

ISSN 2188-7942

# 奈良経営学雑誌

第13巻

Nara  
Management  
Journal

electronic magazine

奈良マネジメント研究グループ

©NGOMS

2014 -

# 目 次

## 論 説

ロシアの賃金制度 — ブルーカラーのタリフシステム —

… 宮坂 純一

## 《論 説》

## ロシアの賃金制度

### － ブルーカラーのタリフシステム －

宮坂 純一

- 1 タリフシステム
- 2 タリフシステムの具体的な内容
  - 2-1 賃率
  - 2-2 賃率表
  - 2-3 賃率技能資格便覧

#### 第1節 タリフシステム

ロシア企業で働くヒトの賃金制度を構成している最も重要な要素のひとつが（「伝統的なタイプ」として形容されることもある）タリフシステム（*тарифная система*）である。

タリフシステムは、概括的に言えば、「労働者、管理職、スペシャリスト及びその他のカテゴリーの職員の賃金の水準と格差を、労働プロセスの量的及び質的パラメーターに応じて、規制・調整している、一連の基準（ノルマチーフ）」<sup>(1)</sup>である。したがって、それは「労働支払を格差づける主要な道具」<sup>(2)</sup>であり、その「格差付けの根底には労働還元（ある質の労働を、基準（比較ベース）労働を単位として、表現すること）が横たわっている」<sup>(3)</sup>。言い換えると、「労働の複雑さと働くヒトの技能資格に関連する労働の違いを考慮すること」<sup>(4)</sup>がタリフシステムの主要機能のひとつなのであり、タリフシステムのもとで、あらゆる種類のすべての多様な具体的な労働そして仕事の質と条件のすべての違いが比較考量され、その結果が同一の指標（時間単位、日単位、または月単位の賃率額）であらわされ、働くヒトに賃金が支払われている。

タリフシステムの「タリフ」(тариф)は「どこからどこまではいくらなのか」を意味するコストバであり - 英語では tariff であり、一般的に、関税、税率、料金表として和訳されているが - ロシア語では賃率(賃金率)としても用いられている。

タリフシステムは - 諸説があるのだが - 基本的には、

- 1) (標準的な条件の下で遂行される最も単純な作業の単位時間に対して時間払いで支払われる)最低賃率(の額)(тарифная ставка)、そして俸給(должностные оклады)
- 2) (等級間の労働支払いの相互関係を示した、等級とそれに対応した賃率係数の総体である)賃金表(тарифная сетка)、そして俸給表(схемы должностных окладов)

俸給表はスタッフ(人員)配置表(штатные расписания)としても知られている<sup>(5)</sup>。

- 3) 仕事と働くヒトの賃率を具体的に決めるために必要な)賃率技能資格便覧(тарифно-квалификационные справочники)、そして管理職、スペシャリスト、その他の職員の職務に関する技能資格便覧(квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и других служащих)
- 4) (賃率と連動し、奨励的及び補完(補償)的な性格を帯びた)付加給並びに諸手当(система доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам)
- 5) 地域係数(районные коэффициенты к заработной плате, устанавливаемые для обеих категорий работников - и рабочих, и служащих)

から構成されている<sup>(6)</sup>。

タリフシステムには(別稿で改めて触れることになるが)かなりの歴史があり、計画経済のロシアでは賃金が国家的な規模で規制・調整されていたが、その中核として位置づけられていたのが(「タリフシステム」として知られる)「全ソ労働組合中央協議会と国家労働委員会の参加のもとで、ソビエト連邦閣僚会議によって中央集権的に定められた、規範的文書の総体」であり、これを利用して - 公的部門のすべての企業に義務づけられ、コルホーズ部門の賃金にも推奨される形で - 国が働くヒトの賃金を格差付けそして規制していた。この中央集権的タリフシステムは、国民経済で生じた労働の分業と協業の変化並びに生産の技術的および組織的条件や規模の変化のなかで必要に応じて改変されたが、それは企業の参加のもとでおこなわれたものではなく、企業自身が規制・調整できる対象ではなかった。

しかし、1991年に「企業と起業家活動に関する法律」が制定されその後さまざまな所有形態や組織法的形態の企業が出現するに伴い、一元化されたタリフ的な労働支払いが廃止された。国と企業が平等なパートナーとなり、賃金を規制する権限が配分されるに至ったのである。その結果、個々の企業がタリフ的な支払い条件を自主的に定めることができ

るようになった。例えば、2015年に公刊されたサブテキストには、「現在、工業部門では、労働者の賃率額と賃率表、管理職のスタッフ表及び賃金の追加支払いは（労働組合委員会の合意を得て）雇用主によって排他的に決定され賃金に関する労働協約として文書化され、技能資格便覧とタリフと連動した追加支払い及び賃金に対する地域係数は国によって定められ所定の規範的な文書に記載されて運用されている」<sup>(7)</sup>、と記述されている。しかしながら、ほとんどの企業は — 賃率を絶対視するという意味ではなく — 以前のタリフシステムを引き続き適用している。

ロシアでは、（同一労働同一賃金原則に象徴される）労働還元がタリフシステムという形態のもとで社会（国家）規模で実現されていたが、それは特殊な方法であり（社会主義という）ソヴィエト経済ではじめて可能なやり方であった。そのため、体制転換後のロシアの社会経済的状况は、労働還元に関しても、ロシア企業に対して「特殊な要件」を突きつけることになった。スコヴペニイ（Сковпень, В.А.）の文章を借りると、「社会主義はすでになく、市場経済はいまだ発達していない状況（2008年現在 — 宮坂挿入）のなかで、雇用者は働くヒトに賃金を支払わなければならなかったし・・・、賃金の格差づけという問題が依然として残って」<sup>(8)</sup>いたのが現実であり、企業は「未経験な」課題としてその解決を求められたのである。

尚、スコヴペニイは、「社会主義のもとでは、労働の複雑性以外に、労働過程でヒトという有機体に影響を与える労働条件、労働強度、働く地域の自然条件などの特徴に応じて」、言い換えれば、「労働還元の経済的なツールを通して」、「働くヒトの賃金が格差付けられ」・・・、「同時に、国民経済的意義も考慮して、格差付けられていた」<sup>(9)</sup>と記しているが、これは（特に、前半部分は）過去形ではなく現在のロシア企業にも当てはまる事象である。

ロシア企業はこのような課題にどのように応えようとしているのか？

## 第2節 タリフシステムの具体的な内容

タリフシステムは「働くヒトの賃率と俸給を定め、遂行された仕事に対する報酬額を決定する際に、利用され」<sup>(10)</sup>る一連のノルマチーフの総体（「労賃を格差付ける主要な道具」）であり、そのためか、それらの規范文書のどれを「核」として位置づけるかによって論者（それを実際に利用するヒトを含めて）のなかで「タリフシステムの構成要素」について見解が（その内容を文章化するときに）分かれている。

労働法典では、その134条において、「さまざまな範疇の働くヒトの賃金を格差付けているの

がタリフシステムであり、それには、賃率、俸給（職務俸給）そして賃率係数が含まれる」（Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.）<sup>(11)</sup>と記載されている。

