



コーポレートガバナンス・コードについて考える(第6回) 「多様性～公認会計士社外役員・組織内会計士の洞察」

日本公認会計士協会
会長 手塚 正彦

2021年6月11日に、コーポレートガバナンス・コードの2018年に続く再改訂版(以下、「改訂CGC」)及び投資家と企業の対話ガイドラインの改訂版が、それぞれ東京証券取引所と金融庁から公表されました。

本コラムでは、改訂CGCに係る論点を中心に、私が特に注目しているポイントを紹介しています。第6回では「多様性の確保」を取り上げます。

改訂CGCでは、企業の取締役会の構成や中核人材における多様性の確保について、内容が拡充されました。前者については、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」の補充原則に、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等(知識・経験・能力)を特定し、各取締役とスキルの対応関係(スキル・マトリックス)を開示すべきとの内容が盛り込まれました。後者については、原則2-4「女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保」に補充原則が新設され、管理職における多様性の確保(女性・外国人・中途採用者の登用)についての考え方や測定可能な自主目標を、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針とあわせて開示すべきとの内容が盛り込まれました。

今回は、日本公認会計士協会(以下、「当協会」)の公認会計士社外役員ネットワークや組織内会計士ネットワーク(注)に属する企業側に関与する公認会計士に、監査法人所属や当協会の専門研究員の公認会計士を加えた多彩なメンバー11人に、この論点について語ってもらいました。ここでは、独立社外取締役(監査委員又は監査等委員を含む。)と独立社外監査役を「独立社外役員」と表記しています。

(注)公認会計士社外役員ネットワークには、社外取締役(監査委員又は監査等委員を含む)と社外監査役に就任している公認会計士が登録しています。また、組織内会計士ネットワークには、監査法人等を除く会社その他の法人に勤務する公認会計士、会計士補及び公認会計士試験合格者が登録しています。

1

多様性をどのように捉えるか



公認会計士A

監査法人パートナーを経て、長年にもわたり、上場企業の独立社外役員

世界経済フォーラムが毎年公表する『Global Gender Gap Report 2021』における日本の順位は156か国中120位でした。この順位は何を意味しているのでしょうか。また、多様性は国籍や年齢などほかにも様々なものがある中で、現状は概ねジェンダーに着目しているようです。そもそも多様性が企業成長とどうリンクするかについての実証的検証がなされないと納得性に欠けるのではないのでしょうか。



公認会計士B

監査法人・大学総合研究所勤務を経て、企業の独立社外役員。長年、多様性を研究

多様性を考える上で、ジェンダーはマイノリティの中のマジョリティという意味で一丁目一番地です。また、不確実で非連続な経営環境の中で、多様性の受容はイノベーションの源泉であり、経営戦略の要であると言えます。その一方、同質的なメンバーからなる組織はcomfortableであり、いまだに「多様性と企業価値向上との関連性が明白ではない」という意見があることは承知しています。それゆえ役員向け研修や講演会等においても「もしジェンダーを男性のみに限定してしまったら、残る半分の人材を活かしきれず、もったいないですよ」という論調で話を進めるように努めています。改訂CGCにも中核人材の多様性が盛り込まれ、企業においてもより一層の取組が加速していくことを願っています。



公認会計士C

監査法人・事業会社勤務後、独立。事業を拡大多角化した総合プロフェッショナルファームを統率

改訂CGCにおいて女性・外国人・中途採用者など多様な人材を登用することを取り上げる背景としては、日本の伝統的な雇用体制である終身雇用や一括採用だけでは、既に企業経営が難しい状況になっていることがあると思います。ただ、経営者としては、「多様性の推進」と「企業価値向上」の関連性、つまりROI的発想である「儲かるのか」に繋がるのかの理解や認識がなかなか進まなかったのではないのでしょうか。ここを認識して実行していくことを、改訂CGCは求めているように思います。



公認会計士B

監査法人・大学総合研究所勤務を経て、企業の独立社外役員。長年、多様性を研究

多様性の受容により、定量的に企業価値がどの程度向上しているのか証明することは確かに難しいですね。これは非財務情報の測定の難しさに通じる課題でしょう。その一方で、能力があってもその能力を発揮する環境が整っていないために組織を去らざるを得ない人がいるならば、組織にとっても当人にとっても大変な機会損失ではないでしょうか。同質的である方が共感を得やすく理解がしやすいということもありますが、様々な意見やモノの見方、考え方等、多様な価値観こそがより良い意思決定につながる訳であり、だからこそ経営戦略として多様性の確保が必須だと考えています。異質な対象について適正な人事評価をすることは難しいかもしれませんが、機会は平等に与えられるべきであると考えています。



