

## 5. 社外（非常勤）監査役等としての想い

本章は、社外監査役等（非常勤）や社外取締役としてのご経験のある専門家の皆様に、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、一部の編集上の都合を除き五十音順）

ステークホルダーの期待にどう応えるか……………	引頭 麻実	114
時間制約ある働き方を本流に ……………	大浦 綾子	116
不祥事の「調査報告書」から見える 監査役等のあり方と課題……………	大杉 泉	118
多様性と個の強みを発揮できる 組織づくりとガバナンスの推進……………	五味 祐子	120
ダイバーシティ推進の発信母体に……………	佐貫 葉子	122
社外監査役への期待 —専門性と多様性の発揮に向けて……………	住田 清芽	124
取締役会・監査役会における女性の存在意義……………	太子堂 厚子	126
社外監査役としての想い……………	辻 さちえ	128
社外監査役等としての想い……………	辻山 栄子	130
いつか役に立つ —サステナビリティと向き合った 30 年……………	梨岡 英理子	132
女性社外監査役等として期待される役割への想い……………	野口 葉子	136
社外監査役としての公認会計士の役割……………	疋田 鏡子	138
多様性の担い手として……………	松山 遙	140
マネジメント変革に向けた 「形式」と「実質」の狭間で ……………	松田 千恵子	142



## ステークホルダーの期待にどう応えるか

企業会計審議会委員  
公益社団法人日本証券アナリスト協会理事  
元 証券取引等監視委員会委員  
元 公認会計士・監査審査会委員  
元 法制審議会委員

**引頭 麻実** (いんどう まみ)

日本監査役協会 50 周年記念冊子に寄稿させていただきますこと、大変嬉しく思っております。私は現在、公開会社 3 社の社外取締役を務めております。2 社は指名委員会等設置会社、1 社は監査役設置会社で、それぞれの会社で監査委員長、監査委員会委員および報酬委員会委員、指名・報酬諮問委員会委員の任を拝命しております。

近年、企業を取り巻く環境が激変していることを痛感しております。こうしたなか、社外役員に対する様々なステークホルダーからの期待はますます高まってきています。こうした様々な期待に応えるべく、3つのポイントを念頭に任にあたっております。

まずは、ESG、サステナビリティ経営についてです。これまでは主に

気候変動への対応が中心でしたが、それに加えて、DEI や人権、人財や知財など無形資産への投資など、地球と企業が存続するための様々な取り組みが求められており、開示の要請も高まっています。ただ、一步間違うと、開示と実態が乖離している状態を招きかねない懸念があります。開示のための取り組みではなく、取り組みによってサステナビリティの果実を得ていくという考え方が必要です。そのためには、例えばマテリアリティについて、開示できる内容を作りこむのではなく、実態にあった形で策定し、その取り組みをいかに実際の経営に実装していくかがより重要になります。資本市場からは、ESG への取り組みと経済価値の両立が要求されています。開示と経営が

分離していないかを見ていくことが大変重要だと思います。

2つ目は、BCPへの取組みです。これには攻めの側面と守りの側面があります。前述のように経営環境は激変しています。一例を挙げると、地域紛争を含めた地政学上のリスクが現実化しており、それに端を発した世界的なインフレは企業のコスト構造に大きな影響を与えています。加えて、サプライチェーンの再構築や販売網の見直しなど、従来とは全く異なる視点が必要になっています。企業がこれまで行ってきた改善の範疇での対応では立ち行かない状況です。この他にも様々な環境変化がありますが、いずれにせよ、企業には大きな変革が求められています。これらが攻めのBCPということになります。環境変化に単に対応するのではなく、新たな価値を生みだせるような取組みを実現しているのかを見ていくことが必要です。加えて、守りのBCPですが、具体的にはサイバー攻撃も含めた複合的な災害等に対する備えです。企業は一定のシナリオをベースにBCP計画を策定します。BCPは大切だという認識はあるもの

の、シナリオの見直しについては見落としがちです。近年、従来想定をはるかに超えた災害等が散見されています。シナリオの見直しや複合的な災害等が発生した際の指揮命令系統が明確化されているかがポイントになるとと思います。

最後になりますが、不正行為など不祥事についてです。これについては、地道な取組みが求められますが、予防といえますか、未然防止の考え方が大変重要とみられます。事案が起こった後、根本原因を究明し、同じことが起こらないように再発防止策を徹底することや、不正等が起こりやすいような環境の解消、職場のカルチャーの理解などです。できるかぎり様々な職場の方々との対話などを通じて職場の課題を理解することが、その一助になると思っております。

これら3つのポイントのほかにも、サクセッションプランや報酬、従業員の満足度など様々な視点があります。様々なステークホルダーの期待に応えるため、社外役員として常に多角的な視点を持ち、任にあたっていきたいと思っております。



## 時間制約ある働き方を本流に

野口&パートナーズ法律事務所  
弁護士

**大浦 綾子** (おおうら あやこ)

最近、若手経営者から教えてもらった言葉がある。「イントラパーソナル・ダイバーシティ」。日本語に訳せば「個人内多様性」であり、一人の人間が多様な経験と幅広い知見を持つ、ということを意味する。

私の周囲にも、イントラパーソナル・ダイバーシティが高い人がたくさんいる。その知人らは、多様な経験から得た知識を組み合わせ、イノベティブな仕事をしている。転職でステップアップしていく人、働きながら大学院に通って専門性を極める人、複数の会社の社外役員を務める人等。そして、子育てや介護と仕事を見事に両立している人たちも、それに当たる。

ただ、その反面で、フルタイム・残業あり・転勤あり、という、いわゆる「正社員」的な働き方はイントラパーソナ

ル・ダイバーシティを高めることに向かないという実感もある。正社員でありながら第三子の育休は取らせてもらえない圧力を感じたといって退職した女性、初の女性管理職に登用されたが育児との両立に四苦八苦し体調を崩した女性、男性正社員の1年の育休取得申請に慌てる会社からのご相談等。正社員には、職場に8時間以上滞在し、一つの会社で勤め上げることが期待されており、たった1年の中断も許されない、という風潮は確かに存在する。このような働き方では、仕事以外での経験を積むことは、何らかの犠牲を払わない限り難しいのではないかと思う。

こんな日本の職場を変えるには、何が必要か。

私は、一番の近道は、子育て中の

特別な働き方と捉えられているワーキングマザーの働き方を、多くの労働者に広げていくことだと考える。ワーキングマザーは、時間制約のある人と言われるが、見方を変えれば、働く時間を一定の枠内にとどめて、仕事以外の時間を確保できている人、とも言える。性別を問わず、自律的にこの働き方を選ぶことができる職場となれば、職場以外での経験を積むための時間が増えるはずだ。

