

中国のビジネススクール・長江商学院の発展要因に関する考察

A Study on Development Factors of Cheung Kong Graduate School of Business in China

戸田 千速^{*1} 高橋 孝治^{*2}

Chihaya TODA^{*1}, Koji Takahashi^{*2}

あらまし：中国では、民営大学に比して国立大学が圧倒的に高い評価を受けている。しかし、中国を代表するビジネススクールの一つである長江商学院は、民営大学でありながら、例外的に有力国立大学に比肩する評価を受けている。こうした状況を踏まえ、本稿は長江商学院の発展要因を明らかにすることを主眼に置く。

長江商学院の競合校である有力国立大学のビジネススクールの場合、政治・行政からの介入を受けつつも、母体大学が培ってきた伝統や知名度も手伝って、優秀な教員や学生を集めることが可能である。しかし、2002年に開設され後発かつ民営の長江商学院が同様の手法を採ったのでは、有力国立大学のビジネススクールに比肩することは不可能であり、独自戦略の採用が不可避であった。

そこで長江商学院は、政治・行政からの介入を受けない教員自治による運営体制—、中国企業を事例とするケースメソッド教育など受講生のニーズに即した教育を行える教員の採用・評価システム構築、学費が高額な Executive MBA プログラム及び企業の経営幹部向け非学位型エグゼクティブ・プログラムの充実化を通じた財務基盤の確立など、競合相手である国立大学にはない独自戦略を採用した。中国にフォーカスするという差別化戦略やグローバル企業での実務経験豊富なスタッフを多数雇用するなど、香港最大規模の企業グループである長江実業を率いる李嘉誠氏の基金会のバックアップを受ける長江商学院は、私企業的な手法も採り入れている。こうした独自戦略こそが、長江商学院が発展した要因であると推察される。

キーワード：ビジネススクール、長江商学院、民営大学、独自性、教員

1. 問題の所在と背景

一般に、中華人民共和国（以下、「中国」という）の大学は北京大学及び清華大学を筆頭に、法学であれば中国政法大学、語学・国際関係であれば北京外国語大学、鉱山工学であれば中国鉱業大学など、分野を問わず国立大学が高い評価を受けており、基礎学力が高い学生は外国大学への留学を除けば、基本的に国立大学を目指す。THES/QS/ARWU等の世界大学ランキングにおいて中国国内の大学で上位にランクインしている大学や、211工程や985工程において国家が重点的に投資・強化を図る大学として対象になっている大学も、専ら国立大学である。

一方の民営（私立）大学は、「ほとんどが2～3年制の授業課程のみで構成されている。中国の私立大学は、ある意味でアメリカのコミュニティ・カレッジやトレード・スクールとほぼ同等の機能を有している」（関 2006, p.78）という状況にあり、4～5年制の本科教育課程（学士課程）や大学院も含め、民営大学は国立大学の受け皿として位置付けられよう。

こうした状況下で異彩を放っているのが、本稿で論じる民営の長江商学院（CKGSB：Cheung Kong Graduate School of Business）である。中国を代表するビジネススクールの一つである長江商学院は、学士課程を有しない大学院大学であり、研究大学の一部局ではない独立系（注1）ビジネススクールである。3.1で指摘するとおり産業界における修了生のプレゼンスは絶大であり、長江商学院の社会的評価は中国の国立研究大学のビジネススクールに比肩している。ビジネススクールの社会的評価は入学者のGMATスコアに象徴される入学者の質に反映されるが、長江商学院MBAプログラムの平均スコアは680点に達し、北京大学光華学院の平均スコア：640点や、清華大学とマサチューセッツ工科大学というトップクラスの研究大学によるジョイントプログラム

^{*1}東京大学大学院教育学研究科博士課程

Graduate School of Education of The University of Tokyo

^{*2}立教大学アジア地域研究所、法学博士（中国政法大学）、非会員 Rikkyo University Centre for Asian Area Studies

(Tsinghua-MIT Global MBA) のスコア : 平均 670 点 (GMAT HP) と比較しても遜色ない水準である。

従って長江商学院は歴史が浅い (2002 年開設) にもかかわらず、短期間に発展を遂げた後発のビジネススクールとして位置付けられる。本稿は国立研究大学が圧倒的に優位な中国において、なぜ長江商学院が短期間に発展したのか、その要因を明らかにすることを主眼に置く。

2. で述べるとおり、長江商学院に関する先行研究はさほど多くない。しかし、ヒアリング調査を含む筆者らのこれまでの研究を通じて、優れた教員の確保に成功していることが、長江商学院の発展に大きく寄与したとの結論に達した。優れた教員を確保するための具体的なアプローチとして、教員自治による運営体制、教育研究の面で優れたパフォーマンスを発揮する教員を米国等から招聘した上での受講生 = 顧客志向の教員採用・評価システム構築が挙げられるが、これらはいずれも (長江商学院の競合相手である) 国立研究大学にはない独自のものである。本稿ではこれらの点について、詳しく論じる。

本稿の構成であるが、まず 2. で先行研究の検討を行い、3. で長江商学院の概況について述べる。続いて 4. で、長江商学院の発展要因について分析を加え、5. にて本稿なりの結論を論じる。

本章冒頭で指摘したとおり国立大学が圧倒的に優位な中国における長江商学院の発展は、国立研究大学に比肩する民営大学出現の萌芽と位置付けられる。民営大学である長江商学院や、ニューヨーク大学と華東師範大学の合弁事業であるニューヨーク大学上海校など「内外協力」によって開設された諸大学には卓越した学生が集い、伝統ある国立研究大学を頂点とする中国における高等教育の構造に揺らぎを生じさせている。従って中国の高等教育も変化の兆しを見せていると言えるが、その立役者である長江商学院について分析を加えることは、中国の高等教育研究を深化させる一助になるものと推察される。

