

日本的経営と MBA：米国 MBA 留学生の意識調査から

岡 部 曜 子

要 旨

本論は、日本企業にとっての MBA 教育の意義について、働く個人の視点から検討するものである。

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。若手ビジネスパーソンはとくに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。これらの複合要因から、OffJT(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した知識や体験が日本的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経営システムにどのような影響を与えるのか。本論では、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る。調査方法はインタビューが主で、アンケート結果も援用する。

1. はじめに

日本企業は従来、企業内部に囲い込んだ人材を実務経験を通じて全人的に育成してきた。企業独自の内部的資源の活用は日本的経営の強みであったといえる。しかし、経営環境の変化が激しくなり、グローバルに通用する体系だったビジネス知識や戦略思考を身につけた経営者が求められるようになってきた。また、働く個人の意識も変化している。若年労働者は、不確実性の高い経済における雇用に不安を感じる一方で、個人の能力を活かせる仕事をしたいという意識が強くなっている。¹⁾ さらには、もう一つの大きな社会的変化として急速な少子化の進行があげられる。大学は入学志願者の確保に苦慮しており、社会人を対象にしたプロフェッショナルスクールとしての役割を見出すようになった。これら企業、労働者、大学の三者それぞれの置かれた状況が複合的要因となって、企業外部におけるビジネス教育機会として大学のビジネススクールへのニーズが生じた。ビジネススクールとは、一般に、通常2年をかけて会計、財務、組織理論、マーケティング、リーダーシップ、ロジカル思考、交渉術などの経営の知識やスキルを習得するプロフェッショナルスクールを意味する。

1) 日本企業に勤務する労働者のうち、50歳代と60歳代では、80%近くが終身雇用制度を肯定しているのに対し、20歳代や30歳代では60%～70%と低い (Japan Institute of Labour Policy and Training, 2004)。

日本企業は MBA (Master of Business Administration) 保有者を活用するために人事制度をいかに変革すべきか。また、日本版ビジネススクールはいかに運営されるべきか。本論ではこれらの課題について働く個人の視点から検討してみる。具体的には、米国のビジネススクールに留学している（あるいは過去に留学した）人たちに焦点をあて、なぜ彼らが日本ではなく米国のビジネススクールを選択したのかを探る。研究方法としては、米国のビジネススクールに留学中の日本人学生（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。²⁾ 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³⁾と日本人の現役留学生が自ら行った既存のアンケート調査を援用する。⁴⁾

2. 米国のビジネススクールと日本人留学生の実態

(1) 米国のビジネススクールの社会的文脈

米国のビジネススクールは、置かれている社会的背景が日本とは異なり、長い歴史、外部労働市場の存在、競争の原理、そこに集まる人々や学校運営の多様性といった特徴を挙げることができる。

第1に、ビジネススクールの歴史が古い。ビジネススクールの原型といわれるハーバード大学ビジネススクール（以下 HBS と略称）は、1908年に創設された。現在では全米で約700校が開校し、年間に約9万人のアメリカ人が MBA を取得し、⁵⁾ 米国の大手企業トップ100社の CEO のうち4割近くが MBA ホルダーで占められる。⁶⁾ しかし、米国社会の中でビジネススクールの存在意義が高まると同時に、その拜金主義的な傾向に批判も寄せられるようになっている。

第2に、米国には外部労働市場が発達しており、それが MBA の資格取得のニーズを高めている。労働流動性が高ければ、企業は人事採用にあたって客観的な評価基準が必要になるが、MBA の資格は有効な指標となる。したがって、ビジネススクールの労働市場における役割は明確である。すな

2) インタビューは2004年8月から2006年6月にかけて行った。インタビュー対象者は、企業派遣組と個人留学組の両方で、2006年5月時点で米国の MBA プログラムに在籍中か、1980年代半ばから1990年代に卒業した日本人で、3名の女性を含む。比較対象に、1990年代初めに MBA プログラムに籍を置いた5名のアメリカ人卒業生にもインタビューを行った。日本企業はランキングの高いビジネススクールに限定して社員を派遣する傾向があることを考慮し、留学生および卒業生の留学先の大学は、2004年のビジネスウィーク誌に掲載されたトップ30校を対象とした (*Business Week Online*, '2004 B-school Profiles and Rankings' accessed on June 29, 2006, from <http://www.businessweek.com/bschools/04/index.html>)。)

