

組織の中で「社会に貢献する」 会計専門職人材を育てる

大内田 敬 EY 新日本有限責任監査法人副理事長
公認会計士

◆ Summary ◆

会計専門職における DX 人材の育成について、会計専門職の DX 人材の短期的な育成サイクルは「経験」「研修」「コーチング」という3要素を中心に回すと効果的であり、さらにキャリアのフレーム化という取組みはより中長期的なキャリア形成の総合的な方法である。育成サイクルの期間の長さに着目し、育成プログラムの形を論じている。さらに、そのような育成プログラムにより社会に貢献する人材を育てるという目的と企業のパーパス経営の密接な関係を論じている。

《はじめに》

会計専門職における DX 人材の育成について、会計専門職の DX 人材の短期的な育成サイクルを「経験」「研修」「コーチング」という3要素を中心に考察したうえで、キャリアのフレーム化という取組みを核とするより中長期的なキャリアの形成についても考察してみる。育成サイクルの期間の長さの違いを意識しつつ、具体的にどのような育成プログラムが考えられるのか検討することが目的である。さらに、そのような育成プログラムにより社会に貢献する人材を育てるという、具体的な育成目的をどのように達成するのか、以下のとおり考察を進めてみたい。

I 会計専門職の育成プログラム

1 会計専門職の DX 人材

会計専門職とひと言で表現してもその範囲は広い。高度な会計分野の専門知識が要求される職業専門家としては公認会計士や税理士、会計専門教育を行う教育・研究者がまず想起されるが、会計実務を担う財務諸表の作成者である企業の財務経理担当者も、会計事象の的確な把握と会計ルールの適切な適用、経営管理のための会計的な判断や透明性の高い開示情報を作成する等の日常業務を行っており、高い会計専門知識が求められている点で会計専門職である。特に、近時、企業は激しい環境変化に対応して生き残りだけではなく顧客が求める新しい価値提供のためにビジネスモデルの変革を急いでいるなかで、実務を担う会計専門職への期待も高まっている。

DX 人材の意味するところについて確定した唯一の定義は見出しにくいものの、「企業が希望する DX 人材の職務能力としては、デジタルテクノロジーおよび IT 等の専門分野に精通していること、最新・先端技術をビジ

ネスの現場で活用するスキルを有していることが、共通の要素として挙げられる。」⁽¹⁾また、データを読み解く力を活用して変革をリードする人材と理解されている。

これまで会計情報は、仕訳データの総勘定元帳や補助元帳、受発注情報、執務情報や機械稼働時間など関連する様々なデータが統合され企業内で大きなデータの塊となっている。このデータの塊はインターネットやデジタルツールを基盤とした新しいビジネスモデルが増えているなかでさらに大きくなっている。昨今の非財務情報に対する注目の高まりもこれに拍車をかけるものと考えられる。このため、会計専門職がその知見を基点としてDXをリードできる人材に変わっていくことに大きな意義がある。

2 育成プログラム

会計専門職のDX人材を育成するプログラムとしてはどのようなものが考えられるだろうか。まずは一般的な人材育成に関する全体像を示し、それを構成する各項目について会計専門職のDX人材の育成について具体的に記述する。

人材育成を時間軸で捉えると約1年という短期的なサイクルにおける「経験」「研修」「コーチング」の3つの要素がある。経験は、業務を通じて得られる様々な学び、研修は、知識や経験を体系的に整理したり新しいことを始めるきっかけにしたりする学びである。そしてコーチングは、「本人が自ら考えて行動する能力をコーチが対話を通して引き出す指導術」(広辞苑)と一般的に理解されるが、具体的には一定の役割と責任を担う業務を一定期間こなし、その成果に関するフィードバ

ックに基づいて、コーチが本人の気づきや次へのチャレンジを引き出すようなコーチングセッションを実施することである。このように「経験」「研修」「コーチング」の3要素は総合に密接に関連しており、このサイクルを約1年間、回転数を上げることで効果を高めることができる。また、1年間を区切りにして振り返り次の1年間のサイクルを想定して目標設定を行うことになる。

