

KIER DISCUSSION PAPER SERIES

KYOTO INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH

Discussion Paper No.1111

“ロシア企業の人事労務管理と職務設計”

堀江典生

2011年9月



KYOTO UNIVERSITY

KYOTO, JAPAN

KIER DISCUSSION PAPER SERIES

September 2011

ロシア企業の人事労務管理と職務設計*

堀江 典生

富山大学極東地域研究センター

〒930-8555 富山市五福 3190

Tel. 076-445-6436 / FAX 076-445-6419

E-mail: horie@eco.u-toyama.ac.jp

【要旨】

本稿は、株式会社を対象とする大規模アンケート調査の結果に基づいて、ロシア企業の経営近代化とは裏腹に、旧ソ連時代から受け継ぎ、国家が統一的に定めた職務分類と職制がいまだに現代ロシア企業において活用されている現状を明らかにしている。現代ロシア企業において、人事労務管理において活用されている職務名は、旧ソ連時代から受け継いできた「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠しており、賃金制度と結びつきながら、強固に維持され、それゆえ、労働の現場では、旧ソ連的職制を維持している。そうした旧ソ連的職制を維持しながらも、企業はその保守的な職制のなかでなんらかの柔軟性を発揮している可能性があり、それゆえ、ロシア企業の人事労務管理の近代化は、旧ソ連的職務概念を基層したまま進行してきたことを示している。

JEL classification numbers: J24, J50, M51, M54, P31, P36

Keywords: Occupational classification, job design, human resource management, Russia

*本稿は、科学研究費補助金基盤研究(B)「所有者-経営者-従業員関係からみたロシア企業：企業統治の変化と労務管理」(課題番号 21402025)の研究成果の一部である。同時に、本研究の実施には、平成 23 年度京都大学経済研究所プロジェクト研究一般研究課題「会社法定機関と人事労務管理制度の経済分析：ロシア株式会社の実証研究」および科学研究費補助金基盤研究(A)「比較移行経済論の確立：市場経済化 20 年史のメタ分析」(課題番号:23243032)の資金的支援を得ている。

1. はじめに

組織をデザインするということは、「分業を設計し、人々の活動が時間的・空間的に調整されたものになるように工夫すること」(沼上、2004、p.17)である。それゆえ、組織のデザイン変更は、その組織の分業に影響を与える構造改革に直結する。組織の分業の変容は、職務設計(ジョブ・デザイン)と深く結びついている。コーポレート・ガバナンスの変容がロシアにおいて多く取り上げられているなかで、企業の職務構造に同様の大きな変容が見られたのかどうかについては、十分な検証が行われていない。

職務設計の古典的発想では、作業の効率最大化は、被雇用者が複雑な課業の組み合わせに対して注意と労力が分散しないように、特定の同じ機能を繰り返し行うことで達成されるというものであり、職務が単純化されればされるほど仕事効率は上昇するというものである。もちろん、現代の経営においては、こうした古典的な職務設計による科学的管理法は、必ずしも生産性を高めはしないというのが、一般的である。

そうした古典的な科学的管理法への反省は、人事労務管理においては、職務充実、職務特性モデル、日本型経営、労働生活の質的向上、など様々なアプローチを生み出した(Cunningham and Eberle, 1990)。それにしたがって人事労務管理研究は、人事労務管理の実践が組織のパフォーマンスにどのように影響しえるのかについての研究が盛んにおこなわれるようになった。逆に、古典的な科学的管理法が着目していた個々の職務に対する関心、特に労働現場における労働者職務への関心は薄れていったと言える。作業の質を高めるための様々な職務再設計戦略が取り上げられるようになってきているものの、職務再設計の具体的なプロセスに関しての関心が少ない状況になっている(Nadin et al., 2001)。組織設計が、職務設計の積み上げによってミクロ的視点からデザインするのではなく、組織の戦略に応じてマクロ的視点が重視されるようになってきた(森田、2007、p.92)。

人事労務管理はロシアの市場経済化においても重要なトピックである。しかしながら、人事労務管理に関する注目は、中国などの他の移行諸国に比べると十分であるとは言えない。後に整理するように、市場経済への移行直前と直後におけるロシアへの投資への期待から生まれた一連の研究から西側の人的資源管理手法のロシア企業および多国籍企業のロシア展開で実践される人的資源管理への適用の可能性に関する研究は、一部の研究者により活発に展開され、西側人的資源管理適用面での組織文化の違いを際立たせたものの、労働現場における人事労務管理の実践面での変化、特に労働現場における職務への関心はほとんどなかった。ロシアへの海外からの投資が拡大するにつれ、ロシアに進出する海外企業にとってロシアの人事労務管理への関心はますます高まっていくものと考えられる。

本稿では、ロシアの職務が旧ソ連時代からほとんど変化せずに適用され、ロシア企業経営の近代化とは裏腹に、旧態依然とした職務設計のまま生産が行われている現状を、430社を越えるロシア株式会社の経営幹部を対象としたアンケート調査から検証しようとするものである。次節では、ロシアの職務を統一的に表している「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」を研究対象の核に据えるにあたり、この分類のもつ性格と問題点をまず整理し、指摘したい。第3節では、ロシアにおける人事労務管理研究に関する既存研究の検討を行い、労働現場における人事労務管理の実践面での変化、特に労働現場における職務への関心を喚起する。第4節では、430社を越えるロシア株式会社の経営幹部を対象とした訪問調査とは別に、人事労務管理担当者を交えたロシア企業における訪問調査を

元にしたロシア企業の人事労務概念の検討を行う。第5節では、430社を越えるロシア株式会社の経営幹部を対象としたアンケート調査において明らかになった職務に関するロシア企業の現在について観察し、ロシアの職務が旧ソ連時代からほとんど変化せずに適用され、基層として維持されている現状を分析する。最後に、本稿で明らかになった諸点を整理し、結論としたい。

2. 問題の所在

社会主義時代のソ連企業では、人事労務管理は省レベルの人事労務管理部門から企業レベルの人事労務管理部門に至るまで、垂直的な統制があり、また同時に党および労働組合と深く関わっていた。企業ごとに従業員の査定システムはあったものの、党や労働組合の意向を強く受けていた。人事労務管理部門は、個別従業員評価にはかかわるものの、職務再設計などは業務の範疇になく、職業・職務とその内容は国家によって統一的に作成されていた。中央集権的に提議された職務と職務記述書は、「全ソビエト労働者職業・職員職務・賃金等級分類（Общесоюзный классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов）」と賃金労働者の「統一賃率＝技能資格便覧（Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих: ЕTKS）」および「職員職務資格便覧（Квалификационный справочник должностей служащих: KSDS）」¹が代表しており、各企業で独自の職務や職務記述書が作成されているわけではなかった。この「全ソビエト労働者職業・職員職務・賃金等級分類」が示す職業・職務は、ソ連末期で7017職記載されていた。これを職業分類とみなすならば、西側の職業分類には見られない過剰に細分化された職業分類とすることができる。そこに記載されている職業・職務名のうち、労働者の職業・職務名は、そのままそれぞれの賃金等級と結びつき、賃金を規定するものであった。さらに、新生ロシアになってから現在に至るまで、旧ソ連時代の計画経済特有の職業が削除されるだけでなく、計画経済期にはなかった職業が新たに書き加えられるなど、様々な改訂が回を重ねて行われてきた。2004年の改訂時点で、職業・職務名は8090職となり、数字だけ見ればさらに細分化された分類となっている。

