

博 士 学 位 論 文

内容の要旨および審査結果の要旨

第 2 1 号

2 0 1 6 年

東 京 国 際 大 学

は し が き

本号は、学位規則（昭和 28 年 4 月 1 日 文部省令第 9 号）第 8 条による公表を目的とし、2016 年 3 月 19 日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨および論文審査結果の要旨を収録したものである。

学位記番号に付した甲は、学位規則第 4 条第 1 項（いわゆる課程博士）によるものであり、乙は同条第 2 項（いわゆる論文博士）によるものである。

目 次

学位記番号	学位の種類	氏 名	論 文 題 目	頁
甲第47号	博 士 (商学)	袁 暢 エン チョウ	改革開放後の中国「内資企業」における企業進化と 「経営者」の成長（1978～2003） —制度変化との関 係を中心に	1

氏名・（本籍地） 袁 暢(中国)

学位記番号 甲第47号

学位の種類 博士（商学）

学位授与の日付 2016年3月19日

学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当

学位論文題目 改革解放後の中国「内資企業」における起業進化と「経営者」の成長
（1978～2003） —制度変化との関係を中心に—

論文審査委員（主査） 教授萩本眞一郎

論文審査委員（副査） 教授須貝栄

論文審査委員（副査） 教授渡辺基之

論文審査委員（副査） 教授小岩信竹

I. 論文内容の要旨

第一章 序章

- 要点（1）制度変化と企業の発生・進化の相互作用の過程を時系列的に捉え、その帰結である経営者（所有者経営者を含む）の特徴を説明したい
- 要点（2）制度が変化する文脈②制度変化の配列、③制度の経路依存性、④制度間の補完性に着目する。
- 要点（3）中国固有の背景を考えれば、通時的（diachronic）な方法が適当であり、比較史のパイオニア的研究としては有効と考える。

論文では、まず計画生産を実行するだけの「生産単位」から、「企業」へと転換していく過程を制度変化と関係しつつ記述し説明したい。さらに制度変化と企業の発生・進化の相互作用の過程を時系列的に捉え、その帰結である経営者（所有者経営者を含む）の特徴を説明したいと考える。

研究方法は歴史的な方法である。このような中国の制度変化に対して、本論文では通時的（diachronic）な方法を採用している。対象の一時点における構造を体系的に記述し、その構造のなかで発生する因果性を追求する、共時的な（synchronic）方法をあえて用いず、時間的経過にともなう「企業」への進化、「経営者」の成長のフェーズをまず「記述」する歴史的な方法を選択した。

それは、中国経済の固有の背景があるからである。過渡的な組織形態が多様にあつてある時期は存在しても消滅してしまうか、影響力が落ちるかという現象がみられること、1997年以降に国有中小企業の多くを民営化し、民営企業の内容が大きく変化した事実があるからである。

制度についてはノースが採用している定義を用い、法令を含む史料を利用した制度の歴史研究としたい。ただし、①制度が変化する文脈②制度変化の配列、③制度の経路依存性、④制度間の補完性に着目して、因果性を重視した理論研究にも参考になる研究とする。

中国においても現代を対象とした経営史的な研究は少ない。アメリカの経営史研究や他の先進国との比較研究も必要だが、比較する軸がなになのかをまず知る必要がある。この意味で研究のパイオニア的な意味があると考ええる。

第二章 改革開放初期における制度変化と「企業」の創造—国営企業における経営自主権の拡大と行政管理の変革を中心に

- 要点（１）国営企業に分権化があった。経営自主権があたえられた。
- 要点（２）国営企業に、利潤留保、従業員へ分配などに裁量が認められ、関連する制度改革が始まった。
- 要点（３）工場長請負制が生まれ、経営権（経営執行権の包括的な委譲）の執行責任者が明確化され、国営企業経営者は、すべて俸給管理者（salaried manager）であり、高学歴で技術かマネジメントの経験のある実務家（practitioner）から内部選抜された。

結果として、行政の末端にある「工場」から国営企業は変化し始めた。政府は、所有権改革には着手しないで、経営自主権の拡大から改革に着手した。

1978年—1992年の間に生じた企業の機能面の変化は、まず①企業が経営の提案権をえたこと、②外部との取引が認められ流通・マーケティングなど機能分化がみられたことがあげられる。計画機能、顧客へのアクセスはいままで予定されていなかった。

企業に対するインセンティブと制約の側面で新しい変化は、①利潤の留保と従業員への分配の裁量権が認められたこと、②課税の導入、投資資金調達を銀行融資への変更がある。前者は、国営企業に効率改善のインセンティブとなり、後者はソフトな予算制約の修正を試みたにつながる第1歩であった。

マネジメントでの顕著な変化もある。まず①党と従業員代表大会が経営者の意思決定権の制約にならないように権限がデザインされ、集団的意思決定はみられなくなった。そして、②経営権（経営執行権の包括的な委譲）の執行責任者が明確化され、国営企業経営者は、すべて俸給管理者（salaried manager）であり、高学歴で技術かマネジメントの経験のある実務家（practitioner）から内部選抜された。

このように、機能、インセンティブと制約、マネジメントで新たな変化がみられ、「企業」への進化の端緒がみられはじめた。

これらは制度変化の帰結といえる。中国に市場圧力や技術的イノベーションはみられなかったからである。制度変化のプロセスにみえる特徴として、①制度変化の立案と実施の方

法が、経験的で改革的 (progressive) であったことである。辺境地域の四川省で政治的リスクをともなった試行 (venture) である経営自主権拡大を追認し、中央で実験し全国的に展開した。②制度変化は、補完的制度を考慮した1体的改革であったことである。よう政府は、経営自主権が機能するように補完的な制度改革、たとえば「利改税」「撥改貸」の財政・金融改革を実施し、同時に「工場長制」を導入した。「請負制」はこれらの制度と実施の検討はほぼ同時に開始されたが、本格的実施の時期は遅くしている。そして、③制度変化に「選択 (selection) および淘汰」の効果を加えてデザインされていることである。請負制の類型には、高パフォーマンス企業をより拡大させる選択肢を含み、税制金融改革は十分ではないがソフトな予算制約を修正し「選択 (selection) および淘汰」の圧力を機能させる端緒でもあった。

これらの制度改革によって経営自主権の拡大が、マネジメントの行政、党、従業員大会からの独立 (independence) に結びついた。 国営企業の存在は、依存性を引き起こす原点ともいえるが、それを改革するのが初期の制度変化である。すべての制度変化は「新奇性」をもっている。いままでの中国にない制度変化が生み出す現実的結果が次の展開を生み出す動力源 (engine) となり、経路依存を生み出す条件になる。改革の成果と経路 (path) については後で論じたい。

ただ、制度変化の「配列」は整合的で無理のない展開であったといえる。 時間的変化にとまなう制度変化の配列で、言及したものうち不可逆の特徴がみられるものは、4つある。

まず①経営自主権の拡大→所有権改革、②経営自主権の拡大→市場化比率の拡大→双軌制導入→価格完全自由化 ③経営自主権の拡大→経営執行責任者の明確化 (請負制) →所有権の明確化 ④ソフトな予算制約→ハードな予算制約である。このなかで、②の市場化比率の拡大と、③の経営執行責任者の明確化 (請負制) が第I段階から進んだ変化である。

第2章では、国営企業の改革に絞って制度と組織 (国営企業) の変化を1978-92年まで扱った。ここで将来の改革に影響をあたえる要因としての政府の組織能力について付け加えておきたい。ここでいう組織能力とは、政策を構築し、戦略を立案し、それを実現する実行する能力をいう。中国政府の組織能力について、次の点が指摘できる。

まず、①政策の実施にパターンがみられることである。この章との関係では、経営自主権を行使する国営企業の数を増やしていく漸進的 (incremental) な方法と、新たな方法を公認し中央主導で全国展開という改革的 (progressive) な実施を組み合わせる制度変化のプロセスに利用した。 既得権益を守りつつ、新しい分野を拡大していく「増分改革」を初期から改革開放政策に活用したのである。このように、制度プロセスに経験的で、漸進的で時に改革的に実行する、変化の形式 (form of change) を持っているという点である。

