

「監査役スタッフに関するアンケート調査」結果報告

調査期間	平成 29 年 1 月 16 日（月）～1 月 27 日（金）
調査対象者	会員会社の監査役（会）/監査委員会/監査等委員会スタッフ 3,126 名 （注）
回答数	876 名（730 社）
回答率	28.0%

（注）当協会に連絡先として電子メールアドレスの届け出のあるすべての監査役スタッフ 3,368 名のうち、電子メールがエラー送信となった 242 名を除く人数。

2017 年 7 月 27 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

公益社団法人 日本監査役協会では監査役（監査委員／監査等委員／監事を含む。以下同様）スタッフに対するアンケート調査を5年毎に実施しており、今回は第3回目となる。

前回調査（平成24年）からの5年間で、政府の成長戦略の一環として実施された日本版スチュワードシップ・コードの制定（平成26年）、コーポレートガバナンス・コードの適用（平成27年）、改正会社法の施行（平成27年）などにより、企業のあり方は大きな影響を受けた。具体的には、独立社外取締役選任の拡大、新たな機関設計である監査等委員会設置会社への移行、任意の指名委員会・報酬委員会の設置、株式持ち合いの解消、買収防衛策の廃止、自社株買い及び消却などの動きが顕著となり、平成27年は「企業統治改革元年」とも呼ばれた。

一方で、長い歴史を誇り、コーポレート・ガバナンスの優等生とされていた大手企業で複数年にわたる不正会計処理が発覚し、これを見抜くことができなかった大手監査法人が行政処分を受けた。この事件により日本の企業会計と会計監査に対する不信感は高まったと言わざるを得ない。

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

本アンケート調査は、第1部「監査役スタッフを取巻く環境とその意識について」、第2部「監査役スタッフ業務の実態について」及び第3部「会社法改正、監査役監査基準改定等に伴う対応について」から構成されている。

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

引き続き、各設問の調査結果を、解説及び考察を付して記載した。

解説：データを基に傾向を述べたもの。

考察：データを基に、その背景にあるものの推察や提案を含め述べたもの。

第1部、第2部それぞれの冒頭には、調査結果の「総括」を記載した。

第1部は監査役スタッフを取巻く環境とその意識について、定点観測を行うものであり、平成24年の前回調査と同じ設問で経年比較をした。

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

第3部は直近のトピックとして、会社法改正、監査役監査基準改定、コーポレートガバナンス・コード適用等が監査役スタッフの業務にどのような影響を与えたのか調査を行った。

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

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

目次

会社概要	(設問 1)	1
第 1 部 監査役スタッフを取巻く環境とその意識について (総括)		9
第 1 部 監査役スタッフを取巻く環境とその意識について (アンケート結果)		11
監査役／監査委員の人数	(設問 2)	11
監査役スタッフの人数	(設問 3)	11
兼任の有無	(設問 4-1)	12
兼任業務	(設問 4-2)	13
スタッフ業務のウェイト	(設問 4-3)	13
スタッフ業務への理解	(設問 4-4)	14
スタッフ業務の優先度	(設問 4-5)	14
スタッフ業務の優先度に関する協議	(設問 4-6)	15
スタッフとしての留意点	(設問 4-7)	15
兼任スタッフのメリット・デメリット	(設問 4-8)	16
組織・体制	(設問 5)	16
在籍期間	(設問 6)	18
職位	(設問 7)	18
人数規模	(設問 8)	19
独立性の確保	(設問 9-1、9-2)	19
やりがい・満足・誇り	(設問 10-1、10-2)	21
社内の認知度	(設問 11)	23
業務範囲	(設問 12-1、12-2)	23
重要情報の開示	(設問 13-1、13-2)	25
コミュニケーション等	(設問 14-1～14-4)	26
引継・教育	(設問 15)	31
マニュアルの整備	(設問 16)	32
研鑽機会	(設問 17-1～17-3)	33
監査役スタッフの評価等	(設問 18-1、18-2、19-1、19-2)	36
監査役スタッフとしての独立性	(設問 20)	40
キャリアパス	(設問 21、22)	41
第 2 部 監査役スタッフ業務の実態について (総括)		45
第 2 部 監査役スタッフ業務の実態について (アンケート結果)		48
監査計画の策定等	(設問 23)	48
重要会議＝取締役会、経営会議等への出席	(設問 24)	49
代表取締役との会合	(設問 25)	50
役職員からの報告聴取	(設問 26)	51
実地調査＝往査の実施	(設問 27)	52
監査調書の作成	(設問 28)	53
子会社監査役との連携	(設問 29)	54
内部監査部門との連携	(設問 30)	55
会計監査人との連携	(設問 31)	56
各監査役の監査報告の作成	(設問 32)	57
監査役会の監査報告の作成	(設問 33)	58
株主総会対応	(設問 34)	59
「監査役監査と監査役スタッフの業務 (中間報告書)」への意見	(設問 35-1、35-2)	60
監査品質向上への取組み	(設問 36)	64
自由意見	(設問 37)	69

第3部 会社法改正、監査役監査基準改定等に伴う

	対応について（アンケート結果）	75
社外取締役との連携	（設問 38-1、38-2）	75
監査役等の監査活動のレビュー	（設問 39）	78
会計監査人の再任の適否の審査	（設問 40-1、40-2）	79
監査等委員会設置会社に移行した会社	（設問 41-1～41-4）	81
監査役会非設置会社に移行後の業務の変化	（設問 42-1、42-2）	83

1. 会社概要

①資本金

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 5 億円未満	79	9.0	24	4.3	55	17.0
2. 5 億円以上 50 億円未満	182	20.8	71	12.8	111	34.4
3. 50 億円以上 100 億円未満	118	13.5	65	11.8	53	16.4
4. 100 億円以上 500 億円未満	247	28.2	173	31.3	74	22.9
5. 500 億円以上	250	28.5	220	39.8	30	9.3
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 5 億円未満	24	4.2	2	5.9	2	2.1	49	32.9
2. 5 億円以上 50 億円未満	106	18.4	1	2.9	27	27.8	45	30.2
3. 50 億円以上 100 億円未満	75	13.0	3	8.8	19	19.6	17	11.4
4. 100 億円以上 500 億円未満	171	29.7	9	26.5	30	30.9	32	21.5
5. 500 億円以上	199	34.6	19	55.9	19	19.6	6	4.0
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

②親会社・子会社の有無

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. ある	291	33.2	166	30.0	125	38.7
2. ない	585	66.8	387	70.0	198	61.3
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. ある	132	23.0	8	23.5	19	19.6	129	86.6
2. ない	443	77.0	26	76.5	78	80.4	20	13.4
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

自社に親会社は

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. ある	795	90.8	526	95.1	269	83.3
2. ない	81	9.2	27	4.9	54	16.7
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

自社に子会社は

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. ある	540	93.9	32	94.1	95	97.9	114	76.5
2. ない	35	6.1	2	5.9	2	2.1	35	23.5
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

③上場区分は

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 上場	579	66.1	392	70.9	187	57.9
2. 非上場	297	33.9	161	29.1	136	42.1
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 上場	458	79.7	29	85.3	87	89.7	5	3.4
2. 非上場	117	20.3	5	14.7	10	10.3	144	96.6
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

④会社法上の区分は

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 大会社	790	90.2	513	92.8	277	85.8
2. 大会社以外	55	6.3	17	3.1	38	11.8
その他（相互会社・特殊法人等）	31	3.5	23	4.2	8	2.5
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 大会社	551	95.8	31	91.2	92	94.8	115	77.2
2. 大会社以外	16	2.8	-	-	5	5.2	33	22.1
3. その他 (相互会社・特殊法人等)	8	1.4	3	8.8	-	-	1	0.7
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

⑤会社法上の機関設計区分は

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 取締役会＋監査役会＋会計監査人	575	65.6	377	68.2	198	61.3
2. 指名委員会等	34	3.9	28	5.1	6	1.9
3. 監査等委員会	97	11.1	67	12.1	30	9.3
4. 取締役会＋監査役＋会計監査人	123	14.0	59	10.7	64	19.8
5. 取締役会＋監査役	26	3.0	7	1.3	19	5.9
6. その他	21	2.4	15	2.7	6	1.9
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 取締役会＋監査役会＋会計監査人	575	100.0	-	-	-	-	-	-
2. 指名委員会等	-	-	34	100.0	-	-	-	-
3. 監査等委員会	-	-	-	-	97	100.0	-	-
4. 取締役会＋監査役＋会計監査人	-	-	-	-	-	-	123	82.6
5. 取締役会＋監査役	-	-	-	-	-	-	26	17.4
6. その他	-	-	-	-	-	-	-	-
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

⑥業種は

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 水産・農林・鉱業	3	0.3	1	0.2	2	0.6
2. 建設	48	5.5	31	5.6	17	5.3
3. 食品	34	3.9	21	3.8	13	4.0
4. 繊維	8	0.9	2	0.4	6	1.9
5. 紙・パルプ	7	0.8	5	0.9	2	0.6
6. 化学・薬品	72	8.2	40	7.2	32	9.9
7. 油・石炭・ゴム・窯業	23	2.6	19	3.4	4	1.2
8. 鉄鋼	10	1.1	6	1.1	4	1.2
9. 非鉄金属	9	1.0	5	0.9	4	1.2
10. 金属製品	7	0.8	2	0.4	5	1.5
11. 機械	31	3.5	20	3.6	11	3.4
12. 電気機器	61	7.0	43	7.8	18	5.6
13. 輸送用機器	46	5.3	27	4.9	19	5.9
14. 精密機械・その他製造	25	2.9	14	2.5	11	3.4
15. 商社	44	5.0	20	3.6	24	7.4
16. その他商業	30	3.4	17	3.1	13	4.0
17. 銀行・証券	62	7.1	54	9.8	8	2.5
18. 生命保険・損害保険	38	4.3	32	5.8	6	1.9
19. リース・その他金融	26	3.0	17	3.1	9	2.8
20. 不動産	31	3.5	11	2.0	20	6.2
21. 陸運・海運・空運	50	5.7	39	7.1	11	3.4
22. 倉庫・運輸関連	14	1.6	9	1.6	5	1.5
23. 情報・通信	85	9.7	41	7.4	44	13.6
24. 電力・ガス	26	3.0	26	4.7	-	-
25. サービス	48	5.5	25	4.5	23	7.1
26. その他	38	4.3	26	4.7	12	3.7
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 水産・農林・鉱業	2	0.3	-	-	-	-	1	0.7
2. 建設	32	5.6	-	-	5	5.2	11	7.4
3. 食品	28	4.9	-	-	1	1.0	4	2.7
4. 繊維	6	1.0	-	-	1	1.0	1	0.7
5. 紙・パルプ	6	1.0	-	-	1	1.0	-	-
6. 化学・薬品	55	9.6	2	5.9	6	6.2	9	6.0
7. 油・石炭・ゴム・窯業	18	3.1	3	8.8	1	1.0	1	0.7
8. 鉄鋼	10	1.7	-	-	-	-	-	-
9. 非鉄金属	7	1.2	-	-	1	1.0	1	0.7
10. 金属製品	2	0.3	1	2.9	3	3.1	1	0.7
11. 機械	23	4.0	2	5.9	6	6.2	-	-
12. 電気機器	39	6.8	5	14.7	12	12.4	5	3.4
13. 輸送用機器	31	5.4	1	2.9	3	3.1	11	7.4
14. 精密機械・その他製造	19	3.3	-	-	2	2.1	4	2.7
15. 商社	25	4.3	-	-	4	4.1	15	10.1
16. その他商業	15	2.6	1	2.9	3	3.1	7	4.7
17. 銀行・証券	38	6.6	6	17.6	15	15.5	-	-
18. 生命保険・損害保険	30	5.2	5	14.7	-	-	3	2.0
19. リース・その他金融	14	2.4	4	11.8	4	4.1	4	2.7
20. 不動産	17	3.0	1	2.9	3	3.1	10	6.7
21. 陸運・海運・空運	43	7.5	-	-	2	2.1	5	3.4
22. 倉庫・運輸関連	10	1.7	-	-	1	1.0	2	1.3
23. 情報・通信	41	7.1	-	-	12	12.4	31	20.8
24. 電力・ガス	20	3.5	-	-	2	2.1	4	2.7
25. サービス	27	4.7	3	8.8	6	6.2	10	6.7
26. その他	17	3.0	-	-	3	3.1	9	6.0
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

⑦売上高は

【専任/兼任別】単体売上高	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 50 億円未満	56	6.4	23	4.2	33	10.2
2. 50 億円以上 500 億円未満	279	31.8	137	24.8	142	44.0
3. 500 億円以上 1,000 億円未満	134	15.3	73	13.2	61	18.9
4. 1,000 億円以上 5,000 億円未満	253	28.9	184	33.3	69	21.4
5. 5,000 億円以上	154	17.6	136	24.6	18	5.6
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】単体売上高	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 50 億円未満	36	6.3	1	2.9	7	7.2	11	7.4
2. 50 億円以上 500 億円未満	164	28.5	10	29.4	36	37.1	60	40.3
3. 500 億円以上 1,000 億円未満	94	16.3	1	2.9	12	12.4	24	16.1
4. 1,000 億円以上 5,000 億円未満	166	28.9	12	35.3	32	33.0	38	25.5
5. 5,000 億円以上	115	20.0	10	29.4	10	10.3	16	10.7
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

【専任/兼任別】連結売上高	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 100 億円未満	49	5.6	18	3.3	31	9.6
2. 100 億円以上 1,000 億円未満	265	30.3	123	22.2	142	44.0
3. 1,000 億円以上 5,000 億円未満	277	31.6	174	31.5	103	31.9
4. 5,000 億円以上 1 兆円未満	78	8.9	65	11.8	13	4.0
5. 1 兆円以上	207	23.6	173	31.3	34	10.5
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】連結売上高	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 100 億円未満	28	4.9	-	-	6	6.2	13	8.7
2. 100 億円以上 1,000 億円未満	159	27.7	6	17.6	38	39.2	52	34.9
3. 1,000 億円以上 5,000 億円未満	181	31.5	9	26.5	38	39.2	44	29.5
4. 5,000 億円以上 1 兆円未満	61	10.6	4	11.8	5	5.2	7	4.7
5. 1 兆円以上	146	25.4	15	44.1	10	10.3	33	22.1
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

⑧従業員数（季節従業員、パート、アルバイト等も含む）は

【専任/兼任別】単体従業員数	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 500 人未満	246	28.1	112	20.3	134	41.5
2. 500 人以上 1,000 人未満	123	14.0	58	10.5	65	20.1
3. 1,000 人以上 5,000 人未満	340	38.8	233	42.1	107	33.1
4. 5,000 人以上 10,000 人未満	86	9.8	76	13.7	10	3.1
5. 10,000 人以上	81	9.2	74	13.4	7	2.2
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】単体従業員数	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 500 人未満	156	27.1	8	23.5	28	28.9	47	31.5
2. 500 人以上 1,000 人未満	78	13.6	2	5.9	11	11.3	27	18.1
3. 1,000 人以上 5,000 人未満	221	38.4	14	41.2	46	47.4	52	34.9
4. 5,000 人以上 10,000 人未満	66	11.5	1	2.9	6	6.2	11	7.4
5. 10,000 人以上	54	9.4	9	26.5	6	6.2	12	8.1
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

【専任/兼任別】連結従業員数	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 500 人未満	104	11.9	37	6.7	67	20.7
2. 500 人以上 1,000 人未満	71	8.1	32	5.8	39	12.1
3. 1,000 人以上 5,000 人未満	295	33.7	166	30.0	129	39.9
4. 5,000 人以上 10,000 人未満	120	13.7	81	14.6	39	12.1
5. 10,000 人以上	286	32.6	237	42.9	49	15.2
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】連結従業員数	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 500 人未満	58	10.1	2	5.9	10	10.3	28	18.8
2. 500 人以上 1,000 人未満	36	6.3	2	5.9	9	9.3	19	12.8
3. 1,000 人以上 5,000 人未満	188	32.7	5	14.7	46	47.4	49	32.9
4. 5,000 人以上 10,000 人未満	85	14.8	6	17.6	13	13.4	14	9.4
5. 10,000 人以上	208	36.2	19	55.9	19	19.6	39	26.2
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

第 1 部

監査役スタッフを取巻く環境とその意識について

第1部 監査役スタッフを取巻く環境とその意識について（総括）

第1部はいわゆる「定点観測」項目で構成されており、監査役スタッフを取巻く環境、監査役スタッフ自身の意識が、経時でどのように変化したのか（あるいは変化しなかったのか）を明らかにすることを目的としている。

まず、冒頭で検討すべきなのは、回答者の専任比率が高まっているという事実だ。回答者の専任比率は、前回調査（平成24年）では55.6%だったが、今回は63.1%で7.5ポイント上昇している。

これを肯定的に捉えれば、企業統治の進展とともに監査役監査に対する企業側の認識が高まり、それを補助する監査役スタッフの充実が図られていると解釈することが可能である。一方で、本アンケートの回答率が低下し回答者数が減少していることから、多忙な兼任スタッフがアンケートに回答する時間を取れなかった可能性、監査役スタッフ業務の比率が低い兼任スタッフにとって担当業務外の設問が多く回答しづらかった可能性なども否定しきれない。

本アンケートのみでは実態については検証のしようがないが、最も参考になるのは設問4-3の兼任スタッフの監査役スタッフ業務比率だ。前回との比較では、若干ではあるが、監査役スタッフ業務のウェイトが大きくなっていることを傾向として捉えることが可能だ。それでも全体的に見れば、監査役スタッフ業務のウェイトを1/3以下としている回答者が兼任スタッフの7割弱（68.7%。設問4-3）に上り、大多数を占めている。

今回の専任比率の上昇については、上述の肯定的要因、否定的要因あるいは上述以外の要因も含めて、それらが複合した結果だと推論するのが妥当だと思われる。従って、アンケート結果については、若干専任者寄りにバイアスがかかっている可能性があることを念頭に置いておく必要がある。

以下、第1部で特に重要な論点および兼任スタッフの状況について、アンケート結果を総括する。

（1）監査役スタッフの独立性

会社法施行規則第100条第3項（監査役設置会社）、第110条の4第1項（監査等委員会）、第112条第1項（監査委員会）に規定されている補助使用人である監査役スタッフの独立性に関して、設問9-1で確保されている（「十分確保されている」＋「ほぼ確保されている」）と回答したスタッフは93.3%（前回比△0.1%）となっている。

一方、設問5では、監査役スタッフ部門が執行部に属するという回答が7.0%、管理部門などが監査役スタッフ機能を持っている（＝そもそも監査役スタッフ部門という組織が存在しない）という回答が23.3%、合計は30.3%に上る。

また、設問18-1で最終人事評価者を訊ねたところ、執行部が30.0%、その他（監査役等および執行部以外）が5.9%、合計35.9%の回答者に関しては、監査役等が最終評価者となっていない。

以上より、独立性が確保されていると回答したスタッフ93.3%のうち、最低でも30%以上は、例えば監査役スタッフ業務に関して執行部から指示を受けていないなど、運用で業務の独立性を確保しているが、その独立性は社内規程などにより担保されたものではないということになる。

なお、設問20の監査役スタッフの人事異動・懲戒処分などに対する監査役等の同意権の確保についても、86.8%の回答者が確保されているとしているが、事情は上記と同様だ。仮に監査役等が監査役スタッフの異動に不同意の場合でも、社内的には反対する権利がない場合が存在し得ることになる。

監査役等の補助使用人の独立性の確保は会社法の要求するところであり、執行部としても社内規程などで明文化すべき問題だと考える。

（2）監査役スタッフの情報入手に関する環境

設問14-3で監査役スタッフが社内情報を入手する仕組みや方法が確立している（「とても思う」＋「思う」）としている回答者は58.0%（前回比＋4.0%）となっているが、詳細を確認すると、必要な情報を入手しているが監査役スタッフ個人の努力によるものであり、会社の制度上保証されていないようなケースが散見される。

また、設問 13-1 では、重要情報の開示は「監査役等の指示に基づいた範囲」に制限されているとの回答が 68.3%（前回比+14.4%）で、「監査役等と同じ範囲」（＝制限されていない）との回答が減少（ $\Delta 11.4\%$ ）している。執行部による規制なのか、監査役等による判断なのかは別にして、監査役スタッフに対する重要情報の開示は制限される方向にあると言わざるを得ない。

一方、監査役等とのコミュニケーションでは、監査役スタッフは、「スタッフが入手した情報（スタッフとしての「気づき」を含む）の提供」（84.4%）、「監査役等に対する提言・意見具申」（59.7%）など、積極的な情報提供に努めている。

監査役スタッフのレベルアップは監査役監査の実効性向上に資するという前提に立つのであれば、情報入手が必ずしも保証されていないと考えているスタッフ、業務上必要と考えている情報と実際に入手している情報に乖離があると考えているスタッフは、監査役等と協議を行い、監査役等がスタッフに対して期待している役割について確認する必要があるのではないだろうか。

（３）監査役スタッフとしてのやりがい・満足・誇り

設問 10-1 で職務にやりがい・満足・誇りを感じている（「とても感じている」＋「感じている」）スタッフは 84.0%（前回比 $\Delta 1.0\%$ ）となっているが、「とても感じている」は前回比+9.0%、「感じている」は $\Delta 10.0\%$ で、前回と比較してより強くやりがいなどを感じている人が増えている。

一方、やりがいなどを感じていないと回答した理由の第 1 位は監査役スタッフが「キャリアパスの位置付けになっていない」こと（60.0%、複数回答可、以下同様）、第 2 位は監査役スタッフの「社内認知度が低い」こと（53.6%）、第 3 位は「職務に関して裁量がない」こと（47.9%）となっている。

監査役スタッフの社内認知度が低いというのは、やりがいを感じていない回答者のみの認識ではない。設問 11 で認知度は高くない（「あまり思わない」＋「思わない」）とした回答者は 3 分の 2 強（68.2%）で多数を占めているが、前回（58.1%）より増加していることに留意する必要がある。

また、キャリアパスに関しては、前任者の異動先として「退職」が最も多かった（20.9%）こと、監査役スタッフとしての経験を生かすことができるより上級の職位である「経営幹部」、「監査役等」、「子会社経営幹部」、「子会社監査役等」が前回比若干減少している（12.1%、前回比 $\Delta 1.9\%$ ）ことを勘案すると、監査役スタッフがキャリアパスになっていないと感じている人は多いのではないか、と思われる。

