

# 平成24年度「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」実績報告書

## 1. 事業名称

成長分野を支える経理・財務人材のキャリア段位制度の研究・構築

## 2. 事業実施期間

委託を受けた日(平成24年7月31日)～平成25年3月15日

## 3. 産学官連携コンソーシアム又は職域プロジェクトの別

職域プロジェクト

### 産学官連携コンソーシアム又は職域プロジェクトの名称

経理・財務人材キャリア段位制度研究・構築

### 関係するコンソーシアムの名称(職域プロジェクトのみ記入)

経営基盤構築コンソーシアム

## 4. 分野名

⑨その他

「その他」分野名 経営基盤強化

## 5. 代表機関

### ■ 代表法人

法人名	学校法人 秋葉学園
理事長名	秋葉 英一
学校名	千葉情報経理専門学校
所在地	〒 260-0021 千葉市中央区新宿2-5-2

### ■ 事業責任者

省略

### ■ 事務担当者(文部科学省との連絡担当者)

省略

## 6. 産学官連携コンソーシアム又は職域プロジェクトの構成員・構成機関等

### (1) 構成機関

	構成機関(学校・団体・機関等)の名称	役割等	都道府県名
1	学校法人秋葉学園	委員長 全体統括	千葉
2	学校法人秋葉学園 千葉情報経理専門学校	調査	千葉

3	学校法人秋葉学園 東京豊島IT医療福祉専門学校	構築・開発	東京
4	学校法人武田学園 専門学校ビーマックス	構築・開発	岡山
5	学校法人岩谷学園 テクノビジネス専門学校	実証	神奈川
6	学校法人石川学園 大育情報ビジネス専門学校	構築・開発	沖縄
7	城西大学大学院	構築・開発	千葉
8	亜細亜大学	実証	東京
9	日本経営士会	調査	東京
10	日本商工会議所	調査	東京
11	大阪商工会議所	実証	大阪
12	千葉商工会議所	実証	千葉
13	千葉県中小企業団体中央会	調査	千葉
14	一般社団法人全国経理教育協会	構築・開発	東京
15	千葉県経営者協会	実証	千葉

(2)協力者等

氏名	所属・職名	役割等	都道府県名
有我 明則	公益社団法人東京都専修学校各種学校協会 事務局長	助言	東京都
真崎 裕子	NPO法人私立専門学校等評価研究機構 事務局長	助言	東京都
後藤 孝徳	NPO法人教育支援システム研究機構 事務局長	助言	東京都

(3) 産学官連携コンソーシアムの下部組織（設置した場合に記載。職域プロジェクトの場合は記入不要）

調査分科会			
氏名	所属・職名	役割等	都道府県名
高山 佳久	千葉情報経理専門学校 副校長	調査主査	千葉
佐藤 光生	日本経営士会 元会長	調査	千葉
今関 光俊	千葉県中小企業団体中央会 事務局長	調査	千葉
五十嵐 克也	日本商工会議所 事業部長	調査	東京
松井 清	岩谷学園テクノビジネス専門学校 校長	調査	神奈川
構築・開発分科会			
氏名	所属・職名	役割等	都道府県名
武田 結幸	学校法人武田学園 理事長	構築・開発主査	岡山
菊池 正巳	東京豊島IT医療福祉専門学校 校長	構築・開発	東京
竹中 輝幸	全国経理教育協会 事務局	構築・開発	東京
羽淵 信宏	城西大学大学院 教授	構築・開発	千葉

## 7. 事業の内容等

### (1) 事業の概要

企業の成長・再生に結びつく経営戦略の策定には、迅速かつ的確な意思決定を支える経理・財務人材が欠かせない。この時代、その役割は、定型的・日常的経理業務から、意思決定に役立つ情報を引き出す非定型的・分析的業務にシフトしている。本事業は、産学が連携して、現在の実務ニーズに適した経理・財務の中核的専門人材の育成スキームを構築し、これを指向する学習者の動機づけになるキャリア段位制度を研究・構築する。

### (2) 事業の内容について（産学官連携コンソーシアム又は職域プロジェクトにおける具体的な取組内容）

成長分野には、起業や分社化によって規模の小さな企業が多く存在する。そのような企業では、経理業務しかできない人材を雇用することは難しく、経理担当といえども他の業務を兼ねられる人材を望むと考えられる。また、一般に、経理・財務人材の役割は、定型的・日常的経理業務だけでなく、意思決定に役立つ情報を引き出す非定型的・分析的業務にシフトしている。本事業では、これらの社会的変化をとらえ、企業の経理・財務人材としての現実的なニーズに適したキャリア段位制度を構築するために、次の1)～3)の内容を実施した。

