中国レポート

中国科学院の人事管理制度[1]

Ｐａｒｔ　Ⅱ

政策研究大学院大学　准教授

(独)科学技術振興機構 中国総合研究センター シニアフェロー

角南　篤

[1]　本レポートが扱っている情報については、すべて一般に公表されている内容に基づいており、その収集にあたっては、陳漓屏氏（北京在住）がご協力いただいた。

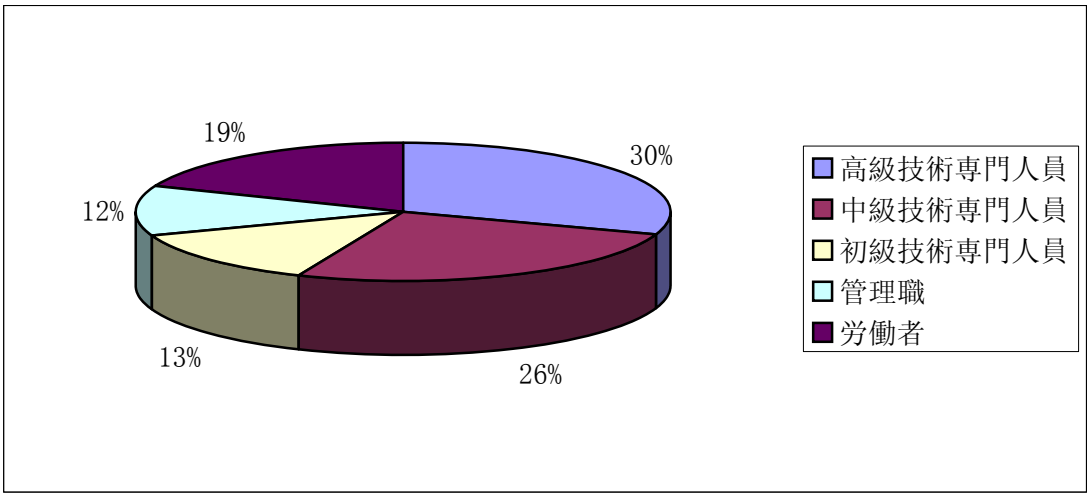
はじめに

今回のレポートは、前回に引き続き、中国科学院を例とした中国の公的研究機関の人事管理制度の特徴を明らかにする。とくに、研究員をはじめとする人材の柔軟的な配置や組織内部にとどまらず外部とも人材の流動性を高めることなど、さまざまな制度改革を行ってきている。「研究ポスト制」や成果主義を反映した給与制度など、改革がもたらしたプラスの面と、その影で問題化し始めているマイナス面の双方は、独立行政法人化のもと公的研究機関の組織改革を進めている日本にとっても参考になる点が多い。

１.「研究ポスト」の制度の合理化

中国科学院は、各研究所の研究ポストの合理化を進めている。その狙いは、研究テーマやプロジェクトの目標、研究領域の特徴によってそれぞれの研究ポストをより合理的に作り出し、管理することである。中国科学院では一般的に、シニアのポスト数は研究ポスト全体の 50%程度を理想としているといわれている。また、管理職ポストについては、ポスト総数の（「流動」職員数を含む）5%～7%に抑えることが望ましいともいわれている。その他、各レベルのポストで中心的に活動する研究員や職員は、なるべく若い世代を優先し、学歴も重要視するようにしている。たとえば、基礎研究を主とする場合は、博士号を取得している方が当然優先されるなどである。

