

Chairman's
Voice

人材開発支援プログラムの開始にあたって

ASBJ 委員長 にしかわ いく お
西川 郁生



2012年1月、財務会計基準機構（FASF）／企業会計基準委員会（ASBJ）は、市場関係者から受講生を集め、第1期の人材開発支援プロジェクトを始動させた。このプロジェクトは、A、B、2つのプログラムから構成されている。それぞれのプログラムの初回において、ASBJ委員長としてスピーチを求められ、将来の国際会計基準審議会（IASB）ボードメンバー等候補者、プロジェクト・マネージャー等候補者を前に、思うところを申し上げた。今回のChairman's Voiceは、その概要をまとめたものである。

人材開発プログラムの意義

本日、皆さんは大変緊張してここにいられていると思うが、私の今日のスピーチは、皆さんの緊張を解くという役割でなく、しばらく緊張したままでいてもらうことにあると思っている。国際会計人材をオールジャパンとして、中長期的視点に立って組織的かつ計画的に育成していくことは、我が国市場関係者の強い支持に基づくものであり、キックオフとなるこの日が歴史的な日となってほしいと思っている。実際にそうなるかは、時が経ってみなければわからないが、FASF／ASBJとしてこの中長期プロ

ジェクトの成功を祈念して、スタッフ一同高い意識を持ってこの場に臨んでいる。

人を育てるという点で、ASBJが今までどうしていたかを振り返ってみる。これまで会計の専門スタッフを育ててきた実績があるからである。それは、日常業務のOJTを通じてであった。ASBJの場合、監査法人や企業からの出向者が多く、2、3年ごとに入れ替わるので、毎年のように優秀な方を推薦してもらうよう出向元をお願いし、推薦された方を基本的に受け入れてきている。実際に働いてもらわないと働きぶりはわからないので、わからないまま推薦いただいた方をお断りすることはしてこなかった。そして、その方達のそれまでの経験と知識に基づく能力があるがままに発揮してもらってきた。そういう意味で、育てたというより、育ったという方がより適切であろう。ASBJは議論を通じて成果物を作り上げる仕事をしている組織であるから、目に見えた議論の前に内部的な議論の場がいくつもある。それらを通じて訓練されていった。いきなり水を得た魚のように活躍される方もいれば、稀には最後まで余り発信をしないまま任期を終える方もいた。ASBJでは、このように業務を行う中で自然に任せていたところがあったが、今回の人材開発支援プログラムでは、だいぶ違う。意識して人を育てる、能力を鍛える場と位置付けている。

高いモチベーション

受講される皆さんがこの機会をどう受け止められるかが極めて重要である。皆さんには、ほとんど経済的負担はないが、派遣元の仕事の負担を減らしてもらってここに来ている人はあまりいいのではないかと思う。そういう意味では、同僚などに比べ、明らかに追加的な負担を負ってここに参加いただいていることになる。そのことをよく認識しておいてもらいたい。現実には重荷とを感じる時が来ても、慌てないでほしい。どうか、プログラムが終了する2年後をイメージしていただき、負担を乗り越えるために、このプログラムをやり遂げるというコミットメント、デターミネーションをご自身の中で是非行っていただきたい。高いモチベーションなしには満足のいく成果は挙げられないと思う。

このプログラムのことを私たちの内部では、枠組みの作成の議論をまとめた新井武広副委員長の名前を取って、新井塾などと呼んでいるが、この呼び方には松下政経塾などを意識しているところがある。松下政経塾がどのような教育を行ってきたかを知るものではないが、それは、我々同様、明確な目的に基づく塾である。松下幸之助翁が既成の政治家に飽き足らず、真の政治家を要請したいという情熱に駆られて設立したものと認識している。第一期生から首相が出たが、真に成功したかどうかは、そこから出た政治家が一定の地位を得ただけでは足りず、任期の長さに関係なく、既成の政治家ができなかったことをやり遂げ、日本を良い方向に変え得たかどうかで評価するしかないのだろう。

