

ロシアの労働者の労働態度とモチベーション

林 裕 明

はじめに

1. 体制転換と労働領域における変容
2. 体制転換と労働者のモチベーション
3. 労働態度の実証分析

おわりに

はじめに

ロシアは近年急速な経済成長を続けており、生活水準にも一定の改善がみられる。他方、生活全般に対する人々の満足度は、ソ連期と比較して、また国際比較においても必ずしも高くないといわれる¹⁾。さらに、Transition Report 2007 によると、絶対的な生活水準が移行前よりも高くなったことを好意的に評価している人々が多数いる一方で、相対的な生活水準が低下したと感じている人もかなりおり、移行過程に対する人々の不満は小さくないことが確認される²⁾。移行研究において、こうした問題にはこれまであまり多くの注意が払われたわけではなく、あらためて体制転換と人間の価値観、満足度との関係を明らかにする必要がある。

本稿では、ロシアの労働者の労働態度、モチベーションについて検討する。労働者は何をインセンティブにして労働しているのか、これまでに実施された調査の検討を通じ、労働者のモチベーションの実態を明らかにしたい。

具体的には、第一に、体制転換によって労働領域にどのような変化が生じたのかを統計データを用いて確認する。第二に、社会調査結果の分析をもとに、体制転換にともなうロシアの労働者の労働態度、モチベーションの変化を観察し、労働者の満足・不満の要因を探る。とくに、賃金（物的）インセンティブがどの程度強い影響を与えているかを測定す

ることによって、市場経済に対する労働者の内的適応の度合いを測定する。最後に、労働者のモチベーションに見られる特徴とロシアの社会制度とのかかわりについて検討する。労働者のモチベーションがどのような制度的要因によって規定されているのかが明らかとなろう。

以下、第1節では、体制転換にともなう労働領域にどのような変化が生じたのか、概要を把握する。第2節では、ロシアにおける労働モチベーションを意味づける。モチベーションを定義・分類するとともに、ロシアにおいて労働モチベーションを検討する意味を探る。第3節では、社会調査結果の分析を通してロシアの労働モチベーションを実証的に明らかにする。あわせて、市場経済への適応度合いを測定し、労働モチベーションを規定する要因を探る。

1. 体制転換と労働領域における変容

(1) 変化の概要

体制転換にともなう、ロシアの労働者の就業状況は大きく変化した。ソ連における労働力管理は国家によって一元的になされ、労働市場や労働力の自由な移動は存在しなかった。この管理方式は、社会主義イデオロギーにもとづいて作られたとともに、労働力を計画的に配分するためのものでもあった。労働資源という言葉からわかるように、労働者は分配の対象であり、個々の利害やモチベーションを有する主体とは見られていなかった³⁾。旧システム下では、労働者に対する刺激システムも十分に機能していたわけではなく、とくに労働生産性の高い労働者に対して適切な労働刺激を与えることができなかった点は大きな課題であった。

ソ連期の労働の主要な特徴は労働参加率の高さであった。成人の95%以上がフルタイムの労働者として雇用されており、失業は事実上存在しなかった⁴⁾。こうした状況は、「ソフト」な予算制約によって企業が生産に必要な水準以上の労働者を雇用することができたこと、行政による強制雇用等によって規定されていた。労働力の過剰は、旧式の機械・設備とあわせて、ソ連における低い労働生産性の一因となっていた。また、労働者の基本給は相対的に低く抑えられていた。他方、労働者は所属企業から住宅、保健、保育、余暇施設その他の社会サービスを楽しむことができた。食料品を中心とする生活必需品の価格も安価に設定され、長期間にわたり安定していた。こうした状況は労働者に相対的に高い満足を与えていた⁵⁾。

体制転換後、かつての行政・指令にもとづく労働管理システムは廃止され、市場メカニズムがそれにとって代わった。私企業の創設、企業の共同所有、追加的な雇用が許可され、人々は、社会主義期と異なり、自らの判断で職場、職種などを選択することができるようになった。このことは、すべての人々にとって選択の幅が広がったことを意味し、雇用領

域に柔軟性とダイナミックスを与えた⁶⁾。

しかし、現実には、移行の経済政策の結果として、多くの否定的帰結が生じた⁷⁾。マクロ・ミクロ経済政策によって労働市場が収縮し、女性を中心に労働市場から退出する人々が生じるようになった。また、1992年に労働法典が変更され⁸⁾、失業が合法化されたことも受けて、失業者が急増した。旧システム下では失業は公式に存在しなかったため、失業の増加が与えた社会的影響はきわめて大きかった。さらに、所得格差も急激に拡大した。ソ連時代、賃金は相対的に低かったが、所得格差も最小限に抑えられていた。移行後、賃金が生産性にリンクして決定される度合いが強まったことに加え、不労所得を得る可能性も高くなったこと、賃金の遅配や未払いの増加がその原因であった。また、地域格差および産業部門間格差も顕著となった。国家による規制は縮小したが、市場メカニズムは十分に機能せず、社会的規範や規制がないなかでの自由化は混乱を生み出した。

近年の経済成長によって、賃金の遅配や未払いの多くは解消し、生活水準にも一定の改善が確認されている。たとえば、公式統計によると、2006年の実質貨幣所得は2001年の1.8倍である⁹⁾。しかし、このことは所得格差を中心とする上記の課題がすべて解消されていることを意味しない。以下では、体制転換後の労働市場における変化を、移行国全体のデータをもとに確認しよう。

