

欧州移行経済における社会主義的遺制と人事労務管理

—体系的レビュー*—

堀江典生・雲 和広

本稿は、欧州移行経済諸国を対象とした人事労務管理研究において、移行経済を文脈とした研究を取り上げ、社会主義的人事労務管理の制度的遺制、文化的遺制を論じている既存研究とその文献属性との関係を実証的に検証した。市場経済への移行25年間を経過した現在においても、欧州移行経済諸国における経営や人事労務管理施策に見られる社会主義時代の遺制が重要な研究対象であり、(1)特に社会主義体制下で重要な産業と位置づけられていた伝統産業において、旧社会主義的遺制を強く意識した研究となること、(2)EU経済との質的な統合が進むにつれ、文化的遺制を根拠にした分岐論は影を潜める可能性があるが、社会主義的制度的遺制については引き続き重要な分岐論の根拠となる可能性があること、などを明らかにした。そして社会主義的人事労務管理の遺制の影響が、今後も欧州人事労務管理研究の多様性を浮き彫りにする特有の研究対象となることを論じている。

JEL Classification Codes: B15, M50, P20, P30

1. 移行経済における HRM

社会主義体制を経験した中東欧諸国の人事労務管理研究は、新たな研究開拓の場であった。社会主義経済から資本主義経済への移行の文脈を重視して、中東欧諸国を欧州移行経済(European Transitional Economies: ETEs)と名付けたのは、Zupan and Kase(2005*)¹⁾であった。本稿は、欧州移行諸国における人事労務管理研究において、遺制としての社会主義的人事労務管理をどのようにその研究のなかで捉えようとしてきたかを探る。

旧社会主義諸国は、社会主義的企業が色濃く宿していた国家管理の強い中央集権的な企業構造と企業文化を持っていた。そうした社会主義的企業は、市場経済化に伴い、その企業構造と企業文化を市場に適合した性格へと変貌させるという生き残り策を講じなければならなかった。企業構造と企業文化の変貌は、市場経済化に伴う外部環境の変化、それに伴う企業の内部環境の変化と捉えることができる。

社会主義的企業の内部環境では、西側先進諸国において当然と見なされるような人的資源管理(Human Resource Management: HRM)施策は存在しなかった。社会主義的企業の人事労務管理は、共産党一党独裁のもとでの国家の労働者管理の末端と位置づけられ、社会主義的企業の人事労務管理部門に相当する部署が企業業績に関係する人事労務管理施策

をもって主体的に企業戦略に参加するようなメカニズムはなかったといえる。

社会主義的企業における西側先進諸国規準の人的資源管理施策の欠如は、HRMの機能や施策を社会主義的企業に導入する新たな試みを市場経済化の過程で課することになった。このことは、HRMを社会主義体制になかった新たな制度として捉えるならば、「制度的空白」に新たな市場経済に付随する制度をマイクロレベルの組織に移植するという試みであった。ただし、市場経済化は、「制度的空白」から出発したのではなく、既存の制度、いわば社会主義的企業が従来もっていた人事労務管理機能など制度の遺産のうえに構築され、それをいかに西側流HRM機能に適応もしくは移行(transform)するかが大きな課題であったといえる²⁾。

一方、旧社会主義国の市場経済化およびその後の経済成長のなかで、海外からの直接投資が増え、多くの多国籍企業が欧州移行諸国に参入した。そうした多国籍企業の子会社においては、旧社会主義企業の合併買収による子会社化、もしくはグリーンフィールド投資による子会社新規設立によって、旧社会主義的制度や文化からの自由度は大きく異なるものの、本社のHRM制度・手法を子会社に移植する試みは、重要な挑戦であった。

旧社会主義諸国企業の外部環境と内部環境の変化を市場経済化および資本主義経済への移行と捉える

なかで移行諸国の人事労務管理の研究を行う一方で、移行諸国における企業の外部環境・内部環境の変化を、市場経済化や移行と結びつけずに研究することも可能だろう。第一に、普遍的(Universalist)パラダイムによるHRM研究ならば、現地に施行した米国流人的資源管理施策とパフォーマンスとの関係を検証することが第一義であり(Brewster 2006)、移行諸国のコンテキストは重要ではないとする研究姿勢もありうる(笠原 2012; 笠原 2014)。第二に、旧社会主義諸国であった中東欧諸国の多くがEUに加盟し、中東欧の研究文脈は移行諸国の枠組みからEUのそれへと移行している場合もありうる。第三に、旧社会主義諸国の市場経済化や移行の進捗は様々であり、移行諸国内部でさえも人的資源管理のあり方は様々であるために、移行諸国の人的資源管理や、移行諸国間もしくは移行諸国を一部含む国際人的資源管理研究においては国別の違いそのものが重要な視点となり、移行問題そのものは重要な比較検討の要素でない場合もありうる³⁾。

