

宮坂純一 著

wage system in Russia

現代ロシアの 賃金制度

2021



заработная плата в России

奈良マネジメント研究オフィス



宮坂純一 著

wage system in Russia

現代ロシアの 賃金制度

2021

заработная плата в России

奈良マネジメント研究オフィス



目 次

第1章 ロシアの賃金：概要

第1節 概念としての賃金	1
第2節 実践としての賃金	3
第3節 制度としての賃金	5

第2章 ブルーカラーのタリフシステム

第1節 タリフシステム	23
第2節 タリフシステムの具体的な内容	26
2-1 賃率	29
2-2 賃率表	30
2-3 賃率技能資格便覧	36
2-3-1 仕事の複雑性の決定	36
2-3-2 技能資格の決定	42

第3章 ホワイトカラーのタリフシステム

第1節 職務技能資格資格便覧	58
1-1 仕事の格付け	58
1-2 ヒトの格付け	67
第2節 職務俸給と職務俸給表	67

第4章 追加給、手当そしてプレミアム

第1節 追加給と手当	71
------------------	----

1-1	追加給	72
1-2	手当	75
1-3	地域係数と寒冷地手当	76
第2節	プレミアム	78

第5章 報酬パッケージ

第1節	報酬パッケージの多義性	83
第2節	報酬パッケージと社会的パッケージ	86

第6章 タリフシステムの変遷

第1節	タリフシステムの史的変遷	101
第2節	タリフシステムから職務等級システムへの転換の動き	122

第7章 タリフフリーシステムの普及

第1節	タリフフリーシステムの特徴	138
第2節	タリフシステムとタリフフリーシステムの相違	138
第3節	タリフフリーシステムのもとでの賃金決定メカニズム	146
第4節	タリフフリーシステムの展望	155
4-1	タリフフリーシステムへの評価	155
4-2	新たな展開	162

あとがき	165
------	-----

第1章

ロシアの賃金：概要

第1節 概念としての賃金

市場経済（資本主義経済）のもとで特定の組織と雇用契約を結び働くヒトの肉体的及び精神的諸力は商品として売買され（商品としての労働力）、その労働力の行使としての労働に対して一定額の金銭が賃金として支払われる（労働対価としての賃金）。これが本書の基本的な考え方であり立場であるが、体制転換後のロシアでもこのような理解がおこなわれている。例えば、人事管理の領域で著名なキパノフ（Кибанов, А.Я.）のコトバを借用すれば、「賃金は、なによりもまず、働くヒトへの、労働に対する、彼の労働力の利用に対する支払いである。賃金は働くヒトの所得の — たとえそれが唯一のものではなく、他にも、社会的な支払い（物質的な援助として、治療及び休息の家そして観光への優待券やメディカルサービスの提供並びに教育援助）がおこなわれていたり、所属企業の株式配当金やその他の所得を得ているとしても — 基本的な源泉である」⁽¹⁾。

しかしながら、労働経済学の分野に眼を転じると、「商品としての労働力」という命題は共有化されているが、2015年「現在、ロシアの学界のなかには、『賃金』範疇の定義に対する統一されたアプローチは存在しない状態が続いている」⁽²⁾。以下、簡潔に紹介すると、ロフエ（Рофе, А.И.）の『労働経済学』テ

キストでは、「市場経済のもとでの賃金は労働に対する支払いであり、その量は、具体的な労働に対する需要と供給の相互作用の結果として、労働市場において決定される労働の価格である」⁽³⁾、と定義されている。オゼルニコヴァ & ノスィレヴァ（Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г.）の解釈に従えば、ロフェには、「賃金は（労働関係の表面において労働に対する支払いとして現象する）《労働力》商品の価格であり、「労働力の価格はその価値の貨幣的な表現である」が、「《労働力》商品の価値と価格は一致しえず」、それは「労働力の質と労働市場の景気に依存している」⁽⁴⁾、という理解が横たわっている。彼女たちによれば、このようなロフェのアプローチが現在大多数の研究者に支持されている。

このような流れのなかで、ヴォルギン（Волгин, Н.А.）が、賃金は労働の価格なのかそれとも労働力の価格なのか？、と問題提起している⁽⁵⁾。

また、（ソ連邦時代の賃金との相違を多分に強く意識している）スレジンゲル（Слезингер, Г.Э.）によれば、「賃金は、市場という条件のもとでは、労働支払いのために国家によって配分される国民所得の一部ではなく、賃労働者の支払いのために、雇用条件（労働契約）と労働結果に応じて、分与される、企業家（並びに、生産手段の所有主、雇用者）の所得の一部であり、したがって、「労働支払いは、雇用者の、彼らの手段を用いて働く賃労働者の仕事の遂行（あるいはサービスの提供）に対して、労働契約条件に従って、支払いをおこなうという義務」である（Слезингер, Г.Э., *Труд в условиях рыночной экономики*, 1996, с.242-243 — 宮坂未見）。そして、スレジンゲルは、「労働の価格」を概念化することによって、さまざまな量の労働を金額で測定することが可能になり、働くヒトによって提供された労働の量に見合った報酬を決めることができる、と主張している。オゼルニコヴァ & ノスィレヴァの文章を引用すれば、「賃金額（賃率の額）はさまざまなタイプの労働の価格を表したものである。・・・ロシアの労働市場では、労働価格と労働力の実際の価値にはギャップがある。ソ連邦では、低水準の賃金が労働力の再生産に対する国家の支出（社会的消費ファンド）によって補われていたが、現在、この『補償』は実際にはゼロにまで減少している」⁽⁶⁾。

本書では（このように議論される）理論的な問題が存在しているという指摘だけにとどめ、これ以上立ち入るつもりはない。本書の筆者の関心は、賃金とは何か？に象徴されるような、いわゆる賃金の本質を問うのではなく、ロシア企業では賃金がどのように支払われているのか（賃金の決め方・賃金の決まり方、上がり方）などの極めて現象レベルの事柄を整理してみたいという問題意識に支えられている。但し、個々の企業で制度化されている「労働に対する支払い」は－現象形態として考えれば極めて当然のことであるが－流動的で多種多様であり、あるいはそのなかには「know-how」として適用され、印刷物で公開されていないものもすくなくなく⁽⁷⁾（したがって、公表されるごとに「新しい」制度が増えていくことになる）、ロシア企業の賃金制度をその実態に即して正確に文章化することはおそらく「不」可能であろう。それ故に、本書で紹介されているロシア企業における賃金（労働支払い）のあり方はいわば「モデル」（主要な流れとして各種の文献や資料に記録されているもの）であり－実際から大きく乖離していることはない（と思われる）が－それなりの限界がある（言い換えれば、本書とは異なる説明の仕方も充分にあり得る）だろう。

第2節 実践としての賃金

ロシアには、いわゆる賃金を意味するコトバとして、（通常、賃金と訳されている）仕事に対する支払い（заработная плата）と（通常、労賃と訳されている）労働（への）支払い（оплата труда）がある。それらの使われ方は、以下のようにになっている⁽⁸⁾。

ソヴィエト時代の労働経済学の分野では、原則として、賃金には（いわゆるブルーカラーに適用される）「賃率に応じた支払い（оплата по тарифным ставкам）（詳細は後述）と（いわゆるホワイトカラーに適用される）「俸給に応じた支払い」（оплата по должностным окладам）（詳細は後述）だけが含まれ、

追加の支払いやプレミアムは含まれない、と考えられていた。《労賃》概念はより幅広いものであり、上記の「賃率に応じた支払い」や「俸給に応じた支払い」 — これは、後述するように、タリフシステム（*тарифная система* : *tariff (wage) system, tariff system of compensation*）として知られている — だけを含むのではなく、刺激的な支払いや補填的な追加払いも含む、という理解である。そのようなアプローチが何故に生まれたのかといえば、それは、労賃ファンドの形成メカニズムがすでにできあがっていた（賃金ファンドと物質的奨励ファンドが分けられていた）からである。これに対して、今日では事情が変化し、（プレミアムを含めて）刺激的な支払いの大部分は賃金ファンドに含まれ、賃金が固定部分と変動部分に分けられているために、多くの論者たちは《賃金》概念と《労賃》概念を同義として見なしている。その事例としてあげられているのが労働法に見られる賃金の概念規定であり、その 129 条には、「賃金（働くヒトの労働への支払い）は、働くヒトの技能資格、遂行される仕事の複雑さ・量・質そして作業条件に応じた労働への報酬であり、更には、補完的な支払い（補償的な性格の追加支払いと諸手当 — これには、通常とは異なる状況での作業、特別な気候条件や放射能に汚染された地域での作業に対する手当そしてその他の補償的な性格の支払いが含まれる — 及び刺激的な性格の支払い（刺激的な性格の追加支払いと諸手当、プレミアムとその他の奨励的な支払い）も賃金である」⁽⁹⁾、と記載されている。

しかしながら、現在でも、賃金と労賃という2つの概念が相変わらず使われている。そこにはそれらを区別しなければならない幾つかの原因が存在している。

第1に、賃金は賃労働者の労働力の価格を標示するために使われる、価格的な、市場的な範疇である。しかし、賃労働だけが労働ではないのであり、企業家的な労働も家事労働も存在している。その意味では、《労賃》は《賃金》よりも幅広い範疇である。

第2に、一連の研究者たちは、労賃は、固定賃金と変動賃金以外に、奨励的な支払いと諸手当、補完的に追加提供された労働努力あるいは労働成果基準の

超過遂行に対するボーナス（プレミアム）も含んでいる、と考えている。このような主張（の論拠）は、成果（結果）への支払いが賃金の変動部分に含まれているということを思い出すならば、十分に議論の余地がある。

第3に、賃金は賃労働者の所得の要素として見なされ、労賃は雇用主の（彼らの手段を使用して働いた賃労働者に対する）支払い義務として見なされている。この場合、労賃には（雇用主によって適用される）賃労働者の賃金形成手段が含まれている。

第4に、労賃概念は、マクロ経済レベルで、「現行の法令によって規制された、働くヒトへの彼らの労働に対する雇用主の賃金支払いの手続き、期間、形態そして特別な条件に関わる」社会労働関係の最も重要な要素として、考察されている。この場合、労賃は賃労働者の所得を形成するプロセスやメカニズムであり、賃金はその結果として見なされている。

かくして、賃金というコトバに関して言えば、それは「賃労働者の賃金水準や構造について」というフレーズで語られることになり、労賃という術語に関しては、その形成方法に言及するときに、具体的には、「労賃の形態、労賃の組織化、労賃の管理」として使われている — これが現状である⁽¹⁰⁾。

以上のような流れ（学界展望）を踏まえて手元にある賃金関連の文献を読み解くと — 特に、本書のように、企業レベルの人的資源管理に焦点を合わせて、各種の文献を利用した理解では — ロシア企業（組織）で雇用され働いているヒトが当該組織に提供している労働に対して受け取る支払いについて言及されている場合には、その支払いの名称が「賃金」であろうとあるいは「労賃」であろうとも、同一の事柄（事象）が念頭に置かれて語られている。

第3節 制度としての賃金

賃金の支払われ方（労働に対する支払い）には — 多くの国々に共通する枠組みのなかで — それぞれの社会に独自な様式（制度）がみられ、それらの制

度はその国に固有な名称のもとで運用され機能している。ロシアで言えば、それが ― すでに触れたように ― （簡潔に言えば、「賃率及び職務俸給に応じた支払い」を意味する）タリフシステムであり、このタリフシステムがロシアの賃金を象徴する制度である。そして近年では、そのタリフシステムとは関係なく（タリフシステムと連動しない形で）支払いをおこなっている企業が増えてきている。それはタリフフリーシステム（бестарифная система）として知られている。

また、賃金（→ 労賃）と密接に関連する概念として《働くヒトの所得》がある。これは賃金や労賃と比べるとより幅広い概念であり ― したがって、所説があるが ― 企業に所属するヒト（従業員）の所得は、典型的には、つぎのように構成されている⁽¹⁾。

(1) 賃率ないしは俸給に応じた支払い

(2) 労働条件に対する追加払い

- ・生産環境の特殊性への支払い
- ・シフト制への支払い
- ・休日出勤への支払い

(3) 手当

- ・ノルマを超えた生産性に対して（出来高追加払い、ノルマチーフよりも少ない人数でおこなわれる仕事に対する支払い）
- ・効率向上への参加に対する支払い（発明及び合理化提案に対する支払いも含む）
- ・高品質の生産物、緊急を要する課題や責任ある課題の遂行に対する支払い

(4) プレミアム

- ・契約及び仕事の高品質でタイムリーな遂行に対する支払い
- ・1ヵ年の仕事結果に応じた支払い
- ・部局フォンドからの支払い
- ・発明・合理化活動に対する著作権報酬
- ・技術的及び組織的な開発への積極的な参加に対する報酬

(5) 従業員に対する会社のサービス（社会的支払い）

(6) 株式配当金

そして、その所得のなかで基本的な部分を占めているとして位置づけられているのが賃金であり、その賃金はずぎのように構成されている。

(1) 賃率（俸給）部分（賃率ないしは俸給に応じた支払い）

(2) 追加払い及び埋め合わせ報酬の補填部分

(3) 手当

(4) プレミアム

労賃の額を労働の複雑さと責任に応じて決定しているのが賃率と俸給である。

労働の条件としんどさという仕事の客観的な違いを考慮して補完的に提供される労働力に対する補填が追加支払いである。企業から独立している（価格上昇を含む）諸要因を考慮して支払われる補填が埋め合わせ（報酬）（compensation）
－ 報酬については後述のごとく諸説がある － と言われている。

誠実的な労働態度を刺激し製品の品質や生産効率を高めるために支払われているのが手当（allowance）とプレミアム（premium）である。手当とプレミアムの違いは、手当が定められた期間に同一額で支払われるのに対して、プレミアムが不規則でありその額が達成した結果に応じて大幅に変化することにある。また、追加支払いと報酬は（従業員には客観的には依存しない）労働の生産的及び社会的特性を反映しているが、手当とプレミアムは従業員自身のパフォーマンスの結果を反映している。

企業で働く従業員の所得と賃金の構造は上述のように整理される。図表 1 はそれが図解されたひとつの事例である。

図表 1 を補足すると、ロシアの労働の世界には「報酬パッケージ」（компенсационный пакет）（compensation package の翻字）というコトバがある。これは企業からその企業で働くヒトに支払われる報酬（コンペンセーション：補償、埋め合わせ）を意味する事象であるが、その具体的内容については共有化されているとはいいがたい状況が続いている。広義には、従業員が所属

図表 1 所得と賃金

働く ヒトの 所得	労働報酬（労働所得）	賃金	賃金の 固定部分	賃率及び職務俸給 に応じた支払い	働くヒトの技能資格、遂 行する仕事の複雑性、労 働力の市場価格に依存	格差 要因	
			賃金 賃金の 変動部分	追加出来高払い	出来高、労働ノルマの緊 張度並びに遂行された仕 事の複雑性に依存する		
				補完的な性格の追 加払い及び手当	労働条件の特殊性、シフ ト、土曜・祝日出勤に依 存する		
				刺激的な性格の追 加払い及び手当	働くヒトのプロフェッショ ナリズム、仕事の強度及 びパフォーマンスに依存 する		
				プレミアム	個人的及び集団的な労働 結果に依存する		
		社会的な支払い（ベネフィット）					会社の社会政策、仕事年 数及びその他の条件に依 存する、
		利潤への参加					集団的な労働結果及び個 人的な貢献に依存する
		配 当 金					所有に対する所得

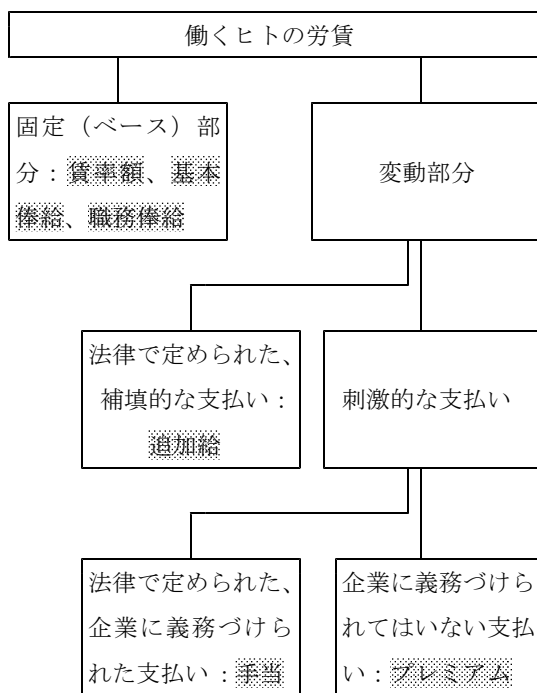
〔出典〕 Генкин,Б. М., Экономика и социология труда, изд., доп, Норма, 2007,c.297-298.

企業から（定期的に受け取る賃金を含めて）受け取るさまざまな諸特典を組み合わせたものであるが、狭義には「社会的ベネフィット」（を意味するもの）として使われているし、最狭義には、「社会的ベネフィット」（法定福利と法定外福利）から法定福利を除外した、企業が自主的に従業員に提供している諸特典が「報酬パッケージ」といわれている。尚、上の行論で触れたように、プレミアムの一部として支払われる特典がコンペンセーション（報酬）と呼ばれることもある。報酬パッケージに関しては、第 5 章にて 改めて詳しく言及する。

また賃金が固定部分と変動部分に分割されて説明されることがある。図表 2 はそのような解釈が図解された事例の 1 つである。

タリフシステムは — 確かに、ロシアの賃金制度の核の部分として存在しているが — 単独に機能するのではなく、タリフシステムは他の幾つかの「ツー

図表 2: 働くヒトの労賃の構造

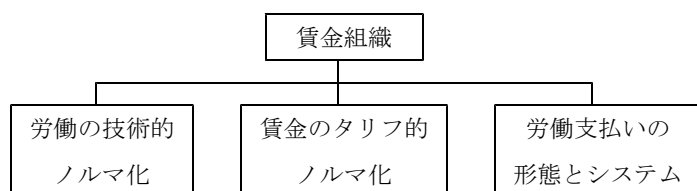


〔出典〕 Конюкова, Н. И., *Оплата труда персонала (для бакалавров)*,
КноРус, 2017, с.46.

ル」と連動して機能している。言い換えれば、従業員に賃金が支払われる仕組みは幾つかのツールから構成されているのであり、賃金は、企業レベルにおいて、幾つかのツールの有機的な関連のもとで、体系的に組み立てられ、従業員に実際に支払われている。そのような代表的なツールが「労働ノルマ」と「支払い形態」であり、それがために、最近までは、例えば、バルイシニコヴァ（Барышникова, Н.А.）⁽¹²⁾に拠れば、それは3つのキーワード（労働の技術的

ノルマ化、労働のタリフ的ノルマ化そして労働支払いの形態とシステム）で示される事象であるとして理解され、ティホミロヴァとチュチカロヴァ（Тихомирова, Т.П., Чучкалова, Е.И.）⁽¹³⁾の著作でも、労働の技術的ノルマ化、賃金のタリフ的ノルマ化そして労働支払いの形態とシステムが「労働組織化の基礎」として位置づけられている（図表3）。

図表3 賃金組織の内容

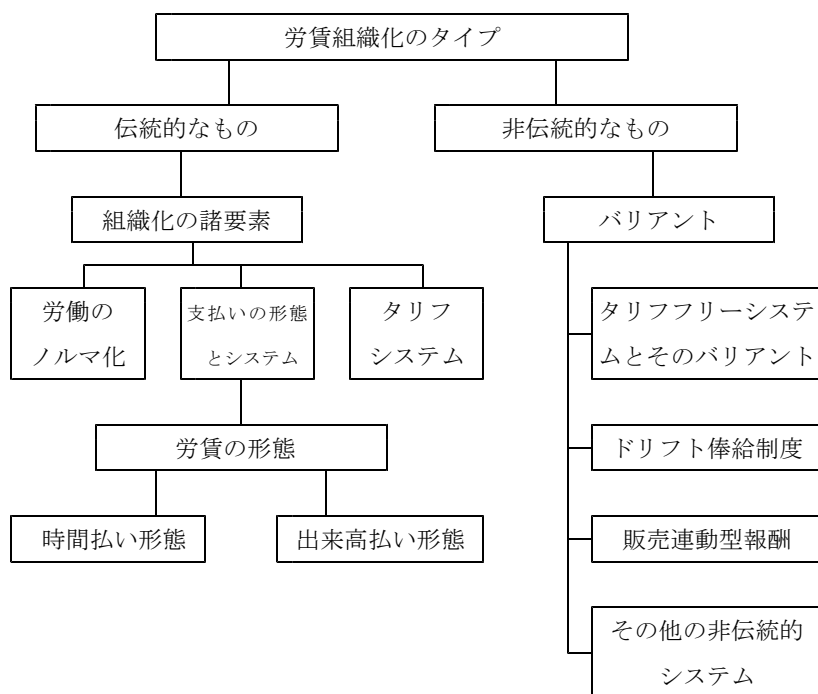


〔出典〕 Тихомирова, Т.П., Чучкалова, Е.И., *Организация, нормирование и оплата труда на предприятии*, с.123.

上記の文章で「最近までは」と断ったのは、年代的には特定できないが、タリフフリーシステムのような新しい様式で賃金が支払われる事例が増えてきた現実を反映するかのように、労働支払いの組織化を2つのタイプに区分して企業で働くヒトの賃金を考察する立場が顕在化してきたからである。例えば、オゼルニコヴァ&ノスィレヴは、労働の組織化を伝統的なタイプと非伝統的なタイプに区分している。図表4がそれである。図表4には、一方では、労働の技術的ノルマ化、賃金のタリフ的ノルマ化そして労働支払いの形態とシステムから構成される労働組織化が伝統的なタイプとして位置づけられ、他方で、それに対抗するかのように、「市場的關係への移行の時期に、非伝統的なタイプの労賃システムが普及してきた」という認識のもとで、非伝統的なタイプの労賃組織として総括的に名付けられた（タリフフリーシステム、ドリフト俸給制度

(системы «плавающих» окладов)、販売連動型報酬システム (системы комиссионных, Процент с продаж) などの) 賃金支払い方式が列挙されている。本書でもこれらの流れに注目し重要視している(それらについては、特に、タリフフリーシステムについて第7章で詳細に検討する)が、本章では、とりあえず、伝統的なタイプの労賃組織化の3要素についてその内容を確認する。

図表4 労働の組織化の仕組み



〔出典〕 Озерникова, Носырева, *Оплата труда персонала*, с.33.

労働の技術的ノルマ化

これは、ある作業あるいは仕事を実行するために必要な労働支出を推定し、科学的に基づく労働ノルマを確立することであり、その労働ノルマが、出来高払い労働者と時間払い労働者及び管理者層（административно-управленческого персонала: АУП）の賃金を定めるために（前者では、出来高単価を計算するために、そして後者では、管理者の数、その比率、労働量を決めるために）使われる。技術的にノルマ化することによって必要な労働量が決まる。

経験的に決められていた作業量が一定の根拠のもとで決められるようになったのが 19 世紀の終わり頃であり、テイラー (F.W.Taylor) をはじまりとする。ロシアでも、1920 年代に、「労働を科学的に組織する」という発想のもとで標準的な仕事量を決めようとする試みが大きな流れとなり（HOT 運動として展開され）、その精神は今日でも継承され、（労働ノルマ（「なすべき仕事量」）を決めることを意味する）労働のノルマ化というコトバとして活きている。

ノルマというコトバは我々の社会（日本）でも仕事の世界だけではなく日常的にもよく使われているが、必ずしもロシアにおいて理解されているような意味で用いられている訳ではないようである。例えば、『広辞苑』のつぎのような説明（「ノルマ【norma ロシア】（もとラテン語で規範・標準の意）。①ソ連時代の制度で、労働者が一定時間内に遂行すべきものとして割り当てられる労働の基準量。賃金算定の基礎となる。②転じて、一般に勤務や労働の最低基準量。「一を果たす」）はそのことを象徴的に示している。

上記のような意味で厄介な「労働ノルマ」の意味を説明することも本書の目的のひとつである。ロシアでは、労働ノルマに関連して幾つかのコトバ（「労働ノルマ норма труда」「労働ノルマチーフ норматив труда」「労働のノルマ化 нормирование труда」）があるために、整理しておく必要があると思われるので、本書のこれからの展開上、いまの時点でとりあえず — 他の説明の仕方もあるだろうが — つぎのように纏めることにする。

労働ノルマチーフは、科学的に根拠づけられた、しかも中央集権的に作成された、

労働支出指標を念頭に置いて使われるコトバである。その労働ノルマチーフをベースにして個々の企業が自律的に作成するのが労働ノルマであり、労働ノルマは当該現場の条件に合わせて調整された労働ノルマチーフである。労働のノルマ化は必要な作業量を決める意図的な活動であり、例えば、モノやサービスを生産する当該作業域で必要な労働支出と労働結果を設定し、さまざまなグループの人員数と設備の数の相互関係を設定することを目指した、生産管理（企業管理）の一種であり、これが労働支払いの領域で、支払いの基準として、使われている⁽¹⁴⁾。

労働ノルマ（→ 組織ないしは企業レベルの労働ノルマチーフ）は、具体的には、労働活動の多様な側面を反映して複数の名称で語られているが、現在では、一般的、つぎのような一主として、モノづくりを念頭に置いた（－ 宮坂挿入）－ 労働ノルマが知られている。

時間ノルマ норма времени

ひとりの働き手あるいはチーム（班）が単位当たりの作業（生産物）を遂行するために必要な時間支出を定めたもの

出来高ノルマ норма выработки

一定の期間（時間、シフト）にひとりの働き手、そのグループ、またはチームが生産しなければならない生産単位数を定めたもの。出来高ノルマは自然単位（個数、メートルなど）で測定される。

サービスノルマ норма обслуживания

ひとりの働き手またはそのグループが受け持ち担当しなければならない機械、作業場、生産エリアの単位及びその他の生産施設の数を決めたもの

人員ノルマ норма численности

一定量の作業を実行するために必要な従業員の数を定めたもの

管理ノルマ норма управляемости

ひとりのマネージャーの直属の管理下に入る働き手の数（部下の人数）を決めたもの

ノルマ化（標準化）されたタスク нормированное задание

一特定の期間（シフト、日、月）にひとりの働き手またはそのグループ（チーム）が実行しなければならない品揃えと作業範囲を決めたもの。この標準化されたタスクは、

出来高ノルマと同様に、働き手の活動に要求される結果を定めたものであるが、出来高ノルマとは異なり、標準化されたタスクは、自然単位だけでなく、標準時間、標準ルールでも確立することができる。したがって、この点で、出来高ノルマは標準化されたタスクの特殊なケースと考えられている⁽¹⁵⁾。

労働のタリフ的なノルマ化

これには、タリフ的なノルマチーフシステム（タリフシステム：賃率、賃率表、賃率・技能資格便覧、（タリフ的な性格を帯びた）追加支払いと手当、人員配置表が含まれる。これは労働還元ツールであり、ある程度正確に労働の質が評価され、賃金の絶対額が決められる。このタリフシステムの具体的内容の解明が次章以降の章の目的である。

労働支払いの形態とシステム

労働ノルマとタリフシステムは従業員の賃金を彼らの労働の特質を考慮して計算するために利用されるツールであるが、その利用の仕方を現場で決めているのが労働支払いの形態とシステムである。これは賃金を労働の結果（実際に働いた時間あるいは実際に生産された生産物）に応じて計算する手続きを定めているツールである。「タリフシステムは賃金を等級ごとに格差づけているが、その計算手続きを定めたり規定しているわけではなく」⁽¹⁶⁾、賃金の額と労働の量及び質を反映した指標を相互に関連づけそして個々の働くヒトの賃金の大きさを具体的に決定する手続きとしての役割を果たしているのが労賃形態とシステムである。

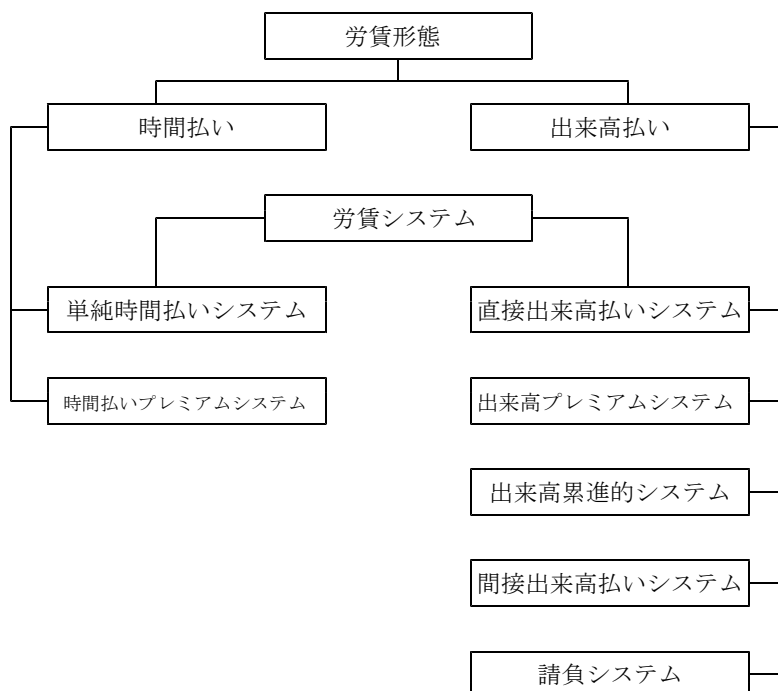
労賃形態は時間払いと出来高払いの2つの形態があり、それぞれが更に幾つかの支払い形態に分かれている⁽¹⁷⁾。

直接出来高払いシステム：労賃が、必要な技能資格を考慮して作成された出来高賃率表に基づいて、つくりあげられた製品の数に直接に依存して支払われる。

出来高プレミアムシステム：出来高ノルマの超過遂行と具体的な生産活動指標に対してプレミアムが支払われる。

出来高累進的システム：ノルマを超えてつくられた製品に対して、あらかじめ定められた一覧表に則って、支払われる。出来高賃率の2倍を超えることはできない。

図表 5 図解：労賃形態



〔出典〕 Баткаева, И.А., Митрофанова, Е.А. , *Организация оплаты труда персонала*, Проспект, 2012, с.8.

