

---

(個人研究2)

## 「中国における企業経営者の性差

(qi ye ling dao zhe de nan nu cha yi)」

---

秦 野 眞

### I 性差問題の所在と研究の可能性

企業経営者の性差ないしは企業経営活動における性差問題について、近年わが国においても少ないながら調査・研究が行われ、その成果がいくつか現われている。そうした調査・研究の代表的なものとして、脇坂明、『職場類型と女性のキャリア形成』(1993年)、三谷直紀・脇坂明、『マイクロビジネスの経済分析』(2002年)、国民生活金融公庫総合研究所編、『日本の女性経営者』(2003年)、同じく同研究所編の『新規開業白書』(2003年)等が挙げられる。こうした調査・研究に依拠して、まず起業および企業経営活動における性差問題の所在ないし背景と、性差研究の今後の可能性についてみる。まず第1は女性による新規事業の起業に関連する問題である。90年代の長期の不況と企業のリストラによって生じた家計ベースでの所得変動リスクへの対応として、女性の経済活動への参加・自立が期待されながら現実には、女性による起業は諸種の困難に直面している。問題は大きく括れば女性らしい事業とは何かといった業種と性差の問題、次には起業の際に直面する資金融資等の性差による諸種の障壁である。第2には現存する企業経営(管理)の活動上の性差の問題である。産業構造の変化いわゆる経済のサービス化に伴い、今まで以上に感性や価値観がますます重要となる。したがって女性による起業活動と同様に企業経営活動においても女性の視点(感性、価値観)が求められるというのである。その際、女性特有の視点とは何か、男性との性差は有るのか。経営者、管理職の性差問題もそこに生起する。

今日まで、男女の性差の問題とくに女性問題は、被用者としての女性労働の問題として語られることが多かった。しかしながら、人口構造、産業構造の変化ならびに教育水準、とくに女性の教育水準の高度化により、記述したように、起業および企業経営(管理)上の問題として性差の問題を今後は検討されなければならないだろう。

本稿は、こうした企業経営者の性差に関する考察の一環であり、主要な内容は「企業経営者の性差」(qi ye ling dao zhe de nan nu cha yi)として発表された中国における男女の企業経営者(qi ye zhe)にかんする調査報告書の紹介である。本報告書は2004年9月に中華人民共和国の北京で刊行された月刊誌『中国企業家』掲載の報告書であり、調査は同誌調査部が実施し、報告書は同誌の胡 媛(Hu Ai)氏によって纏められたものである。調査は2004年8月20日の締め切りで実施されたが、調査方法は中国の男女企業家400名を対象にアンケート用紙をファックスまたはイー・メールで送付し、回答を得たものである。回答数は71、有効回答数は

---

秦 野 眞 (立正大学経営学部教授)

70、男女の比率はそれぞれ50%である。

## II 『中国企業家』掲載報告書 「男女経営者の性差」 概要

### 1. 未来志向と現実志向

今日では、企業の取締役会で自分の意見を持ち議論に加わる女性の数はますます増えている。過去においては、男性の独占的な領域であった経済的な分野 (shang ye ling yu) でその独占を破り、また実際の活躍を通して自己の存在を証明しつつある。経済の世界 (shang ye she hui) で過去に絶対的な統治者として君臨してきた男性は、最近になってこの世界に参入してきた女性の経営者 (qi ye ling dao zhe) をどのように評価しているのか。また女性経営者はこの男性社会にどのように適応 (shi ying) しようとしているのか。最近、「経営者の性差」をテーマとして雑誌『中国企業家』の調査部は、男女それぞれの経営者に対しアンケート調査を実施した。

アンケートの結果を要約すれば、経営者として男性は未来志向 (huan si kao wei lai) であるのに対し、女性経営者は現実 (wu shi) 志向といえる。経営者として男女それぞれの評価をみると、男性の女性経営者への評価は、女性の男性経営者への評価に比べ総体的に低い。さらに加えれば、女性自身が“女性経営者としての仕事” (qi ye ling dao gong) に対して自信がないように見える。

