

# 特集

# キャリア マネジメント

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

[調査方法]

無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員宛に調査票を送付

調査期間:1月24日~1月31日

調査票回収数50社(回収率10%)

実施:日本CFO協会

協力(社)金融財政事情研究会

財務部門の役割が大きく変わっている。専門性の高い戦略的部門として、期待の高まっている財務部門は、どのような人事戦略をとっているのか。

財務マネジメント・サーベイ

「キャリア・マネジメント」の実施(日本CFO協会)では、人材マネジメント・教育・人事評価といった切り口から

財務部門の変革に迫っていく。

このサーベイは、日本CFO協会が(社)金融財政事情研究会の協力を得て「財務部門の人材マネジメント」及び「財務部門の教育・人事評価」に関して実施した。

調査回答企業は製造業が五七%、グループ年商一〇〇〇億円超が六九%、グループ従業員数一〇〇〇人超が七四%となっている。誌面の都合によりここでは結果の一部を掲載する。

## 財務部門の仕事が変わった

いま財務部門は強固な敵を抱え、それを迎え撃つのに四苦八苦しているという状況ではないだろうか。その敵とは、社内の抵抗勢力である。

構造改革して、利益体質をつくらなければ、会社が潰れるという状況にあつても多くの日本企業がこつこつ状況だと思いがちなお改革に抵抗する人々たちである。構造改革には、組織の改変が不可欠なので、自分の仕

事がなくなってしまう人が出てくる。なれない仕事に異動させられる程度ならよいが、転籍や、退職勧奨の声がかかる人も少なくない。だから、抵抗勢力も強固になる。

これに対して、財務部門は構造改革の旗振り役だ。利益体質をつくるための打ち手を考え、その上実行しなければならぬ立場にいる。だから、人員とコストの削減、キャッシュになる資産・ビジネスの売却、低収益部門、低収益ビジネスの処分、などで中心的役割を担うことになる。

抵抗勢力と、いちばんぶつかる役回りである。

このように、いまの財務部門は、構造改革の前線で、トップマネジメントと一体になって、困難なことを断行しなければならぬ立場にいる。小泉さんのようにいつまでも「改革」とかけ声だけかけているというわけにはいかない。以前は、資金調達や予算管理をするのが財務部門の仕事だと思っていたかもしれないが、いまは経営改革が仕事の中心である。

変化した財務部門で、それを担う人材を、いま輩出できているか、今後必要充分なだけ輩出できるか、ということが、キャリア・マネジメントというテーマである。

## 目立つ自前主義

まず、財務部門が今後どのような体制にしていこうかと思っているかをみてみよう。

財務スタッフの中長期要員計画では、約半数の企業が、財務スタッフの要員について将来の計画を持っていないとしている(図1)。一方、自社の財務部門の将来の姿については、大半の企業が、財務部門の内部育成で人材を確保し、体制を拡充しよう

図1 中長期的要員計画

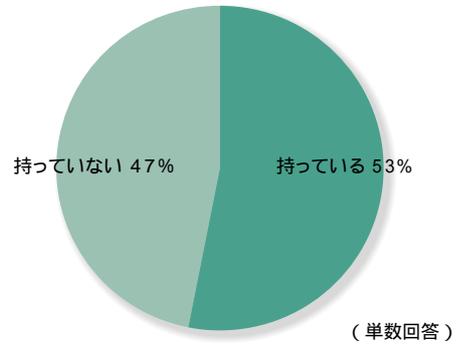


図2 人事ローテーションの方法

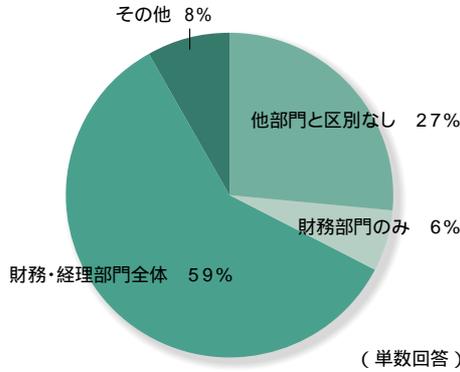
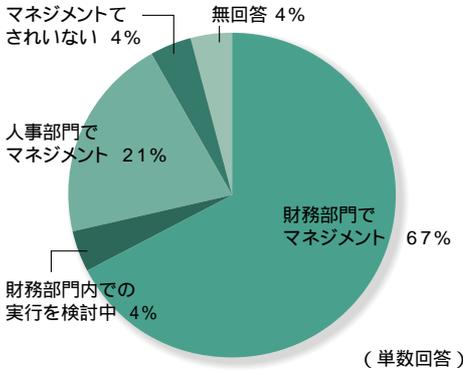


