

〔翻訳〕

現段階におけるわが国経営者層の行動特性に関する調査分析

—— 1995年中国の経営者層の成長と発展問題調査報告 ——

(中国経営者調査チーム編, 『管理世界』1995年第3期, pp.153-163)

訳：金 森 和 彦

社会主義市場経済を達成するためには、多くの資質的に優れた経営者が必要とされる。経営者の行動特性は、その質の客観的な反映である。現段階でのわが国の経営者層の行動特性を理解し、その総体としての素質と社会的地位を把握するため、中国経営者調査チームは、1993年わが国で初めて経営者基本状況調査を行い、1994年には経営者に関する問題の追跡調査を行った。

今回の調査の有効回答数は2,756件であり、その原データ数は75万個に及ぶ。アンケートには主として法人代表者（工場長、経理）が回答する形態をとっている。企業の地理的分布は30の省、市、自治区をカバーし、業種的には採掘、製造、建築、交通運輸、通信、商業・サービス、外国貿易、金融、不動産、公共事業などとなっている。そのうち、国有、集体、三資、そしてその他所有形態（私営含む）企業の占める割合はそれぞれ74.3%、12.9%、7.4%、5.4%であり、大中型企業の割合は90.6%であった。

調査結果から読みとれたことはおおよそ以下の通りである。

- ・ 現段階ではわが国の経営者の多くが管理者、技術者ならびに党政幹部の出身である。
- ・ 社会主義的市場経済体制の建設に歩調を合わせて、経営者的な役割意識が形成されつつあり、その専門家となるべき道を歩むことをすでに多くの経営者たちが志向している。
- ・ 経営者としての水準はまだ初歩的レベルではあるものの、経営者たちは自

分の職業的な素養を高めることを重視しており、個人の修養を重んじている。また、かれらはひじょうに強い進取の精神をもちつつ、貢献的、民主的な行為および価値観でもって、実を求めている。

- ・経営者的な人材と情報への関心は着実に高まっている。
- ・経営者の職務はリスクがともない非常に多忙であるため、かれらの健康状態に対してもっと社会的に関心が払われなければならない。
- ・体制転換の火中であって、経営者行動における市場経済指向は徐々に強くなっており、経営者の職業的目標もさらに明確にする必要がある。
- ・経営者が成長していくための環境はあきらかに好転しているが、さらに改善すべき必要がある。

1. 経営者の多くは専門的経営者への道を歩んでいる

(1) 現段階での経営者の出身母胎は管理職、技術職、党政幹部

経営者の出身母胎は、かれらが現在の職に就く直前の身分で示される。調査結果は表1に示されているように、前職別割合はそれぞれ管理職47.3%、技術職29.8%、党政幹部20.3%、一般労働者0.9%、その他1.7%である。これを企業の所有形態別で比較すると、国有企業の工場長（経理）は、党政関係の業務にあった者が21.6%と所有形態中もっともその割合が高く、逆に一般労働者とその他の業務にあった者の割合がもっとも低い（0.3%、および1.0%）。三資企業の工場長（経理）の場合には、技術的業務にあった者が

表1 経営者の出身母胎構成（%）

	党政幹部		技術職		管理職		一般労働者		その他	
	93	94	93	94	93	94	93	94	93	94
全 体	22.5	20.3	36.0	29.8	37.6	47.3	1.9	0.9	2.0	1.7
国有企業	24.0	21.6	38.5	31.6	35.2	45.5	1.2	0.3	1.2	1.0
集体企業	19.0	18.1	24.8	17.8	46.2	55.9	5.5	4.0	4.5	4.3
三資企業	—	13.9	—	36.1	—	46.5	—	1.5	—	2.0

36.1%と所有形態中もっとも割合が高く、逆に党政関係の業務にあった者の割合が13.9%ともっとも低い。集体企業では、管理職、一般労働者、その他の業務にあった者がそれぞれ55.9%、4.0%、4.3%と所有形態中もっともその割合が高く、逆に技術的業務にあった者の割合が17.8%ともっとも低い。全体的にみると、管理職、技術職、党政幹部が現在のわが国の経営者の主要な出身母胎であるといえる。また、所有形態別にみれば、国有企業の工場長（經理）では党政幹部出身、三資企業では技術職出身、そして集体企業では管理職出身が、それぞれ他の所有形態との比較でわずかながら高い割合を占めていることになる。

1993年の調査結果と比較すると、1994年段階での経営者の出身母胎構成において、管理職出身の割合が9.7ポイント増、と顕著に増加している。とりわけ、国有企業での増加幅は10.3ポイントであった。市場経済の発展につれて、経営者の出身母胎構成はかなり大きく変化し、豊富な実践経験をもつ管理者向けの人材が厚みを増し、かれらが経営者層に入り込んできた。そのため、バランスの点では経営者構造は改善されてきているといえよう。

(2) 経営者としての役割意識が形成されつつある

調査票に「あなたは自分自身を名実ともに経営者と思っていますか」という質問を設けた。これについての回答結果は表2に示されているが、それによると全体の62.3%の人が自分自身を真に経営者であると答え、18.0%の人が「そうではない」、19.7%の人が「わからない」と回答している。所有形

表2 「自らを名実ともに経営者と思うか」の判断 (%)

	そう思う	思わない	わからない
全 体	62.3	18.0	19.7
国有企業	61.2	19.0	19.8
集体企業	66.9	15.2	17.9
三資企業	59.6	17.2	23.2