幾つかの事例を挙げると、エゴルシン（Егоршин, А.П.）<sup>(12)</sup>の著作では、タリフシステムの構成要素は、賃率表、賃率等級、俸給表、技能資格範疇であり、キバノフ（Кибанов, А.Я.）<sup>(13)</sup>の著作では、賃率表、賃率係数、賃率と俸給、賃率・技能資格便覧であり、ティホミロヴァとチュチカロヴァ（Тихомирова, Т.П., Чучкалова, Е.И.）<sup>(14)</sup>の著作では、賃率・技能資格便覧、賃率、賃率等級、賃率係数、俸給、地域係数が構成要素として指摘されている。

本稿では、上述したように、賃率（そして俸給）、賃金表（そして俸給表）、賃率技能資格便覧（そして職務技能資格便覧）、追加給並びに諸手当、地域係数がタリフシステムを構成する要素である、という理解に立つものであり、そのような解釈のもとでタリフシステムの具体的内容を概観することになるが、必要に応じて他の要素にも触れている。

\* \* \*

より簡潔に言えば、タリフシステムは前者の3つ（賃率（そして俸給）、賃金表（そして俸給表）、技能資格便覧（そして職務技能資格便覧）から構成されている<sup>(15)</sup>。

ジュコフ（Жуков, А.Л.）<sup>(16)</sup>は、タリフシステムの基本的な要素として、

- 1) 第1等級の賃率
  - 2) 統一賃率表、あるいは、労働者の賃率表と管理者、スペシャリスト及び職員の職務俸給表
  - 3) 労働者の仕事と職業の統一技能資格便覧
  - 4) 管理者、スペシャリスト及び職員の職務の統一技能資格便覧
- をあげ、

タリフシステムの任務として、

- 1) 労働ノルマの遂行に対して、企業活動の結果に関係なく、保証された賃率（俸給）を定めること
  - 2) 労働の市場価値や労働力の再生産の価値を考慮して、賃率（俸給）のレベルを決めること
  - 3) 人員の範疇ごとに、労働の複雑性と条件に応じて、賃率（俸給）を格差付けること
  - 4) 働くヒトがビジネス資質を発達させ技能資格と労働結果を高めるように刺激すること
  - 5) 快適ではない自然気候条件などを補填すること
- をあげている。

複雑になるが、付言すると、ソヴィエト時代のある『辞典』<sup>(17)</sup>の中では、賃率等級（の数）、賃率表の範囲（両端の等級の賃率係数の相互関係）、等級間の相互関係（等級から等級への賃率係数の絶対的及び相対的な増加）が賃率表の構成要因（parameter）として位置づけられている。

スコヴペニィは、2008年の論文で、ヤコブレフ（Яковлев, P.A.）によって2005年に（社会主義生産関係から資本主義生産関係に移行したロシア企業の賃金組織化に向けた動きを論じる研究の成果が1990年代中頃から公開されるようになった経緯を総括する形で）記された「労働支払いのタリフシステム理論は生成段階にある」（Яковлев, P.A., *Оплата труда в организации. 2-е изд., перераб. и доп.*, МЦФЭР, 2005, с.73：宮坂未読）という文章を引用して、「タリフシステム理論構築に向けたシステムのアプローチ」を展望している<sup>(18)</sup>が、手元の文献を見る限り、極めて流動的な現場の動きに理論が追いついていない（タリフシステムに関する明確な、共有化されるような、本質的定義が存在しない）状況が続いている。

ちなみに、ヤコブレフは2005年にタリフシステムを暫定的につきのように特徴付けていた。「タリフシステムは、大方の理解に従えば、遂行される仕事の複雑性（働くヒトの技能資格）や労働の条件と強度、労働がおこなわれる領域の意義（労働市場で不足している職業か、あるいは専門職か）、そして、若干だが、労働過程のその他の特色（たとえば、雇用されて働いているヒトの労働貢献評価 — 但し、ある程度タリフ化できるものでなければならぬ — の違いを反映することができるような、支払いの諸条件の総体である」（宮坂未読）、と。これは極めて包括的な理解である。

\* \* \*

尚、本稿はいわゆるブルーカラー（労働者：рабочий）を念頭に置いて記述されており、ホワイトカラーに適用される規范文書である（ ）内の要素については別稿を準備している。そのため、以下の行論では、労働者に代わってブルーカラーという表記を用いている（ことがある）。

## 2-1 賃率

金銭で表示された労働時間の単位あたりの賃金の絶対額 — これが賃率（の額）である。選択された労働時間単位に応じて、賃率には幾つかの種類がある。

- ・時間賃率（働いた時間に対する支払い）
- ・日賃率（働いた日数に対する支払い）
- ・月賃率（働いた月数に対する支払い）。月賃率は、通常、俸給と呼ばれている。

ブルーカラーへの支払いには時給と日給が適用され、ホワイトカラーに対する支払いには俸給が利用される。

第1等級の賃率が最低賃率であり、出来高払い労働者の賃率が時間払い労働者のそれよりも高く設定されている。この最低賃率は、部門別（地域別）タリフ協定の条項に制約されているが、基本的には、雇用主と労働組合の交渉事項であり、労働協約に明記されている（したがって、当該企業の財務状況に依存している）。それ故に、第1等級の賃率（の額）が複数存在しているが、いずれにしても、最低賃率は連邦レベルで定められた最低賃金を下回ることにはできないことになっている<sup>(19)</sup>。

ちなみに、ロシアの最低賃金は図表1のように推移している。

図表1 ロシアの最低賃金の推移

時 期	月 額	時 期	月 額
01/07/2000	132 pyб.	01/01/2013 - 01/01/2014	5205 pyб.
01/01/2001- 30/06/2001	200 pyб.	01/01/2014 - 01/01/2015	5554 pyб.
01/07/2001- 30/04/2002	300 pyб.	01/01/2015 - 01/01/2016	5965 pyб.
01/05/2002- 30/09/2003	450 pyб.	01/01/2016 - 30/06/2016	6204 pyб.
01/10/2003- 31/12/2004	600 pyб.	01/07/2016 - 30/06/2017	7500 pyб.
01/01/2005 - 31/08/2005	720 pyб.	01/07/2017 - 31/12/2017	7800 pyб.
01/09/2005 - 30/04/2006	800 pyб.	01/01/2018 - 30/04/2018	9489 pyб.
01/05/2006 - 31/08/2007	1100 pyб.	01/05/2018	11163 pyб.
01/09/2007 - 31/12/2008	2300 pyб.	01/01/2019	11280 pyб.
01/01/2009 - 31/05/2011	4330 pyб.	01/01/2020	12130 pyб.
01/06/2011 - 31/12/2012	4611 pyб.		

