

# 監査役 / 監査委員スタッフ意識調査結果

調査期間 平成 16 年 5 月 19 日 ~ 7 月 12 日

調査対象会社 会員会社 4,385 社 (スタッフ登録会社 1,780 社、未登録会社 2,605 社)

調査対象者 会員会社監査役 (監査委員) スタッフ

回答社数 618 社 (837 名)

平成 16 年 9 月 28 日  
(社) 日本監査役協会  
本部監査役スタッフ研究会

## 目次(調査項目)

### 調査結果概要

1. 業 種 .....	1
2. 従業員数 .....	1
3. 企業統治区分 .....	1
4. 監査役/監査委員の人数 .....	2
5. スタッフの人数および内訳 .....	2
6. 内部監査部門の有無 .....	3
7. 監査役室(監査役事務局、監査委員室等含む。以下同様)の組織図上のパターン .....	3
8. スタッフ就任前の最長在職職種 .....	4
9. スタッフとしての在職期間 .....	4
10. 貴方の職位 .....	4
11. 貴方の最終評価者 .....	5

### (組織・体制)

12. 現在のスタッフとしての在職人員規模は適切人数ですか。 .....	5
12-2. 最適規模は何名だと思いますか。 .....	5
13. 現在のスタッフの年齢層は適切だと思いますか。 .....	6
13-2. 最適な年齢層はどのあたりだと思いますか。 .....	6
14. 監査役室の組織的位置付けは、適切だと思いますか。 .....	6
14-2. 監査役室は、執行部門と独立組織であるべきだと考えますか。 .....	7
15. 監査役室と内部監査部門を兼務するのは適切だと思いますか。 .....	7
16. 監査補助業務を遂行する上での現在の職位は適切だと思いますか。 .....	8
16-2. 相応しい職位は何だと思いますか。 .....	8
17. スタッフとして、現在のご自分の在職期間は適切だと思いますか。 .....	9
17-2. スタッフの業務が十分にこなせるようになるにはどのくらいの期間が必要ですか。 .....	10

### (スタッフとしての意識等)

18. スタッフ就任の内示があったとき、どのように思いましたか。 .....	10
19. 監査の補佐役として、あなたは職責を果たしていると思いますか。 .....	11
19-2. 職責を果たすための要件は何だと思いますか。 .....	11
20. 現在、スタッフとしての職務にやりがい・満足・誇りを感じていますか。 .....	12
20-2. やりがい・満足・誇りを持つための要件は何だと思いますか。 .....	13
21. 現在の職務は、自分の能力を活かせると思いますか。 .....	13
22. スタッフの職務の時間的負荷はいかがですか。 .....	13
23. スタッフの職務の精神的負荷は大きいと思いますか。 .....	14
24. スタッフの職務範囲は明確になっていると思いますか。 .....	14
25. 監査役/監査委員に準じた職務権限をスタッフにも付与する必要があると思いますか。 .....	14
25-2. 監査役/監査委員の持つどの権限がスタッフにも付与されるべきだと思いますか。 .....	15

26.スタッフとして、他部門とのコミュニケーションを十分に図っていると思いますか。.....	15
26-2.各部門とのコミュニケーションを図るために必要なことは何ですか。.....	15
27.スタッフに、社内情報が入る仕組みが確立していると思いますか。.....	16
28.スタッフとして、他社との情報交換を十分に行っていると思いますか。.....	16
29.スタッフ業務を遂行する上で、必要経費は十分だと思いますか。.....	16

### **(スタッフとしての教育)**

30.スタッフの交替に際して、引継書に基づく引継はなされましたか。.....	16
31.スタッフ部門としてのマニュアルは、整備されていますか。.....	16
32.社外講習等、研鑽のための機会は与えられていると思いますか。.....	17
32-2.具体的にどのような研鑽機会を望みますか。.....	17

### **(監査役室及びスタッフへの評価)**

33.監査役室の社内組織としての評価は高いと思いますか。.....	17
33-2.社内評価を高めるための要件は何だと思いますか。.....	17
34.スタッフの評価の仕組みは適切だと思いますか。.....	18
34-2.理想的な評価の仕組みはどのようなものですか。.....	18
35.スタッフの業務内容に関して、執行部は認識していると思いますか。.....	18
36.スタッフの最終的人選者・評価者は、適切な役職者になっていると思いますか。.....	19
36-2.相応しい評価者は誰だと思いますか。.....	20

### **(スタッフとしてのキャリアパス)**

37.スタッフ就任前の職歴は現在のスタッフとしての職務に役に立っていますか。.....	21
37-2.スタッフ就任前に経験するとよいと思う職種は何ですか。.....	21
38.スタッフの経験が、将来役に立つと思いますか。.....	21
38-2.将来、スタッフとしての経験が役立つ職種は何だと思いますか。.....	21
39.現状、スタッフのポジションは社内においてキャリアパスの位置付けになっていますか。....	22
39-2.キャリアパスとなるための要件は何だと思いますか。.....	22
40.スタッフとしての経験は、社外でも通用するようなキャリアパスになるとと思いますか。.....	22

### **(監査と執行部との関係)**

41.監査について、執行部は協力的だと思いますか。.....	22
41-2.執行部から協力を得るために最も効果的な取り組みは何だと思いますか。.....	22
42. その他、日頃、感想をお持ちになっていること等あれば、自由にお書きください。.....	23

監査役/監査委員スタッフの理想像 .....	25
------------------------	----

## 調査結果概要

### 1. 組織・体制

- (1) スタッフの人員  
現状で適切との回答が多かった(68%)が、一人の場合は半数が不足と感じている。
- (2) スタッフの年齢層・職位・在職期間  
40歳代以上で課長層以上、在職期間は3年～5年が理想的と考えられている。
- (3) 監査役/監査委員スタッフ組織の位置付け・内部監査部門との兼務  
半数以上が現状を適切と回答したが、約4割は何らかの疑問を感じている。

### 2. スタッフとしての意識等

- (1) やりがい・満足感を持つための要件  
社内評価(43.1%)が最も多く、職務権限(22.2%)、人事処遇(15.1%)の順であった。
- (2) 職務での能力の発揮  
約6割が現在の職務で自分の能力を活かせると思っている。
- (3) 職務の時間的・精神的負荷  
約9割は時間的負荷を感じていない。約3割は精神的負荷が大きいと思っている。
- (4) スタッフに必要とされる権限  
「監査役/監査委員に準じた権限が必要か」という質問に対して意見が分かれた。(必要30.9%、不要37.2%、どちらとも言えない30.7%)
- (5) 他部門とのコミュニケーション  
現状では必ずしも十分でない傾向が見られた。

### 3. スタッフとしての教育

- (1) 業務の引継ぎ・マニュアル  
1/3以上が引継書による引継ぎが行われておらず、マニュアルは半数以上が未整備であった。
- (2) 研鑽のための機会  
6割以上が機会を与えられていると思っているものの、一部に不十分な面が見られた。

### 4. 監査役室及びスタッフへの評価

- (1) スタッフの社内評価  
現状で社内組織としての社内評価が低いと思い、スタッフ業務内容についての執行部の認識不足を感じている回答者が少なくなかった。
- (2) スタッフ評価の仕組み・評価者  
現状で評価の仕組みが適切と答えた割合は少なかった。

