

監査役・いたさんのオピニオン No.2

監査対象とする問題領域の拡大～内部通報・ワンマン経営・ブラック企業・過剰統制

2013.3.22 監査懇話会 独立委員会セミナー
元日本オキシラン(株)常勤監査役 板垣隆夫

- ※ 本稿は、監査懇話会 理事 板垣隆夫が過去に書き溜めた原稿を公開するものです。
- ※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

<はじめに>

はじめに簡単に自己紹介しておきます。住友化学に約40年勤めて、愛媛県の新居浜で工場管理、本社で主に事業部門管理と営業を経験しました。定年退職後、日本オキシランの常勤監査役を2年間勤めて一昨年退任しました。この会社はS社60%、世界第三位の化学会社のライオンデルバセル40%出資のJVです。住化時代の最後数年は、内部監査部長としてあの悪名高い J-SOXPJ に取り組みました。実はPJの始まる直前に、先週監査セミナーで講演された中島康晴会計士のお話を聴きました。SOX 法は世界三大悪法の一つである、即ち綱吉の生類憐れみの令、米国の禁酒法と並ぶ大悪法であること、また真面目にやり過ぎると心身共に疲れ果てて寿命を縮めることになるので、とにかく監査法人やコンサルの言うことを真に受けてはいけないとの教えです。こと内部統制に関しては会計士の言うことを信じてはいけないと、会計士の先生が仰るのだから間違いないだろうと。このアドバイスのお陰でPJも私も大怪我をせずに済んだわけです。本日は「妥当性監査力強化」検討の一環として、「監査対象とする問題領域の拡大」をテーマに問題提起を行いたいと思います。現役時代から「異論暴論」を売り物にしており、本日の報告も暴論と言われそうですが、勿論本心では正論を、少なくとも「明日・明後日の正論」を述べているつもりです。

1.問題意識

(1)監査役監査(常勤監査役)への不信

まず前提として、背景にある問題意識をご説明します。企業不祥事の頻発等を受けて、監査役制度への抜きがたい不信感が国の内外で高くなっているというのが基本的な現状認識です。「月刊監査役2月号」に専修大学名誉教授の新山雄三氏が「監査役制度の終わりの中押し？」という刺激的なタイトルの論考を寄稿していました。そこでは新たに導入が予定されている監査・監督委員会の持つ問題点を明快に批判すると共に、客観的第三者的監査機関たる監査役制度はこのままでは終焉に向いかねないという強い危機意識が表明されています。私もほぼ同感です。それでは何故不信感が広がるのか、いくつか理由が考えられます。

まず第一は、①「自分を選んでもらった経営トップにはモノ申せない」という人事的な脆弱性です。この弱点を克服するためには、「監査役会に選任提案権を付与すること」、「子会社監査役人事には親会社監査役が関与するというルールを確立すること」が不可欠と考えています。先程の新山教授も「監査役人事のオートノミーの確立」という言い方で同様の考えを表明されていますが、残念ながら現時点では少数派です。この人事権の問題は決定的に重要ですが、また別の機会に詳しく問題提起出来ればと考えています。

次いで②議決権を持たない無力性の問題。私は、それだから無力という考えには同意できません

監査役・いたさんのオピニオン
監査対象とする問題領域の拡大～内部通報・ワンマン経営・ブラック企業・過剰統制

が、監査・監督委員会新設の提案にはこの認識が根深く存在しています。しかし業務執行の意思決定に直接関与しない「強み」も逆にあるはずです。

また、③専門性の欠如による監査能力不足という指摘もあります。これに対しては社外監査役との共同、三様監査の連携が批判に答える最も有力な途です。何らかの資格要件を設けるという選択も考えられます。しかし確かに経理や法律の知識は大きな武器になるので有った方がいいが、必須条件ではないという点は後で触れます。

