

**平成14年度サービス産業競争力強化調査研究  
(サービス部門(経理財務分野)の職能評価制度に係る基本調査研究)**

**- 調査報告書 -**

**平成15年3月**

**株式会社 野村総合研究所**

# 目 次

調査の目的	.....	2
調査の進め方	.....	3
. 経理財務分野の現状分析		
(1) 企業における経理財務分野の役割	.....	5
(2) 経理財務分野の動向	.....	6
(3) 人材ニーズの動向	.....	8
(4) 既存の関連する資格制度との関わりと課題	.....	10
(5) 業務の客観化・可視化に対するニーズ	.....	11
. 経理・財務分野の業務マップの作成		
(1) 業務マップの作成仕様	.....	13
<参考> 職務と職能		
(2) 業務マップのフォーマット	.....	15
(3) 経理財務分野の業務マップ(鳥瞰図)	.....	16
(4) 業務マップの作成(詳細)	.....	17
. 業務マップの活用策		
(1) 業務マップの活用仮説検討の狙い	.....	28
(2) 活用仮説	.....	29
(3) 今後の検討課題	.....	33

## 資料編

- 経理財務分野の関連資格制度
- アドバイザリーボード

サービスの特性は、提供を受けるサービスの質・内容を取引に先立って把握することが比較的困難なところにある。

このような状況に鑑み、サービス部門の提供するアウトカムの予見性の確保及び質的水準の向上を図る観点から、いわば企業内部におけるサービス提供の典型的存在である、いわゆるホワイトカラー部門、中でも「経理財務分野」を対象として、職務内容の客観化、標準化、高度化に関する施策ニーズの分析及び職能評価制度の在り方についての基本的検討を目的とした調査を行うこととした。

今回調査対象とした「経理財務分野」は、特に、各企業、業種における職務内容のスペック化が図りやすいと考えられる。その一方で組織整備、人材育成、人材活用等において、各企業毎に異なる制度運用が行われており、企業間・業種間における職務の共通プラットフォーム構築についてのニーズが指摘されていた分野の一つである。