2. 先行研究の検討

ビジネススクールに関する先行研究は、枚挙に暇がない。これらビジネススクールに関する先行研究の内、本稿が扱う範囲と関わるものは、第一に伝統ある研究大学に比肩する社

会的評価を獲得した後発・新興あるいは独立系ビジネススクールに関する先行研究と、第二に中国をはじめとするアジアのビジネススクールに関する先行研究の二つに収斂される。

第一の点であるが、「世界で高い評価を受けるビジネススクールはやはりアイヴィーリーグ、スタンフォード、シカゴ、ノースウェスタン (ケロッグ) あるいはオックスブリッジといった研究大学のビジネススクールが多い」 (戸田 2017a, p.178)。各ランキングに依拠するまでもなく、中国でも北京大学 / 清華大学 / 中山大学といった研究大学が開設したビジネススクールの社会的評価は高い。研究者養成ではなく実践志向の教育を行うビジネススクールであっても、研究大学が優位な要因として、学内他部局との連携を含む教育研究資源の豊富さや、母体大学の社会的評価や知名度に起因する優秀な学生や教員の吸引力が考えられる。長江商学院の様な新興・後発かつ独立系ビジネススクールにとって、これらの点を構築することは困難である。従って、後発のビジネススクールが、伝統ある研究大学のビジネススクールに比肩するためには、独自のアプローチが必要である。この観点に立った先行研究として、米国研究大学のビジネススクールが提供する MBA プログラムに対する批判的視座を基に、自ら構築した国際マネジメント実務修士課程 (IMPM : International Masters Program for Managers) について論じた Mintzberg (2004)、ネスレ社及び旧アルキャン社の社内研修機関をルーツに持つスイスは IMD : International Institute for Management Development におけるコーチング等を適宜採り入れケースメソッドに留まらない教育手法やマネージャーによる従業員の行動変容に関する研究等を論じた高津 (2018)、IMD とバーバード・ビジネススクールの比較研究を行った戸田 (2017b) や、スペインは IESE : Instituto de Estudios Superiores de la Empresa とコーネル大学ビジネススクールの比較検討を試みた戸田 (2017c) が挙げられる。

第二の点に関して、近年は欧米のみならずシンガポールや中国といったアジアのビジネススクールがプレゼンスを増している。この内シンガポールについては、シンガポールの各国立大学が開設したビジネススクールについて論じた戸田 (2018b) の他、シンガポールでビジネス分野の教育を展開する西オーストラリア大学やカーティン工科大学について論じた竹腰 (2014) や、シンガポールへ進出した GLOBIS

Asia Pacific について論じた戸田 (2017d) がある。

中国のビジネススクールに関する先行研究は、少なくない。金 (2007) は日本・韓国・中国のビジネススクールを比較検討している。しかし、金 (2007) は MBA 取得者のキャリアに関する研究であるため、本稿とは分析の視点が異なる。

国立研究大学のビジネススクールに焦点をあてた先行研究は、一定程度存在する。例えば、鷲尾 (2002) は中国における MBA 教育の歴史・特質・課題を論じた上で、東北财经大学の MBA 教育に関する事例研究を行った。黄 (2008) は、アカデミック学位と比較しつつ、MBA をはじめとする専門職学位プログラム設置の背景や入試制度を論じている。張 (2015) は中国における MBA 教育の変遷を論じた上で、復旦大学管理学院はじめ上海に立地するビジネススクール 6 校の事例研究を行った。

一方で長江商学院に関する先行研究であるが、長江商学院が立地している中国での先行研究は管見の限り存在しない。中国では長江商学院について言及している文献は、陳 (2003)、劉 (2005)、項 (2005) など、専ら経済誌に掲載された記事であり、学術論文はほとんど存在しないと言ってよい。それに対して、日本では、長江商学院を扱った先行研究として山中 (2013) がある。しかし、これは長江商学院が提供する教育プログラムの内容については詳述されているものの、国立大学との比較の観点からの長江商学院の発展要因についてはさほど分析が加えられていない。従って、本稿が論じる内容は一定の新規性を有するものと言える。

しかし、上記の先行研究及び長江商学院がウェブサイトやリーフレット等で公開する教育関連情報のみでは、運営体制等に関する具体的な情報を得ることは不可能であった。そこで、長江商学院で日本市場経理 (日本担当の責任者) 大上智子氏に対して、ヒアリング調査を行った (ヒアリング実施日: 2016年3月14日)。大上氏は中国国外との折衝業務を幅広く遂行し、長江商学院の教育・運営全般に精通していることから、同氏へのヒアリングは重要な意義を持つ。本稿では大上氏へのヒアリング結果に基づく箇所を、大上 (2016) と記す。

3. 長江商学院の概況

3.1 長江商学院の沿革・社会的評価

長江商学院の開設に際しては、香港最大規模の企業グループ「長江実業」を率いる李嘉誠氏が大きく寄与した。高等教育へ多額の資金を供してきた李嘉誠氏は自身の基金会を通じて、中国に汕頭大学を開設したが、長江商学院はこの汕頭大学と李嘉誠基金会の「内外協力」(注 2)により、2002年に開設されたという構図である(南部 2014, p.162)(項 2005, p.29)。中国の場合、国立大学の人文・社会系学部は国からの補助金を受給した上で自己資金の獲得に余念がない(注 3)が、長江商学院は国からの補助金を一切受給していない(大上 2016)。