しかし、本当に、ワーキングマザー的な働き方の人ばかりで職場が成り立つのか。時間制約なく働ける人こそが、職場を支えているのではないか。

そんな考えを打ち消してくれそうな事例を一つご紹介する。

キリンホールディングスは、リーダー等に時間制約ある働き方を1か月間仮想体験してもらおうという「なりキリンママ・パパ研修」を実施したという。例えば、子がない社員が研修で「育児」というシチュエーションを選択すれば、1か月間は、残業をしない、保育園からの連絡に応じて突発的に帰宅をする、といった仮想体験をしながら、仕事をしなければ

ならない。この1か月を経験した社員らから「協力して業務を推進するという意識が高まった」「残業が減って体調管理もでき、業務効率がアップした」という声が聞かれたことは、非常に興味深い。ワーキングマザーの働き方に倣うことにより、チームワークの向上、業務効率アップを成し遂げられたのである。

「長時間労働こそ会社への貢献である」、「指示したいときに傍にるのが良い部下である」、「相談したいときに職場にいてくれるのが頼れる上司である」、これは、全て偏った見方である。バイアスを外せば、時間制約ある社員について、人事評価を適正化する、管理職に登用する、契約社員から正社員に登用する、また、男性育休取得を歓迎し推奨する、といった取組に積極的になれるのではないかと思う。そして、それらの取組は、社員のイントラパーソナル・ダイバーシティを高めることにつながり、会社の業績アップ、魅力度アップにもつながるはずである。

私は、このような信念を持ちながら、今日も、様々な企業のコンサルティングに当たっている。



## 不祥事の「調査報告書」 から見える監査役等の あり方と課題

大杉公認会計士事務所  
公認会計士

**大杉 泉** (おおすぎ いずみ)

私は2017年より「監査役ニュース」という監査役向けのブログを運営している。かれこれ8年目に入ったところであるが、その中で数多くの不祥事例も取り上げてきた。

上場企業や大企業で不祥事が発生した際、基本的には何らかの調査委員会が立ち上げられ、その報告書が公表される（一部公表がなかった事例もあったが）。私は監査役ニュースで不祥事を取り上げる際には、調査報告書内で監査役等がどのように触れているか、すなわち、監査役等が不祥事に対しどのような予防的監査を行い、発見的監査を行ってきたのかを紹介するようにしたいと考えている。

「したいと考えている」としたのは、そもそも監査役等に触れられて

いない報告書が非常に多いからだ。報告書内で単語検索をかけても組織図の説明部分しか該当せず、監査役等の不祥事に対する予防や発見の動きや監査役等監査については何一つ触れられていないというものも多い。そもそも調査委員が監査役等への言及は不要だと考えたのか、もしくは何らかの力学が働いた結果なのか真相は分からないが、何も言及がないと監査役等の存在自体が無意味であるようにも見え、さらに読者である我々がその不祥事から監査役等としてのあるべき動きを学び自社に活かすことが出来ない、という点で大変がっかりしてしまう。

数少ない監査役等の動きに触れている報告書でよく見られるの

は、監査役等監査が表面的であった、という内容である。形式的には監査を実施していたにも関わらず、自己反省の機会を得られずに監査の目線のフレッシュさが失われてしまっていた、という場合である。

これは自己で解決するのはなかなか難しい問題である。一方で監査役等監査は原則として誰にも検証されないため、問題があっても、誰も、またいつまでも気づくことができないという課題がある。

ひとつ、気づきの機会として考えられるのは監査役等の交代時である。任期が3期4期と長期間にわたっていることを肯定的に捉える意見もお見受けするが、個人的にはある程度の期間での健全な新陳代謝があった方がいいように思う。内規で任期を定めている会社も多くあるが、定期的な交代は健全な監査に繋がるのではないだろうか。

また、後任の監査役等は前任者の監査を批判的に見て、自身の監査の組み立てに生かすべきだとも思う。前任者の監査がイマイチであっても、実施された監査を今から変えることはできないが、後任である自身

の監査を行う際に改善することは可能である。最初は前任者の動きをトレースするだけで精一杯かもしれないが、慣れてきた際にはぜひ、どこか変えられるところはないか批判的に見てみるのが大事ではないだろうか。

監査役等としては、任期中は大過なく過ごしたいというのは誰しも心の奥底で持つ本音だと思うが、残念ながら今後も人間が企業経営を行う以上、不祥事はゼロにはならないであろうし、監査役等がどれだけ頑張っても監査で大小全ての不祥事を予防・発見することは叶わない。しかし、万が一不祥事が発生してしまっても、調査報告書にしっかり取り上げられ、また他社監査役等から賞賛されるような、気概を持った監査を日々行いたいものである。







## 多様性と個の強みを 発揮できる組織づくり とガバナンスの推進

国広総合法律事務所 パートナー弁護士

**五味 祐子** (ごみ ゆうこ)

プライム市場上場会社の社外監査役、社外取締役監査等委員を務めています。弁護士としての約25年間、企業法務や訴訟に加え、コンプライアンス、不正調査、危機管理、ガバナンスに関わる実務に多く携わってきました。不祥事を起こした企業の危機管理、不正調査・原因究明、再発防止の目的は企業価値の毀損の最小化とステークホルダーの信頼回復。企業の再生、コンプライアンスや内部統制、ESGに関わる仕事の目的は企業価値の保全と創造です。こうした仕事は社外監査役等の職務と多くの共通点があります。

企業不祥事対応経験で得たのは、危機時に経営陣の真価が問われるということです。正面から危機と向き合い、ステークホルダーに誠実に対応する、企業価値の毀損を防ぐため

に全力を尽くすのが経営陣や幹部のあるべき姿。見事に実行する方もいます。しかし、問題から目をそらす、すりかえる、矮小化しようとする、隠そうとする場面にも遭遇します。動揺や弱さで判断の基軸がブレることもあります。有事リスクはゼロになりません。有事の際は、経営陣の基本姿勢を確認し、適時的確な経営判断を行っているか、ステークホルダーに誠実に対応しているかをモニタリングし、問題があれば是正を促し、助言を行い、企業価値の毀損を最小化することが社外監査役等の重要な責務と考えています。

社外監査役等は、いわゆる「守り」のガバナンスの担い手ですが、中長期的な企業価値の向上、サステナブルな成長、健全なリスクテイクといった「攻め」のガバナンスでの貢



献も期待されています。成長戦略、中長期の経営計画、事業ポートフォリオ、サステナビリティ課題について取締役会で十分に審議されているか、その結果がスピード感をもって実行されているかモニタリングし、社外取締役・社外監査役等かという垣根をなくして、積極的に意見を述べるよう努めています。

今後、社外役員としてさらに関与したい経営課題は、企業文化の変革、人への投資の促進、従業員エンゲージメントの向上、サステナビリティ課題への取組み、DE & Iと女性管理職・社内役員登用の促進です。