#### 1) 調査

次の①～③に示す調査を実施した。

##### ① 公的スキル標準の内容調査

経理・財務人材に求められるスキルや知識として一般的なものを整理するために、経済産業省が策定した「経理・財務サービス スキルスタンダード」(以下、「METI-SS」)、中央職業能力開発協会が策定した「職業能力評価基準」(以下、「JAVADA-SS」)について、その内容を精査した。また、レベル評価のフレームワークを構築する参考とするため、平成24年秋からスタートした「キャリア段位制度」についても調査を実施した。

##### ② 実践的経理スキルを対象とした検定制度、講習事例等の内容調査

日商や全経が実施する簿記検定などの周辺に位置づけられる検定制度の内容を調査し、経理・財務人材に求められるスキル・知識をとらえることに努めた。対象とした検定は、大商ビジネス会計検定、東商ビジネス法務検定、全経所得税法検定など、7つである。

##### ③ 公的スキル標準と実務のマッチング実態調査

①、②の調査結果を踏まえ、経理・財務人材に求められるスキル・知識の基礎的体系を構築した。そして、その体系が実務のニーズとマッチするかを見極めるために、千葉市内にある約1,000の事業所を対象にしたアンケート調査を実施した。回答は53事業所にとどまったが、この調査・分析の実施によって、有益な結果が得られた。

(全体的な傾向として)

- ・構築した基礎的体系が事業所の経理・財務担当人材に求められるスキル・知識と一致していることがわかった。

- ・基礎的体系の各項目において、経理・財務担当人材の10年後に期待する回答が多かった。

(規模別観察から)

- ・小規模の事業所ほど業務をアウトソーシングする割合が大きかった。

(正社員比率別の観察から)

- ・正社員比率の大きな事業所ほど、正社員だけでいろいろな業務をこなそうとしていた。

区分	業務	区分	業務
基本的な業務	小口現金出納	経費関連	経費の予算作成
	領収書・請求遺書・納品書等の作成		経費予算・実績対照
	切手・印紙等の適切な取扱い		社員個人情報取扱い
	冠婚葬祭対応	給与計算関連	社会保険手続き
	入金確認、支払手続き・実行		就業情報記録・参照
	伝票の起票、会計ソフトへの入力		源泉徴収事務
財務諸表	仮払・差額決済(交通費精算等)	税金関連	年末調整関連・法定調書作成
	試算表の作成、期末整理		法人税確定申告・地方税申告関連
	財務諸表の作成		消費税申告関連
流動資産・負債関連	財務諸表分析	就業・福利厚生	就業規則の把握
	売掛金の得意先別・残高把握		安全衛生・メンタルヘルスマネジメント業務
固定資産関連	買掛金の仕入先別・残高把握	ビジネス法務	福利厚生イベント企画・実施
	棚卸資産の受払業務		契約書作成
	実地棚卸		知的財産権管理関連業務
	減価償却費の計算		個人情報保護法の遵守に関わる業務
	固定資産台帳の記帳		製造物責任法の遵守に関わる業務
	リース資産台帳の記帳		金融商品取引法の遵守に関わる業務
	ソフトウェア台帳の記帳		情報セキュリティ関連法令の遵守に関わる業務

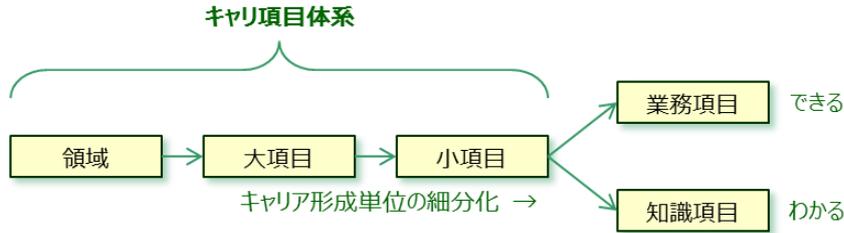
図1 構築した基礎的体系

## 2) 制度構築

次のような点からキャリア段位制度の骨子を描いた。

### ①キャリア項目の体系

キャリア項目の体系は下図のように階層化してとらえ、最下位に近いところでは、既存のキャリア段位制度の考え方を踏襲し、業務項目(「できる」)と知識項目(「わかる」)の両方を認識することにした。



