

# 人をつくり、人を結び、 人を活かす 経理・財務の人財育成



## 川上徹也氏

パナソニック株式会社経理大学学長／日本CFO協会理事

●プロフィール（かわかみてつや氏）  
一九六五年松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）に入社、二〇〇〇年六月同社取締役、二〇〇三年六月同社常務取締役、二〇〇四年六月同社代表取締役専務、二〇〇六年四月同社代表取締役副社長、二〇〇七年六月同社常勤顧問、松下経理大学（現パナソニック株式会社経理大学）学長、同年六月松下電工株式会社（現パナソニック電工株式会社）取締役、就任。  
二〇〇七年三月経済産業省産業構造審議会委員、同五月関西経済連合会経済財政委員会税制部会長・常任理事。

## 経理社員の位置づけと役割

パナソニックグループは、ドメイン（事業場）別のグローバル連結経営を経営管理の骨格とした自主責任経営をとっている。従業員三十万人（海外約一七万人）、連結子会社五五六社（海外約二一〇社）を結びつける求心力の一つが、パナソニック創業以来

の伝統でもある「経理社員制度」だ。

この制度の生みの親にして、創業者幸之助の大番頭であった副社長高橋荒太郎は、私たち経理社員に対して、「方針に反することがあれば直ちに事業部長に直言すべし。それでも聞き入れられない場合は遠慮なく本社に相談するように。あなたの立場をなくすようなことは決してしない。

そのためにあるのが経理社員制度である」と繰り返し語ったものだ。この伝統は今に引き継がれている。つまり、経理社員は事業場に属してはいるが人事権はCFOが持ち、事業場の参謀として仕え、本社のお目付け役という任務も遂行する（二君に仕える）のである。

経理社員制度には、経理社員のDNAとして脈々と引き継がれてきた家訓のような八つの伝統項目がある。たとえば、経理はどんな風の時きもきちんと方向を示す「経営の羅針盤」という機能を持つ、と教えられる。経理の乱れは経営の乱れ。いかに経営が順調であつても経理というベースがしつかりしていなければ、それは砂上の楼閣である、と経理の基礎業務の重要性を叩き込まれる。数字の解析ではなく数字の裏にある人や物を見ろと「現場現物主義」でしごかれる。決算検討会で研究開発費が増えていけば、「なぜ増えたのか」ではなく「その開発はどんなテーマで誰が行つていて、進捗状況はどうなっているのか」を追究されたものだ。そして、八項目の最後に「血の通う経理社員制度」がある。人財育成とは、人をつくり、人を結び、人を活かす経理社員制度の伝統を引き継ぐことでもあるのだ。

## 「啐啄同時」が教育の原点

初代CFO高橋荒太郎がつくり上げた経理方針を受けて、人財育成のポイントとして「職場の個人と上司の関係」「教育訓練」「異動任免」の三つについて述べてみたい。

どの職場でも上司・部下の関係は組織の最も重要な要素の一つである。「啐啄同時」という言葉はそ

このことの重要性を伝えてくれる。鶏の卵から雛がかえるとき、殻の中から雛がコッコツと殻をつつく。これを「啐」と言う。同時に母鶏は雛を助けて外から殻を噛み砕く。これが「啄」である。教育の原点はまさにこの言葉の中にある。育成の基本はあくまで個人の自己啓発にある(啐)。同時に上司は日常のOJTで育成をサポートする(啄)。上司と部下を結びつけるのは「対話」である。これがうまくかみ合うことで人は大きく育っていく。こうしたベースの上にあつて、教育訓練が活きてくる。

### 教育訓練の特徴

国内については、教育訓練は本社が指名した各事業場の経理実務責任者が講師となつて進められる。講師団は事前合宿を行つて打ち合わせをしながら研修内容を検討する。教えることは学ぶことでもある。教育訓練の講師を務めることで、講師自身が高まるという要素もある。訓練は主として一泊研修で、現場現物主義に基づいた理論と実務の実践が、基礎実務研修、専門スキル育成研修、責任者育成研修の三つのコースに分けて行われる。私も新人社員のころから基礎研修を受けてきたが、研修での講師との対話が会社人生を決定するようなこともあつた。研修とは単なる知識の詰め込みではなく、人としての生き方そのものにふれるほど大事なことなのだ。そのことを講師自身が自覚して、研修に臨んでほしいと願っている。

