

経営者意識の日中比較*

川久保 美智子**

1 はじめに

本論文の目的は、関西学院大学社会学部紀要に2回にわたり中国人経営者の意識についての拙文を掲載していただいたが今回は日本人と中国人の経営者の意識を比較することである¹⁾。前述の2論文でも明らかになったが中国が社会主義から社会主義的資本主義に方向転換して以来競争社会に突入し、計画経済より市場経済のほうが良いと考えている経営者が多いということが判明した。では、以前から市場経済の日本人経営者と比較してどちらの方が市場経済の方が良いと考えているのであろうか。また、市場経済より計画経済の方が良いと考えている経営者もいるのであろうか。これらの疑問に答えるために日本人と中国人の経営者の意識比較をするのも日中貿易をする上で大変有益なことである。

中国のGDPは2007年ドイツを抜いて世界3位になった。2009年には日本を抜いて世界2位の経済大国になるのも間違いないだろうと思われている²⁾。2007年8月17日のサブプライム・ローン危機は世界中を恐慌に陥れた。さらに、2008年9月

15日に起きたリーマン・ブラザーズの倒産でアメリカは大打撃を受けた。その後も次々にGM、メリルリンチやAIGなどが破綻した。このアメリカ発大不況はアメリカ国内だけでなくヨーロッパやアジアなどにも大打撃を与え世界同時大不況に陥った。しかし、中国の株式はいち早く回復した。また、2009年米国債保有額は中国が最も多く8,945億ドルを占めており前年比57.5%増である。2位は日本であるが6,772億ドルで前年比17.7%増である³⁾。

2009年10月に出版された『チャイナ・アズ・ナンバーワン』⁴⁾によると中国が世界で一番となったことが沢山ある。例えば、世界一の高成長率である。中国の過去30年間の平均成長率は9.8%である。アメリカと日本はそれぞれ2.9%と2.4%である。また、中国は世界一の輸出大国である。2004年日本を抜いて3位になり、2007年アメリカを抜いて2位となった。1位のドイツを2008年8月以降は抜いて1位になった。その他世界一となっているのは鉄鋼と自動車生産台数、銀行、経常収支黒字、外貨準備高、人口、GDP、温室効果ガス排出量などである。やがて中国が世界のトップとなる日も近いであろう⁵⁾。

*キーワード：日本人と中国人、経営者意識比較、計画経済か市場経済

本研究は関西学院大学大学院社会学研究科、文部科学省21世紀のCOEプログラムの指定研究の一部として実施された「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・日本で使用されたアンケート票を中国語に翻訳したものを利用した。

**関西学院大学社会学部教授

- 1) 川久保美智子「中国人経営者の意識—計画経済 vs. 市場経済—」関西学院大学社会学部紀要第104号、pp. 71-88、2008年3月。
川久保美智子「中国人経営者の意識（2）人間観」関西学院大学社会学部紀要第107号、pp. 87-98、2009年3月。
- 2) 福島隆彦『あと5年で中国が世界を制覇する』ビジネス社、2009年。
- 3) 同上、p. 27。
- 4) 関志雄『チャイナ・アズ・ナンバーワン』東洋経済新報社、2009年。
- 5) 宋曉軍・王小東・黄紀蘇・宋強・劉仰（邱海濤・岡本悠馬訳）『中国が世界を思い通りに動かす日』徳間書店、2009年。

表1 日本企業の産業別アンケート配布数、回収数および回収率

産業	アンケート配布数	回収数	回収率(%)
保険	49	6	12.24
銀行	133	14	10.53
製造・流通・サービス	2,356	242	10.27
合計	2,538	262	10.32

表2 中国企業の業種別アンケート配布数、回収枚数および回収率

業種	配布数	回収数	回収率(%)
保険・金融	71	3	4.2
広告	148	34	22.9
コンピュータ	51	2	3.9
印刷	40	1	2.4
服装	24	8	3.3
化学工業	42	14	33.3
ホテル	186	84	45.2
放送	8	0	0.0

業種	配布数	回収数	回収率(%)
商業・貿易	60	12	20.0
通信	36	4	11.1
製紙	12	0	0.0
包装	13	0	0.0
紡績	28	0	0.0
薬品	77	12	24.0
旅行業	4	0	0.0
その他	200	43	21.5

合計配布数=500+500(訪問)=1000、合計回収数=217(回収率21.7%)

2 調査方法

1) 調査の方法

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) プロジェクト指定研究の一環として実施された「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。

日本での調査は2004年2～3月に株式会社日経リサーチに委託し2,538社にアンケート票を郵送し、262社から有効回答が得られた(回収率10.32%、業種別回収率は表1を参照)。

中国での調査は2007年5月中国東北部に位置する哈爾濱工業大学の協同研究者に委託しアンケート調査および企業訪問により有効票を217社から回収した。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、人口は約1,000万人の都市である⁶⁾。詳細は前述の拙文を参考にしてください。

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、返送用切手を貼付した封筒を同封した。業種別企業数は表2の通りである。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。

2) 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

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

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。また、日本は資本主義の国であるが政府の各種規制で本当の自由競争が行われていない面もあり他の資本主義の国とは少し異なっているがこのような規制のある日本でも市場経済はうまく機能しているかどうか質問してみた。

3) 仮説

社会変化に伴い組織の構造は最も迅速に変化するが、国民の意識や価値観はそう簡単に変化するものではないというのが通説である。従って、中国が社会主義から社会主義的資本主義に方向転換して生産システムや組織の構造を先進国のものと同じにして大量生産や高品質の製品を輸出するようになっても中国人の意識はすぐには計画経済より市場経済の方がよいというように変化はしないであろう。したがって、仮説は次のようにする。

「中国は計画経済から市場経済に方向転換したが長い間計画経済であったので急にすべての面において市場経済がよいという考えに変えることは困難である。したがって、まだ多くの面において計画経済の方がよいと考えている経営者が多い。一方、日本では規制がまだ残っているが徐々に規制緩和されているので計画経済より市場経済のほうがよいと考えている経営者が多い。」この仮説を検証する為に中国人と日本人の経営者からアンケート調査によってデータを収集しその結果を比較分析する。

