

女性会計士活躍促進協議会では、このたび、トップ・マネジメントとして活躍している大手監査法人の女性会計士の方々を対象に、これまでのキャリアやトップ・マネジメントとしての業務のやりがいなどについてインタビューを行いました。全4回にわたって、インタビュー記事をお届けします。

活躍の仕方は千差万別ですが、たくさんの経験やメッセージの中には、読者の皆様のキャリアに明るい一石を投じるもののがきっとあること思います。

皆様ぜひご一読ください。（編集部）

### 第3回

PwCアドバイザリー合同会社  
代表執行役

よしだ

**吉田 あかね**

ロールモデルインタビュー

# 「リーダーに聞く」

～トップ・マネジメントとして活躍する女性会計士



### インタビュアー

日本公認会計士協会  
常務理事

すずきまきえ  
**鈴木 真紀江**

日本公認会計士協会  
理事

うめきのりこ  
**梅木 典子**

日本公認会計士協会  
女性会計士活躍促進協議会  
広報・ネットワーキング専門委員会専門委員長

いいづかさちこ  
**飯塚 幸子**

日本公認会計士協会  
女性会計士活躍促進協議会  
広報・ネットワーキング専門委員会  
副専門委員長

よねむらいくよ  
**米村 郁代**

## 1. 現在の業務とリーダーとしてのやりがい

### 次世代のために 真に豊かな社会へのお手伝いを

**鈴木** 本日はお忙しい中、貴重なお時間をいただきまして、ありがとうございます。最初に現在のお仕事の内容とリーダーとしてのやりがいについてお話を伺いたいと思います。2019年の7月に、PwCアドバイザリー合同会社の代表執行役に就任されて、2年ほど経過していますが、目指していらっしゃる業務の目標、方向性について、やりがいや難しいとお考えの点も含めて教えていただけますか。

**吉田** 私どもPwCアドバイザリー合同会社は、PwCのグローバルネットワークを活かし、企業のM&A、事業の再生・再編や、パブリックセクターと民間の連携を支援しています。

昨年の日本経済新聞に、世界における日本企業の相対的な地位が下がっているという記事が掲載されていました。その記事にもありますが、1989年には世界の時価総額のトップ10の中に日本企業が7社も入っていたのに、今やもう1社も入っていません。時価総額だけが社会の豊かさではありませんが、我々の子ども世代にとって、日本の企業や社会が、成功するという希望を持てる、もしくはイノベーションが起こっていくと感じられる存在であってほしいです。そして私は、日本の公認会計士として、もしくは日本でアドバイザリー業務に携わるものとして、その流れに重要な役割を果たしたいと思っています。

日本の企業経営者の皆様ともそういうお話をさせていただくのですが、私が希望を感じるのは、経営者の皆様の真面目さと、世の中をよくする上で自分の会社に何ができるかを真剣に考えていらっしゃ

る姿勢です。ご自身の会社のビジネスがうまくいっていても、それをゴールだと思っている方はほとんどいらっしゃいません。そういう経営者がたくさんおられるということに、私は日本の社会の良さを感じますし、そういう会社がこれからさらに成功していくよう、お手伝いしたいと思っています。

**鈴木** SDGsの活動と同様に、まさしく事業を良くしながら世の中も良くしていくということですね。



鈴木 真紀江氏

**吉田** そうなんです。私には娘がいますが、娘がこれから結婚して子どもを産んで、その子どもがまた子どもを産んでという、ある意味当たり前の未来を実現するためには、社会が一定の経済力を維持し、インフラが整ったソサエティであることに加え、人々の心に余裕がある精神面での豊かさが必要です。我々は、そういう未来を実現するために今、もっと努力すべきだと思っています。

### 変革することを恐れない マインドセット

**鈴木** 過去のインタビュー記事を拝見しますと、変化の激しい時代における自己変革の重要性を語っていました。

代表執行役になられてからはどのような変革に取り組まれてきたのでしょうか。

**吉田** 人は、今まで成功を収めてきた経験があればあるほど、将来に向かって、自分の能力や今の業務が陳腐化することを、実は潜在的に恐れているのではないかと思います。

今回のコロナのように、どこでどういうビッグバンが起こるか分かりません。従来、今までの延長線上を前提としてある程度見積めたものが、ある時から変わってしまうことがあります。よって立つは自分の能力しかない中で、自分が変革することに耐えられる基礎体力を持っているか、変革に対して恐れずに立ち向かっていけるかというマインドセットが非常に重要だと思います。

そのためには、何か一定の場所の専門性に特化して勉強しているだけではなく、広く社会のことをよく見て自分なりの解釈をしておいて、何かが来たときのために準備しておくということが、どんな仕事をしていても大事だと思います。自分1人であればまだなんとか生きていけるかもしれませんが、マネジメントとして多くの人たちが属する組織の方向性を決める立場であれば、特に世の中、周りをよく見張っておく必要があり、変化に対して自分がいつも耐えられるように勉強し続けることが大事だと思います。組織の大きさにかかわらず、変革を恐れてはならないと考えています。