この分類は、その導入部に書かれているように、「情報処理の自動化によって、労働者・職員数の評価、従業員登録と人事・技能水準・機械化水準・労働条件による従業員配置、雇用保障問題、労働者・職員賃金の計画、年金勘定、従業員の追加的需要の算定、国民経済運営におけるあらゆる場面の問題にかかわる課題の解決のために」作成されたものである。労働者・職員の評価・配置・賃金・採用に関わる分類であることは、これが企業の人事労務管理において活用されることを前提としていることを表している。では、この分類は、包括的な職業分類に相当するのか、職務分類として捉えられるのか、明確にしなければならぬ。

現在の「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」という分類名のなかの「職業」はロシア語では *профессия*、英語では *profession* に相当する。英語では専門職、特に知的労

¹ これはソ連崩壊後も「経営者・専門家・職員職務資格便覧（Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих）」として今も機能している。

働に関わる仕事を *profession* とするが、ロシア語では「専門教育と賃金をもとにして従業員が獲得した知識と技能の総体を条件付けた労働の社会的区分」(Труд и заработная плата в СССР; словарь/справочник, Москва: Экономика, с. 457) であり、労働者の区分を主に表す言葉として使われている。一方、職員職務の「職務」は、*должность* という言葉が使われ、職員のポストを表す言葉となっている。この「職務 (*должность*)」は、専門性に裏付けられた一定の職責と権限にかかわる職務内容を表す (Труд и заработная плата в СССР; словарь/справочник, Москва: Экономика, с. 76-77) が、属人的に労働者の仕事 (*профессия*) に対して、職員の仕事を表す。それゆえ、労働関連行政文章では、*должность* (*профессия*) もしくは *профессия* (*должность*) と同義語的に用いられることもある。我々が人事労務管理においてよく利用する「職務」という言葉は、*job* に相当し、これはロシア語の *должность* (*профессия*) に対応させてもおかしくない。職務分類は英語で *Job classification*、職業分類は英語で *Occupational classification* に相当するが、ロシア語の職業分類は *Классификатор занятости* (雇用分類)、つまりは雇用とよく訳される *занятость* を使っている。このように日本語と英語とロシア語の使い方について説明する理由は、旧ソ連時代には職業分類 (*Классификатор занятости*) が存在せず、「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」が唯一の分類であったがゆえに、旧ソ連時代は職業と職務との違いについて、人事労務管理上においても行政文章上においても、区別は問題になっていなかったことを説明するためである。ILO の国際標準職業分類に準拠した「全ロシア職業分類」が作成された以降、全ロシア職業分類は統計比較上の共通の職業名称として、労働政策などに活用されるように作成され、一方、「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」が旧ソ連時代の伝統を引き継ぎ、企業人事労務管理において活用されることを念頭においているという、利用局面の違いが明確になってきた。「全ロシア職業分類」よりも細分化され、企業の人事労務管理において活用される分類として、これが職務分類であると捉えることは、可能である。しかも、この「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」のそれぞれの職業・職務名称には、対応する職務内容の記述が、あたかも職務記述書のように別途「統一賃率＝技能資格便覧」および「職員職務資格便覧」に記載されているのである。

ところが、この「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」は、職業分類としては、あまりに過剰に細分化された分類ではあるが、全産業にわたる職務分類としては必ずしも過剰に細分化された分類とは言い難い。職務分類には、職業分類のように国際機関が標準化した分類のように、世界各国の職務を標準化した分類があるわけではない。それゆえ、細分化の程度が過剰であるかどうかについては、判断基準がない。膨大な職務記述書を有する企業もあれば、職務を大括りしてわずかな職務だけを残している企業もある。ただ、一般に企業の職務が膨大となるのは、一つの職務記述書に対応して一つの職務があり、同じ旋盤員でも職務等級の違いによって「第1級旋盤員」「第2級旋盤員」「第3級旋盤員」というようにいくつもの職務が生じがちであるが、この「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」は、一つの職務名が複数の職務等級をもつ構造となっているため、いわば熊沢が指摘するところの「連合職務」もしくは「職種」に相当するとも考えられる。

例えば、「仕分作業員」は、この分類のなかでは49の「仕分作業員」の職務が掲載されている。それぞれの等級を合わせて勘定すれば、全部で129職務がこの「仕分作業員」に存在することになる。「飲料製品生産物仕分作業員」は4等級持ち、「鉛筆製造仕分作業

員」は3等級をもつ、というように、それぞれの生産部面での仕分作業員が細分化され、さらに職務等級がそれぞれにつけられているのである。職務等級を一つしか持たない職務もあれば、6等級の幅をもつ職務も存在し、それら各等級を一つの職務として勘定すれば、企業現場ではなく全産業横断的な職務分類もしくは職種分類としては、やはり膨大な数の職務分類であるということができる。我々は、この分類が旧ソ連のテイラー主義的分解によって生じた過剰に細分化された職務・職種を表す分類であると考え、その細分化の程度が西側企業と比べるとどの程度過剰であるかといった問いを続けることは、意味がないと考える。では、過剰に分類された職務分類としての「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に、どのような問題点があるのだろうか。

旧ソ連時代より国家が規定した職務が、現在のロシア企業において実際の人事労務管理に活用され、また、生産現場の労働者の職務を規定しているものであるとすれば、ロシア企業は経営の近代化過程において、職務再設計など企業の組織戦略に応じた人事労務管理面での抜本的な改革を行っていないことになる。

もちろん、この分類や便覧の存在だけで、ロシアの職務が旧ソ連時代から変わらず、抜本的な改革を行っていないと証明することができない。我が国においても、欧米においても、職務分類の基礎となる職務記述書は、「遂行されていた仕事の実態の記述であると考えるのは危険」(熊沢、2003、p.109)である。「職務記述書」は、従業員が何を知っておかなければならず、何をできるのかという職務内容をあくまで理念化した文章である²。それゆえ、特定の職務分類の特徴が、現場の職務の硬直性などを直接的に示唆するとするのは、無理がある。職業分類を形式とするならば、実践においてはそれらの職務記述が必ずしも現実を表しておらず、企業によっては独自の職務記述書を活用している場合があるかもしれない。旧ソ連型職業・職務分類とそれと連動する企業の職務とが、実践においても(少なくとも経営者の視点から)機能していることを証明するためには、企業においてそれらが職務記述書の役割を果たし、変更を伴わず、現場の職務分析から独自の職務記述書を作成することなしに利用されていることを証明しなければならない。

