

# 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

——中国鉄鋼企業に関する実証研究——

リュウ トク キョウ  
劉 徳 強

はじめに

I 経営者の特質と企業の経営状況

II 仮説の提起

III 仮説の検証

おわりに

## はじめに

国有企業の改革は20年以上の歳月を経過したが、この間、経営自主権の拡大や経済の市場化が進み、国有企業は従来の計画経済に適する「国营企業」から、市場経済に適する本当の意味での「企業」に徐々に近づいてきた。このような改革の進展に伴って、国有企業は大きく成長し、1978年と比べて、99年の実質工業総生産高は4倍になった<sup>(注1)</sup>。しかし、量的な拡大にもかかわらず、非国有企業との激しい競争の中で、国有企業の生産および経営面における相対的非効率性がむしろ一層顕著になった。その理由について、中国内外で様々な議論が展開されてきたが、近年とりわけ注目されるのは経営者の役割である<sup>(注2)</sup>。

計画経済の時代には、国有企業の生産と経営活動は政府の指令に基づいて行われていたため、経営者個人が企業の生産および経営効率に与える影響は非常に限られていた。しかし、企業の経営自主権が大きく拡大した今日において、生

産、販売、投資、製品開発などすべての意思決定は、不完全ながらも経営者によって下されるようになり、経営者の役割は従来と比べ格段に高まってきた。市場が瞬時に変化するため、経営者の判断ひとつで企業の生死が決まると言っても過言ではない。そのため、有能な人材を経営者に抜擢し、抜擢された経営者のやる気を最大限に引き出すことができるかどうかは、企業の生産および経営効率を高め、激しい市場競争の中で生き残る最も重要な鍵であると言えよう。

国有企業改革における経営者問題の重要性については、すでに一部の研究によって指摘され<sup>[鄭 1998；賀 1999；趙 1999；遲・陳 2000；李由 2000]</sup>、これまで少なからず理論的研究と実態調査が行われてきた<sup>[張 1995；1999；周 2000；今井 2000；李新春 2000；中国企業家調査系統 2000]</sup><sup>(注3)</sup>。しかし、経営者の特質と企業の経営効率との関係に関する実証研究は極めて不足しているのが実状である。そのため、経営者の特質は企業の経営効率にどのように影響するのか、また、非国有企業と比べ国有企業における経営者問題の本質は一体何なのか、などについて依然として解明されなかった。本研究の目的は、企業理論から出発し、中国鉄鋼企業を対象に独自に収集した企業別のパネル・データに基づいて、国有企業における経営者問題の本質を実証的に

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

解明することである。

続く第I節では、標本企业における経営者の個人的情報と企業の経営状況について概観し、国有企業の経営者の特質を示す。第II節では、企業理論の観点から国有企業の特徴を議論し、前節の調査結果を踏まえた上で、国有企業における経営者問題の本質に関する仮説を提起する。第III節では、利潤率関数を計測し、前節で提起した仮説を検証する。最後に、本論文の結論を述べる。

## I 経営者の特質と企業の経営状況

経営者の特質として経営能力と経営努力の2つの側面が考えられる。バーナードによれば、経営者の個人的能力として「一般的な機敏さ、広い関心、融通性、適応能力、平静、勇気などを含んだ、かなり一般的な能力」と「特殊的な資質とか習得技術に基づく専門能力」がある[バーナード 1995, 232]。前者は生まれつきの能力であり、後者は教育や訓練などによって得られる能力であると解釈することができる。他の条件が同じであれば、経営能力の高い経営者の経営パフォーマンスが高いと考えられる。これに対して、経営努力とは経営者の持っている経営能力が経営活動に投入される度合いであり、経営能力が同じであれば、経営者の経営努力の大きい企業の経営効率が高いと考えられる(注4)。また、改革途中の中国においては、政府、企業内の党組織や従業員との関係(以下では「経営環境」(注5)と呼ぶ)が経営者の能力や努力の発揮に影響するものと予想され、これらの要因も考慮する必要がある(注6)。

しかし、経営者の能力や努力を直接観察する

ことができないのが本研究の最大の難関である(注7)。そのため、本研究では、経営者の特質を表わす様々な間接的指標を用いて議論せざるを得ない。また、経営者とは本来企業の意思決定に参加する複数のメンバーであると考えられるべきであるが、調査と分析の都合上、企業の総経理または工場長に限定しなければならない。このようなことから、本研究で得られる結論について一定の留保が必要である。しかし、他の経営幹部と比べ、総経理や工場長は企業の生産や経営活動に最も大きな影響を及ぼすことは言うまでもない。その意味で、総経理や工場長を対象とする分析は、経営者問題を考える上で無意味ではなからう。

## 1. データ

マイクロデータを用いて企業の経営効率を分析する場合、企業がどのような産業に属するかは常に大きな問題である。それは産業が異なれば、企業の直面する市場的、技術的、そして政策的環境が異なる可能性が大きいからである。このような要因の企業の経営効率への影響を取り除くために、本研究では、分析対象を鉄鋼業に限定し、企業調査を行った。まず、鉄鋼企業が比較的集中している遼寧省、河北省、江蘇省と四川省の合計20社の企業を訪問し、そこで得た情報を元に、アンケート調査表を作成し中国の関係機関に依頼した。調査対象企業には国有企業の他、都市集団企業、鄉村企業(郷鎮企業のうち、郷営、鎮営および村営の企業を指す)、株式企業、三資企業と私営企業が含まれている。調査対象期間は1995年から99年までの5年間である。アンケートは合計200以上の企業に配布したが、最終的には150社から回答が得られ、そのうち132社がすべての年次について比較的詳しく回答し

表1 標本企業の分布

(単位：社)					
	全標本	江蘇省	河北省	遼寧省	四川省
全標本	132	43	47	29	13
国有企業					
1995年	42	11	13	13	5
1999年	35	11	13	9	2
都市集団企業					
1995年	15	6	4	2	3
1999年	13	6	3	1	3
郷村企業					
1995年	42	17	15	8	2
1999年	27	7	16	3	1
株式企業					
1995年	14	3	5	3	3
1999年	33	9	7	10	7
三資企業					
1995年	12	3	7	2	0
1999年	10	3	5	2	0
私営企業					
1995年	7	3	3	1	0
1999年	14	7	3	4	0

(出所) 調査資料より作成。以下同じ。

てくれた。その内訳は表1に示される通りである。

まず、地域別に見ると、江蘇省は43社、河北省は47社、遼寧省は29社、四川省は13社である。また、所有制別に見ると、1995年では、国有企業は42社、都市集団企業は15社、郷村企業は42社、株式企業は14社、三資企業は12社、私営企業は7社となっているが、その後企業制度が大きく変わり、1999年になると、同じ所有形態の企業はそれぞれ35社、13社、27社、33社、10社と14社となった。この間、国有と集団所有の企業が減少し、代りに株式企業と私営企業が大幅に増加した。ただし、所有形態間の標本数のバランスを考慮して、以下の議論では、1999年の

所有形態を基準に標本企業を分類した。

## 2. 年齢と在職年数

中国では、2つの理由から、年齢が国有企業経営者の努力と強く関連する重要な指標であると考えられる(注8)。ひとつは、日本ほどではないが、年功序列的な伝統のある中国社会において、若い人が経営者に選ばれた場合、周りの人たちは必ずしも納得するとは限らない。そのため、彼らは自らの地位を確立するためにも一生懸命努力し、皆に認められるような実績を作りあげねばならない。もうひとつは、国有企業の経営者は公務員であり、原則として60歳で定年を迎える。そのため、年齢の高い経営者は自分の努力の成果(経済的利益や昇進の機会など)を享

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

表2 経営者の年齢と在職年数

	年齢 (歳)	在職年数 (年)
全標本		
1995年	48.0	4.7
1999年	46.3	5.4
国有企業		
1995年	50.2	5.0
1999年	47.5	4.3
都市集団企業		
1995年	46.5	4.7
1999年	41.8	5.3
郷村企業		
1995年	46.6	3.3
1999年	46.9	4.3
株式企業		
1995年	50.2	5.8
1999年	47.0	6.2
三資企業		
1995年	44.7	3.4
1999年	45.4	5.6
私営企業		
1995年	43.6	4.7
1999年	46.6	6.1

受する期間が短くなり、努力のもたらす将来収益の現在価値が低下してしまう。これに対して、若い経営者にとっては、企業が成長し多くの利潤を生み出せば、自らの社会的地位や自由に支配できる資金が増えるため、努力の将来収益の現在価値が高い。このようなことから、若い経営者は年輩の経営者より一生懸命努力するインセンティブが高いと考えられる。

表2に示されるように、1995年における標本企業の経営者の平均年齢は48歳であり、決して高いとは言えず、しかも、近年徐々に低下してきている。所有形態別に見ると、国有企業と株式企業の経営者の平均年齢が最も高いが、それ

でも日米上位企業の経営者の平均年齢と比べ非常に若いと言える<sup>(注9)</sup>。その他の企業経営者の平均年齢はいずれも40歳代であるが、都市集団企業を除くと、いずれも上昇している。

一方、在職年数は経営者の能力と関連する指標であると思われる。その理由のひとつは、経営者の地位に長くいるほど企業に関する知識や経験が多く蓄積され、経営者としての能力が高まり、経営効率の向上にプラスの影響を及ぼす可能性がある。もうひとつは、市場競争が激しくなる中で、経営者を任命する立場にある機関や個人は企業の生存と発展を図るために、業績の良い企業の経営者を再任させる可能性があるかもしれない〔黄 2000〕。