### 人間は変革を好まない、 自主的に取り組む仕組みを

**吉田** 古代、サバンナでライオン等に追いかけていた人間にとっては、安定こそ安全というDNAが頭の中にあるらしいのです。ですから人間というのは、放つておけば、変化を好まない、安定を好む傾向があるといわれています。

そのため、「変革が大事だから、あなたは変革しなくてはダメですよ」と言っても、皆さんに「そうですね」とは思ってもらえない。人間は変革したくないものという前提を持って、変革はなぜ大事なのか、変革をすることによる個々人へのメリットについて心から理解してもらうことが重要です。その上で、変革を実行する仕組みを整えれば、皆さんが誰かに指示されて変革に向けて動くのではなく、自主的に取り組んでもらえるようになります、組織として前進していくようになります。

**鈴木** 自然な思考回路では安定を求めてしまうとのことですが、安定のために頑張っている面もありそうです。

**吉田** そうですね。みんな安定するための一所懸命なのに、自ら不安定を望めと聞けば、「何ですか、それ？」となるでしょう。安定した職場をつくるのがリーダーの仕事でしょうと言われるかもしれません、いや、違いますよと。我々が好むと好まざるとにかかわらず、世の中は変わつ

ていくものであると認識しなければならないのです。

今回のコロナ禍で、今まで前提としていたことがガラガラと崩れて、太陽が西から昇るぐらいの変化が生じています。このようなことが起きて、自ら変革をし続けないと大変なことになるということが、前よりも理解されやすくなっています。

**鈴木** 変化はどこで起こる、それへの対応力を身につける必要があるということですね。

**吉田** そうですね。

**吉田** 高校2年生の時の社会の授業で、日本の資本市場がこのように成り立っていて、その資本市場の番人が財務諸表を監査する公認会計士であるということを習いました。私は、小学生の時から警察官になりたいと思っていたのですが、同じく正義感のある「資本市場の番人」という言葉に惹かれて公認会計士になることを決めました。当時、女性は資格がないと就職できないかもしれないと言われていたこともあって、大学入学後すぐに公認会計士の勉強を始め、大学4年生の10月に2次試験に合格しました。

当時、監査法人への就職も氷河期だったということもあって、2次試験合格直後からは、高校時代に東京都の交換留学プログラムでお世話になった外資系保険会社でアルバイトをして過ごしました。その後、大手監査法人に就職し、出産を経て2005年に退職するまで10年間勤務した後、外資系広告会社で1年間コントローラーとして働きました。

## 2. キャリア形成

### 「資本市場の番人って、かっこいい」と受験を決心

**梅木** 続いて、キャリア形成についてお伺いします。特に今のお立場になることができたきっかけはどのようなところにあるとお考えですか。



## 外資系の広告会社での経験がキャリアに大きく影響

**吉田** 事業会社、特に外資系の会社で働いたことはキャリアへの大きなインパクトがあったと思っています。

主に2つの大きな意味がありました。1つは、広告会社で働いた時に、広告とは、消費者がそれを消費したときに、どのような気持ちになるかということをデザインしてつくることだと教えてもらったことです。サービスやアドバイスを差し上げるときに、相手の方がそれを求めているのかというニーズだけではなく、どう感じるかをデザインすることが重要だという考え方です。この考え方方は私の今のクライアント業務にも生きていて、我々のビジネスの目標は、クライアントのビジネスの成功であると強く信じています。

もう1つは、外資系の日本法人でファイナンスのトップを経験したことです。32歳で、日本に10社の子会社がある会社のファイナンスのトップとして、外資系のファイナンシャル・デパートメントのやるべき仕事と、親会社の動きを理解し、リアルに実践できたことはとても良い勉強になりました。

その後、あらた監査法人ができた時に監査法人に戻りました。監査に携わった後、コミュニケーションやマーケットを統括する間接部門の立ち上げなどを経験して、今のファイナンシャルアドバイザリーのビジネスに移り12年ぐらい経ったところです。

### 思い立ったら相談し、自分で動く

**梅木** 公認会計士試験に大学4年生で合格して、通常は監査法人に就職するケースが多いと思いますが、合格後は監査法人、外資系企業のファイナンシャルコントローラーをされて、また監査業界に戻って、いまはアドバイザリー業務に従事されるとは、

とてもユニークなキャリアですね。

**吉田** 監査法人のシニアアソシエイトになり、当時の3次試験に受かってすぐの頃に、PwC香港の女性パートナーに公衆電話から「私、香港に行きたいんです」とお願いし、受入れを許可していただきました。結局、当時の日本の上司に怒られ、転勤は叶いませんでしたが、その頃は、特に女性はやりたいと思ったことは自分で動かないと実現しないと思っていました、思いついたら即行動していました。

