

# 東アジア・東南アジア出身MBA学生のキャリア意識 -セルフ・エフィカシーとキャリア・アンカーに関する調査から-

Career Perspectives of MBA Students from East Asia and Southeast Asia:

From Viewpoints of Self-efficacy and Career Anchor

相馬 知子\*

## Abstract

In East Asia and Southeast Asia, severe competition for top talent is a result of economic development and increase of higher educated people. Under these circumstances, companies need to provide attractive working environments in order to hire and retain those highly educated and skilled people. In this study, the survey and interviews were conducted to analyze career perspectives of MBA students from that region. Two viewpoints, self-efficacy and career anchor, were applied to the survey. As a result, three factors are identified:

- (1) Self-efficacy of MBA students from East Asia and Southeast Asia is high.
- (2) They believe the balance of "challenging job" and "personal life" is very important.
- (3) They expect change and flexibility in their work and career as it relates to their personal life.

## キーワード

セルフ・エフィカシー、キャリア・アンカー、MBA 学生、高度人材

## 1. はじめに

現在、世界において、研究者・技術者・経営幹部候補などの高度人材の獲得競争が熾烈になっている。「高度人材」の定義は確立されていないが、一般的に専門知識・スキル・担当業務水準が高い大学卒以上の者を指す。経済協力開発機構(OECD<sup>1)</sup>)は、2001年に発行した『科学・技術・産業スコアボード』の中で、「高度人材 (highly educated people, highly skilled)」の国を超えた移動が活発になっており、一部の発展途上国では「頭脳流出 (brain drain)」が問題になっていると指摘した(OECD, 2001)。また、翌年2002年発行の『International Mobility of the Highly Skilled』の中でも、OECD加盟各国の間で「頭脳循環 (brain circulation)」が起こっており、高等教育を受けた人材をいかに獲得するかが、国家の政策決定者および会社経営者にとって、重要な課題であると述べている。

日本においても、外国人高度人材の獲得と活用

は重要な課題となっている。例えば、2008年に閣議決定された『経済財政改革の基本方針』の中では「日本国内における労働力人口の不足を、海外から優秀な人材を受け入れることで補充する」こととされ、その具体策として外国人高度人材の受入、および留学生30万人計画が策定された。2012年には、外国籍高度人材の受入を拡大するため、出入国上の優遇措置を講ずるポイント制も導入されている。日本企業でも優秀な外国人を積極的に採用する動きが加速しており、彼ら彼女らにとって魅力的な勤務環境を提供し、意欲を高く維持し、最大限に能力を発揮してもらう必要性が増している。

このような背景のもと、本研究では、高度人材予備群の1つであり、将来の企業における幹部候補生であるMBA学生を取り上げ、その中でも特に日本とも関係が近い東アジア・東南アジア国籍を持つ者が、どのようなキャリア意識を持っているかについて、明らかにすることを目的とする。具体的には、対象者が仕事に求めるものや、どの

論文受稿日：2013.12.3 論文受理日：2016.6.9

\* SOMA, Tomoko: (株)日立製作所  
(Hitachi, Ltd.)

ような考え方でキャリア選択を行うのかという点、及びその背景について考察する。検討にあたっては、セルフ・エフィカシー及びキャリア・アンカーの概念を援用する。後述するが、セルフ・エフィカシーは個人のもの感じ方、考え方、および行動パターンに対して影響を与えるものであり、またキャリア・アンカーは、特にキャリアに関する行動に対して影響を与える要素の一つとなるものである。これらの概念を援用することにより、外からでは見えにくい彼ら彼女らの自己概念やキャリア意識及びそこから来る行動や志向を明らかにし、日本企業において彼ら彼女らが更に活躍するために企業側が留意すべき点を検討することに繋げていく。

## 2. 東アジア・東南アジア出身 MBA 学生の状況および先行研究

MBA 学生やビジネススクールを対象とする調査・研究は、学術研究およびメディア等による調査の形で数多くなされている。

米エコノミスト誌のランキング<sup>2)</sup>によると、世界の「トップ100」として認定されているプログラムの内、東アジア・東南アジアに所在地がある大学は6校にすぎず、大半が欧米の大学で占められている。ただし、欧米の MBA で学ぶ学生は欧米出身者だけではなく、他地域出身の学生も多い。GMAC (2011a) の統計によると、世界の MBA プログラムにおいて、出願者の約半数は学校の所在国以外の海外からの出願者であり、例えば2011年には、世界の2年制フルタイム MBA プログラムへの外国からの出願者の割合は45%、1年制フルタイム MBA プログラムについては56%となっている。このことから、MBA 学生も、国を超えて留学するという流動化が進んでいることが分かる。また、同統計は外国人出願者のうち最も多いのはアジア・太平洋地域出身者であると述べており、例えば1年制フルタイム MBA プログラムの場合、米国 MBA への外国からの出願者のうち40%が、またアジア・太平洋地域の MBA への外国からの出願者のうち64%がアジア・太平洋地域からの出願者であるとしている (GMAC, 2011a)。

GMAC が発行する Corporate Recruiters Survey2011 (GMAC, 2011b)<sup>4)</sup>によると、世界で多くの企業が MBA 卒業生の雇用を進めており、例えば2011年に MBA 卒業生の雇用を計画している企業は回答企業の70%に上っている。特にハイテク企業や金融分野では、他地域と比較してアジア太平洋地域で採用が活発に行われている。これらのことより、アジア太平洋の一部である東アジア・東南アジアにおいても MBA 取得者数が増加しており、また MBA 卒業生を活用しようと採用する企業も多いと推測することができる。

GMAC が同ホームページへの登録者を対象に行った調査 Registrants Survey (GMAC, 2008)<sup>5)</sup>での中国やアジア太平洋地域の対象者がビジネス修士号取得をめざす理由を見てみると、一番多いものは、表1の通り「(5) 知識・スキル・能力の習得」であり、続いて対象者の6割程度が選択した項目では「(1) 海外での就職機会」「(2) より良い仕事に就くため」「(3) よりチャレンジングで面白い仕事に就くため」等、卒業後の就職に関わる項目の順位が高い。このことから、MBA を知識・スキル・能力を習得し、より良い仕事に就くためのステップとして捉えていることが分かる。また、米国の対象者と比べて「(1) 海外での就業機会」の割合が多いことも特徴的である。

上に記した GMAC などの調査においては対象者を世界全体としており、アジア地域については「アジア・太平洋」の大きなカテゴリーでまとめて論じられる傾向がある。アジア地域を細分化して行った調査・研究には、日本・韓国・中国の MBA 学生について国別の比較の観点から行った金 (2007, 2010) がある。金 (2010) は米国においてビジネスを専攻するアジア系留学生は増加傾向にあると述べ、特に人数が多い中国人学生の増加の理由として、中国の欧米系外資企業において MBA 学位が経営のプロフェッショナル資格としての評価が高いことや、ランキングで上位にあげられる有名校に留学した学生は給与や職務の面で優遇されていることなどをあげている。金によると、中国では通常の大学卒の学生と比べ MBA 卒業生は高く処遇されており、その分該当の学生は

表1 ビジネス修士号をめざす理由 (抜粋)

ビジネス修士号取得をめざす理由 (抜粋)	対象者		
	中国	アジア太平洋	米国
対象者数	1173人	317人	825人
(1) 海外での就職機会	62%	67%	34%
(2) より良い仕事に就くため	61%	55%	66%
(3) よりチャレンジングで面白い仕事に就くため	64%	58%	73%
(4) 計画的なキャリア開発の一環	60%	58%	57%
(5) 知識・スキル・能力の習得	77%	81%	85%
(6) 学習の機会とするため	63%	57%	73%
(7) 就業者として競争力ある状態を維持するため	58%	57%	73%
(8) より多くの金銭を得る	50%	48%	71%
(9) 長期的な収入や金銭上の安定性の改善	58%	56%	77%

(出所) GMAC (2008) より筆者日本語訳の上作成

エリート意識が強く、自分に自信があり、また転職意欲も高いという。

金 (2007, 2010) の研究は、各国における学生の特徴に焦点を当てたインタビューによる事例にもとづくものである。日本においては、国際比較の観点から心理的側面に焦点を置いてデータを分析した調査は必ずしも豊富であるとはいえない。