同じく表2からわかるように、全標本企業の経営者の平均在職年数は1995年の4.7年から99年の5.4年にまで伸びており、全体として経営者の交代はそれほど頻繁ではないと読み取れる。所有形態別にみると、国有企業と株式企業の経営者の平均在職年数は5年またはそれ以上であるのに対して、その他の企業ではいずれもそれ以下であり、とりわけ歴史の浅い郷村企業や三資企業においては短い。また、その変動を見ると、国有企業の経営者の平均在職年数が短くなったのに対して、非国有企業のそれは逆に長くなっている。

### 3. 教育水準と専門領域

教育水準は経営者の能力と関連するもうひとつの重要な指標である。高等教育が未発達な中国において、短大や大学などの高度教育機関に入れることは、それだけ知的能力を持っていることを表わしている。また、彼らは大学や短大などで受けた教育によって、そうでない人より知識や技術の吸収が速く、より適切な意思決定

表3 経営者の教育水準

	(%)				
	修士	大学	短大	高校・専門学校	中学およびそれ以下
全標本					
1995年	3	27	23	29	18
1999年	6	27	29	24	14
国有企業					
1995年	6	40	26	29	0
1999年	3	57	29	11	0
都市集団企業					
1995年	0	23	15	31	31
1999年	0	15	38	31	15
郷村企業					
1995年	0	4	26	26	44
1999年	0	4	26	41	30
株式企業					
1995年	3	42	18	30	6
1999年	18	33	24	21	3
三資企業					
1995年	10	40	40	10	0
1999年	10	20	60	10	0
私営企業					
1995年	0	0	14	43	43
1999年	0	0	14	36	50

を行うことが可能であると考えられる。ただし、農村部においては、教育がより遅れているため、短大や中等専門学校に入れることも知的能力が高い証拠であると思われる。一方、経営者の持っている専門知識も、企業の生産・経営活動に影響を及ぼす可能性がある。例えば、冶金学を専門とする経営者は生産プロセスや生産技術に詳しく、逆に経済学や経営学を専門とする経営者は経済環境の変化や市場の動向により敏感であるかもしれない。

表3には5段階に分けた経営者の教育水準が示されている。全標本企業においては、半数以

上の経営者は短大およびそれ以上の学歴を持ち、しかも、この5年間修士卒と短大卒が合計9ポイント上昇した。所有形態別にみると、国有企業においては、短大およびそれ以上の学歴を持つ経営者の割合は全体の平均を大きく上回る7割に達しており、しかも、この間さらに大きく向上した。三資企業においては、この比率は9割に達しており最も高いが、株式企業のそれも6割を越えている。これらの企業と比べ、都市集団企業の経営者の学歴はかなり低く、郷村企業の場合はさらに低い水準に止まっている。最も教育水準の低いのは私営企業の経営者である。

国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

表4 経営者の専門領域

		冶金学	他理工系	人文	経済学	経営学	その他 (%)
全標本							
	1995年	23	13	2	13	19	30
	1999年	20	10	1	21	23	27
国有企業							
	1995年	29	14	6	9	23	20
	1999年	29	14	0	26	20	14
都市集団企業							
	1995年	23	15	0	15	23	23
	1999年	15	8	0	23	38	15
郷村企業							
	1995年	4	4	0	22	22	48
	1999年	4	4	0	22	26	44
株式企業							
	1995年	36	18	3	15	15	12
	1999年	27	9	3	24	30	12
三資企業							
	1995年	40	30	0	10	10	10
	1999年	40	30	0	10	10	10
私営企業							
	1995年	0	0	0	0	14	86
	1999年	0	0	0	7	7	86

この表からわかるように、国有企業、株式企業、そして三資企業においては、高い教育を受けた経営者を多く抱えているが、逆に農村部に立地している郷村企業や私営企業の経営者の教育水準は極めて低い。

経営者の専門領域は表4に示される通りである。それによると、1995年においては、冶金学を専門とする経営者は2割強であるが、他の理工系を含めると36%の経営者は理工系の専門知識を持っている。しかし、興味深いことに、その割合はこの5年間低下している。これに対して、経済学と経営学の専門分野を持つ経営者の割合は1995年の3分の1から大幅に上昇した。

市場経済化が進む中で、専門技術よりも市場動向や経営管理と関連する経済学や経営学の知識がより重要になってきたことを反映しているかもしれない。所有形態別に見ると、1995年では、国有企業、都市集団企業、株式企業における経営者の専門領域は冶金学およびその他理工系と経済学・経営学の間で、比較的均等に分布しているのに対して、三資企業は前者に、逆に郷村企業と私営企業は後者に大きく偏っている。三資企業では、先進技術が重要であるため、冶金学を含む理工系出身者が求められるのに対して、低い生産技術で国有企業と競争している郷村企業や私営企業では、企業管理やマーケティング



がもっと重要であるのかもしれない。もうひとつ注目すべきなのが「その他」である。この中には高卒や中卒など特定の専門領域のない経営者が多く、学歴の低い郷村企業や私営企業の経営者の多くがこの中に含まれている。

#### 4. 任命機関と兼職状況

一般的には、経営者は任命権を持つ機関や個人に対して責任を持つため、誰によって任命されたのかは経営目標や経営環境に影響すると考えられる。政府によって任命された経営者は政府の意向や目的を意識しなければならず、政府からの干渉も受けやすいと思われるが、政府以

外の機関や個人によって任命された経営者は、利益を追求する動機がより強いと考えられる。

表5では、経営者の任命機関の構造が示されている。1995年においては、全標本企业経営者の約6割が上級党組織や政府主管部門(以下では「上級部門」と呼ぶ)によって任命されている。他の4割は従業員代表大会や董事会(つまり、取締役会)、そして、董事会・政府などによって任命されている。しかし、1999年になると、前者が減少し、逆に後者が増加した。

所有形態別に見ると、国有企業と都市集団企業では上級部門による任命が圧倒的に多い。現

表5 経営者の任命機関

		上級党組織	上級主管部門	従業員代表大会	董事会	董事会決定・上級部門承認	その他 (%)
全標本							
	1995年	26	35	5	16	7	12
	1999年	20	30	5	19	12	15
国有企業							
	1995年	29	60	6	3	3	0
	1999年	26	54	6	6	6	3
都市集団企業							
	1995年	46	38	8	8	0	0
	1999年	38	46	8	8	0	0
郷村企業							
	1995年	11	30	4	15	15	26
	1999年	11	30	0	11	15	33
株式企業							
	1995年	39	30	6	15	9	0
	1999年	27	18	6	24	27	0
三資企業							
	1995年	0	0	0	90	10	0
	1999年	0	0	0	90	10	0
私営企業							
	1995年	14	14	0	7	0	64
	1999年	0	7	7	14	0	71

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

代企業制度の導入が提唱されてから5年以上の歳月が経ったものの、国有企業においては、経営者の任命制度はほとんど変わらなかった。株式企業に転換した企業の場合、経営者の任命は上級部門から董事会に変わったものの、上級部門の承認が必要とする場合を含めると、依然として7割近い経営者の任命に上級部門が関わっている。このことから、国有企業と都市集団企業、そして株式企業の経営者の任命権は依然として上級部門にあることがわかる。これに対して、鄉村企業の場合、郷、村の党組織や政府による任命は少なくないが、それ以外の形態も多かった。三資企業のほとんどは董事会による任命であるのに対して、私営企業の場合はほとんどが董事会による任命か所有者による直接経営であると思われる。

一方、企業の中では、経営者が生産と経営に関する意思決定権を持つことは言うまでもないが、その権限がどれほど強いかは、経営者と企業内の党書記や董事長（つまり、取締役会長）など他の企業幹部との力関係によるところが非常に大きい。その意味で、兼職状況は経営者の企業内における地位または経営環境と関連している。経営者は党書記や董事長を兼任する場合、それだけ権力が強いと考えられる。この中で、董事長は資本所有者の代表であるため、理論的には経営者の能力と努力の発揮に不利な影響を及ぼさないとと思われるが、党書記は政治的要素を優先する可能性があるため、経営者の能力と努力の発揮に不利な影響を及ぼす可能性は否定できない。一方で、経営者が党書記を兼任すれば、党書記からの干渉や両者の対立を避けることが可能であるため、経営に有利に働く可能性がある。

標本企業における経営者の兼職状況は表6に示される通りである(注10)。全体的にみると、1995年において、党書記を兼任する者が3割に達しているが、その後徐々に減少している。また、未兼任の者も3割に達しており、これもわずかながら減少している。さらに、会社制度の導入を反映して、董事長を兼任する割合が若干増えている。

所有形態別にみると、1995年の時点では、国有企業の経営者の4割以上が党書記を兼任しているが、都市集団企業では兼任者が最も多かった。その後党書記の兼任が大幅に減少し、代りに董事長の兼任が多くなった。株式企業の場合、董事長の兼任が最も多く、その後さらに増えたが、党書記の兼任が逆に少なくなり、代りに副書記の兼任が多くなった。興味深いことは、三資企業において党書記の兼任者がたいへん多いことである。このような兼任は利潤追及を目的とする三資企業において、党の役割を強化するために行われるとは考えにくく、党書記と経営者との対立を避けるための手段として兼任させたのではないと思われる。ただし、近年、このような兼任も徐々に減少してきている。鄉村企業と私営企業の場合未兼任が最も多く、この点で国有企業や都市集団企業と大きく異なっている。このことから、鄉村企業と私営企業においては、経営者の能力や努力がより自由に発揮することができ、逆に国有企業をはじめとするその他の企業の場合、何らかの形で党組織や政府からの干渉を受けるかもしれない。

