

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年3月31日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：20530370

研究課題名（和文） MBA人材の活用からみた日本企業の経営グローバル化

研究課題名（英文） Globalization of Japanese Companies Viewed from Utilization of MBA Holders

研究代表者

岡部 曜子（OKABE YOKO）

京都産業大学・経営学部・教授

研究者番号：30258181

研究成果の概要（和文）：日本企業はMBA人材を活用する体制が遅れているが、過去三年ほどの間にMBAホルダーへの需要が高まりつつあること、一方、MBA人材はビジネススクールで学んだことが必ずしも実践で生かされないことに戸惑いや失望を感じていることが明らかになった。MBA人材（日本人および米国人）、MBAホルダーではない日本人の国際人材、企業の人事担当者にインタビュー調査を行った。

研究成果の概要（英文）：It was revealed that Japanese companies in general are not quite ready for fully utilizing MBA holders and their business knowledge, however, that they are quite positive for utilizing such human resources. Meanwhile, Japanese business persons with MBAs are not satisfied with the outlook of their future careers in Japanese companies. Numbers of interviews were conducted against Japanese and American MBA holders, Japanese global businesspersons without MBA diplomas and Japanese corporate managers in charge of human resource management.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	800,000	240,000	1,040,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	700,000	210,000	910,000
2011年度	700,000	210,000	910,000
年度			
総計	2,700,000	810,000	3,510,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：ビジネススクール、日本的経営、内部資源活用型経営、グローバル人材

1. 研究開始当初の背景

日本においてはビジネス教育に関する研究の蓄積が少なく、企業経営とビジネス教育との適合性を議論したものはほとんどない。そこで本研究は、日本企業で働く個人の意識を通じて、米国型ビジネス教育と日本的経営の適合性を検討することにした。

2. 研究の目的

米国のビジネススクールに企業派遣された日本人ビジネスマンが、MBAを取得して日本企業に戻った後に、日本企業のなかでどのような処遇を受け、ビジネススクールで得た知識が生かされているか否かを明らかにし、そこから日本企業のグローバル化の課題を導き出すことが目的であった。

日本企業では従来、仕事の経験を通じた人材育成 - OJT (On-the-Job-Training) - が行

われてきたが、企業内において長期的に蓄積される人的経営資源は日本的経営の強みであった。しかし、経営環境の変化が激しくなり、体系だったグローバルな経営知識を身につけたマネジャーが求められるようになってきている。また、働く個人の意識も変化している。とくに若手ビジネスマンは不確実性の高い経済下での雇用に不安を感じる一方で、より高い報酬や仕事のやりがいを求めるようになってきている。さらには、日本の大きな社会的変化として少子化の進行があるが、高等教育機関としての大学は入学志願者の減少に直面して学生確保に苦慮している。これらの要因から、Off-JT(off-the-Job-Training)のビジネス教育機会として日本版ビジネススクールが生まれた。日本企業はこれまで米国のビジネススクールなどに留学したMBA人材を活かしてこなかったが、その理由は彼らがビジネススクールで修得する知識や体験が日本的な経営と相容れなかったからである。果たして日本のビジネススクールは企業や個人の要請に十分に答えることができるのか。また、新しい人材育成の方法は従来の日本的な経営システムにどのような影響を与えるのか。

本研究は、米国のビジネススクールに留学する人に対して米国留学の目的を尋ね、そこから日本企業の人事政策や日本のビジネススクールの運営についての示唆を得ようとするものである。

3. 研究の方法

米国でMBAを取得した日本人ビジネスマンやMBAを持たない日本人のグローバル人材、アメリカ人のMBAに人材、日本企業の人事担当者を対象にインタビュー調査を行い、そのデータと先行研究からのデータをもとに定性的な分析を行った。

米国のビジネススクールに留学中の日本学生(11名)、日本人卒業生(6名)、およびアメリカ人卒業生(5名)へのインタビューが中心である。また、ビジネススクール教育に批判的な経営学者へのインタビューと、日本人の現役留学生が行ったアンケート調査を援用した。

4. 研究成果

本研究を通じて、MBA人材の活用という観点から、いくつかの示唆が得られた。の進展度合いを測ることができた。従来、日本ではMBAやビジネススクールに関する研究がほとんどなかったが、本研究は今後、日本企業の人的資源管理や国際経営の分野における重要な研究課題を提供するものとして位置づけられる。研究内容については国際学会で発表する機会があり、多くの質問が寄せられて、海外の研究者に本テーマについて関心が高

