

非法務部門で働くインハウス

— 内部監査、監査役スタッフ業務の魅力 —

積水化学工業株式会社 監査室 監査担当部長・弁護士

南 裕 子

1. はじめに

ネットワークセミナーには、日本組織内弁護士協会所属のインハウス3名（私を含む）が登壇します。企業内で働く弁護士を一括りに「インハウス」と呼んでいます。そのキャリアは非常に多様です。企業へ入る前に法律事務所で経験を積んでから転職する方もいれば、司法修習修了後すぐに企業へ入る方もいます。また、企業へ入った後も、企業から企業へ転職しながらキャリアアップする方もいれば、ずっと同一企業に所属しながらキャリアアップする方もおり、さらに企業での経験を強みに法律事務所へ転職する方もいます。

本日は、「非法務部門で働くインハウス」というテーマで、私のキャリアの特徴である①法務部門（法務、知財、コンプライアンス部門を指します。）以外の業務経験と、②即インハウスの同一企業内でのキャリアアップを中心にお話したいと思います。

企業内弁護士数が3,000名を超える中、その9割が法務部門に所属しており、私のように法務部門以外で働くインハウスはまだまだ少数です。企業には法務以外にもたくさんの業務がありますので、法律の専門性を活かしつつ、新たに挑戦できる領域があることを知ってもらいたいです。インハウスのキャリアは多様ですので、たくさんのインハウスから話を聞いてロールモデルを探してもらおうと思います。

2. 自己紹介

簡単に私の自己紹介をさせていただきます。2001年4月に積水化学工業株式会社に新卒で入社しました。希望叶って法務部門に配属され、4年間法務業務に従事した後、2005年4月に所属会社の「キャリア開発支援制度」を使って3年間休職して大阪市立大学法科大学院（現大阪公立大学法科大学院）に進学しました。法科大学院修了後は、所属会社に復職して働きながら司法試験を受験し、2010年に合格しました。私の修習期である新64期は、修習開始3日前に貸与制を1年延長して給費制が存続する法改正が成立したおかげで、ぎりぎり給費制が適用されました。ただ、修習開始直前まで貸与制へ移行することを前提に手続を進めていましたので、最高裁判所から兼職許可をもらい、司法修習のために再び所属会社を1年間休職しました。給費制時代、司法修習生は国家公務員に準じた身分として扱われていましたので、勤務先を退職して司法修習生になることが一般的でした。私は、貸与制へ移行す

（本稿は、令和5年11月11日に行った岡山大学法科大学院ネットワークセミナーでの講義録をベースに、一部内容の加筆・修正を行ったものである）

なお、本稿において示す見解は筆者個人のものであり、所属組織等の見解を代表するでないことを念のため申し添える。

るならば、兼職制限が多少なりとも緩和される可能性があると考え、退職による経済的不利益の大きさを丁寧に説明し、司法修習中は所属会社から賃金を受け取らないことを条件に兼職を認めてもらうことができました。当時、兼職許可が認められたのは全国で4名だったと新聞報道されていたように思います。2011年から貸与制が始まり、2017年から修習給付金制度が始まって以降も、兼職許可が認められたケースをちらほら耳にしますので、兼職許可を受けるハードルが下がってきていると感じます。

司法修習修了後、2011年に所属会社に戻って法務業務を再開し、2016年からはコンプライアンス部門のライン長を経験しました。2020年に育休を取得し、復帰のタイミングで、希望して内部監査部門へ異動しました。現在、未就学児を育てながら内部監査と監査役スタッフの業務に従事しています。

社外の活動としては、日本組織内弁護士協会に入会し、2016年7月から2019年3月までは関西支部長を、2017年から3年間は理事も務めました。また、弁護士会の会務活動として、2017年から大阪弁護士会の弁護士業務改革委員会副委員長、2015年から日本弁護士連合会法律サービス展開本部ひまわりキャリアサポートセンター委員を務めています。

