

4. 常勤監査役等としての想い（1）

本節では、社内から常勤監査役等に就任された皆様（常勤監査役等の経験を経て、現在は別会社の監査役等や社外取締役としてご活躍の皆様を含め）から、その想いについて寄稿いただきました。

（掲載、五十音順）

職業としての監査役……………	阿部 由里	40
常勤監査委員の任に就いて～第一世代の責任……………	石塚 由紀	44
あらゆる意思決定の場での多様性推進を目指して……………	井手 明子	46
就任から4年を経た今、キャリアを振り返る……………	井上 智子	48
これまでの経験が生きる監査役の仕事……………	片岡 不二恵	50
「多様性」と「サステナビリティ」経営に活かす……………	川崎 素子	52
女性の監査役等のパワーが取締役会を変える力に……………	高山 靖子	54
3年経った……………	堤 ひろみ	56
監査役等を通じて、自分の中の多様性を広げる……………	永田 亮子	58
これからの監査役に求められる多様性とサクセッションプラン —健全な企業価値向上のために……………	濱口 聡子	60
常任監査役として目指す姿 —当社の企業ビジョンと共に……………	町田 芽久美	64
祝 日本監査役協会 50周年 —更なるダイバーシティの推進を！……………	渡辺 善子	66

※本節掲載の「3年経った」は、月刊監査役No.757（2023年12月号）の「シリーズ談」に掲載した内容を再掲したものです。



職業としての監査役

株式会社カヤック 監査等委員

阿部 由里 (あべ ゆり)

1. はじめに 監査役とは？

「入社時に社長になろうと思う人はいるが、監査役になろうと思う人はいない。」とよく言われます。監査役という役職があまり知られていないからでしょう。

上場会社に内部統制が求められるようになって、内部監査人の認知度はかなり高まりましたが、監査役は依然として多くの人にとって若干遠い、時として謎の存在なのではないかと思います。監査役が、株式会社において取締役の職務の執行状況を監督・監査する役割を担っており、会社の中で関わる人が限られている場合が多いからかもしれません。

とは言え、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの重要性が高まる中、監査役に寄せられる期待

も大きくなってきています。最近では全社員と面談をしたり、社内外に積極的に情報発信したりする監査役もいて、監査役の在り様も大きく変わりつつあります。

2. 監査役の多様化

監査役の就任経緯は、人事ローテーションの一環、コーポレート・ガバナンスの強化、IPO 準備のためなど、様々です。

監査役の選任方法、役割・責務、任期、報酬などについては、形式的には会社法、コーポレートガバナンス・コード、各社の定款等に定めがあるものの、実質的には会社によって千差万別です。各社のガバナンスに関する価値観が表現される部分でもあります。

一昔前は、50代、60代の男性が監査役の大多数を占めていましたが、最近は30代、40代の比較的若い監査役、女性の監査役、公認会計士や弁護士の資格を持った常勤監査役、監査役を経て執行部門に異動する方など、多様性が増してきています。長いキャリアパスの中での監査役の位置づけや重要性が変わってきていると言えるでしょう。

3. 監査役に求められるもの

監査役は、企業価値の最大化という共通の目的のため、各々の管掌部門の目標達成に邁進する取締役とは異なる切り口から組織全体に目を配ることで貢献することができます。

監査役監査において、企業法、企業会計、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなどに関しては多くの会社に共通する部分があり、日本監査役協会の新任監査役研修や各種研修を受講することで、必要な知識を習得することができます。また、各種部会や情報交換会への参加を通じて、経験豊富な他社の監査役との対話や情報・意見交換の機会を得ることがで

き、自身の監査活動に大いに役立てることができると思います。

一方、会社の事業内容、規模、成長ステージ等によって個別性の高い部分もあり、監査役に期待される役割もそれらに応じて自ずと変わってくるでしょう。一義的な正解があるわけではなく、自分なりの、あるいはそれぞれの会社に相応しい役割を見出し、デザインする力が求められると思います。また、経営者の良き相談相手として、組織全体の見守り役として、観察眼、思考力、倫理観、良好なコミュニケーション、時には行動力や胆力なども求められるでしょう。

4. 監査役の実未来

世の中にはその重要性に比べて過小評価されている職業がありますが、今のところ監査役もその一つだと思います。ですが10年後には更に経験を積んだ監査役が増え、多様性も増し、多くの監査役が会社の要として一層活躍することで、社会的認知が実態に追いつくと確信しています。機会のある方にはぜひ一度経験してみることをお勧めします。新たな経営観や人間観を得る機会となるでしょう。

近年日本でもプロ経営者と呼ばれる方が増えてきているように、今後はプロ監査役も増えていくことでしょう。4年の任期満了で退任する監査役も多いですが、既に複数の会社で、監査役を経験したり監査役としてIPOを経験したりする方が増えています。多様な背景や経験を持つ監査役が増えるに連れて、監査役監査の実務の充実、ノウハウの蓄積もますます進むでしょう。監査役としての知識や経験が資格・検定やマイクロレデンシャルなどの形で可視化され、ポータブルスキルとして一定の評価を得られるようになれば、専門職の一つとして長いキャリアパスの中で一度は経験する価値のあるポジションと認識されるようになるかもしれません。

「人生に無駄なことは無い。」と言われるそうですが、監査役は就任するまでのあらゆる経験を活かせる職業だと思います。会社が上場しているから、定款で決まっているから、IPO準備のためだからというだけでなく、周囲から必要とされる監査役が増えるにつれて、職業としても認められるようになっていくことでしょう。

5. おわりに

私自身も監査役就任当初、右も左もわからず戸惑ったり孤独を感じたりしましたが、日本監査役協会の研修や各種部会・情報交換会等を通じて必要な知識を学び、監査業務に熱心に取り組みながら幅広い分野で活躍しておられる諸先輩方から多くの刺激や勇気をいただいて、執行部門にいる場合とは違った形で会社や社会に貢献できることがあると思えるようになりました。これからも自分なりに研鑽を積み、当社の企業価値向上や社会貢献に、資本市場に関わる一員としてその健全な発展に、また、監査役という職業の社会的認知の向上に向けて、微力ながら貢献できるよう努力したいと思います。

