

協会理事による座談会

監査役等から見た取締役会改革

—多様性確保のその先へ—

〔出席者〕

d e l y 株式会社 常勤監査役
(日本監査役協会 常任理事)

そうし
宗司 ゆかり

株式会社大和証券グループ本社 取締役 監査委員
(日本監査役協会 理事)

はなおか さちこ
花岡 幸子

日本電信電話株式会社 常勤監査役
(日本監査役協会 理事)

たかはし かなえ
高橋 香苗

〔司 会〕

日本監査役協会 専務理事

ごとう としふみ
後藤 敏文

開催日：2024年1月11日

会 場：日本監査役協会 東京本部会議室

※本稿において、監査役・監査等委員・監査委員・監事を総称して「監査役等」と表記しています。

1 はじめに一就任時の思い

後藤 本日は、日本監査役協会（以下「協会」）50周年特別企画として、協会理事を代表して3名の皆様に御参集いただき、自由闊達な意見交換をお願いしたいと思います。

最初に、皆様が監査役等に就任される前のご経歴と就任時の率直なご感想、そして監査役等に就任以降、特に力点を置いて取り組まれていることについてご紹介ください。

宗司 私は2013年に株式会社LITALICOの常勤監査役に就任しました。

就任前は、2010年に入社して福祉事業所の現場スタッフをしていたのですが、IPOを目指すということで、経営企画室で内部統制の構築を行った後、内部監査室を立ち上げて室長を担当していました。

常勤監査役になったのもIPO準

備の一つとして常勤監査役が必要になり、会社初の常勤監査役に就任して監査役会を設置しました。

就任時の感想は、その会社では初の常勤監査役と監査役会の設置でしたので、全くの手探りで監査役業務を行わなければいけないものの、新たな挑戦ができるということと、まずはIPO達成のために経営陣と伴走する機会をいただけたことに感謝していたというところでしょうか。

監査役等に就任以降は、LITALICOで当時のマザーズ上場達成、東証一部市場変更達成、監査等委員会設置会社への移行により常勤監査等委員に就任したり、その後2社で社外常勤監査役、他に非常勤として監査役等を2社している中で、正に会社も経営陣もそれぞれで、監査役業務も監査環境の整備もその会社や経営陣に合うようにしなければならぬですし、社会状況は日々変化しますから、それに対応できるようリスクリングに取り組んでおります。

日々学び直しというか、会社ごとに事業や組織、経営陣の様子を学び、協会の監査実務部会、研修会、公表資料、『月刊監査役』で研鑽する

ことを大切にしています。協会の実務部会・情報交換会は五つ入会していきまして、これは多い方ではないでしょうか。

花岡 私は、大和証券に入社以降、幾つか異動もありましたが、調査部の在籍期間が長く、監査委員就任直前も投資情報部の部長でした。調査という特定のセクションで長年勤めてきたということが、私のキャリアの特徴です。

投資情報部は、お客様向けに株式市場の見直し等の情報をレポートやセミナーなどを通じて発信する部署であり、監査委員就任直前まで、その部長として業務を行っていました。そうした中、突然「あなたは監査委員です」と言われ、当初は右往左往し、一体何をすれば良いのかと思ったというのが率直な感想です。

当社グループの中核は大和証券ですが、証券会社は株式に代表されるように、価格が常に動いている商品を扱っており、それを個人のお客様にも販売しているところが特徴的だと思います。

価格が変動する商品を扱っている

以上、お客様に説明する情報は刻々と変化しており、それをどう適切に伝え、ご理解いただくかはかなり難しい問題です。お客様の資産の状況や年齢によっても説明が異なります。とりわけ商品の価格が下がった際には、お客様の不安も増すのでより丁寧な対応が必要です。

お客様のためになるような対応がきちんとできているかという点が大事で、法律違反でなければ良い、ルールベースで対応しているから良い、ということではありません。はっきりとした物差しがないという点では、法律やルールにのっとった対応をするのとは異なる難しさがあります。

