

## ・業務マップの活用策

経理財務部門の「業務マップ」の活用アイデアをリストアップし、今後取り組むべき項目内容の検討に資するものとする。

## 活用仮説の前提及び方針

- 経理財務部門の業務を可視化する「業務マップ」について、業務マップの改訂が適宜行われ、常に最新版(年度毎など)が入手可能な環境が整備された場合における企業や学校での活用場面を想定する。
- 企業の実務の現場をイメージした記述を行うことにより、活用仮説の魅力度を経理財務の担当者の視点から評価し易くする。
- 活用仮説については、下記の4つの視点から検討する。

実務支援 (実務担当者へのメリット提供)

人事関連支援 (人事担当者へのメリット提供)

BPR支援 (BPR等の企画担当者へのメリット提供)

個人としての活用(個人の能力研鑽・自己実現へのメリット提供)

以下、上記の視点から検討した「業務マップ」の活用仮説をあげる。

図表9 業務マップの活用仮説

分類	仮説	活用イメージ
実務支援	1.実務者支援サイトの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務マップの体系をベースに実務者支援サイトが開設されている。</li> <li>• サイトでは、実務者向けに、実務を行うための必要な知識や留意点、現物の扱い方の映像などが解説されている。</li> <li>• 各種契約書や管理資料の雛型なども提供されている。</li> <li>• アクセスの多いグループやモジュールには専用の研修が用意されており、開催日程の確認や申し込みができる。</li> </ul> <p>(1-1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 間接部門の合理化によって、ベテランのノウハウの継承が困難になってしまったA社では、若手経理マンのスキルアップにこのサイトを活用している。</li> <li>• 分厚い教科書を読まずに、実務を行うためのポイントだけを容易に入手できるので、担当者の評判が高い。</li> <li>• 経理部長もいまさら聞けない実務ノウハウを得るのに活用している。</li> </ul> <p>(1-2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経理実務担当者を募集している技術系ベンチャーB社では、実務のポイントを理解するためにこのサイトを利用している。</li> <li>• 設立当初、外部の支援を活用しながら経理業務を担当していた技術部長は、このサイトで実務ノウハウを習得今では、外部の支援なしに派遣社員を活用しながら経理業務をこなしている。</li> </ul> <p>(1-3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 監査法人C社では、会計士補の教育にこのサイトを活用している。</li> <li>• 会計士補は、このサイトの映像教材を活用して、小切手管理の実務等、教科書では得られない実務ノウハウを自習している。</li> </ul> <p>(1-4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 専門学校D校では、サイトの実務体系に沿ったカリキュラムを組んでいる。</li> <li>• 一定レベルに達した生徒は、企業にインターンとして派遣し、即戦力型人材の育成を行っており、企業側の評価も高い。</li> </ul>
	2.企業内業務マップの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E社では、業務マップに担当者名を入れて社内に開示した。</li> <li>• 日ごろから、「経理財務部門はよくわからん、どうしてこんなに人がいるのか…」と言っていた社長が、「これならよくわかる」と言い出し、各担当者に直接問い合わせるようになった。</li> <li>• 事業部門からの問合せも多くなり、社内の満足度が向上し、経理部門に多くの情報が集まるようになった。</li> <li>• 経理財務部門の各担当者も士気が高まり、各自の専門性に磨きをかけるようになった。</li> <li>• 経理部長は、ジョブローテーションを実施しやすくなった。</li> </ul>
	3.内部牽制チェックシートの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 監査法人F社では、経理財務部門の内部牽制機能のチェックに業務マップを活用している。</li> <li>• 業務マップの各業務に担当者を入力してもらうことで、兼任すべきでない業務の兼任状況が容易に把握できるようになり、内部牽制機能の評価が効率的に行えるようになった。</li> </ul>

図表10 業務マップの活用仮説

分類	仮説	活用イメージ
人事関連業務支援	4. 採用の効率化(マッチング精度とスピードの向上)	<p>(4-1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• G社では、中途採用のエントリーシートに業務マップを活用している。</li> <li>• 志望者はWebから業務マップの体系に沿って、今までに働いた企業名、経験した業務、期間、立場等の情報を登録する。</li> <li>• 採用担当者はこれらの情報を用いて有望候補者を抽出し、結果が電子メールにて通知される。</li> <li>• 志望者の職能の把握が容易になり、短時間の面接で効率的に評価できるようになった。</li> <li>• 属人的だった、面接作業も標準化できる部分が増えた。</li> <li>• 採用にあたっての処遇の検討も、社内の実態を踏まえて的確に行えるようになった。</li> <li>• 採用が決まった社員は、業務マップを用いて自分の担当業務が指示されるので、自分の担当範囲や関係者を容易に理解でき、立ち上がりが早くなった。</li> </ul> <p>(4-2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人材派遣/紹介を行うH社では、業務マップの体系を用いて、人材の職能を管理している。</li> <li>• 企業から引き合いがあると、業務マップを用いて人材ニーズを的確に把握し、人材DBを照会することで、その場で提案や回答が行えるようになった。</li> <li>• 業務マップを用いることで、派遣社員が担当する業務の広がりや高度化の把握が容易になり、ニーズにあった人材の育成が効率的に行えるようになった。</li> <li>• 企業に対して、派遣人材を活用したBPR提案も行えるようになり、事業として拡大しつつある。</li> </ul>
	5. 目標設定と評価の具体化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I社の経理部では、半期ごとの目標設定と成果確認に業務マップを活用している。</li> <li>• 担当者は、業務マップの体系を用いて、上司と相談しながら半期ごとの到達目標を設定する。期末には、この目標設定内容に沿って成果を確認している。</li> <li>• 上司は部下の業務内容や希望が把握しやすくなり、従来よりも有効なOJTやコーチングが行えるようになった。</li> <li>• 担当者も目標設定が行いやすくなり、評価の納得性や満足度も高くなった。</li> </ul>
	6. 職務給設計の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職務給に移行したJ社では、経理財務部門の職務ポイントの算出に、業務マップを活用した。</li> <li>• 業務マップで表現された業務の特徴を活用することで、ポイント算出に必要な評価軸のパラメータを設定することができ、経理財務部門へのヒアリングを最小限に抑えることができた。</li> </ul>