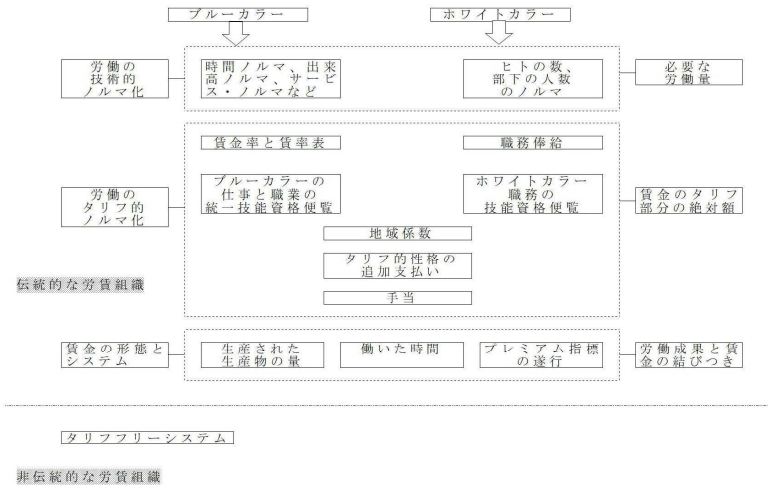
間接的出来高払いシステム：設備を担当している労働者に対して適用されるシステムであり、担当職区の基幹労働者の賃金の一定の割合に定められている。

請負システム：遂行期間が指定されている仕事に従事する場合に支払われ、それらの仕事の組み合わせによって支払い額が異なる。

単純時間払いシステム：仕事の量に関係なく、働いた一定の時間に対して支払いがおこなわれる。

時間払いプレミアムシステム：働いた時間だけではなく、その仕事に質の対してプレミアムが支払われる。

図表 6



ブルーカラーは原書では労働者（рабочий）であり、ホワイトカラーは管理者層（административно-управленческого персонала：АУП）である。

〔出典〕 Барышникова, Указ. соч., с.119

このように、企業レベルでは、働くヒトの賃金が幾つかのレベルで組織化されている。図表 6 は（ブルーカラーとホワイトカラーの賃金を区別するという

視点が組み込まれた) バルイシニコヴァ (Барышникова, Н.А.) の図解を — 彼女の図は伝統的な発想のもとで図解され、そこでは「タリフフリーシステム」などが欠落しているために — 筆者が加筆 (上半分がバルイシニコヴァの図解⁽¹⁷⁾であり、下部にタリフフリーシステムの文字を宮坂が追加記載) したものである。

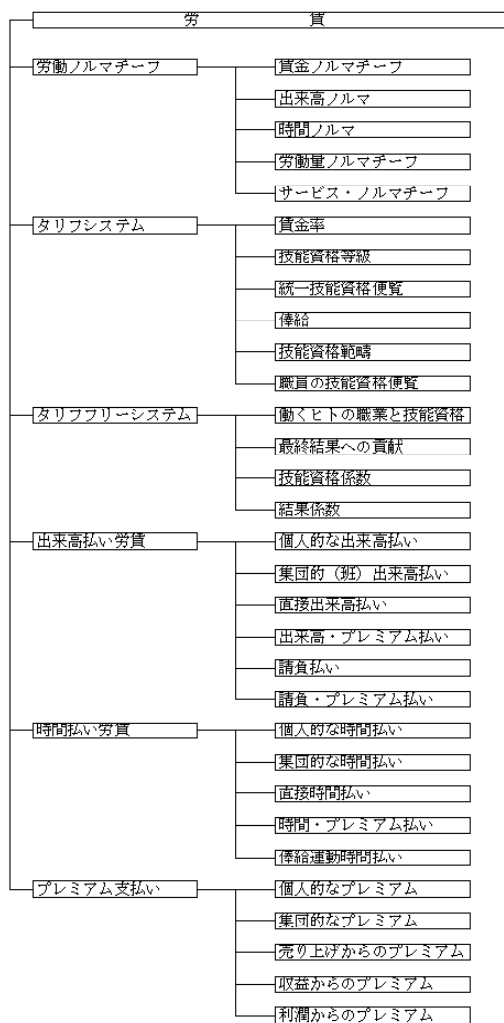
これはひとつの解釈であり、(不正確とまでは言わないが) 必ずしも十分に図解されているわけではないではなく、他の様式での説明や図解が可能である。実際に、エゴルシン (Егоршин, А.П.) のテキスト (2010 年) では「伝統的 vs. 非伝統的」という (両者を対立的に位置づける) 発想は見られず、タリフフリーシステムがタリフシステムといわば「同列の形で」組み込まれている (図表 7 参照)。ちなみに、図表 8 はキバノフが編者として刊行されている人事管理シリーズの一冊であるバトカエヴァとミトロファノヴァ (Баткаева, И.А. & Митрофанова, Е.А.) の『ヒトへの労働支払いの組織』(2012 年)⁽¹⁸⁾のなかで「労賃組織の諸要素」として示されている図解である。尚、図表内の「タリフ内部の諸条件」は、具体的には、タリフと連動して (上乘せられて) 支払われる、追加払い、手当、プレミアムなどを示すものであり、言語は надтарифный である。

これらの解釈のいずれがロシア企業の実態をより正確に反映しているのか? 現在の筆者にはわかりかねるが、そのように解釈されているという事実が、いずれにしても、ロシア企業には、タリフシステムとは別に、それとは区別される労働支払制度 (賃率と連動しない形でおこなわれる支払) があること、しかも、そのタリフフリーシステムが、市場経済高への移行以降、次第に広く普及してきていることを示している。

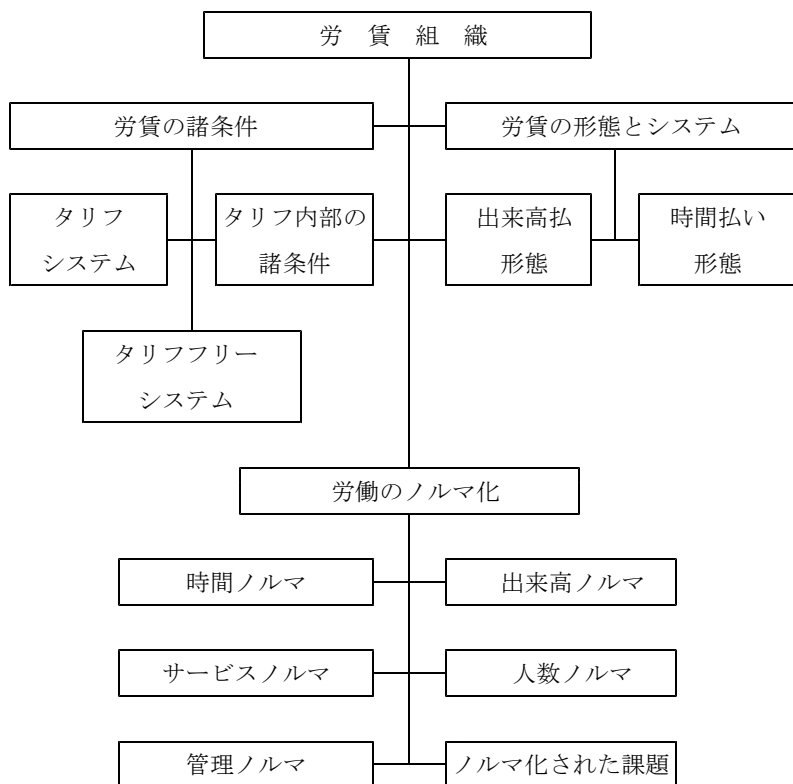
* * *

特定の組織に所属している (採用された) ヒトには、なすべき仕事の量 (ノルマ) が所定の手続きを経て決められていることを前提にして、労働契約に従

図表 7 労賃システム

〔出典〕Егоршин, А. П., *Управление персоналом*: 7-е изд. НИМБ, 2010, с. 321.

図表8 労賃組織の諸要素



〔出典〕 Баткаева, И. А., Митрофанова, Е. А. , *Организация оплаты труда персонала*, Проспект, 2012, с.8.

って、一定の時間働くことを条件に、担当する仕事に就いて働いたあと、賃金（時間払いか、あるいは出来高払いで）支払われる。但し、担当する仕事は

あらかじめランク付けられ、その仕事には所定の様式に則って値段が付けられ支払い額が定められているのであり、この仕組みが、ロシアでは、タリフシステムといわれている（が、現在では、その内容に大きな変容が生じている）。

タリフシステムの（変容の）現状を解明することが本書の課題である。

＊ ＊ ＊

ロシア企業で働くヒトに対する労働支払いのあり方は幾つかの方向で規制され調整されている⁽¹⁹⁾。

中央集権的な一元的な規制

第1に、ロシア連邦労働法によって、報酬の条件と手続き、通常の労働条件から逸脱した場合の追加支払い額が規制されている。企業は独自に基準を設定できるが、法定基準より低くすることはできない。第2に、タリフシステムの適用に関して、公営部門ではその導入が義務づけられ、民間企業では推奨されている。第3に、最低賃金はロシア連邦の法律によって定められた国家保障であり、所有形態、業界、地域に関係なく、すべての組織及び企業に義務付けられている。

ローカルレベルの規制

企業が賃金を体系化するために独自に開発するすべての手続き、メカニズム、及び手段がローカル規制・調整方式として総称されている。特に、働くヒトの報酬に費やされる資金額は個々の企業によって決定される（団体交渉）事項であり、タリフシステムかタリフフリーシステムかの選択、手当や追加給及びプレミアムの導入は — 労働法の基準以上であれば — 企業の裁量に委ねられている。

註

- (1) Кибанов, А.Я., *Организация оплаты труда персонала*, Проспект, 2012, с.3.
- (2) Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г., *Экономика труда : учебник и практикум для академического бакалавриата*, 2-е изд., перераб. и доп., Издательство Юрайт, 2016, с.90.
- (3) Рофе, А.И., *Экономика труда: учебник*, 2-е изд., КНОРУС, 2011, с.304.
- (4) Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г., *Оплата труда персонала : учеб. пособие*, Изд-во БГУЭП, 2015, с.8.
- (5) *Экономика труда: (социально-трудовые отношения): учебник* /под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова, Экзамен, 2006, с.335. 彼はタリフフリー労賃モデル (бестарифная модель оплата труда) (後述) の提唱者として著名である
- (6) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.35-36..
- (7) Генкин, Б. М., *Экономика и социология труда : учеб. для вузов*, 7-е изд., доп, Норма, 2007, с.306.
- (8) この説明は、オゼルニコヴァ & ノスイレヴァの著作に依拠している。
- (9) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/2daf98fda536fce2a991a111c7dded9267900baf/ 2020/10/16 アクセス
- (10) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.11-12.
- (11) Генкин, Указ. соч., с.297-298.
- (12) 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.119.
- (13) 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.123.
(http://forest-college.ru/files/uchebn-mat-1/ekon-buhuch/Organizaciya_i_normirovani_e_na_predpriyatii.pdf 2010/11/12 アクセス)
- (14) Нормирование труда (<http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/norm>

irovanie-truda.html 2010/11/23 アクセス

- (15) Тема12:Нормирование труда как основв его организация (<http://e-lib.gasu.ru/eposobia/shvakova/R%2012%201.html> 2020/12/21 アクセス) ; Нормирование труда служащих (<https://studfile.net/preview/2524856/page:23/> 2020/12/21 アクセス)
- (16) Тихомирова & Чучалова, Указ. соч., с.131.
- (17) Барышникова,Указ. соч.,с.119
- (18) Баткаева,И.А., Митрофанова,Е.А. ,*Организация оплаты труда персонала*, Проспект,2012,с.8.
- (19) https://studme.org/142010196316/ekonomika/regulirovanie_zarabotnoy_platy_rynnochnoy_ekonomike (2021/01/21 アクセス) ; Курсова,О.А., Обухович,Н.В., *Оплата труда персонала : учебное пособие*,Издательство Тюменского государственного университета, 2019. ロシアでは、賃金のあり方が、マルチレベルで — 一般的に言えば、3つのレベル（国家レベル、部門（地域）レベルそして企業レベル）で — 規制されている。国家は（賃金の問題を含む）労働関係を規制するための法的規範を包括的に定めているが、その国家が最低賃金額並びに不利な自然・気候条件で働くヒトたちのタリフ的支払いを増額する地域係数を決定している。そして、企業における賃金の組織の他のすべての要素は労働組合との交渉を経てその合意のもとに雇用主によって確立されている（Барышникова,Указ. соч., с.121 参照）。民間企業と公営部門の民間企業の賃金をひとりの著者が整理した文献として Горелов,Н.А., *Оплата труда в коммерческих организациях. Учебник и практикум*,Санкт-Петербургский государственный экономический университет,2017 と、Горелов,Н.А., *Оплата труда в бюджетных организациях. Учебник и практикум*,Санкт-Петербургский государственный экономический университет,2019 があり、また同一人が実践的な性格の書（Горелов,Н.А.,*Оплата труда персонала: методология и расчеты. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры*,Юрайт, 2015）も刊行している。

第2章

ブルーカラーのタリフシステム

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（第1章で触れたように「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）」⁽¹⁾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」⁽²⁾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」⁽³⁾。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」⁽⁴⁾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

味するコトバであり — 英語の *tariff* は、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⁽⁵⁾。

- 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⁽⁶⁾。

タリフシステムには (第6章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」⁽⁷⁾、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況は、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。スコヴペニィ（Сковпенъ, 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」、「賃金の格差づけという問題」の解決が「依然として」一義的な問題として（しかも「賃金を支払う」企業が肩代わりさせられて）残り、企業はその「未経験な」課題の解決を日々の実践で求められたのである⁽⁸⁾。

尚、スコヴペニィは、「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」⁽⁹⁾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」⁽¹⁰⁾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.）⁽¹¹⁾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.）⁽¹²⁾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.）⁽¹³⁾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.）⁽¹⁴⁾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。

本書では、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⁽¹⁵⁾。

ジュコフ（Жуков, А.Л.）⁽¹⁶⁾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』⁽¹⁷⁾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, c.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⁽¹⁸⁾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ぎ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ない — 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、本章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（上述の）（ ）内の要素については次章において説明がおこわれる。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はいないことになっている⁽¹⁹⁾。

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/ 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⁽²⁰⁾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⁽²¹⁾。

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⁽²²⁾。

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
絶対的增加	—	0.15	0.17	0.20	0.22	0.26
相対的增加率	—	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
絶対的增加	—	0.15	0.24	0.30	0.17	0.14
相対的增加率	—	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
絶対的增加	—	0.13	0.16	0.19	0.23	0.29
相対的增加率	—	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也多岐に亘っている。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⁽²³⁾。

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ロ的な規範（平均的な月間労働時間フوند）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وند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وند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($5000 \div 165.6$)
- ・週36時間労働時間の場合：33.56ルーブル($5000 \div 149$)。

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（ $16044 \div 1.3$ ）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（ $12342 \div 1.35$ ）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」⁽²⁴⁾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⁽²⁵⁾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)⁽²⁶⁾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⁽²⁷⁾。

- (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⁽²⁸⁾。

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ぬ典型的な作業種類が記載されている⁽²⁹⁾。

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⁽³⁰⁾。

ETKS 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⁽³¹⁾。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⁽³²⁾。

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⁽³³⁾。

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（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⁽³⁴⁾、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⁽³⁵⁾。

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、それに従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 機能及び要因のウェイトづけ

計算法能	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」⁽³⁶⁾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⁽³⁷⁾、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ァイルの幅（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観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⁽³⁸⁾。

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。

* * *

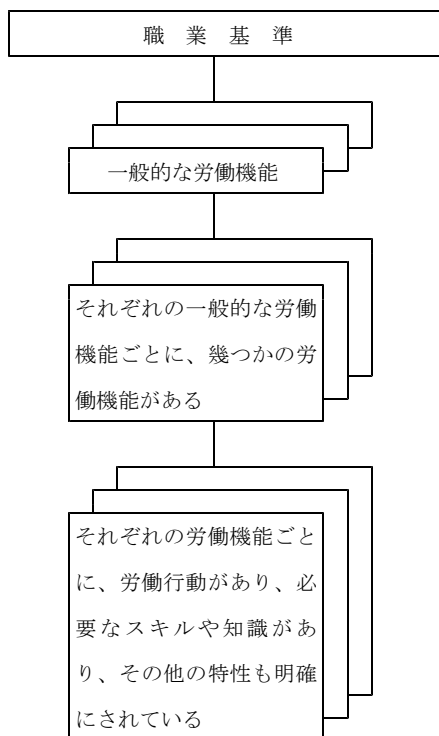
最近では、仕事の格付けや働くヒトへの等級の割り当てが、便覧だけではなく「職業基準」（профессиональный стандарт : professional standards）にも依拠しておこなわれている⁽³⁹⁾。これは 2012 年に発令されたロシア連邦政府指令に方向付けられた動きであり、その指令のなかで「職業基準開発計画（2012-2015 年）」（план разработки профессиональных стандартов на 2012–2015）が承認されたことが大きな契機になっている⁽⁴⁰⁾。

職業基準は、ロシア連邦労働法 195.1 条⁽⁴¹⁾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

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⁽⁴²⁾。

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⁽⁴³⁾。

- 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）⁽⁴⁴⁾（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
2	指導を受けながら自律的に活動。自分の作業に対する個人責任	日常業務の実行。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。	特別な知識の応用	職業や職務に応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
	指導を受けながら自律的に活動	さまざまなタイプの実践的な課	実践を基礎に科学技術及び方法	中等職業教育。 職業教育の基本

4	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	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	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	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、大規模テクノロジーシステム・社	テクノロジー的な研究的なプロジェクト的な性	学際的な部門の枠を超えた知識を蓄える	大学院レベルの教育訓練を受け、インターンシッ

9	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	格の課題を解決 する		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⁽⁴⁵⁾、「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。

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」⁽⁴⁶⁾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。

職業基準は下記のことに役立つように設計されている⁽⁴⁷⁾。

- 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、43 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⁽⁴⁸⁾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⁽⁴⁹⁾。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)

- (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_normirovaniye_na_predpriyatii.pdf 2010/10/15 アクセス)

- (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 アクセス)
- (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 アクセス)
- (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 профорганизаций 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/KC861115.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」。(Кибанов, 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/ 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/opreделение_stepeni_slozhnosti_truda_osnova_tarifnogo_regulirovaniya_zarabotnoy_platy_sssr 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.smtlc.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_novaya_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/ 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://profok.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.

第3章

ホワイトカラーのタリフシステム

ロシアの労働者（ブルーカラー）は賃金の主要な部分を賃率制度（タリフシステム）を通して支払われている。このタリフシステムは次の要素から成り立っている。すなわち、①賃率、②賃率表、③賃率技能資格便覧であり、それらに④地域調整給が含まれることもある。ロシア企業では、これら①②③の組合せによって賃金（いわゆる基本給）が決定されている。

また、ホワイトカラーは自己の賃金の主たる部分を職務俸給制度を通して支払われている。ホワイトカラーの職務俸給制度は労働者の賃率制度を「修正」したものであり、一般的に（ブルーカラーの賃率制度と併せて）タリフシステムとして総称されている。職務俸給制度の賃率制度との違いは、技能等級便覧の代りに職務目録（職務技能資格便覧）が適用され、賃率表の代りに職務俸給表が適用され、また、第一等級の賃率の代りに基礎職務俸給が適用されることである。

本書で言うホワイトカラーとはいわゆる労働者（ブルーカラー：рабочий）とは区別される働くヒトであり、生産過程において具体的な物質的財貨の創造に直接的に参加するのではなく、生産の技術的・経済的・組織的そして行政的指導やサービスを提供する（雇われて）働くヒトである。これらのヒトは普通3つの範疇に分類される。すなわち、指導者（管理者）（руководитель）、スペシャリスト（специалист）そしてその他の職員（служащий）である。

職務俸給（должностной оклад）は一月ごとに支払われる固定額の労賃であり、その大きさはそのヒトが就いている職務に応じて異なる。

ブルーカラーへの労働支払い（賃率）とホワイトカラーへの労働支払い（俸給）は、高熟練労働者への支払いとスペシャリスト及び最も低いレベルの管理者（職長）への支払いを等しい額に設定することでリンク付けられている⁽¹⁾。

職務俸給を企業活動の幾つかの指標やその額に応じて規則的に整理したもの（職務俸給の総体）が職務俸給表（схема должностных окладов）である。職務俸給表は、管理者、スペシャリストそして職員の俸給額が中央集権的に設定されていた計画的な経済の時期に作成されたものであり、その運営に不可欠なツールであった。現在では、職務俸給表は国有企業や地方自治体所有企業で利用され、民間セクターの企業ではスタッフ配置表（штатное расписание）をベースにして職務俸給が定められている⁽²⁾。彼らが就いている職務が記載された資料が職務技能資格便覧（квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих）である。

第1節 職務技能資格資格便覧

1-1 仕事の格付け

職務技能資格資格便覧は、働くヒトの職責と彼らに要求される資格要件を統一的に定義することによって人員を正しく選抜し及配置する効果的なメカニズムをつくりだすために作成された、ノルマチーフ文書であり、統一技能資格便覧と同じように、ロシア企業にその利用が推奨されている⁽³⁾。

この便覧は計画経済制度であったソ連邦の時代にすでに存在していたが、市場経済システムへの移行後、所有関係や雇い主と従業員の関係が変化しただけではなく、技術革命の影響を受けて働くヒトに新たな資格要件が求められたた

めに、(既存の便覧の欠点を排除し、新しい経済状況に適応できるように) 修正されて利用されている。現在のロシア企業が準拠している便覧は、1998 年に労働研究所によって作成され、ロシア連邦労働省の決議 No.37「管理者、スペシャリスト及びその他の職員の職務技能資格便覧の承認について」(1998 年 8 月 21 日) (<https://legalacts.ru/doc/postanovlenie-mintruda-rf-ot-21081998-n-37/>) (http://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_58839553_XA00LVA2M9) で認められた職務技能資格資格便覧である。その大きな特徴は、市場経済関係の形成と発展に関連して生まれた(監査人、競売人、ブローカー、ディーラー、マネージャー、鑑定人、マーケティングスペシャリストなど) 新しい職務の資格特性が追加されていることであり、同時に、伝統的な職務の資格特性が改訂され、また諸々の環境変化に関連して職務名称が変更され補遺が施されていることにある。尚、職務の名称並びにその技能資格特性は、1996 年 1 月 1 日に発効された「全ロシア労働者職業・職員職務及び賃金等級分類 OK-016-94」(Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов OK-016-94 (ОКПДТР) (<https://files.stroyinf.ru/Data1/49/49453/index.htm>)) に依拠して定められている。

便覧は — 働くヒトの技能資格に求められる要件は職務義務によって決められ、そのことが職務の名称を決定している、という考え方に従って — 「職務の特徴」(должностной признак) をベースにして、構成され、職員が、指導者、スペシャリスト、その他の職員(技術執行者)という 3 つの範疇に分類されて、作成されている。これらの範疇への職員の貼り付けは、主として遂行されている作業の性質(組織的及び管理的な仕事、創造的な仕事、情動的及び技術的な仕事)に応じておこなわれている。

職務技能資格資格便覧は 2 部構成であり、第 1 部では、指導者、スペシャリスト及び技術執行者の部門共通的な(生産部門に所属する企業で広く普及している) 197 職務について、その技能資格明細書が記載され、第 2 部では、研究機関、設計・技術・調査組織及び編集部門や出版部門で雇用されているヒトの 46 職務について、その技能資格明細書が記載されている。

そしてそれぞれの職務の技能資格明細書は3つの編（「職務義務」、「知っておくべきこと」、「技能資格要件」）に分かれている。

職務義務：当該職務に就くヒトに全体的または部分的に委ねられる基本的な労働機能が、最適な専門化を保証できるように仕事の技術的均質性と相互関連性を考慮して、定められている。

知っておくべきこと：専門的な知識、法規制の法的規範、規制、指示及び（ヒトが職務を遂行するときに使用しなければならない）その他のガイダンス資料、方法、手段に関連して、ヒトに求められる基本的な要件が明示されている。

技能資格要件：所定の職務を遂行するために必要な職業的な教育レベル及び作業経験が明示されている。必要な職業訓練のレベルは、ロシア連邦の法令「教育について」に依拠して定められている。

一例を挙げると、スペシャリスト職務の技能資格明細書要件では、職務名称を変更せずに、同一の職務内で、職務内技能資資格がつぎのようにカテゴリライズされ、その職務に就いているヒト（スペシャリスト）には、そのランクに応じて労賃が支払われている。

- ・スペシャリスト
- ・第3範疇（三等）スペシャリスト
- ・第2範疇（二等）スペシャリスト
- ・第1範疇（一等）スペシャリスト

また、図表1は労働組織・労賃部部長の技能資格明細書である（一部省略して引用している）。

図表1 労働組織・労賃部部長の技能資格明細書

労働組織・労賃部の部長
職務義務
高品質で競争力のある製品を生産することを目指した戦略に合わせ、従業員の潜在的な労働力を合理的に利用し効果的なモチベーション

形態と方法を適用して、労働プロセスを組織し管理する / 進歩的な指標の分析に基づいて、外部及び内部労働市場の状況を考慮に入れて、労働計画を作成する / 承認された計画を企業内の諸部署に確実に周知する

労働ノルマ化、ノルマの算定、品質の分析とタイムリーな改訂、技術的に根拠のある労働基準の導入、時間労働者や職員の労働ノルマ化の範囲の拡大、部門間および部門別の労働ノルマの適用、ノルマ化方式の新たな開発に関連した活動を組織化する / 質的に新しいレベルの労働ノルマの導入、パーソナルコンピュータの普及、労働コストの科学的な算出を保障する

・・・以下省略

知っておくべきこと

法令及び各種の規範、労賃及び生産管理の組織ノルマチーフ / 労働法、労働経済学、経済学と生産の組織、企業の構造とスタッフ、そのプロフィール、作業計画や規範を改訂するためのカレンダー計画を作成するための手順、労働指標のシステム、労働指標。報酬、物質的及び道徳的インセンティブの方式と制度 / 労働ノルマ化方式、労働ノルマを策定するための手順、プレミアム規程、タリフ規程、労働協約を締結するための手続き、仕事の資格特性、労働者の職業及び職員の職務、仕事と労働者のタリフ化手続き、労働者の等級と職員の俸給、追加支払い、手当と賃金の係数、各種規程作成と承認の手順、職務記述書、文書管理の手続き / 労働時間の算出方法、ノルマの質の分析、技術的に健全なノルマ設定方法と技術的手段、生産技術の基礎、労働の社会学と心理学の基礎、組織・賃金・生産管理における国内外の高度な経験、コンピュータ設備、通信技術、労働保護原則

・・・以下省略

技能資格要件

組織及び労働報酬の分野における高等職業教育、少なくとも 5 年間の実務経験

〔出典〕 Барышникова, Н.А., *Организация и оплата труда на предприятии*, с.177-181.