態別状況をみると、集体企業の工場長（経理）たちは自らを経営者と見なしている者が66.9%と所有形態中最も高い割合を示し、次いで国有企業（61.2%）、三資企業は59.6%と相対的にもっとも低い割合となっている。このことは、多くの工場長（経理）がまさに経営者としての役割意識を形成しつつあることを示すとともに、経営者であるか否かの境界線を理論面からも、また実践面からもより明確にしなければならないという課題を提示している。

(3) 多くの経営者が行政等級制度の鎖から抜け出たいと主張し、専門的経営者への道を指向している。

伝統的計画経済体制の中では、企業の工場長（経理）に対して国家が行政的な管理を行っており、そのため工場長たちの地位と職権は定められた行政等級にもとづいて制限、区分されていた。計画経済体制から社会主義的市場経済への転換の過程において、工場長（経理）たちは一体この問題をどのように考えているのだろうか。表3に示されているように、工場長（経理）たちに「企業の行政階級制度を廃止すべきか」について尋ねたところ、「賛成」が41.7%を占め、「反対」はわずか8.0%であった。以上の結果から、企業の行政等級制度の廃止について「反対」の立場をとる工場長（経理）の割合がかなり小さいことがわかる。一方、50.3%の工場長（経理）が「どちらとも言えない」という回答をしているが、このことはこの質問に関する複雑な心

表3 行政等級制度を廃止すべきか（%）

	廃止に賛成	廃止に反対	どちらとも いえない
全 体	41.7	8.0	50.3
国有企業	38.1	9.3	52.6
集体企業	46.6	5.8	47.5
三資企業	54.5	3.0	42.5

理状態を表現したものである。さらに、8.0%の工場長（経理）が企業の行政等級制度の廃止に明確に反対していることを考え合わせると、企業と行政部門との間の依存関係が短期間ではとても改善できない状況にあることをも反映している。

所有形態別にそれぞれの割合をみると、三資企業の工場長（経理）においては「賛成」の占める割合が54.5%と最も高く、逆に「反対」の割合は3.0%と最も低い。国有企業の工場長（経理）においては「賛成」の割合は38.1%と最も低く、「反対」の割合は9.3%と最も高い。集体企業は両者の中間といったところである。このことは、一方で、国有企業の工場長（経理）たちが行政部門との依存関係を三資企業や集体企業以上に強めたがっていることを示している。

企業の行政等級制度を廃止し、経営管理の専門家として経営者を扱うのは、行政的な企業の指導者から専門的経営者へ向けての第一歩を意味する。すなわち、「企業の行政等級制度の廃止」と経営者の専門化の問題は密接な相関をもっているのである。そこで、われわれはさらに「わが国の経営者たちは専門的経営者への道を歩んでいるか」の態度に関する質問を行った。回答結果は表4に示されているように、65.0%の人が「はい」と答え、8.2%の人が「いいえ」と答え、26.8%の人が「どちらとも言えない」というものであった。この結果は、「わが国の経営者たちが専門的経営者への道を進んでいる」という意見に多数の経営者が同意したことを示していると同時に、工場長（経

表4 わが国の経営者は専門家への道を歩んでいるか（%）

	その通り	そうではない	どちらとも言えない
全 体	65.0	8.2	26.8
国有企業	63.7	8.8	27.5
集体企業	68.7	6.0	25.3
三資企業	62.4	9.6	27.9

理)の一般的な意向を代表している。所有形態別の工場長(経理)の回答状況をみると、「はい」と回答した企業割合は、集体企業の工場長(経理)で68.7%を占め、所有形態中最も高い割合を示した。次いで国有企業(63.7%)、三資企業は62.4%でもっとも低い。いずれにせよ、所有形態が何であれ、60%以上の工場長(経理)が「わが国の経営者たちは専門的経営者への道を進んでいる」と理解している。

2. 経営者の事業意欲と志向

職業選択の意向、事業の追求、および座右の銘の調査を行った結果、そこからわが国の経営者たちがなお成長・発展の初期段階にあること、しかし同時に事業意欲、実業を尊ぶ精神と進取の精神をかなり強くもち、自らが従事している事業を通しての崇高な理想をもち、追求していることを発見できた。

(1) 経営者の職業選択の意向

職業選択の意向によって、経営者の自らの職業に対する熱中度合いと実業を尊ぶ精神を垣間見ることができる。そこで、「自由に職業を選択できるとしたら、あなたはどれを選択しますか」という質問を行った。その回答は表5に示されている。全体では62.5%の工場長(経理)が企業の責任者および

表5 自由に職業を選択できるとしたら、何を選ぶか(%)

	合計	国有企業	集体企業	三資企業
国有企業の責任者	21.4	25.3	9.3	5.5
政府部門の責任者	14.7	15.9	13.4	10.6
専門技術者	15.1	17.1	7.6	10.6
民間企業・合資企業の責任者	18.7	14.9	25.9	40.2
企業創業	22.4	18.9	34.3	28.6
一般労働者	6.6	6.6	9.3	3.5
研究者あるいは教師	1.1	1.3	0.3	1.0

自ら創業と答え、15.1%が技術者を、14.7%が政府部門の指導者を、そして6.6%が一般労働者を、1.1%が研究者あるいは教師を選択した。このことは多くの工場長（経理）が経営者という職業に情熱をもっていることを示している。所有形態別の状況をみると、三資企業の工場長（経理）で企業の責任者および自ら創業を選ぶ者が74.3%にのぼり、所有形態中では最も多い割合を示した。次いで集体企業（69.5%）、国有企業はもっとも低く59.1%となっている。このことは、市場化の程度とそれへの適応能力が高いほど、経営者の自らの職業に対する熱意もより高い、ということを示している。

