

平成 16 年度経済産業省委託

～ 平成 16 年度高度専門人材育成事業 ～

経理・財務サービス・スキルスタンダード普及促進モデル事業

「経理・財務スキル検定プログラム開発プロジェクト」

実施報告書

平成 17 年 3 月

日本 C F O 協会

目 次

1. 背 景
 2. 目 的
 3. 対 象
 4. プロジェクトの概要
 5. プロジェクトの新たなる試み
 6. 全体アプローチ
 7. 推進体制
 8. 開発プロセスと成果物
 - フェーズ．1「検定体系の基本設計」
 - フェーズ．2「パイロットテストの制作」
 - フェーズ．3「パイロットテストの実施」
 - フェーズ．4「パイロットテストの結果・検証」
 9. 実施結果に基づく検定プログラムの妥当性の検証と留意点、課題
 10. スキルスタンダードに対応した検定プログラムの今後の活用可能性
- その他、添付書類一式

1. 背景

わが国の企業経営の国際競争力向上のためには、企業グループ全体から見た事業価値創造とより一層の効率化の推進によるコスト削減が喫緊の課題であるほか、米国における企業改革法などに見られるような企業オペレーションに対する業務プロセスを明確化することで業務監査機能を強化し、リスクマネジメントを推進することが不可欠である。

株式持合の崩壊、連結決算の導入など、とりわけ経理・財務部門を取り巻く環境変化は目まぐるしく、定型的な業務を主体としていた旧来型の経理・財務からの脱却を図り、企業価値創造を目的とした財務意思決定機能の強化と定型的業務の集中化によるより一層の効率化の推進が求められている。

こうした時代の要請にこたえ、経済産業省において策定された「経理・財務サービス・スキルスタンダード」(以下、スタンダード)は、経理・財務業務のプロセスを可視化することにより、BPR(業務プロセス改革)推進など定型的業務の切り出しや集中といった効率化推進のベースとなる体系であり、いわゆるシェアード・サービス会社(以下SSC)やアウトソーシングへの移行といった流れをサポートするものである。

一方で、経理・財務に従事する個人がそれぞれの業務プロセスに対応したスキルを持っているのか否かが不明確であり、人員の最適配置によるより一層の効率化という観点に立った場合、個人の業務スキルをスタンダードに即した形で把握することが残された課題である。また、SSCをはじめ経理・財務スタッフに期待されるものとして、「専門性」が求められており、個人の業務スキルの向上を支援する客観的な能力評価制度が必要なことはいうまでもない。更には、こうした経理・財務分野に従事する社員について、将来のキャリアパスを描かせるべく、習得していくべきスキルを段階的に明示し、能力の個人差を明確に認めていく制度を普及させていくことにより、社員のモラル低下を回避していくというマネジメントの強化が必要となってきた。

こうした背景を踏まえ、日本 CFO 協会は、スタンダードに準拠した個人の経理・財務スキルを客観的に評価できる手法を開発するため、実証実験「経理・財務スキル検定プログラム開発プロジェクト」の事業実施を行った。

2. 目的

個人の業務スキルの客観的測定手法の確立

本プロジェクトでは、冒頭の背景認識のもと経理・財務部門に従事する社員の業務スキルを客観的に測定する検定プログラムを開発することで、当該分野の業務スキルの専門性を高めていく仕組み作りを行うほか、BPR に対応した人員の最適配置、より一層の効率化の推進といった業務支援サービス市場の拡大を、「ヒト」の面からサポートすることを目的とする。

「スタンダード」のメンテナンス・イノベーション体性の構築

上記の検定プログラムの実証実験、さらには次年度以降の本格実施によって、継続的な問題制作・校閲の体制が整うこととなり「スタンダード」のメンテナンス・イノベーションの体制を構築していくことを目的とする。

「スタンダード」の共通言語化（普及促進）

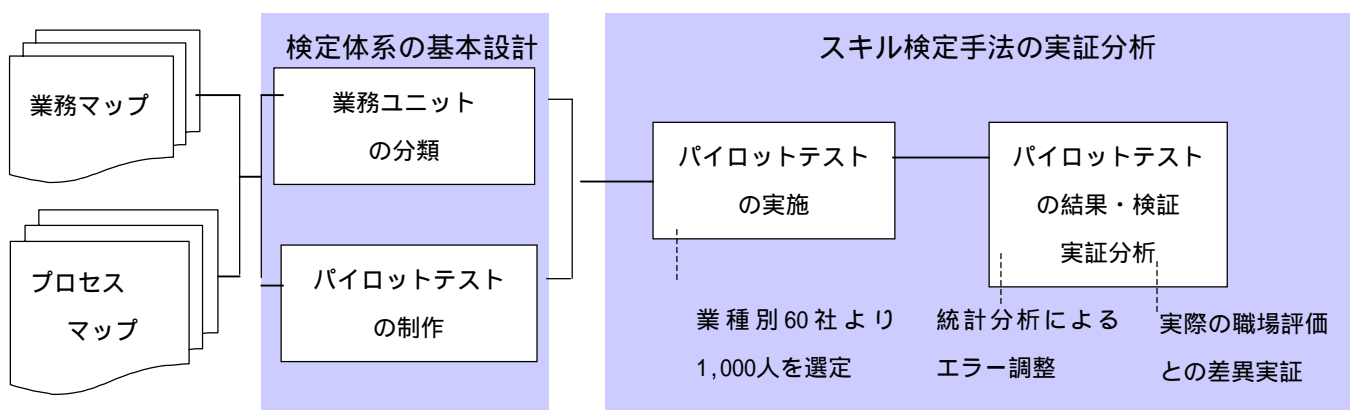
「スタンダード」の認知度を高め、経理財務における「共通言語」として全ての土台として機能させていくことを目的とする。

3. 対象

今年度の検定プログラムでは、比較的スキル評価手法を確立しやすい定型的業務を主な領域と捉え、定型的な経理・財務実務に従事する担当者を対象とする。例えば事業会社の経理・財務担当者、SSCに勤務する社員、または派遣社員などが主な対象となる。但し、長期的には「スタンダード」の全ての領域にある経理・財務部門に従事する個人全員が対象になると考えられる。

4. プロジェクトの概要

本プロジェクトでは、スタンダードに基づいた経理・財務の実務に従事する個人のスキルを客観的に評価する手法として検定プログラムを作成し、実証実験を行う。具体的には、業務マップ、プロセスマップ、スキルディクショナリ、スキルサマリの各成果物に基づき検定体系の基本設計を行い、非定型業務を除いた項目からテスト問題を作成し経理・財務部門の実務担当者を対象に試験を実施し、実施結果と実際の職場での個人の評価との検証を行い「スタンダード」に基づく試験体系へのフィードバックを行った。尚、次年度以降の検定事業化を展望する。



