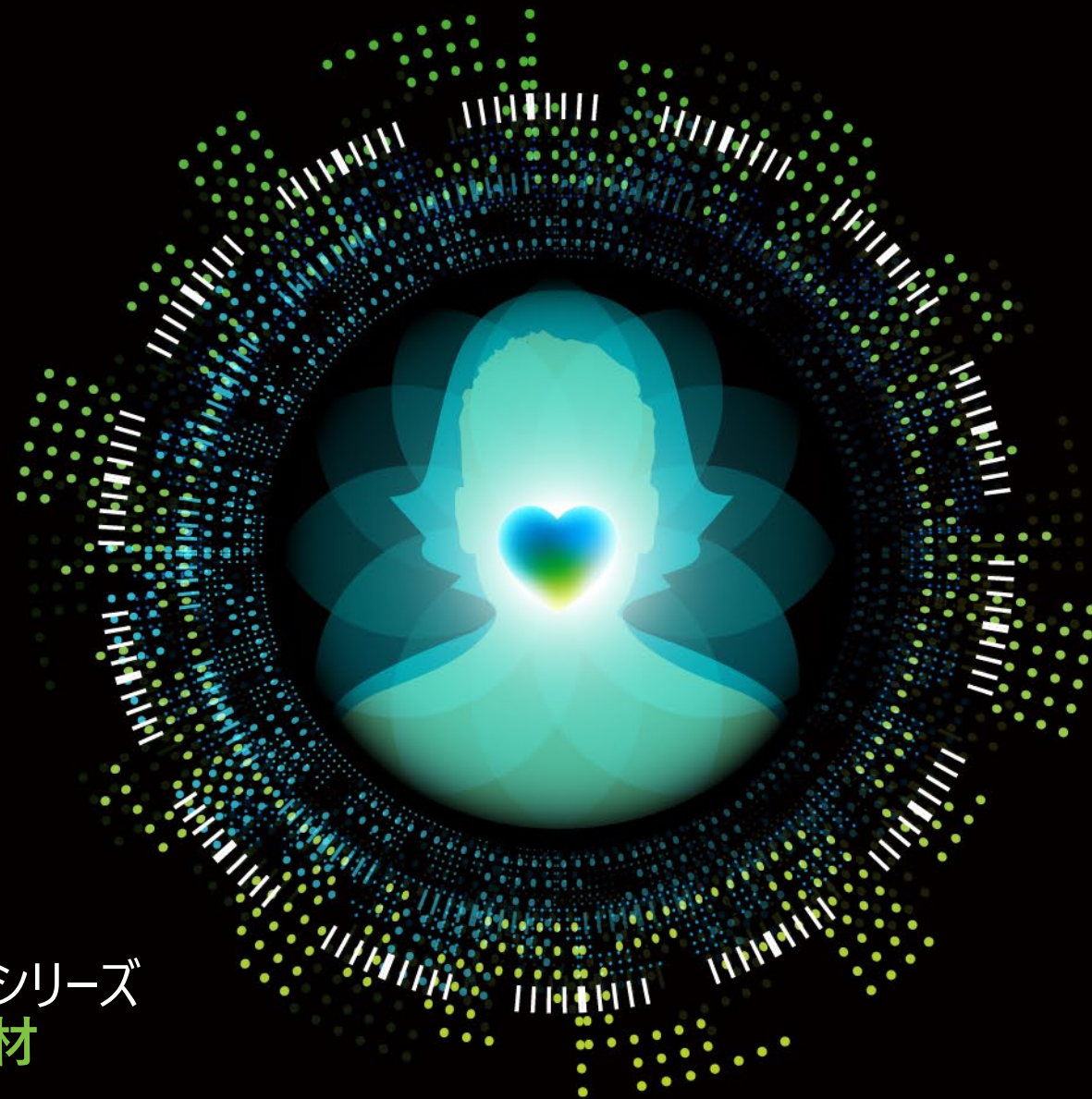


# Deloitte.

デロイトトーマツ



## *Crunch time* – 決断の時シリーズ 現在の経理財務部門人材

業務、人材、職場の現在と未来

# どのような悩みがCFOを夜更かしさせるのですか？ (業務や人材について)

まずはクイズです

---

- ① 必要な人材は、わずか数年前とも異なっています。そのような中で、私たちはどのようにして必要な人材を見つけ出せるでしょうか。
- ② 従業員を出社させることはできるでしょうか。彼らは出社したいと思っているでしょうか。出社方針を打ち出した場合、どう反応するでしょうか。
- ③ 従業員一人ひとり望んでいることが違うことは理解しています(性別、世代、経歴)。しかし、具体的はどのようなことを望んでおり、そしてどうすれば長期的に雇用を維持できるのでしょうか。
- ④ 今後、経理財務部門はどのような業務を行うべきでしょうか。単に開示資料を作成すればよい、というものでもなくなりつつあります。  
  