**梅木** そういう行動によって、そのときやりたいと思ったことがつながり、結果として今日に至っているというところがすごいと思います。その時々にいろいろなことにチャレンジしたいという想いが吉田さんの中にあり、それに突き動かされていったという感じでしょうか。

**吉田** 振り返ってみると、私は、何か思い立つと必ず誰かに相談していました。この領域で相談したら良さそうだなという人を勝手にこちらからアサインして、相談しに行くのです。一度監査法人を辞めたときも、ある上司に相談して、その上司が「どうしても行きたいなら一度行ってみなさい」と言ってくださったんです。転職のために英語の紹介状も書いてくださいました。その後、あらた監査法人ができたときには、「戻ってこい」と電話がかかってきて、監査法人に戻ることになりました。

**梅木** 恩返しですね。

**吉田** 今の会社に来るときも、ある方に相談しました。思い立って動き始め、周りの方に背中を押していただいて、実際に動くことができてきた、というところです。

**梅木** 吉田さんの中で、この人に話を聞いてもらおうとパッと思いついて、また実際に相談に行かれる関係があるところが良いですね。

**吉田** そうですね。この方であればきっと良いアイディアを頂けるに違いない、ま

ずは相談してみよう、と、あまり躊躇せずに伺ってきました。実際に相談してみると、どなたも皆、優しく教えてくださいました。  
**梅木** いろいろな方に相談しながら、吉田さんご自身も、自分の考えをコアに置いて行動をとっていらしたということだと思います。キャリアを形成する中で今まで一番影響を受けた方はどなたですか。



**吉田** はい。私が妊娠した当時は、女性は妊娠直後、マネージャーへの昇進は見送られるような時代でした。そんな時代でも、だめなことはだめ、正しいことは正しいとか、発言すべきことは発言しなければならない、と、現場でもチームの中でも徹底的にスピークアップするように言ってくださった方がいて、私のキャリアも後押ししてくれました。一度監査法人を辞めたときに相談した上司です。私が今の会社のリーダーになったときには本当に喜んでくださいました。

### 前を向いて走り、社会を良くしたい

**梅木** 良いお話を伺いました。ここに至るまでに、キャリアを振り返ってみて、あれは大失敗だったと思うご経験はありますか。

**吉田** 細かい活動では日々反省ばかりしています。とても心配性なので、「ああ、こうしないほうが良かったかな」とは思うのですが、自分のキャリアの上で失敗したと思うことはあまりないです。

今のポジションは、巡り合わせでちょうど他に担当する人がいなかったから、今、バトンを預かっていると思って担当しています。リレーでいうと、400メートルの第2走で、たまたま今、走っていますというような感じですが、今走ってきた50メートルが遅かったなとか、だめだったなというようなことはあまり考えないです。もう前を向いて走る。

もちろん、失敗はしないほうが良いと思っています。業界や人に迷惑をかけるようなことは絶対避けないといけないため、気付けています。

**梅木** キャリアについて、もう1点だけお伺いさせてください。トップに就任されるお話をあったとき、どのような思いでお受けになられたのでしょうか。

**吉田** お話をいただいたときには、アドバイザリー業務という、「人」のビジネスにおいて、リーダーとして引っ張っていくなんてできないと思いました。ですが、先ほどの例えで、「400メートルのリレーで第2走を走る人がちょうど今いないから走ってよ」と言ってくださる方々がいらして、その方々に対して私が固辞する理由を探せずに、「では、息も絶え絶えになってしまうかもしれませんが頑張って走ります」とバトンを預かったというところです。

**梅木** 勇気を持って覚悟を決められたのですね。

**吉田** 覚悟ですね。身が引き締まる思いというのはこういうことなのかなと本当に思います。せっかく引き受けたからには、企業の皆様と力を合わせて、日本の社会をよくしていきたいと、心から思っています。

### 3. 価値観や信念

#### 感謝と貢献を大切に

**飯塚** 既に自己変革の重要性や社会への貢献についてお話をいただきましたが、ご自身で大切にされている価値観や人生観、それを踏まえて、さらに今後目指すご自身の在り方をお伺いしたいと思います。



飯塚 幸子氏

**吉田** 個人の価値観ということです、やはり人間は「人の間の人」なので、1人では何もできないと思っています。今の自分も、これまでの皆さんとのご縁やサポートのおかげで成り立っており、感謝の気持ちを本当に忘れてはいけないと思っています。

また、私たちの生活は、社会や地球環境が正常に成立しているからこそ成り立っていて、それを支える人やエコシステムもなくはならないものです。私たちはこの社会や地球環境という資産を使い切ることなく、将来の世代に向けて引き継いでいくよう、積極的に貢献していかなければなりません。今、サステナビリティが重要なテーマであるところ、社会、業界を挙げて、取組みをよりインパクトのある形で進めていきたいと考えており、この点は個人的に関心が高い領域でもあります。

