

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 2 年 6 月 3 日現在

機関番号：32688

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K03967

研究課題名(和文) 日本企業の海外MBA派遣制度と派遣MBAへの実態調査：派遣目的の変化と退職の原因

研究課題名(英文) Study of Japanese companies' corporate sending systems of study abroad MBA holder who was sent by Japanese company systems

研究代表者

金 雅美 (Kim, Ahmi)

和光大学・経済経営学部・教授

研究者番号：20366967

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、MBAと日本の経営との関係を探るという大きなテーマの中で、海外MBA派遣制度とMBAホルダーとの関係について、再び考察を行った。本研究の特色は、『派遣MBAの退職』(金、2002)との比較考察をすることに加え、企業が派遣をしない理由と派遣を辞めた理由までを探っていることである。

本研究での発見事実として、日本企業に対する実態調査から、海外MBA派遣制度の派遣の縮小傾向、変わらない派遣内容、派遣を辞めた理由という3点をまとめている。そして縮小する派遣制度に代わる新たな制度として、オンラインMBAとエグゼクティブMBAについても若干の考察を行った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

海外MBA派遣を行う日本企業は、その制度を行う理由、派遣の成果や評価の測定方法、時代に合わせた目的や制度内容の改革、MBAホルダーの帰国後の活用方法などを再考・改革する時期にきている。そのような企業にとって、本研究は制度に関する実践的なガイドラインになると同時に、「なぜ日本企業ではMBAホルダーは活用されにくいのか」という、過去から言われてきた一般的な質問に対する新たなヒントを得ることができよう。派遣をしない日本企業に対しては、制度の概要を少しでも明らかにすることによって、その企業の海外教育制度を考えるうえでの参考になれば幸いである。

研究成果の概要(英文)： This study examined the relationship between MBA and Japanese style management system. The unique point of this study is that I compared the survey result of "Retirement of the MBA holder who was sending by Japanese companies to foreign business schools" (Kim, 2002) and additionally, I examined the reason of not sending employees to foreign business schools and the reason of stopping the systems of sending employees to foreign business schools.

Due to the declining of the number of companies which exercise the systems of sending employees to foreign business schools, I suggested the introduction to Japanese companies of the online MBA and executive MBA instead of the systems of sending employees to foreign business schools.

研究分野：国際経営、人事管理

キーワード：MBA 日本企業 ビジネススクール 海外MBA派遣制度

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

日本での MBA 関連の出版物とは、MBA 留学体験記、MBA 留学ガイドブック、ビジネススクールで学習する授業内容に関する学習紹介書が主である。MBA 関連の出版物の多くは、いまだ海外のトップ・ビジネススクールでの個人の留学体験記の域をでない。MBA 留学体験記が MBA 関連の出版物の主流である背景には、MBA 留学体験記に対する社会的需要が大きいたことが影響している。日本での MBA に対する社会的関心は高いにもかかわらず、MBA 派遣制度があまり研究対象とされてこなかった理由として、MBA 派遣制度は留学派遣制度の一制度という位置づけであったため、それ自体が独立した研究対象とはみなされてこなかった、MBA 派遣制度に対する研究よりも、MBA 留学体験記を含む海外のビジネススクールへの入学のための実践的なガイドブックへの社会的な需要が大きかった、日本でのビジネススクール研究の遅れ、という3つを指摘することができる。

海外では 1950 年代からすでに MBA に関する研究が始まっている (Copeland, 1958)。女性 MBA ホルダーの実態 (Gordon and Strober, 1978) が究明されるのは 1970 年代に入ってからであり、MBA に関する包括的な研究書 (Carter, 1998) が出版されるのは、1990 年代に入ってからである。MBA 関連の調査・研究の歴史の深さ、公表数、内容の多様性という観点から日本と米国を比較すると、日本はまだ初期の段階にあり、今後の発展が期待される研究分野である。

研究代表者 (金雅美) は 20 年前から、MBA 関連の調査・研究に注目し、日本企業と MBA ホルダーとの関係を中心に研究を進めてきた。最初に米国 MBA 派遣制度 (米国のビジネススクールへの社員の派遣制度) を研究対象とするに至ったのは、1990 年代初頭の日本のバブル経済崩壊以降、派遣 MBA ホルダーの退職者が増え続けていたため、彼らの退職する原因や背景を知る必要があった、派遣 MBA ホルダーの退職の増加にも関わらず、日本企業が MBA 派遣制度を継続している理由が知りたかった、海外 MBA 派遣制度は本当に、グローバルな人材を育成するための施策なのか (そのわりには 1 年に平均 2 人から 3 人の派遣と少ない) という理由からであった。これらの理由を解明したのが、日本で最初の本格的な MBA 関連の調査・研究書としての『MBA の退職：日本企業における米国 MBA 派遣制度の研究』(金雅美、2002、学文社) である。