図表11 業務マップの活用仮説

分類	仮説	活用イメージ
BPR支援	7. BPR効果試算の容易化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K社では、会計システムの再構築により、業務の効率化を行った。</li> <li>• 検討に際して、業務マップを用いて現行業務量把握を行い、ワークフローの導入や上流アプリケーションとのデータ接続等による効率化効果をグループやモジュール毎に試算した。</li> <li>• 具体的に試算した数値を用いることで経営陣の理解が得られ、スムーズに投資の意思決定を行うことができた。</li> <li>• リリース直後には試算通りに人員を削減されてしまったが、大きな問題なく業務を遂行できている。</li> </ul>
	8. シェアードサービス化・アウトソーシング化対象業務検討の容易化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L社では、シェアードサービス化を実施した。</li> <li>• その際には、現行の投入工数、利用システム、業務の社内での分散度合い、経理部門内での完結性といった特性を業務マップに付加し、シェアードサービス化に適した業務の分析を行った。</li> <li>• 具体的な定量分析を行っていたので、社内の抵抗勢力への説得や説明も行いやすく、短期間で実現することができた。</li> <li>• 業務マップに基づいて事前に業務の役割分担を細かいレベルで確認しておいたため、大きな混乱なく業務を移行することができた。</li> </ul>
	9. サービスメニュー開発の容易化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• シェアードサービスを提供するM社では半期毎の契約更改時に、業務マップを用いて提供するサービスのメニューと価格、品質についてユーザに提示するようにした。</li> <li>• それによってサービス内容についてのユーザの理解が深まり、漠然とした不信感を解消することができた。</li> <li>• 契約更改時には、各サービスの満足度や重要度を確認できるようになり、ニーズに合ったサービスメニューやサービスレベルについて具体的な議論ができるようになった。</li> </ul>
	10. サービス価格の形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アウトソーシング受託会社N社は、業務マップをベースとしたサービスメニューと料金表を作成し、社外に公開した。</li> <li>• 自社で対応可能な業種、会計処理、会計システムを明確にし、サービスレベルや責任範囲も明確にした。</li> <li>• サービスの内容や価格が明確になったので、引合いから受注に至るまでの営業プロセスを効率化できるようになった。</li> <li>• その後、同業他社も同様の開示を行うようになり、経済紙に市場価格情報が掲載されるようになった。</li> </ul>

図表12 業務マップの活用仮説

分類	仮説	活用イメージ
個人活用	11. 能力棚卸と自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経理部門で働くO氏は、業務マップを用いて自分の能力の棚卸を行った。</li> <li>• 従来自分を担当した分野以外に多くの経理業務があることがわかり、今後経理マンとしての能力を高めるために、部長に部内ローテーションを申し出た。</li> <li>• 実務者支援サイトで予め業務のツボを学習しておいたので、特に苦労することなくローテーション先の実務を遂行することができた。</li> <li>• 担当分野を広げたことで、経理財務部門の業務の広がりやつながりが理解できるようになり、プロセスの改善アイデアを提案できるようになった。次は情報システムを活用したBPRに挑戦したいと考えている。</li> </ul>
	12. 社内流動化の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P氏は入社間もないころ、将来財務諸表を読むビジネスマンになりたいと考え、社内FA制度を活用して経理財務部門に異動した。</li> <li>• 応募にあたっては不安が大きかったが、業務マップで業務の内容がある程度想像できたので、思い切って決断した。</li> <li>• 経理部門で実務を担当してみて、財務諸表の見方だけでなく作成プロセスを含めて理解できるようになった。</li> <li>• 事業部門に戻ってからは、海外現地法人や新規事業子会社の立上げに大活躍している。</li> </ul>
	13. 業務マップを用いた自己アピール	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q氏は、転職や派遣を活用して自分の実務能力を高めている。</li> <li>• 転職に際しては、業務マップを用いて自分が対応できる業務、チャレンジしたい業務を示し、自己アピールするようにしている。</li> <li>• 企業側のニーズとの整合性を把握しやすくなり、今後自分が習得すべき知識を的確に把握できるようになった。</li> <li>• 将来はベンチャー企業のCFOになることを目指している。</li> </ul>

