

**シリーズ「経理・財務」
社員教育の実際と今後の展望**

第1回 特別対談

「松下における経理社員制度と経理・財務教育」

松下電器産業(株)代表取締役副社長CFO
経済・経営評論家、前金融監督庁(金融庁)顧問 川上 敬也氏
金児 昭氏

本誌 「週刊 経営財務」では今後、各企業の経理・財務部門の仕組みや人事、経理・財務社員教育の実態について、各企業のCFOや経理・財務部長の方にお話を聞きする『シリーズ「経理・財務」社員教育の実際と今後の展望』の連載を企画しております。

この企画の背景といたしましては、団塊の世代の大量退職が今年から始まり、さらに経理・財務部門を含めバックオフィス部門の人員が圧縮される一方で、四半期報告制度や財務報告に係る内部統制報告制度のスタートなど、経理・財務部門の仕事はますます増加することが明らかであることがあげられます。

このような環境変化の中、経理・財務スタッフの教育の重要性はますます高まるものと考えられることから、各企業の経理・財務社員教育にスポットを当てて、経理・財務部門の今後の課題を探っていこうというのが、今回の企画の趣旨であります。

そこで、新シリーズの第1回目として、中村邦夫前社長(現会長)の「破壊と創造」を旗印に、V字回復を達成した松下電器産業㈱において、CFOとして経理・財務面を支えてこられた川上敬也代表取締役副社長と、信越化学工業㈱において38年間、経理・財務実務に携わってこられた金児昭様に、ご対談いただきます。



経理社員制度とは?

金児昭氏(以下、「金児」一敬称略) 松下グループにおける経理・財務部門の組織的な特徴として「経理社員制度」が有名ですが、その仕組みや特徴についてお聞かせ願えますか。

川上副社長(以下、「川上」一敬称略) 経理社員制度のご説明の前にまず、松下幸之助の『実践経営哲学』という本の目次を見ていただきたいと思います(図表1)。実はこの20項目に松下幸之助の経営の神髄のようなものが提示されていて、いつも講義の最初にこれを話してます。

その位置づけのなかで、経理は経営管理の略と教えられており、経理は、経営方針を体して、経営の実態を的確に把握して報告することとされています。松下電器は従来事業部制で発展してきており、事業部にそれぞれ経理があるわけですが、その位置づけは、事業単位ごとに本社から派遣しているという面と、事業場長の補佐という面、この二面性が大事だということです。

もうひとつは、経理は経営の羅針盤という位置づけで、経理の乱れは経営の乱れになるというような教えを受けてきました。

【図表1】 松下幸之助の『実践経営哲学』

1. まず経営理念を確立すること
2. ことごとく生成発展を考えること
3. 人間觀を持つこと
4. 使命を正しく認識すること
5. 自然の理法に従うこと
6. 利益は報酬であること
7. 共存共栄に徹すること
8. 世間は正しいと考えること
9. 必ず成功すると考えること
10. 自主経営を心がけること
11. ダム経営を実行すること
12. 適正経営を行なうこと
13. 専業に徹すること
14. 人をつくること
15. 衆知を集めること
16. 対立しつつ調和すること
17. 経営は創造であること
18. 時代の変化に適応すること
19. 政治に関心を持つこと
20. 素直な心になること

ですから、経理社員制度の特徴は、先ほど述べたように、事業場長に仕えるという側面と本社から派遣しているという点にあり、そのために人事権が、人事ではなく私のところにあるという大きな特徴があります。

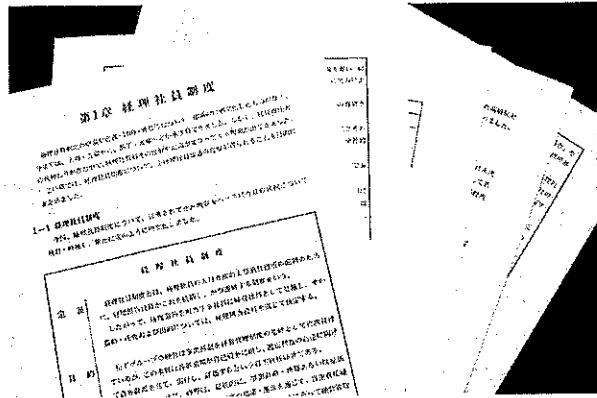
どうしてそういうことをやっているかというと、経営の補佐ですから、事業場長に仕えるのは当然です。ただ、事業場長の意に反して経理社員が正しいことを主張して転勤させられてしまうのであれば、正しい主張を貫きにくい。そういうときには、本社が身分を保証するから、正しいことを主張してくださいという意味で、『二君に仕える』というようなシステムになってるということです。

