

CFO 組織変革：ファイナンスタレントマネジメントの 新力学

デロイト トーマツ コンサルティング(株) ひ お き けい す け
日置 圭介

1. はじめに

ファイナンスタレント、グローバル人財・・・、日本企業のCFO組織・機能の強化はもちろん、グローバル深化時代に日本企業が勝ち残っていくためのキーワードであり、数年前から気に掛け、折に触れ取り上げてきた。2009年には日本CFO協会主催のCFO FORUMで講演させて頂き、最近ではクライアント内におけるディスカッションにもお声掛け頂く機会が増えている。

さらには、各社の中期経営計画を拝見するに、グローバル人財について触れている企業も多い。

そこで2012年の年頭のテーマとして、グローバル化が進展する時代のファイナンスタレントマネジメントのあり方について取り上げることにした。包括的な議論を展開すれば、人事・評価制度や採用・育成の仕組みにまで踏み込むことになるが、本稿ではその前提となるコンセプトに焦点を当てたい。

尚、本稿は、筆者の限定的な経験にもとづく個人的見解であることをあらかじめお断りしておく。

2. グローバル化の意味合い

経営のグローバル化というお題は、古くて新しい経営課題であり、何ら目新しいテーマではないのだが、このテーマがどのようなコンテキスト（文脈）で話されているかには注意を要する。なぜなら、それによってグローバル化の意味合いが異なるからだ。

様々な定義の仕方があろうが、たとえば、高度成長期における輸出中心のグローバル化から、販路の拡大に向けた営業拠点及び製造コスト増や円高に対応する製造拠点の海外移転というグローバル化への変遷。そして昨今では、国内市場が成長鈍化から縮小へと移りゆくと同時に、アメリカの消費力を頼りにしてきた経済モデルも破綻しつつある中、新たな需要の軸となるアジアやその他新興国への進出拡大によりグローバル化が一層の深化を見せているというのが筆者の個人的な見立てである。

また、この3つのグローバル化のうち前2つと後の1つではその前提が大きく異なる。前者は、ある程度安定的に先が見通せる成長過程が前提

にあった上で、そこで発生する変化にいかに対応するかを考えた時代、後者は、変化のパラメーターが増加し、基本、複雑で不確実な環境が前提となり、その中でいかに変化に対応しながら成長を目指すかを問われている時代である。

両者ともに変化への対応は必要であるが、少々乱暴にまとめるのであれば、前者が「安定の時代」、後者が真の「変化の時代」と言えよう。

同じグローバル化と言っても、このように大きく意味合いが異なる環境においては、必要とされる人財要件も異なる。当然、ファイナンスタレントについても例外ではない。そこで、次節では、これまでとこれからのファイナンスタレントマネジメントの要件について整理を試みる。

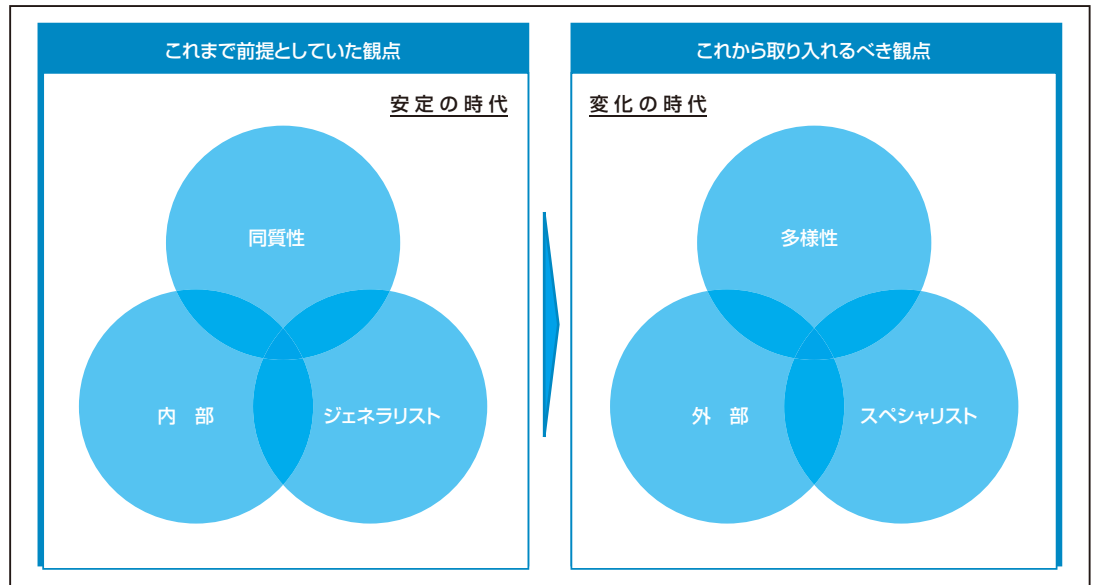
3. ファイナンスタレントマネジメントに求められる観点—これまで

グローバルにビジネスを展開している企業ともなると、程度の差こそあれ、何らかグローバルベースでのタレントマネジメントの仕組みを整備している。しかし、そのコンセプトは、先に述べた「成長の時代」が前提であったときからあまり変わっていないように思われる。それは、「内部」、「同質性」、「ゼネラリスト」という3つの観点で構成されている（図表1）。