図3 キャリアを誰がマネジメントするか



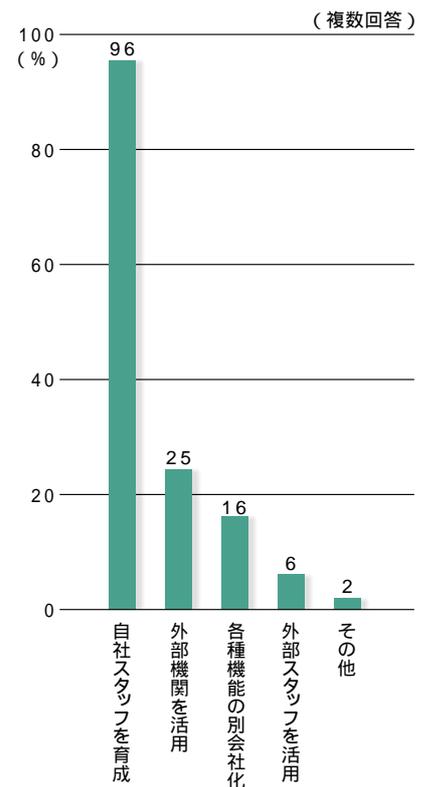
としている(図4)。つまり、あまり計画的に考えていないが、ともかくいまいる人材を育て、多様化している業務を自前でやれる体制を整備できたらいいなど、漠然と考えている状態、と見てよいだろう。

欧米企業のように、外部の有能な人材の採用、外部の知恵を使うことを中心にすすめているのは、ずいぶん違っている。また日本企業でも、人事部などでは、別会社化したり、アウトソーシングしたり、外部の専門家を戦略立案の中枢に入れたりする動きが目立ち始めている。それに較べると、ずいぶん内向きだという感じがする。

人事異動のパターンも、そうである。財務スタッフの人事ローテーションについて、現在は財務・経理部門の中での異動が過半を占めており(図2)、それに加えて、そうした異動が財務・経理部門の自らの手で行われていることが、明らかである(図3)。今後の見通しについても前述したように、財務部門の内部育成で人材を確保しようとしている。

こうした点を総合してみると、財務・経理部門の自前主義は、相当根強いといえそうである。自前で人材を育成する、自前で新分野のノウハウを蓄積する、自前で財務機能の万全な体制を整備する、という自前主義である。

図4 自社の財務部門の将来像



自前で、という気概は評価したい。しかし、なんといっても時間のかかる人材育成、ますますスピードアップする新分野の発展、それに実際問題追いついていない財務部門の体制、こうした点を考慮すると、自前主義というものは、あまり的確な対応ではないように思われる。ほとんど全ての企業で、財務で必要とされる知識が、急速に広がり、高度化していることが指摘されているのに、と思う。