歴史的には、高橋荒太郎という初代の経理を創造した人が著した「松下幸之助に学んだもの」が、経理社員制度の裏付けになっています

(図表2)。

金児 経理社員制度の仕組みがだいたいわかりましたが、1番の特徴点は『二君に仕える』ということですね。事業場長の暴走等があった

【図表2】



場合に本社がバックアップしてくれるので、自信を持って止めることができる。私は、過度の内部統制の反対論者ですが、これは内部統制という点でも、効果を発揮しますね。

川上 おっしゃるとおりで、内部統制は、経理社員制度があったから非常に徹底できたというのは、確かにありますね。



経理・財務社員の育成のポイント

金児 求められる経理・財務社員というのは、それぞれ会社によって、また時代によって、異なると思います。それに応じて経理・財務社員の育成のポイントは異なってくると思いますが、今後、経理・財務社員にはどのような人財が求められ、そのための人財育成はどのようにあるべきでしょうか。

川上 求められる経理・財務社員というのは、時代とともに変化すると思いますが、いま現在、求められる能力というものは、リスクマネジメント力、会計の専門知識、内部統制力、ITの能力などがあげられます(図表3)。そのような時代にマッチするような能力が求められるのですが、やはりいちばんの骨格は、その人の

パーソナリティ、人格です。それをベースにして、必要な能力を身につけるということになります。

【図表3】求められる経理社員

環境の変化	求められる能力	具体的な対応
デフレ経済の長期化	リスクマネジメント力	グローバルな視点での
会計基準の国際化 ～時価会計、減損会計他	会計の専門知識	経理業務の高度化
ディスクロージャーと米国企業改革法の強化	内部統制力	個人の能力向上
経営活動グローバル化の更なる進展	グローバルな発想と取引・しくみの知識	IT革新
構造改革の常態化	変革への実行力	
経理社員の減少	人財確保と効率化	

では、どのようにそのような能力を身につけるかというと、「個人・職場上司」、「異動・任免」、「教育訓練体系」という3つのポイントがあると思います。

この3つについて簡単にそれぞれ触れますと、まず「会社」というのは、「会う社(やしろ)」と書きますよね。そうすると、自分が入社して誰に会って、どういう育てられ方をされて会社生活を送ってきたかというのは、その人の人生を決めるという気がします。私自身が、どのような先輩に恵まれて育てられてきたということに非常に感謝しております。今度は、我々がそれを後輩に伝えていくという年代に入っています。そういう面では、幹部クラスの人にはそういう思いを持ってほしいと思いますし、後輩とか部下とかいうことではなく、上司は、職場のパートナーという思いが大事だと思っています。知識だけの教え込みではなく、全人格的な教育という面で、上司は本当に大事な要素です。

また、「異動・任免」は、適材適所の配置が大事だと思います。組織のニーズと個人の成長という二つの面をいつも考えながらやらなければ

いけない。個人の意向を聞きながら、会社組織のニーズと合わせることで、両方ともうまくいくのがいちばんいいわけです。

そのような異動・任免のベースの上で、基本的にはキャリアパスというサイクルがあります。たとえば工場、製造系であれば、最初の5年間で原価管理や製造などの工場経理を勉強して、次に事業部経理でバランスシートなどを勉強し、40歳で事業場の経理責任者になれるよう5年単位で、ということを目標に考えていました。こんなに理想的にはいきませんが、思っているように進めています。



経理・財務社員の教育訓練の実際

金児 3つのポイントにあげられた教育訓練体系についてはどうですか。具体的にどのように教育・研修を行っているのでしょうか。

川上 「そつたく卒暁同時」という言葉があります。卵からヒナが孵るとき、親鳥が外からつづくとヒナが中から合図するのとが、同時のタイミングでなければならないという意味です。つまり

