

平成29年度 博士論文

主査教授名： 跡田 直澄 教授

論文題名： 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 —

研究科名： 嘉悦大学大学院 ビジネス創造研究科

氏名： 北村 雅昭

目次

第1章 はじめに

- 1-1. 問題意識
- 1-2. 本研究におけるCFOの定義
- 1-3. 国内でCFOの転職市場が形成されつつある背景
- 1-4. 本論文の構成

第2章 先行研究のレビュー

- 2-1. 組織内のキャリア発達論
- 2-2. 組織の枠を超えたキャリア発達論
 - 2-2-1. バウンダリレス・キャリア
 - 2-2-2. プロティアン・キャリア
- 2-3. トランジション論
 - 2-3-1. Bridges のトランジション論
 - 2-3-2. Schlossberg のトランジション論
 - 2-3-3. Nicholson のトランジション論
- 2-4. 先行研究のまとめ
- 2-5. 先行研究の限界と研究課題の設定

第3章 研究方法と調査対象

- 3-1. インタビューデータの収集方法
 - 3-1-1. インタビュー方法
 - 3-1-2. インタビューガイドライン
 - 3-1-3. 研究協力者
- 3-2. 研究方法

第4章 最初の転職に至る経緯に関する分析結果

- 4-1. 転職しながらCFOを目指す原点
- 4-2. 他社でも通用する自信を培う
- 4-3. 転職を後押しした外的ショック

第5章 転職行動とその支援要因に関する分析結果

- 5-1. 転職キャリアを生き抜く長期戦略
- 5-2. ルーチン化した転職プロセス

- 5-2-1. 離職動機の頻発
- 5-2-2. 転職人脈
- 5-2-3. デイールと割り切った判断
- 5-2-4. 代替の職務機会の見通し

第6章 転職先での適応に関する分析結果

- 6-1. ぶれないマネジメント・スタイルを貫く
 - 6-1-1. 明確なCFO観
 - 6-1-2. 最も得意なマネジメント・スタイル
 - 6-1-3. ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因

第7章 分析結果のまとめ

第8章 考察

第9章 結論

- 9-1. 発見事実の整理
- 9-2. 理論的含意
- 9-3. 実践的含意
- 9-4. 本論文の限界と今後の課題
- 9-5. おわりに

参考文献、引用文献

第1章 はじめに

1-1. 問題意識

近年、国内でも有数の大企業において、グローバル企業への脱皮、国内市場でのシェアの奪回、M&Aによる事業再構築など、それまでの経営陣では成しえなかった経営課題を実現するため、実績ある経営者を社外からトップに招く事例が目立ちつつある。こうした経営者は、通常、複数の会社を経験し、特定の会社や業界に固有の知識ではなく、経営という普遍的な能力を買われて招かれることから、一般に「プロ経営者」¹と呼ばれている。

また、いくつかの会社を経て、トップに至るという経歴は、「プロ経営者」として、ニュースに取り上げられる人達だけのものではない²。近年、国内に外資系企業や上場を果たしたベンチャー企業が増えた³こともあり、新聞紙上で、いくつかの会社を経て、トップに至った人物の経歴を見かけることは珍しいことではなくなった。また、「プロ経営者」の予備軍と思われる層も厚みを増しており、経営コンサルやITといったプロフェッショナルの世界で生きる人たちの中に、スキルの向上や新たな経験の獲得を目指して、積極的な転職を重ねる層がいることが確認されている（厚生労働省編 2016）⁴。

これまで、経営者のキャリアと言えば、新卒一括採用で入社し、厳しい社内競争を勝ち抜くというのが主流と考えられてきたが、わが国においても、積極的な転職を通じて、経営幹部に至るといふ新しいキャリアが生まれつつあるのではないかと。もし、そうであるならば、そうしたキャリアは今後、広がりを見せるのであろうか。あるいは、そうしたキャリアを目指す個人には、どのような能力や条件が必要になるのであろうか。こうした一連の疑問に答えるために、積極的な転職を通じて、経営幹部に至った人物のキャリアの実態に迫り、どのような困難をいかに克服してきたのか、その実態と構造を明らかにしたいと考えたことが、本研究を始めた動機である。

今後、こうしたキャリアが広がるかどうかを考える前に、まず、現状を確認しておきた

¹有森(2015)では、新浪剛史(サントリーホールディングス社長)、藤森義明(住生活グループ社長兼CEO)(退任済)、原田泳幸(ベネッセホールディングス会長兼社長)(退任済)、松本晃(カルビー代表取締役会長兼CEO)、魚谷雅彦(資生堂代表取締役社長)等が代表的な「プロ経営者」として紹介されている。(肩書は2017年8月末時点)

²小杉(2015)は、40代を中心に、いくつかの会社を経験して実力をつけて、外資系、ファンド系、オーナー系企業の社長として活躍する31名の「プロ経営者」を紹介している。

³東証マザーズに上場する企業数は、1999年末の2社から2017年10月末には246社に増加した。(日本取引所グループホームページ <http://www.jpx.co.jp/listing/co/index.html>より)

⁴厚生労働省編(2016,p274)を見ると、年収1500万円以上の経営コンサル等の45.1%、IT技術者の44.9%が2回以上の転職経験があり、5年間の転職入職率は、前者が25.1%、後者が23.4%である。

い。表1-1は、日米の大企業50社を対象に、2009年頃に行われた経営トップ（日本は執行役員以上、米国は各社のホームページでExecutive Leadersと紹介される人たち）の略歴に関する比較、調査の結果である。

表1-1 日米の企業トップの経歴比較

	最高経営責任者				その他役員（含む執行役員）			
	日本		米国		日本		米国	
新卒採用	43人	(98%)	18人	(55%)	992人	(93%)	180人	(41%)
中途採用	0人	(0%)	5人	(15%)	46人	(4%)	110人	(25%)
役員採用	1人	(2%)	10人	(30%)	32人	(3%)	152人	(34%)
合計	44人	(100%)	33人	(100%)	1070人	(100%)	442人	(100%)

(出典) 三品ほか(2010, 37頁)をもとに筆者作成

表1-1が示すように、米国では、外部から経営人材を幅広く受け入れており、他社で実績を積んだ人物がトップや役員として招かれることは、決して珍しいことではない。フォードからクライスラーへ移籍したリー・アイアコッカや、RJRナビスコからIBMへ移籍したルイス・ガースナーなど、米国では「プロ経営者」に関するサクセスストーリーが数多く残されている⁵。

一方、わが国の大企業の経営陣を見ると、外部から役員として採用された者の比率は極めて低く、最高経営責任者では2%、その他役員で見ても3%に過ぎない。わが国の大企業において、これまで生え抜き以外の人物が役員として採用されたり、経営トップに就いたりすることが珍しかったことが、「プロ経営者」がメディアから注目される理由となっている。但し、表1-1をよく見ると、米国企業の経営陣についても全てが転職組ではなく、新卒採用の生え抜き組と中途、役員採用組の比率はほぼ半々であることが分かる。

かつて、米国においても終身雇用が一般的⁶であり、経営陣も生え抜きが中心⁷であった

⁵ Iacocca, L., with Novak, W.(1984)や Gerstner Jr, L.V.(2002)等が代表的である。

⁶ Drucker(2000, 7頁)では「終身雇用は、欧米にもあった。アメリカ、イギリス、ドイツ、スイスでも、大企業で働く日給、時給以外の従業員は終身雇用だった。彼らは、入社するや、自らを社員と位置づけ、会社に完全に帰属した。アメリカではGEマンであり、ドイツではジーメンス・マンだった。世界中の大企業の多くが、日本の大企業と同じように、新卒者を雇い、定年まで働くものとした。」と述べられている。

⁷ Feldman(1996)によると、1940年代の半ばから1980年代半ばにかけては、アメリカでも組織内キャリアを前提とした企業内での上昇、特に昇進によるキャリアが主流と考えられていた。

ことを踏まえると、米国経済を取り巻く環境変化が大きくなる中で、1つの会社の中で社内競争を勝ち抜いた人材だけでは、複雑な経営課題を解決し、資本市場への説明責任を果たすことが難しくなり、徐々に経験、実績のある外部人材を加えていった結果、生え抜きと転職組混成の経営チームが編成されるようになったと見ることができる。つまり、日米の経営者の経歴の差は、時点の差に過ぎない可能性があるのである。

わが国において、経営陣が生え抜き中心であることについて、小池(1993,142-143頁)は、内部人材を対象とした「遅い昇進」というわが国特有の人事施策が大勢の人の技術、技能の向上という点で利点を持ってきたことを評価しつつ、上級管理者の育成という観点で副作用があることを指摘する。また、藤本(2003,25頁)は、日本の自動車産業を分析し、厳しい社内競争を通じて培った組織能力により生産・開発面では国際競争において優位に立つとしつつ、最終損益に結び付ける戦略構想力においては不十分な場合が多いとするなど、内部人材で構成される経営陣の経営能力の弱さを指摘する。すなわち、「遅い昇進」や内部人材で経営することによる組織能力強化というメリットは大きいとはいえ、「速い昇進」や外部人材の活用による経営力強化のメリットとトレードオフの関係にあると言うのである。すなわち、外部経営人材の活用は、単純に米国型に近づくのが良いとか、日本型を維持すべきだといった議論ではなく、それぞれの会社が、その時点で、どのような経営課題を克服したいのか、どのような組織能力を大切にしたいのか、欲しい経営能力を備えた人材は外部から調達可能なのか、といった点を見極めて、個別に決めていく問題であると言える。現時点では、外資系、ベンチャー系、オーナー系といった企業が外部経営人材の活用に比較的積極的であるが、いわゆる日本の大企業にまで広がりを見せるかどうかを、現時点で予測することは難しい。

しかし、今後、わが国が本格的な人口減少社会や第4次産業革命⁸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。そうした中で、冒頭に述べたとおり、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、新しく生まれつつあるキャリアの実態を捉え、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。本研究が、将来を見通すことが難しい時代に、勇気を持って道なき道を切り開こうとしている人達にとって、ささやかな

⁸ I o T (Internet of Things)、ビッグデータ、A I (Artificial Intelligence)、ロボット等の技術革新の普及がもたらす産業社会構造の大きな変化

道しるべとなることを願いつつ、本研究を始めることとしたい。

これまで述べたとおり、本研究では、積極的な転職を通じて経験を積み、その実績から経営幹部に登用された経営人材のキャリア発達に大きな関心を寄せているが、具体的な分析対象としては、C F O (Chief Financial Officer ; 最高財務責任者) を取り上げる。

「プロ経営者」としてメディアに登場するC E O (Chief Executive Officer ; 最高経営責任者)やC O O (Chief Operating Officer ; 最高執行責任者)といった経営トップは、現状ではまだ事例が少なく、また、バックグラウンドも極めて多様であるため、そのキャリア発達について、一般化した理論を構築することが困難だと思われる。その一方で、C F Oは、近年、外部から登用されるケースが目立つなど⁹、具体事例が豊富であり、また、経理・財務など、バックグラウンドに一定の共通性を有するため、そのキャリア発達について、共通の特徴を抽出しやすいと考えられる。こうした点に加え、さらに、下記の理由から、C F Oは本研究で取り上げる分析対象に相応しいと考えた。

- (1) C F Oは、経理、財務、M&A、IR など、経営管理全般にまたがる幅広い知識と経験を持って、C O OとともにC E Oを補佐して経営の執行にあたる明確な経営幹部職であること。
- (2) 資本収益性の向上やコーポレートガバナンス強化の観点から、今後、日本において、役割強化が必要な職位だと思われること。
- (3) 戦後の日本経済の復興期において、ソニーの井深大と盛田昭夫、ホンダの本田宗一郎と藤沢武夫、松下電器産業の松下幸之助と高橋荒太郎のように、事業系の経営者と、管理系の経営者が二人三脚で経営をけん引し、成功に導いた例を思い起こすと、C F Oのようにトップの右腕として経営管理面を補佐する人材の強化は、現代においても日本企業の経営力強化につながる可能性があること。

本研究においては、C F Oに至るキャリア発達の中でも特に、転職経験に焦点をあてて

⁹日本経済新聞電子版には、次のように、C F Oの転職に関する記事が多数見られ、C F Oの転職市場が形成されつつあることが伺われる。

①「エグゼクティブの転職事例にはさまざまなパターンが見受けられます。専門性を活かし、経営企画やC F O (最高財務責任者) などとして異業種に転職する (パターン)・・・」(2016/05/06)、

②「今現在のエグゼクティブ層の採用においては、大きく分けて次の5つのパターンがあり・・・(3) I P O (新規株式公開) の準備に入ったベンチャー企業がC F O (最高財務責任者) や管理部門長を採用・・・」(2016/08/19)、

③「この数年、地方の企業が、大都市圏で経験を積んだ人材を経営幹部として迎えたいとする傾向が強くなって・・・職種としては、経営企画、管理部門長、C F Oなどのポジションで採用するケースがよく見られ・・・」(2016/09/09)

分析することとした。これまでの「プロ経営者」の実例を見る限り、複数の会社を転職して実力をつけ、転職先での実績を評価されて、経営トップの地位につく事例が大半である。すなわち、転職でいくつかの厳しい場面を経験し、そこからチャンスをつかめるかどうか、キャリアの成功の鍵を握っていると思われる点が、すでに豊富な研究蓄積¹⁰がある組織内で経営者となる人達のキャリア発達との大きな相違点であるからである。

1-2. 本研究におけるCFOの定義

CFOのキャリア発達を研究対象として取り上げるにあたり、まず、CFOという職位が日本企業に由来からある経理部長や経理・財務本部長とどのように異なるかを述べた上で、本研究におけるCFOの定義を明らかにしておきたい。CFOは、通常、最高財務責任者と訳される。米国の会社では、規模や成長段階により異なるが、CFOは経理・財務部門だけでなく、日本の会社で言う企画部長、人事部長、システム部長等を統括している。CFOと日本の経理部長や経理・財務本部長とを比較すると、戦略立案、将来予測といった分野を担当する点、経営戦略の執行について財務面から責任を負う点が大きな違いであると言える。130の国と地域から175を超える会計職業専門家団体の加盟するIFAC（International Federation of Accountants; 国際会計士連盟）が2013年に発表した「CFOの役割と期待」の中では、「CFOの5原則」として、CFOに期待される役割が次のように記載されている（大和総研, 2016）。

- (1) 組織をバインドする実質的リーダーであり、経営陣における枢要な役割を果たさなければならない。
- (2) 事業に関する受託責任と事業責任のビジネスパートナーとしての役割の双方のバランスを図らなければならない。
- (3) 組織を統率するインテグレーターおよび組織に対して方向性を指し示すナビゲーターとして行動しなければならない。
- (4) 経理・財務部門の実質的な長として、そのパフォーマンスを高めるリーダーシップを発揮しなければならない。
- (5) 職務ならびに組織に対して、職業的専門家としての成果を提供しなければならない。

¹⁰ 経営幹部への成長を促した経験は、金井(2002b), MaCall, Lombardo and Morrion(1988), McCall(1998)等に詳しい。

この中で、財務、経理の職能に直接、関係するのは（４）だけであり、財務、経理の専門家というよりも経営陣におけるリーダー、ビジネスパートナー、インテグレーター、ナビゲーターといった役割が強調されている。あずさ監査法人・KPMG(2008,2頁)では、CFOとは「経理・財務担当役員の役割をこえて、企業価値向上のためにCEOの経営戦略策定および執行を、主に財務面から支える最高責任者である」と定義づけられており、本研究におけるCFOの定義もこれに従うこととしたい。この定義に従うと、経理・財務担当役員の業務とCFOの業務の違いは、図1-1のようなイメージとなる。

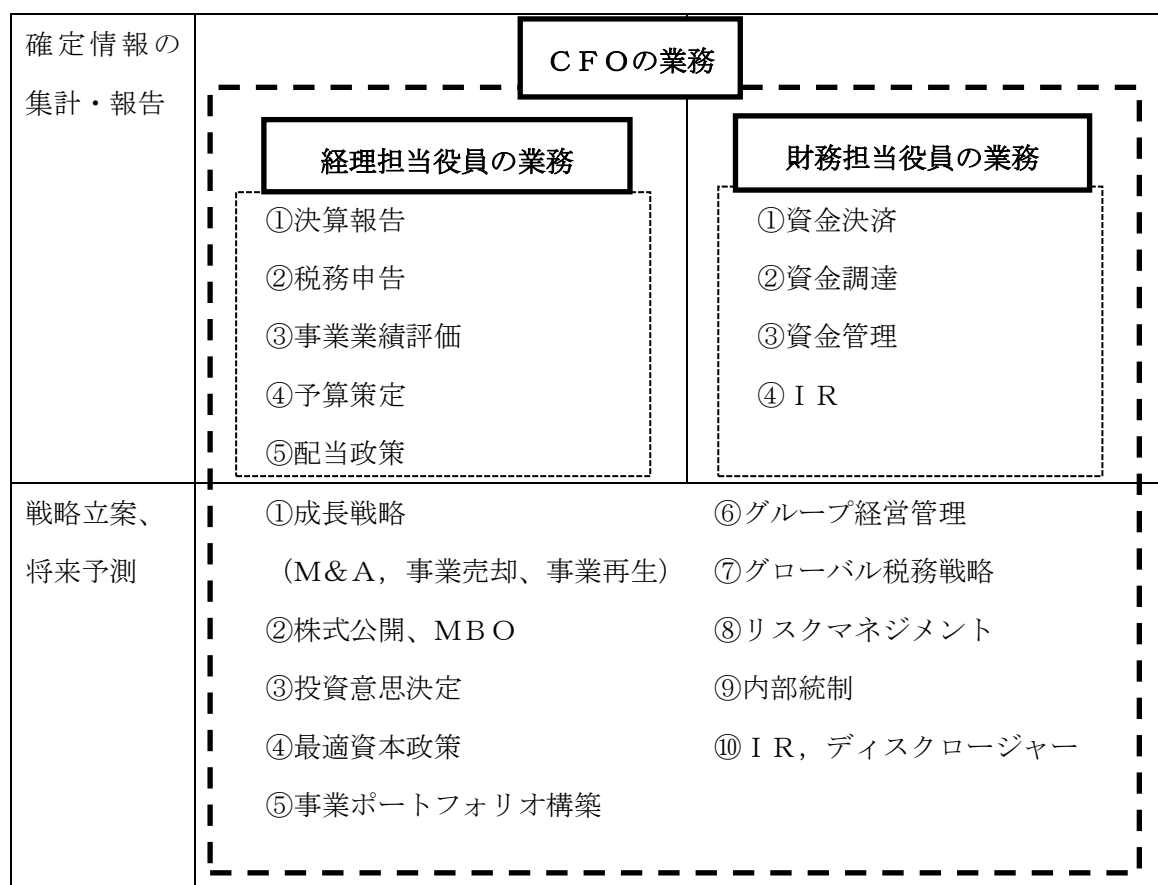


図1-1 経理・財務担当役員の業務とCFOの業務の違い

(出典) あずさ監査法人・KPMG(2008, 3頁)を参考に筆者作成

1-3. 国内でCFOの転職市場が形成されつつある背景

さきほど、本研究でCFOを研究対象に取り上げた理由として、具体事例が豊富であると述べたが、ここでは外部登用のCFOが増加する背景となった、CFOの需要側の変化

について触れておきたい。CFOは、従来、外資系企業に見られる職位であった。国内における外資系企業数は、経済のグローバル化に伴い、1990年代初頭のバブル崩壊以降も順調に増加してきた。経済産業省の外資系企業動向調査によると、わが国における外資系企業数は、1998年度から2008年度の10年間で、1434社から2763社へとほぼ倍増しており、また、調査対象が変更¹¹された2010年度と2015年度の比較においても3142社から3410社へと増加している。このようなわが国における外資系企業数の増加に伴って、国内におけるCFOのポジションも増加してきたと考えられる。

これに加えて、国内でのCFO人材需要の急増、CFO人材の転職市場の形成に大きく寄与したと思われるのが、1990年代後半から起こったバイアウト・ファンドの台頭とその背景となった国内M&Aの急増である。1997年にわが国初のバイアウト・ファンドとして、アドバンテッジ・パートナーズが、サービスを開始してから、わが国におけるバイアウト・ファーム数は図1-2のとおり、リーマンショックで一旦落ち着くまで、2000年代に入ってから急増している。

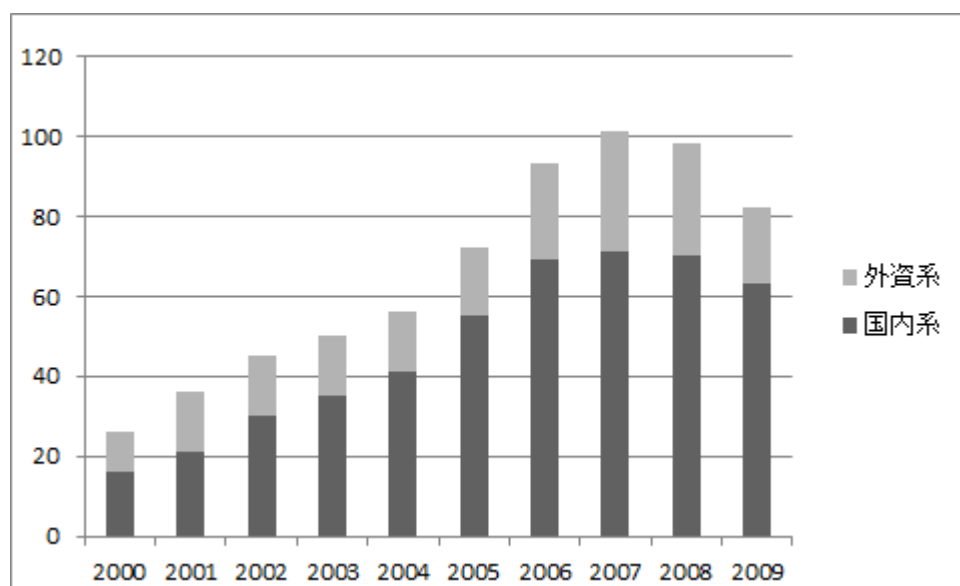


図1-2 国内のバイアウト・ファーム数の推移

(出典) 杉浦・越(2010,7頁)より

わが国におけるM&A件数の推移は、図1-3のIN-INとOUT-INの合計数が

¹¹ 2009年度実績より、調査対象に金融・保険業、不動産業が追加された。2010年度実績より、持株会社を経由した間接出資のみならず、事業会社を含むあらゆる国内法人からの間接出資も対象となった。

示すとおり、こちらも 1990 年代後半から、リーマンショックで一旦落ち着くまで、急激に増加している。安藤(2015, 92 頁)によると、わが国においてC F Oという文字が新聞紙上を賑わすようになったのは、2000 年頃であり、わが国でC F Oが注目を浴びるようになった時期とバイアウト・ファンドの台頭や国内M&A件数の急増の時期とは一致している。

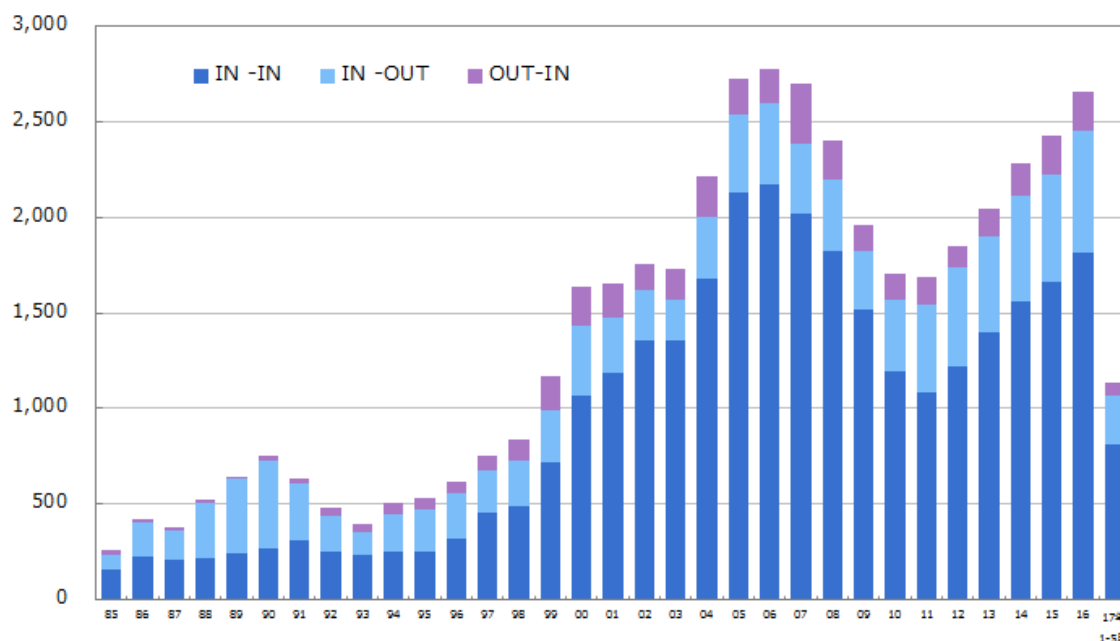


図 1-3 1985 年以降のマーケット別M&A件数の推移

(出典) レコフM&Aデータベース <https://www.marr.jp/mainfo/graph/>より

1990 年代の後半以降、国内M&Aが急増したわが国固有の事情として、宮島(2007)は、(1) バブル崩壊以降の長期不況による設備、負債、雇用の過剰処理をはじめとする「過剰能力処理」の必要性、(2) メインバンク制の後退と機関投資家の増大など「企業統治構造=ガバナンス」の変化、(3) M&Aのソフト・インフラとでも言うべき「企業結合法制、会計原則の整備」、(4) 1999 年から進展した金融緩和、特に 2001 年 3 月からの量的緩和政策により、買い手企業の資金的制約を緩和したという「金融要因」という 4 つの要因を挙げている。

この時期の経済状況を振り返ると、1997 年に三洋証券の破たんを契機に、コール市場でデフォルトが発生し、資金繰りに窮した北海道拓殖銀行、山一証券が相次いで破たんした。また、1998 年には、大量の不良債権を抱えた日本長期信用銀行、日本債券信用銀行が信用

不安から破たんし、国有化される事態に陥った。こうした中、わが国は 1998 年からマイナス成長に陥り、日本の金融システム全体への不安が高まった。また、ITバブルの崩壊でアメリカ景気が減速したこと、株価が急落し、株式の含み益が縮小し、銀行の自己資本比率が低下した。さらに、この時期に、公的資金の注入と合わせて、金融検査が厳格化されたため、バブル期の過剰融資に伴い発生した不良債権について、高い比率の引き当てが必要となる要管理債権となる範囲が拡大した。そのため、邦銀は貸出の圧縮に走り、最後まで面倒を見るという意味でのメインバンクシステムは後退することとなった。こうした中、登場した小泉政権は、2001 年 4 月の緊急経済対策として、金融機関の不良債権問題と企業の過剰債務問題の一体的な解決を掲げ、2001 年 6 月に発足した経済財政諮問会議のイニシアティブのもと、不良債権＝不振事業を切り離して、スピーディーに処理することについて政策を総動員した。そうした中で、銀行経営の健全性の維持の観点から銀行の株式保有制限が導入され、いわゆる株式持合いの解消が進み、企業は資本市場の意向をより強く受ける状態となった。メインバンクシステムの後退を受け、企業は、必要があれば直接資本市場に働きかけ、市場から資金を調達することが必要となった。また、株式持合いの解消の流れの中で、経営の重点が次第に株主重視へと移行したため、各企業が企業価値を強く意識せざるを得ない環境が生まれ、「選択と集中」をキーワードとする国内でのM&Aが急増することになった。

こうした中で、企業再生やノンコア事業の切り出しに伴う未上場株式への投資など、新たな資金の出し手として台頭したのが、バイアウト・ファンドである。バイアウト・ファンドとは、複数の機関投資家や個人投資家から集めた資金で、事業会社から切り離された未公開会社あるいは業績不振の上場企業などに投資し、企業価値を高めたうえで、事業会社への売却、ファンドへの転売、あるいは、株式を資本市場で売却することで資金を回収し、投資家に利益配分することを目的としたファンドのことを指す。1997 年の独占禁止法改正により、持株会社が法的に認められたことや、有限責任の出資者を認める中小企業等投資事業有限責任組合法の施行が契機となり、急速に広がった。通常、バイアウト・ファンドは、3～5 年での資金回収（エグジット）を目指すため、この限られた期間において、企業価値を高めることに全責任を負う CEO、CFO を置くことを求める。内部に適任がない場合は、自ら探して送り込む。このように、バイアウト・ファンドは、資金だけでなく、経営人材や経営ノウハウも注入するため、バイアウト・ファンドの投資案件の急増が CFO の人材需要の増加につながったと考えられる。

なお、すでに述べたとおり、国内M&Aの増加、ならびに、バイアウト・ファンドの台頭は、経済財政諮問会議の骨太の方針のもと、非常に短期間で行われた多くの立法や経済政策等に後押しされている。これらをまとめたのが表1-2である。

表1-2 国内M&Aの急増、バイアウト・ファンドの台頭に寄与した制度的要因

時期	法改正等	説明
1997	独占禁止法の改正	・純粋持株会社（株式を所有することを事業目的とする会社）が認められたことで、事業形態の選択肢が広がり、プライベート・エクイティ投資のみ行う会社が法的に可能となった。
1998	中小企業等投資事業有限責任組合法（中小ベンチャーファンド法）	・未公開株式に対する投資を対象とする場合に、業務執行組合員以外の投資家については出資額までしか責任を負わない（有限責任）特例が設けられた。
1999	商法改正 （株式交換及び株式移転制度の導入）	・株主総会の特別決議があれば、少数株主を強制的に排除し、完全親子会社とすることが可能となった。また、「株式交換」により、会社の買収を現金なしに、親会社の株式を利用して行うことができるようになり、「株式移転」により、共同持株会社を利用した合併が容易になった。
	産業活力再生特別措置法	・独占禁止法の迅速審査が可能となり、M&Aの決定に動機を与えた。
2000	連結会計の導入	・企業の財務諸表の開示が単体ベースから、子会社、グループ会社を含む連結ベースに移行したため、企業の経営状態の透明性が高まった。
	民事再生法	・従来の和議法や会社更生法に比して、手続き開始要件が緩和されるとともに、経営陣の刷新を必要としないなど、使い勝手のよい再建型倒産法制として、早期再編のインセンティブを与えた。

2001	商法改正 (会社分割制度の導入)	・事業の別会社化とその処分を容易にする制度。これにより、会社単位の再編だけでなく、企業グループ内での事業再編が容易になった。
2002	連結納税制度の導入	・分社化や持株会社化を選択した場合でも、それまで同等の税制措置が受けられるよう親子会社の損益通算やグループ内取引の課税の繰り延べ等の措置が認められた。
2004	投資事業有限責任組合法 (ファンド法)	・中小ベンチャーファンド法の投資対象先に関する中小企業要件や未公開要件が撤廃され、中堅企業や大企業も投資対象となるとともに、ファンドによる融資や金銭債権の取得が可能となった。

(出典) 内閣府編(2003,134-135 頁)をもとに筆者加筆

これらに加え、東証マザーズ市場の創設等により、ベンチャー企業が上場しやすくなったために、ベンチャーの上場企業や上場に向けて社内体制を整える上場予備軍となる企業が増加したことや、また、積極的なM&Aを見据えて、自社の株価をなるべく高く維持したいと考えるオーナー系企業などが、そうした分野で実績のある優秀な人材を外部に求めるケースが増えたことも、外部登用のCFOの増加に寄与したと考えられる。

このように昨今、外資系、投資ファンド系、ベンチャー系、オーナー系企業などを中心に、企業価値向上や高い数値目標の達成を目指す企業が増え、会計と経営に通じた人材が広く求められるようになったことが、外部登用のCFOが増えてきた背景と考えられる。

1-4. 本論文の構成

本論文は、9つの章からなる。第1章はじめにで、研究を始めるにあたっての問題意識や用語の定義、背景等について述べる。第2章で先行研究のレビューを行い、先行研究の限界を明らかにした上で、3つの研究課題を設定する。第3章で、今回の研究における研究方法と調査対象を説明する。本研究では、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを採用するため、その手法の理論的背景や、具体的な手順を解説する。第4章から第6章において、3つの研究課題に対応する形で、分析結果を説明する。第7章において、分析結果を整理した上で、ストーリーラインや結果図という形で分析結果の全体像を提示す

る。第8章において、分析結果についての考察を行い、発見事実を示す。第9章において、発見事実を要約した上で、理論的含意、実践的含意を示し、最後に本論文の限界と今後の展望を述べる。

第2章 先行研究のレビュー

キャリア研究については、これまで経営学以外にも、心理学、社会学、労働経済学などの様々な学問領域から学際的にアプローチされ、複数の学問分野にまたがって膨大な蓄積が行われてきた。キャリア研究は、そもそも個別性や複雑性の高い個人のキャリアを対象に共通の発達パターンや発達課題を見出そうとしたものである。しかし、わが国においてもバブル崩壊以降、いわゆる終身雇用や年功序列に代表される日本的経営が揺らぐ中で、個人のキャリア自律が叫ばれるようになったこと、IT化、グローバル化の進展といった経営環境の変化、あるいは、女性の社会進出等に伴う労働観の多様化に伴い、キャリアの多様化が大きく進み、もはや、1つの学説だけに依拠して個人のキャリアを捉えきれない状況に至った。こうした状況を踏まえ、金井(2010)は「本来ひとりひとりにユニークでパーソナルなテーマとならざるをえないキャリアの理論化に際しては、どのように研ぎ澄まされた理論でも、単一の理論ではすべてを説明しきれない。理論化の目的に応じて、最低限必要な複数の理論の統合が必要になる」と述べている。

本研究は、CFOに至るキャリア発達について、転職経験に焦点をあてて、その構造と背後にあるメカニズムに関する仮説構築を目的とした探索的研究であり、ここでは、個人のキャリア発達、転職行動、あるいは、転職後の適応の理解に欠くことができないキャリア分野の主要研究をレビューする。

まず、最初にキャリア発達論が発展する土台づくりに多大な貢献をした Schein の組織内キャリア発達論をレビューし、基礎的な概念を確認する。次に、本研究は転職経験に焦点をあてた研究であるため、伝統的な組織内キャリアに代わるニュー・キャリア論の文脈において、特に、主要な潮流を形成したバウンダリレス・キャリア(boundaryless career)やプロティアン・キャリア(protean career)という2つの学説を見る。また、転職を伴うキャリアで成功を収めるには、自分の力が発揮できる転職先に移り、その職場に適応して成果を上げることがポイントとなるため、こうした転機や移行期をどう乗り越えるかという観点から、キャリアの節目への対応に着目したトランジション論に関する主要学説を見る。そして、最後に、先行研究の限界を踏まえた上で本研究における研究課題を設定する。

2-1. 組織内のキャリア発達論

Schein(1978, 1990, 1995)は、それまでの Erikson(1963)や Levinson(1978)などの生涯発達心理学の成果をベースに、1つの組織内で、個人がどのようにキャリアを発達させるかという、いわゆる組織内キャリア(organizational career)発達についてのモデルを体系的に示した。その中で、キャリア・アンカー(career anchor)、キャリア・コーン(career cone)、キャリア・サバイバル(career survival)など、後のキャリア発達論に多大な影響を与える数々の概念を提示した。Schein は、発達段階論的なアプローチをとっており、職業や個人により違いはあるものの、人生の各段階において、組織の中の職業人として乗り越えるべき共通の発達課題があり、その課題を1つ1つ克服することで、階段を上るように人は発達するというモデルとして体系化した。Schein の組織内キャリア発達論は、安定的な経営環境のもとで、1つの組織内でキャリアを形成する場合には、個人と組織の相互関係に一定のパターンがあることを示しており、キャリア・アンカーで示される「どのような仕事をしたいか」「仕事の中でどのような自分でありたいか」という個人の欲求と「従業員個人にどのような仕事をしてもらいたいか」という組織側の要求が、ダイナミックにすり合わされる中で、仕事の内容、地位といった外的キャリア、仕事に対する経験や意味づけなどの内的キャリアが発達するとしている。

Schein(1978, 邦訳 43-47 頁)はキャリアの発達段階として、組織と個人のキャリアの関連性を踏まえ、9つの発達段階とそれに応じた課題を整理した。このモデルは、組織人としてキャリアの基礎を固めつつ、各段階での課題を克服しつつ、段階的にキャリアを積み重ねていくプロセスを表現していると言える。なお、表2-1で示されるように、各段階の年齢域は極めて広い。さまざまな職業の人々がさまざまな速度で諸段階を通り、その移動の速さには個人的要因も強く影響すると考えられているからである。

表 2-1 キャリア・サイクルの段階と課題

発達段階	課題
1. 成長、空想、探求 (0～21 歳)	・現実的な職業選択のため、自らの興味と能力を把握し、職業に対する考え方を現実的なものにする。適切な教育、訓練を受け、仕事の世界に必要な基本的習慣、技術を習得する。
2. 仕事の世界へのエントリー (16～25 歳)	・初めて組織に入り、仕事を始める。組織人として自らに求められる役割を理解し、組織のメンバーの一員となる。
3. 基本訓練 (16～25 歳)	・現実の仕事をする中で、組織で働くとはどのようなことかを理解する。下働きなど「加入の儀式」を受け入れることで、徐々に職場の正規の貢献メンバーとして認められる。
4. キャリア初期の正社員資格 (17～30 歳)	・組織の新人として、与えられた仕事を確実にこなす中で、仕事の仕組みを理解し、基礎的な技術、知識を身につける。この時期に、独立を求める個人の欲求と従属・依存を求める組織の要求との葛藤を乗り越える。
5. 正社員資格、キャリア中期 (25 歳以後)	・組織の中で、一定の役割を果たし、存在感を示すようになる。この時期に、ゼネラリストになるか、専門家になるか、どの専門分野でどれだけ専門化するかの判断を迫られる。
6. キャリア中期の危機 (35～45 歳)	・自らのキャリア・アンカー（自己の才能、動機、価値）を知り、それに照らして、これまでの歩みを再評価する。キャリアを変えるか、そのままより高度な仕事に進むか、自分の生活全体の中で、仕事、キャリアがどれだけ重要であるかを決める。
7. A. キャリア後期(40 歳から 引退まで)<非指導者役>	・専門家の道を選び技術的スキルを深めるか、管理者としてより広範な責任を引き受けつつ、後進の育成など、他者の助言者となる。
7. B. キャリア後期(40 歳から 引退まで)<指導者役>	・組織の長期的繁栄に自分の技術と才能を役立てる。日々の意思決定や綿密な監督より、他者の努力を統合し、より広い影響を与える方向に進む。
8. 衰えおよび離脱 (40 歳から引退まで)	・能力やモチベーションの減退による役割の低下を受け入れる。趣味、家庭、社会、地域など、仕事以外での満足感を手に入れ始める。
9. 引退	・組織、職業での役割を手放し、引退する。ライフスタイル、役割、生活水準における劇的な変化を受け入れつつ、新しい役割、新しい生き方を探る。

(出典) Schein(1978, 邦訳 43-47 頁)をもとに筆者作成

Schein(1978,邦訳 39-42 頁)は、キャリア発達の方向性について、いわゆる出世、昇格といった垂直方向に限定せず、より広い次元でキャリア発達を捉えている。キャリア発達の観点から Schein が表したモデルのことを、組織の3次元モデル、キャリア・コーンと呼ぶ。このモデルは図2-1のとおり、円錐形で表現されており、3つの方向性によって形成される。