まったと思われる。今後は、海外のジャーナルへの掲載を目指す。

米国のビジネススクールに留学する日本人ビジネスマンの意識はおおむね以下のようなものであった。米国のトップレベルのビジネススクールには、さまざまな目的を持った優秀な日本人が集まっているが、彼らは、日本の企業組織のあり方にとくに強い閉塞感を感じているわけではない。しかし、企業派遣組であっても将来の方針が曖昧な人が多いという事実から、日本型と米国型の2つの異なる労働のあり方-長期雇用と短期雇用、集団主義と個人主義、年功制と実力主義など-の間で、どちらを選択すべきか戸惑いを感じていることが判明した。

留学目的が、ものの考え方やコミュニケーション能力を含めた全般的な経営の知識やスキルの習得である場合は、概ね満足を得ている。とくに洗練された教育手法には感服する人が多い。また、副次的な成果として、チームでの仕事の進め方や意思決定方法、迅速な仕事の段取りなども体得している。これら副次的な成果は、日本のビジネススクールでは修得不可能であるという点では、むしろクラスルームでの経営学の知識よりも貴重である。

一方、米国のビジネススクールから距離を置いて客観視する人もいる。彼らは日本的な経営を行っている日本企業に勤務しながら米国流の経営を学ぶことへの根本的な疑問を抱いている。また、アメリカのビジネススクールが実際のビジネス経験から乖離していることや、投資銀行やコンサルティングといった経済の限られたセクターにのみ関心を向けていることに批判的である。これらの批判は、終身雇用やものづくりを強みとする従来の日本的経営の再認識に向かっている。

アメリカでは近年、エンロンやワールドコムの不祥事をきっかけとして、経営学者の中でもビジネススクール批判が高まっている(Mintzberg, 2004; Pfeffer and Fong, 2004; Ghoshal, 2005, etc.)。例えば、Pfeffer and Fong (2002, 2004)は、アメリカのビジネススクールに拝金主義が強すぎることを問題視し、経営学を学問として教育する場にすべきだと主張している。さらに、アメリカとは限らず、ビジネススクール教育そのものを疑問視する研究者もいる。かれらの主張は、数時間の授業で次々とケースをこなしても、所詮、実際の経営は理解できないというものである。例えば、ミンツバーグ(2004)は、経営とは実践であるという考えに立ち、ビジネス教育が理論に走ることを問題視している。

日本企業のグローバル化の課題に関して以下の示唆が得られた。

(1) 日本企業は、もっと MBA を積極的に活用すべきである。根津 (2003) は、企業経営には、企業独自の知識だけでなく業種横断的な経営者としての共通スキルが必要ではなく、これらを身につけるための MBA 教育を重視すべきだと述べている。インタビューの対象者はいずれも優秀でやる気があり、特に女性は際立っていた。しかも、ほぼ全員が日本で教育を受け、数年間は日本の企業組織に身を置いて日本的なものの考え方や経営のあり方を身につけた人たちである。これら日米双方の価値観や経営知識を持った人材を、日本企業はもっと活用すべきである。例えば、米国留学による 2 年間の現場経験のブランクをマイナスと見なさずに、むしろ経営全体が見渡せる総合的な知識を身につけた事実を評価し、職場配置、昇進、昇給、女性の活用などが工夫できる。しかし、日本企業にとって MBA を活用することは、本質的には従来の内部的資源活用型の経営を外部人的資源活用型へと舵取りを変えることを意味し、大きな改革を意味する。

(2) 日本企業は、将来のビジョンが曖昧な若手社員を一般の MBA プログラムへ留学させるよりも、むしろ中間管理職者を EMBA プログラムに送り込むほうが、退職されるリスクは少ない。また、ビジネススクールで学んだ経営知識をすぐに仕事に活かせるという意味でも、企業としてはメリットが大きいのではないかと。

(3) 日本企業は、新卒採用においても融通性が必要である。米国のビジネススクールに留学している人を含め、日本の若年労働者は終身雇用に対して懐疑的である。インタビューをした日本人全員が、大学卒業前に終身の就職先を決定してしまうことへのリスクを指摘している。大学でのんびりとモラトリアム期間を過ごしてきた日本人学生が、卒業を前にして突然に限られた経験と情報で終身雇用先を決めるのは確かに無理がある。アメリカのビジネススクールに来ることによって将来のオプションを広げるといった彼らの職業意識は、この点において健全である。

(4) 日本企業自体の組織改革が求められる。ビジネススクールではグローバルなコミュニケーションの技法、意思決定の方法、チームワーク、仕事の段取りを学ぶから、これらの良い点を必要に応じて日本企業も取り入れていく方が得策である。そのためには組織内で習慣化されている意思決定のやり方などを変革していく必要がある。