〔出典〕 <https://www.buhgalteria.ru/spravochnik/mrot/> ([https://nalog-nalog.ru/posobiya/posobie\\_po\\_vremennoj\\_netrudosposobnosti\\_bolnichnyj/velichina-mrot-v-rossii-tablica/](https://nalog-nalog.ru/posobiya/posobie_po_vremennoj_netrudosposobnosti_bolnichnyj/velichina-mrot-v-rossii-tablica/) 2020/12/16 アクセス)

## 2-2 賃率表

等級とそれに照応した賃率係数の総体が賃率表であり、それは、働くヒトの労賃の、労働の複雑さ及び働くヒトの技能資格に応じた、格差を表している。民間企業では一等級の数が6から8あるいはそれ以上の数の等級がある<sup>(20)</sup>が一通常、6等級賃率表が使われている。



8等級賃率表から6等級賃率表への転換の背後に、技術革新や生産技術の進歩によって1等級や2等級の労働者がほとんどいなくなったという実態があったことが知られている<sup>(21)</sup>。

また、ロシア連邦では、公共部門の労働者のために、ロシア連邦政令第785号「統一賃率表に基づく公共部門の労賃水準の格差付けについて」(1992年10月14日)(О дифференциации в уровнях оплаты труда бюджетной сферы на основе Единой Тарифной Сетки)の発令以降、18等級の「統一賃率表」が作成され、企業で運用されている。尚、「統一」は「単一」を意味するものではなく、実際の賃金額は仕事の場所によって異なっている。また、第1等級と第18等級の賃率係数は当初1:10.07であったが、2000年以降、1:4.5へと変化している<sup>(22)</sup>。

図表2は6等級賃率表の事例のひとつである(が、6等級賃率表でも、賃率係数には企業ごとに差異がある:図表3を参照)、図表4は8等級賃率表の事例である。また、図表5は18等級表の事例である。

図表2

賃率等級	1	2	3	4	5	6
賃率係数	1.0	1.3	1.4	1.6	1.8	2.0
賃率額	20.0	24.0	28.0	32.0	36.0	40.0

任意の等級の賃率額 = 第1等級の賃率額 × 任意の等級の賃金係数

〔出典〕 Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г., *Оплата труда персонала*, с.49-50.

図表3

賃率等級	1	2	3	4	5	6
賃率係数	1.0	1.13	1.29	1.48	1.71	2.0
絶対的増加	—	0.13	0.16	0.19	0.23	0.29
相対的増加率	—	13.0	14.2	14.7	15.5	16.9

賃率等級	1	2	3	4	5	6
賃率係数	1.0	1.15	1.32	1.52	1.74	2.0
絶対的増加	—	0.15	0.17	0.20	0.22	0.26
相対的増加率	—	15.0	14.8	15.2	14.5	14.9

賃率等級	1	2	3	4	5	6
賃率係数	1.0	1.15	1.39	1.69	1.86	2.0
絶対的増加	—	0.15	0.24	0.30	0.17	0.14
相対的増加率	—	15,0	20.9	21.6	10.1	7.5

賃率等級	1	2	3	4	5	6
賃率係数	1.0	1.3	1.4	1.6	1.8	2.0
絶対的増加	—	0.13	0.16	0.19	0.23	0.29
相対的増加率	—	13,0	14.2	14.7	15.5	16.9

〔出典〕 Озерникова & Носырева, *Оплата труда персонала*, с.49-50.

図表 4

賃率等級	1	2	3	4	5	6	7	8
賃率係数	1.0	1.09	1.2	1.34	1.52	1.76	2.07	2.50

〔出典〕 Рофе, А.И., *Экономика труда. Учебник*, Кнорус, 2011, с.344.

図表 5 公共部門の賃率表

賃率等級	1	2	3	4	5	6	7	8	9
賃率係数	1.00	1.11	1.23	1.36	1.51	1.67	1.84	2.02	2.22

賃率等級	10	11	12	13	14	15	16	17	18
賃率係数	2.44	2.68	2.89	3.12	3.36	3.62	3.90	4.2	4.5

〔出典〕 Озерникова & Носырева, *Оплата труда персонала*, с.53

ロシアの企業で実際に用いられている賃率表は個々の企業の事情を反映して多様であ

り、文献で紹介されている事例も多岐に亘っている。そのためどれを引用すべきか迷うのだが、手元に、2010年にトムスク州 (Томская область)で公表された公式資料がある。本章では — そこに例示されている「雛形」を読み解くことによってロシアの民間企業における賃率表運用の実態の一部を想像することが可能であり、なによりも賃率が決まるメカニズムを理解することができる)、と判断して — それを参照する<sup>(23)</sup>。

その資料によると、企業の現場では賃率の額が「一律」ではないが、しかし、一定の法則性に従って適用されている。なによりもまず、第1等級の賃率の大きさはひとつではなく、その額は3つの側面で規定され格差づけられている。

第1に、支払い形態の相違に応じて、出来高払い労働者に適用される賃率と時間払い労働者に適用される賃率があり、前者が後者よりも高額である。

第2に、職業グループの特性に応じて、例えば、労働に高い緊張性がもとめられるグループ（夜間照明、コンベヤーや生産ラインの作業員など）または技術的手段によって高い責任が要請されるグループ（高性能マシンや連動機械を操作する労働者に特別な賃率が適用される）。

第3に、仕事をしている場所の労働条件の標準的な労働条件からの逸脱度に応じて、賃率額が異なる。

また、個々の企業には、第1等級の時間（日）賃率額を定める場合には、労働時間の長さに関する全口的な規範（平均的な月間労働時間フォンド）及び当該組織で適用されている第1等級の最低賃率額に準拠することが薦められている。

2010年度は、週40時間労働のもとでは、月平均労働時間フォンドは165.6時間である。第1等級の最低時間賃率は、最低月額賃率を月平均労働時間フォンドで除することによって求められる。

したがって、1ヶ月の最低賃率額を（計算しやすいように、便宜的に）5000ルーブルと仮定すると、第1等級の最低時間賃率額はつぎのように決まる。

- ・週40時間労働時間の場合：30.19ルーブル(5000 ÷ 165.6)
- ・週36時間労働時間の場合：33.56ルーブル(5000 ÷ 149)。

#### 1ヶ月の最低賃率額を5000ルーブルとして計算する理由

トムスク地域の2010年2月の機械設備の生産部門の労働者の平均月賃金は16044ルーブルである（地域係数（1.3）で除すると、12342ルーブル（16044 ÷ 1.3）である）。これが平均的な賃率等級（第4等級）に相当すると見なされる。第4等級の賃率係数は1.35である。したがって、労働者の平均賃金は9142ルーブル（12342 ÷ 1.35）である。賃金に占めるタリフの割合を50%として見積もると、求むべき最低賃率額は4571ルーブルであり、割合を60%と見積もると5485ルーブルである。団体交渉では、このような計算に基づいて、最低賃率が4571ルーブルから5485ルーブルの間で交渉される。

ちなみに、ロシアでは、「主要な学者たちによって、タリフの最適な割合は - 外国の場合には 90% にしているが - 65-70% である、と勧告されて」<sup>(24)</sup>きた経緯がある。

個々の企業の時間賃率は、これらの第1等級最低時間賃率額に基づいて、企業レベルの労使間の団体交渉によって確定されるが、そこには、支払い形態の相違、職業グループの特性そして労働条件の相違が考慮されている。これは、1986年9月17日に採択された、ソ連邦共産党中央委員会、ソ連邦閣僚会議そして全労組中央労働組合評議会の決議 No.1115<sup>(25)</sup>を踏まえたものであり、したがって、職業と仕事に応じて3つの賃率グループが存在し、それぞれが支払い形態ごとに決められているために、6つの賃率が設定されている。

