

2022年 2月14日

関西学院大学大学院経営戦略研究科  
研究科委員長 玉田 俊平太 様

博士学位申請論文審査委員会

主査 石原 俊彦 ㊞

副査 稲澤 克祐 ㊞

副査 佐藤 善信 ㊞

副査 大塚 豊 ㊞

#### 博士学位申請論文審査報告書

本審査委員会は、2021年12月8日付にて受理された下記の申請者、論文について慎重に審査した結果、澤谷 敏行氏は博士（先端マネジメント）の学位を授与するのにふさわしいとの結論にいたりましたので、ここにご報告申し上げます。

#### 記

申請者：澤谷 敏行

申請論文：「中国の高等教育政策と組織変革－大学発展要因の分析－」

付

- I 論文内容の要旨
- II 論文審査結果の要旨

以上

# I 論文内容の要旨

## 1 概要と目次

中国の高等教育は、1978年の改革開放政策以降、急速な発展を遂げている。特に1992年の社会主義市場経済導入による変化が大きいと考えられている。中国の高等教育の発展は、例えば、1990年では粗就学率（進学率）が3.4%、大学在籍者数が206万人であったものが、2020年にはそれぞれ54%、4,183万人に達している。すでに、大学在籍者数では世界第1位である。Times Higher Education (THE) 世界大学ランキングを参照すると、2004年時点で中国の大学は200位以内にランクされる大学はゼロ校であったが、2020年には7校がランクされ、2022年には、清華大学と北京大学がともにトップ16位にランキングされており、両大学は押しも押されもせぬ世界を代表する研究型大学となっている。両大学は、世界大学ランキングでは、すでに東京大学や京都大学などの日本のトップ大学を上回る位置にランクされており、アジアのトップの座を占めている。また、特許数や発表学術論文数においても、それぞれ2016年と2018年から、世界第1位となっている。この急速な中国における高等教育発展の背景には、中国政府の高等教育政策がある。

澤谷敏行氏の博士学位申請論文（以下「本論文」という）では、中国の高等教育の発展の背景にどのような政策が展開されているのか、また、高等教育政策の具体的な実践方法は、日本のそれらとどのように異なるのかという視点から、中国の高等教育政策と大学発展要因が考察されて、中国における高等教育政策の戦略と手法が解明されている。また、こうした発展要因の分析を踏まえて、日本の高等教育に求められる改革の報告性を、中国の高等教育発展の視点で提言している。

本論文における研究方法は主として緻密な文献渉猟とインタビュー調査である。すなわち、中国政府の発布した法令・通達を解説した上で、それらに関連する文献研究と事例研究を行い、発展要因を分析して結論が導出されている。特に、わが国でいまだいずれの中国高等教育政策の研究者も未着手とされている中国高等教育政策の法令・通達のなかから、本論文に深く関連する8件についての精査が行われ、その全文を抄訳し付録としている点も、本論文が多く中国における高等教育の研究者と同じように、中国語の原典に基づいた研究成果である証左となっている。本論文では、二次資料の使用を回避して、一次資料に基づいて詳細な考察が展開されている点に一つの特徴がある。本論文に付録として掲載されている8件の原典資料と、論文構成との関係は、以下のとおりである。

- ① 「科学技術の進歩を加速することに関する中国共産党中央委員会、國務院の決定」1995年5月6日（第6章で取り上げた最新の産学研連携に関する法令・通達）。
- ② 「中華人民共和国民営教育促進法」2016年11月7日（第3章・第4章で取り上げた最新の民営高等教育機関の管理運営に関する法律）
- ③ 「中華人民共和國諸外国との提携運営学校法令実施規則」2004年6月2日（第3章・

第4章で取り上げた諸外国提携運営大学の管理運営に関する規則)

