

# ビッグワードからひも解く 研修を創るゲーム的思考法

カレイドソリューションズ 代表取締役

高橋興史

第4回

## 財務分析をひも解く

本連載では、数々のゲーム研修を開発した経験から、研修を開発するうえでのノウハウを紹介しています。連載の構成は、4つの「お題」×3記事となり、お題ごとに、①ひも解く、②学びの骨格をつくる、③効果を高める、の順に内容を深めています。

今回からは2つ目のお題「財務分析」を用いて、ゲーム研修を創る思考法の理解を深めていきます。当社の「財の記憶」というツールを例として用いながら、進めていきます。

財務分析は仕事に関係ない、あるいは難しいと思う方も多いと思いますが、本稿は、財務分析の理解を深めるためではなく、財務分析というお題を通じて「研修を創るゲーム的思考法」を学ぶという視点で進めていきます。財務分析がわからなくても読み進められますので、その点についてはご安心ください。

### 聞き慣れないテーマに 「定見」をもつ

連載第1回（本誌4月号）で、ビッグワードをひも解くテクニックとして、「原義を確認すること」、「一般的にはこうだよ、でも本当はこうだよ」の構文を使うことを紹介しました。

専門用語である財務分析の細かな定義は専門家に譲りますが、財務分析を学ばせるというお題を与えられた場合、どんなところから考えるのでしょうか。物事を考える取っ掛かりにはさまざまなバリエーシ

ョンがあり、それらのなかでじっくり来るものを採用します。今回は、「そもそも財務分析とは何をすることか」から考えてみましょう。

「財務分析を学ばせたい」というご相談をこれまでに数多く受けてきました。これらをひも解いていった結果、同じ財務分析という言葉を用いていても、各社の期待する学習目標はさまざまということがわかりました。たとえば、経営分析のように自社の内外の環境を把握して数値を分析したいというもの、自社の状態を把握させたいというもの、競合や顧客の分析をさせたいというものなどは、財務分析のなかでも高度なものです。

また、財務諸表を読めるようにしたい、数字で考える習慣をつけさせたい、財務の用語に親しませたい、教養として学ばせたい（実務での必要性は薄い）、など、初歩的なものでも財務分析という言葉で呼ばれ、なかには「それも財務分析と呼ぶんだ？」と驚かされるようなものもありました。

同じ言葉へのイメージが各社各様ということはよくあります。こうした際に惑わされないために重要なことは、「財務分析とは」について、「定見」をもつことです。定見とは、自分自身のなかで論理的に整合の取れた考えのことで、定見があれば、相手の話に迎合せずに軸をもった対話ができます。逆に定見がなければ、相手の意見に右往左往させられます。定見があれば、経営者が「財務分析ができる社員を増やしたい」といった際に、定見に沿って自

分の考えを経営者につけて対話ができますし、研修アンケートに「次は財務分析を学びたい」と書いてあったら、その記入者にすぐに働きかけて相手の意図の明確化、すり合わせができるでしょう。なお、定見とは「自分自身のなかで」の話ですから、対話を通じて、相手のなかに一理を感じたら定見を更新していくことが重要です。

定見をもつコツは差分を考えることです。たとえば、「社長は経営分析といわずに財務分析と書いてきている。であれば両者の差はなんだろう」とか、「財務ではなく、財務分析と書いてある。であればその差はなんだろう」と考えます。

一見すると取るに足りない細かな話のようにみえるかもしれませんが、こうした微差は重要です。言葉にはそれを選択した意図、もしくは選択しなかった意図があります。だから、その言葉があえて選択された理由を考えることは、理解のきっかけになります。もしくは「フィードバックをひも解く」で紹介したように、原義を確認するところから始めてもいいでしょう。

このようにまた思考を深めるときっかけになる起点がいくつか出てきましたが、今回の起点としては、「財務を学ぶ」と「財務分析を学ぶ」はどう違うのか、もしくは「分析ってなんだろう」などがよいでしょう。

## 分析の意味と財務分析を学ぶ目的とは？

財務諸表は、過去から直前の決算までの一つひとつの取引が「集計」されたものです。財務諸表は集計された「結果」を通じて大枠を知ることができるものですから、外部からはその細目までを知ることができませんし、一般人は細目を知ってもあまり役立てられません。これを知ろうとするのは「解析」です。分析と似た言葉である解析とは、結果をみて、そこから原因を知ることです。とすると、経