### グローバル化の時代の人財育成

経理社員制度の課題としては、国内経理社員

に重点がおかれていること、団塊の世代の大量退職に伴う経理社員の減少があげられる。現地化・人財確保をはかるために、①現地人責任者の育成、②女子社員の戦力化、③中高年OBの活用などを推し進めつつある。

#### ① 現地人責任者の育成

グローバル化の時代にあつて、私はずいぶん悩んできた。日本人の言葉で、日本人のカルチャーで全世界に浸透させるには限界があるのではないかと。限界があるものを超えてさらに頑張ろうとしても、やはりうまくはいかない。当社の経営理念と経営方針を深く理解し、実務に明るく、グローバルに人財育成を推進できる熱意を持つてくれる人は、どこの国であらうとほとんど活用すべきなのだ。日本発信にこだわる必要はない。教育についてはシンガポールでまとめ、SOX法についてはイギリス中心で全世界をまとめるという方法があつてもいい。

そうは言つても、現地人責任者の育成は非常に難しい。海外の教育訓練は、基礎実務研修(研修内容をパッケージ化して日本から出前)、海外マネジメント研修(課長クラス・日本人と外国人が半々。日本で一週間。ディスカッションを中心としてすべて英語で行われる)、責任者育成研修(戦略的なスキルアップも兼ねて5カ月課題研修)の三つのコースで進められ、現地人責任者の育成に努めている。講師は日本人と海外ローカルの経理社員が共同して務めているが、いずれは現地インストラクターを育成して教育を現地化していくことが望まれる。

#### ② 女子社員の戦力化

女性の戦力化は喫緊の課題である。ただし、海

外では女性の責任者はずいぶん多い。こればかりは日本だけが取り残された状態で、緒に就いたばかりの感があるが、最終的な目標は女性の経営参画を加速して女性が働きやすい仕組みをつくり環境を整えていくことだ。そのための活動の一つに「女性塾」がある。十数名で女性だけのチームをいくつかつづつて、一年間勉強するわけだ。勉強と言つても、普通の研修ではない。視野を広げるために他社見学を行つて学ばせていただいたり(知識を高める)、働き方を学ぶために事業場訪問や女性従業員との交流会を行つたり(スキルを高める)、感性を育むための座禅や写生、観劇など(人間性を高める)を幅広く行っている。この研修を終えると、自ら限界を設けることなく、チャレンジ精神をもつて仕事に向き合つていく姿勢が増してくる。

#### ③ 中高年OBの活用

中高年の活用については、私の三年来の悲願であつたOB会社が二〇〇六年四月に立ちあがつた。現在、経験豊かなOBが約五十人在籍し、蓄積された経理ノウハウを活用し経理レベルの全体的な底上げと伝統の継承に取り組んでいる。具体的には、たとえばSOX法への対応をタイで根付かせたいというとき、タイ勤務の経験をもつOBがタイ語でSOX法の教育にあたる。タイの人たちも喜ぶし、OBもやる気に燃えている。さらに、現役の経理社員は大いに助かり、ウイン・ウイン・ウインのよい循環を生んでいる。こうした事例は多数見られ、今後ますます充実させてもらいたい。

その他、海外人財育成については、世界の五地域(北米・中南米・中国・アジア・欧州)にCFOが毎年

一回出かけて「経理責任者会議」を開いている。IRも含めるとCFOは年に十回ぐらい世界を回って世界に方針を徹底する。「外国人キャリア」は本社財務経理を中心に十名程度が在籍し、毎年定期採用も行っている。日本と海外双方向で交換して約二年間訓練が行われる「経理職能トレーニング」制度や、「海外六カ月派遣研修」で海外に馴染んでもらう仕組みもある。