それと同じように、この人材開発支援プログラムも、単にここからIASBのボードメンバーを出すことが目的ではない。勿論このプログラ

ムの修了者から将来的に日本人のIASBボードメンバーが出ることは確信している。しかし、それだけでなく、その人がIASBのボードメンバーとして、国際会計基準の質を向上させる議論をリードできる人材として活躍することが目標である。このような将来的な目標を開講期間にわたり維持するには、参加者の意識の高さと主催者の意識の高さが相互により作用を果たしていく必要があると考える。

当面の目標

プロジェクトAでは、IASBのプロジェクト・マネージャーの育成を目標としているが、2012年1月から新規2名のスタッフをIASBに送ったところであり、今回の派遣は2年後を予定しており、早晚そのための人選を考え始めることになる。今回派遣した2名の人選は、実は一昨年に行っており、英国でのビザ手続の変更等で派遣が大幅に遅れたという経緯がある。今回は、公募を通じ、書面や筆記試験、面接による選考を経て派遣者を絞り込んだ。次回については選考方法を現時点で決めているわけではないが、公募をするとしてもプロジェクトAに参加されている方は、IASBのプロジェクト・マネージャー・レベルを目指してこれから研鑽されるわけであり、先ずはそこを目指していただきたい。

IASBにおいてスタッフの役割は極めて重要である。ASBJと違って、専門委員会がなく、スタッフペーパーがいきなりボードで議論され、ボードで了承されればスタッフの意見や起草がそのまま基準化されるからである。ボードメンバーを説得できる力があれば、スタッフ、特に個別プロジェクトの中心となるプロジェクト・マネージャーの力は非常に大きい。

ボードは、文字どおり、会計基準という社会



規範を作る場であって、そのメンバーとして社会に貢献できるというのは大変やりがいがあるものである。日本の場合、当面、現在の鶯地隆継理事の後任候補に食い込んでもらうことになる。鶯地さんは就任してまだ日が浅く、任期満了もまだまだずっと先のことなので、余り今から肩肘張って先を考えず、長期的視野で能力を養っておくことを意識してほしい。日本から複数の候補者が国内からの推薦を受けるときに、最終的にボードメンバーを選考するのは、IFRS財団である。最後は能力と運である。

実際には、この人材開発支援プログラムの修了者のうち、ボードメンバーや、プロジェクト・マネージャーになれる人の数は限られている。結果的には派遣元での業務に専念される方も多いと思うが、そのような場合もここでの研鑽を是非役立てていただきたい。

ボードメンバーであれ、プロジェクト・マネージャーであれ、発信力が重要で、発信内容がIASB サークル内でいったん評価されればさらにサークル内での発信力が増すということになる。理屈に強いことが重要である。そういうこともあり、このプログラムでは、財務会計についての見識と英語でのコミュニケーション能力を磨くことにあるので、そこに触れておきたい。

財務会計の見識

カリキュラムの1つの柱はアカウンティング・プログラムである。プロジェクト A では米国財務会計基準審議会 (FASB) 国際研究員として8年のキャリアの川西安喜さん、プロジェクト B では ASBJ の前主席研究員で ASBJ の基準開発をリードしてきた秋葉賢一さんに担当していただくことになっており、皆さんには、是非、食らいついていっていただきたい。

そこで身につけていただく財務会計の見識は、基本的には、会社の決算実務や監査の実務、ましてや公認会計士試験では、普通身につかないもの、財務会計及びその背景にある大きな考え方である。IFRS と日本の関係者の意見が食い違うことがあるのは、日本と欧米で財務報告の目的に差があるからだという指摘があるが、私はそういうことより、ざっくりいうと、投資意思決定目的といったときに、投資家による企業価値評価のための将来キャッシュフロー予測に資するという第一義の目的意識までは共通だが、それが全面的な公正価値会計や包括利益重視を導くとは限らないというのが日本主張だと思っている。むしろ保有時に損益に影響させない、あるいは規則的に影響させるという意味を持つ原価評価が使用されるべき局面は多いということがあると見ている。貸借対照表の評価を考えると、常に同時に PL への影響が考えられていて、PL に影響させるべきか、OCI なのかというのを BS 評価と同時決定的に考えているのが日本の考え方である。ある意味、現実のキャッシュフローを大事にする考え方である。IASB の議論の仕方では、必ずしも原価評価の重要性を強調することが見られないために、日本の関係者が不安感を抱くことがあるのではないかとと思っている。それが思い過ごしか、的を射ているかは実際のところ答が見えるものではない。

