

# 1

## 日本型企业統治システムの要としての 監査役等の役割について

－公益社団法人日本監査役協会設立50周年に寄せて－

西山 芳喜 (にしやま よしき)

九州大学 名誉教授／弁護士

### 1. はじめに

公益社団法人日本監査役協会が設立50周年を迎えられることは慶賀に堪えないことです。協会は、昭和49（1974）年以來、「わが国の監査役制度の信頼性と有用性を広く内外に掲げ、監査役の使命を高揚し、良質なコーポレート・ガバナンスの確立をもって、豊かなグローバル社会の実現を目指す」ことをその「理念」に掲げ、活動を続けてこられました。そのご努力に深甚の敬意を表したいと思います。

しかしながら、協会にとりましても、また、監査役・監査委員・監査等委員諸氏（以下、「監査役等」という）にとりましても、試練の時はむしろこれから始まるのではないのでしょうか。現在、多方面から、監査役等の制度の信頼性と有用性に関する厳しい批判や疑問が寄せられているからです。

とりわけ、海外の機関投資家等からの批判や疑問は強烈です。例えば、①監査役等という役員はそもそもいかなる任務・役割を担っているのか、②監査役等の監査とは何なのか、③議決権のない監査役が取締役会に出席して何をしているのか、④監査役等はどういう視点から発言しているのか、⑤代表取締役を解任で

きない監査役等には監督の役割は果たせないのではないか、⑥監査役等は従業員出身者が多く、独立性に欠けるのではないか、⑦監査役等は公認会計士の資格がないのに、なぜ無資格で会計監査を担当しているのか、など多くの批判や疑問が表明されています。

これらの批判や疑問に対しては、全て反論の余地があると思いますが、現在までのところ、余り反論はなされておられません。なぜ、我が国の論者は、監査役等の制度の信頼性や有用性について正面から取り組もうとしないのでしょうか。何か逡巡させるものがあるとするれば、それは一体何なのでしょう。今こそ、等身大の監査役等の制度を俎上に載せて真摯な議論を展開すべきです。そうしなければ、誤解に基づく批判や疑問さえも払拭することはできないのではないかと思います。

従来の議論は、監査役等の職務権限のありよう、とりわけ監査役等の監査権限は適法性監査に限定されるのか、あるいは、妥当性監査にも及ぶのかという法解釈上の論点に終始してきたきらいがあります。そのため、そもそも監査役等の「監査」とは一体何を意味するのかについての初歩的な議論さえも深まっていません。

残念なことです。このような解釈態度をとる限り、上記の批判や疑問に正面から応えることは困難であろうと思います。

しかし、より重大なことは、その結果、監査役等の制度の「信頼性と有用性」いかに正面から取り上げた議論がなされてこなかったことです。もっとも、今からでも遅くはないのです。議論を始めましょう。本稿がその嚆矢となれば幸いです。

なお、⑦の無資格の監査役等による会計監査の実施については、反論の余地がありません。19世紀のイギリスで確立した会計監査（auditing）は公認会計士等の独占的な業務であるという世界の常識に反するからです。また、監査役等による会計監査は、理論上のみならず、実務上も、会計監査（決算監査・財務諸表監査等）ではなく、単なる「決算手続の検査」にすぎないのです。その意味では、監査役等に対し会計監査に積極的に取り組むことを強要すべきではないと思います。むしろ、我が国では、会計監査とは何かということについてより一層の周知が必要であるとともに、併せて、公認会計士等による会計監査制度の整備・拡大が喫緊の立法課題であると考えます。

## 2. 監査役等の「立ち位置・役割」へのアプローチ

協会の「理念」にも示されているように、監査役等の制度の「信頼性と有用性」は、監査役等の「使命」が広く認識されることと相互に関係しています。しかし、「使命」という理念に明確な内容が伴わなければ絵に描いた餅にすぎません。監査

役等に対して「使命」のみを強調しても、あるいは、単に「活動のための方策等」のみを論じても、それで監査役等の活動が円滑で実効的なものになるわけではありません。

特に留意すべきことは、監査役等には、地位及び職務の独立性があり、誰の指揮命令・指示も受けず、主体的な活動が許される「重役」であるということです。広範な職務権限があると認識しても、監査役等としての使命を自覚できなければ、実効的な働きはできないのです。

したがって、まず、「使命」それ自体の解明を一旦棚に上げ、監査役等の実際の特徴を踏まえて、制度上の実像を把握する必要があるように思います。すなわち、監査役等は、会社という組織の内部にいる「組織人」なのです。それゆえ、監査役等にとっては、何よりも自らの「立ち位置」をきちんと認識することが重要なのではないのでしょうか。

また、監査役等の立ち位置が示されれば、同時に、その立ち位置でいかなる「役割」を担い、また、その立ち位置でどのような「観点・視点」から活動するのか、さらに、「活動の重点」はどこにあるのかなども併せて解明される必要があります。そうでなければ、監査役等の「使命」の自覚にはつながらないのではないのでしょうか。そして、使命を自覚した監査役等による真摯な実践によってのみ、監査役等の信頼性と有用性が立証できるものと思います。

