

平成23年度我が国情報経済社会における基盤整備  
経理・財務マネジメントスキルの国際標準化に係る調査研究

日本 CFO 協会

2012年3月21日

## 【目次】

1. 日本企業の海外進出の現状 (P3)
  - ますます加速する海外事業投資
  - 企業の経理・財務機能における人材管理のグローバル化の必要性
2. 日本企業の海外人材マネージメントを支える仕組みとは (P4)
  - グループ経理・財務スタッフの標準的実務スキル管理の仕組み
  - グループ経理・財務スタッフの能力評価を行う仕組み
3. グローバル人材スキルデータベースの実用性及び有効性調査 (P6)
  - グローバル人材スキルデータベースの概要
  - 実用性及び有効性調査の概要
  - 調査結果
4. 世界共通能力測定試験の実用性及び有効性調査 (P11)
  - 世界共通能力測定試験の概要
  - 実用性及び有効性調査の概要
  - 調査結果
  - アンケート結果
5. まとめ／各検証結果を通じた考察と今後の取組み (P52)

※別紙※

【別紙Ⅰ】スキルアンケートシート

【別紙Ⅱ-①】受験要領 (中国)

【別紙Ⅱ-②】受験要領 (ベトナム)

【別紙Ⅱ-③】受験要領 (インドネシア)

【別紙Ⅱ-④】受験要領 (フィリピン)

【別紙Ⅱ-⑤】受験要領 (韓国)

【別紙Ⅲ-①】パイロットテストご案内 (日本)

【別紙Ⅲ-②】パイロットテストご案内 (中国)

【別紙Ⅲ-③】パイロットテストご案内 (ベトナム)

【別紙Ⅲ-④】パイロットテストご案内 (インドネシア)

【別紙Ⅲ-⑤】パイロットテストご案内 (フィリピン)

【別紙Ⅲ-⑥】パイロットテストご案内 (韓国)

【別紙Ⅳ-①】サンプル試験問題 (日本)

【別紙Ⅳ-②】サンプル試験問題 (中国)

【別紙Ⅳ-③】サンプル試験問題 (ベトナム)

【別紙Ⅳ-④】サンプル試験問題 (インドネシア)

【別紙Ⅳ-⑤】サンプル試験問題 (フィリピン)

【別紙Ⅳ-⑥】サンプル試験問題 (韓国)

## 1. 日本企業の海外進出の現状

### ➤ ますます加速する海外事業投資

わが国の企業はこれまで、相応の規模を持つ安定した国内市場の存在に大きく依存していたが、少子高齢化に伴い国内市場だけに頼った成長戦略は限界を迎えている。

日本 CFO 協会が 2011 年末頃に上場企業の CFO を対象とした調査結果によると日本企業の海外売上高における現在及び将来予測は次の通りとなる。

調査当時の回答企業の海外売上高比率は 30%未満でありそれほど高くない（図 1）。一方で、実に 6 割近くの企業がグローバル化を“今後（も）ぜひ積極的に進めて行きたい”と考えており（図 2）、10 年後には自社が海外売上高比率 50%以上になると予測する企業は実に 4 割を超えており、今後、海外進出がますます加速していくものと想定される。

図1●回答企業の海外売上高比率(現在)と将来予測(3~5年後、10年後)

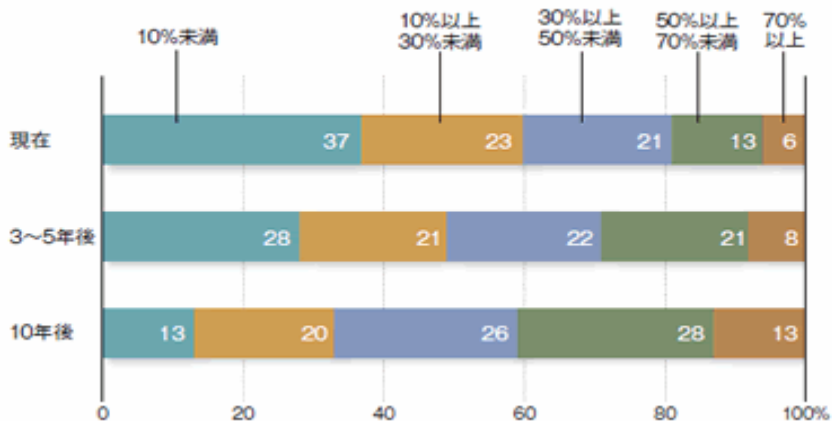
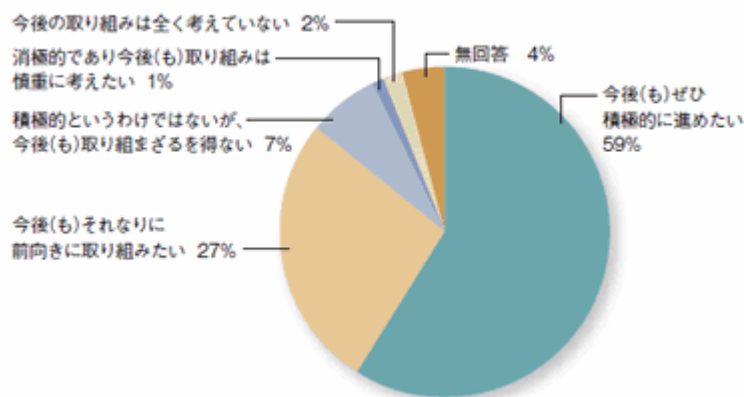


図2●グローバル化への取り組み意識



※出展：日本 CFO 協会「財務マネジメントサーベイ」

## ▶ 企業の経理・財務機能における人材管理のグローバル化の必要性

一方で、こうした「グローバル化」が進んでいく中、以前は日本より駐在スタッフを派遣し、現地採用スタッフの教育を含めて在外拠点・法人全体のマネジメントを直接行っていたが、昨今は経済環境の悪化も伴うコスト削減に伴い、日本からの駐在スタッフの派遣も大幅に縮小され、現地スタッフによるマネジメントに委ねざるを得ないケースが増えている。また、従来の単なる低コストによる製造拠点としての在外拠点としてではなく、製品市場拡大を目的とした在外拠点としての展開が増えていることもあり、より現地スタッフの登用による現地化の課題も強くなっているのが実情である。そのような状況に加えてそもそもの文化・慣習の違いなどもあり、日本企業にとっては各在外拠点・法人に対する人材管理面の課題は多くあったことから、ガバナンス面も含めた海外拠点に対する人材管理の強化は、日本企業にとって現在喫緊の課題と認識されている。まさに人材管理のグローバル化とグローバル人材の育成が今後のグループ経営力向上に資するものと考えられる。

中でも、企業の経理・財務機能における人材管理面のグローバル化は急務である。昨今の IFRS（国際財務報告基準）への対応に見られるように、日本企業は海外を含めたグループレベルの財務報告の品質維持・向上を図っていかなくてはならず、また、さらには重要戦略拠点として海外市場を強化していくためにはグループ全体の事業管理強化を図っていかざるを得ず、経理・財務部門の強化が求められているのである。

## 2. 日本企業の海外人材マネジメントを支える仕組みとは

今後、ますます拡大する海外事業管理を強化していくためには、在外拠点・法人に対するグリップを強化・維持する仕組みをオペレーション・レベルにまで落とし込んで構築する必要がある。

人材スキルを管理強化するためには、

- ✓ これまで積み重ねてきた実務経験や知識に裏付けられたスキルをどの業務についてどれだけのレベルを有しているのかを把握すること、更に、
  - ✓ そのスキルが、どの程度のレベルか客観的に評価・測定すること、
- の2つが必要であり、どちらか一方だけではなく、自転車の両輪のように両立して運営されていくべきものとする。

今回の調査研究においては、グローバル経理・財務人材のスキル管理の高度化を目指し、グローバルレベルで

- ✓ グループ経理・財務スタッフの標準的実務スキルの習得度を把握する仕組み
- ✓ グループ経理・財務スタッフの実務スキルの能力を客観的に評価・測定する仕組み

の2つを構築する手法構築について試みた次第である。

## ➤ グループ経理・財務スタッフの標準的実務スキル管理の仕組み

経理・財務部門スタッフのスキルや経験を把握するという試みについては、我が国企業の中でもある程度実践してきた企業もあるようであるが、これまでにそうした取組みを行おうとしたがプロジェクト半ばで頓挫した、或いは現在も取り組んでいるが形骸化してしまっているといったケースも多く見受けられ、その必要性を強く認識しているものの、組織のオペレーションレベルまでに落とし込んで実用化させることの難しさが伝わってくる。

こうした現状を踏まえ、あらためてスタッフのスキルを把握し管理する仕組みの必要性、またその運用面における課題について、今回の取組みの中で日本の先進企業役 50 社で組織される FASS 委員（\*）にアンケート調査を実施した。

アンケート結果によれば、“戦略的な人材配置”等を主な目的としてスタッフレベルまでスキルを管理する必要があると強く認識している一方で、管理すべきスキル項目の定義やメンテナンスを継続することに課題認識をもっており、実用化へのハードルが極めて高いということが確認された。

人材管理における課題を克服できるスタッフスキルを管理する標準的な仕組みの検討・構築について、企業をサポートする取組みが必要であることがわかる。

そこで、本事業においては企業におけるスタッフスキルの管理に寄与する「グローバル人材スキルデータベース」構築に向けその実現性及び有効性の検証を行うこととした。

（\*） FASS 委員：日本 CFO 協会が主催する FASS 委員会メンバー企業。 FASS 委員会の詳細については、後述（4.世界共通能力測定試験の実用性及び有効性調査／実用性及び有効性調査の概要）ご参照

## ➤ グループ経理・財務スタッフの能力評価を行う仕組み

我が国における経理・財務に関する知識を測定・評価する仕組みとしては、会計知識の基礎的能力を評価する簿記検定や、会計プロフェッショナル資格として公認会計士・税理士などが存在している。しかしながら、こうした資格・試験は、専門業務を行う際の専門知識をどの程度有しているのか、いわばコンプライアンスの観点から当該分野における理論や知識の理解度を重視したものが一般的であり、現場での実務能力に直結する実務スキルを測定するための試験は無いのがこれまでの現状であった。2005 年に FASS 検定を導入したのは、まさにこうした背景があつてのものであった。さらに諸外国に目を向けて見ると、日本における仕組みとの相関性も明確になってなく、或いは、こうした能力評価制度が存在しない国もあるため、日系海外拠点は経理・財務スタッフの採用の際や、或いは継続的な人材管理にあたりスキルに関する適切な評価を行えない状態となっている。

尚、今回対象としたアジア 5 か国において、経理・財務に関するスキルを経営面／実務面／専門性に分類した場合、各国における経理・財務関連の能力評価・資格試験の概要は以下の通り整理される。

	経営スキル	実務スキル	専門スキル
日本	・CFO資格	・簿記 ・FASS検定	・公認会計士
中国	・Level Test for CFO Professional Accreditation	・会計従業資格 ・会計専門家資格	
韓国		・電算会計／電算税務／税務会計／企業会計	
インドネシア	・Certified Financial Executive		
フィリピン	(Financial Management Analysis Test) ※現在は実施されていない		
ベトナム		・FASS検定 ・チーフアカウント証明	

前述のアンケートの結果が示している通り、戦略的な人材配置が求められている中、グローバルレベルで経理・財務の実務能力を適切に評価するための“共通のモノサシ”となる測定手段の構築が必要であると考えられることから、

本事業においてはグローバルレベルで経理・財務人材のスキルを標準的に測定する「世界共通能力測定試験」の構築に向けその実用性及び有効性の検証を行うこととした。

### 3. グローバル人材スキルデータベースの実用性及び有効性調査

#### ➤ グローバル人材スキルデータベースの概要

今回検証する人材スキルデータベースとは、企業の経理・財務部門にて取り組まれている実務に対応したスキルを国内外の企業グループにて標準的に把握・管理する仕組みとなる。

#### ➤ 実用性及び有効性調査の概要

本調査は、「大手建機メーカー／経理部門」をモデル企業としてのご協力のもと進められた。

今回の調査では、データベース化の対象となるスキル項目及びそのデータ収集・評価方法を検証することを目的とし、大手建機メーカー／経理部門をモデル企業として進めた。

以下、本取組みの具体的な手続きとなる。

#### 【スキルアンケートの実施】

管理するスキル項目は経理・財務実務に対して定義されなくてはならず、以前、経済産業省事業として構築された「経理・財務サービススキルスタンダード」(以下SS) に整理されている業務項目及び業務内容をもとに以下の通り「スキルアンケートの実施」を通じて進めた。

##### i) 対象業務の特定

SSにて36種の業務に分類された業務をベースとして評価対象とする業務の整理を行った。具体的にはモデル企業の経理・財務機能を踏まえ、SS資料の「鳥瞰図」に記載されている業務をもとに、過不足或いは表現内容等の調整を行い、アンケート

トの対象とすべき業務の整理を行った。

SSの鳥瞰図をベースとして作成されたアンケート対象業務は以下の通りとなった。

※「非定型業務」を中心にグレイアウトされた箇所は対象範囲外となる。

アンケート対象業務		経理・財務・収計業務																				
領域	項目	【1】	【2】	【3】	【4】	【5】	【6】	【7】	【8】	【9】	【10】	【11】	【12】	【13】	【14】	【15】	【16】	【17】	【18】	【19】		
領域	項目	経理・財務・収計業務																				
領域	項目	非定型業務																				
領域	項目	【20】	【-】	【21】	【22】	【23】	【24】	【25】	【26】	【27】	【28】	【-】	【30】				【31】					
領域	項目	企業再編											資本政策									
会社機能（L1）	売上業務	債権管理	購買業務	残高管理	予算管理	製作	予算策定	年度予算管理	【単位】月次決算	決算準備	期中対応	決算短債	【単位】マネジメント計画策定支	【単位】マネジメント計画策定支	繰延税金資産・負債確定	日常管理	日常業務対応	事前準備	調査前準備	日常業務対応		
	債権残高管理	債権残高管理	受払管理	資産取得	残高管理	実務管理	日常管理	【単位】業績分析	決算手続	決算準備	決算発表	【単位】部門計画管理	【単位】部門計画管理		消費税申告・納付	法人税申告・納付	連結納税計算	調査対応	繰延格文書作成	繰延格文書作成		
	簿留債権対応	債引・割戻	適正在庫管理	減価償却費管理	減価償却費管理			【連結】月次決算	役員報告	データ情報収集	会社法決算	【連結】マネジメント計画策定支	【連結】マネジメント計画策定支			法人税申告・納付	連結納税申告・納付			繰延格ボリレー	繰延格ボリレー	
	債引・割戻	銀行振込入金管理		現物管理				【連結】業績分析	監査対応	決算手続	有価証券報告書作成	【連結】部門計画管理	【連結】部門計画管理			移転価格税制対応						
	銀行振込入金管理	支払手形		資産評価(減損)								フェリアルレポート作成										
	受取手形	小切手振出		メンテナンス対応																		
	小切手入手			資産除却																		
	資産流動化準備			リース管理																		
	資産流動化実行			固定資産税申告・納付																		
				資産除去債務																		
会社機能（L1）	小口現金管理	現金出納管理	手形管理	中期運用	【グループ向】有価証券管理	融資	借入実施	社債発行	ヘッジ取引	為替管理	中長期資金管理	【-】資産流動化業務	企業買収	会社分割	解散・清算	株式公開	株式発行増資	資本政策	ストックオプション			
	現預金残高管理		短期運用	【連帯保証】債務保証	【グループ向】融資	借入残高管理	社債残高管理	ポジション管理	期末評価	半年度資金管理		買収資金計画策定	事業再編方針検討	解散手続実施	株式公開計画策定	調達必要資金確定	資本政策策定	ストックオプションプラン策定				
			投資	債務保証残高管理	融資							買収候補選定	分割案行	清算事務手続	プロジェクト体制整備	調達方法確定	施策実行	権利行使対応				
			残高管理	債務保証料管理	融資条件見直し							買収候補厳格化			社内管理体制整備	調達実行						
			売却									買収価格交渉			関係会社整備							
			評価									買収監査			申請書類整備							
			受取配当金管理												会計制度整備							
															株式公開手続							

## ii) アンケートシートの作成

SS資料の「業務マップ」をベースに調査対象となる回答用アンケートシートの作成を行った。

業務マップは業務別に詳細内容や手順に関して説明されたものとなっており、アンケートの回答にあたってはこの内容を確認した上で、自身の経験やスキルに照らし合わせて個々に回答を行う形式とした。

アンケートシート例は以下の通り。※ご参照：【別紙I】スキルアンケートシート

【1】売掛債権管理								
所属部署: 氏名:								
会社機能		経理・財務機能	経理・財務機能の概要	当社における業務		質問		
L1	L2			業務項目	補足説明	<Q1> 現在の役割	<Q2> 業務の経験度	<Q3> 業務の習熟度
売上業務	1.1 与信管理	1.1.1 【新規】限度設定	本機能は、新規の取引について、取引先の業界情報、格付データ、財務情報に基づき分析、信用調査機関による評価結果等を判断材料に、与信の可否、取引限度額および取引条件等を設定する機能である。	与信限度設定	一般的な財務分析に加えて、取引先の財務上の課題点を抽出し、営業部門に対する説明や対策指示が要求される。又、取引先と直接上記について対話、折衝が要求される。	L2	L4	L2
		1.1.2 【継続】評価見直し	本機能は、継続的取引先について、最新の財務情報等に基づいて取引限度額および取引条件等の見直しを行い、その際、特定の取引だけでなく、与信先全体からの債権回収状況を把握したうえで限度額の見直しを行う機能である。					
1.2 契約(受注)	1.2.1 限度確認	1.2.1 限度確認	本機能は、契約の限、継続的取引先に対して設定した与信限度額の充足状況を確認し、与信限度額を超える場合は取引内容の再検討を講じる機能である。	与信限度超過対応	与信超過部分の担保取得等の具体的保全策について、営業部門と協議し、対策指示する。	N/A	L4	L2
		1.2.2 契約内容検証	本機能は、契約内容を検証し、債権保全等の面から会社に不利な条件・条項があった場合、契約先と契約条件の変更等を交渉し、これを解消するための機能である。	契約内容検証	売買契約書に関わらず、基本的に各種定型契約書の締結が前提。各条項の内容を理解し、必要に応じて各種契約書を正確に使いこなすスキルが要求される。輸出信用状の記載事項について問題がないか判断し、営業部門に指示する。	N/A	L4	L2
1.3 売上計上	1.3.1 売上計上	1.3.1 売上計上	本機能は、実現主義に基づき、取引の実態に即した売上計上基準を選択し、出荷基準の場合には出荷の事実を確認し、売上計上を行う機能である。(初品日基準の場合には、納品の事実を確認し、売上計上を行う。)	売上計上	売掛計上基準は後取ベースであり、汎用機は引渡基準としている。内部統制上の計上要件を理解し、営業部門に完備を要求し、フォローしている。特別計上に関する判断も要求される。	N/A	L4	L2
1.4 請求	1.4.1 請求手続	1.4.1 請求手続	本機能は、売上計上の事実が確認された段階で、取引先への請求書発行手続を行う機能である。	債の請求処理	請求業務は営業部門に帰すか回収遅延フォロー上で必要に応じ、内容精査するスキルが要求される。	N/A	L4	L2

スキルスタンダードにおいて定義されている業務内容

モデル企業の業務に併せた補足説明

また、対象となる業務に対して回答項目及び回答の選択肢は以下の通りとした

・現在の役割

回答分類	役割レベル	充足要件
L1	担当者 (Support)	当該業務の上位者の指示のもと業務を遂行する
L2	責任者 (Lead)	当該業務全般における説明責任・成果責任がある
NA	N/A	当該業務を担当していない