3 調査結果

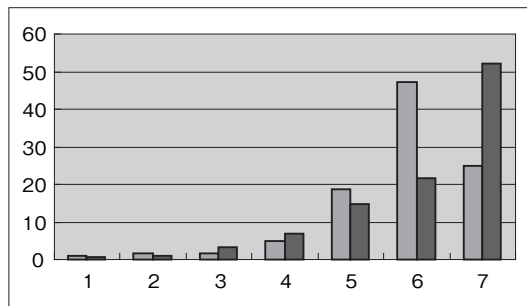
アンケート調査によって日本と中国で収集したデータを SPSS プログラムを利用してデータ入力し分析した結果を報告する。調査結果を5つの分

野に分類して報告する。1. 競争に関する意識。中国では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などの質問に対する回答を比較する。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項目に関して比較し報告する。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のかを比較する。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。これらの結果から日本と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中国人経営者たちの個人属性を報告する。中国人217人の経営者は男性47.5%、女性30.1%、不明が22.4%である。平均年齢は36.96歳で、教育年数の平均は14年2ヶ月である。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

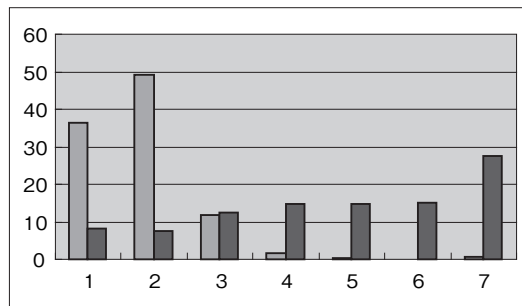
中国では1992年以来市場経済体制に方向転換してから経済は急速に発展し続けている。2008年度のオリンピックを終えて、さらに2010年の上海での万国博覧会も控えて経済は過熱気味であった。しかし、2008年、サブプライム問題が明るみに出て、さらに2009年秋、アメリカのリーマン・ブラザーズが倒産しその影響で世界中の経済は痛手を受けた。中国も例外ではない。2001年 WTO に加入してからグローバル化は中国にも浸透し競争もきびしくなっているはずである。日本では平成不況が長く続いて失われた10年などと言われているが最近やっと経済復活の兆しが見えてきところにこのショックでまた不況に後戻りしてしまった。このような状況下で日中の経営者たちは競争がきびしくなっていると認識しているのかを質問して



厳しくない 厳しい

図1 競争はきびしくなっているか (%)

右が中国、左が日本 (以下同様)



厳しくなっていない 厳しくなった

図2 10年間に競争はきびしくなかったか

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。」という質問に対して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が示すように日中の経営者の約9割が競争はきびしいと回答している。特に中国人経営者の過半数が「非常にきびしい」の7番を選択しているが、日本人は約25%である。競争はきびしくないという回答は日中共に少なくそれぞれ4.1%と5.5%である。したがって、状況は異なるが競争がきびしいと感じているのは日中の経営者とも同じであるが特に中国の経営者の方がきびしいと感じているようである。

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だろうか。最近のことなのか、または中国の場合には92年の方向転換直後からなのかそれとも2001年にWTOに加入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が示すように中国人の最も多い回答は「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。日本人の回答は中国とは反対で競争はきびしくなっていないという回答が大多数を占めている (97.3%)。日本

では以前から競争はきびしいので過去10年間に特別にきびしくなった訳ではないのである。

中国では92年に市場経済に方向転換してから17年経過しているが、WTOに加盟してからはまだ10年経過していないので競争がきびしくなってきたの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ろう。

次に中国では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であろうか。また、日本の場合には長い間市場経済体制を取っているがその競争市場が本当にうまく機能していると感じているのかどうかを質問してみた。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が示すように中国人の最も多い回答は1番で25.3%であるが過半数の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。日本人の回答も賛成が76.2%と過半数を占めている。反対意見は7.1%である。日中共に競争がある方が経済はうまく動くと感じてようである。

中国では市場経済に方向転換してからまだ日が浅いがそれでも競争がある方がうまくいくと感じている経営者が多いのである。

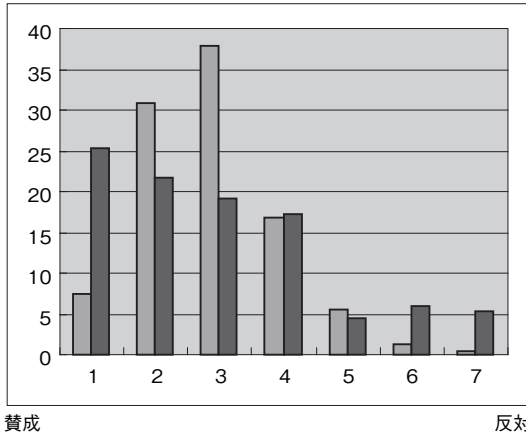


図3 競争がある時経済はうまく動く

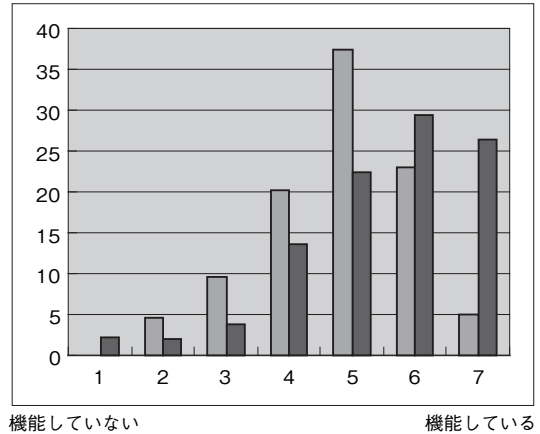


図4 市場経済が機能しているか

次に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「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。」に対しての回答は図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の78.4%である。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だけである。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。

日本人の回答も機能しているという回答が多く65.5%で過半数を占めている。機能していないという回答は14.2%である。したがって、日中共に市場経済は機能していると感じているのであるが中国人の方が日本人より多いのはなぜであろうか。いままでの計画経済がよほどうまく機能していなかったということであろうか。

次に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。日本では市場経済といっても多種多様な規制があり本当の市場主義ではないと言われるが、計画による調整もよいと感じている

のであろうか。

質問「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。」に対しても図5が示すように中国人の最も多い回答は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。

