

中国国有企業の経営者

金 森 和 彦

1. 企業家概念と市場経済化

(1) 企業家の復権

1980年開放経済体制がスタートして以降、中国の社会では多くの事柄について価値観や評価が大きく様変わりした。「経営者」(とりわけオーナー経営者)もその例外ではなく、以前には「資本主義の尖兵、手先」と言われ嫌われる存在であったが、最近では中国50大企業経営者についての書物や経営者を対象にした雑誌が刊行されるとともに、戦前の企業経営者たちの伝記すら発刊されたようである⁽¹⁾。

この背景には、市場経済化への移行が急務である中国の事情とその面での企業経営者、そのなかでもとりわけ「企業家」の名に値する経営者への期待が大きくなっていることがある。

少し歴史を振り替えれば、日本でも同様なことがあった。今日からみれば、江戸時代においてもすでに優れた経営的才覚を発揮した商人が数多くいたにもかかわらず、身分制度の影響などから、彼らの多くは当時余り好ましくないイメージでみられていた。それが明治維新以降イメージが一変し、人々の尊敬を集めるようになり、そのことが結果として今日の日本経済の発展につながったことは、多くの研究で明らかにされている。

「企業家」が注目されるのは、なにも経済の発展段階の初期にとどまらない。今日の日本においても、再び企業家たちが関心を集めている。これには、バブル景気のおかげで先延ばしになっていた日米経済摩擦の解消、そしてその議論の過程で明らかになってきた日本企業のやみくもなシェア拡大、規模拡大の追求の行き詰まりへの対処が、バブル景気が崩壊した今、より一層大きな問題となって日本経済の眼前につきつけられている事情がある。また、日本がバブル景気で一息ついている間に、日米経済摩擦のもう一方の当事者であるアメリカでは創業ブームが巻き起こり、また既存の大企業においても第二の創業ともいえる思い切った企業改革が行われた。これらは企業家たちの創意工夫とその実践によるもので、それがアメリカ経済の立ち直りをもたらしているという認識が高まるにつれ、日本でも現状打開の糸口として企業家精神にたいする期待が高まって

いるのである⁽²⁾。すなわち、経済に大きな変化が生じ、それへの適応が要請される場合に常に企業家への期待が高まるのである。

現在の中国における社会主義的市場経済への移行は、まさにこの大きな変化に当たる。

本稿の目的の第一は、経済システムの違いや経済の発展段階の違いを問わず、優れた経営者、企業家の存在が経済の発展、活性化への最大の要件の一つであるという認識の下に、日本との比較を交えつつ、現在の中国企業における経営者の現状を紹介することにある。

もっとも、経済の成熟化現象が生じている日本と市場経済化を必死に押し進めようとしている中国とでは事情が大きく異なるため、企業家の重要性が議論される局面もまた異なるという点を見捨てることはできない。「企業家」という言葉は、日本では、新規創業の局面（この場合は「起業家」と表現されることが多い）と同時に、「企業内創業」であるとか、「企業内企業家」という言葉に示されるような既存大企業の新たな展開のキーワードとして用いられている。一方、中国では郷鎮企業のめざましい成長と国有企業の非効率化とに関連づけて議論されねばならない。

本稿の第二の目的は、郷鎮企業やその他の所有形態企業と比較して、国有企業が市場経済化への適応が遅れていると言われる理由を、経営者にかかわる事象のなかから抽出することにある。それは具体的には、国有企業での企業家の育成と彼らの能力を発揮できる環境を探ることである。

(2) 企業家と経営者

「企業家」という言葉は大変ポピュラーな用語であるが、その意味は使用する人によってかなり異なる。中国では、企業家＝経営者というニュアンスが強い。しかし企業家＝経営者（もしくは管理者の代表）であるならば「経営者（もしくは筆頭管理者）」という表現をすればよい。くり返しになるが、現在の中国のように、経済に大きな変化が生じそれへの適応が要請される場合、そこでの経済の担い手は単なる経営者ではなく、環境に対し能動的に行動する経営者である。この点を強調するために、本論で望ましい経営者像を表す言葉として「企業家」を用いたい。すなわち、経営者が「企業家」の名に値するには、彼がそれにふさわしい資質をもち、その職能の発揮により企業を新たな発展の過程に導くことによつてのみである。一方、日本では冒頭にもふれたように新規企業の革新的なオーナー経営者に限定する使い方が多い。しかし、既存大企業の経営者の中にも単なる優秀な経営者として評価するには、あまりにも問題があると感じられる人物は数多い。

ここで企業家概念についての厳密な議論にスペースを割くことは、本稿の主旨からいささか外れるおそれがあるので、望まれるイメージとしての「企業家」についてのみ規定しておく。

企業家について議論されるときに必ずといっていいほど登場するのがシュムペーター

(J.A.Schumpeter) であり、彼の「企業家」概念は、その後の企業家を語る際のコンセンサスであると同時に、議論の出発点でもある。

彼は、企業者（企業家）を「新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当たって能動的要素となるような経済主体」と位置づける。しかし、新結合＝革新は経済発展の原動力であると指摘し、それゆえに企業家の対象となる人物を企業の経営者のみに限定していない（「広義の企業家」）。また、新結合の過程はルーティンな活動とは比較にならないほどリスクが大きい。したがって革新の主体たるべき企業家の資質が重要となるが、この点については具体的にふれられていない⁽³⁾。

そのため、その後の多くの研究者が、主としてこの劇的な人物の具体像を実際の企業経営者のなかに見い出そうと試みている。具体的にはそれは、経営者と企業家的な機能との関係、企業家に求められる資質、さらには企業の規模と企業家的な機能が重要視されるケースをめぐってのものである。