* * *

ホワイトカラーの仕事のランク付け（格付け）はどのような方法論に基づいておこなわれているのか？ これに関しては、たとえば — スペシャリストに限定されることになるかもしれないが — 1989 年に労働研究所から刊行された『スペシャリストの仕事の複雑さと質の評価についての方法論的ガイドライン』（*Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов)* / Научно-исследовательский институт труда Государственного Комитета СССР по труду и социальным вопросам, Экономика, 1989.) が基礎資料として知られている。

そのガイドラインでは、仕事がおこなわれるプロセス、仕事の機能、仕事の技術および仕事が行われる組織的及び技術的条件の分析に基づいて、働くヒトの技能資格のレベルや労働の種類が確立され、労働の複雑さを測定する指標として役立つ資料が提供される、との立場から、仕事の複雑さを構成する事象としてつぎの 5 つの特徴が指摘されている（図表 2）。

- 1) 仕事の内容を構成する仕事の性質
- 2) 仕事の多様性
- 3) 仕事の自律性
- 4) リーダーシップの規模と複雑さ
- 5) 追加的責任。

これらはさまざまな範疇のホワイトカラーがおこなっている多様な仕事（職

務上の責務)を分析して抽出された「複雑性の特徴」であり、第1の「仕事の性格」は労働過程のテクノロジー的複雑さを特徴付けている要因であり、残りの4つは労働組織によって制約されている特徴である。

そして、ガイドラインでは、それらの特徴の重要度(どの程度のウエイトで仕事の複雑性を決めているのか)、それぞれの特徴のレベルの数(評価段階は幾つあるのか)そして複雑さの点数評価の要領が示されている。たとえば、「仕事の性質」という特徴は仕事の複雑性を3割の割合で決定する要因であり、「仕事の性質」は10段階で評価できるし、「仕事の多様性」という特徴は仕事の複雑性を1.5割の割合で決定する要因であり、その「仕事の多様性」は8段階で評価できるし、「リーダーシップの規模と複雑さ」という特徴は仕事の複雑性を1.5割の割合で決定する要因であり、その「リーダーシップの規模と複雑さ」は7段階で評価できる・・・、と(図表2及び図表3参照)。

図表 2: 複雑さの特徴に対するエキスパート評価

複雑さを構成する特徴	仕事の複雑性評価に占める割合
仕事の内容を構成する仕事の性質	0.30
仕事の多様性(総合性)	0.15
仕事遂行の自律性	0.25
リーダーシップの規模と複雑さ	0.15
追加的責任。	0.15

〔出典〕 *Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов, с.9.*

図表3 複雑性の特徴ごとの点数評価

複雑性の 指標（特徴）	最高の 評価点	評価ウ ェイト	評価レ ベル数	評価点									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
仕事の性質	3.00	0.30	10	0.30	0.60	0.90	1.20	1.50	1.80	2.10	2.40	2.70	3.00
仕事の多様性	1.20	0.15	8	0.15	0.30	0.45	0.60	0.75	0.90	1.05	1.20		
仕事の自律性	2.00	0.25	8	0.25	0.50	0.75	1.00	1.25	1.50	1.75	2.00		
リーダーシ ップのあり方	1.05	0.15	7	0.15	0.30	0.45	0.60	0.75	0.90	1.05			
追加的責任。	1.05	0.15	7	0.15	0.30	0.45	0.60	0.75	0.90	1.05			

〔出典〕 *Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов, с.11.*

1989 年版『ガイドライン』に拠れば、職務義務は、仕事の複雑さに応じて（仕事の性質と内容、仕事の多様性、働くヒトの活動の規模、その自律性及び追加的責任に応じて）異なるものであり、そのために、職務技能資格資格便覧では、職務義務として、さまざまな技能資格が記載されている。これが（仕事の複雑さを特徴付けている指標を考慮して労働機能を厳格に区別する）労働支払いに応じた技能資格のカテゴリライズであり、仕事の複雑さが技能資格別カテゴリライズの基本的な基準として位置づけられている。同時に、技能資格のカテゴリライズ基準として、仕事の複雑さとともに、職業的な技能に不可欠な要件 — 教育レベル（高等教育か、中等専門教育か）、仕事経験（専門職としての活動経験）、実践的な活動結果 — が重要視され考慮されている。更には、仕事の効率、仕事の革新性、課題への創造的な取り組みが技能資格の重要な指標として考慮されている。

そして、仕事を複雑さに応じて分類しスペシャリストとして必要不可欠な知

識やスキルを分析するという作業を経て、同一職務内で以下のような3つのグループが区別され、労働支払いに応じたカテゴライズがおこなわれる。

(1) 最大限のグループ（特に複雑な仕事）

特に複雑な仕事は総合的な性格の仕事であり、このような仕事を遂行するスペシャリストは単に専門的な知識を有するだけではなく、隣接する科学技術分野に目配りし先進的な知見・経験を利用し生産性の向上に必要な知識と能力を有しているヒトとして規定されている。これは一級の技能資格範疇（者）の基準に最高点で合致する仕事である。

(2) 平均的なグループ（複雑性が高次の仕事）

複雑性が高次の仕事は、原則として、指導者の概略的な指示を受けて、自律的におこなわれる、多様な側面を持った仕事である。このタイプの仕事を遂行するスペシャリストは深く専門的な知識とそれ相応な実践的な経験を有するヒトとして規定されている。これには二級の技能資格範疇（者）と三級の技能資格範疇（者）の仕事がある。

(3) 最低限のグループ（平均的な複雑性の仕事）

平均的な複雑性の仕事は明確に規定された課題を与えられその範囲内で繰り返しおこなわれる（技能資格範疇の基準にギリギリで合致する）仕事である。この仕事を担当するヒトには技能資格の範疇（者）に含まれず、原則として、若年スペシャリストに割り振られる。

* * *

この（労働研究所の『ガイドンス』で推奨されてきた）評価方式が21世紀のロシア企業の現場でどのように受け入れられているのか？たとえば、全く無視されているのか、部分的に参照されて利用されているのか、などの疑問が生まれるが、これらの疑問に対して、筆者（宮坂）が今回の作業で調べた限りで言えば、直接に答えてくれる資料を見つけることはできなかった。

但し、学生のために資料を提供しているサイト（Студмн）に『労働の複雑

性の程度を決めること — ソヴィエト時代における賃金のタリフ的調整の基礎』(Определение степени сложности труда — основа тарифного регулирования заработной платы в СССР) というタイトル(オリジナルの資料名は不明 — 宮坂)で転載されている資料には、労働研究所の『ガイドンス』方式が説明された後に、つぎのような文章が記載されている。「現在は無人テクノロジーの時代であり、人件費の大部分が設備・技術の設計段階で発生し、直接的な生産現場では、特別な技術知識を必要とするアジャスターや修理工(「技術者の労働」)の割合が急増している。また、労働の社会的構造から見ると、教育、医療、サービス(車やアパートの修理、家電製品など)など、さまざまなサービスを国民に提供することに関連する非生産的な分野、つまり非工業的な労働がますます増えている。これと関連して、20 世紀終わり頃から、労働経済学において、「知識経済」、「サービス経済」などの新しい用語が登場してきた。

・・・労働の知的化の結果として、経済学が労働の評価とノルマ化の問題に対して満足のいく答えを与えることができないような新しい諸問題と挑戦が生じている。スコヴペニイ(Сковпень, В.А.) (スコヴペニイの所説については第2章で取り上げている — 宮坂)が指摘してきたように、現在、労働内容の評価だけに基づいて支払うだけでは十分ではない状況が生まれ、まず第1に、働くヒトのパフォーマンスの違い、そして第2に、企業のなかで職務が占める意義の違いを考慮に入れる必要がある⁽⁴⁾、と。

したがって、現在の(体制転換後 20 数年を経た)ロシア企業でホワイトカラーの仕事の評価(職務評価)がいかなる方式に基づいておこなわれているのか、と問われれば、変容が生まれていることは容易に推察できる — たとえば、第6章で改めて触れることになるが、ヘイシステムなどの欧米発の職務評価方式に学び、仕事の等級付け(グレイディング)をおこなう企業が増えている — が、その実態は、普及の規模を含めて、「流動的である」としか言えないような状況である。

1-2 ヒトの格付け

スペシャリストに対する労賃技能資格範疇の付与（割り当て）は、当該企業の責任者（マネジャー）によって、職務遂行における自主性、意思決定に対する責任、仕事に対する態度、労働効率並びに専門的知識及び仕事の経験を考慮して、おこなわれている。そして、技能資格委員会が、人事考課の過程で、そのヒトが実際の仕事内容が求められている資格要件に一致しているか否かを見極め確認している。あるいは、認証評価が定期的実施されている企業では、認証評価委員会が、認証評価のプロセスで、ホワイトカラーに技能資格範疇を付与している⁽⁵⁾。

第2節 職務俸給と職務俸給表

指導者、スペシャリスト及びその他の職員への賃金の固定部分（すなわち、タリフ部分）は、賃金率で支払われる労働者とは異なり、職務ごとにそしてほぼ同じスキルレベルの職務グループごとに定められ、職務俸給として支払われている。

職務俸給は、管理労働に従事して働くヒトに対して、彼らが就いている職務と技能資格（教育と実務経験）に応じて、支払われる月額の労賃である。職務俸給額決定のベースには、ブルーカラーと同じく、連邦レベルで法律によって定められた最低賃金がある。この賃金部分は労働時間の違いに関係なく支払われる。

俸給はブルーカラーと同じくタリフ的な労賃部分であり、かつての計画経済のもとでは、その（管理者、スペシャリスト及びその他の職員の）俸給に関わる諸条件が俸給表を作成することによって中央集権的に定められていた。この俸給表はタリフシステムの独立した部分であり、職務一覧と個々の職務ごとの俸給額が記載されている。と同時に、職員の労賃の組織化を目指して、すべての企業が、人員の数、製品の量と技術的な複雑さ、生産の技術レベルなどに応

じて、グルーピングされていた。グループの増加に伴い、俸給は減少した。また、部門別俸給表が存在し、そこでは、原則として、最低給与と最高給与（俸給ヴィルカ（フォーク）（вилка окладов）（俸給の範囲））が設定されていたために、現場では、それぞれの職員に対して、職業教育、実践的なスキル、ビジネスの質を考慮して、俸給を決めることが可能であった。

俸給ヴィルカはいわゆる範囲職務給に相当する仕組みであり、各職務ごとに最高額と最低額が俸給が定められている⁽⁵⁾。

現在、（民間）企業では、管理者、スペシャリスト及びその他の職員の労働への支払いは、かつてのように中央集散的に決められた俸給表ではなく、経営側が労働組合委員会との合意に基づいて定めた俸給表に基づいて、おこなわれている。しかも、その俸給表は「スタッフ配置表」という形態をとっている。

これは企業の企業の職員の職務名称とそれぞれの職務（同等の職務グループ）に対応する職務俸給の額が明記されている文書である。例えば、（独立したスペシャリスト職業集団を形成している、設計エンジニア、テクノロジーエンジニア、ソフトウェアエンジニアなどを除く）すべての専門分野のエンジニアは同等の職務グループのひとつの事例である。

この人員配置表は管理者の労賃を決定するために使われているだけではなく、他にも、

- ・ 企業経営の組織構造を修正する、
 - ・ 管理者の職業的-技能資格的構造を標準化する、
 - ・ 関連の基準（つまり、さまざまな範疇のスペシャリスト（上席スペシャリスト、ベテランスペシャリスト、一般スペシャリスト）の比率を確定する、
 - ・ 全体的な管理コストをコントロールする、
- などの重要な機能を果たしている。

スタッフ配置表の作成並びに改善の際には幾つかの要件を考慮することが求められている。

- 1) すべての俸給は最低グループから最高グループへと絶対的に支払い額が引きあげられていること、
- 2) 資格分類様式を遵守すること、
- 3) スペシャリストの俸給にはそれぞれの種類の生産の意義が考慮されていること、
- 4) 下位グループの平均俸給額が上位グループの最低俸給額と同額であること。

人員配置表には、多くの場合、原則として、職務の各グループごとに、「俸給ヴィルカ」と呼ばれる（最低額と最高額及び平均額が明示された）俸給が定められ、特定の職員に、彼らの技能資格、作業スキル、ビジネス品質更には実際に遂行された作業量を考慮して、俸給を設定することができる仕組みになっている。

指導者、スペシャリスト及び職員の賃金には、固定（タリフ）部分に加えて、単に仕事に対してだけ支払われるのではなく、一定の結果の達成に対して支払われる変動部分（企業、部門または個々のヒトの現在のパフォーマンスに対するプレミアム、一時的なプレミアム及びその他の支払い）が含まれる。

この変動部分はヒトに直接依存する業績指標の達成を考慮して決定される。そのような指標として、例えば、利潤（収益）と収益性の増加、企業の財政状態指標の改善、設備の試運転または作業の時間通りの完了または予定より早い完了などがあるが、いずれにしても、指標リストは個々の企業で作成されている。

賃金の変動部分については、次章において詳説する。

尚、付記して置くならば、ロシアでは、ロシア連邦の労働法に従い、企業がヒトを雇用する際にそのヒトと雇用契約（契約：контракт（contract））を締結することが「必須の」手続きになっている。

註

- (1) Сковпень, В.А., Содержание тарифной системы оплаты труда и основные направления ее развития в современных условиях, 2008, Москва, с.15.
- (2) Рофе, А.И., *Экономика труда*, КНОРУС, 2015, с.291.
- (3) 以下は、Барышникова, Н.А., *Организация и оплата труда на предприятии*, Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ имени Г.В. Плеханова, 2016 などを参照して纏めたものであり、必要に応じて、出典が明記されている。
- (4) 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_sssr 2010/11/25 アクセス)
- (5) Курочкин, В.Н., *Организация, нормирование и оплата труда*, Директ-Медиа, 2014, с.163. これは人事考課の問題でもある。ロシアの人事考課については宮坂純一『現代ロシア人的資源管理事情』奈良マネジメント研究オフィス、2020 年 (http://juka11.net/HRMinRussia_1.html) 参照。
- (6) Как установить "вилку" окладов (<https://hr-portal.ru/article/kak-ustanovit-vilku-okladov> 2010/10/29 アクセス)

第4章

追加給、手当そしてプレミアム

第1節 追加給と手当

働くヒトへの支払いに際して、彼らの追加的な労働支出を考慮しなければならないときに、賃率や職務俸給に基づいて（原則として、賃率や職務俸給の〇〇%として計算され）決定され支払われる労賃部分が追加給（доплаты : supplement pay）と手当（надбавки : allowance）であり、その意味で — タリフ上乗せ支払い（надтарифные выплаты）と称せられることがあるように — これらはタリフシステムの要素のひとつである。

本書では、доплаты に「追加給」という訳語を当てているが、日本の賃金体系の文脈で言えば、доплаты も надбавки も手当であり、両者を併せて「諸手当」と訳した方がわかりやすいかもしれない。

追加給と手当をタリフ部分を越えた支払いとして位置づけると、それらは賃金の「変動」部分として把握されることになるが、他方で、追加的な支払いが（遂行される作業の一定の特別な条件を「補填」するという意味で）働くヒトに絶えず支払われているために、その支払いには本質的に「タリフ支払い」の性格がある、ということが強調されることがあり、論者によって見解が分かれている⁽¹⁾。後者は、実践的には、賃金に占めるタリフ部分の割合を計算する場合に追加給をタリフ部分として算出するということに繋がる考え方である。

ソヴィエト（計画経済の）時代には、（50 種以上あったと言われている⁽²⁾）すべての追加給と手当が中央集中的に、一部は労働法によって、一部は特別な政府の法令によって、定められていた。市場経済に移行すると、国家が労働活動のすべての側面を管理する必要がなくなったために、追加給と手当の規制における国家の役割に根本的な変化が生まれた。現在、国家の役割は最低限必要なレベルを定めそれを保証することだけであり、それ以上のことは働くヒトと雇用主との交渉に委ねられている。

追加給と手当の違いはそれらの支払いの性格の相違にある⁽³⁾。

追加給は、後の行論で詳論するように、仕事の制度及び労働条件と結びついた、補填的な性格の支払い（有害な条件や厳しい条件下の作業に対する支払い、夜間労働に対する支払い、時間外労働に対する支払いなど）であり、これらは義務的なものであり、国家によって規制され、労働法にも明記されている。

これに対して、手当はインセンティブな性格の支払い（企業で継続的に仕事をしてきたという経験、職業に関連した名誉称号の修得、仕事での高い成果に対する手当など）であり、仕事に対する自発的な態度や製品の品質の向上、つまり、（企業の特定の範疇に類別される）高度な技能を駆使するヒトを奨励している。雇用主は、ロシア連邦の労働法に従い、職場を代表する労働者団体の意見を考慮に入れて、さまざまなインセンティブ支払いを設定し、利用可能な財源に基づいて支払うことが求められている。同時に、この（インセンティブな性格の）手当は当該企業で働くヒトに支払われるプレミアムとは区別される支払いである。手当とプレミアムの違いは、手当が指定された期間中に毎月同じ金額で支払われるのに対して、プレミアムが不規則な支払いであり、その額が達成された成果に依存していることである。

追加給は働くヒトには客観的に依存していない労働の性格を反映した支払いであり、手当は働くヒト自身の業績の結果を反映している支払いである。

1-1 追加給

賃率及び俸給のシステムを補完するものとして企業で適用されている（その

意味で、タリフ的な性格を帯びているとされている) 追加給は、2つのグループ(労働活動の領域に限定されない追加給と一定の労働付加領域に利用されている追加給)に類別される⁽⁴⁾(図表1参照)。

第1グループの(労働活動の領域に限定されない)追加給にはつぎのような支払いがある。

(1) 休日出勤や祝日出勤に対する支払い

ロシアの祝日

1月1日	元日
1月2日～6日	新年の休日
1月7日	正教クリスマス
1月8日	新年の休日
2月23日	祖国防衛の日
3月8日	国際婦人デー
5月1日	春と労働の祝日
5月9日	戦勝記念日
6月12日	ロシアの日
11月4日	民族統一の日

(2) 残業に対する支払い

(3) 割り当てられたタリフ等級よりも低い仕事をおこなっている労働者に対する支払い(等級間差額の是正)

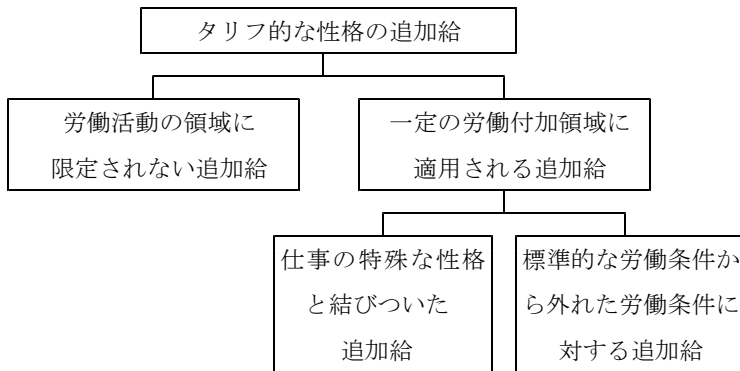
(4) 働くヒトの原因(過失)ではなくノルマが遂行できなかったり欠陥製品が生じた場合。

上記以外の追加給は(一定の労働付加領域において利用されている)第2グループの追加給であり、それは、更に、2つのグループに細分化される。仕事の特殊な性格(季節性、居住地からの距離、作業量の不確実性など)と結びついた追加の支払いと通常とは異なる作業条件に対する追加の支払い。

遂行される仕事の特殊な性格に関連した追加給にはつぎのような支払いがある⁽⁵⁾。

- (1) マルチシフトに対する支払い
- (2) 一日が少なくとも2時間の休憩を挟んで分けられたスケジュールで組み立てられた作業に対する支払い
- (3) 不規則な労働時間を強いられる車の運転手に対する支払い。

図表 11 追加給



〔出典〕 Барышникова, Н.А., *Организация и оплата труда на предприятии*, с.153.

また、通常から逸脱した労働条件に対する追加の支払いにはつぎのような支払いがある⁽⁶⁾。

- (1) 困難な（有害な）及び特に困難な（特に有害な）労働条件での作業に従事している労働者に対する支払い、並びに、労働者の半数以上が不適当な労働条件に対して追加の支払いを受け取っている現場で、常習的に（少なくとも50 % の時間）働いている、職長、職区長そしてスペシャリストや職員に対

する支払い

- (2) コンベヤー、自動化された生産ラインで作業する労働者の労働の厳しさに
対する支払い
- (3) 兼職並びに不在のヒトに代わって一時的に義務を果たすことに対する支払
い
- (4) 夜間作業に対する支払い
- (5) 危険物の輸送に対する支払い。

1-2 手当

企業で働くヒトに対して（より高い労働成果達成への刺激となるように企画されて）支払われているのが手当であり、その奨励的な性格に手当の特徴がある。工業産業企業で適用されている（タリフ賃金に加えて支払われている）一般的な手当にはつぎのようなものがある⁽⁷⁾。

- (1) 高度な職業スキル（профессиональное мастерство）に対する手当
- (2) 当該企業における継続的な作業経験に対する手当
- (3) 一流であること（классность）に対する手当
- (4) 仕事での高い成果に対する手当
- (5) 特に重要な作業の（所定期間内における）遂行に対する手当
- (6) 主要な仕事を中断することなく班長としての責務を遂行したことに対する
手当
- (7) 企業経営者の決定によって定められた手当（個人手当）など。

企業で働くヒトの技能資格の向上を促進するために良く用いられている手当が高度な職業スキルに対して賃率に上乗せて支払われる手当である。職業スキルを評価する基準は、

- ・テクノロジー規律が遵守されるなかで高品質の製品が一貫してつくられていること
- ・特に複雑な作業がおこなわれていること
- ・新しい専門職や関連する労働機能を習得していること、

であり、高度な職業スキルの具体的な指標は企業で独自に作成されている。生産の減少または事業の構造的再構築のために従業員が自己の能力を完全に発揮することができていなき企業では、職業スキルを評価するときに、そのヒトの潜在的な可能性（幾つかの職業で働く能力、既存の経験を共有する能力、高い労働文化を有しそれを維持したいという意欲）が確認されている。この高度な職業スキル手当の受給に値する候補者の客観的な選考のために、人事評価システムが利用されている。また職業専門スキル手当の額は地域横断的なレベルで決められている。

1-3 地域係数と寒冷地手当

追加給と手当のなかで特別な位置を占めている — したがって、追加給や手当とは区別されることもある — のが「地域係数」及び「北部手当（寒冷地手当）」であり、それらの支払いを通して賃金の地域調整がおこなわれている。

地域係数は補填的な支払いであり、その目的はさまざまな気候条件がもたらす生活費の違いを補填することである。地域係数は 1.15 から 2.0 の範囲で定められている。この地域係数に応じた支払いはロシア連邦の 44 の地域に適用され、季節労働者、臨時労働者、パートタイム労働者を含むすべての労働者に支払われている（働くヒトの総数の約 40 %が地域調整給を受け取っている）⁽⁸⁾。

地域係数は、タリフ部分ではなく、北部手当を除いた、平均賃金をベースとして算定されている⁽⁹⁾。将来的には、自然と気候帯を考慮して計算された生活費に最低賃金を近づけることによって地域係数の必要性がなくなることが展望されている。

北部手当（северные надбавки）は「極北及びそれと同等の地域に立地している組織に所属し働いているヒトの賃金に対する手当」であり、働くヒトを北部地域に引き付けることを目的としたインセンティブ支払いである。

極北及び極北と同等の地域で働く人々の労働規制の詳細は、現在、ロシア連邦の労働法並びにおよび 1993 年 2 月 19 日に発令された法令 No.4520-1「極北及び同等の地域で働く人々と生活する人々に対する国家保障及び補償につい

て」(http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1786/)のなかで規定されている。

北部手当はロシア連邦の31地域でー北部地域が3グループに分類されてー支払われているが、その額は北部地域での勤続期間によって異なる⁽¹⁰⁾。

極北地域(チュコトカ自治区、マガダン地域のセベロ・イベンク地区、コリヤク自治区、カムチャッカ地域のアリューシャン地区、北極海の島々)では、北部手当は6か月の勤務ごとに賃金の10%の額で支払われるが、賃金の100%以下に定められている。したがって、極北で5年間働くと、「2倍」の賃金を受け取ることができる。

極北の他の地域では、北部の手当は、賃金の60%に達するまで、6か月の勤務ごとに賃金の10%が支払われる。その後、勤続が1ヵ年長くなるごとに毎年10%の手当が設定されているが、上限は賃金の80%である。

極北地域に相当する地域では、1ヵ年の勤務に対して10%支払われる。但し、賃金の50%が上限である。

したがって、北部地域で5年間働いたヒトには最大で(賃金の給与の50%から100%の割合で)手当が支払われる。尚、この北部手当は(地域係数による支払いを除外した)すべての労賃に対して計算されている。

事例

ムルマンスク地方(ロシアのヨーロッパの地域の北部地域)に立地している企業で働くヒトの月額給与が26,000ルーブルであると仮定する。その内訳は、賃率の額13,500ルーブル、兼職への追加払い5,000ルーブル、プレミアム7,500ルーブルである。合計26,000ルーブル。

企業が所在する地域の法令によって、地区係数が1.5として設定されている。また極北地域の勤続年数に対するプレミアムは80%の金額で従業員に支払われる。とすれば、月給の総額は次のようになる。

賃率の額：13,500ルーブル

兼職への追加払い：5,000ルーブル

プレミアム：7,500 ルーブル

地域係数：13,000 ルーブル $((13500+5000+7500) \times 0.5)$

北部手当：20,800 ルーブル $((13500+5000+7500) \times 0.8)$

総月給：59,800 ルーブル。

現行の地域調整メカニズムは、市場経済のもとでは、地域調整の支払いが要請されると、生産コストが「高くなる」ために、時代遅れである。その解決策として、最低賃金を最低限の生活費の大きさに近づけることによって、自然条件と気候条件の違いを補うことが提案されている⁽¹⁰⁾。

第2節 プレミアム

ロシア企業では、原則として⁽¹¹⁾、タリフシステムを補足する制度として、プレミアム支払いが制度化されている。これは、企業レベルで独自の「インセンティブメカニズムを形成し、タリフシステムだけでは刺激されないパフォーマンス指標（定量的指標並びに定性的指標）の改善に対する物質的な関心を働くヒトのなかにうみだすことを目的」とした支払いであり、いわゆるボーナス（bonus）である。

プレミアム（премия）は労働ノルマを超えた成果に対して賃率に上乗せされて支払われる報酬であり、「経済的な意味では、プレミアムは通常の報酬ではなく、特別な業績への奨励である」、と解されている。そして、「企業のさまざまな目標を達成するように企業の働き手にインセンティブを与える経済的な方法」がプレミアム化（премирование）といわれ、時間払い並びに出来高払い労賃形態の枠内でおこなわれている⁽¹²⁾

プレミアムシステムは極めて多様であるが、最も一般的に見られるプレミアムは「当座の活動結果に対するプレミアム」である⁽¹³⁾。

プレミアムは、その特徴に注目して、つぎのように分類されることがある。

1) 目的ないしは任務

当座の活動結果に対するプレミアム、一回限りのプレミアム、特別なプレミアム

2) 刺激化の対象

個人的プレミアム、集团的プレミアム

3) 刺激化指標の数

単純なプレミアム 複雑なプレミアム

4) 支払いの増加の性質

比例的プレミアム、漸進的プレミアム、回帰的プレミアム。

当座の活動結果に対するプレミアムは個々の個人に払われるだけではなく集团的にも支払われている。個人別プレミアムは、個々のヒトが、特別なスキルや特別な能力が必要とされる作業ないしは仕事をおこなうときに、利用される。集团的プレミアムの目的は班や職場そして企業全体の全体的な結果に対する労働集団のメンバーの関心を生み出すことであり、プレミアムはチームに支払われ、その後、各自の個人的な労働貢献に応じてメンバーに分配される。

一回限りのプレミアム（これにも個人的プレミアムそしてび集团的プレミアムがある）には、その年の作業結果に基づくプレミアム支払い、特に重要なタスクを完了するための一回限りのインセンティブ、緊急の作業への支払い、さまざまなコンテストの結果に基づくプレミアム、展示会への参加への支払いなどが含まれる。これは、当座の活動結果に対するプレミアムとは異なり、より柔軟に、利用されている。

原材料資源の節約、新しい機器や技術の導入などに対して支払われる報酬が特別プレミアムと呼ばれている。

いずれにしてもプレミアムは相互に調整されて支払われてはじめて有効に機能するツールであり、個々の企業の現場では、労働組合委員会との合意のもとで作成された『プレミアム規程』があり、それに依拠して運用されている。

プレミアム支払いのあり方は当該業界の（労働の）特性によっても規定され、

その内容は — 独自の指標が作成されるなど — 多様である。図表 2 は貿易（商業）部門で広く見られるプレミアムシステムの事例である⁽¹⁴⁾。

図表 2 商業部門のプレミアム

プレミアムの種類	プレミアム支払指標	プレミアム支払条件	プレミアム支払の額
経営活動の基本結果に対するプレミアム支払	主要指標／小売業の場合：小売売上高（アルコール飲料販売を除く）、卸売業の場合：締結された契約に従って商品を供給する義務を 100 % 履行する 基本指標／貿易サービスの質、資材、財源、労働力の経済的利用	主要指標に対するプレミアムが少なくとも 50 % を占めなければならない 労働規律の違反、欠勤、タスクが完了できなかった場合には、プレミアムが完全にあるいは部分的に撤回される プレミアムはタリフ部分に一定の割合（%）として計算される	俸給（賃率）の 50 % 以下
年間活動結果に対する	所属企業における勤続年数	報酬は年間スケジュール通りに働いたヒトに支払われる プレミアムは（賃率（俸給）、手当と追加給、ボーナスを含む）平均月給に対する	勤続年数ごとに支払率が異なる。1-3 年：60 %／3-5 年：75 %／5-10 年：90 %／10-15 年：

プレミアム 支払		る一定の割合（％） で計算される 個人的な貢献を考慮 し、仕事の成果また は不作為に応じて、 報酬額が 50 ％の枠 内で増減される	100 ％／ 15-20 年： 110 ％／ 20-25 年： 115 ％／ 25-30 年 ： 120 ％／ 30-35 年： 125 ％／ 35 年以上 130 ％
生産実績と 特に重要な 課題の遂行 に対するプ レミアム支 払い	生産実績と特に重要な課題	賃率（俸給）に対す る一定の割合（％） で計算される 計画課題の一覧表が 事前に決められ発表 されている	プレミアム額 は制限されて いない
その他の業 績に対する プレミアム 支払い	ベテランには、長年 の非の打ちどころの ない仕事に対して／ 専門家の日など重要 な記念日に、高い業 績を達成したヒトに 対して／年金退職者 に対して	プレミアムの具体的 な金額は、利用可能 な資金を考慮し、成 果の重要性に基づい て設定される	プレミアム額 は制限されて いない

〔出典〕 Мазанкова, *Организация, нормирование и оплата
труда на предприятиях отрасли (торговли)*, с.189-191.