## 5. 前職

経営者はそのポストに就任する前にどのような職業に従事していたのだろうか。この指標は、経営者の選任ルートを表わすと共にその経歴を



表6 経営者の兼職状況

		(%)					
		党書記	党副書記	董事長	副董事長	兼任なし	その他
全標本							
	1995年	30	10	18	3	30	20
	1999年	23	14	25	3	27	18
国有企業							
	1995年	43	20	11	0	20	9
	1999年	34	26	14	0	23	11
都市集団企業							
	1995年	54	8	15	0	23	15
	1999年	38	8	31	0	23	8
鄉村企業							
	1995年	19	0	7	0	59	22
	1999年	19	0	7	0	56	26
株式企業							
	1995年	21	15	33	3	18	33
	1999年	15	21	45	9	6	24
三資企業							
	1995年	50	0	30	30	10	0
	1999年	30	10	40	10	10	0
私営企業							
	1995年	7	0	14	0	50	36
	1999年	7	0	21	0	50	29

も表わすもので、経営者の直面する経営環境と関連する指標であると考えられる。例えば、企業内部から昇進した経営者の場合、企業における人間関係に関する長年の蓄積があるため、外部から来た経営者よりスムーズに組織を運営できる可能性があると思われる。

表7に示されるように、全標本企業のうち、企業内部からの登用はちょうど5割である。他企業からの登用が2割を超えるが、上級部門の官僚からの登用は意外と少なく、1割にも満たなかった。国有企業についてみると、6割から7割の経営者が企業内部からの昇進であり、他企業からの派遣や上級部門からの登用はそれぞ

れ1割強で、補助的な役割しか果たしていない。このことは都市集団企業や株式企業についても基本的に同じである。しかし、鄉村企業の場合はこれと大きく異なっている。歴史が浅いことを反映して、企業内部からの昇進は3割以下であり、他企業や農民からの登用は6割を超えている。三資企業についてみると、合弁や合作の立役者の多くが政府関係者であることや合弁双方の企業から経営者が任用されることを反映し、上級部門の幹部と他企業の経営者が多く、逆に企業内部からの昇進が少ない。私営企業の経営者は農民個人や「その他」が多い。「その他」の中身は必ずしもはっきりしないが、他の企業の

国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

表7 経営者に就任する前の身分

	上級部門 の幹部	企業の上 層管理者	中間 管理者	他企業の 経営者	農民	その他
全標本						(%)
1995年	8	39	11	22	11	9
1999年	6	41	9	23	12	9
国有企業						
1995年	11	57	11	14	0	6
1999年	11	51	11	14	0	11
都市集団企業						
1995年	8	38	23	15	0	15
1999年	0	54	15	23	0	8
郷村企業						
1995年	4	26	0	33	30	7
1999年	4	26	4	30	37	0
株式企業						
1995年	0	55	18	21	3	3
1999年	0	58	12	24	3	3
三資企業						
1995年	40	10	0	50	0	0
1999年	30	20	0	50	0	0
私営企業						
1995年	0	7	7	7	43	36
1999年	0	7	7	7	36	43

従業員が退職して企業を作ったケースが多いのではないかと考えられる。

#### 6. 報酬額とその支払い方式

企業経営にとって、経営者の能力や経営環境と共に、経営者のやる気は経営結果に重大な影響を与えるものと思われる。経営者が一生懸命努力する理由はさまざまある。国家や人民に奉仕するために一生懸命努力する経営者もいれば、与えられた機会を利用して一大事業を成し遂げようとする経営者もいる。そして、経営の成功によって名声を挙げ、自らの政治的、社会的地位を高めようとする経営者も決して少なくない。

しかし、こうした目的は決して経営者が自らの金銭的利益に無関心であることを意味しない。とりわけ物質的欲求が長年抑えられ、社会主義的イデオロギーに基づく奉仕精神がなくなりつつある中国においては、金銭的な報酬は経営者のやる気を高める唯一の手段ではないものの、最も重要な手段のひとつであることには変わりはないであろう。

しかし、中国の経営者が実際に受け取る報酬を正確に掴むことは恐らく不可能である。名目賃金が制度的、道徳的に抑えられている中で、多くの経営者は様々な形で金銭的と非金銭的、

表8 経営者の報酬額と報酬制度

	報酬額 (万元)	固定 賃金制	基本賃金 プラス ボーナス制	職場賃金 プラス ボーナス制	利潤関連 賃金制 <sup>1)</sup>	年俸制	定額 上納制 <sup>2)</sup>
全標本							(%)
1995年	2.00	2	59	18	3	9	10
1999年	2.04	2	46	18	3	15	17
国有企業							
1995年	1.38	3	57	29	3	9	0
1999年	1.60	3	51	23	0	20	3
都市集団企業							
1995年	1.36	8	69	23	0	0	0
1999年	1.43	8	62	23	0	8	0
郷村企業							
1995年	2.65	0	59	15	4	4	19
1999年	2.56	0	37	15	4	7	37
株式企業							
1995年	2.05	0	70	15	3	12	0
1999年	2.26	0	52	24	3	21	0
三資企業							
1995年	1.49	0	90	0	0	10	0
1999年	1.83	0	80	0	10	10	0
私営企業							
1995年	3.14	0	7	14	0	21	57
1999年	2.31	0	0	7	0	14	79

(注) 1) 経営者の賃金は実現利潤額、または上納利潤額に基づいて決められる制度。

2) 一定額の利潤、賃賃料、または税金を納めた後、残りが全部経営者の収入となる制度。

合法的と非合法的な報酬を受け取っていることは周知の事実である。それに在職消費などを加えると、経営者の実質的報酬額はかなり大きいものになっていると考えられる<sup>(注11)</sup>。しかし、公式の調査に表われるのは、あくまで経営者の合法的な名目賃金だけであることに留意されたい。

それでは、経営者のこのような名目報酬はどれほどあるだろうか。表8には経営者の平均的名目報酬が示されている。それによると、1995

年における国有企業経営者の平均報酬は1.38万元であり、従業員の平均賃金のわずか2倍に過ぎなかった。この金額は都市集団企業や三資企業のそれとほとんど同じであり、株式企業や郷村企業、そして私営企業より遥かに低い。1999年になると、景気の低迷を反映して私営企業経営者の平均報酬が大幅に減少したが、その他の企業は変わらないか、若干上昇している。それでも国有企業経営者の平均報酬は非常に低いものである。

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

報酬の支払い方式を見てみよう。経営者への報酬支払い方式には以下のようなものが存在する。(1)固定賃金制(固定工資制)：これは企業の経営結果と関係なく、一定額の賃金が支給される制度である。(2)基本賃金プラスボーナス制(基本工資加獎金)：これは最も一般的な報酬支払い方法であるが、年齢や勤続年数などに基づく基本賃金に、企業の業績に基づくボーナスを加えたものである。経営者のボーナス額は一般に労働者のその2～3倍程度である。(3)職場賃金プラスボーナス制(崗位工資加効益獎)：これは企業の異なる職場に異なる給与水準を適用し、経営効率に基づいてボーナスを支給する制度である。この制度の下では、国家の賃金基準に厳格に縛られることなく、高いポストに比較的高い賃金やボーナスが適用されるため、(2)と比べ経営者にとって有利である。(4)利潤関連賃金制(工資与利潤掛勾)：この方法では、経営者は利潤額または上納利潤額に比例して所得を得るため、利潤を追求する動機が強いと考えられる。(5)年俸制：これは近年導入され始めた制度であり、契約期間内に経営者に比較的高い報酬を支払うものであり、経営者のやる気を高める手段であるとされている[中国社会科学院国有企業改革課題組2000]。(6)定額上納制度：この方式は経営者個人が企業を請け負ったり、リース経営したりする場合や私営企業に適用されている(注12)。報酬額が完全にその経営結果にかかっているため、経営者のやる気が最も高いと予想される。

表8によると、1995年の時点において、固定賃金制を採用する企業はわずかしがなく、全標本企業の6割が(2)を採用していたが、その後徐々に減少している。(3)を採用する企業は約2割であり、大きな変動がないが、年俸制と定額上納

制を採用する企業の割合はいずれも上昇している。(4)を採用する企業はわずか3%しかない。所有形態別に見ると、国有企業と都市集団企業は基本的に同じような傾向を示している。つまり、1995年では、(2)と(3)を合わせて9割もあるが、その後徐々に低下し、99年になると約8割にまで減少した。ただし、国有企業と株式企業においては、年俸制が徐々に増加してきている。郷村企業の場合、(2)と(3)が合わせると圧倒的に多いが、近年、所有権改革の進展を反映して、請負やリース経営の形で経営権を取得する企業が多くなっているため、(6)の方式が多くなっている(注13)。

## 7. 企業の経営状況

それでは、所有形態の異なる企業間、そして、同じ形態の企業の異時点間における経営状況はどうだろうか。表9には標本企業の経営状況が示されている。

## (1)企業規模

従業員数で示す企業規模は所有形態間で大きく異なっている。1995年における全標本企業の平均人数は6000人弱であったが、その中で、株式企業の従業員規模が最も大きく、逆に郷村企業や私営企業では非常に小さい。その後、企業のリストラや合理化を反映して従業員が大幅に減少した。その中では、元々多くの過剰人員を抱えている国有企業、都市集団企業、そして株式企業において従業員数が減少した。これに対して、郷村企業と三資企業においては、余剰人員が少なかったため、従業員数は逆に増えてきた。ただし、私営企業では従業員は減少している。私営企業の半数は1995年以降郷村企業から転換されたものであることから、私有化の過程で、郷村企業の従業員は一層削減されたと考え

