

# 九州共立大学経済学部紀要

第 118 号

2009 年 11 月

## 目 次

### 論 文

- コア事業転換のフレームワークを求めて ..... 石 坂 庸 祐 … (1)  
— C.Zook (2007a/b)、及び A.Campbell & R.Park (2005) の所論の検討 —
- 日本の近代化におけるお雇い外国人の役割 ..... 斬 君 … (19)
- 留学生教育に関する一考察  
— 姉妹校・華東師範大学の取り組みを中心に — ..... 黄 冬 柏 … (37)

# コア事業転換のフレームワークを求めて

—C.Zook(2007a/b)、及びA.Campbell&R.Park(2005)の所論の検討—

A Study on Core Business Conversion : From Viewpoints of C.Zook(2007) and A.Campbell & R.Park(2005)

石坂庸祐

## 1、はじめに

多角化企業の成長を考える上で、高い競争優位性をともなう強い「コア事業」の存在がその重要な「カギ」となることは、すでに有力な「定説」となっていると言えよう (cf. Rumelt, 1977; Zook, 2001; 加護野, 2004)<sup>1</sup>。本来、多角化のメリットは、複数事業によって構成されるポートフォリオがもたらす「企業成長」と「リスク分散(収益源の多様化)」にあると言われてきた。しかしながら、多角化による投資対象の多様化は、投下される資金そのものはもちろん、マネジャーの注意の分散や、ひいては企業全体レベルの求心力を失わせかねないという難点をも持ち合わせている。このとき、強いコア事業の存在は、その卓越した成果が有望な新規多角化事業の十分な資金源として機能するとともに、企業全体レベルにおける組織求心力の柱となりうる。また、そこで培われた様々な資源/能力の蓄積は、新規事業においても利用可能な競争優位の源泉、いわば「コア・コンピタンス」として機能することが期待されうるのである。

しかしながら、どれほど隆盛を誇ったコア事業といえども、その優位はけっして永遠のものとは言えない。市場の成熟化や新規参入者による既存の競争モデルの破壊、さらに競合企業の急速なキャッチアップによる差別化要因の縮小等の理由によって既存のコア事業が大きく脅かされることは十分にありうる (Zook, 2007 [邦訳] 2008:53)。そして、競争激化および経営スピードの加速という現代的状況を考えれば、今後ますます多くの企業がコア事業の「減速」あるいは「衰退」という事態に直面する可能性が高まっていくであろうことは十分に予想される事態であると言えよう。

ゆえに我々は、こうした「コア事業の減速・衰退という事態に直面した企業が「いかにそうした危機的状況に対処すべきか」、そしておそらく最も困難であると同時に最も理想的な解ともいえる「コア事業の転換」(新たなコア事業の発見と創出)をどのように実現するか、その方法論について強い関心を持っている。そこで、本稿ではその手始めとして、コア事業転換に関わる近年の有力な先行研究としてのChris Zook(2007a/b)、及びAndrew Campbell and Robert Park(2005)の見解に注目し、特に彼らの「新たなコア事業の発見と創出」に関する主

張について検討する。両者は、それぞれの主張の力点に多少の違いは見られるものの、共にあくまで既存のコア事業、およびその周辺領域に限定された新規事業の探索を理想とし、逆に(事業経験・知識に劣る非関連分野への)大型M&Aや急成長市場に安易に飛びつくような‘大胆な策’に対し、非常に懐疑的である点において親和性が高い<sup>2</sup>。さらに、今後多くの企業が既存のコア事業の限界や衰退に直面するだろうという予測、また以下で述べるように、それを打開するためのカギとして当該企業がすでに保有する‘資産’、中でも既存のコア事業中心の戦略展開において主要な関心の対象とはなりえなかった「非コア」に属する資産や事業ユニットに関心を寄せている点においても一致している。

我々は、こうした両者の見解が「コア事業転換のフレームワーク」の構想において重要な貢献をなす、きわめて優れた研究成果であると考えている。ゆえに、まず以下ではできる限り忠実に、それぞれの主張について確認・整理を行なう(2, 3章)<sup>3</sup>。しかしながら、我々は彼らの主張を支える説明論理には、さらなる言及を必要とする若干の‘欠落部分’が存在すると考えている。そこで、あくまで彼らの提示する「新たなコア事業発見・創出」のためのフレームワークを補完・強化することを目的とした批判的検討(「なぜ非コア資産なのか?」/「(変革を担う)人材はどこから来るのか」)を通じ、その欠落部分を埋める新たな「仮説」を提示したいと考えている(4章)。そして、最後にコア事業転換のフレームワーク(全体)を見据えた上で、「残された課題」について述べる(終章)。

## 2、Zook(2007a/2007b)の見解:コア事業の再定義と「隠れた資産」

### (1) コア事業転換の成功要因

Zook(2001, 2004, 2007a/b)の一連の主張の基底には、企業の成長過程を捉えるフレームワークとしての「FERサイクル」が存在する。それは、「集中(Focus:自社の強みに経営資源とエネルギーを集中)」→「拡大(expand:コア事業の拡大による成長)」→「再定義(redefine):戦略の見直しと新たなコア事業の構築」という三段階によって構成され、特に持続的な成長を実現する企業は、順次各段階をたどりながら最後の「再定義」を経て、さらに新たなサイクルを形成していく‘周期的なパターン’を示すことが多いという(Zook, 2007b[邦訳]2008:45)<sup>4</sup>。

そして、このような‘成長サイクル’を前提とするとき、これまではいったん強いコア事業を構築することができた企業は、相当の期間その優位を維持することが可能であり、そもそも最終段階の「再定義」にまで至る企業はそれほど多くはなかった。しかしながら、近年(新興国の台頭を含む)世界規模での競争激化など様々な理由によって、各段階間の移行が著しく短縮化され、「集中→拡大→再定義」の回転スピードが明らかに‘加速’してきているという(Zook, 2007a[邦訳]2007:106)。そして、その事実、それまで確固とした地位を築き上げてきた伝統的大企業を含め、より多くの企業が既存コア事業の減速・衰退に直面する可能性が日々増していることを意味するのである。

Zook(2007a/b)は、以上のような現状認識に基づき、また豊富な企業事例に関する調査・分析をベースに「コア事業の転換」に対する踏み込んだ検討を行っている。そして、コア事業の見直しに成功した企業に広く観察された「成功要因」として①漸進主義の変革、②社内の「隠れ

た資産」の発見と活用、③「市場リーダーの経済性」が新戦略の中心、④「成功の処方箋」から別の処方箋への置き換えの4項目を挙げている(Zook, 2007a[邦訳]2007:96-99;2007b[邦訳]2008:53-64)。

まず、自社のコア事業の‘深掘り’という重要なステップを踏むことなく、次世代の急成長市場の激戦に参加したり、大規模な事業転換を目的とした大型買収を行なうといった、いわば「大博打」的な手段によってコア事業転換を成功させることは難しい。あくまで、既存の成長路線を踏襲しつつ、戦略の重心を徐々に移行させながら、コア事業の見直しを‘漸進的’に進めるべきである(Zook, 2007a[邦訳]2007:99)。そして、コア事業転換に成功した企業事例のすべてにおいて、急成長市場への進出や大型M&Aなどの大胆かつ見た目にも派手な一手より、むしろ、すでに企業内部に存在していた「隠れた資産(hidden asset)」の(再)発見と活用が成功のカギとなっていた<sup>5</sup>。ここで、「隠れた資産」とは、以前は過小評価されていたり十分に認識されていなかったりしたか、あるいは十分に活用されていなかった保有資産や事業ユニットを意味する(Zook, 2007b[邦訳]2008:3-4)。

また、コア事業転換をもたらす新たな戦略には、例外なく「市場リーダーの経済性」が反映されていた。これはリーダー企業が資金調達、コスト構造、さらに顧客ロイヤリティ等々の面で、フォロワー企業に対し圧倒的に優位な立場にあることが多く、それが新規事業の成長を促すきわめて有利な基盤となることを意味している。さらに、新たなコア事業の核となる「処方箋」は、以前のコア事業における「ビジネスモデル」や「勝ちパターン」と同様、例えば顧客や地域セグメントを順次シフトさせることによってその適用範囲を順次広げていく、「繰り返し利用可能」なものであることが望ましい(Zook, 2007a[邦訳]2007:99)<sup>6</sup>。こうした反復可能な成長法則(処方箋)の確立は持続的成長を続ける企業の重要な特徴の一つであり、またそれは周辺事業(市場)への進出を助長することによって新しいケイパビリティの継続的な獲得を促すとともに、(戦略展開の‘焦点’が明確になることによって)適度な「絞込みと資源の集中」をもたらすのである(Zook, 2007b[邦訳]2008:222, 227)。

## (2) 転換の‘カギ’としての「隠れた資産」

Zook(2007a/b)のコア事業転換の論理における最大の力点は、「隠れた資産」の発見とその活用にある。特に歴史のある伝統的大企業は、長年の間にこうした「隠れた資産」を自然に蓄積しており、それを見つけ出せる可能性はきわめて高い。また、彼らの行なった広範な事例研究によれば、事実上、バリューチェーンのあらゆる段階において戦略の再定義に用いることのできる「埋もれたケイパビリティ」が存在する可能性があるという(Zook, 2007b[邦訳]2008:198)<sup>7</sup>。

しかし実際には、それらの資産を将来ではなく過去の視点からしか評価しないために、多くの企業が勝つために必要な大半の重要なカードをすでに手中にしているにもかかわらず、そのことを明確に認識していない(Zook, 2007b[邦訳]2008:3-4,10)。また、特に巨大かつ複雑な企業は、スキルやケイパビリティ、事業基盤を大量に抱えているがために、かえって十分な活用ができていないことも多い(Zook, 2007a[邦訳]2007:100)。いずれにしろ、こうした「隠れた資産」を単に‘保有している’ことと‘発見し活用する’ことの間には乗り越えるべき高い‘壁’があり、それは決してイコールではないのである<sup>8</sup>。

しかしながら、こうした困難な試みを成功裏におこなって見事にコア事業の転換を果たしたと思われる企業も(決して多くはないが)存在する。Zook(2007a)は、そうした実例をいくつか紹介しているが、中でも以下の2例は我々にとっても比較的なじみ深く、また象徴的なものといえるだろう。例えば、米アップル社は、保有する優れたソフトウェアやユーザー・フレンドリーなデザイン、想像力豊かなマーケティングなどのケイパビリティを(再)発見し、それらがコンピュータ領域以外にも応用できることに気づき、音楽を聴く小型デバイス‘iPod’関連の音楽ビジネスという新たなコア事業を確立した。また、米IBM社は、以前はサービスとネットワーク運営を担当する小さな部門に過ぎなかったソリューション・サービス部門を発展・拡大させ、本来のコア事業であったハードウェア(メインフレーム、PC)事業全体をも凌駕する規模と収益性をもつまでに育て上げている(Zook, 2007a[邦訳]2007:99-100;2007b[邦訳]2008:188-192)。これらの事例に共通するのは、すでに以前から蓄積・保有されていたが軽視されていたり、忘れられていた(場合によってはその存在すら気付かれてすらいなかった)スキルやケイパビリティ、事業基盤といったものが新たなコア事業の核、あるいは触媒として機能したという事実なのである。

Zook(2007b)によれば、こうした「隠れた資産」は上記2例も含め、以下のような形態のいずれかに該当することケースが多いという(Zook, 2007b[邦訳]2008:36-38)。すなわち、

- ① 過小評価されている事業基盤 (孤立した事業。成長に伴い付随的に拡大した周辺領域の中で一定の量、パワーと独自性を持つようになった事業領域。コア事業を支える社内サポート機能の中で世界レベルの品質となり、活動範囲を拡大できる可能性のある機能。)
- ② 未活用の顧客インサイト (顧客対応の一環として収集された知識。顧客からの信頼や取引関係といった企業独自のポジション。顧客基盤の細分化を通じて現れる隠れた顧客セグメントの発見。)
- ③ 埋もれたケイパビリティ (以前から持っていたが、活用していなかった、あるいは、過去に完全な形で開発することに失敗したケイパビリティ。)

そして、(いかにもM&Aの対象になりそうな)魅力的な外部資源よりも、あえてこうした社内の「隠れた資産」に注目することのアドバンテージは、社内に蓄積・保有された「隠れた資産」による成長が可能であれば、まったく新しい(未知の)ことにとびつくよりも、差別化して成功できる可能性ははるかに高まるという点にある(Zook, 2007[邦訳]2008:227)。これは、Zook(2001, 2004, 2007a/b)の一連の見解を貫く、あくまで「コア事業を基軸とした展開(深堀り)」を本来的な理想とし、それを逸脱する行為が大きなリスクを伴う、決して成功確率の高くない試みであるという見方ときわめて整合的なものである。しかしながら、(コア事業転換という)戦略の「再定義」の段階において大きく異なるのは、それが思考・発想の大胆な転換を必要とするかもしれないという点にある。すなわち、コア事業転換の核、あるいは触媒となりうる「隠れた資産」を発見するためのカギは、企業が何年もの歳月をかけて築き上げてきた資産を「十分品質のよいレンズ(視点)、もしくは精密か創造的なレンズ(視点)」を通して「再評価」できるか否かにあり、それこそがコア事業転換における決定的な結果の違いを生むのである(Zook, 2007b[邦訳]2008:101)。

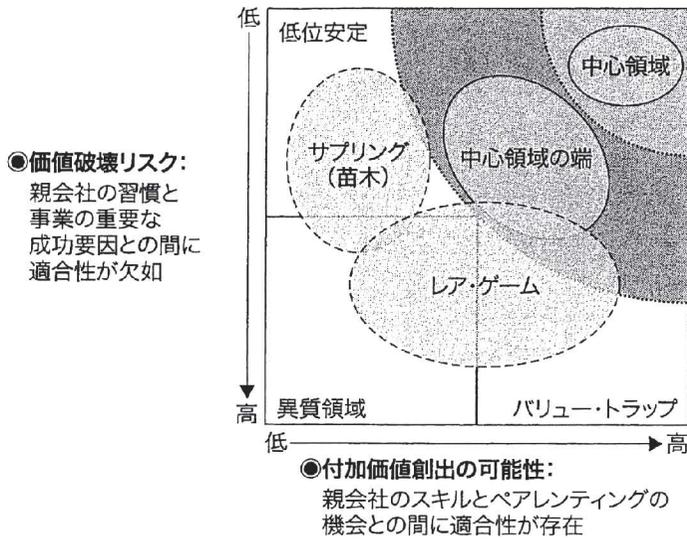
### 3、Campbell&Park(2005)の見解:新規事業の進出可能領域と選択基準

#### (1)ナンバーズ・ゲーム批判と「アシュリッジ・ポートフォリオ・ディスプレイ」

Campbell&Park(2005)もまた、前章のZook(2007a/b)と同様に、今後多くの企業が既存のコア事業の減速・衰退に直面するという予測に基づき、コア事業転換の論理について言及している。ただしその際、彼らの問題意識の中心には、「膨大な経営資源、経営陣の本格的な意気込み、思い切ったリスク・テイクにも関わらず、本業が成熟している大企業は、新規の成長事業の開発に大変な困難を見出している」という状況認識がある(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):51)。さらに、企業が「特有の困難」を抱えこむ理由について、彼らは一般的に持ち出されることの多い「試行(チャレンジ)の不足」にあるのではなく、むしろ「成長する新規事業を採すにあたって、ほとんどの企業はリスクを取りすぎている」ことにあると見ている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):87)。

そして、その過剰なリスク志向の典型がいわゆる「ナンバーズ・ゲーム」、すなわち「数を撃てば当たる」というメンタリティの下で(新規事業創設の)件数のみを追いかけていくとする戦略行動である(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):87)。確かに、こうした「ナンバーズ・ゲーム」の追及は、特に事業の成功確率の予測が難しい不確実な事業環境下で一定の有効性を発揮するようにも思われる。しかしながら、Campbell&Park(2005)曰く、現実にはこうした「ナンバーズ・ゲーム」はもちろん、「イノベーションの新興」、「新規事業への支援の増加」、「新規ベンチャーの本業からの分離」といった「中道の解決策」ですら、企業が抱える(有望な新規事業を発見・育成するという)困難を解決できた事例はほとんどない(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):54)<sup>9</sup>。ゆえに、彼らは「ナンバーズ・ゲーム」とは正反対の、むしろきわめて現実的かつ控えめな基準を持って「選択的」であること、すなわち自社が大きな優位性を持つ(特別な資源や能力を持ちこめるような)事業機会に限定して投資することこそが真の問題解決につながると主張するのである。

そして、彼らの新規事業探索の「選択的プロセス」の土台となるのが、Goold,M,A.Campbell and M. Alexabder(1994)において展開された「ベアレンティング理論」である。ベアレンティング理論は、企業競争における(個々の事業レベルを越えた)「企業レベルのコア・コンピタンス」の必要性・重要性に焦点を当てたものである。具体的には、全社的な統括を行なう親会社のマネジャーの役割が注目され、彼らが行なう傘下の多角化事業に対するトップダウン型の(改善)指導やシナジー創造のための調整等を通じた「価値創出・付加の能力(及び不適切な介入・方針設定による「価値破壊リスク」)に焦点が当てられる。すなわち、Campbell&Park(2005)が主張する新規事業の選択プロセスにおいては、(既存のコア事業=本業において培われてきた)親会社のマネジャーの思考パターンやスキルとの適合性(フィット)の有無が焦点となるのである(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):20-21)。

(図1) アシュリッジ・ポートフォリオ・ディスプレイ<sup>10</sup>

(出所) Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006 (下) 52頁より引用。

また、こうしたベアレンティング理論のエッセンスが集約されたものとして、「アシュリッジ・ポートフォリオ・ディスプレイ (以下「APD」) がある (図1)。「APD」は、企業が新規参入を検討すべき事業に関する指針を提供するものであり、その根底には、「本業の習慣や経験則に適度に反応する新規事業を探し出すこと」を最優先すべきとするメッセージが込められている。ゆえに、まず、どの企業もその「中心領域」、つまり親会社(本部)が多くの価値を追加でき、経営上の問題も十分に理解できる事業に参入すべきである。しかし、「中心領域」に該当する事業がない場合は「中心領域の端」、つまり価値を追加する自社の能力に確信がもてないか、直面する課題に関するマネジャーの知識が完全ではない(周辺)事業への参入を考慮すべきである。そして最後に、ほとんど貢献できないか、経営上の課題に対する理解度が弱い事業は避けるべきであるとされる (Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006 (下): 25)。

以上、前著 (Campbell他, 1994) まで遡って彼らの主張を見てきたが、ここでは、さしあたり Campbell&Park (2005) においても、「親会社のベアレンティング能力とのフィット」という制約(選択基準)を軸とした強固に「選択的」な立場がその根底にあることをまずは確認しておきたい。

## (2) 新規事業の探索領域と選択基準

Campbell&Park (2005) においても、「中心領域」における新規事業の探索があくまで「理想的」であることは、言うまでもない。しかし、彼らは一方で、多くの企業がコア事業の減速・衰退という事態に直面するかもしれない状況を鑑み、同書 (2005) ではベアレンティング理論の範疇に収まりきらない成功事例をも説明することを目的として、「APD」の基本メッセージから