長江商学院は北京のメインキャンパスの他、上海及び深圳にサテライトキャンパスを、香港、ニューヨーク、ロンドンにオフィスを構えている。これらのキャンパスに加えて、今後はシンガポールへの進出も検討している(大上 2016)。

長江商学院の「約 7,000 人の卒業生のうち 76%以上が副社長以上の地位についており、これらの企業の営業利益は合計で 1 兆米ドルと、2011 年時点の中国 GDP の 13.7%に達して」

(長江商学院 HP-b) おり、同校の開学 (2002 年) からそれほど歳月が経っていないことを勘案すれば、この状況は驚異的である。(CEO プログラム等を含む) 同校の著名な修了生としては、アリババ社 (阿里巴巴集団) 創業者のジャック・マー (馬雲) 氏や中国海洋石油総公司・総経理の傅成玉氏などが挙げられる。また、具体的な人物名は挙げられていないが、本章 (2) でも挙げる EMBA : Executive MBA 課程に着目すると 2002 年 11 月の開講から二年半で中国、香港、台湾、アメリカ、カナダ、シンガポール、日本、韓国などの企業幹部が計 650 人も学生として通っていたという(項 2005, p.29)。更に EMBA 課程には、中国政府の高級公務員も通っているという(陳 2003, p.3)。このようにビジネススクールにとって極めて重要な責務である優れた人材の輩出という点で、長江商学院は大きな成功を収めており、中国国内での評価は最上位国立大学のビジネススクールに引けを取らない。加えて長江商学院はエグゼクティブ・プログラムの受講生・卒業生・その他関係者が集うフォーラムを中国屈指のリゾート地として名高い海南島で頻繁に開催しており、同窓生ネットワークの強化に余念がない。こうしたネットワークに魅力を感じ

表 1 長江商学院が提供する主な学位プログラム

学位プログラム名	通学形態 ※1	言語 ※1	年間募集人数 ※2	学費（人民元） ※3
MBA	全日制	英語	約 60	378,000
金融 MBA	週末通学制	中国語	約 150	468,000
EMBA	期間集中通学制	中国語	約 680	688,000
DBA	期間集中通学制	中国語	約 40	998,000

※1：長江商学院HP-a, d, ※2：大上（2016）, ※3：長江商学院（2014）

じる者は少なくなく、日本人卒業生の石川尚氏も長江商学院は「現地のネットワークを広げるには最適な環境」（梶並，チャイナ MBA マネジメント協会 2014, p.72）と述べている。

長江商学院は韓国語でエグゼクティブ・プログラムも展開しているが、大韓民国（以下、「韓国」という）でも長江商学院の評価は高く、例えば韓国を代表する経済誌の『Economy Chosun』は、長江商学院の MBA プログラムを世界トップ 10 校の一つとして選んでいる（Economy Chosun 2016）（長江商学院 HP-c）。他にアジアから選ばれたのはシンガポール国立大学のみであり、欧州からは IMD, INSEAD（注 4），オックスフォード大学サイドビジネススクール，米国からはハーバード・ビジネススクール，マサチューセッツ工科大学スローンビジネススクール，シカゴ大学ブースビジネススクール，コロンビアビジネススクールが選定され（Economy Chosun 2016）（長江商学院 HP-c），いずれも世界を代表するビジネススクールであることを勘案すれば、長江商学院に対する評価の高さが伺える。

長江商学院は過去にはグローバルな MBA ランキングにも参加していた。2012 年の Forbes のランキングでは、中欧国際工商学院（CEIBS：China Europe International Business School）（注 5），北京大学国際 MBA（Bi MBA），北京大学光華管理学院，清華大学経済管理学院に次ぐ 5 位にランクインされ、復旦大学，上海交通大学，中山大学，浙江大学，厦門大学，中国人民大学といった名立たる国立大学（のビジネススクール）を上回る状況にあった（福布斯 HP 2012）（中国教育在線 HP 2012）。しかし、今日では『Forbes』や『Financial Times』をはじめとする「グローバルな MBA のランキングは、しばしば欧米あるいは西洋のロジックによって認証評価の基準が設定されており、そうしたランキングに参加することは長江商学院のオリジナリティを發揮できないと考え」「長江商学院はあえて国際的な MBA ランキングなどに参加しないというマーケティング戦略を取って」（山中 2013, p.13）いる。この様に、後発の長江商学院は一定の社会的評価を得るまでのプロセスにおいて MBA ランキ

ングに参加していたものの、国立研究大学のビジネススクールに比肩する社会的評価を受けるようになり、ランキング順位に依拠する必要性がなくなってからは、西洋のロジックに基づいてランキング順位を上昇させることよりも独自化・差別化戦略を徹底させることを優先して、ランキングへの参加を取り止めた。

教員も「われわれにはイノベティブな精神があり、違うことをやれ、というのがわれわれのエッセンスです。長江は産声を上げた最初の日から、今までにはない形のビジネススクールをつくらうではないかということまで走ってきた」（現代ビジネス 2015）と、述べている。この背景には、市場環境、資金、人材など欧米の強豪ビジネススクールにはかなわないということも最初から自認している（劉 2005, p.100）ことも挙げられよう。それ故、ケースメソッドでは中国企業のケース（チャイナケース）を数多く扱い、中国にフォーカスしたビジネススクールであることを強調している。即ち、世界トップのビジネススクールを競争相手にするのではなく、戦略を差別化することを念頭に置いているのである（劉 2005, p.100）。