本日私が取り上げたいのは最後の④監査領域の限界の問題です。適法性監査限定論の影響かも知れませんが、重大であるにも関わらず取上げられていない問題があるのではないかと。実はこれは、私が住化監査役に対して抱いていた不満、即ちつまらないとまでは申しませんが、形式上だけの問題にはうるさく文句は言うが、肝心の問題からは逃げているのではないかとという疑問です。ご存知の方もおられるかも知れませんが、住化の監査役は協会幹部を長くやった人や「監査役になったらすぐ読む本」というベストセラーを書いた人等立派な方々が揃っています。それでもそういう不満を、私に限らず多くの社員が持っていたし、多分今も持っているはずですよ。

(2) 監査領域の拡大の視点

次に、それではどういう視点で問題を取り上げるべきなのか。

第一は、①社会的に重大な問題、社会変動への対応や社会的責任に関わる問題です。例えば、長時間労働やサービス残業などは、私達が入社した頃は大きな問題ではなく、当たり前のように横行していましたが、今や重大な社会問題です。それでも「労働法は道路交通法と同じ位守られない」という状況は依然として残っています。

②市民的常識に反する問題も同様です。「会社の常識は社会の非常識」と云われることも多々あります。昔新入社員教育で工場の勤労部長が「職場に憲法は通用しない」と堂々と言われたのでびっくりした記憶があります。

③違法性のグレーゾーンの問題。明らかに違法とまでは云えないが不公正、不適正と言わざるを得ない問題。パワハラ、イジメや今問題の体罰などもそうですね。逆に形式的には明らかに違法だが企業社会では広範に存在している問題もあります。数年前に問題になった偽装請負の問題は、朝日新聞が騒いで社会問題化するまでは、一流大企業でも普通に行われていました。また最近では、薬の登録販売者制度での不正受験が広範な企業で行われていたことが明らかになりました。

最後の④社員、従業員が切実に取り上げて欲しいと思っている問題は、非常に重要な視点と私は考えています。先程肝心な問題から逃げている、ということも申し上げましたが、私の個人的な経験から言えば、行き過ぎた成果主義人事制度の問題、後で取り上げるワンマン経営の問題等は多くの社員が重大だと考えているものの、どうせ監査役に期待しても無理だと半ば諦めているような問題です。

2. 監査領域の範囲(理論的整理)

(1) 適法性監査と妥当性監査

監査役が取り上げる問題の範囲に関しては、随分前から「適法性監査か妥当性監査か」という議論が繰り返されてきました。ここで細かい議論に立ち入るつもりはありません。ただ、スタッフも含め監査のための人員に限られ、かつ監査役の多くが法律や会計の専門家でないという現実を踏まえれば、適法性監査と妥当性監査という領域区分を使って、監査役として何を優先的に実行すべき

監査役・いたさんのオピニオン

監査対象とする問題領域の拡大～内部通報・ワンマン経営・ブラック企業・過剰統制

かを考えることは有意義です。

(2). 妥当性監査の範囲＝広義の適法性監査(善管注意義務違反)

私見のポイントだけ申し上げると、監査としてはまずはここで言う狭義の適法性監査が主体です。妥当性監査は必要ではあるが非業務執行機関としての性格から自ずと限界があること、いわゆる善管注意義務違反の有無を監視する広義の適法性監査をその内容とすべきであるというものです。ただ監査役の仕事は経営の監視だけではなく、もっと広く経営の助言や改善提案等のコンサルティング機能も非常に重要です。この領域では各々の監査役が持つ技能や個性に応じて、多様なあり方を各自が追究することが出来るはずで

先程の広義の適法性監査、即ち善管注意義務違反の有無の監視では、A. 意思決定の監査＝経営判断の原則に従って意思決定がおこなわれているか(プロセスの妥当性)と、B. 内部統制システム監査＝取締役会が内部統制構築義務を果たしているかのチェックが主要な内容になります。これから述べる諸問題を扱う場合も、この二つの原則が大きな武器となり得るし、しかも特別に専門的なバックボーンも必要ありません。そして仮に妥当性監査をこの二つの原則の適用状況に限定したとしても、もっとやるべきこと、かつやれることがあるはずで