### 3. 法の要請

昭和49（1974）年の商法改正によって新設され、現行の会社法（平成17年法律86号）にも継受されている諸規定によれば、監査役等は、「取締役等（執行役・会計参与を含む）の職務の執行を監査する」（381条1項前段、399条の2第3項1号、404条2項1号）と定められています。それゆえ、学説は、一般に「監査役等は、株式会社の監査機関である」、「監査役等の任務は監査である」という前提に立っています。しかし、その「監査」自体が何を意味するのか、また監査役等に広範な職務権限がなぜ付与されているのかについての説明は十分ではありませんでした。

従来の「適法性監査」限定の解釈は、昭和49（1974）年当時の監査役に過重な任務を負わせないようにと配慮されたものです。つまり、当時の大企業では、一般に、取締役の員数が数十名にも上っていたため、監査役が孤軍奮闘せざるを得ないであろうという認識があったものと思います。

しかし他方で、「適法性監査」限定の主張は、現在においても、監査役等がその立ち位置や役割をきちんと認識できず、活動が消極に陥る弊害を許容するおそれがあります。監査役等の立ち位置や役割は何かという問題は、なぜ、監査役等にはかくも広範な、制限のない権限（調査権・是正権〔質問・意見の申述権を含む〕）が付与されているのか、という制度趣旨の解釈によって明らかにされるべきなのです。

一般の監査論（会計士監査論）において、かつて、監査報告書の書式として適法性監査報告や妥当性監査報告という観念はありましたが、適法性監査や妥当性監査という「活動」の観念があったわけではありません。

監査の活動については、一般の監査論（会計士監査論）では、本来、会計監査であれ、業務監査であれ、書類等の「照合」の手續（ヒアリング等を含む）を行い、その調査の結果を報告する「照合・報告」の活動です。このうち、会計監査について言えば、財務諸表等の「表示」の真实性・適正性の判断を目的とした、会計記録等の「照合」の活動であります。当然のことながら、会計監査人は取締役会等の審議に加わることもなく、また、財務諸表等の作成者等の行動を「是正」する役割はありません。

その意味で、監査役等の監査を一般の監査論によって説明することには困難が伴います。監査役等の任務をあえて監査として説明しようとすれば、それは極めて特殊な法定の監査であり、いわば「是正機能のある特別な法定の監査」と解すべきものです。また、その監査の対象が「取締役等の職務の執行」であるので、その役割・内容もまた、まさに「経営の監査」と解すべきであります。

そうであれば、監査役等の監査は、会社の経営に資するものであって、個々の取締役等の不正・誤謬の発見などではなく、むしろ取締役会・代表取締役と同様に、「会社の信用を維持し、かつ業績の向上を図る」という共通の経営目的に仕え

るものと言えます。

むろん、監査役等は、業務執行者ではありません。監査役等は、あくまで取締役等の職務の執行を監視し、必要な場合に是正すべき役割を有しています。ただ、それを一般の監査（会計士監査）の観念で説明しようとすることに無理があるのです。それゆえにこそ、監査役等の広範な職務権限がいかなる制度観の下で、また、会社組織上、いかなる立ち位置にあって、さらには、どのような観点から行使されるべきなのかが法解釈として検討される必要があるのです。

なお、私見は、監査役等の立ち位置として「監査役等は、本来、監査機関ではなく、代替的経営機関であり、会社の経営機関に組み込まれた安定装置（built-in stabilizer）として、最上位の監視者・是正者としての立場に立つこと」、及び、監査役等の監査の意義について、「監査役等の監査は、経営の監視と是正である」とする代替的経営機関説の立場をとっていますが、ここで、ほかの学説・意見との優劣を論じるつもりはありません。そのような悠長なことをしている時期ではないと思います。

#### 4. 日本型企业統治システムの要請

##### (1) コーポレート・ガバナンスとは何か

近時の議論は、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の充実という観点から、取締役会によるモニタリング体制の整備やいわゆる独立役員の設置の必要性いかなど、社外取締役制度に焦点を置いて

展開されています。また、これに併せて、監査役を設置を要しない新型の委員会設置会社（監査等委員会設置会社）の創設が図られています（平成26〔2014〕年会社法改正）。

その意味では、社外取締役制度との対比の中で、監査役等の制度のありようを明らかにする必要があると思います。むろん、社外取締役制度を無用のものと考えているわけではなく、社外取締役制度に対する過大評価が、監査役等の制度の過小評価をもたらしているのではないかと懸念しているのです。

なお、コーポレート・ガバナンスの問題は、本来、会社の業務執行を担う取締役・役員等を誰がいかなる立場から監督するののかという問題ですが、同時に、どのような観点（経営観・価値観）から、誰のために監督するののかという問題でもあります。

欧米諸国では、①株主総会の経営介入権を依然として維持する仕組み（イギリス）、②企業の管理と執行の分離という見地から、取締役会と取締役の任免権を持つ監査役会（大株主会）（我が国の監査役会とは異質の制度）という二層式の経営機関の仕組み（ドイツ・フランス）、③取締役会の超過半数を社外取締役が占め、かつ、彼らが取締役兼CEO等の人事権を持つ仕組み（アメリカ）などがありますが、我が国の監査役等はそのいずれとも異なります。

