

# 中国人経営者の意識\*

## — 計画経済 vs. 市場経済 —

川久保 美智子\*\*

### 1. はじめに

中国の経済は世界中から注目されるほど急速に発展し続けている。1979年から95年までの実質国内総生産（GDP）の年平均成長率は9.9%であった。特に91年から95年までの年平均成長率は11.9%と高かった<sup>1)</sup>。2003, 04, 05年にはそれぞれ9.1%, 9.5%, 9.9%であったが2006年には再び10.7%になった<sup>2)</sup>。1992年鄧小平は武昌、深圳、上海、珠海などを視察し有名な「南巡講話」を行った。それは社会主義と市場経済は両立するというものであった。そして、その年に「社会主義市場経済体制」を取る事が決定された。社会主義市場経済に方向転換してから GDP の成長率も急激に高くなり2桁の伸びを続け発展した。それ以前の社会主義計画経済の下では企業はほとんど国営ですべて国の計画に基づいて生産・販売されていた。企業は国から生産量、品質などに関して指令を受け取りそれに必要な原材料も配分され、生産された製品も国の計画に従い引き取られた。必要資金も国から供与され利潤はほとんど全額国に治めた。このような経済システムは市場メカニズムに基づいて経営されている資本主義経済とは根本的に異なっている。企業の意思決定も国に任せて企業は経済的責任もリスクも負う必要はない。製品が売れても売れなくても関係ないのである。従業員の間には人員過剰で三同現象（多く働いても少なく働いても、一生懸命努力しても

そうでなくても、やってもやらなくても同じである）が形成されていた<sup>3)</sup>。これでは従業員達のモチベーションも生まれず赤字が累積された。

その結果、中国経済の発展は遅れこれではいけないと1978年経済体制改革の路線が敷かれた。その改革ではまず、企業の自主権拡大から始まった。今まで企業には決定権がなかったがそれを経営管理の自主権を大胆に権限委譲した。つぎに利改税改革が1983年から実施された。それまで企業の利潤は国に上納されていたが、55%の所得税を納めた残りの利潤は国と企業との間で分配されることになった。この所得税は後に35%に引き下げられた<sup>4)</sup>。さらに1987年から経営請負責任制が実施された。翌年の1988年には大中型国有工業企業の90%以上、1990年には95%以上で経営請負責任制が実施された。その結果生産額は12.5%増加した<sup>5)</sup>。しかし、依然として国有企業の非効率問題は解決されていない。そこでつぎに国有企業の民営化が進められている。その一環として企業の株式制の導入をして国有企業を民営化している。または、同一企業間の合併・買収、外国企業との合併なども実施されている。それでも経営状態が再起不能と判断された場合には破産宣告もされている。

現在の中国の企業は国有企業の他に集体企業、私営企業、三資企業、最近では株式制企業などがある。2004年の工業総生産額の構成比は国有企業と国有株式会社が35.2%、集体企業が5.7%、株式合作制企業が2.1%、株式有限公司が43.2%、私

\*キーワード：計画経済、市場経済、中国人経営者の意識

\*\*関西学院大学社会学部教授

1) 伊藤正一『現代中国の労働市場』有斐閣、1998年、p. 122.

2) 国家発展と改革委員会中小企業司編『2007 中国中小企業発展報告』機械工業出版社、2007年、p. 84.

3) 許海珠『中国国有企業改革の戦略的転換』晃洋書房、1999年 p. 4.

4) 前掲書 p. 8.

5) 前掲書 p. 17.

営企業が16.5%、三資企業が31.4%を占めている<sup>6)</sup>。国有企業が3分の1を占めていたのがそれ以下になり個人企業や私営企業、三資企業が増加してきた。三資企業とは中外合資企業、中外合作経営企業、および外資単独出資企業を指す<sup>7)</sup>。

国有企業には中央政府と地方政府の管理に属するものと地方企業を省・市・県にわけてそれぞれの管理に属するものがある。工業生産高を比較すると中央に属する企業は34%、省の企業は19%、市の企業は26%、県の企業は21%を占めている。中央の企業の平均従業員は2,289人、省の企業は871人、市の企業は599人、県の企業は224人である<sup>8)</sup>。

私営企業とは企業資産が私的所有に属し被雇用者が8人以上の営利組織である。7人以内の場合には个体戸と呼ばれる<sup>9)</sup>。小規模の个体戸や私営企業が乱立し毎年15万社が新しく設立されるが、そのうち10万社が倒産している。60%が5年以内に、85%が10年以内に倒産しており、平均寿命は3年未満である<sup>10)</sup>。私営企業の組織形態別の変化は1993年には独資企業が63.8%と最も多く、次が有限責任会社が16.5%であったが2006年には有限責任会社が65.6%に増加し、独資企業は21.0%に減少した<sup>11)</sup>。

中国での1990年における農林畜産漁業作業者の割合は70.58%で最も高く、つぎに生産工程作業、運搬労務作業及び関係者が15.16%、各種専門・技術的職業従事者が5.31%、販売従事者が3.01%、サービス職業従事者が2.40%であった<sup>12)</sup>。1991年から95年までの第1次、2次、3次産業の年平均成長率はそれぞれ4.1%、17.3%、9.9%で第2次産業の成長率が最も高かった<sup>13)</sup>。中国の第3次産業は地質探査、水利管理、交通運輸、郵便、商業・飲食業、金融・保険業、不動産

業、社会サービス、衛生・体育・社会福利業、教育・文化・芸術・ラジオ・映画・テレビ、科学研究・総合・技術サービス業、国家機関・政党機関・社会団体、その他からなっている<sup>14)</sup>。

黒竜江省には市の企業が88社ありそのうち哈爾濱市に12社ある。県の企業は470社あり、哈爾濱市に115社ある。村の企業は378社あり、哈爾濱市には60社ある。哈爾濱市は黒竜江省の首都であり企業も哈爾濱市に集中している。国有企業は2004年の646社から2005年の472社に26.9%減少しているが、有限責任会社は31.9%増加しており私営企業は56.9%の増加である<sup>15)</sup>。

このような今までと比較して激変する改革を経て、企業に権限委譲され社会主義市場経済に方向転換し競争も激しくなった。このような状況の中で経営者達は以前の様な計画経済の方が効率的だと感じているのであろうか。それとも競争のある市場経済の方が効率的であると感じているのであろうか。この論文では中国の経営者たちにアンケート質問票に回答を依頼しそのデータに基づき市場経済か計画経済かどちらの方が好ましいと感じているのかを解明することを目的とするものである。

## 2. 調査方法

調査の方法はアンケート質問票によりデータを収集し分析するものである。アンケート質問票は関西学院大学大学院社会学研究科の21世紀COE (Center of Excellence) プロジェクト「人類の幸福に資する社会調査の研究—多様性を尊重する社会の構築—」の一環として実施された「経営者の価値観調査」でアメリカ・ドイツ・日本で使用されたものを中国語に翻訳したものである。中

6) 関満博『現代中国の民営中小企業』新評論、2006年、p. 35.

7) 劉曉民『中日経済・ビジネス重要語辞典』日本実業出版社、1995、p. 149.

8) 塚本隆敏『現代中国の中小企業』ミネルヴァー書房、2003年、p. 61.

9) 関満博『現代中国の民営中小企業』ミネルヴァー書房、2006年、pp. 81-83.

10) 前掲書 pp. 94-95.

11) 国家発展と改革委員会中小企業司編『2007 中国中小企業発展報告』機械工業出版社 2007年、p. 99.

12) 伊藤正一『現代中国の労働市場』有斐閣、1998年 p. 111.

13) 前掲書 p. 122.

14) 前掲書 p. 109.

15) 『黒竜江省年鑑2006年』p. 17.

