



財務経理部門のマネジャーのキャリアと経験学習

谷 口 智 彦

概要 本研究の目的は、ある大手製造企業の本社財務経理部門に所属するマネジャーのキャリアと、重要な仕事経験および学習を考察することである。先行研究では、外的キャリア（客観的キャリア）に主に関心を払ってきたため、内的キャリア（主観的キャリア）の重要性については述べてこなかった。そこで、財務経理部門の8名のマネジャーの各キャリア・ルートを抽出し、彼らのキャリアにとって重要な主観的な経験を考察する。マネジャーたちは、自身の役割に合わせるかたちで仕事上の経験から学んでいた。本研究は、財務経理部門マネジャーたちにとって外的キャリアと内的キャリアの関係の中で人材開発を理解することが重要であることを示す。

Abstract This article examines the careers of managers in the accounting department in a large manufacturing company and deliberates their work experiences and learning from their careers. Though previous researches were concerned with both external (objective) career and internal (subjective) career, they didn't discuss their relevance specifically. After we described each career route of 8 managers in the accounting department, we elaborate on their important (and subjective) experiences for management development. The managers had learned various ways of coping at work along with their roles. This article addresses the importance of accounting managers to understand their development within the relationships between external and internal careers.

キーワード 財務・経理, マネジャー, キャリア, 経験学習

原稿受理日 2015年5月26日

1. はじめに

企業組織における本社には、主にガバナンス機能、戦略調整機能（その裏返しとしての資源配分機能）、サービス機能という3つ（資源配分機能を含めれば4つ）の機能があるとされる（加護野ほか，2006）。これらの機能に関連した経理関連の業務としては、ガバナンス機能では財務、決算経理があり、戦略調整機能では財務や予算管理、サービス機能には財務、税務などが含まれる。また加護野ほか（2006）では、イギリス企業と日本企業の本社の財務機能に携わるスタッフ数の比較が示されているが、中央値の比較では、イギリス企業が17名、日本企業が29名と、他の間接部門と同様にその人員は多いのが特徴的である⁽¹⁾。

表1 典型的な経理・財務部の主な業務

経理部	財務部	経営企画室
会計・決算課 税務課 予算課 原価管理課 子会社・関係会社経理課 新経理システム課	出納課 資金計画課 投融資課 その他（外国為替，売上債権管理）	中期経営計画（含，長期ビジョン） 設備投資の採算計画 その他（予算編成，経営改革推進）

注：櫻井編（1997）の図表1-3（6頁）の組織図形式のものを表形式に変更。

日本企業の経理部スタッフ数については、少し古くなるが、竹本（1994）が上場企業361社を対象に調査した結果を掲載している。その数は、1社当たり平均71名⁽²⁾で、その分布を見ると20名以下が最も多く29.1%、次に20名超40名以下が26.9%、40名超60名以下が15.5%と続いている。経理スタッフ数は、従業員規模と関連しており、全従業員数が多い企業ほど増加するが、従業員規模が大きくなるほど、経理組織は効率化、合理化され、従業員千人当たりの経理スタッフ数は減る傾向にある。また、事業部や工場を有する企業の本社以外の経理スタッフ比率は約55%であり、半数以上が本社以外で業務を担当していることがわかる。

日本企業の財務・経理関係の組織についての研究が限られるなかで、櫻井編（1997）は

(1) ここで使用された調査の時期は1996年で、対象は売上高が1,000億円以上の大企業である。本稿では、特に断りがない限り日本の大企業を前提に検討していく。

(2) 回答した1社では経理スタッフ数が1,600名という大規模な企業があった。それを除いた平均では66.7名となっている。

日本企業の経理組織の特徴について、アメリカ企業との比較や、上場企業の事例やアンケート調査を通じて分析している。それによると、一般に日本企業での経理部という名称の部署では、財務機能（資金調達・管理業務など）とコントローラー機能（会計業務など）を包含している場合が多い^③が（約38%の企業）、他に財務部の中に経理部が含まれる企業や、財務部と経理部を区分して内部統制機能を重視したアメリカ企業に多いタイプの組織を採用している企業（約19%）といった3つのタイプがあるとする。通常、経理部とは経営管理を担当しており、典型的な経理・財務部の主な業務は表1の通りである（5-6頁）。これを見ると、経理業務の範囲は、企業によっては経理部のみでは収まらず、経営企画といった部署の経営計画や設備投資計画などの業務も含まれ、さらに事業部制を採用している場合は、事業部にも決算、出納、固定資産管理、予算、原価計算などの経理関連業務を担当する者がおり、組織全体に経理業務が含まれると考えられる。

本研究の目的は、ある大手製造企業の本社の財務経理部門に所属する主要マネジャーに対する自由回答方式の質問紙調査を通じ、財務経理部門をマネジメントする人材のキャリアと、その重要な仕事経験および学習の内容を考察することにある。より具体的には、入社以来の職務経歴と重要な影響を与えた役割や経験、それらの経験から学んだことについて分析する。以下では、本研究に関連する先行研究を概観したあと、調査結果および考察を示したい。

2. 財務経理部門の人材のキャリア研究の概要

財務経理部門の人材のみのキャリアを扱った研究は少ない。一般に、本社を含む機能部門の人材については主としてホワイトカラー研究という領域で検討されてきた。そこで、まずはホワイトカラー全般に共通する点を整理しておきたい。

佐藤（2001）によれば、日本におけるホワイトカラー^④のキャリアに関する研究は、①

③ 西澤（1995）は229社を対象に調査し、「財務部とコントローラー部を包括したもの」を経理部とした会社が90社（40.9%）あり、そのうち22社は財務部とコントローラー部を分離していなかったと報告している（31頁）。

④ 経営学大辞典（1999）によれば、ホワイトカラーとは、青い襟の作業服で主に工場内の肉体労働に従事するブルーカラーに対して、白い襟の服装で主に事務所内での事務仕事に携わる労働者の呼称としている。小池・猪木（2002）では、日本以外の他国でも通用するいい方としては大卒ホワイトカラーを管理職、専門職（professionals & managerials）としている（16頁）。他に、佐藤（2001）では職業大分類でいう「管理従事者」、「専門的・技術的職業従事者」、「事務従事者」、「販売従事者」の総称としている。日本での主要な研究をみると、ホワイトカラーとは大卒以上であることや直接生産現場の機械作業等に携わらない非管理者という共通点があるといえそうだが、多くは厳密な定義を示しているわけではない。

主に企業内の異動と昇進の仕組み、②専門的・技術的職業（研究開発技術者やソフト技術者など）のキャリア管理の仕組み、③企業内キャリアを超えて、（出口管理としての）企業グループ内での出向や転籍、④企業グループ内市場を超えた転職、⑤キャリアの多様性（大企業だけでなく中小企業、事務系だけでなく専門・技術系、社内だけでなく社外生活など）という5つの主なカテゴリーで研究が蓄積されてきたという（8-11頁）。

上述した領域のうち、①に関するホワイトカラー人材のキャリア研究では、その対象は必ずしも本社機能部門に限らず、製造や営業、研究開発などの部門も含んだ企業内の管理職および専門職を対象としている。また、その研究の多くは昇進構造の分析、つまりキャリアのタテの昇進とヨコの異動のパターンに焦点を当てていることが多い。

上原（2007a）は、人事データを用い日本企業の昇進構造について調査した12の先行研究を取り上げて整理しているが、主要な研究から導き出された特徴は次の通りである。第一は、花田（1987）が示したように、企業（伝統的保守企業や革新的企業など）によって昇進構造が異なることである。第二に、竹内（1995）や今田・平田（1995）が示したように、昇進競争はキャリア段階（勤続年数など）に応じて変化（例えば、同期同時昇進→同期時間差昇進→選抜期→選別期など）し、遅い選抜（昇進格差が生じるのが勤続平均約7.85年で欧米に比べて遅い。日本労働研究機構、1998）が見られることである。第三に、様々な研究の共通点として、同期入社者間で初めて昇進格差が発生する時点で、早期に選抜されることが役員等上位役職昇進に不可欠で、その時点で生じた昇進スピードの格差は簡単には埋めることができないということである。第四に、遅い選抜に関して、その昇進格差は突然生じるわけではなく、昇進までの仕事配分や職能等級の違いとなって顕在化している可能性があるということである（松繁、1995）。実際、上原（2007b）が分析した商社においても、海外現地法人勤務は課長昇進等に有意な正の効果を、国内支店勤務は有意な負の効果を持っていた。これらの5つの特徴はホワイトカラー全般を対象にした結果だが、本社機能部門にもある程度当てはまると考えられる。

このように、ホワイトカラー人材の企業内異動と昇進の仕組みに関しては、企業のタイプ、企業内部の昇進競争パターン、敗者復活（リターンマッチ）の有無や難易度、昇進格差が生じる以前の勤務地や仕事配分がそれぞれ相互にどのような関係を持っているかが分析対象となっており、企業内昇進の構造面に焦点を当てて、あたかも建物の設計図を書き起こすような作業が行われてきたといえる。これは企業の見えざる昇進ルールなどを客観的に明らかにするメリットがある一方で、キャリアには必ず主観的な側面があり、社員一人ひとりが一回限りの仕事人生を送っているという個別・具体性にはほとんど注意を払っ