3) 筆者は、2004年8月にスタンフォード大学においてビジネススクールのフェッファー教授にインタビューを行った。

4) MBA バリュエーション・プロジェクト (2003)。この調査は、2001年5月にノースウエスタン大学のケロッグスクールに留学中の日本人留学生によって行われた。アンケートの回答者は、175名の現役学生と165名の卒業生を含み、内235名が企業派遣、153名が個人留学である。

5) 国際協力銀行開発金融研究所 (2005) 「高等教育支援のあり方—大学間・産学連携—」 JBICI Research Paper, No.22, 2003年5月, p.31。

6) Koike and Inoki (2003) p.43, Table 3-4。また、同報告書では、日本企業の CEO で MBA 取得者は、約1%に過ぎない。韓国 (約50%) や中国 (約25%) よりもはるかに少ない (根津, 2004)。

わち学生は商品で企業は顧客であり、ビジネススクールは商品（学生）を高い価格（給与）で購入（採用）してもらるように、高い付加価値を付与する役割を果たす。

第3に、日本社会の資本主義は米国のそれとは性質が異なることが指摘されているが（ドーア、2001；伊丹，1987，等），市場経済の原理が厳密に機能する米国社会では、ビジネススクールもまた競争と収益を強く意識した経済組織として機能する。ビジネス誌が掲載するランキングによって入学志願者数が決まり、有名教授やディーンが移籍していく。また、ハーバード大学やスタンフォード大学などの主要なビジネススクールは財務報告書を公開している。さらに、高額な授業料以外にセミナーの参加費やケーススタディなどの教材の販売によって利益をあげている。

第4に、アメリカ社会の民族や価値の多様性がビジネススクールに反映している。トップレベルの学校では、学生の約3割程度は外国人が占める。また、職業経験や入学の目的もバラエティに富み、授業内容も多くのニーズに応えられるように設計されている。教員の文化的背景やキャリアも多様である。また、各学校は特色を出しており、例えば、HBS（ハーバード大学ビジネススクール）はベンチャーや金融分野に強いリーダーの育成に重点を置いており、スローン（MIT，マサチューセッツ工科大学スローン・ビジネススクール）は技術経営に強くチームワークを重視し、ケロッグはマーケティングに強く、シカゴは講義形式の授業が中心であり、スタンフォードはIT業界とのコネが強い。

(2) 日本人留学生の実態

日本人の米国 MBA 留学は企業派遣と私費留学に大別されるが、企業派遣組が大半を占める点に特徴がある。日本企業の米国 MBA プログラムへの派遣は1950年代から始まったが、1970年代から1980年代にかけて留学者が増加すると同時に、社会的な関心も高まった。1980年代後半から1990年代初めに MBA 留学のブームがあり、バブル経済の崩壊によって一時期、留学者数は減少したが、2000年頃から再び増加傾向で、現在は第2次ブームといわれる。また、最近では私費留学者が増加していることも特徴である。⁷⁾日本の大手企業は全米トップ10校や20校の有名ビジネススクールに限定して派遣する傾向が強い。2年間の費用は、大学の所在地にもよるが、授業料と生活費を合わせておよそ1,500万円である。⁸⁾

(3) 日本企業の米国 MBA 評価

日本企業は一般に、MBAの資格をあまり高く評価してこなかった。2003年のある調査では、日本の経営者の約8割がMBAは必要ないと答えている。⁹⁾また、1980年代から1990年代にかけて企業派遣で留学した人の多くが、元の会社に戻っても相応の処遇を受けられず、外資系企業などに転

7) 日経新聞，2003年3月16日，p.19.