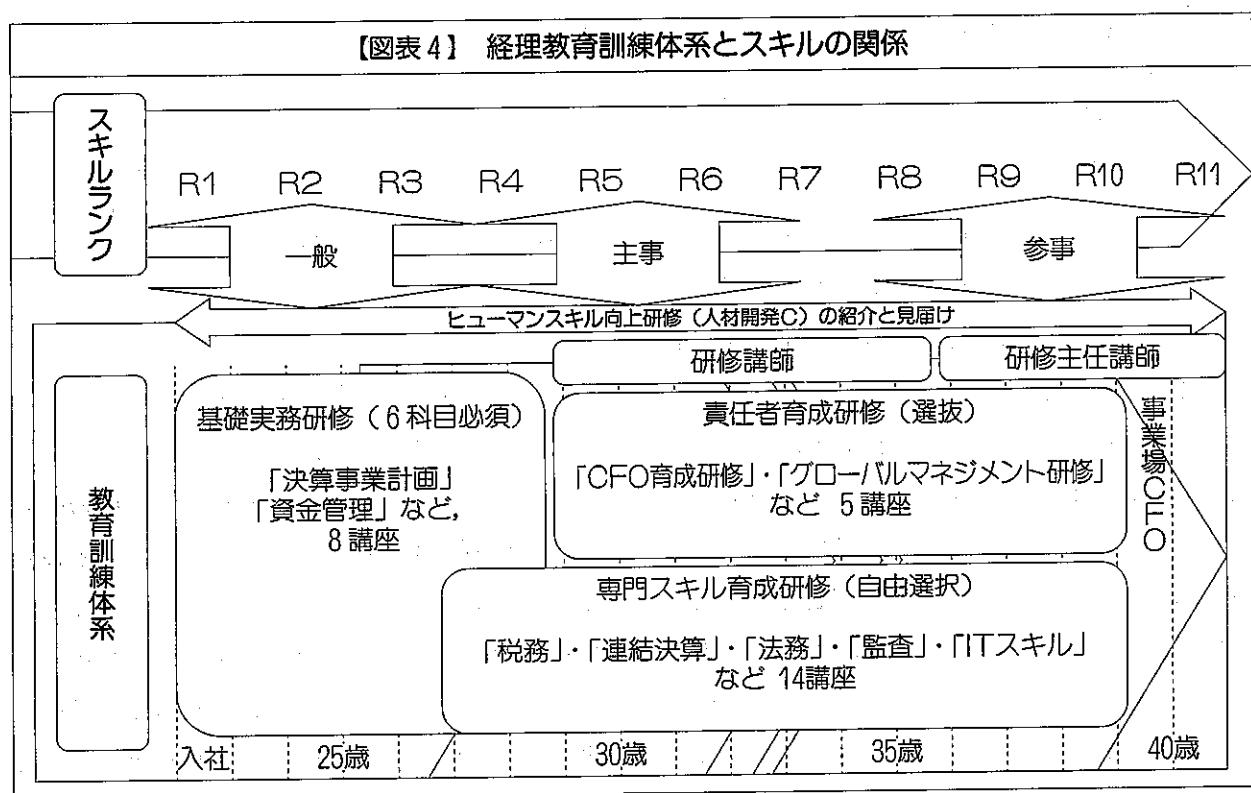
り、育っていないのに親が殻を叩き割ると、ヒナは死んでしまうし、逆に、ヒナが「生まれたい」と中から合図を送っても、親が知らん顔をしていると窒息死する。教育の原点には、そういうこともあると思いますし、教育についてはいつもそう思っています。

いまのは頭はいいですし、ずいぶん勉強しているので、吸収力は早いんですが、やはり実務に結びつけながらやらないと、本当に強いものは生まれてこないのではないかと思います。したがって、「啐啄同時」を根底に教育訓練と