本研究においては、日本および東アジア・東南アジア出身者に対象者を絞り、セルフ・エフィカシーおよびキャリア・アンカーの概念を援用して日本人と比較しながらデータを収集・分析し、さらにインタビューによってデータ分析結果の背景や、そのもととなる対象者の意識について検討する。

### 3. 援用する概念の整理と先行研究

本稿における調査は、アンケート及びインタビューにより実施した。調査実施にあたり、セルフ・エフィカシーおよびキャリア・アンカーの概念を用いた。セルフ・エフィカシーとキャリア・アンカーは独立した2つの別の概念であるが、いずれも個人のキャリア意識を分析する上では有用であると考えられるため、これら2つの観点から、対象者の意識について検討を行うものである。

### 3.1 援用する概念

#### 3.1.1 セルフ・エフィカシー

セルフ・エフィカシーは、日本語では自己効力感と訳される。これは、カナダの心理学者であるバンデューラ (Bandura, A.) の社会的学習理論の1つの重要な概念として提唱されたものであり、「ある結果を生み出すために必要な行動を、自分がどの程度上手に行えると信じていることができるか」という個人の感覚のことを指している。バンデューラの研究により、セルフ・エフィカシーは個人のもの感じ方、考え方、および行動パターンに対して、影響を与えていることが分かっている (Bandura, 1977, 1995)。

#### (1) セルフ・エフィカシーの源

セルフ・エフィカシーは、自然発生的に生じるものではなく、主として4つの情報をもとに形成され、具体的には、制御体験 (mastery experiences)、代理体験 (vicarious experiences)、社会的説得 (social persuasion)、生理的・感情的状態 (physiological and emotional states) があげられる (Bandura, 1995)。以下、バンデューラ (1977, 1995) による、それぞれの定義を説明する。

1つ目の制御体験とは、実際の自分の行動により物事を達成し成功した体験を指し、セルフ・エフィカシーを生み出すために最も効果的な体験であると考えられている。常に変化する社会の中で

成功するには、状況に合った適切な行動をとっていくことが必要であるが、そのためには、自分で状況を正しく理解し、それに合わせて行動し、また自分の行動を制御できることが必要である。そのような一連の行動を通じて得た成功体験により「自分に効力があるという信念」を形作り、セルフ・エフィカシーの向上につながる。十分なセルフ・エフィカシーを得るには、すでに身に着けている知識や習慣を単に繰り返すことによって得られる安易な成功体験では不十分で、自分が主体となって行動したという実績が必要である。簡単に成功できる体験のみを経験したとすると即時的な結果を期待するようになり、失敗により落胆しやすくなってしまふ。同じ成功体験であっても小さな成功体験からは小さな効力感、大きな成功体験からは大きな効力感を得ることに繋がると考えられており、強いセルフ・エフィカシーを持つためには、忍耐や強い努力によって障害に打ち勝つ体験を持つことが必要である。

2つ目の「代理体験」は、自分と同じような人々が努力をして物事を成し遂げていることを見ることにより、それを観察している自分自身も同様のことが実行できるという信念を湧き上がらせるという考えである。この代理体験による影響の大きさは、対象となる他者と自分自身の類似性の強さと相関関係があり、例えば、同レベルの教育を受け日ごろから同レベルの成績を収めている友人が、ある資格試験に合格した場合などは、自分と友人の類似性が高いためその影響を強く受け、自分自身も同じことができると感じることに繋がる。逆に同じ友人であっても、専門分野が異なるなど自分自身との共通点が少ないと感じれば、その他者の行動と結果により影響を受けることは少なくなる。また、代理体験は、セルフ・エフィカシーを増加させるだけでなく、減少させる作用もあることが分かっており、例えば努力をしたにも関わらず失敗している他者を見ることにより、それを観察している自分自身のセルフ・エフィカシーが低下することに繋がっていく。

3つ目の「社会的説得」は、周囲からの高い評価を言葉で伝えられることがセルフ・エフィカシーの向上に繋がるとする考えである。つまり「あ

なたには、ある行動を行うだけの能力がある」と日ごろから周囲に言われて何らかの行動を勧められた場合、何か問題が起こったとしてもその他者からの評価を頼りに、自分は能力があると信じ努力し続けることができ、それが結果的に実際の能力の向上やセルフ・エフィカシーの向上に繋がる。この「社会的説得」のみでセルフ・エフィカシーを高く向上させることは困難であるが、対象者の努力を促し、結果的に成功に導くことができる。よって、社会的説得が有効に働くためには、実際に必要な知識や能力を備えていることが必要である。そうでない場合には、結果的に物事を成功させることは難しく、この場合、当人のセルフ・エフィカシーは否認されることとなる。

4つ目の情報源として、生理的、感情的状態があげられる。これは、人が自身の能力を判断する際、ある程度生理的・感情的要因の影響を受けていることを指す。具体的には、ストレス反応・緊張・疲労・痛み・落胆した気分等を感じる時、人は自身の物事の遂行能力が低下していると捉える。たとえ成功体験があり、よきモデルを得て、周囲からの励ましを受けたとしても、体や気持ちのありように上記のような感覚を持つときは、セルフ・エフィカシーが低くなるのである。つまり、体を良い状態に保ち、ストレスを減らし、ネガティブな感情をできるだけ避けることによって、セルフ・エフィカシーを持つことに繋がるのである (Bandura 1977, 1995)。

## (2) セルフ・エフィカシーが行動に与える影響

セルフ・エフィカシーは人間の行動に対して「認知的過程」「動機づけ過程」「情緒的過程」「選択の過程」という4つの過程を通して影響を与えており、またこれらはそれぞれが独立して機能するのではなく、互いに影響しながら作用しているものであると考えられている (Bandura, 1995)。

第1の認知的過程であるが、これは人が物事を認知する過程にセルフ・エフィカシーが影響を与え、それが行動の変化に繋がることを指している。例えば、目標設定の際は、その高さにセルフ・エフィカシーが影響する。ロック (Locke, A) ら (1990) に従えば、セルフ・エフィカシーが高い

人はより高い目標を掲げ、自分がそれを達成できると確信し、それに合わせてより大きな努力をする。この場合、何らかの困難な状況に直面した場合も、高いセルフ・エフィカシーにより、自分がそれを達成できると認識し、挑戦すべき目標を設定して、よく思考しながら挑戦していくことが可能である。一方、セルフ・エフィカシーが低い場合は、与えられた状況に対して失敗するシナリオを描き、多くの事柄が悪い方向に進むのではないかと心配する。このような状態では、目標を達成することはさらに難しくなる。セルフ・エフィカシーが低い人は、困難な状況に直面した場合も、考えが安定せず意欲は低下し、作業の質も落ちると考えられている (Bandura, 1995)。

第2の「動機づけ」であるが、バンデューラ(1995)によると、セルフ・エフィカシーの高低は、人のモチベーションに対しても影響を与えている。それを説明する要因として、「原因帰属」「結果の期待」「認知された目標」の3点があげられる (Bandura, 1995)。まず初めに、セルフ・エフィカシーは、ものごとの原因帰属に影響を与えている。例えば何らかの物事に失敗した際、セルフ・エフィカシーが高い人は失敗したのは自分の「努力」が不十分であったせいであると考える傾向がある一方で、セルフ・エフィカシーが低い人は、失敗したのは自分の「能力」が低かったせいだと捉える傾向がある。努力が不十分と認識する場合は、それを解消するためにさらに努力を積むことに繋がる。2点目の結果の期待であるが、これは、ある結果を得られるかどうかの判断が、セルフ・エフィカシーの高さによって異なってくるとする考えである。人は、自分の行動がある結果を生み、その結果が自分にとって価値あるものであると判断した場合に行動すると考えられている。このためには、自分が実際にその行動を行って結果を得ることができるという信念が必要である。いくら結果が価値あるものであったとしても、自分がそれを成し遂げることができると認識できなければ行動に移さない。セルフ・エフィカシーがあり、どの程度の努力をすれば目標を達成できるかを認識できて初めて、人は行動に移すのであると言える (Bandura, 1977)。3点目の「認知された目標」につ