企業成長に焦点を当てた「企業者」概念を展開したペンローズ（E.T.Penrose）は、経営者の機能（用益）を二つに分けた。一つはシュンペーターの企業者概念に近い企業者的用益であり、新しい市場機会の発見とその企業化に向けて必要な組織改革、資源の獲得、計画等を行うことをその本質とする。もう一つは管理者用役、すなわち企業家的用役から生まれた計画を実行することと日常的な経営管理である。ドラッカー（P.F.Drucker）もペンローズと同じように、既存のものの最適化（経営管理）を行う「管理者的なもの」と、新しいものを創造する「企業者的なもの」とに分けている⁽⁴⁾。

ところで、グライナー（L.E.Greiner）は、企業の成長段階と各段階での問題、管理の種類等について、モデルを用いて整理している。それによると、企業が初期の段階では企業の成長は経営者個人の企業家的職能に大きく依存する。企業規模が拡大するにつれて、企業の歴史を重ねるにつれて、企業の成長の鍵は管理へウエイトが移っていき、さらにその管理もヒエラルキー型からパートナーシップ型へと発展する。言うまでもないことだが、これは、大企業にはもはや企業家的機能は不必要であり、企業家の機能は会社の設立時点にのみ必要である、と主張しているのではなく、両職能のウエイトの変化、すなわち企業の成長に応じて適切な調整を計ることが大切である、という主張なのである。企業活動が内部での改善活動に片寄りすぎると、いずれは企業活動の停滞が生じ、大企業病が蔓延する。さらに、それは企業の活動している産業が成熟化の様相をみせている場合には危機的状況となる。したがって、企業が健全な成長を続けるためには、環境を不変なものとしてとらえず、受動的に行動するだけではなく、むしろある程度まで環境を変えていこうとする積極さとその推進が必要になるのである⁽⁵⁾。

したがって、大企業のいわゆる専門的経営者は企業家であってはならないということにはならない。また、そうした企業家的職能を発揮する際の条件としての「企業家精神（資質、行動や思考の様式）」は、経験等によってかなり高めることが可能と考えるな

らば、ある人は企業家であり、ある人は単なる経営管理者であると決めつけることはできないし、その必要もない。大規模企業のように意思決定の主体が複数の経営者（経営陣）で行われる場合には、経営陣の二つの機能を経営陣の中での個人個人の分担として厳密に考えるのではなく、経営陣全体として分担していればよい。総じて言えば、企業家を経営者といったような一つの職種としては考える必要はない。

以上のことから、本稿で「企業家」を使用する際には、それは企業家的職能に長けた経営者（陣）を指すものとし、オーナー経営者に限定しない。また、企業家を一つの職種として考えていない。ここで考えていることは、経営者（経営陣）が企業家精神をどの程度もっているか、発揮できるかどうかにある。

中国の国有企業はながらく変化の乏しい環境、すなわち国家の計画にしたがって活動し、失敗したところでペナルティらしきものも課せられない状況下にあった。それゆえに経営者、誤解を恐れないで言えば管理者で事足りるという状況が生まれた。しかし環境は大きく変化した。曲がりなりにもそれなりの企業の歴史と規模を有する企業が環境に適応するためには、創業時の革新に優るとも劣らない企業体質の変化が必要であり、そこに企業家精神の旺盛な経営者（企業家）がその能力を発揮することが求められるのである。生まれて間もない、しかも相対的に経営資源が乏しいという条件を抱えた郷鎮企業の成長がクローズ・アップされているが、それはかなりの部分、郷鎮企業を率いている経営者の企業家精神の発揮に基づくものと考えられる。

2. 経営者の実像

必要とされる企業家精神の具体的中身はその国の制度、社会慣習、風土、企業形態、市場経済の成熟度合い、企業のおかれた外部・内部環境によってかなり異なるため、特定することは難しく、また特定すべきものでもない。しかし、国有企業の相対的な業績悪化が、国有企業の経営者が企業家としての能力を欠いている（企業家精神に乏しい）という問題によるものか、あるいは国有企業を取り巻く制度・規制・利害関係によるものか、という点について議論するためには、少なくとも中国の国有企業経営者の一般的な姿について、日本との比較しながら見ておく必要がある。

なお、ここで参考にしたデータ資料は、主として1993年5月に実施された「中国企業家調査系統報告」の結果（以下、『国務院調査』、およびわれわれのヒアリング等の情報、日本の「平成4年度版総合経営力指標（製造業）」（以下、『通産調査』）などである⁽⁶⁾。また、資料の制約から、対象は企業のトップ（中国国有企業では廠長に相当）に限定する。

表1. 中国の企業経営者の一般的属性

【年 齢】

	40 才 以 下	41 ～ 50 才	51 才 以 上
全 体	14.7	44.0	41.3
国 有 企 業	11.4	43.3	45.3
集 体 企 業	33.3	44.7	22.0
私 営 ・ そ の 他	27.5	37.0	35.5

【学 歴】

	～ 高 校 卒	大 学 等 卒	大 学 院 卒
全 体	30.9	35.3	33.9
国 有 企 業	22.8	37.4	39.8
集 体 企 業	65.3	25.7	8.9
私 営 ・ そ の 他	34.4	35.1	30.7

【前 職】

	技 術 部 門	経 営 管 理	党 政 幹 部	工 人 ほ か
全 体	36.0	37.6	22.5	3.9
国 有 企 業	38.5	35.2	24.0	2.4
集 体 企 業	24.8	46.2	19.0	10.0
私 営 ・ そ の 他	36.2	41.3	15.9	6.5

(出所) 国務院調査。

(1) 一般的属性 (表1, 参照)