やや逸脱せざるをえない領域へとあえて踏み込んで言及している(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):15)。すなわち、そのような「状況」では、(減速する)コア事業と密接な関連を持つ「中心領域」よりも、むしろ「中心領域の端」、及び彼らのいう「サンプリング(苗木)」や「レア・ゲーム」に該当する事業領域への参入が中心テーマとならざるをえないからである(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):54)。

ここでは、すでに触れた「中心領域の端」には言及せず、本来の「理想的な範囲」を明らかに逸脱しているが、しかし成功する可能性が比較的高いとされる(逆に同領域にすら該当しなければ参入を回避すべき)「レア・ゲーム」と「サンプリング」について述べておく(図1)。まず、「レア・ゲーム」市場とは、平均的な能力の企業であっても、うまくいってしまうような市場のことであり、通常、新しい市場が突如として立ち上がり、供給を上回る需要が生み出される場合に出現する。こうした「レア・ゲーム」市場においては、企業に事業経験がとぼしく、また自身の優位性を容易に活かせない場合でも、一定の成果を収めることは可能である(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):70-71)<sup>11</sup>。また、「サンプリング」とは社内にすでに存在している業務ユニットを指す。ただし通常、それらのユニットは、何らかの歴史的な理由か、本業と関連する理由によって存在しているが、「このユニットが組織内で愛されることはまずないし、たいていは無視されている」ことが多い。しかし、こうした業務ユニットは、すでに一定の経験を積んだマネジャーが存在することが多く、コア事業から離れることの最大の費用である「学習コスト」をかなり軽減することができるという点できわめて有利な条件を持っている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):76)。

以上のように、Campbell&Park(2005)は新規事業の探索領域は、「中心領域の端」、あるいは「レア・ゲーム」や「サンプリング」に限定されるべきだと主張している。そして、彼らはさらに、こうした本来の理想(中心領域)から逸脱した領域をもカバーする、より広い範囲から有望な新規事業を発見し「選別」するための「新規事業トラフィック・ライト」を提示している。この「診断システム」は、以下の4つの項目から構成されるものであり、(項目の一つひとつには必ずしも目新しさはないが)新規事業の可否に関する適切な総合的判断を可能とするとともに無節操な「ナンバーズ・ゲーム」への没入を回避するのに役立つ(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):187-188)。すなわち、

- ① 価値優位性(自社が市場にもたらす独自価値は何か?)
  - 新規事業領域において自社が…
  - 「大きく優位」=青信号/「優位性が低いかまたは不確実」=黄信号/「大きく不利」=赤信号
- ② プロフィット・プール・ポテンシャル(プロフィット・プールはどれくらい魅力的か?)
  - 新しい市場のプロフィット・プールが…
  - 「レア・ゲーム」=青信号/「平均的」=黄信号/「負け犬(明らかな衰退市場)」=赤信号
- ③ リーダーシップ/スポンサーの質(強力なリーダーと有能なスポンサーを抱えているか?)
  - 新規事業のリーダー(及び親会社のスポンサー)が競合事業のリーダー(スポンサー)よりも…
  - 「明らかに優れている」=青信号/「同程度」=黄信号/「劣っている」=赤信号
- ④ 既存事業への影響(シナジー効果はあるか?本業からの逸脱リスクや利害相反の可能性はないか?)
  - 新規事業が既存事業に与える影響…
  - 「(シナジー効果があり)相当のプラス」=青信号/「不確実」=黄信号/「かなりマイナス」=赤信号

Campbell&Park(2005)によれば、上記の「トラフィック・ライト」において赤信号が皆無で青信号が1つでもあれば、プロジェクトを進めるには十分であるが、逆に赤信号が1つでもあればプロジェクトは中止すべきであるという(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上): 188-189)。ここで「赤信号が1つでもあれば中止」という助言は、彼らの新規事業創出における「選択的な立場」からすれば、当然の帰結といえよう。しかし一方で、「青信号が1つでもあればゴーサインが出せる」という一見緩やかな基準が示されているのは、理想的な「中心領域」あるいは「中心領域の端」だけでなく、「レア・ゲーム」や「サンプリング」といった「逸脱範囲」までカバーすることを想定したものであると考えられる<sup>12</sup>。すなわち、同診断システムは、新規事業(=将来のコア事業)創出という意味で、親会社の保持するスキルとの適合という強い制約を伴うベアレンティング理論よりも、より広い可能性を提示するものと言いうるのである<sup>13</sup>。

#### 4、批判的検討

##### (1)なぜ「非コア資産」なのか？

我々は、コア事業の転換に言及した近年の有力な研究としてのZook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)の所論について、その主張を概観してきた。本章では、「非常に親和性が高い」と言われる両者の議論の「共通点」に焦点を当てながらその主要な含意について確認するとともに、さらなる展開を図るための若干の批判的検討を行なっておきたい。

まず、両者ともコア事業の転換(新たなコア事業の発見と創出)について論じてはいるが、その戦略上の理想は「(既存の)コア事業あるいは本業を基軸とした戦略展開」にあり、原則として「未知の領域」への安易な事業多角化は危険であり、避けるべきとする立場をとっている。しかし、多くの企業が既存のコア事業の低迷・衰退に直面し、さらにそうした状況からの脱却に苦しむ姿を前に、あえて(成功確率は決して高いとはいえない)コア事業の転換、特に新たなコア事業を発見する方法について論じているという側面は、彼らの主張の特性を理解する上でも十分に認識しておくべきであろう。すなわち、彼らは新たなコア事業探索について、(特にCampbell&Park(2005)のナンバーズ・ゲーム批判が典型的なように)共にきわめて「選択的」な立場を採っているのである。

そして、その基本的立場が最も反映されているのは、コア事業転換の重要なカギが、豊富な資源・能力で溢れかえる(ように見える)魅力的な外界にではなく、多くの場合すでに当該企業が保有している独自のスキルやケイパビリティ(能力)を含む「資産」にあるという見解であろう。ただし、それは既存のコア事業の原動力となっていた(と従来認識されていた)資源・能力ではなく、すでに存在はしているが現状では軽視されていたり、忘れられていた資産や(補完的)事業ユニットという形で存在している。それは、Zook(2007a/b)の指摘する①過小評価された事業基盤、②未活用の顧客インサイト、③埋もれたケイパビリティを典型とする「隠れた資産」、またCampbell&Park(2005)がきわめて限定された進出可能領域のタイプとして提示した「サンプリング(苗木)」に該当するものであり、両者はほぼ同様のニュアンスを持った概念であるという。彼らは、こうした注目されざる資産や事業ユニットこそが、新たなコア事業の候補や創出の触媒となりうるだけの市場知識や独自の資源・能力を蓄積している場合があり、そして、それがすでに企業内部に「組み込まれた」存在であるがゆえに、(組織的融

合などの課題に直面するM&A等による資産取得と比べ)後のスムーズな事業運営まで考えても成功の可能性が高いと見ているのである<sup>14</sup>。

こうした彼らの主張は、コア事業転換を試みた多くの企業事例の調査、特に成功事例の詳細な分析に基づくものであり、すでに高い有効性と説得力を持っていることは間違いない。しかしながら、我々は「企業内部に存在する‘非コア資産/事業ユニット’を起点として新たな戦略展開を図る」というアイデアを支える説明論理において若干の「物足りなさ」感じている。それは、新たなコア事業創出の核となりうる資産を外界ではなく企業内部に見出すことの利点(すでに組織に‘組み込まれた’存在であるがゆえにその内実をある程度正確に把握できる等)については一定の理解が可能であるとしても、「なぜ、それが‘非コア’領域に属するものであるべきなのか?」、その必然性ないし妥当性について「成功事例の多くにあてはまるから」という以上の論拠を提示していないように思われる点である。特に「非コア資産/事業ユニット」はその定義上、あくまで社内の主要な注意・関心の対象とならないままに‘堆積’していった(やや極端に言えば)「意図せざる資産」であり、少なくとも新たなコア事業として進化した姿を想定して、意図的あるいは主体的な蓄積行動の結果とは言い難いものである。つまり、そこには成功を導くために企業が主体的にコントロール可能な要素があまりにも少なすぎるように見える。ゆえに、その事前(非コア資産)・事後(新たなコア事業候補)の姿を論理的に結びつけるメカニズムを提示することは必要不可欠な作業であると思われる。

そして、我々は一つの仮説をもってこの‘欠落’を埋めることにより、彼らの独創的なアイデアは、より説得力を増すことができると考えている。それは、かなり意外かもしれないが、「非コア資産の‘非意図性’こそが、新たなコア事業候補たりうる資格をもたらしている」という仮説である。すなわち、非コア資産の‘非意図性’は、特定の非コア資産に大きな(潜在的)価値を見出せるという発見が、実はそれを保有する当該企業自身にとっても、かなり意外な、場合によっては驚くべき事態であることを示唆している。これは、たしかに自発的なコントロールの程度という次元では、一見マイナスの要素のように見える。しかしながら、自社にとってすら意外な発見は、おそらく競合他社にとってはさらに大きな意外性と(容易な模倣を困難にする)「分かりにくさ」をもたらす可能性がある。そして、こうした意外性/分かりにくさこそが、戦略上の独自性(稀少性)を生み出し、「価値優位性」や「市場リーダーの経済性」など他の一連の‘条件’に対しても有利に働いているのではないか。これが我々の考える説明論理である<sup>15</sup>。

ただし、もちろん自社にとっても‘意外であること’また、場合によっては‘分かりにくいこと’は、有望な非コア資産を発見すること自体が、そもそも難しいことを暗示している。実際、すでに指摘しているようにZook(2007a/b)、Campbell&Park(2005)共にそれがけて容易な試みではないことを認めており、むしろ新たな戦略展開の‘種子’が見つからなければ、無理な成長を避け、あえて「低成長を積極的に受け入れる」ことを強く勧めているほどである<sup>16</sup>。しかしながら、非コア資産を起点とした新たな戦略展開においてそうした‘難しさ’があるからこそ、それを(幸運にも)乗り越えた企業の高い成功率があり、またその試みを助けるべく非コア資産の(潜在的に)有望なリストを明らかにした点に彼ら(特にZook(2007a/b))の最大の貢献があると言えるのではないだろうか。

## (2) '人材'はどこにいるのか？

前節で述べたように、Zook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)の重要な一致点ならびに独自のアイデアは、新規のコア事業(候補)の探索、特に「いかに新たなコア事業の‘源泉/触媒’を探しあてるか」、その方法論に関するものであった。

しかしながら、もちろん彼らの新コア事業発見の判断基準は、企業の(隠れた)内部資産の有りようのみならず、(一つひとつの基準に必ずしも新奇性があるとはいえないが)むしろ様々な要因がバランスよく盛り込まれた‘総合的’なものである。例えば、新規事業が挑もうとする市場(セグメント)に十分な潜在的プロフィット・プールが存在するか否かは、両者において重要な判断基準となっている<sup>17</sup>。こうした市場(顧客)視点の考慮を明示的にその判断基準に盛り込むことは、当該企業(経営者)が情性や好ましい幻想の下に自社の保有資源・能力を都合よく定義したり、さらに過大/過小に評価してしまう「独りよがりのリスク」に対する有効な‘解毒剤’としての役割を果たすことが期待されるだろう。

そして、内部資産－市場(顧客)に続く、第三の論点として、ダイナミックな事業転換を担う人材の問題がある。この点については、特にCampbell&Park(2005)が、‘トラフィック・ライト’の一項目である「リーダー/スポンサーの質」として明示している。すなわち、「ある会社は、技術力、ブランド力、顧客との関係で圧倒的な優位性を有しているかもしれない。しかし、こうした事業機会を十分に生かすことのできる才能、経験、意志を持ったマネジャーがいなければ、価値は生まれてこない」(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):79)。また、強力なスポンサー(親会社/統括本社)は、新規事業チームに欠けている資質や(他事業とのシナジー創造を目的とした連携を含む)事業遂行上の権限を補う重要な存在となりうる(ただし、逆に‘過剰な介入’などによってマイナスの影響を及ぼす可能性もある)。

もちろん、こうした‘リーダー層の人材の質’が戦略遂行上のあらゆる状況において重要であることは論をまたない。しかし、コア事業の転換というダイナミックな試みは、当然ながら主要な事業展開の方向性ならびに‘組織求心力’の(場合によっては大幅な)シフトを必要とし、大幅な人員削減や配置転換などの組織変革に伴う人に動揺・不安を呼び起こすことも多い。そして何より、既存のコア事業を中心とした戦略展開の中で培われてきた思考・感性を新たなものに切り替えることはけして容易な作業ではない。ゆえに、こうした‘特異な場’を仕切ることのできる人材はおそらくそう多くはないはずであり、むしろコア事業転換という課題において、‘人材の問題’は、最大のネック(越えなければならない壁)となる可能性を持っていると言えるだろう。

実際、こうした変革を担う‘人材’を巡る問題については、Campbell&Park(2005)も強い懸念を示している。すなわち、「既存事業に関しては、プロジェクトの内容、市場、そして利益を上げるために必要なビジネスモデルの勘所を理解できるマネジャーは数多く存在する。しかし、こと新規事業となると、この三つの要素についての知識は、いずれも「無い」と思っておいたほうがよい」(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):80-81)<sup>18</sup>。ゆえに、「新規事業の探索を行なう前に、むしろ‘人材探し’を先におこなったほうがよいケースもある」と述べるなど、特にその重要性を強調している(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):80-81)。さらにZook(2007b)も、やや間接的なものとなるが、彼の取り上げた成功事例のほとんど全てにおいて‘経営者(層)の交代’が見られた(後に物事がうまく回りはじめた)ことを明示することに

よって、少なくとも‘適切な(質の高い)リーダー的人材の発見・確保’がきわめて重要な条件であることを認めていると言えるだろう。

しかしながら、コア事業転換の最大のネックになるかもしれない重要なテーマであるにも関わらず、彼らの‘人材’に関する議論は、ほぼその重要性と困難性を指摘する段階で止まっているように見える。もちろんそのこと自体は、研究上の目的や関心によるものであって、彼らの研究成果の優れた価値や独自性を減ずるものではない。とはいえ、課題の‘重さ’を鑑みたとき、唯一最善の解答を示すことはできなくても、(彼らの非コア資産に関する言及がまさにそうであったように)少なくとも成功確率が高いと考えられる‘人材の在り処’について言及しておくことは有益であると思われる。

では、変革を担いうる稀少かつ適切な人材はどこに‘いる’のだろうか。通常、直近Zook(2007)の‘間接的な示唆’が暗示するように、コア事業の転換は、そのダイナミックな性質上、既存のコア的思考・感性にどっぷりと浸かった人材(リーダー)を中心としてそれを成し遂げerことは多くの場合難しいと考えられる。ゆえに、やはり一般的には、変革を担う人材は「内にいる」というより「外から来る」ものとしてイメージされることが多いのではないだろうか。

しかしながら、我々はこうした一般的イメージとは異なる、しかしZook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)の一連の議論とも整合性の高い一つの「仮説」を提示しておきたい。それは、「非コア人材こそが最大の‘隠れた資産’となりうる可能性が高い」という見方である。ここで言う「非コア人材」とは、もちろん個人的能力の優劣によるコア/非コアの区別ではなく、人員配置上の問題、すなわちコア事業(業務)/非コア事業(業務)のどちらに所属していたかを基準としている。そして、こうした意味での「非コア人材」は、当然社内の人材であることから当該企業の理念・文化・業務知識等のある程度共有している可能性が高いが、一方で既存の中核的業務への係わりは相対的に薄いという意味で「外」に近い状態にある。ゆえに、コア事業の転換というダイナミックで、しかし企業として一定の連続性の維持も要求される繊細な試みにおいて、このタイプの人材の登用は、「内部者」と「外部者(しがらみのなさ/準)客観的な眼/新奇性)」の両面の有利性を発揮できる可能性は高いと言えるのではないだろうか。

こうした「非コア人材」の発掘・登用というアイデアは、Zook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)の、特に「隠れた資産」に関する議論から論理的に導き出すことのできる有力な仮説であると考えている。また、例えば新原(2004)の日本の優秀企業に関する研究においても、実はかなり近いニュアンスをもった仮説が提示されてもいる<sup>19</sup>。しかし、こうした‘人材発掘’の方法が(限定的な意味でさえ)最も成功確率の高いものであるという確定的な証拠を現時点において提出することはできない。ゆえに我々にとっての今後の課題として、本稿ではあくまで‘仮説’として示すのみにとどめておきたい。

## 5、残された課題

本稿において、我々はZook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)のコア事業転換の論理について、その主張を概観するとともに、その批判的検討を行ってきた。ただし、我々が提示した‘非コア資産の非意図性’並びに‘隠れた人材の価値’に関する2つの仮説は、あくまで彼らの議論から論理的に導き出すことのできるアイデアであって、むしろそれぞれの見解の有効

性・妥当性を補完するものであると考えている。そして、中でも両者の共通点といえる、コア事業中心の事業展開の中では注目されることもなく、むしろ忘れられてすらいる「非コア資産」（我々はその最たるものとして、‘人材’を加えることができると考えている）の中に次代のコア事業の核あるいは触媒となりうる‘原石’が存在するという彼らのアイデアは、コア事業の衰退・低迷という事態に直面する企業が「全面的な自己否定」とその反動による‘大胆（かつ無謀）な策’にともすれば走りがち傾向に対して「一石を投じた」という意味で特に大きな価値を持っていると思われる。

しかしながら一方で、我々自身が提示した「仮説」の妥当性について検討することはもちろん、「コア事業転換のフレームワーク」を模索する上で追究すべき、さらなる検討課題も多いと考えている。例えば、「非コア資産の発見と活用」というアイデア自体は非常に有望であるとしても、それはおそらく一定の歴史と十分な企業規模を誇ってきた（伝統的）「大企業」にしか使えない策である可能性が高い。なぜなら、（歴史の浅い）中小規模の企業では、非コアに属する資産や事業ユニットが‘化ける’可能性を持つほどの（人材を含む）資源配分や豊富な事業経験を通じた学習成果の蓄積を得ていることは通常考え難いからである。とすれば、やはり狭義のM&A（合併・買収）や提携等の手段を通じた「外部ケイパビリティとの結合・連携」も積極的に一つの重要な選択肢に加えることは、きわめて建設的な提案であるように思われる。また、それは資源蓄積に限界を持つ中小企業のみならず、伝統的な大企業にとっても不確実な環境下における保有資源・能力の多様性と柔軟性を確保する有力な方法であることは間違いない。ゆえに、むしろどのような状況下で、またどのようなタイミングでそれらの策を使い分けるべきか、その論理ないし判断基準の提示は、さらなる重要な検討課題となりうるだろう。