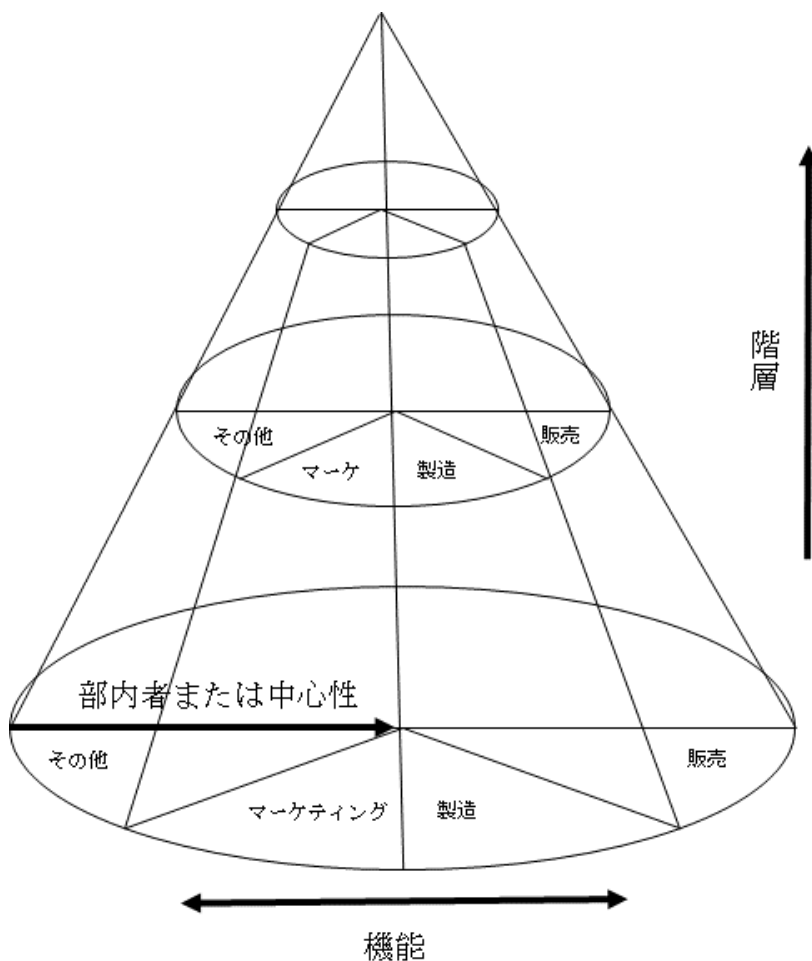


図2-1 組織の3次元モデル

(出典)Schein(1978, 邦訳 41 頁)より

3つの方向の1つ目は、組織の垂直方向、つまり職位や職階を上がる、もしくは下がる移動によって形成されるキャリアである。課長から部長、部長から役員といった役職の上昇を伴うケースがこれにあたる。2つ目は、円周上に沿った水平方向、つまり機能（専門領域）での移動によって形成されるキャリアであり、例えば営業部門から人事部門といっ

た、異なる職能部門への異動や、財務部門の人が経営管理まで担当を拡大するといった場合がこれに当たる。3つ目は、組織の中心に向かうことによって形成されるキャリアである。これは部内者化または中心性とも言われる発達の方向性であり、垂直的次元で行き止まりになった人でも組織の方針と計画を知らされるなど、重要な情報にアクセスできる立場になることが該当する。部内者化という必ずしも見えない方向でのキャリア発達も含めた点に、Scheinのキャリア・コーンの特徴がある。

Schein(1978,1990,1995)は、階段状の発達段階を乗り越えつつ、1つの組織内でキャリアを発達させるためには、自分自身の欲求をよく理解するだけでなく、組織のニーズをよく知った上で、両者のマッチングを図っていく必要があるとしている。組織内におけるいろいろな利害関係者のニーズを慎重に読み取り、自らの価値観とそうした組織のニーズをうまくすり合わせる必要があるとし、そうした個人と組織の関係をキャリア・アンカーとキャリア・サバイバルという概念で説明した。

Schein(1990、邦訳 21 頁)によると、キャリア・アンカーとは、個人がキャリアを選択する際に、自分にとって最も大切に、これだけはどうしても犠牲にできないという価値観や欲求、動機、能力などを指す。10年ないし、それ以上の仕事経験の後に得られる、次の問いに対する答えがその中身となっている。

- (1) 自分の才能、技能、有能な分野はなにか。自分の強み、弱みはなにか。
- (2) 自分の主な動機、欲求、動因、人生の目標はなにか。
- (3) 自分の価値観、自分がやっていることを判断する主な基準はなにか。

Schein(1990、邦訳 25・48 頁)は、キャリア・アンカーには、表 2-2 に示される 8つのカテゴリーがあるとしている。

表 2-2 キャリア・アンカーの種類

分類	概要
専門・職能別コンピタンス (Technical/Functional Competence, TF)	特定の専門分野で才能、能力を発揮し、自分の専門性や技術が高まることに満足感を感じる
全般管理コンピタンス (General Managerial Competence, GM)	組織の階段を上り、責任ある地位において、組織全体の方針を決定し、自分の努力によって組織の成果を左右することに満足感を感じる
自律・独立 (Autonomy/Independence, AU)	自分のやり方、自分のペース、自分の納得する仕事の標準で仕事をするを優先する
保障・安定 (Security/Stability, SE)	社会的、経済的な安定を優先する。雇用が保障され、一体感を持てる組織の中で、安定した将来の予想のつく仕事をするを好む
起業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity, EC)	創造的な衝動に強く駆り立てられ、新しい組織、製品、あるいは、サービスを生み出して、世に問うことに満足を感じる
奉仕・社会貢献 (Service/Dedication to a Cause, SV)	世の中をもっと良くしたいとの欲求を持ち、そうした自分の価値観を仕事の中で具体化することに満足を感じる
純粋な挑戦 (Pure Challenge, CH)	不可能と思われる障害を克服すること、解決不能と思われる問題を解決すること、手強い相手に勝つことなど、挑戦し、勝つことに自らの存在意義を見出す
生活様式 (Lifestyle, LS)	個人のニーズ、家族のニーズ、キャリアのニーズをうまく調整し、統合することに価値を見出す

(出典) Schein (1990, 邦訳 25-48 頁)をもとに筆者作成

このように、キャリア・アンカーという概念で個人ニーズの明確化を説く一方で、Schein (1995)は、キャリア・サバイバルという概念で、個人の側に、組織ニーズの理解と対応、そして、そのための組織ニーズの分析の必要があることを強調している。

Schein(1995,邦訳 iv頁)は、誰もが自分の職務を定期的にチェックし、キャリア目標が、市場の動きや長期的な個人プランとうまく符合しているかどうかを確かめるべきであると、それは次のような点で意味があると言っている。

- (1) 自分に対する他の人々の期待と自分の職務との関連が理解できる。
- (2) 自分の職務における中心的な利害関係者が誰であるかを理解できる。
- (3) 中心的な利害関係者が自分に対して持つ期待は何かを理解できる。
- (4) 仕事環境における、今後予想される変化が期待できる。
- (5) これら全てが自分の職務に対してもつ意味を理解できる。

このように、Schein のキャリア発達モデルでは、発達段階ごとに定まった共通の発達課題があるとする点、個人の価値観にキャリア・アンカーと呼ばれる不動点があるとする点など、後に述べる組織の枠を超えたキャリア発達論と比較すると安定的な環境下における静的なモデルと見ることができる。Schein のキャリア・ステージモデルにおいては、個人のキャリアはライフサイクルと密接な関係を持ちながら、発達していくものとして捉えられる。Levinson らの生涯発達アプローチのように、万人共通パターンという、高度の一般性を主張したものではないが、キャリアには明確に区別できる段階が存在し、その段階ごとに危機あるいは課題があり、個人の発達はこのような危機や課題を乗り越えることで段階的に達成されるとされている。Schein の功績は、安定的な経営環境を前提とした、1つの組織内でのキャリア発達について体系的な整理を行い、後に続くキャリア発達論の土台となる主要な概念を提示した点にある。

しかし、Schein が前提としていた安定的な経営環境が、グローバル化や技術革新の進展により揺らぐようになり、企業や産業が数十年の長期に亘る個人のキャリア形成の場と考えるには不安定なものになった。また、本研究が扱うCFOのように、組織の枠を超えるダイナミックなキャリアを選択する個人も増えてきた。こうした中で、Schein の示す理論だけでは新しいキャリアの把握することができなくなり、いわゆるニュー・キャリア論が提唱されるようになった。次に、こうした文脈のもとで、Schein の組織内キャリア発達論の限界を克服しようとして提示されてきた、組織の枠を超えたキャリア発達論を見ていくこととする。

2-2. 組織の枠を超えたキャリア発達論

Schein(1978, 1990, 1995)に代表される組織内キャリア発達論では、比較的安定した経営環境のもと、1つの組織の雇用環境下で展開されるキャリアを念頭に、個人が自分の欲求と組織のニーズをマッチさせながら、加齢および職務階級の上昇によって現れる移行期の発達課題を克服しながら、長期的に一步一步階段を上るように、キャリアを形成することが想定されていた。しかしながら、1990年代以降の欧米で、経済のグローバル化やIT化が進展する中で、M&Aやダウンサイジングに伴うリストラの急増、あるいは、中核業務をコア人材に担わせ、それ以外をアウトソース化、非正規社員化する動きなどにより、それまでの終身雇用が崩れ、1つの会社で定年まで勤め上げるなど、特定の企業内で長期、安定的キャリアを形成することが以前ほど支配的でなくなった。こうした中で、いくつかの会社を渡り歩く転職、プロジェクトベースの有期契約での就業、あるいは、フリーランスとしての組織の外部からの業務提供など、1つの企業の枠内にとどまらずに、より広いキャリア空間において形成される多様なキャリアが台頭した。

そのため、組織内キャリア発達論の枠組みに囚われていては、新たなキャリアの現実が捉えきれなくなったことから、ニュー・キャリア論とでも言うべき、議論が展開されるようになった。その主要な潮流を形成してきたのが、バウンダリレス・キャリア(Arthur,1994; Arthur and Rousseau,1996)とプロティアン・キャリア(Hall, 1976, 1996, 2002)という考え方である。これらは、1つの組織で勤め上げるという組織内キャリアと対比され、組織間、職種間、産業間などに存在する境界を進んで越えていく人たちのキャリアを描写する概念である。

2-2-1. バウンダリレス・キャリア

バウンダリレス・キャリアは、伝統的な組織内キャリア発達論が、主として、キャリア形成を1つの企業の境界内に限定した形で捉えていたのに対して、特定の企業の境界内に限定されないキャリアという多様かつ複雑な現象を捉え直し、その実態およびメカニズムを解明することを志向しており、個人を取り巻く環境変化が激しい中で、従来の組織内キャリア発達論が抱えていた限界を乗り越えるために提示された概念である。

Arthur(1994)によると、バウンダリレス・キャリアは、主として、企業間の境界を横切る動き、外部からの評価の獲得、企業を横断する情報ネットワークによって捉えることができることとされており、具体的には次のようなケースに見られるという。最も代表的には、

企業の境界を超えて渡り歩くシリコン・バレーのキャリアのようなケースである。第2に所属先や外部の評価によって市場性を得る大学教授や大工のようなケース、第3に組織外の情報や人的ネットワークに支えられる不動産業者のようなケース、第4に伝統的な組織内キャリアの境界、とりわけ、上司への報告や昇進の原則が崩れるケース、第5に個人が自分もしくは家族の事情から今あるキャリアの機会を放棄するケース、第6にキャリアを歩む者が現在の制約に関わらず将来には境界がなくなることを予見しているケースである。こうしたケースに共通するのは、伝統的な企業が用意するキャリアに「依存」するのではなく、そこから「独立」していることである。バウンダリレス・キャリアと伝統的な組織内キャリアの特性の違いを整理したものが表2-3である。

表2-3 Ellig and Thatchenkeryによるバウンダリレス・キャリアと伝統的
キャリアパラダイムの比較

伝統的キャリアパラダイム	バウンダリレス・キャリア
規範的：単一の、外部的な観点から判断される「良いキャリア」	主観的：当事者自身の解釈や主観的な意味づけによってその価値や重要性が決まるキャリア。
タスク指向：大きな仕事が小さな仕事に切り分けられ、その結果、高度に専門化した仕事が増殖する。	結果指向：正しい結果を達成するのに必要であれば、あらゆる能力が利用され、しばしばゼネラリスト、スペシャリスト双方の役割がブレンドされる。
ユニバーサルなキャリア・コンピテンシー：キャリア形成には、狭い特定の分野における専門能力が必要。	コンテキストにおけるキャリア・コンピテンシー：キャリア形成には、状況に応じて変化する、多様な能力が必要。
垂直的昇進：発達は地位、権力、責任の階段をいかに早く上るか、によって測られる。	複数の方向への成長：階層的昇進とは関係のない、内在的な報酬のあるキャリアを追求する。
組織目標と個人目標の乖離：小規模な起業家を除いて、プロフェッショナルな、仕事生活は、個人的な、家庭生活から分離される。	組織目標と個人目標の統合：大企業において自律的な主体が増えることで、従業員はあたかも事業主のように振舞うことが可能になり、個人目標と組織目標の統合が促進される。

(出典)Ellig and Thatchenkery(1996)

DeFillippi and Arthur(1994)によると、バウンダリレス・キャリアを志向するには、Knowing why, Knowing how, Knowing whom という3つのコンピテンシーが必要だという。Knowing why とは、自分の仕事上のモチベーション、価値観、アイデンティティをよく理解できていることを指す。組織の枠を超えるには、自分がなぜそのようなキャリアを志向するのかの深い理解が欠かせない。Knowing how とは、仕事に関連する能力、知

識、技術、およびそれを継続的に高めていく継続学習の力を有していることである。組織の枠を超えるには、特定業務の知識だけでなく、他社で仕事をする際に通用する幅広い能力、知識、技術を持ち、さらに、それを継続的に向上させていく力を身につけておく必要がある。**Knowing whom** とは、業者や顧客との関係や仕事上の個人的コネクションを含めて、仕事に関する人的ネットワークを持っていることを指す。組織の枠を超えるには、企業の枠にとどまらないこうした人的ネットワークを持つことが重要である。

バウンダリレス・キャリアは、組織の境界を越えて渡り歩くものから、組織の外から業務を提供するもの、組織の中に留まりつつも組織の境界を意識しなくなるものまで、伝統的なキャリア観ではおさまらない幅広いキャリアを視野に入れているが、バウンダリレス・キャリアとして示される6つのケースの中で、最も代表的とされ、本研究で扱うCFOのキャリア、すなわち、転職の形で企業の境界を越えて渡り歩くキャリアに一番近いのが、シリコン・バレーにおけるハイテク・エンジニアのキャリアである。

Saxenian(1996)によると、シリコン・バレーでは1970年代において、すでに企業間あるいは産業間を移動しながら、新たなスキル、経験、ノウハウを獲得し、学習を重ねていくスタイルがかなり浸透していたという。**Saxenian** は、シリコン・バレーにおいてこうしたバウンダリレス・キャリアが成立する理由を、シリコン・バレーという地域特性、ビジネスカルチャーに求めており、企業間移動が頻繁なシリコン・バレーと少ないボストンのルート128との比較を表2-4のように描き出している。その上で、今後、シリコン・バレーのような知識ベース産業ではキャリアはバウンダリレスの方向に向かうと主張している。

表 2-4 シリコン・バレーとルート 128 の地域特性、ビジネスカルチャーの比較

	シリコン・バレー (北カリフォルニア)	ルート 128 (ボストン近郊)
労働市場	開放的 (活発な外部調達)	閉鎖的 (内部調達が基本)
地域の人的ネットワーク	濃い (Silicon Valley Inc.)	薄い (社内中心の人間関係)
他社との情報交換	オープン	禁止
仕事と生活	一体化	分離
非公式な情報交換の場	多い	少ない
退職者との関係	関係を維持	関係を断絶
忠誠心の対象	先進的技術	会社
企業間の近接性	極めて近い	一定の距離あり
企業組織	分権、自治	集権、統制
キャリアの成功モデル	ベンチャー企業の立ち上げ	評判のよい大企業で出世の 階段を登る

(出典) Saxenian(1996)をもとに筆者作成

これに対し、Gunz *et al.*(2000)はシリコン・バレーに見られる状況があらゆる産業に対して適用できる訳ではないと主張している。Gunz *et al.*は、ある種の人間を取りたがらない選抜者とある種の仕事に移りたがらない個人によって引き起こされる労働市場の不完全さを通じて、境界が形成されると想定した。そして、カナダのバイオテクノロジー産業において、606 の企業と 2270 名のマネジャーがリストされているデータベースをもとに、産業内のマネジャーを参加者 (joiners:22%)、退去者 (leavers:16%)、一時滞在者 (transients:10%)、滞在者(stayers:52%)に分類し、過半数を占める滞在者については、自発的に転職したマネジャーは全体の 0.8%に過ぎなかったことを示した。さらに、シリコン・バレーと比較した上で、表 2-5 が示すような諸要因が背景となって、同じ知識ベースの産業であってもカナダのバイオテクノロジー産業には、キャリアにおける境界がはっきりと存在していると主張している。そして、シリコン・バレーの状況は、むしろ特殊な

ケースだとした上で、今後は境界を生み出す力に注目する形で研究を重ねる必要があると論じている。

表 2-5 マネジャーの企業間移動の志向性に影響を与えると思われる要因の比較

	シリコン・バレーのエレクトロニクス産業	カナダのバイオテクノロジー産業	備考
産業のライフサイクルステージ	成熟	未成熟 (産業として自立する段階に達していない)	バイオ産業のマネジメント人材は希少、労働市場は未発達
プロジェクトの時間軸	短い (数ヶ月単位)	長い (10年単位)	バイオ産業ではプロジェクトの完了を経験することが稀
地理的近接性と企業間の関係性	集積、密着	企業間連携は異なる強みを持つ大企業と小企業の間が効果的、地理的近接性は重要ではない	地理的に近いと、転職が転居を伴わず、他の就労機会に気付く可能性大
企業機密保持の程度	低い	高い	
規制の程度	弱い	強い	
専門分化の程度	低い	高い	エレクトロニクス産業は数少ない基礎技術から成立

(出典) Gunz *et al.*(2000,pp.20-27)をもとに筆者作成

以上の2つの研究は、企業の間を渡り歩くという意味でのバウンダリレス・キャリアが個人の価値観、態度といった主観的要因のみによって形成されるのではなく、産業構造やその産業、その地域におけるビジネスカルチャーという構造要因が大きな影響を与えることを示唆したものである。宇田(2013)は、「真の自律的キャリアを議論するためには、個人

が実践を重ねる中でどのような構造あるいはコンテキストを見だし、その上でどのような実践を重ねながらキャリアを形成しているのかを包括的に明らかにする必要がある」と述べ、キャリア形成における構造要因の影響にも注目すべきと主張している。

こうした視点を踏まえつつ、わが国において流動性の高いホテルワーカーのキャリアについて、流動性の高さに影響を与える要因を個人の主観要因と構造要因の両面から明らかにしようとしたのが上野山・山下(2013)である。上野山・山下(2013)によると、わが国でホテルワーカーの流動性が高い理由は次のように説明される。ホテル業界においては、組織内キャリアが支配的であった時代から、ホテルワーカーは流動性が高かった。その理由の1つは、キャリアの初期段階において、入社前にホテル業界に対して思い描いていたイメージに反し、実際の仕事が前近代的、非合理的な側面を持つため、そのギャップを乗り越えるために、より華やかなイメージのブランドホテルに移ろうとする志向性や、厳しい上下関係というショックへの反作用として自らの職位を高めたい上昇志向性が高まる点にある。一方で、業界構造、業界コミュニティといった構造要因が果たした役割も大きい。1960年代には外資系のチェーンホテルが国内参入を果たし、そうした外資系ホテル等が新規開業の際に、一定の技能を有する経験者を大量に採用した。人材が流出すると、サービスレベルの低下を招くため、既存のホテルも通年で中途採用をせざるを得ない業界構造となった。ホテルでは中途採用であっても、即戦力である必要があり、また、現場でなければ育成できない細かなスキルが要求されるため、ホテルという企業組織の外側に、「料飲」や「宿泊」という大枠ごとに、企業の枠を超えた、組織横断的な職業コミュニティが成立し、その人的ネットワークの中で、人材育成が行われてきた。そのコミュニティの中核に「ホテル学校」と呼ばれるブランドホテルがあり、そこが、ホテルのプロフェッショナルの養成機関としての役割を果たしてきた。このように、ホテルワーカーの流動性は、入社後のショックの克服という主観的要因と業界構造、業界コミュニティという構造要因が相俟って形成されてきたと言うのである。

バウンダリレス・キャリアにおいては、組織内で組織のニーズと自分の欲求をマッチさせつつ、組織に労働力を提供し、その代償として、報酬を受け取るという人間像ではなく、組織が提供するキャリアに依存せず、より広いキャリア空間において、自らの欲求にもとづき、自分自身の働き方を決定しようとする人間像が示されている。Arthur(1994)の功績は、バウンダリレス・キャリアを提唱することで、Scheinの示した組織内キャリア発達論では捉えきれない、キャリアの現実が進行しつつあることを示した点にあると言える。

一方、組織の枠を超えたキャリアを歩む個人の動機に着目し、心理的契約やキャリア・サイクルの変化についての議論を展開してきたのが Hall(1976,1996,2002)のプロティアン・キャリアという主張である。

2-2-2. プロティアン・キャリア

Hall(1996, 2002)は、1990年代以降、グローバル化に対応したM&Aやダウンサイジングに伴うリストラや、IT化の進展に伴う産業構造変化を経験する中で、個人と会社間の心理的契約が変化したとして、従来の心理的契約に代わる新しい心理的契約を提唱した。なお、心理的契約とは、個人と会社組織との文書化されない約束関係を表す概念として、1960年代ごろから用いられ、1989年以降、Rousseau(1989,1990,1995)により精緻化された(服部,2011)。Rousseauは、心理的契約を「当該個人と他者との間の互恵的な交換において合意された項目や条件に関する個人の信念」と定義しており、具体的には、(1)「心理的契約」とは、組織と従業員とがお互いに何を与え合う義務を負っているかに関する従業員側の知覚である、(2)文章化され法的に履行を担保されたものだけでなく、文章化されざる約束も含まれる、(3)約束の履行を担保するメカニズムは、社会的関係における評判効果である、としている。

Hall(2002,p24)のいう新しい心理的契約とは、従来の長期的な相互のコミットメントにもとづく「関係的」¹²な契約とは異なり、短期的な貢献と利益の交換にもとづく「取引的」な契約であり、心理的契約が変化することによって、キャリアに対する考え方が、個人が仕事における心理的成功を目指すという自己志向的なものに変化したとしている。そして、移り変わる環境に対して、キャリアを営む個人が自己の欲求に合わせて、都度、自己志向的に変幻自在に対応していくという意味で、プロティアン・キャリアと名づけた。プロティアンとは、ギリシヤ神話のプロメテウスから名づけており、「変幻自在である」ことを意味している。

キャリアの管理を会社に委ねるのではなく、個人がキャリアの管理主体となって、常に新しい仕事に挑戦して継続的に学習し、アイデンティティを変化させながら、心理的成功を目指すというのが、プロティアン・キャリアの主たる特徴であり、プロティアン・キャリアと伝統的な組織内キャリアを比較したものが表2-6である。

¹² 「関係的契約」(relational contracts)、「取引的契約」(transactional contracts)とは、法学者のMacneill(1985)の提示した概念であり、Rousseau(1990)も、従業員と人事部によって見出された心理的契約内容について因子分析を実施し、「関係的契約」、「取引的契約」という2因子を抽出している。(服部,2011,32-33頁)

表 2-6 組織内キャリアとプロティアン・キャリアの比較

項目		組織内キャリア	プロティアン・キャリア
キャリアの管理主体		組織	個人
キャリア空間		1つの組織内	組織の枠に囚われない
心理的契約の特質		長期的、関係的	短期的、取引的
組織への期待		地位、報酬 雇用保障	挑戦しがいのある仕事 発達を支援する人間関係
キャリア・ステージモデル	モデルの形状	階段状のものを一歩ずつ登る	らせん状のものを複数回る
	時間軸	実年齢 (加齢とともに発達)	キャリア・エイジ (その仕事を何年やっているか)
キャリア発達の方向性	職務成果	地位、報酬	心理的成功
	職務態度	組織へのコミットメント	職務へのコミットメント
	アイデンティティ	他者からの尊敬 組織における役割の自覚	自尊心 自己の欲求への気づき
	アダプタビリティ	組織関連の柔軟性 (組織内のサバイバルが指標)	仕事関連の柔軟性 現在の能力 (市場価値が指標)

(出典) Mirvis and Hall(1996,pp.237-255),Hall(2002,p.24)をもとに筆者作成

Mirvis and Hall(1996)は、組織内キャリア発達論で示された、加齢に伴い階段状のステージを一歩一歩登っていくモデルに対して、仕事の習熟段階に対応したサイクルが人生において複数回るといふ新たなモデルを提唱した。このモデルにおいては、1つ1つのサイクルは、仕事の習熟のプロセスに合わせる形で、図2-2のように探索(exploration)、試行(trial)、確立(establishment)、習熟(mastery)の4つのステップからなる。

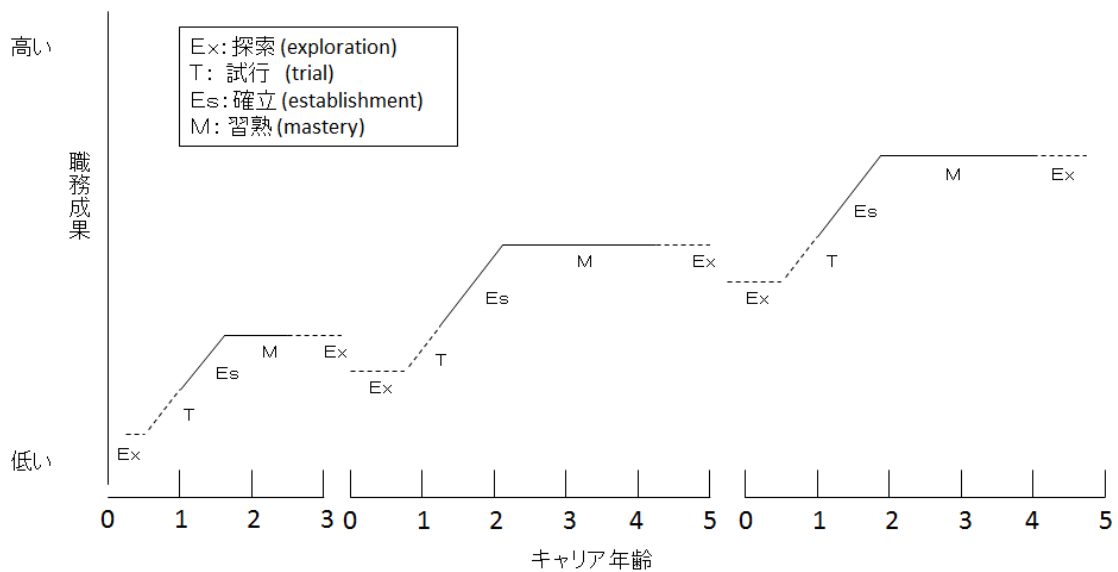


図 2-2 キャリア・ステージの新規モデル (習熟ステージ)

(出典) Mirvis and Hall(1996,p.243)より

このモデルの重要な意義は、生涯において複数のサイクルがあることを示し、個人の生涯が単一の職業からなるというキャリア観を見直すきっかけを与えてくれたという点である。例えば、若い個人が2つ目のサイクルの探索ステージで、初期キャリア選択の意思決定を考え直し、海外に進出することを考えたり、すでに老年期を迎えた人が、そのまま退職してしまうのではなく、例えば、小売店で新しい挑戦をしたり、さらには、学校に戻って学位や新たなスキルを習得することに意味を与えてくれる。このモデルでは、生物学的な年齢ではなく、仕事の習熟度に対応するキャリア年齢が重要とされており、生涯において異なるサイクルを回ることにより、「変幻自在」なキャリアが形成されるとしている。

こうしたプロティアン・キャリアを歩むにあたって、Hall(2002,pp.116-117)は、アイデンティティ(identity)とアダプタビリティ(adaptability)という2つのメタ・コンピテンシー(metacompetencies)が重要だとしている。

Hall(2002,p132)によると、アイデンティティは2つの構成要素から成り立っている。第1に、自分の価値観、興味、能力、計画に気づいている程度である。第2に、過去と現在と将来の自己概念が統合されている程度である。激しい変化に自らのキャリアを変幻自在に合わせて、本当の意味での心理的成功を体験するには、今まで以上に自らの価値観や興味に気づいていること、過去、現在、未来の自分が連続して統合されている確信が求められるからである。Hall(2002,pp.170-178)は、サブ・アイデンティティを想定しており、キ

キャリア・アイデンティティは、社会の中での様々な役割期待、すなわち、父親の役割、コミュニティのメンバーとしての役割、キャリア上の役割などの中から、キャリアに関するアイデンティティが成長、分化したものと位置づけられている。また、アイデンティティは、固定的なものではなく、人生の転機を通過すること、役割が変化すること、社会化が進むことなど、成人発達プロセスを経ることの中で変化していくものとされている。この点が、Hall の考えるアイデンティティの大きな特徴である。

次に、もう1つのメタ・コンピテンシーであるアダプタビリティであるが、Hall(2002, pp.211-220)は、アダプタビリティを適応(adaptation)と区別した上で、図2-3に示すとおり、4つの要素、すなわち、アイデンティティ探索(identity exploration)、反応学習(response learning)、統合力(integrative potential)、適応モチベーション(adaptive motivation)から構成されるとしている。アイデンティティ探索とは、自己に関する完全かつ正確な情報を得ようとする継続的な努力であり、反応学習とは、環境からのサインに気づき、さまざまな役割行動を変化させ、環境からの要求に適切に反応すること、統合力とは、環境変化に対応する行動とアイデンティティの一致を維持することである。また、アダプタビリティには、単なる能力の側面だけでなく、動機付けの側面が必要であり、こうした3つの能力からなる適応コンピタンスを適切に動機付ける力が適応モチベーションである。アダプタビリティが必要となるのは、環境が激しく変化する中では、特定のスキルによって人生全体を貫くのは困難であり、新しいスキルや能力を獲得する能力がより重要になるからである。

プロティアン・キャリアという概念を通じて、個人の心理的契約がそれまでの「关系的」なものから「取引的」なものに変容する中で、個人の心理的成功を目指した自己志向的なキャリアが生まれつつあること、そして、そうしたキャリアを歩むためには、アイデンティティとアダプタビリティというメタ・コンピテンシーが求められることを明らかにした点にHallの貢献があると言える。

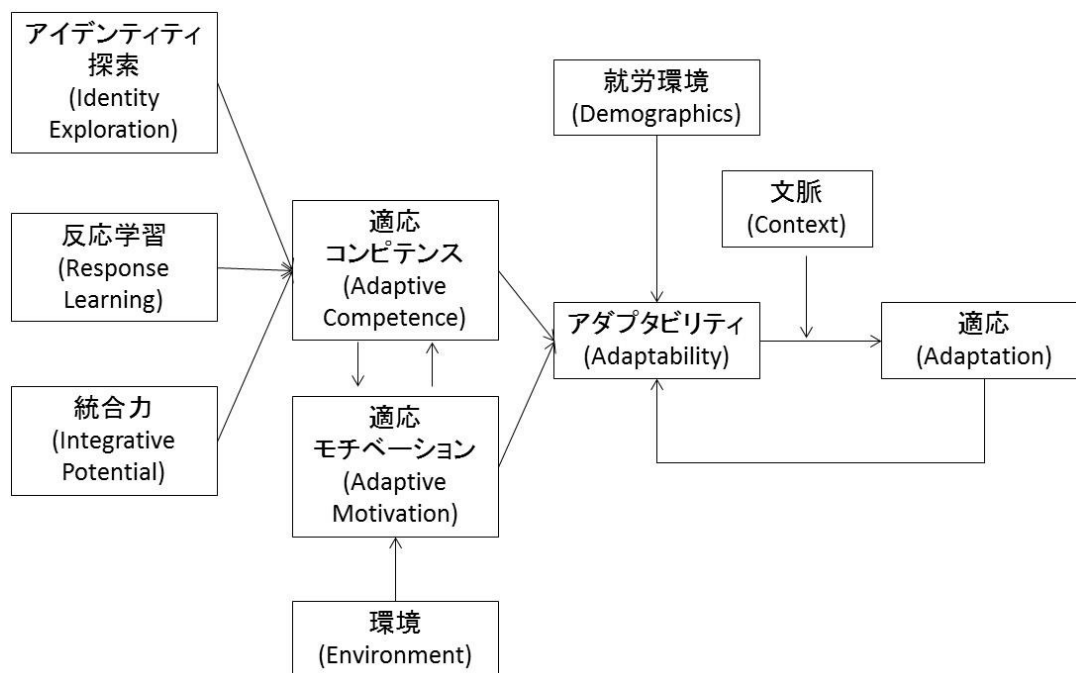


図 2-3 アダプタビリティの構成要素

(出典) Hall(2002,p.228)より筆者作成

バウンダリレス・キャリアやプロティアン・キャリアは、Schein が想定したような安定的な環境下において、1つの組織内で課題を1つ1つ克服しながら発達する静的なモデルではなく、環境変化の激しい時代において、より広いキャリア空間で、自らのキャリアを自律的に適応させようとするダイナミックなモデルである。

それでは、バウンダリレス・キャリアとプロティアン・キャリアはどのような関係にあるのだろうか。いずれもが組織内キャリア発達論に対するアンチテーゼとして出されたニュー・キャリア論の文脈で展開されてきた議論であるが、両者の概念は、オーバーラップはするものの、独立の概念であり、バウンダリレス・キャリアが組織間移動への志向性など、主にキャリアの外形的な側面を強調するのに対して、プロティアン・キャリアは、心理的成功や自己管理志向など、キャリアの背景にある個人の動機などキャリアの主観的側面に注目する (Gubler, Arnold and Coombs, 2014, Briscoe, Hall and Frautschy DeMuth,2006) とされている¹³。

¹³ Briscoe, Hall and Frautschy Demuth(2006) は、計 298 名のビジネス系学部生、MBA 学生、製造業の管理職、エグゼクティブを対象とした質問紙調査をもとに、プロティアン・キャリアについては、キャリアの自己管理志向 (self-directed career management) と価値優先 (value-driven) の 2 因子、バウンダリレス・キャリアについては、バウンダリレス・マインドセット (boundaryless mindset) と移動への選好 (mobility preference) の 2 因子を抽出した。

また、ニュー・キャリア論は、新しく生じつつあるキャリアを説明する概念として提起されたものであったが、その後、ニュー・キャリア論自体がさらに新しいキャリア観を生み出つつあり、そうした現実を説明するために、ニュー・キャリア論と組織内キャリア発達論の違いに焦点をあてるのではなく、むしろ両者を接近させる動きが見られる。鈴木(2014)は、ニュー・キャリア論と組織内キャリア発達論とはキャリアの管理責任の所在という対立軸は残しつつも、必ずしも排他的な概念ではないとし、例えば、「管理職になりたくない症候群」に代表されるような、組織内での責任回避の動きを、ニュー・キャリアの文脈から考えるなど、ニュー・キャリア論と組織内キャリア論を接近させて、現状のキャリアのあり方を捉える意義を主張している。Arthur, Khapova and Wilderom(2005)は、バウンダリレス・キャリアにおいては、組織内キャリアで重視されてきた地位や報酬といった客観的な成功ではなく、主観的な成功が重視されるとしつつも、主観的成功と客観的成功とは完全に切り離せるものではなく、何らかの関係性や相互依存性があると述べている。このように、組織内キャリア発達と組織の枠を超えたキャリア発達は、排他的な関係ではなく、プロティアン・キャリア志向の人であっても、あえて組織の枠を超えてキャリアを歩もうという意識を持たない場合があり、バウンダリレス・キャリア志向を持った人でも、組織からの様々なキャリア発達の機会を得ることはありうるのである(鈴木,2014)。

ここまで、組織内キャリア発達論とバウンダリレス・キャリア、プロティアン・キャリアという組織の枠を超えたキャリア発達論を見てきた。前者が安定的な経営環境を前提としてきたのに対して、後者は、不確実な経営環境を前提としたものであるが、現実のキャリアにおいては、様々な偶然や個人の環境への働きかけによる発生する思いがけない転機があり、その対処次第で、キャリアの方向性が大きく左右される。キャリアにおけるこうした転機への対応に注目したのが、次に述べるトランジション論である。

2-3. トランジション論

バウンダリレス・キャリアやプロティアン・キャリアは、環境変化の激しい時代において、組織の枠を超えたより広いキャリア空間で、自らのアイデンティティを見直しつつキャリアを構築するという、不確実性の高い環境下でのダイナミックなモデルであった。

現実のキャリアは、生涯発達心理学や組織内キャリア発達論の各段階に描かれる人生モデル通りに進むわけではなく、想定を超えた偶然、運、不運、経験したことの無い環境変化、思いがけないタイミングで訪れる人生の節目など、様々な転機に遭遇する。こうした

転機への対応により、キャリアの方向性が決まり、キャリア発達が促されていくとの考え方があある。キャリアにおけるこうした転機への対応に注目したのが、これから述べるトランジション論である。

トランジション (transition) は、通常、転機、転換点、移行と訳されるが、渡辺編著(2007,129-131 頁)によると、トランジションには、発達段階の移行期としての意味と人生上の出来事としての意味との2つの意味があるという。

すなわち、前者の立場では、成人の各年代や発達段階には共通した発達課題や移行期があり、これをトランジションと呼ぶ。同じ立場に立つ者が、移行期における自分の人生の転換点となる出来事をトランジションと呼ぶこともあるが、これは、人生上の出来事という視点に近いともいえるが、この場合であっても、トランジションは、成人には、ある一定のキャリア発達の段階があるという前提に立って、その文脈のなかで使われる。金井(2002a,73 頁)は、生涯発達論やキャリア論におけるライフサイクルの視点では、人生やキャリアは安定期と移行期の繰り返しであるという。

一方、後者の立場では、就職、転職、失業、結婚、離婚、転居、本人や家族の病気など、個人の人生において大きな意味を持つ出来事を人生上の転機、転換点としてトランジションを捉え、その出来事が個人に及ぼす影響やその克服のプロセスに注目している。

ここでは、トランジションを前者、後者の双方を含む広義に捉えるが、Bridges が、トランジション全般への対応を取り上げるのに対して、Schlossberg は主に後者の人生上の出来事としてのトランジションへの対応を扱う。また、Nicholson は、職業生活における仕事役割の変化に焦点を絞って、トランジションの問題を扱っている。

2-3-1. Bridges のトランジション論

Bridges(2004)は、自らが開催したトランジション体験というセミナーに参加した25名を対象にしたグループセラピーの分析結果から、個人が人生における転機を乗り越えていく共通のプロセスを発見した。このプロセスは、キャリアだけでなく、より大きな人生上の転機にあてはまるものとして述べられている。そのプロセスは図2-4のような3つのフェーズからなり、最初が終焉(endings)であり、次に、中立圏(neutral zone)、始まり(making a beginning)へと進む。

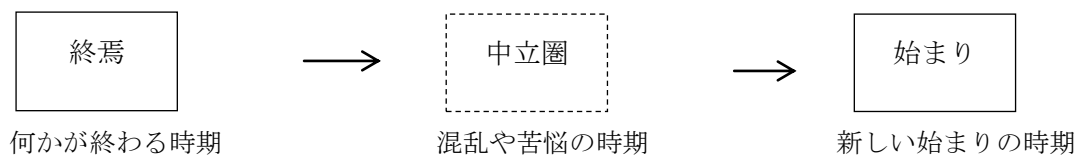


図2-4 Bridgesのトランジション・モデル

(出典) Bridges(2004)より

このモデルの最大の特徴は「終焉」のフェーズが最初に来るという逆説的な構造を持っている点にあり、特定の時期が適切に終了しないと新しいものが始まらないということがBridgesの主張の中で最もユニークであり、かつ重要視されている部分である(加藤,2004, 48頁)。ここでは「終焉」のフェーズに焦点をあてて、なぜ、そのフェーズが重要視されるのか、そのフェーズはいかなる構造を持つのかを紹介する。

(1) 終焉

Bridges(2004,邦訳 157-192頁)によると、転機において個人が遭遇する問題のいくつかは、一見新しい始まりへの対応が原因のように見えて、実際には、終焉にうまく対処できていないことが原因であるという。「終焉」で何かを手放すことが、自己変容には極めて重要であり、出産や昇進のように一見喜ばしい変化であっても、まず、「終焉」から入らないと、転機をうまく乗り切れないというのが彼の主張である。「終焉」のプロセスは、表2-7のとおり、離脱(disengagement)、解体(dismantling)、アイデンティティの喪失(disidentification)、覚醒(disenchantment)、方向感覚の喪失(distortion)の5つの構成要素からなる。5つの構成要素は、決められた順番で起こるものではなく、様々なパターンがあるとBridgesは述べているが、離脱以外は内的な事柄であり、内的な「終焉」がトランジションを開始させると言える。「終焉」とは、転機において自己が再生する前提条件であるが、象徴的には死の体験であるため、時には、自分という存在の終わりと感じられる苦悩に満ちたプロセスとなる。

表 2-7 「終焉」を構成する 5 つの要素

項目	説明
離脱	離婚、近親者の死、転職、転居、病気など、転機のきっかけとなる人生上の出来事により、それまで自分を位置づけてきたなじみ深い文脈から、引き離されることである。古いシステムが壊れることで、はじめて、変化のプロセスが始まる。
解体	これが自分だと感じさせてきた古い習慣、生き方、行動パターンを、時間をかけて徐々に見直すことである。「離脱」は一瞬にして終わるが、「解体」はゆっくりと進む。
アイデンティティの喪失	自分が何者かという感覚を根本から揺さぶられることである。特に、職業上のトランジションが生じた時や、古い役割や肩書きがその人のアイデンティティの重要な部分を占めていた場合、しばしば大きな苦悩をもたらすが、自分を縛っているイメージを緩めることで、新たなアイデンティティを獲得する道が開ける。
覚醒	その人が持っていた幻想が消え、これまで信じていた世界がもはや現実ではないと気づくことである。「離脱」や「アイデンティティの喪失」を経験した後でも、頭の中では、かすかな期待で過去の幻想を負い続ける。「覚醒」とは、この幻想から覚めることであり、新しい現実を受け入れる準備が整ったサインとなる。
方向感覚の喪失	人生がどこに向かっているかの感覚を失うことである。そうなるのははじめて、新しい方向を見出すことが可能になる。決して、楽しい体験ではなく、特に、解雇されたり（離脱）、最後の昇進のチャンスを見失ったり（覚醒）した人は、将来の目標や計画に対する意欲をなくし、その喪失が、その人の基本的な生き方を脅かすようなら、かなり危険な事態が生じることがある。