国語に翻訳されたものを再度日本語に逆翻訳して正確さを確認した。

調査対象は中国黒竜江省哈爾濱市の企業である。哈爾濱市は中国東北部に位置し2004年の人口は約1,000万人の都市である<sup>16)</sup>。就業人数は約230万人で支払われた賃金は約230億元(約3,680億円、1元16円で計算、以下同様)で前年比12.9%増、失業率は3.8%である。職業紹介所は233ヶ所あり36万人に職を紹介した実績がある。年平均可支出収入は8,940元(約143,040円)で前年比13.1%増である。実際の消費支出は6,896元(約110,336円)で前年比10.7%増である。哈爾濱市の全産業生産額は14.7%増であり、そのうち第1次産業は10.5%増、第2次産業が19.9%増、第3次産業が12.1%増である。特にサービス業の伸びが14.9%と最も目覚ましい。次が飲食業で11.9%の伸びである。1994年GDPは2,000ドルを突破した<sup>17)</sup>。

また、金融・保険業の販売金額は9%の伸びである。旅行業も旅行社が183社あり、星印級のホテルも80社ある。国内客は1,533.4万人で12.8%の増加、海外からの旅行者も18.4万人で26%の増加である。収入の伸びも国内、国際共にそれぞれ16.6%と39.6%の増加である。特に海外からの旅行者が増加している<sup>18)</sup>。

哈爾濱市には民営企業は約27万社あり、国有企業よりも経済的に発展している。例えば、外国との貿易高は国有企業の場合には6.2億ドルで37%の増加であるが、民営企業の場合には3.9億ドルで金額はまだ少ないが85.2%の増加である。このまま増加すれば国有企業を追い越すのはまもなくであろう<sup>19)</sup>。

海外との貿易はアジア諸国が最も多く79,465万ドルで23.58%の増加である。次が北アメリカ大陸、太平洋地域と続く。アジアの中でもロシアは

最も多く7,971万ドルで75.85%の増加である。次が韓国、日本と続く。輸出品目で伸びているのは豚肉の472.02%、自動車と部品が438.31%、農産物と加工品が73.59%の増加である<sup>20)</sup>。

哈爾濱市には8つの区があるがその中の南崗区には大学が多く企業も密集している。人口は2004年に約95万人で国有企業は1,709社ある。郷鎮企業が1,733社、私営企業が最も多く27,867社ある。3資企業は27とまだ少ない<sup>21)</sup>。日本の企業は10社進出しているがその他フランスのカルフル、アメリカのウォールマート、ケンタッキーフライドチキン、マクドナルドなども進出している。

南崗区の就業人口は約85,000人おり平均年収は8,533元(約136,528円)である。企業の形態別の平均収入は国有企業は7,686元(約122,976円)、集体企業は6,244元(約99,904円)、その他の企業は8,980元(約143,680円)と最も多い<sup>22)</sup>。しかし、都市と農村の収入には大きな格差があり、2005年度黒竜江省城鎮居民の可支出収入平均は8,272.5元(約132,360円)であるが、農村居民の平均収入は3,221.3元(約51,541円)と半分にも満たないのである<sup>23)</sup>。

南崗区の第1次産業の2004年度年間生産額は前年度比2.8%増、第2次産業は19.0%増、第3次産業は23.6%と最も高い伸び率を示している。第3次産業の中でも特にサービス業の伸びは目覚ましく28.4%増、運輸・通信業が20.8%増、飲食業が22.4%増、不動産業が13.7%増といずれも2桁の増加である<sup>24)</sup>。

哈爾濱市の電話帳から業種による選択をし住所が明記されている企業は全数選択して調査票を送付した。電話帳には企業名と電話番号だけが掲載されていて住所が掲載されていない企業も多い。封筒には依頼文、アンケート票、返送用切手を添付した封筒を同封した。業種別企業数は表1の通

16) 哈爾濱年鑑編集部『哈爾濱年鑑2005』哈爾濱年鑑社、2005年、p. 4.

17) 前掲書 p. 38.

18) 前掲書 p. 34.

19) 前掲書 p. 42.

20) 前掲書 p. 43.

21) 前掲書 p. 53.

22) 前掲書 p. 56.

23) 鮑振東編『2006年：中国東北地区発展報告』社会科学院文献出版社 2006年、p. 30.

24) 哈爾濱年鑑編集部『哈爾濱年鑑2005』哈爾濱年鑑社、2005年、p. 53.

りである。合計500社にアンケートを2007年5月7日に送付し、5月31日までに返送するように依頼した。

発送した500通のアンケート票のうち5月31日までに返送されたのは31通である。そのうち1通は白紙であった（回収率6.0%）。そこで企業を直接訪問してアンケートへの記入を依頼した。500社を訪問して187社から回答を得た（回収率37.4%）。合計217通が有効調査票で分析の対象である。

表1 業種別企業数および回収数

業種	配布数	回収数	業種	配布数	回収数
保険・金融	71	3	商業・貿易	10	12
広告	48	34	通信	36	4
計算機	51	2	製紙	12	0
印刷	40	1	包装	13	0
服装	24	8	紡績	28	0
化学工業	42	14	薬品	27	12
ホテル	86	84	旅行業	4	0
放送	8	0	その他	500	43
合計				1,000	217

合計配布数=500(郵送)+500(訪問)=1000、合計回収数=217

### 質問内容

計画経済か市場経済のどちらの方が効率的であると考えているかを調査するために各種経済活動がどちらの方がよいと考えているかを質問した。さらに、経済活動の他にも各種活動が国による方（計画経済）がよいか民間による方（市場経済）がよいと考えているかを質問した。また、市場経済の原則である競争があるかどうか、またある場合にはその競争はきびしいかどうか、競争があった方がよいと考えているかどうかを質問した。計画経済から市場経済に方向転換した中国で市場経済がうまく機能していると考えているかどうかを質問した。

### 仮説

「中国は長い間計画経済を実行していたのでたとえ主義市場経済に方向転換してもまだ、経営者の意識には競争のない国による計画に基づいた経営がよいと考えている者が多い。」

長い間の習慣は急には変えられないものである。経済制度は国の決定によって簡単に変わることができるが、組織の中で働いている人間の意識や価値観、習慣などは一晩にして急に変わることは困難である。組織論者たちが実証しているように組織の構造を変えることは簡単にできるが組織の中で働いている人間の価値観や意識などは簡単には変えることはできないのである。今までは国の指示を受けてその通りにしていただけだったが、自分で考え行動しなければならなくなったのである。経営がうまくいけばよいがうまくいかない場合には責任も取らなければならない。他の企業との競争も生まれなければ倒産に追い込まれるのである。今までのようにのんびりとしてはいられない。従業員達も今までは人員過剰で仕事もあまり熱心にする必要はなかったが国有企業でも下崗や解雇されるようになったので怠けることもできなくなった。このような急激な変化に追いついていくのは大変なことである。以前のような計画経済の方がよいと思う経営者も多いのではないかと考えられる。

### 3. 調査結果

アンケート調査によって収集したデータをSPSSプログラムを利用してデータ入力し分析した結果を報告する。調査結果を5つに分類して報告する。1. 競争に関する意識。今まで経験したことがない競争に関してどのように感じているのか、競争がきびしいと感じているのか、競争があった方がよいと感じているのかなどについての結果を報告する。2. 計画経済と市場経済とどちらがよいと考えているか、国が計画することによって経済をコントロールすることが可能か不可能か、または企業が計画を立てることが可能か不可能と考えているか。3. 企業の目標を達成するには計画による調整か市場による調整の方がよいと考えているのかを11項目に関して報告する。4. 最先端のIT産業に関して国が計画を立てた方がよいかそれとも市場の競争に任せられた方がよいと考えているか。5. 最後に6つの事業を国がすべきか（計画経済）それとも民間がすべき（市場経済）だと考えているのかを報告する。こ

これらの結果から中国の経営者たちが市場経済と計画経済のどちらの方がよいと考えているかが見えてくるであろう。

最初にアンケートに回答した217人の経営者の個人属性は男性47.5%、女性30.1%、不明が22.6%である。平均年齢は36.96歳で、教育年数の平均は14.23年である。会社の従業員規模の平均は1,336.14人である。

### 1) 競争に関する認識

中国は1949年以来競争のない社会主義国家であったので企業は競争というものを経験したことがなかった。しかし、1992年社会主義経済体制に方向転換してから企業は急に競争に直面し、生き残るためには競争に勝たなければならなくなった。グローバル化は中国にも浸透し競争は中国国内のみならず国際社会においてもきびしくなってきたはずである。中国の経営者たちはこのような競争がきびしくなっていると認識しているのかそれとも競争はきびしくなっていないと認識しているのかを質問してみた。質問は「経済のグローバル化が進むことによって、あなたの業界では、競争はきびしくなっていますか、それともきびしくなっていませんか。そのきびしさが、どのくらいであるかについて、お答えください。」で1から7までの回答選択肢があり、1は競争は全くきびしくない、7は競争は非常にきびしいである。

図1が示すように過半数の50.3%が「非常にきびしい」の7番を選択しており、全体では87.5%

が競争はきびしいと回答している。中国でもグローバル化は先進国と同じように進んでいるようである。特にWTOに2001年に加盟してからはその競争はきびしくなっているためこのような回答結果になったのであろう。競争はきびしくないという回答はたったの5.5%である。