そこで、当該分野について、経理財務部門における職務内容を網羅的に整理し、企業間での職務の共通スペックの素材となり得る「業務マップ」の作成を行うものである。

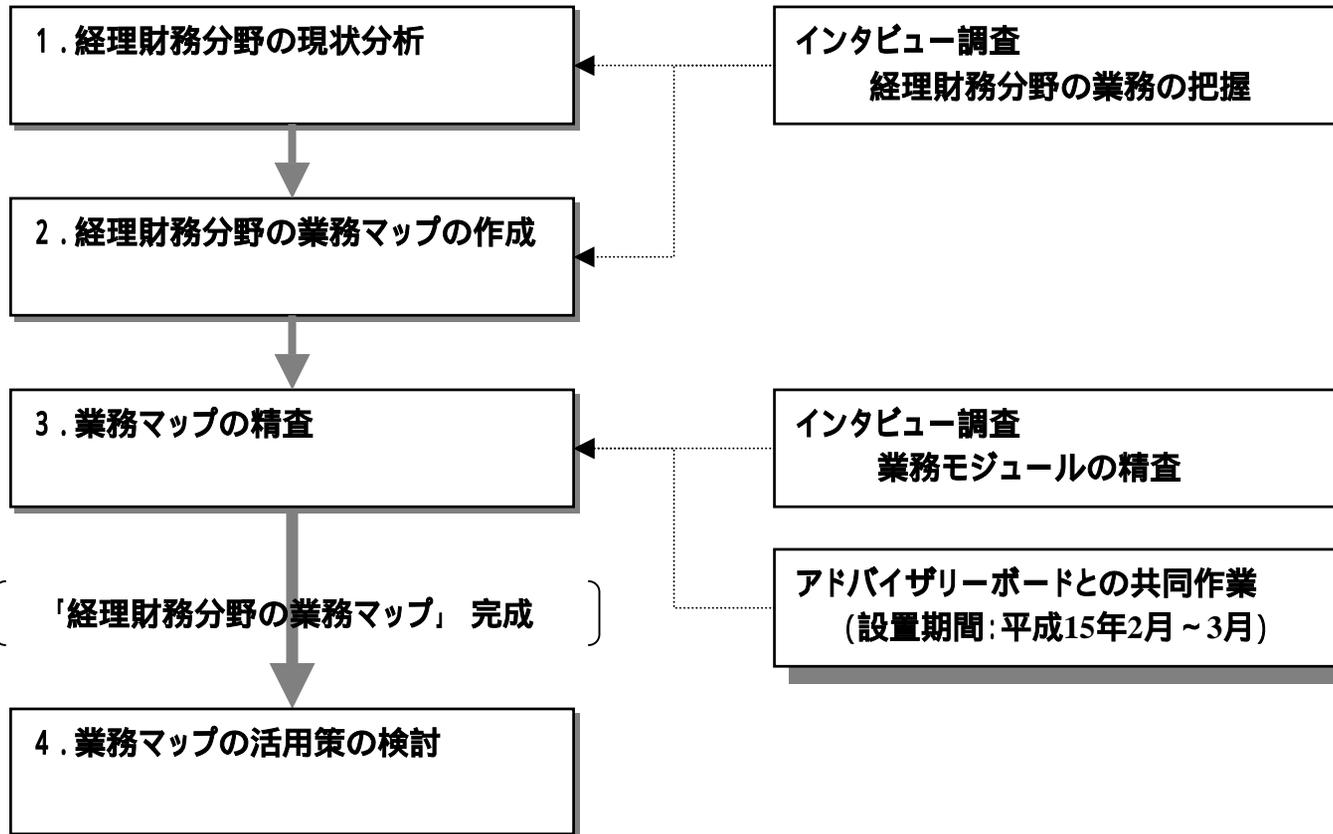
本調査は、以下の流れに従って実施した。

「業務マップ」の作成にあたっては、企業の経理・財務部門担当者へのインタビュー調査を行うとともに、大学教授、公認会計士、企業の経理財務部門関係者によって構成されるアドバイザリーボードを設置し、「業務マップ」の精査・検討を行うこととした。

図表1 調査の流れ

< 経理財務分野 >

(調査活動)



次年度以降、業務マップの用途に応じた活用推進策の検討へ

## ・経理財務分野の現状分析

企業活動は、経済社会の発展や産業構造の変化とともに、高度化かつ多様化している。

経理財務部門は従来、主に会計情報を作成し、経営の意思決定のための材料として提供することを主な役割としていた。しかし、経営管理の緻密化、戦略的な経営が問われる今日、各企業の規模や業種、組織文化等により、経理財務部門の果たす役割は様々ではあるものの、経理財務部門の機能、役割の重要性も増している。

さらに複雑化する企業経営を支援する立場から、単に会計情報の作成に留まることなく、全社の事業や製品について理解し、経済や社会情勢、競争環境の変化等も念頭に置きつつ、会計情報を分析し、経営への提案機能を高めること、すなわち、「経営の参謀役」としての役割、機能を一層高めていくことが期待されている部門といえる。

戦略的な経理財務部門の育成が、企業が市場からの信認を得て、円滑な事業活動を展開する上でも重要であることが再認識されているのである。

## (2) 経理財務分野の動向 (業務の変化)

経理財務分野の業務は、各企業や社会のニーズに従い、その役割や機能の高度化、再編成が進んでいる。企業の経理財務分野へのインタビューによると、業務内容を見直すとともに、経理財務分野において、より重視される成果についても変化が現れていることをうかがうことができる。

図表2 インタビューからうかがうことができる業務の変化

### (業務の見直しに関する事項)

- 業務の二極分化が進展している。(経営サポート系とプロセス系に二分化)

経理財務分野の業務が、経営サポート系とプロセス系(従前の経理業務のイメージ)に分かれている。経営サポート系は、戦略性、経営の意思決定のサポート、提案が強く求められる業務であり、非定型的・戦略的な業務と位置づけられている。近年の業務の高度化を反映し、高度な知識・豊富な経験を有する優秀な人材が欲せられている。(少数精鋭であるが、人材育成が難しいと認識されている。中小企業が求める人材もここに位置づくと考えられる。) プロセス系は、業務の定型化が比較的容易と考えられ、外部化またはIT化の傾向がある。

- ファイナンス(財務)への関心が高まる。

資金調達が多様化、直接金融への対応等により、ファイナンスへの対応が求められている。

### (業務の成果に対する関心の変化に関する事項)

- 実務に関わる「成果(アウトプット)」が重視されている。

実務をこなした「成果(アウトプット)」を出すことができるか、どのような成果を出せるか、に関心が高まっている。経理財務に関し取得した資格は、業務を行うための入り口と評価されている。成果主義との整合が検討されている。

