

# 論 文 概 評

氏 名	孟 媛
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	博人社甲 34 号
学位授与年月日	令和 4 年 3 月 24 日
学位授与の要件	学位規則第 3 条第 3 項該当
学位論文題目	中国パブリックセクターにおける賃金・昇進制度および実態に関する研究——A 大学の事例を中心に——
論文審査委員	委員長 禹 宗杭 委 員 金井 郁 委 員 齋藤 友之 委 員 結城 剛志

## 論文の内容の要旨

本論文は、A 大学の事例に即して、中国パブリックセクターにおける賃金・昇進制度とその実態を分析することによって、中国の賃金と昇進の特徴を明らかにしようとしたものである。具体的には、次の三つを研究課題として設定した。第一に、中国パブリックセクターにおける賃金および昇進制度の形成と変貌を歴史的に分析し、中国の制度の有する特徴を浮き彫りにすることである。第二に、中国パブリックセクターにおける賃金および昇進の実態を分析し、狭い意味での制度の実態への影響を明らかにするとともに、広い意味での制度と市場との関係性を解明することである。第三に、中国パブリックセクターにおいて現在課題となっている点を析出し、賃金制度・昇進制度を改善するための手がかりを得ることである。

この課題にアプローチするために、次のような研究方法をとった。まず、研究対象において、国家機関（公務員機関）および事業単位を含めて検討するが、実態分析においては事業単位としての大学に限定した。具体的には、中国の N 省 T 市に立地している国立の A 大学を分析の対象とした。A 大学は、1900 人弱の従事者を有し、そのうち、教員職が約 1300 人、職員職が約 200 人、工勤職が約 150 人、そして契約社員が約 250 人を占める。これらの賃金および人事データが実態分析の基礎となっている。賃金においては、従事者全員の 2001 年から 2017 年までの個別データに基づき、賃金の水準と賃金の格差および賃金の決定要素について詳しく分析した。昇進においては、特に教員職の人事データに依拠し、昇進に影響を及ぼす要因について検討するとともに、特定年次入職者のキャリアツリーを作成してキャリアの特徴を詳細に分析した。一方、賃金制度と昇進制度の歴史的なプロセスを分析するにあたっては、主に文献研究に依拠した。国・省・市の公式的な文献のほか、A 大学に保存されている資料をも精査した。そして、これらのデータ分析と文献研究を補完するために、ヒアリング調査を活用した。A 大学の人事責任者と担当者に対するヒアリングを通して各制度の概要と制度改正後の様相を確認するとともに、A 大学に勤める教員に対するヒアリングを通して昇進競争をめぐる教員の考え方を探った。

本論文は、次のような章節で構成される。

### 序章 研究の課題と方法

#### 第 1 節 問題関心

#### 第 2 節 先行研究の検討

#### 第 3 節 研究課題

#### 第 4 節 研究方法

#### 第 5 節 論文の構成

### 第 1 章 中国パブリックセクターにおける賃金制度の変遷

第1節	課題と方法
第2節	賃金決定メカニズムの変化
第3節	賃金項目の変化
第4節	まとめ
第2章	A 大学における賃金の実態
第1節	課題と方法
第2節	賃金の水準
第3節	賃上げの内訳
第4節	賃金の格差
第5節	賃金の決定要素
第6節	まとめ
第3章	中国の国立大学における昇進制度の変貌
第1節	課題と方法
第2節	中国の大学の概況
第3節	昇進制度の変貌
第4節	まとめ
第4章	A 大学における昇進の実態
第1節	課題と方法
第2節	昇進の概要
第3節	教員のキャリアツリー
第4節	昇進の影響要素
第5節	競争をめぐる教員の考え方
第6節	まとめ
終章	主な事実発見と示唆
第1節	これまでの要約
第2節	発見された事実
第3節	示唆
第4節	残された課題

