

監査役スタッフ業務における  
コミュニケーションの取り方  
～より良い監査のためのヒント&ポイント～

平成 25 年 7 月 22 日

公益社団法人 日本監査役協会関西支部  
監査役スタッフ研究会

## 目 次

1. はじめに	2
2. アンケート集計会社の概要	
(1) 規模（上場、業態、資本金、従業員数、売上高）	3
(2) ガバナンス体制（機関設計、取締役、監査役）	4
3. 監査役スタッフについて	
(1) 監査役スタッフ（人数、専任・兼任）	6
(2) 近年の監査役スタッフの増減状況（前事業年度末との比較）	6
(3) 監査役スタッフの属性（在籍年数、担当業務、年齢）	7
4. 社内部門とのコミュニケーション（情報交換）	
(1) 概要（相手、規程、回数、情報源）	9
(2) 情報の収集	14
(3) 情報の提供	25
(4) 個別の部門における課題と工夫	32
(5) 社内部門全般における工夫	48
5. 社外とのコミュニケーション（情報交換）	
(1) 概要（相手、規程、回数、情報源）	58
(2) 情報の収集	63
(3) 情報の提供	65
(4) 個別の部門における課題と工夫	67
(5) 社外全般における工夫	78
6. 過去のスタッフ研究会報告書との整合性確認	84
7. おわりに	85
ヒント集	88
社内部門とのコミュニケーション（情報交換）	
社外とのコミュニケーション（情報交換）	

## 1. はじめに

公益社団法人日本監査役協会関西支部監査役スタッフ研究会(以下「スタッフ研究会」という。)では、監査役や監査役スタッフの監査活動の参考となるテーマを取り上げて研究し、報告書を取りまとめている。

テーマを検討する過程で、昨期の研究テーマにも含まれていた情報収集の重要性が改めて議論になった。情報収集は監査役の重大な使命の一つである「不祥事の防止」の基礎となるものであるが、会社法施行規則第100条第3項三号の報告体制が整備されていたとしても、社内情報の入手には限界があると思われる。そこで、監査役スタッフの従業員ならではの目線を生かした情報収集に焦点を合わせ、情報収集だけでなく情報発信も含めた情報交換、すなわち、監査役スタッフ業務におけるコミュニケーションの取り方について検討を行うこととした。

今期のスタッフ研究会においては、まず、社内、社外の各部門に対して監査役スタッフが行っている情報交換の現状を確認することとし、その上で、監査役スタッフが行う情報収集・発信のあるべき姿とはどのようなものかというベスト・プラクティスの追求ではなく、**監査役スタッフが日常業務で活用することのできる事例集の作成を目的に研究を進めた。**

現状の把握については、業種や規模に関係なく、監査役スタッフの業務の実状を把握したいとの考えから、関西支部監査役スタッフ事業参加者に協力を仰ぎ、アンケートを実施した。ご協力いただいた皆様にはこの場を借りて謝意を表したい。

本報告書は、スタッフ研究会での議論やアンケート結果を踏まえ、メンバーが分担して原案を作成し、スタッフ研究会でさらに検討を重ねた。その過程において、アンケートで寄せられた情報交換の実態を整理し、「ヒント集」の取りまとめを行った。

また、本報告書作成に際し、先行する研究を確認し、その研究成果との整合性に留意した。それら先行研究を84ページに掲出しているので、本報告書と併せて参照願いたい。

監査役監査のための情報収集・発信の取り方については、各社で工夫、検討されていることと思うが、その検討の際に本報告書がお役に立てば幸甚である。

なお、報告内容の性格上、会社法上の大会社を想定していることをお含み置きいただきたい。また、生活協同組合等におかれては、本報告書の監査役を監事に読み替えていただくことを願います。

以上

## 2. アンケート集計会社の概要

対象：関西支部監査役スタッフ事業参加者351名（平成25年1月9日時点）に配付  
回答数 89名 回答率 25.3%

### (1) 規模（上場、業態、資本金、従業員数、売上高）

アンケート集計会社の規模については、上場区分では上場会社が70%超を占めており、業態区分では非製造業が57%超と過半となっている。

資本金区分では、資本金5億円以上の「大会社」が93%超を占め、従業員区分では連結で1,000人以上の企業が全体の77%超となっている。また、売上高区分では60%弱が1,000億円以上となっている。比率は小数点第2位を四捨五入している。

#### ①上場区分（件数／比率）

上場会社	63件（70.8%）
非上場会社	26件（29.2%）

#### ②業態区分（件数／比率）

製造業	38件（42.7%）
非製造業	51件（57.3%）

#### ③資本金区分（件数／比率）

5億円未満	6件（6.7%）
5億円以上10億円未満	5件（5.6%）
10億円以上100億円未満	28件（31.5%）
100億円以上200億円未満	17件（19.1%）
200億円以上500億円未満	13件（14.6%）
500億円以上	20件（22.5%）

#### ④従業員数（連結）区分（件数／比率）

100人以上300人未満	5件（5.6%）
300人以上500人未満	3件（3.4%）
500人以上1,000人未満	12件（13.5%）
1,000人以上5,000人未満	37件（41.6%）
5,000人以上	32件（36.0%）

⑤売上高区分（件数／比率）

100 億円以上 500 億円未満	20 件 (22.5%)
500 億円以上 1,000 億円未満	16 件 (18.0%)
1,000 億円以上	53 件 (59.6%)

(2) ガバナンス体制（機関設計、取締役、監査役）

ガバナンス体制については、92%超が「取締役会+監査役会+会計監査人」体制となっている。取締役については、5名以上15名未満が75%超を占め平均で11名となっている。内訳では、社内取締役の平均が9.4名、社外取締役の平均が1.7名となっている。

監査役については、3名～5名で全体の88%超を占め、平均では4.2名となっている。内訳では、常勤社外監査役及び非常勤社内監査役は僅少で、平均では、常勤社内監査役1.5名、非常勤社外監査役2.3名となっている。

①機関設計（件数／比率）

取締役会 + 監査役会 + 会計監査人	82 件 (92.1%)
取締役会 + 監査役	2 件 (2.2%)
取締役 + 監査役	2 件 (2.2%)
その他	3 件 (3.4%)

②取締役

i) 総数（件数／比率）

5名未満	1 件 (1.1%)
5名以上10名未満	38 件 (42.7%)
10名以上15名未満	29 件 (32.6%)
15名以上20名未満	17 件 (19.1%)
20名以上	4 件 (4.5%)
最大24名・最小4名／平均11.0名	

ii) 内訳 (件数/比率)

社内取締役		社外取締役	
5名未満	5件 (5.6%)	選任せず	26件 (29.2%)
5名以上 10名未満	50件 (56.2%)	1名	20件 (22.5%)
10名以上 15名未満	26件 (29.2%)	2名	21件 (23.6%)
15名以上 20名未満	8件 (9.0%)	3名以上	22件 (24.7%)
最大 19名・最小 3名/平均 9.4名		最大 6名/平均 1.7名	

③監査役

i) 総数 (件数/比率)

3名未満	4件 (4.5%)
3名	20件 (22.5%)
4名	30件 (33.7%)
5名	29件 (32.6%)
6名以上	6件 (6.7%)
最大 7名・最小 1名/平均 4.2名	

ii) 内訳 (件数/比率)

常勤社内監査役		非常勤社内監査役	
選任せず	3件 (3.4%)	選任せず	82件 (92.1%)
1名	40件 (44.9%)	1名	5件 (5.6%)
2名	42件 (47.2%)	2名	0件 (0.0%)
3名以上	4件 (4.5%)	3名以上	2件 (2.2%)
最大 3名/平均 1.5名		最大 4名/平均 0.1名	

常勤社外監査役		非常勤社外監査役	
選任せず	75件 (84.3%)	選任せず	4件 (4.5%)
1名	11件 (12.4%)	1名	3件 (3.4%)
2名	1件 (1.1%)	2名	48件 (53.9%)
3名以上	2件 (2.2%)	3名以上	34件 (38.2%)
最大 3名/平均 0.2名		最大 4名/平均 2.3名	

### 3. 監査役スタッフについて

#### (1) 監査役スタッフ（人数、専任・兼任）

##### ①監査役スタッフの総数

平均	2.9人	最大	13人	最小	1人
----	------	----	-----	----	----

##### ②従業員数別の平均スタッフ数（人）

従業員数（連結）	スタッフ総数	専任	兼任
100人以上 300人未満	1.4人	0.2人	1.2人
300人以上 500人未満	1.7人	1.0人	0.7人
500人以上 1,000人未満	1.4人	0.5人	0.9人
1,000人以上 5,000人未満	2.4人	1.3人	1.1人
5,000人以上	4.3人	3.9人	0.4人

上表から、従業員数1,000人まではスタッフ総数が1人から2人で従業員数による変化は見られないが、従業員数1,000人を超えると従業員数に応じてスタッフ総数も増えていると考えられる。また、従業員数が増えるにつれて、スタッフ総数に占める専任者数が増える傾向があると考えられる。

兼任部署は、内部監査室や広報室、秘書室、総務部、法務部等の本社管理部門が大多数である。

#### (2) 近年の監査役スタッフの増減状況（前事業年度末との比較）

前事業年度末からアンケート回答時点の平成25年1月までの間で、監査役スタッフ総数に変化があるかを問いかけた結果が次のとおりである。

専任スタッフを増員した	3件	兼任スタッフを増員した	3件
専任スタッフを減員した	2件	兼任スタッフを減員した	5件
兼任スタッフをやめ、専任スタッフにした	1件	兼任スタッフだけであったが、専任スタッフも置いた	0件
専任スタッフが兼任スタッフになった	0件	増減なし	75件

増減なしが75件で全体の84%を占める。変化のあるところでは、専任または兼任の増員が6件、減員が7件であり、有意な偏りは見られない。

前事業年度末からの監査役スタッフ総数に変化がない理由としては、一般的外部要因として近年は内部統制に係る大きな法改正がないので積極的な監査体制の見直しの必要性が低いことによるのではないかとと思われる。

なお、下記「増減理由」に記載がある平成18年は会社法が施行された

年であり、また、平成 19 年には証券取引法を全部改正する形で制定された金融商品取引法が施行されており、各社で監査体制の見直しが行われたものと思われる。

アンケート回答で寄せられた監査役スタッフの増減理由の主だったものは次のとおりである。

i) 増減なし

- ・現状で機能している。
- ・会社の規模・状況に変化がないため。
- ・平成 18 年に監査役室を設置し、スタッフ専任 1 名体制でスタート。それ以降、増減なし。

ii) 増員した

- ・新任の監査役が、自身のための専任スタッフの増員を要望。
- ・監査機能の充実。

iii) 減員した

- ・管理人員の削減による業務の効率化のため。
- ・定年退職（欠員補充なし）。

(3) 監査役スタッフの属性（在籍年数、担当業務、年齢）

アンケートに回答いただいた監査役スタッフ 89 人の在籍年数やこれまでの担当業務、年齢は次のとおりである。

①監査役スタッフ在籍年数（年目）

平均	3 年目	最大	16 年目	最小	1 年目
----	------	----	-------	----	------

②在籍年数の分布（人）

1 年目	22 人	2 年目	25 人	3 年目	8 人
4 年目	13 人	5 年目	8 人	6 年目	5 人
7 年目	4 人	8 年目	1 人	9 年目以上	3 人

③現在の年齢（人）

20 歳代	0 人	30 歳代	6 人	40 歳代	22 人
50 歳代	48 人	60 歳代	13 人		

在籍年数の中位である累積 45 人目は 2 年目にあり、在籍 4 年目までだと全体の 76%を占める。一方、50 歳代以上が全体の 68%を占めている。これにより監査役スタッフへの異動が会社勤務年齢の後半に多いこと、監査役スタッフに異動して 3 年目から 4 年目で他部門への異動や退職で交代することが多いことが考えられる。



④これまでの担当業務（複数回答可）（人）

営業	33人	内部監査部門	31人	経理・財務	31人
総務	25人	人事・労務	14人	製造	7人
製品開発	1人	研究	1人	その他※	42人

※その他：子会社出向、秘書、内部統制部門、情報システム、技術事務、宣伝、経営企画、法務、海外駐在、不動産管理、研究開発部門、品質管理、生産管理、安全管理、安全保障貿易管理、物流等

監査役スタッフに異動するまでの担当業務は、営業と内部監査部門や経理・財務、総務等の管理系業務とが多い。その他としてまとめた業務内容も管理系業務が多い。一方、製造系や研究系業務からの異動者は全体の中の少数派である。これらから、監査役スタッフには営業や管理系業務の経験者に適性があると見られていると考えられる。

#### 4. 社内の部門とのコミュニケーション（情報交換）

##### (1) 概要（相手、規程、回数、情報源）

##### 3-1 「①～⑫の各社内部部門と情報交換を行っているか」

- ① 監査役：行っている 86 名、行っていない 3 名
  - ・ 監査役スタッフの主たる業務は、監査役の補助である以上、監査役との情報交換は不可欠といえよう。
- ② 取締役（秘書を含む）：行っている 80 名、行っていない 9 名
  - ・ 「行っている」との回答率は約 9 割と高水準である。報告会等日程調整の必要性からスケジュール情報の共有等の形で取締役と直接接していない場合もかなり含まれるものと推察される。「行っていない」と回答した 9 名は、兼任スタッフであろう。
- ③ 内部統制評価部門：行っている 73 名、行っていない 16 名
  - ・ 「行っている」には、自部門と回答した 3 名を含めている。監査役は内部統制システム監査の役割を担うことから、内部統制評価部門との情報交換を行う仕組みが社内に構築されていることが推察される。ただし、財務報告内部統制（以下「J-SOX」という。）の経営者評価部門に限定しているため監査役を置く非上場会社においては J-SOX の義務が課されないため該当部門が存在せず、この回答数にとどまったものと考えられる。
- ④ 内部統制統括部門：行っている 77 名、行っていない 12 名
  - ・ 内部統制評価部門への回答と同様の傾向がある。ただし、内部統制統括部門は存在するが内部統制評価部門は設置していないという企業も想定されるため、内部統制評価部門と比べて「行っている」との回答がやや多くなった可能性がある。
- ⑤ 内部監査部門：行っている 85 名、行っていない 4 名
  - ・ 「行っている」には、自部門と回答した 9 名を含めている。内部監査部門との情報交換は、監査役、本社管理部門に次いで多い。良質な企業統治体制の確立のためにも監査役・監査人・内部監査の三様監査の連係は重要であり、社内規程に情報交換について明記される例も多いものと推察される。
- ⑥ 内部通報所管部門：行っている 72 名、行っていない 17 名
  - ・ 「行っている」には、自部門と回答した 1 名を含めている。リスクマネジメントおよびコンプライアンスの観点から内部通報部門との情報交換（情報入手）の重要性は高いと考えられる。ただし、「行っている」との回答が約 8 割にとどまった原因としては、内部通報制度が導入されていない可能性や内部通報所管部門の扱う情報の性質から監査役スタッフが直接情報に触れることが制限されている可能性が考えられる。

- ⑦ コンプライアンス所管部門：行っている 82 名、行っていない 7 名
  - ・ 「行っている」には、自部門と回答した 1 名を含めている。情報交換には、コンプライアンス委員会等の機会が利用されているものと推察される。特徴的なのは、「行っている」と回答した中の 54 名が「〇〇部門に同じ」と回答していることである。特に④内部統制統括部門に同じとの回答が最多で 33 名である。コンプライアンスの重要性を認識していても専門部門として独立させる人的余裕のある企業は少ないという実態がうかがわれる。
- ⑧ リスク管理所管部門：行っている 78 名、行っていない 11 名
  - ・ 「行っている」には、自部門と回答した 1 名を含めている。コンプライアンス所管部門への回答と同様の傾向がある。「行っている」と回答した中の 52 名が「〇〇部門に同じ」と回答し、やはり最多は④内部統制統括部門で 29 名である。
- ⑨ 本社管理部門：行っている 86 名、行っていない 3 名
  - ・ 「行っている」との回答は、監査役と並んで最多である。本社管理部門は財務・経理・人事・総務等が主たる業務であり、決算情報等監査役監査に必要不可欠な情報を管理している部門であることから、当然の結果といえよう。
- ⑩ 生産部門：行っている 48 名、行っていない 41 名
  - ・ 「行っていない」との回答は、生産部門を有しない事業形態の企業や兼任スタッフによるものと推察される。
- ⑪ 営業部門：行っている 73 名、行っていない 16 名
  - ・ 「行っていない」との回答は、兼任スタッフであろう。
- ⑫ その他の部門：行っている 72 名、行っていない 17 名
  - ・ その他の部門としては、技術部門、開発部門、企画部門、IT 部門、調達部門、安全・環境管理部門、支店、営業所、海外等の部門が具体的にあげられている。

### 3-2 「情報交換に関する規程があるか」

- ① 監査役：規程あり 10 名
  - ・ 監査役スタッフとしての業務分掌等が該当すると考えられる。
- ② 取締役（秘書含む）：規程あり 14 名
  - ・ 取締役との情報交換を行っていると回答は 80 名であったが、その大半は規程によらず実務上の必要性に基づいて情報交換を行っていることが読み取れる。
- ③ 内部統制評価部門：規程あり 34 名

- ・ J-SOX 関連規程に定めているものと推測される。
- ④ 内部統制統括部門：規程あり 34 名
  - ・ J-SOX 関連規程に定めているものと推測される。
- ⑤ 内部監査部門：規程あり 41 名
  - ・ 監査役監査基準や内部監査規程に定めているものと推測される。
- ⑥ 内部通報所管部門：規程あり 33 名
  - ・ 内部通報規程に定めているものと推測される。
- ⑦ コンプライアンス所管部門：規程あり 40 名
  - ・ コンプライアンス規程に定めているものと推測される。
- ⑧ リスク管理所管部門：規程あり 43 名
  - ・ リスク管理規程に定めているものと推測される。
- ⑨ 本社管理部門：規程あり 18 名
  - ・ 本社管理部門との情報交換に関しては、監査役監査基準やコンプライアンス規程をあげる例がみられる。
- ⑩ 生産部門：規程あり 6 名
  - ・ 生産部門との情報交換に関する規程を有する企業も一定数存在するようである。
- ⑪ 営業部門：規程あり 11 名
  - ・ 営業部門との情報交換に関しては、監査役監査基準やコンプライアンス規程をあげる例がみられる。
- ⑫ その他の部門：規程あり 3 名
  - ・ 具体的な規程内容は不明。

具体例として、監査役監査基準、J-SOX 関連規程、コンプライアンス規程、リスク管理規程、内部監査規程、内部評価規程、内部通報規程、業務分掌規程等があげられている。内部監査部門に所属するスタッフの場合、内部監査規程において社内の全部門が監査対象とされていることをもって情報交換の規程とみなしている例もある。

### 3-3 「情報交換の回数は年間どれぐらいか（情報交換を行っている部門それぞれ）」

なお、部門名の後の括弧内にはその部門と情報交換を行っているとの回答数（設問 3-1）を参考情報として表示している。

- ① 監査役（86 名）：常時、随時
  - ・ 常時との回答が圧倒的に多い。監査役スタッフが最もコミュニケーションを心がけている対象であることを実態としても裏づける結果で

ある。

- ② 取締役(秘書含む) (80名) : 常時、随時 (適宜、適時、都度)
  - ・ 常時との回答が半数強にのぼり、その他には随時等必要に応じて情報交換を行っている例が多い。
- ③ 内部統制評価部門 (73名) : 常時、随時 (適時、適宜、都度)、12回、6回、4回、2回
  - ・ 常時との回答が3割程度と最も多いが、12回(毎月)や2回(半期に1回)等定期的な情報交換をうかがわせる回答も目立つ。
- ④ 内部統制統括部門 (77名) : 常時、適宜 (随時、適時、都度)、12回、2回、1回
  - ・ 各社さまざまな回答があるが、適宜・随時等の回答がもっとも多く、必要に応じて情報交換を行っているようである。具体的な回数をあげている例では2回が最も多い。内部統制評価部門と比べると情報交換の頻度はやや低い。
- ⑤ 内部監査部門 (85名) : 常時、適宜、12回、6回、2回
  - ・ 常時との回答比率は1/3程度。具体的な回数としては12回との回答がもっとも多い。月例会議等の定期的な情報交換の機会を作っている様子が見られる。
- ⑥ 内部通報所管部門 (72名) : 常時、随時 (適宜)、12回、4回、2回、1回、通報発生時
  - ・ 常時との回答比率は1/10以下に過ぎず、随時、適宜等の回答が多い。具体的な回数としては2回との回答が最多である。通報発生時との回答も複数ある。内部通報所管部門が発信した情報を入手するという情報交換の形態が推察される。
- ⑦ コンプライアンス所管部門 (82名) : 常時、適宜、4回、2回、1回、問題発生時
  - ・ 常時との回答比率は1/10程度。四半期に1回、半期に1回、年に1回等定期的な会合(コンプライアンス委員会等)を設けている企業が多いようである。また、問題発生時という回答も複数ある。
- ⑧ リスク管理所管部門 (78名) : 常時、適宜、16回、12回、4回、2回、1回
  - ・ リスク管理所管部門との情報交換の頻度は、各社さまざまであるが、コンプライアンス所管部門と同様に定期的な会合を行っている企業が多いようである。
- ⑨ 本社管理部門 (86名) : 常時、随時 (適時)、12回、4回、2回、1回
  - ・ 常時との回答比率は約1/4。随時・適時等の回答も1/4程度である。

情報交換の頻度は比較的高いほうである。

- ⑩ 生産部門（48名）：常時、適宜、12回、2回、1回
  - ・ 常時との回答は2名のみ。1回～2回との回答が比較的多い。営業部門とも情報交換を行っているとの回答の場合、生産部門との情報交換の頻度のほうが低い例がある。生産部門が遠隔地にあること等が理由であろうか。
- ⑪ 営業部門（73名）：常時、適宜（随時、都度）、12回、2回、1回
  - ・ 最多回答は1回。2回との回答を合わせるとほぼ半分となる。300回との回答もあったが、総じて情報交換の頻度は高くない。
- ⑫ その他の部門（72名）：適宜、1回～2回
  - ・ 情報交換の頻度は低いようである。

3-4 「3-1で、どちらかといえば、監査役ではなく、監査役スタッフが主体となって情報交換を行っているのは」

- ① 監査役：行っている0名（比率 0%）
- ② 取締役（秘書）：行っている9名（比率 11%）
- ③ 内部統制評価部門：行っている33名（比率 45%）
- ④ 内部統制統括部門：行っている23名（比率 30%）
- ⑤ 内部監査部門：行っている38名（比率 45%）
- ⑥ 内部通報所管部門：行っている15名（比率 21%）
- ⑦ コンプライアンス所管部門：行っている24名（比率 29%）
- ⑧ リスク管理所管部門：行っている30名（比率 38%）
- ⑨ 本社管理部門：行っている36名（比率 42%）
- ⑩ 生産部門：16名（比率 33%）
- ⑪ 営業部門：31名（比率 42%）
- ⑫ その他：5名（比率 27%）

上記括弧内の「比率」は、「3-1」で情報交換を行っているとの回答数に対して監査役スタッフが主体となって行っているとの回答数の百分比である。

いずれの部門との情報交換においても監査役スタッフが主体になって行っている割合は過半数に達していない。そのような中であって、内部統制評価部門と内部監査部門に対しては監査役スタッフが主体となっている比率が最も高い。

3-5「監査役スタッフ（従業員）であるあなたにとって、重要な情報源は」（回答は複数可）

- ① 監査役：71名（比率 83%）
- ② 取締役（秘書）：42名（比率 53%）
- ③ 内部統制評価部門：50名（比率 68%）
- ④ 内部統制統括部門：30名（比率 39%）
- ⑤ 内部監査部門：69名（比率 81%）
- ⑥ 内部通報所管部門：17名（比率 24%）
- ⑦ コンプライアンス所管部門：27名（比率 33%）
- ⑧ リスク管理所管部門：35名（比率 45%）
- ⑨ 本社管理部門：67名（比率 78%）
- ⑩ 生産部門：24名（比率 50%）
- ⑪ 営業部門：45名（比率 62%）
- ⑫ その他：10名（比率 14%）