- 職能を評価する仕組みは求められている。

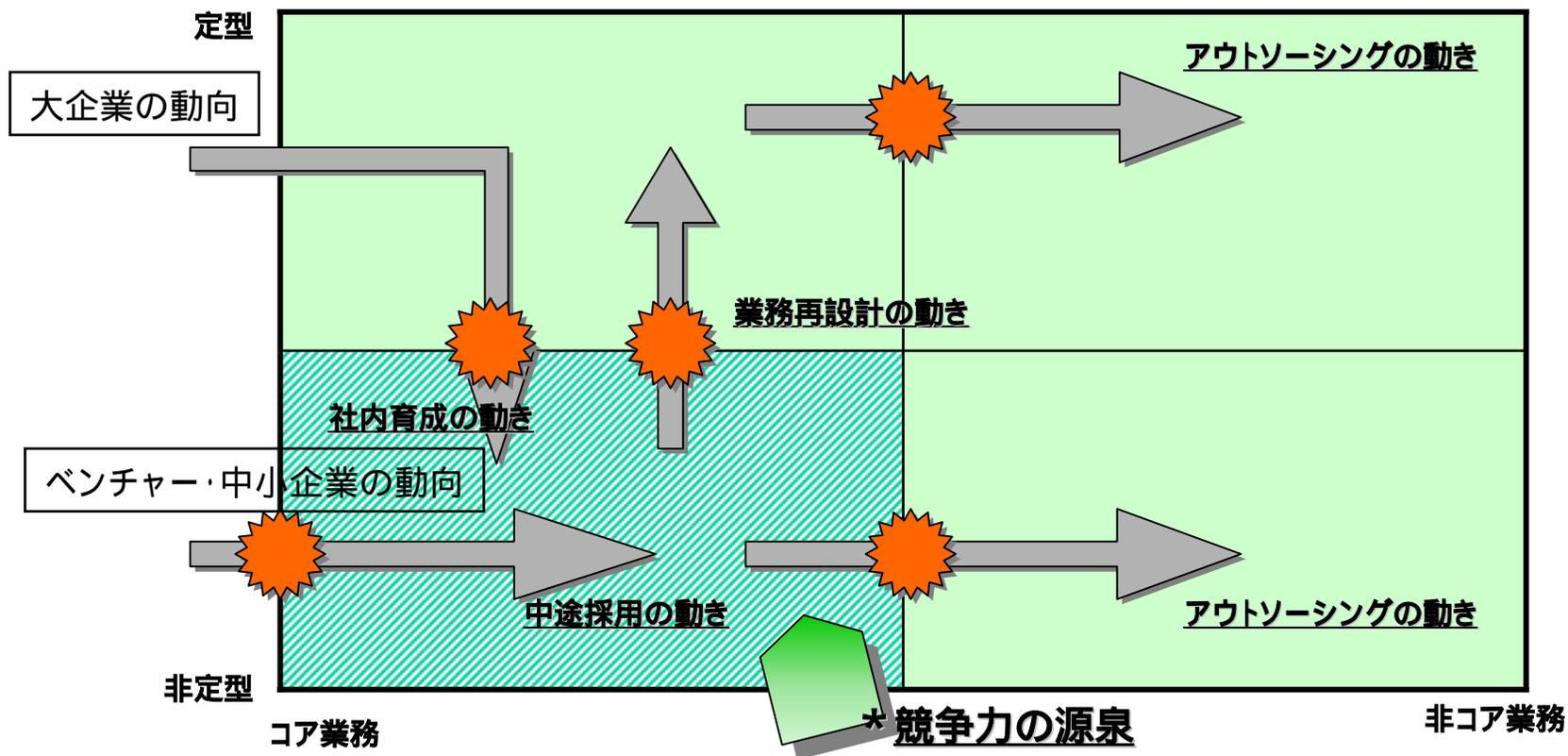
目標管理制度とともにジョブディスクリプションを定め、運用する例が見られる。しかし、社会の変化が業務の変化を促し、リバイスを諦める傾向もある。経理財務分野の業務の全体像を把握することができず、コンピテンシーに着目する傾向がある。

## (2) 経理財務分野の動向 (業務の再構築の動き)

経理財務分野の業務の再構築は、業務の「定型性・非定型性」と「コア性・非コア性」の二軸から構成される四象限を用いることによって、およそその動向を捉えることができる。「定型性が高く非コア」と考えられる業務は、アウトソーシングによって業務量の削減を図ろうとする動きがみられる。今後、経理財務分野において、各企業の競争力の源泉となると考えられるのは、「非定型性の高いコア業務」であると考えられ、各企業ともこの分野を担うべき人材の社内育成や中途採用による強化への関心が高まっている業務と捉えることができる。