**新分野への対応に遅れ**

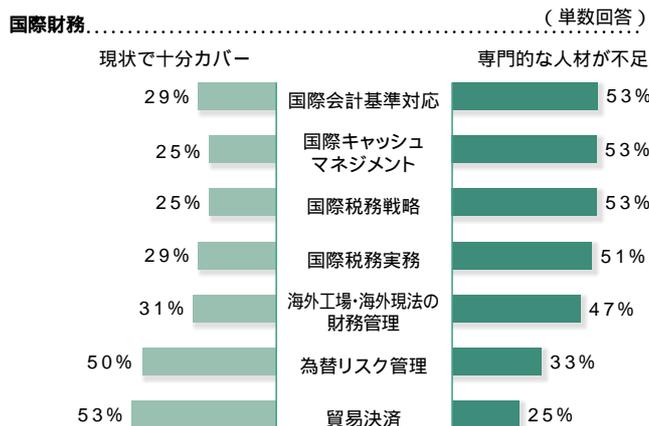
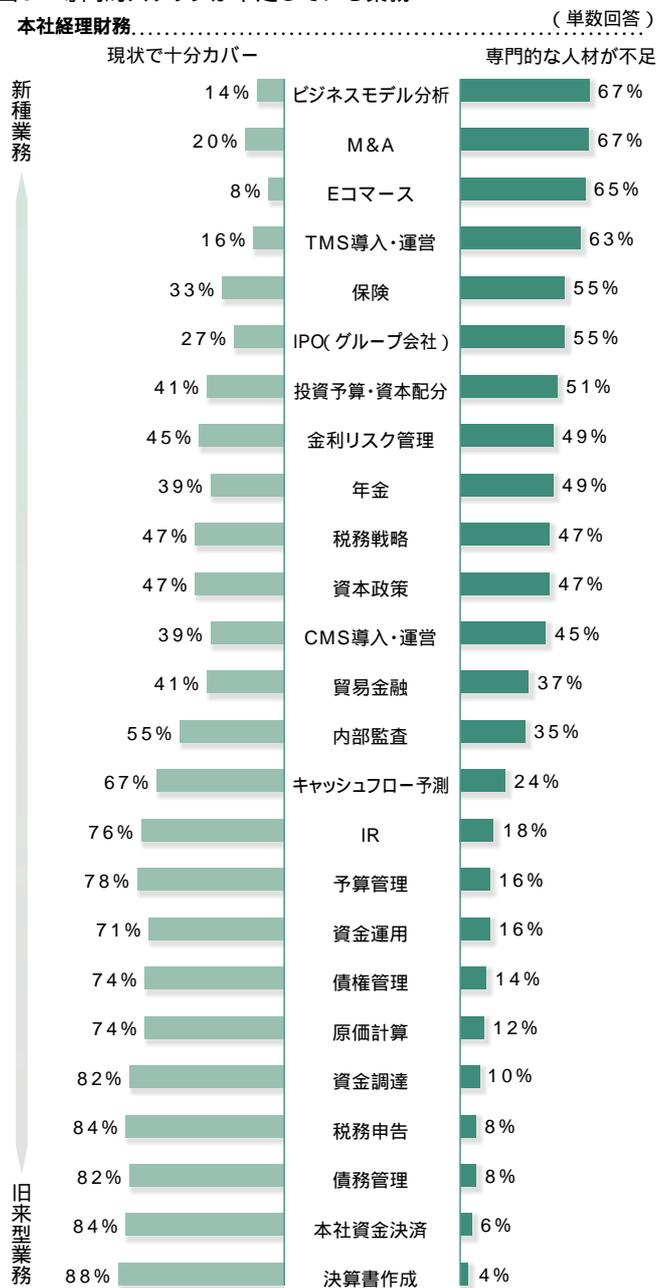
財務・経理の専門分野それぞれで、人材は足りているのか、不足しているのかをみていこう。

当然のこととはいえ、「決算書の作成」「予算管理」「税務申告」「債務管理」「資金調達」「資金決済」などの、いわば、「旧来型業務」については、十分な体制ができてい(図5)。

しかし、それに対して、新分野の業務である「TMS」「Eコマース」「ビジネスモデル分析」「M&A」「IPO」などと国際業務である「国際キャッシュマネジメント」「国際税務」「国際会計基準」「海外事業体の財務管理」などは、人材不足が明確である(図5)。

「旧来業務」と「新規業務」での、対応能力の差がずいぶんはつきりしている。組織能力の差がこれだけはっきりしていると、財務部門は新分野への対応ができていない、と批判されても仕方がない。それに、素早い対応能力自体がないのは問題だ、と思

図5 専門的スタッフ不足している業務



われるかもしれない。また「資本政策」のような経営にとって重要な分野が人材不足なのも心配されるどころだ。

既存業務にだけは精通しているという、内向きの体質を構造改革しなければならぬ時期に来ているのである。新分野にいち早く迅速に対応するか、経営者の抱えている重要課題にいち早く的確に伝えるか、という前向きな気持ちだが、重要なのである。内向きのマインドから、外へのオープンなマインドへの切り替えである。