また、我々は「コア事業転換」という困難な試みにおいて、中でも「適切な人材の確保（発掘）」が最大のネックとなるかもしれない可能性を示し、さらにその有力な‘在り処’として社内の「隠れた人材」に注目する「仮説」を提示した。もちろん、そうした人材は、他の（潜在的に）有望な非コア資産と同様に意外性をもって偶発的に現れる場合もあるだろうが、本来的には、より‘公式的’な人材発掘・育成のシステムを通じて‘供給’が行なわれることが理想的であることは間違いない。ただし、その構築は順調な安定・拡大を続けている平時より、むしろその頻度や時機の予測も難しい（「コア事業の転換」がまさにそうであるような）‘変動期’に焦点を合わせたものでなければ意味を成さないという意味で、間違いなく容易とはいえないものであるだろう。また、それが‘偶発説’（ヒーロー待望論？）を後押しすることになる。しかしながら、我々は事実上、（不完全なものではありえないとしても）企業が自発的なコントロールを実行できる数少ない領域として、変動期の過重な要求に耐えうる人材選抜・育成のシステムという想定を追究する価値は十分にあると考えている。

いずれにしろ、‘コア事業の転換’という実は「古くて新しい問題」に関する有力なフレームワークを導き出すという意図において、さらに研究を進めるべき領域・余地は大きいといわざるをえない。「コア事業転換のフレームワーク」追究のさらなる進展を期して、その‘手始め’としての本稿はとりあえず終幕としたい。

## (主要参考文献)

- Barny, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2ed.*, Prentice hall, New Jersey, 2002. (岡田正大 訳『企業戦略論(上・中・下)』ダイヤモンド社、2003年。)
- Campbell, Andrew, Goold, Michael, and Marcus Alexabder, *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, *Harvard Business Review*, March-April, 1995. (120-132.)
- Campbell, Andrew and Robert Park, *The Growth Gamble*, Nicholas Brealey Publishing, 2005. (鈴木立哉 監訳『成長への賭け』(上・下)ファーストプレス、2006年。)
- Goold, Michael, Campbell, Andrew and Marcus Alexabder, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, New York, John Wiley & Sons, 1994.
- Goold, Michael and Andrew Campbell, *Desperately Seeking Synergy*, *Harvard Business Review*, September-October, 1998. (邦訳「シナジー幻想の罟: 真のチャンスと砂上の楼閣とを見分ける」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』August, 2002年。(96-109。))
- 石坂庸祐「経営多角化に関する一考察: 「制御の論理」と「飛躍の論理」」*経済学部紀要*, Vol.117, 2009年。(1-16。)
- 伊丹敬之『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社、2003年。
- 加護野忠男「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』Vol.37, No.3, 2004年。(4-10。)
- 三品和宏『経営戦略を問いなおす』ちくま新書、2006年。
- Porter, Michael E., *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, November-December, 1996. (61-78。)(邦訳「戦略の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』March, 1997年。)
- Rumelt, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1974. (鳥羽欽一郎 訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977年。)
- 新原浩朗『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社、2004年。
- Zook, Chris and James Allen, *Profit From The Core*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001. (須藤実和 監訳『本業再強化の戦略』日経BP社、2002年。)
- Zook, Chris and James Allen, *Growth Outside the Core*, *Harvard Business Review*, December, 2003. (66-73。)(邦訳「成功パターンの展開力: コア事業の隣接領域を攻め落とす」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』5月号, 2004年。(96-105。))
- Zook, Chris, *Finding Your Next Core Business*, *Harvard Business Review*, Spring, 2007. (66-75。)(邦訳「新たなコア事業を発見する方法: ビジネスモデルの寿命は短縮化している」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, 2007年。(94-106。))
- Zook, Chris, *Unstoppable*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007. (山本真司・牧岡宏 訳『コア事業進化論』ダイヤモンド社、2008年。)

---

<sup>1</sup> ただし、いわゆる「コア事業」をどのように規定するか、すなわちその「定義」の仕方については異なる考え方がある。まず、Rumelt(1974)がそうであったように、事業(売上)規模の大きさ(事業売上比において全体の70%以上を占めていること)を基準として主力事業＝「コア事業」を定義する考え方がある。それは、基準設定の問題はあるが、定量的(客観的)にコア事業を

確定できるという利点があり、ほぼ一般的な見方といってよいだろう。しかし、例えば組織内部における‘心理的効果’を含め‘圧倒的なコア事業を持つこと’の意義に言及した加護野(2004)は、定量的にコア事業を確定することにさほど意味はなく、むしろ当該企業の(業界においても先進的な)コア技術を有するという意味で当該企業の‘命運’を決定する(ことが組織内の共通認識として存在する)ような事業こそが‘コア事業’と呼ぶに相応しいものであるとしている(例えばシャープの液晶事業やキヤノンの光学機器事業など)。我々の本来考える「コア事業」は、むしろ加護野(2004)の見解を支持するものであるが、本稿においては企業が「コア事業の減速・衰退に直面する状況」を前提とすること、また議論のイメージのしやすさを考慮して、前者の(Rumelt的な)一般的な定義を想定して議論を進めるものとする。

<sup>2</sup> この点についてはCampbell&Park(2005)自身、「本業重視の立場」を強く打ち出したZook&Allen(2001)の考え方が「我々に最も近く、またほかのいずれの主要な著者の考え方よりもわれわれのデータにフィットしていると感じている」と述べている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):263)。

<sup>3</sup> ただし、両者の著作及びその主張の内容は多岐わたり、量的にもかなりのものとなる。ゆえに、現実にはあくまで私見による整理でしかないことは、あらかじめお断りしておく。ゆえに、本稿で「両者の見解」として語られていることの文責は、すべて筆者にある。

<sup>4</sup> Zook(2007b)は、より具体的に「この成長サイクルをうまく回すことができる企業は、新たなコア事業と収益モデルを通じ、いうなれば再度ゲームを開始できる機会を創造しながら企業成長を実現する」と表現している。ただし、彼らの調査においては4分の3の企業が、このサイクルをうまく回せていないのが実態であると指摘している(Zook, 2007b[邦訳]2008:45)。また、この成長サイクルは、わが国におけるかつての金剛組や法師旅館などの長寿企業については適用できない点には注意を要する。こうした企業は、むしろ極端な(利益)拡大を嫌い、伝統と適正規模を維持することに専心してきたのであり、F E Rサイクルの全段階を経験することはない(Zook, 2007b [邦訳]2008:47)。

<sup>5</sup> この「隠れた資産」というアイデアの詳細については次節において明らかにするが、例えば、PC事業の行き詰まりに直面しながらも、情報ソリューション事業に活路を見出した米IBMなどが典型的なものである。また、「コア事業の転換」というレベルにまでは(今後も)至らないが、製鉄プロセスにおいて培われた情報システムの管理に強みを見出し、大規模情報システムの構築・管理の事業化を行なった新日鐵(新日鉄ソリューションズ)は、「隠れた資産」を発掘した代表的事例と考えられる。

<sup>6</sup> こうした「成功の処方箋」を基にした戦略展開については、Zook&Allen(2003)において特に言及されている。

<sup>7</sup> ここでいう「ケイパビリティ」の概念について、Zook(2007b)は、「何かを成し遂げる能力、特定の業務・活動を反復可能な形で達成する能力」であり、「事業のバリューチェーンを構成する基礎単位」であるとしている。また、一般に事業ユニットは80~200に及ぶ重要なケイパビリティを所持しているが、本当のコアとなりうるのはその一部であり、(顧客のために)経済的な価値を創造する能力、競合他社に対する差別化を生み出す能力を特に「コア・ケイパビリティ」と定義している(Zook, 2007b [邦訳]2008:169)。

<sup>8</sup> また、Zook(2007a)は、「隠れた資産」の発見と活用が難しいケースとして、隠れた資産が社

内の各所に(統合されるべき)‘断片’として放置されたまま分散して存在しているケースを挙げている。実際、新しく‘強い’コア事業を構築するためには、さまざまなケイパビリティを組み合わせて、例えばMichael E. Porter (1996)のいう他社が容易に模倣できない「活動システム」を組み立てられるか否かが問題となる。ゆえに、「隠れた資産」を新たな成長ドライバーとするためには、(外部資産を含めた)ケイパビリティの効果的な組み合わせを通じて、より優れた「新しい何か」を生み出すシステムを(再)設計しなければならないのである(Zook, 2007a[邦訳]2007:104)。

<sup>9</sup> ここに示された‘中道の解決策’ですら真の問題解決にいたらない理由として、Campbell&Park, 2005は、以下の興味深い‘矛盾’を指摘している。すなわち、「多くの失敗と数少ない成功が前提になると、どの新規事業案件も組織からの支援は期待薄である。なぜなら、どうせ失敗するだろうと思われているからだ。件数を追い求めるメンタリティは、悪い賭けであるだけではない。成功ではなく、失敗に貢献するのである」。(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):72)。

<sup>10</sup> 図中の「レア・ゲーム」及び「サンプリング」に関する記載は、APDの原型(Goold, M, A.Campbell and M. Alexander, 1994)には存在しないものであり、Campbell&Park(2005)において新たに付け加えられた‘領域’であることに注意されたい。本稿では、紙片の制約も考え、次節で紹介している「レア・ゲーム」及び「サンプリング」が表示されたものを引用している。

<sup>11</sup> ただし、「レア・ゲーム」市場はとくに競争優位性を持っていない企業でも参入できる、容易な市場であるとはいえ、参入後に業界内で生き延びていくには、少なくとも最初の数年の間には自ら優位性を作り出す必要がある。またその際、特に資産の早期償却や相対的に強いブランド力といった点から早期参入者が有利となる由、指摘されている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):70-71)。

<sup>12</sup> 例えば、彼らの想定では「サンプリング」領域に属する事業ユニットは、「中心領域」や「中心領域の端」に属するものではないが、学習コストの軽減が予想されるがゆえに価値優位性の基準で黄信号を得る可能性が高い。またプロフィットプール・ポテンシャルの基準では他の事業同様黄信号となるが、リーダー/スポンサーの基準では、多くの場合青信号を得る(実力のあるチームの存在は必須条件となる)。さらに、それはもともと既存事業を支援するために存在していたことから、既存事業への影響という意味で黄色あるいは青の信号が灯すことができるとしている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):35-36)。

<sup>13</sup> また、Campbell&Park(2005)は、トラフィック・ライトという新規事業評価のシステムが、さらに以下のような利点を持つと指摘している。すなわち、新規事業の創出を巡る問題の一つは、企業家的なボトムアップ型のプロセスと過去の戦略コンセプトに縛られがちなトップダウン型プロセスの間の調整・管理が困難であることによる。しかし、トラフィック・ライトを導入することにより、「どのレベルにいるマネジャーも、「スカンク・ワーク」であるか、ミドル・マネジャーの承認を得たものであるかにかかわらず、新規の取り組みについて、そのアイデアが組織の上層部に受け入れられやすいか、そうではないかある程度わかったうえで実験したり、着手」することができるようになるため、少なくとも調整の負担を軽減することが可能となる(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):84-85)。また、それは結果として、「トップと下位のつなぎ役を果たす」ことが期待されるミドル・マネジャーの過度な負担を回避することにもつながるとしている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):87)。

<sup>14</sup> こうした社内の「非コア資産」を発見・活用するというアイデアは、伊丹(2003)において提起された、過去・現在の事業展開を通じて蓄積された資源・能力が、一定の時を経て将来の(新規)事業展開に活かされていくダイナミックな戦略プロセスを捉えた「ダイナミック・シナジー」の論理と重なる部分が多いように思われる。ダイナミック・シナジーの論理においては「オーバー・エクステンション戦略」(あえて現有資源と戦略(目標)の間に不均衡を作り出す過度拡張戦略)が唱えられるなど主体的な側面が強調されている点に「隠れていたもの(非コア資産)を発見する」というやや消極的な方法との違いは見受けられるが、過去・現在の「資源蓄積」が将来の飛躍のカギとなること、またその実態において、達成された結果は必ずしも事前に予測されたものでないことなど、そこには明らかな共通点がある。

<sup>15</sup> ここでの我々の見解は、多角化企業のシナジー追求に関するJay,B.Barney(2002)、および三品(2006)の指摘にヒントを得ている。すなわち、ほとんどの大企業が何らかの形で多角化を図り、実質的には多角化企業同士の競争が行なわれている中で、多角化そのものはけして稀少な戦略とはなりにくい。またそれは同時に、厳密な制約の下で正当化された「わかりやすいシナジー」の追求は、その実現の容易さとは裏腹にすでに決定的かつ持続的な他者との差別化要因とはなりえないことを意味している(Barney, 2002[邦訳]2003(下):108-109;三品, 2006:87)。ゆえに、「分かりにくいシナジー」、他者から(「完全なる確信」はないと言う意味で自社にとってすら)「自明でないシナジー」をあえて採用、追求することが、戦略上の稀少性を生み出すという意味で重要な意義を持つと考えられる。

また、社内の資産ではなく外界の(M&A等による)資産の導入は、通常、広く普及した一般的情報をたよりせざるをえないことも多く、また合理的意図を(対外的に)貫徹させる必要があるため、上記のような「意外性」や「分かりにくさ」は生まれにくいことが推測される点もあわせて指摘しておく。

<sup>16</sup> 例えば、Zook(2007b)は、「成長のための縮小(Shrink to grow)」(Zook, 2007[邦訳]2008:81,227,240)という概念を提示し、「成長に再点火しようと苦勞している企業が企業価値を生み出す上で最も確実な方法は、一般にはあまり活用されていないが、実は、焦点を絞り込み成長のための縮小を検討すること」であると指摘している(Zook, 2007[邦訳]2008:227)。また、Campbell&Park(2005)も、丸々1章(第4章)を割いて、「正しい選択としての低成長」のあり方に言及している(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):137-183)。

<sup>17</sup> Campbell&Park(2005)の「トラフィック・ライト」におけるように、明確な判断基準には組み込まれていないが、Zook(2007b)も「隠れた資産」を活用した新規事業創出の条件として、「明確かつ測定可能な競合との差別化」、「顧客への具体的な価値の提供」、「必要なケイパビリティの獲得能力」と共に、「強固な(かつ多くの場合新たな)プロフィット・プールの存在」を挙げている(Zook, 2007b[邦訳]2008:214)。

<sup>18</sup> また、それは新規事業に関する適切な支援をおこなうことが期待されるスポンサー(親会社/本部)についても同様のことが当てはまる由、指摘している(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):260)。

<sup>19</sup> 日本の優秀企業(長期にわたり卓越した成果とともに名声を獲得している「日本のエクセレント・カンパニー」)について研究を行なった新原(1996)は、特に企業改革に成功した企業の経営者には「傍流の時代」とも呼ぶべき体験が観察され、そうした「傍流体験」を有する経営

者は一度企業の中心部から外れた‘外側’から客観的に会社を眺める機会を得ているがゆえに、会社の裸の事実を冷静に認識し、組織の不合理な点を見出し、適切に対処することが可能となっている由、仮説として提示している(新原, 2003:124-126)。

# 日本の近代化におけるお雇い外国人の役割

斬 君

The Role of Foreign Employees on Japanese Modernization

Jun JIN

## Abstract

In the latter part of 19th century, European and American imperialist powers came to Asia. Under this circumstance, Japan grudgingly opened its gate and took the path of modernization. In order to get rid of colonization crisis, Japanese government was largely dependent on the human resources of developed countries, employing a great number of foreign experts, who played a very important role in the modernization of Japan. The paper explicit the scale of the employment of foreign experts, analyzes their contribution, and gives a objective comment on the role those experts played in the modernization of Japan.

Key word: Japanese Modernization, role , policy, alive reference, alive machine

## はじめに

日本の近代化は強力な外圧にせまられ、ごく短期間で欧米諸国と異なる後発的な道程によって達成されたものである。欧米諸列強の進出による外圧が日に日に増大し、植民地化の危機に見舞われた日本は、そこから抜け出し、また完全な独立国を確立するためには、列強に追いつき、さらに追い越さなければならなかった。そこで、近代化事業は現実的に不可欠なものとなった。外圧の脅威に直面し、西洋が100年の近代化道程を短期間で達成するために、日本政府は先進国の知的、また人的資源を利用し、自国の近代化事業をよりはやく実現しようと取り組んでいった。

幕末ことに明治時代という近代国家への移行期に、日本政府は、多分に先進国の人的資源、すなわち本論の研究対象となる日本近代化過程における「お雇い外国人」に依存した。これらのお雇い外国人は、日本近代国家建設の幅広い分野で活躍し、欧米近代国家の制度と科学技術を日本に伝えるとともに、近代化諸事業の指導や人材の育成にあたり、あたかも日本の近代化を推進する不可欠な一役を演じた。お雇い外国人に対する評価はさまざまあるが、主として二種類があげられ、すなわち「新日本の創造者」と「手伝いそして召使」という評価である。本論は、数字統計と実例分析という手法で、お雇い外国人の規模を示し、日本近代化の主な八つの分野における彼らの主な実績をまとめるうえ、明治外国人雇用政策の特徴をふまえながら、日本近

代化におけるお雇い外国人の役割を、より客観的な再評価に努めたいと思う。

### I お雇い外国人その人々

日本の近代化過程で、開発分野のほぼ全域に外国人専門家が雇用されたことに注目し、その人数、また、新国家の社会、経済、政治に、ほぼ全面的影響を及ぼしたその活動の規模を見ると、明治政府が雇い入れた外国人たちの役割が何であったか、を問わずにいられない。これらのお雇い外国人の役割を見きわめるためには、日本近代化に従事したその人数および活動範囲を把握する必要がある。

#### 1、用語

幕末および明治初期の文明開化期、富国強兵・殖産興業政策のもとで、西洋の学問・技術の移入、また政治・経済上の国内諸制度整備のために、政府や民間企業が数多くの外国人を雇用了。が、本論は、明治初期日本政府に雇われたお雇い外国人を研究対象とし、彼らが最も活躍した1868—1900という時期におけるその役割を中心に論ずることとした。

#### 2、人数・出身国・雇用部門・職務

1854年から1868年4月にかけて、少なくとも2000人の外国人が、主として徳川幕府、つづいて明治新政府に雇われ、科学技術、医学、語学の教育に携わった。<sup>(1)</sup>明治時代(1868-1912)に、政府のあらゆる部門に雇われた外国人の人数は、4000人に達したといわれている。<sup>(2)</sup>そのうち、それらしい名前の揃ったものは3000人であるが、この数字はこの期間に日本に居住した全ての外国人の半数近くに相当する。<sup>(3)</sup>本論では確実でないものを除き、2050人について考察する。政府内雇用部門によって雇用人数を分類すると、約25の国家集団になっている。しかも、合計2400人は、同時雇と数次雇350件を含み、人数の多い順に国名を挙げると、上位4カ国は、イギリス、フランス、アメリカ、ドイツである。<sup>(2)</sup>