末筆ながら、部会等で有意義な気づきや学びをくださる監査役及び日本監査役協会役職員の皆様、真摯に会計監査に取り組んでくださる当社会計監査人の監査チームの皆様、日頃業務等でお世話になっている皆様、彩り豊かな毎日とともに過ごす面白法人カヤックとグループ会社のメンバーに心から感謝の意を表します。

日本監査役協会の現在の概況

(1) 設立 昭和 49 年 (1974 年) 5 月 17 日、法務大臣より許可を得て設立。
平成 23 年 (2011 年) 9 月 1 日、公益社団法人へ移行。

(2) 目的 監査役(監査委員会及び監査等委員会を含む)監査制度の調査、研究、普及・啓蒙活動等を通じて、監査品質の向上を図り、企業の健全性の確保に努めるとともに、公正かつ自由な経済活動の機会の確保及び促進並びにその活性化による国民生活の安定向上に寄与し、日本経済の健全な発展に貢献する。

(3) 事業内容

- ①監査役監査基準(監査委員会監査基準及び監査等委員会監査基準を含む。)及び監査役監査(監査委員会監査及び監査等委員会監査を含む。)のための指針・資料の作成並びにその普及
- ②講演会、研修会、監査役全国会議等の開催
- ③委員会、研究会等の開催
- ④実態調査並びに資料の収集及び配布
- ⑤監査関連情報の提供
- ⑥相談・助言
- ⑦研究・調査の委託及び受託
- ⑧内外関係諸団体との関係及び共同研究
- ⑨関係各界への建議、具申又は答申
- ⑩監査役等役員候補者の紹介
- ⑪監査実務に関する情報交換会等の開催
- ⑫その他本会の目的を達成するために必要な事業

(4) 役員 会長 塩谷公朗(三井物産株式会社 常勤監査役)

副会長 4 名

常任理事 13 名、専務理事 1 名、その他理事 27 名

監事 3 名

会計監査人 EY 新日本有限責任監査法人

(5) 会員企業数 7679 社・9582 名(2023 年 8 月 31 日現在)

(6) 事務局 専務理事・事務局長 後藤敏文

職員数 45 名(2023 年 8 月 31 日現在)

ホームページアドレス <http://www.kansa.or.jp/>



常勤監査委員の任に 就いて ～第一世代の責任

株式会社三越伊勢丹ホールディングス
取締役 監査委員会委員長

石塚 由紀 (いしづか ゆき)

弊社(株)三越伊勢丹ホールディングスは、2020年度に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。初年度は監督と執行の分離にさまざまな課題があり、徐々に取締役会がモニタリングに移行しつつあるというのが実情です。2023年度は取締役9名のうち社外取締役が6名、社内取締役が3名の構成で、取締役会議長、指名委員会委員長、報酬委員会委員長を社外取締役が、社内出身の非業務執行取締役である私が監査委員会委員長を務めています。

私は2022年6月に取締役に選任され、以来、監査委員を務めています。取締役候補者選任にあたっては、私のキャリアの中で特に海外経験と関連会社の社長経験を評価いただいた

と考えています。グループ会社であっても社長経験は意思決定に有用ですが、就任以降は上場会社の取締役メンバーとして、コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントの専門的な知識をはじめ、企業経営全般にわたって継続的な学びに取り組んでいます。その点で日本監査役協会にご提供いただくさまざまなコンテンツは、学びに欠かせないものとなっています。

その上で監査委員としての私の期待役割は、監査活動において社内取締役ならではの社内連携で、広範かつ正確な情報収集を十分行い、独立性をもってマルチステークホルダーとの適切な協働に貢献することであると考え、監査活動を行っています。

女性は企業経営ではマイノリティでも、一般消費市場ではほぼマジョ

リティであり労働市場では当事者です。その点で経営に女性がもたらす当事者の視点は、これまで比較的欠落しがちな重要なアプローチと考えられます。今年度の監査委員会は、女性1名を含む社外監査委員の多角的な視点を交えて、不確実な将来においても企業価値向上を追求するために不可欠な、適切なリスクコントロール実現の体制を経営として実装することの重要性を認識し、それが整備されていくかを重要なモニタリングポイントとしています。

私自身は伊勢丹新宿本店をはじめ営業での仕事を中心に、主に顧客接点で決断や対応を必要とする仕事に従事してきました。これまでの経験とコーポレート・ガバナンスとのつながりについては、いずれも軸足は企業の信用創造にあるという考えに至っています。私のように監査というものにあまり馴染みのなかった方には、自分への激励でもありますが、多くのステークホルダーと真摯に向き合い、自身の学びを止めず、独立性のある適切な判断とは何かと問い続けられ、職責を果たせるとお伝えした

と思います。

最後に。近年私は、1985年入社男女雇用機会均等法第一世代として、日本が多様性を包摂する社会となることに貢献することが、世代の責任ではないかと考えるようになりました。グローバルな潮流、新しい企業のダイナミックな取組みなどと比べて、改革の進まない企業や組織が多く存在し、女性を取り巻く環境変化は余りにも遅いと感じるからです。この遅滞には私も、過度な同調というかたちでひと役買っていたことを反省しています。

権限と影響力のあるポジションに女性やマイノリティが増えて、活発な議論と対話を通して最適な意思決定を求めていく、そういう組織風土がこれからの成長には欠かせないと考えています。そしてコーポレート・ガバナンスにおいては、欧米とマーケットの考え方を取り入れつつ、形だけを整えるのではなく、自社にとっての最適解を積み重ねて進化していくよう尽力したいと考えています。



あらゆる意思決定の 場での多様性推進を 目指して

東北電力株式会社 社外取締役(監査等委員)
前 日本電信電話株式会社 常勤監査役

井手 明子 (いで あきこ)

NTT グループの持株会社で常勤監査役を6年間務めた後、東北電力株式会社に社外取締役(監査等委員)を務めて2年半になります。

電力業界は、燃料・市場電力価格の変動や、競争の激化、自然災害の多発、脱炭素社会実現への要請など、厳しい経営環境にあります。

ライフラインを担う使命を持ち、多くの社員が現業に携わるという点で、通信業界と類似していることに加え、独占から競争への転換、会社組織の再編成、新規事業の創出など、かつて通信業界が経験した変化と通じる部分も多くあり、自分が経験したことを、何か監査活動に役立てられないかと模索しているところです。電力業界特有のリスクや課題への理解を深める一方で、過去の経