では、次にその競争はいつ頃からきびしくなると認識しているのであろうか。最近のことなのか、WTOに加盟後からなのかそれとも92年の方向転換直後からなのかを質問してみた。質問は「あなたの業界では、過去10年間に、競争はどの程度きびしくなってきましたか」に対しては図2が示すように最も多い回答は「非常にきびしくなってきた」というもので27.7%である。全体として競争はきびしくなってきたと認識している経営者は過半数の59.0%を占めているが26.7%は競争はきびしくなっていないと認識している。まだ、WTOに加盟して10年経過していないので競争がきびしくなってきたとは過半数が感じているようであるが過去10年間に特別に競争がきびしくなったとはそれほど感じていない経営者もいるのである。中国では今までは企業間の競争というものが存在していなかったが市場経済に転換してから競争というものを体験し始めたのである。

次に今までの競争のない計画経済から競争がきびしい市場経済に転換してそれが今までよりもうまく機能していると感じているのであろうか。それともやはり今までの計画経済の方がうまくいっていたと感じているのかを質問してみた。質問は「経済というものは、激しい競争がある場合に最

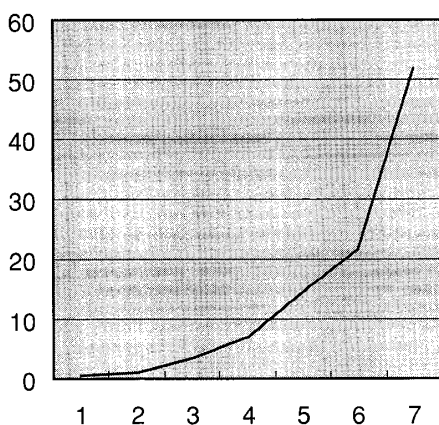


図1 競争はきびしくなっているか

1 = 全くきびしくない、7 = 非常にきびしい

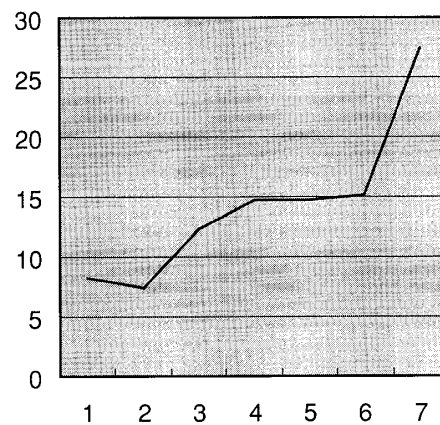


図2 10年間に競争はきびしくなったか

1 = 全くきびしくなっていない、7 = 非常にきびしくなった

もうまく動いていくものである。」という考えに対して賛成か反対かを聞いてみた。その結果、図3が示すように最も多い回答は1番で25.3%であり過半数の66.3%が賛成している。やはり、国による計画経済では過去の経験からうまくいかないということを実感しているのである。この考えに反対しているのは16.6%である。

## 2) 市場経済と計画経済のどちらがよいか

次に中国では全く新しい今まで経験したことがない市場経済原理が機能していると感じているかそれとも機能していないと感じているかを質問してみた。質問は「わが国の経済においては、いわゆる「市場経済原理」(その対極にあるのが「計画経済原理」)が機能していると思いますか。」でそれに対する回答は図4が示すとおりである。中国においてももうすでに市場経済原理が浸透し

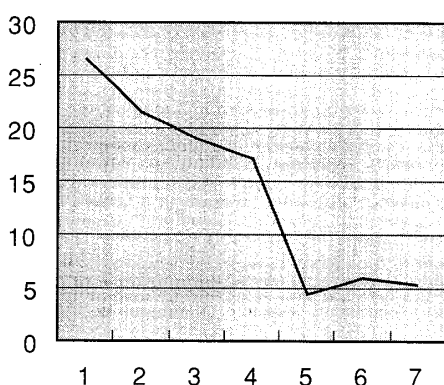


図3 競争がある時経済はうまく動く  
1 = 非常に賛成、7 = 非常に反対

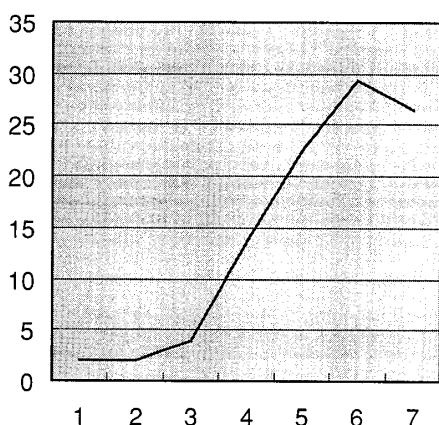


図4 市場経済がうまく機能しているか

1 = 全く機能していない、7 = 十分機能している

ておりそれが機能していると考えている経営者が過半数で78.4%ある。市場経済は全く機能していないという回答は2.3%のみで、合計8.2%が機能していないと考えている。中国でも経済体制の方向転換後国民の収入は増加し生活の質も改善されているので市場経済がうまく機能していると感じている経営者が多いのであろう。また、中国でも市場主義管理を導入して大成功している企業もあるのでこのように感じているのであろう<sup>25)</sup>。

中国では今までは経済活動の調整はすべて国が計画を立てて企業はその指示に従っていただけであるが市場経済に方向転換してからは市場による調整の方がよいと感じているのかそれとも今まで通り計画による調整の方がよいと感じているのであろうか。質問は「人々の経済活動の調整については、「市場」による調整と、「計画」による調整、という二つの方法があります。あなたは、一般に、これら二つの方法のうち、どちらの方がよいと思いますか。」で図5が示すように最も多い回答は1番の「市場による調整の方がよい」を41.5%が占めており、合計78.8%が市場による調整の方がよいと感じているのである。計画による調整の方がよいという回答は10.6%である。中国の経営者たちは過去の国による計画経済の下では企業はうまく機能しなかったことを経験から知っているとその反対の市場による調整の方がよいと感じているのであろう。

次に経済活動は今までのように計画に基づき市場にまかせるのは最小限にした方がよいと考えて

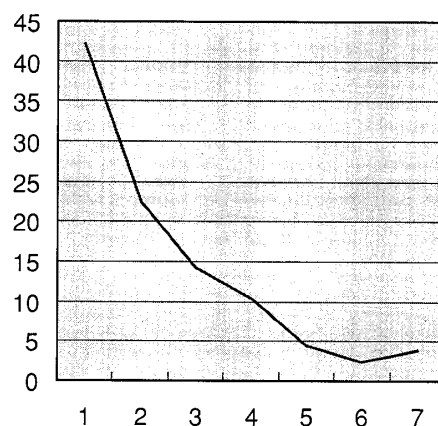


図5 市場か計画による調整か

1 = 市場による調整がよい、7 = 計画調整がよい

25) 吉原英樹・欧陽桃花『中国企業の市場主義管理ハイアール』白桃書房 2006年。

いるのかそれとも市場にまかせ、計画は最小限にした方がよいと考えているのであろうか。質問は「あなたは経済活動の領域においては、つぎの二つの原則のうちどちらがよいと思いますか。」に対しては図6が示すように最も多い回答は中間の4番で26.7%である。すなわち、どちらの原則がよいかまだ判断できない状態なのであろう。しかし、過半数の52.0%は市場にまかせ、計画は最小限がよいと回答しているのである。しかし、その反対の計画に基づき市場任せは最小限がよいという回答も21.3%ある。中国が市場経済に方向転換したのは最近の事であるのでまだどちらの原則の方がよいのか完全には判断できない状態なのであろう。

中国では過去には国がすべて計画を立てて経済をコントロールしてきた。その結果諸外国に比較して経済発展が遅れ国民の所得も生活レベルも低いものであった。そこで政府は方向転換したわけであるが国民は国の計画は経済をうまくコントロールできると考えているのであろうかそれともできないと考えているのかを質問してみた。質問は「適切な手段を用いれば、国による計画は経済をうまくコントロールすることができる。」という考えに対して図7が示すように3, 4番の中間の回答が最も多く43.8%であるが約半数の49.3%は賛成している。しかし、反対している経営者も29.5%いるのである。市場主義がよいと考えていても、国による計画が全くダメであるとは考えていないようである。

次の質問は前述のものとは反対で国が計画を立

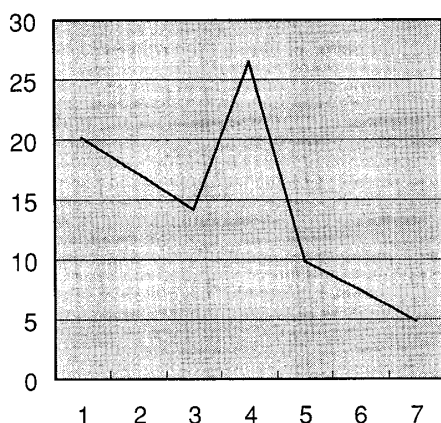


図6 市場が計画に任せるか

1 = 市場に任せた方がよい、7 = 計画に任せた方がよい

て経済をコントロールするのは不可能であると思うかどうかについて聞いてみた。質問は「現代の経済は、あまりにも複雑でダイナミックであるため、国が包括的な計画を立て、コントロールするのは不可能である。」という考えに対しては図8が示すように過半数の53.9%が反対しているが、最も多い回答は中間の4番で21.7%である。賛成の意見も24.4%ある。やはり、国が計画を立ててコントロールすることも可能であると考えているようである。過去においては国がすべてを計画しコントロールしていたので可能だと考えるのは当然である。