表 2 本社機能部門の部長のキャリアの特徴

	総務	人事・勤労	経理・財務	総合企画
対象人数	7名	6名	7名	8名
入社からの初期キャリア	総務、人事・勤労部門が圧倒的に多い。	人事・勤労、総務、経理・財務の配属が多い。	経理・財務の配属がほとんど。	工場での経理が2名、本社の購買資材が2名、本社や工場の電算機で各1名などバラつきがある。
経験した機能	総務、人事・勤労を柱に経理・財務、海外事業、製品開発、全般管理業務を2～3回経験している人が多い。	人事・勤労、経理・財務を中心に総務、総合企画、経営全般管理の経験が多く、回数は2～7回とバラつきがある。少数は営業や製造にも異動がある。	経理・財務を中心にして総務、関連会社関係、人事・勤労、経営全般管理が多く、回数は2～4回が多い。少数は購買や販売などにも異動がある。	総合企画、経理・財務、販売（ライン）、全般管理、電算機、関連会社関係など幅広い。
能力開発に役立った内容	責任の重い仕事 幅広くいろんな分野の仕事 異分野の人たちと一緒に共通のプロジェクトに取り組む 新しい企画・改善案の起案と推進	責任の重い仕事 幅広くいろんな分野の仕事 新しい企画・改善案の起案と推進 海外でのビジネス経験	責任の重い仕事 幅広くいろんな分野の仕事 異分野の人たちと一緒に共通のプロジェクトに取り組む 新しい企画・改善案の起案と推進 関係会社等への出向・派遣 海外でのビジネス経験 社外の専門家との交流・研究会	責任の重い仕事 幅広くいろんな分野の仕事 異分野の人たちと一緒に共通のプロジェクトに取り組む 新しい企画・改善案の起案と推進
最も好ましい資質	協調性と信頼される人	公正・公平な人 信頼される人 柔軟性があること 折衝力 計画的能力がある 目標志向型の人	大局観・バランスのとれた判断力	柔軟な思考 企画力・構想力 判断力・理解力 行動力・実行力 説得力・リーダーシップ 関連・周辺知識

注1：全日本能率連盟・人間能力開発センター（1979）『部長のキャリア・パターン——部長173人のキャリアと意見』の該当箇所から抜粋して整理。

注2：ここでの総合企画については、企画室、総合企画室、社長室、企画部、財務・企画本部、企画管理部、販売本部企画室などである。

注3：なお電算機部門とは、電算室管理や情報システムなどの部門を総称している。

てこなかったという限界点がある。

次に、ある特定の本社機能部門別に特化したキャリア研究を取り上げておく。古くは、全日本能率連盟・人間能力開発センター（1979）が日本を代表する企業22社から15部門の部長173名を対象としたキャリア調査を実施している。この中で本社機能と関連する部署としては、総務、人事・勤労、経理・財務、総合企画などがあげられる。それぞれの特徴を整理したものが表2である。これをみると、総合企画以外では、それぞれの現役部長たちは入社から20～30代といった初期キャリアにおいて当該機能部門を柱として経験を積んでおり、それ以外の製造や販売といったライン部門を経験した者はごく少数であったことがわかる。これは、中村（1991）が製造業3社の事例から事務系ホワイトカラーの特徴として、特定の専門フィールドのなかで幅広く、かつ深く経験しているという特徴があった

とした内容とも一致しているといえよう⁵⁾。

では、財務経理部門に絞った調査ではどうだろうか。佐藤（2001）は大手製造業2社（製鉄業と食品業）の事例から、財務経理部人材のキャリアについて述べている。製鉄業での財務総括室長とその下にいる掛長のキャリアについて、初任配属は製鉄所で、その後、製鉄所と本社の往復、そこでは特定のキャリアフィールド（つまり財務関係）を形成している経歴を持っていた。こうした経験は、財務総括室での投資・融資の意思決定、収益構造のレビューと改革案の策定、資金計画といった業務に必要な原価計算の基本知識と設備投資の妥当性のチェックなどのスキルの習得につながっていた。他方で、食品業の経理部は、本社レベルでは財務会計を行う経理課、管理会計を行う管理課があり、地方本部レベルでは支店の総務部などに経理課、管理課が存在する。本社経理課の中で主に決算業務を行う経理1課所属者のキャリアは、本社に異動する前に支店や支社の経験があり、そこでは必ず経理（業務経理か経理出納）を経験していたが、その中で管理会計の主要業務である予算利益管理を経験してきた者は少なかった。つまり、経理畑というだけでなくより狭い財務会計畑のようなものが見受けられた。同様に、本社管理課の者には、管理会計畑のようなものが見受けられ、本社に異動する前に支店や支社の経験があり、そこでは必ず経理の経験を有し、さらに1名以外はキャリアのどこかで予算利益管理を経験していた。

上原（2007a, 82頁）は、1962-1972年に入社・配属された商社の経理グループのキャリアを取り上げている。経理グループの役員の特徴は、昇進格差がつく前から長期にわたりほぼ一貫して財務部で従事しており、経理グループに所属する人材の初任配属は、東京での各営業グループの経理を担当する営業会計部が46.3%、東京の財務部が23.3%、大阪・名古屋の支店が19.5%、東京主計部が11%となっていた。初任配属に続き、その後の最初の異動からは勤務内容や勤務地には分化が生じており、早期に選抜されたものは昇進格差前から海外勤務を経験しているなどの特徴があった。

このように財務経理部門人材のキャリア研究は非常に限定的であり、未発展な領域であるといえる。しかし、企業の業種や規模によって違いはあるものの、財務・経理という特定フィールド内での幅（本社や地方といった組織の違い、経理業務内でも異なる経理の職能の違い）と専門性の深さを追及していくというキャリアの傾向が先行研究から読み取れる。

5) ただし大卒事務系の採用人数が少数である大手繊維メーカーについては、新卒社員について人事部が意図的にそのキャリア初期において多様な職種を経験するような配慮がなされていたとのことである。

3. 本社財務経理部門人材のキャリア上の課題と具体的な研究課題

前項の先行研究で示したとおり、財務経理部門などを含む本社機能部門に関連する人材のキャリア研究は、昇進や異動の仕組みや現状について、主にアンケート調査や経歴の分析、あるいは部門の全般的な聞き取り調査が主流である。そこから導き出された知見を簡単に述べると、企業による昇進構造の違い、昇進格差の速度、敗者復活（リターンマッチ）の有無、昇進前の仕事配分などが主として縦のキャリアに影響していることが示されてきた。また財務経理部門に特化した調査からは、財務・経理という特定フィールド内での幅と専門性の深さを追及していくというキャリアの傾向がみられた。

本研究での調査対象者は、すでに本社財務経理部門のマネジャーとなっている者のみであり、同期入社との比較による昇進格差など全般的な昇進構造そのものを明らかにするものではない。しかし、実際に昇進した各機能部門のマネジャーたちがどのようなタテとヨコのキャリアを歩んできたのかという昇進・異動パターンは把握できる。第一の具体的な研究課題は次の通りである。

① 財務経理部門のマネジャーのキャリアは、どのような範囲に広がっているのか。

次に、本研究の大きな特徴は、各対象者が重要であると認識した役割や仕事の経験を把握する点にある。個人が実際の業務の中でどのような経験を重要と認識しているのか、またそれぞれが経験をどのように捉えているのかといったキャリアの主観的側面についての質的な研究はこれまで見当たらない⁶⁾。本研究は、先行研究ではほとんど扱われてこなかったキャリアの主観的な側面に焦点を当てながら、職能間、職位間の移動を考察していく。その具体的な研究課題は以下の点である。

② そうしたキャリアを通じて、具体的にどのような経験と学習が形成されるのか。

これら①および②を明らかにすることで、本社財務経理部門マネジャーたちのキャリア

⁶⁾ 本社機能部門のみに特化した研究は見当たらないが、これまで製造部門や営業部門（谷口、2006）、研究開発組織（谷口、2013）、人事部門（谷口、2015）があり、1社に限らず複数の企業管理者を対象としたものでは、McCall et al. (1988)、金井（2002）などがある。また質的研究に限らず管理者を対象にしたものでは、松尾（2013）などがある。

と経験学習の特徴を示したい。

4. 調査概要

2003年9月から12月にかけて、ある大手製造企業⁽⁷⁾の本社機能に関連のある部署の管理職に自由記述式の質問紙調査を実施した⁽⁸⁾。当該企業の本社機能組織は多岐にわたるが、主要な部署のグループとして人事労働、財務経理、総務、法務、広報、企画などがある。それぞれの機能グループにはトップとなるグループの責任者⁽⁹⁾がおり、その配下に部長、次長といった中間管理職が配置されている。今回調査分析の対象とするのは、財務経理関連の部署の中間管理職である。具体的な対象者数は、財務経理部門の管理職8名（平均年齢46.4歳、平均勤続年齢22.6年）であり、全員が男性の文系大卒者である。以下では、財務経理部門のキャリアの分析結果を示す。