心理的安全性を欠く企業風土は不祥事の根本原因となります。また、同質性の高い組織は不祥事リスクが高いと感じていますが、男性の経営者や幹部がマジョリティを占め、男性中心の風土が形成されている組織が多く存在しています。私自身も子育てしながら仕事をするなかで、女性の働きにくさを生み出す風土や構造的な問題にぶつかってきました。社員の個の強みの発揮を阻害し、女性の社内役員・管理職登用、さらには企業の成長の障害となっていることを実感します。DE & Iの推進は経営トップの姿勢と行動が最も重要

です。社外の視点から経営陣との間で突っ込んだ意見交換を行い、現状の分析と具体的に何が必要か議論することが不可欠です。女性の社内役員を育てるためには大胆な施策、戦略性と計画性が必要であり、サポートしていきたいと考えています。

オーナーシップをもってチャレンジする企業文化への変革は不祥事防止だけでなく成長への基盤となります。企業の成長は人の成長なくして実現できません。従業員エンゲージメント向上と人への投資は経営戦略の重要な柱です。これらを後押ししたいと考えています。

取締役会に複数の女性役員がいること、一定割合を占めることは、経営戦略上高い価値があります。バックグラウンド、経験、知見、視点が異なる複数の女性役員が様々な角度から質問し、意見を述べることで取締役会の議論が活性化します。率直に質問し、意見を述べる女性社外役員たちによって、従来延長上の議論ではなく新しい発想による議論ができると感じています。より多様な取締役会の実現と個の強みが発揮される組織を目指して、力を尽くしていきたいと思えます。



## ダイバーシティ推進 の発信母体に

NS 総合法律事務所 弁護士

**佐貫 葉子** (さぬき ようこ)

私が、初めて社外監査役に就任したのは1996年12月のことです。30年近く前のことになります。この時代には「コーポレート・ガバナンス」はもちろんのこと、「コンプライアンス」という用語すらも企業活動において用いられることはほとんどありませんでした。隔世の感があります。取締役会の人数は20名余でした（その後、就任社は合併があったので、一時的ですが出席取締役が50人余という取締役会も経験しました）。女性は私ただ一人。そういう状況に慣れてはいたものの、取締役会出席には相応の勇気がいりました。

監査役としての実務については、本当に日本監査役協会にお世話になりました。協会発行の「監査役の法

律と実務」は、バイブルのように机に置いてマーカーを引いて読み、研修にはかなりの回数出席をしました。研修は、参加者のほとんどが男性で、しかも数が多く（500名前後?）、ここに参加するのは、取締役会出席よりさらに心細く感じていました。

1999年から2009年までの10年間（途中3年間のブランク）は、協会の監事に就任し、内部から協会活動に触れさせていただきました。2000年代になると、新たな機関設計が導入され、また会社法成立などがあり、監査をめぐる環境が激変し、そのため協会の研修の出席希望者が非常に多く、同一の研修を何度も行うという状況であったと思います。協会の監事会や理事会も男性がほとんどであったと記憶しますが、その中

で女性監査役が数名集まり、情報交換や懇親会などを行いました。このような集まりは、とても心強く励みになりました。現在でも、取締役会や監査役会において、女性役員がマイノリティである状況に変わりはないと思いますが、それでも複数名いれば、張り詰めた気持ちが楽になり、随分と余裕が生まれると感じます。

その後、監査役会設置会社の社外取締役を経て、2011年から指名委員会等設置会社の社外取締役（監査委員）に就任しました。この機関設計にあっては、監査委員会は組織として監査を行い、内部統制システムが有効に機能しているかを監視・検証することが基本的な職務になります。監査役というと「独任制」という概念がこびりついていたため「組織監査」といわれると戸惑いがあり、他方で監査委員が取締役会において議決権を有するという立場は新鮮にも感じました。就任当初は、なじみがない機関設計だったのですが、8年間在任して、執行と監督の分離というコーポレート・ガバナンスの基本原則からすると、少なくとも大会社にあっては、この機関設計は概念

の整理がしやすいように考えています。2021年改訂のコーポレートガバナンス・コードでは、監査役と監査委員・監査等委員が、特段の区別なく、積極的・能動的にその役割を果たすべきと規定されているのは興味深いことです。

ところで、2010年代後半頃より、取締役会の多様性が論じられ、そこにジェンダーの視点が加わったことは大変喜ばしいことです。成長過程を異なる社会環境下で過ごしてきた者が、取締役会の議論に加わることは非常に有益であると考えます。現在、急速に女性役員が増えつつあることに、「ようやくここに至ったか」という感慨をつい覚えてしまいます。もっとも増えた実態が、社外役員に偏りがあるのは気になります。そもそも執行部門の女性管理職比率が、中々上がらないことに起因しますが、そのような状況下で、経営幹部になられ、その後監査役になられた方のご経験は、大変貴重であり、尊敬すべきと考えます。そのような方が多数在籍される協会が、ダイバーシティ推進の発信母体になれることを切に期待しています。



## 社外監査役への期待 —専門性と多様性の 発揮に向けて

住田清芽公認会計士事務所  
公認会計士

**住田 清芽** (すみだ さやか)

40年近い監査法人勤務の後に事業会社の社外監査役・社外監査等委員に就任して、4年になろうとしています。長年、会計監査人の立場で企業の開示制度に携わっていましたが、監査役等と監査人とのコミュニケーションの実務指針の策定にもかかわっていましたので、監査役等の役割や業務内容については理解しているつもりでした。しかし、実際に自分が就任してみると、観念的な理解だけでは社外監査役等としてどうふるまうべきかについての指針にはなりえず、ガバナンス改革が進行する中で社外監査役に期待される役割は何だろうという模索が始まりました。

コーポレートガバナンス・コード(CGC)の制定・改訂の経緯を振り返ると、焦点は「攻め」を重視した取

締役会の監督機能の強化であり、モニタリング・ボード化を志向して、その構成員である取締役の多様化の必要性が強調されてきました。企業の持続的成長に必要な取締役の知見や経験を検討し、社外取締役の比率を含め、多様性を備えた取締役会のサクセッション・プランの策定に取り組む会社が増えてきました。このような取締役会の変革は、選択している機関設計にかかわらず、多くの会社が会社法の範囲内で進めているように思います。

取締役会のモニタリング・ボード化は、環境変化の激しい時代における経営の意思決定の迅速化とそれへの監督機能の強化という観点からは望ましい方向であると思う一方で、監査役会設置会社の場合には一定の限界があり、突き詰めると矛盾が生

じるのではないかという気がしています。取締役会と監査役会との関係性や社外取締役と社外監査役の役割の違いについて考え始めると、正直なところ、なかなか整理がつきません。「有事」の場合とはかく、「平時」においてCGCで期待される役割の違いは、会計監査の責任を除くと、果たして何だろうか。CGCにおいては、監査役は「自らの守備範囲を過度に狭くとらえることは適切ではなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべき」という指針が記載されていますが、取締役会の議決権がない監査役が「取締役会で適切に意見を述べる」とは、どういう期待が込められているのだろう、という問いです。