註

- (1) Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г., *Оплата труда персонала : учеб. пособие*, Изд-во БГУЭП, 2015, с.59
- (2) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.60
- (3) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.61.
- (4) Барышникова, Н.А., *Организация и оплата труда на предприятии*, Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ имени Г.В. Плеханова, 2016, с.154.
- (5) Барышникова, Указ. соч., с.155.
- (6) Барышникова, Указ. соч., с.155.
- (7) Барышникова, Указ. соч., с.156.
- (8) Озерникова & Носырева, Указ., соч., с.64.
- (9) Озерникова & Носырева, Указ., соч., с.65.
- (10) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.66-68.
- (11) Барышникова, Указ. соч., с.162.
- (12) Барышникова, Указ. соч., с.162.
- (13) Андреева, В.А., Шарапова, Н.В., “Премияльные системы, применяемые на промышленных предприятиях”, *экономика труда*, Том6, Номер1, Январь-март, 2019 (https://www.researchgate.net/publication/332499221_Premialnye_sistemy_primenyaemye_na_promyslennyh_predpriatiyah/link/5cca06184585156cd7c1a4ca/download;Babikova_VKR.pdf (http://tmnlib.ru:82/upload/books/VKR/2016/FEI/Babikova_VKR.pdf) (2010/06/25 アクセス)
- (14) Мазанкова, Т. В., *Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли)*, Директ-Медиа, 2015, с.189-191.

第5章

報酬パッケージ

第1節 報酬パッケージの多義性

コンペンセーション(報酬)パッケージ (compensation package) というタームがある。これは従業員が定期的に受け取る賃金を含めて所属企業からもらうさまざまな諸特典を組み合わせたものを指すコトバであり⁽¹⁾、ロシアでも“компенсационный пакет”として翻字され実践されている。但し、その具体的な内容にはかなりの幅がある。さまざまな概念規定が試みられているのはそのような現実の反映でもあるが、代表的には2つの定義が知られている⁽²⁾。

第1は広義の解釈であり、報酬パッケージは「組織内で働くヒトが受け取るすべての種類の支払いと特典」として理解されている。例えば、モルドヴィン(Мордовин, С.К.)は、報酬パッケージを、「働くヒトが、自分の時間、健康及び仕事の結果を組織に提供することに対する報酬として受け取る物質的または非物質的な報酬 (вознаграждение)」として — そして、「報酬パッケージ」概念の同義語は(欧米に起源を有し、ロシアの学術文献では比較的最近に現れ始めた)(埋め合わせ、補償という意味もある)「コンペンセーション: компенсация」である、と付言されている — 定義している⁽³⁾。同じような定義として、「報酬パッケージは、働くヒトが、時間、健康、知識、努力、仕事の結果などを組織に提供することに対する報酬 (コンペンセーション) として受け取る物質的な報酬と非物質的な報酬のセットであり、固定的な支払いと変動的な支払いの形態をとる金銭的な報酬及び会社が提供する一連の追加の社会的特典が含ま

まれる」(Талышева,Ю. & Н.,Бабынина,Л.С) ⁽⁴⁾があり、また、「報酬パッケージは、組織で働くヒトに提供される多様な性質の報酬の総体であり、ロシアの法律に準拠した支払い、並びに、組織の財務能力と報酬方針に基づいて、付加価値を犠牲にして雇用主の主導で行われる支払いが含まれる」(Поварич,И.П., Бабин,И.П.,Бабин,С.А.) ⁽⁵⁾が知られ、ゴレロフ(Горелов,Н.А.)は、上級管理者向けの報酬パッケージには「基本俸給、短期および長期のインセンティブ、ストックオプション、解雇補償、年金プログラム及びその他の特典」が含まれる、と解釈している⁽⁶⁾。

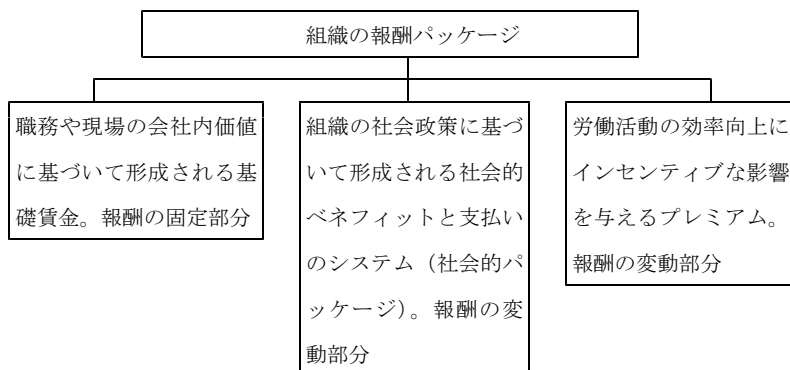
第2は狭義の解釈であり、報酬パッケージは報酬システムの一部として、金銭的及び非金銭的形態を取った一連の社会的特惠、財貨・サービスとして理解されている。たとえば、報酬パッケージは従業員が会社から受け取った追加的な特権のリストである(Мисина (Мишина,Н.))⁽⁷⁾、と言われたり、報酬パッケージは、賃金への追加、すなわち、働くヒトの生活水準を向上させる物質的な財貨である(Меграбян (Меграбян,А.))⁽⁸⁾、と主張されている。

したがって、「報酬パッケージ」は、広い意味では、まず組織内の働くヒトが受け取る金銭的な手段の全額、そして更にその上に、追加的なベネフィットや支払い並びに非金銭的收入及び非物質的なインセンティブが追加されたものとして理解されることになる。これに対して、狭く理解された「報酬パッケージ」は、組織で働くヒトが、賃金以外に受け取る、一連の社会的ベネフィットである。

このように「報酬パッケージ」が多様に解釈され実践されている現状を踏まえて、オゼルニコヴァとノスィレヴァは、狭義の定義に立てば、報酬パッケージを独立した概念と見なすことができる — それ故に、「報酬パッケージ」は「報酬」または「働くヒトの従業員の収入」という概念の類似物ではないことになる — ために、狭義の「報酬パッケージ」理解の方がより適切である⁽⁹⁾、と主張している。このような判断の妥当性に関しては今後の検討課題の1つであるが、概念上の問題は他にもある。

フェドチェンコ（Федченко,А.А.）によれば⁽¹⁰⁾、報酬パッケージは組織の働くヒトへの幅広い対応策の集まりであるが、基本的には、図表１のように３つのブロックに集約される。

図表 1

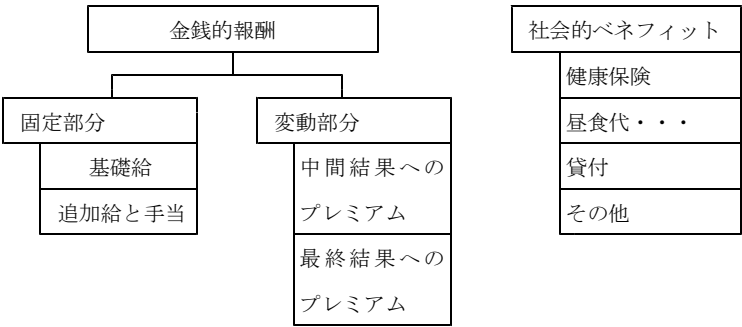


〔出典〕 Федченко, А. “Компенсационный пакет организации: подходы к формированию”, с.114.

ソスノヴィ（Сосновий,А.）⁽¹¹⁾は、組織で利用されている報酬パッケージは、３つの要因 — 基本的な労賃（基本賃金）、補完的な支払い（奨励金、プレミアム、ボーナス）、社会的ベネフィット — から構成されているとの立場から、図表２のように例示している。

これらは広義の報酬パッケージ解釈であるが、いずれの場合にも、その内容としてプレミアムが含まれている。

図表 2 報酬パッケージの内容と構造



〔出典〕 Sosnovy, A., “Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания”.

報酬パッケージを巡る議論（解釈）として、一方で、報酬パッケージには法律で規定されていない追加の（雇用主が自発的に支払う）ベネフィット（特恵や支払い）のみが含まれるという意見もあり、他方で、報酬パッケージには義務的なものと追加的な（任意な）ものという 2 タイプのベネフィット（→いわゆる法定福利と法定外福利）が含まれるという意見もある。このために、「報酬パッケージ」の概念をさらに明確にするためには、ロシアの学術文献で広く見られる「社会的（ソーシャル）パッケージ」概念との異同を検討する作業が必要になってくる。

第 2 節 報酬パッケージと社会的パッケージ

社会的パッケージとは何なのか？ ロシアではどのように理解されているの

か？ オゼルニコヴァとノスィレヴァに導かれて、手元の資料で確認すると、たとえば、フェドチェンコに拠れば、社会的パッケージは（報酬の変動部分として見なされる）組織の社会政策をベースとして構築される社会的な特惠や支払いのシステムであり、キバノフ（Кибанов, А. Я.）⁽¹²⁾たちは、社会的パッケージを（ヒトを物質的に非金銭的に刺激する）社会政策の実現形態として位置づけている。また、モスコフスカヤ（Московская, А. А.）⁽¹³⁾は、社会的パッケージを受け取る条件は（技能資格や労働貢献という制限要因ではなく）当該組織で働いているという事実そのものであるとの視点から、「社会的パッケージは、労働貢献に関係なく、（常雇いでフルタイムで働く）すべての従業員を対象とした社会的支払いと特惠のシステム」である、と規定している。

上記のような概念規定を見る限り、オゼルニコヴァとノスィレヴァの問題提起（⇒ ロシアの学界を概観すると、「《社会的パッケージ》と「《報酬パッケージ》」（狭義）概念は、原則として、ほとんど区別されていない、と結論付けることができるであろう。しかしながら、このような現状は — 異なる概念を用いるということは、そこに、それなりの独立した内容が込められている場合にのみ正当化されるものである、という立場から考えると — 大いに疑問がある」、という主張）は傾聴に値する問いかけである。そして、彼女たちは、自分たちの疑問に対して、つぎのように答えている⁽¹⁴⁾。

社会的パッケージは、オゼルニコヴァとノスィレヴァの理解に拠れば、法的に保障されている、換言すれば、雇い主が従業員に提供することが義務づけられている、特惠と支払いであり、（国家によって雇用主に権限委譲された）働くヒトへの社会保障が社会的パッケージの主要な機能として位置づけられている。具体的な内容に即して言えば、労働法は、雇用主に対して、つぎのような社会的ベネフィットを従業員に提供するように義務づけている。医療保険、年次有給休暇、一時的な障害休暇（病休）支払い、年金基金拠出金（保険料）、など。これらの社会的支払いはすべて、所有形態に関係なく、すべての組織に義務付けられるものであり、そのような義務の不履行は働くヒトの権利を侵害する行為である。社会的パッケージが社会的ベネフィットの「最低限の」（組

織に義務づけられた) 支払いであることが強調されている背景には、いまだに、雇用者による労働権の違反行為が見られ、あるいは社会-労働的労関係に「グレー・ゾーン」が残っているという現実がある。社会的パッケージを自立的に概念規定する試みはそのような現実の反映であり、現在のロシアの労働の世界にはそのように強調せざるを得ない必然性があるのである。

このような（オゼルニコヴァとノスィレヴァの）社会的パッケージ解釈は、ロシアの学界の流れで言えば、「狭義の」社会的パッケージ定義である。

これに対して、報酬パッケージは、彼女たちのなかでは、「法律で定められたものを超えて — 従業員に対して自発的に引き受けられた義務に基づいて — 雇用主が提供する一連の社会的特惠と支払い」として、理解されている。個々の組織の報酬パッケージは、当該企業の人事政策及び社会政策、財務状況、競争の激しさによって異なるが、現在では、いずれにしても、報酬パッケージは企業ブランドの重要な要素として認識され、会社イメージ向上のツールとして解釈されている。

同時に、この「報酬パッケージ」概念は、内容的には、オゼルニコヴァとノスィレヴァに拠れば、「ロシアにとって独特な用法」である。というのは、一方で、「報酬パッケージ」という用語は市場改革の文脈で積極的に利用されるようになった、という流れが、事実として、あるとしても、他方で、ロシア企業にはソヴィエト時代から自主的に社会的サービスを提供してきたという豊富な経験が蓄積されているからである。「ソヴィエト企業には従業員に社会的特惠と支払いを提供する優れたシステムがあり、働くヒトは、無料の食事、開拓者キャンプへの優遇バウチャー、療養所リゾート治療、無料医療などの法定外の利益が提供され・・・、このシステムは国家によって奨励され、比較的低い賃金をある程度補償して」きたという経緯がある、という訳である。

このような（オゼルニコヴァとノスィレヴァの）報酬パッケージ解釈は、ロシア

の学界の流れで言えば、「最狭義の」報酬パッケージ定義であり、同時に、ロシア独自の意味が込められた定義でもある。

* * *

ちなみに、「コンペンセーションの内容（広義の報酬パッケージ、言い換えれば、全体としての報酬システムの構造）を最も完全に分類」⁽¹⁵⁾した試みとして知られているのがポヴァリッチ（Поварич,И.П.）、バビン（Бабин,С.А.）そしてバбина（Бабина,С.И.）の著作『組織の報酬政策の作成と実現』（Поварич,И.П., Бабин,С.А.,Бабина,С.И.,*Разработка и реализация компенсационной политики организации*, Академия Естествознания,2011）で提示されているフレームワークである。

彼らは、報酬の内容を分類する基準として、

- ・ 報酬政策上の機能的役割
- ・ 支払い形態
- ・ 労働法への対応
- ・ 影響を受けるスタッフの範囲
- ・ 専門的能力及び労働成果との関係
- ・ 以前に受け取った報酬との関連
- ・ 支払いの規則性
- ・ 支払い時間
- ・ 支払い時期
- ・ 報酬支払いのための資金源
- ・ 報酬に関する情報の入手可能性

を抽出し、それらを軸にして、報酬システム（報酬パッケージ）の内容をコンパクトに整理するための枠組みを提示している（図表3）。

図表3 報酬の分類

分類基準	報酬のタイプ
報酬政策上の機能的役割	功績に対する報酬（基本的な報酬） 労働結果に対する報酬 社会的な性格の報酬 人的資本の開発に関連する報酬 労働活動関連費用の補償
支払い形態	現金支払い 株券、ストックオプション 製品やサービスの形での支払い
労働法との関連	労働法に準拠した報酬 雇用主のイニシャティブで支払われる報酬
影響を受けるヒトの範囲	全従業員に支払われる報酬 特定の範疇の人員に支払われる報酬 個々人に個別的に支払われる報酬
専門的能力及び労働成果との関係	専門的能力に基づいて支払われる報酬（基本給） 金額が労働の結果によって異なる報酬（ボーナス） 金額が所属組織や専門家グループによって異なったり組織タスクの解決具合によって決定される報酬
以前に受け取った報酬との関連	その金額が、以前に受け取った特典（年金 拠出金、有給休暇、病休支払いなど）によって異なる、報酬 その金額は以前の支払い金額とは関係のない、報酬

支払いの規則性	定期的に支払われる報酬 不規則に（一時的に）支払われる報酬
支払い時間	当座払い 後払い
支払い時期	現役（労使関係継続）期間中に支払われる報酬 年齢または障害によって雇用終了後に支払われる報酬
報酬支払のための資金源	製品の製造及び販売に関連するコスト 企業の利益 利益から生み出された企業のさまざまな金銭的ファンド 国が企業から強制的に拠出金を集め運営している中央集権的な社会・医療・年金保障関連ファンド
報酬に関する情報の入手可能性	情報開示 機密扱い

〔出典〕 Поварич,И.П., Бабин,С.А., Бабина,С.И.,Разработка и реализация компенсационной политики организации,Академия Естествознания, 2011 (<https://monographies.ru/ru/book/view?id=111>;<https://monographies.ru/ru/book/section?id=3738>)

図表 3 は — 報酬パッケージの個々の具体的な内容までは明示されていない
が — 報酬パッケージの内容が多岐に亘っていることを示している。

＊ ＊ ＊

そして、オゼルニコヴァとノスィレヴァは、(狭義の)「社会的パッケージ」と(最狭義で、ロシア的な意味が込められた)「報酬パッケージ」の具体的な内容を、それぞれに課された任務に配慮して統合的な構成要素(укрупненные элементы структуры)を抽出するという観点から — (ポヴァリッチたちの)先行研究の成果を踏まえて — 再構成し、比較検討している⁽¹⁶⁾。

彼らによって特定化された「統合的な構成要素」は、

- ・従業員の健康管理を目的とした支払い
- ・従業員の社会的な福祉への配慮を目的とした支払い
- ・従業員の物質的な福祉への配慮を目的とした支払い
- ・人材の育成と訓練を目的とした支払い
- ・立て替え払いの精算
- ・特典、ローン、クレジットの提供を目的とした支払い
- ・企業文化、レクリエーション、娯楽の推進・充実を目的とした支払い
- ・従業員家族の社会的支援を目的とした支払い
- ・職場での事故で負傷した従業員への社会的支援を目的とした支払い
- ・年金受給者の社会的支援を目的とした支払い

であり、それぞれの要素から見た(狭義の)「社会的パッケージ」と(最狭義でロシア的な意味での)「報酬パッケージ」の内容が — キセレヴァ(Киселева, E.A.)の研究⁽¹⁶⁾を引用する形で — 図表4のように整理されている。

図表4 社会的パッケージと報酬パッケージの構成

統合的構成要素	社会的パッケージの内容	報酬パッケージの内容
健康への配慮	連邦社会保険基金、連邦強制医療保険基金及び地域強制医療保険基金への保険料拠出(ロシア連邦税法第	自主医療保険 / 追加的な医療サービス / サナトリウム治療のための優遇プログラム / ウォチャアの提供

	264 条) / 従業員への一時的な障害給付金の支払い (ロシア連邦労働法第 183 条)	
従業員の社会的な福祉への配慮	産業事故及び職業病に対する強制的な社会保険への納付金(連邦税法第 264 条) / 退職金の支払い(連邦労働法第 178 条) / 組織の清算、人員削減の場合の従業員への保障と補償(連邦労働法第 180 条)	従業員の生命保険(事故に対する自主的な保険を含む) / 従業員の自動車保険、財産保険 / 解雇時の雇用支援(転職支援)
従業員の物質的な福祉への配慮	妊娠中の女性と子供を持つ女性のための国の助成金、出産手当、子供手当、介護休暇期間中の毎月の手当、子供が 1.5 歳に達するまでの育児手当(連邦社会保険基金から支出) / 子供が 3 歳に達するまでの親の休暇期間中の毎月の助成金(雇用主負担)	子供の誕生、結婚、病気、親戚の死亡時の従業員への物的援助 / 幼稚園に関連する費用の支払い / 育児親休暇を取っている従業員への給付金の支払いなど
人材の育成と訓練	資格を向上させるために従業員が教育訓練を受ける場合に、職場(職務)と平均賃金が維持されること	教育訓練、技能資格向上、再教育に必要な費用の全額または一部の支払い
	従業員とその家族の移転及び財産の輸送にかかる費用	別の地域で働く場合の家賃の全額または一部の支払い

立て替え払いの精算	の払い戻し（連邦労働法第 169 条） / 工具、個人輸送、設備及びその他の従業員が所有する技術的手段及び資材の使用に対する補償並びに減価償却の支払い、並びにそれらの使用に関連する費用の払い戻し（連邦労働法第 188 条） / 出張旅費の払い戻し、家賃の補填（連邦労働法第 168 条）	/ モバイル通信の全額または一部の支払い（企業のモバイル通信の提供） / 旅費の払い戻し（公共交通機関での旅行の支払い、旅行チケットの提供、タクシーサービスの支払い） / 旅費の支払い
特典、ローン、クレジットの付与	有害な労働条件で働く従業員への牛乳または他の同等に価値のある食品の配達、または牛乳または他の同等の食品に相当する金額の補償金の提供（連邦労働法第 222 条）	会社が製造した製品の割引 / 無料の食事の手配またはビジネスランチ、食品補助金の支払い / 従業員への無利子ローンの提供、対象を絞った無利子ローン / 優先的な住宅ローン貸付、住宅プログラム / ささまざまな種類の保険の割引の提供
企業文化、レクリエーション、娯楽の推進・充実	年次基本有給休暇の提供（連邦労働法第 115 条） / 年次有給休暇の追加提供（連邦労働法第 116 条）	従業員の個人的な利益を支援するプログラム、スポーツクラブを訪問するためのパスの提供 / 従業員の休息の家への旅費の全額または一部の援助、優先バウチャーの提供 / 有給休

		暇の追加提供
従業員家族のための社会的支援	法的には規定されていない	従業員家族の保険に対する全額または一部補助 / 従業員家族の休息旅行費用の全額または一部の支払い / 休息と療養所のための優遇バウチャーの提供 (従業員の家族へのリゾート治療、子供のヘルスキャンプへのバウチャー) / 従業員の子供のための就学前の施設の提供 / 従業員の子供たちの教育費の全額または一部援助
仕事時の事故で負傷した労働者及び死亡した労働者の家族に対する社会的支援	従業員の失われた収入の支給、並びに医療、各種のリハビリテーションのために必要な費用の負担、従業員の死亡に関連して発生する費用の負担 (労働法第 184 条)	職場での事故または職業上の病気の結果として苦しんでいる労働者への一時金支給 / 職場での事故、労働災害または職業上の病気の結果として死亡した従業員の埋葬に関連して発生する費用負担
年金受給者の社会的支援	連邦年金基金 (強制年金保険) への保険料 (連邦税法第 264 条)	企業年金プログラム / 年金受給者への休日支援 / 年金退職時における従業員への一時金支給

1 [出典] Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г., *Оплата труда персонала*, с.228-231.

