

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 8 日現在

機関番号：24402

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2009～2011

課題番号：21402025

研究課題名（和文）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

研究課題名（英文）A Microeconomic Analysis of Corporate Governance and Human Resource Management in Russia

研究代表者

田畑理一（TABATA RIICHI）

大阪市立大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：60171873

研究成果の概要（和文）：ロシアでは、株式会社制度や市場の基盤諸制度において、市場経済に適応した整備が行われてきた。しかし実際には、ソ連時代の遺制が、企業の内部（国家管理の強さ、職務分類と職制）でも、外部（労働市場、住宅の提供）でも見られる。また、ロシア経済が、石油・ガスの世界市場に左右される傾向も依然として変わらない。ロシアは、市場経済化に伴い諸制度の改革を進めながらも、経路依存が強く認められる経済であることを明らかにした。

研究成果の概要（英文）：Basic institutions in markets and corporate governance have drastically developed in Russia. At the same time we can clearly observe that some legacies inherited from the Soviet time has still given great impacts on corporate behaviors and institutional arrangements in labor market etc. And Russian economy is often vulnerable from negative impact of gas and oil world price. Our research shows that Russian economy has strong depended on the institutional framework formed in the Soviet time, accompanying with drastic market institutional changes.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	
2009	3,000,000	900,000	3,900,000
2010	3,500,000	1,050,000	4,550,000
2011	1,500,000	450,000	1,950,000
合計	8,000,000	2,400,000	10,400,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：コーポレート・ガバナンス、労務管理、福利厚生、構造転換、ロシア

1. 研究開始当初の背景

市場経済化から 16 年を経て、いまではロシアは市場経済への移行期を脱し、ロシア的ではあるが市場が機能する新興市場として、多くの投資家たちの関心を集めている。トヨタや日産のサンクトペテルブルク進出など、日本企業の投資もこれまでになく熱心となっている。ロシアの企業研究は、移行期ロシア企業行動が市場経済の未熟さをいかに反映しているかという関心ではなく、市場経済のなかで機能するロシア企業が欧米や日本の企業行動とは異なった独自の行動様式をとるのかを学ぶことが必要となっている。

そうした関心に即したロシア企業研究は、本研究開始当時十分な広がりをもっているわけではなかった。萌芽的な研究としては、本研究構想にも参加している岩崎一郎が平成 16～18 年度科研費基盤研究(C)「移行諸国の企業統治メカニズムに関する比較制度論的・計量的分析」で行ったロシア及びハンガリーの企業の企業統治メカニズムの分析と組織行動や企業パフォーマンスへのインパクトの比較制度論的・計量経済学的実証分析の研究成果としての *Organization and Development of Russian Business: A Firm-Level Analysis* (Tatiana

Dolgopyatova, Ichiro Iwasaki and Andrei Yakovlev eds.), Palgrave Macmillan: Basingstoke, 2009 が代表的なものであった。この研究は、ロシア全 64 地域(自治共和国, 州, 自治区)に所在する株式会社全 822 社から有効回答を得るといって卓越した企業アンケート調査をもとにしており、ロシアにおけるコーポレート・ガバナンスの進化とそのロシア独特の企業経営への影響について豊かな示唆を与えている。ロシアのコーポレート・ガバナンス研究においては、ロシア企業行動の近年のめざましい進化を強調する傾向が強い。岩崎らは、ロシアの企業法制度からロシアの企業行動の特異性を分析している点で、大変興味深い。

一方で、ロシア企業の労務管理および職務編成は、いまだに旧ソ連時代の管理手法や編成を維持しているという。ロシアの労務管理研究は、その未熟さを強調する研究が多い。賃金制度においても職務編成においても多くの企業が旧ソ連時代とは変わらない制度を維持していることは、限られた文献において言及されてきたものの、アネクドタルな情報に限られていた。こうした従来の研究では、十分に調査が行き届いていなかったロシアの労務管理をも考察の対象としたところに本研究課題の特色があった。

さらに、コーポレート・ガバナンス研究と労務管理研究は、相互に矛盾した点を強調する傾向にあり、両者が企業研究として一貫した調査が行えていなかった。本研究課題は、ロシア企業のコーポレート・ガバナンス問題とロシアの労務管理問題の研究の交流を通じて、ロシア企業研究の新たな地平を示そうとした意欲的な研究課題であったと言える。