この問いに対して自分なりに今出している回答は、専門家としての専門性と同時に社外者としての多様性の発揮を心がけるというものです。自分の専門とする領域に関しては能動的・積極的に情報収集にあたり、たとえ、細かい点であっても気づきを伝えようと考えています。企業の開示制度に監査人として長年関わって

きた「こうあるべき、こうなってほしい」という自分の思いを押し付けにならない程度に伝え、会社に考えてもらうきっかけを提供できれば、それが専門家としての社外監査役としての存在意義だろうと考えています。他方、自分の専門外の領域については、(時には疑いつつも)自分の常識を信じて、疑問に感じたことを質問するということが重要と考えています。素朴な質問ほど回答が難しいということは自分もよく経験しましたので、素人の素朴な質問を臆することなく発せられるメンタルの強さも必要と感じているところです。

最後に、実効性の観点からは、取締役会と同様に、監査役会(監査等委員会・監査委員会)もメンバーの多様性が重要であると感じています。1人で全ての領域をカバーすることは不可能ですので、社内と社外、知見や経験のある領域の組み合わせを考慮し、互いに補完しながらチームとして機能できるようにするのが監査役会の実効性の向上に不可欠と思います。

多様なメンバーからは様々な気づきを得られ、自分自身の成長にも役立つことを実感しています。



## 取締役会・監査役会 における女性の 存在意義

森・濱田松本法律事務所 弁護士

**太子堂 厚子** (たいしどう あつこ)

近年、我が国の上場会社において女性役員の選任が進んだのは、コーポレートガバナンス・コードの要請や、機関投資家・議決権行使助言会社の議決権行使基準の影響が大きいと考えられる（例えば、議決権行使助言会社のISSは、2023年2月より、取締役会に女性取締役が1名もいない場合、経営トップである取締役に対して反対を推奨する基準を導入した）。すなわち、外圧を受けて女性役員の選任に踏み切った会社も少なくないのが実情である。しかし、女性の立場からは、責任ある立場に門戸が開かれることを素直に喜ぶべきであろう。

そして、女性役員になったら、良い仕事をするのである（それこそが難しいのだが）。役員として株主からの負託に応えて職責を果たしたかどうか

は、あくまで仕事の成果によって計られるものであり、ジェンダーは無関係である。しかし、経営の中枢に女性が存在する景色が当たり前になること自体に意味があり、かつ、女性役員が存在感を発揮することは、当該会社が女性登用を促進する上でも一定の影響を持つことが期待できる。

ハーバード大学ビジネススクール教授のロザベス・モス・カンターは、Men and Women of the Corporation, 1977.において、女性管理職の比率が少ない時はトークン（象徴）に過ぎず、個人の能力よりも女性を代表している者として見られるが、女性管理職の比率が増えるに従って、個人の能力を見るように周囲が変化していくと主張した。なるほど、と思うところはある。私は、育



児・マタニティ事業等を営むピジョン株式会社において社外監査役を務めるが、現在、ピジョン株式会社の取締役・監査役合計13名のうち4名(30.1%)が女性である。そして、それぞれの女性役員が個々の経験・知見・個性に由来する発言を行っており、性別は個人の属性のごく一部を構成するに過ぎないと感じられる。

日本監査役協会の「第23回 定時株主総会後の監査役等の体制に関する年次調査集計結果」(2023年2月17日)のアンケート調査結果によれば、2022年時点で、監査役会設置会社である上場会社において女性役員がいる会社は63.0%であるが、うち女性役員が1名の会社が58.7%である。女性役員の数がより増加し、女性役員に“女性ならではの”ではなく“自分自身の”感性による発言が求められ、ジェンダーにかかわらず人が自らの個性によって活躍することが、真の多様性の実現であろう。

日本における性的役割分担意識は、とてつもなく強固である。「夫は仕事、妻は家事・子育て」の家庭内の役割分担の下、男性が仕事に専念して実現した高度成長期の成功体験から抜け

出せていないのかもしれない。現代では、共働き世帯は多数派を占めるに至っているが、女性は「勉強・仕事をそんなに頑張らなくていい」という価値観はしぶとく生き延びている。私自身、東京大学卒の弁護士である父から「女子に東大は勧めない。鶏口となるも牛後となるなかれ」、「厚子に弁護士は無理だろう」などと言われ、反発してモーレツに頑張ってしまったクチである(結果、父と同じ道に進んでしまった。笑)。それから年月が経過し、そのような感覚は薄れているのかと思いきや、小学一年生の娘のママ友と話すと、「うちは女の子だから、勉強はそこそこでいい」「女の子は高学歴を目指すより、高学歴の旦那様を見付けるほうが幸せでは」などとおっしゃる方に複数出会うのには驚きを禁じ得ない。これでは子供の頃から将来の可能性に差が出てしまうであろう。

ただし、希望を失う必要はない。近年、女性活躍を真剣に考える経営者の方に多数接する。企業における女性活躍が進み、責任ある立場で、生き生きと情熱を持てる仕事に取り組む女性が増えることで、社会全体の意識が変革していくことを期待する。





## 社外監査役としての 想い

株式会社ビズサプリー 代表取締役  
公認会計士・公認不正検査士

**辻 さちえ** (つじ さちえ)

振り返ると私が初めて社外監査役となったのは2017年です。その当時から監査役という役職の意味、それから社外の役員であるという意味をずいぶん色々と考えてきました。そしていまだに試行錯誤をしているのが正直なところです。「こうした方がよかった」「こういう発言にすればよかった」といったことをグチグチと考えながらなんとか務めている状況です。そんな中ではありますが、これまでの様々な経験から社外監査役の姿勢として私自身が普段から心がけていることがあります。

1つ目は、「社外」という立場をうまく使い分けることです。時には社外であることを強調せず、就任している会社に愛情と好奇心をもって

全力応援をします。例えば決まった会議出席だけでなく、従業員の方と面談をセッティングしてフランクにお話しをしたり、会社のイベントや運動部の練習に参加したりしています。そのような機会を持つことでその企業の文化や社内の雰囲気、そして取締役会等では聞くことのできないホンネを聞けることがあります。あくまでも社外ですから、限界はあることを理解しつつではありますが、知ろうとしない限りはいいお事はできないのではないかと思います。一方、時には「社外」であることを目一杯活かして、あえて空気を読まずに疑問を投げかけます。例えば、不思議な（と考える）業界慣行や女性活躍の考え方に対して監査役会や取締役会等で疑問や意見を

