の宣言	人事面での処遇実績	スタッフとしての業績	その他
362 44.7%	377 46.6%	520 64.3%	48 5.9%

その他の回答では、以下のようなものがあった。

- ・ まずは、監査役からの評価を得ること ・ 契約社員でないこと(社内評価自体がないため)
- ・ 人事評価の執行部門からの独立
- ・ 具体的なアウトプット(社内で役立つ情報・提言等)を出して、社内から信頼を得ること
- ・ 監査役制度、監査役的位置付け・役割等が社内で認知されるよう、取締役や監査役自らが発信すること
- ・ 監査役や経営トップ層への適切で分かりやすい報告。また、監査役へは忌憚のない相談と連絡をすることが、結果として評価に繋がる。
- ・ スタッフが重視されていることが明らかにわかる人事ローテーションがされること(ビフォー、アフター)
- ・ 執行部門(従業員)からの相談に乗れる、また、監査を通じてアドバイスができる監査役スタッフとなること。社内情報の守秘義務の遵守。
- ・ 社内での監査役室員の認識(仕事の明確化)。内部監査部門と間違えられ、何をしているところなのか認識されていない。
- ・ 監査役スタッフの業務は、営業や企画と異なり、目に見えにくい。監査役自身の社内PRのサポートがないと苦しいと思う。

24-1. スタッフの社内評価の仕組みは適切だと思いますか。(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	6 1.1%	218 41.1%	253 47.6%	54 10.2%
現在の状況 1	11 2.1%	250 47.1%	230 43.3%	40 7.5%
現在の状況(N=809名) 2	12 1.5%	379 46.8%	354 43.8%	64 7.9%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

24-2. 理想的な社内評価の仕組みはどのようなものですか。(複数回答可) (N=809名)

業務目標と達成度の客観化	評価者との対話・フィードバック	評価項目の明確化	その他
381	495	448	32
47.1%	61.2%	55.4%	4.0%

その他の回答では以下のようなものがあった。

- ・ 専門性を勘案した上での業務執行との間の評価水準のバランス
- ・ 兼任の場合は、一部であっても監査役にスタッフの評価権限を与える
- ・ 単年度だけでなく、中・長期的なキャリアプランを念頭においた現状評価
- ・ 部署の力関係によって人事考課が変わる仕組みを直すことが必要。(人事考課の透明性を高める等)
- ・ 評価項目ごとの評価基準の明確化
- ・ 職務権限等スタッフの位置付けを明確化すること
- ・ 人事考課は社外取締役による評価により、適切な評価方法だが、賃金は社内相対評価となる歪を解消すべき
- ・ 評価の仕組みそのものは適切であり、監査委員の評価も適切であるが、執行側とのバランスで、監査委員の評価が左右される。決議された独立性を執行部門が認識すること
- ・ 業績目標と評価制度と面談を実施しているが、職務上スタッフが企画したり、主導権がある業務ができない状況では、当該制度の運用は困難

25. 監査役/監査委員と執行部との間でスタッフの人事及び評価について協議する機会が設けられていますか。(N=410社)

	設けられている	設けていない	わからない
会社法施行以前の状況 1	110 26.8%	168 41.0%	132 32.2%
現在の状況 1	140 34.1%	147 35.9%	123 30.0%
現在の状況(N=687名) 2	241 35.1%	242 35.2%	204 29.7%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 254 社と本設問未回答会社 30 社を除いた 410 社を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=687名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員から本設問未回答者 122 名を除いた 687 名の現状を記したものである。

26-1. スタッフの最終人事評価者はどなたですか。(N=531名)

	監査役 / 監査委員	監査役 / 監査委員と執行部	執行部	その他
会社法施行以前の状況 1	86 16.2%	94 17.7%	284 53.5%	67 12.6%
現在の状況 1	115 21.7%	123 23.2%	227 42.7%	66 12.4%
現在の状況 (N=809名) 2	166 20.5%	199 24.6%	343 42.4%	101 12.5%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。

2: 「現在の状況 (N=809 名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

その他の回答では以下のようなものがあった。

- ・ 社長
- ・ 業務監査室員が監査役スタッフを兼務の形態であるため、評価者は社長となる
- ・ 管理本部長
- ・ 人事部長
- ・ 兼務部門の長
- ・ 兼任のため内部監査室の評価のみ
- ・ 兼務スタッフとしての評価は行われていない。
- ・ 所属部の上司
- ・ スタッフ内部での評価結果を踏まえ、執行部で全体の中での相対評価を行う。
- ・ 出向元会社
- ・ 監査役室長
- ・ 内部監査室長
- ・ 監査役に意見を聞くが、所属する監査室長が最終人事評価者
- ・ 会社法施行以前はスタッフ不在
- ・ 契約社員のため、不明
- ・ わからない

26-2. スタッフの最終人事評価者は、適切な役職者になっていると思いますか。(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	59 11.1%	304 57.3%	128 24.1%	40 7.5%
現在の状況 1	70 13.2%	324 61.0%	108 20.3%	29 5.5%
現在の状況 (N=809名) 2	92 11.4%	496 61.3%	170 21.0%	51 6.3%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。

2: 「現在の状況 (N=809 名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

26-3. 相応しい評価者は誰だと思いますか。(N=809名)

監査役 / 監査委員	監査役 / 監査委員と 執行部	執行部	その他
328	336	93	52
40.5%	41.5%	11.5%	6.4%

その他の回答では以下のようなものがあった。

- ・ 所属部署の長
- ・ 所属部門長。あくまで兼任であるので、監査役等による評価にはなじまない。
- ・ 兼務スタッフであり、他の業務の割合が圧倒的に多いので現状では執行部。
- ・ 監査役が評価した結果を執行部に伝えて、最終的には執行部が評価する。
- ・ 公正かつ偏向のない監査役
- ・ 将来中堅幹部社員のキャリアパスとして位置付けられた段階では、監査役と執行部が評価を行うことが適切。
- ・ 監査役と監査役室長（部長級の使用人）の双方が評価し、意見交換のうえで最終評価する。
- ・ 監査室長が監査役事務局も兼務しており、社長（もしくは実務代行の人事担当役員）と監査役の協議により評価されることが望ましい。
- ・ 監査委員または取締役会議長。但し、執行側がその評価を認めること。
- ・ 監査役スタッフの所属組織を明確に独立して、その組織長が評価すべき。なお当該組織長は随時監査役スタッフの業務実施状況を把握していること。

（キャリアパス）

27-1. スタッフ就任前の職歴は現在のスタッフとしての職務に役に立っていると思いますか。(N=809名)