(2) 経営者の事業において追求していること

経営者が事業において追い求めていることが企業発展の目標と一致しているのかどうか、このことは経営者の職業に対する熱意と企業の活力にもっとも大きな影響力をもつ。「工場長（経理）として、あなたが職務上、もっとも意識していることは何ですか」という設問を行った。この設問から、われわれは同時に経営者が事業において何を追求しているのかを知ることができる。調査結果は表6に示されている。全体としては、「企業の発展」を意識している割合が83.6%と、圧倒的多数を占めた。所有形態別にみると、「企業の発展」と答えた工場長（経理）の割合は、国有企業、集体企業、三資企業で、それぞれ84.0%、84.9%、81.8%であり、いずれもやはり圧倒的多数

表6 職務遂行上もっとも意識していること (%)

	合計	国有企業	集体企業	三資企業
企業の発展	83.6	84.0	84.9	81.8
良好な作業環境と人間関係	11.1	11.8	9.1	9.4
個人の事業達成満足感	3.9	3.0	5.1	7.4
高収入	0.6	0.5	0.9	0.5
昇格	0.4	0.4	-	0.5
その他	0.4	0.2	-	0.5
個人の知名度アップ	0.0	0.0	-	0.0

を占めた。すなわち、「企業の発展」を圧倒的多数の経営者が事業において意識しており、そのことは同時にわが国の企業の将来に期待してもよいという根拠でもある。

(3) 経営者の座右の銘

座右の銘はその人の行動および価値観の主体的な表現であることから、われわれは経営者の座右の銘の調査も行った。調査は自由記入方式で行われ、その結果経営者の座右の銘が全体で1,566集まった。便宜上、それらを内容によって以下のような8つに分類した。1.理想抱負・自己実現に関するもの、2.社会貢献・人類貢献に関するもの、3.経営理念・道徳に関するもの、4.パブリック・リレーション、集団意識に関するもの、5.改革・発展と進取に関するもの、6.個人の資質と修養に関するもの、7.目標崇拝に関するもの、8.時間の観念およびその他。表7に示されているように、統計分析結果は、改革・発展や進取がまさに現時点での経営者の主要な行動パターンを表現していること、自己研鑽、経営理念ならびに貢献が経営者の価値観の特性であること、を示している。経営者がその役割意識に目覚め、意識強化しつつあると同時に、職業上の目標をさらに明確にする必要がある。

●経営者の行動志向に関するものが中心

統計結果によると、経営者の座右の銘の分類において、「改革・発展・進取」が全体の37.7%を占め、もっとも多い。今現在、改革と発展がわが国経済と社会の主流の時代であることを物語り、経営者の行動特性もまた深く時代の烙印を押されたといえる。「実業を尊び、真心を込め、努力する」、「常に一歩先んじよ」、「あえて世の中に先んじて、常にトップを争え」、「失敗したなら、ますます頑張れ」等々は、困難困苦を畏れず、挫折や失敗をこわがらず、勇敢に努力するという経営者の行動と精神を現している。また、「創新は企業を常に若々しく保つ活力源である」、「発展は正道」、「前を見て、改革の道を走れ」等は、経営者の改革と発展に対する信頼と勇気を表現している。経営者の行動を表現すると改革・発展・進取が中心となるが、それは改革開放

表7 経営者の「座右の銘」

パターン別	「座右の銘」の代表例	回答数	百分比
改革・発展・進取	「前を見て改革の道を走れ」 「発展は正道、常に進取」	595	37.7
個人の素養・修養	「実践は効あり、されど形式的であってはならない」 「人の貴さはおのれをよく知ることにある」	414	26.4
経営理念・道徳	「誠をもって本となす」、「厳格な管理」 「厳格さは工場管理の基本であり、これなくば管理にしくじる」	151	9.6
社会貢献・人類貢献	「国を富ませ、人民を強くすることが、経営者の根本的な責務である」 「社会のために功德をなす」	142	9.1
理想豊富・自己実現	「生まれながらのわが才能は必ず有用なものである」 「行く手には高く険しい山がそびえている」	126	8.0
パブリックリレーション・集団意識	「集団は成功の母なり」 「百人の意見を集めれば、大計を決することができる」	95	6.1
時間観念およびその他	「時は金なり」、「効率至上」	43	2.8
目標崇拜	「中国のアイアゴッカを目指せ」	4	0.3

(注) 本表の回答数と百分比は「座右の銘」を答えてくれたサンプル数をもとにした回答数と百分比である。「座右の銘」のサンプル数は1566あった。

がますます発展していくという環境のもとで、経営者が時の趨勢を綿密に調べ、発展という時代の潮流に順応し、現状での満足に甘んじることなく、古い経済体制を勇気をもって突破する、すなわち改革、創新、発展を通して、企業の振興と経済の繁栄がもたらされることを意味している。

●特徴的な経営者の価値観

今回の調査中、経営者の座右の銘には、かれらの価値観を反映しているものが多く含まれていた。個人的な素養を高めたり、修養を積むという内容の

ものが全体の26.4%，経営理念や道德に関する内容のものが9.6%，社会や人類への貢献を唱ったものが9.1%を占めた。経営者は経営管理の専門家としてそれなりの知識と技能を要求される。そのため経営者にとって、自らの素養向上や修養というのは重要な位置を占める。その意味から経営者の職業的意識が今まさにわき上がり、経営者の個人的素養にかかる企業改革と発展的圧力はさらに高い要求を突きつけている。