- ④ 「民営高等教育機関の設置管理に関する若干の規定」2007年2月3日(第3章・第5章で取り上げた民営高等教育機関の管理運営に関する規則)
- ⑤ 「独立学院設置と管理運営規則」2008年2月22日(第3章・第5章で取り上げた独立学院の管理運営に関する規則)
- ⑥ 「高等教育機関の党委員会指導下における学長責任制の実施を堅持し完全にすることに関する意見」2014年10月15日(第7章で取り上げた国公立大学の指導体制に関する意見)
- ⑦ 「世界一流大学と一流学科建设を統一的に推進する実施規則(暫定)」2017年1月24日(第1章で取り上げた国際化政策「双一流」に関する実施規則)
- ⑧ 「蘇州大学成果給与実施規則」2019年6月18日蘇州(第2章で取り上げた蘇州大学の成果主義給与に関する規則)

ところで、本論文は、序章および終章を含めて合計10の章から構成されており、各章の目次は以下のとおりである。また、その具体的な内容は下記の2のように整理することができる。

#### 序 章

第1章 欧米に追いつくための国際化政策「双一流」

第2章 事例研究①：蘇州大学の国際化戦略とその成果

第3章 中国の高等教育の民営化政策における私立大学の形態  
—創設者と出資者へのベネフィット—

第4章 事例研究②：海亀政策としての諸外国提携運営大学  
—西安交通リヴァプール大学の事例を中心に—

第5章 事例研究③：中国の高等教育大衆化と「独立学院」の廃止  
—蘇州大学文正学院の市立大学への転身要因の分析—

第6章 欧米先進国を追い越す産学研連携政策  
—資金循環フレームワーク、産学連携教育プログラム—

第7章 中国の大学ガバナンスの変容と組織変革  
—共産党委員会の役割とリーダーシップ—

第8章 中国の急速な高等教育の発展要因

#### 終 章

## 2 各章の内容

本論文で考察されている中国の高等教育機関には、国公立高等教育機関である国公立大学と、民営ないし私立高等教育機関である民営大学・独立学院・諸外国提携運営大学(原語：中外合作大学)がある。本論文では、こうした諸大学に共通する課題を財源の確保に

求め、その詳細な分析を行うことで、中国における公私双方の教育機関の発展要因を研究課題として解明しようとしている。

序章では、中国の高等教育政策には大学の「大衆化」「国際化」「市場化」という3つの視点が存在していることを主張している。そして、詳細な考察の対象として、大学の大衆化を進める具体的な施策に関連して民営大学と独立学院を取り上げること、大学の国際化を進める具体的な施策に関連して研究型大学を取り上げること、大学の市場化を進める具体的な施策に関連して諸外国提携運営大学を取り上げることが、本論文における研究目的であるとされている。序章ではさらに、迅速な成果を実現した中国の大学政策を、日本の高等教育政策と比較検討することで、中国の発展要因をより明確に導出することができるとして、本論文における研究の特徴に言及している。

第1章では、中国の国際化政策である世界一流の大学および世界一流の学科を創るという「双一流」と日本の国際化政策である「スーパーグローバル大学創成支援事業」(Aタイプは世界大学ランキング100位以内を目標としており、「双一流」と同じ目的である)との国際化政策における実施方法の比較を行い、その実効性が検討されている。本章では、中国における国際化政策は、①政策を実行するための諸組織(中央政府、地方政府、大学)間の連携が優れている。②政策を実施する上で法令・通達「実施規則」が国際化政策を実施する上で有用である。③大学が政策を実施する予算は政策決定後に圧縮されることはなく、動的管理により柔軟な支援策が実施されていることが明らかにされている。

第2章では、「211工程」と「双一流」に指定された江蘇省の蘇州大学を事例として取り上げ、国際化政策にむけた蘇州大学の経営実態が調査されている。蘇州大学は、Nature indexの世界進歩最速大学ランキングにおいて、2013年に世界192位、2018年に45位とランキングを上昇させ、2017年には世界最速発展大学に選ばれている。蘇州大学の実態分析からは、発展要因として、国際化政策の実施における以下の事項に係る証拠が収集されている。