各国の専門家の活躍している分野について、世界情勢、各国の優勢分野、また各国が日本に対する外交的な態度などは、すべてお雇い外国人選択の過程によってあらわしている。例えば、初期のお雇い外国人の数が、異常に多かったのは、イギリスの灯台技術者、土木技師と、フランスの技師、職人(主に横浜製鉄所と横須賀造船所)を含んでいた。それはイギリスとフランスの産業技術がいかに発達していたかということを示した。また、外務省のお雇い外国人の国籍を見ると、条約改正に関しては、アメリカ人とドイツ人がほぼ同数で、これは、この問題における米独政府のより柔軟な態度を示す。さらに、アメリカ人が、世紀転換期を通じて国際問題に関する重要な顧問であり続けたと見られ、台湾や朝鮮に関する助言者の任用が、日本が隣国に関心を持ちはじめていたことをしめした。

大蔵省のお雇いの数は、1881年まで非常に多かったが、それは造幣寮雇(合計32人、うち26人がイギリス人)とモデル工場福岡製糸場雇(全部フランス人)によるものである。<sup>(4)</sup>また、工部省と文部省はお雇い外国人の最も活躍した部門で、1870年から1885年までの工部省雇数は、全お雇い外国人の50%に達している。文部省は明治時代を通して多くの国々から外国人を雇い、彼らが指導した主要課目は、医学、自然科学、語学である。実際、日本の近代化において活躍したお雇い外国人は、すべてある意味では教師であり、情報提供者である。大多数は科学と科学技術の実用的教師であったが、知識のあらゆる分野が、彼らによって扱われた。

上述した数字から、大規模なお雇い外国人がいかに日本近代国家建設の幅広い分野で活躍

したかとわかるであろう。

## II お雇い外国人の役割

前述の膨大な統計数字を見せたこのおびただしいお雇い外国人は、日本の近代化の推進者とされている。近代科学技術の伝達者としてのお雇い外国人は、日本の近代建設事業において、いったいどんな仕事をしたか、どんな実績をあげたか、また、彼らは自分の仕事を進める間、日本人の同僚・上司・監督者とどのように付き合っていたか、ということについては、ここで、日本近代化事業を主な八つの分野に分けて、お雇い外国人の役割を考察していく。

### (一) 近代国家建設の政策制定

顧問として明治政府の核心部に入ったお雇い外国人の数は、その全員の6~7%にも達した。これらのエリートは太政官・内閣の顧問となったり、外務省・工部省の専門家となったりして、政府の指導者に助言する形で、日本近代化の政策決定に参加した。

「無国籍者」のギドー・フルベッキ(G.H.F. Verbeck 1830-1898)は、「長年にわたり、のちに集められた特殊助言者大軍団に代わって、新政府を支えた」<sup>(5)</sup>明治政府の総顧問のひとりであり、「近代日本建設の父」と称された。<sup>(6)</sup>日本役人の深い信頼を得、日本の高級官僚待遇を受け、非常にすぐれた資質を持ったフルベッキは、幕末に宣教師として渡日したが、当時、日本のキリスト教は、依然として法律により禁じられていたため、日本語の勉強をはじめ、のちに教育に携わった。1864年から1869年まで、長崎の幕府の学校で教えたが、そのときに、将来の明治指導者、大久保利通・大隈重信・伊藤博文などの15人が彼について英語を学んだ。文部省顧問となったフルベッキは、カリキュラム様式(経験カリキュラムとも言い、生徒の自発的活動によって生じた経験をもとに組織される教育内容の系列)を確立したのみではなく、教師雇入条約規則準備の手助けもした。

フルベッキは、多くの明治指導者の同僚として尊敬を集め、大隈重信や岩倉具視の親友でもあった。必要な社会的、政治的諸変革についての多くの詳細な考察に加え、フルベッキは、岩倉使節団(1871~1873)の結成にも関わった。条約改正の可能性を探り、じかに西洋についての知識獲得を目的とした日本人大視察団の海外派遣は、1869年の大隈宛フルベッキの意見書にまでさかのぼることができる。この意見書の提案には、日本人が自ら西洋文明の状況と本質を体験し、不平等条約の改正よりも先進国の制度や科学技術文化に関心を払うべきだと指摘したが、少なくともそのいくらかは岩倉の計画に取り入れられた。

フルベッキの助言の多くは実行に移された。例えば、ドイツ医学の導入は、彼の強い薦めであり、日本医学はこの線に沿って発展していった。この助言は、蘭学廃止を意味し、フルベッキは自身がオランダ人であるにもかかわらず、19世紀後期におけるドイツ医学の優位性を認識し、推薦したのである。また、明治政府に幕藩体制を廃除し、西洋近代国家の中央集権制度を導入し、最も進んだ先進国に最も進んだ科学技術を学ぶとかの助言をした。

1873年に文部省での仕事を終えたフルベッキは、新たに中央政府と契約を結び、政府顧問として勤続した。日本役人によると、フルベッキは、翻訳の監督者、外国の事柄に関する情報の総相談役として選ばれた。その際、彼の特殊能力、高潔な性格、穏和な気質、日本の状況理解、および堪能な日本語が買われたのであった。

国家建設の他の分野においても、お雇い外国人の画策役が目立っている。例えば、1870年、鉄道土木師長として勤めたイギリス技師モレル(E. Morell)は、殖産興業、鉄道、港、鉱山、工場などの建設を司る「建築局」を設立し、お雇い外国人を利用して技術の専門学校を建てて人材を養成しようと、政府に助言したが、定期航路の開設や貿易の拡大に必要な諸施設の建設を中心目的とした工部省および工部大学がこの助言によって設立された。

## (二) 近代貨幣金融制度と銀行業

近代資本主義の経済運行体制に詳しいお雇い外国人は、明治日本に適應する資本主義を推進するために、近代貨幣金融制度を日本に移植し、日本資本主義の発展における制度的な基礎を定めた。1870年、元ホンコン造幣局局長イギリス人キンダー(Tomas William Kinnder)が日本造幣寮の顧問として雇われた。彼は分析・計量・実験・印刷・鑄造などの諸技師を日本に率い、井上馨の顧問として造幣寮を建設し、西洋の貨幣基準に基づき日本に適應した新貨幣を設計することにより、西洋貨幣制度を日本に導入した。キンダーが、1871年から造幣寮の新貨幣鑄造を指導したおかげで、明治政府は1872年に新貨幣制度を推進、紙幣を新貨幣で更新、貨幣制度の混乱による社会の混乱を避けることができた。

お雇い外国人は近代貨幣制度を導入する同時に、明治初年に設立したのだが、運営が苦しくなっている国立銀行の整備にも参与した。イギリス雇いの助言により、日本銀行は、国立銀行が1870年代にほとんど無制限に発行した紙幣を整理する業務を始めた。こうして、1885年の終わりまでに紙幣は銀と平価になった。1894年～95年の日清戦争に勝利を収めた日本が、中国の賠償金の支払いを引き出し、1897年に、日本銀行は日本が金本位制度移行することを宣言することができたのである。

日本の条約港に各国の銀行が集まってきたが、<sup>(7)</sup>明治期の日本に最も大きな影響を与えたイギリス銀行は、近代的な銀行・通貨制度の一般モデルを与え、その制度は、近代銀行業の内部組織、運営方法、計算方式の点で日本の習得過程を促進し、また日本債の外国での発行を援助できたのであった。日本人を近代銀行業務で訓練することを助けた最も著名なイギリス銀行家は、おそらくスコットランドの銀行で終業した、アレキサンダー・アラン・シャンド(1844-1930)であった。彼は、1860年代後半に横浜に到着し、1870年までにはチャータード・マーカントイル銀行の支店長代理となっていた。それから1872年、シャンドは大蔵省顧問となり、生来の慎重さもあって責任感と注意力といったモラルを日本の銀行業にもたらし、イギリスの会計基準と組織的な監査を日本に導入することにより、日本の銀行制度を整備に向かわせていった。紙幣寮書記としてシャンドは、東京に銀行業務の学校を開き、西欧の簿記を大蔵省官吏と第一国立銀行員に教えた。『銀行簿記精法』を出版し、それは大蔵省が1873年に刊行したものであり、一世代の日本の若い銀行家に多大な影響を与えた。

## (三) 近代産業建設

近代産業建設は、お雇い外国人の最も集中し活躍していた分野のひとつである。幕末に、お雇い外国人は日本初めての近代製鉄・鉱山開発・造船などの産業建設を指導したが、明治に入ってからまた領域を広げ、鉄道・工場・通信・建築・灯台などの建設においても無視できない貢献をした。当時の日本は、軌道、信号体系、車輪を備えた鉄道、中継局とケールの組織網を備えた

電信、舗装道路と鉄橋、十分に効率のよい照明設備を備えた灯台、灯台船、浮標、近代的な港湾と船渠が必要であった。日本人自身は、とりわけ水田灌漑に関して伝統的な水利技術をもってしたが、都市への大量で清潔な飲料水の供給、水系の管理、運河建設、排水整備のための近代的工学技術が必要であることを認識するにいたった。鉱物資源、特に石炭と銅を採掘するのに近代的方法を用いることもまた非常に重要であった。そして、ついに日本人はみずからの機械、製造業部門を確立する希望を抱いたのである。

これらすべては、法律によって鉱山、鉄道、灯台、電信、工作、営繕、会計、倉庫、書記の各局に責任を持たせ、新設の工部省を通じて組織されることになっていた。外国人技術者はこれらの新設の部署に雇われたが、日本人自身が近代化を試みていた伝統的な手工業にはほとんど、あるいはまったくかわりを持っていなかった。

この仕事のために雇われた技術者は、高度に訓練された管理者・技術者と、工学技術の現場応用に有能な技師、という二種類のどちらかであった。彼らは日本で働くことによって、母国の同職勤務者の給与をはるかに上回る収入と責任を期待することができた。労働条件はちがうものだったが、ほとんどの者が柔軟に適応した。

鉄道建設は日本人にとって全く斬新な産業である。明治初期、測量・製図・監督の三技師、さらに列車の機関車運転士・火夫・信号手でさえみな外国人であった。1870年から1878年までの鉄道初期建設に、鉄道の設計・実地調査・建設・運営・交通などすべてイギリス人の指導に基づき行われた。イギリス鉄道技師W・W・カーギル(William Walter Cargill 1813-1894)は鉄道差配役として、京浜・京阪間の鉄道建設総技師長を担当し、日本政府の鉄道建設計画を指導することにより、近代日本鉄道建設の総画策者となった。自然環境の複雑な日本で努めた鉄道建設者は、いろいろな工事上の困難に直面し、1874年には、合計104人の外国人鉄道建設者のうち、94人がイギリス人鉄道技師なのである。<sup>(6)</sup>著名な科学技術史学者三枝博音が、イギリス鉄道建設者の業績をつぎのように要約している。

明治三年から同十一年にいたる鉄道建設の初期においては、設計・測量・建築・工作・運転・運輸その他鉄道業務の全般がイギリス人の指導のもとで遂行されたのである。東京・横浜間の鉄道ははじめにのべたごとく明治三年三月、モレル(建築師長)の指導のもとで、ダイアック、エングランド、セppard(いずれも建築副役)らによって測量が開始され、工事の設計および監督にはセppard、デューウイング(建築副役)があたり、運輸および汽車についてはゴールウェー(運輸長)、クリスティー(汽車観察方)があたった。また三年七月エングランドらによって測量を開始した大阪・神戸間の鉄道は同年十一月全線にわたって起工したが、ダイアック、ローゼルス、グレー、シャン、ノルデンステット(いずれも建築助役)がそれぞれ任務を分担してこれにあたった。明治四年四月に測量開始を命ぜられた京都・大阪間の鉄道は、同年六月よりプランテル(建築副長)によってその測量が開始され、六年十二月からダイアック、プランテル、デイ(建築師)、ローゼルス、シャンらによって敷設工事が開始された。七年五月に同工事が完成したが、それに先だって同年二月にページが運輸長として、ダラムが倉庫方として、さらに四月にスミスが汽車観察方としてそれぞれ聘備され、その任についた。

以上あげたものは主なイギリス人技術者だけであるが、このほかに多数のイギリス人の技術者と職工が彼らのかげで大きな力をなしていたことはいうまでもない。とにかく

ほとんど何らの技術的な基盤もなしに、どうにかまずまず順調に鉄道敷設の事業を成しえたということは、イギリス人技術者の豊かな経験と学識とによるといっても決していすぎにはならない。<sup>(9)</sup>

灯台建設は船舶の安全な航行のために最も緊急を要するものであっただけに、外国側は極めて高圧的な態度で臨んだ。日本政府は、条約港に「各港最寄り船々の出入安全のため灯明台浮木瀬印木等」<sup>(10)</sup>を配備することを求められていた。灯台の設置場所は江戸湾周辺を中心に各国によって協議された。フランス側は横須賀製鉄所の首長ヴェルニーを動かしていち早く灯台の建設をすすめ、灯台機械3基がフランスに発注された。そして彼らの手によって明治2年1月1日に観音崎灯台に日本最初の洋式灯台として不動白色灯が点灯された。イギリス北部灯台委員会の若い技師リチャード・ヘンリー・ブラントン(Richard Henry Brunton 1841-1901)は、1868年に渡日し1876年に帰国するまで28基の灯台を建設し、最初の灯台位置設定(海岸考察)から、補給船の購入、技師の推薦にも手伝ったのみでなく、東京～横浜間の鉄道建設についても1869年に数ヶ条にわたって意見を述べ、有力な意見として注目されている。さらに東京～横浜間の電信線の架設については、彼の意見を受けて電信建設師ギルバートが渡来し、同区間の建設工事を担当した。ブラントンはまた横浜港埠頭の整備、横浜居留地の埋立工事や水道工事にも手を延ばした。

自国鉱業の潜在的な可能性について、明治新政府はだれよりも強い関心を持っていた。日本で採掘可能な主な鉱物は、銅、銀、金、鉄、そして石炭であった。明治時代までに日本で行われていた採掘技術は、原始的で不経済であり、地層に関する知識も限られ、地質学者の地検なども役に立たなかったのである。そこで、多くの鉱業専門家が日本政府に雇われ、鉱山技術者に加え、管理職に地質学者、鉱石標本・機械・掘削の専門家、そして精錬技術者がおかれていた。彼らは、日本伝統の採掘法を近代化させ、新型の機械を含む新技術を日本の鉱山に適用した。1868年から1880年まで日本で勤務した外国人鉱山技術者は、近代工業の最終的な確立に多大の貢献を行った。また、お雇い外国人は日本の模範工場建設にも参与し、1870年にフランス人技師ブリュナが民部省顧問に就き、製糸模範工場建設を指導した。原料と石炭の豊富な群馬県富岡を選び、フランスから先進機械を輸入し模範工場の先駆となる富岡製糸場を開設し、日本製糸業の機械化を進めた。

お雇い外国人は近代産業建設を指導するとともに、近代科学技術により日本の伝統産業の近代化を推進していった。日本が近代工業の技術・機械を大量導入する同時に、伝統産業の発展にも注目すべきだと主張するドイツ工芸家ワグナー(Gottfried von Wagener)は応用化学を活用して日本の陶器工業を近代化させた。

#### (四) 近代法制

お雇い外国人は西洋近代資本主義法律観念を日本に紹介し、日本政府の助力になり各種類の法律の起草・編制に協力した。1861年に渡日したフランス法学者モッセ(Albert Mosse 1846-1925)が1890年まで内閣および内務省の顧問に勤め、憲法や市制・町村制の立案に貢献した。彼の憲法に対する意見は、君権至上主義であり、両院同権の二院制、制限間接選挙制はモッセの主張によるものだと言われている。1873年に、フランス法学者ポアソナードが司法省(のちに内閣)顧問として雇われ、のちに「日本近代法の父」と称された。条約改正問題を最大の外

交案件として抱え、法典編纂を列強諸国から迫られていた明治政府は、フランス法律体系をモデルにして、当時パリ大学助教授であったポアソナードを招聘した。来日当初、モッセは司法省法学校、明治法律学校(現明治大学)、和仏法律学校(現法政大学)など教育現場で法学教育の教鞭をとったが、同時に太政官(のちの内閣)、元老院、外務省、大蔵省などのさまざまな部門に助言した。のち、彼は刑法典(旧刑法典)、治罪法典(刑事訴訟法典)を起草し、1879年からは民法典の草案起草にかかり、10年の歳月をかけて完成したが、1890年に公布されたこの法典は明治民法典の全編に大いに影響を与えている。

お雇い外国人は一般法律の編纂にとどまらず、憲法の制定にも参与した。ドイツ法学者ロエスレル(Karl Friedrich Hermann Roesler 1834-1894)は明治政府の最高顧問として招かれ、憲法制定に努めた伊藤博文と井上毅にプロイセン式の立憲君主制を紹介し、1889年の『大日本帝国憲法』の種本となる『日本帝国憲法草案』を起草した。明治前期、西洋列強はつねに日本の法制が整備していないという口実で、不平等条約の改正を拒否していたので、ロエスレルなどのお雇い外国人が日本の立法に協力することその自身は、外交面においても重大な意義を語っている。

#### (五) 近代軍隊

明治政府は「富国強兵」を目指していたが、「強兵」を優先させていた。オランダ・フランス・イギリスからのお雇い外国人は、すでに幕末から「軍艦教導団」という身分で幕府の海陸軍建設の指導にあっていた。1860年代に江戸幕府は、近代日本海軍の建設に助力するよう、イギリスに援助を求めていた。イギリス海軍中佐リチャード・E・トレーシーが、対日イギリス海軍施設の長に任命された。さらに、1870年、フランス、イギリス、またはドイツの陸海軍をモデルにした明治政府は、フランスとイギリスのお雇いを招聘した。80年代になると、日本陸軍がドイツモデルに移転しようとしたので、ドイツお雇いによってドイツ式の参謀制度を日本に導入し、それは日本の軍事制度に重大な影響を与えたのである。

1869年、幕末のフランス教導団のベルニ(Francis Leonce Verny)が軍部省の顧問として雇われ、軍事条規の制定を担当した。『万国陸軍取立の原則』などのレポートを提出し、明治政府の助力になって『兵制』、『徴兵令』の制定に努めた。そこで、日本に適応したフランス式の徴兵における免税原則の提出により、明治軍制の大事な参謀となった。陸軍将校の養成において、1872年、16人に至るフランス軍事教導団が渡日し、兵学寮の教官として戦略学・戦術学および射撃・剣術・体操などの課目を担当し、兵器工場建設の指導にも努めた。これらのフランス教官がフランス語で授業し、日本最初の陸軍将校を養成したと同時に、明治陸軍にフランス色彩を非常に濃く染めたのである。1885年以後はドイツお雇いが陸軍大学の教授となったので、ドイツからの影響は次第に日本陸軍の主流をなっていた。

明治海軍はイギリス顧問の指導の下で建設され、1873年、イギリス人アーチボルト・ダグラス(Archibald Lucius Douglas)が准艦長以下34名の教師と水夫の雇員団が着任し、三年契約で雇用された。同年10月、ダグラスの建議にもとづいて海軍兵学寮規則が制定された。明治政府は、日本人に好まれるイギリス式制服と、日本の期待に合致した確たる海軍規律を含むイギリスの海軍養成方式を採用した。イギリス海軍教師団は駐在地の海軍兵学校で航海・測量・戦略・戦術などを教え、山本権兵衛のような日本海軍のエリートを育てた。日本が世界海軍強