とても思う	思う	あまり思わない	思わない
122	507	144	36
15.1%	62.7%	17.8%	4.4%

27-2. スタッフ就任前に経験すると良いと思う職種は何ですか。(複数回答可)(N=809名)

経理・財務	法務・総務	経営企画	営業	購買	内部監査	その他
703	654	292	124	47	517	34
86.9%	80.8%	36.1%	15.3%	5.8%	63.9%	4.2%

その他の回答では以下のようなものがあった。

- ・ 新技術・サービスに関する案件について監査役の理解の補助ができる技術系の人材も有用である。
- ・ 様々な業務・地域を経験し、会社全体の業務の流れを知り、本社・現場に面識が広いことが、監査役監査の補助スタッフとして役立つ。
- ・ メーカーなので、技術部門も必要である。
- ・ 営業部門において部門全体を把握できる業務経験を複数部門経験すると各部門のあるべき姿が分かる。
- ・ 子会社経営（役員） ・ 幅広く社内の各部門と接する機会が多い職種（総務、人事など）
- ・ 工場の原価管理部門等、とにかく、会社全体の各部署を経験している事がよい。
- ・ 得意分野を活かせばよいので、特にこだわる必要はないと思うが、ある程度の経理・財務及び法務・経営企画的な知識は必要だと思われる。
- ・ 重要なことは、複数のポジション（可能ならば、3箇所以上）を経験していること。

28-1. スタッフの経験が、将来役に立つと思いますか。(N=809名)

とても思う	思う	あまり思わない	思わない
113	574	112	10
14.0%	71.0%	13.8%	1.2%

28-2. 将来、スタッフとしての経験が役立つ職種は何だと思えますか。(複数回答可)

(N=809名)

経理・財務	法務・総務	経営企画	営業	購買	内部監査	その他
344	501	386	54	32	619	44
42.5%	61.9%	47.7%	6.7%	4.0%	76.5%	5.4%

その他の回答では以下のようなものがあった。

- ・ グループ会社管理、他社出向(管理)
- ・ 関係会社の経営幹部及び監査役
- ・ 監査役そのもの(別会社の監査役に就任前に経験していて大変助かった)
- ・ 経営に係る業務を行う部署
- ・ 各職種について役立つと思うが、特に経営幹部候補には経験して欲しい。
- ・ 大きく企業統治のあるべき形に関する考え方は、どの職種にも必要だと思う。
- ・ 経営知識や社内情報が得られるので、将来どの職種に就いても役立つ。
- ・ 技術経営(私は技術経営修士 MOT なので、スタッフ業務を通じて会社全体を知り、技術の経済価値化につなげる)
- ・ 全社・グループ全体の管理統制機能を知ることになるので、管理系の職種であれば、有用に思われる。

29-1. スタッフのポジションは社内においてキャリアパスの位置付けになっていますか。

(N=531名)

	なっている	なっていない	わからない
会社法施行以前の状況 1	35 6.6%	294 55.4%	202 38.0%
現在の状況 1	42 7.9%	281 52.9%	208 39.2%
現在の状況(N=809名) 2	65 8.0%	398 49.2%	346 42.8%

1: 設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 278 名を除いた 531 名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

29-2. キャリアパスとなるための要件は何だと思いますか。(複数回答可) (N=809名)

社内での啓蒙	業務範囲・権限の明確化	優秀層の投入	その他
389	393	407	57
48.1%	48.6%	50.3%	7.0%

その他の回答では以下のようなものがあった。

- ・ まずは、人事部門の理解。キャリアパス化すれば、自ずと優秀層の投入となる。
- ・ 監査役監査環境の整備。執行側ならびに監査役双方の認知
- ・ スタッフの職務が重要視されるような社内環境の整備と風土改革
- ・ 個人別キャリアパスの作成・明確化
- ・ 将来の幹部候補たる有能な若手社員の登竜門としての監査役スタッフの位置付けの明確化
- ・ スタッフ在任中の高評価及びを降りた後の所属先とそこでの責任者への任命
- ・ 若手優秀層をローテーションとして一定期間業務に従事させる仕組みを作る。
- ・ スタッフ部門は経理・営業・物流・技術・システム等全てが監査対象となる為、複数部門を経験または勉強した後でないと対応が難しくキャリアパスと成り難い。
- ・ スタッフ自身が、仕事ぶりを通じて、キャリアパスに値するだけの職務であることを身をもって示すこと。
- ・ 監査役スタッフに求められているのが情報や知識であり、スタッフを経験してもスキル向上には結びつかずキャリアパスにはなりにくい。
- ・ 一定期間(例えば監査役の任期の4年または半分の2年毎)で交代することを習慣化する。
- ・ モデル・キャリアパスを当協会で公開することで、外圧による企業内の意識を高めること。

30. スタッフとしての経験は、社外でも通用するようなキャリアパスになると感じますか。

(N=531名)

	とても思う	思う	あまり思わない	思わない
会社法施行以前の状況 1	12 2.3%	230 43.3%	248 46.7%	41 7.7%
現在の状況 1	25 4.7%	283 53.3%	194 36.5%	29 5.5%
現在の状況(N=809名) 2	36 4.4%	439 54.3%	295 36.5%	39 4.8%

1: 設問20で「前任者はいなかった」と回答した278名を除いた531名を母数にしている。

2: 「現在の状況(N=809名)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係に回答者全員の現状を記したものである。

(スタッフとしての独立性)

31. 内部統制システムの取締役会決議にスタッフの独立性について明文化されていますか。

(N=677社)

具体的に明示されている	抽象的に表現されている	ほとんど明示されていない	全く明示されていない
438	160	41	38
64.7%	23.6%	6.1%	5.6%

32. スタッフの権限の独立性は明確になっていますか。(N=402 社)

	十分明確である	明確である	やや明確でない	明確でない
会社法施行以前の状況 1	50 12.4%	133 33.1%	127 31.6%	92 22.9%
現在の状況 1	87 21.6%	170 42.3%	98 24.4%	47 11.7%
現在の状況(N=639 社) 2	133 20.8%	269 42.1%	160 25.0%	77 12.1%

1：設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 254 社と本設問未回答会社 38 社を除いた 402 社を母数にしている。

2：「現在の状況(N=639 社)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係にすべての回答会社から本設問未回答 55 社を除いた 639 社の現状を記したものである。

33. 監査役スタッフに対する指揮命令権は確保されていますか。(N=420 社)

