

平成21年6月2日現在

研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2006～2008  
 課題番号：18530647  
 研究課題名（和文） 国内ビジネススクールの国際化に伴う新カリキュラム構築と多文化経営に関する調査研究  
 研究課題名（英文） Research on Globalization of Business Schools and Curriculum Development  
 研究代表者  
 渡邊 聡（WATANABE SATOSHI）  
 広島大学・高等教育研究開発センター・准教授  
 研究者番号：90344845

## 研究成果の概要：

本研究では、急速にグローバル化する異文化企業組織において活躍が期待される専門職業人材の育成に不可欠な要素を明らかにすると同時に、海外有力ビジネススクールにおける異文化適応型 MBA プログラムの有効性の分析・検証をおこなった。また、急速に拡大するアジア諸国の労働市場・組織環境において要求される「異文化経営技能」と、既存の伝統的 MBA 教育カリキュラムが提供する経営技能の整合性を、文献調査および海外有力ビジネススクール等におけるヒアリング調査をもとに分析をおこない、我が国における新たな国際ビジネススクール像を考察・描出した。

## 交付額

(金額単位：円)

|        | 直接経費      | 間接経費    | 合計        |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2006年度 | 1,300,000 | 0       | 1,300,000 |
| 2007年度 | 1,600,000 | 480,000 | 2,080,000 |
| 2008年度 | 600,000   | 180,000 | 780,000   |
| 年度     |           |         |           |
| 年度     |           |         |           |
| 総計     | 3,500,000 | 660,000 | 4,160,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育社会学

キーワード：専門職大学院、ビジネススクール、多文化経営組織、カリキュラム研究、異文化マネジメント

## 1. 研究開始当初の背景

近年、多くのアジア・欧米諸国の有力ビジネススクールが、「事業戦略」、「組織経営」といった伝統的 MBA プログラムの基幹領域に「国際対応」領域を融合させた IMBA (International MBA) プログラムの開発に取り組んでいる。しかしながら、従来のドメスティック型 MBA プログラムとは異なるグローバル型経営教育カリキュラムの有効性に

ついて、体系的に分析した例はない。そこで異文化経営人材の育成を目的とした、我が国の新たなビジネススクール像を考察する上での学術的ベンチマーキングが重要であると考えた。

また我が国の経営管理系専門職大学院が、米国型経営技能の教育のみに留まらず、アジア、イスラム圏や欧州諸外国における異文化組織経営問題とその解決法にフォーカスし

た新たな国際 MBA 教育プログラムの開発が望まれていることがその背景にある。特に多文化社会として知られるシンガポールやタイの有力ビジネススクールでは、既にアジアにおける多国籍企業の組織経営問題に焦点を絞ったビジネス教材開発がすすんでいる。

本研究は、①多文化組織環境において要求されるビジネス・コンピテンシー（経営技能）の理解を深め、②我が国の経営管理系専門職大学院における伝統的 MBA プログラムのグローバル適応性を検証し、さらには③海外有力ビジネススクールが取り組んでいる異文化適応型 MBA プログラム開発の実態把握とその有効性について検証している点が大きな特色といえる。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、これまで米国ビジネススクールをモデルとして開発されてきた我が国の経営管理系専門職大学院が、急速にグローバル化する異文化企業組織において有用な経営技術開発教育を提供しているか検証すると同時に、IMBA と称される異文化適応型 MBA プログラムの有効性の検証を目的としている。また、急速に拡大するアジア諸国の労働市場・組織環境において要求される「異文化経営技能」と、伝統的 MBA 教育カリキュラムが提供する経営技能の整合性を分析し、グローバル人材を育成する我が国の新たな国際ビジネススクール像を描出することを目的としている。

上述の目的を達成するために、本研究では以下の3研究課題を設定した。

### <研究課題1>

異文化組織マネジメントに不可欠なグローバル・ビジネス・コンピテンシーの理解を深め定義の明確化を図る。ビジネス・コンピテンシーの明確化は、グローバル・マネージャーを育成する国際ビジネス・カリキュラム開発の枢軸になると考えられ、伝統的 MBA 教育が対応しきれていない組織経営問題をあぶり出すと同時に、今日のグローバル・ビジネス現場において不可欠な多文化経営技能・コンピテンシーの再考察を可能にするものと考ええる。

### <研究課題2>

我が国における経営系専門職大学院の現状把握を目的とする実態調査をおこない、ビジネススクールの教育カリキュラムと、想定されるビジネス人材像の生成過程に重点を置き、その有効性と整合性を明らかにする。特に学外企業組織との連携によるカリキュラム開発の取り組みについても調査をおこなう。