8) 日経新聞，2003年3月16日，p.19. 日本企業の中には、社員米国のビジネススクールへの派遣にあたり、授業料や生活費などの諸手当の他に、給与の8割から全額を支給するところもある。

9) 根津（2003）。

職している（金，2002）．金（同）は，転職の理由として，日本企業の米国 MBA プログラムへの派遣目的が，管理者育成に加えて新入社員へのインセンティブづくりであることをあげ，また，日本企業は一般社員への配慮と実務重視の方針のために MBA 取得者を妥当に待遇していないと指摘している．要するに，MBA 人材は企業にとっての広告塔であると同時に，組織外部で経営知識を身につけたという意味では外部経営資源，すなわちよそ者とみなされるのである．

元来，ビジネス教育が経営者のパフォーマンスに与える影響を評価することはきわめて困難である．経営資源が企業の競争優位の源泉となるというリソースベースド・ビューにもとづけば（Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Plahalad, 1990, etc.），人的経営資源は企業経営にとって，モノ・カネ・情報といった他の経営資源と同等か，もしくはより以上に重要である（Grant, 1991）．しかし，ヒトに帰属するところの知識や技能は容易に可視化できないし，成果が出るまでにどれぐらいの時間が必要かも明らかでない．

3. 留学の目的

企業派遣と私費留学の別にかかわらず，日本人ビジネスパーソンにとって米国 MBA 留学は，コストとリスクが大きい．経済的負担，家族への負担，英語の苦勞に加え，2年間実務を離れる不利も生じる．MBA 取得を目指す人たちは，こういった事情を熟知しているにもかかわらず，なぜ敢えて日本ではなくアメリカのビジネススクールを選択するのだろうか．

(1) 将来のオプションを広げる

① 曖昧なビジョン

日本人留学生は米国のビジネススクールに多くを期待しているものの，目標が明確でない人が多い．アンケート調査（同）では，企業派遣組も私費留学組も含めて，留学目的は「キャリアアップ，キャリアチェンジ（組織内，組織外）のため」という答えが全体の約7割から8割と最も多い．^{10）}インタビューでも同様に，「将来のオプションを広げておきたい」，「フリーエージェントでいたい」，「視野を広げたい」，「ネットワークづくりをしたい」，「面白い仕事をしたい」といった曖昧な表現が聞かれた．日本人学生の大部分が企業派遣であることを考慮すると，現在の勤務先企業で働き続けるとは限らないと考えている人の割合が多いことは注目される．彼らは，いったんはもとの企業に戻るが，他の日本企業や外資系企業への転職も視野に入れているし，場合によっては事業を起こしても構わない，というように将来に関していくつかの選択肢を残している．

10) MBA バリュエーション・プロジェクト (2003), p.220.

② 肩書

ビジネススクールへの留学目的については、単に、「肩書になる」、「箔がつくから」という答もあった。ただし、「箔」や「自信」が誰を対象に意識したものなのかは曖昧である。妻の実家の会社を継ぐ予定で私費留学しているあるビジネスマン（スローンスクール、EMBA¹¹⁾、2005 - 2006）は、日本で卒業した大学が一流校ではなく、学歴がコンプレックスになっていたため、米国の一流校の MBA ホルダーになることによって仕事に自信がつくと考えたという。

米国では、MBA の肩書は転職の際に有利に働くことが多い。シリコンバレーの IT 関連企業で働く 40 歳代前半のある米国人（カリフォルニア大学バークレイ校ハース・スクール・オブ・ビジネス、1990 - 1992）は、ビジネススクールで得た知識は仕事で全く役に立たないが、MBA の肩書は転職の際のコネ作りに有利だという。また、別の米国人（カリフォルニア大学バークレイ校ハース・スクール・オブ・ビジネス、1990 - 1992）は、MBA の肩書があれば、通常ならば何年間かの経験が求められるところを、横すべりで責任者の地位につけるといふ。米国は資格の重要度が高く（Inoki and Koike, 2001）、MBA の肩書としての威力が強い。ただし、ビジネススクールの歴史が古いアメリカでは、MBA 保有者の数も多いし、ビジネススクール自体が見直しの時期にきている。