（４）兼任者の状況

兼任の監査役スタッフでは、半数近くが監査役スタッフ部門という組織が存在しない状況（設問 5 で 47.7%が回答。専任者で同様の状況にあるのは 6.0%）にあり、監査役スタッフ業務遂行上の独立性が確保されていない人も存在する（設問 9-1 で 16.7%が回答。専任者では 0.9%）。また、半数が人事評価の仕組みを適切ではないと考えている（設問 19-1 で 49.8%が回答。専任者では 17.7%）。

そのような環境下にあっても、8 割の兼任者が監査役スタッフ業務にやりがい・満足・誇りを感じており（設問 10-1 で 79.6%が回答。専任者では 86.6%）、兼任であることにメリットがあるとしている人が多い（設問 4-8 で 72.2%が回答。デメリットありとしたのは 60.6%）。兼任者の前向きな姿勢に敬意を表したい。

第1部 監査役スタッフを取巻く環境とその意識について（アンケート結果）

2. 監査役等の人数を以下の表にご記入ください。

		今回（H29年）		前回（H24年）	
		回答社数	%	回答社数	%
監査役 総員数	0名	0	0.0	0	0
	1名	14	1.9	16	1.9
	2名	49	6.7	33	3.9
	3名	219	30.0	260	31.1
	4名以上	448	61.4	302	36.1
	5名以上	-	-	225	26.9
合 計		730	100.0	836	100.0

今回の会社数ベース

	今回（H29年）	
	回答社数	%
0名	0	0.0
1名	14	1.9
2名	49	6.7
3名	219	30.0
4名以上	448	61.4
合 計	730	100.0

3. 監査役スタッフの人数を以下の表にご記入ください。

		今回（H29年）		前回（H24年）	
		回答社数	%	回答社数	%
スタッフ 総員数	1名	367	50.3	437	52.3
	2名	162	22.2	198	23.7
	3名	95	13.0	91	10.9
	4名	45	6.2	48	5.7
	5名以上	61	8.4	62	7.4
合 計		730	100.0	836	100.0

		今回（H29年）		前回（H24年）	
		回答社数	%	回答社数	%
専任 スタッフ 総員数	0名	271	37.1	398	47.6
	1名	246	33.7	228	27.3
	2名	92	12.6	92	11.0
	3名	52	7.1	50	6.0
	4名	32	4.4	35	4.2
	5名以上	37	5.1	33	3.9
合 計		730	100.0	836	100.0

		今回（H29 年）		前回（H24 年）	
		回答 社数	%	回答 社数	%
兼任 スタッフ 総員数	0 名	387	53.0	386	46.2
	1 名	209	28.6	288	34.4
	2 名	77	10.5	97	11.6
	3 名	28	3.8	32	3.8
	4 名	12	1.6	14	1.7
	5 名以上	17	2.3	19	2.3
合 計		730	730	100.0	836

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

選択肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 専任	553	63.1	558	55.6
2. 兼任	323	36.9	445	44.4
合 計	876	100.0	1,003	100.0

選択肢	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 専任	377	65.6	28	82.4	67	69.1	66	44.3
2. 兼任	198	34.4	6	17.6	30	30.9	83	55.7
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・専任スタッフの割合は前回比較で 7.5%増加し 63.1%、兼任スタッフは 36.9%に減少している。
- ・機関設計別では、指名委員会等設置会社で専任比率が高く、監査役会非設置会社で兼任比率が高い。

考察

- ・第 1 部総括に記載のとおり、このアンケートの回答者集団がやや専任スタッフ寄りに傾いている可能性があるが、考察についてはこのアンケートの結果を前提とせざるを得ないことをお断りしておく。読者におかれては、専任スタッフ／兼任スタッフで差が顕著な項目については、結果に若干偏りがあるかも知れないことを意識いただければ幸いである。

4-2. 兼任スタッフの場合、兼任している業務は下記のどれですか。

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 経理・財務	4	1.2	25	5.6
2. 法務・総務（リスク管理部門を含む）	66	20.2	115	25.8
3. 内部監査	216	66.1	264	59.3
4. その他	37	11.3	41	9.2
合 計	323	98.8	445	100.0

選 択 肢	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 経理・財務	3	1.5					1	1.2
2. 法務・総務	47	23.7	1	16.7	7	23.3	11	13.3
3. 内部監査	123	62.1	5	83.3	22	73.3	60	72.3
4. その他	25	12.6			1	3.3	11	13.3
合 計	198	100.0	6	100.0	30	100.0	83	100.0

解説

- ・兼任している業務は「3.内部監査」が前回比較で 6.8%増加し、66.1%で最も多い。
- ・「1.経理・財務」、「2.法務・総務（リスク管理部門を含む）」部門の兼任は減少している。
- ・「4.その他」は前回比較で 2.1%増加している。

考察

- ・兼任の業務として内部監査部門が多いのは、監査業務を行っており、監査役等との連携の面でメリットがあると考えられるからと推察される。
- ・「4.その他」は、「内部統制、法務・コンプライアンス」、「親会社・子会社監査役スタッフ」、「経営管理・経営企画」、「秘書」等であった。

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

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 2／3 以上	36	11.1	43	9.7
2. 1／2 以上	65	20.1	66	14.8
3. 1／3 以下	222	68.7	336	75.5
合 計	323	100.0	445	100.0

解説

- ・兼任スタッフの場合、監査役スタッフのウェイトは「3. 1／3 以下」が最も多いが、前回比較で 6.8%減少している。
- ・2／3 以上、1／2 以上が前回比較でそれぞれ 1.4%、5.3%増加している。

考察

- ・兼任スタッフも、スケジュール管理など基本的な秘書的業務以外にも関与するようになってきているものと推察される。

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

選 択 肢	今回（H29 年）	
	回答者数	%
1. 理解している	164	50.8
2. 概ね理解している	122	37.8
3. あまり理解していない	36	11.1
4. まったく理解していない	1	0.3
合 計	323	100.0

解説

- ・「1.理解している」、「2.概ね理解している」が 88.6%と、理解されている割合が高い。

考察

- ・この設問は今回新設したもののなので経年での変化は分からないが、兼務先部門長・スタッフが、監査役スタッフ業務について理解している割合が約 9 割あり、ほぼ理解が得られているといえるだろう。
- ・「3.あまり理解していない」、「4.まったく理解していない」の合計は 11.4%だが、その兼任先の内訳は内部監査 19 人、法務・総務 12 人、経営企画 3 人、内部統制 3 人、経理財務 2 人、秘書 1 人等（複数回答あり）となっており、ほぼ兼務先の比率に従っている（特定の部門で理解されていない比率が高いという状況ではない）。

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

選 択 肢	今回（H29 年）	
	回答者数	%
1. 明確である	109	33.7
2. 概ね明確である	141	43.7
3. あまり明確ではない	66	20.4
4. まったく明確ではない	7	2.2
合 計	323	100.0

選 択 肢	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 明確である	70	35.4	5	83.3	7	23.3	27	32.5
2. 概ね明確である	88	44.4	1	16.7	17	56.7	31	37.3
3. あまり明確ではない	38	19.2	-	-	6	20.0	20	24.1
4. まったく明確ではない	2	1.0	-	-	-	-	5	6.0
合 計	198	100.0	6	100.0	30	100.0	83	100.0

解説

- ・「1.明確である」、「2.概ね明確である」が 77.4%で、明確になっているとする回答者が 8 割近くを占めている。
- ・機関設計別で見ると、指名委員会等設置会社と監査等委員会設置会社では「4. まったく明確ではない」という回答はなかった。

考察

- ・兼務先の業務と監査役スタッフ業務との優先度は、概ね明確となっているといえることができる。
- ・機関設計別については、指名委員会等設置会社では監査委員の多くが社外かつ非常勤だと考えられ、そのため監査役スタッフが実施すべきことが多く、必然的に兼務先の業務との優先度が決まってくるのではないかと推察される。

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

選 択 肢	今回（H29 年）	
	回答者数	%
1. 協議している	215	66.6
2. 協議していない	108	33.4
合 計	323	100.0

解説

- ・協議しているが 66.6%と 6 割強の割合であった。

考察

- ・業務の優先度に関して、監査役等が兼務先の部門長と協議しているケースがおおよそ 2/3 であり、概ね協議されているといえることができる。
- ・設問 4-5 で業務の優先度が明確でないとした回答者は 22.6%にとどまり、特段の協議がなくても業務の優先度は明確であるとする回答者が 10%強存在することになる。どちらかの業務の比率が非常に小さく、業務の優先度を協議するまでもないケースが想定される。

4-7. 兼任スタッフとして留意している事項は何ですか。（複数回答可）

選 択 肢	今回（H29 年）	
	回答者数 社数：323 社	%
1. 兼務先部署のスタッフと監査役スタッフとしての意識の切り替え	236	73.1
2. 兼務先・監査役室等双方の情報の管理（守秘義務）	231	71.5
3. その他	27	8.4
	323	—

解説

- ・「1.兼務先部署のスタッフと監査役スタッフとしての意識の切り替え」は 73.1%、「2.兼務先・監査役室等双方の情報の管理（守秘義務）」は 71.5%と高回答率となっており、多くの兼任スタッフが留意しているポイントであることが分かる。

考察

- ・「3.その他」は「情報共有・情報交換」、「監査役との連携」、「双方の業務の時間配分」等が多い。

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

選 択 肢	今回（H29 年）	
	回答者数 兼任 327 社	%
1. メリット単独	104	32.2
2. デメリット単独	65	20.1
3. 両方回答あり	130	40.2
4. なし	24	7.4
合 計	323	100.0

解説

- ・兼任スタッフ 323 人中メリットがあるという回答は 72.4%、デメリットがあるという回答は 60.3%であった。
- ・メリット単独では 32.2%、デメリット単独では 20.1%、メリット・デメリット両方回答ありは 40.2%であった。

考察

- ・兼務することに対してはメリット、デメリットの両方が相応にあるが、メリットを挙げているコメントが多かった。
- ・メリットの内容としては「監査役会と内部監査部門の情報共有・連携がとれる」、「多角的な視点で監査ができる」、「会社全体の情報を知ることができる」といった内容が多く、兼任スタッフが兼務を積極的に捉えていることが推察される。
- ・デメリットとしては、「兼務先業務が滞る・時間の調整が難しい」、「意識や立場の切り替え・立ち位置が難しい」、「評価において明確な基準がない、評価されない」といった内容が多く、その他、「情報管理が難しい」、「独立性が損なわれる」、「利益相反」といった内容もあり、情報が得られるというメリットの反面、異なる立場で兼務することの悩みも多いことが推察される。

（組織・体制）

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

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答 社数	%	回答 社数	%
1. 監査役／監査委員に直属	460	63.0	469	56.1
2. 執行部に直属	51	7.0	38	4.5
3. 監査役／監査委員及び執行部双方に直属	31	4.2	28	3.3
4. 内部監査部門、経理部門、総務部門等の中に 監査役スタッフ機能がある	170	23.3	279	33.4
5. その他	18	2.5	22	2.6
合 計	730	100.0	836	100.0

【専任/兼任】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等に直属	572	65.3	476	86.1	96	29.7
2. 執行側に直属	58	6.6	25	4.5	33	10.2
3. 監査役等及び執行側双方に直属	36	4.1	11	2.0	25	7.7
4. 内部監査部門、経理部門、総務部門等の中に監査役スタッフ機能がある	187	21.3	33	6.0	154	47.7
5. その他	23	2.6	8	1.4	15	4.6
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等に直属	402	69.9	33	97.1	62	63.9	62	41.6
2. 執行側に直属	29	5.0	—	—	9	9.3	16	10.7
3. 監査役等及び執行側双方に直属	18	3.1	—	—	8	8.2	9	6.0
4. 内部監査部門、経理部門、総務部門等の中に監査役スタッフ機能がある	111	19.3	—	—	17	17.5	56	37.6
5. その他	15	2.6	1	2.9	1	1.0	6	4.0
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・ 前回と比較して全般的に「監査役等に直属」という回答が増加したが、特に専任スタッフに限れば 85%を超えている。逆に「内部監査部門、経理部門、総務部門等の中に監査役スタッフ機能がある」との回答だけが減少しているが、兼任スタッフに限れば 45%を超えて最も高い数値となっている。
- ・ 機関設計別では指名委員会等設置会社の直属のスタッフの割合は 97.1%となっているが、監査役会非設置会社の直属のスタッフの割合は 41.6%と、指名委員会等設置会社の半分にも満たない。

考察

- ・ 各企業の中で「監査役等直属の監査役スタッフ」の配置が進んでいること、特に改正会社法の施行によりガバナンスに関心が高い経営幹部層に監査役スタッフの機能と存在、また独立性が広く認知されてきていることが推定される。

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

選 択 肢	今回 (H29 年)		前回 (H24 年)	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 1 年未満	207	23.8	255	25.4
2. 1 年以上～2 年未満	—	—	194	19.3
3. 1 年以上～3 年未満 (H27 年選択肢)	327	37.1	—	—
4. 2 年以上～3 年未満	—	—	189	18.8
5. 3 年以上	—	—	365	36.4
6. 3 年以上～5 年未満 (H27 年選択肢)	162	18.6	—	—
7. 5 年以上 (H27 年選択肢)	180	20.5	—	—
合 計	876	100.0	1003	100.0

解説

- ・前回と比較しても、在籍期間の比率に大きな変化は見られなかった。

考察

- ・全体的な在籍期間の比率が変わらない点は、各社においていわゆる「ジョブ・ローテーション制度」が機能しており、随時人材の入れ替えが行われていると考えられる。ただし「ジョブ・ローテーション制度」の中で、「監査役スタッフ職」がキャリアパスとして機能しているか否かについては、他の設問の解答と関連づけて分析する必要がある。

7. あなたの職位は次のどれに該当しますか。

選 択 肢	今回 (H29 年)		前回 (H24 年)	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 部長層	281	32.0	339	33.8
2. 課長層 (次長を含む)	353	40.4	383	38.2
3. 係長層 (主任を含む)	92	10.4	116	11.6
4. 担当者	150	17.2	165	16.5
合 計	876	100.0	1,003	100.0

解説

- ・前回と比較してほぼ同様の結果であり、部長層と課長層の合計が 70%を超えている。

考察

- ・監査役等の補助使用人として、必要な情報を入手し、かつ状況によっては追加の調査や資料を要求するなどの対応をとる必要があるため、社内で一定の職位がある者がスタッフに任命されていると考えられる。
- ・担当者レベルの回答については、複数名のスタッフが配置され部課長層がメインの業務を担当しているケースや、あるいは単純に秘書業務のみを任されているケースも考えられる。

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

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 多い	29	3.3	25	2.5
2. 適切である	709	80.8	812	81.0
3. 少ない	138	15.9	166	16.6
合 計	876	100.0	1003	100.0

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 多い	29	3.3	24	4.3	5	1.5
2. 適切である	709	80.9	464	83.9	245	75.9
3. 少ない	138	15.8	65	11.8	73	22.6
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 多い	19	3.3	—	—	6	6.2	4	2.7
2. 適切である	472	82.1	30	88.2	77	79.4	112	75.2
3. 少ない	84	14.6	4	11.8	14	14.4	33	22.1
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・適切であるとの回答がほぼ 80.8%で、前回と比較して横ばいとなっている。ただし専任／兼任別に比較すると、兼任スタッフでも適切であるとの回答が 75%を超える一方、「少ない」の割合は兼任スタッフが専任スタッフと比較して倍程度の 22.6%に達している。機関設計別では、監査役会非設置会社の場合のみ、「少ない」の比率が 20%を超えている。

考察

- ・兼任スタッフの場合及び、監査役会非設置会社のスタッフの場合、2 割を超える企業において人的リソースが乏しいことが窺える。監査役スタッフの人数が適切でない状況のままで監査役監査を実施しても、良質なコーポレートガバナンスを維持し得るとは考えにくく、監査役等から執行側へ補助使用人の補充を要請することが望ましい。

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

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 十分確保されている	441	50.3	338	40.4
2. ほぼ確保されている	376	43.0	443	53.0
3. ほとんど確保されていない	49	5.6	42	5.0
4. 確保されていない	10	1.1	13	1.6
合 計	876	100.0	836	100.0

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 十分確保されている	441	50.3	359	64.9	82	25.4
2. ほぼ確保されている	376	42.9	189	34.2	187	57.9
3. ほとんど確保されていない	49	5.6	3	0.5	46	14.2
4. 全く確保されていない	10	1.1	2	0.4	8	2.5
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 十分確保されている	305	53.0	23	67.6	45	46.4	62	41.6
2. ほぼ確保されている	233	40.5	10	29.4	49	50.5	72	48.3
3. ほとんど確保されていない	30	5.2	1	2.9	2	2.1	13	8.7
4. 全く確保されていない	7	1.2	—	—	1	1.0	2	1.3
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・ 「十分確保されている」、との回答が全体で 50.3%に達した。専任スタッフの場合だと 64.9%とさらに高くなり、兼任スタッフの場合だと「十分確保されている」は 25.4%まで低下するが、それでもほぼ確保されているとの回答が 57.9%ある。兼任スタッフでも「十分」と「ほぼ」の合計で 80%強が「確保されている」と回答している。
- ・ 指名委員会等設置会社のスタッフの場合は、「十分確保されている」の割合がさらに高まり、67.6%に達している。

考察

- ・ 「十分確保されている」という回答が今回は 50.3%で、前回は 40.4%、前々回（H19 年）に至ってはわずか 20.8%に過ぎなかった。改正会社法施行の影響とも考えられるが、監査役スタッフの独立性はここ 10 年で大幅に向上したと言えよう。
- ・ 一方、「全く確保されていない」との回答は前々回（H19 年）には 12.1%あったが、僅か 1.1%まで低下した。

9-2. 上記の 9-1 の回答の理由、内容を以下の欄に 50 字以内でご記入ください。

解説

- ・ 「確保されていない」理由として、「独立性のルールも暗黙のルールも不明確」、「給与が執行側から払われている点で完全に独立しているとはいえない」、「雇用契約を監査委員会と締結するのが理想」とする回答もあった。
- ・ 「確保されている」という回答の理由は、主に「規程で定められている」、「専用の部屋や配置等で物理的に独立している」、「現に執行側から全く干渉されないから」、「監査役による人事・予算の承認権限が確立されている」、「スタッフとして業務の中でキチンと区分しているから」に大別される。

考察

- ・ 前回は独立性確保上の問題点を兼任スタッフであることに帰趨させる回答が多かったが、前述のとおり兼任スタッフの場合でも 80%強が充分／ほぼ確保されていると回答しているため、今回はそれほど目立たなかった。ただし兼任スタッフの場合、「自分がどちらの立場で動いているのか分からなくなる」といった意見もあった。
- ・ また数は少ないが「スタッフの意識だけで独立性を維持している」、「『監査役スタッフ』をよ

く理解していない執行側の人間が指示してくる」、「執行側から監査役スタッフに独立性を妨害する圧力を受けたことがある」といった切実な回答もあり、このような場合、監査役等が自ら執行側に対し配慮を要請し、状況を改善することを期待したい。

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

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. とても感じている	183	20.9	119	11.9
2. 感じている	553	63.1	733	73.1
3. あまり感じていない	119	13.6	139	13.9
4. 感じていない	21	2.4	12	1.2
合 計	876	100.0	1,003	100.0

【専任/兼任】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても感じている	183	20.9	123	22.2	60	18.6
2. 感じている	553	63.1	356	64.4	197	61.0
3. あまり感じていない	119	13.6	59	10.7	60	18.6
4. 感じていない	21	2.4	15	2.7	6	1.9
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても感じている	130	22.6	8	23.5	25	25.8	18	12.1
2. 感じている	358	62.3	22	64.7	66	68.0	94	63.1
3. あまり感じていない	74	12.9	3	8.8	4	4.1	33	22.1
4. 感じていない	13	2.3	1	2.9	2	2.1	4	2.7
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1. とても感じている」と「2. 感じている」の合計は、84.0%と前回（85.0%）と同様に高い割合である。
- ・専任スタッフと兼任スタッフとでは差が出ており、「1.とても思う」と「2.思う」の合計が専任者で 86.6%であるのに対し、兼任者では 79.6%に留まっている。

考察

- ・設問 14-1 で「監査役等監査の進め方」等に関する監査役等との連携がよくとれており、また、設問 14-2 で執行部（社内各部門）とのコミュニケーションが十分図られていると考えているとの回答比率が 74.5%と高いことから、スタッフが職務にやりがいを感じている割合が高いと推察される。

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

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 職務に関して裁量がない	67	47.9	39	52.7	28	42.4
2. 社内認知度が低い	75	53.6	36	48.6	39	59.1
3. 人事評価（給与を含む）が低い	49	35.0	23	31.1	26	39.4
4. 監査役等との信頼関係がない	4	2.9	4	5.4	—	—
5. キャリアパスの位置付けになっていない	84	60.0	49	66.2	35	53.0
6. その他	40	28.6	23	31.1	17	25.8
	140	100.0	74	100.0	66	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 職務に関して裁量がない	44	50.6	2	50.0	3	50.0	13	35.1
2. 社内認知度が低い	43	49.4	3	75.0	4	66.7	21	56.8
3. 人事評価（給与を含む）が低い	31	35.6	1	25.0	3	50.0	13	35.1
4. 監査役等との信頼関係がない	2	2.3	—	—	1	16.7	—	—
5. キャリアパスの位置付けになっていない	48	55.2	2	50.0	4	66.7	25	67.6
6. その他	26	29.9	1	25.0	2	33.3	10	27.0
	87	100.0	4	100.0	6	100.0	37	100.0

解説

- ・「5. キャリアパスの位置付けになっていない」の回答比率が 60.0%で最も多く、次いで「1. 職務に関して裁量がない」 47.9%、「2. 社内認知度が低い」 53.6%、「3. 人事評価（給与を含む）が低い」 35.0%となっている。
- ・「6. その他」の主な回答は、「監査役が自分で監査業務を行っており、情報共有もされていない」、「雑務が多い」、「兼任であるため（多忙・曖昧）」、「貢献（成果）が見えない」ことが挙げられている。

考察

- ・監査役スタッフとして、職務にやりがい・満足・誇りを感じていない理由について、「5. キャリアパスの位置付けになっていない」と回答した者が最も多かった。
- ・しかしながら、監査役スタッフは、役員である監査役と同じ視点で会社全体を横断的に俯瞰し、知識や情報を得て考え、自らの業容を広げていくことのできる立場であり、人事ローテーションの中でもこうした経験が一層活かされるよう期待したい。

11. 社内における監査役スタッフの認知度は高いと思いますか。

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	21	2.4	32	3.2
2. 思う	257	29.3	388	38.7
3. あまり思わない	420	47.9	402	40.1
4. 思わない	178	20.3	181	18.0
合 計	876	100.0	1,003	100.0

