

監査役・いたさんのオピニオン No.7

<SG分科会報告 “監査役制度の問題点(人事権、任期、報酬等)と将来像”WG>

「監査役の人事は誰が提案権を持つべきか～独立性確保のために」

2014.9.3 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>

簡単に自己紹介します。1949年生の団塊の世代です。和歌山生まれの阪神間育ちで、芦屋、西宮、伊丹等に住みました。実は短期間ですが尼崎市にも住んでいましたが、昨今悪質な事件が相次いでイメージが悪いので、「等」ということにしています。1972年にS社に入社して、工場管理、事業部門業務管理、営業、内部監査業務に従事した後 2009～2011年の間N社の常勤監査役を務めました。

【問題意識】

本日のテーマは、「監査役の人事問題」です。今まで幾度も取り上げてきましたので、またかと言われそうですが、継続は力なりで、しつこく言い続けることに意味があります。本題に入る前にどういう問題意識を持ってこの問題を取り上げるかを説明しておきます。

<大きな岐路に立つ監査役制度の最大の問題は立派な制度と頼りない運用実態の乖離の大きさ>

月刊監査役8月号に日本監査役協会設立40周年を記念して各界の方々が寄稿して、監査役制度への様々な思いを語っています。多くの人に共通しているのは、監査役制度は大きな岐路に立たされているという厳しい現状認識です。危機意識と言ってもよいもので、私も同じく共有しています。「(西山芳喜九大教授)多方面から監査役制度の信頼性と有用性に関する疑問が投げられている」「(松井秀樹弁護士)監査等委員会設置会社が設置され、今後一層ガバナンスの制度間競争にさらされるようになる点で監査役制度の存続にかかわる大きな改正である」。

しかし多くの寄稿者が厳しい現状認識を持ちつつも、同時に様々な角度からその役割への期待を語っているところに、監査役制度が置かれている問題状況が示されています。本来持っているはずの制度の「立派さ」という建前と現実の運用実態の「頼りなさ」との乖離の大きさが、監査役制度の最大の問題と言えるでしょう。従って、建前である会社法の条文や監査基準を読むだけでは、問題の本質は見えてこないということです。

<問題を認識(兆候を感知)しながらきちんと対応出来ない重大な要因は人事的独立性の脆弱性>

それでは、そうした乖離をもたらす最大の要因は何か。一連の法改正によって監査役の権限は手厚く充実強化されたのに、期待された役割を果し得ていないと評価されるのは何故なのか。二つの側面を見る必要があります。一つは、貢献度が分かり難いこと。多くの監査役は各々の会社において日々ガバナンスと内部統制の問題点をチェックし、改善に貢献することで、実際には不祥事の防止に大きな役割を果しています。しかし残念ながらそれは目に見える形では表れ難い。社内でも分かり辛いし、ましてや社外の市場関係者には理解が難しく、未だに一昔前の閑散役のイメージで見ている人が少なくない。それをどう分かり易く伝えるかは、開示のあり方の問題として非常に重要です。

もう一つの側面は、事実問題としていざ不祥事が発生した有事に際して、監査役が本来持っている権限を活用して事態の究明と是正に貢献し得ていない場合が多々あることであり、様々な事件が示しているところです。そこでは、自覚的に役割を果そうとしながら、監査妨害等様々な壁に阻まれる場合もあれば、オリンパス等のように問題を認識しながら意識的に適切に対応しなかった場合もある。また不

祥事まで至らなくとも、ワンマン経営者の不当な専横的言動にただ沈黙する場合もあるでしょう。本日問題にするのは、問題を認識或いは兆候を感知したにもかかわらず、適切に対応しようとせず黙って見過ごすような事態が何故起きるかです。監査役無力論が語られるのも多くはこうした文脈においてです。そして本来の役割発揮の重大な阻害要因が「人事的独立性の脆弱性」の問題なのです。