そうしたなか、社会主義的遺制として移行経済諸国に以前に存在した社会主義的人事労務管理は、移行25年を経過したなかで、移行研究においてどのように位置づけられているのだろうか。社会主義的人事労務管理という遺制は、移行の進展のなかで、さらには、欧州移行諸国の大半がEUに加盟するなかで、すでに払拭された問題なのだろうか。それとも、いまだに欧州移行経済における人事労務管理研究を他の地域の人事労務管理研究と差別化する特色として、現在でも重要な考察対象でありつつしているのだろうか。本稿の問題関心の原点はそこにある。

これまで2010年にBaltic Journal of Management誌、2011年にHuman Resource Management Journal誌で中東欧諸国や新興諸国を対象としたHRM研究の特集が生まれ(Brewster *et al.* 2010; Cooke *et al.* 2011)、欧州移行諸国はHRM研究の研究開拓地域であることが広く認識されるようになった。しかし、移行問題、特に制度変化における経路依存性が当該諸国・地域においてどれほど研究において重要であるかについては、この研究開拓地域において十分に検証されてこなかった⁴⁾。Brewster *et al.* (2010, p. 147)は、中東欧移行諸国は何から移行しようとしているのかは明確であるにもかかわらず、何に移行しようとしているのかは明確ではない、と論じる。しかし、彼らが当然としている移行の出発点は、社会主義経済という漠然とした旧体制のフレームワー

クであり、HRM論の俎上において、具体的に何を棄却し、何を戦略的資源とし、どのようなHRMを追求しようとしているのか、必ずしも明確なわけではない。それゆえ、欧州移行諸国が経験した移行を文脈に据えた人事労務管理の独自の体系的なサーベイ研究が必要なのである。中東欧移行諸国における人事労務管理の研究傾向を、移行問題に焦点をあてて分析するサーベイ研究はこれまでほぼ皆無であった。欧州移行諸国における人事労務管理研究の枠組みで移行がどのように語られてきたかを体系的に分析し、社会主義的人事労務管理という遺制研究をそのなかに位置づけることで、そうした研究の空白を埋めるとともに、移行経済論の経路依存性研究の一端としての貢献を行うことを本稿は目的としている。

2. 文献調査方法と基本抽出文献の研究属性

2.1 文献調査方法

本稿では、Web of Science, EconLitを利用して1989年から2013年までに出版された文献のなかで、Human resource management (HRM)もしくはPersonnel managementを第1キーワードとして、第2キーワードにTransition, Transition economies, Post-socialist, Post-communist, 中東欧諸国21カ国の国名(アルバニア, ボスニア・ヘルツェゴビナ, クロアチア, チェコ, ハンガリー, ポーランド, ルーマニア, セルビア, スロヴァキア, スロヴェニア, ブルガリア, コソボ, マケドニア, モンテネグロ, モルドバ, エストニア, ラトヴィア, リトアニア, ロシア, ウクライナ, ベラルーシ)のいずれかを加えてand検索し、英語論文でないもの、人事労務管理に関する論文でないもの、中東欧諸国を含まない論文、国際比較においては比較対象国の3分の1以下が中東欧諸国である論文を除き、抽出した論文を文献調査の対象としている。また、レビューや研究コンセプトのみを提示し、各国の人事労務管理の分析を、記述的であれ、実証的であれ行っていない論文も排除している。また、分析対象は学術誌に掲載された英語論文であり、書籍として出版されたものは含めていない。この結果、リストアップされた文献は209編となった⁵⁾。

リストアップした論文の中から、社会主義経済・管理手法から資本主義経済・管理手法への移行に関わる要素をなんらかの形で論文に明示している論文を、移行問題を含む論文として抽出した。こうして抽出した論文を基本抽出文献と呼ぶ。抽出は、次の