例をあげるときりはありませんが、要点はお分かりいただけましたかと思います。

---

(どの質問に対しても、答えは明確です。今こそ行動を起こす時です。)

# 目次

01

直近の退職者からの  
メッセージ

4

02

今後起こることは把握  
していたつもりでした

5

03

これまでの学び

8

04

従業員が求めるもの

10

05

では、今何をすべき  
でしょうか

11

06

経理財務部門が  
ストーリーテラーとしての  
役割を果たす

13

07

想像してみましょう：  
人間とテクノロジー

15

08

想像してみましょう：  
柔軟でありつつも、  
繋がりを保つ

17

09

決断の時です

19

# 直近の退職者からのメッセージ



01

02

03

04

05

06

07

08

09

〇〇〇CFOへ

どのようにお伝えすべきかしばらく考えておりましたが、率直にお伝えいたします。長い間、この会社で働けたこと感謝しています。しかしこの度、退職することになりました。転職先では、パンデミック時に導入された柔軟な働き方を維持しつつ、より成長するための機会や方法が提供してくれます。決して簡単な決断ではございませんが、これを退職届とお考え下さい。

業務内容については気に入っておりますし、この数年間で、いかに柔軟に自身の業務をこなせるかについても実感してきました。業務とプライベートのどちらも両立することができましたし、在宅勤務によりオフィスの喧騒を避けて自分の業務に集中できるようになりました。

私は表計算上の一数值ではなく一個人です、表計算ソフトの一数值ではありません。私は自分のスキルが重宝され、学び続けられる職場を望んでいます。リーダーシップや課題解決、そしてレジリエンスといった、自分が提供できる特質を活かせるような新しい機会に挑戦したいと感じています。とりわけ去年は、このような考え方が大いに役に立ちました。そして、自分の業務は会社にとって重要なのだという実感を持ちたいのです。また、私の上司となる方には、私のスキルを理解していただき、プロフェッショナルとしての自己啓発を指導していただきたく思っています。

私の本当の能力やポテンシャルを見ていただけること、そして人間としての自分を見ていただけることを望んでいました。残念ながら、この会社では、そのような方は一人もいらっしゃらず、自分が再び情熱を注げそうな職場を新たに見つけるに至りました。しかし、将来の行く末を案じている経理財務部門の社員は私だけではないことは確かです。

ご一読いただきありがとうございました。  
皆さまの益々のご発展をお祈り申し上げます。

# 今後起こることは把握していたつもりでした

数年前の時点で、経理財務部門のリーダーたちは、未来の人材たるものを数多く構築していました。デジタル技術は、組織やチーム、そして業務そのものを再編成し、新しい働き方を生み出し、新しいスキルセットが要求されるようになってきました。経理財務部門は従業員がより複雑な業務を行えるよう、データ分析などのより価値の高い業務に注力し、新しい価値を創出するために他部門と連携し始めました。あるCFOは当時「私たちの人材配置や構成が変化することは確信しているが、かつて考えていたほど急には変わらないだろう」<sup>1</sup>と語っていました。



01

02

03

04

05

06

07

08

09



今後起こることは把握していたつもりでした

その後、私たちは社会不安、地政学的変化、世界的なパンデミック全てを同時に直面し、世界が大きく変わることを目の当たりにしました。そして、組織は、自ら従業員を再編成する力を持つような変化に対処しなければならず、または自らの存在そのものが問われるような状況に直面しました。その中で経理財務部門は進み続けなければなりませんでした。

パンデミックが世界中を席卷する中、経理財務部門は決算や決済、シナリオプランニング、そして今後を見通すため、ダイナミックな予測を作成し、ビジネスの変化を予測できるようにしました。おそらく全てのことをリモートワークで行ってきました。多数の企業が社会不安に対処しようと人材の多様性、公平性、インクルージョンへの取り組みの推進を公約として掲げる中、その裏で経理財務部門はそれらが組織にどのように影響を与えるのかを検討してきました。

職務や業務における信頼、ウェルビーイング、自分らしさへの期待の高まりが、従業員の新たな優先順位、働く理由、転職を考える続ける動機となり、“Great Resignation (大退職時代)” の原動力となっています<sup>2</sup>。