<組織社会における権力の源泉たる「人事権」の決定的役割>

更に問題意識として強くあるのは、組織社会における権力の源泉たる「人事権」の決定的役割です。企業社会での経験を持つ人にとっては自明のことですが、これは企業に限らず大学など様々な組織でも、また欧米社会でも共通だと思えます。組織における権力の源泉は人事権であり、「人事権」を掌握したものがすべてを制すると言われます。ワンマン経営者が経営を合法的に私物化できるのも人事権があればこそ可能となる。だから決して手放さない。周囲をお気に入りの側近で固めることも、異議申し立てする人物を排除することも出来る。特に権威主義的風土が根強い日本企業では人事権者に物申すことは極めて難しい。このことをリアルに踏まえた上での監査役論やガバナンス論である必要があるでしょう。ここに制度改革のメスを入れることなく監査役個人の精神主義的な「覚悟」頼みでは、実効的な問題解決にはなり得ないというのが本日の主張のポイントです。

I. 監査役の人事的独立性の確立を目指しての提案

それでは、人事的独立性を確立するために何が必要か、私の提案は下記の通りです。

(A) 監査役選任議案の提案権を監査役会に付与する

- * 基本的には法改正を目指す
- * 当面は監査役会が監査役選任提案権を実質的に行使することをベスト・プラクティスとして明確に打ち出し、拡大する

(B) 子会社監査役選任には親会社監査役が関与する(事前協議等)

- * 子会社監査役(常勤)の4年間の任期を最大限尊重させる

(C) 監査役(社外役員)人材プール・斡旋制度を構築・整備する

- * 日本監査役協会、監査懇話会の登録制度の拡充強化

(A)と(B)は以前から私を含めた実務家が繰り返し主張してきましたが、残念ながら現時点では少数派です。しかし少しずつではありますが、共感の輪は確実に広がっていると感じています。その象徴的出来事が、昨年9月の「商事法務」に掲載された太田監査役協会会長の論文です(後掲参考資料参照)。そこで十数年後と遠慮がちではありますが、会社法改正の課題として、監査役選任における監査役への決定権の付与が挙げられました。これに関連して、当会でお馴染みの高橋均教授が今年2月の商事法務論文で「監査役的人事権に関連して、少なくとも監査役選任候補者については、現行法上の監査役(会)の同意権から監査役(会)の決定権に変更する立法化は検討に値するように思われる。」と述べています。実は高橋教授は2009年の論文では、「監査役を選任権の付与は、法形式的には監査役権限の強化に見えるものの、実はその効果については疑問の面があるのではなからうか。」と消極的な見解を述べておられたことを考えると明らかな変化です。更にこれまたお馴染みの八田進二青山学院教授が「監査役の在任期間の問題すなわち人事権が実質的に執行サイドの手中に置かれていることから法律上の4年の任期を勤めずに途中辞退等で退任する場合が極めて多い問題」を解決すべき課題として取り上げていることも大いに注目されます。今後この監査役人事の問題が大きな論点として取り上げられる可能性が出てきていると言えるでしょう。

なお、三点目の監査役(社外役員)人材プール・斡旋制度は、実質的な社外取締役の義務付けという新たな事態を踏まえて、監査役の独立性を確保するために今後積極的な取り組みが必要です。武井一浩弁護士の言い方では社会的インフラ整備の問題であり、当会としても注目すべきテーマです。

II. 論点の検討(反対意見や疑問への回答)

これからは前記提案を巡るいくつかの論点について、その推進論だけでなく疑問や反対論も含めて取りあげて考えてみたい。

(A) 監査役会への監査役選任提案権付与が必要な理由

(1) 現状をなぜ変える必要があるか

①一般的には、監査役制度の監査機能の強化策はほぼ出尽くしており、制度的な見直しは必要ないという意見が多数です。確かに度重なる法改正で監査役権限は強化され、広範な調査権や取締役に対する違法行為差止請求権等の強力な権限が付与されています。更に独立性確保のための規定も、別記の通り独任制や4年任期の法定等が盛り沢山と言える程整備されていると言えます。