各章の内容を簡略にみると、第1章では、中国パブリックセクターにおける賃金決定メカニズムの変化を、4つの制度に即して歴史的に検討した。建国から1955年までは、主に現物による供給制が実施された時期である。体系的な賃金制度が現れたのは、1956年の職務等級賃金制度からである。この際、中国の「職務」とは、通常用語法とは異なり、職位/ポジションに近い概念であることに注意する必要がある。いずれにせよ、この制度は、「等級給」だけで賃金体系が構成されており、それをもって最低生活を保障するという意図のもとで作られたものであった。ただし、計画経済のもとで「平等主義」が浸透するにつれ、「等級」に期待した格差付け機能はうまく働かなくなった。この状況を打破すべく、責任・仕事の難易度・労働者の能力を評価し、労働の完成度と貢献度も反映できる、「労働に応じた分配」を意図した制度が作られた。1985年の職務別構造賃金制度がそれである。この制度は、1993年に職務級別賃金制度と職務等級賃金制度にそれぞれ移行した。前者は国家機関に適用され、後者は事業単位に適用されたが、いずれも職務の差異を峻別したうえで、同じ職務のなかでは一定の賃金幅を設けるものであった。なお、2006年に国家機関は職級賃金制度に、事業単位は崗位業績給賃金制度にそれぞれ移行した。これらが、現在まで運用されている。崗位業績給賃金制度に絞ってみると、従来の制度に比べた際、第一には「職務」を細分化して「崗位」を設けこれに賃金を連動させている点、第二には「業績」を賃金に反映させようとしている点にその特徴がある。ところで、このような制度変化のプロセスを賃金決定の裁量権に即してまとめると、次のようになる。「改革開放」をきっかけとして地域（典型的には省）の間の経済格差が広がった。これに対応するためには、従来中央集権的に定めてきた賃金制度に弾力性をもたせる必要があった。よって、いままで中央政府が握っていた賃金決定の権限を地方政府にある程度移譲することになった。この地方政府の裁量権を前提としつつ、今度は各事業単位が自分の実情に合う形で業績給の分配方法を選択できるようになった。

第2章では、A大学の賃金データに基づき、中国パブリックセクターの賃金実態を分析した。まず、賃金水準についてみると、例えば教員職の場合、国レベルとN省レベルの同職種（「中国全国科学研究業」）の賃金に比べ、A大学のそれは従来は低かったものの、2010年を境目としてより高くなっただけでなく、2013年からはその格差がさらに広がった。その理由は、地方政府および事業単位への裁量権の移譲をテコとして、2010年には手当の項目を増やし、さらに業績給の導入を活用して、2013年には激増した手当相当額を業績給のなかに組み入れたためであった。次に、賃金格差についてみると、第一に、職群間においては、月収からみると職員職のほうが最も高いが、実際の年収では教員職のほうが職員職・工勤職より高く、なお職員職は工勤職より高いことがわかった。第二に、各職群内の階層間においては、どの職群においても、上位の崗位と下位の崗位との格差は広がる傾向にあることがわかった。第三に、同じ崗位のなかでの個人間の格差においては、もともとほとんど同じ額で、業績給が導入されて以降も個人差はあまり生じていないことがわかった。

第3章では、中国パブリックセクターの昇進制度について検討した。本章では、建国以来の昇進制度の歴史的変化を、選抜権の移転に即して、次の三段階でとらえている。第1段階（1949年～1977年）は、選抜権を国が握っていた時期である。政府は、元の職務に元の賃金を支払うという政策を維持していたが、これでは学術・技術の水準が高まった者に対してその処遇を改善することができないという問題が生じた。第2段階（1978年～1985年）は、選抜権が省レベルに移譲された時期である。1978年、中央政府は、資格制度の回復・考課制度の構築・技術崗位の責任制を実施すべきと定めた。これは、専門技術人材を効果的に管理し、そのモチベーションを高めるためのものであった。しかし、全体計画の欠如と経験不足のゆえ、専門技術人材の範囲の拡大と質の低下を招いた。教授の実力を有しない者が教授に昇進できたりするケースが頻発したのである。第3段階（1986年～現在）は、選抜権が各大学に徐々に移譲された時期である。まず、1986年に選抜権を付与するための基準が設けられたのを皮切りに、教員の選抜権が一部の大学に移管された。次に、各大学の能力向上に合わせ、2017年までにすべての大学に教員の選抜権が順次移管された。なお、このような選抜権の移譲と軌を一にして、教員の資格要件においては、仕事をこなす能力の重視から研究業績を生み出す能力の重視へと変わり、等級制度においても、年功制の強い制度から崗位間に差を持たせる制度へ変化した。