その後、15 年も経過するうちに、海外 MBA 派遣制度も新たな変化をみせている。それらは、

2000 年以降は海外派遣先が米国中心ではなく、アジアへと広がってきている (アジアへの派遣を希望する社員が多くなってきた)。近年の日本企業のグローバル化にともない、海外 MBA 派遣制度を再開、または新たに構築する企業がでてきている、派遣で育成した社員の帰国後の活用方法を工夫する企業が多くなってきた (日本に帰国させず、そのまま現地で数年間活用するなど) である。改めて米国 MBA 派遣制度だけでなく、アジアや欧州への企業派遣制度 (調査には、日本国内のビジネススクールへの派遣も含める) を含んだ全体像を明らかにする必要性が生じている。なかでも、ほとんど明らかになっていないアジアのビジネススクールへの企業派遣制度の実態や、アジアのビジネススクールを卒業した派遣 MBA ホルダーのキャリアや企業内活用の実態解明は、グローバル化を目指す日本企業にとっての即急の課題であった。

2. 研究の目的

日本企業が社員をアメリカのビジネススクールに派遣する企業派遣制度は、1950 年代に始まった日本で最も古い海外教育制度の一つである。本研究は、日本企業における海外 MBA 派遣制度 (海外のビジネススクールへの社員の派遣制度) の全体構造の解明、派遣 MBA ホルダー (派遣制度で MBA 学位を取得した社員) を育成する意義と目的の変化、派遣 MBA ホルダーの帰国後の退職の要因解明を研究目的とする。加えて、2000 年に研究代表者 (金雅美) が行った米国 MBA 派遣制度に関する過去の調査 (『派遣 MBA の退職』金雅美、学文社、2002) との比較考察を行い、アジアへの派遣実態も明らかにする。その上で、海外 MBA 派遣制度の今後の改革方向と課題を探る。

より具体的には、第 1 に、海外 MBA 派遣制度の構造を明らかにすることである。海外 MBA 派遣制度を実施している日本企業を対象に、アンケート調査とインタビュー調査を行う。実態の詳細を探るために、海外 MBA 派遣制度を「派遣目的」を基点として、「派遣 MBA に期待される取得スキル」「派遣成果」「派遣者の応募条件」「派遣者の選抜」「派遣中の処遇」、留学中の派遣者に対する「中間フォロー」、派遣 MBA ホルダーの企業に対する「帰国後の報告」「帰国後の処遇」、加えて派遣 MBA ホルダーの帰国後の行動として「派遣 MBA の退職」及び「派遣 MBA の継続勤務」というプロセスに分ける。企業へのアンケート調査は、海外 MBA 派遣制度の構成要素すべてをカバーするが、インタビュー調査はおもに、「派遣目的」の過去からの変化と、「派遣 MBA ホルダーの退職」の実態、活用方法などに焦点をあてる。

第 2 に、派遣 MBA ホルダーに対するインタビュー調査である。派遣 MBA ホルダー個人、または数人のグループを対象に、彼らの企業に対する意識や不満、退職に関する意向 (退職対策としての誓約書における派遣コストの返還義務の有効性やその拘束力なども含める) を詳細に探

る。近年人気があるアジアのビジネススクールへの派遣制度に関しては、アジアのビジネススクールを卒業した派遣 MBA ホルダーだけを対象にインタビュー調査を実施する。

第 3 に、日本企業に対するアンケート調査では、派遣 MBA ホルダーの派遣目的(「育成目的」と「インセンティブ目的」)の合成変数の平均を分割点として、海外 MBA 派遣制度を類型化(「グローバル型」「グローバル・インセンティブ型」「プロフェッショナル型」「インセンティブ型」)し、各類型の構造的な特徴を明らかにする。最後に、派遣 MBA ホルダーの退職率が低い類型と高い類型を明らかにし、海外 MBA 派遣制度の今後の改革方向と課題を考える。

3. 研究の方法

1 年目に、海外 MBA 派遣制度を実施している日本企業に対するアンケート調査と、本研究の意義と目的を明らかにするための理論研究を行った。2 年目に、派遣 MBA ホルダー15~20 人(欧米のビジネススクール卒業者)と、アジアのビジネススクールを卒業した派遣 MBA ホルダー10~15 人に対するインタビュー調査を行った。アジアのビジネススクールを卒業した派遣 MBA ホルダーに対するインタビュー調査は、彼ら全員が海外で働いているため、中国での調査を必要とする。3 年目に、日本企業に対するアンケート調査結果から、派遣目的の平均値を分割点として、その高低により、海外 MBA 派遣制度の 4 類型を行う。各類型の特徴を詳細に探るために、各類型に適合する企業に対するインタビュー調査を行う。1・2 年目の調査で不明な点や、不足しているインタビュー調査は 3 年目で補う。これらの実態調査から、派遣 MBA ホルダーの退職率が比較的低い類型とその構造を示し、海外 MBA 派遣制度の今後の方向と課題を示すことが、当初の研究の方法であった。当初の研究方法の通り、日本企業と MBA ホルダーの双方に対する実態調査を行った。

