

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— (要約)
(1年以内に出版予定)

(第1章：はじめに)

従来、わが国では、新卒採用の生え抜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。わが国が本格的な人口減少社会や第4次産業革命など、先が見えない時代に向かう中、新時代を牽引しうる経営人材の育成、確保は極めて重要である。こうした中で、外資系で鍛えた経営者が大企業のトップに登用される事例が出始めており、こうした経営人材がどのような土壌で育まれたのか、どのような壁にぶち当たり、どう克服してきたかなどへの理解を深めておくことには少なからぬ意義があると考えられる。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との問題意識に立ち、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。とりわけ、昨今、エグゼクティブの転職市場において高い注目を浴び、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）を取り上げ、特に、転職経験に焦点をあてて分析を行った。

(第2章：先行研究のレビュー)

本研究で取り上げるCFOのキャリアに最も関係の深い、組織の枠を超えたキャリア発達論は、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。こうした議論は、主に伝統的な組織内キャリア発達との対比に注目してきたため、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いまだ十分ではなく、次の3つの限界が指摘できる。

第1に、長期雇用が依然、支配的であるわが国において、あえて組織の枠を超えて歩む個人の動機やキャリアの特徴が明らかにされていない点である。第2に、転職のように、組織の枠を超えるというダイナミックなプロセスが何に支えられて、どのように進むのかが明らかになっていないという点である。また、これまでの分析は、力点が個人の心理的要因に偏っており、個人が置かれた状況や文脈、構造要因に十分な関心が払われてこなかった。こうした点も含めて、転職のプロセスを理解する必要がある。第3に、組織の枠を超えたキャリア発達論と組織内キャリア発達論は、必ずしも排他的な概念ではないにも関わらず、両者を統合した視点からの研究が不足しているという点である。例えば、組織の枠を超えて歩むCFO人材が、新しく移った先の組織にいかに対応を果しつつ、成長を遂げるのかは十分明らかにされていない。

こうした先行研究の限界を踏まえ、次の3つの研究課題を設定した。第1は、CFO人材は、いかなる経緯で最初の転職に至るのか、第2は、CFO人材の転職は、何に支えられて、どのように進むのか、第3は、CFO人材は転職した先に、どのように適応し実力を発揮するのか、である。

(第3章：研究方法と調査対象)

研究方法としては、先行研究が乏しい分野における仮説探索型の研究であることを踏まえ、インタビューによる質的研究とした。研究協力者として、外部登用でCFOを経験した男性6名、女性2名の計8名を選び、平均2時間弱のインタビューを行った。研究協力者は、性別以外に年齢、業種においても十分分散したものとなっている。分析方法は、Glaser and Strauss(1967)が開発し、定量分析が持つ精緻さと、質的分析の持つ豊かな表現力の双方を合わせ持つグラウンディッド・セオリー・アプローチを選択し、さらに、その中でも分析方法が明快で、コーディングと深い解釈の両立を可能とした修正版グラウンディッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)を用いた。

なお、M-GTAでは、分析テーマと分析焦点者(ここではCFO人材)を定めて、その視点からインタビューデータを分析し、抽出される様々な具体例をもとに、分析焦点者の行動を最も適切に説明しうる「概念」(ここでは〔 〕で表記)を導出する。さらに複数の「概念」の関係から、分析焦点者の行動の予測と説明に資する、より抽象度の高い「カテゴリー」(【 】で表記)、「サブカテゴリー」(< >で表記)を形成する。そして、その内容を文章の形で簡潔に表現したストーリーラインと全体を俯瞰できる結果図で表現する。

(第4章：最初の転職に至る経緯に関する分析結果)

CFO人材の最初の転職に至る経緯という第1の研究課題については、一般的な転職者が労働条件や現状の仕事に対する不満から転職を決意するのに対し、分析焦点者の場合は、現状の不満解消ではなく、いくつかの経験を通じ、長期間かけて育んだ転職への思いが、何らかの外的ショックで解き放たれることで、最初の転職に至ることが分かった。

まず、初期キャリアにおいて、[会計への適職感]という職務適性を確信する経験と[企業への論理との遭遇と幻滅]という組織への信頼を失う経験をする中で、会計を武器に会社を渡り歩くという【転職しながらCFOを目指す原点】が形成される。次に[会計の専門性を鍛えた実務経験]や[事業分野での成功体験]などの【他社でも通用する自信を培う】経験を通じて、転職への思いが膨らむ。実際の転職を決断する際に、大きな葛藤を経験するが、【転職を後押しした外的ショック】により、転職に踏み切る。

就職当初から、将来の転職を決意していた訳ではないが、本人の適性や能力に加えて、会計との出会いや外的ショックの後押しなど、いくつかの偶然が作用して、CFOを目指すキャリアが始まると言える。