そういった難しさがあるからこそ、お客様のためにという考え方が社員に浸透しているかを確認し、執行側が社員に対して適切な指導をしているのかを監督することが、監査委員として非常に重要なことだと考えています。

高橋 私は、2020年6月に常勤監査役に就任し、NTTグループ社内からの選任で4年目ですから、この

中では一番監査役歴が短いです。

有価証券報告書等で開示されている略歴（総務部門 内部統制室長等）からすると、内部監査系の業務が長いように思われるかもしれませんが、実は社内システムの開発、通信設備の企画・構築・運用・保守業務など、現場の業務を長く経験してきた技術系です。

内部統制室にも在籍していましたが、どちらかと言えば、第三線というよりも、社内ITシステムの統一といった第二線としての仕事がメインで、法律、会計系の専門分野には携わっていませんでしたので、監査役就任の話を受けた際は、かなり不安に感じました。

加えてグループ会社の執行側には元上司もたくさんおられますので、意見を申し上げるときに戸惑いを感じる場面も正直ありました。

そうは言いながらも、現場での経験を自分の強みにして、常に現場視点での監査を心掛けるようにしています。加えて、性格的にストレスをためない性格ですから、どうにか監査業務を続けているという状況です。

2 女性活躍推進の取組

後藤 当協会においてもこの10年で女性会員が増加しておりますが、社会全体で女性活躍を推進する機運が更に高まっております。監査役等として、現在の自社の取組をどのようにご覧になっていきますか。

宗司 現在、常勤監査役に就任している dely は、IPO 準備中のスタートアップ企業です。「女性版骨太の方針 2023」では、地方・中小企業における女性活躍の促進の一つとして、「中小企業を含む企業経営者等のアンコンシャス・バイアスの解消・行動変容を促すコンテンツの開発・普及」を挙げていますが、正にスタートアップ企業では経営陣のアンコンシャス・バイアスの解消・行動変容が重要と感じております。

当社は、事業的にユーザーは女性が多く、社員も女性比率 49% で、ファミリーフレックスやファミリーリモートなど、育児や介護をしながら仕事と両立しやすい制度も整えています。2022 年度の女性育児休業の取得率は 100%、男性育児休業の取得率は 71.4% で、復職率は男



宗司 ゆかり
dely 株式会社 常勤監査役

女とも 100% です。

しかし、役員、執行役員の中で女性性は私のみですし、管理職の女性比率は 14% です。帝国データバンクの 2023 年 7 月 22 日公表によると、課長以上の全国平均女性比率は 9.8% で、当社が低いわけではありませんが、世界経済フォーラムが 2023 年に公表したジェンダーギャップ指数が 125 位の日本としては課題だと思えます。これは自然にしていると選考するのが男性のため自ずと男性を選びがちになり、積極的に女性を育成しようとはまだ至っていないためと感じていま

す。

ここはやはり一步二歩進んでいる大企業や他社の事例を学ばせていただきたいと思っております。

花岡 当社の場合、取組自体はかなり前から進めていました。象徴的な動きと言えるのが、2007年に持株会社のグループ本社と大和証券で19時前退社を始めたことです。

女性だけでなく、男性も働きやすい環境の整備に乗り出したわけですが、当時、業界としては画期的な取組であり、社内でも「そんなことができるわけがない」と、様子をうかがっている雰囲気でした。しかし、経営トップの本気度が伝わったことで、無理だと思われていたことが定着しました。

また、この取組によって、時間を有効に使う意識が向上し、社員の資格取得や自己研鑽が進む転機にもなりました。これを契機に随分会社の雰囲気や状況が変わったと感じています。

2009年には女性役員が同時に4名選任され、現在、グループでは、女性役員が16名（うち社外役員5

名）となっています。取締役会ベースでは、女性取締役比率は35.7%で、2030年までの女性役員比率30%以上という目標は既にクリアしている状況です。

ただ、これも世の中の時流に乗ってやるというのではなく、実質の面から対応すべきだと会社としても意識しています。例えば男性の育児休暇ですが、性別の役割分担意識の解消に向けて男性の育児参画を推進しており、2022年10月に育児休職制度を拡充し、給与を最大4週間分まで保障することになりました。

