

企業調査から見た中国の「コーポレート・ガバナンス」(2)

～経営者の資質と昇進経路を中心に～

王 東明

1 はじめに

前回は経営者の意識変化、選任方法およびインセンティブをめぐって中国のコーポレート・ガバナンスの現況と問題点を見て来た。⁽¹⁾ここで現在の中国の経営者は市場と利益を重視し、競争意識が高まってきたことがわかる。一方、激しい市場競争で有能な経営者が求められるようになったが、主管部門による経営者の任命(八六・六%)⁽²⁾が依然多く、経営者の選別、評価およびインセンティブのつけ方が緊急の課題となっている。今回はこれらの点に関連して、経営者になるためには、どのような資質が必要なのか、どのような人物が経営者に昇進するか、その昇進経路がどうなっているのかなどを、企業調査の結果から見ていこう。

2 経営者の資質

経営者の資質は企業の発展と組織運営にとって極めて重要な要素の一つであり、企業経営の明暗を分ける鍵にもなると考えられる。今まで企業経営者の選任は、党・政(共産党・行政)幹部と同じような基準でなされてきた。つまり「又紅又專」(社会主義・共産主義の政治的傾向と正義感が強く、専門の知識を持つ)あるいは「幹

部の四化」(革命化、若年化、知識化、専門化) という基準で企業幹部を選んだ。企業幹部の選別は「才徳兼備」の原則を重視することが重要であるが、党・政幹部と同じ基準で選別され、同じ行政ランク体系と照準されることもがもはや問題であり、企業幹部は「行政人」から「経済人」へと転身することが必要になると考えられる。

米国の場合は、名門のビジネス・スクールの卒業生(MBA・経営管理修士)は企業(特に大企業)の重役・経営者になるケースが多いが、日本の場合は、名門大学出身者が企業の重役・経営者に出世する人も多い⁽³⁾。現代社会の経営者は経営手腕と組織能力が欠かせず、高い資質と能力が要求されることが既に西側先進国の常識になっている。

一方、中国の場合は、革命成功後の計画経済の時代(五〇年代～七〇年代)においては、「紅軍幹部」(紅軍の出身者)、「八路幹部」(八路軍の出身者)、「解放幹部」(解放前の解放軍の出身者)、「土改幹部」(土地改革に参加した幹部)および「文革幹部」(文化大革命時期の造反派)が、時代の変化に伴って企業幹部の中心的存在であったが、また、企業幹部は党・政幹部と同じように、革命に参加した経歴と政治的傾向が重視された時期でもあった。そして、「改革・開放」政策以後の市場経済への転換期(八〇年代～九〇年代)においては、まず「老幹部」の復権期があったが、その後は文革前の大学卒業者の登用と文革後の大学卒業者の起用も近年は多く見られ、企業幹部の若年化と専門化が進んで、経営者の資質も次第に高まっている。これは時代の要請でもあった⁽⁴⁾。

(1) 年齢

中国企業家調査系統(二〇〇〇B)によると、経営者の年齢は、三五歳以下は全体の五・六%、三六歳～四五歳は三一・九%、四六歳～五五歳は四七・三%、五六歳以上は一五・二%という数字が出ている。経営者の最も

厚い年齢層は三六歳～五五歳で約八割(七九・二%)になる。この数字は二年前の中国企業家調査系統(一九九七)の数字(三四歳以下は全体の二・九%、三五歳～四四歳は二九・六%、四六歳～五五歳は四四・九%、五六歳以上は二二・六%)と比べると、若年層の経営者が増加しており、五五歳以下の経営者は七・四ポイント増えた。逆に、五六歳以上の経営者は七・四ポイント減った。

また、上場企業二三八社の調査資料(表1)を見れば、企業重役の平均年齢は四〇代後半になっている。特に、経営陣の平均年齢(上海企業・四五歳、深圳企業・四六歳)が若く、総経理(社長)の平均年齢は四七歳であり、取締役会長、監事会主席および党書記などのトップ人事のなかで一番若い⁽⁵⁾。そして、中国企業経営者の平均年齢