5 . プロジェクトの新たな試み

業務から定義された知識と状況に応じた対応を問う検定プログラム

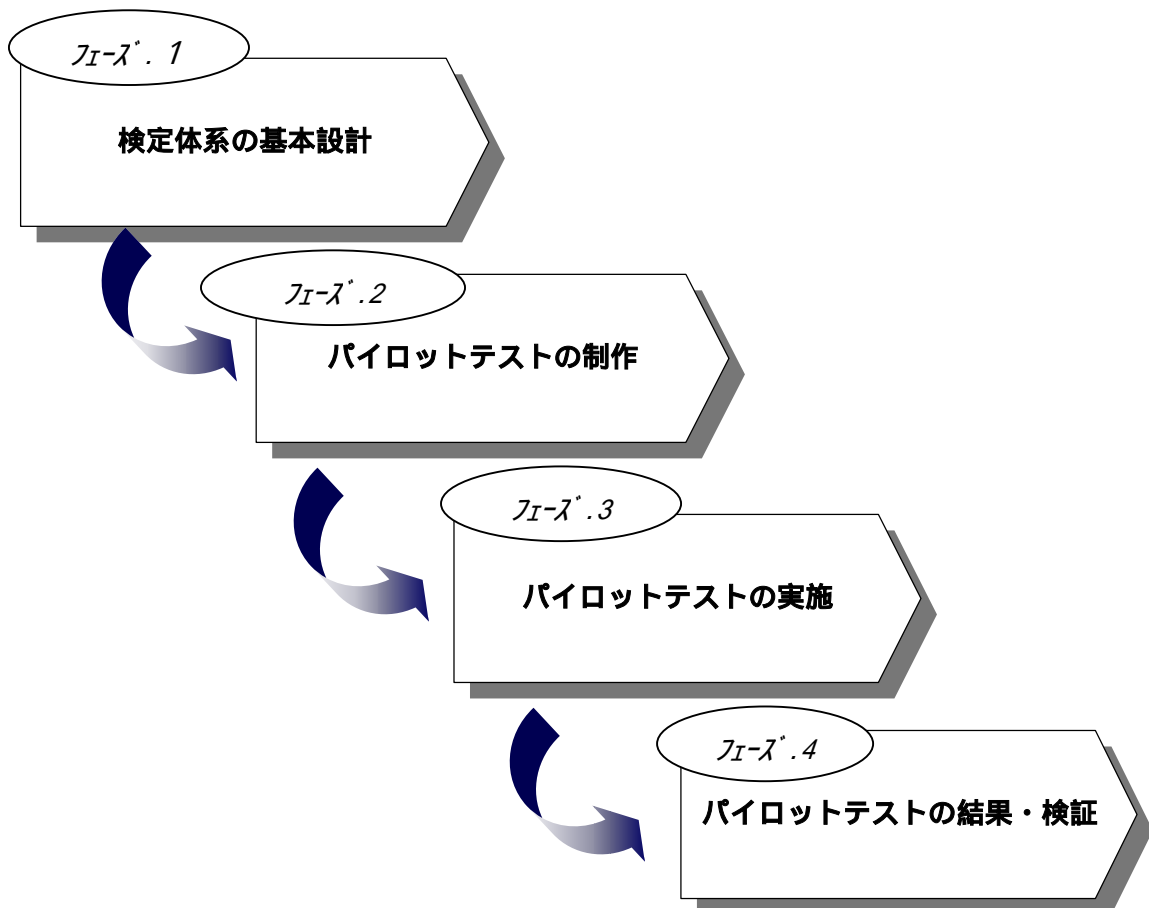
従来、経理・財務に関する試験は簿記検定や公認会計士・税理士資格の試験が主であった。但し、実際の業務に即した実務能力を測定できる試験は存在しない。今回の検定プログラムは、理論や規制の側から出来たものではなく実務の側から必要な知識と状況に応じた対応を測定できるものである。

信頼性と妥当性のアプローチを活用

試験問題が見極めたい能力を測定することに寄与しているか否かを統計的に判断するアプローチ（信頼性）と試験問題のパターンによって難易度がぶれることなく4者択一問題で偶然に当たる確立が低くなり測定したい能力を測定するアプローチ（妥当性）を活用した。

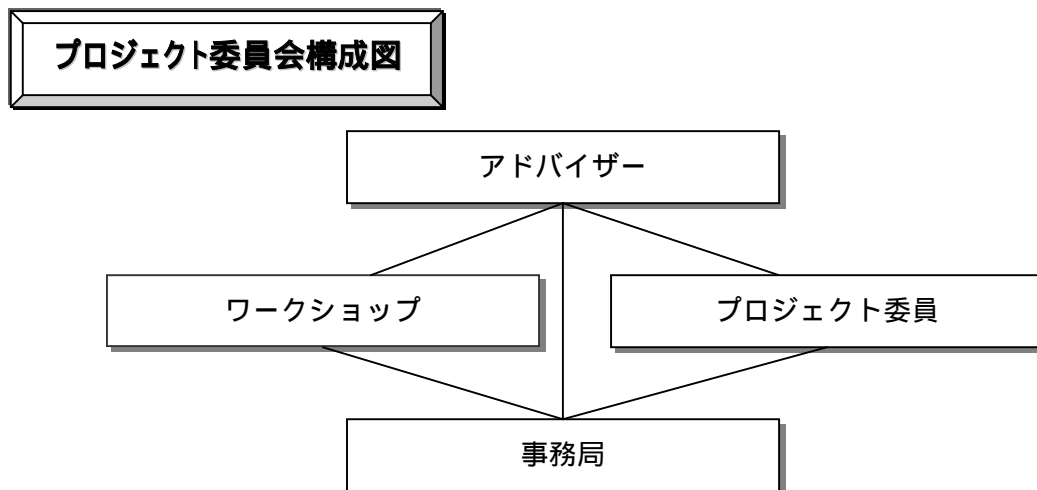
6 . 全体アプローチ

以下のフェーズ . 1 ~ 4 のアプローチによりプログラムの開発を行った。



7 . 推進体制

上記アプローチでプログラムの開発を行うため、プロジェクトの推進体制(プロジェクト委員会)を構築し全ての決定をプロジェクト委員会で行った。尚、問題等の情報漏洩を防ぐため委員会関係者は全て日本CFO協会と守秘義務契約を取り交わした。



アドバイザーの役割：出題方法のデザイン、問題・解答作成の指導、及び受験者の属性に関する統計分析等

ワークショップの役割：問題・解答の制作及び内容の修正等

プロジェクト委員の役割：問題・解答の校閲、各社での受験者の選定、試験結果の検証等

事務局の役割：プロジェクト全体のデザイン開発、運営等

アドバイザー

テスト問題のデザインを担当頂く金沢工業大学山本敏幸教授 Ph.D.統計分析を担当頂く香川大学大学院板倉宏昭教授、本プロジェクトの開発にあたり多方面から助言を頂くIBMビジネスコンサルティングサービスの佐久間裕輝コンサルタント、会計分野から中央青山監査法人の竹中徹代表社員、会計システム分野からSAPジャパンの中野浩志コンサルタントを選定した。

ワークショップのメンバー

NTTビジネスアソシエの長谷川和弘取締役アカウンティング事業部長をリーダーとして組成した。

プロジェクト委員

弊会が組織しているCFO ROUNDTABLEのメンバー企業(28社)をはじめとする公開企業を中心に業種を分散させて選定した。

メンバーの詳細は別紙「日本CFO協会プロジェクト委員名簿」参照のこと。

8. 開発プロセスと成果物

フェーズ.1「検定体系の基本設計」

対象業務の抽出

上記推進体制のもと検定体系の基本設計を行った。「スタンダード」の体系から、高度な判断を必要としない定型業務を主体に「基本的なスキル」を抽出した。「スタンダード」の36項目のうち非定型業務(30番～36番)を除き、さらに経理業務から標準化することが難しい原価管理(6番)、経費管理(7番)、中長期計画管理(12番)、年度予算管理(13番)、財務業務から資産流動化業務(29番)を除く24項目を対象とした。

対象業務を分野別に分類

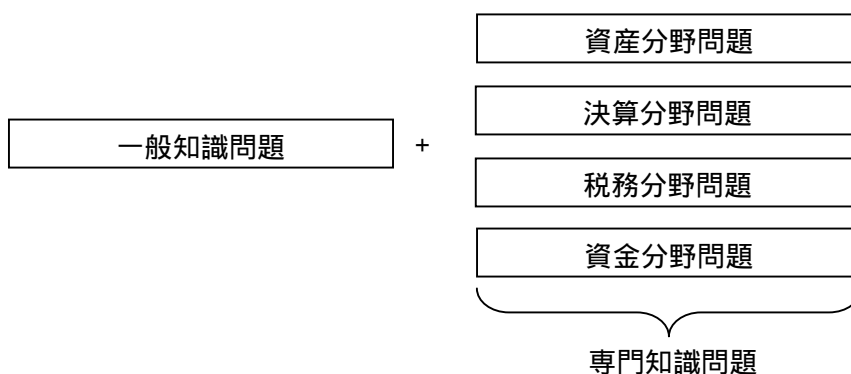
対象業務の項目を経理・財務の現場でマネジメントしやすい4分野に以下の図表の通り分類を行った。

分野	業務
資産分野	売掛債権管理、買掛債務管理、在庫管理、固定資産管理、ソフトウェア管理
決算分野	月次業績管理、単体決算業務、連結決算業務、外部開示業務
税務分野	税効果計算業務、消費税申告業務、法人税申告業務、連結納税申告業務、税務調査対応
資金分野	現金出納管理、手形管理、有価証券管理、債務保証管理、貸付金管理、借入金管理、社債管理、デリバティブ取引管理、外貨建取引管理、資金管理

試験科目

試験科目は一般知識試験と各分野の専門知識試験の2科目とした。

- (1) 一般知識問題：4分野を対象とした基本的な内容の問題
- (2) 専門知識問題：各分野における専門的な内容の問題及び状況に応じた対応ができるかを問う問題



プロジェクト委員会での意見では、資金分野に関しては項目数が多いこともあるため、今後検定を事業化する場合は分野を分けた方が良いとの意見があった。

フェーズ 2「パイロットテストの制作」

テスト問題の作成方法

テスト問題の作成は、問題作成のデザインを担当（アドバイザー）する金沢工業大学山本敏幸教授 Ph.D.の指導のもと米国流インストラクションデザインの考え方を取り入れて実施した。