上記括弧内の「比率」は、「3-1」で情報交換を行っているとの回答数に対する重要な情報源との回答数の百分比である。

多くのスタッフが監査役、内部監査部門及び本社管理部門を重要な情報源と捉えていることがわかる。

## (2) 情報の収集

情報の収集の相手先別の現状

①監査役（情報交換 97%）注）左記は全回答数の内、情報交換を行っているとした回答数の比率を表している。（以下同様）

○目的

- ・ 補助業務の効率性と適確性の向上を図るものである。

○アンケートの回答内容

- ・ 情報交換の内容は、さまざまである。各社の置かれた状況の中で形作られたものと考えられる。
- ・ 回答例として

（全般的な情報交換として）

- 監査役スタッフが出席できない重要会議の状況。
- 監査役でしか入手できない情報。

（内部監査部門と兼任している監査役スタッフからは）

- 調査依頼を受けた際の依頼内容。
- 監査役との関係により両監査の効率を高めるための情報交換。

等であった。

- ・ 特筆すべき事項として、監査役との情報の共有のみならず理論や考え方までも吸収し、監査役スタッフが自らの判断で情報収集を進めているとの回答が少なからずある。
  - ・ 回答例として
    - 監査役への指示、会話等から監査役の考えを汲み取って収集。
    - 監査役に聞かれそうな事項を予測して情報収集。
    - 監査役スタッフの意見による収集。
- 等であった。

#### ○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 監査役への情報提供が監査役スタッフの重要な業務の一つである。そのためには、監査役のニーズをまず把握することが課題となる。
- ・ 情報収集により可能な限り同等の情報量を持ち、また、日頃の会話によって、監査役が必要とする情報（必要とする理由を含む）を把握する。これにより、社内での情報収集活動はもちろん、何気ない日常における執行部とのやり取りの中でも、「この事項は監査役にとって重要な情報となるのではないか」というリテラシー（感じ取る能力）を向上させることができる。多くの情報を持つことは監査役に報告するためだけではなく、情報収集能力を高める上でも重要といえる。

#### ②取締役（秘書）（情報交換 53%）

情報交換の実施の有無がほぼ半々であった。相手が取締役かその秘書かによって大きく回答内容が異なるため分けて記載する。

##### ○目的

（取締役）

- ・ 監査役監査における「取締役の職務の執行を監査する。」（会社法 381条）への補助

（秘書）

- ・ 監査役監査の円滑な業務遂行への補助（日程調整等）

##### ○アンケートの回答内容

（取締役）

- ・ 回答には会社の経営に直結する重要な内容がみられる。
  - ・ 回答例として
    - 担当部門の課題・計画等の状況等。
    - 重大な不祥事・リスク等の情報。
- 等であった。
- ・ 中には、監査役視点で取締役の行動を評価しているとも考えられる



回答も散見された。

(秘書)

- ・ 主に会議、面談等の日程調整のために、秘書より取締役のスケジュール情報を入手する。
  - ・ 回答例として
    - 一役員全体行事予定を共有し、監査役の日程に齟齬を来さないようにしている。
- 等であった。

○アンケートの回答結果を受けて

(取締役)

- ・ 取締役からの情報は監査役が入手し、より現場に近い従業員の情報は監査役スタッフが、入手するものと考えられがちである。ただし、従業員である監査役スタッフも、一部ではあるが情報を独自に取締役より入手していることがわかる。
- ・ これは、取締役と監査役スタッフの人間関係によるものと考えられる。また、いわゆる、大物監査役の場合、監査役の考え方等の情報を得るために、取締役の方から監査役スタッフに対し積極的にコミュニケーションの場を作ろうとしていることが考えられる。
- ・ 取締役に対し情報ルートをあまり持たない監査役スタッフは時間を掛けて情報ルートを構築することも意味のあることではないか。
- ・ 留意点としては、情報管理がある。取締役からの情報は他の情報より重要性が高い場合が多く、慎重に扱う必要がある。また、監査役には正確な情報を報告するために、何らかの情報の確認を取る必要がある。立场上情報の確認ができない場合は、その旨を監査役に伝える。監査役に情報の確認を委ねるのも一つの方法である。

(秘書)

- ・ 取締役の秘書からの情報収集のアンケート結果は、ほぼ予測の範囲であり、特に加筆すべき項目は見られない。ただし、人間関係の良し悪しによって監査役監査の円滑な業務遂行に影響する場合がある。
- ・ また、日程情報といえども見方を変えるとさまざまなものが見えて来ることがある。ポイントとしては移動先・出張先等や同行者・相手先等である。秘書が詳しいことを知らされていない場合も記憶に止めておく程度の注力が必要であろう。これは不正や不祥事等を意識したものではなく、新しい会社の動きを把握するために役立つと考えられる。

### ③内部統制評価部門（情報交換 79%自部門を除く）

#### ○目的

- ・ J-SOX の評価結果等の情報を収集し、内部統制システムに係る監査の実施基準に規定する財務報告内部統制の監査等に活用する。

#### ○アンケートの回答内容

- ・ 収集される情報は、J-SOX の情報全般、特に評価結果を中心に不備の内容及びそれに伴うリスク等であった。
- ・ 回答例として
  - 一J-SOX 監査の予定と概要。
  - 一内部監査兼任のため内部統制評価により発見された不備事項。
  - 一会計士監査実施状況及び講評並びに評価部門の説明・対応状況。
  - 一内部統制評価項目の見直し、改定の必要性。

等であった。

- ・ 専任のスタッフ（情報交換 88%）の方が兼任のスタッフ（情報交換 64%）より情報交換を行っている傾向が多少ある。

#### ○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 他部門に関する回答と比べ、専門用語を使った具体的な記述が多く見られ、情報交換が実践されていることがうかがわれる。
- ・ 内部統制評価部門からは監査役監査のための財務報告内部統制に関する情報を正確に入手することができる。また、この場合の監査対象は、現場責任者ではなく、担当取締役や代表取締役となる。
- ・ 会計監査人の J-SOX に対する監査意見や活動状況についての情報もこの部門から情報収集することにより監査役の監査対象となる会計監査人の評価にも活用できる。
- ・ J-SOX の全社統制の評価結果等は、会社法の内部統制システム監査に対して有用である。

### ④内部統制統括部門（情報交換 86%自部門を除く）

#### ○目的

- ・ 会社法における内部統制システムの構築・運用義務に従って取締役会で決議された事項の構築・運用状況の確認のための情報収集

#### ○アンケートの回答内容

- ・ 内部統制システムの構築・運用の機能として、後記で示す本社管理部門と同様の回答も多い。総務部門がこの内部統制統括部門に当たる場合が多いことが回答内容から推定される。
- ・ 回答例として

- 情報源を明確にして正確性を確認しながら進めている。
  - 「内部統制システムの構築の基本方針」の更新を行う場合、その更新の考え方。
  - 事業報告、決算短信等に関する情報他。
- 等であった。

○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 監査役スタッフが最も監査役監査に貢献できる範疇の一つであることがわかる。

⑤内部監査部門（情報交換 95%自部門を除く）

○目的

- ・ 三様監査としての内部監査部門との関係は監査役監査の補完的機能も有している。
- ・ 監査役監査基準 第34条(内部監査部門等との関係による組織的かつ効率的監査)によると内部監査との関係の概要は以下のとおりである。
  - 当該部門等と緊密な関係を保ち、組織的かつ効率的な監査実施に努める。
  - 当該部門等から定期的に報告を受け、必要に応じ調査を求める。
  - 当該部門等の監査結果を内部統制システムに係る監査役監査に実効的に活用する。

○アンケートの回答内容

- ・ J-SOX に関する事項も散見されるものの、概ね伝統的な監査役と内部監査との関係における内部監査から収集すべき情報が回答されていた。
  - ・ 回答例として
    - 内部監査による指摘事項・気付事項・留意事項の内容、前回指摘事項の改善状況フォロー。
    - 内部監査で重要な事項は常時報告している。
    - 内部監査の計画、日程、指摘事項、指摘事項の改善状況。
- 等であった。

○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 情報交換を行っている回答の比率が95%となっており、監査役監査上も必要な情報交換の相手であることがうかがえる。
- ・ 内部監査活動の詳細を報告する会社もあれば重要な点のみを報告する会社もあった。程度の差はあるが内部監査活動についての報告は行っている。ただし、監査役スタッフが専任の場合、内部監査の重要報

告事項である監査計画、監査の概要、指摘事項及び改善状況等は監査役スタッフを介さずに直接監査役に報告されることもあるであろう。これは、三様監査の視点からみるとごく自然な関係の姿である。では、監査役スタッフは何をなすべきか。内部監査が監査役に報告する会議には出席すべきであろう。その際に、監査役スタッフにしかできない情報収集活動があるのではないか。以下はその例である。

一報告会后に、監査役・監査役スタッフ間で、意見調整の場を持つとよい。この場で、監査役が報告会において疑問に思ったこと、確認したいこと等を知ることができる。その後、内部監査部門に、監査役スタッフとしてインフォーマルな形式で説明を求める。監査役が、報告会の時に質問すればよいともいえるが、立場上、確認し難いときもある。また、内部監査部門からみると、上司である経営者と監査役の考えが乖離している課題については、報告書の内容は同じであっても、説明のニュアンスが異なる場合がある。内部監査部門から経営者に報告した際の反応や説明のニュアンスの違い等、従業員同士の情報交換は有用である。

#### ⑥内部通報所管部門（情報交換 81%自部門を除く）

##### ○目的

- ・ 内部通報制度は、社内の自浄作用を喚起する制度である。監査役としては、再発防止のための環境整備も含めた適切な処理が実施されることを監視する。

##### ○アンケートの回答内容

- ・ 監査役スタッフが直接、通報内容に触れることは少なく、事務的な補助作業が主な業務内容である事例や内容を知る場合でも事後処理的なものとなっている事例が多い。
- ・ 回答例として
  - 一監査役は内容報告を受けているが、スタッフは件数のみ。
  - 一内部通報の件数、内容。
  - 一監査役は状況報告を受けているが、スタッフは体制整備に関わる部分のみ。
  - 一自身が関与していないため知らない。
  - 一監査役・スタッフは内容報告を受けている。

等であった。

##### ○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 内部通報の取扱いに関しては、各社の状況によって異なるため一概に

論ずることはできないが、従業員である監査役スタッフには、入り難い情報であるとした回答が多い。

- ・ 監査役スタッフが、早い段階で情報を入手することは考え難いが、適正化の環境整備の段階では、進捗状況の確認や進める上での課題等の情報が監査役監査には必要ではないか。
- ・ また、社内での内部通報の情報の流出に関する情報は、社内の情報管理体制の状況を測る重要な情報となる。

#### ⑦コンプライアンス所管部門（情報交換 91%）

##### ○目的

- ・ 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制の構築・運用の状況を確認する。

##### ○アンケートの回答内容

- ・ コンプライアンス委員会やコンプライアンス所管部門の活動状況等の活動全般の情報。
- ・ 不祥事が発生した際の事象内容や対処処理の情報。
- ・ 回答例として
  - 一活動状況報告会に出席し、取り組み状況を確認。
  - 一コンプライアンス研修の結果。
  - 一実務者レベルの会議にて全社活動の進捗把握。事案報告の進捗、結果把握。
  - 一法令違反の対処方法。
  - 一問題発生時に内容の確認（文書に記載されていない事項、現場の本音とのギャップ）。

等であった。

##### ○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 情報交換を行っている回答の比率が91%となっており、内部統制上重視していることがうかがえる。
- ・ 回答の中には、監査役スタッフには情報が入り難く監査役から情報を取っている事例がある。このような場合でも、監査役スタッフは、監査役から受けた情報を基に執行部に新しい動き等がないか確認をすべきである。
- ・ 回答にもあったように「文書に記載されていない事項、現場の本音とのギャップ」等の情報入手に努めるべきである。特に不祥事の際には、再発防止のための環境整備が重要であり、正確な因果関係が調査チームによって明らかになっているのかも確認すべきである。

⑧リスク管理所管部門（情報交換 88%自部門を除く）

○目的

- ・ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制の構築と運用の状況を確認する。

○アンケートの回答内容

- ・ 一般的な会議出席や閲覧可能な資料等からの情報入手とする回答がみられる中で、監査役スタッフ自身の工夫と危機意識から入手している情報もみられる。
- ・ また、監査役スタッフはリスク管理に関する会議には出席していないため、これらの情報は監査役から入手している事例が散見された。
- ・ 回答例として
  - ーリスク調査がマンネリ化していないかの確認、リスク現実化事例とその再発防止策実施状況。
  - ーリスクとその再発防止策実施状況。
  - ー経営リスクマップ更新。リスク発生時は必ず監査役に入るが、一部が監査役から提供される。
  - ー事業継続計画の整備状況、防災計画の進捗状況把握。
  - ーリスク情報として情報を受信。また、重要度の高い事象は個別に確認。
  - ーリスク管理の実体（本音の状況）。

等であった。

○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 会社法施行後数年が経過し、回答の中にマンネリ化を危惧するものが見られる。考えられる原因は以下のとおりである。
  - ー問題が発生しなければ軽視しがちである。
  - ー対応策の実施も「喉元過ぎれば何とやら」である。
  - ー対応策が実施されても、注目を浴びることもあまりない。地味な目立たない仕事である。
- ・ 回答の中にあつた対応策の確認や自らリスクリテラシーを働かしてリスクの発生しそうな事項の情報収集等は参考とすべき回答例である。

⑨本社管理部門（情報交換 97%）

○目的

- ・ 内部統制システムの構築・運用に関し執行部の活動を監視するための情報収集。

#### ○アンケートの回答内容

- ・ 回答内容を見てゆくと多岐に亘る情報がこの部門から収集できることがわかる。
  - ・ 回答例として
    - 自部門の状況、自部門のリスクに対する認識と対策計画と実績。
    - 自部門の業務執行状況、リスクに対する認識とリスクコントロール
    - 本社と工場部門、生産部門との情報・連絡事項。
    - 各部門の現況報告（定例報告）とその報告にあがらない（表に出ない）情報。
    - 各部門での管理情報（人事異動、決算、関係会社情報等）。
    - 会社の概況、人事情報、経理情報、債権状況。
- 等であった。

#### ○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 情報交換を行っている回答の比率が 97%となっていた。経営、総務、人事、経理等の本社管理機能に加え、前記で取り上げた内部統制統括部門、コンプライアンス所管部門等の機能を併せ持った会社、また本社管理機能以外は別組織となっている会社においてもこの部門には多岐に亘った質・量ともに高い情報が集まってくる。重要な情報源としてこの部門をあげた回答が多い。

### ⑩生産部門（情報交換 54%）

#### ○目的

- ・ 生産管理システムの妥当性の検証。
- ・ 特に不良在庫の管理と会計処理、品質の維持管理と問題発生時の対応状況の確認。

#### ○アンケートの回答内容

- ・ 情報交換を行っている回答の比率は製造業だけみると 81%であった。ただし、重要な情報源としてこの部門をあげた回答の比率は製造業だけみると 26%で他部門と比べ低くなっている。
- ・ リスクとしての品質と安全、経営面での生産コスト等が回答された。
- ・ 回答例として
  - 自部門の方針・計画や実施状況、自部門のリスクに対する認識と対策の報告を受けている。
  - 原価低減・安全・品質に関わる取り組み。
  - 資産、労務等の管理状況に関する情報。

- 生産コストの増減理由。
- 品質問題、取引先情報（震災、洪水による影響）等。
- 現場の状況、収支改善、安全対策への取り組み。

等であった。

#### ○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 今回の調査では、製造業の回答が少なく、在庫に関する回答があまりみられなかった。資産と表現した回答が1件あったのみで、滞留在庫や不良在庫及び在庫の引当てに関する回答がみられなかった。
- ・ 監査役スタッフの勤務地と同じ場所あるいは近くに生産部門や在庫保管場所がある場合は、定期的に確認することによって在庫の動きや保管状態等の情報を得ることができる。また、遠隔地でも、一度赴くと牽制効果もある。以下の情報がポイントになると思われる。
  - 生産ラインの変化（ライン変更、変則的な流れ等）。
  - 倉庫の変化（在庫の増減、他遺留品、返品製品、不良品、その他張り紙が貼られている物等）。
  - 疑問点や不可解な点を確認する。
- ・ 現場からは、都合のいい情報は報告として入ってくるが、都合の悪い情報は入り難いもので、監査役スタッフが自ら動いて情報を収集することも重要である。

### ⑪営業部門（情報交換 82%）

#### ○目的

- ・ 販売管理システムの妥当性の検証。
- ・ 売掛金等の債権管理と会計処理の確認。
- ・ 売上計上基準の妥当性の検証。

#### ○アンケートの回答内容

- ・ 債権管理、販売形態、受注管理等具体的にリスクを意識した回答がある。
- ・ 営業所等の往査も含まれており、その際の情報収集についても回答があった。
- ・ 回答例として
  - 受注経緯。顧客の与信管理の状況。債権の回収状況。
  - 自部門のリスク及び対応、事故・異例時の対応情報等。
  - 収集する情報（特に役員に報告されていない、本音の部分）。
  - 支社等往査時に現場の取り組み状況、課題・要望等を確認。
  - 自部門の状況、トラブル・不正・法令違反の状況等。



- 債権管理、保全等の内部監査のフォロー状況。
  - 営業情報、客先情報、債権情報。
  - 社内での立ち話の際、旬な商品の動向や傾向や業界の環境等。
  - 取引先事故あるいは課題事項の把握。
  - 監査立会時での被監査部門としての対応状況、職場の雰囲気、状況、体制、取り巻く環境、所属員の意見・考え方・思い。
- 等であった。

○アンケートの回答結果を受けて

- ・取引形態によっては大きなリスクを内包する可能性もあり注力する必要がある。
- ・販売した製・商品の品質トラブルに関する回答がみられないが、品質トラブルも重要な事項である。原因分析の際は営業部門の情報が重要な場合がある。営業部門は客先からのクレーム情報を持っているが、社内報告と客先からの情報に差異がある場合がある。この場合は再調査の必要がある。また、品質トラブル発生の際には、保身に走る従業員もおり、その情報の信憑性に注意する必要がある。

⑫その他（情報交換 19%）

○目的

- ・各部門が抱えるリスク対応の検証。
- ・今回取り上げた部門の課題に対し、その他の部門からの情報を収集することによって課題をより明確にする。

○アンケートの回答内容

- ・今回取り上げた部門と同様にその他の部門からも各部門が抱えるリスクに関する情報についての回答がみられる。
- ・部門をある程度特定できるものとしては開発や技術に対する情報、物流や労務及び環境法規に関する事項もみられる。
- ・回答例として
  - 自部門の方針・計画や実施状況、自部門のリスクに対する認識と対策の報告を受けている。
  - 開発動向。
  - 開発状況、残業状況、物流障害事項等。
  - 海外関連会社の業績、状況等。
  - 安全、環境法規遵守状況。
  - 技術的なリスク案件に対し、担当者へ直接状況確認を行い、原因の探求を行う。

一不祥事等問題のあった事項、稟議の内容等部門の状況。  
等であった。

○アンケートの回答結果を受けて

- ・ 情報交換を行っている回答の比率は製造業だけみると 19%であった。今回取り上げた部門と比べると小さな数値となっている。
- ・ 品質に絡む技術的な問題や安全な労働及び環境等に関する事項は、大きなリスクを孕んでおり、このような危険予防のための情報収集は、監査役スタッフの重要な活躍の場といえる。
- ・ 目的の項でも記載したとおり、今回取り上げていない部門の側面からの情報も有用な場合が考えられる。それらの部門からの情報ルートも構築してはどうか。

### (3) 情報の提供

提供する情報の内容と取扱いについては、情報管理の視点からも十分に配慮する必要がある。

#### ①提供する情報の分類について

監査役スタッフとして社内各部門に多くの情報を提供しているが、アンケート調査では、この項目で延べ 615 件の回答を得ている。一つの回答に複数の内容が含まれており、さらに内容別に分類すると延べ 777 件ののぼる。これを整理すると大きく次の 4 項目に分類することができる。(表 1)

表 1 情報提供内容別件数

分類項目	主な内容	件数 (%)
調整連絡	スケジュール、往査等の調整と連絡	58 (7.5)
伝達連絡	気 付：監査役の監査上の気付き、助言	439 (56.5)
	リスク：監査上のリスク関係情報、意見	133 (17.1)
	現 場：対現場関係の情報、意見	12 (1.5)
	情 報：社内外の情報	73 (9.4)
	小 計	657 (84.5)
打合せ	定例的な打合せの情報	10 (1.3)
指示依頼	調査、確認等の監査役の指示、依頼	52 (6.7)
合 計		777 (100)

- i) 「調整連絡」は、監査役の往査または日常業務等のスタッフが社内各部門で行うスケジュールの調整や連絡の回答を「調整連絡」とした。

- ii) 「伝達連絡」は、
- ・ 監査役からの監査時の気付きやアドバイス。
  - ・ 特に、リスクやコンプライアンスに対する意見。
  - ・ 往査や監査役の特に現場に対する情報と意見。
  - ・ 社内及び社外等の情報、の回答を「伝達連絡」とした。

なお、スタッフから監査役への情報の提供は、提供というよりは報告であると思われる。

- iii) 「打合せ」は、「定例的な打合せ」と回答しているもので、件数としては少ないが他に含まれないため個別項目とした。
- iv) 「指示依頼」は、監査役からの調査や確認の指示及び依頼と回答を必要とする内容について、スタッフが提供するものを「指示依頼」とした。

この表 1 で分類した 4 項目を機能的にみると、ii) 「伝達連絡」及びiv) 「指示依頼」は、スタッフからの片方向の提供 (=伝達) をするものであるが、i) 「調整連絡」及びiii) 「打合せ」は、情報を提供しつつ内容を確認して意見交換を伴うもので、スタッフと相手部門との双方向 (=情報交換) のものである。

なお、指示依頼はこの「(3) 情報提供」の項では、提供するの片方向であるが必ず回答を要するものであり、監査役またはスタッフへの回答は前項「(2) 情報の収集」の中に含まれているものもあると考えられる。

## ②情報を提供する相手部門と内容の相関状況について

スタッフから情報を提供する社内各部門との関係を情報提供内容の数量でみると表 2 のとおりであり、内容の上記 4 分類と各箇部門の情報数は分類からみても、部門からみても同じ数値である。しかしこの数値の見方を内容別と部門別の割合でみると、それぞれの合計に対する割合は大きく異なり、特徴が顕著に表れている (表 2)。

表 2 では、提供された情報の部門別割合を表しており、横軸の割合合計はスペースの都合で割愛しているが 100%となる。

### i) 情報提供部門別の内容分類の割合

情報提供部門別にみると、各部門ともに「伝達連絡」が圧倒的に多いが、この内容の内訳や他の分類に特徴が出ていることがわかる。

- ・ 監査役では、「伝達連絡」中の気付き、アドバイスが多いが、スタッフからの監査役の気付きやアドバイスとなる情報源の提供と思われる。「打合せ」は監査役とスタッフ間の定例の情報交換であり、「指示依頼」は、各部門に発した情報の回答で提供というよりは、報告に近いものといえる。

- ・取締役では、主に秘書とスタッフとの往査を含めたスケジュール調整に関するものである。
- ・内部評価と内部統括部門では、リスクやコンプライアンスに関する情報提供が多い他、内容確認や問い合わせの「指示依頼」が多い。
- ・内部監査部門では、監査に関するスケジュールや内容での「調整連絡」が多いが、監査役スタッフとしては監査情報の密接な共有の重要性が特徴といえる。
- ・内部通報部門では、「指示依頼」が多いが、通報された内容の確認や監査役またはスタッフからの関連情報の提供と思われる。
- ・コンプライアンス所管部門とリスク管理所管部門では、当然コンプライアンスやリスク関連の「伝達連絡」が多く、調査確認の「指示依頼」も多い。
- ・本社管理部門、生産部門、営業部門では、コンプライアンスやリスク関連の「伝達連絡」が多い他、調査確認の「指示依頼」も次いで多いところが共通している。

また、生産部門と営業部門で現場情報に関する「伝達連絡」が多いのは、往査時の現場やその他で得た現場に関する情報、意見で現場を所管する部門に適切に提供されていることが表れている。

表2 部門別情報内容の割合 (%)

提供先部門	内容 件数	調整 連絡	伝達連絡				定例 打合	指示 依頼
			気付	リスク	現場	情報		
監査役	85	2.4	64.7	1.2	2.4	14.0	9.4	5.9
取締役	74	54.1	36.5	4.2	0.0	4.2	1.0	0.0
内部統制評価	57	0.0	73.7	7.0	0.0	15.8	0.0	3.5
内部統制統括	58	1.7	65.5	10.3	0.0	13.8	0.0	8.7
内部監査	80	12.5	67.5	6.3	0.0	8.7	0.0	5.0
内部通報	32	0.0	50.0	6.3	0.0	12.5	3.1	28.1
コンプライアンス所管	60	1.7	43.3	20.0	3.3	13.4	0.0	18.3
リスク管理	78	2.6	56.4	32.1	0.0	6.3	0.0	2.6
本社管理	101	1.0	53.5	31.7	1.0	7.8	0.0	5.0
生産	51	0.0	58.8	25.5	5.9	5.9	0.0	3.9
営業	83	0.0	53.0	30.1	3.6	7.3	0.0	6.0
その他	18	5.6	50.0	27.8	5.6	0.0	0.0	11.0
計	777	7.5	56.5	17.1	1.5	9.4	1.3	6.7