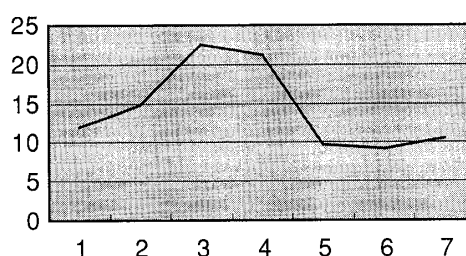


図7 国は経済をコントロールできるか

1 = 非常に賛成、7 = 非常に反対

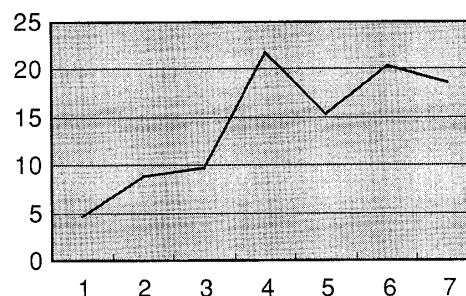


図8 国は経済をコントロールできない

1 = 非常に賛成、7 = 非常に反対

次に国ではなくて企業のトップ・マネジメントが計画を立てることは不可能だと考えているかどうかを聞いてみた。質問は「競争がきびしく、市場が急速に変化する環境においては、トップ・マネジメントが包括的で詳細な計画を立てることは不可能である。」という考えに対しては図9が示すように約3割は非常に反対しているし、過半数の65.0%が反対している。ということはトップ・マネジメントが計画を立てることは可能であると考えているのである。市場経済に方向転換してから中国は目覚ましい経済発展をしているので企業のトップ・マネジメントも国の代わりに計画を立

ることができると考えているのである。しかし、22.1%はこの考えに賛成している経営者もいるということは市場の変化が目まぐるしくて詳細な計画を立てることは困難だと感じているのであろう。

次に前の質問と反対の考え、すなわち、国ではなくて企業でも計画を立てることができると考えているかどうかを質問した。質問は「適切な手段を用いれば、大企業においても包括的で詳細なビジネスプランを立てることは可能である。」という考えに対する回答は図10が示すように非常に賛成が最も多く77.4%が賛成している。国ではなくて企業でも計画を立てることは可能であると考えているようである。しかし、12.9%は反対している。やはり国が計画を立てるべきだと考えている経営者もまだいるようである。

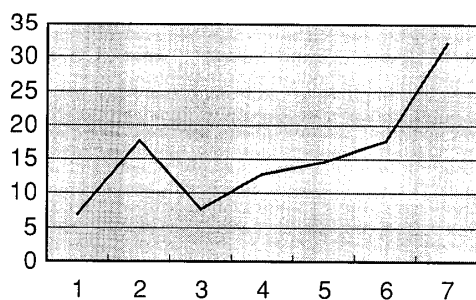


図9 企業が計画を立てることは不可能か  
1 = 非常に賛成、7 = 非常に反対

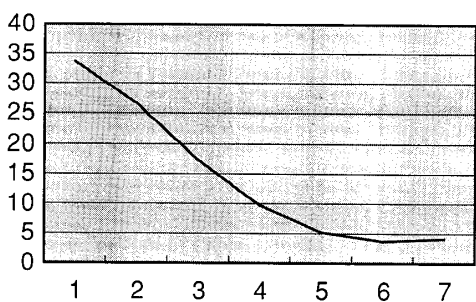


図10 企業が計画を立てることは可能か  
1 = 非常に賛成、7 = 非常に反対

### 3) 市場による調整か計画による調整か

企業にはいくつかの経営目標があるがそれらを達成するためには綿密な計画を立てた方がよいのかあるいは市場による調整に任せた方がよいのかを質問してみた。質問は「現在のような複雑な社会では、「市場」による調整にも、「計画」による

調整にも、それぞれ長所と短所があります。つぎにいくつかの経営目標をあげています。あなたはこれらの目標をよりよく達成するためには、「市場」による調整の方がよいと思いますか。それとも「計画」による調整の方がよいと思いますか。」で下記の11の場合に関してそれぞれ回答を得た。回答は1 = 「市場による調整の方がよい」、2 = 「両者に違いはない」と3 = 「計画による調整の方がよい」の3つの選択肢がある。

#### 1) 「衝突を回避する」

日々の経済活動を営む上で各種の衝突は避けられないものもある。しかし、できる限り衝突は避けた方がよいと考えるのは当然の事である。衝突を避けるには綿密な計画を立ててそれに沿って行動する方がよいのかそれとも市場に任せた方がよいのかを質問してみた。

「衝突を回避する」場合には図11が示すように市場による調整の方がよいと45.6%が回答している。しかし、約3割は計画による調整の方がよいと回答している。両者に違いはないと考えている経営者も22.1%いるので意見は統一していない。

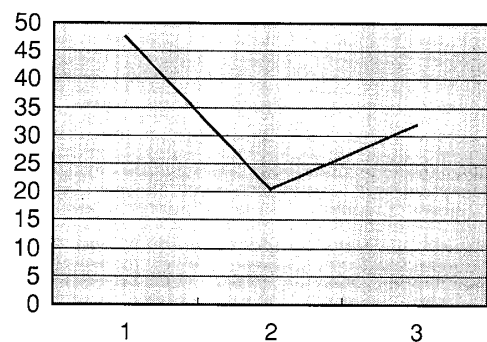


図11 衝突を回避する

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

#### 2) 「従業員が自由に自分自身の目標を達成する」

従業員たちも企業の目標達成はもちろんのことであるが、各自もそれぞれ目標を持っているであろう。その目標を達成するには計画を立てた方がよいのかそれとも市場に任せた方がよいのかを質問してみた。その結果、市場による調整の方がよいと41.5%が回答している(図12参照)。企業の目標ではなくて自分自身の目標達成なので自分で計画を立てて努力しなければ目標を達成することは



きないであろう。市場に任せておいては、たとえば、外国語をマスターするという目標を達成することはできないであろう。36.4%は計画による調整の方がよいと考えている。市場の調整に任せた方が達成できるとはどんな目標であろうか。たとえば、キャリアアップのために転職をするという目標ならばもちろん自己の努力も必要であるが、そればかりか市場の調整、すなわち需要と供給のバランスにも大きく左右されるであろう。

### 3) 「従業員の意欲を高める」

従業員の働く意欲を高めるには計画がよいかそれとも市場に任せた方がよいかを質問してみた。その結果、市場による調整の方がよいと47.5%が回答しているが37.8%は計画による調整の方がよいと回答している（図13参照）。従業員の意欲を高めるのは大変大きな課題でどの企業でもいろいろな方法を試みているであろう。この目標を達成するためには綿密な計画を立てて試行錯誤しなければならないであろう。市場の調整に任せて達成できるかどうかは大きな疑問である。しかし、何

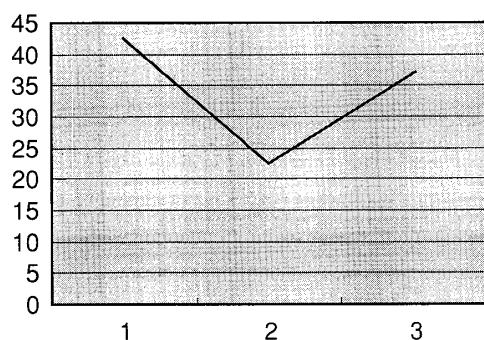


図12 目標を達成する

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

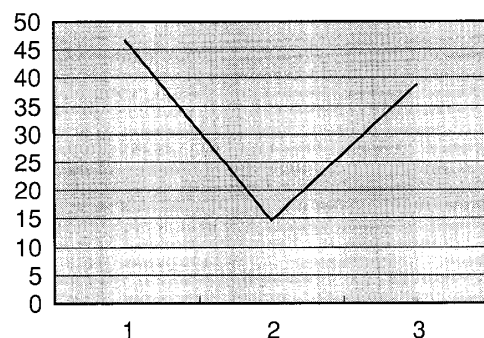


図13 従業員の意欲を高める

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

かのインセンティブを与えれば従業員の意欲を高めることができるかも知れない。たとえば、賃金の支払いを業績によって与えれば働く意欲も高まるであろう。しかし、業績を上げることができるかどうかは市場の調整によるであろう。マイホームブームがくれば住宅は大量に販売できるであろうし、ゴルフブームが起これば会員権やゴルフ関連の業界は業績があがるであろう。

