

# 中国の経営者報酬とインセンティブ問題

王 東明

## 1 はじめに

昨年の一〇月に、中国国家経済委員会は「国有大中型企業の現代企業制度の確立と管理の強化に関する基本規範（試行）」（以下は「基本規範」と略称）を公布した。「基本規範」の主な内容は、二〇一〇年までに「現代企業制度」を確立するという改革の目標を設定し、それを達成するために、「政企分離」（政府と企業の分離）を実現しなければならぬということである。そのため、政府と企業の関係を今までの「行政所屬關係」から「財産權關係」に変更し、また、数十年間継続した企業の「行政級」制度を廃止し、企業幹部の待遇も党・政府機關の幹部の「行政級」に照準しないなどと規定されている。<sup>(1)</sup>

それに少し先立って、二〇〇〇年一月に、北京市政府も国有企業の「行政級」制度を廃止する計画を発表した。この計画によると、北京市の国有工業企業は新しい基準で七つに分類され、その分類に基づいて企業管理者の年俸を決める。企業管理者の年俸の水準は企業従業員の平均賃金の一・五倍～三倍の間に設定されている。<sup>(2)</sup>

この一連の国有企業改革の動きの狙いは、政府と企業の関係を再構築すると同時に、国有企業のランクと行政機關のランク、そして企業幹部の「級」と行政幹部の「行政級」を分離させ、賃金体系も別々にして、新しい経営者報酬制度を確立することである。

そもそも企業の「行政級」制度は計画経済の「産物」である。今までの国有企業は中央政府と地方政府の行政

機関に所属し、企業のランクは行政機関の様々な「行政級」に対応していた。企業幹部のランクも同じように様々なレベルの「行政級」に相当し、その待遇は行政幹部の「行政級」にあわせることであった。例えば、大手鉄鋼メーカーである首都鋼鉄公司是副部(省)級(次官級)の企業であり、その経営者は冶金工業部(省)の次官に相当し(前任会長周冠五は冶金工業部の次官を兼任)、待遇も次官級の水準に照準されていた。<sup>(3)</sup>

今回の企業「行政級」制度の廃止は、企業幹部と行政幹部との区別を制度的にはつきりさせ、これからの国有企業の経営者は「官本位」の「行政人」としての経営者ではなく、「経済人」に「変身」しなければならない。経営者の報酬も「行政級」と切り離し、市場の変化と企業業績に連動できる報酬制度を確立し、経営者のインセンティブを引き出すための新たな一歩を踏み出した。

また、近年経営者の汚職事件が頻発しており、雲南玉溪紅塔煙草(集団)有限責任公司の褚時健(元董事長兼総裁)、首都鋼鉄公司北鋼公司の管志誠(元党委書記)および武漢長江動力有限公司の于志安(元社長、五〇年代全国の労働模範)など全国的に有名な経営者が次々と六〇歳定年退職の前に汚職に走り、経営者の「五九歳現象」といわれるようになっていく。<sup>(4)</sup>

なぜ多くの国有企業経営者が汚職に走るのか。その理由は経営者のモラルとチェック機能の不在だけで説明できるのか、経営者は自分の報酬と待遇に対して満足しているかどうか。小稿では、まず中国の経営者の自分の経済的地位と報酬に対する認識を確認し、経営者報酬と企業業績およびインセンティブとの関係を整理する。そして、経営者報酬の基本状況にふれ、その問題点を考察し、近年の「年俸制」と「ストックオプション」制度の導入など新しい動向を紹介することにしよう。

## 2 経営者の経済的地位と報酬に対する認識

中国の経営者が自分の経済的地位と報酬に対して満足しているかどうかについて、次の調査結果が出ている。

まず中国企業家調査系統(一九九五)を見れば(表1)、経営者が自分の経済的地位に対して、「不満足」と答えたのは三六・七%で、「満足」しているのは二九・五%と比較的低い。特に国有企業経営者の場合は、経済的地位に対する不満が四割(四一・七%)を超え、集団所有制企業(「不満足」:一九・二%)と外資系企業(「不満足」:二四・九%)の同じ項目と比べ、不満度ははるかに高い。一方、経営者の政治的地位(「満足」:五三・七%)と社会的地位(「満足」:五一・七%)は、経済的地位と比べると満足度が高い。この調査から、経営者、特に国有企業の経営者は、自分の経済的地位に対する不満が比較的高いことがわかる。

