

非常勤監査役は、何をもって「機能している」と評価されるのか ――成長企業における監査役監督・監査の実効性設計

下村 聖隆 (KIYOTAKA SHIMOMURA)
合同会社シーエフオーズ (CF0s LLC)
<https://www.cf0s.tokyo>
Email: shimomura-k@cf0s.tokyo
2026年5月6日

要旨

本稿は、成長企業および上場準備企業における非常勤監査役の実効性を、法令上の職務列挙や形式的独立性ではなく、経営監督の設計問題として捉え直すことを目的とする。

まず冒頭で、監査役の定義と職責、会社法上の監査役（会）設置会社と監査等委員会設置会社の基本的差異を簡潔に整理し、そのうえで、非常勤監査役が制度上どこに位置付き、実務上どのような機能を果たすべきかを論じる。

続いて、成長企業に固有の歪みとして、月次決算の遅れ、見積りの楽観化、非定型案件の膨張、会議体の形式化、組織沈黙を取り上げ、非常勤監査役の実効性等が、適法性を逸脱する行為発見の多寡ではなく、これらの予兆をどれだけ早く監督上の論点へ変換できるかによって測られることを示す。

結論として、非常勤監査役の価値は、常勤性の不足を量で補うことではなく、独立した視点から経営が見落としやすい論点を抽出し、監査役会、常勤監査役、内部監査、会計監査人、取締役会を接続する静かな監督装置として機能する点にある。

キーワード：非常勤監査役、監査役、監査等委員、監査役監督、成長企業、上場準備、コーポレートガバナンス、内部統制

1 監査役の定義・職責と機関設計上の位置付け

日本監査役協会は、監査役、監査委員及び監査等委員による監査を、取締役等の職務執行を監視・検証し、必要な場合には是正を行い、その結果を株主に報告する営みとして説明している[1]。この整理は重要である。監査役制度をめぐる誤解の多くは、監査を不正発見や会計数値の点検にのみ還元するところから生じる。しかし会社法上の監査役の職責は、取締役の

職務執行を監査し、事業報告請求、業務・財産状況の調査、子会社調査、取締役会での意見陳述、招集請求、差止請求等の権限を通じて、会社の持続性と株主共同の利益を毀損する逸脱を是正することにある[2][5][6]。

会社法上、監査役（会）設置会社と監査等委員会設置会社とは、監査の担い手の法的位置付けが異なる。監査役（会）設置会社では、監査役は取締役ではなく、各監査役に監査権限が帰属する独任制が採られる。公開大会社では監査役会の設置が求められ、監査役は三名以上、その半数以上を社外監査役とし、かつ常勤監査役を一名以上選定しなければならない[2][3][6]。これに対し、監査等委員会設置会社では、監査等委員は取締役であり、監査の権限は原則として監査等委員会という会議体に帰属する。委員は三名以上、過半数が社外取締役でなければならないが、常勤者の設置は法定されていない[2][4][6]。したがって、両者はともに取締役の職務執行を監査するという意味で機能的共通性を有する一方、独任制か委員会制か、取締役性を持つか否か、取締役会決議への参加主体としての位置付けが異なる。

本稿が主として論じるのは、監査役（会）設置会社における「非常勤監査役」である。もともと、ここで提示する論点の多くは、監査等委員会設置会社における非常勤の監査等委員にも示唆を持つ。なぜなら、経営者が直面する本質的な問いは、法形式の違いを超えて、監査を担う者が限られた関与時間の中で、どの論点にアクセスし、どの局面で経営判断へ介入するか、という点にあるからである。非常勤監査役の価値は、常勤性の不足を情報量で補うことではない。むしろ、独立した視点から、会社が見落としやすい論点を、経営が無視できない監督上の争点へ変えるところにある。

2 問題の所在——なぜ制度説明だけでは足りないのか

成長企業の経営者にとって、非常勤監査役はしばしば評価しにくい存在である。選任要件は満たしている。取締役会にも監査役会にも出席している。監査報告も受けている。にもかかわらず、その存在が本当に経営の質を高めているのか、あるいは単に制度要件を充足しているだけなのかは判別しにくい。問題が起きなければ「有効だった」とも「何も見えていなかったただけだ」とも言ってしまうからである。