緯にとらわれない、しがらみのない立場で、取締役会、監査等委員会にかかる案件や現場で起きている事象について、社外の視点を維持しながら判断し、発言することが大事と考えています。

私がNTT持株会社の常勤監査役に就任したのは2014年ですが、その前年、当時の政権は「上場会社は女性役員を少なくとも1人登用すること」を求めました。その後、コーポレートガバナンス・コード(2018年改訂)で取締役会のジェンダーを含む多様性確保が求められるようになり、取締役、監査役等に就任する女性の数はここ数年で顕著に増えたと感じています。女性監査役等有志の研鑽と交流の場である「やよい会」も、スタート時は数名

だったと聞いていますが、現在は、会員が200名近くに至っています。

ただ、女性の取締役、監査役等ともに社内出身者の比率は低く、今後は社内の管理職から経営幹部にまでつながる女性人材の育成・登用が望まれます。不確実性が強まる時代に、企業の持続的成長、中長期的な企業価値の向上を図るには、日々の業務執行のあらゆる意思決定の場が、多様な人材で構成されることが必要だと思うからです。

そのために、現在、取締役や監査役等を務めている女性が果たす役割は大きいと思います。

NTT 持株会社で常勤監査役を務めていた時、社外の女性監査役と共に実施したグループ子会社の往査で印象的なことがありました。リクエストをしていなかったにも関わらず、その会社の管理職に占める女性比率や女性社員の育成状況などを、詳細に説明してくれたのです。女性活躍推進法が施行される前で、まだ、個々の子会社ではさほど関心が高くはなかった時期でした。

監査役等として女性が存在することが、執行側の現状認識や施策の取

り組みに影響を与えることを実感しました。

東北電力株式会社においては、社内出身の女性役員がまだ誕生していないため、3名いる女性の社外取締役、社外監査等委員が、女性社員向けのキャリア開発の研修や、経営幹部向けのDE & Iに関する研修の講師役を務めるほか、取締役会で報告されるDE & Iに関する施策の推進状況について、積極的に発言をしています。

社外の女性役員の存在が、社内の女性社員を励まし、経営陣のDE & Iに関する施策推進の後押しになればと思います。

取締役会、監査等委員会での多様性を確保するだけでなく、日々の業務を執行する企業組織のあらゆる意思決定の場で、多様性が推進、受容されるよう、監査等委員として注視していきたいと思います。



就任から4年を経た今、 キャリアを振り返る

日野自動車株式会社 常勤監査役

井上 智子 (いのうえ ともこ)

「取締役の職務の執行を監査する」

なかなか重い言葉だと思いました。取締役になったこともない自分が、そのような職務を株主から負託されることに、何とも言えない緊張感を覚えました。株主総会、監査役会、取締役会と就任初日は慌ただしく経過し、私の監査役としての毎日がスタートしました。2019年6月19日のことでした。

それから、早4年以上が過ぎました。この間に当社は重大な不祥事を起こし、未だ再生に向けた取り組みの途上にあり、厳しい経営状況にあります。監査役としての私の毎日も、監査報告書を作成する職責の重みをより強く意識し、責任をもって株主の皆様へ監査報告をするために“考え行動する”日々が続いています。

「将来、監査役になりたいと思って入社した人はいないでしょう？」

日本監査役協会の新任監査役研修の際の講師の方の発言です。確かにそのとおりだな、と思いました。通常、企業のキャリアパスに監査役は登場しません。加えて、雇用機会均等法施行以前に入社した自分などは課長になるとも思っていませんでした。監査役になることなど“言わずもがな”です。しかしながら入社後40年余が過ぎ、振り返ってみるとたくさんの方々のご指導を得てキャリアを積み、監査役の職務に励む自分がいます。

「これからは女性にも男性並に活躍して欲しい」

採用面接の時の当社人事担当者の言葉です。当時としては大変珍しい

ことを言う会社でした。もちろん紆余曲折はありました。が、当社では1980年代後半には人事諸制度の抜本的な見直しはなされ、人事担当役員（のちに社長）による女性活用の考えもあり、私は人事部にて採用や人事諸制度の企画・運用担当者として達成感のある仕事を経験することができました。上司・仲間にも恵まれて30代後半には課長となりました。

「僕は君に課長みたいなことも言うだろう？」

当社は2001年にトヨタ自動車の子会社となりました。当時、私は経理部でグループ会社管理の担当課長でした。連結経営が本格化し、会計制度が大きく変わった頃です。担当業務の課題推進に際して、当時の大木島会長（元トヨタ自動車副社長）に直接報告する機会を何度も得ました。冒頭の言葉はその折のもので、具体的で丁寧なご指導を通じて、経営者の物事の捉え方や判断の仕方等を目の当たりにすることが出来、まさに“薫陶を受けた”ように感じています。

「IT、人事、経理、内部監査にてキャリアを積み、常勤監査役となる」

結果論ではありますが、監査役に

必要な職務経験をバランスよく積ませていただいたと感じています。入社直後に配属されたITでは業務プロセスのシステム化手法を、人事では人事・労務全般に亘って幅広く経験し、労働法の知識も実践で学ぶことができました。経理では関係会社の経営管理、資金管理などを担当し、内部監査ではそれまでの職務経験が全て活かせることを実感するとともに、新たにガバナンス・内部統制といった観点からグループ各社を含む会社全体の業務を執行側の監査部署として確認する機会を得ました。現在の監査役としての職務に直結するキャリアとなったと思います。

昨今、社外役員を中心に女性の取締役・監査役は着実に増えてきています。当社でも取締役・監査役の女性比率は27%となりました。しかしながら、企業でキャリアを積んだ女性の常勤役員はまだまだ少ないのが現実です。今後、女性の経営幹部や監査役等育成の取り組みやキャリアパスの参考として、私の職歴が少しでもお役に立てただけでしたら幸いです。



これまでの経験が 生きる監査役の仕事

株式会社高島屋 常勤監査役

片岡 不二恵 (かたおか ふじえ)