「内部」とは、新卒で採用した人財を、教育制度やローテーションプログラムなど長年かけて育成することである。したがって、多少の例外はあるものの、年齢（年次）でどのようなポジションに就くかある程度決められている。また、グローバル人財を育てるという意味合いにおいて、海外拠点へのローテーションも当然実施されている。海外拠点への派遣は、リソースが十分とは言えないCFO組織において、責任ある立場で一通りの業務を担当することで、「一人前」となるプロセスであることは間違いないが、グローバル人財を育てるという当初の目的をどれだけ達成できるのかは議論の余地があろう。

2つ目は、「内部」と関連する「同質性」であるが、これは、「大卒、日本人、男性」、というメンバーが中心という程度ならまだしも、ほとんどがこの属性のメンバーで構成されているということである。も

図表1 タレントマネジメントの観点



もちろん、海外現地法人に行けば、特にオペレーション層にはそれなりにローカル人財を採用しているわけだが、現地の責任者層や何よりも本社における主要な人財は、基本的に「単一」となっている。日々プロジェクトや社内研修講師などで様々な企業のCFO組織の方々と接しているが、もちろん業種により状況は少々異なるのだが、この属性以外の方に会うことは圧倒的に少ない。

最後が「ジェネラリスト」である。こちらも「内部」そして「同質性」とも関連するが、同じような経験、スキルセット、そして結果としてのマインドセットを持つ人財を、長年かけて育成するというのである。誰もがどの領域の業務でも一定限こなせる状態にすることは、ある種リソースの効率的な活用に繋がる。「内部」も同様であるが、長期雇用を前提とした考え方である。

日本企業におけるファイナンスタレントマネジメントから、これらの観点が無くなることはこの先もないだろう。それどころか、いましばらく中心的であり続けるであろうことは想像に難くない。

4. ファイナンスタレントマネジメントに求められる観点—これから

しかしながら、今日的な意味合いにおけるグローバル化では、複雑性や不確実性が前提となるため、これに相応しい、変化の時代のタレントマネジメントのベースコンセプトとなる新しい「力学」が必要となる。それは、「外部」、「多様性」、「スペシャリスト」という、従来とはま逆に位置する観点であり(図表1)、これらをタレントマネジメントのコンセプトに融合していかなければならない。

「外部」の観点とは、不確実性が高く複雑な環境

下で力を発揮できる人財を、内部だけで育成できることはゼロではないものの決して多くもないため、外部からの調達により、優秀人財を賄うことである。もちろん、財務・経理部門における中途採用は以前から実施されていることではあるが、その主な理由は、景気等の変動に合わせた採用人数の絞り込みの結果、歪になってしまった「人口ピラミッド」の補正であり、何か明確なミッションやポジションを意図して有能なタレントを調達する行動とは異なるように見える。

もちろん、企業規模や成長ステージなどによって様相は異なる。また、日本企業でも海外現地法人においては、日本国内よりはポジションに関する要件を明確にして、経験者を採用している。外資系企業の日本法人ではまさにこのような採用形態であり、基本的に経験者のみを採用し、またその際には、期待する役割や必要な経験・スキルをJob Description(職務記述書)として明確にしている。ただし、より高度で重要なポジションになるほど、そもそもマーケットにそれほど多くのタレントが流動しているわけではないため、厳しく規定し過ぎるとJob Restrictionとなり、アンマッチになる可能性が高く注意を要するが、外部からの人財獲得を有効なものとするためには必要な要素である。

次に「多様性」について。海外拠点における「現地化」は古くからの問題であり、日本企業のグローバル展開が拡大している昨今、特に関心が高まっているが、ここでは、大部分が日本人かつ男性で構成されている本社部門を中心とする主要ポジションにおける女性や外国人の登用がテーマとなる。