・業務の経験度

回答分類	経験年数
L1	1年未満／経験無し
L2	1年～3年未満
L3	3年～5年未満
L4	5年以上



・業務の習熟度

回答分類	習熟度レベル	充足要件
L1	基礎 (Foundation)	<当該業務に必要な知識を理解している> 関連する知識を概要レベルで把握しており、指示やサポート或いは業務マニュアル等に基づき業務を実践することができる。
L2	熟達 (Mastery)	<当該業務に必要な知識を理解し実践できる> 関連する知識を十分に備え業務を実践し成果をあげることができる。業務を進めるにあたり担当者に指示、リードすることができる。
NA	N/A	当該業務を担当していない

尚、この「業務の習熟度」において、該当する業務の実践度合を評価するにあたり、目安として以下のような SS の成果物をベースとして以下の様な行動様式を例示した。

行動項目	求められる行動内容
ITの活用	IT操作に関する知識やスキルを業務遂行のために役に立てる
情報の収集と管理	業務に必要な情報を収集し、適切に管理する
課題解決	問題や状況を分析することで、解決策や対応策を導き出す
信頼関係の構築	他者と業務上有効な信頼関係を築く
適応力	環境変化に適応して、業務を遂行する
チームワーク	チームでの業務が円滑に遂行できることに貢献する
指導力	経理・財務の専門家としてのアドバイスをおこなう
合意形成	説明や話し合いの結果、相手の賛同や納得を得る
人材育成	キャリア開発の助けとなるようなアドバイスや環境を与えることで、他者を育成する
自己キャリア開発	自分に求められるスキルや自分の将来的なキャリアを自ら考え、目標達成のための自助努力をおこなう
倫理の遵守	倫理の遵守を意識して業務を遂行する
コンプライアンスの遵守	コンプライアンスの遵守を意識して業務を遂行する
内部統制	内部統制が有効に機能しているかどうかを意識して業務を遂行する

iii) スキルアンケートへの回答

スキルアンケートの対象：モデル企業の経理・財務スタッフ

回答者数：99名

回答形式：Excel で作成されたアンケートシートへの回答

iv) アンケート集計と評価

アンケート回答項目の内「業務の経験度」及び「業務の習熟度」にレベル別に係数を設定し、双方を乗じて業務別に点数化、さらに業務毎に点数を配分し合計で 100 点満点として評価を行った。

➤ 調査結果

アンケート集計結果をもとに以下の通り、職位別／勤続年数別／得点者層別に分析を行った。それぞれの結果は以下の通りとなる。

i) 職位別分析

職位が高いリーダー層ほど広範囲な業務経験に伴い高得点を示している

ii) 勤続年数別分析

若手層と中堅層で得点に大きな開きがあり業務経験の差による影響を示している

### iii) 得点者層分析

上位得点者層は複数の部門或いはグループ会社への経験者が多く、一方で下位得点者層はそうした経歴が少ない

以上の結果より、この度のモデル企業の経理・財務部門においては、若手層で幅広い業務経験が不十分であるという実態が表されており、今後、特に若手層については将来を見据え、幅広い業務経験を積み重ね、スキルアップしていくことが必須であると課題認識された。

また、今回の調査結果を通じこうしたスキル管理の仕組みの実用化に向け認識された課題は以下の通りとなる。

#### i) 客観性の確保

自己申告の回答、個人の捉え方等によって回答にばらつきが生じていることが想定される、また質問数が多いため上長による全ての回答のチェックは困難である。

#### ii) 業務機能毎の点数配分の見直し

より会社の実態にあった業務機能毎の点数配分の設定が必要である。

#### iii) 対象業務の見直し

SSに定義された業務をベースに一通り回答対象としたため、質問数が非常に多くなったが、業務間で同じようなスキルについて問いかけているものなどが含まれていると想定されるので、質問項目の集約・整理が必要である。

#### iv) Web サイト等の回答環境構築

今回の質問数が非常に多かったことと Excel による回答であったため、回答にあたり多大なる工数を要した。

## 4.世界共通能力測定試験の実用性及び有効性調査

### ➤ 世界共通能力測定試験の概要

将来の「世界共通能力測定試験」の構築の可能性を今後検討していくための第一ステップとして、まずはアジア諸国における現地拠点・法人の経理・財務スタッフを対象とする測定試験を開発・実施するものとした。

また、この能力評価試験について検討を進めるにあたって、現在、我が国において経理・財務の実務能力を評価する試験として実施されている「経理・財務スキル検定（FASS 検定）試験」を活用することとした。

※「経理・財務スキル検定（FASS 検定）試験」について

経済産業省「経理・財務人材育成事業」として 2005 年より実施している経理・財務の実務スキルを評価する能力評価試験で、受験者数は 25,000 人を超える。

### ➤ 実用性及び有効性調査の概要

本取組み以前に、IAFEI（国際財務幹部協会連盟）（\*）に参加するアジア各国に所在する CFO 協会と共同で、FASS 検定をベースとしたアジア各国における能力評価試験としての活用可能性について検証を行っている。

具体的には、日本 CFO 協会が実施している「FASS 検定試験」の試験問題について、各国 CFO 協会の専門家により分析を行って頂いた。

結果として、全体の 7 割程度の試験問題が、専門用語等の表現方法の調整は必要となるものもあるが、ほぼそのまま各国にて使用可能な試験問題であるとの評価を受けた。

こうした経緯を受け、今回の実証実験では対象国をアジアの 5 カ国（中国／インドネシア／ベトナム／フィリピン／韓国）とし、日本の FASS 検定試験をベースとした各国版試験問題を整備し、実際に各国企業の経理・財務業務に従事するスタッフの方々に本番同様に試験を受けていただいた上で（パイロット・テスト）、その試験結果に対する統計分析等を通じて、経理・財務実務能力を測定する試験としての有効性評価を行うこととした。

（\*）IAFEI（国際財務幹部協会連盟）について

The International Association of Financial Executives Institutes - IAFEI - is a private non-profit and non-political association. The Association is organized under the provisions of Articles 60-79 of the Swiss Civil Code and, accordingly, has its own legal personality. Founded in 1969, IAFEI now has 19 Member Institutes, with a total membership of over 16,000 financial executives. IAFEI, as a powerful force in the financial community, is recognized and

respected in accounting, financial and governmental circles around the world. ※ 日本 CFO 協会は 2003 年に正式加盟

The IAFEI Executive Committee is composed of the following Officers:

Chairman : Hiroshi Yaguchi (Japan)  
Vice-Chairman : Louis Ortiz-Hidalgo (Mexico)  
Executive Director : Helmut Schnabel (Germany)  
Area President for Asia : Liu Changkun (China)  
Area President for Europe, the Middle East and Africa : Armand Angeli (France)

以下、本取組みの具体的な手続きとなる。

### 【パイロット・テストの構築・実施】

#### i) 各国版試験問題の整備

日本の FASS 検定をベースとして、対象国の CFO 協会や会計事務所等などの協力のもとに、各国それぞれの法制度や商慣習などを踏まえた試験問題に調整するとともに、語学力による能力測定の歪みを回避するため、**使用言語を統一することなく、全て現地語への翻訳を行った。**

今回のテスト問題のベースとなるオリジナル版（日本の FASS 検定試験問題）の検証の結果、100 問中 52 問が 5 か国のいずれにおいてもそのまま各国共通に使用できる試験問題と確認でき、一部表現の調整等があるものの概ね、現地語への翻訳のみにて対応した。

尚、領域別の共通問題が占める割合は以下の通りとなった。

領域	資産	決算	資金	税務
共通問題	61%	27%	66%	11%

#### ii) パイロット・テスト環境の整備

今回のパイロット・テストは IBT（インターネット）方式にて実施した。受験者は職場のネットワーク環境下にある PC より「専用試験サイト」にアクセスし、受験を行った。従い、特に集合形式にて行う必要もなく、一定の管理のもと都合のよい時間を選んでの受験を可能とした。

受験手続については各国語版の受験要領を配信した。

※ご参照：【別紙Ⅱ-①~⑤】各国版受験要領

パイロット・テストの実施内容は以下の通り。

対象国	中国／韓国／フィリピン／インドネシア／ベトナム
実施期間	2011年12月～2012年2月
受験対象者	日本企業の在外拠点・法人の経理・財務部門或いは準じた業務に携わるスタッフ。尚、今回は実証実験を目的とした試験であるので、匿名形式の受験とした
試験時間	90分
試験問題	全100問 (資産・決算・資金・税務の4分野で構成／800点満点)
出題形式	Multiple Choice 形式 (四者択一)
実施方法	IBT (インターネット) 方式による実施
使用言語	各国現地語
試験結果	スコア：800点満点中の総合得点 レベル：スコアに応じた“A～E”の五段階評価 (*) 分野別達成度合：4分野別の達成度合

(\*) 今回はパイロット版による試験となるので、参考となるが、各レベル (スコア) における評価内容について、現在日本で実施している「経理・財務スキル検定 (FASS 検定)」では以下のように定義している。

レベル	スコア	評価
A	689点～	経理・財務分野について、業務全体を正確に理解し、自信をもって経理・財務部門の業務を遂行できるスキルをもっている。
B	688点～641点	経理・財務分野のほとんどの業務を理解し、業務を遂行できるスキルをもっている。分野によって、知識の正確さに個人差があるものの、業務を妨げるようなことはなく、適切に対応できるスキルをもっている。
C	640点～561点	経理・財務分野について、日常の業務を行うための基本的なスキルが身につけているが、自己の経験以外の業務への対応力について差が見られる。日常の業務であれば、業務を理解して、支障なく対応できるスキルをもっている。
D	560点～441点	分野によって、知識の正確性に差があり、不十分な部分が多いが、支援を受けながら、最低限の業務を行うスキルをもっている。
E	～440点	経理・財務分野について、部分的にしか理解できていない。今後の努力を期待する。

### iii) パイロットテスト受験者の募集

このパイロット・テスト実施にあたり、受験者の募集は以下の通り実施した。本格的な参加募集は、2011年11月中頃よりスタートし、パイロット・テストの終了月となる2012年2月中盤まで継続的に行った。

#### iii-①) FASS 委員会社への協力依頼

FASS 委員会とは、現在日本で実施している「経理・財務スキル検定 (FASS 検定)」の品質維持・向上のため組織された委員会であり、約 50 社の企業の経理・財務部門のマネージャー層の方々にご協力いただいている。

多くの FASS 委員会者は海外にグループ企業を保有しているため、現地スタッフの参加募集をお願いした。

(参考) 本取組開始当時における FASS 委員会のメンバー会社は以下の通り

DIC株式会社	株式会社ニチレイ
JSR株式会社	株式会社明治
JX日鉱日石金属株式会社	株式会社メイフイス
YKKビジネスサポート株式会社	株式会社リコー
アサヒプロマネジメント株式会社	株式会社村田製作所
イオン株式会社	株式会社電通
エーザイ株式会社	株式会社東芝
エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社	株式会社京王アカウンティング
オリンパス株式会社	三菱マテリアル株式会社
カゴメ株式会社	三菱化学株式会社
サントリービジネスエキスパート株式会社	三菱商事株式会社
ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社	三洋電機株式会社
デュボン株式会社	出光興産株式会社
トヨタ自動車株式会社	新日本製鐵株式会社
パナソニック株式会社	大日本住友製薬株式会社
ライオン株式会社	帝人株式会社
ルネサス エレクトロニクス株式会社	東レ株式会社
旭化成株式会社	東京ガス株式会社
旭硝子株式会社	日本アイ・ピー・エム
伊藤忠商事株式会社	日本ユニシス株式会社
花王株式会社	日本精工株式会社
株式会社NTTデータCCS	富士通株式会社
株式会社きんでん	武田薬品工業株式会社
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	本田技研工業株式会社

### iii-②) パイロット・テスト専用サイトの設置による一般募集

本取組みの認知してもらい参加者を広げていくことを目的として、パイロット・テスト専用サイトを設置した。

URL : <http://www.cfo.jp/fass/universal/>

同サイトにおいては、各国語（英語・中国語・韓国語・インドネシア語・ベトナム語・日本語）にて

- ・この度の取組みの主旨
  - ・パイロット・テスト募集要項（各国 CFO 協会との連名）
  - ※（ご参考）：【別紙Ⅲ-①～⑥】パイロットテストご案内（各国版）
  - ・試験問題の概要を確認いただくためのサンプル試験問題
  - ※（ご参考）：【別紙Ⅳ-①～⑥】サンプル試験問題（各国版）
  - ・参加のための登録フォーム
- を掲載し、パイロットテストの募集を行った。

## ➤ 調査結果

### 【パイロット・テスト試験問題の分析結果】

対象となる 5 カ国の内、中国／ベトナム／インドネシアについては、統計分析による評価に有効な受験者数となり、信頼性係数（\*）が 0.8211～0.8988 を示し、いずれも経理・財務の実務能力を適切に測定する試験と評価できる。

（\*）信頼性係数：同一の個人に対して同一の条件のもとで同一のテストを繰り返し実施したとき、一貫して同一の得点が得られる程度についてテスト得点の信頼性を示す指標で、0～1 の値をとる。一般的にこの値が 0.75 以上であることが望ましいとされている。

併せて、5 カ国共通試験問題（52 問）については、当該試験問題を全受験者数で

信頼性係数は 0.8619 を示した。

	中国	ベトナム	インドネシア	フィリピン	韓国	共通 (52 問)
信頼性係数	0.8998	0.8771	0.8211	0.9051	0.9137	0.8619

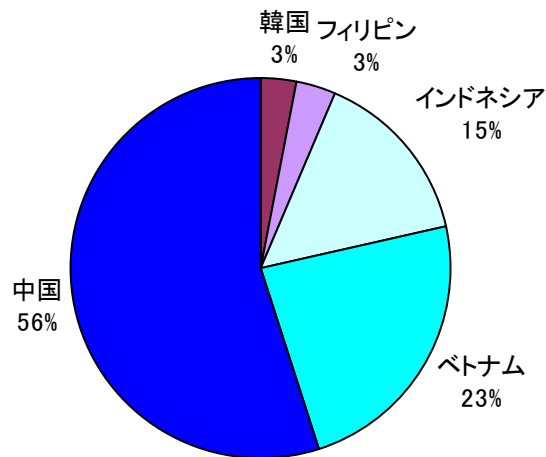
※韓国／フィリピンについては受験者数が統計的分析・評価に有効な受験者数に達していないため、あくまでも参考として記載しております。

### 【受験者の状況】

全受験者数 (1,386 人) の内訳としては、以下の通りとなる。

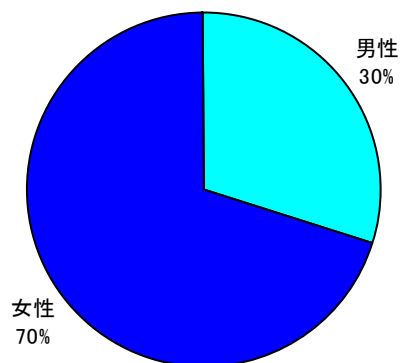
#### i) 国別内訳

国別では中国の受験者が全体の 5 割以上を占めた。



	中国	ベトナム	インドネシア	フィリピン	韓国	全体
受験者数	763	325	210	46	42	1,386

#### ii) 男女別内訳



	中国	ベトナム	インドネシア	フィリピン	韓国	総計
男性	189	66	124	9	28	416
女性	570	258	86	37	14	965
回答無し	4	1	0	0	0	5
総計	763	325	210	46	42	1,386

### iii) 所属部門別内訳

経理・財務部門に所属するスタッフが9割以上となった。

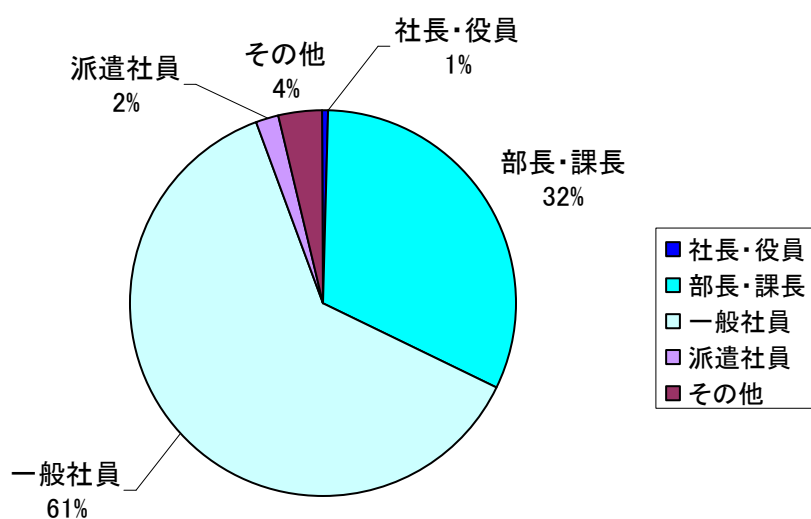


国	経理・財務	経営企画	総務・人事	広報	営業	システム	その他	総計
中国	710	6	16	0	5	0	26	763
ベトナム	296	2	8	1	3	1	14	325
インドネシア	206	0	0	0	1	0	3	210
フィリピン	43	1	0	0	0	0	2	46
韓国	40	1	0	0	0	0	1	42
総計	1,295	10	24	1	9	1	46	1,386

### iv) 役職別内訳

現場の部長・課長クラスが約3割に対し、一般社員が6割以上を占めた。



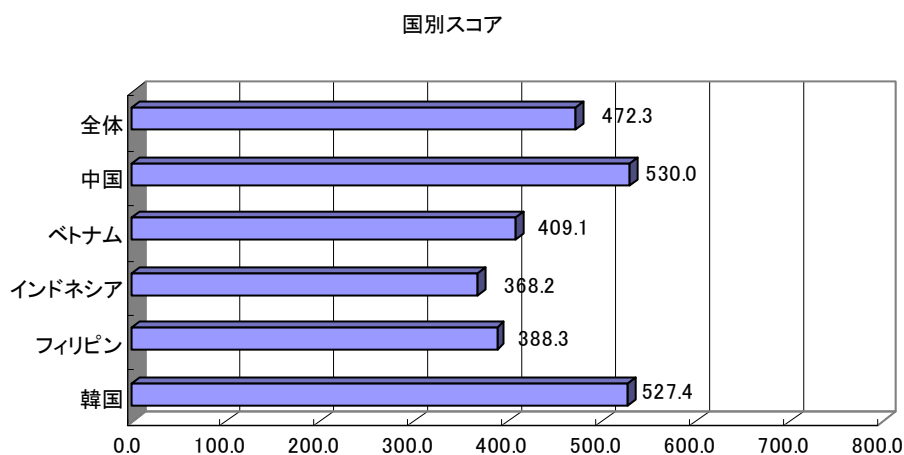


国	社長・役員	部長・課長	一般社員	派遣社員	その他	総計
中国	2	202	542	2	15	763
ベトナム	3	106	181	12	23	325
インドネシア	1	100	89	10	10	210
フィリピン	1	20	23	1	1	46
韓国	0	11	29	1	1	42
総計	7	439	864	26	50	1,386

### 【得点の状況】

#### i) 国別のスコア状況

全体の平均点は 472.3 点となっているが、受験者数の最も多い中国において、平均点が 530.0 点と最も高く、次いで受験者数の多いベトナム・インドネシアについては、いずれも全体の平均点を下回った。



#### ii) レベル別分布

レベル C (640 点～561 点) 以上の成績でみた場合、中国／韓国が 4 割を超えているが、その他の国ではいずれも 2 割以下という結果となった。

レベル	中国		韓国		フィリピン		ベトナム		インドネシア		合計
A	6人	1%	2人	5%	0人	0%	2人	1%	0人	0%	10人
B	58人	8%	4人	10%	1人	2%	1人	0%	0人	0%	64人
C	261人	34%	12人	29%	4人	9%	3人	1%	0人	0%	280人
D	328人	43%	16人	38%	9人	20%	120人	37%	38人	18%	511人
E	110人	14%	8人	19%	32人	70%	199人	61%	172人	82%	521人
合計	763人	100%	42人	100%	46人	100%	325人	100%	210人	100%	1386人
参加社数	152社		17社		13社		47社		37社		266社