2023年1月からは、男性は子供が生まれてから1年以内に連続2週間以上の育児休職等を取得することが必須になりました。取得率は100%ですが、100%を良しとするのではなく、何日間取得しているかなど、実質が伴っているかを見ています。

男性の平均取得日数を有価証券報告書に開示していることが評価され、金融庁の「記述情報の開示の好事例集2023」において、「人的資本、多様性等」の開示例として当社が取り上げられています。ご関心のある

方をご覧くださいければ幸いです。

ただ、先ほどお話がありましたように、世界の中で日本はまだ下位に位置していますから、これで頑張っていると思っはいけないという意識で取り組まねばならない課題だと感じています。

高橋 当社は、かなり昔まで遡ると、電話交換手など女性も多く働く職場だったという背景もあり、サービスに関する支援制度、例えば、育児休職制度といった諸制度等は充実していると思っています。

私は、冒頭で経歴に触れましたが、現場での設備系の仕事が長く、どの職場に行っても女性のいない職場環境でした。そういった職場に女性1人で勤務すると、どう対応すべきか悩む方もおられますが、私は特に不自由を感じることはなく、むしろ前例がない分、自由に、好きに行動していたと思います。

ただし、徐々にこの偏った環境は何か少し変だと思ふようになったのも事実です。当社においては、だいぶ早い段階から女性活躍推進の取組は行ってきたものの、当時はなかな

か加速するまでには至らなかったというのが正直な感想です。

先ほど19時前退社のお話が出ていましたが、私も夜遅くまで仕事をするのが当たり前だと思っていた時期もあり、定時以降の全体会議も普通に行っていました。しかし、二十数年前のこととなりますが、当時管理者になっていましたが、出産育児のタイミングと重なり、子供の保育園のお迎えがあるので、会議は定時内に行うようにしてもらいました。その結果、職場全体の仕事の進め方がかなり変わりました。価値観の違いがもたらす影響を実感し、女性が活躍する意味がこういうところにあるのだと、今、お話を伺って感じました。

話は戻って、当社の女性活躍推進の取組ですが、世の中の動きとして、有価証券報告書に女性管理者比率の開示が求められたり、取締役会のジェンダーバランスに対して、株主、投資家から厳しい目が向けられていたり、このような背景から当社も取組を加速させてきたのではないかと思います。

国内の主要事業会社と持株会社を



花岡 幸子
株式会社大和証券グループ本社
取締役 監査委員

対象に見ると、女性管理者比率はまだ11%くらいですが、新任管理者登用比率は30%くらいに上がってきました。

役員の女性比率は約20%で、持株会社単体だけを見ると、女性比率は社外の方も含めて40%で頑張っていると思います。

ただし、女性管理者比率11%に対して女性役員比率約20%ですから、少しバランスが悪く、今後の女性管理者候補のパイプライン管理が大きな課題であるのではないかと思います。

3 取締役会改革と監査役等

後藤 コーポレート・ガバナンスの向上に向けて、取締役会や監査役会等においても多様性を高める取組が進められています。まず、社外取締役の員数が取締役会の半数に達しておられる2社から、自社の取締役会改革の現状について、お聞かせください。

花岡 持株会社の取締役は14名ですが、社外取締役が7名で半数を占めています。私ともう一人の業務非執行社内取締役2名を合わせると、業務非執行取締役比率は64.3%となります。

取締役14名のうち女性取締役が社外3名、社内2名の計5名で、35.7%です。社外取締役の経歴や社内の監査委員の経歴から見ても、多様性の面では、かなりバランスが取れていると思います。

当社は、1999年に国内上場会社として初の持株会社体制に移行した後、経営の監督と執行の分離、機動的な意思決定を可能にするために、2004年に委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へ移行し

ました。持株会社のガバナンスには指名委員会等設置会社が適しているとして選択されたのですが、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、監査役会設置会社といった機関設計の違いで株価のパフォーマンス等へ影響を与えることはないと思います。