日本人の回答も市場の調整がよいというものが77.7%を占めている。計画による調整の方がよいという回答は12.2%である。したがって、日中共に市場による調整の方がよいと同程度に約8割が感じているようである。

次に経済活動は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「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が示すように中国人の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

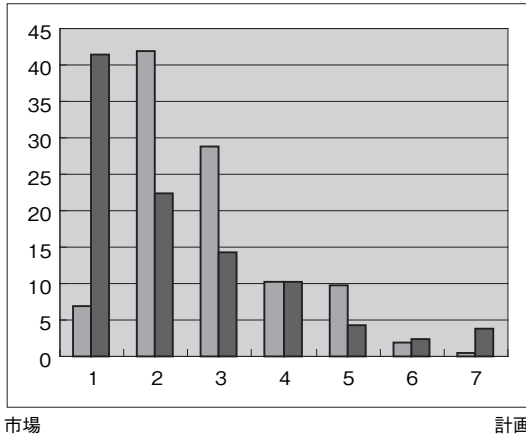


図5 市場か計画による調整か

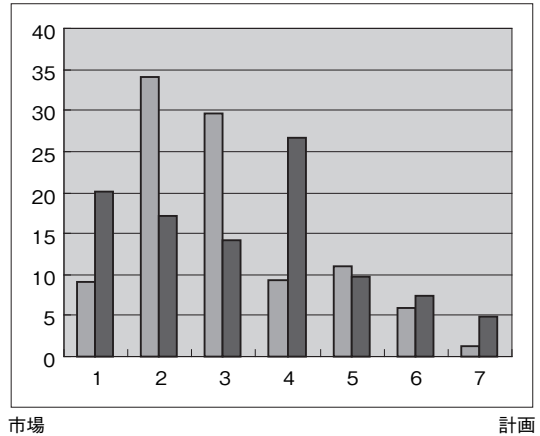


図6 市場か計画に任せるか

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。

日本人の回答は市場に任せた方がよいというのが72.7%で大多数を占めている。計画に任せた方がよいという回答は18.0%である。

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であろうか。日本でも国が計画を立てて企業を指導していたがそれが経済をうまくコントロールしていると感じているのかどうかを質問してみた。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が示すように中国人の回答は3、4番の中間の回答が最も多いが約半数の49.3%は反対している。しかし、賛成している経営者も29.4%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。

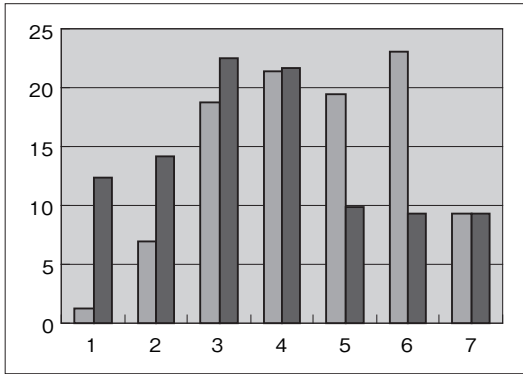
日本人の回答は中国人とは反対で国による計画は経済をうまくコントロールすることができるというものが51.8%過半数を占めている。しかし、

国はコントロールできないという回答も26.9%あるのは注目に値する。

次の質問は前述のものとは反対で国が計画を立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が示すように中国人の過半数54.0%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。

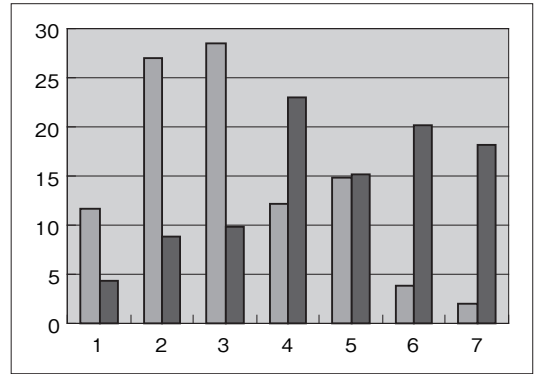
日本人の回答は中国人とは反対で賛成意見が67.2%を占めている。反対意見は20.7%である。国はコントロールできないと大多数が考えているができると考えている経営者も約2割いるのである。

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が示すように中国人の約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



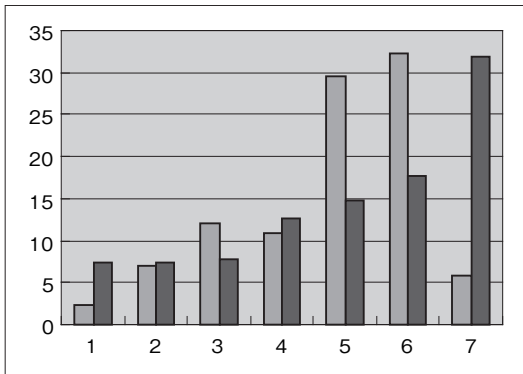
できない できる

図7 国は経済をコントロールできるか



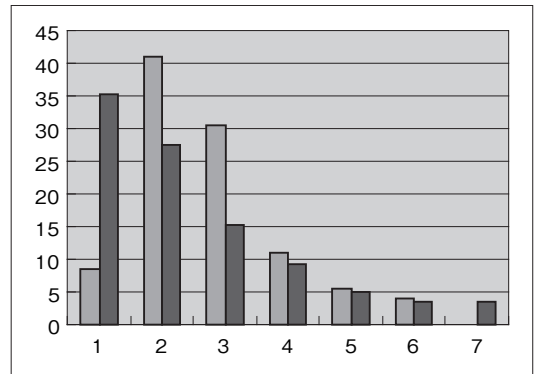
できない できる

図8 国は経済をコントロールできないか



できない できる

図9 企業が計画を立てることは不可能か



できる できない

図10 企業が計画を立てることは可能か

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て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。

日本人の回答は反対意見が67.7%を占めている。賛成意見は21.4%である。日本では環境がどうであれ企業のトップ・マネジメントが計画を立てなければならないので不可能とは考えないのであろう。

次に前述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中国人の回答は図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。

日本人の回答も賛成が約79.9%を占めており、反対は9.3%である。日本では企業はいつもビジネスプランを立ててきた実績があるので自信を持って可能であると回答しているのであろう。しかし、反対意見も9.3%あると言うことは不況になってから大企業でも倒産が相継いだので自信喪失の経営者も多少はいるであろう。