### iii) 領域別平均達成度（正答率）

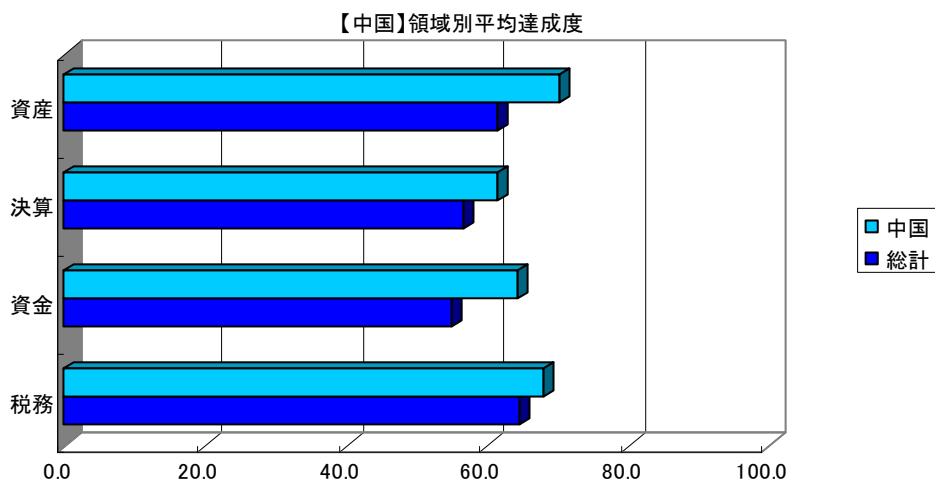
資産・決算・資金・税務各領域における達成度（正答率）の平均値は以下の通りとなっている。

（全体）

	中国	ベトナム	インドネシア	フィリピン	韓国	全体
資産	70.2	53.5	43.0	53.1	66.2	61.5
決算	61.5	49.7	50.5	48.8	59.9	56.6
資金	64.3	42.9	39.2	46.3	70.6	55.1
税務	68.1	63.4	58.8	44.7	63.5	64.7

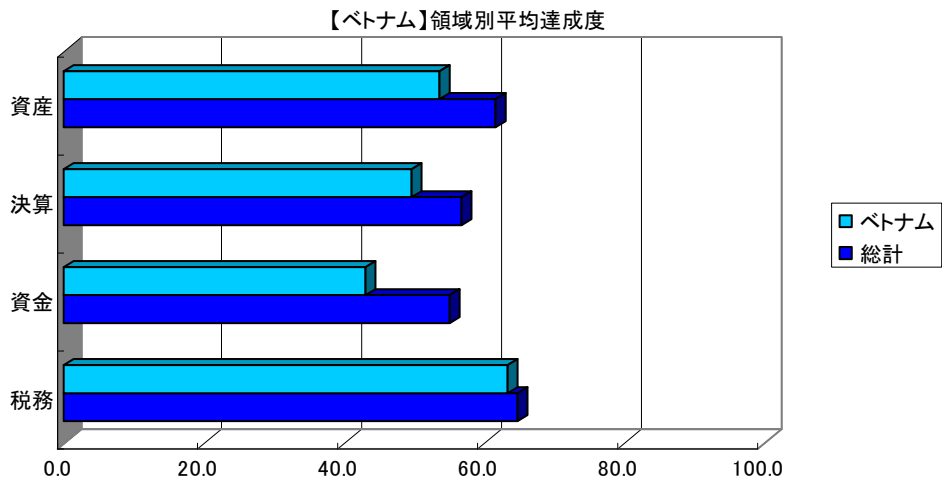
（中国）

全ての領域において全体平均値を上回っている。



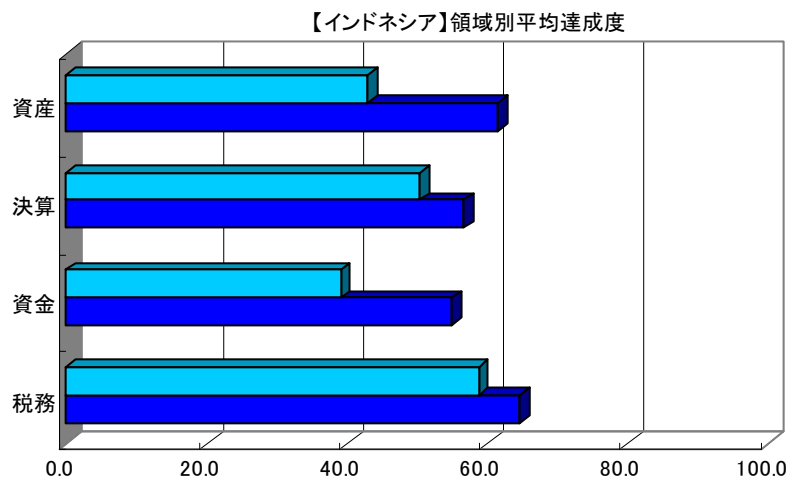
（ベトナム）

全ての領域において全体の平均値を下回っている。



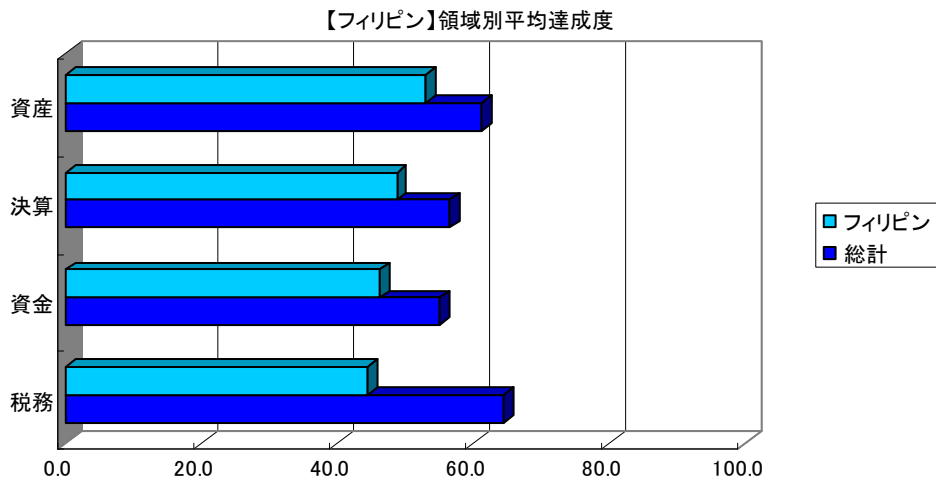
(インドネシア)

全ての領域において全体の平均値を下回っており、特に「資産」及び「資金」領域において顕著に差が生じている



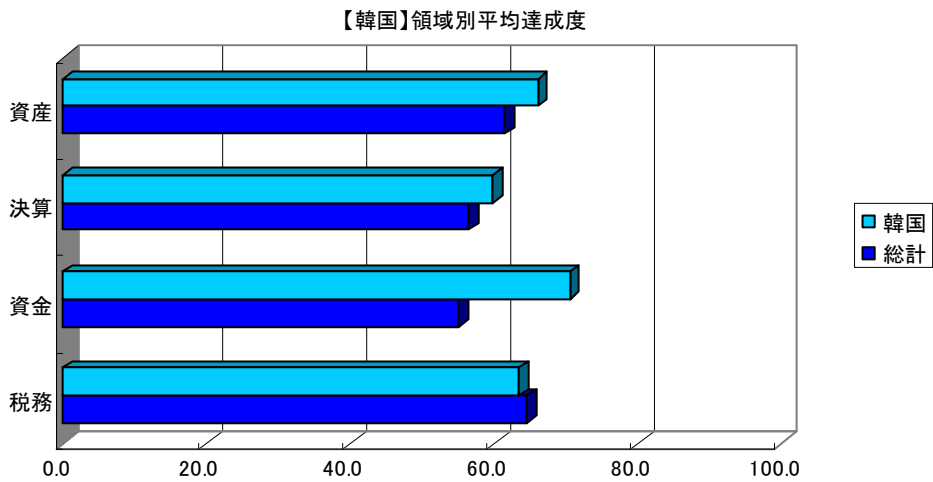
(フィリピン)

全ての領域において全体の平均値を下回っている。



(韓国)

「税務」以外の領域において全体の平均値を上回っている。



**【属性分析】**

パイロットテスト受験者の、現在の役職、業務経験年数 取得資格等と、試験結果との検証結果は以下の通りとなる。

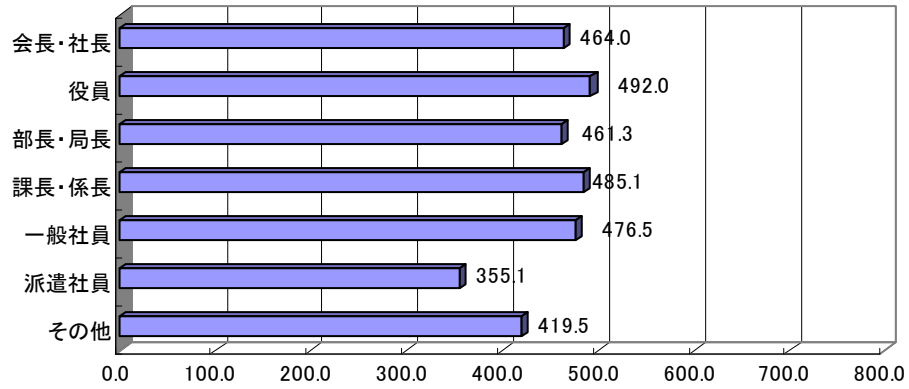
**i) 役職別レベル／領域別平均達成度（正答率）**

役職別のレベル及び領域別平均達成度（正当率）は以下の通りとなる。

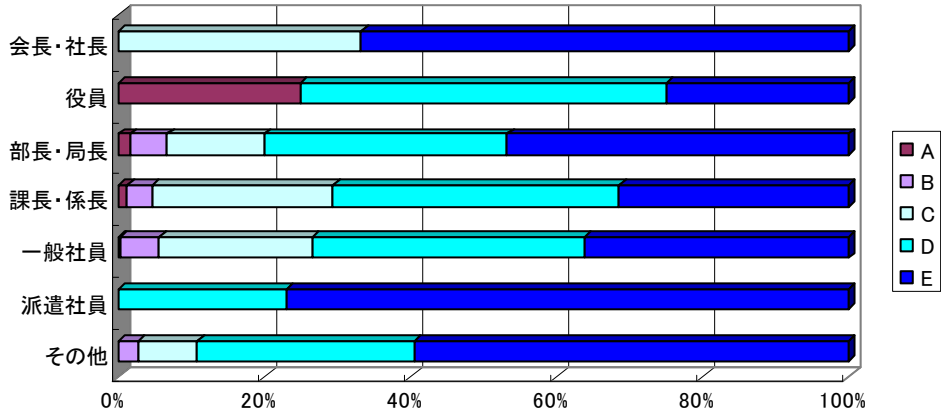
総じて、部長・課長クラスの成績が高く、一般社員／派遣社員の順となっている。

(全体)

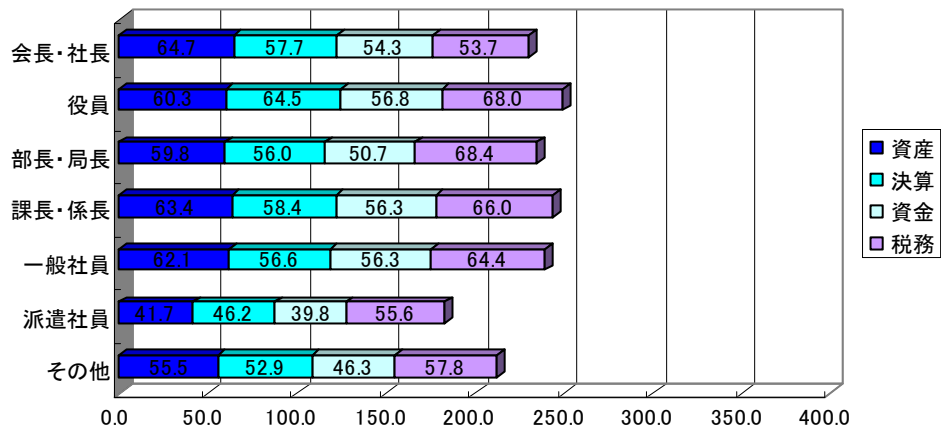
役職別スコア



役職別レベル分布

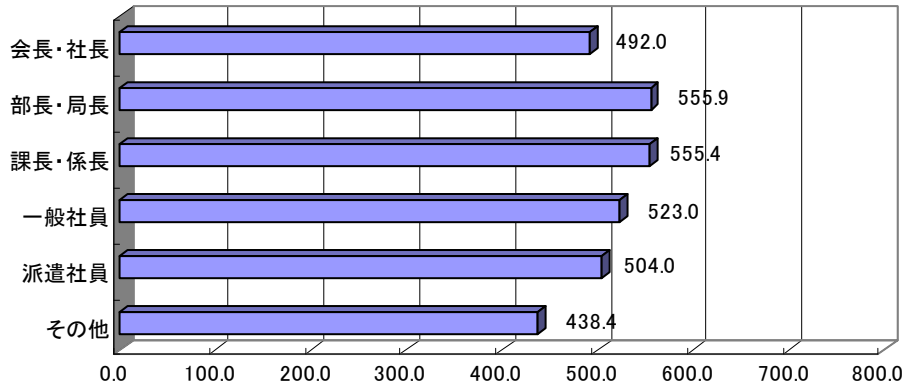


役職別領域別平均達成度

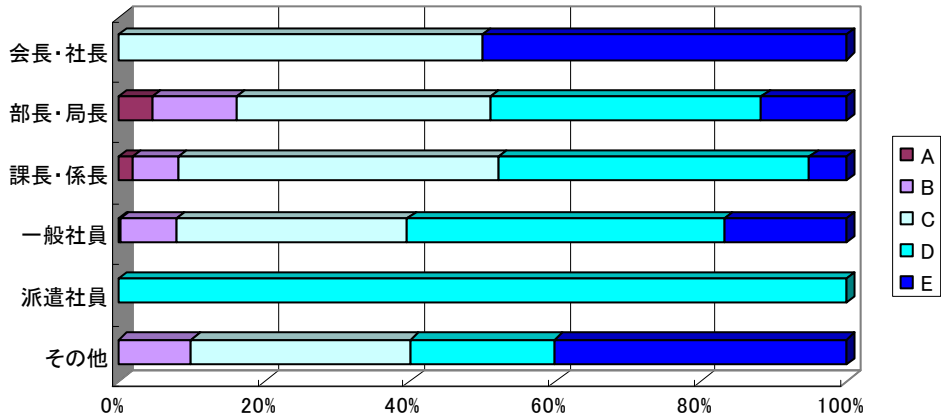


(中国)

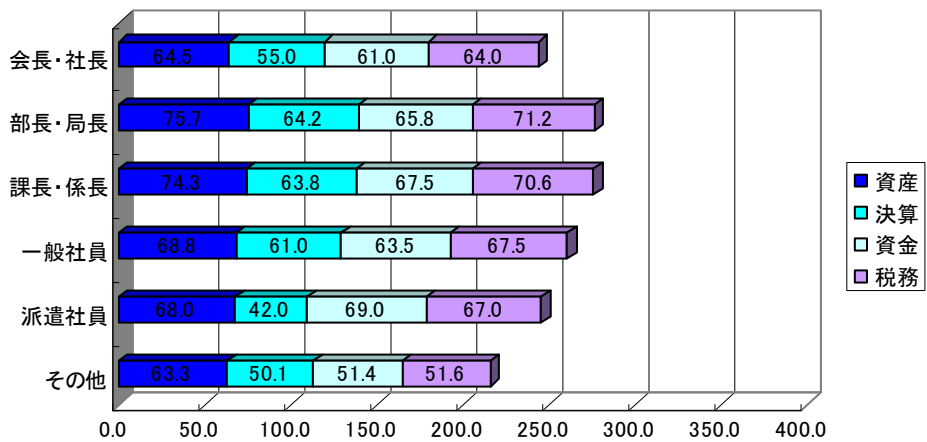
【中国】役職別スコア



【中国】役職別レベル分布

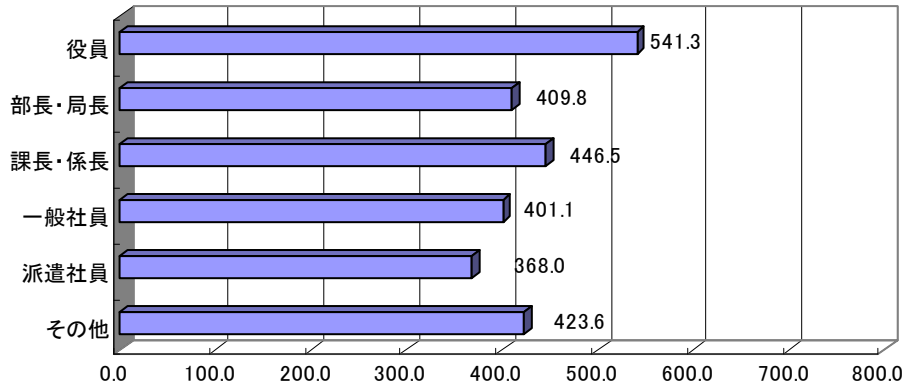


【中国】役職別領域別平均達成度

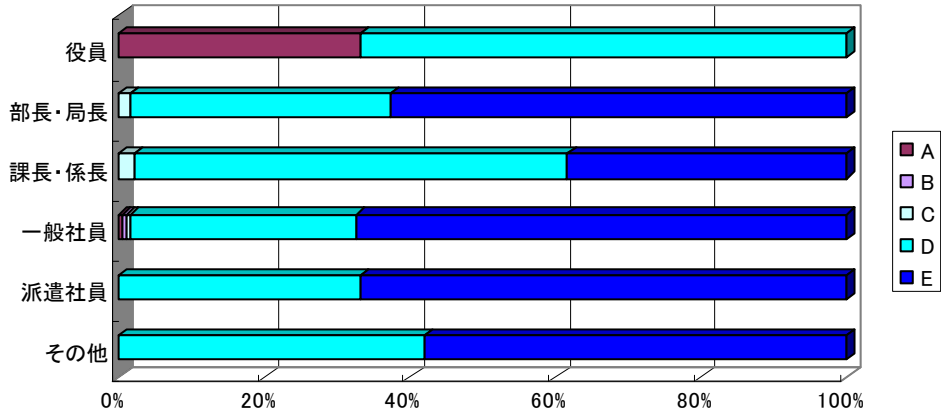


(ベトナム)

