

4. 常勤監査役等としての想い（3）

本節では、当協会の各支部（関西支部、中部支部、九州支部）でご活躍の皆様から、常勤監査役等のご経験を通じての想いについて寄稿いただきました。

（掲載、五十音順）

はじめまして、後輩のみなさん……………伊東 知子（九州支部） 88

常勤監査役としての想い

～時に厳しく、時に温かい眼差しで……………伊藤 みどり（関西支部） 90

女性監査役として想うこと

—監査役スタッフへの感謝も込めて……………加藤 清美（中部支部） 92

女性監査役の役割と女性管理職を増加

させるための施策……………栗林 絹江（九州支部） 94

日本の女性の職場での挑戦：

アフーマティブアクションと性別平等……………福原 礼子（関西支部） 96

それぞれが活躍できるこれからの……………宮澤 実智（中部支部） 98



はじめまして、 後輩のみなさん

株式会社西日本シティ銀行

取締役 監査等委員

伊東 知子 (いとう ともこ)

こんにちは。私は、福岡県福岡市に本店を置く地方銀行の取締役監査等委員を2022年より務めております。新卒で入社し、ひとつの会社でキャリアを重ねてきました。その職業人人生を振り返りながら、思うことを記してみます。

入行した1988年は、男女雇用機会均等法施行3年目でしたが、まだまだ、仕事における男女の役割分担が色濃く残っていました。初任配属は銀行システムを開発する部署で、仕事はやりがいがあったものの、性別による理不尽なことも少なからずありました。その逆境をモチベーションに変え、男女関係なく私だからこの仕事を任せたいと言われる存在を目指して仕事に取り組んだのが、私の職業人としての始まりです。

その後、いくつかの部署を経験し、20年以上一貫して本部のスタッフとして働いていました。そんな中、女性活躍推進の社会の機運が高まり、会社でも積極的な取り組みが始まり、私は、2013年に福岡市近郊の営業店の支店長になります。初めての営業店勤務で、部下を持つのも初めてです。支店長は、その店の業績・運営の責任者で、部下に対する処遇・教育等々の責任者です。その重責を全うする自信が持てない中で赴任し、実際、悩みながら毎日が慌ただしく過ぎていき、失敗もたくさんしました。一方で、うれしい発見もありました。部下が、お客さまから褒められたり、一段高い仕事をやり遂げたりするのに接するのは想像以上に嬉しいことなのです。これが

管理職冥利なのかもしれません。

その後、本部の部長を複数経験し、現在に至ります。入行時、管理職になる姿を全く想像していなかった私が、支店長、部長となり、今は取締役を務めています。管理職になった当初、管理職とはどの部下よりも業務に詳しくあるべきと考えていましたが、部下が一人二人なら可能でも、人数が増えると不可能です。そのことに気づき、部下を業務のプロとして尊重し、部下が働きやすく成果を出しやすい環境を整備することが重要と考えるようになっていきました。肩の力が抜けて、私も部下と共に成長していけば良いと考えるようになって以降、管理職にやりがいを見出せた気がします。

今、女性が管理職を目指しながらないという話を耳にします。もちろん、色々な生き方、働き方ができる時代ですので、望む道に進むのが一番です。また、昔ながらの男社会の中に女性を組込む方法では無理がありますので、社会も更に変わる必要があります。しかし、それを変える為にも、物事を決める立場の女性をもっと必要です。今、ウェルビーイングの視点がより重要視され、求め

られる管理職の姿も変わってきています。また、マネジメントは才能ではなく訓練の部分が大きいので、自分に出来る気がしない、周りにロールモデルがないというのが管理職をためらう理由であるならば、チャレンジする価値は大いにあります。あなたらしい管理職のスタイルを追い求めれば、きっと、大変さを超える充実感が得られます。そして、その経験を糧に更なるキャリアを積んでいってほしいと思います。

現職の取締役監査等委員の職務は、会社が社会のお役に立てる存在であり続けられるかを検証することだと、私は考えています。そのために、株主、地域、お客様、従業員など様々な立場の視点で物事を見ることを意識して業務に取り組んでいます。また、まだまだ少数の女性取締役という立場にいるわけですので、社内外を問わず、今後続く後輩たちのお役に立てる存在になりたいと考えています。

