

「ファイナンス・タレントマネジメントを再考する」(2)

～構想策定の進め方～

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 こんどう やすひこ 近藤 泰彦

1. はじめに

前回(2019年2月号)においては、経理財務組織に求められる役割が大きく変化する中、ファイナンス・タレントマネジメントの再構築の必要性やそれを考えるにあたってのポイントを整理した。そして、ファイナンス・タレントマネジメントを再構築するにあたっては、目先の課題に手をつけるだけではなく、将来に向けた構想策定を行い、そこに向かって取組みを進めていく必要性に言及した。

第2回となる本号では、デロイトにおけるファイナンス・タレントマネジメントの構想策定のアプローチをベースとし、構想策定の具体的な進め方を考察する。

2. ファイナンス・タレントマネジメントの構想策定の全体像

デロイトにおけるファイナンス・タレントマネジメントの構想策定のアプローチは、「To-Be像の定義」「現状整理・問題分析」「Gap分析」「改革施策・実行計画の定義」という4つのかたまりをベースとし、7つのステップからプロジェクトを推進する構成となっている(図表参照)。

それぞれのかたまりを概説すると、まずはTo-Be像の

定義として、経理財務組織の各組織の役割・機能を検討し各組織の主要なポジションとそれぞれに必要なスキル・経験を定義していく。一方、それと平行しながら全社・経理財務組織内に行っているローテーションやトレーニングなどの人事関連施策を洗い出し、関係者から現状の問題認識などを収集する。次に、『To-Be像』と『現状のタレント』にどのようなギャップがあるかを分析するためにタレントアセスメントを実施し、その上で、そのギャップを解消するための人材配置やローテーションの基本方針、必要なトレーニングなどを検討する。そして、最後に改革施策を取りまとめてロードマップを策定していくのである。

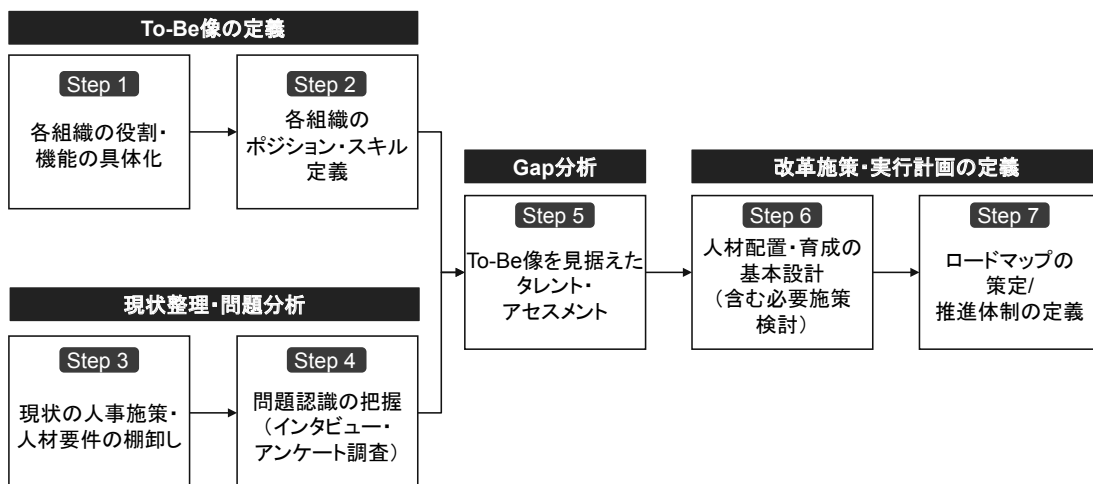
もちろん、会社の状況に合わせて軽重を付けてプロジェクトを進めていくが、全体感を持った構想策定を行うためには、どれもが必要なアプローチとなろう。以降において、それぞれのステップを考察していく。

3. 各ステップの具体的な進め方

Step1：各組織の役割・機能の具体化

最初のステップとなるのが、各組織の役割・機能の具体化である。このStep1では、経営・事業戦略を踏まえ、将来の環境変化を見据えながら経理財務組織の役割や機能を定義していくこととなる。もちろん、このステップ