そして、中国企業家調査系統(一九九七)の調査では、<sup>(5)</sup>経済的地位に対して不満のある経営者は四割(四〇・七%)に達し、二年前の中国企業家調査系統(一九九五)の調査より不満度が高い。特に、国有企業経営者の不満度(四四・四%)がさらに高くなっている。

また、経営者報酬について、経営者が自分の収入に対する認識を

表1 中国経営者の経済的・政治的・社会的地位に対する認識(1994年)(%)

項目	全体	国有企業	集団所有制企業	外資系企業
経済的地位				
満足	29.5%	24.0%	47.7%	45.5%
あまり関心を持たない	33.8%	34.3%	33.1%	29.6%
不満足	36.7%	41.7%	19.2%	24.9%
政治的地位				
満足	53.7%	52.7%	58.1%	53.6%
あまり関心を持たない	35.1%	35.7%	30.6%	38.1%
不満足	11.2%	11.6%	11.3%	8.3%
社会的地位				
満足	51.7%	48.2%	64.7%	55.6%
あまり関心を持たない	33.2%	34.8%	24.8%	34.9%
不満足	15.1%	17.0%	10.5%	9.5%

(出所) 中国企業家調査系統(1995)「現段階我國企業家隊伍の行為特徴調査分析」『管理世界』1995年第3期、表18より作成。

見れば(表2)、一目瞭然である。つまり、収入が「高い」、「比較的高い」と感じている経営者は極めて少なく(四・五%)、「中位」と答えた経営者は四割となっている。一方、収入が「比較的低い」と「低い」と答えた経営者は五割(五四・七%)以上、特に、国有企業の経営者は同じ項目の比率が約六割になっている。経営者の大半は自分の報酬に対して不満を感じている。

経営者が自分の報酬と経済的地位に対して不満があれば、インセンティブに支障が出て、企業の業績にも悪い影響を与えかねない。一体、経営者報酬はどのように企業業績およびインセンティブと関連しているかを、次に見ていこう。

### 3 経営者報酬と企業業績

経営者は自分の収入と企業の経営状況との関係について、どのように考えているのか。中国企業家調査系統(一九九五)の調査(表3)では、経営者全体は「非常に密接」(三三・七%)、「密接」(四六・七%)、「関係が薄い」(二七・一%)、「無関係」(三・五%)という回答が出た。国有企業、集団所有制企業および外資系企業

表3 経営者個人の収入と企業の経営状況の関係 (%)

項目	全体	国有企業	集団所有制企業	外資系企業
非常に密接	32.7%	31.7	40.6	33.7
密接	46.7%	46.0	49.7	47.0
関係が薄い	17.1%	18.4	8.6	15.3
無関係	3.5%	3.8	1.1	4.0

(出所) 中国企業家調査系統(1995)「現段階我国企業家隊伍の行為特徴調査分析」『管理世界』1995年第3期、表17より作成。

表2 中国経営者の自分の収入に対する認識 (%)

項目	高い	比較的高い	中位	比較的低い	低い
国有企業	0.6	2.8	37.3	40.4	18.9
集団所有制企業	0.3	4.4	42.6	36.0	16.7
私営企業	7.1	3.6	67.9	10.7	10.7
聯営企業		3.2	65.6	15.6	15.6
株式制企業	1.9	6.4	47.1	31.0	13.6
外資全額出資企業	3.1	4.7	51.5	34.4	6.3
香港・マカオ・台湾投資企業		2.7	48.7	35.1	13.5
全体	0.9	3.6	40.8	37.4	17.3