重要なのは、取締役会において社外取締役を含めたメンバーによる議論をいかに活性化させるかでしょう。

国内ではデフレ脱却の動きが本格化しており、日経平均株価はバブル崩壊後の高値を更新するなど、明るい兆しが見えている一方、国際紛争、地政学リスクの問題、異常気象等、懸念材料にも事欠きません。さらにAI等の技術の進化は目覚ましく、事業環境の変化のスピードは一段と加速している状況です。こうした中、目先だけでなく、数年後、数十年後を見据え、取締役会において充実した議論をすることはとても大切だと思います。

そのための工夫として、実質的な内容に関して議論する時間を確保する観点から、取締役会の中では事実

関係や内容説明の時間は極力短くするようにしています。

そこで、社外取締役に対しては、事前に執行役会の録画ビデオを送り、ご確認いただいています。そのほかにも、事前説明の場を設け、担当スタッフによる基本的な内容の説明や質疑応答等を手厚く行っています。

また、社内と社外、社外同士等のコミュニケーションを円滑にするために、オフサイトミーティングや社外取締役会議といった場もあります。別途テーマを決め、外部講師による講義なども交えながら議論を深めています。

こうした取組を通じて、社外取締役から示唆や助言等をいただけるよう努めています。そのため、取締役会は、社外取締役が積極的に発言する場になっており、議論は充実していると感じます。

高橋 当社の取締役会も半数が社外取締役で、監査役5名のうち3名が社外監査役です。社外取締役は、幅広い経験と知見をお持ちであり、当社の今後の企業戦略やコーポレー

ト・ガバナンスの在り方を考える上で非常に貴重で、有用なご意見をいただけると感じています。

ただし、持株会社となるとグループ全体の事業、ICT、地域通信事業はもちろん、最近は不動産、エネルギー、金融といった新規事業に加え、当社に対する今までの皆様のイメージは国内事業メインだと思えますが、各事業のグローバル展開と拡大も進めており、取締役会ではそういった分野や戦略に関しての議論をすることになりますから、現実問題として取締役会の時間内で、社外取締役のご意見を十分に吸い上げるのもなかなか難しいときもあります。

社外取締役の方はお時間にも制限があるため、そういった制限のある中でうまくご意見を吸い上げることが重要だと常々思っています。

もちろん、代表取締役と社外取締役の意見交換は、取締役会以外にも定期的に行っていますが、やはり執行側の監督を行う役割である社外取締役と監査役の意見交換、情報共有はとても重要であるとますます感じているところです。

後藤 当協会の会員数増加が継続している理由の一つとして、上場して間もない企業や今後上場を目指される企業の入会がありますが、宗司様は複数社の監査役等を経験されてきた中で、どのようなアプローチで監査役等として対応しておられますか。

宗司 上場を目指される企業は取締役会事務局も経験がないことがあり、取締役会に何を付議したらいいのか、付議しないものはどうするのか整理されていないことがありますので、ある意味では決裁権限基準を一緒に作成するぐらいのアプローチをすることがあります。

また、それ以外でも管理部門の体制がまだ弱いこともありますので、業務執行はしないものの助言やサポートをすることがあります。

自ら監査環境の整備をすることも重要です。私はこの11年間、一度も監査役等のサポートスタッフがいたことがありません。これは私のみだけでなく、2023年の協会のアンケートによると、上場会社でも監査役会設置会社の53%が、監査等

委員会設置会社の40%がスタッフはいないとのこと。非上場で監査役会設置会社の場合、67%はスタッフがいません。

スタッフがいないということは、監査役業務を遂行する上で、全て自分で行わなければならないということで、その会社のルールやITシステムにのっかってスケジュール調整や経費精算や往査準備や監査役会等の運営などを行います。

今まで業務執行側で部下がいて、業務を役割分担して行っていたという方は、戸惑われることもあるかもしれませんが、社員と同様に全て自分で行ってみると、会社の流れがよく分かるという利点もあります。

ただし、私は要請したことがありませんが、監査役会等の実効性向上のために監査役スタッフの存在は大変重要ですので、会社の規模や状況によってスタッフの設置を要請する必要はあると思っています。