③ 女性のキャリアアップ手段

インタビューでは、4 人の女性に対して、キャリア形成における MBA の意義を尋ねた。1980 年代の初めに日本企業を退職して私費留学した女性（スタンフォードビジネススクール、1983 - 1985）は、ビジネススクールへの留学によって人生設計が変わったという。彼女は、メーカーに就職して「お茶汲み」の仕事をしていたときに、MBA という別のキャリア形成手段を知った。MBA 取得後はいったん帰国して、外資系メーカーの日本支社で数年働いたが、再び米国西海岸に戻り米国企業に勤務した。その後、結婚、出産を経て、40 歳代半ばで教育関係の会社を起こしている。また、別の現役留学生の女性は（スローンスクール、2005 - 2007）は、将来は実家のビジネスを継ぐ予定である。一般に女性は人に使われたら自由が効かなくなるから、専門職に就くか、もしくは自分で事業を起こした方が、仕事と結婚・育児などのプライベートとの両立がしやすく、そのためにはビジネススクールでの知識や体験が有効だといふ。

(2) 総合的な経営能力の習得

① 教育レベルの高さ

アメリカに留学する人の多くは、純粋に経営学を学ぶことを目的にしている。アンケート調査では、約 7 割が、留学目的に「マネジャー・経営者に必要な経営学を習得するため」と答えており、

11) EMBA は Executive MBA の略で、上級マネジャー向けの 1 年間の経営者養成プログラムを意味する。

第1位の「キャリアアップ, キャリアチェンジ(組織内, 外)のため」¹²⁾ インタビューでも, 組織理論, ロジカル思考, 問題発見・解決の方法, リーダーシップ, コミュニケーション・スキル, テクノロジーマネジメントなどの理論や手法はほとんどがアメリカで開発されたものなので, 本場でこそレベルの高い授業を受けられるという意見が多かった。

ある大手商社からの派遣留学生(HBS, 2005 - 2007)は, 将来は経営者になりたいという明確な目標を持っている。入社後3年目に26歳で, 社内でベンチャー企業を立ち上げる仕事を任じられ, 10名程度の会社のトップとして経営にあたったが, 株主, 顧客, 銀行などの利害調整で苦労したため, 総合的に経営のフレームワークを学んでおく必要があると考えた。HBSは, 教授は実務・学識ともにトップクラスの人材が集まっているのが魅力であるし, 生徒のレベルも高く, ディスカッション形式のクラスで優秀な生徒から教えられることが多いという。

② 最先端の経営知識

最先端の経営知識を本場で学びたいという意見もあった。例えば, 日本の大手化学会社から派遣されたバイオの研究者(スローンスクール, 2005 - 2007)は, テクノロジーマネジメントの理論やケースを学ぶことが留学目的である。彼は, 過去10年間に化学業界のグローバル再編を5回経験し, その過程で, 研究者や技術者であってもマネジメントのことを理解できないと通用しない時代になったと痛感した。また, 特にバイオの世界では, 技術の価値が見えにくいため, 技術と経営の両方がわかる「目利き」の役割を果たせる人材が貴重になるだろうと考えた。彼と同様の目的意識は, 派遣技術者に共通している。自動車メーカーからの派遣技術者(スローンスクール, 2005 - 2007)は, エンジンの設計に携わっており, MITが所在するマサチューセッツ州が環境対応の技術として燃料電池に次ぐエタノールの実用化に注力しているため, スローンスクールに身を置くことが最先端の技術の動向を知る上でも有利だと考えた。

③ ロジカルシンキング

インタビューでは, 経営の知識以外に, 欧米人流のもの考え方, 議論の仕方, チームワークの行い方, 意思決定の方法を学び, 仕事に生かしたかったという意見が多かった。大手IT企業のマネジャー(スローンスクールのEMBA, 2005 - 2006)は, 技術系の優秀な若手社員を統率するためにロジカル思考を身につける必要があった。ロジカルシンキングや問題発見・解決の方法は, 仕事を通じて経営を学ぶという従来の日本企業における人材育成においては習得する機会がなかった種類の能力である。彼の会社では, バブル崩壊後の就職氷河期に選りすぐりの優秀な技術者が雇用されたが, 彼らを束ねていくのは一般的なリーダーシップ論は通用しないという。従来, 日本企業の若手社員は上司の指示にすぐに従うのが通常であったが, 最近では指示を出すたびに理由を問い, 自分

12) MBA バリュエーション・プロジェクト (2003) p.220.