### 5. スタッフとしてのキャリアパス

現状で社内のキャリアパスの位置付けになっていないという回答が半数を超えたが、職務経験が将来役立つと思っているスタッフが72%であった。

### 6. 監査と執行部との関係

65%が執行部は監査に協力的であると思っている。

貴社の概要について、以下の問いに、平成16年4月1日現在の状況でご回答願います。

1. 業 種

1. 水産・農林・鉱業	5	0.8%	15. 商 社	22	3.6%
2. 建 設	39	6.3%	16. その他商業	26	4.2%
3. 食 品	29	4.7%	17. 銀 行・証 券	52	8.4%
4. 織 維	9	1.5%	18. 生命保険・損害保険	17	2.8%
5. 紙・パルプ	2	0.3%	19. リース・その他金融	18	2.9%
6. 化 学・薬 品	42	6.8%	20. 不動産	16	2.6%
7. 石油・石炭・ゴム・窯業	15	2.4%	21. 陸運・海運・空運	25	4.0%
8. 鉄 鋼	11	1.8%	22. 倉庫・運輸関連	12	1.9%
9. 非鉄金属	12	1.9%	23. 情報・通信	60	9.7%
10. 金属製品	8	1.3%	24. 電力・ガス	14	2.3%
11. 機 械	21	3.4%	25. サービス	31	5.0%
12. 電気機器	52	8.4%	26. その他	22	3.6%
13. 輸送用機器	36	5.8%			
14. 精密機械・その他製造	22	3.6%	合計	618	100.0%

2. 従業員数(季節従業員、パート、派遣従業員もすべて含む)

1. 500人未満	126	20.4%
2. 500人以上～1,000人未満	94	15.2%
3. 1,000人以上～5,000人未満	266	43.0%
4. 5,000人以上～10,000人未満	76	12.3%
5. 10,000人以上	56	9.1%
総計	618	100.0%

3. 企業統治区分 [1. 監査役設置会社 2. 委員会等設置会社]

1. 監査役設置会社	2. 委員会等設置会社	総計
590	28	618
95.5%	4.5%	100.0%

#### 4. 監査役/監査委員の人数

合計員数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	総計
社数	2	11	233	285	73	10	2	1	1	618
	0.3%	1.8%	37.7%	46.1%	11.8%	1.6%	0.3%	0.2%	0.2%	100.0%
社内常勤員数	0	1	2	3	4	5	7	総計		
社数	64	287	227	35	2	2	1	618		
	10.4%	46.4%	36.7%	5.7%	0.3%	0.3%	0.2%	100.0%		
社外常勤員数	0	1	2	3	総計					
社数	433	136	41	8	618					
	70.1%	22.0%	6.6%	1.3%	100.0%					
社内非常勤員数	0	1	2	3	5	総計				
社数	531	67	15	4	1	618				
	85.9%	10.8%	2.4%	0.6%	0.2%	100.0%				
社外非常勤員数	0	1	2	3	4	5	6	総計		
社数	54	133	340	83	5	2	1	618		
	8.7%	21.5%	55.0%	13.4%	0.8%	0.3%	0.2%	100.0%		

「4名」「3名」が合計83.8%と多数。その内訳として社内監査役が常勤で1名～2名、社外監査役が常勤又は非常勤で1名～2名の体制が多い。

#### 5. スタッフの人数および内訳(NAは未回答。以下、同様)

合計員数	社数		専任員数	社数		兼任員数	社数	
0	10	1.6%	0	315	51.0%	0	237	38.3%
0.5	1	0.2%	1	130	21.0%	0.5	2	0.3%
1	263	42.6%	2	74	12.0%	1	208	33.7%
1.5	1	0.2%	3	43	7.0%	2	92	14.9%
2	151	24.4%	4	24	3.9%	3	45	7.3%
3	85	13.8%	5	7	1.1%	4	10	1.6%
4	45	7.3%	6	4	0.6%	5	7	1.1%
5	20	3.2%	7	6	1.0%	6	3	0.5%
6	13	2.1%	8	1	0.2%	7	2	0.3%
7	8	1.3%	9	2	0.3%	8	2	0.3%
8	2	0.3%	10	1	0.2%	10	2	0.3%
9	2	0.3%	13	2	0.3%	11	1	0.2%
10	2	0.3%	14	1	0.2%	12	1	0.2%
11	1	0.2%	15	1	0.2%	15	1	0.2%
12	2	0.3%	23	1	0.2%	NA	5	0.8%
13	2	0.3%	NA	6	1.0%	総計	618	100.0%
14	1	0.2%	総計	618	100.0%			
15	3	0.5%						
23	1	0.2%						
NA	5	0.8%						
総計	618	100.0%						

「1名」又は「2名」の企業が多く(合計60.2%)、専任スタッフのいない(専任員数0)企業は315社であり、専任スタッフのいる企業とない企業はほぼ同数となっている。

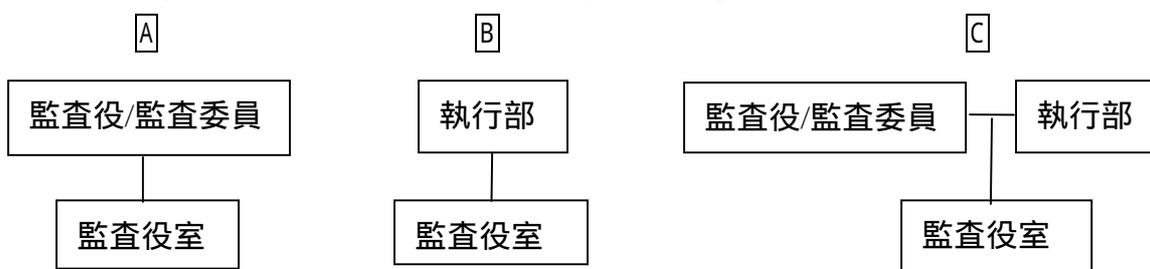
## 兼務先

内部監査	考査	企画	関連事業
管理	審査部	経営戦略	ISO 推進室
監理	人事	経営統括	稟議事務局
法務	労務	渉外	営業所
経理	総務	リスク管理	その他
財務	社長室	コンプライアンス	社外監査役
検査	秘書室	広報	社外公認会計士

## 6. 内部監査部門の有無

ある	ない	NA	総計
518	98	2	618
83.8%	15.9%	0.3%	100.0%

## 7. 監査役室(監査役事務局、監査委員室等含む、以下同様)の組織図上のパターン



**D** その他、組織としては存在しないが、経理部、総務部等の他部門の中にスタッフの機能としてある

A	B	C	D	その他	NA	総計
265	63	51	230	1	8	618
42.9%	10.2%	8.3%	37.2%	0.2%	1.3%	100.0%

**A**(監査役/監査委員の直屬組織)は42.9%で最も多いが、**D**(他部門の中にスタッフの機能としてある)と**B**(組織として存在するが、執行部に属する組織)の合計は47.4%となり、約半数は監査役/監査委員の関与しない組織となっている。

## 8. スタッフ就任前の最長在職職種

1. 財務・経理	221	26.4%
2. 総務	96	11.5%
3. 法務	36	4.3%
4. 人事・労務	44	5.3%
5. 監査・検査・審査	35	4.2%
6. 企画・グループ会社管理	46	5.5%
7. 購買	17	2.0%
8. 販売・営業	159	19.0%
9. 研究開発	13	1.6%
10. 情報システム	30	3.6%
11. 生産・製造	25	3.0%
12. その他	99	11.8%
NA	16	1.9%
総計	837	100.0%

## 9. スタッフとしての在職期間

1年未満	328	39.2%
1～2年	146	17.4%
2～3年	108	12.9%
3～4年	75	9.0%
4～5年	59	7.0%
5～6年	27	3.2%
6～7年	22	2.6%
7～8年	10	1.2%
8～9年	6	0.7%
9～10年	16	1.9%
10～20年	25	3.0%
20年以上	5	0.6%
NA	10	1.2%
総計	837	100.0%