(2) 労働市場の変容

Transition Report 2007は、1989年から2006年までの移行国(中東欧、南東欧、CIS諸国およびモンゴル(以下、CIS+M))の労働市場におけるさまざまな変化を示している¹⁰⁾。まず、失業率の変化を確認しよう。表1は移行国における就業率、失業率の推移を、1990-94年、1995-99年、2000-06年に分けて示したものである。概して、中東欧、南東欧の方がCIS+Mより失業率が高いこと、中東欧、南東欧とCIS+Mで変動の経路が異なり、中東欧、南東欧は移行の初期に失業率が高く、2000年以降わずかに低下傾向であるのに対し、CIS+Mでは失業率は1990年代初頭にはそれほど高くないが、その後、徐々に増加していることといった相違が確認される。ロシアの失業率は、中東欧、南東欧と比較して、それほど高くない。この背景として、生産低下に対して多くのロシア企業が積極的な人員削減をおこなわなかったことが挙げられる¹¹⁾。同時に、いずれの地域においても、2000-06年に至っても依然として失業率は高いという共通点も見いだせる。また、長期失業者の多さも指摘されており、その中には職探し自体をあきらめた人々も相当数いると考えられる。

失業の増加と並んで就業率の低下も確認されている。同じく表1からわかるように、移行国の2000-06年の就業率は50-65%であり、アメリカやEU(15ヶ国)と比較して遙かに低い水準である。ロシアの就業率も69.8%(1990-94年)、59.0%(1995-99年)、61.4%(2000-06年)と低下傾向にある。

さらに、労働可能人口に占める被用者、自営業者、非就業者の比率の推移(1989-2006年)

を示した図1から、3地域に共通する傾向として、以下の2点が挙げられる。一つは被用者の比率の低下である。低下はとくに最初の10年間に顕著に見られ、2006年現在では南東欧やCIS+Mでは被用者と非就業者の比率がほぼ同等となっている。被用者の比率の低下はとくに女性に多く確認されている。二つ目として、自営業者の比率の増加が挙げられる。1989年時点ではいずれの地域でも3%程度であった自営業者の比率は、体制転換後、着実に増加し、2006年現在では南東欧とCIS+Mで10%以上を占めている。自営業者は男性に多く、女性の約2倍である。

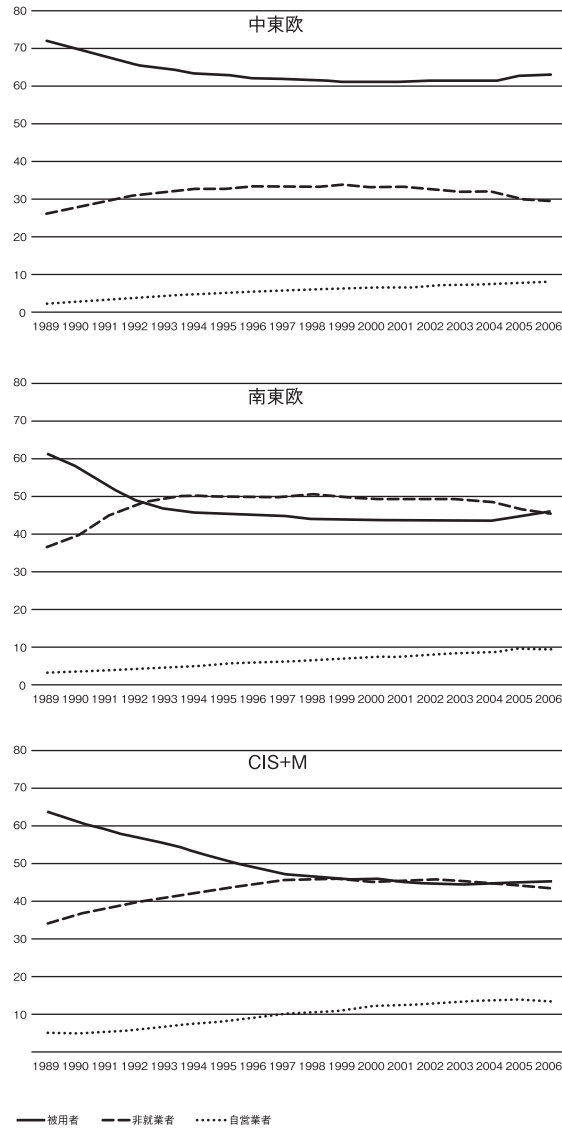
表1 移行国の就業率と失業率

	1990-94年		1995-99年		2000-06年	
	就業率	失業率	就業率	失業率	就業率*	失業率
中東欧						
チェコ	71.7	3.2	66.7	5.3	64.9	7.9
エストニア	72.8	4.0	61.3	10.3	63.1	9.9
ハンガリー	55.2	8.3	50.1	8.7	61.5	6.4
ラトビア	70.4	6.1	53.5	16.4	60.7	10.8
リトアニア	73.1	1.9	57.6	15.2	56.7	12.0
ポーランド	56.4	13.1	52.6	12.9	52.9	17.8
スロバキア	-	9.8	-	13.0	64.4	17.5
スロベニア	59.1	6.8	60.6	7.6	57.5	6.4
南東欧						
アルバニア	-	15.4	-	14.7	-	15.0
ボスニア・ヘルツェゴビナ	-	-	-	15.3	-	41.2
ブルガリア	59.8	12.4	49.5	14.8	53.1	14.1
クロアチア	52.3	13.0	52.5	11.9	50.4	13.9
旧ユーゴマケドニア	-	25.0	-	35.5	-	38.3
モンテネグロ	-	25.0	-	32.1	-	31.7
ルーマニア	64.1	6.5	63.5	7.0	59.2	7.4
セルビア	-	22.3	-	24.8	-	30.0
CIS+M						
アルメニア	-	3.3	-	9.5	-	9.6
アゼルバイジャン	-	3.3	-	0.9	-	1.3
ベラルーシ	-	0.8	-	2.8	-	1.8
グルジア	-	3.6	-	8.1	-	11.9
カザフスタン	-	1.8	-	10.2	-	9.4
キルギスタン	-	-	-	3.8	-	7.5
モルドバ	-	-	-	4.2	-	7.5
モンゴル	-	7.1	-	6.0	-	3.8
ロシア	69.8	3.8	59.0	10.8	61.4	8.5
タジキスタン	-	0.6	2.7	-	-	2.4
トルクメニスタン	-	19.5	-	23.9	-	20.9
ウクライナ	73.9	0.2	69.6	2.4	63.0	3.5
ウズベキスタン	-	0.1	-	0.4	-	0.3

出所) EBRD (2007) p. 65.