ように行った。それぞれの論文を導入部、分析部、結論部の3つの構成に分け、それぞれの箇所で行行に関する言及を取り上げ、3つの構成のうちひとつでも移行に関わる要素を言及しているものを選び出した。このようにひとつの論文を3構成に分けて移行に関わる言及を取り上げた理由は、第一に、導入部での移行に関する言及は、それがたとえ分析や結論において移行問題を正面から取り上げなくとも、移行経済国を対象とした研究であることを論文の著者が意識していることを表し、分析部や結論部において仮説に移行問題を反映させて検証するか、論述し分析されている場合には、移行要因が重要な説明要因か説明対象になっていることを示しているからである。移行に関わる要素は、具体的には、社会主義時代から継承する文化・価値、制度、経営施策に関する言及、社会主義時代に欠如していた文化・価値、制度、経営施策などに関する言及、市場経済化に関わる主要トピックへの言及(国営企業民営化、移行期経済社会環境変化など)を表す。西側文化への適用と論じながらも、移行要因に関わらないものもある。例えば、Ardichvili *et al.*(1998)は、西側人材開発施策へのロシアへの移植について、ロシアの起業家たちの強い集団主義的傾向を指摘し、それを鑑みた施策の必要性を論じているが、ここでの集団主義を社会主義時代に形成されたものとしてではなく、ロシア固有の文化として扱っており、この場合、基本抽出文献には含めていない。逆に、後に論じるように、同じ集団主義的性格に関しても、基本抽出文献に取り上げられた論文では、その性格を社会主義的刻印の強い集団主義的価値体系として提示している。このように抽出した結果、83編を基本抽出文献として特定した。

2.2 基本抽出文献の研究属性

市場経済化は、計画経済のもとでの企業の人事労務管理を市場経済に適合した人事労務管理へと移行させる必要があった。社会主義企業の人事労務管理は、単に市場経済に適合した人事労務管理へと移行するだけでなく、西側諸国で広く生じた伝統的人事労務管理(personnel management)から人的資源管理(human resource management)への移行もまた要求されるという意味で、二重の移行を課題としていた。

人事労務管理、そしてそのなかでも特に企業の戦略性を持たせた HRM とは何かを本稿で狭く定義す

る必要はない⁶⁾。実際、HRM の定義さえも、硬軟両方の意味をもち、従来の人事労務管理の別の表現としても使われている(Syed and Jamal 2012)。中東欧諸国にとって、市場経済化以降に西側世界からもたらされた HRM は、社会主義体制下で行われていた管理手法とは全く異なるものであった。旧ソ連時代の社会主義的人事労務管理の基本的な役割は、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・職業訓練など人事関係に関わる書類上の管理業務が中心であった(堀江 2011, Kazlauskaitė and Buciniene 2010*, Pieper 1992)⁷⁾。

我々が文献調査を行った範囲で、英語文献では Pieper(1992)が旧社会主義圏の管理を社会主義的 HRM として論じたのが、HRM という言葉が欧州移行経済諸国の文脈で論じられた論文としては最初の論文であった。とはいえ、Pieper のいう社会主義 HRM は、西側 HRM とコンセプトが全く違うと論じており、社会主義体制下の人事労務管理を理解するための基礎文献と言える。1993年には Bangert and Poor(1993)がハンガリーへの多国籍企業の進出が HRM に与えた影響を論じている。市場経済化が始まってまもなくのロシアでハイパフォーマンス・ワーク・プラクティスの積極的な導入を提唱する Luthans *et al.*(2000)などアメリカの HRM 研究者たちは、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手法とコミュニケーション活動を重視する一方で、HRM への関心は比較的低く、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論じている(Luthans *et al.* 1993*)。おおよそ、1993年が中東欧移行諸国を対象とした本格的な HRM 研究の開始年であったと言える。

図1を見てもわかるように、移行問題に関わる抽出論文は、移行初期からコンスタントに論じられている。しかし、2000年以降の基本抽出が90年代と比較すれば、格段に多いことを考えれば、2001年以降の傾向から、着実に、そして、よりコンスタントに移行文脈をベースとした人的資源管理関連論文が発表されていることが看取される、と言える。

このことは、欧州移行諸国の人事労務管理を研究する者の属性にも大きく影響を与えるかもしれない。社会主義体制下、HRM を専門とする教育は社会主義諸国においては行われていなかった。移行初期に