(出所) 中国企業家調査系統(1998)「素質与培訓: 变革時代の中国企業経営管理者—1998年中国企業経営管理者成長与發展專題調查報告」『管理世界』1998年第4期、表8より作成。

に分けて見ると、関係が「非常に密接」と「密接」の割合はそれぞれ七七・七%、九〇・三%および八〇・七%であり、国有企業の経営者の関連度は比較的低い。ここで少なくとも、全体として約八割(七九・四%)の経営者は経営者報酬と企業業績との関係が密接であると認識している。

しかし、実際に、現在の経営者の報酬と企業業績との関連性はどのようになっているのか。魏剛・楊乃鵠(二〇〇〇)の上場企業の相関分析から見れば、その特徴がわかる。すなわち、魏・楊の研究は上場企業七九一社を対象に、上級管理者の年度報酬と株主資本利益率(ROE)との相関性、そして上級管理者の持株数とROEとの相関性を分析した。その結果、上級管理者の年度報酬も持株数も企業業績(ROE)との相関性が低い。一方、企業規模は上級管理者の年度報酬との相関性が高い。つまり、企業規模は大きければ大きいほど、上級管理者の報酬が高くなる可能性が大きいということである。

以上の調査から見れば、大多数の経営者は、経営者報酬は企業業績と密接に関連していると認識している。しかし、現状では、経営者報酬、特に国有企業の経営者報酬は政府が介在し、企業はそれを自由に設定することをまだ許されていない。また、経営者報酬と企業業績との連動する報酬システムも確立されず、報酬と業績の相関性が低いことが上場企業の分析から証明されている。しかし、経営者報酬は企業規模と相関性が高く、それは今までも継続している企業幹部の「行政級」制度と密接に関連しているのではないかと考えられる。

### 4 奨励とインセンティブ

最近、中国企業聯合会などの組織が一、二三五人の国有企業経営者に対して調査を行った。それによると、経営者の八二・六四%は国有企業の「奨励と制約のメカニズムが働かない」と答えた。また、「奨励の不足で、イ

ンセンティブを引き出さない」と答えた経営者は六三・九二%に達している。この調査から、大半の国有企業経営者は自分の奨励に対して不満を感じていることがわかる。それと同時に、国有企業において、経営者のインセンティブを引き出すための奨励制度がまだ確立されていないことも意味する。

一方、近年、国有企業が経営不振に陥っており、その理由はいろいろと考えられる。もし経営不振の原因が経営者のインセンティブを引き出していないということに帰結して見れば、経営者全体の答えは、「反対」が四二・五%、「賛成」は三四・六%、「わからない」は二二・九%である。国有企業経営者の場合はほぼ同じ回答（「反対」：四四・一%、「賛成」：三三・八%、「わからない」：二二・一%）を得ている<sup>(8)</sup>。つまり、経営者の三割前後は、国有企業の経営不振の原因は経営者のインセンティブと関係があると認識している。逆に、四割前後の経営者はインセンティブと関係なく、別の理由があると考えている。

奨励制度が十分に機能しない状況の下で、経営者は何を求めてインセンティブを出しているのか。今まで国有企業の経営者に対して、企業を上手く経営し、業績が上がってから、行政機関あるいはより規模の大きい企業に「昇進」するチャンスがあるというインセンティブが働いた。また有能な経営者に様々な「賞」を与えて、精神的なインセンティブを引き出す方法もあったと考えられる。特に、業績の良い経営者はしばしば行政機関に抜擢され、「行政級」もアップして官僚になるケースが多く、優秀な経営者はなかなか企業に止まらないのが現状である。

例えば、一九八七年に第一回全国の「優秀経営者賞」（金球賞）に選ばれた二〇人の経営者のうち、現在依然として元の企業で仕事を続けている経営者はわずか四人である。他の経営者は、政府部門に昇進したのが三名、定年退職が五名（うち政府部門に昇進した後の退職：二名）、辞職が一名、免職処分が三名、原因不明の停職が