### 4. 女性のキャリア形成について

#### ビジネスウーマンとしての成長を

**米村** 今度は、D&I(Diversity & Inclusion)について伺わせてください。公認会計士の業界の中でも特に女性が少ない分野でご活躍されています。女性初のファイナンシャルアドバイザリー会社の代表執行役ということで注目度も高いと思いますが、女性初として注目されていることに関するお気持ちを教えてください。



米村 郁代氏

**吉田** 皆さんも普段、自分が女性だということをあまり気にしないでやっていらっしゃるのではないかと思いますが、私もあり意識してはいません。私は、自分で変えられないことは全部ポジティブに捉えようと思っています。お話をいただいた時は、たしかに会社の代表執行役が女性となることが良いのか、迷いました。ほんの10年前には女性には事業再生はできない、と言われていた業界です。しかし、就任後は考え方を改め、変えられないことを気にするよりは、私が女性であることで、今までのやり方と違う変革を起こしていく会社なのかなとか、柔軟にビジネスをやる会社なのかなと、そんなふうに見てもらえば良いと思っています。

**飯塚** 社内に女性はまだ少ないのでしょうか。また、今後、幹部に上がってきそうな女性はいらっしゃるのでしょうか。

**吉田** やはり数は少ないです。ロールモデルの話にも関連しますが、みなさん同じキャリアパスでは来ないものです。性別にかかわらず、リーダーになるまでの道筋は、皆、異なりますし、多様性があつてしまふべきかなと、そう思っています。

**米村** 女性会計士のキャリア形成に関して、課題や期待についてのお考えを聞かせてください。

**吉田** 資格は重要ですし、専門性を維持することも重要ですが、1人の会計士である以前に1人のビジネスパーソンとして、世の中の見えない変化を見きわめ、センスを持っていかに動けるかということがとても大事だと思います。プロフェッショナルとしてその姿勢を忘れず、成長し続けていただきたいと思います。

## 5. 会計士業界の展望

### 世の中に意見を発信し社会に貢献する存在に

**鈴木** 最後に、今後の公認会計士業界の展望と、若い会計士の方たちへのメッセージをお願いします。

**吉田** 繰り返しになりますが、皆さまには公認会計士というより、ビジネスパーソンとしてぜひ活躍していってもらいたいと思います。

我々公認会計士というのは、事実とか、過去の結果、実績値といった、わりと固いものに依拠する傾向があります。これからの時代は事実をしっかり把握した上で、自分なりに解釈し、勇気を持ってオピニオンを言うことが大切だと思います。事実に基づいた状況を分析した結果、将来はこうなるのではないかと考えるので、我々



吉田 あかね氏

はこのように行動すべきであると世の中に対して発信し、それに向けて貢献する。我々の専門性をしっかりとレバレッジしていくべきだと考えます。

若い人だけに限定したメッセージではないかもしれません、監査に対する公認会計士自身の姿勢に、保守的な傾向が強くなり、世の中へ貢献するという視点が不足してはいなかったかということを我々は自らに問うべきです。せっかく我々にはこういう立派な業界団体があり、体系的な知識、経験など、しっかりしたよいものを持っているのですから、もっと世の中に貢献していくのではないかと思っています。

**鈴木** 若い人からトップまで、みんなで世界を良くするためにどうするかを考え行動するということで、これは最初の話につながっていきますね。

**吉田** そうなんです。日本の公認会計士も自分の専門性をレバレッジさせた上で、社会、政治、リーダーシップについてもっと勉強し、社会に貢献するリーダーとなることができるのではないかと思っています。

**鈴木** 市場の門番というだけではなく、市場を支え、リードしていく役割もあると

いうことですね。

**吉田** そうです。市場を支え、経済を活性化させるとか、国の仕組みを変革していくといった視点を持って、日本の社会もしくは経済を発展させるために積極的に働きかけ、二項業務の究極のようなことができると良いと思います。

そうなると、公認会計士というプロフェッショナルは、社会でもっとリスペクトされる存在になるのではないでしょうか。

**鈴木** とてもクリエイティブな仕事ですね。

**吉田** 我々公認会計士は、社会のより広い範囲の仕事に取り組み、力を発揮していけばいいと思っています。我々にはもっとできことがあると思います。

**鈴木** 今日は示唆に富むお話をありがとうございました。豊かな未来社会のための公認会計士の貢献や、変革の必要性、ビジネスパーソンとしての心得と感謝の気持ちなど、多くの気付きをいただきました。本日はありがとうございました。

**吉田** ありがとうございました。