第1グループの賃率は、特に正確で重要かつ複雑な金型、備品、道具、器具、機器を扱う、あるいは、特に複雑な製品の生産に従事しているヒトに適用されるものであり、第2グループの賃率は、工作機械を操作したり、金属及びその他の材料を処理し高度なテクノロジーの製造と修理に従事しているヒトに適用され、第3グループの賃率は他のジョブに従事しているヒトに適用される。いずれのグループでも出来高払い労働者と時間払い労働者の賃率には（平均7%程度の）格差があり、第1グループの賃率は第3グループのそれよりも約21%高く、第2グループのそれよりも約8%高く設定されている。

したがって、第1等級の最低賃率が5000ルーブルであり週40時間労働で働く場合、それぞれの賃率はつぎのように決められている。

#### 第1グループの賃率

時間払い労働者： $30.19 \times 1,21 = 36.53$  ルーブル

出来高払い労働者： $30.19 \times 1,21 \times 1,07 = 39.09$  ルーブル

#### 第2グループの賃率

時間払い労働者： $(30.19 \times 1,21) \div 1.08 = 33.82$  ルーブル

出来高払い労働者： $33.19 \times 1,07 = 36.19$  ルーブル

#### 第3グループの賃率

時間払い労働者： $5000 \div 165.6 = 30.19$  ルーブル

出来高払い労働者： $30.19 \times 1,07 = 32.30$  ルーブル

上述してきたことを図解すると、図表6と図表7のようになろう。図表を比べると、賃率係数が異なっている。

図表 6

賃率等級	1	2	3	4	5	6
賃率係数	1.00	1.09	1.20	1.35	1.53	1.80

〔出典〕 Тарифная система оплаты труда : Методические рекомендации для организаций внебюджетной сферы..., с.13.

図表 7

単位：ルーブル

グループ	支払い形態	等級					
		I	II	III	IV	V	VI
I	時間払い	36.53	39.81	43.84	49.32	55.89	65.75
	出来高払い	39.09	42.61	46.91	52.77	59.81	70.36
II	時間払い	33.82	36.86	40.53	45.66	51.74	60.88
	出来高払い	36.19	39.45	43.43	44.81	55.37	65.14
III	時間払い	30.19	32.91	36.23	40.76	46.19	54.34
	出来高払い	32.30	35.21	38.76	43.61	49.42	58.14

〔出典〕 Тарифная система оплаты труда : Методические рекомендации для организаций внебюджетной сферы..., с.13.

### 2-3 賃率技能資格便覧

#### 2.3.1. 仕事の複雑性の決定

個々の働くヒトの賃金はどのようなメカニズムで決まるのか？これが「タリフランク付け」(тарификация) (仕事と労働者への賃率等級の割り当て：格付け)<sup>(26)</sup>であり、ブルーカラーの賃金の「格差づけ」は、一方で、ブルーカラーが遂行する作業の「格付け」と、他方で、労働者の「格付け」と結びついている。そのために用いられるのが賃率技能資格便覧である。便覧は(仕事の複雑さと技能資格に応じて仕事と働くヒトを格差付けたり、人材の養成及び技能向上プログラムを作成するために作成された)職業的特性を網羅した文書である。

ロシアでは、3タイプの中央集権的に作成された便覧が使われている<sup>(27)</sup>。

- (1) 労働者の仕事と職業が掲載されている統一技能資格便覧（1969年作成）
- (2) 管理者、スペシャリストそして職員の職務が掲載されている技能資格便覧
- (3) 職員の部門共通の職務及び労働者の部門共通の職業が掲載されている技能資格便覧

企業レベルにおける仕事の「タリフランク付け」と労働者への賃率等級の割り当ては、労働法 143 条に則って、「統一技能資格便覧」（Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих : ЕТКС）に依拠して、おこなわれている<sup>(28)</sup>。

このドキュメント（統一技能資格便覧）(<https://lugasoft.ru/ok/etks>) は、2020 年現在、72 分冊（выпуск）から構成され、第 I 分冊にはすべての経済部門居共通する労働者の職業が記載されている。この ЕТКС は国有企業にはその利用が義務づけられ、その他の所有形態の企業には推奨されている。

ЕТКС には、それぞれの職業ごとに、その技能資格の特徴（技能資格明細書 : квалификационные характеристики）が記載されているが、その技能資格明細書は 3 つの部分（作業明細書（характеристика работ）、「必要な知識（知らなければならないこと）（должен знать）、作業例（примеры работ））から構成されている。「作業明細書」には、労働者が遂行できなければならない典型的な作業と機能の説明が記述され、「必要な知識」には、「作業明細書」で説明された作業を実施するために労働者に要求される知識が叙述され、原材料の特性、機器の種類、ツール、技術プロセスなどを知る必要があること、職業教育レベルの要件が明示されている。「作業例」では、労働者が遂行できなければならない典型的な作業種類が記載されている<sup>(29)</sup>。

これらのつの部分のなかで等級の割り当てに際して最も重要視されているのは作業明細書である。但し、いずれにしても便覧に掲載されている技能資格明細書には当該作業の「基本的な」「典型的な」事柄が記載されているだけであり、現場では、個々の企業が自社の特殊性を考慮してその内容を拡充し具体化させ、必要に応じてより現実的な作業例を追加しながら運用している<sup>(30)</sup>。

ЕТКС に記載されているそれぞれの職業には等級が明記されているが、そのような仕事のタリフランク付けは「労働の複雑性を分析的な手法で評価すること」によっておこなわれている<sup>(31)</sup>。言い換えると、ロシアでは、賃金をタリフ的に調整する仕組み（タリフシステム）の根底に横たわっていたのが労働の複雑性の程度を決めることだったのである<sup>(32)</sup>。

統一技能資格便覧作成に際して利用されているのが「分析的な仕事」（労働）「複雑性評価手法である<sup>(33)</sup>。

この分析法の本質は、作業の種類（工作機械を用いた労働か、器具を用いた労働か、手

労働か、等々)とは関わりなく、労働過程の基本的内容を表規している機能を選びだし、それぞれの機能を分析し点数で評価を与えその作業の複雑度を決定することにある。個々の要素(機能または要因)の評価の合計が評価結果であり、これが複雑さの総合的な指標として見なされている。

現行の統一技能資格便覧で採用されている評価手法(の内容)の多くは1979年に労働研究所によって作成された手法をベースにして構成されたものであり<sup>(34)</sup>、3つの機能(計算機能、作業場または作業を準備する機能、作業プロセスを実行する機能)と「作業信頼性」要因(責任)に焦点を絞って、それぞれの作業の複雑さが評価されてきた。

但し、実践的には、複雑性を評価する基準として、3つの機能ではなく、機器管理機能を加えた4つの機能が用いられ、それ以外に、責任要因が評価視点として使われてきた(各種の文献にも5つの要因が記載されている)。