述べるといったことです。その使い分けが監査役という職責を果たす上で適切にできているかはわかりませんが、いつも意識をしていることです。

2つ目は、不祥事などの問題が生じたときにこそ倫理観と矜持をもって対応をすることです。平時に「コンプライアンスは重要だ」「内部統制は重要だ」ということは容易なことです。ただ、実際に不祥事の情報に接した時にこの姿勢を徹底することは意外と大変なものです。なんとか最低限の対応で済ませたいという思いに駆られるというのは人間の心としては当たり前の反応です。ただ中途半端な対応をしたがために後から企業価値を大きく毀損するようなことになった事例が数多くあることも事実です。「傷が小さいうちにしっかり自浄作用を発揮していくことは結果的に企業価値の毀損を最小化する」という信念をもって職責を果たそうと思っています。特に、私は内部統制や企業不祥事対応に対する専門性や知見を期待されて就任していることもあり、また本業でも不正調査や不正対応の内部監査を実務とし

ていることから、特にこの想いが強いです。

そして3つ目は、就任した会社によって少しずつ社外監査役としての自分の役割を変えるということです。当然監査役には株主からの負託を受けた法律上決められた役割がありますが、その役割の果たし方は会社の規模、歴史、成熟度、その時置かれている経営環境によって異なります。常勤監査役等や社外取締役とも連携をしながら、その会社で果たすべき社外監査役の役割を自分なりに掴み、それを果たすことを心掛けています。

監査役とは、事業を積極的に遂行していくアクセルに対してブレーキの役割を担うことだと思っています。性能のよいブレーキであるという信頼がなければ思いっきりアクセルを踏むこともできません。思いっきりアクセルを踏み込んで全力で事業を行えるような状況を担保することに少しでも貢献できるよう日々悩みながらも進んでいきたいと思っています。



## 社外監査役等としての の想い

早稲田大学名誉教授・監事  
公認会計士

**辻山 栄子** (つじやま えいこ)

筆者が初めて社外監査役に就任したのは2008年6月のことですから、いまから約15年も前のこととなります。その前年の株主総会で、壇上に並んでいる役員席に女性がいないことを株主から厳しく指摘されたことが就任依頼のきっかけだったようですが、翌年には初の女性役員として壇上に並んでいたにも拘わらず同じ指摘を受けてしまい、男性と同じ紺のスーツを着て壇上に上がったことを悔やんだことを覚えています。

当時は日本でも上場企業の社外役員が少しずつ増えだした頃でしたが、女性の社外役員はまだまだ稀有であったと思います。その後、社外役員が急速に増え、いまや上場企業では女性の社外役員が引っ張りだこのようですから、隔世の感があります。

社外役員を増やしても、それだけでガバナンスが強化されるわけでは

ないというような論調を、最近でもたまたま新聞紙上で見かけますが、閉鎖的だった日本企業の取締役会に外部の目が入ることで風通しが良くなったことはたしかだと思えます。また社外役員に対する説明責任を果たす必要があることを執行役が常に意識して行動することで緊張感が生まれ、社内規律の向上に役立っていることは間違いないと思えます。

一方で、日本のトップ企業の社外監査役・取締役を5社ほど引き受けてきた経験から言えることは、社外役員の存在価値は数より個人の資質に大きく依存しているという当たり前のことです。よく社外役員には「空気を読まない力」が必要だと言われますが、正しくは「空気を読んで、かつ流されない力」というべきでしょう。議事の流れを正しく理解したうえで、なお言うべきことがあ

れば躊躇せずに発言する力ということだと思います。その意味では、社外役員に求められる第一の資質は「健全な批判精神」だといっても良いかもしれません。

ただし、それが見当違いな批判であれば企業経営に資さないばかりか議事の妨害にもなりかねません。そのため社外役員には、経営に対する謙虚な視点と専門性、そして生活者としての常識、また何よりも株主と消費者が背景にいることに対する強い自覚が求められます。毎回、取締役会に出席するたびに、襟を正して臨んできたつもりですが、さて、どこまでお役に立つことができたのか、振り返ると忸怩たるものがあります。

2008年に初めて社外監査役を引き受けるまでは、もっぱら学界や政府の審議会等で税や会計基準策定等に関わってきましたので、財務周りの専門性については多少の自信がありました。いざ企業の取締役会や経営の現場に直面してみると、専門性を発揮するどころか学ぶことのほうが多かったような気がします。

改めて指摘するまでもなく、社外監査役・取締役の役割として最も重要なのは企業の健全で持続的な発展に寄与することだと思います。ガバ

ナンス体制の監視監督はそのための手段の一つに過ぎません。

企業が全てのステークホルダーのニーズに応えることは容易なことではありません。まして外部の経済環境が厳しければなおさらです。多くの上場企業の経営陣はそのような環境下でも社会のニーズを的確につかみそれに柔軟に対応していく優れた人間力を備えているはず。しかし時として判断を誤ることも否定できません。投資家からはROEの達成目標が突き付けられている時代です。安易なM&Aや自己株買いによって、目先の利益やROEを引き上げることは比較的容易です。しかし、それでは長期にわたって企業を維持することは不可能です。

そのため、どのような環境下でも経営陣の意思決定が「真の企業愛」に基づいて、「長期の視点」に基づいて行われているか否かを見極めることこそが社外役員の務めだと思えます。時には僭越ながら共に考えることも必要かも知れません。

女性役員が今後も増え続けることは間違いありません。その期待に真剣勝負で応えて、後進に続く道を広げていって欲しいと願っています。



## いつか役に立つ —サステナビリティと 向き合った30年

株式会社環境管理会計研究所  
公認会計士

**梨岡 英理子** (なしおか えりこ)

日本監査役協会 50 周年おめでとうございます。50 年前には無かったサステナビリティに纏わるお話をテーマに、(50 年は難しいので) 30 年の想いを書かせていただきます。

サステナビリティという単語が耳に入ってきたのは、1992 年の地球サミット (リオ・サミット) からでしょう。当時私は公認会計士の試験に合格したばかりで、補習所の修了論文のテーマにこの新しい単語と一緒に現れた「環境監査」を選びました。環境と会計士の役割を夢想したこの論文、なんと最優秀賞をいただき業界機関誌に掲載され、皆様の目に触れることになりました。しかしながら当時の反応は「会計と環境に何の関係があるの?」というものば

かり。それでも当時の上司の「いつか役に立つかもしれないから、続けていいよ」というお言葉で、その後長くこの世界と関わり続けることとなりました。

会計士協会の部会も設置され、委員になりました。20 ~ 30 代の女性が過半数という構成! 会計士協会でも異例の部会です。保育園のお迎えや夕食の準備があるため、時間厳守のスピード会議。「あとは飲みながら続きを」は不可です。女性活躍の意識が無かった 30 年前ですから、異色の部会でした。

いまカーボン・ニュートラルが世界の潮流となり、脱炭素が企業の大きな課題となって経営戦略の中心に据えられ、環境対応が巨大なリスクと機会になっているなんて、30 年

前からすれば思いもよらなかった未来ではないでしょうか。そして女性活躍が言われ働く環境が整備されるようになるなんて（昭和型の会議では、子供のお迎えや家事のために、飲み会を断って帰宅すると、知らないことが決まっていたりしましたからね）。

