

## 論文要旨

No. /

ビジネス創造 研究科      ビジネス創造 専攻

氏名      北村 雅昭



論文題目	CFOに至るキャリア発達に関する研究 — 転職経験に焦点をあてて —
------	---------------------------------------

## 論文の要旨

従来、わが国では、新卒採用の生え拔きが経営トップに就くことが通例であった。しかし、近年、複数の会社で実績を積んだ、いわゆる「プロ経営者」をトップに迎える企業が現れはじめた。また、外資系、ファンドの投資先、上場を目指すベンチャー企業、オーナー系企業等では、転職で実力磨いた人物がトップに就くケースは、すでに珍しいことではなくなった。本研究は、わが国でも、米国のように転職で経験を重ねながら経営幹部を目指すキャリアが生まれつつあるのではないかという問題意識のもと、そのキャリア発達に関する仮説構築を目指した探索的研究である。本研究では、昨今、エグゼクティブの転職市場で特に注目され、今後、わが国の企業経営において、その重要性が高まると予想されるCFO（最高財務責任者）に注目することとした。

組織の枠を超えたキャリアは、1990年代半ば頃より、バウンダリレス・キャリアやプロティアン・キャリアといった、いわゆるニュー・キャリア論の文脈で議論されてきたが、主に伝統的な組織内キャリアとの対比に関心が寄せられていたこともあり、いまだ、フィールドワークに基づく、当該キャリアの詳細に関する研究蓄積は不十分である。また、わが国における当該キャリアの現状や特徴も、十分明らかにされたとはいえない。

こうした先行研究の限界を踏まえ、本研究では、わが国でCFOに至った人材が、(1) いかなる経緯で最初の転職に至るのか、(2) 何に支えに、どのように転職を進めるのか、(3) 転職した先にどのように適応し、実力を発揮するのかの3点を研究課題に据え、男性6名、女性2名の8名のCFO経験者に対して、平均2時間弱の半構造化インタビューを行い、その結果をM-GTA（修正版グラウンディッド・セオリー・アプローチ）を用いて分析した。

その結果、CFOに至る人材は、強い上昇志向を持ち、組織の中核で困難な経営課題に取り組むことを通じて、自らの専門職能を伸ばす一方で、キャリアの自己管理意識が高く、組織間の移動志向性が強い特徴を有し、そのキャリア発達は、組織内キャリア発達論と組織の枠を超えたキャリア発達論を複合した視点でなければ捉えきれないものであることが明らかになった。この新たなキャリアは、自らの意思で、いくつもの会社を渡り歩き、最終的には上級経営職となることを目指すことから、「プロフェッショナル・マネジャー」のキャリアと呼ぶことができよう。このキャリアにおいては、組織内キャリア発達には見

### 様式3

られない、次の3つの大きな発達課題がある。第1の壁は、個人と組織の間の暗黙の約束である心理的契約を「关系的」なものから「取引的」なものに移行させる際の「心理的契約の壁」、第2に、転職市場を通じて組織間を移動する際の「転職の壁」、第3に、新たな組織での反発を乗り越え、実力を発揮する際の「組織内適応の壁」である。こうした3つの壁を長期キャリア戦略、パターン化した転職プロセス、ぶれないマネジメント・スタイル、転職人脈といった個人のキャリア基盤に加えて、外的ショックという偶然、企業会計という制度、トップからの信頼といった環境要因、構造要因、組織要因を総動員して乗り越えていく点に、「プロフェッショナル・マネジャー」のキャリア発達のダイナミズムがある。

本研究は、CFOに至った人材のキャリアに注目することで、わが国において「プロフェッショナル・マネジャー」という新しいキャリアが生まれつつあることを浮かび上がらせ、そのキャリアにおける独自の発達課題とダイナミックな発達メカニズムを描き出した点に貢献があるといえる。