- 1) 計算機能、すなわち、ワークフローがはじまる前から実際の作業中にかけての過程で作業者がおこなっているすべての計算のパフォーマンス
- 2) 職場や仕事を準備する機能、すなわち、手動ツール、機器、装置の作業の準備、技術的およびその他のドキュメントなど各種資料の確認、機器の検査とテスト、部品の設置
- 3) ワークフローを実行する機能、すなわち、作業課題の実施、その特性、プロセスにおける制御の変更を直接に保証する、労働者の適切な活動
- 4) 機器管理機能、すなわち、機器、設備、機構等をケアし、作業の遂行に備えて管理する必要性から生じる、作業者のスキルに対する追加要件
- 5) 作業の信頼性(責任)。この要因は労働者の資格要件を指し、信頼性の高い仕事の実施が保証されるだけでなく、それがパフォーマーの資格に依存する場合、自分自身と他の人へ危険を防止する、と解釈されている。

ソヴィエト時代にはこれらの4つの機能と責任要因によってあらゆる種類の作業の内容がほぼ完全に明らかになる、と考えられていた<sup>(35)</sup>。

その仕組みは、

- 1) 個々の機能と要素には経験則に従ってウエイト付けがおこなわれ、そのようなウエイトに依拠して、4つの機能と1要因に点数が配分される(図表8)、
  - 2) そしてそれぞれの機能及び要因ごとに6段階の複雑度基準(簡単(最低評価)→簡単(最高評価)→普通(最低評価)→普通(最高評価)→複雑(最低評価)→複雑簡単(最高評価))が定められ、それによって仕事が分類される。そして、それぞれの機能及び要因ごとに点数が決まり、全体としての仕事の複雑度が点数で表示される(図表9)、
  - 3) 結果として、その仕事の等級が決定する(図表10)、
- である。

それぞれの機能・責任要因に対する点数評価は高熟練労働者から構成される委員会でおこなわ

れている。

図表 8 機能及び要因のウエイトづけ

計機能能	5.3
準備機能	9.3
遂行（実行）機能	72.0
管理（操作）機能	5.3
責任要因	8.1

〔出典〕 宮坂純一『現代ソ連邦労苦管理事情』189 ページ。

図表 9 作業の複雑度を評価する点数制度

労働過程の機能	複雑度（点数）					
	簡単		普通		複雑	
	最低	最高	最低	最高	最低	最高
計 算	11	12	14	16	19	22
準 備	18	20	23	27	30	36
遂行（実行）	144	163	186	213	248	283
操作（管理）	11	12	14	16	19	22
責 任	16	18	21	24	28	32

〔出典〕 宮坂純一『現代ソ連邦労苦管理事情』189 ページ。

図表 10 等級別計算総点数

	等 級					
	I	II	III	IV	V	VI
等級別総点数（最低）	—	201	227	259	297	345
等級別総点数（最高）	200	226	258	296	344	400

〔出典〕 宮坂純一『現代ソ連邦労苦管理事情』189 ページ。



そして1990年に労働研究所が『ガイドライン』（Методические указания по разработке Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих）を公表し、そのなかで「新しく」開発された評価方式として「複雑性評価要因統一スキーマ（schema）」（оценка сложности труда по единой схеме факторов）が提唱され、それ以降、「新」方式の適用が推奨されている。この統一スキーマは「さまざまな種類の労働の複雑性をできるだけ完全にそして全面的に特徴づけること」<sup>(36)</sup>を任務とした枠組みであり、『ガイドライン』に拠れば、それは1979年版の評価方式の「本質的な変更」ではなく「継承」であり<sup>(37)</sup>、仕事の複雑性を規定している要因はつぎのように整理されている。

1) 普遍的な性格を有する（あらゆる仕事に当てはまる）要因

① 複雑性のテクノロジー的要因

- ・ 担当し管理する労働道具の複雑性
- ・ 労働対象の複雑性
- ・ テクノロジー的プロセスの複雑性要因

② 労働組織形態に制約された複雑性要因（複雑性の組織的要因

- ・ 専門化の程度と職業プロフィールの幅（遂行される作業・仕事の総合性）
- ・ 仕事の遂行プロセスにおける自律性

③ 責任

- ・ 物質的（損害に対する）責任
- ・ （本人や周りの人の健康や生活に対する）道徳的責任

2) 特殊な（限定された仕事に当てはまる）複雑性要因

この分析方法の特徴は、作業の種類（工作機械を用いた労働か、器具を用いた労働か、手労働か、等々）とは関わりなく、労働過程の基本的内容を表規している機能を選びだし、それぞれの機能を分析し点数で評価を与えその作業の複雑度を決定することにある<sup>(38)</sup>。

### 2-3-2. 技能資格の決定

ブルーカラーの賃金の格差づけは、単に仕事の格づけだけではなく、ヒトの格づけ、すなわち、ブルーカラーに彼の技能資格に照応した等級を付与することにも結びついている。ブルーカラーの等級の決定は「該当者がある一定の等級の仕事の遂行に必要な知識や熟練をヒトが有しているか否か」を基準として行われるものであり、現実には、賃率技能資格便覧にもとづいて、労働者への然るべき技能資格等級の付与が決定されている。

\* \* \*

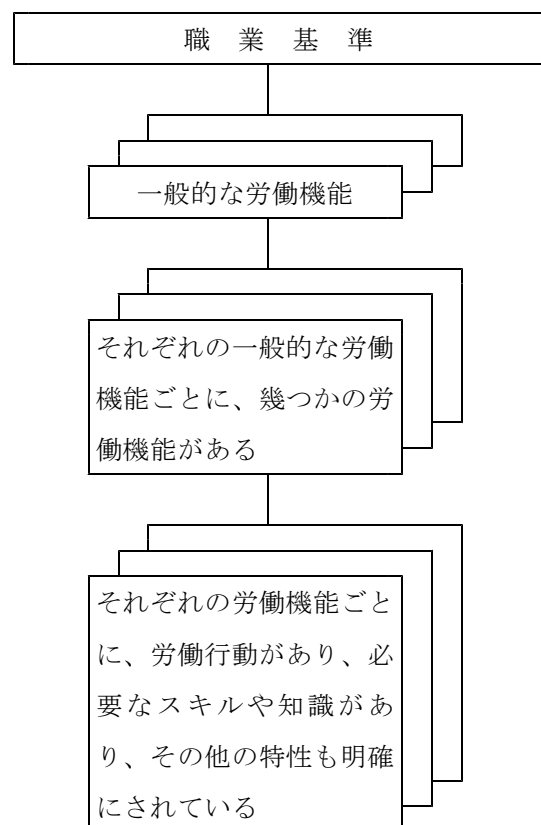
最近では、仕事の格付けや働くヒトへの等級の割り当てが、便覧だけではなく「職業基準」（профессиональный стандарт : professional standards）にも依拠しておこなわれている

<sup>(39)</sup>。これは 2012 年に発令されたロシア連邦政府指令に方向付けられた動きであり、その指令のなかで「職業基準開発計画(2012-2015年)」(план разработки профессиональных стандартов на 2012–2015)が承認されたことが大きな契機になっている<sup>(40)</sup>。

職業基準は、ロシア連邦労働法 195.1 条<sup>(41)</sup>の概念規定に拠れば、働くヒトが(特定の労働機能の遂行を含む)特定の種類の職業活動をおこなうために必要な技能資格の特徴が明確に記載された公式資料である。これは、そこに、それぞれの職業活動ごとに、知識、スキル、経験、教育レベル及び専門性並びに労働機能を遂行する場合に必要な個人的な資質への要件が(便覧よりも詳細に)説明・記載されているために、雇用主には利便性が高く、ヒトに求める技能資格要件を見極める基礎資料として利用することが推奨されている<sup>(42)</sup>。

職業基準で用いられているタームの内容を確認する。

図表 11



〔出典〕 Спивак,В.А.,“Профессиональные стандарты: новая реальность на рынке труда, проблемы и перспективы”, с.72.