②問題意識の所で述べたように、監査役は外からは見え難いけれど、平時においては権限を活用してガバナンスと内部統制の改善に貢献しているのは間違いない。しかし残念ながら、いざ問題が発生した有事に際して、付与された権限を活用して事態の解明と解決に貢献できていない場合が間々あるのも事実です。本来強力な権限は、いざ問題が起こった時にこそ発揮するために付与されているにもかかわらず、肝心の時に機能を発揮できない。

この要因はいくつか考えられます。例えば、「監査役に期待される機能に必要な専門性(会計・法律知識等)の欠如」が原因とする意見があります。確かに監査役には最低限の会計知識と会社法を中心として一定範囲の法律の知識が求められますが、会計士や弁護士のような専門的レベルが必要なのではなく、かつ一人ですべてをカバーする必要もありません。監査役にとって必要なのは、会計監査人や内部監査部門等専門家を活用し、また監査役会メンバーや社外取締役等とのコラボレーションを組織する能力と社会常識でしょう。

また「取締役会議決権を持たないことの無力性(経営トップを解任できない)」を挙げる意見もあります。しかし業務調査権を行使して、いざという場合の差止請求権行使を伝家の宝刀としつつ、取締役会等で必要な意見を表明し、監査報告に記載することは牽制・抑止効果として決して小さくありません。不祥事であれ業績不振であれ、解任を含めて経営者の責任を問うのは取締役会や株主総会の役割です。仮に実際には機能していないとしてもそれは監査役の問題ではないし、逆に監査役が解任権を持たないから監査の実効性が失われるという問題でもありません。

③最も重要な理由は、やはり人事的独立性が弱い故に、問題は認識していたあるいは兆候は感知していたが、きちんと経営者に問題指摘せずに見過ごしてしまうことです。現実問題として監査役を指名するのは経営トップであり、多くの場合その選任基準は監査役に適格かではなく、自分にとって都合がいい人物かどうかにあります。このことは、何重にも負の方向に作用します。元々問題があってもモノ申さない傾向にある人、はっきりいって監査役に不適格な人物が選任されがちである上に、監査役という役員に自分を選んでもらった経緯から問題があっても経営トップにはモノ申せなくなります。更に下手に逆らえば任期途中でも解任(形の上は辞任)させられるか、仮にそうでなくとも次のポストは与えられなくなる。更に重大なのは、たとえ呪縛を振り払って本来機能を発揮しようとする監査役がいたとしても、他の監査役が懐柔されて結局孤立させられてしまいます。特に内部意識が強固な日本の企業風土の中では、トップに逆らうということは組織に背く(裏切る)ことと同義であると受け止められる傾向にあるだけに、より風当たりは強くなり、結局は「沈黙」を選びがちです。こうして、最大の役割たる経営トップを監視し暴走を防止する機能を発揮できないということになります。

(2) 同意権と提案権の決定的な違い

一部には同意権を適正に行使すれば人事的独立性は確保されるという意見もあります。江頭憲治郎教授の「同意権＝拒否権は強力な権限である」という発言の通り、学者の中では同意権は強力な権限と看做されています。しかし、会社の中において候補者の適性評価の点で余程の問題がない限り不同意にするのは困難であるというのが実情です。更には同意権の場合は、経営トップにとって好ましくない人物は元々候補にリストアップしないことにより排除が可能になります。やはり同意権と提案権では

決定的な違いがあると言わざるを得ません。関連して考える必要があるのは、会社法 343②後段で監査役(会)の提案権が規定されており、同意権だけでなく「積極的イニシアティブもとれる仕組みになっている」(江頭・「株式会社法」)はずです。しかし現実には殆ど活用されていないのは何故かも考えておく必要があります。日本の企業社会の中では、取締役の提案権(監査役同意権)を無視して、監査役が提案することは現実的に難しいということです。同意権を廃して監査役会の提案権を専属的権限とすることによって、始めて提案権は機能すると言えるでしょう。