また、世界が減速の兆しを見せない変化のペースで対応しようと動き出したことを機に、経理財務部門のリーダーは、そうした動きが従業員にどのような影響を与えるかを考え始めました。会社の存続に寄与し、企業と連携する新たな方法を探し、自分たちの柔軟性を証明してきた従業員たちが、今は業務、会社やキャリアに対してより多くを求めるようになりました。

ここ数年、多くの経理財務部門の従業員は、職場に望んでいないことを明確にする一方で、最も重要視することも明らかにしてきました。それは単なる柔軟な勤務スケジュールなどではありませんでした。

職務や業務における信頼、ウェルビーイング、自分らしさへの期待の高まりが、従業員の新たな優先順位、働く理由、転職を考える続ける動機となり、大量退職につながっています<sup>2</sup>。（2021年、米国では、実際7,530万人が採用され、4,740万人が退職しました<sup>3</sup>。）多くの従業員と、彼らを雇用し、定着を図る組織にとって、従業員が能力が発揮し、重宝されていると思える職場環境は、今や必要不可欠なものとなりました。そして、報酬、有意義な業務、そして各自のキャリアの中での成長の機会等、彼らがそこにいる根本的な理由を忘れないでください。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

今後起こることは把握していたつもりでした

この流れのなかで、未来志向の経理財務部門のリーダーにとって、業務内容、必要な人材、従業員が求める職場といった根本的な要素を再検討する必要があることが明白になりました。経理財務部門が今日の期待に応えることへの圧力に耐えながら、変革を受け容れるにはどうしたらよいでしょうか。持続可能性や気候変動、一層複雑化する規制環境を注視しつつ、公平でインクルーシブな職場の構築のためには、どうしたらよいでしょうか。経理財務部門の使命を拡大し、向上させるため、次世代テクノロジーや人材をどのように活用できるでしょうか。従業員が事業で達成することを見据え、その達成に向けた決断を行い、さらには将来の出来事を柔軟に対処する力を持続するためには、どのような支援ができるでしょうか。

今こそ、組織がより多くのことを実現できるダイナミックな機能として財務機能を再考する機会です。テクノロジーソリューションの活用を通じて業務を再構築し、新たな成果や価値を達成すること。スキルや人材のオプション、職務の適切な組み合わせを見つけ、人材の制約をなくすこと、つまり、適切なスキルとチームで業務を遂行すること。業務や新しい働き方を創り出す過程に従業員を参加させること。文化を強化する職場に変え、コラボレーションや、対面またはリモートの選択、インクルーシブで公平な職場環境のニーズに応える職場にすること。組織はこのような多くのことを、実現できるようになります。

機能全体の人材や働き方、業務そのものを変革することは、それほど簡単なことではありません。ここからは詳細を見ていきましょう。「自社の立ち位置はどこなのか、自分とチームが求めるものは何か」という質問を心の中で問いかけながら、読んでください。（ご自身が従業員に求めるものを探してみましよう。）

スキルや人材のオプション、職務の適切な組み合わせを見つけ、人材の制約をなくすことです。それはつまり、適切なスキルとチームで業務を遂行することなのです。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

# これまでの学び

業務の高度化から個人的な課題等にまで及ぶ、パンデミックの影響に経理財務組織と従業員が対処するなかで、私たちは以下のことを学びました。



## デジタル環境

経理財務部門の職場は、従業員がいる場所であるとは限りませんが、業務がある場所であるとは言い切れません。業務はチームが使用するシェアードデジタル環境とコラボレーションツールで行うことが可能です。とはいえ、リモートワークと対面での業務との適切なバランスを取ることが依然として最重要課題です。

経理財務部門はコラボレーションと繋がり機能であるべきで、重要な瞬間のためには、意図的に集まる必要があります。

財務担当役員を対象とした調査では、対象役員の25%が、対面での業務とリモートワークの適切なバランスを見出すことを非常に重視していると答えました<sup>4</sup>。



## ハイブリッド型の職場

経理財務部門のリーダーは、意識的に職場戦略を練る必要があります。最終的に、完全出社から、無期限のリモートワークやハイブリッド型勤務まで、どのような形態を取るにしても、その実施は現実的で確りと設計されたものであるべきです。このニューノーマルの創出に従業員を積極的に関与させなければ、従業員文化、戦略実行、組織能力に至るまで、それら全てを危険にさらすことになりかねません。