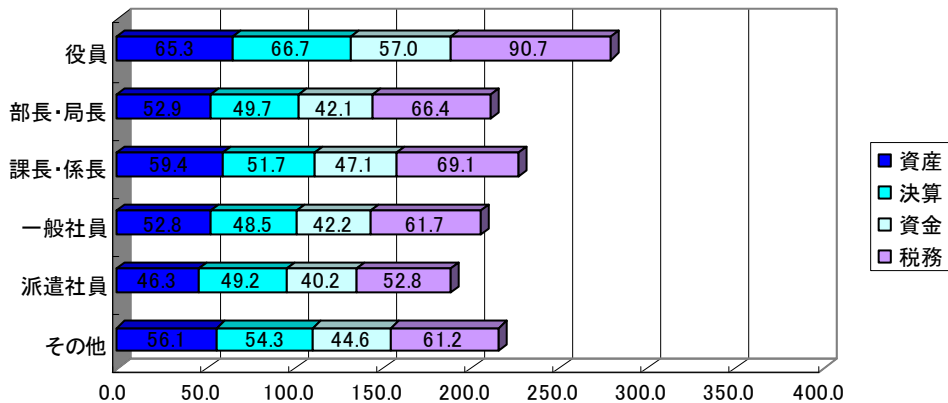
【ベトナム】役職別スコア



【ベトナム】役職別レベル分布

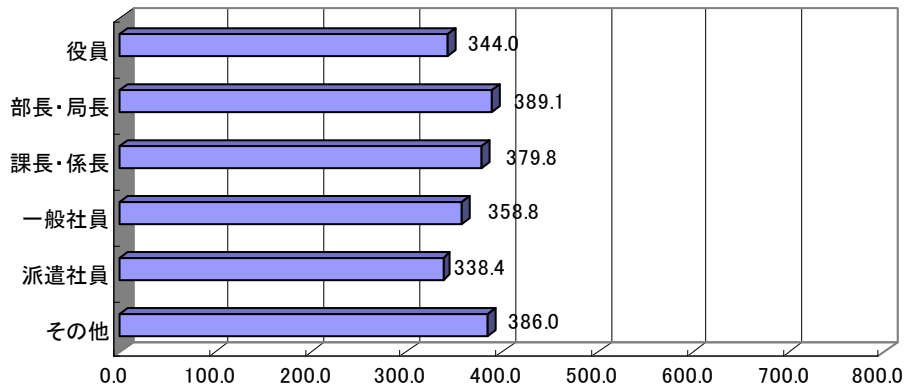


【ベトナム】役職別領域別平均達成度

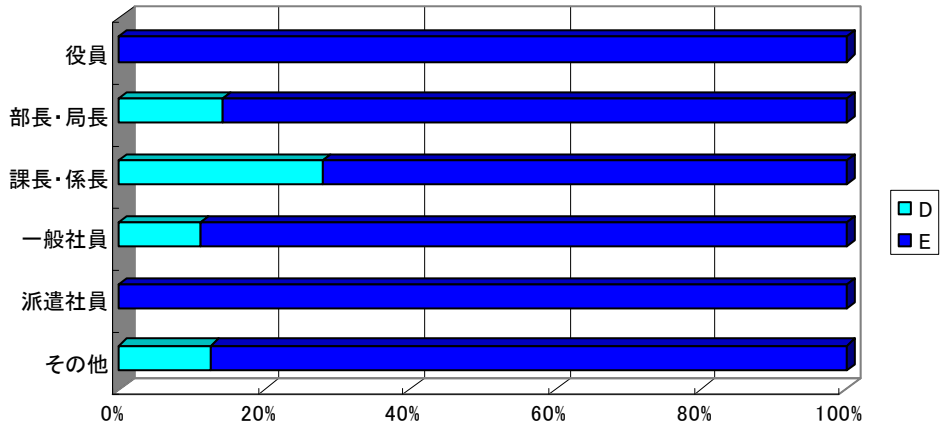


(インドネシア)

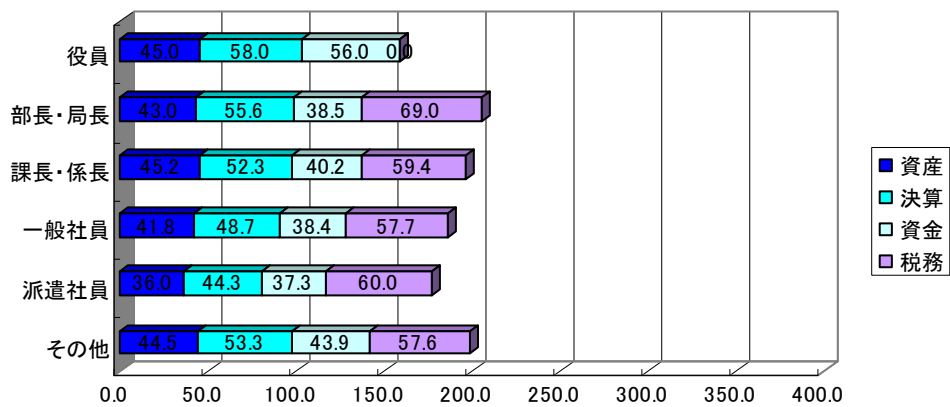
【インドネシア】役職別スコア



【インドネシア】役職別レベル分布



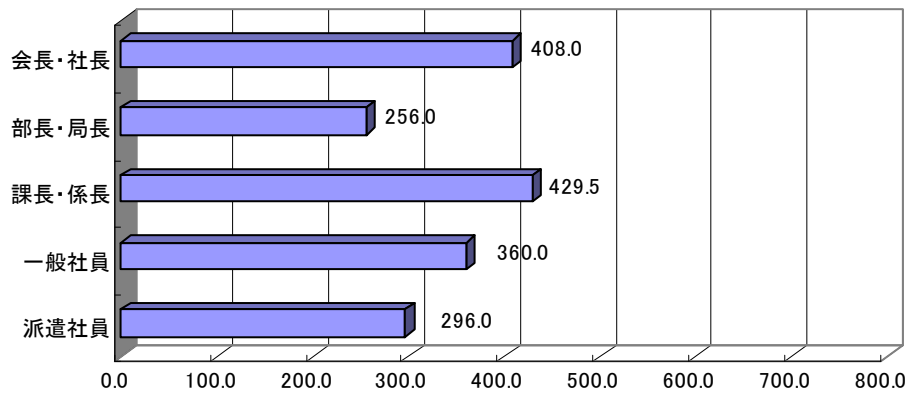
【インドネシア】役職別領域別平均達成度



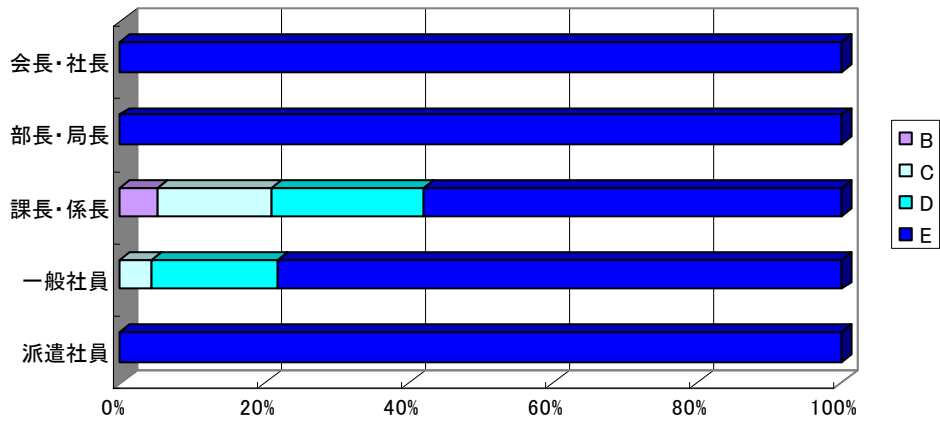


(フィリピン)

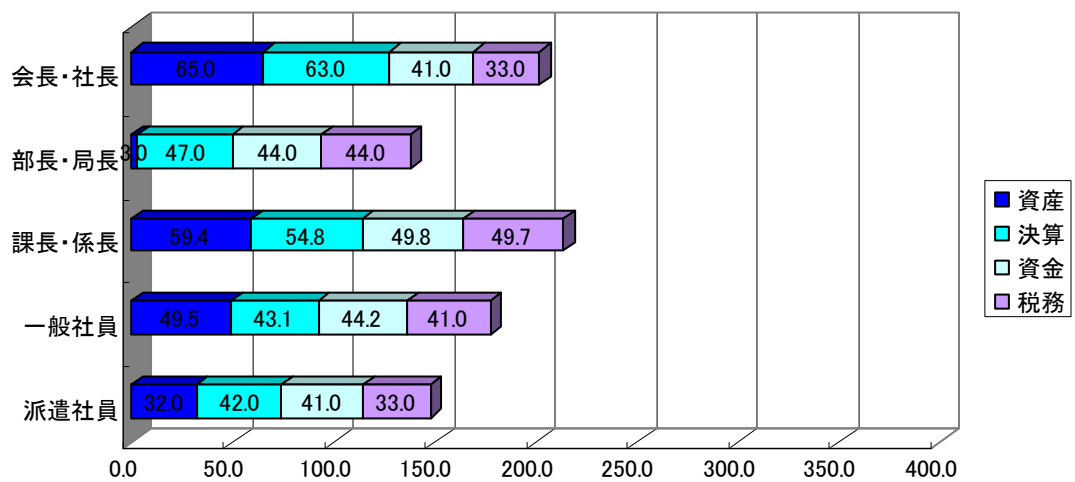
【フィリピン】役職別スコア



【フィリピン】役職別レベル分布

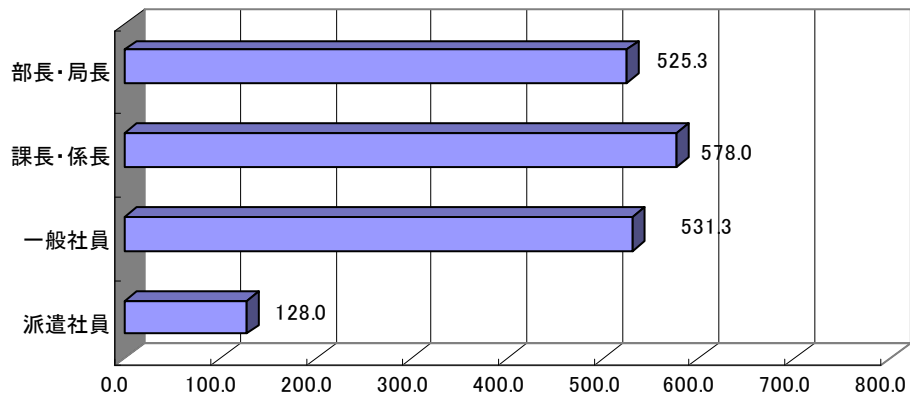


【フィリピン】役職別領域別平均達成度

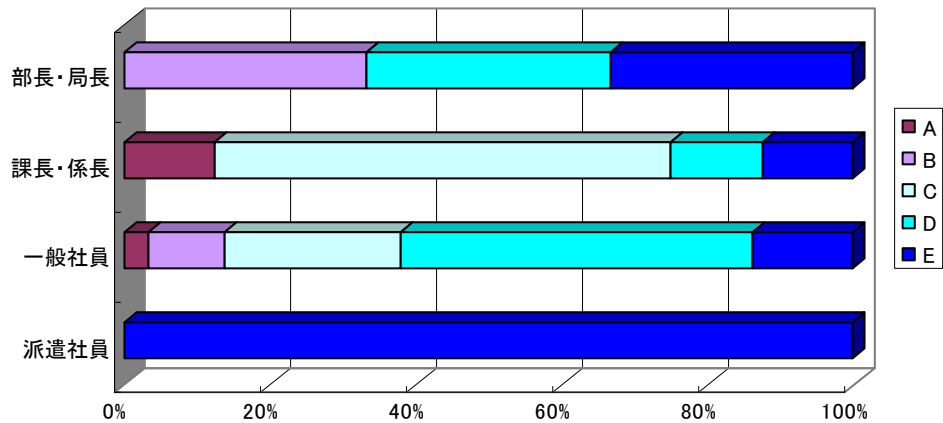


(韓国)

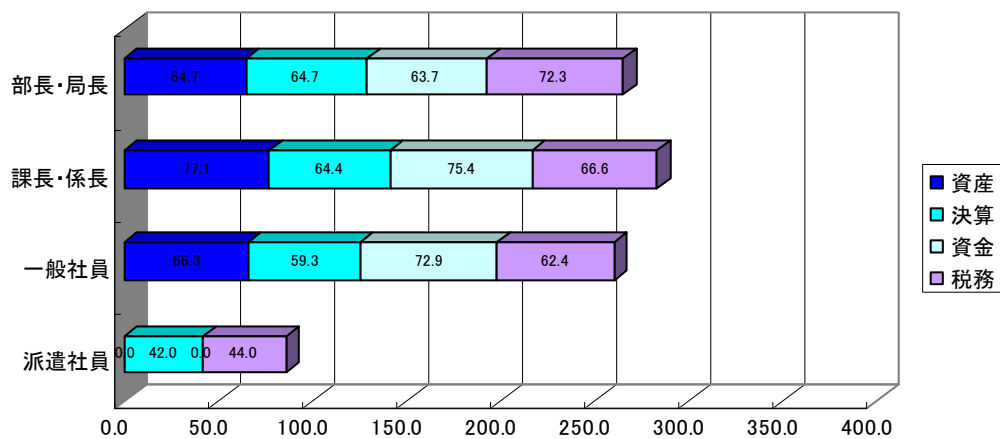
【韓国】役職別スコア



【韓国】役職別レベル分布



【韓国】役職別領域別平均達成度

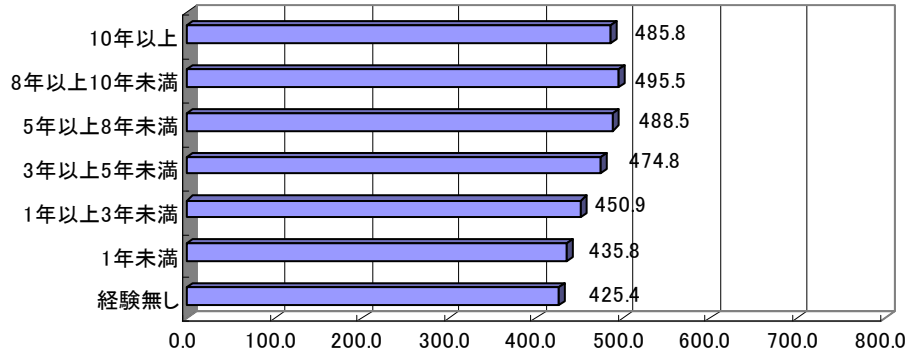


ii) 経理・財務業務経験年数別レベル分布

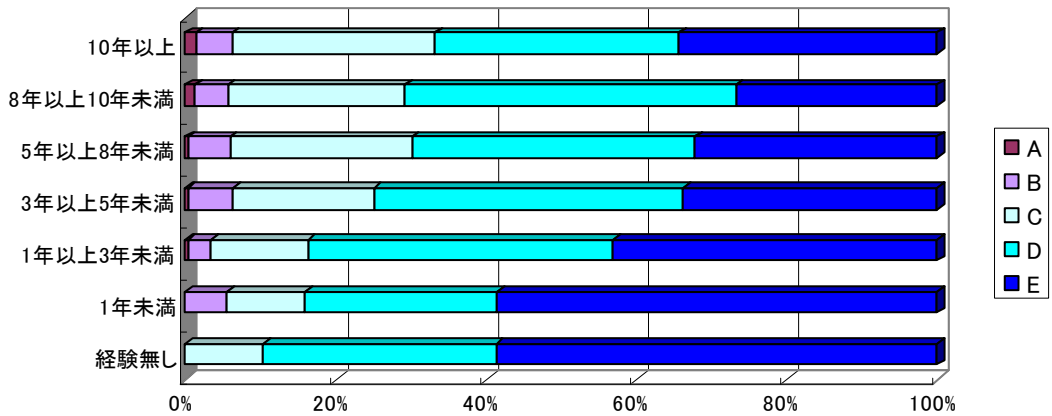
いずれの国も経験年数に比例して高い成績を示しているが、ベトナム/インドネシアに関しては、全体として成績水準が低い。

(全体)

経理・財務業務経験年数別スコア

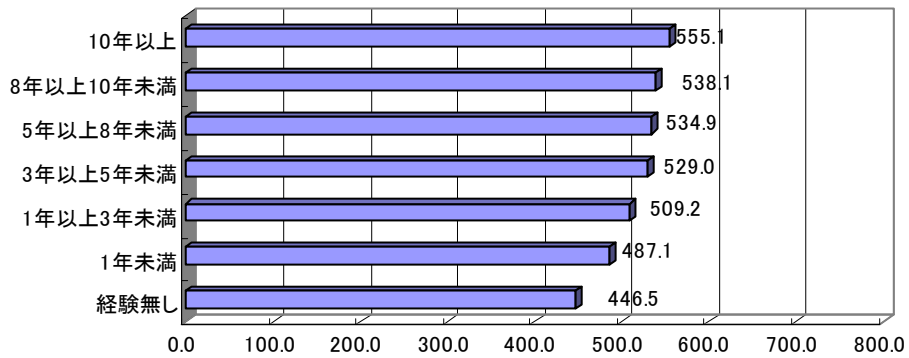


経理・財務業務経験年数別レベル分布

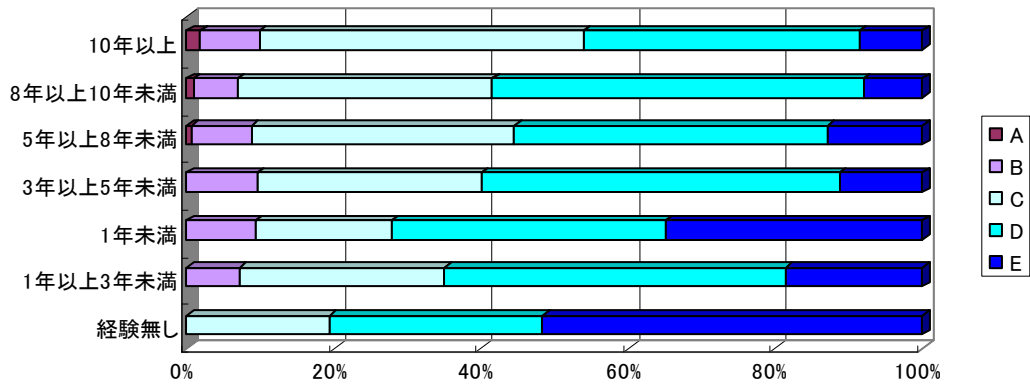


(中国)

【中国】経理・財務業務経験年数別スコア

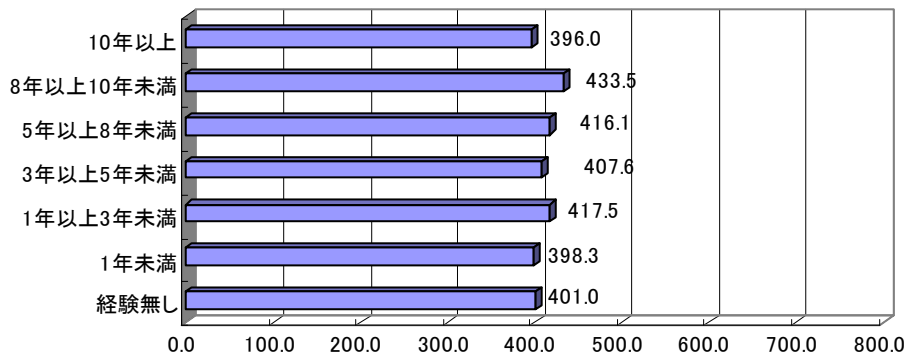


【中国】経理・財務業務経験年数別レベル分布

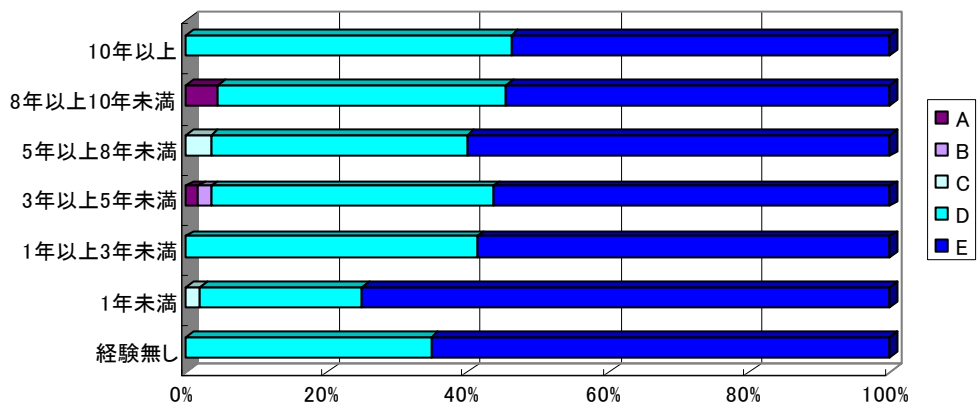


(ベトナム)