国になれたのは、この時代に養成された人材のおかげであろう。海軍兵学寮は全部英語で授業し、卒業証明書も英語で書かれ、その形もイギリスのそれとそっくりであった。そして、天長節・日曜・国祭日・夏月休業・冬月休業のほかに、「英国女王誕辰」・「耶蘇更生祭」(復活祭)および土曜日礼拝があり、英国女王誕辰は天長節と同格にあつかわれた。切支丹宗門禁制の高札をとり去ったばかりのこのとき、キリスト復活祭を日本の海軍士官養成機関で休日とするのも、非常に思いきった雇教師優遇である。<sup>(11)</sup>

#### (六) 近代教育体制および人材育成

明治時代に新しい日本の基礎を築くために、教育は非常に重要な手段として用いられた。日本の伝統教育(幕府時代の教育基礎)をもとに、日本人を導く指導者層は、日本のことに詳しい、有能なお雇い外国人の手を借りて、日本に適応した近代教育体制を実現させた。明治政府の指導者たちは、国内にも国外にも、教育制度のモデルを最初は持ち得なく、教育のための新しい最適条件を得るために、取捨選択して、実験的に態度を決めるより他に手だてはなかったのである。その取捨選択的なアプローチは、1872年、前述した「近代日本建設の父」フルベッキの助力によって文部省に制定された『学制』の公布を、教育改革の最初の一步とした。「学制」が定めた制度は、フランスの影響を断然強く受けていたが、実際には、多くの国からさまざまな特徴を採り、元来の日本の経験もまた考慮に入れられていた。「学制」は普通教育・義務教育を原則として、十分に近代的・包括的な教育制度を意図していたが、それによる計画は、あまりにも極端であった。1873年に公立学校のために194万円の費用がかかり、そのうち政府の援助は12%にすぎなかった。残りは国民の直接的負担となった。日本人は、輸入されたこのような制度を理解するのは難しかったかもしれないので、就学率は予想されたほど上昇せず、1873年には、学齢児童のたった28%が学校に出てきたにすぎなかった。<sup>(12)</sup>

上述した不利な状況の改善をめざし、教育令を準備した中心的な役割を果たしたのは文部相の田中不二麿とデーヴィッド・マレーであった。もともと「学制」が公布される前に、田中不二麿は1871年の岩倉遣欧使節の一員として外国の教育制度を研究する任務を負って欧米諸国を歴訪していた。彼はアメリカおよびドイツの制度を熟知しようと努力していたが、「学制」の公布前に報告を完成することはできなかった。田中はアメリカ教育家デーヴィッド・マレーを招き、文部省学監の地位につけた。マレーは日本の状況・教育機構(学校)についての綿密な調査と「学制」に対する細かな研究に基づき、文部省に「学官デーヴィッド・マレー博士新報」と『学官日本教育令案』を提出した。教育の目的は道徳上・知識上・身体上の健全を整えた人材を育つことだと主張したマレーは、明治政府に初等教育・師範教育を重視、実業教育・女性教育を推進しようと提言した。マレーは田中不二麿の制定した急進主義の色彩に満ちた『文部省日本教育令案』に反対、社会・国民の実際的な需要に応じ、漸進主義の原則に従い「学制」を改正しようと主張した。『学官日本教育令案』に、マレーは「学制」の核心即ち中央集権という原則を持ち続け、教育委員会を設置して地方教育を統制しようと提言した。明治指導者が彼の教育思想を受け取り、1879年の『教育令』と1880年の『修正教育令』は基本的にマレーの計画した原則に基づいたものである。このように、お雇い外国人が制定に参加した『学制』、『教育令』、『修正教育令』にもとづき、近代日本の教育体制が日々完備するようになっていった。

近代教育体制を完備に向かわせるとともに、明治政府は外国人の手を借りて日本自国の近

代人材を育成することに、十分に注目をはらった。

近代科学技術文化の掌握者であるお雇い外国人は、その中の三分の一が教師として雇われ、各分野における日本近代化に不可欠な人材を育てた。<sup>(13)</sup> 技師、顧問として勤めていた者であっても、技術伝授や疑問回答などの形によって日本人の近代推進者を養成した。

1870年代前半、日本の各省庁は各々の抱える問題に 대응するために、独自の高等教育機関と訓練養成課程を設ける必要があった。例えば、陸軍省は士官学校、海軍省は兵学校、司法省は明法寮、法学校、工部省は工学寮、工部大学校、文部省は東京大学、北海道開拓使は仮学校、札幌農学校などが挙げられる。また、それらの教育機関は各分野における当時の時代背景を反映し、さまざまな国の教育モデルを導入している。陸軍省はフランス・モデルを、海軍省はイギリス・モデル、司法省はフランス・モデル(1881年以降はドイツ・モデル<ドイツ・モデルへの転換は1881年の政変により政府がドイツ官僚制の構築を目指したことによる。)、工部省はスコットランド人技師団によるスイス・モデル、文部省と北海道開拓使はアメリカ・モデルをそれぞれ採用した。

この数多くの学校につとめた教師の中には、明治初年、外国人は日本学校の主力であった。『東京帝国大学学術大観』の記載によると、大学南・東両校や東京開成学校、東京医学校には、外国人教師が教師合計数のトップを占めていた。初期の東京開成学校では、外国人は正式な教師とされ、日本人教師はただ補助的な地位にあった。1877年に設立されたさまざまな既存の学校の傾分に合併された東京大学は、日本で最も重要な教育機関であり、1877年、理学部の教授15名の名簿には、アメリカ人5名、フランス人3名、ドイツ人2名、イギリス人2名が含まれた。日本人はただ3名のみ含まれ、純粋・応用数学の菊地大麓、植物学の矢田部良吉および冶金学・ドイツ語の今井巖であった。<sup>(14)</sup> このように日本には近代教育の資格を持った教師は非常に欠けていたので、近代人材養成は基本的に外国人教師に頼っていた。

工部大学を例にする。明治政府が、近代日本の人材養成機関の創設に着手したとき、工業教育機関として、最も代表的な教育機関は、工部省の工学寮(明治10年11月官制改革により工部部大学校と改称)であった。

工学寮の教師招聘は、イギリス特命全権駐日公使H・パークスの計画に基づき、1872年、H・ダイアー(1848-1918)を首班とする工学寮教師団が形成された。1875年、工学寮の授業は開始され、予科は理数・図学教育の短期練成コースとした。授業科目<sup>(15)</sup>の担当教師を見ると、海軍省の桜井省三、さらに三好晋六郎が留学から戻り、最初の日本人教師として造船学を担当したことを除きすべての課目が外国人教師によって行われていた。

明治初期の日本近代技術教育史における工部大学の果たした役割は極めて大きかった。工部大学校が帝国大学に吸収されるまで、同校の卒業生を見ると総計211名、中には第1回卒業生23名、第2回40名、第3回38名、第4回35名、第5回35名、第6回22名、第7回18名、在校生153名、うち鉱山科48名、土木科45名、機械科39名、化学科25名、電信科21名、建築科20名、造船科8名、冶金科5名であった。彼らの多くは、日本で卒業後、西欧のより高度な教育課程に進んだ。彼らは「東洋のイギリス」を支えるエンジニアとして活躍し、明治日本の技術エリートを形成したのである。<sup>(16)</sup>

工部大学校独立の存在であった13年間、イギリス人ヘンリー・ダイアーは理想的な学校長であった。というのも彼は、学問的にも適任な工学者であるうえに、実践的技術者の性質を兼

ね備えていたからである。彼は十分な技術見習い機関を勤め上げ、それゆえ作業現場で自分の職人をいかに使い、また、いかに仕事をするのかを知っていた。グラスゴー大学から受けた学士号、工学優秀証書、理学士号の学位は、彼が幅広い教育を受けていることを表している。工部大学校長としてのダイアーは、六カ年課程を編成し、理論と実践を組み合わせた「サンドイッチ」課程を導入し、スコットランド教育の最善のものを東京へ導入したように思われる。教員および学生にたいして、真剣な勉強と熱心な実行を要求する彼の基準はきびしいものであった。ダイアーは、1882年7月工部大学を去るとき、心暖まる感謝状を受けた。彼は明治天皇より勲三等旭日章を授与された。内務大輔芳川顯正は挨拶のなかで、工部大学校の「盛隆を極まれる現状」がダイアーの「最上の手腕と尽力」によると言及した。政府は、「職務遂行に際しあらゆる満足を与えてくれた、かくも有能で忠実な公僕を失わねばならないことを悲しみつつ」、ダイアーの辞職を受け入れた。

#### (七) 近代科学・文化の伝達と研究

お雇い外国人は近代科学技術と西洋文化のキャリアーであり、近代自然科学と社会(人文)科学および西洋芸術を日本に導入し、文化伝達者の役割を果たした。

自然科学分野において、アメリカ物理学者メンデンホール(Thomas Corwin Menderhall)やイギリス物理学者ユーイング(James Alfred Ewing)などが地球物理学を、ドイツ人のエンジニアのナウマンが理論地質学と探鉱学を、イギリス化学者アトジンソンが実験化学を、アメリカ生物学者モース(Edward Syvester Morse 1838-1925)が動物学とダーウィンの進化論を日本に紹介し、社会(人文)科学の面において、モースが人類学と考古学を、フェノローサ(Ernest Francisco Fenollosa)がヘーゲル哲学および美学を、ボアソナードが「自然法」を日本に導入し、また芸術の面において、イタリア画家ラゲーザ(vincenzo Lagusa)とフォンタネージ(Antonio Fontanesi)が西洋の彫刻や油絵を、イギリス建築学家コンデがルネサンスふうの西洋建築風格を日本に伝えたのである。

なお、既成の知識を伝え、日本人の近代人材を養成したのみではなく、開拓の勇氣に満ちた一流の学者であるお雇い外国人は、日本を実験場にして、科学技術研究を熱心に行い、世界レベルのすばらしい成果を収めた。

明治前期の日本における自然科学と応用技術研究のほとんどは、最初外国人教師の指導のもとで発展した。東京大学の出版した『東京大学理学部紀要』に、1879年から1885年まで合計12本の論文が発表されたが、お雇い外国人の出したものはその11を占め、日本人のはただ一つあって、しかも、1885年に出されたものだと記録してある。<sup>(17)</sup>このようにお雇い外国人の研究が近代科学の新しい分野を開拓していった。

西洋科学導入に当たって中核的働きをした機関は東京大学である。これは、もともと幕府によって設けられたいくつかの別個の教育機関を一つにまとめられ、1877年に創立された。1871年、アメリカ人ピーター・V・ビーダーが、日本政府に物理学の教師として招かれ、1878年まで東京大学で教鞭をとり、滞日中に気象観測やその他の研究を出版した。さらに、1880年、アメリカ人天文学者ヘンリー・マーティン・ポールが、東京大学の初代天文学教師となった。しかし、日本物理学の教育、研究の基礎を据えたのは、アメリカ人物理学者メンデンホールと2人のイギリス人物理学者ユーイング、ノットであった。メンデンホールは、1878年に東京

大学の物理学教師職に招聘を受け、東京大学に3年間留まり、物理実験室の設置に尽力した。また日本国内の各地における重力の測定を手がけ、東京および富士山頂での測定値から地球の平均密度を決定した。彼の研究結果は、同じ方法によって当時得られた最良のものであった。日本の物理学の学生たちは彼に習って同じ測定を北海道、沖縄を含む日本の他の地域でも続けた。

メンデンホールは、また明治期日本における初期の気象観測に指導的役割を果たした1人であった。彼は新設の東京大学気象観測所長をつとめ、気象台には地震計も備えるべきだと提言した。まもなくイギリス人教師ミルンの提言により、日本地震会は1880年に創立され、これはおそらく世界で最初の地震学研究のための科学者の学会組織であった。滞日外国人教師たちを震えあがらせたたびたびの地震が、この学会の組織に向けての強い要因となったのであった。同じイギリス人教師のジェームズ・ユーイングが地震測定器具の製作に努め、彼らの研究に基づき、科学の新しい分野として地震学が日本で誕生し、ミルンが「地震学の父」、ユーイングが「先覚者」と称するようになった。大隈重信を編集長とする『開国五十年史』に、地震学が日本で発足したことは、ミルン、メンデンホール、ユーイングという三教授のおかげであると、指摘された。<sup>(18)</sup>

社会科学と人文科学分野においても、お雇い外国人の研究が注目されるべきである。アメリカ学者モースの大森貝塚発掘が直接に日本の近代的考古学・人類学の出発点になったことはよく知られているが、グリフィスが日本史研究の新しい紀元を開いたことはあまり知られていない。グリフィスは1870年に渡日、翌1871年より越前の福井藩校明新館、さらに廃藩後の1872年より帰国の1874年まで、東京大学の前身である南校で、ともに物理・化学などを教え、開国日本の自然科学教育に大きな寄与をしたことは、よく知られている。しかしながら、かれが帰国ののち、自らの体験と科学的な研究をもとにし、1876年に、『The Mikado's Empire』（『ミカドの国』）、1895年に『The Religion of Japan』（『日本の宗教』）、1907年に『The Japanese Nation in Evolution』（『進化中の日本民族』）、1915年に『The Mikado Institution and Person』（『ミカド——制度と人』）などの日本史論集を出した。歴史編纂において、彼は日本歴史研究史上で初めて『古事記』と『日本書紀』などの日本の古代記録書に対し二面性の科学的な評価を出した。『古事記』と『日本書紀』の史料価値を強調するとともに、神話と歴史とを選別すべきことを指摘し、日本古代史の近代的な分析研究への開拓者としての役割を演じたのである。歴史学の研究では、彼は、ミカド The Mikado(天皇)あるいはミカドイズム The Mikadoism(天皇主義)を研究史上で初めて日本近代史学の研究対象として取り上げ、天皇と天皇制研究の重要性を指摘した。日本の国民とその独特な歴史を研究する者は、「この国民の意見や気持ちの中において、皇位およびミカドが、どんなに大きな力を占め、またどんなに重要な位置を占めているかを認識しなければ、とうていこの国民や国民生活を理解できない」と主張した。<sup>(19)</sup>天皇制に対する研究を通し、歴史の発展において、「生きたミカドはますます一個の影、観念、制度となり、個性的人格でなくなっていった。」<sup>(20)</sup>「天皇はいわゆる万世一系であり、永遠につづく偉大な日本の歴史における輝かしいすべてのもののいける象徴である。かれは、現在最も大切であるものはなんでも、また将来さい先のよいものはなんでも、日本の子らに表明する。かれは、歴史と宗教の権化である。かれのからだは国家の記憶と国民の希望とを統合している。」<sup>(21)</sup>と認識し、「近代的な憲法・議会・官僚制があるにもかかわらず、それでも依然

としてミカドは、伝統と強制とに依って、人よりもむしろ制度である。ミカドは、日本の共同体的な文明の中にあつて、外部のものにわからない存在である。しかし将来、変化が起こるかもしれない。」<sup>(22)</sup>と予言したが、その明治の専制主義時代に、グリフィスの研究は、日本の歴史家が自国の歴史なるがゆえに落ち入り勝ちな独善的な見方にとらわれず、より客観的立場から、日本史の研究を深めていった。

#### (八) 北海道開発

お雇い外国人、特にアメリカお雇いは日本政府の「風土適當の国より開拓に長ずるものを雇ひ、之をして移民の計數及び器械を精確考究せしめ、其一定の法立つるに及んでは、鉱山、舎密の業に精しき者をして、金銀、藥物の類を考察せしめ」<sup>(23)</sup>という目的で雇われ、技術援助使節団を組み、北海道經濟開發の計画者としての役割を果たした。

戊辰戰爭終結まもなくの1869年7月、明治新政府は北海道・樺太・南千島諸島を管轄するために、開拓使という中央官庁を北海道に設置した。そのころ樺太はすでにロシアとの共有地となっていたので、北海道もその轍をふむことが懸念されていた。北海道の開拓を急ぐことは、それが近代化を始めたばかりの日本に残された唯一のフロンティアであったばかりでなく、いわゆる「北門鎖鑰」の見地からも重要だったのである。それゆえ新政府は開拓次官黒田清隆の要望をいれて、1871年以後、多数の外国人技術者たちを招聘し、その助力によってこの広大な未開地開發の基礎を短期間のうちに築くことを意図したのであった。

1871年、元アメリカ合衆国農務省長官ケプロン(Horace Capron 1871-1875日本滞在)はグラント大統領から許可をもらい、日本北海道開發における監督として赴任してきた。彼は、契約書の中で部下は自分が選任する旨を明記していたので、元合衆国農務勤務の化学者であったアンティセル(Thomas Antisell)、ボルチモア・オハイオ鉄道の技師ウオーフィールド(A.G. Warfield)少佐、それにエルドリッジ(Stuart Eldridge)博士を伴った。この一団には、のちに農業実践家ダン(Edwin Dun)、ボイマー(Louis Boehmer)、シェルトン(Edward W. Shelton)、鉱山技師ライマン(Benjamin Smith Lyman)とマンロー(Henry Smith Munroe)が補充された。この開発団は日本の北方諸島をまわり、北海道の地質・水文・森林・埋蔵鉱物・土壌・植物・漁業資源に対し、全面的な調査を行ったうえで、1875年3月、開拓使顧問ケプロンは開拓長官黒田清隆にいわゆる「ケプロン報文」を提出した。この報告書は、ケプロンが1871年以降のお雇い外国人たちの開拓使宛の献言や調査報文などのうち主要なものを抄録してまとめたもので、地形測量・地質鉱物調査・道路開削・農業牧畜などの着手状況を示しており、北海道開拓の揺籃期を画する重要な文献である。

また、北海道の開拓に着手するにあたり、必要な技術者のほとんどをお雇い外国人に頼らざるを得なかった開拓使は、将来の人材の育成にも非常に熱心であった。留学生を外国に派遣する一方で、開拓使は北海道に農工の専門学校を設置することも急ぎ、1876年8月には、アメリカからクラーク(William S. Clark)など3人の教師を招いて札幌農学校が開校したのである。が、このような専門学校は日本では最初のものであったから、外国人教師のうち一名は学術に練達するだけでなく、教頭として学校創設の任に当たることのできる「相当の人物」であることが望まれた。開拓使の依頼を受けて駐米全権公使吉田清成が八方手を尽し、コネチカット州教育長ノースロップの推薦で決定したのが当時のマサチューセッツ農科大学学長のW.S.クラーク

クであった。このように、アメリカ人教師を中心とする農学校が設置され、鉄道敷設・缶詰製造・鉱山採掘・港湾河口改良などの専門知識が教えられ、日本人の開拓人材養成に大きな役割を働いた。クラークの名言「少年よ、大志を抱け」は北海道開発につとめた開拓者を励ましていた。