テスト問題の原案作成

上記の方法で、ワークショップにより実証実験のためのテスト問題の原案を作成した。定型業務の対象となる4分野の24項目に関して項目毎に問題数が均等になるように1項目当たり15問の合計360問の問題作成を試みた。但し、ワークショップメンバーより作成中、項目によっては15問も問題を作成できないとの意見があったため項目毎の問題数は均等になっていない。尚、作成した問題レベルのイメージは、初級から中級程度。

各項目毎の作成問題数は以下の通り。尚、問題の原案はプロジェクト委員会によって以後修正されることになる。

各項目毎の問題数

項番	項目 (大分類)	問題数
1	売掛債権管理	20
2	買掛債務管理	20
3	在庫管理	10
4	固定資産管理	18
5	ソフトウェア管理	10
6	原価管理	(作成対象外)
7	経費管理	(作成対象外)
8	月次業績管理	11
9	単体決算業務	19
10	連結決算業務	24
11	外部開示業務	6
12	中長期計画管理	(作成対象外)
13	年度予算管理	(作成対象外)
14	税効果計算業務	6
15	消費税申告業務	20
16	法人税申告業務	19
17	連結納税申告業務	20
18	税務調査対応	10
19	現金出納管理	11
20	手形管理	20
21	有価証券管理	25
22	債務保証管理	5
23	貸付金管理	17
24	借入金管理	13
25	社債管理	14
26	デリバティブ取引管理	15
27	外貨建取引管理	12
28	資金管理	15
29	資産流動化業務	(作成対象外)
30	企業買収	(作成対象外)
31	会社分割	(作成対象外)
32	解散・清算	(作成対象外)
33	株式公開	(作成対象外)
34	株式発行増資	(作成対象外)
35	資本政策	(作成対象外)
36	ストックオプション	(作成対象外)
集計	作成問題数	360
	作成分野数	24

テスト問題の検証

ワークショップで作成された上記の問題を当該分野の専門家であるプロジェクト委員、アドバイザーが経理グループ（資産分野、決算分野、税務分野）、財務グループ（資金分野）の2グループにそれぞれ分かれて精査を行った。その全員の精査結果を反映させるため問題の修正作業を以下のプロセスで行った。

ステップ1：軽微な修正内容を取り纏めて各問題に反映させる。

ステップ2：指摘を受けた問題、解答の誤りやあいまいな問題、解答を取り纏めて各問題に反映させる。

ステップ3：ステップ2で判断に迷う問題については、ワークショップメンバー、アドバイザーと協議のうえ、各問題に反映させるかもしくは採用しない。

この修正作業は、パイロットテスト実施直前まで何度も繰り返し行われた。

各問題のレベル分類

プロジェクト委員は問題の検証と同時に各問題について以下の4段階でレベルの分類作業を実施した。

- ・ レベル1・・・経理・財務の全スタッフが知っていることが絶対に必要
- ・ レベル2・・・経理・財務の全スタッフが知っていることが望ましい
- ・ レベル3・・・当該部門の専門スタッフが知っていることが絶対に必要
- ・ レベル4・・・当該部門の専門スタッフが知っていることが望ましい

レベル分類の集計結果と判定について

で行った集計結果による各問題のレベル分類の分布は、別紙「レベル分類集計結果表」を参照。各問題のレベルの判定は、レベル1～4を「一般知識」（レベル1とレベル2）と「専門知識」（レベル3とレベル4）の2つのグループに分け、その上で委員によるレベル分類の結果をもとに各問題を「一般知識」か「専門知識」かのグループ判定を行った。尚、判定方法は、各問題について一般知識グループ（レベル1、2）と判断した委員数の合計値と専門知識グループ（レベル3、4）と判断した委員数の合計値を比較して多い方のグループと判定する。但し、合計値の差が2未満の問題に関しては、「共通」と位置づけた。以下の「一般・専門・共通判定結果表」を参照。

一般・専門・共通判定結果表

分野	項目	項目(大分類)/レベル	一般		専門		共通		合計	
資産分野	1	現掛債権管理	13	65.0%	5	25.0%	2	10.0%	20	100.0%
	2	買掛債務管理	11	55.0%	7	35.0%	2	10.0%	20	100.0%
	3	在庫管理	8	80.0%	2	20.0%	0	0.0%	10	100.0%
	4	固定資産管理	6	33.3%	12	66.7%	0	0.0%	18	100.0%
	5	ソフトウェア管理	1	10.0%	5	50.0%	4	40.0%	10	100.0%
		合計	39	50.0%	31	39.7%	8	10.3%	78	100.0%
決算分野	8	月次業績管理	11	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	11	100.0%
	9	単体決算業務	15	78.9%	1	5.3%	3	15.8%	19	100.0%
	10	連結決算業務	4	16.7%	20	83.3%	0	0.0%	24	100.0%
	11	外部開示業務	2	33.3%	4	66.7%	0	0.0%	6	100.0%
			合計	32	53.3%	25	41.7%	3	5.0%	60
税務分野	14	税効果計算業務	3	50.0%	2	33.3%	1	16.7%	6	100.0%
	15	消費税申告業務	4	20.0%	14	70.0%	2	10.0%	20	100.0%
	16	法人税申告業務	7	36.8%	10	52.6%	2	10.5%	19	100.0%
	17	繰上納税申告業務	1	5.0%	18	90.0%	1	5.0%	20	100.0%
	18	税務調査対応	1	10.0%	9	90.0%	0	0.0%	10	100.0%
		合計	16	21.3%	53	70.7%	6	8.0%	75	100.0%
資金分野	19	現金出納管理	7	63.6%	2	18.2%	2	18.2%	11	100.0%
	20	手形管理	4	20.0%	15	75.0%	1	5.0%	20	100.0%
	21	有価証券管理	11	44.0%	11	44.0%	3	12.0%	25	100.0%
	22	債権保証管理	1	20.0%	3	60.0%	1	20.0%	5	100.0%
	23	貸付金管理	8	47.1%	9	52.9%	0	0.0%	17	100.0%
	24	借入金管理	6	46.2%	7	53.8%	0	0.0%	13	100.0%
	25	社債管理	3	21.4%	8	57.1%	3	21.4%	14	100.0%
	26	デリバティブ取引管理	1	6.7%	12	80.0%	2	13.3%	15	100.0%
	27	外貨取引管理	3	25.0%	8	66.7%	1	8.3%	12	100.0%
	28	資金管理	8	53.3%	4	26.7%	3	20.0%	15	100.0%
			合計	52	35.4%	79	53.7%	16	10.9%	147

「共通」と判定された問題については、一般知識問題に含めて出題することとした。パイロットテスト実施後、一般知識と専門知識の相関を見たうえでどちらに属するかの最終判定を行うことにした。

問題の修正作業後、最終的に完成した分野別のテスト問題数は以下の通り。試験問題のサンプルは別紙「サンプル問題」を参照。

一般知識	152問
資産分野	29問
決算分野	25問
税務分野	54問
資金分野	73問
	333問

試験時間

試験時間は一般知識問題を1問当たり約45秒、専門知識問題はどの分野も共通で1問当たり約1分として設定した。

一般知識	資産分野	決算分野	税務分野	資金分野
120分	30分	30分	60分	80分

但し、試験問題が見極めたい能力を測定することに寄与しているか否かを統計的に判断することが目的であるため、試験時間はあくまで目安であり、試験時間をオーバーした場合でも最後まで解答を行うこととした。尚、解答に要した時間を分析の要素とするため解答用紙には解答に要した時間を記入して提出することとした。

受験科目の選択

フェーズ1にあるように試験科目は一般知識試験と専門知識試験の2科目である。一般知識試験は全受験者が受験し、専門知識試験はプロジェクト委員が各受験者に指定した分野を受験させることとした。尚、専門分野は1分野以上4分野まで複数選択できることとした。

フェーズ3「パイロットテストの実施」

パイロットテストの準備

(1) 属性情報と自己診断情報の収集

パイロットテストを実施する前に統計的な分析を行う側面から試験の精度を向上させる目的で「企業属性情報」、「受験者属性情報」、「自己診断情報」など各種データの収集を行った。「企業属性情報」は企業の資産規模や売上高などで「受験者属性情報」は受験者本人の担当業務年数等、「自己診断情報」は受験者の日頃の業務姿勢や業務の習熟