(出典) Bridges(2004, 邦訳 157-192 頁)より、筆者作成

(2) 中立圏

Bridges(2004,邦訳 193-225 頁)によると、「終焉」が過ぎると、「中立圏」の時期を過ぎさねばならないという。この時期は、外見的には非生産的な空白の時であるが、自己変容には欠くことのできないプロセスである。ここで必要なのは一時的な空虚感に耐えることである。この時期に空虚感が避けられないのは、自己変容が本質的には死と再生のプロセスだからである。真の再生を果たすためには、一旦、目的や形態が未確定の状態に立ち戻り、新しい視点で再統合する必要があるためである。そのために Bridges は1人きりになることや自叙伝を記述すること、将来やりたいことについて考えるなど、自分の内面に向き合い、自分をじっくりと見つめ直すことが役に立つと述べている。

(3) 始まり

Bridges(2004,邦訳,226-253 頁)によると、「始まり」は、あまり印象に残らない形で始まるという。真の「始まり」は外的な変換よりも、内的世界の再構成にもとづく。真の自分が深い願いと結びつくことによって、われわれは強く動機づけられるからである。この「始まり」においては、しばしば新しい自分になることに対して、内的な抵抗を伴う。そうした動揺は、これまで自分を自分足らしめていた古いあり方、ニーズに応じてきた古いやり方が、新しい変化によって破壊されるのではないかという恐怖心から生じる。同じようなことが、外的な人間関係においても生じるため、新たな「始まり」は、しばしば確執や裏切りの感覚を引き起こすという。職業生活におけるこうした再方向付けの時期の混乱の度合いは、2つの要素によって決定される。第1の要素は、トランジションのきっかけとなる変化に内在する重要性である。第2の要素は、それらの変化が、自分自身の中で起こっている発達上の課題と重なるかどうかである。仕事上の変化と人生の発達のリズムが重なりあうとき、混乱の度合いは大きくなる。

このように、トランジションを乗り越えることが、自己変容を伴う内的なプロセスであること、「終焉」のプロセスでそれまでのアイデンティティを適切に手放さなければ、次のステップにうまく移行できないことを明らかにした点に Bridges の貢献がある。

2-3-2. Schlossberg のトランジション論

Bridges のトランジション論が人生におけるトランジション全般について、それを乗り越えるプロセスを論じたのに対して、Schlossberg のトランジション論は、人生上の出来事としてのトランジションへの対応を扱う。Schlossberg(1989,邦訳 12-22 頁)は、人は生涯を通じてそれぞれ独自の転機を経験するが、どのような転機であっても、図2-5のような「転機を見定める」(approaching changes)、「リソースを点検する」(taking stocks)、「主体的に行動を起こす」(taking charge)の3ステップを通じて乗り越えていけるとし、そのための方法論を具体的に示した。まず、最初の「転機を見定める」のステップにおいて、転機には様々な種類があることを理解し、自らが転機にあることを認識する。続く「リソースを点検する」のステップでは、4 S システムという枠組みを用いて転機を乗り越えるために活用できるリソースを確認し、最後の「主体的に行動を起こす」のステップで、4 S システムの評価を踏まえて、戦略と行動計画を立てて行動を起こすという流れになる。

図2-5に示すとおり、一見、Bridges のトランジション論と似た3ステップであるが、Bridges がプロセスのはじめに来る「終焉」のプロセスに力点を置いていたのに対して、Schlossberg は Bridges で言えば、「中立圏」や「始まり」のプロセスにあたる内面を見つめ直し、具体的な行動を始めるプロセスに力点を置き、4 S システムという枠組みや多様な戦略メニューを提示したところに大きな特徴がある。

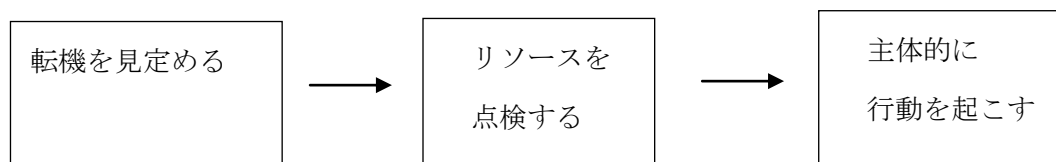


図2-5 転機を乗り越えるための3つのステップ

(出典) Schlossberg(1989,邦訳 17-18 頁)より筆者作成

Schlossberg(1989,邦訳 28-29 頁)は、転機には、予測していた転機、予測していなかった転機、期待していたことが起こらなかった転機の3種類があるとして、就職、昇格、結婚などを例に、できる／したいと思っていたができなかったノンイベントも生き方に大きな影響を及ぼす転機になると述べている。また、こうしたイベント、ノンイベントの中でも、(1) 役割、(2) 人間関係、(3) 日常生活、(4) 自分に対する見方や考え方などの全ての側面で大きな変化をもたらすものが特に重要な転機を生み出すとしている。転職を

例に取れば、転職することで一切の職務が変わる（(1)役割の変化）、転職することで新たな上司・同僚と関係を持つ（(2)人間関係の変化）、転職することで日課や通勤形態が変わる（(3)日常生活の変化）、失業し新しい職が見つからない中で、自分への自信を失う（(4)自分に対する見方や考え方の変化）というように、全ての側面で大きな変化をもたらすことから、通常、重要な転機にあたると考えられる。

Schlossberg(1989,邦訳,94-95 頁)は、「転機を見定める」というステップでは、まず、転機を良いものとするか、好ましくないものとするか、人生をどう変えるのか、タイミングはどうか、どの程度続くのかなど、自分がどのような転機に直面しているかを知ることが重要だとしている。「リソースを点検する」のステップでは、転機による変化を乗り越えるために確認すべきリソースとして、表 2-8 に示すとおり、状況(Situation)、自己(Self)、サポート (Support)、戦略 (Strategies) の 4 項目を挙げている。各項目の頭文字が全て S であることから 4 S システムと呼ばれるが、この 4 S システムの枠組みを用いて自らが活用できる資源を確認することが、転機を乗り越えるために極めて有効だと言う。

表 2-8 4 S システムについて

項目	説明
状況	転機をもたらした状況が、自分にとってどのようなものかを評価すること。その転機が、良いのか悪いのか、予定されたものか突然のものか、タイミングは最悪か絶好か、一時的なのか永続的のかなど、転機の詳細を整理していくことで状況を客観的に捉えることができる。
自己	自分の性格や価値観を知ること、自分の内面の強さを自覚すること。自分は転機にどう対応するか。奮起して立ち向かうタイプか、途方に暮れるタイプか。人生に対し楽観的か、悲観的か。転機に直面した時、事態をコントロールしていると感じるか。これらを鑑みること、転機の対処方法が検討できる。
サポート	転機において本人が活用できる外部（家族、友人、第三者、専門機関、など）からどのような好意、肯定、援助といった支援が得られるかを考えること。
戦略	状況、自己、サポートの評価を踏まえ、具体的にどう転機を乗り越えるかのアプローチを考える。転機をつくり変える戦略、転機の意味を変える戦略、ストレスを処理する戦略、あえて何もしない戦略がある。

(出典) Schlossberg(1989, 邦訳 74-180 頁)より筆者作成

このように転機により生み出された状況を冷静に分析し、それに対する自己の感情・反応を理解し、どのような支援を受けられそうかを整理した上で、変化を乗り越える戦略を考えるというのが、Schlossberg(1989,邦訳 131-180 頁)の主張であり、表2-9のとおり、転機そのものに働きかけるだけでなく、さまざまなバリエーションがあるとしている。

表2-9 転機に対処する戦略の種類と内容

戦略の種類	戦略の内容
転機をつくり変える戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・交渉する ・前向きに行動する ・アドバイスを求める ・自己主張する ・ブレインストーミングでアイデアを広げ、別の道を拓く
転機の意味を変える戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・転機のプロセスを理解して現状をとらえる ・転機に向けてリハーサルをしておく ・儀式を工夫する ・前向きな比較をする ・優先順位を並べ替える ・転機の評価を見直す ・意図的無視—些細なことには悩まない ・現実否認—できるだけ現実を避ける ・ユーモアで苦境を乗り切る ・信仰をもつことで転機を乗り切る
ストレスを処理する戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・遊び—泡風呂、ポーカー、アンティークショップなど ・感情の発露—泣く、枕を殴る、大声を出すなど ・カウンセリング、セラピー、助け ・リラックス法—イメージトレーニング、リラクゼーション ・読書—独習書、冒険小説、恋愛小説など ・運動—ジョギング、水泳、テニスなど
あえて何もしない戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・意図的不作為

(出典) Schlossberg(1989, 邦訳 131-180 頁)をもとに筆者作成

そして、最後の「主体的に行動を起こす」の段階では、まず、自分の4 Sを点検し、自分が採用できる戦略を決定し、実行に移す。その際、複数の戦略を組み合わせることが有効であると述べている。

このように、人生に大きな影響を与える転機にはノンイベントを含めて多様なものがあるが、転機の大きさは役割、人間関係、日常生活、自分に対する見方や考え方に関する変化の大きさなど、アイデンティティを揺るがす程度により決まる。そして、いかなる転機であっても、適切に評価し、4 Sシステムという枠組みを使って、自分自身や自分のネットワークを含めて持てるリソースを理解した上で、転機そのものに働きかけるだけでなく、転機の受け止め方を変える、何もしないなど複数の戦略を組み合わせることで乗り越えていけるというのが Schlossberg の主張である。このように、転機の種類とその乗り越え方に関する実践的な枠組みを示した点に、Schlossberg の貢献がある。

2-3-3. Nicholson のトランジション論

Bridges、Schlossberg のトランジション論が、人生全般の転機を扱うのに対して、職業生活における仕事役割の変化への対応に焦点をあてたのが Nicholson(1984,1990)、Nicholson and West(1988)のトランジション論である。まず、仕事役割における変化に個人がどう適応するかについて、Nicholson(1984,p.175)は、表2-10のとおり、2つの次元とその高低からなる4象限で4つの類型に分類できるとしている。

表2-10 仕事役割の変化に対する適応形態

		個人の成長	
		低	高
役割の革新	低	反復 (replication)	統合 (absorption)
	高	決定 (determination)	探索 (exploration)

(出典) Nicholson(1984) p.175 より

2つの次元のうち、1つは、「個人の成長」(individual change)である。個人が自分自身の準拠枠、価値観、アイデンティティに関連した特性を見直していくことで、変化に対応

しようとする方向である。もう1つは、「役割の革新」(role innovation)である。こちらは、自分自身に変化するのではなく、むしろ、役割の要求事項を自分の要望や能力、アイデンティティに合うように書き換えることで変化に対応しようとする方向である。

4つのタイプのうち、個人特性がさほど変化せず、役割の革新もさほど行われない形を反復(replication)と呼ぶ。これは新たな職務に新規性がさほどなく、個人の職務に対する裁量もさほど大きくない状況における適応モードである。例えば、組み立て工場の労働者が別の工場の同様の仕事に異動したような状況において見られる適応モードである。

個人特性が大きく変化し、役割の革新がさほど行われない形を統合(absorption)と呼ぶ。これは職務の新規性が高く、かつ個人の職務に対する裁量がさほど大きくない状況における適応のモードである。例えば、あるマネジャーが仕事の内容も職場の雰囲気も前職とは全く異なる職場に異動したようなケースに見られる適応モードである。

個人特性がさほど変化せず、役割の大きな革新が行われる形を決定(determination)と呼ぶ。これは、職務の新規性がさほど大きくなく、かつ個人の職務に対する裁量が大い状況における適応モードである。例えば、技術の専門家が何ら妥協することなく、持てる技能を新たな状況に適用し、大幅な変革を成し遂げようとするといった場合に見られる適応モードである。

最後に、個人特性が大きく変化し、役割の革新も同時に行われる形を探索(exploration)と呼ぶ。これは職務の新規性が高く、個人の裁量が大い状況における適応モードである。例えば、ゼネラリストのマネジャーがより高い地位の、新たな職能分野におけるポストに、大きく昇進するときなど見られる適応モードである。

また、Nicholson and West(1988,pp.96-116)は、これまで述べた適応のフェーズも含めて、仕事役割の変化に伴うキャリア上の移行期が全体としてどのようなプロセスで進むかについて、トランジション・サイクル・モデルというモデルを示した。キャリア上の移行期には、表2-11のような4つのフェーズが存在するとし、準備(preparation)→遭遇(encounter)→順応(adjustment)→安定化(stabilization)→準備という循環を形成するらせん状のモデルとして表現される。

表2-11 トランジション・サイクルを構成する各フェーズ

ステップ	フェーズ	特性
I	準備(preparation)	変化の前の期待と予測のプロセス
II	遭遇(encounter)	仕事における最初の数日もしくは数週間における情動と意味構成
III	適応(adjustment)	人格—職務間の不適合を減少させるための人的、役割的発達
IV	安定(stabilization)	人格と役割の安定した結合
V / I ¹⁴	準備(preparation)	サイクルの更新

(出典) Nicholson and West (1988, pp.8-15)より

第1のフェーズは「準備(preparation)」と呼ばれる。準備のフェーズは、個人が転機に先駆け、心の準備を行う局面である。このフェーズは、後のフェーズに影響を与えるという点が重要であり、期待に胸を膨らませすぎると「遭遇」のフェーズで失望を経験しやすく、「適応」や「安定」のフェーズを難しくしてしまう。心配しすぎるケースも同様である。このフェーズでは、転機に関してどのような事前情報が手に入るか、期待がどの程度具体的か、変化に対する心情や将来の不透明感に対処する意味でのスキルや知識の存在などが問題となる。

第2のフェーズは「遭遇(encounter)」と呼ばれる。このフェーズは、新しい仕事について数日から数週間で、転機における様々な変化に直面する時期にあたる。「遭遇」のフェーズでは、職場の環境、仕事の内容、自分自身に生じた変化についてネガティブ、ポジティブ両面での驚きがあり、事前の期待と現実とのギャップであるリアリティ・ショック(reality shock; Schein, 1978, pp.105-107)への対処が大きな問題となる。「遭遇」のステージにおける驚きの程度は、会社を変った場合により大きくなる傾向がある。

第3のフェーズは「適応(adjustment)」と呼ばれる。適応のフェーズでは、実際の職務に慣れて、周囲の人間との人間関係が築く必要がある。適応のフェーズには、すでに述べたとおり、2つの次元がある。それは、新たな役割に合うように個人の態度や行動が変化する「個人の成長」という側面と、個人が自分の個人的要求に合うように新しい役割を変

¹⁴第V段階が、新たな第I段階であるため、V / Iと記されている。

化させるという「役割の革新」という側面であり、反復、統合、決定、探索の4つの適応モードに類型化される。

第4のフェーズは「安定(stabilization)」と呼ばれる。安定のフェーズは、適応のフェーズの次に訪れる。このフェーズは経験を統合する時期であり、それまでの驚きや適応が消え、職務において安定した手順が確立される。しかし、このフェーズにたどり着く前に、次の転機に対する準備を始める人もおり、この安定のフェーズは次のサイクルへの準備期間ともなる。

Nicholson and West のトランジション・サイクル・モデルでは、キャリア全体は、一方方向に階段を上っていくようなモデルではなく、この4つのフェーズを何周か回るプロセスであるとされている。このモデルの適用範囲は、極めて広く、最初の就職、単なるジョブローテーション、初めて部下を持つ経験、海外赴任、出向・転籍、さらには、転職、退職のケースについてもあてはめることができる(金井,2001)。Nicholson(1990)は、トランジション・サイクル・モデルには3つの前提があるという。

1つ目は「再帰性(recursion)」である。われわれはトランジション・サイクルのどこにいても、そこに留まるのではなく、次のステップ、次のサイクルへと動き続ける。4つの段階を経て、「安定」に到達すると、1つの区切りとなるが、それで終わりではなく、次のサイクルに向けた準備を育む期間となり、新たなサイクルが始まる。そして1つのトランジション・サイクルの経験は、将来のトランジション・サイクルに影響を与えるのである。

2つ目は「分離(disjunction)」である。4つの段階は連続的であるが、それぞれに異なった心理プロセスである。「準備」では、期待や動機、「遭遇」では情緒と状況認知、「適応」では同化と吸収、「安定化」では、関係性と業績がそれぞれのステージの心理プロセスの核となる。

3つ目は「相互依存(interdependence)」である。サイクルの各段階は特徴的であるが、前の段階に強い影響を受けるという点である。サイクルがうまく展開されると、次の展開もうまく行くが、1つつまづくると次のステージでの対応が難しくなる。

Nicholson(1990,pp.89-93)は、トランジション・サイクルにこうした前提があることを踏まえて、サイクルをうまく回し続けるために、4つの段階ごとに、どのような課題があるのか、避けるべき落とし穴は何か、うまく乗り切るための戦略と失敗した時の対応は何か、マネジメントとしてはどのような手助けができるかを明らかにしており、それをまとめたのが表2-12である。

表2-12 トランジション・サイクルの各フェーズの課題と対応

	準備	遭遇	適応	安定
課題とゴール	有益な期待、動機、感情を育むこと	対処できる自信、意味を見出す喜び	個人の変化、役割革新、関係構築	持続した信頼とコミットメント、課題と人間関係をうまくこなす
落とし穴と失敗	恐怖、嫌気、準備不足	ショック、拒絶、後悔	不適応、降格、不平	失敗、あきらめ、ごまかし
方策と救済	仕事の現実についての下調べ、事前契約、自己評価	社会的サポート、システムの緩み、安全、探索と発見の自由	なすべき本当の仕事、初期の成功、素早いフィードバックと相互コントロールを通じての有益な失敗体験	目標設定、役割革新と裁量のマネジメントに対する評価
管理システムの役割	採用、教育と訓練、キャリア分析と助言	配属と訓練、誘導と社会化、仕事/グループ分析、仕事のスケジュールと計画	管理のスタイル、メタリング、業績フィードバックの仕組み、チームと個人の成長につながる活動、職務再設計	管理システム、リーダーシップ、資源配分、業績のチェックと評価

(出典) Nicholson(1990,pp.89-93)にもとづき、筆者作成

金井(2001)によると、「このサイクルがうまく回る時は、(1)現実的な期待を持って準備を行い、(2)新しい世界でのことを適切に意味づけ、(3)状況に応じた自己変革・成長を行いつつ対人ネットワークを形成し、(4)目標に対して工夫しながら仕事をうまくこなせるようになっていく、という感じの善循環がおきる。逆にこのサイクルがうまく回らないときにはたとえば、(1)準備段階で、現実離れした過度な期待を持ってしまい、(2)遭遇段階で、現実に対して「こんなはずではなかった」とういとまどいから躓いてしまい、(3)適応(すべき)段階で、無理して状況に合わせようとして不平がたまり、(4)安定段階で、うまく行っていないことをなんとか隠そうとする(そして次の異動に際して自信や意欲を失ってし

まう)、という悪循環になる」という。

Nicholson(1990)は、表2-13に示すとおり、トランジション・サイクルを特徴づける次元として、(1)頻度(speed)、(2)振幅(amplitude)、(3)つり合い(symmetry)¹⁵、(4)継続性(continuity)、(5)裁量の余地(discretion)、(6)複雑性(complexity)、(7)推進力(propulsion)、(8)促進要因(facilitation)、(9)重要性(significance)の9項目を示し、その次元における2軸、すなわち、高低、大小といった特徴の組み合わせから、トランジション・サイクルの4つのパターンを例示した。

表2-13 トランジション・サイクルの9次元とトランジションの種類(例示)

		1. ふつうの昇進	2. ヨコの異動	3. 転職	4. 退職
変化の側面	脈絡の変化	なし	大きい	大きい	少し
	関係の変化	少し	大きい	大きい	中程度
	地位の変化	中程度	少し	少し	大きい
	機能の変化	少し	少し	大きい	大きい
9つの次元	1.頻度	多様	稀	稀	稀
	2.振幅	低い	低い	高い	中程度
	3.つり合い	各段階が短い	遭遇段階が長い	各段階が長い	順応段階が長い
	4.連続性	高い	高い	低い	低い
	5.裁量の余地	中程度	低い	多様	高い
	6.複雑性	低い	高い	高い	低い
	7.推進力	状況	状況	本人	状況
	8.促進要因 ¹⁶	—	—	—	—
	9.重要性	低い	中程度	高い	高い

(出典) Nicholson(1990, p.103)より

表2-13のとおり、転職については、脈絡、関係、機能の3つにおいて、「大きな変化」とされている。地位については「少し」とされているが、本研究で対象とするCFOのよ

¹⁵ (3)つり合いとは、順応に要する時間と実際に仕事を成し遂げていく時間のつり合いはどのような関係か、という意味である。

¹⁶ 促進要因については、原著の表(p103)に記載されていない。

うな経営幹部を目指す転職の場合は「中程度～大きい」となるであろう。こうしたことからすると、転職のトランジション・サイクルは、あらゆる側面で大きな変化を乗り越えるプロセスだと言える¹⁷。

このように、Nicholson はキャリアにおける仕事役割の変化への対応に注目し、仕事役割の変化というトランジションに個人がどう適応するかについて、反復、統合、決定、探索という4つの適応モードを示した。そして、キャリア上のトランジションをどう乗り越えていくかのプロセスを準備、遭遇、適応、安定という4つのフェーズからなるトランジション・サイクル・モデルとして捉え、そのサイクルがらせん状に重なることで、個人は発達するとした。また、そのサイクルの各フェーズに再帰性、分離、相互依存の3つの前提があることを指摘し、サイクルをうまく回していくための課題と対策を整理した。このように、キャリアにおける仕事役割の変化というトランジションへの対応について包括的な体系を示した点に Nicholson の大きな功績がある。

CFOに至るキャリア発達においては、転職というイベントをどう乗り越えるかというトランジションと、新たな職場に移ったことによる仕事役割の変化にどう適応するかというトランジションという、2つの意味でのトランジションに繰り返し直面する。これまで紹介してきたトランジション論は、人生や仕事生活には、さまざまなトランジションがあることを示した上で、そうしたトランジションを乗り切るプロセスと方策について、包括的かつ体系的な枠組みを示したといえる。

2-4. 先行研究のまとめ

本来ひとりひとりにユニークでパーソナルな個人のキャリアを説明するには、複数の理論の統合が必要となる(金井,2010)との認識のもと、CFOに至るキャリア発達を理解するために必要なキャリア発達論、トランジション論における主要学説を見てきた。

Schein(1978, 1990, 1995)の組織内のキャリア発達論は、安定した経営環境のもとで、個人が1つの企業内で自分の欲求と組織の要求をマッチさせつつ、発達段階ごとの発達課題を克服しながら、成長を果たすプロセスを理論化したものである。キャリアに関する個人の価値観にはゆるがない不動点があること、キャリア発達の本質が、個人の欲求と組織の要求とのマッチングであること、また、キャリア発達の方向性が昇進のような外的キャ

¹⁷ Schlossberg(1989,邦訳 28-29 頁)は、転職の重要性に影響を与える要因として(1)役割、(2)人間関係、(3)日常生活、(4)自分に対する見方や考え方の4つを上げ、全て大きな変化をもたらす例として転職を挙げている。

リアだけでなく、内部者化や機能範囲の拡大のような多次元のものであることなど、Scheinの示したキャリア・アンカー、キャリア・サバイバル、キャリア・コーンといった概念は、あらゆるキャリア論の土台となっており、本研究を進めるにあたっても重要な理論的枠組みとなる。

しかし、1990年代以降の欧米において、グローバル化やIT化の進展に伴い、M&Aやダウンサイジングに伴うリストラや雇用の非正規化が活発になったことにより、1つの組織内でのキャリアが以前ほど支配的ではなくなったことから、新たなキャリアの現実を捉えるために、組織内キャリア発達論に代わる新しい枠組みが必要だとの認識が生まれ、いわゆるニュー・キャリア論が唱えられるようになった。そうした中で、主要な潮流を形成してきたのがバウンダリレス・キャリア(Arthur,1994; Arthur and Rousseau,1996)とプロティアン・キャリア(Hall,1976,1996,2002)という考え方である。

バウンダリレス・キャリアは、新たな経済においては、1つの組織内でキャリアを考えるとという前提が崩れ、組織間、職種間、産業間などに存在する境界を超えていくキャリア、すなわち、会社間を渡り歩く転職、プロジェクトベースの有期契約での就労、組織の外部から業務提供するフリーランスなどといった、新しいキャリアの現実が生じつつあり、そうした現実を見据えなければ、新しい時代のキャリアを捉えることができないと主張した。バウンダリレス・キャリアが、どちらかというともキャリアの外形的側面、すなわち、1つの組織内だけではキャリアを捉えきれなくなったというキャリアの多様化を強調したのに対し、こうしたキャリアの現実を個人の内面の変化に焦点をあてて、捉え直したのがHallのプロティアン・キャリアである。

Hall(1996,2002)は、1990年代以降の欧米がM&Aやダウンサイジングに伴う多くのリストラを経験したことで、個人と会社間の心理的契約が長期の相互コミットメントにもとづく「関係的」なものから、短期的な貢献と利益の交換にもとづく「取引的」なものに変化したと主張した。新しい心理的契約、すなわち、プロティアン・キャリア契約は、個人がキャリアの管理主体となり、環境変化に合わせて、学習、変化を繰り返しながら、心理的成功を目指していくということを主たる特徴とする。このプロティアン・キャリア契約は、組織がキャリアの管理主体であり、組織が付与する役割の中で、個人は昇進、昇給などを旨とする伝統的な組織内キャリアの心理的契約とは大きく異なるものである。

Hall(1996,2002)は、このプロティアン・キャリアを生き抜くためには、アイデンティティとアダプタビリティの2つのメタ・コンピテンシーが必要だとした。アイデンティティ

が必要となるのは、激しい変化に自らのキャリアを変幻自在に合わせて、心理的成功を体験するには、今まで以上に自らの価値観や興味に気づいていること、過去、現在、未来の自分が連続し統合されている確信が求められるからである。また、アダプタビリティが必要となるのは、環境が激しく変化する中で、特定のスキルによって人生全体を貫くのは困難であり、新しいスキルや能力を獲得する力がより重要になるからである。

バウンダリレス・キャリアやプロティアン・キャリアは、組織内キャリア論が提示した静的なモデルと比較すると、より広いキャリア空間の下で、自らのアイデンティティも見直しながら、自分らしい生き方を追求するダイナミックなモデルである。こうしたニュー・キャリア論は、組織内キャリア論のアンチテーゼとして示された概念であったが、組織に自分のキャリアを預けるかどうかという対立軸を除けば、必ずしも組織内キャリア論と排他的な関係にある訳でない（鈴木,2014）。

一方、現実のキャリアにおいては、想定を超えた偶然、運、不運、経験したことのない環境への適応など、さまざまな転機や移行期が訪れる。こうした転機や移行期への対応に注目したのがトランジション論である。Bridges(2004)は、転機への対応は、自己変容を伴う内的なプロセスであり、何かを終わらせる「終焉」のプロセスでそれまでのアイデンティティを手放すことが重要だと指摘した。Schlossberg(1989)は、人生上の転機となる出来事をどう乗り切るかに注目し、何かが起こることだけでなく、期待していたことが起こらないことも転機であるとし、転機の多様性を強調した。その上で、自分が転機にあることを知り、4Sシステムの枠組みを用いて、状況、自己、サポート、戦略を冷静に分析することで、どんな転機も乗り切れるとした。Nicholson(1984,1990)、Nicholson and West(1988)は、仕事役割の変化という移行期にどう対応するかという点に注目し、適応にあたっての4類型、トランジション・プロセスにおける4つのフェーズやフェーズごとの課題と対応など、職業生活における移行期への対応を体系的に示した。

様々な転機や移行期を乗り越えながら、組織の境界を超えて発達するCFOのキャリア発達を理解するには、Schein が示す組織内キャリア発達の枠組みだけでは不十分であり、組織の枠を超えるキャリア発達論が示す枠組み、あるいは、転機、移行期をどう乗り切るかに着目したトランジション論が示す枠組みを活用しながら、複眼的に見て行くことが重要だと考えられる。

2-5. 先行研究の限界と研究課題の設定

本研究が対象とする研究テーマに最も関係が深い組織の枠を超えたキャリア発達論は、提唱されてからすでに20年以上が経過するが、いまだ概念的な議論が先行し、フィールドワークに基づく詳細な研究は十分蓄積されたとは言えない。これまでのプロティアン・キャリアの研究は、そのキャリアを測定する尺度による量的な研究が中心であった。バウンダリレス・キャリアについては、量的な研究だけでなく、質的な研究も行われてきたが、フリーランスやクリエイティブ人材など、特定の文脈や専門性を持つ個人を対象にしたものが多かった(宇田, 2013; 鈴木, 2014)。また、わが国において、企業の境界が個人のキャリアにとって、どの程度、重要でなくなりつつあるかに関する研究蓄積は乏しい(宇田 2007)。こうした点を踏まえると、組織の枠を超えたキャリア発達に関する先行研究については、次の3つの限界を抱えていると言える。

第1の限界は、組織の枠を超えたキャリアのパターンは、国ごとに一様ではない(金井, 2002a)とされているにも関わらず、わが国において、組織の枠を超えて歩む個人のキャリアの特徴が明らかにされていないという点である。わが国においては、かつて大企業を中心に、新卒一括採用、終身雇用が一般的であり、給与体系についても長期就労のインセンティブが働くよう設計されてきた(加護野・小林, 1988)。この雇用慣行は、成果主義の導入など、近年、多少変化したとはいえ、長期雇用については依然、支配的であり(岡本ほか, 2009)、企業、社員ともに長期的な関係を期待するのが一般的である。近年、転職はさほど珍しいものではなくなったとはいえ、複数回の転職を経験する者は依然、少数派であり(厚生労働省編, 2016)、転職を繰り返すことに否定的な価値観を持つ人も少なくない。また、わが国においては、外部労働市場が未発達なため、必要なタイミングで、満足できる転職先を見つけることは簡単なことではない。このように、わが国において、転職が必ずしも容易ではなく、転職にストレスがかかりやすい文脈がある中で、あえて組織の枠を超えたキャリアを歩もうとする人物、とりわけ経営人材にはどのような特徴があるのだろうか、どのような経緯でそうしたキャリアに踏み出すのであろうか、こうした点は必ずしも明らかにされていない。

第2の限界は、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。DeFillippi and Arthur(1994)は、バウンダリレス・キャリアには、Knowing why, Knowing how, Knowing whom という3つのコンピテンシーが必要だとし、Hall(1996, 2002)は、プロテ

ィアン・キャリアには、アイデンティティとアダプタビリティという2つのメタ・コンピテンシーが必要だとする。しかし、これまで組織の枠を超えたキャリア発達論は主に伝統的な組織内キャリアとの違いを描き出すことに注力しており、組織の枠を超えるプロセスやそれを支えるコンピテンシーの内容については、十分具体化されていない。とりわけ、転職のように、現実に存在する組織の境界を乗り越えるプロセスにおける困難や葛藤、それを克服するために必要なコンピテンシーは明らかになっていない。

また、宇田(2007,2013)は、組織の枠を超えたキャリアの研究は、個人の態度や行動を強調する心理学的アプローチが支配的であり、組織、制度などの構造要因に関する視点が不足していると指摘している。当該キャリアの代表事例とされるシリコン・バレーのエンジニアの研究においても、エンジニア本人の個人特性だけでなく、労働市場の開放性や地域のビジネスカルチャーといった構造要因がエンジニアの移動性向に大きな影響を与える(Saxenian,1996)と指摘されており、組織の枠を超える際には構造要因が大きな役割を果たすと考えられる。CFO人材の転職行動とその支援要因を明らかにするためには、こうした構造要因¹⁸にも目を向けておく必要がある。

第3の限界は、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を統合した視点からの研究の不足である。今回、取り上げたCFO人材は、組織間の移動志向性が強い一方で、渡り歩く先の組織に経営幹部としてコミットし、組織目標の達成に貢献することで、より上位のポジションを目指すというキャリアであり、これまで紹介したキャリア発達論のどれか1つだけで捉え切ることが難しい。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関係にはなく、概念的には、両者をオーバーラップさせた視点の必要性が指摘されてきたが(Granrose and Baccili,2006; 鈴木,2014)、具体事例について、そうした観点から掘り下げた研究は少なく、組織の枠を超えたキャリアを歩む経営人材が、渡り歩く先の組織にどのように適応し、実力を発揮するのかといった点については、十分明らかにされていない。以上のような、先行研究の限界を意識しつつ、本研究においては、次の3つの研究課題を設定する。

RQ1. CFO人材は、いかなる経緯で最初の転職に至ったのか。

RQ2. CFO人材の転職は、何に支えられて、どのように進むのか。

RQ3. 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。

¹⁸ ここでは、構造要因とは、社会、経済、文化、制度等、個人と組織の外部にある要因を包括的に意味している。

この3つの研究課題の関係を図で示すと、図2-6の通りとなる。

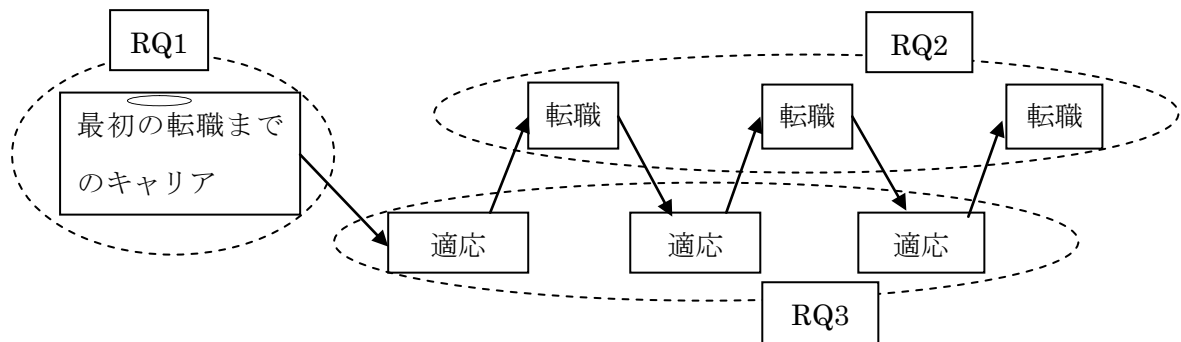


図2-6 3つの研究課題の関係モデル図

(出典) 筆者作成

研究課題ごとの問題意識を整理すると次のとおりである。まず、RQ1においては、わが国では長期雇用が一般的であり、転職には多くの困難やストレスが予想される中で、なぜ、今回、調査対象としたCFO人材は転職する道を選ぶことになったのか、初期キャリアにおける経験を含めて、どのような要因が最初の転職につながったのかという経緯を明らかにする。RQ2では、外部労働市場が十分発達していると言えないわが国において、転職で職位や待遇を上げていくことは容易ではない。特に、ある程度の年齢を超えた後に、会社を辞めると決意することや満足できる転職先を見つけることは簡単ではない。そうした中、今回、研究対象としたCFO人材は、何故、次々と転職することが可能であるのか、その転職行動が何に支えられ、どのように進んでいくのかを明らかにする。RQ3では、経営幹部や上級マネージャーとして、新しい転職先に移った場合には、内部者からの心理的な抵抗や反発に直面することが予想される。複数回の転職を重ねてCFOに到達するには、そうした抵抗や反発を克服し、そこで実績を上げることで、次の転職に繋げる必要がある。今回、調査対象としたCFO人材は外部者でありながら、何故、すみやかに新しい会社に適応し、実力が発揮できたのか、どのような要因がそれを可能にしたのか、こうした点を明らかにする。なお、先行研究の限界のところでも触れたとおり、組織の枠を超えるキャリアに関するこれまでの研究は、個人の主観要因の探索に偏る傾向があったとの指摘を踏まえ、分析にあたっては、個人の主観要因だけでなく、個人が有するネットワーク要因や、上司との関係などの組織要因、制度やルールなどの構造要因についても幅広く目を向ける。

第3章 研究方法と調査対象

本研究は、先行研究が乏しい分野における仮説構築を目的とした探索的研究であることから、研究方法として、インタビューによる質的研究法を採用することとした。8名の研究協力者を得て、1人あたり約2時間のインタビューを行ない、その結果を修正版グラウンディド・セオリーアプローチ（以下、M-GTA）を用いて分析した。具体的なインタビュー方法、インタビューガイドライン、研究協力者のプロフィールは次のとおりである。

3-1. インタビューデータの収集方法

3-1-1. インタビュー方法

インタビュー方法は、3-1-2のインタビューガイドラインにもとづき、半構造化面接法により、インタビューの希望する場所で行った。インタビューにあたっては、まず、倫理面での配慮内容について口頭で説明し、インタビューの理解を得た。倫理面に関する主な説明内容は下記のとおりである。

- (1) このインタビューへの協力は自由意思に基づき、途中でインタビューを取りやめた場合でも不利益はないこと。
- (2) インタビュー内容は、ICレコーダーに録音するが、録音した音声データは逐語録作成後に消去すること。
- (3) インタビューで聞き取った名前、企業名等の固有名詞については全て符号化し、研究者以外に人に個人情報が特定されないようにすること。
- (4) 得られたデータは研究目的以外に使用しないこと。研究成果を公表する場合に、個人を特定できるような情報は公開しないこと。

面接時間は、短いもので1時間25分、長いもので2時間18分、平均1時間50分、延べ14時間43分となった。面接内容は、インタビューの同意のもとICレコーダーに録音し、逐語録に書き起こしたものをデータとした。文字数はトータルで30万5144文字に及んだ。なお、インタビューにあたっては、Herzbergほか(1959)がインタビュー調査で用いた「臨界事象法」(critical incident method)を用いた。Herzbergほかは、被面接者たち

が職務において著しく満足、あるいは不満足を感じたときの状況についての具体的なエピソード(critical sequence of events; 臨界事象系列)を語ってもらい、それを分析データとして用いている。このような調査方法は、「いったい何が重要なのか」が分からないときに、とくに有効な研究方法である。

3-1-2. インタビューガイドライン

本研究のインタビューに用いたインタビューガイドラインは下記のとおりである。

(1) 最初の就職から、職業生活全般に至るこれまでのキャリアについて、特に、これまでの転職経験（離職の意思を固めるところから、就職活動、次の就職が決まるまで）を中心に、仕事経験や人間関係など、できれば具体的なエピソードを交えて教えてください。

- ・ いろいろな困難やストレスが予想されるにも関わらず、転職を通じたキャリアを目指そうとされたのは何故ですか。どのような経緯でそのような思いに至りましたか。
- ・ 転職を通じてCFOになるというキャリアが実現できたのは、考え方、スキル、行動パターンなどの面であなたがどのような人物だったからだと思いますか。
(そのような個人特性を持つことにつながった仕事経験等があれば教えてください)
- ・ 経理系のキャリアで生きていくことを決めたのは、何故ですか。何がきっかけでしたか。その判断についてどう思いますか。
- ・ 転職は人生の大きな決断になると思いますが、離職を決意し、次の仕事を見つけ、入社を判断し、というプロセスがどのように進んだのか、具体的な事例で教えてください。
- ・ 次の仕事の情報はどのようにして入手されましたか。
- ・ これまでの転職やキャリアを振り返り、あなたのキャリアをサポートしてくれた人物は誰ですか。
(転職先を紹介してくれた人、相談に乗ってくれた人、支えになってくれた人等)
- ・ CFOに必要な資質は何だと思いますか。あなたが、CFOの地位を得ることができたのは、何が一番大きな理由だと思いますか。
- ・ あなた個人の能力、努力以外にあなたのキャリアを助けてくれた要因はありますか。

(2) これまでの転職経験を振り返って、

- ・一番大きな転機となった転職は、いつですか。
- ・最大のピンチであった転職は、いつですか。どう克服しましたか。
- ・転職先での初期適応に苦労されたことはありますか。どう克服しましたか。

(3) 今から振り返って、これまでのキャリアについてどのように感じておられますか。

- ・よかったこと、悪かったこと、得たもの、失ったものなど。
- ・自分と同じようなキャリアを目指す人に教訓として、何を伝えたいですか。

3-1-3. 研究協力者

インタビューは、複数回の転職を経てCFOに至った人物で、キャリアを回顧的に語れる年齢という意味で40歳以上とした。複数回の転職経験者としたのは、本研究が転職経験に焦点をあてた研究であり、一般的に「プロ経営者」とされる人物は、過去にも転職経験があり、いわば、他流試合での実績を評価されて登用されることが多いことから、この条件を設けた。但し、インタビュー候補に挙げられたCFO経験者には全て複数の転職経験があったため、この条件によって、絞り込まれたケースはない。