## オンデマンド人材

フリーランス事業者やギグワーカー<sup>5</sup>は、目新しいものから主流な働き方となり、確定申告期間、四半期や年度末決算などの繁忙期にオンデマンドで提供されるものとなりました。フリーランス事業者は、通常社内に対応しようとする費用がかかりすぎような新しいテクノロジーの専門知識や特定のスキル等、専門的かつ絶妙な能力を組織にもたらしました。そして、必要とされる人材はかつての典型的な経理財務担当者の経歴を保持しているわけではありません。ギグワークによって新たな人材ルートが開拓され、応募者の経歴は専門的なスキルに的を絞ったものとなっています。



## 有意義な業務

近年、組織は必要な業務とスキルをマッチさせる取り組みを始めました<sup>6</sup>。これにより、従業員は（意義と満足感はもちろんのこと）より多くの選択肢、機会、公平性を得ることができま。従業員は、活力となる事や得意とする事をするとき、より積極的に業務に取り組むようになります。つまり、経理財務部門のリーダーも、より生産的で意欲的な労働者、より良い業務、より高い価値を得ることができます。



## 新たな期待

燃え尽き症候群や大退職時代の到来をきっかけに、経理財務部門の従業員の職務に対する見方が大きく変化しています。また、彼らが今抱いている期待はたった数年前とは全くの別物です。従業員はより多くを求めるようになりました。具体的に何を求めているか、経理財務部門のリーダーたちは問いかけてみる必要があります。一般的な人事エンゲージメント調査だけでは十分ではないかもしれません。



01

02

03

04

05

06

07

08

09





01

02

03

04

05

06

07

08

09

# 彼らが望んでいることは何かを尋ねました。 ここに彼らが言ったことがあります。

経理財務部門の従業員に将来のキャリアについての本音や、何を求めているか聞いてみました。従業員は、自身の専門領域に専念し、職務において成果を上げることに全力を注いでいますが、それ以上に多くのものを望んでいるものです<sup>7</sup>。



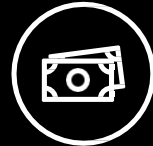
# 従業員が求めるもの



## 柔軟性

「リモートワークを希望しているが、少なくともハイブリッド型勤務を選べるようにしてほしい」

「担当作業によって職場環境を変えられる裁量が欲しい」



## 報酬

「給与が目当てであることが正直なところである」

「給与アップの可能性を広げて欲しい」



## 有意義な業務

「顧客や自分のコミュニティに対して影響力を持ちたい。それを実感するには、自分が今実際にもたらしている影響が可視化されたら良いと思う」

「私たち全員が互いに切磋琢磨している。所属意識を心底感じているし、顧客の案件に自分が影響力を及ぼしていることが実感できている」



## 認識

「上司には、自分の業務がどれほど難しく時間を必要とするものであるかをより理解し、認めてほしい」

「自分の業務が認められ、称賛されることで、よりモチベーションが高まる」



## キャリアにおける成長と機会

「標準化された業績評価プロセス、公式・非公式のコミュニケーションの機会、自分の業績を反復向上させるための定期的なフィードバックが欲しい」

「最新の業務機能を使いこなすための追加的な研修が欲しい」

「自分の業務内容は非常に気に入っているのですが、財務事業についての知識を増やし、学びを続けていきたい」



01

02

03

04

05

06

07

08

09

# では、今何をすべきでしょうか

現時点での経理財務部門の人材を充足させるための解決策は、「再構築」という一語に集約されます。経理財務組織がこれまでと異なる先見的な業務を遂行するためのケイパビリティを構築するには、まずは一步引いて考えてみましょう。そのうえで、人材、業務内容、業務を行う場所や、それらの現状課題とこれからを再考してみましょう。