「いつか役に立つ」、「普通の女性が活躍できる」未来が来ました。

30年の間に「環境にやさしい」という形容詞での表現から、環境会計や非財務情報の指標化（数値化）など「企業価値を示す数値」へと変化しました。グローバル企業を中心に実務で試行錯誤しながら作りあげてきたものです。有価証券報告書にサステナビリティ項目が新設され、証券取引所に排出量取引市場が開設され、この1年で企業経営や情報開示の変化があまりに急で、長年携わってきたものとしてもスピード感到に驚愕しています。

長々と環境やCSR、非財務情報に携わってきたことを評価いただいたのか、この数年の間に、何社もの企業様に監査役に招いていただきました。そういえば役員のスキルマト

リックスにもESGやサステナビリティの項目ができていますよね。取締役会で環境関連の議題が上がるが増えていると感じます。監査役として、リスクの点からサステナビリティ対応への注意喚起を、機会の点から新たなイノベーションにつながる話題の提供などをしていければと思っています。

状況の変化が速すぎて、また情報量が膨大になりキャッチアップが大変ですが、それは会社経営層にとっても同じこと。中長期の経営戦略に必須となりそうなこと、業種業態にとって特に注意が必要な点、法制度の改正に影響しそうな情報などを、わかりやすく簡潔に情報提供しつつ、また経営方針や事業に関わることへ有効な意見を提言できるよう、社外役員としてますます精進しなくては！とこの原稿を書きながら決意を新たにしたところです。

とはいえ仕事がすべてではいけません。持続可能な開発目標SDGsでは「経済・社会・環境の3つが調和すること」が世界をサステナブルに成長させていくことの要件とされますが、この思考は個人レベル

でも適用できていると思っています。何かを達成するためであっても、他の何かを犠牲にしては調和が乱れ、最終目標が達成できないのです。最終目標を常に意識し、他者との連携や協力を大切に、自分の能力体力等を考慮しながら、社会に貢献できるように成長していきたいと思っています。

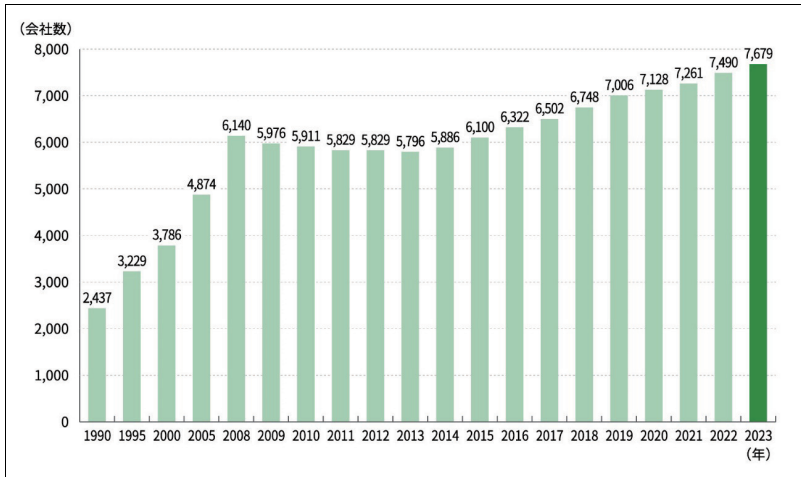
30年でこれだけの変化がありました。次の50年、100周年の時の変化は想像もつきません。ですが監査役の責務は、変わらない。そのためには監査役協会からの時代に応じた有効な情報を提供いただき、監査役の使命を果たしていかななくてはならないのです。益々貴協会の役割に期待しつつ、私も使命を果たしていかねばと心に刻んで参ります。



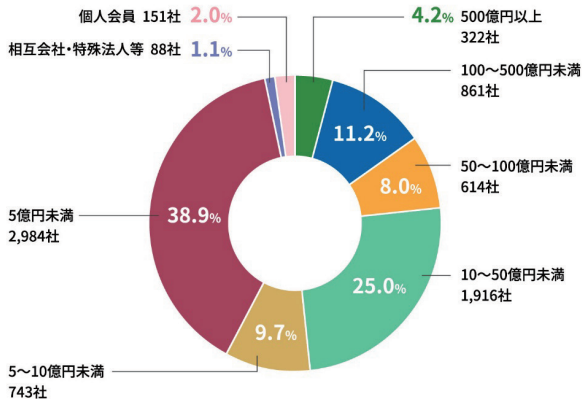


## 会員会社数の推移

当協会の会員会社数は、7,679 社（登録監査役・監査等委員・監査委員・監事数 9,582 名）となっています（2023 年 8 月 31 日現在）。



## 会員会社の資本金別区分





# 女性社外監査役等として期待される役割への想い

and LEGAL 弁護士法人 弁護士

**野口 葉子** (のぐち ようこ)

近年のコーポレート・ガバナンス改革等によって、社外監査役等を含む社外役員の増員、監査等委員会設置会社の増加、女性を含む役員の多様化など、社外監査役等を取り巻く環境は、ここ10年で非常に大きく変化している。

特に、実務において、多様なバックグラウンドをもつ社外役員の増員は、会社にとって非常に有益である。

まず、社外取締役の増員によって、取締役の人事・報酬に関しガバナンスが強化されることはいうまでもない。また、不祥事等が生じた有事であれば、社外役員がその監督・監査権限を行使して、調査・是正・再発防止等を積極的に行うことになるため、社外役員の増員は社外監査役等の立場からすれば大変心強いといえ

る。

さらに、このような有事の場合でなくとも、平時における会社の意思決定等において、社外役員による法務・会計・財務・企業経営等の経験や知識に基づく多様な意見が集まることや、そのような意見によって社内では知ることが難しい他社の状況や社会の常識的な感覚を知ることができることから、多様な社外役員の増員は非常に有益であるといえる。

なお、社外監査役である場合、このような意見を述べる際に妥当性に関しても意見をなすべきかという問題もあるが、著しく不当な場合は不適法となりうることや、コーポレートガバナンス・コードの原則4-4においても、監査役が「その役割・責務を十分に果たすためには、自ら

の守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである」と規定されていることから、適法性と妥当性の問題を特段区別するのではなく、必要な意見であれば妥当性に及ぶ意見も積極的に言うべきである。

社外役員が感じとるリスクは、弁護士・会計士・企業経営や現場経験等のバックグラウンドによって異なることが多い。そして、それぞれのバックグラウンドに基づく知見から感じとれるリスクや違和感等があれば、そこを重点的に意見として述べるのが重要であり、会社からも期待されていると感じている。私も女性弁護士として社外監査役等に選任されていることから、法律家の知見をもとに契約・紛争・不祥事等から最終的に生じうる損失の可能性やレピュテーションリスクなどをふまえた意見を述べることに加え、女性や消費者そして株主目線に立った意見を述べるよう心がけている。また、個人的には大きな問題がない限り、経営をストップするような意見を述