そこで、以下では、取締役会中心主義を採る点で共通するアメリカの株式会社制度に注目し、その取締役会及びその超

過半数を占める社外取締役制度のありように対比しつつ、なぜ、我が国では、株式会社制度の創設のときから、監査役等の制度を重視しようとするのか、また、我が国特有の制度としての監査役等は、自らの立ち位置や役割をいかに認識すべきなのかに焦点を当てて、検討します。

なお、指名委員会等設置会社の監査委員や監査等委員会設置会社の監査等委員は、取締役として選任されていますが、経営の監視・是正という職務の重要性に鑑みると、社外取締役であるか否かを問わず、また、選定委員とされているか否かを問わず、取締役としてではなく、常に監査委員・監査等委員としての立ち位置とその判断・活動を優先しなければならぬと解すべきであります。その意味で、ここで検討する社外取締役制度については、監査委員・監査等委員は除外して考察します。

---

## (2) 立ち位置・役割

---

小規模な株式会社では、個々の役職員に対する直接的・具体的な規律が重要であるのに対し、大規模な株式会社においては、制度的・組織的な規律が重要となります。しかも、人治主義でなく、法治主義に慣れた我が国の企業社会にあっては、制度論として、会社の中心的な機関としての取締役会制度が受容され、昭和25（1950）年商法改正以来、運用されているのです。それゆえ、たとい形式的であっても、適法な手続に従った取締役会の審議が行われているのです。

そのような現実を踏まえると、法解釈

上も、社外取締役や監査役等のように、代表取締役（社長）の部下ではないとみなされている者の存在は重要です。取締役会における代表取締役・業務執行取締役等の提案や報告の内容が適切であるか否かは、出席者との質疑応答によって客観的に吟味される必要があるからです。それゆえ、取締役会の場における社外取締役や監査役等の役割に注目する必要があります。

### ①社外取締役

まず、アメリカの大企業の一般的な経営システムの中で社外取締役が果たす役割に注目する必要があります。アメリカの大企業では、通例、年次株主総会では定足数もなく、指名委員会が提案する取締役選任議案のほかは報告事項ばかりであるため、実質的には、株主懇談会のような様相が強いように思います。

また、取締役会も、通例、年に10回程度しか開かれておらず、企業の管理と執行の分離の観点から、取締役会の審議によって経営を主導することはなく、取締役兼CEO等の提案や報告の適否を審議するにとどまっているように思えます。

ただし、取締役の8割程度の超過半数（super-majority）が非業務執行者である独立・社外取締役（independent and outside directors）によって構成されています。しかも、社外取締役の中には分析・助言等を担当する各種の専門家が含まれており、主に批判的な意見を述べるため、取締役会に直属する会社秘書役（company secretary）を通じて、各自の専門に応じた会社情報を社内から収集す

る調査権が認められています。

さらに、社外取締役のみで構成される指名・報酬委員会が自らのほか、業務執行者である取締役（CEO、CFO）に対する人事（提案）権を有していることから、取締役会は監督権者として、彼らの提案や報告を吟味し、また、報酬を決定するのが主要な役割となっているようです。

これに対し、我が国の大企業の社外取締役は非常に数が少なく、また、非常勤であることが通例であり、かつ、法律上も個別の調査権を有していません。それゆえ、取締役会に直属し、社外取締役が具体的な指示を出せる内部統制部門が整備されていないのであれば、結果として、社外取締役が必要と考える会社情報を収集して、会社の実状を把握することが困難な現実があります。

また、社外取締役は、通例、会社との間で責任限定契約を結んでおりますが、会社の業務の執行に関わった場合には、社外取締役としての資格を失うとともに（会社法2条15号イ参照）、併せて、当該責任限定契約が失効することから（会社法427条2項）、業務執行中の取締役や従業員等と接触することを避ける傾向があります（例外として、利益相反の監督行為がある〔会社法348条の2参照〕）。その結果、社外取締役が得る会社情報は、取締役会等を通じて、代表取締役等により提供されるものに限られることになるのです。

そうであれば、十分な情報が提供されていない場合に、社外取締役は取締役会で一体何ができるのでしょうか。議題・議案となった経営上の諸問題について、

自己の見識・知見に基づいて一応の意見を述べることはできても、代表取締役や業務執行取締役の活動を監視し、監督するというガバナンス上の役割を担うことができるのでしょうか。疑問の余地なしとしません。

むろん、取締役会によるモニタリングの実効性を確保するため、社内の重要な情報がきちんと取締役会へ提供されていく仕組みとしてのリスク管理体制ないし内部統制システムの構築とその整備がますます重要となることは言うまでもありません。

## ②監査役等

これに対し、監査役等は違います。監査役等が取締役会に出席するのは、取締役全員（社外取締役も含む）の職務の執行の状況を監視（内実としては、見守り）し、必要に応じて、是正（内実としては、説得）すべき「職務」を遂行するためです。