### 4) 「業績低下の問題（品質不良、サービス低下など）に対応する」

業績をあげることは各企業の目標であるがそれができないで業績が低下した場合にはその対応策を計画を立てて実行に移した方がよいかそれとも市場に任せた方がよいと考えているかを質問してみた。その結果、市場による調整の方がよいと過半数の54.8%が回答しているが29.1%は計画による調整の方がよいと回答している（図14参照）。業績が低下した場合にはその原因を追及し、原因がわかったらさらにその対策も考えなければならない。これには綿密な計画が必要であろう。市場の調整に任せた方がよいという場合は産業全般が同じ問題に直面している時には市場の流れをみてその調整に任せた方がよい場合もあるであろう。健康食品問題などは何か問題が起こると市場全体が低迷するが、それを解決するにはもちろんその問題を解決するのが最大限の課題であるがそれに変わる代替商品などが発売されれば自然に解決し、業績もあがるであろう。

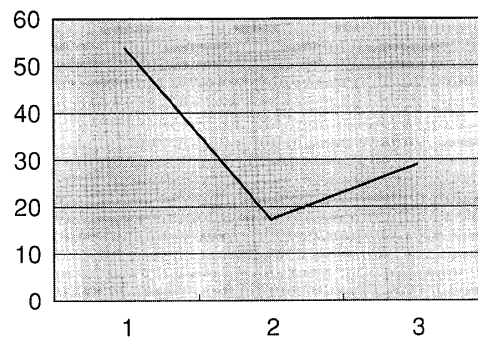


図14 業績低下の問題に対応する

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

### 5) 「調整すべき問題を単純化する」

企業の各種問題を解決するには複雑な問題を単

純化した方が解決しやすい場合もある。その場合に問題を単純化するには計画を立てた方がよいかそれとも市場の調整に任せた方がよいと考えているかを質問してみた。その結果、市場による調整の方がよいと43.4%が回答しているが両者に違いはないという回答が25.3%と計画による調整の方がよいという回答も31.3%ある（図15参照）。複雑な問題を単純化するにはやはり計画を立てなければできないであろう。たとえば、公害問題はその影響など複雑であるが政府の計画に基づいて単純化して解決した方がよい場合もあるであろう。しかし、問題によっては市場の調整に任せた方がよい場合もあるであろう。たとえば、株価が低下した場合には株を売買して調整するよりも市場の調整に任せた方がよいであろう。したがって、これはどちらの調整の方がよいかは問題の種類によって違ってくるであろう。

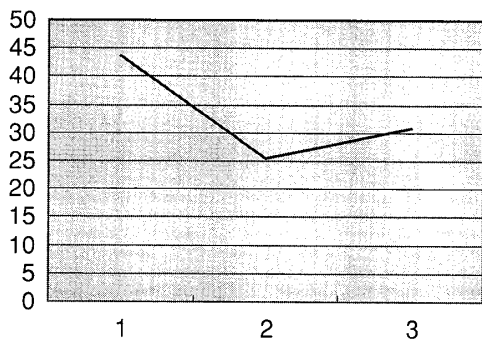


図15 問題を単純化する

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

#### 6) 「従業員の結束を強化する」

企業の目標を達成するためには従業員の結束を強化する事が重要である。そのためには企業は綿密な計画を立てた方がよいかそれとも市場の調整に任せた方がよいと考えているかを質問してみた。その結果、両者に違いは無いという回答が33.6%と市場による調整の方がよいという回答が27.2%ある（図16参照）。しかし、計画による調整の方がよいという回答も39.2%あり回答が分散している。企業が従業員の結束を強化するためには計画的にしなければならないであろう。しかし、従業員たちが自発的に結束を強化するのは市場に任せた方がよいであろう。たとえば、賃上げ交渉のためのストライキをする場合などには他の

企業の動向などを参考にしてストライキをするかどうか、する場合には全員が結束しなければ交渉は成功しないであろう。

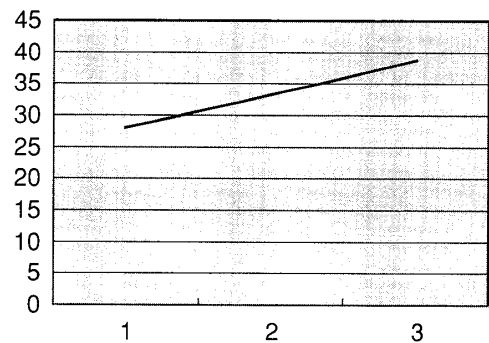


図16 結束を強化する

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

#### 7) 「従業員の共通の目標を達成する」

企業の目標は従業員の共通の目標である。それを達成するためには計画を立てた方がよいかそれとも市場の調整に任せた方がよいと考えているかを質問した。その結果、市場による調整の方がよいという回答が最も多く40.6%を占めているが39.6%は計画による調整の方がよいと回答しており半々に分かれている（図17参照）。従業員の共通の目標とは企業の目標を従業員に指示してそれを達成させようとする場合が多いであろう。そのためにはやはり、経営者は綿密な計画を立てなければ達成することは困難であろう。市場の調整に任せた方がよい場合とはたとえば、会社が何か新製品を開発して販売しそれが好評で販売高が増加すれば目標も達成できるであろう。

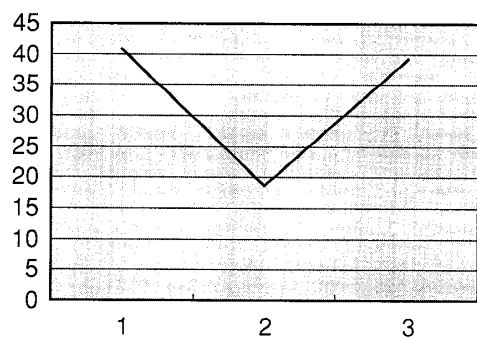


図17 共通の目標を達成する

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

## 8) 「外部の変化に迅速に対応する」

企業の外部環境は日々刻々と変化している。その変化に対して迅速に対応しなければ手遅れになることもあるであろう。そのようなことにならないためには計画を立てた方がよいと考えているのかそれとも市場の調整に任せた方がよいと考えているのかを質問した。その結果、市場による調整の方がよいと考えている経営者が66.3%であり、計画による調整の方がよいという経営者は21.7%である(図18参照)。変化に迅速に対応するためには計画も迅速に立てなければならぬであろう。しかし、変化によっては市場による調整の方がよい場合もある。例えば、為替相場の急激な変化に対しては会社が計画を立てるより市場の変化の成り行きを見守った方がよい場合もあるであろう。

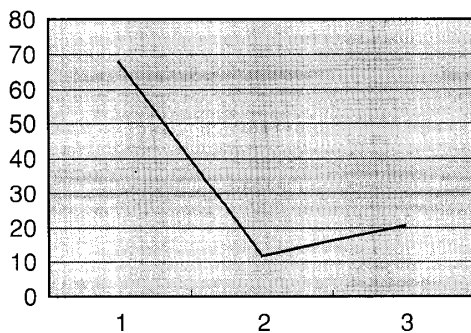


図18 外部の変化に対応する

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

## 9) 「希少資源を効率的に投入する」

少ない資源を効率的に投入するためには綿密な計画を立てなければ目標を達成することはできないと考えているのかそれとも市場の調整に任せた方がよいと考えているのか質問してみた。その結果は市場による調整がよいという回答が過半数の50.2%を占めているが、計画による調整の方がよいという回答も約3分の1ある(図19参照)。希少資源は購入するのも困難であるが運良く購入した場合にはいかに効率的に投入するかが大きな課題になる。失敗は許されないので慎重にならざるを得ない。したがって、綿密な計画を立てることが必須である。しかし、希少資源を投入したくても手に入らない場合もあるであろう。そのようなときには市場の調整に任せるしか方法がない場合

もあるであろう。または代替資源を利用するなど市場の調整にしたがった方が効率的な場合もあるであろう。

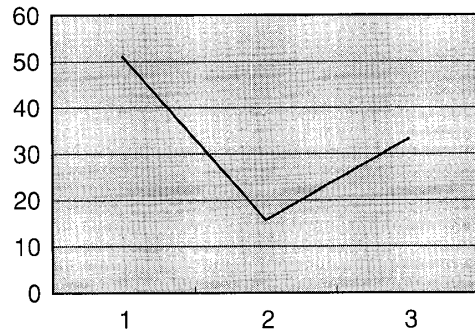


図19 希少資源の効率的投入

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

## 10) 「仕事への意欲を高める」

従業員の仕事への意欲を高めるには計画がよいか市場の調整がよいかを質問してみた。

その結果、市場による調整の方がよいという回答が47.0%を占めている。しかし、両者に違いはないという回答が24.8%と計画による調整の方がよいという回答が28.2%ある(図20参照)。企業の業績を上げるためには従業員の意欲を高めることは絶対に必要である。そのためのインセンティブも企業で各種考えているであろう。昇給やボーナス、報奨金などの金銭によるもの、商品などの物質によるもの、株やストックオプション、または、目には見えないが地位や名誉を与えるなど色々な方法が考えられる。やはり、企業が詳細な基準を設けそれにしたがってインセンティブを与えた方が公平で従業員の意欲も高まるであろう。