5. 分析結果

5.1 財務経理部門のマネジャーのキャリア・ルートと範囲

まずは調査対象となった財務経理部門のマネジャーたちの詳しい属性を示しておきたい。先に述べたとおり、対象者は文系大卒8名⁽¹⁰⁾で、調査時の平均年齢は46.4歳（40から51歳）、平均勤続年数は22.6年（17年から28年）である。全員男性で、本社の管理職の立場にあり、対外的には財務・経理関係部付の次長および部長クラスとなっている。なお、彼らのキャリアにおける異動先の数の平均は10.5（つまり、現在のポジションまでに約10カ所の部署を経験）、また平均約7回目の異動時に管理職に登用されている。

次に、彼らの現職までのキャリア・ルート（職歴の順序）を整理して示したものが表3である。この表の見方について説明しておく。表内の数字は、異動の順序を示しており、

(7) 東証一部に上場している売上高1兆円以上、従業員1万人以上の企業であり、本社機能にかかわる組織は600人を超える規模であった（調査当時）。

(8) 質問票には、入社以来の職務経歴、またそのキャリアの中で、自身のキャリアやその後の考え方に重要な影響を与えたものを3つ程度選んでもらい、その時の所属や役職名、期間、また役割やミッション、加えて重要な影響を与えた（「一皮むけた」）経験、その経験によって学んだことを回答するように依頼した。さらに、管理職へのステップとして、プロジェクトでの経験の重要性を踏まえ、各人が経験した主要なプロジェクトについても記述してもらった。

(9) なお、このグループ責任者の多くは執行役員であり、その中の上位職は副社長という肩書きである。

(10) このうち6名は法学部系出身で、残りは商学部、経済学部が各1名となっている。

例えば、K1 氏の場合、「地方」^①の「工場・原料系組織」の「その他」に初期配属(1)され、その後同じく「その他」に異動(2)、次に同じく「地方」の「支社等事務系組織」の「人事」に異動(3)し、あとは数字の順番ごとに異動を繰り返し、最終的には11番目の異動で現職の財務経理マネジャー職に辿りついたことを意味している（表中の⑩。数字の○囲みは最終の異動を表している）。また、K1 氏の表中の(9)には下線が付されているが、これはこの異動から管理職に登用されたことを意味する。さらに、表中の数字が他のものより少し大きく示されているところは（K1 氏の場合、5・6・7）、その異動先で重要な経験があったことを表している。

表3の通り、財務経理部門のマネジャー8名全員の職歴順序をプロットしてみると、いくつかの特徴が見出される。第一に、初期配属については、地方の支社事務系組織や営業系組織、工場・原料系組織に配属されている者（4名）と、本社の経理や総務の部署に配属されている者（4名）と半数ずつに分かれている点である。この違いは、当該企業が以前に適用していた幹部候補生採用と関係があると思われる。初期配属で本社所属となった者は全員、幹部候補生として採用された者であった^②。

第二に、地方に初期配属された者も、その後には本社に異動しており、地方と本社間の異動が見られるが、本社に初期配属された K6 および K8 氏を除いて、本社異動後に地方組織と本社間を往来している者はいない。また、K6 氏だけは複数回にわたり地方組織と本社間の異動を繰り返しているが、K8 氏は本社初期配属後、一度、地方の営業系組織に異動しているだけである。一方で、K6 および K8 氏以外の地方初期配属であった4名（K1, K2, K3, K4）は、初期段階で何回か地方組織間で異動したあと、本社間接事務部門へ異動しており、その後は地方組織へ出戻るような異動はない。つまり、K6 氏以外は、地方組織の経験はキャリア初期段階に限定されていることがわかる。

第三に、大半の者が、本社や子会社・他企業組織を歩んでキャリアを積んでいる。8名全員の異動回数は合計84であったが、そのうち本社の間接事務部門に該当するものが49（全体の58.3%）、他事業部門が5（5.9%）、子会社・他企業組織が16（19%）となっている（なお、地方の全体では14で16.7%）。つまり、異動先の過半数は本社間接事務部門であり、次に子会社・他企業組織が多いことがわかる。実際、2名（K1 と K3）を除き子会社・他企業組織を経験したことがある。

① この場合の地方とは、最大の事業部門と全社の間接部門における本社組織以外を言う。当該企業には、他にいくつかの事業部門があるがその地方組織は含めていない。

② なお、調査時点ではこの採用制度はすでに廃止されており、実力本位での登用が実施されている。

表3 財務経理部門マネジャーの職歴順序表

財務経理部門 マネジャー	地 方								本 社								他事業部門				子会社・他企業組織		
	支社等事務系組織				営業系組織		工場・原料系組織		間 接 事 務 部 門								他事業部門				子会社・他企業組織		
	経理	総務	人事	他事務	経理系	その他	経理系	その他	経理系	総務系	企画系	広報系	人事系	情報系	その他	経理系	総務・総括	企画系	その他	経理系	総務・総括	その他	
K1			3					1(調),2(調)	5,7,9,10,⑩	8	4(経)				6(経)								
K2	1			3		2			5,⑩		6(経),13				4					9	10,11,12(経)	⑦(海),8(海)	
K3							1		2,⑤		3(経),4(経)												
K4					1	2	3	7,10,11,12,⑬	5(経)						4(経)	6,9					8(経)		
K5									3,⑦	1	4(経)						6(経)					2(経),5(経)	
K6						3,8,11			1,5,6,7,⑫									9(経)				2,4,10(海)	
K7									4,6,9,⑪	1(経),8	2(経),5(経)				10					①		3(経)	
K8						2			1,6,9,10,⑪		5(経)								7			4,8(海)	
異動者の数 (A)	1	0	1	1	0	4	2	2	8	4	6	0	0	0	5	1	0	1	2	2	2	5	
割合 (a)	12.5%	0.0%	12.5%	12.5%	0.0%	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%	50.0%	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	62.5%	12.5%	0.0%	12.5%	25.0%	25.0%	25.0%	62.5%	
重要な経歴 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2	5	0	0	0	2	1	0	0	1	1	0	2	
割合 (b)	0.0%	—	0.0%	0.0%	—	0.0%	0.0%	0.0%	26.7%	40.0%	55.6%	—	—	—	40.0%	50.0%	—	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	20.0%	
組織別合計	3				6		5		30	19					5					16			
重要な経歴	0				0		0		8	9					2					3			
割合	0.0%				0.0%		0.0%		26.7%	47.4%					40.0%					18.8%			

注1. K1～K8は調査対象者を表し、表内の数字は初期配属を示す1から順に人事異動の回数を各所属先に示している。下線を付した数字は最初の管理職登用、○に囲まれた数字は調査時の最終所属を示す。

注2. フォントが一回り大きな数字は「一度むけた経歴」として示した経歴が生じた所属先を示している。1名につき最大で3個までの記載に基づいている。

注3. 初年の新入社員研修に該当する期間の配属については含めていない。

注4. 本人記載の職歴表に基づいて集計しているが、組織改正などの単なる組織名変更や同一所属での職位変更など実質的な組織間異動ではない場合は修正を加えた。

注5. (調)は調達購買系の職務、(海)は海外組織の職務。なお総務系や企画系等の(経)は、所属部署は経理と異なる部署があるが実質的には経理と関連が深い業務(予算・経営管理等)を行っていることを示す。

第四に、全員が現職のマネジャー職に就くまでに本社間接事務部門の経理系部署（これは具体的には財務経理部門）に在籍していたことがあり、それは5度目の異動までに含まれている。管理職になった全員の平均がおよそ7回目（7.13）の異動であったことから、管理職以前の早期の段階で本社財務経理部門の経験があることになる。また、本社財務経理部門以外の部署でも、実質は経理と関連の深い業務に携わっている場合が多く、全体の異動先数のおよそ65%（84カ所中54）で、経理系部署かそれ以外の場合でも経理と密接に関連がある業務に携わっている。

これらの結果を要約すると、当該企業の財務経理部門のマネジャーたちは、一部地方組織への初期配属だった者がいる（4名）が、概ねキャリアの初期段階から財務経理の業務に携わり、それ以降、本社財務経理部門を中心にいくつかの異なる組織への異動も見られるが、多くは経理と関連の深い仕事の経験を通じてキャリアを歩んできた者の集まりといえるだろう。つまり、異動した組織には多少幅は見られるが、多くは経理に関連した業務を通じて、その経理の専門性を高めるキャリアを形成してきた点が共通しているといえる。

5.2 マネジャーの重要な経験の量的特徴

表3において、数字が他よりも大きく示されている部分は、マネジャー本人が重要な経験があったとする異動先である。ここでは、これらの重要な経験の集計を通じて、全体的な特徴を示しておきたい。

本調査では、1名につき3つ程度の重要な経験を聞き出している。8名の経験合計は22個であり、全体の異動先のポジション数84に対する割合は約26.2%となっている。

まず、単純な合計によるポジション間の比較からわかることは、本社間接事務部門での経験個数が明らかに多いことである。本社間接事務部門の中で、経理系部署が8個、それ以外の部署で合計9個となっており、この両者の合計数17個は重要な経験全体の77.3%になる。

第二に、他事業部門や子会社・他企業組織も数は少ないが、複数個（他事業部門2個、子会社・他企業組織3個）重要な経験がある。それぞれの組織別の異動数における重要な経験の割合で比較すると、他事業部門が40%、子会社・他企業組織が18.8%となっており、異動を経験した者にとってはそれなりのウェイトを占めていることがわかる。