経理財務分野について作成した「業務マップ」は、多くの目的に活用し得ると考えられる。但し、個別の目的を達成するために「業務マップ」を活用するためには、更に、参考情報の追加、業務モジュールの見直し等の追加検討、改訂作業を行うことが必要になるとも予想される。

「業務マップ」の活用、普及を図るために、今後、以下の課題を検討していくことが求められる。

#### ・「業務マップ」の活用イメージ(目的)の明確化

本調査では、経理財務分野の業務の全体像を把握することを目指し、「業務マップ」の作成を行った。さらに、業務マップの付加価値を高めるためには、その用途、目的を明確にし、それに応じた情報の追加、改訂を行わざるを得ない。幅広い目的に対応し得る業務マップを作成することを目指す、作成した業務マップに追加したい参考情報が膨大になり、大変扱いにくい業務マップになることが懸念される。したがって、これからは、各目的に応じて業務(モジュール)の捉え方に違いがあることを念頭に置き、追加検討を行うことが必要である。

##### \* ニーズの把握

業務マップ活用の目的によっては、業務(モジュール)の業務量や業務のこなし方、業務をこなす上で不可欠な能力などを明らかにし、業務のレベルを評価することが求められることも想定される。こうした作業を効果的に進めるため、事前に業務マップの活用について、作成した業務マップをもとに企業へのマーケティング等を通じて、ニーズの高い仮説を明らかにすることが求められる。

##### \* 用途に応じた業務マップの改訂

業務マップ活用の目的に応じた参考情報の追記、必要となる情報を列挙し業務マップの改訂を行うことが求められる。追加された参考情報によっては、各業務(モジュール)のレベルづけや業務マップ上での配置の見直し等の検討が発生することも予想される。

< 目的に応じて追記が求められる情報のイメージ >

- ・業務(モジュール)間の流れ -業務に必要なインプットとアウトプットの関係-
- ・業務を行う上で必要な稼働量 -投入すべきコスト(人数、時間など)-
- ・業務上必要な知識・スキル
- ・業務をこなすために必要な能力 など

##### \* 普及施策の構築

業務マップの利用を促すためには、実際の業務マップの利用者を想定し、活用のメリットを共有していくことが必要である。必要に応じて、活用が想定される企業へマーケティングを行いながら、普及に向けた活動に巻き込んでいくことも求められる。

## < 資料編 > 経理財務分野の関連資格制度



## 国内資格制度

## 【簿記検定】

- 日商1級では、一通りの決算処理やその背景にある会計理論だけでなく、工業簿記や原価計算もカバーしているため、汎用性は高い
- ただし、一般的であるため業界ごとの特殊事項は入っておらず、1級レベルでも大学程度の内容でしかないため、経理部門であれば持っていて当たり前
- 持っていなくとも経理部門での実務を行ううちに身につく程度のものであるため、位置づけとしては足りると考えるべきか

## 【公認会計士】

- 会計に関するスペシャリストであり、第3次試験に合格すれば、税理士業務も行うことができる
- また、商法や民法といった法律面、経営学や経済学といったビジネス面での素養もカバーしている
- 理論の知識中心の第2次試験に対して、第3次試験では3年間の実務補習・実務補助で身に付けた実務知識が問われる。また、口述試験もあり、その場での判断力や説明力が求められる
- ただし、専門性が高い試験であるため、職務に従事しながら取得するのは困難である  
コアとなるべき人材ではあるが、社内で育成することは難しい

## 【税理士】

- 受験資格として、学識や資格以外に職歴があり、3年以上会計に関する実務に従事している人が受験できる
- 1科目ずつ取得できるため、取得計画が立てやすく、資格取得のモチベーションが持続する
- 税理士登録に際し、会計に関する事務などに従事した期間が通算して2年以上であることが必要である
- ただし、税法は選択できるため、実務であまり使わないような科目で合格した場合、実践的な実務ができるかは疑問

## 【特徴】

- 日本商工会議所が各地の商工会議所と共催して行う簿記の格付けを目的とした試験
- 簿記会計に関する検定試験としては最も歴史が古く、現在の実施規模でも最大のもの

## 【受験資格】

- 特になし

## 【試験科目】

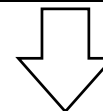
	試験科目				試験時間	レベル	内容
	商業簿記	会計学	工業簿記	原価計算			
1級					3時間	大学程度	大学程度の商業簿記、工業簿記、原価計算ならびに会計学を修得し、財務諸表規則や企業会計に関する法則を理解し、経営管理や経営分析ができる
2級		-		-	2時間	高校程度	高校程度の商業簿記および工業簿記(初歩的な原価計算を含む)を修得している
3級		-	-	-	2時間	初歩	基礎的な商業簿記および記帳、決算に関する初歩の実務を理解している

## 【特徴】

- 試験は3段階に分かれているが、通常、公認会計士試験とは第2次試験を指す
- 95年から短答式試験が導入されたことで、より幅広い層の受験者が参加できるようになった