「1年未満」が39.2%で、在職期間「3年未満」のスタッフが全体の約70%を占めている。

## 10. 貴方の職位 1. 部長層 2. 課長層 3. 係長層 4. 担当者

1	2	3	4	NA	総計
288	315	70	149	15	837
34.4%	37.6%	8.4%	17.8%	1.8%	100.0%

「部長層」34.4%、「課長層」37.6%を合わせると約70%以上のスタッフが課長層以上の職位である。

## 11. 貴方の最終評価者

1. 監査役/監査委員      2. 監査役/監査委員と執行部      3. 執行部  
4. わからない      5. その他

1	2	3	4	5	NA	総計
156	95	431	38	105	12	837
18.6%	11.4%	51.5%	4.5%	12.5%	1.4%	100.0%

「執行部」が 51.5%、「監査役/監査委員」18.6%。Q7とのクロス集計によると、「監査役/監査委員」直属の組織でも最終評価者が「監査役/監査委員」である場合と「執行部」である場合の数が拮抗しているなど、組織図上の位置付けに関係なく最終評価者は「執行部」である場合が多い。

**枝番を付した質問は、将来への理想型(あるべき姿)を念頭に置いてご回答いただいている。**

## (組織・体制)

### 12.現在のスタッフとしての在職人員規模は適切人数ですか。

1. 多すぎる      2. 少なすぎる      3. 適切である

1	2	3	NA	総計
20	242	569	6	837
2.4%	28.9%	68.0%	0.7%	100.0%

約7割は「適切」と考えているが、「少なすぎる」が3割弱あることも注目される。

### 12-2. 最適規模は何名だと思いますか。

最適規模(名)	回答者数		最適規模(名)	回答者数	
0.5	3	0.4%	10	14	1.7%
1	137	16.4%	11	2	0.2%
1.5	1	0.1%	12	1	0.1%
2	216	25.8%	15	12	1.4%
2.5	2	0.2%	16	1	0.1%
3	170	20.3%	17	2	0.2%
4	77	9.2%	20	1	0.1%
5	58	6.9%	25	1	0.1%
6	30	3.6%	30	7	0.8%
7	17	2.0%	40	2	0.2%
8	13	1.6%	60	1	0.1%
9	4	0.5%	NA	65	7.8%
			総計	837	100.0%

- 最適規模は「2名」が最も多く25.8%、「3名」、「1名」の順である。「1名から4名」までの回答で72%を占めている。Q5とのクロス集計によると、現在員数が「1名」の場合は「不足」との回答が半数を占め、現在員数が「2名から4名」では現状が「最適規模」との回答が多かった。現在員数「5名」以上の場合は「多すぎる」の回答が「不足」を上回る傾向がうかがえる。最適な人数との乖離については「1名」不足が全体の23%を占め、「2名」不足では10%となっている。
- 30名以上を回答したのは、すべて同一会社のスタッフである(現状の員数は15名)。

### 13. 現在のスタッフの年齢層は適切だと思いますか。

1. 年齢が高すぎる      2. 年齢が若すぎる      3. 適切である

1	2	3	NA	総計
224	38	563	12	837
26.8%	4.5%	67.3%	1.4%	100.0%

「適切である」が67.3%で最も多いが、「年齢が高すぎる」が26.8%あることも注目される。

### 13-2. 最適な年齢層はどのあたりだと思いますか。

1. 40歳未満      2. 40歳台      3. 50歳以上      4. その他[ ]

1	2	3	4	NA	総計
73	510	171	62	21	837
8.7%	60.9%	20.4%	7.4%	2.5%	100.0%

- ・ 「40歳台」が60.9%と最も多く、次いで「50歳以上」が20.4%となり、「40歳」以上を適切とする回答で約8割を占める。
- ・ その他の回答でも適切な年齢は「40歳以上」が大半である。また、「幅広い年齢層から集めるべき」との意見や、「能力次第」との意見もあった。

### 14. 監査役室の組織的位置付けは、適切だと思いますか。

1. 思う      2. 思わない      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
456	136	223	22	837
54.5%	16.2%	26.6%	2.6%	100.0%

- ・ 「思う」が過半数を占めたが、約4割は監査役室の組織的位置付けについて何らかの疑問を持っていることがうかがえる。
- ・ Q7とのクロス集計によると、**A**(監査役/監査委員の直属組織)では約77%、**C**(執行部と「監査役/監査委員」両方の下の組織)では約55%が「適切」との回答である。**B**と**D**のように「監査役/監査委員」が関与しない組織では適切と「思わない」との回答も28.3%<sup>\*2</sup>ある。

クロス集計	Q7			
Q14	A	B	C	D
思う	306(77.1%)	31	41(55.4%)	74
思わない	22	27 a	12	74 b
どちらとも言えない	66	23	21	111
NA	3	0	0	17
総計	397(100%)	81 c	74(100%)	276 d

縦; Q14. 監査役室の組織的位置付け

横; Q7. 監査役室の組織図上のパターン

\*2 (a+b)/(c+d) × 100

**14-2. 監査役室は、執行部門と独立組織であるべきだと考えますか。**

1. 執行部門から独立であるべき                      2. 執行部門と兼務で構わない  
3. どちらでもよい                                      4. その他[       ]

1	2	3	4	NA	総計
640	125	50	8	14	837
76.5%	14.9%	6.0%	1.0%	1.7%	100.0%

- ・ 「執行部門から独立であるべき」が 76.5%を占めた。一方「兼務でも構わない」は 14.9%であった。
- ・ Q7とのクロス集計によると、「独立であるべき」との回答は組織のパターンによらず多数を占めている。
- ・ Q14 におけるクロス集計では、**B**の「執行部」直属組織のスタッフのうち 31 名が現在の監査役室の組織的位置付けを「適切だと思う」と回答しているが、理想的には「執行部門から独立であるべき」との考えが現れたようである。

クロス集計	Q7			
	A	B	C	D
Q14-2				
独立であるべき	331	65	54	185
兼務でかまわない	44	10	15	55
どちらでもよい	17	5	3	24
その他	1	1	2	4
NA	4	0	0	8
総計	397	81	74	276

**縦; Q14-2. 執行部門からの独立組織性**

**横; Q7. 監査役室の組織図上のパターン**

**15. 監査役室と内部監査部門を兼務するのは適切だと思いますか。**

1. 思う    2. 思わない    3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
214	395	221	7	837
25.6%	47.2%	26.4%	0.8%	100.0%

「思わない」が 47.2%で最も多かったが、「思う」25.6%、「どちらとも言えない」26.4%と回答は分かれている。

16. 監査補助業務を遂行する上での現在の職位は適切だと思いますか。

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
476	129	225	7	837
56.9%	15.4%	26.9%	0.8%	100.0%

- ・ 職務遂行上の職位について過半数は適切だと思っている。
- ・ Q10 とのクロス集計によると、「部長層」等上位層ほど「適切だと思う」との回答が多い。

クロス集計	Q16				
Q10	思う	思わない	どちらとも言えない	NA	総計
部長層	206(71.5%)	29(10.1%)	51(17.7%)	2	288(100%)
課長層	193(61.3%)	38(12.1%)	81(25.7%)	3	315(100%)
係長層	28(40.0%)	22(31.4%)	20(28.6%)	0	70(100%)
担当者層	43(28.9%)	39(26.2%)	67(45.0%)	0	149(100%)
NA	6(40.0%)	1(6.7%)	6(40.0%)	2	15(100%)
総計	476	129	225	7	837

縦; Q10.職位

横; Q16.現在の職位の適切性

16-2. 相応しい職位は何だと思いますか。

1. 部長層                                      2. 課長層                                      3. 係長層                                      4. その他 [     ]