### <研究課題3>

IMBA と称される異文化適応型 MBA プログラムが、諸地域特有の国際交渉術や異文化コミュニケーション技術、労使交渉、あるいは国際経営法務といった異文化経営環境に整合した経営技能開発教育を提供しているか、海外ビジネススクールにおける教職員へのヒアリング調査をとおして分析、検証をおこなう。また、急速に高度専門化する大学事務職における職員育成の観点から、労務・人事や SD プログラムの取り組みについても調査をおこなう。

## 3. 研究の方法

研究開始にあたり、国内外の和洋書文献調査を実施し、グローバル・ビジネス・コンピテンシー（経営技能）の明確化をおこなうことにより、伝統的 MBA 教育が対応しきれていない経営組織問題の炙り出し作業をおこなった。

アジア・欧米諸国の国際ビジネススクール現地調査では、副学長・研究科長・専攻長・教員に対するヒアリング調査をおこない、国際ビジネス教育の実態調査および各大学院におけるこれまでの取り組みや諸問題とそれらに対する解決手段についてケース収集をおこなった。また、我が国の大学と伝統的 MBA 教育に欠如していると考えられる点の考察をおこなった。

現地調査では、教員だけではなくビジネススクールの運営面で大きな役割を果たす事務職員（専門職スタッフ）に対するインタビュー調査を実施することにより、専門職員の位置づけおよび役割の理解を深め、我が国ビジネススクールが今後の国際競争力を獲得・維持する上での重要な課題点を描出した。

## 4. 研究成果

従来の我が国 MBA 教育と教育組織に欠如していたと考えられる大学経営運営能力についての学術的理解を深め、我が国の新たな国際ビジネススクール像を描出することができたことが本研究の大きな研究成果であるといえる。

具体的には、①組織力、②資金力、そして③ブランド力の違いが、ビジネススクールの経営/運営と独創的な組織構築に大きな格差を生じさせていることがわかった。如何にして優秀な研究教育能力を有し且つ異文化適応能力を有する教員を採用・育成するかが、柔軟な対応能力をもった大学院組織運営には不可欠である。また、異文化組織において高度な専門的知識を有する職員の採用と育成もまた、成功するビジネスモデルを作り出す「組織力」に直結しており不可欠といえる。

また、如何にしてビジネススクールの運営資金を確保するかという問題は国内外を問わず全ての大学教育機関に共通するものである。制度やシステムの再整備はいうまでもないが、新たな発想での「資金力」増強を促進するインフラが重要であろう。株式金融市場での投資活動による資金運用には大きなリスクが伴うが、税制優遇制度の拡大をとおした寄付文化の構築や、労働市場（マーケット）にリンクした授業料設定、教員の専門知識をエグゼクティブ・トレーニングやコンサルティングといった営利目的活動等の点が我が国ビジネススクールの課題といえる。こういったビジネススクールの取り組みが「ブランド力」となり、企業と大学を結びつけ国際社会における影響力を持つ教育機関となるための重要な要素となる。ひいては、異文化適応型ビジネス人材を育成する多文化ラーニング組織のインフラ作りに繋がるものと考えられる。

#### <事例 1>タイ・チュラロンコーン大学サシンビジネススクール

サシンビジネススクールは、チュラロンコーン大学カウンスルによって「チュラロンコーンから完全に独立した高等教育機関」として 1982 年に設立された。サシンビジネススクール初代研究科長の理念は「全科目を英語で開講する国際ビジネス教育を提供し、タイから国際的に通用するビジネスピープルを輩出すること」であった。これに対するタイ文部省の回答を厳しいもので、設置認可に至るまでは多くの障壁があったが、財務運営上、国立大学であるチュラロンコーン大学とは独立した教育機関として扱うことを条件に設立が認められた。しかし結果として、独立した財務基盤のもとでサシンはアジアを代表する有力ビジネススクールとなり、ブランド力、資金力については米国大学院と肩を並べる存在となった。

#### <事例 2>スイス・IMD ビジネススクール

エグゼクティブ MBA 教育で知られる IMD ビジネススクールは、もともと食品メーカーである Nestlé の従業員のための内部教育機関として設立された社内人材開発部署であった。その後 Nestlé から独立し IMD ビジネススクールとなったわけだが、IMD が従来の高等教育機関にくらべ型破りといえるのは、“No Tenure, No Rank, No Appointment”を徹底して導入したことである。すなわち、終身雇用的テニュア制度はなく全教員が契約ベース、職階も教授、准教授、講師といった区分は無く IMD 教員である以上全員が教授、そしてどこのビジネススクールにもあるファイナンス専攻、マネジメント専攻、会計学専攻といった垣根を撤廃し、全員が“IMD 教