第三に、地方組織のポジションでは、重要な経験が報告されなかった。もちろん、これはある一時点のマネジャーたちが報告した経験の集計であるから、極端な結果になった可能性もあるが、異動したケースが合計14回あったにもかかわらず一つも重要な経験が報告

されなかったことは注目しておきたい。

第四に、重要な経験があったとするポジションでの実質的な業務内容に注目してみると、経理業務そのもの及び経理と関連が深い業務であったケースが20個^③となっており全体の大半を占めている（全体の90.9%）。つまり、経理系所属部署だけに限らず、それ以外の部署であっても経理に密接に関連した業務に対して重要な経験が集中しているといえる。

最後に、管理職以降での経験数は5個（全体の22.7%）となっており、数はそれほど多くない。したがって、管理職に登用されるまでの経験の方が重要視されていることがわかる。

以上は、全体の重要な経験数について、その量的な特徴を示したものだが、次のようにまとめることができるだろう。本調査における財務経理部門のマネジャーたちの多くは、本社間接事務部門での経験、中でも財務経理部門での経験を重視しているとともに、他の部署でも経理と非常に関連が深い業務を通じて経験を積んでいる。ただし、一部には他事業部門や子会社・他企業組織での異動が見られ、そこでの経験も活かしている者がいる。

5.3 マネジャーの重要な経験の質的特徴

マネジャーの経験の質的分析については、これまで「一皮むけた経験」という一連の研究領域で研究の蓄積がある（McCall et al., 1988, 金井, 2002, 谷口, 2006）。これらの先行研究では、主に経験のカテゴリー化が行われ、マネジャーたちがどのような経験を通じて成長したのかを明らかにしてきた。本調査もそうした一連の先行研究を活用すべく、McCall et al., (1988) 等が示した経験を分類するカテゴリーによって当てはめる方法をまず採用した。しかし、先行研究のカテゴリーを利用した分類は、抽象度が高いラベルを使用している。一方、本調査のように、ある特定の職能領域に限定したマネジャーたちは、その領域特有の具体的な業務を取り上げており、先行研究のカテゴリーの利用は反対にその特徴を曖昧にしてしまう傾向があった。そこで、本調査の分析では、カテゴリーに付すラベルの抽象度を下げ、より具体的なラベル（以下、特有カテゴリーと呼ぶ）による分類を独自に行うこととした。

前項における経験の量的分析の特徴から、①経理関連の業務を通じた経験を分析の中心とし（ただし、数は少ないがそれ以外の業務での経験も比較しておく）、②本社間接事務部門の中での経理系部署とそれ以外の部署、また他事業部門と子会社・他企業組織といっ

③ なお、ここでの個数のカウントは重要な経験があったとするポジションをもとに数えている。

た組織別における経験の相違にも注目して分析し、最後に③年代別の集計にも触れておきたい。

表4 重要な経験内容の個数

重要な経験の分類	個数
会社のビッグイベント	7
企業等の買収	3
事業等の撤退	2
株式上場	1
危機管理	1
制度やシステムの導入・変更	4
連結決算	2
システム開発	1
新たな会計方法	1
他の部署や人との関わり	3
経営計画策定	1
予算調整	1
計画の見直し・立て直し	1
通常業務・役割からの課題	6
コストダウン活動	1
部署改善活動	1
他企業派遣	2
最初の経理業務	1
きつい・責任ある仕事	1
合計	20

① 経理関連および経理関連以外の業務を通じた経験の分析

まず、経理関連の業務と関係が深い重要な経験は、全部で20個⁽⁴⁾であった。それぞれの内容を分析すると、4つの大カテゴリーに分類でき、さらに具体的な特有カテゴリーに細分化できた（表4）。大カテゴリーとは、次の4つである。(a)会社のビッグイベントで、企業買収や事業撤退といった全社的に重要なイベントに関わった経験が含まれる。(b)制度・システムの導入・変更で、会計制度や会計システムが新たに導入されたり、変更されたりすることに関わった経験である。(c)他の部署や人との関わりで、計画策定や修正などに伴う対部署、対人関係の調整活動である。(d)通常業務・役割からの課題で、経理関連の日常的な業務の延長上での課題取り組みや、他社への派遣、最初の業務といった様々な内容と関連したものである。以下では、それぞれのカテゴリーの詳しい内容を示していく。

第一に、「会社のビッグイベント」に関わる経験である。この会社のビッグイベントには、企業等の買収、事業等の撤退、株式上場、危機管理といった4つの特有カテゴリーが含まれていた。いずれも会社全体に大きな影響を与えた出来事に関連する業務に携わった

(4) 内容分析を行ったところ、例えば表4の「通常業務・役割からの課題」カテゴリーの「最初の業務」に該当する経験は、「きつい・責任ある仕事」にも当てはまる内容と取れるものであったが、最初の業務という性質との組み合わせによって、きつい仕事に結びついたと考え、ここでは複数のカテゴリーに重複カウントすることはしなかったことを断っておく。

経験となっている。中でも企業等の買収については3個と最も多いが、例えば次のような内容となっている⁽¹⁵⁾。

企業買収に際して、資金調達に必要とされる連結財務諸表を作成。それ以前は会社で作成された経験のない資料を、関係部門からの情報収集から始め、最終フォーマットまでほぼ一人で完成させた。

(学んだこと) 最後までやり通せたことから得られた使命感の大切さ。組織の期待と自分しかいないという思いが一致する場を提供されることが個人のパワーを最大化するという事。

一方で、一人仕事であったがゆえに、その後のフォローも自分ひとりでやらざるを得ない期間が相当続き大変苦勞したこと、仕事は組織に伝承してこそ価値があり完了するという事。チームワークの大切さ。(K3 氏)

これ以外の2つも、「海外企業の買収交渉の際における財務分析を含めたコミュニケーション」、また「企業買収に絡んだ資金調達のための格付機関への対応」など、いずれも非常に専門的かつ秘匿性の高い業務に携わったものとなっている。したがって、自分一人だけの業務や少数のチームによる責任が重いタフな業務であり、そのような文脈が個人の学習を促していることがわかる。

次に、事業の撤退という特殊な業務に関係した経験である。事業の撤退は買収とは対照的であるが、相手先との交渉や、財務的分析の検討など、その業務には質的に類似点がある。

自らが当事者となる事業・会社の撤退解散の決断を迫られる局面に直面した。海外のライセンサーおよび国内のライセンシーとの交渉および社員の再雇用先との交渉に当たった。

(学んだこと) 国際ライセンスビジネスにおける落とし穴や法律・契約の重要性。

リーダーの責任として、成功と撤退のリーダーシップが対立しジレンマを感じた。自分が責任を負う事業を撤退することの意味と覚悟。その他、社員の再就職先斡旋を通じた雇用責任、係争への対応。(K2 氏)

(15) これらすべての経験と学習の個々の概要については、後述の表7にてさらに取り上げているので、参照されたい。

買収のケースとの違いをあげるとすれば、撤退等には損失やリスクが顕在化することから、より精神的な負担とそれに伴う責任が感じられる。

最後に、株式上場と危機管理である。株式上場は買収のケースと類似しており、やはり限られたメンバーでの作業と会社にとっても初めてのことで失敗が許されないという緊張感の高い業務である。また、危機管理は突発事象への対応であり、様々な関係部門から限られた責任者だけが集められるが、ミスが許されないという点では似ている。

このような会社のビッグイベントに関係する経験は、いずれもこれまでの通常業務内での理屈が通用せず、会社にとっても自分にとっても初めての取り組みとなる場合が多い。しかも、その影響力が大きいため精神的にもタフな状況が重要な学習との認識につながっている。これらの経験は、財務経理部門だけが関わるわけではないため、他部署でも同じような経験が発生しうが、財務経理の業務（例えば財務分析やリスク分析）を通じた学びという意味では、財務経理部門で経験する特有のものであるといえよう。

第二に、「制度やシステムの導入・変更」に関する経験である。これには3つの特有カテゴリーが含まれており、連結決算関連業務、会計システムの開発、新しい管理会計方法の導入である。

日本では1977年度から連結決算が義務付けられ、それ以降は持分法適用範囲の拡大や有価証券報告書本体への記載、2000年度からは個別決算から連結決算中心へと、グローバルな会計基準に対応すべく、連結決算制度が強化され、重視されてきた経緯がある。こうした日本の会計制度の大きな変化は、企業の会計担当者の業務にも影響を与え、新たな学習を生み出したようである。

グループ企業である子会社の経理担当者の協力を得て、連結決算の必要性についての理解を醸成するために、個社の枠組みを越え、グループという価値観を醸成する必要があった。社内には連結会計の知見がある者はおらず、前例もないことから一から立ち上げる必要があった。必要な知識の習得、社内関係者・グループ企業のトップと担当者の理解醸成、実務体系の組み上げ、システムインフラの整備、実行までほとんど全てを一人で担当せざるを得ない状況にあった。

（学んだこと）自分一人で全てをやってしまうことの功罪（組織的に取り組めば、もっと体系的で普遍的な業務処理設計ができたと思う）。新たな業務体系とコミュニケーションネットワークを構築できた達成感。一人でできること、できないこと、体力的な限界点。（K2 氏）