3. 業務の紹介

1) 会社員の日

最初に、社会人経験のない学生の方に「会社で働く」イメージを持っていただくために、私の在宅勤務時の一日のスケジュールからお話ししようと思います。私の所属会社では、9時から17時半までの7.5時間（12時から13時までは昼休憩）が標準就業時間となっています。フレックス勤務も認められており、就業時間を午前5時から午後10時の間で自由に設定することができます。また、在宅勤務制度も広く利用されています。この日は、子供を保育園に送り届けた後、9時に業務を開始し、10時から監査役会の議題についてオンライン会議システムを使って監査役と打合せを行ったあと、12時からのお昼休み中に夕食の準備などの家事を行ったりしています。13時から業務を再開し、監査報告書作成のための打合せにオンライン会議システムを使って参加した後、監査役会の資料作りを2時間程行い、17時半に終業しました。繁忙期は夕食後や朝子どもが起きる前に仕事をすることはあります。

私は未就学児の子育て真っ最中なので、仕事と子育ての両立についても少し触れておきます。たまたま育休からの復帰のタイミングがコロナ禍の始まりと重なったこともありますが、コロナ前後で働き方が大きく変わったと感じています。所属会社では、在宅勤務の環境が整備され、育児や介護などで働き方に制限がある社員だけでなく、誰でも在宅勤務制度を利用できるようになりました。その結果、打合せや会議の開催方法が、対面のみからオンライン会議システムを用いたハイブリッド型に変わり、出張機会も減りました。浮いた移動時間を利用して、仕事をしたり、出産前と同じように弁護士会の会務活動にオンラインで参加したりしています。また、子どもが体調を崩して通院するときは、コロナ前であれば有給休暇を取得するしかありませんでしたが、フレックスで勤務時間をやりくりして、通院する時間を確保したりすることもできるようになりました。このような働き方の変化があったおかげで、働き方に制限があることで引け目を感じることなく、仕事を続けることができます。

2) 所属会社の紹介

簡単に私の所属会社について紹介すると、積水化学工業株式会社は、住宅、環境・ライフライン、高機能プラスチック、メディカルの大きく4つのドメインから成る化学メーカーです。祖業はプラスチック（樹脂加工）事業で、現在の環境・ライフライン、高機能プラスチックがその系譜に属します。住宅とメディカルは新事業として始まりました。売上高は住宅が最も大きく、「セキスイハイム」というブランドの工業化住宅を開発・製造・販売しており、全社売上高比率の4割を占めています。事業エリアは、国内に加えて、北米、欧州、アジアにも進出しており、海外売上高比率は3割ほどです。子会社数は160社ほどあり、そのうち海外会社は70社ほどです。

3) 内部監査の業務

(1) 内部監査とは

私の所属会社のコーポレート・ガバナンス体制図には、監査役による監査、会計監査人による監査、そして、内部監査部門による監査があります。監査役と会計監査人と横並びで説明されることも多い内部監査部門の監査（以下、内部監査といいます。）ですが、前の二つは会社法で学ぶのでご存知であるのに対し、内部監査は基本書にも出てこないのが、初めて聞いたという方もおられるのではないのでしょうか。

内部監査とは、「組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメント、およびコントロールに関連する経営諸活動の遂行状況を、内部監査人としての規律遵守の態度をもって評価し、これに基づいて客観的意見を述べ、助言・勧告を行うアシュアランス業務、および特定の経営諸活動の支援を行うアドバイザリー業務」と定義されています¹。これを機能で説明すると、内部監査には、客観的な評価により業務に正当性を付与する「アシュアランス機能」と、問題発見に伴う解消策の提案を行う「アドバイザリー機能」があります。

内部監査の歴史は古く、1918年に三菱合資会社が内部監査に関わる内規を制定して、社長の特命を受けた経理課長が関係会社に対する監査を開始したことが始まりと言われています。1951年、証券取引法（当時）に基づく公認会計士による外部監査の受入のために、各社にて内部監査部門の設置が進みました。

