GPF 雑感

(株)リクルートホールディングス
執行役員
谷口（たにぐち） 岩昭（いわあき）

私は IFRS 財団における Global Preparers' Forum（“世界作成者フォーラム”、以下「GPF」という。）のメンバーとして、2015 年より作成者としての立場から、IFRS に対して意見発信を行っている。

具体的には、年間 3 回のペースで IFRS 財団オフィス内にて実施される会議形式での意見交換会に加え、都度実施されるメール等のコミュニケーション手段で、開発中の新会計基準他 IFRS を取り巻く様々な事象について、IFRS 利用企業の会計責任者を中心とする約 20 名程度のメンバーで喧々諤々議論を行っている。

私自身これまで、海外買収先に対する買収後統合業務、グループ本社での経理・財務部長職といった職務を通じて、ファイナンス領域における様々な異文化融合の機会を経験してきたつもりであるが、GPF における体験はそれにも増してユニークかつエキサイティングな内容であった。

自分自身、“グローバル化”という言葉が金科玉条のように使用されている昨今の世情には若干疑問を感じ得ない。一方で、日本人にはなかなか理解し難い、多国籍な会議体における“ルール”なり“彼ら彼女らの常識”については、会計人材が国境を越えて仕事を進めるという視点において、多少参考になることもあるかと思う。この場を借りて、当方の体験をベースに幾つかの“気付き”を記させていただきたい。

1. 議長（チェアマン）の重要性

GPF での討議内容・提言は、国際会計基準審議会（IASB）で最終的に決定される IFRS 個別基準の定義・内容、適用対象・範囲に関して一定程度影響を及ぼすものであるが、議論の性格上、個別の企業・業種・国家の事情と意向が反映される余地が大きく存在することも否めない。

このような参加者各人の利害・エゴが生じやすい状況において、議事の進行を司る議長の役割と能力は、会議の成果・品質を左右する大きな要素である。特に、議長はアジェンダの選定、発言者の指名、議論の要約を担うことから、提言のトーン・方向性を決定する上での影響力は甚大である。

GPF において、議長はメンバー間の互選で決定され、中立的な運営を図ることが暗黙の了解とされるが、議長自身も生身の人間であり、自身のバイアスを議事運営から完全に排除することは困難である。

逆にいうと、参加者各人が自らの主張を GPF 全体の提言として採用させる目的においては、日頃から議長との間に良好な関係を築

き、少なくとも、自らの主張のポイント・論拠についてある程度事前に理解を促しておくことが重要である。

もちろん、自ら議長職を担うことも、自らが設定する重要アジェンダを効果的に推進する上で有用なアプローチといえよう。

一般的に、日本人が国際社会において発言力を確保する目的において、会議体における議長職を担うことは非常に重要なテーマである。一方で、会議品質を担保する上で必要な言語操作能力・コミュニケーション能力に加え、国際会議における議事運営への“慣れ”というポイントにおいて、自分自身も含め、日本人の多くが発展途上にあることは否めず、今後のさらなる改善が望まれるところである。

2. 参加者の発言

私も含めて国際会議に出席する日本人の大半は、議論の流れに上手に沿って発言を行うことが比較的苦手である。真面目に事前予習を行い、アジェンダに対応した極めて真っ当な発言内容を心に抱いて会議に臨んでも、別の参加者に割り込まれたりして、発言のチャンスを逸してしまった経験は自分自身にも数多い。さらにひどい場合だと、予習してきた内容を、議論の流れが分からずに発言し、参加者の失笑を買うことすらある。

このように、議論の流れを掴んで、タイミング良く的を射た発言を行うことは、自らの主張を展開する上で非常に重要なテクニックであるが、多くの日本人にとって極めて難しい課題といえる。時折、大陸系欧州ないしは南米出身の英語を母国語としないフォーラム参加者が見事な発言を行っている状況に接し、悩みは深くなるばかりである。どうやら、ポイントはリスニング能力のみではなく、発言を、的確な単語で極力短いセンテンスで行うという語彙運用能力（というか反射神経力）が重要な気がしてならない。

また、GPF に何度か出席した頃から、大半の参加者が、他人の発言を無視して議論を強引に自分の方向に引き寄せるという無神経さを持っていることにも気付かされた。この辺りは、礼儀を重んじすぎる日本的美徳が逆に災いしている感がある。

3. “代表者としての役割” vs. “参加者としての役割”

日本人が国際会議に出席する際に陥りやすいジレンマとして、会社なり国家なり自らの属性の代表者として立場と、参加者一個人としての意見・良心のバランスとのバランスの取り方が挙げられる。

特に GPF の場合、そのミッション上は属性の代表者としての利害関係を超えた、“時代に即したあるべき会計基準の構築”という共通目標を掲げた共同体・コミュニティーという位置付けであり、その大義に則った行動が求められる。

したがって、GPF においては、露骨に属性の利害を前面に打ち出す発言を行う参加者は皆無である。無論、本音ベースでは様々な利害が交錯する状況は存在するが、少なくとも会議の場においては、利害・感情に基づいた議論は排除され、論理と客観性を重視した議事運営が行われる傾向にある。

この辺り、欧米人の本音と建前の使い分けは非常に見事であり、会議での理路整然とした遣り取りとは別に、会議前後の懇親食事会等非公式の場においては、相当程度本音ベースでの率直な“ぶつかり合い”を目にすることも多い。

以上、取り留めもない内容であるが、GPF 参加を通じての教訓的体験談を記させていただいた。