(3) 監査役会への選任提案権付与のメリット

それでは、監査役会へ選任提案権を付与すれば、本当に監査の実効性は向上するのでしょうか。メリットとして、下記の点を挙げる事が出来ます。

- ① 監査役として要求される専門性と資質(物申す気概)に適合した候補者の選定
- ② 選んでくれた経営トップへの心情的従属感の払拭
- ③ 監査役の本来的役割を果たすことが次のポストを危うくすることへの不安の払拭

特に社内常勤監査役の場合、社内業務に精通しかつ日常的に社内情報に接する立場から、不祥事の兆候を早い段階から感知し得る強みがある一方で、経営トップとの従属関係や内部者意識が独立的で客観的な監査を阻害する弱点があると言われてきました。人事的独立性を確立することにより、先程挙げた諸権限と合わせて、独立的立場からの監査が可能となり、とりわけ経営トップの暴走の抑止役を果たすことが出来るようになるでしょう。更に、強調しておきたいのは内外の投資家特に海外の投資家が監査役制度を評価しないことが監査役制度否定論者の論拠となっていますが、その大きな要因は監査役特に社内常勤監査役の人事的脆弱性にあるように思われます。従って、この独立性を確立出来れば、たとえ代表取締役の選定・解職決定に直接関与する人事権がなくとも監査役を見る目は大きく変わるのではないのでしょうか。

(4) 監査役への提案権付与の反対論

① 誰が反対しているか

監査役会へ提案権を付与する考えは、ずっと以前から主張されてきましたが、経営者団体からの反対論が非常に強く、法改正のテーマからは外されてきたという経緯があります。

(a) 日本経団連を筆頭にした経営者団体の反対論

監査役会への提案権付与に対する直接の反対論ではありませんが、会計監査人の任免権、報酬決定権に関しての経団連幹部の発言からその一端は窺い知ることが出来ます。「～監査役が既に有している権限を十分に行使していないという実態があるのではないか。監査役に会計監査人の選解任議案や報酬を決定するという業務執行権限を与えることになれば、～監査役が会社の業務執行の一端を担うことにより、業務執行の意思決定の二元化をもたらしかねない。」「同意権と決定権ではあまり変わらないと思っている。」表向きはつきり言っている訳ではありませんが、経営者団体の本音は「日本の監査役は既に十分な権限を有しているが、人事権を執行側が握っていることによって勝手な動きを押さえている。もし本気で権限行使されたら経営者の業務執行権を大きく制約されかねず大問題となるので絶対反対だ」ということではないのでしょうか。権力の源泉である人事権をたとえ一部でも譲り渡すことへの強烈な抵抗心は、従来の「監査委員会制度」が普及しなかった理由と同じものでしょう。そして、個々の経営トップが恐れているのは、経営トップ＝自分自身の監視という本来の役割を本気で果たそうとする監査役が出てくることにあると思われます。

(b) 良心的学者の「常識論」

ただ経済界とは別に、良心的と思われる学者からの反対論もあります。月刊監査役 2014 年 8 月号で稲葉威雄教授がこう書いています。「監査役候補者の選定は事実上経営トップが行うことが多いと考えられるが、監査役の独立性保障の観点から、これを監査役の自治に委ねる考え方があるが、自分の人事を自ら決めることは、人の性として、無理がある」と述べています。結局は経営者が自発的に監査役の意義を正しく認識して選定することに期待する精神論に留まってるとはいえ、こうした常識論にも答える必要があるでしょう。

②監査役への権限付与のリスクへの対応

(a)監査役会の不適切な選任案決定への牽制装置

確かに、自分の人事を自ら決めることによって、監査役会が暴走したり、監査役に相応しくない人物が選任され居座るリスクがあり、これにどう歯止めを掛けるのかを検討しておく必要があります。