以上の結果をまとめると、日本人と中国人の経営者は競争はきびしくなっていると感じているようである。また市場経済がうまく機能しているか

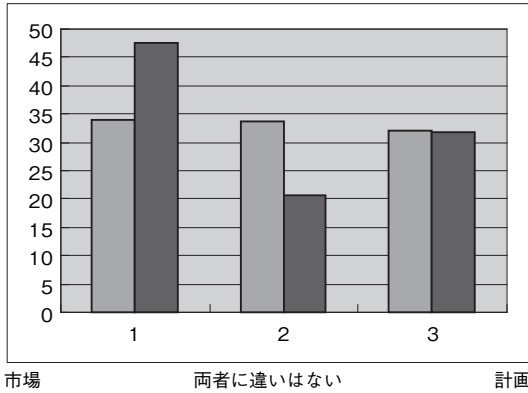


図11 衝突を回避する

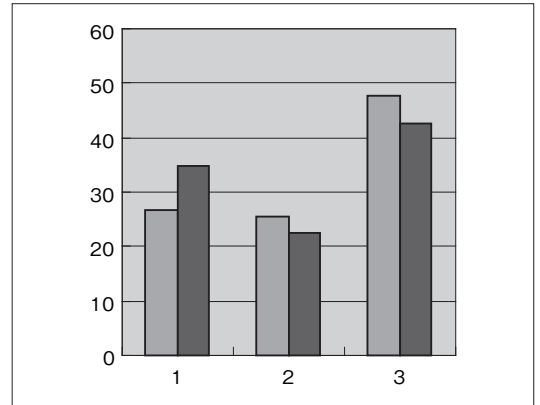


図12 目標を達成する

どうかに関しては日中の経営者は機能していると考えているが中国人の方が多い。市場経済の方が計画経済よりいいと思うかどうかについても日中の経営者の考えは同じで市場経済の方がいいと約8割が考えているのである。しかし、市場に任せた方がいいか計画に任せた方がいいかに関しては日本の経営者の7割は市場と回答しているが中国人の経営者はそれより少ないが過半数は市場に任せた方がいいと回答している。計画経済に任せた方がいいと考えている経営者も日中ともに同じくらいいる (18.0% & 21.3%)。国が経済をコントロールできているのは中国の経営者の方が多く、日本の経営者はできないと考えている方が過半数である。しかし、企業や企業のトップマネージャーが計画立てることができると日中の経営者は考えているのである。

2) 市場経済か計画経済か

企業にはたくさん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の目標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」、3 = 「計画による調整の方がよい」の3つの選択肢がある。

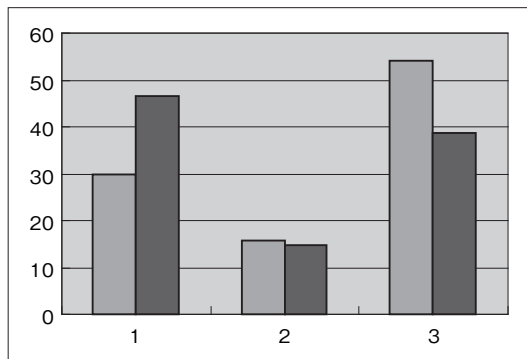
①「衝突を回避する」

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である。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の調整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が示すように中国の場合市場による調整の方がよいと約半数45.6%が回答している。しかし、31.9%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2割いるので意見は統一していない。

日本の経営者の場合には回答が3つにほぼ均等にわかれている。したがって、日中共に回答は統一していないが中国の場合には市場による調整の方がよいという回答が日本より多いのが特徴である。

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、中国人の場合には計画による調整の方がよいと41.5%が回答している (図12参照)。34.9%は市場による調整の方がよいと回答している。日本人の場合には計画による調整のほうがよいと半数近くの47.8%が回答している。残



市場 両者に違いはない 計画
図13 従業員意欲を高める

りは計画と両者に違いはないの2つに回答が分散している。したがって、日中の経営者は同じような考えであることがわかる。さらに、両者に違いはないという回答も日中ともに同じくらいあるのは意義深いものである (25.5%vs. 22.5%)。

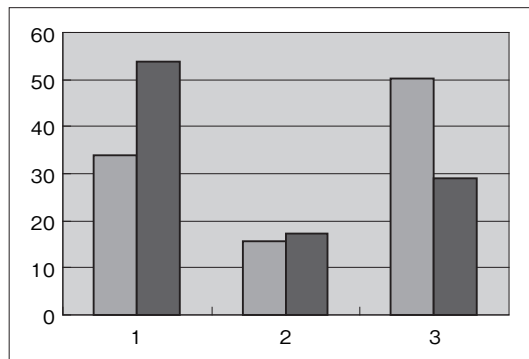
③「従業員の意欲を高める」

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、中国人は市場による調整の方がよいと約半数が回答しているが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)。日本人は計画による調整がよいと過半数の54.2%が回答しているが30.0%が市場の方がよいと回答している。ここでは日中の経営者の考えは反対であるが、両者に違いはないと考えている経営者の数はほぼ同じである (15.8%vs. 14.7%)。

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、中国人は市場による調整の方がよいと54.8%の過半数が回答しているが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)。

日本人は計画がよいと50.2%が回答しているが34.0%は市場がよいと回答している。ここでも日中の経営者の考えは反対であるが、両者に違いはないという回答はほぼ同じである (15.8%vs.