いうものを考えています。

経理・財務社員の教育訓練は、基礎実務研修、専門スキル育成研修、責任者育成研修と、大きく3つの体系に分けております。基礎実務研修は必須で、専門スキル研修は選択、責任者研修は選抜という区分けをしています。それぞれ8講座、14講座、5講座の合計27講座がありまして、それぞれ個々人のキャリアパスと育成計画、あるいはスキルレベルを勘案しながら、研修を受講してもらうということをしています(図表4)。

【図表4】 経理教育訓練体系とスキルの関係



この教育訓練体系においては、2006度から導入された「スキルランク」に応じた「スキル評価」が特徴です。スキルランクは、一般・主事・参事という社内資格とは別に、各人のスキルに応じてランク1(R1)からランク11(R11)まで分けようということです。技術からスタートして、いまは経理・財務も人事も広報も企画も、全職能にこのスキルランクを適用しています。

簡単に申し上げますと、経理・財務の場合、

スキルをテクニカルスキル、プロセススキル、ヒューマンスキルという3つのスキルを評価して3つのポイントの合計でスキルランクを決定するものです(図表5)。

それぞれのスキルは8段階で評価をしてポイント化して、スキルの合計ポイントによってランク1からランク11までを決めます。これは、先ほどの社内資格とは必ずしも連動していないが、それぞれの資格にふさわしいスキルが身に付いているかどうかという気付きをさせると

【図表5】 スキル評価の考え方

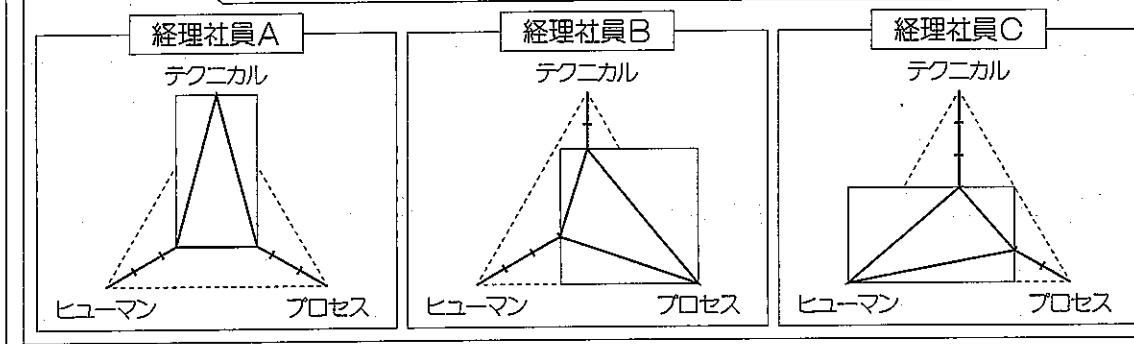
4 スキルランク決定の考え方

テクニカルスキル、プロセススキル、ヒューマンスキルの3つのポイント合計で
スキルランクを決定

$$\text{テクニカルスキル} + \text{プロセススキル} + \text{ヒューマンスキル} = \text{スキルポイント合計} \rightarrow \text{スキルランクの決定}$$

- ・多様な人を公平に評価できるしくみ
- ・伸ばすべきスキル要素の明確化により、自己成長を後押し

様々なタイプの人財を評価



いう目的に、いまは使っています。

将来は、おそらくスキルランクと社内資格が近づいてきて、最終的には一本化するのではないかと思っています。

金児 いや、すばらしいです。こういうのがなければ、まとまらないですからね。ところで、このスキル評価は、どのようなきっかけで導入されたのですか。

川上 事業は定量的に評価しますが、人の評価についてはなかなかそうとはいかないで、中村前社長（現会長）から、できるだけ定量的に評価する仕組みを、という指示がありましたね。技術者のスキル評価からスタートしました。それが間接部門全体に広がったわけです。「彼は朝早くから夜遅くまで働いて、挨拶も非常に感じよくするから考課をよくしよう」とかいう評価ではなくて（笑）、やはりきちんとスキルの定量化を徹底した結果が、スキル評価の導入になったということです。

金児 話は教育訓練に戻りますが、各段階に

おける研修の講師は、どのような方が務めるのですか。

川上 基礎実務研修は、経理・財務の先輩、つまり参事職、主事職が講師団をつくって、科目ごとに、講座ごとに教えています。ただしその前段階としては、各事業場で上司がその受講