度を自己申告したデータである。尚、本情報は他の目的では一切使用されず、受験者が勤務している会社の上司・同僚、他のプロジェクトや如何なる機関、団体に対しても一切公表しないものとして収集した。収集した情報は以下の通り。「自己診断情報」は別紙「経理・財務自己診断情報」を参照。

「企業属性情報」

企業コード				
企業名				
業種コード				
連結売上高	億円		連結会社資産規模	億円
上場・非上場	1	上場	0	非上場
	連結会社数		社	

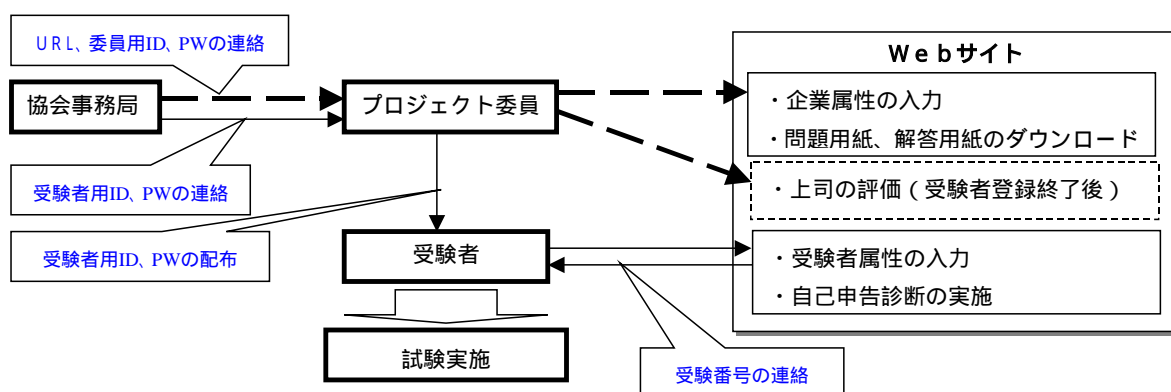
「受験者属性情報」

企業コード				年	歳	オ
担当業務経験年数	売掛債権管理	年	ヶ月	買掛債務管理	年	ヶ月
	在庫管理	年	ヶ月	固定資産管理	年	ヶ月
	ソフトウェア管理	年	ヶ月	原価管理	年	ヶ月
	経費管理	年	ヶ月	月次業績管理	年	ヶ月
	単体決算業務	年	ヶ月	連結決算業務	年	ヶ月
	外部開示業務	年	ヶ月	中長期計画管理	年	ヶ月
	年度予算管理	年	ヶ月	税効果計算業務	年	ヶ月
	消費税申告業務	年	ヶ月	法人税申告業務	年	ヶ月
	連結納税申告業務	年	ヶ月	税務調査対応	年	ヶ月
	現金出納管理	年	ヶ月	手形管理	年	ヶ月
	有価証券管理	年	ヶ月	債務保証管理	年	ヶ月
	貸付金管理	年	ヶ月	借入金管理	年	ヶ月
	社債管理	年	ヶ月	「リ」取引管理	年	ヶ月
	外貨建取引管理	年	ヶ月	資金管理	年	ヶ月
資産流動化業務	年	ヶ月	その他	年	ヶ月	
現在の担当業務	売掛債権管理	年	ヶ月	買掛債務管理	年	ヶ月
	在庫管理	年	ヶ月	固定資産管理	年	ヶ月
	ソフトウェア管理	年	ヶ月	原価管理	年	ヶ月
	経費管理	年	ヶ月	月次業績管理	年	ヶ月
	単体決算業務	年	ヶ月	連結決算業務	年	ヶ月
	外部開示業務	年	ヶ月	中長期計画管理	年	ヶ月
	年度予算管理	年	ヶ月	税効果計算業務	年	ヶ月
	消費税申告業務	年	ヶ月	法人税申告業務	年	ヶ月
	連結納税申告業務	年	ヶ月	税務調査対応	年	ヶ月
	現金出納管理	年	ヶ月	手形管理	年	ヶ月
	有価証券管理	年	ヶ月	債務保証管理	年	ヶ月
	貸付金管理	年	ヶ月	借入金管理	年	ヶ月
	社債管理	年	ヶ月	「リ」取引管理	年	ヶ月
	外貨建取引管理	年	ヶ月	資金管理	年	ヶ月
資産流動化業務	年	ヶ月	その他	年	ヶ月	
経理・財務業務通算経験年数	年		ヶ月			
最終学歴	1	大学院卒	2	大学卒	3	短大卒
取得資格	1	Standard CFO資格	2	Global CFO資格	3	General CFO資格
	4	簿記1級	5	簿記2級	6	簿記3級
	7	税理士	8	会計士	9	USCPA
年収	百万円		派遣やパートでない方のみ記入			
時給	百万円		派遣やパートの方のみ記入			
役職	10	担当者	20	係長・主任クラス	30	課長クラス
事前学習の有無	1	有	2	無		
メールアドレス	@					

尚、年収・時給項目についてはプロジェクト委員からの反対もあり任意項目とし、あとは全て必須項目とした。上記情報以外に「上司の評価」としてプロジェクト委員による各社の受験者の評価データを収集する予定であったが、プロジェクト委員が受験者全てをマネジメントしている訳ではないこともあり、また、社内での部下評価は知識を中心とした評価ではなく目標の達成度合いを評価するため、本プロジェクトの目的に合わないとのことでデータ収集を断念した。

(2) Webサイトによる運営

上記情報の収集及びテスト問題・解答用紙の配布は全てWebサイトを活用して実施した。「企業属性情報」はプロジェクト委員がサイトで入力し、「受験者属性情報」、「自己診断情報」は各受験者が同様にサイトで入力した。テスト問題・解答はプロジェクト委員が専用のID、PWでサイトへアクセスしダウンロードして、各受験者に配布した。以下が手続き手順を示す図である。



図中にある の上司の評価は実施していない。

(3) 試験会場の手配及び試験実施回数

試験は、専用の集合試験会場を設けて実施する場合と各社内で集合して実施する方法があったが、各社の都合により社内での実施となった。尚、試験科目が別れていることもあり一度に全ての科目を受験するのではなく何回かに分けて実施した。試験の実施回数については、各社のプロジェクト委員に一任した。

(4) パイロットテスト実施に関するマニュアルの作成

テスト実施において試験監督の設置、問題用紙・解答用紙の配布から回収、解答記入例、注意事項、を定めたマニュアルを作成した。詳細は別紙「パイロットテスト実施マニュアル」を参照。

パイロットテストの実施

(1)パイロットテスト参加者の募集

プロジェクト委員にパイロットテストに参加する受験者を1社当り10名～20名で人選を依頼した。人選は、経理・財務経験年数と各分野に分けて行った。

受験者は様々な業種の本社経理・財務部門の社員や事業所・工場にいる社員、SSCの社員、中小規模の関係会社経理部門へ出向している社員など若手から中堅まで、様々な立場の社員に参加頂いた。尚、プロジェクト委員企業44社のテスト参加者の集計結果は、以下の「プロジェクト委員企業テスト参加人数表」の通りである。

プロジェクト委員企業テスト参加人数表

専門分野	参加人数	経理・財務経験年数		
		1年～3年	4年～6年	7年以上
資産分野	129	49	41	39
決算分野	146	45	51	50
税務分野	89	23	25	41
資金分野	147	46	43	58
合計	511	163	160	188

人選の基準については、各プロジェクト委員に任せることとした。尚、どういう基準で人選したかは、プロジェクト委員から聴取したものを以下に纏めた。

人選基準：

- ・ 社内でのローテーションや部下教育、自己啓発を考えて分野毎に人選した。
- ・ 現在担当している分野及び過去に経験した分野を考慮して分野毎に人選した。
- ・ 現在担当している分野及び今後任せたい分野を考慮して分野毎に人選した。
- ・ 若手を中心に人選した。
- ・ 社内での分野間のローテーションが3年なので各分野2年目の社員を人選した。
- ・ シェアード・サービス部門を中心に人選した。
- ・ 社内での分野間のローテーションが5年なので各分野3～5年目の社員を人選した。
- ・ 現状業務のスキルレベルを把握するため分野毎に人選した。
- ・ 現状業務の必要知識を受験者に認識させるため分野毎に人選した。
- ・ 経験年数での知識レベルの差を認識することを考慮して分野毎に人選した。
- ・ 経理部門の社員は現在の担当業務、財務部門は「建設業経理事務士1級」の資格を有している社員を人選した。
- ・ 若手・中堅・ベテランをバランス良く分野毎に人選した。
- ・ 入社4～6年の経理部・財務部所属の社員で将来の基幹スタッフを人選した。