市場 両者に違いはない 計画
図14 業績低下の問題に対応する

17.2%)。

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、中国人は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と計画による調整の方がよいという回答も25.3%と31.3%ずつある (図15参照)。

日本人も市場による調整がよいと40.9%が回答しているが3割は両者に違いはないと回答している。計画による調整がよいという回答は最も少なく25.8%である。日本人の今までの回答はほとんど計画による調整がよいという回答が多かったがこの質問には市場による調整がよいという回答が最も多いのはなぜであろうか。やはり、問題を解決するには市場による調整に任せなければならないことが多いであろう。

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、中国人は計画による調整の方がよいという回答が39.2%で最も多い (図16参照)。次に多いのは両者に違いはないが33.6%である。しかし、市場による調整の方がよいという回答も27.2%あり回答が分散している。

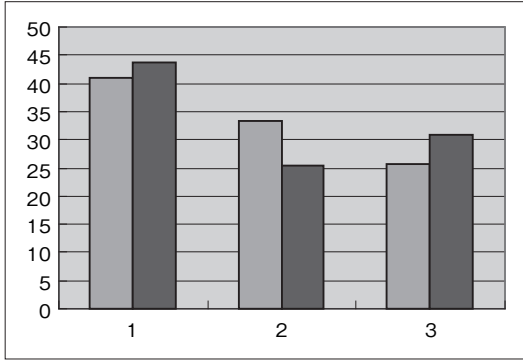


図15 問題を単純化する

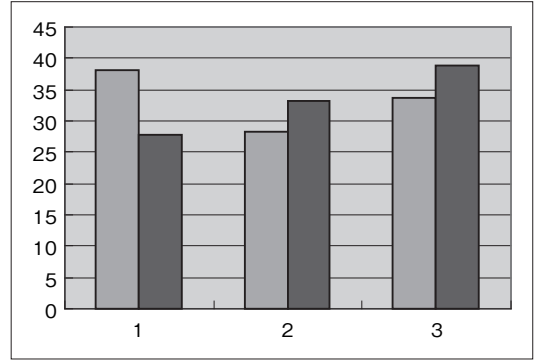


図16 結束を強化する

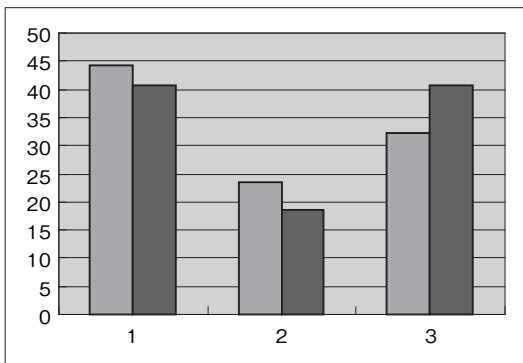


図17 共通の目標を達成する

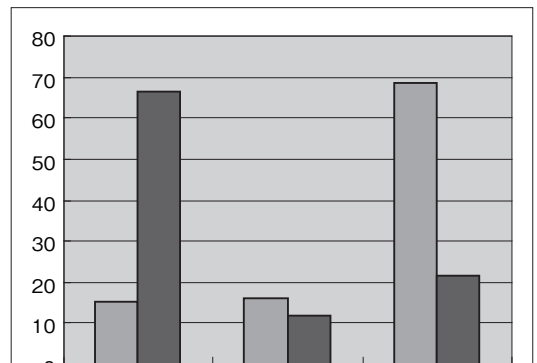


図18 外部の変化に対応する

日本人は市場がよいという回答が38.1%で最も多いが計画の方がよいという回答も33.7%あり両者に違いはないという回答も多く28.2%で意見が3つに分散している。したがって、日中共に経営者の意見は分散していることになる。従業員の結束を強化するには色々な方法があるだろう。ある場合には綿密な計画を立てなければならないが、ある場合には市場の調整に任せた方がよい場合もあるであろう。したがって、日中共に両者に違いはないという回答も多いのであろう。

⑦「従業員の共通の目標を達成する」

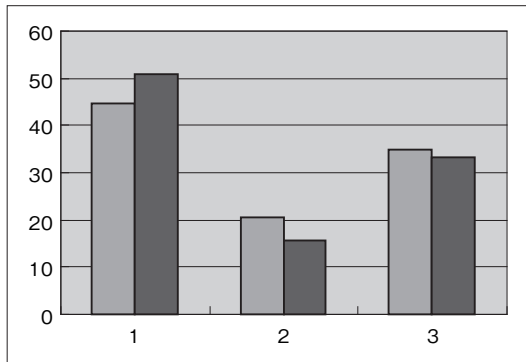
企業の目標は従業員の共通の目標である。それを達成するためには計画を立てた方がよいかそれとも市場の調整に任せた方がよいと考えているかを質問した。その結果、中国人は計画と市場による調整の方がよいという回答が同じで最も多く40.6%を占めている（図17参照）。

日本人は市場がよいと44.3%が回答しているが

32.2%は計画の調整がよいと回答している。やはり、企業の目標を達成するためには綿密な計画も必要であろう。計画による調整に任せた方がよいという回答も日中共に約3割以上あるが目標によってはその方がよい場合もあるであろう。しかし、企業の業績を伸ばすという目標を達成するにはその製品を製造する原材料がなければできない。その調整は市場に任せるしかない場合もあるであろう。

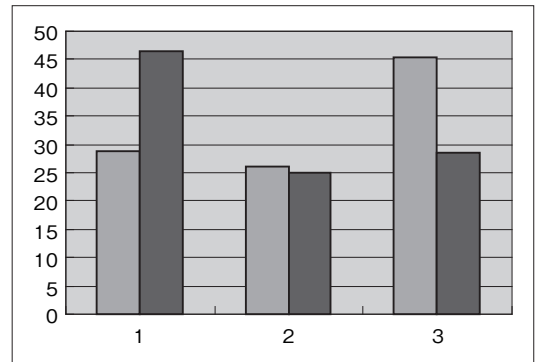
⑧「外部の変化に迅速に対応する」

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ほうが方と考えているのかを質問した。その結果、中国人は市場による調整の方がよいと考えている経営者が66.3%



市場 両者に違いはない 計画

図19 希少資源の効率的投入



市場 両者に違いはない 計画

図20 仕事への意欲を高める

である（図18参照）。日本人の場合にはその反対で約7割が計画による調整の方がよいと考えているのである。したがって、この問題に関しても日中の経営者の考えは全く反対であることがわかる。

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か質問してみた。その結果中国人は市場による調整がよいという回答が過半数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（33.3%）ある（図19参照）。

日本人も市場がよいという回答44.7%で最も多いが計画がよいという回答も34.9%である。したがって、この回答は日中共に似通っている。希少資源は入手困難であるのでやはり市場の調整に任せる方がよいのであろう。

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、中国人は市場による調整の方がよいという回答が半数近く47.0%を占めている。しかし、両者に違いはないという回答と計画による調整の方がよいという回答もそれぞれ24.8%と28.2%ある（図20参照）。