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	21	2.4	14	2.5	7	2.2
2. 思う	257	29.3	187	33.8	70	21.7
3. あまり思わない	420	47.9	260	47.0	160	49.5
4. 思わない	178	20.3	92	16.6	86	26.6
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	13	2.3	2	5.9	2	2.1	4	2.7
2. 思う	169	29.4	12	35.3	27	27.8	42	28.2
3. あまり思わない	270	47.0	16	47.1	53	54.6	72	48.3
4. 思わない	123	21.4	4	11.8	15	15.5	31	20.8
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.とても思う」と「2.思う」の合計は、前回比較で10.2%減少し、31.7%となっている。
- ・専任スタッフと兼任スタッフとでは差が出ており、「1.とても思う」と「2.思う」の合計が専任スタッフで36.3%であるのに対し、兼任スタッフでは23.9%に留まっている。

考察

- ・社内認知度は、前回（41.9%）、前々回（33.9%）調査から低下し、社内に広く認知されている状況とは言えない。
- ・監査役監査の実効性を高めるためには、積極的に社内の情報収集をすることが重要であり、監査役スタッフの認知度を高めることにより、情報収集がスムーズになると考えられることから、一層社内への浸透を図るべきではないか。

12-1. 監査役スタッフの業務範囲は明確になっていると思いますか。

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	82	9.4	52	5.2%
2. 思う	545	62.2	730	72.8%
3. あまり思わない	203	23.2	174	17.3%
4. 思わない	46	5.3	47	4.7%
合 計	876	100.0	1,003	100.0%

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	82	9.4	66	11.9	16	5.0
2. 思う	545	62.2	378	68.4	167	51.7
3. あまり思わない	203	23.2	89	16.1	114	35.3
4. 思わない	46	5.3	20	3.6	26	8.0
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	55	9.6	3	8.8	13	13.4	10	6.7
2. 思う	361	62.8	25	73.5	57	58.8	89	59.7
3. あまり思わない	132	23.0	6	17.6	21	21.6	38	25.5
4. 思わない	27	4.7	—	—	6	6.2	12	8.1
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.とても思う」と「2. 思う」の合計は、前回比較で 6.4%減少し、71.6%となっている。
- ・専任スタッフと兼任スタッフとでは差が出ており、「1.とても思う」と「2. 思う」の合計が専任スタッフで 80.3%であるのに対し、兼任スタッフでは 56.7%に留まっている。
- ・監査役スタッフの業務範囲は、前回調査時より、明確になっていると感じている割合が減少し、特に兼任スタッフは半分弱が不明確と考えている。

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

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等によって異なるため	106	42.6	76	69.7	30	21.4
2. 職務分掌が決まっていないため	118	47.4	41	37.6	77	55.0
3. 兼任スタッフであるため	112	45.0	3	2.8	109	77.9
4. その他	38	15.3	22	20.2	16	11.4
	249	100.0	109	100.0	140	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等によって異なるため	70	44.0	5	83.3	11	40.7	15	30.0
2. 職務分掌が決まっていないため	78	49.1	—	—	12	44.4	25	50.0
3. 兼任スタッフであるため	70	44.0	1	16.7	11	40.7	30	60.0
4. その他	25	15.7	2	33.3	4	14.8	5	10.0
	159	100.0	6	100.0	27	100.0	50	100.0

解説

- ・「2.職務分掌が決まっていないため」の回答率が47.4%で一番高く、次いで「3.兼任スタッフであるため」45.0%、「1.監査役等によって異なるため」42.6%となっている。
- ・「4.その他」の主な回答としては、「職務分掌はあるものの、具体性がない」、「新設部署のため検討している」ことが挙げられている。

考察

- ・監査役等の職務範囲が広範であり、監査役等を補助するスタッフの業務範囲、職務分掌は決めにくい面があることが想定されるものの、業務に漏れが生じる可能性があり、『監査役監査と監査役スタッフの業務』等を参考に、業務範囲を明確化することが望ましい。

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

現在開示されている範囲

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等と同じ範囲	230	26.3	378	37.7
2. 監査役等の指示に基づいた範囲	598	68.3	541	53.9
3. その他	48	5.5	14	1.4
部門長	—	—	70	7.0
合 計	876	100.0	1,003	93.0

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等と同じ範囲	230	26.3	172	31.1	58	18.0
2. 監査役等の指示に基づいた範囲	598	68.3	355	64.2	243	75.2
3. その他	48	5.5	26	4.7	22	6.8
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等と同じ範囲	143	24.9	9	26.5	29	29.9	41	27.5
2. 監査役等の指示に基づいた範囲	404	70.3	22	64.7	65	67.0	96	64.4
3. その他	28	4.9	3	8.8	3	3.1	12	8.1
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

職務遂行上必要と考える範囲

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等と同じ範囲	346	39.5	241	43.6	105	32.5
2. 監査役等の指示に基づいた範囲	504	57.5	293	53.0	211	65.3
3. その他	26	3.0	19	3.4	7	2.2
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 監査役等と同じ範囲	221	38.4	12	35.3	38	39.2	63	42.3
2. 監査役等の指示に基づいた範囲	336	58.4	21	61.8	57	58.8	82	55.0
3. その他	18	3.1	1	2.9	2	2.1	4	2.7
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・現在開示されている範囲は、「1.監査役等と同じ範囲」と「2.監査役等の指示に基づいた範囲」の合計は、前回比較で3.0%増加しており、94.6%となっている。うち、「1.監査役等と同じ範囲」は、26.3%となっている。
- ・一方、職務遂行上必要と考える範囲は、「1.監査役等と同じ範囲」と「2.監査役等の指示に基づいた範囲」の合計は、前回比較で5.4%増加しており、97.0%となっている。うち、「1.監査役等と同じ範囲」は、39.5%となっている。

考察

- ・監査役スタッフの職責を果たすためには、監査役等と同じ重要情報を得ることが必要と考える傾向が強くなりつつある。これは監査役スタッフの意識が高まり、より高いレベルの職責を志向するよう変化してきているものと推察される。

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

解説

- ・主な回答として、「監査役スタッフの役割が不明確で、権限が与えられていない」、「取締役会、経営戦略会議、経営会議等の重要な会議に陪席できていない」、「監査役との情報共有が不足している」ことが挙げられている。

考察

- ・「現在開示されている範囲」と「職務遂行上必要と考える範囲」との間にかい離があると考えている理由として、「監査役スタッフの役割が不明確で、権限が与えられていない」との回答があったが、監査役スタッフの役割を明確化し、必要な調査権限・情報収集権限を付与し、監査の実効性を高めることが重要。
- ・また、「監査役との情報共有が不足している」との回答もあり、監査役等はスタッフと一層、連携を密にし、情報共有を図り、スタッフがその職責を十分果たすために工夫することも重要ではないか。

（監査役スタッフのコミュニケーション等）

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

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. スタッフの業務範囲	613	70.0	403	72.9	210	65.0
2. 監査役等監査の進め方（監査役等からの具体的な指示を含む）	733	83.7	504	91.1	229	70.9
3. 監査役等が入手した情報の受領	659	75.2	446	80.7	213	65.9
4. スタッフが入手した情報（スタッフとしての「気づき」を含む）の提供	739	84.4	479	86.6	260	80.5
5. 監査役等に対する提言・意見具申	523	59.7	359	64.9	164	50.8
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. スタッフの業務範囲	416	72.3	27	79.4	68	70.1	89	59.7
2. 監査役等監査の進め方（監査役等からの具体的な指示を含む）	483	84.0	31	91.2	81	83.5	118	79.2
3. 監査役等が入手した情報の受領	440	76.5	29	85.3	74	76.3	99	66.4
4. スタッフが入手した情報（スタッフとしての「気づき」を含む）の提供	490	85.2	32	94.1	81	83.5	118	79.2
5. 監査役等に対する提言・意見具申	349	60.7	23	67.6	63	64.9	78	52.3
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・全体で見ると、最も回答率が高かったのは「4.スタッフが入手した情報の提供」の 84.4%で、最も回答率が低かったのは「5.監査役等に対する提言・意見具申」の 59.7%だった。
- ・全ての選択肢が高回答率となっているが、一部選択肢では専任スタッフと兼任スタッフとの差が目立つ結果となった。「2.監査役等監査の進め方」では専任スタッフの回答率が 91.1%であるのに対して、兼任スタッフは 70.9%で 20.2%の差が生じている。また、「3.監査役等が入手した情報の受領」では専任スタッフの回答率が 80.7%であるのに対して兼任スタッフは 65.9%で、14.8%の差がある。同様に、「5.監査役等に対する提言・意見具申」でも、14.1%の差がある。

考察

- ・全般的に回答率が高いことから、監査役等とスタッフとの意思疎通は図られている状態であると言えることができる。
- ・ただし、専任スタッフと兼任スタッフとでは格差があり、相対的にみると、兼任スタッフでは監査役等との情報の授受が少なく、中核となる業務（監査役等監査）の進め方が共有化されていないと考えている人の割合が高いということになる。兼任スタッフの場合、監査役スタッフ業務のウェイトが 1/3 以下という人が 2/3 以上を占めるという実態が示されており（設問 4-3）、時間的制約などを考慮するとやむを得ない部分もあると考えられる。

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

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	88	10.0	66	6.6
2. 思う	565	64.5	678	67.6
3. あまり思わない	195	22.3	233	23.2
4. 思わない	28	3.2	26	2.6
合 計	876	100.0	1,003	100.0

【専任/兼任別】	全体	専任	兼任
----------	----	----	----

選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	88	10.0	56	10.1	32	9.9
2. 思う	565	64.5	376	68.0	189	58.5
3. あまり思わない	195	22.3	108	19.5	87	26.9
4. 思わない	28	3.2	13	2.4	15	4.6
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	58	10.1	2	5.9	11	11.3	16	10.7
2. 思う	379	65.9	27	79.4	63	64.9	83	55.7
3. あまり思わない	120	20.9	5	14.7	21	21.6	43	28.9
4. 思わない	18	3.1	—	—	2	2.1	7	4.7
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.とても思う」と「2.思う」の合計で、前回は74.2%だったのに対して今回は74.5%で横這いとなっており、変化は認められない。「1.とても思う」に絞ると、前回の6.6%に対して今回は10.0%であり、増加している。なお、前々回（10年前）は5.1%であり、10年前との比較ではほぼ倍増している。
- ・専任スタッフと兼任スタッフとでは差が出ており、「1.とても思う」と「2.思う」の合計が専任スタッフで78.1%であるのに対し、兼任スタッフでは68.4%に留まっている。

考察

- ・執行部とのコミュニケーションの業務上の重要性を意識して、積極的に社内各部門とのコミュニケーションを図ろうとするスタッフが増えつつあると推測されるが、いまだ少数であり、更に積極的な対応が望まれる。
- ・専任スタッフと兼任スタッフとの差異は、兼任スタッフの時間的制約も関係しているものと思われる。

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

選 択 肢	今回（H29年）		前回（H24年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	57	6.5	54	5.4
2. 思う	451	51.5	487	48.6
3. あまり思わない	314	35.8	412	41.1
4. 思わない	54	6.2	50	5.0
合 計	876	100.0	1,003	100.0

【専任/兼任別】	全体	専任	兼任
----------	----	----	----

選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. とても思う	57	6.5	48	8.7	9	2.8
2. 思う	451	51.5	321	58.0	130	40.2
3. あまり思わない	314	35.8	167	30.2	147	45.5
4. 思わない	54	6.2	17	3.1	37	11.5
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. とても思う	42	7.3	4	11.8	6	6.2	5	3.4
2. 思う	291	50.6	23	67.6	55	56.7	71	47.7
3. あまり思わない	211	36.7	7	20.6	32	33.0	56	37.6
4. 思わない	31	5.4	—	—	4	4.1	17	11.4
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.とても思う」と「2.思う」の合計では、前回は 54.0%だったのに対して今回は 58.0%で微増に留まっている（前々回は 53.4%）。「1.とても思う」のみでみると、前回は 5.4%だったのに対して今回は 6.5%であり、ほとんど増えていない。
- ・この設問でも専任スタッフと兼任スタッフとの格差が認められる。「1.とても思う」と「2.思う」の合計で、専任スタッフが 66.7%であるのに対して兼任スタッフは 43.0%で、23.7%の差が発生している。

考察

- ・次の設問 14-3 に対する回答の中にも、他部署との人間関係などを基礎としたインフォーマルなコミュニケーションによる情報入手、兼務先での情報入手、監査役等からの情報入手などが相当数含まれている。それぞれ重要な手段ではあるが、会社の制度、仕組みではない。実態としては、情報入手が制度的に保証されていると考えている監査役スタッフは、半数もいないということになる。会社法による内部統制システムの一部として報告体制が構築、運用される監査役等とは異なり、監査役スタッフの情報入手には法的な裏付けがないことが今回のアンケート結果に見られる状況をもたらしたとすることができるだろう。
- ・監査役等の監査の実効性の更なる向上という観点で見た場合、監査役スタッフの情報収集力も一つのファクターとなり得る。監査役等におかれては、監査役スタッフの情報入手について執行側と協議を行い、制度化、ルール化を図るようお願いしたい。

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

解説

- ・484 名の回答があったが、その内 47 名は、監査役スタッフではなく監査役等について記述しているため除外した（有効回答数 437）。
- ・回答者が 100 名以上となる項目が 3 つあった。
 - ①重要な会議に出席する、重要な会議の資料・議事録を閲覧する
 - ②他部署との日常的なコミュニケーションを図る
 - ③監査役スタッフが情報を入手するための体制が構築されている
- ・①は本来③に含まれるが、回答者数が多いので別立てとした。重要会議出席（陪席）には、取締役会、経営会議、常務会、部門会議などが含まれる。中には、監査室、経理・人事等の執行部

門のミーティングに出席するという回答もあった。会議資料の閲覧は、あらゆる会議が対象となっている。

- ・②には、定期的かつ正式な報告会・会合だけでなく、回答者の個人的なコネクションの活用などによるインフォーマルなコミュニケーションも含んでいる。また、相手は、取締役・執行役から、内部監査、経理、法務、経営企画など監査役スタッフ業務と関係の深い管理部門、営業のライン、往査対象者なども対象としているケースもあり、幅広い。
- ・③では、データベース・ワークフローへのアクセス権、情報伝達ルート（監査役スタッフを通じて監査役等に情報伝達）、文書の公開先（監査役等への文書では、監査役スタッフにカーボンコピーを入れる）・回付ルート（監査役スタッフを含める）など運用のルール化が挙げられている。内部統制決議で監査役スタッフへの情報開示を規定している例もある。

上記に分類されない特徴的な回答

- ・「会計監査人、主要子会社常勤監査役、各社内部監査部等とのコミュニケーション・ミーティングの開催」という回答があった。企業グループ全体を視野に入れ情報交換、情報収集を行っており、連結決算の企業グループに属する監査役スタッフには参考になるものと思われる。
- ・「事業報告作成のキックオフミーティングや四半期決算のキックオフミーティング等にも監査役スタッフに参加しており、各種書類の作成段階から関わっている」という回答があったが、回答者は専任スタッフであり兼務先の業務として参加しているわけではない。執行側の文書作成に監査役スタッフが関与するには歴史的な経緯があったものと推測されるが、情報入手には有効な手段だと思われる。
- ・「年度初めの社内各部門のヒアリングにおいて、監査方針・監査計画について説明を行っている」という回答があった。監査方針・監査計画の説明は経営幹部に対してなされるのが一般的だが、部門長レベルに説明し理解を得ることで、より現場に近いダイレクトなコミュニケーションの活性化をもたらす効果が期待できる。
- ・ガバナンス体制自体に関わる回答もあった。「監査等委員が全て非常勤であるため、情報の不足が起きないように、内部監査部門を監査等委員会事務局の直属とした」という米国流のガバナンスを取り入れた例、「複数ある内部通報窓口の一つとして、会計および会計上の内部統制、監査に関連する事項については、監査委員会事務局を通じて監査委員会又は選定監査委員に直接通報できる」体制を構築した例があった。
- ・少し変わった意見としては、「監査役と異なり大部屋にいたので、気に留めていなくても情報が耳に入ってくるように思う」という、専任スタッフの回答があった。オフィスのロケーションによっては、兼任スタッフの情報源と近いものを得ることができるということだろう。

(監査役スタッフに関わる引継・教育)

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

選 択 肢	今回 (H29 年)		前回 (H24 年)	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 引継ぎがなされた	567	64.7	561	55.9
2. 引継ぎがなされなかった	143	16.3	215	21.4
3. 前任者はいなかった	166	18.9	227	22.6
合 計	876	100.0	1,003	100.0

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 引継ぎがなされた	567	64.7	398	72.0	169	52.3
2. 引継ぎがなされなかった	143	16.3	74	13.4	69	21.4
3. 前任者はいなかった	166	18.9	81	14.6	85	26.3
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 引継ぎがなされた	381	66.3	27	79.4	50	51.5	92	61.7
2. 引継ぎがなされなかった	94	16.3	4	11.8	16	16.5	29	19.5
3. 前任者はいなかった	100	17.4	3	8.8	31	32.0	28	18.8
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.引継ぎがなされた」の回答率は、前回は 55.9%だったのに対して、今回は 64.7%で増加傾向が認められる（前々回は 44.5%）。ただし、専任・兼任別でみると、専任スタッフが 72.0%であるのに対し兼任スタッフは 52.3%で、明らかな差異が認められる。
- ・「3.前任者はいなかった」の回答率は、前回は 22.6%だったのに対して、今回は 18.9%で若干減少している（前々回は 34.4%）。

考察

- ・全体として引継書に基づく引継が増加しているのは先人たちの努力の賜物で、監査役スタッフの環境は整備されつつあると評価できる。また、監査役スタッフの業務が多岐にわたり複雑化してきたことが背景にある可能性も指摘される。
- ・上記の専任スタッフと兼任スタッフとの差異(19.7%)は、「2.引継ぎがなされなかった」（差は 8.0%）より「3.前任者はいなかった」（差は 11.7%）という要因の影響が大きい。

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

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢						
1. スタッフ業務全般（期初～期末）に関する手順書	398	45.4	298	53.9	100	31.0
2. 監査役会等の運営マニュアル	284	32.4	195	35.3	89	27.6
3. 秘書業務のみ（経費精算、スケジュール調整）	112	12.8	84	15.2	28	8.7
4. 引継書	319	36.4	232	42.0	87	26.9
5. マニュアル類は作成されていない	223	25.5	105	19.0	118	36.5
6. その他	71	8.1	39	7.1	32	9.9
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢								
1. スタッフ業務全般（期初～期末）に関する手順書	271	47.1	22	64.7	32	33.0	63	42.3
2. 監査役会等の運営マニュアル	202	35.1	19	55.9	21	21.6	39	26.2
3. 秘書業務のみ（経費精算、スケジュール調整）	76	13.2	4	11.8	12	12.4	18	12.1
4. 引継書	212	36.9	16	47.1	33	34.0	49	32.9
5. マニュアル類は作成されていない	137	23.8	4	11.8	34	35.1	43	28.9
6. その他	48	8.3	—	—	10	10.3	13	8.7
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.スタッフ業務全般（期初～期末）に関する手順書」が最も多く（回答率 45.4%）、「秘書業務のみ（経費精算、スケジュール調整）」が最も少ない（回答率 12.8%）。
- ・「5.マニュアル類は作成されていない」の回答率は 25.5%だが、前回の調査では「マニュアル類は整備されていない」が 47.2%、「現在、作成中」が 15.0%、合計 62.2%であり、マニュアル類に関する状況は大幅に改善されている。ただし、「5.マニュアル類は作成されていない」について専任・兼任別でみると、専任スタッフが 19.0%だったのに対し兼任スタッフは 36.5%となっており、業務環境の違いが認められる。兼任スタッフに前任者がいる場合は同様に兼任スタッフだったと考えられ、マニュアルの有無の格差は時間的制約が関係しているものと思われる。
- ・「6.その他」として挙げられたのは、個別業務に関する簡易なマニュアル、過去に作成した資料・監査調書・議事録、標準の年間の業務のスケジュール表、監査役監査基準・内部統制監査基準、社内規程・職務分掌、日本監査役協会の諸資料・ツール、書籍など。

考察

- ・業務マニュアルの整備状況は大幅に改善したが、それでも監査役スタッフの 4 人に 1 人がマニュアルを持っていない。業務の漏れの防止、適時性の確保の観点からも、マニュアルの整備が望まれる。
- ・日本監査役協会では、2016 年 7 月に「監査役監査と監査役スタッフの業務（中間報告書）」を発表しており（2017 年 7 月に最終報告書として完成の予定）、監査役的活動とスタッフ業務を関

連づけ体系的に整理しているので、特にこれからマニュアルを作成される予定がある場合は、ご参照いただきたい。

日本監査役協会<<http://www.kansa.or.jp/>>⇒ 電子図書館 ⇒ スタッフ研究会(本部／関西支部) ⇒ 監査役監査と監査役スタッフの業務(中間報告書)

17-1. 社外講習等、研鑽のための機会は十分与えられていると思いますか。

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	277	31.6	206	37.3	71	22.0
2. 思う	537	61.3	324	58.6	213	65.9
3. あまり思わない	58	6.6	21	3.8	37	11.5
4. 思わない	4	0.5	2	0.4	2	0.6
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	193	33.6	8	23.5	35	36.1	37	24.8
2. 思う	343	59.7	26	76.5	57	58.8	96	64.4
3. あまり思わない	37	6.4	—	—	4	4.1	15	10.1
4. 思わない	2	0.3	—	—	1	1.0	1	0.7
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.とても思う」の回答率は、前回は 17.4%だったのに対して、今回は 31.6%で増加している(前々回は 7.0%)。また、「1.とても思う」と「2.思う」の合計でも、前回は 85.7%だったのに対して、今回は 92.9%(前々回は 63.7%)となっている。
- ・「3.あまり思わない」と「4.思わない」の回答率の合計では、専任スタッフが 4.2%に対して兼任スタッフは 12.1%となっている。

考察

- ・研鑽の機会が十分に与えられていないと考えている監査役スタッフは 7.1%であり、5 年前(14.3%)と比較すると半減した。日本監査役協会、監査法人、コンサルティング・ファームなどが研修会・交流会などを数多く主催しており、必要な内容を選択できる環境は整ってきている。多くの監査役スタッフが、研修会などの必要性について監査役等の理解が得られれば参加できるようになったと言える。
- ・ただし、専任スタッフと兼任スタッフとの格差は、前回(15.5%)から縮小したとはいえ、上記のとおり残っている。