図 1. 発行年別基本抽出文献数

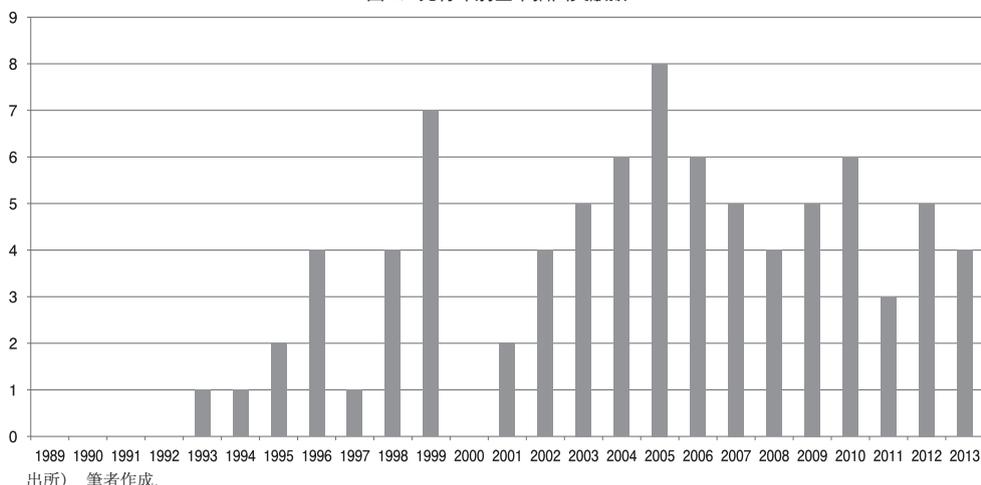


表 1. 第一著者所属機関所在地

地域	米国	英国	欧州移行諸国	その他
文献数	22	18	26	17
割合	26.50%	21.70%	31.30%	20.50%

出所) 筆者作成。

において中東欧諸国の多くの企業で HRM スタッフが HRM の専門教育を受けて登場することはなかったと言える。それゆえ、西側諸国の高等教育機関で HRM の専門教育を受けた者以外、自国で HRM 教育を受けて自国企業の HRM 確立に貢献することができるようになるには、相当のタイムラグが必要であった。一方、多国籍企業の現地駐在員が本社の HRM 施策を現地に移植し、普及させる伝道師の役割を果たすことは、これまでも戦略的 HRM (SHRM) 研究においてはよく見られる研究であった。それは、企業現場において、人事労務管理担当者が欧州移行経済諸国では重要な役割を与えられてこなかったことに加えて、現代的 HRM の専門知識・技能・人材が決定的に不足していたからである。こうした企業の HRM 担当者と同じように、研究についても旧社会主義体制下においては HRM に関する研究者リザーブは皆無に等しく、社会主義的人事労務管理を専門としてきた研究者が新たに HRM に取り組むか、留学等によって西側で HRM 教育を受けて研究者になった者、あるいは西側諸国ベースで HRM 研究を行ってきた中東欧諸国以外の出自をもつ研究者が、当該地域の HRM 研究に取り組むことになる。

基本抽出論文の共著者を含めた著者の所属機関所

在地(延べ数)は、中東欧移行諸国にある機関の研究者が全体の 36.5% を占め、西側諸国所在の研究者が約 6 割を占める。旧ソ連諸国では、ロシアを除けば基本抽出文献に関わった著者は皆無であった。新規 EU 加盟国のなかではスロヴェニアの大学に所属する研究者(11 名)とポーランドの研究者(9 名)とリトアニア(8 名)が目立っている。非 EU 加盟国は、セルビアの研究者のみであった。第一著者だけに注目すれば(表 1)、やはり米国に所属機関をもつものが最も多く、英国に所属機関をもつ者を加えると約半数となる。それでも、3 割程度が欧州移行経済諸国に所属機関をもつ者で、欧州移行経済諸国における移行を文脈とする人事労務管理研究に取り組んでいる。

欧州移行諸国は、2004 年にポーランド、チェコ、スロヴァキア、ハンガリーなどの中欧諸国とバルト三国、そして東南欧諸国のうちスロヴェニア⁸⁾が EU に加盟し、2007 年以降に東南欧諸国のうち、ブルガリア、ルーマニア、クロアチアが加盟し、残りの東南欧諸国であるアルバニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、セルビア、コソボ、マケドニア、モンテネグロは、EU 非加盟国である。こうした EU 加盟時期および EU 加盟・非加盟の違いが、HRM 研究における移行問題の扱いに大きく影響を与えるかもしれない。ただ、表 2 でわかるように、EU 加盟国の中欧諸国を研究対象にした基本抽出文献が大きな比重を占めており、本稿で東南欧に含めたスロヴェニアを対象とした論文が 11 編あり、東南欧諸国のなかで EU 加盟が遅かった諸国といまだ非加盟国である諸国を対象とした研究は多いとはいえない。