監査役就任時の思い

2020年、コロナ禍が始まった頃、常勤監査役に就任。業務監査室長、総務部長を含め、多様な部署での経験が求められたと思われる。百貨店を中心とする当社グループでは、様々な職務が経験可能である。私も売場、営業、MD、本社各部門、グループ会社等で経験を積んだことが、監査役としてグループ全体のガバナンス及び内部統制を見ていく上で役立っている。一方で、監査役は業務執行側とは全く異なり、業務監査室長として経験した第三線や、総務部長として経験した第二線とも異なる。良質なガバナンス体制の確立に向け取締役の職務執行を監査するという立ち位置を正しく理解しなければ、適切な監査ができない。就任時はまずそこを押さえるべく、研修等を受けた。公

正不偏の態度と信念をもち、従業員が胸を張って仕事ができる価値ある会社となるよう取り組まねばと身を引き締めた。また、就任時には、当社初の女性監査役だと知らされた。コーポレート・ガバナンスにおいて、ダイバーシティの観点から女性役員の積極的な登用が求められる中、女性の監査役としても期待されていることを感じていた。

女性としてのキャリア

入社の際、当社には上場企業初の女性重役がおり、男女の雇用条件差もなく、生涯仕事で力を発揮したい女性が多く志望していた。入社後は、女性活躍支援の機運が高まり、再雇用制度、育児休職・育児勤務等働きやすい環境も整備され、結婚・出産退職という過去の常識はなくなっていった。私も、子供が小学4年になるま

で育児勤務を取得、その間管理職も経験した。しかし子育て中は予期せぬことが多々起きる。特に1～2歳の頃は大変である。夫が単身赴任中、朝元気で保育園に預けても37度を超えると呼出しがかかる。大事な仕事があっても容赦はなく、すぐにお迎えに行かねばならない。翌日も休むとなると更に大変である。私は人を頼ることが苦手であったが、この時、義母や家庭保育の方等の力を借り、人は助け合って生きていくものだという当たり前のことを再認識した。また、仕事ができる「今」の時間をこれまで以上に貴重に感じ、仕事のやり方を見直した。いつ中断しても対応できるよう、仕事を15分単位に細分化した。いざという時に引き継げるよう、情報を同僚と共有した。育児中は仕事に制約がかかり、キャリアにとってマイナスと捉えがちだが、実際にはこれまでで最も効率的かつ意欲的に仕事を行えるようになり、組織として仕事をする大切さも学んだ貴重な時期となった。

コンプライアンスへの取組

総務部長時代、当社は公正取引委員会の立入検査を受け、独禁法違反事案が発覚した。すぐに社外取締役・

監査役・社外弁護士など独立性の担保されたメンバーを中心に社内調査委員会を立ち上げた。不祥事はあってはならない失敗だが、原因を深掘りし根本的な問題を明らかにして再発防止策を立案する中で、学んだことは多かった。負の遺産は風化させることなく、継承して経営に生かしていかなければならない。この経験は、監査役としてコンプライアンスの状況を監視する上で役立っている。各組織の長には、トップが「コンプライアンスは、利益や営業よりも何よりも優先される」ことを本気で思い、管下に伝えることが重要だ、と繰り返し話すようにしている。認識が徹底されれば、何かグレーに感じたらすぐに相談してもらえる組織となり、リスクを最小化できると考えている。

最後に

今振り返ると、育児による制約や、不祥事への対応等苦しい経験もあったが、そういう時にこそ得られたものもあり、今に役立っている。これから監査役になる皆さんにも、成功も失敗も含めてこれまでの経験が生きていくことに自信を持って、コーポレート・ガバナンスの担い手として大いに活躍していただきたい。



「多様性」と 「サステナビリティ」 経営に活かす

富士フイルムホールディングス株式会社
常勤監査役

川崎 素子 (かわさき もとこ)

2年前のある日、「次は監査役をやってもらいたい」と当時のCEOから突然、話を受けました。当時、ESG推進部長、総務部長、グローバル監査部管掌という立場にありましたが、会社の役員である「監査役」という責任ある立場で、自分は何をなすべきなのか、自分に務まるのかと考え、悩みました。そして、その中で考えたことは、「多様性」と「サステナビリティ」という視点をもって会社の経営に活かし、成長につなげていきたいということでした。

私が勤め始めた当時は、男女雇用機会均等法の前、女性の就職は進んでいたものの、「結婚まで、出産まで」のいわゆる「腰かけ」が多く、女性が定年まで働くとは考えられていない時代でした。入社後配属され

たのは、社内業務を効率化するためのシステム部門で、まず工場の生産計画の立案を支援するシステムの開発に携わりました。技術部門、しかも若手が多く、フラットな雰囲気の一部でしたので、男女差を感じることなく、業務できたことは幸運だったと思います。当時珍しい女性の新入社員であるにも関わらず、上司、先輩が私の意見を取り上げ認めてくれたこと、また他部門へのプレゼンなどの機会を与えてもらえたおかげで、会社でやっていけるという自信と、仕事が面白いというやりがいを感じることができました。この最初の経験が私のキャリア形成に役立ったと感じています。偏見なく意見が認められ、様々なチャンスが与えられることは人の力を活かせる基盤と

なるものです。昨今、「多様性」の重要性が叫ばれていますが、人の心の中にある差別意識や染みついた慣習、意識を変えることは簡単ではありません。監査活動を通して、各従業員の個性を活かせる風通しのよい職場であるかを確認すること、往査の過程で得られた様々な意見や事象をフラットにみて、自分なりの感性、分析力を磨き、取締役会、監査役会などで発言、貢献したいと思います。これまで見過ごされてきた問題や成果に光を当て、助言することにも挑戦していきたいと思います。

そして、もう一つ大切にしたいことは「サステナビリティ」の視点です。この言葉を意識するようになったのは、私がCSRを担当した2012年頃、社会と自社の持続的な発展ということを考えるようになりました。当時は、CSRは社会貢献もしくはコンプライアンスの意識が強く、「サステナビリティ」をどのように経営に活かすべきか悩みましたが、今では、「サステナビリティ」への認識が上がり、取締役会でも議論されるようになりました。しかし気候変動をはじめとした環境問題、