中国国有企業の経営者の特徴の1つは、平均で50才以下という若さである。もっとも、非国有企業においてはそれ以上に年齢が若いという結果になっているから、経営者の若さというのは、中国においては特筆すべきことではないのかもしれない。いずれにせよこの平均年齢は、日本の大企業（製造業）の社長のそれと比較すれば10才以上若い（日本は62.4才）。

この関連で、国有企業の経営者の学歴をみると70%以上の者が大卒以上であり、全体の平均よりも8ポイントほど高い。日本の大企業の経営者に占める大卒者の比率はこれ以上と思われるが、中国と日本の社会事情の違いを考慮すると、この点はそのままにしておくことはできない。中国における大学進学には学力と同時に人格面でも優れていなければならないという条件がある。いずれにせよ国有企業の経営者の知識レベルはかなり高く、この点からみれば、経営者の資質には問題がなさそうである。また、大卒者はエリート層として位置づけられ、企業入社と同時にそのほとんどが管理もしくは技

術要員としての道を歩む。昇進すればするほどポストの数は少なくなるのであるから、大卒者だからといっても競争は激しいことに変わりはないが、この学歴を前提にした昇進が、企業の経営者の年齢の低さに何らかの関係があるかもしれない。

次に、中国国有企業の経営者の前職は、「技術部門出身」が38%、「経営管理部門出身」が36%、「党・政出身（共産党ならびに行政部門）」が22%の順となる。この構成を非国有企業と比較すると、「技術部門出身」が2～13ポイント高い。また、経営者の前職が多少なりともその人の得意分野を反映していると仮定し、「党・政出身者」の比率を無視すると、『通産省調査』では約40%が「技術・生産」となっているので、国有企業の経営者のうちで技術部門出身者が占める比率が10ポイント程度高いことになる⁽⁷⁾。

ところで、日本の大企業では「はえぬき社長」が全体の42%、「他の会社・機関から入った社長」が31%を占めるなど、経営者はいわゆる企業での30年以上にわたる長い昇進ステップを経由し、その間にすべてとは言わないまでもかなり幅広い職場経験を積んできている。比較の点からすれば、中国国有企業の経営者はどうか気になるポイントであるが、残念ながら『国務院調査』ではそれに該当する項目がない。ただ、同調査における「技術部門出身」ならびに「経営管理部門出身」がすべて「はえぬき」とは限らず、同業他者出身者もかなり含まれていることは間違いないようである。

また、企業の所有形態を反映して、非国有企業に比べ、「党・政出身」者の割合が5～8ポイント高いという点も注意する必要がある。そのほかにも、ここでの前職とは経営者になる直前の職のみを対象としているために、「党・政出身」者についてはそれ以前には同業種での就業経験をもっている場合があること、そして逆に「技術部門出身」者や「管理部門出身」者については、それ以前に党職や政界に身をおいていた場合もあると考えられる。

表2. 中国の企業経営者の任命・市場経済化への意識

【任命方式】

	主管部門任命	職代会選挙	投票	黨事会任命	その他
全 体	85.8	6.3	3.1	3.8	0.9
国 有 企 業	92.2	4.4	2.7	0.1	0.6
集 体 企 業	75.3	16.8	5.2	1.0	1.7
私 営・その他	48.6	2.2	2.2	44.9	2.2

【市場の重視程度】

	市場で解決	市長に頼る	市場で解決できなければ市長に頼る
全 体	78.2	0.4	21.5
国 有 企 業	74.7	0.4	24.9
集 体 企 業	91.1	0.0	8.9
株 式 制 企 業	75.5	0.0	24.5
外 資 企 業	88.7	1.6	9.7
私 営 ・ そ の 他	85.0	0.0	15.0

(出所) 国務院調査。

(2) 任命・自主権等 (表2, 表3参照)

日本における経営者の任命は形式的には所有者たちの意思決定の場である株主総会で行われるが、実質上は異なっている。大企業では日本の企業制度の特徴である株式持合制度、株主サイレント経営のため、形式的には株主総会により決定されるのであるが、現実には前任者である先代社長もしくは取締役会で決定される。そのため前任者はよほどのことがないかぎり、自らが推挙されたやり方を踏襲し、候補者として企業内の人間を選択することが一般的とされている⁽⁸⁾。それに対し、中国の国有企業では国家が所有者でありその意向を代弁しているのが主管部門であるという図式が、そのまま経営者の任命においても機能している。

中国の経営者の大部分は主管行政部門によって任命され、その割合は国有企業では92.2%にも達する。この点は、国有企業の国有たる由縁であり、当然であるとも解釈できるが、同時に他の形態でも高い比率を示しているところをみると、中国の企業全般に依然として典型的な計画経済体制下での方式が強く残っていることを示している。

本来ならば、ここで経営者の人選の際の決め手は何か、彼らがなにゆえに現在の経営者という地位に就けたのか、についてみる必要がある。アメリカでは、企業の所有者である株主の権利が強く意識され、株主の意向次第で、外部から経営者を招くことも少なくない。中国国有企業での任命方式もアメリカと同様に所有者の意向に強く左右されるのであれば、その人選はアメリカのような資質が重要視された実績第一主義で行われるはずである⁽⁹⁾。しかし残念なことに『国務院調査』ではそれに関する質問項目がない。ただ、一つの条件として中国共産党の党員であることがあげられるかもしれない。回答企業経営者のうち中国共産党員である者の比率は実に94.8%である⁽¹⁰⁾。中国共産党への入党資格は、大学に進学する際の条件よりもさらに厳しく、他の模範となること、人格的に優れていること、などが必要とされている。そうした資質は、人的集合体としての企業を率いていく上では、一つの重要な資質であろう。