【図表ファイナンス・タレントマネジメントの構想策定のアプローチ】



だけで1つの大きな取組みとなることもあるが、しっかりとした将来の青写真を書くためにはこのステップは欠かせない。本冊子ではないが2018年に上梓した「実践CFO経営 これからの経理財務部門における役割と実務（日本能率協会マネジメントセンター）」に、経理財務組織の改革の進め方を詳述しているので興味があればそちらを参照願いたい。

なお、ファイナンス・タレントマネジメントのプロジェクトを進める際には、このステップは既存の検討結果を用いる場合も多く、経理財務組織の機能・組織面での将来構想の実施後に、タレントマネジメントの構想策定に取り組むケースがあることを書き添えておく。

## Step2：各組織のポジション・スキル定義

Step2では、経理財務組織の中の、会計や財務、税務といった各組織の主要なポジションを定義していく。CFOをNレベルとした場合、N+1を部長レベル、N+2を課長レベルといった形で階層を分け、経理財務組織の役割を果たすためのポジションを定義していくのである。

このポジション定義が完了したら、次に、各ポジションに求められる経験やスキルを明確化していく。これらを明確化していくにあたっては、必要な経験やスキルを定性的なコメントとして書き下す場合もあるが、ポジション数が多い場合には、各ポジションが担う機能や業務のみを定義し、それぞれについて、例えば、『A：十分に経験を有し、的確な判断ができる』、『B：一定の経験はあるが、困難な局面では支援が必要』といった形で、レベル分けを行っていくケースもある。実務上は、このポジション・スキル定義は、継続的にメンテナンスをしていく必要があり、あまり精緻なものを作りあげてしまうと使われなくなってしまう恐れがある。経理財務組織における人事専任担当者の有無などを踏まえ、先々を見据えた設計が必要になる。

## Step3：現状の人事施策・人材要件の棚卸し

Step3では現状確認を行う。現状確認として棚卸しをすべき項目は、会社として掲げている基本的な人材像や全社的に採用されている人事施策をはじめ、経理財務組織として定義している人材像や各ランクに求められるスキル要件、トレーニングやローテーションプログラムなどが挙げられる。もちろん、経理財務組織のメンバーの人材要件などが明確に定義されていない場合があり棚卸しをすべきものがないケースもあるが、ここではそれ自体を課題として認識していく。

この現状の人事施策・人材要件の棚卸しについては、「自社のことなのですでに分かっている」という声も聞くが、実際にプロジェクトを進めていくと俯瞰的に整理することで欠けているピースなどが明確化される場合も多いため、項目を体系的に列挙した上で、現状の棚卸しを実施すべきと考える。

## Step4：問題認識の把握（インタビュー・アンケート調査）

Step4では、将来構想を検討するためのインプットとして、現状のファイナンス・タレントマネジメントに関する問題認識を把握していく。ここでいう問題認識とは、例えば、求められる人材像が不明確である、育成施策が従来から変わらずに画一的である、といったようなものが挙げられる。

この問題認識の把握にあたり、実際のプロジェクトを行う際はインタビュー形式とアンケート調査を進めていくことが多い。経理財務組織の人事を担っているようなキーマンに対してはインタビューを行い、担当レベルのメンバーには広く問題意識を確認するためにアンケート調査を実施する、といった形で、インタビューとアンケートを組み合わせた調査を行って偏りなく問題認識を把握していくのである。

## Step5：To-Be像を見据えたタレントアセスメント

Step5はタレントアセスメントとなるが、このステップでは、Step2で定義したポジションやスキル定義に照らして、現状の経理財務組織のメンバーの充足度を分析していく。

このタレントアセスメントにおいては、アセスメントの対象とするメンバーをどの範囲とするか、アセスメントを誰が実施するか、といった点が主な論点となる。経験上は、アセスメントの対象は課長層以下となることが多く、部長層が課長層をアセスメントし、課長層が担当組織のメンバーをアセスメントする、といったようになることが多い。もちろん、各メンバーが自分自身を評価するという考えられるが、評価にばらつきが生じ、さらに、「何か人事的な施策が動いている」といったような憶測が生まれることも考えられるため、限られたメンバーがアセスメントを実施するケースが実際では大半になっている。