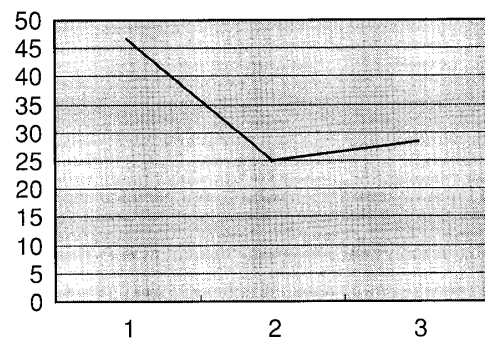


図20 仕事への意欲を高める

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

## 11) 「従業員の成果の評価基準を明確にする」

業績評価の方法は企業によって違うが評価基準は明確にした方がよいのは当然である。それを計画的にした方がよいかまたは市場に任せた方がよいか質問してみた結果、市場による調整の方がよいという回答が48.8%で約半数を占めているが、計画による調整の方がよいという回答が28.6%と両者に違いはないという回答が22.6%ある（図21参照）。業績評価の方法はいつも問題になる。従業員たちは自分たちがどのような方法で何を基準にして評価されているのか疑問を抱いている。それらを明確に示せば従業員たちも納得できるであろう。

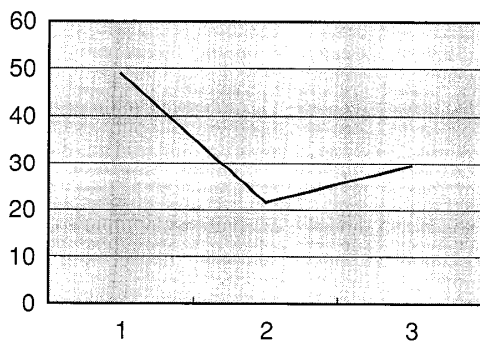


図21 評価基準を明確にする

1 = 市場による調整がよい、3 = 計画による調整がよい

以上11項目において計画による調整より市場による調整の方がよいという回答が10項目である。その中でも市場による調整の方がよいという回答が過半数を占めているのは3項目ある。それらは業績低下の問題（品質不良、サービス低下など）に対処する、外部の変化に迅速に対応する、希少資源を効率的に投入する場合である。とくに外部の変化に迅速に対応する場合には66.3%が市場による調整の方がよいと回答している。その他の回答もすべて40%以上が市場の方がよいと回答している。計画による調整のほうがよいという回答が3割以上と多かったのは衝突を回避する、従業員が自由に自分自身の目標を達成する、従業員の意欲を高める、従業員の共通の目標を達成する、希少資源を効率的に投入するである。計画による調整の方がよいという回答は1つあり従業員の結束を強化する場合である。

## 4) 計画か市場に任せた方がよいか

次に産業構造は時代の経過と共に変化しつつあり、国はその都度最先端の産業を何らかの手段で応援したり優遇したりして発展させようと努力する機会が多い。現在最先端のIT産業に関して中国では今まで通り国が計画を立てて進めた方がよいと考えているのかそれとも市場経済に方向転換したのであるから市場に任せた方がよいと考えているのか質問した。質問は「いわゆる産業化が進んだ国々では、おしなべてさらなる経済の繁栄を求めて、情報技術（IT）の開発と利用の促進をはかっています。あなたは、つぎのような考えに賛成ですか、それとも反対ですか。」

1) 「ITの開発・利用促進という目的を達成するためには、国が包括的な計画を立てるよりも、企業の競争にまかせる方がよい。」という考えに対して最も多い回答は中間の4番で22.6%である。賛成が43.7%で反対の33.7%より多少多いが意見は分かれている（図22参照）。しかし、国が計画を立てるよりも企業の競争に任せた方がよいと考えている経営者が多いのである。ITは今まではなかった新しい産業であるがやはり市場の競争に任せた方が早く発展できると考えている経営者が多いのである。しかし、最も多い回答は4番であるということは全く新しい産業であるので過去の経験から判断することができないのでどちらの方がよいのかわからないという状態であろう。

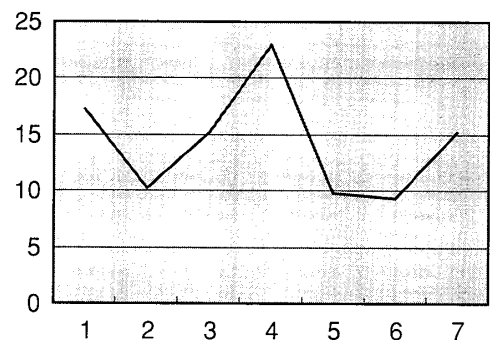


図22 計画か競争か

1 = 非常に賛成、7 = 非常に反対

2) 「ITの開発・利用促進という困難で複雑な目標を達成するためには、複雑な解決方法を用いるよりも、単純な解決方法を用いる方がよい。」という考えに対しても中間の4番が24.0%で最も多い。しかし、51.6%の過半数は賛成している

(図23参照)。反対は24.4%である。IT産業における問題がどのようなものかは部外者には理解しがたいのでどのような方法で解決したらよいのかはわからないであろう。したがって、複雑な解決方法よりも単純な解決方法の方がよいのではないかと考えている経営者が多いのではないだろうか。しかし、最も多い回答は4番であるのでどちらがよいかわからないというのが正直な考えであろう。

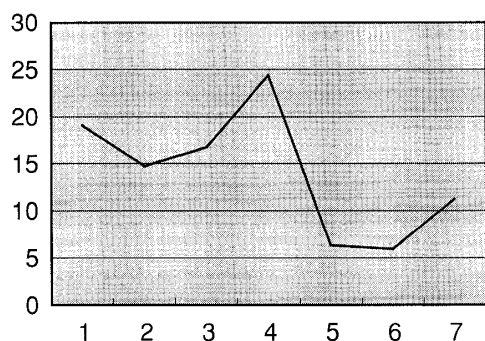


図23 複雑か単純な解決方法か  
1 = 非常に賛成、7 = 非常に反対

3) 一国の情報技術の開発のためには、社会の全体的な目標の追求を考えるよりも、個々人の目標を考える方がよい。」という考えに対しては非常に反対という回答が最も多く、57.5%の過半数が反対している。賛成は25.9%である(図24参照)。すなわち、個人の目標を考えるよりも社会全体の目標を追求する方がよいと考えている経営者が過半数である。やはり、社会主義の国であるから個人の目標達成よりも国の目標達成の方がよいと考えるのは当然の結果であろう。

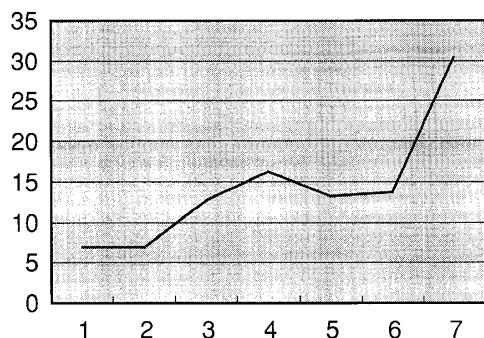


図24 社会か個人の目標か  
1 = 非常に賛成、7 = 非常に反対

### 5) 国の事業か民間の事業か

最後に、各種事業を国がすべきか民間がすべきかを質問してみた。事業は職業紹介・派遣、保安・警備、放送・テレビ、司法管轄業務・紛争処理、病院・医療、大学・高等教育研究である。質問は「あなたは、つぎのような事業は、「国の事業」として行うべきだと思いますか、それとも「民間の事業」として行うべきだと思いますか。0%を完全に民間の事業として、0%—100%のうち最も考えに近い数字の下にX印を付けてください。」というものである。その結果、

