

委員の眼

会計人材の育成について

ASBJ 委員
 (株)みずほフィナンシャルグループ 主計部長

ひらま ひさあき
 平間 久顕



企業会計基準委員会（ASBJ）の委員となって1年が経った。私は、これまで、会計基準については専ら「どのように実務に落とし込むか」という視点から捉えることが多かったと思う。しかし、ASBJで他の委員の皆様の大所高所からのご発言をお聞きし、自分の考え方を整理していく過程で、個々の基準の理論的な側面や、経済実態との整合性、国際的な比較可能性など、「もっと会計基準に対する視野を拓げなくては」と感じることが多い。また、毎回、議題について専門研究員の方々からご説明いただき、財務会計基準機構（FASF）が擁する専門家集団の情報収集力、分析力、説明力に、改めて敬服しているところである。

私は現在、銀行持株会社ならびに傘下の2つの銀行の主計部長を兼務している。当社グループにおける主計部とは、主に財務決算（日本基準・米国基準）と税務決算を所管するいわゆる経理部門であり、私が日頃、業務上最もその意識を傾注していることの1つは、やはり「人材のマネジメント」ということになる。我々を取り巻く会計環境が国際的な動きとも関連しながら変化を続けている中、これからの経理部門を支える会計人材を育成するシステムについて、それが企業にとって非常に重要な課題であるという認識を持っており、私の「委員の眼」のテーマとさせていただくことにした。

もちろん、既に高いレベルの会計知識や実務経験を持たれている方を即戦力として採用するという選択肢もあるし、私のチームでもそのようなキャリア採用で入社した人材が大いに活躍している。それは念頭に置きつつも、本稿では総合職的なジョブ・ローテーションを通じて、会計をキャリアの柱とする人材を育成していくという側面にウェイトを置きたい。経理部門として、スタッフそれぞれが専門性や能力を磨き、高い目標に挑み、成長や組織貢献を実感できるような組織をいかに作り上げるかという課題認識である。

そもそも、企業の場合、最初から会計・税務の専門知識や資格を持って入社してくる人はそれほど多くないというのが実情ではないだろうか。多くの場合は、着任後に業務や自己啓発を通じて必要となる知識や経験を獲得し、一定期間を経て戦力となっていく。私自身、たたき上げの経理マンとっていいと思うが、まずは、どこから何の情報ももらって、どのシステムを使ってどう集計していくのかということ、決算実務をこなすことによって覚えていった。いわゆる「習うより慣れる」から始めて、少し余裕が出てきたところで、実務と会計基準との関係に思い至ることとなるわけである。

そして、人事のローテーションについても、徒弟制度下における一子相伝的な運用となりがちであった。こうした運用は、経験を積み重ねて熟練した「余人をもって替えがたい」人材により、安定した業務運営が実現できるというメリットがある一方で、当事者にとって経験できる分野が限定され、またせっかくの会計・税務などの知識やスキルが会社全体で必ずしも有効活用されないというデメリットもあるのではないかと。

当社グループも、人事ビジョンとして「人材のROE」(Responsibility：自主性と自己責任原則、Opportunity：公正な機会の提供、Employability：市場競争力のある専門性の追求)を掲げて、管理者は、人材の総合力を向上させることにより、企業価値の極大化を図ることが求められている。こうした点も意識して、経理部門として「若手人材育成プログラム」をスタートさせて5年目となる。通常の人事異動と社内ジョブ公募、そしてこの育成プログラムを組み合わせて、最適の人材ポートフォリオの形成を目指している。

銀行の場合、新卒総合職の多くは、まず支店に配属され、銀行業務のいろはを学ぶことになる。育成プログラムは、そうした総合職の中から、大学で会計関連のゼミで勉強していた、資格取得を目指していたなど、会計をやってみたいと希望する人材を、毎年経理部門で受け入れて、外部講師を招いて実施する定期的な研修と、OJTの組み合わせによって会計人材としての戦力化を図るものである。そして、3年程度、決算実務に携わった後、そのまま引き続き会計の分野でさらにレベルアップを図っていくか、あるいは、決算を通じて培った知識・経験を踏まえて他の分野へ活躍の場を求めるかを選択してもらうことになる。こうして、会計をキャリアの柱にしたいという若手人材に、体系立った知識習得と、経理業務の意味や価値の理解を促進する機会を提供し、より効果的な育成を実現しようというものである。

このような取組みを継続することによって、企業内の会計人材の裾野を拡げたい。「裾野を拡げる」という意味合いは、1つには大きな制度変更や経営課題に直面した時に、やはり数が力になるということである。過去にはSOX法への体制構築があったし、将来には国際財務報告基準(IFRS)への対応が必要となるかもしれない。これらのプロジェクトを推進するチームに、決算実務を経験した人材をより多く集めることができれば、外部の専門人材に頼り過ぎることなく、プロジェクトを強力に進めることができるはずである。