表9 標本企業の経営状況

	従業員数 (人)	資本集約度 (万元)	総資本利潤率 (%)
全標本			
1995年	5,859	6.6	3.34
1999年	5,237	10.3	1.12
国有企業			
1995年	4,102	6.2	0.77
1999年	3,655	9.9	-9.06
都市集団企業			
1995年	2,861	4.3	2.72
1999年	2,712	6.4	-14.34
郷村企業			
1995年	280	5.3	0.77
1999年	296	7.4	12.55
株式企業			
1995年	17,370	8.9	5.96
1999年	15,363	13.4	4.16
三資企業			
1995年	1,021	11.6	2.73
1999年	1,171	23.1	2.69
私営企業			
1995年	119	3.2	9.76
1999年	101	4.4	10.78

られよう。

#### (2)資本集約度

資本集約度は企業の技術的特徴を表わす指標であると考えられる。表9からわかるように、1995年では、資本集約度の最も高いのは三資企業であり、それに次ぐのは株式企業である。中国における株式制度の導入は規模の大きい企業、そして、資本集約的な企業において進んでいることがわかる。国有企業の資本集約度も比較的高いが、郷村企業や都市集団企業、そして私営企業のそれは低い。しかし、1999年になると、それぞれの企業の資本集約度はいずれも上昇してきた。この中で上昇率が大きいのは三資企業、

株式企業と国有企業、都市集団企業であるが、郷村企業や私営企業の上昇率は逆に低い。

#### (3)総資本利潤率

企業規模や資本集約度、そして経営者の特質などの違いは究極的には企業の経営効率に反映されるものと考えられる。企業の経営効率を表わす指標として、ここでは利潤額を総資産額で割った総資本利潤率（以下では単に「利潤率」と呼ぶ）を用いることにする<sup>(注14)</sup>。それによると、1995年における全標本企業の利潤率はわずか3.34%であるが、その後さらに低下してしまった。ひとつの原因は中国における競争の激化と景気低迷が挙げられる。一方、異なる所有形態間に

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

における利潤率の水準やその動きが大きく異なっている。表9によると、1995年において利潤率が最も高いのは私営企業であり、それに次ぐのは株式企業である。逆に最も低いのは国有企業と郷村企業である。国有企業の利潤率が低いことは、このような企業の固有の非効率性によるところが大きい、同時に、利潤以外の様々な社会的負担も一因になっていると考えられる[Lin, Cai and Li 1998]。郷村企業の利潤率が低かったのは、鉄鋼製品の供給過剰により、一部の企業が大きな打撃を被ったことによるものと考えられる。都市集団企業と三資企業の利潤率も非常に低い水準に止まっている。しかし、1999年になると、様相が大きく変わった。国有企業と都市集団企業の利潤率が大きく低下し、平均してマイナスの水準に陥ってしまったのに対して、郷村企業のそれが逆に大きく向上した。私営企業は引き続き高い水準にあり、しかも若干向上したのに対して、株式企業と三資企業のそれは若干の低下が見られた。

## II 仮説の提起

企業理論によれば、企業とは様々な生産要素の所有者の間で結ばれている契約の束である [Coase 1937; Grossman and Hart 1986]。契約が不完全であるため、一方の当事者が契約で明示的に決められていないことが起きた場合に決定を下さねばならず、また、同じ理由から一方の当事者が他の当事者に固定的な支払いをした後の残余利益を受け取らねばならない。前者から残余コントロール権が、後者から残余請求権が生まれる。取引コストを下げるために残余コントロール権と残余請求権が一致しなければな

らない [Milgrom and Roberts 1992]。様々な生産要素の中で資本の所有者しかリスクを受け取ることができないため、企業の残余コントロール権と残余請求権を資本の所有者が持つべきであると言われている [Dow 1993]。

中国では、国家が国有資産の所有者であるものの、直接所有権を行使することが難しく、その権限を特定の政府機関（つまり、企業の上級部門）の官僚に委ねるしかない。そのため、国家が企業の残余請求権を持つが、残余コントロール権は企業の上級部門が握っている。ここから、企業の残余請求権と残余コントロール権の分離が発生してしまう。長年の改革により、国有企業の経営自主権が大幅に拡大されてきたが、このことは企業の残余コントロール権が上級部門から企業の経営者に徐々に移されることを意味する。ただし、上級部門は国有企業の最終コントロール権、つまり経営者を任命する権限もっている。

このような制度の下で、国有企業をめぐっては二重の代理関係が生まれてくる。ひとつは、国家と企業の上級部門との間の代理関係であり、もうひとつは上級部門と経営者との間の代理関係である。両方の代理関係において、情報の非対称性や利益の不一致から代理問題が生じ、その結果、経営者の選抜問題とインセンティブ問題が発生してしまう。つまり、最も有能な人物が経営者に抜擢されず、抜擢された経営者が経営活動に対し最大限の努力を払わない可能性が存在する。特に、経営者の選抜問題は主として国家と企業の上級部門の間にある代理関係によるものである。

前節の調査結果からわかるように、国有企業の経営者は主として上級部門によって任命され



ている。この特徴は3つの側面から、選抜される経営者の能力に影響するものと考えられる。第1に、上級部門は必ずしも能力を経営者選抜の唯一の基準としないことである。中国では、国有企業の経営者は「国家幹部」(国家公務員)として扱われ、その選抜には原則として公務員の選抜基準が適用されている。1980年代の初め頃から、党組織や行政機関の幹部職員の選抜基準として、「革命化、若年化、知識化、専門化」のいわゆる「四化基準」が公表され、今日でも基本的に変わらない。この中の「革命化」と「若年化」は能力と無関係であり、「知識化」と「専門化」はバーナードのいう「専門的能力」と関連するが、「一般的な能力」とは必ずしも対応しない。従って、このような基準に基づいて選ばれた経営者は必ずしも高い経営能力を有する人材とは限らない。それに、すべての国有企業には一定の行政的ランクが与えられているため、候補者はそれに相当する行政的地位を持つことも要求される。こうした制約が経営者の選抜範囲そのものを小さくしたことは言うまでもない。

第2に、仮に経営能力を唯一の選抜基準としても、実際に経営能力を評価する客観的な指標は存在しない。もちろん、候補者の過去の仕事ぶりや業績、そして、企業の現状に対する認識や今後の計画などを総合的、徹底的に考察することにより、ある程度彼らの能力を評価することができるが、問題はそうするために、上級部門の高い評価能力と緻密な作業が必要となることである。このことは、多数の企業を管轄する上級部門にとって必ずしも現実的ではない。このような客観的な指標が欠如する状況の中で、学歴という能力と関連しそうな客観的な指標が用いられがちであり、しかも、それを過剰に重

視する傾向がある。このことは、政府関係者の「学歴と能力を完全に同等視してはならない」との警告からも窺える[陳 1983]。しかし、経営者の選抜に関するその後の政府規定の中で、学歴は依然としてひとつの重要な基準となっている。例えば、1992年に出された政府の意見書の中で、現職経営者の短期研修の実施とそれに基づく任用制度の確立が要求されている。それと同時に、将来のために、「高い学歴を有する多くの企業管理人材を育成し、用意しておかなければならない。条件を作って、毎年企業から実践的経験のある優秀な中青年幹部を選び、短大、大学、修士および第2の学士の教育を受けさせ、世紀にわたる中高級企業管理人材を育成する」と要求されている[全国企業管理幹部培訓工作領導小組 1992](注15)。1996年と99年に出された政府の経営者研修計画の中にも直接的または間接的に学歴と関連する項目が見られる[国家経貿委 1996; 1999](注16)。

このように、国有企業経営者の選抜や任用に関する政策においては、経営者の教育水準が極めて重要視されている。このことは、「党管幹部」(共産党が幹部を管理する)という大原則の下で、一層硬直化したと思われる。

第3に、仮に上級部門に候補者を評価する能力があるとしても、現在の所有構造の下では、これらの部門やその責任者たちには最も優秀な人材を経営者に選抜する十分なインセンティブが存在するとは限らない。これは国有企業経営者問題の最も重要な側面である。多くの研究が指摘するように、国有企業の代理問題は委託人の問題である[樊 1995; 張 1997]。つまり、上級部門は国有企業に対する残余コントロール権を持つが、残余請求権を持っておらず、しかも、

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

これらの部門やその責任者たち個人の利益が企業の経営状況と関連する制度的な仕組みも整備されていない。そのため、有能な経営者を任命するよりも、上級部門やその責任者に忠実な人物を任命した方がむしろ有利である。しかし、これらの人物は必ずしも経営能力があるという保証はない。

以上のことから、次のような仮説を提起することができる。つまり、国有企業においては、必ずしも最も高い経営能力を持つ人材が経営者に選ばれてはいない（第1仮説）。

また、前節の調査結果からわかるように、郷村企業などと比べ国有企業は規模が大きく、経営者の教育水準も高い。にもかかわらず、彼らの報酬水準はきわめて低く、しかも、その支払い方法も彼らの業績との関係が薄い。もちろん、国有企業の経営者の報酬には、名目賃金以外に様々なものがあるため、実際の報酬はこれより遥かに高い。しかし、経営者にとって、名目報酬は最も安心して受け取れる所得であるが、従業員の平均的水準を大きく上回る実物所得や過剰な在職消費は様々な論議を呼ぶ可能性があり、不法所得の場合はさらに法的な追求対象になりかねない。このような報酬を得るために、経営者はより多くの時間的、心理的なコストを払わねばならない。それに加えて、国有企業の経営者は国家公務員であり、原則として60歳に達したら退職しなければならないため、このような報酬も在任期間内にしか得ることができない。このことは経営者たちのやる気を大きく損なうことは言うまでもない。