女性の活用については、様々な企業のCFOを始めとする財務担当役員の方とお話しさせていただく、非常に優秀と評価されている。しかしながら、

一般的に、人生の2つの大きなイベントにより、継続的なキャリアの形成が難しいとみなされており、日本企業では活躍の場が限定されているように思われる。その一方で、外資系企業の日本法人を見てみると、カンントリー CFO など重要なポジションを日本人女性が担っていることも少なくない。確かに、男性に比較すると難しさがあることは事実であろうが、このような優秀な人財が日本企業において仕事ができない、または、日本企業を選択しない状況には早急に手を打つべきである。

外国人の活用については、昨今、M&Aで海外企業を獲得することが増加しているが、そのプロセスではビジネスと同時にタレントも獲得している。当然ながらそのタレントに対する「デューデリジェンス」をしなければならないが、中には、CFOやコントロールという概念を良く理解し、また実践してきた優秀なタレントも少なからずいることだろう。そのような人財を買収した子会社業務だけに縛るのか、または、地域統括やグローバル本社における主要なポジションに登用するのか、その後のリテンションにも大きく関係する。

先ほど外部の観点で優秀な人財をマーケットから調達することについて触れたが、有能なタレントの獲得はそれほど簡単なことではない。したがって、M&Aは人財強化の観点からも貴重な機会となり得るものであり、外国人財に持てる力を十分に発揮してもらうためにも、より高度でより責任ある役割へのパスを提供すべきである。

最後に、「スペシャリスト」だが、グローバル化が深化する中、アカウントティング（≠経理）、コントロール（≠管理会計）、トレジャリー（≠財務）、タックス（≠税務）、それぞれのファンクションがそれぞれに高度化している。例えば、アカウントティング業務のグローバルレベルでの効率化に向けたシェアードや、時にはアウトソースを活用した標準オペレーションを構築する取り組み、事業が多様化し、その過程ではM&Aによる企業・事業獲得や撤退も起こる中での経営トップや事業ラインを支援するコントロール業務、変化する商流を適宜踏まえたグローバルレベルでキャッシュ、為替エクスポージャー、そしてタックスの一元的なコントロールといった具合である。

このような状況に対し、従来のゼネラリスト人財だけでは一朝一夕に対応できるものではなくなっている。日本人持ち前の器用さからある程度はカバーできるのかもしれないが、一方で仕組み作りをし、その運用にし、中途半端にとどまってしまう可能性は極めて高い。したがって、全員が全員そうなる必要はないが、ある程度の人財ポジションをスペシャリストとして位置づけ、育成・獲得する仕組みが必要である。この際、特にコントロール人財については、外から獲得するといってもなかなか優

秀な人財を見つけることは困難であるため、例えば、財務・経理部門から見ると「内なる外」である、企画部門や事業部門など、自社やそのビジネスについてよく理解している人財の登用可能性をもっと探るべきであろう。ビジネス感覚がある人財に計数使い方を教えこむことと、会計処理を知る人間にビジネス感覚をつけさせること、どちらが効果的か、見極める必要がある。

5. 実現に向け越えるべき課題

以上、網羅的ではないが、グローバル化が進化する中でファイナスタレントマネジメントに加えるべき観点について述べてきた。当たり前と言われれば当たり前のことばかりであるが、その当たり前ができないことが大問題である。では、古今融合の実現に向け、何を克服しなければならないのか。様々なレベル感で非常に多くの課題が存在するが、今回は根本に関わる2つを取り上げる。

1つは、「平等主義」をどう取り扱うか。長期的な内部育成やゼネラリスト教育など、基本線として全てのメンバーに同じような経験・スキルアップの機会を与えている。ルーチンのベースアップを図る、または、一定限のレベルを皆が身につける必要はあると思うし、また、すべての人財に同じ教育の機会を与えるという方針は美しく、特に日本人にはフィットするのかもしれない。

一方で、これが行き過ぎると「金太郎飴」的に同じようなマインド、スキルをもった人財の集団になってしまい、ひとつひとつの役割・機能の高度化やグローバル化の深化によって増している複雑性や不確実性に基づく変化への対応が難しくなる。

したがって、ある程度選抜的に優秀なタレントをピックアップし、能力に相応しい役割を担わせるようにする必要がある。いままもなくそのようなことがないかという点、「暗黙的」には運用されている印象であるが、これを「明示的」な仕組みとして回していくべきであろう。誰がどのような点において優れているのか、組織的な認知が必要である。そして、これは組織のリーダーとなるCFO候補人財をどのように選抜し、サクセッションプランを描くのかということに繋がる。

越えるべきもう1つの課題は、果たすべき役割や機能、ポジションの要件を明確にすることである(図表2)。人に業務が付いているとは日本企業でよく聞かされる。大元を辿れば、そもそもグループ各社の役割や機能すら明確に整理されておらず、そこに存在すべき業務も定義しきれないということに起因するのかもしれない。そして、これが理由で、地域本社・統括の設立やシェアードサービスの導入、展開時などによくみられるよう、経営機能を最適に