日本人は計画がよいという回答が半数近くの45.3%であるが、残りは市場（28.7%）と両者に違いはない（26.0%）という回答に分かれてい

る。したがって、日中の経営者の考えはまたもや反対であるが両者に違いはないという回答はほぼ同じである。

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た結果、中国人は市場による調整の方がよいという回答が約半数を占めているが、計画による調整の方がよい（28.6%）という回答と両者に違いはない（22.6%）という回答もある（図21参照）。

日本人は市場がよいという回答が38.2%であるが計画がよいという回答も37.4%であり大きな差はなく意見が2つに分散している。両者に違いはないという回答は日中共にほぼ同じ24.4%vs. 21.6%である。

以上11項目において計画の調整より市場による調整の方がよいという回答が中国人の場合には9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7割近く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。2項目だけ市場より計画による調整の方がよいという回答は従業員の目標

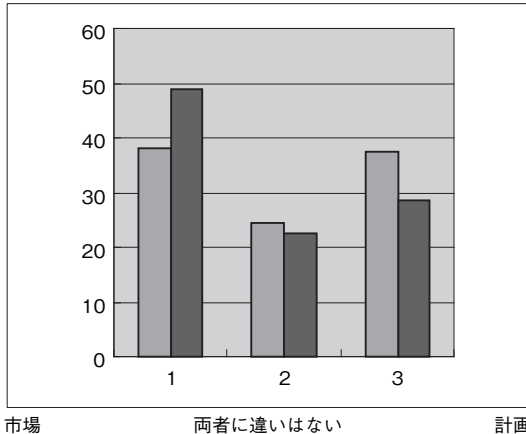


図21 評価基準を明確にする

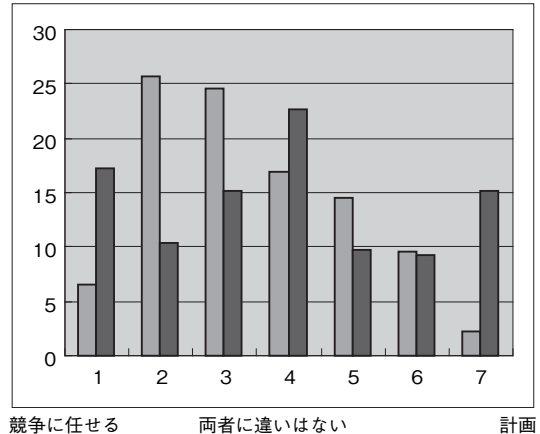


図22 計画か競争か

達成と結束を強化する時のみである。1項目は市場と計画が同じ回答でどちらがよいかわからないのであろう。それは従業員共通の目的達成の項目である

日本人の場合には計画5項目、市場が4項目である。市場による調整の方がよいという回答は中国人の方が多い。2項目は市場と計画がほぼ同じであるがどちらかという市場の方が多いので合計6項目が市場ということになる。それでも中国人の方が市場による調整の方がよいという回答が多いのである。

3) 計画か市場に任せた方がよいか

日中共に現在最先端のIT産業に関して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の競争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。」である。

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中国人の回答は賛成の合計が43.7%である。反対の合計は33.7%で中間の4番は22.6%である（図22参照）。すなわち、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は今までに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、反対と中間の4番の合計が過半数を占めているということは全く新しい産業である為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かわからないという状態であろう。

日本人の場合には賛成が56.7%で反対は26.5%である。中間の4番は16.9%である。したがって、日中共に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が、反対意見や中立の立場を取っている経営者も多いのである。

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国人は中間の4番が最も多い。しかし、過半数の51.6%は賛成している（図23参照）。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かろうか。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回答であろう。

日本人の場合には賛成が78.5%で大多数を占めている。反対意見は4.6%である。したがって、

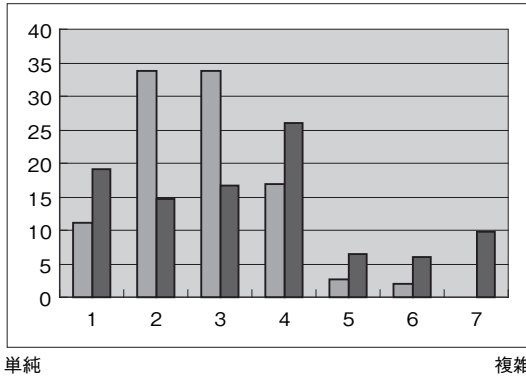


図23 複雑か単純な解決方法か

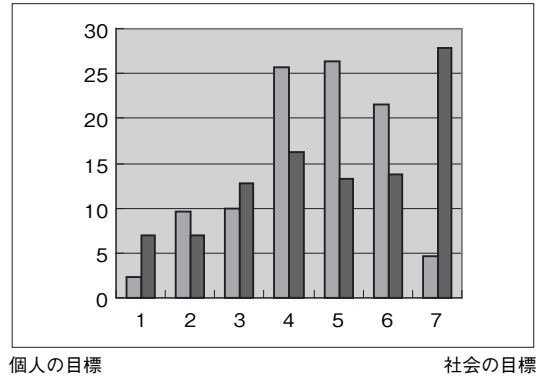


図24 社会か個人の目標か

日中共に単純な解決方法がよいと考えている経営者が多いということである。

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、個人の目標を考える方がよい。」という考えに対して中国人は非常に反対という回答が最も多く、過半数57.5%が反対している。賛成は約4分の1 (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社会の目標達成の方が優先すると考えるのは当然の結果であろう。

日本人も反対意見が52.5%で過半数を占めている。賛成意見は21.9%である。したがって、日中ともに個人の目標を追求す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のである。

以上3つの質問の結果は日中共にほぼ同じである。日中共に「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」と考え「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。」と考えている。しかし、「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、個人の目標を考える方がよい」という考えには反対しているのである。『ジャパン アズ ナ

ンバーワン』の著者、アメリカ、ハーバード大学名誉教授エズラ・ボーゲルは「[社会全体の利益のため]「国の発展のため」という理由で政策を推進することは民主主義国家では実行しにくくなっている。しかし、中国は共産党一党体制だから可能である。」と述べている⁷⁾。