ロシアにおいて「報酬パッケージ」がどのように理解されそして具体的に実践されているのか？ 本章では、幾つかの文献を参照してその現状を紹介してきたが、それらを（筆者（宮坂）が理解した限りで）整理すると、つぎのように文章化（図解）できるのである。

第Ⅰに、ロシアでは、報酬パッケージには広義のそれと狭義のそれがあるが、多くの文献ではどちらかが — 必ずしも明示的に区別されることなく — 用いられている。

（Ⅰ）広義の報酬パッケージ

組織内で働くヒトが受け取る（基礎賃金を含む）すべての種類の支払いと特典

（Ⅱ）狭義の報酬パッケージ

組織内で働くヒトが受け取る（賃金以外の）社会的ベネフィット
これが社会的パッケージ（広義の）として言われることがある

第Ⅱに、狭義の報酬パッケージ（広義の社会的パッケージ）は2つの部分から構成されているにもかかわらず、多くの場合、そのことに触れることなく、たとえば、「社会的パッケージ」というタームで一括的に使われている。

（Ⅲ）狭義の報酬パッケージ（広義の社会的パッケージ）の内容の一部としての社会的パッケージ（狭義）

これは法令で企業に支払いを義務づけている社会的ベネフィットである

（Ⅳ）狭義の報酬パッケージ（広義の社会的パッケージ）の内容の一部としての報酬パッケージ

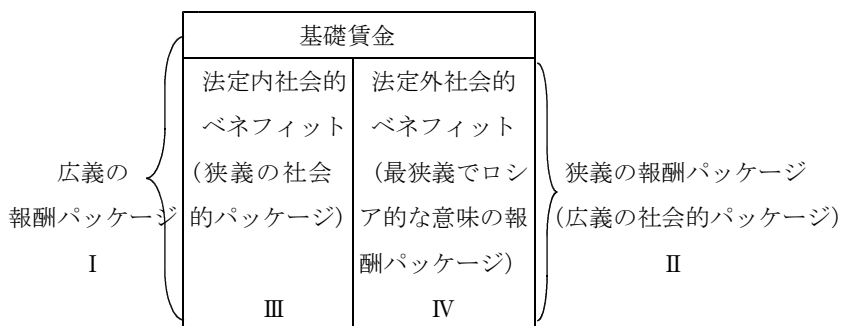
→ これが最狭義でロシア的な意味の「報酬パッケージ」と言われている

これは企業が組織の判断で（義務的な支払いを超えて）支払う社会的ベネフィットである

上記のことを踏まえてロシア（の学界や現場）で「報酬パッケージ」という名前で扱われている事象の内容を図解すると、図表5のように可視化できるのであ

ろう。

図表5 図解 報酬パッケージ：概念と実際



〔出典〕宮坂作成

従業員福祉の視点から言えば、日本企業で一般化している福利厚生（法定福利と法定外福利）に相当するのがロシアでは「（広義の）社会的パッケージ」であり、それは「（狭義の）報酬パッケージ」としても概念化されている。そして、それに基礎賃金を加えたものが「（広義の）報酬パッケージ」として解釈されている。— このような用法は欧米では「一般化している」— が、福利厚生が法定福利と法定外福利に分けられ、前者が「— おそらく、このような用法はロシアに特有な言い回しであろうが — （狭義の）社会的パッケージ」として称せられ、後者が「（最狭義の）報酬パッケージ」として解されることもある⁽¹⁷⁾。これがロシアの労働世界の現実でもある（とすれば、概念としても、実践としても、混乱している）。

註

- (1) 英辞郎に例文が載っていることから「報酬パッケージ」が欧米では良く知られた人事管理ツールであることがわかる。
- (2) Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г., *Оплата труда персонала : учеб. пособие*, Изд-во БГУЭП, 2015, с.59.
- (3) Мордовин, С.К., *Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16*, ИНФРА-М, 2000, с.206.
- (4) Талышева, Ю.Н., Бабынина, Л.С., “Компенсационный пакет: структура и мотивация в кризисных условиях”, *Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление*, 2009. № 1. с. 53–54. (<http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2009/01/2009-01-08.pdf> 2020/11/18 アクセス)
- (5) Бабин, С.А., Поварич, И.П., “К вопросу о теоретико-методологических основах формирования компенсационной политики организации”, *Вестник Кемеровского государственного университета*, 2008., № 1, с.115. (<https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-teoretiko-metodologicheskikh-osnovah-formirovaniya-kompensatsionnoy-politiki-organizatsii> 2020/11/18 アクセス)
- (6) Горелов, Н.А., *Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учеб. пособие*, Лик, 2007, с.372–374.
- (7) Мишина, Н., Пакет компенсаций становится обязательным. (http://www.ancor-group.com/labour_market/article/articleid/1486/ 宮坂未見)
- (8) Мергябян, А., В погоне за мотивацией (<https://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-3/05.shtml> 2021/01/15 アクセス)
- (9) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.224-225.
- (10) Федченко, А.А., “Компенсационный пакет организации: подходы к формированию”, *Вестник Воронежского государственного университета, СЕРИЯ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ*, 2008, № 1. (<http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/fedchenko.pdf> 2020/11/11 アクセス)

- (11) Сосновий, А.П., “Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания”, *Модели и методы управления персоналом*, Москва, 2001 (<http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article06/?id=1154954369> 2020/11/18 アクセス)
- (12) Кибанов, А.Я., Баткаева, И.А., Митрофанова, Е.А., Ловчева, М.В., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник* / под ред. А.Я. Кибанова, ИНФРА-М, 2011, с. 368.
- (13) Московская, А.А., “Рынок как фактор возрождения советских форм предоставления социальных льгот и услуг работникам промышленных предприятий” *Журнал исследований социальной политики*, 2007, Т. 5, № 3, с.299. (<https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-kak-faktor-vozhrozhdeniya-sovetskih-form-predostavleniya-sotsialnyh-lgot-i-uslug-rabotnikam-promyshlennyh-predpriyatiy> 2020/10/28 アクセス)
- (14) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.225-228.
- (15) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.227.
- (16) Киселева, Е.А., “Сравнительный анализ структуры компенсационного и социального пакетов”, *Известия Уральского государственного экономического университета*, 2015, No.2; Киселева, Е.А., “КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ: ТЕХНОЛОГИЯ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ”, *БИЗНЕС. ОБРАЗОВАНИЕ. ПРАВО. ВЕСТНИК ВОЛГОГРАДСКОГО ИНСТИТУТА БИЗНЕСА*, 2015, август № 3 (32) (<http://vestnik.volbi.ru/upload/number/s/332/article-332-1433.pdf> 2020/11/25 アクセス)
- (17) たとえば、「社会的パッケージは、雇用主が雇用下にあるすべてのヒトに提供しなければならない、最低限の特恵、保障及び補償であり、その構造は法令で定められている。報酬パッケージは、雇用主によって引き受けられた、働くヒトに対する自主的な取り組みであり、その内容は非常に多様であり地方条例で認められている」、というキセレヴァの見解(Киселева, “Сравнительный анализ структуры компенсационного и социального пакетов”, с.135.)はそ

の一例である。

第6章

タリフシステムの変遷

1991 年に市場経済へと再び体制転換したロシアでは、学界でも実務の世界においても、(欧米発の) 新しい概念が入っただけではなく、それまで根付いていた「旧く」「伝統的で」「重要な」概念も — 表舞台から消え去ったものもあるが — その本質的な内容が見直され、表記はそのままでも改めて定義され「新たな」意味合いで使われるようになるなど、混乱が生じてきた。本書との関連で言えば、賃金(労賃)や所得などはその象徴的な事例であり、その賃金に関して言えば、2003 年に執筆されたイヴァノフ(Иванов, В.М.) の論文に書かれている文言をそのまま借用すると、学術文献では約 20 ほどの定義が提示されているが、その「大多数が現在の経済運営の諸条件に一致したものではない」⁽¹⁾状況が続いてきた。このような事情も賃金が理論的にも実践的にも(多様な解釈を生み出す)複雑な事象であった(事象である)ことを示している。

そのイヴァノフは、実践的な視点から、言い換えると、「賃金がどのような様式で支払われているのか → 賃金の決め方」という観点から、市場経済に移行したロシア企業における労働支払いのメカニズムに焦点を当てて、賃金について論述している。本章は、イヴァノフなどの所説を参考にして、タリフシステムに内在しているロシア的な特色を抽出するものである。

社会システムにおける賃金のあり方を改めて確認しておく、「中央集権的な計画システムのもとでは社会構成員の労働と消費の尺度の等価性原則に基づいて財貨を配分することが勤労者にブツ的な生活財貨を保障する唯一の手段で

あったとするならば、市場経済では、そのような財貨が、中央から配分されるのではなく、個々の具体的な場で、賃労働者の技能資格や時間を賃金及び利潤参加からの所得と直接に交換するという原則に従っておこなわれる。このようなシステムのもとでは、賃金は、国家によって労賃に配分される国民所得の一部ではなく、賃労働者の労働支払いのために、労働契約と労働結果に応じて、企業家によって支出される、企業家の所得の一部分なのである」⁽²⁾。これがイヴァノフの基本的な賃金観であり、彼は、体制転換によって労働への支払いを巡る環境が根本的に変化したことを確認した後に、ILO の 95 号条約（賃金保護）（1949 年）を参照してつぎのように述べている。「《賃金》は、遂行される作業あるいは作業時間単位に対して、組織によって働くヒトに支払われる、金銭的報酬を指しているタームである。賃金は、遂行される作業（実現されるサービス）に対するヒトへの報酬でありそして同時に望ましい労働生産性達成への動機付けを目指している。組織が競争力ある額で報酬を支払わないならばそしてまたヒトを所与の場所で仕事へと刺激するような支払表を持っていないならば、その組織は労働力を雇いそして維持できなくなるだろう。いかなる組織においても、賃金は、その機能を遂行するためには、正しく組織されなければならないのである」⁽³⁾、と。

「賃金を組織する」とはどのようなことを意味しているのか？ 労働の量及び質を労働への支払いと相互に関連付けながら賃金を決めることが、ロシアの文脈では、「賃金の組織化」であり、それは幾つかの部品（構成要素）を利用しておこなわれている。一般的には、構成要素として、労働のノルマ化、タリフシステム、賃金の形態とシステムが知られているが、その中核に位置づけられているのがタリフシステムである。

タリフシステムは、「労働支払いを格差づける主要な道具」⁽⁴⁾であり、具体的な内容に即して言えば、働くヒトの賃率や俸給を定め遂行される作業に対する報酬額を決める際に利用される、諸々のノルマーフ（賃率と俸給、賃率表と職務俸給表、賃率・技能資格便覧、地域係数、タリフシステムと連動したさまざまな付加給や手当）の総体である。市場経済のなかに投げだされた企業はそ

のような労働の賃率格差付けシステムを自律的に利用できるようになったが、いまだに、しかしなら、連邦レベルで集権的に作成された諸々の事項が「推奨」という名のもとでほとんどの企業の立場に非常に具体的な（眼に見える形で）影響を与え続けており、新たな（運用上の）問題が生まれている。

現在、企業は、基本的には、「統一賃率表」に依拠することを勧められ、その規范文書には 18 の賃率等級（支払いグループ）が記載されている。それはブルーカラーとホワイトカラーの労働の複雑性の相違をもとに定められたものであり、それらのなかの 8 等級までの賃率が（ブルーカラー）労働者に適用されている。

「統一賃率表」においては、賃率（俸給）が、等級ごとに、遂行される作業の複雑性と働くヒトの技能資格だけに応じて格差づけられ、記載されている。言い換えれば、それは賃金を格差付ける諸要因のなかの複雑性と技能資格のみが考慮されたツールである。そして、その他の格差づけ要因（労働の条件、困難性、緊張性、作業の意義、個人的労働や集团的労働の量的結果及び質的結果）は、付加給、手当、プレミアム、報酬などの賃金組織の諸要因を借りて、考慮されている。

ロシア企業では、一方で、賃率（俸給）が働くヒトの賃金を全体として決める基礎として利用され、他方で、統一賃率技能資格便覧（Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих）（あるいは月額俸給が定められている）技能資格便覧（квалификационный справочник профессий рабочих）そしてホワイトカラー技能資格便覧（квалификационный справочник должностей служащих）が作成され、それを利用して、特定の等級に働くヒトが貼り付けられている。これがタリフシステムである。しかし、このタリフシステムには限界があり、例えば、タリフ等級内の労働の複雑性や同一の等級に貼り付けられたヒトの技能の相違のような労働の質の相違を考慮することはできないし、それらを実際に反映しているものではない。それらの相違は、原則として、生産物の品質、各種の資源の節約などに関連した指標を作成しそれを利用して最終的な労働結果を比較するという作業を通して可視化されてきた。

ロシアのタリフシステムはこのように（なによりもまず、熟練労働と非熟練労働そして重労働と軽労働の相違が考慮された）「熟練労働者を企業に定着させること」を目指して構築された制度であり、その基本的な部品は、市場経済に移行するまでは、中央集権的に、すなわち、ソヴィエト連邦共産党とソヴィエト政府によって — 全ソ労働組合中央評議会に主導された労働組合組織の参加のもとで — 一元的に定められていた。賃金の国家規制が確立していたのである。但し、タリフシステムは一定不変なものではなく、ロシア「国の発展のすべての歴史的な段階で」、幾度となく改善され、「労働支払いの組織化という領域で重要かつ主要な役割を果たして」⁽⁵⁾きたのである。

以下、タリフシステム変遷の流れを確認し、その作業を踏まえて、そのロシア的な特質そして意味を探ることにする。

第1節 タリフシステムの史的変遷

ロシアのタリフシステム改革の流れが（冒頭で名前を挙げた）イヴァノフによって研究され、その成果として、2013年に、「タリフ労賃システムの変容：その史的側面」と題された論文が（オレンブルク国立農業大学（Оренбургский государственный аграрный университет）の紀要に）公表されている。本章では、彼のその論文に学び — 同時に、スコヴペニィ（Сковпень, В.А.）などの研究成果を必要に応じて参照する形で — ロシアのタリフシステムの変容をまず概観する⁽⁶⁾。

ロシアのタリフシステムの発達には7つの時期に区分されるような段階を経て今日に至っている。

第1期：1917-1921年

ロシアに初めてタリフシステムが導入されたのは1917年12月であり、鉄道輸送に従事する労働者に適用されたのがその始まりである。当時のソヴィエト政権の最大の優先課題は鉄道を速やかに運行させることであり、そのためには鉄道業務に従事する労働者に定額の労賃を保証することが必要不可欠な措置であると考えられていた。そして半年後の1918年7月に、モスクワとペテルブルグの巨大工業センターのソヴィエト機関で働く労働者と職員の労働支払いのために賃率表が定められ、ソヴィエト機関で働くすべての労働者と職員が、遂行する仕事の責任とその量及び労働の複雑さが考慮されて、4つのグループに配分され、賃率表の幅が等しく1:2.3に決められた。その後、賃率表の適用が公式に認可され、賃率表が国のすべてのソヴィエト機関に普及するに至った。

1919年1月に第2回全ロ労組大会が開催され、勤労者の労賃を一国レベルで明確に秩序づけて（労働協約契で定められていた多様な地域賃率の廃止、統一タリフシステムの作成と導入を主内容とする）方針が採択され、大会後、金属産業労組が35等級の賃率表を作成した。等級間の格差は1:5に設定（35等級で支払われるヒトの賃金は1等級のヒトの賃金の5倍である）され、労働者は1等級から14等級までの等級に貼り付けられて支払われ、職員、技術労働者（ИТР）、管理者は15等級から35等級で支払われる仕組みである。そしてこのタリフシステムが国民経済のすべての部門で働くヒトの労賃の基礎として利用された。

この最初のタリフ改革の時期に、主食の価格水準に対応するために（地域ごとに格差付けられた）最低賃金が定められた。また、国防強化に不可欠な産業部門に労働力を定着させるために（他の産業で雇用されている労働者よりわずかに高いレベルで）いわゆる突撃配給（ударные пайки）が実施されたのもこの時期である。

第2期：1921-1931年

1921年4月に、人民委員会議（Совнарком）が法令「労働者の労賃の調整」そ

して「タリフ問題の基本的命題」を公布し、その後 1921 年末には第 11 回ロシア共産党全ロ会議が開催され「経済復興に関する党の基本的課題」が決議され、労働組合中央評議会と労働人民委員会に対して新しい賃率表を作成することが要請された。このような経緯を経て、1922 年になるとその実現が具体的に目指され、さまざまな国民経済部門で働く労働者と職員のために 17 等級からなる新しい賃率等級が導入された。等級間の格差はかなり拡大され、労働者では 1 : 3、職員では 1 : 8、技術労働者では 1 : 2.5 に設定されている。

第 2 次タリフ改革（1921-1922 年）の時期に賃率・技能資格便覧の作成と導入が目指された。

第 1 次 5 ヶ年計画の時期に、賃金の組織化に深刻な欠点があることが判明し、タリフシステム改革の必要性が生まれた。これは工業や建設業が急速に発達し更には農業が根本的に変革されたためである。人民委員会は 1925 年に決議「国家机关職員の賃金の標準化について」（http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_2509.htm）を発令し、労働支払い組織の整理、そのノルマ化並びに根拠に乏しい支払いの廃止の必要性を指摘した。この法令を受けて、職務俸給表がはじめて作成され導入されるに至った。職務の性格や作業量を勘案して一覧表が作成され、スタッフ表が確立され、一定の俸給が定められたのである。

ちなみに、この時期は「等しい労働には等しい支払いを（同一労働同一賃金）」原則が相対的に実現された時代であり⁷⁾、上記の 09.06.1925 決議にはつぎのような記述が見られる。「責任と技能の高さが等しい職務の俸給は、可能であれば、すべての機関において — ただし、国家予算あるいは地方自治体の予算からの資金調達の方法そして地域（エリア）の特徴が考慮されるが — 同じでなければならない」。

第 3 期 : 1931-1956 年

1930 年代は社会主義的工業化が進められた時期であり、その課題解決のために現行のタリフシステムの改変が必要になった。工業化の時期に、重工業企

業で働くヒトに物質的に関心を抱かさせることが必要である、と考えられたのである。この問題は、1931年に、人民経済最高評議会と全労組中央労働組合評議会の幹部会で審議された。これが第3次タリフ改革の始まりである。新しい賃率表では、格差が1:3.6に設定されている。

第3段階のタリフシステム改革では、出来高払い労働者と時間払い労働者の賃率の額に格差が導入された。

1938-1941年は、つぎの第4段階の労賃組織化調整に向けた準備活動がおこなわれた時期である。1938年に、人民委員会議が新しい賃率・技能資格便覧導入手続きを定めた決定をおこなっている。また、1941年2月に、第18回全ソ党会議が、党組織及び経済組織に、「賃金の分野で、良く働いているヒトに対して、労働者には出来高払いシステムの形でまた熟練労働には非熟練労働に比べてより多くの額で、厳密にそして一貫して物質的奨励原則を実行に移すこと」を求めた。しかし、この新しい賃金調整は、戦争に邪魔されて、実現されることなく終わってしまった。

1931-1936年に作成されたタリフシステムは20数年に亘って機能してきたが、これは多くの点で時代遅れとなり、その結果、労賃の組織化に欠陥が現れていた。具体的な事象を挙げると、賃率の額が — 実質賃金が上昇しても — 長期に亘って据え置かれ、その結果、労働者の賃金に占める賃率部分の比重は低下し、そのことがタリフシステムが果たすべき基本的な機能（賃金の規制者としての機能）の弱体化につながっていった。そしてまた、労働のノルマ化も、本質的に、その機能（科学的な根拠に基づいて労働の支出を測定すること）を果たしていなかった。当時、出来高（時間）ノルマは長らく改訂されることなく、時代遅れとなり — ノルマは労働の技術的装備の成長、人員の技能資格の向上、先進的な生産経験を反映したものでなければならないにもかかわらず — 明らかに過小評価されたものになっていた。その結果、労働時間が無駄に費やされたときでさえも、ノルマは超過遂行され、一部の企業では、ノルマの平均達成水準は200%以上に達していたと言われている。

また、多数の賃率表や賃率が存在し、労賃に大きな混乱が生じていた。機械

建設業の企業だけでも 971 の賃率と 845 の賃率表が存在し、工業全体では、約 1900 の賃率表が、存在していた。そして、例えば、若干の賃率表は労働者をして技能資格向上を刺激することがなかった（6 等級からはじまる等級間の格差は 4-6 % であった）。また、現行の支払いシステムは困難な労働条件の仕事を刺激していなかった。高温で熱く困難な作業や有害な条件下の仕事に従事していた労働者の賃金は（収入の良い手当を入れても）標準的な条件で作業している労働者の平均賃金水準とほとんど異なっていなかったのである。

更に付け加えると、当時の賃率・技能資格便覧は生産技術やテクノロジーの進歩を反映していなかったし、そこには、労働者の高まりつつあった文化技術水準や新しく生まれた職業も考慮されていなかった。その結果、同一の技能資格を持ち — 確かに管轄省庁は異なるが — 同じ系統の企業で働く労働者が異なる等級で処遇されるという事態が生まれていた。彼らの賃金が異なっていたことが、当時、流動性を引き起こしていた一因となっていたのである。

このような状況のなかで、1946 年に、統一システムが定められ、生産プログラムの遂行及び超過遂行並びに原価引き下げに対して技術労働者（I T P）にプレミアムが支払われるようになった。いわゆる大祖国戦争まで機能してきた集団的プレミアムの源泉が復活したのであり、これはその後企業フォンドと呼ばれるようになった。

新しいタリフシステムを正当化する規範文書を作成するために、1955 年に、人民委員会議付属として労働・賃金問題国家委員会が創設された。委員会の課題は、賃金と労働ノルマ化を根本的に改善し、賃金の部門間及び部門内の最適な体系化並びに地域的調整を実施し、労働資源節約の観点から生産技術導入計画を締結し、労働・賃金問題に関する法律の草案を作成することであった。

第 4 期：1956-1976 年

働くヒトの労賃組織を整理するという問題は引き続き第 20 回及び第 21 回党大会で議論され、そこでの決定をベースとして、タリフシステムの根本的改革

に関連した具体的な方策が作成された。労働支払い改善の第4期に入ったのであり、それは1956年から1964年迄を含む8カ年以上に亘っている。この時期には2つの課題の解決を念頭に置いて労働支払い条件の新たな改善がおこなわれた。第1に、低賃金者と高賃金者の賃金水準の格差を低賃金及び中程度の賃金を増額させることによって縮小すること、第2に、労働者と職員の労働結果に対する物質的関心を強化することであり、それぞれの部門で働くヒトの賃金を統一すること、経済的に有効な賃金システム及び労働支出ノルマを作成し導入することも目指された。

賃金を労働条件に応じて格差づけるために、2つないしは3つの賃率が適用されることになった。低い賃率は標準的な労働条件でおこなわれる仕事用であり、高い賃率は健康に有害な労働条件下の作業に従事し困難な仕事を遂行している労働者に適用され、最も高い賃率は特に困難で特に健康に有害な条件下で従事している労働者に適応されていた。賃率の額の相違は部門によって異なるが9-15%である。

工業で働くヒトの賃金における賃率部分の割合は大幅に増加し、出来高払い労働者では(45-55%に代わって)70-75%、時間払い労働者では80-85%を占めるようになった。また新しい賃金表の導入によって労働のノルマ化の改善が促進され、生産条件や集団に提示された課題に応じた賃金形態や支払いシステムが導入されるようになっていった。主要工業部門における技術的に根拠付けられたノルマの比重は70-80%（機械建設業では50%）まで増加している。

タリフシステムの規范文書の数著しく削減された。例えば、適用される賃率表の数は1900から20に減少し、賃率の数も数千から50へと減らされた。

そしてタリフ改革に沿って、統一方法論に従って、部門別賃率・技能資格便覧及び（部門間に共通する職業については）統一賃率・技能資格便覧が作成された。その結果、労働者の同一作業と職業のタリフ等級化や平均賃金水準に統一性が生まれたのである。

また、管理者、技術労働者（ИТР）及び職員の労賃の整理を目的に、一方で、それぞれの部門ごとに統一職務俸給システムが作成され、他方で、管理者、

技術労働者（ITP）の労賃ごとに企業をグルーピングする指標も作成され、規模、生産のタイプと複雑さ、労働者の人数、生産性を考慮して、企業がグルーピングされるようになった。

この時期の事情は、1965年に刊行された『経済エンサイクロペディア』の項目「タリフシステム」（*Экономическая энциклопедия. Промышленность и строительство, Советская энциклопедия, Т.3, 1965.*）（執筆者：Каринский С.С.）（宮坂未見）のなかで（数字が上記で示したものと多少異なっているが）つぎのように記述されている。「（1956年から60年に実施された）労働者と職員の賃金を調整する過程では、多数存在していた賃率表と賃率を整理すること、働くヒトの賃金に占める賃率の額の比重を高めること、賃率表に記載される等級の数を減少させること、高い等級と低い等級の賃率格差を正しく設定することに主要な力点が置かれた。その結果、賃率表の数は約2000から10に削減され、第1等級の賃率の数が数千から30まで削減され、俸給表の数も700から30-35まで削減された。出来高払い労働者の賃金に占める賃率で支払われる労賃の割合は70-75%まで増加し、時間払い労働者のそれは80-85%まで増加した。それまで存在していたタリフシステム組織化の深刻な欠点を排除するために、所管省庁に関係なく、部門別に賃金率を構築するという新しい方法が作成されたのである」⁽⁸⁾。

簡潔に整理すると、1956-1964年のタリフ改革によってつぎのことがおこなわれたのである。

第1に、より高い賃率が導入され、その結果、賃金に占める賃率の額の比重が著しく高まる、

第2に、低い等級と高い等級の間の格差が小さくなり、熟練労働者と余り熟練が高くない労働者の労賃間の格差が縮小される、

第3に、困難な複雑な責任ある労働へのより高い支払いが保障される、

第4に、数多くあった賃率表、賃率そして職務俸給表が廃止される、

第5に、労働のノルマ化、賃金の形態とシステムが整理される。

しかし同時に、第4次タリフシステム改革の始まりとともに、労働と生産の

組織化に大きな変化が生じ、技術が改善され、働くヒトの技能資格及び文化技術的水準の向上を求める流れが生まれ、国民経済の構造も変化していった。つぎの段階のタリフシステム改革が必要になったのである。

第5期：1976-1986年

1976年に発表された「1976-1980年のソ連邦国民経済発達の基本方向について」において、賃金改善の基本的な方向性が公式化され、そこで提示されたつぎのような措置が賃金分野において実施されたのが第5期である。

- ・労働生産性向上、科学技術の進歩の加速、製品品質の向上とそのコストの削減における賃金の刺激的な役割の強化
- ・賃金に対する国家規制・調整の基礎としてのタリフシステムのより一層の改善、労働者の技能資格と彼らのパフォーマンス向上を刺激する役割の拡大
- ・労働者と職員のプレミアムシステムの改善、プレミアムと労働結果、製品の品質、生産目標の達成、技術的に基礎付けられたノルマとの連動の強化
- ・労働規律の強化及び従業員流動性の減少において果たす労賃の役割の強化

第6期：1986-1991年

1986年9月17日に、党中央委員会、閣僚会議そして全労働組合の中央組合評議会の名前で、「国民経済の生産部門で働くヒトに対して賃金組織を改善し新しい賃率と俸給を導入することについて」（決議 No1115）（<http://ocs.cntd.ru/ddocument/9043655;https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1115400-86#Text>）が発令され、「複雑さが等しい労働には等しく支払う」原則に基づいて賃金を格差付ける⁽⁹⁾新しい賃金改革がはじまった。これがタリフシステム変容の第6期である。

省庁、企業合同、企業などのすべての組織に、下記のことを担保できるような形で賃金システム全体を改善することが求められた。

- ・賃金を生産の最終結果及び労働の量と質に全面的にかつ厳格に依存させるために必要な諸条件をつくりだし、労働の尺度と消費の尺度に対する統制を強化すること
- ・道徳的及び物質的インセンティブ・システムの照準を — 質が働くヒトの職業的な成熟度を評価する主要な基準であることを念頭に置いて — 製品と実行される作業の品質を根本的に改善する方向に合わせること
- ・労働集団が稼ぎ出した資金の範囲内で、賃金をあげたり改善すること
- ・賃金フォンドの支出に関して企業や組織の自律性を拡大すること
- ・物質的及び道徳的インセンティブの効果的なシステムを — 労働集団の役割を高めるなかで — 構築すること（労働集団が稼いだ資金は当該集団の処分に委ね、仕事の全体的な結果に対するそれぞれのヒトの貢献に応じて物質的に刺激されるように利用されるべきである）
- ・労働者、スペシャリスト及び職員の（利用可能な資源の動員、ベストプラクティスの普及、良心的で質が高く生産性も高い作業に対する）関心を強化すること
- ・無断欠勤や労働及び生産規律の違反に対する従業員の責任意識を高めること
タリフシステムの改革、労働ノルマ化の質的向上、進歩的な労賃及びプレミアム形態の導入、付加給や手当と労働の具体的な業績との連動の強化をベースとして、賃金組織が改善されるような方向付けが打ち出されたのである。

そして上記の 1986 年決議が実行に移される過程で、新しい（既存のものとは比べて 20-35 %高い）賃率と俸給が導入された。同時に、働くヒトの月平均賃金に占める賃率の割合が 70-75 %に達した。そして工業業部門の企業と組織における賃金形成方法がノルマチーフ型に切り替えられた。この賃金改革は労働者だけでなく、管理者、スペシャリストそして職員にも及ぶものであり、技術的な労働の威信が初めて認められ、管理者、スペシャリストそして職員の職務俸給が平均 30-35 %引き上げられ、プレミアムのインセンティブとしての役割も高められている。

1987 年 1 月 1 日以降、新しい賃率や俸給が — その財源が明確に指摘され

て — 導入され、同時に、技術労働者に新しいプレミアムシステムが適用されるようになった。また、労働ノルマ化の問題に大きな関心が払われ、それぞれの部門や省庁において部門間並びに部門別のノルマ及びノルマチーフのリストが作成され、それらの企業や組織への適用が義務づけられた。更には、ノルマチーフ研究機関（*нормативно-исследовательская лаборатория*）が創設され、その活動の改善に向けた措置が動き出し、その後、賃金改革は非生産部門にも及んだ。ロシアの社会と経済は、しかしながら、その流れのなかで根本的な変革を受けることになった。

ソ連邦の崩壊そして市場関係への移行が国と社会のすべての生活領域を大きく変えたのである。

第7期：1991年-現在

新しい市場経済のもとで賃金改革が実施され、その過程で、国家と企業そして働くヒトの労賃を巡る諸関係が大きく変わっていった。厳格に集権化されたタリフシステムを企業レベルで賃金組織の主要な要素として再び構築することができなくなる時代の到来である。国家によって社会的に保障されるのは最低賃金額だけとなった。国家的な集権的な規制・調整から集団-契約的な賃金管理形態への移行が生じ、その結果、労賃の組織化領域における企業の自主性が大きく拡大したのである。

1991年1月1日に「企業と起業家活動について」（<http://www.ru-90.ru/25-12-1990-2-%E2%84%96-44>）が発令され — 数か月前に採択された「ソ連邦の企業について」では、企業は、労賃を、働くヒトの職業や技能資格並びに遂行される仕事の複雑さや条件に応じて労賃を格差付けるベンチマークとして国家的な賃率と俸給を利用できる、と言われていたが — 集権化された労賃の賃率条件が撤廃された。働くヒトの労賃形態やシステムそしてその額及びその他の所得を企業自体が自主的に定められるようになったのである。法律によって義務づけられたのは働くヒトに保証された最低賃金を支払うことそして安全な作業

条件及び社会保護措置を提供することである。

ロシア連邦の（公営セクターではなく）市場（民間）セクターの企業では、現在、それぞれ独自の、当該企業に相応しい、その企業の経済的な可能性や経済的成果の安定性に規定された、賃率支払（特に、絶対額に関しては）がおこなわれている。しかし同時に、支払いの賃率的な条件の相対的な相違という観点から見ると、個々の企業において（いまの時点で）機能しているタリフシステムはこれまで（中央集権的に規定されて）機能していた格差付けシステムを
－ 多少のデコボコが見られるが － 踏襲したものになっている。

以上が、ロシアの労働の世界で生じたタリフシステム変容の基本的な流れである（図表 1 参照）。

図表 1 タリフシステムの生成と発達の基本的な段階

段階 (年代)	重要事項	基本文書
I 1917-1921	タリフシステム (35 等級) の導入、	ソヴィエト連邦人民委員会の法令と指令、最初の労働法典
II 1921-1931	統一技能資格便覧、職務俸給表の作成	法令「タリフ問題の基本的命題」
III 1931-1956	8 等級賃率表の作成、出来高払い労働者と時間払い労働者の賃率額に格差導入	国民経済最高評議会と全組合連合中央評議会の決議「石炭産業と冶金産業における賃金制度の再構築について」
IV 1956-1976	賃率表と賃率額の縮小、賃金増額	ソヴィエト連邦共産党の年次大会及びその総会の決議
V	タリフシステム、プレミア	第 25 回党大会決議「1976-

1976-1986	ムシステム、賃金形態・制度の改善	1980 年のソ連邦国民経済発達の基本方向について」
VI 1986-1991	賃金フォンド支出に対する企業の自律性の拡大、働くヒトの労働結果への関心強化、新しい賃率表と賃率額の導入、賃金フォンド形成に関する新たなノルマチーフへの移行	党中央委員会、閣僚会議そして全労働組合の中央組合評議会の決議「国民経済の生産部門で働くヒトに対して賃金組織を改善し新しい賃率と俸給を導入することについて」
VII 1991-現在	市場経済セクターの企業では独自のタリフ条件が機能し、公営セクターでは統一賃率表が機能する	ロシア連邦の労働法典。国がタリフ条件を推奨し、最低賃金を通じて賃金を規制する

〔出典〕Иванов,В.М.,“ Трансформация тарифной системы оплаты труда: исторический аспект”,с.175.