一名、汚職犯罪が一名、病気による停職が一名、死亡は一名である<sup>(9)</sup>。優秀な経営者が企業に止まるために、どのような奨励制度が必要なのか。また、経営者が汚職に走らないように、どんな賞罰制度が必要なのか。アメとムチをうまく使って、経営者のインセンティブを引き出すことが重要な課題になると思われる。

## 5 経営者報酬の基本状況

今までの国有企業経営者の報酬と待遇は、冒頭で見てきたように、党政幹部の「行政級」に照準していた。「行政級」は三〇級に分けられる。一九五六年に施行された党政幹部の「職務別等級賃金制」は、三〇級の「行政級」に基づいて、最高級の賃金は五七九・五元、最低級の三〇級は二三元、平均の級差は一九・一九元であった。企業幹部（管理層・ホワイトカラー）はそれに照準する。技術者の賃金は一八級から構成され、産業別で五分類に分けられる。例えば、六類地区（賃金の地区分類は一一分類）の一類産業の最高級賃金は三一〇・五元、最低級の一八級は二七・五元であった。また、労働者（ブルーカラー）の賃金は「八級賃金制」であった<sup>(10)</sup>。

企業管理者の「職務別等級賃金制」は、「行政級」に基づいて数十年間に亘って継続し、八五年以降、幾つかの改正があった。改正した部分は主に職務給、年功序列給および奨励金などの部分で、「行政級」の部分は基本給の主な部分として依然残されている<sup>(11)</sup>。

中国の都市部従業員の年平均賃金はこの二〇年間に大きく増え、一九七八年の六一五元から九八年の七、四七九元まで一二倍に上った<sup>(12)</sup>。一方、経営者の賃金はその「行政級」に基づいており、国有企業経営者の収入は、一般的に従業員平均水準の一倍〜三倍の範囲内に限定されている<sup>(13)</sup>。中国企業家調査系統（一九九八）の調査では、経営者の平均月収は二、一六〇・二元で、うち五、〇〇〇元以上が四・〇%、三、〇〇一元〜五、〇〇〇元が

表4 1998年企業経営者の収入形態による賃金水準 (%)

項目	月給制	月給+賞与	年棒制	リスク抵 当請負制	配当制	ストック オプション	合計
2万元以下	71.4	44.3	28.0	46.0	32.2	13.1	48.2
2万元～4万元	15.0	30.4	29.4	26.8	22.0	9.8	25.0
4万元～6万元	5.9	11.4	15.6	10.2	10.5	13.1	10.7
6万元～10万元	4.1	8.3	13.9	9.4	13.2	21.3	8.6
10万元～50万元	2.1	4.6	11.4	5.8	13.2	19.7	5.5
50万元以上	1.5	1.0	1.7	1.8	8.9	23.0	2.0

(出所) 中国企業家調査系統(1998)「素質与培訓: 変革時代の中国企業経営管理者—1998年中国企業経営管理者成長与発展專題調査報告」『管理世界』1998年第4期、表16より。

中国経営者の報酬は米国企業と比べるとはるかに低い。収入の構成も基本給と賞与に偏っており、経営者報酬と従業員賃金との差が少ないという平均主義の問題が存在する。また、「年棒制」と「ストックオプション」制度を導入する企業はまだ少ない(表4)。次に、近年の「年棒制」と「ストックオプション」制度の導入状況を紹介することにしよう。

6 「年棒制」と「ストックオプション」

二〇〇〇年の時点で、六、七〇〇社余り(大部分は中小企業)の国有企業は既に経営者の「年棒制」を導入した<sup>(19)</sup>。例えば、北京市の国有工業企業の場合は、年棒制の対象は取締役会長、社長または工場長、収入内容は基礎年棒とリスク年棒から構成される。基礎年棒の範囲は従業員の平均給与の三倍で、リスク年棒は業績と連動して基礎年棒の二～三倍の範囲内で経営者に支給すると規定されている<sup>(20)</sup>。