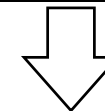
## 【試験科目】

	第1次試験	第2次試験		第3次試験
		短答式試験	論文式試験	
受験資格	特になし	公認会計士、不動産鑑定士、司法試験の第1次試験合格者 4年制大学に2年以上在学し、44単位以上取得した者 大学、短大、高等専門学校の卒業生等	短答式試験合格者	第2次試験合格者で、3年の間に実務補習を1年以上、実務補助等を2年以上経験した者
受験科目	国語(古文を含む) 数学 外国語(英語) 論文(一般常識)	会計学 (簿記、財務諸表論、原価計算、監査論) 商法	【必須科目】 簿記、財務諸表論、原価計算、監査論、商法 【選択科目】 経営学、経済学、民法のうち2科目	財務に関する監査実務 財務に関する分析実務 その他の会計実務 税に関する実務 論文



第2次試験合格で

会計士補



第3次試験合格で

公認会計士

# 公認会計士資格取得に向けたカリキュラム例

簿記	原価計算	財務諸表論	監査論	商法	経営学	経済学	民法
連結財務諸表 キャッシュ・フロー計算書 金融商品 外貨換算会計 個別論点 退職給付会計 研究開発費 本支店会計 株式移転交換制度 製造業会計 特殊商品売買 本社工場会計	原価計算総論 原価の費目別計算 原価の部門別計算 原価の製品別計算 標準原価計算 直接原価計算 意思決定と原価計算	企業会計の機能と制度 一般会計 損益会計 資産会計総論 棚卸資産 固定資産 リース会計 繰延資産 研究開発費 負債会計 退職給付会計 資本金会計 財務諸表の表示 金融商品 連結財務諸表 持分法会計 企業結合会計 税効果会計 外貨換算会計 キャッシュ・フロー計算書 21.中間財務諸表	財務諸表監査総論 監査基準論 監査主体論 監査実施論 監査報告論 監査制度論	会社法総論 株式 機関 設立 資金調達 資本減少 商法総則 商行為	経営戦略論 経営組織論 リーダーシップ論 企業財務論 証券投資論	消費者行動理論 企業行動の理論 不確実性の経済学 市場均衡 マーシャルの外部性 余剰分析 不完全競争 情報の経済学 一般均衡分析 国際貿易 国民経済計算 総需要と財市場 貨幣と金融政策 IS-LM分析 財政の役割 総需要 - 総供給分析 インフレーションと失業 経済成長の理論 国際マクロ経済学	総則 物権 担保物権 債権総論 債権各論

	春期		夏期			秋期			冬期			春期			夏期			秋期			冬期			春期				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	
必須科目	簿記	入門	入門	入門		基礎	基礎		基礎			上級アプローチ		上級				上級										
	原価計算			入門		入門		基礎		基礎			モデルテスト		上級													
	財務諸表論					入門				基礎					上級講義		基礎答練								応用答練			
	監査論									入門	基礎					上級講義		基礎答練								応用答練		
	商法				入門			基礎						上級アプローチ		上級講義		基礎答練								応用答練		
	短答対策													直前答練														
選択科目	経営学												入門		上級講義		基礎答練											
	経済学					入門		基礎				基礎			上級講義		基礎答練								応用答練			論文まとめ 直前答練
	民法					入門		基礎				基礎			上級講義		基礎答練								応用答練			

(出所) TAC

## 【特徴】

- 科目選択制度 : 税理士試験全11科目から5科目を自由に選択することができる(ただし、必須科目あり)
- 科目合格制度 : 1科目ずつ受験することができ、合格した科目は生涯有効となる

## 【受験資格】

### • 学識・資格

大学または短大を卒業した者(法律学または経済学に関する科目を履修した者に限る)

大学3年次以上の者(法律学または経済学に関する科目を履修した者に限る。取得単位制限あり)

大学卒業者と同等以上の学力があると認められた者で法律学または経済学を修めた者(経理専門学校等の卒業者)