①実践、学習、模索は経営者個人の素養と修養において追求する核となるものである。個人の修養に関して言えば、50.0%以上の経営者が実践と不断の学習、模索を座右の銘としてあげている。「実際の状況から正しい対処の方法をつかむことは、これ人となりの根源である」、「実践は効あり、されど形式であってはならない」、「人の貴さはおのれをよく知ることにある」、「よく学び、よく実践し、よく模索せよ」等々のみられるように、市場経済条件の下では、現実を尊び、空想にふけることなく、客観的な経済的法則にのっとって任務にあたり、学習と実践を重んじ、激しい競争に適応するため個人的な素養と経営管理能力を絶えず高める必要があることを、経営者たちは表明している。

②誠信、厳格な管理、人材観念は経営理念ならびに道德の中心である。65.0%以上の経営者が、これら誠信、厳格な管理、人材を自己の座右の銘としてあげている。「誠をもって本となす」、「厳格な管理」、「実実在在経営」、「創新、優秀、誠実」、「厳格さは工場管理の基本であり、これなくば管理にしくじる」、「企業の競争は人材の競争である」といった例がそれにあたる。信念ある行動は企業の足場を固めるための根本でもあり、また経営者自身が身を立てるための根本でもある。厳格な管理、厳格さは、工場を管理し、経営管理するための方法として求められるばかりでなく、自分の素養に関する厳しい目としても必要である。人材が企業の根本であり、勝利を得るための伝家の宝刀であると認識して、資金調達、原料調達および政策的な見識を求めることから、企業発展にとっての決定的な要素の一つである人材を求めることに経営者たちが方向転換したこと、また経営者が素養をより高めるための典型的な

表現の一つでもある。

③貢献を喜びとすることは経営者の行動及び価値観の昇華を意味する。「社会にとって一人の有用な人材となる」、「国を富ませ、人民を強くすることが、経営者の根本的な責務である」、「人の活動は貢献する精神を必要とする」、「社会のために功德をなす」等、天下の興亡を己の任とし、実業をもって国に奉仕し、事業により国を繁栄させたいという意向ならびに社会的責任感の強さを表現しており、経営者がより高尚な精神レベルにあることを表現している。

●経営者の自己実現意識の強さ

今回の調査において、経営者が比較的強い自己実現意識をもっていることが見て取れた。8.0%の経営者が、事業における成功を追い求めることを通じ、人格的な完成と人生上の理想の実現することを座右の銘としてあげた。「理想と追求は人格を育成し、開拓と創新は事業を育成する」、「自己の道を突き進め」、「行く手には高く険しい山が無限にそびえている」、「事業の成功を願うならば、一切の個人的な利益を犠牲にすることが求められる」、「生まれながらのわが才能は必ず有用なものである」、「志ある者は競争に勝つ」、「成長なき人は死人に等しい」等々、これらの例は、経営者たちの積極的かつ向上的な人生観と崇高かつ遠大な人生の理想を表現するものである。このような自己実現意識の高まりは、社会主義市場経済条件の下にあって、事業を基礎とし、事業の成功を目標とするという、優れた実業崇拝の精神を経営者のなかに形成し、また個人的利益の犠牲を惜しまず、事業の発展に献身的に尽くす心構えといったような積極的な作用により、高い素養をもった経営者層の成長にとって重要な意義をもっている。

●パブリック・リレーション、労働者集団の団結に注目

パブリック・リレーションは企業の生存にとっての基本であり、良好な集団意識は企業の発展の前提である。今回の調査において、6.1%の経営者がパブリック・リレーションの改善、労働者集団の団結によって良好な人間関係を形成するといった類の座右の銘をあげている。「信用第一」、「和」、「集

団の力に頼れ」、「百人の意見を集めれば、大計を決することができる」、「誠意をもって人をもてなせば、人から誠意あるもてなしを受ける」、「自分を信じよ、それ以上に他人を信じよ」、「集団は成功の母なり」等々、これらの例は、生産を管理し、市場を見ずに、生産量のみを重視し、閉鎖され遅れた状況を留意しないという従来の計画経済体制下から逃れ、企業の姿と経営者自身の姿、集団のもつ積極性の発揮、民主的管理の発展、民主的な意志決定の実行、企業の創造と発展および内外環境との調和へと、経営者たちが目を向け始めたことを示している。経営者たちが成長途上にあり、同時に大きく進歩していることを示す。調査を整理してみると、唯我独尊、目空一切（なにもものも眼中に入らない）といったような座右の銘はほとんどないに等しかったが、これは中華民族がもっている謙遜といった伝統的美徳が作用しており、同時に科学的な経営管理、客観的な民主化要求が内在的に働いている。また、経営者が内外の力の結集、集団の知恵の動員に長けており、それらを重要視し、さらに自己の行動の道しるべにまでしていることを示している。わが国企業において、科学的、民主的な管理が広範かつ深くにまで入り込み、企業の大発展を促進するための重要な基礎をしっかりと固めたともいえる。

3. 経営者の人材ならびに情報に対する意識

現在の市場経済環境の中にあつては、経営者の経営活動は優秀な人材を求めるだけでなく、多くの情報を迅速に収集することが求められる。調査結果は、現段階の経営者の人材ならびに情報に関する意識がまさに強まっていることを明らかに示している。

(1) 現段階でもっとも必要とする人材

「貴社がもっとも必要としているのはどのような人材か」という質問に対する回答結果は表8に示されている。全体的にみると、経営者たちがもっとも必要としているのは管理幹部、技術者、そして営業担当者であり、その割