3.2 長江商学院が提供する教育プログラム

長江商学院が提供する教育プログラムは、表 1 のとおりである。

この様に長江商学院は学位プログラムに限っても、多様な教育プログラムを提供している。長江商学院の MBA プログラム（英語）は、学習量を勘案すればパートタイムでは成立し得ないとの考えから全日制を採用している（大上 2016）。「MBA プログラムの特徴として実地訓練が重視され（中略），5 週間のサマーインターンプログラムがある。また Diversified Consulting Program（DCP）という、企業の具体的なプロジェクトに学生が参加するというプログラムがある。DCP の実施にあたっては、EMBA の修了生や CEO プログラムの修了生の企業がプロジェクトを提供する企業として協力している」（山中 2013, p.8）。

平均年齢が29歳(山中2013, p.8)のMBAプログラムでは、より給与の高い企業への転職を目指している者と起業を見据えて人脈構築を企図している者がおおよそ半数ずつである(大上2016)。一方で長江商学院の旗艦プログラムであるEMBAプログラム(中国語)は、企業の社長・副社長クラスが集い、グローバル化・サステナビリティ・イノベーション・ネットワーク構築を重要視している(大上2016)。EMBAプログラムでは、他に英語を教授言語とするGLOBAL EMBA-CHINA(スクリーニング制)も提供されている。同プログラムの募集人員は、約70名である(大上2016)。

中国では大学院入試であっても、全大学統一の入学試験(全国聯考)を課す大学院が多いことで知られている。長江商学院の場合、全国聯考を課しているのは金融MBAのみである。この要因として、中国語を教授言語とする金融MBAは有力国立大学のMBAプログラムを相当程度意識したものであるのに対し、教授言語が英語であるMBAプログラムは中国の大学院教育の枠組みに囚われる必要はなく、受講生がエグゼクティブ(企業の経営幹部等)であるEMBAプログラムではストレートマスター(学部新卒者)と同じ全国聯考を課すことは馴染まないためであると推察される。

博士課程たるDoctor of Business Administration(以下DBA)プログラムの受講生は、殆ど全員が著名な中国企業の社長であり、研究者養成ではなく実践志向の博士プログラムであると言えよう。長江商学院の博士課程は専ら実務家養成が主眼であり、現状では研究者養成を念頭に置いていない。従って、博士課程における研究者養成も重視する米国や北京大学はじめアジア各国の研究大学ビジネススクールとは異なる様相を呈している。しかし、学位取得に際して、要求される学術水準は高く、学位取得にはシンガポール国立大学における博士論文と同等水準の論文執筆が求められる(大上2016)(注6)。

これら学位プログラム以外にも、長江商学院は多数の非学位型エグゼクティブ・プログラムを展開している。非学位型エグゼクティブ・プログラムは企業カスタマイズプログラム(企業研修等で活用)と、個人参加型プログラム(CEOクラス:CKGSB Signature Program, 製薬産業特化型, ファミリービジネス特化型等)に大別される。これらプログラムに対するニーズとして、以下の点が挙げられる。まず企業カスタマイズプログラムについては、そもそも日系企業に比してグローバル企業では企業内教育のアウトソーシングが一般的であるが、長江商学院の講師陣は他校に比して中国ビジネスに精通している点が強みである。個人参加型プログラムは、今更学位を必要としないあるいは学位プログラムへ通学するには時間的制約があるCEOレベルの受講生にとって、優れた教員から短期間で戦略やイノベーションを学べる貴重な機会となっている。しかし、長江商学院における個人参加型プログラムの意義は、それに留まらない。中国

ビジネスにおける人脈の重要性は西側諸国のそれを遥かに凌駕するが、CEOレベルの人材が多数集う長江商学院の個人参加プログラムは人脈形成の場として機能している。

また長江商学院は欧米のビジネススクールに対しても門戸を開いており、「欧米のビジネススクール向けに、将来のグローバルビジネスリーダーを育成するための強力なオープンプログラムを共同で設計し提供」(長江商学院HP-d)China Strategy Lensも展開している。非学位型エグゼクティブ・プログラムは、日本語や韓国語によるプログラムも提供されている。

長江商学院のカリキュラム全般の特質として、狭義のビジネスに関するものに留まらず、歴史や儒教など一般教養に関するものも含まれている点が挙げられる。これにより、中国そのものに対する理解を深化させることが可能となり、修了後に中国でビジネスを展開する上で有益な設計となっている。

4. 長江商学院の発展要因

4.1 教員自治による運営体制

1.で論じたとおり、中国では民営大学に対して国立大学が圧倒的に優位な状況にある。国立研究大学には国家から多額の補助金が投入され、母体大学が培ってきた伝統や知名度も手伝って、優秀な教員や学生を集めることが可能である。従って、先発の国立研究大学と同じ手法を採っていたのでは、後発の長江商学院が国立研究大学と同等以上の高い社会的評価を得るのは不可能であった。即ち、長江商学院が躍進を遂げた背景には、国立研究大学にはない独自性があつたものと推察される。そうした独自性の最たるものは、教授会主導による大学運営である。