読み進める前に、自分自身に次のような問いかけをしてみましょう。

- 経理財務組織が最大限の価値を生み出すために、実際に「今」何を必要とするか
- 従業員について何か把握していないことはないか。全ての従業員を一括りに見ているか。会社は、各コミュニティが模索しているものを理解しているか
- 経理財務部門の従業員は何を価値のある業務とみなすのか。自分たちの業務が組織やステークホルダーにとってどのような価値があるのかを理解しているか。その業務がなされなければならない「理由」を理解しているか
- 経理財務部門の従業員は制約を感じているか。その理由とは。足かせになっているものとは
- 従業員同士や組織と繋がりを保ち、評価されていると感じるために、どのようなテクノロジーが必要か
- 経理財務部門の従業員が最も働きやすいと感じる場所や働き方とは。レジリエンスを高め、燃え尽き症候を防ぐためには、私たちの日々の業務モデルをどのように変えることができるだろうか
- 経理財務部門の従業員が「今」この組織で働きたい理由とは（ヒント：一部の従業員にとっての理由は、もはや給与だけではないのかもしれない）
- 経理財務部門の従業員の持つ価値観を業務においてどのように実現するか。自分たちの価値観を業務のなかで表現したいと思うか
- 経理財務部門の従業員が描く6カ月後の目標とは。その目標達成にどのような支援ができるか（今どきの従業員には、5カ年計画は長すぎるかもしれません）
- 従業員にとって私たちの経理財務組織で働くことは、キャリア60年の時代に大成する糧となるか



01

02

03

04

05

06

07

08

09



01

02

03

04

05

06

07

08

09

「未だかつて数字だけで決断した  
人はいない。  
必要なのはストーリーなのだ。」

—ダニエル・カーネマン、『ファースト&スロー』の著者





想像してみましょう

# 経理財務部門がストーリーテラーとしての役割を果たす（今の時代に求められる人材像）

経理財務部門の従業員は、過去を振り返り、定期的な報告、コントローラシップ、または、他の手法で何が起こってきたかを物語る役割を代々担ってきました。しかし、パンデミックによって、経理財務部門が多面的なシナリオプランニングを通じて組織の戦略的決定の重要な柱になる必要性が高まり、そして組織内外における様々なステークホルダーに向けたストーリーをあらゆるレベルで語る能力が求められるようになりました。

強靱なCFOは、自社組織の動的なストーリーを自信を持ってウォールストリートで語り、アナリストや世間の信頼をもって株価を高めるような働きかけなどをする必要があります。しかし、同じ程度に社内へのストーリーテリングも重要です。投資家が買いを望むストーリーは、マーケティング、コミュニケーションから製造部門までの事業部門にも伝える必要があります。そうしなければ、従業員とその業務、ひいては自分の組織の持つパーパス（存在意義）との結び付きが弱まってしまう可能性があります。

トレンドを解明するだけでなく、潜在的な意味を説明するなど、数字以上のものを提供できる経理財務部門を構築することで、経理財務部門は組織の未来のストーリーを語るすることができます。また、人間とテクノロジーが各自の強みを活かし協働することで起こる、効率性の向上や、ほぼリアルタイムのデータによって最大限引き出される連携の可能性を的確に示し、変革を起こすカタリストにもなれるのです。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

# “未来”について、経理財務部門は戦略的な意思決定を強化し 以下のような問いに明確な答えをもたらす一助となり得ます



境界なきモバイルワーカーの増加がもたらす潜在的な財務的負担とは（そしてその負担を緩和するために、組織は人事部とどのように連携するのか）



混乱のさなかにおいても、週次、月次、それ以上の単位で組織が必要とするキャッシュフローとは



異なる租税管轄で従業員が勤務することによって生じる、法人税および雇用税に関する課題とは



インフレや地政学的不安などのマクロ経済的な要因が組織全体の機能に与える影響とは



R&Dや人材などに行った投資から得られる潜在的な見返りとは



雇用慣行の変化や規則の改変が多様かつ公平な雇用への取り組みに与える影響とは



サプライチェーンの混乱がベンダー、調達・購買戦略、顧客行動（そして収益）に与える将来的な影響とは



リモートワーカーの増加に伴い、組織内で様々な勤務場所や形態に移行することから得られる経費削減とは



資本配分はどれほど効果的か、また期待リターンを獲得するために、動的な環境において投資を再分散する方法とは



01

02

03

04

05

06

07

08

09



想像してみましょう

# 人間とテクノロジー (現在の業務)

経理財務部門が真の戦略的パートナーとして大きな意思決定を促進させる役割を果たすために、その業務機能を進化させなければなりません。そのためには経理財務部門の従業員はテクノロジーに適応する必要があります。従業員にテクノロジーのニーズに合わせるよう強制するのではなく、人間だけができる業務をテクノロジーが補完し、人間がより高付加価値で、より戦略的な業務ができるよう支援することが重要です。まずは、遂行予定の業務を細かく書き出してみましょう。そして、業務の高度化に必要なヒューマンスキルを考察し、そのようなスキルのほか、高度化された新たな業務に必要なインテリジェンスや直感、能力を理解できる人材像について検討します。

(リーダーの皆さん、これが第1ステップです。この変革が形になるにつれ、引き続き再考し、変化を強く推し進める必要があるでしょう。)