さらに②企業内部のルールについて当初より理解が深いことである。裁量権を与えて許認可コントロールを用いる、人事、投資、資産処分の権能は集中し、それ以外は包括的に委譲するなどの分権化に対する整合的な見解、集団的意思決定は避ける、請負責任者に抵当金の指出を求めるなど組織運営のルールについても緻密な設計がみられる。先進国のマネジメ

ントの学習とはいえない、柔軟性と独自性を読み取ることができる。

政策と制度変化の設計者としての政府の組織能力は、1993年以降の改革で試されることになる。

さて、長期的な視点、あるいは先進国との比較史的視点からみて、注目し確認しておくべき歴史的事象がある。内容的にはすでに述べたことになるが、マネジメントの成熟(maturation)である。中国の国営企業では、マネジメントの独立化と同時並行で成熟がみえた。

その特徴の1つは、市場競争のない国営企業に①中国固有の俸給経営者で、しかも請負契約によって経営執行権を委任されたジェネラルマネージャーが生まれたことである。かれらは、技術かマネジメントで知識と経験をもっていた経営自主権の分権化と請負制から、先進国の専門経営者に近いあるいは機能的同等物として国営企業内部で生まれた。

もう1つは、文革時代の政治権力と政治宣伝が後退し、②技術やマネジメントといった実用的な知識と経験が重んじられ、同時に急速な高学歴化と若い世代の昇進みられたことである。国営企業で、組織能力形成の枠組みができはじめたといえよう。もちろん、市場競争にさらされていないので、ほんの端緒にすぎない。国営企業で準備された組織能力が、制度変化の原因や制約を形成する要素となる。

第三章 個人企業 経営者の出現と特徴

- 要点(1) 失業対策で個人企業が認められたが、個人企業と民営企業は、政府の特段のサポートはないが最低限の制度的保障のもとでビジネスが創始された。
- 要点(2) 成長の経路は、戸籍、雇用、イデオロギーなどで形づけられた。
- 要点(3) 農村部で個人企業は成長した。毛沢東以前の農村工業化の伝統と、農業生産責任制の成功で過剰労働力があつたことが主な要因である。

個人企業の発生について経路依存の視点から考察してみた。改革開放政策の開始以降、短期間で初期条件与えられ長期的な成長軌道にのつたが、戸籍、雇用、イデオロギーなどで改革開放時に維持されていた制度的な制約が経路選択に影響した。

個人企業は都市では失業の受け皿になり、農村部では都市への人口流入を止める方策となった。改革開放当初に都市部での失業があり、農村部で過剰労働力があつたからである。このため戸籍制度は改革開放以降も厳格に運用された。戸籍制度によって、農村から都市への人口流入と個人企業の参入が禁止されたのである。これは農村部と都市部とを別々に成長させるという経路がとられることになった。

しかも都市部と農村部では、個人企業にとって制度的な基盤が異なっていた。農村部には毛沢東の政策によって農村工業化が浸透しており、人民公社制度のもと社隊企業が設立さ

れた。機械修理、部品製作、機械利用の製造・サービスなどが組織化されて行われていた。都市部では文革を経て工業のみならず商業もビジネスの組織的な基盤は無くなっていた。

さらに農村部と都市部では雇用制度が根本的に異なっていた。農村部では、農村内部で過剰な人員を吸収させることが政府の方針だった。戸籍制度は補完的に働いた。その結果、農村部ではビジネスを作り出すプレッシャーが存在していた。さらに郷村部で政府の財政移転が小さく補助金に依存できないので「ハードな予算制約」があったこととも補完的である。これに対し、都市部では国家が雇用を管理していた。そして国営企業では従業員子弟雇用制度が1986年まで存在した。

このように、戸籍、社隊企業、郷村の財政など、改革開放以前からの制度的な枠組みの上に、個人企業が成長した。

農村では郷鎮企業（後述）で著しい成長がみられ、都市では1部の例外を除いて零細な個人企業に止まったのである。農村では郷村を中心に集団所有企業を設立し工業化が進んだが、都市では飲食業、小売業、修理業、サービス業、自動車運送、服飾加工などに個人企業の職種は限定された。1987年段階では、ホテルや飲食業でのチェーン展開、アパレル量産、スーパーマーケットなどの新たな業態の導入は見られなかった。

戸籍、業種、雇用以外にも依存性を生んだ条件がある。1つは、日用品など消費財の不足であり、もう1つはイデオロギーである。改革開放前の重工業重視の政策は、消費財の生産を抑圧していた。国民の所得を低く抑え、重工業に投資されていた。農民の所得が上がるとこれが反動となって、消費財あるいはサービスに対する需要を強く牽引するようになった。これは、農村部の工業と都市部でのサービス部門で個人企業の成長を用意したのである。

戸籍、業種、雇用制度など、改革開放政策開始前に存在した制度のみが、個人企業の成長を決定したわけではない。改革開放後に再生した個人企業が持続的に成長するためには、政府による継続的な制度変化が必要であった。

政府の「民営経済」（個人企業と民営企業の総称）に対する制度変化のパターンは、国営企業の変化に対するパターンと同じく漸進的なものであった。多様な所有形態の存在をみとめることから出発し、補完的な改革もおこなった。

まず、政府は、「民営経済」を段階的だが早いペースで公認し、制度化してきた。しかし、家族外の雇用、個人資産の所有、市場取引についてのイデオロギー的な偏見が改革開放後の数年間は強かった。国営企業の存在は1987年でも揺らぐずその地位は非常に高かった。

「民営経済」についての評価は、1983年鄧小平「先富論」から始まる。それ以降、1984年の中央銀行の民間融資が可能になった。また、中国共産党第12期中央委員会第3回全体会議は「経済体制改革に関する中共中央の決定」を採択し「商品経済を十分に発展させてこそ始めて経済を真に活性化させることが出来る」とし商品経済の発展を公認した。

1987年第13期中国共産党全国人民代表大会で、党として初めて民営経済の発展を承認する政策を示し、1988年4月第七期全国人民代表第一次會議で憲法修正案を採択し「民営企業は公有制経済を補充する」と条項を追加した。これを受け國務院は「民営企業とは、企

業の資産が個人の所有に属し、8名以上の従業員を雇用する営利的経済組織」と定義し、民営企業が完全に公認された。

補完的な制度改革として、国営企業の雇用改革があげられる。これは役10年後国営企業のリストラの受皿に個人企業、民営企業なる制度的準備ともいえるものであった。

1986年7月12日、国務院は、国営企業労働用工制度改革の4つの規定、すなわち、「国営企業労働契約制実行暫行規定」、「国営企業違反者辞退残行規定」、「国営企業求人用人暫行規定」、「国営企業従業員無職者保険暫行規定」を公布した。

以上の規定で、1986年10月1日から、国営企業の労働者募集で「社会に向けて、公開の場で募集し、全面的に審査し、優秀者を選択」しなければならないこと、さらに労働契約制が実行され、同時に子供引継等の制度が廃止された。「国営企業求人用人暫行規定」第2章第5条は、「企業が労働者を募集する際に、審査合格者のリストを公表し、公開に採用しなければならない。企業が内部で労働者を募集してはならず、退職者の子供引き継ぎの方法を実行してならない」と規定した。

このように、個人企業と民営企業は、政府の特段のサポートはないが最低限の制度的保障のもとでビジネスを創始し、成長軌道に乗せた。

北京の固定資産、流動資産の合計の平均 飲食が交通運輸。従業員子弟就職制度で就職圧迫、親退職させて若返り、定年、国営企業の辞職、(北京)開業許可にあたっては失業青年には甘く、退職労働者には厳しくすることが通達されている。個人企業経営者の学歴引く専門、短大、大学1.9%、北京の3分の1雇用あり、7人を含む7名以上が6%、5万元以上の資本金と流動資金が2.2% 雇用者がいる個人企業経営者の業種別で月収が1008元(平均)なので5万元は何週の10倍程度になる。北京市個人企業経営者の平均月収が800人民元、雇用労働者の7.1倍である。