(2) パイロットテストの実施

統計分析を行う上で最低限必要なテスト参加人数は、経理・財務経験年数に関係なく1分野当り200名であるため、プロジェクト委員企業だけでは最低限必要なテスト参加人数を満たしていないことが判明した。従って、プロジェクト委員企業以外の企業に対してパイロットテスト参加の追加募集を行った。最終的な参加企業数、参加人数等は以下の通りである。

- ・実施期間：2005年1月14日から3月3日
- ・参加企業数：59社
- ・参加のべ人数：993人
- ・分野別、経理・財務経験年数別内訳

専門分野	参加人	経理・財務経験年数		
		1年～3年	4年～6年	7年以上
資産分野	263	87	60	116
決算分野	283	91	65	127
税務分野	210	68	40	102
資金分野	237	68	69	100
合計	993	314	234	445

・業種別参加企業一覧

業 種	企 業 名
建 設	鹿島建設、清水建設、きんでん
食 料 品	カゴメ、キリン、サントリー、ニチレイ、ポッカコーポレーション
繊維製品	旭化成、帝人、東レ、日清紡
化 学	花王、J S R、デュポン、東亜合成、大日本インキ化学工業、マンダムライオン
医 薬 品	武田薬品工業
石 油	出光興産、新日鉱ホールディングス
ガラス製品	旭硝子、日本板硝子
鉄 鋼	新日本製鐵、J F E ホールディングス

機 械	三菱重工業
電気機器	三洋電機、シャープ、東芝、日本IBM、日本電気、日立製作所 富士通、松下電器産業、村田製作所、リコー
輸送用機器	トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業、カヤバ工業
精密機械	富士ゼロックス
卸売業	伊藤忠商事、オートバックスセブン
小売業	イオン、イトーヨーカ堂、カスミ、いなげや
空 輸	日本航空
情報・通信	NTT、角川書店、住商情報システム、日本オラクル、日本ユニシス メディアライブジャパン
サービス	グッドウィルグループ、エフアンドエム、メディネット、TAC

フェーズ 4 「パイロットテストの結果・検証」

テスト結果の基本分析

一般知識、各専門分野に関して以下の基本分析を行った。

(各分野100点満点で換算、平均時間は解答に要した時間(分))

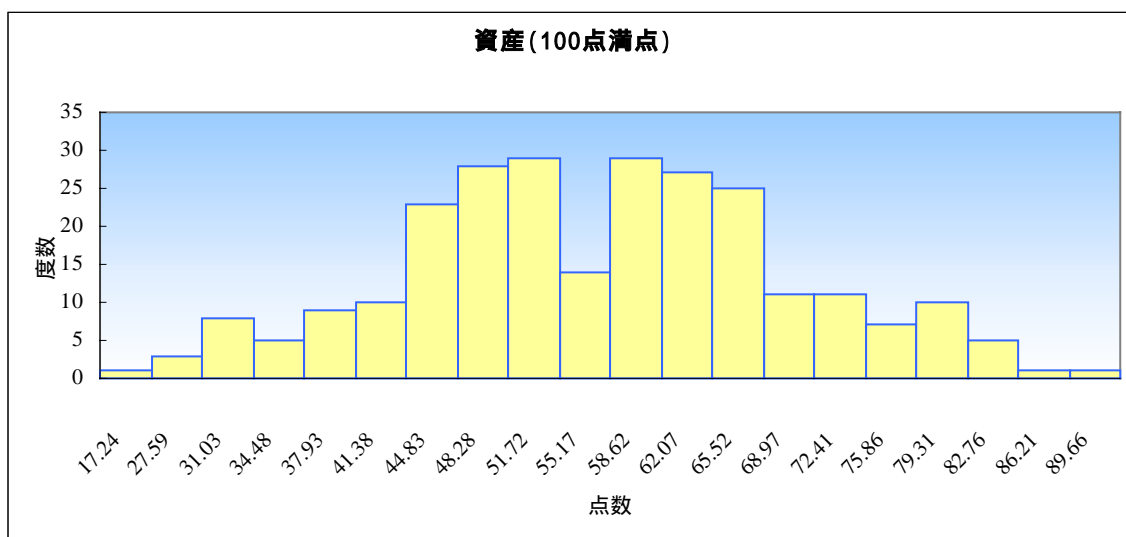
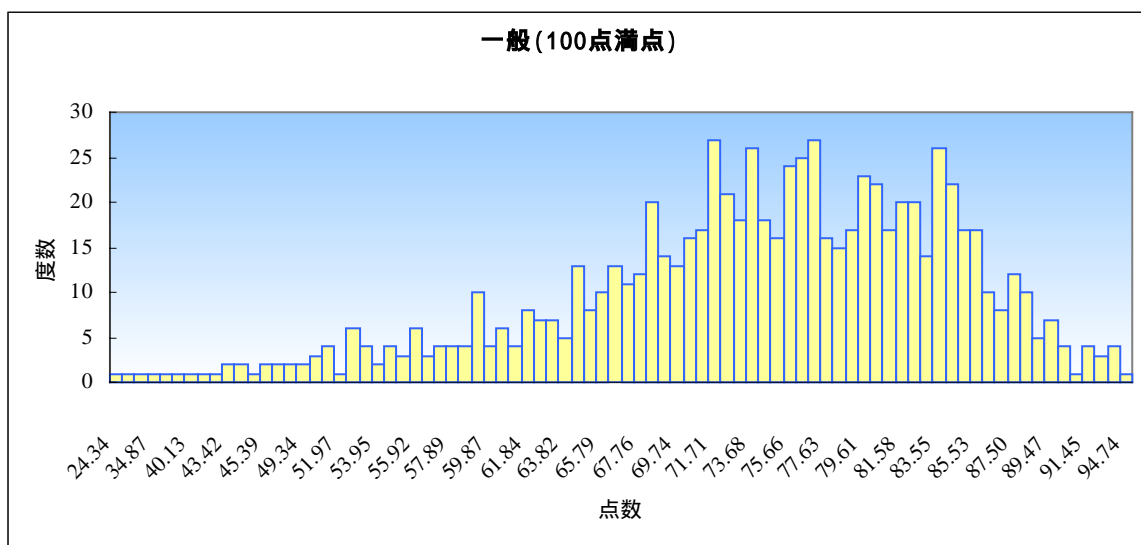
	一般知識	資産分野	決算分野	税務分野	資金分野
平均得点	73.8	56.1	59.0	59.3	57.3
最高得点	94.7	89.7	88.0	94.4	87.7
最低得点	24.3	17.2	16.0	22.2	21.9
最頻得点	71.7	51.7	60.0	55.6	57.5
標準偏差	10.55869	13.03123	13.37222	16.51961	9.36617
分散	111.48595	169.81308	178.81622	272.89754	87.72505
平均時間	110.2	30.1	28.7	49.1	67.6