1	2	3	4	NA	総計
297	372	43	89	36	837
35.5%	44.4%	5.1%	10.6%	4.3%	100.0%

- ・ 「課長層」が44.4%で最も多かった。「部長層」35.5%を加えると、約8割が課長以上を職位として相応しいと回答した。
- ・ その他の回答では「業務内容により職位に拘る必要はない」との意見もあった。
- ・ Q10 とのクロス集計によると、「部長層」のスタッフは相応しい職位を「部長層」と回答することが多いが、「部長層」以外のスタッフは「課長層」が相応しいと回答することが多い。

クロス集計	Q16-2					
Q10	部長層	課長層	係長層	その他	NA	総計
部長層	188	68	4	20	8	288
課長層	74	189	10	28	14	315
係長層	3	39	11	12	5	70
担当者層	26	71	18	28	6	149
NA	6	5	0	1	3	15
総計	297	372	43	89	36	837

縦; Q10.職位

横; Q16-2.相応しい職位

17.スタッフとして、現在のご自分の在職期間は適切だと思いますか。

1. 長すぎる                      2. 短すぎる                      3. 丁度よい                      4. 判断できない

1	2	3	4	NA	総計
57	206	257	311	6	837
6.8%	24.6%	30.7%	37.2%	0.7%	100.0%

- ・ 「判断できない」37.2%、「丁度よい」30.7%、「短すぎる」24.6%と回答が分かれた。
- ・ Q9とのクロス集計によると、「判断できない」と「NA」を除いて、在職期間1年未満のスタッフは「短すぎる」との回答が約83%であり、1～2年のスタッフは「丁度よい」が約59%、「短すぎる」が約38%となっている。2～3年のスタッフは「丁度よい」が約83%に増え、「短すぎる」が12%に減る。以降7年未満のスタッフまでは「丁度よい」との回答が多い一方、「長すぎる」との回答の割合も増加する。以上から、在職期間3年が一つの目途と思われる。

クロス集計	Q17			
Q9	長すぎる	短すぎる	丁度よい	総計
1年未満	2(1.1%)	151(83.4%)	28(15.5%)	181(100%)
1～2年	3(2.9%)	39(37.9%)	61(59.2%)	103(100%)
2～3年	3(4.1%)	9(12.2%)	62(83.8%)	74(100%)
3～4年	8(14.8%)	3(5.6%)	43(79.6%)	54(100%)
4～5年	7(19.4%)	1(2.8%)	28(77.8%)	36(100%)
5～6年	5(29.4%)	0	12(70.6%)	17(100%)
6～7年	5(41.7%)	0	7(58.3%)	12(100%)
7～8年	3(60.0%)	0	2(40.0%)	5(100%)
8～9年	3(60.0%)	0	2(40.0%)	5(100%)
9～10年	7(77.8%)	0	2(22.2%)	9(100%)
10～20年	9(56.3%)	0	7(43.8%)	16(100%)
20年以上	1(33.3%)	2(66.7%)	0	3(100%)
NA	1(20.0%)	1(20.0%)	3(60.0%)	5(100%)
総計	57	206	257	520

縦; Q9.スタッフとしての在職期間

横; Q17.在職期間についての評価

## 17-2. スタッフの業務が十分にこなせるようになるにはどのくらいの期間が必要ですか。

1. 3年未満                      2. 3年以上5年未満                      3. 5年以上                      4. その他[     ]

1	2	3	4	NA	総計
358	367	58	43	11	837
42.8%	43.8%	6.9%	5.1%	1.3%	100.0%

- ・ 「3年以上5年未満」43.8%、「5年以上」6.9%であるので、十分な業務習得には「3年以上かかる」と考えるスタッフが過半数いることになる。
- ・ Q9とのクロス集計によると、在職期間1年未満のスタッフは約55%が「3年未満」で十分な業務遂行可能になると回答しているが、1～2年のスタッフでは「3年未満」と「3年以上5年未満」の回答がほぼ同数になり、2～3年のスタッフは「3年以上5年未満」の回答が多くなるなど、在職年数の増加に伴い業務習得に要する期間も増加する相関関係がある。

クロス集計	Q17-2					
Q9	3年未満	3年以上5年未満	5年以上	その他	NA	総計
1年未満	181 (55.2%)	119 (36.3%)	11 (3.4%)	14	3	328 (100%)
1～2年	68 (46.6%)	63 (43.2%)	4 (2.7%)	9	2	146 (100%)
2～3年	43 (39.8%)	51 (47.2%)	7 (6.5%)	6	1	108 (100%)
3～4年	25 (33.3%)	38 (50.7%)	6 (8.0%)	5	1	75 (100%)
4～5年	18 (30.5%)	30 (50.8%)	7 (11.9%)	3	1	59 (100%)
5～6年	4 (14.8%)	16 (59.3%)	4 (14.8%)	3	0	27 (100%)
6～7年	6 (27.3%)	10 (45.5%)	4 (18.2%)	2	0	22 (100%)
7～8年	3 (30.0%)	5 (50.0%)	1 (10.0%)	1	0	10 (100%)
8～9年	1 (16.7%)	3 (50.0%)	2 (33.3%)	0	0	6 (100%)
9～10年	3 (18.8%)	12 (75.0%)	0	0	1	16 (100%)
10～20年	2 ( 8.0%)	15 (60.0%)	7 (28.0%)	0	1	25 (100%)
20年以上	2 (40.0%)	2 (40.0%)	1 (20.0%)	0	0	5 (100%)
NA	2	3	4	0	1	10 (100%)
総計	358	367	58	43	11	837

縦; Q9.スタッフとしての在職期間

横; Q17-2.スタッフの仕事がこなせるようになるまでに必要な期間

(スタッフとしての意識等)

## 18.スタッフ就任の内示があったとき、どのように思いましたか。

1. 嬉しかった                      2. がっかりした                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
115	55	653	14	837
13.7%	6.6%	78.0%	1.7%	100.0%

「がっかりした」より「嬉しかった」が多いが、「どちらとも言えない」が8割近くあり、内示を受けた時の複雑な気持ちがうかがえる。

**19. 監査の補佐役として、あなたは職責を果たしていると思いますか。**

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
462	82	285	8	837
55.2%	9.8%	34.1%	1.0%	100.0%

- ・ 「思わない」9.8%に対し「思う」が 55.2%である。
- ・ Q18とのクロス集計によれば、「内示でがっかりした」55名のうち32名(58.2%)と、「内示ではどちらとも言えない」653名のうち349名(53.4%)が「職責を果たしていると思う」と回答した。

クロス集計	Q18				
Q19	嬉しかった	がっかりした	どちらとも言えない	NA	総計
思う	78 (67.8%)	32 (58.2%)	349 (53.4%)	3	462
思わない	7 (6.1%)	7 (12.7%)	66 (10.1%)	2	82
どちらとも言えない	30 (26.1%)	16 (29.1%)	238 (36.4%)	1	285
NA	0	0	0	8	8
総計	115 (100%)	55 (100%)	653 (100%)	14	837

縦; Q19. 職責遂行に対する評価

横; Q18. スタッフの内示があったときの心情

**19-2. 職責を果たすための要件は何だと思いますか。**

1. 監査役/監査委員との意思疎通                                      2. 業務範囲・内容の明確化  
3. 監査役/監査委員のスタッフ業務への理解                                      4. その他[     ]

1	2	3	4	NA	総計
452	215	99	61	10	837
54.0%	25.7%	11.8%	7.3%	1.2%	100.0%

- ・ 「監査役/監査委員との意思疎通」が 54.0%。次いで「業務範囲・内容の明確化」が 25.7%。「監査役/監査委員のスタッフ業務への理解」は 11.8%と割合としては少ない。
- ・ その他の意見としては、「監査スキルの向上」、「法律等専門知識の習得」、「広範な知識・経験の蓄積」、「本人の意欲、熱意」などがあつた。