いてであるが、これは、セルフ・エフィカシーの高さが目標を設定するときのレベルに影響することや、また、挑戦する価値ある目標を達成するために行動する過程で、より努力するよう動機づけされたりすることを指している (Bandura, 1995)。

第3の情緒的過程についてであるが、これは、セルフ・エフィカシーが、個人が困難な状況に陥った際、どの程度ストレスや抑うつを体験するかということに影響を与えているとするものである。高いセルフ・エフィカシーがあると、不安が起きた時にもストレスの元になっている状況を自分で管理でき対処できるものであると考え、不安と抑うつを規制することも可能である。この場合、脅威と思われる環境を安全なものに変えていくための行動を起こすことにつながり、不安やストレスを軽減することにも繋がる。一方、セルフ・エフィカシーが低い場合は、不安を感じた時、それらは良くないものであると受け止め、周囲の環境が危険をはらんだものだと認識し、可能性の低いことも心配するようになる。これらは、徐々に、自分自身の機能を低めることにも繋がっていく (Bandura, 1995)。

認知的過程、動機づけ過程、情緒的過程、に加え、セルフ・エフィカシーが人間の行動に影響を与える4番目の過程として、選択の過程があげられる。これは、人が困難な出来事に直面した際や、何らかの選択、例えば生活を変えるような環境を選択する際に行う判断が、セルフ・エフィカシーの高低によって異なってくるとするものである。具体的には、セルフ・エフィカシーが高い場合、困難な仕事であっても習得すべき挑戦として受け止めて進んでいくことができ、また人生における何らかの選択をする際も、自分の対処能力の範囲であると判断すればそれに挑戦していくことができる。一方、セルフ・エフィカシーが低い場合は、自分の欠陥や直面しそうな不利な結果などを考えて努力を怠ったりすぐにあきらめたり、困難な状況をできるだけ避けようとしたりする傾向がある (Bandura, 1995)。

本研究の調査対象とした東アジア・東南アジア出身のMBA学生は、上記2「東アジア・東南アジア出身MBA学生の状況および先行研究」にて

述べた通り、MBA 進学の原因として海外での仕事を獲得ことや、よりチャレンジングな仕事に就くことをあげるものが多く、また出身国に留まらずに留学する者も多い。これは自分自身にそれを成し遂げることができるという自信があってこそ可能な行動であると考えられる。よって、このような対象者のキャリア意識を明らかにするに当たって、対象者の自己効力感を分析することが有用であると考え、セルフ・エフィカシーの概念を用いることとした。

バンデューラ (1977) によると、セルフ・エフィカシーが人の行動に影響を与えるレベルには2段階あり、1つ目は特定の場面における行動選択に対する影響、2つ目は場面を特定せず、個人が物事に対してどの程度の努力を払うかということや困難な状況にどの程度耐えうるかなどに対する影響である。この2番目に該当するセルフ・エフィカシーは特に「一般性セルフ・エフィカシー」と呼ばれており、より一般的な意味で個人が困難な状況や新しい状況に対してどの程度対処できるかという点に主眼を置いている。この一般性セルフ・エフィカシーの方が、より長期的な視点で人間の行動に影響を与えているものであるとされている (Schwarzer et al., 1999)。

### (3) 一般性セルフ・エフィカシー

一般性セルフ・エフィカシーを測定するための尺度作成に関しては、様々な研究がなされている。例えば、坂野・東條 (1986) は個人が日常生活の中で示す一般的なセルフ・エフィカシーの強さを測定するため16項目からなる「一般性 self-efficacy スケール (GSES)」を作成し、複数回の調査により、信頼性と妥当性を備えたものであるとしている (坂野1989)。また、他にもシェラー (Sherer, M.) ら (1982) は17項目、チェン (Chen, G.) ら (2001) も8項目からなる独自の一般性セルフ・エフィカシー尺度 (General Self-Efficacy Scale: GSES) の作成を試みている。こういった中、シュワルツァー (Schwarzer, 1992) らは10項目からなる GSES を作成し、後に各国の言語に翻訳し、ショルツ (Scholz, U.) らとともに25か国での比較調査を行った (Scholz et al. 2002)。この調査の

結果、国や性別による結果の違いについては議論の余地があるとしながらも、セルフ・エフィカシーの概念は国籍を問わず適用できるものであり、使用した GSES についても信頼性があるものであると結論づけた。このように、一般性セルフ・エフィカシー測定尺度は複数存在するが、本研究において、対象者の自己効力感を測る尺度として、シュワルツァーらによる GSES を利用した。これは、本 GSES がすでに多言語に翻訳されたうえで各国での有効な調査がなされていることや、インターネットによる調査の有効性が認められている (Schwarzer et al. 1999) ことなどから、項目や言語表現の妥当性を考慮し選択したものである。

### 3.1.2 キャリア・アンカー

調査にあたり、セルフ・エフィカシーに加え、シャイン (Schein, E.) が提唱した「キャリア・アンカー」の概念を援用した。キャリア・アンカーとは、キャリアに関する自己イメージの概念であり、キャリアを選択する際の指針や方向づけになるものである。シャイン (1978, 1990) によると、ほとんどの人は8つのタイプのアンカーに当てはまると言われている。具体的には、(1) 特定分野や職務のエキスパートとして活躍することに価値をおくという「専門・職能別コンピタンス」、(2) マネジメントや問題解決に関心を持ち、責任を引き受けて成長し、組織の中で昇進して組織を動かすスケールの大きな仕事をするにやりがいを感じるという「全般管理コンピタンス」、(3) 自身のルールと努力でものごとを進めることや、自身が納得できる方法や手順で仕事を進めることを好むという「自律・独立」、(4) 安定的な環境で仕事をするを優先することを希望する「保障・安定」、(5) 新しい製品・サービス・技術など、新たなものを創ることに価値を置く「起業家的創造性」、(6) 人や社会のために役立つことに関心が高い「奉仕・社会貢献」、(7) 挑戦することや障害を克服することそのものに喜びを感じる「純粋な挑戦」、(8) 仕事のニーズと家庭のニーズがバランスよく統合されていることに重要な価値を感じる「生活様式」、の8つである (Schein, E., 1978, 1990)。これらのカテゴリーの一つ一つは、

誰しもある程度の関心を持っているものであるが、その中でもキャリア・アンカーとして認識されるものは、本人が何にもまして重視したいと考える領域や、これだけはどうしてもあきらめたくないと考える領域を指していると言えるものであり、仕事での経験や他者との対話を通じて本人が見出していくものであると言える (Schein, E., 1990)。

キャリア・アンカーは、人がキャリアを選択していく際には重要な指針となるものである。本研究において、対象者がどのようなキャリア志向を持ち、またキャリア選択の背景には何があるかを明らかにすることに対してキャリア・アンカーの概念が有用であると考え、本概念を援用することとした。

### 3.2 仮説

研究に当たり、以下2つの仮説を設定した。1つ目は「仮説1：東アジア・東南アジア各地出身のMBA学生は日本人MBA学生と比較してセルフ・エフィカシーが高い。」である。東アジア・東南アジアでの進学率は上昇しているものの、その割合は日本に比べてまだ低い国が多い<sup>9)</sup>。そのような環境下では、今回調査対象としたMBA学生は、各国で高い学業成績を収め、多くの成功体験を経験している対象者と推測され、これまでの経験において、セルフ・エフィカシーを高めてきていると推測される。また、MBA進学するためには多額の費用が必要であり、退職して収入源がなくなる者や、出身国以外での生活をする者も多い。そのようなことに挑戦するには、自分がそれをやり遂げることができると考えられなければ挑戦できるものではない。これらのことから、これら対象者のセルフ・エフィカシーは高いと予想される。

2つ目の仮説は「仮説2：東アジア・東南アジア各地出身のMBA学生は日本人MBA学生と比較して挑戦志向が高い」である。上述の通りGMAC (2008)によると、中国やアジア太平洋地域出身者のうち6割程度が、MBA取得をめざす理由として「海外での就職機会」「より良い仕事に就くため」「よりチャレンジングで面白い仕事に就くため」等をあげている。これらは、対象者の物事に挑戦