表1 上海・深圳上場企業重役の年齢

項目	上海		深圳	
	平均年齢(歳)	集計人数(人)	平均年齢(歳)	集計人数(人)
董事長(取締役会長)	50	132	51	104
副董事長(副会長)	49	158	50	113
一般董事(取締役)	47	1,004	46	828
小計	47	1,294	47	1,045
総経理(社長)	47	116	47	100
副総経理(副社長)	44	366	45	326
小計	45	482	46	426
監事会(監事役会) 主席	51	123	50	95
一般監事(監事役)	44	469	44	368
小計	46	592	45	463
工会(組合) 主席	49	29	48	26
工会(組合) 副主席	44	7	43	10
小計	47	36	47	36
党書記	50	13	50	31
党副書記	46	18	47	24
小計	48	31	49	55
合計		2,435		2,025

(注) 1、重役は兼任のケースがある。
2、一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
3、238社上場企業の調査。

(出所)「中国証券報」、筆者作成。

表3 上海上場企業重役の学歴

項目	集計人数 (人)	博士		修士		大学		短大		高卒	
		人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率
董事長(取締役会長)	122	1	0.82%	10	8.20%	66	54.10%	40	33%	5	4%
副董事長(副会長)	160	1	0.63%	16	10.00%	80	50.00%	50	31%	13	8%
一般董事(取締役)	928	7	0.75%	67	7.22%	420	45.26%	329	35%	105	11%
小計	1,210	9	0.74%	93	7.69%	566	46.78%	419	35%	123	10%
総経理(社長)	109	1	0.92%	8	7.34%	57	52.29%	41	38%	2	2%
副総経理(副社長)	343	4	1.17%	20	5.83%	133	38.78%	145	42%	41	12%
小計	452	5	1.11%	28	6.19%	190	42.04%	186	41%	43	10%
監事会(監事役会) 主席	107	0	0.00%	5	4.67%	37	34.58%	49	46%	16	15%
一般監事(監事役)	409	1	0.24%	9	2.20%	124	30.33%	163	40%	112	27%
小計	516	1	0.19%	14	2.71%	161	31.20%	212	41%	128	25%
工会(組合) 主席	27	0	0.00%	1	3.70%	6	22.22%	13	48%	7	26%
工会(組合) 副主席	7	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	57%	3	43%
小計	34	0	0.00%	1	2.94%	6	17.65%	17	50%	10	29%
党書記	11	0	0.00%	1	9.09%	3	27.27%	6	55%	1	9%
党副書記	16	0	0.00%	0	0.00%	3	18.75%	11	69%	2	13%
小計	27	0	0.00%	1	3.70%	6	22.22%	17	63%	3	11%
合計	2,239	15	0.67%	137	6.12%	929	41.49%	851	38%	307	14%

(注) 1、重役は兼任のケースがある。
 2、一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
 3、238社上場企業の調査。
 (出所)「中国証券報」、筆者作成。

表4 深圳上場企業重役の学歴

項目	集計人数 (人)	博士		修士		大学		短大		高卒	
		人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率
董事長(取締役会長)	99	0	0.00%	7	7.07%	56	56.57%	30	30%	6	6%
副董事長(副会長)	107	0	0.00%	4	3.74%	42	39.25%	45	42%	16	15%
一般董事(取締役)	738	9	1.22%	32	4.34%	311	42.14%	278	38%	108	15%
小計	944	9	0.95%	43	4.56%	409	43.33%	353	37%	130	14%
総経理(社長)	92	0	0.00%	7	7.61%	42	45.65%	39	42%	4	4%
副総経理(副社長)	302	0	0.00%	12	3.97%	114	37.75%	134	44%	42	14%
小計	394	0	0.00%	19	4.82%	156	39.59%	173	44%	46	12%
監事会(監事役会) 主席	83	0	0.00%	0	0.00%	31	37.35%	30	36%	22	27%
一般監事(監事役)	317	0	0.00%	4	1.26%	71	22.40%	141	44%	101	32%
小計	400	0	0.00%	4	1.00%	102	25.50%	171	43%	123	31%
工会(組合) 主席	21	0	0.00%	0	0.00%	3	14.29%	12	57%	6	29%
工会(組合) 副主席	9	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	6	67%	3	33%
小計	30	0	0.00%	0	0.00%	3	10.00%	18	60%	9	30%
党書記	27	0	0.00%	0	0.00%	8	29.63%	14	52%	5	19%
党副書記	21	0	0.00%	0	0.00%	4	19.05%	13	62%	4	19%
小計	48	0	0.00%	0	0.00%	12	25.00%	27	56%	9	19%
合計	1,816	9	0.50%	66	3.63%	682	37.56%	742	41%	317	17%