この意味で、非常勤監査役の実効性を「違法を見つけたか」「何件指摘したか」で測る発想には限界がある。本稿が問うのは、非常勤監査役が何をもって機能していると評価されるべきか、という一点である。そして、その答えは監査役個人の資質だけでは完結しない。会社

が、監査役へ何を見せ、何を聞き、どこへ接続し、どの時点で論点を立てさせるかという設計の良否に左右される。

3 制度改革の文脈と分析視角

近年の日本のコーポレートガバナンス改革は、形式的整備から実質的運用へと重心を移してきた。金融庁は2025年の「コーポレートガバナンス改革アクション・プログラム」において、単なる遵守確認ではなく、中長期的企業価値向上に資する実効的監督を求めている[7]。非常勤監査役の実効性をめぐる問いも、この「形式から実質へ」という文脈の中で理解されるべきである。

分析にあたり、本稿は三つの視点を採る。

第一に、ガバナンス論である。監査役の役割は違法行為の発見に還元されない。取締役会が何を見ていないのか、どの前提が楽観的すぎるのか、どの案件が既存統制を超えているのかを可視化する機能が重要になる。

第二に、監査論である。監査役会、常勤監査役、内部監査、会計監査人の接続設計が弱ければ、監査は存在していても届かない制度となる。

第三に、行動経済学及び組織行動論である。経営判断の誤りは、能力不足よりも、成長圧力、成功体験、損失回避、沈黙の規範といった組織的要因から生じやすい[8][9][10]。

4 非常勤監査役が「いるのに効かない」会社で起きていること

非常勤監査役が機能していない会社では、しばしば監査役自身が無為というより、監査役が見るべき論点が構造的に上がってきていないことが多い。典型例は、取締役会である。資料は整っている。議題も多い。しかし、そこに上がっているのはすでに整形された情報であり、見積り前提の揺らぎ、案件推進の不自然な急ぎ方、重要な例外処理、月次の遅れの意味、監査法人の違和感といった、本当に危うい論点は事前のどこかで吸収されている。その結果、非常勤監査役は“会議には出ているが、何も止められない”という位置に置かれる。これは個人の能力不足というより、制度上の視野狭窄である。

もう一つの典型は、常勤監査役や管理部門への過度な依存である。もちろん、現場把握や一次情報の吸い上げにおいて常勤監査役の役割は大きい。しかし、常勤監査役が拾った論点が

非常勤監査役に構造化されて渡らず、逆に非常勤監査役の視点差が常勤側へ返らないなら、両者は補完関係を持たない。内部監査や会計監査人についても同じである。重要なのは、それぞれが何をしているかではなく、誰が最初に異常を感じ、誰が論点化し、誰がどの会議体へ持ち上げるかという情報導線である。監査役が機能していない会社では、この導線が曖昧である。結果として、非常勤監査役は「独立しているが届いていない」、あるいは「経験豊富だが使われていない」役職へと変質する。

5 成長企業において非常勤監査役が本当に見るべきもの

成長企業で非常勤監査役が注視すべき第一の対象は、月次決算の速度と質である。月次決算が遅いこと自体がただちに不正を意味するわけではない。しかし、月次が閉まるのに時間がかかる会社では、意思決定に用いられる数字の鮮度が落ち、問題の把握も監督も遅れる。しかも実務では、月次の遅れは「経理人員が足りない」「新規案件が多い」といった運用論で処理されがちである。だが本質は、経営が自社をどの速度で認識しているかという統治の問題である。監査役が完成後の月次資料だけを見ていては遅い。いつ閉まり、どの見積りが未確定で、どこに暫定処理が多いのかを見る必要がある。

第二に、見積りの楽観化である。企業不祥事はしばしば「嘘」からではなく、「まだ大丈夫だろう」という期待から始まる。貸倒れ、在庫評価損、固定資産の減損、収益認識、投資の回収可能性——こうした論点の多くは、法令違反以前に会計上の見積りの甘さとして現れる。