日商簿記1級合格者、または全経簿記上級合格者 他

### • 職歴

司法書士・弁理士または行政書士

法人等における会計事務経験者

税理士・公認会計士・弁護士等の業務補助経験者

税務官公署における事務またはその他の官公署における国税もしくは地方税に関する事務経験者 他

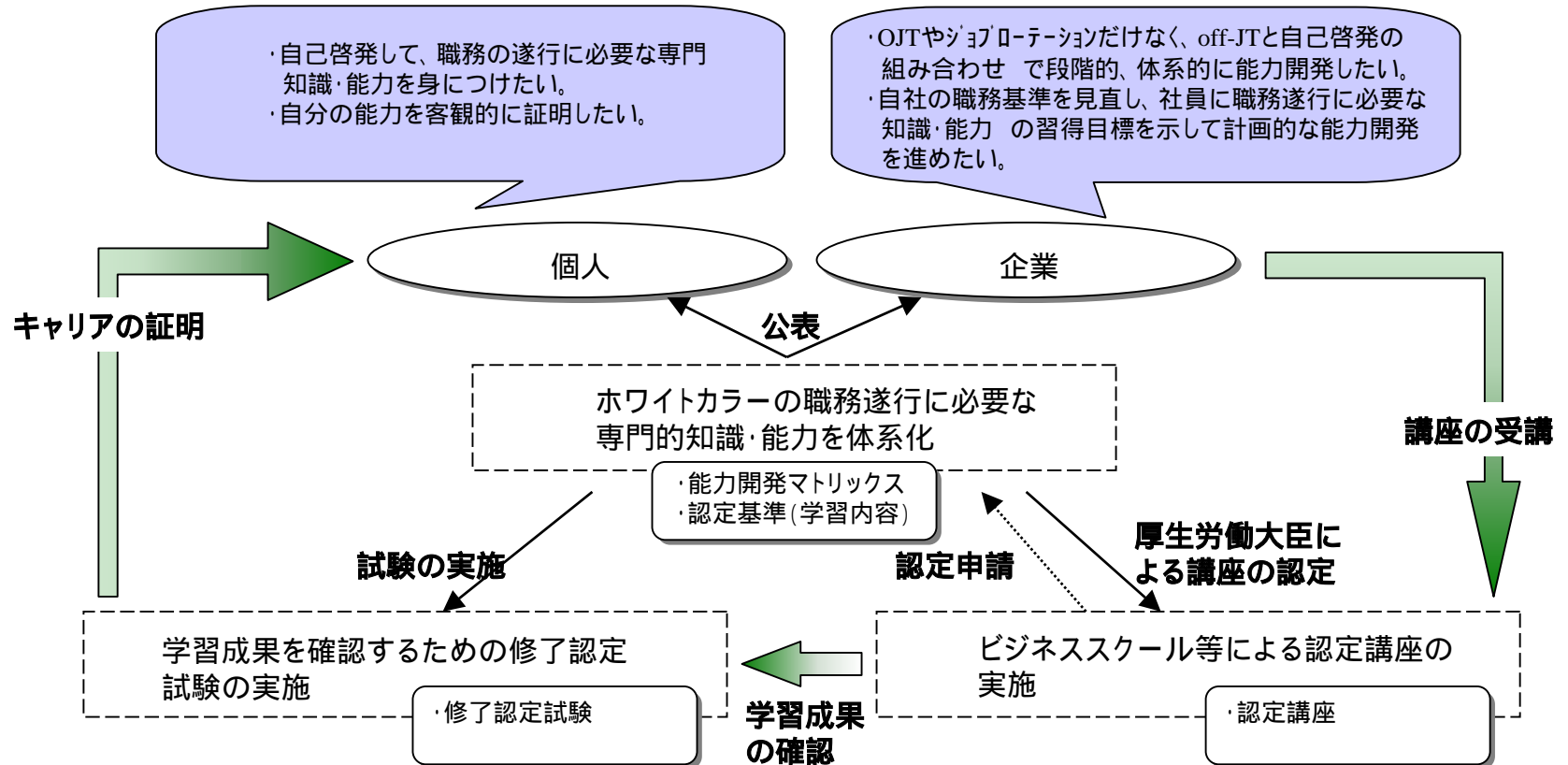
## 【試験科目】

必須科目	簿記論	会計科目		
	財務諸表論			
選択必須科目 (最低1科目選択)	法人税法	国税三法	税法科目	
	所得税法			
選択科目	相続税法	新税・ 地方税		
	酒税法			} どちらか1科目
	消費税法			
	固定資産税			} どちらか1科目
	事業税			
	住民税			
	国税徴収法			

ホワイトカラー層を中心とする労働者が、担当職務を適切に遂行するために必要となる、専門知識・能力を体系的・段階的に習得することを支援するための学習システムである。

## 「ビジネス・キャリア制度」の構成

1. 専門的知識・能力の体系化（能力開発マトリックス・認定基準）
2. 学習手段の提示（講座の認定・公表）
3. 学習成果の確認（修了認定試験）



ビジネス・キャリア制度では、経理・財務のほか、ホワイトカラーの職務を10分野に分けている。

## < 職務の10分野 >

- 人事・労務・能力開発
- 経理・財務
- 営業・マーケティング
- 生産管理
- 法務・総務
- 広報・広告
- 物流管理
- 情報・事務管理
- 経営企画
- 国際業務

・ユニット … 各々の職務に必要な専門知識・能力を職務内容とレベルによりに分割した学習単位。  
・能力開発マトリックス … ユニットの全体像を体系化したもの。  
・認定基準 … ユニット毎に学習すべき内容。



## 能力開発マトリックス、認定基準を示すことの効用

### <個人>

- ・ ある仕事をこなすには、どのような知識・能力が必要かが、一目で把握でき、学習のプランニングが容易にできる。
- ・ 身につけたい知識・能力の確認ができる。

### <企業>

- ・ 職務基準の見直し・整備に活用できる。
- ・ 社員のキャリア開発を計画的に行うための知識・能力の習得目標に活用できる。

## 学習手段(認定講座)を提示することの効用

(教育訓練機関等から申請があった講座より、認定基準に適合した講座を厚生労働大臣が認定し公表している。)