	十分確保されている	ほぼ確保されている	ほとんど確保されていない	全く確保されていない
会社法施行以前の状況 1	158 37.6%	197 46.9%	51 12.1%	14 3.3%
現在の状況 1	197 46.9%	195 46.4%	23 5.5%	5 1.2%
現在の状況(N=664 社) 2	301 45.3%	316 47.6%	39 5.9%	8 1.2%

1：設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 254 社と本設問未回答会社 20 社を除いた 420 社を母数にしている。

2：「現在の状況(N=664 社)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係にすべての回答会社から本設問未回答 30 社を除いた 664 社の現状を記したものである。

34. スタッフの人事異動（異動先を含む）、人事評価、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。(N=413 社)

	十分確保されている	ほぼ確保されている	ほとんど確保されていない	全く確保されていない
会社法施行以前の状況 1	92 22.3%	151 36.6%	113 27.4%	57 13.8%
現在の状況 1	134 32.4%	172 41.6%	80 19.4%	27 6.5%
現在の状況(N=652 社) 2	200 30.7%	281 43.1%	129 19.8%	42 6.4%

1：設問 20 で「前任者はいなかった」と回答した 254 社と本設問未回答会社 27 社を除いた 413 社を母数にしている。

2：「現在の状況(N=652 社)」は、「会社法施行以前の状況」との比較とは無関係にすべての回答会社から本設問未回答 42 社を除いた 652 社の現状を記したものである。

35. スタッフが他部門を兼務するのは適切だと思いますか。(N=809名)

とても思う	思う	あまり思わない	思わない
26	282	303	198
3.2%	34.9%	37.5%	24.5%

(執行部との関係におけるスタッフの役割)

36. スタッフの業務を遂行するうえで、最も効果的な執行部へのアプローチは何だと思いますか。(複数回答可)(N=809社)

監査方針・計画の 事前説明	執行部との日頃からの 対話・情報交換	監査結果の フィードバック	その他
337	668	458	8
41.7%	82.6%	56.6%	1.0%

その他の回答では以下のようなものがあった。

- ・ 監査役監査業務を自部門の内部統制の整備に積極的に活用してもらうよう理解と協力を働きかけること。
- ・ 常に監査役の立場で情報収集にあたること。
- ・ 監査役絡みの会社法等に関する法的問題等について、身近な相談窓口として「機能」すること。
- ・ スタッフの業務分掌、役割、権限の明確化。独立性等についての監査役会の権限に基づく保証。

(スタッフ業務)

37. 監査報告の作成にあたり、内部統制システムに係る取締役会決議の相当性判断以外に、以下のようなものが法定化されたことに伴い、当該事項について、スタッフ業務としてどのような活動を行っていますか。それぞれ250文字以内でご記入ください。

1. 監査の方法、及び、「その内容」の記載内容と監査証拠等の関係について

主要な回答(1. 監査の方法およびその内容の記載内容と監査証拠等の関係について)
<p>主として常勤監査役が実施した監査の方法及びその内容について下記業務の補佐を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部統制の基本方針の各項目についてチェックシートに沿って検証。 ・ 忠実義務・善管注意義務・自己取引・競業取引・その他通例的でない取引の状況等について全取締役から確認書を取得。 ・ 社内全部署及び関係会社におけるビジネスリスクコントロールに関する自己評価の状況を検証するとともに 関係会社監査役に対してアンケート調査を実施。 ・ 決裁権限規定に基づく権限委譲書及び決裁申請書をチェック。 ・ 部門ヒアリング、事業所・子会社往査に同行し監査調書を草稿。 ・ 決算関連部署から詳細な説明を受け、監査報告作成に必要な項目を検証。 <p>これらの内容と結果については常勤監査役から非常勤社外監査役に対して随時報告。</p> <p>監査役監査の信頼性を正確に判断できるように実行する必要があることから、当社においては、年間監査計画を着実に実施するとともに、その記録を月次ベースでまとめ、監査役会として経営会議等の重要な会議の場で監査役より報告を行っている。また、監査役会開催時に、常勤監査役より非常勤監査役に月間の監査状況を詳細に報告することにより、全監査役の情報の共有化を図っている。スタッフとしては、常勤監査役が作成する監査活動記録を定型フォームへ整理する程度の補佐を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役、部門長等職務執行状況ヒアリング事前質問出状/回答回収、ヒアリング議事録作成。 ・ 上記ヒアリングのレビュー項目フォローアップ報告受領。 ・ 内部統制システムの監査状況の図式化、まとめ。 ・ 子会社等往査の事前準備、事前調査及び随行、報告書のまとめ補助。 ・ 毎月実施のCPA、監査部MEETINGでの議題選出と意見交換(監査役と)と議事録作成。 ・ 事業報告、有報の調査、内容確認と結果まとめ。 ・ グループ監査役連絡会の開催手配、議案資料収集。