- ① 中央政府、地方政府、地方大学が三位一体となって改革をスピードアップした。
- ② 先進国の多様な手法の中から最も効率的な方法を選択し後発優位の戦略をとっていた。
- ③ 政策遂行に政府が動態管理によって進捗管理を行っていた。

第3章では、「中華人民共和国民営教育促進法」に基づき、民営高等教育機関の民営大学、独立学院、諸外国提携運営大学(原語「中外合作大学」)の設置形態が分析されている。ここでは、①民営教育促進法では民営学校の営利性が認められ、収益活動が可能な組織となっていること、②設置形態に関しては、独立学院と諸外国提携運営大学では、国公立大学が設置者に加わり、国公立大学のブランド力を学生募集や就職に活用していること、③諸外国提携運営大学では、外国語を公用語として二カ国の大学による教育と管理運営が行われていることが、文献渉猟から明らかにされている。

第4章では、諸外国提携運営大学の経営実態が、西安交通リヴァプール大学の事例を詳

細な分析から解明されている。ここでは、日本における 1990 年代の米国大学日本校のケースとの政策比較分析も行われている。本章では、米国大学日本校の日本本土進出に対しては、日本政府が敵視政策をとったのに対して、中国は逆に本土進出を歓迎し、WIN-WIN の関係を構築したことが、諸外国提携運営大学の成功につながったという証拠が収集されている。

第 5 章では、独立学院についての考察を行うために、蘇州大学文正学院が事例として取り上げられ、中国において高等教育が大衆化に導かれた状況が分析されている。ここでは、独立学院の教育は、産学連携教育プログラムを特徴として就職率を向上させていることが明らかにされ、その結果、独立学院の入学定員が拡大し、高等教育の粗就学率の上昇に大きく貢献したと、量的拡大と同時に学生の学力レベルも向上させているという状況が明らかにされている。本章では、18 歳人口激増期における日本の臨時的定員政策と中国の独立学院設置政策との比較を行い、後者の優れた点が強調されている。すなわち、独立学院を地域経済発展の促進フレームワークとして活用した中国に対して、日本の臨時定員増化政策は、私学擁護政策によって失敗し私学の質を低下させてしまったことがわが国の当時の高等教育政策の反省材料として言及されている。

第 6 章では、中国の産学研連携が自主財源の創出によって大学の研究力と教育力の強化につながっている点に注目し、日中の研究型大学における研究開発費、大学の総収入における外部獲得資金、政府交付金の比率比較分析が行われている。ここでは、中国の多くの研究型大学では、外部資金が総収入の半分以上を占め収入の柱となっていることが明らかにされている。また、中国の高等教育発展要因として、産学研連携による研究力の強化と粗就学率上昇に繋がる 2 つのフレームワークが解明され、日中における産学連携に関する意識形成の相違が指摘されている。

第 7 章では、中国の大学におけるガバナンスの二面性が、伝統的な共産党委員会指導のもとでのガバナンスと、理事会のもとでのガバナンスというそれぞれの視点から考察されている。その際、中国語の原典から諸規程と関連資料を詳細に分析し、これに蘇州大学党委員会書記へのインタビュー結果を加味した分析が行われている。ここでは、理事会下のもとでのガバナンス体制においても、民営大学と独立学院では、理事長に共産党委員会書記が就任することとされており、民営大学も独立学院も国公立大学も、共産党書記による同様のガバナンス体制が構築されている点が明らかにされている。また、共産党委員会書記は、専任の大学アドミニストレーターとしての機能を発揮しており、教務を所管する学長や大学理事会とは責任範囲が大きく異なる（大きい）という特徴が示されている。その一方で、諸外国提携運営大学の西安交通リヴァプール大学では、欧米型ガバナンス体制が導入されていることにも注意を払うことが重要であると言及されている。

第 8 章では、第 1 章から第 7 章までの中国における高等教育の発展政策とその特徴、さらには、発展を促進した要因について、全体を俯瞰した集約的な考察が展開されている。ここでは、中国の急速な高等教育の発展要因として、高等教育機関の大衆化、国際化、市