が納得しないと行動しない傾向が強い。上司として優秀であることを認めさせなければならず、そのためには日本的な「なあなあ」ではなく、三段論法で説明することが必要なのだという。

また、いくつかの先進的な日本企業では、成果主義がかなり浸透して若手でも早く昇進するようになったため、部下に年長者がいるケースが増えている。この IT 企業のマネジャーの場合も年上の部下がおり、彼らに仕事を命じる場合も、ロジカルに説明する方がやりやすいという。

④ 英語コミュニケーション能力

一般的に日本企業は、海外においてもマネジメント活動は日本人中心に日本語で行っているために、英語の必要性が低く、社員の英語力は高く評価されてこなかった（吉原・岡部・澤木，2001）。実際、現役 MBA 留学生によるアンケート調査では、「MBA で得たもののうち何か一番役に立つか」の質問に対し、「英語コミュニケーション能力」と答えた現役学生が 61% いるのに対して、卒業生は 52% と低下している。¹³⁾ ある大手保険会社の派遣社員（スロンスクール，2005 - 2007）は、彼の会社は海外業務は行っているが、日本企業や日本人を顧客とした業務であり、英語力は必要ないという。

一方、外資系企業に勤務する人や将来は親の会社を継いで海外との取引を増やしたいと考えている人の場合などは、英語修得の優先度が高い。

(3) グローバルな人脈作り

日本企業が米国のビジネススクールに社員を派遣する本当の狙いは、英語力の習得と外国での人脈作りであるとの指摘がある。¹⁴⁾ HBS に留学後に IT 関連の会社を起こした元大手電機メーカーの技術者は、香港、台湾、韓国の同級生の人脈が現在の仕事に活かされているという。¹⁵⁾ しかし、このようなケースは稀で、ビジネススクールを通じての人脈は、日本人脈、アジア人脈、欧米人脈の順に密度が薄くなっている。アンケート調査では、MBA で得たもののうちで一番役立つものとして、現役生の 49% が「ビジネス上のネットワーク」と応えているのに対し、卒業生では 33% と低下している。インタビューした卒業生の中には、現在は外国人の元同級生とはまったく連絡を取り合っていないという人や、アジアの留学生とは親しくなったが、連絡を取り合うのはせいぜい 5 人ぐらいという人もいた。アメリカのビジネススクールは学校ごとに同窓会組織があり、毎年 6 月ごろに 2 日間ほどの会合を開いているが、2006 年のスロンスクールの会合に出席した日本人卒業生は 1 人だけである。

一方、同学年の日本人留学生と知り合えたことが貴重だという人は多い。日本国内では、海外のビジネススクールの卒業生のネットワーク組織がいくつかあり、イベントや異業種交流会的な会合

13) MBA バリュエーション・プロジェクト (2003), p.215.

14) 金 (2002), p.73.

15) 日経新聞, 2003 年 3 月 16 日, p.19.

を定期的に行ったり、ウェブサイト上で情報交換を行ったりしている。¹⁶⁾

(4) 合理的な仕事の進め方

日本のビジネススクールに通っていれば得られなかったメリットとして、仕事のやり方が学べたという意見も多く聞かれた。

① チームワーク

米国のビジネススクールでは、グループに分かれてプロジェクトを行うことが多く、課題についてグループで手分けして情報を集め、意見をまとめてクラスで発表する。この経験を通じて、チームでの仕事の進め方も日本の企業とは異なることが理解できる。ある大手通信会社から派遣された技術者（スローンスクール、2004 - 2006）は次のように語っている。

おそらくチームやグループの概念が日本と異なるのだと思います。日本のグループは、毎週ミーティングをして、人を枠に閉じ込めて、食事やプライベートなこともいっしょに行動しますが、こちらでは、仕事を効率的に行うためのフレームワークとしてチームを作るんです。もちろん日本的な強みもあると思います。「なあなあ」が効くというか、契約ベースではなく人間的な関係で仕事を融通し合います。でも欠点もあって、擦り合わせがうまくいったようでいて、実はうまくいっていないことが、後でわかったりする。コンピュータのプログラムを作るような仕事では、最後にプログラムまで落とした段になって、双方が同じように思っていなかったという結果になることがあります。