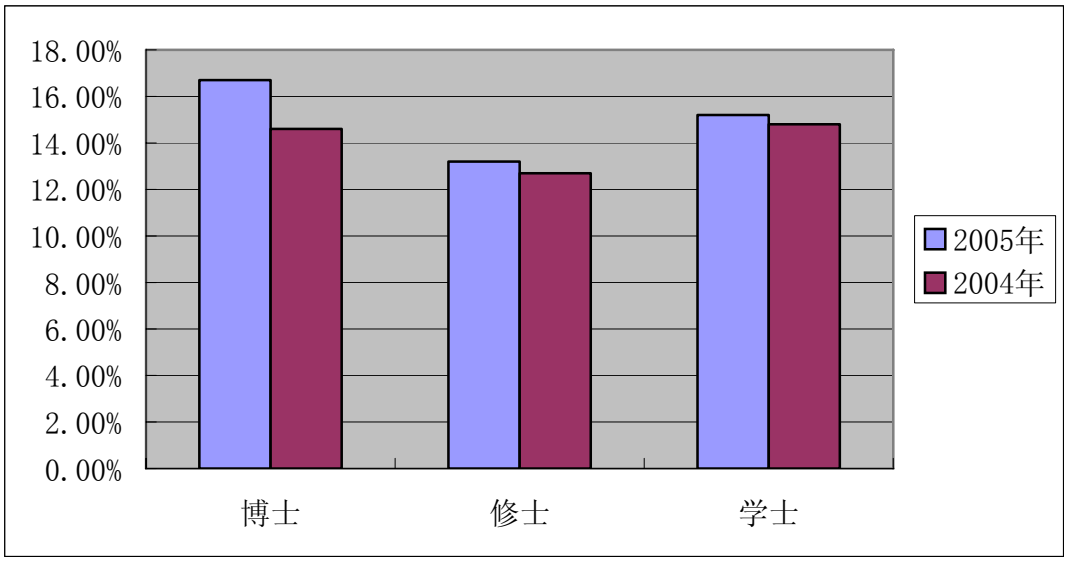
図１　　中国科学院傘下の各研究所・機構等の正職員の分類



（出所：中国科学院年報 2006 年に基づいて作成、http://www.cas.cn/html/Books/O6121/b1/2006/1.pdf）

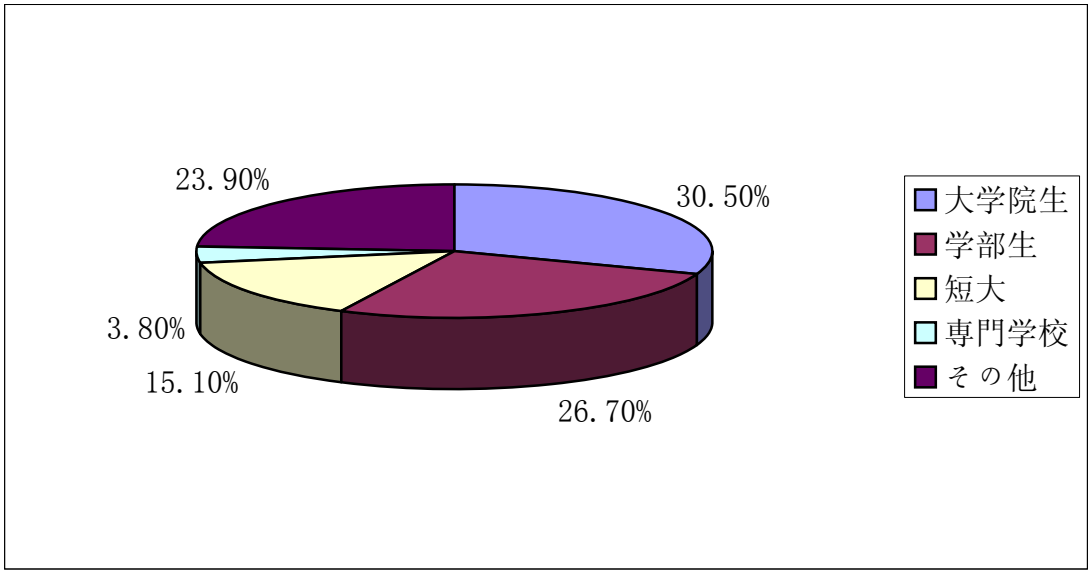
各研究所や機関などは、専門技術職の勤める資格の審議、必要とされるポストを設置し、一定の範囲で公募に基づく人事を行うことが一般的になっている。採用に際しては、各レベルのポストに応じて、人事委員会が審査する。