- ・過半数を占める社外監査役の社外からの客観的な判断
- ・株主総会における選任決議、解任決議

の二点が歯止めの役割を果たし得ると思いますが、任期の上限設定(例えば2期まで)等は検討すべきかも知れません。ただいずれにしても、監査役(会)が取締役会議決権及び業務執行権限を持たない以上「監査役会」の「暴走」による実害は極めて限定されるはずで

(b)役員人事との調整問題

また、監査役人事は役員人事の一環であり、別扱いでの決定は困難との意見もあります。社内の新任監査役候補については、当然執行側との事前調整が必要にはなります。重要なのはその調整においてイニシアティブを監査役会側が持つということです。

(5)提案実現への道筋

少なくない人は、監査役会への選任権付与は、経団連を筆頭に絶対反対論が強くまた監査役に選任権を付与しても良いとする社会的合意が形成されていないとして、実現の可能性はないと考えています。確かに、一気に法改正に到達するのは難しいかも知れません。そこで、それなりの段取りを踏み実現の条件を醸成する必要があります。

まずは、①選任プロセスをベストプラクティス化。形式的には同意権行使の形を取るとしても、執行側との合意によって、実質的に監査役会が選任提案権を行使できる選任手続きを定着させる努力を各社が行う。それと並行して日本監査役協会や監査懇話会が中心となってベストプラクティスとして広める。そして、②会社法改正時に織り込む、という道筋です。

(B)子会社監査役の人事に親会社監査役が関与する必要性

(1)子会社監査役の人事を巡る問題点

子会社監査役の人事を巡る問題点は、皆さん身をもって体験されてよくご存じのことです。

○選任基準～監査役として相応しい知見、資質でなく人事ローテーションの一環

○4年任期が守られていないことが多い

さすがに上場会社の場合は、会社法の任期保障の規定が一定の牽制効果を持ちますが、非上場子会社の場合は、殆どは自発的辞任の形をとって、執行部の意向のままにいつでも「合法的」に交替させることができます。会社法の趣旨からは明らかに逸脱した状況が常態化しているということです。この問題を、山口利昭弁護士がブログで大きく取り上げられ、今回八田教授も寄稿文で解決すべき課題として強調されたのも、現場を良くご存知の方々にこれはやはり放置しておくことは出来ないと思われたということでしょう。

(2)親会社監査役の関与

それでは、こうした事態に歯止めを掛ける方策はあるのでしょうか。私の提案は、子会社監査役選任に親会社監査役が関与し、その中で子会社監査役、特に常勤監査役の4年間の任期を最大限尊重させるよう申し入れするという方法です。具体的な関与の方法は、各社の状況に応じて同意から事前協議等まで様々な形があり得ます。親会社監査役が関与する場合のチェックポイントは①監査役として相応しい知見、資質を持っているか(経歴、活動実績)、②4年任期が守られているか、そうでない場合それはやむを得ない理由によるものかです。経営者のみならず、監査役の一部にも「親会社監査役の関与は業務執行権の侵害ではないか」という声があります。もし(A)で述べたような法的権限として選任案提案権を持つ場合は確かに親会社の子会社管理という業務執行権の行使に当たるおそれがある

でしょう。しかし本案の場合は、あくまで決定主体は執行側であり、監査役会は意見を述べるもしくは提案への同意権を行使することによりチェック機能を発揮するだけですので問題はないはずで、本項目もベスト・プラクティスとして明確に打ち出し、拡大することが重要です。