3. 監査対象とする問題領域の拡大＝妥当性監査の強化(ケース検討)～問題提起

<三つの切り口>

それでは、監査対象とすべき問題領域とはどういうものか、具体的ケースを挙げて考えていきます。今回の報告では4つのケースを取り上げていますが、その選択の際の切り口は以下の三点です。

第一は、日頃から問題性は感じながらも、従来監査役としてはなかなか取り上げ難かった問題です。特に人事・勤労絡みや過剰統制の問題。

第二は、直ちに違法性が明らかではなく、適法性監査の対象とは思えない場合でも、前に述べた二つの原則、意思決定プロセスと内部統制の構築・運用の観点からは指摘可能と思われる問題です。例えば内部通報、組織風土やワンマン経営の問題。

第三は、ごく一部の特殊なケースのように見えても、決してそうではなく、実際には少なくない会社に共通する問題です。ワンマン経営やブラック企業の問題は決して特殊問題ではないということです。

A.もう一つの「オリンパス事件」(内部通報に関連した不当配転事件)

最初に取り上げるのは、A.もう一つの「オリンパス事件」(不当配転事件)です。一昨年発覚した巨額の損失隠し事件の前から、内部統制の世界では「オリンパス」は大変有名な企業でした。即ち、社内のコンプライアンス窓口で上司の行為を通報したことで配置転換などの報復を受けたとして、従業員が配転命令の無効確認と損害賠償を求めた訴訟です。控訴審で原告側が勝訴し、最高裁で確定しましたが、なおも報復は続いているとして2次、3次の訴訟が継続中です。本件では配転先の上司や同僚による職場での苛酷な「イジメ」「パワハラ」も問題になりました。最近ではこれまた別事件で有名な大王製紙で、内部告発した現役社員が懲戒処分を受けたため、「公益通報者保護法に違反している」として会社側に処分の撤回を求めている事件もあります。

この問題を監査役の視点で考えると、個々の人事異動自体の可否を問題にすることはできないとしても、内部通報を受けた窓口が通報者名を上司に明らかにしたという内部通報の運用の不備の問題や「イジメ」「パワハラ」があったという職場風土の問題は内部統制システムの統制環境の問題として取り上げることは十分可能です。また弁護士会や学者から強い批判を受けながらも、未だに裁

監査役・いたさんのオピニオン

監査対象とする問題領域の拡大～内部通報・ワンマン経営・ブラック企業・過剰統制

判を継続しているという経営判断は、本当に企業としてのリスクを考慮した上での決定なのかを問うことも可能でしょう。

内部事情を斟酌すると、内部告発するような異分子は組織の攪乱者であり、秩序維持のためには排除せねばならないという意識・感情が組織全体に広がっており(対ウッドフォード氏も又同様)、「内部者」たる監査役が問題を取り上げるのを難しくしていると推測されます。しかし、それだからこそ法の精神や社会的常識を冷静に勘案して、公正な意見を述べる監査役の役割があるはずで、す。「コンプライアンス意識の欠如」や「隠蔽的な企業体質」はオリンパスの二つの事件に共通と指摘されていますが、損失隠し事件の首謀者の一人が常勤監査役であったことが、監査役会の監視能力を致命的に阻害していたとも云えるでしょう。これはまた冒頭に述べた人事的脆弱性が齎す監査役機能の無力化の典型的な表れです。