【ベトナム】経理・財務業務経験年数別スコア

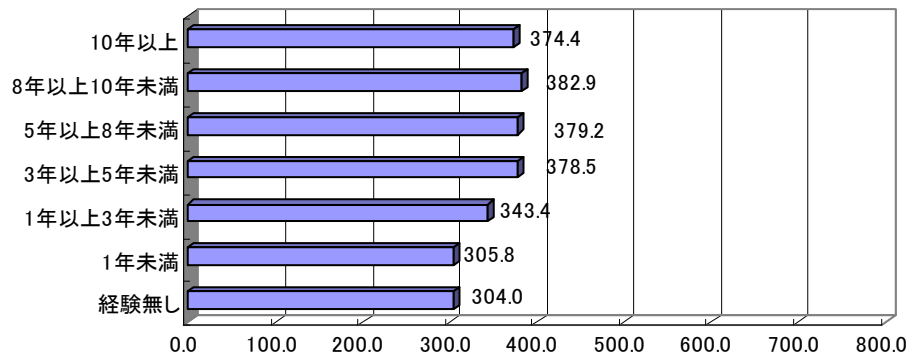


【ベトナム】経理・財務業務経験年数別レベル分布

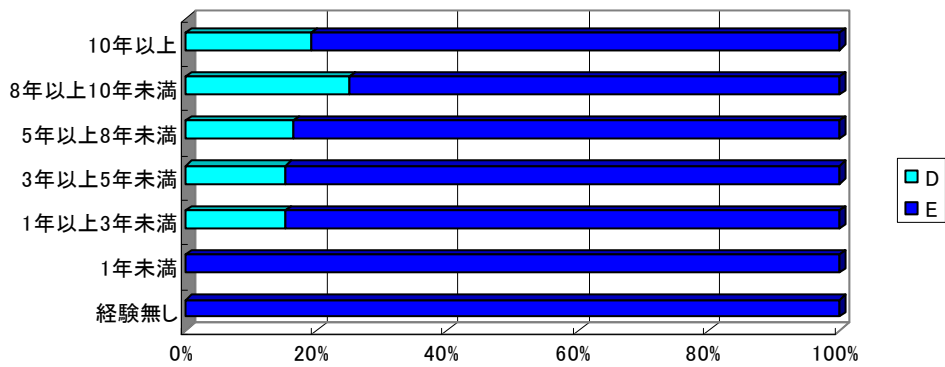


(インドネシア)

【インドネシア】経理・財務業務経験年数別スコア

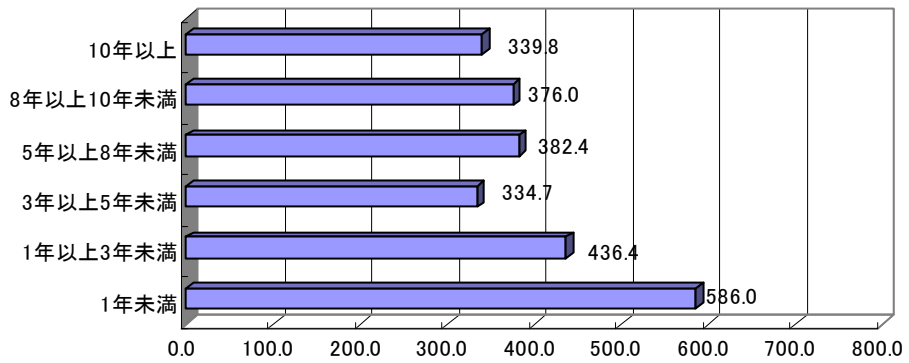


【インドネシア】経理・財務業務経験年数別レベル分布

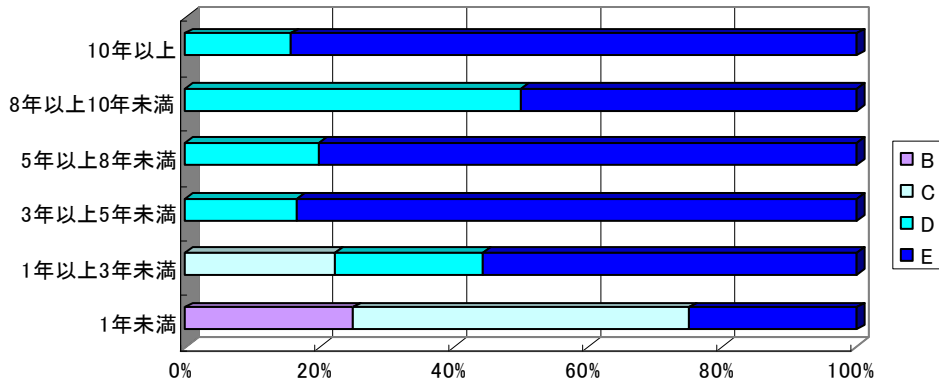


(フィリピン)

【フィリピン】経理・財務業務経験年数別スコア

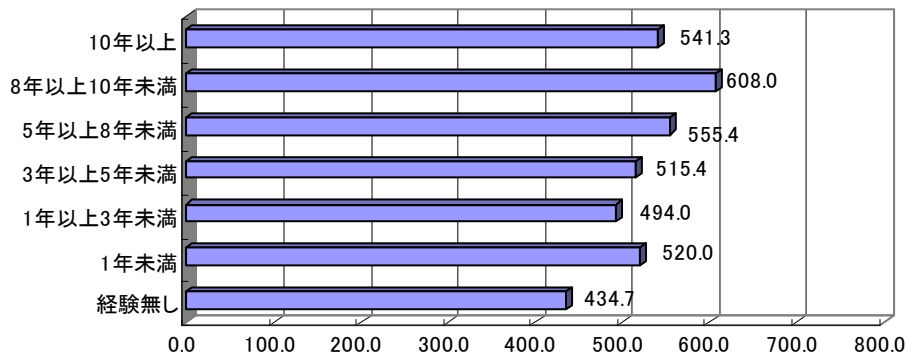


【フィリピン】経理・財務経験年数別レベル分布

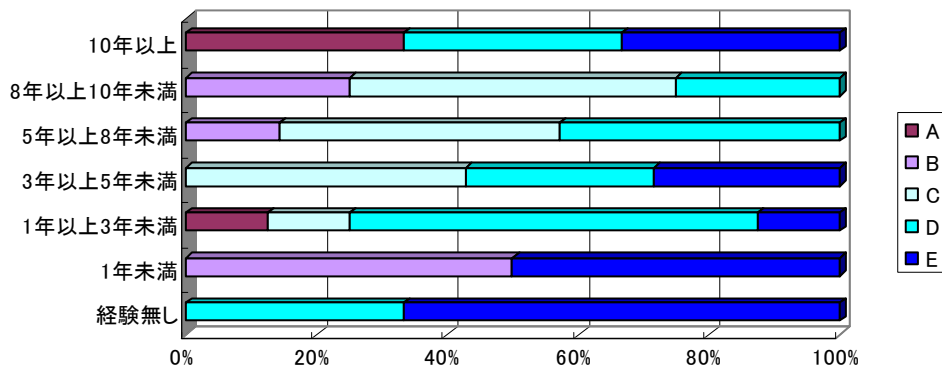


(韓国)

【韓国】経理・財務業務経験年数別スコア



【韓国】経理・財務業務経験年数別レベル分布



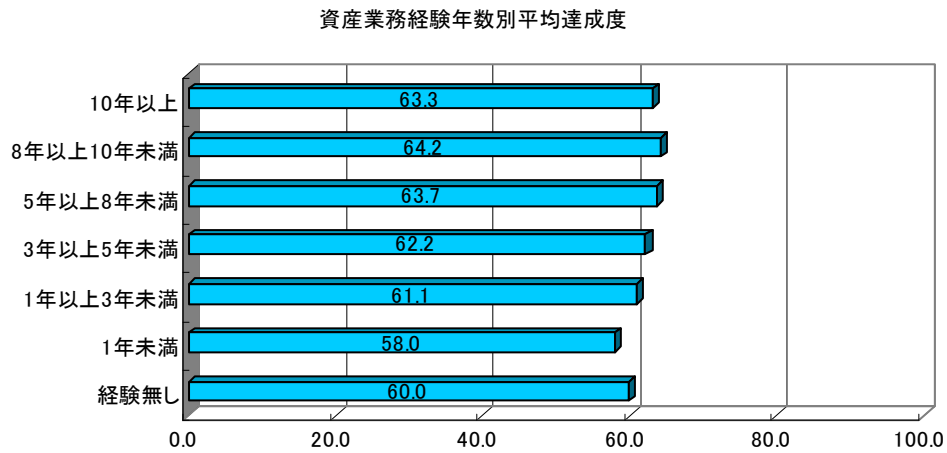
### iii) 領域別業務経験年数別平均達成度（正答率）

各領域（資産・決算・資金・税務）別の業務経験年数別の平均達成度（正答率）の状況（全体及び国別）は以下の通りとなる。

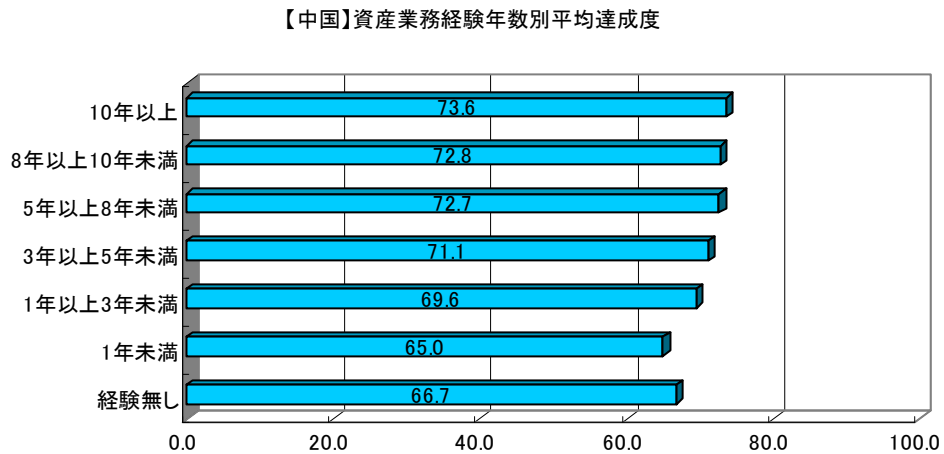
#### <資産>

業務経験年数「8年以上～10年未満」を頂点として、概ね、経験年数に応じて高い成績を示している。

(全体)

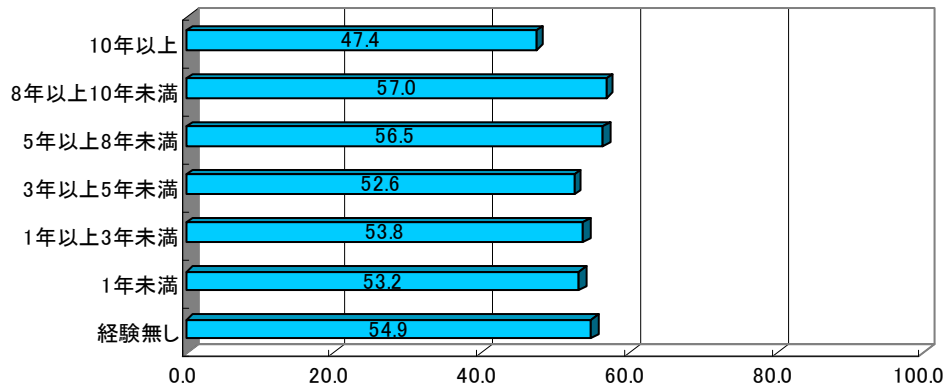


(中国)



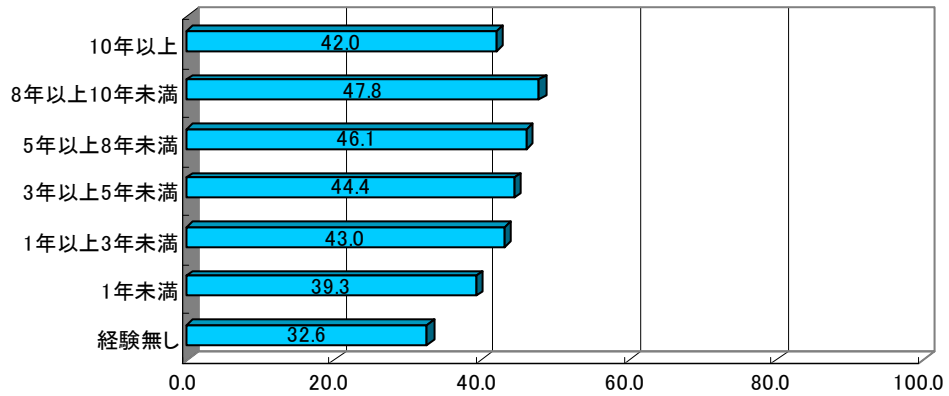
(ベトナム)

【ベトナム】資産業務経験年数別平均達成度



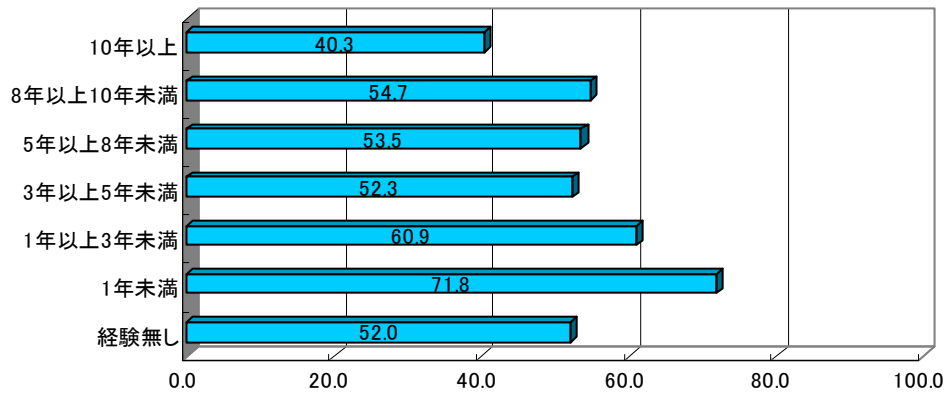
(インドネシア)

【インドネシア】資産業務経験年数別平均達成度



(フィリピン)

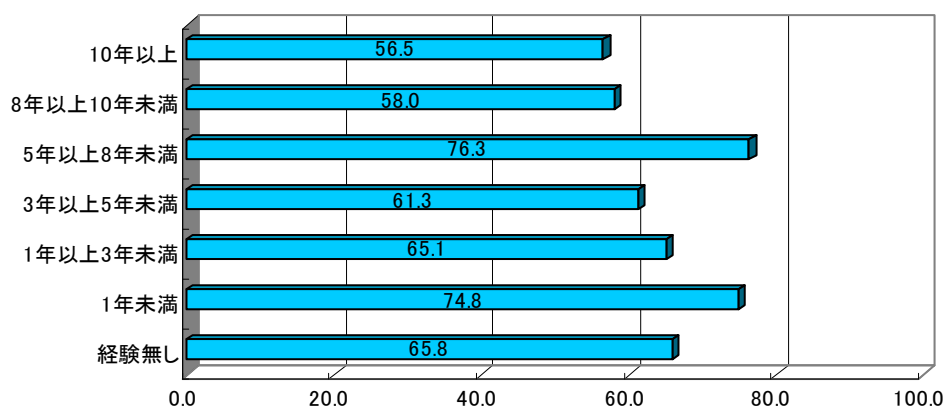
【フィリピン】資産業務経験年数別平均達成度





(韓国)

【韓国】資産業務経験年数別平均達成度

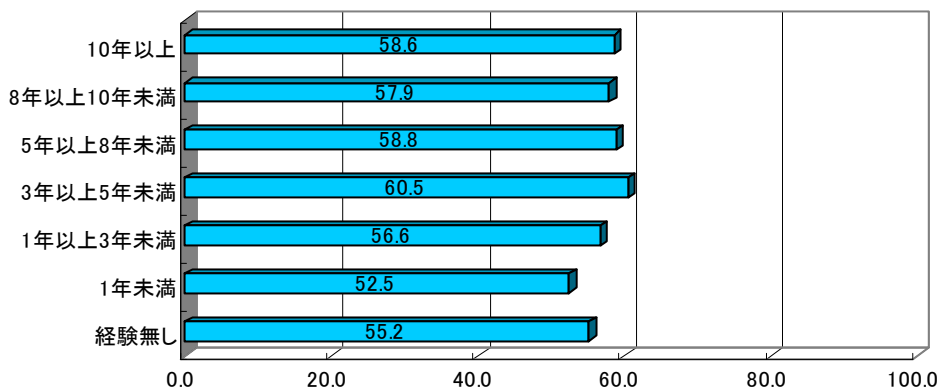


<決算>

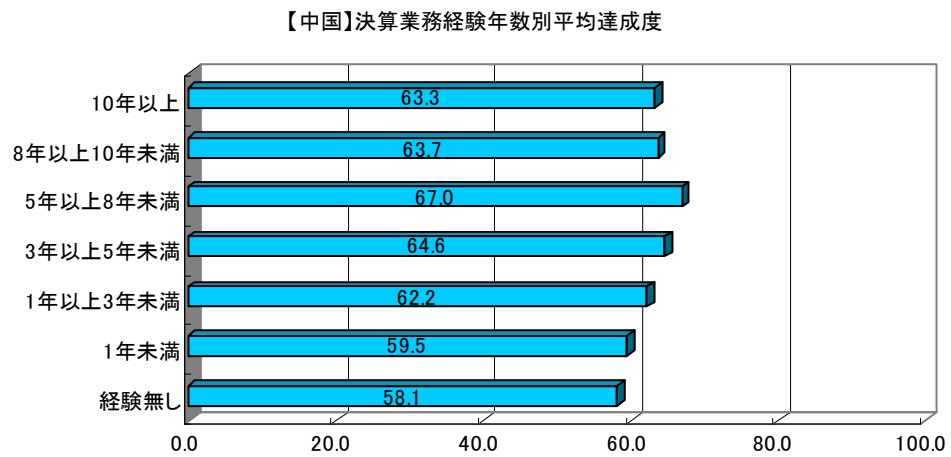
業務経験年数「3年以上～8年未満」を頂点として、概ね、経験年数に応じて高い成績を示している。

(全体)

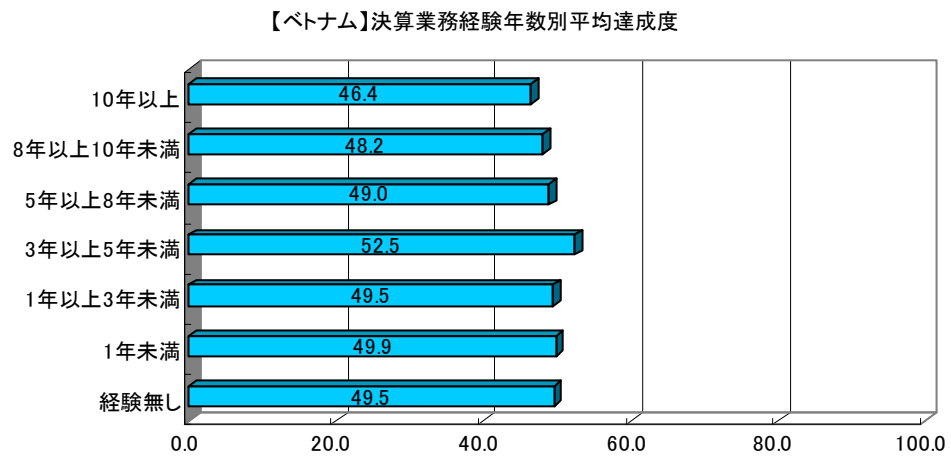
決算業務経験年数別平均達成度



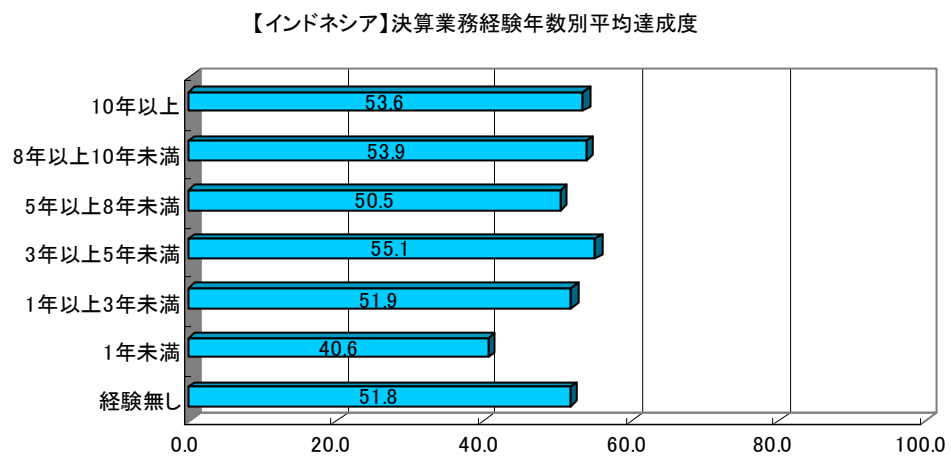
(中国)