表 2. 研究対象地域

地域	国	文献数	対象地域別 文献数小計	%
旧ソ連	ロシア	26	32	29.1
	ベラルーシ	2		
	ウクライナ	3		
	モルドバ	1		
中欧	ポーランド	17	42	38.2
	ハンガリー	5		
	チェコ	13		
	東ドイツ	1		
	スロヴァキア	6		
東南欧	ルーマニア	6	24	21.8
	ブルガリア	4		
	スロベニア	11		
	セルビア	1		
	ボスニア・ヘルツェゴビナ	1		
	旧ユーゴスラビア	1		
バルト	エストニア	5	11	10.
	リトアニア	5		
	ラトビア	1		
欧州移行経済全般		1	1	0.9
合計			110	100

出所) 筆者作成。

表 3. 研究対象産業

産業区分	延べ論文数	のべ論文数に占める割合
鉱業	2	2.20%
製造業	31	34.80%
伝統的三次産業	21	23.60%
現代的三次産業	22	24.70%
その他(産業特定なし)	13	14.60%

出所) 筆者作成。

スロヴェニアを対象とした研究の多さは、うち8編はスロヴェニアのリュブリャナ大学経済学部所属の研究者が含まれることによるものであり、そのうち4編は Zupan が執筆者のひとりとなっている論文である。Zupan が執筆者に加わっていない他3編は Zupan が執筆者のひとりとなっている論文を少なくともひとつは引用している。特定の研究機関と執筆者の積極的な研究成果の公表が研究対象地域の分布に大きな影響を与えている。

さて、社会主義的遺制は、旧ソ連時代において支

配的であった産業において、根強く継承されているであろうことは、容易に想像がつく。社会主義計画経済のもとでは、機械製作、電子工学、防衛、通信設備のような基幹工業がソ連において全連邦省の直接監督を受けていたことから考えると、製造業(本稿では分析の便宜のため、製造業と建設業をこの区分に入れている)、鉱業(本稿では分析の便宜のため、電気、ガス、水道や熱供給もこの区分に入れている)は、ソ連時代の伝統的産業と言える。また、サービス産業においても伝統的なサービス産業と現代的サービス産業に分けられよう。社会主義時代にも、小売・卸売、運輸、宿泊・飲食業はあったし、公務や教育も含め、伝統的三次産業として位置づけられる。一方、情報通信業や金融・保険業、不動産などは、市場経済化以降に発展したサービス産業として位置づけられ、専門・科学・技術サービス・管理・支援サービス業や保健衛生・社会事業も合わせて、現代的三次産業とすることが出来よう。製造業と伝統的三次産業を研究対象とする論文は過半数を超え(表 3)、移行経済、特に社会主義的遺制への注目を特色とする論文においては、社会主義時代において支配的であった産業を研究対象にする傾向があるのではないかと推察できる。

3. 欧州移行諸国における人事労務管理研究における社会主義的遺制

3.1 移行問題の焦点

我々の関心は、社会主義的遺制が欧州移行経済諸国の人事労務管理研究において、これまでも、そして、これからも移行経済を特色づける重要な要素であるかどうか、ということである。移行を研究の視座に置く論文ならば、社会主義時代の何を問題とし、何をもちょう移りたらしめているかが、重要である。その場合、人事労務管理においては、社会主義時代に機能していた制度や経営者・管理者・従業員行動が埋め込まれた文化を出発点として、それがどのように市場経済に適した制度に変化したか、欧米流の制度に取って代わったか、彼らの行動がどのように市場経済に適した価値観や態度に変化したか、が移行の焦点となる。本稿では、それぞれの論文が人事労務管理を分析するにあたり、移行において焦点となる旧体制の残滓もしくは移行に必要とされている要件の欠如をコーディング対象とした。つまり、移行を阻害する要因、移行が停滞している状態、社会主義時代の遺制の分析、過去の制度の進化、移行の

表 4. 移行の決定要因の分布

移行モード		人事労務管理 施策問題群	文化的遺制 問題群	その他の 問題群
主な欧州移行諸国の EU 加盟以前(2003 年以前)	文献数	10	11	10
	割合	29.40%	40.70%	45.50%
主な欧州移行諸国の EU 加盟以後(2004 年以後)	文献数	24	16	12
	割合	70.60%	59.30%	54.50%
全本文献数		34	27	22

出所) 筆者作成。

前提条件の欠如、移行に必要なとされる能力の欠如など、欧州移行経済における人事労務管理研究において移行を説明する様々な要因をコード化した。それを集約し、基本抽出文献を特色づける作業を行った。基本的には、論文の全体的な主旨に合致するものがほとんどである。ただし、中には人事労務管理が論文の研究対象の一部分であり、全体とは異なる移行の説明を行っているものがある。それらについては、人事労務管理分野の分析の論述のなかに、移行問題の焦点を求めた。