2. 研究の目的

ロシアの企業研究においては、その株主・債権者—経営者との関係における企業改革が進化の一途をたどるなか、労務管理を代表する経営者—従業員関係は古いスタイルをもつというロシアの企業行動の対称性・矛盾を解決できないでいる。これは、ロシア企業の株主・債権者—経営者関係の研究と経営者—従業員関係の研究をつなぐ研究が行われていないことを示している、ロシア企業の株主・債権者—経営者—従業員関係の一貫した分析を試み、それがロシアの企業経営の効率化とどのように関連するかを探ろうとするのが、本研究の目的である。

3. 研究の方法

本研究は、3つの研究班構成をもつ。第一の研究班は、コーポレート・ガバナンス研究班であり、主に企業のステークホルダーと経営者との関係から企業経営の効率化を連邦規模のアンケート調査を通じて考察する。第二

の研究班は、労務管理研究班であり、この研究班では主に労務管理という側面から経営者と従業員との関係を観察し企業経営の効率化を連邦規模のアンケート調査を通じて考察する。第三の研究班は、研究統合・総括班で、コーポレート・ガバナンス研究班と労務管理研究班の研究結果の融合を試みる。それは、単に両研究班の研究結果の寄せ集めとしてではなく、ロシアの経済的な文脈に照らし合わせながら、第一班と第二班の定量分析ではつかみにくい経営者ライフストーリーなどの個別企業訪問聞き取り調査とともに、独自の研究評価を行っていくことで、第一班と第二班の融合を試みる。このように、コーポレート・ガバナンス研究および労務管理研究という個別企業研究に両者の統合・融合を試みる研究統合・総括班を設けたことで、所有者—経営者—従業員という二関節をもつ企業構造のうち、所有者—経営者関係をコーポレート・ガバナンス研究班、経営者—従業員関係を労務管理研究班が調査を担い、研究統合・総括班により所有者—経営者—従業員関係を一連の統一した連関として捉える作業を、本研究において実行することができるように、本研究は計画されている。

4. 研究成果

(1) コーポレート・ガバナンス研究班の研究 成果

コーポレート・ガバナンス研究班の主な研究成果は、雑誌論文 5 件、学会発表 7 件、図書 2 件を通じて内外に公表された。研究期間を通じて、コーポレート・ガバナンス研究班研究分担者の岩崎は、ロシア株式会社の取締役役会、監査役会、会計監査人及び執行機関の人員規模及び役員構成に関する研究を行うと共に、権威主義的なロシアの組織文化と企業統治システムとの関係を経営陣の交代頻度という観点から考察する論文や連邦政府代表取締役の役割という分析視角から見たロシアの政府・企業間関係に関する論文を執筆し、これらを内外の査読付学術誌や共著の学術図書に掲載した。これら一連の研究成果において、岩崎は、外国投資家を含む外部民間投資家や連邦政府の持ち株比率、会社形態の差(開放会社/閉鎖会社)、社会主義企業からの資産継承、事業の多角化や国際化、財務パフォーマンス及び金融機関や資本市場からの資金調達行動が、機関構造や経営者の交代頻度に及ぼすインパクトを検証し、我が国を含む先進国企業に関する先行研究の理論的インプリケーションが、ロシア企業にも総じて良く当てはまることを、実証的に確認した。加えて、岩崎は、企業グループに属する株式会社は、非グループ企業(独立系企業)との比較において、コーポレート・ガバナンス

の観点から、より望ましい機関構造を内部的に組織化する傾向が強いことも合わせて確認した。

また、同じくコーポレート・ガバナンス研究班研究分担者の杉浦は、ロシアにおける賃金未払の決定要因を研究するなか、ロシアの労働市場における非市場的調整メカニズムの盛衰を跡づけ、その変化の兆しを見出した。またロシア企業の資金調達行動に焦点を当てた企業金融のメカニズムの解明を行い、競争環境の激化とビジネスグループの形成が、ロシアの企業金融メカニズム形成の基礎的条件となっていることを明らかにした。

(2) 労務管理研究班の研究成果

労務管理研究班では、1) ロシア企業が利用する職務分類に着目した人事労務管理研究、2) ロシア企業の福利厚生、特に社宅提供の現代的意義に関する研究、の2点について研究を進め、成果を蓄積した。

まず、第一のロシア企業が利用する職務分類に着目した研究においては、以下のような研究成果を挙げている。労務管理研究班研究分担者である堀江は、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た。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。この成果は、三回の学会発表および京都大学経済研究所のディスカッションペーパーとして公開された。