次に人材の育成を3~7年ほどの中長期で捉えると、キャリア形成やチームワークの要素が重要になってくる。キャリア形成とは、自己実現に向けて目指すキャリアの将来像であり、どのような会計専門職をゴールとするのかイメージしつつ、その実現に向けたプロセスである。人材育成の視点でチームワークとは、チームとして業務の成果を上げることであり、他者との協働を効果的に実現するためにチーム作りと運営に基づく人材育成を行うことである。これまでの各要素が個人的なものであることと異なり、組織的なものである。

3 経験・研修・コーチング

会計専門職のDX人材に「経験」「研修」「コーチング」の3要素のサイクルを効果的に実践するにはどうしたらよいだろうか。

まず、会計専門職として会計基準、開示の

Profile

おおうちだ・たかし◇タレントリーダー・副理事長として、EY Japan および EY 新日本有限責任監査法人における人材開発を管掌。さまざまな業種の会計監査、デューデリジェンスを通じて蓄積した知見を生かし、クライアントの課題に実務かつ効果的なソリューションを提供。また、海外勤務経験を基に、言語の壁を超えて、グローバルに連携するハイパフォーマンス・チームを運営。公認会計士(日本、米国ニューヨーク州)。

ルールや過去の類似事象の処理の実例など知識としてインプットが必要な研修を受講することは、解説書やEラーニングのコンテンツも充実しておりそれほど難しいことではないだろう。

他方、経験の要素はどうだろう。この点、たとえば、新しいビジネスモデルにおける会計処理や管理会計制度、関連するITシステムの要件を検討するようなDXの部分の業務に携わる経験を得ることは、頻度は少ないものの可能であろう。しかし本当に難しいのは、多くの組織で渴望されているDXを担うリーダー人材の経験による学びであろう。一般的にDXは組織内で大きな影響を伴う変革であるため機会が多くないこともあるし、大規模な変革であればその責任者としてのポジションも少ない。一定の枠組みの中で経営資源を管理するマネジャーではなく、DXという変革を率いるリーダーが必要である。リーダーに期待されるのは、常識にとらわれずに長期的な展望を持ち、組織をモチベートして新しい価値を生み出すことである⁽²⁾。

DXにおいては全社的な変革が求められるので、会計専門職として部分最適ではなく全体最適を目指すリーダーであることが求められる。仮に、新しいビジネスモデルをデジタル技術で実現するようなテーマであったとしても、そこでは単に管理会計の仕組みを作ればよい、というのではなく、リーダーとしてビジネスモデルのデザイン自体にも深く関わることが期待されている。ところが現場でよく見受けられるリスクは、会計専門職はその専門性が高いがゆえに視野が狭くなることである。この突破口として期待されるのは、次に述べるコーチングであると考えられる。

会計専門職のDX人材にとってコーチングの要素は特に重要であると考えられる。前述のとおり、専門職であるがゆえに専門分野の狭き世界に無意識にとらわれてしまうため、他者との対話で新たな気づきを得るコーチングセッションが非常に重要である。コーチ役は必ずしも会計専門職の上司である必要はなく、その道の専門家である必要もない。むしろそうではないほうが好都合と筆者が考えるのは、必要なことが、会計専門職のDX人材本人が気づきを得ることをいかに促せるか、という点にあるからである。DXリーダーは慣例や常識にとらわれないことが重要なので、たとえば、コーチは、「そもそもそのDXプロジェクトが変えようとしている付加価値は何ですか?」「なぜその管理会計ルールがそれほど重要なのですか?」「その会計データと顧客価値はどのように関連するのですか?」等の抽象的で答えのない大きな問いかけをすることが期待されており、これにより本人の変革の思考プロセスを刺激する効果が生じる。