2個あった連結決算に絡む経験を見ると、制度の仕組みといったハード面の学びだけでなく、グループ企業や役員等を含む様々な関係者に対して意識を醸成するといったソフト面からの対応にも重要な経験の認識範囲が広がっていることがわかる。つまり、会計知識やスキルだけではなく、そうした会計制度を納得して十分な対応をしてもらえるようなコミュニケーションの必要性を学んでいる。

また、その他の制度・システムの導入と変更については、経理業務の簡素化とオンラインシステムの開発といった経理システムの開発プロジェクトへの参画や、長期的な見方に基づいた全社事業価値測定方法の提案といった内容であった。いずれも新たな知識を習得することと、特にシステム開発では、開発だけではなく、その後の運用のサポートなど継続的な業務改善の必要性が学びとなっていた。

第三に、「他の部署や人との関わり」に関する経験である。いずれも1個ずつと数は少ないが、財務経理に関する業務上での関係者との調整が大きなきっかけとなっている。例えば、経営計画の策定では、次のような内容になっている。

会社の中期経営計画策定の財務面での目標設定、経営課題抽出と分析、解決策の策定業務を担当。その他原料関連の対応資料調整、行政関連の施策対応に携わった。

(学んだこと) 当時は原料の在庫の過剰解消は経営課題の一つであり、携わった施策はベストとはいえないが、一つの現実的妥協案であったと思う。営業部門と原料部門との間で、主張や考え方に対立があり、資料一つにまとめるにも、原料部門が苦勞していたため、企画部門として各部門のキーマンに対して説得を行いつつ、協力を得られないよう調整した。その結果、社内調整の難しさと全社として目標の共有化の大切さ、担当の熱意が相手を動かすことを学んだ。(K8氏)

他には、計画の見直し・立て直し、予算の利害調整であり、いずれの経験も担当者としての調整相手への説得のための熱意や信念、逃げない気持ちといったものが重要だったという気づきにつながっている。

最後に、「通常業務・役割からの課題」に関する経験である。これは上記の3つの分類に当てはまらないもので、経理関連の日常的な業務の延長上での課題取り組みや、他社への派遣、最初の業務といった様々な内容等が重要だったと認識されたケースだといえる。具体的には、コストダウン活動、部署内の改善活動、他企業派遣、最初の業務、きつい責任のある業務となっている。

コストダウン活動は、調達部門での経験であり、「コストと品質をめぐる対立の解消に向けた取り組みから、コストに関するトータルマネジメントの枠組みがあっても、最終的には両者を代表する知見を有する人対人の関係で最適解を見出していく地道な努力が必要。一つの目的に向けて、異なる領域に属するビジネスセンス・スキルのコラボレーションをいかに実現するかが本質的である」ということを学んでいる。また、部署改善活動は、次のような経験である。

担当する予算業務について、他の課の人たちを含め、上司である担当課長代理がどのように判断するかにのみ関心があるような状況で、窓口である各係員に対する他の課からの信頼は薄く、業務に取り組む姿勢も主体性に欠けたものであった。

係員のモラルアップにつながる業務処理体制が必要だと思われたため、上司に相談のうえ、調整権限の係長への委譲、報告の充実を実現した。上司の理解もあって、結果として一人ひとりの顔が見える管理系になったと思う。

（学んだこと）勇気をもってまず一步を踏み出すことにより、状況は変えられることを実感した。人材育成の観点から、部下の能力を見極めつつ部下に業務遂行を任せることの重要性。（K4 氏）

これは部署やチーム内での業務の問題点を自分なりに対処したもので、非管理職時の経験であったが、部下育成といった後の管理職での視点を養っていることがわかる。

また、他企業派遣は2個あったが、いずれも金融系企業への派遣であり、例えば「優秀な人材が多い金融企業に派遣されたが、そこから見れば、自分の会社の事業幅が小さいことを知った」など、視野の広がりに関する学びが見られる。

次に、経理関連以外の業務と関係する経験を取り上げるが、これに該当する経験は2個しかなかった。いずれも20代の経験であり、経験のカテゴリーとしては、McCall et al., (1988) の分類でいうと、「初期の仕事経験」、「視野の変化」に該当するものである。以下に示しておく。

事業に関連する国内外問題に対する資料作成を通じて、多数の関係者（ほぼ社内の全セクションや社外関係者）と議論を重ねたこと。

（学んだこと）社会人に成り立てでもあり、他の関係者の考えを無視した近視眼的な自己主張を繰り返した。関係者間の調整という考えを学んだ。（K5 氏）

営業の第一線から企業の機構制度改革の事務局の部署への異動は、大変な環境変化であり、当該企業を取り巻く環境や今後の進むべき方向など、地方の営業にはほとんど知らされていない内容であり、毎日見聞きする全ての事項が驚きの連続であった。発想、仕事の進め方、外部との交渉などを通じて、自分自身の発想方法、物の見方まで大きく変化した。

(学んだこと) 法令等で定められたこと、それが障壁となる場合であっても、法律だからとあきらめるのではなく、目的のため障壁をどう崩せるのかを考え、相手やその周囲をどう動かせば目的を達成できるかを学んだ。(K8 氏)

以上の通り、全22個の経験のうち、20個が経理業務と関連がある内容であり、2個のみが経理とは無関連な業務であった。経理業務と関連がある経験は、大きく4つのカテゴリーに分類することで、当該財務経理部門のマネジャーたちの経験の質的な特徴が見出された。

表5 組織別の重要な経験の集計

		本社間接事務部門				他事業部門	子会社 他企業組織
		経理系	企画系	総務系	その他		
経理 関連	会社のビッグイベント	3	3				1
	制度やシステムの導入・変更	3	1				
	他の部署や人との関わり		1		1		1
	通常業務・役割からの課題	1		1		2	2
	合計	7	5	1	1	2	4
非 経 理	初期の仕事経験			1			
	視野の変化				1		

② 組織別の経験の分析

ここでは、上記の経験がどの組織に所属するときに生じたのかに注目してみる。表5は、組織別に重要な経験個数を再集計したもので、上段は経理関連、下段は経理関連以外（非経理）の経験となっている（経理関連以外の経験は2個と非常に少ないため、ここでは参考として掲載し、以下の分析には含めないこととする）。

第一に、「会社のビッグイベント」に該当する経験は、本社間接事務部門の経理系か企画系に偏っており、このような経験が生じる部署は限定されていることがわかる。確かに

財務経理部門のマネジャーのキャリアと経験学習（谷口）

子会社・他企業組織にも1個だけ該当しているが、これは「事業の撤退（より具体的には子会社の清算）」であった。同様に、「制度やシステムの導入・変更」も、本社間接事務部門の経理系と企画系の部署で生じている。いずれも、本社という中央組織で会社の構造や仕組みを検討する部署となっており、この2つのカテゴリーの経験数は、本社間接事務部門の経理系と企画系組織で10個あり、経理関連業務での重要な経験全体の50%の割合を占めている。

第二に、「他の部署や人との関わり」や「通常業務・役割からの課題」に該当する経験では、本社間接事務部門の経理系や企画系の部署で生じているものが2個しか見られず、他の6個は本社間接事務部門の総務系やその他、他事業部門、子会社・他企業組織で生じていることがわかる。つまり、これらのカテゴリーは、経理系や企画系部署以外で取り上げられやすい傾向があるといえるだろう。

以上の通り、これらを総合すると、当該企業の財務経理マネジャーたちは、主に本社間接事務部門の経理系と企画系の部署を通じて、「会社のビッグイベント」や「制度やシステムの導入・変更」の経験を積んでおり、それ以外の部署では「他の部署や人との関わり」や「通常業務・役割からの課題」というカテゴリーの経験が多い傾向があることがわかった。すでに5.2項の経験の量的特徴で、本社間接部門の経理系部署での経験が多くを占めていることを指摘しているが、ここではさらに、その経験の内容と所属していた組織の関係が示されたといえる。

表6 年代別重要な経験の集計表

		20代		30代		40代		50代	
		前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半
経理 関連	会社のビッグイベント				3	2	2		
	制度やシステムの導入・変更				2	1		1	
	他の部署や人との関わり				1	2			
	通常業務・役割からの課題			1	2	1	2		
非 経理	初期の仕事経験			1					
	視野の変化			1					
年代別合計		0	3	8	6	4	1	0	0

③ 年代別の経験の分析

本項の最後に、重要な経験があったときの役職・役割時の年齢について取り上げておく。表6は、経験時のそのポジションにおける在任期間の中間年齢（つまり、開始時年齢と終了時年齢の平均）を、その経験の仮年齢として年代別に集計したものである。

まず、全体からわかることは、20代後半から40代後半までにすべての経験が分布していることである。これは、調査時の平均年齢46.4歳（40から51歳）ということが大きく関係しているが、特に、30代で14個と全体の約64%と過半数を占めており、キャリア中期が重要な経験のピークとなっていることがわかる。