3. 先行研究の検討

旧ソ連崩壊以前から、高まる東西交流のなかで、ソ連の経営の現実を知ろうとする一連の研究動向があった。代表的なものとしては、ハーバード大学の研究グループ(lawrence and Vlachoutsicos, 1990)が行ったロシアの工場とアメリカの工場との比較分析で、本格的にロシアの工場内部に立ち入って研究を行った優れた研究であった。人事労務管理に紙面を大きく割いてはいないものの、その一端を垣間見ることのできる貴重な資料であったといえる。市場経済化してまもなく、西側からの進出企業にとってロシアにおける人事労務管理が悩みの種となっている現状を表す研究も表れるようになった(Vikhanski and Puffer 1993; Hermann 1994)。旧ソ連時代において企業独自に人事労務施策を行える余地が少なかった時代から急速に企業の生き残りをかけてダウンサイジングによって強いられた人員削減や必

² マースデンは、仕事のもつ暗黙知の存在、仕事の進化を挙げ、職務内容を職務記述書によって完全に定義できず、詳細な職務記述を求めることは、職務を硬直化させ、完全なる職務記述を求めることは、精緻化の理論的限界がないことから「無限退行」に陥ると論じている(マースデン、2007、pp.20-24)。

要な人材の確保のなかで人事労務管理施策はロシアに企業にとっても重要となるが、その施策のほとんどはいかに従業員のインセンティブを高めるかに集中し、その結果、基本的な職業・職務の再編ではなく、弾力的な補完賃金部分を高めたり、独自の賃率設定により旧来の職務・職場での賃金をいかに魅力的なものとするかに、ロシア企業の関心は集中していたといえる。

近年の経営学では、パフォーマンスを組織目標の達成に意義ある行動の統合と考え、ロシアや新興国の企業経営分析においても組織パフォーマンスやワーク・パフォーマンスを押し上げる経営者や従業員の行動に関する文化横断的な西側人的資源管理 (HRM) の適用の分析や文化的要素の与える影響の分析を行おうとする。西側、特にアメリカの経営手法を在ロシア外国企業に適応する際に、組織文化の違いが大きな問題になる(Shekshnia, 1998: Fey and Denison, 2003: Bensahel and Chamsoutdinova-Stieven, 2008)。Feyらは、ロシアにおいて HRM の実践が企業業績に与える影響を、従業員のモチベーション、トレーニング、ジョブ・セキュリティなど HRM の実践と企業業績との関係をつなぐと考えられるいくつかの要因を検証し、西側 HRM の適応性を分析している (Fey, et al., 2000,2007,2009, Bjorkman et al., 1999, 2000)。ハイパフォーマンス・ワーク・プラクティスの旧ソ連への適応について積極的な導入を提唱してきたのは、Luthans などアメリカの HRM の研究者たちである。彼らは、アメリカで実施した一連の経営者行動の調査をロシアの経営者行動研究に適用し、ロシアの工場経営者が伝統的な経営とコミュニケーション活動を重視する一方で、HRM への関心は比較的 low、ロシア企業はより成果主義的な報酬システムに転換していくべきことを唱え (Luthans et al.1993)、そのためには文化横断的に適応できる多面評価 (360 度フィードバック)、成果に応じた報酬、自主管理的な作業チーム、従業員関与・参加・エンパワーメントなどのハイパフォーマンス・ワーク・プラクティスが旧ソ連地域の HRM には有効であるとしている(Luthans et al.2000)。

職務設計について言及している研究は、少ない。職務デザインは、従業員の参加を通じて行われる成果として取り扱われ、旧ソ連時代から引き継ぐ制度的枠組みや生産技術に付随する職務の変化についての分析が、十分に行われないうままであった。たとえば、ワーク・パフォーマンスの分析では、Welsh et al.(1993)は、人的資源管理の 3 分析要素として、パフォーマンスに応じた外生的報酬、行動管理(評価や認知といった監督者による社会的報酬)、参加 (監督者を除いた参加者による職務充実や職務再設計) をとりあげ、それらがどのようにワーク・パフォーマンスを引き上げたかの調査を行った。この調査では、外生的報酬や行動管理においてはパフォーマンスが上がったことは証明できたが、参加については逆効果であったとしている。これを Welsh et al.は伝統的なロシアの企業において従業員の提案が経営者によって拒否され無視されてきたことによるフラストレーションがあり、参加によって潜在的に彼らの脅威となる状況に対する自然なリアクションとして説明されている。これを文化的価値観として取り扱うことで、彼らの研究は、欧米型人的資源管理が及ばない部分を文化的差異や価値観の違いとして処理してしまう傾向にある。異質性に対する過度に文化に依存した説明は、逆にロシアの人的資本管理の本質を見誤る可能性があるといわれ、我々は考える。

問題は、現代のロシア企業において、職務設計・再設計が課業レベルからどのように行われてきたか、そしてどのように現在行われているかに関する研究が決定的に欠如してい

ることである。職務設計が外生的に規定されてきたロシア企業において、企業自ら職務設計をする能力は、その他の人事労務管理手法と同様に、そもそもなかった。それゆえ、職務設計のプロセスに踏み込まない HRM 手法の適用には限界がある。

企業横断的にこの職務設計について包括的に調査が行われた研究は、我々の知る限りない。それでも、個別企業調査のなかで、旧ソ連的な職務設計を直接的にも間接的にも示唆している研究は多い。例えば、Trappman(2007)は伝統的なロシアの鉄鋼企業（マグニトゴルスク鉄鋼コンビナート：MMK）において、人的資源管理が現場労働に及んでいないことについて言及している。

「MMK の人的資源管理部門にとって肉体労働者の役割は小さい。というのも、市場経済への移行によって MMK の労働者はなにも変化を受けていないからである。（中略）旧ソ連の生産システムにおける労働者の職場は非常に専門化され、労働者は退職するまでその職場に居続ける傾向にある。多くの場合、技術変化がないところでは、長年同じ作業を労働者は行うことになる。ある職場で長く働けば働くほど、経験を得て、仕事をうまくやってのけ、技術を良く理解するようになり、風変わりなものとなっていることがよくある装置をうまく使いこなせるようになる。（中略）しばしば、機械は非常に古く、その工場だけで通用するようにデザインされている。（中略）それぞれの仕事は非常にユニークなものとなり、その結果、労働者をより高度な技能をもつ専門家にし、他の人材では代替できないものとしてしまう。」(Trappman, 2007, 138)