(注) 1、重役は兼任のケースがある。
 2、一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
 3、238社上場企業の調査。
 (出所)「中国証券報」、筆者作成。

と日本企業の経営者と比べて見ると、中国企業の会長(五〇歳前後)、社長(四七歳)は日本企業の会長(大企業・六七・五七歳、中小企業・六二・八七歳)、社長(大企業・六一・六九歳、中小企業・五八・八八歳)との差が大きく、中国の企業幹部の若返りが近年進んでいることがわかる。

(2) 学歴

経営者の学歴は、その資質と経営能力を判断する重要な材料の一つであると考えられる。日本はよく学歴社会であるといわれる。名門大学出身者はより出世に有利であることが社会の一般的理解である。一方、中国は歴史的に遠い昔から「科举制度」が存在し、元々学歴を重視した社会であったが、革命成功後、特に「文化大革命」の影響で一時高学歴の知識人が批判され、学歴が軽蔑され、学歴の低い「工農幹部」が重用されるようになった。しかし、改革・開放以降、中断していた全国の大学統一試験が再開され、社会全体が再び学歴を重視し、学歴が昇進の重要な要素の一つになっており、学歴社会にもなりつつある。

近年の経営者の学歴を見ると、表2が示しているように、大卒、短大卒が増えて各々四割前後を占め、うち大学院卒は約一割(九・八%)になっている⁽¹⁰⁾。そして、高校・専門学校卒の比率は現在一割前後であるが、中学校卒以下の比率は減り、現在二割前後である。また、年齢と学歴の関係から見れば、三五歳以下の大卒比率は三五・三%、大学院卒は一七・七%、三六歳〜四五歳の大卒は三三・二%、大学院卒は一五・七%、四六歳〜五五歳の大卒は三〇・六%、大学院卒は七・六%、五六歳以上

表2 中国企業経営者の学歴

(単位: %)

年	1993	1995	1996	1999
大卒以上	34	42	44	44.6
短大卒	35	38	39	40.1
高校・専門学校卒	23	18	10	13.3
中学校卒以下	8	2	7	2.0

(出所) 中国企業家調査系統(1997)、表1、中国企業家調査系統(2000B)、表2より作成。

の大卒は五〇・七%、大学院卒は二・〇%という数字が出ており、若年層の高学歴（大学院卒）が目立つ⁽¹¹⁾。

また、上場企業二三八社の調査資料（表3、表4）を見ると、取締役と経営陣の学歴がより高く、上海・深圳企業とも大卒以上の比率は四割を超えている。特に、経営トップ（取締役会長、社長）の学歴（大卒以上）五割超）がさらに一段と高い。逆に、監査役、組合幹部および党幹部の学歴が比較的低いことが一目瞭然である。近年は企業経営に関わる人材の資質が高いことがわかる。

学歴は人の資質を反映し、一定の能力を示すことが社会の常識であろう。しかし、学歴が高い人が必ずしも能力が高いと限らない。特に、経営手腕と組織力は現場あるいは実際の経験が必要であり、社会環境と市場の変化に適応する才能が求められ、また創造力と革新の心理も経営者にとって重要な素質の一つであると考えられる。

近年、中国の社会は学歴を重視すると同時に、経営者と党政幹部の業績と実際の能力も重視するようになった。例えば、昨年、天津市政府は赤字が継続している国有企業の経営者に対して次の政策を打ち出した⁽¹²⁾。すなわち、赤字が出た一年目は経営者に「イエロー・カード」で警告する。赤字の二年目は経営者を免職し「下崗」（レイオフ）する。今まで国有企業の経営者は赤字が出ててもその責任を負わず、そのまま経営者の席に座るか、あるいは他の国有企業の経営者に転身するか、または行政機関の官僚に転身するいわゆる「易地作官」・「易企作官」のケースが多く見られる⁽¹³⁾。今回、天津市政府の措置は無能な経営者に「レッド・カード」を出し、経営者は責任をとって、個人の痛みも感じて「退場」する形となった。