こうした視点から基本抽出文献を3つに分類・集約した。第一分類は、社会主義的労務管理から西側人的資源管理への移行もしくは計画経済的経営手法から西側経営手法への移行(HRM 施策、経営手法の制度移植を含む)などの管理施策・手法・制度の移行、労使関係、従業員参加、従業員・経営者の教育・学習といった広く人事労務管理に直接関わる問題群を扱うものである。これを「人事労務管理施策問題群」と名付ける。ここでは、主に社会主義的人事労務管理の遺制が研究対象となっている。第二分類は、「文化的遺制問題群」とし、社会主義起因の国民文化や企業文化、それに根ざした従業員・経営者の価値観や態度を遺制として研究対象にしているものを含めている。第三分類は、上記二分類に分類できないものを「その他の問題群」としてまとめた。各分類に分けられた基本抽出文献を特定できるように、その振り分けについては堀江・雲(2014)の補遺を参照されたい。

全体としては、3つの大分類にバランスよく散らばっている(表4)。興味深いのは、ポーランド、チェコ、スロヴァキア、ハンガリーなどの中欧諸国とバルト三国、そして東南欧諸国のうちスロヴェニアがEUに加盟した2004年を境にどの分類でも同じく論文数が増えていることである。これは、欧州移行経済諸国全体の移行の進展にもかかわらず残存する旧体制の遺制を、それぞれの国の独自のモデルや

経路依存性で説明しようとしているからであると推察できる。例えば、Skuzza *et al.*(2013*)は、最近の論文であるがEU加盟国のポーランドを対象とし、しかも、社会主義に埋め込まれた経営施策、HRM機能の未発達、国内企業に色濃い共産主義の遺産や性格、個人的なコネに依存する社会主義時代の体質などポーランドの旧社会主義的遺制を非常に意識した論文である。Zientara and Kuczynski(2009*)もまたポーランドの地方行政機関を対象とし、社会主義時代の人事労務管理施策がそのまま継承され、現代的なHRM施策が未発達であり、社会主義的官僚主義がいまだに現代ポーランド行政に根付いている姿を描いている。Gurkov and Settles(2013*)も最近の論文であるが、ロシアのHRM施策の旧ソ連的性格を描き出し、しかもそれらが安定的であることを検証することでロシアのHRMの経路依存的性格を説明している。

3.2 移行の決定要因の構図

3.2.1 人事労務管理施策問題群

具体的にそれぞれの分類の中身を検討していこう。人事労務管理施策問題群は、人事労務管理諸施策の移行を対象としたもの、労使関係や従業員参加などの変化や強化を移行として捉えているもの、新たな経営や人事労務管理への適応や諸施策の受容能力・学習を移行として捉えているものに分かれている。経営近代化の過程のなかで、社会主義的人事労務管理にはなかった西側HRM施策の導入、社会主義的人事労務管理から現代的HRMへの移行は、この問題群の共通した中心課題である。

ただし、その論調はいくつかの傾向に分かれる。旧態依然とした社会主義時代の労務管理手法の残存を論じる論文と、欧州移行国にそもそもHRM施策やHRM専門管理者が欠如・不在であったことを前提として西側HRM施策の導入の程度、機能の程度、発展の程度を考察する論文である。前者は、欧州移行経済諸国の人事労務管理の経路依存性が現在のHRMのあり方に強く影響を与えていることを重視する。ただし、社会主義時代に施策が存在しなかったことも含め、我々は社会主義的遺制と考えたい。この人事労務管理施策問題群に代表される社会主義的遺制こそ、我々が最も注目する社会主義的遺制である。

人事労務管理諸施策の移行を論じている論文は23編あったが、そのうち、ロシアを対象としたものが8編で、ウクライナ1編、リトアニア1編を含めて旧ソ連諸国を対象とした論文は全体の約4割強を占めている。ハンガリー、ポーランド、チェコなど中欧諸国を対象としたものが7編、東南欧諸国を対象としたものが6編である。東南欧諸国を対象とした6編のうち、3編はZupanが執筆者のひとりとなっている論文であり、スロベニアを対象としている。