中国の高等教育法(1998年8月29日公布。翌年1月1日施行。2015年12月27日最終改正。翌年6月1日改正法施行)第39条では、中国の国立大学は中国共産党の高等教育機関委員会の指導を受けることが明確に定められている(胡2013, p.184)。即ち、「大学は学術機関というよりも、国家の重要人材を養成するための教育機関と捉えており、国家意思の貫徹と政府の統制が求められて」(鮑2010, p.49)おり、「学内幹部については、行政レベルが副処長(課長相当)以上の任免権を持ち、副学長もしくは副書記の任免権は政府関連部門にある」(鮑2010, p.50)。また1998年6月1日に中国共産党宣伝部と中国教育部は「普通高等学校の「両課」課程設置の規定と実施交錯に関する意見(原文は「关于普通高等学校“両課”課程設置的规定及其实施工作的意见」)」を發布し、各大学の学部から大学院のカリキュラムに「マルクス主義理論」と「思想道德」という二つの公共必修モジュールを取り入れることを義務付けた(鮑2010, p.52)。この様に、中国の国立大学はカリキュラム上の制約も受けている。

それに対して長江商学院の最高意思決定機関は教授会であり

(大上 2016) , 学外の有識者からなる理事会や評議員会は存在しない。教員人事やカリキュラム策定についても、学外からの介入を受けない。また米国私立大学のビジネススクールによっては有力な同窓生がマネジメント面で大きな役割を果たすこともあるが、長江商学院の同窓生はマネジメントに対して意見を出すことはあるものの、介入はしない(大上 2016)。

長江商学院創設以来、院長職を務める項兵・学院長は、「現職以前は、北京大学光華管理学院会計学教授を務め、EMBAプログラムの開発に携わっていた。上海の中欧国際工商学院(CEIBS)の初代教授陣の一角であり、香港科技大学の教授としても教鞭をとった」(長江商学院 HP-e)。研究者としての業績もさることながら、大学(ビジネススクール)運営に関する事業家としての一面も持っており(大上 2016)、「大学運営のプロフェッショナル」と言える。

しかし、長江商学院は、あくまで専任の研究者教員の合議で運営されるビジネススクールとして位置付けられ、マネジメントにおける教授会の権限の強さは、際立ったものであり(注7)、こうした教員自治の徹底は長江商学院にプラスの作用をもたらしている。長江商学院の教員は「北京大学や清華大学は国立大学ですから、学校内に共産党の書記がいるなど、ガバナンス的に大きな違いがあります。(中略)学内で最もパワフルな人間は、党書記ではなく、教授なのです。私個人を例に申し上げますと、エール大学の Ph.D., その後コーネル大学の教授職を得ておりました。もし他の国立大学でしたら、帰国をしてもその環境がおそらく私の自由な学術を阻むと考えたでしょう。」(現代ビジネス 2015)と述べている。

以上の様に長江商学院は中国共産党の指導を受けていないことで、米国研究大学から教育研究経験が豊富な研究者教員の招聘に成功したのである。

4.2 長江商学院における教員の採用・評価システム

一般的に私企業や財界人が設立に携わった大学は、実践志向の教育を重視する観点から研究者教員よりも実務家教員を積極的に採用する傾向にある(注8)。しかし、長江商学院は李嘉誠基金会のバックアップを受けながらも、教員の研究業績を重視する北京大学はじめ研究大学のビジネススクールと共通の特質を有している(注9)。実際に45名の専任教員のうち大半は研究者教員であり、いわゆる実務家教員はリーマン・ブラザーズ及びスイス銀行出身の欧陽輝准教授のみである(大上 2016)(注10)。

長江商学院の専任教員の選考プロセスであるが、既に長江商学院に在籍している教員の推薦により選ばれることが多く、項兵学院長も自ら教員候補者として相応しい人材を世界中から日々リストアップしている(大上 2016)。こうした他薦でも、長江商学院へ専任教員として就職を希望する者の自薦であって

も、専任教員としての採用基準は専ら研究業績(英語論文の本数)である(大上 2016)。

ノンテニユアの助教授はともかく、当初より(准教授以上の)テニユア教員として採用されるためには、「留学経験と海外での教育キャリアを有し(多くはアメリカ)、海外の大学における Tenure を得ているということが一つの採用の要件」(山中 2013, p.4)である。項兵学院長も「(長江商学院の)最大の強みはやはりなんといっても教授陣です。45人の教授は、いずれもプロ中のプロです。彼らの8割以上は欧米の超一流の大学、ビジネススクール、たとえばスタンフォードとかコロンビアとかミシガンとかウォートンとかで長年教えたという豊富な経験を持っています。」(現代ビジネス 2015)と、述べている。長江商学院の受講生にはストレートマスターの学生は殆ど存在せず、大半は CEO を含む企業の経営幹部である。従って教員には、米国研究大学のビジネススクールにおける豊富な教育経験に裏打ちされた、教育面の資質が求められる。

長江商学院の教員は、名だたる米国研究大学の教員職を辞して長江商学院の教員に就任しているため、長江商学院はこれらの教員を米国研究大学以上の待遇(給与や子女のインターナショナルスクール通学等)と職階(副学院長・教授)で迎えている(大上 2016)。給与が米国研究大学以上ということは、当然に中国における有力国立大学のそれを上回っているということであり、このことは長江商学院が優れた教員を集める上でプラスに作用する。

専任教員として採用されるには、既に在籍している教員全員の賛同が必須であることから、過去には全員の賛同が得られず、採用見送りとなったケースもある(大上 2016)。客員教員の採用については、受講生の要望が採り入れられることもある(遠藤 2016, pp57-58)。

昇進など教員の評価基準であるが、教育やプロジェクトマネジメント等もさることながら、研究面が非常に重視され、ノンテニユアの「助教授は国際的なジャーナルに5本の論文が採用されないとテニユアを獲得できない」(山中 2013, p.4)。この様に長江商学院は教員の研究業績を非常に重視しているが、このスタンスは代表的な国際認証である EQUIS : EFMD Quality Improvement System の取得に繋がり、長江商学院がグローバルな評価を高めることに大きく寄与した。

