



SUSTAINABLE
TRUST

2025
INTEGRATED
REPORT
統合報告書



SUSTAINABLE TRUST

未来につなげる 信頼のかたち

「安心して活気に満ちた豊かな未来」——このビジョンのもと、日本公認会計士協会（JICPA）は目指す社会の姿を実現するため、社会に寄り添い、未来を見据えて取り組んでいます。公認会計士の礎である監査・保証業務は、その対象が拡大し、未来の社会でもあらゆる課題解決の場で貢献することが期待されています。

監査・保証業務の対象や社会課題はこれからも刻々と変化していくでしょう。JICPAは公認会計士と共に、社会に信頼を届けるという使命を果たし、未来に向けて変化を恐れず歩んでいきます。

持続的な信頼創造

監査・保証

社会課題の解決



未来

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT FOR OUR FUTURE

特別対談 未来につなげる人的資本経営

株式会社小西美術工藝社 代表取締役社長

デービッド・アトキンソン さん (以下、敬称略)

DAVID ATKINSON

日本公認会計士協会 会長

茂木 哲也

TETSUYA MOGI

米国の大手金融機関のアナリストから、日本の重要文化財の修復を手がける企業へ転身し、業界の改革を進めるデービッド・アトキンソンさん。職人の技術向上や活躍しやすい環境の整備に力を注ぐ姿勢は、JICPAが目指すより良い未来に向けたビジョンの実現のためにも参考になります。これからの環境変化に応じた人材育成について、お話しいただきました。

充実した人材育成制度を整える欧米企業

茂木：アトキンソンさんは米国の大手金融機関のアナリストから、日本の重要文化財の修復を手がける会社の経営者へと大きな転身をされました。経営の立場となって、最初に感じられたことはどのようなことでしたか。

アトキンソン：経営を頼まれて入った私から見ると、文化財に関わりたくて小西美術に入った人たちには客観性・中立性が足りないと感じました。重要文化財の修復は社会に欠かせないものだと思っていて、自分の仕事を客観的に見ることが難しくなります。

茂木：「客観性」というのは非常に重要な観点ですね。

公認会計士も業務を行う上で、客観性を持つことが不可欠です。先入観を排除し、事実に基づき組織の財務状況を評価することで、適切な判断を行うことができます。公認会計士の信頼の礎として、倫理観を保持するための5つの基本原則の1つに「客観性」があり、常に意識して職業専門家としての客観的判断を行っています。

そういった印象を受けられた中で、人材育成という点では、どのような取組をされたのでしょうか？

アトキンソン：経営課題として人材育成の重要性を掲げ、人事制度の見直しを行いました。具体的には、全ての非正規雇用の若手職人を社員にしました。結果として、若手職人の責任感が高まり技術が向上し品質管理が

徹底され、生産性向上につながっています。日本では、企業の人材育成は人事部門に任せばなしの印象がありますが、欧米では経営者が自らの課題として取り組んでいます。人材育成の手厚さの違いは、予算の額を比べても明らかです。欧米ではおおむね、企業がGDPの2%に当たる金額を人材育成に使っています。対して日本は0.1%で、特に多い米国企業と比べると、30倍もの違いになります。

生産性向上のために重要なこと

茂木：アトキンソンさんは著書の中で、年功序列の廃止

について記しておられます。その背景にはどのようなお考えがあるのでしょうか。

アトキンソン：年功序列は、日本の過去の遺物だと思います。理由の1つは、デジタル技術の進化を含めた環境の変化です。昔は様々な情報分析がアナログで記録されていたので、検索ができませんでした。そうすると、長年の経験で自分が集めた情報や経験が重要になります。しかし今は多くの情報がデジタルデータ化され、検索や加工が瞬時にできるようになり年齢や経験年数の長さや仕事の処理能力が結びつかず、年功序列という制度は意味を持たなくなっています。また、社内や業界内に対する内向きの傾向が強すぎて、処理能力が正当



デービッド・アトキンソン | DAVID ATKINSON

株式会社小西美術工芸社 代表取締役社長。1965年、英国生まれ。オックスフォード大学日本学科卒業後、ゴールドマン・サックス証券会社金融調査室長などを経て、2009年に国宝や重要文化財の修理施工を行う小西美術工芸社へ入社。2014年より現職。

徹底的にプロセスを鍛える訓練をする

ことにより論理的思考を高めることが、

生産性の向上につながります。

DAVID ATKINSON

に評価されていないのではないかと、という点も気になっています。技術についても、価値があると思うなら、周りの人に価値があると認めてもらえるための客観的事実がなければ意味がありません。

茂木：周囲から客観的に価値を認められることで、付加価値が生まれ、生産性の向上にもつながっていくと思います。そのような客観的な考え方ができない理由についてはどのように考えますか。