(3) 専門分野

近年の経営者は若年化と知識化（高学歴）の傾向があるが、その専門分野はどのようになっていくか、次の調査結果を見ることにしよう。

中国企業家調査系統（二〇〇〇B）では、経営者の専門分野について、文史哲法が六・八%、財経が七・七%、経営管理修士（MBA）が七・九%、経営管理が三七・四%、理工農医が三一・四%、その他が八・八%になっている。経済と経営管理を学んだ経営者の構成は五割（五三%）を超え、最も高い。その次は理工農医（理工系）を学んだ経営者（三割以上）である。そして、四五歳以下の経営管理修士（MBA）を取得した比率（三五歳以下・一三・八%、三六歳〜四五歳・一一・七%）は四五歳以上（四六歳〜五五歳・六・五%、五六歳以上・一九%）より高い⁽¹⁴⁾。経営者の専門化が若年層の間に進んでいることが明らかである。

また、経営者の専門化について、中国企業家調査系統（一九九五）の調査では、「賛成」と答える経営者は全体の六五・〇%、「反対」と答えるのは八・二%、「あまり関心を持たない」と答えるのは二六・八%であり、大半の経営者は専門化が必要であると答えた⁽¹⁵⁾。

そして、現在の経営者が最もほしい人材について、中国企業家調査系統（一九九五）の調査では、「管理幹部」（六〇・一%）、「技術者」（五三・一%）、「販売人員」（四三・六%）、「公共関係のサービス人員」（二七・〇%）、「会計・統計人員」（八・九%）、「その他」（三・七%）という順になっており、企業の管理者と技術者の不足を物語っている⁽¹⁶⁾。

(4) 政治傾向

中国は共産党の「一党支配」の政治体制であり、経営者の政治傾向と企業内党組織の機能がコーポレート・ガバナンスを考えるうえで、極めて重要な要素の一つであると思われる。

表5 中国企業経営者の政治姿勢

(単位：%)

項目	全体	国有企業	都市部企業	郷鎮企業	金額出資外資企業	中外合弁企業	民営企業	株式制企業	その他
共産党員	96.5	98.9	94.5	90.6	41.2	85.5	60.0	94.2	97.6
無党派	2.8	0.8	4.7	7.9	47.1	11.9	33.3	4.7	2.4
他の党派	0.5	0.3	0.8	1.5	0.0	1.3	6.7	1.1	0.0
その他	0.2	0.0	0.0	0.0	11.7	1.3	0.0	0.0	0.0

(出所) 中国企業家調査系統 (1997)、表5より作成。

近年、経営者の政治傾向(表5)から見れば、共産党員は九六・五%、無党派は二・八%、他の政党は〇・五%、その他は〇・二%になっており、殆どの経営者は共産党員である。国有企業を見れば、経営者の共産党員比率はさらに多く九八・九%になり、民営企業と外資独資企業(一〇〇%外国資本)を見ても、経営者の共産党員比率は六割(六〇%)と四割(四一・二%)に達する⁽¹⁷⁾。

一九九八年末現在、中国の共産党員数は六、一〇〇万人になり、全国総人口の五・一%に達した。この数字は日本総人口の半数にも当たる。また、全国の共産党の下部組織(党委員会、支部)は三五〇万個、党グループ(党小組)は五六一万個になっている⁽¹⁸⁾。全ての国有企業に党組織が存在すると思われる。これは中国の政治制度によるものであり、社会風土と「出世原理」の一つにもなっている。中国の企業経営と統治問題を分析する際、党組織の機能と役割を考察しなければならない。これらの点は別の機会に検討することにしよう。

3 経営者の昇進経路

誰が中国の経営者に昇進できるであろうか。元々企業幹部という「経済人」は企業を手く経営すれば、その業績でしばしば行政機関に抜擢され「行政人」になるケースが多い。また、行政幹部も頻りに企業幹部に転身し「経済人」となるいわゆる「幹部訓練」のケースも多い。このような「経済人」と「行政人」の人的交流は、中国の幹部制度の一つの特

表6 中国経営者の出身源 (1993年、1994年)

(昇進前の職、単位：%)

項目/年	党政幹部		技術者		中間管理者		従業員		その他	
	1993	1994	1993	1994	1993	1994	1993	1994	1993	1994
全体の状況	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
集団企業	19.0	18.1	24.8	17.8	46.2	55.9	5.5	4.0	4.5	4.3
三資企業(外資系企業)	-	13.9	-	36.1	-	46.5	-	1.5	-	2.0

