

4. 常勤監査役等としての想い（4）

社外監査役等（非常勤）や社外取締役だけではなく、公認会計士としての経験をもとに常勤監査役等に就任される方も、益々増加するものと思われます。

本節では、公認会計士・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）

「監査役」と出会うまで　そして私の決意表明 …… 小田切 智美 102

監査役は会社のお母さん…………… 桂 真理子 104

企業の自浄能力を高める
常駐かかりつけ医を目指して…………… 児山 法子 106

成長企業に伴走した5年を振り返って…………… 内藤 陽子 108

とある会計士監査役の瞑想（迷走？）…………… 西井 友佳子 110



「監査役」と出会う まで そして私の決意表明

グローバルスタイル株式会社 常勤監査役
公認会計士

小田切 智美 (おだぎり ちはる)

監査役になって4年目の完全に「ひよっこ」な私ですが、女性の監査役はまだまだ少数派。これを読んでいただくことで少しでも監査役になることへのハードルが下がり、仲間が増えることを願いつつ、恥をさらす覚悟で筆を執ることにしました。

1. ふわふわ 何も考えてなかった20代 〜メリメリバリバリ 仕事楽しくて 仕方がなかった30代

私の会計士としての社会人生活のスタートはやや遅く、20代後半でした。監査法人では、すべてが珍しく新鮮で、楽しくて。クライアントの方々と自信をもってコミュニケーションできるようになると、やりがいと自己効力感は雪だるま式にUP、怖いもの知らずのまま突き進み、仕事への興味とやりがいは増す一方でした。30代

前半で結婚もしましたが、幸い生活をあまり変える必要がないまま、仕事に没頭する毎日が続けました。

が、40歳が近づいて初めて、「あれ？ 子供は？」という気持ちに。仕事をセーブするか、セーブしても授かれるとは限らない。子供を授けられないかもという年齢になって初めて焦るなんて計画性ゼロですが、幸いなことに40歳前後の年齢で、2人の子を授かりました。

2. ドタバタ 仕事人間から母親へ ふと我に返る 激動の40代

約10年ぶりに仕事から離れた生活。子育てを通じて、「自分が頑張れば結果が出る(はず)」というこれまでの世界観は完全にひっくり返されましたが、「世の中にはどうにもならないこともある」、「答えは一つでなく

てもいい」と腹をくくれた気がします。

その後、子育てだけの生活では我慢できず職場復帰。でも待っていたのは、段取りに追われる日々でした。目の前の子供はかわいい盛り、子供が生まれても生活がほとんど変わらない同期（男性）と同じ土俵で働くことにも疲れたなと感じた頃に本当に偶然、ご縁をいただいたのが常勤監査役というポジションでした。予想もしなかった一歩。でも、なぜかわくわくしました。それは、退職前に「知り合いの女性監査役の方のように、きっとみんなの駆け込み寺のような会社全体を見守る監査役になれると思います（だから大丈夫！）」という後輩の心強い一言があったからかもしれません。その言葉通りとは言えませんが、それを目指して今も日々精進しています。

3. これからどうする？ どうなる？

まだまだワクワクの50代

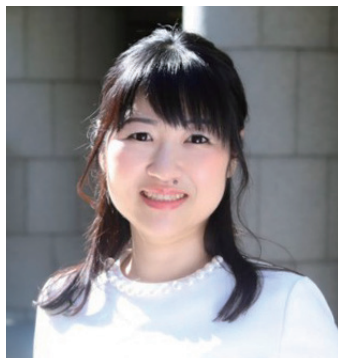
我ながら、仕事もプライベートも両方！と欲張ってきた人生でしたが、自分で選んだというよりも、周りの言葉や後押しでここまで来られたという気がします。普通の人から10年遅れています、まゝそれも

私のペース、まだまだやりたいことや興味は尽きそうにもないですし、子供たちのためにも元気でいなければと思う今日この頃です。

やりたいと思ったことを心に願って行動すれば、チャンスは回ってくると思っていますし、どんな経験も無駄にはならないので、面白そうと思ったらこれからも貪欲にチャレンジする、これを監査役としての私の決意表明としたいと思います。

最後に。日本はまだまだ、男女の特性差（男の子は算数が女の子は国語が得意とか）が大きい国のようですが、生物学的な差よりも、周囲の暗示的な指示や教育によるところが大きいとも言われているそうです。でも、例えば我が家の子供たち（男子2人）は、母親が父親並みに（いや、それ以上に）働いて、家事は夫婦で協力するのを当たり前と思っているので、この子たちが大人になる頃には、性別なんて特性を判断する基準ではなくなるのではないかと感じます。