<p>主要な回答（１．監査の方法およびその内容の記載内容と監査証拠等の関係について）</p>
<p>監査委員会の監査証跡は、委員会での審議が全てであると考えているため、監査委員会議事録に委員会での審議の内容及び結果を適切に反映し、記録として残す。</p>
<p>会社法に基づき、日本監査役協会の改定版監査役監査基準を基礎とし、自社の監査役監査基準の改訂版を作成した。また、関連会社の往査に際し、業務監査に係る監査チェックリストを作成し、監査を実施した。さらに、関連会社の定款、規程等の提出を受け、内容の監査を行った。関連会社の取締役会の議事録を閲覧、監査した。</p>
<p>経理という立場から、要請された内容につき、証憑類の収集、状況の説明等を行っている。また、必要に応じて各部署に出向き、調査等を行っている。計算書類等についての説明等もしている。</p>
<p>監査役監査基準に準拠し、監査の方針・計画等に従い、会社の事業内容を監査しているが、その間、監査の証跡を残すことを重要と考え、各監査役の監査の方法及びその内容を「監査調書」として時系列、項目毎に整理し、いつにても閲覧可能となるファイル完備に留意している。また、監査計画に定めた監査スケジュールに基づき、監査役スケジュール管理を行うとともに、監査対象先とのスケジュール調整を行っている。</p>
<p>監査（執行役・スタッフ部門長等へのヒアリング、事業場・子会社への巡回ヒアリング、問題事項発生時の特別ヒアリング、会計監査人へのヒアリング等）実施後に、その内容・結果等につき、記録を作成している。</p>
<p>「監査の方針ならびに計画」に基づく往査先の選定資料の作成、選定後の往査先との日程調整。 会計監査人と監査役会との意見交換会の調整、及び内部監査部門との意見交換会の調整。 監査役代理として、会計監査人の実査、監査講評の立会い。 内部統制プロジェクトの進捗状況の調査、プレゼンテーションの開催。 グループ監査役連絡会事務局として、年２回のグループ子会社監査役会の開催。</p>
<p>事業報告及び附属明細書の記載事項について、記載すべき事項の内容（誤字脱字、数値の整合性を含む）及び記載漏れの有無の確認。取締役及び執行役の職務の執行に関して、不正な行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実がないことを旧商施規 138 条監査に準じて調査・確認。計算書類及び附属明細書の記載事項について、作成すべき書類、記載すべき事項の有無の確認、数値の整合性の確認。</p>
<p>スタッフ業務で年間を通じて行っているのは、監査計画の実行及び結果の記録を作成している。これは監査役が監査意見を形成する為の証憑としている。また、決算期には、実地棚卸監査、無償利益供与調査（寄付、接待、贈答）、定期継続雑誌で不適正なものがないか否かの調査、利益相反取引としての役員社宅使用料調査、自己株式取得及び処分とその管理状況調査、計算書類等の調査、株主総会招集通知書の内容確認、内部統制制度の確立、運用状況調査等の業務を行い、報告書を作成している。これらも証憑書類としている。</p>
<p>全稟議書の閲覧、クレーム・異常報告書の閲覧、本店・支店への実査、マニュアル類の閲覧、取締役・部門長へのヒアリング、内部監査室・監査法人との情報交換、契約書等の閲覧</p>
<p>監査の方法は、会社財産の現物実査・取引資料による確認、関係先からの残高確認資料等の入手など、会社が保有する会社財産在高を表示する諸帳票の適正性を検証するもので、監査証拠とすべき諸資料は監査調書としてキープ・保管している。</p>
<p>事業報告及びその附属明細書と計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類の検討に関し、無償の利益供与、関係会社との非通例取引の有無、主な損益科目と主な資産・負債科目の内容を原始会計データに遡及し、その確認結果を監査役に報告した。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業報告作成に係る関係部門からの資料徴求、ヒアリング等を通じて確認・検証し、質問を行い理解を深め、その結果を記録に残し証跡資料とともに常勤監査役に報告・提出する。 ・ 内部監査、内部統制（内部管理）、決算に係る関係部門、会計監査人と定期的な常勤監査役ヒアリングに同席し、確認・検証し、質問を行い理解を深め、その結果を記録に残す。 ・ 重要会議（各種対策会議）に常勤監査役とともに出席する。 ・ 本社・支社に対し常勤監査役とともに往査・ヒアリングを通じて情報収集し記録に残す。

<p>主要な回答（1. 監査の方法およびその内容の記載内容と監査証拠等の関係について）</p>
<p>年間監査実施状況について監査の方法・内容使用した記録・資料を一覧にまとめその証跡も保存している。決算監査についてはチェックリストを作成し、チェックを行いその証跡を保存している。</p>
<p>「附属明細書」の監査業務に従事し、各勘定科目について、「期末残高」、「期中増加額」、「期中減少額」につき、元帳・購入及び除却基礎データを確認検討を行った。なお、当社における、スタッフ配置は、4月1日であったことから、本年度は、総会関係に限られている。</p>
<p>社内規定集積による一元化と規定類の整合性に関する評価・実際使用している証憑の収集と、それらの流れが業務務記述書等の内容と合致しているかの評価。</p>
<p>内部監査室の監査報告の確認、経理資料の確認、固定資産計上状況の確認、稟議書の閲覧、契約書の閲覧、たな卸しへの立会い、在庫品の調査、子会社訪問による規定類、たな卸し、新規顧客に対する支払い能力の調査等を行っている。</p>
<p>内部統制システムに係る取締役会決議への対応状況を監査役スタッフとしてレビューすることにより、実質的な監査を実施。事業報告の作成段階から執行部との打合せを行うことにより、事業報告の記載内容についても実質的な監査を実施。</p>
<p>監査計画に方法・分担を明記し、その通り実施したことを監査報告書作成までに証跡を持って確認し、監査役会の監査報告書を作成する際のお手元（根拠）資料として作成した。また、全体の監査結果総括と別に内部統制システム監査について独立した報告書にまとめた。</p>
<p>18年度は、取締役会決議の内部統制システムの構成要素を考慮した監査調査表を作成し、これに基づき監査を遂行し、その監査結果の調書の集積が、内部統制システム監査の監査報告書に繋がった。</p>
<p>監査活動記録を時系列、項目別に整理しデータベース化し、関係者が情報共有できるようにした。これにより必要な確認がスピーディに漏れなく行えるようになった。</p>
<p>監査基準に基づく監査実施状況・監査結果並びに監査資料の取りまとめ、毎月の監査結果の月間サマリーの作成等を行うことにより、監査報告作成時にスピーディな監査ポイントの確認と監査後の経過確認を行うことができ、監査報告への記載反映に無駄な時間を要しないように行った。</p>
<p>計画策定にあたっては、詳細計画（監査対象の選定、スタッフの分担）の作成。 監査役会等の事前準備、資料作成と議事録の作成。 業務監査の事前準備、資料取まとめと監査報告書の作成。 代取懇談会、事業所巡視、役員・部長ヒアリングの事前準備、資料作成と議事録作成。 会計監査人との会合設定と議事録作成。 内部監査部門との月例会の設定と議事録作成。 監査実施後のフォロー（措置・対策の実施状況）と経営へのフィードバック。 各種データのデータ・ベース(DB)化。 計算書類（含旧133条監査）の決算監査調書の作成と説明。 他社情報等の収集、提供。</p>
<p>内部監査室長を兼務している関係上、年度監査計画及び監査実施計画は監査役会の確認を受けており、監査結果は監査役会で報告している。監査役とは恒常的に意見交換をしており、監査事項に関する指示を受けるケースも少なくない。</p>
<p>各部門の会議への出席、出席できないときは議事録の提出を徹底させる。また、監査した場合、監査役調書を作成し、その調書に関係書類を綴じる。監査役調書は 監査の種類（会計監査・会議・閲覧・研修・調査等） 監査日 被監査部門、担当者 入手資料 監査概要 監査意見 措置を記入し保管している。</p>
<p>監査にあたっては、事前に通知をしたうえで聞き取り調査を行う。聞き取り調査をした内容についてはその裏付けを書面あるいは現場にて確認を行い、聞き取り内容と実務との整合性を検証する。整合性を確認したうえで指摘事項および改善提案をして、被監査部門の責任者に改善提案に対する回答を入手する。それを検討・評価して、さらにもう一步の改善が必要であれば改善指示書を提示して、改善報告書を入手する。その改善の進捗状況をレビューして、フォローアップをしていく。</p>