川上 徹也（かわかみ てつや）

松下電器産業株式会社 代表取締役副社長
昭和40年4月 松下電器産業株式会社へ入社
平成12年6月 同社 取締役に就任
平成15年6月 同社 常務取締役に就任
平成16年6月 同社 代表取締役専務に就任
平成18年4月 同社 代表取締役副社長に就任

生にマンツーマンで教えています。『教えることは学ぶこと』ですから、教える側にとっても訓練の一環になるということですね。

専門スキル研修は、文字通り専門的な、プロフェッショナルな教育ですから、本社の専門部隊が教えることが多く、また、経理だけではなく、法務など関連部門の方を呼んでくることもあります。それから、責任者研修は、手づくりで我々が教える部分もありますが、全くの第三者に来ていただいたら、通信教育も一部取り入れたりしています。



「経理社員制度」の課題と対応

金児 先ほど経理社員制度についてご説明いただきました。松下経理の原点ともいえる制度ですが、何か課題はあるんですか。またその課題に対し、どのように取り組まれているのでしょうか。

川上 まず、経理社員制度といつても、国内の経理・財務社員だけを対象にしているということで、グローバル化の進んだ経済社会においては、やはり現地化の取組みが必要です。それから、経理・財務社員が（団塊の世代の大量退職が始まる）2007年問題などもあり、次第に減少していく傾向の中で、人財の確保ということについて、非常に苦慮しています。また、女性社員、中高年・OBの戦力化、さらに経営への更なる貢献に向けての改革ということで、この4つをいま課題と認識しています。

金児 具体的にどういうことか、もう少し詳しくお聞かせ願えますか。

川上 まず「現地化」ですが、海外には、事業トップと経理と技術とが必ず出向します。いま経理は200人ぐらい出向していますが、いつまでも5年に1回ローテーションしていたら、回らなくなるんです。だから、現地人を育成し

て経理責任者ポストを順次適材適所で切り替えていく。さらには経理社員制度を、核となる幹部人事については、グローバルに適用します。たとえば、中国の経理責任者は中国でその適任者を選ぶ。育成と同時に人財登用により、現地化に取り組んでいます。

次に人財の確保という点では、2007年問題は例外なく起こっていました、300人の経理社員が早期退職したことがひとつ。この2007年問題を控えて、定期採用、通年採用は当然のことながら、キャリア採用（中途採用）やアウトソーシングにも取り組んでいます。できるだけ仕事の質的な転換を狙うということで、人財確保に向かい合っているということです。

また女性と中高年の活用ですが、女性については、先日金児先生に来ていただき、経理会議で講演していただいた後に、女性社員の発表を見ていただきましたが……。



女性社員とOBの戦力化

金児 すばらしかったです。先日の女性社員のお話には本当に感動しました。あの方のうしろには、大勢の女性社員がご苦労されていることもよくわかり、勉強させていただきました。

川上 女性社員によるプロジェクトの発表をしたんですが、私自身が非常に身につまされるような発表でした（笑）。やはり男女雇用機会均等法に対して、経理は10年以上遅れたんです。そのしわ寄せがいま来ているということです。本当に、女性の責任者を早くつくっていこうということですし、それから女性自身のニーズなり強み・弱みを徹底して自分たちで分析してもらって、やりたいのに働けないという壁に対して、たとえば在宅勤務とか、そういうことで対応できないかとか、いろいろな研究をしながら、できるだけ女性の戦力化ということを心

**金児 昭 (かねこ あきら)**

経済・経営評論家／信越化学工業(株)顧問／前金融監督庁(金融庁)顧問

1961年東京大学卒業、信越化学工業(株)に入社。38年間、経理・財務の実務一筋。92~99年常務取締役(経理・財務・法務・資材担当)。94年~97年公認会計士試験(筆記・口述)試験委員、98~00年金融監督庁(金融庁)顧問を歴任。社交ダンス教師有資格者(96年~)。著書:『これでわかつた! バランス・シート』『これでわかつた! 連結決算』(以上、PHP研究所)、『1つの数字で仕事はすべてうまくいく!』(成美堂出版)、『金児昭の七人の社長に叱られた!』『リーダーのための簿記の本』(以上、中経出版)、『会社をよくする みんなの「経理・財務』』『会社「経理・財務」入門』(以上、日本経済新聞出版社)、『お父さんの社交ダンス』(モダン出版)。