していく志向が強いことを示していると考えられる。また、セルフ・エフィカシーが高い人はより挑戦できる環境を求める傾向があるとされており、仮説1が成り立つ場合、挑戦志向が高くなると言える。これらのことから、対象者の挑戦志向は高いと予想される。尚ここでは、キャリア・アンカーにおける「純粋な挑戦」に該当する項目の高さを測ることによって、東アジア・東南アジア出身の学生と日本人学生の挑戦志向の高さを比較する。

これらの仮説が検証された場合、東アジア・東南アジア出身のMBA学生の自己概念やキャリア意識の一部を心理的側面から明らかにすることに繋がり、これは、MBA学生のキャリア意識について、心理的側面に焦点を置いた研究が豊富でないことを考えると、意義あるものであると言える。

## 4. 調査

### 4.1 アンケート調査

#### 4.1.1 対象・実施時期・方法

上記仮説を検証するために、本研究では、アンケート「MBA学生の意識に関する調査」を実施した。アンケート「MBA学生の意識に関する調査」は、東アジア・東南アジア各地出身でMBAに在籍する学生、または過去2年以内にMBAに在籍したことのある者を対象に実施した。日本人については日本の大学を卒業し日本のビジネススクールに通う者のみを対象に日本語で行った。東アジア・東南アジア各地の出身者については英語にて実施した。調査時期は2011年11月で、アジア各地の学生52名、日本人学生38名、合計90名からの回答を得、そのうち有効回答数はアジア各地の学生33名、日本人学生38名、合計71名であった(有効回答率78.9%)。回答者の属性は表2の通りである。

#### 4.1.2 調査内容

アンケート調査は、セルフ・エフィカシーの高さおよびキャリア・アンカーに関する項目から行った。セルフ・エフィカシーの高さについては、シュワルツァー (Schwarzer, 1992) らが作成した一般性セルフ・エフィカシー尺度 (General Self-

表2 アンケート調査回答者属性

出身地	年齢					在籍校所在地					プログラム		合計		
	～25	25～29	30～34	35～39	40～44	45～	日本	米国	中国 香港含む	シンガポール	英国	フランス		全日	夜間
中国		6	7			1	4	3	6	1			12	2	14
タイ		5					1	1		1	2		5		5
台湾	1		3				2	1			1		4		4
シンガポール		2	1							2		1	3		3
マレーシア		1	1	1			2			1			3		3
フィリピン		2								2			2		2
インドネシア		1								1			1		1
ベトナム		1					1						1		1
アジア各地 計	1	18	12	1	1	0	10	5	6	8	3	1	31	2	33
日本	1	7	11	9	8	2	38						10	28	38
総計	2	25	23	10	9	2	48	5	6	8	3	1	41	30	71

(出所)「MBA学生の意識に関する調査」より筆者作成

Efficacy Scale(GSES))を利用した。この尺度は「一生懸命頑張れば、困難な問題でも解決することができる」「必要な努力を惜しまなければ、だいたいの問題を解決できる」等、自身の問題解決能力や目標達成能力に関する10個の質問から成り立っており、各質問に対して「4. よく当てはまる」から「1. 全く当てはまらない」まで4段階で回答する。その上で、各質問への回答1～4を得点として合計した数字がセルフ・エフィカシーの高さとして算出される<sup>9)</sup>。

キャリア・アンカーに関しては、シャイン・金井(1990, 2003)のキャリア・アンカー「自己診断用キャリア志向質問票」を用い、一部の日本語表現をより一般的に分かりやすい表現に修正したうえで、40項目の質問を準備した<sup>10)</sup>。もとの質問票はこれらの質問に6段階で回答した後「特に重視する項目」にさらに得点を加算する方式であるが、今回の調査では、回答に違和感の少ない1～5の5段階での点数づけとし得点の加算は省略した。その上で、アンカーごとに該当する質問の得点を合計し、その高低をどの程度そのアンカーに対する志向があるかを示すものとして利用した<sup>11)</sup>。

上記に加え、英語版については回答者の属性を明確にするため、MBAプログラムの所在地、出身大学の所在地、国籍、MBA修了後に就業を希望する国や地域の4点について追加で尋ねた。

#### 4.1.3 調査結果

セルフ・エフィカシーの得点について、アジア

各地と日本人の平均値の差をt検定により検証し、また、過去に同様の質問を利用して行われた先行研究(Scholz, et al (2002)、Schwarzer & Jerusalem (1995)、杉浦・枝川(2012))と比較した結果は表3の通りである。仮説1の通り、アジア各地MBA学生の得点は30.94と高く、日本人MBA学生との比較でも有意に高かった( $t(69) = 2.72, p < .01$ )。この点数は、日本や香港の大学生や、各国の一般人を対象に実施した過去の調査と比較しても高いものである。この結果は、アジア各地出身のMBA学生は、「仮説1」の通り、高いセルフ・エフィカシーを持っていることをあらわしている。

キャリア・アンカーについて、アンカーごとの設問への得点及びアジア各地と日本人の平均値の差をt検定にて検証した結果は、表4の通りである。アジア各地の対象者で一番得点が高いのは19.39の「生活様式」であり、「純粋な挑戦」「奉仕・社会貢献」と続く。1位の「生活様式」と2位の「純粋な挑戦」のポイント差は1.09あるが、2位の「純粋な挑戦」と3位の「奉仕・社会貢献」の差は0.24、3位と4位「自律・独立」との差は0.24であり、「生活様式」への志向が強く出ているということが言える。日本人の回答ではこの「生活様式」は8項目中6番目と低い順位であり、アジア各地の学生とも有意差がある( $t(69) = 5.19, p < .001$ )。これらのことから、アジア各地の学生の「生活様式」の得点が高いことは、日本人と比較して特徴的であると言える。「仮説2」で想定した挑戦志向をあ



らわす「純粋な挑戦」の得点は、アジア各地の対象者の中では2番目に高く、日本人MBA学生よりも0.80ポイント高い結果であった。ただし、統計的な有意差は見られず、仮説2は支持されなかった。これは日本人学生についても「純粋な挑戦」は8項目中最も得点が高い項目であり、有意差が見られなかったのものであると考えられ、アジア各地の学生・日本人学生とも、挑戦志向が高いと言える。アジア各地で3番目に得点が高かった「奉仕・社会貢献」については、アジア各地と日本人でのポイント差は0.82のみであり他の項目と比較しても差は小さく、また統計的にも有意ではない。この項目は、日本人でも8項目中2番目に得点が高いものであり、2つのグループに同じ傾向がある項目であると言える。アジア各地の対象者の結果で最も得点が低い項目は16.33の「保障・安定」と「全般管理コンピテンス」である。このうち「保障・

安定」については日本人学生の回答でも最も低い得点である。アジア各地の対象者と日本人との差は3.12あり統計的にも有意であるが ( $t(69) = 3.28, p < .01$ )、どちらのグループにおいても最低の得点であることから、2つのグループに同じ傾向がある項目であると言える。尚、キャリア・アンカーに関する8つの項目における標準偏差は、アジア各国のほうが日本人よりも小さく、アジア各国の回答者は国籍が異なるにも関わらず似た傾向を持っていることをあらわしている。

東アジア・東南アジア出身者のみに尋ねたMBA修了後に仕事を探す可能性がある国については表5の通りであり、東南アジア・東アジア各地、北米、欧州と多岐に渡る。また、対象者33名の約75%にあたる25名は複数の国・地域をあげていた。これらのことから、対象者は働く場所については柔軟に考えていることが分かる。

表3 セルフ・エフィカシー10項目の合計点数結果

対象者	人数	得点			SD	t値
		最大	最小	平均		
今回調査	MBA学生	33	38	23	30.94	2.72**
	アジア各地	38	37	20	28.45	
先行研究1	日本人	430	-	-	20.22	-
	香港 大学生	293	-	-	24.57	-
	インドネシア人	536	-	-	30.12	-
先行研究2	世界25か国	19,120	-	-	29.55	5.32
先行研究3	日本人商学部大学生	34	-	-	26.53	-

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

(出所)「MBA学生の意識に関する調査」及び、Schwarzer & Jerusalem (1995) (先行研究1)