日本は民主主義の国であるが集団主義の国であるので個人の利益よりも集団の利益を優先する傾向がある。したがって個人の目標よりも社会の全体的な目標の追及を求めるといふ考えに賛成が多いのであろう。

4) 国の事業か民間の事業か

最後に、6項目の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①職業紹介・派遣、②国の保安・警備、③放送・テレビ、④司法管轄業務・紛争処理、⑤病院・医療、⑥大学・高等教育の研究である。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%を完全に国の事業として、100%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。

①職業紹介・派遣

中国人の回答は国が行うべきだという回答が45.7%で半数近い。民間が行うべきだという回答は40.0%であり、国が行うべきだという回答の方が民間の事業だと考えている経営者より多い。し

7) 日経BP社『日経ビジネス』2009年11月30日、p.38。

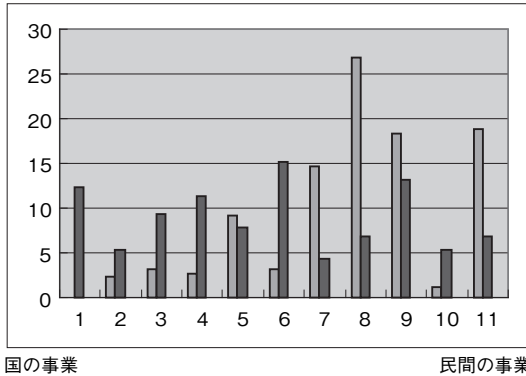


図25 職業紹介・派遣

(1 = 0%、11=100%、以下同様)

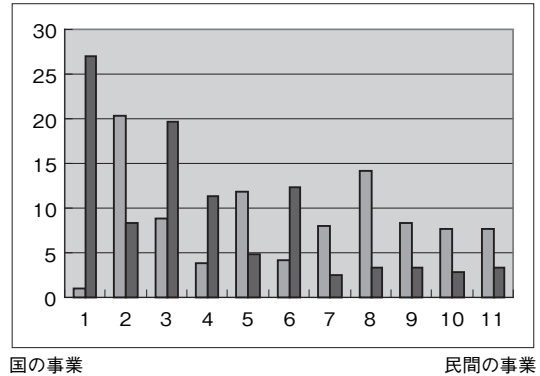


図26 国の保安・警備

図26 国の保安・警備

かし、中間の50%という回答が最も多いのはどちらでもよいと考えている経営者が多いということである（図25参照）。日本人の場合には民間が行うべきだという回答が79.7%で大多数を占めている。国の事業だという回答は17.3%である。中国ではほとんど国が行っているが、日本では民間が多い。しかし、すべて民間が行っているわけではなくハローワークは公共の施設である。

②国の保安・警備

中国人の最も多い回答は0%の26.3%である。50%以下が7割以上を占めているので国の保安・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17.0%である（図26参照）。

日本人の場合にも国の事業だと考えている経営者が49.8%と約半数である。民間の事業だという回答も46.0%で約半々ずつに分かれている。国の保安・警備はその国にとって最も重要な項目の一つであるから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。

③放送・テレビ

放送・テレビも中国人は0%が最も多い回答で26.3%である。国の事業だと考えている経営者が67.3%を占めているので大半の中国人は放送・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）。民間の事業だという回答22.6%である。実際の放送・テレビは過去も現在も中国ではすべて国や地方政府が行っている。外国では民間

も経営しているので、約2割は民間が行うべきだと考えている。

日本人の場合には中国人とは反対で78.5%が民間の事業だと回答している。国の事業だという回答は21.8%である。日本のテレビはほとんどが民間事業であるが一部国営テレビ局も残っている。しかし、このテレビ局も民営化される日も近いかも知れない。

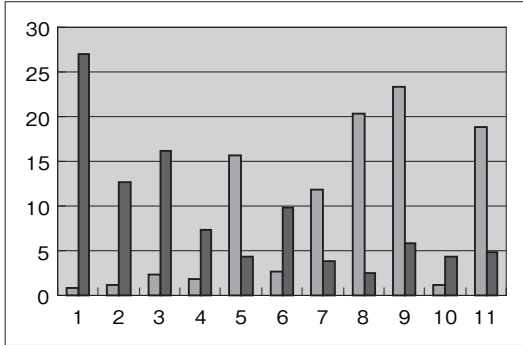
④司法管轄業務・紛争処理

司法管轄業務および紛争処理は中国人経営者の約半数（49.0%）は0%の国が行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）。

日本人も国の事業だと考えている経営者が67.3%で過半数を占めている。民間の事業だという回答は31.6%である。日中共に国の事業だと考えている方が多いが中国人の方が多く、日本人の場合には約3割は民間の事業だという回答もある。日本でもアメリカのように裁判に民間人を裁判員として参加させる制度が始まった。しかし、司法管轄業務はまだ国の事業であると考えている経営者が多いようである。

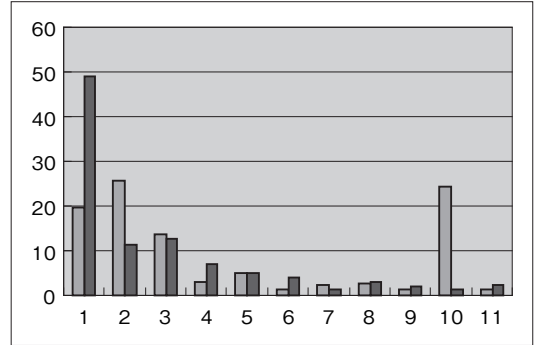
⑤病院・医療

中国人は病院・医療も0%を選択した者が最も多く25.3%、合計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%である（図29参照）。日本人の場合には民間の事業だという回答は50.5%、国の事業だという回答が43.8%