第四章 改革開放後における郷鎮企業の台頭と制度変化

- 要点(1) 郷村立企業(集団所有制企業)は、技術の単純で需要が旺盛な消費財産業で成功した。国営企業から資材や技術の調達が可能になって成長が加速した。
- 要点(2) 郷村立企業の台頭は、郷村政府は行政の末端にあったゆえに財政移転(補助金)が小さく、ハードな予算制約にさらされていたことも一因である。企業を成長させないと行政サービスが向上しない状況にあった。
- 要点(3) 郷村レベルでは知識層はすくなく、行政経験のある人材が多く郷村政府の設立した集団所有制企業の経営者となった。彼らは、請負制のもとでジェネラルマネージャーとして成長した。そして、俸給表で給与が支払われるサラリードマネージャーであった。

(1) 郷鎮企業の成長にみる経路依存と補完性

郷鎮企業の成長は、政府による制度変化から始まった。政府は、早期に社隊企業の公認し、企業形態についての規制緩和を実施した。

当初、政府は社隊企業の国営企業との競合を懸念していた。それを公認し、育成する方向を明確化したのは、国営企業と異なるマネジメントの要素、つまり独立採算、投資収益、広い裁量権、研究利用や販売機能面での柔軟性などを評価したからだった。

さらに1984年に郷鎮企業に改名したときに、多様なタイプの企業形態を認めたことは早期に行われた規制緩和といえる。なお、戸籍制度は変更せず、都市への人口移動への抑制は持続した。他方、農村の余剰労働人口は農村で吸収する原則があったので、それは郷鎮企業に対する成長のプレッシャーとして働いた。

農業の工業化のための基盤と社隊企業という組織的な基盤のうえに、郷村立企業の公認、多様性（個人企業等）の容認、および戸籍制度が経路(path)を設定した、郷鎮企業は短時間で収穫逡増を生み出した。

しかし、郷鎮企業の収穫逡増は上述した制度変化の成果ばかりではない。1978年の改革開放政策以降、さまざま分野で多様な制度変化が同時並行で現れていた。それらとの補完性を制度変化の時系列的順序に注意しながら説明しておきたい。なお、他章と重複するところも1部あることをお断りしておきたい。

まず、農業での生産責任制が導入され、農民各戸の生産にインセンティブがもたらされ生産性が伸びたことが指摘できる。さらに政府によって農産物価格が引き上げられた。その成果は大きく、農民の現金収入が増え購買力は拡大し、さらに耕作での生産性が高まったため農村に余剰労働力がうまれた。戸籍制度から都市労働者になれないため農村に滞留したので郷鎮企業はそれを有利に利用することができた。生産責任制は各戸のニーズにあった農業機械の需要がもとめられ製品、機能の多様化のニーズが生まれ、同時に農薬や化学肥料の需要も増えた。農業の拡大は、農業の副業扱いであった社隊企業の活動を拡大できる正当性条件を初期に用意した。

国営企業が購入する原材料や販売ルートが郷鎮企業が奪うのではないかとこの疑念が強く持たれていた。しかし、国営企業に双軌制と請負制が導入されると、郷鎮企業は認められた取引によって原材料を調達することが可能になった。工業原料の政府統制物資は1979年の837種類から87年には27種類に減少した。新興産業では、川上の材料や部品は輸入が多く国営企業とは競合しない成長産業もあった。

郷鎮企業への技術移転に政府は肯定的で寛容な姿勢を継続したことも補完的である。初期の事例では「白蘭道路」¹と呼ばれた国営企業と社隊企業との委託生産による協力がある。

1 1984年9月、万里は、北京市の重要責任者と会談し、「白蘭道路」の経験を肯定した。具体的に、都市工業を、組織的に、段階的に城郷へ拡散し、次第に城郷間の分工を実現すること、多層的な産業構造を実現し、これは、中国の特色のある社会主義を建設するにあたって重大な問題と関わっている。同年12月、万里は、また全国農村工作会議の会談において、「白蘭道路」は、全国的にも適用可能な普遍的な意義を持っており、農村産業構造の変革からみても、農村の力の他に、都市の先進生産力の補助が必要であると指摘した。（『当代中国』叢書編集委員会、『当代中国の郷鎮企業』、1991年8月、当代中国出版社、131-132頁。『当代中国』叢書編集委員会：馬杰三(主任)、黄海光(副主任)、吳尚人(副主任)）

その際、国営企業のエンジニアから生産についての技術移転が行われた。

国営企業の北京洗濯機工場は「白蘭ブランド」の洗濯機の増産を計画し、北京郊外の社隊企業に委託生産を拡大した。1979年に7000台の生産は、1983年に23万台に急増し、生産コストも44%低減された。郷鎮企業を中心に36カ所の委託加工工場が、90%を超える部品を生産した。

この成功モデルは「白蘭道路」とよばれ、これは1981年「関与社隊企業が国民経済調整方針を貫徹する若干の規定」により、「政策性発展方向」と認定された。1985年には北京全市で500社以上の国営工場が部品の委託生産を郷鎮企業に行うほど普及した。2委託生産の提携は、郷鎮企業が土地、建物、設備、国営企業が技術、販売ルート、設備投資を提供して国内の合弁企業である「聯営企業」となることもあった。また、聯繫なお、国営企業の退職エンジニアを郷鎮企業が雇用すること、現役エンジニアの休日の「手伝い」（「日曜エンジニア」）を黙認することも技術移転の手段となった。

都市での個人企業が認められたのは1979年であった。1984年に郷鎮企業に「國務院第4号文件」が出され農村部で個人企業が認められたが、それは民営企業の創設を事実上可能にしたものであったといえる。

1984年に財政請負制が中央政府と地方政府の間で導入されている。これが重要な制度変化であったのは、省県レベルの地方政府が郷鎮企業の成長に影響をあたえる政策のアクターとして登場する契機になったからである。財政請負制で、地方政府は費用や経費を徴収し「予算外予算」に計上することが可能になった。地方政府は税目と税率を変更する裁量権を得て、国営または郷鎮企業に対して振興策を実施する財源をもてたからである。この点について2部の分税制の部分で再度触れたい。

同時に行政管理上の変化もみられる。政府（省-市-県）の官僚の人事評価が経済的なパフォーマンスに連動するように改訂されたので、管轄地の経済成長に強いインセンティブを持つようになった。彼らのインタレストは純粋な利潤動機ではなく官僚としての地位の上昇であったが、ビジネスの成長に強い関心を持つようになった。この点は、過去に政府幹部は郷鎮企業に既得権益を持たなかったことを意味していると同時に、官僚のビジネス分野での権益拡大が可能になったことも意味している。

これらの制度は郷鎮企業の成長の市場と技術環境に補完的に働いたのである。財政の分権化による地方政府の財源移転、国営企業への双軌制と請負制による技術移転と原材料の供給、生産責任制による農村市場の購買力などがその具体例である。

郷鎮企業の成長には、①政府の技術移転の推奨、②国営企業の双軌制と請負制導入によって原材料の調達が可能になったこと、③地方政府への財政請負制導入と地方官僚への人事評価の変更による産業振興へのインセンティブなどの他の分野の制度との補完性が指摘できる。

しかし、これらを政府が郷鎮企業を急速に成長させるために意図的にデザインした制度

2張仁寿 李紅（1990）『温州モデル研究』中国社会科学出版社、79頁。

変化と解釈することは誤りである。上記の②、③は郷鎮企業の成長を第1の目的として実施されたものではない。中央政府は規制を緩和し、個人企業のちに私営企業など企業形態の多様性を認容し、上からの直接介入をしなかった。郷村政府は行政の末端にあったゆえに財政移転（補助金）が小さく、ハードな予算制約にさらされていた。これが郷村立企業を起業させる背景となった。

このように郷鎮企業は、計画経済を中心とする経済秩序の周辺（マージナル）部分にあって、規制が緩和された環境のなかで成長し、80年代後半では郷村立企業と民営企業のあいだで地域内競争が起こるまでになった。

次に、郷鎮企業がこれらの条件をどのように利用したか、利用して成長できたミクロの制度的構造はどのようなものであったかを検討しておきたい。それは、中国における起業家や経営者、いいかえればビジネスマンの特徴と不可分であるからである。