市場経済のもとでの活動への移行を余儀なくされたロシア企業における労働支払いの変化はスコヴペニィによって — 上述の（イヴァノフに倣って整理してきた）タリフシステムの変容の有り様を補足する形になるが — つぎのように纏められている。

スコヴペニィがソ連邦のタリフシステムに影響を与えた政府決定として重要視しているのが 1987 年 6 月に制定された法律「国営企業（企業合同）について」（Закон «О государственном предприятии (объединении)» (<https://ed-glezin.livejournal.com/1019582.html>) と 1990 年 6 月に制定された「ソ連邦の企業について」（Закон СССР «О предприятиях в СССР» от 4 июня 1990 г. № 1529-1）(http://www.ru-90.ru/content/ob_arende) であり、特に（後者の 22 条に記載されて

いる)「働くヒトの労賃の形態や額そしてその他の種類の報酬は企業によって独自に定められる」という文言である。彼女がこれらの公式文書に拘った理由は、「この決定によってそして更には経済に生まれたその他の諸変化の結果として、タリフシステムではなく、物質的刺激化ファンドから支払われる部分が働くヒトの賃金全体において大きな割合を占めるようになった」⁽¹⁰⁾からである。

これらの政府決定を、「国家によって直接に規制される唯一のこととして残ったのがタリフシステム(賃率表、賃率と俸給、賃率・技能資格便覧)である。企業は、本質的には、賃金ファンドも物質的奨励ファンドもそして更には企業の処分に任されたすべての純利益を自由に処分することができるようになった」、と読み解いているのがヤコヴレブ(Яковлев, Р.А.)である⁽¹¹⁾。

スコヴペニィは、ヤコヴレブの見解を更に深く — 労働還元の視点から — 読み替えて(タリフシステムそのものの変容に焦点を当てて)、ロシアの労働世界は、体制転換後、混迷を深め、いまだに労働還元の「新しい」ツールを確立できる状況には至っていない、との立場から、その現状をつぎのように診断している⁽¹²⁾。

1) 労働還元は、「さまざまな種類の労働を標準として採用された労働に要約するメカニズムであり、その標準労働は」何かと尋ねられれば、それは「従業員と雇用者の間で賃金に関して生まれる相互作用の過程で客観的に形成され、適切な組織的および技術的諸条件のもとで従業員が標準的な労働成果を達成したときに労働力をその量と質において再生産することを保障する労働である」。そのような労働還元は、ロシアでは、タリフシステムの形態をとっておこなわれてきたが、そこには、実質的な(内容上の)制限要因(パラメータ: parameter)と経済的な制限要因がある。実質的な(内容上の)制限要因とは労働のタリフ的なノルマ化(仕事を等級別に記述し便覧のなかに明記すること)であり、経済的な制限要因とはタリフ的な労働支払い(賃率係数や賃率の設定)を指している。前者のタリフ的な労働ノルマ化は、より具体的に言えば、働く

ヒトの労働の質的な違いを（働くヒトの技能資格、仕事がおこなわれる諸条件、それぞれの仕事の意義に応じて、労働（職務）義務の範囲を明確に記述することによって）定めることであり、その結果が労働の複雑さや条件そしてその意義に応じた仕事のグルーピングであり、そのグルーピングを便覧に記述することである。

2) したがって、タリフシステムを研究する場合には、賃金に占めるタリフ部分の割合、タリフシステムに対する国家的な規制・調整の程度、及びタリフシステムの制限要因といった事象を区別・抽出して解明することが必要になってくる。

3) この視点から見ると、スコヴペニィに従えば、社会主義のもとでは、労働還元が、同一労働同一賃金という社会主義的な原則に制約されて、賃金タリフシステムという形態を通しておこなわれていた。この原則を実現するために国家レベルで中央集権的に展開されたのが労働の複雑さに応じた仕事の測定であり、（ある労働の複雑性のレベルと単純労働の相互関係を表現した係数《賃率係数》を用いて実施された）複雑性に応じた仕事のグルーピング《賃率等級》はその結果であり、その内容が便覧に記述され、このことが働くヒトの所得を管理することを可能にしてきた。しかしながら、この原則の実現は — 集中化のレベルの高まりからその否定に至るまで多様ではあるが — 変容し、民間セクターでは完全に否定され、公営セクターでのみ維持されているにすぎない状況が生まれている。部門間アプローチは、1989-1990 年に、すなわち、社会主義的な社会制度の条件下で打ち出されたが、1992 年にロシア連邦にも導入され、公営セクターの組織で働くヒトの統一賃率表に反映されている。

4) これまでの経緯を振り返ると、計画経済のもとでは、タリフシステムに対して中央集権的なアプローチがとられたが、働くヒトが受けとる賃金総額に占めるタリフ部分の割合は一貫して低下し続けた。これは、（企業が順調に活動したときに形成される）物質的奨励ファンドが増額し、それが毎年続いた → それは、タリフ部分ではなく、賃金の変動部分に反映し、ベースとしてのタリフ部分は維持された → 賃率の額は数年に一回の割合であげられにすぎない

かった → 結果として、賃金総額に占めるタリフ部分の割合が低下する、というメカニズムが働いたからである。タリフシステムは、スコヴペニィの立場では、1 ヶ年以上全く変わらないというものであってはならないが、兎に角、現実には、賃金に占めるタリフ部分の割合は社会主義経済制度のもとで 50 %未満には、例外的に生じたことがあったとしても、ならなかったものであり、それによって働くヒトの賃金が仕事の複雑性に応じて格差付けられてきたことは事実である。

5) 現在のロシアで採られている労働還元へのアプローチは、過去の賃金組織化の経験、端的に言えば、計画的な、行政主導型の社会主義経済運営方式の結果であるが、そのなかで、今日のロシアの社会経済的モデルは労働還元に特殊なことを求めている（特別な要求が提示されている）。一面では、労働還元の経済的な制限要因を自律的に設定することは当該組織の権利として認められているが、同時に、タリフシステムに関連した膨大な（ソヴィエト時代に作成された）規范文書が存在し、特に、実質的な（内容上な）制限要因は現在でも機能している — これが現実であり、このような事態にどのような対応すべきなのであろう、と。

6) タリフシステムの（労働還元の形態としての）任務は、スコヴペニィに拠れば、雇用主が賃労働者の賃金を格差付け、そして全体としての生産コストを計算し、原価に占める人件費を算出し、資金を管理することをできるようにすることである。

7) 現在のロシア法では、タリフシステム概念は確立されたものではなく、変更や補遺が繰り返されているが、2つの相互に関連している定義（「労働支払いとしてのタリフシステム」と「さまざまなカテゴリーの働くヒトの賃金を格差付けるものとしてのタリフシステム」）が知られている。後者の定義「賃金を格差付けるタリフシステム」では、労働還元を規定する文書が具体化されている。そして前者の定義では、タリフシステムが労働還元がおこなわれる形態として — 社会主義の時代でも同じであったが — 規定されている。但し、「労働還元」という概念も「タリフ的なノルマ化」という概念も労働法典のな

かでも言及されていない。公営セクターで働くヒトの賃金を複雑性に応じて格差付ける新しい要素（基礎俸給、基礎賃率、職業技能資格グループ）は公式化されている。

8) 労働複雑性要因は、現在、タリフシステムが適用されている多くの組織において、過少評価され、事実上、賃労働者の賃金を格差付ける決定的な要素として — 確かに建前としてはそのように宣言されているが — 扱われてはいない。そのことは、賃金総額に占める労働の複雑性（そのヒトの技能資格）への支払いの割合を見れば、スコヴペニィの解釈に拠れば、明らかな事実である。その数字が 50 %未満であるならば、労働複雑性要因は — 働くヒトの労働ノルマや労働義務がその要因に合致するように決められているとしても — 賃金格差付けの決定的な要因ではなくなっているのである。決定的な要因であるためには少なくとも 70 %を占めていることが必要である。

9) 市場経済のもとでは、ひとつの種類の労働ごとに、雇用主が、多様な数の複雑性のレベルを設定することが可能であるが、計画経済のもとでは、社会主義企業は中央集権的に作成され（国の指導部によって設定された労働の複雑性（等級）の数が記載された）ノルマチーフを利用してきた。労働の複雑性のグループの数は、そのときの社会経済的諸条件の性格や経済発達の特性に關係なく、専ら「賃金水準」という特性に依拠して、決められているのであり、仕事の性格、内容そしてそれを遂行する組織技術的諸条件は — それらが考慮されるとしても — 労働市場の状態、言い換えると、一国の労働資源システムに熟練労働者が存在し企業に人員が保障されるのかを見極めてはじめて、考慮されていたにすぎないのである。

10) 賃率表は等級ごとに定められた賃率係数と賃率から組み立てられるものであり、そこには、賃率係数と賃率の額（労働の複雑さの違いが金銭で表現されたもの）が内容として組み込まれている。これがために、「賃率表というチームを使う場合には、しばしば、「労働の複雑性」のような特質を含んだ）「仕事そのものの特質」が研究されているのではなく、（等級間の相違を表現した労働還元係数で計算された）貨幣的な表現、具体的な貨幣量に依拠して、「出

来事（可視的な事象）」が考察されている。このことは、多くの場合、労働還元実現の諸問題が — 等級間相互関係の定義を含めて — 考察されないままになっていることを意味している。このような状況を考えると、複雑な労働を段階的な労働で評価（要約）する形で問題を考えるようなときには「労働還元係数表」というタームを用い、賃金条件の諸問題を論じるときに「賃率表」というタームを用いる方が合理的である。

11) スコヴペニィは、仕事をその職業的-技能資格的側面から特徴付ける方が合理的であるという観点から、新しいタームを用いるべきだろうと提案しているが、その彼女に拠れば、仕事には技術-テクノロジー的な側面と社会-経済的な側面があり、それらは区別されるべきものである。その理由は、そのような作業（区別）によって、ヒトが契約に従って遂行しなければならない仕事をより明確に解明できるようになるからである。タリフ的-技能資格的特徴付けの技術-テクノロジー的な側面はソヴィエト時代に研究がおこなわれ、それは現在でも妥当する「枠組み」である。「労働者の仕事や職業の統一賃率・技能資格便覧（E T K C）」や「指導者、スペシャリストそして職員の技能資格便覧」はその産物である。

12) タリフ的な労働ノルマ化の中央集権的な調整は維持され続けている。それは国家的レベルで実施され、原則的な変更はおこなわれていない。ロシア連邦におけるタリフ的な労働ノルマ化の発達に関しては、つぎのような2つの側面を区別できるのであろう。

- (1) 便覧に掲載されている仕事の特徴を具体化させ、新たに生まれた職業や職務を組織並びに国家レベルで確認し、技能等級便覧に組み込むこと
- (2) ブルーカラーとホワイトカラーのタリフ的な労働ノルマ化方式を接近させる必要性が認識されていること

13) タリフ的な労働ノルマ化は民間セクターだけではなく公営セクターでも組織レベルでおこなわれている。公営セクターでは、それぞれのレベルの規範文書を基礎にして活動が展開されているが、そこには幾つかの発達方向が見られる。この経済部門では（公営セクターで働くヒトの労働支払いに適用される）

統一賃率表に代わって、新しいシステムが導入されているが、その新しいシステムの作成には2つのアプローチがある。1つは、統一賃率表が作成された時代の労働支払い方式を原則的な基盤として維持しつつシステムが再構築され、時には高い係数が利用されているし、部門別のシステムも構築されている。部門別システムモデルでは、経済的な制限要因の作成過程でつぎのような段階を踏むことが主要なこととして提起されている。

(1) まず、第1等級のヒトの賃率の額を決めること

(2) その後、職業技能グループや活動の種類ごとに、賃率や俸給の額を計算し根拠付けること

(3) そして、働くヒトの個々の範疇に（部門別労賃システムの賃金額に影響を与える）基準や指標を適用する手続きや条件を作成すること

スコヴペニの判断では、現代のロシア経済の発達段階を考えると、この第1のアプローチがより妥当であり、「同一労働同一賃金」原則の実現を保証し評価の主観性をミニマムにするものである。また、第2のアプローチでは、支払いの制限要因を設定するときに当該組織の指導部の役割が大きくなっている。

14) いずれにしても、民間組織と公営組織のタリフ的な労働支払いへのアプローチは似通ってきている。これは、民間組織で「タリフフリーシステム」に代表される新しいシステムの適用が試みられたり「社会的パートナー」が強調されるようになるなどの変容に影響された結果でもある。

以上、イヴァノフとスコヴペニの研究成果に依拠する形で、1917年革命の経済運営のなかでうみだされた産物（制度）であるタリフシステムの史的変遷の歩みを概観してきた。彼らの論述に拠れば、タリフシステムは、1991年の体制転換まで、その時々を経済環境に応じて、主として－スコヴペニのコトバを借りれば－経済的な制限要因である賃率表や賃率係数を操作することで制度的に維持されてきたが、スコヴペニの現状診断は、体制転換以降、その制度的な根幹事項である実質的な制約要因にも変容の波が押し寄せ、一方で、その枠組みとしての「便覧」はその後も個々の組織で用いられているが、

他方で、根底に横たわっている賃金格差付け（正確に言えば、労働還元）の手法（→ 仕事の複雑性に応じて仕事を等級付けて賃金を格差付けてきた、ロシアの伝統的な、手法）の「限界」が市場経済に入って露呈してきたことを示している。

賃金を格差付ける根拠のどこが問題視され変わろうとしているのか。

第2節 タリフシステムから職務等級システムへの転換の動き

市場経済のなかに投げ出された事業体に相応しい賃金制度を求めてロシア企業はさまざまな試みを展開している。

これは、ブリトヴァ（Бригова, В.С.）のコトバを借りれば、「ソヴィエト時代のロシア企業のなかに、体制的に市場関係のなかに身を置いていなかったがために、欠落していた」欲求、すなわち、「労働力をもとめて」他企業と「闘おう、という欲求」⁽¹³⁾ が全面的に押し出されてきたことを意味している。計画経済のもとでは、とりあえず－賃金に関して、たとえその詳細な事柄に至るまで国家レベルで中央集中的に決められていたとしても－「一定の」システムがあれば、企業として事業を展開するには差し障りがなかったが、このような状況は、しかし、社会主義的な生産関係から資本主義的な生産関係へと転換すると、一変し機能不全に陥ることになる。というのは、優秀な労働力を確保し、彼らに働きかけて（刺激して）事業活動を展開し、市場経済のなかで生き残ることが「至上命題」になってきたにもかかわらず、既存の労働支払い（賃金）の仕組みはそのような流れに充分に対応できないということがわかってきたからである。

ロシアの現行法に拠れば、民間セクターの企業や組織レベルの労賃システムを構築する権利は企業や組織に帰属している。そのために、一方で、いまだ多くの企業では、従来のタリフシステムに準拠して賃金が支払われているが、他方で、ソヴィエト時代から運用されてきた（「技能資格便覧」に基づく）賃率

表を従前通りに利用して賃金を支払うことを拒否し、労賃システム構築の新しい手法に注目する企業も増加している。タリフシステムと関係なく従業員の仕事ぶりを企業活動の結果にリンクさせて賃金が支払われる仕組みはタリフフリーシステムとして総称されている。タリフフリーシステムについては、第7章にて紹介する。が、それ以外にも、21世紀に入り、多国籍企業のロシア進出が増えてきたことに関連して、急速に普及してきた手法がある。それが職務等級システム（система должностных уровней）である。

職務等級システムはアメリカで生まれた職務給に該当する（倣った）事象である。何故に、職務等級システムが今日のロシアで注目されているのか？ この背景には、社会の職業構造が変化し、仕事（職務）の複雑性を評価する新しい方式が求められるようになったという事情がある⁽¹⁴⁾。本節では、この職務等級システムに注目し、タリフシステムとの異同という視点から、ロシア企業で生じている賃金制度変容の一端を確認する。

本書で利用している資料は、ここで改めて確認しておく、ブリトヴァの論文「職務等級システムの利用に基づく労働支払いの形成」（Брито́ва, В.С., Формирование оплаты труда в компании на основе использования системы должностных уровней, 2012, Москва）である。

ブリトヴァは、2011年に、24企業 — それらの企業のなかには「エキスパート 400」（«Эксперт-400»）（ロシア最大級の信用格付け機関エキスパート（Эксперт）（1997年設立）が優良企業として認定している 400社））に選ばれている企業も含まれている。 — を対象に（人事担当責任者に対するインタビューをおこなうなど）賃金制度に関する実態調査を実施した。その成果を利用して纏められ公表されたのが上掲の論文である。

その調査で用いられたアンケートの設問1は「あなたの会社の労賃システムは以下のどれですか？」

- ・職務等級システム
- ・タリフシステム

- ・その他（具体的に教えてください）

であり、

設問2は「あなたの会社の職務等級システムは以下のどの方式に基づいて構築されましたか？」

- ・ヘイ・グループ（Hay Group）方式
- ・マーサー（Mercer）方式
- ・タワーズ・ワトソン（Towers Watson）方式
- ・アーンスト・アンド・ヤング（Ernst & Young）方式
- ・プライスウォーターハウスクーパース（PricewaterhouseCoopers）方式
- ・自社で開発した方式
- ・その他（具体的に教えてください）

であり、

設問の内容から、ロシア企業で職務等級システムが運用されていること、その職務等級システムにはさまざまなタイプがあることなどを読み取ることができる。

ちなみに、彼女の調査に拠れば、ロシア市場で最も普及していた職務等級システムは、ヘイ・グループ方式、マーサー方式、タワーズ・ワトソン方式であった。

企業で効果的な支払いシステムを構築するためには、ブリトヴァの論文のなかの文章を拾えば⁽¹⁴⁾、企業内にどのような職務が存在するのか、それらの職務が互いにどのように関連しているか、どの職務が他の別の職務よりも高く支払われるべきなのか、そしてその根拠は何なのか、を理解することから始める必要があるが、これらの一連の作業に関しては、職務を、その相対的な（組織にとっての）価値に基づいて、グルーピングするなど、欧米諸国の企業では積極的な経験が積み重ねられ — それらは各種の文献のなかで「職務等級」あるいは「グレード」（грейд, ранг, класс : grade）として論じられている事柄である — そのなかには学ぶべきことが数多くみられると判断されている。

ちなみに、職務グレードは「報酬のレベルを決定するために同等または類似の価値

の仕事（職務）が配置された、仕事（職務）のレベルまたはグループ」⁽¹⁶⁾であり、「グレーティングとは、組織内の報酬を標準化するために（「重み」を決めたり分類するなどして）一定の根拠のもとで）職務をグルーピングすることである」⁽¹⁷⁾というチェメコフ（Чемеков, В.П.）の定義がよく知られている。彼の（2008 年の）著作はロシアではじめて⁽¹⁸⁾「グレーティング」と冠されて刊行された著作であり、彼は、「グレーティングは、本質的には、タリフ化の手段（способ тарификации）である」⁽¹⁹⁾と規定している。

そのような試み（経験）が制度化されたのが、「同等または類似の価値を有する職務が（報酬システムや従業員教育訓練システムそしてキャリアプランなどを構築するために運用されるように）等級ごとに纏められ序列化されている」「組織内職務の階層」⁽²⁰⁾としての「職務等級システム」である。この職務等級システムはタリフシステムとの親和性が高い制度でもある。

ブリトヴァは、このような理解のもとで、職務等級システム並びにタリフシステムに固有な特徴を比較分析している。彼女は、まず、2つのシステムに共通して見られる類似点としてつぎのことを指摘している。

第1に、仕事を、分析的方法を用いて、複雑性と責任に応じて分類していること、

第2に、職務レベルに応じて賃率を格差づけることがその基本的な課題であること。

グレーティングとタリフシステムは似たもの同士（analogy）である。オゼルニコヴァ（Озерникова, Т.Г.）とノスイレヴァ（Носырева, И.Г.）に拠れば⁽²¹⁾、これが最も普及している見解であり、グレーティングとタリフシステムにはつぎのような共通点がある。第1に、賃率表も等級（グレード）も職務の階層的な構造であり、俸給（賃率の額）が徐々に増額する形式をとっている。第2に、タリフシステムも等級システムもその目的は賃金の固定部分（俸給と賃率の額）を格差付けることである。

と同時に、タリフシステムと等級システムには本質的な相違が見られる。たとえば、

タリフシステムでは賃率を格差付ける基準は遂行される仕事の複雑性(ヒトの技能資格)であるが、等級システムではより幅広い指標を用いてしかも当該企業にとってその職務が重要なかという視点から評価されている。

また、クルソヴァとオブホヴィチ（Курсова,О.А. & Обухович,Н.В.）はタリフシステムとグレーティングの原則的な相違を図表2のように整理している⁽²²⁾。

図表 2

特徴	労賃の組織化システム	
	タリフシステム	グレーティング
ランク付け原則	職業知識、スキル、経験年数で評価される	職業知識、スキル、経験年数、権限の範囲、努力などで評価される
労賃構築原則	賃金は賃率等級と係数が引き上げられるごとに計算される	賃金は職務（ヒト）の組織にとっての意義が高まるたびに計算される グレイドが低いヒトの給与がより高いことがある
ハイアラーク	最低賃金に賃率係数を乗じて算出される	点数で表記された組織内における職務の重みをベースに計算される

〔出典〕 Курсова,О.А.,Обухович,Н.В.,*Оплата труда персонала : учебное пособие*, с.186.

そして、ブリトヴァは、タリフシステムと職務等級システムをより深く比較検討するために、ロシア及び欧米諸国の実践のなかで積み重ねられてきた職務

評価経験の根底に横たわっている「補整要因」(компенсируемые факторы)に注目して、それらの要因をグルーピングし分析している。利用されているロシアの資料は労働研究所(НИИ Труда)(1955年設立)の複雑性評価手法(метод оценки сложности работы)であり、それとの比較のためにヘイ・グループ(Hay Group)とタワーズ・ワトソン(Towers Watson)の「補整要因」が利用されている。

図表3は、「それぞれの評価方式のなかで、いかなる事象(要因)が考慮されて職務が評価されているのか」という視点から、3つの評価方式が比較考察された結果である。

図表3 補整要因の比較

要因	ヘイ・グループ	タワーズ・ワトソン	タリフシステム
労働の本質(当該職業の目的)を考慮した要因	直接には考慮されていない	直接には考慮されていない	「(労働の内容を構成する)仕事のキャラクター」要因のなかで考慮され、遂行される仕事の最も重要な特徴を明らかにし、その本質を記述している
労働の複雑性(解決すべき問題の複雑さ)を考慮した要因	(解決すべき問題の領域と複雑さを含む)「問題解決」要因のなかで考慮されている	「問題解決」(複雑で革新的な解決を必要としていること)要因のなかで考慮されている	「解決すべき仕事の多様性と総合性」(再現性、内容や情報源の多様性)要因のなかで

			考慮されている
専門的知識とスキルを考慮した要因	(コミュニケーションスキル及びプロセスを計画し組織し統合するスキルを含む)「知識とスキル」要因のなかで考慮されている	「専門的知識」(それぞれの分野の知識と実践を明確に理解していること) 要因のなかで考慮されている	「仕事の多様性と総合性」要因のなかで部分的に考慮されている
リーダーシップ要因	「責任」(行動の自由(権限)) 要因のなかで考慮されている	「リーダーシップのレベル」 要因のなかで考慮されている	(管轄部門に対する責任を意味する)「リーダーシップの規模と複雑性」 要因のなかで考慮されている
責任あるいは自律性のレベルを考慮した要因	「責任」(行動の自由(権限)) 要因のなかで考慮されている	考慮されていない	「仕事遂行の自律性」(直接の指導をうけずに仕事を遂行できる可能性) 要因のなかで考慮されている
コミュニケーションの広がりと重要性を考慮した要因	「知識とスキル」(ヒトと交わり影響を与える技能) 要因のなかで考慮されている	「コミュニケーション」という要因のなかで考慮されている	考慮されていない
ビジネスに影響を与えるキャラ	「責任(影響力の性質(タイプ))」	「ビジネスに影響を与えるキャラク	「(労働の内容を構成する) 仕事の

クターを考慮した要因	要因のなかで部分的に考慮されている	ター」（鍵となる機能）要因のなかで考慮されている	キャラクター」要因のなかで部分的に考慮されている
ビジネス知識を考慮した要因	「プロセスの計画化、組織化そして統合」（管理知識と能力）要因のなかで考慮されている	「ビジネス知識」（戦略や競争相手を知っていること）要因のなかで考慮されている	考慮されていない
その他の要因	なし	なし	「補完的な責任」（物質的責任及び道徳的責任）要因

〔出典〕 Бритова, В.С., Формирование оплаты труда в компании на основе использования системы должностных уровней, с.115-118.