第三に、非定型案件の膨張である。昨今、目まぐるしく変動する経営環境においては、新規事業、M&A、SPC、海外取引、大型システム投資など、非定型取引が増加し、こうした会社が慣れていない取引ほど、推進側の熱量が先行して統制は後から整備される。監査役が見るべきは個々の仕訳処理ではなく、その案件が既存の統制を逸脱していないかである。そのため、統制が未整備の非定型取引に対しては、監査役の目が届きにくい。第四に、会議体の形式化である。報告はあるが論点がない、質問はあるが結論が曖昧、異論が出ても宿題化される——こうした会議体は、監督・監査の限界を露呈する。第五に、組織の沈黙である。内部通報件数の多寡だけではなく、説明の濁り、資料提出の遅れ、管理部門の疲弊、監査法人との温度差など、空気の変化を読む力が問われる。良い非常勤監査役は、違法性を探す者ではなく、失速の予兆を言語化できる者である。

6 非常勤であっても実効性は出せる——監督・監査の実装条件

非常勤監査役の限界は、関与時間が限られていることではない。真の限界は、限られた接点の中で、何を優先的に見るべきかが設計されていないことにある。したがって、非常勤であっても実効性を発揮しうる第一の条件は、事前共有資料の設計である。すべての資料を送る必要はない。むしろ重要なのは、月次の遅延状況、見積りの変更点、例外案件、主要な内部通報、監査法人や内部監査からの重要指摘、取締役会で議論すべき未解決論点など、“論点の芽”が見える資料を定例的に届けることである。監査役がすべてを知る必要はないが、何が見えていないかを把握できる構造は必要である。

第二の条件は、常勤監査役・内部監査・会計監査人との接続設計である。三様監査は、存在しているだけでは機能しない。誰が最初に違和感を持ち、誰がそれを論点として定義し、どこへ上げるのかが決まっていなければ、情報はそれぞれの箱に閉じる。

第三の条件は、例外案件のエスカレーション・ルートである。通常案件ではなく、通常審査を外れる案件こそ監督対象にすべきである。

第四の条件は、取締役会前の論点整理の時間を確保することである。監査役が本番当日に初見の資料へ反応するだけでは、取締役会は事後確認の場になる。非常勤監査役の価値は、常時張り付くことではない。限られた関与時間で、会社が見落としている重要論点を外さないことにある。そのためには、会社と常勤監査役が監査役の視界を設計しなければならない。

7 「良い非常勤監査役」は何をもって評価されるべきか

非常勤監査役の評価を出席率、指摘件数、職歴の豪華さで測る発想は、実務的にも学術的にも粗雑と言わざるを得ない。なぜならば、まず出席率は必要条件にすぎない。毎回出席していても、重要論点を把握できていなければ、その実効性には期待できないだろう。次に、指摘件数も同様である。問題発覚後に多くを指摘することはできよう。しかし、監査役に期待されるのは、事故の後に厳しく振る舞うことより、事故になる前に不自然さをつかみ、論点を先回りして立てることにある。さらに、独立性は重要だが、距離を取ることだけでは監督にならない。会計・監査・内部統制の論点を経営の言葉へ翻訳し、経営陣が意思決定可能な形に再構成できるかが決定的である。

この観点からすると、良い非常勤監査役とは、会社のすべてを知る人ではない。むしろ、会社が見落としているものを、早く、簡潔に、重みのある論点へ変換できる人である。経営者

は能力が低いから誤るのではなく、成功体験、成長圧力、社内政治、情報過多のなかでこそ判断を歪めるものである。監査役は、その認知の歪みを補正するための視角差でなければならない。ただし、常勤監査役はその常勤性故に、経営者と同じ判断の歪みを起こすこともあり得る。だからこそ、非常勤監査役には経営者や常勤監査役との視覚差が期待され、その評価基準は、厳しさよりも認知補正力、博識さよりも論点設定力、事後批判力よりも事前抑止力へと移されるべきである。