Scholz, et al (2002) (先行研究2)、杉浦・枝川 (2012) (先行研究3)より筆者作成

表4 キャリア・アンカー8項目の合計得点平均

項目	アジア各地		日本人		差	
	得点	SD	得点	SD	得点差	t値
専門・職能別コンピテンス	17.21	2.93	15.18	3.41	2.03	2.67**
全般管理コンピテンス	16.33	3.32	15.18	4.12	1.15	1.28
自律・独立	17.82	3.10	15.11	4.43	2.71	3.02**
保障・安定	16.33	3.61	13.21	4.30	3.12	3.28**
起業家の創造性	16.79	4.26	14.11	4.72	2.68	2.50*
奉仕・社会貢献	18.06	3.24	17.24	3.35	0.82	1.05
純粋な挑戦	18.30	2.89	17.50	4.05	0.80	0.95
生活様式	19.39	3.11	14.87	4.09	4.52	5.19***

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

(出所)「MBA学生の意識に関する調査」より筆者作成

表5 東アジア・東南アジア MBA 生が就労先として興味がある国（複数回答可）

MBA所在地	人数	就労先として興味がある国・地域 東南アジア・東アジア											北米		欧州			他	
		内、複数 国・地域 を挙げた 人数	日本	中国	香港	シンガ ポール	台湾	マレー シア	タイ	フィリ ピン	インド ネシア	ベナ ム	米国	カナダ	英国	ドイツ	フランス	インド	オース トリア
日本	10	9	7	5	4	5	6	4	1	1	0	1	5	1	4	1	2	0	2
米国	5	3	1	3	2	2	1	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	2
中国	6	3	1	4	4	1	1	0	1	0	0	4	1	1	1	1	1	1	0
シンガポール	8	7	4	2	4	5	0	2	1	1	2	1	4	2	3	0	0	0	2
英国	3	2	1	1	2	2	1	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
フランス	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
合計	33	25	14	15	17	16	9	6	5	2	2	2	19	4	10	2	3	1	6

(出所)「MBA学生の意識に関する調査」より筆者作成

## 4.2 インタビュー調査

### 4.2.1 対象・実施時期・方法

アンケート調査を補完する目的で、インタビュー調査を行った。インタビュー調査は2011年9月から12月にかけて、東アジア・東南アジア出身のMBA学生、または過去1年以内にMBAに在籍した者合計12名に実施した。方法は、1対1の対面形式での半構造化インタビューで各人1時間程度とし、11名は英語、1名は日本語で実施した。

対象者の属性は表6の通りである。出身地は8名が中国、2名が台湾、1名が香港、1名がタイであり、男性が4名、女性が8名であった。所属する大学院は、6名が米国シアトルのワシントン大学、4名が

中国の上海交通大学、1名が日本の早稲田大学、1名が英国のマンチェスター大学であり、いずれも各国のMBAランキングでは上位に位置づけられる。12名のうち4名は、すでに何らかの専門分野で修士課程を修了しており、米国公認会計士資格を取得している者も1名あった。これらは、MBA入学前に既にある分野の専門教育を受けてきている人材であるといえる。

対象者の経歴は様々であるが、概ね5～8年程度の就業経験を持ち、12名中半数の6名が転職を経験していた。転職経験がない場合も、同じ会社の中で異なる職務を経験していたり、居住地変更を伴う異動を経験したりしているケースが4名あり、

表6 インタビュー対象者の属性

対象者 No	居住地			MBA前の経歴	年齢	性別
	出身	MBA 所在地	修了後 希望			
1	中国	米国	米国	IT系企業人事	25-29	女性
2			米国	経理、米国公認会計士資格	30-34	女性
3			米国	通信装置エンジニア、電気工学修士	30-34	男性
4			中国	大学英語教師、英語学修士	25-29	女性
5		中国	中国	医療機器会社	25-29	女性
6			中国	ITベンチャー	30-34	女性
7			中国	通信系エンジニア	25-29	男性
8			中国	IT機器セールス	30-34	男性
9	香港	日本	日本	マーケティング	25-29	女性
10	台湾	米国	米国	ビジネス誌記者	30-34	女性
11		英国	アジア	会計コンサルティング、会計学修士	30-34	男性
12	タイ	米国	米国	企業ファイナンス、ファイナンス修士	25-29	女性

(出所)筆者作成

同じ仕事を継続してきたケースは英語教師 (No.4) と記者 (No.10) の2名のみであった。

#### 4.2.2 質問内容

インタビューでは、MBA 以前の経歴 (学業・仕事・資格)、MBA で学ぶ理由、MBA 修了後の進路、仕事や業務環境に求めるもの、について行った。質問の回答に対して掘り下げた質問を行っていく際、特にセルフ・エフィカシー及びキャリア・アンカーに関連する部分に焦点を当てた。

#### 4.2.3 調査結果

インタビュー結果は、表7の通りである。MBA に進学した理由としては、「担当する仕事の内容を変えたい、または広げたい」という明確な意思を持っているケースが大半であった。具体的には、例えば「エンジニアとしてのバックグラウンドは生かしながらマネージャーになりたい (No3)」「記者からビジネスの分野に移りたい (No10)」「すでにファイナンスの修士課程を修了しているが、ファイナンスの分野だけではなく会社全体を見渡せるポジションにつきたい (No12)」などがあり、また、卒業後できるだけ早い時期の起業を考えている対象者も1名いた (No7)。対象者のいずれも卒業後に就きたい仕事のイメージや得たいものがあり、そこに早く到達するための手段としてMBA を選択しており、漠然とした理由を述べた者はいなかった。今回のインタビュー対象者は全員フルタイムの学生で、いったん仕事を離れて学んでおり、費用についても自費で支払っている。これは卒業後に得られるものと投資する金額の高さを比べたうえで行っている決断のため、得られるもののイメージが明確であることも、妥当性の高い結果であると考えられる。

MBA 修了後について、出身国以外のMBA に在籍する者については、当面は出身国には戻らずに職を探したいと考えている者が8名中7名であった。具体的には、米国MBA に在籍中の5人の内4人 (No1, 2, 3, 12) は、卒業直後の数年間は米国で就職することを希望していた。また、米国人と結婚している1名 (No12) 以外は、3年~5年程度経った時点で出身国に戻ることも検討

したいと漠然と考えており、具体的にはその時の状況に応じて決めたいとの回答であった。米国MBA 既卒の1名 (No10) は、すでに米国で働いており、3年後くらいをめどに出身国に帰ることも検討したいとのことであった。日本MBA で学ぶ1人 (No9) は、修了後は日本で就職し、ある程度長期的に勤めたうえで、日本本社社員の立場での海外勤務をしたいと考えていた。英国MBA で学ぶ1人 (No11) は、ヨーロッパではなくアジアで仕事を探したいとのことで、アジア地域であれば国は問わないとのことであった。これら7名に対し、卒業後すぐに出身国に戻らない理由について聞いたところ、「MBA2年間の留学経験だけでは不十分で、米国での実務経験を積みたい。そのほうが、将来の可能性が広がる」「希望する仕事ができる経験を積める場所であれば自国にこだわらない」などがあげられた。修了後まずはどこかで職を得て、そこでの経験をもとに次のステップに移っていくイメージを持っていることが分かる。

仕事や職場環境に求めるもの、仕事に対してやる気が出る時について聞いたところ、一番多かった項目は「何かを達成した時」「自分の仕事の結果が見え、それが周囲の役に立っているとき」等、「自分の仕事の成果を明確に把握でき、それを価値あるものとして自分が判断できること」という内容であった (No1, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 12)。ここで言う価値とは、「社会的に意義がある」といった社会全体に役立つという漠然としたものではなく、会社の中での自分の仕事の位置づけや成果が明確に分かることという具体的なものとしてイメージされており、例えばファイナンス専門家としての自分のアドバイスによって社内プロジェクトが成功すること等があげられた。次に多かったやる気が出る要因として、「新しいことに挑戦しているとき」「自分が成長していると感じられるとき」等、新しいことのチャレンジを通じた自分の成長であり、6人が述べていた (No1, 3, 5, 10, 11, 12)。いずれも、仕事を通じて得る成果や自分の成長を明確にしたいという希望が高い者である。他には、オープンでチャレンジングな企業カルチャーについてあげた者が3人 (No3, 9,