第二のロシア企業の福利厚生、特に社宅提供の現代的意義に関する研究は、次のような成果を提示することができた。労務管理研究班研究分担者である道上は、旧ソ連時代の労務管理において重要な位置付けであった福利厚生および社宅の提供が、現代ロシア企業において急速に意義を縮小させているという先行議論に対し次のような新たな知見をもたらした。①企業アンケート調査結果から、2割の企業が社宅を所有しており、福利厚生についてはさらに多くの企業が積極的な意義を依然として有していること、②社宅を有する企業の所有動機は、地方財政が劣悪な都市における強いられた所有ではなく、地方財

政赤字の多寡に依存していないこと。③地方インフラが特に遅れた都市において社宅所有企業が集中する特徴も見られない。②、③の結果から、④ロシアの地方都市全体にわたって民間住宅市場が未発達であり、そのことが労務管理上の社宅提供の意義を生み出している可能性を指摘し、2回の研究発表を行った。他方で、民間住宅市場が未発達であることを定量的に明らかにすると同時に、ロシアの住宅政策と市場の現状との齟齬について指摘した。今後の市場発展のために日本の住宅政策、住宅金融制度の経験を生かす必要性を主張した。これらの成果については2本の査読論文と3本の紀要等および1回の研究発表として公開した。

(3) 研究統合・総括班の成果

研究統合・総括班研究代表者である田畑と研究分担者の塩谷は、2003 - 2007 年度北海道大学スラブ研究センターCOE「スラブ・ユーラシア学の構築：中域圏の形成と地球化」における「EU 経済圏の隣接圏と外延圏の経済構造の比較研究」において、ロシア、ウクライナ、ベラルーシで、商工会議所を通じて経営者にインタビューし、経済の実態を把握する方法を確立した。研究統合・総括班における研究にはその方法を活用している。

2000 年代にロシアは資源およびエネルギーの輸出により、経済成長を行ったが、いわゆる「オランダ病」がロシアで進行し、製造業部門の沈滞化が進行したと一般に考えられている。はたして本当にロシアの製造業が沈滞したかどうかについて、実際に製造業の企業幹部に聴き取り調査を行い、ミクロの視点からロシアの製造業の実態を解明しようとした。

ペテルブルク、モスクワ、イヴァノヴォの商工会議所に協力のもと、各地の代表的な企業を選定し、実際に企業に赴き、企業幹部に聴き取り調査を行った。2011 年 9 月の調査では、小松製作所のヤロスラブリ工場や、イヴァノヴォのクラネクス・インターナショナルの聞き取り調査を行った。

一般的に言われる、「オランダ病」がロシアに存在することは認められるが、工業の分野で「オランダ病」が一様に広がっているわけではない。UNIDO のデータ分析によれば、衣料、食品、素材産業では、ロシア企業の健闘が見られる。科学研究費の交付期間の中で、ペテルブルク、モスクワ、ウラジーミルで合計 10 社程度の聞き取り調査を行った結果から明らかになったのは、外国企業との連携により、技術水準を高めた企業（ペテルブルクのソブプリムや、イヴァノヴォのクラネクス）、また、大規模な設備投資を行った企業（イヴァノヴォのクラスナヤ・ザリヤ）は、好業績を示している。この投資は決して銀行を通じたものではなく、自己資金でもなく、

知り合い等を通じたものであり、どのような資金が利用されているかは、今後の課題である。

また、資源エネルギー産業の成長と共に、その周辺産業に好影響を及ぼしていることも指摘する必要がある。例えば、小松製作所の重機は、資源採掘所で主に使用されており、イヴァノヴォのクラネクス・インターナショナルの業績も、ロシアの資源部門の成果に依存する。これは、採掘地で利用されるパイプを生産する、モスクワのHMSグループや、採掘地の調査に使用される自動車を生産する、ミティシンスク機器製作工場の好業績にも通じる。こうした成果は、大阪市立大学『経済学雑誌』等で計3本の論文として公表されている。

