第1章

# 遅延なくスムーズに業務を実行するために
# 経理スキル・マトリックス作成の目的

【この章のエッセンス】

- スキル・マトリックスは単なる評価表ではなく、「遅延なくスムーズに業務を実行する」ための運用ツールである。
- 直接の目的は「業務分担の最適化」、「属人化リスクの防止」、「計画的な人材育成」の3点に集約される。
- 目的を明確にしないまま作ると、形だけの一覧表に終わり、現場で使われなくなる。

## はじめに

経理部門に求められる業務は、年々その範囲と専門性を増している。決算開示の早期化、開示項目の拡充、新リース会計基準への対応、税制改正への適応、システム導入プロジェクトの推進――いずれも片手間で処理できる類のものではない。一方で人手不足は深刻さを増しており、特に中小規模の上場企業や非上場の事業会社においては、少数精鋭で日々の業務を回している経理部門が大半である。

このような環境下において、経理の現場でしばしば直面するのが、「特定のベテランが抜けると決算が回らなくなる」、「採用したものの、何をどこまで任せてよいかわからない」、「人材育成の必要性は感じるが、計画的に進められていない」といった悩みである。経理業務は、ひと口に「決算」、「税務」、「開示」といっても、その内部には無数のタスクと論点が含まれている。それにもかかわらず、誰がどの業務をどこまで理解し、どこまで経験しているのかは、意外なほど把握されていない。

そこで本特集では、経理部門の業務分担・属人化対策・人材育成の3つを同時に解決し得る実践的なツールとして、「スキル・マトリックス（スキルマップ）」を取り上げる。筆者自身、上場企業における決算開示、税務対応、システム導入などの業務を経験するなかで、検討を重ねてきたしくみである。現場でどう作り、どう使えば機能するのか、その実務感覚を共有したい。

なお、本特集で用いる「スキル・マトリックス」と「スキルマップ」は同義として扱う。コーポレートガバナンス・コードの文脈で取締役会の役員スキル・マトリックスが広く知られるようになったが、経理部門内の実務でも、構造は同じく「人」×「スキル」の対応表で整理するものである。

## 経理部門に求められるもの

経理部門に求められる役割は、もはや記帳・決算締め処理という事務作業にとどまらない。事業部門が提示する数値を分析し、月次決算の早期化を進め、経営の意思決定に資する情報を自ら発信する――こうした付加価値の高い業務が、上場企業のみならず非上場企業においても求められるようになっている。

ただし、経営に資する経理は、一人の職人芸によって実現できるものではない。単体・連結決算、開示、税務、原価、固定資産管理、システム対応、予算管理――業務領域は広範に及び、各領域に相応の専門性が要求される。すなわち、「スキルの高いメンバーがチームとして力を発揮できる組織」をいかに構築するか。これこそが、経理マネージャーに課された重要な責務である。

ここで鍵となる視点が2つある。

- 組織としてスキルアップを目指すという視点