

# ダイバーシティ推進委員会女性会計士専門委員会 & 組織内会計士委員会社外役員専門委員会主催 女性会計士の働き方についての学術的調査研究報告と 社外役員という公認会計士のキャリアについて

女性会計士専門委員会委員 & 社外役員専門委員会副委員長 おいだ 種田 ゆみこ

2021年11月20日（土） 13:30～16:30 近畿会会場とオンラインのハイブリッドで開催

第1部：講演 「女性会計士の働き方に関する諸調査研究報告と日本における女性公認会計士の現状・課題」

講師 松原 沙織 氏（東海大学 政治経済学部 経営学科 教授）

第2部：講演 「社外役員という公認会計士のキャリア」

講師 赤松 育子 氏（公認会計士・公認不正検査士、株式会社新生銀行社外監査役、株式会社トップス社外取締役、株式会社カワチ薬品社外取締役、東洋製罐グループホールディングス株式会社社外監査役、日本公認会計士協会本部理事ダイバーシティ（女性会計士活躍促進、社外役員）担当、神奈川県会幹事）

第3部：グループディスカッション

概要：女性会計士の働き方について、外部の視点から学術的研究としてどう捉えられているかを知ること、また社外役員という働き方を1つのロールモデルとして知ること、監査法人勤務以外での会計士の多様なキャリアの選択枝を考える。

当日の参加者は27名（うち関西地区三会19名、その他地域会8名／うち男性7名、女性20名）

## はじめに

近畿会女性会計士専門委員会は長い歴史の中で、これまで何度か大学の研究者からのアンケートやインタビューの依頼に女性会計士の紹介という形で協力してきました。そのような中、今回の講師である松原沙織先生には、監査以外の多様な働き方をする女性会計士をご紹介したところ、学術的調査研究報告の発表という形でフィードバックを頂きました。また、「多様な働き方のロールモデル」の一例として、4社の社外役員としてご活躍されながら本部ダ

イバーシティ担当理事もされている赤松育子氏に社外役員のキャリアについてご講演をお願いしました。

## 第1部：松原先生のご講演

女性公認会計士の働き方についての研究の第一人者である東海大学政治経済学部の松原沙織先生に、「女性会計士の働き方に関する諸調査研究報告」というテーマでご講演いただきました。

ここでは、女性公認会計士が活躍するための課題として、「監査法人における長時間労働」と「キャリア

形成に必要とされるロールモデルの在り方」という2つの論点について、松原先生より「監査法人内外における日本の女性公認会計士の働き方に関する研究成果」に基づきご説明頂きました。併せて、学術研究が蓄積されている「欧米での研究成果」もご紹介頂きました。

まず、報告では、監査法人における長時間労働の要因を、監査業務の特殊性と日本的雇用慣行の一部が相互に関連している点に位置付けられました。監査法人は、多くの会計士が最初に勤務する雇用の受け皿であ

ると共に多様な働き方の会計士を育成していく知の要として重要な役割を担っています。一方、監査法人で規範とされてきた長時間組織で働き仕事を成し遂げる文化は、女性会計士が組織内で昇進する際に、ジェンダー不平等の原因となる点を説明されました。そこで、女性会計士の活躍に向けて、①無自覚の前提にある長時間組織で働き仕事を成し遂げる文化をさらに変革（柔軟な勤務制度の促進）、②評価軸を労働時間から成果へ、③パートナー以外のポジションで働き続けられることができるポストの普及、④これらが受け入れられる組織風土を促進して組織の規範として受容、という形で従来とは異なる組織風土の受け入れを提案されました。

次に、女性公認会計士のキャリアパスを体現するロールモデルについて、キャリアの段階（初期・中期・後期）に合わせた多様なロールモデルを提供する重要性を説明されました。協会や監査法人などの組織は、特に、多くの女性会計士がキャリアチェンジを決断する時期として位置づけられ、自己を形成するための手段として最もロールモデルが必要とされるキャリア初期に、身近な存在としてワークとライフを考慮した「自分にもできると思えるポジティブなロールモデル」を提供し、次に、キャリアの段階（中期・後期）に合わせてそれぞれの目的（自己概念の洗練、確立、肯定）に合わせる形でロールモデルを提供していくことの必要性を提言されました。そして、こうした活動を通して協会や組織内でNWを形成していく意義を説明されました。

まとめとして、会計士の働き方が

多様化し、性別に限らずそれぞれの立場から社会や組織を支えていく必要が求められている中でどのような働き方を選択していくかということは、女性のみならず男性にとっても重要な問題であるから、男女関係なく多様なキャリアを形成する職場を検討していく必要があると提言頂きました。

## 第2部：赤松育子氏のご講演

赤松氏には、まず、プロフィールの説明として、監査法人でパートナーになっていないのに今は上場会社の社外役員をしているというご自身のキャリアが、後輩に参考になるのではないかと、監査法人から大学研究員という組織内会計士さらに社外役員に至るまでのキャリアチェンジの転機における心情と行動につき率直に語って頂きました。