### <個人>

- ・ 自分の職務内容に応じた講座を、自分にあった学習手段(通学、通信、通信・通学併用)で体系的、段階的に学習でき、職務に対する理解を深めることができる。
- ・ 講座の組み合わせにより、業種、職務を超えた汎用的な専門知識を習得でき、職能領域が広がる。

### <企業>

- ・ 企業独自の実務教育と組み合わせ、社員のレベル、育成目標等に応じた講座を体系的、段階的に受講させられる。
- ・ 会社にとって必要な講座を社員に提示し、効果的な自己啓発を促すことができる。

## 学習成果(修了認定試験)の確認をすることの効用

(認定講座修了者が、基準に定める専門的知識・能力を正しく習得したかどうか、中央職業能力開発協会が修了認定試験を実施し、会長が修了認定書を発行する。(当面、企業で一定年数以上の実務経験を有する者も受験可。))

### <個人>

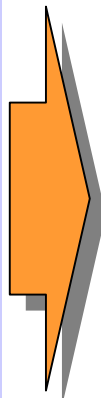
- ・ 自己啓発の成果として、社内でアピールできる。
- ・ 職歴と合わせ、学習歴として自己のキャリアの証明に利用できる。

### <企業>

- ・ 職務能力の客観的な評価基準の一つとして、人事処遇制度等に活用できる。
- ・ 適切な人材開発や人材配置の参考として活用できる。

ビジネス・キャリア制度が  
設定する職務レベル

初級	基礎レベル	管理監督者の 具体的指示を 受け、職務に 関する基礎的な 専門的知識・能力 に基づき、日常 の職務を遂行 することができる。
中級	実務レベル	担当職務の方 針に即し、職務 に関する専門的 知識・能力に基 づき、自らの判 断により、担当 職務を遂行す ることができる。



「経理・財務」の能力開発間マトリックス・ユニット構成

領域	初級	中級
経理部門		
簿記	簿記 (60H)	-
財務諸表	財務諸表基礎 (18H)	財務諸表 (36H)
原価	原価計算基礎 (40H)	原価計算 (40H)
会計原則	-	会計原則・商法会計
商法会計	-	(36H)
証券取引法会計	-	証券取引法会計(30H)
法人関係税務	-	法人関係税務(60H)
連結決算	-	連結決算 (60H)
国際会計	-	国際会計実務(45H)
予算管理	-	予算管理 (20H)
経営分析	-	経営分析 (20H)
財務部門		
現預金等取引	財務基礎	-
資金繰り表	(46H)	-
資金調達・資金運用	-	資金調達・資金運用(36H)

( )内は、通学コースの標準学習時間

## 海外の職能評価制度

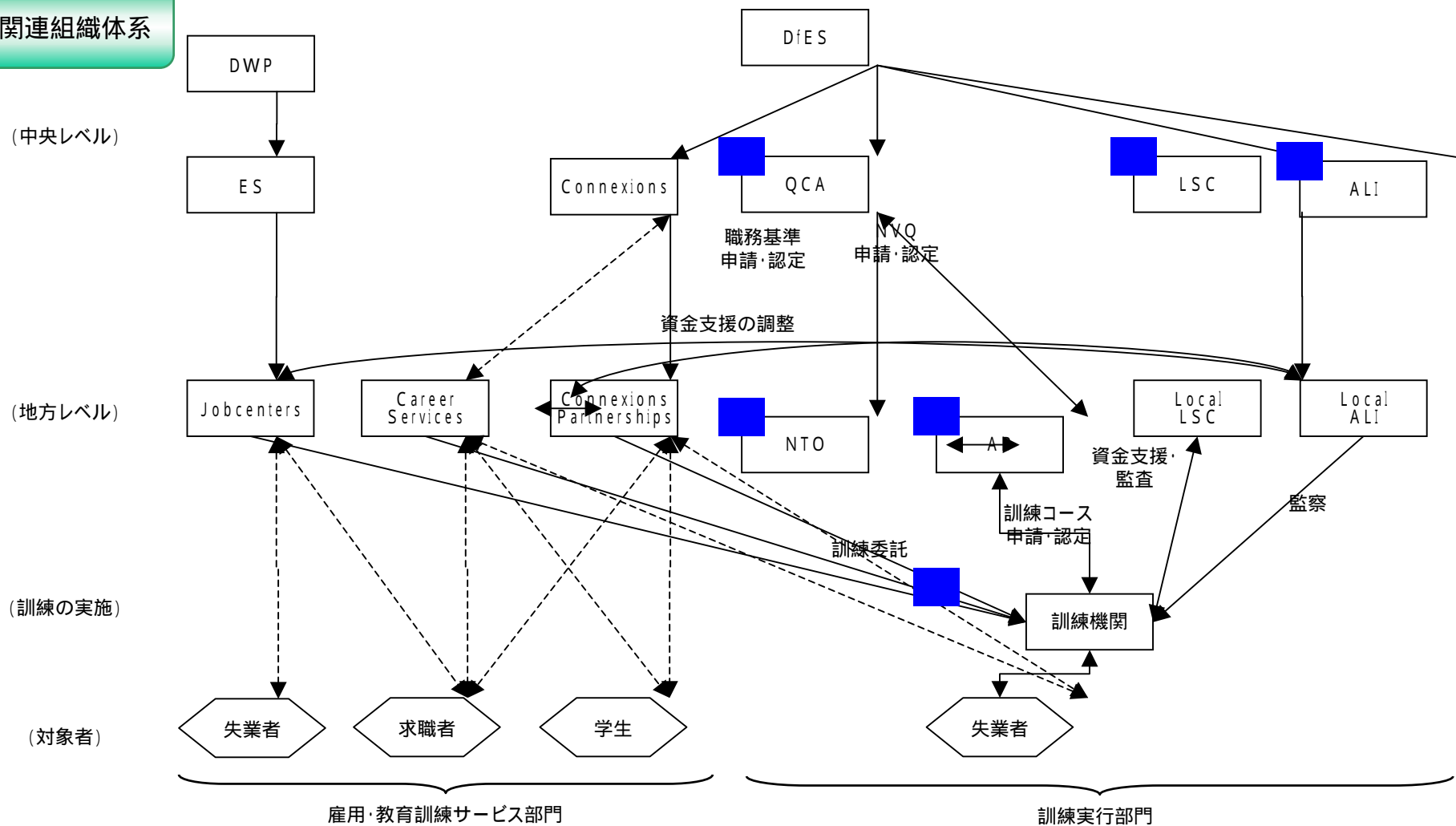
イギリスでは、職業能力を認定する制度として「NVQ」がある。  
徒弟訓練を通じて職業能力を高め、その能力を評価していく資格制度である。