(出所) 中国企業家調査系統 (1995)、表1より作成。

徴であり、計画経済の「遺産」でもあると言える。

経営者の昇進前の職から見ると、表6が示すように、まず党政幹部出身者の経営者は、九三年と九四年の二年とも二割前後である。そして、技術者出身の経営者は三割前後を占め、一方、中間管理者出身の経営者は最も多く、九三年は三七・六%、九四年は四七・三%となっている。経営者の昇進前の職は中間管理者、技術者および党政幹部という順で構成され、中間管理者と技術者は最も昇進しやすい職であると言える。

一方、経営者になる人物の最初の職業が何かについて(表7)、企業の従業員が一番多く(三二・四%)、二番目は技術者(三〇・七%)、三番目は中間管理者(一四・四%)という順になっている。経営者の最初の職業が党政幹部である比率(七・一%)は比較的低い。

その意味で、現在の経営者の主流は、まず従業員から中間管理者になって、それから昇進するケース、二番目は企業の技術者から昇進するケース、三番目は党政機関から幹部派遣する(企業内党組織

幹部の昇進を含む)ケースという三つの昇進経路があったと推計できる。ここで経営者の昇進および選任には、企業の実験と技術経験が重視されており、市場経済への移行に合わせた

表7 中国経営者の出身源 (1997年)

(最初の職業)

職業	党政幹部	中間管理者	企業技術者	従業員	教師	科学技術研究者	農民	その他
比率 (%)	7.1	14.4	30.7	31.4	4.2	3.0	1.9	7.3

(出所) 中国企業家調査系統 (1997)、表4より作成。

表8 上海上場企業重役の履歴

項目	集計人数 (人)	工場長・副工場長		中間管理職		党・政府関係		組合関係	
		人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率
董事長(取締役会長)	132	99	75%	11	8%	20	15%	2	2%
副董事長(副会長)	156	96	62%	33	21%	25	16%	2	1%
一般董事(取締役)	994	578	58%	316	32%	75	8%	25	3%
小計	1,282	773	60%	360	28%	120	9%	29	2%
総経理(社長)	120	93	78%	13	11%	13	11%	1	1%
副総経理(副社長)	357	220	62%	112	31%	20	6%	5	1%
小計	477	313	66%	125	26%	33	7%	6	1%
監事会(監事役会)主席	125	29	23%	37	30%	44	35%	15	12%
一般監事(監事役)	405	96	24%	213	52%	62	15%	34	8%
小計	530	125	24%	250	47%	106	20%	49	9%
工会(組合)主席	29	6	21%	12	41%	3	10%	8	28%
工会(組合)副主席	7	1	14%	3	43%	3	43%	0	0%
小計	36	7	19%	15	42%	6	17%	8	22%
党書記	13	5	38%	1	8%	6	46%	1	8%
党副書記	18	3	17%	4	22%	10	56%	1	6%
小計	31	8	26%	5	16%	16	52%	2	6%
合計	2,356	1,226	52%	755	32%	281	12%	94	4%

(注) 1、重役は兼任のケースがある。
 2、一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
 3、昇進前の役職について、兼任の場合は、優先順位に従って一つの役職を選択する。
 4、238社上場企業の調査。
 (出所)「中国証券報」、筆者作成。

表9 深圳上場企業重役の履歴

項目	集計人数 (人)	工場長・副工場長		中間管理職		党・政府関係		組合関係	
		人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率
董事長(取締役会長)	105	85	81%	7	7%	13	12%	0	0%
副董事長(副会長)	110	50	45%	29	26%	29	26%	2	2%
一般董事(取締役)	729	290	40%	366	50%	57	8%	16	2%
小計	944	425	45%	402	43%	99	10%	18	2%
総経理(社長)	105	75	71%	19	18%	11	10%	0	0%
副総経理(副社長)	322	168	52%	138	43%	13	4%	3	1%
小計	427	243	57%	157	37%	24	6%	3	1%
監事会(監事役会)主席	95	11	12%	38	40%	33	35%	13	14%
一般監事(監事役)	288	31	11%	192	67%	38	13%	27	9%
小計	383	42	11%	230	60%	71	19%	40	10%
工会(組合)主席	29	0	0%	14	48%	6	21%	9	31%
工会(組合)副主席	7	0	0%	4	57%	0	0%	3	43%
小計	36	0	0%	18	50%	6	17%	12	33%
党書記	20	7	35%	3	15%	10	50%	0	0%
党副書記	24	6	25%	10	42%	5	21%	3	13%
小計	44	13	30%	13	30%	15	34%	3	7%
合計	1,834	723	39%	820	45%	215	12%	76	4%