紛争など社会課題はより深刻になっており、一層、企業の取組みが求められています。この問題に、監査役の私に何ができるのか、難しい問題ですが、まず、会社が単にかけ声でなく、この問題に真摯に向き合い、実質的に進捗させているのかをみていくこと、そして、リスクに対処するだけでなく、会社の成長として取り入れていけるよう、様々な部門やメンバーとのヒアリングを通して、社会課題の解決に資する活動を見つけ、それを後押ししたいと考えています。社会の動きや他社の良事例などの勉強も継続し、適切なアドバイスをしていきたいと思います。

全ての従業員の様々な意見や努力を結集させ、フェアなビジネスで利益を生み出し、社会の持続可能な発展に貢献できるように、経営への監督と後押しの目をもって、今後も監査役として力を尽くしていきたいと思います。



女性の監査役等の パワーが取締役会を 変える力に

元 株式会社資生堂 常勤監査役
株式会社千葉銀行 社外取締役
横河電機株式会社 社外監査役
コスモエネルギーホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)

高山 靖子 (たかやま やすこ)

私は、2011年6月、社内出身の常勤監査役に就任しました。私にはその年の東日本大震災と同じくらいの激震で、何かから勉強すべきかもわからない、全くのゼロからのスタートでした。日本監査役協会の多くの研修プログラムに参加し、また協会の理事も経験させていただいたことで、コーポレートガバナンスについて学んだことは数知れません。監査役退任後も、その経験を活かして、複数の企業の社外取締役や監査役等として活動してきています。この間、各企業におけるコーポレートガバナンスの進化は目覚ましいものがあり、とりわけコーポレートガバナンス・コードが制定された2015年をひとつの節目として、女性の監査役等が果たしてきた役割の大きさ

をまざまざと実感しています。

私が監査役に就任した当時、社内出身の女性の常勤監査役は珍しく、協会のセミナーやイベントに参加しても、おじさまの大集団に圧倒され、心細さを覚えたものです。そして何よりも社内であって、強固なオールドボーイズネットワークに支えられたトップや経営陣との間で、常勤監査役としてどのようにして信頼関係を構築すべきか、意見すべき時にどのように対処すべきか、女性ゆえに軽く見られることはないかなど、女性であるが故の悩みというものをそれぞれに抱えていました。

そこで協会会員の女性の常勤監査役同志で悩みや経験を共有し、相互研鑽の場を作ろうと、2013年3月、有志で女性監査役の会「やよい会」

を立ち上げました。といっても、第1回の参加者はわずかに7名。当時、協会登録の女性会員は1%にも満たない状況でしたからやむを得ませんでした。その後、メンバーを増やすべく、全国会議や研修などで女性を見かけると、どんどん声をかけました。「やよい会」はその後も、外部講師の講演会、事例報告、企業見学会、情報交換会など監査役等の活動に資する自主的な勉強会として年に数回の活動を継続し、2023年3月、10周年を迎えました。今では私のように退任後に社外役員等を務める者も少なくなく、現在、約200名を抱えるまでになりました。

この「やよい会」のメンバー数の急増が物語るがごとく、この数年女性パワーが取締役会、監査役会等で大きな存在感を示しはじめています。

私自身も、これまで男性役員のみであった取締役会に、初の女性社外役員として参加するという機会を複数の会社で経験しました。それまでの重苦しい空気が充満する中で予定調和的に粛々と議事を進行していた取締役会が、私が加わったことで雰

囲気が変わったと言われました。取締役会を変える一助となるささやかな貢献だったのではと自負していますが、同様の話は他企業でも多く聞かれます。今日では、多くの企業で独立役員が増えたこともあって、しがらみのない立場で、本音で自由闊達に意見を交わす取締役会に変わりつつありますが、取締役会の議論の活性化と実効性を高める上で、女性役員がその一翼を担っていることは間違いありません。

さらに、女性ならではの貢献という視点もあります。統計的に見た女性の一般的な傾向として、リスク感度が高いこと、公正さ、公平さに対する意識が高く多様なステークホルダーの視点を持ち合わせていること、一般的にコミュニケーション能力が高いことなどが特徴とのこと。それは、まさに監査役等と親和性が高い資質でもあります。今後ともコーポレートガバナンスの更なる進化の担い手として、女性の監査役等の活躍に大いに期待をしたいと思います。



3年経った

株式会社SUBARU 常勤監査役

堤 ひろみ (つつみひろみ)

監査役になって3年経った。新卒面接で「3年は勤めます」と答え、40年余分に勤めている。とっくのとうに人の名前が出てこない。気に掛かって仕方ないので、「アイウエオ」のア行から辿っていく。天海祐希さんのときは助かったが、米倉涼子さんは時間が掛かった。

監査役になってみると、思っていたよりもずっと忙しい。忙しさの質も全然違う。自分でやることが沢山ある。監査役は何をやる人なのか知らない人も大勢いる。そういう自分も何も知らなかったのだから、文句など言えない。

面白いこともある。

「監査」という漢字は何だか堅苦しい。できれば関わりたくない、そ

んな気持ちにさせる漢字だ。ところが、時間を取っていただき話を聴くと、部長も、課長も、執行役員も、グループ企業の社長も、初めの警戒感は何処へ行ったのか、率直な思いを次々と話してくれる。大いに盛り上がり、時間が足りなくなることもしばしばである。体裁を整えない、本音の話は宝である。

私は聴き上手ではないし（聴いていると、こちらも話したくなるが、我慢している）、説明上手でもない（簡潔に話したいのだが、どうもダラダラしてしまう）。率直な会話の鍵は、監査役が人事権も指示命令権も持たないことではないか。人事権も指示命令権も無い監査役は、相手方を伸び伸びさせるのではないか、と思っている。

会社の仲間の一人が社長を張る。年は私よりも幾つも若い。うまくいってほしい、と強く願う。代表取締役社長の孤独がいかにばかりか、私には想像すらできない。社長の部下としてでなく、部門の縛りもなく、監査役自身の裁量で、会社のより良い姿を求める。考えるまでもなく、難しく、よく考えると面白い。

言うまでもないが、会社は陽のあたる部署ばかりではない。地味だけれど、大変な努力によって会社を支えている、そんな部署の方が圧倒的に多い。労多くして、今は成果は見込めず耐えるしかない、そんな仕事も誰かが引き受けている。