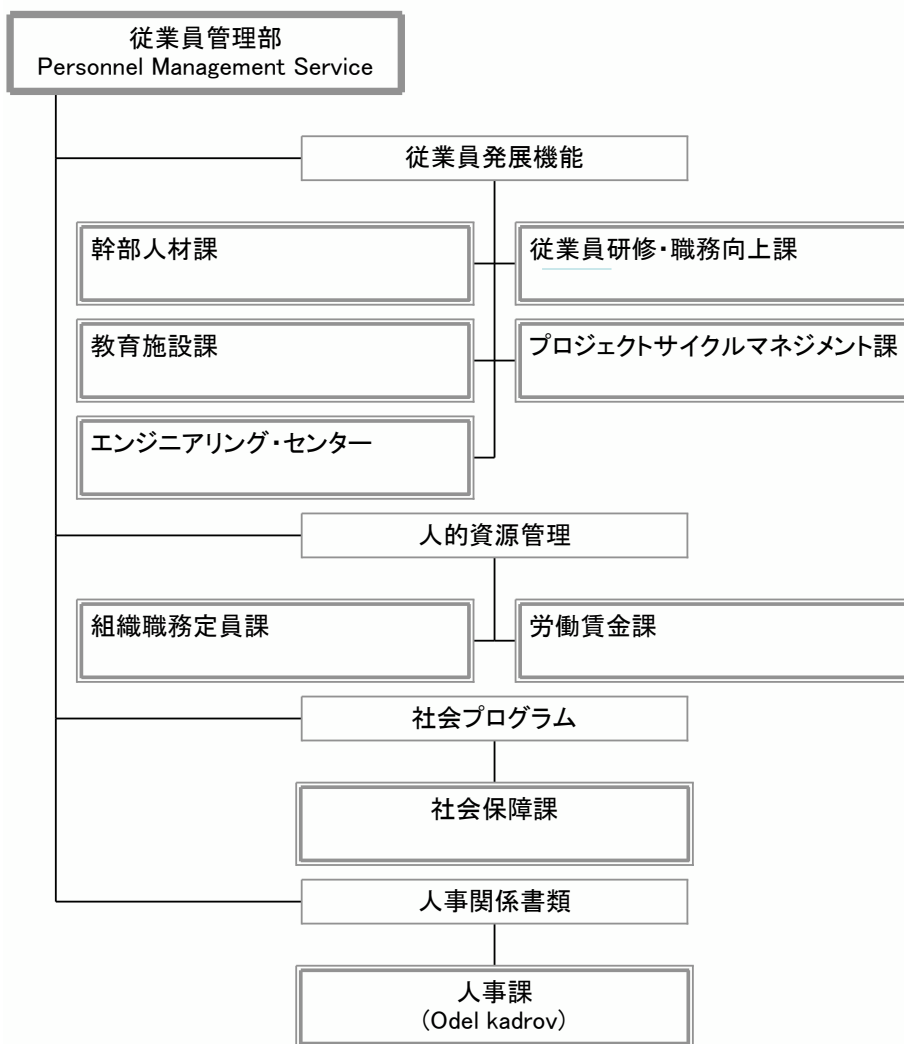
すでに拙稿(堀江、2009)で論じたように、ロシアにおいて旧ソ連的な職務設計の残存やそれに基づく報酬制度について言及した研究は、散見される。Maksimov は、伝統的な「統一賃率＝技能資格便覧」が、現在も機能し維持され、少なくとも補助的な役割を担い、ロシアの様々な行政文書においていまだ機能していると論じている (Maksimov, 2004, pp.240-241)。2006 年春に 15 のロシア企業の従業員へのアンケート調査では、回答従業員の 52.3%が統一賃率＝技能資格便覧に基づく報酬を得ているという結果もだされている (Rezvin, 2006, p.75)。ドノヴァ(Donova, 1996)によれば、民営化された企業の中には、賃金システムの抜本的な変更よりは、その他の補完的インセンティブを与えるようとし、特に労働者層の賃金に関しては国営企業に現在適応されている職業別の最低賃金を基準として計算されていることが、現地企業の調査から発見されている。また、モリソン等 (Morrison et al., 2003) の調査では、現在でも民営化された企業、合弁企業などでの統一賃率＝技能資格便覧の利用が見いだされている。

ロシアでは現在、「統一賃率＝技能資格便覧」および「経営者・専門家・職員職務資格便覧」を「職業分類」として改訂していこうという試みがなされている。ただし、この試みは、これまでの便覧作成のプロセスを変更するものでもなければ、これらの便覧の役割を変更するものでもない。これらの便覧は、人事労務管理の現場で行政文書に利用されるばかりでなく、職業教育、公共職業安定機関の労働市場予測、賃金制度の設計や労働ノルマ設定に利用されるとの認識がある (Dedin, 2010, 44)。

4. ロシア企業の人事労務部：ロシア鉄道社 10 月鉄道支店の場合

ロシアの伝統的企業において人事労務管理部門は、どのような役割を担っているだろうか。まずは、ロシア鉄道社 10 月鉄道支店を例に考察してみよう³。

図1 ロシア鉄道社人事労務管理組織図



典拠：ロシア鉄道者 10 月鉄道支店提供資料および聞き取りをもとに筆者作成。

ロシア鉄道社 10 月鉄道支店（以後、ロシア鉄道社と略称）では、人事労務管理を担当する部門は、従業員管理部（personnel management service）という名称になっている。その主な役割は、1) 企業人事の戦略企画、2) 人的資源計画、3) 継続的従業員発展システム的设计、4) 労使関係諸手続の効率的なシステムの確保、5) 社会プログラムの実現、6) 方法論的機能、であるとしている（図1）。企業人事の戦略策定では、人事管理原則の策定、人事管理の目的、方法、その実施に関する管理戦略の策定に関わっている。人的資源計画で

³ 本節での調査は、2008 年 9 月に実施した訪問調査に基づいている。

は、企業の発展戦略に呼応した組織構造の最適化、従業員定員の過不足計算と労働市場分析、人件費の計画と管理、ビジネスプランと人件費予算の実行に関する計画策定・支援・管理、従業員モチベーションの管理（賃金システム、企業モチベーションスキームの近代化）に関わっている。継続的従業員発展システムの設計は、欠員補充、従業員採用・選考、表彰、研修、幹部候補の幹部教育やキャリア形成、ジョブ・ローテーション、企業文化形成発展や労働集団のモラル育成に関わっている。労使関係諸手続の効率的なシステムの確保は、有業員登録、年金、兵役管理、労働時間管理、国家統計業務、採用・異動・賞与・解雇などの人事関係に関わる書類などの業務を指している。社会プログラムの実現は、労働組合、集団交渉などの労使交渉などの関わる業務と福利厚生に関わる業務を指している。方法論的機能は、経営者に直接人事労務管理機能の実践に関する方法論的・実践的提言を行い、労働関係の全ての問題に関して助言する役割を担っている。