代表取締役等の提案や報告の適否を質疑応答によって客観的に吟味するとともに、会議に参画している取締役に対し、取締役会構成員としての職務の履行を促すことを通じて、取締役会の活性化を図ることもまた、監査役等の主要な役割となっています。つまり、監査役等は、単なる出席者ではなく、会社の健全な経営を促進する役割を果たすべき存在であると言えます。その意味では、明らかに社外取締役とは立ち位置が異なります。

むろん、監査役等の制度は、会社の管理と執行とを区分するための制度ではありません。つまり、管理者ではなく、また執行者でもないのです。たとい非常勤

の社外監査役・選定監査委員・選定監査等委員であっても、いわゆる往査等に参加し、あるいは監査役会等で情報の共有を図ることによって、業務執行の現状を確実に把握し、その上で、必要があると思えば、経営の健全化や安定を図るために積極的に活動（質問・意見・対話・説得等）をすべき立場にあるのです。

それゆえ、監査役等は、常勤であるか否かを問わず、また、社外監査役・選定監査委員・選定監査等委員であるか否かを問わず、基本的な姿勢としては、業務執行取締役等の活動を監視（内実としては、見守り）するため、積極的に実地の調査を行い、その職務執行のありようを確認すべき職責を負っています。その意味で、取締役会の場に活動が限定される社外取締役とは立ち位置ばかりでなく、その役割が異なるのです。

なお、監査委員・監査等委員であっても、選定監査委員・選定監査等委員でない場合がありますが、監査委員会・監査等委員会に参加し、その議事への参画を通じてほかの委員と情報の共有を図ることなどからすれば、単なる社外取締役とは一線を画する存在であります。それゆえ、彼らは、取締役会の議事（相談・審議等）では社外取締役としてではなく、監査委員・監査等委員としての立ち位置を優先させて、その役割を果たさなければなりません。

また、取締役である監査委員・監査等委員の監査はいわゆる自己監査ではないかとの批判があるようですが、それは一般の監査と監査役等の監査との違い（監

視・是正の活動〔対話・説得〕の役割）を認識しないものであります。監査役等の立ち位置・責任負担の枠組みに鑑みると、監査の効力に何ら問題はなく、あくまで、監査役等の活動（作為・不作為）に任務懈怠がある場合の責任の有無の問題にすぎないと思います。

---

### (3) 経営観

---

#### ①市場本位

さらに、重要な問題は、社外取締役の立ち位置から生じる「ものの見方」です。つまり、社外取締役は「株主の代理人ないし市場の代弁者」としての立ち位置にあることから、必然的に、会社本位（信用・財産・人材を育む経営理念）ではなく、市場本位（業績・配当・株価第一の経営理念）の立場をとらざるを得ないからです。

市場本位の立場は、アメリカの大企業にみられるような企業統治システムとしての認識（価値観）です。社会的実在としての企業の固有の利益よりも、利害関係者（とりわけ株主）の利益を優先して考え（株主利益の最大化）、また、資本市場との関係から、自らを株主の代理人ないし市場の代弁者と認識するような立場です。それゆえ、その認識（価値観）の優先度は、「会社の信用<従業員<財産<収益<配当<株価」となる傾向があります。

#### ②会社本位

他方、我が国では、企業・組織の実在を認識するとともに、その運営に当たっては、「上命下服」によるリーダーシップ（人治主義）ではなく、「上和下睦（かみ

やわらぎ、しもむつむ)」による「万機公論」型の組織運営の長い歴史があります。また、商家の伝統として、家族主義や法治主義の継承が認識されています。

すなわち、企業人としての従業員を育み、かつ、従業員たちも規則・慣例・職掌等に従いつつ、上司・従業員間の実質的な意見交換を深めることで、ある意味で従業員主導の業務執行がなされていると言えます（例：課長中心主義）。また、自立性・自律性の保持（勤勉・儉約・正直・自立・敬神・崇仏・始末などの心得）という企業文化の特徴が継承されることが少なくありません。

その意味で、我が国の企業統治システムの基礎には、営利企業でありつつも、人材を大切に育む経営理念として、また、企業文化・慣習としての労使協調、社会貢献を重視する我が国特有の会社本位の立場が熟成され継承されているのです。それゆえ、その認識（価値観）の優先度は、「会社の信用>従業員>財産>収益>配当>株価」となる傾向があります。

もっとも、取締役と監査役等とは、共に経営の受任者として、「会社の信用を維持し、かつ業績の向上を図る」という経営目的を共有します。その上で、取締役が市場本位の立場に傾くことがあっても、監査役等は、本来的に、経営の健全化や安定のため、会社本位の立場を保つことになります。それゆえにこそ、会社の経営機関に組み込まれた安定装置としての監査役等の活動により、経営の健全化・安定（バランス）が図られるのです。

また、監査役等の調査・是正の権限の

行使のありようとしても、取締役・従業員に対して、十分な事前の準備（周知・連絡）を踏まえ、対話による調査と説得による是正という穏当な手段・方法によることとなります。その意味において、監査役等は、日本型企業統治システムの要（かなめ）を担うべき立ち位置にあります。