それよりも重要なのは、現在の国有企業においては、経営者は企業の残余請求権をほとんど持っていないため、企業の収益を向上させるよ

り、自分自身の利益を行動の基準にする傾向がある[朱 1998]。これに対して、残余請求権を持つ国は経営者を直接監督できず、その代理人である企業の上級部門も上述のように経営者を監督するインセンティブを持っていないため、経営者が努力水準を引き下げる可能性が大きい。

こうしたことから、本研究のもうひとつの仮説を提起することができよう。つまり、国有企業の経営者は最大限の経営努力を払っていない（第2仮説）。

一方、郷村企業も財産権の曖昧な企業形態であると言われている [Weitzman and Xu 1994; Chang and Wang 1994; Che and Qian 1998; Chen and Rozelle 1999]。しかし、国有企業と比べ、郷村企業の財産権構造はかなり異なっている [洪・袁 1997]。第1に、郷村企業の財産権は郷村の住民に属するが、地域や人口規模が小さいため、地元住民が企業の財産や経営状況に対して比較的監督しやすい [林・蔡・李 1999]。第2に、郷村政府は住民の委託を受けて所有権を行使するが、企業の経営状況が郷村政府の財政収入やその責任者たちの個人的な利益と直接関連しているため、残余コントロール権と残余請求権が比較的一致していると考えられる。したがって、郷村政府は経営能力の優れた人材を経営者に任命するインセンティブが強い。それに、個人間の頻繁な日常的接触も候補者の能力に関する情報の非対称性をかなりの程度まで克服することができる。第3に、郷村政府が企業を作る目的は利益の獲得にあり、経営者の選抜や報酬制度に関して国がほとんど関与しないため、市場経済の方法で経営者に十分なインセンティブを提供することが可能である。また、企業の成長とともに、企業経営に関する意思決定権が

徐々に郷村政府から経営者に移転しつつある。その結果、経営者の持つ残余コントロール権と残余請求権が共に大きくなってきている(注17)。このことから、郷村企業においては、経営者の選抜と奨励制度が比較的有効に機能しているものと考えられる(注18)。

### III 仮説の検証

#### 1. 仮説の検証方法

経営者の特質による企業の経営効率への影響を究明するために、本研究では以下のような利潤関数モデルを計測することにする。

$$PKR = c + \sum d_i X_i + \varepsilon \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (1)$$

ここで、 $c$  は定数項、 $X_i$  は企業の利潤率に影響すると思われる諸変数を表わし、次のようなものが含まれている。(1)経営者の特質に関する諸変数。この中には、前述のような経営者の能力、努力、経営環境と関連する諸変数が含まれている。こうした変数の係数の符号や大きさ、そしてその統計的有意水準を検討することにより、経営者の特質と経営効率との関係を検証することが可能である。(2)企業制度に関する諸変数。企業制度が異なると、企業の行動目的や行動パターンが異なり、その結果、経営効率も大きく異なる可能性がある。そのため、企業制度の違いの利潤率への影響をコントロールする必要がある。(3)企業の特質に関する諸変数。これは(1)と(2)以外に企業の経営効率に影響すると考えられる諸変数である。例えば、企業の資本集約度や企業規模、そして、企業の製品構成や立地、操業年数などがこの中に含まれる。資本集約度は従業員1人当たりの名目粗固定資本で表わしており、その中に含まれている価格の影響を考

慮するため、純固定資本比率(純固定資産額/粗固定資産額)を用いることにした。また、分析に用いられるのは1995～99年までのパネルデータであるため、異時点間における企業の経営効率の変化を考慮する年次ダミーも用いることにした。

本稿では経営者の能力と努力による企業の経営効率への影響を分析するのが目的であるが、実際には、業績のよい企業では優秀な経営者を選任し、選任された経営者のやる気を高めるような制度がすでに整備されているかもしれない。もし、そうだとするならば、経営者の特質を表わす諸変数は逆に企業の特性に影響される可能性がある。このようなことを考慮して、企業の個別効果をコントロールする Fixed Effect Model を用いる必要があろう。このようなモデルを用いることにより、企業の特質と関連する製品構成ダミー、地域ダミー、操業年数は説明変数から除かれることになる。

また、第II節の議論からもわかるように、国有企業と郷村企業とでは、経営者の素質や企業の運営方法などの面で大きく異なっているため、多くの変数はこれらの企業の間で異なる意味を持つかもしれない。そのため、国有企業と郷村企業についてそれぞれ計測する必要がある。ただし、必要な標本数を確保するためには、国有企業から転換された株式会社企業や三資企業が国有企業に、郷村企業から転換された株式会社企業や三資企業、そして私営企業を郷村企業に入れることにした。このようにして得られた各年の標本数は国有企業59社、郷村企業49社である。

こうした考慮の結果、本論文で最終的に用いられる説明変数は以下の通りである。

- (1)経営者の特質に関する諸変数(注19)
- ・能力関連変数

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

- 在職年数：経営者在職年数の対数  
 大学・修士ダミー：大学・修士卒を1，その他を0  
 短大ダミー：短大卒を1，その他を0  
 高校・専門学校ダミー：高校・専門学校卒を1，その他を0  
 理工系ダミー：冶金学およびその他理工系を1，その他を0  
 経済・経営ダミー：経済・経営を1，その他を0
- ・努力関連変数  
 年齢：経営者の年齢の対数  
 効率賃金ダミー：職務賃金プラスボーナス制，利潤関連賃金制，定額上納制を1，その他を0  
 年俸制ダミー：年俸制を1，その他を0  
 報酬額：経営者の年間報酬額の対数
- ・経営環境関連変数  
 上級部門任命ダミー：上級部門による任命を1，その他を0  
 党書記兼任ダミー：企業の党書記を兼任する場合を1，その他を0  
 内部昇進ダミー：企業内部からの昇進者を1，その他を0
- (2)企業制度変数  
 株式企業ダミー：株式企業を1，その他を0  
 三資企業ダミー：三資企業を1，その他を0  
 私営企業ダミー：私営企業を1，その他を0
- (3)企業特質関連変数

資本集約度：従業員1人当たりの粗固定資産額の対数

企業規模：年末労働者数の対数

純資本比率：固定資産净值/固定資産原値

## (4)年次ダミー

1996年ダミー：1996年を1，その他を0

1997年ダミー：1997年を1，その他を0

1998年ダミー：1998年を1，その他を0

1999年ダミー：1999年を1，その他を0

## 2. 利潤率関数の計測結果

国有企業における経営者問題の本質を明らかにするために，ここでは，まず，残余コントロール権と残余請求権が比較的一致している郷村企業について分析してみよう。

## (1)郷村企業に関する計測結果

表10の郷村Iからわかるように，在職年数の係数は負であるが，統計的に有意ではない。このことは経験の蓄積と企業の経営効率との間に明確な関係が存在しないことを表わしている。教育水準を表わす短大ダミーと高校・専門学校ダミーの係数はいずれも正で，しかも，統計的に有意である<sup>(注20)</sup>。このことは，郷村企業において，経営者の教育水準が高いほど，企業の経営効率が高いことを意味する。このような計測結果は人的資本の理論に一致しており，郷村企業では有能な経営者が選ばれている可能性が高いことを示している。本来，経営能力を基準に経営者を選任する場合，経営者の学歴と経営効率との間で必ずしも正の相関関係が見られるとは限らない。それは，経営能力の中に教育の効果が入り込んでいるからである。にもかかわらず，郷村企業においてこのような関係が見られるのは，農村に立地する郷村企業では高い教育を受けた人材が極端に不足していることと

表10 Fixed Effect Model による利潤率関数の計測結果 (郷村企業：観測値240)

	郷村 I	郷村 II	郷村 III	郷村 IV
在職年数	-1.544 (1.120)	-1.659 (1.183)	-1.532 (1.120)	-1.634 (1.173)
短大ダミー	12.922* (1.891)	13.506* (1.966)	11.654* (2.046)	12.163* (2.107)
高校・専門学校ダミー	11.156* (2.221)	11.854** (2.352)	11.482** (2.361)	11.923** (2.434)
理工系ダミー	-2.697 (0.178)	-4.923 (0.319)		
文科系ダミー	-2.150 (0.411)	-1.788 (0.337)		
年齢	15.179 (1.518)	16.925* (1.685)	14.805* (1.787)	15.510* (1.846)
報酬額	5.010* (1.813)		4.805* (1.786)	
効率賃金ダミー		4.572 (1.183)		4.331 (1.145)
年俸制ダミー		-1.763 (0.290)		-1.949 (0.322)
上級部門任命ダミー	4.700 (0.862)	4.025 (0.723)	4.241 (0.938)	4.316 (0.924)
内部昇進ダミー	-4.168 (0.858)	-6.430 (1.210)	-3.861 (0.809)	-6.195 (1.191)
株式企業ダミー	-4.235 (1.090)	-4.992 (1.244)	-4.227 (1.095)	-4.973 (1.247)
私営企業ダミー	-7.112 (1.488)	-10.707* (2.257)	-7.194 (1.571)	-10.433* (2.276)
企業規模	-9.716* (2.286)	-9.502* (2.181)	-9.537* (2.270)	-9.359* (2.169)
資本集約度	-15.776** (3.735)	-17.209** (3.843)	-15.509** (3.743)	-16.937** (3.862)
純資本比率	10.631 (0.818)	15.339 (1.078)	9.878 (0.771)	14.669 (1.049)
D96	3.500 (1.596)	3.983* (1.769)	3.478 (1.595)	3.965* (1.772)
D97	7.649** (2.870)	8.723** (3.077)	7.602** (2.870)	8.678** (3.084)
D98	9.680** (3.092)	10.891** (3.217)	9.444** (3.084)	10.745** (3.251)
D99	13.918** (3.997)	14.964** (3.858)	13.632** (3.986)	14.805** (3.912)
決定係数	0.590	0.584	0.595	0.589

