

急速に国際化を目指す中国

小林：本日は，中国の清華大学経営管理學院の Zhang Jin 先生にお越しいただきました．清華大学は財界人を一番多く排出している大学として有名です．中国の IT トップ企業の創設者も本大学の卒業生でもあります．

Zhang Jin 先生は，北京大学で社会心理学を勉強され，その後，政府の教育研究センターやアメリカの企業，Gallup（リサーチ会社）で人材管理にかかる研究をされた後，アメリカの南カリフォルニア大学で学位をとられ，2004 年より清華大学経営管理學院にて，心理学を含め人材マネジメント，リーダーシップ，組織行動学，人材評価，キャリア開発手法等の多くの研究をされてこられました．日本は，中国経済および中国企業との関係を切り離すことができない状況にあります．製造業だけでなく，IT 産業，投資も含め，中国は極めて迅速にそして巨大に拡大しているといえます．Zhang Jin 先生は，中国とアメリカの企業文化における比較研究をされており，中国の企業文化や構造，傾向についての最新の情報と深い知見をお持ちです．本日は，これらの現状だけでなく，現在の中国ビジネスに添った大学のカリキュラムや教育方針についてもお話を伺いたいと思います．



Dr. ZHANG Jin:

Associate Professor of Department of Leadership and Organization Management in Tsinghua SEM

【中国の国際化は海外の内包化】

Zhang：つい最近，私は，経営管理學院だけでなく，シュワルツマン学院（Schwarzman College）という学院でも教鞭をとり始めました．ここは，清華大学内に位置する 7 階建てのビルで，上部には学生寮もあります．学生は中国人が約 20%，そのほか 80%は外国人が占めています．外国人の学生の半分は，アメリカから来た学生です．数名ですが，日本人学生もいます．本校は，スティーブン・シュワルツマンという，ユダヤ系の大手投資ファンドグループのブラックストーンの会長兼 CEO が設立した財団から，資金援助を受けて新規設立されました．本校は，グローバルな世界における中国を理解し，中国とアメリカという 2 つの経済大国を担えるリーダー養成を目的としています．私は，Deep

Dive Anchor という役職です。聞き慣れない言葉かもしれませんが、海外からの留学生を 6 つの町に派遣し、都市や地方農村、貧困層の多い地域などで、中国社会および慣習を学び、研究させる役割を担っています。開校とともに、校舎も寮もすべて新設されました。寮生活で、学生たちが将来のネットワークを形成することということも主な目的です。

小林：清華大学の経済学院や経営管理学院では、多くの大学や企業の支援のもとで、産学共同研究や寄附講義が多く実施されていると理解しておりました。このような伝統的な学院がこれまでやってきた産学連携パターンと先生がはじめられた新しい学院の共同研究やプログラムはどのように違うのでしょうか、授業方法も異なるのですか。



Zhang：清華大学の経済学院や経営管理学院は、多くの企業と共同研究やプログラムを実施するとともに、海外の多くの大学と提携を結んでいます。このように企業との共同研究やプログラムに特化した単科大学は、このシュワルツマン学院が初めてになります。1 年の修士プログラムで、教授陣も半数以上は海外から招聘しています。半数の教授は 1 学期滞在されますが、残りの半数の教授は 1, 2 週間ほどの短期滞在で集中的に授業を行います。海外からの教授は主にビジネスに関する基礎理論を教えます。そして、中国人の教授は中国の社会や慣習、中国におけるケーススタディを通して外国人の学生に中国社会のコンテキストを理解させるというハイブリッド形式の講義スタイルを採用しています。授業方法も、座学だけでなく、積極的に欧米式のアクティブラーニング形式を採用しています。先ほど申し上げたように、中国の慣習を知るためのフィールドワークも行っています。シュワルツマン学院には大きく分けて、公的行政学 (Public Administration) , ビジネス経営学 (Business Administration) , 国際関係 (International relation) という分野があります。

小林：海外の財団が、中国ビジネスそして中国社会を理解することを目的として設立された学校という理解ですが、学生の卒業後の進路に特徴はありますか。

Zhang：ほとんどの海外の学生は、自国に戻っていきますが、わずかですが一部の学生は中国で就職します。中国人の学生は、中国でそのまま博士課程に進学したり、中国企業に就職するケースが多いですね。清華大学の一般的な中国人卒業生は、約 1/3 が海外へ、そのうち 80% がアメリカへ。そして、1/3 が中国の大学院へ、そして残りが中国企業に就職する傾向にあります。アメリカに渡った人材、特にシリコンバレーで働き始めた人材は、もう自国には戻ってこず、アメリカで活躍するケースが多いのが特徴です。

