人材育成―この3つはいずれも中間目的に過ぎない。その先にある最終目的は、「遅延なくスムーズに業務を実行する」ことに尽きる。決算が予定どおりに締まり、開示が遅れず、監査対応に余裕を持って臨み、税務調査でも慌てない―この当たり前の状態を、属人化に頼らず組織として維持し続けるために、スキル・マトリックスを使うのである。

このように、スキル・マトリックスは「作ること自体が目的」ではない。何のために作るのかを最初に明確にしないと、作成した時点で満足してしまい、その後の業務運営に活かされない形骸化した管理表となるため、注意が必要である。

・原価計算を経理部門で担当している製造業の月次決算
・本社経理は月次締め処理までを行い、予実管理は別部署が担う場合の月次決算

第2章

理解と経験という2つの視点での評価をスキル・マトリックス作成におけるタスク管理表の活用

【この章のエッセンス】

●一般的なテンプレートや生成AIで作成した汎用的なスキル・マトリックスは、自社の業務実態と合わず機能しない。
●自社の経理部門の「プロジェクト・タスク管理表」を起点に、タスクを洗い出してから設計するのが基本である。
●「理解」と「経験」という2つの視点を踏まえつつ、評価記号はシンプルかつ実用的な基準（○△×）に集約する。

汎用的なスキル・マトリックスの限界

スキル・マトリックスについては、完成されたテンプレートがWeb上で配布されている。また近年、生成AIに「経理部門のスキル・マトリックスを作ってほしい」と依頼すれば、それらしいフォーマットが瞬時に出力される。経理業務のタスクを縦軸または横軸に並べ、各メンバーが「理解しているか」、「経験しているか」を評価する―形式としては、これで十分にみえる。

しかし、これらの汎用マトリックスをそのまま使おうとすると、必ず壁にぶつかる。理由は単純で、「企業ごとに経理業務の範囲、深度、ルールが異なる」からである。

たとえば、同じ「月次・年次決算業務」といっても、次のように、決算のタスク内容も、求められるスキルも異なる。

・連結子会社が30社ある親会社の年次決算
・子会社がない単体のみの年次決算

汎用的なスキル・マトリックスでは、自社特有の「このタスクが重要」、「ここが落とし穴」というポイントが反映されず、評価が粗くなる。結果として、現場感のない管理表ができあがり、やがて使われなくなる―これが典型的な失敗パターンである。

ただし、経理業務の範囲・深度・ルールを明確に定義してAIに読み込ませて、スキル・マトリックスのたたき台を作成することは可能である。

プロジェクト・タスク管理表を起点にする

自社の実態に即したスキル・マトリックスを作るには、経理部門の「プロジェクト・タスク管理表」（以下、「タスク管理表」という）を起点にするのが最も実用的である。タスク管理表とは、日次・月次／四半期・年次のサイクルのなかで行う各業務を1つのプロジェクトとして捉え、そ