### 2. 男女相互の経営者観 (yan zhong)

第1図・表に見るように、女性経営者に対し、男性経営者が最も評価するところは彼女たちの“敬業精神” (jing ye jing shen) である。今回の調査結果によって明らかなのは、経営管理 (qi ye guan li) にとって必要な19項目の“能力/素質 (neng li/su zu)”のうちで、男性の経営者が女性の経営者に対して与えた最も高い点数は“敬業精神”の項目の5.714点(7点満点)であり、第2位と第3位は“誠実・信用性” (cheng xin du)、“社交性” (gong guan neng li) で、得点はそれぞれ、5.429点と5.389点になっている。

一方、女性経営者は19項目の“能力/素質”のうち、男性の経営者に対し最も高い評価を与えたのは“競争力” (jing zheng neng li) であり、女性経営者はこの項目に5.886点という高い点数を付けている。女性経営者が第2位と第3位として挙げた項目は“未来洞察力” (yuan jian yu dong cha li) と“敬業精神”であり、得点はそれぞれ5.706点と5.629点である。

男女の経営者の相互評価得点状況を比較すると、男性経営者が女性経営者につけた点数の中で最も低いのは“未来洞察力”の能力/素質にたいする項目で3.471の点数である。逆に、女性経営者が同じ項目に対して、男性経営者に付けた点数は5.706点であり、この2.235点の男女の評価の差は、他の項目における男女の評価の差の中でも際立って大きい。

しかし一方、“誠実・信用性 (cheng xin du)”に対する評価は、女性の経営者が男性の経営者から5.429点の評価を得たのと比較して、男性の経営者が得た点数は4.914点と低く、その差は0.514点で、他の項目の男女差としては最大の開きである。

アンケートの結果(第1図・表)を全体として見ると、19の“能力/素質”項目の中で、男女経営者間の開きが最小の項目は“財務能力” (li cai neng li) である。男性経営者は5.088点、女性の経営者は5.083点の得点であり、その差はわずか0.005で、お互いの評価の差はほとんどない。その他、女性経営者は、男性経営者の“人事管理” (ren shi guan li) と“コミュニケー

ション” (gou tong) の能力に対して、それぞれ4.657点と4.771点の点数を付けているが、これは男性の経営者につけた点数としては、ワースト1位と2位の項目である。

一方、女性経営者が獲得した得点のなかで、最下位の項目は“ 予見・洞察力 (yuan jian yi ji don cha li) ”であり、次に“ 戦略・計画 (jue ce, ji hua) ”能力と“ 創造性 (chuang xin neng li) ”についての得点がともに3.743点であり、この項目は下から2番目である。

男女経営者の双方が行った19項目についての評価を見れば、男性企業家の女性企業家に対する評価は明らかに全体的に低位である。

男女それぞれの得点を平均すれば、女性経営者の19項目の得点平均は4.486点であるのに対し、男性企業家の平均点は5.260である。男性経営者の女性経営者に対する評価のなかで、5点以上を獲得した項目は5項目だが、4点以下も同様に5項目ある。しかし、女性経営者の男性経営者に対する評価で5点以上は15項目もあるのにたいし、4点以下の項目は一つもない。

### 3. 経営管理スタイル (guan li fengge) の相違

男女の経営者は企業における経営管理上のスタイル (guan li fengge) に性差があることをともに認めているようだ。調査に対して回答した男性と女性の経営者のうち、88.9%の男性と83.33%の女性の経営者が性差による管理スタイルの相違を認めている。男性経営者も女性経営者のいずれも、企業戦略 (qi ye zhan lue) の決定と経営管理 (qi ye jing ying guan de shi wu) に多くの関心を持つが、特に男性の経営者は企業の未来 (qi ye de wei lai) を考えることが得意であるに比べ、女性の経営者は企業が抱える現実の経営問題 (jing ying xian zai de qi ye) に精力を傾注する傾向が見られる。

第2図・表に見るように、全体的に見て、男性の経営者は、主に戦略の決定と企業の経営管理の仕事 (jing ying xing shi wu) に重点を置き集中して仕事をするが、女性の経営者の仕事の力点 (zhu yi li) は比較的分散している。企業の戦略問題など企業の未来の発展 (qi ye wei lai fa zhan fang xiang) 問題についての関心は低く、むしろそれ以外の現実の管理に関する問題 (xing zheng)、たとえば、人事、広報活動など、目の前に控える複数の仕事彼女たちの関心事であるようにみえる。