内部監査が必要とされる背景として、現場が経営者の意図通りに業務執行をしているかを、小さな組織であれば、経営者自らが確認することができますが、大きな組織になると、経営者に代わり、それを確認する組織が必要になり、内部監査部門が設置されるようになりました。内部監査は、法律上の根拠がない監査形態ですが、東京証券取引所の「新規情報ガイドブック」では内部監査機能の構築がチェック項目の一つとなっているため、上場会社における内部監査部門の設置率は9割を超えています。

(2) 三様監査

監査役監査、会計監査人監査に内部監査を加えて「三様監査」と呼ばれたりしますが、その監査形

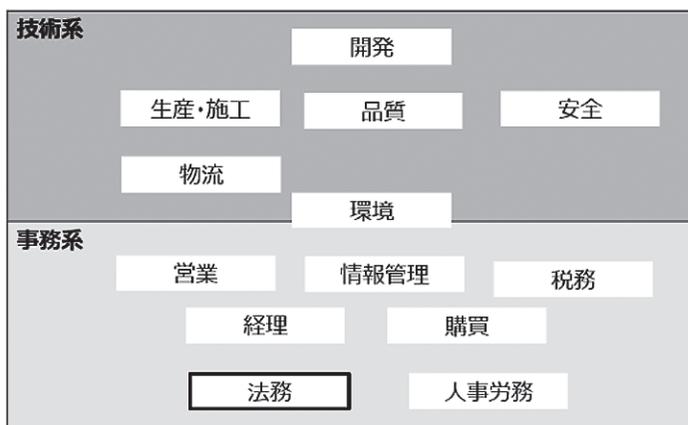
¹ 一般社団法人日本内部監査協会「内部監査基準」（平成26（2014）年改訂）

態は三者三様です。

- 監査役監査と会計監査人監査は根拠法令のある法定監査であるのに対し、内部監査は根拠法令のない任意監査です。
- 内部監査が内部監査部門に所属する社員が主体となって実施する「内部」の監査であるのに対し、監査役監査と会計監査人監査は「外部」の監査になります。
- 監査役と会計監査人が株主総会で選任されるのに対して、内部監査を行う社員は、会社人事として経営者から指名されます。
- 監査範囲について、監査役が取締役の職務執行（会社法381条1項）、会計監査人が会計を中心に監査を行うのに対し、内部監査は、業務全般を対象とし、経営者（取締役）は監査の対象にはなりません。

内部監査が対象とする業務は会社の業態により異なります。ご参考までに、所属会社の業務をまとめてみました(図参照)。所属会社はメーカーですので、開発、生産、品質管理、物流、営業などの業務があります。

【所属会社の業務】



私の所属会社では、特定の事業や業務に精通している管理職の社員を内部監査部門に配置して監査業務にあたっているため、小さな不備までもれなく発見できているように思います。リソース面でも、内部監査は監査役や会計監査人より充実しているため、年間の往査拠点数も多いです。子会社が160社ほどあるので、監査空白期間ができるだけ短くなるように三様監査が協力して回るようにしています。また、監査計画や監査で発見されたリスク情報は三様監査間で共有され、監査計画や監査手続を検討する際に参考にしています。

(3) 事例紹介

ここからは、100%子会社の配当の架空事例を交えながら、内部監査の手続を紹介します。

内部監査は、往査前の予備調査から始まります。事例では、予備調査の段階で当該子会社の財務諸表を確認したところ、年々利益剰余金が大きくなっていることを発見しました。

内部監査は、現場が経営者の意図通りに業務執行をしているかを経営者に確認する役割を担っていますので、経営者の意図を理解しておく必要があります。配当についての経営者の意図は、利益配分に関する基本方針で示されていました。連結配当性向40%以上と定め、株主への配当をグループ各社で支えることを求めています。配当性向とは、1株当たりの配当額÷1株当たりの当期純利益×100で計算され、配当性向が高いほど、利益還元を積極的に行っていることとなります。とはいえ、財務状態が悪い子会社に配当を求めれば事業が立ち行かなくなりますので、財務安定性の指標の一つである株主資本比率が基準を超えている子会社にだけ配当を求めています。