総括すると、本研究課題では、以下のことを明らかにした。

- ① 資源輸出により一国の経済を発展させると、その国の為替レートが上がり、外国製品が輸入され易くなるため、製造業の競争力が低下する。これを「オランダ病」と呼ぶ。2000年代、ロシアは資源輸出に依存した経済成長を行ったため、ロシアは「オランダ病」に陥っていると考えられている。しかし、「オランダ病」はロシアの製造業で一様に広がっているわけではない。田畑と塩谷による聞き取り調査およびロシア内外の統計データによれば、衣料、素材、食品の分野では、ロシア企業の堅調な成長が見られる。
- ② ロシア企業の人事労務管理にみる職務は、旧ソ連的職務設計を維持しながらも、企業はその保守的な職務設計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改革は、旧ソ連的職務概念を基層したまま進行してきたこと、ロシア企業の福利厚生として社宅供給に積極的な企業がいまだに存在し、民間住宅供給の未発達がその原因であること、などを明らかにした。
- ③ ロシア株式会社の取締役会、監査役会、会計監査人及び執行機関の役員規模及び人材構成に関する競争環境の激化とビジネスグループの形成が、ロシアの企業金融メカニズム形成の基礎的条件となっていることを明らかにした。
- ④ 以上の研究から、1990年代以降、ロシアが市場経済に移行し、実際に株式会社制度や金融市場、民間住宅市場等、市場経済に適応した制度が、法的に整備され、表面的にはロシア経済が大きく転換したと言える。しかし実際には、ソ連時代の遺制が、企業の内部（ロシアの政府管理の強さ、職務分類と職制）でも、外部（労働市場、住宅の提供）でも見受けられる。

また、ロシア経済が全体として、石油・ガスの世界市場に左右される傾向も、ソ連時代と変わらない。このことから、制度の経済学で言われる経路依存(path-dependence)が、ロシアの経済制度の改革の中でも認められたと言える。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 12 件)

1. 岩崎一郎「ロシア企業の執行機関:株式会社社のミクロ実証分析」『経済研究』63(2), 2012年(近刊), 査読有。
2. 堀江典生「ロシア企業の職務再設計:維持される旧ソ連型職務分類」『ロシア・東欧研究』(ロシア・東欧学会), No. 40, 2012(近刊), 査読有。
3. 田畑理一・塩谷昌史、「ロシアの製造業の競争力 - 輸入浸透率と輸出依存度」、『経済学雑誌』、大阪市立大学経済学会、第112巻第2号、2012、査読無。
4. 田畑理一・塩谷昌史、「ロシア・イヴァノヴォ市における産業構造転換」、『経済学雑誌』、大阪市立大学経済学会、第112巻第1号、2011、31 - 47、査読無。
5. Frye, T. M. and Iwasaki, I., "Government Directors and Business-State Relations in Russia," *European Journal of Political Economy*, 27(4), 2011, pp. 642-658, 査読有。
6. 堀江典生、「ロシア極東地域」吉井昌彦・溝端佐登史編著『現代ロシア経済論』、ミネルヴァ書房、2011、pp.167-189、査読無。
7. Abe, N. and Iwasaki, I., "Organisational Culture and Corporate Governance in Russia: A Study of Managerial Turnover," *Post-Communist Economies*, 22(4), 2010, pp. 449-470, 査読有。
8. Mayu Michigami, "Comparison of Affordability of Russian and Japanese Housing Markets" *Far Eastern Studies*, Vol.10 March 2011, Center for Far Eastern Studies, University of Toyama, pp.25-57, 2011年3月査読有
9. 岩崎一郎「ロシア企業の取締役会構成:株式会社社のミクロ実証分析」『経済研究』61(4), 2010年, pp. 358-379, 査読有。
10. 岩崎一郎「ロシアの企業監査体制:株式会社社のミクロ実証分析」『月刊監査研究』36(9), 2010年, pp. 23-52, 査読無。
11. 道上真有「第2部第5章 2012年APEC ウラジオストック開催に関する政策決定

- 過程について』『ロシアの政策決定—諸勢力と過程』財団法人日本国際問題研究所 pp.167-181、2010年3月、査読無
12. 道上真有、田畑理一、中村勝之「ロシア住宅市場の発展過程と住宅政策の効果の研究—ロシア国家プロジェクト「ロシア国民に手の届く住宅を」の成否」『住宅総合研究財団研究論文集第36号2009年版』No.36、pp.259-268、2010年3月査読有

〔学会発表〕(計15件)