場化に対応した民営化政策、国際化政策、産学研連携政策が連携し相乗効果を生み出していること、高等教育発展の法律や規則による規制が形成されていること、高等教育政策の特徴的な戦略と手法があることを改めて整理して、中国におけるこれらの政策と施策が、欧米先進国に追いつく政策から、欧米先進国を追い越す政策へと、転換されていることが指摘されている。最後に終章では、本論文の総括として、以下の5点が要約されている。

- ① 中国の高等教育の発展は、産学研連携が柱となっている。
- ② 民営化政策は、中国の高等教育発展の多くの課題を解決した。
- ③ 国際化戦略は、キャッチアップ型からフロンティア型へ移行した。
- ④ 共産党委員会指導のもとでの大学ガバナンスは、強固である。
- ⑤ 中国の大学発展には、資金循環・粗就学率上昇・諸外国提携運営大学の戦略・地域経済発展促進という4つのフレームワークが存在する。

## II 論文審査結果の要旨

### 1 本論文の意義

本論文は、1978年の改革開放政策以降の中国の高等教育政策を俯瞰し、近年、目覚ましい発展を遂げた中国の大学を研究型大学、民営大学、独立学院、諸外国提携運営大学の4つのパターンに分類して考察を行い、いずれのパターンにも共通する成功要因として、産学連携や粗就学率の向上を通じた大学運営の財源の確保と、大学形態に合致したガバナンス体制の構築を導出した労作である。特に、日本の高等教育政策との対比で、大学を擁護の対象とするのではなく、社会のニーズに合致した研究成果と教育実績を発揮させる仕組みのなかで活動させたことが中国の大学等の発展の大きな要因であることを証明した点は、わが国の高等教育関係者に非常に大きなインプリケーションを与えている。

また、本論文では、法令や行政文書を丹念に読みこみ、その背後にある力学を探り、法令等の行間を読むが如き解釈を行った点は高く評価されるべき点である。加えて、現地で幾度もインタビュー調査（特にコロナ禍の下では、オンラインを用いて）を通じて続けて収集した一次証拠に基づいて考察を展開したことは称賛にも値する。

ここで、本論文における学術的な貢献や研究成果の社会的なインパクトについて、最も重要な点を整理すると、以下の4点になる。

第一に、本論文では、中国の国家政策「双一流」の実施規則から政策の実施方法、財源の出所等を解明し、「双一流」の指定校である蘇州大学の実態調査を通じて、政策を実行するための組織構造の長所と短所、ならびに、政策推進方法の特徴を解明している。本論文は、国家政策におけるトップダウンの有用性、ならびに、法令「実施規則」に基づいて大学内部の組織構造を一気に変革する即効性を解明し、日本においても、政府のトップダウンにより「実施規則」を策定するなどの政策を確実に実施する方法を考えるべきであると

提言している。また、中国の高等教育政策からの示唆として注目すべき点として、日本の政策においてはしばしば、一旦策定された中長期の政策の予算が時の経過とともに圧縮される点に言及し、中国では政策実行において、計画の実施可能性を論証し、計画に必要な資金を動態管理により増減させている点とは対照的であると主張している。さらに、中国政府は実施規則のなかで、大学に対して積極的に産業界からの財源獲得を奨励し、財源の獲得を示唆している点や、国際化目標と THE 世界大学ランキング指標を一致させるなど施策を展開している点を示し、これらの政策や施策が、日本の研究型大学の構築に重要な発展要因になることと主張している。以上のような本論文の主張は、中国の高等教育政策の発展要因を基礎にした日本の大学国際化政策の課題解決への示唆を導出したものとして高く評価することが適当である。

