



閉塞感に満ちた時代に 立ち向かえ

最高財務責任者(CFO)に期待される役割

デイビッド・プライス

ロバート・ハーフ・ジャパン
マネージング・ディレクター

世界的な金融危機により経済が減速する中、企業を取り巻く環境も世界中で大きく変化し、働く人たちの意識や意欲に影響を与えている。特に日本で顕著なのが、自国経済や仕事に対して弱気で悲観的な人が多い点だ。これはロバート・ハーフが毎年実施する調査結果からも明らかだ。例えば、世界中一七カ国の財務会計部門で働く人々を対象に実施した「二〇〇八年度国際職場調査」では、

日本の回答者の六一%が「職場でストレスを感じる」と回答しており、これは調査国の中で最も高く、平均の三五%を大きく上回り、ほかの国と比べ、日本では職場のストレスが高いことが判明した。さらに、「二〇〇九年度国際職場調査」では、七一%の日本人が「二〇〇九年、職場でのストレスが増加する」と答えており、これも調査国中最も高い数値という結果だった。また、「二〇〇九年度国際財務業界雇用調査」の中では、自国経済に関する見通しについて、日本は「経済の回復は二〇一一年初頭またはそれ以降」と回答しており、日本人がアジア諸国の中で最も悲観的であることが浮き彫りになっている。

百年に一度と言われる未曾有の世界経済危機に直面し、厳しい状況が続

くのは疑いないだろう。しかし、過度な悲観視は禁物だ。悲観的な姿勢が国家や企業にプラスの影響を及ぼすとは考えにくく、働く人々が不必要にネガティブで、不安に陥っている職場がよい成果を生み出すとはいえない。特に、今回ロバート・ハーフが実施した調査結果にあるように、企業の根幹に携わる財務会計部門の人々がストレスに満ち溢れ、悲観的であってはならない。

この閉塞感に満ちた時代において、CFOは直面するさまざまな課題に対して、楽観的である以前に現実的で、そして悲観的であるよりも楽観的に、という現実的楽観主義を保ち、バランスの取れたビジネス感覚を持って積極的に業務に取り組んでいくべきである。また、今こそCFOはCEOが信頼する戦略アドバイザー、パートナーとしての役割を高めていかなければならない。ただ単に数字を追うという定型業務の枠を飛び越え、企業が直面する複雑化した問題に着目し、経営者の視点や思考で、これらの問題をどう解決すべきかを提案する創造力をもって経営に携わることが求められている。

そのようなCFOに求められる創造力の資質とは何か。まず、コミュニケーション能力を磨いていく必要がある。従来は与えられた期限内に正確な報

告書を作成し、提出すればほとんどの仕事が完結していたかもしれない。しかし現在は、CFOは経営者に対し具体的な説明を行い、時にはCFO自らの説得や提案が求められることもあるだろう。そのためにも、自社の経理財務以外の部署はいうまでもなく、社外においても仕事や知を通じたネットワークを構築し幅広い視野に基づいた情報収集を行うことが重要だ。

その中で折衝、交渉、説得能力を高めていくことも必要とされてくる。次に分析・提案能力だ。現状の数字が何を意味しており、次のステップに何が必要で、どんなシナリオが可能であるのかを考え提案できる能力を兼ね備えていなければならない。変化に素早く対応し、環境適応をしつつ経済的価値を創造し、経営目標の実現に向けて取り組めるCFOの存在が企業経営の上で重要な競争優位の条件の一つとなっているからだ。そして最後にリーダーシップと創造力が挙げられる。一企業の「経営者」の立場に立脚し、創造力を駆使し企業価値を高める対策を打ち出していくことが重要だ。今後国際会計制度への移行についても議論が進められていく中、CFO

が果たす役割と責任はますます高まっていくことは確かだろう。