こうした従業員管理部の役割は、組織構図としては、幹部人材課、従業員研修・職務向上課、教育施設課、プロジェクト・サイクル・マネジメント課、エンジニア・センターが従業員発展機能にまとめられ、組織職務定員課、労働賃金課が人的資源管理を行い、社会保障課が社会プログラムを担い、人事課(*otdel kadrov*)が人事関係書類を担当している。この従業員管理部の組織構成は、旧ソ連時代の人事労務管理の基本的な役割を思い返せば、非常に保守的な組織編成になっていることに気がつく。旧ソ連時代に人事労務担当部署は従業員登録、年金、兵役管理、労働時間管理、国家統計業務、採用・異動・表彰・解雇などの人事関係に関わる書類に携わる業務が中心であった。いまだにその部署が、人事課(*otdel kadrov*)として古い名称のまま残っているのは、旧ソ連時代の人事管理部門の核がそこにあったからである。そして、主に従業員の研修制度や予算に応じた従業員計算なども旧ソ連時代からある枠組みである。そして、人事考課など従業員職務に対する貢献度評価などを行う業務や組織が明示的に示されていないことも、興味深い。ロシアだけでなく東欧においても、外資系企業を中心に人事考課を強化する企業が増えているが、従業員の成果主義的報酬は一般的とは言えず、特に高齢の労働者層を中心に保証された賃金とボーナスなどに慣れ親しんでいる層の間には、成果主義的報酬制度の導入に対する反発は根強いといわれている (Kiriazov at al., 2000, p.40)。

すでに述べたように旧ソ連時代からロシアの職務設計は、賃金制度と深く結びついている。ロシア鉄道社の賃金制度の改革について、人事労務担当者からの説明は次の通りである。人事労務担当者によれば、ロシア鉄道社の賃金制度は、以前は国家が定めた統一賃率 (Единая тарифная сетка) に準拠したものだったという。2007年4月1日より便覧への準拠から独自の賃金システムに変更したという。職員の報酬に関しては、仕事・キャリア評価により決定され、労働者の報酬については賃率による職務給、プレミア、地域係数手当、地域特別手当によって構成されている。ロシア鉄道社では、賃率による職務給が全体の42.8%、プレミアが19.8%、地域係数手当 (北部地域用) が12.5%、地域特別手当が3.9%、その他 (ボーナスなど) が21.1%という構成になっているという。プレミア部分の比率を今後増やしていくことにしているとのことである。

旧ソ連およびロシアの賃金形態は、一般的には、時間賃金と出来高賃金が適用されてきた。時間賃金は、技能資格、労働の質、および労働時間に応じて支払われ、俸給職員に適用される。出来高賃金は、賃率と生産量によって決定される賃金で、賃金労働者に適用さ

れる¹³⁾。賃金労働者の基本的な賃金構造は、基本賃金と補完賃金によって成り立っている。基本賃金は、賃率に基づく職務給であり、この部分が、OKPDTRをもとにした統一賃率＝技能資格便覧によって決定される部分である。補完賃金の部分は、ボーナス、プレミアムやインセンティブを代表する変動賃金部分である。この構造は、旧ソ連時代から受け継いでいる賃金構造である。旧ソ連時代の計画経済では、基本賃金部分に係わる決定は計画機関や関係省庁によって行われ、硬直的であったため⁴⁾、労働力不足に悩む企業は、裁量のきく補完賃金を活用することで労働者の計画達成の意欲を引き出していた。これは、基本賃金部分の改訂は、大規模な職務再評価（すべての産業部門のすべての職業の再評価と職業間の相対賃率再評価）を伴うために、旧ソ連時代の賃金改革においてもそうたびたび行えるものではなかった。それゆえ、各企業は補完賃金部分に柔軟性を求めたのである。現代のロシア企業においても、その状況に大きな変化はないと考えられる。生粋のロシア企業だけでなく、外国企業とのジョイントベンチャーであっても、従業員の報酬制度に競争的要素を加えようとする、どうしてもボーナスなどの補完賃金部分の伸縮に依存せざるをえない状況なのである⁵⁾。

それゆえ、ロシア鉄道社が国家の定めた統一賃率への準拠をやめて自社の賃率に移行したからといって、職務再設計が行われたということにはならない。これは、すでに旧稿（堀江、2009）において例示した「ヴォロネジ鉄橋」社においても同様であった。自社独自の賃率導入は、賃率そのものを従業員にとって魅力的なものとするにしても、「ヴォロネジ鉄橋」社は「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」およびその職務内容を示した「賃金労働者の統一賃率＝技能資格便覧」に記載されている職務はそのまま活用されていたからである（堀江、2009、p.90）。ロシア鉄道社においては、企業独自の賃率に対応する職業・職務が「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に準拠しているかどうかについての確認はとれていない。

5. ロシア企業アンケート調査からの考察

5-1. 質問の構成

ここで利用するデータは、2009年10月から12月の間に実施した430社を越える全国のロシア株式会社の経営幹部を対象としたアンケート調査の結果である。この調査はもとも2005年に実施された企業調査のパネルデータを収集する過程で、新たに2005年の調査にはなかった人事労務管理に関する質問事項を加えることで、できあがったデータである。2005年のデータは、無作為抽出で800社を越えるロシアの株式会社を調査したものであるが⁶⁾、本稿で利用しているのは、その2005年で行った調査企業のうち2009年時点で生き残っている企業を対象としている。

⁴⁾ 旧ソ連時代、企業レベルで給与・報酬システムについて何かできるわけではなかった。そのため、業績の悪い企業も良い企業と同じ中央政府が定めた報酬システムを採用していた (Shekshnia, 1996, p.242)。

⁵⁾ Puffer and Shekshinia (1996)を参照されたい。ここでは、西側企業が市場経済化初期において従業員インセンティブのための報酬システムをボーナスに依存していた様が描かれている。

⁶⁾ 2005年の調査については、Dolgopyatova and Iwasaki (2006)、その研究成果については岩崎 (2010) を参照されたい。

この調査における調査の人事労務管理部分における調査の核心は、従業員の職務名が、旧ソ連時代に作成され、未だに改訂を行いながらも存在する職務規程、つまりは「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠しているかどうかということである。これを詳しく様々な角度から検証するために、それらへの準拠をダイレクトに質問するだけでなく、過去10年間の職員・労働者の職務の拡大の有無、従業員賃金体系の「統一賃率＝技能資格便覧」への準拠の度合い、労働手帳記載の職業名と従業員の職業・職務名の対応関係、職務分析の実施の有無などを同時に経営者に対して問うている。