図２　中国科学院全体の正職員の最終学位の割合（2004,2005 年）



（出所：中国科学院年報 2006 年に基づいて作成、http://www.cas.cn/html/Books/O6121/b1/2006/1.pdf）

図３　中国科学院の正職員の最終学歴の分布（2005 年）



（出所：中国科学院年報 2006 年に基づいて作成、http://www.cas.cn/html/Books/O6121/b1/2006/1.pdf）

（１）　管理職強化のための「キャリア制度」

管理職のキャリアにはとくに重要視されており、定期的にパフォーマンスを評価しながら適任者を常時配置していくよう制度設計を進めている。中国科学院では、管理職と研究補助人員に対するパフォーマンス審査は毎年行うことになっている。審査の内容は、主にそのポストの職責の履行について重点的に評価するものである。例えば、計画の達成状況、効率性や質など多角的な方面から評価される。そして、管理職と研究補助人員は研究者の評価も聞き取り審査の参考とされる。

（２）　研究者の管理のための「ポスト委任制度」

（「按需设岗，按岗聘任」的岗位聘任制度）

研究ポストは、中国科学院の各研究所が主体的に運用している。これは、研究の方向性や内容にもとづき、各ポストの条件や目的が規定されるからである。当然ではあるが、研

究ポストに就くシニアの研究者は、目標達成のために国内外との協力などの責任を負う。

「ポスト委任制度」設立の目的は、職の等級審査と人材登用が研究ポスト制度を通じて一本化することである。または、これまでに行われてきた専門技術職務任用資格の年度末審査と、研究員の任用の「特別許可」制度を廃止し、研究目標や成果のニーズに応じて研究ポストを柔軟的に設立することを促す狙いがある。そして、人材登用の公開、公平性の確保、契約制の徹底化、審査の実施はこの制度の重要なプロセスと位置づけられている。

専門技術職の研究者に対しては、中国科学院の人事管理で定められた成果評価の方法に従い、雇用期間満了時に審査を行う。その場合、それぞれの職務に対応した審査方法と基準によって行われることになっている。例えば、基礎研究を中心とした研究者に対しては、主に論文のレベルや研究成果の新規性、また国際的な影響力（論文の被引用率など）に基づいて評価する。応用研究分野など研究に従事する研究者に対しては、主に、それに見合った評価基準で社会や経済への貢献度について評価する。しかし、実際には、さまざまな研究領域や学際領域、応用研究の複雑さなど評価基準の柔軟的な設定については、現在も科学院内部で試行錯誤が続いている。研究者やプロジェクトの責任者に個々にヒアリングすることも、客観的基準だけでは現実的な評価になりにくいことから重要視されているのも実情である。とくに、主要な研究者の雇用期間満了時の審査には、国内外の専門家を招聘して評議を行うことも多々ある。

２．給与制度：　“三元”型の給与制度（基本給、ポスト手当て、成果に基づくボーナス）

「基本工資、岗位津贴加绩效奖励的三元结构分配制度」

（１）“三元”型の賃金制度の基本状況

中国の給与制度は、一般的に適用される機関の性質によって柔軟に設計されている。現

在の制度は、1993 年の賃金制度改革[2]を経て出来たものである[3]。そうした中で、中国科学院の給与制度は給料を固定給（60%あるいは 70%）と固定されていない部分に分け、2 年ごとに等級を一回上げる制度である。このような給与管理システムは、旧態依然とした硬直的な制度で、市場経済体制の下では時代遅れであると批判されることが多い[4]。

2000 年 5 月に中央組織部、国家人事部、科学技術部は共同で『科学研究の国家機関の人事制度改革に関する実施意見』（以下「意見」と略称する）を発表した。このなかで、研究を実施する機関の給与制度は、柔軟で効果的な奨励制度を用い、ポストによって報酬を定め、任務の内容や業績を給与に反映させるような分配システムに改革し、研究機関を活性化させることが明確に示された。これに基づき、中国科学院も自身の特徴を生かしながら、新しい給与制度を導入したのである。