(注) 1、重役は兼任のケースがある。
 2、一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
 3、昇進前の役職について、兼任の場合は、優先順位に従って一つの役職を選択する。
 4、238社上場企業の調査。
 (出所)「中国証券報」、筆者作成。

大きな変化と言えよう。

また、上場企業の重役の昇進状況から見ると、昇進前の役職(表8・表9)について、上海企業は、工場長・副工場長のケースが最も多く、五割(五二%)を占める。次は中間管理職の三割(三二%)であり、党政幹部は一割(一二%)前後、組合幹部の出身者はわずか四%である。特に、経営者に当たる取締役会長、社長では、工場長・副工場長の出身者が七五%を超えている。これは現在一、〇〇〇社余りの中国の上場企業の大多数(約九五%)が元々国有企業であり、元の国有企業の工場長・副工場長はそのまま上場企業の取締役会長と社長へと轉身したことを物語っている。

そして、深圳企業については、工場長・副工場長から重役になるケースは約四割(三九%)、中間管理職は四五%、党政幹部と組合幹部の出身者は上海企業と同じ比率が出た。重役の中間管理職の出身者は上海企業より多い。しかし、工場長・副工場長から取締役会長(八割)、社長(七割)になるケースは上海企業とほぼ同じように高い。

いずれにしても、上場企業の場合は、中間管理職の昇進が上述の全国調査企業と同じように多い。但し、元の国有企業の工場長・副工場長から上場企業の取締役(会長・副会長を含む)、社長・副社長になるケースも多いことが一つの特徴であると言えよう。同時に、これは国有企業の経営者から上場企業の経営者への「水平昇進」であり、上場企業のガバナンスにとって一つの大きな問題点にもなっていると言わざるをえない。

さらに、上場企業の企業内昇進、主管部門と他企業からの昇進という重役の昇進経路について、上海企業(表10)では、企業内昇進が大半を占め、全体の六五・二九%である。特に、社長、組合主席および党副書記の企業内昇進比率は高く、全体の八割を超えている。主管部門からの昇進いわゆる「天下り」の状況について、全体の

数字(六・九〇%)は少なく、上場企業の「政企分離」(行政と企業の分離)が進んでいることが評価できる。しかし、党書記(二三・〇八%)と取締役会長(一五・八七%)の「天下り」が比較的多く、実権を握るポストと主管部門との関係が比較的密接であることもわかる。そして、他企業からの昇進は二七・九六%であり、比較的多いポストは副会長、平取締役、監査役および組合副主席である。ここで他企業の資本参入あるいは主管部門による人事異動を見ることが出来る。

表10 上海上場企業重役の履歴

項目	集計人数		企業内昇進		主管部門		他企業	
	(人)	比率	(人)	比率	(人)	比率	(人)	比率
董事長(取締役会長)	126	88	69.84%	20	15.87%	18	14.29%	
副董事長(副会長)	144	78	54.17%	14	9.72%	52	36.11%	
一般董事(取締役)	875	518	59.20%	55	6.29%	302	34.51%	
小計	1,145	684	59.74%	89	7.77%	372	32.49%	
総経理(社長)	108	87	80.56%	9	8.33%	12	11.11%	
副総経理(副社長)	328	246	75.00%	18	5.49%	64	19.51%	
小計	436	333	76.38%	27	6.19%	76	17.43%	
監事会(監事役会)主席	104	68	65.38%	6	5.77%	30	28.85%	
一般監事(監事役)	377	250	66.31%	19	5.04%	108	28.65%	
小計	481	318	66.11%	25	5.20%	138	28.69%	
工会(組合)主席	27	24	88.89%	1	3.70%	2	7.41%	
工会(組合)副主席	7	5	71.43%	0	0.00%	2	28.57%	
小計	34	29	85.29%	1	2.94%	4	11.76%	
党書記	13	10	76.92%	3	23.08%	0	0.00%	
党副書記	17	14	82.35%	1	5.88%	2	11.76%	
小計	30	24	80.00%	4	13.33%	2	6.67%	
合計	2,126	1,388	65.29%	146	6.90%	592	27.96%	

(注) 1、重役は兼任のケースがある。
2、一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
3、238社上場企業の調査。
(出所)「中国証券報」、筆者作成。