意外なことに、内部監査業務での人材不足が訴えられている(図5)。

これは、「トポレイトガバナンス」に対応するには、これまでの監査では不十分というところだろうか。それとも、これまでの監査内容が、変化しつつある会計基準に対応するには、不十分ということだろうか。いずれにしても、これまでの内向きの企業財務発想ではなく、ステークホルダーあるいは市場に対してオープンな企業財務が必要とされている、ということだろうと思われる。

以上に対応する財務・経理部門の教育体制についてみると、人材が不足していると回答の多い新分野の業務「TMS」「Eコマース」「ビジネス

モデル分析」「M&A」「IPO」といった分野について社内での教育カリキュラム自体が不足していると多くの企業が回答した(図6)。国際財務に対する教育カリキュラムも同様である。すなわち、自前で人材を育成したいという希望がある(図4)。一方で社内教育体制すらできていない現状が浮き彫りになったといえる。

資格については、MBAと中小企業診断士があまり評価されていない一方で、CPA(公認会計士)とCCM(キャッシュマネージャー資格)の取得が望ましい(図7)など、全体として実務に役立つかどうかという、プラ

グマチックな判断がされている。しかし、英語力がかなり重視されているのは何故だろうか。実務的に、本当に重要なのだろうか。すでにみたように、国際業務への対応力がないので、対応力向上には英語力が重要だということなのだろうか。それとも、アニュアルレポートなど、外国人投資家も意識したディスクロージャーには、英語が必要になっているということなのだろうか。

もし、英語でのコミュニケーションが必要だからということだとすると、TOEIC七三 点というレベルでは、実はレベルが低すぎて、とても

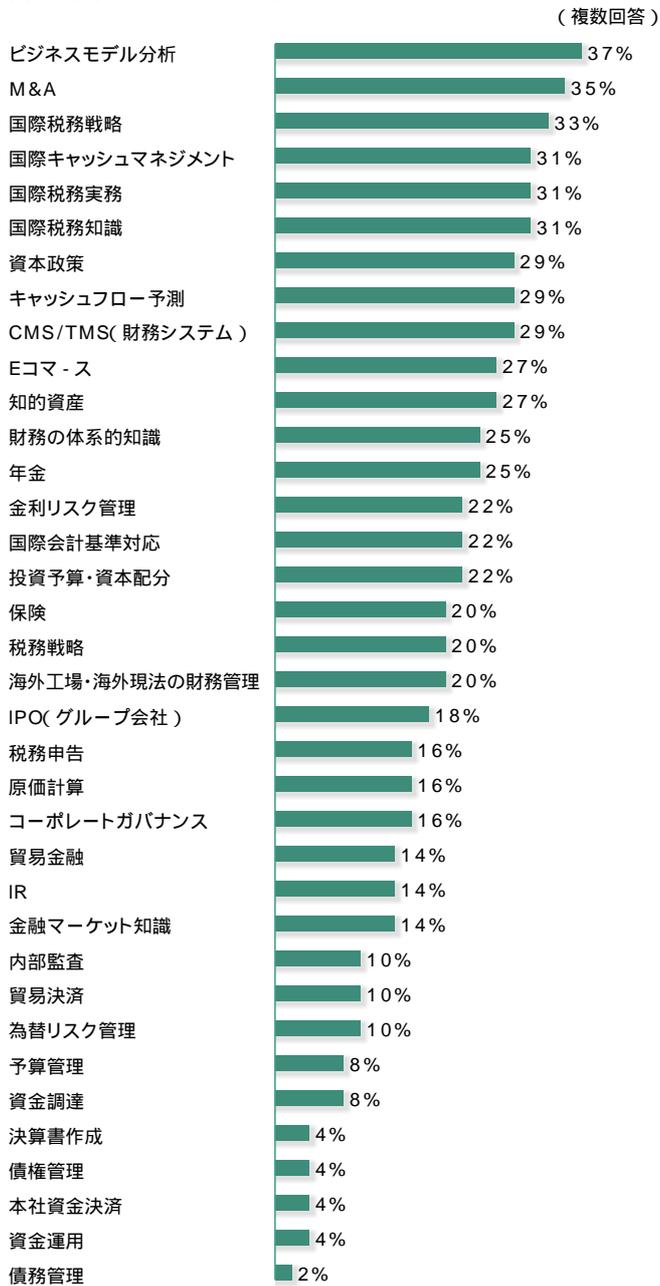
「専門的な人材が不足」には「専門的な人材がない」を含む

## 人材評価には真剣

実務的なコミュニケーションは無理である。もし、実務に役立つことを期待するのであれば、ずっと高いレベルを求める必要があるのだが、そもそも設問自体に無理があったかもしれない。