上記の条件を満たし、研究の趣旨に賛同いただける方の中から、インタビューサンプルに偏りが出ないように配慮し、表3-1に示す計8名を抽出した。インタビュー8名の内訳は、男性6名、女性は2名である。最初の就職先は、日本企業が6名（大企業5名、中小企業1名）、外資系企業が2名（国内1名、米国1名）、年齢層は40歳台3名、50歳台4名、60歳台1名である。

経験社数は多い人で8社、少ない人で3社であり、平均すると約6社である。CFOを務めた会社数は多い人で5社、少ない人で1社であり、平均すると2社強である。CFOを経験した延べ19社の内訳は、外資系10社、日系9社である。日系企業の内訳は、上場企業2社、上場企業の海外子会社2社、ファンドの投資先4社、ベンチャー企業1社である。経験した業種においてもメーカー、サービス、金融、小売り、商社、監査法人など多岐に亘る。このように、インタビューの選択は、性別、年齢、業種等において十分分散したものとなっている。インタビューは2017年1月から5月の間で行った。

なお、CFOのバックグラウンドとなる専門分野としては、会計の専門性を持った経理

系以外に、銀行系、戦略コンサル系もありうるが、CFOのバックグラウンドの多数を経理系が占めること、理論構築のためには、一定の共通バックグラウンドの存在が好ましいと考えられたため、経理系のバックグラウンドの人物に限定することとした。

表 3-1 研究協力者の一覧

仮名	年齢 ¹⁹	性別	経験社数 (うちCFO経験社数)	主な業種
A	55	男	6 (2)	非鉄金属、消費財、商社、サービス
B	50	女	8 (3)	監査法人、消費財
C	41	男	3 (1)	銀行、商社、ベンチャー
D	40	男	4 (1)	商社、娯楽、サービス
E	60	男	8 (5)	運輸、医療機器、消費財
F	54	男	4 (1)	鉄鋼、小売、監査法人、消費財
G	54	女	8 (3)	監査法人、消費財、物流、娯楽
H	46	男	5 (3)	監査法人、家電、消費財

3-2. 研究方法

インタビューデータの分析にあたっては、特定領域に密着し、データに基づきながら「理論」の生成を目指すグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Grounded Theory Approach、以下、GTA) を用いることとした。GTAとは、1960年代のアメリカの社会学において仮説検証型の研究が偏重され、実証的な研究から新たな理論が生み出されなくなっている状況に対し、Glaser(1930-)とStrauss(1916-1996)が力を合わせて編み出した研究手法であり、定量分析の持つ精緻さと質的分析の持つ豊かな表現力の双方を活かしつつ、独自の「理論」を生成することを志向した研究方法である (木下,2003,8-11頁)。

GTAが生み出す「理論」は、一般的な「理論」とは意味合いが異なっている。一般的に「理論」という場合には、一般化された、もしくは、再現可能性のある体系的知識を指すが、GTAの「理論」は、特定領域に密着した限定的な説明仮説といった意味合いで使われる。

¹⁹ 年齢はインタビュー時点での満年齢である。

G T Aは、看護、保健、ソーシャルワーク、臨床心理などヒューマン・サービス領域が活用の中心であり、経営学分野での活用事例は国内ではまだ少ないが、岡田編著(2017)をはじめ、キャリア研究を含む組織行動論の分野で活用例が出始めている。Locke(2001,pp.95-98)は、欧米において経営、組織研究領域でG T Aを活用した文献を25年以上にわたりレビューした上で、G T Aは、組織行動の複雑性を理解することができる点、理論を実践に結びつけやすい点等において、経営、組織の研究に適しており、G T Aが生み出す「理論」は、組織の構成員に対して、彼ら自身が働く状況を理論化し、俯瞰させることができるため、理解してもらいやすく、行動につながりやすいと述べている。

本研究が多くの質的研究法の中から、特にG T Aを採用する理由は次の2点である。1つ目は、G T Aの「理論」生成への志向性である。経営学の質的研究法として代表的なケース・スタディと比較すると、ケース・スタディが特定事例を対象にした詳細な個性記述を目指すのに対して、G T Aは、個性記述や仮説検証を目的とせず、「理論」の発見、生成を重視する。その特性が、実際にキャリアを歩むビジネスパーソンにとって意義のある示唆を得たいという本研究の目的に合致している。2つ目は、G T Aが生み出す「理論」が領域密着型であるという点である。本研究では領域密着型というG T Aの特性を積極的な意味合いで理解している。先行研究でも見たとおり、経営環境の不確実性の高まりに伴い、個人も組織も大きな変化にさらされており、組織の枠に留まらない多様な文脈の中で、キャリアを形成しようとする個人が増え、キャリアの多様化が大きく進んでいる。こうした状況においては、普遍的な一般理論の構築は困難であり、むしろ、領域を特定した上で理論生成を行い、個々の領域における理論の積み重ねを通じて、より一般性の高い理論を生み出すアプローチが適切であると考えられる。G T Aは、限定された領域内において、他のアプローチよりも高い説明力を持つ方法論(木下,2003,27頁)とされていることから、本研究においては、G T Aを研究方法として採用することとした。

現在、G T Aの具体的な分析方法については、複数の方法論が並立しているが、本研究では、Glaser and Strauss(1967)のオリジナル版をベースとしつつも、コーディング法と深い解釈の結合を可能とした木下(1999,2003)の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(Modified-Grounded Theory Approach、以下、M-G T A)を分析方法として採用することとした。その理由は、次の2点である。1つ目の理由は、分析手法が明快であるという点である。分析結果が統計的手法で処理され、数値という形で客観的に示される定量的研究に対して、質的研究は、分析手法と分析プロセスが曖昧との批判を受けやすい。

M-GTAでは、研究する人間という概念をおき、解釈において、研究者の主観性を認めつつも、分析方法の中で、すなわち、分析テーマ、分析焦点者、分析ワークシート等を通じて、解釈のプロセスを外在化、可視化することで、主観性、恣意性を制御する。2つ目の理由は、データを重視しつつも、文脈の深い理解が可能である点である。M-GTAの最大の特徴は、データのコーディングにあたって切片化を行わない点にある。この点について、木下(2003)は、人間と人間の複雑な相互作用が進行する分野においては、そうした複雑さを理解することが重要であり、そのためには、データを切片せず、データに表現されている文脈を理解する必要があると述べている。本研究が扱うテーマにおいては、職場における人と人との相互関係や感情の起伏を伴う人間行動を扱うため、その人を取り巻く文脈を理解した上で、人間行動を解釈する必要がある。そのため、データの持つ文脈の深い解釈を可能とするM-GTAの手法が最も優れていると考えた。なお、Glaser and Strauss(1967)のオリジナル版とM-GTAの比較は表3-2のとおりである。

表3-2 グレーザー・ストラウス版（オリジナル版）GTAとM-GTAとの対比表

	オリジナル版GTA	M-GTA
コーディング	<ul style="list-style-type: none"> データの切片化を行う。 オープン・コーディング、軸足コーディング、選択的コーディングの順に行う。 	<ul style="list-style-type: none"> データの切片化をせずに、深い解釈により、直接「概念化」を行う オープン・コーディングと選択的コーディングのみ行う。 「研究する人間」の視点を入れる。
データの採取	<ul style="list-style-type: none"> 理論的サンプリングにより、分析とデータ採取を同時並行的に行う。 	<ul style="list-style-type: none"> まとまった数のデータを最初に分析し、必要があれば追加でデータを採取する。
分析の単位	<ul style="list-style-type: none"> ラベル、カテゴリー 	<ul style="list-style-type: none"> 概念、カテゴリー
理論的飽和	<ul style="list-style-type: none"> 理論的に飽和するまで分析を続ける。 	<ul style="list-style-type: none"> データの範囲、分析テーマの設定、理論的飽和の判断において、方法論的限定を行う。

(出典) 木下(2003,pp.92-186)をもとに筆者作成

木下(2003)によると、M-GTAの具体的な分析プロセスは次のとおりであり、本研究においてもこのプロセスに従った。

- (1) インタビュー内容をテキストデータ化した上で、繰り返し読み込み、全体の流れを理解する。テキストデータの中から分析テーマ(研究課題)と分析焦点者²⁰(本研究では、複数の転職を経てCFOに至った人物)に照らして、関連がありそうな箇所に着目する。それを1つの具体例(バリエーション)とし、その具体例を踏まえつつ、他の類似例も説明できると考えられる「概念」を生成する。なお、概念と概念を生成する具体例の関係は図3-1の通りである。

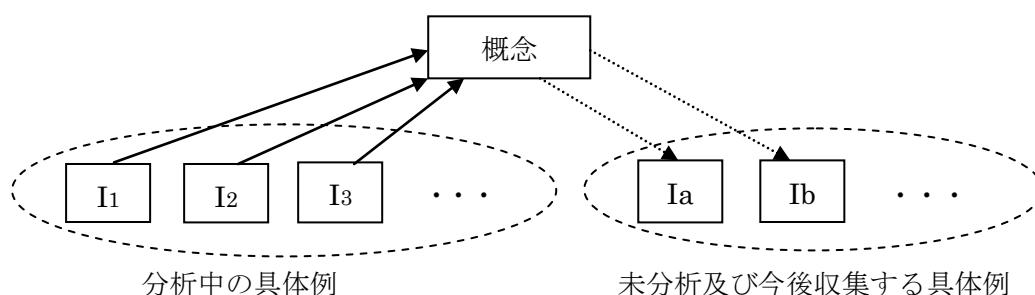


図3-1 概念と概念を生成する具体例との関係

(出典) 木下(2003, p.180)をもとに筆者作成

- (2) 概念を創る際には、分析ワークシートを作成し、概念名、定義、具体例(バリエーション)を記入する。データ分析を進める中で、同時並行的に他の具体例をデータから探し、ワークシートのバリエーション欄に追記する。豊富な具体的が出てこなければ、その概念は有効でないと判断する。生成した概念は類似例の確認だけでなく、対極例についても比較の観点からデータを見ていく。そのことにより、解釈が恣意的に偏る危険を防ぐ。

- (3) 分析プロセスで「気づいたこと」「考えたこと」「採用しなかった解釈」などを都度、ワークシートの理論的メモ欄に記入していく。理論的メモがあることで、オープン・コーディングの段階で、「研究する人間」の視点から、あらゆる解釈を出し(オープ

²⁰ 研究上規定され、分析のために設定された抽象化された他者

ン化)、解釈を吟味し定義すること(収束化)が可能となる。

(4) 複数の概念の関係からなるカテゴリーを生成し、生成された概念と概念、カテゴリーとカテゴリーの関係を個々に検討し、関係図にしていく。無理に概念同士を結びつけず、結び付けに不足するデータは理論的サンプリングにより追加する。

(5) 概念やカテゴリーの相互関係から分析結果をまとめ、その概要を簡潔に文章化し(ストーリーライン)、さらに結果図を作成する。

M-GTAによる分析方法をモデル化すると図3-2のようにまとめることができる。

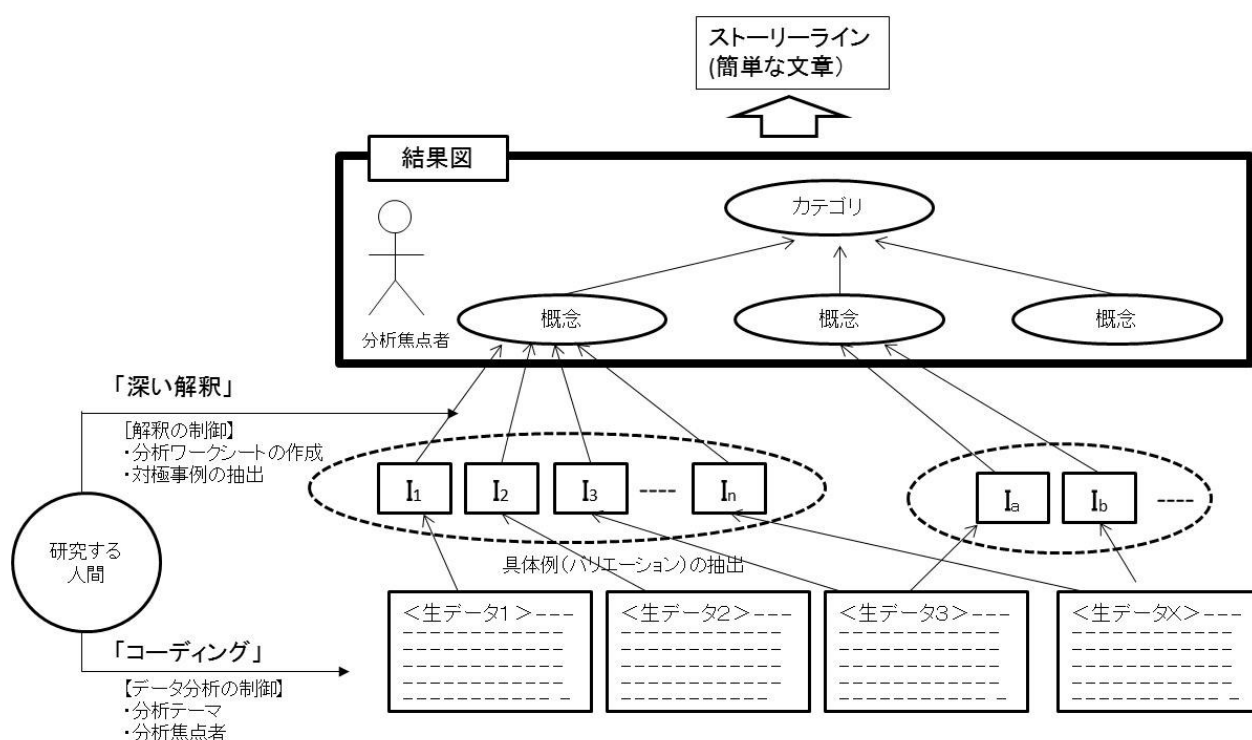


図3-2 M-GTAによるインタビューデータの分析方法のモデル図

(出典) 木下(2003)をもとに筆者作成

このように、M-GTAにおいては、まず、分析テーマと分析焦点者を決めて、視角を定めた上で、研究する人間の立場から、関連がありそうな箇所をインタビューデータの中

から抽出する。抽出したデータ（バリエーション）を分析ワークシートへ記載しながら、様々な解釈を試み、分析焦点者の行動を最も適切に説明する「概念」を抽出する。そして複数の「概念」の関係を見ながら、複数の概念を大括りにした「カテゴリー」という説明概念を形成する。最後に、カテゴリーの相互関係から、分析焦点者の行動の説明と予測に資する「理論」を生成する。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の形で表現する。

第4章 最初の転職に至る経緯に関する分析結果

最初の研究課題として設定したのは「CFO人材は、いかなる経緯で最初の転職に至ったのか」である。今回、インタビューした8名の就職先は、日本企業6社、外資系2社である。日本経済がバブルに向かう以前やバブルの好況期に入社した者もいれば、バブル崩壊後の不況期に入社した者もいる。このように、就職した会社や時代は様々でありながら、皆、初期キャリアにおいて転職を決意し、CFOを目指す道を歩み始めている。長期雇用が一般的であり、外部労働市場が発達しているとは言えないわが国において、転職を決意し、CFOに到達することができた人物は、どのような経緯で、最初の転職をすることになったのであろうか。インタビューデータをもとに、分析焦点者であるCFO人材が最初の転職に至る経緯を分析した結果、【転職をしながらCFOを目指す原点】、【他社でも通用する自信を培う】、【最初の転職を後押しした外的ショック】の3つのカテゴリーが抽出された。

なお、本研究の分析結果は、M-GTA特有の用語を用いて記述する。カテゴリーや概念といった用語は、社会科学で一般的に用いられる場合とは、少し違った意味合いで使われているので注意を要する。なお、分析結果の記述は、表4-1の示す記号やナンバリングを用いて行う。

表4-1 M-GTAの用語説明と記述にあたって使用した記号等

項目	説明	記号	ナンバリング(例)
カテゴリー	複数の概念間の関係をまとめて、抽象度を上げたもの。	【 】	4-1, 4-2, 4-3・・・
サブ・カテゴリー	カテゴリーと概念の中間的なもの。必要に応じて設定する。	< >	4-1-1, 4-1-2, 4-1-3・・・
概念	M-GTAにおいて一番基礎となる単位。単純な要約ではなく、あるキーワード、キーセンテンスが本質的に意味するところを抽出したもの。オリジナル版GTAのラベルに相当。	[]	4-1-1.(1), (2), (3)・・・

(出典) 木下(2003)をもとに筆者作成

4-1. 【転職しながらCFOを目指す原点】

最初の転職に至る経緯の1つ目のカテゴリは、【転職しながらCFOを目指す原点】である。【転職しながらCFOを目指す原点】とは、多くのストレスや困難が予想されるにも関わらず、転職しながらCFOを目指す道へ分析焦点者を突き動かしていった原点となる仕事経験を指す。【転職しながらCFOを目指す原点】は[会計への適職感]、[企業の論理との遭遇と幻滅]の2つの概念から構成される。

(1) 会計への適職感

【転職しながらCFOを目指す原点】を構成する概念の1つ目は、[会計への適職感]である。今回のインタビューに共通する点は、初期キャリアにおいて、会計と出会い、ただちにそれを天職と感じるなど、会計に対する自分の適性を確信していることである。

[会計への適職感]とは、会計に関わる仕事を始めたのは、経理課への配属や監査法人からのオファーなど偶然がきっかけであるが、始めてみると自分にぴったりの仕事であるとの感覚があり、没頭するような面白さを感じた経験を指す。初期キャリアにおいて、天職と感じられる仕事に出会ったことが、1つの会社にこだわるのではなく、気に入った仕事にこだわりを持って、転職を選ぶ道につながっている。

C氏は、理科系の出身者であるが、思うところがあって銀行に入社し、思いがけず経理の仕事に携わるようになった時に感じた思いを次のように語る。

銀行の中で、そのデリバティブの会計処理に一番詳しくなっちゃったんで、この財務会計、世に言う、経理とか、主計というところにひっぱっていかれてしまったんですね。なので、銀行に就職したころは、経理で転職するとか、そういうCFOになっていこうとか、そういうことは露とも思っ
ていなくてですね。(中略) 管理会計は、予算管理したりとか、目標と評価をひもかけながら、会社を、売上とかそういう数字を使って会社を動かしていくというのが、管理会計で。その管理会計、Xさんの得意分野でもあるんですけど。ここが、私にとっては、結構な天職みたいないところがありまして。すごく向いていたんですよ。(C氏：41歳、男性)

このように、C氏は経理の仕事、中でも、数字を使って会社を動かしていく管理会計に出会い、それを自分の天職だと感じている。

F氏は、メーカーに就職し、経理課へ初任配属された時に感じた思いを次のように語る。

そしたら経理に配属されたのですね。そうですね。私には合っていたのかなって感じがしますね。
もともと、割とそういう自分では気づいていなかったんですけど、割と理屈っぽいとか、理詰め
物ごとを考えていくタイプだったと思うので。(中略)そこをベースにしてきちんと理屈を積み上げ
て物ごとを考えていくということは、向いていたのかなあという気はしますね。 ですので、たまた
ま、その自分の性格と合った初任配属をしていただいたので、何かそこで自分のそこからの道が決
まったというか、ああ、自分はこれなのだ。 (F氏：54歳、男性)

このようにF氏は、経理の持つ論理性が自分でもよく気づいていなかった理詰めの性格とマッチし、自分はこの道だと感じたと回顧している。

G氏は米国への留学後、ビザを得て米国に残るためにとりあえず、という気持ちで会計事務所に入社している。その時の思いを次のように語る。

1年くらいとりあえずというつもりで入られましたと。事務所に入りましたと。そしたらね、面白
かったんです、会計士の仕事が。

(それは、自分の何と会計士の仕事がフィットしたんですか。)

まずやっぱりアカウンティングがわかっていないといけないと。アカウンティングというのはとっ
てもクリアな世界なんですよね。ファクトを数字にすると。数字は嘘をつかないと。しかも複式簿
記の世界って、うそをつけないんですよ。非常に面白さに魅せられましたね。

(G氏：54歳、女性)

このように、G氏は会計の数字が描き出すクリアで嘘のない世界の面白さに一気に魅せられている。それぞれの個人が持っていた、数字を読み意味を伝える力、論理的な思考力、明快さを求める志向性などが、会計の持つ特性と適合し、ただちに、天職と言ってもいいほどの、高い適職感を経験しているのが、CFO人材の特徴である。

(2) 企業の論理との遭遇と幻滅

【転職しながらCFOを目指す原点】を構成する2つ目の概念は、[企業の論理との遭遇と幻滅]である。[企業の論理との遭遇と幻滅]とは、キャリアの初期に、リストラに伴う人員削減、合併に伴う左遷人事など、企業の論理の非情さを垣間見ることで、自分のキャリアを委ねる対象としての企業や組織そのものに幻滅し、信頼感や一体感をなくしてしま

う経験である。

B氏は、最初の就職先となった米国の会計事務所で大規模なリストラを経験し、その時の思いを次のように語る。

1年たつたないかのうちに大きなリストラがその会計事務所でありました。800人くらいの会計士がいる事務所で、200人弱の人間が一気に切られました。今まで一緒に働いた先輩方なんか切られるのを見て、すごく衝撃的でした。自分はたまたまそのとき生き残ったんですけども、要は会社で何も個人に対してコミットしてくれない。会社が切るといふふうに決断したときに、結局、自分に実力がないと路頭に迷っちゃうと。だから、会社にいる間にできるだけスキルを磨いて取れるものは取らないとだめだねというのを、1年目にして感じました。(B氏：50歳、女性)

このように、B氏は、大規模リストラという企業の論理を目近に見ることで、会社というものは、個人にコミットしてくれない、自分に実力をつけなければいけないと強く感じている。

C氏は、最初に勤めた銀行で、合併を経験した時の思いを次のように語る。

これはS銀行からT銀行が合併してST銀行になったときに最初に強烈に感じたんですけど。S銀行とT銀行だと、会社の規模も大分違ったので。(中略)25歳の僕がやっている仕事1つに対して、T銀行からは30代半ばぐらいの役席が3人ぐらい出てくるんですよ。(中略)合併後は、その3人の役席の1人の、かわりの1人の仕事を僕がやるようになったんですけど。(中略)取引ボリュームはふえるんで、作業時間はそこそこかかるんですけど、やっている種類としては3分の1になって、これはつまらんなと非常に思ったことがあるんですよね。(中略)そもそもS銀行がT銀行と合併したのは吸収に近かったの。S銀行の上の人たちが、結構飛ばされていたのを見てはいたんですよね。(C氏：41歳、男性)

このようにC氏は、銀行の合併に伴う業務範囲の縮小や、理不尽と見える人事を目の当たりにすることで、合併になると企業はこうなるのだとの現実に触れ、幻滅を感じている。

このように「企業の論理との遭遇と幻滅」という経験により、自分のキャリアを委ねる対象としての会社への信頼感や一体感を喪失している。このように、初期キャリアにおいて、仕事との一体感につながる「会計への適職感」と、組織との一体感を阻害する「企業

の論理との遭遇と幻滅]の2つの経験をすることで、組織にコミットするのではなく、仕事にコミットするのだという思いが高まり、仕事は変えずに会社を変えるというキャリアにつながっていくと考えられる。

4-2. 【他社でも通用する自信を培う】

最初の転職に至る経緯の2つ目のカテゴリーは【他社でも通用する自信を培う】である。【他社でも通用する自信を培う】とは、自分の能力は社外からも評価されるという自信を育んだ仕事経験を指し、こうした自信が転職意思の形成につながっていく。【他社でも通用する自信を培う】は、[会計の専門性を鍛えた実務経験]と[事業分野での成功体験]の2つの概念で構成される。

(1) 会計の専門性を鍛えた実務経験

【他社でも通用する自信を培う】を構成する概念の1つ目は、[会計の専門性を鍛えた実務経験]である。[会計の専門性を鍛えた実務経験]とは、CFOを目指すバックボーンとなる会計分野の専門性を身につけた厳しい実務経験のことを指す。CFOのベースとなる実践的な会計知識は、ビジネススクールの授業や、公認会計士の受験勉強など机上の勉強だけで身につくものではなく、会計に関わる実務経験を通じて修得される。厳しい実務に鍛えられることで、会計の仕事ならどこでもやれる、数字でビジネスを読み取るのは誰よりも得意といった自信が生まれ、会計の専門性を武器に転職する道につながっていく。

B氏は、会計事務所に在籍した5年間で得た経験を次のように振り返る。

やっぱり会計事務所でやってる5年間って、事業会社でやっている5年間と比べると密度が高いので、それだけやるともう本当にどういうふうにもその数字が動くとか、帳簿が何を意味してるのかってというのが全部わかっちゃうので、事業会社に移ろうと決心したときも、そのときも正直言うと、あんまり苦勞がなく、P社からオファーがもらえました。(B氏：50歳、女性)

このように、B氏は、会計事務所で密度の濃い5年間を送ることで、ビジネスの数字の動き方や帳簿の数字の意味が深く理解できるようになったとの自信を深め、事業会社への転職に踏み切っている。

G氏は、会計事務所で、しっかりと会計と向かいあった経験が後のキャリアの強いバッ

クボーンになったと語る。

私はすごい強いバックボーンというのは、やっぱり会計事務所ですっかり会計をやった。私は会計をやりたくて会計事務所に入った人ではなかったんですけども、結果的にはそこでUS-GAAP²¹をしっかりと勉強をし、勉強しなきゃいけないということを教えてくれた先輩方もおり、「人に聞いているだけじゃないんだよ」と、「自分でちゃんと本を開いて読んで、頭に入れなきゃあその先はないよ」というような指導をしてくれる人たちがいて、そのテクニカルなバックボーンがその後のキャリアにすごく役に立っていますね。（G氏：54歳、女性）

このように、G氏は、会計事務所の先輩から、自分で勉強して知識を身につける姿勢を厳しく叩き込まれたことで、日々勉強しながら専門知識を磨くという後のキャリアの土台を築いている。このように、初期キャリアにおいて、[会計の専門性を鍛えた実務経験]をしたことが、どこでもやっていけるとの自信を育んでいる。

（2）事業分野での成功体験

【他社でも通用する自信を培う】を構成する概念の2つ目は[事業分野での成功体験]である。CFOになるには、会計の専門性と合わせて、事業や組織運営といったビジネス面での知識、経験が重要である。[事業分野での成功体験]とは、初期キャリアにおいて、実際の事業に関わり、成功感を味わった体験を指し、こうした体験がCFOの素養を育むとともに、今の会社を飛び出しても通用するのではという自信につながる。

A氏は、外資系企業の日本子会社の立ち上げに成功したことで、転職への気持ちが高まったと語る。

MBAを取った後、カリフォルニア州にあるO社の本社で2カ月か3カ月ぐらい研修をしまして、それで日本に帰り、O社をオープンできたわけですね。とても創業はうまくいまして、1年ぐらいで2店あけたんですが、2店とも黒字化することができて、1年半ぐらいかかったのかな。（中略）
そのとき、また、そのO社なんかもうまくいった。僕が去った後も後継者が非常にうまく育てられて、うまく育って軌道に乗っていったのを見ていたのもあったりして、これは、ベンチャー系のビジネスに行ってみようという気持ちがだんだん高まってきたわけですね。（A氏：55歳、男性）

²¹ GAAP: Generally Accepted Accounting Principles(=米国会計基準)

このように、A氏は、外資系企業の立ち上げという成功体験を持つことで、ベンチャー企業へ転職する思いを膨らませている。

C氏は、銀行員時代のデリバティブの営業活動で得た自信が、個人として勝負できるとの思いにつながったと語る。

そもそものがS銀行にいた時代から、S銀行で営業とかもしていた時代もありましたし。S銀行って、東京でやっている分には、S銀行の名前は何の役にも立たないんですよ。正直言って。(中略)なので、お客さんから自分のところを選んでもらうにしても、銀行がいいからとかじゃなくて、「おまえら面白いやっちゃん。」みたいな。「おまえの提案がいいから。」みたいなので選んでもらうしかないので。ある意味、もう自分の力だけで勝負するみたいなのをやっていたし。ある意味、それを自分の、まあ、誇りというか矜持というか、・・・個人で勝負して勝っているみたいな。

(C氏：41歳、男性)

社外から、会社名でなく自分を評価してもらい、個人で勝負できるとの自信が生まれたことが、C氏の後の転職につながっている。

このように初期キャリアにおいて、事業分野の仕事も経験し、社外の評価を得た体験を持つことは、ビジネスへの理解が不可欠なCFOの土台となるとともに、【他社でも通用する自信を培う】経験として、後の転職につながる原点となる。

4-3. 【転職を後押しした外的ショック】

最初の転職に至る経緯の3つ目のカテゴリーは、【転職を後押しした外的ショック】である。【転職を後押しした外的ショック】とは、最初の転職時の葛藤を断ち切ることを助けた何らかの外的ショックのことを指す。長期雇用を前提に入社し、組織の一員としてコミットしていた人物、とりわけ、終身雇用の時代に新卒一括採用で入社したような人物が、最初の転職に踏み切る時には大きな葛藤がある。会社との関係を終わらせることに後ろめたい思いがしたり、終身雇用の世界から離脱することへの不安があったりするからである。そのため、自分の意思だけで退社を決意するのではなく、転職の決意を促す外的ショックがあって、それに背中を押されて転職を決めている。

A氏は、最初に就職した大企業を飛び出し、ベンチャー企業への転職を決意した時の様

子を次のように振り返る。

若きベンチャーの旗手みたいな感じで取りざたされていた人なんですね。(中略)それを育てたいから、Aさん来てよという話で、私は転職を決意したんですね。その当時、それが最初の転職だったわけです。(中略)最初の転職は、そういうエージェントとかは一切使わなくて、話がぼんと来たという、そんな感じだったですね。(中略)きっちりした大義名分的なストーリーとかがないと、絶対出る気にはなれなくて、だから、そういうベンチャービジネスですごく成功した人が片腕を求めているみたいな話があるまで待ってたんですね。(A氏：55歳、男性)

このようにA氏は、ベンチャーの旗手からの誘いという突然のオファーがあったことに後押しされて、最初の転職を決意している。

C氏は、都市銀行を退職して、商社に転職することを決めた時の経緯を次のように語る。

そこで、U銀行との合併の話が出まして。これは、タイミングが最悪だなと。(中略)で、あ、これはあかんと。なので、1週間以内には多分転職するという決断はしています。(C氏：41歳、男性)

このように、C氏は、勤め先の銀行が合併されるという大きな変化に後押しされて、最初の転職を決意している。

E氏は、最初の転職に踏み切ったことについて、あの時によく出たなどと振り返る。

よく出たと思いますよ。今思えばですよ。よくあのときに出たなど。あのときの自分を振り返ってね。(中略)それはね、非常に卑近な例で言うと、課長の一次選抜に漏れたというのはあったかな。管理職のね。現場に行くと不利なんですね。(E氏：60歳、男性)

このように、E氏は、昇進の遅れなど将来の見通しが暗転したことが後押しとなって、最初の転職の決断をしている。

ほぼ、不可抗力の事態が転職の引き金になるというF氏のようなケースもある。

本社のほうでは、企画管理部だったという部署に行くことが決まっています(中略)ですので、それを棒に振るとするのは、すごい葛藤はありましたですね。(中略)父親が脳梗塞で倒れたのですよね。

(中略) ええ。倒れてしまったので、やはり実家の方が収入がなくなってしまったので。もういかんともしがたいという状態だったので、もう仕方なくという感じでしたね。(F氏：54歳、男性)

F氏は、家族の病気といった不測の事態により、葛藤を感じながらも最初の転職を決意している。このように、後に数多くの転職を繰り返すCFO人材であっても、最初もしくは2回目くらいまでは、転職の決断をするのに、何らかの外的ショックの後押しを必要としている。これまで「CFO人材は、いかなる経緯で最初の転職に至るのか」という研究課題に従って、分析を進めてきたが、これまでの分析結果を要約すると、図4-1のとおりとなる。

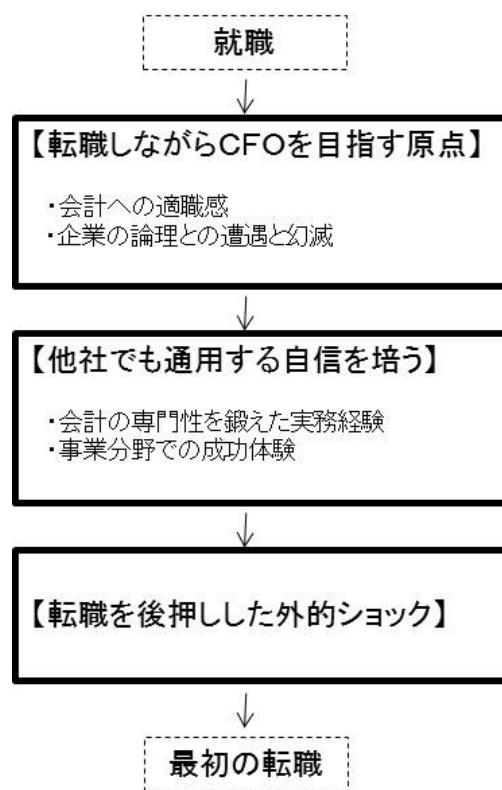


図4-1 第4章の分析結果のまとめ

最初の転職を決意するまでの経緯を見ると、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²²のに対し、分析焦点者の場合は、現状の不満の解消で

²² 厚生労働省(2016)によると、転職者の「自己都合」による離職理由(3つまでの複数回答)をみると、「労働条件(賃金以外)がよくなかったから」が27.3%で最も高く、次いで「満足のいく仕事内容でなかったから」が26.7%、「賃金が低かったから」が25.1%となっている。

はなく、いくつかの経験を通じて、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て、転職への道が始まる。[会計への適職感]と[企業への論理との遭遇と幻滅]という経験が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】を作る。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、転職への思いを募らせ、【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く、会計という仕事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に至るキャリア発達に関する2つ目の研究課題は、「CFO人材の転職は、何に支えられて、どのように進むのか」である。新規学卒者の就業3年以内の離職率が約3割に及ぶ²³など、近年、転職は珍しいことではなくなった。しかし、本研究のインタビューのような、正規社員の大卒ホワイトカラー層に限定してみれば、入社間もない20代での転職を除けば、転職は現在でもかなり限定的であり、30代以降に転職を繰り返すことで職位や待遇を上げていくキャリアはいまだ一般的ではない²⁴。今回のインタビューにおいても、同期入社の大半は、最初の会社に残っているとの話がよく聞かれた。転職することは、自分になじんだ会社や職場の仲間と別れることを意味する。また、中高年になってからの転職で、職位や待遇を上げるような転職先を見つけることは容易ではなく、好条件に見える転職先が見つかったとしてもいつまでその条件で働き続けられるかは不確実である。したがって、正規社員の大卒ホワイトカラー層にとって、会社を辞めると決意すること、納得できる転職先を見つけることは簡単なことではなく、転職は、心理的にも物理的にも高いハードルだと言える。

これに対し、複数回の転職を乗り越え、CFOに至る人達の転職は、何に支えられ、どのように進んでいくのであろうか。離職の決意から、転職先からの内定の取り付け、最終的意思決定に至るまで、いくつもの高いハードルを一見、軽々と乗り越えていくように見えるがそれは何故か、そのプロセスは何に支えられて、どのように進むのか、といった点が、この章での研究課題である。

インタビューデータを分析した結果、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】という転職の土台となるキャリア戦略と【ルーチン化した転職プロセス】という転職にあたっての行動パターンの2点が分析焦点者の転職行動を支える大きな要因であることが分かった。CFO人材は、転職しながら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】を構築する。その戦略に従うことで、外部労働市場で市場価値のある人材、いわゆる「売れる人材」になることを目指す。そして、【ルーチン化した転職プロセス】という行動パターンに支えられて、離職から再就職を決めるまでのプロセスを効率的かつ大きなス

²³ 厚生労働省「新規学校卒業者の就職離職状況調査」による。
(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>)

²⁴ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2016)では、正規の職員・従業員の転職率はこの20年間高まっていないこと、大卒者の多い「管理的職業従事者」においては転職入職率が低い水準に留まっていること、転職は主に就業経験10年以内と考えられる30歳までに行われ、それ以降の転職は少ないことがデータで示されている。

トレスなく進めていく。CFO人材の転職行動とそれを支えるこの2つの要因について、インタビューデータにもとづき、その内容を見ていくことにする。

5-1. 【転職キャリアを生き抜く長期戦略】

CFO人材の転職を支える1つ目の要因は、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】という転職の土台となるキャリア戦略である。第4章で述べたとおり、最初の転職には大きな葛藤があり、外的ショックの後押しがあってはじめて、転職を決断している。しかし、初回、人によっては2回目の転職を乗り越えたあたりから、転職の様相がかなり変わってくる²⁵。CFO人材は、1, 2回の転職を経験し、今後は、1つの会社に自分のキャリアを預けるのではなく、転職も含めてキャリアを考える覚悟を決めると、その節目で、不確実性の高いキャリアをどう生き抜くのかというキャリア戦略を練る。こうして出来上がるのが【転職キャリアを生き抜く長期戦略】であり、これがその後の転職の指針の役割を果たす。【転職キャリアを生き抜く長期戦略】は、[勝負する分野の絞込み]、[普通の経理屋にない強みの自覚]、[複数の専門性の掛け算で勝つ]、[上向きのサイクルを回す]の4つの概念で構成される。

まず、これまでの経験や成功の見通しをもとに、どの分野でキャリアを歩むのか、[勝負する分野の絞込み]を行う。経理系、管理系で生きると決めると、[普通の経理屋にない強みの自覚]を通じて、自分の優位性の源泉となる独自能力を確認する。そして、その独自能力を活かした専門性と会計の専門性の[複数の専門性の掛け算で勝つ]という方針で差別化を図り、転職市場での評価を高めていく。また、転職市場から評価されるには、職位においても業務内容においても上昇を続けていることを示す必要があるため、キャリアが停滞しそうな場合は、迷わず転職を選ぶという[上向きのサイクルを回す]ことを指針とする。

A氏は、これから転職しながら経営幹部を目指す人達へのアドバイスとして、次のように語る。

²⁵ 転職を1回しか経験していない筆者とインタビューとは転職についての考え方が違うことについては、次のような表現で何度も指摘された。「それは、北村さんが1回しか転職してないから、そういう質問が出るのだと思うんですね。」(A氏: 55歳、男性)、「きっとこれは、北村さんだったら重要な選択なんだと思うんです。きっとねえ、違うんだと思います、重みが」(G氏: 54歳、女性)

やっぱりそういう、最初の転職、1、2回の転職、かしこい人は1、2回で、1回で学んでしょ
うけど、そういう、やっぱり自分なりのストーリーみたいなのを、ぜひつくってほしいですねって。
つくると強いですよっていう。(中略) 転職みたいなところに踏み出したら、そういう転職を生き抜
くノウハウみたいなものやストーリーみたいなものが学べてきたみたいだね。そんなところがある
んで、そういうのを組み立てると、やっぱり強いんじゃないでしょうか。(A氏：55歳、男性)

このように、A氏は【転職キャリアを生き抜く長期戦略】ができたことで、力強くキャ
リアを歩むことができるようになったと自分の経験を振り返る。

(1) 勝負する分野の絞込み

【転職キャリアを生き抜く長期戦略】を構成する概念の1つ目は、[勝負する分野の絞込
み]である。[勝負する分野の絞込み]とは、自分が今後、勝負していく専門分野、いわば、
キャリアの土俵を決めることである。転職しながらのキャリアを生き抜くために、まず、
自分の強み、興味、価値観は何かという問いかけを通じて、自分が真にやっていきたい仕
事の方向性について、自分なりの結論を出す。また、こうした自分の志向だけでなく、転
職のしやすさ、転職先での適応のしやすさといった現実的な見通しを踏まえて、どの分野
で勝負するかを決断する。

F氏は、事業会社で実務経験があり、一般的な経理の知識、経験も豊富であったが、事
業会社の経理部門ではなく、監査法人のアドバイザー部門を転職先に選んだ時の思いを
次のように語る。

いわゆる、一般的な経理の伝票処理をして、財務諸表をつくるというのも嫌いではないですし、で
きると思っていましたけれども、それよりも自分としては、やはり、そのデータを使っていろいろ
分析をしたりとか、次の計画にそれを生かしていったりとか、そっちのほうの仕事がしたいですと
いうことでお願いをしていましたですね。

(中略) 監査法人って仕事上ではいろいろおつき合いも当然あったのですけれども、その中で、実
際、どんなことをやっているのか。監査法人ってどういう見方で企業を見ているのかというのを、
何かやはり見てみたいなという思いが強くて。それで、監査法人の方を選んでそちらの就職をした
ということなのですね。(F氏：54歳、男性)