表8 もっとも必要としている人材 (%)

	合計	国有企業	集体企業	三資企業
管理幹部	60.1	60.3	60.0	54.1
技術担当者	53.1	52.7	63.4	53.2
販売担当者	43.6	43.8	37.5	50.2
広報担当者	17.0	16.6	19.7	15.1
会計・統計担当者	8.9	8.6	10.4	8.3
その他	3.7	3.9	2.8	2.9

(注) 複数回答

合はそれぞれ60.1%、53.1%、43.6%である。所有形態別で見ると、国有企業の工場長（経理）においては、管理幹部をとくに求めており、その割合は60.3%と他の2つの所有形態企業よりも高い。逆に技術者については52.7%ともっとも低く、営業担当者については43.8%と他の2形態の間に位置する。集体企業の工場長（経理）たちは技術者をとくに求めており、その割合は63.4%と、他の2つの形態よりも高い。逆に営業担当者については37.5%ともっとも低く、管理幹部については60.0%と他の2形態の間に位置する。三資企業の工場長（経理）では、営業担当者の割合が50.2%と他の2形態に比較してもっとも高い。逆に管理幹部については54.1%ともっとも低く、技術者については53.2%と間に位置する。これらの結果は以下のことを示している。国有企業では市場経済における競争に適したチャレンジ精神をもった専門的な経営管理の人材の必要性に迫られている。集体企業（その多くは郷鎮企業）では技術力がネックとなっているため、大量の専門的技術の人材が求められている。三資企業では経営管理レベルならびに技術レベルが相対的に高いが、急いで市場を開拓することが求められているため、もっとも必要な人材は販売担当者となっている。

(2) 現段階での情報入手のための主なマスコミ媒体

情報チャンネルとコミュニケーション手段は経営者の競争において勝利を得るために必要な耳であり目である。われわれはアンケート調査において、11の主要な情報伝播媒体を列挙し、経営者たちに情報入手量がかなり多い媒体を選択していただいた。調査結果から、現段階では、各種の新聞、テレビ局及びラジオ放送局といったマスコミ媒体が経営者の主たる情報チャンネルであることが判明した。中央テレビ局、経済日報、人民日報、経済参考報、中央人民放送局などの情報量が多く、広域をカバーし、伝播速度が速い伝播媒体については、いずれも経営者の57%以上が主要な情報収集源としている。とりわけ中央テレビ局、経済日報、人民日報は経営者たちの多くの支持を得ており、それぞれ70%以上の経営者が主要な情報入手媒体としてあげている。この詳細は表9に示してある。

表9 情報収集のための主要な伝播媒介

伝播媒介名称	百分比 (%)
中央テレビ局	87.9
経済日報	80.4
人民日報	71.4
経済参考報	68.0
中央人民放送局	57.5
工人日報	49.9
科技日報	41.1
中華工商時報	37.4
光明日報	34.5
中国青年報	31.7
その他	37.8

(注) 1. 複数回答

2. 「その他」の媒介としては

主に地方新聞、ラジオ・テレビ局

4. 経営者の仕事の多忙さと健康状態

現段階での経営者がどの程度多忙なのかを把握するために、われわれは経営者の毎日の執務時間と健康状態に関して調査を行った。調査結果からすると、現在の経営者がかなりの激務をこなしており、健康状態が憂慮される状況にある。

(1) 経営者の毎日の仕事時間

アンケートにおいて「あなたは一日平均何時間仕事をしていますか」という問いを行った。これについての工場長（経理）の回答状況は表10に示されている。8時間あるいは8時間以内という者は全体の2.0%，8～10時間という者は35.7%，10～12時間という者は43.3%，12時間以上という者は19.0%であった。すなわち，我らの調査対象においては一日平均8時間以上の人が98%，一日平均10時間以上の人が62.3%，一日平均12時間以上の人が19.0%，それぞれ仕事を行っていることになる。このことは経営者の日々の仕事が非常に多忙であることを示している。所有形態別で比較すると，一日平均8時間以上仕事に従事している割合がもっとも高いのは集体企業で98.3%にものぼる。次いで国有企業の98.2%，三資企業が94.5%ともっとも低い。規模別で比較すると，一日平均10～12時間，あるいは12時間以上仕事をしている割合のもっとも高いのは大型企業であり，それぞれ48.7%，19.8%である。次いで中型企業でそれぞれ40.8%，18.9%，小型企業はもっとも低く，34.6%

表10 一日の平均執務時間数（%）

	合 計	国有企業	集体企業	三資企業	大型企業	中型企業	小型企業
8時間以下	2.0	1.8	1.7	5.5	1.0	2.3	4.3
8～10時間未満	35.7	37.0	29.7	35.5	30.5	38.0	44.2
10～12時間未満	43.3	44.2	40.3	43.0	48.7	40.8	34.6
12時間以上	19.0	17.0	28.3	16.0	19.8	18.9	16.9

と16.9%であった。このことから、規模が大きければ大きいほど、工場長（経理）の仕事が忙しくなっていることがわかる。

(2) 経営者の健康状態

調査結果からも明らかなように、経営者がその仕事の多忙さゆえに、何らかの病気を患っている割合がかなり高い。そのうち、神経衰弱に罹っている者が26.9%と最も多く、次いで慢性胃炎が24.1%、以下、高血脂症が17.6%、高血圧症が16.4%の順である。経営者の仕事の多忙さが健康に相当危険な状態をもたらしていることから、経営者の健康状態について社会的、普遍的な問題として関心を払う必要がある。