掛けています。

それからOBについても戦力になってもらいたいのが、ここ数年来の宿願なんです。とくに57歳役付定年というのを会社として敷いたので、57歳から60歳までの非常に大事な時期に、責任者が辞めてしまう。それならば、他社に行くよりも、会社にもOBにも役立つ会社をつくって、そこで経理の伝統やノウハウを継承していくうちに貢献してほしいということで、本年4月にOB会社を設立しました。私自身もトップ幹部研修や経理社員訓練をする場としての「松下経理大学」の学長に就任し縦串を通す一方で、OB会社での実務のSOX対応や教育訓練の実践ということで、縦横で結びながら、うまく活かしたいという夢が、ようやく実現していく感じで喜んでいます。

金児 ポイントは女性とOBですね。

川上 そうですね。

金児 女性責任者については、どのような目標をお持ちですか。

川上 いま女性の経理・財務社員約400人のうち責任者は2人いるんですが、10年かけてそのうちの1割ぐらいまではもっていきたいと思っています。でも、ずいぶん遅れていますよ、うちの会社は。

金児 そうですか。ということは、まだまだ改善する余地があるということですね。

川上 そうですね。全社的にも、女性の幹部や役員を育てようとしていますし、取締役前のところまでは、5人ぐらいなっています。その点経理はずいぶん遅れているので、早くキャッチアップしなければいけないと思っています。



資格・能力検定と企業での実務

金児 経理・財務部門には、公認会計士や税理士などの国家資格をはじめとして、簿記検定やFASS(経理・財務スキル検定)など、いろいろな資格や検定があります。そういう資格や能力検定の基本的な位置づけについて、お聞かせ願えますか。

川上 基本的には、客観的なスキルや能力がわかる資格があるというのは非常によいことだと思います。ただし、資格があるなしということではなく、本当に経営に役立てることができる能力、つまり松下でいうところの「経営経理を実践する力」が大事だと思っています。そういう面では、経理技術だけという人の位置づけはそれほど高くはありません。ただ、課題解決能力が経理に求められる重要な能力であると思いますので、この課題解決能力をつけていく手段としてこのような資格や能力検定が位置づけられればと思っています。



FASS検定の活用法

金児 先ほども触れましたが、経理・財務のスキルを客観的に測定するFASS（経理・財務スキル検定）は、日本CFO協会が昨年から実施しています（実は、「経理・財務」は20年前の私の造語です）。これは、私がその策定を2003年から3年間手伝わせていただいた“経済産業省「経理・財務サービススキルスタンダード」”に準拠している検定試験ですが、これについては、どのようにお考えですか。

川上 昨年11月、松下電器の経理・財務としては初めてFASSを受験させていただきました。2006年度に昇格した経理・財務社員を対象に受験してもらったんです。FASSのもともとの趣旨ということなんでしょうが、どちらかというとテクニカルなスキルに重点が置かれていますから、若い人、いわゆる主任、主事職の社員は、自分の対外的な商品価値を測るのにはちょうどいいということで、上位職に比べると若手のほうが、このFASSに対して高く評価しているという結果が出てます。

このFASSの社内での位置づけですが、いまは参考程度に使っているというのが実態です。社内資格に加えてスキル評価を導入しましたが、それに加えてこのFASSとなりますと、いま同じ土俵で同じように評価するのはちょっと難しいというところもあります。方向としてはこのスキルスタンダード（FASS）とスキル評価が近づいていき、最終的には一本化されるのが理想的ですが、FASSの4分野のなかには、経理社員がすべて体験できるとは限らないものが入っていますので、そこは多少、考慮する余地があるのかなと思います。