最後になりましたが、日本監査役協会 50 周年記念冊子において執筆する機会をいただきありがとうございました。この随筆が、同じ時代を生きる仲間の誰かに届いたら幸いです。



常勤監査役としての 想い～時に厳しく、 時に温かい眼差しで

積水ハウス株式会社 常任（常勤）監査役

伊藤 みどり（いとう みどり）

貴協会設立 50 周年、おめでとうございます。

私の積水ハウス入社は、貴協会設立と同じ 1974 年ですので、同じ時代を共に歩んできた同志のご縁を感じています。コロナ禍の 2021 年に監査役に就任以来、貴協会からの有意義な情報や研修、部会活動などのお陰で、監査役として遣り甲斐をもって活動することができていることに、心から感謝を申し上げます。

私は、入社以来、戸建住宅の営業現場で長きにわたり勤務し、2006 年からは女性活躍を中心にダイバーシティ推進を担当しました。女性の職域拡大や管理職登用の推進、そして、男性育休の完全取得、出産・育児・介護、治療との両立支援など、経営

の基盤である「人」に深く関わってきました。このような経歴から監査役就任は、想定外で、戸惑うことも多くありましたが、貴協会のお力添えに加え、弊社の監査役会の構成バランスの良さ（弁護士、会計士、海外経験のある企業経営者、内部監査部長経験者のそれぞれの専門分野の知見）と、専任や兼任の監査役スタッフの協力のもと、監査役としての大役を全うすべく日々励んでいます。

積水ハウスグループは、2018 年を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、持続的な企業価値向上に向けて、ガバナンス強化を推進してきました。現在は、社外取締役比率は 50%（5/10 名）で女性取締役比率は 30%、社外監査役比率は 60%（3/5 名）で女性監査役比率

は 20%です。また、取締役会、監査役会ともに、議長は独立社外役員が務めています。その他の重要会議にも社内外に関わらず役員はオブザーブ参加できます。併せて、監査役と社外取締役との情報交換も定期的に行われるなど、情報の質と透明性が担保されていることで、取締役会の本質的な議論につながっていると認識しています。

一方で、中長期ビジョンの達成を目指して、M&A、合併、ホールディングス化など組織の変容も進んでいます。それらに伴い、積水ハウスグループにおけるガバナンス強化は今後も続く道のりです。今バトンを持つ身として、日頃の監査役活動で大事にしていることは、これまでの経験をもとに傾聴と現場の空気感を感じることを念頭において、「経営理念・経営戦略のベクトルの一致」「社内外とのコミュニケーション」「人材育成」を糸口に、形式的な適法性、妥当性を意識しすぎることなく、率直な質問を心がけています。併せて、三様監査の深化のため連携に注力しています。内部監査部、会計監査人それぞれの報告の他に、三者合

同の率直な情報交換の場を持つことで、新たな気づきを得ることができ、監査の実効性向上の役に立っています。

積水ハウスグループのグローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”には「お客様の幸せ」は勿論、「従業員とその家族の幸せ」「職場の幸せ」さらには「社会の幸せ」が込められています。持続可能な成長を遂げられるよう、世の中の変化を意識しながら、時に厳しく、時に温かい眼差しで見届けていきたいと思えます。

貴協会の益々のご発展を心より祈念申し上げますとともに、監査役が多様性が、実効性の向上に資するよう、これからも精一杯取り組んでまいります。





女性監査役として 想うこと

—監査役スタッフへの感謝も込めて

株式会社アイシン 常勤監査役

加藤 清美 (かとう きよみ)

監査役協会 50 周年の節目に、女性監査役等の一人として執筆を依頼された時、90 年代に社内広報誌で「自分らしく生きたい!」という特集が生まれ、執筆を頼まれたことを思い出しました。ワーキングマザーになって 1 年目の出来事でしたが、物凄いスピードで過ぎていく日々の中での仕事への想いを綴った記憶があります。

さらに振り返れば、80 年代、就職活動をしていた頃、同じ大学の男子学生は様々な企業に勤めている先輩から次から次へと声がかかり、就職活動も充実しているように見えました。人数も少なかったのですが、私達女子学生は面接の機会すら同じように与えられていない時代でした。そんな中で、アイシン（当時アイシン精