中国科学院の給料は基本給、ポスト手当と成果による手当ての三部分から構成されている。先ず、基本給については、現行の給与制度の中で、職務手当、標準手当と各種類の補助手当てで成り立っている。すなわち、このような基本給は、国家機関の各種の等級を分けられ、研究員の就職期間中、国家から支給される。

次に、ポストに付く手当については、その内容によって設定される。各研究所は科学院の指導の下で、それぞれのポストに付随する職務内容によって、手当ての基準を決定することができる。こうしたポスト手当ては、研究内容や研究プロジェクトの需要に合わせて柔軟的に設定し、勤務地や研究所のレベルの高さなども加味しながら研究所自身で決めている。また、研究機関のレベルについては、専門の評価機関による評価に基づいて確定される。ポスト手当てには、研究課題による手当て、研究補助手当て、大学院生指導手当て

---

[2] 「国务院关于机关和事业单位工作人员工资制度改革问题的通知」（国发[1993]79 号）http://www.mop.gov.cn/Desktop.aspx?PATH=rsbww/sy/xxll&Gid=9d2b2a41-9190-4950-a472-8cfcbfad8dc8&Tid=Cms_Info 中華人民共和国人事部

[3] 中国科学院の給料の設定は、1993 年に国務院の規定する賃金制度に基づいて確定する（「国务院办公厅关于印发机关、事业单位工资制度改革三个实施办法的通知」国办发[1993]85 号）。

[4] 李 和风（中国科学院物理研究所副所長、研究員）「浅谈科研事业单位薪酬设计的新思路」《中国科学院院刊》2003 年第 4 期。

などがある。

成果にもとづく手当て（ボーナス）については、成果の優劣に従って柔軟的に支給される。その場合、プロジェクトや外部資源の獲得状況やその貢献度などが反映される。各研究所は、この成果に基づくボーナスの比重を高めることにより研究実績を重視した人事管理制度を運営している。こうした三元方式による給与制度の導入により、科学院の一般的な研究者の給与構造が、導入前では、基本給 90%、業績給 10%であったものが、導入後には、基本給 20%、職務手当て 20%、業績成果奨励金 60%となっている。

ボーナスの経費は、研究経費から支給し、それとポスト手当てをプラスした総額が、研究経費の規定に基づく範囲内に収まらないといけないことになっている。また、各研究所は独自に社会保障として定年退職制度と医療保障を提供している。条件がよい研究所や各部門は従業員のために医療保険と年金制度を持っている。さらに、研究所の所長は、年俸のほかに業績に見合った手当が支給されている。所長の任期内の職務内容とその成果目標を明確にし、研究所全体の業績を連結したボーナスを支給する。この手当ての金額は、科学院本部の審査により確定されている。

（２）“三元”型の給与制度の特徴

“三元”型の給与制度は次のような特徴があると指摘されている[5]。第一には、当制度は中国全土の労働市場の状態を反映させ、地域格差や研究機関の近いなどの要素を分配制度に取り入れることができる。第二には、研究経費の管理に対して柔軟に対応でき、中央と地方政府の割当金において人件費の比率を適宜に決められる。第三には、給与体系がポストや業績と連結していることである。第四の特徴としては、研究機関が自ら内部の資源配分制度を活性化することができるところである。