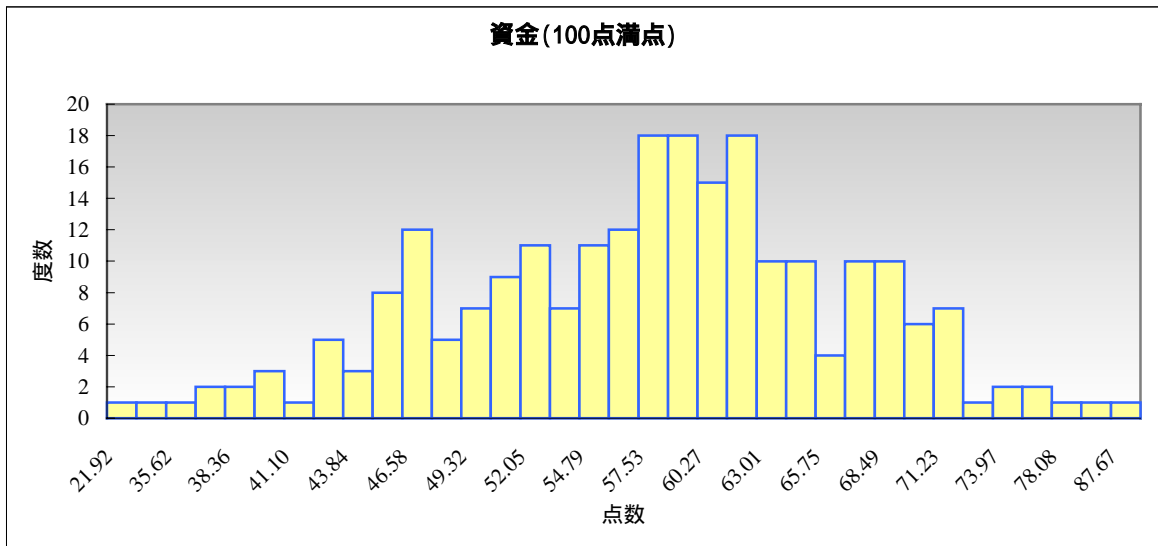
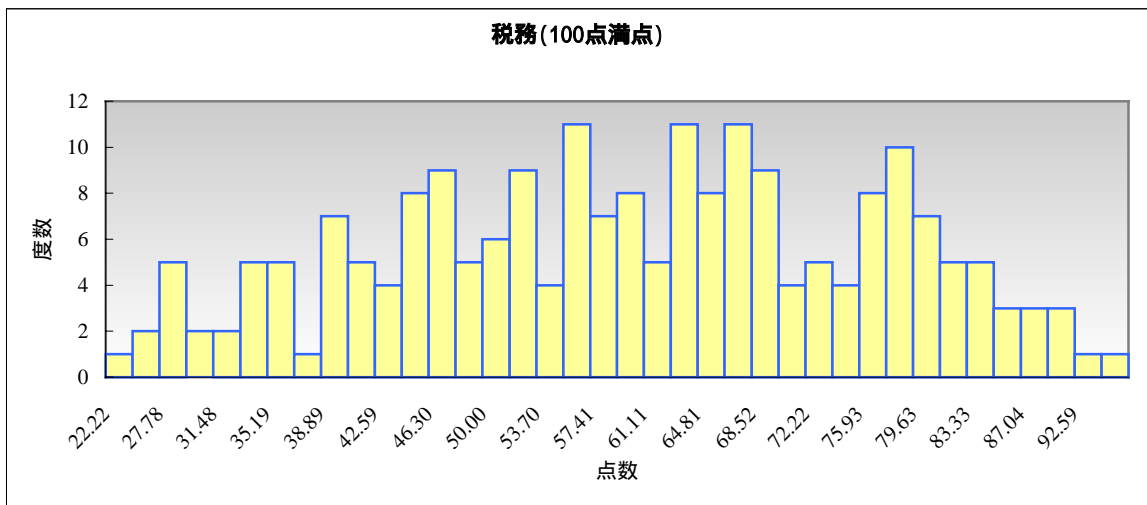
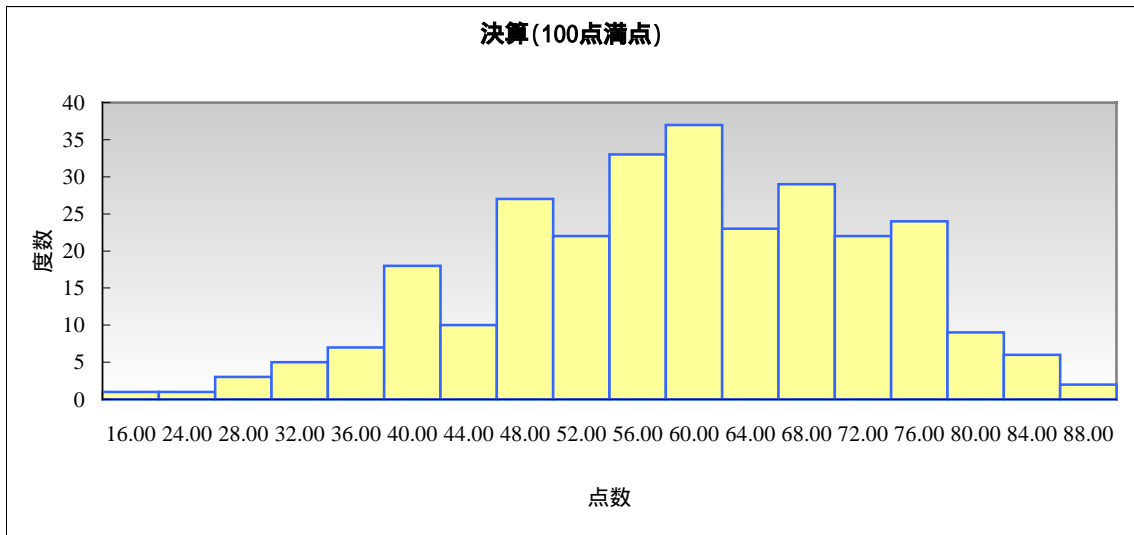
最頻得点は、それぞれの分野で受験者が最も多い点数を示している。

尚、各分野の度数分布表は以下の通り。度数分布表は縦軸が受験者人数を示し、横軸はテストを100点満点とした場合の点数を示している。

特徴として一般知識では、参加人数が最も多かったこともあり整った分布を形成している。税

務分野に関しては、分布にばらつきがあり受験者の能力に差があったと言える。





テストの検証について

検証は統計分析を用いて信頼性、属性との関係、自己診断情報との関係の分析を行った。

・信頼性分析

テスト問題が見極めたい個人の能力を測定することに寄与しているか否か(ある問題を正解した人は残りの問題も正解する。ある問題で正解しなかった人は残りの問題も正解しない。)の分析を一般知識、各専門分野で行った。信頼性係数()は0～1の値をとり1に近いほど信頼性が高いことを意味する。尚、 が0.6以上であれば、信頼性が認められることになる。米国の試験問題の信頼性係数は一般的に0.6～0.85である。

	一般知識	資産分野	決算分野	税務分野	資金分野
信頼性係数()	0.9128	0.6001	0.5773	0.8747	0.7087

一般知識： =0.9128 という高い値が得られ、信頼性が高いテストであると言える。

資産分野： が0.6をかううじて上回っているが、問題の見直しや問題数を多くする必要
がある。

決算分野： =0.5773と0.6を下回り、問題の見直しや問題数を多くする必要
がある。

税務分野： =0.8747 という高い値が得られ、信頼性が高いテストであると言える。

資金分野： =0.7087 と高い値が得られたが、個別に見ると信頼性を低下させている問
題が多い。

従って、**一般知識及び税務分野に関しては、ある程度完成度が高い問題**と言える。

但し、信頼性係数はある能力を測るのに多数の少しずつブレのある問題を用いて測定し高
いか低いかといった結果を出すため、専門家からみて各問題がその分野に必要な問題であ
るという場合は、信頼性係数が低い場合でも問題が適切でないとは限らない。これは出題
範囲が妥当か否かということである。問題に関しては、経済産業省「経理・財務サービ
ススキルスタンダード」をもとに作成しているため妥当性は満たしていると言えるが、再度
妥当性の面からの検証は「9 .実施結果に基づく検定プログラムの妥当性の検証と留意点、
課題」で述べることにする。

・テストの点数と属性との関係

テストの点数と「企業属性」及び「受験者属性」との相関関係を分析した。企業属性、受
験者属性の項目内容は「フェーズ . 3「パイロットテストの実施」 パイロットテストの準
備(1)属性情報と自己診断情報の収集」を参照のこと。

企業属性との相関関係

売上高及び会社資産規模と資金分野の点数との間に有意な相関関係が認められた。そ
の他の企業属性との関係は一般知識及び専門分野別にみても認められない。資金分野
は、企業の規模が大きいほど知識のスキルが高くなると考えられる。詳細は、下記「相

関係数表」を参照のこと。

受験者属性との関係

テストの点数と受験者属性項目別に相関関係を見てみると以下のことが判明した。尚、詳細は、別紙「相関係数表」を参照のこと。

(1) 年齢：

年齢と一般知識及び専門分野には有意な相関関係が認められなかった。

(2) 担当業務経験年数：

分野毎の担当業務年数と各専門分野において相関関係が認められたのは決算分野と税務分野であり、その他の一般、資産、資金には相関関係が認められなかった。尚、分野毎の担当業務は「8. 開発プロセスと成果物フェーズ. 1「検定体系の基本設計」」を参照のこと。

(3) 現在の担当業務：

現在の担当業務と各専門分野において相関関係が認められたのは税務分野であり、その他の分野においては相関関係が認められなかった。

(4) 学歴：

学歴との相関関係は、一般でも専門分野でも明確に認められた。例えば、一般知識問題の学歴別平均点は、大学院修了者の平均点 75.8 点、大学卒業者の平均点 75.8 点、高校卒業生 66.3 点、短大卒業生 62.8 点、高専卒業生 62.8 点となっている。