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

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 業務が多忙	32	51.6	9	39.1	23	59.0
2. 予算がない	29	46.8	10	43.5	19	48.7
3. 監査役等の考え	5	8.1	5	21.7	—	—
4. 兼務先の上司が許可しない	3	4.8	1	4.3	2	5.1
5. その他	13	21.0	4	17.4	9	23.1
	62	100.0	23	100.0	39	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 業務が多忙	22	56.4	—	—	1	20.0	7	43.8
2. 予算がない	18	46.2	—	—	2	40.0	8	50.0
3. 監査役等の考え	2	5.1	—	—	2	40.0	1	6.3
4. 兼務先の上司が許可しない	2	5.1	—	—	-	-	1	6.3
5. その他	8	20.5	—	—	2	40.0	3	18.8
	39	100.0	—	—	5	100.0	16	100.0

解説

- ・「1.業務が多忙」と「2.予算がない」の2項目が回答率 50%前後で、突出して多い。
- ・「4.兼務先の上司が許可しない」を選択したのは、このアンケートにご回答いただいた兼任スタッフ 327 名中 3 名のみだった（回答率 1%未満）ことは、注目に値する。「3.監査役等の考え」と回答した専任スタッフが 5 名（回答率 1%未満）であることと同レベルと考えられ、上司の理解という観点では、兼任スタッフであることで機会が限定されてはいないと判断できる。
- ・「5.その他」では、「研修費用の数倍の出張旅費がかかる」、「研鑽するという雰囲気がない」、「研修を受けるという発想がない」、「経営の考え」、「監査役が外部研修への参加に消極的」、「適当な研修会がない」、「兼務している業務が多忙」等の意見があった。

考察

- ・監査役スタッフの研修会などへの参加費用が予算化されていない会社が少数ではあるが存在していることが判明した。監査役スタッフとしては、参加の目的、期待される効果などを説明し、監査役等の理解を得ていく努力が必要だと思われる。

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

選 択 肢	今回 (H29 年)		前回 (H24 年)	
	回答者数	%	回答者数	%
1. セミナー出席	843	96.2	928	92.5%
2. 他社監査役スタッフとの会合、意見交換	463	52.9	477	47.6%
3. 他社監査役等との会合、意見交換	138	15.8	124	12.4%
4. 弁護士、会計士等専門家との個別相談	161	18.4	143	14.3%
5. その他	37	4.2	55	5.5%
合 計	876	100.0	1,003	—

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. セミナー出席	843	96.2	535	96.7	308	95.4
2. 他社監査役スタッフとの会合、意見交換	463	52.9	344	62.2	119	36.8
3. 他社監査役等との会合、意見交換	138	15.8	104	18.8	34	10.5
4. 弁護士、会計士等専門家との個別相談	161	18.4	109	19.7	52	16.1
5. その他	37	4.2	19	3.4	18	5.6
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. セミナー出席	555	96.5	33	97.1	96	99.0	140	94.0
2. 他社監査役スタッフとの会合、意見交換	319	55.5	23	67.6	47	48.5	62	41.6
3. 他社監査役等との会合、意見交換	86	15.0	6	17.6	16	16.5	28	18.8
4. 弁護士、会計士等専門家との個別相談	115	20.0	12	35.3	21	21.6	11	7.4
5. その他	24	4.2	2	5.9	3	3.1	7	4.7
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.セミナー出席」の回答率は96.2%となっており、回答者のほとんどがセミナーに参加した経験があることが分かった。
- ・「5.その他」としては、社内（企業グループ内）研修、企業グループ内の監査役スタッフとの意見交換、監査役からのレクチャー、往査時などのOJT、書籍などの回答があった。ユニークなものとしては「SNSを活用し、会社法や企業法務に詳しい弁護士、公認会計士との情報交換」を行っているとの回答があった。また、複数の回答者が日本監査役協会の「監査役スタッフ全国会議」を挙げていたが、同会議には選択肢1と選択肢2双方の側面があるため、「5.その他」とした可能性がある。

考察

- ・1から4の選択肢すべてで回答率が前回は上回っており（+3.4～5.3%）、設問17-1の「研鑽のための機会が与えられている」とする回答の増加を裏付ける結果となっている。

(監査役スタッフの評価等)

18-1. 監査役スタッフの最終人事評価者は誰ですか。

選 択 肢	今回 (H29 年)		前回 (H24 年)	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等	329	37.6	335	33.4
2. 監査役等と執行側	232	26.5	234	23.3
3. 執行側	263	30.0	333	33.2
4. その他	52	5.9	101	10.1
合 計	876	100.0	1,003	100.0

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等	329	37.6	287	51.9	42	13.0
2. 監査役等と執行側	232	26.5	158	28.6	74	22.9
3. 執行側	263	30.0	89	16.1	174	53.9
4. その他	52	5.9	19	3.4	33	10.2
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等	234	40.7	14	41.2	31	32.0	43	28.9
2. 監査役等と執行側	152	26.4	14	41.2	37	38.1	27	18.1
3. 執行側	162	28.2	5	14.7	22	22.7	64	43.0
4. その他	27	4.7	1	2.9	7	7.2	15	10.1
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.監査役等」が前回比較で 4.2%増、「2.監査役等と執行側」が同 3.2%増となっている。
- ・一方、「3.執行側」が前回比較で 3.2%減少してはいるものの、30.0%となっている。

考察

- ・「1.監査役等」の回答率は前回から増加しているが、その増加率は 12.6%となっている。一方、「設問 4-1」の「1.専任（前回：55.6%、今回：63.1%）」の回答率の前回からの増加率が 13.5%となっていることから、「1.監査役等」の回答率が増加したのは、専任スタッフの比率が高まったことが大きな要因となっていると考えられる。
- ・「1.監査役等」の回答者数が 329 名となっているが、「設問 5」において監査役スタッフ部門の組織上の位置づけが「1.監査役/監査委員に直属」の回答者数が 460 名となっていることから、監査役等に直属しているスタッフのうち少なくとも 131 名の人事評価に執行側も関与していることが推察される。
- ・また、「設問 4-1」の「1.専任」は 553 名となっていることから、専任スタッフのうち少なくとも 224 名の人事評価に執行側も関与していることが推察される。指名委員会等設置会社（34 名/「設問 4-1」参照）、監査等委員会設置会社（97 名/同）の場合、監査役等は取締役であることから、執行側が関与することがあるのかもしれないが、専任スタッフの人事評価は監査役等だけで行われることが望ましいのではないかと考える。

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

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 設けられている	290	58.6	286	50.4
2. 設けられていない	205	41.4	281	49.6
合 計	495	100.0	567	100.0

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 設けられている	290	58.6	190	76.9	100	40.3
2. 設けられていない	205	41.4	57	23.1	148	59.7
合 計	495	100.0	247	100.0	248	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 設けられている	201	64.0	17	89.5	33	55.9	35	38.5
2. 設けられていない	113	36.0	2	10.5	26	44.1	56	61.5
合 計	314	100.0	19	100.0	59	100.0	91	100.0

解説

- ・「1.設けられている」の回答者数が前回と比較して増加してはいるものの、「2.設けられていない」という回答も 40%強(回答者全体の 23.4%)ある。

考察

- ・「設問 18-1」において、「専任スタッフのうち少なくとも 224 名は、執行側も関与していることが推察される。」と述べたが、この 224 名は「1.設けられている。」の 290 名に含まれているものと考えられるほか、監査役等が執行側の評価体系等との整合性を確認していることも想定される（「設問 19-2」の回答から推察）。また、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社においても当該協議が設けられていると考えられる。
- ・「2.設けられていない」の回答者数が 205 名となっているが、「設問 4-3」において、兼任スタッフで監査役スタッフの業務のウェイトが「3.1/3 以下」の回答者数が 222 名いること、並びに、「設問 19-2」の回答において、「監査役スタッフとしての成果が見えない」、あるいは、「監査役スタッフの評価基準が明確でない」といった回答が多数散見されたことから、スタッフ業務のウェイトが低く、評価基準が明確でないケースにおいて、執行側の業務内容に係る評価のみで判断されていることが推察される。

19-1. 監査役スタッフの人事評価の仕組みは適切だと思いますか。

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	82	9.4	59	5.9
2. 思う	535	61.1	639	63.7
3. あまり思わない	194	22.1	214	21.3
4. 思わない	65	7.4	91	9.1
合 計	876	100.0	1,003	100.0

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	82	9.4	72	13.0	10	3.1
2. 思う	535	61.1	383	69.3	152	47.1
3. あまり思わない	194	22.1	76	13.7	118	36.5
4. 思わない	65	7.4	22	4.0	43	13.3
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. とても思う	61	10.6	2	5.9	8	8.2	11	7.4
2. 思う	358	62.3	27	79.4	58	59.8	79	53.0
3. あまり思わない	116	20.2	5	14.7	24	24.7	44	29.5
4. 思わない	40	7.0	—	—	7	7.2	15	10.1
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.とても思う」と「2.思う」の回答比率の合計は 70.5%で、前回（69.6%）と比較してほぼ変わらない水準にある。

考察

- ・「3.あまり思わない」と「4.思わない」の回答者数の合計が 259 名となっており、「設問 18-2」の「2.設けられていない」の回答者数の 205 名はここに含まれているとも考えられる。
- ・「設問 9-1」において、独立性が「1.十分確保されている」と「2.ほぼ確保されている」の回答比率の合計は 93.3%、また、「設問 20」において、監査役スタッフの人事異動、懲戒処分等に対する監査役等の同意権が「1.十分確保されている」と「2.ほぼ確保されている」の回答比率の合計が 86.8%となっており、スタッフの独立性はある程度確保されてきている。一方で、「設問 10-1」において、職務にやりがい・満足・誇りを「2.とても感じている」と「2.感じている」の回答比率の合計が 84.0%となっており、比較的高い水準ではあるものの、この人事評価における課題をクリアすれば、当該比率がもう少し増加するのではないかと考えられる。

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

解説

- ・本設問における回答者数は 259 名で、「設問 19-1」における、「監査役スタッフの人事評価が適切だとは『あまり思わない』『思わない』」に対する回答者（259 名）のほぼ全員が当該理由について記載していると思われる。
- ・人事評価の仕組みが「適切だとはあまり思わない・思わない」理由としては、「評価システム（評価の仕組み）」と「評価方法・評価基準」に関する事項に分けることができる。また、結果通知（フィードバック）がないことも挙げられている。
- ・評価システム（評価の仕組み）に関する意見としては、執行側が最終評価者となっていることに起因し、①執行側(兼務先)の枠組みで判断される、②評価者が監査役スタッフ業務（の重要性）について十分理解していない（認知度が低い）、③監査役スタッフの業務は評価の対象外、ということに加え、④監査役に評価権限がない・監査役の評価は反映されない、あるいは“そもそも論”として監査役が意見を言わない、評価者とのコミュニケーションが図られていない、といった回答が散見された。
- ・評価方法・評価基準に関しては、①成果が見えにくい、②評価方法・評価基準が確立されてい

ない、といった回答が数多く見られた。

考察

- ・上述の通り、課題としては、主として①評価システム（評価の仕組み）の確立、②評価方法・評価基準の確立が挙げられると考えられるが、①については、②が確立されないことには、例えば、監査役が執行側とのコミュニケーションを図ることが難しいと考えられることから、まず、②評価方法・評価基準の確立について考察する。
- ・「設問 22」において、「前任者なし」の回答者数が 173 名いることから、スタッフ部門（業務）が新設され、スタッフとしての業務内容・評価体系等が確立されていない回答者が本設問の回答者に数多く含まれていることが想定される。そのような方は、「監査役監査とスタッフの業務（本部監査役スタッフ研究会）」等を参考にしながら、「具体的にスタッフは何をすべきなのか」、あるいは、「監査役としてどのような補助をしてほしいのか」ということについて監査役等と相談し、業務内容を明確化するとともに、評価体系などを確立してもらうことが望まれる。
- ・また、「設問 4-3」において、兼任スタッフで監査役スタッフの業務のウエイトが「3.1/3 以下」の回答者も数多くいたが、もし、業務内容が明確になっていないのであれば、上記と同様に、監査役等と相談してほしいと考える。
- ・そのうえで、業務マニュアルを作成することは、有効であると考えられる。業務分掌だけではスタッフが具体的に何をしているのか見えにくい面もあるので、監査役等が執行側とコミュニケーションを図る上でも必要ではないかと考える。
- ・「設問 12-1」において、監査役スタッフの業務範囲が明確になっていると「3.あまり思わない」、「4.思わない」の回答比率の合計が 28.5%（249 名）、また、「設問 16」で「5.マニュアル類は作成されていない」の回答比率が 25.5%（223 名）となっているが、（この方々が、「監査役スタッフの人事評価が適切だとは『あまり思わない』、『思わない』」層に多く含まれるとも考えられるが）、このようなスタッフにも一考することをお勧めしたい。
- ・なお、「設問 4-4」において、兼任スタッフの場合、兼務先部門長等がスタッフ業務について「1.理解している」、「2.概ね理解している」の回答比率の合計が 88.6%と高くなっているが（因みに、「3.あまり理解していない」、「4.まったく理解していない」の回答者数の合計は 37 名）、本設問の回答を見ている限り、十分理解しているか疑問が残る面もあるので、お心当たりのあるスタッフにも一考をお勧めしたい。
- ・以上、簡単ではあるが、「評価方法・評価基準の確立」について考察を加えたが、監査役等が監査役スタッフの業務内容と評価基準を持ち、そのうえで、執行側とコミュニケーションを図っていくことが必要であると考ええる。

(監査役スタッフとしての独立性)

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

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 十分確保されている	363	41.4	293	53.0	70	21.7
2. ほぼ確保されている	398	45.4	235	42.5	163	50.5
3. ほとんど確保されていない	87	9.9	21	3.8	66	20.4
4. 全く確保されていない	28	3.2	4	0.7	24	7.4
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 十分確保されている	257	44.7	18	52.9	44	45.4	39	26.2
2. ほぼ確保されている	257	44.7	15	44.1	40	41.2	74	49.7
3. ほとんど確保されていない	47	8.2	1	2.9	10	10.3	25	16.8
4. 全く確保されていない	14	2.4	—	—	3	3.1	11	7.4
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

今回の会社数ベース 人事異動等に対する同意権

選 択 肢	回答社数	%
1. 十分確保されている	296	40.5
2. ほぼ確保されている	332	45.5
3. ほとんど確保されていない	78	10.7
4. 全く確保されていない	24	3.3
合 計	730	100.0

解説

・「1.十分確保されている」と「2.ほぼ確保されている」の回答比率は前回比較で 9.7%増加し、90%近い会社で監査役等の同意権が確保されている。

考察

・「1.十分確保されている」と「2.ほぼ確保されている」の回答比率の合計は前回と比較して増加しているが、その増加率は 12.6%となっている。一方、「設問 4-1」の「1.専任（前回：55.6%、今回：63.1%）」の回答比率の前回からの増加率が 13.5%となっていることから、「1.十分確保されている」と「2.ほぼ確保されている」の回答率が増加したのは、専任スタッフ比率が高まったという要因が大きいものと考えられる。

・「3.ほとんど確保されていない」と「4.全く確保されていない」の合計は 115 名となっており、「設問 18-2」において、人事評価等において、監査役等と執行側で協議する機会が「2.設けられていない」回答者数（205 名）と比較すると少なくなっており、人事異動・懲罰に関する監査役等の関与率は、人事評価と比較すると高くなっているものと考ええる。

(キャリアパス)

21. 監査役スタッフ就任前に経験した職種は何ですか。(複数回答可)

選 択 肢	今回 (H29 年)		前回 (H24 年)	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 経理・財務	275	31.4	326	32.5%
2. 法務・総務 (リスク管理部門を含む)	326	37.2	362	36.1%
3. 内部監査	250	28.5	273	27.2%
4. 経営企画	182	20.8	204	20.3%
5. 営業	287	32.8	328	32.7%
6. 技術・研究開発	84	9.6	—	—
7. 現業	100	11.4	—	—
8. その他	207	23.6	343	34.2%
	876	100.0	1,003	—

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 経理・財務	275	31.4	192	34.7	83	25.7
2. 法務・総務 (リスク管理部門を含む)	326	37.2	188	34.0	138	42.7
3. 内部監査	250	28.5	136	24.6	114	35.3
4. 経営企画	182	20.8	112	20.3	70	21.7
5. 営業	287	32.8	172	31.1	115	35.6
6. 技術・研究開発	84	9.6	54	9.8	30	9.3
7. 現業	100	11.4	65	11.8	35	10.8
8. その他	207	23.6	143	25.9	64	19.8
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 経理・財務	191	33.2	12	35.3	33	34.0	36	24.2
2. 法務・総務 (リスク管理部門を含む)	205	35.7	15	44.1	35	36.1	63	42.3
3. 内部監査	157	27.3	7	20.6	25	25.8	54	36.2
4. 経営企画	117	20.3	6	17.6	19	19.6	35	23.5
5. 営業	186	32.3	13	38.2	31	32.0	48	32.2
6. 技術・研究開発	56	9.7	2	5.9	10	10.3	15	10.1
7. 現業	62	10.8	6	17.6	8	8.2	17	11.4
8. その他	125	21.7	7	20.6	32	33.0	36	24.2
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「2.法務・総務 (リスク管理部門を含む)」、「5.営業」、「1.経理・財務」、「3.内部監査」の順に多く、幅広い職種を経験している。
- ・「8.その他」では、人事 (38 名)、システム関係 (27 名) が多く見られた。

考察

- ・監査役スタッフが就任前に経験した職種については、前回と同じ傾向が見て取れる。
- ・回答者数の合計が 1,711 名となっており、平均して 2 回は他の部署を経験していることになる。

「設問 7」の回答も踏まえると、当該会社において（あるいは、社会人として）経験豊富な人材が数多く配置されていることが推察される。

22. 前任者の異動先はどこですか。

選 択 肢	今回（H29 年）		前回（H24 年）	
	回答者数	%	回答者数	%
1. 経理・財務	47	5.4	63	6.3
2. 法務・総務（リスク管理部門を含む）	88	10.0	106	10.6
3. 内部監査	85	9.7	103	10.3
4. 経営企画	21	2.4	31	3.1
5. 営業	39	4.5	—	—
6. 技術・研究開発	14	1.6	—	—
7. 現業	23	2.6	—	—
8. 経営幹部	6	0.7	18	1.8
9. 監査役等	15	1.7	22	2.2
10. 子会社経営幹部	58	6.6	72	7.2
11. 子会社監査役等	27	3.1	28	2.8
12. 退職	183	20.9	—	—
13. 前任者なし	173	19.7	235	23.4
14. その他	97	11.1	361	36.0
合 計	876	100.0	1,003	—

【専任/兼任別】 選 択 肢	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 経理・財務	47	5.4	28	5.1	19	5.9
2. 法務・総務（リスク管理部門を含む）	88	10.0	43	7.8	45	13.9
3. 内部監査	85	9.7	53	9.6	32	9.9
4. 経営企画	21	2.4	15	2.7	6	1.9
5. 営業	39	4.5	26	4.7	13	4.0
6. 技術・研究開発	14	1.6	11	2.0	3	0.9
7. 現業	23	2.6	17	3.1	6	1.9
8. 経営幹部	6	0.7	2	0.4	4	1.2
9. 監査役等	15	1.7	8	1.4	7	2.2
10. 子会社経営幹部	58	6.6	46	8.3	12	3.7
11. 子会社監査役等	27	3.1	25	4.5	2	0.6
12. 退職	183	20.9	123	22.2	60	18.6
13. 前任者なし	173	19.7	89	16.1	84	26.0
14. その他	97	11.1	67	12.1	30	9.3
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 経理・財務	33	5.7	4	11.8	4	4.1	6	4.0
2. 法務・総務 (リスク管理部門を含む)	51	8.9	5	14.7	9	9.3	18	12.1
3. 内部監査	59	10.3	2	5.9	6	6.2	16	10.7
4. 経営企画	16	2.8	2	5.9	2	2.1	1	0.7
5. 営業	27	4.7	3	8.8	2	2.1	6	4.0
6. 技術・研究開発	8	1.4	1	2.9	1	1.0	4	2.7
7. 現業	10	1.7	3	8.8	2	2.1	7	4.7
8. 経営幹部	4	0.7	—	—	—	—	2	1.3
9. 監査役等	14	2.4	—	—	1	1.0	—	—
10. 子会社経営幹部	46	8.0	1	2.9	3	3.1	7	4.7
11. 子会社監査役等	20	3.5	2	5.9	4	4.1	1	0.7
12. 退職	123	21.4	3	8.8	19	19.6	33	22.1
13. 前任者なし	101	17.6	5	14.7	32	33.0	31	20.8
14. その他	63	11.0	3	8.8	12	12.4	17	11.4
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・前回、「14.その他」の回答として、「定年退職」が多かったことを踏まえ、今回、新たに「12.退職」という項目を設定したところ回答者数が一番多かった。
- ・それ以外では、「2.法務・総務（リスク管理部門を含む）」、「3.内部監査」、「10.子会社経営幹部」という順番で回答比率も前回とほぼ同じとなっている。
- ・「14.その他」では、外部機関への出向等が多かった（16名）。

考察

- ・子会社監査役の比率は若干増えたが、経営幹部・監査役等・子会社経営幹部の比率が減少しており、キャリアパスに繋がっている傾向は見取れない。
- ・「13.前任者なし」の回答比率が前回と比較して減少はしたものの高い比率を維持しており、2015年の改正会社法の施行やコーポレートガバナンス・コードの運用開始に伴い、新たに配置されたスタッフが多いものと考えられる。

第 2 部

監査役スタッフ業務の実態について

第2部 監査役スタッフ業務の実態について（総括）

第2部は、期初・期中・期末における監査役監査活動へのスタッフの関与度を調査した。

1. 概観

期初・期中における監査役監査活動に関しては、前回と比較して、全般的にスタッフの関与率（全項目（「その他」を除く。監査役会の監査報告の作成に関しては「監査役会は設置されていない」も除く。）の平均値）は上がってきている。その要因として、回答者の専任比率が高まったことに加え、コーポレートガバナンス・コードの適用開始、改正会社法の施行等により、監査役等の果たすべき職責の重要性が増し、監査役等のスタッフの関与率も増したことが考えられる。（数値は「前回⇒今回」。以下同じ。）

- ☐ 監査計画等の策定；56.7%⇒62.3%（前回比 109.9%）
- ☐ 重要な会議への出席；42.0%⇒44.8%（同 106.7%）
- ☐ 代表取締役との会合；43.4%⇒47.5%（同 109.4%）
- ☐ 役職員からの報告聴取；57.2%⇒60.6%（同 105.8%）
- ☐ 実地調査（往査の実施）；61.1%⇒66.3%（同 108.4%）
- ☐ 監査調書の作成；31.7%⇒34.3%（同 108.1%）