人事評価については、興味深い結果が出ている。財務部門の幹部選抜基準についての質問では、幹部選抜の基準を持っているという回答が、予想以上に多かった(図8)。実は、明確な選抜基準を持っている企業は、

図6 社内カリキュラムで不足しているもの



かなり少ないと思っていた。

財務部門の幹部になるための能力要件についても、選抜基準と同様、予想がはずれた。予想では、財務の専門知識・スキルと資格取得が過半を占めると思っていたが、実際には、コンピュータシーあるいは人間性が、かなりの得点を得ている(図9)。

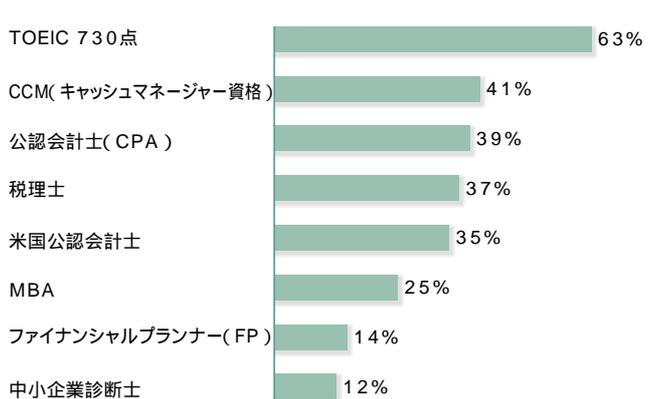
これらの結果から、幹部人材選抜については、かなり重要な問題と意識していることがわかる。それに加えて、勉強で得られる知識だけでは充分ではなく、人間的な能力が重要だと考えていることがうかがえる。財務部門のキャリアが、トップマネジ

メントへの登竜門とみなされているか

という質問に対して、そう思うという回答が過半を占めている(図10)。他部門からは、ずいぶん自信たっぷりだなという、やっかみ半分の声も聞こえてきそうだが、アメリカの財務部門の人からみれば、むしろ低い数字だと思うだろう。財務部門の仕事の内容、それも新分野の業務を考えれば、これほどトップマネジメントの仕事に近い仕事も他にないのだから、トップに最も近いキャリアパスと

考えても不思議はない。日本の場合、経営企画部門が、トップに直結したいちはメンバーのある

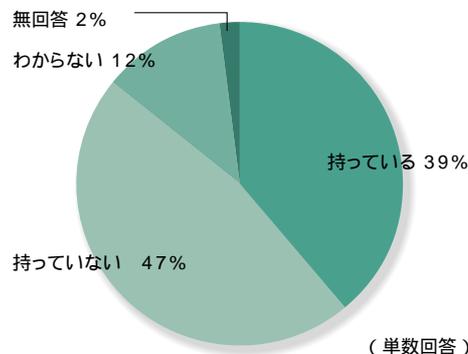
図7 取得を奨励している資格について



部門になっているケースが多いので、こういう結果にとどまったのかも知れない。しかし、財務部門の仕事は、ほとんど経営そのものだということに、財務の仕事を大きく捉えることが、いま重要なのではないだろうか。

そういう点では、多くの人のキャリアが財務畑の純粹培養(図11)なのは、問題があるかもしれない。中途採用のキャリアも多いが、それでも財務畑出身だ。他の分野の空気を吸ったうえで、財務で経営経験を積み、最終的には全社経営に携わることを目指す人材がいても良いのではないだろうか。

図8 財務部門幹部の選抜の基準



財務部門でどのような業績評価指標を使っているかという点ではどうか。財務部門なので、個人の業績を評価することは難しい。だから全社の財務業績で、賞与を決めているという回答が多いのではないかと、危惧していたのだが、意外に個人業績も重視されている(図12)。業績評価というものは、個人の業績を忘れずに評価することが大事なのである。その人やる気を引き出すには、その人個人の仕事振りを、きちんと評価してやるのが欠かせないからである。