## 20.現在、スタッフとしての職務にやりがい・満足・誇りを感じていますか。

1. 感じている                      2. 感じていない                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
435	47	346	9	837
52.0%	5.6%	41.3%	1.1%	100.0%

- ・ 「感じている」が半数を超えている一方で、「どちらとも言えない」が 41.3%あり「感じていない」5.6%を加えれば意見は拮抗しているとも言える。
- ・ Q18 とQ19 とのクロス集計によれば、「内示が嬉しかった」115 名のうち、78 名が職責を果たしており、102 名がやりがいを感じている。「内示でがっかりした」55 名のうち、32 名が職責を果たしており、13 名がやりがいを感じている。「内示ではどちらとも言えない」653 名のうち、349 名が職責を果たしており、317 名がやりがいを感じている。スタッフ就任後に何らかの心境の変化があったものと見られる。

クロス集計	Q20.仕事のやりがい、満足、誇り				
Q18.内示時の心境	感じる	感じない	どちらとも言えない	NA	Q19.職責
嬉しかった (115 名)	72	0	6	0	果たしていると思う (78 名)
	6	0	1	0	果たしていないと 思う(7 名)
	24	0	6	0	どちらとも言えない (30 名)
	102	0	13	0	総計 115 名
がっかりした (55 名)	10	12	10	0	果たしていると思う (32 名)
	2	4	1	0	果たしていないと 思う(7 名)
	1	4	11	0	どちらとも言えない (16 名)
	13	20	22	0	総計 55 名
どちらとも言えない (653 名)	227	10	112	0	果たしていると思う (349 名)
	18	13	35	0	果たしていないと 思う(66 名)
	72	4	162	0	どちらとも言えない (238 名)
	317	27	309	0	総計 653 名
NA (14 名)	3	0	0	0	果たしていると思う (3 名)
	0	0	1	1	果たしていないと 思う(2 名)
	0	0	1	0	どちらとも言えない (1 名)
	0	0	0	8	NA(8 名)
	3	0	2	9	総計 14 名

## 20-2. やりがい・満足・誇りを持つための要件は何だと思いますか。

1. 職務権限                      2. 社内評価                      3. 人事処遇(含む給与)  
4. その他[                      ]

1	2	3	4	NA	総計
186	361	126	135	29	837
22.2%	43.1%	15.1%	16.1%	3.5%	100.0%

- ・ 「社内評価」が最も多い。Q33「監査役室及びスタッフへの評価」の回答結果(評価が高い(9.8%)、評価が低い(28.7%)、どちらとも言えない(59.9%))の反映がうかがえる。
- ・ その他の回答では「業務内容、職務の重要性の認識」11名、「達成感」9名、「本人の気持ち次第、自己研鑽、スキルアップ、努力」など意欲に関するものが7名あった。

## 21. 現在の職務は、自分の能力を活かせると思いますか。

1. 思う                              2. 思わない                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
489	52	287	9	837
58.4%	6.2%	34.3%	1.1%	100.0%

「思う」が約60%。何らかの形で自分の能力を活かせると思っているスタッフが多い。

## 22. スタッフの職務の時間的負荷はいかがですか。

1. 多い                              2. 少ない                              3. 適量

1	2	3	NA	総計
99	194	535	9	837
11.8%	23.2%	63.9%	1.1%	100.0%

「負荷が少ない」と「適量」を合わせて、約90%がスタッフの職務について時間的負荷を感じていない。

### 23.スタッフの職務の精神的負荷は大きいと思いますか。

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
254	333	244	6	837
30.3%	39.8%	29.2%	0.7%	100.0%

- ・ 時間的負荷を感じていないスタッフが 90%近くいる割には、「思う」30.3%、「どちらとも言えない」29.2%と精神的負荷の大きさを感じているスタッフが多い。
- ・ Q22 とのクロス集計によると、時間的負荷を感じていないスタッフのうち 24.7%<sup>\*3</sup> は精神的負担が大きいと回答している。

クロス集計	Q22				総計
Q23	多い	少ない	適量	NA	総計
思う	73 (73.7%)	27 (13.9%) a	153 (28.6%) b	1	254
思わない	11 (11.1%)	128 (66.0%)	194 (36.3%)	0	333
どちらとも言えない	15 (15.2%)	39 (20.1%)	188 (35.1%)	2	244
NA	0	0	0	6	6
総計	99 (100%)	194 (100%) c	535 (100%) d	9	837

縦; Q23.スタッフの職務の精神的負荷

横; Q22.スタッフの職務の時間的負荷

### 24.スタッフの職務範囲は明確になっていると思いますか。

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
338	228	262	9	837
40.4%	27.2%	31.3%	1.1%	100.0%

- ・ 「思う」が 40.4%で最も多いが、「思わない」が 27.2%ある。「どちらとも言えない」31.3%を加えると、スタッフの職務範囲が明確になっていない会社が少なくない。
- ・ Q5 とのクロス集計によると、専任スタッフの場合でも「思わない」が 22.5%、「どちらとも言えない」が 29.2%あり、スタッフの職務範囲が明確になっていないことがうかがえる。

1	2	3	NA	総計
165	78	101	2	346
47.7%	22.5%	29.2%	0.6%	100.0%

### 25.監査役/監査委員に準じた職務権限をスタッフにも付与する必要があると思いますか。

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
259	311	257	10	837
30.9%	37.2%	30.7%	1.2%	100.0%

「思わない」37.2%、「どちらとも言えない」30.7%の結果からは、監査役/監査委員に準じた職務権限を必要と感じている割合が多いとは言えない。

\*3 (a+b)/(c+d) × 100

## 25-2. 監査役/監査委員の持つどの権限がスタッフにも付与されるべきだと思いますか。

1. 重要会議の出席
2. 重要資料の閲覧
3. 社内調査権の行使
4. その他[ ]

1	2	3	4	NA	総計
107	236	291	100	103	837
12.8%	28.2%	34.8%	11.9%	12.3%	100.0%

- ・ NAを除くと、「社内調査権の行使」39.6%、「重要書類の閲覧」32.2%、「重要会議の出席」14.6%、「その他」13.6%となる。その他の回答には、「不要である」、「現状で十分」、「監査役の権限でスタッフも十分活動できる」などNAに近い回答が散見され、「特に必要ないが強いて言えば社内調査権の行使」という意見もあった。
- ・ Q25 とのクロス集計によると、監査役/監査委員に準じた職務権限付与が「必要」と思うスタッフのうち47.1%は「社内調査権」が付与されるべきとの回答している。

クロス集計	Q25				総計
Q25-2	思う	思わない	どちらとも言えない	NA	
重要会議出席	54(20.8%)	23(7.4%)	30(11.7%)	0	107
重要資料閲覧	59(22.8%)	101(32.5%)	76(29.6%)	0	236
社内調査権行使	122(47.1%)	69(22.2%)	99(38.5%)	1	291
その他	22(8.5%)	45(14.5%)	33(12.8%)	0	100
NA	2(0.8%)	73(23.5%)	19(7.4%)	9	103
総計	259(100%)	311(100%)	257(100%)	10	837

縦; Q25-2.付与されるべき権限

横; Q25.権限付与の必要性

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

1. 思う
2. 思わない
3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
318	153	357	9	837
38.0%	18.3%	42.7%	1.1%	100.0%

Q22 (スタッフの時間的負荷)で時間的負荷を感じないスタッフが多い割には、「思う」の割合が小さい。「どちらとも言えない」を「やってはいるが十分でない」と捉えたとしても、やや消極的な面が見られる。