このように、F氏は、その仕事の本気で好きか、自分の能力を真に活かせるかという観点から、管理会計の分野に絞り込み、多くの企業の内部に入り込み、財務分析を通じてアドバイスをを行う監査法人のアドバイザリー部門への転職を決めている。

A氏は、特定のビジネスの内容に詳しくなるのではなく、むしろ、経営管理という機能に絞って、専門性を活かすキャリアを歩むと決めた時の思いを次のように語る。

ビジネスそのものに対して物すごい情熱や愛っていうのは、昔から感じない人なんですと思いますね。逆に、管理とか、例えば経営計画を立てる、資金繰りを立てるとか、そういうのは私は好きだったし、うまかったと自分で思ってたんでね。だからと思ったわけです。で、転職人生に踏み込んだ自分っていうのは、もう当然認識してたわけで。そうすると、やっぱりファンクションで何か、自分が売れるものをつくらないと、これは人生を渡っていけないだろうなっていうのを強く感じたんです。だからファイナンス系で、ファイナンスや管理系で売っていきこうっていうのは、もうそのとき、はっきり自覚しましたですね。(A氏：55歳、男性)

A氏は、それまでの経歴を振り返り、何に情熱が持てたのか、持てなかったのかを自己分析した上で、勝負する分野を決めている。さらに、A氏は、マーケティングなど事業系での転職が難しいのを見て、経理系、管理系に決めたと語る。

行ってもできるっていう自信が、事業系なんかじゃ絶対持ちようがないわけですよ。持ってたら変ですよ。お客も知らない、ビジネスも知らないみたいな中で飛び込んだって。(中略) それを見て、僕、やっぱりマーケティング系で転職するっていうのは、えらい大変なんだなっていうのを思いましたね。(中略)、ファイナンス系は7割方成功するんですね、転職が。そこそこスキルがあればなんですね。というふうな思いや経験があったので、私はファイナンス系で転職するっていうふうに決めた (A氏：55歳、男性)

このように、A氏は、[勝負する分野の絞り込み]にあたり、どのような職能であれば、転職が成功しやすいかという観点から冷静な判断を行っている。

[勝負する分野の絞り込み] というキャリアの土俵の確定は、将来に向けた能力蓄積、ネットワーク構築を含めたキャリアの方向性を決めるという意味で、極めて重要な作業である。

一定の仕事経験、転職経験を経た後、転職しながらキャリアを歩む覚悟を決めた節目で、この作業を集中的に行う点、自分の経歴、強み、価値観だけでなく、転職のしやすさや、転職先での適応といった実社会の現実を視野に入れて、勝負する分野を絞り込む点に、CFO人材の特徴がある。

勝負する分野を経理系、管理系に絞り込むと、その中でも、自分を差別化していく方向性を見定める必要がある。その起点となるのが「普通の経理屋にない強みの自覚」である。

(2) 普通の経理屋にない強みの自覚

【転職キャリアを生き抜く長期戦略】を構成する概念の2つ目は、「普通の経理屋にない強みの自覚」である。経理系、管理系で生きていくと決めると、その分野での競争に勝ち抜くため、自分は他の人と何が違うのか、何を売りにしていくのか、そのベースとなる資質は何なのかを探り当てる必要がある。それが「普通の経理屋にない強みの自覚」である。差別化の源泉となる独自能力が自覚できることで、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】への確信が深まり、転職や能力構築の方向性がより具体的になる。本研究におけるインタビューは、「普通の経理屋」と比べて、ビジネスの理解力、数字の読解力、コミュニケーション力などが優れていると自覚したことが、単なる経理の専門家ではなく、より経営サイドに近いポジションであるCFOを目指すキャリアにつながったと語る。

C氏は、銀行の経理部門に在籍していた時に、自分には管理会計の仕事に必要な素養が揃っていると感じたと言語。

その人たちがふだんビジネスでどういうことをやっているか理解しなきゃいけないから、ふだんから社交、まあまあ、コミュニケーションとっておいて、相手のこととか、ビジネスもだし、その人の考え方もだし、理解しておくみたいなのが必要で。そこら辺がそろうといい管理会計の人になれて、割とそこら辺を必要な素養をたまたま持っていたと。(C氏：41歳、男性)

このように、C氏は、経理部門にいながらも、事業部門の人たちとのコミュニケーション力があり、事業部門が取り組むビジネスの理解力があると感じた経験から「普通の経理屋にない強みの自覚」のヒントを得ている。

また、C氏は、「普通の経理屋にない強みの自覚」があったことが、転職先を絞る判断材料になったと言語。

外資からも話は来るんですけど、外資はやっぱりお断りしていたんですよね。(中略) ルールをつくれる僕っていうのは、それが、そこを全面に出せるところに行くと差別化要因になるんですよね。なので、ルールをつくる側。そうなると、子会社側ではだめなんですよ。子会社側っていうのは、親会社が決めたルールに従って動く側なんですよね。なので、必ず親会社側であれ、本部側にいないといけないと。本部、本社側にいないといけないところを、僕なんかだったら1つの基準に、結構強い基準にしていました。(C氏：41歳、男性)

このように、C氏は、自分にはルールを作るという「普通の経理屋」にはない強みが備わっており、それが差別化要因だと自覚していたために、本社側にいることにこだわり、子会社側となる外資系には行かなかったと語っている。

B氏は、同僚であった経理マネジャーの行動や、自分の説明に対する役員層の反応から[普通の経理屋にない強みの自覚]を持つに至ったと語る。

あんまりやっぱ経理の人って数字がとか予算がとかって、あんまりわかんないじゃないですか。そうすると、結局、帰ってくるとわかんなくて全部、私に聞くわけですよ。(中略) その部門長のミーティングのその数字の説明のところだけ私がさせていただきますっていうふうに言って、1回やったんですよ。そしたら、その説明が何かわかんないけど、とってもわかりやすいって言って、外人さんがすごい受けて(B氏：50歳、女性)

このように、B氏は、数字の裏にあるビジネスの動きが見えるなど、数字の読解力に優れている点が、他の経理人材にない自分の強みだと自覚している。

G氏は、米国の会計事務所時代を振り返り、自分の強みを次のように感じたと言っている。

よく言うんですけど、プラクティスディベロップメントパートナーとテクニカルパートナーみたいな言われ方をするんですよ。要するに、お客様、今はそんなことないですけど、当時はやっぱりお客様、クライアントと仲良くしてお客様をリテインしていくタイプ、それから非常にテクニカルに強くてテクニカルスキルでポジショニングされていく方、多分、私はそのミックスができるなと思ったんでしょうね。(G氏：54歳、女性)

このようにG氏は、会計士として顧客と関わり合う中から、いずれかに偏ってしまいがちな会計の専門知識とビジネスの理解力の2つの能力が高いレベルでバランスよく備わっているという自分の強みへの気づきを得ている。

CFOに到達するには、会計の専門知識に加えて、経営を担うためのプラスアルファの能力が必要になるが、ビジネスの理解力、数字の読解力、コミュニケーション力など、「普通の経理屋」が簡単に真似のできない資質が備わっていることを自覚することで、CFOに続く道が見え始める。このように「普通の経理屋にない強みの自覚」により、自らの優位性がはっきりすることで、その道を歩む自信とモチベーションが高まる。

(3) 複数の専門性の掛け算で勝つ

【転職キャリアを生き抜く長期戦略】を構成する概念の3つ目は、「複数の専門性の掛け算で勝つ」である。「複数の専門性の掛け算で勝つ」とは、会計という1つの専門性を極めるのではなく、会計と経営、会計と英語といった複数の専門性をバランスよく身につけて、その組み合わせの妙により、人材としての希少性を高めようとするキャリア戦略である。転職という不確実性のあるキャリアを歩むには、外部労働市場から高い評価を得るといふ、人材としての市場価値を確保する必要がある。そのためにCFO人材は「複数の専門性の掛け算で勝つ」戦略を選択している。経理や税務といった単一の分野で高く評価されるスペシャリストとなるのは、多大な労力を要する上に、専門家の数も多く競争が激しい。一方、会計と経営のように、スペシャリストとゼネラリストという一般的に両立しにくい複数の専門分野の組み合わせが、自分の独自能力を生かすことで可能であれば、より少ない努力で、人材としての希少性を獲得しやすい。CFO人材は、「普通の経理屋にない強みの自覚」を通じて、自分は経理の専門性とマネジメントの専門性という2つの専門性の同時達成が可能であると判断し、「複数の専門性の掛け算で勝つ」戦略でCFOを目指す道を選んでいる。

C氏は、経理部門の本流の人達を観察することで、マネジメント能力を持った経理人材の希少性への気づきを得ている。

経理って、先ほど特に財務会計が保守本流なので、地道にこつこつと、でも割とひきこもりがちでみたいな人が多いんで、マネジメントができる経理って少ないんですよ。なので、「経理のマネジメントやってきました。」って言うと、自分のとこの経理であろう人間にはマネジメントできるやつが

いないと思っている社長とか結構多いので。そこに転職していくっていうのは、比較的やりやすい。

(C氏：41歳、男性)

このようにC氏は、経理の専門知識とマネジメント能力の2つの専門性を持つ人材の希少性に目をつけて、そのような方向で自分の市場価値を高めることを決めている。

公認会計士であるH氏は、会計以外の専門分野を持つことのメリットを次のように語る。

例えば、公認会計士なんかも全国で1万人ぐらいいらっしゃるし、英語しゃべれる人なんかもそれこそごまんといいます。ただ、経理と英語が両方ともできる人って言うと、ぐっと少なくなってきたり。実は、不動産鑑定士って日本に6千人ぐらいいて、公認会計士で1万人ぐらい要るんですけど、両方をもっている人って20人ぐらいしかいないのですよ、全国で。というので、まあそこそこ難しいけど、そこそこありふれているやつでも、2つ組み合わせると希少価値が割と出てくるので。

(H氏：46歳、男性)

このように、H氏は、経理と英語、公認会計士と不動産鑑定士など、2つの専門性を組み合わせることで、人材の希少性が一気に高まることに気づき、[複数の専門性の掛け算で勝つ]を自分のキャリアの指針としている。

D氏は、CPA²⁶、MBA、英語と複数の資格や能力を1つ1つ着実に身につけることが、CFOへのキャリア形成に役立ってきたと語る。

実は、英語と経理ができるっていう人は結構転職マーケットでは重宝されるんですね。それに対して、CPAの資格も持っています。さらにMBAとかまでやっちゃったんで、何となく、どれも一流じゃないんですけども、1.5流をたくさん持ってるっていうのが何か1つ、外的な資格とか、そういったところでは、そうですかね。(D氏：40歳、男性)

このように、D氏は、何か一流のものを極めるのではなく、経理、マネジメント、英語といった能力をバランスよく身につける [複数の専門性の掛け算で勝つ] 戦略により、CFOへの道を切り開いている。

[複数の専門性の掛け算で勝つ] 戦略を実現するには、努力だけでなく、きっかけや運

²⁶ CPA: Certified Public Accountant (= (米国の) 公認会計士)

も必要である。F氏は、若い頃に経営者の視点を学んでいたことがCFOへの土台を築いてくれたと語る。

いわゆる、CFOとして今、まがりなりにも仕事ができるベースをつくってくれたのは、私はやはりAP社の社長さんだと思っています。(中略)彼のそばについていろいろな会議に出たりとか、いろいろなお客様、お取引先と話すのを聞いていると、「ああ、百貨店の経営者ってこんなことを考えているのだ。」とか、「ああ、こういう会社の見方をしていたのだ。」というのが、自然とやはり吸収できて、何か自分がCFOという仕事を狙いたいというか、実は向いているのじゃないかという、ずっと根本にそういった経験を、はるか昔ですけれどもやらせていただいて。(F氏：54歳、男性)

このように、F氏は、経理の専門性を身につけるだけでなく、若い頃に経営者の身近にいる運に恵まれ、経営者の視点を学び、その両者を組み合わせることで、CFOのベースを作ったと言える。

会計の専門性の深さで勝負するのではなく、会計の専門性をベースに、マネジメント力、英語力といった2つ目、3つ目の専門性を掛け合わせることで、希少性を生み出すというキャリア戦略が、CFO人材に見られる特徴である。[勝負する分野の絞込み]を行い、[普通の経理屋にない強みの自覚]で差別化の源泉を見極め、2つ以上の専門性を磨いて、[複数の専門性の掛け算で勝つ]戦略に従って人材の希少性を高めていくことで、転職市場からの評価の獲得を目指す。

その一方で、転職市場から高く評価されるには、職位、業務内容において上昇を続けていることを示す必要があり、キャリアが停滞しそうな場合は、迷わず転職を選び、前に進むという強い気持ちが欠かせない。それが[上向きのサイクルを回す]である。

(4) 上向きのサイクルを回す

【転職キャリアを生き抜く長期戦略】を構成する概念の4つ目は、[上向きのサイクルを回す]である。[上向きのサイクルを回す]とは、思い描いた戦略とおりの仕事ができなくなり、自分の市場価値を下げてしまいそうな場合は、迷わずに転職し、職位や仕事において、上向きのキャリア・サイクルを回し続けることへの決意を指す。CFOといってもグレードがあり、CFOのキャリア発達においては、比較的規模の小さな会社のCFOからより大きな職責を担うCFOへの階段を登ることになる。そのためには、職位においても

仕事内容においても上昇トレンドに乗っていることを示す必要がある。肩書きが横ばいになったり、同じような仕事を長く続けていたりすると、転職市場から評価されにくくなり、順調なキャリア形成が難しくなってしまうため、[上向きのサイクルを回す]という決意が不可欠である。

A氏は、入社時に高い肩書を得るよりもむしろ、入社してから肩書を上げることを心がけてきたと語る。

僕の場合、売り続けることができたのは、入社してから必ず肩書を上げてるんですよね。今も1回上がってますし、2回上がっているのか、正確には。Q社やR社でもそうですから、それはやっぱり買われますよね。売れる人だと思いますね。だから、余り年収と肩書を入社するときに欲をかき過ぎると、いいことが起きないっていうのは、経験値としては言えると思いますよね。

(A氏：55歳、男性)

このように、A氏は、入社後に肩書を上げ、上向きのサイクルを維持してきたことで、転職市場で仕事を見つけやすくなったと自らの転職経験を振り返る。

E氏は、キャリアが停滞しそうになった時に、迷わず転職することを選んだ際の思いを次のように語る。

転職キャリアで気をつけねばならないのは、1回だめになるとだめなんです。特に転職の中で、1回何かでパターンがついちゃうと、リカバリーは難しいですね。(E氏：60歳、男性)

このように、E氏は、多くの事例を見てきた経験から、転職キャリアではキャリアの停滞は致命傷になるとの認識を示し、[上向きのサイクルを回す]重要性を強調する。

H氏も、下りのエスカレーター为例で、CFOのキャリアでは、同じところに留まることはできないとの覚悟を語る。

私の持論なのですが、キャリアって下りのエスカレーターに乗っているようなもので、立ちどまるとステイするのではなくて、下がっていく。というのは、だって回りのみんなが頑張ってる上をろうとしているので、立ちどまったら下がっていくものだと思っていて。そういう意味でも、やはり常に階段を上り続ける強い気持ちがないと、転職型で、特にCFOでキャリア積み重ねていく

というのは本当に難しいなという。(H氏：46歳、男性)

このように、H氏も、同じようなキャリアを歩む人達との競争を意識すると、常に階段を上り続ける強い気持ちが必要だと言う。H氏は、キャリアが何らかのストーリーでつながり、上向きのらせん状のサイクルとなることが望ましいと語る。

私、やはりいっぱい面接を、自分もしたり、受けてきたりして、自分で実際に働いてみてキャリアつなげる中で、一番やはり気にしたのってキャリアがとばないようにと思っている。(中略) 例えば、人事との経験と経理の経験をつなげて事業企画の部長をやったりとか、そういう人事の経験をつなげて、アメリカの管理部門の仕事を自分からつくっていったりとか。まず、転職先を選ぶときに、やはり、ある程度つながりとかテーマをもって (H氏：46歳、男性)

このような認識のもとで、H氏は上向きのらせん状のサイクルとなるようなつながりやテーマを意識して、転職先を選んでいる。

職位においても業務内容においても、常に上昇し続けることが【転職キャリアを生き抜く長期戦略】の必要条件である。[上向きのサイクルを回す] ことへのこだわりが、キャリアが停滞しそうなった場合に、リスクを恐れずに転職し、前に進む原動力となる。

Nicholson のトランジション・サイクル・モデルが示唆するように、キャリア・サイクルは1つつまづくと後がうまく続かなくなる。特に、組織の枠を超えたキャリアにおいてはそうだと考えられる。したがって [上向きのサイクルを回す] 決意は【転職キャリアを生き抜く長期戦略】実現のために、欠かせない要素なのである。

ここまでCFO人材の転職行動を支える2つの要因の1つ目である【転職キャリアを生き抜く長期戦略】を見てきた。転職という不確実性のあるキャリアを歩むにあたり、最大のリスクは、転職先が見つからずにキャリアが途絶えてしまうことであり、仮に、予定していないタイミングで会社を辞めることになったとしても、スムーズに次の仕事を見つけることができることが極めて重要である。そのため、転職市場での市場価値を確保することに、最大の力点を置いたキャリア戦略が【転職キャリアを生き抜く長期戦略】であると言える。[勝負する分野の絞込み]、[普通の経理屋にない強みの自覚] をもとに、[複数の専門性の掛け算で勝つ] という方針を立て、その方針のもとに、実力を蓄積する。そして、キャリアの停滞など、市場価値の低下につながりそうなリスクは、転職することで回避す

る。転職を1, 2回経験したタイミングで、後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することがCFO人材の特徴だと言える。

5-2. 【ルーチン化した転職プロセス】

【転職キャリアを生き抜く長期戦略】と並ぶ、CFO人材の転職を支えるもう1つの要因は【ルーチン化した転職プロセス】である。今回のインタビューは、最初の転職をした後は、平均すると1社当たりの在職期間が約4年であり、計算上では4年に1回のペースで次の会社に移っている。ルーチン(routine)とは、三省堂のウィズダム英和辞典(第2版)によると、いつもしている仕事、お決まりの事、日課、いつものやり方、所定の手順等を意味するとされている。一般的には、転職は、離職から転職先が決まるまでの各ステップにおいて、1つ1つ迷ったり、悩んだり、人に相談したりしながら進むと思われるが、CFO人材の場合は、離職動機が「いつものこと」のように発生し、転職活動から意思決定までが「いつもの手順」のように進むことから、【ルーチン化した転職プロセス】と名付けた。

【ルーチン化した転職プロセス】においては、会社を辞めるという状況が頻繁に発生する。通常は、めったなことでは起こらない会社を辞めるという状況が「いつものこと」のように起こる。これが<離職動機の頻発>である。

一般的には、離職動機の発生が、ただちに転職に直結する訳ではない。途中で考え直したり、転職先がうまく見つからなくて断念したりということもあるからである。しかし、CFO人材の場合は、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】に従うことで、人材としての市場価値を高めており、<転職人脈>の助けもあることから、次の仕事の話を得やすい。また、内定が出れば<ディールと割り切った判断>でスピーディーに決断できるため、離職動機の発生がそのまま転職に直結する。

【ルーチン化した転職プロセス】は、<離職動機の頻発>、<転職人脈>、<ディールと割り切った判断>という離職動機、転職活動、意思決定という転職行動の進行に合わせたの3つのサブ・カテゴリーと転職行動全体を支える<代替の職務機会の見通し>というサブ・カテゴリーの合計4つのサブ・カテゴリーからなる。

5-2-1. <離職動機の頻発>

【ルーチン化した転職プロセス】を構成する4つのサブ・カテゴリーの1つ目は<離職

動機の頻発>である。転職行動の起点となるのは、離職動機の発生であるが、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】が構築された頃から、今の会社を辞めて次の会社に移るという状況が頻繁に発生するようになる。組織への愛着を持って、組織内キャリアを歩む人には、めったなことでは起こらない離職動機がいわば「いつものこと」のように起こるのが、CFO人材の特徴である。

<離職動機の頻発>が起こるのは、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】への思い入れが強まることで、その実現が見通せない状況になると、自発的な離職が誘発される点が多い。これ以外に、CFOのキャリアにおいては、トップの右腕として、経営責任を負う立場にあるというCFOリスクや、転職前に得られる情報に限界があるという転職リスクがあり、そうしたリスクが顕在化することで離職動機が発生するケースもある。

A氏は、結果的に多くの転職を重ねた自分のキャリアについて、次のように語る。

私の場合は結局、転職人生に1回入ると、まず、転職って自分で選んだ場合でも、そうでない場合でも、勝手に転職するものなんですよ。まず、起きちゃうものなわけですよ。

(A氏：55歳、男性)

このように、A氏は、CFOに至るキャリアにおいては、自発的な転職だけでなく、自発的とは呼べない転職もあり、全ての転職をコントロールすることは難しいと振り返る。

B氏は転職を繰り返すつもりはなかったが、結果的に多くの転職を重ねることになったことについて、次のように回想する。

自分としてはジョブホップするつもりもなかったのに、結果としてこういうふうになっちゃって、あと、いわゆる自分の中で失敗と思ってる短期でやめちゃったところとかっていうのもあって、そういうのがすごく嫌だなんていうふう思うんですよ。だけど、思うんだけど、それはもうやってしまったこととか、それを悔いても消せないし、それもあっての今の自分だから、それはそれで受けとめなくちゃいけないのかなっていうふうには思ってますかね。(B氏：50歳、女性)

このように、B氏は、思い通りにならなかった転職も含めて、自分のCFOのキャリアがあると受け止める。

<離職動機の頻発>は、[思いがけないオファー]、[上向きのサイクルが止まる不安]、

[トップ、上司との信頼関係の悪化]、[転職の失敗] の4つの概念から構成される。

(1) 思いがけないオファー

<離職動機の頻発>を構成する概念の1つ目は、[思いがけないオファー]である。転職しながらCFOを目指すキャリアを歩み始めると、ある日、ヘッドハンターや企業から思いがけないオファーが舞い込み、それが転職のきっかけになることがある。

G氏は、最初にCFOの職に就いたのは、ある外資系企業からの突然のオファーであったと語る。

そんなサクサクとやめるつもりは全くなかったんです。(中略)ただ、入って半年もたたないぐらいに、V社からお声がかかり、何回かお断りしたんです。だけど、とっても熱心に誘ってくださり、最後はそこまでおっしゃってくださるなら、しかもポジションがCFO。(中略)もうキャリアステップとしてはちょっとレジストし切れませんでした。(G氏：54歳、女性)

このようにG氏は、新しい会社に転職して半年も経たない時期ではあったが、[思いがけないオファー]があったことで、転職を決意している。

E氏も、最初の転職をして、半年位経ったところで、ヘッドハンターから突然の電話があったと語る。

またこれが不思議なんですよね。もう8月ぐらいだったかな、また全然知らないヘッドハンターから電話がかかってきたんですよ。僕の名前をさる人から聞いたと。W社という会社の日本法人が財務ディレクターを探していると。社長に会ってくれないかと。(中略)私も結構情にほだされやすい人間でもあったので、「だったら行こうか」と言っちゃったんですね。(E氏：60歳、男性)

こうした経緯で、結局1年足らずで、E氏は、次の会社に行くことを決意している。

このようにヘッドハンターからの[思いがけないオファー]が転職のきっかけになることがある。その一方で、そのままでは自分のキャリア戦略の実現が難しくなると感じることも、転職のきっかけになることも多い。

(2) 上向きのサイクルが止まる不安

<離職動機の頻発>を構成する概念の2つ目は、[上向きのサイクルが止まる不安]である。**【転職キャリアを生き抜く長期戦略】**への思い入れが強く、[上向きのサイクルを回す]決意が固いほど、自分の思い描いたキャリア戦略通りに進まない状況に陥ると、ここに留まっていけないのかという不安感を覚え、それが高じると離職動機につながる。それが[上向きのサイクルが止まる不安]である。

例えば、その時の職場でキャリアの天井が見えた場合、それからの成長余地が小さいと感じた場合、自分の市場価値を下げたままそうだと感じた場合などは、[上向きのサイクルが止まる不安]が大きくなり、離職動機の発生につながる。

A氏は、その時の職場でポジションの限界、仕事の限界が見えたことが、離職動機につながったと語る。

CFOは絶対なれないんですよね。頑張ればバイスプレジデントとかはなれるのかもしれないんですけども、そのときは、私はもう5年ぐらい、約5年P社にいたんですけども、そのファイナンスの人間として身を立てていこうというのをはっきり決めていて、そうだとすると、P社のマーケティングファイナンスっていうのは、結局、販管費の管理をしてるだけなんですよね。バランスシートも会社のP/Lも見たことがないし見れないようなポジションなんです。(中略)これはP社に長い間いるっていうのは、余りいいオプションじゃないだろうかと。どこかでCFOのポジションがあったら、そりゃ転職しようっていうふうにはっきりと思ったんです。(A氏：55歳、男性)

このように、A氏は、その時の職場に留まっていれば、CFOになることはできない、仕事の発展性も乏しいと考えたことで、転職の決意をしている。

C氏は、今の会社においては、自分の成長余地が小さいと感じたことが、離職動機につながったと語る。

僕も今回、転職する1つの理由に、自分がそれぐらい例えば一流のCFOだとか、そういうのを目指したいと思ったときに、Q社にいて本当に一流のCFOになれるかっていうのは考えたんですよ。で、多分、Q社に残っていれば、まあどこかで多分CFOにはなれるだろうと正直思っていたんですよ。ただ、それが、一流のCFOになれるのかっていうと、多分なれないなと思ったんです。

(C氏：41歳、男性)

このように、そのままでは、自分が目指す一流のCFOになれないと感じたことが、C氏が、転職を考え始めるきっかけになっている。

G氏は、順調な昇進を重ねていたにも関わらず、そのままでは、将来の選択肢を狭めてしまうとの不安から、転職を決意したと語る。

やっぱりね、すごく特殊な会社なんですね。あんまり長くいると、外で使いものにならなくなるというのはすごく感じてたんです。というのは、やっぱりマーケティングの会社なので、実態がないビジネスですよ。製造業でもないしサービスを最終的な顧客にプロバイドするところでもない。(G氏：54歳、女性)

このように、G氏は、長期的なキャリアを考えた場合に、特殊なキャリアに染まってしまうことは不安だと感じ、その時の職位を離れる決心をしている。

D氏は、米国から帰国後、地方のメーカーに出向した際、英語力やそれまで将来CFOに就くために築き上げてきたスキルが劣化していくことに不安を覚えたことが離職動機になったと語る。

それは、まず、アメリカにいて、せっかくグローバルで通用するようなキャリアになりつつあると、CPAの資格も取ったと、日本の静岡のメーカーで、すごいドメスティックなわけですよ。もちろん子会社は、いろんなベトナムとかポーランドとかいろいろあるんですけど。何か、もう、ただの日本の会社だなど、ここに、このままいると英語力も落ちていくし、何か築きあげてきた、築いたものがどんどん劣化していくんじゃないかって思ったのが1つですね。(D氏：40歳、男性)

このように、今の職場には、グローバルなCFO人材としての自分の市場価値が下がってしまうという不安感からD氏は、転職を決意している。

今いる会社や職場では、[上向きのサイクルが止まる不安]を感じることも、<離職動機の頻発>を引き起こす。心の中に【**転職キャリアを生き抜く長期戦略**】が構築されて、目指したいキャリアの道筋のイメージが明確になっていることが、この不安を誘発すると言えるだろう。

<離職動機の頻発>の原因としては、[上向きのサイクルが止まる不安]以外に、トップ

の右腕であり、経営責任を負う立場であることに伴うCFOリスクの顕在化によるものがある。[トップ、上司との信頼関係の悪化]とはそうしたリスクに対応したものである。

(3) トップ、上司との信頼関係の悪化

<離職動機の頻発>を構成する概念の3つ目は、[トップ、上司との信頼関係の悪化]である。CFOが直接仕える相手は経営トップであり、その経営トップとの信頼関係が悪化してしまうと、CFOとしての使命を果たすことが難しくなるため、離職動機に直結する。CFO人材が、慣れない会社に新たに入った状況においても、それまでに培った能力が発揮できるのは、経営トップの信頼や後押しがあることで、自分が得意とするやり方で仕事に集中できるからである。したがって、経営トップとCFOの関係は、深い信頼で結ばれている必要がある。経営トップの交代や社内力学の変化により、良好な関係が維持できなくなれば、本来の使命の遂行や実力の発揮が難しくなり、離職動機につながる。

E氏は、それまで楽しく働いていた会社を急に辞めようと思った時の状況を次のように語る。

その当時はCFOの上司がアメリカ人の、僕を採ったCFOではない、もう一人のアメリカ人がちょうど来たところだったんです。性格が真逆で。僕を採った人は、とにかくいわゆるリーダーという、「頑張ろう、頑張ろう」と言う人で、2番目の人はアメリカ人でも猜疑心の塊みたいな人で、やたら細かいということもあったのかもしれない。(E氏：60歳、男性)

このように、自分を気に入って採用してくれた上司が交代し、新しい上司との信頼関係が築けなかったことが、E氏の離職動機となっている。

経営トップの交代がきっかけで信頼関係が変化することはよく起こる。G氏は、長年CFOを勤めた会社を辞めると決めたきっかけを、次のように語る。

それが翌年じゃなく前の年でもなくってという意味では、やっぱりそこは社長がかわったので、多分、この人とは長くは自分としてはやっていくのはきついだろうなとは思いましたね。

(G氏：54歳、女性)

G氏は、経営トップの交代により、信頼関係を築ける見通しが立たなくなったことが、

転職の引き金になったとしている。このように「トップ、上司との信頼関係の悪化」は、
＜離職動機の頻発＞の原因となる。さらに、転職前に思い描いていた見通しと、転職後に
直面した現実には大きなギャップがあり、いわば見込み違いから転職直後に離職を決意する
ことがある。それが「転職の失敗」である。

（４）転職の失敗²⁷

＜離職動機の頻発＞を構成する概念の４つ目は、「転職の失敗」である。転職前にいくら
転職先の情報を集めようと思っても限度がある。会社の成長性やブランド力など、表面的
な部分に魅力を感じ、具体的な仕事内容など、働く上で重要な項目を十分確認せずに転職
を決めてしまうと、入社してから、実際の仕事の中身が当初の期待と大きく食い違ってい
ることがある。また、この人の下でならと思っ入社したトップが早々に交代したり、経
営環境が激変したりするなど、運悪く、入社後自分の置かれる状況が大きく変わることが
ある。こうした場合は、「転職の失敗」と意識され、短期で離職を決断することになる。

B氏は、投資ファンドの仕事内容に魅力を感じて、事業会社から転職を決めた後、結局、
短期間で辞めることになった経緯を次のように語る。

ああ、やっぱり私は事業会社でもっと経理とかFP&A²⁸とかをしっかりと学べばよかったなど、これ
だともう本当にフロントオフィスのバックになっちゃうというふうに思って、大失敗だったという
のをそのときに気づいたんです。もちろん、U社はすばらしい会社だと思うんだけど、自分に
とってはこいつは失敗だったというのがわかって、だからここは割に早く、1年もないでやめて
るんですね。（B氏：50歳、女性）

このように、仕事内容を十分確認せず転職を決めたため、入社後に自分の仕事が期待し
ていた内容と食い違っていたことに気づき、B氏は離職を決意している。

G氏は、転職直後に「転職の失敗」だと感じた時の経験を次のように語る。

入って1カ月で私はこれ、また失敗したなあというふうには思ったんですよ。なぜかと言うと、や

²⁷ Groysberg, B and Abrahams, R. (2010)では、優秀な人材が転職に失敗する理由として、（１）下調べが不十分である、（２）お金の釣られて転職する、（３）「将来のため」でなく、「現状から逃れるため」転職する、（４）自分を過大評価する、（５）目先のことしか考えない、の５点を挙げている。

²⁸ FP&A：Financial Planning & Analysis（収支予想や財務分析）

っぱり話が相当、面倒くさいんですよね。私、こういう性格なので、ちゃんとロジックで話して
って物事が決まっていってくればいいんですけど、決まらないんですよ。（G氏：54歳、女性）

入社前には情報として入手しようのない、企業文化や意思決定プロセスが自分に合わなかったことが原因になって〔転職の失敗〕となったとG氏は回想する。

下調べが不十分な場合は〔転職の失敗〕が発生しやすく、また、いくら情報を集めていても、入社後に思いがけない現実に直面するリスクは避けられないため、一定の確率で〔転職の失敗〕は発生する。短期間で転職することは、将来の転職のためには好ましくないとされるが、失敗は失敗と割り切り、すぐに次の仕事を探す行動に出る点がCFO人材の特徴だと言える。

このように、CFOに向けたキャリアを歩み始めると、〔思いがけないオファー〕といった朗報が舞い込むことがあれば、不本意な離職に追い込まれたり、〔転職の失敗〕に直面したりすることがある。このようにいい場合も悪い場合も含めて、離職動機が頻発するのが、CFO人材の転職プロセスの特徴だと言える。

5-2-2. <転職人脈>

【ルーチン化した転職プロセス】を構成するサブ・カテゴリーの2つ目は<転職人脈>である。<転職人脈>とは、いざ転職するとなった際に、次の仕事に関する情報を提供し、時には先方とのマッチングを支援してくれる人達との人的関係である。CFO人材は、転職すると決まってから、見ず知らずのエージェントに履歴書を送るのではなく、エージェントとも、予め人間関係を構築しておき、そうした人的関係を通じて、次の仕事を確保している。人的ネットワークを介して、転職情報を入手する点がCFO人材の特徴である。

<転職人脈>は、〔人材紹介会社のエージェントとの関係〕と〔転職会社の元上司、同僚とのネットワーク〕の2つの概念からなる。

（1）人材紹介会社のエージェントとの関係

<転職人脈>を構成する概念の1つ目が〔人材紹介会社のエージェントとの関係〕である。

転職支援に関するプロであり、転職市場の動向を知るアンテナ役になってくれるのが、人材紹介会社のエージェントである。転職する際に、はじめて彼らとの付き合いを始めるのではなく、優秀なエージェントと、日頃から、良好な人間関係を構築し、それを維持す

ることで、本当に必要な時により良い情報を入手することができる。

A氏は、人材紹介会社の特定のコンサルタントについて回った人生であったと、自らのキャリアを振り返る。

人材紹介会社の特定のコンサルタントに、結局、僕はついて回った人生なんだろうと思うんですね。
彼らは、要はマッチングって言って、会社が人を欲しがっている。あと、仕事を欲しがっている人がいるっていうのを、くっつけるのが仕事じゃないですか。そんな中の彼らの手ごまの1つとしてついていけば、まず、その人材コンサルタントの方は、どうせ僕みたいなやつは4、5年に1回、
また、あらそうって言って出てくるんで、何回も使えるんで非常に便利なわけですよ。お得なわけです。彼らも僕を大切にしてくれるし、僕も彼らとちゃんとコンタクトをしておけば、いざっていうときに役に立つわけですよ。（A氏：55歳、男性）

A氏は、人材紹介会社のエージェントと日頃から情報交換し、互恵的な人間関係を作っていたことが、いざという時の力強い助けになったと語る。

一方、B氏は、人材紹介会社のエージェントとの人間関係を維持する努力を怠ったために、転職がスムーズに進まずに苦労した経験を次のように語る。

私はC社にいたときとか会計事務所にいたときって、移る気がなくても断続的にエージェントさんと
コンタクトを取って、行かないまでもお話を聞いたりとか、一次面接だけ情報シェアリングみたいな感じで聞きに行ったりとかしてたんですけど、N社のときは全くしなかったんですね、7年間。
というのは、もうここがすごい気に入っているから、もう動く必要がないと思って、全くしなかったんです。（中略）そのときに、私はN社の前までは、あんなに転職する気がなくてもマーケットに
いろいろコンタクトをしてその情報のアンテナを立ててたのに、余りにもN社が居心地がよかったためにアンテナを張るのをやめてしまったんですよ。で、そのつけがきちゃったんだっていうふう
うに思って。（B氏：50歳、女性）

今すぐ転職しない場合でも、人材紹介会社のエージェントとの人間関係を維持しておかないと、いざという時に有効な情報が取れずに困ることになると、B氏は、人材紹介会社のエージェントとの関係の重要性を強調する。

転職先の情報が必要な時に、まず、頼りにできるのは、転職支援のプロである人材紹介

会社のエージェントであり、こうした人達とWinWinの人間関係を構築し、直ちに転職しなくとも、日頃からその関係を維持しておくことが重要である。CFO人材は、[人材紹介会社のエージェントとの関係]を構築することにより、転職のための情報が必要となった時に、スムーズにそうした情報を入手している。

人材紹介会社のエージェントと合わせて、転職先に関するもう1つの情報源として重要なのが、[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脈である。

(2) 転職会社の元上司、同僚とのネットワーク

<転職人脈>を構成する2つ目の概念は、[転職会社の元上司、同僚とのネットワーク]である。「転職会社」とは、優秀な人が中途採用の形で大量に入ってくる一方で、一定の経験を積んだ人が別の機会を求めてどんどん出て行く、人の流動性の高い、バイタリティ溢れる会社を指す。「転職会社」は、組織の枠を超えて生きるCFO人材にとって、ビジネスのスキル、転職スキル、転職に必要な人脈を獲得する、一種の学校のような役割を果たしている。

CFO人材は、こうした「転職会社」での勤務経験を通じて得られる[転職会社の元上司、同僚とのネットワーク]を[人材紹介会社のエージェントとの関係]と並ぶ、転職情報の重要な情報源としている。

B氏は、転職先探しで苦しい状況にあった時に、元同僚から、思いがけないオファーが舞い込んだ時の経験を次のように語る。

これはエージェントを使わなかったんですけど、本当に全くの偶然で、M社のときに一緒に働いた当時のN社の社長がいきなり電話をかけてきて、うちのどこ、CFOを長年やってた人がやめることになっただけで、君、来ない。スポーツに戻りたいって言ってたよねっていうふうに言われたんです。(B氏：50歳、女性)

このように、B氏は、自分の希望分野を転職会社での元同僚にたまたま伝えておいたことで、思いがけないオファーを手に入れている。

C氏は、最初のCFOに就任することになった経緯は、以前の同僚が、自分が社長を務める会社が上場するにあたり、声をかけてくれたからだとする。

I社の社長をやっている人間は、Zさんもよく知っている人なんですけど。やはり、Q社から分離、売られたときに社長をやっていた人が（中略）その人が上場するに当たって、管理系の役員をやらなかったという話を僕にくれて。（C氏：41歳、男性）

経営幹部のリクルートは、採用する側にもリスクがあるため、能力や人柄が分かっている相手なら安心して頼みやすい。このため、C氏のケースのように、自分のことをよく理解している元上司や同僚から、自分の強みが活かせる仕事の話が舞い込むことがある。

D氏も、はじめてCFOになったのは、以前の上司が声をかけてくれたからだとして、当時の経緯を次のように語る。

（Yさんとは）年に1回とかは、何かの理由でお会いしてたような気がします。その数年、L社にいた間にMBAに通い始めて、ちょうど3年たったぐらいのときですかね、まだMBAは取ってなかったんですけど、あと半年で取れるみたいな。Yさんから電話が来て、Dさん、ちょっとR社のCFOをやってくれないって言われてですね（D氏：40歳、男性）

はじめてCFOになる時は、人材紹介会社のエージェント経由では、CFO経験者との競争にさらされる。これに対し、「転職会社」の元上司であれば、自分の能力、人柄を知っているため、D氏のケースのように、単独指名でCFOのポジションのオファーを出してくれることがある。今回のインタビューは、こうした「転職会社」で経験を積んだ者が多く、密度の濃い時間をともに過ごす中で築かれた人的ネットワークを通じて、CFOのポジションを手にした者も多い。こうした人脈を通じて流れる情報は、人材紹介会社のエージェント経由で流れる情報とは質が異なり、思いがけない職位のジャンプをもたらしてくれる情報や景気が悪い中での貴重な情報が含まれることがある。

言うまでもなく、組織の枠を超えたキャリアにおいて、最も重要でありながら、最も不確実性が高いのが、次にどこの会社に転職して行けるかである。仕事の実力や実績がいくらあっても、その情報を的確に伝えてくれる仲介者がいなければ、スムーズな転職は難しい。そのため、このようなパイプ役となる＜転職人脈＞をどの程度、構築できるかどうか極めて重要である。スムーズな転職を果たすためには、自分の経歴や能力を良く知った上で、それが活かせるポジションに繋いでくれる人が必要であり、長期にわたり、人柄やエピソードを含めて、自分のことをよく知り、また、WinWinの関係がある人とのネ

ネットワークを広げていることが好ましい。相性の良い複数のエージェントとの関係を維持しつつ、こうしたプライベートなネットワークを持つことは、CFOのポジションに関する情報に対して、極めて有効な情報網となる。こうした信頼できる人的ネットワークを通じて、転職先を見つける点にCFO人材の特徴がある。