更に予備調査を進めると、当該子会社は設立以来一度も配当をしておらず、純利益が内部に留保されていることが分かりました。当該子会社の財務諸表から株主資本比率を算出したところ、年々数値が良くなっており、財務状態が安定していることが確認できました。

往査当日に、当該子会社の経理担当者にインタビューした結果、利益配分に関する基本方針が自社にも適用される認識が十分でなかったことも分かりました。

以上から、当該子会社では、経営者の意図どおりに業務が執行されていないと評価し、当該子会社に配当を行うよう改善指導することになりました。改善指導は、法律の専門性を活かして利益剰余金の処分に関する手続についてもアドバイスしました。具体的には、会社法上、利益剰余金の処分には株主総会の普通決議が必要となるため、手続を行うように提案しました（454条）。当該子会社は取締役会非設置会社でしたので、定款による取締役会の授権（459条）は提案しませんでした。また、純資産額が300万円を下回る場合は配当できないので（458条）ので、当該子会社の純資産額が300万円超であることを財務諸表で念のため確認しました。

(4) 異動を希望した理由と内部監査の魅力

私が法務部門からの異動を希望したのは、法務部門に在籍していたときの上司の存在がありました。上司は、法律のスペシャリストではなく、色々な業務を広く経験したジェネラリスト（経営職）で、業務面では、複数の事象を掛け合わせた新しい提案や真因を解決する提案ができる方でした。例えば、長時間労働について、業務量過多、工数不足、業務非効率などの考え得る原因を挙げて、工数不足であれば、適正人員、定着率、採用率などに問題がないかひとつひとつ掘り下げていくことで真因を探り、その解決策を提案していました。このときの私は、所属会社に長らくお世話になっているとはいえ、自社の事業や業務への理解はまだまだ浅く、上司とは明らかにギャップがありました。法的サービスだけならば社外弁護士の方からも提供してもらえますが、自社の事業や業務の実態に合わせた提案は、社内弁護士にしかできないことですし、それが将来私の強みになると思いましたので、このギャップを埋めるために自社の事業や業務全般の理解を深められる内部監査部門への異動を希望しました。

内部監査の魅力は、業務全般を監査することで業務上のリスクを抽出する力が付くところです。例えば、購買業務では、仕入を開始するにあたって、取引先が自社の「調達基本方針」の条件を満たしていることを確認してから社内決裁をとることで、不適正取引のリスクを管理します。そして、取引開始後も仕入先が「調達基本方針」の条件を満たしていることを定期的に確認することで、意図しない取引中止リスクを管理する必要があります。販売業務で、与信管理のために取引開始後も定期的に信用調査を行うのと同じように、仕入の場合にも取引開始後のリスク管理が必要となります。取引開始前のリスクは認識できていても、取引継続中のリスクは見落としがちです。業務上のリスクを抽出

する力は、監査時に経験豊富な上司や先輩から指導を受けています。

経営数字を読む力も鍛えられます。監査先の事業計画、損益、経費、在庫などの資料を読み込み、数字面から定量的に組織の状況を理解することで、組織課題を損益面からも分析できるようになります。

さらに、経営者が確認する目線を意識しながら監査を行いますので、視座を高めることもできます。事例で紹介したとおり、内部監査は、主体的に監査する現場を決めて調査し、課題や不備を発見し改善指導します。法務部門が現場からの相談をきっかけに法的課題を発見して改善提案する点において受動的であるのに対し、内部監査は能動的であると感じます。内部監査は、経営者に代わって現場を見に行く役割ですので当然かもしれません。

内部監査の業務でも、法律の専門性を活かすことができます。例えば、総務分野では、株主総会と取締役会の議事録に法定記載事項が記載されていることや決議事項のぬけもれがないことを確認します。また、人事労務分野では、就業規則の規定が法令改正に合わせてメンテナンスされていることや、勤務報告書で36協定の枠を超える時間外労働や休日出勤がなされていないことを確認します。法務や人事の専門性を持った担当者が業務をしている職場ばかりではないので、前例が誤っていることに気づかぬまま踏襲していることもあります。現場も内部監査を受けることで誤りに気づけるので、内部監査を「健康診断」に準えて説明することもあります。