次に、「本日お話ししたいこと」とした以下5つのテーマに基づきお話頂きました。

### 1) 会計士社外役員に対する期待

まず、CGコード【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】と【補充原則4-11①】から、社外役員の役割には、アドバイザー機能、モニタリング機能、利益相反のコントロール機能の3つがあること、善管注意義務と経営判断の原則、社外役員に求められるマインドセット、公認会計士たる社外役員への期待、ボードダイバーシティなどについてご自身のお考えをお話頂きました。

### 2) 期待に応えるために必要な資質（と私が考えていること）

公認会計士として信頼を付与する力と会計・財務に関する圧倒的

な専門性をベースに、社外役員としては「独立性」「誠実性（integrity）」「公平性（fairness）」や、「人柄・人格も含めたバランス感覚」、さらに「協調性（ラポール）を築きながら会社をより良い方向へ導く力」が必要と考えているとのことでした。

### 3) CGコード原則4-7の「独立」「社外」の意味

CGコード原則4-7は暗記して欲しいほど非常に重要で、特に、「独立」と「社外」の意味を区別して考える必要があるとお話されました。

### 4) 就任している会社について（2021年11月20日時点）

赤松氏の社外役員就任の経緯（社外取締役か社外監査役か、受諾の順番や希望業種（BtoC）等の判断基準）、赤松氏の意見を単純に「女性の意見」として片づけず多様に理解ある役員メンバーの存在、自分に合った社風の大切さなど、実際に社外役員に就任してから感じたことをお話頂きました。

### 5) 4社を通じて考える課題

社外役員を引き受ける会計士は、①ボードはチームワーク：自分が参画することで、どのようなメリットがあるのか、②ボードに参画する順序の大切さ：自らの役割を發揮できる風土があるか、③ボードダイバーシティの重要性を理解し、多様性を楽しめる器の大きさ、④（執行側の）企業風土、⑤ガバナンスに向き合う姿勢と覚悟等を考えておくことが必要ではないか、と提言されました。

最後に、「転機」についてご参考までに、と赤松氏がインタビューさ

れている記事の複数のリンクをお知らせ頂きました。皆さんも検索してみてください。

### 第3部：グループディスカッション

専門委員をリーダーに班分けをし、参加者の感想を直接拝聴する機会を設けたところ、協会本部の女性会計士活躍促進NWにも研修案内をしたからか、他の地域会からの参加も多く驚きました。

1) 参加者は、監査法人勤務（時短勤務を取得されている方も含む）、コンサルや税務関係で独立、ベンチャー企業の常勤監査役、組織内会計士など多様で、関心の高さがうかがえました。

2) 以下、参加者コメントまとめ

- ・法人内でもロールモデルの紹介等をしているが、松原先生のおっしゃる「自分にもできる」と思わせるようなモデルのキャリアの提示は重要で、戦略的で能動的な赤松氏の姿勢に感銘した。
- ・いろんなロールモデルを紹介してイイトコどりするのが良いと思う。
- ・あまりに年代が上の先輩は働き方も違っていき、今の若い世代にはロールモデルとしては刺さらないと思う。
- ・赤松さんがパートナー経験をしていないが社外役員で活躍されているというのは貴重なロールモデルだと思う。

- ・赤松氏の、独立性を保つために気をつけている、ボードメンバーとしての距離感の話が印象深かった。
- ・（事業会社勤務の方から）社内では女性管理職の比率を上げるためのKPI（6%→8%）を持っており、キャリアは考慮しているが、少しやりくりしている面もある。
- ・社内のインフォーマルな人脈というのが男性にはあるが女性には少なく、自ら情報を取りに行く必要があるといった現状がある。
- ・ベンチャー支援の仕事をしているが、会計の素養のある人材が不足していると感じている。一旦出産等で仕事を離れた女性会計士が戻ってきてくれればいいのだが、なかなかそのマッチングができない。
- ・男性として女性活躍を阻害する存在にならないようにしたい。
- ・女性社外役員の意見を単純に「女性」の意見の代表として捉える会社もあるといった赤松氏の話が印象深い。

### おわりに

今回のセミナーは、2021年3月に完全オンラインで実施した、東京会女性会計士活躍促進PTによる松原先生の基調講演と参加者のグループディスカッションで構成されたセミナーを松原先生に伺ったことをきっかけに、東京会での実施方法を参考にさせて頂きながら、Teamsを使ったグループディスカッションを初めて実施しました。会場参加者にも貸与機器でTeamsに入ってもらったので、音声ハウリングなど問題はあったかもしれませんが、参加者の暖かいご理解とご協力で、なんとか無事に実施することができました。

ご講演いただきました松原沙織先生、赤松育子氏、この企画に協力頂いた東京会女性会計士活躍促進PTの飯塚幸子構成委員長と渡邊りつ子構成員及びご参加いただきました皆様に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