各象限間の業務・及びこれを担当する人材の円滑な転換を支援する施策が求められていると考えられる。

図表3 業務の再構築の動き



 :業務の再構築のための施策が求められるポイント



### (3) 人材ニーズの動向 (経理財務分野で特に求められる人材)

経理財務分野の業務が高度かつ多様化するに従い、担当する人材に求められる条件も高くなっている。実務担当者として高い知識や経験と持つとともに、高い問題発見能力及び解決能力を備えていることが期待されている。

既存の経理財務分野における人材育成制度との間で、創出される人材と期待される人材像のギャップが拡大していることが懸念される。

図表5 経理財務分野で求められる人材の特性

- 実際に実務をこなし、アウトプットを出すことができるかどうかへの関心が高まっている。  
急速に変化する社会経済環境に対応し、柔軟に問題を発見し解決する能力が期待されている。

(企業の対応状況)

「行動特性・思考特性重視」

課題発見、解決・改善に向けた行動特性(コンピテンシー)への期待

< 課題: 個々の担当者が先天的に備える資質の影響を受けるところが多く、あらゆる担当者が共有する目標として適するか、検討を要する。 >

「高度知識への高い期待」

深い見識から多様な課題発見、解決・改善に向けた気づきへの期待

< 課題: 実務担当者では高レベル。  
専門職を目指す人にしか対応できない。 >

経理財務分野では、現状においても、関連する資格として、簿記検定や公認会計士、税理士といった制度が存在する。さらに、ホワイトカラーの実務処理能力を育成する目的から厚生労働省によって運用されている「ビジネスキャリア制度」の一部として、「経理・財務」分野が設定されている。

これらの資格・教育制度は、経理財務分野の業務を遂行するために必要な「知識の体系化」を図ったものと捉えることができ、業務遂行の入り口として予め備えているべき知識の習得を支援していると言えよう。その一方、企業活動は急速に変化しており、これに伴って業務が多様かつ高度になると、これまで以上に、実務に精通した人材の速やかな育成、獲得が求められるようになってきている。ここでは、知識を有するというポテンシャルティに加えて、「業務遂行能力」をよりの確に把握することが求められるようになってきている。

企業の経理財務部門へのインタビューからは、既存の資格・教育制度が必ずしも業務遂行能力の獲得に直接結びつかないとの認識により、各企業の事情に応じた人材育成制度を構築することになっていることがうかがえた。また、標準的な経理財務分野の業務を構築することが困難であることから、各社は、他社の状況を横に睨みながらも、果たして適切な業務の設計を行っているのかという不安や、外部から獲得した人材の再教育というコストを負いつつ、業務の再構築、高度化等に取り組んでいる状況が課題として指摘された。

ここに、経理財務分野における「業務遂行能力」を客観的に評価する共通基準の整備が求められていると考えられる。

## (5) 業務の客観化・可視化に対するニーズ

経理財務分野の業務処理能力の客観評価基準を整備する上で、まず、経理財務分野の業務を客観化・可視化するニーズがあると考えられる。

経理財務分野の業務の再構築や人材の育成や獲得等を図っていく上でも、まず、経理財務分野の業務を客観的に可視化し、全体を鳥瞰することが求められている。経理財務分野の業務は、各企業の事情に応じて構築されているケースが多く、社内レベルではある程度は標準化されているが、企業間・業種間で見ると言葉の解釈や事実認識に差異が見られる。

また、急激な社会、経済環境の変化によって、経理財務分野の業務の全体像が把握しにくくなってきている、という課題も発生している。

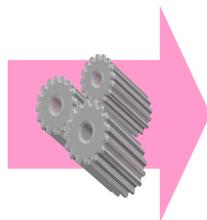
各企業の事情を排除し、客観的に自身の業務を見直す上でも、共通認識基盤として、経理財務分野の業務を客観化・可視化するツール(業務マップ)自体の存在価値があるものと考えられる。

図表6 業務の客観化・可視化による共通認識基盤の効用

経理財務分野の業務の客観化・可視化を支援する共通認識基盤があれば、業務の再構築等、様々な効用が期待できる。

共通認識基盤の確保(ファクトの可視化)  
(経理財務分野の「世界地図」:今こうなっている。)

経理財務部門の業務マップ



活用方策  
(「世界地図」をこう活かす)