第二に、比較的数が多かった「会社のビッグイベント」や「制度やシステムの導入・変更」といったカテゴリーの経験は、30代前半以降の経験となっているが、これは会社全体に影響を与える仕事を任されるのが、キャリア中期以降のいわゆる働き盛りの時期に重なっているからであろう。一方で、「通常業務・役割からの課題」といったどの部署でも経験が生じうるカテゴリーについては、やはり20代後半から40代にかけて幅広く見受けられる。

第三に、数が非常に少なかったためあくまで推測の域を出ないが、経理関連以外（非経理）の業務における経験では、いずれも20代後半のキャリア初期の経験であった。これは、当該調査対象者たちが、キャリア初期においてのみ、経理と関連の浅い部署への配属があったため、その後多くの者は、経理に関連した業務を行う部署を中心に歩んでおり、キャリア中期以降では該当する経験がなかったといえる。

以上をまとめると、当該企業の財務経理マネジャーたちは、30代から40代前半というキャリア中期にかけての経験を重視しており、一部20代といったキャリア初期の経験も取り上げている。したがって、30代から40代にかけての経理関連業務を通じた経験が彼らの重要な経験の中心となっていることがわかる。

6. 考 察

6.1 本研究のまとめと理論的インプリケーション

本項では、①本社財務経理部門のマネジャーのキャリアは、どのような範囲に広がっているのか。②そうしたキャリアを通じて、具体的にどのような経験と学習が形成されるのかといった研究課題について、財務経理部門マネジャーのキャリア・ルート、その経験の量的および質的分析結果からの発見事項を整理し、簡潔に要約するとともに、本研究の理論的インプリケーションを示す。

まず、財務経理部門マネジャーのキャリア・ルートの分析からは、4つの特徴が見出された。第一に、初期配属については、地方配属と本社配属の2通りがあったことである。第二に、1名を除いて地方組織での異動はキャリア初期段階に限定されていた。第三に、

財務経理部門のマネジャーのキャリアと経験学習（谷口）

表7 財務経理部門マネジャーの経験と学習の主な内容

経験カテゴリー	細目	内 容	主な学習事項
会社	会社のビッグイベント	<p>〈本社経理系部署〉【3個】</p> <p>A. 企業買収にまつわる資金調達および外国付機関からの格付取得業務(①)</p> <p>B. 株主上場申請書類の作成, その他上場関連業務を自紙から少人数で実施。会社を代表する立場。(③)</p> <p>C. 本来の業務から離れ, ある出来事の社内対応事務局への配置。(④)</p> <p>〈本社企画系部署〉【3個】</p> <p>A. 海外における小規模会社の買収検討および交渉プロジェクト(①)</p> <p>B. 企業買収に際して, 資金調達に必要とされる連結財務諸表をほぼ一人で作成。(①)</p> <p>C. 事業撤退に関する一連の作業の中で, ある格付会社間契約の円滑な解消スキームの検討を担当。(②)</p> <p>〈子会社・他企業組織〉【1個】</p> <p>A. 自ら当事者となる事業・会社の撤退解散の決断を迫られる局面に直面。(②)</p>	<p>〈本社経理系部署〉</p> <p>A. 他のメンバーとの協力のもと高格付を取得できたが, 国内機関に対して手薄になったという反省があった。</p> <p>B. 会社のあるべき姿を学び, 社内どんな情報が存在するかもわかりその後の業務遂行に役立った。株式会社関係の必要最低限の法律・商法(株式会社法), 証券取引法等を学べた。本当に知りたいことは本に書いていないということがわかることともに, 実務経験の重さを実感, 様々な応対を通じて, それなりの度胸がついた。</p> <p>C. 企業の危機管理は理屈ではわからないことがよくわかったと同時に, 当社の対応能力の高さを実感できた。リスクはどこにでも転がっているとの認識。</p> <p>〈本社企画系部署〉</p> <p>A. 交渉場面での経験は, その後の英語力を向上させた原動力で, 国内外での外国企業との辛らつな交渉場面でもあつたときに比べればまだましという感じを持たた。</p> <p>B. 最後までやり通せたことから得られた使命感の大切さ。組織の期待と自分しかないという思いと一致する場を提案されることが個人のパワーを最大化するという。一方で一人でやってしまうことの後の弊害。</p> <p>C. ビジネスの判断はリスク・リターンとの関係でなされるという当たり前の原則に立ち戻った。これによって, 自分の中に蓄積されていた経理・ファイナンスのスキル・ノウハウがその後の実際のビジネスの場であつて花開いた。</p> <p>〈子会社・他企業組織〉</p> <p>A. 国際ライセンスビジネスにおける落とし穴や法律・契約の重要性。リーダーの責任として, 成功と撤退のリーダーシップが対立しジレンマを感じた。自分が責任を負う事業を撤退することの意味と覚悟。</p>
	制度やシステムの導入・変更	<p>〈本社経理系部署〉【3個】</p> <p>A. 連結決算に関する知識の習得, 社内関係者・グループ企業のトップと担当者の理解醸成, 実務体系の組み上げ, システムインフラの整備, 実行までほとんど全てを一人で担当。(①)</p> <p>B. 経理業務簡素化と全社オンラインシステムの開発導入プロジェクトのサブリーダーを担当。(②)</p> <p>C. 連結決算担当者に対する社内外からの注目度が高くなり変化した。そうした中で, 担当者の取り組み姿勢も能動的なものとなり, 個人の成長・動機づけが容易な職場環境となった。(①)</p> <p>〈本社企画系部署〉【1個】</p> <p>A. 長期的な見方に基づいた全社事業価値測定の業務を担当し, その測定方法を様々なPC活用スキルを活かし, 自分なりに考案。(③)</p>	<p>〈本社経理系部署〉</p> <p>A. 自分一人で全てをやってしまうことの功罪(組織的に取り組めば, もっと体系的で普遍的な業務処理設計ができたと思う)。一人でできること, できないこと, 体力的な限界点。</p> <p>B. プロジェクトの有無を問わず, 日常的・継続的な業務改善に向けた全スタッフのマインドセットが何よりも重要。業務アプリケーションの本当の価値は導入後の使い方とサポートに依存する。業務スタッフによる継続的業務改善をサポートする仕組みが必要。</p> <p>C. 環境変化が人を育てることを再認識するとともに, 目立たないが地道な努力が求められる業務を円滑に推進し, あわせて人材を育成するには, 上司が当該業務の重要性を十分認識し注目していることを担当者に実感させ, フォローを怠らぬことが重要なポイント。</p> <p>〈本社企画系部署〉</p> <p>A. 事業価値測定全般の知識およびスキルの習得。</p>
	他の部署や人との関わり	<p>〈本社企画系部署〉【1個】</p> <p>会社の中期経営計画策定の財務面での目標設定, 経営課題抽出と分析, 解決策の策定業務を担当。(①)</p> <p>〈本社その他部署〉【1個】</p> <p>工場跡地の商業開発において, 施設の完成後, 経理の業務を担当する予定で異動。しかし, 非常に早い加減計画なうえ, 企画立案者の責任転嫁などさまざまな状況。(③)</p> <p>〈子会社・他企業組織〉【1個】</p> <p>出向先で予算策定, 方針に基づいた査定を行ったが, 様々な利害関係者のエゴのぶつかりあいに身を委ねられるような経験をした。(②)</p>	<p>〈本社企画系部署〉</p> <p>社内調整の難しさと全社として目標の共有化の大切さ, 担当の熱意が相手を動かすことを学んだ。</p> <p>〈本社その他部署〉</p> <p>リーダーは常に組織の抱える問題点を把握するとともに, その解決策をメンバーに提示しなければならない。リーダーも決して逃げたはならない。リーダーが逃げた時, 組織の崩壊が始まる。相手を説得するのは, データと誠意である。</p> <p>〈子会社・他企業組織〉</p> <p>利害関係の複雑に絡み合った中で予算案をまとめていくためには, 単に調整者であるだけでなく, 確固たる信念・ポリシーと誠実な対応, 誠実な人柄が不可欠であることを学んだ。</p>
通常業務・役割からの課題	<p>〈本社経理系部署〉【1個】</p> <p>全く経理の実務経験がない中で仕事のうえ, 新しいシステムの導入によって, 毎日深夜勤務の連続で, 決算主任であったため決算時にはさらには過酷になり, 常に間違いないかと不安が頭から離れず, 眠れぬ日々が続き, 布団まで持ち込んで仕事をした。(④)</p> <p>〈本社総務系部署〉【1個】</p> <p>ある事業の予算編成を任せられたが, 当該業務の担当者は自分だけといういわば退路を絶たれた状況で, 精神的にも体力的にもかなり追い込まれた生活を経験。(⑤)</p> <p>〈他事業部門〉【2個】</p> <p>A. 係員のモラルアップにつながる業務処理体制が必要だと思われたため, 上司に相談のうえ, 調整権限の係長への委譲, 報告の充実に実現。(②)</p> <p>B. 調達部門において, 国際調達に関する業務の枠組み一式を短期間で構築し上げることを課題として実行し, コストダウン活動として材料のスペックにまで切り込んでいった。(①)</p> <p>〈子会社・他企業組織〉【2個】</p> <p>A. 金融機関のトレーニーとして資金調達の実務, 銀行の考え方を内部から学び, 海外において国際感覚を身につける機会を得た。(③)</p> <p>B. 優秀な人材が多い金融企業に派遣。(③)</p>	<p>〈本社経理系部署〉</p> <p>当時は振り返ると本当につらく, 肉体的にも精神的にも限界に近かった。人事はなぜ自分を財務関係部署に異動させたのかと恨むこともあったが, 最後に吹っ切れたのは, 「とにかく自分でやれるだけのことはやってみよう。それで駄目なら仕方ないと思き直れたことが, 最後まで頑張れた要因。</p> <p>〈本社総務系部署〉</p> <p>ミッションが明確で, 組織メンバー間に連帯感と健全な競争意識を備えた組織の強さ。失敗経験を含め, 苦しい状況を乗り越えたことによる自分に対する自信。</p> <p>〈他事業部門〉</p> <p>A. 勇気をもってまず一步を踏み出すことにより, 状況は変えられることを実感した。人材育成の観点から, 部下の能力を見極めつつ部下に業務遂行を任せるとの重要性。</p> <p>B. コストと品質をめぐる対立の解消に向けた取り組みから, コストに関するトータルマネジメントの弊害があつても, 最終的には両者を代表する知見を有する人材の関わりで疑念を見いだしていく地道な努力が必要。一つの目的に向けて, 異なる領域に属するビジネスセンス・スキルのコラボレーションをいかに実現するかが本質的である。</p> <p>〈子会社・他企業組織〉</p> <p>A. 伝達のための技術とはいえ, 英語能力の大切さ。さらに英語そのものよりも伝えるべき内容の大切さが本当に重要であること。また, 銀行と接する際の本音の見分け方と行内の力学を学んだ。</p> <p>B. 派遣先企業の業界の発言力は行政に対して想像を遙かに超えるものであることを肌で感じた。自社がどのような立場で今後立ち位置を決めていくのかという問題を金融面から考える機会となった。</p>	
経理関連以外	初期の仕事経験	<p>〈本社総務系部署〉【1個】</p> <p>事業に関連する国内外問題に対する資料作成を通じて, 多数の関係者(ほぼ社内のみ全セッションや社外関係者)と議論を重ねた。</p>	<p>〈本社総務系部署〉</p> <p>社会人に成り立てでもあり, 他関係者の考えを無視した近視眼的な自己主張を繰り返した。関係者間の調整という考えを学んだ。</p>
視野の変化	<p>〈本社その他部署〉【1個】</p> <p>営業の第一線から企業の機構制度改革の事務局の部署への異動。</p>	<p>〈本社その他部署〉</p> <p>法令等で定められたこと, それが障壁となる場合であっても, 法律だからとあきらめるのではなく, 目的のため障壁をどう崩せるのかを考え, 相手やその周囲をどう動かせば目的を達成できるかを学んだ。</p>	