(2) 郷鎮企業の成長にみるミクロ的特徴と人的資源の蓄積

Township Village Enterprise が郷鎮企業の英訳である。農村部に立地する中小企業の総称で、企業形態とは関係ない地理的な概念である。ミクロ的な特徴によってタイプで分類すると、郷村立の集団所有制企業と民営企業とに分けることができる。

集団所有制企業には企業所有権に曖昧さが残り、民営企業は明確な所有構造に基づいていた。集団所有制の郷村立企業が成長を牽引する「蘇南モデル」では、郷村政府が援助または介入があり、民営企業が成長を牽引する「温州モデル」では郷村政府が積極的な役割を果たさなかった。さらに、郷村立企業は地区内の余剰労働力の吸収する責任を与えられていたが、民営企業は地元で安い労働力が調達できない場合、労働節約的な技術を採用して生産性を向上させるインセンティブが働いた。

集団所有制企業で企業所有権が曖昧 (ambiguous property rights) であるとは、資産売却権、残余請求権、経営権において最終的な権利行使者が事前に決定していないことを意味している。具体的には、①資産売却権と残余請求権が「社区」住民全体にあるが、権利の事実上の行使者が郷村幹部で権利行使が状況に依存していること、②土地の売却権は県と郷村政府との共有で企業は用地の使用権が与えられるだけであること、③所有者の代理人である郷村政府は、請負契約によって経営権を経営者に委任したが情報の非対称性によって有効なコントロールを実現できなかったなどがあげられる。

1978-92年の時間的推移とパフォーマンスのなかで、郷・村立の集団所有制企業も民営企業も成長を実現しえたことは歴史的事実である。「蘇南モデル」も「温州モデル」もどちらも成長した。先進国の経済理論からいえば、民営企業の優位が予想されるが、組織（organizations）間の競合で優劣の差がでなかった。

車嘉華と銭穎一は、集団所有制の郷村立企業について「依然に1種の公有制で、大都会の国有部門と根本的な区別がない」とし、違いは地方の小規模区域の政府のほうが、出資者としての利益を確保しようとするモチベーションが高く、企業を管理する能力が高かったと

ころにあると説明している³。

公有制のもと企業所有権が曖昧で、郷村政府の介入がある集団所有制企業の企業形態が成長しえた条件を具体的に特定しておきたい。それは、集団所有制企業が過渡的な企業形態だったか普遍的な企業形態であったかをのちに評価する際の基準になるからである。

集団所有制企業にも民営企業にも共通な前提として、まず郷村政府の予算制約が「ハード」であることがある。上級政府からの財政移転がなく中央銀行をもたない地方政府は非効率な企業を温存することは困難である。郷鎮企業のパフォーマンスがいい場合には、地元（「社区」）の福祉が増すので拡大し、近隣の郷村政府と競争が起こってさらに成長を加速する傾向がある。

そして同時期中央政府との財政請負制あったので、地方政府は集団所有制企業（赤帽資企業含む）に対して減税など優遇策を実施することができた。しかし、1994年1月に分税制が実施され財政請負制が廃止されるとそのような優遇措置はできなくなる。

郷村政府には、経営者が利益に反する行動を抑制する必要があるから、監視（モニタリング）が必要であった。モニタリングコストが発生することになる。当初は、郷村立企業の規模も小さく事業内容も単純であった。しかし、事業規模が拡大し請負制が導入される1980年代後半になると、郷村政府と経営者の情報の非対称性が大きくし、郷村政府のモニタリングコストは増加するようになる。

農村に過剰労働力があつたのも前提である。地元出身の従業員多い郷鎮企業では、企業への忠誠心が高く、地元に貢献しているという点でモチベーションも高い。良質な労働力を得ることができた。しかし、地元で過剰労働力なくなると、他の地域から安価な労働力を調達するか労働節約的設備投資を行うかの選択がおこる。郷村政府がコントロールする集団所有制企業では、地元で失業が増えると過剰人員を政府から押しつけられるので労働節約的設備投資は困難になった。

市場が未成熟であることは、集団所有制企業も民営企業も同様に成長した時期の特徴であった。農村部の所得も向上し、とくに消費財需要は急拡大し供給が不足し「生産すれば売れる」状況にあった。非価格競争もなくマーケティング戦略も重要ではなかった。生産の拡大スピードが企業成長の決定要因であった。しかし、1990年前後に供給過剰に変化し始めると市場ニーズにあった商品・サービスを提供できるかどうかの能力差が成果に直接影響するようになった。

経営資源調達に取引コストが高かった点もあげられる。これは、集団所有制企業には有利な点が多かった。国営企業の退職熟練技師、日曜技師の利用、国営企業からの原材料の調達、銀行融資の「貸出枠」の設定など、郷村政府の情報、信用、人脈などが利用できた。とくに1980年代前半には流通チャンネルはほぼすべて国営か集団所有制の販売組織で占められていたので、民営企業は流通チャンネルを活用するのは困難だった。しかし、前述したように1980

³陳鴻儀（2005）『中国郷鎮企業体制変化：市場自由化、契約形式の更新及び私有化』華中科技大学出版社、8頁。

年代後半に双軌制と請負制が国営企業に普及すると、対価を払えば容易に調達できるようになり、郷村立企業の優位性は低下した。

このような財政の地方分権化と市場の未発達が1980年代前半に存在し、郷村立の集団所有制企業の急成長が確認できた。

そして1980年代後半から天安門事件を挟んで1992年ごろまで、農村の過剰労働力の縮小、販売市場での競争拡大、原材料調達の自由化がみられた。郷村立の集団所有制企業と民営企業間の競争も1990年前後にはっきりと新しい段階に入った。

市場の未発達が徐々に改善されていくと、組織形態のなかで過渡的特徴（transitional character.）をもつ組織であったかどうかを判断することができる。

赤帽子企業、集団所有制企業に登録し取引コストを低下しようとしたが、市場ができてくると原材料の調達も可能になってくる。1994年からの税制改正で地方政府から減税などの援助を受けにくくなると民営企業にもどることになる。

「蘇南モデル」の無錫市では、民営企業の台頭を危惧して「有力措置」を実施したことは上述した。これは、地方政府が、「大都会の国有部門と根本的な区別がない」郷村立企業のコントロールの強化をねらったものであった。しかし、市場の未成熟が改善され供給過剰の市場に変化すると、国営企業と同様に市場ニーズあった業種転換や製品開発が遅れ成長の限界が見え始めた。

株式合作制企業では、市場競争が激化するなか業種の転換、レイオフ、技術導入などの戦略的な決定において経営者の裁量が機能しにくくなった。住民や従業員が株主大会を通じて戦略的マターの最終決定権を握り、現状維持や待遇向上など短期的な視点で戦略的決定を判断しがちであるからである。

中国において、「赤帽子企業」、株式合作制、「蘇南モデル」などが、その形態がもっていた固有の機能を発揮してさらなる成長軌道にのるのではなく、過渡的な形態になりつつあった。多様な組織の形態を認めるなかで、選択（または淘汰）が働いていた。

中国における制度変化の形式は、郷鎮企業においても国営企業の場合と同様のである。郷村立企業に所有権改革を迫るような急進的方法を採用せず、個人企業を認めて多様な組織形態を競合させて推移の結果をみるという漸進的な方法を採用している。

そのなかで、国営企業からの技術移転の推奨、国営企業に対する双軌制と請負制の導入など、郷鎮企業で競争が起こりやすくする制度変化を継続的に実施していることや、私営企業を法的に公認すること、株式合作制導入の実証実験など実態にあわせ将来の必要を考えた法的整備を継続していることなどは注目しておく必要がある。

中国の経済運営が、固定した予測や前提を置かず、現実的で漸進的な方法で行われている現れといえよう。劇的な方法ではないが、時間的推移のなかで選択（または淘汰）は行われている。

しかし同時に、郷鎮企業に起こった、過去にはない不可逆的な変化についても言及しておく必要がある。それは、郷鎮企業における人的蓄積である。

改革開放のスタート時点では、マネジメント人材の蓄積はなかった。文革直後であったため、むしろマイナスの蓄積であったといえよう。国営企業は別にして、それは権力側にビジネスに対する既得権益がなかったことを意味していた。農民側もビジネス経験はなかった。しかし、郷村といういわば辺境でビジネスが生まれたのである。