後藤 自社にとって望ましい取締役会を模索していく中で、指名・報酬委員会やサステナビリティ委員会の運営状況等、監査役等として注視す

る事項が増えておりますが、監査役等として、どのように情報を整理され、課題等について執行部と意見交換をされていますか。

社外取締役との連携を含めて、まずは監査役会設置会社の高橋様から、続けて指名委員会等設置会社の花岡様からお願いします。

高橋 当社は持株会社ですが、一定数のスタッフのサポートがあります。しかし、グループ会社は約900社あり、その中には小規模な会社もあり、そういうところでは宗司様のお会社と同じように十分なスタッフ、十分なサポートがない状況になっています。

そういった会社も含めて全て持株会社の監査役が監査するのは非常に難しいため、関係監査組織、具体的には持株会社の内部監査部門、各グループ会社の監査役員、監査法人等との連携が非常に重要です。ここで言う「連携」とは、情報を共有し合うだけではなく、監査業務における役割分担も意味しています。これは社外取締役との連携においても同じです。我々は組織監査と言っていま



高橋 香苗
日本電信電話株式会社 常勤監査役

すが、この組織監査のP D C Aをどう回していくかが重要だと感じています。

具体的な監査活動としては、監査役は取締役会その他の重要な会議への出席はもちろんのこと、そのほか代表取締役との定期的な意見交換を月1回ペースで行っています。また、社外取締役との定期的な意見交換は2か月に1回くらいのペースで行っています。

監査役会としては、やはり関係監査組織とうまく連携することが重要で、関係監査組織の監査にも積極的に関与しながら、実効的な監査を要

請することもあります。さらには、社内の組織長やリスク管理部門へ業務執行状況をヒアリングするといった活動を行っています。

社外取締役との意見交換においては、我々の監査や往査を通じて得た、持株会社執行側の好事例も含めた取組や課題などをまず共有します。

社外取締役は、各グループ会社の状況について把握しづらいケースも多いことから、各グループ会社の執行の状況についても、詳しく共有を図るようにしています。やはり社外取締役に大切な情報をどれだけタイムリーに提供するかは非常に重要だと思っています。

社外取締役との意見交換の時間は約1時間で、監査役からの情報提供が多いですが、社外取締役からもかなりご意見をいただけるので、非常に有意義な時間だと感じています。

花岡 監査委員である社外取締役の方々は大変な負担があります。とはいえ、取締役会では取り上げない詳しい内容についても監査委員会では報告されますので、社外取締役監査委員は会社のことを一層深くご理解

いただけると思います。

例えば、取締役会で取り上げられないコンプライアンス関係の議題等を報告しますし、事前説明も別途あります。さらには、現場への視察に行く機会もあります。また、必要に応じて担当の役員や部長から、状況を詳しく説明してもらうことがあります。

取締役会同様、監査委員会でも、社外取締役に適切な情報を伝え、議論を充実させ、正しいアドバイスをいただくということは重要だと思って取り組んでいます。

情報収集に関しては、社内の監査委員の役割がカギになると思います、活動しています。そういった中、監査委員としてどこをポイントとするか、どこにアンテナを張って情報収集するのかが大事だと考えています。執行サイドには、大量の資料や情報があり、監査委員が「これについて知りたい」と要請すると当該部門からそうした情報が提出されますが、漫然と取り寄せても意味がありません。

各種会議に出席したり、コンプライアンス部門等の第二線や内部監査

部といった第三線から情報を得たりしながら、会社全体を見て、「何だろうこれは」と引っ掛かることはないかと意識し、情報収集をしています。

後藤 社外取締役で監査委員の方の負担が大きいものの、非常に情報が入るとのことでしたが、監査委員ではない社外取締役との情報格差については、何か課題だと感じることはありますか。

花岡 その点は監査委員として常に気にかけており、これは伝えておかなければならないという点があった場合には、監査委員ではない社外取締役に随時お伝えしています。また、定例で年に1回、監査委員でない社外取締役に対しては、個別に監査委員会の活動について説明し、意見交換する場を設けています。