## 5. 監査役等が「要」の立ち位置にいることの役割

監査役等は、いかにして、日本型企業統治システム（自律型企業組織・法治主義）の要（かなめ）を担うことになるのでしょうか。

むろん、監査役等は、会社の健全な経営を保持し安定させるために、最上位の調査権や是正権を付与され、会社の経営機関に組み込まれた安定装置として経営を補完する役割を担っていますが、実際には、誰に対しても同一の役割を果たし、また同一の対応をするわけではありません。監査役等が対応する「人」の特性に応じることになります。

### (1) 代表取締役（社長）との関係

監査役等と取締役とは、右手と左手の関係のように、「対（つい）」の関係にあります。特に代表取締役（社長）とは、ツートップの関係にあると考えるべきであります。なぜなら代表取締役（社長）と監査役等だけが無制限の調査権と是正権を有し、また代表権を有するからです。

換言すると、監査役等は、代表取締役（社長）と同じ経営者・会社代表者として



の視点から、また、同等の責任（連帯責任）を負う者として、会社全体を見渡す必要があると同時に、国・地域社会の中における「会社自体の立ち位置・役割」にも目を配る必要があります。

個人としてではなく、経営者としての視点、会社代表者としての視点から、何を見るべきなのでしょう。諸見解があると思いますが、私見では、個人の思想・信条とは別に、「日本」あるいは「世界」の企業社会の倫理観・道徳観・宗教観などのありようであろうと思います。企業は、それらを無視して勝手な活動はできないからです。

一例を挙げれば、ある企業において、いわゆる反社との関係などのほか、児童虐待や人権侵害が行われていることが判明すれば、自社は、そのような企業と取引関係を続けることはできないのです。それゆえ、監査役等は、そのような企業との関係を絶つ対応をとるように、代表取締役等と協議すべきなのです。

他方で、職務権限の側面から見れば、監査役等は、代表取締役（社長）をも監視（内実としては、見守り）・是正（内実としては、説得）すべき「最上位の監視者・是正者」であります。それゆえ、代表取締役（社長）の側に、監査役等の立ち位置や役割について誤解が生じることも少なくないと思います。

監査役等は、代表取締役（社長）の不正の発見・摘発を役割としておりません。また、代表取締役（社長）の後継を望む者でもありません。むしろ、監査役等は、孤立しがちな代表取締役（社長）のいわ

ばパートナーとして信頼されるべきであります。そして、その信頼を基礎として、代表取締役（社長）がその職務を全うできるように、また、社内融和を図り、役職員のやる気を生み出させるため、代表取締役（社長）が自ら「上和下睦」を徹底して社内業務組織の活性化を図るよう、代表取締役（社長）を応援し、また育む役割があります。その意味で、監査役等は、経営の健全化や安定を図るため、代表取締役（社長）の判断・活動を「補完」し、代表取締役（社長）と積極的に「協働」すべき立場にあるのです。

もっとも、経営に十全を期するためには、代表取締役（社長）の経営観に異論なく同調するのではなく、異なるパラダイムの観点から代替的な経営観を持つべきであります。監査役等が、経営の安定装置としての役割を果たすため、会社全体の大局的な見地から、会社の運営や業務の執行に関わる意見を直言することに制限はないからです。

ただ、実際には「物の言いよう」という問題があるので、常日頃から、監査役等が自らの立ち位置や役割を代表取締役（社長）に説明することで信頼を得る努力をすることが肝要でありましょう。また、監査役等が社内の秩序を損なうことなく、社内の現状を容易に把握するための活動を促進するためにも、代表取締役（社長）の理解と信頼を得ることが必須であり、そのための努力はなすべき職務であると認識する必要があります。

---

## (2) 支配株主・親会社との関係

---

会社にいわゆるオーナー（支配株主・親会社）がいる場合、監査役等は、業務執行者としての取締役の「お目付役」として選任されているようです。しかし、ここで重要なことは、オーナーの認識としては、取締役よりも監査役等への信頼が厚いということです。監査役等は、そのことをきちんと認識すべきであります。その上で、監査役等として、オーナーの信頼にどう応えるべきかを考える必要があります。

もっとも、オーナーの意向に沿って活動するとしても、自らの経営責任（対会社責任・対第三者責任）に鑑みると、監査役等としての本来の役割を放棄することはできないのです。それゆえ、是々非々の判断を怠りなく行い、経営の安定装置としての監査役等の役割を全うする必要があります。そのため、ときに、オーナーを説得するという行動も必要となります。

また、オーナーの意向が判明しない場合であれば、監査役等の側から頻繁に面談を求め、直接又は事前に、その意向を知る努力をすべきでありましょう。これは、経営者としての視点から私心なく、会社の健全化や安定を図るという会社本位の判断・行動をするためであります。むろん、このような監査役等の立ち位置や役割について、オーナーに説明し、理解を求める努力も必須のことです。

なお、オーナーが社長を兼ねる場合であっても、その立ち位置や役割が変わることはありません。通例の代表取締役（社

長）との関係に比して、むしろオーナー兼社長の信頼が厚いことから、頻繁に面談し、直接又は事前に、その意向を把握することができましょう。

その上で、オーナー兼社長の経営方針、施策等について、会社の伝統や文化・慣行等のほか、経済的合理性、あるいは会社の健全化・安定への影響等について検討し、会社にとって大局的な利益を損なうことのないように、私心なく直言する必要があります。なお、関係がより深いため、自主性をなくすことなく、一定の距離感を持ち、自らを律して行動・発言することに留意する必要があります。