種としての職業活動

一般的な労働機能の総体であり、労働の性格、結果そして条件が類似している活動

一般的な労働機能

分業の結果、具体的な生産（ビジネス）過程で形成される、お互いに結びついた労働の諸機能の総体。個々の一般的な労働機能ごとに、職務名称が定められ、必要な教育レベル、実務経験、特別な就労条件などが規定されている。一般的な労働機能はそれぞれ若干の労働機能から成り立っている。

労働機能

一般的な労働機能の枠内でおこなわれている労働行動のシステム。個々の労働機能ごとに、幾つかの労働行動が記述・説明され、必要なスキル、知識そして補完的な要件が記述されている。

労働活動

働くヒトが労働対象と相互作用しあうプロセスであり、この過程で一定の課題が遂行される。したがって、職業基準の構造は図表 11 のように図解される。

職業基準の内容はロシア連邦労働社会保障省の指令「職業基準の雛形の承認について」（Об утверждении Макета профессионального стандарта）（2013 年発令）によって大枠が与えられ、4つのセクションからなっている<sup>(43)</sup>。

- 1) 一般情報
- 2) 職業基準に含まれる労働機能の説明
- 3) 一般化された労働機能の特徴
- 4) 組織に関する情報（基準の開発者）

職業基準に記載されている事項は、職務の名称、教育と訓練の要件、実務経験要件、就労のための特別な条件、基準の体系化・利用・教育システムへの適用に必要なその他の追加情報、すべての労働機能とそれに含まれる行動、働くヒトがそれらを実施するために必要な知識とスキルの説明などであり、一般情報（セクション1）には職業活動の種類の名前と目的が記載され、セクション2は労働機能の資格レベルが明示された職業活動の種類別機能マップであり、セクション3では機能ごとに特性が定義されている。また、職業基準の開発・作成に企業自身（雇用主）が関与することがオーソライズされている（セクション4）<sup>(44)</sup>（図表 12 参照）。

図表 12

指標	技能資格便覧	職業基準
対象	職務／職業	職業的な活動
記述単位	職務／職業	労働機能

記述の内容と性質	職責、知識、資格要件（教育、仕事の経験）の全般的な説明	職業的な活動 =一般的な労働機能 => 労働機能 => 労働行動、スキル、知識
開発者	ロシア連邦保健社会発達省及び労働省並びに執行当局	専門家コミュニティ、雇用主

[出典] О профессиональных стандартах (<http://profstandart-rf.ru/need-of-introduction/about-professional-standards/>)

職業基準の特徴として働くヒトの労働機能が - 便覧と異なり、労働機能に焦点を当てて - 詳細に記述されていることあげられる。これは、2013 年には、職業基準の作成に必要な技能資格レベルの決定に関して、ロシア連邦労働社会保障省の指令「職業基準の開発に向けた技能資格レベルの確立について」（Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов）(<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70266852/#6>) が発令され、技能資格レベルは4つの指標（「権限と責任」「スキルの性格」「知識の性格」「技能資格レベル達成への基本的な道のり」）で記載説明することが求められているためであり、技能資格レベルごとに、ヒトの権限と責任に応じて、スキルの性格、知識の性格、技能資格レベル達成方法への要件が定められている。

職業基準作成に向けた一連の動きのなかで重要な資料として知られているのが「技能資格レベル」に関連して2013年1月にロシア連邦政府によって承認され2013年4月12日にロシア労働省から発令された指令第148n号 (<https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/48>) である。その資料には9段階の技能資格レベルが記載されている。図表13はその一部である。

図表 13

レベル	技能資格レベルの指標			技能資格レベル達成への基本的な道のり
	権限と責任	スキルの性格	知識の性格	
1	指導を受けながら活動。自分の作業に対する個人責任	日常業務の実行（通常は手作業）	基本的な知識及び（または）限られた範囲の特別な知識の適用	短期間の教育訓練または指導を受けていること。実務経験
	指導を受けながら	日常業務の実	特別な知識の応	職業や職務に応

2	ら自律的に活動。自分の作業に対する個人責任	行。指示に従って作業手順を選択する。状況に応じて行動を修正する。	用	じた基本的な職業訓練プログラム及び再訓練プログラム（少なくとも2ヶ月）。実務経験
3	省略	省略	省略	省略
4	指導を受けながら自律的に活動し、状況を分析し変化を読み、課題を実践的に解決する。与えられた課題に基づいて自分の活動並びにグループ活動を計画する。課題の解決並びにグループの活動結果に対する責任	さまざまなタイプの実践的な課題の解決。知識や経験をベースに作業手順を選択する。その時々に行動を統制し、評価し修正する	実践を基礎に科学技術及び方法論を理解。専門知識を適用。情報をもとに自主的に作業する	中等職業教育。職業教育の基本的なプログラム。再教育訓練。技能資格向上プログラム。実務経験
5	省略	省略	省略	省略
6	省略	省略	省略	省略
7	企業全体あるいは部署レベルの革新的な決定を踏まえ、戦略を決めプロセスや活動を管理する。企業全体あるいは部署レベルの活動に対する責任。	多様な（革新的なものを含めて）方法やテクノロジーを利用して職業活動領域そして組織の発達の課題を見極める。新しい方法やテクノロジーの開発。	職業活動の方法論的基礎を理解。応用的な性格の新しい知識を蓄える。職業活動領域そして組織の発達に必要な情報を探し出す。	高等教育プログラムを修め、補完的な職業教育を受ける。実務経験
8	省略	省略	省略	省略
	戦略を決め、大	テクノロジー的	学際的な部門の	大学院レベルの

9	規模テクノロジーシステム・社会的及び経済的プロセスを管理する。国家レベルあるいは国際レベルの活動結果に対する責任	な研究的なプロジェクト的な性格の課題を解決する	枠を超えた知識を蓄える	教育訓練を受け、インターンシップを経験し、補完的な職業教育プログラムを修める。実務経験
---	--	-------------------------	-------------	---

〔出典〕 Жуков, А. Л., *Регулирование заработной платы : современные тенденции и пути реформирования*, с.203-205.