他の地方も様々な「年棒制」を導入している。一般的に、経営者の年棒は従業員の平均年収の一倍～五倍の範囲内に限定するものが多く、利潤の増加分から一～五%で計算するものもある。しかし、「年棒制」の統一基準がなく、企業間の差が出やすいことは問題視されている<sup>(21)</sup>。

また、現在、上海儀電控股集团、巴士股份、上海貝岭、武漢国有資産経営公司、聯想集団、新四通集団および中国石油などの企業は、「ストックオプション」制度

八・六%、一、〇〇一元～三、〇〇〇元が四二・五%、七〇一元～一、〇〇〇元が二六・八%、五〇一元～七〇〇元が一・一%、五〇〇元以下が七・一%になっている。この数字は国家統計局が発表した従業員平均月収と比べれば、二倍～三倍に高くなっている<sup>(14)</sup>。

上場企業の経営者報酬から見れば、王賢英(一九九八)の八九社上場企業の調査では、九七年上場企業の経営者(総経理・社長)の年平均報酬は三・八七万元(一元〇一四四元)であった。また、上海榮正投資諮詢有限公司(二〇〇〇)の調査では<sup>(16)</sup>、九九年一九社の上場企業取締役会長の年平均報酬は六・七五万元、持株時価は三五万元、総経理の年平均報酬は六・一四万元、持株時価は二六万元という数字が出た。総経理の年平均報酬は九七年より五割以上増えた。そして、経営者報酬と企業業績の相関分析から見れば、会長の年平均報酬と持株時価および総経理の年平均報酬は企業業績との相関性が低い。総経理の持株時価は企業業績と相関しないという結果も出た。現時点では、経営者の報酬と持株は企業業績との相関性が低いことを表わしている。

米国大企業の経営トップの報酬が非常に高いとよく言われている。例えば、一九九七年の全米最高経営責任者(CEO)の報酬ランキングの第一地位になったTravelers GroupのStanford Weill氏の報酬総額は二・三億ドル(二・三〇億円、一ドル＝一〇〇円)、うち基本給と賞与などの現金報酬は七四五・三万ドル、「ストックオプション」による報酬は二・二三億ドルになっている<sup>(17)</sup>。米国経済誌『ビジネスウィーク』の調査によると、一九九八年の大企業経営トップ(CEO)の平均報酬は一、〇六〇万ドルで、九〇年(二〇〇万ドル)の四倍にもなった。大企業経営トップ(CEO)の平均報酬と労働者の平均報酬と比べると、一九八〇年前者は後者の四二倍、九〇年は八五倍、九五年は一四一倍、九六年は二〇九倍、九七年は三二六倍という数字が出ている。しかも大企業経営者報酬の三分の一前後は既に「ストックオプション」で構成されている<sup>(18)</sup>。

を導入しており、企業経営者および上級管理者の報酬を企業の業績及び株価と連動させることで大きな反響を呼んだ。<sup>(22)</sup>

しかし、「ストックオプション」制度の導入に関しては、幾つか解決しなければならない問題が含まれている。まず現行法（「会社法」、「証券法」）には「ストックオプション」制度に関する規定がなく、制度を導入すれば、現行法と矛盾する可能性が生じる。例えば、「会社法」の第一四七条は、会社役員の内、その持株を転売することはできないという規定がある。また、自社株購入の禁止規定もある（「会社法」第一四九条）現行法の法改正が必要である。また、奨励対象の限定、連動する財務指標の客観性・合理性の問題があると指摘されている。<sup>(23)</sup>

「年俸制」と「ストックオプション」などの制度が今後どのような形で企業に浸透し、経営者のインセンティブだけではなく、中間管理職のインセンティブ、そして従業員のインセンティブも考えたうえでの奨励制度の確立が必要になると考えられる。