(注) 気付：気付き、アドバイス等の情報

リスク：リスク、コンプライアンスに関する情報

現場：現場に関する情報

情報：社内他部門及び社外の一般情報

## ii) 情報提供内容の部門別割合

提供する情報数量のマトリックスを分類した内容から提供部門別にみる（表3）と、「伝達連絡」の気付きやアドバイスが多いが、各部門とも10%前後であり、この他の内容に特徴が出ていることがわかる。

- ・「調整連絡」は、取締役と内部監査部門が多いが、日々のスケジュールと監査役往査等の調整や打合せでそれぞれが調整を必要とする補完関係であることがみえる。
- ・「伝達連絡」では、監査役の気付き、アドバイスは各部門ともほぼ万遍なく提供されているが、リスクやコンプライアンスに関する情報ではこれを取り扱う部門だけでなく、本社管理、生産及び営業部門も多く管理部門と製造、販売に直結する部門へのこれらの情報の重要さがわかる。

また、生産部門と営業部門は現場と直結するため、現場情報が多い状況が表3にも示されている。一方、監査役に対しても両部門に次いで多いが、これはスタッフが知り得た現場情報を監査役に提供するもので監査役とスタッフの係がよく表れている。

社内外の情報も監査役に対して多いのは現場情報と同様である。この社内外情報をさらに分類すると、社内情報は内部監査部門と営業部門に多く、内部監査部門には内部監査上必要な社内他部門の情報が、営業部門には営業に関連する社内情報が多く、いわゆるシナジー効果が働いているのではないだろうか。社外情報の提供先が多いのは、監査役、コンプライアンス所管部門、リスク管理所管部門で社内外情報の内70%を占めているが、社外の関連情報が関係個所に適切に提供されているのがわかる。

- ・「定例打合」は、監査役がほとんどであるが、監査役とスタッフ間の日々の打合せがしっかりと行われていることが割合の高さからもうかがえる。
- ・「指示依頼」は、内部統制でも評価より統括部門が多く、内部通報部門、コンプライアンス所管部門や営業部門が高いのは、前述した内容の確認のための指示や依頼と考えられる。

表3 情報提供の部門別の割合 (%)

提供先部門	調整 連絡	伝達連絡				定例 打合	指示 依頼
		気付	リスク	現場	情報		
監査役	3.4	12.5	0.8	16.7	16.4	80.0	9.6
取締役	69.0	6.2	2.3	0.0	4.1	10.0	0.0
内部統制評価	0.0	9.6	3.0	0.0	12.3	0.0	3.8
内部統制統括	1.7	8.7	4.5	0.0	10.8	0.0	9.6
内部監査	17.2	12.3	3.8	0.0	9.6	0.0	7.7
内部通報	0.0	3.6	1.5	0.0	5.5	10.0	17.3
コンプライアンス所管	1.7	5.9	9.0	16.7	11.2	0.0	21.2
リスク管理	3.4	10.0	18.8	0.0	6.8	0.0	3.8
本社管理	1.7	12.3	24.1	8.3	11.0	0.0	9.6
生産	0.0	6.8	9.8	25.0	4.1	0.0	3.8
営業	0.0	10.0	18.8	25.0	8.2	0.0	9.6
その他	1.9	2.1	3.6	8.3	0.0	0.0	4.0
計	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	内容件数	58	439	133	12	73	10

③回答各社のスタッフの立場、業態、規模別でみた情報提供の状況

今回の調査による監査役スタッフの立場（専任・兼任）、会社の業態並びに売上規模でも分類したスタッフの情報提供内容を整理・分析すると、以下の特徴があるといえる。

i) 監査役スタッフの立場（専任・兼任）による状況

監査役事務のスタッフの立場が「専任」か、「兼任」かでは、専任のスタッフからの回答が多い。しかし、兼任スタッフの兼任部署はアンケートの情報提供の部分では不明であるが、各部門への情報提供の割合では専任も兼任も大差はない。

一方、提供する情報の内容でみると一部に違いが明確に表れている。

- ・「調整連絡」は、兼任の割合が少ないが、これは兼任の場合は自部門との情報提供による調整が不要であるので少ないと思われる。
- ・「伝達連絡」では、監査役の気付きやアドバイスの割合は兼任では少ないが、これも調整連絡と同じで、自部門に関しては承知しているからといえる。

一方、リスクやコンプライアンス情報と社内外の情報が専任よりも兼任が多いのは、回答するスタッフの幅広い所属部門ゆえ、入手情報が多く、通常業務と同様に業務連絡並びに他部門に伝えていると思わ

れ、兼務スタッフの他部門との接触機会が多い利点によるだろう。逆に言えば、監査役スタッフが専任の場合は、奥行きは深いが、間口は狭く幅広く積極的に情報を入手し、これを提供する仕組みや方策が課題として考えられないだろうか。

- ・「定例打合」は、どちらも差がみられない。
- ・「指示依頼」は、調整連絡や伝達連絡のリスクと同様に自部門との調整分が不要である分だけ少ないと思われる。

表4 スタッフの立場による情報提供内容の割合 (%)

立 場	件数	調整 連絡	伝達連絡				定例 打合	指示 依頼
			気付	リスク	現場	情報		
専 任	584	8.0	60.4	14.2	1.9	6.8	1.0	7.7
兼 任	193	5.7	44.6	25.9	0.5	17.6	2.1	3.6

ii) 業態別（製造・非製造業）による状況

業態別では表5のようになっており、非製造業スタッフの回答がやや多いが、製造業と非製造業での情報提供の内容による割合では、ほとんど差がみられない。つまり、監査役スタッフの業務は会社の業態に関係なく必要不可欠であり、同様の業務を行いともに重要な役割を果たしている。

また、情報を提供する各部門別に対する情報内容の割合をみても製造業と非製造業では著しい差はみられなかった。

表5 業態別による情報提供内容の割合 (%)

業 態	件数	調整 連絡	伝達連絡				定例 打合	指示 依頼
			気付	リスク	現場	情報		
製 造 業	321	9.7	53.9	17.4	0.9	11.0	0.9	6.2
非製造業	456	7.0	57.9	16.2	2.0	8.4	1.5	7.0

iii) 売上高による会社規模別状況

連結売上高による会社規模別では、表6のようになっており、連結での売上高が1,000億円を超える会社のスタッフの回答が約70%もある。しかし、会社規模別でも情報提供の内容による割合では一部に差異による特徴がみられるが、他の比較と同様の傾向を示していることから監査役スタッフの業務は会社の規模でも関係なく必要不可欠であり、それぞれ同様の重要な役割を果たしている。

伝達のリスク、指示依頼が 500 億円未満の会社での割合が高いが、これは会社規模から 12 部門に細分化された部門の一部が集約され気付きやアドバイスが具体的になっているためと考えられる。

なお、対部門別の情報提供の割合でも規模による差はみられなかった。

表 6 売上高による情報提供内容の割合 (%)

連結売上高 (億円)	件数	調整 連絡	伝達連絡				定例 打合	指示 依頼
			気付	リスク	現場	情報		
1,000 以上	531	7.0	58.9	16.4	1.7	5.8	1.5	8.7
500~999	134	11.9	52.2	16.4	0.0	15.8	0.7	3.0
500 未満	112	4.5	50.0	21.4	2.7	18.7	0.9	1.8

#### ④情報提供のコメントから

上記①項で提供情報を内容で 4 分類にした割合で差異をみたが、アンケートの回答コメントでの特徴的なものを紹介する。

- i) 監査役：監査役へは、スタッフ自身が得たスタッフ研究会や日本監査役協会の研修会等で得た情報の提供もあるが、監査役からの指摘や指示の報告とするコメントが多い。
- ii) 取締役：往査等監査役と役員間のスケジュールを調整する関係情報が大半であるが、取締役に対する監査役の意見や提言並びに共有すべきリスク情報伝達の意見もある。
- iii) 内部評価部門：監査結果の情報提供の他に特に、J-SOX に関する監査役の所感の提供の他進捗状況の確認が目立った。
- iv) 内部統括部門：監査上の内部統制全般的な状況や見解の提供が多い他、各種リスクや事件事故に関する情報の提供等。
- v) 内部監査部門：監査役監査の計画や実施状況の伝達、監査で得られた情報の提供がほとんどで、双方で日程だけでなく意見や状況の情報交換の意見もみられ、監査役スタッフと内部監査部門の関係の深さがうかがえる。
- vi) 内部通報部門：監査役監査時で得た情報やアドバイスの他、別ルートで監査役が得た情報の確認や提供等。  
往査時に得た情報の中には、職場の労働環境や不満、要望のコメントもあり、これらの意見が内部通報制度によって表面化する事前情報の提供であろう。
- vii) コンプライアンス所管部門



: 監査を通じてのコンプライアンス関連情報の提供が多いが、問題点の指摘や回避アドバイスの意見もみられる中に、文書に記載されない事項や本音とのギャップ等監査役が得た情報がスタッフから伝えられている。

viii) リスク管理所管部門

: 監査のリスク関連情報と監査役が別に得たリスク事象の紹介等の情報提供がほとんどである。

ix) 本社管理部門: 内部統制、リスクや現場の情報等幅広い会社全般に関する情報の提供が大半である。

x) 生産部門: 監査を通じて得た監査役のリスク、内部統制、子会社の問題点等フィードバックした意見が生産部門で反映できるような内容の情報提供コメントが目立った。

xi) 営業部門: 監査を通じた他部門の営業や販売関連情報等が多いが、販売関係に関する不祥事その他事例や棚卸の立会いで見聞きした状況や意見等具体的なコメントも散見された。

(4) 個別の部門における課題と工夫

① 監査役に対して

i) コミュニケーションの傾向分析 (課題と感じていること)

※ 回答数 62 件

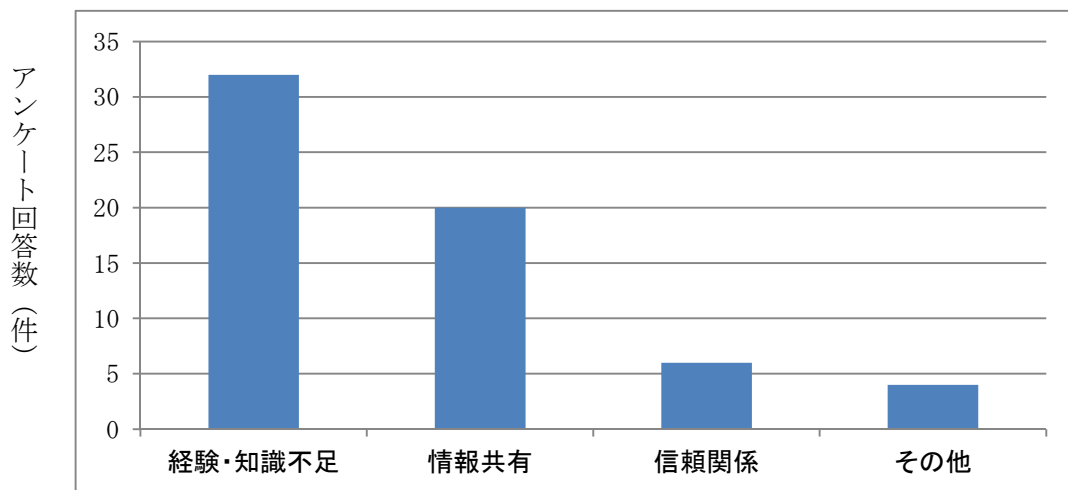
アンケート集計結果をみると以下のとおりである。

監査役スタッフとしての経験・知識不足 52% (32 件)

情報共有 32% (20 件)

信頼関係を築く等 10% (6 件)

その他 6% (4 件)



また、①専任・兼任、②業態、③売上高による差はなかった（②取締役（秘書）以下については①専任・兼任、②業態、③売上高による差がない場合コメントは省略。）。

## ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、経験・知識不足との回答が過半数であったが、記入内容によると法務・会計・財務の経験がなく、専門知識不足のために情報収集の際、理解度が低いとの回答が多数であった。また、「監査役も監査役スタッフも得意分野、経験している分野の情報入手、理解力はあるが、他の分野での理解力に欠ける」との回答もあった。

まず、一番身近にいる監査役との信頼関係を築く、また、情報の鮮度や機密性等に関する回答があった。

最後に、その他項目では「内部監査部門としての独立性確保、監査役スタッフ業務とのバランス」というような兼任であるがゆえの課題の回答もあった。

ここにあげた課題は監査役に対してだけでなく、各部門に対してもいえる共通の課題でもある。

## iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

### ○経験・知識不足を解消する

・スタッフに会計の経験者がいないので、日本監査役協会の研修を集中的に受講中。

### ○情報共有

- ・監査役スタッフは、1日何度も隣接する監査役室に足を運びディスカッションしている。
- ・事務所が小さく、「振り返れば監査役席」という状況を活かし、普段から雑談も含めてコミュニケーションをとるようにしている。
- ・監査役とスタッフが別フロアにいるため、用事がなくても（雑談でいいから）、時折、監査役の部屋に行くようにしている。
- ・実務部会・研修会等で得た知識・情報は、できるだけ報告するようにしている。他社事例を多く収集し情報提供することで、情報共有化を図っている。
- ・常時コミュニケーションを取り情報を共有している。

○信頼関係を築く

- ・特に工夫はないが、業務における信頼関係をベースにコミュニケーションは十分取れている。
- ・表に出ていない情報の信憑性を吟味。
- ・内容の整理を十分行ってから、意向を聞く（議論がスムーズにできるように）。
- ・監査役から指示されたことは、確実にこなす。
- ・週に2日程度、監査役とスタッフが昼食時に同席している。

最後に、「特に情報交換において課題と考えている事項は見当たらない。」という回答もあった。

②取締役（秘書）に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数9件

情報共有 45%（4件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 33%（3件）

その他 22%（2件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

まず、「情報交換の頻度が少なく、経営視点での会社の状況、課題等についてのタイムリーな情報が不足しがち」というような情報共有の回答が多く、その他の項目では「今は秘書経験者がいるのでスムーズに連携できているが、経験者がいなくても同様にできるか」というような回答もあった。経験・知識不足にまつわる回答については①監査役の項目と同様であった。（③内部統制評価部門以下については経験・知識不足にまつわる回答に対するコメントは省略。）

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○信頼関係を築く

- ・帰省したおり等、秘書にお土産を買って帰る。
- ・昼休憩時等雑談の場面も作る（秘書と）。
- ・監査役が年に2回懇親会を開催している。

## ○情報共有

- ・ 全社情報が集中しているため、部内情報の情報源としています（監査役が教えてくれない場合はここで情報を入手します）。
- ・ 監査役の庶務業務は私自身の担当だが、役員全般の庶務担当である秘書部門とは、常に連絡を密にし、当方（1名体制）へのフォローを得ている。
- ・ 監査役のスケジュールを日々伝えるようにしている。

また、違った見方の一例として「取締役は、今までの人間関係によって対応が異なる。無理はしない」との記述もある。

## ③内部統制評価部門に対して

### i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 22 件

- 監査役スタッフとしての経験・知識不足 68%（15 件）
- 情報共有 18%（4 件）
- 信頼関係を築く等 9%（2 件）
- その他 5%（1 件）

### ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、信頼関係を築く等の回答では「本音の評価」を聞くことができるような人間関係の構築」とか、情報共有に関する回答では「基本的にこちらから問わないと報告はない」との記述もある（以下、④内部統制統括部門～⑪営業部門まですべて同様の記述がある）。

その他項目では「内部統制評価部門としての評価項目や評価手法について工夫があるのでは」と提言している回答もあった。

### iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

- ・ 内部監査部と兼務しているため、J-SOX の情報を意識するようにしている。
- ・ 事業所監査で時期が合えば同行して評価の仕方や評価結果を確認している。
- ・ 監査役への報告の際に、スタッフとして同席している。
- ・ 定期的な情報連絡会の実施を定めている（月 1 回）。

「情報連絡会等に参加して情報交換する」という回答が多数あった（以下、④内部統制統括部門～⑪営業部門まですべて同様の記載がある）。

また、専任・兼任に関連するが、「内部監査部門と兼務」というような記述がみられる。

④内部統制統括部門に対して

i) コミュニケーションの傾向分析 (課題と感じていること)

※回答数 16 件

情報共有 50% (8 件)

監査役スタッフとしての経験・知識不足 44% (7 件)

その他 6% (1 件)

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、その他項目では「内部統制統括部門責任者と兼務しており、情報交換の必要性を感じていない」としている回答もあった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例 (ノウハウ) の紹介

- ・趣旨を明確に述べた上で聞く。
- ・取締役会や事業報告等において密接な関係にあるため、適宜情報交換を行っている。
- ・常に情報交換を行い、連係を取っている。特に、法令改正・変更その対応や株主総会関係業務 (2 月から 6 月末)。
- ・監査役が、責任者 (部長クラス) に、最低年 1 回はヒアリングを実施している。

「監査役が、責任者 (部長クラス) に、最低年 1 回はヒアリングを実施している」という回答が複数あった (以下、⑤内部監査部門～⑪営業部門まですべて同様の記載がある)。

⑤内部監査部門に対して

i) コミュニケーションの傾向分析 (課題と感じていること)

※回答数 21 件

監査役スタッフとしての経験・知識不足 57% (12 件)

情報共有 33% (7 件)

信頼関係を築く等 10% (2 件)

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、情報共有に関する回答では「内部監査部門と往査が重なっている部門への日程調整及び情報の共有化」としている回答もあった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

- 個々の内部監査結果が都度システムで通知されてくるので、スタッフが詳細まで確認している。
- 隣接部門であり、常時コミュニケーションを図ることができ、現場実査も協力して行うため、状況の把握をいつも行っている。
- 同部門は執行部における会計監査人との窓口でもあり、会計監査人の報告会等の日程調整や動向の把握（特に本音の部分）に関し、密に連絡し、情報収集している。
- 各部門に対する監査役所見を提供している。

「年に2回懇親会を開催している」との回答もあり、アフター5での連絡もされているようである。

⑥内部通報所管部門に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 22 件

情報共有 59%（13 件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 36%（8 件）

信頼関係を築く等 5%（1 件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、情報共有に関する回答ではセンシティブな情報ということで「取扱注意の情報が多いので、情報管理が課題である」との記述が複数あった。

「スタッフには内容が提供されないため、その事案を、リスクという視点でスタッフ業務に取り入れることができない」としている回答も複数あった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

- 監査に必要な情報を入手するために、スタッフにも事案の概略を説明するよう求めていく（機密は守る）。
- これまで監査役への口頭報告のみであったが、書面で報告を受けられるようにした。

特に、「スタッフにも事案を説明するよう求めていく」との回答が複数件あり、今後のアクションにつなげたいとの思いが感じられた。

⑦コンプライアンス所管部門に対して

i) コミュニケーションの傾向分析 (課題と感じていること)

※回答数 21 件

情報共有 62% (13 件)

監査役スタッフとしての経験・知識不足 28% (6 件)

信頼関係を築く等 5% (1 件)

その他 5% (1 件)

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、信頼関係を築く等の他に、「事業部・現場の経験がなく、教科書的な仕事の進め方が目立つ」との記述があった。

その他項目では「個人情報、不正情報等もあり、スタッフへの情報は皆無」としている回答があった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例 (ノウハウ) の紹介

- ・内線電話は使わず、頻繁に足を運び雑談する。雑談から情報が得られる場合がある。
- ・内部統制基本方針のうち法令等遵守体制を中心に、進捗状況を確認している。
- ・スタッフ部会での討議事項等関連する部分も情報交換する。コンプライアンス研修への参加。

「コンプライアンス研修に参加する」という回答も複数あった。実際に参加して内容を確認するという考えであろう。

⑧ リスク管理所管部門に対して

i) コミュニケーションの傾向分析 (課題と感じていること)

※回答数 17 件

情報共有 41% (7 件)

監査役スタッフとしての経験・知識不足 29% (5 件)

その他 18% (3 件)

信頼関係を築く等 12% (2 件)

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、その他項目では「経営リスクについての従業員の認識が弱いと感じる (=周知不足)」や「全社にかかわるリスク管理、ライン部門におけるリスク管理、個別案件におけるリスク管理があり、バラバラ感があり、横串機能が薄い」や「個人情報、不正情報等もあり、

スタッフへの情報は皆無」としている回答があった。

### iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

- ・月1回のリスク管理委員会に出席し、また随時のリスク情報は、リスク管理委員長に報告されると同時期に報告をもらっている。
- ・内部統制基本方針のうち損失危険管理体制を中心に、進捗状況を確認している。
- ・時事、ニュース等で仕入れた他社事例を話題にディスカッションする。

また、「海外現地法人に対する取り組みも並行して行うよう要請している」という回答もあった。各社ともグローバル化の展開により海外現地法人も含めてリスク管理の必要性を感じていることがうかがえる。

## ⑨ 本社管理部門に対して

### i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

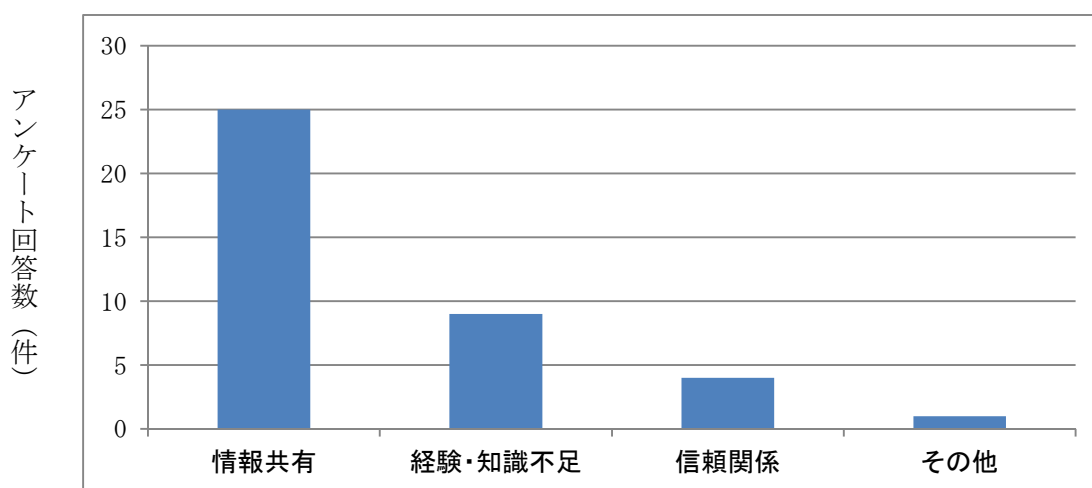
※回答数 39 件

情報共有 64% (25 件)

監査役スタッフとしての経験・知識不足 23% (9 件)

信頼関係を築く等 10% (4 件)

その他 3% (1 件)



### ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、情報共有に関しての回答では「監査役スタッフとしても受身ではなく、もう少し積極的に情報を取りに行く姿勢が必要とも感じている」との回答があった。

「元部下や同僚から表に出ない情報が入るが、そもそも直属の上司に



報告・相談できない状況が問題であると思う」というような耳の痛くなるような回答もあった。

信頼関係項目では「情報交換を行う場合の必要性から説明しなくてはならないことがある」という回答もあった。

### iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

- ・今忙しいかどうか、対応する余裕があるかを絶えず気にかけて対応している。
- ・部門責任者とは別にスタッフにもヒアリングをして、情報収集の精度を高めている。
- ・子会社財務研修や人事・労務研修に同席し、どのような研修を行っているか確認している。
- ・懇親会等を催し表に出ない情報を収集する。
- ・各種監査の立会で、現場で聴取した話題等の提供とそれに対する考え方の確認。

「日常的に意思疎通を図り、自然に情報が入るように心掛けている」という回答もあった。

### ⑩生産部門に対して

#### i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 23 件

情報共有 48%（11 件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 39%（9 件）

信頼関係を築く等 9%（2 件）

その他 4%（1 件）

また、①専任・兼任、③売上高による差はなかったが、生産部門だけに、②業態情報より製造業と建設業と電気工事業の会社からの回答が大多数を占めた。

#### ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、情報共有に関して「対象部門が多岐に亘るので、社内の各部門の色々なメンバーに話し掛けることが課題である」との回答があった。「監査部門への警戒心からか、身構えられて本音（核心）部分の情報が聞き出しにくいケースがある」というような、現場でよく起こりそうな回答もあった。