5-2-3. <ディールと割り切った判断>

【ルーチン化した転職プロセス】を構成するサブ・カテゴリーの3つ目は<ディールと割り切った判断>である。転職することには、いろいろなリスクがあるにも関わらず、スピーディーかつ大胆な意思決定ができるのは<ディールと割り切った判断>という判断姿勢があるからである。

<ディールと割り切った判断>とは、転職先への入社を、必要項目のチェックだけで、ビジネスライクに判断する姿勢を指す。<ディールと割り切った判断>を構成する概念は、[明確なこだわり項目]、[トップとの相性への直感]、[短期契約としての見極め]の3つである。多くの人は、転職先への入社を決める前に、時間をかけて多くの情報を集め、また、複数の選択肢から選ぶとする。一方、CFO人材は、必要項目をチェックした結果が良ければ、スピーディーに入社の決断を下す。確認すべき項目が頭の中で整理できており、入って見ないと分からないことは受け入れるべきリスクとの割り切りができているためである。このように転職先への入社意思決定にあたって、判断の枠組みが確立している点にCFO人材の特徴がある。

A氏は、2回目の転職の決めた時の心境について、次のように語る。

1回目の転職っていうのは、とにかく僕もそうだ、僕も考え抜きましたよね。(中略) けども、2回目以降っていうのは、もうそんなに考えないわけですよ。相当、まあ、こんなもんだねっていうふうに思える中で、ディールとして決めていくみたいなどころがあるんじゃないでしょうかねという気が。何かディールって、いい単語じゃないかもしれないんですけど。(A氏：55歳、男性)

このようにA氏は、2回目以降の転職は、<ディールと割り切った判断>として、あまり悩まずに決めてきたと振り返る。

(1) 明確なこだわり項目

<ディールと割り切った判断>を構成する概念の1つ目は、[明確なこだわり項目]である。転職する、しないの判断をする際に、何に一番こだわるのか、何が確実にあれば他が悪くても許容できるかというチェックポイントが[明確なこだわり項目]である。こだわるべき項目がはっきりしていることが、情報が不十分な中での判断を楽にし、大胆な意思決定を可能にする。

A氏、B氏は、ともにCFOという職位へのこだわりが強かったと語っている。

あと、ポジションがやっぱりCFOじゃないって、CFO含みだみたいなのが、絶対、ほんならうそだって、私はその当時はもう思うようになってたんで、必ず、ちゃんと最初からCFOになれるような仕事としていきたいなというのを思って。それで、そういう仕事を待ってたんですね。

(A氏：55歳、男性)

でも、絶対にはつかななくて、ここは絶対だぜっていうのがポジション、タイトル、給料とかっていうのは絶対、向こうもたがえられないわけじゃないですか。だから、まずそこは絶対、間違いないよねっていうところだけでもすごく自分に魅力があって、ほかはたとえ人間関係が悪かったとしても、例えば、私がどうしても1回、CFOになりたいといって、じゃあCFOのタイトルが取れて、部下何人持って、お給料がこれだけになりましたっていうのが、自分にとってすごく、それが欲しいものなんだって思って、それはもう絶対、うそつけないわけですよ。だったら、そこでゴーってなりますよね。(B氏：50歳、女性)

このようにA氏、B氏ともに、CFOという職位であるかどうかを、転職時の重要な判断基準としている。

E氏は、上場会社のCFOといったグレードへのこだわりが強かったと語る。

自分自身で思うと、僕は上場会社のCFOというポジションが本当にやりたかったので、話をいただいたときは、それが一番の魅力だったので行って、実際、東証での説明とか決算時の説明とかしたので、その点、自分自身のアセットにはなってます(E氏：60歳、男性)

この時、E氏の転職先は、企業再生プロセスにあり、CFOとしても困難が予想された

が、E氏は、東証での決算発表などを行う上場会社のCFOであるという点を重視して、入社を決断をしている。

G氏は、オペレーションが伴う仕事かどうか重要な判断基準であったと語る。

V社から次のところへ行くというときは、何がどうあっても私はもう水平移動だと思ってたんです。というのは、V社に長くいて日本のCFO以外のポジションだったら、もうコーポレートファンクションになるんですよ。と、海の外ですし、私、コーポレートって嫌いなんです。オペレーションがあるところじゃないと嫌なんです。（G氏：54歳、女性）

このように、G氏は、タイトルよりも、むしろ、自分の力が発揮できるオペレーションを伴う仕事かどうかにかかわらず、転職先を判断している。

転職先を判断する際に、何を確かめるかの基準が明確になっていることが、限られた時間、情報の中での判断を楽にしてくれ、情緒的な判断や、経済的な条件に惑わされた判断といった過ちを防いでくれる。

（2）トップとの相性への直感

<ディールと割り切った判断>を構成する概念の2つ目は、[トップとの相性への直感]である。CFOという経営幹部職に就き、転職先で力を発揮するためには、相性の合うトップから、信頼され、サポートされることが極めて重要である。したがって、条件面で[明確なこだわり項目]を確認できたら、あとは[トップとの相性への直感]を信じ、その結果が良好であれば、入社を決断をする。

A氏は、面接で出会ったオーナーの一言が入社を決め手になったと語る。

あとは、いきなり一次面接でT社のオーナーの方が、77歳、その当時77歳の方が面接に出てきていただいて、僕を口説いてくれたんですね。（中略）これからね、まだもう一花、二花咲かさなはれとかおっしゃるわけですよ。こういうときの関西弁っていうのは、また非常にぴたっと決まりまして、大感動しまして、これはええわということで転職を決めたんですね。（A氏：55歳、男性）

このように、A氏は、自分の将来を気にして、わざわざ声をかけてくれたトップの姿勢に感動し、入社を決断している。

E氏は、一旦、断った会社に結局入社を決めた時の経緯を次のように振り返る。

波長が合ったからですかね、その社長と。非常に仕事の波長がお互いに、相性がケミストリー。その人が本当によくしてくれて、仕事も楽しかったし、シリアルね、3年いるわけですけども。非常によかった。給料もそのときに、物すごく上げてくれてね。(E氏：60歳、男性)

E氏は、入社を決める時には、トップとの相性を重視しており、トップと波長が合うかどうかの直感を信じた判断は正しかったと語る。

G氏は、トップが尊敬できるかどうかを重要な判断基準にしてきたと語る。

でもやっぱりね、プレクイジットは行くときに社長、CFOとして行くならば自分がリスペクトできると思う社長がいるところへ行かないといけないと。それはモットーではあったんですけどね。

(G氏：54歳、女性)

このように、G氏はCFOとして行くならば、トップとの相性の合うところを選ぶというのが自分の持論であり、重要な判断基準だとしている。

<トップ、上司との信頼関係の悪化>が離職動機に直結するように、転職した先で力を発揮できるかどうかは、トップとの相性次第のところがある。相性については、あらかじめ確認することは難しいが、[トップとの相性への直感]を信じると決め、少ない接触機会であっても、そこから得られた直感を頼りに判断する点がCFO人材の特徴である。

(3) 短期契約としての見極め

<ディールと割り切った判断>を構成する概念の3つ目は、[短期契約としての見極め]である。[明確なこだわり項目]について、納得のいく条件が提示され、[トップとの相性への直感]が良好なものだったとしても、入社してみたら、思っていた仕事と違っていたり、企業文化が合わなかったり、また、相性の良かったトップが交代したりといったリスクは避けることはできない。このように、リスクがある中で、新しい転職先に移る意思決定ができるのは[短期契約としての見極め]という、まずは、短期契約の前提で判断し、長期の働きつづけるかどうかは、改めて考えたらよとの覚悟があるからである。こうした覚悟があることが、リスクを恐れずに前に進む決断を後押ししてくれる。

G氏は、何故、転職という大きな判断を迷うことなくできるのかとの質問に答えて、次のように言う。

私、転職する都度に、そこに長くコミットしてるわけでもないけど、とっととやめると決めて転職してるわけでもない。(中略) 面白ければやればいい。別に嫌だったらやめればいいっていうのはどっかにあるんですね。(G氏：54歳、女性)

このように、G氏は、面白ければ続ければいい、嫌なら辞めればいいという気持ちがあることが、判断を楽にしてくれたと語る。

C氏は、5年、10年先という将来は見通せる訳ではなく、所詮、短期で考えていくしかないとの覚悟を次のように語る。

まあ、それがすぐに終わるとは思わないものの、5年10年っていうスパンで見たとき、それが本当に続くのかどうかはわからないなど。自分も変わるだろうし、社長も変わるだろうし。まあ、それを取り巻く環境も変わるだろうしみたいところで。(C氏：41歳、男性)

[短期契約としての見極め]の意味合いには、C氏のように、入社時点では全てが良くても、将来、相手も自分も状況も変わることへの覚悟が含まれる。

会社と長期を見据えて深い関係を結ぶというのではなく、会社も自分も変わっていくことの見通しを踏まえて、まずは、短期取引という前提で判断するという姿勢が、[短期契約としての見極め]の意味合いである。

このように<ディールと割り切った判断>とは、[明確なこだわり項目]、[トップとの相性への直感]という、意思決定にあたってのチェックポイントと、[短期契約としての見極め]という短い時間軸での判断枠組みの組み合わせである。転職して新しい職場に移るということは、本質的にリスクを伴う判断であるが、<ディールと割り切った判断>という判断姿勢があることで、思い切った意思決定が可能になる。

5-2-4. <代替の職務機会の見通し>

【ルーチン化した転職プロセス】を構成するサブ・カテゴリーの4つ目は<代替の職務機会の見通し>である。<代替の職務機会の見通し>とは、今の会社、あるいは、転職し

で新たに入社した会社を辞めた場合でも、どこかで別の仕事を見つけることができ、そこでうまくやっていけるだろうという自信である。どのような展開になっても、＜代替の職務機会の見通し＞がつく自信がベースにあることで、リスクのある会社に飛び込んだり、思い切って転職の決断をしたりすることが可能となる。

＜代替の職務機会の見通し＞は、[次の仕事がどんどん来る経験]と[何とかなる]の2つの概念から構成される。

(1) 次の仕事がどんどん来る経験

＜代替の職務機会の見通し＞を構成する概念の1つ目は、[次の仕事がどんどん来る経験]である。[次の仕事がどんどん来る経験]とは、転職しようとした時に、多くの会社から次々とオファーがあったり、受ける会社からことごとく内定をもらったりなど、転職市場の中での自分の価値を実感する経験である。CFOより下のジュニアポジションで転職する場合には、実力さえあれば、求人数も多く、[次の仕事がどんどん来る経験]をすることが多い。こうした経験をすることで、転職市場における自分の価値を実感し、将来の＜代替の職務機会の見通し＞についても、楽観的なイメージを持つことにつながる。

A氏は、最初の転職先で、思いがけない展開に追い込まれて、結局、2回目の転職をすることになった時の状況を次のように語る。

次の仕事を探さないかんということで、人材紹介会社をお願いをして。仕事は、もうどんどん来ましたですね。(A氏：55歳、男性)

このように、追い込まれての転職であったにも関わらず、転職活動を始めてみると[次の仕事がどんどん来る経験]であったことで、A氏は＜代替の職務機会の見通し＞への自信を深めている。

H氏は、監査法人から事業会社に転職する時は、あまり面接に進めず苦労したが、米国子会社でCFOを経験し、英語でのマネジメント力をつけた後の転職は、まさに[次の仕事はどんどん来る経験]であったと語る。

前の転職のとき、a監査法人からb社の転職のときは20社ぐらい応募して、面接できたのが2社とか3社だったのですね。2社とか3社のうちの1社で内定をもらったのですが、各打率としては、

面接率が1割から2割ぐらいの打率だったのが、ここは8割ぐらい面接ができた。要は、それで10社ぐらいしかも応募しなかったのですけど。7、8社面接。(中略)ほとんど面接してくれたので。やはり、駐在、英語が喋れるというよりは、現地でやはり4年間駐在の経験があるというところが、やはりすごく大きくて。面接すれば大体合格するので、もうこのときの転職のときに初めてやはりアメリカに行った選択の正しさというか、強さを知りましたですね。(H氏：46歳、男性)

このように、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】を実行に移したことで、[次の仕事はどんどん来る経験]をすると、自分のキャリア戦略の正しさを確信し、<代替の職務機会の見通し>により楽観的になる。

D氏は、米国駐在から帰国後、次の転職先を決めずに、会社を辞めた時の状況を次のように語る。

Q社にいたのとアメリカ、英語力の部分とCPAの部分、年齢もあれだったんで、もう幾らでも売れますっていう感じだった。だから、そのときは、もう何も怖いものはなくて、まあ、これはいけるから、先に会社をやめちゃってもいいや。なので、転職先が決まらずに、そのやめました。

(D氏：40歳、男性)

このように、D氏は、自分のキャリア戦略に従って、米国駐在で英語でのマネジメント力とCPA資格を取得したことで、[次の仕事はどんどん来る経験]をし、怖いものなしという状態であったと振り返る。

このように実際の転職活動で[次の仕事がどんどん来る経験]をすることで、転職市場における自分の価値や【転職キャリアを生き抜く長期戦略】への確信を深め、そのことが<代替の職務機会の見通し>への自信につながっていく。

実際には、CFOなど、シニアのポジションに近づけば、エグゼクティブに対する求人となるため、求人数自体が減少し、次の仕事がどんどん来るという状況ではなくなるが、ジュニアポジションで[次の仕事がどんどん来る経験]をすることによって生まれる[何とかなる]との自信が不確実性の高いキャリアを力強く歩む原動力となる。

(2) 何とかなる

<代替の職務機会の見通し>を構成する概念の2つ目は、[何とかなる]である。[何とか

なる]とは、贅沢を言わなければ、どこかの会社から別の仕事を得ることができるという自信である。今の会社を辞めてしまっても、あるいは、転職した先でうまく行かず辞めることになっても、自分の専門を活かして何らかの仕事を得られるとの安心感があることで、リスクを取った判断をすることができる。

A氏は46歳の時に、次の仕事を決めずに会社を辞めた時の心境を次のように語る。

そのQ社っていうのは、そういうガッツあふれる転職系の人たちっていうのが、えらいたくさん集まっている会社だったんで、やめても、やめてふらふらしてたって大丈夫なんだみたいなのを何か私も思ったし。あと、そのとき、たしか僕が1900・・・、2007年でやめたんで、46歳か。46、そうですね。あれ、46だ。そう。46でCFOで取締役をやってたから、これ売れるなっていう、それぐらいの自信はあったんですよ。絶対何か仕事あるわいと思っていて。

(A氏：55歳、男性)

A氏のように、若くして上場企業の経営陣の一角を担う経験をする、どこかからは声がかかる、[何とかなる]との気持ちが生まれる。

G氏は、辞めても [何とかなる] との安心感が自分のキャリアのベースとなっていることを次のように語る。

やめたって幾らでもほかのオポチュニティーはあると。(中略) 私はどこでも売れるから、どうにでも、嫌だったらやめて次へ行けばいいわっていうトーンじゃなくて、だめだったらそれはそのときかなと。食いっぱぐれはしないだろうと。(G氏：54歳、女性)

このように、G氏は、駄目でも[何とかなる]、食いっぱぐれはしないだろうとの気持ちがあることで、思い切った転職の決断が可能となるという。

H氏は、一般的にはリスクがあると思われるファンドの投資先にCFOとして入社することを決断した時の心境を次のように語る。

まあ失敗してもなるようになるし、何とかなる。まあ家族を食べさせるぐらいのことは、多分できるだろうというので。じゃあ、ちょっともうファンドなのでやはり雇用の安定性、やはり役員で入るので労働者ではなくなるので、やはり、いつ首を切られるかわからない。間違いなく不安定など

ころは、もう間違いないですと。ただ、まあ任せてもらえてられるのだったら、リスクを取ってやろうかなあというのでここに入ったというのが。(H氏：46歳、男性)

H氏は、失敗しても「何とかなる」と安心感があることで、リスクのある新しい仕事へのチャレンジを決めている。

このように、「何とかなる」という「代替の職務機会の見通し」を持つことで、転職しながらCFOを目指すというリスクの高いキャリアへの挑戦が可能になる。

ここまでCFO人材の転職行動を支える2つ目の要因である【ルーチン化した転職プロセス】を見てきた。CFO人材の転職行動においては、様々な「離職動機の頻発」から「いつものように」転職することになり、「いつもの手順で」転職人脈から情報を得て、「ディールと割り切った判断」で転職を決めることになる。転職にはリスクが避けられず、時には、不安定な状況も経験するが、「代替の職務機会の見通し」があることが支えとなって、【ルーチン化した転職プロセス】を継続することが可能となる。これまで「CFO人材の転職は、何に支えられて、どのように進むのか」という研究課題に従って分析を進めてきたが、分析結果を要約すると図5-1のとおりとなる。

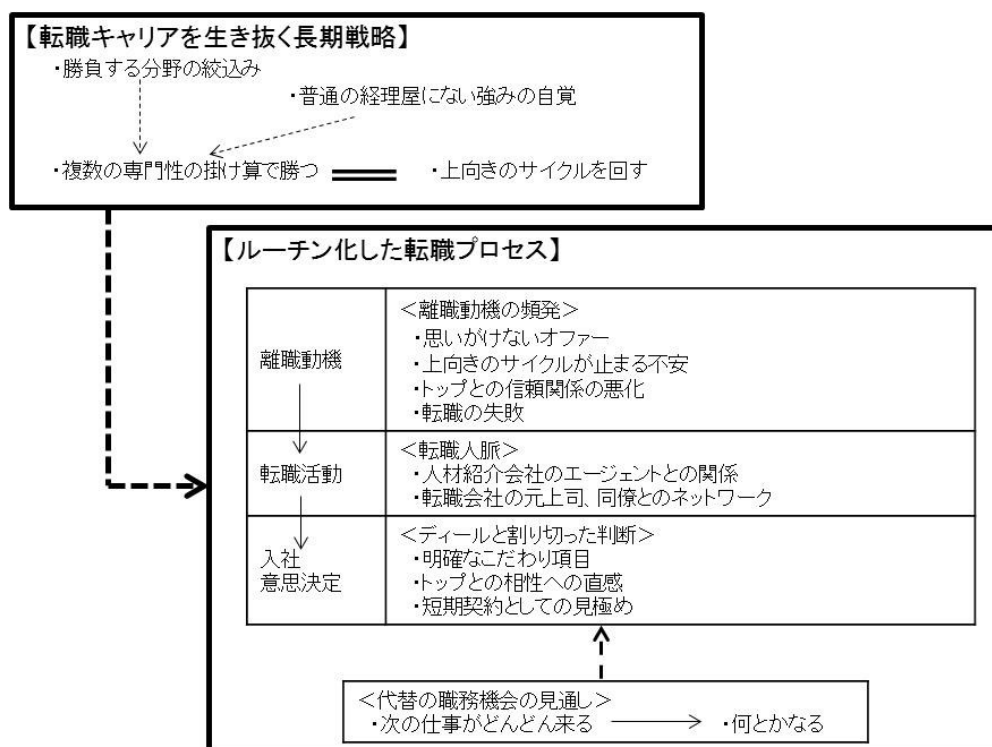


図5-1 第5章の分析結果のまとめ

このように、CFO人材の転職は、大きく2つの要因に支えられていることが分かった。

その1つ目は、【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。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。

2つ目の大きな特徴は【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で、情報不足であってもスピーディーな判断が可能となる。思いとおりにならなかったとしても、[何とかなる]という<代替の職務機会の見通し>の自信が支えとなり、1つ1つの判断にあまり悩むことなく【ルーチン化した転職プロセス】に従って転職が進んでいくのである。

第6章 転職先での適応に関する分析結果

3つ目の研究課題として設定したのは、「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」であった。外部からCFOのような経営幹部として転職先に入社した場合、予想されるのは内部者からの抵抗や反発であり、まず、これを克服せねばならない。外部登用のCFOは、新しい職場に単に同化、同調するだけでは不十分であり、内部者からの抵抗や反発を抑えて、変革や問題解決を成し遂げねばならない。こうした困難な課題に対して、CFOに至った人材は、どう取り組んだのであろうか。こうした点に関心を持ちつつ、インタビューデータを分析したところ、転職先にすみやかに適応し、実力を発揮できる鍵が【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことであることが分かった。

<明確なCFO観>にもとづき、自分が取り組むべき課題を見極め、その課題解決に<最も得意な組織運営スタイル>を通じて全力で取り組む。経験と実績に裏打ちされた【ぶれないマネジメント・スタイル貫く】ことで、難局を切り開くことが可能になる。その際、極めて大きな摩擦やストレスにさらされるため、<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>の助けを借りてこれを乗り切る。

6-1. 【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】

【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】とは、内部者からの強い抵抗や反発があっても、自分が信じるCFOとしてのあるべき姿や組織運営のスタイルを変えることなく、毅然と貫いていく姿勢のことを指す。それまでの経験や自分の強みを活かした仕事の進め方を押し通すことで、最も効果的にCFOの職責を果たすことが可能となる。

【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】は、<明確なCFO観>、<最も得意な組織運営スタイル>、<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>の3つのサブ・カテゴリーからなる。新しく入った職場で自分が取り組むべき課題を見極める指針となるのが<明確なCFO観>である。会計の専門性を活かし、トップのパートナーとして事業価値を創造するというCFOの使命を明確にイメージできていることで、その職場でまず何に取り組むべきかを見極めることができる。新しい職場に適応し、その職場の人を動かすにあたっての指針となるのが、<最も得意な組織運営スタイル>である。当初、抵抗や反発を示す新しい職場のメンバーの気持ちを掴み、目指す目標に向かって動かすには、自らの価値観やコミュニケーションスタイルにフィットした、一番自信が持てるマネジメント・

スタイルをとることが効果的である。本研究のインタビューはそれぞれに「最も得意な組織運営スタイル」を持っており、大きくボトムアップ型とトップダウン型がある。新しい職場で、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】には、様々な摩擦やストレスの発生が避けられない。その克服を助けてくれるのが、<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>である。

A氏は、同じ景色が何回も見えるという表現で、自分なりの仕事の進め方をしていく中で、結局、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことになったと語る。

結局、会社を何回変わっても、ここにいるのは自分なわけで、結局、同じ景色が何回も見えるんですよ。だから、そんなスタート・オール・オーバーアゲインみたいな話じゃ全然ない部分がかなりあって。ああ、結局、いつか見た光景だよねみたいなのを繰り返しみたいところもありますよね。(中略) 違うやり方は当然あったはずで、その中で仕事の進め方を自分なりに決めていくと、いつもの自分のスタイルになっちゃうっていうようなところは、やっぱりあるんですよ。

(A氏：55歳、男性)

このように、それぞれの職場で成果を上げようと一生懸命に取り組んでいる中で、知らず知らずのうちに、いつものマネジメント・スタイルに行き着いたと言える。

H氏は、どこの会社に行っても、CFOとしてなすべきことは変わらないので、結局、同じような業務範囲であったと語る。

余りかちっと仕事が決められていないのがよかったのですが、前任者の仕事、どの会社でも前任者の仕事をある程度整理して、自分なりのCFO職を埋め込んでいったので、結果的には3社で似たようなテリトリーで、似たような範囲で、自分でそういうテリトリーになるようにつくりこんでいった。そういう意味では、そんなに変わらない仕事の業務範囲です。(H氏：46歳、男性)

自分のCFO観がしっかりあることで、前任者の仕事がどうであっても、同じような業務範囲に落ち着くと言える。

このように【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】は、新しい職場からの抵抗や反発に悩みながらも、成果を上げることへの高い緊張感を持って、CFOの仕事に真剣に取り組む中で、自然と形成されていくと言える。

6-1-1. 明確なCFO観

【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】を構成する1つ目のサブ・カテゴリーは、<明確なCFO観>である。<明確なCFO観>とは、CFOが果たすべき使命についての信念のことを指す。わが国におけるCFOの定義は曖昧であるが、今回のインタビューは、CFOが果たすべき使命について、自分の言葉ではっきりと語ることができ、自分の目指すCFOの具体的なイメージを持っている。事業価値創造に取り組む、ビジネスに寄り添う、ステークホルダーに説明できる意思決定をする、会社を動かすなど、表現は違っても、会計の専門性を活かして、トップのビジネスパートナーとなるという点は共通している。

G氏は、最初にCFOの職に就いたときに、CFOの使命を次のように確信したと語る。

やっぱりね、バリューをどうクリエイトするか考えないといけない。それは単なる経理屋さんとして考えちゃいけないと。ビジネスわからないと、そのサジェスションできませんし、外側からコンサルタント的に物事を言っても受け入れられるわけもなく、そういう意味では経理屋さんとしてのCFOは要らないよと。やっぱり会社のマネジメントの一人としてディビジョンメイキングに携わっていくことをしなきゃいけないというのはすごく感じましたね。 (G氏：54歳、女性)

このように、G氏は、最初のCFO職を経験した時に、事業価値創造とその意思決定への直接関与といった自分のCFO観を確立している。

H氏は、経理5割、ビジネス5割という言い方で、自分のCFO観を定義する。

私のCFOの定義は、やはり、かなりビジネス寄り。要は、ビジネスの動きに先手を打ったり、それにフォローしたり、どっちの局面もあると思うのですが、やはり、ビジネスがきちんとあって、CFO職で管理を車の両輪のように行く。(中略)私のCFOの定義は、極論したら経理5割ぐらいで、ビジネス系に寄り添った感じが5割ぐらいかなということでした。 (H氏：46歳、男性)

こういう人は、多分経営者から見てCFOとしては不合格だというのがやはりあって。それは、杓子定規な人とか、経理のロジックを、要は経営陣からいろいろなリクエストがあったときに、ほかのロジックを理解しないで「もう経理は会計基準でこれ決まっていますから。」みたいな、コンプラ

イアンスに違反するようなことは別ですけれども。要は、経理のロジックで返してしまう人だとか、もう数字の集計にしか興味がなくて、いわゆる、典型的な経理部長職の人は、多分、CFO職には合っていないのではないかなど。 (H氏：46歳、男性)

このようにH氏は、ビジネスに寄り添い、CEOと両輪となって会社を管理していくことがCFOの使命だとし、経理サイドの論理でしか物を考えられない人物や数字の集計にしか興味のない人はCFOとしては不適格だと言う。

C氏は、ステークホルダーへの説明責任を果たせるよう、会社の重要な意思決定を行っていくことがCFOの使命だと語る。

CFOは、これであれば自分は資本市場に対してでも、従業員に対してでも、株主に対してでも、全部説明できるという意思決定をし、いざというときは、それを実際、対峙するわけですよ。それって、いきなり大企業のCFOとしてやれって言われて、できるのっていわれると、はっきり言っているはずはないと思うんですよ。 (C氏：41歳、男性)

CFOとして、経営の重要な意思決定に関わることにより、資本市場や従業員といったステークホルダーに対峙する自信が生まれるといえる。

B氏は、全ての数字を頭に入れた上で、ビジネスで起きている現実を数字から読み取り、ビジネスで起きている現象をストーリーとして語るのが自分のCFO観であり、以前仕えたCFOから、それを学んだという。

1年でやめちゃったCFOが私にとってはショッキングというか、今もその人の言ったことをもとに動いてるのかなっていうふうに言われたのは、CFOって、ぼんと任せて自分は知らなくていいように思ってる人も多いと思うんですよ。特に日本系の会社だと。でもそうじゃなくて、彼は、You have to know everything と言って、全て頭に入れてないとCFOなんだからだめなんだって言ったんですよ。で、ああそうなんだって、でもそうしないとやっぱりデジジョンできないもんね っていうふうに言って、そのとおりだと思って (B氏：50歳、女性)

彼が言ったのは、Tell more story with less number っていうふうに言ったんですよ。だから、P/L見てたら何が起きているかっていうビジネスが見えるでしょうと。結局、数字というのはビジネ

スの裏側にあるものというか、そいつにしかすぎないから、もしP/Lを説明するときに、実はそのビジネスでこうこうこういうことが起こっちゃったために、すごく売りが上がったんですていうことがわかってたら、そこのレベルがすごく上がったんですていう言い方をしてもオーケーなんだと。(中略) それ以来、私はP/Lしめてフォアキャスト入れたときに、必ずこのストーリーラインをつくることにして、でも、**You have to know everything** だから、数字は全部覚えてるんですけど、ストーリーラインをつかって数字はあんまり言わないで (B氏：50歳、女性)

CFOがビジネスで起きていることを数字で語ることで、会社が意思決定を正しく行うことが可能になるというのがB氏の信念である。

D氏は、それまで見てきたCFOから、CFOの使命は会社を動かすことにあると言う。

やっぱりQ社やL社で見てきたCFOが会社を動かすっていうふうに見てきたんで、このポジションで入るといことは、もう誰に対してもずばずば言うていくことが要求されるし、絶対なめられたらいかんという何ですかね、プレッシャーを感じながら入社をしましたね。 (D氏：40歳、男性)

このような信念に従い、D氏は、会社を動かすためには、毅然と発言せねばならないというプレッシャーを感じながら、初めてのCFO職に就いている。

会計の専門性を活かして、トップのビジネスパートナーとなり、事業創造の意思決定に関与するというのが、CFO人材の持つCFO観である。自分の考えるCFOの使命を言語化した<明確なCFO観>を持論として持つことで、新しい職場で取り組むべき課題を素早く見極めることが可能となる。

6-1-2. 最も得意な組織運営スタイル

【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】を構成する2つ目のサブ・カテゴリーは、<最も得意な組織運営スタイル>である。<明確なCFO観>により、CFOとして取り組むべき課題が明らかになると、次に重要になるのは、それを職場の部下や他部門の関係者にどう理解してもらい、どう動いてもらうかである。この点について、CFO人材は、自分自身の価値観、コミュニケーションスタイルに一番フィットする<最も得意な組織運営スタイル>を持ち、そのスタイルで組織運営を行うことが分かった。組織運営スタイルは、大きくボトムアップ型かトップダウン型かに分かれる。

ボトムアップ型CFOは、内部者との感情的な対立の解消を優先する。そのために、まず、[相手の価値観の理解]によって、内部者を動かす動機や価値観をよく理解し、共感を示すことで安心感を与える。その上で、[目的と情報の共有による巻き込み]によって、内部者のベクトルと自分が目指す方向を一致させていく。

一方、トップダウン型CFOは、まず、重要な課題を特定し、[問題解決にフォーカス]した上で、[職責と権限によるマネジメント]により、早期にその課題を解決してみせることで、職場の信頼感と求心力を高める。

<最も得意な組織運営スタイル>の1つ目のタイプであるボトムアップ型は[相手の価値観への理解]と[目的と情報の共有による巻き込み]の2つの概念で構成される。

(1) 相手の価値観の理解

[相手の価値観の理解]とは、新しい職場の部下や同僚を深い部分で動かしている価値観を理解して、その価値観に心からの共感を示すこと指す。同じ価値観を共有する仲間だとの安心感が生まれることで、心を開いて話し合える信頼関係が構築される。

F氏は、ファンドの投資先企業のCFOに就任した時の経験を次のように語る。

やはり、Y社という会社がどんな会社でありたいか。どういうお店でありたいか。やはり、彼らの琴線に触れる部分。彼らは、やはり、もともとそういう靴の業界に入ってきて、いわゆるファッション業界に入ってきているのですね。正直、給料は大して高くないし、労働時間長し、そんなところにわざわざ好きこんで入ってきているわけですよ。だから、やはり、靴が好きだし、ファッションが好きなのですね。それを、やはり評価されたいと思っているのです。ですから、Y社という靴のお店が、お客様から、それから周りの競合店から、どういうお店と見られるかということが、彼らにとって極めて重要な話なのですね。(中略) ですので、私もY社という会社に入って何をやったかというと、とにかく現場に出ましたね。自分もお店もそうですし、競合店も見て、周りのお店をいっぱい見て、どこのお店にお客様がいっぱい入っているかなみたいなのを見て、そのあたりをよくわかっているというか、売り場の人たちにしてみると、そういったことに興味を持たない人には心を開いてくれないのですね。

(ああ、なるほどね。)

だから、自分たちと同じ世界の人じゃないという、「ファンドから何か管理しにきた人ですよね。」で終わっちゃうのですね。そうすると、本当のことを言ってくれないのですよ。形式的なことだ

けで終わってしまっ、踏み込めないのですね。それで得た情報だけで・・・しようとすると、恐らく、壁にぶち当たるか失敗するかなのです。(F氏：54歳、男性)

F氏は、ファンドの投資先にCFOとして入る場合には、同じ価値観の人物とは見てもらいにくいので、新しい職場の信頼を得るために、まず、その会社が扱っている商品をお愛していることや、現場を大切に思っていることを態度や行動で示すことが重要であったと説う。

G氏は、新しい職場に入った時に留意点を次のように語る。

少なくとも、落下傘に入って一方的に自分の価値観を押しつけないようには気をつけてます。転職組ってやっぱり外からじゃないですか。そこでいかにも知ってるように振る舞うとか、「前の会社では」とかって絶対、禁句だと思ってるんですね。「私の前のキャリアでは」とか、それってねえ、絶対、枕詞にしてはいけない。やっぱりリスペクトを払う、それはリスペクトを払うって上より下にちゃんとそれをやらないと、やってきたことをちゃんと聞いてリコグナイズしてあげるっていうのは必要なかなとは今でも思ってますけどね。(G氏：54歳、女性)

G氏は、新しく入った職場では、一方的に自分の価値観を押し付けるのではなく、最初に、相手がやってきたことをよく聞き、理解し、敬意を払うことを大切にしてきたと説う。

このように「相手の価値観の理解」により、まず、職場の共感、信頼感を獲得し、外部から来た経営幹部への抵抗感を克服することが、ボトムアップ型CFOの組織運営スタイルの特徴の1つである。

(2) 目的と情報の共有による巻き込み

ボトムアップ型CFOの「最も得意な組織運営スタイル」を構成する概念の2つ目は、「目的と情報の共有による巻き込み」である。「相手の価値観の理解」によって、本音で話し合える信頼関係が構築された後は、「目的と情報の共有による巻き込み」によって、部下と自分のベクトルを合わせて、問題解決に向かう。「目的と情報の共有による巻き込み」とは、会社を何のために変えるのかという目的や、現状がどうなっていて、どこに向かうのかといった情報を関係者で共有することで、同じ方向に向かって問題解決に取り組むチーム感覚を醸成することである。

F氏は、企業再生のためにCFOとして入った会社で、現場を巻き込んでいった際の経験を次のように語る。

やはり、一言で言うとコミュニケーション能力ということになるかもしれませんが、やはり、現場を巻き込む。巻き込んで方向転換をさせる力というか、それは何なのかと言うと、強権的にやれば、組織ですのでみんな右向けと言え右向きですけど、続かないですよ。ちょっと目を離したら、全然また別のばらばらの方向を向いていると。そうじゃなくて、右に行くことが会社が本当によくなる方向で、ひいては、自分たちの職の安定とか、給与アップとかということにはね返って来るのだということをちゃんと腹落ちさせないと、その動きって継続しないので。

(F氏：54歳、男性)

このようにF氏は、上から一方的に課題と解決策を押し付けるのではなく、自分も会社もともに良くなるためにやるのだということを丁寧に説明し、心の底から納得してもらうことから、改革に着手している。

G氏は、新しく入った会社では、特に、最初の段階で定期的なコミュニケーションを取ることを大切にしてきたと語る。

必ず私はダイレクトのレポートの人たちとは、最初のうちはもうウィークリーでワン・オン・ワンをやります。と同時に、チームでウィークリーでチームミーティングをします。そこでワン・オン・ワンでシェアする相手の価値観を理解するとか。まず相手のことを聞いてあげる、自分のことを伝える前に、それはすごく大切だと思っています。それをやりながら、ある意味、自分のダイレクトリポートのチームとしてのセンスもビルトする。そうすると結構、うまくいきますね。

(G氏：54歳、女性)

そうすると何が大切かと言うと、自分のダイレクトリポートのチームですよ。ここがこれからのファイナンスに望まれていることが何なのかをぴっちり理解しないと、アクションにつなげられないなど。(G氏：54歳、女性)

このように、G氏は、自分に直接レポートする人達と定期的なコミュニケーションをとり、チームに求められていることへの共通理解を作り、チーム感覚を醸成することで、改

革に向けて職場のメンバーを方向づけている。

このように、ボトムアップ型CFOは、[目的と情報の共有による巻き込み]で、チームとしての一体感を醸成し、自分と部下のベクトルを合わせることで、問題解決に向けた自発的な行動を引き出していく。

職場の感情に配慮するボトムアップ型の対極に位置する、もう1つのアプローチがトップダウン型である。トップダウン型CFOは、最初は内部者との間に感情的な対立があることを承知の上で、まず、[問題解決へのフォーカス]によって、片付けるべき特定の課題に集中し、それを[職責と権限によるマネジメント]によってスピーディーに解決してみせることで、内部者からの信頼と求心力を獲得する。

(3) 問題解決へのフォーカス

トップダウン型CFOの<最も得意な組織運営スタイル>を構成する概念の1つ目は、[問題解決へのフォーカス]である。[問題解決へのフォーカス]とは、新しい職場において、真っ先に取り組むべき課題を見出し、その解決に全力を投入することを指す。重要な課題から目をそらさず、一気に解決してみせることで職場の信頼感の獲得を目指す。

A氏は、内部管理に弱さのある会社のCFOとして着任した直後のエピソードを次のように語る。

全然、予算っていうのを全くつくるカルチャーがなかったんで、各支店ごとでちゃんと予算をつかって、予実管理ができるようにしてという体系をつくったんですね。これは相当、あつという間にこの会社のカルチャーを変えることができたと思いますね。(A氏：55歳、男性)

このようにA氏は、まず、予算を作ることに注力し、予実管理をしっかりと行うことで会社のカルチャーを大きく変えて見せたと言う。

D氏は、最初にCFOとして着任した当初、何人かの社員から受けた反発を克服した経験を次のように語る。

実は、周りの人から適切に評価をされると、相手もしゅんってして、そこでストレス対象がいなくなるとかですね。(中略)数字を達成できることがふえてきているので信頼感はかなり勝ちとってきていて。そうすると、相手も、こっちの言うことを聞いてくれるようになるので、逆に変なことを

言われると、ふざけんよとか、そんなことを言うんだったら、こっちもこういうことを考えるよみたいに、立場がちょっと強くなってきましたね。(D氏：40歳、男性)

このように、D氏は、高い目標値を達成して見せることで、周囲の信頼を得て、一部の社員からの反発を乗り越えている。このように、トップダウン型CFOは、特定の課題にフォーカスし、具体的で目に見える結果を出すことにより、社内での信頼感を獲得し、求心力を高める。

(4) 職責と権限によるマネジメント

トップダウン型CFOの<最も得意な組織運営スタイル>を構成する2つ目の概念は、[職責と権限によるマネジメント]である。[職責と権限によるマネジメント]とは、自分に与えられた公式の職責と権限を最大限に活用することで、人を動かし、問題解決にあたるという組織運営スタイルである。

A氏は、必ずしも業務改革に積極的でない社員もいる中で、改革を推進した際の経験を次のように語る。

もう2度とできませんけど。まあ、その孤立無援の中、イメージ的にはあれですよ。扉を蹴破って中に手りゅう弾投げ込んで、機関銃を乱射して、死んだやつを建物から運び出して、それを捨てて次の人を入れかえてみたいなことを、まずファイナンスの中ではやって。どんどん入れかえましてね。あれはよくやりましたね。(A氏：55歳、男性)

CFOに与えられた権限の中でも人事権が最大のものであり、A氏はこの権限を躊躇なく行使することで、改革を断行している。

E氏は、転職する人へのアドバイスという形で、職位に備わった権限を遠慮なく行使して、業務を推進すべきだと語る。

転職する人への1つのアドバイスかもしれないですけど。それなりのポジションなわけですね、CFOというのは。だからそれなりに、皆ステータスですから、それは面従腹背かもしれないけど、それはやっぱり一応は従ってくれますよ。CFOは結構偉いわけですね。(E氏：60歳、男性)

また、E氏は、権限の行使により、恐れられる存在になることも人を動かすためには重要だと語る。

(CFOに必要な資質というのは、もちろん経営、経理の専門知識は要るけれども)

それは、あって当たり前。

(あって当たり前。ベースであって、事業系にどれだけ一緒にコミットできるかということですね)

どれだけ恐れられ、かつ耐えられるか。(E氏：60歳、男性)

E氏は、公式の権限を行使し、毅然と問題解決に取り組む姿勢が、外からきたCFOが求心力を高めるには重要だとする。このように、トップダウン型の組織運営スタイルをとるCFOは、解決すべき問題を絞込み、目的達成のために、公式の職責と権限を最大限に行使し、早期に成果を上げて信頼を得ることを目指す。