表11 経営者の持病 (%)

病 名	对患者数割合
神経衰弱	26.9
慢性胃炎	24.1
高血脂症	17.6
高血圧	16.4
冠心症	13.8
動脈硬化	10.9
その他	10.4
潰瘍症	8.0
白内障	2.3

(注) 複数回答

5. 現段階での経営者の行動志向とそれに影響を与える要因

調査結果から、現段階における経営者がすでに利潤最大化、市場占有率そして企業発展の追求する傾向をととても強くもっていることが明らかとなったが、同時にやはり従業員の収入増加と関係部門との協調関係についてもある程度配慮しているというのが、経営者の主要な行動特性として示された。

(1) 現段階での経営者が最も重要と考えている経営目標

表12は、経営者が何を経営目標としているかを大まかに示したものである。われわれの質問は「下記に示した経営目標の中で、あなたが最も重要と考えているのは何か」であったが、それに対して上位3位までの回答は、「従業員収入の増加」(43.8%)、「最大利潤の追求」(40.7%)、そして「市場占有率を高める」(38.4%)、であった。所有形態別にみると、国有企業の工場長(経理)たちの選択では、上位3位は「従業員の収入増加」(47.7%)、「最大利潤の追求」(40.7%)、「市場占有率を高める」(37.2%)である。集体企業の工場長(経理)たちの選択では、「良き企業イメージの形成」(41.4%)、「市場占有率を高める」(40.0%)、「従業員の収入増加」(39.4%)、の順である。三資企業の工場長(経理)では、「市場占有率を高める」(52.3%)、「良い企業イメージの形成」(44.0%)、「最大利潤の追求」(42.4%)の順である。これらから、所有形態の違いにより工場長(経理)の経営目標にはある一定の違いがあり、経営者の職務上の目標をなお一層明確にする必要があるといえる。

表12 経営者にとってもっとも重要な経営目標(%)

	合 計	国有企業	集体企業	三資企業
従業員収入の増加	43.8	47.7	39.4	30.2
最大利潤の追求	40.7	40.7	32.6	42.4
市場占有率を高める	38.4	37.2	40.0	52.3
良き企業イメージの形成	33.2	31.0	41.4	44.0
企業規模の拡大	27.5	26.3	36.5	21.2
請負業務の完成	14.8	17.1	10.0	9.9

(2) 現段階での経営者が経営活動においてもっとも力を入れている仕事

経営者がその経営活動においてもっとも精力を使っている仕事は何か、このことは単なる経営者の仕事の重点にとどまらず、経営者の行動特性をも反

表13 経営者が経営活動においてもっとも力を入れている仕事 (%)

	合 計	国有企業	集体企業	三資企業
新しい発展の機会を見つけ出す	42.7	42.1	44.2	33.0
企業の内部管理	27.3	27.8	25.4	32.0
販売	14.5	13.6	15.1	25.1
関係部門との協調関係	9.1	10.0	7.7	4.4
基礎建設あるいは技術改善	4.4	4.5	5.1	3.4
その他	2.0	1.9	2.6	2.0

映するものである。全体的に見ると、経営者の経営活動における最重点は「新しい発展の機会を見つけ出す」がもっとも高い割合（42.7%）を占め、次いで「企業の内部管理」（27.3%）、第三位「販売」（14.5%）、第四位「関係部門との協調関係」（9.1%）、第五位「基礎建設あるいは技術改善」（4.4%）、そして最後に「その他」（2.0%）の順であった。所有形態別にみると、国有企業の工場長（経理）では「関係部門との協調関係」の割合が10.0%と他の所有形態中もっとも高く、逆に「販売」が13.6%と相対的にもっとも低い。また、「企業の内部管理」については27.8%と相対的には中間の結果であった。集体企業の工場長（経理）では「新たな発展の機会を見つけ出す」の割合が44.2%と相対的にもっとも高く、逆に「企業の内部管理」が25.4%と相対的にもっとも低い。また、「関係部門との協調関係」については7.7%と相対的に中間の結果であった。三資企業の工場長（経理）では「企業の内部管理」と「販売」がそれぞれ32.0%、25.1%と相対的にもっとも高い割合を示し、逆に「新しい発展の機会を見つけ出す」と「関係部門との協調関係」がそれぞれ33.0%と4.4%と、相対的にもっとも低い。

以上、現段階の経営者が利潤の最大化、市場占有率、企業発展を追求しているという傾向がはっきりとしており、同時にとりわけ国有企業の経営者において顕著であるが、従業員の収入増加、関係部門との協調関係にも配慮しているといった行動特性を見いだすことができる。現段階での経営者の現職

留任に影響を与える主たる要因、経営者の主たる任命方式、経営者の個人収入と企業経営状況の好不調といったことなどの調査を通じて、われわれは、経営者たちのなかにこれらの行動特性が同時存在し、計画経済から市場経済に向かう転換期における経営者の権力と利益の決定が市場にすでにある程度依存しており、また従業員と政府の協力が必要であることを、さらに同時に示すことができる。