郷村レベルでは知識層はすくなく、行政経験のある人材が多く郷村政府の設立した集団所有制企業の経営者となった。彼らは、請負制のもとでジェネラルマネージャーとして成長した。そして、俸給表で給与が支払われるサラリードマネージャーであった。

彼らは、所有者の代理人である郷村政府よりむしろ企業や企業の従業員により責任を感じ、実地訓練 (on the job training) でえた「管理能力」を地位の正当性の根拠と考えていた。私人的な動機は弱かったが、経営者の地位は能力を発揮できることを動機とし、金銭的や社会的な地位を求めてはいなかった。その意味で、プロフェッショナルマネージャーの特徴を持っていた。

郷村制府と請負契約を結んだが、それは工業の勃興期にあった内部請負制度 (system of internal subcontracting) とは全く異なっていた。彼らは労働者を直接リクルートして低賃金で働かすことで利益を追求するインセンティブはなかったし、熟練工 (skilled artisans) でもなかったからである。

他方農村部で個人企業が台頭し、所有者経営者 (owner manager) が生まれた。多くは集団所有制企業の管理者、従業員、あるいは郷村政府の役人からの転出であった。企業は、戸籍移動が可能な地域内が多かった。彼らは給与所得者から所有者経営者に転身したもので、最初からセルフ・メイド・マンではなかった。社会的な地位は低く、従業員との収入格差も小さかった。改革開放当初 30-40 代で学歴は中卒レベルであった。

農村部の工業化において、郷村立企業から専門経営者的人材が、民営企業で起業家的人材が発生した。そして、専門経営者的人材が起業して起業家になることも多かった。

これらの特徴は、経営史的にみて中国独自の起業家、マネージャーの創発 (emergence) が郷鎮企業であったことをあらわしている。「現代企業制度」導入前に、人的資源の準備が進んでいたことは否定できない。

第五章 「現代企業制度」

- 要点 (1) 「現代企業制度」は、会社化で所有権を明確化し、政府の介入を抑制し、多様な企業形態の企業が市場競争での優勝劣敗し、敗者は破産させるという選択 (または淘汰) を意味していた。
- 要点 (2) 会社法を利用し母体会社から分社化することで、多角化戦略に従う (follow) 分権的組織構造が制度化され実施されはじめた。
- 要点 (3) 経営者は請負契約に由来せず、業績を理事会に対して責任もつ立場に変化した。そして、中国では日本と同じく経営者の多くは内部昇進者で占められるようになった。

た。

「現代企業制度」は、企業の進化を促進する画期的な内容をもっていた。まず、国有企業をふくめすべての企業に固有の財産権が認められた。国有企業も経営権が認められた。会社法によって所有権が明確化され、所有と責任の主体を客観的に定義できるようになった。その結果、経営自主権と請負制は無くなった。

会社では経営者（支配人）の権限と地位は法定になり、経営者の包括的な執行権限の委任はより安定化された。また、従業員が経営者の決定に拒否権もつような運営は公式的に認められなくなった。経営者の地位は強化された。

政府の主な経済機能は「マクロ的な調整（宏観調控）」となった。そして、企業に対する事後立法が禁止され、政府は法に基づく行政を執行することを義務づけられた。その結果、計画経済の規定が憲法から消え、計画生産の執行を業務として主務官庁の実質的な機能がなくなった。

このような企業、経営者、政府の権限関係の変動があったが、国家および政府の権能が制約されたと理解するのは誤りである。分権化や運営は法律に基づくが「法律の留保」が認められていたので、政府が制約されるという立憲主義的な意味あいにはなかったからである。国有財産に対する所有権はもちろん、国有企業に対する強力な人事コントロールを維持していたからである。

「現代企業制度」は、企業や経営者の権能の法的な公認と明確化に終わらない意味があった。経済運営の原則的なスタンスを変更する内容をもっていたからである。

まず、多様な所有形態が平等な立場で活動できることを示したうえで、「政府は直接に企業の生産経営活動に関与してはいけない。企業が市場競争で優勝劣敗し、長期的な赤字、債務が資産より上回った場合は法律に従って破産する」と選択（または淘汰）があることを宣言した。

そして、これが実際行われるための制度的な手段は、会社法のなかに準備されていた。会社法には、国有資産の資産評価手続きまで規定されている。そしてなどは 1 つの事例である。

さらに「社会主義市場経済体制を確立する若干の問題に関目する決定」は、初めて大企業と中小企業の区別し、国有大企業は全国レベルで活動する企業集団に、中小国有企業は提携や譲渡を視野に入れるという成長戦略を公表した。

このような「現代企業制度」、価格の自由化が進み市場取引が拡大する現実にあったプランであった。後述するように中小国有企業の多くは赤字に転換し、郷鎮企業が急成長を続けていた。また、請負制による政府の国有企業に対するコントロールは、赤字と情報の非対称から、その効率性は大きく損なわれつつあったからである。

政府はマクロコントロールを主な機能に、多様な所有形態の企業間で選択（または淘汰）が起こることを観察する立場に転換したといえる。この過程で、経済が混乱することのない

ように「現代企業制度」を宣言し会社法を制定し準備したのである。

中国の制度変化は、着実に漸進的な方法で行われてきた。「現代企業制度」は画期的で積極的な内容をふくんでいるが、漸進的であると言えるそれは、制度変化の順序(sequence)を確認することで理解することができる。

すでに述べたように「現代企業制度」は宣言であって、実施の決定はなかった。プランの発表と実行には時間的な間隔が設けられている。これは、党のなかでの政治的な調整が残っていることを反映した現実的な措置でもある。

後回しにされた改革は、国有企業の民営化や譲渡、売却、主管部門の統廃合を含む行政改革、国有資産管理制度の整備、株式上場本格的拡大などである。

「現代企業制度」に宣言と会社法制定で、資産評価手続きと所有権の明確化が実施可能になった。同時に、民営化、主管部門の持株会社化、国有資産管理制度、上場などの試行実験も実施できるようになった。

1993年の時点で、党および政府は経済現実がどのようなスピードで変化するかは予想できなかった。党と政府が行った実質的な決定は、次の2点であったといえる。①マイクロ介入をせず観察すること、そして②変化に対応できる制度的な基盤を実行に先行して整備することであった。「現代企業制度」発表のタイミングは、先行的(proactive)であったといえる。

企業と経営者について、経営史の立場から注目すべきかつ、不可逆的な変化について指摘しておきたい。とくに国有大企業について、次の3点を指摘しておきたい。

①戦略に従う(follow)分権的組織構造が制度化されすでに実施段階にあったことである。多角化や事業単位の地理的な拡大の成長戦略に、分社化を用いた持株会社構造を国有企業でも利用できるようになったことである。授權経営を認められた国有企業は、「全国性」をもった企業集団になることを求められていた。

②経営者のプロフェッショナルマネージャー(あるいはその機能的相当者)としての台頭である。彼ら地位は請負契約に由来せず、業績を理事会に対して責任もつ立場に変化した。そして、中国では日本と同じく経営者の多くは内部昇進者で占められていた。これは、理事会が戦略スタッフを擁して企業戦略を立案し経営者に執行させる構造が発達しなかったからである。これは、株式公開以前にあらわれた特徴であった。

③企業における意思決定のフレームワークが確立したことである。理事会は、資産処分、高級人事、そして投資計画の最終的決定権限を集権化した。そして、これら重要事項の提案権と執行権および、それ以外の決定権限を包括的に経営者(支配人)に委譲した。コントロールの手段として人事を重視することは、変わらなかった。②と③は補完的な関係にある。

見てくると、1978年-1992年までの経営自主権の拡大と請負制は、制度としては消滅した

が、この 2 つの制度的基盤で育てられたミクロ的な特性である②経営者に対する権限委譲と③分権的なマネジメントのルールは、レガシー、つまり長期にわたるポジティブな影響として残ったということができる。このミクロ的な領域にある重要な依存性を指摘しておきたい。