欧州移行諸国が社会主義時代に行っていた人事労務管理が現在でも根強く残存しているとする指摘は多くある。しかも、社会主義人事労務管理の特徴は、欧州移行経済でほぼ共通している。Lupina-Wegener(2013*)とKazlauskaitė and Buciuniene(2010*)は、それぞれポーランドとリトアニアを対象国としているが、両国の社会主義時代の人事労務管理を東ドイツの社会主義人事労務管理の諸特徴を描いたPieper(1992)に準拠して描いている。Pieper(1992), Lucas *et al.*(2004*), Kazlauskaitė and Buciuniene(2010*), Maroudas(2001*)らが描く社会主義人事労務管理の諸特徴をまとめると次のようになる。社会主義的人事労務管理は、管理(management)ではなく行政(administration)であり、人事労務管理は政治的社会的役割を第一義的としていた。このことは、人事計画や報酬制度は中央政府により行われ、企業レベルでの采配の余地は小さかったことを表す。また、社会主義的人事労務管理を企業レベルで担当した部署は、カドール課(cadre department)に象徴され、その構成員は共産党員とされていたがゆえに共産党による監督手段であったことを表している。自由な労働市場は存在せず、全部雇用の原則のもと、従業員の評価やモチベーションを考慮する機能は、企業の人事労務管理にとって重要な要素ではなかった。それゆえ、企業レベルでの人事採用・選考も存在しなかった。

移行の出発点は、こうした社会主義的人事労務管理であり、移行経済における社会主義的人事労務管理の残存が、この分類で特定された論文の中心的な問題関心となっている。基本抽出文献でも、Bogicevic Milikic(2006*)は、現代セルビア企業のHRM施策においても社会主義時代の労務管理手法に相当する管理施策ばかりが実施される傾向があるとし、旧態依然としたHRM体質を指摘している。Cyr and Schneider(1996*), Gurkov and Settle(2013*),

Fey, *et al.*(1999*), Kazlauskaitė and Buciuniene(2010*), Lucas *et al.*(2004*), Zupan and Kase(2005*), Zupan and Ograjensek(2004*)なども、欧州移行諸国に残存する旧態依然とした人事労務管理を指摘している。Clarke(2004*)は、旧来と変わらない人事労務管理、現場の管理(shop floor management)、報酬制度、規律など現代ロシア企業、特に製造業労働現場においてソビエトの伝統が継承維持されている実態を明らかにしている。Trappman(2007)も、伝統的なロシアの鉄鋼企業において、人事労務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が、こうした労働現場レベルでの観察は、特に社会主義工業化の象徴であった製造業などにおいて顕著に見られる。

一方、移行経済における社会主義的人事労務管理の残存よりも、西側的HRM施策の欠如に着目した研究も、移行経済における人事労務管理研究では重要な領域である。例えば、Bjorkman *et al.*(2007*)は、過去の遺制の残存への着目ではなく、資本主義的なビジネススタイルの歴史的欠如を問題とし、職業訓練、業績評システム、業績ベースの報酬システム、業績ベースの昇進システムなどHRMの施策が欠如しているがゆえに、ロシアの外資系企業はそれらの施策を重視するという仮説を立てている。西側HRM施策の導入の程度、機能の程度、発展の程度を考察する論文については、FeyやBjorkmanらが積極的な貢献を行ってきた。彼らは、ロシアにおいて西側人事労務管理施策が企業業績に与える影響について、従業員のモチベーション、トレーニング、ジョブ・セキュリティなどいくつかの要因を用いて検証し、西側人事労務管理の適応性を分析している(Fey, *et al.* 2000, 2003, 2009; Bjorkman *et al.* 2000, 2007*)。こうした研究もまた、旧社会主義国におけるHRM施策の歴史的欠如を分析の出発点としていえる。

HRM施策と企業パフォーマンスの関係に関する分析については、基本抽出文献は少ない。基本抽出文献では、Judge *et al.*(2009*), Zupan and Kase(2005*), Zupan and Ograjensek(2004*)らが、HRM施策と企業パフォーマンスの関係に関する分析を行っている。基本抽出文献以外では、Fey *et al.*(2000, 2009), Fey and Bjorkman(2001), Kazlauskaitė *et al.*(2012), Buciuniene and Kazlauskaitė(2012)など散見されるが、移行要因には触れておらず、基本抽出文献から除外されている。また、Welsh *et al.*

(1993)は、もともとの検索には引っかけからなかったのだが、初期の重要な文献である。彼らは、人事労務管理の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ということの調査を行った。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。