その他項目では「工場や営業所と距離が遠く、出張の機会が少ない」

という回答もあった。

### iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

- ・事務所が近くなったため、軽微な用でもできるだけ顔をだすようにしている。
- ・スタッフは、インフォーマルなルートから、監査役は、フォーマルなルートから情報収集。
- ・聴き役に徹して、さまざまな意見・考え方（本音）を述べてくれるような雰囲気作りを心がける。
- ・他部署情報を提供すること。よい点を見つけて褒めること。

普段、本社にすることが多いであろうスタッフが生産部門とうまくコミュニケーションを取るためには信頼関係をつくる、また、会話できる雰囲気作りをするという基本的な要素についての事例（ノウハウ）がほとんどであった。

## ⑩営業部門に対して

### i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

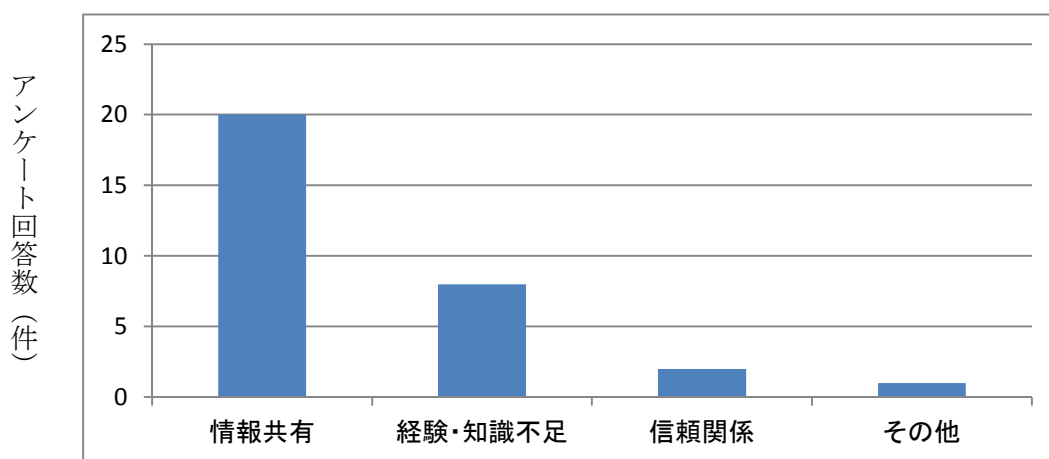
※回答数 31 件

情報共有 65% (20 件)

監査役スタッフとしての経験・知識不足 26% (8 件)

信頼関係を築く等 6% (2 件)

その他 3% (1 件)



### ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、情報共有に関して「営業系リスク案件について、問題が大きくなってからしか情報が報告されない部分がある」との記述

が多かった。⑩生産部門に対してと同様に声かけや警戒心を取り除く等共通の回答が多かった。

### iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

- ・元営業部門なので人脈により情報が入ってくる。
- ・親しい関係者から現況を聞く。
- ・話しやすいタイミングを図る。気楽に話せるような雰囲気を作る。
- ・支社等往査時に現場の取り組み状況、課題・要望等を確認。
- ・実地棚卸の立会い、会計士による営業ヒアリングへの立会い、重要会議体の陪席。
- ・営業リスク案件の調査時、責任者だけでなく、担当者も同席していただき、お客様の反応等を聞きだし原因の探求を行う。

生産部門と同様に営業部門でも信頼関係や、会話できる雰囲気作りをするという基本的な要素についての事例（ノウハウ）が半分を占めていた。

### ⑫その他部門に対して

#### i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数7件

- 監査役スタッフとしての経験・知識不足 43%（3件）
- 情報共有 43%（3件）
- 信頼関係を築く等 14%（1件）

#### ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、「監査部門への警戒心からか、身構えられて本音（核心）部分の情報が聞き出しにくいケースがある」というような、現場でよく起こりそうな回答もあった。

### iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

⑨本社管理部門、⑩生産部門、⑪営業部門に包含するあるいは共通と考えると、目新しい意見はなかった。

### ⑬全体を通して

#### i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）と傾向分析からみえる課題・問題点

○課題と感じていることの分類について

監査役スタッフとして社内において情報交換を行う上での課題と感じて

いることは、どのようなことか（情報交換を行っている部門それぞれ）、アンケート調査では、この項目で延べ 290 件の回答を得た。これを整理すると大きく次の 4 項目に分類することができる。

- ・経験・知識不足：前所属を含めスタッフ業務を進める上での、法務・会計・財務分野等の業務経験・専門知識の不足、反対に、生産・技術系の知識不足等も含む。
- ・情報共有：報告を受ける、報告する、情報のやりとりのすべてを含む（定例会議等を含む）。
- ・信頼関係：情報交換先との信頼関係、監査する我々を相手に理解してもらう努力をする等を含む。
- ・その他：上記 3 項目に分類できない項目を含む。

表 7 課題と感じていることの内容の割合

部門	経験・知識不足		情報共有		信頼関係		その他		内容件数計	
	件	%	件	%	件	%	件	%	件	%
① 監査役	32	52%	20	32%	6	10%	4	6%	62	100%
② 取締役	3	33%	4	45%	0	0%	2	22%	9	100%
③ 内部統制評価	15	68%	4	18%	2	9%	1	5%	22	100%
④ 内部統制統括	7	44%	8	50%	0	0%	1	6%	16	100%
⑤ 内部監査	12	57%	7	33%	2	10%	0	0%	21	100%
⑥ 内部通報所管	8	36%	13	59%	0	0%	1	5%	22	100%
⑦ コンプライアンス所管	6	28%	13	62%	1	5%	1	5%	21	100%
⑧ リスク管理所管	5	29%	7	41%	2	12%	3	18%	17	100%
⑨ 本社管理	9	23%	25	64%	4	10%	1	3%	39	100%
⑩ 生産	9	39%	11	48%	2	9%	1	4%	23	100%
⑪ 営業	8	26%	20	65%	2	6%	1	3%	31	100%
⑫ その他	3	43%	3	43%	1	14%	0	0%	7	100%
計	117	—	135	—	22	—	16	—	290	—

○全体をみるために、監査役スタッフが社内各部門とのコミュニケーションを取る上で、課題と感じていることの件数をまとめると表 7 のとおりである。表 7 には、課題と感じていることの部門別割合を表しており、横軸の割合合計は 100% である。以下、4 分類に関して順に述べる。

（経験・知識不足）

総回答件数が 40% と多く回答件数の上位 3 部門は、監査役、内部統制評価

部門、内部監査部門となっている。監査役スタッフとして日々の業務の中で係わりのある監査役を含めた部門が上位を占めている。また、業務上で関係する機会が多いが故に、経験・知識不足を痛感することが多く課題項目に回答されたと思われる。また、上位 3 部門の回答をさらに詳細に分類すると、「部内に経験者がいない」、あるいは「本人が経験していない」という回答が半数以上であった。知識不足は後からでも補う方法もあろうが経験不足は如何ともしがたいという状況があることと思われ、経験値に関しては今後も積み上げていく必要がある。

#### (情報共有)

総回答件数が 47%と 1 番多く重要な項目である。特に、この項目の中で監査役を除いて件数が多い部門として、内部通報所管部門、コンプライアンス所管部門、本社管理部門、営業部門が該当する。内部通報やコンプライアンスに関する情報が多いことからこれらを取り扱う部門の重要さがわかる。また、本社管理部門、営業部門に関する情報も各社ともに会社には必要な管理部門と現場部門の重要さがわかる。また、回答内容をさらに詳細に分類すると、「情報収集」に類する回答が半数以上であった。この項目では「基本的にこちらから問わないと報告はない」と同じ様な内容の回答が監査役、取締役以外の各部門(10 部門)に複数あり普段から苦勞して情報収集されていることがうかがえる。特に、本社管理部門、生産、営業等の現場部門については「監査役監査の目的・意味について、まず説明するようにしている。」というような回答も複数あり、関係各部門との信頼関係作りや情報交換のために基本に戻って、一から業務を進められている様子が見えらる。

#### (信頼関係)

総回答件数が少ない中でも比較的件数が多かった監査役について、「本人の意向・真意をどのように理解していくのか」や「新任監査役のために、スタッフに望むことがどの程度のことなのかまだ分からない」等、将来を含めて監査役とスタッフの立ち位置を試行錯誤されていると思われる回答が見受けられた。

#### (その他)

同じく総回答件数の少ない中でも同様に比較的件数が多かった監査役について、「内部監査部門としての独立性確保、監査役スタッフ業務とのバランス」という兼任であるが故の微妙なバランスを取らざるを得ないことを思わせるコメントがあった。また、「……いかに現場に負担をかけないかたち

で現場の状況を把握・確認するか」という日々の業務を遂行する上での苦勞を思わせるコメントがあった。

○回答各社のスタッフ、業態、規模別でみた課題と感じていることの状況

表 8 課題と感じていることの専任・兼任情報による割合

立場	経験・知識不足		情報共有		信頼関係		その他		内容件数計	
	件	%	件	%	件	%	件	%	件	%
専任	74	37%	98	50%	16	8%	10	5%	198	100%
兼任	43	46%	37	40%	6	7%	6	7%	92	100%

経験・知識不足の項目では兼任の割合が高いが、兼任している所属部署の業務ではなく監査役スタッフとしての業務に関して時間的な制約もあり経験・知識不足を感じる人が多いのではないかとと思われる。情報共有については専任の割合が高い。これは兼任であれば所属部署の情報に関しては把握しているであろうが、専任の場合はすべて他部署と情報共有を行う必要があるためではないかと思われる。他2項目については大きな差はないと思われる。

表 9 課題と感じていることの製造・非製造情報による割合

業態	経験・知識不足		情報共有		信頼関係		その他		内容件数計	
	件	%	件	%	件	%	件	%	件	%
製造	49	39%	58	46%	12	10%	7	5%	126	100%
非製造	68	41%	77	50%	10	5%	9	4%	164	100%

業態別情報での割合ではほとんど差が見られない。つまり監査役スタッフの業務は業態に関係なく必要であり、重要な役割を担っていると思われる。

表 10 課題と感じていることの売上高情報による割合

連結売上高 (億円)	経験・知識不足		情報共有		信頼関係		その他		内容件数計	
	件	%	件	%	件	%	件	%	件	%
1,000 以上	77	41%	83	44%	18	10%	9	5%	187	100%
500～999	25	38%	34	52%	1	1%	6	9%	66	100%
500 未満	15	41%	18	49%	3	8%	1	2%	37	100%

売上高別情報での割合ではほとんど差が見られない。

つまり監査役スタッフの業務は会社の規模に関係なく必要であり、重要な役割を担っていると思われる。

## ii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○監査役スタッフとして社内部門において情報交換を行う上で個別に工夫しているのはどのようなことか（情報交換を行っている部門それぞれ）。

アンケート調査では、この項目で延べ 245 件の回答を得た。個別に工夫していることの件数をまとめると表 11 に表すことができる。表 11 では、個別に工夫していることの部門別割合を表している。

表 11 個別に工夫していることの内容による割合

部門	情報共有		信頼関係		その他		内容件数計	
	件	%	件	%	件	%	件	%
① 監査役	34	81%	1	2%	7	17%	42	100%
② 取締役	9	50%	4	22%	5	28%	18	100%
③ 内部統制評価	22	73%	3	10%	5	17%	30	100%
④ 内部統制統括	15	72%	3	14%	3	14%	21	100%
⑤ 内部監査	38	83%	3	6%	5	11%	46	100%
⑥ 内部通報所管	11	58%	3	16%	5	26%	19	100%
⑦ コンプライアンス	19	59%	7	22%	6	19%	32	100%
⑧ リスク管理所管	22	85%	3	11%	1	4%	26	100%
⑨ 本社管理	32	73%	8	18%	4	9%	44	100%
⑩ 生産	12	67%	4	22%	2	11%	18	100%
⑪ 営業	28	74%	7	18%	3	8%	38	100%
⑫ その他	3	75%	0	0%	1	25%	4	100%
計	245	—	46	—	47	—	338	—

・経験・知識不足に関しては、個別に工夫していることへの回答の中には、直接的な回答は見当たらない。しかしながら、「実務部会・研修会で得た知識・情報は、できるだけ（監査役に）報告するようにしている。」や「監査役との情報交換において、わからないことはそのままにせず、確実に内容を把握するようにしている。」というように 1 件 1 件を丹念に読んでいくとヒント

となる記述が含まれている回答もあった。

・③内部統制評価部門～⑪営業部門に関しては、「**定期的な情報連絡会の実施を定めている**」等、会議体等を定めて意見交換を行う双方向のコミュニケーションを取る回答が多数見受けられた。

・③内部統制評価部門～⑪営業部門に関しては、「**監査役が、各事業責任者（部長クラス）に最低年1回はヒアリングを実施している**」等、どちらかといえば監査役スタッフを含めて情報収集を行うという点に力が入っているような回答が多数見受けられた。

・③内部統制評価部門～⑤内部監査部門に関しては、「**内部監査部と兼務しているため、内部監査の情報を意識するようにしている**」等、現所属（兼務）、前所属との回答が複数見受けられた。

個々の具体的内容については、前段の①監査役に対して～⑪営業部門に対して、iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介にて列挙している。

#### 《コラム》

～自分自身に置き換えて振り返る～

監査役スタッフ配属後1年経過時点で、日本監査役協会の「新任監査役スタッフのための実践講座」を受講した。スタッフ研究会での活動中に、その時のテキストを読み返してみると、監査役スタッフの役割として、①監査役を補完する専門的知見（経理・法務等）、②情報収集力の向上（企業不祥事の未然防止のための、末端従業員からの情報収集の必要性確保）、③監査役の業務専念の観点（監査役が取締役の職務執行を監査する本来業務に専念するための、実務のエキスパートとしての役割）という3項目の裏返しに課題の部分に回答され、参考となるヒントが工夫の部分に回答されていることを改めて感じ、初心に帰って見直す機会に携われたとの思いがしている。



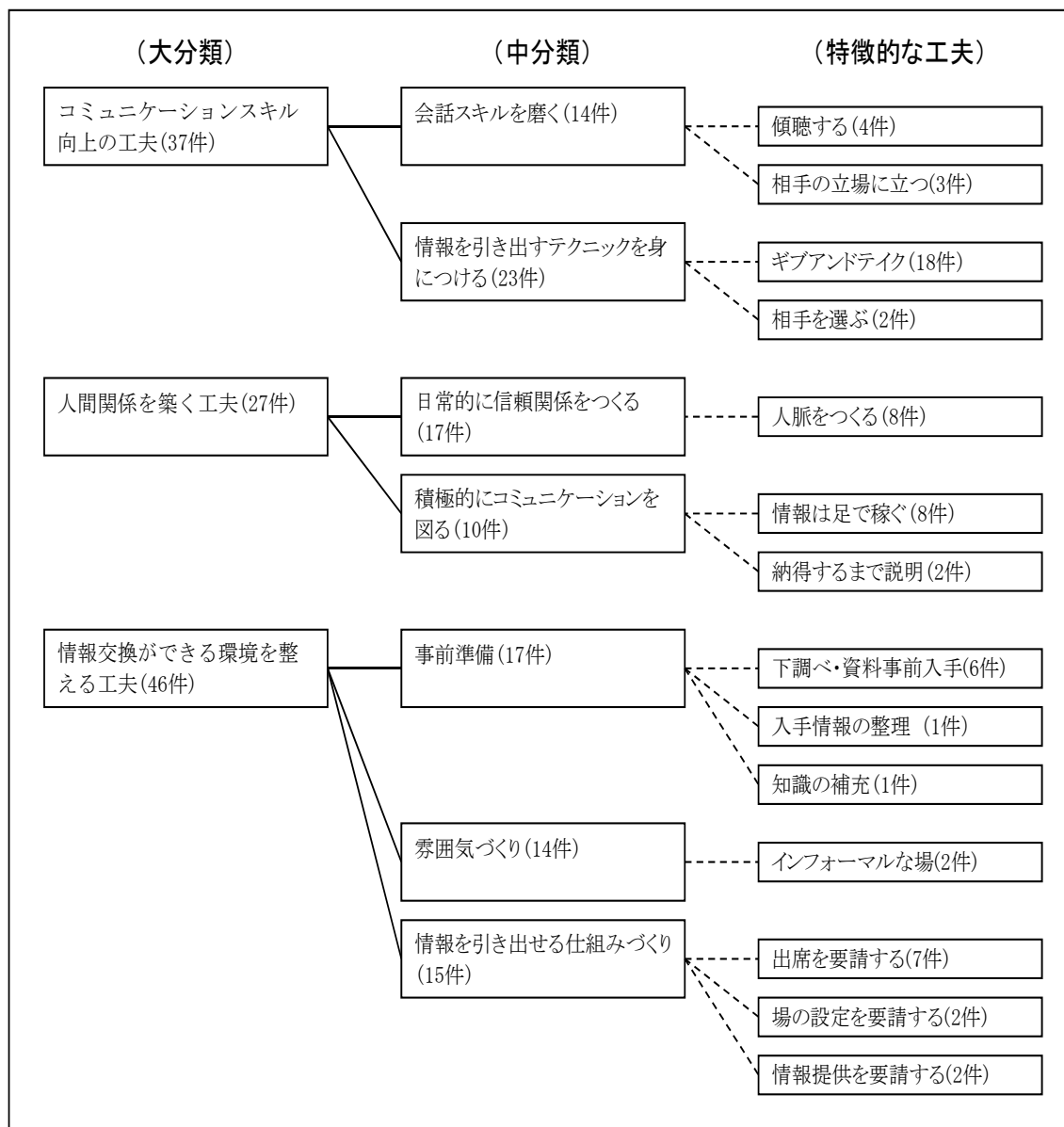
(5) 社内部門全般における工夫

これまで、個別の部門における課題と工夫について分析してきたが、本項では、その基礎となるべき全般的な工夫と現在収集している情報以外に必要としている情報についてアンケート結果を分析する。

①情報交換を行う上での工夫（ノウハウ）

i) 監査役スタッフのコミュニケーションアンケートの傾向分析

情報交換を行う上での工夫（ノウハウ）として、110件の回答が寄せられた。傾向として「コミュニケーションスキル向上の工夫（37件）」「人間関係を築く工夫（27件）」「情報交換ができる環境を整える工夫（46件）」の3つに分類することができる。



「コミュニケーションスキル向上の工夫」では、「会話スキルを磨く（14件）」、「情報を引き出すテクニックを身につける（23件）」に分けることができ、前者では、「傾聴する（4件）」、「相手の立場に立つ（3件）」と当たり前のこととしている方も多いと思われるが、仕事をする上で基本としなければならない回答が寄せられた。後者では「ギブアンドテイク（18件）」、情報を引き出しやすい「相手を選ぶ（2件）」という工夫が目立った。「ギブアンドテイク」では、これも当たり前のことかもしれないが、監査のフィードバック、質問には速やかに回答等信頼関係を構築する上でも必要な回答もあった。

次に、「人間関係を築く工夫」では、「日常的に信頼関係をつくる（17件）」、「積極的にコミュニケーションを図る（10件）」に分けることができ、前者はさらに積極的に「人脈をつくる（8件）」ところまで周到に関係を構築するという回答もあった。また、後者は相手先に出向き「情報は足で稼ぐ（8件）」、何故この情報が必要なのか「納得するまで説明（2件）」するがあげられ、特に目を引いたのは「情報は足で稼ぐ」であり、ここでも社内で積極的にコミュニケーションを図っているスタッフの姿が目立つ。

最後に、「情報交換ができる環境を整える工夫」では、情報収集を円滑にするための資料等の「事前準備（17件）」、情報を引き出せる「雰囲気づくり（14件）」、報告内容・出席者をあらかじめ指定する等「情報を引き出せる仕組みづくり（15件）」に分けることができた。「事前準備」では、「下調べ・資料事前入手（6件）」、「入手情報の整理（1件）」に加え、そもそも相手のことが分からなければ情報収集すらできないことから会計等「知識の補充（1件）」との回答もあった。

「雰囲気づくり」では、懇親会等「インフォーマルな場（2件）」を有効に活用する回答も少なからずあった。一般化・教訓化できない部類に属するおそれはあるが、やはり有効なのであろう。

また、「情報を引き出せる仕組みづくり」では、上記スキル向上の工夫で示した「相手を選ぶ」工夫を一步すすめて情報を引き出しやすい相手を監査の出席者として「出席を要請する（7件）」、情報交換会等の形式で「場の設定を要請する（2件）」、社長に報告される類の情報を監査役にも報告する等「情報提供を要請する（2件）」等複数の回答が寄せられた。

	件数	比率
コミュニケーションスキル向上の工夫	37	33.6%
会話スキル	14	12.7%
傾聴する	4	3.6%
相手の立場に立つ	3	2.7%
その他	7	6.4%
情報を引き出すテクニック	23	20.9%
ギブアンドテイク	18	16.4%
相手を選ぶ	2	1.8%
その他	3	2.7%
人間関係を築く工夫	27	24.5%
日常的な信頼関係	17	15.5%
人脈をつくる	8	7.3%
その他	9	8.2%
積極的なコミュニケーション	10	9.1%
情報は足で稼ぐ	8	7.3%
納得するまで説明	2	1.8%
情報交換ができる環境を整える工夫	46	41.8%
事前準備	17	15.5%
下調べ・資料事前入手	6	5.5%
入手情報の整理	1	0.9%
知識の補充	1	0.9%
その他	9	8.2%
雰囲気づくり	14	12.7%
インフォーマルな場	2	1.8%
その他	12	10.9%
情報を引き出せる仕組みづくり	15	13.6%
出席を要請する	7	6.4%
場の設定を要請する	2	1.8%
情報提供を要請する	2	1.8%
その他	4	3.6%
計	110	

ii) 傾向分析からみえる問題点・課題

まず、「傾聴する」「相手の立場に立つ」等、まず“自分に矢印を向ける”ことが重要なのであろう。つまり、どう伝えるか、どう聞き出すか等技術・テクニックにとらわれるだけではなく、まず自分に問題がないか、謙虚な姿勢なのか等、自らの姿勢・スタイルを振り返り、必要があれば正す必要がある。

また、回答の中で“「虎の威を借る狐」にならないよう”、“高飛車にならないよう”と表現しているものもあった。会社により状況は違うものの、監査役スタッフという立場はそのような状態に陥る可能性を孕んでいると思われるため、忠告として受け止める必要がある。

次に、「日常的な信頼関係」が重要なキーワードであり、コミュニケーションの本質であるといっても過言ではないであろう。なお、当たり前のこと

かもしれないが、重要な情報を入手した場合、情報の出所は絶対に明かさな  
い旨を伝える、明かしていいかどうか確認する等、提供者に対する配慮が必  
要である。「監査役スタッフに言うのは危険だ」等と言われたいよう注意す  
る必要がある。

また、「情報は足で稼ぐ」「ギブアンドテイク」「人脈をつくる」等、スタ  
ッフがかなり積極的に関わらなければならない回答が 3 割を超える結果と  
なっている。前項 (4)「個別の部門における課題と工夫」でのアンケート結  
果で、いくつかの部門において「基本的にこちらから問わないと報告はない」  
との回答が寄せられていたが、それを反映したのであろうか。もしそうであ  
るならば「信頼関係」を築くことによりスタッフの負担を軽減できる部分も  
多いのであろう。

なお「人脈をつくる」は、「相手を選ぶ」等とともに情報を引き出すテク  
ニックとして有効であると評価できるものの、偏った情報を得やすいという  
弊害があることに留意する必要がある。

最後に、「事前準備」等環境を整える工夫が 41.8%と際立った結果となっ  
た。上記の姿勢、スキル、信頼関係、人脈、等々がコミュニケーションにお  
いて欠くことのできない要素であることに異論はないと思われるが、やはり  
“段取り八分”ということであろう。

以上の傾向分析の結果から、日々努力・苦労を重ねているスタッフが多い  
ようにみえても、ここまで真剣に取り組んでいるスタッフが多い  
という証左でもあり、背筋が伸びる思いである。

### iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

#### ○コミュニケーションスキル向上の工夫

- ・ 会話スキルを磨く

傾聴する	・ 自分達の考え方を押し付けるのではなく「相手の話を良く聞く」（傾聴）を重視している。
相手の立場に立つ	・ 「虎の威を借る狐」にならないよう、自分の立場を弁え、高飛車にならないよう、努める。 ・ 往査時には、指摘事項ばかりでなく、よいところを褒めるようにしている。
その他	・ 内容を正確に把握するため、実務上の事例をあげ、具体的に聴き出すこと。