(3) 監査役4年間の任期保障の必要性

一部には、4年間の任期保障について、役員定年制との関連で監査役だけ特別扱いができないから実現は難しいという声もあります。

① 4年任期の必要性

そこで改めて4年任期保障がただ法定だからと云うことでなく、なぜ必要かを確認しておきましょう。

- ・4年間の地位を保証されることにより経営トップに対して耳の痛いことも直言できる
- ・短期的利益の視点でなく中期的企業発展の視点からのチェックと提言が可能となる
- ・経理や法務等専門部署出身者以外の新任監査役が必要最低限の知識を身につけるには1～2年の研鑽が必要となる

② 役員定年や役員ローテーションによる任期途中での辞任

役員定年とか役員全体のローテーションの関係で、本人は不本意なのに、任期途中で辞任せざるをえないケースは後を絶ちません。場合によっては、就任の条件として「2年で辞任する」という事実上の約束をさせられることもあります。しかし、役員定年の内規があるからといって、任期途中の辞任を事実上強要することは、会社法の趣旨からは是認されず、そうした内規は無効(梅本弘弁護士)とされています。仮に定年内規は残すとしても、それは就任時にまだ定年に達していないことが条件であるという意味にとどめ、いったん選任されたあとは定年が到来しようとしまいと、任期満了まで職を全うするというものでなければなりません。勿論実際に会社でこういう主張をしても簡単に通るものではないのが現実ですが、監査役自身本来のあり方は確認しておく必要があります。

(C) 監査役人材プール制度を構築・整備する(監査役協会、監査懇話会の登録制度の拡充強化)

★ 監査役人材市場の形成、人材の斡旋の仕組み等の整備(▶ 社外監査役人材の流動化)

➡ 社外取締役も含めた社外役員(非業務執行役員)のための人材プール制度

監査役の独立性を確保するためには前記の二つに加えて、監査役人材市場を形成し、人材の斡旋の仕組み等を整備・強化することが必要ではないかと考えています。実質的な社外取締役の義務付けという新たな事態を踏まえて、社外取締役も含めた社外役員(非業務執行役員)にまで対象を広げるのか、あるいは監査役だけに限定した方がいいかも含めて早急に検討すべきでしょう。そこで求められる機能は、まずは人材をプールし斡旋する機能です。合わせて必要な教育を受けることが出来る研修機能が必要でしょう。従来でも日本監査役協会や監査懇話会で取り組んでいます。正直言って小規模にとどまっている。これを人材市場が形成されたと言えるほど拡充する。そうすれば、どういうメリットがあるかと言えば、①企業側で適格者を見つけやすくなり、②経営トップに直言して辞めさせられても大丈夫な社会的受け皿となり、③非業務執行役員としての基本能力が向上して、監査役(非業務執行役員)の独立性が高まり、ひいては監査監督機能の向上に繋がる。この観点を早くから提唱しているのは経産省が主導する一連の研究会です。最近では、経産省「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」が平成26年6月30日付けで公表した「社外役員を含む非業務執行役員の役割・サポート体制等に関する中間取りまとめ」で下記のように指摘しています。

⑤ 社外役員の育成・流動性確保の重要性

○(社外役員の候補に関して)人材のプール、人材の育成・教育といった仕組みがなければ、社外役員が増加したとしても、実態が伴わなくなる懸念があり、こうした仕組みを全体として作ろうとする動きが必要である。

○人材確保を容易にするためにも、また、業務執行役員に対して(遠慮なく)モノを言う(ことができる状況を担保する)ためにも、人材の流動性を実現することが重要である。

更には経産省の研究会では下記のような方策も提案されており、監査役の独立性と監査の実効性強

化の方策として検討に値するでしょう。

＜その他監査役の独立性強化の方策＞

○監査役の専門性を高めるための法律、会計等に関する資格制度導入▶監査役人材市場の充実

○監査役監査の品質管理(評価)制度の導入 独立性も評価項目▶監査役監査の質の向上

○アドバイザリーボードによる社長等の指名・報酬・業績評価▶監査役も指名対象に

＜経済産業省企業行動の開示・評価に関する研究会「コーポレート・ガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて」(平成 17 年 8 月)ほか＞

以上