多くの者は本社間接事務部門（主に経理関連の業務）を中心としたキャリアを歩んでおり、その次には子会社・他企業組織への異動が多かった。第四に、全員が現職のマネジャー職に就くまでに本社経理系部署（具体的には財務経理部門）に在籍していたことがあり、それは5度目という比較的早い段階までに確認できたことである。したがって、当該企業の財務経理部門のマネジャーたちのキャリア・ルートから、初期配属に違いがあるとはいえ、いずれも経理の専門性にほぼ特化して育成され、そこに他の業務や他の組織での経験が加わっている形と見ることができる。

このようなキャリア・ルートの特徴は、そのまま彼らが重要だとした経験数の分布に現れていた。まず、その多くは本社間接事務部門（重要な経験としたもののうち77.3%）での経験であり、中でも経理系の部署での経験数が多かった。第二に、他事業部門や子会社・他企業組織も数は少ないが重要な経験としたケースが見られた。特に、異動数に対する割合では、他事業部門で40%、子会社・他企業組織で18.8%と、これらの組織に異動をした者にとってはそれなりの割合で取り上げていることがわかる。第三に、地方組織では重要な経験の報告がなかった。最後に、業務内容との関連では、重要な経験全体の90.9%が、経理業務か、それと関連の深い業務と関係していることがわかった。これらから、当該企業の財務経理マネジャーたちは、本社間接事務部門での経験、特に経理系部署での経験を重視していることに加え、それ以外においても大半は経理そのものか、経理と関連が深い業務に自身の経験の拠り所を得ているといえる。

では、こうしたキャリア・ルートと重要な経験の分布は、具体的にどのような経験の質的な特徴につながっているのだろうか。5.3項では、そのような経験の質的特徴を分析した。彼らの経験の大きな特徴として、経理業務と関連が深い経験内容が大部分を占めていたが、それらは大きく4つのカテゴリーに分類することができた。すなわち、(a)会社のビッグイベントで、企業買収や事業撤退といった全社的に重要なイベントに関わった経験、(b)制度・システムの導入・変更で、会計制度や会計システムが新たに導入されたり、変更されたりすることに関わった経験、(c)他の部署や人との関わりで、計画策定や修正などに伴う対部署、対人の調整活動、(d)通常業務・役割からの課題で、経理関連の日常的な業務の延長上での課題取り組みや、他社への派遣、最初の業務といった様々な内容と関連したものである。一方で、経理関連以外の業務に関係する経験は2個しかなく、参考までに取り上げるにとどめた。これらについては、それぞれのカテゴリー、そのカテゴリーで見られた経験の個数および組織別に示した具体的内容、またその経験から学習した内容を要約したものを示しておく（表7）。

図1 財務経理部門マネジャーの経験領域

		中心 ← 組織中心性 → 周辺	
		経理部 — 本社	他事業 — 子会社
中心 ↑ 機能 中心性	経理系	【会社のビッグイベント】 企業買収 株式上場 危機管理	事業の撤退
		【制度システム導入・変更】 連結決算 システム開発 新たな会計手法	
		【他部署・人との関わり】 経営計画策定 予算調整	計画の見直し
		【通常業務等の課題】 最初の経理業務 きつい仕事	部署改善 コストダウン活動 他企業派遣
周辺 ↓	他	初期の仕事経験 視野の変化	

注：「中心」の字の大きさは、機能および組織ともに「中心」に近い領域に多くの重要な経験が偏っていたことを表している。

以上の分析のまとめから、次のような考察ができる。まず、彼らを取り上げた重要な経験には、ほぼ常に「財務経理という業務を通じて」という前置きがある。つまり、様々な経験のほとんどは、財務経理に関連する業務という機能の枠内から派生したものと見える。図1は、各経験のカテゴリーを、縦軸に機能中心性（すなわち財務経理という業務との関連の近さと遠さ）と横軸に組織中心性（すなわち会社全体の意思決定に関わる重要な業務や役割に近いかわるか）⁽⁶⁾といった2つの次元で、これら経験を分類したものである。この分類によれば、すでに述べた通り、約91%（全22個中20個）は経理系部署といった機能の中心領域で生じた経験であり、さらに約64%（全22個中14個）の経験は、財務経理という「機能性の中心」と本社経理系部署や本社その他部署といった「組織の中心」の領域が重なった部分におけるものである。つまり、当該企業の財務経理部門マネジャーたちは、（機能的にも組織的にも）企業の中核における経験を非常に重要視している。

なぜ彼らは、こうした機能的にも組織的にも中心性が高い領域での経験を重要だとしているのだろうか。その理由として、まず彼らの異動範囲が大きく関係していることは疑う

(6) Schein (1971) が示した組織の3次元モデル (p.404 の図1) を参考としている。ここで、組織中心性とは、例えば本社など会社の全体に関わる意思決定に関わる重要な業務・役割に近いほど「中心」、離れるほど「周辺」と位置づけ、一方で、機能中心性は、対象とする職能、この場合は財務経理職能での意思決定権限上の重要な業務・役割に近いほど「中心」、離れるほど「周辺」にあると位置づけている。

余地はない。すでに5.1項の表3でも示した通り、全体の異動数のうち、本社間接事務部門への異動は58.3%を占めており、さらに経理と関連が深い業務への異動が全体の約65%といずれも過半数を超えている。つまり、機能的にも組織的にも中心性が高い領域への異動による当然の結果として、そこでの経験がより多く取り上げられているのである。しかし一方で、本社間接部門や経理系業務以外の異動も少なからず経験していることも事実である。こうした周辺領域の経験があまり重視されていないのには理由があるのだろうか。

表8 先行研究でまとめられた重要なレッスンの分類

カテゴリー	項目	概要
対自己	自己の気づき	自己発見, 自信, 自分自身の気力に対する信頼, より深まった自信
	価値観と(行動)指針の醸成	適切で, 倫理的な, 思慮あるマネジャーとしての行動指針や価値観
	自己のキャリア管理	自分のキャリアをうまく管理すること
対他者	部下への対処	直属の部下やチームを効果的に導く方法を学ぶ
	上司への対処	上級役員(マネジャーとその上司も含む)との良い関係の構築方法を学ぶ
	周囲への対処	直接のレポートラインから外れる人たちとの良い関係の構築方法を学ぶ
	多様な価値の気づき	人種, 性別, 年齢, 技能, 態度, スタイルの違いが職場に価値をもたらしていることを学ぶ
	組織内政治と組織文化への理解	組織内での政治と組織文化に対する理解とその対応を学ぶ
対仕事	仕事とマネジメントのスキル開発	効果的に仕事に対処できる知識やスキルの開発
	様々な困難なことへの対処	効果的な行動をとり, 仕事上の試練に立ち向かう方法を学ぶ
	変革の対処	変革に対する努力と意思決定の影響に対処することを学ぶ
	不信感	特定の経験から, 結果として学んでしまった悲観主義, 不信感