#### 1 職業紹介・派遣

職業紹介に関しては国が行うべきだという回答が45.7%で民間の事業だと考えている経営者は40.0%いる。最も多い回答は50%の14.3%である(図25参照)。

以前の中国では就職は国による配属であった。しかし、1979年より労働者を国有企業と区・県以上の集団所有制企業と企業単位が募集採用するようになった。採用後3—6ヶ月間の試用期間を経て正式な雇用契約を結ぶ労働契約制に転換している。1986年「国有企業によって実行される労働契約の暫定規則」が公布された。それ以来新規に雇用された短期の賃金労働者は雇用単位(企業・機関・団体)と1年から5年の契約を結ばなければならなくなった。契約期間終了後には契約を更新することも解消することもできる。契約工が賃金労働者全体に占める割合は83年には0.6%であったが95年には40.9%に増加した。国有企業の場合には40.1%、都市集団所有制企業は37.4%、その他

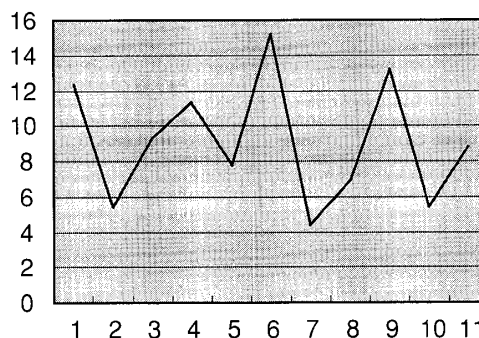


図25 職業紹介・派遣  
1 = 0% = 国の事業 11 = 100% = 民間の事業

の経済企業の場合には62.8%であった<sup>26)</sup>。このように職業選択は国による配分から各自で探す形態に変化した。しかし、職業紹介・派遣は国が行うべきだと考えている経営者がまだ多いのである。94年度における国有企業の契約工の少ない地域の中に黒竜江省はあげられている。黒竜江省は全国で下位から12番目で19.9%と20%以下である。一番低いのはチベットの11%である。最も高いのは上海の49.9%で約半分は契約工である。また、94年における全国の都市集団所有経済企業の契約工の賃金労働者に占める割合が低いのは天津に続き黒竜江省は2番目で5.2%と低いのである。このような状況から職業紹介は国の事業だと考えている経営者が多いのかも知れない<sup>27)</sup>。

## 2 保安・警備

保安・警備の最も多い回答は0%の26.3%である。50%以下が70.1%を占めているので公共の保安・警備は国が行うべきだと大半が考えているのである。民間が行うべきだと考えているのは17%である(図26参照)。これは外国でも国の保安・警備は国が行っている場合がほとんどである。一部民間に委託されている場合もあるが国と国民の安全は国が守らなければならないのはどこでも同じである。それに費やす国防費は国によって大きな差があるが、哈爾濱市の8つの区のなかでも南崗区はもっとも社会治安がよく区民の満足調査の結果によると94%が満足しているという回答であ

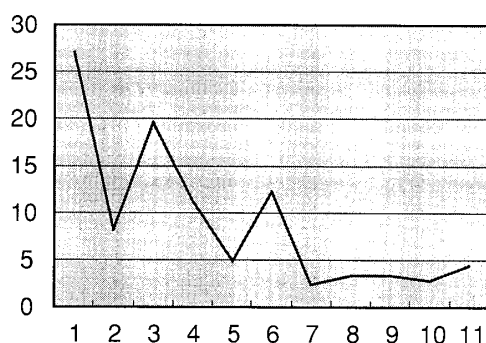


図26 保安・警備

1 = 0% = 国の事業 11 = 100% = 民間の事業

る<sup>28)</sup>。中国にはどこにも公安があり治安行政管理、戸政管理、交通管理、消防管理などを行っている<sup>29)</sup>。

## 3 放送・テレビ

放送・テレビも0%が最も多い回答で26.3%である。50%以下が約67.3%を占めているので大半の中国人経営者は放送・テレビも国が行うべきだと考えているようである(図27参照)。実際の放送・テレビは過去も現在も中国ではすべて国が行っている。外国では民間も経営しているので22.6%は民間が行うべきだと考えている。哈爾濱市には5つのテレビ局があり、哈爾濱市の産業で盛んなものの中に医薬品製造があるのでコマーシャルも国有企業の各種薬や病院に関するものが大変多くほとんどを占めている。その他のコマーシャルとしては飲料、夏にはエアコン、新しい番組の宣伝、旅行スポット、ゴルフの練習場の宣伝などである。中国では民衆からテレビの視聴料を徴収していないので国有テレビ局でもコマーシャルの売り上げ利益が運営費の一部とされているのである。国民はテレビの視聴料金は支払わなくてもよいがケーブルテレビの料金は支払っている。哈爾濱市の大学関係者は1ヶ月13元(約208円)であるがその他一般の市民は20元(約320円)支払っている。

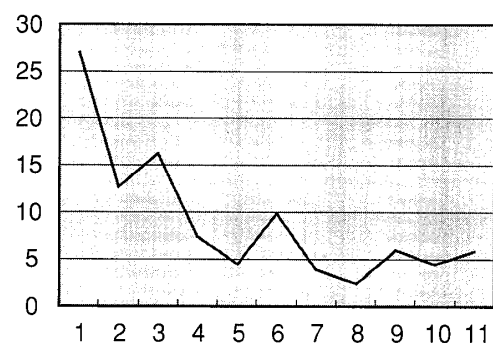


図27 放送・テレビ

1 = 0% = 国の事業 11 = 100% = 民間の事業

## 4 司法管轄業務・紛争処理

司法管轄業務および紛争処理は約半数が国が行

26) 伊藤正一『現代中国の労働市場』有斐閣、1998年 p. 33-38.

27) 前掲書 p. 39-41.

28) 哈爾濱年鑑編集部『哈爾濱年鑑2005』哈爾濱年鑑社、2005年、p. 56.

29) 前掲書 p. 126.

うべきだと考えている。50%以下の回答が84.8%を占めているのでほとんどの中国人経営者は国の事業だと考えているのである。民間の事業だと考えているのは11.1%に過ぎない（図28参照）。

## 5 病院・医療

病院・医療も0%を選択した者が25.3%と最も多く、64.6%が国の事業だと考えている。民間の事業だと考えているのは21.1%に過ぎない（図29参照）。医療費は以前は企業が全額負担して個人は一切負担する必要はなかったが医療制度改革により個人負担が導入された。1988年「全国職員・労働者の医療保険制度改革についての構想」で「個人は外来診察及び入院医療費の15-20%、入院ベッド代の2-5%を負担する。個人負担の年間総額は当該単位（企業）の平均賃金の5%を越えないものとする」とされた<sup>30)</sup>。個人負担額は地域によって異なるがほとんどの地域では「個人定額包容制」を導入している。「個人定額包容制」

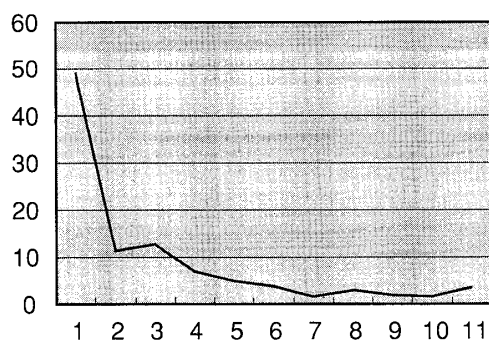


図28 司法管轄業務・紛争処理

1 = 0% = 国の事業 11 = 100% = 民間の事業

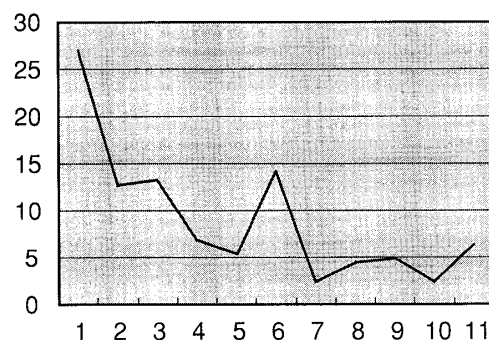


図29 病院・医療

1 = 0% = 国の事業 11 = 100% = 民間の事業

とは企業が個人に一定金額の「個人医療費定額」を支給し、個人が受診するときにそれから医療費を払って、年末に調整する制度である。もし残額があれば個人はそれを受領し、不足の場合には企業が負担するか企業と個人が協働で負担する。哈爾濱市の場合には年間1,200元（約19,200円）の医療費が支給される。

このように医療費は個人と企業が負担するようになったが病院や医療機関は国が行うべきだと考えているようである。しかし、現実には個人の医療機関も出現している。最初は規模が小さいが次第に拡大してかなりの規模の個人クリニックもある。