(3) 現段階での経営者の現職留任に影響する主たる要因

経営者が現職に留まるか否かに影響を与える最大の要因については、表14に示されている。全体的に見ると、「企業の経営状態」が74.3%と第一位となっている。第二位は「主管部門の評価」で18.8%，第三位が「自社従業員の評価」で6.1%，第四位が「社会的な評判」で0.8%の順であった。所有形態別に比較してみると、国有企業の工場長（経理）では、「主管部門の評価」が他の形態の割合と比べて最も高い21.3%を占め、逆に「企業の経営状態」が72.0%と相対的に最も低くなっており、「自社従業員の評価」については6.2%と、集体企業と三資企業の中間という結果である。集体企業では、「自社従業員の評価」が他の形態に比べて最も高い8.4%である反面、「主管部門の評価」が10.4%と最も低く、「企業の経営状態」は78.3%と、他の形態の間に位置している。三資企業では、「企業の経営状態」が85.9%と他の形態の回答割合に比べ最も高い。逆に「自社従業員の評価」が3.0%と他の形態に比較すると最も割合が低く、「主管部門の評価」は11.1%と中間という結果で

表14 経営者の現職留任にもっとも強く影響する要因（%）

	合 計	国有企業	集体企業	三資企業
企業の経営状態	74.3	72.0	78.3	85.9
主管部門の評価	18.8	21.3	10.4	11.1
自社従業員の評価	6.1	6.2	8.4	3.0
社会的な評判	0.8	0.5	2.9	—

あった。

以上から、現段階において、経営者の現職に留まるか否かに影響をもつ要因の主たるものは「企業の経営状態」、「主管部門の評価」、「自社従業員の評価」であるが、「企業の経営状態」は主として市場によって決定されるため、工場長（経理）の市場に対する依存度が非常に強いことがわかる。所有形態別で言えば、国有企業の工場長（経理）は主管部門への依存度が他の形態と比較して高く、市場への依存度が低い。集体企業の工場長（経理）では、従業員への依存度が相対的に高く、主管部門への依存度が低い。三資企業の工場長（経理）では市場への依存度が他の形態に比較して高く、従業員への依存度が低い、といえる。

(4) 依然として「上級主管部門による任命」が経営者の主たる任命方式

工場長（経理）の任命方式の調査によって、われわれは三資企業を含めても依然として上級主管部門の任命によるものがかなりの割合を占めていることを発見した。すなわち、「上級主管部門による任命」がなお経営者の主たる任命方式なのである。表15に示されているように、「上級主管部門」によって任命された工場長（経理）の割合は、全体でみて1993年85.8%，1994年75.3%，と10.5ポイント低下している。国有企業では1993年の92.2%から1994年には86.0%と6.2ポイント低下，集体企業では1993年の75.3%から

表15 工場長（経理）任命方式（%）

	合 計		国有企業		集体企業		三資企業	
	93	94	93	94	93	94	93	94
上級主管部門による任命	85.8	75.3	92.2	86.0	75.3	58.4	48.6	33.3
職代会選挙、上級主管部門任命	6.3	9.0	4.4	7.4	16.8	21.4	2.2	5.0
投票	3.1	2.4	2.7	2.2	5.2	3.1	2.2	1.5
董事会任命	3.8	11.1	0.1	2.5	1.0	14.0	44.9	58.3
その他	0.8	2.2	0.6	1.9	1.7	3.1	2.2	2.8

現段階におけるわが国経営者層の行動特性に関する調査分析

表16 工場長（経理）任命方式の変化（94年と93年比較）

	合 計	国有企業	集体企業	三資企業
上級主管部門による任命	-10.5	-6.2	-16.9	-15.3
職代会選挙、上級主管部門任命	+2.7	+3.0	+4.6	+2.8
投票	-0.7	-0.5	-2.1	-0.7
董事会任命	+7.3	+2.4	+13.0	+13.4
その他	+1.4	+1.3	-1.4	-0.6

(注) 「－」記号は百分比での減少値、「＋」記号は百分比での増加値。

1994年には58.4%と16.9ポイント低下、三資企業では1993年の48.6%から1994年には33.3%と15.3ポイント低下した（表16、参照）。いずれの所有形態においても、1993年と比較すると、1994年には皆一様に減少を示した。しかし、全体では75.3%、国有企業ならびに集体企業ではそれぞれ86.0%、58.4%を示し、相当高いことは明らかである。絶対多数の工場長（経理）が「上級主管部門」の任命によっており、そのため経営者が上級主管部門に依存している割合がかなり高くなることは当然のこととして理解できる。

(5) 現段階での経営者の個人的収入と企業経営状態との関係

経営者の多くが自らの収入レベルと企業の経営状態との間に「非常に密接」、あるいは「密接」な関係があると自己判断している。表17に示されているように、全体で見ると、経営者個人の収入と企業の経営状態との関係で、

表17 経営者の個人収入と企業の経営状態との関係（%）

	合 計	国有企業	集体企業	三資企業
ひじょうに密接	32.7	31.7	40.6	33.7
密接	46.7	46.0	49.7	47.0
密接でない	17.1	18.4	8.6	15.3
無関係	3.5	3.8	1.1	4.0

「非常に密接」とする者は32.7%、「密接」とする者は46.7%、「密接でない」とする者は17.1%、「無関係」とする者は3.5%であった。所有形態別では、集体企業の工場長（経理）たちにおいて、上記の関係が他の形態以上に密接であり、「非常に密接」および「密接」と答えた者の割合はそれぞれ40.6%、49.7%に達し、逆に「密接でない」および「無関係」とする者はそれぞれ8.6%、1.1%にすぎない。次いで三資企業であり、「非常に密接」および「密接」はそれぞれ33.7%、47.0%であり、「密接でない」および「無関係」とする割合は15.3%、4.0%であった。国有企業はもっとも低く、「非常に密接」および「密接」の割合はそれぞれ31.7%、46.0%であったが、「密接でない」および「無関係」は18.4%、3.8%であった。このような結果は、国有企業においては経営者の責任、権利、利益の関係がまだ統一されておらず、国有企業の経営者たちの積極性を結集する上で問題があり、最終的に国有企業の活力に影響することを示唆している。