べるのは本意ではないと考えている。あくまでも、必要に応じて適切な経営判断となるための意見を述べたいと考えており、その上でのバランス感覚の必要性も感じている。

そして、そのような意見を述べる上で必要不可欠なのが、問題となりうる情報の取得である。情報が得られなければ、そもそもリスクや違和感を感じとることは困難である。社外監査役等は非常勤であることがほとんどで、自ら情報を取得するには当然限界がある。そこで、会社の取締役会の資料や常勤監査役等、内部監査部門、執行部門からの積極的な情報提供が非常に重要となる。特に常勤監査役等から提供される雑談等を含めた情報提供は非常に有益である。

今後も、常勤監査役等の協力を得ながら、日々の経験から得られるリスク感覚とバランス感覚を磨きつつ、女性社外監査役等としてより適切な意見を述べることで、コーポレート・ガバナンスの担い手の一人として会社や株主等のステークホルダーからの期待に応えていければと思っている。



## 社外監査役としての 公認会計士の役割

疋田公認会計士事務所  
公認会計士

**疋田 鏡子** (ひきた きょうこ)

### ●公認会計士が社外監査役に選任されるケースが増えている

コーポレートガバナンス・コードが導入されて9年近くたち、社外監査役の重要性が高まっています。監査役の役割は、「業務監査」と「会計監査」です。とくに会計監査において、「公認会計士」の知見が期待されており、社外監査役に公認会計士を選任する企業が増えています。

【公認会計士が社外監査役として期待される理由】

- ・会社法において、監査役に「会計監査人の監査の方法と結果の相当性の判断」が求められるため。
- ・コーポレートガバナンス・コードにおいて、監査役に「財務・会計に関する十分な知見」が求められるため。
- ・会計監査人（公認会計士が就任）

と連携する際、監査役に「会計監査の実務への知見」があると、同じ土俵で議論ができるため。

公認会計士の強みは、会計監査の実務に精通している点です。私が携わった会計監査の実務経験をふまえ、「社外監査役としての公認会計士の役割」について、あらためて考えてみます。

### ●公認会計士の「会計監査の実務経験」が、会計監査人の監査の判断に役立つ

会計監査人の会計監査には次の3つの側面があります。公認会計士としての「会計監査の実務経験」をふまえ、会計監査人の監査の相当性を判断するのが、「社外監査役としての公認会計士の役割」です。

側面① 会計監査の理論がわかりにくい（概念的である）

会計監査は監査基準報告書等にもとづいて実施します。監査基準報告書は、「概念的な内容が多い」「国際的な基準を翻訳・アレンジしたものであり日本の会社や経済環境を想定して作成したものではない」ため、理解を難しくしています。会計監査の実務で利用するのは、具体的な手法の記載がある監査法人の監査マニュアルで、これは一般に公開されていません。

しかし、公認会計士の社外監査役であれば、監査マニュアルにもとづいて監査を行った経験が役に立ちます。

#### 側面② 監査手法が一樣ではない

監査手法は一樣ではなく、経営方針や取り巻く環境および内部統制の状況などに応じて会社ごとに異なります。どこかに、会社に適した監査手続の答えが書いてあるわけではありません。

したがって、担当会社の状況にふさわしい監査手続を自ら考えてきた公認会計士の経験が重要です。

#### 側面③ 品質管理体制を理解するのが難しい

監査役には、監査法人のモニタリング体制や品質管理レビュー結果の確認などの、「監査の品質管理体制の確

認」が求められます。これらは、会計監査人が監査役に説明します。まさに、業界色が強い部分と言えます。

実務での経験は、会計監査人からの説明への理解もより深まります。

#### ●もっとも大切なのは、会計監査に対する心配り

社外監査役としての公認会計士の役割は、会計監査の実務経験をふまえて会計監査人の監査の相当性を判断することです。ですがその役割以上に、私がかもっとも重視していることがあります。それは、会計監査に対する「心配り」です。

会社は1年を通じて経営戦略・経営課題や環境が変化し、監査役は早い段階から変化の情報を入手できる立場にいます。会計や会計監査に関する情報を的確にすくい上げて会計監査人へ提供するなど、「会計監査が順調に進むように常日頃から気を配る」ことも、社外監査役としての公認会計士の役割だと考えています。

弁護士や税理士など、異なるスキルを持つ複数の監査役が専門領域をいかし、お互いの理解を深めつつ監査役としての責務を果たせるよう、女性役員のひとりとして取り組んでまいります。



## 多様性の 担い手として

日比谷パーク法律事務所 弁護士

**松山 遙** (まつやま はるか)

コーポレートガバナンス・コード (CG コード) は、取締役会に対し、「知識・経験・能力」などのスキルに加え、「ジェンダーや国際性、職歴、年齢」などの多様性を備えることを求めている (原則 4-11)。これを受けて、取締役会に参加する女性の数は、ここ数年で飛躍的に増加した。私が初めて某社で社外監査役を拝命したのは 2012 年 6 月、当然ながら同社取締役会で女性は私 1 名だったが、年を追うごとに女性役員の数は増加した。その後に就任した会社では、社外役員どうして女子会を開催できるほどになっている。

各社でご一緒する女性社外役員の方の経歴を見ていると、取締役・監査役としての「知識・経験・能力」は当然として、バックグラウンドの「多様性」に驚かされる。

CG コードが取締役会へ社外者の

参加を求め、その中でも女性・外国人・若い人の参加を求めているのは、社内出身役員のステレオタイプ (終身雇用制の大企業に新卒で入社して順調に出世してきた一定の年齢層の日本人男性) とは異なる属性の人物を入れることで、多様な価値観・判断基準に基づく正しい経営判断を期待しているからである。その意味では、「女性」であるだけで多様な価値観の一翼を担っていることになるのであるが、現在の女性社外役員の経歴は、社会人としてのキャリアそのものが実に多種多様である。

まず、現在社外役員に就任している女性の多くは、男女雇用機会均等法の施行前後に社会人としてのスタートを切っている。総合職・一般職といった採用区分があった時代で、多くの企業は総合職の女性を採用しておらず、結婚・出産と同時に

退職することが期待されていた。そのような中でキャリアを築いてきた彼女たちは、(日本企業では採用されないため) 外資系企業に入社して転職を重ねていたり、一般職として入社して総合職へ転換したり、まさに道なき中を歩いてきた強者であって、大企業の中で出世してきた男性役員とは見えている景色が違うのだろうと感じさせられる。