次に、こうして選ばれた企業経営者の市場経済化に対する意識についてみると、市場

経済が浸透してきた甲斐あって、78.2%の経営者は「市場の中で解決法を得る」と考えている。しかし国有企業では、その割合は74.7%ともっとも低く、その分だけ「市場で解決できなければ、市長に頼る」という回答が増える（24.9%）。市場状況の把握程度や市場競争に対する意識の点でも、それぞれ国有企業の経営者は計画経済化の尻尾をもっとも多く引き摺っている。

これには、市場経済への移行過程において不公平に扱われているという、いわば国有企業経営者の被害者意識の強さも関係する。実際に被害者意識を強くもつほどの不平等が存在しているのか、あるいは単なる思い込みなのかは、上級行政機関（主管部門など）との義務・権利そして援助の関係にあらわれる。まず、上級機関との義務関係については、従業員の雇用安定という上級機関の要請、多額の税・上納金、その他社会的施設運営などの負担は、基本的に他の所有形態に比して国有企業の不利な点である。しかし援助の関係をみると、国有企業がこれまで地方政府等からかなりの援助を受け、技術・人材の面でかなり高い水準にあり、現在でもそれが続いているという点では、むしろ優遇されているとみる必要がある。

表3. 自主権（14項目）の実施状況

実施権限項目数	わ る い 3項目以下	ややわるい 4～5項目	普 通 6～8項目	ややよい 9～11項目	よ い 12項目以上
調査企業数に占める割合	7.4%	13.8%	37.8%	32.9	8.1%

（出所）国務院調査。

権利関係はどうなっているのか。企業の経営自主権そのものについての詳細は省くが、国有企業の場合には平均して8項目、他の企業形態では10項目程度の自主権が実現されているようである⁽¹¹⁾。国有企業にかぎらず、自主権が実現されていない割合の高いものは、前述の企業の経営者の人事権ならびに上納金に関係する強制分担金に関する拒否権のほかに、戦略的な業務（投資決定、対外貿易、合併等の資産変更など）に関する権利である。逆にいえば、現在企業が実現している自主権とは、日常業務に関する権限ということになる。

中国の国有企業の大部分は市場経済への移行のもとにおいても、現在の日本ではとても公企業の範疇とは言えない一般的な製造業分野で活動しており、市場競争に打ち勝ち、利潤を挙げ、国家に対して多額の資金を提供することが求められている。そうした環境下で、戦略にかかわるこれらの権利が与えられていないことは、比較的多くの自主権を実現しているその他所有形態企業との市場競争に直面している国有企業の経営にとって大きなマイナス材料である。

日本でも過去においては「官営事業（工場）」があり、一般製造業などの経済事業を行っていたが、それらの目的は基幹産業の短期間での育成、民間企業形態の普及（パイ

ロット事業)にあった。したがって産業が軌道に乗りはじめ、民間企業が育ってきた段階では「払い下げ」の形で民営化された。また、80年代の日本で展開された3公社の解体と分割・民営化の例に示されるごとく、自主的な決定権限が制限された組織とそうでない組織との競争は、市場経済の原則に基づく限り、当初から結果が予想されたものである。したがって、現在日本で公企業として存続しているものの大半は公共的性格の強い業種であり、そのため市場競争上のライバルとして民間企業があったとしても、営利性を期待こそすれ、目標とはしていない。

このような日本の公企業のスタイルからすれば、自主権が賦与されたとしても、基本的な部分では未だ計画経済下でのありかたを踏襲し、しかし企業収益はきちんと挙げよ、という矛盾した方法を中国では採用していることになる。現在の中国政府の論拠は、以下のようなものである。「現段階では市場経済が不十分な機能しか果たしていないので、国が経営の肩代わりをする、あるいは経営者に対する圧力となる必要がある。自主権の制約はその一つのあらわれであり、株式会社形態であってもその国家所有分が大きければ結果は同じである」。しかし、これでは自分たちが任命した経営者を信用していないことに等しい。日本の経験からすると、国有企業は民間企業との競争に負けつづけ、政府がその借金を肩代わりしつづけると同時に干渉を強めるか（この場合にはいつまで経っても市場経済は完成されない）、完全に民営化するか、あるいは解散するかのいずれかの道を歩むことになる。

国有企業の経営者が被害者意識をもつもう一つの側面は、企業内の権力関係、すなわち従業員との関係である。国有企業の業績をアップさせるために企業改革を断行しようとすれば、どうしても従業員の抵抗は避けられない。中国では、そうした従業員の利害に関係する重大事項は、従業員の意見を代表する制度的機構（従業員代表大会など）においてあらかじめ論議を必要とする。そしてヒアリングによれば、そうした制度的機構が非常に強い決定権を有していることは決してめずらしいことではないし、さらに経営者の任命に対してもそれらは強い発言権を有している⁽¹²⁾。国有企業であればあるほどこうした傾向は強く、国有企業の経営者の活動は外からだけでなく、内からも制約されている。

表4. 中国の企業経営者の経済的・社会的地位

【月 収】

	～300元	～ 500 元	～700元	～1000元	1001元～
全 体	32.3	49.0	11.5	4.4	2.7
国 有 企 業	30.8	53.6	11.9	3.1	0.6
集 体 企 業	48.8	39.9	5.8	3.4	2.1
私 営・そ の 他	11.7	25.5	19.7	19.0	24.1

【次に就きたい職業・希望先】

	国有企業 責任者	政府部門 責任者	専門技術者	民間・合資 企業責任者	自分で企業 を興す	その他（工 員、教師等）
全 体	16.8	10.8	16.1	25.4	25.0	6.0
国 有 企 業	19.3	11.4	17.9	25.5	19.9	6.0
集 体 企 業	8.9	9.6	13.1	19.2	41.9	7.2
株 式 制 企 業	20.8	1.9	7.5	37.7	30.2	2.0
外資・その他	3.5	10.6	5.9	37.6	40.0	2.5