---

## (3) 取締役会との関係

---

とりわけ重要なポイントは、「なぜ、取締役会に出席するのか」、「なぜ、発言するのか」、「どのような視点で発言すべきなのか」、「なぜ、取締役会の活性化を図るのか」などについて、経営の安定装置としての自らの立ち位置と役割を思い起こし、強い自覚・意欲を持つことであります。

我が国では、個々の取締役には固有の調査権や是正権はなく、また、取締役会の監督機能は実際上、十全とは言い難いことや、代表取締役（社長）の部下である取締役に対して、従業員気質から脱皮し、経営者としての自覚を持つように促す者は、監査役等以外にはないことにも留意する必要があります。

また、監査役等は、取締役会の審議事項・報告事項等について、場合により、取締役と連帯して法律上の責任を負うべ

き立場にあることから、予測可能な事態（損失・リスクの発生）に対処すべき善管注意義務があります。そのため、情に流されず、独立自尊の思いを持って、冷静に合理的な判断をする必要があります。

---

#### (4) 会計監査人との関係

---

会計監査における監査役等の役割は何でしょうか。会計監査人が設置されていない場合には、会計監査ではなく、決算の手續が適切かどうかを検査し、確認するにとどまることになります（決算手續の検査）。また、会計監査人が設置されている場合には、監査役等は会計監査の協力者として、いわゆる非会計情報の会計監査人への提供という役割があります。

他方で、監査役等は、会計監査人に対し報告を求め、かつ報告を受ける立場にあり（会社法397条）、会計監査人に対する言わば唯一の質問者であることからすれば、期中監査等の報告を受ける際に、常に「何か問題はありませんか」という質問をする必要があります。なお、会計監査の「遅れ」、「問題発生」等について、監査役等には最終的な責任者としての立場がありますので、年間を通じて月次監査の報告会などを開催し、会計監査人との緊密な関係の保持が必要となります。

---

#### (5) 社外取締役との関係

---

構造的な側面では、監査役等が株主の受任者であるのに対し、社外取締役には、株主の代弁者としての立ち位置があります。また、機能的な側面では、役割や権限（調査権限等）の違いが顕著であります。

前述のように、我が国の社外取締役は固有の調査権・是正権を有しないので、社外の視点を持って取締役会に出席し、意見を述べるとしても、業務執行の現場を見ることはなく、また、従業員等と対話することも求められていません。また、その任期が短い（短期的視点）、地位に拘泥するおそれがあります。

しかしながら、監査役等から見れば、監査（監視・是正）の対象者であっても、実際には代表取締役等への監視（内実としては、見守り）・是正（提案、説得）、あるいは取締役会の活性化への支持と協力を求める必要があり、そのための連携を積極的に図るべきであります。

---

#### (6) 従業員との関係

---

監査役等は、経営者としての視点からすれば、社内の融和のため、代表取締役等と同様に、自ら「和む（なごむ）」努力をする必要があります。そのため、経営者としては当然のことですが、監査役等の側から従業員に「挨拶」をし、「感謝」の気持ちを表すことなど、日頃からのコミュニケーションを絶やさないことが肝要です。また、従業員の信頼を得るため、監査役等の立ち位置や役割等のほか、自らの経営観（人材育成、労使協調、社会貢献、健康経営、環境経営等）を積極的に説明する必要があります。

もっとも、従業員の声を聞き、会社の実状を把握するための活動には、工夫が必要となります。つまり、社内の内部規律（上下関係）を尊重する必要があることから、業務執行組織の最上位者と

しての代表取締役（社長）との事前の交渉・相談により、その了解の下で、透明性のある活動をするべきです。その上で、法律上の権限の行使としてではなく、対話による調査と説得による是正を心掛ける必要があります。

### (7) 株主・機関投資家等との関係

今後、監査役等には、社外の利害関係者に対して、応接の精神と技量が求められることとなります。監査役等は、取締役と連帯責任を負うべき経営者としての立場にあることのほか、取締役とはパラダイムが異なる代替的経営観を持って、二元的価値観（市場本位と会社本位）の均衡を図ることを通じて健全な経営を保持し、もって、経営の安定装置としての役割を果たすことを示すべきであります。

とりわけ、監査役等は、「人」の活性化を促すことで生産性の向上を意図し、もって、業績の向上に寄与するものであること、また、代替的経営観に基づく活動は、株価や収益ではなく、むしろ、信用の保持、人材育成、労使協調、社会貢献、健康経営等の促進にあると考えていることを説明すべきです。

なお、外国人の株主等に対しては、日本監査役協会が推奨する英文名称だけではなく、監査役等の訳語として、supervisory director（指導取締役）も用い、また、役割については、会社の built-in stabilizer（安定装置）の語を含めて説明すべきです。

## 6. 内外の批判・疑問への回答

本稿の最初に掲げた監査役等に対する

内外の批判や疑問について、既述のところもありますが、私見の概要を簡潔に申し上げます。なお、5. (4)の監査役等による会計監査の実施については、「1. はじめに」で述べたとおり反論の余地がありませんので、割愛します。