- ・業務項目のレベルは次のような段階でとらえることにした

- A: (業務を)統括できる
- B: 独力でできる
- C: 指導の下でできる
- D: 位置づけを理解している

- ・知識項目のレベルは次のような段階でとらえることにした。

- a: 知っている
- b: 理解している
- c: 指導できる

### ②レベルの判定基準

基本的に、自己評価と第三者評価の適切な組合せを行うべきと考えるが、各種検定試験の合格状況、実務の経験年数などの客観的情報も加味すべきである。

③業務領域の認識と参照資料

ニーズ調査結果から、経理・財務人材に、経理・財務以外の業務領域の遂行が求められていることは明らかであった。そこで、経理・財務以外に「総務その他」を定義し、JAVADA-SSの「企業法務」「総務」「労務管理」職種を参照することとした。

④レベルの想定

キャリア段位は、現在稼働している制度も含めて最も多いのは7段階である。本事業でもその数は議論されたが、経理・財務人材は長期に渡る実務経験を経てスキルや知識を蓄積していかざるをえないほど、その内容は豊富であり、比較的長期を想定した7段階にすることとした。

区分	レベル	人材イメージ
高度	7	経理・財務その他の業務統括。戦略立案側 [CFO、40歳以上]
	6	レベル7同様(戦略を理解した業務遂行側のトップ、6と7の違いは立場・責任の違い) [CFOの参謀、40歳以上]
中核	5	戦略を理解し、経理・財務その他業務全体の管理職トップとして機能 [部長、40歳]
	4	部長の指揮下で、経理・財務その他業務の現場レベルの管理職として機能 [課長、35歳]
	3	課長を補佐し、現場レベルにおける管理的意思決定結果の遂行者として機能 [課長補佐、30歳、経験10年前後]
基本	2	課長の指揮下で、現場レベルにおける業務的意思決定を行い、実践する [主任、経験5年前後]
	1	主任の指揮下で、現場レベルにおける諸業務を遂行する [役無し、経験2~3年]

⑤実践スキル項目の体系とレベル設定

「経理・財務」と「総務その他」に分けて定義した。次図は「経理・財務」の例である。右側の1~7はレベルであり、その下のA~Dは①で説明した業務項目のレベル分けである。

ID	大項目	ID	中項目	ID	業務機能	ID	業務項目	1	2	3	4	5	6	7
A01	売掛債権管理	A0101	与信管理	A010101	【新規】限度設定	A01010101.P	信用調査依頼手配	D	C	B	B	A	A	A
						A01010102.P	調査書回収	D	C	B	B	A	A	A
						A01010103.P	業界情報収集	C	B	A	A	A	A	A
						A01010104.P	財務データ収集	C	B	B	A	A	A	A
						A01010105.P	格付データ収集	C	B	B	A	A	A	A
						A01010106.P	関与部門面談実施	D	C	B	B	A	A	A
						A01010107.P	顧客訪問	D	C	B	B	A	A	A
						A01010108.P	財務分析実施	C	B	B	A	A	A	A
						A01010109.P	定性領域検証	D	C	B	B	A	A	A
						A01010110.P	社内与信基準参照	C	B	B	A	A	A	A
						A01010111.P	分析結果総合評価	D	C	B	B	A	A	A
						A01010112.P	取引可否判定	D	C	C	B	A	A	A
						A01010113.P	与信限度額設定	D	C	C	B	A	A	A
						A01010114.P	与信限度額承認	D	C	C	B	A	A	A
A0102	契約(受注)	A010201	【継続】評価見直	A01020101.P	信用調査依頼手配	D	C	B	B	A	A	A	A	
				A01020202.P	調査書回収	D	C	B	B	A	A	A		
				A01020203.P	業界情報収集	C	B	B	A	A	A	A		
				A01020204.P	財務データ収集	C	B	B	A	A	A	A		
				A01020205.P	格付データ収集	C	B	B	A	A	A	A		
				A01020206.P	関与部門面談実施	D	C	B	B	A	A	A		
				A01020207.P	顧客訪問	D	C	B	B	A	A	A		
				A01020208.P	財務分析実施	C	B	B	A	A	A	A		
				A01020209.P	定性領域検証	D	C	B	B	A	A	A		
				A01020210.P	社内与信基準参照	C	B	B	A	A	A	A		
				A01020211.P	分析結果総合評価	D	C	B	B	A	A	A		
				A01020212.P	取引継続判定	D	C	C	B	A	A	A		
				A01020213.P	与信限度額見直	D	C	C	B	A	A	A		
				A01020214.P	見直結果報告	D	C	B	B	A	A	A		
A01020215.P	見直結果承認	D	C	C	B	A	A	A						
A01020101.P	限度確認	A01020101.P	設定限度額確認	C	B	B	A	A	A	A				
		A01020102.P	取引条件整理	C	B	B	A	A	A	A				