公認会計士D

監査法人勤務を経て会計アドバイザー会社設立、上場企業の独立社外役員。海外勤務経験あり

Warren Buffett氏がCEOを務めるBerkshire Hathaway社は、『当社では取締役の選定において多様性を求めない。その代わりに、非常に高い誠実性、ビジネスの知識、オーナー志向の姿勢、会社に対する深い関心を求める。』ことを開示^{※1}し、Buffett氏は『重要なのは資産運用能力であり、性別は関係ない。』とコメント^{※2}しています。他方、アップルやメタなど多様な顧客を相手にビジネスを世界展開する企業は、多様な人材を巻き込み革新を続けるために経営陣にも多様性が求められるのでしょうか。日本企業の経営陣は多様性に関する意識が乏しいケースが多々見受けられます。多様な人材を取締役に迎え入れる場合には、丁寧な取締役会の運営に向け、新しい社外役員と既存の役員との情報交換の場を会社が設けたり、社外役員には取締役会の前に手厚く事前説明をしたりする等、彼らの活躍する場をどう作るかなどは、経営者の手腕が求められますね。



公認会計士B

Buffett氏のコメントは、そもそもジェンダーの相違などはどうでもよい、ジェンダーを超越した次元でビジネスを遂行しているという意味ですよね。一方、組織がジェンダーを含む異質な価値観を受け入れて、その能力を活かしていくことは並大抵のことではありません。自分達と異なる視点を受け入れる懐の深さが試されますし、そういう意味で経営層の覚悟が必要です。

※1 Proxy statement 2021 (Berkshire Hathaway社 2021年5月1日)

※2 「「バフェット氏「運用に性別関係ない」女性担当者に声援」(日本経済新聞 2019年5月4日)



公認会計士D

監査法人勤務を経て会計アドバイザー会社設立、上場企業の独立社外役員。海外勤務経験あり

デジタルトランスフォーメーション(DX)化の進展は確実に役員の多様性を加速させると思います。バーチャル株主総会が開催できるよう法律も改正されました。日本人役員が空気を読まずに発言すると反発を招きますが、外国人役員は空気を読まずにどんどん発言します。外国人だからということで発言がそのまま受け入れられてしまうという良い効果はたびたび目にしてきました。



公認会計士B

監査法人・大学総合研究所勤務を経て、企業の独立社外役員。長年、多様性を研究

外国人であると角が立たずに発言が受け入れられるとは、非常に興味深い事象ですね。そのアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)や深層心理を自覚することによって、よりジェンダーに対するバイアスが解消されていくのではないのでしょうか。



公認会計士E

監査法人パートナー・金融機関役員 内部監査部門長を経て、コンサル会社勤務

多様性は、内部統制の統制環境に関連します。世界組織の内部監査人協会(IIA)が公表した『グローバルな視点と洞察 ダイバーシティとインクルージョンが組織体を与える影響の把握』では、各大陸からの内部監査人が、多様性がどのように職場に影響し、生産性や組織体の価値に作用するか、何故内部監査人が多様性の提唱者であるべきかを論じています。ところで多様性の問題は、ダイバーシティとインクルージョン(包摂)に加え、エクイティ(公正性:誰もが可能性を発揮できるようにする)の要素が企業でも社会でも世界的に重要な要素になりつつあります。改訂CGCが社内環境整備を求めている背景ですね。

2

多様性をどのように実践するか



公認会計士B

監査法人・大学総合研究所勤務を経て、企業の独立社外役員。長年、多様性を研究

見た目で人を判断してはいないでしょうか。株主総会招集通知に男女を区別するマークを付けたり、写真を添付したりして、女性役員の割合を分かりやすいように工夫した事例を見かけます。これは見た目だけでジェンダーを判断していることになり、そもそも「(男性役員に対する)女性役員(の割合)」をカウントしている時点で、LGBTQの方々を排除していることになりかねません。



公認会計士F

監査法人パートナーを経て弁護士登録、法律事務所設立、上場企業の独立社外役員

昨今、スキル・マトリックスが導入されています。ボードはチームですから、財務・会計、法務、経営経験等の多様なバックグラウンドやキャリアを持った社外役員が登用されることで、シナジーの発揮が期待できるでしょう。例えば日本弁護士連合会は女性副会長クォータ制を採用していますが、多様性を推進して企業の持続的な成長が図られることは大変望ましいと思います。



公認会計士G

監査法人勤務を経て、上場コングロマリット企業のリスク管理部門長

自社において、従業員の半分くらいは女性で、副部長クラス以上も2割程度が女性です。意識せず優秀な人材を採用していることによるものと思います。日本人以外の従業員も沢山います。ストレートに自分の意見を言うことが多く、これが全社的に広まって、仕事の効率化に役立っています。取締役会には社外役員が半数以上いて、社外役員が首をかしげると議案が進まないケースも多く、お飾りの社外役員という感じは全くしません。また、社外役員との意見交換会を定期的を実施しており、そこでの意見を社内で共有して対応しています。



公認会計士B

女性に限らず、本来人は様々な制約(例えば介護に時間を要する、通勤距離が長い、病気を患い体力に自信がない等)を有しているわけで、今まではそれを表に出すことができなっただけだと思います。女性にとって働きやすい環境を整えるということは、誰にとっても能力を発揮しやすい環境を整えることに繋がっていく訳で、そういう意味でも性別により役割を固定することなく、能力を発揮したい人が発揮できるような環境が整っていくことを願っています。