お雇い外国人が日本の近代事業における貢献は、決して上述した八つの面に止まらなかった。例えば、外交におけるお雇い外国人の役割に対しては、幅の制限もあるので、本論はそれを触れていなかった。それにもかかわらず、前述から見られるように、ほとんどの近代国家建設の分野において、お雇い外国人は単に西洋科学技術と文化を日本に移植したのではなく、その関係した制度制定・工場建設・技術訓練および人材育成などの一連の仕事にあたっていた。このような援助手段を通じて、日本は他国より遙かに短い時間で近代化を達成し、そこで、お雇い外国人を日本近代化の不可欠な存在と評価するのも過言ではなかろう。しかし、それと同時に、この外国人と日本人が協力して取り込んできた事業は、まったく摩擦なしでスムーズに進んでいたわけでもない。列強の植民地野望、主人たろうとする威張っていたお雇い、東西のカルチャーショックなどによって、双方の摩擦がつねに起こっていた。例えば、外国人技術者がどれほど年上であっても、日本人役人の権限のもとで働かねばならない場合に問題が生じた。明治初期から、すべての管理権が日本役人のところにあつたので、外国人、特に主人たろうとして渡日したお雇いから、常に文句、さらに日本人に対する憤りさえでてくることもあつた。(例えばイギリス人土木技師のR・H・プラントンはそのような人物である。)他のほとんどの発展途上国では(例えば、インドの場合)、外国人技術者は最高の権限を持ち、現地人に命令し、現地国の資源を使うのであれ、母国に注文するのであれ、原材料の調達を取り仕切り、また勘定方として振る舞うことなど、外国人は期待できた。ところが、日本においては、さまざまな権限の段階しばしば数名の役人がおり、すべての行動に対し許可を得なければならなかった。たとえば、前述の工部大学校のお雇い学長ダイアーは日本政府からきわめて高い評価をもらった。が、どんなに日本に貢献してくれたとしても、ただ「忠実な公僕」と見なされてきた。日本政府の最終的目的はお雇い外国人の手を借りて、日本自国の近代人材を養成させ、有資格の日本人が使えるかぎり、お雇い外国人をとりかえすことにあつた。そして、お雇い教師に支払った気前のよい俸給は日本の資金の大きな流出となった。ある論者のみるところでは、「1877年、東京大学に雇われたお雇い外国人の俸給は文部省の全予算の約三分の一を占めた。この財政負担が、政府機関のお雇い外国人を日本人へ交替させることを促進した。」<sup>(24)</sup>

#### 終わりに

1868年から20世紀のはじめにかけて、政府部内、科学技術、伝達手段、製造業、市場、財政構造、教育などの分野において日本が達成した成果を量的に見ると、いかに多くの外国人参加者が、多くの業績をあげたかがわかる。しかし、その業績の達成は、明治政府の雇い入れた外国人の大部分が実際に有能な人物であつたという事実を支えられている。それは明治期のお雇い外国人政策が外国人雇用に果たした役割の一面であると主張したい。高給政策によって外国人のこころを日本に引き寄せ、強力な警備隊(たとえば、別手組)をつけ、彼らを安心させる一方で、雇入資格を厳格に制限、また契約を短期間に抑えるという明治政府の外国人雇用政策は、優秀な外国人を雇い入れる保障となっている。さらに、もうひとつ、「日本人による経営」とい

う雇用原則はどんなに不利の状況のもとでも、日本政府が固持していた。このように、狂熱的に西洋の文物を模倣し導入しながら、なお、雇主としての役割を堅持しつづけた日本政府の働きを注目するとき、日本の近代化の移行過程における外国人参加についてより客観評価が必要となる。

日本人による大々的な借用過程に併せて、明治指導者は選択の原則を大いに工夫した。大体において、適格ですぐれた資質を備えた外国人が雇われた。その中で、最も大きな成功を収め、日本人に最も大きな影響を及ぼしたのは、真の対話を心掛けた者、即ち、互いに尊重し合うことにより意志の疎通を果たしたお雇いたちであった。それにしても、お雇い外国人のうち、すぐれた資質の持ち主でさえ、政治的権限を持つことや、政策決議過程に親しく参与することはできなかった。実際、すぐれた資質のお雇い外国人は、日本人に信頼感を起こさせたが、それは、日本役人の権利を冒さないようにして、自己主張をさし控えることによって得たものであると言ってよいであろう。

お雇い外国人の貢献度は、質的には評価を下ろし難いが、量的には、様々な分野、とくに科学技術の分野では比較的明白である。他の分野、例えば政府内などでは、その把握ははるかに難しい。日本人はつねにお雇い外国人に意見を求めていたが、その意見は、のちにまとめられたり、修正されたりしたため、特定のお雇い外国人にその手柄を帰することは、非常に難しい。特定の問題に関し多くの助言者に相談した場合には、意見が異なり、対立することもあって、最終決議は、全く、日本人の手に委ねられたのであった。これは、グリフィスが指摘したように、お雇い外国人は「任命された役人ではなく、実権は何もない」<sup>(25)</sup>と、明白な事実であった。たかさんの契約が、このことを証明しているが、つぎに、高級顧問の契約書の特徴の一節をあげる。

モッセ氏(アルバード・モッセ Albert Mosse)ハ内閣総理大臣及内務大臣ニノミ隷属スルモノトス而テ氏ハ本條約ニ依リ日本政府ノ官吏タル權利義務ヲ有スルモノニアラス本條約ハ民事上ノ契約ヲ以テ之ヲ認ムヘキモノトスト雖モ氏ハ本條約ニ依リ專一二日本政府ニ奉仕シ其弁スルノ事項ニ付テ一切秘密ヲ守遵スルモノトス<sup>(26)</sup>

内閣の仏・英・独の法律顧問たちは、特定集団として、すべてのお雇い外国人のうちで最高の地位を得ていた。しかしながら、その1人のボアソナードは、ヤトイ裁判官創設の提案却下の中で、ヤトイには、日本における国民としての特権は与えられず、官職に就く、即ち官権の一部の行使もないと指摘した。<sup>(27)</sup>

明治外国人雇用政策を調べると、お雇い外国人の職能の制限が見られる。外国人雇いについての公文書に用いられた日本語の表現にさえ、政府の態度がうかがえる。お雇い外国人ということばを文字通り訳すと、尊敬すべき外国の雇われた者または卑しい召使となり、それが、はじめから侮辱語であったことをほのめかしていると思う。このコトバは、最初、科学技術と言語教育の分野において、後には、西洋の物質文明の他の分野においても、援助者として、徳川幕府、藩、明治政府が雇った外国人という、目に立ち始めた新現象を言い表すために創り出された。仕事をするために雇われた外国人ということであるが、その待遇は、日本人の同輩ないしその上司が受けたものの以上となるのであった。次第にその侮蔑的意味あいも薄れてはいったが、このコトバから、外国人が政治的権力を把握することを徹底的に絶やそうとした日本人の気持ちがよくうかがえる。

特定のお雇い外国人には、教師、教頭、首長、監督、顧問などの呼び名が用いられ、その職務の

主な内容が描き出されている。しかし、これらの職務の意味を真に理解するためには、それぞれの職務に、日本役人がついており、どの分野でも、お雇い外国人は、最終決議権をもつ日本人監督官のもとで働いたという事実を見逃してはならない。日本人は雇用者、外国人は被雇用者という図式は、単純すぎるようにも見えるが、役割面での両者の区別を、日本人は固く維持していた。すなわち、外国人はあくまでも日本人を援助するために雇われたものにほかならなかった。

日本政府が最初から、留学生と視察団との海外派遣に強い熱意を示したことは、外国人雇用を近代化推進の一時の手段としかしなく、日本におけるこの知識を求める過程を、みずから運営しようとした日本人の意図を物語っている。

お雇い外国人の役割については、多数の見方が示されているが、そのうち、二つが、とりわけ適切であると思われる。1862年、外国に注文中の機械について、ひとりの日本人が言った。今度は「死んだ機械ではなく生きた機械が、私の考えているところのものである」と。<sup>(28)</sup>また、内閣雇いで、憲法に関する伊藤博文の公的顧問であったフランシス・ピゴット (Francis Piggott 1887-1891日本滞在) は、後年しばしば、外国人政府顧問を「生きている参考書」と称した。<sup>(29)</sup>お雇い外国人に対する日本管理政策を研究してみると、この有給の外国人援助者たちは、日本発展の技術面においては、「生きた機械」として、また専門面においては、「生きている参考書」として機能したように思われる。お雇い外国人の仕事の全領域を見ると、有能なお雇い外国人を、日本の近代化基礎築きにおける日本人の協力者、勤労者としてとることができると思う。

注:

- (1) 向井晃『御雇外国人-幕末期』ミネルヴァ書房、1984年
- (2) 石附実『お雇い外国人』思文閣、1987年、p3-89
- (3) 思文閣『ザ・ヤトイ——お雇い外国人の総合的研究』1996年、ヘーゼル・ジョーンズ「生きた器械の再訪」p159
- (4) 石井寛治『大系日本の歴史 12 開国と維新』小学館、1997年、p239
- (5) グリフィス『ミカドの国』ニューヨークハボス出版社、1876年、p280
- (6) グリフィス『無国籍者のフルベッキ』ニューヨーク、1900年、p282
- (7) 1863-1886年のインディア・ロンドン・チャイナ・チャータード・マーカントイル銀行(のちのインディア・マーカントイル銀行)、1865-1866年のウェスタン・インディア・セントラル銀行、1865-1893年のオリエンタル銀行(のちのニュー・オリエンタル銀行)、1865-1866年のインディア・ファーイースト・コマーシャル銀行、1866年日本に開店した香港銀行、1880年に開店したインディア・オーストラリア・チャイナ・チャータード・マーカントイル銀行など
- (8) 三枝博音、野崎茂、佐々木峻『近代日本産業技術の西欧化』東洋経済新聞社、1960年、p253
- (9) 三枝博音、野崎茂、佐々木峻『近代日本産業技術の西欧化』東洋経済新聞社、1960年、p253-254
- (10) R・H・ブランドン『お雇い外人の見た近代日本』講談社、p19
- (11) オリーグ・チェックランド『明治日本とイギリス—出会い・技術移転・ネットワークの形成』

- 法政大学出版局、1996年、p75-77
- (12)永井道雄『近代化と教育』プリンストン大学出版会、1971年、p35-76
- (13)井上清『日本の歴史』20「明治推新」中央公論社、1967年、p273-274
- (14)オリーヴ・チェックランド『明治日本とイギリス-出会い・技術移転・ネットワークの形成』法政大学出版局、1996年、p95-97
- (15)思文閣『ザ・ヤトイ——お雇い外国人の総合的研究』1996年、北政巳「工部大学校都検ヘンリー・ダイアー」P293-294 (1)土木学は明治15年までダイアー自身の手によって教えられ、次いでペリィ、アレキサンダーに後続された。(2)機械学は、コウレイなどに引継がれた。(3)建築学はコンデ、(4)電信学(電気工学)はエアトン、グレイによって教えられた。(5)実地化学は、ダイアーの帰国後2代目都検となったダイバースが続けた。(6)探鉱学はミルンが担当し、(7)溶鑄学は専任をもたず、函学のモンディ、その後はミルン、ダイバースが兼担した。(8)造船学は、当初は機械学科目に入っていたが明治15年に独立課目となり、海軍省の桜井省三、さらに三好晋六郎が留学から戻り、最初の日本人教師としてそれを担当するようになった。そしてウェストが補助した。
- (16)北政巳『国際日本を拓いた人々—日本とスコットランドの絆』同文館、1984年、p101
- (17)石附実『お雇外国人』思文閣、1987年、p276-280
- (18)以上は渡辺正雄『お雇い米国人科学教師』講談社、1976年、P228-389を参照
- (19)グリフィス『ミカドの国』p184
- (20)グリフィス『ミカドの国』p39
- (21)グリフィス『ミカド——制度と人』p15
- (22)グリフィス『進化中の日本民族』プリンストン大学出版会、1907年、P107
- (23)『新選北海道史』第3巻、北海道史印刷出版共同体、p205
- (24)H・J・ジョンズ『明治お雇い外国人政策について』コロンビア大学出版会、1980年、p305-327
- (25)グリフィス『ミカドの国』ニューヨークハボス出版会、1876年、p578
- (26)内閣記録局編『法規分類大全』、第一編、外交門4、p616-618、和文契約書
- (27)井上公伝記編纂会編『世外井上公伝』第三巻、P886
- (28)中原邦平『伊藤公実録』東京 1909年 P185-186
- (29)フランシス・ピゴット『切れた糸——自伝』ロンドン、1912年P7

#### 参考書目

- 1、石井寛治『大系日本の歴史12 開国と維新』小学館、1997年
- 2、井上清『日本の歴史』20「明治維新」中央公論社、1967年
- 3、伊文成、馬家駿『明治維新史』遼寧教育出版社、1987年
- 4、『日本史事典』平凡社、2001年
- 5、R・H・ブラント著・徳力真太郎訳『お雇い外人の見た近代日本』講談社、1994年
- 6、オリーヴ・チェックランド著・杉山忠平・玉置紀夫訳『明治日本とイギリス—出会い・技術移転・ネットワークの形成—』法政大学出版局、1996年
- 7、思文閣『ザ・ヤトイ—お雇い外国人の総合的研究』1996年

- 8、国際協力研究所『国際協力研究 大学生論文コンテスト』第5号、2000年10月
- 9、グリフィス『ミカドの国』、ニューヨークハボス出版会社、1876年
- 10、周啓乾『明治の経済発展と中国』六興出版、1989年
- 11、井上清『日本の歴史』上・中、岩波書店、1965年
- 12、三枝博音『近代日本産業技術の西欧化』東洋経済新聞社、1960年

# 留学生教育に関する一考察

—姉妹校・華東師範大学の取り組みを中心に—

黄 冬 柏

## I. はじめに

経済のグローバル化が進展する中、大学では「国際化」への取り組みが盛んに行われている。本学においても中期計画(平成20年度～平成25年度)の中で重点課題の一つとして「国際化」がうたわれている。そして具体的な「国際化への対応」として、世界各国との交流の活発化、協定校との交流拡充、さらに留学生支援体制の充実と学生および教員の相互交流推進などを掲げている。留学生の受け入れや勉学・生活・就職支援を含む「留学生教育」は、「大学の国際化」の施策の一つとして行われているのだが、その目的や意義は何なのか。留学生教育に携わる者が認識の共有をはかる必要があるかと思われる。

大学における留学生の受け入れ促進や語学教育、および奨学金制度のあり方などは、世界各国共通の課題である。本学の姉妹校である華東師範大学における留学生の受け入れ体制や、中国語や中国文化などの教育は、中国国内外において高い評価を受けている。本稿では、その充実した支援体制とすぐれた教育方法を調査研究することを通じて、外国語教育(主に中国語教育)のあり方、および留学生教育の諸問題について考えてみたい。

## II. 中国の外国人留学生教育について

去年北京オリンピックが開催され、また来年上海万博を控えている中国は、高度成長の経済力を背景に、国際社会の間での存在感が大きくなっている。そんな中、留学生教育も教育政策のみならず、外交政策や産業政策も含めた国家戦略として策定・推進されている。今や中国は世界第一位の留学生送り出し国であると同時に、アジアで第一位の留学生受け入れ国となっている<sup>(1)</sup>。そこでまず、中国の外国人留学生受け入れに関する方針や現状および受け入れ拡大の方策などを紹介しておきたい。

## 1. 留学生受け入れの方針と現状

中国では、文化大革命で閉鎖された大学が、1973年に再開されたのとともに、外国人留学生の受け入れも再開された。しかし、まだ文化大革命の最中でもあり、人数は限られていた。1978年12月に中国共産党が改革開放の方針を決定すると、外国人留学生の受け入れは一気に活発になっていった。表(1)のように、1979年の79カ国1,278人から、2008年には189カ国の22万を超えた規模となったのである。

表(1) 中国の大学の留学生数の推移

年	国・地域	在籍者(人)
1979	79	1,278
1980	76	1,374
2000	166	52,150
2001	169	61,869
2002	175	85,800
2003	175	77,715
2004	178	110,844
2005	179	141,087
2006	184	162,695
2007	188	195,503
2008	189	223,499

(出典：各年度『中国教育年鑑』)

表(2) 外国人留学生受け入れ大学数の推移

年	大学数
1991	100
1995	283
2000	346
2001	346
2002	395
2003	353
2004	420
2005	464
2006	519
2007	544
2008	592

(出典：各年度『中国教育年鑑』)

中国政府では、経済の発展を成し遂げながら、外国人留学生を積極的に受け入れる方策を取っている。まず、「211プロジェクト」が進められている。これは1993年2月に中国政府が発表した『教育改革および発展の概要』の中で、「〈211プロジェクト〉の基本理念は、21世紀のグローバル化した技術競争を生き抜くことである。そのためには中央と地方が各方面の力を結集させ、教育改革を目に見える形で進展させなければならない。100あまりの大学および学科を2000年ごろまでに、教育レベル・科学研究・運営水準・経営収益の各分野で大幅に向上させ、21世紀初頭には世界一流のレベルにまで引き上げることを目指す」と説明されている。中国教育部ホームページによると、2009年1月時点でこのプロジェクトに認定されているのは112大学であり、本学の中国にある姉妹校の中では華東師範大学が認定されている。このプロジェクトにおいて、大学の国際交流を促進し、高等教育における世界的な影響力を拡大することが掲げられ、「国家発展改革委員会」「教育部」などによる具体的な評価項目において、留学生は在籍学生総数の5%~10%が望ましいとされている。

また、1998年5月4日、江沢民国家主席(当時)が北京大学100周年記念大会の講演で、「現代化を実現するためには、我が国は若干であっても世界最先端の水準にある一流大学を持たなければならない。」と提言したのを受け、中国教育部は「21世紀に向けた教育振興行動計画」を実施する中で、この年月にちなんで「985プロジェクト」として世界一流の大学とハイレベルの大学を目指す一部の大学を重点的に支援することとした。これは「211プロジェクト」と並んで、国内の大学に「世界一流大学」と一流水準の学科を建設することを目標として整備を進めるものである。この「世界一流大学」とは何かについては種々の議論があるが、大学院における優秀な外国人留学生の比率が高いことが指標の一つとされている。世界の名門大学と比べて、中国のトップ大学の大学院が集める外国人留学生の数がまだ少なかったからである<sup>(8)</sup>。大学は人材養成機関であるだけでなく、科学と知識の創造の場でもなければならない。そのためには世界中から優秀な人材を集めることが必須であり、中国の大学でも多くの優秀な外国人留学生を受け入れ、特に、博士課程に外国人留学生が集まるような世界水準の大学を建設するというのが、この「985プロジェクト」の目標の一つであった。

さらに、中国は2001年12月にWTO(世界貿易機関)に加盟した後、教育をサービス産業として考える思潮が徐々に定着し、留学生教育は大学の国際化を促進するのみならず、大学財政を潤す存在とも見なされるようになった。かくして、留学生を受け入れる大学は年々増加している。