社長達は、これらの部門をいつも気に掛けている。だが、その忙しさから、足を運ぶ日程調整は容易ではない。そこへいくと監査役は、大手を振って出向くことができる。そもそも工場見学は面白いものだが、監査役として工場を見せてもらい、職場を見せてもらい、現場で説明を受ける。おそらく準備と練習をしてきたであろう、現場の若い担当者が、ちょっぴり緊張の面持ちで、見事に

説明してくれたりすると、嬉しくたまらなくなる。

達成感というものも大袈裟すぎるが、まあうまくいったかも、という時の感覚も、私の場合、執行時代とは違う。ガッツポーズが似合いそうな、ガツンとしたものではない。とにかく暑かった今年の夏、用事を終えて一息つき、喉越しのいい水羊羹を食べた時の幸せ。かわいがって面倒を見ていたのに、また枯らしたか、と気落ちしていたベランダの鉢植えに、新葉を発見した嬉しさ。そんな、密かで、少し大人っぽい喜びである。

(月刊監査役 / 2023・12)





監査役等を通じて、 自分の中の多様性を 広げる

本田技研工業株式会社 社外取締役 監査委員
株式会社メドレー 社外監査役
前 日本たばこ産業株式会社 常勤監査役

永田 亮子 (ながた りょうこ)

2018年3月、日本たばこ産業(株)(JT)常勤監査役に就任するにあたって、前年秋に内々示を受けたときの、「なぜ、どうして、なぜ私が?」とかかなりの衝撃を受けたことを今でもまざまざと覚えています。女性初の執行役員として10年目、当時はCSR担当として、世の中にサステナビリティの概念が普及しはじめ、思い通りに物事を進められると、いわば脂ののった時期でもあったからです。

そして、監査役就任後に、パシフィコ横浜で開催された協会の監査役全国会議に初めて参加した際、約2,000名の参加者の大多数は、あきらかに私よりも年長の男性であったことに驚きました。すでに、女性活躍、多様化推進が当たり前であると思っていた私は、目の前に広がる監

査役等の世界は過去にタイムスリップしたかのような感覚でした。しかし、そのときに、協会に登録する女性監査役の任意の団体である「やよい会」にお声がけをいただいたことがご縁で、勉強会や懇親会、研修旅行等の活動に参加するようになりました。やよい会は、企業規模、業界業種、上場・非上場、一人ひとりのバックグラウンド等がさまざまな女性監査役等が集い、勉強会、情報交換や交流を通じて、自己啓発や研鑽に積極的に取り組む心理的安全性が担保されている場で、新任監査役だった私は、素晴らしい方々が大勢いらっしゃることにとても勇気づけられました。

そうこうしているうちに、幹事に選任され、3代目の代表幹事を拝命することになりました。代表幹事としての

ほとんどの期間はコロナ禍でありましたが、オンラインによる勉強会や交流会を開催し、毎回50～60名の方々にご参加いただきました。オンラインのメリットとして、地方在住の方も気軽にご参加いただけること、さらにお忙しいメンバーの方々もスケジュール調整がしやすいことが確認できました。そして、2023年3月には、(株)資生堂様の横浜の新研究開発拠点「資生堂グローバルイノベーションセンター」の見学会を実施することができ、大勢の皆さまとのリアルの再会に心が弾みました。すでに新しい幹事体制に移行していますが、これからもオンラインとリアルをうまく活用しながら、やよい会が発展していくことを期待しています。

ようやく監査役等の世界でも、女性活躍推進の波が加速化し、やよい会の会員数もここ数年で急速に増加しています。また、VUCAの時代において、グローバルレベルでの地政学、地球環境や人権課題のリスク等が顕在化する中、激動する事業環境に対して、企業や経営者は適切に対応し、進化していくことは必須です。さらに、コーポレートガバナンス・コードが改訂されるたびに、監査役等に

求められる役割や重要性が増大してきていますので、私たちは知識や経験、直感も含めてブラッシュアップしつつ、より有効に活用していかなければならないと思います。

2023年3月下旬、JTの監査役を退任し、現在は、プライム上場3社で、社外取締役監査委員、社外取締役、社外監査役と、業種業態の異なる各社それぞれの役職を拝命しています。JTの監査役の5年間の知見や経験、協会における、特に監査実務部会での活動およびネットワークややよい会での経験を活用できていることは言うまでもありません。逆に、それらがなければ、現在の職務は到底担えるものではなかったでしょう。ですから、今は「監査役」を務めて、本当に良かったと言えます。それと同時に、監査役就任当時の私自身の認識が甘かったことを真摯に反省しています。今後も、さまざまな経験や監査役等のネットワークを通じて、私自身の中の認知的多様性といいますが、個人の考え方の多様性の枠を広げ、さまざまな役割においてベストなパフォーマンスを発揮すべく努力を続けていきたいと思っています。



これからの監査役に 求められる多様性と サクセッションプラン —健全な企業価値向上のために

株式会社ベルシステム 24 ホールディングス
常勤監査役

濱口 聡子 (はまぐち さとこ)

日本監査役協会の設立 50 周年、
誠におめでとうございます。

1969 年 商事法務研究会「監査
センター」としての活動開始を経て
1974 年に設立以降、日本における
監査役等の理念・活動指針を示し、
コーポレート・ガバナンスの担い手
としての監査役等への啓蒙、研鑽に
大きな貢献を果してこられたことと
存じます。この記念すべき 50 周年
出版企画へ寄稿できますこと、誠に
有難く感謝申し上げます。

私は、2015 年にベルシステム
24 ホールディングスの常勤監査役
に就任し、現在 9 年目を迎えてお
ります。監査役に就任した当初は、
社内には先輩監査役も、業務を引き
継ぐ相手も存在しなかったことから
右も左もわからず不安な日々を過ご

しておりました。その当時のことは、
今でも昨日のことのように思い出さ
れます。このような私でも 9 年も
監査役職務を遂行することができた
のは、ひとえに日本監査役協会並び
に協会活動を通して知り合った他社
監査役の方々との交流のおかげと感
謝しております。各種研修の受講を
始め、監査実務部会活動を通して監
査役として必要な知識、監査スキル
を習得することができ、特に、監査
実務部会において、他社監査役の
方々と多くの人脈が出来たことは大
きな財産となっております。監査役
は社内では孤独であり、私のように
常勤 1 名であれば、相談する相手
もおらず悩むことも多くありまし
たが、監査実務部会で交流ができた他
社監査役の方々からの学びが大きな