個別具体的に見ていくと、「実地調査（往査の実施）」への関与率が前回に引き続き一番高く、次いで、「監査計画等の策定」、「役職員からの報告聴取」の関与率が高く、60%を超えている。

一方、「代表取締役との会合」、「重要な会議への出席」への関与率は50%を下回っている。「重要な会議への出席」への関与率が低いのは、スタッフが、取締役会等に陪席していないことが主な要因として考えられる。また、「代表取締役との会合」への関与度が低いのは、代表取締役との会合では、トップシークレットな話も出ることも想定されるため、監査役等だけで対応している会社が多いのではないかと考えられる。

「監査調書」に関する関与率が一番低いのは、上述の通り、スタッフが重要な会議に出席しない、あるいは、代表取締役との面談に同席しないケースが多いこと等が影響していると考えられるほか、監査調書で一番重要なのは「監査役の見解」であることから、監査役等が自ら策定していることが考えられる。なお、監査調書は、すべての監査役監査活動に係る証跡として考えているが、設問において、「監査に同行」としたため、「往査」だけのものと勘違いしてご回答された方も散見されるので、この点も、関与率が低くなってしまった一因として考えられる。

監査役等が実効的・効率的に監査活動を行うためには、監査役等とスタッフの役割分担を明確にしておくことが一つのポイントであると考えられるが、上記の数値（傾向）や、専任・兼任別の数値（傾向）等を参考にし、監査役等とスタッフの役割分担についてご議論いただければと考える。

次に、「子会社監査役との連携」等の各種連携に関しても、前回と比較して、全般的にスタッフの関与率は上がってきている。

- ☐ 子会社監査役との連携；46.0%⇒54.0%（同 117.5%）
- ☐ 内部監査部門との連携；47.3%⇒51.8%（同 109.4%）
- ☐ 会計監査人との連携；51.0%⇒58.6%（同 114.8%）

スタッフの関与率が上昇した要因は上記と同様、回答者の専任比率が高まったことに加え、コーポレートガバナンス・コードの適用開始、改正会社法の施行等が影響したことが考えられる。特に、専任スタッフの「子会社監査役との連携」は「60.9%⇒65.0%」、同じく「会計監査人との連携」は「63.8%⇒68.5%」と上昇している。これは、改正会社法の施行等により企業集団内部統制に係る監査が重要性を増してきていること、また、昨今の会計不祥事等により、会計監査人との連携をさらに図ってきていること等がその要因として考えられる。

なお、実効的・効率的な監査を実施するうえで、内部監査部門・会計監査人との連携は重要になってきているものの、今回のアンケートでは、各連携における関与率が50%台にとどまっている。その理由として、子会社監査役との連携に関しては、「子会社なし、監査役等が子会社の監査役等を兼務」等、内部監査部門との連携に関しては、「内部監査部門と兼務している」といったことが要因として考えられる。また、会計監査人との連携に関しては、監査役会非設置会社において、会計監査人が設置されていないといったことがその要因として考えられ、スタッフの「実際の関与率」は、もう少し高いのではないかと考える。

期末の監査活動に関しては、「監査役会の監査報告作成」が「監査役会は設置されていない」とい

う会社が多く存在したため関与率が低下したが、「各監査役の監査報告の作成」、「株主総会対応」とも前回より関与率が上昇した。

□各監査役の監査報告の作成；54.5%⇒63.0%（前回比 115.5%）

□監査役会の監査報告の作成；56.1%⇒55.1%（同 98.2%）

□株主総会対応；48.3%⇒50.6%（同 104.7%）

上述の通り、「監査役会の監査報告の作成」は「監査役会は設置されていない」会社が多いこと、また、「株主総会対応」は、未上場会社が多いことからスタッフの関与率は50%台となっているが、「各監査役の監査報告の作成」が二桁の増加率で60%台に達したことは注目に値する。特に、専任スタッフの関与率が「67.4%⇒73.7%」と上昇しており、法改正の有無の確認や証拠整備等の事前準備・各監査役の監査報告案の作成等、スタッフが幅広く関与していることが伺われる。

2. 専任・兼任別、機関設計別

専任・兼任別、機関設計別のスタッフの関与率は以下の通りとなっている。

（単位：％）

	【専任/兼任別】		【機関設計別】			
	専任	兼任	監査役会	指名委員会等	監査等委員会	監査役会 非設置会社
監査計画等の策定等	72.9	44.1	62.1	84.7	64.3	55.5
重要な会議への出席	50.5	35.1	45.3	51.4	47.7	38.9
代表取締役との会合	53.8	36.7	47.3	55.8	45.3	45.4
役職員からの報告聴取	71.5	41.9	60.8	78.9	61.8	51.6
実地調査	76.3	49.1	66.9	61.7	61.3	65.6
監査調書の作成	40.4	24.0	34.7	36.7	30.4	33.5
子会社監査役との連携	65.0	35.2	57.4	66.4	51.9	41.4
内部監査部門との連携	57.6	41.8	51.9	59.3	54.8	46.8
会計監査人との連携	68.5	41.8	60.4	79.9	64.2	44.3
各監査役の監査報告作成	73.7	45.1	65.9	65.0	39.9	54.9
監査役会の監査報告作成	65.4	37.4	65.3	61.2	50.3	17.4
株主総会対応	59.2	35.9	53.8	60.5	48.8	37.5

(1) 専任・兼任

期中監査において、専任スタッフの関与率が高いのは「実地調査」、「役職員からの報告聴取」で70%台となっている。また、期初における「監査計画等の策定等」や期末における「各監査役の監査報告作成」の関与率も高くなっているが、当該業務に関しては、兼任スタッフの関与率も40%台と相対的に高くなっている。

なお、兼任スタッフで監査役スタッフ業務のウェイトが「1/3以下」の方が68.7%（222社）いることを考えると、専任・兼任の関与率に上記の差が出るのは致し方ないと思う。

(2) 機関設計別

機関設計別におけるスタッフの関与率に関しては、「専任比率（監査役会設置会社：65.6%、指名委員会等設置会社：82.4%、監査等委員会設置会社：69.1%、監査役会非設置会社：44.3%）」を踏まえた分析が必要である。

まず、全体的に関与率が高いのは専任比率の一番高い指名委員会等設置会社で、特に、監査計画等の策定等、会計監査人との連携、役職員からの報告聴取となっている。一方、実地調査は、監査役会設置会社より低くなるなど関与率は相対的に低くなっている。指名委員会等設置会社は全員社外（非常勤）ということも想定され、監査委員会が往査を実施するのではなく、配下の内部監査部門の監査結果に依拠しているケースが多くあるのではないかと推察される。

監査等委員会設置会社の関与率は、概ね監査役会設置会社と同じ傾向になっている。これは、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行したばかりの会社が多く、従前と同様の監査活動・スタッフ業務を行っていることがその要因ではないかと推察される。

監査役会非設置会社は、専任比率を踏まえると、全般的に関与度は高い。特に、監査調書の作成に関する関与率は、他の機関設計とほぼ同じ比率となっている。また、実地調査（往査の実施）に関しては、指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社を上回っている。改正会社法の制定によ

り、監査役会設置会社から監査役会非設置会社に移行した会社も多くあることが想定されるが、監査役会非設置会社に移行しても、従前と同様に監査活動・スタッフ業務を行っている会社が多くあることが推察される。

監査役会設置会社の関与率に関しては前回調査より高くなっているが、その上昇率は、「1.概観」に記載されている各項目の上昇率とほぼ同じ傾向となっている。

第2部 監査役スタッフ業務の実態について（アンケート結果）

（監査計画の策定等）

23. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。（複数回答可）

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	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. 監査方針案の作成	520	59.4	393	71.1	127	39.3
3. 重点監査項目案の作成	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

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	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	384	66.8	31	91.2	64	66.0	92	61.7
2. 監査方針案の作成	340	59.1	32	94.1	63	64.9	71	47.7
3. 重点監査項目案の作成	331	57.6	28	82.4	59	60.8	69	46.3
4. 監査計画案の作成	421	73.2	30	88.2	72	74.2	98	65.8
5. 監査方針・監査計画の執行部門等への通知	311	54.1	23	67.6	54	55.7	84	56.4
6. その他	93	16.2	1	2.9	19	19.6	30	20.1
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「4. 監査計画案の作成」の回答比率が 72.7%で最も高く、項番 1～5 全ての項目で回答比率が 50%を超えており、監査計画の策定等は、比較的スタッフの関与度が高い業務である。
- ・回答全体では、前回と同じ傾向となっている。
- ・専任スタッフと兼任スタッフを比較すると顕著な差異がある。専任スタッフでは項番 1～5 の項目の回答比率の平均が 72.9%なのに対し、兼任スタッフでは 44.1%である。

考察

- ・「監査計画の策定等」業務は、まず実務を担う監査役スタッフが前年度の監査結果、あるいは日頃の問題意識から、監査計画のベースとなる課題を抽出し、さらに監査方針及び重点監査項目について監査役等と協議を重ね、最終的に監査役会の監査計画を作成することが望ましい。監査役スタッフは監査計画に関与することで、実施段階における能動的な監査役サポートが可能ともなる。
- ・専任スタッフと兼任スタッフでは、当該業務への関与度に差があるが、監査役監査の品質向上のため、スタッフを一層活用することが望ましい。

(重要会議＝取締役会、経営会議等への出席)

24. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	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

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

解説

- ・「重要会議＝取締役会、経営会議等への出席」について、回答全体では「5. 監査役等のスケジュール調整」が最も高く 67.5%、次に「6. 監査役等の指摘事項等のフォローアップ」が 55.1%、3 番目に「1. 付議議案の事前入手」が 52.1%で 50%を超えている。
- ・専任スタッフと兼任スタッフを比較すると、専任スタッフでは項番 1～6 の項目の回答比率の平均が 50.5%なのに対し、兼任スタッフでは 35.1%である。

考察

- ・監査役等の重要会議への出席は、重要な意思決定の過程及び職務の執行状況を把握するため重要な活動。
- ・監査役等の重要会議の監査をフォローするスタッフの取組として、50%以上の会社で付議議案の事前入手、監査役等の指摘事項等のフォローアップができています。

(代表取締役との会合)

25. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢						
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

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

解説

- ・「代表取締役との会合」について、回答全体では「2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」が最も高く 64.4%であり、項番 1～6 全ての項目で回答比率が 40%を超えており、前回よりも回答比率が増加している。
- ・専任スタッフと兼任スタッフを比較すると、専任スタッフでは項番 1～6 の項目の回答比率の平均が 53.8%なのに対し、兼任スタッフでは 36.7%である。

考察

- ・代表取締役との会合について、前回調査より、監査役スタッフの関与度が高まっている。
- ・監査役スタッフがその職責を十分果たすためには、監査役等との情報共有化による意思疎通が望まれることから、監査役等におかれては支障のない限りで、一層、監査役スタッフに会合内容の開示、あるいは関与をご検討頂きたい。

(役職員からの報告聴取)

26. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢						
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

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

解説

- ・「役職員からの報告聴取」について、回答全体では「2. 関連部署及び監査役等とのスケジュール調整」が最も多く 75.7%で、「1. テーマ設定等の事前準備」及び「7. その他」を除き、全て 50%を超えている。
- ・専任スタッフと兼任スタッフを比較すると顕著な差異がある。専任スタッフでは項番 1～6 の項目の回答比率の平均が 71.5%なのに対し、兼任スタッフでは 42.0%である。

考察

- ・兼任スタッフの「4. 面談時の対応（質問補助、記録等）」「5. 面談録の作成」の関与度が低いのは、専任スタッフと比べると面談に同席する機会が少ないことが推察されるものの、前回調査と比較すると関与度は高まっている。
- ・「役職員からの報告聴取」は監査役監査の中核を成す活動と考える。専任・兼任にかかわらず監査役スタッフにおかれては積極的に関与することを、監査役等におかれては監査役スタッフに関与させることを、是非ご検討頂きたい。

(実地調査＝往査の実施)

27. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢						
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

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

解説

- ・「実地調査＝往査の実施」について、回答全体では「2. 往査先及び監査役等とのスケジュール調整」が最も多く 79.1%で、項番 1～6 の全てで 50%を超えており、比較的スタッフの関与度の高い業務である。
- ・専任スタッフと兼任スタッフを比較すると顕著な差異がある。専任スタッフでは項番 1～6 の項目の回答比率の平均が 76.4%なのに対し、兼任スタッフでは 49.1%である。

考察

- ・特に兼任スタッフの場合、設問 24、25、26 を総合的に見ると、「スケジュール調整」と「フォローアップ」の関与度が高い。時間的な制約があるにせよ、「3. 往査に関わる事前準備」等に兼任スタッフのメリットを活用（「社内情報の収集」「事前調査」等）されることを、是非ご検討頂きたい。

(監査調書の作成)

28. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	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

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

解説

- ・「1. すべての監査に同行」と「2. 一部の監査に同行」を合計すると、監査役スタッフの 77.9% が監査に同行している。
- ・「3. すべての監査調書案の作成」と「4. 一部の監査調書案の作成」を合計すると、監査役スタッフの 67.9%が監査調書案を作成している。
- ・「5. 監査意見を含めた監査調書案の作成」では、監査役スタッフの 36.6%が監査意見まで作成している。

考察

- ・機関設計別では、「1. すべての監査に同行」と「2. 一部の監査に同行」の合計は監査役会設置会社が 79.0%と多く、次が監査役会非設置会社 77.9%で、指名委員会等設定会社は 76.5%、監査等委員会設置会社 69.0%と監査役等に同行する割合が高かった。これは、監査役等が、監査委員より往査を行っている事に起因すると考えられる。
- ・監査調書案の作成については、指名委員会等設置会社が「3. すべての監査調書案の作成」35.3%、「4. 一部の監査調書案の作成」47.1%、「5. 監査意見を含めた監査調書案の作成」47.1%と、全てにおいて機関設計別で一番高く、監査役に比べて監査委員が監査スタッフを活用していることが推察される。
- ・「7. その他」の記載は、「監査役スタッフは関与せず」等、特になしが 94 件あった。同行、調書作成以外で監査役スタッフとして、行っている項目としては、「監査資料の事前準備」、「議事録作成」、「監査調書の担当役員や社外取締役等への送付」、「調書フォームの作成補助」、「作成調書のチェック」等、監査役等からの依頼や指示に基づきさまざまなフォロー対応をしていること

が推察された。

(子会社監査役との連携)

29. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	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

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	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	300	52.2	24	70.6	44	45.4	55	36.9
2. 各監査役等とのスケジュール調整	380	66.1	23	67.6	62	63.9	75	50.3
3. 会合に関わる資料作成（資料入手を含む）	325	56.5	24	70.6	53	54.6	53	35.6
4. 会合時の対応（質問補助、記録等）	342	59.5	24	70.6	46	47.4	67	45.0
5. 会合議事録の作成	304	52.9	18	52.9	47	48.5	59	39.6
6. その他	145	25.2	7	20.6	23	23.7	60	40.3
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・子会社監査役との連携は、回答全体では「2. 各監査役等とのスケジュール調整」が最も多く62.9%、次いで「4. 会合時の対応（質問補助、記録等）」55.6%、「3. 会合に関わる資料作成（資料入手を含む）」53.1%が50%以上の割合であった。
- ・兼任スタッフは「6. その他」が44.9%と一番多かった。
- ・機関設計別では、指名委員会等設置会社の割合が高く、子会社監査役との連携を図るにあたり、監査役スタッフの寄与が大きいことが推定される。

考察

- ・子会社監査役と連携するにあたり、監査役スタッフが、「2. 各監査役等とのスケジュール調整」、「3. 会合に関わる資料作成（資料入手を含む）」、「4. 会合時の対応（質問補助、記録等）」と会合の事前準備や当日対応に寄与していることが推察される。
- ・専任スタッフは「1. 会合（面談を含む）テーマ設定等の事前準備」が60.6%、「5. 会合議事録の作成」が58.6%と兼任スタッフと比べて多く、兼任スタッフは時間や人員のリソースからそこまでは関与できないが、専任スタッフは事前準備、当日対応、事後処理まで一貫して寄与していることが推察される。
- ・「7. その他」の記載は、「子会社なし」、「子会社の監査役を兼務」、「子会社に監査役はいない」、「特に行っていない」等、連携なしが213件あった。連携している記載は「会議、講習会開催」、「要望、指示された事項に関する資料作成」、「情報提供、共有」等が33件あった。

(内部監査部門との連携)

30. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	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（監査役等同行・監査役等代理を含む）	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

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	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	247	43.0	20	58.8	49	50.5	53	35.6
2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整	429	74.6	26	76.5	67	69.1	104	69.8
3. 会合に関わる資料作成（資料入手を含む）	292	50.8	21	61.8	51	52.6	69	46.3
4. 会合時の対応（質問補助、記録等）	368	64.0	26	76.5	59	60.8	77	51.7
5. 会合議事録の作成	275	47.8	19	55.9	57	58.8	55	36.9
6. 内部監査部門の監査（往査）立会（監査役等同行・監査役等代理を含む）	180	31.3	9	26.5	36	37.1	61	40.9
7. その他	73	12.7	5	14.7	18	18.6	31	20.8
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・内部監査部門との連携においても、29. 子会社監査役との連携同様に、回答全体では「2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整」が最も高く 73.3%であった。
- ・機関設計別でも「2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整」が最も多かった。

考察

- ・子会社監査役との連携同様、内部監査部門との連携においても、監査役スタッフが、「2. 各監査役等とのスケジュール調整」、「3. 会合に関わる資料作成（資料入手を含む）」、「4. 会合時の対応（質問補助、記録等）」と会合の事前準備や当日対応に寄与していることが推察される。
- ・子会社監査役との連携同様、内部監査部門との連携においても、専任スタッフは「1. 会合（面談を含む）テーマ設定等の事前準備」が 49.4%、「2. 内部監査部門及び監査役等とのスケジュール調整」81.7%、「3. 会合に関わる資料作成（資料入手を含む）」56.1%、「4. 会合時の対応（質問補助、記録等）」72.7%、「5. 会合議事録の作成」が 54.4%と兼任スタッフと比べて高く、兼任スタッフは時間や人員のリソースからそこまでは関与できないが、専任スタッフは事前準備、当日対応、事後処理まで一貫して寄与していることが推察される。
- ・「7. その他」の記載は、「特になし」が 32 件、「内部監査部門と兼任している」が 57 件であっ

た。連携している記載は43件あり、主な内容は「監査資料の共有」、「内部監査結果報告書の受領」、「内部監査の説明を受けている」、「報告会を開催」、「報告会に出席」等で、情報共有を図っていることが推察される。

(会計監査人との連携)

31. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	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（監査役等同行・監査役等代理を含む）	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

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	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	262	45.6	27	79.4	50	51.5	42	28.2
2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整	449	78.1	33	97.1	81	83.5	90	60.4
3. 会合等に関わる資料作成（資料入手を含む）	298	51.8	25	73.5	58	59.8	56	37.6
4. 会合時の対応（質問補助、記録等）	411	71.5	30	88.2	70	72.2	76	51.0
5. 会合議事録の作成	367	63.8	28	82.4	67	69.1	61	40.9
6. 会計監査人の監査（往査）立会（監査役等同行・監査役等代理を含む）	299	52.0	20	58.8	48	49.5	71	47.7
7. その他	47	8.2	2	5.9	3	3.1	31	20.8
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・会計監査人との連携も、29. 子会社監査役、30.内部監査部門との連携と同様に、回答全体では「2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整」が最も多く75.8%であった。
- ・機関設計別でも「2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整」が最も多かった。

考察

- ・29. 子会社監査役、30.内部監査部門との連携同様、会計監査人との連携においても、監査役スタッフは、会合の事前準備や当日対応、事後対応まで寄与していることが推察される。
- ・特に、専任スタッフは「1. 会合（面談を含む）テーマ設定等の事前準備」が55.9%、「2. 会計監査人及び監査役等とのスケジュール調整」85.0%、「3. 会合等に関わる資料作成（資料入手を含む）」60.4%、「4. 会合時の対応（質問補助、記録等）」79.0%、「5. 会合議事録の作成」が71.8%、「6. 会計監査人の監査（往査）立会（監査役等同行・監査役等代理を含む）」59.0%と兼任スタッフと比べて割合が高く、兼任スタッフは時間や人員のリソースからそこまでは関与できないが、

専任スタッフは事前準備、当日対応、事後処理まで一貫して寄与していることが推察される。

- ・「7. その他」の記載は、「特になし」が 51 件、「会計監査人非設置」が 7 件であった。連携している記載は 30 件あり、主な内容は「四半期ごとのレビュー報告会等に同席」、「会計監査人の監査立会」、「会計監査人からの指示事項に対する改善条項のフォロー」等で、三様監査が意識されていることが推察される。

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

(各監査役の監査報告の作成)

32. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	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

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	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	380	71.7	5	62.5	12	57.1	75	57.7
2. 各監査役とのスケジュール調整	377	71.1	5	62.5	10	47.6	86	66.2
3. 各監査役意見の確認（意見付記を含む）	331	62.5	7	87.5	6	28.6	66	50.8
4. 後発事象の確認	279	52.6	4	50.0	7	33.3	56	43.1
5. 各監査役の監査報告案の作成	380	71.7	5	62.5	7	33.3	74	56.9
6. その他	50	9.4	1	12.5	7	33.3	22	16.9
	530	100.0	8	100.0	21	100.0	130	100.0

解説

- ・各監査役の監査報告の作成は全体では「2. 各監査役とのスケジュール調整」が最も多く 69.6%、次いで「1. 法改正の有無、監査証跡の整備等の事前準備」68.3%、「5. 各監査役の監査報告案の作成」67.6%であった。
- ・専任スタッフは兼任スタッフと比べて項番 1～5 までを行っている割合が高かった。

考察

- ・専任スタッフは兼任スタッフと比べて項番 1～5 までを行っている割合が高く、専任スタッフが各監査役の監査報告の作成に大きく寄与していることが推察される。
- ・「6. その他」の記載は、「特になし」が 68 件あった。監査役スタッフとして、行っている記載は 15 件あり、主な内容は「報告書内容の確認」が最も多く、監査役スタッフが監査役を補佐していることが推察される。

(監査役会等の監査報告の作成)

33. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢						
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