改革開放政策の進展によって、国営企業の法人化などの社会状況の変化が、大学に直接的な影響をもたらしたため、中国政府は教育制度の改革に着手した。1986年に國務院(日本の内閣に相当する行政機関)は「高等教育の管理責任の暫定的規定」を発表し、大学の自主権(学生募集・経費・基本建設・人事任免・職稱資格の評定・教育・研究・対外交流の8項目)の拡大を図った。1993年に中国共産党中央委員会は「中国教育改革と発展綱要」を發布し、専攻の調整・機構の設置・幹部の任免・給与配分などについても大学に自主権を付与した。1995年には「中華人民共和国教育法」を発令し、日本より9年も早くすべての教育研究機関の法人化を実施した。このような大学の自主権の拡大と大学の法人化によって、外国人留学生受け入れの拡大や大学間交流協定の締結による教員・学生の海外派遣などの国際的活動が、自由裁量で効率的に実施されるようになった。

外国人留学生受け入れについては、2000年1月31日に教育部・外交部・公安部は「高等教育機関の外国人留学生受け入れ管理規定」を發布した。その第2条において、外国人留学生を受け入れることができる大学とは、教育部が承認した全日制普通大学<sup>(9)</sup>であると明記した。中国語教育も、日本におけるいわゆる日本語学校のような民間の専門機関が存在しないので、すべてこれらの大学の中で行われる。また第7条において、それまで教育部が外国人留学生を受け入れる大学の資格審査権を持っていたが、省政府(注:原語は「省級政府」で、「省」だけでなく、5つの自治区と4つの直轄市の政府を含む)の教育行政部門・外事部門・公安部門に審査権を委譲したので、普通大学はすべて外国人留学生の受け入れを申請できるようになった。2008年に普通大学は2,263校であるが、表(2)のように、留学生受け入れ大学は592校で26%であり、これからの受け入れを拡大する余地がまだ十分に残っていると見えよう。

## 2. 留学生の履修課程と分類

1990年代に入ると、中国への留学経路は従来の中国政府奨学生に加えて、大学間交流協定、地域間交流協定、個人申請など多様化してきた。1995年12月国家教育委員会<sup>(6)</sup>は「外国人留学生在が漢語水準証書に従って入学登録することに関する規定」を發布して、外国人留学志願者に漢語能力試験を受験することを求めた。この規定により、大学本科に留学しようとする外国人は必ずHSKを受けて、規定基準の「漢語水平証書」を獲得しなければならなくなった。こうして留学生教育の制度が整備されてきた。近年の受け入れを課程別に見たのが、表(3)である。

表(3) 在籍課程別の外国人留学生数の推移(人)

年度	学歴教育の課程				非学歴教育の課程			計
	専科	本科	修士	博士	高級進修生	普通進修生	短期留学生	
1998	160	8,445	1,907	850	513	17,471	13,738	43,084
1999	181	8,402	2,000	896	579	17,158	15,495	44,711
2000	228	10,224	2,192	1,059	626	21,343	16,479	52,150
2001	1,282	11,797	2,377	1,194	536	24,040	20,643	61,869
2002	499	16,309	2,858	1,389	778	38,668	25,328	85,829
2003	263	19,319	3,397	1,637	814	39,026	13,259	77,715
2004	450	25,351	3,883	1,932	773	44,097	34,358	110,844
2005	593	37,147	4,807	2,304	948	57,913	37,375	141,087
2006	46,216		5,966	2,677	997	63,877	42,962	162,695
2007	58,157		7,628	3,218	1,017	74,933	51,340	195,503
2008	65,724		10,373	3,908	1,218	83,779	58,497	223,499

(出典：各年度『中国教育年鑑』)

注目すべきは、SARS(重症急性呼吸器症候群)が影響した2003年を除いて、全課程で在籍者数が毎年増加している。2008年をみると、最も多いのは「普通進修生」の83,779人で、全体の37.5%を占める。次いで「専科・本科」(学部課程2~4年)の29.4%、「短期留学生」(六ヶ月以下)26.2%の順である。(表中の「高級進修生」とはすでに修士学位以上の学位取得者、「普通進修生」は大学で2年以上の学歴保持者で、ともに中国の大学で1~2年間研修する者を指す。)2008年の学歴教育課程の在籍学生数は、80,005人(35.8%)である。2000年では13,703人(26%)であったので、約6倍増である。このように現在はまた中国語や中国語文化学習が主流を占めているが、他方で専門的学習のための留学が急速に増えていることも注目される。

中国における外国人留学生の出身地域については、まず五大陸別から見ると、表(4)のように最も多いのは「アジア」で約72.5%を占める。次いで「ヨーロッパ」13.5%、「南北アメリカ」約10.1%の順である。まだ少数ではあるが、「アフリカ」や「オセアニア」も順調に増加している。

表 (4) 出身地域別の外国人留学生数の推移 (人)

年	アジア	ヨーロッパ	南北アメリカ	アフリカ	オセアニア	計
2000	39,034	5,818	5,144	1,388	766	52,150
2001	46,142	6,717	6,411	1,526	1,073	61,869
2002	66,000	8,100	8,900	1,600	1,100	85,800
2003	63,672	6,462	4,703	1,793	1,085	77,715
2004	85,112	11,524	10,695	2,186	1,327	110,844
2005	106,840	16,463	13,221	2,757	1,806	141,087
2006	120,930	20,676	15,619	3,737	1,733	162,695
2007	141,689	26,339	19,673	5,915	1,887	195,503
2008	152,931	32,461	26,559	8,799	2,749	223,499

(出典：各年度『中国教育年鑑』)

出身国別を見ると、表(5)のように2008年には「韓国」が最も多く29.9%を占め、次いで「米国」(8.9%)、「日本」(7.5%)、「ベトナム」(4.7%)、「ロシア」(4.0%)の順で、この5カ国で留学生全体の55%を占める。また、2008年度の上位10カ国の中で、日本を除く全ての国で増加しているが、インドやベトナム・タイ・パキスタン・カザフスタン人留学生の増加が目立っている。2000～2003年のインド人留学生数は公表されておらず不明であるが、2008年には一気に8,145人になり、7位に上昇した。また、パキスタンは2006年に3,308名でドイツを抜いてはじめて10位になり、2007年・2008年にも10位になっている。中国とインド・パキスタン・カザフスタン、そしてASEAN(東南アジア諸国連合)の経済交流が活発化することによってもたらした結果と見てよいだろう。

表 (5) 外国人留学生数の上位 10 カ国の推移

年	韓国	日本	米国	ベトナム	インドネシア	タイ	ロシア	インド	フランス	ドイツ
2000	16,787	13,806	4,280	647	1,947	667	703	—	891	1,270
2001	22,116	14,692	5,413	1,170	1,697	860	1,050	—	1,057	1,321
2002	36,100	16,000	7,400	2,300	2,900	1,737	1,492	—	1,341	1,226
2003	35,353	12,765	3,693	3,487	2,563	1,554	1,224	—	962	1,280
2004	43,617	19,059	8,480	4,382	3,750	2,371	2,288	765	1,954	2,187
2005	54,079	18,874	10,343	5,842	4,616	3,594	3,535	3,295	3,105	2,736
2006	57,504	18,363	11,784	7,310	5,652	5,522	5,035	5,634	3,857	3,090
2007	64,481	18,640	14,758	9,702	6,590	7,306	7,261	7,190	4,698	3,554
2008	66,806	16,733	19,914	10,396	7,084	8,476	8,939	8,145	5059	4,417

(注：2006年にパキスタンは3,308名で10位、ドイツは11位。2007年にパキスタンは4,450名で10位、ドイツは14位。2008年にカザフスタンは5,666名で9位、パキスタンは5,199名で10位、フランスは11位、ドイツは13位。出典：各年度『中国教育年鑑』)

中国に留学する外国人留学生の学費の由来については、表(6)に示すように、自費留学生が9割以上を占めている。しかし、高レベル人材の獲得という観点からであると思われるが、中国政府奨学金給付数は年々増加している。国家間の協議等によって給付する中国政府奨学金には、二国間政府交換奨学生(互換政府奨学生)と中国からの一方向的な中国政府奨学生がある。更に、中国教育部が提供している「優秀留学生奨学金」「HSK優秀者奨学金」「UNESCO奨学金(長城奨学金)」「中華文化研究奨学金」「発展中国智力援助奨学金」なども設けられている。2010年までに、中国政府奨学金給付者を2万名まで拡大すると中国教育部は発表した。

表(6) 留学資金別の外国人留学生数の推移(人)

年	中国政府奨学金	自費留学生	計
2000	5,362	46,788	52,150
2001	5,841	56,028	61,869
2002	6,074	79,755	85,829
2003	6,153	71,565	77,715
2004	6,715	104,129	110,844
2005	7,218	133,869	141,087
2006	8,484	154,211	162,695
2007	10,151	185,352	195,503
2008	13,516	209,983	223,499

(出典：各年度『中国教育年鑑』)

自費留学生にとって留学先国を選択する基準のひとつは、留学費用の低廉さであろう。この点において、日本と比べて、中国への留学費用は格安と言える。例えば、比較的安価な文科系の学部生の授業料は、中国では約2000～3800米ドル(2009年9月時点の為替レート:1米ドル=92円に計算)であるが、日本では約5800米ドル(国立大学)～8800米ドル(私立大学)である。中国では、この授業料に加えて、受験料(約59～118米ドル)が必要なだけだが、日本では更に入学金等もかかり、一層高額になる。このように留学費用面からいえば、中国は非常に留学しやすいのである。2008年現在、日本にいる留学生のうち中国を除いた上位5カ国の人数は、韓国18,862名・アメリカ2,024名・ベトナム2,873名・インドネシア1,791名・タイ2,203名になっているが、表5と比べて見ると、著しく少ないことがわかるだろう。これには様々な要因が考えられるが、その留学費用の高低も要因の一つであることは間違いあるまい。

### 3. 留学生受け入れ拡大の方策

#### (1) 海外における中国語の普及と大学の宣伝

符徳新氏の2005年に行った調査によれば、世界の中国語学習者はすでに3,000万人を超えており、100カ国以上の2,500の大学で学習されている。韓国では人口4,000万人のうち30万

人あまり(0.7%)が学習しており、142の大学すべてに中国語課程が開設されている。韓国教育部の計画では、2005～2007年の間に小中学校で中国語教育を開始するという。他方、日本では1億3,000万人のうち120万人が学習しており、外国語教科として中国語を教える高校も増えてきている。インドネシア教育部の計画では、2004～2007年に全国8039の高校すべてで中国語教育を行なうという。ドイツでは2004年に多くの州で中国語を中学入試科目に入れることになった。イギリス・フランスでも小中学校で中国語を教える学校が増え始めている。<sup>(7)</sup>

また、中国語・中国文化の対外教育を促進するため、孔子学院や孔子教室が世界各地で開校されており、2007年12月の時点で60カ国226ヶ所となっている。同年4月9日には北京に孔子学院本部が設置され、世界の孔子学院の管理を行なっている。ちなみに、日本では立命館大学をはじめ、早稲田大学など11の大学に孔子学院が設立されている。

さらに、国家留学基金管理委員会・教育部留学サービスセンター・中国教育国際交流協会などの行政機構は、各大学と協力して、毎年韓国・日本・インド・ベトナム・アメリカなどの世界各国で「中国留学説明会」(中国留学フェア)を開催し、中国の事情や個々の大学の教育・研究上の特色などに関する的確な情報を提供し、より多く優秀な外国人留学生を集めようと力を入れている。

## (2) 地方行政の積極的関与

外国人留学生数の多い上位5つの省・直轄市は、表7に示したように、過去7年間変わらず、北京、上海、天津、遼寧省、江蘇省である。2008年を見ると、北京66,316人(29.7%)、上海36,738人(16.4%)、天津12,183人(5.5%)、遼寧省11,541人(5.2%)、江蘇省11,184人(5.0%)の順であり、この上位5つの省・直轄市で留学生全体の61.8%を占めている。

表(7) 外国人留学生受け入れ数の多い上位5省市

年度	北京市	上海市	天津市	遼寧省	江蘇省
2001	23,166	9,117	3,938	3,230	4,165
2002	35,361	13,303	4,779	3,760	4,212
2003	29,332	13,858	4,952	3,434	3,684
2004	37,041	22,197	7,371	5,122	6,051
2005	43,329	26,055	8,814	7,655	7,606
2006	46,529	31,568	10,155	7,789	8,776
2007	54,906	34,809	11,433	10,475	9,961
2008	66,316	36,738	12,183	11,541	11,184

(出典：各年度『中国教育年鑑』)

その中で、華東師範大学の所在地である上海市行政の積極的関与の事例を見てみよう。国際的拠点都市とは、国際サービス業・国際物流・国際交流などの諸機能を複数有する都市を指すが、上海市もまた「アジア国際文化交流センター都市」を標榜して、2010年の万博を契機に国

際交流拠点機能を強化しようとしており、留学生を含む外国人高度人材の受け入れ体制づくりをその政策の一環として取り上げている。すなわち、大学主導ではなく、行政主導の外国人受け入れプランを打ち出したのである。

上海市における定住外国人の今後の増加計画では、2010年には25万人、2020年には60万人にするという。その定住外国人の中に留学生が含まれるが、上海市が掲げた目標は、市内の大学と高校の留学生数を拡大し、全日制・各種訓練など様々な形式で学習する留学生を5万人にし、その中の2万人を重点大学が吸収して、重点大学の留学生を2005年までに在籍学生数の10%以上に増やし、各種の教育サービス収益を10億ドルに到達することであった。<sup>10)</sup>その目標を達成するために、上海市独自の外国留学生政府奨学金を設け、学歴教育課程、特に大学院の優秀な留学生の受け入れや確保に積極的な支援策を打ち出している。

このような従来からの外国資本の導入、外国企業の誘致と並行して、海外高度人材の導入、留学帰国者の導入などをはかる都市は、上海のような大都市だけでなく、中規模の都市においても活発になってきている。それら中規模の都市を束ねる核となる大都市は、長三角を束ねる上海の他にも今後各地に出現してくるだろう。

### (3)留学生増加の諸条件

中国は外国人留学生を増やすのに有利な条件を揃えつつある。まとめてみると、以下の通りである。

一つ目は、中国の順調な経済成長は政治・経済における国際的地位を向上させたこと。安価な労働力の提供によって世界の製造業を請け負うと同時に、13億人の巨大市場で世界の企業を引き寄せており、こうした面が外国人留学生を引き寄せる強力な牽引要素ともなっている。

二つ目は、大学の教育研究水準の向上が図られていること。留学生を受け入れる大学が年々増加し、大都市圏ではそれを後押しするように国際的拠点都市をめざす政策が動き始めている。

三つ目は、中国語・中国文化そのものの魅力の発信に取り組んでいること。海外における中国語学習者の増策は成功しつつあり、中国の悠久な歴史・多彩な文化は諸外国の人々を魅了している。

この他、留学費用が安価であることも有利な条件の重要な一つである。これらの条件整備を受け、中国にはこれから本格的な留学生受け入れの時代が到来するようになると思われる。

## III. 華東師範大学の取り組み

上海にある華東師範大学は、中国教育部に直属の重点大学であり、また「211プロジェクト」大学・「985プロジェクト」大学の一つでもある。19の全日制学院、4の高等研究院、2の社会人教育学院、52の学部、67の学科、170の修士課程、130の博士課程が設けられ、教育科学・社会科学・人文科学・自然科学・技術科学・管理科学を備えた総合大学である。本章では、華東師範大学における留学生教育の取り組みをめぐって考察してみたい。

## 1. 国際交流と留学生受け入れ

華東師範大学は国際交流と留学生教育を重視し、アメリカのペンシルバニア大学・ニューヨーク大学、日本の東京大学・神戸大学、オーストラリアのメルボルン大学・フランスのパリ高等師範大学など世界著名な大学と戦略的パートナー関係を築き、共同で大学院生の育成や研究者の交流を行っている。また、本学を含めて日本・イギリス・フランス・ドイツ・アメリカ・カナダ・オーストラリア・韓国・ロシアなどの国の100あまりの大学と姉妹関係を結び、180名あまりの世界著名な学者を名誉教授・顧問教授・兼任教授として迎えている。また、アメリカ・イタリアなどの五カ国で孔子学院を設立し、中国語や中国文化を世界へ広げることに力を入れている。

華東師範大学は、1960年代より、新中国において最も早く留学生の受け入れを行い、これまでに数万人の卒業生を世界の約100カ国に送り出した。現在、67カ国から3,000名あまりの外国人留学生が在籍している。

## 2. 留学生のカリキュラムと中国語教育

華東師範大学の19の全日制学院の一つである対外漢語学院は、中国八大の対外漢語教育(外国人を対象とする中国語教育)研究基地の一つで、中国で最大のHSK試験場の一つにも数えられる。その対外漢語学院は、もともと別の組織だった対外漢語学部・国際中国文化学院および対外漢語ネット教学センターを統合して、2002年8月に成立した。主に留学生を対象に大学院教育コース・学部教育コース・中国語語学コースおよび対外中国語教育教員育成コースを提供している。現在、対外漢語学部と漢言語学部、漢語文化教育センターと対外漢語遠隔教育センターが設けられており、約1,000名の中国人学生と2,000人余りの長期留学生(学部・修士課程・博士課程)、および約1,000の短期留学生が学んでいる。そのうち、日本からの留学生は406名在籍し、韓国人留学生(654名)に次いで二番目多い。対外漢語遠隔教育センターには3万人を超える学生が登録しており、中国に来ることなく、オンラインで教師の指導を受け、中国語や文化などを勉強することが可能となっている。また、国家漢語国際推進指導小組弁公室と共同で管理運営している教学サイト「漢語網」(<http://www.hanyu.com.cn/>)は、世界最大の中国語教育ネットワークになっている。

対外漢語学院に在籍している留学生は、学歴生(学部・修士課程・博士課程)と研修生(漢語研修生・専攻研修生)に分けられている。学部生の履修期間は4年間で、申込資格は高校卒業、HSK 3級取得(理科系・外国語学部・中国語学に進学する場合)もしくはHSK 6級(それ以外の学部に進学する場合)である。修士課程と博士課程の履修期間はそれぞれ3年間で、HSK 6級取得は必須条件である。また、学部では編入生も受け入れていて、編入学試験に合格した留学生は、HSK 5級を取得していれば二年生として、HSK 6級を取得していれば三年生として編入することができる。「漢語研修生」は中国語を学ぶ学生であり、外国人留学生のために設けられた課程を履修する。「専攻研修生」は学歴によって「普通研修生」と「高級研修生」に分けられており、ともにHSK 6級取得で、中国の大学で半年以上専門的な教育を受ける者を指す。

学歴生と研修生の学習課程に合わせてそれぞれのカリキュラムを組まれている。例えば、こ

れまで本学の何名かの学生が一年間在籍していたことのある「漢語研修生」は、外国人留学生のために設けられた科目を履修する。必修科目は中国語の読解・ヒアリング・会話・作文・新聞雑誌読解・中国事情などがある。選択科目としては、ビジネス中国語・観光中国語・HSK受験指導・上海語・中国書道・中華料理作り・中国武術・二胡などが設けられている。また、学期ごとに1回、上海市内や周辺都市へ学外の語学研修を実施する。こういった科目の履修を通して、実践的な中国語を習得するとともに、歴史や文化面での知識も深めることができる。