また、学歴と経験の組み合わせで分析を試みた。経験年数 3 年以上と 3 年未満で 2 分し学歴を大学院、大学（大学（院）卒）とそれ以外（大学卒以外）で 2 分し、組み合わせにより 4 グループを作成し分析した結果、一般知識及び各専門分野でいずれのグループ間の平均点に有意な差が見られた。一般知識に関して平均点の高い順に並べると次の通りである。

大学卒経験 3 年以上（77.4 点）> 大学卒経験 3 年未満（71.4 点）> 大学卒以外経験 3 年以上（65.7 点）> 大学卒以外経験 3 年未満（62.2 点）

(5) 取得資格

資格のうち相関関係が認められ、サンプル数が多く十分な分析が行えたのは簿記 1 級、簿記 2 級、簿記 3 級であった。他の資格に関しては、サンプル数が少なかったため、十分な分析は行えなかった。

一般知識問題において簿記 1 級取得者の平均点は、76.6 点であり簿記非取得者の 73.5 点よりも有意に高い平均点となるが、その差は僅か 3.1 点であった。簿記 2

級取得者の平均点は74.9点でありその差はより僅かになり、更に簿記3級取得者の平均点71.9点となるとその差は非取得者の平均点と逆転し、有意に低い結果となった。

専門分野別には、税務分野における3級取得者の平均点53.9点に対して非取得者の平均点61.1点となりその差が逆転し、有意に低い結果となった。それ以外の専門分野に関しては1級、2級、3級ともに相関関係が認められない結果となった。従って、簿記検定試験と本テストとの関係は低く、異なる能力を測っていると想定できる。

(6) 年収、時給

受験者が派遣やパート以外の場合は年収のデータを取り、派遣やパートに関しては時給のデータを取った。尚、時給に関してはサンプル数が少なかったため十分な分析が行えなかった。

一般及び各専門分野全てに年収との相関関係が認められた。年収が高いほどテストの点数が高いと言える。尚、年収を300万円以下、301万円～600万円、601万円～999万円、1000万円以上の4つのレンジで分けた場合、テストの点数は以下の通りになった。尚、点数は各レンジでの平均点である。

年収	一般知識	資産分野	決算分野	税務分野	資金分野
300万円以下	64.8	50.0	56.3	55.8	52.4
301万円～600万円	71.8	53.9	59.0	59.1	56.4
601万円～999万円	75.9	59.5	63.6	59.9	60.0
1000万円以上	81.2	62.1	64.3	64.8	59.8

(7) 役職

役職とテストの間には、一般知識でその相関関係が有意に認められた。役職が高くなるほどテストの点数が高くなっている。尚、各専門分野に関しては、相関が認められなかった。

(8) 事前学習の有無

事前学習を行った受験者は全体の85.2%であった。

事前学習の有無とテストの点数との間には、相関関係が認められなかった。

以上のことから一般知識、各専門分野と受験者属性についてはテストの点数が高い程経験年数や学歴、年収が高いということが言える。一般知識、専門分野毎に相関が強い属性を纏めると以下の通りである。

	受験者属性項目
一般知識	「経理・財務業務通算経験年数」、「学歴」、「年収」、「役職」
資産分野	「担当業務経験年数」、「学歴」、「年収」
決算分野	「学歴」、「年収」
税務分野	「現在の担当業務」、「学歴」、「年収」
資金分野	「担当業務経験年数」、「学歴」、「年収」

また、一般知識のテストと簿記検定試験との関係は低く、異なる能力を測っているテストであると想定される。

・テストの点数と自己診断情報 Part 1 との関係

自己診断情報 Part 1 は、日頃の業務に対する姿勢を 6 段階で自己評価したもので評価が高いほど点数が高くなるように算出した。その結果一般知識、各専門分野全てのテストの点数と自己診断情報 Part 1 との間には明確な相関関係があることが判明した。テストの点数が高いほど、自己診断情報 Part 1 の点数も高くなっている。従って、仕事に対する姿勢やモチベーションを測るうえで本テストは有効と考えられる。一方、簿記取得との相関関係は見られないため、簿記取得と自己診断情報 Part 1 の点数の高低には関係がないことが分かった。

自己診断情報 Part 1 の詳細は別紙「経理・財務自己診断情報」を参照のこと。

・テストの点数と自己診断情報 Part 2 との関係

自己診断情報 Part 2 は、業務に関する実務上の経験を 7 段階で自己評価したもので評価が高いほど点数が高くなるように算出した。その結果一般知識問題の点数と自己診断情報 Part 2 との間には明確な相関関係があることが判明した。これにより一般知識問題は実際の業務スキルを測るうえで有効であると想定できる。専門分野に関しては、決算分野、税務分野で相関関係があるものの資産分野、資金分野では有意な相関が見られなかった。一方、一般知識及び各専門分野と簿記取得との相関関係は見られないため、簿記取得と自己評価の点数の高低には関係がないことが分かった。従って、今回の受験者を対象とした場合、一般知識問題に関しては簿記検定試験と異なり実務能力を測るテストであると考えられる。

自己診断情報 Part 2 の詳細は別紙「経理・財務自己診断情報」を参照のこと。

・一般知識問題と専門知識問題の相関関係について

一般知識問題は、各専門分野（資産、決算、税務、資金）に対応する問題で構成されている。一般知識問題の各分野に対応した問題と各専門分野問題との相関を分析したところ税務に対応した一般知識問題と税務分野及び資金に対応した一般知識問題と資金分野には強い相関関係が見られた。資産と決算では相関関係はあるものの強い相関関係ではなかつ

た。現段階では、一般知識問題で専門分野を代替できるとまでは言えないが、資産、決算の問題内容を修正して問題の信頼性を上げることにより相関関係を向上させることができるため、一般知識問題で代替することは可能である。

点数レンジ別に見た受験者の評価について

以上の分析結果からテストの点数の標準偏差で 7%（偏差値 35）、31%（偏差値 45）、69%（偏差値 55）、93%（偏差値 65）のパーセンタイルで A から E の 5 つのレベルを設定し、受験者の自己診断、通算業務経験年数、取得資格、年収、学歴などの属性項目との比較検討から以下の評価表のコメントを作成した。尚、評価表は一般知識問題について以下に記した。尚、評価表は今回の実証実験による受験者を対象としたものであり、今後事業化した場合の受験者を対象としたものではない。

(1) 評価表（一般知識）

レベル	スコア	評価
A	86 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	80～86 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	70～80 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いている。 ・ 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	55～70 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	～55 点	・ 経理・財務分野について、部分的にしか理解できない。業務には、役立たない。

受験者個人別及び企業別の実証実験の結果は、以下のフォームでフィードバックを行った。

・ 受験者個人別のスキル評価

スキルスタンダード
My Portfolio

〇〇〇スキルスタンダード
一般レーダーチャート
このチャートは一般分野の各分野の点数を表したもので、専門分野の点数を表したものではありません。



	得点	平均点	偏差値	レベル
一般				
専門(資産)				
専門(決算)				
専門(税務)				
専門(資金)				

レベル判定について

A: 85点～

- 総理 - 財務分野について、業務全体を正確に理解し、自信をもって総理・財務部門の業務を遂行できるスキルをもっている。

B: 80～85点

- 総理 - 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、業務を担うようなことはなく、適切に対応できるスキルをもっている。

C: 75～80点

- 総理 - 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を身につけている。
- 総理 - 総務以外の業務への対応力について、自信が持たれる。
- 日常の業務であれば、業務を理解して、去離なく対応できるスキルをもっている。

D: 65～75点

・ 企業別のスキル評価

スキルスタンダード
My Portfolio 管理者画面

一般 | 専門(資産) | 専門(決算) | 専門(税務) | 専門(資金)

〇〇〇スキルスタンダード
一般分野 総合力判定 [次の20件を表示](#)

ID	得点	平均点	偏差値	レベル

[次の20件を表示](#)



レベル判定について

A: 85点～

- 総理 - 財務分野について、業務全体を正確に理解し、自信をもって総理・財務部門の業務を遂行できるスキルをもっている。

B: 80～85点

- 総理 - 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、業務を担うようなことはなく、適切に対応できるスキルをもっている。

C: 75～80点

- 総理 - 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を身につけている。
- 総理 - 総務以外の業務への対応力について、自信が持たれる。
- 日常の業務であれば、業務を理解して、去離なく対応できるスキルをもっている。