### (1) 監査役等の役割とは何か

監査役等は、会社の健全な経営を保持し安定させるために、最上位の調査権や是正権を付与され、会社の経営機関に組み込まれた安定装置としての役割を果たします。それゆえ、監査役等は、経営者としての視点、また会社代表者としての視点を持って取締役等と協働し、経営を是正・補完する役割（任務）を担っているのです。取締役等の不正を発見・摘発することなどは役割ではありません。

### (2) 監査役等の監査とは何か

監査役等は、代替的な経営機関であって、会計監査人のような監査機関ではありません。昭和49（1974）年の商法改正に際して、監査役等の職務が「監査する」と表現されたため、「監査機関」と解する見解もありますが、前述のように、「監査（auditing）」は公認会計士等の独占的な業務であるという世界の常識からすれば、適切ではありません。監査役等の監査の意味内容が、公認会計士のそれとは全く異なるからです。

公認会計士等の監査が「会計記録・証憑等を照合し、財務諸表の適正性について監査意見を表明する」という専門的な「照合・報告の活動」であるのに対し、監

査役等の監査は、取締役会等に参画し、「取締役等の職務の執行を監視し、必要に応じて是正する」という経営管理的な「監視・是正の活動」であります。それゆえ、両者はその監査の対象・方法等が本質的に異なるのです。

ちなみに、会計監査、業務監査、往査、監査基準、監査品質等のような用語・観念は全て、公認会計士のための監査論（会計士監査論）上のものなのです。監査役等の活動の説明に一部流用されることがありますが、便宜的に使われているにすぎません。監査役等の監査は、法定の特別な監査というほかありません。「経営（取締役等の職務の執行）の監査」であり、会計や業務に関する監査（監視・是正）はその一部にすぎず、その意味で、「会計監査は会計監査人、業務監査は監査役等」という説明は的外れなのです。

なお、監査役等の「監視」は、第三者の立場からの刑事的な監視ではなく、取締役等と連帯責任を負うべき経営者としての立場からの監視であり、取締役等の不正の発見・摘発という目的はなく、あくまで、会社の経営の健全化や安定のためであります。その意味で、監査役等の監視は「見張り」ではなく、「見守り」であると解釈できます。

---

### (3) 監査役等は取締役会等で 何をしているのか

---

監査役等は、社内で開催される取締役会等の重要な会議に、「職務」として出席し、会社の経営の健全化や安定のため必要と考える質問・意見を述べることを制

限されていません。これは、取締役会等が取締役等の職務の執行の「場」であるため、監査役等の監査（監視・是正）の対象となるからです。また、経営の健全化や安定のため、取締役会等それ自体の活性化を図ることも、監査役等にとって重要な職務となります。

なお、監査委員及び監査等委員は取締役であり、個人としての立場で取締役会の議決にも参加します。しかしながら、監査委員会・監査等委員会に出席し、その議事（相談・審議等）への参画を通じてほかの委員との情報の共有を図ることなどから、取締役としてよりも、監査委員、監査等委員としての立ち位置とその役割を優越させるとともに、監査委員会・監査等委員会での議論を参考にしつつ、私心なく、会社本位の見地から、議決権を行使すべきであります。

---

### (4) 監査役等の発言の視点、 経営観とは何か

---

監査役等は、会社の代替的経営機関として、経営の健全化や安定を図るため、取締役会等の重要会議に出席します。発言に制限はありませんが、経営の安定装置としての役割を果たすため、代替的な経営観を持って発言します。つまり、監査役等は、会社の経営者としての大局的な観点から発言しますが、執行側のリーダーシップを尊重し、また育成するため、反対意見ではなく代替的・補完的な質問・意見を述べることとなります。

なお、経営観には、大別して、営利の追求という収益性重視の経営観と、営利

活動のプロセスとしての生産性重視の経営観がありますが、経営の健全化や安定を図るためには、監査役等は、両者を勘案して、バランスを図るように考える必要があります。

もっとも、通例、執行側が収益性重視の経営観によることが多いことから、必然的に、監査役等は生産性重視の経営観によることとなります。「生産性」の意義は多様ですが、我が国では、生産性は単なる指標ではなく、日本の経営とされる人材育成・労使協調等を促進するための社会的な運動（日本生産性本部等の活動）を背景として解釈されています。

その意味で、監査役等は、日本の伝統的な企業観・経営観を基礎として、人材育成や労使協調のほか、近時は、健康経営・環境経営等の促進等を重視し、また取引先・地域社会等との共存・共栄や社会貢献等の施策を促すことを通じて、会社の業績の向上に貢献するような観点から発言します。それゆえ、日本の生産性重視の経営観は、前述のように、いわゆる日本的経営の基本理念としての会社本位の経営観と不可分の関係があります。

---

#### (5) 監査役等は代表取締役等を監督できるのか

---

代表取締役等に対する監督権（指揮命令権・人事権・懲戒権等）は取締役会に帰属しており、監査役等には付与されていません。しかしながら、現実の取締役会は、通例、代表取締役（社長）の部下である取締役が過半を占めているため、平時においては、代表取締役等に対する