② その他のグローバルコミュニケーション能力

米国のビジネススクールでは、シカゴ大などを除くほとんどの学校で、授業ではディスカッションが活発に行われ、成績の6～7割は授業中の発言によって採点される。欧米人が相手の場合は、言葉で表現することによって初めてコミュニケーションが成立するという前提があるため、発言しないしていると、能力がない人間だと見なされる。また、日本的な意思決定の方法もグローバルな標準との違いが大きい。ある大手通信会社の技術者（スローンスクール、2004 - 2006）は次のように語っている。

外国人はディスカッションの進め方がうまいんです。グループに分かれて討議するときも、ちゃんと自分の意見を言って、意見の相違があると、いい点と悪い点を出してみてもう一度ディスカッションして、それでもまとまらなかったときは、分かれて議論する。ディスカッション

16) MBA友の会 (<http://www5a.biglobe.ne.jp/~mtomo/index.html>), MBA90'sの会 (代表内古閑宏, HBS, 1995-1997)

がクリアに進むんですね。日本人同士だと、「なあなあ」で決まってしまうと思う。おそらく年上の人が「こっちで行こう」と言うと、それで決まってしまうんだと思います。

③ 時間と質のトレードオフ

技術系の女性（スローンスクール、2005 - 2007）は、ビジネススクールで大量の課題をこなす中で、ビジネスにおける仕事のこなし方がわかったという。日本の大手電機メーカーの研究所で技術開発を行っていたときは、研究者として時間を気にせずに仕事をしていたが、ビジネススクールでは課題に優先順位をつけて限られた時間内にまとめざるを得ない。先生はどの程度の結果を求めているかを即座に判断し、合格点がもらえる範囲内の努力をするという経験を通じて、ビジネスは、時間と質がトレードオフであり、その間の最適解でバランスを取った人が勝ちだとわかったという。

(5) 批判的見解

① 授業と現実のビジネスとのギャップ

ビジネススクールには最初から期待をかけず、教室でのビジネス教育そのものに疑問を持つ人もいる。フルブライト奨学金で留学中の外資系ビジネスコンサルティング会社に勤務する人（スローンスクール、2005 - 2007）は、ビジネススクールの授業内容には期待していないと明言する。彼の会社はビジネススクールで学ぶ経営理論は不要だとし、MBA の資格は認めず、名刺に載せることもさせない。¹⁷⁾ 彼はコンサルタントとしての仕事とビジネススクールの授業との違いを以下のようにコメントしている。

どちらも最初に与えられる情報は同じで、こういう会社がこういう状況で困った、さてどうしよう、という課題は同じです。ところが、ビジネススクールでは、1 時間半の授業で学生が次々に意見を言って、教授がそれをまとめて、「結論は、この会社は A ではなくて B がいいですね」で終わる。浅いんです。A 社（彼が勤務する米系コンサルタント会社）では、まずビジネススクールでの 1 時間半と同じことをして、その後、何がわかっているか、足りない情報は何かを明らかにします。その後、1 週間リサーチをして、もう 1 度ミーティングをして、ほんとうに課題は何だったかをもう一度見直す、それを 3 ヶ月続けるわけです。まったくレベルが違うんです。HBS やスローンでは、6 ~ 7 割は授業参加度で評価されるので、意見は言う、しかし、半分以上はテキストに書いてあることを言っているだけです。実際のビジネスはもっと深く考えなければならぬわけで、授業中の思いつきの意見をそのまま使えるわけではないです。もっとも A 社のやり方にも欠点があります。あくまでも第三者として正しいことを言うことを求められ

17) ボストン・コンサルティング・グループのロンドン支店では、MBA の非保有者の方が、MBA 保有者よりも業績が良かった (Leonhardt, 2000)。また、マッキンゼーの社内調査では、入社後、1 年目、3 年目、7 年目の社員の能力を評価したところ、MBA 保有者而非保有者との間で格差はなかった (Pheffer & Fong, 2002)。