4 キャリア形成とチームワーキング

「経験」「研修」「コーチング」の3要素は比較的短期間で回すことでその効果が高まることは前述のとおりである。これに対して、キャリア形成とチームワーキングは比較的多くの年数をかける人材の育成である。そもそも人材の育成には時間がかかるので、中長期のキャリア形成を前提とした育成が必要になる。また、昨今の会計専門職の人手不足の中で中長期の人材の育成で本人の自己実現を支援することは、多様で優秀な人材を多く組織に定着させるうえでも重要である。会計専門

職のDX人材については、専門性の基礎となる知識や経験を重ねつつ、本人が将来的にどのようなキャリアのゴールを目指しているのか、対話を重ねることが育成の肝である。その対話では、組織の中に様々なキャリア形成の機会やゴールの姿があることを共有することはもちろん、組織や個人の変革により新しいゴールを作ることができるよう刺激することも重要である。当然にキャリア形成の道筋も多様であることが定着することの魅力を高める。

中長期にキャリアを形成するなかで様々な人間関係の構築が必須であり、チームワーキングの能力が重要になってくる。会計専門職のDX人材を育成するためのチームワーキングは非常に重要な要素になる。なぜなら、変革を考えて実行するには多種多様な社内のステークホルダーとの利害調整が必要になり、中長期的に構築した部署を超えた全社にまたがる人脈をベースにしたチームワーキングは変革を進めやすくなるからである。チームワーキングの効果を高めるためには基本的な責任分担、目標共有やチームのプロトコルのほかに、メンバー間の信頼がカギを握る。信頼は「あの人が言うならやってみよう」ということであり、それまでの信用の蓄積、経験の共有や相互の積極的な自己開示により得られるものである。DXのようにいくら綿密な事前分析と緻密な計画を立てても、変革というからには成果の実現までに多くの不確実性が伴う。そのような場面でも突破力を維持することができるのは、信頼に根差したチームワーキングであり、「あの人が言うなら、一緒にやってみよう」という気持ちの連鎖である。このような変革の推進力となる信頼を生み出

すことができる能力は、チームワーキングにおいて約束は必ず守ることや積極的に自己開示などを実践することを通じて特に留意して高める必要がある。

5 キャリアのフレームワーク化

本稿では、ここまで「経験」「研修」「コーチング」、キャリア形成やチームワークの効果を個人の視点から論じたので、ここから組織の視点で会計専門職のDX人材の育成について論じてみたい。

個人が中長期的にキャリアを形成する一方、組織としては、たとえば事業の成長を通じた組織価値の向上を同時に実現したいところである。この点に着目して、キャリアのフレームワーク化を進めることが人材の育成につながる。キャリアのフレームワーク化とは、組織価値向上に必須のビジネス・コンピテンシーを持つ人材の役割やキャリアパスを定め、関連するスキル、研修を具体的に定義してキャリア開発する枠組みである。筆者の所属するEYでは、テクノロジー人材を8個の役割に区分し想定されるキャリアパスを規定しており、それぞれの役割と責任範囲によって求められるスキル（ビジネススキル・専門スキル）を定義するとともに、そのスキルを学ぶための研修メニューが関連づけられている。たとえば、テクノロジー人材の役割には、Technology Strategyがあり、要求される主要なスキルとしてBusiness Case developmentやClient Trust and Valueなど10個程度ひもづけられ、関連研修としてApplication Life Cycleなど多数ある、という具合である。いずれも想定される職階や難易度別に分類されている。

キャリアをコンピテンシーに基づきフレーム化することの効果は、個人のキャリア形成の将来に向けた視界が良好になること以上に、組織としてビジネスの成長に必要なコアなコンピテンシーと人材育成の関連をより明確にすることができる点にある。

EYの別の例として、監査人材のキャリアのフレームワーク化を構築している。従前のように公認会計士資格を有している人材だけが監査を担うモデルではなく、会計監査におけるDXともいべきデジタル監査の進展に伴い、データの処理や分析をする役割、標準化された手続を集中して実施する役割なども、従前の公認会計士中心の監査チームに加えて分業を担う重要な役割として認識されるようになってきている。これは、将来の会計監査の実施体制について、より広い分業を推進することが監査品質向上や監査によるクライアントへの付加価値を増やすことになるという構想に基づくものである。