(注) \*\*と\*はそれぞれ片側検定で1%と5%の水準で統計的に有意であることを示している。



## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

関連する可能性が大きい。つまり、どの企業も「一般的能力」の高い人材を経営者に行っているが、その中で高い教育を受けた稀少な人材を獲得した企業の経営効率がより高いと考えられる。一方、経営者の専門分野は企業の経営効率に影響していない。郷村企業の経営者にとって、特定の専門分野よりも、高い教育水準を受けたかどうかの方がより重要であるかもしれない。

年齢の係数は正であるが、統計的には有意ではない。この結果が得られたのは、郷村企業の経営者に定年がなく、年齢とともに努力するインセンティブが低下する可能性が少ないためであると考えられる。報酬額の係数は正で、しかも、5%の水準で統計的に有意であることから、経営者の名目報酬が高いほど企業の経営効率が高いことがわかる。これらのことは、郷村企業において有効なインセンティブシステムが存在していることを示している。経営者の経営環境と関連する任命形態は企業の経営効率と無関係である。企業制度ダミーの係数は予想に反していずれも負であるが、統計的に有意ではない。また、資本集約度と企業規模はいずれも企業の資本利潤率に負の影響を及ぼしている。つまり、郷村企業においては、資本集約度が高いほど、そして、企業規模が大きいほど企業の利潤率が低い。さらに、純資本比率は利潤率に影響しない。この他に重要なのは、年次ダミーの係数である。計測結果によると、郷村企業の利潤率はこの5年間徐々に高まってきている。

経営者の報酬額は内生変数の可能性があるため、郷村IIでは、より外生的と思われる報酬制度ダミーを2つ用いることにしたが、いずれも統計的に有意ではない。ただし、これらの変数を用いることにより、郷村Iで統計的に有意で

ない年齢の係数は正で統計的に有意となった。この他に、私営企業ダミーや1996年ダミーの係数も統計的に有意となった。

さらに、教育水準と専門分野との間に相関関係がある可能性を考慮して、それらを除いて再推計した。郷村IIIとIVの計測結果によると、郷村IIIにおける経営者の年齢の係数は統計的に有意となったが、それ以外の計測結果は郷村IとIIのそれと基本的に同じである。

## (2) 国有企業に関する計測結果

国有企業に関する計測結果についてみると(表11)、国有Iでは、在職年数の係数は正で、しかも、高い有意水準を示している。このことは、経営者の能力と関連すると思われる在職年数が企業の経営効率と大きく関連していることを示している。この計測結果は Groves et al. (1995) と一致している(注21)。郷村企業と異なった結果が得られたひとつの理由は、恐らく国有企業の規模が大きく経営環境も複雑なため、経験の蓄積が必要であるためかもしれない。

また、驚くべきことに、経営者の教育水準を表わす大学・修士ダミーと短大ダミーの係数は郷村企業のそれとは逆にいずれも負であり、しかも、それぞれ1%と5%の水準で統計的に有意である。このことは、経営者の学歴が高いほど企業の経営効率が低いことを示している。もし、国有企業において、経営能力を基準に経営者を選任するとしたら、学歴の係数はゼロと有意な差が存在しないはずである。ここで負でしかも統計的に有意な結果が得られたのは次のような理由によるのではないかと考えられる。ひとつは、政府が経営者の学歴を過度に重視する状況の中で、経営者になるために、または経営者の地位を維持するために、経営能力の低い者



表11 Fixed Effect Model による利潤率関数の計測結果 (国有企業, 観測値290)

	国有 I	国有 II	国有 III	国有 IV
在職年数	1.880** (3.106)	1.946** (3.200)	1.929** (3.258)	1.982** (3.323)
修士・大学ダミー	-6.499** (2.694)	-6.557** (2.715)	-5.491** (2.437)	-5.431** (2.406)
短大卒ダミー	-4.891* (1.973)	-4.942* (1.990)	-4.418* (2.087)	-4.382* (2.057)
理工系ダミー	1.102 (0.357)	1.254 (0.405)		
文科系ダミー	-1.250 (0.437)	-1.362 (0.474)		
年齢	-18.837** (3.170)	-19.828** (3.193)	-16.232** (2.893)	-16.591** (2.844)
報酬額	0.551 (0.361)		0.492 (0.322)	
効率賃金ダミー		-0.873 (0.356)		0.399 (0.164)
年俸制ダミー		2.381 (0.785)		2.100 (0.694)
上級部門任命ダミー	-8.198* (2.177)	-8.321* (2.210)	-8.535* (2.273)	-8.600* (2.286)
党書記兼任ダミー	2.211 (1.223)	2.260 (1.249)	2.482 (1.491)	2.534 (1.519)
内部昇進ダミー	6.385** (3.986)	6.314** (3.944)	6.099** (4.028)	6.006** (3.961)
株式企業ダミー	1.288 (0.610)	1.237 (0.572)	1.688 (0.811)	1.607 (0.752)
三資企業ダミー	-0.945 (0.174)	0.220 (0.039)	-1.042 (0.192)	0.325 (0.057)
企業規模	12.735** (3.512)	12.591** (3.500)	12.390** (3.432)	12.265** (3.421)
資本集約度	3.759 (1.628)	4.016* (1.730)	3.540 (1.538)	3.740 (1.617)
純資本比率	3.476 (0.516)	2.833 (0.421)	3.867 (0.575)	3.376 (0.502)
D96	-0.297 (0.250)	-0.397 (0.332)	-0.326 (0.274)	-0.405 (0.338)
D97	-1.657 (1.300)	-1.743 (1.362)	-1.689 (1.326)	-1.753 (1.372)
D98	-3.814** (2.667)	-3.894** (2.724)	-3.970** (2.818)	-4.044** (2.869)
D99	-7.176** (4.756)	-7.473** (4.840)	-7.372** (4.950)	-7.629** (4.995)
決定係数	0.596	0.596	0.596	0.595

(注) \*\*と\*はそれぞれ片側検定で1%と5%の水準で統計的に有意であることを示している。

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

ほどより高い学歴を入手するインセンティブが強い、という逆選択が存在する可能性がある。もうひとつ考えられるのは、企業の上級部門は本当の意味での所有者ではなく、自らの利益を追求するため、経営能力が低い上級部門に近い人物を経営者に任命する可能性がある。特に、業績のよい企業ほど、このような人物を送り込む動機が強いと考えられる。この場合に最も使われやすい口実は学歴である[張 1999, 126]。いずれの場合でも、経営者の学歴と経営効率との間に負の相関関係が存在することは、国有企業において最も有能な人材が経営者に任命されていないことを意味する。一方、経営者の専門領域を表す諸変数はいずれも統計的に有意ではなく、郷村企業と同じく、国有企業経営者自身の専門領域は企業の経営効率にほとんど影響していない。以上のような計測結果は本研究の第1仮説を支持している(注22)。

経営者の努力と関連する諸変数についてみると、年齢の係数は負で、統計的に高い有意水準を示している。このことは、国有企業において、年齢の若い経営者がより努力し、企業の経営効率の向上に寄与していることを示している。国有企業の経営者の平均年齢は50歳代であり、西側諸国の経営者と比べ決して高いわけではなく、高齢のために能力が低下したとは考えにくい。事実、郷村企業の場合、経営者の年齢と経営効率との間に正の関係さえ見られる。そのため、このような結果は国有企業における有効なコーポレート・ガバナンスの欠如に由来するものと考えられよう。つまり、国有企業においては、所有者による監督が不十分であるだけでなく、様々な制度的制約により、経営者に対する合理的な奨励制度も整備されていないため、経営者

には努力水準を下げるインセンティブが存在する。また、定年があるため、努力の将来収益の現在価値が年齢と共に低下してしまう可能性が極めて強い。経営者の定年後の生活保障制度が未整備な状況の中で、経営者は年齢と共に退職後のための資金準備を強化する傾向がある。いわゆる「59歳現象」はまさに経営者のこのような行動の結果であると言えよう。

郷村企業に関する計測結果と違って、国有企業経営者の報酬額の係数は統計的に有意でない。このような結果になった理由は、国有企業の経営者の報酬が企業の経営効率とうまく結び付いていないためであると考えられる(注23)。これらの計測結果は、本研究の第2仮説を支持している(注24)。

上級部門任命ダミーの係数は負で、しかも、統計的に有意である。このことは上級党組織や政府部門が経営者を任命した場合、企業の経営効率が低いことを示している。内部昇進ダミーの係数は正で統計的に有意であり、内部昇進者による経営がより効率的であることを示している(注25)。党書記兼任ダミーの係数は正であるものの、統計的に有意ではない。このようなことは、国有企業において、経営者が党書記を兼任するかどうかは企業の経営効率にはっきりとした影響を及ぼしていないことを示している。