公認会計士A

監査法人パートナーを経て、長年にわたり、上場企業の独立社外役員

在籍した監査法人では女性が単身で米国に駐在し活躍していましたが、その背景にはパートナーの理解がありました。また、独身を通さないと今の仕事はできないと主張する女性もいました。男性の側が考え方をいかに変えていくかが重要だと思います。



公認会計士B

監査法人・大学総合研究所勤務を経て、企業の独立社外役員。長年、多様性を研究

日本の企業は遵法精神が強く、ソフト・ローであっても遵守しなければという会社が多く見られます。多様性についても、社内で人材を育ててこなかったため、とりえず社外役員に女性を登用しようとする傾向が強く見られます。たとえ形からであっても登用していただいたことに感謝をし、やはり多様性は企業の成長に不可欠だと納得してもらえるようにと覚悟を決めています。



公認会計士H

監査法人パートナーを経て、日本公認会計士協会にて各種研究調査に従事

取締役会等の多様性と企業業績の関係について、学術研究の結果は必ずしも一致せず、企業業績にプラスとの結果と有意な関係は見いだせないとの結果が混在しています。性別・人種などのデモグラフィック型の多様性は業績との関係が低いが、職業経験などのタスク型の多様性は業績との関係が高いとの研究結果もあります。ただし、これらの学術研究は全て過去のデータに基づくことに注意が必要です。最近のESGへの関心の高まりを考えると、多様性や社会的包摂などに問題に関心を払う企業が、消費者や投資家から選好されることを通じて、業績に良い影響をもたらすことが今後増えてくる可能性があるのではないのでしょうか。



公認会計士B

多様性のある取締役会の方がより深い議論をできていることを実感しています。他方、女性だからとお飾りで採用する会社や、多様性を阻むボードの「雰囲気」が醸成されている会社では、多様性を推進しようとするハレーションを起こすこともあり、自らの役割を果たすことは難しいです。そもそも「女性活躍」という言葉自体が男性目線ですし、そのことにすら、なかなか気付いてもらえません。



公認会計士I

事業会社・監査法人パートナーを経て、上場企業の独立社外役員。当協会役員として多様性関係を担当

当協会で開催されたアンコンシャス・バイアスの研修で、監査法人に入所する女性は毎年2割いるのにパートナーになる女性は1割に満たないのはなぜかが取り上げられました。同じ会計士として男女平等と思われがちですが、女性だからという理由で出張や残業をなるべく減らすという配慮(?)をした結果、男女間で経験差ができ、女性のキャリアアップに支障を来すことがあります。また家事育児があるので、現実問題として出張や残業が(したくても)できないという側面もあるでしょう。経験の少なさもあって「自信がない」「自分にはできない」という意識や「自分が家事育児の主体とならざるを得ず両立が難しい」という意識から、女性自身がキャリアアップを辞退するケースも多いですね。これは、事業会社でも同様でしょう。女性登用を進めるためには、こういった女性の意識を「自分も経験を積みばできる」、「家事育児は家族で負担すべきもの」という意識に変える努力も会社がしていく必要があると思います。



公認会計士J

監査法人の現役パートナー。専門分野はガバナンスや内部統制、IFRS

大手監査法人では、昭和の時代から海外事務所に数年間駐在し現地の多様性を体感して帰国した公認会計士が数多く活躍しています。また、海外育ちの日本人や海外勤務経験者、外国人を採用し、多様性が進んでいます。それでもネットワークファームの国際本部から多様性の確保が不十分と言われることがあります。さらに多様性を進めるべく組織体制や業務の配置、働き方、人事評価方法を再検討しています。先進的事業会社の多様性の取組で、どのようなことがバリューアップしたかなど、今後も耳を傾けて参りたいと思います。





3 むすび

以上、「多様性をどのように捉えるか」「多様性をどのように実践するか」という観点から、公認会計士社外役員・組織内会計士の皆さんから様々な意見を聞きました。

当たり前のことですが、自分と全く同じ人間は自分自身以外に存在しませんし、誰もがかけがえのないアイデンティティを有しています。

従来の日本企業は新卒一括採用、年功序列、終身雇用という日本的経営の下で、同質であることを強みに高度経済成長を歩んできました。しかし非連続で不確実性の高い経営環境の下では、多様なものの見方や考え方があることを理解し、その多様な価値観を受け入れて経営戦略に活かしていくことこそが、企業の持続的成長を支えていく要になることは言うまでもないでしょう。

とはいえ、皆さんの対話を聞く中で、「多様性」を語る上で各自の歩んできたキャリアやバックグラウンドが大きく影響していること、また誰もが持つアンコンシャス・バイアスによって、議論がかみ合わなくなることがあることを改めて知りました。そのような意味でも、自らのアンコンシャス・バイアスを自覚しようと努力すること、相手の価値観を理解しようと努めることが、多様性を推進していくための重要なポイントになっていくのだと思います。

当協会としても、多様性を一層推進して、より魅力溢れる業界になれるよう努力を続けていきます。