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢								
1. 監査役会等の活動実績等の事前準備	422	73.4	27	79.4	60	61.9	26	17.4
2. 各監査役の監査報告の確認	418	72.7	12	35.3	38	39.2	30	20.1
3. 各監査役等意見の確認 (意見付記を含む)	342	59.5	22	64.7	47	48.5	23	15.4
4. 後発事象の確認	297	51.7	18	52.9	40	41.2	21	14.1
5. 監査役会等の監査報告案の作成	420	73.0	26	76.5	63	64.9	29	19.5
6. 取締役及び会計監査人に送付	356	61.9	20	58.8	45	46.4	27	18.1
7. 監査役会は設置されていない	3	0.5	4	11.8	13	13.4	91	61.1
8. その他	56	9.7	—	—	8	8.2	24	16.1
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・回答全体では、「5.監査役会等の監査報告案の作成」、「1.監査役会等の活動実績等の事前準備」の回答比率が60%を超え、次いで「2.各監査役の監査報告の確認」が60%弱となっているほか、「6.取締役及び会計監査人に送付」、「3.各監査役等意見の確認 (意見付記を含む)」も50%超となっているが、「4.後発事象の確認」が50%未満となっている。
- ・専任と兼任を比較すると、兼任スタッフの「2.各監査役の監査報告の確認」の回答率が専任スタッフの66%程度となっている以外は、兼任スタッフの回答率は専任スタッフの55%程度となっている。

考察

- ・回答全体では、前回と同じ傾向となっている。
- ・監査役会の監査報告を作成するに当たり、年間の活動実績を振り返ることは重要であることから、「1.監査役会等の活動実績等の事前準備」のスタッフの関与率が比較的高いものと考えられる。
- ・「5.監査役会等の監査報告案の作成」、「2.各監査役の監査報告の確認」の回答比率が比較的高い要因として、スタッフが日本監査役協会の雛型を基に(年間の活動実績と雛型の文言との整合性に留意しつつ)原案を作成し、当該原案を基に監査役・監査役会等で議論している会社が多いことが考えられる。

(株主総会対応)

34. 監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢						
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

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢								
1. 株主総会招集手続き、発送に係る適法性の確認	316	55.0	24	70.6	53	54.6	57	38.3
2. 株主総会前の法定備置書類等の確認	306	53.2	23	67.6	49	50.5	60	40.3
3. 株主総会議案及び提出書類等の確認	381	66.3	27	79.4	57	58.8	77	51.7
4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認	328	57.0	12	35.3	43	44.3	66	44.3
5. 株主総会想定問答案の作成	387	67.3	31	91.2	59	60.8	19	12.8
6. 株主総会議事録の確認	233	40.5	16	47.1	38	39.2	56	37.6
7. 決算公告、商業登記等の実施状況の確認	218	37.9	11	32.4	33	34.0	56	37.6
8. その他	79	13.7	1	2.9	14	14.4	45	30.2
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「3. 株主総会議案及び提出書類等の確認」が 60%超となっているほか、「5. 株主総会想定問答案の作成」も 57.2%と比較的高い比率となっている。その他、「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」、「4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認」も 50%超の比率となっている。

考察

- ・「3. 株主総会議案及び提出書類等の確認」は、会社法 384 条等において監査役等に義務付けられていることから、比率が高いことが想定される。また、「4. 監査役選任議案に関する適格性等の確認」、「5. 株主総会想定問答案の作成」も監査役等が直接関係することから比率が比較的高いことが推察されるが、「3. 株主総会議案及び提出書類等の確認」と比較して比率が低い理由として、①両方とも監査役等が直接対応している、②前者については、①に加え、監査役選任議案が提出された経験のないスタッフも多くいることが推察される。
- ・なお、非上場会社が 33.9%（専任：29.1%/ 兼任：42.1%）であることを踏まえると、スタッフの関与率は比較的高いものと考えられる。

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

（『監査役監査と監査役スタッフの業務（中間報告書）』）

35-1. 昨年、本部監査役スタッフ研究会が作成し公表した『監査役監査と監査役スタッフの業務（中間報告書）』はご覧になりましたか。

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. ほぼ読んだ	162	18.5	121	21.9	41	12.7
2. 一部読んだ	399	45.5	262	47.4	137	42.4
3. 読んでいない	315	36.0	170	30.7	145	44.9
合 計	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. ほぼ読んだ	117	20.3	7	20.6	20	20.6	17	11.4
2. 一部読んだ	251	43.7	24	70.6	48	49.5	68	45.6
3. 読んでいない	207	36.0	3	8.8	29	29.9	64	43.0
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

35-2. 『監査役監査と監査役スタッフの業務（中間報告書）』について、率直な感想、または疑問を感じた事項についてお聞かせください。（以下の欄に 150 字以内でご記入ください。）

解説

- ・頂いた感想等をまとめると、概ね以下のように総括される。
 - (1) 記載内容（量・レベル分け等）、記載方法に対するご意見
 - (2) 活用方法に関するご意見
 - (3) その他

考察

(1) 記載内容

① 記載内容（量）

- ・記載内容（量）に関しては、「熟読するにはボリュームが多すぎる。」というご意見が散見されたが、特に新任スタッフの方には、「熟読」とまでは言わないまでも、一通り目を通していただきたいと考える。但し、兼任スタッフなど業務が忙しく「一通り読む」と言うことが難しい場合、「(2)活用方法」等を参照し、「監査役監査と監査役スタッフの業務(中間報告書)」(以下、「本書」と言う)を上手く活用してほしい。なお、以下の通り、記載内容の簡易版・ダイジェスト版等を求めるご意見・ご感想も寄せられているが、本部監査役スタッフ研究会の「今後の課題」として考えていきたい。
 - 使用されている言葉が専門的なものが多く、概要的な資料が作成されればありがたいと思います。
 - 監査役スタッフ業務のポイントが独立して列記されており助かる。ただ分量が多いので簡易版をご検討いただきたい。
 - リソースが足りない企業も多いので、基本編と応用編（詳細編）に分けると良いと思う。
 - ボリュームがあり読んでも記憶に残りにくい。ダイジェスト版があるとよいと思われる。

- スタッフが実働する際の具体的手引きになるものにしてほしい。

② 記載内容（レベル分け等）

- ・ 記載内容（レベル分け等）に関しては、以下のようなご意見・ご感想があった。
 - 網羅されていて素晴らしい。一方、すべてを実施するのは難しく、実施の必要性のレベル分けもわかりやすく表示されていれば見やすくなる。
 - 各業務単位での法的必要度、重要性（協会からの観点で）等をレベル表示して頂けると、取り扱いに対する考え方の整理がし易く思います。
 - 監査役スタッフの業務の多くが網羅的に解説されており、重要な実務マニュアルになっていると思うが、各社の状況により大きく変わるものもある。変えてはいけないもの、変えてもいいものがより明確だと良いと思う。また CG 対応等もあり、スタッフ業務も変貌・増加しており、これらへの対応にも期待したい。
 - わかりやすく記載されており、いつもわからないことがあると目を通すので、非常に助かっている。監査役スタッフが、監査役の補助として最低限やらなければいけないのかを知りたい。細かくサポートしようとする、全てに関わらなければならず、補助人ではなくするため、兼務では補いきれない。
- ・ 上記のご意見・ご感想に関しては、今後の検討課題として考えていきたい。
- ・ なお、監査役スタッフが最低限留意すべきことは、「監査役（会）が、会社法で付与されている権利・義務を適切に履行し、監査役（会）監査報告を作成するよう補佐する。」ことであり、スタッフとしての経験年数が増えるにつれて、「如何にすれば、実効的・効率的に遂行できるのか。」という視点が加わっていくのが一般的ではないかと考える。また、
 - ✓ 監査役によってスタッフへの要求事項が異なり、業務のマニュアル化がむずかしい。
 - ✓ 監査役の習熟度が上がるにつれ、スタッフに対する要求内容も変化する。というご意見も寄せられている。詳細は、後述の「(2) 活用方法」で述べているが、上述の通り、監査役スタッフの習熟度、並びに監査役の監査役スタッフに求める業務が異なることを踏まえると、「監査役（会）が会社法で付与された権限・義務を適切に（かつ、実効的・効率的に）履行するためには何をすべきか。監査役に自信を持って監査報告を作成してもらうためには何をすべきか。」ということを意識しながら、本書に記載されている項目等を参考にしつつ、監査役とスタッフの役割分担について、スタッフとして「最低限何をすべきか」、「どの業務に実施の必要性があるのか」等を監査役と議論いただければと考える。
- ・ また、ツールに関するご意見も多数頂いたが、今般、ツールの見直しも行っているので、ご確認いただければと思う。

③ 記載内容（その他）

- ・ 記載内容（その他）としては、機関設計別に関する以下のようなご意見があった。
 - 監査等委員会設置会社であるため一部のみ確認。自社では体制も確立されていること、会社の規模等の違いもあり、参考になる箇所が限られているという印象。
 - 監査等委員会スタッフ固有の業務についても詳しく解説してほしい。
 - よく纏められてはいるものの、当社のように監査役（会）のない会社への適用部分等が区別されていれば、なおありがたいと思った。
 - 公開会社を前提に書かれているため、非公開会社には当てはまらない部分があった
- ・ 本書は、監査役会設置会社を基本として作成されているが、監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社における監査上の違いは、「機関設計の違い」において記載しているのでそちらをご参照いただきたい。なお、監査等委員会設置会社の場合（現在記載されているものとさほど違いはないと思うが）、今後事例が数多く積みあがってきた段階で再度見直すことも考えている。因みに、スタッフ業務は基本的には同じであると考えている。
- ・ 監査役会非設置会社に関しては事例が少ないことから（当研究会にメンバーが殆どいなかった）、本書において記載されていないが、今回のアンケート結果等も踏まえ、今後検討していきたいと考える。

④ 記載方法

- ・記載方法に関しては、「検索性を高めて欲しい」、「監査役監査実施要領と並列で記載してほしい」といったご意見の他、「統一性・項目間のバランスなど、ブラッシュアップすれば、更になる。」といった本書をより読みやすくするための提案も頂いており、今後検討していきたいと考えている。
- 分量が多いので読むのは困難。辞書的な使い方をするので、検索性が高まるともっと使いやすくなると思う。
- 監査役監査実施要領と並列で記載してほしい。
- 自社の状況に応じて項目を取捨選択できる、網羅的なマニュアルとして有効なツール（すべてを実施するのは難しいが）。少数の担当で通して見直しを行い、統一性、項目間のバランスなど、ブラッシュアップすれば、更に良くなるのではないかな。

(2) 活用方法

- ・「(1)・② 記載内容（レベル分け等）」でも述べたが、監査役スタッフの業務の範囲は、主に以下の点を踏まえ、監査役がどのように考えるかによって異なってくるのが一般的である。
- ✓ 監査役の得意分野・不得意分野
- ✓ 会社の規模（子会社・事業所数の違い等も含む）・会社の業種（各社の置かれた環境やリスクの所在）
- ✓ 内部監査部門等の充実度、内部統制システムの充実度
- ・また、「兼任スタッフ（3～4割が監査役スタッフ業務の割合）にとっては遂行がむずかしいものが多いと感じました。」というご意見・ご感想もあったが、①スタッフが専任なのか兼任なのか、②専任の場合、スタッフは1人なのか複数なのか、③兼任の場合、どこまで監査役スタッフ業務にウェイトを掛けられるか、ということで、スタッフがカバーできる業務範囲は自ずと異なってくるものと考えます。
- ・従って、特に、専任1人スタッフ・兼任スタッフの場合、本書に記載されている事項を『全て実施しなければならない』ということではなく、前述の通り、本書を参考にしながら、監査役等とスタッフがカバーすべき業務についてご議論いただきたいと考える。
- ・その他、「必要に応じて活用している事例」、「ポイントを絞って活用している事例」、「マニュアル作成の一助としている事例」等について、いくつかご紹介させていただくので、参考にしてほしい。

【必要に応じて活用しているという事例】

- ① 全てを自分のところの業務に活かせるわけではないが、根拠条文やポイントが整理されており、イベントごとに振り返ったり確認するには一番適している。
- ② 目次で章立て、業務が明確であり、辞書的に活用しており、重宝している。現行の殆どの書式や書類は前例踏襲で行っているが、新しいことや、考える必要がある場合、大いに参考になる。
- ③ 業務において疑義が生じた場合に、大いに参考にさせていただいているが、特別な状況はめったに発生するものではないので日常的に利用させていただいてはいない。
- ④ 日常業務に追われ理解できるほど読み込むことができていません。必要時に確認や参考とするために使用しています。

【ポイントを絞って活用している事例】

- ⑤ 会社の規模が小さく、ほとんど親会社が主体で補助業務のみである。親会社が確認したい事項は何かを知るのに、役立てている。
- ⑥ 自社の監査活動との違いについて共通点を確認しながら読み進めた。
- ⑦ 業務を実施する上で、実施項目の不足、観点等の確認に役だっている。
- ⑧ 現在の規程等で監査等委員会スタッフの役職にあるものの監査等委員自らスタッフ業務を遂行しており、監査等委員からの指示があった時その業務を行うことになる。通常内部監査を主たる業務内容として実施しており監査役スタッフとして指示された場合においてそ

の役割を認識するマニュアルとして大変参考になります。

【マニュアル作成の一助とした事例】

- ⑨ 弊社ではすべてのスタッフ業務を務める工数が確保されていないため、報告書から抜き出してマニュアルとしました。
- ⑩ 基本的にフルスペックで記載いただいていると思うので、記載している内容を網羅的に実施するのではなく、自社ナイズして每期徐々にレベルUPする方向で活用。

【その他、ご意見・ご感想】

- ⑪ ベストプラクティスとしては参考になる資料であり、経験が浅くまだ業務のやり方が確定していないスタッフにとっては教科書的な存在として重宝されると思う。監査役監査のやり方は各社各様である現状や、スタッフとして経験が長く業務のやり方がほぼ確定している場合には、困った時の参考書の位置付けと考える。
- ⑫ 当社は昨年 6 月に監査役会から監査等委員会へ移行しスタッフ部署もそれに合わせ新設されましたが、スタッフとしてどこまで業務を担うべきか、常勤監査等委員とも相談のうえ、順次進めている最中です。
- ⑬ 当社監査役会の取組み内容と協会の事例との間に大きな違い（当社監査役の業務内容がやや不足している）があり、その差を如何に埋めていくか、監査役との協議、意思疎通が課題。

(3) その他（悩み・感想）

- ・今回お寄せいただいた、悩み・感想について 3 点ご紹介させていただき、本書の記載内容等も参考にしながら考察を加えてみた。

- ① 監査役スタッフは監査役の考え方に全面的に合わせる必要があり、それでいいと思っているが、独自性が必要かどうかの意見交換をしてみたい。

＜考察＞

- ・まず、「監査役の考え方に全面的に合わせる」という点だが、本書の元となった「監査役監査活動とスタッフ業務（平成 23 年 9 月 8 日）」では、監査役スタッフに期待される役割として、監査レベルの維持・標準化、監査品質の向上を図るため、「監査役の目線に合わせた情報収集・分析と活用」が挙げられており、「監査役の目線」という意味では、（最終的には）監査役等の考え方に合わせる必要があると考える。
- ・一方、本書のM20（大項目：実地調査（往査）の実施/中項目：事業所への往査）の「スタッフ業務のポイント」の「2.事業所往査時の対応」において、『スタッフが面談に同席した場合、スタッフとしての“気づき（タイムスケジュール・監査項目の聞き漏れ等）”があれば、往査の目的の範囲内で監査役又は往査先の責任者らに対して意見を述べるのが望ましい。』とされており、スタッフが収集した情報等を基に、スタッフの“気づき”を監査役に伝えるという意味では、スタッフの「独自性」は必要ではないかと考える。
- ・なお、今回のアンケートの「設問 14-1」で監査役等とのコミュニケーションについて質問しているが、「監査役等に対する提言・意見具申」を行っている比率が 59.7%となっている。この方々は、スタッフの「独自性」を発揮しているのではないかとと思われるので参考にしてみたら如何かと思う。

- ② 監査役がかなりの情報を入手しており、また重要会議や取締役ヒアリングに同席していないので、監査役のアウトプットに絡めていない場合、どうしたよいか？

＜考察＞

- ・監査役監査を補佐する上で、監査役等と同等、あるいは、監査役等から指示のあった範囲内の情報を入手しておく必要はある。今回のアンケートの「設問 13-1 監査役スタッフに対して、どこまでの範囲で重要情報が開示されているか」という設問に対し、監査役等と同じ範囲（26.3%）・監査役等の指示に基づいた範囲（68.3%）併せて 94.6%となっているが、多くのス

スタッフは、情報入手に励んでいることが窺われる。

- ・その上で、前述の通り、監査役等とスタッフの役割分担についてご議論いただければと思う。
- ・なお、「監査役のアウトプットに絡めていない」すなわち「監査調書の作成に携わっていない」ということであれば、本書M40(大項目：期中監査に係るその他の事項/中項目：監査調書の作成)にある記載内容を参考に情報を入手し、監査調書案（たたき台）を作成する等、監査役監査の効率性に貢献できるよう努めてみたら如何だろうか。

- ③ 監査役監査（ヒアリング）実施にスタッフ（監査役室長）も同行しており、監査役監査を効率的にまた有効的にするため質問をしたりしていますが、一緒に意見交換、議論の場に入って意見を述べてよいものでしょうか。スタッフとしての範囲を超えてしまっているでしょうか。

<考察>

- ・上記①でも述べたが、役職員等との面談時や往査時に、スタッフとしての“気づき”にもとづき質問するなど、意見を述べることは望ましく、「スタッフとしての範囲を超えてしまっている」とは思えない。（特にスタッフ歴が長く、監査役より監査役監査に関与した経験が長ければ、積極的にご発言されたら如何でしょうか。）

（監査役スタッフ業務全般）

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

解説

- ・約 660 名のスタッフ（全体の 75%）から、様々なご意見を頂いた。設問 10-1 で、監査役スタッフとして、職務にやりがい・満足・誇りを「とても感じている」、「感じている」スタッフが 84.0%となっており、そのような方々が、監査役等の品質向上のために色々と取り組んでいることが窺える。
 - ・スタッフが取り組んでいることを取りまとめると、概ね以下のように総括される。
- (1) スタッフ業務に取り組むための態勢整備
 - (2) 監査役等の監査活動を補助する際に留意している事項
 - (3) スタッフ業務に取り組むうえでの心構え

考察

- (1) スタッフ業務に取り組むための体制整備

【自己研鑽】

- ・監査役監査に必要な知識を取得するため、セミナー・講習会へ出席しているスタッフが数多く見受けられた。
 - 法令、会計知識等に関する専門性の向上。監査役と同レベルの視点で問題発見に努める必要。
 - 関連する法令・会計等の情報入手、一般情報入手。
 - 他社事例、不祥事情報の入手。

- ・なお、ご回答の中に「会社法等の法的根拠・解釈の咀嚼」というご意見があった。会社法等の条文だけを（表面的に）読むのではなく、当該条文等が規定された趣旨・考え方等を知ることにより、監査役監査活動に取り組むことは重要であり、特に、会社法等に触れる機会の少なかった新任スタッフの方は、以下のご回答を参考にしていきたいと考える。

- 常に会社法を意識すること及びその立法趣旨を考えることで、監査の品質が向上すると考えている。

【引き継ぎ書・マニュアルの作成】

- ・監査役等の監査業務の品質を保つためには、業務マニュアルの作成や引き継ぎ書の作成も重要であり、その点に留意しているご回答も幾つか寄せられた。
 - 監査役が変更した場合でも一定の水準を確保できるよう、スタッフの引継ぎ等を綿密に実施するよう留意している。

- 業務手順書の整備。
- スタッフの活動を一覧化し、手順書の作成を進めている。
- 監査スタッフ業務の標準化及びマニュアルの詳細化。
- 特に内部統制監査に使用する自己評価表や会計監査チェックシートの標準化を図っている。
理由は、監査役が交代しても常に同様な監査が実施されるようにする為および監査役間のバラツキを少なくする為。

(2) 監査役等の監査活動を補助する際に留意している事項

【監査役等との意見交換・情報交換等】

- ・ 監査役監査活動を補佐するうえで、監査役等の考え方を理解しておくことは重要であることから、そのことを目的として意見交換している事例が見受けられた。
 - 監査役監査の考え方・姿勢（会社法の趣旨・精神など）を十分理解するとともに、各監査役（常勤2名、非常勤1名）の考え方を理解・共有すること。あわせて、関連ニュースや情報（労働法関係、裁判判決、他社動向、不正・不祥事、海外動向など）に敏感になること。常に日々精進の気持ちで前進です。
 - 監査役の考え方および方向性を確認しての計画的な連携の実施。
 - 資料回付時・往査時には、監査役の考え方を把握する。
 - 常勤の監査等委員との接点を多く持つことを心がけている。これにより、問題点、課題、改善方向等の共有化が図られ、監査の品質向上に役立っている。
 - 監査役から回覧される、執行側の報告書、議事録類については、閲覧後、自分の所感を出来るだけ述べ、意見交換するようにしている。監査役と監査役スタッフが、問題意識を共有することが、効率的な監査をする上で、有効だと思う。
- ・ また、兼任スタッフからも以下のようなご意見があった。
 - 現在、内部監査部門と兼務しているため、監査役スタッフとしての機能については十分とは言えないと感じており、監査役との意思疎通を図り、監査役が何に注目しているかを見極め、内部監査で知り得た情報を正確に提供することに取組んでいる。
 - 兼務である内部監査部門で得た情報を監査役等に報告し、連携を強化することによって監査役等の監査の品質向上を図っている。内部監査部門としても助言を得ることで内部監査の品質向上を図るためでもある。
- ・ 監査役等との情報共有・意見交換の中で、監査役スタッフが意見具申している事例も散見された。新任監査役に対して、これまでの経験等を踏まえた意見具申を行うことや、監査役等が未経験の事項に関する意見具申等は必要であると考えられる。
 - 1年間の監査活動の中から、会社の問題点の抽出と監査役への対策助言。
 - 監査役協会が発行する資料（監査役監査と監査役スタッフの業務等）の中からポイント等を抜き出し、監査役等に助言している。
 - 今までの職務経験で得た知識、情報を基に"良い会社作り"のための情報提供、意見具申を行なう。監査役等の当社への認識を深め、監査役等から経営に適切な意見具申をして頂くため。
 - 現状の課題やその対策案など、スタッフ目線での気付き事項については、問題提起と解決案をまとめて監査役に上申している。
 - 監査役とのコミュニケーションに努め、今必要とされている監査観点、監査項目、それに対するアクションについて、監査役の考え方を受け取り、それに対する意見具申などを意識的に行っている。
 - 常勤監査役2名が経理・財務の知見は有するが、他部門については知識が限定されるため、営業・開発を中心にした事象についての提言。
 - 弊社では監査役による現場への往査（海外現法を含む）が内部監査部門による業務監査と同期して行われており、監査役の取締役業務執行状況に対する監査視点が希薄ではないかと懸念している。この点について監査役へも意見を呈し、被監査部門への監査役単独ヒアリング実施による調査時間を設けるようお願いしている。