Douglas (2003) の Appendix B の Lesson Categories を参考に筆者が作成。

ここで経験の概要を整理した表7の「主な学習事項」欄について経験カテゴリーごとに確認してみたい。先行研究において、Douglas (2003) は、表8の通り、重要なレッスン(教訓・学習内容)を大きく「対自己」、「対他者」、「対仕事」の3つに分類している。この先行研究の学習カテゴリーをもとに表7で示された学習内容を比較考察してみると、まず、「会社のビッグイベント」では、企業や業務の知識および交渉スキルや手続きに対する学びが多く、大半は「対自己」、「対仕事」に関する内容といえる。「他の部者や人との

関わり」では、そのカテゴリーの性質からも「対他者」に関する内容が多い。「制度やシステムの導入・変更」と「通常業務・役割からの課題」では、「対自己」、「対他者」、「対仕事」が混在しており、概ね等しい割合で見られる。確かに、Douglas（2003）が示した3つのカテゴリーに該当する学習がそれぞれ見られるが、「対他者」の項目のレポートリーや「対仕事」、その中でも特に「マネジメント」に関する内容がほとんど見受けられず、どちらかという業務知識やスキルの習得、自分自身に関する気づき、また「対他者」の場合も仕事上の調整からの学びという文脈が背後にある場合が多いようである。本調査結果は、人数も限られており、さらに記述内容にもバラツキが見られるため、厳密なものとはいえないが、彼らの学習事項は、仕事志向的な側面、すなわち経理の仕事と関係のある知識や手続きの習得を中心とした経験で学習が行われてきたとみることができるのではないだろうか。つまり、企業の管理者というジェネラリストの成長よりもプロフェッショナルとしての（専門性の）成長に経験学習の焦点がある。

以上をまとめると、繰り返しになるが、財務経理マネジャーたちが、機能的にも組織的にも中心性が高い領域での経験を重要だとして取り上げることが多いのは、財務経理部門という組織のキャリアを歩むとき、財務経理の機能を満たす能力（すなわち経理の専門性）を育成することが先決であり、さらに企業買収や撤退など、組織の中心部にしか生じない特殊な業務に接することが、彼らの専門性をより高めることにつながるからである。

図2 人事関連部門マネジャーの経験領域

		中心 ←	組織中心性 →	周辺	その他
		本社	地方 - 他事業 - 子会社		
中心 ↑ 機能 中心性 ↓ 周辺	人事系	制度導入・改廃 社内通達	労働組合対応と交渉 労務・安全管理全般		人権問題
		システム導入や変更			
	共通	危機管理			
	人事系 以外	マネジメント 社外対応・調整・交渉			幹部交流 人事異動 多様な業務
全社課題 商品再認識		新規事業や商品等の開発 事業統合・合併 現場関係構築・参画			

谷口（2015）の図1を引用。

この点については、すでに分析した人事部門マネジャーの場合と非常に対照的である。谷口（2015）によれば、人事部門では、機能中心性および組織中心性において中心から周辺まで幅広い経験が取り上げられており、特に地方などの組織ではマネジメントについての経験を培う重要な場となっていた。また直接、人事業務と関連がない役割や業務を通じても様々な学びがあったことが示されている（図2）。つまり、同じ本社の間接事務部門であっても、キャリア・ルートの違いから、人事部とは異なる財務経理部門特有の特徴がみられる。これまでの先行研究では、特に事務系の職種が異なるマネジャーたちのキャリア・ルートや経験の違いを取り上げたものはなく、本研究はその足掛かりとなるだろう。

最後に、年代別の経験集計によって、当該企業の財務経理マネジャーたちは、30代から40代前半というキャリア中期にかけての経験を重視しており、一部20代といったキャリア初期の経験も取り上げていた。したがって、30代から40代にかけての経理関連業務を通じた経験が彼らの重要な経験の中心となっていることがわかった。こうした年代別の経験について、部門特有のキャリアとして調査したものは、財務経理部門に限らずほとんどみられない。年齢に応じた経験の分布を検討することは、財務経理部門人材のキャリアを考察するうえで、今後一つの視点として加える必要があるだろう。

7. 実践的インプリケーションと今後の課題

本研究における実践的インプリケーションとしては、キャリア・ルート（外的キャリア）に沿って内的キャリアが形成されていくことを踏まえた人材配置や育成の重要性を示したことにある。財務経理部門のマネジャーたちのキャリアを人材育成の観点から調査したものはなく、本調査研究は、他の部門の調査（谷口，2006，2013，2015）と同じく人事異動を示すキャリア・ルートによって彼らの経験の幅がある程度限定されていることが示された。特に、財務経理部門のマネジャーたちが重視した経験は、経理に関連する業務と密接なもので、例えば「会社のビッグイベント」に関係するような業務知識やスキルの獲得が特徴的であった。つまり、財務経理マネジャーの機能面での成長に特徴がある。一方で、人事部門（谷口，2015）でみられた組織人としての成長、すなわち多様な組織での経験やマネジメント経験が取り上げられることは少なく、専門性に偏ったキャリア形成になっている可能性が示された。最終的に、財務経理部門担当の役員を輩出するという専門性の枠内で収まる限りにおいては、このような専門性を重視したキャリア形成は有効かもしれないが、育った人材が、その後、例えば子会社などに出向し、その会社全体のマネジメント

をすることが将来必要となった場合は苦勞するかもしれない。もちろん、企業によって最終的な人材育成の目標は様々だと思われるが、将来的な人材活用の多様性という観点からキャリアを通じた部門の人材育成をバランスよく考える必要がある。

最後に、本研究の限界と今後の課題を示しておきたい。第一に、研究対象とした企業組織についてである。本研究は大手製造企業1社の財務経理部門マネジャーのみを対象としている。したがって、あくまで1つの事例という点は否めない。また、自由記述式の質問紙調査による定性的調査のため、仮説発見型研究となっている。今後、他の企業などにも調査対象を広げると同時に、定量的調査の実施も必要となるであろう。

第二に、財務経理部門とは異なる他の間接事務部門との比較である。すでに人事部との比較の視点は示しているが、さらに、広報、総務、情報処理、法務といった他の職能部門との比較も必要である。今後、間接事務部門のさらなるキャリア研究が必要と考える。

参 考 文 献

- Douglas, C. A. (2003) *Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce*. Center for Creative Leadership.
- 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」, 組織科学, Vol.21, No.2, 44-53頁.
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』, 日本労働研究機構.
- 加護野忠男・上野恭裕・吉村典久 (2006) 「本社の付加価値」, 組織科学, Vol.40, No.2, 4-14頁.
- 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」—関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』, 光文社新書.
- 神戸大学大学院経営学研究室 編 (1999) 『経営学大辞典 第2版』, 中央経済社.
- 小池和男・猪木武徳 編 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成—日英米独の比較—』, 東洋経済新報社.
- 松繁寿和 (1995) 「電機B社大卒男子従業員の勤続10年までの異動とその後の昇進」(橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学—なにか「出世」を決めるのか』, 中央経済社, 第7章 153-177頁).
- 松尾睦 (2013) 『成長する管理職—優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』, 東洋経済新報社.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988) *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington Books.
- 中村恵 (1991) 「製造業事務系のキャリア形成」(小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』, 東洋経済新報社, 第5章, 139-172頁.)
- 西澤脩 (1995) 『日本企業の管理会計—主要229社の実態分析』, 中央経済社.
- 日本労働研究機構 (1998) 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発, 雇用システム日英米独の大企業(2) アンケート調査編』, 調査研究報告書, No.111.
- 櫻井通春 編著 (1997) 『わが国の経理・財務組織』, 税務経理協会.
- 佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界—仕事とキャリアのスペクトラム—』, 日本労働研究機構.
- 竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー構造と心性』, 東京大学出版会.
- 竹本達広 (1994) 「わが国経理スタッフ数の調査と分析 (会社のリストラと変わる経理部)」, 企業会計, 46(10), p1351-1356.

- 谷口智彦 (2006) 『マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析』, 白桃書房.
- 谷口智彦 (2013) 「研究開発組織のマネジャーのキャリアおよび経験と学習」, 商経学叢第169巻, 423-447頁.
- 谷口智彦 (2015) 「人事部門のマネジャーのキャリアと経験学習」, 商経学叢第61巻3号, 155-180頁.
- 上原克仁 (2007a) 『ホワイトカラーのキャリア形成—人事データに基づく昇進と異動の実証分析—』, 財団法人社会経済生産性本部, 生産性労働情報センターブックレット No.7.
- 上原克仁 (2007b) 「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」, 『日本労働研究雑誌』 No.561, 86-101頁.
- 全日本能率連盟・人間能力開発センター (1979) 『部長のキャリア・パターン—部長173人のキャリアと意見—』, 全日本能率連盟・人間能力開発センター.