員”と所属を統一したことにある。しかしその結果、全教員によるプロジェクト型エグゼクティブ MBA 教育が成功し、多国籍企業における多文化組織経営分野では世界屈指の存在を築いたといえる。

#### <事例 3>アメリカ・日米経営科学研究所

日米経営科学研究所 (Japan-America Institute of Management Science: JAIMS) は 1972 年に富士通株式会社の出資によって設立された。富士通社員のための国際ビジネス教育機関として設立されたという点で IMD ビジネススクールの事例に類似しているが、IMD と大きく異なるのは JAIM がハワイ大学ビジネススクールと民間企業のリエゾンとしてのミッションを有していることである。JAIMS はハワイ大学から独立した教育機関であり、大学院として独自の学位を授与していない。しかし、Executive MBA プログラムと海外インターンシップの運営に関してハワイ大学ビジネススクールは JAIMS にその多くを依存しており、また学生は通常ハワイ大学ビジネススクール修了後に MBA のみを取得できるのに対し、たとえば日本フォーカス Executive MBA プログラムを修了すればハワイ大学からの MBA 学位のほか、JAIMS から Japan-focused Management Certificate が授与される。州立大学ビジネススクールと民間高等教育機関が連携し国際ビジネス教育モデルを構築した事例といえる。

#### <事例 4>アメリカ・サウスカロライナ大学ムーアビジネススクール

ムーアスクールで取得可能な学位は、通常の Master of Business Administration (MBA) ではなく、“International” Mater of Business Administration であり、頭文字をとって IMBA (国際経営学修士) と呼ばれる。ムーアスクールの IMBA 学生は、Language Track、Global Track、Vienna Track の 3 トラックから一つを選択し自らの専門性を磨く。在籍者数が最も多いという Language Track に注目してみると、グローバル・ビジネス・コア (全トラック共通) の科目履修と 10 専門分野 (マーケティング、ファイナンス、HR 等) から専門を選択し科目履修する。言語は中国語、フランス語、ドイツ語、イタリア語、日本語、ポルトガル語、スペイン語の 7 言語の中から 1 言語を選択しその言語を日常生活に支障がなく、また職場でも十分なコミュニケーションがこなせるようになるまで外国語浸りになる。ムーアスクールでは、学生が十分な外国語能力を修得することに重点を置いており、学生はビジネススクールにおけるビジネス・コア科目や選択科目を履修する以前に外国語授業を履修しなければならない。通常、9 月入学の米国ビジネススク

ールにあって、ムーアスクールの新入学者は5月に入学する。5月中旬から7月中旬までの約9週間、一日7、8時間、週5日間をこの外国語プログラムのみに費やすのである。これらの外国語教育はムーアスクール教員ではなく、サウスカロライナ大学の College of Liberal Arts 教員によっておこなわれる。7月下旬以降、初めてビジネス・コア科目を開始することになるが、外国語教育が終わったわけではない。国際経営学修士課程のコア科目履修と並行して、週に4時間をビジネス現場で用いられる専門用語を修得するための商業外国語科目を履修しなければならない。翌年3月にはムーアスクールがあるコロンビア市を離れ、各学生が選択した言語を話す国々に散っていき、今度は現地の提携大学において最終的な言語能力マスターに集中し、最終ステップとして20週間におよぶ現地企業でのインターンシップに参加する。これだけの集中教育をすれば、ほとんどの学生は現地企業でも十分なコミュニケーションをとれるようになるという。インターンシップ終了後、学生は再びムーアスクールに戻り、国際経営学における各専門講座を受講し、指導教官の下で就職活動にはいる。高等教育では例外ともいえる外国語・異文化イマージョン (Immersion) プログラムで成功し、アメリカの片田舎にありながら国際ビジネススクールとして世界的なブランド力を獲得した事例といえる。