* 中東欧、ブルガリア、ルーマニアについては、2000-03年のデータである。

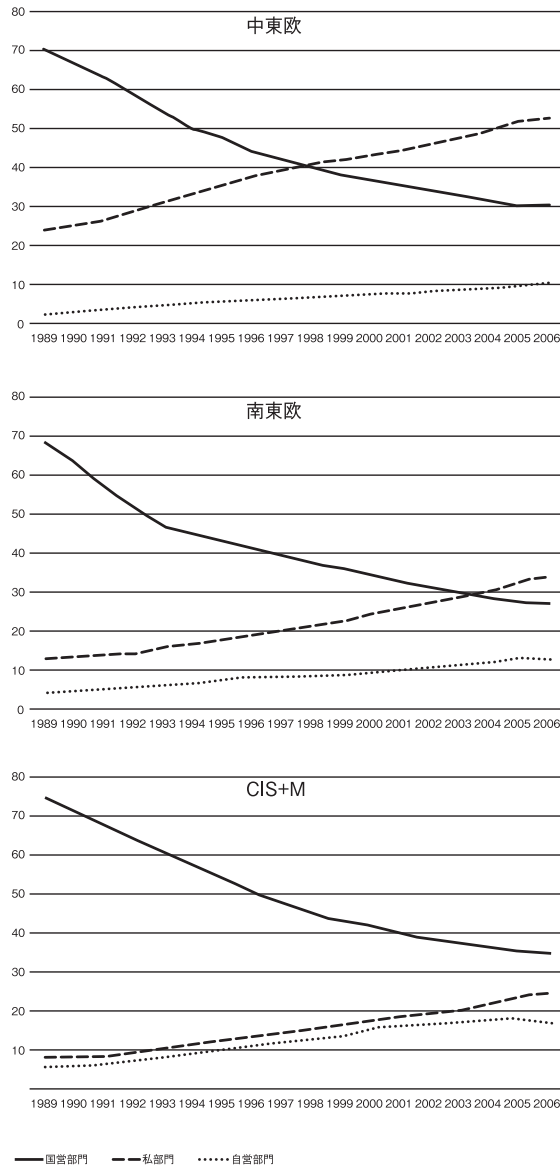
図1 労働力人口に占める被用者、自営業者、非就業者の比率の推移



出所) EBRD(2007) p. 66.

備考) 労働力人口は18-60歳の人口である。自営業者には企業家および非公式経済で働く人々が含まれる。非就業者は失業者および仕事を探していない人々を含む。

図2 労働力人口に占める企業形態別雇用の推移



出所) EBRD (2007) p. 67.

備考) 労働力人口は18-60歳の人口である。労働力人口のうち非就業者はこの図には含まれていない。自営業者には企業家および非公式経済で働く人々が含まれる。

表2 国営、私営、自営部門および非就業者間の労働力移動（労働力人口に占める比率）

	1990-94 年	1995-99 年	2000-06 年
国営部門から非就業者へ			
中東欧	6.6	5.8	5.4
南東欧	9.5	4.9	5.4
CIS+M	6.7	6.2	4.9
私営部門から非就業へ			
中東欧	3.0	3.6	4.3
南東欧	5.1	3.7	5.0
CIS+M	4.5	3.3	4.3
自営部門から私営部門へ			
中東欧	0.2	0.2	1.2
南東欧	0.2	0.4	0.7
CIS+M	0.3	0.4	1.2
非就業から国営部門へ			
中東欧	4.7	3.1	3.2
南東欧	2.1	1.8	1.9
CIS+M	6.0	3.7	3.9
非就業から私営部門へ			
中東欧	4.0	5.5	7.5
南東欧	1.6	2.7	4.7
CIS+M	1.6	1.8	3.7
非就業から自営部門へ			
中東欧	0.5	0.5	0.9
南東欧	0.5	0.7	1.2
CIS+M	0.9	1.3	2.2

出所) EBRD (2007) p. 68.

備考) 労働力人口は 18-60 歳の人口である。

図2は企業形態別に見た雇用の推移を示したものである。3地域いずれにおいても、国有部門に雇用される人々の比率が大きく低下していることが確認される。この変化とともに、工業部門に従事する人々の比率が低下し、サービス部門の比率が増加していること、熟練労働者の比率は移行期を通じ大きく変わっておらず、雇用の喪失は主に非熟練労働者から生じたことが確認されている。

最後に、表2は雇用部門間の労働力の移動率を示したものである。とくに移行の初期に国有および私有部門から非就業者への移動が比較的大きな比率を占めていること、私有部門から非就業者への移動およびその逆は年とともに増加しており、労働市場の柔軟性が

高まっていることを示していること、自営部門から私有部門への移動も増加していること、非就業者から私有部門への移動規模も相対的に大きいこと（とくに2000-06年）、非就業者から自営部門への移動も南東欧、CIS+Mで増加していることが確認される。

こうして、体制転換後、労働領域において大きな変動が生じたことが確認された。こうした変動は雇用の不安定化を導き、労働者の労働態度、モチベーションに大きな影響を与えていることが推測される。ロシアの労働者に着目して、以下でモチベーションの変容について検討しよう。

2. 体制転換と労働者のモチベーション

ロシアにおける労働者のモチベーションはどのように規定されるだろうか。本節では、モチベーションを定義、分類し¹²⁾、体制転換によってロシアの労働者のモチベーションがどのような方向に変化しつつあるのか、概要を把握しよう。