実際に使われている評価指標としては、経常利益のような一般的な利益指標が、最も多かった(図13)。売上拡大、シェア拡大というような高

度成長期にはふさわしかった指標があまり使われていないのに安心したが、一方で、株主など外部のステークホルダーの期待に応えなければいけないという発想が、まだ弱いという印象も持った。

投資家の期待に込んでいるかどうかを判定できる指標としては、この質問の中では、EVAとROEがそれに該当する。このふたつの指標を使っている企業が、これでは少ないと私は感じたのだが(図13)、ずいぶん使い始めているではないかという見方もできる。確かに、変化しはじめているとはいえるだろう。

本サーベイでは、財務部門が人材育成、部門体制拡充に真剣なことを、確認することができた。しかし、それに対するアプローチでは、内向きの自前主義が目立つ。結果として、改革のスピードが遅くなっているのではないだろうか。人材供給源、能力開発手法では、もっと外部資源に目を向けても良い。財務の業績評価には、もっと外部のステークホルダーの視点を取り入れたほうが良い。

それが、改革のスピードアップの後押しをしてくれる。

図13 賞与決定の財務業績指標

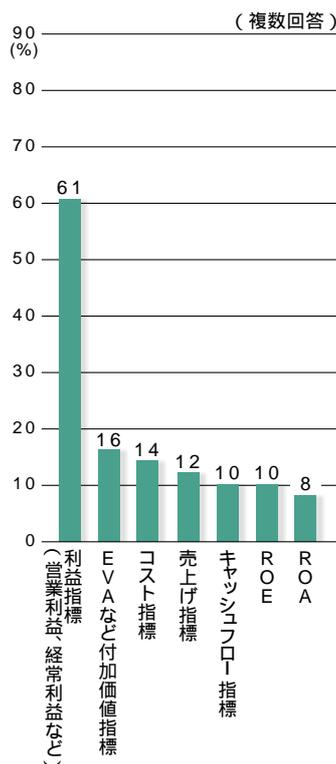


図12 賞与決定の指標

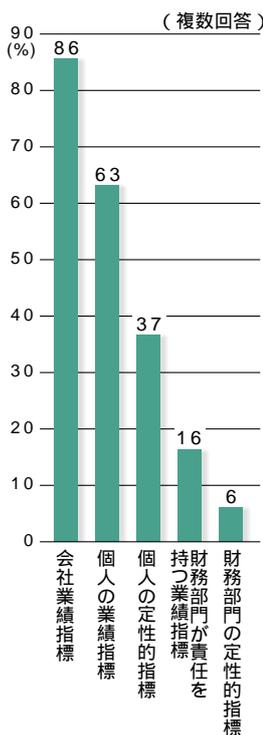


図11 財務部門トップのキャリア

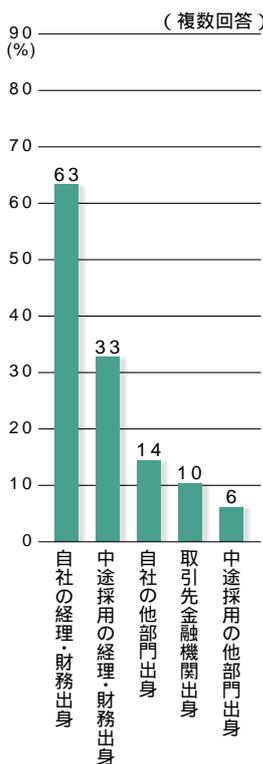


図10 財務はトップマネジメント昇進可能なキャリアか

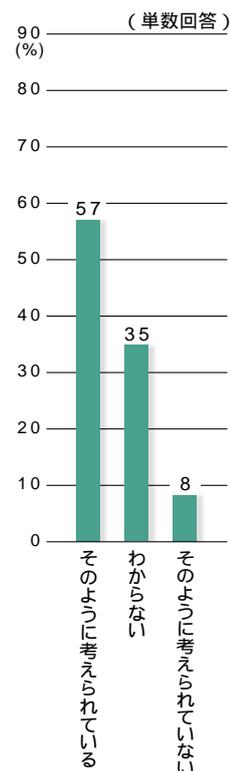


図9 財務部門幹部に必要な能力