## 同じ業務をより効率的に：

- 人手による照合作業
- 会社間消去
- 報告書の作成
- 決算処理（例：タッチレス処理の推進によるサイクルタイムの短縮）

## より多くの業務をこなし、価値を付加する：

- データドリブンでの財務意思決定に基づく事業の未来予測、シナリオプランニング、ドライバーベース分析、What-if分析
- 戦略的調達およびベンダーマネジメント：サプライチェーンの混乱を鑑み、経費削減の余地やベンダーに関する課題の特定を目的としたベンダーコントロール
- 外部の混乱やグローバルモビリティを俯瞰した税務戦略
- 合理化された決算によって可能となる規制対策計画（合理化された決算により、コントローラシップチームは技術的な会計能力を強化し、サステナビリティやESGの新基準などの新たな規制を予測できるようになります）



01

02

03

04

05

06

07

08

09

# 必要とされるヒューマンスキル (コンピューターには具備されないスキル)



01

02

03

04

05

06

07

08

09





想像してみましょう

# 柔軟でありつつも、繋がりを保つ (現在の職場)

デロイトが実施した調査では、対象役員の約70%が、パンデミック後もハイブリッド型勤務形態を採用する、または完全にリモート型の勤務形態を維持する予定であると回答しました。組織の物理的な職場は、コスト、実現可能性、また人材戦略に左右されます。役員の39%は、物理的な職場を最大20%削減されると予想しています<sup>9</sup>。結局のところ、どこでも業務ができるのであれば、なぜオフィスに年間何億円も支払う必要があるのでしょうか。たった一人でヘッドホンをつけて、表計算に奮闘するただけにそのコストを支払う必要があるのでしょうか。

私たちは、パンデミック後の物理的な労働状況は正規分布になり、ほとんどの組織はその中間に位置すると予測しています。また、ハイブリッド型勤務のエコシステムと、予約制の作業スペースと当日のオフィスを備えた物理的なワークスペースのホテリング方法を提供するでしょう。重要な瞬間に集まることは常に重要ですが、ハイブリッドワークは長期的に続く予想されます。最後にひとつ重要なこととして、新しいルールは、決まったルールが存在しない、あるとしても1つのみということです。柔軟性が鍵です。

70%超の人材が、引き続き柔軟な働き方を望んでおり、リモートワークの継続を希望しています<sup>10</sup>。一方で、ベビーブーム世代(59歳から77歳)の34%は、業務のほぼ100%を対面で行うべきだと考えています<sup>11</sup>。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

# 職場戦略のデザイン



01

02

03

04

05

06

07

08

09

経理財務部門のリーダーが職場戦略をデザインする際に、考慮すべき事項をいくつか紹介します。

5

従業員の人材ライフサイクルにおける重要な瞬間の計画: 入社、異動、昇進、困難なタスクやプロジェクトへの挑戦、業績向上や個人的問題等

1

未来の人材を惹きつけ、定着させるための柔軟な報酬・福利厚生戦略

6

適格性、承認要件および期待値に関する基準を備えた明確な方針の策定および実施手段の開発

2

リモートワークまたはハイブリッドワークに係る税制上および規制上の懸念事項

7

分析に基づく未来の柔軟性を考慮した、不動産計画

3

労働者のカテゴリー: FTE (フルタイム換算従業員)、請負業者、オフショア労働者、およびそれら労働者に関する様々な規制上およびセキュリティ上の懸念事項

8

固定席からデスクシェアリング、ホテリング、ホットデスクングなどの代替概念に移行することによる不動産コストの削減

4

変化に対する計画: 労働者の雇用形態、ニーズ、優先事項の変化に柔軟に対応する余地を持つ必要がある

9

どのような場合でも鍵となるチェンジマネジメント: 職場の変革は決して単純でないため、リーダーシップは移行の過程で従業員との積極的な関わり合いを維持する必要がある

# 決断の時です

現在の経理財務部門の業務、人材および職場は相互に関連しています。経理財務部門のリーダーは、どれか1つを改善することで、両方を強化することが可能となります。より優れた業務であれば、より熱心な人材を惹きつけ、さらに動的な職場を作り出す結果に繋がります。しかし、変化は絶え間なく起こるため、将来がどうなるにせよ、CFOの皆さんは行動を起こす必要に迫られるでしょう。業務、人材、職場、それに付随する必要な技術、必要な従業員、また彼らが求めるスキル、希望勤務場所を常に再考する必要があります。そして、最も重要なのは、どのような経理財務部門にしたいのか、また「なぜ」そうになりたいのかについて自分の「なぜ」を再考する必要があります。