表7 インタビュー内容まとめ

	出身	MBA 所在地	MBAを志した理由	MBA後の進路希望	仕事や職場環境に求めるもの やる気が出る時 やる気をなくす時	その他発言
1	中国	米国	欧米への憧れがきっかけ。忙しいがより多くを得られる・学べる米国の MBAに興味を持った。MBA後の就職に有利なように企業が多い都市を選択。	MBAに投資した成果を得るため、インターンを経て、米国の大企業で経験を積みたい。将来中国に戻るかどうかは分からない。	新しいことを自分が持っている知識を適用しながら進め、良い評価を受けるとき。自分の行ったことの影響が分かることが重要。一定以上の給与水準であれば成長機会のほうが重要。	米国で仕事を見つけることはそれほど難しくはないと思う。子供のころから成績は良かった。中国で働いていた際は、仕事をどんどん覚えてしまったので、上司もどんどんさせてくれた。
2			夫の仕事の関係で渡米。子供が3歳になり、就職するかMBA進学かで迷ったが、米国MBAを取得しておくことは長期的に見て良いと考え進学。	米国の大企業のファイナンス部門希望。いずれ中国に戻ることも検討。20年後くらいには、企業のファイナンス部門のトップになりたい。	何かを達成したと感じられるとき、及び仕事と生活のバランスが良い時。	常に「もっと頑張ればもっとできる」という気持ち。高校卒業後、ニュージーランドの大学へ進学。当時の中国では珍しかったが、自分の意志で決めた。
3			過去に2社エンジニアとしての仕事を経験しているが、同じことの繰り返しで退屈だった。よりマネジメントに近い仕事に移るため進学。	エンジニア経験を活かして3～5年は米国企業で働きたい。その後、いずれ中国に帰国したい。	オープンな企業カルチャーや、チャレンジできる仕事であること。自分の仕事の結果が、会社の中でどう生かされているかが分かること。	米国企業で3か月間のインターンシップ経験あり。一生懸命努力し、いろいろなことを経験できた。
4			英語教師の仕事だけでは将来の仕事の幅が狭いと考えたため。	中国に戻り、英語教師をメインの職としながら、パートタイムで企業でも働きたい。米国での経験が、中国ではアドバンテージになると思う。	仕事の成果が明確だとやる気が出る。教師であれば、生徒の進歩など。やる気が出ないのは、仕事が多すぎたりレベルが高すぎる時。生活とのバランスも重要。	授業が大変で何回も退学することを考えたが、周囲の励ましや、留学生の先輩の同じような苦労話を聞き、乗り切った。
5	中国	中国	実務経験しかなかったため、総合的な知識を得るため MBAを選択。	分野は問わないが、何らかのビジネスプロジェクトをマネジメントできるマネージャーのポジション。いずれ起業したい。	新しいことを学び自分の成長に繋がっていると感じられる時、大変な仕事でも楽しめる。卒業後すぐは、給与を犠牲にしても、職務内容を重視して仕事を選びたい。	一つの企業の中で新しい経験をしてスキルを身に付けて、上位ポジションに就けたりするのであれば、今後転職を繰り返すことはないと思う。
6			前職の規模が小さく、自分自身を成長させるには環境を変える必要があると考えた。もともとファイナンスに興味があり、集中的に学ぼうと考えた。	投資銀行やベンチャーキャピタル。ファイナンスの専門性を生かせる企業・職種希望。	社会に貢献していること、仕事自体に価値があること。長期的視点で見ると収入も重要。	前職企業の業績は良く、退職しなければ別のチャンスがあったかもしれないが後悔はしていない。どんな選択でも色々な経験が可能。
7			前職の上司を見ていて、会社のマネジメントに興味を持つようになった。転職ですでに2社を経験しており、良いタイミングだと感じて進学を決意した。	自分の力を試すために起業したい。これまで他人のために働いてきたが、自分で会社を興す方が面白いと思う。	チャレンジできること、自分が担当した仕事の結果が見えることが重要。起業すれば100%自分の貢献なので、やる気が出ると思う。	起業がうまくいかない場合は、マーケティングやコンサルティングなどで仕事を探したい。
8			元々エンジニアであるが、興味があるファイナンスの仕事に就くため MBA取得を希望した。	ファイナンス知識を生かし投資関連企業希望。10年後位に個人投資家をめざす。	価値を生み出す仕事であることが重要。逆に、過去やる気が出なかった経験は、サポートしてくれない上司の下で働いたとき。	奨学金を受けているので、成績はそれなりに良い方だと思う。入学のための共通テストは、6か月くらい勉強した。
9	香港	日本	日本文化に興味があり日本に留学し日本語を学んだ。ビジネス知識を得るため MBA進学。	日本企業で長期的に働きたい。日本本社の社員として海外駐任したい。	周囲に認められたり、努力すればうまくいくと思えることによりやる気が出る。また、異なる考えを認めない仕事を適当にこなす、等の企業文化ではやる気を失う。	挑戦する物事のハードルの高さが分かればそれによって努力の量を変えられる。子供のころから、そのように必要に応じて準備しながら挑戦してきた。
10	台湾	米国	前職の記者時代に、ビジネスに興味を持った。英語力を身に付けること、国際的な経験を積むことを目的に米国 MBAを選択。6か月程度の準備をして合格。	ファイナンス関連で2～3年米国で経験を積み、そのままマネージャーになるか、別の職種を経験したい。いずれ台湾に戻りたい。	自分が成長していること、自分の仕事会社が対して何らかの価値を生んでいると感じられることが重要。	渡米前は、「MBAはチャレンジングだけどできないことはない」という感覚だった。米国は、仕事と生活のバランスがとりやすい点も気に入っている。
11			英国	前職のコンサルティング会社勤務時は台湾の中での仕事を中心。もっとグローバルな仕事に挑戦したいと考え、英国 MBAに進学。	国にはこだわらないが、会計コンサルティング会社のアジア拠点を希望。過去の勤務により知人も多いので、仕事を見つけることは難しいと思う。	自分自身の成長可能性や、仕事広がりのチャンスがあること。
12	タイ	米国	将来企業におけるマネジメントレベルのポジションに、早く到達するための良い手段と考えた。	米国で働き、企業におけるマネジメントのポジションに就くイメージを持っている。但しそれは5年後くらいの話で、もう少し長期間のゴールはまだ見えていない。	チャレンジングな仕事をしている時はやる気が出る。逆に自分の影響範囲がよく分からない体制だとやる気が出ない。カルチャーや給与も重要。	MBAに来て、ものの見方が変わった。自分はいかにものを知らなかったかということに驚いた。1年半後の卒業時のことを考えると、とても興奮する。

(注)表7のNoは表6のNoに対応しており、Noが同じ対象者は同一人物を指している

(出所)筆者作成

12)、生活と仕事のバランスが取れていることと答えた人が3人いた (No2、4、10)。

一方で、やる気をなくす時については、仕事に価値を感じられないとき、異なる意見やチャレンジを推奨しない企業文化、等の答えがあった。実際に、過去に就いた仕事を退職したり社内で異動したりした理由として「仕事が暇で退屈だった」「仕事をすぐに覚えてしまい同じことの繰り返しだった」といった「新たなチャレンジがなくなったから」と説明できる理由をあげた人が4人いた (No1、3、6、7)。これは、自分の能力であればもっと別の仕事を担当できるがそれ以下の範囲の仕事しか担当できずに仕事の価値を感じられなくなってしまった、と感じていることのあらわれであると推測される。

## 5. 考察

### 5.1 セルフ・エフィカシー

今回調査を行ったアジア各国出身 MBA 学生のセルフ・エフィカシーの得点は、日本人学生の得点や複数の調査・先行研究と比較しても高く、標準偏差も小さい。また、キャリア・アンカーの項目でも「純粋な挑戦」の得点が2番目に高いが、バンデューラ (1977, 1995) も述べているようにセルフ・エフィカシーが高い人はより積極的に物事にチャレンジしていく傾向があると言う。これらのことから、アジア各国出身の MBA 学生は、セルフ・エフィカシーが高いと推定できる。