4) 監査役スタッフの業務

(1) 監査役スタッフとは

次に、私が兼任している監査役スタッフの業務について紹介します。監査役スタッフとは、監査役をサポートする補助使用人のことで、監査役（会）設置会社である取締役会設置会社では、監査役スタッフの設置が内部統制システムの一つとして定められています（会社法施行規則100条3項参照）。一定規模以上の会社において監査役スタッフを配置することで、監査役の監査の実効性を確保する狙いがあり、監査役スタッフもコーポレート・ガバナンスの一翼を担っています。

所属会社では、監査役スタッフが3名おり、うち専任は1名、兼任が2名です。兼任の一人が私です。内部監査部門のメンバーを兼任させるのは、前述の三様監査の連携を強化する狙いがあります。

監査役スタッフの業務の一つ目は情報提供です。所属会社では、重要会議の資料や社内決裁書などを収集し、決裁金額の大きさ、将来損失が発生する可能性、内部統制の不備などに着目して精査して毎月監査役へ報告しています。また、監査役からの指示を受けて、必要な情報を執行側より収集して提供しています。社外監査役に必要な情報を提供することは、コーポレートガバナンス・コードの要請でもあります。

二つ目は、監査役会の事務局業務です。監査役会議長（常勤監査役）と相談して議題を決定したり、有事の際は発生部署の責任者に報告のために監査役会への出席を要請したり、監査役会の招集事務を一手に引き受けます。毎回の監査役会にも出席し、監査役会議事録を作成します。

三つ目は、監査役監査のサポートです。監査先との日程調整や資料収集、往査当日は監査役に同行してインタビュー内容を記録し、監査報告書のドラフトを作成します。

(2) 監査役スタッフ業務の魅力

監査役スタッフの業務の魅力は、監査役の意見を直接聞けることです。所属会社では、監査役が執

行側から取締役会議題の事前説明を受ける機会があり、その場での監査役の質問や指摘から、取締役の職務執行を監査するために何に注目しているのかが分かります。所属会社の監査役は、公認会計士、弁護士、大学教授(品質専門)の社外監査役3名と社内出身の常勤監査役2名で構成されており、異なるバックグラウンドを持つ監査役の意見は、自らの視野を広げ、視点を増やすことにもつながります。

また、監査役スタッフが監査役の質問を予想することができれば、先回りして必要な情報を監査役へ提供し、あるいは執行側に伝えて回答を準備して事前説明に臨んでもらうことができ、監査役は事前説明で疑問や論点を解消したうえで取締役会に出席することができるようになります。

監査役会の運営では、法律の専門性を活かすこともできます。特に会社法の知識を使うことが多く、具体例を一つ挙げると、2020年4月に初の緊急事態宣言が発令され、監査役会を対面で開催することができなくなったときに、常勤監査役より「監査役会の決議を書面で行うことができないか」と相談されたことがありました。取締役会では、①書面決議に関する定款規定があること、②取締役全員が同意していること、③監査役からも異議がでていないことの3点が満たされれば、書面による決議を行うことができます(会社法370条)。常勤監査役は、監査役会でも同じことができるのではないかと考えておられたようですが、現行の会社法には、監査役会の書面決議を認める規定がないため、私は「書面決議はできないので、オンライン会議システムを利用して開催することになる」と回答しました。ご参考までに、監査役会の書面決議が認められていないのは、監査役会は取締役会と異なり緊急案件を決定する機関ではないことがその理由と思われる。

4. 即インハウスで良かったと思うこと／残念に思っていること

どの時点で企業に入ればよいかについては、唯一絶対の正解はなく、各自のキャリア志向に合った選択次第だと思います。私は司法修習修了後すぐに所属会社に復職しましたので、法律事務所での執務経験のない「即インハウス」に該当します。