6-1-3. ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因

【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】を構成する3つ目のサブ・カテゴリーが、<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>である。これまで見てきたように、新しく入った職場での内部者からの抵抗や反発を克服しつつ、経営課題を解決して成果を上げるには、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことが鍵となる。しかしながら、抵抗や反発を押し切って、自分のスタイルを貫くには、大きな摩擦やストレスが予想されるため、こうした摩擦やストレスを緩和するための支援要因が必要となる。<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>は、[信頼して任せてくれるトップ]、[会計という共通基盤が生む威厳]、[仕事を人生の100%にしない姿勢]の3つの概念から構成される。

(1) 信頼して任せてくれるトップ

<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>を構成する1つ目の概念は、[信頼して任せてくれるトップ]である。[信頼して任せてくれるトップ]とは、部下であるCFOの能力を信頼し、細かなことに口を出さずに、CFOとして仕事がしやすい環境を整えてくれたり、CFOが自分の部下や社内に対して、権限をうまく行使できるよう支援してくれたりするトップのことを指す。

G氏は、初めてCFOになり、150名もの部下を率いることになった時、トップから

受けた支援を次のように語る。

すごくサポートをしてくださったんですよ。サポートが何かって言うと、ファイナンスをエンパワーしてくれ、何があっても「これはGさんにはオーケーもらってるの」と。「この提案書はGさん通ってるの」「これはGさん、オーケーって言ったの」「これはGさんに聞いてあるの」「この数字はGさんがつくったの」みたいに、すごくエンパワーをしてくれたんですよ。そうすると、皆さん、何を社長にお持ちするにせよ必ずファイナンスを通してくれるようになります。これほど強いサポートはなかったですね。(G氏：54歳、女性)

このようにG氏は、当時のトップが信頼して任せてくれたことが、新任のCFOにとって、一番大きな力になったと回顧する。

E氏は、上場企業のCFOとしてナンバー2としての重責を担った際、トップが思い切っ任せてくれたことが大きかったと語る。

とにかく管理部門に関しては、物すごく任せてくれました。AZさんが一番きついのは自分の本業のところ。服、デザイン、マーケティング、あと人事もきつかった。(中略)僕はグループCFOでいわゆるナンバー2みたいな形でいましたから毎日のように会うわけですけども、非常に穏やかな、話をよく聞いてくれる人でしたよ。(E氏：60歳、男性)

このように、E氏は、当時のトップが、細かなことに口を出さずに、自分のやり方を認めてくれたことが大きな支援になったと感謝の気持ちを述べている。

強い信頼関係があり、仕事のやり方を含めて任せてくれるトップがいることが【ぶれないマネジメント・システムを貫く】ために重要な支援となる。そのため、一旦、[トップや上司との信頼関係の悪化]が起こると、【ぶれないマネジメント・システムを貫く】ことが困難になり、離職動機の発生に直結してしまう。

(2) 会計という共通基盤が生む威厳

<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>を構成する2つ目の概念は、[会計という共通基盤が生む威厳]である。外部から来た幹部の場合は、内部者から仕事能力への信任を受けるまでに時間がかかり、このプロセスで行き詰まってしまうこともある。分析焦

点者であるCFO人材の場合は、[会計という共通基盤が生む威厳]のおかげで、スムーズに仕事能力への信任を得て、信頼関係をスピーディーに構築している。経理の仕事には「企業会計」というどこの会社にも共通するルール、共通言語があり、有資格者であればその分野の専門性が誰の目にも明らかであることが、[会計という共通基盤が生む威厳]を生みだしている。

公認会計士資格を持つH氏は、会計という共通言語があったことで、新しい職場で実力を発揮しやすかったと語る。

やはり、議論が紛糾しているときに、「じゃあ、ちょっとP/L書いてみましょうか。」「これこうですよね。これはどういう件数ですか。」とか、経理の切り口で議論をちゃんとリードできたりとか。そういう意味では、経理処理っていうよりは採算管理だったり、どうすればどこが固定費になって、変動費になって、どこをいじればどうなるのかということがわかっているということが。あと、それが資格で箔がついているということが、これはすごく大きかったですね。（H氏：46歳、男性）

このように、経理の切り口で議論がリードでき、公認会計士資格があることが、新しい職場であっても、H氏が、威厳をもって業務を遂行する支えとなったと言う。

CPA資格を有するG氏は、経理のベース業務がしっかりできることが、新しい職場で信頼を獲得する支えになったと語る。

何はどうあっても、やっぱりアクチュアルをレポートするというのはすごく大切なことですし、プランニングするにしてもキャッシュフローをつくるにしても、会計がわかっていないとできないと。やっぱり外部の監査とかも入りますし、そこの人たちと対等に、「いや、これの扱い違うんじゃないの」「いえ、違います、なぜならば」みたいなアーギュメントができる、ディスカッションができるというのは、ほかの人にはできないですからね。そこは絶対的に強みではあると思います。

（G氏：54歳、女性）

このように、G氏は、財務諸表が正確に作成できる、外部監査にきちんと対応できるといった基本がしっかりしていることを見せることで信頼を獲得している。

A氏は、経理の場合は、財務諸表という共通の土俵があるので、部下への質問を通じて、自分の有能さを示しやすいと語る。

P/Lってみんな見てるし、知ってるんですよ。だけど、どんな経理部長でもバランスシート持って来いって言うと、絶対びびるんですよ、中身よくわかってないから。ろくすっぽチェックしてないから。そこをつかれると、ああ、何だか怖いし有能な人が来たなっていうふうに、みんな必要以上に思ってくれるんですね。それで、一晩ぐらい、一日中バランスシートをチェックして、大体、売掛金あたりぐらいまで見ると、だんだん仲よくなってきて、夜になるとお酒が出てきたりしてっていう感じで、ファイナンス系は7割方成功するんですね、転職が。そこそこスキルがあればなんですね。(A氏：55歳、男性)

A氏は、財務諸表を分析して、自分から質問することで、部下に対する心理的優位性を確保し、威厳を示すことに役立てている。このように、CFOの業務には、「企業会計」という共通基盤があることで、新しい職場のメンバーに対して、威厳を示しやすく、それが転職先での適応や実力発揮を容易にしている。

(3) 仕事を人生の100%にしない姿勢

<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>を構成する3つ目の概念は、「仕事を人生の100%にしない姿勢」である。[信頼して任せてくれるトップ]や[会計という共通基盤が生む威厳]の助けがあったとしても、CFOという立場にあって、外から来た幹部への抵抗感の克服と経営課題の解決を同時に進めていくことには、極めて大きなストレスを伴う。そうした強いストレスの克服を助けるのが、「仕事を人生の100%にしない姿勢」である。全精力を仕事に注ぎ込む状況にあっても、「仕事を人生の100%にしない姿勢」により、仕事以外のアイデンティティを保つことで、気持ちに余裕が生まれ、強いストレスを乗り切ることができる。

「仕事を人生の100%にしない姿勢」とは、打ち込める趣味や信仰など、仕事以外のアイデンティティを仕事と同じくらい大切にしている姿勢である。仕事以外のアイデンティティがあることで、仮にその仕事がなくなっても、自分のアイデンティティを完全に喪失することはないとの安心感が生まれる。また、どのような困難な状況にあっても、仕事は仕事と割り切ることで、冷静さを保つことが可能になる。

A氏は、CFOとしての仕事のストレスの大きさを考えると、それとバランスを取る真剣な遊びのようなものが必要であったと語る。

ずっと若いころから仕事はすごくばりばりやるし、思ったことをどんどん言うっていう人で、仕事上、結構ストレスを抱えるような仕事の仕方をしていたんだと思うんですね。だけど、それをハングライダーっていう、非常にリスクもあるけれども物すごい美しい景色が見れて、結構、宗教的な経験みたいなものもできるようなスポーツなわけなんですね。それで、カウンターバランスをとってたんですね。それが僕の、本当に実感してたことで、仕事も好きだったんだけど、やっぱり、この人生をかけるに値する遊びっていうのがあったっていうのが僕にとって物すごく大きくて

(A氏：55歳、男性)

人生仕事だけだと思って、その仕事を失ってしまったら、物すごく喪失感が大きいわけですよね。それに比べると、僕の場合は半分は、家族とかもちろんありますけど、家族を別にすると、もう1つ非常に重要なものがあったわけですよね。それは大きかったですよね。 (A氏：55歳、男性)

このように、A氏は、仕事以外に人生を賭けるに値するほど、打ち込める趣味があったことが、CFOとしてのストレスの克服に重要であったと言う。

E氏は、仕事とは全く違う頭の使い方をする趣味を持てたことが大きかったと語る。

面白いですけどね、いろんな趣味があるので、ジャズは脳を使う場所が違うので、自分がジャズをやると脳の違ったところが活性化されて、ストレスを忘れちゃうんですよ。

(何か右脳で追い込まれて、左脳で活性化すると。)

不思議なものですよ。僕は結構、自分でピアノが弾けるので、やっぱりちゃんと弾けるわけですよね。すると、ピアノを弾くファンクションの部分が活性化されると、つらいときに弾いちゃうと何かリセットされちゃうんです。すっきりしちゃうんです。 (E氏：60歳、男性)

E氏は、ピアノを弾くことで、仕事で追い込まれた気持ちをリセットし、厳しい仕事に立ち向かうエネルギーを得ている。

B氏は、[仕事を人生の100%にしない姿勢]を持って、仕事を少し突き放して見ることで、かえってやるべきことがはっきり言えるようになったと語る。

今はやっぱりちょっと気をつけているのは、いい仕事をしたかったら、100%仕事にしちゃあい

けないんだなと思って、少し遊びが必要っていうか、ちょっと突き放した、もちろん仕事に対してははっきり向き合わなくっちゃいけないけど、絶対、何でもかんでも100%もう仕事が仕事で、ここで上に行けなかったらだめでみたいな感じではなくて、そこに何か65から70%くらいの突き放した感じで（中略）もう突き放してるから、やるべきこと、あるべきこと、ファイナンスとしての意見みたいな感じで突き放して言えるようになったからというのはありますか。

（B氏：50歳、女性）

B氏は、[仕事を人生の100%にしない姿勢]があることで、組織の中で自分の果たすべき役割を冷静に見る視点を獲得することができたとしている。

このように、本研究のインタビューには、[仕事を人生の100%にしない姿勢]があったことで、外部登用のCFOという激務に耐え、難局を乗り切るために必要な心の余裕を持つことができたといえよう。

これまで「CFO人材は転職した先にどのように適応し、実力発揮をするのか」という研究課題に従って、分析を進めてきたが、これまでの分析結果の要約は図6-1のとおりとなる。

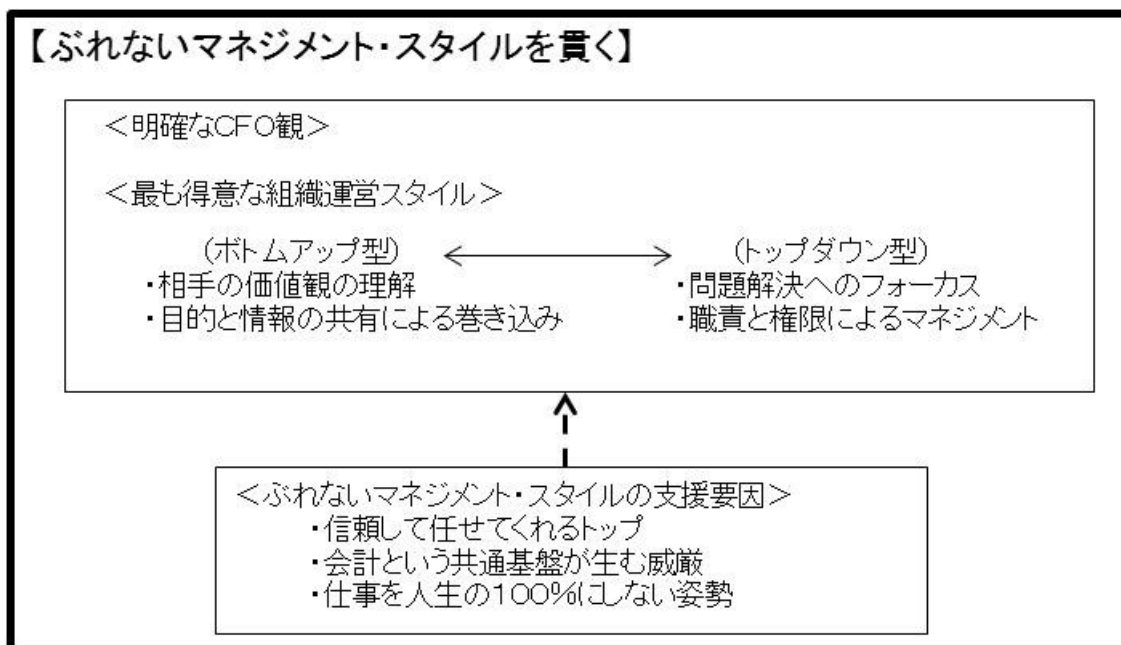


図6-1 第6章の分析結果のまとめ

外部登用のCFO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中で、期待される成果をすみやかに上げることを求められる。そうした難題を可能にしてくれる鍵が【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】点にある。

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＞によって人を動かしていく。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、また、[仕事を人生の100%にしない姿勢]が強いストレスの克服を手伝ってくれる。＜ぶれないマネジメントの支援要因＞に助けられつつ、【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のである。

第7章 分析結果のまとめ

本研究では、CFOに至るキャリア発達に関して、転職経験に焦点をあてて分析を行った。8名のインタビューデータをもとに、次の3つの研究課題、

RQ1. CFO人材は、いかなる経緯で最初の転職に至るのか。

RQ2. CFO人材の転職は、何に支えられ、どのように進むのか。

RQ3. 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。

について、M-GTAを用いた分析を行ったところ、6つのカテゴリー、7つのサブ・カテゴリー、26の概念が抽出された。

6つのカテゴリーとは、RQ1に対する、【転職しながらCFOを目指す原点】、【他社でも通用する自信を培う】、【転職を後押しした外的ショック】という3つのカテゴリー、RQ2に対する【転職キャリアを生き抜く長期戦略】、【ルーチン化した転職プロセス】という2つのカテゴリー、RQ3に対する【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】というカテゴリーを指す。M-GTAでは、分析結果の根幹を図（結果図）と簡単な文章（ストーリーライン）によって提示する。ここでは次のとおり、3つの研究課題に沿う形でストーリーラインを記述する。

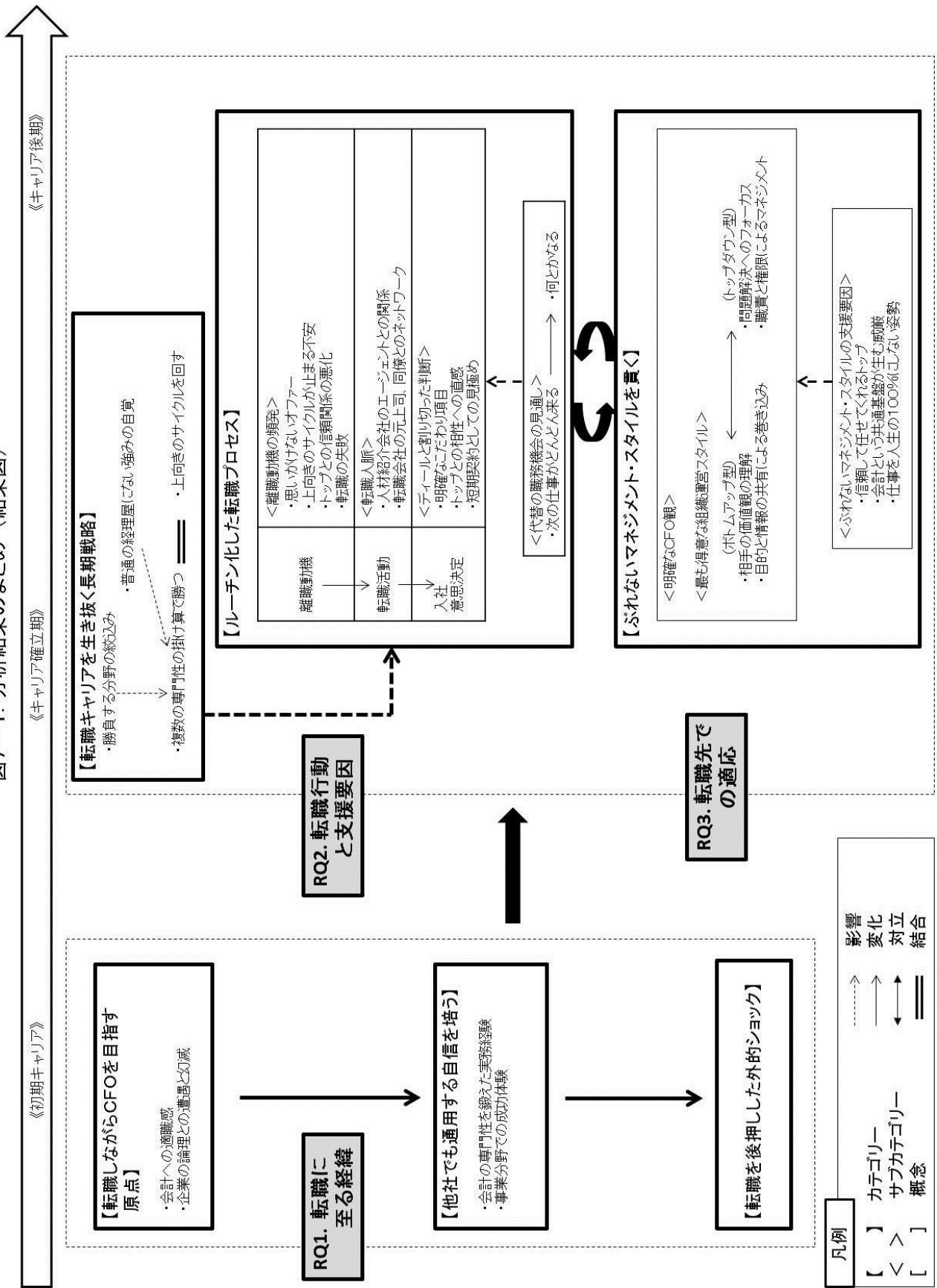
研究課題の1つ目の「CFO人材は、いかなる経緯で最初の転職に至るのか」であるが、【転職しながらCFOを目指す原点】、【他社でも通用する自信を培う】、【転職を後押しした外的ショック】という3つの経緯を経て、分析焦点者は、最初の転職に向かう。まず、初期キャリアにおいて、[会計への適職感]を経験する。これが会計という分野で専門性を極める出発点となる。一方で、[企業の論理との遭遇と幻滅]という経験をする中で、組織への信頼感や一体感が損なわれ、自分のキャリアは会社に委ねるのではなく、自分で決めるのだとの思いが強まる。こうした経験が、【転職しながらCFOを目指す原点】となる。次に、[会計の専門性を鍛えた実務経験]や[事業分野での成功体験]など【他社でも通用する自信を培う】経験をすることで、次第に自信がつき、転職への思いが膨らむ。しかし、最初の転職には大きな葛藤があり、【転職を後押しした外的ショック】があつて初めて踏み切りをつけ、ようやく最初の転職を果たす。

次に、研究課題の2つ目の「CFO人材の転職は、何に支えられ、どのように進むのか」であるが、CFO人材の転職は【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】という行動パターンに支えられる。1、2回の転職を

果たし、今後は1つの会社には留まるのではなく、いくつかの転職を重ねつつキャリアを歩むと覚悟すると、まず、不確実性の高いキャリアをどう生き抜くか、転職市場での市場価値をどう確保するかについて構想を練る。これが【転職キャリアを生き抜く長期戦略】であり、個々の転職に先立ち、こうした指針がまず構築されるのが分析焦点者の特徴である。このキャリア戦略は、転職市場での市場価値確保に最大の力点を置き、常に転職市場において求められる人材となるよう [勝負する分野の絞り込み]、[普通の経理屋にない強みの自覚] をもとに、[複数の専門性の掛け算で勝つ] ことを目指す。そして、キャリア戦略が停滞しそうな場合は、転職することで自らの市場価値を守るという [上向きのサイクルを回す] 決意をする。【転職キャリアを生き抜く長期戦略】が出来上がると、転職がいわば日常的事として繰り返される【ルーチン化した転職プロセス】が始まる。その引き金となるのは、<離職動機の頻発>である。【転職キャリアを生き抜く長期戦略】への思い入れが強く、[上向きのサイクルを回す] 決意が固いほど、思い通りに進まない展開になると [上向きのサイクルが止まる不安] が生じ、転職を選ぶことになる。また、[思いがけないオファー]、[トップとの信頼関係の悪化]、[転職の失敗] など、転職しながらCFOを目指す道を歩み始めると、様々なチャンスやピンチに遭遇することが多くなり、そうした場合にも転職を決意することになる。一旦、転職を決意すると [人材紹介会社のエージェントとの関係] や [転職会社の元上司、同僚とのネットワーク] などの<転職人脈>から、次の仕事に関する情報を得て、<ディールと割り切った判断>でスピーディーな決断をする。困った場合でも [何とかなる] との<代替の職務機会の見通し>があることが、リスクのある意思決定をするにあたっての支えとなる。

最後に、3つ目の研究課題である「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」であるが、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことが、転職先にすみやかに適応し、実力を発揮する鍵となる。<明確なCFO観>があることで、新しい職場で自分が集中して取り組むべき課題がはっきりする。そしてその課題に<最も得意な組織運営スタイル>で取り組み、成果を得ることで、職場で求心力を高める。但し、そうする中で、大きな摩擦やストレスがあるため、<ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>が大きな助けとなる。[信頼して任せてくれるトップ] がいることで、自分のスタイルで仕事を進めやすくなり、[会計という共通基盤が生む威厳] があることで、部下の信頼を得やすくなる。また、[仕事を人生の100%にしない姿勢] があることで、厳しい仕事の中であって、強いストレスに押しつぶされることなく、心の余裕を保つことが可能となる。

図7-1. 分析結果のまとめ (結果図)



第8章 考察

前章においては、3つの研究課題に沿う形で、分析結果の要約を行った。この分析結果を踏まえて考察を行った結果、次の11点が発見事実として抽出された。

まず、1つめの研究課題とした「CFO人材は、いかなる経緯で最初の転職に至るのか」に関して、第1から第3の3点が発見事実として抽出された。

第1の発見事実は、本研究における分析焦点者であるCFO人材が、初期キャリアにおいて、自分にとって真の適職と呼べる仕事と出会っている点である。分析焦点者は、会計の仕事に関わって間もない時期に、[会計への適職感]を確信したという経験を持っている。インタビューに共通するのは、学生の頃から会計の仕事をやりたいかっただとか、最初からCFOを目指していたとかではなく、たまたま会計の仕事に関わることになり、やってみると、自分に合っており、大変面白かったので、それを自分の進むべき道と見定めて、頑張っているうちに、という語りである。初期キャリアにおいて、会計を生涯の仕事と見定めることにより、[会計の専門能力を鍛えた実務経験]、[勝負する分野の絞込み]、[会計という共通基盤が生む威厳]といったCFOに至るキャリアを促進する要因を順調に積み上げることが可能となっている。DeFillippi and Arthur(1994)は、バウンダリレス・キャリアを志向するには、「Knowing why」というコンピテンシーが必要だとし、Hall(2002)は、プロティアン・キャリアを歩むには、「アイデンティティ」というメタ・コンピテンシーが必要だと述べている。「Knowing why」や「アイデンティティ」とは、自分のモチベーション、価値観、興味、能力をよく理解できていることを指す。本研究の分析焦点者においても、自分の興味、適性への理解度が高かったために、初期キャリアにおいて[会計への適職感]を確信し、CFOに至るキャリアへのスタートが切れたと言える。

第2の発見事実は、分析焦点者が、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、組織や会社への信頼や一体感を失う経験をしているという点である。職場に入って直面した現実が、入社前の期待と大きく異なっていたことで引き起こされるリアリティ・ショック(Schein, 1978)が離職動機につながりやすいことは、よく知られているが、本研究の分析焦点者が経験する[企業の論理との遭遇と幻滅]は、こうしたリアリティ・ショックとは異なり、業績不振に伴うリストラや理不尽と見える人事を目にすることで、自らのキャリアを託す対象としての組織や会社への信頼や一体感を失う体験である。

Hall (1996, 2002) は 1990 年代のリストラやダインサイジングが米国の雇用者の心理

的契約を変化させ、プロティアン・キャリアの登場につながったと述べているが、[企業の論理との遭遇と幻滅] は、分析焦点者の心理的契約に類似の効果を与えたと考えられる。すなわち、分析焦点者は、最初の就職先で長く働くことを前提に入社し、組織にコミットする中で「関係的」な心理的契約を形成しているが、[企業の論理との遭遇と幻滅] を経験することで、心理的契約の不履行の可能性を認知し、組織コミットメントを低下させた結果、転職への思いを膨らませていったと理解できる。

第3の発見事実は、分析焦点者が、最初の転職をするにあたり、大きな葛藤を抱え、【転職を後押しした外的ショック】の助けを借りて、ようやく最初の転職に踏み切っているという点である。初回だけでなく、2回目の転職くらいまでは、転職に外的ショックが伴っているケースが多い。初回、2回目の転職に外的ショックが必要となるのは、長期雇用が一般的であるわが国においては、最初に入った会社に対し、強い「関係的」な心理的契約が形成され、[企業の論理との遭遇と幻滅] により、それが一定程度変化するとはいえ、「取引的」契約となるまでには至らず、両者の中間的な段階に留まっているため、転職時に葛藤が生まれるからだと考えられる。組織の枠を超えたキャリアを歩み始めるにあたっての前提条件と考えられる「取引的」な心理的契約への移行が、何らかの外的なショックが引き金になって起こる点が分析焦点者の特徴である。

次に、2つ目の研究課題として設定した「CFO人材の転職は、何に支えられ、どのように進むのか」に関して、第4から第7の4点が発見事実として抽出された。

第4の発見事実は、1、2回の転職を経て、転職しながらのキャリアを歩むと覚悟した節目で、分析焦点者は【転職キャリアを生き抜く長期戦略】というキャリア戦略を構築し、それをその後の転職の指針にするという点である。個々の転職を1回1回悩みながら進めるのではなく、長期のキャリア戦略のもとで、大きな方向感を持って進める点が分析焦点者の特徴である。

金井(2001)は、仕事人生においては大きなサイクルを何周か回るという Nicholson のトランジション・サイクル・モデルを念頭に、節目におけるキャリア・デザインの重要性を主張している。また、Groysberg and Abrahams(2010)は、優秀な人材が転職に失敗する理由の例としては、「現状から逃れるため」、「目先のことしか考えない」といった近視眼的な判断のケースを挙げる。分析焦点者である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タイミングを節目と感じ、この時期に将来の方向性を決めている。このタイミングで、長期のキャリア戦略が構築されるのは、組織の枠を

超えた不確実性のあるキャリアを歩む覚悟をすることで、将来への不安感が高まるために、自信を持ってキャリア歩む上での拠り所やモチベーションの源泉が必要になるためだと考えられるが、不確実なキャリアを歩み始める節目において、こうした長期のキャリア戦略を構築することにより、CFOという高度なプロフェッショナルに至る一貫性のあるキャリア形成が可能となると考えられる。

第5の発見事実は、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】という分析焦点者のキャリア戦略が外部労働市場における市場価値確保に最大の力点を置いているという点である。【転職キャリアを生き抜く長期戦略】におけるキャリア戦略をドメイン戦略、資源戦略、競争戦略という企業の経営戦略のフレームワーク（榊原、2002）に照らしてみると、企業が競争を勝ち抜くために盛り込むべき項目が網羅された、極めて戦略性の高いキャリア戦略であることが分かる。[勝負する分野の絞込み]は、自らの活動領域と経営資源の蓄積領域を決めるドメイン戦略に該当し、[普通の経理屋にない強みの自覚]は、経営資源としての独自能力の確保に関わる資源戦略に該当し、[複数の専門性の掛け算で勝つ]は、競争戦略の中での差別化戦略に該当する。また、[上向きのサイクルを回す]とは、そうした戦略の実現に勢いをつける経営のコミットメントに該当する。このように、考え抜かれたキャリア戦略をベースに持つことで、専門的な能力を効果的に蓄積し、思わぬ状況になっても外部労働市場から別の仕事を見つけられる市場価値を確保することができる。そのことにより、転職に伴う様々なリスクを乗り越えながら、CFOを目指すキャリアが可能となる。

Hall(2002)は、プロティアン・キャリアには、メタ・コンピテンシーとして「アダプタビリティ」が必要だとし、その構成要素の一部として「アイデンティティ探索」と「反応学習」を挙げた。[勝負する分野の絞込み]や[普通の経理屋にない強みの自覚]とは、外部労働市場での市場価値を確保するために、自分にはどのような能力や価値観があるかを見極めていくプロセスであり、「アイデンティティ探索」に該当する。また、[複数の専門性の掛け算で勝つ]、[上向きのサイクルを回す]とは、外部労働市場という環境からのサインを読み取り、その要求に柔軟に反応し、必要な能力や条件を獲得していくプロセスであり、「反応学習」に該当する。分析焦点者は、わが国の外部労働市場から、市場機能の不完全さと特有の人材評価尺度を読み取ることで、外部労働市場における市場価値を確保して続けていると理解できる。

第6の発見事実としては、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】が構築された後は、【ルーチン化した転職プロセス】という行動パターンに支えられて、転職が進むようになると

いう点である。生涯に1回しか転職しない人であれば、転職を決断することは人生を左右する一大事である。社内で行き詰まりを感じても、最初から転職を解決策とせず、上司や周囲に働きかけたり、異動を申し出たりするなど、まずは社内で問題の解決を図ろうとするだろう。また、仮に、転職する場合であっても、転職先についての情報を可能な限り集め、慎重な判断を行うと考えられる。しかしながら、今回の分析焦点者については、不満が一定水準を超えると、社内での問題解決に動こうとせず、最初から転職を解決策として選択する。また、その後の転職活動や意思決定についても、「ルーチン化した」と形容したように、不満→離職動機→転職決意→転職活動→入社決定というは流れが、大きな迷いや葛藤なく進んで行く。

【ルーチン化した転職プロセス】における意思決定プロセスを、経営学における意思決定モデルとして最も代表的な限定合理的意思決定モデル²⁹ (Simon, 1957; March and Simon, 1958; Simon, 1977)と比較すると、次の2点、すなわち、(1) 他の選択肢が十分探索³⁰されることなく、最初から解決策として転職が選ばれる点、(2) 転職先候補が見つければ、慎重な検討がなされることなく、短期間で意思決定がなされる点が相違点として浮かび上がる。(1)の他の選択肢が探索されることなく、最初から解決策として転職が選ばれるのは、【転職キャリアを生き抜く長期戦略】が構築された段階で、転職を繰り返すことがキャリア戦略の前提となっており、キャリアが停滞しそうであれば、転職することで、自らの市場価値を守る【上向きのサイクルを回す】という方針が組み込まれているためと考えられる。(2)の慎重な検討なく、短期間で意思決定がなされる理由は、[明確なこだわり項目]、[トップとの相性への直感]という明確な判断基準があり、また、[短期契約としての見極め]という判断姿勢があるため、「満足基準」を満たす解決策が容易に見つかるためだと思われる。

また、Bridges(2004)は、転職を乗り越えるとは、象徴的には死の体験であり、時には自分という存在の終わりと感じられる苦悩に満ちたプロセスだと言う。生身の人間がこうしたプロセスを何度も経験することは、負担が重過ぎると思われるが、本研究の分析焦点者は、転職プロセスに一定のパターンがあることで、1つ1つの転職について、深く悩まず

²⁹ 「たいていの人間の意思決定は、それが個人的なものであってもまた組織内のものであっても、満足できる代替的選択肢を発見し、それを選択することと関係しており、例外的な場合にのみ、最適の選択肢の発見とその選択に関係している」(March and Simon, 1958, pp.140-141.(邦訳、214頁))

³⁰ 「意思決定は、4つの主要な局面から成り立っている。すなわち決定のための機会を見いだすこと、可能な行為の代替案を見出すこと、行為の代替案の中から選択を行うこと、および過去の選択を再検討すること等がこれである。」(Simon, 1977 (邦訳、55頁)) (下線は筆者)

に済ませている。そのことで、転職という転機に伴う心理的な負担を軽減し、複数の転職を乗り越えることが可能になっていると考えられる。

第7の発見事実は、次の転職先の情報が、＜転職人脈＞という人的ネットワーク経由で入手されており、特に、Granovetter(1995)の研究が示した「弱い紐帯の強み」(the strength of weak ties)が今回の分析焦点者の転職活動にも観察できるという点である。Granovetterによれば、アメリカの社会においては、転職に関する情報を得るのに、個人的な接触(personal contacts)の方法がもっとも多く用いられ、しかも、転職情報は、日常生活のなかで頻繁に接触する友人や親戚といったような「強い紐帯」(strong-ties)の関係にある人よりも、時々(年に1回以上から週に2回未満まで)か、まれ(年に1回かその未満)にしか顔を合わせる事のない人からもたらされることが多いとされ、「弱い紐帯の強み」としてよく知られている。CFO人材の転職についても、[転職会社での元上司、同僚との関係]という「弱い紐帯」が転職情報の入手経路として機能している点が本研究において確認できた。渡辺(2014)は、1985年の東京調査において、「弱い紐帯」がジョブ・マッチングにもたらす効果は、日本人男性労働者にはあてはまらず、むしろ「強い紐帯」の活用こそが望ましい転職結果につながると指摘した。しかし、その後の17年間のさらなる調査データから、日本人の男性労働者全体について1985年データでは反証された「弱い紐帯」の効果が、2000年代以降、確認でき、失業率および非正規雇用の増加に伴って日本のジョブ・マッチング過程が1980年代中頃から2000年代にかけて変容をとげたと指摘している。

この指摘は、今回の発見事実と整合しており、今回の分析焦点者においては、「弱い紐帯の強み」が機能していると言える。さらに、ここでの「弱い紐帯」の特徴的な点は、単なる縁遠い知人との関係ではなく、同じ職業コミュニティ内でのネットワークである点である。同じ職業コミュニティ内でのネットワークが有効に機能する理由としては、CFOの職にある者として、苦しい状況の中で転職情報を求めることは、お互いに経験することであるため、同じ職業コミュニティで積極的な情報提供を相互に行うことが長期的に互酬性を持つこと、どこの会社がCFOを求めているかという情報は、特殊でかつ秘匿性の高い情報であるため、信頼のおけるコミュニティ内でのみ流通するといった点によると考えられる。

第3の研究課題として設定した「CFO人材は転職先にどのように適応し、実力を発揮するか」に関して、次の第8から第10の3点が発見事実として抽出された。

第8の発見事実は、分析焦点者が、転職先にすみやかに適応し、実力発揮するためにとる

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。分析焦点者は、内部者から抵抗があっても職務内容についても、組織運営スタイルについても一貫した自分の型を崩さない。Nicholson(1984)は、仕事役割の変化に対する適応形態として、反復、統合、決定、探索の4つの類型があることを示したが、分析焦点者は、転職先において、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】という、個人が変化するのではなく、役割を自らの期待にあわせて書き換える「決定」(determination)という適応モードを選択していることが分かった。「決定」という適応モードが選択されるのは、内部者からの抵抗感を克服しつつ、期待される成果を早期に出さねばならない分析焦点者にとっては、周りに合わせて自分を変えたり、新しい仕事の進め方を模索したりする心理的、時間的な余裕はなく、それまでに培った自らの強みを最大限に発揮できるマネジメント・スタイルを貫くことで、心理的な負担軽減と時間の節約を図る必要があること、また、ある組織に特殊なスキルの獲得ではなく、組織の枠を超えて通用するスキルの獲得を目指すことによると考えられる。また、Nicholson(1984)は、「決定」という適応モードが選択される条件として、役割の裁量度が高く、新規性が低いことを挙げている。分析焦点者においては、[信頼して任せてくれるトップ]の存在により、裁量度の高さが確保されており、すでに専門性を獲得しているCFOという業務であるため、役割の新規性も低いと考えられる。

なお、組織論において、新たな組織の成員になった個人がどのような葛藤や困難を抱え、それをどう克服するかを扱ってきたのが組織社会化研究である。中原(2017)は、日本における組織社会化研究は「教育機関を終え職業領域に移行した新入社員をどのようにして社会化するのか」という新入社員の問題に注力してきたと指摘し、中途採用の社員が新たな組織に参入する際に抱える問題を「組織再社会化」と区別した上で、一般企業の中途採用者が「組織再社会化」にあたり、抱える学習課題として4点を抽出した。4点とは、「人脈学習課題」、「学習棄却課題」、「評価基準、役割学習課題」、「スキル課題」である。「人脈学習課題」とは、「誰が情報をもっているのかわからなかった」、「誰に相談すると物事がうまく進むのかわからなかった」などの質問項目に対応した因子であり、「学習棄却課題」とは、「現在の職場では通用しない「以前の職場での知識・スキル」を捨て去ることができなかった」「現在の職場では通用しない「過去の経験」を捨て去ることができなかった」などの質問項目に対応した因子であり、「評価基準、役割学習課題」とは、「職場では自分が何を期待されているのかわからなかった」「この職場では何をすれば評価されるのかわからなかった」などの質問項目に対応した因子であり、「スキル課題」とは、「今の仕事で求め

られる知識が不足していた」「今の仕事で求められるスキルが不足していた」という質問項目に対応した因子である。中原(2017)が中途採用者の組織参入時に抱える学習課題として掲げた4項目に照らして、分析焦点者の転職先での適応行動を見ると、4項目のいずれもが主要な学習課題としては認識されておらず、特に、「学習棄却課題」については、むしろ、それまでの学習を棄却するのではなく、【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことで、いかに新しい環境で自らのスタイルを貫くかが課題と認識されていることが分かった。「学習棄却課題」が意識されないのは、分析焦点者には、単なる適応でなく、それまでの経験を活かして、経営課題を解決することが期待されているためと考えられる。また、「評価基準・役割学習課題」、「人脈学習課題」、「スキル課題」も、CFOの学習課題とはなりにくいと考えられる。自らが果たすべき役割を自分で特定できる経営幹部職にあり、部下からの公式報告を求める権限を持ち、CFOとして専門スキルをそれまでに十分蓄積しているからである。このように、分析焦点者は、新たな組織に入った際、その組織に適応するのではなく、むしろ、自分のスタイルを崩さずに組織目標の達成を目指すことで、組織の枠を超えたキャリア発達と組織内キャリア発達の双方から求められる課題をともに克服していると解釈できる。

第9の発見事実は、転職先での適応に、トップとの信頼関係、トップからの支援が極めて重要な役割を果たすという点である。新しい職場で【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】ことができるのも、それを許容し、組織内で生まれる摩擦の緩和を助けてくれるトップの存在があるからである。トップの交代などにより [トップとの信頼関係の悪化] が起こると、途端に実力が発揮できなくなるため、離職動機の発生に直結してしまう。このように分析焦点者にとって、トップとの信頼関係は決定的に重要であり、そのことは、入社意思決定において [トップとの相性への直感] など、トップとの関係の見通しを重視していることから裏づけられる。

第10の発見事実は、分析焦点者は【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 [仕事を人生の100%にしない姿勢]、すなわち、仕事以外のアイデンティティを発達させることで緩和しているという点である。本研究のインタビューの多くは、転職先での適応という転機に伴うストレスを克服するために、人生を賭けるに値する趣味を持つなど、[仕事を人生の100%にしない姿勢] という、仕事以外のアイデンティティを持つ必要性を強調している。

Hall (2002)は、プロティアン・キャリアのメタ・コンピテンシーとして「アイデンティ

ティ」の必要性を主張しているが、Hallの考えるアイデンティティの特徴的な点は、サブ・アイデンティティを想定しているという点である。すなわち、キャリア・アイデンティティ以外にも父親アイデンティティや、地域一員アイデンティティなどのサブ・アイデンティティの存在を認めており、こうしたサブ・アイデンティティを含めた全体としての自己の成長が成功の決め手となるとしている。CFOとして転職する場合、解雇、解任の形で、突如、仕事のアイデンティティを失う可能性を有しており、そうしたリスクを常に感じざるを得ない職位である。また、円満に次の会社に移る場合であっても、前の会社でのアイデンティティはある程度放棄せざるを得ない。従って、過去、現在、未来の自己概念がバラバラになることを避け、自己全体としての成功を掴むためには、仕事以外のアイデンティティを確保しておくが必要になるのである。Mirvis and Hall (1996, p245)も、「従来であれば、働く場所、仕事の内容、雇用者が一体で、ひとつのワーク・アイデンティティを形成していたが、バウンダリレス・キャリアにおいては、この3つが変化し、「自分は何をやっているのか」という問いがしばしば持ち上がるため、仕事以外のアイデンティティを含めた自分のアイデンティティに向き合う必要が出てくる」と述べている。