⑥知識項目の体系とレベル設定

「経理・財務」と「総務その他」に分けて定義した。次図は「総務・その他」の例である。右側の1~7はレベルであり、その下のa~cは①で説明した知識項目のレベル分けである。

ID	大項目	ID	中項目	ID	知識項目	1	2	3	4	5	6	7				
001	企業法務	00101	企業法務基礎	00101001_K	1. 企業法務の役割	b	a	a	a	a	a	a				
				00101002_K	●企業法務の意義	b	a	a	a	a	a	a				
				00101003_K	●企業法務の重要性	b	a	a	a	a	a	a				
				00101004_K	●社内各部との連携	b	a	a	a	a	a	a				
				00101005_K	●社外専門家との活用	b	a	a	a	a	a	a				
				00101006_K	2. 企業活動とコンプライアンス	b	a	a	a	a	a	a				
				00101007_K	●法律判断と経営判断の一体化	b	a	a	a	a	a	a				
				00101008_K	●企業法務とコンプライアンス	b	a	a	a	a	a	a				
				00101009_K	3. 法令解釈・用語の基礎	b	a	a	a	a	a	a				
				00101010_K	●法令解釈	b	a	a	a	a	a	a				
				00101011_K	●法令用語	b	a	a	a	a	a	a				
				00101012_K	4. 法体系と法律文献調査	b	a	a	a	a	a	a				
				00101013_K	●法体系	b	a	a	a	a	a	a				
				00101014_K	●法体系の調査	b	a	a	a	a	a	a				
				00101015_K	●目的に応じた文献の選択	b	a	a	a	a	a	a				
				00101016_K	●判例検索の方法	b	a	a	a	a	a	a				
				00101017_K	●法律圖書の調査法	b	a	a	a	a	a	a				
				00101018_K	●法律文献について目的に成した要約の作成	b	a	a	a	a	a	a				
				00101019_K	●法律論文の読み方	b	a	a	a	a	a	a				
				00101020_K	5. 自社の法務組織体制、権限分担	b	a	a	a	a	a	a				
				00101021_K	6. 企業法務に関する社会動向、法改正の動き	b	a	a	a	a	a	a				
				002	企業組織に関する法務基礎	00201	企業組織に関する法務基礎	00201001_K	1. 会社の種類	a	a	a	a	a	a	a
								00201002_K	●株式会社	a	a	a	a	a	a	a
								00201003_K	●合名会社	a	a	a	a	a	a	a
00201004_K	●合資会社	b	a					a	a	a	a					
00201005_K	●合同会社	b	a					a	a	a	a					
00201006_K	2. 設立・現物出資	a	a					a	a	a	a					
00201007_K	●設立手続全般	a	a					a	a	a	a					
00201008_K	●事後設立・現物出資	b	a					a	a	a	a					
00201009_K	3. 役員・新株・定款	a	a					a	a	a	a					
00201010_K	●役員選任・解任・解任	a	a					a	a	a	a					
00201011_K	●新株発行・資本金の減少	a	a					a	a	a	a					
00201012_K	●定款変更	a	a					a	a	a	a					
00201013_K	4. 会社の機関	a	a					a	a	a	a					
00201014_K	●機関設計の考え方	a	a					a	a	a	a					
00201015_K	●株主総会	a	a					a	a	a	a					
00201016_K	●取締役・取締役会	a	a					a	a	a	a					
00201017_K	●監査役・監査役会	b	a					a	a	a	a					
00201018_K	●取締役・監査役の責任と株主代表訴訟の基礎	b	a					a	a	a	a					