後藤 スタートアップ企業におかれては、上場に向けて常勤監査役の宗司様を始め、社外役員の役割は大きいと思いますが、ガバナンスの向上に向けて執行部と共にどのように取

り組んでおられますか。

宗司 スタートアップ企業は社内で常勤監査役等に就任できるような方が少ないこともあり、社外常勤監査役等の割合が多いと感じます。

したがいまして、常勤監査役等も社外役員であるケースがあり、私も現在そうです。常勤役員でありながら社外役員で、上場に向けて独立役員の届出予定でもあるわけです。この点で私が心構えなど参考しているのが、日本弁護士連合会が2023年12月14日に改訂公表している「社外取締役ガイドライン」で、社外取締役を対象にしたものですが、社外取締役監査等委員の記載もあり、社外役員として参考になるところも多いです。

ガバナンス向上に向けて執行部と共にどのように取り組んでいるかと申し上げますと、スタートアップ企業はガバナンスを一から整備することもありますので、執行部と共に他社事例を踏まえて検討することがあります。その際は様々な好事例に基づいて当社ができるところから始めています。歴史があるわけではない

ので、ESG経営など目指すべきところから落とし込めるということもあります。

また、証券取引等監視委員会委員長の中原亮一氏によると、開示検査によって判明した開示規制違反等の問題の背景には、多くの場合、その会社の取締役・監査役等が本来の役割を果たしていないなど、ガバナンスの機能不全が認められるとのことでした。最近の開示検査の中でも、経営陣のコンプライアンス意識の欠如や内部管理体制の機能不全などが不正な会計処理につながったとされる事例が多く見受けられているとのことで、取締役会において、ガバナンスが形式だけでなく実質を伴ったものとなっているか、適正な情報開示を行うための体制が実効的に機能しているかなどについて点検することが重要です。スタートアップ企業としてはこのように基礎がしっかり構築できているかについて取り組んでいます。

後藤 監査役等の監査を進める上では、特に男性と女性の活動の差はありませんが、視点が異なる面はあり、

また経営トップからそういった多様な視点や提言を期待されている面もあるかと思います。この点については、いかがでしょうか。

宗司 男性・女性の多様性だけではなく、年齢やグローバル、障害の有無、今までのキャリアの違い、専門等の多様性がありますので、経営トップからも様々な期待があると思っています。

私は常勤を含めて現在3社の社外役員をしておりますが、3社それぞれ何を期待されているかによって自分のパフォーマンスを発揮できる行動をしたいと思っています。常勤監査役のdelyでは、取締役会の中で年齢が高く上場審査経験があり上場会社経験があることを踏まえて、日々の監査活動で提言しています。

社外取締役監査等委員に就任している会社では、女性役員が私のみで初の女性役員、年齢が低め、長年の監査経験を踏まえ、企業価値向上のための視点からのモニタリングを行って提言できるようにしています。

非常勤の社外監査役に就任している会社では、私を含めて2名の女性役員が就任していますが、そう言えば時々お互いに被せて発言することがあると思いました。複数の女性役員がいるということは性別の多様性だけではないため、目立って何か変化があるというわけではありませんが、補完し合える何かがあるのかもしれない。

花岡 性差を意識して仕事をしたことはありません。女性だからというより、多様性の観点で様々な経験をしている方が登用されることが大事だと思います。通常、女性の場合、男性社員と違った経歴だったり、経験をしたりしているケースが多いことから、多様性が増すという意味で、女性の目線をもっと入れる必要性はあると思います。

監査委員として気を付けなければならないことは、世の中の規範の変化に対する感度を持てているかということです。

法令やルールを守ることに対しては、会社としても漏れがないよう非常にアンテナを高くしていま

す。一方で、最近のニュース等で見ると、以前は余り問題にならなかった事象が、世の中の規範が変わったことで大きな問題になり、法令違反でないにもかかわらず、企業のレピュテーションに大きなダメージを与えるケースが散見されます。

世の中の感覚とずれていないかという点は非常に気になるところです。同質的な考え方の人が集まると感度が鈍るため、多様性が必要であり、バックグラウンドや歩んできた経験の違う社外取締役や女性の目線が重要になってくるのだと思います。