## 枠組み

NVQとは	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全国職業資格 (National Vocational Qualification)</li></ul>
設定目的	<ul style="list-style-type: none"><li>• 生産性・サービスの向上、労働市場の有利性、国際協力の強化など</li></ul>
資格内容	<ul style="list-style-type: none"><li>• 国が認定する「職業能力」の格付け</li><li>• 11の分野に区分されており、2001年時点で全産業の約90%をカバーしている</li><li>• 農林水産、天然資源、建設、エンジニアリング、製造、運輸、製品・サービス、健康・社会・防衛サービス、事業サービス、通信、知識・スキル開発</li></ul>
取得方法	<ul style="list-style-type: none"><li>• 新徒弟訓練による取得</li><li>• 全訓練期間を通じて評価者等による評価が行われ、総合的に判断される</li></ul>
関係機関	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全体管理: QCA、職務基準設定: NTO、NVQ取得訓練実施管理及び資格授与: AB、NVQ訓練実施: 訓練機関、助成金支援: LSC、監察: ALI</li></ul>
取得時期	<ul style="list-style-type: none"><li>• 随時可</li><li>• 基本的に仕事能力が習得された時点で評価を受ける方式</li></ul>
取得場所	<ul style="list-style-type: none"><li>• 訓練機関</li><li>• OJTは企業(作業現場)、OFF-JTは訓練センター等</li></ul>

(出所) 日本労働研究機構、「諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究 - イギリス -」、2002年8月

関連組織体系



AB (Awarding Body: 資格授与機関) ALI (Adult Learning Inspectorate: 成人教育訓練監察局) Career Services (キャリア・サービス) Connexions (健全育成事業)	Connexions Partnerships (健全育成協同機関) DiES (Department for Education and Skills: 教育・訓練省) DWP (Department for Work and Pension: 職業・年金省) ES (Employment Service: 雇用サービス局)	LSC (Learning and Skills Council: 教育・訓練委員会) NTO (National Training Organization: 全国訓練協会) NVQ (National Vocational Qualification: 全国職業資格) QCA (Qualification and Curriculum Authority: 資格・教育課程総局)
--	---	---

(出所) 日本労働研究機構、「諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究 - イギリス -」、2002年8月

## 各機関の役割

前ページで示したNVQの運用に關与する組織の内容は、下表のとおりである。

QCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NTOが作成する職務基準を審査し、認定する</li> <li>• ABから提出されるNVQ資格申請書を審査して、NVQ資格として認可する</li> <li>• NVQの品質管理システムの一翼を担う</li> </ul>
NTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NVQを設定する場合に必要な職務基準を作成する</li> <li>• 認可された職務基準をどのABにNVQ資格として授与させるのかを認可する</li> <li>• NVQ取得訓練の実施体制の枠組みを決める中核的機関</li> <li>• DiESから業種別に認可される</li> </ul>
AB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職務基準に対応するNVQ資格を設定し、NVQ資格申請書を作成してQCAへ認可申請する</li> <li>• NVQ取得訓練の質を確保し、その訓練を実施する上で直接関連のある研究機関や評価センターの事業を管理・モニターする</li> <li>• 実質上の訓練推進機関</li> </ul>
訓練機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABの指導を受けながら、NVQ取得訓練を実施する</li> <li>• NVQ取得訓練が適正かつ有効に実施されているか技術的側面、教育訓練管理的側面から評価・指導する</li> </ul>
ALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LSCから資金援助された教育訓練に対して監察</li> <li>• 最終的に費用対効果の評価</li> </ul>
LSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NVQ取得訓練に対する資金援助(公的)</li> </ul>