(出所) 国務院調査。

(3) 経営者の経済的・社会的地位と転職希望先（表4，参照）

アンケート実施時点での中国の経営者の月収は、もっとも多い層でみると「301～500元」、国有企業の経営者もほぼ同水準である。また、国有企業間でのバラツキの度合いは小さく、全般的に国有企業の経営者の報酬は増加してきているが、それでも700元以上の月収を得ている経営者はわずか3.7%にすぎない。国有企業といえども千差万別であり、赤字経営企業が増加しているとはいえ、なかには順調な成長を遂げている企業もある。それにもかかわらず、経営者の収入にあまり差がない。一方、民営、外資系企業を多く含むその他企業形態での経営者ではバラツキが大きく、700元以上が48.6%、さらにそのうちの約半分は1,000元以上の収入を得ている。これは公有制の度合いの高い企業では、一般的に、賃金と賞与との配分における制約が多く、さらに会社内の社会的負担が多いためと解釈されている⁽¹³⁾。見方を変えれば、これは業績が上がっても経営者の所得がそれほど増加しないことを意味しており、経営者の経済的な動機づけに欠ける。

経済的な動機づけが期待できないとなると、社会的な動機づけがその代わりとして期待される。冒頭にも掲げたように、中国での経営者の社会的地位は過去のような忌み嫌われる地位ではなくなってきている。最近では、全国人民代表大会の人民代表に企業経営者が多く選ばれるようすらなってきた。しかし、とりわけ国有企業の経営者に対する一般大衆の意識の変化は、必ずしも十分ではなさそうである。『国務院調査』によると、社会的地位（権限、既得権益そして名声など）が上がったと答えた経営者は40%にものぼるが、そのうち国有企業の経営者の上昇解答割合は35.3%であり、所有形態中もっとも低い。

以上のように見てくると、中国国営企業の経営者はかなり窮屈な環境の中で、その経営を遂行しているということになる。しかも、そうした仕事に対する、現在の経済的報酬、社会的地位は、必ずしも満足されていない。

したがって、国家を代表する大企業のトップの地位である国有企業の経営者になりたい（留まりたい）とする経営者は、国有企業の経営者のなかでは19.3%、その他の所有制企業の経営者を含めて16.8%、いずれも日本的な感覚からすればかなり低い。国有企業経営者において人気の高い転職希望先は、相対的に自由に振る舞える「民営・合資（外

資系) 企業の経営者」であり、次いで「自分で企業を興す」という解答である。なぜそれへの転身を希望するのかについての詳しい質問項目がないのが残念であるが、これは国有企業の経営者が自分の経営手腕に自信があり、少しでも良い条件のもとで能力を発揮したいと考えていることを示すものとして理解できよう。さらに、彼らの手腕が彼らが思っているほど優れたものであるとすれば、このことは国有企業からの優れた人材の流出を暗示するものである。同じ伝でいけば、「専門技術者」への転身希望者は本来的に企業の経営者として向いていなかったのか、あるいは国有企業経営の煩わしさに嫌気をさしたのか、のいずれかになる。そして、「政府機関の責任者」を希望する者は、今度は自分が政府機関に所属することによって、経営者の苦労を少しでも減じようという行動するというならば救われるが、逆に仕返しの態度で企業の経営者に接しようと考えているのか、あるいは政企一体というより政治優先指向を持ち、企業の経営に携わったという事実が政治の段階を登るための条件であり、そのための腰掛け的な期間にすぎないという意識をもっているのであれば、事は重大となる。いずれにせよ、この結果は企業経営者の人選に疑問の点を残し、国有企業の将来の不幸な結末の可能性を秘めている。

3. 経営者が抱える問題点

中国では市場経済化に適切に順応し、好収益をあげている郷鎮企業が話題となっている。もっとも郷鎮企業の多くは中小規模であり、また日本の中小企業と同様、急成長を遂げているものもあれば、逆に停滞しているものもあり、一概に誉めたたえることはできない。しかし資本や技術水準の点など多くの点で国有企業に劣る郷鎮企業が、国有企業と対等に渡り合っている状況が広がりつつあるのもまた確かである。

国有企業が政府の生産計画の指示通りにしか運営できないという不自由さが、市場経済ではその優れた資源を有効に活用しきれない理由であると言われてきたが、企業の自主権の拡大、税率の一律適用、公司法による経営と所有の分離といった一連の政策により少なくとも制度上は国有企業の条件は整備された。にもかかわらず、すでにみたように経営の自主権の実現率は低く、依然として国有企業の赤字基調に変化はみられない。

(1) 企業家としての経験不足と経営者意識の問題

かつて国有企業の使命は雇用の確保と福祉の充実といった社会的側面が第一義であり、経済的側面は二の次といった状況にあった。さらに、その経済的側面も政府の指定した生産数量さえ達成すればよく、その結果赤字が生じても政府の支援のもとに安定した経営が保証されていた。仮りに国有企業の業績が芳しくなくとも、それは経営者の問題かあるいは政府の計画の問題かの判断がつかず、それゆえうやむやのまま過ぎてきた。この段階での国有企業の経営者の役割はきわめて限られたものでしかなく、企業家精神などまったくといっていいほど企業の業績に響かなかったし、その発揮の機会すらなか