哈爾濱市には医療施設が1,460ヶ所あり、そのうち医院、衛生院が414ヶ所、問診部（所）が929ヶ所、疾病予防控制中心が23ヶ所、婦人・子供保健所が21ヶ所ある。農村には衛生院が194ヶ所ある<sup>31)</sup>。哈爾濱市は薬品業が盛んで病院もたくさんある。個人の病院もたくさんあって競争が激しくテレビのコマーシャルで「診察料、検査費、手術代すべて半額」と宣伝までしている病院もある。診察費も高くなってそれが支払えない人々は病院に行くこともできない。例えば、腰痛で病院に行くと初診料は2.50元（約40円）と安いのだが、CT検査代が180元（約2,880円）、薬代が200元（約3,200円）、それから1週間は牽引とマッサージに通わなければならない。その費用が牽引が1回35元（約560円）、マッサージが1回40分で30元（約480円）である。その他にもコルセットが必要な場合には40元（約640円）である。1週間で治ったとしてもすべての費用は合計877.50元（約14,040円）である。その他にも通院費などもかかる。腰痛ではバスに乗ることもできないのでタクシーか車で送ってもらうしかない。これは一般庶民の1ヶ月分の平均収入以上に相当する。手術や入院をすれば医療費は4,5万元（約640,000-800,000円）以上になる。これでは働いていて医療保険に加入しているか貯金がある場合には病院に行くことができるがそうでない場合には行くこともできない。医療保険に加入していても保険代の半額は自己負担である。以前は医療費はすべて無料だったので誰でも治療を受けることができた

30) 許海珠『中国固有企業改革の戦略的転換』晃洋書房、1999年 p. 106.

31) 哈爾濱年鑑編集部『哈爾濱年鑑2005』哈爾濱年鑑社、2005年、p. 36.



のでそのような国による医療制度が安心できてよいと考えているのであろう。

## 6 大学・高等教育研究

大学・高等教育研究も0%が約3割で73.3%は国が行うべきだと考えている。民間の事業だと考えているのは13.3%に過ぎない(図30参照)。大学も今まではほとんどが国立であったが最近では私立の大学も増加している。国立大学は授業料も無料であったが今では払わなければならない。私立大学の場合には授業料も国立大学の約2倍程度である。林(2001年)によると1949年の統計は中国の非識字率は80%以上の高い数字であった。そこで「国務院文盲一掃活動委員会」が「文盲一掃に関する決定」をした。その結果、1964年には38.1%に減少した。しかし、大学卒業者は0.4%に過ぎなかった。1982年には0.6%とわずかに増加しただけである。非識字率は23.5%に減少した。1990年には大学卒業者は1.25%、非識字率は15.88%になり、2000年には大学卒業者が3.61%、非識字率が6.72%になった。しかし、地域によってかなりの格差が見られる。1990年において大学卒業者が千人あたり2桁になったのは北京、上海、天津だけであった<sup>32)</sup>。その他にも都市と農村の格差、民族間の格差、男女間の格差も見られる。したがって、教育は今まで通り国が実行した方がよいと考えているのであろう。

以上6項目すべてにおいて国の事業であるという回答が民間の事業という回答より多くなっている。特に司法管轄業務・紛争処理は約85%が国の事業であると考えているのである。教育も保安・

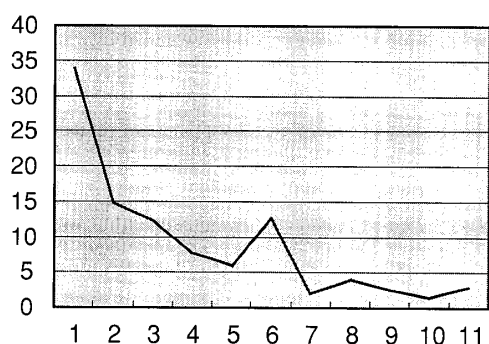


図30 大学・高等教育研究

1 = 0% = 国の事業 11 = 100% = 民間の事業

警備も70%以上が国の事業であると考えている。放送・テレビと病院・医療も60%以上が国の事業であるという回答である。1つだけ50%以下の回答は職業紹介・派遣である。これは民間の事業であると考えている回答が最も多く40.0%である。

## 4. まとめ

以上の調査結果からいえることは市場経済に方向転換した中国ではすでに競争は大変きびしくなっており競争がある方が経済はうまく機能していると経営者たちは考えているようである。また、市場か計画の調整とどちらがよいと考えているかは市場という回答が多いが国の計画も経済をコントロールできると考えているようである。しかし、国だけでなく企業も計画を立てることが可能であると考えているのである。

企業の目標を達成するのも市場による調整の方がよいと考えているのである。特に、IT産業などの最先端の産業を発展させるには国の計画よりも企業の競争に任せた方がよいと考えているのである。

しかし、国と国民にとって重要なことは民間に任せるよりやはり国の事業であると考えているのである。このような重要な分野でも少しずつ民間事業になりつつある。例えば、職業紹介や派遣事業は民間が経営できる場合が多い。医療機関も私立のクリニックが増加しているし、教育も国立大学だけでなく私立大学も増加している。今後はさらに民間事業が増加することが推測できる。しかし、仮説「中国は長い間計画経済を実施していたのでたとえ市場主義に方向転換してもまだ、経営者の意識には競争のない国による計画に基づいた経営がよいと考えている者が多い」はほぼ検証された事になる。

## 5. 今後の課題

以上中国の経営者たちは今までの計画経済の方がよいかそれとも方向転換した市場経済の方がよいかを質問してみた。理論上は市場経済の方が

32) 林燕平『中国の地域間職と格差』日本経済評論社、2001年、p. 181-184.



よいと考えている経営者が多いが実際の問題になるとまだ計画経済の方がよいと考えている経営者が多いのである。計画経済の時代が長かったしまだ市場経済に方向転換してから日にちも浅いのではっきりと市場経済の方がよいとはいききれない状態であろう。もう少し市場経済が継続してよい結果ができれば市場経済の方がよいと考えるようになるであろう。しかし、結果が好ましくない場合にはやはり計画経済の方がよかったと考えるかも知れない。これは今後の状況を見てからでないと現状では何とも言えない。

今回、哈爾濱市を調査対象としたが哈爾濱市は東北地方の1つの省である黒竜江省にある。大久保と馬成三（2005年）によると東北地区は「2003年に西部大開発と並ぶ重要戦略の一つとして、東北地区など旧工業地帯の振興戦略が打ち出された。東北地方は旧満州国の産業モデルの鉄鋼、機械、石油を中心とする国有重工業基地として中国経済をリードしたが、80年代以降、過去の資産が

拮抗に化し、市場経済への転換が思うに任せず、経済発展が停滞し、「東北病」に陥った。」<sup>33)</sup>。したがって、国有企業改革も外資系企業の進出も他の沿海都市と比較してまだ少ないので資本主義国の企業がどのようにビジネスをしているのか、資本主義の原則の競争とはどのようなものであるかなどに関してまだ詳しく把握していないのかも知れない。したがって、今回の調査結果は哈爾濱市の企業経営者の意識であって中国人経営者の意識であるとは一般化はできない。今後同じ調査を上海や深圳などで実施してみたら違う結果が得られるかも知れない。今後の課題として同じ調査を違う都市で実施してその結果を比較してみる事も必要である。

\*この調査は関西学院大学大学院社会学研究科、文部科学省21世紀COEプログラム指定研究「国際比較調査の方法論的研究」の一環として実施された調査票を使用した。

33) 大久保勲・馬成三『2010年の中国経済』蒼蒼社、2005年、p. 7.

## Attitudes of Chinese CEO

— A Planning Economy versus A Market Economy —

### ABSTRACT

This paper reports on the results of questionnaire research concerning the attitudes of Chinese CEO. The main question of interest is which economy they prefer, a planning or a market economy and which of the two systems they think is more efficient. Five hundred questionnaires were sent out to the Chinese CEO in Harbin city, Hei Long Jiang Province in northern part of China in May of 2007. Only thirty-one questionnaires were returned, one of which was returned blank. Therefore, in order to collect more data, we visited 500 companies in Harbin and asked CEO's in these companies to respond to our questionnaire. One hundred-eighty-seven responses were collected, giving us a total of 217 to analyze.

China is a Socialist country and has had a planned economy for a long time. Since 1992, however, China has been operating under a market economy. After this drastic change, the Chinese economy has been doing very well which prompted us to ask whether Chinese CEO prefer a market economy to a planning one. Results show that Chinese CEO think a market economy works well with a system of free competition, and that a market economy works well despite the fact that competition was not in existence before in China.

Although there is favorable response to a market and free competition economic system, there remains support for the government managing many activities such as public security, broadcasting and television, the judicial system, medical care and hospitals, and higher education and universities.

China has changed her economic system, but attitudes of CEO's there have not changed to the extent that we expected. Our research results confirmed that it is easier to change organizational structures than to change people's attitudes.

**Key Words:** Planned economy, market economy, Chinese CEO's attitudes