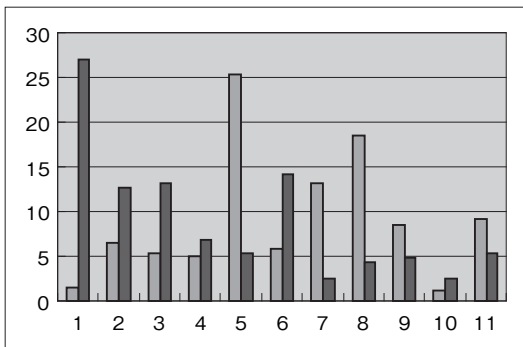
国の事業 民間の事業

図27 放送・テレビ



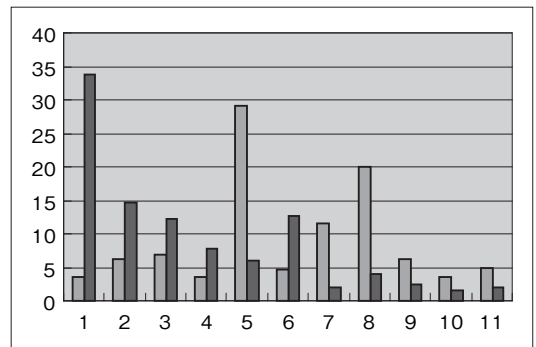
国の事業 民間の事業

図28 司法管轄業務・紛争処理



国の事業 民間の事業

図29 病院・医療



国の事業 民間の事業

図30 大学・高等教育研究

と約半々に分かれている。中国では医療施設はほとんど国のものであったが最近では私営のクリニックも増加している。日本では私営の病院が多いが国公立病院もあるのでこのように回答が割れたのであろう。

⑥大学・高等教育研究

大学・高等教育も中国人の場合には0%が33.8%で合計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%である(図30参照)。

日本人は国の事業が49.3%、民間の事業が46.2%で半々に意見が分かれている。日本では大学は国立と私立では私立の方が多いためこのような結果になるが中国ではほとんどが国立なのでこのような結果も理解できる。しかし、最近では私立の大学も増加しているため民間の事業だという回答も13.3%ある。

以上6項目すべてにおいて中国の場合には国の

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84.8%が国の事業であると考えているのである。国の保安・警備と大学・高等教育も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6領域の中で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。

日本人の場合には民間の事業だという回答が多いのは3項目で職業紹介・派遣と放送・TV、病院・医療である。国の事業だという回答は2項目で国の保安・警備と司法管轄業務・紛争処理である。大学・高等教育研究は民間と国の事業だと半々ずつに意見が分かれている。

4 まとめ

以上の調査結果からいえることは日中の経営者

が考えていることは似ている点もあるが異なる場合が多いことが判明した。競争に関しては同じようにきびしくなっていると感じているが過去10年に関しては反対意見である。しかし、市場経済はよく機能していると考え、市場の方が計画経済よりよく、市場に任せる方がよいと考えている点は同じである。国が経済をコントロールできるかどうかに関しては反対意見である。企業が計画できるかどうかに関しては日中共にできるとの意見で一致している。

企業の目標達成のためには計画か市場の調整に任せた方がよいかに関しては6項目は日中の経営者の意見は異なるが5項目に関してはほぼ同じである。IT産業の育成に関しても日中共に似たような考えである。最後に6項目の領域においてそれらが国の事業か民間の事業かに関しては中国人はほとんどが国の事業であるという考えが強いが日本人の場合には民間の事業または国と民間が半々という回答が多い。したがって、仮説「中国は計画経済から市場経済に方向転換したが長い間計画経済であったので急にすべての面において市場経済がよいという考えに変えることは困難である。したがって、まだ多くの面において計画経済の方がよいと考えている経営者が多い。日本では規制がまだ残っているが徐々に規制緩和されているので計画経済より市場主経済がうまく機能していると考えている経営者が多い。」は一部検証された事になる。

中国人経営者の考えは市場経済が良いという方向に変化しているが、実際問題となるとまだ国がコントロールして国の事業としてすべきだという考えが根強く残っているようである。特に経済面以外の面においてその傾向が強くみられる。日本

の場合には資本主義という体制をとってはいるが実際にはいろいろな規制があり、完全な自由競争ができない面も残っている。

5 今後の課題

本論文では日本人と中国人経営者が計画経済か市場経済のどちらの方がよいと考えているかをアンケート調査の結果に基づき検証した。日本と中国では経済システムが違うが同じような意見も多々みられたしもちろん異なる意見も多かった。中国は巨大なマーケットを抱えているので世界中の企業から注目されており取引額も年々増加し続けている。

2008年の輸出総額は世界で1番である。その結果、外貨準備貯蓄額も世界一である⁸⁾。しかし、すべての取引が順調に行われているわけではない。商習慣や法制度の違いからトラブルが頻繁に起こっている。中国もWTOに2001年に加盟してからは世界基準に従ってビジネスをしなければならなくなった。中国の企業と取引をする場合には中国人の考えや価値観をよく理解しないと失敗することが多い。このアンケートでは経営者の意識や価値観に関してたくさんの質問をしその結果を日本人の経営者の意識や価値観と比較しながら検証した。その結果類似点や相違点が明らかになり今後のビジネスがスムーズにいくことを願う。しかし、中国での調査は東北地方の都市で実施されたので他の都市の経営者と同じような意識や価値観を持っているかどうかは疑問である。今後他の地域の経営者の意識調査もして比較して見る必要がある。

8) 関 志雄『チャイナ・アズ・ナンバーワン』p.67、東洋経済新報社、2009年。

A Comparative Study of Japanese and Chinese CEO Attitudes

ABSTRACT

The purpose of this paper is to compare Japanese CEO attitudes with those of Chinese CEOs. There are two economic systems in the world: planned and market-oriented. The Japanese economy is based on a market-orientation while the Chinese economy has been based on a planned one. However, China changed her direction from a planned economy to a market economy in 1978 by Deng Xiao Ping. In the past thirty years the Chinese economy has developed greatly. The average GNP in this time span is 9.8% while that of the Japanese is 2.4% and the American is 2.9%. Accordingly, Chinese CEO's attitudes have changed greatly, too. They now prefer a market economy to a planned one and they think that under a market economy, everything goes more smoothly than under a planned one. Before China changed her direction, the government owned and controlled every company, but after she changed her direction, many private companies were established and started their business without government control and many of them have been operating successfully. The income of Chinese workers has increased greatly and their quality of life has improved, too. Therefore, Chinese CEO's prefer a market economy without government control even if they suffer from severe competition that they never have experienced in the past planned economy.

But in the real world, Chinese CEOs still think that many things such as broadcasting and television, hospitals, universities, employment agencies, public security, and judicial systems should be controlled by government.

Key Words: Japanese and Chinese, CEO attitudes, planned or market economy