## 26-2. 各部門とのコミュニケーションを図るために必要なことは何ですか。

1. 監査業務への理解を得るための活動
2. 監査業務のフィードバック機能
3. スタッフと執行部門との相互信頼
4. その他[ ]

1	2	3	4	NA	総計
274	181	323	40	19	837
32.7%	21.6%	38.6%	4.8%	2.3%	100.0%

- ・ 「スタッフと執行部門との相互信頼」、「監査業務への理解を得るための活動」に回答が多く寄せられた。このためにもスタッフ側から執行部門へアプローチすることが望まれる。
- ・ その他の回答では、「本人の自覚や姿勢の問題」、「本音が話せる関係作り」、「日常的な付き合い」などがあつた。

**27.スタッフに、社内情報が入る仕組みが確立していると思いますか。**

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
236	279	315	7	837
28.2%	33.3%	37.6%	0.8%	100.0%

「思わない」33.3%、「どちらとも言えない」37.6%という結果から、スタッフに社内情報が入る仕組みが確立しているとは言えない。

**28.スタッフとして、他社との情報交換を十分に行っていると思いますか。**

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
86	524	219	8	837
10.3%	62.6%	26.2%	1.0%	100.0%

「思う」は約 1 割。他社と情報交換する必要性を感じないため「思わない」と回答したケースもあり得る。

**29.スタッフ業務を遂行する上で、必要経費は十分だと思いますか。**

1. 十分である                                      2. 不足している                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
387	123	320	7	837
46.2%	14.7%	38.2%	0.8%	100.0%

「十分である」が 46.2%あるが、「不足している」14.7%、「どちらとも言えない」38.2%から見ると、必要経費が十分であるとは必ずしも言えない会社が多い実態がうかがえる。

**(スタッフとしての教育)**

**30.スタッフの交替に際して、引継書に基づく引継はなされましたか。**

1. された                                      2. されなかった                                      3. 前任者はいなかった

1	2	3	NA	総計
356	299	172	10	837
42.5%	35.7%	20.5%	1.2%	100.0%

「されなかった」35.7%、「前任者はいなかった」20.5%という結果から、過半数が文書による引継のないままスタッフに就任している実態がうかがえる。

**31.スタッフ部門としてのマニュアルは、整備されていますか。**

1. 整備されている                                      2. 整備されていない                                      3. 現在、作成中

1	2	3	4	NA	総計
247	432	146	2	10	837
29.5%	51.6%	17.4%	0.2%	1.2%	100.0%

「整備されていない」が半数以上である。Q30 の引継書に基づく引継状況が十分でない点からも、スタッフ業務のマニュアル等の整備は検討課題と考えられる。

### 32. 社外講習等、研鑽のための機会は与えられていると思いますか。

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. 問題を感じていない

1	2	3	4	NA	総計
534	180	112	1	10	837
63.8%	21.5%	13.4%	0.1%	1.2%	100.0%

「思う」63.8%と多数ではあるが、「思わない」と回答したスタッフが21.5%いる点も注目される。

### 32-2. 具体的にどのような研鑽機会を望みますか。

1. 社外の勉強会等                      2. 社内(グループ内)の勉強会等                      3. 他社との交流  
4. その他 [                      ]

1	2	3	4	NA	総計
606	37	121	46	27	837
72.4%	4.4%	14.5%	5.5%	3.2%	100.0%

「社外の勉強会等」が72.4%と多数で、監査品質向上のためスタッフ職務についての知識や情報を望む声が多い。また、「他社との交流」は14.5%あり、他社とのノウハウや情報の交換も望んでいる。

### (監査役室及びスタッフへの評価)

### 33. 監査役室の社内組織としての評価は高いと思いますか。

1. 高い                                      2. 低い                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
82	240	501	14	837
9.8%	28.7%	59.9%	1.7%	100.0%

評価が「低い」としたスタッフは28.7%。社内組織としての評価が十分ではないと感じているスタッフは少なくない。

### 33-2. 社内評価を高めるための要件は何だと思えますか。

1. 経営トップ層の宣言                      2. 人事面での処遇実績                      3. スタッフとしての業績  
4. その他 [                      ]

1	2	3	4	NA	総計
290	161	297	68	21	837
34.6%	19.2%	35.5%	8.1%	2.5%	100.0%

- ・ 「経営トップ層の宣言」、「スタッフとしての業績」が各々約1/3を占めた。
- ・ その他の回答も、「スタッフ業務の認知度の向上」、「スタッフ業務に対する理解」、「スタッフの監査の質の向上」等概ね選択肢1及び3に関連する回答が多かった。

### 34.スタッフの評価の仕組みは適切だと思いますか。

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
148	200	475	14	837
17.7%	23.9%	56.8%	1.6%	100.0%

- ・ 「思う」 17.7%。「思わない」「どちらとも言えない」合計 80.7%。評価の仕組みが適切と考えているスタッフは少ない。
- ・ Q11 とのクロス集計では、監査役/監査委員が最終評価者となっているスタッフは、それ以外の最終評価者がいるスタッフよりも多く「思う」と回答した。
- ・ 「思わない」「どちらとも言えない」のスタッフでは、最終評価者が「執行部」である割合が比較的高い。

クロス集計	Q11						総計
Q34	監査役/ 監査委員	監査役/ 監査委員 と執行部	執行部	わからない	その他	NA	
思う	56 (35.9%)	22 (23.2%)	46 (10.7%)	4 (10.5%)	19 (18.1%)	1	148
思わない	27 (17.3%)	16 (16.8%)	121 (28.1%)	10 (26.3%)	23 (21.9%)	3	200
どちらとも言えない	71 (45.5%)	57 (60.0%)	257 (59.6%)	23 (60.5%)	61 (58.1%)	6	475
NA	2 (1.3%)	0	7 (1.6%)	1 (2.6%)	2 (1.9%)	2	13
総計	156 (100.0%)	95 (100.0%)	431 (100.0%)	38 (100.0%)	105 (100.0%)	12	837

縦; Q34.評価の仕組みの適切性

横; Q11.貴方の最終評価者

### 34-2.理想的な評価の仕組みはどのようなものですか。

1. 業務目標と達成度の客観化                      2. 評価者との対話・フィードバック  
3. 評価項目の明確化                                      4. その他 [                      ]

1	2	3	4	NA	総計
284	233	220	67	33	837
33.9%	27.8%	26.3%	8.0%	3.9%	100.0%

回答は平均的に分かれた。複数回答者が 16 名おり、理想的な評価の仕組みに関しては、多様な要素を取り入れた仕組みの必要性が汲み取れる。

### 35.スタッフの業務内容に関して、執行部は認識していると思いますか。

1. 認識している                                      2. 認識不足                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
209	301	318	9	837
25.0%	36.0%	38.0%	1.1%	100.0%

「認識している」25%。「認識不足」「どちらとも言えない」合計 74%。執行部のスタッフ業務に対する認識が十分ではないことがうかがえる。



### 36-2.相応しい評価者は誰だと思いますか。

- 1.監査役/監査委員      2.監査役/監査委員と執行部      3.執行部  
4.わからない      5.その他[      ]

1	2	3	4	5	NA	総計
323	308	78	77	30	21	837
38.6%	36.8%	9.3%	9.2%	3.6%	2.5%	100.0%

- ・「執行部」9.3%、「監査役/監査委員」「監査役/監査委員と執行部」合計 75.4%。監査役又は監査委員が評価者の中に含まれた方が良いと考えている傾向がうかがえる。
- ・ Q11 とのクロス集計によると、「執行部」が最終評価者であるスタッフで、「監査役/監査委員」または「監査役/監査委員と執行部」と回答したのは71.4%である。

