

第1章

人材不足、規則改訂による業務負荷増大： ファイナンス部門人材の 環境変化とその課題

【この章のエッセンス】

● 少子化による生産年齢人口の大幅な減少や第2次ベビーブーム世代の大量退職、就業意識の変化による採用難・離職増加等を背景に、必要な人員数の確保がこれまで以上に困難な時期を迎える。

● 一方で、会計・税制、開示等レギュレーションのさまざまな改訂により、ファイナンス部門の負荷が継続的に増大している。

● 現在のオペレーションモデルでは、早晚限界を迎えることは容易に想像され、グループ経営・企業経営の重要な機能を担うファイナンス部門としてサステナブルな組織運営を実現することが求められる。

組織機能の維持が困難となる日本の生産年齢人口の減少

従来、日本企業は新卒学生の採用により企業活動に必要な労働力を確保する前提で、ファイナンス部門は国内外の各拠点に組織機能を配置し、それを運用するポジションを設けている。しかし、日本が直面する少子高齢化は、今後20年で生産年齢人口が2,000万人近くも大幅に減少する見込みである(図表1参照)。その結果、自社従業員の平均年齢が上昇する企業も多いのではないだろうか。

たとえば、住友化学(株)は2023年3月7日にリリースした「業績概況および人材戦略説明会」のなかで、

60歳以上の従業員比率が現在の3%から今後10年以内に17% (従業員の6分の1)となる見込みであること公表している。実際に日本の年齢別人口分布をみると、第2次ベビーブーム世代は今後10年以内に60歳となり大量退職を迎え、また将来の生産年齢人口の候補である年少人口数は減少の一途をたどっており(図表2参照)、現在の相応数の従業員の配置を前提としたオペレーティングモデルの維持が困難となる日は遠くないと考えられる。

就業意識の変化

多くの企業において、住居地の転居を伴う人事異動に関する従業員からの拒否や自社が提供するキャリアパスや人事異動が自身のキャリア志

向に合致しないことを理由とした従業員の退職に直面し、頭を悩ませている現状がある。これらはファイナンス部門の人材管理制度が「終身雇用・年功序列」に代表される考え方で構築されており、働き方や就業意識の変化に対応できていないことが原因である。

内閣府の調査では、約7割の若者が転職の可能性を踏まえた自身のキャリア開発を意識しており、自社人材のキャリア志向に合致した人材管理制度、または、中途採用者からみた魅力的なキャリア開発制度としていく必要がある(次々頁図表3参照)。

具体的には、一般財団法人日本能率協会の「新入社員意識調査報告書」(2014年度、2019年度報告書)によると海外赴任を求めない新入社員の割合が2014年では48.8%から2019年では76.6%に増加している(次々頁図表4)。

言い換えると、2割の成長志向と8割の安定志向という二極化が生じているといえる。ワークライフバランスについても、仕事よりも家庭を優先するとした割合が、2011年の52.9%から2017年は63.7%へと約10ポイント増加しており(図