るわけで、現実の世界はきれいごとではないですから。

彼は、将来は、A社の日本以外の海外支店で仕事をすることを希望しているおり、2年間の休息を得ることに加えて、英語力の習得、異文化体験を留学の主な目的にしている。

② コンサルティングや金融業への偏重

ある日本の電機メーカーから派遣されたマネジャー（スローンスクール、EMBA、2005 - 2006）は、アメリカのビジネススクールには、ものをつくることを軽視する傾向があることに失望したと言う。特に、コンサルティング会社や投資銀行などのファイナンス分野に競って就職するトップビジネススクールの卒業生は、物やサービスを消費者に提供し対価を得るという実体経済とはかけ離れたことを仕事だと思い込んでいると批判する。以下は彼のコメントである。

典型的なケースで、MBA卒で投資銀行に行く人は、共生社会を想定してないんです。自分がその場でよければいいという考えで、組織や企業がどうなるかということとは考えない。日本はウィン-ウィンの関係を社会と作って皆で成長していく、社会に還元していく。アメリカの産業は、売って買って流すという交換ばかりでしょう。日本のように、いろいろな産業において腰を据えて人材を育ててやっていく方が、根底は強いんじゃないかなと思います。

また、米国の経営と日本の経営とは違うから、アメリカのビジネススクールで学んだことだけでは不十分だという意見もあった。

4. まとめ

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。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は、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困惑していることを示している。

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、概ね満足が得られている。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ている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う。

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。

以上を踏まえて、日本のビジネススクールと日本企業に対する若干のインプリケーションを述べたい。

(1) 日本企業へのインプリケーション

① MBA人材の活用

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なはずで、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せずに、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、¹⁸⁾ 昇給、¹⁹⁾ 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人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。

また、MBA保有者などの中途採用をもっと積極的に行ってもよいのではないか。インタビューした人のほとんどが、外資系企業に比して日本企業に転職の枠が狭いことを指摘している。

18) ある調査では、日本企業のCEOの平均年齢は63歳と先進国中、きわめて高い。中国は46歳、韓国は54歳である (日経新聞, 2004年3月29日, p.28)。

19) GMAC (Graduate Management Admission Council) (2006) 'Salaries For New MBAs Top \$92,000', GMAC.Com News Release, May 19, 2006. Retrieved on July 30 from <http://www.gmac.com/gmac/NewsCenter/PressReleases/SalariesforNewMBAsTop92000.htm>

② EMBA に送り込む

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。

③ 新卒採用の融通性

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ふ彼らの職業意識は、この点においては健全である。

④ 組織そのものの変革

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ため、これらの良い点を必要に応じて取り入れていく方が日本企業にとって得策である。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。

(2) 日本のビジネススクールへのインプリケーション

① 教育レベルの向上

日本のビジネススクールが他国のスクールと競争していくには、教育の質を向上させる必要がある。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

スタンフォードビジネススクールのフェッファア教授は、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、例えば日本的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の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。

また、ある留学生は、アメリカのビジネススクールで学ぶ"competition"や"strategy"などの経営学の概念は日本のものとは異なるから、米国で学んだ知識だけでは不十分だという。日本的な経営論を系統だって教える必要がある。

③ 大学ごとの個性、地域特性

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、学生のもの考え方を変革させていくことに主眼が置かれている。²⁰⁾ 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-授業が行われる。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どのように関わっているかについてのレポートが課される。

④ グローバルな視野でのビジネススクール経営

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的経営を対象にしても、教育環境をグローバルにした方が良いのではないだろうか。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の労働慣行の中に組み込まれていく。そこで彼らは多

20) Pfeffer and Fong (2004) .

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ほころび始めており、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したい。