クロス集計	Q11						総計
Q36-2	監査役/ 監査委員	監査役/ 監査委員 と執行部	執行部	わからない	その他	NA	総計
監査役/ 監査委員	114 (73.1%)	39 (41.1%)	116 (26.9%)	13 (34.2%)	35 (33.3%)	6	323
監査役/監査委員 と執行部	29 (18.6%)	50 (52.6%)	192 (44.5%)	9 (23.7%)	24 (22.9%)	4	308
執行部	1 (0.6%)	2 (2.1%)	63 (14.6%)	2 (5.3%)	9(8.6%)	1	78
わからない	5 (3.2%)	2 (2.1%)	36 (8.4%)	12 (31.6%)	22 (21.0%)	0	77
その他	3 (1.9%)	1 (1.1%)	13 (3.0%)	1 (2.6%)	12 (11.4%)	0	30
NA	4 (2.6%)	1 (1.1%)	11 (2.6%)	1 (2.6%)	3 (2.9%)	1	21
総計	156 (100.0%)	95 (100.0%)	431 (100.0%)	38 (100.0%)	105 (100.0%)	12	837

縦; Q36-2.相応しい評価者

横; Q11.貴方の最終評価者

### (スタッフとしてのキャリアパス)

#### 37.スタッフ就任前の職歴は現在のスタッフとしての職務に役に立っていますか。

- 1.役に立っている      2.役に立っていない      3.どちらとも言えない

1	2	3	4	NA	総計
637	67	126	1	6	837
76.1%	8.0%	15.1%	0.1%	0.7%	100.0%

- ・ 76.1%がスタッフ就任前の職歴が「役に立っている」と回答した。
- ・ Q8 とのクロス集計でも、職歴別の寄与度に大きな差はなく、「役に立っている」とする回答の割合が高かった。就任前職種の上位は「法務」「企画・グループ会社管理」「財務・経理職」。

#### 37-2.スタッフ就任前に経験するとよいと思う職種は何ですか。

1. 経理・財務系統      2. 法務      3. 企画・総務系統  
4. 営業・購買系統      5. その他[      ]

1	2	3	4	5	NA	総計
397	206	81	31	117	5	837
47.4%	24.6%	9.7%	3.7%	14.0%	0.6%	100.0%

- ・ 「経理・財務系統」が 47.4%と群を抜いている。次いで「法務」が 24.6%。スタッフの業務遂行上、経理・財務系統と法務関係は切り離せないものとするスタッフが多い。
- ・ その他の回答では、「内部監査部門」、「経理部門を含む全般的職種」の経験が多いが、「営業や製造部門の現場を知る事が重要である」という回答もあった。

#### 38.スタッフの経験が、将来役に立つと思いますか。

- 1.役に立つと思う      2.役に立つとは思わない      3.どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
604	34	193	6	837
72.2%	4.1%	23.1%	0.7%	100.0%

「役に立つと思う」が、72.2%と非常に多い。スタッフの経験が将来役に立つという意欲を持って業務に邁進している姿勢がうかがえる。

#### 38-2.将来、スタッフとしての経験が役立つ職種は何だと思いますか。

1. 経理・財務・資金系統      2. 法務・総務系統      3. 営業・購買系統  
4. その他[      ]

1	2	3	4	NA	総計
181	437	35	160	24	837
21.6%	52.2%	4.2%	19.1%	2.9%	100.0%

スタッフの経験は経理・財務・法務・総務等の職種を通じて活用できるという回答が 73.8%。その他を具体的に記述した回答の約半数は「すべての職種」、「経営全般」であり、特定の職種を超えて幅広く活用できると考えているようである。

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

1. なっている                      2. なっていない                      3. 人による

1	2	3	NA	総計
54	451	312	20	837
6.5%	53.9%	37.3%	2.4%	100.0%

現在のポジションが社内においてキャリアパスに「なっていない」が多かった。しかし、Q38の回答では「スタッフの経験が将来役に立つと思う」が72.2%であることを勘案すると、今後はキャリアパスになるように期待感を持って業務に携わっているスタッフが多いものと推察される。

### 39-2.キャリアパスとなるための要件は何だと思えますか。

1. 業務範囲・内容の明確化                      2. 社内でのPR                      3. 優秀層の投入  
4. その他[                      ]

1	2	3	4	NA	総計
297	126	284	93	37	837
35.5%	15.1%	33.9%	11.1%	4.4%	100.0%

「業務範囲・内容の明確化」の35.5%と最も多かった。これは、Q24においてスタッフの職務範囲が明確になっていない会社が少なくないことにも符号する。「優秀層の投入」、「ローテーションの実施」もキャリアパスにつながるという意見も出されている。

### 40.スタッフとしての経験は、社外でも通用するようなキャリアパスになると思えますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
247	201	372	17	837
29.5%	24.0%	44.4%	2.0%	100.0%

約3割はスタッフとしての経験が、社外で通用するキャリアパスになると考えている。

### (監査と執行部との関係)

#### 41.監査について、執行部は協力的だと思えますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
545	47	235	10	837
65.1%	5.6%	28.1%	1.2%	100.0%

65.1%が「協力的だと思う」と回答。全体的には執行部は監査について協力的であると言える。

#### 41-2.執行部から協力を得るために最も効果的な取り組みは何だと思えますか。

1. 監査方針・計画の事前説明                      2. 執行部との日頃からの対話・情報交換  
3. 監査結果のフィードバック                      4. その他[                      ]

1	2	3	4	NA	総計
82	549	122	60	24	837
9.8%	65.6%	14.6%	7.2%	2.9%	100.0%

「日頃からの対話・情報交換」が65.6%あり、地道な活動が最も効果的と考えている。「監査結果のフィードバック(14.6%)」の方が「監査方針・計画の事前説明(9.8%)」より効果的と考えている。その他の回答では、「執行部への有効な報告・提案」、「活動をアピール」、「監査の実効性を証明」、「是

正に寄与するなど監査実績の披瀝」、「執行部も納得するような建設的な提案」など、フィードバックに関連する回答が多かった。

#### 42. その他、日頃、感想をお持ちになっていること等あれば、自由にお書きください。

自由記述欄には180件の多岐にわたる感想、意見等が寄せられた。比較的多数の、あるいは特徴ある意見、提言等を紹介する。

##### 1) 執行部の監査役/監査委員監査に対する理解について

- ・ 「執行部が監査のチェック機能の重要性をどう認識するかによって、監査役スタッフの役割が単なる事務局となるか、会社のチェック機能の目や手足としてのスタッフとなるかが左右される。」
- ・ 「監査役は執行部から独立した機関であるという認識が執行部に十分理解されていない。監査役室の位置付けが執行部の直轄化にありながら監査役の補助を行うということで中途半端な感じがしており、明確化することが望ましい。」
- ・ 「近年、法整備がなされ監査役の機能強化がなされたが、経営層がその取り組みを行う意思がなければ、本質的な機能強化は難しいと考える。 監査役会の意識改革、行動実践  
取締役・執行部の意識改革 専門部署、スタッフの設置 スタッフの法的知識、業務理解向上がそれぞれ必要であると思う。」

以上のような執行部の理解こそが、スタッフを含めた監査役/監査委員監査が有効に機能するポイントであるとの意見があった。

##### 2) スタッフ組織について

- ・ 「当社では内部監査部門と監査役スタッフ部門は兼任である。監査役機能の充実のためには、専任の調査スタッフを持つべきであり、両者は分離すべきだと思う。分離が両監査部門の「連携」の前提であり、これにより、二つの監査機能の存在が明確になり、それに伴い、両部門の位置付けが社内において高まるものと思う。」
- ・ 「内部監査業務との兼任は、その都度業務対応の切り換えが求められるため、業務への集中、時間配分が難しい。」
- ・ 「監査役スタッフは執行部門とは別の組織にする必要があると考える。それが確立しない事には、すべてにおいて中途半端であると思われる。」