そう思うと、「女性は空気を読まないから」とか「女性活躍」とか昔は言ってたんだよなぁと笑い話になる日も実はそう遠くないかも。



監査役は 会社のお母さん

株式会社プロディライト 監査役
公認会計士

桂 真理子 (かつら まりこ)

日本監査役協会 50 周年、おめでとうございます。記念に 50 名の JK による冊子を発刊されるにあたり、寄稿の機会をいただいたことを大変光栄に思っております。

え？ JK？女子高生？とお思いになられた方も多いかと。

「女性監査役」の頭文字の略です。そして JKK は「女性会計士監査役」、JKJK = JK² は「女性会計士常勤監査役」。ベンチャー業界の JK の中で浸透しつつある略語です。私は JK² で流行語大賞を狙っています。

私が JK² になったのは約 9 年前、2015 年のことです。小学生と幼稚園児の子育てに手がかかっていた頃、ワークライフバランスとキャリアのどちらも叶えられる働き方だと知り、IPO 準備会社の JK² に就任

しました。就任初日に行ったことは日本監査役協会への入会手続き。私は監査法人での監査経験もあり、常勤監査役の方々との接点も多かったので、常勤監査役のことは多少なりとも知っていたはずでしたが、就任当初は前任者もいないなかで、何から手をつけたらよいのか右往左往する日々でした。そんな中、道を照らしてくれたのが日本監査役協会でした。ここには先達の知識の結晶である新任監査役ガイドがあり、各種ひな型があり、Q&A があり、関連法令が常にアップデートされ、必要な情報が全て詰まっていました。本当に感謝しています。

JK² も初年度が一巡し、慣れてきた頃、今度は悩みの質が変わってきました。IPO に関する悩みです。

IPOの実現は本当に難しく、悩みは監査役監査に留まらず、会社経営そのものへの関わり方に焦点が移っていきました。これも同じ立場の監査役との情報交換を通じて様々な解決法を知ることができました。紆余曲折や転職を経て、諦めかけた時もありましたが、運よく2023年に東証グロース市場へのIPOを達成することができました。感無量でした。

ところが、大変なのはその後。我が国を代表するような名だたるプライム企業と同じレベルのガバナンスやIRが求められるのは既知であったものの、これらを投資家目線に立って、開示していくことの難しさを痛感しています。もちろんこれらを行うのは執行サイドなのですが、私は公認会計士として、出自が社外にあるものとしての客観的な視点から俯瞰してアドバイスするように心がけています。成長戦略がわかりやすく開示されるように、当社の魅力が誠実に伝わるように。その時は、会計士特有の目線が役に立つので未来から逆算して考える習性が役立っているなと感じています。

このように、執行サイドと良い関

係を築きながらJK²をしていたら、「桂さん、ちょっと」と相談が来ることも多くなり、家で「お母さん、ちょっと」と言われる感覚と似てきたなと思う時もしばしばです。「よっしゃ、それ、任しとき」、「それはアカンでなあ」、「そやな、一緒に何とかしよ」と返す言葉も様々ですが、これもお母さん発言と同じ。それで思ったのが監査役は会社のお母さんなのかも、と。母のように広い心で見守り、この子（会社）の将来を一番に考えて行動する。悪いことをしたら叱り、良いことをしたら褒めて、深い愛情をもって接する。しかも会計士の知識で理路整然と。このように、監査役という仕事はもはや私の人生の一部となっているように感じる昨今です。

幼かった子供たちも、いつしか受験生になり、まもなく巣立ちの時を迎えようとしています。これから、私のワークライフバランスもワークアズライフへと形を変えながら、コーポレート・ガバナンスの充実のために一所懸命、貢献していきたくないと日々想いを新たにしているところです。気持ちはいつまでもJKのままです。



企業の自浄能力を 高める常駐かかりつ け医を目指して

ビズメイツ株式会社 常勤監査役
公認会計士

児山 法子 (こやま のりこ)

早いもので、常勤監査役に就任して4年が経過しました。

就任前の監査役のイメージというと、いつも穏やかな会社の守り神といったところでした。前職は監査法人で会計監査を行っており、業務上で企業に所属する常勤監査役の方との接点はあったのですが、実際のところ監査役の具体的な業務内容についてあまり伺う機会がありませんでした。そして、今思えば浅い考えなのですが、監査法人時代に会計監査や内部統制監査の経験はひとつお積みしていたことから、その経験を生かせば常勤監査役は十分に対応できるのではないかと考えていました。