(第5章：転職行動とその支援要因に関する分析結果)

CFO人材の転職プロセスが何に支えられて、どのように進むのかという第2の研究課題については、分析焦点者の転職は、2つの要因に支えられ、その2つの要因の相互作用により進んでいくことが分かった。

第1の要因は、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】というキャリア戦略である。CFO人材は、1、2回の転職を経て、組織の枠を超えたキャリアを歩むと覚悟した節目で、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】を練る。これは、転職市場で常に売れる人材になることを目指して、特化する領域、強みとする独自能力、差別化の方法等の面から考え抜かれたキャリア戦略である。個々の転職に先立って、こうした長期のキャリア戦略を構築し、それに従って、転職を進めていく点がCFO人材の特徴である。

第2の要因は、【ルーチン化した転職プロセス】という行動パターンである。「いつものこと」のように離職動機が発生し、一旦、離職動機が発生すると、「いつもの手順」で転職先決定までの一連の行為が一定の行動パターンで進む。「いつものこと」のように離職動機が起こるのは、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】へのこだわりが、離職動機を誘発する効果を持つからである。職場での状況が、自分が思い描いたキャリア戦略通り進まなくなると [上向きのサイクルが止まる不安]が生じ、離職動機に直結する。また、CFOに至るキャリアには、思いがけないオファー、CFOリスク、転職リスクなど、様々なチャンスやピンチがあり、こうした場合にも離職動機は発生する。

一旦、転職すると決めると、それまでに培っていた<転職人脈>が、次の仕事を見つける大きな助けになる。そして、<ディールと割り切った判断>という判断姿勢があることや、うまくいかなかったとしても<代替の職務機会の見通し>の自信があることで、思い切った判断が可能となる。

このように、CFO人材は、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】というキャリア戦略と【ルーチン化した転職プロセス】があるおかげで、1つ1つの転職を深く悩むことなく進めていくことができるといえる。

(第6章：転職先での適応)

外部登用の経営幹部が新しい職場に着任した場合、内部者からの抵抗や反発が予想されるが、分析焦点者には、これを克服し、成果をすみやかに上げることが求められる。CFO人材は転職した先に、どのように適応し実力を発揮するのか、という3つ目の研究課題について、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことが、すみやかに転職先に適応し、実力を発揮するという困難な課題を可能にする鍵であることが分かった。

CFOとして何をなすべきかという<明確なCFO観>によって、取り組むべき課題を見定め、<最も得意とする組織運営スタイル>によって人を動かす。そうしたプロセスにおいて、大きな摩擦やストレスにさらされるが、<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>、すなわち [信頼して任せてくれるトップ] の存在や、[会計という共通基盤が生

む威厳」が仕事を進める上での助けとなり、「仕事を人生の100%にしない姿勢」がストレスを克服する支えとなる。

<ぶれないマネジメントの支援要因>の助けを得ながら、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことで、苦しい局面を乗り越えていくといえる。