【中国におけるアントレプレナー（起業家）を大学が支援】

小林：中国企業連合会が、北京大学や清華大学、および他の有名ビジネススクールと協賛して、毎年中国で躍進する 100 個の優れたビジネスモデルを表彰していますね。毎年表彰される 100 個の新しいビジネスモデルは、いずれも中国における新興ビジネスであり、その内容に非常に興味を持っています。



最近の新しい中国の新興ビジネスに、共通した傾向や動向というものがありますでしょうか。特に、中国では、かつてはアセンブリング技術を中心とする企業が多かったと思いますが、最近や今後のビジネスの傾向を教えてください。

Zhang：1970 年代に経済政策が打出され、製造業が飛躍的に成長しました。近年でも中国は新しい企業が次々と生まれてきて、急速に経済成長しているように見えますが、その裏に多くの問題が存在しています。企業に特許を持つような特殊技術があれば別ですが、一般的な製造業、特に中小企業は非常に厳しい状況を強いられています。最近、これら製造業を調査したのですが、彼らの純利益が非常に少ないことがわかりました。マイクロソフトやナイキといった美しいパッケージに包まれた有名ブランドの製品を多く生産して、潤っているように見えますが、原料費が高騰していると同時に、欧米諸国の大企業からの強いプレッシャーにより価格を抑えなければならない状況です。中国、特に中小企業は交渉能力が低いので、欧米の大企業からの注文や指導に従わなくてはなりません。特に、Low end product sector と呼ばれる低価格の商品の市場競争が厳しく、経営状態は非常に悪いですね。

一方、IT を活用した業界は成功を収めています。キャッシュレス社会の時代になり、IT 業界では、やはりアリババ、テンセント、バイドゥといった大手企業が業界の中心ではありますが、小さい企業を立ち上げようとする起業家が増えてきました。ハーバード大学やスタンフォード大学を真似て、我々の大学にも Ex-Lab というイノベーションに向けた研究施設があります。約 30% の学生が卒業後にスタートアップ企業を立ち上げます。中には、学生時代に立ち上げるものもあります。ただ、成功率はまだ低く 10% 程度です。

【中国とアジア諸国との関係】

小林：先生のお話を伺っていると、ビジネスや学術的分野では、アメリカとの密接な関係を強く感じますが、アジア諸国との関係はいかがですか。

Zhang：毎年、慶應義塾大学を中心として、アジアビジネス・フィールドスタディ（CKJ プログラム）というものを実施しています。このプログラムは日本、中国や韓国のビジネススクールの学生が、それぞれの国の企業を訪問し、経営者たちと議論をしたり、テーマに

もとづいた企業分析や課題発見を行うことを目的としたフィールドワーク授業です。

今年では日本でしたが、去年のテーマはビッグデータでした。去年は中国で実施し、6つの企業を訪問しました。IT 分野、特に AI の実践は非常に進んでいると感じました。他にも、日本の東京大学や、韓国および台湾、イスラエルのビジネススクールとは常に交流を持っています。東南アジアでは、フィリピンのアジア経営大学院 (AIM) やタイのチュラロンコーン大学とは毎年 1 週間ほど交換留学のような制度もあります。他の諸国に対しても 1, 2 週間ほどの短期プログラムを実施していますが、正直アメリカの大学との関係が強い傾向にあります。シアトルのワシントン大学



とはイノベーションプログラムという 1 年間の交換留学プログラムがあったりしますし、今般、中国には MIT といったアメリカの有名大学の教授が共同研究のために清華大学に滞在される。トランプ政権の影響で、アメリカ政府の研究予算が削減されましたしね。特に、AI 分野、顔認識やスマートシティに関する技術は中国でかなり進んでいます。アメリカや日本は理論におけるレベルが高いですが、中国はアプリケーションといった実践での開発レベルが非常に高いのです。その中でも、ブロックチェーン技術が注目をあびています。ブロックチェーンとは、クラウド上のデータを分散させてノード間でデータの差異が生じた場合に、他の各ノードの総意に基づき選択し、データおよびデータの信頼性を確保するネットワーク構築方式なのですが、これを利用して、医療機関の信頼性を調査・解析したりできるのです。