6. 経営者の成長のための環境は明らかに好転しているが、さらに改善すべき問題がある

(1) 現段階における経営者が直面している体制環境

現代企業と市場経済の効果的な運営と発展はすべて経営者にかかっている。これはすなわち、経営者というものがその特別な資質と精神によって、市場経済環境の中で、責任とリスクを負い、市場機会の発見と利用、そして経営管理に長けた専門家ゆえである。経営者は非常に強い専門的特徴を備えているばかりでなく、同時に責任やリスクという多くの犠牲を払うという仕事上の特徴をもっている。このことから、経営者の才能、責任、リスクにたいして、それに応じた経済、政治、そして社会といった多くの側面からの報酬が必要となるのであり、それはとりもなおさず経営者が成長するための体制環境を構成する大きな要素でもある。

現段階での経営者はその才能、責任、リスクに応じた「報酬」を受けてい

現段階におけるわが国経営者層の行動特性に関する調査分析

るのか。また、おかれている社会、政治、経済的な地位にどの程度満足しているのでしょうか。表18に示されているように、才能、責任、リスクに対する報酬ならびにその経済、政治、社会的地位に関して、経営者は総じてかなり良い感触をもっているものの、その満足度はかなり偏った傾向をみせている。「自己の才能、責任、リスクに応じた報酬を得ているか」という質問に対して、「100%見合った報酬を得ている」という回答割合はわずか3.7%にしかすぎない。「ある程度報われている」というのが67.5%、「基本的に報われていない」というのが28.8%である。自分の経済的地位については、「満足」

表18 能力、責任、リスクとの比較で「報われているか」、経済的・政治的・社会的地位についての満足感、に関する経営者の判断（%）

各質問ならびに選択肢	合 計		国有企業		集体企業		三資企業	
	93	94	93	94	93	94	93	94
自分の能力、責任、リスク								
見合った報酬を得ている	2.7	3.7	1.9	2.4	5.5	8.0	1.6	6.5
ある程度報われている	59.1	67.5	55.6	65.4	64.0	76.0	87.1	72.1
基本的に報われていない	38.2	28.8	42.5	32.2	30.4	16.0	11.3	21.4
自己の経済的地位について								
満足	24.4	29.5	—	24.0	—	47.7	—	45.5
まあまあ満足	32.9	33.8	—	34.3	—	33.1	—	29.6
不満足	42.7	36.7	—	41.7	—	19.2	—	24.9
自己の政治的地位について								
満足	—	53.7	—	52.7	—	58.1	—	53.6
まあまあ満足	—	35.1	—	35.7	—	30.6	—	38.1
不満足	—	11.2	—	11.6	—	11.3	—	8.3
自己の社会的地位について								
満足	38.4	51.7	—	48.2	—	64.7	—	55.6
まあまあ満足	40.5	33.2	—	34.8	—	24.8	—	34.9
不満足	21.1	15.1	—	17.0	—	10.5	—	9.5

は29.5%、「不満足」は36.7%であり、「不満足」とする割合が「満足」とする割合よりも7.2ポイント高い。しかしそれと比べると、政治的および社会的地位については相対的に満足度が高いようである。同表の数字が示しているように、政治的、社会的地位の「満足」の割合はそれぞれ53.7%、51.7%であり、逆に「不満足」の割合は11.2%、15.1%である。所有形態別に見ると、集体企業の工場長（経理）ではその才能、責任、リスクに対する報酬、経済・政治そして社会的な地位に関する満足の程度が、その他の形態よりも高い。国有企業の工場長（経理）では逆にいずれも満足度がもっとも低い。こうした状況が根本的に解決されない限り、国有大中型企業の活力はかなり厳しい状況下におかれるであろう。

(2) 現段階での経営者の直面する社会環境

現在、経営者という職業は、わが国においてかなり高い社会的なリスクに直面している。「あなたの工場長（経理）在職中、これまでに人身威嚇あるいは妨害を受けたことがありますか」という質問に対する経営者たちの回答状況は、表19に示されている。威嚇あるいは妨害を受けたことがある経営者は実に50.9%にも上る。そのうち、3回以上経験した者は28.3%ある。所有形態別でみると、国有企業の工場長（経理）が在職期間に人身威嚇あるいは妨害を受けた割合は、他の所有形態に比べて最も多く、53.5%あった。さらにそのうち、3回以上経験した割合は37.8%である。逆に三資企業では37.8%

表19 工場長（経理）在任期間中に人身威嚇あるいは妨害を受けたことがあるか（%）

	合 計	国有企業	集体企業	三資企業
なし	49.1	46.5	54.6	62.2
1回	10.4	10.9	8.4	11.7
2回	11.2	11.6	10.1	8.2
3回以上	28.3	29.9	26.0	16.8

と相対的に少なく、3回以上経験した割合も16.8%である。集体企業は両者の中間という結果である。このことは、現段階においてわが国経営者が成長し発展していくための社会的環境がまだまだ改善されねばならないことを示している。

(注)

原文では「企業家」という言葉が主として使用されているが、訳文では「経営者」として統一した。なお、「工場長（経理）」も本来ならば「経営者」と訳すべきであるが、それについては中国特有の事情を斟酌し、原文のままとした。