アトキンソン：文化的な違いがあるし、私は学校教育にも問題があると感じます。脳の発達にも関連して、論理的な思考ができるようになるのは大体18歳以降なのだそうです。だとすると、論理的思考を身につける上で重要なのが大学時代です。しかも、そういう授業をつくれれば良いという話ではなく、全ての授業が論理的思考の訓練に結びつくものであるべきで、私が学んだオックスフォード大学もそのような形になっていました。論理的思考は教えて学べるものでなく、訓練によって身につくものだと思います。

茂木：論理的思考は公認会計士という職業においても非常に重要な資質の1つです。JICPAでは公認会計士になる前から公認会計士になった後まで一連の過程の中で公認会計士の資質・能力開発をどのようにすべきか、一体的・包括的な検討を進めていますが、論理的思考ができる人材を広く継続的に育成することが重要ですね。

研修をモチベーションにつなげる

茂木：日本企業の人材育成に対する課題が生じた理由についてはどうお考えですか。

アトキンソン：日本では戦後、爆発的に人口が増えた時代があったことが理由の1つだと考えています。募集すれば社員が自然に集まるので、人を育てる文化を作らなくても育つ人は育つ、育てないなら仕方ないという風土になった。文化財修復のような職人の世界も同じで、自ら成長できない人を成長させようとする意識が欠けていたと感じています。

茂木：そうした状況を変えようと改革を進められたわけですね。

アトキンソン：業界として^{*}、新しく資格制度と研修制度をつくりました。細かく言うと、研修を受けて技術レベルを確認し、何年かかけて一定の仕事ができるようになったら責任者を担えるようになり、技能者としてちゃんと納品できていることが確認できたら上級技能者に認定されるというものです。

※一般社団法人 社寺建造物美術保存技術協会ではアトキンソン氏が代表理事を務めている。

茂木：そういう仕組みを導入して、どのような変化がありましたか？

アトキンソン：制度を整えただけでは動き出さなかったのですが、文化庁に対して、上級技能者の有無などを入札の条件に加えるよう働きかけたことで、まず経営者側

の意識が変わりました。上級技能者がいないと仕事ができないとなれば、積極的に社員を研修に参加させ、技能者を増やそうという動きが起こり、業界全体の転換期となっています。

茂木：教育の機会を経営者が与える一方で、受ける立場の人にも積極的に学ぶ姿勢がなければ成長に結びつかないと思います。公認会計士の場合、試験に合格してこの世界に入り、実務を3年以上経験し、もう1回試験を受け、そこで合格して初めて正式に公認会計士のライセンスが与えられますが、その後も能力開発は続きます。アトキンソンさんたちが整えた資格制度には4段階のレベルがあり、一番上の上級技能者になるまで16年かかるのですが、その間のモチベーションはどのように保ち続けてもらうのでしょうか。

アトキンソン：業界として行っている研修が効果を発揮していると思います。業界全体の中で社内外の人たちと比較することができ、自分がどこまで成長しているのかが明確になり、一定の競争心が生まれ学び続ける意欲につながっています。

茂木：JICPAでは、公認会計士の使命、職責を全うし、資質向上を図るための研修履修を義務付けていますが、社会の環境変化を常にキャッチアップしながら、公認会計士一人ひとりが将来を見据えて自主的に能力開発を継続していけるような意義のある研修を提供していかなければならないと考えています。

未来の社会課題解決に向けて

茂木：社会の環境変化に適応し、これからの社会課題を解決していくために必要なことはどのようなことでしょうか。

アトキンソン：アナリスト時代は持っているデータそのものに価値があったが、現在はデータベース化により価値が変化しています。公認会計士も情報をどう活かすかに移行していると思います。データが持つ意味を正しく理解することが重要であり、データをどう調理し加工するかで、どのような結果が得られるのか、徹底的にプロセスを鍛える訓練をし、論理的思考を高めていくことが、生産性向上にもつながると考えます。

茂木：そうですね。データが持つ意味を正しく理解する

ということの重要性は、会計も同じですね。会計は経済社会の重要なインフラであり、現在の日本では金融・会計リテラシーの向上が一層重要視されてきていると感じています。会計・監査の意義に対する社会の理解を醸成するとともに、公認会計士が様々な形で広く社会に関わることが期待されている中、その一翼を担う人材を多く輩出していけるよう未来を見据えた取組にも貢献していきたいと考えています。

アトキンソン：論理的思考において、数字が全てではありませんが、数字を使って客観的論理的に考えるという思考には人の行動を変える力があります。公認会計士の皆さんとJICPAのご活躍には大変期待しています。

茂木：ありがとうございます。公認会計士に期待される役割は一層拡大していると肌で感じています。監査・保証業務等の公認会計士業務を通じて、社会に信頼を生み出すとともに、様々なフィールドで社会の信頼を支えていけるよう業界全体で取り組み、環境変化に適応し絶えず資質を向上させ、安心して活力に満ちた豊かな未来を実現することで社会の期待に応えていきます。本日はありがとうございました。



公認会計士が様々な形で広く社会に

関われるよう、会計・監査の意義に対する

社会の理解を醸成し、

社会の一翼を担う人材を多く輩出します。

TETSUYA MOGI