った。彼らは経営者というよりもむしろ生産管理者そのものであったといってもよく、それゆえ技術部門の人間が経営者（廠長）として多く起用されたことは妥当なものといえた。しかし指令性生産分が少なくなり、市場経済の導入により競争が一般化するにつれて、国有企業もかつてのような「親方五星紅旗」的運営ではなく黒字運営を求められるようになった。こうした変化は経営自主権の拡大を必然的なものとし、経営者にその企業家的能力を発揮する場を与え、自己実現の機会を増加した。

国有企業の場合には、他の形態の企業と比較して、経営資源の面で恵まれた状況にある。学歴からみる限り、経営者の資質もより優れていると言えそうである。しかし、中国の本格的な市場経済化ははじまったばかりであるから、経営者の市場経済に対する知識、経験は不足している。その意味で、国有企業の成長は、彼らが少しでも早く、より多くの経験を積むかにかかっているともいえる。しかし、それは郷鎮企業の経営者でも同じはずである。今回の調査で非国有企業10余社の経営者にヒアリングした際に、彼らの企業が成功している要因の一つは市場の重視であり、市場経済に関していえば国有企業以上の経験を積んでいると、彼らが一様に語っていたことを忘れることはできない。業績の良い企業の経営者は、自らが販売調査にあたるなど、率先して現場に出かけ、そこで知識を吸収し、経験を積んでいる。日本においても、ここまで成長してきた理由の一つとして「現場第一主義」があげられている。

こうした現場第一主義的な姿勢が国有企業の経営者にこそ求められるならば、「はえぬき」経営者がどれほどの比率を占めているか、またそうでなかったとしても生産ならびに営業といった第一線の経験、知識をどれほどもっているのか。

残念ながら、「はえぬき」経営者の比率について調査された数字はない。経営が芳しくない企業には同業他社から赴任してきた経営者が多く、そうでない場合には「はえぬき」が多いと考えられるが、それは想像の域をでない。また、歴史の浅い郷鎮企業の経営者のケースでは、同業他者から引き抜きというケースが多いとされているから、あまり「はえぬき」にこだわる必要もないのかもしれない。とすれば、問題は現場に関する知識、経験である。その面で気になるのは、国有企業の経営者の多くが企業人となる前に、すでにエリートとして位置づけられていることである。すでに指摘したとおり、中国での大学卒業は知識を吸収する能力と人格という点では優れた人材の証明であるが、それがストレートに企業経営につながるとは限らない。生産現場や販売の最前線での知識をどの程度もっているのかが企業経営者にとって重要であるならば、一般の従業員と違った出世コースを歩んできた経営者はこれについてどの程度満足しているであろうか。

「党・政出身」者も同様である。彼らのなかには過去に企業の経営に関係した人物もあろうが、それでも市場や会社の管理、生産方法等についての情報をどの程度理解しているか、については疑問が残る。ある会社から他の会社に移った場合ですら、次の会社の市場におけるポジション、社内・社外の事情が異なるため、それなりの時間が必要と

なるのは明らかである。この「党・政出身」経営者が多いということを企業の経営者の大部分が主管行政部門からの任命されるという事実と照らし合わせると、より問題は深刻化する。それは形を変えた「所有と経営の未分離」、すなわち「政治と経営の未分離」である。政治が経営に対して短期的な期待をしないならば問題も少ないが、経営請責任制にみられるように短期的な成果を期待することは、ただでさえ当該市場や企業の情報を収集するために時間を要する党・政出身の経営者にとって過重な負担となる。

いずれにせよ、これらの帰結は、経営者の意識如何でかなり様相を異にする。

曲がりなりにも経営自主権が拡大したということは、経営者の自己実現の機会の増加を意味するのであるから、経営者はそれなりの意識を持たねばならない。ヒアリングなどから判断すると、国有企業の経営者という地位が必ずしも自分の望んだ地位とは思っていない経営者がかなりいるようである。彼らは二つに分けることができよう。一つは、経営の面で優れた業績を挙げた人材は次に政治の舞台で活躍することが多くなってきているという事実、また「党・政出身」者の割合が高いことからして、政府や党のより高い地位を目指すためのワンステップと考えている国有企業の経営者である。彼らは中途半端な意識で経営に携わり、短期的な実績の向上を追い求める。もう一つは、専門技術者だったのに、急に経営者に拔擢された経営者である。彼らは困惑し、最終的には経済的・社会的不満感を表明する。

少なくとも経営者の地位にいる間に彼らにそうした意識をもたせないためには、経営者教育と評価、ペナルティの制度などの環境整備が必要である。しかし、現実にはそうした環境は整っておらず、かなり多くの企業では経営者が失敗してもその経歴に傷がつくことはほとんどないという状況が一般的である。そのために企業の業績の好不調に直接関係なく、また業績を上げることへの圧力・動機がほとんど存在していない⁽¹⁴⁾。

(2) 経営者と利害関係者

経営者の環境をめぐる問題の多くは行政・主管部門との関係から生ずる。

それは第一に、経営者の任命においてみられる。国有企業の所有者は政府であるから、政府によって任命されることは当然であるといえよう。ただ、その人選にあたっては厳格さが要求される。企業は本来的に経営主体であり、市場経済の下では経営者の意思決定能力が人格以上に求められる。その意味で、経営者の候補がどの程度の実績、能力をもっているのか、そしてそれが人選の際にどの程度考慮されているのか、が議論されるべきである。しかし、この点ははっきりとしない。ただ、ヒアリング等で得た情報などからすると、党・政関係の人的コネクションがかなりの影響しているようである。もともと人的コネクションという点では日本も負けてはいない。日本では前述のように長期にわたり同じ釜の飯を食ってきた後輩が任命されるという状態が一般的だからである。しかし、日本の場合には長い昇進の過程で自然と淘汰され、残った選りすぐりのメンバーの中から選択されるという原則は守られている。