(第7章：分析結果のまとめ) 分析結果を結果図に表すと図1の通りとなる。

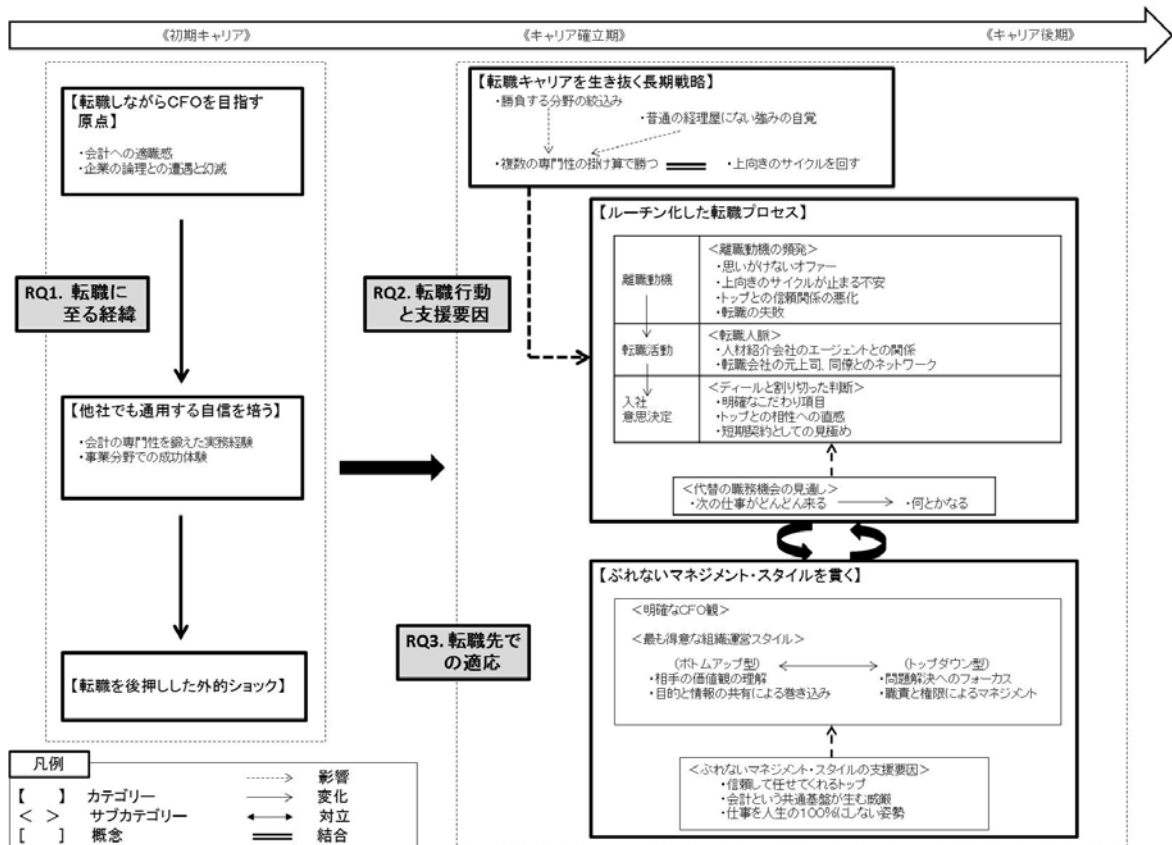


図1. 分析結果に関する結果図

(第8章：考察)

分析結果をもとに考察を行い、CFOに至るキャリア発達について、次の11点を発見事実として抽出した。

第1に、初期キャリアにおいて、会計の仕事を経験すると直ちに「会計への適職感」を持ち、早いタイミングで自らが進むべき道を見定めるといえる点である。

第2に、初期キャリアにおいて、「企業の論理との遭遇と幻滅」という組織への信頼感や一体感を失う経験をしているという点である。

第3に、最初の転職に踏み切る際に、大きな葛藤があり、決断にあたり【転職を後押しした外的ショック】を必要とする点である。組織の枠を超えたキャリアを歩むには、組織

に対する心理的契約を「関係的」なものから「取引的」なものに移行させる必要がある。

第4に、1, 2回の転職の後、転職しながらキャリアを歩むと覚悟した節目において、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】を構築し、それがその後の転職の指針になるという点である。

第5に、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】は外部労働市場での市場価値の確保に最大の力点を置いており、そのキャリア戦略に従うことで、組織の枠を超えたキャリアを実現しているという点である。

第6に、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】が構築された後は、離職動機の発生から転職活動、転職先決定に至るまでが【ルーチン化した転職プロセス】という行動パターンに従って、進むようになるという点である。

第7に、転職情報の入手経路として、人材紹介会社のエージェントと合わせて、[転職会社の元上司、同僚とのネットワーク]というプライベートな人的ネットワークが重要な役割を果たしているという点である。

第8に、CFO人材が、転職先にすみやかに適応し、実力発揮するために取る行動が【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】であるという点である。

第9に、CFO人材が【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】にあたっては、トップとの信頼関係、トップからのサポートが重要な役割を果たしているという点である。

第10に、CFO人材は、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことに伴うストレスを克服するために[仕事を人生の100%にしない姿勢]、すなわち、打ち込める趣味など、仕事以外のアイデンティティが重要になる点である。

第11に、CFOに至るキャリア発達全般について、「企業会計」という制度要因が極めて重要な支援要因となっている点である。「企業会計」という企業に共通する制度があることが、組織の枠を超えた移動、転職先での適応を容易にしている。

以上を総合すると、CFOに至るキャリアは、組織内で発達しつつ、組織の枠を超えていくことで、さらなる発達を目指すという、複数のキャリア発達論を統合した視点で捉えるべきキャリアだといえる。

(第9章：結論と展望)

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する。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。自らの意思で、いくつもの会社を渡り歩き、最終的には経営幹部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。

本研究を通じて、このキャリアにおいては、組織内キャリア発達には見られない、次の3つの大きな壁、すなわち発達課題があり、それらを乗り越えることで、CFOに到達す

ることが可能となることが明らかになった。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「関係的」なものから「取引的」なものに移行させる「心理的契約の壁」である。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」である。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、ルーチン化した転職プロセス、ぶれないマネジメント・スタイル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環境要因、企業会計という制度要因、トップからの信頼といった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、わが国において複数のキャリア発達論を統合した視点でなければ捉えきれない、「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。

以 上