<p>主要な回答（１．監査の方法およびその内容の記載内容と監査証拠等の関係について）</p>
<p>監査の方法および内容として記載する内容に係る実績、根拠、証憑等々を取りまとめ、一覧にするなど、監査役がその内容、バックヤードに自信を持って記載できるよう、資料整備し、提供した。</p>
<p>監査役は内部統制システムに取締役会決議の整備・運用状況について監視していかなばならないことから、監査役に代わって、監査先での証憑類の整備(書類の整備状況)や、業務の裏付け書類の整理・整頓状況のチェック等のスタッフとしてカバーできるところで補完していくことが大切だと考える。</p>
<p>内部統制の仕組み（プロセスフローチャートが適切に描かれているか、また記載されたコントロールでリスクが軽減されているか）およびルールや手続きなどに従って実施されているかを確認する。</p>
<p>監査の方法、及び、「その内容」の記載内容と監査証拠等の関係について「監査報告書」の基礎資料となる「監査調書（各種チェックリスト、往査実施報告書等）」の充実に傾注した。グループ子会社に対する「監査報告書」のひな型提示とともに「監査調書」の作成支援を行った。</p> <p>監査役協会のひな型を参考にした「事業報告及び事業報告の附属明細書記載事項のチェックリスト」を作成し、総務担当特定取締役にチェック依頼し受領した。執行側チェック済みチェックリストを各監査役並びに監査役スタッフがチェックした結果を、監査役会で審議・確認した。</p> <p>「計算書類及びその附属明細書、連結計算書類のチェックリスト」も同様作成し、財務担当特定取締役並びに財務部長にチェック依頼・受領した。また、同「チェックリスト」を会計監査人にもチェック依頼し受領した。執行側と会計監査人のチェックを一覧に取りまとめたチェックリストを各監査役並びにスタッフがチェックした結果を、監査役会で審議・確認した。</p> <p>「期末棚卸チェックリスト」の全事業部よりの受領、また会計監査人の実地棚卸立会に同行立会し、会計監査人の監査状況を確認した。事業部・子会社の会計監査人往査に同行し、各社長から事業の報告を受けた。</p> <p>期中においては「業務プロセスの適正性」のチェックを実施し、監査調書に取りまとめフィードバックも実施した。「内部統制システム整備・運用状況の点検に関わる確認事項」を取りまとめ、監査役会で確認後、代表取締役に結果報告を行った。</p>
<p>取締役及び使用人との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境を整備に努め、その職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求める。また、重要な決裁書類等を閲覧し、本社等における業務及び財産の状況を調査する。</p>
<p>実際に構築され、運用されている内部統制システムに関する監査として、上期は本店、下期は現業事業所を主体に、下記の事項を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法令に定められた体制に関する内部統制システムの適切性 ・ 上記以外の観点からの内部統制システムの適切性（構成要素に係る要件のうち、上記以外のもの） <p>建設工事の受注から竣工にいたる各段階における業務その他として、受注管理状況、情報管理状況および部長決定書の閲覧等に取り組み、調査した。</p>
<p>以前に比べて、ドキュメントや議事内容を記録保持することが多範囲にわたっているため、監査役会だけではキャパシティ不足を起こす危険性が増えている。それを回避するために執行部門とのコミュニケーションを強化している。</p>
<p>会社法施行より前から、監査計画の中に「監査の方法」を具体的に記載している。また「その内容」については「監査記録」として詳細に記述するとともに、その概要を「監査月報」に要約している。事業部門や子会社の法遵守・リスク管理・内部統制の状況については、詳細な確認項目を設定して監査役監査に役立てている。また、監査役室としてはコンプライアンス関連部門と毎月情報交換を行っている。</p>
<p>重要な書類等の閲覧や本社・主要事業所等での監査役調査に同行した際に、監査役が気づかなかった点があればスタッフとして確認し、監査調書原案作成にあたって、必要があれば書き加えるようにしている。</p>

2. 会計監査人の職務遂行の適正性に関する事項について

主要な回答（2. 会計監査人の職務遂行の適正性に関する事項について）

会計監査人との公式会合は下記4つがあり、陪席し、打合せ記録を作成し、保管している。監査計画を監査役が聴取。このときに、監査役への通知事項である監査の品質保証体制も報告され、確認される。

中間・監査検出事項説明と監査計画日程を監査役が聴取。

中間・監査実施報告を監査役が聴取。

期末・監査検出事項説明聴取。この時に、監査計画通りに実施されたことと、品質保証体制の変更の有無も確認される。

会計監査人による社内の内部統制監査に立会い、適切に監査がなされたことを確認している。

会計監査人との定期会合を通して、会計監査人の監査計画に沿った監査の方法及び結果について資料をもとに詳細な説明・報告を受けた。また会計方針の変更・会計処理の方法等に関する会計監査人の監査意見についても説明を受けた。それを受けて監査役会で審議を行った結果、会計監査人の監査の方法と結果は相当であると認められ、監査業務の品質においても指摘すべき事項はないことを確認した。

会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めている。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」を「監査に関する品質管理基準」等に従って整備している旨の通知を受けるとともに説明を求めた。併せて、監査の内容もヒアリング等を実施するとともに、監査役協会のチェック項目に沿って監査内容を確認している。

会計監査人に対し、会計監査報告の内容通知時にこだわらず、早めに「職務遂行の適正性」に関する事項（会社計算規則第159条各号に掲げる事項）を監査役に通知するよう働きかけた。既に、中間決算に関する監査結果の報告聴取の時点で、当該体制についての通知を受けている。

会計監査人に「監査に関する品質管理基準」の提出を請求し、昨年秋、常勤監査役全員に内容説明の会合を設定した。その会合で品質管理基準の説明を受け、新たに変更があった場合、会計監査人から連絡をするよう要請した。その後、決算を控え品質管理基準の変更の有無を問い合わせ、変更がないことを確認した。

経理という立場から、概ね、会計監査人の監査に立会い、会計監査人より逐次その監査内容・結果について報告を受けている。また、必要に応じて、その監査内容・結果及び問題点について監査役に報告している。