職能把握  
の容易化



人材育成  
の効率化



BPR  
の容易化



サービスとしての  
選択肢の充実  
予見性の充実

## ・経理・財務分野の業務マップの作成

業務マップは、企業の経理財務部門で行われている業務の全体像を記述する。  
 最も業務範囲が広いと想定される製造業を想定して記述する。  
 業務の体系をわかりやすくするために、階層構造(大分類 中分類 グループ モジュール)を用いて記述する(下表参照)。  
 業務内容をわかりやすくするために、具体的な実務の構成要素(モジュール)に分解した記述を行う。  
 更に各モジュールでのコミュニケーション相手、一般的な担当者像等の参考情報を付与することで、イメージしやすくする。

**図表7 業務マップ作成の仕様**

区分	説明	
大分類 と中分類	ファイナンス(財務)系業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業運営に必要な資金の取り扱い及び管理を適切に行うための業務</li> <li>通常財務部門が担当する業務</li> <li>中分類として更に債務管理、債権管理、資金管理、資金調達運用、資本政策対応の5つに分類する。</li> </ul>
	アカウンティング(経理)系業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>決められたルールに則って取引内容を記録し、社外への報告申請を行うための業務。</li> <li>通常経理部門が担当する業務</li> <li>中分類として更に月次決算、制度会計、税務の3つに分類する。</li> </ul>
	経営管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値をより高めるため、企業自身に有効な計数管理や事業再編の支援を行う業務</li> <li>中分類として更に管理会計、事業構造改革対応の2つに分類する。</li> </ul>
	その他経理財務業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記3分類以外で、一般的に経理財務部門が担当する業務</li> <li>中分類はなし</li> </ul>
	会計周辺業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模企業において経理財務部門が担当することがある業務</li> <li>中分類として更に人事関連、その他の2つに分類する。</li> </ul>
グループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>中分類を機能的な観点から分解したもの。</li> <li>定型/非定型、企画/実施の観点から性格付けを行う。</li> </ul>	
モジュール	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務内容を可視化するための各グループの主たる構成要素(要する時間、負荷の大小は様々)。</li> <li>アウトプット・成果物を産み出すひとかたまりのプロセス。</li> <li>参考情報として、「補足」、経理財務部門の「主管性」、実務でコミュニケーションする「相手」、企業内での実務「担当者像」を付与し、具体的にイメージしやすくする(参考情報は大手製造業を想定している)。</li> </ul>	

本調査では、経理財務分野における業務を客観化、可視化し、その全体像を把握することを目指している。そのため、業務の内容を把握することに留意する。

因みに、業務の内容、社員が携わる職務によって賃金を決める給与制度を職務給という。ここでの業務の客観化、可視化の観点とは、職務分析の観点に似る。(個々での検討では、職務の遂行に求められる能力を明らかにすることを意図していない。)

### 職務

各社員が受け持つ任務。

\* この職務に応じて賃金を決定する方法を職務給という。

職務給は、社内のすべての職務について、その価値や難易度、就労条件などを測定し、その結果に基づき職務の序列化を図り、賃金を決定していく。社員の給与は、当てはめられた仕事によって決定され、基本的に、同じ仕事をしている間の賃金の上昇は行われない。

職務の序列化にあたっては、その役割の大きさや幅、深さ、厚みのほか、困難度、複雑度、責任の大きさ等をもとに、仕事の内容を明らかにしていく。あくまで「仕事の内容」で評価されるのであって、それに関わる社員の能力等は考慮されない。