1. 田畑理一「ロシア製造業の競争力」比較経済体制学会第52回全国大会(於:帝京大学・東京)、2012年6月3日。
2. 岩崎一郎「ロシア企業の執行機関:株式会社のマイクロ実証分析」, 国際コンファレンス ロシア企業研究のいま- Recent Development in the Russian Business Economics (於:京都大学・京都), 2011年12月10日。
3. 堀江典生 「ロシアにおける新規大卒者採用人事:経路依存と新たな展開」, 国際コンファレンス ロシア企業研究のいま- Recent Development in the Russian Business Economics (於:京都大学・京都), 2011年12月10日。
4. 道上真有「ロシア企業福祉における社宅の位置付け:2009年企業調査結果より」, 国際コンファレンス ロシア企業研究のいま- Recent Development in the Russian Business Economics (於:京都大学・京都), 2011年12月10日。
5. 岩崎一郎「ロシアの政府・企業間関係:政府代表取締役の視点から」, 比較経済体制学会第10回秋期大会(於:一橋大学・国立市), 2011年10月8日。
6. 岩崎一郎「ロシア企業の執行機関:株式会社のマイクロ実証分析」, 比較経済体制学会第51回全国大会(於:神戸大学・神戸市), 2011年6月5日。
7. 杉浦史和「ロシア企業の資金調達行動の再検討」, 比較経済体制学会第51回全国大会(於:神戸大学・神戸市), 2011年6月5日。
8. 堀江典生「ロシア企業の人事労務管理と職務設計」, 比較経済体制学会第51回全国大会(於:神戸大学・神戸市), 2011年6月5日。
9. 堀江典生 “ロシア企業の人事労務管理と職務設計” 国際コンファレンス The Frontier in Russian Business Economics — ロシア企業社会の構造と深層:比較経済論のフロンティア, 京都大学経済研究所, 2011年2月11日。

10. 道上真有「ロシア企業の社宅減少と世帯の住宅取得」国際コンファレンス The Frontier in Russian Business Economics — ロシア企業社会の構造と深層:比較経済論のフロンティア, 2011年2月11日。京都大学経済研究所。
11. Iwasaki, I. “Economic Transition, Firm Organization, and Internal Control: Determinants of Audit Structure in Russian Firms,” EBRD Conference on Diversification of the Russian Economy, European Bank for Reconstruction and Development, London, February 3 2011.
12. Mayu Michigami, "The Dynamics of Housing Conditions in Russia- Housing affordability in Russia, Compared with Japanese case -"ロシア - 日本セミナー 「ロシア - 日本セミナー:ロシアにおける天然資源開発、人口、環境:日ロ関係における現状と展望」、ロシア科学アカデミー地理学研究所主催、国際交流基金プロジェクト。モスクワ州ソルネチェルノゴルスキー市、ガस्पロム・ドム・オーディハ, 2010年9月14日。
13. Iwasaki, I. “Double-Edged Sword: Government Directorship and Firm Behavior in Russia,” ICCEES VIII World Congress, International Council for Central and East European Studies, Stockholm, July 29 2010.
14. Sugiura, F. “Reemergence of Wage Arrears in Russia: Implications for Business - Government Relations,” ICCEES VIII World Congress, International Council for Central and East European Studies, Stockholm, July 29 2010.
15. 堀江典生 “ロシアにおける人事労務管理:工場を例とした若干の考察” 一橋大学経済研究所ロシア研究センター「ロシアにおける市場環境と政財間関係に関する総合的研究」総括ワークショップ, 私学会館アルカディア市ヶ谷, 2010年1月30日。

〔図書〕(計2件)

1. 杉浦史和『未払の政治経済学:移行初期ロシアの経済混乱からの考察』文眞堂(近刊)
 2. 岩崎一郎・鈴木拓『比較経済分析:市場経済化と国家の役割』ミネルヴァ書房, 2010年, xvii + 349 pp.
6. 研究組織
(1)研究代表者
田畑理一 (TABATA RIICHI)

大阪市立大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号：60171873

(2) 研究分担者

塩谷昌史 (SHIOTANI MASACHIKA)
東北大学・東北アジア研究センター・助教
研究者番号：70312684

岩崎一郎 (IWASAKI ICHIRO)
一橋大学・経済研究所・教授
研究者番号：70323904

杉浦史和 (SUGIURA FUMIKAZU)
帝京大学・経済学部・准教授
研究者番号：60377041

堀江典生 (HORIE NORIO)
富山大学・極東研究センター・教授
研究者番号：50302245

道上真有 (MICHIGAMI MAYU)
新潟大学・人文社会教育科学系・准教授
研究者番号：30527693