第二に、経営活動に対する干渉である。国有企業の経営者は、一方で成果を上げるために企業の自主性を押し進め、他方で自らの既得権益を守るために干渉するという、矛盾した存在である外部（行政当局）と闘わなければならないし、場合によっては複数の行政機関の干渉の板挟みにも合う。自主権の実現度合の低さはこうした関係がもたらす結果である。

中国国有企業のように、所有者が形式的にもまた実質的にも経営者を任命し、さらに経営活動にもかなり関与する場合には、経営者は所有者の意向を常に意識して経営を行わねばならない。株主のもっとも関心が高い「株価の上昇」を図るために、経営者が短期的や視野で経営に当たり、その結果長期的な視野で物事を決定する日本企業に遅れをとったという指摘がアメリカでよくなされるが、同様なことが中国でも起こりうる。もっとも、アメリカでは、株主はあまりにも経営に干渉すると、それが経営者が存分に機能している他の企業との競争の上でマイナスの結果をもたらすことを十分心得ているし、それがゆえになおさら経営者の過去の実績を重要視する点をつけ加えておく必要がある。

中国の国有企業は、その他の所有制企業と市場で競争をしている。迅速な経営判断と実行が要求される市場経済体制の下で、なにか事あるごとに上級部門の認可を得るために費やす精力と時間的なロスを考えると、国有企業の赤字傾向もいたしかたないという感じすら受ける⁽¹⁵⁾。

経営者の人選の誤まりとその短期的な視野での経営がもたらす帰結としては、河南省の紡織・プリントの国有企業の例があげられよう。当社は以前にはかなり充実した設備と技術をもち、好業績を誇った企業であった。しかしここ5年間では、経営者が5回も入れ代わるという状態にあり、無駄な設備が多く、逆に本来ならば連続生産可能でしかも生産効率のよかった設備が老朽化するといった状態で、1993年5月に現在の経営者（廠長）が就任した時は倒産寸前であった。先立つ5人の経営者はそれぞれ短期的な視野で意思決定を行い、一貫性を欠いていた。とりわけ現経営者の前任者は、当該企業が本来もっていた技術や連続性のある生産ラインの優位性を無視し、同業他社が成功している商品系列のものを生産しようと試み、いたづらな設備投資を行い、職場を大混乱の渦に巻き込んだ。

こうした事態は指定された生産量以上のものを生産すれば実績があがったとされた計画経済期には現実には起こりえないことであり、問題とはならないが、市場経済が導入された現時点では一般的かつ大きな問題である。

日本のように最高意思決定機関と最高執行機関が重なり合い（経営者支配）、さらに下位の権限や通常の執行管理については権限委譲がなされ自動的に遂行される場合には、経営者は長期的な観点からの意思決定に専念できる。また、日本にも政府の規制が数多くあり、企業の自主的行動はその範囲内では制限されているが、そうした規制には少なくともこれまでは経済的、社会的合理性をもったものが大半を占め、しかも規制対

象となる企業が該当する事業を行っている企業および行おうと計画している企業すべてであり、一部の企業ではない。

経営者にとってそれ以上に難物なのは、従業員との関係である。黒字転換に向けてのさまざまな経営方式の採用はおうおうにして組織内部のあつれきを生ずるが、その結果企業の従業員との亀裂が深まるなど、経営者はきわめてストレスの多い状況におかれるだけでなく、業績が以前より悪化してしまうという事態さえ引き起こしかねない。危機を乗り切るための企業改革の断行、首切りが必要となる場合でも、従業員からの評判をおそれ、実行できないことが多い。

日本でも経営者は同様に従業員を大事にするが、それは企業における人材の有効活用といった側面の強い、経済合理的な根拠の上に成り立っているものである。しかし、中国のそれは、社会体制がもたらす制度的な雇用関係であり、したがってそうした既得権益の喪失に対する抵抗感は日本以上に根強いものがある。

4. 鍵は社会的イノベーションと競争的市場環境

社会主義的計画経済国家を追求したがために、過去において、中国では企業家が産まれる土壌が破壊されてしまった。それは政治家への尊敬と企業家への蔑視という形を生み出した。一度崩壊した企業家輩出の土壌を再び蘇らすことは容易ではない。優秀な企業家が続々と輩出する状況を現実のものとするには、経営者自身の自覚だけでは難しい。

企業家を輩出するためには何が必要であろうか。日本の経験からすれば、企業家本人よりも、むしろそれ以外の企業家精神に富んだ人物がその土壌を作り出すのに大きな役割を果たしている。福沢諭吉や渋沢栄一などはその代表者であろう。彼らは、広く世間一般に向けて企業家の重要性とその崇高な使命を示したばかりでなく、経営者たちに対しては単なる金儲け主義ではない、真の企業家とはいかなる者であるかを啓蒙し、ときには企業の設立者として企業家に活躍の場を提供した。後発国から出発し、現在急速に発展している国家では、必ずと言っていいほどそうした人物が存在する。シンガポールのリー・クワン・ユー前首相、中国では最高実力者鄧小平氏がそれに当たろう。彼らの多くは企業の経営に直接手を染めなかったが、経済の発展に対する貢献は大である。その意味でシュムペーターのいう広義の企業家であり、社会的イノベーションの推進者であるともいえよう⁽¹⁶⁾。

広義の企業家が存在しながら、中国ではまだ社会的イノベーションが十分だとは言えない。政府関係機関においてもまだ抵抗感が少なからずあるように思える。しかし、中国のように政府の影響力が強い国では、政府が率先して企業家的機能を果たさねばならないし、またその波及効果も大きい。