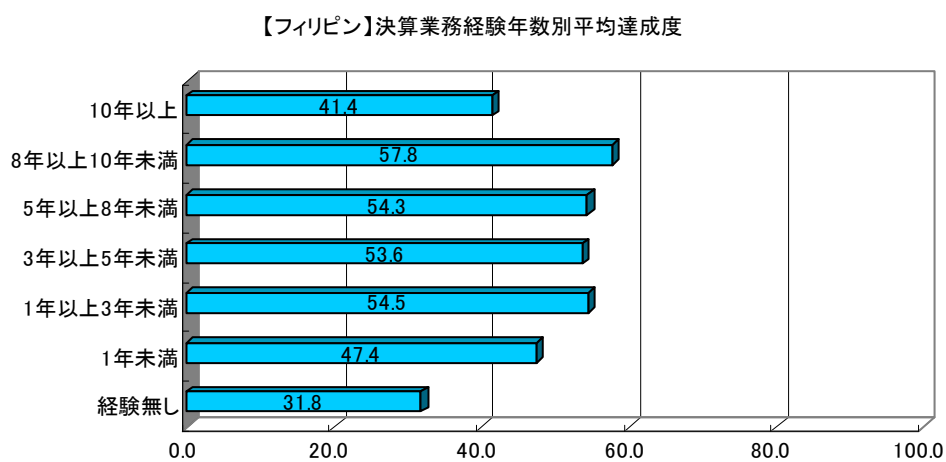
(ベトナム)



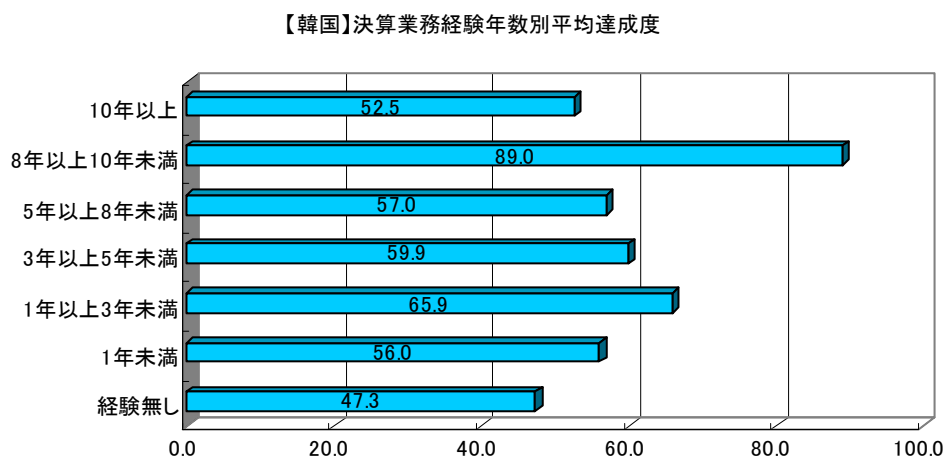
(インドネシア)



(フィリピン)



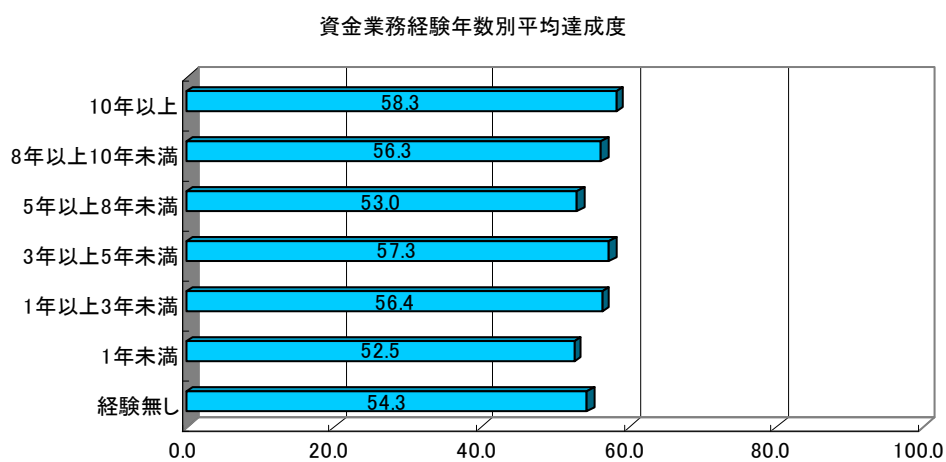
(韓国)



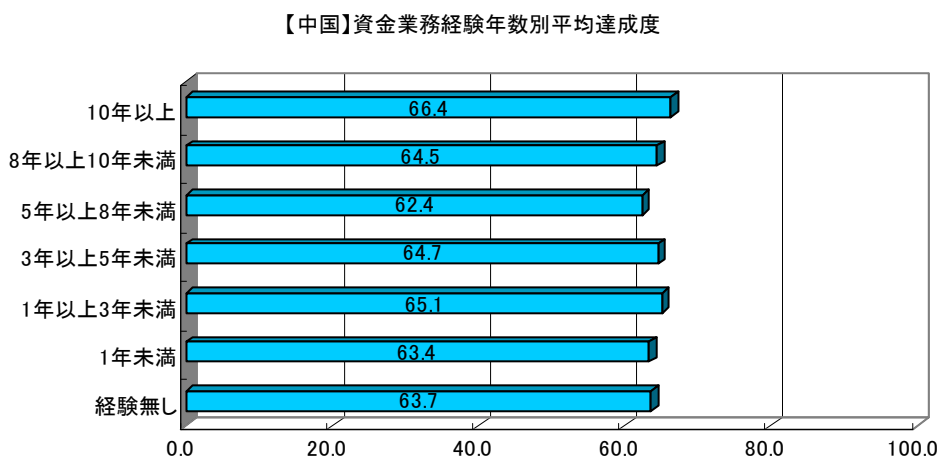
<資金>

業務経験年数「3年以上～5年未満」及び「10年以上」において高い成績を示している。

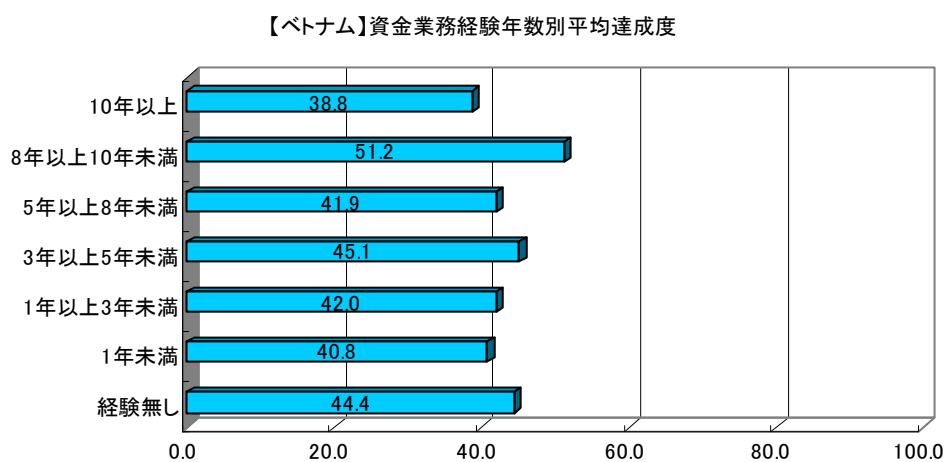
(全体)



(中国)

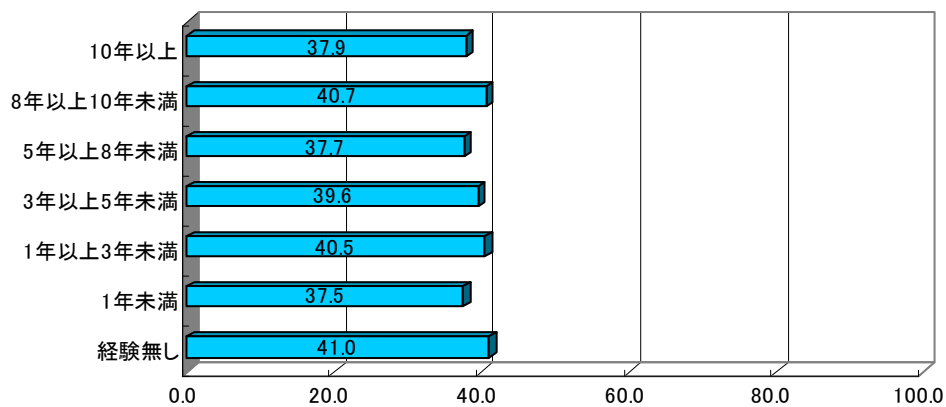


(ベトナム)



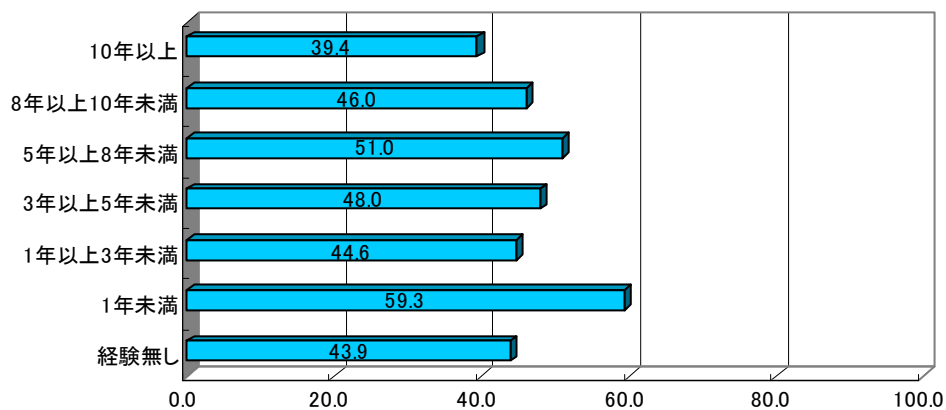
(インドネシア)

【インドネシア】資金業務経験年数別平均達成度合



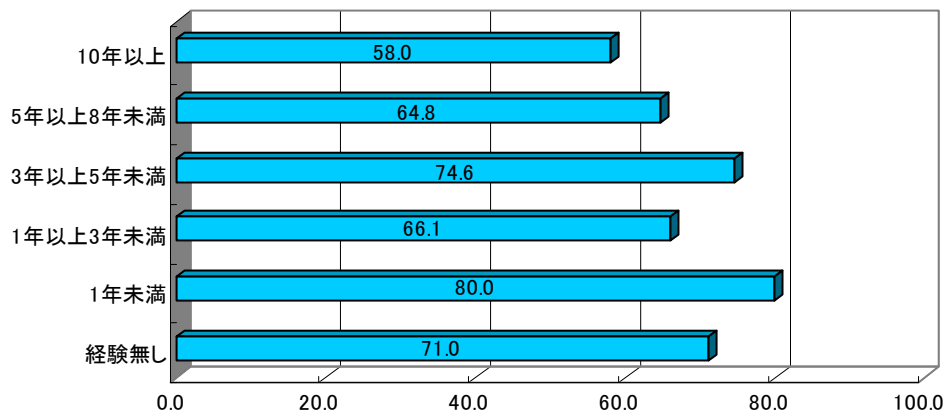
(フィリピン)

【フィリピン】資金業務経験年数別平均達成度合



(韓国)

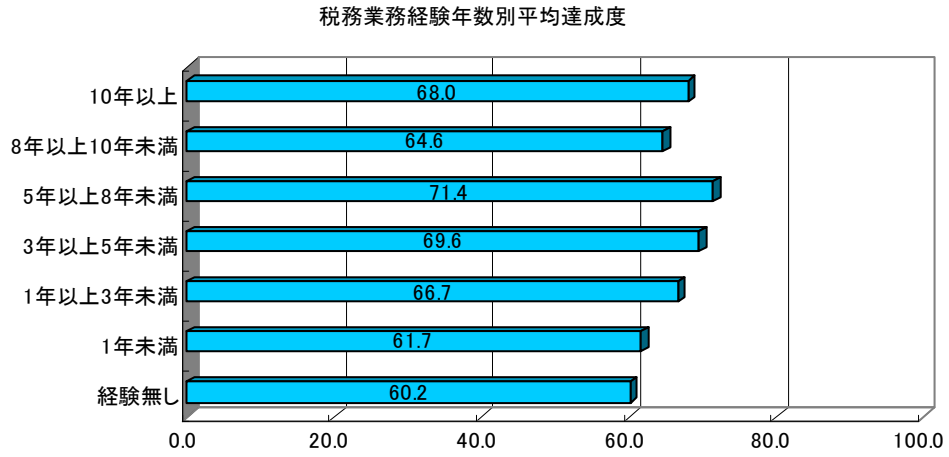
【韓国】資金業務経験年数別平均達成度合



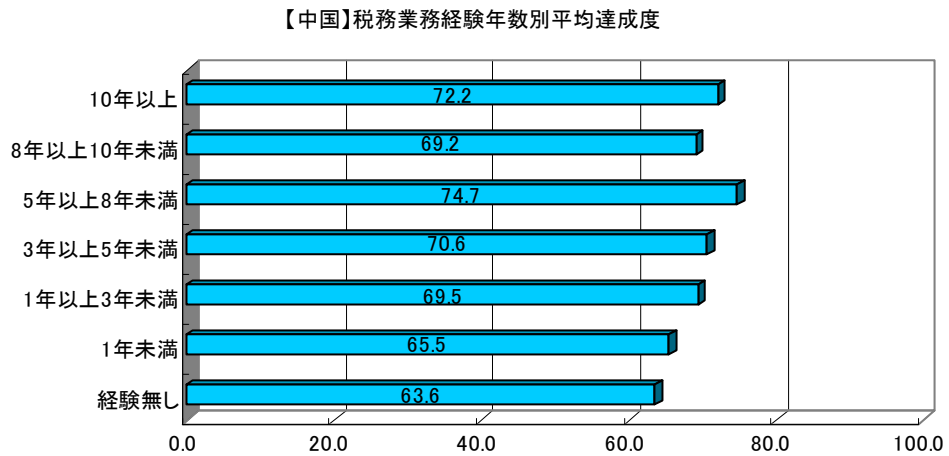
### < 税務 >

業務経験年数「5年以上8年未満」を頂点として、概ね、経験年数に応じて高い成績を示している。

(全体)

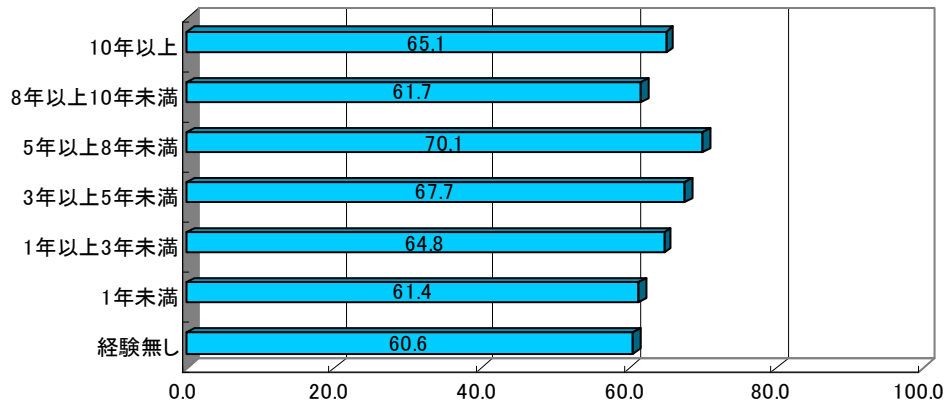


(中国)



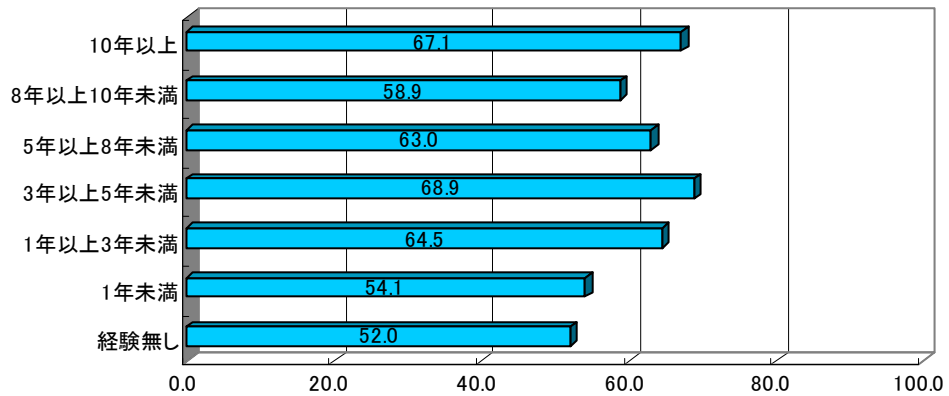
(ベトナム)

【ベトナム】税務業務経験年数別平均達成度



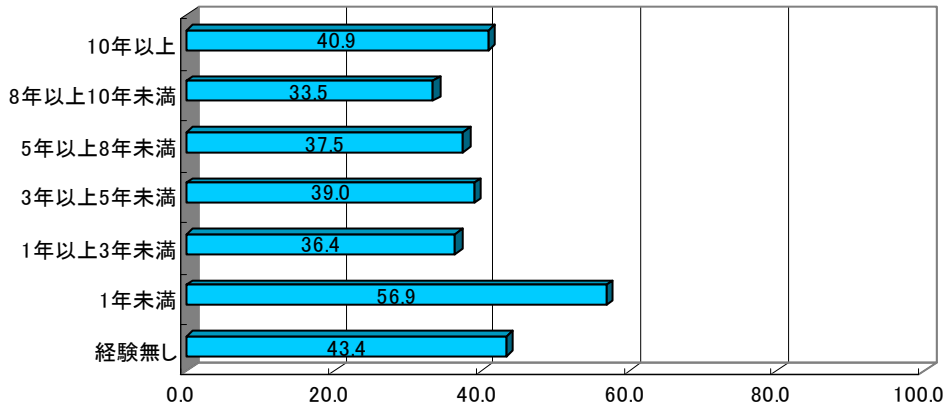
(インドネシア)

【インドネシア】税務業務経験年数別平均達成度



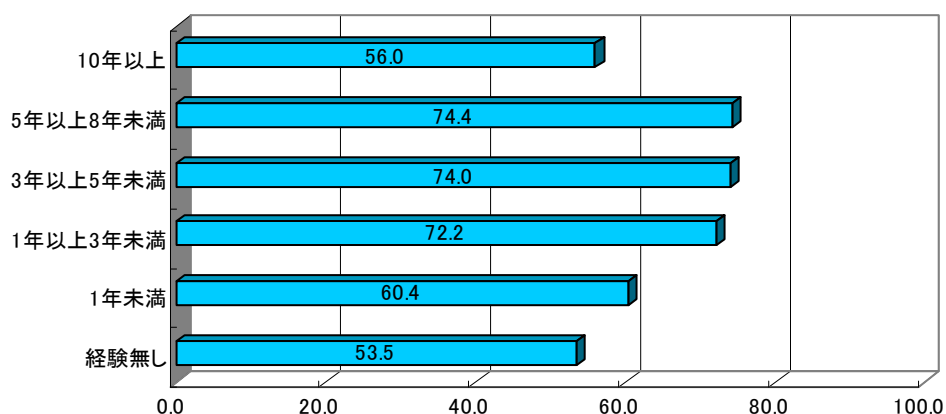
(フィリピン)