* 謝辞

本研究は科研費(20530370)の助成を受けたものである。本研究は、科学研究費基盤研究(C)の助成によるものである。

参考文献

- Barney, J. B. (1991a) . "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Business Week Online*, '2004 B-school Profiles and Rankings'. Accessed on June 29, 2006, from <http://www.businessweek.com/bschools/04/index.htm>
- ドーア, R. (2001) (藤井正人訳)『日本型資本主義と市場主義の衝突:日・独対アンゲロサクソン』, 東洋経済新報社.
- GMAC (Graduate Management Admission Council) (2006) 'Salaries for New MBAs Top \$92,000', GMAC. COM News Release, May 19, 2006. Retrieved on July 30 from <http://www.gmac.com/gmac/NewsCenter/PressReleases/SalariesforNewMBAsTop92000.htm>
- Grant, R. M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring 1991, 33,3,pp.114-135.
- International Herald Tribune (2003) "The MBA Game, Europe Meets the Challenge", September 30, p.11.
- 伊丹敬之『人本主義企業』(1987) 東京: 筑摩書房.
- (The) Japan Institute for Labor Policy and Training (2004) *Labor [Labour] Situation in Japan and Analysis 2004/2005*, The Japan Institute for Labour Policy and Training.
- 金雅美 (2002)『派遣 MBA の退職 - 日本企業における米国 MBA 派遣制度の研究 - 』学文社.
- Koike, K. and T.Inoki (2003) *Japanese Economy & Labor Series No.8: College Graduate in Japanese Industrie*, Tokyo: The Japan Institute of Labour.
- 国際協力銀行開発金融研究所 (2005)「高等教育支援のあり方 - 大学間・産学連携 - 」JBICI Research Paper, No.22, 2003年5月.
- MBA バリュエーション・プロジェクト『MBA は本当に役に立つのか』東京: 東洋経済新報社, 2003年.
- MBA 友の会ホームページ, <http://www5a.biglobe.ne.jp/~mtomo/index.html>
- Mintzberg, H. (2004) *Managers, not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 日本経済新聞 (2004)「日本企業, 経営者に懸念」, 2004年3月29日, 28ページ.
- (2003)「MBA 熱なぜ再燃?」, 2003年3月16日, 19ページ.

Pheffer, J. and Fong, C. T. (2004) "The Business School 'Business': Some lessons form the US Experience", *Journal of Management Studies*, 41:8, December, pp.1501-1520.

Prahad, C.K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3) , pp.79-91. Springer Berlin Heidelberg

Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Apr.-Jun., Vol.5, Iss. 2, pp.171-180.

金雅美 (2002) 『派遣 MBA の研究－日本企業における米国 MBA 派遣制度の研究－』学文社.

根津利三郎 (2003) 「日本経済低迷は経営者の能力欠如が原因：MBA 教育と経営者市場の育成を」 *Business Research* 2003.4.6-13 ページ.

吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子 (2001) 『英語で経営する時代』有斐閣.

執筆者紹介

著者名： 岡部 曜子 (おかべ ようこ)

所属 (役職)： 京都産業大学経営学部 (教授)

専門分野： 組織論, 国際経営論

主要著書： 『情報技術と組織変化 - 情報共有モードの日米比較 - 』(2001 年, 日本評論社)

Management Education in Japan (Co-authored with Kambayashi, Norio and Morita, Masaya) (2007, Chandos Publishing, UK)

主要論文： 「日本企業の言語コストと言語ベネフィット - バイリンガル経営の阻害要因の分析を通じて - 」(2005 年, 『国際ビジネス研究学会年報 2005 年』)

"Compatibility between ERP and Japanese-style management" (吉原英樹, 横田斉司との共著) (2008 年, 『人間環境学研究』)

The Value of MBA in Japanese Companies: A Survey on Japanese MBA Students Studying at American Business Schools

Yoko OKABE

ABSTRACT

New business schools and MBA programs have been springing up in Japanese universities over the past decade. This growing demand for business education seems to come from three different sources: Japanese companies needing managers with globally qualified business knowledge and skills, universities searching for new types of students to offset demographic decrease in Japan's young population, and individuals desiring better qualifications in order to get more rewarding jobs. With these immense pressures for growth, Japanese business schools are now seeking their own national style of business

education even though their programs are basically modeled after American ones.

As a degree of Master of Business Administration (MBA) has become a popular credential among ambitious young Japanese business people, some prefer to go to overseas business schools, particularly in the US annually. Why do these people choose American business schools rather than Japanese ones despite greater costs of money and effort? What added value do they expect to obtain from American business schools? Are there any discrepancies between their expectations and the results? This paper investigates these questions for the purpose of drawing some useful suggestions for improving management of Japanese companies and Japanese business schools.