「現代企業制度」は、政府、企業、経営者のルールが中心であった。計画経済と国営企業が基軸になって、税制、金融、地方行政と連動している。市場取引が拡大し、企業が国家の「ソフトな予算制約」に依存からはなれて、プロフィットシーキングに転換するとき、税制、金融、地方行政が補完的に働かないと「現代企業制度」は機能しなくなる。地方政府が国有企業に、郷村政府が集団所有企業に「ソフトな予算制約」を継続できるかどうかは、税制によることが大きいといえる。

「現代企業制度」の本格実施は後回しになった、しかし税制改革は 1994 年から会社法制定と同時に実行された。

第六章 国有企業の再編成と国有資産監督管理制度

- 要点（1）政府は赤字産業の国有企業を特に保護しなかった。価格の自由化、供給過剰、競争とくに食品、紡織、服装、化学工業製品などの消費財分野での国有企業と非国有企業の競争があり赤字の国有企業が多くみられた。
- 要点（2）中央政府は「国家の安全及び国民経済命脈」をめぐる産業企業の範囲を縮小して明確化した。
- 要点（3）国有資産監督管理委員会を創設し、国务院直結の独立の組織としたうえで、人事管理、日常的な業務の管理が 1 体として運用することを目指した。

1993 年－2003 年で政府と企業のプレッシャーになったのは、経済現実の変化であった。それは、企業が市場のニーズと需要の変化に対応して効率性を実現することを強いるものであった。価格の自由化、供給過剰、競争とくに食品、紡織、服装、化学工業製品などの消費財分野での国有企業と非国有企業の競争があった。

さらに、短期的な課題もあった。天安門事件後、国有企業の経営者が赤字基調であるのに従業員への分配を増やしたが、政府はそれを政治的配慮から止められなかったこと、また天安門事件後の不況、その後の急激な回復という需給の変動に生産調整をする能力が必要だった。つまり、1990 年代は環境のプレッシャーによって国有非国有を問わずマネジメント能力が必要とされていた。

また、政府が選択（または淘汰）圧力を強めることもあった。1995 年に「抓大放小」の発表、1997 年から民営化実施、2003 年に「5 年後をめどに破産の条件が整った国有企業の整理清算」を宣言しこと、「一般競争的領域」で参入と自由な競争を求めることなどがあった。

中央政府が地方政府に対してプレッシャーを強めたのもこの時期であった。 地方政府の財源は減らされハードな予算制約のもとにおかれ、さらに地方政府管掌の国有企業の赤字が重なった。その結果、地方政府は赤字企業への補填は限界となった。これが、民営化と民営企業振興の直接の要因となった。

このなかで、国有企業の過剰人員、過剰投資は削減され、地方政府管轄の赤字中小国有企業は民営化された。政府機関では民営化された国有企業の主管部門が、行政改革で廃止または縮小された。

この選択（または淘汰）過程で、1996年「郷鎮企業法」、1999年「個人独資企業法」、2001年「工業結構調整規画綱要」、2002年「中小企業促進法」、そして2003年国有資産監督管理機構の創設があった。

このようなフォーマルな制度変化によって、政府と企業について機能が再定義あるいは、新機能の追加があった。

まず、①政府が、企業に対する自らの機能で再定義したことである。政府は目的と手段において介入に限定した。目的は、格差是正と産業政策、手段は減税、融資、サービス支援など間接的方法を原則とした。

また、経営介入をしない原則のもとで国有資産監督管理委員会を創設し、国务院直結の独立の組織としたうえで、人事管理、日常的な業務の管理が1体として運用することを目指した。この再定義は、国有企業において所有権と経営権を分離し、経営権を企業に委任する「現代企業制度」を反映した。

第七章 国有企業および郷村立企業における民営化

- 要点（1）政府は地方財政を援助せず負担を拡大させ、赤字国有中小企業を民営化へのプレッシャーをかけた。
- 要点（2）民営化で、請負制、赤帽子企業、「蘇南モデル」が姿を消し、郷村立企業、株式合作制も役割が縮小した。
- 要点（3）国有企業のマネージャーが、MBO型の民営化で民営企業の経営者となった。国有企業の経営者の他に、民営企業の経営者は①個人企業または私営企業として起業した所有者経営者、②旧国有企業の民営化で設立された企業の経営者 ③旧赤帽子企業（実質個人企業で集団所有企業に登録していたがそれを止めた）の所有者経営者があった。

1992年1月の鄧小平の南巡講話が大きな転換になった。半年後に国営企業も「企業を市場の要求に適応せしめる」「自主経営、損益自己負担」で運営する方針が条例でだされている。そのとき、国有企業の民営化の実行まで5年ほどの時間があった

政府は翌年から所有権改革に踏み込み、所有形態を問わず会社化を可能にした。国有企業、

郷村立企業、民営企業などで市場競争が始まったが、民営化の実行まで政府はプレッシャーをかけ続けた。1995年の「建議」に見られる「抓大放小」は選択（または淘汰）の方針を明確に示したものである。また、分税法を実施して地方政府がハードな予算制約のもとにおくという圧力も加えている。

他方、政府は民営化の実施までに、柔軟で成長的な制度運用を示し続けている。統制でなく「市場と産業政策で誘導」する、大型と小型の国有企業を区分して対応する（以上1995年「建議」）、さらに株式会社制と混合所有制に正当性を与える（1997年第15期中国共産党全国人民代表大会江沢民報告）などである。

これは成長企業には、他の企業を買収することで規模や地理的な活動範囲を急速に拡大できることを意味し、赤字企業には、改革、合同、合併、株式合作制、リース、請負、売却など選択肢を示している。

このような環境のもと、1997年－2003年で国有企業の民営化を含む経済調整が実施された。国有企業は数、生産額、雇用者数におけるウェイトを低下し、それは郷村立企業も同様であった。その結果、民営企業のウェイトが増大した。

政府は、「非公有経済」の発展のため、投資主体の多元化と平等待遇の実現を推進することを表明するまでになった（2003年10月14日、中国共産党第16期中央委員会第3回総会）。これは10年前には表明できなかった内容である。地方政府は、企業に対して干渉を止め企業誘致や起業のためのサービスの地域間競争を始める主体に変貌した。蘇州地域でもこのような機能転換が有効にはたらいた。

そして、機能的と見えしばらく存続した、請負制、赤帽子、「蘇南モデル」が姿を消した。郷村立企業、株式合作制も役割が縮小した。これら1990年頃まで先端的であった組織形態がすべて過渡的な特徴（transitional character）を持っていたことが確認できた。地方政府や郷鎮企業の名称は同じだが、地方政府も郷鎮企業も民営企業への依存を強め機能も変容した。

このような組織形態の変化がみられたなかでも、変化しない点がある。1つは、経営者の機能である。政府は、国有企業と郷村立企業を会社化あるいは株式合作制に改組させたうえで、国家株や集団株の売却を進めた。その際、労働者に経営参加を認めなかった。労働者管理企業（labor-managed firm）になる経路は選択しなかった。成長する企業は、会社化によって支配人に包括的な執行権限が委譲される組織構造を用意し、分社化を持株会社で統轄する組織成長の方法を準備した。

民営化されて新規設立された企業では、旧経営者（請負人である工場長）が内部選抜で任用された経営者が就任した。これは民営化でも変化しなかつた。

民営化によって経営者の能力がより際だつようになった。民営化時にマネジメントの改革が進んだ企業が、市場競争でニーズにあった製品の開発や設備の適切な更新、さらには過剰人員やレガシーコストの削減に成功し差を広めたからである。

この変化は企業の組織構造のなかで分権化、すなわち執行権限のミドルマネージャーへ

の委譲をとまなう変化でもあった。民営化は、競争と企業変革を促進したのである。政府の制度変化のパターンも維持されている。地方政府に圧力をかけ、赤字国有小企業を民営化あるいは売却を迫り、それを短期間で実行した。民営化の瞬間に労働株を労働者に無償で分配し、社会的な不満のリスクを同時に減らすなどの際だった措置があった。