存在となり監査役に就任してから9年たった現在もその効用を感じております。

さて、この寄稿にあたり、何を書くべきか考えたところ、私が監査役に就任以来ずっと抱えている2つの課題感についてご説明させていただこうと考えました。

1つ目は、女性監査役に対するアンコンシャスバイアスについてです。研修や全国会議、監査実務部会に参加すると参加者の大半は男性であり、女性はごく少数といった状況で、日本のダイバーシティの課題を痛感致しました。特に常勤監査役は、社外から公認会計士の方が就任される場合を除いては、社内からは役員を経て就任するケースが多いと思われることから、日本の女性役員比率がグローバルに見て劣後している実態からすると当然の結果であると思えます。最近では少しずつ女性監査役が増えていることも実感はしておりますが、私が、就任した頃は、まだまだ女性監査役が少なかったこともあり、また偏見もあったように思えます。監査実務部会での懇親会にてある男性監査役より「女性は細か

いことばかり言って社長に嫌われているんじゃないの？ よく女性を監査役にしたね」などと言われたこともありました。これは、昭和の時代の話ではなく、つい数年前の話であり、酒席とは言え当時の私にとっては大変ショックな出来事でした。

また、これはつい最近の出来事ですが、ある女性監査役から「女性は細かいから監査役に向いていると思う」との発言を聞いたこともあり、どうも「女性＝細かい」「監査役は細かいことを見る人」というアンコンシャスバイアスが根付いているのではないかと思います。監査役として、各種法令や監査基準、会計基準、また、コーポレート・ガバナンスに関する改革の動きも高まる中、CGコード、各種制度等ガバナンスに関する内容など勉強しなければならないことは非常に多岐にわたります。取締役の職務執行を監査する上で、詳細に確認すべき事項も多くありますのでミクロに見る目も必要ですが、将来を見据え俯瞰して事象を見る目も必要であり、時には社長の耳の痛いことも発言しなければなりません。まさに鳥の目で物事を俯瞰

し、虫の目でミクロの視点を持ち、魚の目で流れを読むことが監査役には求められているものと思います。日本のジェンダーギャップがいずれ解消し、性差で職務の適正を語ることはない時代が来ることを切に祈ってやみません。

2つ目は、監査役のサクセッションプランについてです。監査役の中には将来監査役になろうと自分のキャリアを描いていたという方もおられることと思いますが、私は、全く準備がないまま監査役に就任致しました。監査役に就任する以前は、当社の執行役員であったことから執行する側から監査する側への立場の違い、監査役職務内容や監査基準、会計基準等の習得と多くを就任後にしなければなりません。その反省から、本来は、監査役に就任する前に監査役職務を理解し、心の準備を行う期間が必要であり、それが結果的に企業価値向上に大きく貢献するものと考えようになりました。CGコードにおいて経営者のサクセッションプランについて、取締役会が監督すべきと言及がありますが、監査役のサクセッションプラン

ンについては、言及がございません。企業の健全な中長期的成長を視野に、経営者同様監査役のサクセッションプランについても企業の中で検討が進むことを切に願っております。私としては、企業グループの中で子会社・関連会社の監査役、また、監査役スタッフを育成し、いずれ親会社監査役に育てていくという監査役のパイプラインを作り上げていくことが必要ではないかと感じております。企業が健全に成長し企業価値を向上させ、多くのステークホルダーに貢献するためにも経営者と共に監査役も適任者を育てていくストーリーが必要と考えます。

最後に、平素より監査役職務に理解をいただいている当社代表取締役社長をはじめとする取締役並びに執行役員、そして、監査にいつも協力いただいている執行側社員、これまで私を支えていただいた歴代の社外監査役に深く感謝すると共に、日本監査役協会の益々のご発展を祈念し、締め言葉とさせていただきます。

「監査実務部会」について

本冊子のコラムにおいて、再三「部会」「実務部会」等の名称で活動に触れられています。

目的・運営等

監査実務に関する情報・意見交換を行うとともに、各社における監査事例についても輪番で報告・発表するなど、参加者相互によるギブ・アンド・テイクな本音の交流を目的として、毎月1回程度開催している事業です（登録・参加は当協会の会員限定）。

部会構成

監査実務部会は、中小規模から大規模会社まで、協会登録会員の方であれば、いつからでも登録が可能。

【各部会について】

- ①製造業部会・・・自社で工場を持つ企業を中心とした部会。
- ②非製造業部会・・・サービス、情報・通信、金融、不動産など製造業以外の企業等を中心に構成されている部会。
- ③異業種交流部会・・・製造、非製造に関係なくすべての業種の企業等による部会。
- ④会計監査実務部会・・・扱うテーマを会計の分野に特化した部会で、2つのグループに分かれて活動。

以上の4種類の部会に分かれて活動しています。ひとつの会合は、30人～150人程度で構成されています。

東京本部監査実務部会の女性参加者の比率は、現在のところ約10%ですが、更なる増加が見込まれます。

関西支部（大阪）、中部支部（名古屋）、九州支部（福岡）でも、監査実務部会を活発に開催しています。



常任監査役として 目指す姿 —当社の企業ビジョンと共に

日本化薬株式会社 常任監査役

町田 芽久美 (まちだ めぐみ)

1985年に日本化薬株式会社に入社、主に医薬品の研究開発に関わり、現場を離れた後は管理部長、地域統括管理部長を経て2021年に監査役に就任しました。監査役就任当時の弊社は、女性管理職比率は1桁、社内外の取締役はもとより女性執行役員もない状況でした。社内からの監査役選任は、会社としても大きな決断だったと思います。就任前は不安でしたが、自分の努力を信じて決心し、今に至っています。弊社の監査役会は、社内からの常勤監査役2名と社外の非常勤監査役3名で構成されています。先輩の常勤監査役が常任監査役（監査役会議長を務める特定監査役）となり、常勤監査役の活動がスタートしました。