・ 社外監査役等（非常勤監査役等）と常勤監査役の情報格差を生じさせないこと等を目的とし、社外監査役等に情報提供している事例も数多く見られた。

- 社外監査役から適切な意見・提言を引き出すための情報提供として、自社や子会社に関連するニュースリリースや業界も含めた新聞記事等を毎日メール配信している。その他、監査役会資料はできる限り早めに作成し事前に送付しており、重要案件は複数回協議することを原則としている。
- 非常勤社外委員へのインプットの質的向上。社外委員の皆様にフルに活躍して頂けるためのベースを固めるため。
- 社外監査役に自社のことを理解してもらえるように、重要テーマや重要人物との接点を増やそうとしている。社内生え抜きの取締役にはない、新たな視点での気づきを、ガバナンスに与えて頂くため。
- 社外監査役で会社の特徴を理解されていない場合もあるので、監査役のテーマ・興味の対象・コンサーンについて、会社の状況や歴史・風土的な背景等を説明し理解を深めていただくこと。
- 常勤監査役が当該監査意見に至った背景・根拠を非常勤監査役に短時間で効率的に伝達できるような資料作成を心がけている。
- 監査役間の情報共有データベース作り。社内・社外監査役間のリアルタイムでの情報共有の為。

・ また、社外監査役等に対し意見具申している事例もあった。

- 取締役会等での社外監査等委員の意見形成に資するよう経営会議への付議案件の概要および主な議論の内容を監査等委員会で説明している。同様に、経営会議等での常勤監査等委員の意見形成に資するよう、経営会議開催前に各議案の論点をスタッフ間で打合せし、レベル感を合わせた上で常勤監査等委員に意見具申している。

・ なお、監査役等とのコミュニケーションに関しては、「監査役と毎朝ミーティングを実施し、情報交換」している事例があった。毎朝までとは言わないが、定期的には実施することは望ましいと考える。

【執行側との意見交換・情報入手】

・ 役職員からの報告聴取は、監査役監査活動の重要な 1 項目であるが、その「お膳立て」に留意している事例がいくつか寄せられた。

- 執行側が率直に話せる雰囲気作り（過度にならない程度の日常からのコミュニケーション等）
- 情報収集しやすい環境づくり・関連部門との連携強化。執行側より独立した存在でありながらも、実務では各部署との協力が必要であり、良好な関係を築くことで能動的に情報が届く仕組みを作るため。
- 情報の収集と各室部との関係づくり。監査役業務を遂行するにあたり、適切な情報入手が全ての基本であると思われるため。
- 監査役の監査活動の基本は、執行部の業務執行に関し、いかに正確な情報を迅速に収集出来るにかかっており、監査役スタッフとしては、情報収集の確実性・迅速性を高めることが最も重要であると考えており、自らのアンテナを高くするとともに、執行部のキーマンとの連携の強化を図っている。
- 執行側へのフィードバック

【監査役監査活動の補佐業務】

＜監査計画の策定＞

・ 実効的・効率的な監査役監査を行うには、しっかりとした監査計画の策定が重要なファクターとなるが、監査計画の策定に留意している事例も数多く見られた。

- 常に前年度又は当年度の課題や問題点を解決しているかを確認しています。毎年新たな視点での業務監査項目を追加しています。その理由は、監査役と執行側が常に緊張感を保ち、適

正な業務執行に努め、促すことができるよう企図しているからです。

- 会社の組織や業態、リスクの所在は刻々と変化していくので、それに合わせた監査役等の監査を計画し実施していくことが重要と考えている。(前年度を踏襲することが一番良くない)
- 監査役監査計画で、重点監査項目とフォローアップ項目について時間をかけ見直し、計画に生かすようにしている。
- ・ なお、監査計画の策定に関しては、以下のようなご意見もあったので参考にしてほしい。
- 年間スケジュールの見える化、監査活動の数値化。
- 監査が監査計画通り適切な時期と内容で実施されていく為の管理・運用。
- 監査計画、監査役会等でのヒアリング、監査記録への反映をきちんとリンクさせる。年度末に監査役同士で(今期の反省事項や課題認識について) 自由な意見交換の場を設ける。またその結果を次期の重点監査項目に反映させる。

＜監査活動に係る事前準備＞

- ・ 監査役監査活動が実効的・効率的に行えるためには、事前の準備をしっかりと行っておく事も重要であり、その点に留意している事例も数多く見られた。
- 事前準備の徹底 (スケジュールから重点監査内容等)。
- 事前の情報入手に力をいれております。理由としましては、監査を実施するに際し、少しでも深く踏み込んで実施できるようにするためです。
- 往査の効率を上げるため、事前の質問書を作成し、事前回答を得、当日は、重点課題について議論を深める。質問書の内容は、相手先拠点に合せ、よりフィットした内容にする。
- 監査対象に対する事前の情報収集と伝達を心がけ、密度の高い監査に取り組む。また監査当日は監査対象者の発言録を作成し、提出資料に現れないニュアンスや考え方を監査調書に反映してもらうようにしている。
- 面談や往査前、過去事案の整理や側聴等の事前準備、監査役との事前打ち合わせを強化している。
- 効率的な監査実施のため、各事業所往査等に際して、課題、問題点等の事前把握、リスクアプローチに基づく監査重点項目の策定等に努めております。
- 過去の監査資料をデータ化し、往査にあたって検索、参照しやすくしている。また、監査報告書の根拠となる監査調書もデータ化し、かつ、要点を年度ごとに集約している。
- ・ また、事前準備の一環として、監査役監査の環境整備に努めている事例もあった。
- 監査役の考えが対象部門に理解してもらえるよう、また、監査役監査が対象部署の負担に感じられないよう調整、サポート、フォローによく注意する。
- 往査等の調整時において、被監査部署に余計な負担を掛けない方法で依頼等を行うように心掛けている。被監査部署に、監査の入り口で余計な拒絶感を抱かせては、効果的な監査が出来ないと思う。

＜監査調書・議事録の作成等＞

- ・ 監査役監査活動において、期中監査の実態を立証する証拠として監査調書の作成は重要であるが、「フォローアップのための資料」、「翌年度の監査視点の整理」を目的として調書を作成している事例も見られた。
- アカウンタビリティの確保のために、証跡、議事録等を残すこと。
- 往査を含めた全部の監査への立会と議事録・報告書の作成及び提出。非常勤の監査等委員しかいないため、様々なフォローが必要だから。
- 監査役監査往査時の正確、詳細な議事録作成。次回の監査往査時に前回何が討議されたかが良く分かり、フォローアップのための資料にもなるため。
- 個々の監査役の監査活動記録を作成し監査活動実績の見える化を実施している。
- 監査指摘事項、気付き事項等を簡単なデータベースを作成し保管(監査の都度追記)。次年度監査計画の策定や監査結果のフォローアップ等に活用できる。
- 「監査の実効性向上」監査役監査は内部監査に比して形式的な監査に陥りがちなため、何を

どうみた結果どのような結果となったか、具体的に証跡を残して証明するよう心がけている。

- 速やかに作成。証跡残す&以後の監査活動に活かすため正確な監査記録の作成・保存。
- 監査調書の充実と迅速な作成。翌年度の監査視点の整理になる。
- 現場サイドの生の声を伝達するよう情報収集を心掛けている。理由としては、監査調書の監査指摘事項を社長が閲覧され、執行メンバーへ適切な指示を都度出されることが多いため。

＜監査役監査の環境整備＞

・監査役監査活動を実効的・効率的に行うためには、被監査部署の監査役監査への協力も重要となってくるが、その点に留意している事例も幾つか寄せられた。

- 監査役が独立部門であることの社内啓蒙活動。
- 監査役とグループも含めた社内各部署との間の橋渡し役として、相手に監査役監査活動について理解（特に監査役は執行側の敵ではない、悪事を暴くようなことを目的としている訳ではない点）して貰い、協力をお願いする。

(3) スタッフ業務に取り組むうえでの心構え

・当研究会は、「監査役監査活動とスタッフ業務（平成 23 年 9 月 8 日）」において監査役スタッフに必要な資質として、①コミュニケーションスキル、②良識・見識、③探究心、④基本的な業務能力の確保（文書作成能力、IT スキル）と資質の向上の 4 項目を挙げている。

・「①コミュニケーションスキル」に関しては、前述の通りであるが、「②良識・見識」、「③探究心」に係るご回答が寄せられている。

- 客観的に公正な目で見える。
- 職業的懐疑心を意識して、業務を進めること。
- 監査役と同じレベルで情報共有するように努め、安易に妥協、納得することなく、健全な懐疑心をもって聞き、調べ、共に考え、意見するようにしたい。
- 事象を見る際は、先入感や偏見を捨て、客観的・懐疑的に。
- アンテナを高くして好奇心を持って活動。

・また、「(2) 監査役等の監査活動を補助する際に留意している事項【監査役等との意見交換・情報交換等】」でも同様のことを述べたが、監査役と同じ視点や問題意識を持つ等、監査役と同じ目線で業務を行うことは重要であり、そのようなご回答も散見された。

- 自らが「監査役」であると想定して、色々と考え、監査役をサポートしている。
- 自身が監査役の場合の意見や考え方をもち、直近の事例や詳細な法令知識を調査し、監査役の考え方に肉付けしていくこと。
- 監査役と同じ矜持を持って業務にあたること。また、主観、偏見を捨て、客観的、懐疑的に事象を見ること。加えて、関係部門には、配慮しながら業務を進めること。監査役スタッフとしての役割を十分に認識することが重要と思う。

・なお、「監査役と同じ目線」ということであれば、監査役の基本的な義務である「善管注意義務」に留意する必要がある、その点も踏まえて活動しているスタッフも見受けられた。

- 監査役会規則、監査役監査基準に従って業務が行えるよう配慮している。監査役の善管注意義務を確保するため。
- 監査役スタッフの重要な職務として、監査役等が会社法で付与された権限・義務を適切に行使できるよう、あるいは、監査役等が定めた、監査役会規則・監査役監査基準に則った活動ができるよう補佐することが重要。

・その他、「監査役の仕事の軽減」といったご意見もあったが、監査役監査の環境整備の一環として心がけておく必要があるのかもしれない。

- 監査役の無駄な？作業の軽減
- 監査業務に必要な資料や書庫の整理・整頓は定期的に行っております。地道な裏方作業ですが、監査役がストレスなく効率的に業務を遂行できるよう、職場環境・作業環境の整備もスタッフの大事な仕事と考えております。
- 往査を滞りなく遂行できるよう、監査役の雑務はできるだけ監査役スタッフが実施するよう

にしている。

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

解説

・約 230 名のスタッフから、様々なご意見、ご感想、業務上の悩み等を頂いたが、概ね以下のよう
に総括される。

- (1) スタッフ業務を進めるうえでの悩み・ご意見
- (2) 一人スタッフ、兼任スタッフに関する悩み・ご意見
- (3) 監査役・監査役スタッフの認知度に関する悩み・ご意見
- (4) 監査等委員会設置会社に関するご意見
- (5) その他、モチベーション等に関するご意見
- (6) 今回のアンケートに関する事項、「監査役監査と監査役スタッフ業務（中間報告書）」に対する要望・ご意見

考察

【スタッフ業務を進めるうえでの悩み】

・スタッフ業務を進めるうえでの悩みとして、人員不足や仕事量の増大や監査役等によって役割
が異なるといったご意見が寄せられた。

- 業務量に季節的な偏りがある。
- 人員が不足している
- 現地往査対象機関の増加、コーポレートガバナンス・コード導入に伴う社外監査役対応増加
等により、繁忙感が増してきている。スタッフ増は見込めないため、監査役了解の上で業務
内容の見直しを行うことが課題と思う。
- スタッフの位置付け、役割が監査役によって異なる。

・また、内部監査部門との連携等に関する悩みも寄せられている。

- 会計監査人や内部監査部門との実効性のある連携の姿をうまく描けない。それぞれの監査報
告の授受に留まり、それらを活かした活動へと展開できていない。
- 監査役関連で入手した情報（リスク情報）を内部監査部門にどこまで開示すべきかの判断が
むずかしい。彼らが本来リスク評価のために把握しておくべき情報も多々ある。

・なお、内部監査部門との連携に関し、以下のご回答があった。

- 『監査役等と内部監査部門との連携について』で提言されている以下の事項が当面の重要な
課題と認識しています。（１）内部監査部門から監査役等への報告（２）内部監査部門への監
査役等の指示・承認（３）内部監査部門長の人事への監査役等の関与（４）内部監査部門と
監査役等との協力・協働。

・上記のご回答は、2017 年 1 月に日本監査役協会から上梓された「監査役等と内部監査部門との
連携」をお読みになった方のご意見かと推察するが、一方で、「内部監査部門との連携の一部内
容には、監査役の越権行為及び内部監査の独立性・客観性の侵害の恐れがある」とのご指摘を受
けた。ご回答いただいた方は、上記の「(2)」、「(3)」のような記載等もご覧になり、ご指摘い
ただいたと推察するので、本部スタッフ研究会でこれまで議論されてきた内容について、少々補
足説明をさせていただく。

・まず、「(2)」に関してだが、指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社の場合、監査役等
は取締役であることから「内部監査部門への監査役等の指示・承認」は理解できるものと考えら
れる。一方、監査役（会）設置会社の場合においても、「監査役監査基準」第 37 条 2 項で、「監
査役は内部監査部門等からその監査計画と監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて
調査を求める」と定められている。「内部監査部門への監査役等の指示・承認」という文言には
違和感を覚えるものと考えられるが、ここでの「指示・承認」はどちらかというと「要請・承諾」
に近いものであると理解している。ただし、不祥事が発生し、監査役（会）がその原因等につい
て早急に把握する必要がある場合、内部監査部門に「指示」に近い「要請」ができる仕組み、例
えば、内部統制基本方針にその旨を規定しておくことは検討に値するものと考えられる。

・次に、「(3)」に関してだが、監査役監査を実効的・効率的に行うためには、内部監査部門や会計監査人との連携を十分に図ることが重要であり、特に、内部監査部門との連携に関しては、被監査部署に対する「監査の重複感」を避けるためにも、内部監査部門の「監査結果を活用する」、あるいは、「監査結果に依拠する」ケースが多々出てくることが想定される。従って、期中における監査役等の監査活動において、内部監査部門の陣容が十分であるか否かについて留意しておくことは必要であり、もし十分でないと判断した場合、内部監査部門担当役員、あるいは、代表取締役に対して意見具申することにも必要になってくる。「内部監査部門長の人事への監査役等の関与」はレアケースかもしれないが、上記の一環として「意見を述べる」ということはあり得るものと考えられる。なお、ここでご理解いただきたいのは、あくまでも「内部監査部門の陣容が十分であるか常に留意する」ことである。

・社外監査役等への情報提供に関して、提供する方法・タイミング等に苦慮しているご意見が寄せられた。

- 社外監査役に対し提供する情報量が増えるにしたいが、開示の方法・タイミングに苦慮している。
- 社外監査委員への、会社業務や社内での発生事象に関する正確かつ迅速な情報提供をいかに行うか

・その他、今後、各種議論が必要と思われるようなご意見も寄せられた。

- 組織監査のあり方に関連して、内部統制システムに依拠しない手続をどの程度実施する必要があるか、悩むことがある。
- 監査役に対する付加価値向上について、監査役スタッフとしてどこまで対応するのか悩ましい。事務周りが中心となると業務内容は非常に平坦であるし、あまり深くかかわると監査役への越権となりかねない。

【1 人スタッフ・兼任スタッフに関する悩み・ご意見】

・1 人スタッフの悩みとしては、1 人で業務を行う上での苦労・悩みが伝わってくるようなご意見等が寄せられた。

- スタッフ業務範囲は監査役によって変わるため、仕事に対するモチベーションと達成感を持つことに苦労している。また独立した組織で、専任スタッフ1 名のみのため、仕事に関する相談ができる同僚がおらず、どうしても孤立感があり、同僚と切磋琢磨して向上を目指すことができず、伸び悩みがある。
- 非上場会社とはいえ、会社法上の大会社（資本金 16 億 3 千万）である以上、監査役監査の質的向上を目標としていくと、スタッフ1 名体制なので、少し苦しい面があります。日常スケジュール管理から経費支出処理、非常勤監査役との連絡調整等、どこまでを対応していけばよいのか・・・。
- 休みは取得できるし超過勤務も発生せず業務量は適正だが、監査役スタッフとしては1 人しか選任されておらず体調を崩した場合に迷惑を掛けないか不安を感じることもある。

・兼任スタッフに関しては、兼務の状況を前向きにとらえるご意見もあったが、多くは、業務の明確化や兼務先業務とどのようにバランスをとったら良いのかと言ったご意見に加え、独立性に悩んでいるご意見や、専任化を望むご意見も寄せられている。

- 当社の場合、内部監査部門が監査役スタッフ機能を兼務している。内部監査部門が開設されて以降、終始一貫して常勤監査役との週一ミーティングを継続している。監査役スタッフとしての視点というより、内部監査部門と監査役とのシナジーを考察すると週一ミーティングがキーアクティビティとなり社内へのけん制機能が担保されている。
- 監査役の知識や力量で補助する内容が変わってきているので、監査役スタッフとしての業務範囲を監査役と内部監査部門長協議の上明確にしてほしい。
- 兼任しており、監査役業務が最優先されることについて、部門長等の理解が足りず、評価してもらえないこと。

- 兼任業務の繁忙時期がぶつかる場合の調整や工数配分。
- 監査役スタッフが内部監査部門と兼務している場合の力の注ぎ具合。全力で監査役スタッフとして努めたいが、内部監査業務を担っていると、十分にはできない事が悩み。
- 兼任業務で、スタッフとして、十分な時間の確保ができないことや、執行側と監査役側での、板に挟まれている気がする。
- それほど多くのスタッフを付けるわけにも行かないので、どこまで独立性を確保すればよいのか(他部署に属していても独立性が確保されていれば十分なのか)建付けに悩んでいます。
- 弊社は監査室が監査役スタッフを兼任しているが、内部監査と監査役スタッフの業務で混同が生じるリスクがある。
- 執行側業務を監査役スタッフが担当することの是非。
- 兼務による監査役スタッフ業務遂行には自ずと範囲が限定されてしまうことが多い。もう少し広範囲な監査役スタッフ業務に取り組みたいが、予算や時間的な縛りから自由にならない。専任化を監査役へ相談しているが、監査役も執行側に対して強く要望できない社内事情もあり、現状も半端な状態が続いている。
- 監査委員会スタッフが兼務するのであれば、内部監査部門との兼務が適していると考えるが、業務執行側スタッフとの兼務は、独立性の担保が不十分になる。業員数が 1,000 名以下だと専任化は難しいかもしれないが、監査委員会スタッフの役割や業務は年々増加しており、内部監査部門と切り離して独立させてほしい。

【監査役・監査役スタッフの認知度に関する悩み・ご意見】

- ・「監査役スタッフの認知度が低い」という声はよく聞くが、一方で、着任して監査役監査の重要性に気付いたといったご意見があったのでご紹介したい。
- 監査役スタッフに着任して約2年が経過したが、着任するまで監査役スタッフの存在すら知らなかった。また、前所属は総務部であったが、監査役職の職務の責任の重さを改めて知る良い機会となった。監査役業務並びにそれを支える監査役スタッフ業務がもっと広く認知されるような情報発信を監査役協会でも行ってほしい。
- スタッフになった時から、内部監査含め、会社としての必要性が薄い。法的なものなどから設置されているが、本来執行だけで会社は回る。私も自身が執行にいる時はそう考えていたところがある。もっと、個人のステップアップの位置づけにすべき。その価値はある。そのためには監査役の位置づけ向上が必要。
- 監査役スタッフ業務を担当してみてその重要性が分かってきた。一層幅広く深度ある対応が必要と感じている。執行サイドではないが、執行サイドとともに経営を真剣に考えることのできる部署だと思う。
- 社内に監査役、監査役スタッフの職務の認識がない。(少ない。)しかし、現在4年間経験したが、重要かつ、やりがいのある職務であると私自身は認識している。この経験を次のキャリアステップに生かしたいが、社内での現状認識を考えると心もとない部分がある。
- ・一方で、組織上不明確であるといったご意見や、内部監査部門と混同されるといった悩みが寄せられている。
- 社内組織上の監査役スタッフの位置づけが明確でない。
- 監査役スタッフの位置づけが不安定な状態である。常勤監査役は業務執行側に体制整備を指示しているが、人事部門が監査役制度自体を理解していないため監査役スタッフの地位および運用について整備が出来ない。よって、内部統制上および業務上においてコンフリクトしたものとなっているが改善の目途が立たない。
- 監査役スタッフの会社法上の位置づけは必ずしも明確とは思われず、その立場への理解が社会的に浸透しているとも思われません。
- 監査役等のスタッフ業務は職務の性質上、執行サイドから見ると分かりにくいものとなっています。何らかの方法で、その職務の重要性や存在価値などについての周知が必要に感じます。
- 監査役監査への理解の浅さから監査役の動きを“煙たがる”と同時に、監査役ではなくスタ

スタッフに対し文句を言う人物が執行側にいることが悩みです。スタッフの独立性は確保されている一方でスタッフには異動が存在し、監査役が交代することも有り得るとすれば、振舞い等が難しいと言わざるを得ないと考えます。

- 内部監査の立場が主で、社内的に監査役スタッフとして認知されていないため、両者が混同されている点。一方で、情報面では制限もあり、どこまで監査役スタッフの立場に関与するか。
- 社内で、監査役スタッフと内部監査部門が混同されることが多い。両者、ひいては監査役監査と内部監査との違い・各々の意義等を、いかに周知・啓蒙するかに苦心している。
- 社内では、監査部との違いがほとんど理解されず、悩ましく思ってきたが、会社が持続的に発展することを目的としているのなら、それに拘る必要はないかもしれないと、最近つくづく思うようになった。

【監査等委員会設置会社に関するご意見】

- ・組織の立ち上げに関する悩みや、全員が社外監査等委員である悩みについて寄せられた。
 - 当社は昨年6月の株主総会決議により監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行したばかりで、現時点では手探りで、かつ走りながら職務を整えてきている最中であり、監査等委員が言う“組織監査”に対し、二年目に向けて監査等委員会事務局の役割範囲、内部監査室の活用等、見えていない部分が多い。
 - すべての監査等委員が社外取締役でかつ各々重責を担う現役経営者の場合、ともすれば委員が互いに頼り合い、責任の所在が不明確で、監査法人に任せがち。業務執行役員と同等の熱意、積極性、責任感をもって、経営陣、業務執行状況を監査いただくためにスタッフはどうすれば良いのか。好事例があればご教授願いたい。
 - 全員が社外非常勤監査等委員であるため、前提とする組織監査体制の確立が最大の課題。