## 内部統制(SOX法対応)とグローバル財務管理の実際

経理社員制度を柱としたグローバル展開の実例として、内部統制(SOX法対応)について触れておこう。

SOX法の適用を契機にグローバル連結という視点で従来の「経理規程」を全面的に改廃したが、業務基準は国ごとに法令や会計基準が異なり必ずしも一様ではない。そこで、グローバルに遵守すべき「グローバル業務基準」という全世界共通の基準書と、地域特性を活かしたローカルの業務基準の二つに分けて作成することとした。ローカル基準については日本版をベースにしながら差異を織り込んで各国で独自に作成していった。

内部統制のグローバル展開は困難も多かったが、支柱となったのは経理社員制度と「グローバル経理規程」であった。さらに、海外の各地域にはSOX法の監査責任者を必ず一名配置して、導入教育と内部統制の仕組みを徹底整備。経理社員の人的ネットワークのバックアップによって、見事SOX法の本番をクリアしたのである。

もうひとつ、「ITジャパンアワード2008」で経

済産業大臣賞を受賞した、グローバル財務プラットフォームについて紹介しておこう。

かつてパナソニックグループは、世界五極体制で各地域の規制や特性に応じてグループ会社の財務業務を行ってきた。しかし地域別のオペレーションでは効率化に限界がある。驚くべきことに、グループ内の年間取引の額は、実に二二兆円にのぼっていたのだ。グローバル財務インフラ(PATRES)の構築によって、取引の合理化を実現。決済機能、最適資金調達と運用、さらに為替ヘッジのオペレーションをオランダのトレジャリーセンターで一括して行うようになっていく。

グローバル財務体制の整備は、世界中のパナソニックグループの人財力によって実現した。さらなる財務管理・財務戦略の強化には、世界中の各地域で優秀な人財を確保して、意欲と能力を最大限に引き出していくことが不可欠だ。その総和がグローバルな発展を生んでいくのであろうと思う。

## 私が大事にしていること

経済情勢や会計基準の変化に企業は対応していかねばならないが、私がつくづく実感するのは経理だけでできることなどないということだ。周囲の人に理解していただき、動いていただくことで成果が生まれ経理の仕事ができていく。だから経理は、むずかしいことをできるだけやさしく説明できるように勉強しておかなければならない。

もうひとつ、いつも自分に言い聞かせているのが、本質的・中長期的・多面的に物事を捉えることの重要性である。日常業務の中で、たとえば決裁願

いを持つてきた人と対話しながら、互いにこのことを認識し合う。この瞬間はビジネス手続きの一環ではなく教育の絶好の機会だ。会社員生活の中で多くの素晴らしい人たちに育てられ、私という人間が今ここにある。皆さんそうした経験をお持ちであろうと思う。「長」と名がつくようになったら、今度は、教える番になる。半分以上は自分のことばかりでなく部下の人を見る。そうした目線をぜひ身につけていただきたい。

最後に、私は自分の短所は迫力のないところだと思っていた。組織の中で「長」と名がついて、迫力が無いのは致命傷だ。どうすれば迫力が出るか。私は周囲を観察し考えた。現場をよく知っている——これは絶対条件だ。それだけでは不十分で、さらに理論武装する。しかし、まだ迫力が出ない。最後にいきついたのが、「マイストーリー」である。「本に書いてあった」とか「社長が言っていた」ではなく、「自分はこう思う」と言えることである。これは一朝一夕にはむずかしく、毎日のトレーニングが必要となる。私は寝る前の十分、一日を振り返り日記をつけている。「一日終わることに反省し、感謝し、明日に備えよ」と言ったのは幸之助創業者だが、これを続けた人とそうでない人とは、十年後に大きな開きが出てくると思う。

会社という文字は、「会う社(やしろ)」と書く。素晴らしい人との出会いが、会社人生最大の幸福である。いい人に会おう、そのための会社であることを胸に置きながら過ごしていただきたい。

※本稿は、二〇〇八年二月九日開催の「第8回CFOフォーラム・ジャパン2008」の講演内容を編集部にてまとめたものです。