#### <事例 5>アメリカ・ペンシルバニア大学ローダーインスティテュート

ペンシルバニア大学がウォートンビジネススクール以外に重要なビジネス教育拠点を持つことはあまり知られていない。ローダーインスティテュート (正式名称は The Joseph H. Lauder Institute of Management & International Studies) とよばれる部局がそれである。Institute という名前ではあるが、研究所ではなく教育機関である。ただし、ローダーインスティテュートは学位を授与する教育機関ではなく、ウォートンビジネススクールと文理科スクール (School of Arts and Sciences) による MBA/M.A. ダブル・ディグリー・プログラムの運営を担っている部局である。ウォートン=ローダーによるダブル・ディグリー・プログラムに入学した学生は、修了時にウォートンスクールから経営学修士号 (MBA) と文理科スクールから国際関係修士号 (M.A. in International Studies) を取得する。このダブル・ディグリー・プログラムは、ウォートンスクールの MBA 学生を対象としたプログラムであるが、ウォートンスクールの学生が国際関係修士号のみを取得することはできない。ローダーインスティテュートは、Leonard A. Lauder

と Ronald S. Lauder という二人の兄妹実業家からの寄付金によって設立された。ローダー (Lauder) という名前は彼らの姓からきたものであるが、二人は化粧品メーカーで知られる Estée Lauder 社を創設した Joseph H. Lauder 氏の息子達である。ファミリービジネスとして知られる Estée Lauder 社の経営者である Leonard、Ronald 両氏はウォートンスクールの卒業生である。Estée Lauder 社が世界市場に進出した際、さまざまな異文化経営問題に直面したローダー氏が、国際的感覚と経営能力を持った経営人材の育成が重要だと考え、国際ビジネス教育プログラムの設立を条件にペンシルバニア大学に寄付したという経緯がある。ウォートン=ローダーの事例は、ダブル・ディグリー・プログラムが実質的な価値を生み出すものであることを示している。

我が国においても、既に英語開講による国際経営管理系大学院は存在する。しかし、海外有力ビジネススクールにおけるこれまでの「挑戦」ともいえるビジネスエリート教育プログラム構築の取り組みを多面的に考察し、その教育カリキュラムやケースの有効性を分析したことは、今後の我が国ビジネススクールが国際競争力を獲得しリーダーシップを発揮する上での重要な課題を提起したといえる。本研究結果をもとに執筆され、今後公刊が期待される著書・論文等をとおして、異文化適応型の実践的経営技能習得を目的とした新たなカリキュラム開発への理論的具體化が進み、その波及効果として国際ビジネスパーソンを育成する我が国の高等教育機関の明確な位置づけが期待できるものと考えられる。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計5件)

1. Satoshi P. Watanabe, “Where Do They Belong in the Job Markets?: A Comparative Analysis of Public Policy Program Graduates in the U. S. and Japan,” *Journal of Comparative Policy Analysis*, 査読有、Forthcoming.

2. Satoshi P. Watanabe, “Gender Gap in Preferences for Defined Contribution Pensions in Japan,” *Proceedings, 15<sup>th</sup> World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA)*, 査読有、August 2009 (Forthcoming).

3. Wakako Taniguchi and Satoshi P.

Watanabe, “Corporate-Sponsored Pensions and Employee Choice of Annuities in Japan,” *Proceedings, 15<sup>th</sup> World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA)*, 査読有、August 2009 (Forthcoming).

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者

4. 渡邊聡、「企業組織における従業員の職能開発教育投資行動に関する分析」、『大学研究』、査読有、第38号、2009年、pp. 83-95.

5. Nicole M. Watanabe and Satoshi P. Watanabe, “What Do Japanese Workers Want to Know About Intercultural Communication? – An Analysis of *Nikkei* vs. *Gaishi-ke Kigyō Employees*,” 『異文化経営研究』、審査有、第3号、2006年、pp. 95-104.

[学会発表] (計4件)

1. Satoshi P. Watanabe, “Gender Gap in Preferences for Defined Contribution Pensions in Japan,” 15<sup>th</sup> World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), 2009年8月24日～27日、Sydney Convention and Exhibition Centre, シドニー・オーストラリア.

2. Satoshi P. Watanabe, “Where Do They Belong in the Job Markets?: A Comparative Analysis of Public Policy Program Graduates in the U.S. and Japan,” 6th International Comparative Policy Analysis Forum Workshop, 2009年6月4日～7日、世新大学行政管理大学院、台湾・台北市.

3. Satoshi P. Watanabe, “Gender Gap in Preferences for Defined Contribution Pensions in Japan,” Asian Social Protection in Comparative Perspective: An International Conference Co-Sponsored by Association for Public Policy Analysis and Management, 2009年1月7日～9日、シンガポール国立大学・シンガポール.

4. 渡邊聡、「グローバル社会と専門職大学院」、高等教育公開セミナー-大学と社会、2008年8月19日、広島大学高等教育研究開発センター.

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

渡邊 聡 (WATANABE SATOSHI)

広島大学・高等教育研究開発センター・准教授

研究者番号：90344845