・テクニックを身につける

ギブアンドテイク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相手の課題（困っている内容）報告を受けた以上、聞き流しておくのではなく、監査役（及びスタッフ）としてできるアクションは起こす。</li> <li>・相手方が、業務を行う上で、「先手」を打てるような情報を提供することを心がけ、『監査役スタッフからの情報は有用。情報交換の価値あり。』と思ってもらえるよう、努める。</li> <li>・欠席した部長には入手情報・監査結果のフィードバックをすることで、認識の共有化を図っている。</li> </ul>
相手を選ぶ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一番情報が出てくるのは、日のあたらぬ人物で、脚光を浴びているような人物からは興味深い情報は出てこない。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフが調査する場合、監査役の指示という形を取って、部門が動くようにしている（やり過ぎると、狼少年になる恐れはあるが、…）。</li> </ul>

○人間関係を築く工夫

・日常的な信頼関係

人脈をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰がどのような情報を持っているかは日ごろから掴んでおく。</li> <li>・知っている人に聞くようにしているが、それには業務経験が不可欠である。各スタッフの業務経験を活かして、情報収集を行っている。</li> <li>・特定の人（各部門のキーマン的な人）と話す機会を多くし、パイプを太くする。</li> <li>・管理職に限らず、スタッフとも良好な関係を築くようにしている。</li> </ul>
--------	---

・積極的なコミュニケーション

情報は足で稼ぐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報をもらう場合、相手先業務の繁忙期を避けてお願いをする。また、こちらから相手のところに向く。</li> <li>・要件があればこちらから、出向いて直接話を聞く。（電話、メールで済ませず、まして呼んだりしない）</li> </ul>
---------	--

○情報交換ができる環境を整える工夫

・事前準備

下調べ・資料事前 入手	・ 往査に行く前に管理部門の持っている該当部署のデータを事前に入手し予備知識を得た上で、現地での監査に臨んでいる。
入手情報の整理	・ やり取りや提供した情報を整理しておき、他の部門との情報交換に活かしたり、前回のやり取りを踏まえて、次の回の情報交換を行う等を行っている。
知識の補充	・ 会計経理知識習得のため、簿記検定受験学習中。

・雰囲気づくり

インフォーマルな 場	・ 時間、場所を事前に決めて行う情報交換は、お互い事前に準備した内容の範囲となりがちであり、休憩所等で、それとなく耳を傾けることが大切である。
その他	・ 監査役スタッフの執務室へ他者が出入りしやすいようにいつでも用がなくても出入りしてほしい旨、アナウンスしている。また、コーヒーマシンを設置し、気軽に來ることができるよう工夫している。 ・ 部長等の上位管理職、課長等の中間管理職、従業員と区別して話す場を設けるようにしている。

・情報を引き出せる仕組みづくり

出席を要請する	・ 監査は、部門の負担にならないようできるだけ短時間で終わるよう直接の担当者を同席させるようにしている。 ・ 監査対応者は、できるだけ実務を知悉している課長クラスを被監査部門に申し入れている。疑問点をその場で即時に解消できるメリットがある。
場の設定を要請する	・ 監査役と役員のヒアリングにおいては、別途スタッフ同士で意思疎通をはかる。 ・ 全社的な管理を担う管理部門との情報交換会を開催。経営者だけでなく管理部門が全社に指示を出している事項も監査項目に入れ、部署での遵守状況を報告。その他に監査項目に入れて欲しい項目等をヒアリングしている。
情報提供を要請する	・ 各種の情報につき、社長への報告後、速やかに監査役にも報告するよう、その都度、部門長クラスに依頼している。

②現在収集している情報以外に必要としている情報

i) 監査役スタッフのコミュニケーションアンケートの傾向分析

現在収集している情報以外に必要としている情報として、77件の回答が寄せられた。傾向としては以下の情報に分類することができる。

- ・「経営情報（9件）」…事業方針・計画、重点課題
- ・「業務情報（31件）」…本社・現場部門の業務内容、重点課題、重点管理項目等
- ・「リスク情報（7件）」…特に本社管理部門・内部監査等が保有するもの
- ・「決算・財務に関わる情報（7件）」…会社資産一覧等

スタッフが必要としている情報として、内容・レベルはさまざまだが、圧倒的に「業務情報（40.3%）」の回答が多数を占める結果となった。また、その他特徴的なものに以下のような回答もあった。

- ・「監査役の情報（3件）」…監査役のみ入手できるような情報等
- ・「本音（3件）」
- ・「業務知識・専門知識（2件）」
- ・「社外の情報（2件）」

また、すでに入手しているものの情報入手のタイミング等に対する不足・不満等の回答もあった。特徴的なものとして「取締役や部門によっては、監査役への報告の時期が遅いものがあり、取締役等から監査役への報告についてももう少し周知する必要がある。」「会計監査人の報酬に関する報告が遅い。」等の回答があった。

専任・兼任スタッフ別分析で見たところ、特徴的なものとして、「経営情報」は専任スタッフ9件に対して兼任スタッフ0件、「リスク情報」は専任スタッフ6件に対して兼任スタッフ1件、「本音」は専任スタッフ3件に対して兼任スタッフ0件となった。なお、回答数の差（専任：52件、兼任：25件）はあったが、それを考慮しても、特徴的な結果であるといえよう。

	件数		比率	
経営情報	9		11.7%	
業務情報	31		40.3%	
リスク情報	7		9.1%	
決算・財務に関する情報	7		9.1%	

	件数		比率	
監査役の情報	3		3.9%	
本音	3		3.9%	
業務知識・専門知識	2		2.6%	
社外情報	2		2.6%	
その他	13		16.9%	
計	77		100.0%	

(専任・兼任別)	専任		兼任	
	件数	比率	件数	比率
経営情報	9	11.7%	0	0.0%
業務情報	18	23.4%	13	16.9%
リスク情報	6	7.8%	1	1.3%
決算・財務に関する情報	4	5.2%	3	3.9%

	件数	比率	件数	比率
監査役の情報	2	2.6%	1	1.3%
本音	3	3.9%	0	0.0%
業務知識・専門知識	0	0.0%	2	2.6%
社外情報	2	2.6%	0	0.0%
その他	8	10.4%	5	6.5%
計	52	67.5%	25	32.5%

## ii) 傾向分析からみえる問題点・課題

専任・兼任スタッフとも「業務情報」を一番必要としている結果となった。対象部門等はさまざまであったが、遠隔地営業所、子会社、海外現地法人等物理的に出向くのが困難なところの情報も目立った。「事件は現場にあり」と言われるほど現場実態・業務情報等が重要であると一般的に言われているが、同様の認識がアンケート回答からも表れているといえる一方、なかなか入手できないのが実態であろう。

また、専任スタッフは、上記に加え、「経営情報」、「リスク情報」、「本音」を必要としている結果となった。専任スタッフはこれらの情報も入手しにくいという結果でもあるといえよう。

これらの情報（入手しにくい情報）は、その時々状況等により違いがあると思われるが、それぞれのスタッフが工夫をした上で入手できなかった（しなかった）情報が多いのではと推察される。前項「①情報交換を行う上での工夫（ノウハウ）」ではさまざまな工夫の中でも“準備・段取り”が重要であると結論付けたが、これらの情報を入手する上での工夫としては、“待



ちの姿勢”ではなく“攻めの姿勢”である「情報は足で稼ぐ」ことが重要なのではないか。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

重複回答が多かったため、豊富な事例紹介とまではいかないものの、特徴的なものを紹介する。

○現在収集している情報以外に必要としている情報

・ 経営情報

- ・ 会社の事業そのものに関わる今後の方向性・計画（執行部の思い）。
- ・ 各部門の重点取り組みの具体的な内容。
- ・ 事業展開の進め方、設備投資、M&A等の情報等。
- ・ 各部門の業務実態や課題に関する経年変化をみることのできる資料・情報。
- ・ 要員計画に関する情報。

・ 業務情報

- ・ 監査役室（スタッフ所属部署）は執行部門から独立しているため、各部署長宛に発信される情報（全社的行事や訃報等）が入手しにくい。

【各部門で回答された必要情報】

営業関係・・・与信管理、引合報告・見積検討、市場クレーム、違算・値引、建設業法、主要販売先との商談状況の把握、債権先の情報

生産部門・・・安全衛生管理、環境保全対策、長期滞留在庫・不良在庫、原材料、遊休設備、投資決定等の試算資料

購買部門・・・下請法遵守

研究部門・・・知的財産権管理（技術部門も同じ）

総務部門・・・労働者派遣法

部門全般・・・契約（覚書等含む）事項の全体管理や更新  
事業部門の会議情報

・ 決算・財務に関する情報

- ・ 会社保有資産の一覧表、分譲用土地等、各事業所での資産状況表。
- ・ 連結決算の関係から海外現地法人についても国内と同じ対応を求められているが、IFRS移行に向けての情報が少ない。
- ・ 減損兆候判定資料、棚卸資産の低価法適用等の関係資料。

- ・ 監査役の情報、本音

- ・ 日々の大小さまざまな決定について監査役がどう思っているのか。
- ・ 各部門の責任者（役員クラス）と実務管理者（部長クラス以下）とのコミュニケーションや温度差有無についての本音情報。

- ・ その他

- ・ 依頼すれば、全て対応してもらえるが手間がかかるため、他部門のデータへのアクセス権があれば便利である。
- ・ スタッフは、監査役と異なり遠隔事業所へは足を運ぶ機会が少ないため、現場の情報は入手が難しいところがある。内部監査時代の経験から遠隔事業の現場にも、監査役監査に役立つ情報があると考えている。

## 5. 社外とのコミュニケーション（情報交換）

### (1) 概要（相手、規程、回数、情報源）

本章では、監査役スタッフと社外との情報交換（コミュニケーション）について、アンケート結果を分析する。

#### 4-1 「①～⑫の各社外部門と情報交換を行っているか」

##### ① 社外監査役：行っている 67 名、行っていない 22 名

- ・ そもそも監査役スタッフは、監査役の補助が主たる業務である以上、社外監査役との情報交換は不可欠である。「行っていない」と回答した 22 名については、恐らく監査役スタッフを複数擁する場合の「担当スタッフ」や内部統制部門との「兼任スタッフ」による回答であると推測される。中には、「忙しいから」という回答もあった。

##### ② 社外取締役（秘書を含む）：行っている 9 名、行っていない 80 名

- ・ 社外取締役の場合、常勤ではないケースが多く接触の機会が少ないものと思われる。また、社外取締役非設置の会社もある。それでも約 1 割の監査役スタッフが情報交換を試みている。社外という立場で取締役会等を通じて社内の課題に通じた社外取締役からの情報交換は、接触に成功すれば有意義な情報源として活用できよう。さらに積極的に取締役との「意見交換会」を開催している会社もある。

##### ③ 会計監査人：行っている 75 名、行っていない 14 名

- ・ 先述の社外監査役の場合より「行っていない」と回答した監査役スタッフが少ない。会計監査人は会社法第 397 条（監査役に対する報告）の義務を負っており、監査役への報告の場を設定し出席する機会も多いので、この回答になったものと思われる。「担当スタッフ」や「兼任スタッフ」による回答が「行っていない」とした 14 名であろう。

##### ④ 親会社取締役：行っている 6 名、行っていない 83 名

- ・ 監査役が会社法第 382 条（取締役への報告義務）を負うので、監査役スタッフも自社の取締役とは接触する多くの機会があるが、親会社の取締役には監査役スタッフの接触が少ない。「行っている」と回答した 6 名は、子会社の動向に影響が多い親会社の取締役から有益な情報が得られているものと思われる。

##### ⑤ 親会社監査役（スタッフ含む）：行っている 23 名、行っていない 66 名

- ・ 親会社取締役の 4 倍近いスタッフが親会社監査役と情報交換している。グループ内の監査役が会う機会を設けている会社があると思われる。同じグループで同じ監査役という立場での情報交換は有意義であろう。

##### ⑥ 子会社取締役：行っている 55 名、行っていない 34 名

- ・ 子会社監査等の機会が想定されるので、比較的多くの監査役スタッフが

子会社取締役との情報交換を行っている。行っていないとの回答は、これまで同様の理由が考えられる。

- ⑦ 子会社監査役（スタッフ含む）：行っている 50 名、行っていない 39 名
  - ・ ⑥同様、子会社監査等の機会に情報交換を行っているものと思われる。同じく行っていないとの回答は、子会社が存在しない場合と「兼任、担当スタッフ」による回答であろう。
- ⑧ 取引先：行っている 2 名、行っていない 87 名
  - ・ 監査スタッフの場合、取引先との接触の機会は限られるものと想像する。従って、行っていないスタッフが大多数を占めている。しかしながら、一部の監査役スタッフは営業の履歴を持っているので、営業時代のコネクションを活用して情報を収集しているようだ。
- ⑨ 同業他社（監査役スタッフ）：行っている 36 名、行っていない 53 名
  - ・ 通常の職務の中で同業他社の監査役スタッフと情報交換するケースは少ないと思われるが、監査役スタッフ研修会の席上では、さまざまな企業の監査役スタッフが同席し、その中で同業他社のスタッフと情報交換できる。
- ⑩ 株主：行っている 1 名、行っていない 88 名
  - ・ 株主との情報交換を行っている」と回答した監査役スタッフは 1 名である。多彩な情報源を求めた結果と思われるが、得られる情報内容に興味を湧くところである。
- ⑪ 日本監査役協会：行っている 68 名、行っていない 21 名
  - ・ 日本監査役協会情報、監査役関連情報や各種研修会、スタッフ研究会等監査役スタッフにとって頼れる存在であり、なくてはならない情報源である。その中で、行っていないとの回答 21 名は、やはり「兼任、担当スタッフ」によるものと考えられる。
- ⑫ その他：行っている 10 名、行っていない 79 名
  - ・ その他として、社外の研究会のメンバーや子会社管理部門担当者等があげられている。アンケートで想定した以外の対象からも情報を収集する努力がうかがえる。

#### 4-2 「情報交換に関する規程があるか」

- ① 社外監査役：規程あり 15 名
  - ・ 会社法第 390 条に「監査役会は、すべての監査役で組織する。」とあり、これを受けた社内の規程が存在するものと思われる。主に「監査役監査基準」と思われ、日本監査役協会がひな型を公開している。そのひな型によれば、第 5 条（社外監査役及び独立役員）で、他の監査役・内部監

査部門・会計監査人・一般株主との意見交換を所管する部署…との情報交換に努めることが記載されている。

- ② 社外取締役（秘書含む）：規程あり 3 名
  - ・ 社外取締役との情報交換に関して情報交換を行っているスタッフは約 1 割だが、一部では情報交換の規程を設けている。
- ③ 会計監査人：規程あり 19 名
  - ・ 会社法第 397 条（監査役に対する報告）に則った社内規程が存在すると考えられる。たとえば、上記①の「監査役監査基準」が代表例であろう。
- ④ 親会社取締役：規程あり 3 名
  - ・ 社外取締役との情報交換の規程があると答えたスタッフと同じ人数だが、すべて別のスタッフで回答は重複していない。
- ⑤ 親会社監査役（スタッフ含む）：規程あり 6 名
  - ・ 親会社取締役の場合の 2 倍の人数が規程ありと回答している。
- ⑥ 子会社取締役：規程あり 12 名
  - ・ 親会社取締役より多くのスタッフが規程ありと回答しているのは、子会社監査に関する規程を持つ企業が多いからであろう。
- ⑦ 子会社監査役（スタッフ含む）：規程あり 20 名
  - ・ 親会社監査役より多い人数が規程ありと回答しているのは、子会社監査に関する規程を持つ企業が多いことを表している。
- ⑧ 取引先：規程あり 12 名
  - ・ 恐らく取引上の不正防止等の観点から、取引先との情報交換に関する規程を持つ企業が一定数存在している。
- ⑨ 同業他社（監査役スタッフ）：規程あり 1 名
  - ・ 同業他社との規程の詳細は不明だが、回答は製造業で専任の監査役スタッフである。
- ⑩ 株主：規程あり 0 名
  - ・ 株主との情報交換に関しては、情報交換に関する規程はない。
- ⑪ 日本監査役協会：規程あり 0 名
  - ・ 情報交換に関する規程はない。
- ⑫ その他：規程あり 1 名
  - ・ その他の具体的な規程内容は不明だが、回答は製造業で専任の監査役スタッフである。

4-3 「情報交換の回数は年間どれぐらいか（情報交換を行っている部門それぞれ）」

- ① 社外監査役：適宜、4 回、12 回、来社・監査時、年 1-2 回懇親会及び必

要に応じて打合せ、年 20 回程度、監査役会年約 12 回及び親睦会・往査時

- ・ 社外監査役の場合、監査役会における情報交換が中心となり、回答もその流れに沿った内容である。
- ② 社外取締役(秘書含む)：1 回、2 回、2-4 回、4 回、12 回
  - ・ 社外取締役の場合、不定期的な接触を思わせるが、一部、毎月情報交換されているケースがあるが、取締役会において情報交換されているようである。
- ③ 会計監査人：適宜、4 回、5 回、6 回+適宜、10 回、監査実施の都度、内部統制監査の立会い
  - ・ 会計監査人の場合、会社法第 397 条（監査役に対する報告）が規定されており、これにより活発な情報交換が行われている様子が見える。
- ④ 親会社取締役：2-3 回、4 回
  - ・ 親会社取締役とはそれ程活発な情報交換は行われていないようで、回数も年数回であるが、得られる情報は有益であろう。
- ⑤ 親会社監査役（スタッフ含む）：適宜、2 回、4 回
  - ・ グループ内での監査役スタッフの情報交換は有意義と思われるが、回数はそれ程多くない。
- ⑥ 子会社取締役：適宜、2 回、6 回、会社によって異なる（2 年 1 回 - 1 年数回）
  - ・ 子会社監査等の折に、子会社取締役との情報交換が行われるものと思う。有意義な情報が得られるものと思われる。
- ⑦ 子会社監査役（スタッフ含む）：適宜、適宜（年 1 回の監査役・スタッフ連絡会を実施）、常時、2 回、2-3 回、6 回
  - ・ これも子会社監査等の折に情報交換が行われるものと思うが、同じグループの監査役という立場での情報交換であり意義深い。
- ⑧ 取引先：適宜
  - ・ 取引先との情報交換は、必要に応じて適宜行われているようである。
- ⑨ 同業他社（監査役スタッフ）：適宜、1-2 回、2 回、4 回、年 4 回+スタッフ年 2 回、会社訪問（不定期）
  - ・ 同業他社の監査役スタッフとの情報交換は、日本監査役協会のスタッフ研究会、スタッフ実務部会が中心であり、それらへの出席状況に応じての回答であろう。会社訪問という回答については、業種により同業他社を「不定期に」訪問する機会があるのかもしれない。
- ⑩ 株主：1 回
  - ・ 株主と年 1 回の情報交換といえば、株主総会での株主の発言を指すので

あろうか。それも有益な情報の一つである。ただし、株主＝親会社の可能性もある。

- ⑪ 日本監査役協会：適宜、スタッフ部会＋適宜、適宜（実務部会、スタッフ研究会に参加）、実務部会参加時等、1-2回、6-8回、12回
  - ・ 回答によってさまざまであるが、何れにしても、日本監査役協会を重要な情報源として活用する様子が見て取れる。
- ⑫ その他：適宜、2回＋適宜、6回、6-8回

4-4 「4-1で、どちらかといえば、監査役ではなく、監査役スタッフが主体となって情報交換を行っているのは」

- ① 社外監査役：行っている0名
- ② 社外取締役（秘書）：行っている1名
- ③ 会計監査人：行っている14名
- ④ 親会社取締役：行っている0名
- ⑤ 親会社監査役（スタッフ含む）：行っている8名
- ⑥ 子会社取締役：行っている6名
- ⑦ 子会社監査役（スタッフ含む）：行っている21名
- ⑧ 取引先：行っている3名
- ⑨ 同業他社（監査役スタッフ）：行っている22名
- ⑩ 株主：0名
- ⑪ 日本監査役協会：22名
- ⑫ その他：5名
  - ・ ③会計監査人、⑤親会社監査役、⑥子会社取締役、⑦子会社監査役、⑧取引先、⑨同業他社、⑪日本監査役協会に関しては監査役より監査役スタッフの方が主体になって情報交換を行っている。

4-5 「監査役スタッフ（従業員）であるあなたにとって、重要な情報源は」

- ① 社外監査役：42名
- ② 社外取締役（秘書）：2名
- ③ 会計監査人：65名
- ④ 親会社取締役：4名
- ⑤ 親会社監査役（スタッフ含む）：20名
- ⑥ 子会社取締役：26名
- ⑦ 子会社監査役（スタッフ含む）：34名
- ⑧ 取引先：2名
- ⑨ 同業他社（監査役スタッフ）：30名

- ⑩ 株主：0名
- ⑪ 日本監査役協会：67名
- ⑫ その他：10名
  - ・ 監査役スタッフが主体となって情報交換を行う 4-4 の各項目に①社外監査役を加えた傾向の回答であり、首肯できる内容である。中でも、67名という多くのスタッフが日本監査役協会を情報源として重視していることがわかる。

(2) 情報の収集

- ① 監査役スタッフが社外監査役から得られる情報は、社外監査役の持っている経験に基づく専門性の考え方、意向、会社に対する意見等を知ることが目的としている。

内容	件数
社外監査役の経験・経歴からくる一般的情報 (他社情報、他業界の情報、他地域の情報)	9件
社外監査役の意見・要望を受ける。 (考え方を聞き要望を理解し対応を図っている。)	9件
専門性を持った情報 (税理士、会計士、弁護士による専門的情報を含む。)	7件

「常務会、取締役会での状況」との回答から常勤監査役から聞けなかった社内の重要会議の様子を確認している。

情報収集の場所としては、監査役会が9件と最も多かった。

- ② 監査役スタッフが社外取締役から得られる情報は、回答数が4件と少ない。その中で「監査役会と社外取締役の意見交換会を行う際の日程調整等」、「取締役の面談調整」との回答があり、監査役スタッフが調整役となっている。
- ③ 監査役スタッフが会計監査人から得られる情報は、J-SOX 7件、会計監査結果 21件、監査方針・計画が4件と法定監査に関わる内容が32件あり全体の60%を占めている。  
会計監査人より聞く一般論 18件、会計制度的な情報6件は、会計監査人との話の中で知識を広め、深めることができている。



内容	件数	構成比
会計監査結果に関わる情報	21件	65.6%
J-SOXに係る情報（財務報告に関わる内部統制）	7件	21.9%
会計監査方針・計画の確認	4件	12.5%
法定監査（合計）	32件	100%
会計監査人より聞く一般論	18件	
会計制度的な情報	6件	
自社の社内情報	6件	

- ④ 監査役スタッフが親会社取締役から得られる情報は少ない。
- ⑤ 監査役スタッフが親会社監査役から得られる情報は少ないがグループ会社での情報の徹底、各社の監査動向や方向性のすり合わせとして、お互いの要求事項が一致しているようである。

内容	件数
親会社の動向（意見、考え方）	4件
グループの方針、方向性確認	2件

- ⑥ 監査役スタッフが子会社取締役から得られる情報は、リスクや不祥事10件、子会社の現状把握6件、子会社監査（立会、同行）6件と具体的な内容であった。

内容	件数
リスク（問題点）や不祥事に関する情報	10件
子会社の現状把握	6件
子会社監査（立会、同行）	6件

- ⑦ 監査役スタッフが子会社監査役から得られる情報は、監査に係る情報が14件と全体の半分以上を占めている。また、内容としてはリスク・不祥事等の統制上の問題が6件あった。グループの監査役会議の調整という回答も1件あった。

内容	件数
監査に係る項目（結果、方針、計画等）	14件
リスク・不祥事等統制上の問題	6件

- ⑧ 監査役スタッフが取引先や株主から得られる情報は1件であった。
- ⑨ 監査役スタッフが同業他社から得られる情報は、監査方法・取り組み方法、現状で困っていること、制度改正等の情報の3つに分類できる。また、業界団体の「連合会」や定期会合が情報収集の場となっている等の回答もあった。