機）は大卒女子も採用している、愛知では数少ない企業のひとつでした。今でこそ、女性役員数、女性役員比率、女性管理職比率…と騒がれていますが、まだ日本企業が活躍する女性を増やそうとしていなかった時代に、アイシンと出会えたことは恵まれたスタートでした。その後も育児に理解ある上司や同僚に恵まれ、経理部管理職、監査役室室長（部長）の経験を経て、2021 年 6 月に常勤監査役に就任しました。

現在、当社は取締役 8 名、監査役 4 名で、うち女性は 3 名（社外取締役、常勤監査役、社外監査役 1 名ずつ）という役員体制であり、女性役員の登用もそれなりに進んでいます。しかし、社外の集まりに出ますと、女性役員はまだまだ珍しく、いてもわず

か、という状況です。ただ、時々参加している監査役協会のセミナーでは数名の女性をお見掛けすることもあります。先日お声をかけてくださった女性の方は監査役スタッフの方でしたが、同じ世界で女性が熱心に学ばれていることに嬉しさを感じました。

監査役専任スタッフの設置が進まない企業もまだ多いようですが、当社では監査役室（専任スタッフで構成）を監査役直轄下に設置しています。自分自身も監査役就任前の1年半程、監査役室室長として前監査役のサポートに努めていましたが、監査役になって、改めてその役割の重要性を認識しています。

アイシングループは、国内75社、海外125社という多くの企業で構成されており、グループ全体において網羅性を担保した監査体制を構築することは容易ではありません。そのため、国内子会社の常勤監査役・非常勤監査役へは、グループ監査方針・各種情報等を共有するとともに、監査役としての基礎教育を実施するなど、連携強化とレベルアップを図っています。具体的には、子会社監査役に当社独自の監査役監査ガイドを作

成・配布し、各種改正対応や不正事例の勉強等のための定期的な連絡会を開催しています。スタッフのサポートがあってこそ精力的かつ継続的にできている活動のひとつであり、当社グループの監査役監査の実効性向上のためにはスタッフは欠かせません。また、CGコードおよびCGSガイドラインの改訂、非財務情報の開示拡大など、ガバナンスに対する外部評価も一段と厳しくなっていますが、スピード感あるガバナンス改革・強化を執行側に求めていくことにおいても、幅広い情報収集・整理などスタッフサポートに助けられています。

監査役スタッフに改めて感謝しつつ、室長時代からの4年間のスタッフメンバーの顔を思い浮かべてみましたが、男性も女性も同じように常に学びながらキャリアアップし活躍しています。今後、女性役員や女性管理職の活躍が、監査の世界のみならず、時には閉鎖的とまで言われている男性中心の日本企業が変わるきっかけになれば、と思います。将来的には、役員も従業員も、男女の数自体が大きな課題や話題にならないような構成になることを願っています。



女性監査役の役割と 女性管理職を 増加させるための施策

株式会社F u s i c 常勤監査役

栗林 絹江 (くりばやし きぬえ)

私は2021年6月にIPO準備中の福岡のIT企業の監査役に就任いたしました。これまで在籍した東京の企業2社でもIPO実務などに携わり、IPOプロセスに深く関わる貴重な機会を得ました。当社は2023年3月に無事に上場を果たし、監査役として会社の持続可能な成長をサポートする重要な役割を果たすため日々研鑽を積んでおります。

企業の組織における監査役のポジションは、透明性と規制順守の保証を担う重要な役割を果たしています。この役割において、近年、女性の存在と貢献が増加しています。男性主導の領域であるとされるこのポジションにおいて、女性が果たす役割と影響力は、業界全体に革新的な変化をもたらしています。

監査役の役割は単なる数字の精査にとどまらず、リスク管理、統制の確保、組織の未来への展望を含みます。女性がこの役割で持つ特性や視点は、決定プロセスに新たな側面をもたらし、企業の健全性を向上させる一助となっています。コミュニケーション能力やエンパシー、問題解決能力を通じて、女性監査役は多様な視点を取り入れ、意思決定におけるリスクの認識と管理に寄与しています。

しかしながら、男性が優勢である業界における女性監査役は、困難な課題にも直面しています。リーダーシップの確立や意思決定における自信、時にはステレオタイプや偏見に対する対処などが挙げられます。それにもかかわらず、多くの女性監査役は、自らのキャリアパスを築き、