他の説明変数についてみると、資本集約度の係数は正であるものの、統計的に有意ではない。企業規模は経営効率に有意に影響している。また、制度変数はいずれも経営効率に有意な影響を与えていないが、年次ダミーの係数はいずれも負であり、しかも、1998年と99年ダミーの係数はいずれも統計的に有意である。郷村企業と違って、国有企業の経営効率は近年ますます低

下してきたことがわかる。

国有IIでは、報酬額の代わりに報酬支払い方式を表わす2つのダミー変数を入れたが、いずれも統計的に有意ではない。このことは、これらの制度は少なくとも現時点において、必ずしも経営者の努力するインセンティブを強める効果を持たないことが示されている。事実、国有企業で実施されている年俸制の効果について疑問視する声も少なくない [李由 2000; 党・梁 2000]。また、経営者の専門領域を除いた国有IIIとIVの計測結果は国有IとIIとほとんど同じである。

### おわりに

本研究では、中国鉄鋼企業を対象に、独自に調査した資料に基づいて経営者の特質と企業の経営効率との関係を分析し、国有企業における経営者問題の本質について以下のような結論が得られた。

第1に、国有企業では必ずしも最も有能な人材が経営者に選ばれなかった。経営能力を経営者の選抜基準とする限り、また、教育が人々の能力を低下させることがない限り、経営者の学歴と企業の経営効率との間にこのような負の関係は見られないはずである。本稿においてこのような通念に反する結果が観測されたのは、経営者の選抜基準が人為的に歪められてしまったためであると考えざるを得ない。事実、国有企業に対する既存の管理体制と財産権構造の下で、残余請求権を持つ国家には国有企業を監督する能力がなく、また、残余コントロール権を持つ企業の上級部門には最も優秀な人材を経営者に任命する能力もインセンティブも存在しないの

である。それだけではなく、上級部門やその責任者たちの利益は真の所有者である国家の利益と異なることさえ考えられる。その結果、学歴が高いが経営能力が必ずしも高くない者を経営者に任命してしまったのである。

第2に、国有企業の経営者は最大限の経営努力を払わなかった。国有企業の経営者は企業の所有者ではなく、経営効率を向上させるための所有者からの有効な監督も極めて不十分である。一方、国家公務員という身分から、国有企業の経営者が努力するインセンティブを十分与えられていないのが現状である。実際には、名目賃金以外の報酬を求める経営者は少なくないが、そうした活動に時間や精力を投入すること自体、企業の経営効率を損なう可能性があり、しかも、それでさえ、在職期間内にしか享受できないのである。そのため、国有企業の経営者は経営努力の水準を引き下げることが十分あり得る。

第3に、郷村企業においては、有能な経営者が任命され、任命された経営者が最大限に努力している可能性が非常に強い。郷村企業も所有権の曖昧な企業であると言われているが、残余コントロール権と残余請求権が比較的一致している。また、これらの企業は、国の政策に縛られずに利潤を追求することができるため、学歴にかかわらず優秀な人材を経営者に抜擢し、抜擢された経営者のやる気を引き出すようなインセンティブシステムも比較的整備されている。このことは、郷村企業と国有企業が同じような曖昧な所有権を持ちながら、経営業績が大きく異なる根本的な原因ではなからうか。

言うまでもなく、国有企業の経営者の中には少なからず優秀な人材が選ばれており、国や企業、そして従業員のために一生懸命努力してい

## 国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

る経営者も珍しくない。また、上級部門の中にも同じように国や企業のために努力している官僚も少なくない。国有企業が今日まで成長してきた背景には彼らの貢献が非常に大きい。しかし、問題は既存の所有制度とそれに基づく管理体制の下では、すべての上級部門が真の所有者のように最も有能な人材を経営者に選抜することはできず、そして、選ばれた経営者がすべて最大限に努力する保証は存在しない。これは国有企業における経営者問題の本質であると思われる。このような状況を根本的に変えるためには、国有企業の所有制度を改革し、その上で有効なコーポレート・ガバナンスを構築することが不可欠であろう。

(注1) ここで注意されたいのは、国有株が支配的な地位にない株式企業や外国と合併した国有企業の生産高がこの中に含まれていないことである。これらを考慮すると、国有企業の成長はもっと大きいものとなる。

(注2) 国有企業の非効率性の原因について、これまでに2つの代表的な意見が出されている。ひとつは、国有企業の所有権が曖昧であるため、企業の経営結果に対する責任主体が不明確であること[張 1995; Nakagane 2000]、もうひとつは、競争環境が不公平であるため、国有企業は多くの過剰な人員を抱えるなど、様々な政策的負担を強いられていること[Lin, Cai and Li 1998; 中国企業連合会課題組 1999]、である。

(注3) 国務院発展研究センター中国企業家調査系統はこれまで数回にわたって経営者に関するアンケート調査を実施し、それによって中国経営者の実態とその変化が明らかにされた。しかし、これらの調査のひとつの大きな欠陥は、中国経済発展の牽引車であり、企業家精神に最も富むと言われる郷鎮企業の経営者に関する調査と分析が非常に少ないことである。そのため、これらの調査は不完全なものと言わざるを得ない。

(注4) 以下では、特別の説明がない限り、能力と

努力はそれぞれ経営能力と経営努力を指す。

(注5) 経営環境という概念は、普通企業の直面する制度的、経済的環境を指すことが多いが、本稿では企業の経営者の能力と努力を発揮する環境に限定して使いたい。

(注6) 言うまでもなく、経営者の特質におけるこれらの側面は必ずしもお互いに独立したものではなく、様々な形でつながっていると思われる。例えば、有能な経営者はよりよい経営環境を作り出すことができるかもしれないし、やる気のある経営者はより多くの知識や能力を身につける可能性もある。その意味では、ここでの分け方はあくまで相対的で、便宜的なものである。

(注7) 言いかえれば、経営者の能力と努力が直接観察できれば、いわゆるエージェンシー問題は存在しなくなるのである。

(注8) もちろん、年齢は経営者の能力とも関係するかもしれない。なぜなら、年齢の高い経営者の場合、様々な経験の蓄積があり能力が高いかもしれないし、逆に、精神的肉体的な衰えがあるため、能力が落ちてしまう可能性も否定できない。ただし、日本や欧米企業の経営者の年齢が一般的に高いことから、このことはそれほど重要ではないかもしれない。また、国有企業の中で、若くて経営者に抜擢されることはそれだけ有能であることを示しているかもしれない。しかし、中国企業家調査系統の調査結果によると、10項目に分かれた能力に対する経営者の自己評価では、能力と年齢との間に必ずしもはっきりとした傾向は見られない[中国企業家調査系統 1998, 143]。

(注9) 例えば、日本とアメリカ大手企業のトップ経営者の平均年齢はそれぞれ65.1歳(上位119社)と58.3歳(上位146社)である[深尾・森田 1997, 150]。また、日本における全上場企業の役員平均年齢は58.9歳であることから、社長の年齢はもっと高いと推察できよう。

(注10) 1人の経営者が複数のポストを兼任することがあるため、合計は100を越えることがある。

(注11) 例えば、1994年に四川省のある市で3つの国有企業を対象に年俸制を実験し、経営者に4~5万円の年俸(この数字は四川省国有企業従業員平均年収の10倍に相当する)を支給する代わりに、他の報酬をすべて禁止する案が出されたところ、経営者たちに反

対された。表向きの理由は年俵が高すぎて従業員の理解を得にくいことであるが、本当の理由はその金額が経営者の実際の年収より少ないことである [甘 1996, 203]。

(注12) 経営者個人が請負やリース制で経営する場合には、税引き後利潤から予め決められた額を所有者に納め、残りはすべて経営者個人のものとなるため、一種の定額上納制度であると考えられる。また、私営企業の場合は、税引き後利潤から定額ゼロの利潤を上納すると考えることができる。

(注13) このような結果は郷鎮企業の経営形態に関するこれまでの研究と一致している [Chen and Rozelle 1999; Otsuka, Liu and Murakami 1998; Hsiao et al. 1998]。

(注14) 総資本利潤率を計算する際に、分母の総資産額には企業の自己資本と借入資本の両方が含まれているため、分子の利潤額もそれに対応する必要がある。しかし、中国企業統計における利潤額には借入資本のコストである利息支払額が除かれている。そのため、企業統計の利潤額だけを利用すると、同じ経営効率の企業間でも、借入資本の多い企業と少ない企業の間で総資本利潤率に差が生じてしまう。この問題を避けるため、ここでは、利息支払い額を利潤額に加えて分子とすることにした。

(注15) また、同じ「意見書」の中では、勤勉に働く従業員（いわゆる「労働模範」）も育成の対象とされている。

(注16) このようなことを反映して、中国では、企業経営者が在職しながら大学や大学院に再入学し、学位を取るケースが非常に多い。その中には、所定の科目を十分履修せずに、様々な方法で学位を入手することも珍しくない。

(注17) このことは最終的には郷村企業の実上の私有化につながる。現在行われている郷村企業の私有化改革はこのような実上の私有化から合法的な私有化への改革と言えよう。

(注18) 郷村企業の生産性が高いのはこのことと関連すると思われる [大塚・劉・村上 1995; 劉 2000]。

(注19) 言うまでもなく、このような分け方は絶対的なものではなく、ここで用いられている変数はそれぞれ経営者の特質のいくつかの側面を反映するものかもしれない。しかし、少なくとも経営者の特質の最も