このように、キャリアのフレームワーク化においては、当該組織がDXにより将来的にどのようなビジネスやオペレーションのモデルを構築し、人材がどのような役割を担うべきなのか将来像を明確にしておく必要がある。

人材の育成に大きな影響を与える人事評価や報酬について、キャリアのフレームワーク化と関連づけて実施される。キャリアのフレームワーク化により具体的に定義される役割は、それぞれに固有のスキルセットやキャリアパスが想定されるため、評価や報酬もこれらに対応した制度を運用することが必要になる。たとえば、筆者が所属するEY新日本有限責任監査法人では、テクノロジー人材が担う役割やキャリアパスに応じた評価や固有の

報酬制度を運用して中長期のキャリア開発を行える環境を整備した⁽³⁾。

II 社会に貢献する人材育成

1 「社会に貢献する人材の育成」とは何か

財務会計はいわば経済社会の共通言語ともいべき社会的な制度である。財務会計に関連する原則や基準の深い理解、会計処理の実務能力、信頼性を担保する監査能力、さらには関連するデータ分析や処理システムなどITテクノロジーに精通した会計専門職個人が、その実務や教育研究を通じて当該制度を発展させることができる。つまり、会計専門職は社会に貢献する人材の1つであることは明白である。そして、そのような人材の育成について考えてみると、まずは、当該会計専門職が個人として能力開発を進めることにより自律的に育成が進み、社会的な影響も大きくすることは可能であろう。この点について本稿の前半において、組織における会計専門職個人のDX人材の育成の方法や実例としてEYでの取組みについて論じてきた。本稿後半では、その延長で個人としての会計専門職のDX人材がいかに社会に大きく貢献する人材になりうるか、組織としてどのような取組みが考えられるか論じてみたい。これには個人の力を束ねてベクトルを合わせ組織としての大きな力を生み出す必要がある。

2 パーパス経営

組織としての大きな力を発揮するためには、事業の実行計画や戦略を明確にして着実に実行していく必要があるが、より長期的な視点では当該組織の存在意義を深掘りしたり経営

理念のように言語化したりすることが重要である。これにより組織が目指す姿や役割が明確になり、中長期的にどのような人材が必要になるのか、換言すれば、どのような人材を育成すべきなのかがより明確になる。中長期的な人材育成の視点から組織の存在意義が必要なのである。

筆者の所属する EY ではその存在意義をパーパスと定めて経営を実践している。EY のパーパスは「Building a better working world」(より良い社会の構築を目指して)であり、プロフェッショナルサービスファームとして多種多様なサービスで広く社会に貢献することを組織の存在の理由としている。同時に、組織のパーパスと同じ重要性で個人のパーパス「My Purpose」も重視している。EY の My Purpose とは、当該個人が大切にしている価値観や目標を意味し、その人の人生観を反映した自己の存在意義を意味する。きわめて個人的なものであるから、特に開示して共有することを強制することはないが、たとえば、家族を第一に大切にする、というような My Purpose を持つ者も少なからずいる。一見、このような私的な My Purpose と Building a better working world は無関係のように見えるが、より良い社会を構築することに専門家として貢献することと家族を大切にすることは矛盾しないし、自分の仕事上の貢献が社会を豊かにすれば、めぐって家族のためになるのは明白でむしろベクトルが一致している。それならば、仕事を通じて頑張ろう、という気持ちになる。このように、My Purpose と組織のパーパスが深いところでつながっているという個人の認識、つまり共感が個人の活力を生み、組織のパワーを増大さ

せるために必須と考えている。

多くの企業で同じくパーパス、経営理念やビジョンステートメントとして社会に貢献することを掲げている。昨今は社会課題の解決をビジネスの中核に据える企業も増えている。Z 世代以降の若い世代は、減私奉公で仕事にすべてを捧げるというよりバランスを重視する人が増えていると感じる。加えて、それより古い世代に比べて社会課題に敏感ともいわれている。ビジネスの目標が社会貢献と直結していれば、組織と個人のパーパスが共鳴して社会に貢献する人材が活躍する素地が醸成される。