4. 研究成果

本研究での主要な発見事実は、派遣の縮小傾向、変わらない派遣内容、派遣をしない理由という 3 点に要約できる。第 1 に、海外 MBA 派遣制度が過去 20 年間に縮小してきたと思われる傾向は、既存調査・研究の分析からその動向が伺えた。

「米国 MBA に関する実態調査(2000)」(金、2002)では、44 社が米国 MBA 派遣を行っていた。その後の調査では、23 社(『AERA』2003 年 6 月 2 日)が社費留学制度を持っていた、29 社((財)海外職業訓練協会、2004)が学士・修士学位取得目的の海外留学制度を持っていた、海外のビジネススクールへの派遣のみを行っている 16 社と海外・国内のビジネススクールへの派遣を行っている 22 社の合計は 38 社(慶応義塾大学大学院経営管理研究科、2009)であった。

次いで「海外大学院への従業員派遣実績」として、「正規のプログラム(学位を取得可能)に定期的に派遣している」(9 社)「正規のプログラム(学位の取得可能)に派遣したことがある」(26 社)「学位の取得はできない短期のコースなどのプログラムに定期的に派遣している」(6 社)「学位の取得はできない短期のコースなどのプログラムに派遣したことがある」(15 社)のを明らかにした調査は注目するに値しよう((株)工業市場研究所、2016)。

全体として、56 社((株)工業市場研究所、2016)に海外大学院への派遣実績があったが、海外 MBA 派遣に関する最も古い調査である欧米のビジネススクールへの派遣実績のある 96 社(神戸大学経営学部編、1990)という数からは減少している。

海外留学制度がある企業は 21 社(『人事実務』2017 年 3 月号、pp.6-56)という調査もあったが、この制度の中にビジネススクールへの派遣が含まれているかは不明である。

以上のような既存調査・研究の中でも、44 社(金、2002)が米国 MBA 派遣をしていたのを基点として、海外のビジネススクールへの派遣を行っている 38 社(慶応義塾大学大学院経営管理研究科、2009)から、「正規のプログラム(学位を取得可能)に定期的に派遣している」企業 9 社((株)工業市場研究所、2016)と、回答企業数は減少している。

そして最後に、本研究の調査での 8 社(海外 MBA 派遣制度のある企業)という結果である。確かに近年は、企業は外部機関が行う調査に協力しなくなってきたという傾向は否めない。それでも正規のプログラムに派遣している 9 社((株)工業市場研究所、2016)、さらに本研究での 8 社という数は、予想以上に少ない。やはり近年は、海外 MBA 派遣を行う企業が減少していることができてよう。

第 2 に、海外 MBA 派遣の内容は、『派遣 MBA の退職』の中での調査時点から、再び本研究で追跡調査を行うまで、ほとんど変わっていない。双方の調査では、海外 MBA 派遣の「派遣目的」から「MBA の退職/継続勤務」まで、同じ構成要素に対する調査を行ったが、本研究での分析可能な企業の少なさ(n = 7 社)という点を除くと、調査結果は類似している。

異なる点といえば、帰国後に派遣者が退職してしまうという過去からの問題に対して、本研究の調査では、企業は派遣者の退職をそれほど問題視しないことである。その背後には、企業が育成目的と同様に、インセンティブ目的も重視するようになったためと考えられる。制度の長年の運営には、企業が意識してもしなくても、育成目的の背後に存在する制度のインセンティブ目的

がなくてはならない。逆に育成目的の成果や、派遣者の帰国後の退職を問題視する企業は、他の制度に替えたか、すでに派遣を辞めてしまったのだろう。

第 3 に、派遣を辞めた企業が最も問題視していたのは、派遣にかかるコストであり、社内に MBA 人材を必要としないことであった。逆に派遣を継続する企業は、派遣コストと優秀人材の損失を問題点としているのと同時に、退職者ができるのは仕方がないとも考えている。制度の裏に存在するインセンティブ目的としての制度の報酬的役割や優秀社員の誘因としての効果を、企業は認識しているからだろう。派遣者が全て退職してしまった後でさえ、制度を継続する企業が存在するのはそのためである。しかし育成目的に関しては、将来は明確化したいと考えている。

本研究の調査で明らかになったのは、企業が派遣を辞めた理由として、育成目的を重視する企業ほど、派遣をすでに辞めてしまった可能性が大きいことである。逆に、育成目的よりもインセンティブ目的に対する認識が大きい企業は、多くの派遣者が退職してしまった後にでも、制度を継続する意向が強い。育成目的を重視する場合は、派遣者の退職に対しても敏感に対応するが、インセンティブ目的を重視する場合は、派遣者の退職は仕方がないと考え、制度運営の継続に力を注ぐのである。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----