それ以外に女性社外役員の経歴として多いのは、弁護士・会計士や大学教授という専門職である。このメンバーは、一定の資格に基づいてキャリアを築いており、企業に入社した場合と比較すると、男女の違いを意識せずに過ごしてこられた面はあるものの、そもそものスタートの時点で企業に受け入れられないために資格を取得したというケースも多い。思い起こせば私自身も、バブル最盛期の超売手市場の中、大学の友人たち(※ 男性)と同様に大企業に就職するつもりで臨んだOG訪問で「本気で働き続けたいのなら、資格を取りなさい」と諭され、司法試験へと方針転換した結果、現在に至っている。いわゆる専門職メンバーは、自身の知識・経験を磨くことでキャリアを築き、その世界で生き残ってきたわけで、やはり企業内

で出世してきた社内出身役員とは違った視点を持っている(もっとも、この視点は男女で違いはないが)。

このとおり、多様性という観点から求められている女性役員は、単に女性の視点というだけでなく、多彩なキャリア・経歴に基づく視点を取締役会にもたらしめている。逆に言えば、女性というだけでこれだけの多様性がもたらされるということは、これまでの日本企業が、有名大学出身の男性を採用して型にはまったキャリアパスを提供し、同じようなタイプの優秀人材を育成して役員に登用してきたことを端的に示しているように思われる。

しかし、D&Iが重視される中、最近はやや典型的な出世コースではない異色の経歴を有する役員も増えつつある。また、各企業において中途採用者や女性の登用が進められることで、ステレオタイプの社内出身役員像も崩れていくことだろう。そうなれば、社内・社外あるいは男性・女性といった区分が、キャリア・経歴の多様性を示す指標ではなくなってくるはずである。

近い将来、「ジェンダー」が多様性を示す要素ではなくなる日が来ることを期待して、日本企業のD&Iの推進を見守りたい。





# マネジメント変革に向けた「形式」と「実質」の狭間で

東京都立大学 大学院経営学研究科  
教授

**松田 千恵子** (まつだ ちえこ)

公益社団法人日本監査役協会の設立 50 周年を祝し、コーポレートガバナンスの現状と将来を概観したい。これまで数社の社外取締役、社外監査役、監査委員会委員長等を経験してきたが、最近コーポレートガバナンスを巡る変化が急であることを実感している。2023 年初に東証から「資本コストや株価を意識した経営<sup>(1)</sup>」の要請がなされ、金融庁のフォローアップ会議も「アクション・プログラム<sup>(2)</sup>」を具体化した。こうした動きに資本市場も反応し、企業の取組も、表面的なガバナンス対応から、実質的なマネジメント変革へと焦点が移ってきたように見える。

## 経営戦略を議論できているか

マネジメント変革には「取締役会」

機能の見直しが不可欠だ。ガバナンスとマネジメントが出会うこの重要な「場」で、企業経営の基本軸となるプランニングを十分に議論できているだろうか。プランニングが無ければモニタリングはできない。執行側と監督側が共有すべきプランニングは、企業理念と、それを具体化するための経営戦略である。経営戦略はサステナビリティ要素を包含し、リスクマネジメントと連携していなければならない。シナリオとして定量化され、目標や指標が明示されることも必要である。事業ポートフォリオを持つ企業であれば猶更だ。「経営戦略」「サステナビリティ」「リスクマネジメント」「事業ポートフォリオマネジメント」は、いずれもコーポレートガバナンス・コードに

て取締役会での議論が要請される事項だ。これらのコンプライ率はいずれも9割前後と高い<sup>(3)</sup>。しかし、例えば取締役会で事業ポートフォリオの議論を行っている企業は、実際には3割程度に過ぎず<sup>(4)</sup>、「形式」と「実質」のギャップが目立つ。

### 実質的な多様性を確保できているか

もうひとつギャップが大きいのが、これらを議論する「人」の分野である。社内外問わず求められるのは「経営のレベルで議論できるか」である。社内においては経営人材の育成、社外役員に関してはその質の評価が大きな問題となつてこよう。多様性の確保も不可欠だ。日本では女性取締役の登用が先行し、機関投資家の判断基準にも組み込まれている。ジェンダーギャップ指数125位の我が国としては当然取り組むべき分野である。ただ学術的には、女性取締役登用と業績との相関は無いという結果も多い<sup>(5)</sup>。有力な理由は「Tokenism（お飾り）」である<sup>(6)</sup>。形式だけ追い求めても効果はついてこないということだ。一方、「お飾り」ではない、実質的な多様性の確保は

業績につながる<sup>(7)</sup>。筆者の研究では、同じ条件で比べたところ、女性社外取締役の存在は業績と無関係であったが、実力で勝ち上がってきた女性執行役員の存在は業績にプラスの影響を与えた。また、ジェンダーなど属性に関する多様性をデモグラフィ型多様性と呼ぶ一方、スキルやノウハウ、知見や経験等の多様性をタスク型多様性と呼び、こちらは業績に好影響をもたらすという研究もある<sup>(8)</sup>。実際に取締役会での議論を行っていても、女性の存在がもたらす変化は、性別はともかくその多彩なキャリアによるところが大きいようにも感じる。いずれにせよ、形式ではなく、意思決定の成功率を上げるための経営人材確保という観点から多様性に取り組む必要がある。

「形式」と「実質」のギャップは未だ大きいものの、環境変化は不可逆的であり、それに気づいて取締役会改革や人的資本への取組を積極化する先進企業とそうではない企業の差は日増しに開いているように感じる。この流れは今後も続くだろう。こうした中で、コーポレートガバナ

ンスの担い手たる社外役員が、株主をはじめとするステークホルダーの名代として、「形式」に留まらない「実質」の変化を高いレベルで執行側に促していくことの重要性和その責任は更に増していくと思われる。自らも気を引き締めて事に当たりたい。

(注)

- (1) 株式会社東京証券取引所 (2023) 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて」 <https://www.jpx.co.jp/news/1020/20230331-01.html> 2023.9.25
- (2) 金融庁(2023)「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム(「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(6))」 <https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230426.html> 2023.9.25
- (3) 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況(2022年7月14日時点)」 <https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000006jro6-att/nlsgeu000006jrqr.pdf> 2023.9.25
- (4) 松田千恵子(2022)「財務マネジメントサーベイ：グループガバナンスと事業ポートフォリオマネジメント」

CFO FORUM 日本CFO協会

- (5) Joshi, A., & Roh, H. (2009) "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review", *Academy of Management Journal*, 52(3), pp.599-627.  
Huang, J., & Kisgen, D. J. (2013) "Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives?", *Journal of Financial Economics*, 108(3), pp.822-839.
- (6) Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate finance*, 11(1-2), pp. 85-106.  
Parrotta, P., & Smith, N. (2013) "Why so few women on boards of directors? Empirical evidence from Danish companies 1997-2007", IZA Discussion Paper 7678, pp.1-33.
- (7) 松田千恵子 (2020) 「ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか？」異文化経営研究 (17), 63-78.
- (8) Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007) "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography", *Journal of management*, 33(6), pp.987-1015.