### ■まとめ

- 本事業の成果は、次に列挙する通り、キャリア段位制度構築の基礎固めができたことである。
- ・経理・財務サービス人材 スキルスタンダードの網羅性 →十分に活用できる
  - ・職業能力評価基準の「企業法務」「総務」「労務管理」 →十分に活用できる
  - ・既存のキャリア段位制度の内容 →「できる」「わかる」の考え方が参考になる
  - ・関連するさまざまな検定試験 →制度の中に組み込むことができる
  - ・実務ニーズマッチング調査 →構築した基礎的キャリア項目体系の有効性を証明 →制度の入口として活用できる
  - ・経理・財務サービス人材 スキルスタンダード、職業能力評価基準を下敷き →基礎的キャリア項目体系を構築できた。また、関連業務全体系を整理できた

### ■次年度に向けた課題

- 本年度の成果を次年度につなげ、次のような課題を解決していく。
- ・運用体制の検討…運用の主体、組織体制
  - ・運用業務の内容
  - 「できる」の評価方法の検討
  - 「わかる」の評価方法の検討
  - ・既存資格・検定制度と知識項目の対応付け、独自の評価テストの開発、その検討と実施
  - ・モデル学習プログラムの構築と実証
- 段位制度の趣旨にかなう学習プログラムの構築と実証 講座、教材、講師、アセッサー等

(3) 事業実績について（連携体制、工程、普及方策、計画時に設定した活動指標(アウトプット)・成果実績(アウトカム)の評価等）

1) 連携体制

```

    graph TD
      A[実施委員会  
(16名)] --- B[事務局スタッフ  
事業推進統括 1名]
      A --- C[調査分科会  
(4名)]
      A --- D[構築・開発分科会  
(5名)]
  
```

2) 工程表

実施項目等	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	備考	平成25年度
実施委員会		9/28		11/2			2/1		3回	
調査分科会						1/17		3/4	2回	
構築・開発分科会						1/17		3/4	2回	
成果報告会								3/4	1回	
調査										
キャリア段位制度設計										
キャリア段位制度構築										
実証実験										
成果報告書取りまとめ										

3) 普及方策

- ① 成果報告会の実施  
成果報告会を平成25年3月4日に実施した。
- ② 事業報告書の作成・配布  
事業の内容をまとめた「事業報告書」を作成し、事業内容の周知を図るために、コンソーシアム構成機関を通じて幅広く配布する。また、アンケートに回答した事業所にも配布し、実務面での普及の足掛かりとしたい。
- ③ 成果のWebサイト上での公開  
本校及びコンソーシアム構成機関のWebサイトに本事業の内容を掲載し、周知を図る。

4) 期待される活動指標(アウトプット)・成果目標及び成果実績(アウトカム)等

- ① 活動指標
  - 調査におけるアンケート実施数…997事業所に送付、53事業所から回答
  - 各活動の開始時期・終了時期…概ね予定通り。調査は長引いた。
  - 実証講座の時期、募集人数…実証講座は25年度事業において実施する
  - 実施委員会の開催時期と回数…適切なタイミングで、3回実施した(予定通り)
  - 各分科会の開催時期と回数…適切なタイミングでそれぞれ3回ずつ実施した(予定通り)
- ② 成果目標
  - 経理・財務の専門人材のキャリア段位制度の概要…骨子は固めた。運用面はこれから
  - 同上制度の中核部分(三段～五段)の詳細…全段で通用するように網羅的に示せた
  - 同上制度の中核部分における教育プログラム…基礎的体系は教育プログラム化のベース
  - 同上中核部分で用いる諸教材…教材の開発は25年度事業において実施する

(4) 事業終了後の方針について(継続性、発展性 等)

① 継続性に関する方針

25年度は、24年度事業の成果を基に教育プログラムを開発し、実証実験を行って、その効果を検証する。その先は、実証の範囲を拡大して制度としての確立を目指す。

② 発展性に関する方針

●普及性

本事業が構築する育成プログラムについて、産学コンソーシアムや本学からの情報公開によって、全国の経理学校に普及を図る。

●発展性

本事業は、営業部門等、他の領域の人材のキャリア段位制度の構築につながる要素をもっている。経理・財務人材のキャリア段位制度の確立という「縦」の発展と共に、このような「横」の発展にも貢献していきたい。