重要な側面を反映しているものと考えられる。

(注20) 郷村企業においては、大学学歴を持つ経営者は1人しかなく、しかも、5年間変わらなかったため、その効果は企業の個別効果に含まれることになった。

(注21) しかし、後述のように、このことは必ずしも Groves et al. (1995) や今井 (2000) が主張するように国有企業において有能な経営者が選ばれたことを意味しない。

(注22) この計測結果は経営者の自らの経営能力に対する自己評価とも一致している。中国企業家調査系統が1997年に行った経営者の素質と能力に関する調査結果によると、経営者の学歴が高いほど、企業の生産・経営効率と関係の深いマーケティング、経営管理、対外交渉（公関）、人材使用、意思決定などの面における能力が低い。特に、最初の4項目については、中学卒の経営者が修士卒（本研究の標本企業経営者の最高学歴は修士である）の経営者よりいずれも10ポイント以上上回っている。同様に、自分の経営が成功したかどうかに関する質問に対して、「非常に成功」と「比較的成功」と答えた経営者の比率も学歴と逆の相関関係がある [中国企業家調査系統 1998, 143-144]。当該調査の大部分の標本は国有企業であることから、上記の関係は国有企業においても成り立つものと思われる。

(注23) これに対して、日米英の企業に関する研究によれば、企業のパフォーマンスとトップ経営者の報酬との間に有意な関係が観測されている [Kaplan 1994; Kubo 2000]。

(注24) 経営者に関する既存の調査もこの結果を支持している。中国企業家調査系統の調査結果によると、国有企業経営者の30%が経営者のポストに就いたのは「党組織に任命されたため、やむを得ず引き受けた」という。この数値は集団企業の16%と三資企業の19%より高い [中国企業家調査系統 1996, 表8]。このような回答から、これらの経営者には十分なやる気がないことが容易に想像できる。

(注25) 中国では、近年経営者市場による経営者選抜や任用について大きく議論されているが、本研究の計測結果はそれを支持していない。国有企業の現在の財産権構造の下で、上級部門の官僚たちが経営者市場からより有能な人材を選ぶインセンティブが存在するとは思われない。



国有企業における経営者の能力・努力と経営効率

cn/qypx/setc qypx main01.htm).

### 参考文献

〈日本語文献〉

- 今井健一 2000. 「コーポレートガバナンスの中国的課題」『現代中国の構造変動：経済——構造変動と市場化——』東京大学出版会.
- 大塚啓二郎・劉徳強・村上直樹 1995. 『中国のミクロ経済改革』日本経済新聞社.
- 黄孝春 2000. 「国有と非国有の相剋——美爾雅紡績服装実業集团公司の事例を中心に——」『アジア経済』第41巻第8号（8月）.
- バーナード, C. I. 1995. 『経営者の役割』（山本安次郎・田村競・飯野春樹訳）ダイヤモンド社（Chester I. Barnard, *The Function of Executive*. Harvard University Press. 1938）.
- 深尾光洋・森田泰子 1997. 『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社.
- 劉徳強 2002. 「国有企業における所有権改革は有効か——中国鉄鋼業に関する実証分析——」『経済研究』第53巻第1号（掲載予定）.
- 林毅夫・蔡昉・李周 1999. 『中国の国有企業改革——市場原理によるコーポレート・ガバナンスの構築——』（関志雄監訳・李粹蓉訳）日本評論社.

〈中国語文献〉

- 陳俊生 1983. 「正確処理貫徹幹部『四化』方針中の五個關係」『人民日報』11月12日.
- 遲福林・陳宝敏 2000. 「建立経営者激勵機制摺正八大關係」『中国改革』第3期.
- 党国英・梁積江 2000. 「企業制度改革需回答的9個問題」『中国改革』第3期.
- 樊剛 1995. 「關於当前国有企業產權關係的改革」『改革』第1期.
- 甘本佑編 1996. 『国有企業工資分配研究』西南財經大学出版社.
- 国家經貿委 1996. 「九・五期間全国企業管理人員培訓綱要」（国家經貿委ホームページ <http://www.setc.gov.cn/qygg/setc qygg main11.htm>）.
- 1999. 「1999年全国企業管理人員培訓工作要点」（国家經貿委ホームページ <http://www.setc.gov>）.

- 賀陽 1999. 「認清国有企業実質, 尽早畏脱困境」『中国工業經濟』第8期.
- 洪銀興・袁国良 1997. 「鄉鎮企業高効率の產權解積——与国有企業的比較研究——」『管理世界』第8期.
- 李新春 2000. 「企業家過程与国有企業的準企業家模型」『經濟研究』第6期.
- 李由 2000. 「経営者の激勵約束与制度創新」『中国改革』第3期.
- 劉小玄 2000. 「中国工業企業的所有制構造对効率差異の影響——1995年全国工業企業普查数据の実証研究——」『經濟研究』第2期.
- 全国企業管理幹部培訓工作領導小組 1992. 「閩対国営企業領導幹部進行崗位任職資格培訓的意見」国家計委政策研究室編『重要經濟貿易法規資料選編：1986-1992』1993年所収.
- 中国企業家調查系統 1996. 「中国企業家成長与發展專題調查報告」『中国經濟年鑑』北京 中国經濟年鑑社.
- 1998. 「素質与培訓：變革時代的中国企業經營管理者——1997年中国企業經營管理者成長与發展專題調查報告——」『管理世界』第4期.
- 2000. 「中国企業經營者隊伍制度化建設的現状与發展：2000年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第4期.
- 中国企業連合会課題組 1999. 「国有大中型企業三年脱困的对策研究」『中国工業經濟』第8期.
- 中国社会科学院国有企業改革課題組 2000. 「睡世紀中国国有企業的改革与發展」『中国工業經濟』第8期.
- 張維迎 1995. 『企業的企業家：契約理論』上海 上海三聯書店・上海人民出版社.
- 1999. 『企業理論与中国企業改革』北京 北京大学出版社.
- 張春霖 1997. 「国有企業改革与国家融資」『經濟研究』第4期.
- 鄭海航 1998. 『国有企業難損研究』北京 经济管理出版社.
- 周其仁 2000. 「公有制企業的本質」『經濟研究』第11期.
- 朱天 1998. 「公司治理, 国企改革与制度建設」『經濟研究』第1期.



趙東濤 1999. 「委対『企業家』の制度建設作為振興国有企業的重要突破口」『中国工業經濟』第8期.

〈英語文献〉

Chang, Chun and Jijiang Wang 1994. "The Nature of the Township-Village Enterprise." *Journal of Comparative Economics* 19(3) (Dec.).

Che, Jiahua and Yingyi Qian 1998. "Insecure Property Rights and Government Ownership of Firms." *Quarterly Journal of Economics* 113(2) (May).

Chen, Hongyi and Scott Rozelle 1999. "Leaders, Managers, and the Organization of Township and Village Enterprises in China." *Journal of Development Economics* 60(2) (Dec.).

Coase, Ronald H. 1937. "The Nature of the Firm." *Economica* Vol. 16(Nov.).

Dow, Gregory 1993. "Why Capital Hire Labor: A Bargaining Perspective." *American Economic Review* 83(1) (Mar.).

Grossman, Sanford and Oliver Hart 1986. "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration." *Journal of Political Economy* 94(4) (Aug.).

Groves, Theodore et al. 1995. "China's Evolving Managerial Labor Market." *Journal of Political Economy* 103(4).

Hsiao, Cheng et al. 1998. "Shares versus Residual Claimant Contracts: The Case of Chinese TVEs." *Journal of Comparative Economics* 26(2) (June).

Kaplan, Steven 1994. "Top Executive Rewards and Firm Performance: A Comparison of Japan and the U.S." *Journal of Political Economy* 102(3).

Kubo, Katuyuki 2000. "The Executive Compensation in Japan and in the UK: The Determinants and Its Effect on Company Performance." Ph.D. dissertation submitted to London School of Economics, University of London.

Li, David 1996. "A Theory of Ambiguous Property Rights in Transition Economies: The Case of the Chinese Non-State Sector." *Journal of Comparative Economics* 23(1) (August).

Lin, J. Yifu, Fang Cai and Zhou Li 1998. "Competition, Policy Burdens, and State-Owned Enterprise Reform." *American Economic Review* 88(2) (May).

Milgrom, Paul and John Roberts 1992. *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice-Hall International.

Nakagane, Katsuji 2000. "SOE Reform and Privatization in China: A Note on Several Theoretical and Empirical Issues." Discussion Paper Series, Faculty of Economics, University of Tokyo, November, CIRJE-F-95.

Otsuka, Keijiro, Deqiang Liu and Naoki Murakami 1998. *Industrial Reform in China: Past Performance and Future Prospects*. Oxford: Oxford University Press.

Weitzman, Martin and Chenggang Xu 1994. "Chinese Township Village Enterprises as Vaguely Defined Cooperatives." *Journal of Comparative Economics* 18(2).

【付記】本研究は政策研究大学院大学の太塚啓二郎教授，東京大学の中兼和津次教授，澤田康幸助教授，一橋大学の清川雪彦教授，久保克行助教授，東京都立大学の村上直樹教授，園部哲史助教授など多くの方々からご指導をいただき，また，2人のレフェリーからも大変有益なコメントをいただいた。資料の収集過程では，中国人民大学の趙彦雲教授，王琪延教授および調査地の関連機関の方々からご協力をいただいた。記して感謝の意を表したい。また，本研究は大平正芳記念財団から研究助成を受けている。

(東京学芸大学教育学部助教授)