

# CFOをどう産み出すか



## 田中 滋

株式会社 ハイ コンサルティング グループ 代表取締役社長

### 人事部が消える

いま、日本企業で人事部の姿が変わりはじめている。おおげさにいえば、人事部が消える、といってよいかもれない。

一つの変化は、いままで人事部が持っていた機能のほとんどを、別会社化してしまおうという動きである。給与管理、採用、教育、福利厚生、異動配置などのオペレーショナルな仕事は、効率化、低コスト化を図るため別会社にしてしまおうのである。もう一つは、自社業務の効率化が実現したら、その別会社は、次にそのシステムやサービスを中堅、中小企業に外販し、ビジネス化しようというのである。この「人事業務代行ビジネス」は、すでにほとんどの大企業グループが手がけているといっても良い。

一方、本丸に残しておこうと考えられている人事戦略機能にも変化が出てきている。必要な時に、そのテーマにあったコンサルタントを使うというのからはじめて、最近では人事の専門家をスカウトし、短期契約社員のかたちでそのノウハウを活用するというケースも出てきている。

この勢いでいくと、人事部にはほとんど人がおらず、いても外部人材ばかり、結局、会社の人事にしているのは人事担当役員だけという姿さえ、現実化しそうなのである。実際アメリカでは、これがかかなり現実化している。たとえば、社員が四〇一Kの運用の件で人事部と電話で相談しているつもりでも、実際に話している相

手はアウトソーシング先のコールセンターのオペレーターだったりするのである。

こうした現象は、知恵と仕事の外部ネットワーク化」とでも呼んだら良いかもしれない。この外部ネットワーク化は、財務・経理の分野でも、起きるのだろうか。

### 財務の仕事が変わる

ほぼ持ち株構造に近い形で経営しているある企業グループで、財務のコーポレートスタッフから、こんな話を聞いた。

財務のコーポレートスタッフの仕事は、従来の財務の仕事とはずいぶん違って、事業ポートフォリオ再構築のためのM&Aや長期のアクティビティ・マネジメント(ALM)が中心だそうである。時にはM&Aを直接自分でやることもある。こうした仕事では、邦銀などあまり頼りにならない。その結果、外資の金融機関、とりわけインベストメントバンクを使っているという。最先端の金融テクノロジー、グローバルな情報ネットワーク、国際的な人脈など、どれをとっても外資のほうが力があるのだそう。また最先端分野では、いま最も旬のアイデアが必要であり、社内の財務のベテランなどは、やはり頼りにならない。そういう本人も財務畑出身ではないし、その若手スタッフも外資のインベストメントバンクから中途採用で来た人で、理論面はそのスタッフに支えられているケースが多いのだそう。

こういふ話からすると、財務分野でも、知

「恵の外部ネットワーク化」が進みはじめているようだ。

### 社員が減る

しかし、財務や人事のような大事な機能を、「外部ネットワーク化」し、社員が減っていくようなやり方は、そもそも正しいのだろうかという疑問が残る。

たとえば、組織のフラット化、スリム化ということが昔から言われてきたが、それを実行した結果、機能低下や現場の疲弊に悩むことになったという例は数多い。また、アウトソーシングしたら、かえってコストアップしてしまうという話しも良く聞く。

こういう問題があるとすれば、本体をスリム化し、機能を外部化すると言うのは、正しい方向なのだろうか、やりすぎると良くないのではないか、という疑問が出てくる。

実は、この疑問について、何年前かにノーベル経済学賞を受賞した(名前を忘れたが)学者が、シンプルな答を出している。「組織は、仕事の外部化のコストより内部コストが低い限り、規模拡大する」というのである。そして、仕事を外部化した場合、大部分のコストは下がるが、「コミュニケーションのためのコストは増大する」というのである。

そして今、情報ネットワーク化の進展で、コミュニケーションコストは激減している。つまり、外部化したらコスト増になるような仕事は、あまりない。ほとんどの仕事は外部化できる

し、内部人材でなければという仕事は、実はあまりないとも考えられるのである。

### CFOのキャリアパス

もし今後、財務の領域で、「知恵と仕事の外部ネットワーク化」が進むとしたら、何が予想されるだろうか。たとえばCFOを産み出していくキャリアパスは、いままで財務・経理のトップを産み出してきたキャリアパスとは、似ても似つかないものになるだろう。財務・経理畑で下からキャリアを積むということは、CFOの仕事をするための必要条件でも何でもなくなる。ちなみにアメリカで成功しているCFOで最も多い前職は、他の会社でのCFOである。そして、さらにその前の職歴はさまざまである。内部育成された人ばかりではない。財務出身ばかりでもない。

これからもし、「財務業務代行ビジネス」が現実化していけば、財務・経理畑で下からキャリアを積んだ経験豊富な人は、財務業務代行会社でキャリアアップする。一方、いま旬のテクノロジーを創り出すような人、たとえばインベストメントバンク、監査法人のスタッフ、コンサルタントなどの専門家は、その知恵を借りたいたくさんの方のクライアントの求めに応じて、次々にその活躍の場を移していくことになるだろう。

アメリカでは、こうした高度の専門家だけを擁する、人材派遣会社があるくらいである。専門能力が高ければ高いほど、多くの企業が

求められるだろうし、また一企業がその高い専門性を長期にわたって使いこなすのは困難だからでもある。この専門家本人も、一企業のもとで飼育されるよりは、より多くの会社に知恵を貸し、より上のレベルの仕事に次々に挑戦できて、なおかつ複数の会社に責任を持つようになれば、それが何よりもキャリアアップになるのである。こうやって外部ネットワーク化が進めば、驚くべきことに、CFOのようなトップマネジメントト以外は、すべてアウトソーシングできるようになるのである。

これはまた、CFOの仕事は財務オペレーションのマネジメントでもないし、財務スヘヤリストのトップでもないということを示唆している。

では、CFOの存在意義は何か。それは、他にはない優位性を持ったユニークな経営観であり、事業の将来に対する洞察力ということになる。そうだとすると、CFOを内部育成する固定的なキャリアパスなどはないと考えたほうがいい時代になるかもしれない。むしろ、人材の目利きとでもいうような人が、ポテンシャルの高い人を発掘し、経営経験のできる試験の場を与えて、抜てきしていくことになるのかもしれない。いまあらゆる分野で必要なのは、人材の目利きである。