“ 企業間競争で優位に立つためには何を重視するか ”、この点についても男性経営者と女性経営者の間には考え方の相違がある。男性の経営者は企業の資本力 (ziben shili) を重視するのに対して、女性経営者は企業の市場占有率 (shi chang fen e)、技術の優位性 (ji shu you shi) と企業の規模 (qi ye guimo) を重視している。調査に応じたすべての経営者の中で、競争において企業が優位に立つためには資本力が必要であると考えた男性経営者の割合は12.12%であるのに対し、女性の経営者は9.09%である。一方、企業が競争において優位に立つには市場占有率こそ重要であると考えたのは女性経営者であり、男性に比べて約9%も多い。

第3図・表に見るように、“ 経営者の能力/素質 (qi ye jia neng li/su zhi) ”に関しても、男性経営者と女性経営者の間に相違がある。女性は、企業の指導者が必ず備えなければならない能力/素質 (qi ye ling dao zhe bi xu ju bei deneng li/suzu) として重視するのは、第1には“ 戦略決定と計画力 (jue ce yu ji hua nengli) ”、次いで“ 先見・洞察力 (yuan jian yu dong chali) ”および“ 人材の選抜と育成に対する能力 (dui ren cai de xuan ba he pei yang de nengli) ”を挙げており、それぞれ47.22%、44.44%、44.44%である。

これに比べ、男性の経営者が同じく企業の指導者が備えるべき能力/素質として上位に挙げている項目は、第1位は“ 先見・洞察力 ”、次に“ 戦略決定と計画力 ”、第3番目は“ コミュニ

ケーション (gou tong he ren ji jiao liu) ” で、それぞれ51.43%、48.57%、40.00%である。

男性と女性の経営者を対比してその差が際立っているのは、“人材に対する選抜と育成” についての評価である。女性の約44%が重要度の高い項目として取り上げているのに対し男性は22.86%と、その評価の差はきわめて大きい。

男性経営者が今まで“人材の選抜と育成能力”を軽視した結果、人材の欠乏が深刻な管理上の問題となっているようである。今回の調査に対して回答した経営者のうち、44.12%の男性の経営者は、現在の企業の経営活動の中で、人材の不足が最も重要な直面する課題だと認識している。それにたいして、女性企業家も確かに22.86%が人材の問題が最も深刻な課題だと思っているが、男性と比較すると、20%も低いことが分かる。

#### 4. 女性企業家の自信不足 (nu xing qi ye jia que fa zi xin)

男性と女性の経営者で評価が一致する点は、企業活動 (zai qi ye guan li) において女性経営者は“企業の未来予測に関する能力” (wei lai de yu ce neng li) が欠如している点であり、女性経営者の最大の課題であると双方が認識している。第3図・表にはないが、調査に回答した経営者のうちで22.86%の女性経営者自身が企業の未来の予測能力については不足を感じており、男性の5.88%の自覚より17%も高い。

未来予測に対する能力の不足以外に、女性企業家は男性の経営者に比べて経営管理全般で自信のなさを感じているようである。具体的な数字を見ると、調査対象の経営者のうち、これまた第3図・表にはない2.86%の女性経営者が自分の管理能力に対し不安があると感じているのに比べ、男性の経営者で自分の管理能力に疑問を感じているものは“0%”である。

こうした管理能力に対する自信の有無に関連して、調査に回答した女性経営者は誰一人として「女性が男性よりも管理者としてふさわしい」と思っている人はいないことである。このことは女性企業家の自信のなさを象徴的に示している。逆に、男性経営者の41.67%が、自分たちが女性に比べ企業の指導者 (ling dao zhe) として適している (shi he) と考えている。

#### 5. 企業家の条件 (cheng wei qi ye jia yuan yin)

女性企業家が経営者として今ひとつ自信がない原因 (理由) は彼女たちの職業観にあるかもしれない。

調査に回答した経営者のなかで、例えば明珠株式会社 (ming ru gu fen gong si) の理事長兼社長の王佳芬 (wang jia fen) 氏のように、44.44%の女性企業家は企業の経営者は決して自分たち女性にとっての理想の職業ではないと考えている。なお、王氏の理想的な職業は教師であった。それに対し男性企業家は、自分の現在の地位と役割については自信をもっているように見える。調査に回答した経営者のうち57.14%の男性は、企業経営は自身な、理想な仕事だと考えている。