3 会計専門職の DX 人材が社会に貢献するための機能

DX は、デジタルテクノロジー、たとえば、AI 等の指数関数型テクノロジー、ウェブベースサービス等を製品サービスの基盤とするビジネスモデルの変革である⁽⁴⁾。これにより、企業は、新しい顧客の新しいニーズに応え、社会課題の解決、生産性の革新的な向上などを通じて社会に貢献する存在となる。このように社会に貢献する企業により複雑な組織の中で会計専門職のはたす大きな役割が期待される。特に会計専門職の DX 人材は、経営やビジネスモデルの変革に伴い、企業内外の価値創造プロセスの価値測定(たとえば、伝統的な製造業であれば製造工程における原価の積み上げで測定される)の方法の確立、KPI 設定、データの高度な分析能力、予測情報の提供などで貢献することが可能であろう。社会課題の解決を掲げるような企業が売上高や利益を生み成長し社会にどのようなインパクトを与えているか測定する具体的な方法は、

それぞれのビジネスモデルによって異なるであろうが、会計専門職が持つ従前の財務会計の専門知識のさらなる応用が必要になる場面も多く想定され、スキルセットの不断の更新が必要となり会計専門職のDX人材の自己の能力開発の動機ともなる。

4 社会に貢献する企業に必須のコンピテンシー／成功要因とキャリアのフレームワーク化

社会に貢献する人材を組織的に育成しようとする場合、まずは当該企業の存在意義であるパーパスや企業理念が明確にされ、ビジネスドメインを定めて成功に必要な人材のコンピテンシーを定めることが必要となる。これは組織の側面である。そのうえで、それぞれのコンピテンシーを継続的に発揮して成果を上げ続けるための人材のキャリアのフレームワーク化が有効である。これにより、どのような人材が必要なのか組織的に明示することができるからである。またフレームワーク化により必要なスキルセットを明示することができるため、個人はどのような経験を積んだり研修を受けたりすればスキルが身につく自身がいかに描くキャリアパスを歩むことができるのか理解を深めることができる。これにより、それぞれの個人は、より自発的で柔軟な能力開発を進めることができる。このように、組織の中でキャリアのフレーム化を進めることにより組織目標と個人のキャリア目標や要求されるスキルが明確になり人材の育成という視点から整合性を高めやすくなるため、人材マネジメントのうち育成面でより効果的な実践が可能になると考えられる。

《おわりに》

変化の激しい環境下で個人も企業も生き残りさらなる成長のためにDXによる変革を遂げる必要性を強く認識し、そのための人材の育成の重要性を深く理解している。そのうち、会計専門職に含まれる多様な専門家、実務者や教育研究に携わる人材のそれぞれがどのように能力開発すべきか指針を与えるようなキャリアのフレーム化や組織と個人のパーパスの共鳴も取り上げて考察してみた。組織や個人の能力のあり方そのものが明確な予測が困難な形で変化する昨今、柔軟で自律的な人材の育成に関する枠組みが必要になっている。この視点から、短期的な「経験」「研修」「コーチング」の3要素や中長期的なキャリアのフレーム化、さらに組織自体の社会貢献が個人の成長を促すようなパーパス経営を考察してみた。人材の育成に真剣に取り組まれている読者の皆様の実務の参考に少しでも参考になれば筆者の望外の喜びである。

(注)

- (1) 鈴木孝則 (2020)『企業会計』73(10)「DX人材に必要な会計情報システムの基礎」54頁。
- (2) 名和高司 (2018)『企業変革の教科書』東洋経済新報社。
- (3) プレスリリース「データ&テクノロジー人材対象の新人事制度(評価・報酬)および育成・キャリア形成を支援するフレームワークを導入」(2021年3月21日)EY新日本有限責任監査法人。
- (4) トニー・サルダナ (2019)小林啓倫訳『なぜ、DXは失敗するのか? (Why Digital Transformations Fail)』東洋経済新報社。