【フィリピン】税務業務経験年数別平均達成度



(韓国)

【韓国】税務業務経験年数別平均達成度



iv) 取得資格別レベル／領域別平均達成度

特に中国は経理・財務領域における資格が多岐にわたっているが、今回のパイロット・テストとの成績との間には明確な相関性が示されていない。

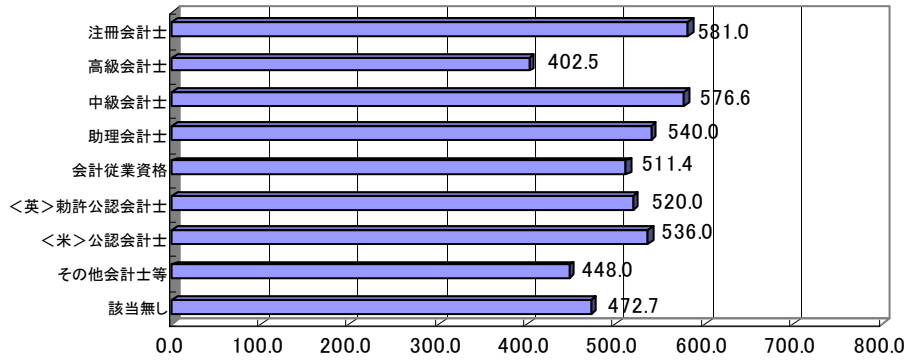
つまり、今回のパイロット・テストは現在中国で実施されている会計士等の資格試験とは全く別の能力を評価している試験であると解釈することができる。

(中国)

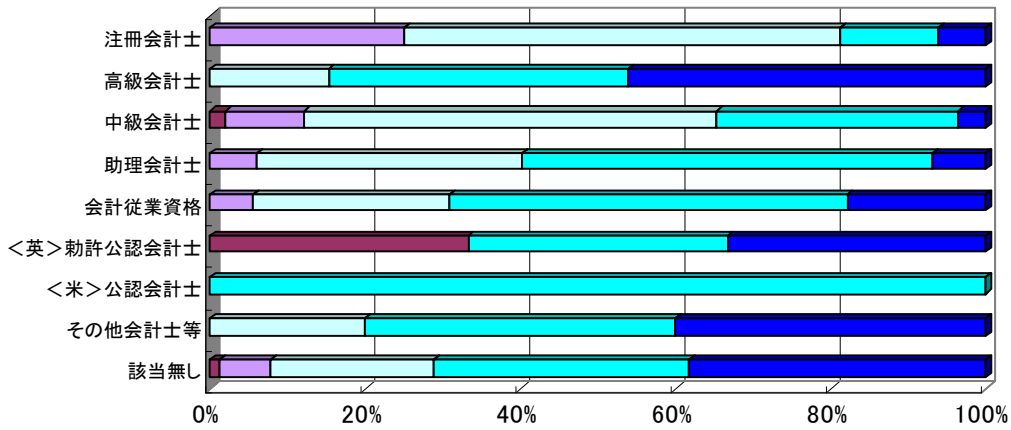
取得資格	人数	
注冊会計士	32	4.2%
高級会計士	13	1.7%
中級会計士	187	24.5%
助理会計士	161	21.1%
会計従業資格	279	36.6%
<英>勅許公認会計士	3	0.4%
<米>公認会計士	1	0.1%
その他会計士等	5	0.7%
該当無し	76	10.0%
回答無し	6	0.8%
<b>合計</b>	<b>763</b>	



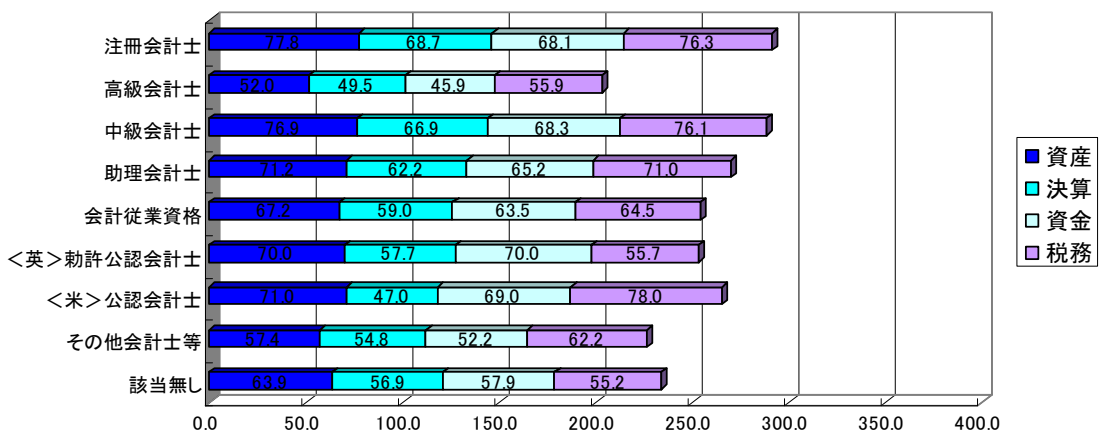
【中国】取得資格別スコア



【中国】取得資格別レベル分布



【中国】取得資格別領域別平均達成度



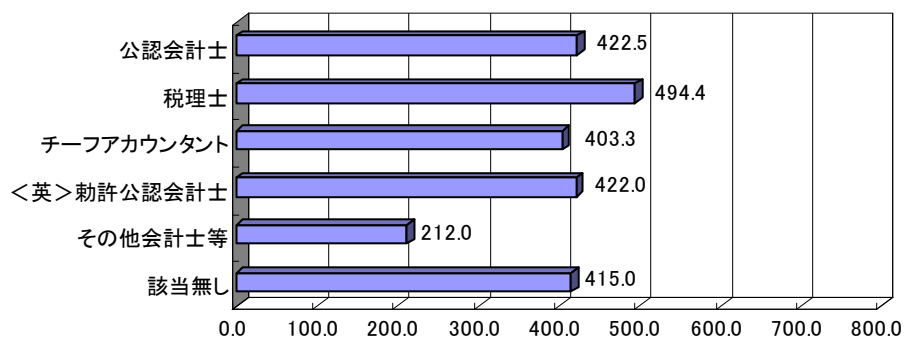
中国以外の国の結果は以下の通りとなるが、特に受験人数が多かったベトナム／インドネシアについても資格保有状況と今回の試験成績との相関性は示されていない

いものと推察できる。

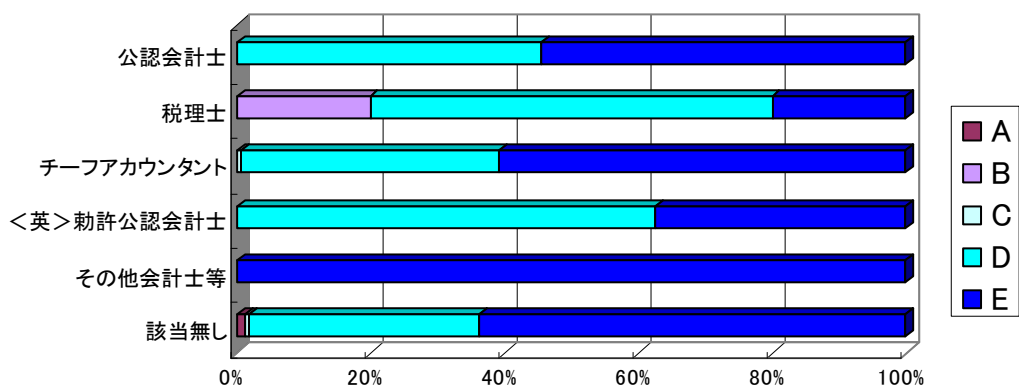
(ベトナム)

取得資格	人数	
公認会計士	11	3.4%
税理士	5	1.5%
チーフアカウント	130	40.0%
<英>勅許公認会計士	8	2.5%
その他会計士等	2	0.6%
該当無し	163	50.2%
回答無し	6	1.8%
<b>合計</b>	<b>325</b>	

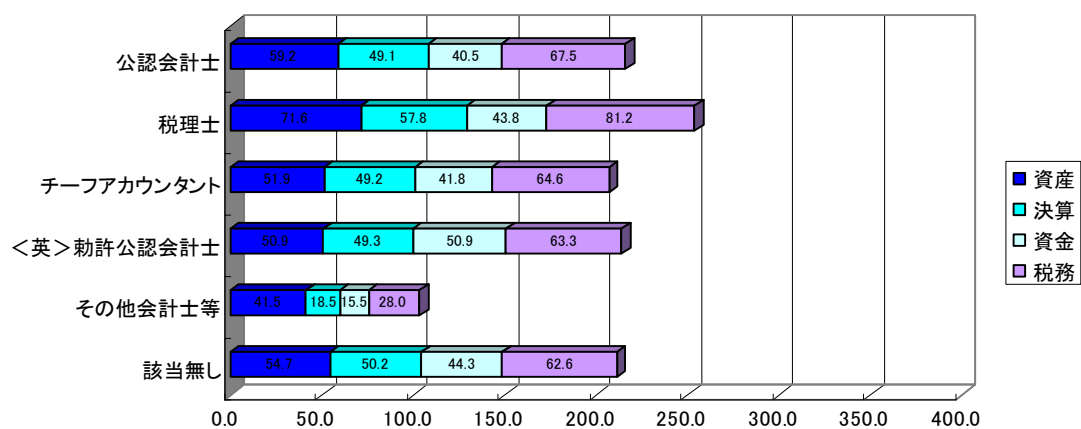
【ベトナム】取得資格別スコア



【ベトナム】取得資格別レベル分布



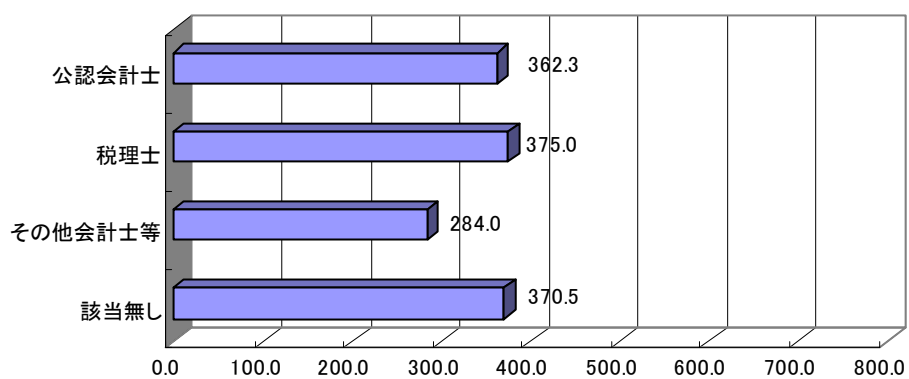
【ベトナム】取得資格別領域別平均達成度



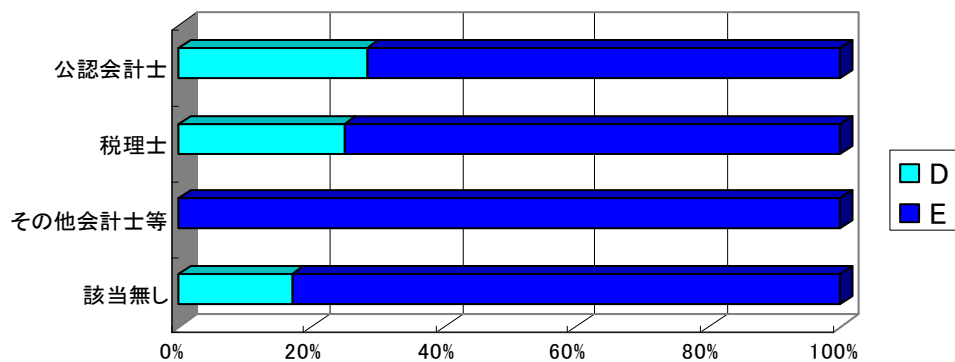
(インドネシア)

取得資格	人数	
公認会計士	7	3.3%
税理士	8	3.8%
其他会計士等	2	1.0%
該当無し	191	91.0%
回答無し	2	1.0%
<b>合計</b>	<b>210</b>	

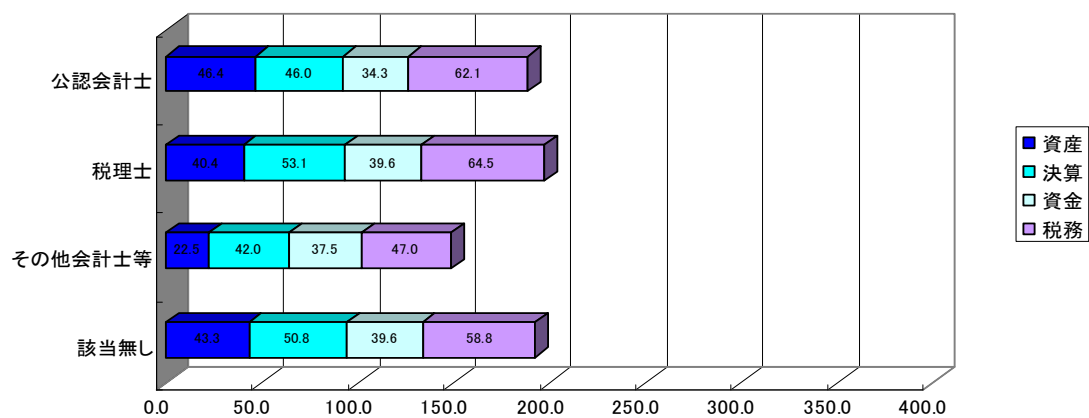
【インドネシア】取得資格別スコア



【インドネシア】取得資格別レベル分布



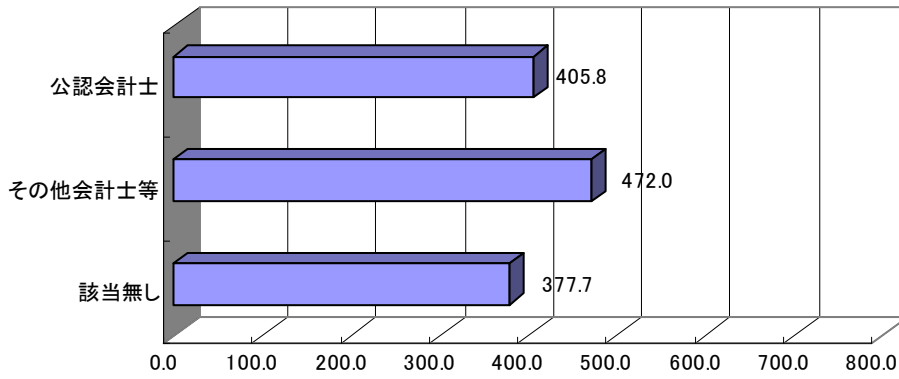
【インドネシア】取得資格別領域別平均達成度



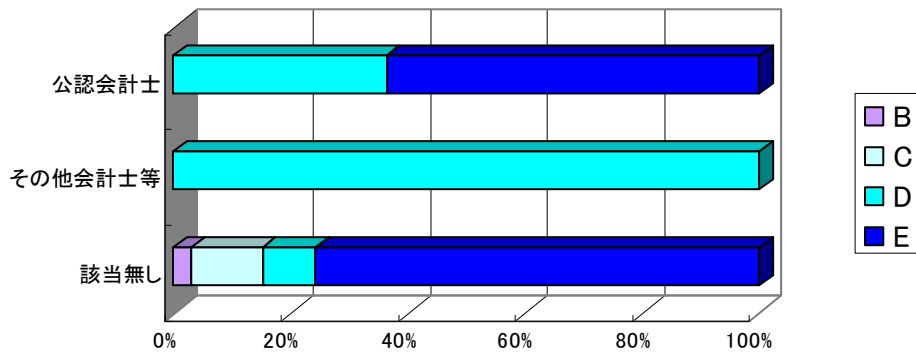
(フィリピン)

取得資格	人数	割合
公認会計士	11	23.9%
其他会計士等	1	2.2%
該当無し	33	71.7%
回答無し	1	2.2%
<b>合計</b>	<b>46</b>	

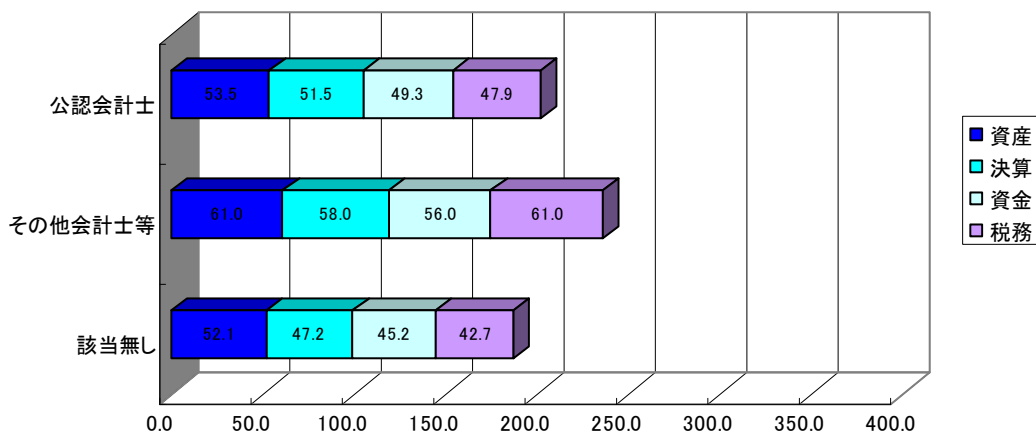
【フィリピン】取得資格別スコア



【フィリピン】取得資格別レベル分布



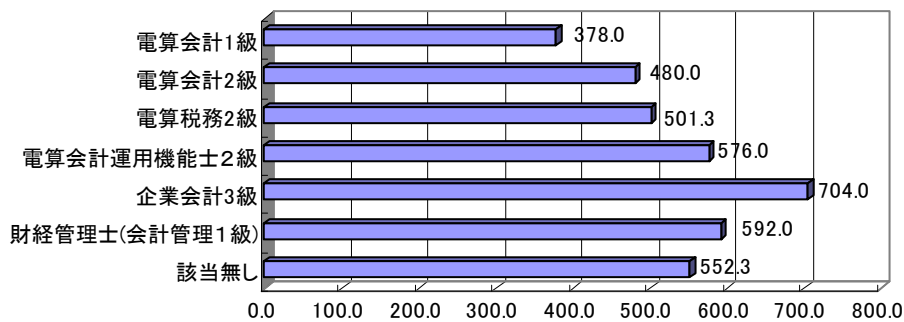
【フィリピン】取得資格別領域別平均達成度



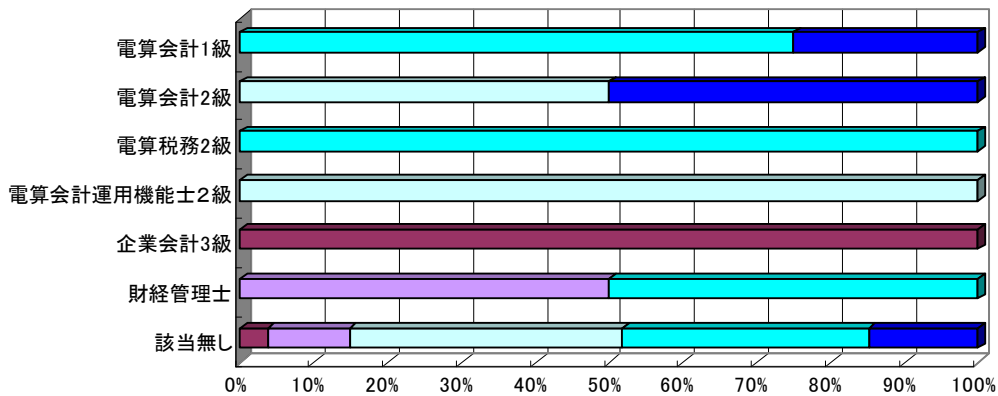
(韓国)