B.ワンマン経営者による企業の私物化

二つ目のケースは、B.ワンマン経営者による企業の私物化の問題です。これは、私が長年所属した会社が、まさしく今現在抱えている大問題ですが、あまりに生々し過ぎるのでより一般化して申し上げます。最大の問題は人事の私物化で、好き嫌いや、従順度優先による人事で側近グループが跋扈する一方で、従わない優秀な人材が排除され、その結果戦力低下が避けられなくなる。周りがイエスマンばかりなので独断的経営判断に牽制が効かない。オリンパス事件の調査報告書でも指摘されていた、自由にモノが云えない、おかしいことをおかしいと云えない組織風土の問題も重大です。最後には暴走の結果として業績が悪化し、最悪の場合は経営破綻というものです。エンロン、ワールドコムを持ち出すまでもなく、日本の大企業でも事例に事欠きません。

監査役としては、ワンマン経営がすべて悪いとも言えないでしょう。またカリスマ経営者の功罪の内の「功」が大きい場合、業績が上がっている以上何も言えないという現実もあります。しかし、意思決定プロセスでの手続き的瑕疵即ち議論が尽くされているか、権限が過度に集中していないか、風通し良い組織風土が構築できているかという観点から問題を取り上げることは可能です。とりわけここでは非常勤監査役や非常勤取締役の役割が重要で、彼らに発言してもらう形で、ある程度ブレーキを掛けることは出来るはずで、す。

ただ極めて難しくかつ切実な問題は、監査役自身の身が危くなる、即ち人事権を握られている以上簡単に排除される危険が大きいということです。このことは、一時期マスコミで大きく取り上げられ、裁判が進行中にも拘らず今や世間的には忘れられた感が強い、読売巨人軍の「清武の乱」を見れば明らかです。阪神ファンとしては巨人の内紛は誠に喜ばしいことですが、そんなケチなことを云っている場合ではない。この事件で最も印象的なのは、清武氏の社会部時代の同僚や部下の多くが裁判所に清武氏を攻撃する陳述書を提出したという事実です。ワンマン経営者は「組織を守る」ことを口実にして、社員の良心をも私物化してしまう恐ろしさを持っていることがよく分かります。企業が本来持つ社会性と相容れない「私物化」の表れを黙って見過ごすことなく、かつ経営のリーダーシップを損なうことなく、如何に上手くブレーキを掛けるか、監査役の真価が問われます。

C.ブラック企業

三つ目のケースは、大きな社会問題にもなっている C.ブラック企業の問題です。以前話題になった派遣等非正規労働でなく、正社員が主な対象です。ブラック企業とは何かについては、「違法な労働条件で若者を働かせる企業」とか「社会に対しても、労働者に対しても責任を負わず、ひたすら利益のみを追求する企業」という定義があります。より具体的には、「労働法等の法令に抵触、またはグレーゾーンな条件での労働を、意図的・恣意的に従業員に強いる、法に抵触する可能性がある

監査役・いたさんのオピニオン

監査対象とする問題領域の拡大～内部通報・ワンマン経営・ブラック企業・過剰統制

営業行為や従業員の健康面を無視した極端な長時間労働(サービス残業)を従業員に強い体質を持つ企業」というものです。企業への異常なまでの従属と人格破壊、鬱病等の精神疾患が多いのも特徴の一つです。大手飲食店チェーンなどサービス産業に多く見られますが、それだけでなく様々な業界に広がりを持っていると指摘されています。また日本に限ったことではなく、世界の一流企業にもありうるとして、アメリカの「ウォルマート」の名前がよく挙げられます。

当たり前ですが、「ブラック企業」を自認、自称する会社はないので、その具体的表れを問題にするしかありません。P8 の「ブラック企業を見極める指標」にある労働法その他法令違反については、当然監査役は取り上げる責務があります。問題はグレーゾーンや違法だがどこでもやっていることにもきちんと問題指摘、即ち黄色信号を出すことです。ここで問題なのは、社会通念と会社の常識の乖離が非常に大きくて、監査役自身が会社の内部者意識に染まり、囚われている場合、黄色信号の問題だと受け止められないおそれがあります。そしてより重要なことは、これらの指標を見ていただければ分かる通り、どんな一流会社でも状況次第では、「ブラック企業」になるおそれがあるということです。一方外部からの決めつけを安易に信じることも危険だということも当然気をつけねばなりません。従って事実に基づき自分の目と頭と足できちんと判断することが必要です。