【中国の人材育成は企業が中心】

小林: すごいですね。日本の医療機関は重鎮に守られているので、そのようなデータ調査だけでなく公表も難しいでしょうね。中国の大学の先生もかなり重鎮が多く、伝統的な雰囲気があるイメージですが最近はいかがですか。

Zhang: 中国の大学は 63~65 歳が定年ですが、現在 60 歳以上の高齢の教授は 25%にも満たないでしょう。彼らの強みは、中国の歴史・文脈を十分理解しているという点です。

一方、1/3 以上は非常に若い教授です。彼らのほとんどは海外で博士号を取得していますので、海外の学者との共同研究が彼らの特徴です。彼らのおかげで、教育機関は非常に西洋化しています。私のように、その中間といえる 40 代、50 代が約半数を占めていますが、私たちが双方の特徴をうまくバランスよく持っているといった感じでしょうか。アメリカにいる中華系の教授が非常に中国にかかる研究に興味を持ってきていて、共同で多くの研究を実施し、学術誌に論文を多数投稿しています。

小林：中国の大学は、多くのアジア系の学生を魅了していますね。中国の多くの大学はこのように多方面から資金援助があるのですか。

Zhang：政府からの資金援助は少ないですが、国内外からの企業や財団、研究機関からの資金協力は極めて多いです。

特に大きな国立大学では、会社等の民間企業運営は政府の規制上不可能ですが、自分たちで財団や投資ファンドを所有し、研究資金を運営しています。小さな国立大学は、政府資金への依存が高いですし、私立大学は授業料が主な収入源ですから、彼らと比較して、我々には潤沢な研究費がありません。



小林：お話を伺っていると、非常に欧米諸国とのつながりが強く感じられますが、人材管理の面でもやはり西洋的になりますか。ちなみに、若者の転職率は高く、ジョブホッピングするのが主流でしょうか。それに伴い、大学や企業での人材育成方針に影響はありますか。

Zhang：テンセントやアリババといった IT 系の大企業は、企業内で大学を持っています。学士や修士等の資格は得られませんが、企業内の従業員対象に試験を受けさせたり、コースを受講させたりといったトレーニングを実施しています。他の企業に対しても、教育・研修サービスを提供しています。我々の大学も彼らのコース開発を支援したりしています。

大学からは学術的支援、そして企業からはソフトウェアエンジニア等実践的な技術支援を行うなどの産学連携が機能しています。学生の就職傾向ですが、それぞれですね。公的機関や国有企業に就職したがる学生もいます。給与は安いですが、安定しているし、年金といった福利厚生が良いといったメリットもあります。IT 系の大企業はやはり人気です。こちらは、福利厚生パッケージが充実していますからね。給与もいいし、職場にはスポーツジムや無料のカフェテリアがあり、従業員が仕事をしやすい環境があります。我々の学部の学生は、株式、サプライチェーンファイナンス、VC(ベンチャーキャピタル)といった投資系銀行への関心が強いですね。一般的な商業銀行はあまり人気がありません。残念ながら、土木関係への就職は、あまり聞きません。

小林：中国は国策として、一帯一路政策をはじめとしてアジアやアフリカに積極的にインフラ支援を実施していますので、中国のビジネスではあまり人気がないというのは驚きました。

Zhang：鉄道系などの特殊な技術をもった分野は強いかもしれませんが、一般的な建設系はあまり人気がありません。労働条件もあまりよくなく、どちらかという、地方の労働

階級者のための政策といった意味合いが強いかもかもしれませんね。特に海外の建設プロジェクトは、プロジェクト自体が巨大であっても、非常に利益が少ないといわれています。EPC といった設計 (engineering)、調達 (procurement)、建設 (construction) を含む建設プロジェクトの建設工事請負契約であれば、利益率も高いといわれていますが、中国企業はアメリカやヨーロッパ諸国の企業の下請けの場合が多く、我々のビジネススクールの生徒たちはあまり興味を持たないようです。

小林：先生のお話を伺ってみると、中国が国際化していくのではなく、欧米諸国が中国化していくイメージでしょうか。中国の懐の大きさを感じました。土木分野の人間としては、中国政府が国策として、世界にインフラ開発を進めていると考えていましたので、中国の今般のビジネス社会や若者が欧米諸国、特にアメリカ志向が強いこと、IT 系や投資系に関心が高いことに少々驚きました。本日はお忙しいところ、ありがとうございました。