もう1つは、現場感覚を持った会計人材の育成である。金融機関が日頃最も密接に向き合っている会計基準は、やはり金融商品に関わる基準である。この分野は、年々かなり高度な専門性を要求される論点が増えてきており、現在も国際会計基準審議会(IASB)で議論が進められている減損やヘッジ会計の検討には、リスク管理やマーケット業務に精通した人材の知識と経験、そして現場感覚が不可欠である。こうした現場の実務と会計実務の両方を経験した人材へのニーズは非常に高いものがある。

また、金融機関は、企業審査や各種アドバイザー業務など、財務諸表利用者としての顔も持ち合わせており、経理部門で決算実務を経験した会計人材が、アナリストへの展開を図るケースもある。このように、人事ローテーションの柔軟性を高め、組織と個人の双方が持つ選択肢を拡げることによって、経理部門のみならず会社全体の活性化にも繋がると考えている。

さらに、国際的なフィールドで会計の仕事ができる人材を育成したい。毎期の決算において、海外拠点とのコミュニケーションや、米国にファイリングする年次報告書の作成など、東京でもそれ

なりの英語環境の中で仕事をしているし、チームの中には、相当数の海外勤務経験者もいる。一方で、海外拠点側の経理業務は、基本的にマネージャーも含めてナショナルスタッフが担っているため、日本からの派遣社員が海外で経理に関わるとしても、通常、かなり上級管理職となってからである。そこで、若手人材の育成という観点から、ある程度の経験を積んだ担当者を、ニューヨーク、ロンドン、上海といった拠点の経理部門に1年間派遣して、ナショナルスタッフとともに経理業務に従事するトレーニー制度も設けている。そして、各地のナショナルスタッフは、東京の経理部門に出張して本部スタッフによる研修を受けることができる。こうしたプログラムを通じて、英語を駆使できる会計人材をもっと増やしたいと考えている。

以上申し上げたような取組みは、監査法人における高いレベルの研修システムに比べればささやかなものであるし、また、経理部門をシェアード化して企業グループ内の会計人材を統合運用している先進的な企業や、もっと充実した育成システムを導入済みの企業も少なくないと思う。私は、金融機関で会計に携わる管理者の一人として、「金融の様々な現場のオペレーションに精通し、財務諸表作成者と利用者の両方の経験・知見があり、そのバランスがとれていて、英語で仕事のできる会計人材」を育成したいという思いを、ASBJでの議論に参加して改めて強くしている。

さて、人材の育成といえば、今年から FASF による「会計人材開発支援プログラム」が開始された。「会計基準開発における国際舞台で我が国の存在感を示すとともに、我が国の状況を踏まえた国際的な基準開発を求めていく」ために、「様々な国際的な組織や会議体のメンバーに優秀な人材を継続的に送る取組みを強化する必要がある」との認識のもと、「中長期的視野に立った、オール・ジャパンとしての会計人材の育成」を目指すという極めて重要かつ有意義な取組みであり、すばらしい成果を上げられることを祈ってやまない。また、監査人、財務諸表の作成者や利用者等、各方面からこのプログラムに参加されることにより、今までになかった新たなネットワークが構築され、様々な相乗効果が生まれるのではないかと期待している。参加される方々には、この機会を最大限に活かして、今後の我が国からの意見発信をぜひリードしていただきたい。

私自身は、まだまだ発展途上の会計人材である。私は、2年ほど前に、社外の社会人向けのプログラムを受講する機会を得た。その課題図書の一つに「アメリカと比べない日本」という本があった（著者は、元マッキンゼー東京支社長で社会システムデザイナーの横山禎徳氏）。その中で「アメリカはアメリカとして立派であるが、日本は日本として独自の強さと弱さを持ち、アメリカが直面していない課題に直面している。それを自国の特性と状況に合った形で解決するよりしようがないのだ」と述べている。そして、その課題解決に向けた戦略立案のステップとして、「①世界の潮流の見極め ②日本の強さと弱さの評価 ③日本が持つべきアスピレーション（達成願望）の提示 ④アスピレーション実現のための戦略オプションの抽出 ⑤望ましい戦略オプション推進のためのアクション・プランの策定」という5つのステップを踏んだ議論を推奨している。国際的な広がりをもつテーマについては、多国籍の関係者を前にして、日本としてあるいは企業としての意見を明快に語ることが重要である。本誌においても第35号で、そうした国際舞台で活躍されている方々の座談会が特集されていたが、「国益」だけではなく「国際益」への貢献というコメントがとても印象的であった。そのようなレベルに到達することは、なかなか容易ではないが、組織の目標は高く設定して、多彩な優れた会計人材を生み出したいと思っている。