配置することが困難な事態にも陥っている。

しかしながら、グローバル深化時代においては、このような状況はもはや許容されない。タレントマネジメント上の問題としては、例えば、役割・責任が明確でないまま、ある種の「阿吽」、「慮り」で仕事をするのは、外国人財財にとってはストレス(理解不能)となり、仮に優秀人財を獲得できたとしても、長くは止まってくれまい。また、外国人に限らず、日本人であっても、各社の「Way (独自性)」が強すぎると、その環境にフィットしきれず将来も描きにくくなる。したがって、外部、多様性、スペシャリストという「これからの」観点を取り入れるためには手間がかかる作業ではあるが、グローバルレベルでの機能、ポジション、そしてスキルを棚卸すべきと考える。

これらは、日本企業の根底にある「性質」へのチャレンジとも言えるため簡単ではないが、これまでのコンテキストからの転換を図るためには、どこかで手を付けねばならないことである。そして、いまこそがその時なのではないだろうか。

6. まとめ

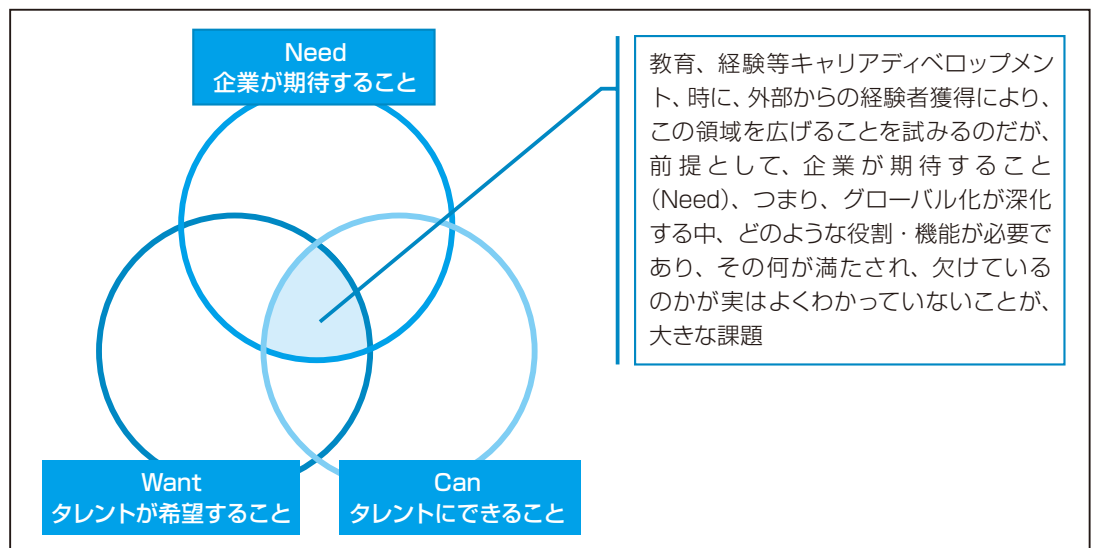
グローバル化の深化は、日本企業に様々なチャレンジを要求する。そして、そのチャレンジを克服するためには、仕組み化など組織の総力も必要だが、究極的に挑むのは人である。そして、望まれている

のはグローバル人財であるが、単に海外勤務を経験し、英語を操る人員がグローバル人財ではない。あるに越したことはない経験なのは間違いないが、深い洞察力と確かな判断力、迅速かつ粘り強い行動力、そして適確なコミュニケーション力によって、グローバル深化時代の不確実性がもたらす変化に対応できる人財こそが、今日的に必要とされているグローバルタレントである。

ラスト1マイルは、個々人のセンスに因るところが大きいとは言え、これを個人のみ依存するにはあまりにも世の中が複雑化・高度化し過ぎているため、組織としてどのように対応するのかを試行錯誤しながら見出すことを、「変化の時代」のフィナンスタレントマネジメントには求められている。

特に、CFO組織は、グローバル化が進展し、ビジネスがグローバルレベルで拡大していく中で勝ち残っていくために不可欠な「強い本社」を代表するコーポレートの主要組織であり、その機能を担う人財の強化は待たなしの状況にある。本稿のタイトルに「新力学」という言葉を付けてはみたものの、読書諸氏も感じているように、実は随分前から必要と言われている観点ばかりである。2012年という新しい年から本格的に着手したとしても、変化を感じられるレベルに至るには少なくとも数年単位かかるであろうが、もはや止まることはできない。長い道のりではあるが、歩みを進めていこう。

図表2 タレントに求める要件の明確化



以上