2009年に当社グループではまず4名の女性役員を選任したと申し上げましたが、なぜ4名だったかというと、1人ではなく複数いれば意見も言いやすくなるだろうとの考えが背景にあります。

人数がそろえば良いわけではありませんが、女性を登用する際に声を上げられる状況を作るのは、とても大事なことだと思います。言って良いのか悩みながら発言するのではなく、少しでも思うことがあれば言える環境でなければ、本当の意味で女

性を登用したことにはなりません。また、様々な不正や問題の芽を早期に摘むためにも、こうした風通しの良さは必要ではないでしょうか。

女性を増やしていく、多様性を増やしていくということを通して、意見を言いやすい環境が整っていけば、おのずとリスクに対する感度も上がってくると思います。

高橋 女性活躍推進の取組にはもちろん賛成ではありますが、男性だから、女性だからとむしろジェンダーを余り意識し過ぎていけないのではないかと思います。

あとはお二人がおっしゃってくださったように、もともと監査役等の世界では、法律に強い方、会計に強い方、グローバル事業の経験が豊富な方など、そもそも多様性の観点が重要視されており、先んじて多様性が確保されていると思っています。

執行側の事業戦略の推進強化や変化に合わせて、監査役等に多様性を持たせ、監査役等スタッフも含めバランスの取れた監査体制を構築することこそが、企業の持続的な発展につながると思っています。

4 監査役等へのエール

後藤 最後のテーマとなりますが、監査役等としての業務を遂行する上で悩みも生じますが、他社の監査役等との交流や女性監査役等の交流により解決される面もあるかと思えます。女性監査役等の有志の交流会である「やよい会」の現幹事の高橋様と前幹事の宗司様からお願いいたします。

高橋 日本監査役協会に会員登録をしていることを前提に、女性の監査役等(元監査役を含め)の有志による情報交換と親睦を深めることを目的に作られたのが「やよい会」です。ここ数年の間に会員数が倍増し、私が監査役に就任した頃には、もうすぐ100名と言われていましたが、現在約200名に達しています。世の中の動きもあり、企業側が女性監査役を求めていることが、本会員数の増加からもよく分かると思えます。

同会員の皆さんは、監査役等として期待されている以上は、その期待にしっかり応えたいと思っているはずです。もちろん、その分悩みも多しはずです。いまだに、取締役会等

において男性が多い中で発言しづらいついとか、女性の意見を受容する姿勢が見えないというお悩みはよく耳にします。そういう意味では、執行側経営トップの意識改革が、これからも当然必要であると感じています。

また、同業の方や会社規模が同じぐらいの方はどう考えているのか、機関設計が同じ会社はどうしているのかと、いろいろと知りたくなり、皆さん、各人で勉強されていることと思えます。

一方、女性はコミュニケーション力が高く、悩みを打ち明けることに躊躇がないことから、その特色を持った者同士の会話は非常に盛り上がりやすいです。互いに共感し合う場としてやよい会を活用いただいていると思っています。まずは、本会を立ち上げてくださった先輩方に感謝を申し上げたいのと、長らく幹事を引き受けてくださっていた宗司様にも感謝を申し上げます。

本会の規模がかなり大きくなりましたので、今後を見据えて日本監査役協会活動との関わりを是非整理させていただければ幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

宗司 私は、やよい会が発足して早い段階の2013年に入会し、幹事も7年ほど務めさせていただきましたが、初代代表幹事をされた加藤孝子様（現 株式会社オウケイウェイヴ 常勤監査役）から発足主旨を伺ったことがございます。

現在、協会は約7%の女性会員比率とのことですが、当時はもっとマイノリティで、協会の研修会や監査役全国会議でもポツンと孤立されている方が多く、ましてや監査実務部会にはほとんど入会されていなかったそうです。

まずはこの状況を改善するために、女性監査役同士で交流や研鑽し合える会として立ち上げられ、そこでつながった方と一緒に協会の実務部会等にも積極的に参加できるようにしようということでした。私も加藤様を始め女性監査役等の皆様のおかげで、相談し合ったり、監査実務部会では幹事も務めるなど参加できたことと思います。