取得資格	人数	
電算会計1級(韓国税理士会主管)	4	9.5%
電算会計2級(韓国税理士会主管)	2	4.8%
電算税務2級(韓国税理士会主管)	3	7.1%
電算会計運用機能士2級(韓国商工会議所主管)	1	2.4%
企業会計3級(韓国税理士会主管)	1	2.4%
財経管理士(会計管理1級)(三逸会計法人主管)	2	4.8%
該当無し	27	64.3%
回答無し	2	4.8%
<b>合計</b>	<b>42</b>	

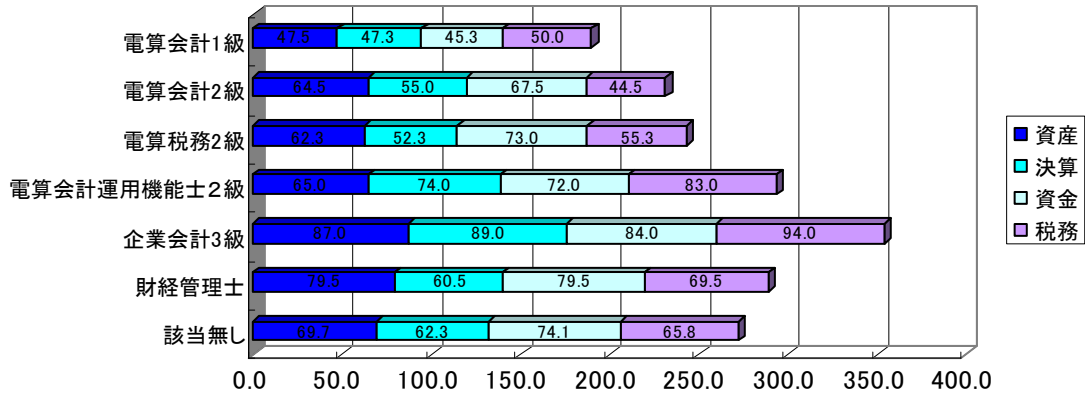
【韓国】取得資格別スコア



【韓国】取得資格別レベル分布



【韓国】取得資格別領域別平均達成度



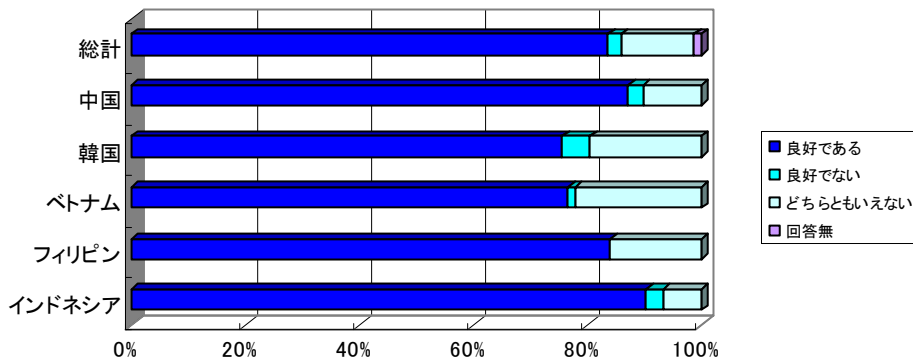
➤ アンケート結果

今回のパイロット・テスト受験にあたり、所属する会社におけるコミュニケーションや人材・スキル管理の状況、自国における経理・財務関連の資格・研修制度等についてアンケートを実施した。各設問と結果は以下の通りとなる。

【Q1】社内における情報共有・意見交換などコミュニケーションは良好か

ベトナム／韓国以外の国では約 8 割の受験者が良好であると回答している。

社内における情報共有・意見交換などコミュニケーションは良好か

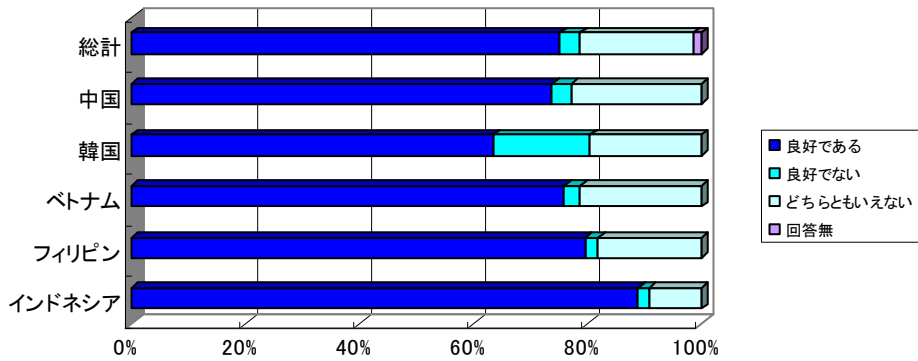


	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	中国	総計
良好である	187	37	245	31	659	1,159
良好でない	6		4	2	20	32
どちらともいえない	14	7	71	8	77	177
回答無						18
総計	207	44	320	41	756	1,386

**【Q2】 親会社の経理部門（担当者）とのコミュニケーションは良好か？**

社内におけるコミュニケーション状況と比較した場合、良好であるという認識が多少低下している。

親会社の経理部門（担当者）とのコミュニケーションは良好か

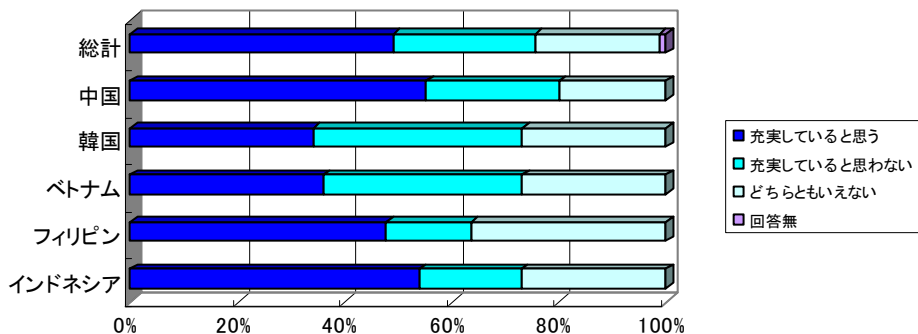


	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	中国	総計
良好である	185	35	240	26	558	1,044
良好でない	4	1	9	7	26	47
どちらともいえない	19	8	67	8	172	274
回答無						21
総計	208	44	316	41	756	1,386

**【Q3】 会社内で実施されている教育・研修や自己啓発の仕組みは充実していると思うか？**

全体としては「充実している」が約5割、「充実していると思わない」及び「どちらともいえない」で約5割を示しているが、韓国／ベトナムでは「充実している」が4割を下回っている。

会社内で実施されている教育・研修や自己啓発の仕組みは充実していると思うか



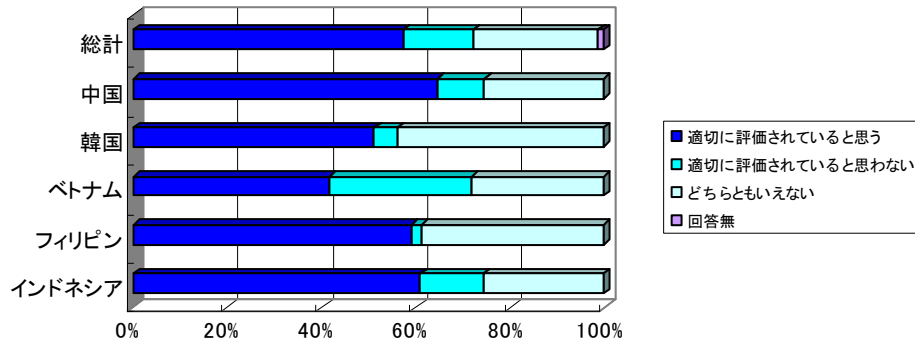
	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	中国	総計
充実していると思う	112	21	114	14	418	679
充実していると思わない	40	7	117	16	188	368
どちらともいえない	56	16	85	11	151	319
回答無						20
総計	208	44	316	41	757	1,386



**【Q4】 貴方の能力が会社により適切に評価されていると思うか？**

全体としては約 6 割弱の受験者が「適切に評価されていると思う」と回答しているが、ベトナムでは大幅に下回り 4 割程度となっている。

貴方の能力が会社により適切に評価されていると思うか

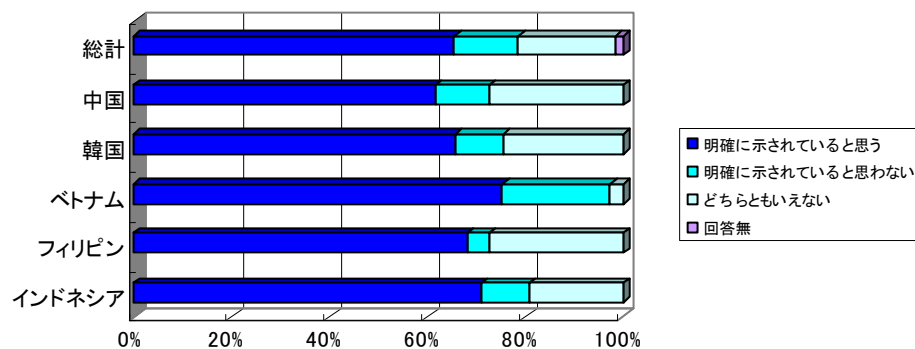


	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	中国	総計
適切に評価されていると思う	127	26	133	21	489	796
適切に評価されていると思わない	28	1	96	2	77	204
どちらともいえない	53	17	90	18	192	370
回答無						16
総計	208	44	319	41	758	1,386

**【Q5】 貴方に期待する役割が会社より明確に示されていると思うか？**

各国とも約 6 割以上の受験者が「明確に示されていると思う」と回答している。一方で中国では、3 割近くの受験者が「どちらともいえない」と回答している。

貴方に期待する役割が会社より明確に示されていると思うか

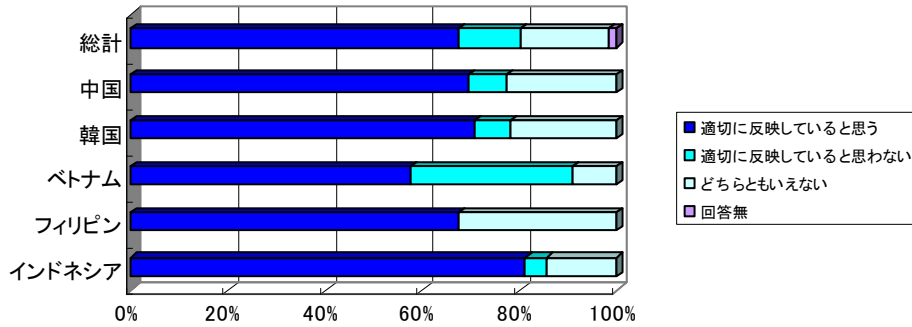


	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	中国	総計
明確に示されていると思う	148	30	238	27	466	909
明確に示されていると思わない	20	2	70	4	85	181
どちらともいえない	40	12	8	10	206	276
回答無						20
総計	208	44	316	41	757	1386

**【Q6】 貴方の希望する実務経験・キャリアが配属や役割分担に適切に反映していると思うか？**

全体としては6割以上の受験者が「適切に反映していると思う」と回答している。一方で、ベトナムでは3割以上の受験者が「適切に反映していると思わない」回答している。

**貴方の希望する実務経験・キャリアが配属や役割分担に適切に反映していると思うか**

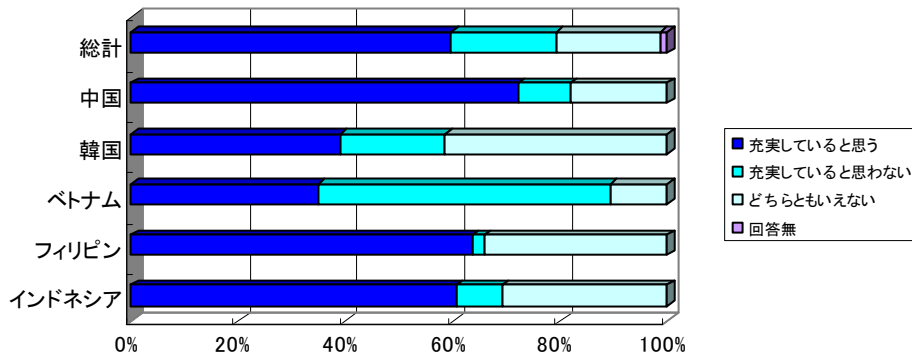


	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	中国	総計
適切に反映していると思う	169	29	183	29	527	937
適切に反映していると思わない	9		105	3	58	175
どちらともいえない	30	14	29	9	171	253
回答無						21
<b>総計</b>	<b>208</b>	<b>43</b>	<b>317</b>	<b>41</b>	<b>756</b>	<b>1,386</b>

**【Q7】 本国における経理・財務関連の試験資格制度は充実していると思うか？**

国によって回答内容に差が開いている。比較的、会計関連の試験資格の種類が多いと見受けられる中国では7割以上の受験者が「充実している」と回答している一方で、同様に会計関連の試験資格制度が多い「韓国」では、4割以上の受験者が「どちらともいえない」と回答している。また、比較的試験資格制度の種類が少ない「ベトナム」では、5割以上の受験者が「充実していると思わない」と回答している。

**本国における経理・財務関連の試験資格制度は充実していると思うか**

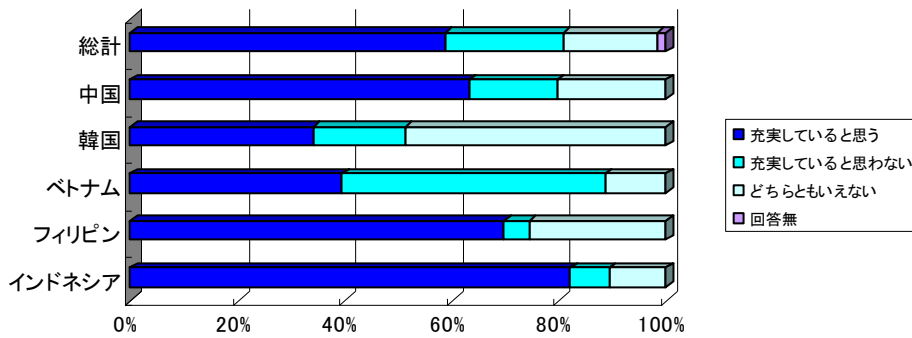


	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	中国	総計
充実していると思う	126	28	110	16	547	827
充実していると思わない	18	1	172	8	73	272
どちらともいえない	64	15	34	17	137	267
回答無						20
総計	208	44	316	41	757	1,386

【Q8】 本国における経理・財務関連の教育・研修機関やカリキュラムは充実しているか？

国によって回答内容に差が開いている。前段の「試験資格制度」に関する回答内容と同じような分布を示している。

本国における経理・財務関連の  
教育・研修機関やカリキュラムは充実しているか



	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	中国	総計
充実していると思う	170	30	125	14	477	816
充実していると思わない	15	2	155	7	125	304
どちらともいえない	22	11	36	20	153	242
回答無						24
総計	207	43	316	41	755	1,386

## 5.まとめ／各検証結果を通じた考察と今後の取組み

### ▶ グループ経理・財務スタッフの標準的実務スキル管理の仕組み

現在、海外に進出している企業、或いはこれから海外事業展開を進めていこうとしている企業はグローバルレベルの“戦略的な人材マネジメント”を課題と考えており、グループ全体での一元的な人材のスキル管理は将来的には必要不可欠な取組みであると強く認識している。

しかしながら現状では、グループ会社、特に在外子会社については、各現場に一任せざるを得ない段階に留まっているのが実情である。

その背景としては、2000年以降に連結決算が導入されるなど資本市場のグローバル化に伴ってグループ経営の強化が求められるようになるまでは、わが国企業は伝統的に子会社を独立させるスタイルで企業グループの拡大を行ってきたことがあげられよう。現在、規模の大小を問わずグローバル成長戦略を掲げる日本企業が多くある中で、海外のグループ会社も含めたマネジメントの一元管理が求められているがグローバルレベルでスタッフのスキルを一元管理する体制を構築していくには、以下の様に運用面において非常に高いハードルが立ちはだかっていることが確認された。

- ✓ 管理対象となるスキル項目を継続的に見直していかなくてはならない。
- ✓ 管理の必要性・目的について社内において十分な相互理解を維持していかなくてはならない
- ✓ 情報を収集・管理する手続きを簡便化されていなくてはならない

今後、各企業が個々に仕組みを構築し運用を行っていくのではなく、標準化された対象スキル項目をベースとしたデータの収集・管理機能そのものをシェアード化（集約化）することにより、上記のような課題を解決していくことが必要だと考えられる。

シェアード化（集約化）によるメリットは単に運用手続きを簡素化させてくれるだけではなく、多くの企業のスキルデータを集約させることにより国や企業規模に応じた「経理・財務部門（機能）のベンチマーキング」を行うことも可能になると想定され将来的には日本企業が自社の状況や置かれた環境に応じて最適な経理組織体制・人材配置等を実現させるための基礎データを提供していく仕組み作りも可能となるであろう。

### ▶ グループ経理・財務スタッフの能力評価を行う仕組み

今回はアジア 5 カ国を対象に実施し、国によってその経理・財務関連の資格制度の充実度は区々であるが、パイロット・テストの結果と各国に存在する既存の資格・検定との間には全く相関性が認められなかったことから、パイロット・テストは、既存の経理・財務分野における既存の資格・検定とは別の能力を評価しているものであることが判明した。これまで日本企業は、在外拠点・在外子会社において経理・

財務スタッフのスキルを判断する要素として、現地の資格を持っているかどうかという基準を重要な判断基準の一つとしていたケースが殆どであるが、今回の実証実験結果より、現地の資格を保有しているからといって必ずしも経理・財務分野における実務能力があるということを示すものでは無いことに注意をしなければならない。

「世界共通能力測定試験」を実用化させることにより、日本企業は各国の現地の資格ではカバーすることができない実務能力を評価する一つ的手段としてこの検定を活用することができるようになり、採用や人材育成、人材配置に有効なデータを持つことができるだろう。さらには、この検定が国境を越えて実務スキルの習得度を比較できる統一のモノサシであることにより、国境を越えた運用が可能になる点は今後の可能性を大きく広げるものと思われる。尚、多くの日本企業が進出している国々として、アジアではシンガポール／タイ／マレーシア／インド／香港、そして米州、欧州などの地域の国々においても今回同様の調査研究の取組みを望む声は多く、このように「世界共通能力測定試験」の範囲を拡大していくことにより、日本企業のグローバルレベルにおける人材マネジメントの、更なる高度化を目指していく必要がある。

#### ➤ 日本企業の人材管理のグローバル化に伴うサービス産業市場振興の可能性

経理・財務スタッフの「標準的実務スキル管理の仕組み」や「能力評価の仕組み」が構築・定着化され、日本企業がグローバルレベルの戦略的な業務／組織及び人材マネジメントが展開されていくことに伴い、在外子会社を含む日本企業の経理・財務領域を取り巻く様々なサービス産業市場の更なる振興が期待される。

特に「能力評価の仕組み」については、国境を越えて実務スキルの習熟度を比較できる統一のモノサシであることにより、これまで単一国のビジネスから複数国に渡ったビジネスを展開することが可能となる。

市場振興が期待される業界としては、業務面においてはアウトソーシング事業やシェアードサービス事業、IT サービス業など、人材面においては人材派遣業、教育サービス事業などが考えられる。