不安を抱くかどうかは基準作成の当事者以外の人の問題で、IASB の議論の場に立つ人は、堂々と思うところを主張してもらいたい。これまで ASBJ が主張してきたことが、日本のコンセンサスとして不変というわけではないにしても、そうコロコロ変わるものでもないと考えられるので、まず ASBJ の考え方の基本を理解し、皆さんの議論の素材にしていいただければ、と思う。

コミュニケーション力

ありえないことだが、私なども IASB のボードの議論が日本語で行われたら私たちにとってどんなに楽だろうと思うことがある。ASBJ が行っている IASB や FASB との二者間での議論では通訳を入れている。理屈のやりとりで ASBJ の主張を十分に理解してもらうためには欠かせなかった。また、通訳の方の能力も非常にレベルアップし、我々の中での会話で、特に優秀な人を IASB のボードメンバーに育ててはどうか、という話もあった。これはあくまで冗談である。

多国間の会議の場では、ASBJ も通訳なしに議論を行っている。これらは、基準を決める場でないため、理屈に関してはやや軽めの議論をしていると感じている。

私は以前、国際会計基準委員会 (IASC) のボードの議論に出ていたが、若い時であったので、明日これを言わないといけない、とホテルで興奮したこともあった。議論の仕方は IASC 時代に比べて IASB のほうがより厳しくなっていると思う。ある事柄について日頃から考え抜いた人が何人もいる中での議論だからである。最初の一言をいうのは簡単というか、英作文をして臨めばいい。しかし、誰からも反応のないような軽い発言をしていてはダメで、反論や質問が来るような意見を言っていかなければならない。そしてその反応に対してのやり取りを際限なくできるくらいの理屈とコミュニケーション力を持っていなければならない。それは、考えてみれば、日本語でも同じで、わずか2往復、3往復という理屈の議論でも我々は日本語で普段どれだけしているか、ということ省みる必要がある。感情的にならずそのような議論ができるかということ、かなりの人がそのような機会は記憶がないということになるのではない

かと思う。結局、英語でのコミュニケーションの能力は、日本語のコミュニケーション能力と比例し、日本語でのコミュニケーション能力が弱ければ、英語ではなおさら通じないことになると思う。したがって、このプログラムの中で思い切り議論をしていただきたい。

人的交流

内部で議論したとき、このカリキュラムの一部で皆さんに人脈を作ってもらおうという案もあった。ASBJ に来る IASB のボードメンバーやスタッフなどと皆さんを引き合わせる場を作った上で、という話である。これはちょっと誤解されると思い、関連する文書に人脈という言葉は入れていないこととした。勿論、国際の場で活躍する人たちをお招きして体験談などを聞かせていただく場は設けることとしている。これは経験を聞かせてもらう貴重な機会として拝聴してもらいたい。だが人脈とは少し違う。皆さんが人脈を作るには、まずは皆さん同士が親しくなることから始めてもらいたい。将来 IASB で活躍する人材は外国でもまだ表に出ていない若い人であろう。ここでは、まずは、能力を磨き、その能力が将来の人のつながりに結び付いていくことを考えていただきたい。確かに人柄の好人、如才ない人は得をする。その人の発言に聞く耳を持ってもらいやすいからである。そうであれば、なおさら、発言がきちんとしていないといけない。この点をよく理解して取り組んでいただかないと、好人でも意見を聞いてもらえなくなる。是非頭の片隅に置いてほしい。

最後に改めて、この2年間のプログラムをやり遂げることで、国際的な会計人材としての素養を身につけていただきたいという期待を述べて私の話を終わりとしたい。