【その他、モチベーション等に関するご意見】

- ・監査役等の意識・認識に関するご意見が幾つか見られた。
 - スタッフが、社外を含む監査役（や被監査者としての取締役・執行責任者等）と適切な連携を図り、経営諸事項を把握しつつも、特段の執行権限や決定権を付与されず“補助”使用人として業務している立場を、常勤監査役は理解して協業してほしい。
 - 監査役監査の品質は監査役自身の意識に負うところが大きい。監査役協会では他社の監査役と交流し、研修することが意識高揚に最も効果があるように思う。
 - 如何に監査役に自ら高い意識でやってもらえるか、が重要か。
- ・スタッフのモチベーションに関するご意見があった。
 - 会社全体を見ることができる仕事であり勉強になるが、業績に直結しない仕事であるため、業務のやりがいを感じることができないのか悩むことがある。
 - 非常勤監査役しかいないことで、監査役監査に対する重みが少ないと認識している。従業員約1,500名の企業としては貧弱な体制と感じており、この点は監査役スタッフとしてのモチベーション低下につながっている。
 - 専任のスタッフとするからには秘書との業務の区分けを明確にして、監査役監査の一部を代行するなどモチベーションの維持に配慮してほしい。
- ・モチベーションとも関連するが、キャリアパスに関するご意見も寄せられた。
 - スタッフのキャリアパスの仕組みがなく、スタッフに任命されると通常のキャリアから外れたとの認識を持たざるを得ない。その為、スタッフのモチベーションが上がらない。また、執行側に要請しても何も実現していない。
 - キャリアステップとしての監査役スタッフの位置づけが不明確であり、自身の次のキャリアステップや後任確保の問題。
 - 人事評価は、公平に行われていると思う。しかし、監査役スタッフは執行側と一線を画して

おり所帯も極小であることから、特に人事マネジメントの面で執行側に対して劣っているように感じ、昇格においては不利ではないかという危惧の念を抱くことがある。

- 監査役スタッフは社内を客観的に見られる唯一の職場であり、重要な部門と認識している。但し、そのための社内のローテーションの考え方が組み込めていない。

・また、「スタッフ」という名称に関するご意見も寄せられた。

- 「スタッフ」という名称がどうしても軽いイメージをもたれてしまうので、工夫が必要ではと常々感じている。
- 「スタッフ」という名称は、一般社員と同様の業務レベルと感じるものがあるかと思います。名称、呼称等の検討をして頂きたいと思います。

【今回のアンケートに関する事項、「監査役監査と監査役スタッフ業務（中間報告書）」に対する要望・ご意見】

・今回のアンケートに関して、以下のようなご意見が寄せられた。次回以降、留意していきたいと考えている。

- 本アンケートに関しては、対象を「監査役等」とされているが殆ど「監査役設置会社」のスタッフ業務のことなので、回答の読み替えに苦労する項目も多い。
- このアンケートは回答対象が、監査役会、監査等委員会等で法的に対処すべき事項が異なる中で、画一的な設問にしているので、回答に苦慮する部分があるので、将来実施するならば、設問は再考すべきと考える。

第 3 部

会社法改正、監査役監査基準改定等に伴う対応について

【第3部】会社法改正、監査役監査基準改定等に伴う対応について

この2年間で行われた会社法改正、監査役監査基準改定、コーポレートガバナンス・コード適用等が監査役スタッフの業務にどのような影響を与えたのか、実態把握を行います。

一部設問は機関設計等により回答者が限定されますが、最後まで目を通していただきますようお願いいたします（該当しない設問については、回答不要です）。

（社外取締役との連携）

38-1. 社外取締役と会合を持つとき、テーマとしている項目は何ですか。（複数回答可）

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 社外取締役の役割に対する考え	102	11.6	62	11.2	40	12.4
2. 取締役会議案に係る事前情報の入手状況（主管部所からの説明等を含む）	132	15.1	89	16.1	43	13.3
3. 自社の取締役会の監督機能に関する意見交換	172	19.6	117	21.2	55	17.0
4. 自社の内部統制システム構築・運用状況に関する意見交換	216	24.7	146	26.4	70	21.7
5. 監査役等の監査活動で入手した情報の提供	304	34.7	217	39.2	87	26.9
6. 取締役会の議案に関する意見交換	178	20.3	116	21.0	62	19.2
7. 社外取締役は選任されていない	68	7.8	37	6.7	31	9.6
8. 監査等委員である取締役以外に社外取締役は選任されていない（監査等委員会設置会社）	31	3.5	22	4.0	9	2.8
9. 社外取締役との会合は実施していない	225	25.7	128	23.1	97	30.0
10. その他	143	16.3	86	15.6	57	17.6
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%	回答 者数	%
1. 社外取締役の役割に対する考え	79	13.7	4	11.8	11	11.3	7	4.7
2. 取締役会議案に係る事前情報の 入手状況（主管部所からの説明等 を含む）	100	17.4	4	11.8	19	19.6	9	6.0
3. 自社の取締役会の監督機能に関 する意見交換	146	25.4	5	14.7	14	14.4	6	4.0
4. 自社の内部統制システム構築・ 運用状況に関する意見交換	170	29.6	7	20.6	23	23.7	14	9.4
5. 監査役等の監査活動で入手した 情報の提供	240	41.7	9	26.5	34	35.1	19	12.8
6. 取締役会の議案に関する意見交 換	145	25.2	1	2.9	20	20.6	12	8.1
7. 社外取締役は選任されていない	13	2.3	1	2.9	—	—	51	34.2
8. 監査等委員である取締役以外に 社外取締役は選任されていない （監査等委員会設置会社）	—	—	1	2.9	30	30.9	—	—
9. 社外取締役との会合は実施して いない	134	23.3	13	38.2	17	17.5	52	34.9
10. その他	103	17.9	7	20.6	9	9.3	18	12.1
合 計	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

※「7.社外取締役は選任されていない」、「8.監査等委員である取締役以外に社外取締役は選任されていない」、「9. 社外取締役との会合は実施していない」と回答された場合は、設問 39-1 にお進みください。

解説

- ・「5.監査役等の監査活動で入手した情報の提供」という回答が 34.7%と全般的に多く、また専任（39.2%）、兼任（26.9%）の場合でも多かった。
- ・「9.社外取締役との会合は実施していない」との回答が 25.7%と次に多く、兼任スタッフの会社の場合は 30.0%に達した。「4.自社の内部統制システム構築・運用状況に関する意見交換」との回答は 24.7%と 3 番目となった。

考察

- ・「5.監査役等の監査活動で入手した情報の提供」という回答は監査役会設置会社では 41.7%だが、監査役会非設置会社では 12.8%まで減少する。監査役会非設置会社では「社外取締役は選任されていない」会社（34.2%）と、「7.社外取締役との会合は実施していない」会社（34.9%）の比率が高いことが影響していると考えられる。
- ・機関設計別に見ると回答がやや分散するのは、指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社において、取締役監査委員または取締役監査等委員が社外取締役である場合が多く、「9.社外取締役との会合」という設問自体が馴染まなかったとも推察される。

(社外取締役との連携)

38-2. 社外取締役との会合に関して、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)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢						
1. テーマ設定等の事前準備	177	32.1	139	38.0	38	20.4
2. 社外取締役及び監査役等とのスケジュール調整	323	58.5	249	68.0	74	39.8
3. 会合に関わる資料作成（資料依頼を含む）	241	43.7	181	49.5	60	32.3
4. 会合時の対応（質問補助、記録等）	235	42.6	177	48.4	58	31.2
5. 議事録の作成	230	41.7	160	43.7	70	37.6
6. 議事内容等のフォローアップ	139	25.2	102	27.9	37	19.9
7. その他	138	25.0	67	18.3	71	38.2
	552	100.0	366	100.0	186	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢								
1. テーマ設定等の事前準備	146	34.1	6	31.6	20	40.0	5	10.9
2. 社外取締役及び監査役等とのスケジュール調整	261	61.0	9	47.4	37	74.0	14	30.4
3. 会合に関わる資料作成（資料依頼を含む）	186	43.5	8	42.1	32	64.0	13	28.3
4. 会合時の対応（質問補助、記録等）	191	44.6	6	31.6	28	56.0	10	21.7
5. 議事録の作成	184	43.0	7	36.8	28	56.0	10	21.7
6. 議事内容等のフォローアップ	106	24.8	4	21.1	19	38.0	10	21.7
7. その他	95	22.2	8	42.1	7	14.0	22	47.8
	428	100.0	19	100.0	50	100.0	46	100.0

解説

- ・監査役スタッフとしてはベーシックな業務と言える「スケジュール調整」が 58.5%と最も多い。特に専任スタッフの場合は 68.0%となったが、監査役会非設置会社に限った場合、30.4%（兼任スタッフの話であれば 39.8%）まで低下する。

考察

- ・監査役会非設置会社のうち、監査役と社外取締役が会合している会社のうち、30.4%の監査役スタッフのみが「スケジュール調整」している。
- ・監査役会非設置会社の監査役のうち残りの 69.6%は、「スケジュール調整」というベーシックな業務についてさえ、監査役スタッフを通していないケースが多いと考えられる。
「その他」の回答では、社外取締役との会合に監査役スタッフは関知しない、または他の部門が調整している、との回答が散見された。

(監査役等の監査活動のレビュー)

39. 監査役等の監査活動のレビューに関して、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)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等の監査活動の実施状況表の作成（年間のスケジュールと監査調書等を突合）	670	76.5	487	88.1	183	56.7
2. チェックリスト案の作成（レビュー項目の見直し）	292	33.3	210	38.0	82	25.4
3. その他	176	20.1	56	10.1	120	37.2
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役等の監査活動の実施状況表の作成（年間のスケジュールと監査調書等を突合）	448	77.9	32	94.1	70	72.2	102	68.5
2. チェックリスト案の作成（レビュー項目の見直し）	197	34.3	15	44.1	37	38.1	35	23.5
3. その他	110	19.1	1	2.9	22	22.7	40	26.8
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.監査役等の監査活動の実施状況表の作成」は 76.5%、指名委員会等設置会社の場合 94.1%に達する。

考察

- ・監査役等の監査活動のレビューに関する設問についても、今回初めての試みとなるが、やはり「1.監査役等の監査活動の実施状況表の作成」については高い回答率となった。特に指名委員会等設置会社の場合の実施率は 94.1%と高いが、監査役会非設置会社の場合は 68.5%まで低下する。
- ・監査役等の活動についてのレビュー方法については、「その他」の回答として「年度活動の取りまとめとして概況書を作成しており、その中で監査活動のレビューを行っている」、「監査報告書作成のための参考資料として1年間の監査活動の概要の取りまとめ・監査役所見（案）を作成している」との回答もあったが、「監査役が自ら実施している」「スタッフは関与していない」といった回答も散見された。

(会計監査人の再任の適否の審査)

40-1. 会計監査人の再任の適否の審査において行っている項目は何ですか。(複数回答可)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役会等にて定めた「会計監査人の評価基準」に従い、評価を実施	630	71.9	454	82.1	176	54.5
2. 執行側から再任に係る意見を聴取	551	62.9	397	71.8	154	47.7
3. 会計監査人の再任の適否の審査は行っていない	39	4.5	13	2.4	26	8.0
4. 会計監査人は設置されていない	21	2.4	6	1.1	15	4.6
5. その他	107	12.2	43	7.8	64	19.8
	876	100.0	553	100.0	323	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 監査役会等にて定めた「会計監査人の評価基準」に従い、評価を実施	462	80.3	31	91.2	73	75.3	59	39.6
2. 執行側から再任に係る意見を聴取	383	66.6	28	82.4	59	60.8	72	48.3
3. 会計監査人の再任の適否の審査は行っていない	17	3.0	1	2.9	5	5.2	13	8.7
4. 会計監査人は設置されていない	—	—	—	—	—	—	16	10.7
5. その他	63	11.0	1	2.9	11	11.3	28	18.8
	575	100.0	34	100.0	97	100.0	149	100.0

解説

- ・「1.監査役会等にて定めた「会計監査人の評価基準」に従い、評価を実施」との回答が最も多く、71.9%となった。

考察

- ・監査役会非設置会社の場合、「1.監査役会等にて定めた「会計監査人の評価基準」に従い、評価を実施」とする回答は 39.6%に留まり、「2.執行側から再任に係る意見を聴取」が 48.3%と逆に上回っている。監査役（会）に会計監査人の選任権限が移行している中で、監査役会非設置会社の監査役は何らかの方法で「会計監査人の評価基準」を定めておくことが望ましい。

(会計監査人の再任の適否の審査)

40-2. 会計監査人の再任の適否の審査に関して、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)

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 執行側から再任に係る意見を聴取	459	56.3	357	66.9	102	36.2
2. 会計監査人から評価項目に関する意見を聴取	353	43.3	282	52.8	71	25.2
3. レビュー項目のチェックリストに基づき評価	396	48.5	310	58.1	86	30.5
4. 会計監査人の年間計画と実績を突合	389	47.7	281	52.6	108	38.3
5. 執行側（代表取締役）に再任の適否に係る文書を提出	415	50.9	316	59.2	99	35.1
6. 再任の適否に関する審査結果を取締役会議案（報告事項）として提出	237	29.0	171	32.0	66	23.4
7. その他	135	16.5	52	9.7	83	29.4
	816	100.0	534	100.0	282	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 執行側から再任に係る意見を聴取	315	56.5	31	93.9	44	47.8	62	51.7
2. 会計監査人から評価項目に関する意見を聴取	251	45.0	21	63.6	36	39.1	38	31.7
3. レビュー項目のチェックリストに基づき評価	288	51.6	26	78.8	45	48.9	32	26.7
4. 会計監査人の年間計画と実績を突合	265	47.5	22	66.7	45	48.9	50	41.7
5. 執行側（代表取締役）に再任の適否に係る文書を提出	303	54.3	13	39.4	39	42.4	55	45.8
6. 再任の適否に関する審査結果を取締役会議案（報告事項）として提出	168	30.1	12	36.4	28	30.4	27	22.5
7. その他	85	15.2	1	3.0	16	17.4	30	25.0
	558	100.0	33	100.0	92	100.0	120	100.0

解説

- ・「1.執行側から再任に係る意見を聴取」（56.3%）、「3.レビュー項目のチェックリストに基づき評価」（48.5%）、「5.執行側（代表取締役）に再任の適否に係る文書を提出」（50.9%）といった回答が多かった。

考察

- ・会計監査人の再任の適否の審査に関しては、監査役等の業務のお膳立てとして監査役スタッフが「3.レビュー項目のチェックリストに基づき評価」するケースは想定しやすい。しかし指名委員会等設置会社の監査役スタッフでは実施率が78.8%にも達するのに対し、監査役会非設置会社の場合では26.7%に留まっている。

(監査等委員会設置会社に移行した会社)

41-1. 監査役スタッフは、移行後に新設されたポジションですか。

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 移行後に新設された	23	23.7	16	23.9	7	23.3
2. 移行前から監査役スタッフというポジションはあった	74	76.3	51	76.1	23	76.7
合 計	97	100.0	67	100.0	30	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 移行後に新設された	—	—	—	—	23	23.7	—	—
2. 移行前から監査役スタッフというポジションはあった	—	—	—	—	74	76.3	—	—
合 計	—	—	—	—	97	100.0	—	—

解説

- ・監査等委員会設置会社への移行前から、監査役スタッフというポジションがあったのは 76.3%で、新設の3倍以上に上る。

(監査等委員会設置会社に移行した会社)

41-2. 上記の 41-1 で「2.移行前から監査役スタッフというポジションはあった」と回答された場合、回答者の監査役スタッフへの配属時期は、いつですか。

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 移行後に配属された	18	24.3	14	27.5	4	17.4
2. 移行前から監査役スタッフとして在籍していた	56	75.7	37	72.5	19	82.6
合 計	74	100.0	51	100.0	23	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 移行後に配属された	—	—	—	—	18	24.3	—	—
2. 移行前から監査役スタッフとして在籍していた	—	—	—	—	56	75.7	—	—
合 計	—	—	—	—	74	100.0	—	—

解説

- ・設問 41-1 の監査等委員会設置会社への移行前から監査役スタッフというポジションがあった会社で、移行前から監査役スタッフだった回答者の比率は 75.7%で、移行後に交代または増員で監査役スタッフとして配属された回答者は 24.3%だった。

(監査等委員会設置会社に移行した会社)

41-3. 上記の 41-2 で「2.移行前から監査役スタッフとして在籍していた」と回答された場合、移行後、業務範囲、業務量は変化しましたか（ただし、移行に伴う一時的な業務を除く）。

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 業務範囲が拡大し、業務量は増えた	25	44.6	15	40.5	10	52.6
2. 業務範囲、業務量は変わらない	29	51.8	21	56.8	8	42.1
3. 業務範囲が縮小し、業務量は減った	2	3.6	1	2.7	1	5.3
合 計	56	100.0	37	100.0	19	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会非設置会社	
選 択 肢	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
1. 業務範囲が拡大し、業務量は増えた	—	—	—	—	25	44.6	—	—
2. 業務範囲、業務量は変わらない	—	—	—	—	29	51.8	—	—
3. 業務範囲が縮小し、業務量は減った	—	—	—	—	2	3.6	—	—
合 計	—	—	—	—	56	100.0	—	—

解説

- ・監査等委員会設置会社への移行前から監査役スタッフだった回答者のうち、移行により「1.業務範囲が拡大し、業務量は増えた」とした回答者は 44.6%、「2.業務範囲、業務量は変わらない」とした回答者は 51.8%、「3.業務範囲が縮小し、業務量は減った」とした回答者は 3.6%だった。

(監査等委員会設置会社に移行した会社)

41-4. 上記の 41-3 で「1.業務範囲が拡大し、業務量は増えた」または「3.業務範囲が縮小し、業務量は減った」と回答された場合、そのような変化が生じた理由について、以下の欄に 50 字以内でご記入ください（「業務範囲が拡大し、業務量は増えた」場合、移行後、特に重視されるようになった業務等があれば、その業務内容についてもご記入ください）。

考察

- ・監査等委員会設置会社への移行に伴って、業務量が増えたとした回答者数と変わらないとした回答者数が拮抗する結果になった。業務量が減ったとした回答者は、ごく少数だった。
- ・業務量が増えた理由として最も多かったのは、社外監査等委員と関係する事項だった。社外監査等委員との調整、連絡や、理解を促進するための資料の作り込み、審議事項・会議の増加などが挙げられている。これらは、移行後、特に重視されるようになった業務であるということができる。
- ・次いで多かったのが、移行に伴う監査役員数の変動だ。常勤者が減員になり、従来常勤監査役が行っていた業務をスタッフが実施するようになったケースが報告されている。移行に伴い、監査役員自体が減員になったケース、常勤者がいなくなったケースもあった。
- ・注目すべき内容として、監査等委員会固有の権能である監督機能（取締役の人事・報酬に関する意見の株主総会での陳述）、取締役の利益相反取引の承認に係る業務で負荷が発生しているという意見が複数の回答者からあった。これらも、移行後重視されるようになった業務であると言えるだろう。
- ・なお、コーポレートガバナンス・コードへの対応、任意の指名委員会・報酬委員会の事務局業務の付加、経営統合、常勤者の交代による方針の変更など、監査等委員会設置会社への移行とは直接関係ない要因も挙げられていた。これらの要因のみを挙げていた回答者については業務量は変わらなかったと見做すと、「業務量が増えた」監査役スタッフは 39.3%、「業務量は変わらな

った」監査役スタッフは 57.1%となり、変化がなかった監査役スタッフが数の上では優勢となる。

- ・監査役スタッフの業務量が変わらなかった場合には、体制（監査役員数、常勤者数）、監査役員（監査役の監査等委員への「横滑り」）に変更がなかったケースが多く含まれているものと推定される。

（監査役会非設置会社（監査役会を廃止した会社））

42-1. 監査役会非設置会社に移行後、業務範囲、業務量は変化しましたか（ただし、監査役会廃止に伴う一時的な業務を除く）。

【専任/兼任別】	全体		専任		兼任	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢						
1. 業務範囲が拡大し、業務量は増えた	6	4.0	4	6.1	2	2.4
2. 業務範囲、業務量は変わらない	135	90.6	58	87.9	77	92.8
3. 業務範囲が縮小し、業務量は減った	8	5.4	4	6.1	4	4.8
合 計	149	100.0	66	100.0	83	100.0

【機関設計別】	監査役会		指名委員会等		監査等委員会		監査役会 非設置会社	
	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%	回答者数	%
選 択 肢								
1. 業務範囲が拡大し、業務量は増えた	—	—	—	—	—	—	6	4.0
2. 業務範囲、業務量は変わらない	—	—	—	—	—	—	135	90.6
3. 業務範囲が縮小し、業務量は減った	—	—	—	—	—	—	8	5.4
合 計	—	—	—	—	—	—	149	100.0

解説

・「1.業務範囲が拡大し、業務量は増えた」とした回答者（4.0%）、「3.業務範囲が縮小し、業務量は減った」とした回答者（5.4%）は少数で、大多数の回答者（90.6%）が「2.業務範囲、業務量は変わらない」としている。

（監査役会非設置会社（監査役会を廃止した会社））

42-2. 上記の 42-1 で「1.業務範囲が拡大し、業務量は増えた」または「3.業務範囲が縮小し、業務量は減った」と回答された場合、そのような変化が生じた理由について、以下の欄に 50 字以内でご記入ください（「業務範囲が拡大し、業務量は増えた」場合、監査役会廃止後、特に重視されるようになった業務等があれば、その業務内容についてもご記入ください）。

考察

- ・前回のアンケート結果との比較から、今回回答をいただいた「取締役会＋監査役＋会計監査人設置会社」（回答者数 149 名）の半分弱程度が、今般の会社法改正を受けて監査役会を廃止したと推定される。
- ・この監査役会廃止に伴う業務量の変化に関して、業務量が増えたのは、従来監査役会としてまとめられたものに関して個々の監査役の意見をまとめなければならなくなったというケース、「監査役会に代わる監査役連絡会を設置し毎月開催しているが、意思決定を要する件名ごとに同意書作成の事務」が発生するというケースの 2 件のみだった。
- ・業務量が減ったものとしては、監査役会の日程調整、運営、議事録作成など、監査役会そのものに係る工数が削減されたとしているケースが 4 件あった。
- ・以上より、会社法改正を受けて監査役会を廃止しても形式上の問題にすぎず、監査役監査活動は従来通りに維持されており、監査役スタッフの業務にも変化がないと推定される。