内容	件数
同業者の監査方法、取り組み方法	8件
自社の困っていることの質問（事例）	3件
制度改正情報、先進事例、参考事例の収集	2件

- ⑩ 監査役スタッフが日本監査役協会から得られる情報は、実務部会・研修会ホームページやQ&A、セミナー等に分類できる。

内容	件数
研修会、実務部会（ひな型、法律、会計）	13件
セミナー、Q&Aの活用	7件
HP（ひな型、知識、他社の監査方法、考え方、他社の監査事例）	5件

- ⑪ 監査役スタッフが①～⑩以外の社外から得られる情報は、他社の不祥事、法令に係る情報・実例4件と、子会社の経理全般2件であった。

内容	件数
他社の不祥事、法令に係る情報・実例	4件
監査の方法、子会社の経理全般	2件

### (3) 情報の提供

社内部門とのコミュニケーションの章でも述べたが、提供する情報の内容と取扱いについては、情報管理の視点からも十分に配慮する必要がある。

- ① 監査役スタッフの社外監査役への情報提供は、全回答数28件の内16件が、常勤監査役の活動状況、監査状況に関する情報であった。また、情報提供の場は、多くの場合監査役会となっていた。

社外監査役の専門分野では情報の深掘りがなされている事例や日本監査役協会から入手した情報を提供している事例もあった。

内容	件数
常勤監査役の監査状況	16件
社内の重要情報（動向、業績、決議内容、共有可能情報）	8件
監査結果報告（内部監査を含む）	4件
深掘りの情報交換	1件
日本監査役協会からの情報	1件

- ② 監査役スタッフの社外取締役への情報提供は、日程調整の回答が1件あった。
- ③ 監査役スタッフの会計監査人への情報提供は、回答数22件のうち監査役の監査方針・監査計画等（6件）と監査状況、監査結果、評価結果（13件）に分けることができるが、「概ね報告を受ける立場」という回答も

あった。

内容	結果
監査状況、評価結果	13 件
監査計画（常勤監査役、内部監査部門）	6 件

- ④ 監査役スタッフの親会社取締役への情報提供は、「共有できる情報」、「監査報告」の各 1 件であった。
- ⑤ 監査役スタッフの親会社監査役への情報提供は、監査計画に係るものが 3 件、監査状況・監査結果報告・監査の動向に係る報告 5 件であった。

内容	結果
監査状況、評価結果、問題点	5 件
監査計画	3 件

- ⑥ 監査役スタッフの子会社取締役への情報提供は、半分が親会社の監査に関する項目（監査への取り組み状況、）5 件と内部統制 3 件になっており、積極的には情報は提供されていない。

内容	件数
監査に関する項目（監査上の問題点、日程調整）	5 件
内部統制	3 件

- ⑦ 監査役スタッフの子会社監査役への情報提供は、法令の改正やその基礎知識に関する情報提供が 10 件、計画・方針・考え方を伝える項目が 12 件あり、監査実務のリーダーシップを持つ立場のようである。

内容	件数
監査計画、方針、考え方の連絡調整	12 件
法令改正とその基礎知識	10 件
日程（スケジュール）、案内	9 件
監査の状況、結果の報告	8 件

- ⑧ 監査役スタッフの取引先への情報提供は、ほとんど行われていない。
- ⑨ 監査役スタッフの同業他社への情報提供は、監査方法、監査計画等が半数の 6 件あり、自社の方法、計画の妥当性を確認している。また、制度改正情報、社外監査役のスケジュール情報等も各 1 件あった。

内容	件数
監査方法、監査計画等の自社情報	6 件
制度改正の情報	1 件
社外監査役のスケジュール情報	1 件

- ⑩ 監査役スタッフの株主への情報提供は、「株主総会での監査報告」というのが 1 件あった。

- ⑪ 監査役スタッフの日本監査役協会への情報提供は、「アンケートへの回答」という回答が4件あった。日本監査役協会主催の実務部会、スタッフ研究会への参加者が、自社の監査方法等を提供している。日本監査役協会からは情報提供を受けることはあっても、発信することは少ない。

内容	件数
アンケート調査への回答	4件
自社の監査方法、ひな型の事例	3件

- ⑫ 監査役スタッフのその他への情報提供は、「監査役制度、会社法制度の動向等」、「監査役監査における監査役の問題意識」、「相互の会社の監査状況の情報交換」、「会計・税務に関する質問に対する回答及びアドバイス」が各1件あり、件数は少ないが専門的知識の提供をしている。

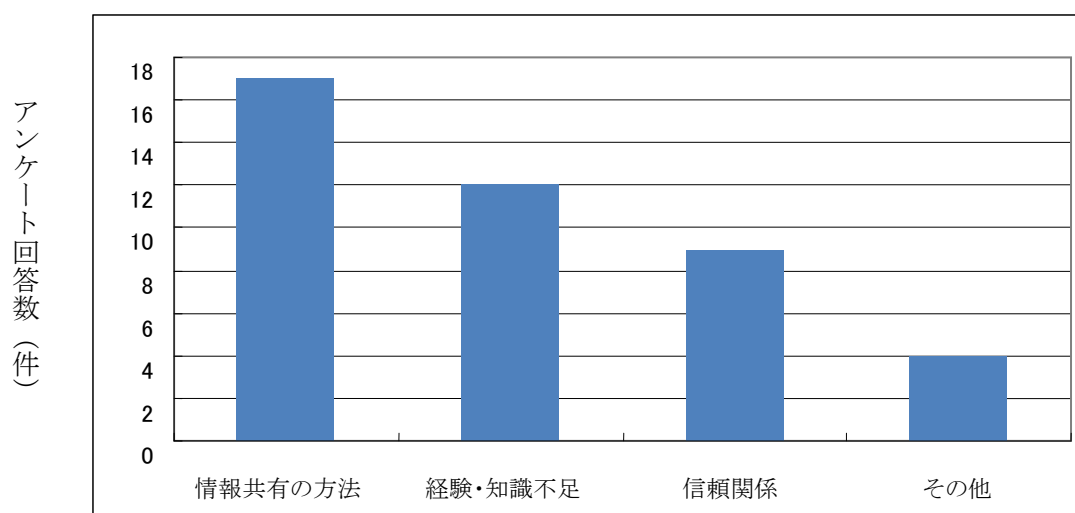
#### (4) 個別の部門における課題と工夫

##### ① 社外監査役に対して

##### i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 42 件

アンケート集計結果をみると以下のようなものである（ただし、①社外監査役についてはアンケート集計結果の中に、個別部門への回答だけでなく、全般的な回答も含めた。②社外取締役（秘書）以下については全般的な回答は省略）。



情報共有の方法等 40%（17 件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 29%（12 件）

信頼関係（コミュニケーションの時間不足）等 21%（9 件）

その他 10%（4 件）

また、専任・兼任による比較では、情報共有の方法が最多意見であることは同じであるが、兼任では社外監査役とのコミュニケーションの時間不足等を指摘した意見が2番目に多かった。②業態、③売上高による差はなかった(②社外取締役(秘書)以下については①専任・兼任、②業態、③売上による差がない場合コメントは省略)。

## ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

アンケート結果では、情報共有の方法について、常勤監査役とは異なり遠隔地にいる等意見交換できる機会が少ないため、一方通行の情報伝達となること、また共有する内容についても判断に悩む、との意見が多かった。また、スタッフの経験・知識不足から相手の要望・期待をうまく引き出せず、突っ込んだ情報交換ができていないことや会話がかみ合わないとの意見も多かった。

次に、兼任では2番目に多かった時間不足等であるが、社外監査役は遠隔地にいる方も多く、話をするのが月1回の監査役会のみしかなくタイムリーな情報伝達ができず、また、時間も限られているため、連絡事項のみで終わってしまう、との回答があった。

最後に、その他項目では相手の役職がスタッフよりかなり高い場合や、年配の方でコミュニケーションがとりづらいとの深刻な悩みの回答もあった。

ここにあげた課題は、社外監査役に対してだけでなく、社外取締役に対してもいえる共通の課題でもある。

## iii) 監査役スタッフが活用できる事例(ノウハウ)の紹介

### ○情報共有の方法に関して

- ・社内情報は、できるだけ理解されやすいように、専門的にならないようにしている。
- ・必要に応じ、事前説明を行う等理解の促進に努める。
- ・それぞれの専門の事項につき教を乞う。

### ○経験・知識不足に関して

- ・本業や、執筆した著書・論文をこまめにチェックし、会話の糸口をつかむ。
- ・社外監査役個別情報の収集。
- ・監査役会議案の中で、質問等を予測し事前に調べておき、会の進行をできるだけスムーズに行えるように注意している。

○信頼関係に関して

- ・ 共通の趣味等の話で場を盛り上げてから仕事の話に入る。
- ・ 監査役会メンバーで懇親会を開催する等、会議以外の場を設ける。

②社外取締役（秘書）に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 2 件

情報共有の方法等 100%（2 件）

社外取締役については、各社ほとんど接点がない状況であり回答も 2 件しかなく、その内容も情報交換は行っていないとのことであった。

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

社外監査役以上に面会する機会がほとんどない状況であり、情報交換も当然できていない現状である。監査役も含め意見交換等を行う機会を作っていくことが今後の課題である。

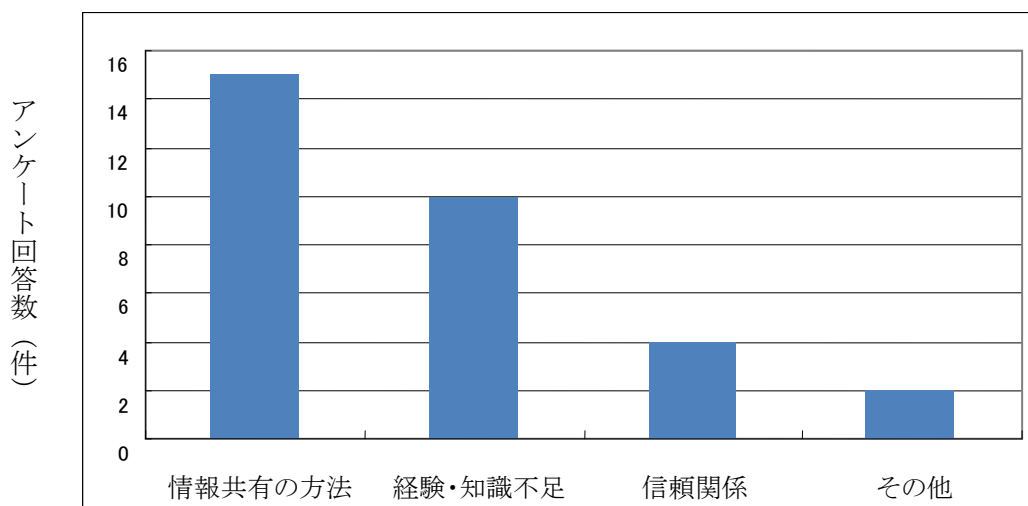
iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

残念ながら上記状況から、現在のところ活用事例もなかった。

③会計監査人に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 31 件



情報共有の方法等 48%（15 件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 32%（10 件）

会計士報告会の形式化等 13%（4 件）

その他 7% (2 件)

専任・兼任情報ともおおかた同じ傾向であった。

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

情報共有に関しどこまで情報提供していいのか判断が難しいとの回答が多数あり、執行部側からの意向や、監査役によってもその判断が異なるので悩むことが多くなっている。また、全般的に、スタッフの経験・知識不足から特に会計の実務経験がない中で会計監査人監査の相当性の判断が難しいとの回答や、会計士報告会が形式化しており本音での意見交換ができていないとの傾向があり、まず人としての関係構築が最重要課題であり会計監査業務を通じて少しずつ改善していく必要がある。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○情報共有の方法に関して

- ・相手の必要な情報もある程度提供する。
- ・会計監査人から監査役への報告会議に同席させてもらい情報の共有化を図っている。
- ・会計監査への立会・現場視察への同行。

○経験・知識不足に関して

- ・経理畑出身の監査役は個人的繋がりがあるので情報を教示願う。
- ・監査法人の開催するセミナーへ出席する。
- ・ある程度勉強してから意見をうかがうようにしている。

○信頼関係に関して

- ・懇親会等で普段から話しやすい環境を作っている。
- ・ランチ等。
- ・話題がなくても日常的に立ち寄るようにしている。

④親会社取締役（スタッフ）に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 2 件

監査役スタッフとしての経験・知識不足 100% (2 件)

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

こちらほとんど関係することが少ないのかアンケートの回答は 2 件のみで、スタッフの経験・知識不足から情報の理解度が低く、提供できる情報も限られているとのことである。今後、監査役の関わり度合いによ

りスタッフも関係構築を行っていくことが課題である。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介  
残念ながら、上記状況から、現在のところ活用事例もなかった。

⑤親会社監査役（スタッフ）に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 9 件

情報共有の方法等 78%（7 件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 22%（2 件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

他の社外関係者と同様に、どこまで情報を出してよいかの判断に悩むのと同時にコミュニケーションをとる機会が作れていないことが課題である、との回答が多かった。また、これも同様にスタッフの経験・知識不足により提供できる情報に限界があるとの回答もあった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○情報共有の方法に関して

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・実務レベルが違うので、さまざまな指導をいただく。会社環境の理解を得る。</li><li>・親会社の動向は当社に大きな影響があるため、スタッフ同士できるだけ本音で話し、情報交換を活発にできるよう心がけている。</li></ul> |
|--|

⑥子会社取締役に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 13 件

情報共有の方法等 69%（9 件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 23%（3 件）

その他 8%（1 件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

子会社の関係者とは、話す機会も少なく、情報もどこまで出していかが判断に悩むことが多く、特に今後増加傾向にある海外現地法人の場合、監査役の往査も頻度が少なく現地状況が把握しづらいとの回答があった。また、子会社の方が経営知識が優れているとの率直な回答もあり、スタッフ



の勉強努力がやはり課題となっている。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○情報共有の方法に関して

- ・子会社の要求に対する親会社の情報・資料を提供することで子会社情報を得やすくしている。
- ・ヒアリング時に、議事録作成のみならず監査役を補佐する趣旨の質問を行っている。

○経験・知識不足に関して

- ・相手の求めるものを的確に把握し、対応するようにしている。

○信頼関係に関して

- ・会議終了後や出張時に懇親の場を設け、非公式な情報等も得る。
- ・往査立会時の昼食をともにする等により懇親を図っている。

※子会社に関しては積極的に関わっていこうとの感がみられ、積極的な事例や非公式な情報も得る努力を行っているとの回答状況だった。

⑦子会社監査役（スタッフ）に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 21 件

情報共有の方法等 66%（14 件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 14%（3 件）

子会社の把握不足等 10%（2 件）

その他 10%（2 件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

圧倒的に情報共有の方法等に関する回答が多く、連結各社監査役の会合を再開する等、業況を把握できる機会を増やししながら、情報共有をスムーズに行える下地作りが目下の課題といえる。また、内部監査部門でも子会社監査役との情報交換を行っているため、関係をどう行うかが課題との回答もあった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○情報共有の方法に関して

- ・子会社監査役報告だけでなく親会社監査役への質問、監査所感等の要請ができるように運営に工夫。
- ・スタッフ同士の情報交換に努める。

○信頼関係に関して

- ・原則1人で監査している状況を良く理解し、相談相手になる。
- ・なるべく話をする機会を増やし、問題点等をすぐに親会社である監査役に報告していただける雰囲気づくりに努めている。

○その他

- ・監査役スタッフがいないため、監査業務の補助を行っている。

※子会社監査役は、原則1人で監査を行っているケースが多いため、状況を理解し相談相手になる等、積極的に支援していこうとの努力がうかがえた。

⑧取引先に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数3件

情報共有の方法等 33%（1件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 67%（2件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

取引先については、業務上接点が少ない状況であり回答も3件しかなく、その内容もスタッフの経験・知識不足から情報提供はできていないとの回答であった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○その他

- ・当社の担当者でなくなった方等にも声かけを続ける。

⑨同業他社（監査役（スタッフ））に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数22件

情報共有の方法等 73%（16件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 9%（2件）

その他 18%（4件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

同業他社も他と同様に情報共有の方法等に関する回答が多く、互いの会社の違いを十分に踏まえた上での情報交換が難しく苦心している状況がうかがえる。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○情報共有の方法に関して

- ・先方から照会があった場合、できる限り自社の情報を提供し、誠実に対応するよう、努める。
- ・スタッフ研究会に積極的に参加するようにしている。

○経験・知識不足に関して

- ・常に自社との対比を行い、取り入れられる内容がないかチェックしている。

○信頼関係に関して

- ・個別で懇親を深め腹を割って話せる環境を作るようにしている。

⑩株主に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 2 件

監査役スタッフとしての経験・知識不足 100%（2 件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

株主については、業務上接点が少ない状況であり回答も 2 件しかなく、その内容もスタッフの経験・知識不足から情報提供はできていないとの回答であった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

残念ながら、上記状況から、現在のところ活用事例もない。

⑪日本監査役協会に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 14 件

情報共有の方法等 57%（8 件）

監査役スタッフとしての経験・知識不足 14%（2 件）

その他 29%（4 件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

他の社外関係者と同様、情報共有の方法等について、共有してよい情報の見極めが難しいとの回答や、どの程度の情報入手が有効なのかを検討する必要があるとの回答があった。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○情報共有の方法に関して

- ・会議終了後の立ち話、懇親会等で非公式の情報等を得る。
- ・実務部会では、できる限り自社の情報を提供し、ギブアンドテイクに努める。

○経験・知識不足に関して

- ・毎月スタッフ研究会に参加する。
- ・自分なりに調べてわからないところは、論点を明確にして質問するように心掛ける。

○信頼関係に関して

- ・部会終了後の懇親会等には、公式・非公式問わずできるだけ参加している。

※研修会やスタッフ研究会等への積極的な参加から、交流を増やし情報交換を円滑にしていこうとの回答が多かった。

⑫その他部門に対して

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）

※回答数 1 件

情報共有の方法等 100%（1 件）

ii) 傾向分析からみえる課題・問題点

他の社外関係者と同様、情報共有の方法等について、提供すべき情報の取捨選択が課題という回答が 1 件のみあった。やはり外部との情報交換には配慮している傾向がみえる。

iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○情報共有の方法に関して

- ・参考事例の自社導入を意識して意見交換する。
- ・自社の状況について可能な限り情報提供に努める。

※総括（全体を通して）

i) コミュニケーションの傾向分析（課題と感じていること）と傾向分析からみえる課題・問題点

○課題と感じていることの分類について

監査役スタッフが社外の関係者と情報交換を行う上での課題と感じていることは、どの様なことか（情報交換を行っている部門それぞれ）、アンケート調査では、この項目で延べ 162 件の回答を得た。やはり情報交換の頻度が高い社内関係者との回答件数と比較すると 56%と少なかったが、各々が課題と感じていることの回答を得た。

これを整理すると大きく次の 4 項目に分類することができた。

・情報共有の方法等

情報のやりとりの方法や、情報共有の判断基準について等。

・監査役スタッフとしての経験・知識不足

業務を進める上で法務・会計・財務分野等の業務経験・専門知識の不足等。

・信頼関係

面談の時間不足や会議の形式化等、面識が薄い状況から信頼構築への努力を含む。

・その他

上記3項目に分類できない項目を含む。共通の話題が乏しい等。

表 12 課題と感じていることの内容の割合

部門	情報共有の方法		経験・知識不足等		信頼関係		その他		内容件数計	
	件	%	件	%	件	%	件	%	件	%
①社外監査役	17	40%	12	29%	9	21%	4	10%	42	100%
②社外取締役	2	100%	0	0	0	0	0	0	2	100%
③会計監査人	15	48%	10	32%	4	13%	2	7%	31	100%
④親会社取締役	0	0	2	100%	0	0	0	0	2	100%
⑤親会社監査役	7	78%	2	22%	0	0	0	0	9	100%
⑥子会社取締役	9	69%	3	23%	0	0	1	8%	13	100%
⑦子会社監査役	14	66%	3	14%	2	10%	2	10%	21	100%
⑧取引先	1	33%	2	67%	0	0	0	0	3	100%
⑨同業他社	16	73%	2	9%	0	0	4	18%	22	100%
⑩株主	0	0	2	100%	0	0	0	0	2	100%
⑪日本監査役協会	8	57%	2	14%	0	0	4	29%	14	100%
⑫その他	1	100%	0	0	0	0	0	0	1	100%
計	90	56%	40	25%	15	9%	17	10%	162	100%

○全体をみるために、監査役スタッフが社外各部門とのコミュニケーションを取る上で、課題と感じていることの件数をまとめると表7に表すことができる。表12には、課題と感じていることの部門別割合を表しており、横軸の割合合計は100%である。以下、4分類に関して順に述べる。

・情報共有の方法に関しては、総回答件数が56%と過半数を超え最大の課題といえる。社外部門別では、数の多い順に社外監査役、同業他社、会計監査人、子会社監査役となっており、常勤監査役の監査に必要な情報を得るために重要となる社外関係者に対する課題が多くなっている。この内容を詳細にみると、各部門共通に「どこまで情報を出すか判断に悩む」との回答が圧倒的に多く、社外であるために機密的な内容が少しでも入ってい

ると情報共有が出来なくなったり、また、情報提供に関して監査役の意向を確認したりと、苦労の様子がうかがえる。また、情報交換する機会が定型化できていないため、タイミングが遅れる等日々の業務の中で情報交換の行いかたを模索している感も出ている。

- ・経験・知識不足に関しては、総回答件数が 25%と次に多くなっている。社外部門別では、社外監査役と会計監査人の 2 部門に集中しており、常勤監査役が最も関わる頻度が高いため、監査役スタッフとしても関係する機会が多いことからこのことを痛感しているためと思われる。具体的には、全体的に情報の理解度が低いため、スタッフから提供できる情報も限られてしまったり、会計・財務の実務経験がない中で相手の誠実性を確認したり、突っ込んだ意見ができていないことが切実な悩みとなっている。

- ・信頼関係に関しては、総回答件数も 15 件と少ないが、上記同様に社外監査役と会計監査人に対する回答があった。情報共有の方法にもつながっているが、基本的に離れていることが多いため面会する機会が限られており、コミュニケーション不足から信頼関係がなかなか築けないことが課題となっている。数少ない接触機会を最大限に活かす工夫が今後必要である。

- ・その他に関しては、同じく総回答件数は 17 件と少ないが、同業他社と日本監査役協会に対するものがあり、それぞれ会社毎に諸条件は違うが具体的な監査内容やノウハウについての情報交換を行う仕組み作りの必要性や、協会との個別の話がなかなかできていない等の回答があり今後の改善項目が表れている。

## ii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

○監査役スタッフとして社外部門において情報交換を行う上で個別に工夫しているのはどの様なことか（情報交換を行っている部門それぞれ）、アンケート調査では、この項目で 110 件の回答を得た。

個別に工夫していることの件数・部門別割合をまとめると表 13 のとおりである。横軸の割合合計は 100%である。

表 13 個別に工夫していることの内容による割合

部門	情報共有の方法		経験・知識不足等		信頼関係		その他		内容件数計	
	件	割合	件	割合	件	割合	件	割合	件	割合
①社外監査役	9	39%	8	35%	4	17%	2	9%	23	100%
②社外取締役	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
③会計監査人	7	30%	6	26%	10	44%	0	0	23	100%
④親会社取締役	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤親会社監査役	3	60%	1	20%	1	20%	0	0	5	100%
⑥子会社取締役	4	36%	1	9%	4	36%	2	18%	11	100%
⑦子会社監査役	10	56%	0	0	6	33%	2	11%	18	100%
⑧取引先	0	0	0	0	0	0	1	100%	1	100%
⑨同業他社	8	80%	1	10%	1	10%	0	0	10	100%
⑩株主	1	100%	0	0	0	0	0	0	1	100%
⑪日本監査役協会	9	56%	5	31%	1	6%	1	6%	16	100%
⑫その他	2	100%	0	0	0	0	0	0	2	100%
計	53	48%	22	20%	27	25%	8	7%	110	100%

・回答の中で全部門を通して、情報共有の方法に関しての工夫が最も多く約半数が回答しているが、その中でも①社外監査役と⑦子会社監査役（スタッフ）に対しての工夫が多く見られ、日常的に関与することが多いことがうかがえる。内容的には、「社内情報を理解しやすいように事前説明を行う」や「親会社監査役への質問等ができるように運営を工夫する」等、気を配りながら工夫している感がある。

・③会計監査人に関しても回答総数が多く、工夫されている感がうかがえるが、中でも信頼関係に関する回答が多い。ランチや懇親会等も積極的に参加し、互いに本音で語れることに注視した工夫がみられる。

・その他の部門に関しては、関係することが少ないこともあり回答は少なかったが、少しでも関係を深めたり、相手を理解しようとする工夫が全般的に見られ、監査役スタッフの努力がうかがえた。

#### (5) 社外全般における工夫

これまで、社外の個別の部門における課題と工夫について分析をしたが、本項では、全般的な工夫と、現在収集している情報以外に必要としている情報についてアンケート結果を分析する。