スタッフとして、事前に会計監査人と打合せ、全監査役へ説明する機会を設定し、昨年末の「監査役、会計監査人及び内部監査部門との意見交換会」の場にて、「会計監査人の職務の遂行に関する監査役への報告」に基づく説明をしていただき、全監査役にその体制を確認いただいた。また、決算監査についての会計監査人の監査報告の際にも、既に報告された内容に変更が無い旨の報告をしていただき、全監査役に確認いただいた。

- ・ 監査役と会計監査人との会合設定、参席、議事録作成。
- ・ 経理部門より以下のような会計監査人の情報を入手。
 - 会計監査スケジュール
 - 個別監査実施指摘事項
 - 会計監査人からの懸案事項
- ・ 棚卸実施立会。
- ・ 会計監査人への問題点等の個別確認。

会計監査人から通知された内容を確認するための手法について監査役と議論、検討を重ね、書類また質疑によりできる範囲での確認を行った。確認のために徴収した資料、質疑の記録について適切に保存している。

会計監査人の職務遂行の適正性に関する事項について、報告受領後、スタッフは法定事項が記載されているか、また記載の内容が具体的であるかなどその内容を確認している。なお、常勤の監査役だけでなく、スタッフも日頃から会計監査人の監査に立会するとともに随時監査に係る報告を受けている。

主要な回答（ 2 . 会計監査人の職務遂行の適正性に関する事項について）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計監査人との監査契約の内容（監査の日数、金額等）について、前年比、他社比較等の分析。 ・ 会計監査人から通知を受けた「会社計算規則第 159 条の会計監査人の職務の遂行に関する事項」についての内容確認。
<p>弊社は会計監査人の設置は定款の定めによる任意監査である。06 年度会計監査人の変更がなされた際に、変更理由の妥当性・同意についての審議を行った。その際、監査役監査基準について参考にした。会計監査人の職務遂行の判断のために、年 2 回三様監査懇談会（内部監査、会計監査人、監事会）を行い、監査方針・監査計画、監査報告、会計上の内部統制問題について意見交換をおこなった。事前に会計監査人の事務局との打ち合わせ、問題意識のすり合わせをスタッフとして行った。職務遂行状況の相当性判断の学習を、スタッフをチュ - タ - として行った。併せて、相当性判断のためのチェックリストを作成し、監査報告を聞く際活用した。更に会社計算規則第 159 条に準じての会計監査人からの報告を提出してもらった。</p>
<p>会計監査人との関係強化は重視しており、この 1 年は特に意識して取り組んだ。最終的には職務遂行の適正性については、それを裏付ける関係書類の提出、詳細な説明を求め確認したが、やはり日常の継続的コミュニケーションが重要と思われる。</p>
<p>会計監査人との情報・意見交換（年 6 回）に際しメモの作成。 監査契約締結前の報酬・計画を含む契約内容の確認。 会計監査人の職務遂行が適正に行われるための体制等の自己評価を含む監査概要報告書記載内容の検証。</p>
<p>会計監査人の独立性の担保については、日常の監査体制について、経理、総務部等から事情聴取し、また、中間期及び期末時には棚卸商品・有価証券等の実在性監査に立会い適正性の確認をしている。</p>
<p>監査報告書の受領に際し、会計監査人から通知を受領し、その内容を監査役会にて直接聴取するように日程調整した。また、その内容について日本監査役協会がまとめた「会社法における会計監査の実務対応」の例示に基づき質問状を作成し、会計監査人に送付。監査報告書作成の監査役会までに受領し、その内容を確認し、これら全体の確認結果をまとめ、同監査役会での報告資料とした。</p>
<p>期初、会計監査人の監査体制・計画・方法等（計算規則第 159 条の規定含む）に関し、監査委員会にて直接説明及び報告を受けた。期中は、会計監査人から適時監査報告を受領するとともに、子会社監査役から監査立会い等の報告を受領し、会計監査人の監査活動を監視・検証した。期末は、執行部門への監査講評会への同席、経理部門・子会社監査役から「会計監査人の適格性・独立性・監査の妥当性」に関する報告の受領等で、会計監査人の職務遂行を評価した。</p>
<p>当社では、会計監査人との関係は経理部マターとして取り組んでおり、ただし、取りまとめや事業報告作成では監査役および総務部も関係しているため、その段階で職務遂行の適正性を評価することになる。もちろん経理部の意見も聴取する。</p>
<p>監査役会として、「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制に関する事項」についての確認として、「会計監査人から、『監査に関する品質管理基準』に従って整備している旨の通知（書面）」提出を求め、その説明を受けている。スタッフ業務としては、監査役会にて内容報告、並びにその保存を行っている。</p>
<p>会計監査人からの監査計画表・監査概要報告書等により、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施している事を確認した。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」を「監査に関する品質管理基準」等に従って整備している旨を監査概要報告書で確認した。</p>
<p>会計監査人とは定期的に年間 4 回の公式打ち合わせの他、非定期的に必要なに応じて話し合いをしている。一方監査体制、品質管理の基準等についても十分な説明を今回受けており、監査制約もないことを確認している。</p>

3. 監査の方法のいわゆる買収防衛策に関する意見の形成について

<p>主要な回答（3．買収防衛策に関する意見の形成について～非導入会社のケース）</p>
<p>買収防衛策をとらないことについて執行部から説明を受け、妥当性を確認した。</p>
<p>当社では、買収防衛策に関する取締役会での決議がなく、結果的に表明すべき意見はないが、今後に向けてどうあるべきかを監査役会で審議した。</p>
<p>当社では、導入しないこととしたが、その意思決定をする取締役会の前に資料を取り寄せて、その判断プロセスを確認し、監査役に報告した。</p>
<p>当社では買収防衛策導入を見送ったが、見送りとした理由・背景等につき執行部門から資料を収集し、法令・社会動向等に鑑みて問題ないか確認の上、監査役が担当部門から直接ヒアリングする場を設定し、適切な判断を下すことができるよう努めた。</p>
<p>買収防衛策については現在、導入の必要性、方法等について、法務部等関係部門で検討中であり、進捗について適宜情報を得ている。</p>
<p>当社においては、買収防衛策の導入は行っていないが、国内外のファンドによる昨今のM&A・TOB等行使が急増している状況に鑑み、スタッフとしても「買収防衛策の導入」に関する取締役会での問題提起、ひいては執行部門への「導入検討の提言」につながる活動を行っていきたいと考える。</p>
<p>会社としての買収防衛策に関する取組みは今後の検討としている。過去、株主総会へ提案された他社事例、実際に起こった敵対的買収に際してとられた防衛策の事例等を研究することで、より適切な意見を社内検討へ反映させることを主として活動している。</p>
<p>「基本方針」を取締役会で決議するが、施行規則127条2号の買収防衛策の具体的取組は言及しない、決議案とそれに基づく監査報告書ドラフトの作成。会社経営の基本方針には当然投資家・株式市場対策は入る。施行規則127条は1号、2号とも言及しない。をベースに取締役会決議の文章を法務部と協議し、監査報告書のドラフトを監査委員へ提示した。</p>
<p>今や買収防衛策が、どの企業にも必要であるという流れから、その必要性について監査役と現状について話し合い、リスク管理の一環として体制を整えるよう調書に提言をまとめた。</p>
<p>買収防衛策を策定していないが、基本方針のみは策定しているので、作成グループへの当該内容の説明の依頼を行っている。</p>