以上のような兼任に関する問題点の指摘があった。

##### 3) スタッフ業務遂行上の意見

- ・ 「監査業務は専門的業務であるため、ノウハウが個人所有となり、客観的評価、教育が困難である。セキュリティ、コンプライアンス、と今後の監査業務増加に備え、フロー、マニュアルなどのより具体的、実地的なテキストがあれば有難い。」
- ・ 「監査役スタッフの業務内容・範囲について、考えることが多い。(監査役スタッフの)標準的な業務内容・範囲はどのようなものか、他社事例を踏まえて情報収集・実態把握を行うことができると考えている。」

- ・ 「あるべき監査役スタッフ像というものが明確でない。それを明確にしなければならないと思っている。それがすべてのスタート時点である。」

以上のようなマニュアル等の不足や、職務範囲の問題に関するものが多く述べられていた。

#### 4) スタッフ業務の評価及びキャリアパスについて

- ・ 「監査役スタッフは社内・関連会社の監査を通して多種多様な知見を得ることができるので、社内の幹部候補者のキャリアパスとして活用すべきではないかと思う。」
- ・ 「監査役スタッフの位置付けがより明確になるとキャリアパスとして認知されることがスタッフのモチベーションの向上につながると思う。そのためにも執行部の認識を改めることが必要であろう。」

以上のようなスタッフ経験者の積極的な活用を執行部に提言をしている。

その他、昨今のコンプライアンス重視に伴う監査役監査の重要性の再認識の中で、次のようなスタッフ業務を通じた監査役監査の品質向上のための決意が述べられている意見もあった。

- ・ 「内外の経営環境が激しく変化する状況において、監査役職務も法的にも社会的にもますます重要性が増しており、職務に対する知識の修得・研鑽が必須であり、それをサポートするスタッフの職務も専門性の要求が高まっている。そのため社内での内部監査部門との連携は勿論、社外との交流を積極的に行って、スタッフ業務の研鑽に努めるとともに、その地位(社内での認知度を高める)向上に不断の努力が必要と考える。」
- ・ 「“自分が監査役であれば”という考え方で、日々仕事を進めて行くことが、スタッフとしての仕事の質を深めることにつながると思う。」
- ・ 「会社の不祥事がマスコミ等でもよく取上げられている昨今、コンプライアンスの視点から監査役監査の重要性を再認識するとともに、監査役スタッフとして自己研鑽に励み、今後とも監査役を積極的に補佐していきたいと思っている。」

また、自らの行動こそがスタッフ業務の充実及び自己実現につながるの次のような提言もあった。

- ・ 「監査部門への辞令を受けた直後、がっかりしたスタッフも多いと思う。これは一般的に監査役が社会的評価の低い位置付けに甘んじてきたことに一因がある。「閑散役」「閑茶役」と揶揄されていたのも事実であった。スタッフの諸先輩方の努力不足も事実であったろうか。今まさに時代の転換期にある。監査役監査の重要さが真摯に問われている。スタッフ自身が認識を新たに戦略を立て、「将」をどう動かすか、参謀としての「知識」「見識」を培って、実行力のある監査役を育て、自らの職務の誇りを自らの手で勝ち取っていくチャンスではないか。」

## 監査役/監査委員スタッフの理想像

今回の監査役/監査委員スタッフの意識調査では、現状の問題意識と共に将来への理想型（あるべき姿）についての質問も実施した。調査の結果、監査役/監査委員スタッフの理想像として以下のような具体的な像が現れた。

### 1．組織・体制

監査役/監査委員スタッフの必要人員は、企業規模や業態等によって区々であり人員数の明示は困難であるが、組織については、執行部とは独立した組織であるべきである。また、スタッフ業務の遂行には、課長職以上の職位者で年齢的に40歳代のスタッフが最適である（但し、個人の能力や人員体制等は考慮されていない）。新任スタッフが業務を十分にこなせるようになるには3年程度の期間が必要であり、業務修得の期間を踏まえると、特段の事情を除けば、約3年から5年の在職期間で人事ローテーションを実施することが理想的である。

### 2．スタッフとしての意識等

スタッフは、監査の補佐役としてやりがいや誇りを持って職責を果たそうとしているが、より充実した業務を遂行するには、監査役/監査委員との意思疎通が重要である。また、一層のやりがいや誇りを持つためには、適正な評価者による社内評価、予防監査を推進するための社内調査権の行使といった職務権限付与も必要である。さらに、情報収集のためには、スタッフに社内情報が入る仕組みを確立すること、スタッフと執行部門との相互信頼による各部門とのコミュニケーションを強化すること、他社との情報交換を積極的に図ることも重要である。

### 3．スタッフとしての教育

業務の円滑化及び新任への引継には、スタッフ業務のマニュアルが整備されていることが効果的である。したがって、スタッフ業務の一環として業務の標準化とマニュアル類の継続的な整備・改善に取り組むべきである。

そのためには、自己の業務レベルを向上するべく、社外の勉強会等を通じてスタッフ自ら積極的に研鑽に努めるとともに、その機会を得られるよう監査役/監査委員に働きかけるべきである。

### 4．監査役室及びスタッフへの評価

社内評価を高めるためには、監査役/監査委員監査の重要性に対する経営トップ層の宣言や、スタッフとしての業績を積み重ねることで監査品質向上に寄与することなどにより、執行部にスタッフ業務の重要性を認識させるべきである。

さらに、スタッフ業務が広く認知された上で適正な評価を得るためには、業務目標と達成度の客観化等多様な要素を取り入れた評価の仕組みが必要である。

また、執行部による評価だけでなく、少なくとも監査役/監査委員が評価者の中に含まれた評価制度とすべきである。

## 5. スタッフとしてのキャリアパス

スタッフ就任前に経理、法務・総務系の職種を経験することは有用である。スタッフ業務で培った知識・ノウハウは、企業経営全般に十分役立つものであり、スタッフは社内に限らず社外でも通用する人材となりうる。スタッフの経験をキャリアパスとするには、スタッフ業務の範囲・内容を明確化した上で、スタッフ業務経験が人事ローテーションの一環となるよう執行部に働きかけていく必要がある。

## 6. 監査と執行部との関係

スタッフ業務の遂行上、日頃から執行部と対話・情報交換を心がけるべきである。

以上

### 本部監査役スタッフ研究会

#### <アンケートG>

新日本製鐵(株)	高橋 均 (幹事)
日新製鋼(株)	島村 高明
東日本旅客鉄道(株)	佐々 亨
日立キャピタル(株)	山本 一俊
(株)エヌ・ティ・ティ・データ	吉田 直人
クリナップ(株)	大和田 靖
双日ホールディングス(株)	赤尾 昌彦
エヌ・ティ・ティ・コムウェア(株)	荒木 智美

#### <ツールG>

三菱証券(株)	遠山 昌吾 (幹事)
伊藤忠商事(株)	横山 重樹 (幹事)
日本農薬(株)	船山 俊治
日野自動車(株)	松下 基志夫
(株)タカラ	原 一司
大崎電気工業(株)	石山 秀雄
みずほ証券(株)	藤野 護
三菱重工業(株)	山本 陽茂
生活協同組合コープかながわ	塩飽 克昭
戸田建設(株)	東谷 恵一
(株)ホテルオークラ	杉本 進
高千穂交易(株)	吉田 哲
日本生命保険(相)	井上 英昭
三井物産(株)	鈴木 幸弘
(社)日本監査役協会	黒木 克哉 (事務局)