D. 過剰統制

最後のケースは、過剰統制の問題です。どういう問題かという、監査役監査、内部監査、J-SOX 監査、ISO 監査等々様々な監査が重複する問題。また親会社からの過度な統制の押し付け、特に中小の子会社の場合は規模・事業形態の違いを無視して一律に形式的な内部統制を押し付けられた場合は悲劇的です。そもそも J-SOX という制度そのものが過剰統制を招いているという厳しい批判もあります。それらの結果、業務の効率性の低下、意思決定のスピード低下、コスト過重負担などの問題が出ます。更に実質意味のない形式だけの統制に手を取られることが、結果的に重大なリスクの見逃しを齎すというより深刻な問題もあります。

ここでの監査役の立ち位置というのはなかなか難しい問題を孕んでいます。執行部門の問題で、監査役が立ち入る問題でないとの意見もあります。しかしそもそも内部統制の目的の一つは「業務の有効性と効率性の確保」であり、内部統制が「不断」に見直しされているかを監視するのは監査役や内部監査部門の当然の責務です。一方では「統制活動」を少なくした場合のリスクと責任を負えるのかという不安から、一度始めた統制をなくすのは勇気が要ります。また企業集団内の内部統制を強化するという最近の流れに反しないかという不安も重なってきます。しかし、私はこの過剰統制問題に監査役が正面から向き合い、まさしく企業業務に精通しているという常勤者・内部者としての強みを生かし、監査の中でチェック・確認し、必要なら効率化のための方策を提言すべきだと思います。勿論やるかどうかの判断を行うのは執行部です。このことが長い目で見た企業統治と内部統制のレベルアップに貢献するとともに、監査役への不信を払拭し、信頼を勝ち取ることに結びつくはずで

監査役協会が一昨年の「内部統制監査実施基準」改定で、財務報告内部統制に限ってではあります。が、「過剰な対応」「重複したコントロール」の有無を監査時の確認事項に取上げたことが話題となりました。実は個人的体験談として、J-SOXPJ で過剰な対応を強要してくる監査法人に対して我々がガンガンやりあっている時に、音を上げた監査法人が監査役に泣きついたことがありました。それで監査役が我々を呼んで、遠慮がちではあるが程々で手を打ったらどうかと「指導」を入れる、という事件もありました。正直言って過剰統制問題については、内部監査部門に比べて監査役の問題意識は高くないと感じました。それだけに先程の協会の基準改定は画期的なことだと受け止め

監査役・いたさんのオピニオン

監査対象とする問題領域の拡大～内部通報・ワンマン経営・ブラック企業・過剰統制

ました。そして、この問題は監査役が、非業務執行のまさしく「会社役員」として、経営を支える役割を担っていることの意味を問うものでもあります。

以上、いずれも決してごく一部の会社の特殊な問題でなく、程度の差はあれ多くの企業が抱えている問題だと思います。これ以外でも、「過度に成果主義的な人事制度」、「風通しの悪い企業風土、属人主義的企業風土」「子会社の場合～親会社からの不当な要求への対応」等々取り組むべきテーマはまだまだあるはずで。そして、これらを取り扱う上で必要なのは、経理や法律の専門的な知識ではなく、社会的良識と職業的及び市民的良心、それに当該問題に関し最低限必要な知識を学ぶ勉学意欲だけです。

【最後に～留意点】

最後に、これらに取り組んでいく上で留意すべき点を三点挙げておきます。

- 内向き思考に囚われることなく、第三者的視点から客観的に問題を捉える。内部意識の克服が最大のキープポイントです。
- 常勤監査役の強みを生かして、往査・実査により実態を正確に把握し問題点を実証的に明らかにする。
- 独りよがり陥ることなく、他の監査役や役員、従業員の意見を聞き、共感を得る形で進める。