3つの評価方式の根底に横たわっている補整要因を比較して明らかになったことは以下の事柄である。

第1に、すべての方式で考慮されている要因は労働の複雑性（解決すべき問題の複雑性）とリーダーシップである。特に、労働の複雑性（問題解決の複雑性）は多くの国々の企業で使われている方式で考慮されている最も普遍的な要因である。

第2に、ヘイ・グループとタワーズ・ワトソンの方式で重要視されている要因「専門知識とスキル」はタリフシステムでは「労働の性格と仕事の多様性」要因として部分的に考慮されている。

第3に、タリフシステムだけで考慮されている要因がある。労働の本質（仕事の本質）と補完的な（道徳的及び物質的）責任である。

第4に、「ビジネス知識」と「コミュニケーション」という2つの要因は — これらは欧米方式のノウハウとして紹介されている — タリフシステムにおいては考慮されていない。

ブリトヴァは、これらの「発見」事項を踏まえて、職務等級システムとタリフシステムを比較してつぎのように整理している。

まず、職務等級システムの長所として、

(1) どちらのシステムも、分析的な点数-要因法に基づいて複雑さに応じて仕事（ジョブ）を分類するように設計されていること

(2) 職務等級システムにはタリフシステムと共通する多くの特色があるが、本質的には、個々の企業や組織がそれぞれの目標に対応する制限要因（パラメータ）を選択できるように、タリフシステムが改善されたより柔軟なバージョンであること

(3) タリフシステムとは異なり、職務等級システムは、報酬や利益の分配及びその他の人事政策の要素の本格的な体系を構築するための基礎として位置付けられていること

が指摘され、

同時に、（タリフシステムには見られない）欠点として、

(4) ブルーカラーの職業を評価するために既製の方法を適用することには無理があること

(5) 原則として1つの企業の文脈で利用されることを前提に開発されたものであるために評価内容にかなりの個性が見られ、そのために、同一労働同一賃金の観点から言えば、労働支払いに大幅な違いが生まれ、法律違反を伴う可能性があること

(6) 企業の内部資源でシステムを実装するとなると非常に多大な労力が必要であり、第三者機関の開発者が関与する場合にはコストが高くなること
があげられる、と（図表4参照）。

図表 4

比較の視点	タリフシステム	職務等級システム
システムの目的	俸給システムの構築だけに使われる	(変動的な報酬、補償や特典、教育訓練、キャリアラダーなどを含む) 広義の報酬システム構築のために使われる
仕事の複雑性の評価プロセス	評価プロセスが集権化されている。ブルーカラー用の複雑性評価方式とホワイトカラー用複雑性評価方式がある。	仕事の複雑さを評価するために既製の方式を利用することもできるし、特定の企業向けに個別の方式を作成することもできる。ブルーカラーの職業の複雑さを評価するには余り適していない(いくつかの方式では、肉体労働と結びついた補完的な評価要因の導入が提案されている)。
補整要因	補整要因が明確に規定されている。	補整要因は企業(方式の開発者)ごとに明確に定義されるかまたは方式を利用する企業の要請を受けて作成され、その内容はバラバラである。普遍的な要因(労働の複雑性、責任のレベル、リーダーシップ)以外に、コミュニケーション、イノ

		バージョン、ビジネス知識等々が適用されている
賃率／俸給	ブルーカラーの場合、賃率はレベルに厳密にリンクされ、職務が累積原理に従って並べられている（よりレベルの高い職務になればなるほど、賃率が高くなる）。ホワイトカラーの場合、職務レンジ（範囲）が適用されている。	すべてのレベルで俸給範囲が定められている。俸給範囲は2つの隣接するレベルの交差を考慮に入れて決められている。その結果、下位レベルのスペシャリストがそのヒトの経験と熟練資格のために上位のスペシャリストよりも高い俸給を割り当てられることがある。
内部公平性と外部公平性	職務目録の統一性が保障され、企業、部門そして地域レベルでも同一労働同一賃金原則が遵守される。第1等級の賃率及び賃率係数を自律的に設定できるし、企業に労働支払いの競争能力が保障される	評価の個別性によって多様な企業や部門における類似の仕事への支払いに相違が生まれ、同一労働同一賃金原則の保障という点でも違法行為が発生する
導入の労力とコスト	すでに文書が準備されているために労力もそれほど掛からないし低コストで済む	外部のプロバイダーの委託すると労力もコストも高くなる。内部で自力で作成し導入する場合には極めて厄介な手間がかかる

〔出典〕 Брито́ва, В.С., Формирование оплаты труда в компании на основе использования системы должностных уровней, с.118-120.

職務等級システムは、ブリトヴァに拠れば、タリフシステム（賃率表）の変容の結果としてロシア企業で導入されるようになった制度である。このことに関しては、2008 に公表されたジュコフ（Жуков, А.Л.）論文⁽²³⁾を援用する形でつぎのように記述されている。「一部の組織は賃金率の数を減らし、その数を9または10に制限し、それらを等級あるいはグレードと呼び、と同時に、俸給フォークを大幅に増やしている」が、「そのようなシステムは — 遂行される仕事の複雑さの変化、働くヒトの技能資格の向上、労働の結果を考慮に入れて — 明確でしかも働くヒトに理解しやすい基準を確立されるならば、1つの技能資格レベル内で俸給を調整する可能性を高める」制度である、と。これらの言説には、柔軟な俸給調整モデル（職務等級システム）は、変化する状況に、既存のシステム（タリフシステム）を根本的に変更することなく、対応できる制度である、という意味が込められている。

ブリトヴァは、自分がおこなった調査研究に基づくならば、以下のような結論が可能である、と述べている。「職務等級システムにはタリフシステムと多くの類似点があるが、本質的には、（特定の企業や組織がそれぞれの目標に対応するパラメータ（制限要因）を選択できるようになっているという点で）より改善された、より柔軟なバージョンである。」・・・但し、「伝統的なシステムに対してすでに多くの批判が提起されているにもかかわらず、しかしながら、そのタリフシステムがロシア及び海外の現代企業においてうまく機能している、ということにも注意を喚起しておきたい。企業と組織は、計画経済の時代とは異なり、市場データを考慮に入れて、第1等級の賃率や地域係数そして俸給の範囲を自律的に確立する権利を有しているのであり、これによって、外部に向けた競争力と賃金の内部公平性を確保できるようになっている。同時に、タリフシステムは、企業内職務の名称を統一し、企業、業界及び地域のレベルで「等しい仕事に対する等しい支払い」原則を遵守することを可能にしている」、と。「職務等級システムの導入は労働集約的でコストのかかるプロセスである。それが故に、その導入は数多くの職務がある大規模な組織で主としてホワイトカラーを対象におこなわれることが合目的的であり、ブルーカラーに対しては

賃率表を導入することが合目的的である」－これがブリトヴァの結論である。

ブリトヴァの結論の妥当性に関しては今後慎重な検討が必要であろうが、ロシアの労働の世界のなかに、大きな流れとして、これまでのような賃金（の固定部分）の格差付けのあり方（仕事の複雑性の違いの評価を基軸に「一国レベルの統一規格 に準拠して」一律的に支払額を決めること）を見直し、個々の企業独自の判断で企業価値基準を全面に押し出した（市場志向的な）賃金決定メカニズムを構築する動きが確実に見られるという事実である。これはタリフシステムを全面的に捨て去るのではなく、それを「内部から改革する」ことであり、グレーディングというコトバに代表される「等級システム」の導入はそのことを象徴的に示している事象である。

註

- (1)Иванов,В.М.,Трансформация тарифной системы оплаты труда на предприятиях угольной промышленности Крайнего Севера: На примере угольного разреза "Нерюнгринский",2003,с. 8 .
- (2)Иванов,Указ. соч.,с.8.
- (3)Иванов,Указ. соч.,с.9.
- (4)Иванов,Указ. соч.,с.6.
- (5)Иванов,Указ. соч.,с.11.
- (6)Иванов,В.М.,“ Трансформация тарифной системы оплаты труда:исторический аспект”,*Известия Оренбургского государственного аграрного университета*,3(41),2013 (<https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-tarifnoy-sistemy-oplaty-truda-istoricheskiy-aspekt/viewer> 2021/10/25 アクセス) ; Сковпень, В.А., Содержание тарифной системы оплаты труда и основные направления ее развития в современных условиях,2008, Москва.
- (7)Сковпень,Указ. соч.,с.25.
- (8)Сковпень,Указ. соч.,с.27.

- (9) Сковпень, Указ. соч., с.32.
- (10) Сковпень, Указ. соч., с.35.
- (11) Яковлев, Р.А., *Оплата труда в организации*, МЦФЭР, 2005, с.36. 尚、Яковлевの著作一覧に関しては、http://onr-russia.ru/sites/default/files/CVs/yakovlev_roman_viktorovich_rezume.pdf (2011/10/25 アクセス)参照。
- (12) Сковпень, Указ. соч., с.35.
- (13) Бритова, В.С., *Формирование оплаты труда в компании на основе использования системы должностных уровней*, 2012, Москва, с.114.
- (14) Бритова, Указ. соч., с.115.
- (15) Бритова, Указ. соч., с.19.
- (16) Бритова, Указ. соч., с.19.
- (17) Чемяков, В.П., *Грейдинг: технология построения системы управления персоналом*, Вершина, 2008, с.16. (https://fileskachat.com/download/68726_399292f200458bf1222a3bed589a105d.htm 2,21/01/11 アクセス)
- (18) Озерникова, Т.Г., Носырева, И.Г., *Оплата труда персонала : учеб. пособие*, Изд-во БГУЭП, 2015, с.297.
- (19) Чемяков, Указ. соч., с.16
- (20) Бритова, Указ. соч., с.20.
- (21) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.296.
- (22) Курсова, О.А., Обухович, Н.В., *Оплата труда персонала : учебное пособие*, Издательство Тюменского государственного университета, 2019, с.186.
- (23) Жуков, А.Л., "Методы регулирования тарифных ставок и окладов ", Справочника, No.3-4.2008 (<https://www.ippnou.ru/print/006717/> ; <https://hr-portal.ru/article/metody-regulirovaniya-tarifnyh-stavok-i-okladov-prodolzhenie> 2021/09/21 アクセス)

第7章

タリフフリーシステムの普及

現在、ロシアには、タリフモデル (тарифная модель) とタリフフリーモデル (бестарифная модель) という2つの相反する賃金組織モデルが共存している⁽¹⁾。

タリフモデルは、賃金の差別化の客観的要因を評価し労働の業績 (パフォーマンス) に応じた賃金の差別化を確保するために賃金率と俸給が用いられている労働支払いの仕組みである⁽²⁾。個々の働くヒトの賃金はそのヒトの労働貢献の評価を基軸にして決められており、ごくわずかに企業の最終結果に依存している。タリフモデルでは、個々の賃金は企業の賃金ファンドから支出される。このような賃金組織化モデルは伝統的なものと呼ばれている。タリフモデルでは、伝統的な労賃形態とシステム及びプレミアムの適用そして労働の科学的ノルマ化の利用が前提になっている。

これに対して、タリフフリーモデルは従来とは異なる非伝統的な労働支払い組織に分類されるものである。なぜならば、それは、タリフシステム、労働のノルマ化、労賃の形態とシステムという (タリフモデルに特有な) 3つの主要な要素に基づくものではなく、タリフフリーシステム (бестарифная система оплаты труда : BSOT) (tariff-free wage system) は、働くヒトの労働の技能資格と業績を評価するためにさまざまな係数が利用されること、そしてそれらを用いて労働支払いに充てられる手段を働くヒトの間で配分することから成り立っている。タリフフリーシステムの主要な理念は労働支払いと全体的な最終結果を直接的にリンクさせることであり、そのような考え方のもとで、構築されて

いる。

タリフフリーシステムは集団的な制度であり、支払いに充てられる資金の額は組織全体のパフォーマンスに依存している。そのために、BSOT では、賃金は保証されていない。働くヒトは自分が実行しなければならない仕事の量を知っているが、具体的な報酬のレベルを事前に知ることはできない。彼らができることは過去の経験に基づいてその額を推測することだけである。

第1節 タリフフリーシステムの特徴

タリフフリーシステムは、賃金が、賃率（俸給）に関係なく、タリフシステムに束縛されずに、労働に支払われる仕組みの総称であるが、その特徴は、あらかじめ簡単に纏めておくと、つぎのような点にある。

第1に、集団的な労賃システムであること（働くヒトの個人別賃金が全体的な活動結果に依存していること）、

第2に、保障された賃率ないしは俸給がないこと（したがって、賃金はすべて変動的なものになること）、

第3に、働くヒトの技能資格のレベルや個人的な労働貢献を、係数システムを介して、考慮していること、

第4に、タリフフリーシステムを採用する場合には、労賃ファンドが、原則として、（実現された生産物量に依存した）ノルマチーフ方式で形成されること。

BSOT は、歴史的に言えば、社会主義的管理モデルを変革する方法を探求するなかで、企業の（経済活動の諸問題を解決する）権利を拡大し、その活動に対する国家的管理の範囲を狭めるという文脈において、浮上してきたシステムである。そこには、労働側から見れば、タリフシステムが賃金組織の極めて保守的な要素に転化し、タリフ的な支払いの比重がかなり低くなり、タリフ的な

支払いが働くヒトの労賃システムのなかで「重大な保障」とは見なされなくなってきていたという現実があった。他方、雇用側から言えば、自分たちの権利を拡大するという波に乗ってビジネスで成功を収めた企業にとって、労賃の領域において物事が中央集散的に決められることは労働支払いの新しい可能性に対立するものであり、BSOT への移行がこの矛盾を解決する手段の 1 つだったのである。

但し、その後事情が一旦変化する。というのは、経済情勢が悪化（経済危機、それに連動した個別企業の経営状態の悪化）したために、多くの労働者集団が（活動結果に釣り合った支払いを保証する）「通常の」タリフシステムの「返還」を要求したからである。しかし、不安定な経済危機に置かれた経営者たちにとって BSOT はより便利であるため、結局は、BSOT の導入が、企業のトップからの圧力のもとで、推し進められた。その結果、BSOT は、中小規模の企業だけでなく、大企業（たとえば、タシュケント工場 «Медиз」、スラヴィッチ・カンパニー（АО «Славич»）（<http://slavich.ru/>）、電気工学会社エレクトロマシ（«Электромаш»）（<http://aoze.ru/>）など）にも広がり始めた。と同時に、タリフシステムとタリフフリーシステムの組み合わせで労賃を支払っている（例えば、ブルーカラーはタリフシステムに従って支払われ、管理者やスペシャリストは BSOT に従って支払われる）企業も生まれている。

第 2 節 タリフシステムとタリフフリーシステムの相違

近年のロシア企業には、これまでのロシア賃金改革の経験を踏まえて、新しい（改善された）労賃システムの開発を目指した活発な動きが見られ、その流れのなかで、タリフフリーシステムへの関心が高まるだけではなく、実践的に普及してきている。何故なのか？

これは、ロシアにおいて市場変革が不可逆的であることが理解されているた

めだけではなく、労働の世界は賃金の刺激化機能の強化を必要としていると判断する何かがあることに起因した現象であり、労働への支払いの柔軟性を高めること、働くヒトの業績評価における客観性並びに異なるグループ間の賃金格差の客観性の向上が求められていることの反映である。その立場から見ると、タリフフリーシステムは、なによりもまず、柔軟性（フレキシビリティ）に富んでいるために有益なのである⁽³⁾。

柔軟な賃金システムとは、ロシアでは、一般的に、賃金の一定部分を個人的な貢献と企業の全体的な活動効率に依存させるが、同時にそのことによって基本賃金が一時的にせよ削減されることがないように組み立てられているシステムとして理解されている。

そこには、働くヒトの賃金の個別化を通じて、働くヒトの作業実績の変化に迅速かつ適切に対応できる、という考え方があり、賃金額を決定する際には、勤続年数、技能資格、職業的スキルだけでなく、従業員の企業にとっての重要性、すなわち、特定の目標を達成し会社の繁栄に貢献する能力も考慮されることになる。

但し、柔軟性はタリフフリーシステムだけに該当するものではなく、柔軟なシステムは柔軟なタリフシステムと柔軟なタリフフリーシステムに分けられる。

柔軟なタリフシステムは、当該企業のニーズに合わせて開発され、その内容が企業ごとに異なること、個々のヒトの賃金が個別化され企業収益にリンクされていることなどの点で、「通常の」タリフシステムとは異なっている。しかしながら、柔軟なタリフシステムのもとでは、働くヒトに賃金を支払う基礎はあくまでもタリフ（賃率）であり、それに、さまざまなプレミアム、追加給、手当が補足的に支払われている（原則として、それらは働くヒトの一ヶ月間の仕事の成果の効率を反映して支払われるが、四半期プレミアム、あるいは年末プレミアムもある）。これらはタリフに上乗せされた賃金部分である。

これに対して、タリフフリーシステムは保障された賃率（俸給）を拒否するという流れのなかでつくりだされた仕組みであり、その普及は市場経済の諸条

件に起因する現象である。タリフフリースystemは賃金を企業の商品（サービス）に対する需要とその競争力にリンクさせる試みの産物であり、労賃の平準化並びに個々の働くヒトの利害と集団全体の利害の矛盾を克服しようとする意図のもとで生まれたのがタリフフリースystemだったのである。

タリフフリースystemでは、働くヒトの技能資格構造の歪み（deformation）をなくすために、技能資格係数（Квалификационные коэффициенты）に代表される「評価係数」が用いられている。この評価係数がタリフフリースystemの必須要因であり、たとえば、技能資格係数はヒトの技能資格の向上を評価するという点で、賃率等級と比べると、遙かに大きな可能性を秘めていると考えられている⁽⁴⁾

柔軟なタリフフリースystemの基礎には係数があるが、その係数は、ほとんどの場合、2つのグループに分けられる。最初のグループは、経験、技能資格、職業的スキルそして働くヒトの重要性を評価する係数である。これらは技能資格レベル係数によって要約されるものであり、賃金の基本部分に対応している（60-70 %）。係数の2番目のグループはヒトの仕事の結果及び彼が直面しているタスクの解決の程度という特性を評価する係数であり、この係数グループによって賃金の 30 ~ 40 %が決められている。

タリフフリースystemはシェアシステムであり、個々のヒトの支払いレベルは全体としての企業の賃金フォンドに依存している。したがって、彼らは、企業活動の最終結果並びに商品市場におけるその会社のポジションに応じて、自己のパイを受け取ることになる。

働くヒトを、当該者の技能資格要件を考慮して、一定の技能資格グループごとに、配分することが、タリフフリースystemの最も単純でしかも最も一般的な方法である。この場合、それぞれに独自の技能資格レベルが付与されている（例えば、資格のない労働者には1.0が、技能資格が認められた労働者とスペシャリストには1.8から3.1が、主要部門の指導者には3.5-4.0が与えられる、など）⁽⁵⁾。

クリュチェンコは、上記のような視点から、つぎのような幾つかの比較軸を設定して、タリフシステムとタリフフリーシステムを比較検討している⁽⁶⁾（図表1参照）。

- (1)（経済活動の種類、企業の所有形態の観点から見る）普及度
- (2) 法的規制の程度
- (3) 仕事の結果との関連
- (4) 技能資格レベルとの関連
- (5) 企業活動結果との関連
- (6) 賃金の額
- (7) 構造特性
- (8) 柔軟性（フレキシビリティー）
- (9) 働くヒトの競争能力

経済活動のタイプに注目すると、伝統的にタリフシステムが適用され続けている部門がある。何故なのか？ これは単に習慣的におこなわれているだけではなく、その方がタリフフリーシステムよりも便利であるからである。たとえば、大規模なプラントでは、600 人を超えるヒトが働きしかも離職があるとするならば、特定のヒトの賃金額を決定することにはかなりの時間を要するなど問題があるために、賃率表を作成し定期的に人事考課を実施する方が遙かに便利である。

同じように、企業の所有形態に注目すると、タリフシステムが（企業が国家的所有のもとにあった）計画経済のもとで作成されたために、いまでもそれは国有企業において適用されている。タリフシステムが国有企業や公営企業で利用されているのは伝統であり、ソヴィエト時代の一種の遺産でもある。タリフフリーシステムは、その利用が企業家により大きな行動の自由を与え、会社の活動結果とリンクされているために、民間企業にとってより便利な仕組みになっている。

賃金は社会的及び労働的な領域のなかで特別な場所を占め、人間の生命活動を維持し、社会と経済の発展において特殊な機能を遂行しているために、社会

政策の優先事項となっている。

しかし、現在、ロシアでの賃金とその組織には多くの深刻な問題があり、社会経済的変革（年金改革、住宅及び共同サービスの近代化、税制改革など）が求められ、賃金に関する法律の採択も必要視されている。そのために、新しい経済運営条件や多様な所有形態を十分に考慮に入れて、賃金の本質やその現状について理論的にそして実践的に研究を推し進めその成果を統合することが益々重要になっている。

タリフシステム自体は働く個々のヒトの作業結果と賃金の大きさとの密接な関係を反映した制度ではなく、ヒトへの奨励はプレミアムの形でおこなわれている。タリフフリーシステムのもとでは、ヒトの労働結果に応じて支払うことが前提にされている。

技能資格レベルとの関係について比較すると、タリフシステムが利用されている場合には、従業員は賃率等級に照応した賃率を受け取っているが、その賃率等級は人事考課（認証）の結果として割り当てられたものである。例えば、以前の職場で4等級が割り当てられていたとするならば、新しい職場でも同じランクの4等級が割り当てられるのが通常の流れである。しかし、タリフフリーシステムのもとでは、従業員はより高い技能資格が要求される職務に採用されることがあり得るし、その場合、雇用者が認めるならば、より高い賃金を受け取ることになる。

企業活動の結果との関連に注目すると、タリフシステムが利用されている場合には、従業員は企業活動の結果に関係なく自分の賃率を受け取るが、タリフフリーシステムのもとでは、働くヒトが受け取る賃金は — 最低賃金が保障されているとしても — 絶えず変動している。

賃金のシステムではその額が重要な役割を果たしているが、タリフシステムのもとでは賃金が賃率に厳格に結びつけられ、タリフフリーシステムのもとでは賃金が従業員と雇用者の間で交渉され決められている。

労賃システムの構造から見ても2つのシステムには特異点があり、タリフシステムは、多数の明確に規定された職務に対応できるために、多くのヒトが働

いている大企業により適しているが、タリフフリーシステムは、賃金が上がったり下がったりする賃金分岐点（fork）だけを決めておくだけで機能する仕組みであるために、中小企業に適している。

以上の比較分析から言えることは、タリフフリーシステムはタリフシステムと比べるとより遙かに柔軟である、ということである。

ソヴィエト時代には、計画経済のもとで、タリフシステムが働くヒトの所得を国家に必要なレベルで集中的に確立していた。その長い期間のなかで企業に労働ノルマを改訂する権利が与えられていたのは1957年のみであったが、1965年以降、賃金形態を自律的に選択する権利を与えられるようになった。働くヒトの総収入は賃金とプレミアムから構成され、企業の賃金フォンドの大きさは生産量と人員計画数に依存し、従業員は、この基金から、基本賃金だけではなく、さまざまな手当やタリフへの追加給を受け取っていた。誰に、何に対して、どのくらいの金額で、プレミアムが支払われるのかに関して、多数の省別規程が存在していたが、プレミアムは労働結果とはほとんどリンクされていなかった。厳格な集権化が、賃金を、労働の量と質、個々の働くヒト及び企業全体の具体的な成果をリンクさせることを不可能にしていたのであり、今日の視点から、過度の賃金平準化が賃金の刺激化機能を弱体化していた、と総括されている。

このような賃金組織化のあり方に変化をもたらしたのがロシアの市場変革である。この変革に伴って、人々の収入が（住宅、高等教育、医療サービス、財産税等を含む）すべての商品とサービスを市場価格で支払って購入することができるようなレベルに達する経済関係システムに移行する客観的な必要性が生じたのである。言い換えれば、賃金の再生産（労働力の再生産）機能に重点を置かざるをえない必要性が生まれたのである。そして同時に、企業環境が競争的なものに転化し、そのために、事業主が賃金の刺激化（動機付け）機能を強化させる必要にも迫られたのであり、このことがタリフシステムの見直し（→ リフフリーシステムの導入）に繋がっている⁷⁾。

図表1 タリフシステムとタリフフリーシステムの比較

比較基準	タリフシステム	タリフフリーシステム
普及度	広く普及している	展開中
所有形態	国有企業、公営企業	私企業
法的規制の程度	法令で規制されているが、雇用者が変更できる	法的には規制されていないが、最低賃金が保障される
仕事の結果との関連	賃率に則って支払われる	支払いは仕事の結果と労働集団の人員数に応じておこなわれる
技能資格レベルとの関連	賃率の額が賃率等級に応じて決められている	雇用者が自律的に技能資格のレベルを決め、賃金を定めている
企業活動結果との関連	関連がない	密接な関連があり、労賃は賃金フォンドの大きさに完全に依存している
賃金の額	賃率等級と賃率に依存している	自由に決められる
構造特性	多数のヒトの賃金を同時にコントロールできるために大企業に適している。但し、仕事と同質であることが必要である。	働くヒトの具体的な結果を考慮することができるために、中小規模の企業に適している
柔軟性：フレキシブルティ	柔軟ではない。賃率等級に応じてのみ賃金額を変更できる。ひとりのヒトのために賃金を上げることはできない。	柔軟である。雇用者自身がいつでも賃金を変更できる

労働力の競争能力	考慮に入れていない	利潤と所有に完全にリンクしている
----------	-----------	------------------

〔出典〕 Крюченко, Н.Н., Бестарифная система оплаты труда персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия, с.86.

第3節 タリフフリーシステムのもとの賃金決定メカニズム

タリフフリー型賃金の本質的な特徴は働くヒトの労働貢献をタリフシステムに依拠しないで報酬額にリンクさせることであり、実践的には（働く側から言えば）、所属する労働集団の最終的な業績に完全にリンクさせられて賃金が支払われることである⁽⁸⁾。

「賃金を企業の業績にリンクさせる」方法は「ひとつ」だけではなく複数の（さまざまな）方法があるために、タリフフリー型として分類される賃金形態は多様であるが、このタリフフリー賃金システムには、大きく分けて、2つのタイプがある⁽⁹⁾。

第1のタイプのタリフフリーシステムでは、賃金は、

- (1) 働くヒトの技能資格レベル係数
- (2) 労働参加係数
- (3) 労働時間

に依存し、賃金が2つの係数（技能資格レベル係数と労働参加係数）を用いて配分されている。

そして実践的には、個々の働くヒトに支払われる賃金は、集団的な労賃フォンドに占める彼の割合（分け前）として、つぎのような公式（分数式）に則って、決められている⁽¹⁰⁾。

集団の労賃ファンドに
 当該者の技能資格レベル係数と
 当該者の労働参加係数そして
 当該者の労働時間を乗じた数字

集団メンバー個々別々に
 それぞれの技能資格レベル係数と
 参加係数そして労働時間を乗じ、
 それらを合計した数字

集団の労賃ファンド：配分対象の集団の労賃ファンド

技能資格レベル係数：タリフフリーシステム適用時に働くヒトに

割り当てられてい技能資格レベル係数

労働参加係数：当期の活動結果に対する労働参加係数

労働時間：そのヒトが一定期間中に働いた労働時間数

このシステムの基礎が技能資格レベル係数である。これは（ヒトの技能資格レベルを総合的に特徴づけている）相対的に固定された数字であり、賃金に依拠して、下記のような分数式で算出されている。

事前に定められた期間
 （半年、一ヵ年）における

当該ヒトの平均賃金

上述と同一期間における

最も賃金が低かった

ヒトの平均賃金

そこには、働くヒトの現実的な技能資格レベルを反映しているのは、そのヒトに付与されている等級（あるいは、職務範疇）ではなく、彼が受け取っている賃金である、という考え方が横たわっている。

但し、組織に所属するヒトの数が大きい場合には、事情が異なり、技能資格レベル係数が賃金の計算に直接的に利用されている訳ではなく、働くヒトたちを技能資格的な職務グループごとにグルーピングするために用いられている。たとえば、タリフフリーシステムがはじめて導入されたヴェシキンスキー・コンビナート（Вешкинский комбинат торгового оборудования）では、技能資格が 10 段階にグルーピングされ、コンビナートで働くすべてのヒトが（それぞれに評価点（係数）が割り振られた）特定の技能資格グループに組み入れられている（図表 2）。この場合、個々のスペシャリストや労働者をどの技能資格グループに貼り付けるかが問題になるが、この問題は、当該者の特性を考慮して、労働集団会議によって解決されている。コンビナート支配人は第 1 グループに貼り付けられ、4.5 点の技能資格点が与えられているが、技能評価点は不変ではなく、その変更は可能であり、公開制で審議され決められる。

図表 2: 技能資格評価システム（ヴェシキンスキー・コンビナートの事例）

技能資格 グループ	職 務	技能資格点
I	コンビナート支配人	4.50
II	主任技師	4.00
III	コンビナート支配人代理	3.60
IV	基幹部署の指導者	3,25
V	主要スペシャリスト	2.65
VI	最高レベル技能資格のスペシャリストと労働者	2.50
VII	第 2 カテゴリースペシャリストと高度技能資格労働者	2.10
VIII	第 3 カテゴリースペシャリストと熟練労働者	1.70

IX	スペシャリストと労働者	1.30
X	非熟練労働者	1.00

〔出典〕 Конюкова, *Оплата труда персонала (для бакалавров)*, с.39.