職業基準はこの技能資格レベルを基礎に作成されている。ひとつの事例を挙げると<sup>(45)</sup>、「溶接工」の職業基準には、溶接工の一般的な労働機能として、「さまざまな材料（鋼、鋳鉄、非鉄金属、合金、高分子材料）からなる複雑で重要な構造物（機器、製品、アセンブリ、パイプライン、部品）の溶接（表面仕上げ、切断）」が記載されている。一般的な労働機能を遂行するためには溶接工は2-4レベルの技能等級をを持っていることが要求され、より複雑な構造物（機器、製品、アセンブリ、パイプライン、部品）の溶接（表面仕上げ、切断）には4レベルの技能資格が必要である。他にも、たとえば、職業基準では、個別的に、

- ・溶接工（4-5等級）
- ・ガス溶接工（4-5等級）
- ・サーマイト溶接工（4-5等級）
- ・手動プラズマ溶接工（4-5等級）

など、溶接工のさまざまな職務について、技能資格のレベルが明記されている。

そして、溶接工が一般的な労働機能を遂行する際に求められる教育レベルと経験が、職業基準のなかで、詳細に説明されている。たとえば、図表 14 は溶接工に求められる教育レベルと経験の一覧表である。

職業基準は技能資格便覧との「継続性」を意識して作成されている。図表 13 は「職業基準の技能資格レベルと便覧のタリフ等級がリンク」<sup>(46)</sup>され継続性が確保されていることを示している事例でもある。

図表 14 溶接工が一般的な労働機能を遂行する際に求められる教育レベルと経験

教育訓練要件	職業教育・再教育・技能資格向上プログラムに基づいて、原則として、溶接生産に対応する領域で、職業教育を受けていること
実務経験要件	下記の職業で第2レベルの技能資格の仕事に少なくとも6ヶ月従事していること。ガス溶接工、サーマイト溶接工、手動アーク溶接の溶接工、部分的に機械化された溶接工、フュージョン溶接工・・・。
	便覧に記載された下記の職業で少なくとも6ヶ月間仕事に従事していること。ガス溶接工（2-3等級）、電気ガス溶接工（2-3等級）、サーマイト溶接工（2-3等級）、電気溶接工（2-3等級）、電気自動機及び半自動機の溶接工（2-3等級）、プラスチック溶接工（2-3等級）
就労のための特殊な条件	法律で定められた定期的なメディカル検査及び臨時のメディカル検診を受診していること
	安全技術試験を受験し知識を有していること
	消火訓練を受けていること
	労働保護教育訓練を受けていること
	資格証明書（卒業証書、溶接取り扱いライセンス、など）の所持。

一部省略引用

〔出典〕 Жуков, *Регулирование заработной платы*, с.207

職業基準は下記のことに役立つように設計されている<sup>(47)</sup>。

- 1) 必要なスキルレベルを有するヒトを見極める
- 2) 地域のノルマチーフ文書及び人事文書を更新する
- 3) 空席職務の技能資格と機能に関する要件を具体的にする
- 4) 組織構造を最適にする
- 5) 使用される技術の特性及び権限と責任を考慮して、労働機能と労働義務を決める
- 6) 人員配置表を最適化し、労働契約と職務記述書を更新する
- 7) 働くヒトの資格レベルと職業活動結果を考慮して、労賃システムを最適にする

- 8) タスク及び資格要件を考慮し、ヒトの人事考課・認証評価の効率を向上させる
- 9) 教育プログラムの構造と内容並びに教育プロセス実施メカニズムを最適化する
- 10) 職業基準要件を満たしていないヒトの教育訓練、再訓練及び職業教育を組織する  
そのために、16 ページでも記したように、雇用主にとって利便性が高いツールとしてその導入が推奨されているが、職業基準の利用状況はどうなっているのか？

ロシアの企業に対して職業基準の利用を呼びかけその導入を推し進めている経済発達・認証センター(ЦЭРС ИНЭС) (<https://profiok.com/>) のサイトに掲載された記事<sup>(48)</sup>を読むと、職業基準の導入が進んでいない現状が見えてくる。

ロシア企業は、便覧に依拠し続けるか、それとも職業基準の導入に踏み出すか、の選択を迫られている。

\* \* \*

ブルーカラーの等級の決定(付与あるいはその引上げ)は(通常、職場レベルで設置された)技能資格委員会によっておこなわれる<sup>(49)</sup>。この委員会のメンバーは、職長、班長、当該職種の2～3人のブルーカラー、安全技術技師、労働賃金技師等々であり、主任技師がその代表者に任命され、労組委員会の代表者がその代理に任命されている。技能資格等級のヒトへの付与あるいはその引上げは働くヒト自身の申請あるいは職長の推薦にもとづいておこなわれ、当該者も会議に呼ばれる。委員会は、便覧に記載された要件によってそのヒトの理論的知識と実践的熟練を点検し、然るべき決定をおこない、それが証書(議事録)に公文化される。委員会の決定は労働組合委員会の同意のもとに職場(企業)の指導者によって承認され下命される。

職場(職区)の技能資格委員会が定めた等級に同意できない場合には、当該者はその決定の審議を中央委員会(これがない場合には企業の指導者)に上告することができる。その上告は組合代表の出席のもとで審議される。中央委員会の(指導者)の決定は最終的なものであり、労働紛争委員会の手には渡ることはない。但し、どうしても決定に満足できないヒトには一定の期間内にあらためて技能資格委員会の審査をうける可能性が与えられている。

註

(1) *Экономика труда: учебник*, под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина, Экономика, 2009, с. 316.

(2) Иванов, В.М., “Трансформация тарифной системы оплаты труда: исторический аспект”, *Известия Оренбургского государственного аграрного университета*, 2013, с. 174. (<https://>



- cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-tarifnoy-sistemy-oplaty-truda-istoricheskiy-aspekt  
2010/09/18 アクセス)
- (3) Сковпень, В.А., Содержание тарифной системы оплаты труда и основные направления ее развития в современных условиях, 2008, Москва, с.3.
- (4) Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г., *Оплата труда персонала : учеб. пособие*, Изд-во БГУЭП, 2015, с.35.
- (5) Крюченко, Н.Н., Бестарифная система оплаты труда персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия, 2009, с.53.
- (6) Барышникова, Н.А., *Организация и оплата труда на предприятии : пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций»*, Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ имени Г.В. Плеханова, 2016, с.126.
- (7) Барышникова, Указ. соч., с.126.
- (8) Сковпень, Указ. соч., с.14.
- (9) Сковпень, Указ. соч., с.15-18.
- (10) Иванов, Указ. соч., с.174
- (11) Трудовой кодекс РФ 134 条 (<http://docs.cntd.ru/document/901807664>; <https://ppt.ru/kodeks/tk>  
2010/10/16 アクセス)
- (12) Егоршин, А.П., *Управление персоналом*, Н.Новгород, 2010, с.737. : Егоршин, А.П., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие*, Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2013, с.185.
- (13) Кибанов, А.Я., Баткаева, И.А., Митрофанова, Е.А., Ловчева, М.В., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, ИНФРА-М, 2009, с.227; Кибанов, А.Я., *Организация оплаты труда персонала. Учебно-практическое пособие*, Проспект, 2012, с.8..
- (14) Тихомирова, Т. П. , Чучкалова, Е. И., *Организация, нормирование и оплата труда на предприятии*, Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008, с.126. ([http://forest-college.ru/files/uchebn-mat-1/ekon-buhuch/Organizaciya\\_i\\_normirovanie\\_na\\_predpriyatii.pdf](http://forest-college.ru/files/uchebn-mat-1/ekon-buhuch/Organizaciya_i_normirovanie_na_predpriyatii.pdf) 2010/10/15  
доступ)
- (15) Морозова, А.В., Севостьянова, А.С., «Основные понятия, виды, формы и системы оплаты труда в современных условиях хозяйствования», *Таврический научный обозреватель*, No3 (20), 2017 (<http://tavr.science/2017/03/osnovnye-ponyatiya-vidy-formy-i-sistemy-oplaty-truda-v-sovremennyh-usloviyah-hozyajstvovaniya/> 2010/09/24  
доступ)
- (16) Жуков, А.Л., «Методы регулирования тарифных ставок и окладов», *Справочник кадровика*, No.3-4.2008. (<https://www.ippnou.ru/print/006717/> : <https://hr-portal.ru/article/metody-regulirovaniya-tarifnyh-stavok-i-okladov-prodolzhenie> 2010/11/18  
доступ)