営解析とか財務解析といわない理由がみえてこないでしょうか。財務を解析しても役立てられないのです。

では、「分析」とは何でしょうか。辞書で調べるのが一般的ですが、国語学の教授がいうには、日本語の辞書は英語の辞書と比べて100年遅れているそうです。このため、英語よりも日本語のほうが言葉の意味がわかりにくいことが多いです。たとえば、辞書には「複雑な事柄を一つひとつの要素や成分に分け、その構成などを明らかにすること」と定義が書いてあります。しかし、定義がわかったからといって意味がわかるとはかぎりません。定見をもつためにはその中核となる意味を把握する必要があります。字義（英語の場合は語源）を考えるのが基本です。字義から考えると、「分」「析」ともに、「わかる」という意味です。つまり、分析の本質は「分ける」ことだとわかります。ここに「財務」がつくと分ける対象が財務だという意味になりそうです。

では、財務を分析するとは何をすることでしょうか。財務には実体がありませんから、直接的に分析はできません。財務が実体をもったものには、財務諸表があるので、（やや乱暴ですが）財務分析における財務は財務諸表のことを指していると考えます。こんなふうになると、財務分析とは「財務諸表を細かく分けてみる」ことだとわかります。

しかし、財務分析という言葉の意味を理解するだけでは、事実となる用語への解釈が定見とただけですから「so what（それで?）」といわれてしまいます。財務分析、すなわち「財務諸表を細かく分けてみる」のを学ばせるのは何のためなのか、どんなアクションを期待するのかを洞察する必要があります。

財務分析とは何をすることか。それは、財務諸表を細かく分けてみて、それらを組み合わせて意味ある結論を導き出すことです。

## 「どこまで学ばせるか」と 「どこから学ばせるか」

さて、今回あえて財務分析というお題を扱うのは、「研修を創るゲーム的思考法」が効果的に伝えられるからだと冒頭で述べました。その理由は、財務分析の研修は応用を扱うもので、では基礎をどうするか、という問題が出てくるためです

書店で専門知識を学ぶ書籍を探してみると、入門編や基礎編といった内容のものは所狭しと並んでいます。応用編はわずかしかなど並んでいません。出版しても売れにくいからという理由があるようですが、売れにくいのは、応用まで到達している読者が少なく、応用が扱う到達点がさまざまだからでしょう。財務の分野でも同様です。財務分析をするには財務諸表に出てくる用語（本稿では財務用語と呼び、財務分析の用語と区別します）を理解していることが求められるため、財務分析は、応用編にあたる内容になるのです。

研修を設計するときは、到達点となる学習目標を定めます。しかし、それだけでは十分ではありません。到達点だけを設定して出発点を定めないと失敗します。出発点が異なる研修参加者に同じ道程を提示しても、到達点にはたどり着けませんから、どこから学ばせるか、どこまで学ばせるかを考えねばなりません。入門編はゼロからスタートするので、参加者分析だけすればよく、どこから学ばせるかは考えなくてよいのですが、人材開発では社員の専門性を高めるために、入門編だけではなく、応用編をいくつも段階的に設計し、それぞれについてどこからどこまで学ばれば良いのかを考える必要があります（図表）。

もちろん、財務分析の到達点と出発点は会社によってまちまちで、答えがありません。まず、到達点は、とくに会計などは学問ですので、極めようと思

ったら専門教育を受けられる学校を勧めるよりほかに、どこまででも遠くに定められます。出発点もまちまちです。会計を扱う専門部署の人、学校での学習経験がある人、個人的な資格取得経験がある人がいるなかで、何を出発点とすればよいのでしょうか。正解がないため、とても悩ましい問題です。加えて、研修日数の制約があるなかで、どんな出発点（状態）にいる参加者をどんな到達点（状態）に導くかを設定することになります。

当社で財務分野の研修を行う際は、財務会計の研修を財務分析の研修の前に実施したり、連続して実施したりします。財務分野の入門編にあたる財務会計の研修（1日）では「社会人経験があり、財務用語を目にしたことはあるが、意味や内容はわかっていない」方々を対象と想定し、「財務用語を知ること」（本当はもっと細かいですが）を到達点としています。そして、応用編となる財務分析の研修の出発点は入門編のゴールと連動して「財務用語を知ること（財務会計の研修の到達点）」としています。出発点の設定の仕方に正解はありません。ただ、それが定まらないと、現状（出発点）からゴール（到達点）へと向かう道筋（カリキュラム）は検討できないのです。