モチベーションとは、何か目標とするものがあって、それに向けて、行動を立ち上げ、方向づけ、支える力であると定義できる。目標に到達できるように努力するため、目標への到達は一定の満足を与える。見方を変えると、満足という快なる体験を得たいために、人にはモチベーションが起こるともいえる。

人間の労働におけるモチベーションを考えると、人が働く理由は基本的に十人十色であり、モチベーションは人によってそれぞれ異なるのが当然である。他方で、なぜ働くかを人間一般として考えることも重要であろう。いくつかの基本的な考え方を組み合わせることによって、人はなぜ働くのかについて答えらしきものが見えてくる。

職場で一人ひとりが、熱心に働けば働くほど、つまり働くことに動機づけられるほど、成果、つまり、生産性とか組織効率とかいわれているものが大きくなるとされている。したがって、モチベーションを強化することが経営管理には何にもまして大切なことと考えられる。

モチベーションの理論については大きく分けて2つの考え方がある。一つは、人は何によって働くように動機づけられるのかについての理論であり、モチベーションの素は何かに関心を向ける考え方である。欲求説あるいは内容説と呼ばれ、マズローの欲求の五段階説に代表される。それによると、人間の欲求は低次の欲求から高次の欲求へと階層をなしており、低次の欲求（食欲などの生理的欲求）が満たされれば、順次より上位の欲求（最終的には、自己実現の欲求）に関心が向かうと考えられる。

もう一つは、人はどのように動機づけられるようになるのかという、その人の気持ちの流れを重視する考え方であり、過程説としてまとめられている。この考え方は、さらに努力と報酬とのバランスを重視する公平説、報酬を受けることで動機づけが強化されることを重視する強化説、努力によって得られる成果の期待とその成果の価値の程度を示す誘意

性との積がモチベーションの強さを示すと考える期待説などに分類される。

これらの理論を踏まえ、以下のように、モチベーションを構成する要因を分類しよう。まず、動機づけを支える要因を、内発的要因と外発的要因の二つに区別する。内発的要因とは、働くことそのものから得られる要因であり、仕事そのものである。働き甲斐のある仕事や喜んで働ける仕事は動機づけを支える大きな要因である。自分自身の内にあるものを行動の源泉として、仕事そのものに動機づけられ、働くことそのこと自体に生きがいを見出すことを重視する考え方である。他方、外発的要因とは、働くことを仕事そのもの以外で支える要因であり、給料や賃金、また、上司や同僚との人間関係も含まれよう。賃金は外発的要因の中で最大のモチベーション要因であろう。能力や業績を評価する際に、数量的な目安としておカネはもっとも使い勝手がよく、人と人との比較も簡単であるからである。賃金に次いで重要なのは、人間関係である。職場の人間関係は、ただ仕事上協力しあうということ以上に、仲間意識や連帯感を醸成するために不可欠である。

こうした点を考慮して、現代ロシアにおける労働者の労働態度、モチベーションを考えよう。労働面における体制転換の目的は、労働市場を形成し、その正常な機能を促進することであるが、そのためには、労働者に効率的で生産性の高い労働への志向を高める新しい労働モチベーションを作り上げることが重要であると考えられた。

これまでの研究から、ソ連の人々は生活面全般において相対的に高い満足度を示していたことが確認されている¹³⁾。とくに労働面における満足度は他の分野（生活水準、住宅、財の入手、医療）よりも高い値を示しており、その背景には雇用保障の高さや労働条件の緩慢さがあった。先進国では仕事に対する満足度は所得の高さに比例すると考えられるが、ソ連では両者の相関は必ずしも強くなかった。その他の特徴として、労働者の行動規範に集団主義、平等主義が強く作動していること、昇進等にとって重要な要素として知識や経験以上にコネクションが重視されていること、パターナリズムの強さ等が挙げられる。

市場改革を支持する論者は、市場経済は新しい労働刺激を生み、労働モチベーションを改善すると主張した。ソ連時代の労働者が有していた典型的な価値観である集団主義、平等主義、パターナリズムに代わって、体制転換後には個人主義、能力主義、パートナーシップが主要な価値観となると期待された。これは、労働者の価値観・モチベーションの市場経済への適応を意味している。このような変化は実際に生じているのだろうか。次節では、社会調査結果の分析をもとに、労働者のモチベーションの変化を実証的に明らかにしよう。

3. 労働態度の実証分析

現実のロシアの労働者は何をモチベーションに労働し、どのような点に満足・不満を感じているのだろうか。本節では、過去の調査結果にもとづいて、ロシアの労働者の労働態度の特徴を探りたい。前節までに確認した労働態度に影響する要因（体制転換にともなう

失業率・就業率の変化、モチベーションの内発・外発的要因の区分、ソ連時代の労働態度の特徴）を考慮して、ここでは、(1) 労働に対する満足度、(2) 仕事の安定性に対する見方、(3) モチベーションの要因、(4) 集団主義、パターナリズムの強さに分けて検討しよう。

(1) 労働に対する満足度

まず、労働に対する全般的な満足度について確認しよう。既述のように、労働に対する満足度はソ連時代から相対的に高かったが、体制転換後においても満足度の高さは概ね維持されているようである。

Khakhulina (2001)¹⁴⁾によると、仕事への満足は相対的に高く、57%が現在の仕事をある程度好んでおり、否定的にみているのが16%、残り26%はどちらともいえない回答であった。また、仕事に占める位置づけの重要性について、表3のように、仕事により多くの時間をかけたいという人は30%のみであり、58%がレクリエーションやレジャーに、51%が家族に時間をかけたいと考えている。家事により多くの時間をかけたいという人も33%存在する。職業別の格差は大きく、マネージャーは専門家や労働者以上に家族や家事に時間をかけることを望み、若者や高等教育を受けた人々はレジャーや友人との時間をより多く選択している。ただし、このことは、人々は仕事に多くの時間を使っているために、家族その他に費やす時間がほしいということの意味しているわけではない。表4にあるように、いわゆるワーカホリックは21%に過ぎず、18%は仕事と他の生活領域とのバランスをとっており、56%は最低限しなければならない時間だけ働いている。こうして、ロシアの人々にとって、家族と過ごす時間やレクリエーション・レジャーの時間は仕事よりも重要であり、多くの人々にとって、仕事は唯一の価値とはいえないことが確認される¹⁵⁾。

表3 以下の活動にどの程度の時間を費やしたいですか？（単位 %）

活動の種類	より多く	同程度	より少なく	無回答
仕事	30	49	16	5
家事	33	45	16	4
家族と過ごす	51	40	2	7
友人と過ごす	34	47	11	8
余暇	58	28	9	5

出所) Khakhulina (2001) p.15.