表11 深圳上場企業重役の履歴

項目	集計人数		企業内昇進		主管部門		他企業	
	(人)	比率	(人)	比率	(人)	比率	(人)	比率
董事長(取締役会長)	98	74	75.51%	7	7.14%	17	17.35%	
副董事長(副会長)	94	67	71.28%	5	5.32%	22	23.40%	
一般董事(取締役)	605	362	59.83%	10	1.65%	233	38.51%	
小計	797	503	63.11%	22	2.76%	272	34.13%	
総経理(社長)	90	73	81.11%	3	3.33%	14	15.56%	
副総経理(副社長)	268	204	76.12%	4	1.49%	60	22.39%	
小計	358	277	77.37%	7	1.96%	74	20.67%	
監事会(監事役会)主席	78	55	70.51%	3	3.85%	20	25.64%	
一般監事(監事役)	241	167	69.29%	1	0.41%	73	30.29%	
小計	319	222	69.59%	4	1.25%	93	29.15%	
工会(組合)主席	20	16	80.00%	1	5.00%	3	15.00%	
工会(組合)副主席	4	3	75.00%	0	0.00%	1	25.00%	
小計	24	19	79.17%	1	4.17%	4	16.67%	
党書記	23	15	65.22%	2	8.70%	6	26.09%	
党副書記	19	14	73.68%	1	5.26%	4	21.05%	
小計	42	29	69.05%	3	7.14%	10	23.81%	
合計	1,539	1,050	68.23%	37	2.40%	453	29.43%	

(注) 1、重役は兼任のケースがある。
2、一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
3、238社上場企業の調査。
(出所)「中国証券報」、筆者作成。

深圳企業(表11)では、全体の状況は上海企業とほぼ同じである。上海企業と比べれば、企業内昇進はやや高く、「天下り」は少なく、他企業からの昇進はやや高いという数字が出ている。深圳の上場企業は華南地区の企業が多く、地理的に香港と隣接して、より資本主義の手法を取り入れられていると考えられる。

4 むすびにかえて

以上、見てきたように、近年の企業経営者は「四化」(革命化・共産党員化、若年化、知識化、専門化)が進み、その資質を高めていることがわかる。また、経営者の昇進と選別については、企業内の管理経験、技術経験および業績が重視され、企業内昇進、中間管理職の昇進および技術者の昇進が多く見られることが時代の変化とも言える。同時に、これらの変化は社会主義の政治体制の下で、党政支配を維持しながら、市場経済への移行に応じた専門経営者の台頭をも意味する。しかし、国有企業の経営不振から見れば、経営者が本格的な「経済人」としての能力を身につけているかどうか、また「政企分離」と経営者の評価基準をどのように設定したらよいか今後の課題であらう。

注

(1) 拙稿「企業調査から見た中国のコルポレート・ガバナンス(1)」(経営者の意識変化、選任方法およびインセンティブを中心に)『証研レポート』(No. 一五八六)、二〇〇〇年九月号を参照。

(2) 海外経済協力基金開発援助研究所編纂(一九九八)『東アジア移行経済(中国とベトナム)の国有企業改革』(OECD research papers; no. 24) 七一頁、表2、表3、表9を参照。(調査時期：一九九六年、調査対象：約八〇〇社、国有

工業企業の一%未満)