ところで、回答した経営者はそれが男性か女性に関わらず、指導者の条件として“勤勉と努力 (qin fen hetian fen)”を挙げているが、男女の経営者について指導者としてのその他の条件を比較してみると、17.65%の男性の経営者は、現在の業績は、その多くが努力の結果であり、また天分を成功の理由に挙げており、女性企業家の割合と比較すると得点は8%も上回っている。一方、女性の企業家の28.13%は企業の指導者になることができたのは、“チャンス (ji yu)”の結果だと思っている。

#### 6. まず女性として、それから経営者 (guan li zhe)

女性は企業活動 (guan li gong zuo) なかで、女性の性格の特徴を維持すべきかどうか？

女性経営者として世界的に有名なヒューレット・パッカード社の CEO であるカーリ・フィオリーナは次のように述べたことがある。“私はまず経営者 (guan li zhe) であり、次に女性である”。しかし中国の経営者にとっては、米国女性のカーリ・フィオリーナとは逆に“まず女性として、それから経営者”なのだ。

調査に回答した経営者のうち、60%の男性と女性の経営者は、女性は企業活動 (guan-ligong zuo) のなかで、女性の特徴を維持するべきだと考えている。ただ注意する必要があるのは、自分たちと男性との性差にかんして、31.43%の女性の経営者は企業活動の上では女性の特徴を希薄化 (dan hua nu xing te zheng) するべきだと考えており、その数字は男性の回答よりも約6%も高い。

女性と男性とでは、経営者としての特性はどこに違いがあるのだろうか。第4図・表に示された調査データによって明らかなように、男女の経営者はその性差に関わらず、“強靱さと執着心 (jian ren zhi zhe)”と“実務に励む (wu shi)”ことを、企業の指導者が必ず備えなければならない資質として挙げている。しかし、男性の経営者はそうした資質に加えて、さらに“楽観的であること (le guan)”と“慎重であること (jin shen)”を経営者に求めるのに対し、女性は“鋭さ (minrui)”と“柔軟性 (ling huo bian tong)”を求めている。

#### 7. 家庭が大切

女性にとって、企業活動の上でどれだけ大きい業績を上げたとしても、家庭ならびに家族の問題 (jia ting yi jia ren) は重要 (zhong yao) だと考える。図・表にはないが、事業 (shi ye) と家庭に対する見方では、14.29%の女性経営者が家庭のほうが事業より重要だと思い、逆に事業が家庭より重要だと思う割合は2.86%に過ぎない。しかし男性の経営者から見た数字は、ちょうど逆であり、14.29%の男性の経営者は事業が家庭より重要だと思っている。家庭のほうが事業より重要だと考える男性の企業家はわずか5.71%だけである。同様に、この調査に回答した経営者のうち、3.31%の女性企業家は、自分が経営者として成功したのは、家族の支持があったからと考えている。しかし男性の経営者でこのように答えるものは“0”である。

### III 本調査・報告書の限界と意義

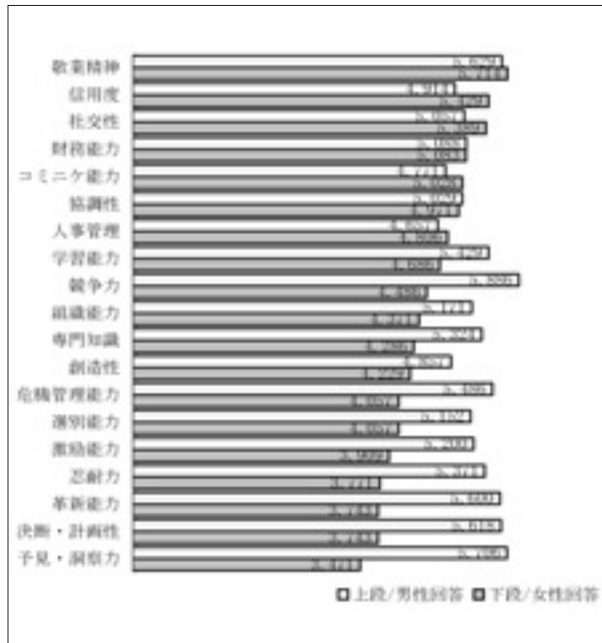
IIにおいて紹介したように、中国の「男女企業経営者の性差」にかんするこの調査は、おそらくは北京を中心とする企業経営者への調査に基づく報告だと考えられる。調査数400、回答数が70と少なく、この調査は表題の検証に必要な統計的な有位性には根本的な疑義がある。さらに企業規模、業種等の分類も不明であり、また本文中には資料として掲載された4つの図・表以外の数字が典拠の明示もなく使用されるなど、随所に報告書としての杜撰さが存在する。しかしそうした欠点を持ちながら、あえて本文を紹介した意義を述べるとすれば、中国にはこの種の統計調査は皆無といってよく、この調査と報告書は、読み方によれば改革開放後の中国の民営企業の経営 (経営理念、経営者、経営戦略、性差等) の実態を知る上では有用だと考えられるからである。