アジア各国出身の MBA 学生のセルフ・エフィカシーが高い理由について、インタビューで得られた事例も踏まえ考察すると、1点目として MBA に入学する時点ですでにある程度セルフ・エフィカシーが高い対象者が選別されているということ、2点目として MBA の課程を通じてさらにそれを高めているということが考えられる。まず1点目についてであるが、セルフ・エフィカシーを高める大きな要因に、物事を自ら達成するという「制御体験」がある。高等教育への進学率がまだ日本と比較して高くはない国・地域出身で MBA に挑戦し合格している者は、学生時代に良い成績を収め、進学に必要なだけの所得を得られるよう

な仕事上の成功という「制御体験」を積み、セルフ・エフィカシーを高めてきていることが推測される。インタビューの対象者も、「大学までの成績は良かったか」の質問に対して、ほぼ全員が肯定的な回答をしていた。特に今回インタビューを行った対象者は各国 MBA でもランキング上位校の学生で、またすでに別の修士課程の修了者や米国公認会計士資格の保有者などもおり、セルフ・エフィカシーが高い傾向は強かったと考えられる。バンデューラ (1977) は、人は自分が努力すればその目標を達成できると認識できて初めて、チャレンジングな目標に対して行動に移せると述べているが、今回調査対象としたアジア各国 MBA 学生の多くが行った「退職する」「海外の MBA で母国語以外の言語で学ぶ」という目標を行動に移すには、その過程を自分が遂行できると確信するだけの高いセルフ・エフィカシーを持っていたからこそ実行できた決断であると言えるだろう。

このように、MBA に入学した時点で、既にある程度のセルフ・エフィカシーの高い者が選抜されていると考えられるが、そのようにして入学した対象者は、MBA 課程を通じてさらにセルフ・エフィカシーを高めていくと考えられる。これには、膨大な量の課題や学習をこなすことにより、バンデューラ (1995) の言う「制御体験」を得られるという点、また学生生活を通じて、セルフ・エフィカシーの別の源と言われる「代理体験」を得られるという点の2点が主にあげられる。1点目の制御体験であるが、これは学業および学業以外の活動を通じて培っていることが考えられる。学業については、例えばインタビューでは、米国 MBA にあまり馴染めなかったと述べた1名 (No4) を除き、他の11名はすべての対象者が MBA での学習について「苦労はしたが以前よりはこなせるようになった」または「多少の努力でこなせた」といったコメントをしており、当初想定していた目標を達成しながら、セルフ・エフィカシーを高めていることを伺わせた。また学業以外でも、インターンシップなどの経験を通じて制御体験を得ていることも考えられ、例えば米国の有名 IT 企業で3か月のインターンシップを行ったという中

国人男性 (No3) は、「企業で働くことは最初大変と感じたが、一生懸命努力することで慣れ、様々な人と交流するなど納得のいく経験をできた」と述べている。これは、課外活動を通じてセルフ・エフィカシーを高めた事例と言える。MBA 課程を通じてセルフ・エフィカシーを高める理由の2点目として、「代理体験」によるものがある。MBA プログラムにおいては、有名企業へ就職した卒業生や起業して成功している卒業生とのネットワーキングの機会が豊富にある。そのような場で自分と似たような対象者が活躍していることを見ること、つまり代理体験を得ることにより、自分もそれと同じことができると感じることに繋がっていると考えられる。実際にインタビューでは、当初修了後は帰国することを考えていたが、同じ MBA 留学生の先輩が米国で就職するのを見て、米国で働くという選択肢を考え始め、現在は実際に米国で勤務している対象者 (No10) や、授業についていけないと感じた際に、同じように苦労しながらも無事授業をこなしていくことができた留学生の先輩の話聞き、自分にもできると感じるようになったとの例 (No4) があった。これらは、自分と似た留学生の先輩の経験を見るという代理体験により「自分もできる」というセルフ・エフィカシーを高め、実際にチャレンジングな選択肢を選ぶという行動をとった事例と言えるだろう。このように、東アジア・東南アジア各国出身の MBA 学生のセルフ・エフィカシーは、MBA 以前からある程度高く、また MBA の課程を通じて、さらにそれを高めていると説明することができよう。

## 5.2 仕事と個人生活

キャリア・アンカーに該当する項目の得点について、アジア各国の対象者で最も高かった「生活様式」の点数は2番目に高かった項目との差は1.09ポイントであり、2番目と3番目の差の0.24、3番目と4番目の差の0.24と比較しても大きく、この志向が強く表れていると言える。生活様式のアンカーを持つ人は、仕事のニーズと家庭のニーズがバランスよく「統合されていること」に最も重要な価値を感じ、組織で働くことには前向きである

が、勤務時間が柔軟なこと・育児や介護のための休暇が十分取れること・在宅で仕事ができることなどによって、趣味などの個人的な状況や家族の事情を尊重してくれることを高く評価する傾向があるとされている (Schein, E. 1990)。インタビューにおいて仕事と生活のバランスについて具体的に述べたのは12名中3人おり、「米国のほうが仕事と生活のバランスが取れるので良い (No10)」や「生活と仕事のバランスは重要。忙しすぎるのは避けたい (No4)」といったコメントがあった。全員がこの項目について触れたわけではないが、アンケートにおいては非常に高い得点となっており、多くの東アジア・東南アジア出身の学生が重要な項目として認識していると言えよう。また、この「生活様式」の項目について日本人対象者の結果を見てみると順位は8項目中6番目で、ポイントはアジア各国と4.5以上の差があった。ただし、アジア各国の学生が家庭生活のみを重視しているわけではないことは、キャリア・アンカーで第2に得点が高い項目が「挑戦志向」であることから分かる。これらのことから、仕事と個人生活の両方を充実させることを重要視する度合いは、アジア各国の学生と日本人学生の間で、大きな差異があると言える。日本企業は、この点には特に留意が必要であろう。

## 5.3 キャリアの流動性

アジア各国の MBA 学生の特徴としてもう1点あげられるのは、自身のキャリアを流動的に変化していくものであると捉えていることである。アンケートでは、キャリア・アンカーの「保障・安定」の得点は、「全般管理コンピテンス」と同ポイントで8項目中最低と低く、将来を見通せる安心・安定についてはあまり求めていない点や、MBA 修了後の就業場所について様々な国・地域について柔軟に検討したいと考えている点などが分かった。また、インタビューからは、1つの場所や会社に留まることを想定している者は少ないことや、特に海外で学ぶ者については、3~5年は自国以外の場所で働き、その後どこかのタイミングで出身国に帰ることも検討したいがその時期は明確ではなく、その時の状況に応じて柔軟に決め

ていきたいとする傾向があることが分かった。東アジア・東南アジア出身のMBA学生は、就業する国や勤務先については個人の事情に応じて柔軟に変化し、流動化していく可能性が高い人材であると言える。

## 6. まとめと今後の課題

### 6.1 外国人高度人材の活用

本稿においては、外国人高度人材の中でも特に東アジア・東南アジア出身のMBA学生を対象に調査を行い、セルフ・エフィカシーが高く挑戦志向がある点、一方で個人生活と仕事の両立の充実を望む点、またキャリアに対して流動的で柔軟なイメージを持っている点が明らかになった。これらを踏まえ、日本企業がこのような人材を活用するために留意すべきと考えられる点について、以下3点を述べたい。

1点目は、これらの人材がセルフ・エフィカシーの高さを生かしながら業務に取り組み続けることができるように、会社は常にチャレンジングな目標を与え、職場においては周囲が対象者をサポートすることが重要であるという点である。セルフ・エフィカシーが高い対象者は自ら高い目標を設定し、その目標に対しては、失敗を恐れずに粘り強く取り組んでいく傾向があるとされている。またキャリア・アンカーが「挑戦志向」である者は、常に次の挑戦の機会に恵まれていることを重要視するとされている。企業においても、多くのことにチャレンジできるような仕事の与え方や成果に対する承認、また、セルフ・エフィカシーを高められるような言葉による動機づけなどが効果的である。一方で、セルフ・エフィカシーの高さだけで仕事をするわけではないため、その仕事を十分に遂行できるだけの具体的な指導や育成施策も当然必要である。これらにより、彼ら彼女らの能力を最大限に引出すことができ、企業としての業績向上に繋げられるとともに、対象者本人の満足度を上げることも可能であろう。