やよい会の会員が増えた中で、現幹事をしてくださっている高橋様に感謝しております。

後藤 今後更に協会の会員層も多様化が進むことになると思われますが、就任間もない監査役等やこれから監査役等に就任される予定の方、さらに監査役等を支えるスタッフの方に向けてのメッセージをお願いします。

「監査役等に就任して良かったこと」で締めていただければ、「監査役に就任してみたい」と思う方も増えますので、よろしく申し上げます。

宗司 2023年10月開催の監査役全国会議で慶應義塾大学の高田晴仁教授が、イタリアでは監査役は「sindaco」と言い、共同体の正義を護る者という意味だとお話されました。

私は、共同体の正義を護るためには、共同体の外である社会の変化もよく学び、共同体の正義が本当に正義かどうか確認していくという大変重要な役割だと思っています。この役割は厳しいときもありますが、共同体の成長や共同体が社会を照らしていくための一助になる、やりがいのある役割を担わせていただけていることを光栄に思っております。

また、社会の変化を学ぶことの一つとして、他社の事例をお伺いするのは大切なことと思っておりますので、本日はお二人のお話をお伺いでき、大変勉強になりました。このような機会をいただきありがとうございますでした。

花岡 監査役や監査委員への就任を打診された際、内部監査部門等の経験があれば何となく業務へのイメージがつくと思いますが、そうではない方が多数いらっしゃるのではないでしょうか。私もそうだったように、とても戸惑っていらっしゃる方に対しては、「いろいろと大変だけど頑張ってみたら意外と面白いよ」という言葉を贈りたいと思います。

監査役等に入る情報はコンプライアンス案件等が多く、いわゆる執行サイドにおける面白さとは違うかもしれませんが、でも、会社全体、そしてグループ全体を見ることのできる非常に良いチャンスをもらえ、自分は会社全体を良くするための重要な役割を担っているんだと考えてみたらいかがでしょうか。

私自身は調査部が長く、正直に言えば自分の会社のことをそれほど把握していなかったと思います。監査委員就任以降は、当然のことながらグループ会社のことまでも把握しなければならず、本当に様々なことを改めて学ばなければいけない状況でした。自分の知識不足等を痛感し、苦しい面もありましたが、いろいろなことを見たり、学んだりする非常に貴重な経験をさせてもらっていると思うようになりました。

調査部にいたときは、集めた情報を手掛かりに、先行きの経済や株価の見通しを分析して判断するという仕事でしたが、監査委員は職務を果たす過程で入ってきた情報等を手掛かりに会社の状況をどう見るのか、問題はないのか等の観点から判断するという点では、似通っている面もあるかもしれないと考えています。全く違う業務でもどこかでこれまでの経験がいきると思います。

また、高橋様がおっしゃったように、他社の監査役等とコミュニケーションを取る機会が多いことも魅力です。監査役等という同じ立場の人たちが集まると、話題が合い、話も

盛り上がりますので、この立場は貴重な経験ができるし、人脈も広がるという意味で、前向きに捉えてほしいと思います。

監査役等として研鑽を積もうと思えば、協会にも様々な講座があり、私も大変お世話になっております。監査委員に就任したおかげで、新たな学びの機会が生まれ、多様な情報に接し、多様な社外の方々の話を聞く機会が増え、非常に良かったと思っています。

高橋 私も皆様とほぼ同じ意見ですが、やはり男性、女性問わずに、今まで自身が経験して得てきた多様な知見は監査役等として大いに発揮すべきと考えています。

一方、監査役等は、会社事業全体を俯瞰できる立場ですから、新たな気付きと経験を更に得ることができると思います。

今まで経験してきたことが発揮でき、かつ新たな経験と知識を得ることができるのは監査役等としてやりがいにつながり、監査役等に就任して良かったと思える点ではないかと思っています。

後藤 まだまだお聞きしたい点がありますが、以上で座談会を終了させていただきます。本日は有難うございました。