一方、米国の研究大学における教育研究の経験が豊富なテニユア教員の場合、長江商学院への着任当初から副学院長の職に就くことが多く、従って昇進という概念は希薄である(大上 2016)。しかし、研究・教育・プロジェクトマネジメント等の面で成果を出せば、例えば北米地域で行われるエグゼクティブ・プログラムを担当したいといったような業務上の希望が叶いやすくなる(大上 2016)。こうして昇進という概念こそ希薄であるものの、成果主義に基づいて教員のキャリアプランに配

慮することで、教員のクオリティ・コントロールやモチベーション維持が保たれている。

4.1で論じたとおり、長江商学院の教員の多くは米国での教育研究経験を有している。このことは、授業の教授方式にも影響しており、長江商学院における授業の多くは米国流のケースメソッドで教授されている(大上2016)(注11)。授業で用いられるケースは、ハーバード・ビジネススクールが作成したものもあるが、長江商学院がオリジナルに作成したチャイナケースもあり、チャイナケースへのニーズも高い(山中2013, p.11)。中国と西側諸国では法務面をはじめビジネス環境が大きく異なることから、中国ビジネスに精通した人材を輩出する観点からは、チャイナケースを中軸に据えた教育プログラムの展開は極めて合理的である。

以上の様に、米国研究大学のビジネススクールでの教育研究経験が豊富な教員が、自らの研究経験により培った理論に基づき、中国企業の事例を分析して実践志向のチャイナケースを作成し、ケースメソッドによる教授を行うことで、受講生のニーズに応える体制が確立されている。但し、在学生の中には「授業は主にケーススタディ中心で進められるが、理論的な学習や理論的な検討がないため、議論が深まらないことが少なくない」(山中2013, p.7)という批判的な考え方もある。長江商学院は米国での教育研究経験豊富な教員を揃えていることから、実務家教員の実務経験に専ら依拠した教育を行うのではなく、研究者教員が培ってきた理論に基づく体系立った教育を行える素地を備えている。米国での教育研究経験豊富な教員が、米国で培った理論を基にチャイナケースを分析した結果を研究のみならず教育にも反映させることが求められよう。

またEMBAプログラムでは各クラスに担任として配属されたスタッフが、受講生(私企業の経営幹部等)のニーズを教員に随時伝える(大上2016)ことで授業改善に繋げる、いわゆるFDの枠組みも構築されている(注12)。こうした受講生=顧客志向の教員採用・評価システムは、長江商学院の重要な発展要因であると推察される。

5. 結語

1.で指摘したように、長江商学院は香港最大規模の企業グループ「長江実業」を率いる李嘉誠氏の基金会のバックアップを受けており、広義では私企業の支援を仰いでいると言える。従って、他大学に比して長江商学院が私企業的な運営手法を採用することは容易に想起される。大上(2016)によれば、長江商学院で勤務する約300名にも及ぶ(教員以外の)スタッフ(注13)の大半はグローバル企業等で十分な実務経験を積んだ者であり、いわゆるプロパーの大学職員は極めて少ない。職員のグローバル企業等での実務経験は運営に活かされており、例えば財務の

監査やコンサルティングを(世界を代表する会計系コンサルティングファームである)プライスウォーターハウスクーパース(PwC:PricewaterhouseCoopers)やアーンスト・アンド・ヤング(EY:Ernst & Young)に委託するなど、充実した財務管理あるいはコンプライアンスの体制を築いてきた(大上2016)。それに大きく寄与し、財務部長を務めた経営幹部が、今度は記録管理部門を統括するようになり、同部門の充実化が図られている(大上2016)。マーケティングや広報戦略の策定も、グローバル企業での実務経験豊富なスタッフが担い、長江商学院のブランド力は飛躍的に高まった。

一方でグローバル企業の社員同様、長江商学院の「教員の流動性は高く」(山中2013, p.10)、入れ替わりが激しい。受講生を顧客として捉え、教育プログラムも顧客ニーズに即して運営されている。また中国にフォーカスするという差別化戦略は「選択と集中」の表れと言えが、こうした戦略も研究大学を含む伝統的な大学では採り難い。

しかし、長江商学院発展の要因は、こうした私企業的な運営手法に留まらない。本稿で繰り返し強調してきたとおり、研究大学を含む伝統的な大学像を想起させる教員自治による運営や、教員の研究活動を重視するスタンスも、長江商学院の発展に大きく寄与した。この内、前者については(長江商学院の競合相手である)国立研究大学が中国共産党の統制下にあることから、中国の特殊事情として捉えることも可能であろう。しかし、後者の点については、長江商学院は教員の活発な研究活動により国際認証を得て社会的評価を高めることに繋がったことから、日本を含め各国の後発ビジネススクールが知名度に勝り先行する研究大学のビジネススクールをキャッチアップする上で有益なものとして推察される。

謝辞

本研究は広島大学高等教育研究開発センター(RIHE:Research Institute for Higher Education)公募型研究D290002(研究代表者:戸田千速)の助成を受けたものです。この場を借りて、RIHEの皆さまに厚く御礼申し上げます。

注

- 1) 本稿では、研究大学を含む総合大学の一部局ではなく、ビジネススクールのみを有するものを「独立系ビジネススクール」と呼称する。
- 2) 中国国内の大学と中国国外の私企業や教育機関による「内外協力」の詳細は、南部(2014)を参照されたい。
- 3) 鮑威・北京大学教育学院副教授へのヒアリング調査(ヒアリング調査実施日:2017年2月9日)によれば、国立大学の人文・社会系学部の自己資金獲得策として以下のようなもの