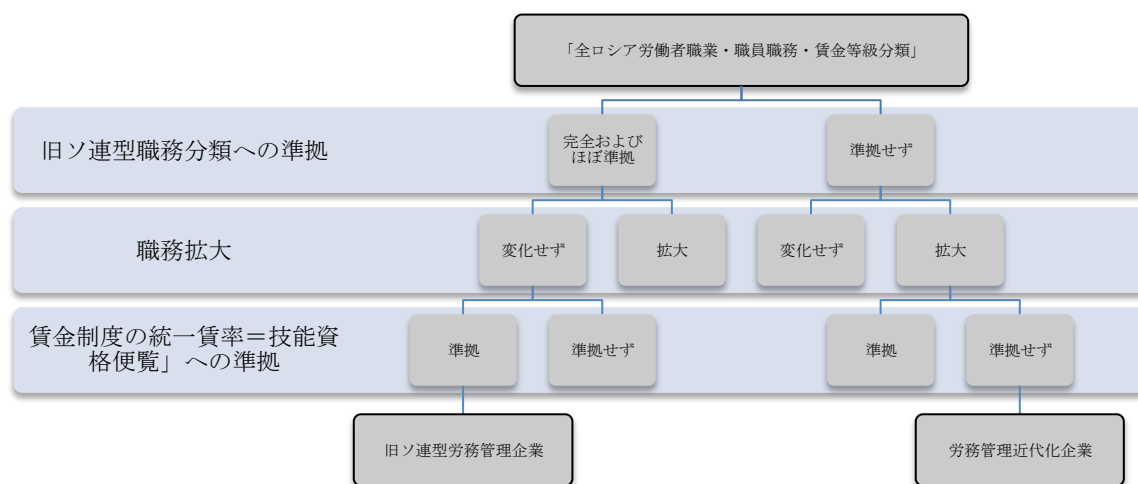
従業員の職務名が「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に完全に準拠、もしくはほぼ準拠すると答える企業では、その職務が旧ソ連時代から不変である場合、特に旧ソ連型の職制を敷いている企業であるといえるだろう。また、従業員の職務名が「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に準拠していない企業で、職務に変化が大きく生じていれば、それらの企業では職制を大きく企業内部で変更したことを表すことになろう。こうしたふり分けのために、過去10年間における職務拡大の有無を問うている。ただし、従来型の職務を維持したまま職務再設計を行わず「いろいろとやるが増えた」との認識までを含むことになり、必ずしも職務再設計や職制の変更を伴った結果とは言えなくなる。

そもそも旧ソ連型の職務は、それぞれに基本賃金の等級が対応しており、「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に対応する職業・職務名を活用しているということは、賃金体系においてもそれに準拠していることを意味する。一般に、多くの企業で雇用関係において職務分類のシステムが導入される理由のひとつは、それが職務評価にかかわり、これによって従業員の貢献が報酬に置き換えられるからである（マースデン、2007、p.123）。それぞれの職務に等級が付与され、それが職務等級制度による報酬システムを支える。旧ソ連の場合は、それが国家によって統一的に決められ、企業にとっては外生的に与えられる条件であったということである。従業員賃金体系の「統一賃率＝技能資格便覧」への準拠の度合いを問うことは、職制の分類への準拠が、賃金制度と結びつき、より旧ソ連型労務管理企業を特定する条件となる。もちろん、賃率を柔軟に変更することで、従業員の賃金は完全に旧来型の賃率を完全適用している企業に比べて競争的になることもあるし、職制を変更せずに賃率だけを変更することで「統一賃率＝技能資格便覧」への準拠ではなく、独自賃金システムを確立したとする企業もいると予想できる。また、「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に職制を依存しておらず、賃金もまた「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠していない企業は、完全に独自の職制と賃金システムを自社で確立したとみることができよう。いずれにせよ、職務再設計なしの対応では人事労務管理の近代化には限界がある。それゆえ、賃金体系と「統一賃率＝技能資格便覧」との関係は、ロシア企業の人事労務管理面での近代化のひとつの指標となる。

労働手帳記載の職業名と従業員の職業・職務名の対応関係については、行政文書上の職業・職務名と現実の職業・職務名との齟齬があるかどうかを確かめるための補完的質問である。労働手帳に記載されている職業名は、労働手帳そのものが労働行政文書の役割をもっているため、その他の国家統計などに利用される企業提出の労働関係書類同様に、基本的に「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に準拠したものとなっている。も

し、企業において独自の職務設計があり、行政文書としてしか「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」の準拠していないのであれば、「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」は見せかけの職業・職務ということになる。いまだに確かに「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」は存在し、行政文書としては利用されているが、実際には使われていないとする批判に応えるためには、この質問は重要であった。

図2 質問の構図



典拠：筆者作成。

以上をまとめれば、図2にあるように、「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」記載の職名への各企業内職務名の準拠、過去10年間の職務拡大の有無、賃金システムの「統一賃率＝技能資格便覧」への準拠をこの調査で問うことで、旧ソ連時代から人事労務管理の抜本的改革を行わず従来型職制を維持する旧ソ連型労務管理企業を導きだせるだろう。逆に、旧ソ連型職務分類にも依存せず、職務拡大を経験し、賃金システムにおいても便覧に依存していない企業は、労務管理の近代化を協力に推し進めた企業とみることができるだろう。

5-2. 分析

では、核となる従業員の職務名が「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠しているかどうかについての質問に対する回答を見てみよう。調査企業のうち、59.5%の企業が伝統的な「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に記載されている職務名を現在も活用していること、ほぼ準拠していると答えた企業を合わせると、96.3%というほぼ全調査企業が伝統的な職務名をそのまま活用していることが明らかになった。これは労働手帳といった公式の職業記録においても、同様に利用されているとの回答（賃金表に記載されている職務名と労働手帳記載の職業・職務名の一致）が97.0%とこれまたほぼ全調査企業に及んでいる。このことは、人事労務管理における行政文書に記載される職業・職務名と、企業で実際に運用されている職務名との間に齟齬がなく、ほとんどに企業で旧ソ連型の職務がいまだに機能していることを表し

ている。

これほどまでに圧倒的にロシア企業が従業員の職務名が「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠していると回答したことは、我々にとっても予想以上であった。ヴォロネジ鉄橋社を含むいくつかの企業個別調査で確認していたことが、全国にわたる企業調査において同様に確認できたことは、ロシア企業において職制レベルでの改革はいまだに十分に行われていないことを明確に示していると考えることができる。