表4 あなたの労働態度は以下のどれにもっともよく当てはまりますか？（単位 %）

回答	比率
最低限しなければならない時間だけ働く	56
他の生活領域に影響しない限り、多く働く	18
他の生活領域に影響することがあっても、可能な限り多く働く	21
無回答	5

出所) Khakhulina (2001) p. 16.

また、Bessokirnaia and Temnitskii (2001)¹⁶⁾ は、1990年代に入り、賃金・物的状況や生活一般に対する満足度は低下しているのに対し、仕事に対する満足度は相対的に高く維持されていることを示している。この背景には、多くの人々が失業を恐れており、仕事をもっていることを高給やよい労働条件よりも重要視していることが挙げられる。

(2) 仕事の安定性に対する見方

Khakhulina (2001) は、移行期には多くの人々が仕事を変えたこと、労働条件も変化したこと、失業の多さからどのような仕事でもせざるを得なかったこと等を反映して、過去の知識や経験の重要性が低下していることを指摘している。38%の人々が概して過去の経験やスキルが役立たない（役立つは57%）としており、過去の経験やスキルは現在の仕事に重要ではないが24%（重要であるが55%）、35%が大学等での勉強は現在の仕事に重要ではない（43%が重要）としている。概ね3分の1の人々が過去の経験や知識は現在に役立たないとしていることがわかる。

望ましい職場として、国営企業が59%、私企業が23%、中小企業は41%、大企業は35%であった。これは実際の配分と大きく変わらない。現在の自営業者のうち2/3は継続したいとしており、1/4は別の企業で適した仕事を見つけたいと考えている。

自分に合った仕事を見つけることについて、3/4が難しいとしており、全般に悲観的である。今の仕事を辞めたら新しいのを見つけることはきわめて難しいと回答したのは2/3に上る。潜在的移動も高い。48%がチャンスあれば仕事を変えたいと考えている。また、1/3が次の12ヶ月に仕事を探すつもりであり、1/5が実際に現在探している。こうした潜在的労働移動の背景には、自分が考える仕事の重要性と期待充足度との間のズレに代表される労働者の不満がある。ただし、実際の労働移動はそれほど大きくない。1/3が1つの仕事を続けており、2-3回変わったのが44%、4回以上変えたのは1/5のみであった。

仕事や組織・企業にプライドを有しているのは1/3で、1/4がそうしたプライドを持っていなかった。マネージャーや専門家は高いモチベーションを有しているが、低熟練労働者のモチベーションは低かった。新しい労働集団である自営業者が平均的労働者と異なる態度をとるのは当然であると考えられる。マネージャーと専門家は出世や成功への志向が強く、賃金と同様に仕事の内容を重視している。さらに、自営業者と異なり、仕事の社会

的意義や他者を助ける機会も重視している。その他、労働者や事務職員は失業の恐怖、新しい仕事を見つけることの難しさ、低賃金、賃金の遅配などを受けて、賃金額よりも雇用が保証されるかどうかを重視している。

また、Linz and Semykina (2007) は、RLMS¹⁷⁾ を用い、1995-2004年におけるロシアの経済的不安定に対する認識を測定することによって、ロシア人が概して自身の経済状態、特に雇用機会をどのように認識しているかを明らかにしている。結論として、ロシアでは仕事の不安定を感じる度合いが先進国より高いこと、教育水準の高い人々や一定の地位の労働者が仕事の安定に対する高い認識を示している点で、ロシアの労働者の認識は先進国と類似した傾向を示していること、年齢が上昇するにつれて認識が低下する点や、長期の仕事の経験は仕事の安定性に対する認識を増加させないという点で独自性を示していることが示された。また、1995-98年の経済変動の時期には安定性に対する認識はきわめて低いが、2000-04年の比較的安定した時期には改善されたように、労働者の認識の変動は実際の労働市場の条件と概ね一致している。

(3) モチベーションの要因

続いて、労働を動機づける要因について確認しよう。まず、表5から体制転換にともなう労働の動機づけの変化を確認しておこう。1989年から2000年までの労働モチベーションの変動をみると、「賃金額にかかわらず仕事は重要」は10%～17%で推移しているのに対し、「お金を稼ぐ手段としての労働」が約3倍に急増（25% → 70%）し、逆に「仕事以外に重要なものがある」は急落（54% → 8%）している。ソ連時代には、仕事そのものへの関心が高く、お金は上位ではなかったのに対し、今や労働の主要な動機づけはお金を稼ぐことになっており、仕事内容はランクを低下させている。このことは、体制転換後に頻繁に生じた賃金の未払いや遅配、さらに消費市場の急成長という条件下で労働誘因としての貨幣の役割が高まり、それ以外の労働モチベーションが低下したことを意味している。また、このことは第二雇用、非公式雇用の増加として現れたとともに、労働時間における副業や職場における違法行為などの増加につながっている¹⁸⁾。