パンデミック前から、経理財務部門の業務は未来の働き方に向けて進んでいき、それは組織を巻き込んだ取り組みに発展しました。今後は、職場の柔軟性や、人としてありのままの従業員を受け入れるなど、以前成功していた点は継続し、燃え尽き症候群や孤立といった失敗した点は新たに改善していくことができます。未来に備えた経理財務部門を構築することで、未来志向のCFOは、組織や従業員が必要とするリーダーになる機会が得られます。（そしてこのリーダーシップは人事部門からではなく、経理財務部門から発揮する必要があります。）活力ある従業員からなる経理財務部門や、補完的な役割を担うテクノロジー、目的に合わせて設計された職場は、事後対応策としてだけでなく、結果やレジリエンスを追求して構築されるものです。全ては、どのような未来にも対応できる、動的な経理財務部門を実現することに繋がります。

今後は、職場の柔軟性や、人としてありのままの従業員を受け入れるなど、以前成功していた点は継続し、燃え尽き症候群や孤独といった失敗した点は新たに改善していくことができます。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

# 謝辭

## 著者

### Jonathan Pearce

Principal, Consulting,

Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 646 301 1407

Email: [jrpearce@deloitte.com](mailto:jrpearce@deloitte.com)

### Jessica Bier

Managing Director, Consulting,

Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 415 783 5863

Email: [jbier@deloitte.com](mailto:jbier@deloitte.com)

### Beth Kaplan

Managing Director,

Risk and Financial Advisory,

Controllership

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 619 237 6848

Email: [bkaplan@deloitte.com](mailto:bkaplan@deloitte.com)

### Dorthe Keilberg

Partner, Consulting,

Finance and Performance

Deloitte Consulting B.V.

Tel: +31 882883944

Email: [dorkeilberg@deloitte.nl](mailto:dorkeilberg@deloitte.nl)

### Priya Ehrbar

Managing Director,

Client and Market Growth,

Finance Transformation

Deloitte Services LP

Tel: +1 312 486 1451

Email: [pehrbar@deloitte.com](mailto:pehrbar@deloitte.com)

### Casey Caram

Senior Manager, Consulting,

Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 415 783 6802

Email: [ccaram@deloitte.com](mailto:ccaram@deloitte.com)

### Taylor Grow

Consultant, Consulting,

Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 512 726 2773

Email: [tgrow@deloitte.com](mailto:tgrow@deloitte.com)

## 執筆協力者

Darin Buelow

Michael Clarke

Jonathan Englert

Sarah Fedele

Steve Gallucci

Ravi Gupta

Steven Hatfield

George Henderson

Susan Hogan

Caroline Leis

Diane Ma

Eric Merrill

Kirti Parakh

Prashant Patri

Aprajita Rathore

Chris Ruggeri

Aimee Shafer

Candice Sieg

Matt Soderberg

Kristen Sullivan

Ryan Sullivan

Scott Szalony

Emily VanVleet

Eric Vroonland

Kelli Wilson



# グローバル連絡先

## 三上 徳朗 Noriaki Mikami

パートナー, Finance & Performance  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: [nmikami@tohmatu.co.jp](mailto:nmikami@tohmatu.co.jp)

## 藤原 章博 Akihiro Fujiwara

パートナー, Finance & Performance  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: [akfujiwara@tohmatu.co.jp](mailto:akfujiwara@tohmatu.co.jp)

## 神前 尚澄 Naozumi Kosaki

パートナー, Finance & Performance  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: [nkosaki@tohmatu.co.jp](mailto:nkosaki@tohmatu.co.jp)

## Susan Hogan

Principal, Finance  
Transformation Practice Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2166  
Email: [shogan@deloitte.com](mailto:shogan@deloitte.com)

## Nnamdi Lowrie

Principal, Consulting, Finance  
& Enterprise Performance Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 213 996 4991  
Email: [nlowrie@deloitte.com](mailto:nlowrie@deloitte.com)

## Jessica Bier

Managing Director, Consulting,  
Human Capital  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 415 783 5863  
Email: [jbier@deloitte.com](mailto:jbier@deloitte.com)

## Jonathan Pearce

Principal, Consulting,  
Human Capital  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 646 301 1407  
Email: [jrpearce@deloitte.com](mailto:jrpearce@deloitte.com)

## Varun Dhir

Principal, Consulting, Oracle  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 484 868 2299  
Email: [vdhir@deloitte.com](mailto:vdhir@deloitte.com)