第4章では、A大学の人事データに依拠し、中国パブリックセクターの昇進実態を分析した。まず、A大学における教員職、職員職、工勤職それぞれの昇進パスを分析した結果、職員職が昇進に必要な経験年数が最も短く、工勤職が最も長いことがわかった。そして、予想に反し、昇進に必要な経験年数が規定通りになっているのは教員職であることが判明した。次に、この教員職を対象として、そのキャリアがどのような特徴を有しているのかを探った。1984年、1985年、1986年にそれぞれ入職した教員のキャリアツリーを描き、それを分析した結果、講師か准教授に早く昇進した者が必ずしも教授に早く昇進するわけではない反面、講師から准教授への昇進に遅れをとった者は教授への昇進にさらなる困難を抱えることなどが判明した。一方、昇進に影響を与える要因については、教員自身の要因（例えば、学歴）だけでなく、昇進制度およびA大学の実情という要因も働いていることがわかった。なお、現行の昇進制度に対する教員の考え方をヒアリング調査で探った結果、どれだけ科研業績が優れても空きポストがなければ昇進できないのが今の実情で、昇進について教員が消極的に臨んでいる様子が窺えた。

以上のように、本論文は、中国パブリックセクターにおける賃金・昇進制度とその実態を詳細に分析し、中国パブリックセクターの賃金と昇進が有する特徴の一端を明らかにしたものと見える。

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、いくつかの点でその学術的意義を評価することができる。その最たるものは、通常手に入れることの困難な賃金・人事データに依拠し、中国パブリックセクターの賃金実態と昇進実態を詳細に分析したことである。賃金においては、その決定権限が中央政府から地方政府および事業単位へ移譲されるにつれ、事業単位の賃金水準が国や省のそれより高まるケースが生じている事実が判明した。なお、職群間の賃金格差および崗位間の賃金格差が維持あるいは拡大されている反面、同じ崗位内の個人間格差はあまり生じていない事実も判明した。さら

に、賃金の決定要素において、年齢、経験年数、学歴より崗位が重要である事実を発見したことも大きい。一方、昇進においては、例えば教員の場合、その昇進パターンはいわゆるトーナメント移動と異なり、「玄蔵」・「悟空」・「悟浄」・「悟能」の4種類が混在していることがわかった。ここで「玄蔵」とは、講師・准教授・教授の3つの階梯に他者より早く昇進する類型を指す。一方、「悟能」とは、教授に昇進できず、助手あるいは講師に止まる類型を指す。その両者の間に「悟空」と「悟浄」があるが、「悟空」とは、最初の昇進は遅いものの、教授への昇進は急速に早まる逆転の類型である。なお、「悟浄」とは、全般的に昇進スピードは遅いが、最終的には教授昇進にたどり着く類型である。