<p>主要な回答（3．買収防衛策に関する意見の形成について～導入会社のケース）</p>
<p>会社として、株主をはじめとする全体利益の最大化を意図し、については取締役の独善にならないような方向性のアドバイスと情報提供。</p>
<p>社外監査役及び社外有識者からなる特別委員会との定期的な経営情報説明会の実施。</p>
<p>スタッフとして、特に直接的な対応はしていないが、各監査役から出された原案に係る確認並びに質問事項等について、管轄部門と連携しながらその対応・調整等を実施し、監査役会での付議事項とした。</p>
<p>総務部門より情報入手・監査役会と総務部門との会合設定・一般情報の入手・監査役会への回付。</p>
<p>総務部として買収防衛策の作成に携わる中で相当性は確認している。</p>
<p>買収防衛策の取締役会決議に対しては監査役会で協議したが、スタッフは当該監査役会の議事を調整し議事録を作成した。買収防衛策にかかる事業報告の記載内容の検討について、スタッフは、基本方針に添うものであるか、株主の共同の利益を損なうものでないか、また会社役員の地位の維持を目的とするものでないかなど、その内容を確認している。</p>
<p>買収防衛策導入の取締役会決議後の監査役会において当該買収防衛策に対する監査役会の意見の集約を行うべく進言した。また、その際の意見形成のための資料収集を行った。</p>
<p>執行サイドからの詳細説明。 顧問弁護士との意見交換。 監査役の意見形成等の動きに合わせ、情報収集・参考資料の提供他通常スタッフ業務の範囲内での補助作業を実施した。</p>

<p>主要な回答（３．買収防衛策に関する意見の形成について～導入会社のケース）</p>
<p>今や株主総会での承認を得ていない取締役会での決定は、いざＴＯＢに対して防衛策の導入は法廷闘争に持ち込まれた場合に問題があるように思う。なぜなら、株主の賛同も得ないで実施に踏み切れば、経営層の自己保身と受取られる可能性が大きいからである。</p>
<p>執行部から監査役会への事前説明。 買収防衛策の枠組みの検討状況を執行部が取締役に報告、その内容を監査役として確認。 総会での可決を条件として導入することを取締役会で決議、その内容を監査役として確認。 以上３段階を経て、監査役としての意見形成を行った。</p>
<p>社外発表後に発表内容を主管部門に照会。</p>
<p>基本的には、スタッフは直接、買収防衛策の意見形成には加わっていない。常勤監査役が買収防衛策の内容、文章表現等について、検証し、意見・アドバイスをしている。その内容についてスタッフに開示し、内容把握を指示されている。</p>
<p>当社では買収防衛策に対する方針については、現在検討中。チェック機関の役割としては、敵対的買収か、友好的買収かの判断を見極めることが重要であり、また、株式価値の毀損や取締役の保身のための買収防衛策とならないよう留意することである。</p>
<p>買収防衛策導入がH19年4月であるため、今H19年3月期の監査報告に触れていない。H19年6月の株主総会で決議の予定である。4月の決議内容は、株主価値、経営陣の保身の視点から監査し、妥当であるとの監査役の判断を確認している。</p>
<p>買収防衛策の内容理解、社外監査役への説明、監査役会での審議の準備等。</p>
<p>セミナー等による各種解説及び他社事例の確認分析。執行側の担当者へのヒアリング及び意見交換。</p>
<p>買収防衛策については、その内容について監査委員会に諮り、検討の結果、当該対応方針が株主共同の利益を損なうものでなく、かつ、当社役員の地位の維持を目的とするものではないことを確認している。</p>
<p>事前に、事業報告に掲載する内容の説明を受け、企業価値向上策および買収防衛策が基本方針に合致しているものであることを説明させた。</p>
<p>基本方針およびその具体的方法に係る取締役会決議の内容、特に発動に至るプロセス、特別委員会の在り方等々について、監査役会にて審議すべく、他社事例等々を準備、例示した。</p>
<p>監査役のアドバイザーである弁護士等への意見書作成を依頼するにあたっての窓口業務や、買収防衛策のチェックリストの作成とその確認業務。</p>
<p>監査委員会の議題として取り上げ、経営判断の原則に沿った、妥当性の判断結果を記録しておく。</p>
<p>監査委員会と買収防衛策作成担当執行部門とのヒアリングを設定している。 内容に関しては、監査委員及び監査委員会事務局で顧問弁護士と相談を行っている。 他社動向を監査委員会へ報告している。</p>
<p>執行部門の監査委員会への報告スケジュール調整。 報告内容について議事録の作成。 他社動向の監査委員会への報告。</p>

38. 会社法の施行により、内部統制システムの整備について法定化されたことに伴い、会社法施行規則 100 条 1 項各号のうち、どの項目の監査に変化がありましたか。(複数回答可)(N=809 名)

情報保存管理体制	損失危険管理体制	効率性確保体制	法令等遵守体制	企業集団内部統制
291	341	139	458	434
36.0%	42.2%	17.2%	56.6%	53.6%

【追加集計】(会社法施行規則 100 条 1 項各号の監査項目における監査上の変化) N = 809 名

	情報保存管理体制	損失危険管理体制	効率性確保体制	法令等遵守体制	企業集団内部統制	合計	
1						68	8.4%
2					×	17	2.1%
3				×		1	0.1%
4				×	×	2	0.2%
5			×			37	4.6%
6			×		×	22	2.7%
7			×	×		8	1.0%
8			×	×	×	18	2.2%
9		×				1	0.1%
10		×			×	5	0.6%
11		×		×		2	0.2%
12		×		×	×	4	0.5%
13		×	×			23	2.8%
14		×	×		×	42	5.2%
15		×	×	×		18	2.2%
16		×	×	×	×	23	2.8%
17	×					2	0.2%
18	×				×	7	0.9%
19	×			×		4	0.5%
20	×			×	×	3	0.4%
21	×		×			41	5.1%
22	×		×		×	47	5.8%
23	×		×	×		33	4.1%
24	×		×	×	×	31	3.8%
25	×	×				4	0.5%
26	×	×			×	4	0.5%
27	×	×		×		8	1.0%
28	×	×		×	×	7	0.9%
29	×	×	×			73	9.0%
30	×	×	×		×	65	8.0%
31	×	×	×	×		111	13.7%
32	×	×	×	×	×	78	9.6%
	合計					809	100.0%