大学では、学位取得のための学部レベルの留学生教育体制の充実が最も重要視されている。学部留学生が入学した後、集中的に中国語を勉強させた上、試験や本人の希望などに応じ、それぞれの学部で中国人学生と一緒に勉強することが可能となっているが、試験の結果で中国語能力が著しく劣ると判断された学生は、強制的に「漢語強化クラス」で中国語の補習授業を受けさせる。強制配属されなかった学生であっても、本人の希望により、この「漢語強化クラス」を自由に受講することができる。なお、この補習クラスの受講に際して特別の料金は発生しない。

学位取得若しくは語学や専攻の研修で華東師範大学に入ってきた留学生に対して、大学ではカリキュラムのスムーズな履行のため、中国語教育を徹底的に実施し、きめ細かい指導を行っている。レベルに応じてクラスを分け、担当教員の専門や特徴を配慮して配置し、受講生のモチベーションを高め、学習意欲を最大限に引き出している。筆者はいくつかのクラスの授業を参観させてもらったが、とにかく活気に満ちたよい雰囲気になり、圧倒された。学生は受け身の立場ではなく、みんな積極的に授業に参加し、課題に真剣に取り組んでいた。例えば、対外漢語学院周子衡先生が担当する中級クラス「読解」の授業では、教科書の文章と練習問題に沿って、学生に文章の要旨をまとめさせた後、先生は質問を投げ掛け、学生にそれを答えさせるという形で進んでいた。身近な事例から引き出した大きなテーマ「中国人の国民性」について、学生たちが自分の異文化体験を踏まえて中国人の欠点や長所から自国の国民性まで、活発にディスカッションを展開していった。中国語で質疑応答を行うため、うまく表現できない学生も見られたが、先生は豊かな表情とポイントを押さえた板書で丁寧に説明し、23名の受講生がみんな熱心にメモを取ったり、辞書で調べたりしていた。先生が楽しそうに教え、学生も気持ちよく自分の考え方を述べて、教学両方の思感がうまくかみ合ったよい中国語の授業だった。

### 3. 奨学金制度と環境の整備

上述したように、上海市が掲げた目標の一つは、市内重点大学の留学生を2005年までに在籍学生数の10%以上に増やし、各種の教育サービス収益を10億ドルに到達させることであった。華東師範大学は市政府の全面的なバックアップを受け、奨学金制度の充実から宿舍の整備・学習と就職の指導など、積極的な支援策を打ち出して、優秀な留学生の受け入れや確保に力を入れている。留学生の数は現時点で在籍学生数の10%以上となっている。(中国人学生: 22,000余人。外国人学生: 3,000余人)

学歴教育(学士・修士・博士課程)において、多くの優秀な留学生を獲得するために、奨学金給付の種類や総額は年々増加している。中国政府と上海市政府の奨学金のほか、華東師範大学が独自の「華東師範大学奨学金」「孔子学院奨学金」「中日友好奨学金」なども設けられている。

大学の各関係部署は密接な連携を図り、留学生のために最良のサービスを提供している。市中心部の中山北路キャンパスでは環境がよく良質・低廉な宿舎を確保し、より多くの留学生が入居することができるようになった。また、新入生に対して、テレフォン・カードや金券などを無料で支給する。何よりも年間を通じて催されている大学祭・コンサート・中国語コンテスト・カラオケ大会・見学旅行などの多彩なイベントは、留学生にとってすべて忘れがたい思い出になるだろう。こういった施策によって、華東師範大学に入る留学生は増加し続けており、特に修士と博士課程の人数は大幅に伸びようとしている。

#### IV. 日本の外国人留学生政策と取り組み

ここまで、中国の留学生受け入れの現状および華東師範大学の取り組みを見てきたが、中国の留学生教育の趨勢は、日本の留学生教育に大きな影響を与える。なぜならば、日本に留学する留学生の6割近くを中国出身者が占めるとはいえ、(2008年5月に日本の高等教育機関などに在籍する中国(大陸)からの留学生数は72,766名で、全体の58.8%を占めている。)残りの部分については日本と中国とは留学生勧誘において競合する競争相手だからである。ここで中国の留学生教育と密接に関連する日本の留学生教育の現状と動向および取り組みについて触れておきたい。

##### 1. 留学生受け入れの政策と現状

日本政府は昭和58(1983)年8月に中曽根康弘首相(当時)の指示に基づき、21世紀初頭に留学生を10万人受け入れる、いわゆる「留学生受け入れ10万人計画」を策定され、留学生交流の推進に努めてきた。その結果、大学などの教育機構で学ぶ留学生数は大幅に伸び、平成15(2003)年には109,508人となって計画の目標が達成できた。平成20(2008)年5月には123,829人(10年前に比して約72,000人増)となっており、このうち中国(大陸)をはじめ、韓国・台湾といった東アジアからの留学生が全体の8割近くを占める状況である。

また、近年においては、いわゆる「骨太の方針」などでも大きく取り上げられている。平成15(2003)年12月中央教育審議会答申の中で留学生交流の意義について、「我が国の大学などの国際化、国際競争力強化、諸外国との相互理解の増進と人的ネットワークの形成、国際社会に対する知的国際貢献」と指摘された。留学生交流の基本的な方針について、「留学生の受入れ・派遣の両面で一層の交流を推進、留学生の質の確保と受入れ体制の充実」を掲げている。留学生政策の実施状況と在り方についても、官邸主導の「アジア・ゲートウェイ構想」(平成19(2007)年5月16日アジア・ゲートウェイ戦略会議決定)、「教育再生会議第二次報告書」(平成19(2007)年6月1日教育再生会議決定)、「骨太の方針2007」(平成19(2007)年6月19日閣議決定)などにおいて、国家戦略としての留学生政策を策定・推進する旨が提言されていた。

さらに、第169回国会(平成20(2008)年1月18日)における施政方針演説で福田康夫首相(当時)が、「新たに日本への『留学生30万人計画』を策定し、実施に移すとともに、産学官連携による海外の優秀な人材の大学院・企業への受入れの拡大を進めます。」と述べたのを受け、文部科学省や外務省など6省は同年7月に「留学生30万人計画」の骨子をまとめた。その概要は、日本

を世界により開かれた国とし、アジア、世界間のヒト・モノ・カネ、情報の流れを拡大する「グローバル戦略」を展開する一環として、2020年を目途に30万人の留学生受入れを目指すことや、大学などの教育研究の国際競争力を高め、優れた留学生を戦略的に獲得していくこと、そして関係省庁・機関などが総合的・有機的に連携して計画を推進すること等である。具体的に、以下の方策を実施していくことが盛り込まれている。

#### (1) 日本留学への誘い(日本留学の動機づけとワンストップサービスの展開)

日本文化の発信や日本語教育の拡大により、日本ファンを増やして日本および大学などへの関心を引き起こし、留学希望に結びつける。海外においては、在外公館や独立行政法人の海外事務所、大学などの海外拠点と連携して日本留学に係る各種情報提供、相談サービスを実施し、留学希望者のためのワンストップサービスの展開を目指す。

#### (2) 入試・入学・入国の入り口の改善(日本留学の円滑化)

必要な留学情報の入手から入学許可、宿舍などの決定まで母国で可能とする体制を整備する。また、入国が円滑にできるよう、留学生の質にも留意しつつ入国審査などを見直す。

#### (3) 大学などのグローバル化の推進(魅力ある大学づくり)

留学生を引きつける魅力ある大学づくりとして、英語のみによって学位取得が可能となるなど大学のグローバル化と大学の受入れ体制の整備について支援を重点化して推進する。国際化の拠点となる大学を30選定し重点的育成し、留学生の受入れや日本人学生の海外留学の推進を図るため、大学などにおける9月入学を促進する。

#### (4) 受入れ環境づくり(安心して勉学に専念できる環境への取組)

宿舍確保の取組など留学生が安心して勉学に専念できる受入れ環境づくりを推進する。国費外国人留学生制度、私費留学生学習奨励費については、その改善を図りつつ活用し、留学生が留学後困らないよう、日本語教育機関・大学などの日本語教育担当部署をはじめとした国内の日本語教育を充実する。

#### (5) 卒業・修了後の社会の受入れの推進(社会のグローバル化)

卒業生が日本社会に定着し活躍するために、大学などはもとより産学官が連携した就職支援や受入れ、在留期間の見直しなど社会全体での受入れを推進する。

留学生教育を所管する文部科学省は、こういった政府の政策を踏まえ、関係省庁などと密接な連携を図りつつ、実行可能な施策から順次着手し、今年度予算で留学生教育関係予算に434億円を確保して、受入れ環境の充実などに反映させている。

## 2. 大学における先進的な取り組み

「留学生30万人計画」の実施に向けて、今年7月3日に文部科学省は、国際化拠点整備事業(グローバル30)について、申請のあった国公私立大学22校のうち、13校(国立7校、私立6校)を平成21年度採択拠点として決定した。

「国際化拠点整備事業(グローバル30)」とは、文部科学省が、2009年度から2013年度の5年間にわたり実施する国際化拠点の形成を支援する事業である。大学の機能に応じた質の高い教育の提供と、海外の学生が日本に留学しやすい環境を提供する取組のうち、英語による授業等の実施体制の構築や、留学生受け入れに関する体制の整備、戦略的な国際連携の推進など、

日本を代表する国際化拠点の形成の取組を支援することにより、留学生と切磋琢磨する環境の中で国際的に活躍できる高度な人材を養成することを目的とする。公募においては、全国の国公私立大学のうち、留学生の受入人数が大学全体で300人以上であること、および海外拠点を1ヵ所以上運営しているなどの実績がある大学が対象機関とされた。

採択された大学は国立の東北大学・筑波大学・東京大学・名古屋大学・京都大学・大阪大学・九州大学の7校と私立の慶應義塾大学・上智大学・明治大学・早稲田大学・同志社大学・立命館大学の6校である。本学と同じく福岡県に所在する九州大学では、留学生受入れの「入口」である募集から企業への就職を含む「出口」までの一貫した取組を全学が一体となって推進し、アジアを代表する世界的研究・教育拠点大学としての機能を強化することを目指している。留学生教育に関する主な取り組みをまとめると以下の通りである。

(1) 人材育成の理念と実現方法(国際キャンパスの構築を目指す)

留学生が大学の特色ある優れた専門科目を修得するだけでなく、日本文化理解など魅力ある教養科目を修得できるカリキュラムを設計する。これにより、真の日本理解に基づき、国内外の産業界・国際機関・教育・研究機関等で活躍できる国際的な人材を育成する。学生による「国際化学生委員会」を設置し、留学生と日本人学生との交流を促進するとともに、異文化理解や外国語でのコミュニケーション力を強化する。

(2) 優秀な留学生の獲得(九州大学独自の国際ネットワークの活用)

アジアの6つの国と地域(中国・韓国・台湾・ベトナム・タイ・インドネシア)にオーストラリアとエジプトを加えた受入重点国を設定し、大学が有する海外オフィスの整備・強化を通じて、留学希望者へのプロモーション活動・優秀な学生の発掘・書類審査や面接等による厳正な選抜試験を現地で実施する。国際的に活躍する大学の「スター研究者」から成る「国際化100人委員会」を設置し、研究者個人のネットワークを通じて、海外有力大学の教授からの推薦などにより、全世界から優秀な留学生を獲得する。

(3) 国際水準の教育体制の整備(英語コースの新設・拡充と教員の国際化)

英語授業のみで学位が取得できるコースとして、学士課程では農学部と工学部で新設するとともに、大学院課程(学府)では全学府で開設する。学部英語コースは全学的な国際教養学部(仮称)に発展させ、留学生と日本人学生が共に高度な教養を学ぶコースにする。

(4) 留学生受入環境の整備(大学と地域が一体となった支援の強化)

渡日後の留学生に対しては、日本語教育を行うとともに、地域の自治体と定期的な連絡・協議を行い、地域の企業や留学生支援組織との連携を強化して、安全・安心な学業生活を支援する。統合移転が進む伊都キャンパスに留学生と日本人学生の混住宿舍などを「国際村」として整備し、大学と地域が一体となった受入環境を構築する。

(5) 卒業後の進路支援(学内外の連携による実効性ある出口支援)

大学の海外オフィスや留学生同窓会組織を通じた就職支援を行う。「国際化外部有識者委員会」による国内外での就職広報活動を展開する。「国際化100人委員会」による企業への就職支援や大学・研究機関の研究者ポストへの斡旋を行う。福岡県・福岡市など九州各県の自治体や地元企業との協力による就職支援を行う。

これらの施策により、留学生受入数の目標として、2013年度までに2,300人(1,000人増)以上、2020年度には現在の3倍の3,900人に拡大する。

「グローバル30」に選択された立命館大学を設置している学校法人立命館が、大分県と別府市の協力を得て、2000年4月に設立した立命館アジア太平洋大学(APU)は、これまでの日本の大学の中で類例を見ない多文化環境で教育を行っている。すなわち、留学生(APUでは国際学生と呼称)の受け入れを通じて大学の国際化を図り、留学生が半数近くを占め、教員も約半数が外国籍という環境の中で、日本語とともに英語をキャンパスの共通言語とし、教育・学習・学生諸活動が展開されている。その結果、2009年5月現在で世界の87カ国と地域から2,783人の留学生を集まり、今や日本の大学で留学生受入数の一番多い大学となっている。2003年度以降、文部科学省の「グッドプラクティス(GP)」に11件採択されているほか、2008年度財団法人大学基準協会による大学評価ならびに認証評価を受け、適合基準に適合していると認定された。開学以来、就職希望者の就職率も高く、特に留学生の就職内定率は2003年度の100%から2008年度の96.2%まで、高い水準を維持している。

APUの大学の国際化や留学生教育に関する先進的な取り組みは、紙幅の都合で詳述できないが、必ず参考になるものが大いにあると思われる。

## V. おわりに

中国と日本の留学生教育に関する施策を概観したうえで、両国の大学における留学生受入れの取り組み、とりわけ華東師範大学における留学生の支援体制と教育方法をめぐって考察してきた。知識基盤社会のグローバル化が進展する中、国境を越えた学生の流動性が高まり、大学における国際的な競争が激しくなるとともに、共同・連携の動きも加速している。上述したように、募集から企業への就職などを含む「出口」までの一貫した留学生教育を大学全体が一体となって、ごく当たり前のことをきちんと押さえて推進していけば、結局は良好な成果を掌中にすることだろう。

「教職員にとっては、100人の留学生を受け入れるのは、300人の日本人学生を受け入れることに匹敵する手間ひまがかかると考えるべきである」と指摘されている<sup>(8)</sup>。留学生教育に携わる者はこのことを肝に銘じ、情熱と責任感および国際理解の意識を持って職務を全うしなければならない。

### 〔注〕

(1) 外国人留学生の受け入れ総数は、中国は223,499人(2008年11月)であり、日本の123,829人(2008年5月)より約10万人も多い。ちなみに、米国は582,984人(2006年)で世界が一番多く留学生を受け入れる国となっている。(『中国教育年鑑2009年』・「日本学生支援機構」・「Institute of International Education(米)」の統計による)

(2) 文化大革命(無産階級文化大革命ともいう)は、中国で1966年から10年にわたって続いた、封建的文化、資本主義文化を批判し、新しく社会主義文化を創生しようという運動。実態は毛沢東らが引き起こした権力闘争であり、中国社会を揺り動かした政治的・社会的動乱である。1981年6月に中国共産党大会で採択された「建国以来の党の若干の歴史問題についての決議」では、文化大革命は「指導者が誤って発動し、反革命集団に利用され、党・国家や各族人民に重

大な災難をもたらした内乱である」としている。

(3) 武書連「世界一流大学与中国一流大学的距離」(2002年9月11日、中国教育網)によると、世界一流大学の大学院における外国人留学生の比率が20%以上である。2002年3月の時点では、ハーバード大学(21.3%)、マサチューセッツ工科大学(33.3%)、オックスフォード大学(41.67%)、東京大学(23.9%)に対して、北京大学(3.07%)、南京大学(2.66%)、浙江大学(1.27%)、清華大学(0.77%)であった。

(4) 中国の高等教育機関は、大きく分けて全日制普通高等教育機関、成人高等教育機関、民営高等教育機関で構成されている。全日制普通高等教育機関は主に短期(2~3年間)の専科教育機関と本科教育機関(日本の4年制大学における学士課程教育に相当)から成っており、それぞれ専科教育、本科教育と大学院教育(修士課程と博士課程。履修期間はそれぞれ3年間)を行っている。教育部の統計資料(<http://www.moe.gov.cn/>)によれば、2008年12月の時点では2,263の全日制普通高等教育機関があった。

(5) 中国教育部(日本の文部科学省に相当)は、1985年に「国家教育委員会」に名称を変更し、その後1998年に再び教育部に名称を復旧して現在に至る。

(6) HSKは、中国の教育部が設けた「漢語水平考試」の発音(Hanyu Shuiping Kaoshi)の頭文字の略称で、中国語を母国語としない中国語学習者のための唯一・公認の中国語能力認定標準化国家試験である。

(7) 符徳新「走向世界的漢語—透視對外漢語熱」、2005年4月6日『中国教育報』(『中国教育年鑑2006』所収、人民教育出版社、350~355頁)

(8) 郭建中・程旺「教育服務市場營銷研究」(劉同蘭編『世博会与來華留學生教育』所収、同濟大学出版社、2005年9月)

(9) 国家漢語國際推廣領導小組弁公室は、中国語を全世界に広がっていくための政策決定や実行指導の機構である。この国家漢語國際推廣領導小組の計画によると、2010年までに世界500ヶ所に孔子学院・孔子教室を設立するという。

(10) 堀江学「『留學生10万人計画』と大学の対応を考える」(Between 2002.11、Benesse教育研究開発センターによる)

#### 【主要参考文献と検索サイト】

- 『中国教育年鑑(1973-2009)』 (人民教育出版社)
- <http://www.jasso.go.jp/> (独立行政法人日本学生支援機構)
- <http://www.mext.go.jp/> (文部科学省)
- <http://benesse.jp/> (Benesse教育研究開発センター)
- <http://ci.nil.ac.jp/> (国立情報学研究所)
- <http://www.studyinchina.edu.cn/> (留学中国网・中国教育部)
- <http://www.edu.cn/> (中国教育和科研計算機網)

#### 【付記】

本稿は、平成20年度特別研究費(課題名:「九州共立大学『教養教育実践事例・アイデア集』の作成」、研究代表者:山本和道教授)の助成を受けて行った研究調査に基づいて作成したもの

である。平成21年3月2日から3月6日までの調査研究を行った際、華東師範大学国際交流処処長である丁樹哲教授をはじめ、国際交流処副処長・留学生事務室主任である黄美旭先生、留学生教育プログラム責任者呉劍飛先生より、華東師範大学における留学生の受け入れ体制や教育の特徴およびカリキュラムの編成などについて細かく紹介していただいた。ここに記して感謝の意を申し上げたい。