他方、Khakhulina (2001) は、仕事の位置づけとしては、仕事そのものが価値であるという見方と、お金を稼ぐ手段・生き残り手段であるという2つの見方がほぼ同程度に存在している（前者は49%、後者が51%）ことを示している。また、お金が必要でなくても働くという人は40%に上った。この点では職種別に明確な格差が確認される。低熟練労働者や自営業者は「お金を稼ぐ手段である」というのが他と比べて1.5倍多く、マネージャーや専門家は仕事を「自己実現の手段」と見る人が1.5倍多かった。マネージャーや専門家はクリエイティブな能力、知識の蓄積、経験を必要とするためであると推測される。また、マネージャーや専門家には「お金が必要なくても働きたい」という人が多かった。上記の表5とは異なる結果が観察され、調査方法や調査時期、調査対象の相違にもよるのであ

ろうが、労働態度・モチベーションが不安定化していることが推察される。

表5 労働モチベーションの推移

	1989年	1991年	1993年 (1月)	1993年 (12月)	1994年 (4月)	1996年 (5月)	1997年 (11月)	2000年 (11月)
賃金額にかかわらず、 仕事は重要で面白い	15	12	12	17	14	10	12	17
仕事は何よりお金を 稼ぐ手段	25	48	47	57	65	64	61	70
仕事以上に重要なもの がある	54	31	23	17	12	16	17	8
仕事は不快で、可能な ら働きたくない	6	9	10	5	4	6	5	4
無回答	-	-	8	4	5	5	5	1

出所) Рывкина(2004) стр. 177.

人々は仕事のどのような側面をとくに重視しているのであろうか。9割以上の人々が賃金を重視しており、続いて、仕事の安全性(広い意味で)が82%、仕事の中身が73%、社会の役に立つが70%であった。続いて、自身のために働く機会、他者を助ける機会がいずれも60%程度で、一番低いのは出世の機会が53%であった。職種ごとの違いを見ると、賃金はいずれの職種でも一様に重視されているが、仕事の中身について、マネージャーや専門家は90%であるのに対し、自営業者は75%であった。また、社会の役に立つについては、自営業者は52%と他より低かった。賃金以外で比較的多くの人々が重視している側面は、仕事の内容、仕事の安全性、社会的意義であり、これらはソ連期に形成され、最も普及している基本的価値に一致していると考えられる。

こうした期待はどの程度実現されているのだろうか。重視する比率と満足度との差をみると、賃金が最大の格差(91%が重視しているが、満足いく賃金は22%のみ)であるほか、仕事の中身(73%と46%)、安全性(82%と51%)や出世(53%と11%)についても同様に、期待と現実との間にかなりの格差が確認される。

さらに、Temnitskii (2004)¹⁹⁾ から、労働の動機と満足度について、表6および表7をみよう。表6から、労働の動機において、「所得」への志向は絶対的であるのに対し、「他人との交際機会」も徐々に低下しながらも、上位3位には入っている。他方、表7からは、労働者の満足度において、「所得の大きさ」に対する満足は1/5を超えないこと、「職場の同僚に対する満足度」は3/4を下回らないことがわかる。利用すべき社会資本の影響力が低下する中で、同僚との関係の重要度が高まったこと、同僚との関係は、他の要素と正の

相関がある限り、企業内の連帯強化につながる事が確認される。

表6 工業企業における労働者の基本的な労働の動機（単位 %）

動機	I	II	III	IV	V	VI
所得	81	92	73	91	89	97
他人との交際の機会	43	37	32	32	24	15
能力の全面的実現	20	20	40	21	16	24
雇用保障	-	27	30	41	36	58

出所) Temnitskii (2004) p. 31.

備考) 調査した企業の概要は、I - Tomilio, モスクワ州、1990年、国営、424人。II - モスクワ、1993年、株式会社に改組、327人。III - モスクワ、1993年、私企業、172人。IV - モスクワ、1999年私企業、239人。V - モスクワ、2000年、株式会社に改組、245人。VI - モスクワ、1999年、国営、123人（表7も同様）。

表7 支払額および職場の同僚との関係に対する満足（単位 %）

	I	II	III	IV	V	VI
所得額への満足	19	3	25	15	20	4
同僚との関係に対する満足	81	75	76	90	89	83

出所) Temnitskii (2004) p.33 より抜粋。

(4) 集団主義、パターナリズムの強さ

労働市場におけるさまざまな経験は人々の幸福感や満足感に影響するだけでなく、他者や制度に対する信頼、主要な政策に対する見方にも影響している。たとえば、多種類の仕事に就いた経験を有する人々は、自身の社会的地位、国の経済・社会状況、市場経済などに対して否定的な見方をもちやすくと考えられる。LiTS 調査²⁰⁾によると、移行国全般において、失業者は被用者に比べて自身の生活に対する満足度が低く、貧困は社会的不公正の結果であると考えられる傾向が強いこと、他方、失業は経済への国家介入の程度・再国有化の必要性についての見方には大きな影響を与えていないことが確認された。また、自営業者は裕福の度合、生活に対する満足度において被用者よりも自身を高く評価していること、貧困の原因を社会的不公正と見る傾向が低く、概して国家介入や再国有化を望んでいないことが確認された。熟練労働者も非熟練労働者と比べて満足度が高く、経済への国家介入や再国有化を支持せず、貧困の原因を社会的不公正とは見ていないことが明らかとなっている²¹⁾。

こうして、雇用から見る限り、非熟練労働者、国有企業労働者、製造業部門で働く労働者など移行期に自らの地位を低下させた人々は、自らの裕福の度合いを低く評価し、自らの生活に対する満足度が低く、国家介入を強く支持する傾向にあることが確認された。さ

らに、労働市場での地位や経験は、自身の地位や移行の枠組み全般に対する認識だけではなく、特定の政策に対する見方にも影響を与えている。たとえば、民営化について、労働市場でネガティブな経験をした人々や市場経済に不適合な熟練レベルを有する人々は、民営化の再編・再国有化を求める傾向が強い。