興味深いのは、これらの事実発見が、制度と実態との距離について重要な示唆を与えてくれていることである。これが、本論文の学術的意義の次なるものである。例えば、2006年に導入された崗位業績給賃金制度は、「崗位」と「業績」による賃金決定を意図するものであった。ただし、導入自体は実情に合わせて段階的なプロセスをとった。2006年から2010年までは「崗位給」と「勤続給」が実施された。2011年から2012年までは「崗位」の分割が具体化された。例えば教授の場合、もともとその職務(=職位)は1つしかなかったが、同じ教授でもそのなかに差を設けるために、その職務を4つの崗位に分け、崗位ごとに昇進要件を課すとともに、崗位ごとに異なる賃金をつけたのである。そして、2013年から業績に連動する賃金項目として「業績給」が導入された。この一連のプロセスは、政策意図としては、「平等主義」を解消し、「労働に応じた分配」を確実に実行しようとするものであった。しかしながら、本論文のデータ分析で明らかになったように、崗位間で差が出てきた点では「平等主義」を一定程度克服したといえるものの、同じ崗位のなかでの賃金差がほとんどない点では、業績の賃金への反映という意図が実現されたとはいいがたい。なお、2006年の制度は、「崗位聘用制」の実施と昇進における「能上能下」をも求めるものであったが、「能下」すなわち降格を実行に移している事業単位はほぼゼロに近いのが現状である。降格の実施は、人材の流出につながるからである。このような制度と実態との乖離は、崗位を軸とした昇進一般においても観察される。制度の意図は、上位の崗位を目指した競争の促進にあるといえようが、その実態は、上位崗位への昇進機会が限られるゆえ、昇進に向かったモチベーションがむしろ低下し得ることを示しているのである。

本論文は、制度自体の解明においても成果を出している。賃金決定権限の変化と賃金項目の変化に焦点を合わせた賃金制度の歴史的分析、および選抜権の変化と資格要件の変化に注目した昇進制度の歴史的分析は、従来の研究水準を超えるものである。

最後に、市場と制度というフレームワークのもとで、中国のパブリックセクターの賃金と昇進を考察しようとしたことも学術的意義として取り上げられる。市場と制度は、通常の雇用慣行分析においても重要であるが、中国を分析するにあたっては特に重要な概念となる。社会主義市場経済をかかげている中国にとって、「見える手」の制度と「見えざる手」の市場が、互いに拮抗・妥協しながら、どのように組織や人に影響を及ぼすかを見極めることは、極めて重要な作業となるからである。ただし、本論文ではあくまでも制度の分析に重点が置かれ、市場の分析には力が入っておらず、その点では端緒的な試みといえる。

総じて本論文は、先行研究に照らして研究課題を明確に設定し、入手困難なデータの分析によってその課題に答えている点で、平均以上の水準に達しており、著者が独立した研究者として自らの領域を切り開いていく可能性を示していると評価できる。むろん、問題はあり、審査においては次のようなことが指摘された。第一に、職員を対象とした分析の必要性である。A大学の事例分析においては、教員職と職員職との間に処遇の差が大きくないこと、および昇進階梯において教員職と職員職との間の配置換えのルートが設けられており、現に両側を行き来しながら昇進するパターンもあることが浮き彫りになっている。であれば、その実態をより詳しく分析するとともに、その理由も、例えば労働市場の働きによるものなのか、あるいは職群間にも存在する「平等主義」によるものなのかについて、分析する必要があると指摘されたのである。これは、崗位をめぐっても当てはまる。つまり、教員職においては教授という「職務」が4つの「崗位」に分割されており、「崗位」を軸とした競争促進が政策の主な意図であったことが容易に説明できる。反面、職員職においては従来の「職務」の「崗位」への分割があまり進んでおらず、2006年以降の「崗位」本位の制度改革の意図が何であったのか、改めて問われることになるのである。第二に、市場と制度の関係についてより包括的に分析する必要性である。本論文では、制度に関する分析は充実している。省や事業単位がある意味自分の都合により形で制度を

運用している事実も観察されており、これらの観察から、制度とは「諸主体にとっての不確実性を低減するために作られたもの」と納得することもできるような分析になっている。問題は、市場である。例えば、教員の処遇をめぐって需要と供給という要素はどのように働いているのか、あるいは教授の「職務」から「崗位」への分割に際して市場の影響はあるのか、などが分析される必要があるのである。ただし、これらの指摘は、基本的には今後の課題というべきで、審査委員会は、本論文が博士（経営学）の要件を十分満たしていると全会一致で判定した。