## 7 むすびにかえて

以上、中国経営者の報酬状況および賃金制度の問題点を紹介し、インセンティブと企業業績との関係を整理した。ここで経営者の不満が収入の低さだけではなく、平均主義の弊害、業績連動型の奨励制度が確立されていないことに集約していると思われる。また、社会保障制度が整備されていないため、一部の経営者（四二・八％）は老後の不安も感じている。<sup>(24)</sup> これらの問題を解決しない限り、経営者のインセンティブを引き出すこと、そして、賃金の高い外資系企業への人材流出と汚職事件の防止がなかなか難しい。

今後、経営者倫理の樹立は勿論のこと、有能な経営者の選抜制度とインセンティブを引き出すための奨励制度を確立することが喫緊な課題になると考えられる。

## 注

- (1) 『人民日報（海外版）』二〇〇〇年一〇月二八日。一一月二日。「国有大中型企業建立現代企業制度和加強管理的基本規範（試行）」新聞稿（[http://www.setc.gov.cn/qygg/setc\\_qygg\\_main22.htm](http://www.setc.gov.cn/qygg/setc_qygg_main22.htm)）を参照。
- (2) 『人民日報（海外版）』二〇〇〇年一月二〇日。
- (3) 李捷生「中国「国有企業」の経営と労使関係」御茶の水書房、二〇〇〇年、二九二頁を参照。
- (4) 呉叔平、虞俊健「股權激勵—企業長期激勵制度研究與實踐—」上海遠東出版社、二〇〇〇年、三頁～四頁を参照。
- (5) 中国企業家調査系統（一九九七）「当前我国企業經營者對激勵與約束問題看法的調查—一九九七年中国企業經營者成長與發展專題調查報告」『管理世界』一九九七年第四期、表16を参照。
- (6) 魏剛、楊乃鶴「高級管理層激勵與經營績效關係的實証研究」『證券市場導報』、二〇〇〇年三月号。株主資本利益率（ROE）は、中国で純資産利益率で表わす。上級管理者以上は取締役、総経理、副総経理、会計・技術責任者、監査役、取締役会秘書などを含む。上場企業の殆どはその前身が国有企業である。
- (7) 何德旭「經理股票期權：實施中的問題與對策—兼論国有企業激勵—約束機制的建立與完善」『管理世界』二〇〇〇年第三期。国有企業の經營者調査の原資料は『人民日報』一九九九年二月二七日による。
- (8) 中国企業家調査系統（一九九七）「当前我国企業經營者對激勵與約束問題看法的調查—一九九七年中国企業經營者成長與發展專題調查報告」『管理世界』一九九七年第四期、表10を参照。

- (9) 庞学孟「關於企業家職業化問題的調查與思考」『改革與理論』二〇〇〇年六月。『五九歲現象』：國企老總有話要說，<http://www.yes100.com/items/0004004.htm>。王賢英「中國上市公司老總年薪知多少」『上市公司』一九九八年八月。
- (10) 王學力編『工資與工資爭議處理實務』人民法院出版社，一九九七年，三〇頁。吳叔平、虞俊健『股權激勵——企業長期激勵制度研究與實踐』上海遠東出版社，二〇〇〇年，一五頁～二三頁。李朝鮮『中國工資與物價關係研究』陝西人民出版社，一九九六年，五・九頁（例えば、九四年の賃金構成は基本給：五七・六％、奨励金と出来高払い給：一七・九％、手当と補助金：二四・五％）を参照。
- (11) 王學力編『工資與工資爭議處理實務』人民法院出版社，一九九七年，三一頁～五四頁を参照。
- (12) 宋美達「步入小康看錢袋——我國工資分配制度改革的重突破」<http://www.molss.gov.cn/theme/50Years/04.htm>。
- (13) 勞動部、國務院經濟貿易辦公室「關於改進完善全民所有制企業經營者收入分配方針的意見」の通知（一九九二年八月二七日）。王學力編『工資與工資爭議處理實務』人民法院出版社，一九九七年，五一頁～五二七頁を参照。
- (14) 中國企業家調查系統（一九九八）「素質與培訓：變革時代的中國企業經營管理者——一九九八年中國企業經營管理者成長與發展專題調查報告」『管理世界』一九九八年第四期，表6。吳叔平、虞俊健『股權激勵——企業長期激勵制度研究與實踐』上海遠東出版社，二〇〇〇年，四〇頁を参照。
- (15) 王賢英「中國上市公司老總年薪知多少」『上市公司』一九九八年八月。
- (16) 上海榮正投資諮詢有限公司（二〇〇〇）「中國上市公司高管薪酬及持股狀況綜合研究報告暨中國企業股權激勵狀況综述（二〇〇〇）」『人民日報（海外版）』二〇〇〇年六月三日の記事による。
- (17) Business Week, April 20, 1998, pp. 56-60.
- (18) 王戰強「上市公司高管人員持股狀況研究及政策建議」『證券市場導報』一九九八年九月号、Business Weekを参照。