## Eric Bramley

Managing Director, Consulting, SAP  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2145  
Email: [ebramley@deloitte.com](mailto:ebramley@deloitte.com)

## Matt Schwenderman

Principal, Consulting,  
Emerging ERP Solutions  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 246 2380  
Email: [mschwenderman@deloitte.com](mailto:mschwenderman@deloitte.com)

## Clint Carlin

Partner, Risk and Financial Advisory,  
Controllershship  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 713 504 0352  
Email: [ccarlin@deloitte.com](mailto:ccarlin@deloitte.com)

## Sarah Fedele

Principal, Risk and Financial Advisory,  
Internal Audit  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 713 982 3210  
Email: [sarahfedele@deloitte.com](mailto:sarahfedele@deloitte.com)

## Mike Kosonog

Partner, Risk and Financial Advisory,  
Cyber  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 313 919 3622  
Email: [mkosonog@deloitte.com](mailto:mkosonog@deloitte.com)

## Prashant Patri

Principal, Risk and Financial Advisory,  
Treasury  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 212 436 7568  
Email: [prpatri@deloitte.com](mailto:prpatri@deloitte.com)

## Scott Shafer

Principal, Tax, Tax Technology Consulting  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 312 486 5340  
Email: [sshafer@deloitte.com](mailto:sshafer@deloitte.com)

## Ed Nevin

Partner, Tax, Tax Specialty  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 410 576 7359  
Email: [enevin@deloitte.com](mailto:enevin@deloitte.com)

## Scott Szalony

Partner, Audit and Assurance  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 248 345 7963  
Email: [sszalony@deloitte.com](mailto:sszalony@deloitte.com)

## Steve Gallucci

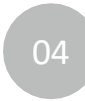
Partner, CFO Program Leader  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 212 436 5914  
Email: [sgallucci@deloitte.com](mailto:sgallucci@deloitte.com)

## Jeff Goodwin

Partner, Risk and Financial Advisory,  
Government & Public Service  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 303 921 3719  
Email: [jgoodwin@deloitte.com](mailto:jgoodwin@deloitte.com)

## Brian Siegel

Principal, Consulting,  
Government & Public Service  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 571 882 5250  
Email: [brisiegel@deloitte.com](mailto:brisiegel@deloitte.com)



# 注記



01

02

03

04

05

06

07

08

09

- 1 CFO interviews conducted by Deloitte, September through December 2019.
- 2 Deloitte, Deloitte 2022 Finance Workforce survey, 2021.\*
- 3 Steven Hatfield et al., From Great Resignation to Great Reimagination, Deloitte Global, 2022.
- 4 Deloitte, Deloitte 2022 Finance Workforce survey, 2021.\*
- 5 Freelancer: A person who pursues a profession without a long-term commitment to any one employer; Gig worker: A person who works temporary jobs typically in the service sector as an independent contractor or freelancer, definitions from Merriam-Webster.com, accessed June 24, 2022.
- 6 Sue Cantrell, Skills: The new workforce operating system, Deloitte, October 21, 2021.
- 7 Deloitte, Deloitte 2022 Finance Workforce survey, 2021.\*
- 8 Ibid.\*
- 9 Deloitte, Deloitte 2021 Return to Workplaces survey, 2021.
- 10 Hatfield et al., From Great Resignation to Great Reimagination.
- 11 Deloitte, Deloitte 2022 Finance Workforce survey, 2021.

\* 「Crunch time – 決断の時シリーズ 現在の経理財務部門の人材」レポートの一環として、Deloitte Consulting LLP は2022年2月に以下の3つの調査手法を使用して一次調査を実施しました。

*DScout Mobile ethnography:* 20人の経理財務部門従事者をモバイル日記に参加させ、ビデオや質問回答で、業務、人材、職場体験に関する好みや期待などに関する「経理財務部門の生の声」を収集しました。

*MindSumo Ideation challenge:* 61人のZ世代およびミレニアル世代の経理財務部門の人材または求職者を対象に、「challenge」という形式で、将来に必要なスキル、職場、成功的なキャリアに関する見方について調査を実施しました。

*定量的調査:* 米国および世界の1,800人（世界の金融リーダー 300名、国際金融関係者500名、米国金融関係者1,000名を含む）を対象に統計的優位性とデータ収集を目的に3つの定量調査プラットフォームを使用した調査を実施しました。

詳細については、下記をご覧ください。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/crunch-time.html>

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>