(出所)日本労働研究機構、「諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究 - イギリス -」、2002年8月

特 徴

公的資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運営は、公的機関が制度・評価・資金面でサポートし、民間機関が実施するという体制</li> <li>• 職務基準の作成、教育訓練の実施、評価という作業における公平性、信頼性、社会性などを確保するために注力</li> </ul>
現場主義	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職務基準に基づくNVQ取得訓練は、現場の職業訓練が中心</li> <li>• 職務基準は、現場の実際の仕事を内容とレベルで整理</li> <li>• 評価は、現場で仕事ができるかどうかを重視 即戦力となる人材の評価、「アウトプット主義」</li> </ul>
認定資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 何の仕事がどの程度できるかの認定（検定）としての性格</li> <li>• 就業時の必須資格ではない（ライセンスではない）</li> <li>• 雇用主：経営や事業展開に活用、雇用者：求職、処遇、キャリア形成等を有利に展開</li> </ul>
訓練手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業側の実態に即したカリキュラム編成の自由度</li> <li>• 従来の徒弟訓練内容に、キー・スキルや顧客サービスの内容を取り込み</li> <li>• 訓練の中度段階で、訓練生の習得度をポートフォリオなどにより指導陣がチェック</li> </ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訓練は、コースごとに訓練途中で評価・指導が、終了時点で考査・評価が行われる</li> <li>• 訓練や指導が適正かつ効率的に実施され、当初の目標である職業能力習得が達成されているかがポイント</li> </ul>
役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLAN：QCAがNVQ全体の管理を行い、NTOが職務基準を作成</li> <li>• DO：LSCが資金面の支援を行い、AB及び訓練機関が訓練の実施とNVQの授与</li> <li>• SEE：AB、ALIが評価</li> </ul>

(出所)日本労働研究機構、「諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究 - イギリス -」、2002年8月

アメリカにおいても、職業スキル基準を提示し、能力を評価・認定する仕組みづくりを進めている。

	アメリカ(準備中)	<参考> イギリス(NVQ)
推進団体	<p>民間主導 NSSB (National Skill Standard Board)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業別に経営者団体、労働者団体、教育関係団体、市民団体などの指導者から構成される</li> <li>法的根拠: National Skill Standard Act of 1994</li> </ul>	<p>政府主導 QCA (Qualification and Curriculum Authority: 資格・教育課程総局)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育雇用省の下部機関で、教育機関のカリキュラムや資格及び職業資格を監督し、資格認定機関の認可を担当する</li> </ul>
実施機関	<p>ボランティア・パートナーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業別に組織された連合団体</li> <li>使用者側、雇用者側、教育関連団体、地域団体の指導者が集まり、協議会 (Convening Group) を形成</li> <li>協議会がNSSBの定める基準を満たせば、ボランティア・パートナーシップとして認定される</li> <li>ボランティア・パートナーシップがNSSBの指導のもと、職業スキル基準、評価・認定の仕組みを構築する</li> </ul>	<p>実施は民間主導 NTO (National Training Organization)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業分野ごとに形成された、教育・訓練を担当する雇用者側の機関で、NVQの基礎となる職業スキル基準を作成する</li> <li>AB (Awarding Body)</li> <li>NTO同様、産業別に設置される雇用者側の機関で、NVQの運用を担当する。受験者の評価が適正に行われているかを監督し、NVQの認定証を発行する</li> </ul>
設計・運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業スキル基準の設計だけでなく、制度の運用(評価・認定)にいたるまで、すべて産業別に進められる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業スキル基準は産業別の団体によって設計されるが、運用(評価・認定)の仕組みは全国・全産業にわたって統一的に作られている</li> </ul>



## < 資料編 > アドバイザリーボード

## 職能評価制度調査研究(経理財務分野) アドバイザリー・ボード・メンバー

<座長>	花田 光世	慶應義塾大学総合政策学部 教授
	木村 幸彦	中央青山監査法人 公認会計士
	矢口 哲成	新日本監査法人 公認会計士
	久保 誠	東芝株式会社 財務部企画担当 グループ長
	伊藤 玲	東芝株式会社 財務部企画担当 参事
	西原 寛人	ITビジネスサービス株式会社 決算システムグループ グループリーダー

(敬称略、順不同)

## 図表 アドバイザリーボードでの検討項目

開催場所： 経済産業省 本館 17階 第2特別会議室

### 第1回

2003年2月14日(金)  
9:30 ~ 11:30

- 本調査研究の目的
- 業務マップ作成の仕様と論点
- 業務マップ案の検討
  - \* 業務マップへの記述の対象について
  - \* 業務マップの枠組みの設定について
  - \* モジュールとして抽出すべき事項の抜漏、同一感について

### 第2回

2003年3月 3日(月)  
17:00 ~ 19:00

- 業務マップ案の検討
- 業務マップの活用方策

### 第3回

2003年3月17日(月)  
10:00 ~ 12:00

- 業務マップ案の検討 -仕上げ-
- 業務マップの活用方策
- 今後の検討課題

各ボードメンバーからは、上記のアドバイザリーボード開催日以外においても、インタビュー等を通じた検討をお願いした。