(37)

- (19) 狄煥「怎樣給國企經營者加油——再探經營者年薪制和多樣化的股權激勵模式」『改革與理論』二〇〇〇年第七期。
- (20) 「北京市市國有工業企業經營管理者年薪制試行辦法」、『中國巨龍』二〇〇〇年二月八日。
- (21) 王學力編『工資與工資爭議處理實務』人民法院出版社，一九九七年，一八八頁～二二八頁。
- (22) 黃斌、夏祖榮「激勵股票期權的理論與實踐」『證券市場導報』，一九九八年二月。徐偉、楊朝軍「上市公司青睞股權激勵」『上市公司』二〇〇〇年七月。『人民日報（海外版）』二〇〇〇年六月二十四日。
- (23) 黃斌、夏祖榮「激勵股票期權的理論與實踐」『證券市場導報』，一九九八年二月。徐偉、楊朝軍「上市公司青睞股權激勵」『上市公司』二〇〇〇年七月を参照。
- (24) 中國企業家調查系統（一九九七）「當前我國企業經營者對激勵與約束問題看法的調查——一九九七年中國企業經營者成長與發展專題調查報告」『管理世界』一九九七年第四期，表17を参照。國有企業の場合は、四四・六％の經營者が社會保障制度に不安を感じている。

(38)

参考文献

- (1) 李捷生「中國「國有企業」の經營と勞使關係」御茶の水書房，二〇〇〇年。
- (2) 吳叔平、虞俊健『股權激勵——企業長期激勵制度研究與實踐』上海遠東出版社，二〇〇〇年。
- (3) 李朝鮮『中國工資與物價關係研究』陝西人民出版社，一九九六年。
- (4) 王學力編『工資與工資爭議處理實務』人民法院出版社，一九九七年。
- (5) 魏剛、楊乃鵠「高級管理層激勵與經營績效關係的實証研究」『證券市場導報』，二〇〇〇年三月号。
- (6) 宋美達「步入小康看錢袋——我國工資分配制度改革的重突破」<http://www.molss.gov.cn/theme/50Years/04.htm>。

(7) 中国企業家調査系統(一九九五)「現段階我国企業家隊伍的行為特徵調查分析」『管理世界』一九九五年第三期。(調査対象：企業の法人代表者「工場長・經理」、有効回答：二、七五六人、企業形態：国有企業、集團所有企業、外資系企業)

(8) 中国企業家調査系統(一九九七)「当前我国企業經營者对激励与約束問題看法的調查」一九九七年中国企業經營者成長与發展專題調查報告』『管理世界』一九九七年第四期。(調査対象：企業の法人代表者、有効回答：三、一五四人、有効率：三一・五%、企業形態：国有企業、集團所有制企業、外資系企業、合作制企業、民營企業、株式制企業、その他)

(9) 中国企業家調査系統(一九九八)「素質与培訓：变革時代的中国企業經營管理者——一九九八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』一九九八年第四期。(調査対象：工場長・經理、有効回答人数：二、四一五人、有効回答率：三〇・二%、企業形態：国有企業、集團所有制企業、私營企業、聯營企業、株式制企業、外資全額出資企業、香港・マカオ・台湾投資企業)

(おう とうめい・主任研究員)