---

[5] 李 和风（中国科学院物理研究所副所长、研究员）「浅谈科研事业单位薪酬设计的新思路」《中国科学院院刊》2003 年第 4 期。

（３）中国科学院の優遇政策

成果に見合う収入レベルを定めることは、研究者のインセンティブにつながる点で重要である。そこで中国政府と中国科学院は、研究機関と研究者に対して、奨励政策と優遇政策を打ち出した。これらの政策は、給与制度改革があってはじめて成立するものである。その主な内容は次の通りである[6]。

a）国家三大賞、中国科学院二大賞

賞の名称	賞金額
国家自然科学賞(1997 年 11 月 21 日国务院より公布，1984 年 4 月 25 日修正)	一等賞 6 万、二等賞 3 万、三等賞 1.5 万、四等賞 0.6 万，特等賞は別に定める
国家発明賞(1978 年 12 月 28 日国務院より公布，1984 年 4 月 25 日修正)	賞金の金額は上記と同じ。
国家科技進歩賞(1988 年 9 月 12 日国務院より公布)	一等賞 4.5 万、二等賞 3 万、三等賞 1.5 万，特等賞は別に定める。
中国科学院自然科学賞((92)科発计字 1506 号文)	一等賞 2 万、二等賞 0.5 万。
中国科学院科技進歩賞((92)科発计字 1506 号文)	一等賞 2 万、二等賞 0.5 万。

b）各手当、奨励などの一覧

奨励または手当の名称	具体的内容
中国科学院、中国工程院院士手当	一人毎年 1 万元
政府特殊手当（毎年一回を選抜する）	一人当たり一ヶ月ごとに 100 元。1995 年から一回払い 5000 元。
中国科学院管理手当（1992 年から，毎年一回）	一人当たり一ヶ月ごとに 80 元。
国家突出貢献の中青年専門家(二年ごとに選抜する)	一級から二級の賃金等級を上げる。
中国科学院突出貢献の中青年専門家（1990 年から，二年ごとに選抜する）	一級から二級の賃金等級を上げる。
中国科学院中青年科学家賞（二年ごと）	一等賞 3000 元，二等賞 1000 元，その他の支援もある。
百人計画	毎年一回，一人当たり 200 万元の研究予算。

[6] 1996 年中国科学院「关于印发《现行科研单位激励政策和优惠政策汇总》的通知」科发计字（1996）0081 号。

職務等級の特別許可制度	35 才以下は副研究員に昇格，45 才以下は正研究員に昇格。当研究所の定員には該当しない。
科学研究手当	国家、科学院科技進歩賞、国家、科学院自然科学賞、国家発明賞などに基づいて等級別で手当を享受する。年限は 2 年または 3 年。
指導者職務手当	研究所の所長は毎月 100 元
年度審査の昇格	毎年従業員総数の 3%を対象とされる。毎年約 2200 人が一級の賃金を昇格する。
中国科学院の優秀幹部の昇格	1994 年から，所長、書記は毎年昇格するのは約 40 人。
賃金総額の引受	1992 年から、国家人事部の許可に基づいて「人員を増加し給与総額を増加させず、人員を減らして給与総額を減少させず、余りの総額は自主的に使う」という賃金総額引受制度が全院の 104 の研究機関で実行されている。
国家科学研究項目の専門手当と任務手当（「计字(1995)0187 号」《中国科学院关于进一步改革科学事业费管理办法的意见(试行)》の規定による）	(1)国家科学研究項目の専門手当は:国家の各項目（例えば：国家科技攻关、自然科学基金、863、登挙計画、国家重点実験室など）。手当の比率は：当年に獲得される総経費の実際収入の２％を計算し、中国科学院と研究所がそれぞれ１％を分ける。 (2)任務手当は：各機関、各地方、各企業委託及びその他の委託の任務。手当の比率は当年総収入の２％により受け取る。
内部手当の分配の方法(基本給以外の収入)	内部手当の形式は、①職務(ポスト)の手当、例えば研究課題に対する手当、目標の管理に協力した手当、技術の等級の手当など；②業績による手当；③皆勤手当。
成果の市場化の奨励	(1)独資、合資などを通じて研究成果の市場化に貢献した。 (2)市場化後に獲得した利益が 1000000 万元の場合，5 万元の奨励を与える；5000000 万元の場合，10 万元の奨励を与える，1000 万元以上の場合、30 万元の奨励を与える。(科発计字(1995)0187 号)