- (17) *Труд и заработная плата в СССР, Словарь- Справочник, Экономика, 1989, с.339.*
- (18) Сковпень, Указ. соч., с.19.
- (19) Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г., *Оплата труда персонала : учеб. пособие, Изд-во БГУЭП, 2015, с.36*
- (20) Рофе, А.И., *Экономика труда. Учебник, Кнорус, 2011, с.344.*
- (21) 海道進『社会主義賃金の理論』ミネルヴァ書房、1970年に詳しく紹介されている。
- (22) <https://profmeter.com.ua/communication/learning/course/course3/lesson167/> 2010/10/08 アクセス)
- (23) Тарифная система оплаты труда : Методические рекомендации для организаций внебюджетной сферы, Подготовлено отделом социально-трудовых отношений Федерации проф-организаций Томской области, 2010 (<http://profmed.tom.ru/catalog/iik0pq3i4sbvhgyw.pdf> 2010/11/01 アクセス)。2006年版 (<http://www.fpkk.ru/text/tsot.pdf>) も公表されているが、2010年版と数字がかなり違っている。
- (24) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.46.
- (25) [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/КC861115.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/КC861115.html) 2020/09/11 アクセス)
- (26) 「仕事と労働者への賃率等級の割り当てがタリフランク付けと呼ばれている」。(Киба-нов, А.Я. и др., *Управление персоналом: энциклопедия, ИНФРА-М, 2014, с.455.* )
- (27) Рофе, Указ., соч., с.341. これらの相違に関しては Минева, О.К., *Оплата труда, персонала, Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2017, с.86-90*
- (28) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92907/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92907/) 2011/09/25 アクセス
- (29) Рофе, Указ., соч., с.345.
- (30) Жуков, А. Л., *Регулирование заработной платы : современные тенденции и пути реформирования* , Директ-Медиа, 2018, с.195.
- (31) Тарификация работ и работников (<https://studopedia.org/2-8107.html> 2011/09/25 アクセス) ; Вайсбурд, В.А., *Экономика труда: Учебное пособие.* Изд-во Самар. гос. экон. универс., 2007.
- (32) Определение степени сложности труда — основа тарифного регулирования заработной платы в СССР ([https://studme.org/333277/strahovoe\\_delo/opredelenie\\_stepeni\\_slozhnosti\\_truda\\_osnova\\_tarifnogo\\_regulirovaniya\\_zarabotnoy\\_platy\\_rossii](https://studme.org/333277/strahovoe_delo/opredelenie_stepeni_slozhnosti_truda_osnova_tarifnogo_regulirovaniya_zarabotnoy_platy_rossii) 2011/09/25 アクセス)
- (33) Озерникова & Носырева, Указ., соч., с.54.
- (34) Тарификация работ и работников (<https://studopedia.org/2-8107.html> 2011/09/25 アクセス) 及び *Методические указания по разработке Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, ЭКОНОМИКА, 1990, с.13* 参照。
- (35) 宮坂純一『現代ソ連邦労苦管理事情』千倉書房、1987年、第5章参照。
- (36) ТАРИФИКАЦИЯ РАБОТ И МЕТОДЫ ИХ ОЦЕНКИ ([http://dps.smrtlc.ru/Od\\_PM/Od\\_08\\_](http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_08_)

- 2.htm 2011/09/25 アクセス
- (37) *Методические указания по разработке Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих*, с.3、
- (38) Озерникова & Носырева, Указ., соч., с.54 では、別のタイプの分析手法が紹介されている。
- (39) Озерникова & Носырева, Указ., соч., с.39 ; Жуков, *Регулирование заработной платы*, с.201.
- (40) О профессиональных стандартах (<http://profstandart-rf.ru/need-of-introduction/about-professional-standards/> 2011/09/19 アクセス) ; Спивак, В.А., “Профессиональные стандарты: новая реальность на рынке труда, проблемы и перспективы”, *Российское предпринимательство*, 18-1, 2017 ([https://www.researchgate.net/publication/314167245\\_Professionalnye\\_standarty\\_novaa\\_realnost\\_na\\_rynke\\_truda\\_problemy\\_i\\_perspektivy](https://www.researchgate.net/publication/314167245_Professionalnye_standarty_novaa_realnost_na_rynke_truda_problemy_i_perspektivy) 2011/10/16 アクセス)
- (41) 労働法は [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) から入手可能。
- (42) О профессиональных стандартах ; Озерникова & Носырева, Указ., соч., с.39.
- (43) <http://docs.cntd.ru/document/499018306> 2011/10/16 アクセス
- (44) О профессиональных стандартах.
- (45) 会計士の事例が Озерникова & Носырева, Указ., соч., с.3351-380 に紹介されている。
- (46) Жуков, *Регулирование заработной плат*, с.207.
- (47) О профессиональных стандартах.
- (48) Разработка профстандартов: уроки истории ЦЭРС ИНЭС, 2014 (<https://profiok.com/news/detail.php?ID=1633> 2011/12/08 アクセス)
- (49) Курочкин, В. Н., *Организация, нормирование и оплата труда*, Директ-Медиа, 2014, с.163.

#### 追記

筆者は現在『現在ロシアの賃金制度』（仮題）を準備中であり、本稿は、その中に、「第2章 ブルーカラーのカリフシステム」として収録予定である。

2021/02/03

奈良経営学雑誌 *Nara Management Journal*

第13巻 / Vol.13

2021年02月26日発行)

発行所

奈良マネジメント研究グループ

NGOMS (Nara Group of Management Study)

事務局

Ozecho 720-22, Ikomasi Nara, Japan 630-0223

代表者

Jun'ichi Miyasaka

問い合わせ (contact)

juka (@ mark)js3.so-net.ne.jp

ISSN 2188-7942

electronic magazine

# Nara Management Journal

Vol.13, February,2021

---

**Article**

**Tariff System in Russia**

.....

**Jun'ichi Miyasaka**

---

**Nara Group of Management Study**