8 企業は非常勤監査役をどう使い損ねているのか

企業側にも、非常勤監査役を使い損ねる典型がある。第一に、形式要件充足として選任してしまうことである。上場準備や対外説明を意識するほど、無難さや知名度が重視されるが、そこで失われやすいのは“何を問う人か”という機能に立脚した設計である。第二に、監査役へ渡す情報を狭くしすぎることである。月次、案件、見積り、通報、監査人の違和感といった情報が届かなければ、どれほど優れた人物でも事後的に批判する存在にとどまる。第三に、独立性を誤解することである。独立性とは、会社に近づけないことではない。経営判断へ必要な距離でアクセスしつつ、迎合しないことに本質がある。

さらに、社外取締役と監査役の役割接続を考えていない会社も多い。社外取締役が戦略と監督を、監査役が適法性と妥当性を担うとしても、実務では論点は重なる。重要なのは分業表ではなく、誰がどの論点を深掘りし、誰がどのタイミングで経営陣へ返すかである。企業がこの接続を設計しないまま「監査役が機能しない」と感じるなら、それは監査役個人の限界ではなく、会社側が監督機能を設計していないことの反映である。非常勤監査役が機能しない会社では、しばしば監査役だけが悪いのではなく、監査役に届くべき論点を、届くように作っていない構造的な問題が根幹にあることが多いと考えられる。

9 結論——非常勤監査役は、平時の経営にどのような価値を持つのか

非常勤監査役は、不祥事対応要員でも、会議出席者でも、形式的な独立性の象徴でもない。その本質は、会社が壊れ始める前に、どこで減速し、どこで踏み込むべきかを見極める統治上の補助線にある。成長企業では、問題は突然起きるように見えて、実際には小さな歪みの蓄積として進行する。月次の遅れ、見積りの甘さ、例外案件の増加、会議体の沈黙、管理部

門の疲弊 etc...それらは平時の風景の中に埋まっている。非常勤監査役の価値は、その風景の中から、将来の事故に繋がる違和感をすくい上げ、経営へ返すことにある。

したがって、非常勤監査役論の核心は、個人能力の差に置かれるべきではない。会社が、監査役へ何を見せ、何を聞き、どこへ接続し、どの時点で論点を立てさせるかという設計に置かれるべきである。良い非常勤監査役は、多くを知る人ではない。見えていないものを、経営が無視できない論点へ変える人である。そして良い会社とは、その人が機能するよう、情報と会議体と権限の流れを設計している会社である。非常勤監査役は、会社にブレーキを踏む人ではない。誤った速度を補正し、持続的な成長を可能にする、静かな、ただし綻びを見逃すことのない監督装置なのである。

参考文献

[1] 公益社団法人 日本監査役協会「監査役制度について」2024年8月。

<https://www.kansa.or.jp/system/about/>

[2] 公益社団法人 日本監査役協会「機関設計の図解」

<https://www.kansa.or.jp/system/domestic/>

[3] 公益社団法人 日本監査役協会「監査役制度について-2」

<https://www.kansa.or.jp/system/about-p2/>

[4] 公益社団法人 日本監査役協会「監査役制度について-4」

<https://www.kansa.or.jp/system/about-p4/>

[5] 公益社団法人 日本監査役協会「関連する会社法条文」

<https://www.kansa.or.jp/system/law/>

[6] 会社法（平成17年法律第86号）。

[7] Financial Services Agency, “Publication of the Action Programme for Corporate Governance Reform 2025,” June 30, 2025.

[8] Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk,” *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, 1979, pp. 263–291.

[9] Stanley Milgram, “Behavioral Study of Obedience,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 4, 1963, pp. 371–378.

[10] David T. Welsh et al., “The Slippery Slope: How Small Ethical Transgressions Pave the Way for Larger Future Transgressions,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 1, 2015, pp. 114-127.

注記：本稿は、非常勤監査役の制度上の職責説明を目的とするものではなく、成長企業・上場準備企業における監査役監督・監査の実効性を、経営設計の観点から再構成する私見である。