- (3) 橋木俊詔編(一九九五)『昇進』の経済学』東洋経済新報社を参照。
- (4) 唐亮(一九九七)『現代中国の党政関係』慶応義塾大学出版会。木崎翠(一九九五)『現代中国の国有企業—内部構造からの試論』財団法人アジア政経学会を参照。
- (5) 中国企業家調査系統(二〇〇〇B)『中国企業経営者隊伍制度化建設的現状と発展—二〇〇〇年中国企業経営者成長と発展專題調査報告』『管理世界』二〇〇〇年第四期。(調査時期:一九九九年八月—十一月、調査対象:企業経営者、調査企業の類型:国有・集団・私営・聯営・株式合作制・株式会社・有限会社・外資系・その他国内企業、有効回答:三、五六二人、有効率:三五・六%)
- (6) 調査対象の経営者は、取締役会長は全体の三九・四%、總經理(社長)は五八・二%、工場長は二四・六%、党書記は三三・五%、その他は五・六五%となっており、またポストの兼任があるため、合計の比率は一〇〇%を超えている。中国企業家調査系統(二〇〇〇B)、九三頁、表2を参照。
- (7) 中国企業家調査系統(一九九七)『当前我国企業経営者對激勵与約束問題看法的調查—一九九七年中国企業經營者成長与發展專題調查報告』『管理世界』一九九七年第四期。(調査時期:一九九七年、調査対象:企業の法人代表者、調査企業類型:国有・集団・外資系・民営・株式制・その他企業、有効回答:三、一五四人、有効率:三一・五%)
拙稿『中国上場企業の株式所有構造とコーポレート・ガバナンスの実態』『証券経済研究』(第三号)、二〇〇〇年一月。一三八社上場企業(上海:一三三社、深圳:一〇五社)の調査は、一九九六年から一九九九年前半までの「上場公告書」と「目論見書」(『中国証券報』)の中の会社重役の履歴書を整理したものである。
- (9) 橋木俊詔編(一九九五)『昇進』の経済学』東洋経済新報社、四一頁、表2-1を参照。
- (10) 中国企業家調査系統(二〇〇〇B)、表2を参照。
- (11) 中国企業家調査系統(二〇〇〇B)、表3を参照。
- (12) 張涛『天津国企駆逐』『南郭先生』『人民日報(海外版)』一九九九年六月一八日。また、一九九七年の一年間に、天津市は国有企業の従業員代表大会を通じて民主管理と民主監督を行ない、不適格な国有企業幹部に対して、六三三人を免職させ、一、五五一人を降格あるいは他企業と他部門に転職させる罰則をとった(『中国改革報』一九九八年四月一六日)。その他、国有企業の経営者責任については、「各地で経営者を問責、現場から『国有企業改革』、解任制度導入など具体化」『中国巨龍』一九九七年五月二〇日、「天津百余不称職国企領導被免職、降職」『中国改革報』一九九七年九月一日、「敗家者下台創業者上馬、湖南津市企業扭亏增盈從人着手」『中国改革報』一九九七年九月三日などの報道もあり、経営者は経営責任をとる形となった。

- (13) 『湖北省常委、組織部長黃遠志宣布:国企老総一律競聘上崗』『中国改革報』一九九七年一月一八日。曹新「從「行政人」到「經濟人」—為国企老総競聘上崗叫好」『中国改革報』一九九七年二月一八日。
- (14) 中国企業家調査系統(二〇〇〇B)、表2、表4を参照。
- (15) 中国企業家調査系統(一九九五)『現段階我国企業企業家隊伍的行為特徵調查分析』『管理世界』一九九五年第三期、表4を参照。(調査対象:企業の法人代表者(工場長・社長)、調査企業の類型:国有・集団・三資(外資系)・その他企業、有効回答:二、七五六人)
- (16) 中国企業家調査系統(一九九五)、表8を参照。
- (17) 中国企業家調査系統(一九九七)、表5を参照。
- (18) 『人民日報(海外版)』一九九九年六月一八日。

(19) 陳湘水など「我国上市公司『内部人控制』研究」『管理世界』、二〇〇〇年第四期、一〇四頁を参照。
参考文献

- 1 中国企業家調査系統（一九九五）「現段階我国企業企業家隊伍の行為特徵調査分析」『管理世界』一九九五年第三期。
- 2 中国企業家調査系統（一九九七）「当前我国企業經營者对激励与約束問題看法的調查——一九九七年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』一九九七年第四期。
- 3 中国企業家調査系統（一九九八A）「企業經營者对宏觀經濟形勢的認識和建議——一九九七年中国企業經營者問卷調查報告（一）」『管理世界』一九九八年第一期。
- 4 中国企業家調査系統（一九九八B）「企業經營者对提高企業市場競爭力的認識和建議——一九九七年中国企業經營者問卷調查報告（二）」『管理世界』一九九八年第二期。
- 5 中国企業家調査系統（二〇〇〇A）「企業經營者对宏觀經濟形勢与企業改革的判斷——一九九九年中国企業經營者問卷跟踪調查報告」『管理世界』二〇〇〇年第一期。
- 6 中国企業家調査系統（二〇〇〇B）「中国企業經營者隊伍制度化建設的現狀与發展——二〇〇〇年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』二〇〇〇年第四期。
- 7 海外經濟協力基金開發援助研究所編纂（一九九八）『東アジア移行經濟（中国とベトナム）の国有企業改革』（OECD research papers; no. 24）。

（おう とうめい・当所主任研究員）