2021年はコロナ禍でしたので、

日本監査役協会の新任監査役セミナーも、所属した分科会（監査実務部会）も、全てWebで行われました。新任監査役セミナーでグループ討議したメンバーとは、その後も「監査役仲間の会」として交流が続いています。

監査役の悩みは社内でも共感を得ることが難しく、孤独です。事業分野が異なることで新たな発見があったり、異なっても共通の悩みがあったりと、監査役でしか分かり合えないことがあり、仲間達には非常に感謝しています。また最近では、分科会の会合もハイブリッド開催となり、直接、気軽に質問ができるようになりました。会合後の会食で、監査役の諸先輩方の経験に基づく示唆に富んだお話を聞くのが楽しみと

なっています。

就任前は監査役の役割を本当に理解していたかは甚だ怪しく、就任後にわからないことだらけの現実に直面しました。弊社は、複数の異なる事業領域を有しています。それぞれの事業領域でニッチなすきを狙った事業展開をしており、あまり接点のない事業領域の理解を深めるためには、理系のバックグラウンドが役立ちました。一方、わからない点は素直に教えて貰うことを自らに課し理解に努めました。

監査役1年目は様々な研修を受けつつ、業務監査の調書を作成し、会社全体の理解を進めました。さらに、翌年4月以降は株主総会に向けた期末業務と翌期の期初業務により、1年間の業務の全体像を把握することが出来ました。

2年目は実地往査ができるようになり、現場確認の重要性を感じた年となりました。また、1年目の経験を生かし独任制の名のもとに、自らの判断で行動することが増えました。

監査役3年目は、先輩の常任監査役が任期満了で退任され、自分が

常任監査役を務めることになりました。常勤監査役の2年間で全体像がわかっていたつもりでしたが、監査役会議長や執行サイドとの調整等新しい業務が加わり、また監査役会としてさらに新たな試みを立ち上げる等、様々な取り組みを実施し、新鮮な毎日を過ごしています。

監査役として取締役の職務の執行を監査するのは勿論ですが、「企業ビジョン KAYAKU spirit（最良の製品を不断の進歩と良心の結合により社会に提供し続けること）の下、心理的安全性の高い企業風土を醸成し、すべてのステークホルダーに幸せやうれしさを提供できる会社」を目指している経営陣と、監査役として自分が目指すありたい姿は同じです。

今まで常にマイノリティな立場で、忖度とはあまり縁がありませんでした。今後も良い意味で空気を読まず、自分の判断で行動することが求められていると思っております。残りの任期も全力で挑戦し続けます。



祝 日本監査役協会50周年 —更なるダイバーシティの推進を!

J B C Cホールディングス株式会社
社外取締役 監査等委員
元 日本アイ・ビー・エム株式会社
常勤監査役

渡辺 善子 (わたなべ よしこ)

私が自身のキャリアプランに全くなかった常勤監査役に就任したのは2006年3月、「会社法」2005年制定(施行2006年)および「金融商品取引法」2006年制定と監査役業務に関連する法律が制定・施行される大きな節目の年でした。それまで全く別の世界で生きてきた私にとって、横書きから縦書きの世界への転換、耳慣れない用語の数々に戸惑いながらのスタートでしたが、日本監査役協会の強力なご支援でなんとか歩き始めることができました。中でも関西支部主催の新任監査役を対象とした合宿講座は同じ環境にある仲間と絆ができて、その後の活動に大いに役立ちました。改めまして感謝し御礼申し上げます。

会社法と共に私の第二のキャリアはスタートしましたが、今でも鮮明に

覚えていることがあります。初めて協会主催の大規模な研修会に参加した時、会場は圧倒的なシニア男性で占められていました。女性がほとんどいない光景は30年前に引き戻される不安を感じました。私の挑戦はまたここから始まるのかと・・・。

1971年4月、私はコンピューターのエンジニアになるべく日本アイ・ビー・エム(株)に入社しました。当時は男女同一の処遇で女性をプロフェッショナルとして採用する民間企業はほとんどありませんでした。プロフェッショナルへの挑戦は想像以上に厳しいもので、1985年男女雇用機会均等法制定以前は、労働基準法の時間外労働の制限2時間/日・6時間/週および深夜労働禁止の規制があり、これら制限の中での技術習

得が最初の挑戦でした。私は一年半の研修後、運良くお客様担当のエンジニアに認定されましたが、翌年からは女性プロフェッショナルの採用は中止となりました。女性もこの仕事を果たすことができることを実証する責任があると自らに課し、二番目の挑戦としてお客様そして社内に受け入れられるよう努力を続けました。三番目の挑戦は仕事と家庭の両立でした。育児休業法もない時代です。両立するための課題が次々と押し寄せ、自らの創意工夫でこれらの課題をなんとか乗り越えるという、毎日が綱渡りの日々でした。おかげでこの時期に技術力だけではなくビジネス遂行に必要な各種スキルも習得できたと考えています。4年後女性プロフェッショナルの採用が再開し、男女雇用機会均等法施行の頃には女性エンジニアは各部署で普通に活躍できるようになりましたが、管理職への挑戦にはまだ高い壁がありました。女性の数が少ない環境は、節目節目で本人も周囲も女性を意識せざるを得ない状況が多々ありました。

1995年から3年間の米国IBM赴任経験は自ら抱えていた女性であ

る呪縛を解き放つことができるものでした。米国IBMでは既にダイバーシティがかなり浸透していて、女性管理職は上位職を含め多数活躍していました。お客様でも女性を意識することなく仕事ができる環境は心地良く、女性が実力を発揮できない環境は本当にもったいないと痛感しました。

2012年常勤監査役を退任し、他社の社外取締役を経て、2018年6月現在の会社の社外取締役監査等委員に就任し、再度協会にお世話になることになりました。離れていた6年で協会は大きく進化していました。女性監査役等のメンバーが自主的に100人を超えるグループ(やよい会)を作り定期的に勉強会を開催していました。私が12年前に感じた不安は全くの杞憂に終わりました。

ダイバーシティの意義は女性だけではなく、年齢、業界、職種、社内外の経験です。多くの方がその経験を活かしコーポレート・ガバナンスの担い手として各自のスタイルで監査役等に挑戦されることを期待しています。コーポレート・ガバナンスもダイバーシティ推進もこれで「終わり!」はありません。