Temnitskii (2004) は、ロシア企業における労働者と経営者との関係を通して、集団主義および個人主義の強弱についてみている。まず、総じて労働者にとって経営者に対する満足度は低いこと、同僚との関係における満足度が高いほど、経営との関係の満足度も高いことが示され、同僚との良好な関係が経営や管理部に対する労働者の連帯強化につながり、集団全体の連帯強化につながっている（不満は外部オーナーや政府に向けられる）ことがわかる。資格、経験、勤続年数といった要素の重要性が低下する中で、経営者との人間関係が重要となったことが推測されるとともに、労働者と経営者との間に利害の一致が確認され、パターナリズム関係が構築されていることが推察される。他方、経営者に対する労働者の不満の内容についてみると、1993年までは「経営者の無関心」が1位であるのに対し、1999年から「労働者の貢献評価における客観性の欠如」が1位になっている。個人的関係にもとづく、労働者の経営者に対する依存の強さが観察されるとともに、時期を追って、パターナリズム関係からパートナーシップ関係への変化も徐々に確認される。

社会調査結果の分析を通じて、ロシアの労働者の労働態度の特徴として、以下の点を指摘することができる。まず、労働者の価値観の中に、集団主義、平等主義、パターナリズムといったソ連期の労働態度と類似した要素が確認されることである。これはとくに、生活全般に対する満足度と比較して、労働に対する満足度は相対的に高いこと、労働者の価値規範として集団主義やパターナリズムが確認される点などに示される。資格、経験、勤続年数といった要素の重要性が低下している中で、労働者は何より雇用が確保されている点を重視していることが推察される。

他方で、近年の経済成長によって仕事の安定性が高まっていることを受けて、集団主義から個人主義への変化や、パターナリズムからパートナーシップへの変化もわずかながら確認される。とくに、新設の私企業で働く若者を中心に、市場経済下の労働態度への変容が観察されている²²⁾。

最後に、ソ連期とは異なり、概して賃金インセンティブは強く作動しており、この点では人々の市場経済への適応は進んでいるといえよう。しかし、賃金インセンティブは強く作動しているものの、そのことが必ずしも企業内での労働生産性向上につながっているわけではない。この背景には、希望する賃金額と実際の額との間に大きな格差があることに加え、ロシア企業における賃金決定のあり方にみられる独自性がある。Morrison and Schwartz (2003) によると、ロシア企業における賃金決定のあり方は、必ずしも生産性や成果に強くリンクしたものになっているわけではなく、基本的にソ連時代に用いられて

いた賃率表にもとづいて、概ね平等に決定されている企業が多いと言われている。さらに、筆者の共同研究においておこなった聞き取り調査²³⁾からも、労働者は、労働量に比して賃金が低く、改善の可能性も低いと考えていること、体制転換のメリットが特定の人間のみ集中していることに不満をもっていることが明らかとなった。このことは、労働者に企業内での生産性向上よりも、企業内の人間関係・人的ネットワークを活用させる道を選択させている。

おわりに

本稿では、社会調査結果の分析を通じ、ロシアの労働者の労働態度、モチベーションに接近してきた。ソ連期の国家管理から体制転換後の労働市場の導入によって、失業率の増加、就業率の低下をはじめとする多くの変化が生じ、労働者の労働態度、モチベーションに影響を与えている。賃金インセンティブの高まりや、集団主義から個人主義への変化、パターナリズムからパートナーシップへの変化なども確認されるが、概してソ連期との相対的に強い連続性が観察された。

最後に、労働態度と経済パフォーマンスとの関係を探り、今後の課題を示そう。Linz and Semykina (2005) は、調査を比較検討することにより、労働者の統制の所在²⁴⁾ (locus of control) と経済パフォーマンスとの関係について分析している²⁵⁾。結論として、概して内的統制型の労働者の方が外的統制型の労働者よりも良好なパフォーマンスを示すと考えられるが、統計的に有意な差は確認されなかった。また、内的統制型の労働者の中でも、女性は男性より所得も昇進も低いこと、内的統制型の労働者の中でも失業経験は否定的影響を与えていることが明らかとなった。このように、現時点では、労働態度と経済パフォーマンスとの間の因果関係は完全に説明されておらず、経済パフォーマンスは労働態度だけでは説明できないことが確認される。また、このことは、ロシアの労働者が先進国と同様の労働態度を身につけることができるかという課題とともに、先進国と同様の労働態度を身につけたロシアの労働者が先進国と同様の経済パフォーマンスを示すことができるかという課題をも解決しなければならないことを示唆している。

注

- 1) Bessokirnaia and Temnitskii (2001) pp. 6-7.
- 2) EBRD (2007) pp. 48-51.
- 3) Рывкина (2004) стр. 158.
- 4) Linz and Semykina (2007) p. 2.
- 5) 林 (2007) 453-456 ページを参照。
- 6) Рывкина (2004) стр. 161.