これらは急進的な方法に変化したようにも見えるが、そうではない。株式会社制度や株式合作制度の試行実験 1990 年以前からスタートしている。民営化や売却の実施の実験については、リスクを冒した四川省の決断があった。しかし、政府は、時を置かず「抓大放小」を発表したあと四川省に実施範囲の拡大を許している。最初の公社化に国家株や企業株があるが、継続される増資分は一般株と従業員株で発行がなされ、国家株・企業株のウェイトが低下する増量改革の方法が埋め込まれている。経時的な変化をみると漸進的な特徴を維持していたといえよう。

なお、本論文が特定の時空間で発生する組織や制度の説明ではなく、時系列的にかつ多様な主体に関する制度変化を記述しているのは、「蘇南モデル」「赤帽資企業」「集団所有企業」「株式合作制企業」のような過渡的な存在が中国の歴史展開に見られるからでもある。

第八章 経営者の特徴—中国における「専門経営者」の台頭

- 要点（1）新たに民営化された企業の経営者は、大株主となったが支配権をもつ経営者は多くはなかった。（たとえば経営者の持株比率は10%以下が43.1%、10-30%23.7%、30%以上は33.2%）
- 要点（2）高学歴化、人材調達とキャリア達成のビジネス内で自足化、「経営管理知識」「リーダーシップ」「PR能力」などマネジメントの能力の高度化がみられた。
- 要点（3）専門経営者型、所有者型を問わず、収益や政府の政策に敏感だが、政府の介入を嫌い、マネジメント能力に自信をもち、成果に敏感な報酬を認める傾向が見られた。

1997 年以降、中小国有企業は民営化され大企業と中小企業との区別が生まれた。大企業は国有企業とごく一部の民営企業で構成されるようになった。民営企業全体の経済におけるウェイトは飛躍的に高まったが、数的に多数を占める民営企業家は、非学歴エリートで起業した小規模企業の創業者であった。

「現代企業制度」の導入で、国有および郷村立企業にあった工場長請負制度は消滅した。そして、国有企業は民営化された。民営化で国有企業の人材が民営企業に供給されたことは間違いないが、所有権を株式化して民営企業化されることから、国有企業の人材は新設民営企業の理事会メンバーあるいは支配人になるか、個人で起業して所有者経営者になるかに分かれた。

新設民営企業の場合、経営者の持株比率は10%以下が43.1%、10-30%23.7%、30%以上は33.2%となっている（企業経営者対マクロ経済形勢と熱点の判断—2001年中国企業経営

者問巻調査報告)。50%を超える支配権をもつ経営者は少数だったが、半数は大株主の地位をもつ「所有者型経営者」であったといえる。したがって、民営企業は経営者のタイプから分類すると、創業者である所有者経営者、会社化されている民営企業の「所有者型経営者」と「非所有者型経営者」分類されることになる。本章では、経営者の権限、社会的地位、「現代企業制度」に対する経営者の評価などは、民営化を経てたあとの時期を中心に考察した。

つまり、1990年代に中国の大企業に専門経営者の台頭がみられた。具体的には、国有企業経営者、会社化されている民営企業の「所有者型経営者」、「非所有者型経営者」で専門経営者が成長し、民営企業の所有者経営者でも学歴、目標、仕事への傾倒などでプロフェッショナル化が観察された。以下がその理由である。

国有企業経営者は、1995年頃を転機にプロフェッショナル化を意識するようになった。「専門化する必要」をとの答えが1994年と1995年で63.7%から81.0%に急上昇した（以後%表示の数値は前述したものである）。

彼らが「専門化のために高める資質」にも明確な特徴があった。必要と考えたのは「経営管理知識」と「リーダーシップ」、そして「PR能力」だった。ジェネラルマネジメントが独自に分化して考えられつつあった。

それに応じて1996年-2002年に大学院修士以上が3.5%-12%に増加している。財政、経済、経営系の大学院が大半を占めていた。

経営者の高学歴化は1993年以前に確立した経路であった。1993年以降でも高学歴化は継続し、ある調査では1999年には短大卒以上が80%を超えていた。ただし、同1の調査では民営企業は、1999年大卒は9.9%であった。旧国有企業のマネージャーが入っての数字であるので、在来の経営者はもっと低かったといえよう。そして大卒者内では理工系の出身者が半分以上を占めていた。学歴では、公有（国営、郷村立企業）と民営企業との差が大きかった。

経営者へのキャリアパスは1995年頃には確立しつつあった。その年の調査で、最初職業「管理者」が11.3%に過ぎないに対し、「直前」が42.9%であった。人材もビジネス外の幹部、行政、軍人、党幹部、ビジネス内部の現場人員、労働者、事務員、農民（郷鎮企業の場合）からの経営者への割合は減少した。経営者人材は、マネジメント内部で自立的に調達されつつあった。この傾向は民営企業を起業した所有者経営者でも同じであった。ただ、キャリアパスで経験を積まず20代で起業する傾向は2000年頃から目立ち始めた。

大企業の経営者は自社でキャリアを終えたいと考えていた。もちろん、企業形態をまたぐ転職を望んでいなかった。社内で終身のキャリアが確立し、経営者の人材市場は未だ整備されていなかった。1995年頃には国有企業経営者は、国有中小企業より民営企業の方が有望であると考え始めていた。

大企業の経営者は、サラリードマネージャーであった。給与は、職務給、賞与、手当など弾力的な項目が多く採用され会社では水準は理事会のコントロールにあった。労働者平均

の10倍を超えることは少なく、4-5倍であった。前述した民営化時「所有者型」経営者となったものには、サラリー以外の収入源もあった。

社内で終身のキャリアが確立ことと、経営者の選考方法とは補完的であった。たとえば、非国有株式会社と有限責任会社で64.5%が理事会による内部選抜（2003年）という数値が示しているように、経営者は内部選抜で選ばれることが多かったのである。国有企業でも行政による任命が多かったが、交替の頻度は10年で2.1回（2003年）と低く、経営者の地位は安定していた。工場長による内部請負制は無くなったが、会社化された企業では、工場長が支配人、または理事（長）兼任の支配人に形式が変更しただけであった。理事会が独自の戦略と人事評価のスタッフや専門委員会をもち支配人（および副支配人、財務責任者）を上からコントロールする形態は発達しなかった。

内部昇進の支配人は、執行につき包括的な権限委譲もち、かつ理事（長）を兼任する場合が多かった。民営企業では所有者経営者の個人の決定が、民営企業45.4%あり国有0.3%と根本的に異なっている。しかし、民営企業でも理事会が設置されることも増加し、決定と執行の分離が進み始める兆候が確認できた。

報酬は、企業業績と密接に連動するようになった。「経営者の収入と企業業績の相関（1996年）」で、「きわめて密接」と「密接」で79.4%を占めている。また、経営者選抜の理由が、経営業績が46.3%、経営能力が26.8%（1999年調査）とあることから、民営企業だけでなくすべての企業形態で業績志向が高まり、それに連動したインセンティブに変わった。経営者の68.5%が「経営者の業績評価制度」が実効性のあるコントロール方法と是認していた。

経営者の目標は1995年ですでに収益志向になっていた。国有企業経営者でも第1が従業員のため47.7%だが、最大利益40.7%、市場占有率37.2%（複数選択）で拮抗していた。民営企業の経営者は1993年ごろにはすでに市場の需要とニーズと収益とを両方とも年重要視していた。

中国の経営者に個人主義的な側面が見られるようになった。目標が「自己を実現する」が72.3%で、また「自分が非常に努力してきた」49.3%、「自分の素質がよい」33.7%と個人の能力を肯定している（2000年調査以下同じ）。国有企業経営者のみに限定しても「自己を実現する」71.8%、「自分が非常に努力してきた」44.1%とあまり変わらない。さらに「社会貢献」を重視する経営者は国有52.6 民営60.5%となっているなお、違いは、国有では従業員の利益を目標とする意識がつよく（82.6%）、民営では国営に比べ高収入や社会的地位の向上の比率が高い点である。なお、民営企業でも従業員の利益のためと答えた経営者が38.7%いた