しかし、就任してみると監査役監査の守備範囲の広さに最初は愕然とし、会計は企業の一側面でしかない

ことを痛感しました。人事労務等の管理部門全体や、事業へのより深い理解をするための幅広い知識とともに、経営者をはじめとした相手の思考や感情を理解するスタンスも必要であると感じ、色々な方に教えを受け、様々なジャンルの本を手に取りました。

公認会計士試験以降すっかり錆びついた経営学などの知識も掘り起こし、徐々にですが「理論と実務が繋がる」という手ごたえを覚える機会も得られるようになりました。

新たな環境に戸惑うこともあったのですが、会社の皆様の頑張りにより、幸運にも就任3年半で会社は上場企業の仲間入りを果たすことが出来ました。上場準備の過程で、社外役員の方に「自分たちで間違いに

気づいて正していく組織にしていかなくはないですね」という言葉をいただきました。それまで、私自身も発生した問題に対処することに時間を割くことが多かったのですが、会社が自ら考えて成長していける組織にしていけるために、監査役としてどう振る舞っていくべきか、向き合うきっかけとなる言葉でした。

また、監査役協会の部会では、様々なバックグラウンドや経験のある監査役の方々と意見交換をしており、いつも問題解決のヒントとなる有益なアドバイスをいただいています。色々なアドバイスをいただく中で、皆様の利他の精神といいますか、ご自身の経験を惜しみなく還元してくださる温かさにも励まされました。鷹揚自若に時にユーモアを交えながらご経験をお話しされる様に日々感銘を受けています。まだまだ経験不足ですが、いつかはこうありたいと思えるような方々に出会えたことも私にとって人生の財産となっています。このような活動を経て、少しずつですが、自身の「監査役としての軸」を形成することができてきたのではないかと思います。

公認会計士の役割について、しば

しば「企業のお医者さん」と説明されることがあります。法人も人と同じく、内部外部の環境を整備することで健康・健全でいられるもので、企業の状態を健康診断するのが財務諸表であるといったところですが。このように考えると常勤監査役は「企業の常駐かかりつけ医」のような存在かもしれません。監査役の業務は、企業が順調に成長している中でも、企業に重大事が起こらないよう、また起こった時の対応力をつけられるよう、環境整備をして企業を体の中から健康にしていくことなのではないかと思います。

この「企業の常駐かかりつけ医」たる常勤監査役が何をするべきか、どうしたら会社の理解が得られるか、ついマニュアルや答えを求めたくなるのですが、自身がこの会社における最初の監査役であり、その価値を作っていくのだという気概も忘れないようにしたいものです。監査役という役職の価値を経営陣にご理解いただく、そして生まれた信頼関係のもと同じ課題に向かって経営者と監査役は議論ができるのではないかと考えています。



成長企業に伴走した 5年を振り返って

フリー株式会社 社外取締役 監査等委員
公認会計士

内藤 陽子 (ないとう ようこ)

いつの間にこんなに大きくなったのか。2018年、私が常勤監査役に就任した当時、社員数3百数十名だったフリー株式会社は、IPOを経て2023年6月末現在1,299名まで組織が大きくなった。たった5年である。

十数年、公認会計士として監査法人で法定監査をしていた私が飛び込んだのは、知見のなかったIT企業、そしてIPO準備、かつ初めての監査役という立場。変化の多い中を夢中で過ごしたからなのか、5年しか経っていないのだなというのが正直な感想である。

組織が急拡大し、なんとも目まぐるしく変わる環境の中、さてガバナンス体制は追い付いてきているのか。2021年には監査役会設置会社

から監査等委員会設置会社へと機関設計を変更し、取締役会での議論の充実化に取り組んだほか、取締役会の実効性評価も実施するなど社内ガバナンスは年々進化している。少しずつ着実に進捗はしているが、監査等委員としては組織が急拡大するなかで色々と言を出したくなることもあるのも事実である。

ただ、当社は、グロース市場銘柄であってもコーポレートガバナンス・コード上の補充原則に積極的に対応していこうという姿勢があり、まさに走りながら考える、構築していくという難しくも大変やりがいのあるフェーズに関わっているという実感がある。グロース市場銘柄であり、成長を追求する会社であることから、成長を阻害しないような、で

も守るべきところはきちんとできている、そんなスマートな会社であってほしい。どの会社でもそうだと思うが、社内取締役、社外取締役、監査等委員それぞれ個人の中でのバランス感覚、取締役会としてのバランス感覚というものが本当に重要で、私も目下悩みながら会社がより良い方向へ進むように試行錯誤している。