## 応用編を教える際に起こりがちな 「カリキュラム過剰」とは？

各社からうかがった話をまとめると、財務分析の研修はあまりうまくいっていないようです。その原因は「カリキュラム過剰」です。カリキュラム過剰とは、到達点にたどり着くには不十分な時間しか用意できないために到達点に到達するのが難しいことです。この場合、カリキュラムは得てして過剰に詰め込む形になってしまい、ついていけない参加者が必ず出ます。とくに「社会人経験があり、財務用語を目にしたことはあるが、意味や内容はわかっていない」層に、財務分析で用いる高度な分析手法まで



を教えようとした場合、カリキュラム過剰になりがちです。当社が財務会計の研修と財務分析の研修を分けているのも、カリキュラム過剰を避けるためです。

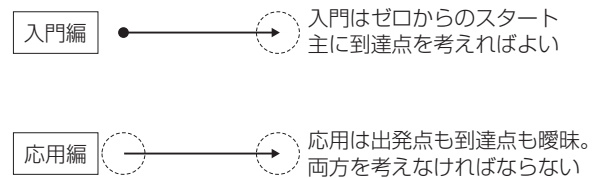
応用編の研修では、出発点を揃えるために、入門編に登場する概念を復習したり、運用する訓練をして段階的にていねいに進めます。財務の分野であれば、まずは財務諸表に登場する財務用語の理解から始めます。次に、「財務分析の用語」として、財務用語を組み合わせた「売上債権」のような財務諸表に登場しないメタ言語、さらに分析手法や計算式を教えます。

しかし、カリキュラム過剰な研修では、時間が不足していますから、基礎的な項目である財務用語を教えた直後に、続けざまに応用である財務分析の用語を教えてしまいます。たとえば数時間前まで財務諸表を見たことすらなかった人に、「売上債権」や「運転資本」といった、財務諸表にも登場しない用語を説明して、さらにそれを複数組み合わせた分析手法を理解させるのは、ハードルが高すぎるのではないのでしょうか。短時間で多くを学ばせたい気持ちはわかりますが、人は一足飛びには成長できません。段階を踏んでいく必要があるのです。その段階を適切に踏むために反復訓練のツールとして、ゲームを用いているのです。

**研修で軽んじられがちな「暗記」に焦点を絞る**

入門と応用を分ける、という手法を紹介してきましたが、入門と応用の間には壁があります。財務の分野では、その壁は「用語の暗記」だと考えています。財務分析は、分析手法が覚えきれていないと、ただ式に数字をいれるだけの機械的な反復になり、勉強した感だけを得て終わってしまい、財務分析の用語が意味するところもわからず、分析もできるようになりません。

図表 入門編と応用編の違い



しかし、財務用語に加えて、財務分析の用語が暗記できていれば、財務分析は比較的受け止めやすくなります。たとえば、D/E レシオといっても普通の人にはさっぱりわからないと思いますが、Dが借金（デットの頭文字）でEが株主資本（エクイティの頭文字）だとわかっていれば、随分受け止めやすいはず。「一般的にはこうだね、でも本当はこうだね」の構文を用いると、「財務分析って、財務諸表を分析させながら学ぶよね。でも、本当は財務分析の用語を覚えるのが近道なんだ」となります。

このように考えていくと、私たちが創るべき目的物が見えてきました。財務用語を学んだあと、財務分析の用語を学ぶまでの間には、暗記の壁があります。この壁を乗り越えることに焦点を絞ります。具体的には、覚えた財務用語を組み合わせる財務分析で用いる用語を暗記することに絞込みます。これをゲーム研修として形にしたのが、「財の記憶」という暗記ツールです。

研修を創るというと、1日や2日のカリキュラムを創るイメージがあるかもしれませんが、カリキュラムとカリキュラムの間の、こうしたちょっとした「つなぎ」を創ることで研修成果が様変わりすることもあります。今回は、用語を暗記し、財務分析を効果的に学べるようにするためのツール、その骨格をつくるにはどうすればよいかを説明します。