が挙げられる。例えば北京大学教育学院は研修プログラムを実施し、同人文学部も企業幹部向けに歴史学や国学の短期研修クラスを設けている。

- 4) 元々は *Européen d'Administration des Affaires* の略語であったが、現在は欧州のみならずアジアにもキャンパスを設けているため、欧州の意を含まない *INSEAD* を正式名称としている (*INSEAD HP*) 。
- 5) 中欧国際工商学院は、上海交通大学と *EFMD : European Foundation for Management Development* の「内外協力」により設立された (南部 2014) 。
- 6) アジア随一の研究大学へと飛躍を遂げたシンガポール国立大学を、長江商学院はかなり意識している。大上 (2016) は長江商学院の競合校として、シンガポール国立大学を挙げている。
- 7) 昨今、日本の大学におけるガバナンス改革において、教員自治による大学運営は否定的に捉えられることが少なくない。しかし、全学執行部と各部局における教授会の対立が頻発している日本の大学と、ビジネススクールのみ単科大学院大学であるため、全学執行部と部局の対立も起こり得ず、理事会や評議員会による統治の必要性も希薄な長江商学院を単純には比較できない。長江商学院との比較に適しているのは、寧ろ米国の小規模なリベラル・アーツカレッジであろう。「リベラル・アーツカレッジでは機関規模が小さいこともあって、教員が学内行政へコミットするケースが多くみられる」(福留 2013, p.54) ことから、長江商学院と似通った傾向が見受けられる。
- 8) 例えば、米国で最大規模を誇るフェニックス大学は、フルタイム教員が 1,400 名に対し、パートタイム実務家教員は約 18,000 名にも達する (Breneman 2011, p.99) 。また株式会社立大学として設置された (その後、設置形態上は私立大学へ転換) グロービス経営大学院の実務家教員比率は、98.8%にも達する (日経 HR2015, p.113) 。
- 9) 長江商学院の専任教員は、年間に受け持たなくてはならない授業時間は 120 時間に過ぎず、仮に 120 時間を越える場合は別途報酬が支給される (大上 2016) 。従って、教員の研究時間確保には配慮がなされていると言える。
- 10) 但し e コマースなど分野によっては、研究者教員がゼロから学ぶよりも実務に精通した者を招聘した方が効率的との考えに基づき、実務家が客員教授もしくは単発のゲスト講師を務めることは多く、中国の名立たる企業経営者や世界銀行の職員などを招聘している (大上 2016) 。日本人ではボストンコンサルティンググループ、アンダーセンコンサルティング (現アクセンチュア)、ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンといった戦略系コンサルタントを経て、ローランド・ベルガー日本法人会長及び早稲田大学商学研究科ビジネ

ス専攻教授を務めた遠藤功氏が客員教授を務め、経営・オペレーション戦略や企業の「現場力」を教授している。修了生の多くが有力企業に就職して産業界との関係も密接であり、実務家を招聘しやすいことも長江商学院の特質の一つである。

- 11) 一方で、産業界から招いたゲスト講師は、レクチャー方式による授業を行うこともある (大上 2016) 。
- 12) 受講生＝顧客志向の FD を行う長江商学院とは対照的に、国立研究大学では大学主導で全学規模の FD が行われている。例えば清華大学では、新任教員が学生に対してより良い教育を行えるようにメンター教員による新任教員への指導・部局長によるフィードバック・教育に関するコンペ開催や学長表彰が行われ、また人材管理部が運営する管理者・職員向け研修が義務付けられている (シ 2012) 。こうした FD の在りようは、他の国立研究大学でも見受けられる。一方で清華大学独特の FD として、全学討論を通じたコンセンサス形成や、1986 年以降の伝統を誇る清華大学教育研究協会が行っている教育学分野以外の研究者が執筆した教育に関する論文に対する表彰制度が挙げられる (シ 2012) 。
- 13) スタッフを統括する周立・次席学院長は豊富な実務経験を有する一方で研究者教員ではないが、博士号を有して中国人民大学で教鞭を執った経験もあり (大上 2016) 、教育研究に対する造詣も深い。

参考文献

- ・阿曾沼明裕 (2014) 『アメリカ研究大学の大学院』名古屋大学出版会
- ・鮑威 (2010) 「第 2 章 中国における高等教育制度と大学の設置形態」国立大学財務・経営センター・編『大学の設置形態に関する調査研究』, 41-72
- ・関維方 (2006) 「中国における高等教育—過去の遺産と将来の状況」天野郁夫・フィリップ G. アルトバック・馬越徹・編『アジアの高等教育改革』玉川大学出版部, 58-90
- ・陳国成 (2003) 「長江商学院—根植中国的世界級商学院」『化工管理』2003 年 4 期, 3
- ・長江商学院 (2014) 『CKGSB Cheung Kong Graduate School of Business』長江商学院
- ・長江商学院 HP, 2019 年 1 月 1 日閲覧
 - a, <http://www.ckgsb.edu.cn/>
 - b, <http://jp.ckgsb.edu.cn/about/>
 - c, <http://english.ckgsb.edu.cn/new/ckgsb-selected-as-one-of-the-worlds-top-10-mbas/>
 - d, <http://jp.ckgsb.edu.cn/program/>
 - e, <http://jp.ckgsb.edu.cn/professor/>
- ・張輝 (2015) 「中国における MBA 教育の現状と動向に関する