39. その他、ご意見、ご感想等があれば、忌憚無くご記入ください。

その他ご意見・ご感想 主要なもの
<p>社内情報管理の高度化が進むにつれて、監査活動が執行から一方的に提供される情報に依存する傾向が強まり、ともすれば重大は法令違反、故意の隠蔽行為を看過してしまうおそれがある。監査の実効性を確保するためには、監査役及びそのスタッフについては、人事に係る個人情報など一部の例外を除き全社内の情報システムへのアクセス権限を付与することが必要であり、能動的かつ効率的な情報収集を可能とするための体制整備を義務づけるような法制度の改善が望ましい。</p>
<p>監査役スタッフ業務は経営を裏から見れる点では、やりがいのある仕事である。一方で、自分の思うような業務計画を作る立場にないし、スタッフが独自の仕事として自ら汗を流して成果を挙げるようなものは何かあるのかと思う。 監査役スタッフはこれからの組織であり、その業務内容は各社マチマチだと思うが、他社との交流を深め、ノウハウを構築したい。監査役協会（スタッフ会議）の今後の活動にますます期待している。</p>
<p>監査役の特権強化が法令上強化されたが、多くの会社では「監査役」や「監査役スタッフ」に対する期待や社内での位置付けはあまり変わっていないのではないと思う。他社の良い事例を、社内に取り入れ、それが世間のスタンダードであることを監査役に伝える役割がスタッフにはあると思う。また、上場企業の監査役の報酬は取締役の報酬に比べてかなり低いと思われるが、監査役の報酬は取締役の報酬と同等にするような、何らかの縛りができないか。相応の報酬があれば業務に対する本当の責任も出てくる（法律上は報酬の低さに関する意見表明ができるなど手当てはされているが、現実にはそうっていない）。</p>
<p>監査役と執行役は実質的に相反するという前提で業務を行うとしても、組織の規模とマンパワーの関係でなかなか制度上分別することができない。かといって特別執行側の意向が反映されるわけではないが、それは属人としての個人性格立場等に左右されることが多いと考える。よって、監査役スタッフ業務は実質ともかく、置かれる形式も重要視されるべきと考える。</p>
<p>このアンケートにより自分自身の現状確認ができて良かった。</p>
<p>他社のスタッフの方の実情も分かるので、こういう意識調査は継続的に実施していただきたい。</p>
<p>会社法施行により、監査役の実効性は一段と高まってしかるべきであるが、実態は予測に反して、未だ隠居仕事の盲腸のような存在ではないかと危惧している。コーポレートガバナンスと会計情報の信頼確保の担保が監査役に負託されているのだとの使命感を醸成させなければならない。</p>
<p>権限と独立性の担保があいまいであった商法下と違う監査環境が法制化している現下、監査役スタッフの役割は良きパートナーとして「監査の王道」を示す必要がある。「踊る監査役」のプロデューサーを目指せ、スタッフ諸君の検討を祈る。</p>
<p>スタッフ各社の皆様のキャリアを社内活かされることは、当然だが監査役と同じようにスタッフの登録制度を設けられる予定はあるか。実務に長けたスタッフの充実、簡単ではない。協会でも団塊の世代の失われそうな知識と経験を積まれた方を囲い込む取組みをされることを期待する。</p>
<p>「会計制度の見直し」、「J-SOX対応」及び「会社法の施行」等、監査役スタッフとして「対応せざるを得ない」項目が非常に増えてきていると痛感する。また、その対応内容も単に「執行部門の状況をヒアリング等で確認するレベル」の業務から「監査役スタッフが、自ら情報収集をして自分たちの意見を構築するレベル」の業務が増加していると認識する。以上の状況は、限られた人数のスタッフで対応せざるを得ない状況下では、スタッフの「業務水準の低下」につながる（言い換えれば、「キャリアパス」となりうる知識の修得レベルまでに達しない）と非常に危惧する。</p>

その他ご意見・ご感想 主要なもの

監査役スタッフの独立性を確保するために専任スタッフを設けることを、法的に要請するのは疑問を感じる。独立性確保は、指揮命令系統及び人事面での独立性が確立されていれば、内部監査部門との兼任であっても、兼任による内部監査部門と監査役との協調監査の方が、監査の実効面では有効と考える。内部統制が有効に機能していれば、スタッフの独立性にかかわる法的要請（たてつけ）はさほど問題ではない。有効に機能していない場合は疑問。

監査役室員となって現在 1 年 4 ヶ月になるが、感じることは、監査役スタッフは年齢層・職位・経験がなるべく高く、多いことが望ましいということである。私は入社 4 年目で役職はない。役職というより、経験・社内での人間関係が浅いため、監査役の調査や往査の理解にも他社のスタッフの方と比べて遅くなってしまうと思う。もちろん日々勉強の毎日であるが、やはり監査役スタッフとしては、ある程度社内を把握できている人材が必要なのではないかと思う。

当社のみでなく他の会社でも同様と考えるが、会社もしくは監査役に、「監査役スタッフ」の役割・責任を明確に定めるべきと考える。単なる事務スタッフなのか？それとも監査役が実施する「監査」そのもののサポートを提供するスタッフを求めるのか？後者であるならば「知識・経験・専門能力」が必要。社内でのスタッフの役割への理解や教育制度、人事評価制度の確立も必要になる。当然、独立性も保証されるべきであろう。当アンケートの質問を読んだところ「事務スタッフ」というより「監査役チームメンバー」としての活動への質問が多く感じた。今後、この制度を日本の企業に根付かせるためには、「監査役スタッフ」設置への理解を企業に促す啓発活動が必要と考える。

監査役スタッフ部門と内部監査部門がそれぞれ独立して組織が存在するのは、業務の重複が多々発生し、監査業務面からも、被監査対象部門にとっても甚だ非効率である。監査役は、会計監査人監査の評価と同様に、内部監査部門の監査の相当性、妥当性について評価することによいのではないか。

以 上