

法務の眼 Legal Eyesight

法務のキャリアと「監査」

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社
執行役員 監査部長

久保裕輝 (Hiroki Kubo)

2025年11月18日に開催された月例会「法務パーソンのキャリアとしての『監査役』」を聴講させていただいた。

私自身、「法務」を冠する部署を異動で離れてから、危機管理室、内部統制室へと渡り、すでに6年以上が経過。途中、2021年から経営法友会の「危機管理研究会」に参加させていただいていたものの、経営法友会の月例会からは遠ざかっていた。

そして、このたびの月例会。今年度から「監査部長」の任を受けていたこともあり、講師の方々のお話から、何らかの学びや、示唆を得ることもあろうかと期待した次第である。

1 法務のキャリア

入社以来、法務室には結局24年間在籍した。人生でいえば、生まれてから成人になり、修士課程をも修了してしまうほどの年月、「法務」という世界に浸っていたことになる。それはそれで居心地はよく、その中でよい人悪い人と出会い、前向きな仕事、後ろ向きな仕事、わくわくする仕事、腹立たしい仕事など、さまざまな経験を積んだわけで、いくら愚鈍であっても愚鈍なりの「法務の眼」は一応養われたのではないかとは思っている。

おかげさまで、その「法務の眼」が、後に任された危機管理、内部統制の役割にも活かされることになった。

2 監査部の戸惑い

そして今、監査部を任されている。当初、「監

査は執行側ではない」とか、「助言（アドバイザー、コンサルティング）はよいが決定してはいけない」、「執行に関与すべきではない」、「自己監査の可能性は避けなければ」等々、今まであまり意識していなかった場所に立たされ、戸惑いを覚えていた。

たとえば、「助言」についていえば、助言を受けた側としては、たいていの場合それを参考にし、場合によってはそれをそのまま採用して進めるというのが常である。監査部による助言とな

ればなおさらであろう。それを「決めたのは自分たちではない」などというのは突き放した感じもあり、無責任ではなからうか。

たしかに、「決定」するのは事業部門で、それを否定するものではない。

しかし、それを強調するあまり、事業部門が勝手に決めた（自分たちに責任はない）かのような言い分には、違和感を覚えざるをえない。

当事者意識で、現場とともに腹をくくってリスクをとるのだという覚悟が必要、ガーディアンでありパートナーであるべきという言葉に共感し、心躍らせ、それを肝に銘じていた法務時代とは対極である。

極論をいえば、「監査は助言をするにしても、決定には影響を与えない程度にせよ」ということなのか？ そもそも決定に影響を与えない助言というものはありえないし無意味。それはもはや助言ではなく戯言？

一方で、「経営に資する監査」などという言葉も、監査界限では好んで使われている。経営によき「影響を与えてこそ」の監査であるとか。では、それを「執行に関与していない」としてよいものか？

そんな感じで、さまざまな言説をただ表面的に追えば矛盾が目立ち、戸惑いの度は増すばかり。

今はそれらの戸惑いについて「一定の解」を自分の中に見出せてはいるものの、当初（わずか半年前だが）を振り返れば、法務から危機管理・内部統制への距離よりも大きな距離を監査部には感じていたのかもしれない。

3 月例会

その監査部よりもさらに遠いはずの「(法務からの) 監査役」がテーマの今回の月例会である。興味がわからないわけがない。

期待どおりであった。法務部長を経て監査役をご経験された、または現在監査役をされている先輩方の言葉には、共感も、学びもあり、また、自分の目の前の課題に積極的、前向きに取り組むための示唆を得ることもできた。

4 さまざまな目と眼力

虫の目、鳥の目、魚の目という言葉がある(加えて、コウモリの目というのものもあるそうだが)。昔、上司から「法務は、さまざまな目で、さまざまな角度から一つの事象を見なければならない」と教えられた……ような気もする……定かではないが。

法務部門には、人、組織、その経営にかかわるありとあらゆる事象について、さまざまな次元で事実関係の把握に努め、その原因、背景を探り、さらに近い将来、遠い未来を予見しながら「適切かつ適時、適法に」、経営陣、事業部門とともに対応、対処することがその使命のひとつとしてある。法務パーソンにとってみれば、それに懸命に取り組む中でそれらの視点、眼力(これを「法務の眼」というのかもしれない)も養われていくものであろう。

5 法務のキャリアと監査役との親和性

一方で、監査役の視座は、講師の一人の言葉を借りるならば、法務であったときと比べれば数倍も高く、広いそうである。

しかし、そこでも法務のキャリアで培った幅広く豊かな現場経験と、それに裏打ちされた洞察力が備わっていれば、ひとつの事象について報告を受けたとき、現場で何が起きているのか、その想像はつきやすいくのことである。まったくそのとおりだと思う。

監査役の役割のひとつに、現場で何が起きているのかを踏まえたうえで、経営の適法性、妥当性に関し、ハードローだけでなくソフトロー、コンプライアンスリスク(コンダクトリスク)

までも視野に入れ、経営の肌感覚をもって経営執行にアシュアランスを与え、または、助言を与えながら企業価値の向上を目指すというものがある。

それは、まさに法務部門で培われていくであろう経営判断の勘、研ぎ澄まされた法務コンプライアンスの感度その他のさまざまな能力、そこに求められる役割と軌を一にするものなのではないか。

6 垣根を越えて？

また曰く、「執行・監査の垣根を越えた協働＝壁越えの履践が会社を強靱にする」と。

もちろん、執行と監査が融合してしまうと、株主、債権者等、ステークホルダーへのアシュアランスについて、その適正性が担保できなくなるので避けなければならない。

しかし、企業価値を向上させていくという目的においては、執行側の法務部門も監査役と同志である。したがって、それぞれの役割分担をわきまえたうえで緊密に連携していけば、会社を確実に発展させることができるはずである。また、法務パーソンとしても、自分よりも視座の高い「監査役」との連携を密にすれば、それだけ多くの学びを得ることも期待できよう。

7 監査役というのも面白いのか？

自身、法務部門修士課程(?)を修了し、現在は監査部で修業を積んでいるわけだが、実感として、法務の眼力があるからこそ、より事業全体を見渡せるようになったのではないかと思っているし、その意味で監査部も面白い。

そして、さらに法務部門で培われた能力がそのまま活かせるのだとすれば、立ち位置、役割はおのずと違うものの、法務キャリアの延長線上に、法務から相当大きな……いや、ちょっと距離を感じてしまいがちな「監査役」というキャリアがあっても面白いのではないかと考え直した次第である。

まあしかし、「監査役」には、なりたいたいってなれるものでもないが……。