監督機能が十全に働いているわけではありません。

その意味では、いかにして取締役会の監督機能を活性化するかが問題となりますが、監査役等は、個々の取締役が積極的に取締役会に参画し、取締役会の監督機能が活性化する役割を果たせるように働き掛けることとなります。

むろん、代表取締役等に対しては、取締役会以外の場においても、直截な質問・意見を通じて、代表取締役等への牽制的な役割を果たすことができることは言うまでもありません。

なお、非常時においては、監査役等は会社を代表する立場から、会社の利益を確保するとともに、代表取締役等の責任を追及するため、果敢に行動することになります。これは、単に取締役会の招集や違法行為の差止め・訴訟の提起などの法の明文の規定に基づく活動に限られるわけではありません。むしろその前段階において、監査役等が非常の時と判断した場合には、例えば、会社財産の確保、会社信用の保持、雇用の確保などを図るための具体的な施策を代表取締役・取締役会等に要求し、提案し、協議を求めるなどの積極的な活動が期待されるのです。

---

#### (6) 監査役等は代表取締役等から独立しているのか

---

監査役等は、取締役会への参画を通じて、会社の経営について協働し、また、取締役等と連帯責任を負うべき立場にあるため、代表取締役等から完全に独立した立場にはありません。監査役等と取締

役等とは相互に依存する右手と左手のような関係にありますので、あくまで経営の健全化や安定を目的として、不正・不当・危機回避等の予防的・補完的機能を果たしているのです。

その意味で、監査役等は、取締役等の不正を発見・摘発することを役割としていません。あくまで、経営者としての大局的な視点を持って、経営の健全化や安定を図るために活動します。

また、自らに任務懈怠があれば、取締役等と連帯責任を負うべき立場にあることから、一方で取締役等の判断・活動を監視（内実としては、見守り）すると同時に、他方で、会社の業績の向上に資するため、協働を図ることになります。これは矛盾ではなく、経営の安定装置としての監査役等の職務上、当然なことであります。

それゆえ、監査役等は、会社の実状を把握しつつ、代表取締役等とコミュニケーションを深め、直接又は事前に会社の経営の健全化や安定を保持できるように質問・意見を述べることになります。現実問題として、従業員出身の監査役等が代表取締役等の指揮命令を受けて、消極化し、自らの任務を懈怠するか否かは、権限の有無の問題ではなく、気概や責任感の有無の問題であります。

## 7. 監査役等への期待

現在、国の内外の機関投資家等から、監査役等の信頼性と有用性に関する厳しい批判や疑問が寄せられています。むしろ、これらの批判や疑問に対しては、全

て反論の余地があると思いますが、これらに直接対峙し、自らの信頼性と有用性を主張できるのは監査役等の皆様ご自身の自覚・覚悟以外にありません。

監査役等としての立ち位置やその役割について、監査役等自身が冷静に点検・評価し、自ら制度の原点に立ち戻って自己変革を続けるよりほかに途はないのです。持続的な成長を目指す経営の健全化や安定のために設置された監査役等の意義や仕組みを冷静に見つめ直すとき、おのずから、監査役等には、なぜ使いこなせないほどの広範な権限が付与されているのかという疑問が生まれることになります。

そして、このような疑問に思い至ったときにこそ、監査役等の立ち位置や役割・使命を自ら悟られるものと思います。

監査役等の活動について、私が最も重要と考えておりますのは、監査役等の皆様が、「人」を重視する経営観を持たれることです。役員や従業員を「人」として尊重し、自ら「和む」ことが肝要であります。そのためには、彼らへの感謝によって、その思いが表現されるべきであります。

また、その上でなすべきことは、①「人」を守ること（役員・従業員の健康・安全／健康経営、環境経営など）、②「人」を育てること（役員・従業員の企業人としての教育・研修）、③「人」を活かすこと（役員・従業員の自主性・やる気）であり、常に役職員の動向に対する「センサー」を働かせて、役職員の本音を知り、なし得ることをなすという全力投球の精神を持つことが肝要であります。

このように、監査役等の皆様には、「人」を活かす日本型企业統治システムの継承を図るとともに、その「要」を担う気概を強く持っていただきたいのです。そして、その成果として、監査役等の信頼性と有用性を実証していただくことを心から希望しております。

なお、末筆ながら監査役等を支える社内スタッフの皆様を始め、公益社団法人日本監査役協会の役職員の皆様に対し、監査役等の活動を支えてこられた長年のご努力に敬意を表したいと思います。また、今後におきましても、監査役等の立ち位置やその役割について、ご理解いただき、更なるご支援・ご協力をお願い申し上げます。

## 西山 芳喜 (にしやま よしき)

1950年福岡県生まれ。74年九州大学法学部卒業。博士（法学）。90年金沢大学法学部教授、2003年九州大学大学院法学研究院教授、04年弁護士登録、16年九州大学定年退職。現在、金沢大学名誉教授、九州大学名誉教授、弁護士（西山芳喜法律事務所）、公益社団法人日本監査役協会Net相談室回答者、公益財団法人九州生産性本部理事。