2点目は、彼ら・彼女らが日本人の求めるレベルよりも高いレベルで個人生活と仕事の調和を当たり前のこととして捉えていることを理解し、そ

の点を十分配慮したマネジメントを行うことである。アンケート及びインタビューからは、東アジア・東南アジア各国出身のMBA学生にとって、個人生活での満足度とチャレンジングな仕事に就くことはトレードオフの関係にあるのではなく、その両方を同時に求める傾向が見られた。特に日本企業においては日本国内及び海外での拠点において、時に個人の生活を犠牲にしてまで熱心に長時間働くことを求める傾向もあり、頻繁な転勤や単身での海外赴任なども一般的に行われている。これらのマネジメントをそのまま行った場合、個人生活と仕事の調和を求める対象者にとっては、アンマッチとなる可能性も高い。個人の事情に十分配慮した業務のアサインと、長時間労働を前提としない柔軟な働き方が不可欠である。

3点目に留意すべき点は、「流動化」する可能性が高い人材に対し、従来の日本的な長期雇用を前提としない形態での雇用や、仕事の与え方を行う必要がある点である。一般的な傾向から考えて、短期で変わっていくキャリアをイメージしている者に対して長期雇用を前提にじっくり育てるという方針で接した場合、十分に活躍の機会がないまま次の仕事に移ってしまう可能性がある。これを防ぐには、短い期間での成果が求められる業務を与えて本人の興味を継続させることや、本人の個人的事情に応じて海外も含めて柔軟に活躍の場を設定できるような雇用の仕組み、等が考えられる。また例え数年の期間で退職することになったとしても、その期間に出してもらった成果を会社としてプラスと捉えられるような業務に就かせることや、退職についてネガティブな捉え方をせず「再度何らかの関係を持つかもしれない」対象者として捉え、良い関係を保ち続けるという視点も重要である。この面ではOECDも述べている「頭脳循環」の考え方が参考になる。

日本企業において、外国人高度人材の活用は喫緊の課題となっている。それは日本国内での雇用に留まらず、アジア地域の拠点におけるアジア人材の活用も含む。彼ら・彼女らの志向を理解したうえで、それに即した雇用環境を整えていくことが、今後ますます重要である。

## 6.2 今後の課題

本研究の限界としては、対象者の一般性があげられる。今回の調査においては、対象者を高度人材の中でも東アジア・東南アジア出身 MBA 学生に限定したが、高度人材のより一般的な意識について研究するには、技術系高度人材も含めた調査が必要である。また、今回調査では国籍や在籍大学に偏りがあるため、今後は東アジア・東南アジア各地域をより幅広く網羅するサンプルを対象とした調査が必要であろう。また日本人についても、日本で学び就業する対象者のみでなく、海外で学び海外で就業することを指向する者に対する調査も必要である。これらの点については、今後の研究課題となる。

## 謝辞

本論文は、2012年12月9日の人材育成学会第10回年次大会における発表「東アジア・東南アジア出身 MBA 学生のキャリア意識」をもとにしたものである。座長の先生からの丁寧なご指導とフロアからいただいた貴重な意見コメントに対し、心から感謝します。

## 引用文献

- Bandura, A. (1977). "Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review*, Vol.84 (2) , 191-215.
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge university press. (本明寛他訳『激動社会の中の自己効力』、金子書房、1995年)
- Chen, G., Gully, S.M., & Eden, D. (2001). "Validation of a New General Self-Efficacy Scale." *Organizational Research Methods*, January 2001, 62-83.
- GMAC (2008). *mba.com Registrants Survey, 2008 Comprehensive Data Report*. GMAC.
- GMAC (2011a). *2011 Application trends survey*. GMAC.
- GMAC (2011b). *2011 Corporate Recruiting Survey*. GMAC.
- 金雅美 (2007) 『MBA のキャリア研究』中央経済社。
- 金雅美 (2010) 「日本人・韓国人・中国人 MBA の比較考察 - キャリアに関する仮説の発見」『明治大学経営研究所編 経営論集』57 (1・2)、209-226.
- Locke, E. A. & Latham G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. New Jersey: Prectice hall.
- OECD (2001). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2002). *International Mobility of the Highly Skilled*. Paris: OECD Publishing.
- 坂野雄二・東條光彦 (1986) 「一般性セルフ・エフィカシー尺度作成の試み」『行動療法研究』12 (1)、73-82.
- 坂野雄二 (1989) 「一般性セルフ・エフィカシー尺度の妥当性の検討」『早稲田大学人間科学研究』、2 (1)、91-98.
- Schein, Edgar H. (1978). *Career Dynamics*. Boston: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991年)
- Schein, Edgar H. (1990). *Career Anchors: Discovering your real values, revised edition*. San Diego: Pfeiffer & Company. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう』、白桃書房、2003年)
- Scholz, U. , Dona, B.G. , Sud, S. , & Schwarzer, R. (2002). "Is General Self-Efficacy a Universal Construct?" *European Journal of Psychological Assessment*, (Vol.18 (3)), 242-251.
- Schwarzer, R. (Ed.) (1992). *Self-Efficacy: Thought Control of Action*. Washington: Hemisphere Publishing Corporation.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1995). "Generalized Self-Efficacy scale." in J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston Eds., *Measurement in health psychology: A user's portfolio. Casual and control beliefs*. Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Schwarzer, R. , Mueller, J. , & Greenglass, E. (1999). "Assessment of perceived general self-efficacy on the internet: data collection in cyberspace" . *Anxiety, Stress & Coping*, vol.12 (2) , 145-161.
- Sherer, M., Maddux, J.E., et al. (1982). "The Self-



Efficacy Scale: Construction and Validation.”  
*Psychological Reports*, (51), 663-671.

杉浦正和・枝川義邦 (2012) 「企業における先端  
技術研究者の一般性セルフ・エフィカシー」『早  
稲田国際経営研究』、Vol.43、81-96

UNESCO Institute of statistics (2011), *Global  
Education Digest 2011; Comparing Education  
Statistics Across the World*. Montreal: UNESCO.

○ ○ ○

- 1) OECD: Organisation for Economic Co-  
operation and Development
- 2) The Economist. 2013 Full time MBA ranking.  
(<http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking>)
- 3) GMAC:The Graduate Management Admission  
Council
- 4) 本調査は51か国の905企業から回収した1509  
件のデータをもとに集計したものであり、回答  
企業には、P&G、Microsoft、Google、トヨタ、  
ポストンコンサルティング、等グローバルに展  
開する企業を多く含む。
- 5) 本調査は、GMAC ホームページに登録して  
いる約37万人のうち、アンケートに回答した約  
5,700人が母数である。GMATを受験した MBA  
出願者や MBA 出願を検討しているものなどが  
含まれる。
- 6) 本調査の回答者数は以下の通りである。中国

1,173 人、アジア太平洋319人 (内訳：インドネ  
シア22人、日本20人、韓国52人、マレーシア17  
人、モンゴル1人、ミャンマー4人、シンガポー  
ル23人、スリランカ3人、台湾89人、タイ24人、  
ベトナム27人、オーストラリア17人、ニュージ  
ーランド5人、フィリピン14人、ソロモン諸島1人)、  
米国825 人。

- 7) 「ビジネス修士号」には通常の MBA のほか、  
アカデミックスクールでの修士号やファイナ  
ンス等に特化したプログラムも含む。
- 8) 例えば、UNESCO (2011) によると、2009年  
の高等教育進学率について、日本が59%なの  
に対し、タイ45%、マレーシア36%、フィリピン  
29%、中国25%、となっている。
- 9) 最低が10点、最高は40点となる。
- 10) 例えばもとの質問票で「『このことならあの  
ひとに聞け』と絶えず専門家としてのアドバイ  
スを求められる分野でうまくやっていくことを  
めざす。」の語尾を「めざしている」へ変更す  
る等、質問の趣旨が変わらない範囲で言い回し  
を変更。
- 11) 回答と得点は以下の通り。  
全然そう思わない：1点、そう思うこともたま  
にはある：2点、時々そう思う：3点、よくそう  
思う：4点、いつもそう思う：5点。  
1つのアンカーについて5つの該当する質問があ  
り、それぞれに1～5点をつける形式である。ア  
ンカーごとの得点は、最低5点、最高25点となる。