第2に、本論文では、中国の民営高等教育機関は、日本の私立大学のような「建学の精神」を持たず、国公立の「省政府モデル」から民営「社会モデル」へと変容し、特に産業のニーズに応えた人材育成を行なって、企業との強い相互依存関係を築き、地域社会と密接な関係を結んでいることを明らかにしている。このことは、社会的評価の高い企業や国公立大学（民営大学と独立学院の母体や基礎となっている）、あるいは、諸外国の名門大学（諸外国提携運営大学の場合）のブランド力を活用した入学者の確保と就職先の拡大を行っている点、あるいは、大学の設置者となっている企業などの出資者や国公立大学等ステークホルダーとの間の Win-Win の関係を構築している点を見れば明らかである。本論文では、こうした中国の大学の 대중化や市場化の特徴でもある公営と民営を融合させた設置形態が、政治体制により成立したものではなく、大学経営における一つの経営戦略として策定し実践されたものであるという分析を行い、それこそが中国の大学拡大・発展の大きな要因であると指摘している。この指摘は、共産党一党独裁の中国にあっても、経営戦略の策定とその実践が、民営大学の発展に大きく寄与したことに言及するものであり、緻密な政府文書の渉猟と現地でのインタビュー等を踏まえたその発見には、大きな学術的意義を認めることができる。

第3に、本論文では、中国の研究型大学の発展要因として、研究成果の企業への技術移転による収益が大学の財源を支え、それが大学の自律性拡大につながっているとしている。また、地場産業貢献型大学においても、企業との連携によって就職率が上昇し、入学者の拡大を実現している。研究型大学における技術移転センターでは、企業組織と大学組織を連携させ、研究開発費の資金循環フレームワークが形成されている。地場産業貢献型大学でも、産学連携教育プログラムによって企業の人材ニーズに呼応し、入学者の拡大を実現して、中国の粗就学率の上昇基調を形成している。このように本論文では、中国の大学が企業との結合によって成長している点を見出し、日本の大学における産学連携の不十分さにも付言している。本論文では、大学発展にはこれまでの企業との関係を変革して、大学と企業双方の発展に有用な仕組みを構築する必要があると主張している。そして、日本政府が世界との競争力の向上を意識し、グローバルな視点からリーダーシップを発揮して、

日本の高等教育機関が、企業との連携を積極的に推進する大学政策（産官学連携の強化）を打ち出すことが求められると警鐘ともいえる提言を行っている。こうした指摘は、いずれも中国の高等教育の発展要因を踏まえた論理的な内容であり、説得性の高い提言として評価することができる。

第4に、本論文では、日中の高等教育政策の相違点を集約して、日本の公共教育政策や大学経営に関する改善の方向性として次の4点を示している。これらはいずれも、中国の高等教育政策の成功要因の解明を論拠とするものであり、政策科学的見地からその意義は非常に高く評価される。

- ① 民間高等教育機関のコントロール方法……日本では私学助成金によってコントロールを行っているが、中国では、民間機関においても、設置規則によっておおそ共産党員委員会によるコントロールがなされている。そして、このコントロールが中国の高等教育政策を実行する際にも有効に機能している。
- ② 中国における高等教育政策実施のプロセス……政府の方針策定、政策決定、暫定実施規則、試行実施、フィードバック、正式な実施規則の決定という順序で進められている。日本と異なるのは、暫定実施規則から実行に移し、課題を抽出しながら法令を改定している点にある。日本の国際化政策では、模範モデルを全国に浸透させるやり方が採用されているが、政策実施のプロセス管理が異なるにもかかわらず、その状況が斟酌できていないために、成果に大きな差異が現れてしまっている。
- ③ 大学組織体制……中国は、モジュール型であり、新しい制度を大学文化として導入するのではなく、大学の部品として大学組織の一部に組み込んでいる。
- ④ 大学責任者のリーダーシップの相違……日本大学の学長・学部長は、任期終了後に同僚組織に戻る役職者である。他方、中国の共産党委員会の書記は、大学改革を専門とする大学アドミニストレータであり、政策実行の実効性に影響力を持つ点からリーダーシップ力が強いと考えられる。