私個人については、どうだろうか。専門性を持っていること、会社及び取締役会におけるジェンダー観点でのマイノリティであることなどで、気づきを与えたり陰ながらできるサポートを行ったりといったことは意識して行っているところである。私と同じようなバックグラウンド（監査法人出身の公認会計士）の女性監査役もどんどん増えており、女性活躍の一つの場として監査役という役割が注目されつつあると感じている。特に会計士は監査という業務をプロフェッショナルとして実施してきた経験があり、それはどの業種においても使える汎用的なスキルであるというのが私個人の経験上実感しているところである。監査の基本は

同じ。ただ、監査役は数字だけではない会社全体の事業運営を広く見る必要があるため、会社の中でも外でも知識を貪欲に吸収していかないと求められる役割を果たせない。大事なのはこれに加えて、アンラーニングする力、柔軟性、そして信念（私にとっては、公正不偏の姿勢を貫くということ。）ではないだろうか。

色々な会社を見られるから、というのも私が公認会計士になった理由の一つであったが、監査役、特に常勤として一つの会社に深く入るというのは、本当にいい経験になっている。ビジネスが動いていくのを間近で見る、執行する側ではないが大きな責任を持っていつでも動き出せるように伴走する、その経験はとても貴重で得難いものだ。

最後に、監査役協会において大きな目的・理念を共有する方々と切磋琢磨しながらその一員として成長していける機会をいただいていることに感謝するとともに、今後も日々の監査業務に実直に取り組みでいきたいと思う。



とある会計士監査役 の瞑想（迷走？）

株式会社NHKテクノロジーズ 常勤社外監査役
公認会計士

西井 友佳子（にしい ゆかこ）

創立 50 周年を迎えられましたこと、心からお祝い申し上げます。監査法人を退職して以来、8 年間お付き合いをさせていただいています。入会した当初、監査役として何をしたら良いか分からなかった私は、とにかく協会の実務部会に入って、諸先輩方の監査業務を見習わねばと、毎月の実務部会を待ち遠しく思っていたものでした。実務部会のグループ討議では、少人数によるテーマを深掘りしたディスカッションを行い、ご経験豊富な先輩方の監査活動をお伺いすることができました。これは、大変貴重な機会でした。思えば、当時私の所属している実務部会では、女性が 2、3 名という状況だったと思います。その日の出席者が 50 名ほどの中で、女性は私ひと

りということもありました。それに比べると、今は女性の数がずいぶん多くなりました。

私は、監査法人に 14 年勤務した後、独立して、いくつかの事業会社に社外監査役として関与させていただいています。上場会社、上場準備中の会社、会社法上の大会社など、会社のステージはさまざまですが、公認会計士の社外監査役は、会計の専門的な見地から発言することが期待されています。

しかし、監査役監査は、公認会計士監査とは異なります。私自身、長年監査法人で会計監査をしてきましたが、いざ監査役に就いてみると、経営全般の広い視野を併せ持たなければ、執行側に自分の意見を正確に伝えることはできないと、しみじみ

感じました。これはイチから学ぶ必要があるなと思ったものでした。

毎日のように企業不祥事のニュースが流れ、被害や企業の対応を目にしますが、不祥事が及ぼす影響の大きさを考えると、先回りして不祥事の芽を摘むことの大切さを実感します。

情報収集は、監査役にとって重要な活動のひとつですが、会議の資料だけでなく、社内のさまざまなポジションの方とコミュニケーションをとることによって、監査論点が浮かび上がってくることがあります。

監査役になりたての頃、大先輩の監査役が、「監査役は、部屋に閉じこもってはいけません」とおっしゃったのを覚えています。その方は、1日のうち、監査役室にいることはほとんどないそうです。現場から得られる情報の大切さを教えてくださいました。迷走と言われることになろうとも現場を回り、理想の監査役に近づけるよう努力していきたいと思っています。

監査役は、広範囲なリスクを監査する責任がありますが、多面的な見方をするすることで、リスクが見極めら

れ、より説得力のある発言ができるのだと思います。

私は会計士ですので、何かあれば、まず会計面から事象をとらえることが多いのですが、これまでご一緒した社外の監査役・取締役の方々には、思いもよらない観点から、目の覚めるような的確なご助言をいただきました。ご助言のひとつひとつが、会社について考えを深めるきっかけとなり、適切な懐疑心をもって監査する後押しをしていただいたと感謝しています。

コロナ禍を経て、企業を取り巻く環境は大きく変わりました。以前は問題なかったのが、今回も大丈夫だろうということも、もはや言えない時代です。それでも、企業は果敢に挑戦し、発展し続けていかなければなりません。監査役もまた、そのような組織づくりに寄与するために、その果たす役割は、益々大きくなっていると感じます。会計士監査役として、監査役の責務の重大さを、再認識しています。