(出典:(84)科干発字 0574 号, 修订文(88)科干発字 0551 号, ((92)科発人字 0476 号) 、計字(1995)0187 号、(科発人字(1994)0504 号)など。

c）労務に対する謝金について

中国科学院、財政部（(92)科発計字 0932 号文)「中国科学院の所属の研究機関の収入と収益の分配の管理に関する暫定方法」によると、研究プロジェクトが完了した後に、プロジェクト経費の余剰部分の 40%を労務に対する謝金として当該者に配分することができるとなっている。また、研究所の従業員が勤務時間に技術移転、コンサルテーション、技術サービス、技術指導、科学技術交流などを行った場合、それに対して、収入の中から 20%を労務の謝金として当該者に支払うことができる。そのほかには、「中華人民共和国特許法」や、863 計画など各国家計画において、労務報酬についてはそれぞれ規定がある。

３．おわりに：課題と展望

科学院における人事管理に関する改革は、研究者の研究意欲を高め成果につながる環境を整備した一方で、伸び悩む基礎研究のレベルアップを目指す中で過度の競争や成果主義等の問題も指摘され始めた。また、中国科学院における、近年外国籍の研究者数が減っている。これは、国内に優秀な研究者が育ってきていると考えられる反面、外国の研究者の招聘コストが高くなってきていることなどが問題になっているともいえる。さらに、海外の大学からの帰国留学生の採用もあまり大きく伸びていない。こうした現状は、国際的な人材獲得を目指す科学院にとって人事管理制度改革がまだ完全ではないことを意味する。

科学技術人材は 30 歳～35 歳の間が研究活動が最も活発な期間であるといわれる。「百人計画」の実施により、これまで科学院全体で 1300 人、平均年齢 37 歳のハイレベルの科学技術人材の受け入れと育成が行われた。しかし、中国科学院の人材計画及び重要プロジェクトにおいては、27 歳～35 歳の若手人材に対する育成制度は比較的まだ弱い(「西部の光」、「東北の春」及び少数博士優秀論文賞と院長特別賞を受賞した一部を除く)。

これまで、研究ポストの配置は、一名のＰＩ（Principal Investigator）に対し 1.19 名

の副研究員と 1.58 名の研究助手が平均である。その構造では、副研究員と研究助手が少なくバランスがよくないという指摘もある。例えば、ある調査によるとより適切なバランスは、ＰＩ：副研究員：研究助手＝１：2：4.3 であるとしている。

また、研究者のインセンティブに対して制度が不十分で、若手指導についても、制度の再設計を進める必要に迫られている。評価についても、各研究機関の論文の発表数と経費の数額や収入と単純に組み合わせた費用対効果指標は問題が多く、課題は山積している。このような評価が行き過ぎることにより、研究者がプロジェクト申請に明け暮れ、研究そのものに集中できなくなっているという指摘も出てきている。

給与制度については、中国科学院の研究者の間で収入の格差は年々大きくなってきている。基本給ではそれほど差が出ないが、外部プロジェクトなどによる「三元型」制度の下ではポスト手当やボーナスが収入の格差を広げている。さらに、「年俸制度」も管理職しか適用されていないことも幅広い人材の確保の観点から問題視されている。中国全体が科学技術の基礎的研究のレベルを上げようとした場合、人事管理制度の改革だけではなく、基盤的資金と競争的資金のバランスなど研究開発資金の配分も含めて改善していく必要がある。

現在中国は、科学技術のレベルを今まで以上に上げるために、人材もさらに国際化させていくことが求められている。そうした中で、適切な人材評価システムを導入し、より多くの若手人材を育成していくような長期的な制度を確立していくことも考えなければならない。そして、行き過ぎた人材の流動化に対し、「長期雇用制度」と「年俸制度」の適切なバランスを見つけ出し、科技人材の安定化も同時に図ることは、今後、中国が世界をリードする科学技術大国になるために欠かせない取り組みである。

以上