①コミュニケーション（情報交換）を行う上での工夫（ノウハウ）

コミュニケーション（情報交換）を行う上での工夫（ノウハウ）としてアンケートをとった結果、57人から67件の回答が寄せられた。社内とのコミュニケーション（情報交換）の工夫に対する回答の約6割の件数である。67件のコメント中50件（75%）が専任スタッフからの回答であった。

i) 監査役スタッフのコミュニケーションアンケートの傾向分析

傾向として「相手と会う機会を作る工夫」「情報を入手する工夫」「情報を提供する工夫」と「その他の工夫」の4つに分類することができる。

情報交換を行う上での工夫（ノウハウ）の分類	件数
相手と会う機会を作る工夫	6
情報を入手する工夫	6
情報を提供する工夫	5
その他の工夫	4

「会う機会を作る工夫」では、「定例的な会議・打ち合わせ等情報交換の場を定期的に設ける（3件）」「当社への来社スケジュールを把握しておき、必要に応じて面談できる機会を設ける（2件）」等、“会議日程”に関するものが多かったが、「子会社監査役独自の情報交換会にオブザーバーとしてスタッフが出席するようにしている」という“会議メンバー”に対する工夫もあった。

「情報を入手する工夫」では、「疑問点や要望を必ず聞く（3件）」という直接的なものが多かったが、「多くの情報を引き出せるように多面的に話をすすめている」「年上の方には相談という形でコミュニケーションを取っている」といった“コミュニケーションスキル”の工夫をしているコメントもあった。これは、5.（4）個別の部門における課題と工夫、の①社外監査役に対しての課題に挙がっている「スタッフの経験・知識不足から相手の要望・期待をうまく引き出せず、突っ込んだ情報交換ができていないことや会話がかみ合わない」といった意見や「相手の役職がスタッフよりかなり高い場合や年配の方にコミュニケーションがとりづらい」との深刻な悩みに対する一つの回答にもなると考えられる。

「情報を提供する工夫」では、「社内の特殊事情が判らないことを前提で考え、その部分は資料等の説明を丁寧に行っている（3件）」という対社外な



らではの工夫が多かった。他に苦勞していると思われるコメントとして「不祥事、不正の類は執行部にも了解を得て、できるだけ早い時期にどんな細かいことも一報を入れる」「こちらが出す情報としては、他部門では把握していない会社法制度、監査役の職務・立場・視点、それに付随するエピソード等」というのがあげられる。

「その他の工夫」では、「事前の下調べ（営業環境・経営環境他）、事前の論点整理と資料配布（あるいは資料受領）（3件）」が最も多かった。また「やり取りや提供した情報を整理しておき、他の部門との情報交換に活かしたり、前回のやり取りを踏まえて、次の回の情報交換を行う等を行っている。」という、複数の部門あるいは複数の回数を意識して工夫しているコメントもあった。

コメントからは専任・兼任による違いは読み取れなかった。

## ii) 傾向分析からみえる問題点・課題

社外部門ならではの課題として「会う機会を作る」ことがあげられるかと思う。社内部門相手では出てこない課題である。また、「懇親会等アフター5」「非公式な交流機会」「宴席」等の言葉が使われたコメントが5件あった。受身ではなく積極的に人間関係や信頼感の醸成のために隠れたところでも努力している様子うかがえる。

## iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

社内とのコミュニケーション（情報交換）での工夫では具体例が多く記されたのに対して、社外では比較的具體例が少なく、“心構え”に関するものが多く目に付いた。

- ・ 出せる情報については積極的に情報交換、常にギブアンドテイクの精神を心掛けている。
- ・ どの関係先でも、まず自分を知ってもらうこと。飾らず、誠実に、つきあっていくことを心掛けている。
- ・ 誠実に相手に接すること、期限を守ること。
- ・ よい挨拶をする。誠実な対応を心掛ける。一生懸命にやる。
- ・ 話しやすい（話しかけやすい）雰囲気となるよう、できるだけ心掛けている。
- ・ 何よりも人間としての繋がりが重要。

“心がけ”たり“努め”たりという意味のコメントが23件あった。回答コメント数の1/3の割合である。社外の人には社内と違ってかなり気を使っ

て接している様子が表れている。さらには「期限を守る」や「よい挨拶をする」等の当たり前の行動にさえも気を配っているコメントもあった。

②現在収集している情報以外に必要なあるいは不足していると感じている情報  
現在収集している情報以外に必要なとしている情報としてアンケートをとった結果、68件の回答が寄せられた。社内との情報不足に対する回答より9件少ない件数である。68件のコメント中49件(72%)が専任スタッフからの回答であった。

i) 監査役スタッフのコミュニケーションアンケートの傾向分析

社内では不足情報の相手は多様な部門が挙げられているが、社外では、「社外監査役」「会計監査人」「子会社」の3部門に集中している。これは、5.(4)個別の部門における課題と工夫、の回答数と同じ傾向である。

必要あるいは不足していると感じている情報の分類	件数
社外監査役	14
会計監査人	12
子会社	16

「社外監査役」との間で不足している情報としては“本音(9件)”が多かった。「監査役監査活動に対する思い・悩み、自社に対する認識(よいところ、悪いところをどう考えているか)等」や「当社に対する監査での気付き事項、懸念事項等について、歯に衣を着せない意見」あるいは「かつてはしっかり自分の意見を言い、それを押し通す社外監査役もいたが、今のメンバーは遠慮がちである」等が特徴的なコメントとしてあげられる。

「会計監査人」との間で不足している情報としては、「運営(経営、財政状況、審査体制(5件))」が多かったが、これらの情報は5.(2)で「収集している」との回答も多々あり、個人によってばらつきがあると思われる。ちなみに上記5件の回答は4名が兼任スタッフであり、スタッフ業務への時間配分が少ないからかもしれない。また、件数は少ないが、「往査時の詳細な確認項目等の情報(会計監査人側のノウハウ的な情報)(2件)」「公認会計士監査について、監査手法・チェックリスト・監査結果にいたるまでの各種調書(1件)」といった専門的なものがあつた。この回答は全員専任スタッフであつた。5.(4)で「会計監査人の本音が聞けていない」との回答があつたが、こちらでも1件あつた。

「子会社」との間で不足している情報としては、「月次の稟議情報、取締役会付議案件一覧と取締役会議事録等（6件）」や「タイミングを逸しない情報の共有（5件）」が多かった。これら子会社の基本的な情報については、5.（2）では「収集している」とのコメントも多くあり、全体的な傾向とは言えないと考える。専任・兼任による傾向もなく、各社の状況が多様であるということだと思われる。特徴的なコメントとして「不祥事が発生しやすい企業風土がないか等。監査時にはわからないケースが多い」「関係会社の部課長クラスの本音」といった子会社の現場の情報までも必要というものであった。また、海外現地法人の情報に関するコメントが2件あった。

監査役スタッフから提供する情報で不足しているものとしては、「社外監査役が就任された直後は、やはり社内特有の言語や文化がベースとしてないため、重要会議等が出てくる内容・報告が理解できない場合があるのではと感じる。（社内言語や記号等の解説書をまとめたものがあればよいのではと感じる）」という意見があった。

#### ii) 傾向分析からみえる問題点・課題

子会社や会計監査人の不足情報は、個々の会社あるいは個人によって異なり、傾向としてまとめることはできなかった。

#### iii) 監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介

個々の会社・組織によって社外部門に対する不足情報は異なるため、共有できるノウハウとして社外監査役のコメントを紹介する。

また、情報ではないが不足しているものとして、“時間”であったり、“自分の技量や能力”であったりするコメントがあった。

“自分の技量や能力”に関しては、5.（2）の⑪で「日本監査役協会の研修会」との回答もあり、日本監査役協会やその他団体の研修会等も活用できるのではないかと考える。

社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外監査役の本音（監査役監査活動に対する思い・悩み、自社に対する認識（よいところ、悪いところをどう考えているか）等）</li> <li>・ 社外監査役が当社の対応や監査をどう思っているか本音</li> </ul>
時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スタッフは監査役会等オフィシャル行事以外に話す機会が少ないので、お話を伺いたいが、なかなかその機会はない</li> </ul>

自分の技量 や能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 進出している各国の法律、税務の状況を知るために、各国における監査法人の動向や日系企業における日本と現地の情報交換をどのようにしているのか、理解することが必要と感じている</li><li>・ 本来のこの質問の趣旨とは異なるが、自分自身として勉強不足（会計や法律の知見、最新情報）</li></ul>
--------------	--

## 6. 過去のスタッフ研究会報告書との整合性確認

近年の関西支部スタッフ研究会においては、基本的に「どうあるべきか」というベスト・プラクティスを追求する視点で調査及び研究を行い、ベスト・プラクティスの明確化をもってその主張とするケースが多い。

これに対して、今回のスタッフ研究会においては、ベスト・プラクティスの追求というよりも、監査役スタッフが業務で活用できる実例集の作成を主眼においた取り組みとしている。それゆえ、報告書の根幹ともいえる「監査役スタッフが活用できる事例（ノウハウ）の紹介」は極めて実務的かつ具体的で詳細な内容となっており、近年公表の報告書では取り上げられていない事項も多く、独自色の強いものとなっている。

このように、従来と異なる方向で研究会活動を行ったため、過去の報告書と不整合なところはないか、を確認することにも時間を割いている。その確認結果は次のとおりである。

平成24年の報告書「予防監査に重点を置いた監査役監査と監査役スタッフの役割」の中で、ベスト・プラクティスを踏まえた上で明記されている「監査役スタッフの役割」については、ノウハウ集としての色彩が濃く、今回報告書内容とも共通する部分が最も多いと思われる。また、平成21年の報告書「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割」では、監査役監査における環境整備のあるべき姿とそれを踏まえた対象相手（親会社や子会社の取締役、監査役間、内部監査部門、会計監査人等。）ごとに監査役スタッフの役割が具体的に主張されている。

なお、上記以外の近年公表の各スタッフ研究会報告書についても、今回の報告書の主張内容と関連すると思われる部分について確認を行ったが、いずれも整合性において特段の問題はみられない。

### 【近年の関西支部監査役スタッフ研究会報告】

- 「新会社法における監査役『業務監査』実務」 平成17年7月21日
- 「会社法の下における監査役会のあり方―監査役スタッフからの提言―」 平成18年7月20日
- 「社外監査役的活動と監査役スタッフの役割」 平成19年7月24日
- 「企業集団における監査役監査とスタッフの役割  
―内部統制システム監査の視点を中心に―」 平成20年7月22日
- 「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割」 平成21年7月31日
- 「内部統制システム監査の現状と今後の方向性  
―監査役スタッフからの提言―」 平成22年7月27日
- 「予防監査に重点を置いた監査役監査と監査役スタッフの役割  
～社内及びグループ会社からの情報収集、コミュニケーションのあり方～」 平成24年7月24日  
(平成24年の報告書はスタッフ研究会の活動期間が2年間)

## 7. おわりに

日本監査役協会における従来のスタッフ研究会等では、監査活動におけるベスト・プラクティスを目指すといった、どちらかというアカデミックな性格の強いレポートが中心であったように思うが、今回の研究では、監査役スタッフの情報収集という切り口で監査役スタッフの実用的なノウハウを集めるといふ、従来と違う新しい方向性の研究を目指した。

従来であれば、情報収集に関するテーマであっても、情報収集の相手や回数等の外形的なものが中心であったように思うが、今回は、従来あまり行わないような、情報収集の具体的内容や監査役スタッフが持っているノウハウや悩み等を質問項目とし、それを情報収集の相手毎に展開するというかなり詳細かつ実務的なアンケートを行った。

今回のアンケートは記載項目も多く、かつ、設問も非常に細かいため、果たしてどの程度有益な記載をしていただけるのかという不安もあったが、実際に集計・分析を行ってみるとそれぞれの持つ悩みやノウハウを十分に提供いただき有益なレポートとなったことを感謝したい。

今回の研究報告について、感じたこと等について4点ほど触れておきたい、

まず、第1点として、的確な情報を得るためには、単に会議をセットするだけでは不十分で、事前の準備や仕組みの構築を行うとともに、コミュニケーションの工夫や人間関係の構築といった、「人を相手にするためのノウハウ」が必要である、ということである。そして、そのためのさまざまな想いや工夫がひとつひとつの回答の中に記載されており、そこからは監査役スタッフが高い意識と使命感を持って業務を遂行されていることが示されているように思われる。

また、単に情報を得るだけでなく、さまざまな情報を提供することは、ギブアンドテイクの関係を作り、また情報を得るためのヒントを提供していくことにもつながるので有益であるとの想いをもち、積極的に情報提供をしている多くのスタッフがいることも良く理解できた。

次に感じた点は、情報収集の相手はさまざまで、社内もあれば社外もあり、相手の立場もそれぞれ違う中で、監査役スタッフは相手に合わせて、どのようにすれば的確に情報を引き出すことができるのかについて、日々悩みながら苦闘している、ということである。そのために課題と感じていること、工夫していること等について、さまざまな記載がされている。従って、この小冊子の中には、日々の監査業務に参考になる事項が数多く埋もれているのではないかと。時間があれば、本報告書を細部まで丁寧に読み込むことで、それらを多く発見

できるであろう。また、巻末のヒント集は今回の研究をコンパクトにまとめたものになっているので、時間がなければこの部分に目を通していただくだけでも、そのエッセンスを得ることができるであろう。

第3点として、今回の報告をまとめるにあたっては、監査役スタッフは監査役のサポートを行うことが最大のミッションであることを改めて認識させられたことがあげられる。情報収集においては、監査役にのみ入ってくる情報もあり、それ以外の補足すべき情報を取ることが監査役スタッフには要求される。従って、監査役が監査を行う上で、どの情報が不足しており、何を求めているのかを正確に把握していることが必要である。これができていないと、すでに監査役が入手している情報を再度入手してしまう、あるいは場違いな情報を入手してしまう等の非効率な活動を行ってしまうこととなる。

そのため、さまざまな部門からの情報収集を行う前に、まず、監査役とのコミュニケーションが非常に重要であり、監査役との関係を密にし、監査役からの情報収集を丁寧に行うことが非常に重要であることが、今回のアンケートでも示されている。

第4点として、全般的にアンケートの内容をみると、監査役スタッフの回答は思いのほか各社さまざまであったように思う。日頃、日本監査役協会を通じて情報交換を行っているような内容ではあまりばらつきが見られないので、まずは、意外な印象を受けるであろう。

その理由を推察するに、日頃情報交換を行っている部分は、まず会社法を始めとする法令があり、さらにそれに加えて、日本監査役協会においてきめ細かな各種の基準や実施要領を提示していること等から、各社はそれらを手本にして監査業務について構築することが可能であり、その結果ばらつきが少なくなっているのではないかと思われる。

一方、今回アンケートを行ったような情報収集の具体的内容については、法令や日本監査役協会が制定している基準・実施要領等の手本になるものがなく、各社の状況や個人の資質によって長い間に各社独自のスタイルが形成されてきたものであると考えられるため、ある意味ばらつくのは当然の帰結であるといえよう。

それにしても、同じ仕事を行っているわけであり、法律的な理解を深め、論理的に検討を進めてゆくと、多少のばらつきはあるにしてもある程度収束していくのかもしれないし、それをまとめれば、監査役スタッフの実務面でのベスト・プラクティスになるのかもしれない。

いずれにせよ、こういう法令やひな型のない部分について、他の会社で実践

されているさまざまな具体的ノウハウを学ぶことは、自らの監査業務を改善していく上で非常に重要なことであるように思われる。

従って、今回、本報告書を読んでいただき、有益であると感じられた部分を監査業務に採用し、監査活動をより充実していただければ幸いである。

さらに、今回の報告をきっかけにして、従来は注目されることの少なかった監査役スタッフの情報収集に対する議論を深めていくことができれば、それはきっと監査業務全体のさらなる底上げにつなげることができるのではないかと期待している。

最後になりましたが、根気のいるアンケートに、丁寧にご回答いただきました監査役スタッフの皆様に深く感謝の意を表し、この報告を終了いたします。どうもありがとうございました。

以上



## ヒント集

- ・社内部門とのコミュニケーション（情報交換）・・・・・・・・・1～10
- ・社外とのコミュニケーション（情報交換）・・・・・・・・・11～14

このヒント集は、アンケートで寄せられた監査役スタッフのコミュニケーション（情報交換）のノウハウを集約したものであり、報告書のサマリーとしても利用できるようにした。

“チェックリスト”では、「できているか、できていないか」という二者択一のイメージが強くなるのではないかと考えたため、「こういう工夫もある」ことを知り、各人が自分の環境に応じて取捨選択することができるよう、“ヒント集”という名称とした。大方のご了承を乞う次第である。

特徴として、次の点をあげる。

- ① ヒント集だけを切り離して使用することもできる。
- ② 本文を補足する「ヒント&ポイント」も設けている。

以上

## 社内部門とのコミュニケーション（情報交換）

### ◆情報の収集

対象部門	具体的活動の提案
<p>(1) 監査役</p> <p>◎監査役に有用な情報を効率的に収集する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役のニーズを把握する。</li> <li>・監査役にとって必要な情報であると感じる力を向上させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監査役の指示、会話などから監査役の考えを汲み取る。</li> <li>○監査役に聞かれそうな事項を予測する。</li> <li>○可能な限り、監査役と同等（質・量とも）の情報を持つ。</li> <li>○スタッフ独自の意見により収集する。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日頃の執行側のやりとりなどの中にこそ、重要情報が隠れている。「監査役にとって必要な情報」のネットを常に張っておく。</li> </ul>
<p>(2) 取締役（秘書）</p> <p>①取締役</p> <p>◎監査役監査における「取締役の職務執行の監査」への補助（経営に直結する重要情報の把握）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的には収集が難しい関係。</li> <li>・情報の収集・取扱いの注意が必要となる。</li> </ul> <p>②秘書</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役監査の円滑な遂行への補助（日程調整等）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○取締役と個人的に関係が良好な場合、そのルートを積極的に活用する。</li> <li>○時間をかけてでも、情報収集ルートを構築する。</li> <li>○情報の重要性が高いことが多く、情報管理に留意する。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重要な情報はその確認を取る必要がある。立場上情報の確認が出来ない場合は、監査役に情報の確認を委ねるのも一つの方法である。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○役員全体行事予定を共有し、監査役の日程に齟齬を来たさないようにする。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日程情報といえども重要な情報が隠れている場合がある。ポイントとしては移動先・出張先などや同行者・相手先などである。秘書が知らない場合も多少の注力が必要である。新しい会社の動きを把握するために役立つと考えられる。</li> </ul>
<p>(3) 内部統制評価部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社法の内部統制の構築および運用状況の監査（金融商品取引法の財務報告内部統制監査を含む）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○内部統制監査の日程を把握する。</li> <li>○内部統制の整備・運用状況を把握する。</li> <li>○会計士監査実施状況・講評内容を把握する。</li> <li>○内部統制評価項目の見直し、改定の必要性有無を判断するための情報を収集する。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・この部門から会計監査人の意見や活動状況も情報収集することにより、会計監査人の評価にも活用できる。</li> <li>・J-SOXの全社統制の評価結果などは、会社法の内部統制監査に対して有用である。</li> </ul>
<p>(4) 内部統制統括部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社法「内部統制システム」の整備義務による取締役会決議事項の整備・運用状況の確認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○内部統制システムの中で、情報源を明確にして正確性を確認しながら進めている。</li> <li>○「内部統制システムの構築の基本方針」の更新時、その考え方を把握する。</li> <li>○事業報告、決算短信等の文書により情報を収集する。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・運用状況の評価も必要となっており、現状把握は、やはり監査役スタッフが最も監査役監査に貢献できる範疇の一つである。</li> </ul>

対象部門	具体的活動の提案
<p>(5) 内部監査部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・三様監査の一機能としての、監査役監査の補完。</li> <li>・監査役が直接報告を受ける場合のスタッフの対応。</li> <li>・監査役の情報収集の補完(従業員同士の対応)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○内部監査による指摘事項・気付事項・留意事項の内容、前回指摘事項の改善状況フォローについて把握する。</li> <li>○当該部門の監査役への報告時に同席し情報の共有を図る。</li> </ul> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b> (従業員同士の情報交換)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査部門から監査役が報告を受けた際の疑問点等はスタッフが内部監査部門に確認する。</li> <li>・内部監査部門が執行側に同報告をした時の執行側の反応及び対応策についての情報等。</li> </ul>
<p>(6) 内部通報所管部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内の自浄作用が適正に働いているか、再発防止のための環境整備も含めた処理状況の監視。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○早い段階で情報を入手することは考え難いが、適正化の環境整備の段階では、進捗状況の確認や進める上での課題などの情報を入手する。</li> </ul> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b> (通報内容の情報ではないが)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部通報の内容等の流出に関する情報は、会社の情報管理体制の状況を測る重要な情報となる。</li> </ul>
<p>(7) コンプライアンス所管部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・執行側の業務執行が、法令・定款に適合することを確保するための体制構築と運用状況の確認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○問題発生時、内容を把握する(文書に記載されていない事項、現場の本音とのギャップ等)。</li> <li>○当該部門およびコンプライアンス委員会の活動状況報告会に出席する。</li> <li>○実務者レベルの会議に出席し、発生の事案内容、処理状況等を把握する。</li> </ul> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・不祥事の際には、再発防止のための環境の整備が重要であり、表面的な事象のみならず正しい因果関係が調査チームによって明らかになっているかどうかを確認する。</li> </ul>
<p>(8) リスク管理所管部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・損失の危険の管理に関する規定その他の体制の構築と運用の状況を確認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○リスク調査がマンネリ化していないかを確認する。</li> <li>○リスク顕在化の事案とその再発防止策実施状況を把握する。</li> <li>○BCPの整備状況、防災計画の進捗状況を把握する。</li> <li>○リスク管理の実態(本音とのギャップ等)を把握する。</li> </ul> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクリテラシー(リスクを感じ取る力)を働かせ、リスクの発生しそうな事項の情報を収集する。</li> </ul>
<p>(9) 本社管理部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・執行側の責任であるコーポレートガバナンスの構築に関する監視。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○会社全体に関する情報(人事、決算、関係会社等)を把握する。</li> <li>○当該部門の業務執行状況、リスクへの認識とそのコントロールについて把握する(非公式なものを含む)。</li> <li>○当該部門と生産部門、営業部門等他部門とのコミュニケーションの状況を把握する。</li> </ul> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・この部門には多岐に亘った質・量ともに高い情報が集まってくる。重要な情報源と言える。</li> </ul>

対象部門	具体的活動の提案
<p>(10) 生産部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産管理システムの妥当性の検証。</li> <li>・特に不良在庫の管理と会計処理、品質の維持管理と問題発生時の対応状況の確認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○当該部門の業務執行状況、リスクへの認識とそのコントロールについて把握する（非公式なものを含む）。</li> <li>○生産コストの増減（取引先情報含む）や品質管理・安全対策について把握する。</li> <li>○現地調査時、生産ラインや倉庫の変化について、特に疑問点がないかに留意する。</li> </ul> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現場からは、都合のいい情報は報告として入ってくるが、都合の悪い情報は入り難いもので、監査役スタッフが自ら動いて情報を拾い集めることも重要である。</li> </ul>
<p>(11) 営業部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売管理システムの妥当性の検証。</li> <li>・売掛金等の債権管理と会計処理の確認。</li> <li>・売上計上基準の妥当性の検証。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○当該部門の業務執行状況、リスクへの認識とそのコントロールについて把握する（非公式なものを含む）。</li> <li>○受注経緯、顧客の与信管理・債権管理状況を把握する。</li> <li>○インフォーマルな場で、新商品の動向や業界の現状等の情報を収集する。</li> <li>○顧客クレームについては、当該部門の思いと併せて状況を把握し、必要に応じ事実確認を行う。</li> </ul> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質トラブルなどでは、社内の報告と客先からの情報に差異がある場合がある。営業部門は客先からの情報を直接入手している場合が多く重要である。再度、営業部門に確認することも有用である。</li> </ul>
<p>(12) その他の部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク対応の検証。</li> <li>・他部門の課題を第三者的な立場の情報として入手し、その課題を明確化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○当該部門の業務執行状況、リスクへの認識とそのコントロールについて把握する（非公式なものを含む）。</li> <li>○大きなリスクを孕む事項（品質に絡む技術、安全な労働環境の整備、法令の遵守等）に関し、情報収集に注力する。</li> <li>○当期の監査対象外の部門からも情報が収集できるルートを日頃から構築する。</li> </ul> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課題を抱えた部門とは異なる部門から第三者的な立場の情報として入手する。業務上関連する部門は客観的な情報を持っている場合が多く、課題がより鮮明に見えてくる場合がある。</li> </ul>