労働参加係数は当座の活動結果に対する貢献を表している数字である。この労働参加係数は賃金の額を調整する役割だけが与えられたツールであり、労働結果を評価する役割を担っているのは技能資格レベル係数である。経験的に、この係数が賃金フォンドの再配分に影響を与える割合は 7-10 %程度であると言われている。

労働参加係数を定めるときに考慮される指標は極めて多様であるが、技能資格レベルを決めるときに考慮される指標を重複しないように留意されている、指標は高くなる方向にも低くなる方向にも変化する。労働参加係数の値を高める方向に作用する指標としては、特に重要な課題の期間内遂行への参加、遂行された課題が高い質であること、欠勤者がいる中で仕事を成し遂げたことなどがあり、逆に値を低くする方向に作用する指標として、上司の指示の無視、規律違反、遂行された仕事の質が低いこと、予定された期間内に仕事が終了できなかったことなどが知られている。

* * *

タリフフリーシステムが適用されている事例として、アイ・マイクロサージェリー ("Межотраслевой научно-технический комплекс " Микрохирургия глаза) (<http://www.mntk.ru/>) で作成された「シェアベースの」(паевой основе) タリフフリーシステムがある。このシステムの基礎は「社会的公平スケール」(шкала социальной справедливости) である。これはアイ・マイクロサージェリーで適用されている最低賃金に対するそれぞれの職務の賃金の大きさを係数化した

ものであり、その係数がベースとなるシステムである(図表 3 参照)⁽¹¹⁾。

図表 3: アイ・マイクロサージェリーで適用されている社会的公平スケール

職 務	係 数
企業の指導者（総支配人）	4.5
総支配人代理	4.0
部門の指導者	3.5
医師	3.0
看護婦	2.0
準看護婦	1.0

〔出典〕 Конюкова, *Оплата труда персонала (для бакалавров)*, с.40.

アイ・マイクロサージェリーで働くヒトはすべて仕事のサイクルと性格に応じて班（チーム）に配分され組み込まれている。そして、遂行される仕事の量に応じて — 集団が同意した労賃ノルマチーフに依拠して — 労賃フォンドが計画される。ノルマチーフは、それぞれのチーム全体の医療活動量への参加の程度そしてその活動の重要性を反映している。

稼いだお金は、チームメンバー間で、統一的な労働（職務上の要請）評価基準が利用されるなかで — すなわち、社会的公平スケールに応じて — 全体的なパフォーマンスへの個々の貢献がされて、配分される。社会的公平係数は、本質的には、職務の意義の大きさに等しい、と考えられている。チームメンバーに対する支払いは、全体の仕事が、高品質で時間通りに、労働規律や衛生的及び衛生的な体制が遵守されて、遂行された場合にのみ、全額でおこなわれる。パフォーマンスが悪かったり規律違反があった場合には、チームへの支払いは減額される。但し、これには労働集団の決定が必要であり、減額とその額の妥

当性理由が求められる。

チームには、他の部門に所属するヒトに、彼らが成功した仕事に貢献した場合に、（チームの賃金ファンドを節約することによって）四半期ごとにプレミアムを支払うことが許可されている。

すべての医療部門は、毎月、主任医師に、仕事に応じた賃金の分配に関するオプションを提出し承認を求めることができる。これは、隣接するチームからクレームがきた場合または違反が生じた場合の対応であり、有罪と認定されたものは賃金を減らされて罰せられる。違反のために浮いた額は賃金ファンドに回される。

アイ・マイクロサージェリーでは、基本的な活動決壊に対する（毎月または四半期ごとの）のプレミアム支払いはおこなわれていない。しかし、優れた業績を達成したヒトには、労働評議会の決定によって、科学技術・社会発達ファンドから、一回限りの報酬が支払われ励まされている。また、年度末には、物質的奨励ファンドの残りの金額が、すべてのヒトに、実際に働いた時間に応じて、配分されている。

* * *

第2のタイプのタリフフリーシステムでは、2つの係数の代わりに、1つの「総合」係数が作成され、利用されている⁽¹²⁾。これは、労賃の上限と下限が定められているために、フォークモデル（fork model）（вилочная модель : вилки соотношений в оплате труда разного качества (BCOT PK)）として知られているシステムであり、1980年代に、タシュケント工場「メディズ」（Ташкентский завод «Медиз»）で開発された方式がそのはじまりとされている⁽¹³⁾。図表4はその事例である。

図表4 タシュケント工場「メディズ」のフォークモデル

	技能資格グループ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
労賃比率係数のインターバル：下限と上限)	0.6-1.4	1.0-1,8	1.4-2.4	1.9-3.1	2.5-3.9	3.2-4.8	4.0-5.0	4.5-5.5	5.0-6.0
係数の平均値	1.0	1.4	1.9	2.5	3.2	4.0	4.5	5.0	5.5
人員カテゴリー									
労働者	X	X	X	X					
技手と職員		X	X						
スペシャリスト			X	X	X				
生産諸部署の指導者				X	X	X			
企業長、企業長代理							X	X	X

〔出典〕 Самуйлова, Оплата труда как фактор повышения квалификации персонала и результативности работы предприятия, с.61.

このシステムは、下記のような手続きを経て、構築されている⁽¹⁴⁾。

- 1) 技能資格グループを編成し、さまざまな範疇に属する働くヒトをいずれかのグループに割り振る（グループの数は8から15程度）。たとえば、第1グループには非熟練労働者を組み込み、第2グループにはスペシャリストと労働者を組み込み・・・最後のグループに企業の指導者を入れる。

図表4は、工場では、働くヒトを9つの技能資格グループに分けていることを示している。最初のグループには、最も熟練が低い（シンプルで単純な作業を実行する）労働者、たとえば、清掃や荷の上げ下ろし、貨物輸送を担当するヒト、1から3等級の労働者が含まれ、2番目のグループには、一流の通信事業者、バスや車などの運転

手、第4等級の労働者が含まれ、3番目のグループには、5等級の労働者、第1カテゴリーの技術者（技手）、補助業務の指導者（職員）が含まれている。そして主要なスペシャリストや指導者が最後の2つのグループに組み込まれている。

- 2) 係数の上限と下限（вилки：フォーク）を定め、多様な技能資格グループの労賃の比率を決める。たとえば、第1グループではインターバル（間隔）を0.6-1.4に設定し、最後のグループではインターバルを5.0-6.0に設定する。
- 3) インターバルに係数の平均値を決める。個々の働くヒトの係数はこの平均値を軸に上下に拡散する。
- 4) 個々の職務グループごとに、係数の基準値を上下に変化させる要因並びにその変動幅を決める。

個々のヒトの賃金はつぎのような分数式で計算されている。

$$\frac{\text{集団の労賃フォンドに} \\ \text{個々のヒトの係数を乗じた数字}}{\text{働くヒトそれぞれの係数の総和}}$$

事例

ある企業のある集団の賃金フォンドが 40,000 ルーブルであり、構成員は4名であり、係数がそれぞれ 1, 1.2, 1.4, 1.8 であり、係数の合計は5.4である、とすれば、個々のヒトの賃金は、

$$40,000 \times 1.0 \div 5.4 = 7,407.42 \text{ ルーブル}$$

$$40,000 \times 1.2 \div 5.4 = 8,888.88 \text{ ルーブル}$$

$$40,000 \times 1.4 \div 5.4 = 10,370.37 \text{ ルーブル}$$

$$40,000 \times 1.8 \div 5.4 = 13,333.33 \text{ ルーブル}$$

となる⁽¹⁵⁾。

幾つかの（たとえば、5つの）異なるカテゴリーにグルーピングされた働く

ヒトの労賃は「フォーク」の様式で決められ、そこには十分な幅が設定されている。フォークには上限と下限が決められているだけであり、働くヒトの成果に応じて、一定の間隔内で、賃金を変更することが可能でありしかも個々の企業独自の判断で自由にインターバル（係数の幅）を決めることができるために、そのことが働くヒトから創造的な効率的な労働を引き出しそして彼らのなかに自分たちの責務に対する責任ある態度を育成する方向にアクティブに刺激する、と考えられている。

タシュケント工場「メディズ」の事例との関連で言えば、まず、それぞれの係数の平均値に注目して、グループ間の係数の高まりのタイプについて考える

－ 具体的には、前のインターバルの平均値で次のインターバルの平均値を除いた数字を見る

－ と、増加率が次第に鈍っている（逡減している）ことがわかる。たとえば、第2グループの 1.4 を第1グループの 1 で割ると、1.4（40 %の増加）であり・・・第6グループの 4.0 を第5グループの 3.2 で割ると、1.25（25 %の増加）である（図表 5）。ここには特定の意図が見られる。

図表 5 労賃係数の増加

	技能資格グループ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
インターバルの 平均値の増加率、%	40.0	35.7	31.6	28.0	25.0	12.4	11.1	10.0	

〔出典〕 Самуйлова, Оплата труда как фактор повышения квалификации персонала и результативности работы предприятия, с.62.

また、それぞれのグループ内のインターバルの開きは、絶対的には、広がっているが、相対的に見ると、縮小している。たとえば、第1グループでは、そ

の格差が 1:2.3(2.3 倍)であるが、第6グループでは 1:1.5 であり、第9グループでは 1:1.2 になっている。これは、働くヒトの技能資格レベルが高くなればなるほど、働くヒトの間の個人的な貢献の違いが小さく評価されていることを示している(図表6)。

図表 6

	技能資格グループ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
インターバルの 最大値と最小値の差	0.8	0.8	1.0	1.2	1.4	1.6	1.0	1.0	1.0
最大値と最小値の 相対的な差	2.3	1.8	1.7	1.6	1.6	1.5	1.3	1.2	1.2

〔出典〕 Самуйлова, Оплата труда как фактор повышения квалификации персонала и результативности работы предприятия, с.63.

係数のグループ間格差が累進的に広がっているのではなく、逡減的に小さくなっている背後には、賃金の平準化政策とまでは言えないが、少なくとも、格差の拡大を目指していない賃金組織化政策があるのであろう。

第4節 タリフフリーシステムの展望

4-1 タリフフリーシステムへの評価

タリフフリーシステム(BSOT)は、《働いた分だけ、稼ごう》という完全に

「公正な」スローガンのもとでおこなわれた、経営側が経済的困難をチーム全体に転嫁させる試みであり、オゼルニコヴァとノスィレヴァの評価に従えば、そのような試みは成功した⁽¹⁶⁾。しかし彼女らの評価の後にはつぎのような文言が続いて記されている。「実現された製品の量（販売）を企業の最終結果と見なさなければならないとき、その結果を達成するうえで特定のカテゴリーのヒトが果たす役割が根本的に異なることは明らかである。したがって、ブルーカラーと技術者には（販売ではなく）生産量と製品品質に影響を与える可能性があるが、経営陣及びマーケティングスペシャリストが組織の戦略を誤って定義し製造された製品を販売できない場合、生産要員を賃金を通じて『罰する』ことは公正ではないだろう」、と。ここには、労働力支出補填を保証するメカニズムが BSOT には欠落しており、そのことが賃金の労働力再生産機能の実現に悪影響を与え、雇われて働くヒトのなかに不安が生じるだろう、という認識が明白に見られる。オゼルニコヴァとノスィレヴァの言い回しを借りれば、「雇用側は、BSOT の枠組みでは、雇用されたヒトに、労働資源の市場価格に応じた賃金の支払いを — 他の種類の資源（原材料、材料、エネルギー、設備など）については、雇用主は、製品の販売を確保して利益を上げることができたかどうかに関係なく、計算する必要があるにもかかわらず — 保証していない。結局のところ、雇用された ヒトの賃金は企業家のコストの一部であり、利潤や慈善事業の一部ではないのだ。私たち（オゼルニコヴァとノスィレヴァ — 宮坂挿入）の意見では、BSOT を適用することは賃金組織の多くの基本原則に違反するものであり、市場経済において賃金の機能が不完全に実現される一因となっている」⁽¹⁷⁾。

タリフシステムは働くヒトの収入を所属集団の活動の最終結果に完全に依存させる（という労働支払いの組織化のひとつのオプション）仕組みであり、それが故に、それは、論理的には、つぎのような条件が充たされた場合にのみ導入されるシステムである⁽¹⁹⁾。

- (1) 最終結果を正確に考慮することが可能であること
- (2) 作業の最終結果に対して集団内に共通できるような関心を寄せ責任をと

れる環境が存在すること

- (3) 集団のメンバーがお互いに十分に知りあい、しかもリーダーを信頼していること

そして、このことは経験則的にも確認されている。

BSOT は経済的困難を一般労働者の肩に「転嫁させる」という機能を果たすシステムである⁽²⁰⁾、というテーゼは幾つかの事例によって証明されている。たとえば、オゼルニコヴァとノスィレヴァは（リスクを一般労働者に転嫁させる政策をあえて採らなかった）2つの事例を紹介しているが、これはロシアでは良く知られた事実である。ひとつの例は（カリウム肥料を製造・販売している）ウラルカリ（«Уралкалий» (<https://www.uralkali.com/ru>)）である⁽²¹⁾。同社は、会社の経済状況が良好ではなかった 90 年代初頭から BSOT を積極的に活用してきたが、状況が安定し販売量が増加し始め（それに応じて、従業員に分配される労賃フォンドの規模が増加した）とき、BSOT を廃止することが決定され、2003 年に、伝統的な労賃制度に切り替え、賃率表に依拠した支払いに戻している。

もうひとつの事例は（ダイヤモンドの原石の探査、採掘、加工及び販売に携わる、ロシアのダイヤモンド会社グループ）«アルロサ（АЛРОСА）» (<http://www.alrosa.ru/>) である。同社は、1998 年の危機の年に、BSOT を導入しようとはせず、代わりに、伝統的なタイプの新しい賃金システムを開発している。21 等級の賃率表、追加給と手当のシステムの導入であり、同時に、第 1 等級の賃率の額が最低限の生活水準を上回るように設定された。

アルロサの賃金改革の経緯⁽²²⁾

アルロサでは、（消費財やサービスの価格の未曾有の上昇や一般的なインフレが生まれた）1990 年代の前半、生産及び社会的領域の資金調達組織の再編成の必要性に迫られ、ほとんどの大企業と同じように、従業員の賃金を新たに組織化せざるを得ない状況に陥った。しかし、そこには深刻な問題が待ち受けていた。一方で、資金不足のため消費財・サービス価格の高騰を賃金で補填することが必ずしもできないことが判明し、他方で、高度なスキルを持つ労働者とエンジニアを維持する必要がある、更には、

低所得労働者の賃金は労働力再生産のために最低なレベルに明らかに届いていなかった・・・。

同社では、このような事態を改善するために、契約に基づいて働く優秀なスペシャリストや管理者の離職を防ぐために彼らへの支払いを現行の賃率や俸給よりも高く設定する、商品やサービスの価格の急騰への対策として賃金を部分的に平準化する方向で調整する、低い等級のヒトの賃率を引き上げる（特に、第1等級のヒトの賃率を第2等級の賃率に、第2等級の賃率を2.5等級の賃率迄引き上げる）、等の措置が講じられた。また、プレミアムの指標や条件が見直され、主要な生産指標達成に対して多額のプレミアムが支払われることになった。

会社が講じた措置は、しかしながら、既存の賃金制度を歪める方向に作用し、労働の結果に関係なく支払われる金額が賃金全体に占める割合が15-20%に達し、賃金に占めるタリフ部分の割合が減少し、ヒトは技能資格に応じて賃金が格差付けられることがなくなり、結果的には、労働生産性は向上するどころか低下してしまった。このため、アルロサは賃金制度の抜本的な改革へと駆り立てられ、賃金改革に科学的及び方法論的な支援を提供できる研究組織としてロシア労働省労働研究所に協力を求め、副所長ヤコヴレフ（Яковлев, P.A.）の参加のもとで賃金改革に向けた実践的な作業が始まった。

アルロサの賃金改革は以下の基本原則に基づいて進められていった。

(1) 最低賃金は働くヒトの主要部分が居住する地域の生存レベル以上であること。基本賃率の額は月額（1997年）500ルーブルとして設定された。

(2) すべてのヒトに — いままではすべての範疇のヒトが資格等級を持っていたわけではなく — 技能資格等級を割り当て、その等級の賃率（俸給）に応じて支払い、その賃金情報が開示されること。

(3) 働くヒトの技能資格の向上に対応して速やかに賃率を上げる仕組みを構築すること（技能資格向上と賃率引き上げの連動性の可視化）、

(4) 等しい仕事に対する等しい支払い（同一労働同一賃金原則）。同社では、担当部門の特性に関係なく、すべての従業員に統一された賃率表が導入された。唯一の例外は、主要生産の一部のブルーカラーと管理者及びスペシャリストに対して基本賃率よ

りも 10 %高く設定され、農業とサービス部門のブルーカラーには 10 %低く設定されたことである。

(5)時間単位及び月単位の賃率はすべての範疇のヒトに対してフォーク（вилка）形式で定められること。

この措置で、アルロサは、フォークの範囲内で、ヒトに対して、技能資格、労働強度及びその他の要因に応じて、任意の賃率を設定できるようになった（図表 7）。

図表 7 ブルーカラー及びホワイトカラーの範疇毎に設定された月額賃率（俸給）額

ルール表示

技 能 資 格 等級	賃率（俸給）の範疇								
	範疇 1			範疇 2			範疇 3		
	格差付け係数								
	1.1			1.0			0.9		
	最低	基本	最高	最低	基本	最高	最低	基本	最高
1	515	550	585	480	500	535	480	480	480
2	585	625	670	535	570	610	480	515	550
2a	625	670	715	570	610	650	-	-	-
3	670	715	765	610	650	695	550	585	625
3a	715	765	815	650	695	740	-	-	-
4	765	815	870	695	740	790	625	665	710
4a	815	870	930	740	790	845	-	-	-
5	870	930	995	790	845	905	710	760	810
5a	930	995	1060	845	905	965	-	-	-
6	995	1060	1135	905	965	1030	810	865	925
6a	1060	1135	1210	965	1030	1095	-	-	-
7	1135	1210	1290	1030	1095	1175	-	-	-
7a	1210	1290	1375	1095	1175	1250	-	-	-
8	1290	1375	1470	1175	1250	1335	-	-	-

8a	-	-	-	1250	1335	1425	-	-	-
9	1470	1570	1675	1335	1425	1520	-	-	-
9a	-	-	-	1425	1520	1625	-	-	-
10	1675	1790	1910	1520	1625	1735	-	-	-
11	1910	2040	2180	1735	1855	1980	-	-	-
12	2180	2330	2485	1980	2115	2260	-	-	-
13	2485	2650	2835	2260	2410	2570	-	-	-
14	-	-	-	2570	2745	2930	-	-	-
15	-	-	-	2930	3130	3340	-	-	-
16	-	-	-	3340	3570	3810	-	-	-
17	-	-	-	3810	4070	4345	-	-	-
18	-	-	-	4345	4640	4950	-	-	-
19	-	-	-	4950	5290	5640	-	-	-
20	-	-	-	5640	6030	6435	-	-	-
21	-	-	-	6435	6570	7550	-	-	-

〔出典〕 Потапов, “Реформа заработной платы в акционерной компании «АЛРОСА»”

(6) 割り当てられ賃率に関係なく、有害で困難で不利な労働条件に対して等しく追加給を支払うこと。

これは、不利な環境が熟練労働者にも不熟練労働者にも健康に等しく悪影響を及ぼし、したがって健康への損害に対して同じ補償を必要とする、という事実認識から生まれた判断である。1997年の時点で、追加支払額は月額ルーブル 30 から 875 ルーブルまでさまざまであった。

(7) プレミアムを含む追加支払いと手当の合理的な削減。これは、賃金総額に占めるタリフ部分の割合が確実に増加し、ヒトの技能資格の向上に対する動機付けが強化されることを目指した措置である。

同社では、以下のような追加支払いと手当が全社的に設定された。

- ・職業や職務の兼職、受け持ち範囲の拡大、担当作業量の増加などに対して、賃金フォンド節約しその限度内で、賃率や俸給の最大 50 % まで、支払う。
- ・定められた時間内に特に重要な作業に取り組み高い成果をあげたヒトに対して、賃率の最大 30 % まで、支払う、
- ・2 時間以上の休憩を必要とする作業シフトの変更に對して、賃率の最大 15 % まで、支払う、
- ・外国語を継続的に使用する仕事に対して、賃率の最大 10 % まで、支払う、
- ・博士号を取得した管理者やスペシャリストに対して、賃率の最大 20 % まで、支払う（候補者に対しては、最大 15 %）、
- ・ロシア連邦またはサハ共和国（ヤクート）の名誉称号を授与されたヒトに対して、賃率の最大 15 % まで、支払う。

更に、高度なスキルを持つブルーカラー、スペシャリスト及び管理者には、賃率または俸給の最大 30 % の範囲内で、個人手当を設定できる仕組みが導入された。

同時に、業績指標の達成・超過達成並びに部門や会社全体の経済活動の成果に対するプレミアム支払い制度も改革された。プレミアム指標が明確になり、やや強化され、また個別の額が — 会社全体のプレミアム額は実質的に変更されないで — 50-70 % から 20-30 % に削減されている。

アルロサの賃金改革は「フォーク」形式の賃率設定（範囲職務給）が導入されたというで見ればタシュケント工場「メディズ」で展開されたタリフフリーシステムと類似しているが、タシュケント工場「メディズ」のように係数が利用されるのではなく、統一賃率表が導入され、賃率にリンクされた形で追加給や手当が支払われている点で大きく相違しており、むしろグレイディングに分類される試みである。

上記の事例はいわば「反証」（BSOT の導入が失敗したり、その導入が見送られた事例）であるが、と同時に（逆に）、BSOT の導入が「正当化」されることもある。たとえば、つぎのような条件のもとでは BSOT の導入が推奨さ

れている⁽²³⁾。

(1) 働くヒトの集団が作業の最終結果に完全に責任を負っている中小企業における導入。BSOT を導入するための重要な条件は集団内の良好な関係並びに管理者への信頼があることであり、原則として、これらの条件が（管理者やスペシャリストを含む）働くヒトが安定した集団を構成している小さな労働集団で満たされている。そのために、「中小企業では賃金が明確なシステムなしで支払われることが多いことを考えると、BSOT の導入は確かに進歩的なステップになる」、と推奨されている。

(2) 大企業では、BSOT は自分の仕事ぶりが最終結果に直接影響を与える管理者やスペシャリストに対しては適用できるが、ブルーカラーへの支払いのために BSOT を導入することは適切ではない、として推奨されていない。

これは労働社会保険研究所（Институт труда и социального страхования）（労働研究所の 2015 年当時の名称）の見解であり、これがいわば「公式」見解である⁽²⁴⁾。

4-2 新たな展開

近年、上述のような枠に収まらない「新しい」タイプの支払い制度が実践され、それらが（文献などでも）タリフフリーシステムとして位置づけられその導入が薦められている。その（詳細な紹介を含めた）検討は本書の今後の課題のひとつである。

註

- (1) これは、たとえば、2015 年に公表されたオゼルニコヴァとノスイレヴァ（Озерникова, Т.Г. & Носырева, И.Г.）のサブテキスト『人員の労賃』のなかで — 1999 年に公刊されたヤコブレフ（Яковлев, Р.А.）の著作『企業における労賃』（Яковлев, Р.А., *Оплата труда на предприятии*, Центр экономики и маркетинга, 1999）に依拠して — 記載されている認識であり、他の著作でも見

- られる。Озерникова,Т.Г.,Носырева,И.Г.,*Оплата труда персонала : учеб. пособие*,Изд-во БГУЭП, 2015,с.198.
- (2) Озерникова & Носырева,Указ. соч..
- (3) Крюченко (Крюченко, Н.Н.) は、タリフフリーシステム普及の原因を — マズマノヴァの著作『労賃の管理』2001 年 (Мазманова,Б.Г.,*Управление оплатой труда*,Финансы и статистика,Финансы и статистик,2001) (宮坂未見) に依拠する形で — なによりもまず、タリフフリーシステムが柔軟性 (フレキシビリティ) に富んでいることに求めている。Крюченко, Н.Н.,Бестарифная система оплаты труда персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия,2009, с.77.
- (4) Крюченко, Указ. соч.,с.79.
- (5) Крюченко, Указ. соч., с.79.
- (6) Крюченко,Указ. соч., с.80.
- (7) Крюченко,Указ. соч., с.84-85.
- (8) Тихомирова, Т. П. , Чучкалова,Е. И.,*Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях*,Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008,с.155.
- (9) ロシアのテキストや論文などでもさまざまな観点から分類が試みられているが、本章では、コンユーコヴァ (Конюкова,Н.И.) のテキストに倣っている。Конюкова,Н. И.,*Оплата труда персонала (для бакалавров)*,КноРус,2017, с.40. また、Минева,О. К., Оплата труда персонала,НИЦ ИНФРА-М, 2017 も有益である。
- (10) Конюкова,,Указ. соч., с.37-43.
- (11) この表は、Волгин,Н.А., *Методика разработки и внедрения бестарифной рыночной модели оплаты труда и ее разновидностей на предприятиях с различными формами собственности*, М., 1991. からの引用であり、このような典拠からアイ・マイクロサージェリーの経験が 1990 年代の初めに注目されていたことがわかる。
- (12) Конюкова,Указ. соч., с.41.

- (13) Самуйлова, Е.И., Оплата труда как фактор повышения квалификации персонала и результативности работы предприятия, 2007, с.61. : Мазанкова, Т.В., *Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговли)*, Директ-Медиа, 2015, с.177.
- (14) Конюкова, Указ. соч., с.41-42.
- (15) <https://fbm.ru/bukhgalteriya/zarabotnaya-plata/bestarifnaja-sistema.html> 2020/10/21 アクセス
- (16) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.200.
- (17) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.201.
- (18) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.201.
- (19) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.200-201.
- (20) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.201.
- (21) Валюков, В. , “Управлять трудовой отдачей: материальное стимулирование в компании Уралкалий ”, *Человек и труд*, 2003. №9., с.16-25 ; http://www.rusnauka.com/16_NTP_2008/Economics/33746.doc.htm 2020/11/17
- (22) Потапов, В.О., “Реформа заработной платы в акционерной компании «АЛРОСА» ”, *Справочник кадровика*, 2000. № 5, с. 63–73. (<https://www.kadrovik.org/reforma-zarabotnoy-platy-v-akcionerной-kompanii-alrosa-5558> 2020/10/26 アクセス
- (23) Озерникова & Носырева, Указ. соч., с.201-202.
- (24) 但し、「BSOT には不透明なことがあるため、原則として、組合には支持されていない」(Курсова, О.А., Обухович, Н. В., *Оплата труда персонала : учебное пособие*, Издательство Тюменского государственного университета, 2019, с.174.)とも言われている。

あとがき

ロシアの労働の世界は体制転換後にどのように変わったのか？ 体制転換前後のロシアの労働の世界のあり方（に変容が生じていたとすれば、その現実）を調べてみたい、というのが本書執筆の基本的な動機である。本書は、たとえば、ソヴィエト時代に研究活動のキャリアをスタートさせていた研究者たちは体制転換後の労働の世界の有り様をどのように評価しているのか？ 逆に、体制転換後にキャリアをスタートさせた研究者たちは計画経済時代の労働のあり方をどのように評価しているのか？ などの題意識に支えられて執筆されている。

このような思いは 2020 年に発表した『現代ロシア人的資源管理事情』にも通底しているが、本書はそのときに抜け落ちていた賃金を取り上げている。但し、ロシアの賃金に関しては、日本では — いずれの領域でも研究が遅れている分野であるが — 余り知られておらず、またロシアでも体系的な研究がおこなわれているとは言いがたく、特に、調べれば調べるほど、研究の前提となる賃金の実態に関する資料が絶対的に不足していることがわかってきた。近々資料をより整備して改めて公刊したいと考えている。

2021 年 02 月 26 日

著者略歴

宮 坂 純 一 （みやさか じゅんいち）

1948 年生まれ 神戸大学大学院経営学研究科単位取得 経営学博士（神戸大学） 奈良学園大学名誉教授 奈良マネジメント研究グループ主宰 (<http://juka11.net/>)

主要著作：『日本的経営への招待』晃洋書房 ／『現代企業のモラル行動』千倉書房 ／『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房 ／『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房 ／『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房 ／『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房 ／『ロシア経営学の新潮流』晃洋書房 ／『なぜ企業に倫理を問えるのか』萌書房 ／『賃金と働き方』晃洋書房 ／『人的資源管理とイデオロギー』奈良マネジメント研究オフィス ／『ロシア経営学の冒険』奈良マネジメント研究オフィス ／『現代ロシア人的資源管理事情』奈良マネジメント研究オフィス 他

現代ロシアの賃金制度

2021 年 3 月 15 日発行

著 者 宮 坂 純 一

発行者 宮 坂 純 一

発行所 奈良マネジメント研究オフィス

〒 630-0223 奈良県生駒市小瀬町 720-22 <http://juka11.net/>

© Jun'ichi MIYASAKA , 2021 JUKAS2302266

ISBN9784991083662