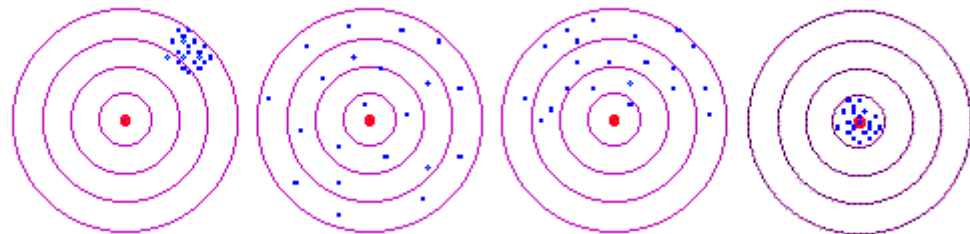
9 . 実施結果に基づく検定プログラムの妥当性の検証と留意点、課題

以上のことより米国流の試験開発手法であるインストラクションデザインを採用した今回の実証実験で、経理・財務部門に従事する社員の業務スキルを客観的に測定する検定プログラムを開発することができたと言える。特に一般知識問題は完成度の高い問題であった。

尚、金沢工業大学山本敏幸教授 Ph.D. が一般知識問題の妥当性に関する検証を行った結果、以下の通り妥当性を証明した。

妥当性の検証について

信頼性と妥当性の関係をターゲットシューティングに例えると以下のイメージとなる。尚、試験問題をピストルの弾、測りたい能力を的と考える。



信頼性	あり	信頼性	なし	信頼性	なし	高い信頼性	あり
妥当性	なし	妥当性	なし	妥当性	なし	妥当性	あり

一般知識問題の信頼性に関しては、今まで述べた通りで非常に高い信頼性が認められた。信頼性が高くてもしの様に的の中心点(測りたい能力)に弾(問題)が当たっていない場合は、測りたい能力が測れていないことになる。つまり妥当性に問題があることになる。

のようなテストであることを証明するためには、今回作成した問題に妥当性があると言えなければならない。ここでは、William M.K. Trochim 氏の提唱する以下の妥当性を使って本テストの妥当性を証明する。

(1) 出題範囲の妥当性

経済産業省「経理・財務サービス・スキルスタンダード」の業務項目をもとに問題が作成されているので、この妥当性は満たしていると言える。

(2) 問題内容の妥当性

経理・財務分野の専門家によって問題の作成、精査を行っているため、この妥当性は満たしていると言える。

(3) 予測の妥当性

テストによって実際の経理・財務業務を遂行できるスキルを測れるか否かということとを予測の妥当性と言う。つまり、テストによって個人のスキルを予測できるかということである。今回の分析の結果、業務に関する実務上の自己評価が高ければテストの点数も高いという結果が出たため、この妥当性は満たしていると言える。

(4) 区別に関する妥当性

テストによって経理・財務の経験を持つ受験者の区別ができるか否かということであるが、一般知識では、知識・経験に応じてA・B・C・D・Eのレベルに区別できた、テストは資産、決算、税務、資金の4分野で構成されているが、各分野との相関関係がなかったため(資産分野でテスト点数が高いと他の分野でも点数が高いとは言えない)、各分野の知識・経験が区別されていると言える。従って、この妥当性は満たしていると言える。

(5) 弁別的な妥当性

性格の異なる同じような資格試験と区別できるかということであるが、本テストは簿記検定と異なる能力を測っていることが判明したため、この妥当性は満たしていると言える。

従って、本テストは信頼性及び妥当性の両面を満たしている、経理・財務分野のスキルを測定するうえで完成度の高いテストであると言える。

以上が金沢工業大学山本敏幸教授 Ph.D. のコメントである。

この実施結果をもとにプロジェクト委員会で検討した結果、信頼性、妥当性の両面を十分に満たし、経理・財務部門に従事する社員の基本となる業務スキルを客観的に測定できる一般知識を一部問題の見直しや修正を行ったうえで、検定事業をスタートさせることになった。

一方、専門分野に関しては、分野別に専門性が高い問題であったが、信頼性が十分でないため今後問題の修正を行い信頼性を上げたうえで、一般知識の試験状況及び専門分野の必要性が確認できた時点で事業化することとなった。

留意点、課題

一般知識問題に関しては、「経理・財務サービススキルスタンダード」で定義されている業務に対して、出題内容の網羅性を満たし各業務分野内の詳細項目のバランスはとれていると言えるが、専門分野に関しては、今後出題内容の網羅性や各業務分野内の詳細項目のバランス等を中心に今後修正を行う必要があると言える。専門分野の事業化については、以下の各分野の課題等を克服したうえでスタートすべきであると考えられる。

資産分野

出題傾向と評価

《分野内全般》

項目別の出題数やスキル獲得の困難度より、分野レベルではほぼ網羅性・バランスが確保されている。

決算分野

出題傾向と評価

《分野内全般》

単体・連結決算業務に比して月次業績管理・外部開示業務の出題割合が少なく、かかる業務の重要度を踏まえ一層の充実が必要と考えられる。

税務分野

出題傾向と評価

《分野内全般》

業務の難易度や新制度の定着度より、全体的に網羅性やバランスが確保されている。

資金分野

《分野内全般》

網羅している業務範囲が広すぎる点と、フロントオフィスの役割とバックオフィスの役割の業務問題が混在している点に関し検討が必要と考えられる。

その他、プロジェクト委員から以下の意見

- ・信用力等の影響で会社によっては必要のない項目もある
- ・資金分野は多すぎるので今後は数を調整すべき
- ・連結納税では外貨の取り扱いも重要な事項なので出題すべき
- ・固定資産管理で減損会計に関する出題が多いため修繕費等の基本的な事項も出題すべき
- ・外部開示では殆どが商法なので短信、プレス発表などももう少し増やすべき
- ・デリバティブにはポジション管理や時価評価など専門的な問題も増やすべき

10．スタンダードに対応した検定プログラムの今後の活用可能性

検定プログラムの開発に携わった、プロジェクト委員をはじめとする各関係者と今後の検定プログラムの活用方法について検討した結果、可能性が高いものは以下通りであった。

(1) 中途及び派遣スタッフ採用の際の選考資料と実務スキル評価

今まで企業が経理・財務の中途社員及び派遣スタッフを受け入れる場合、実務スキルの評価を行う客観的な基準が整備されていなかったため、企業が求めている実務スキルと個人の実務スキルとの間にギャップが生じていた。

採用の際の選考資料として検定プログラムを活用することでそのギャップが埋まることが予想され、中途採用の拡大及び派遣スタッフへの移行の流れがより促進されるものと考えられる。

(2) スキルに即した報酬体系の構築

検定プログラムを活用することでより客観的な実務スキルの評価が可能になるため、個人のスキル面での能力と報酬との間の明確な基準が構築できるものと考えられる。この基準が確立されることによって、労働力市場の流動性及び効率性が向上するものと考えられる。

(3) 資源の最適配分

検定プログラムを企業として活用することで、経理・財務部門に従事する個人が持っている業務スキルの強み弱みを把握でき、将来のキャリアパスなど個人が習得していくべきスキルを上司が段階的に明示していくことが可能となる。社内ローテーション、人員の最適配置も容易になることでより一層の効率化が図れる。今後、戦略的な組織の再編成としてのシェアード・サービス会社やアウトソーシングへの移行の流れを支援するものであると考えられる。

(4) 社内教育プログラムの成果検証

業種・業態に関係なく標準化された検定プログラムを活用することで社内の経理・財務教育の成果検証をより客観的に実施することが可能になる。教育プログラムのメンテナンスも、検定プログラムのメンテナンスに併せて行うことにより陳腐化を防ぎ継続性のある教育プログラムが構築できる。

(5) 教育機関による教育講座及び実務トレーニング

各種試験対策などを手掛ける教育機関が、経理・財務分野における個人スキルの向上を支援するため検定試験に対応した教育講座や実務トレーニングを行う実習講座を開講することが予想され、スキル向上を目指す個人に対しても実務教育の機会拡大が期待できる。

以上

その他、添付書類一式

- ・ 日本C F O協会プロジェクト委員名簿
- ・ レベル分類集計結果表
- ・ サンプル問題
- ・ 経理・財務自己診断情報
- ・ 相関係数表
- ・ パイロットテスト実施マニュアル
- ・ 第1回プロジェクト委員会議事録及び打合せ資料
- ・ 第2回プロジェクト委員会議事録及び打合せ資料
- ・ 第3回プロジェクト委員会議事録及び打合せ資料
- ・ 第4回プロジェクト委員会議事録及び打合せ資料
- ・ 実証実験募集用経理・財務スキル検定プログラム開発プロジェクト概要
- ・ 守秘義務誓約書（写し）