## 2 本論文の課題と審査委員会の結論

本論文は、以上の理由から、中国の高等教育の発展要因を明らかにした非常に優れた研究成果と評価することができる。特に、中国共産党の各大学書記が大学経営のアドミニストレータとして機能している点、補助金によらず大学運営の財源を確保する手立てとして産学連携や学生数の増加を企図した積極的な大学運営が行われている点、そして、地域経済の発展を進める重要な主体として大学政策を推進した点などを解明しており、いずれもきわめて大きな学術的貢献と評価される。

しかしながら本論文には、いくつかの問題点や課題を指摘することも可能である。もとより、これらの問題点や指摘はいずれも本論文の価値をいささかも減じるものではないが、学位論文申請者による今後の研究の一層の発展に期待を寄せる意味で、次の2点を特に指



摘しておきたい。

第一に、市場化についての考察に関連して、本論文では、大学発展の背景（要因）として、大衆化、国際化、市場化の 3 つを上げている。このうち市場化を支えた事柄として、主に海外大学の中国進出、中外合作大学を考察の対象としている。しかしながら、市場化ということであれば、以前はまったく無償であった大学の授業料が、国にとって必要不可欠な石油開発や教員養成分野などの在籍者を除いて、ほぼ全ての学生から 1989 年以降に徴収されるようになった点、あるいは、そしてベンチャービジネス（創業園）等が奨励され、実際に清華大学、北京大学、ハルビン工業大学を初めとして大学の収入増大に貢献してきた事実のほうがより重要ではないかと考えられる。それゆえに、大衆化と市場化、さらには、民営化といった概念についてのより緻密な検討が期待される。

第 2 に、たとえば中外合作大学の場合、中国国内で収集可能な情報に限らず、比較的正確な情報が公開され入手しうる外国の大学側が公開している情報にアプローチすることが考察資料の衡平性という観点からは適当と考えられる。たとえば、西安交通リバプール大学の記述の大半が、**席酉民**の著書に拠っている点は本論文における一つの問題点となっている。同じように、中国の大学ガバナンスに関する記述は、法令・通達文書における記述のみによって展開されており、その原典に基づいて考察を展開している点は評価に値するが、今後は、当該法令・通達文書の内容がどのように順守されているのかという研究課題を設定して、事例研究を積極的に推進すべきと考えられる。さらに、本論文の執筆者は大学事務局に幹部職員として勤務した経験を有してはいるが、日本の大学ガバナンスに関する記述は、根拠とされている文献、事例等の明示がないため、論証としては不十分と言わざるを得ない点もある。これらについては、引き続き、より広範な研究資料に基づく考察を展開しなければならない。

本審査委員会は、このような問題点と課題が指摘可能であるとはいえ、これらは今後の研究の発展の方向性と研究活動における慎重な姿勢を求めるものであり、本研究の本質的な意義と価値を決して揺るがすものではない。

加えて、本学位論文申請者である澤谷敏行氏は、関西学院大学大学院経営戦略研究科博士課程後期課程入学以降、査読付論文 2 本を含め合計 4 本の研究論文（すべて単著）のほか、合計 3 回の学会報告（全国大会 3 回）と、海外調査（8 回）を行っている。4 本の研究論文の内容は、第 1 章、第 3 章、第 4 章、第 5 章、第 7 章に組み込まれている。このうち、査読論文 2 本の内容は、第 1 章と第 3 章に組み込まれている。また、3 回の学会報告の内容は、第 3 章、第 6 章、第 7 章に組み込まれている。海外での調査とそれを受けた意見交換の内容は、本論文の第 2 章・第 4 章・第 5 章・第 7 章等の中心部分に組み込まれている。

以上により、本審査委員会は、所定の口頭試問などの結果も踏まえ、関西学院大学学位

規程第 5 条第 2 項の規定により、澤谷敏行氏の本論文が、博士（先端マネジメント）の学位を授与するのにふさわしいとの結論に至り、ここに推薦するものである。