このアセスメントを通じて、目指す経理財務組織に対して、どのような経験やスキルを持った人材が不足しているのか、といったことが浮き彫りになり、後段の施策検討の重要なインプットとなる。

## Step6：人材配置・育成の基本設計（含む必要施策検討）

ここまでのステップにおいて、“将来の目指す姿”や“現状の施策・問題点”、“将来の目指す組織に対しての現状メンバーの充足度”が明らかになっているので、このStep6では、現状と将来像のギャップを埋めるための人材配置や育成の基本方針、必要となる施策を設計していくことになる。

前号で述べたとおり、事業部との人事交流や経理財務組織としてのトレーニングプログラムの充実化など、検討すべきことは多岐にわたるが、体系的に必要な施策を検討することにより、抜本的な改革につなげることが可

能となる。なお、このStepで検討する方針や施策は、人事部門や事業部門、海外現法といった経理財務組織以外の組織とも関係が生じるため、実現に向けた根回しを考えておくことも重要なポイントとなる。

#### Step7：ロードマップの策定/推進体制の定義

最後のステップはロードマップの策定とそれを推進するための体制の定義である。このロードマップは3年から5年程度の中長期的なものとなり、じっくりと腰を据えて改革を推進するための道標となる。一方、直近の活動計画では、3か月から半年程度の詳細なアクションプランを練り上げ、途切れることなる取組みを進めていくことが肝要となる。

さらに、推進体制の定義であるが、基本的には経理財務組織のメンバーが中心となるものの、事業部門のキーマンや人事のキーマンなどを適宜体制に巻き込み、一体的なプロジェクト推進が求められる。

### 4. ファイナンス・タレントマネジメントの成否を握る鍵とは

さて、ここまでファイナンス・タレントマネジメントの構想策定の進め方を実際のプロジェクトでのケースなども織り交ぜながら見てきた。なお、冒頭でも述べたとおり、構想策定を行う際のポイントは前回において考察を行ったので適宜参照願いたい。

最後の考察として、ここではファイナンス・タレントマネジメントの成否を握る「鍵」を考えたい。限られたものとなるが、筆者の知る範囲においては、いくつかの日本企業においては、次世代のCFO人材を育成することを大きな経営課題と捉え、時間もカネも費やして充実したプログラムを整備している。そして、それらの企業では例外なく、CFOを中心とした幹部層が非常に高い意識を持ち、先陣を切ってプログラムを牽引している。

当然であるが、人材育成には時間がかかるために継続的な取り組みが必要になる。ましてや、ここまで様々な考察をしてきたとおり、経営環境が変化していく中、将来の機能や組織のあり方を見据えて人材育成の方針や施策を改革し、その上で経営や事業サイドに求められているような人材を育成していくのは困難な取り組みとなろう。そして、「タレントマネジメント」ということの性質上、ボトムアップで積み上げていくのは難しい。したがってこの取り組みを成功に導くには、CFOを含めた経理財務組織の幹部層の強いコミットなしには成り立たない。ファイナンス・タレントマネジメントの再構築の成否を握る鍵は『CFOを含めた幹部層の気概』なのである。

### 5. まとめ

筆者は、ファイナンス・タレントマネジメントの分野は、日本企業の経理財務組織においては、実は本格的に手が付けられていない分野ではないかと考えている。もしくは、取り組んでいる企業とそうでない企業の差が開いている分野と言えるのかもしれない。

日本企業においては、人材を「人財」と捉え様々な仕組みが全体的に整備され、手厚い環境となっている。しかしながら、コーポレートやスタッフ機能の中核を担い、これからの日本企業の競争優位性の鍵とも言える経理財務組織にスポットを当てたタレントマネジメントのあり方が体系的に整備されている企業はまだ多くない。

あらゆる組織の普遍的な課題である「人材」。経理財務組織においても、改めてこの課題に向き合い、足元の対応にとどまらない長期的な目線を持った取組みを進める必要がある。そして、それは、従来組織からの抜本改革に直結し、企業全体の競争優位性を高めるものと筆者は確信している。本稿が皆さまの一步を踏み出すための参考になれば幸いである。

以上