- 7) Рывкина (2004) стр. 161-163.
- 8) 失業は合法化されたが、本労働法典は基本的にソ連時代の内容を継承している。その後、2002年に新労働法典が施行され、資本主義経済に対応した抜本的改定がなされている。佐藤(2006)参照。
- 9) Росстат(2007) стр. 108.
- 10) 以下の記述は、EBRD(2007) pp. 64-73にもとづく。
- 11) Kabalina(2001) pp. 28-30を参照。
- 12) 本節は、田尾(1993)を参照している。
- 13) Millar and Clayton(1986)および林(2007)を参照。
- 14) 1998年4～5月に1700人のロシア人に対して実施した調査をもとに、①仕事一般にたいする態度、②特定の仕事への態度、③特定の職場、組織への満足度という3点に注目して、人々の労働態度の特徴を明らかにしている。1700人のうち51%が就業者であり、その内訳は自営業者11%、賃金労働者89%(うちマネージャー4%、専門家15%、事務労働者20%、熟練労働者34%、非熟練労働者16%)であった。
- 15) ただし、近年では都市部を中心に残業時間が大幅に増加するなど、変容も確認される。
- 16) 1993～94年にモスクワで6つの工業企業に対しておこなった調査と1996年の民間衣類企業に対しておこなった調査にもとづいている
- 17) RLMS(Russian Longitudinal Monitoring Survey)は、ロシア連邦統計局の家計調査と労働力調査の内容を含む全国レベルの代表性をもつ大規模な標本調査であり、ロシア科学アカデミー社会学研究所によって実施されている。武田(2007)参照。
- 18) Рывкина(2004) стр. 164.
- 19) 1990～2000年にかけて企業労働者に対して実施した調査をもとに、社会文化的要因が工業労働者の行動様式にどのような影響を与えているのかを示している。
- 20) EBRDが実施したLife in Transition Survey(LiTS)という包括的な調査。2006年9月から11月にかけて、28の移行国およびトルコにおいて各国1000人にインタビューをおこなった結果を集計している。EBRD(2007) pp. 62-63.
- 21) EBRD(2007) pp. 71-72.
- 22) Temnitskii(2005)参照。
- 23) 調査は、共同研究者であるロシア高等経済大学院L.コサルス教授の指揮の下、2006年8月にタイヤ工場および機械工場の労働者に対して実施された。
- 24) 統制の所在は内的か外的かに区分され、前者は、労働の成果は自身の行動・能力・努力の結果であると考えられる人を指し、逆に後者は、不運その他の自分ではコントロールできない要素によると考える人を指している。先進国では内的統制型の労働者の方が高いパフォーマンスを示すという仮説が示されている。

- 25) 調査は、2002年にタガンログの28の職場の645人および2003年にエカチェリンプルグの47の職場の854人に対して実施された。

参考文献

- S. Ashwin ed. (2006) *Adapting to Russia's New Labour Market: Gender and employment behaviour*, Routledge.
- Г. П. Бессокирная (2008) «Социальное самочувствие рабочих», Социологические исследования, № 3 2008.
- G. P. Bessokirnaia and A. L. Temnitskii (2001) "Job Satisfaction and Satisfaction with Life," *Sociological Research*, Vol. 40, No. 4, July-August 2001.
- EBRD (2007) *Transition Report 2007*, EBRD.
- V. Gimpelson (2003) "The Impact of Labour Markets: Social Mobility, Segmentation and Reranking," in V. Mikhalev ed., *Inequality and Social Structure during the Transition*, Palgrave.
- 林 裕明 (2007)「国家社会主義における生活者の満足度—労働と消費の側面から」D. レーン著『国家社会主義の興亡—体制転換の政治経済学—』明石書店。
- 岩崎一郎 (2005)「ロシア企業統治研究の展望」一橋大学経済研究所 *Discussion Paper Series A* No. 461.
- V. I. Kabalina (2001) "Labor Mobility: Organizational, Institutional, and Socio-Structural Factors," *Sociological Research*, Vol. 40, No. 4, July-August.
- L. Khakhulina (2001) "How People Feel About Work," *Sociological Research*, Vol. 40, No. 4, July-August.
- O. コレニコワ (2005)「ポストソビエトロシアにおける社会的不平等のネットワーク」島根県立大学北東アジア地域研究センター編『北東アジア研究』第9号。
- S. J. Linz and A. Semykina (2005) "Attitudes and Performance: An Analysis of Russian Workers," *William Davidson Institute Working Paper*, No. 758, March.
- (2007) "How do workers fare during transition? Perceptions job insecurity among Russian workers, 1995-2004," *William Davidson Institute Working Paper*, No. 871, April.
- J. R. Millar and E. Clayton (1986) "Quality of life: subjective measures of relative satisfaction," in J. R. Millar ed., *Politics, work and daily life in the USSR: A survey of former Soviet citizens*, Cambridge University Press.
- 溝端佐登史 (2008)「現代ロシア企業の構造と行動にかんする実証研究 - 2004年・2006年聞き取り調査をもとに」島根県立大学北東アジア地域研究センター編『北東アジア研究』第16号予定。
- 森下敏男ほか (2003)『プーチン政権におけるロシア社会・労働法制の変革』日本国際問題研究所。

- C. Morrison and G. Schwartz (2003) "Managing the Labour Collective: Wage Systems in the Russian Industrial Enterprise," *Europe-Asia Studies*, Vol. 55, Issue 4, June.
- 日本労働研究機構編 (1997) 『職場と人間』 日本労働研究機構。
- Росстат (2006a) Труд и занятость в России.
- (2006b) Российский статистический ежегодник 2006.
- (2007) Социальное положение и уровень жизни населения России 2007.
- Р . В . Рывкина (2001) Драма перемен, Дело.
- (2004) Социология Российских реформ, ГУВШЭ .
- 佐藤和之 (2006) 「ロシアの新労働法典と労働組合」『比較経済研究』第 43 卷 第 1 号、2006 年 2 月。
- О . И . Шкаратан, В . И . Ильин (2006) Социальная стратификация России и Восточной Европы: сравнительный анализ, ГУВШЭ .
- 武田友加 (2007) 「移行経済下ロシアの貧困の経済的分析における RLMS の個票データの活用—ミクロ計量分析に向けて—」『比較経済研究』第 44 卷 第 2 号、2007 年 6 月。
- 田尾雅夫 (1993) 『モチベーション入門』 日本経済新聞社。
- A. L. Temnitskii (2004) "Sociocultural Factors of the Labor Behavior of Industrial Workers in the 1990s," *Sociological Research*, Vol. 43, No. 2.
- (2005) "Attitudes Toward Labor Held by Young Blue-Collar Workers at Industrial Enterprises in the Soviet Era and the Post-Soviet Period," *Russian Social Science Review*, Vol. 46, No. 5.
- V.V. Trushkov (2003) "Today's Russian Working Class in the Mirror of Statistics," *Sociological Research*, Vol. 42, No. 1.

キーワード ロシア 労働態度 モチベーション 賃金インセンティブ 集団主義
パターナリズム

(HAYASHI Hiroaki)