これまで、中国の国有企業の経営者をめぐる事象から、国有企業経営の問題点をいろいろと見てきた。ある程度予想できた点もあったが、同時に中国の社会主義的市場経済

化という特殊かつ大きな変化ゆえに、予想以上の大きな広がり複雑性がそこにはあった。日本の公企業と比較すれば、あまりにも複雑な歴史的条件が中国の国有企業にはある。それらが社会的イノベーションによってうまく解決できると思うのは虫が良すぎるであろう。そこで、不十分な分析を承知の上で、最後に参考までに、中国政府のとりべき方策についていくつか列挙しておく。これらの意味するところは競争環境の整備と経営者を育成する土壌の整備であり、結果的に国家資産の維持、増加、そして多くの企業家の輩出につながることを期待したい。

- ① 国有企業に第一義的に何を期待するのかを明確にすること（経済的合理性かあるいは社会的合理性かの一種の線引き作業）
- ② 経済的合理性の追求を期待する国有企業に対しては、その他形態企業との間の不平等条件（経営への干渉、上納）をなくすとともに、いたづらにアメ（支援、便宜）を与えないこと
- ③ 経営者の地位の向上ならびに活動環境の整備をはかること（具体的には市場経済概念の普及・教育、民営化の促進、自主権の完全実施、税制・金融制度ならびに社会的制度の充実）
- ④ 経営者の人選における合理的な基準の設定と配置
- ⑤ 長期的な視点に立った経営者の能力・実績の評価システム、報償ならびにペナルティ制度の確立
- ⑥ 経営者もしくはその候補者を対象とした経営者教育システムと交流の場の提供、さらにコンサルタント制度の整備拡充

（注）

- (1) 国務院発展研究中心による『企業家大参考』など。
- (2) たとえば、通商産業省では今後日本の産業経済の方向性を創造的革新ととらえ、経営者は今こそ企業家精神の発揮が求められると提言している。通商産業省編『創造的革新の時代－中期産業経済展望研究会報告書』（大蔵省印刷局、1993年）、参照。
- (3) J.A.シュンペーター著、『経済発展の理論（上・下）』（塩野谷・中山・東畑訳、岩波文庫、1977年）、参照。
- (4) E.T.ペンローズ著、『会社成長の理論（第二版）』（末松玄六訳、ダイヤモンド社、1981年）、および、P.F.ドラッカー著、『イノベーションと企業家精神』（小林宏治監訳、ダイヤモンド社、1985年）、参照。
- (5) Greiner, L.E., "Evolution and revolution as organizational grow", Harvard Business Review, Vol.50, No.4, 1972, pp.37-46.
- (6) 『国務院調査』の報告書は、国務院研究室工交組・国家経済貿易委員会企業司・中国企業管理協会研究部・国務院発展研究中心・管理世界雑誌社、「中国企業家調査系統－中国企業家総合調査報告」（『企業家大参考』創刊号、1994年）、である。なお、アンケートは1993年5月に実施され、全国5,000社の工業企業を対象として、2,620社から回答を得た。その内、国有企業は75.0%を、また大企業が37.0%、中企業が48.6%を占めている。『通産調査』は、通商産業省産業政策局企業行動課編、『平成4年度版総合経営力指標（製造業編）』（大蔵省印刷局、1993年）である。
- (7) 『通産調査』によると、日本の場合には得意分野でアンケートしているため、さらに分類が細かいが、ここでは「技術・生産」40.2%、「それ以外」59.8%を比較の対象数値とした。
- (8) 日本経済新聞社編、『企業開国』（社会思想社、1994年）、pp.98-99。なお、同書は『企業は誰のものか』（日本経済新聞社、1987年）の文庫版である。

- (9) 加護野他が行った日米の比較調査によると、日本の大企業では経営者に求められる資質として高い「対人関係能力」と「ジェネラリスト」があげられ、アメリカでは高い「価値主導性（とりわけ理念）」、「革新イニシアティブ」そして「実績・経験」があげられている。詳しくは、加護野・野中・榊原・奥村著、『日米企業の経営比較』（日本経済新聞社、1983年）、pp.44-47を参照されたい。
- (10) 政党の所属に関する項目は、一般に公表された『国務院調査』報告では省略されている。しかし、所有形態別の細かい比率こと不明であるが、単純集計については同調査に協力した経済体制与管理研究所から無理を言って入手できた。なお、党員となった年に関する項目はもとと質問表にはない。
- (11) ただし、「自主権を実現している」という回答はその項目を完全に実現しているものだけでなく、部分的に実現しているものもカウントされている。なお、『国務院調査』では所有形態別の自主権実現数が公表されていない。この数字は同調査にスタッフとして関わった経済体制与管理研究所の研究員からの情報である。
- (12) 中国企業における従業員の発言力の強さについては、本特集号のなかの山本郁郎氏の論文「改革下の国有企業における人事権限の制度的構造」に詳しく紹介されている。
- (13) ヒアリングでは、従業員の発言力が強く、そのため従業員の目を気にして、自らの報酬を高くできない、あるいは自分よりも給料の高い従業員もいるという話もあった。
- (14) 経済体制与管理研究所の話では、最近になって、一部の地域で、企業経営に失敗した経営者は原則として二度と経営者の地位に復帰できないという方法がとられた、とのことである。
- (15) 中国の企業経営者との話し合いのなかで、合併事業等に関しての日本企業の意思決定の遅さに対する不満が数多く聴かれた。しかし、中国との商談を進めている日本企業では中国の方が最終意思決定が遅いという意見を聴く。
- (16) 社会的イノベーションについては、李憲薫、「産業発展と企業家活動—後発国の産業化を中心として—」（『三田商学研究』第35巻第4号、1992年）を参照されたい。本論のアイデアはこれによるところが大きい。