職務名が伝統的な職業分類や便覧に則っているならば、こうした職務分類の職務名に付随する公式の職務等級が現実の企業の職務等級にどれほど反映されているのかは、興味のある点である。職務名は旧来のままでありながら、賃金等級などについては企業ごとに弾力的に変更する余地はあるからである。また、職務等級はそのままで賃金率などを企業独自に設定することで、賃金は弾力化する。それゆえ、質問の設定としては、職務等級・賃率とも完全に「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠しているか、職務等級はそのままで賃率は企業独自に設定しているか、従業員の一部のみに「統一賃率＝技能資格便覧」を適用しているか、職務規程とは別に、賃金制度に関してはまったく「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠していない、という選択肢を与えた。完全に公式の賃金等級に準拠していると答えた企業は、全体の30.8%、全従業員の職務等級のみに準拠していると応えた企業は31.7%、一部の従業員の職務等級にしか準拠させていないと応えた企業は17.1%、従業員の賃金体系に全く関係ないと応えた企業は14.6%であった。このことは、「統一賃率＝技能資格便覧」を完全に、もしくは賃率は弾力化していても職務等級に関しては「統一賃率＝技能資格便覧」をそのまま利用している企業が、ロシアの株式会社ではいまだ大多数であること、報酬制度にあっていまだロシアの株式会社は旧ソ連的な設計から抜け出せないでいることが明らかになった。

調査のなかで「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」に完全に準拠しているか、もしくはほぼ準拠していると応えた企業のうち、職員・労働者の職務が全体としては不変、もしくはまったく変化がなかった企業というのは、旧ソ連時代から現場で働く従業員の職制がほぼ変化してこなかった企業と捉えてよいだろう。こうした企業は、調査企業全430社中183社（全体の42.6%）もあった。それらの企業が属している経済部門の分布は、調査企業全体の産業部門別分布とそれほど変わりのないものであった。さらに対象を絞り、その183社のなかで賃金体系を「統一賃率＝技能資格便覧」に完全に準拠、もしくは職務等級に関して参考にしてしていると回答した企業は、113社（全体の26.3%）であった。この113社は、旧ソ連時代からの職制と賃金体系を現在においても維持している企業、「旧ソ連型労務管理企業」として捉えられる。賃率だけでも弾力化している企業が多い中で、まったく旧ソ連時代と変わらぬシステムを維持している企業がこれほどまでに生き残っているのは、我々にとっても驚きである。

逆に、「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠していないと答えた企業は、8社に過ぎず、そのうち職員・労働者の職務拡大があったと答えた企業は2社、その2社は職務等級・賃率と「統一賃率＝技能資格便覧」との関係については回答困難としている。今回の調査企業において、職制および賃金システムにおいて労務管理近代化を明確に提示できた企業はなかった。

ただ、職員・労働者の職務が全体としては不変、もしくはまったく変化がなかった企業は、先述のように全体の42.6%にも及ぶが、一方で、管理職においては、53.1%もの回答が職務は拡大し複雑化したとしており、職員・労働者の職務に関する回答でも41%が職務拡大を指摘しており、職務の質も量も変化がないと回答したのは、管理職の職務に関する質問で11.1%、職員・労働者で15.3%にすぎない。職務分類上の職制が変化していないにもかかわらず、企業の職員・従業員の職務は拡大していたという事実は見逃せない。また、職務分析を実施している企業も多い。職務分析を実施した経験のある企業は、全体の68.5%と、従業員の職業・職務名が固定化されているにしては、多くの企業が職務分析を実施している。実施頻度は様々であるが、毎年および2年から3年で実施している企業が、職務分析を経験した企業のなかで62%となっていることから、民営化以降頻繁に職務分析を行っていることになる。

職務分析は、組織および人事管理における制度設計および制度運用上の基礎資料を提供するものである。ロシア企業の職業・職務の変化を捉えようとするときに、この職務分析を質問事項に入れた理由は、職務分析は本来それぞれの職務の課業設定を明示することになるため、職務再設計にとっては欠かせないプロセスとなる。職務を「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」に依存している企業において職務分析を行うことの意義は、職務再設計ではないということになる。実際、リストラや新規技術導入や生産ライン改善に伴う職務再編のための職務分析は、9.5%と予想通り低い値となった。独自の賃金制度および賃率表作成のための職務分析については、21.7%と比較的高い回答となった。もちろん、賃金制度の抜本的変更が行われていないというこれまでの分析結果に従うならば、ここでの職務分析は賃率の弾力化に過ぎず、この場合は本格的に職務再設計につながる職務分析とは言えない。職務再設計を行わず、従来の職制を変更しないままでの職務拡大や職務分析を行っていることから何が推論できるだろう。

職務拡大を経験し、職務分析を実施してきた企業が見られるなかで、私たちは職制が旧ソ連時代から変更しないままで、その職制の範囲内で細かく変更を繰り返している現在のロシア企業の姿を垣間見ているのではないかとの推察ができる。「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」で示されている職務は、すでに述べたように個々の職務の等級を勘定に入れなければ、職務というより「連合職務」や「職種」といったやや包括的な職務となっている。このそれぞれの職務名は、旧ソ連の計画経済において労働力配分を構成する労働の交換可能な「モジュール」であり、そのモジュールは、各産業・各企業固有の特殊性を内包していなかった。各企業の労働の現場において、そのモジュールはその企業固有の技術・技能を必要とする職務となり、ようやく企業独自の職務となる。モジュールとしての職務の変更が行われず、その中身を企業独自に色づけしていく作業が、職務拡大や職務分析に表れていると考えることが可能である。ただし、それを論証するには、「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」の枠内で、どのように労働現場において職務の柔軟性が発揮できているのかを調査する必要があるだろう。

6. 結論

こうした調査結果から得られる事実は、以下の点にまとめることができるだろう。第一

に、現代ロシア企業において、人事労務管理において活用されている職務名は、旧ソ連時代から受け継いできた「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級分類」および「統一賃率＝技能資格便覧」に準拠しており、賃金制度と結びつきながら、強固に維持されている、ということである。第二に、それゆえ、労働の現場では、旧ソ連時代から受け継ぎ、国家によって統一的に規定された職務分類を人事労務管理において活用することで、旧ソ連的職制を維持していると言え、企業の職制は、旧ソ連時代からの大きな変化がないということである。第三に、旧ソ連時代から受け継ぐ職制であっても、現在でもなお維持可能であるのは、その職制の枠組みのなかで企業や労働現場においてなんらかの柔軟性を発揮できている可能性があるがゆえであり、それが職務拡大や職務分析の対象となっているのではないかということである。

旧ソ連企業が民営化し、すでに20年近く経過した現在、人事労務管理は西側の手法を吸収し、少なくとも形式的には欧米企業と変わらぬ管理が行われていると想定できるかといえば、本稿で示したように、基層としての職務概念や規定が変わらぬままで、新しい管理手法をもってしてもその基層には着手しないまま現在に至っている。多くの労働現場に欧米の人的資本管理手法が届かず、生産技術の変化もなく、従来型の職業・職務でやりくりしてきた企業では、旧ソ連時代と職場と職務はなにも変わっていない。ロシアの人事労務管理の基層としての職制は変わらず、これが本論の第一の結論である。