最後に、3つの研究課題に共通する要因として、次の第11の発見事実が抽出された。

第11の発見事実は、CFOに至るキャリア発達は、個人の心理的要因、能力要因といった個人要因や会社側の要求といった組織要因だけで説明できるものではなく、「企業会計」という構造要因が、重要な支援要因となっているという点である。3つの研究課題の全てに、「企業会計」という構造要因の影響が確認できる。RQ1では、[会計への適職感]と[会計の専門性を鍛えた実務経験]が、RQ2では、[普通の経理屋にない強みの自覚]と[複数の専門性の掛け算で勝つ]が、RQ3では、[会計という共通基盤が生む威厳]と<明確なCFO観>が、「企業会計」に関連した概念として抽出されている。

「企業会計」という構造要因が、CFOに至るキャリア発達、特に、転職の支援要因となる理由としては、第1に、「企業会計」が会社経理の共通ルールであり、どの会社、どの業種にでも適用される制度であるため、その職務分野においては、個人の側から見て転職先での仕事の見通しがつきやすく、企業の側から見て人材の評価がしやすいこと、第2に、「企業会計」に関わる経験や知識は、転職で失われる社内人脈や固有のノウハウといった企業特殊技能ではなく、むしろ、高度な一般的技能であり、転職で違う会社、違う産業分野の経験を積むことに、技能を高める効果があるため、転職のデメリットが小さいこと、第3に、公認会計士やCPAといった資格制度があるため、新たな職場で専門能力やそれ

にもとづく威厳を示しやすいことなどが考えられる。

Gunz *et al.* (2009)は、シリコン・バレーとカナダのバイオテクノロジー産業の比較研究において、「産業のライフサイクルステージ」、「プロジェクトの時間軸」、「専門分化の程度」といった構造要因がマネジャーの企業間移動の志向性に影響を与えると指摘している。シリコン・バレーの代表的産業であるエレクトロニクス産業では、産業がすでに成熟段階に達しているため人材豊富で労働市場が成立しやすいこと、プロジェクトの時間軸が短いこと、数少ない基礎技術から成立し専門分化の程度が低いこと等により、エンジニアは会社をまたいで移動しやすいと言うのである。こうした企業間移動の志向性に影響を与える要因は、「企業会計」にも当てはまると言える。すなわち、会計はすでに確立された制度であるため関係する人材が豊富で労働市場が成立しやすい、予算、決算業務は最長1年単位であるなどプロジェクトの時間軸は短い、一個人で企業会計全般に通じることができるなど専門分化の程度は低い。このように「企業会計」という構造要因がCFOの転職の支援要因になるという今回の発見事実は、Gunz *et al.*の先行研究とも整合するとと言える。

ここまで、計11の発見事実について述べて来たが、分析焦点者のキャリアは、組織内キャリアと組織の枠を超えたキャリアの双方の特徴を有し、それらを複合した視点でなければ捉えきれない経営人材の新たなキャリアだと言える。分析焦点者は、強い上昇志向を持ち、組織の中核で、経営課題の解決に全力を尽くすことで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、組織間の移動への志向性も強い。このように、自らの意思と能力で、いくつもの会社を渡り歩き、多くの会社で厳しい経験を重ねることで、専門性と経営能力を高め、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「プロフェッショナル・マネジャー」のキャリアは、言い換えると、職位の上昇、職能の拡大、内部者化といった組織内キャリアで見られる発達を組織の枠を超えて追求していくキャリアだと言えることができる。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つの大きな壁を乗り越えていく必要がある。第1の壁は、「関係的」な心理的契約から「取引的」な心理的契約に移行する際の「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つつ、実力を発揮する際の「組織内適応の壁」である。こうした3つの壁を乗り越えるために、長期キャリア戦略、転職行動のパターン、適応行動のパターン、人的ネットワークという個人要因に加えて、外的ショックという偶然、企業会計という構造要因、上司の信頼といった環境要因、構造要因、

組織要因が総動員されていくところに、「プロフェッショナル・マネジャー」のキャリアのダイナミズムがあると言える。

このように、本研究を通じて、わが国においても「プロフェッショナル・マネジャー」という、複数のキャリア発達論を統合することでしか捉えられない経営人材の新たなキャリアが生まれつつあること、その新たなキャリアには、「心理的契約の壁」、「転職の壁」、「組織内適応の壁」という独自の発達課題があり、それを克服するには、個人要因、環境要因、構造要因、組織要因を総動員した独自のダイナミズムが必要であることが明らかにされたと言える。

第9章 結論

本研究の目的は、CFOに至るキャリア発達について、転職経験に焦点をあてて分析することで、経営人材の組織の枠を超えたキャリアの理解につながる仮説的な理論を構築することであった。本研究の独自の貢献は、第7章で示したストーリーラインや結果図、第8章において抽出した発見事実にあるが、本章では、本研究で得られた発見事実を整理した上で、本研究の理論的含意、実践的含意を確認し、最後に、本研究の限界と今後の展望について述べることにしたい。

9-1. 発見事実の整理

CFOに至るキャリア発達について、3つの研究課題を設定した上で、分析を行った結果、6カテゴリ、7サブ・カテゴリとそれらを構成する26概念を抽出した。

表9-1 研究課題と抽出されたカテゴリ、サブ・カテゴリ

研究課題	抽出されたカテゴリ	抽出されたサブ・カテゴリ
RQ1. CFO人材は、いかなる経緯で最初の転職に至るのか。	【転職しながらCFOを目指す原点】 ↓ 【他社でも通用する自信を培う】 ↓ 【転職を後押しした外的ショック】	
RQ2. CFO人材の転職は、何に支えられ、どのように進むのか。	【転職キャリアを生き抜く長期戦略】 【ルーチン化した転職プロセス】	<離職動機の頻発> ↓ <転職人脈> ↓ <ディールと割り切った判断> <代替の職務機会の見通し>
RQ3. 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。	【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】	<明確なCFO観> <最も得意な組織運営スタイル> <ぶれないマネジメント・スタイルの支援要因>

こうした分析結果をもとに考察を行い、次の11点を発見事実として抽出した。

第1に、CFOに至る人材は、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ているという点である。

第2に、CFOに至る人材は、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。その経験が、後の転職につながる背景となっている。

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】を必要としている点である。

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以外に、「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」という構造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。

以上の11点が本研究を通じて得られた発見事実であり、総合すると、CFOに至るキ

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を統合した視点でしか捉えることのできない、「プロフェッショナル・マネジャー」とでも呼ぶべき新たなキャリアだと見ることができる。

9-2. 理論的含意

本研究は、経営人材の組織の枠を超えたキャリア発達という研究蓄積が乏しい分野において、豊富な質的データとデータに密着した丁寧な分析を通じて、CFOに至るキャリア発達に関する仮説的な理論を構築した点に大きな意義がある。

また、多様化する現代のキャリア研究にとって、M-GTAが有用な方法論であることを示した点も本研究の貢献だと言える。組織の枠を超えたキャリア発達論において、詳細なフィールドワークにもとづく研究蓄積が少なかった背景として、伝統的なキャリアを規定していた組織の境界が希薄になったことで、キャリアの多様性が高まり、一般性の高い理論を生み出しづらい状況になったことが考えられる。M-GTAは、わが国の経営学分野では活用実績が乏しいものの、領域を限定した上で、その領域内で説明力の高い理論を構築し、その蓄積からより一般化した理論を導き出そうとするアプローチであり、多様化する現代のキャリア研究にとって有用なアプローチと考えられる。本研究は、M-GTAを用いた具体的な分析を通じて、その有用性を示したと言える。

第2章の先行研究のレビューにおいて、先行研究の限界として3点を指摘した。以下、その枠組みに沿う形で、本研究の理論的含意を述べたい。

第1の限界として、わが国において、あえて組織の枠を超えたキャリアを歩もうとする経営人材にはどのような特徴があるのか、どのような経緯でそのようなキャリアに踏み出すのかといった点が明らかにされていないと指摘した。分析焦点者のキャリアを見ると、組織の枠を超えたキャリアを本格的に歩み始めるのは、1、2回の転職を終えて【転職キャリアを生き抜く長期戦略】が構築された後であり、「関係的」心理的契約から「取引的」心理的契約への移行が、組織の枠を超えたキャリアを歩む前提条件になっていると考えられる。分析焦点者における「取引的」心理的契約への移行を見ると、[会計への適職感]や【他社でも通用する自信を培う】仕事経験による職務コミットメントの高まりが背景にあるが、初期キャリアにおける[企業の論理との遭遇と幻滅]による組織コミットメントの低下と【転職を後押しした外的ショック】という外発的経験が決定的な契機となっており、内発的な理由だけで心理的契約が変化した訳ではないことが分かる。これは、わが国では、

長期雇用が支配的であるため、分析焦点者においても、最初の雇用者に対して強い「関係的」心理的契約が形成されており、外発的経験なしには、「取引的」な心理的契約への移行が難しいからだと考えられる。このように、CFOに至るキャリア発達の分析から、わが国における経営人材の組織の枠を超えたキャリアに至る特徴として、組織コミットメントの低下や、「関係的」な心理的契約の変更につながる外発的経験の存在が挙げられるという示唆を得た点に本研究の貢献がある。

第2の限界として、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を指摘した。この点について、本研究は、分析焦点者の転職が2つの個人要因に支えられていることを明らかにした。1つ目は、転職活動のベースとなる【転職キャリアを生き抜く長期戦略】である。個々の転職に悩む前に、長期を見据えたキャリア戦略が土台に持つことで、長期にわたる能力蓄積やネットワーク構築が図られ、外部労働市場での市場価値の確保を通じて、転職を通じたキャリア発達が可能になる。2つ目は、【ルーチン化した転職プロセス】といった、パターン化された行動である。【転職キャリアを生き抜く長期戦略】にもとづき、頻繁な転職をスムーズに乗り越えていけるのは、分析焦点者には、＜代替の職務機会の見通し＞という安心感があり、＜転職人脈＞や＜ディールと割り切った判断＞という転職にあたっての人的ネットワークや思考枠組みが確立しているからである。また、パターン化した行動があることで、Bridges(2004)が死に例える、苦悩に満ちた転職のプロセスを乗り越える心理的な負担が軽減されると考えられる。

さらに、この2つの個人要因を下支えするのが、「企業会計」制度という構造要因である。これまで組織の枠を超えたキャリア発達論は、心理的成功など、主に個人の主観的要因を中心に研究されてきたが、本研究を通じて、企業の枠を超えて適用される「企業会計」制度という構造要因が、分析焦点者が組織の枠を乗り越えるにあたっての重要な支援要因となっていることが明らかになった。このように、組織の枠を乗り越えるダイナミックなプロセスに着目し、そのプロセスが何によって支えられ、どのように進むのかを具体的に明らかにした点に本研究の貢献がある。

第3の限界として、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を統合した視点からの研究が不足しており、組織の枠を超えたキャリアを歩む経営人材が、渡り歩く先の組織にどのように適応し、実力を発揮するのかといった点について、十分明らかにされていないと指摘した。分析焦点者は、新しい組織においても、自分の経験や能力を発

揮しやすい【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】という行動を取る。その一方で、
くぶれないマネジメント・スタイルの支援要因を意識的に活用することで、【ぶれないマ
ネジメント・スタイルを貫く】ことからもたらされる摩擦やストレスとのバランスを取る
ことで、適応と実力発揮を可能にしていることが分かった。

このように、分析焦点者は、強い上昇志向を持ち、組織目標の達成に全力を尽くすこと
を通じて、自らの専門職能の伸長を目指すという点では組織内キャリアの特徴を有してお
り、その一方で、キャリアの自己管理意識が高く、組織間の移動志向性が高いという意味
では、組織の枠を超えたキャリアの特徴を有している。本研究は、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、こうした「プロフェッショナル・マネジャー」
という新しいキャリアに注目し、キャリア発達における課題と克服のメカニズムを描き出
すことで、わが国に生まれつつある経営人材の新たなキャリアを説明する仮説を構築した
と言える。

9-3. 実践的含意

本研究の実践的含意について、キャリアを歩む個人にとっての意味合い、外部から経営
人材を受け入れることを検討する企業にとっての意味合い、こうした個人を支援するキャ
リア・カウンセラーにとっての意味合いという3つの観点から述べたい。

第1に、キャリアを歩む個人にとっての意味合いである。今回の分析焦点者のように、
複数回の転職を経ながら、経営幹部を目指すキャリアが生まれることは、キャリア自律意
識の高い個人にとって、将来の選択肢が広がるという点で大きな意義を有している。個人
の寿命と就労年数が伸びる一方で、経営環境や技術変化のスピードがますます速くなり、
1つの会社で生涯に亘り、やりがいのある仕事に就くことはもはや現実的でない (Hall,
2002; Gratton, 2016)。そうした中で、現在は、組織内に留まっても、組織の枠を超
えたより広いキャリア空間で自らのキャリアを描きたいと願う個人は潜在的には増加して
いる。しかし、組織の枠を超えるキャリアには、リスクが伴い、リスクを前に新たな一歩
を踏み出すことを躊躇している個人も少なくないと思われる。本研究は、そのようなキャ
リアを歩むには、どのような能力や条件が必要なのか、どのような困難や葛藤があり、ど
うすればそれを乗り越えていけるのかについて、CFO人材を例に、キャリアを俯瞰する
全体像を示したものであり、「プロフェッショナル・マネジャー」のようなキャリアを歩み
たいと考えるビジネスパーソンの実践に資する示唆を与えた点に貢献がある。

第2に、優秀な経営人材の外部からの登用を検討する企業にとっての意味合いである。第1章でも述べたとおり、外部経営人材の活用は、直面する経営課題、重視する組織能力、外部から調達可能な経営人材の質といった観点から、個々の企業毎に判断すべき問題であり、単純な結論が出せる問題ではない。しかし、わが国企業が過去の延長線上にない課題に直面しつつある中、CFOのように企業特殊ではない専門性をもって、企業のコア・コンピタンスに貢献しうる人材については、外部労働市場からの調達を検討する企業が増えることが予想される。本研究は、CFOのキャリア発達を描くことを通じて、外部人材のとる適応行動が【ぶれないマネジメント・スタイルを貫く】であるため、[信頼して任せてくれるトップ]からのサポートがなければ、うまく実力を発揮できないこと、また、[会計という共通基盤が生み出す威厳]のような外部からの評価が重要な役割を果たすことを示した。このように、外部の経営人材の活用を考える企業に対して、実践的な示唆を与えた点に本研究の貢献がある。

第3に、キャリア・カウンセラーなど、キャリアを支援する立場にある個人にとっての意味合いである。本研究は、CFOを目指して、組織の枠を超えたキャリアを歩むには、外部労働市場での市場価値を確保し、代替の職務機会の見通しを持つことが極めて重要であることを明らかにした。また、そのためには、考え抜かれた長期のキャリア戦略が必要となることを示した。このように、キャリア・カウンセラーが、「プロフェッショナル・マネジャー」のようなキャリアを目指す個人にアドバイスするにあたってのヒントとなる具体事例を提供した点に本研究の貢献がある。

9-4. 本研究の限界と今後の展望

本研究では、組織の枠を超えた経営人材のキャリア発達という大きなテーマに関心を持ち、CFOに至るキャリア発達について、転職経験に焦点をあてた分析を行った。そして、限定された領域においてはああるが、CFOという上級経営職に至る人物の行動の理解につながる有意義な仮説を構築することができた。しかし、その一方で、本研究は、今後克服すべき、次の3点の限界を抱えている。

1つ目は、本研究がCFOに到達したいいわゆる成功者のみを研究協力者としていることに関する限界である。本研究はCFOに至るキャリア発達の研究であるため、実際にCFOの職位に到達した人物のみを研究協力者としている。そのため、そこでの語りは、結果的にCFOの職位に到達した人物の体験談であり、本人が考えるキャリア発達課題であり、

その課題の克服につながった要因である。したがって、当該キャリアのより客観的な発達課題や課題の克服要因を抽出するためには、同様のキャリアを歩みながら、CFOに至らなかった人物、あるいは、一旦、CFOに到達しながら、その地位を継続できなかった人物をインタビュー対象に加えることが望ましいと考えられる。

2つ目は、研究協力者が、終身雇用が支配的であった時代に、最初の就職をした世代に偏っているという点である。研究協力者を調査時点でCFOの職を経験した40歳以上の人間に限定したため、インタビューの大半が、長期雇用を前提にした初期キャリアを歩んでいる。そのため、組織との間に「关系的」な心理的契約が形成され、最初の転職の決断をするために、[企業の論理との遭遇と幻滅]や【転職を後押しした外的ショック】などの外発的経験を必要としている。しかし、初職における心理的契約は、世代による影響が大きいと考えられ、特に、若年層の転職が珍しくなくなった近年、大きく変化している可能性がある。最初の転職に至る経緯については、より若い世代を研究対象に加えるなど、継続的な研究が求められる。

3つ目は、CFOに至るキャリア発達の中で起こる解雇や解任など、順調なキャリアから逸脱した場合への対応についての分析不足である。本研究の中でも、転職を繰り返す中で、解雇や解任を経験したという者があり、その経験についての語りは非常に印象的なものであった。今回は、設定した研究課題との関係上、十分に踏み込んだ分析を行うことができなかったが、そうした経験は決して特殊なものではなく、組織の枠を超えて経営ポジションを目指すキャリア発達の途上で、十分想定されるものである。こうしたショッキングな経験にどう向き合い、どう乗り越えたか、その回復力が何かからもたらされたかといった点は、組織の枠を超えたキャリア発達の現実をより正確に捉えるために、今後、さらなる研究が必要なテーマだと言える。

M-GTAは、研究から得られた理論を用いた実践が理論の検証になるとの考え方に立ち、理論→実践→理論というフィードバック・ループにより、研究が発展すると考えられている。本研究についても、今後、多くのビジネスパーソン目に触れることで、彼ら／彼女らが実際に行動を起こすヒントとなり、その実践行動がフィードバックされることで、理論がより精緻化され、さらに一般性の高い理論が構築されることを期待している。

9-5. おわりに

本研究をしめくくるにあたり、第1章で最初に示した「積極的な転職を通じて、経営幹

部に至るキャリアは、今後、広がりを見せるのであろうか」という疑問に対する、現時点での筆者の予想を示しておきたい。

新しいキャリアの広がり、そうした人材を必要とする企業側の変化と労働力を提供する個人の側の変化の双方の変化によって決定づけられる。企業側の変化については、経営幹部を目指す厳しい社内競争が、社内での能力蓄積を促進し日本企業の強みを作ってきたという経緯を考えると、伝統的な大企業が、社内競争のモチベーションに歪みをもたらしかねない外部人材の登用を一気に進めるとは考えにくい。しかし、一方で、今後、多くの企業が、本格的なグローバル展開や第4次産業革命への対応など、過去の延長線上にはない経営課題への対応を迫られる中、社外に自社が抱える課題を解決できる優秀な人材がいるのであれば、経営陣の一角に加えたいと考える企業は増え始めるであろう。すでに触れたように、外部人材にオープンな外資系企業、ベンチャー企業、ファンドの投資先企業などを中心に、すでに、こうした人材は活躍を始めており、今後、経営人材の外部労働市場の形成が進めば、そこから経営幹部を採用する企業が出始め、成功事例に触発される形で、それまで外部の経営人材に保守的であった大企業にも変化をもたらすのではないかと考えている。実際、近年、「プロ経営者」として注目を浴びる人達の一部は、入社した大企業を飛び出して、外資系に転職し、そこで積んだ後に、国内の大企業のトップに招かれるという経歴の者が多い。

一方、個人の側の変化について注目しておきたいのが、わが国において、終身雇用神話が揺らぎはじめた1990年代後半以降に入社した世代が、初期キャリアを終えて、中堅になりつつあるという点である。彼ら／彼女らは、それまでの世代ほど、会社に対して、強い「关系的」心理的契約は形成していないと推測される。また、近年、人生100年時代と言われるように中で、1つの会社で生涯に亘り、やりがいのある仕事に就くことはもはや現実的ではないとの認識が広がりつつある。将来、不況期に入り、多くの企業がリストラに取り組むといった状況になり、今いる会社が、生涯のキャリアを形成する場として不安定だと見なされれば、そうした世代の心理的契約が「取引的」な方向に大きく傾き、特定の会社に囲い込まれていた多くの優秀層が、新たなチャンスを求めて、外部労働市場に出てくることも考えられる。このような人材の需要側、供給側の変化により、新しいキャリアは、徐々にその裾野を拡大していくのではないかと予想される。

それでは、どういった分野で、こうした新たなキャリアは広がりを見せるのであろうか。昨今、注目されている「プロ経営者」は、経営のトップとして招かれた人物を指すことが

多い。本研究が発見事実として示したとおり、外部人材が成果を挙げるには、トップのサポートが不可欠であり、「プロフェッショナル・マネジャー」は、経営トップというよりもその下の層、すなわち、執行役員から副社長までのエグゼクティブクラスにおいて、多くの成功事例が生まれてくるのではないかと考える。また、本研究で示したとおり、外部経営人材として会社を渡り歩くには、企業会計のような企業特殊スキルではない専門職能を持つことが有効である。したがって、「プロフェッショナル・マネジャー」が生まれる分野としては、経理・財務、IT、人事、海外営業など、企業の枠を超えて通用する専門性が関わる分野を中心に、マネジメント力とその専門性を掛け合わせた、いわゆるCXOのような形で登用される形が主流になるのではと予想している。

いよいよ、本研究を終える時が来た。本研究を進める中で、常に筆者の頭の中にあっただのは、将来の見通しが立ちづらい時代に、組織の枠を超えたキャリアにチャレンジする若い人たちの役に立つ「地図」のようなものが示せないかという思いであった。

筆者は48歳の時、四半世紀勤めた会社を思いがけない事情で退職することとなった。思いがけない展開の退職であったこともあり、将来の見通しを完全に失い、途方にくれてしまった。その時、恩師である経済学者がかけてくれたある一言がきっかけで、将来の展望を得て、それをきっかけに道を切り開くことができた。そのことへの恩返しの意味もあり、以来、若い世代が道に迷い、苦境に陥った時に展望を開く、一筋の光を届けたいとの思いを持ち続けていた。

そして、ある日、次のようなエピソードを読んだことがきっかけで、自分が若い世代にできることは、人生に迷ったときに先の展望を与える「地図」を作ることだというインスピレーションを得て、本研究に取り組むことを決意した。そのエピソードとは、Weick(1995)が *Sencemaking in Organizations* の中で取り上げた次のような実話である。このエピソードを紹介してしめくくりに代えたい。

それはスイスの軍事機動演習のときに起こった。ハンガリー軍の小隊の若い中尉は、アルプス山脈で偵察隊を凍てつく荒野へ送り出した。その直後に雪が降り始めた。降雪は2日間続いた。その間、偵察隊は戻ってこなかった。中尉は、部下を死地に追いやったのではないかと思い悩んだ。しかし3日目にその部隊は戻ってきた。彼らはどこに行っていたのか？ どうやって道を見つけたのだろうか。彼らがいうには、「われわれは迷ったとわかって、もうこれで終わりかと思いました。そのとき隊員の一人がポ

ケットに地図を見つけました。おかげで冷静になれました。われわれは野営し、吹雪をやり過ごしました。それからその地図で帰り道を見つけ出しました。それでここに着いたわけです」。中尉は、この命の恩人となった地図を手にとってじっくりとながめた。驚いたことに、その地図はアルプスの地図ではなく、ピレネーの地図であった。(Weick,1995, pp.54-55 (邦訳, 2001, 74-75 頁))

途方もない混迷な状況に陥った場合に、最も避けるべきは、行動する勇気を失い、そこでうずくまってしまうことである。そうした時に、一番重要なことは、何らかの「見通し」が立つことである。「見通し」が立つことで人は冷静さを取り戻し、行動する勇気を得る。そして、行動する中から、新たな視点を得、そこから新たな道を見いだしていくことができる。「見通し」をもたらすのが、実は、アルプス山中におけるピレネーの地図であったとしてもである。

本研究が、キャリアの将来が見えなくなった人、より広い世界で自分らしい生き方を選ぶかどうか迷っている人たちにとって、将来の「見通し」を描き出し、最初の一步を踏み出す勇気を与える「ピレネーの地図」となることを心から願っている。

参考文献、引用文献

- Abegglen, J.C. (1958). *Japanese Factory: Aspects of its social organization*. New York: The Free Press. (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958.)
- 安藤秀昭(2015)『Professional C F Oを目指すキャリア戦略』中央経済社, 83-102 頁.
- 安藤りか(2011)「キャリアモデルの発展と転職観の変化」『キャリアデザイン研究 (日本キャリアデザイン学会)』7, 199-212 頁.
- 蟻川靖浩・宮島英昭(2006)「M&Aの経済分析：M&Aはなぜ増加したのか」『REITI Discussion Paper Series』06-J-034.
- 有森隆(2015)『プロ経営者の時代』千倉書房.
- Arthur, M.B. (1994). "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry". *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp.295-306.
- Arthur, M.B., Claman, P.H., and DeFillippi, R.J. (1995). "Intelligent enterprise, intelligent careers". *Academy of Management Executives*, 9, pp.7-22.
- Arthur, M.B., and Rousseau, D.M. (1996). "The Boundaryless Career as a New Employment Principle". in M.B. Arthur and D.M. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press, pp.3-20.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., and Wilderom, C. P. (2005). "Career success in a boundaryless career world". *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp.177-202.
- あずさ監査法人・KPMG編著(2008)『C F Oの実務－企業価値向上のための役割と実践』東洋経済新報社, 1-12 頁.
- Bluedorn, A.C. (1982). "A Unified Model of Turnover from Organizations". *Human Relations*, 35(2), pp.135-153.
- Bridges, W. (2004). *Transitions: Making Sense of Life's Changes(2nd ed)*. Cambridge, MA:Perseus Books. (倉光修・小林哲郎訳『トランジションー人生の転機ー』創元社, 2014.)
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., and Frautschy DeMuth, R.L. (2006). "Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration". *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp.30-47.

- 蔡苙錫(2002)「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』35(3), 73-82 頁.
- 大和総研(2016)「コーポレートガバナンス・コード時代の企業価値創造プロセス(9)－チャタリングなストーリーラインを目指して」『重点テーマレポート』(2016年9月5日)
- DeFillippi, R.J., and Arthur, M.B. (1994). “The Boundaryless Career: A Competence-Based Perspective”. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), pp.307-324.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2016)「マクロの労働移動、転職市場の実態－既存統計とヒアリング調査より－」『JILPT 資料シリーズ』No.168, 4-15 頁.
- Drucker, P.F. (2000). *The Essential Drucker on Individuals: To Perform, to Contribute and to Achieve* [in Japanese Language] (上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件－いかに成果をあげ、成長するか』(はじめて読むドラッカー【自己実現編】)ダイヤモンド社, 2000.)
- Eby, L.T., Butts, M., and Lockwood, A. (2003). “Predictors of success in the era of the boundaryless career”. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp.689-708.
- Ellig, J., and Thatchenkery, T.J. (1996). “Subjectivism, Discovery, and Boundaryless Careers: An Austrian Perspective”. in M.B. Arthur and D.M. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press, pp.171-186.
- Erikson, E.H. (1963). *Childhood and Society* (2nd ed.). W.W.Norton & Co. (仁科弥生訳『幼児期と社会 I・II』みすず書房, 1977.)
- Feldman, D.C. (1996). “Managing Careers in Downsizing Firms”. *Human Resource Management*, 35(2), pp.145-161.
- 藤本昌代(2005)『専門職の転職構造－組織準拠性と移動』文眞堂.
- 藤本隆宏(2003)『能力構築競争－日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社.
- 藤原正仁(2009)「ゲーム産業におけるプロデューサーのキャリア発達」『キャリアデザイン研究 (日本キャリアデザイン学会)』5, 5-21 頁.
- 玄田有史(2001)『仕事のなかの曖昧な不安－揺れる若年の現在』中央公論新社.
- Gerstner Jr, L.V. (2002). *Who says Elephants Can't Dance? : Inside IBM's Historic Turnaround*, Harper Business. (山岡洋一・高遠裕子訳『巨象も踊る』日本経済新聞社,

2002.)

- Glaser, B.G., and Strauss, A.L. (1965). *Awareness of Dying*. New York: Aldine Publishing Company. (木下康仁訳『死のウェアネス理論と看護－死の認識と終末期ケア』医学書院, 1988.)
- Glaser, B.G., and Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見』新曜社, 1996.)
- Granovetter, M. (1995). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers (2nd)*. Chicago, IL: University of Chicago Press. (渡辺深訳『転職－ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房, 1998.)
- Granrose, C.S., and Baccili, P.A. (2006). “Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?”. *Career Development International*, 11, pp.163-182.
- Gratton, L. (2011). *The Shift: The future of work is already here*. London: Harper Collins Publisher. (池村千秋訳『ワーク・シフト』プレジデント社, 2012.)
- Gratton, L., Scott, A. (2016). *The 100-year life: Living and Working in an Age of Longevity*. Bloomsbury Publishing. (池村千秋訳『Life Shift 100年時代の人生戦略』東洋経済新報社, 2016)
- Groysberg, B. and Abrahams, R. (2010). “Five Ways to Bungle a Job Change”. *Harvard Business Review*, January-February 2010, pp.137-140. (スコフィールド素子訳「転職で失敗する理由」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年3月号, 104-112頁.)
- Gubler, M., Arnold, J., and Coombs, C. (2014). “Reassessing the Protean Career Concept: Empirical Findings, Conceptual Components and Measurement”. *Journal of Organizational Behavior*, 35(October), pp.23-40.
- Gunz, H., Evans, M., Jalland, M. (2000). “Career Boundaries in a “Boundaryless” World”. in M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee and T. Morris eds., *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Goodyear Publishing.
- Hall, D.T. and Associates eds. (1996). *The Career is Dead – Long Live the Career: A*

- Relational Approach to Careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (尾川丈一・梶原誠・藤井博・宮内正臣監訳『プロティアン・キャリア・・・生涯を通じて生き続けるキャリアーキャリアの関係性アプローチ』, 2015.)
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Sage Publications.
- 浜口直太・安生浩太郎(2002)『CFO最高財務責任者』日経BP企画, 8-22頁, 182-186頁.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子(2003)「キャリア自律の新展開」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社, 6-23頁.
- 服部泰宏(2010)「日本企業のリストラと心理的契約」『日本労働研究雑誌』597, 70-73頁.
- 服部泰宏(2011)『日本企業の心理的契約－組織と従業員の見えざる約束－』<増補改定版>白桃書房.
- 服部泰宏(2016)「ルソー「組織における心理的契約」」『日本労働研究雑誌』669, 56-59頁.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York: John Wiley and Sons.
- Higgins, M., and Kram, K.E. (2001). “Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective”. *Academy of Management Review*, 26, pp.264-288.
- 平野光俊(1994)『キャリア・ディベロップメントーその心理的ダイナミクスー』文眞堂.
- 平野光俊(2006)『日本型人事管理ー進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.
- 本釜大三(2010)「バウンダリーレス・キャリア研究の展開と課題」『立命館ビジネスジャーナル』4, 37-57頁.
- Iacocca, L., with Novak, W. (1984). *Iacocca—An Autobiography*. New York: Bantam Books. (徳岡孝夫訳『アイアコッカ：わが闘魂の経営』新潮社, 1985.)
- Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional strategies for reinventing your Career*. Boston, MA: Harvard Business Press. (金井壽宏監修、宮田貴子訳『ハーバード流キャリア・チェンジ術』翔泳社, 2003.)
- 井上福子(2011)『組織変革のためのセンスメイキングとセンスギビングー独立行政法人産業技術総合研究所における組織変革の事例研究』神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- 伊丹敬之(2001)『創造的論文の書き方』有斐閣.
- 伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社.

- 加護野忠男・小林孝雄(1988)「見えざる出資：従業員持ち分と企業成長」伊丹敬之ほか『競争と革新—自動車産業の企業成長（9章）』東洋経済新報社.
- 加護野忠男・小林孝雄(1989)「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業（第4章）』東京大学出版会.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
(村井章子訳『ファスト&スロー：あなたの意思はどのように決まるか?』（上）（下）早川書房, 2012.）
- 金井壽宏（2001）「キャリア・トランジション論の展開：節目のキャリア・デザインの理論的・実践的基礎」『国民経済雑誌』184(6), 43-66 頁.
- 金井壽宏（2002a）『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書.
- 金井壽宏（2002b）『仕事で「一皮むける」—関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社.
- 金井壽宏（2010）「キャリアの学説と学説のキャリア」『日本労働経済雑誌』603, 4-15 頁.
- 神林龍(2016)「日本的雇用慣行の趨勢：サーベイ」『組織科学』50(2), 4-16 頁.
- 加藤一郎(2004)『語りとしてのキャリア—メタファーを通じたキャリアの構成—』白桃書房.
- 経済産業省『外資系企業動向調査』 第33回-第50回
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/>
- 経済産業省産業構造審議会(2017)『新産業構造ビジョン』, 7 頁,13 頁.
<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170530007/20170530007.html>
- 木下康仁(1999)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ—質的実証研究の再生』弘文堂.
- 木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い』弘文堂.
- 木下康仁編著(2005)『分野別実践編グラウンデッド・セオリー・アプローチ』弘文堂.
- 木下康仁編(2015)『ケアラー支援の実践モデル』（M-G-T-Aモノグラフシリーズ2）ハーベスト社.
- 小池和男(1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社, 70-82 頁.
- 小池和男(1993)『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社, 134-144 頁.
- 越純一郎・重田正教・千葉浩一郎編著(2000)『日本のプライベートエクイティ』日本経済新聞社.
- 小杉俊哉(2015)『職業としてのプロ経営者』クロスメディア・パブリッシング.

- 厚生労働省(2016)『平成 27 年転職者実態調査の概況』, 20 頁.
- 厚生労働省編(2016)『労働経済分析 (労働経済白書) 平成 26 年版 : 人材力の最大発揮に向けて』 149-215 頁, 273-274 頁.
- Krumboltz, J.D., and Levin, A.S. (2004). *Luck is no accident: Making most of Happenstance in your life and career*. Impact Publishers. (花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳『その幸運は偶然ではないんです!』ダイヤモンド社, 2005.)
- 忽那憲治(2008)「(経済教室) 中小企業の高成長実現－C F Oの存在が不可欠」『日本経済新聞』2008年10月8日付朝刊 27面.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999). “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development”. *Academy of Management*, 24(1), pp.31-48.
- Levinson, D.J. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books. (南博訳『ライフサイクルの心理学』(上)(下)講談社, 1992.)
- Locke, K. (2001). *Ground Theory in Management Research*. Sage Publication, pp.95-98.
- MacNeill, I.R. (1985). “Relational contracts: What we do and do not know”. *Wisconsin Law Review*, pp.483-525.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977.)
- 松本雄一(2008)「キャリア理論における能力形成の関連性－能力形成とキャリア理論との統合に向けての一考察－ (下)」『商学論究 (関西学院大学)』56(2), 65-116 頁.
- McCall, M.W., Lombardo, M.M., and Morrison, A.M. (1988). *Lessons of Experience: How successful executives develop on the job*. Simon and Schuster.
- McCall, M.W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Harvard Business Review. (金井壽宏監訳, リクルートワークス訳『ハイ・フライヤー次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002.)
- Mirvis, P.H., and Hall, D.T. (1996). “Psychological Success and the Boundaryless Career”. in M.B. Arthur and D.M. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, pp.237-255.

- 三品和広ほか(2010)「企業トップのバックグラウンド：日米台比較」『国民経済雑誌』201(3), 29-47 頁.
- Mitchell, K.E., Levin, A.S., and Krumboltz, J.D. (1999). “Planned Happenstance: Constructing unexpected career opportunities”. *Journal of Counseling and Development*, 77(2), pp.115-124.
- 宮島英昭(2007)「日本のM&Aの経済分析：その国際的特徴と経済的役割」『REITI Discussion Paper Series』07-J-026.
- 室山晴美(2010)「キャリア・トランジションーキャリアの転機と折り合いの付け方」『日本労働研究雑誌』603, 2-3 頁.
- 内閣府編(2003)『年次経済財政報告（経済財政白書）平成15年度版：改革なくして成長なしⅢ』, 118-144 頁.
- 中原淳(2017)「中途採用者の組織社会化」『人材開発研究大全』東京大学出版会, 399-422 頁.
- Nicholson, N. (1984). “A Theory of Work Role Transitions”. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), pp.172-191.
- Nicholson, N., and West, M. (1988). *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. New York: Cambridge University Press.
- Nicholson, N. (1990). “The Transition Cycle: Causes, Outcomes, Processes and Forms”. in S. Fisher and C. L. Cooper eds., *On the Move: The Psychology of Change and Transition*, Chichester, UK: John Wiley & Sons, pp.83-108.
- 日本経済新聞電子版セクション
 (2016/05/06)「急増するエグゼクティブの転職、その実態と裏事情」.
 (2016/08/19)「年収5000万円も？経営幹部の転職、5つのトレンド」.
 (2016/09/09)「ミドルの転職、最新キーワードは「IPO、社外取、地方」」.
 (2016/12/23)「2016年の転職市場どう動いた？17年はこう動く！」.
- 岡田昌毅編著(2017)『働くひとの生涯発達心理学ーM-G-T-Aによるキャリア研究ー』晃光書房.
- 岡本大輔ほか(2009)「続・総合経営力指標ーコーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績2008ー」『三田商学研究（慶応義塾大学）』52(4), 77-98 頁.
- Rousseau, D.M. (1989). “Psychological and Implied Contracts in Organization”.

- Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp.121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts". *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), pp.389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- 榊原清則(2002)『経営学入門(上)』日本経済新聞社.
- 桜井厚(2002)『インタビューの社会学ーライフストーリーの聞き方ー』せりか書房.
- Saxenian, A. (1996). "Beyond Boundaries: Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley". in M.B. Arthur and D.M. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press, pp.23-39.
- Schein, E.H.(1971). "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme". *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, pp.404-426.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクスーキャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である』白桃書房, 1991.)
- Schein, E.H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・アンカーー自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房, 2003.)
- Schein, E.H. (1995). *Career Survival: Strategic Job and Role Planning*. Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・サバイバルー職務と役割の戦略的プランニング』白桃書房, 2003.)
- Schlossberg, N.K. (1989). *Overwhelmed: Coping with life's ups and downs*. Lanham, MD: Lexington Books. (武田圭太・立野了嗣監訳『「選職社会」転機を活かせ』日本マシナリー出版, 2000.)
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (3rd ed)*. New York: Free Press.
- Simon, H.A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall, Inc. (稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979.)

- 杉浦慶一・越純一郎編著(2010)『プライベート・エクイティ―勝者の条件』, 1-42 頁,
169-227 頁.
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of Career*. New York: Harper & Row. (日本職業指導
学会訳『職業生活の心理学』誠信書房, 1960.)
- 鈴木竜太(2002)『組織と個人―キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房.
- 鈴木竜太(2014)「組織内キャリア発達における中期のキャリア課題」『日本労働研究雑誌』
653, 35-44 頁.
- 高橋潔・重野弘三郎(2010)「Jリーグにおけるキャリアの転機―キャリアサポートの理論
と実際」『日本労働研究雑誌』603, 16-26 頁.
- 高橋俊介(2003)『キャリア論―個人のキャリア自律のために会社は何をなすべきなのか』
東洋経済新報社, 80-112 頁.
- 谷口智彦(2006)『マネジャーのキャリアと学習―コンテクスト・アプローチによる仕事経
験分析』白桃書房.
- 宇田忠司(2005)「企業の境界を超えて形成されるキャリアに関する理論的・実証的研究―
自己雇用というキャリアの可能性―」『六甲台論集―経営学編―』51(4), 29-45 頁.
- 宇田忠司(2007)「境界のないキャリア概念の展開と課題」『経済学研究(北海道大学)』57(1),
63-84 頁.
- 宇田忠司(2013)「フリーランス・クリエイターのキャリア戦略とコンテンツ産業の構造」
金井壽宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究―専門技能とキャリア・デザイン』白桃
書房, 167-191 頁.
- 上野山達哉・山下勝(2013)「ホテルワーカーの職業的コミュニティとキャリア形成」金井
壽宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究―専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房,
143-166 頁.
- Van Maanen, J. (1977). "Introduction: The promise of career studies". in J. Van
Maanen, eds., *Organizational Careers: Some New Perspectives*, John Wiley & Sons.
- 若林功(2015)「グラウンディド・セオリー・アプローチ―労働研究への適用可能性を探る」
『日本労働研究雑誌』665, 48-56 頁.
- 渡辺三枝子編著(2007)『新版 キャリアの心理学―キャリア支援への発達のアプローチ』
ナカニシヤ出版, 第5、第6、第7章.
- 渡辺深(2014)『転職の社会学―人と仕事のソーシャル・ネットワーク』ミネルヴァ書房.

- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001.)
- Weick, K.E. (1996). “Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we work”. in M.B. Arthur and D.M. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press, pp.40-57.
- 山本寛(2005)『転職とキャリアの研究 [改定版] ー組織間キャリア発達の観点からー』創成社.
- 尹大栄(1993)「転職の意思決定過程の研究：日本企業の従業員を中心として」神戸大学経営学部博士論文.
- 柳川範之(2013)『日本成長戦略40歳定年制ー経済と雇用の心配がなくなる日』さくら舎.