経営者の仕事に対する69.9%が満足と答えている。結婚生活に次ぐ高い数値で、趣味や社会的交際への満足も低いので、仕事への傾倒がみられた。平均年齢は2002年で平均が47.2歳と比較的若く（国有48.9歳 民営企業43.8歳）で、改革開放以前に管理者経験のある人材は見られなくなっていた。世代交代が進み、改革開放後の企業内の管理者あるいは起業経験のあるもののなかで経営者の人材供給がなされるようになった。

これら、高学歴化、キャリアパスの確立、サラリーと人事のコントロール継続、内部昇進型経営者による意思決定と執行は、1993年の現代企業制度導入の宣言以前からの変化が維持され継続されている現象である。 専門経営者の成長は漸進的なパターンで生まれたのである。

中国の専門経営者の成長で欧米と明確に違うのは、ファミリービジネス（創業者家）が存在しなかったことである。 文革を経てビジネスが消滅し、国営工場しか生産単位が存在しなかったという初期条件の違いによる。したがって、国営工場が国有企業になり有力企業が会社化されて専門経営者が生まれるプロセスと、非学歴エリートによる起業によって民間企業が発生するプロセスが並行して進行したのである。

これが経営者の社会的地位に関連している。経営者は事業主とともに上層から中層階層に位置づけられた。新たに発生し定着した社会階級であったといえる。労働者、事務員、サービス従事者、農民とは明確にことなつた階層を形成した。企業の「大中小」、職能の経営者・管理者・専門技術者・オーナーの区分によって階層は上下した。たとえば、大企業の管理者は、小企業のオーナーと同程度か上層に属した。大企業の専門経営者は上層に属して、党や行政官僚のリーダーに近い地位まで向上した。

最後に経営者の政府に対する期待や評価で、国有および民営の区別なく同様のスタンスを取るよう収斂したことが指摘できる。政府による経営権の介入は認めない、産業政策は容認するがルール形成と執行を期待する。産業保護より社会保障制度整備のように企業負担を減少することを優先して求めるなどが、コンセンサスであった。 経営者の考えは、「法に基づく行政」「マクロコントロールへの移行」を掲げる「現代企業制度」と一致するものであった。これは、業績達成が経営者の選抜の条件する思考と、業績と密接に連動するインセンティブ制度へのシフトと一致と同様のものといえよう。

1993年-2003年の経営者の変化に5つの新しい要素が発見できる。まず、①報酬が業績と密接な連動するよう経営者に対するインセンティブ構造が変化したこと、それと呼応して②経営者も業績志向となり業績を出せる能力を自己評価の規準とするようになった。さらに③プロフェッショナル化、経営目標、能力観、仕事への傾倒などで経営者に個人主義的な傾向が見られ始めたことが指摘できる。専門経営者の成長がみられたが、それは市場経済に適応するものであった。結果として④大企業の専門経営者は社会的な上層階級となり、他の経営者および管理者、中小企業のオーナーも新中産階級として定着した。また⑤企業による自由なビジネス活動と政府による「法に基づく」行政からなる市場システムが政府と経営者間で形成されたとことである。経営者は対等ではないが、制度変化の消極的なプレーヤーになりつつあった。

II 論文審査の結果

本論文の概要と本論文の学術的貢献は以上のとおりである。本学ルーブリック「評価規準」①-⑥にもとづき、評価された点について再確認し、結果について述べたい。なお、一部、上述部分と重なることもあることをお断りしておきたい。

① 研究目的・テーマと論題・副題の適切さなど

本論文は、経営および経済についての歴史解釈上の理解の進化に直接関連するテーマを選択している。2018年に改革開放40周年を迎え、中国の改革開放政策の解釈と評価が再検討される。参考になる点が多い。

また、重要な研究へと発展することが期待されるテーマでもある。市場経済からの成長を前提とした先進国の経営発展と、中国あるいはベトナムなど社会主義からの漸進的な改革によって成長を見ている諸国の経営発展と比較する、あるいは中国についての新制度学派の研究や比較制度分析の際に基礎的な知識として認識を拡張するのに役立つテーマと考える。副題の「制度変化を中心に」というのはそのような意図を持った設定と理解できる。

② 現状認識と課題発見・問題設定と分析方法・解決方法と結論の適切さ、妥当性、独創性

冒頭部分に中国を対象とする研究の可能性と制約が述べられた上で、研究目的である経営史的記述と説明のが「市場と制度」という枠組みから企業の選択行動を長期的視点から位置づけることもものと明確に表明されている。

研究目的を達成するために、制度変化に着目し時間的な推移のもとでの企業の形態や機能に着目するという研究方法を選択している。

当該研究では制度に着目するが、経路依存、制度補完性など着目すべき点についても研究方法であらかじめ特定され、各章末言及されている。プランにそった執筆がなされているといえる。

③ 論文構成の適切さ・論述の整合性と妥当性・結論の適切さなど

研究目的を達成するため「制度」時系列的な変化を中心軸としてことは適切であった。「国营（国有）企業」「郷村立の集団所有制企業」「私営企業」など企業形態は多様であったが、制度変化を時系列的に跡づける（tracing）という方法は一貫している。

論文構成は、1978年－1992年と1993年－2003年に区分し、上記の企業形態の分類にそって構成され、経営者についても各章でのべられている。経営者の特徴は第八章でさらに包括的に扱われているが、民営化後の経営者の特徴を重視したいという論旨と史

料の制約からみて妥当な構成と考えられる。

研究目的を達成するために参考にした史料は多い。選択は恣意的でなく論点にそった客観的な調査を使用していた。経営者について「国務院発展研究中心」の史料を発見し利用したのは評価できるが、社会科学院を通じてアクセスを試みたが一次史料（アンケートの回答）を見ることができなかったのは残念である。立論をサポートするのに適合する量のデータ・史料を収集している。

なおデータに基づいた解釈においてイデオロギー的影響は見られず、公平な解釈をおこなっている。研究当初の予想と異なるデータや傾向についても意味ある結果として捉えている。

結果を適切に表現するために、結論では企業、経営者、政府の主体別に分け、研究目的に沿った説明がなされ、適切な図表等が作成・配置されている。

④ 明確さ・論述展開・文章表現の適切さなど

筆者は歴史の記述の側面で史料の考証や過去のイデオロギー制約に多くの字数を費やす傾向があった。研究指導を通じて改善され、最終論文では論点の目的意図範囲に適切な記述と文章表現に改善されていると思われる。

⑤ 論文形式・引用処理・参考文献の提示など

論文の本文は経営史学会（日本）投稿規定をベースに学術的な記述法にほぼ従っている。図表も多く利用されているが、引用および出典の処理はなされている。

以上のように、本論文は博士学位論文として優れた内容をもつものであるが、申請者がさらに研究者として成長するためには、今後改善すべき点もある。例えば、史料が法規や公開された統計を中心に行っていることである。

本論文の研究成果は、中国におけるビジネスの歴史的研究を創始し、拡張するものがある。学位取得後にはインタビューによる記録収集を取り入れオーラルヒストリーによって、さらに史料の厚みとオリジナリティを高め、研究分野を切り開いていくことを期待したい。中国では、公開資料、自伝や社史に制約があるからである。

対象期間を2003年としているが、それ以降の変化については外資企業も視野にいたった研究を行うべきである。歴史史料はないと思われるが、レントシーキング的行動などにも目を向けて問題認識を育ててほしいと考える。

要約すると、制度における経路依存や補完性など方法論的な問題意識をもちつつ、広い領域について一貫性のある記述をおこない、上記のような学問的に有意義な結果を得たことは、高い能力をもつことを示すものである。審査や口述で、表記、記述について不十分な点も指摘されたが、いずれも形式的で大幅な改訂を要求するものではなく、必要な改訂

を行った上で最終稿が提出されている。

ここに、審査および面接の結果を踏まえて、審査員一同は東京国際大学博士学位を授与されるのに十分な資格を有していると判断するものである。

平成28年2月13日(土)

(委員長) 萩本 眞一郎
須貝栄
渡辺基之
小岩信竹

博士学位論文 内容の要旨および審査結果の要旨 (第21号) 2016年

2016年6月1日

編集・発行 東京国際大学

〒350-1197 埼玉県川越市的場北1-13-1