業界内の変革を推進するために努力を重ねています。

業界全体では、女性が監査役として増えることで、リーダーシップの多様性が促進され、より包括的な意思決定が可能になっています。今後の展望として、女性監査役は若い女性たちに対し、リーダーシップの重要性や挑戦を乗り越えるためのツールを提供する模範となるでしょう。

今後女性監査役を増やすためには女性管理職を増加させる必要があります。ではそのためには何が必要か考えてみました。

1. サポートとメンターシップ

プログラムの拡充

女性が管理職に昇進するためには、適切なサポートが必要です。会社全体でメンターシッププログラムを強化し、女性社員に対するキャリア上のガイダンスやアドバイスを提供することが重要です。経験豊富なリーダーが若手女性社員を指導し、彼女たちの成長を支援することができます。

2. インクルーシブな職場文化の確立

職場文化が女性にとって働きやすい環境であることが重要です。女性がリーダーシップポジションに進む

ためには、柔軟な労働環境や家族との調和が促進されることが必要です。子育て支援やメンタルヘルスのサポートなど、女性がキャリアとプライベートをバランス良く進められる環境を整えることが重要です。

3. ポリシーやプロセスの見直し

採用や昇進に関するポリシーやプロセスを見直し、潜在的な偏見や性差別を排除することが必要です。公平かつ透明性の高い評価基準や、候補者選考のプロセスにおける多様性を重視することが重要です。

4. リーダーシップの模範となる

組織内のリーダーが女性のリーダーシップを積極的にサポートし、推進することも重要です。女性管理職が成功し、その成果を組織全体で称賛することで、他の女性がキャリアを積極的に追求するモチベーションが高まります。

首都圏では、女性管理職の登用が進んできたように思いますが、地域によっては女性の登用には消極的な風土が残っているように感じます。地域ごとに女性の活躍を促進するための施策や意識改革への取り組みが重要であると考えます。



日本の女性の職場での 挑戦：アファーマティブ アクションと性別平等

株式会社ペライチ 監査役

福原 礼子 (ふくはら あやこ)

近年、日本の職場における女性の役割が注目され、彼女たちが社会に新たなイノベーションをもたらす潜在力が高まっています。しかし、現実には、日本において女性の管理職比率は依然として低く、女性が経営層で活躍する機会は限られています。そのため、多くの企業がアファーマティブアクション（社会的な不平等を補正するための暫定的な措置）を導入し、女性の登用を促進しています。

たとえば、男性の部下から提出期限当日の朝に「体調が悪いのでお休みさせてください」という連絡があった場合、あなたは「提出物を出来ている部分だけでも良いので送ってください」と指導します。しかし、同様の要望が女性の部下から来た場合、「体調が悪い」=生理かもしれず、

本人に聞くこともできません。そして女性にとって、生理は病気ではなく、生理的な現象であり、その特性を理解し、配慮を示すことが望まれるので、躊躇して男性と同じように指導をすることはできないのではないのでしょうか？

多くの管理職や役員は、女性社員との適切なコミュニケーション方法に戸惑うことがあります。特に、女性役員の増加を目指す企業では、問題や課題が発生することが増えていきます。経験の浅い男性は女性に過度な配慮を示し、一方で女性は自己主張に躊躇することがあります。このままでは、双方にとって望ましい未来が実現しづらいため、経験豊富な先輩たちのアドバイスと私自身の経験から、以下の点を考察してみたい

と思います。

1. コミュニケーション

コミュニケーションは信頼構築の鍵です。男女問わず、相手との距離感を適切に保ちつつ信頼を築くことが求められます。ただし、飲み会などで子供や家庭のことを尋ねる際には、過度に配慮せず、相手の意向を尊重することが大切です。女性がキャリアを積むためには、家庭と仕事を両立させるための様々なサービスを活用することが必要です。子供の成長を心配してくださるのは有難いのですが「お子さんはどうしているの?」「シッターさんと過ごしています」「かわいそうに」というやり取りは男性同士ではしないと思いますので、過度な配慮に当たります。ビールを美味しく飲ませて頂きたいです。

2. 褒めること

容姿に関するコメントは女性へは行わないというのが常識になりました。しかし、女性も褒められることで喜びを感じることがあります。男性へは「そのカバン良いね」と声を掛けることが出来ることと同じ様に女性の持ち物に対して「良いね」と言うことに問題はありませぬ。しか