社内会計士には専門職の能力求む

金児 公認会計士を採用することについては、どのようにお考えですか。

川上 イギリスに一人、CPA出身の女性がおりまして、経理部長の下で税務を中心に、欧州全体を見ているんです。そして彼女は、持ち込まれた事業案件すべてについて、税務の面でちゃんと検討できているかということを見るわけです。日本人が見ると現地でCPAの資格を持った人が見るとでは、見方が全く違うんですね。わからないところは、自分のCPA時代のネットワークを通じて聞く。肉体的にCPAとして働くには厳しくなったということで、CPAを辞めて、来てもらっているのですが、本当に素晴らしい力を発揮してもらっています。

金児 イギリス人ですか。

川上 イギリス人です。日本のCPAも同じですが、やはりプロのスキルを持って、我々がなかなか及ばないところをきちんと見てもらうということが求められます。また、いま経営は、経理・財務を無視してはできない時代ですから、そういう面では経営と会計をきちんと結び合わせられるような人財、そして何よりも専門職としての能力をきちんと持った人であるということが、いちばんありがたいですね。

金児 いま、川上さんが、イギリス人のCPAについて感心したという話は素晴らしいですね。ただ、いま現役でおられて、そういうことを話そうといってもけっこう難しいと思います。

私はかつて日本公認会計士協会に呼ばれて、「企業が日本の公認会計士試験に受かった人を採用する場合、何がポイントですか」と聞かれたことがあります。そのときは要するに、「難

しい試験なんだけど、難しい試験に受かったからといって、そのプライドを持って企業に来られちゃかなわない」と言ったんです。それが根本だと思います。難しい試験に受かった力はあるのだから、会社に入ったらその力を隠して、「プライドも心の中に秘めて、利益を追求する会社の基本的な方針などに沿って、他の社員と同じように仕事をすることが重要です。そのように仕事をしていれば、その人にはもともと力があるから、会社にとって有用な人物になると思います。

それからもうひとつ、いまイギリスのCPAのお話がありましたが、要するに日本のCPA試験を受かった人は、日本の中では重用されますが、海外へ行ったら必ずしも重用されないんです。むしろ、アメリカのCPA試験を受かった人のほうが重用されるわけです。そのへんは、これから日本の重要課題です。



若手の経理・財務社員へのメッセージ

金児 最後に、現CFOという立場から、今後CFOを目指していくこうとする若い経理・財務社員に対して、一言メッセージをいただければと思います。

川上 金児先生がいつも言っておられる方に共感してるんですが、「難しいことを易しく」ということをいつも言っています。スタッフというのは、相手がわかってくれて、動いてくれ

て、成果が出てはじめて働きができるということだと思います。経理が一人でできることは本当に限られていますので、そういう意味で、易しくわかつてもらって動いてもらうことができるような人財になってほしいと思います。

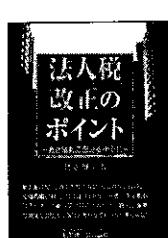
それから、「本質的・中長期的・多面的」ということをいつも自分で心掛けています。実際の日常生活というのはこれと全く逆になっていて、本質どころか枝葉末節のことになったり、中長期のことよりも今日・明日のことだけになったり、多面的どころか自分の経験でしかものを見ることができないことがあります。自分自身ができていないのでそのことをいつも自問自答しており、若い人にもその3つの視点はできるだけ心掛けてほしいと思っています。

最後に、「Clean hands, Cool head, Warm heart」を私の信条として締めくくりたいと思います。清潔な手と冷静な判断、そこまでは経理ができるんですが、Warm heart、あたたかい心こそ大事なことではないかなと思います。

金児 本日は、伝統あるグローバル企業の松下電器さんの川上副社長のお話が聞けて、とても勉強になりました。また回を改めて、もう少しお聞きしたいと感じております。

本誌 本日は、長時間にわたり、ありがとうございました。

平成18年度税制改正における法人税法の重要な規定について、会社法対応部分を中心にわかりやすく解説



法人税改正のポイント

～会社法対応部分を中心に～

諸星 健司 著 A5判・194頁 定価 1,680円(税込)

剰余金の配当、資本の部の規定、役員給与の取扱い、組織再編税制、合同会社、LLPなど、平成18年度税制改正によって新設又は改正された法人税法の重要な規定について、会社法の規定とあわせてその概要をわかりやすく解説。

○税務研究会出版局刊○