- る一考察」『立教DBA ジャーナル』6, 13-25
- ・中国教育在線 (2012) 「福布斯 2012 年中国最佳商学院排行榜 發布」,
http://zaizhi.col.cn/mba_xin_wen_5372/20120327/t20120327_758904_1.shtml,
2019 年 1 月 1 日閲覧
 - ・David W. Breneman (2011) 「第 4 章フェニックス大学—営利高等教育の象徴」, David W. Breneman, Brian Pusser, Sarah E. Turner 編著, 田部井潤・監訳『ビジネスとしての高等教育—営利大学の勃興』人間の科学新社, 97-125
 - ・Economy Chosun HP (2016) 「□□ MBA」,
http://m.economychosun.com/special/coverstory_view.php?t_num=10214, 2018 年 1 月 8 日閲覧
 - ・遠藤功 (2016) 「結論を言おう、日本人に MBA はいらない」 KADOKAWA
 - ・福留東土 (2013) 「アメリカの大学評議会と共同統治—カリフォルニア大学の事例—」『大学論集』44, 49-64
 - ・福布斯 (2012) 「福布斯中国最佳商学院排行榜」,
http://www.forbeschina.com/review/201203/0015944_all.shtml,
2019 年 1 月 1 日閲覧
 - ・現代ビジネス (2015) 「ジャック・マーを育てたビジネススクール長江商学院の秘密 第 3 回 二人の名物教授, そして日本人 OB が勧める『日本人だからこそ長江へ!』」,
<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/41844>, 2019 年 1 月 1 日閲覧
 - ・GMAT HP, The official website of the GMAT exam,
<https://www.mba.com/global>, 2018 年 3 月 24 日閲覧
 - ・INSEAD HP,
http://www.insead.edu/discover_INSEAD/faqs.htm,
2018 年 1 月 8 日閲覧
 - ・梶並千春, チャイナ MBA マネジメント協会 (2014) 『アジアで MBA もっと気軽に, もっと成長できる場所へ』英治出版
 - ・金雅美 (2007) 『MBA のキャリア研究 日本・韓国・中国の比較分析』中央経済社
 - ・胡建華 (2013) 「中国の大学におけるガバナンスの変化」『名古屋高等教育研究』13, 177-192
 - ・項兵「長江商学院」『新遠見』2005 年 9 期, 28-30
 - ・満都拉 (2012) 「中国の全日制専門職大学院のあり方について—大学生の進路選択の視点から—」『東京大学大学院教育学研究科紀要』52, 287-296
 - ・Henry Mintzberg (2004) , “Managers Not MBAs A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development”, Berrett-Koehler Publishers
 - ・シ・ジンファン (2012) 「3.組織的プロフェッショナル・ディベロップメント戦略—清華大学—」, 安藤厚・細川敏幸・山岸みどり・小笠原正明・編著『プロフェッショナル・ディベロップメント戦略—大学教員・TA 研修の国際比較—』北海道大学出版会, 53-64
 - ・南部広孝 (2014) 「第 9 章 中国におけるトランスナショナル高等教育—高等教育段階での『内外協力による学校運営』—」杉本均・編著『トランスナショナル高等教育の国際比較—留学概念の転換』東信堂, 153-168
 - ・日経 HR (2015) 『日経 CAREER MAGAZINE 社会人の大学院ランキング 2016』日経 HR
 - ・黄梅英 (2008) 「中国における社会人大学院教育の構造」『尚綱学院大学紀要』56, 161-174
 - ・劉雪梅 (2005) 「長江商学院如何長大」『IT 経理世界』2005 年 17 期, 100
 - ・高津尚志 (2018) 「グローバル経営幹部育成の「いま」と, 日本企業への提言: 世界的ビジネススクールからの洞察」『世界経済評論』2018 年 3・4 月号, 35-44
 - ・竹腰千絵 (2014) 「第 6 章 オーストラリアにおけるトランスナショナル高等教育—シンガポールへの海外教育展開—」, 杉本均・編著『トランスナショナル高等教育の国際比較』東信堂, 105-120
 - ・戸田千速 (2017a) 「研究大学系ビジネススクールへの対抗軸形成に関する研究」『大学教育学会第 39 回大会要旨集録』, 178-179
 - ・戸田千速 (2017b) 「私企業系大学と研究大学の相克—IMD と HBS の比較研究の観点から—」『コンテンツ教育学会誌』1, 34-46
 - ・戸田千速 (2017c) 「欧米のビジネススクールにおけるグローバル人材育成—コーネル大学とスペイン・IESE の比較研究—」『グローバル人材育成教育研究』5(1), 13-22
 - ・戸田千速 (2017d) 「シンガポールにおけるトランスナショナル高等教育の研究」『東京大学大学院教育学研究科紀要』56, 121-127
 - ・戸田千速 (2018a) 「第 4 章 研究大学のビジネススクールに関する比較研究—一橋大学 H MBA・ICS・京都大学 GSM・九州大学 QBS を事例として—」, 福留東土・編『高等教育研究叢書 141 専門職教育の国際比較研究』広島大学高等教育研究開発センター, 33-57
 - ・戸田千速 (2018b) 「シンガポールのビジネススクールに関する研究—日星比較の観点を交えて—」『東京大学大学院教育学研究科紀要』57, 337-347
 - ・鷺尾紀吉 (2002) 「MBA 教育の発展と中国 MBA 教育の動向」『名古屋産業大学論集』2, 136-143
 - ・山中伸彦 (2013) 『中国における MBA 教育—長江商学院 (CKGSB) 訪問調査報告書—』立教大学ビジネスクリエーター創出センター