私が即インハウスを選択して良かったと思うことの一つ目は、企業人としてのスキルと専門職としてのスキルをバランスよく伸ばせることです。私の所属会社では、専門職としてのスキルをOJTで学びつつ、企業人としてのスキルを身に着けるためのOFF-JTとして、入社後3年次まで毎年階層別研修とビジネススキル研修を受けることができます。名刺交換や電話対応などのビジネスマナーから始まり、報連相、PDCAなどの仕事の進め方の基礎を学ぶことができます。また、研修で入社同期との横のつながりもできます。入社同期とは、仕事上の悩み相談したり、愚痴を聞いてもらったり、社内で気の置けない付き合い方ができる存在で、同期を通じて社内ネットワーキングを広げることもできます。

企業人としてのスキルと専門職としてのスキルをバランスよく伸ばしておくことは、将来の資格昇格にも役立ちます。所属会社では、管理職への資格昇格のためにアセスメントを受ける必要がありますが、アセスメントではビジネスの架空事例が与えられて、責任者の立場で環境分析して事業戦略を考え、各施策を実行するために必要なヒト・モノ・カネをどのように調達するかが問われました。管理職には、会社の経営方針や経営戦略を理解して自部署の計画に落とし込み、部下を動かして全社計画達成に貢献する役割があるので、その役割を果たせる人材かどうかを見極めるための内容になっ

ており、法律の専門性だけで対処するのは少し難しいかもしれません。即インハウスであれば、OFF-JT でビジネススキルを学び、それを業務で実践できるほか、自部署の実行計画に目を通す機会もあるので、日々の業務を通じて管理職に必要な能力を身に着けることができます。

二つ目は、社員が主体的に学び自己研鑽することを支援してくれることです。企業は社員個人の知識や能力を「資本」と捉え、社員の離職を防ぐために社内環境を整備したり、個人の知識や能力を高めるために研修を行ったり、自己研鑽を促す制度を整備したり、企業は「人」に対してこれまで以上に資金を投じるようになっていきます。私が法科大学院進学時に利用した「キャリア開発のための休職制度」もその一つで、自己研鑽のために最長3年間休職を認めてもらえます。また、業務に関係する公的資格を取得すれば会社からお祝金が支給される資格取得祝金制度もあります。他にも、海外ロースクール留学制度や社内 MBA 制度もありますが、利用するには、過去の実績が評価されますので、会社へ貢献度を高めておく必要があります。

三つ目は、専門性のない業務への異動も認められていることです。先ほど申し上げたとおり、企業には法務以外にも業務がたくさんありますので、法務以外の業務にも興味があるなら、自ら希望して異動できるチャンスがあります。異動先の業務への理解を深めることは企業人としての「引き出し」を増やすことにもつながります。専門性のない職種に転職することは非常に難しいと思いますが、社内異動であれば実現できます。

逆に、即インハウスを選択して残念に思うのは、訴訟対応能力を伸ばせなかったところです。私が弁護士登録をした2011年当時、所属会社のインハウスは私一人だけでした。そこで、上司と相談して、顧問契約をしている法律事務所の先生に弁護士として必要な教育を私にしていただけようお願いします、所属会社が当事者となっている民事調停や民事訴訟の代理人を顧問先の先生と共同受任して訴状や答弁書を起案したり、証人尋問をさせてもらったりもしました。ただ、次第に訴訟以外の業務が増えて時間が取れなくなり、訴訟対応は外部弁護士に依頼し、私はそれをハンドリングする訴訟管理に徹することにしました。ですので、これまでに扱った件数は両手ほどしかありません。好んで訴訟や調停を行う企業はないと思いますので、訴訟対応能力を高めたいと思っている方には、即インハウスはあまりお勧めできません。ただ、企業の中には、育成の一環でインハウスを法律事務所に出向させている企業もあつたりしますので、就職活動をする際に確認されると良いと思います。

私の話は以上になります。本日はどうもありがとうございました。