また、日本のビジネススクールのマネジメントについても対してもいくつかのインプリケーションが得られた。

(1) まずもって教育レベルの向上が必要である。日本のビジネススクールが他国のスクールと競争を行っていくには、教育の質の

向上させる必要である。授業のレベルを維持するしくみ、テクノロジーマネジメントやロジカルシンキングのクラスなど社会のニーズへの即応性、カリスマ経営者教員の配置などである。また、米国のビジネススクールは就職オフィスがよく機能しているが、日本も就職支援体制の整備が重要である。

(2) 日本独自のビジネス教育の確立が求められる。スタンフォードビジネススクールのフェッファ教授は、著者のインタビューの中で、日本のビジネススクールは米国を模倣せずに独自性を出すべきだと述べている。日本の独自性とは、例えば日本の経営の強みとされてきた終身雇用制度、ものづくり、オペレーションなどであり、その背景にある日本型の資本主義社会のあり方についての理論的検証といったことである。実際、日本企業の終身雇用のメリットは米国のビジネススクールのグループプロジェクトの課題に取り上げられている。また、アジアや欧米などからの学生を広く受け入れるには、例えば「オペレーションを学びたいければ日本」というような評判を取る必要がある。HBS でも Technology & Operations のコースで使われるケースの 1 割以上は日本企業である。

(3) 大学ごとの個性や地域性を追求すべきである。米国に限らず、ヨーロッパやアジアのビジネススクールは独自性を打ち出している。例えば、フランスのボルドービジネススクールでは、マーケティングやブランドに焦点を当て、2000 年からワインの MBA プログラムを設けている。イタリアのミラノのボッコーニ大学では、服飾産業や環境にやさしい土地活用方法についてのプログラムを設けている。ミンツバーグがトロント大学で創設したプログラムは、分析の方法論の習得ではなく、学生のものの考え方を変革させていくことに主眼が置かれている。2 週間のコースを 1 モジュールとして、16 週間にわたり世界中でメインキャンパスは存在しない授業が行われ、学生は企業派遣者のみで、復職後にビジネススクールで学んだことと仕事がかどのように関わっているかについてのレポートを課している。

(4) グローバルな視野でのビジネススクール経営が必要である。日本のビジネススクールに求められるもう 1 つに視点は、国際性である。カリキュラムは日本企業や日本の営を対象にしても、教育環境をグローバルにした方が良い。外国人教員の採用や海外のビジネススクールとの提携が必要である。また、卒業後の進路について、米国のビジネススクールのように世界中の企業に就職させることを目指すのか、あるいは日本企業を対象とするのかも明確にすべきである。外国人学生が多ければ、授業を日本語で行うか英語で行うかも検討すべきである。大学経営の

観点から、ビジネススクールの開校が入学者人口の減少への対策であるならば、海外の学生の受け入れを増やさなければ、国内のビジネススクール間の小さなパイの奪い合いで終始してしまう。

日本人ビジネスパーソンはさまざまな意図をもってアメリカのビジネススクールに集まり、大方は満足して卒業してゆく。この間彼らはアメリカの資本主義社会における個人主義的で短期雇用型の労働のあり方に触れるが、帰国後は、ほとんどの人がいったんは勤務先に戻り、従来の集団主義や長期的コミットメントをベースとした日本的労働慣行の中に組み込まれていく。そこで彼らは多かれ少なかれディレンマに置かれ、ある者はアメリカ型の個人の能力相応の評価を受けられる仕事を求めて転職したり、起業を行い、他の者は、日本企業に留まって日本的組織の中での自らの生かし方を模索していく。いずれにせよ従来の日本的経営は先端部分ではころび始めており、彼らはその変化しつつある日本的経営の辺境部で浮遊している。今後の研究では、米国 MBA の保有者がどのようなキャリアパスを歩んでいるかを調査し、日本的経営と MBA との関係を明らかにする。

(2)研究分担者
なし

(3)連携研究者
なし

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1件)

- ① 岡部曜子、日本の経営と MBA : 米国 MBA 留学生への意識調査から、京都マネジメントレビュー、査読無、第 16 号、2009、pp.31-46

[学会発表] (計3件)

- ① 吉原英樹、岡部曜子、金雅美、MBA and Japanese Style Management, Academy of International Business, 2011 年 6 月 28 日、南山大学 (名古屋)
- ② 吉原英樹、岡部曜子、金雅美、MBA and Japanese Style Management、The Association of Japanese Business Studies, 2011 年 6 月 25 日、南山大学 (名古屋)
- ③ 岡部曜子、日本企業における MBA 人材の活用 : 米国 MBA 留学生の意識調査から、国際ビジネス研究会関西支部 & 日本貿易学会関西部会第 1 回合同研究会、2008 年 7 月 12 日、同志社大学

6. 研究組織

(1)研究代表者

岡部 曜子 (OKABE YOKO)
京都産業大学・経営学部・教授
研究者番号 : 30258181