それでも、その職制を維持したままでこの20年間を切り抜けてきた企業にとって、この職制が障害となっているかどうかは、不明である。基層を変えなくともやりくりできる理由が、この職制そのものの性質、つまりモジュール化された職務は企業を問わず適用可能で、そのモジュールを自在に組み合わせたり、企業内で中身を現場に即して再規定することで、賃金システム改変や職務記述書作成などにかかる費用をかけずに、適応してきた可能性も否定できない。基層は変わらず、しかし現場は動く、それが本論第二の結論である。

企業レベルでの市場経済化に伴う人事労務管理の近代化は、旧ソ連時代の職務を抜本的に企業独自に再設計したかどうかという点で見れば、進展したとはいえない。ロシア企業の人事労務管理の脱社会主義化は、ロシアのHRMの教科書などに散見されるように新たな欧米の人的資源管理手法にいろどられながらも、社会主義時代にテイラー主義導入と計画経済のなかで調和的に生み出された職務概念を基層したまま、なんとかやりくりされている。これがロシア独自の労務管理のあり方であり、欧米流の人事労務管理導入を近代化とするならば、なるほど近代化は進展していないが、それでもロシア企業は生き残っている。

参考文献

- 沼上幹、2004、『組織デザイン』日経文庫。
- 熊沢透、2003、「技能養成制度：日立工場における「職務」設定との関係」、佐口和郎・橋元秀一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、pp.109-147。
- 堀江典生、2009、「ロシアの職業と職務の変容：遺制としての旧ソ連型職業分類」『比較経済研究』（比較経済体制学会）、Vol.46, No.1, pp.81-95。
- マースデン・デヴィット、2007、『雇用システムの理論：社会的多様性の比較制度分析』、NTT 出版。
- 森田雅也、2007、「ソシオ・テクニカル・デザインの原則と今日的意義」『社会学部紀要』（関西大学）、Vo.38, No.2, pp.81-94。
- Bensahel, Liliane and Tamara Chamsoutdinova-Stieven, 2008, The Advantage of Western Management Methodology to the Investigation of Personal Management Practices in Russia, *Journal of Innovations Economics*, Issue.1. pp.87-107.
- Bjorkman, Ingmar, Carl Fey, Hyeon Jeong Park, 2007, Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-country Study, *Journal of International Business Studies*, Vol.38, pp.430-446.
- Bjorkman, Ingmar, Mats Ehrnrooth, 1999, HRM in Western Subsidiaries in Russia and Poland, *Journal of East-West Business*, Vol.5, No.3, pp.63-79.
- Cunningham, Barton, Ted Eberle, 1990, A guide to job enrichment and redesign, *Personnel*, Vol.67, No.2, pp.1-5.
- Dedin, Vitalii, 2010, Reforma ETKS i EKS: vvedenie professional'nykh standartov v Rossii, *Chelovek i Trud*, No.7, pp.41-44 (in Russian).
- Dolgopyatova, Tatiana and Ichiro Iwasaki, 2006, Exploring Russian Corporations: Interim Report on the Japan-Russia Joint Research Project on Corporate Governance and Integration Processes in the Russian Economy, Discussion Paper No.35, Institute fo Economic Research Hitotsubashi University.
- Donova, Inna, 1996, Wage Systems in Pioneers of Privatization, Simon Clerke (ed.), *Labour Relations in Transition*, USA, Edward Elgar.
- Fey, Carl and Daniel Denison, 2003, Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?, *Organization Science*, Vol.14, No.6, pp. 686-706.
- Fey, Carl, Ingmar Bjorkman, Antonina Pavlovskata, 2000, The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia, *Int. J. of Human Resource Management*, Vol.11, No.1, pp.1-18.
- Fey, Carl, Sergey Morgulis-Yakushev, Hyeon Joeng Park, Ingmar Bjorkman, 2009, Opening the Black Box of the Relationship between HRM practices and Firm Performance: A Comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia, *Journal of International Business Studies*, Vo.40, pp.690-712.
- Hermann, Eliza, 1994, Post-Soviet HR Reform: The Russians are looking to the West for ideas, but old habits die hard, *Personnel Journal*, Vol. 73, pp.41-49.
- Kiriazov, Dimiter, Sherry Sullivan, Howard Tu, 2000, Business Success in Eastern Europe:

Understanding and Customizing HRM, *Business Horizons*, Vol.43, Issue 1, pp.39-43.

- Lawrence, Paul and Charalambos Vlachoutsicos, 1990, *Behind the Factory Wall: Decision Making in Soviet and US Enterprises*, Harvard Business School Press.
- Luthans, Fred, Dianne Welsh, Stuart Rosenkrantz, 1993, What Do Russian Managers Really Do?: An Observational Study with Comparisons to U.S.Managers, *Journal of international Business Studies*, Vol.24, No.4, pp.741-761.
- Luthans, Fred, Kyle Luthans, Richard Hodgetts, Brett Luthans, 2000, Can High Performance Work Practices Help in the Former Soviet Union?, *Business Horizons*, Vol.43, Issue 5, pp.53-60.
- Maksimov, Boris, 2004, *Rabochie v reformiruemoi Rossii, 1990-e – Nachalo 2000-x godov*, St. Petersburg, Nauka (in Russian).
- Morrison, Claudio and Gregory Schwartz, 2003, Managing the Labour Collective: Wage Systems in the Russian Industrial Enterprise, *Europe-Asia Studies*, Vol.55, No.4, pp.553-574.
- Nadin, S.J., P.E.Watson, S.K. Parker, 2001, Participation in Job Redesign: A Evaluation of the Use of a Sociotechnical Tool and its Impact, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol.11, No.1, pp.53-69.
- Puffer, Sheila and Stanislav Shekshnia, 1996, *Compensating Local Employees*, Sheila Puffer and Associates, *Business and Management in Russia*, Edward Elgar.
- Rezvina, Yurii, 2006, Professional'naiia Kompetentnost' personala: Realizatsiia Funktsii, *Chelovek i Trud*, No.9, pp.73-75 (in Russian).
- Shekshnia, Stanislav, 1996, *Managing People in Russia*, Sheila Puffer and Associates, *Business and Management in Russia*, Edward Elgar.
- Shekshnia, Stanislav, 1998, Western Multinationals' Human Resource Practices in Russia, *European Management Journal*, Vol. 16, No.4, pp. 460-465.
- Trappman, Vera, 2007, Human Resource Management at a Steel Giant in Russia, Michel Domsch and Tatjana Lidokhover, (eds.), *Human Resource Management in Russia*, Ashgate.
- Vikhanski, Oleg and Sheila Puffer 1993: Hermann 1994, Management Education and Employee Training at Moscow MacDonal'd's, *European Management Journal*, Vol. 11, No.1, pp. 102-107.
- Welsh, Dianne, Fred Luthans, Steven Sommer, 1993, Managing Russian Factory Workers: The Impact of U.S.-based Behavioral and participative Techniques, *Academy of management Journal*, Vol.36, No.1, pp.58-79.