◆情報の提供

対象部門	具体的活動の提案
(1) 監査役	<p>○スタッフ自身が得た情報を提供する。 ○監査役からの指摘や指示に対する回答・報告を行う。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法令改正等に関する最新情報を、いち早く提供する。</li> <li>・得た情報は、提供前にスタッフ間で共有し、ディスカッションすることでスタッフの育成を図る。</li> <li>・状況により、スタッフ自身の考えも添え、提案型の報告を行う。</li> </ul>
(2) 取締役（秘書）	<p>○往査等、監査役・取締役間のスケジュール調整に関する情報を交換する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査結果等に基づく経営への提言時、スタッフは監査役の補助を行う。</li> </ul>
(3) 内部統制評価部門	<p>○監査結果の情報を提供する。 ○J-SOXに関する情報を提供する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役（スタッフ）の会計監査人監査への立会予定、立会時の気付き事項等を提供。</li> </ul>
(4) 内部統制統括部門	<p>○内部統制に関する監査上の全般的な状況や見解の情報を提供する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制の他社の取り組み状況、法改正の動き、株主総会の動向等を提供。</li> </ul>
(5) 内部監査部門	<p>○監査役監査の計画、実施状況および監査中で得られた情報を提供する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役監査計画および実施状況を提供。内部監査と問題点をすり合わせ、重複を避ける。</li> </ul>

対象部門	具体的活動の提案
(6) 内部通報所管部門	<p>○監査役が独自で得た情報を提供する。</p> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・往査時に得た、職場の労働環境等に関する不満や要望を、通報可能性のある情報として提供（ただし、発言者の明示は不可）。</li> </ul>
(7) コンプライアンス所管部門	<p>○監査を通じて得た関連情報を提供する。</p> <p>○問題点の指摘やリスク回避に関する意見を提供する。</p> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役宛に入った情報を提供。</li> </ul>
(8) リスク管理所管部門	<p>○監査を通じて得た関連情報を提供する。</p> <p>○監査役が独自で得た情報を提供する。</p> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役宛に入った情報を提供。</li> </ul>
(9) 本社管理部門	<p>○内務統制やリスク関連等、会社全般に関わる幅広い情報を提供する。</p> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各ラインの現場の実態を提供。</li> </ul>
(10) 生産部門	<p>○監査を通じて得た他部門の情報等を提供する。</p> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社管理部門の方針・意向に関する情報を提供。</li> </ul>
(11) 営業部門	<p>○監査を通じて得た他部門の営業・販売関連情報等を提供する。</p> <p><b>【ヒント&amp;ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他社の不祥事例や、棚卸の立会いで得た情報・意見等を提供。</li> </ul>

◆個別の部門における課題と工夫

対象部門	具体的活動の提案
(1) 監査役 ・自身のレベルアップ ・日常の情報交換 ・情報の共有	○日本監査役協会の研修等を受講する。 ○常日頃から機会をつくり、コミュニケーションをとる。 ○非公式情報の信憑性を吟味する。 ○内容の整理を十分行ってから意向を聞く。  <b>【ヒント&amp;ポイント】</b> ・他社事例を多く収集し、情報提供する。 ・監査役の耳に入れる前に「裏とり」をする。 ・監査役との議論をスムーズに進めるために、まず内容を整理する。
(2) 取締役（秘書） ・情報の共有  ・信頼関係の構築	○全社情報が集中しており、主情報源とする。 ○監査役のスケジュールを日々伝える。 ○監査役主催で情報交換会を行う。 ○休憩時等に雑談の場面を作る。  <b>【ヒント&amp;ポイント】</b> ・日々の業務をスムーズに行うため、互いの人間性を理解するよう心がける。
(3) 内部統制評価部門 ・信頼関係の構築 ・情報の共有  ・自身が兼務 ・当該部門の教育	○「本音の評価」が聞けるような人間関係を築く。 ○情報連絡会等に参加する。 ○自身から問いかけ、報告を受ける。 ○兼務の有利さを駆使し、積極的に情報収集・交換を行う。 ○指導や、再調査の依頼を行う。
(4) 内部統制統括部門 ・信頼関係の構築 ・情報の共有  ・自身が兼務	○「本音の評価」が聞けるような人間関係を築く。 ○情報連絡会等に参加する。 ○責任者（部長クラス）に、年1回はヒアリングを実施する。 ○自身から問いかけ、報告を受ける。 ○兼務の有利さを駆使し、積極的に情報収集・交換を行う。
(5) 内部監査部門 ・信頼関係の構築  ・情報の共有	○「本音の評価」が聞けるような人間関係を築く。 ○各部門に対する監査役所見を提供する。 ○情報連絡会等に参加する。 ○責任者（部長クラス）に、年1回はヒアリングを実施する。 ○自身から問いかけ、報告を受ける。 ○往査の日程を調整し、重複を防ぐ。 ○内部監査への立会いを実施する。 ○懇親会を定例実施する。
(6) 内部通報所管部門 ・情報の共有	○情報連絡会等に参加する。 ○責任者（部長クラス）に、年1回はヒアリングを実施する。 ○取扱い注意の情報が多く、管理に留意する。 ○監査に必要な情報については、内容の開示をスタッフに対して求め、リスク認識を持つ。

対象部門	具体的活動の提案
(7) コンプライアンス所管部門 ・情報の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>○情報連絡会等に参加する。</li> <li>○責任者（部長クラス）に、年1回はヒアリングを実施する。</li> <li>○自身から問いかけ、報告を受ける。</li> <li>○コンプライアンス研修を受講し、知識だけでなく、自ら体験する。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内線電話に頼らず、しばしば足を運び雑談する。（話の中から、取組み中の懸案事項についての情報が得られる場合がある。）</li> </ul>
(8) リスク管理所管部門 ・情報の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>○情報連絡会等に参加する。</li> <li>○責任者（部長クラス）に、年1回はヒアリングを実施する。</li> <li>○自身から問いかけ、報告を受ける。</li> <li>○経営リスクに関する情報の全社周知を求め、認識を高める。</li> <li>○時事関連のニュース等で仕入れた他社事例を話題に、ディスカッションする。</li> <li>○海外現地法人に対する取組みも並行して行うよう要請する。</li> </ul>
(9) 本社管理部門 ・信頼関係の構築 ・情報の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>○情報交換の必要性を理解させる。</li> <li>○情報連絡会等に参加する。</li> <li>○責任者（部長クラス）に、年1回はヒアリングを実施する。</li> <li>○自身から問いかけ、報告を受ける。</li> <li>○自身の人脈（元部下・同僚等）を駆使する。</li> <li>○インフォーマルな会合を主催し、情報を収集する。</li> <li>○各種監査の立会時に現場で聴取した話題を提供し、それに対する考え方を確認する。</li> <li>○部門責任者とは別にスタッフにもヒアリングし、情報収集の精度を高める。</li> <li>○事故情報等の情報収集は発生直後は避け、当該部門に少し余裕ができたタイミングで行う。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の信憑性を吟味する。</li> <li>・繁忙の状況（今、対応する余裕があるか）を見極め、タイミングを見てアプローチする。</li> </ul>
(10) 生産部門 (11) 営業部門 (12) その他の部門 ・情報の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>○気楽に話せるような雰囲気を作る。</li> <li>○話しやすいタイミングを図る。</li> <li>○情報連絡会等に参加する。</li> <li>○責任者（部長クラス）に、年1回はヒアリングを実施する。</li> <li>○自身から問いかけ、報告を受ける。</li> <li>○問題が大きくなる前に情報が入手できるルートをつくる。</li> <li>○当該部門が多岐にわたり、色々なメンバーに話しかける。</li> <li>○他部門の情報を提供する。</li> <li>○良い点を見つけて褒める。</li> <li>○聴き役に徹し、本音が引き出せる雰囲気づくりをする。</li> <li>○インフォーマルなルートから情報を収集する。</li> <li>○軽微な用件でも、できるだけ足を運び、直接話す。</li> <li>○コンプライアンス的な内容（ハラスメント・金銭管理等）は特に留意して聞き取る。</li> <li>○自身の人脈（元部下・同僚等）を駆使する。</li> <li>○会計監査人のヒアリングへ立ち会う。</li> </ul>



◆社内部門全般における工夫

着眼点	具体的活動の提案
<p>(1) コミュニケーションスキル向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会話スキルを磨く。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報を引き出すテクニックを身につける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○相手の立場に立ち、傾聴する姿勢を持つ。</li> <li>○「自分に矢印を向ける」 <ul style="list-style-type: none"> <li>… テクニック等にとらわれず、まずは謙虚に自身のスタンスを正す。反省すべき点があれば、素直に反省する。</li> </ul> </li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「虎の威を借る狐」にならない。</li> <li>・指摘ばかりでなく、良いところを褒める。</li> <li>・実務上の具体的事例を挙げ、内容を正確に聞き出す。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ギブアンドテイクを心がける。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相手の課題について報告を受けた以上、できるアクションは起こす。</li> <li>・相手に有益な情報を提供し、「監査役スタッフとは情報交換の価値あり」と思ってもらえるよう努力。</li> <li>・欠席者には入手情報・監査結果等のフィードバックを行い、認識共有化。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○相手を選ぶ。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日頃は目立たない人物が、意外に情報量豊富なことが多い。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○スタッフの立場を活かす。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実際は直接の指示がない場合でも、「監査役の指示」としてスタッフが動くことは、一つの工夫（その動きが監査役の方針に沿ってさえいればOK）。</li> </ul>
<p>(2) 人間関係を築く工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常的に信頼関係をつくる。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的にコミュニケーションを図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○人脈をつくる。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフはこれまでのキャリアも活かし、誰に聞けば最良かを判断する。</li> <li>・各部門のキーマン的な人物とのパイプを太くする。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○情報は足で稼ぐ。</li> </ul> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・待ちの姿勢ではなく、自ら動いてこそその監査役スタッフ。時と場合にもよるが、電話・メールで安易に済ませず、出向くことは重要。</li> <li>・相手の繁忙時は避ける気配り要。</li> </ul>

着眼点	具体的活動の提案
<p>(3) 情報交換ができる環境を整える工夫</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事前準備</li>         <li>・ 雰囲気づくり</li>         <li>・ 仕組みづくり</li></ul>	<p>○ 下調べ・資料事前入手の成否が、成果を大きく左右する。 （「段取り八分」）</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 往査前に、相手部門に関する基本データを入手し、予備知識を得ておく。</li></ul> <p>○ 入手した情報を整理する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 授受した情報は整理し、他部門や次回の同部門との情報交換に活用。</li></ul> <p>○ 知識を常に補充する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 相手の業務に関する知識や、最新の情報等を常に蓄えておく。</li><li>・ 自己の能力開発も兼ね、各種検定試験へ取り組む。</li></ul> <p>○ インフォーマルな場所、雰囲気を活用する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事前準備のない飲み会、喫煙室等での会話が意外なヒントに。</li><li>・ スタッフ室にコーヒーサーバーを置き、他部門から気軽に来訪しやすく工夫。</li><li>・ 相手部門の上司・部下は同席させず話す場を別け、本音を聞き出す。</li></ul> <p>○ 出席を要請する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 情報を得やすい相手を指名。</li><li>・ 実務の担当者を同席させ、疑問点はその場で解決し、時間を有効活用。</li></ul> <p>○ 場の設定を要請する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 監査役と役員の意思疎通の場と別に、スタッフ同士でコミュニケーション。</li><li>・ 全社管理部門との情報交換会を実施。全社への指示事項の内容を確認し、監査項目への追加を検討。</li></ul> <p>○ 情報提供を要請する。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「社長への報告事項を、監査役へも同時提供」等。</li><li>・ 執行側から適時かつ正確に情報を収集するルールづくり（特に報告遅れをなくす）。</li></ul>

◆現在収集している情報以外に必要としている情報

着眼点	具体的活動の提案
<p>(1) 経営情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業方針・計画、重点課題</li> </ul>	<p>○会社の事業そのものに関わる今後の方向性・計画（執行側トップの思い）をつかむ。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各部門の重点取り組みの具体的な内容。</li> <li>・事業展開の進め方、設備投資、M&amp;A等の情報。</li> <li>・各部門の業務実態や課題に関する経年変化を見ることができる資料・情報。</li> <li>・要員計画に関する情報。</li> </ul>
<p>(2) 業務情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社・現場部門の業務内容、重点課題、重点管理項目、リスクおよび決算・財務情報等</li> </ul>	<p>○監査役の思い、本音をつかむ。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日々の会社側の様々な決定事項への考え（主にそのプロセスについて）。</li> <li>・各部門の責任者（役員クラス）と実務担当者（部長クラス以下）とのコミュニケーションや温度差の有無についての考え。</li> </ul> <p>○社業全般の情報をつかむ。</p> <p>【ヒント&amp;ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他部門データへのアクセス権を得ることで、当該部門との間の依頼・対応の手間を省く。</li> <li>・訪問する機会の少ない遠隔事業所へも、他業務等からめて訪問する。有益な情報が得られるチャンス。</li> </ul>

## 社外とのコミュニケーション（情報交換）

### (1) 社外監査役（社外取締役）

着眼点または方向性	具体的活動とヒント&ポイント
○話しやすい環境づくりをする。	○社外監査役（社外取締役）の本職や、著書・論文を常にチェックし、会話のきっかけをつかむ。 ○共通の趣味等があれば、その話をするなどにより会話のきっかけをつかむ。 ○社外監査役と常任・常勤監査役の懇親会などを開催する。 ○本音（監査役活動に対する考え、悩み、自社に対する認識（いいところ、悪いところ））を引き出す。
○専門的見地（法律、会計、税務など）に基づく視点や発想からの意見を聴く。	○社外監査役（社外取締役）の本職や、著書・論文を常にチェックし、会話のきっかけをつかむ。 ○会計や法律の知見、最新情報の入手など、日頃の研鑽により、専門家に対して的確な質問を行えるようにし、スムーズで精度の高い情報収集を心掛ける。 ○在籍されている（いた）会社での文化・方法等に目し、外部環境の情報（他業界の経営環境、動向、事例など）を引き出す。
○スムーズな関係・調整を行う。	○社外監査役との秘書担当とは連絡を密にし、各種スケジュール変更等、即応できる体制を築く。 ○情報収集だけでなく、社外監査役の要望を聞くことに留意し、迅速に担当部門へ照会するなど確実に対応する。
○就任間もないときは当事情について理解が充分でないとの認識に立ち、丁寧な説明に心掛ける。	○社内情報の説明は、理解されやすいように、専門的にならないようにする。社内用語・記号などの説明書を用意する。 ○必要に応じ、事前説明を行うほか、過去の経緯等も充分説明する。 ○提供した情報が誤解されていないか、返答などで確認する。 ○社外監査役が視察に参加する機会、往査に立会する機会を設ける。

### (2) 会計監査人

着眼点または方向性	具体的活動とヒント&ポイント
○会計監査上必要・重要な事項、問題点について、適切に情報交換する。	○不祥事等については、執行部了解の上、早期に一報を入れる。 ○交換しようとする情報につき、事前に説明資料を交換し、内容を調整する。 ○会計監査人の説明が専門的に傾きがちになるため、誰が見てもわかりやすい資料（ビジュアル化、マトリックス化など）を作成するよう要望する。 ○会計監査計画、手法、プロセス、結果その他について随時質問、相談等のコミュニケーションをとる。 ○財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査役がいれば、その指示に従う。
○自社の状況だけでなく、世の中一般の動きや会計監査関係の専門情報・動向についての情報を入手する。	○監査法人の開催する研修会に出席する。 ○会計制度、会計監査人監査等の動向について聴く機会を持つ。 ○会計監査における確認項目等の情報（会計監査人側のノウハウ的な情報）や監査法人の監査体制（審査体制など）について、確認する。 ○他業界・他社事例をもとに課題や対応の状況についての情報を提供してもらう。
○適切な情報交換・共有しやすい体制・環境形成を志向する。	○定例会議を仕組みとして定着させる（会計監査人・内部監査部門・監査役の三者間意見交換会の定期開催など）。 ○会計監査実施日にこまめに顔をだし、随時相談等のコミュニケーションをとる。 ○会計監査人が知りたがっている情報を、内容を吟味しながらも、できるだけ収集・提供するようにし、会社として会計監査人監査に積極的に協力しようとする雰囲気醸成する。 ○往査立会時の食事、懇親会など本音で語りやすい環境作りをする。

(3)親会社監査役（スタッフ）・取締役（従業員）

着眼点または方向性	具体的活動とヒント&ポイント
○親会社の動向を注視する。	○親会社の監査の動向を把握する。 ○親会社監査役の見解や指摘を把握する。 ○様々な指導、ノウハウを得るように心がける。 ○グループ監査役会議等に参加し、情報を収集する。 ○親会社及びグループ会社のコンプライアンスへの取組状況を把握する。 ○法改正等に関する親会社の対応を把握する。
○適切な情報提供・共有と情報交換しやすい体制・環境形成を志向する。	○親会社監査役スタッフ兼務者を通じて連絡する。 ○自社の監査役監査計画・監査結果を適宜報告する。 ○懇親会などを実施し、できるだけ本音で話し、情報交換を活発にするような雰囲気づくりを醸成する。

(4)子会社取締役（従業員）

着眼点または方向性	具体的活動とヒント&ポイント
○子会社調査上、必要な事項・情報を適切に収集かつ伝達する。	○子会社の状況を把握する。（下記は例示） ・会社情報、事業概況、営業成績、リスク情報等 ・重要会議付議案件、議事録、稟議情報（機密情報に留意し協力を得られることが前提） ・内部統制システムの整備・運用状況 ・不祥事等の内容・再発防止策の実施状況 ・経営上の障害事項 ・課題解決に向けての取組み姿勢 ・監査（会計士監査、内部監査等）への立会 ・現場のリスク認識の状況 等 ○親会社による監査役監査の内容、考え方などをわかりやすく伝え協力を求める。 ○親会社による監査役監査方法などについての質問事項に対する回答を充分に行う。 ○監査上の問題点及び所見をわかりやすく伝える。 ○指摘事項のフォローを行う。
○効率の良い監査を行う。	○子会社と協定書を締結するなどにより、子会社監査を定例的に実施する。 ○グループ会社間で重点監査テーマなどを決めて共通の監査内容を実施する。 ○現場往査の日程調整など連絡を密にする。 ○グループ会社管理部門と連絡を密にし、子会社への協力要請を円滑に行う（特に海外子会社）。
○適切な情報交換・共有しやすい環境形成を志向する。	○親会社監査役・子会社取締役間の定期的会合の場を設ける。 ○懇親の場を設ける（往査時の昼食等）。 ○挨拶と声かけをこまめにする。 ○子会社の要望に応じて親会社の情報・資料を提供することにより、子会社からの各種情報提供などの協力を得られやすくする。 ○親会社として威圧的に感じられないようにする。自社の事例などについて忌憚なく話題を提供するなど、壁をなくすよう心がける。 ○子会社の求めているもの（要望、業務上の懸念・気付事項、人事上の問題点、歯に衣着せぬ意見など）を察知するよう心掛ける。 ○子会社の実情（不祥事が発生しやすい企業風土がないか等）を把握するよう留意する。

(5)子会社監査役（スタッフ）

着眼点または方向性	具体的活動とヒント&ポイント
<p>○子会社調査上、必要な事項・情報を適切に把握する。</p>	<p>○子会社の状況を把握する。（下記は例示）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社情報、事業概況、営業成績、リスク情報等</li> <li>・重要会議付議案件、議事録、稟議情報（機密情報の取扱いに留意し協力を得られることが前提）</li> <li>・内部統制システムの整備・運用状況</li> <li>・不祥事等の内容・再発防止策の実施状況</li> <li>・経営上の障害事項</li> <li>・課題解決に向けての取組み姿勢</li> <li>・監査（会計士監査、内部監査等）への立会</li> <li>・現場のリスク認識の状況 等</li> </ul> <p>○子会社監査役の監査の状況を把握する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査計画、活動状況についての資料収集・ヒアリング</li> </ul>
<p>○適切な情報交換・共有しやすい体制・環境形成を志向する。</p>	<p>○グループ会社監査役との関係について、親会社監査役監査基準に規定する。</p> <p>○定例的な情報交換の場を設ける。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ監査役会議を開催する。</li> <li>・親会社と子会社の監査役スタッフ間で定例ミーティングを実施する。</li> <li>・自社の監査役・経理部長・監査役スタッフなどが子会社監査役を兼務している場合、定期的な情報交換会のほか適宜会合を開催することで、常時連係する。</li> <li>・（常勤監査役設置）子会社の監査役間情報交換会にオブザーバーとして親会社監査役スタッフが出席する。</li> </ul> <p>○監査役スタッフがグループ会社監査役の支援を担当し、常時連係する。</p> <p>○グループ会社間で重点監査テーマなどを決め共通の監査内容を実施する。</p> <p>○スタッフがおらず、一人で監査しているなどという状況・苦勞を察する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・できるだけ悩みや質問を聴くようにする。</li> <li>・なるべく話をする機会を増やし、問題点等をすぐに親会社の監査役に報告できる雰囲気づくりに努める。</li> <li>・親会社のスタッフが、スタッフのいない子会社監査役の補助をする。</li> </ul>

(6) 同業他社 { 監査役 (スタッフ) }

着眼点または方向性	具体的活動とヒント&ポイント
○適切な情報交換・共有しやすい体制・環境形成を志向する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監査役スタッフの意見交換会等を定期的実施・参加する。</li> <li>○懇親会などを利用して、本音で話ができる雰囲気づくりをする。</li> <li>○定期的な情報交換会などで知り合った者同士で個別で情報交換を行う。</li> <li>○交換すべき情報を選別し、できる限り自社の情報を提供し、誠実に対応するよう努める。</li> </ul>
○同業他社を通じて得られる有効な情報に留意する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○同業他社の監査役監査計画、会計監査人計画、株主総会対応等の監査役監査活動の一般的な情報の交換。</li> <li>○同業他社での先進事例、参考事例、法制度改正への対応等に関する情報交換。</li> <li>○テーマに基づいた各社の取組みについての情報交換。</li> <li>○困っていること、懸案事項の提起による情報交換。</li> <li>○常に自社との対比を行い、改善の方向性を検討する。</li> </ul>

(7) 日本監査役協会

着眼点または方向性	具体的活動とヒント&ポイント
○情報収集・提供の場に積極的に参加し、有効に活用する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○定例の実務部会、研究会などに参加し活動する。</li> <li>○実務部会等で、できるだけ自社の情報を提供し、「ギブアンドテイク」に努める。</li> <li>○協会ホームページを積極的に閲覧する。</li> <li>○（予算の範囲内で）できるだけ多くの研修会、講演会等に参加する。</li> <li>○会議終了後の立ち話、懇親会などを有効に活用して情報交換に努める。</li> </ul>
○有効な情報に留意する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○各種統計、監査役監査の他社動向、取組み事例、改善事例等について、辞書的に活用する。</li> <li>○各種ひな型など監査役監査の支援ツールを活用する。</li> <li>○法制度改正（例 会社法制見直し、会計制度、監査基準ほか）の動向と監査役監査に及ぼす影響についての体系的な情報を得る。</li> <li>○不正対応など、監査役監査の高度化に資する研究の機会を得る。</li> </ul>

公益社団法人日本監査役協会関西支部 監査役スタッフ研究会 メンバー

会社名	氏名	備考
関西電力(株)	伊賀 信雄	幹事
東リ(株)	島田 明夫	幹事
阪神電気鉄道(株)	小野 正博	幹事
(株)エスケーエレクトロニクス	西澤 成浩	
大阪いずみ市民生活協同組合	尾島 吾郎	
近畿日本鉄道(株)	穴川 智也	
(株)近鉄百貨店	平岡 敏	
グローリー(株)	長野 宏昭	
光洋機械工業(株)	樋川 恵章	
(株)ジェイアール西日本コミュニケーションズ	田中 淳治	
(株)島精機製作所	戸津井 久仁	
生活協同組合連合会コープきんき事業連合	中 政治	
大日本スクリーン製造(株)	寺田 直実	平成24年12月まで
	森次 俊英	平成25年 1月から
大和ハウス工業(株)	矢野 雅俊	平成25年 3月まで
	菅村 卓也	平成25年 3月から
奈良交通(株)	野尻 正英	平成25年 3月まで
ニチュ三菱フォークリフト(株)	手島 慎哉	
日本金銭機械(株)	財津 素理	
(株)ノーリツ	八若 圭佐	
阪和興業(株)	江口 隆男	
マルコ(株)	中務 秀人	平成25年 2月まで
三ツ星ベルト(株)	中川 伸夫	
(公社) 日本監査役協会	時田 武明	事務局

(順不同・敬称略)