し問題は、他の女性がその褒め言葉に嫉妬することがあることです。したがって、褒める言葉を使う際には周囲の人々の感情にも配慮することが重要です。

3. バックグラウンド

日本では、出身地や学歴、家庭の状況などが女性を評価する際の要因として考えられることがあります。しかし、これらの固定観念を超えて、個々の能力と実績を評価するべきです。欧米では、人種や宗教に触れない文化が一般的で、多様性が尊重されています。このようなアプローチが、女性の実力を正当に評価するために有効であると言えます。

最後に、女性のキャリアを推進し、女性が役員として成功するためには、アフーマティブアクションは一時的な措置であると認識すべきです。現在の女性たちは、自らの実力で地位を築くことが求められます。家庭の事情や性別に左右されず、プロフェッショナルとしての能力を発揮することが重要です。将来の女性世代への投資として、現在の女性たちは自分の実力を信じ、変革をリードする存在として活躍すべきです。



それぞれが活躍 できるこれからに

武蔵精密工業株式会社
取締役 常勤監査等委員

宮澤 実智 (みやさわ みち)

私に務まるのだろうかと思いつつ、できることをするしかない、学ぶしかないという覚悟を決め就任した監査等委員も5年目となりました。初年度はコロナ前、日本監査役協会中部支部の監査実務部会や情報交換会に直接参加させていただき学んできたことは大きな財産になっています。とても感謝しております。

さてこの間、特にここ数年における社会の動きや変化、その速さには目を見張るものがあります。コーポレート・ガバナンス改革ばかり、100年に一度の変革ともいわれる当社が属する自動車業界ばかり、そして働く環境も急速に変わってきていると日々感じています。さらに個々人の生活や意識も、コロナ禍を経て大きく変わってきています(私

自身もこの変化に取り残されないようにとは思っているものの…はてさて?)。

変化のひとつに、コーポレート・ガバナンス改革で求められている取締役会の多性の確保があります。その内の女性活躍推進については、東証プライム市場の上場企業に対し、2025年を目途に女性役員を1人以上選任、2030年までに女性役員比率を30%以上とすることを目指すよう公表されました。当社はこの基準を満たしていますが、さらに、23年3月期の有価証券報告書からサステナビリティ情報の記載欄に、上場企業は女性管理職比率や男性育休取得率、男女間賃金差異など多性に関する開示も求められるようになりました。

私は入社以降、いわゆるバックオフィス関係の業務に従事してきました。その間、男女雇用機会均等法や育児休業法が制定施行され、育児休業法は育児・介護休業法となり改正を重ね、直近では産後パパ育休も創設されました。入社当時に比べ制度も環境も隔世の感があります。生活も大切にして働ける環境に向け制度面が整いつつあるのは、働く若い方々にとってはチャンスであり、ぜひこの機会を前向きにとらえていただきたいと思うことしきりです。

また、個々人の生活や意識も大きく変わるとともに社員の意識も変わってきています。企業は制度に応じた環境を整備し組織の柔軟性を高めつつ、世代により異なる意識に応じて啓蒙し、若い方々も活躍できるようにしていくことが重要だと思います。特に経営層がしっかりと意思をもって進めることが必要ではないかと感じています。

残念そうにも不服そうにも、女の子はすぐに辞めてしまうからなあ、と世間一般で言われていた入社当時から、私の軸は「仕事を続けよう」にありました。未熟でも一歩一

歩進んでいくことで足跡を残し、続けることで次の世代に、たとえ小さくてもバトンを渡せるのではないかと考えていたからです。続けることで負担をかけた周囲や家族へは“ありがとう”の気持ちを持ち続けよう(時には忘れ去ることもありました(が…))と決めてきました。これは相手の立場に立って考えようとする今にもつながっていると思っています。キャリアアップを目指したいけれども周囲に迷惑はかけたくないと考える女性の方々もいるかと思いますが、迷惑は一時、ありがとうの思いとともに次の世代につなげていただけたらと思います。

他方、続けてこられたのは、周りの協力はもちろん、自分に課した数々のことに加え、個人のキャリアを尊重してくれる社風があったからこそとも思っています。女性活躍推進が途に就いたばかりの今は、改善のために定量的な目標設定も必要かと思いますが、企業において個人それぞれが活躍できるようになることが多様性につながっていくのだと思います。そんな環境づくりの一助となっていけたらと思っています。