### 職能

職務をこなす上で必要とされる知識や技能、資格などの能力。

\* この職能に応じて賃金を決定する方法を職能給という。

給与は個々の社員の属性(社員が備える能力)によって決定される。基本的に、能力は、年齢を重ねるに従って高まる、という前提のもと運用される場合が多い。

職務をこなす上で必要とされる能力として、知識や技能、保有資格や熟練の度合い等が評価される。

図表8 業務マップのフォーマットの考え

業務の階層的な記述

業務内容をイメージしやすくする参考情報

大分類	中分類	グループ	モジュール	補足	主管性	相手先1	相手先2	担当者像					(参考)					
								1	2	3	4	5	A社	B社	C社	D社		
ファイナンス(財務)系業務	債務管理	債務管理業務企画 (定型業務企画)	資金効率化に向けた支払い条件、ルールの見直し	手形利用の有無、サイトの見直し等	1	6	14							3,4	-	-	3	
			支払い方法の見直し、新スキームの採用	ファクタリングの活用等	1	6	14								3,4	-	-	3
		買掛未払管理 (定型実施)	請求書、納品書のチェックと仕訳計上	請求書処理、債務の計上	1	6	14								1	1	1	1
			支払手段の確定	支払金種(手形・一括・延現金・現金)の確定	2	6	14								2	-	-	2
			支払連絡の作成送付、問合せ対応		1	6	14								2	1	2	1
			台帳の精査、締切	残高明細のチェック、履歴管理(Aging/Overdue)	1	12									2,3	2	3	2
		支払処理 (定型実施)	倒産・事故処理の対応	債務額の確認及び支払処理	2	6	9								2,3	-	-	3
			銀行振込手続き	給与・賞与振込も含む、延べ・一括支払手続きも含む 金融機関マスター管理	1	9									1	1	1	2
			小切手の発行	小切手未使用残管理	1	9									4	2,4	4	2
			...	...														

業務の性格  
・定型/非定型  
×  
・企画/実施

主管性  
1: 経理財務部門が主管  
2: 他部門が主管

相手先  
(主たるコミュニケーション相手)

- 1: 投資家
- 2: 債権者
- 3: 税務署
- 4: 地方自治体
- 5: 官公庁
- 6: 取引先
- 7: 会計士
- 8: 税理士
- 9: 金融機関
- 10: その他外部専門家
- 11: 経営者
- 12: 部門内関係者
- 13: 事業部門管理者
- 14: 事業部門スタッフ
- 15: 子会社・関係会社
- 16: その他

担当者像  
(一般企業における実務担当者)

- 1: 事務職、派遣社員
- 2: 総合職
- 3: 係長
- 4: 課長
- 5: 部長

(-は未確認)

参考情報の付記

\* 経理財務分野における業務を理解するために業務内容をイメージしやすくする参考情報を、「業務の性格」、「主管性」、「相手先」、「担当者像」の観点から記述することにする。

# (3) 経理財務分野の業務マップ ~鳥瞰図~

ファイナンス(財務)系業務					アカウントティング(経理)系業務			経営管理		その他 経理財務 業務	会計周辺業務	
債務管理	債権管理	資金管理	資金調達 運用	資本政策 対応	月次決算	制度会計 決算	税務	管理会計	事業構造 改革対応		人事関連	その他
債務管理 業務企画  買掛未払 管理 支払処理 ファクタリング	債権管理 業務企画  売上入金 管理 与信管理 不良債権 管理	資金管理 業務企画  現金出納 業務 金庫管理 手形・小切 手の発行・ 受入 銀行取引 業務  資金繰管 理 グループ資 金管理 余資運用 為替管理 銀行口座 管理	資金調達 運用業務 企画  有価証券 売買 投資有価 証券管理 融資管理  借入金管 理 社債の発 行  資産の流 動化 デリバティブ 取引	資本政策 企画立案  株式公開 増資 トラッキング ストックの発行  金庫株 ストックオプ ション  減資(無償 減資) 減資(有償 減資)  株式分割 株式併合	月次決算 業務企画  起票デー タのチェック・牽 制 帳簿・証憑 管理  固定資産 会計  決算準備  月次決算(単 体) 月次決算(連 結)  原価計算	制度会計 決算業務 企画  単体決算(四 半期、半 期、通 期) 連結決算  会計士監 査対応  投資家対 応 投資家以 外の社外 報告 格付け維 持・更新  監査役・内 部監査室 対応	税務業務 企画  会計デー タ チェック・フォ ロ ー  消費税納 付 固定資産 税納付 法人税納 付 事業税・事 業所税・住 民税納付 印紙税納 付  連結納税 移転価格 対応  対外アンケ ート対応 関係会社 支援 子会社等 の債権放 棄・債務免 除 企業グル ープ再編対 応  税制改正 、通達改 正対応	管理会計 業務企画  (月次)業 績管理分 析 原価管理 設備投資 管理  予算策定  業績評価 制度運用  中期経営 計画の策 定 長期経営 計画の策 定	事業の提 携・部分出 資 新事業立 上げ 新会社(1 00%子 会社設立)  企業買収 企業再編(分 割) 企業再編(統 合、合併)  企業の再 建・清算等	稟議  不正の摘 発・防止  経理財務 部員の教 育育成 社内・グル ープ会社指 導教育  取引先経 営指導 下請法対 応  規程管理  環境会計 対応  会計システム 管理  業務プロセ ス管理再 設計	給与・賞与 支払 退職金の 支払  労働保険 料納付 社会保険 料納付  地方税納 付 源泉所得 税納付  決算対応  年金資産 管理	管財業務  集中購買 管理  輸出入関 連事務