最後は監査役個人としての「信念」と「覚悟」が問われてくるのでしょうか、出来れば「覚悟」だの「勇気」だのとあまり物騒なことを言わずとも、誰でもが踏み込んだ実効性ある監査が可能となるような監査環境を整備、保障することが最も肝要です。それはまた監査役協会や監査懇話会という組織の重大な使命だろうと思います。

以上あくまでも私見による問題提起ですので、様々なご意見を頂戴し、議論することが出来れば幸いです。

以上

【参考】

ブラック企業

【ウィキペディア】

ブラック企業(ブラックきぎょう)またはブラック会社(ブラックがいしゃ)とは、広義には入社を勧められない労働搾取企業を指す。英語圏では一般的にスウェットショップ(英: Sweatshop)と呼ばれている他、中国語圏では血汗工場(中: 血汗工廠)とも呼ばれる。

すなわち、労働法やその他の法令に抵触し、またはその可能性があるグレーゾーンな条件での労働を、意図的・恣意的に従業員に強いたり、関係諸法に抵触する可能性がある営業行為や従業員の健康面を無視した極端な長時間労働(サービス残業)に従業員に強いたりする、もしくはパワーハラスメントという暴力的強制を常套手段としながら本来の業務とは無関係な部分で非合理的負担を与える労働に従業員に強いる体質を持つ企業や法人(学校法人、社会福祉法人、官公庁や公営企業、医療機関なども含む)のことを指す[1]。

ブラック企業大賞とは

パワハラ、セクハラ、残業代未払い、長時間労働、派遣差別、偽装請負……。日本の労働環境はいまますます悪化の一途をたどっています。それらの職場はここ数年で「ブラック企業」と称され、社会的にも注目されつつあります。しかし個別事例の調査やその問題の発信・解決も簡単ではなく、ブラック企業で働く当事者は、不当な処遇を受けていても声をあげられる状況ではありません。さらに

監査役・いたさんのオピニオン
監査対象とする問題領域の拡大～内部通報・ワンマン経営・ブラック企業・過剰統制

はブラック企業を生み出す社会・経済的な構造についての分析や提言についても不十分であるため、きわだったブラック企業の存在は一時的に取り上げられても、企業全体・働く場全体の質の向上にはなかなか結びついていません。そこで私たちは、ブラック企業の個別の事例はもちろんのこと、それら企業を生み出す背景や社会構造の問題を広く伝え、誰もが安心して働ける環境をつくることをめざして「ブラック企業大賞企画委員会」を立ち上げました。

ブラック企業には幅広い定義と解釈がありますが、「ブラック企業大賞」では次のようにブラック企業を定義し、その上でいくつかの観点から具体的な企業をノミネートしていきます。

ブラック企業とは……①労働法やその他の法令に抵触し、またはその可能性があるグレーゾーンな条件での労働を、意図的・恣意的に従業員に強いている企業、②パワーハラスメントなどの暴力的強制を常套手段として従業員に強いる体質を持つ企業や法人(学校法人、社会福祉法人、官公庁や公営企業、医療機関なども含む)、③また環境破壊や事業所の周辺環境や地元地域社会への配慮・貢献、消費者のニーズ・アフターケアに対する考慮が薄い企業なども含まれる場合がある。

【ブラック企業を見極める指標】

- 長時間労働
- セクハラ・パワハラ
- いじめ
- 長時間過密労働
- 低賃金
- コンプライアンス違反
- 育休・産休などの制度の不備
- 労組への敵対度
- 派遣差別
- 派遣依存度
- 残業代未払い(求人票でウソ)

※ただし多くのブラック企業が上記の問題を複合的に持っているので、判断する際も総合的に判断する。

ブラック企業大賞 実行委員会