なお、紹介した本文中の中国語で日本語訳が困難な語句は、あえてピンインと併記した。

IV 資料

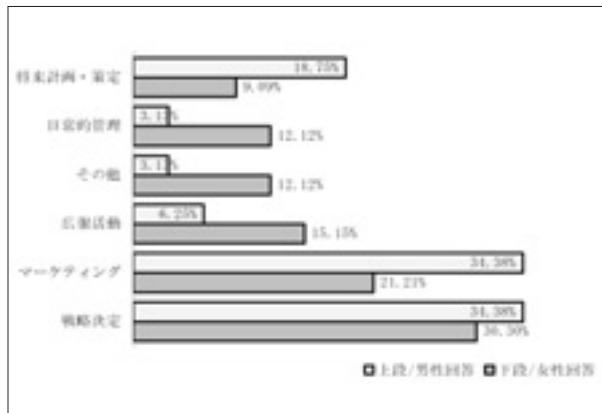
《第1図・表》相互評価得点

能力	男性	女性
敬業精神	5.629	5.714
信用度	4.914	5.429
社交性	5.057	5.389
財務能力	5.088	5.083
コミュニケーション能力	4.771	5.028
協調性	5.029	4.971
人事管理	4.657	4.806
学習能力	5.429	4.686
競争力	5.886	4.486
組織能力	5.171	4.371
専門知識	5.324	4.286
創造性	4.857	4.229
危機管理能力	5.486	4.057
選別能力	5.152	4.057
激励能力	5.200	3.909
忍耐力	5.371	3.771
革新能力	5.600	3.743
戦略・計画性	5.618	3.743
予見・洞察力	5.706	3.471



《第2図・表》直面する重点課題

項目	男性企業家回答	女性企業家回答
将来計画・策定	18.75%	9.09%
日常的管理	3.13%	12.12%
その他	3.13%	12.12%
広報活動	6.25%	15.15%
マーケティング	34.38%	21.21%
戦略決定	34.38%	30.30%



《第3図・表》経営者に必要な能力と資質

項目	男性企業家 回答	女性企業家 回答
戦略・計画	48.57%	47.22%
先見・洞察力	51.43%	44.44%
人材育成能力	22.86%	44.44%
イノベーション	22.86%	36.11%
コミュニケーション	40.00%	30.56%
財務（経験）	28.57%	19.44%
危機管理	5.17%	19.44%
組織力	5.71%	13.89%
激励能力	14.29%	8.33%
信用（真心）	17.14%	5.56%
企業文化	14.29%	5.56%
学習持続力	11.43%	5.56%
協調性	2.86%	5.56%
敬業精神	2.86%	5.56%
広報力	0.00%	5.56%
忍耐力	5.71%	2.78%
専門知識・技術	2.86%	0.00%
柔軟性	2.86%	0.00%
人事能力	0.00%	0.00%
時間管理	0.00%	0.00%
その他	0.00%	0.00%



《第4図・表》成功する経営者に必要な特性

項目	男性企業家 回答	女性企業家 回答
忍耐力	78.41%	79.41%
実務能力	52.94%	61.76%
鋭敏性	35.29%	38.24%
楽観性	38.24%	29.41%
弾力・融通性	20.59%	26.47%
率直性	14.71%	17.65%
冷静	23.53%	17.65%
寛容性	11.76%	8.82%
誠実性	0.00%	5.88%
緻密性	5.88%	2.94%
その他	0.00%	2.94%
慎重	8.82%	0.00%
情熱	5.88%	0.00%