3.2.2 文化的遺制問題群

文化的遺制問題群では、経営者・管理者・従業員の態度や価値観、そして、国民文化、企業文化、経営文化など企業をとりまく文化的側面を取り上げる。

従業員・管理者の態度・価値観に分類した論文は、11編あるが、そのうち従業員の態度・価値観を対象としたものは6編、経営者・管理者を対象としたものが5編であった。従業員の態度・価値観については、社会主義体制の遺制として、西側諸国の従業員行動とは異なる性格が移行の出発点となる。社会主義を経験した諸国と伝統的な資本主義諸国との仕事に対する態度・価値観の比較分析(Alas and Rees 2006*)、新たなHRM施策が仕事満足度や組織コミットメントに与える影響(Zientara and Kuczynski 2009*)、組織エンパワーメントが従業員態度に与える影響(Kazlauskaitė 2009*)などがそうした研究に当てはまる。他方、従業員の個人特性(personality traits)や心理的契約(psychological contracts)と従業員のパフォーマンスの関係を探る研究(Linz and Semykina 2009*; Kase and Zupan 2007*)も、パフォーマンスの向上を遮る社会主義諸国特有の従業員態度を前提にしているという意味で、欧州移行経済には西側で前提とされる従業員態度・価値観が欠如していることを移行の出発点としている。

経営者・管理者の価値観としては、経営者の市場志向、西側HRM導入に対する経営者の態度など、新たな市場環境や新たな施策への態度を論じる研究がある一方で、社会主義時代の集団主義的価値観の残存、伝統的集団主義的価値観から欧米経営者価値観への収斂を経営者・管理者の態度から分析する研究がある。前者は、例えば、人事労務管理においてどの程度HRM施策に優先度を与えているかを論じるConstantin(2006*)のように、HRMそのものがなかった旧社会主義時代の人事労務管理を移行の出発

点として、移行経済期における西側流HRMの導入に対し、企業の規模や事業内容によって経営者の態度がどのように異なるのかを分析している。他方、後者では、伝統的な集団主義的価値観に移行の出発点を求め、それが個人主義(Stan and Evans 1999*)や起業家精神に富む新たな経営者像(Puffer *et al.* 1997*)や米国流経営者像(Alexashin and Blenkinsopp 2005*)へどのように収斂するかを論じている。もちろん、一方的な収斂・非収斂を論じているわけではなく、Stan and Evans(1999*)のように、中東欧諸国の集団主義的価値から個人主義的価値への経営者の変化を社会主義から資本主義への移行および民営化に結びつけながらも、集団主義的価値と個人主義的価値は相補的であり、それがハイブリッド型価値体系を生み出す可能性を積極的に評価するなど、払拭すべき価値観ではなく、伝統的価値観を肯定的に論じている。文化的要因面での収斂論は、文化的違いはあっても経営者の態度と行動には違いが生み出されないことを主張し、分岐論は各国間に経済的社会的近似性があっても経営者個人は文化に根ざした異なる価値観をもつことを主張する。Stan and Evans(1999*)の研究は、異なる文化が遭遇した場合に生まれるハイブリッド型の新しい価値を論じる第三の研究軸であると言える⁹⁾。

経営者の価値、経営価値、組織文化、国民文化の源泉は、「特定の時期の特定の社会が広く共有する心情や価値」(Ralston *et al.* 1993, p. 250)にあり、それゆえに経営者の意志決定や行動に影響を与えるという意味では、経営者・管理者・従業員の態度や価値観と国民文化や企業文化は、切っても切り離せない関係にある。ただし、企業外部環境群で特定した文化的側面は、社会主義的性格刻印の強い集団主義的価値体系(Fey and Denison 2003*; Giacobbe-Miller *et al.* 2003*; Puffer *et al.* 1997*; Stan and Evans 1999* など)、社会主義的管理由来の権力格差を反映する恩顧主義(Letiche 1996*)、権威主義的・官僚主義的性格(Dalton and Druker 2012*; Kustin 2006*)、共産主義的平等主義(Dalton and Druker 2012*; Crow 1998*; Giacobbe-Miller *et al.* 2003*; Waldu and Budhwar 2011*)、社会主義に埋め込まれた思考・イデオロギー(Fey and Denison 2003)、homo sovieticusともいうべきソビエト的文化・メンタリティ、ソビエト的パーソナリティ(Szalkowski 1996*; Szalkowski and Jankowicz 1999*)、移行期由来の低信頼(Pucetaite *et al.* 2010*)など、社会主

義体制において国民文化や組織文化に埋め込まれたものである。

文化的に特殊な行動様式をもつ国においては、その国民文化・組織文化はその国特有の人事労務管理モデルを理解するうえで重要な要因である(Brewster and Bennett 2010*)。ホフステードは、権力格差(power distance)、集団主義対個人主義(collectivism vs. individualism)、女らしさ対男らしさ(Femininity vs. masculinity)、不確実性の回避(uncertainty avoidance)といった国民文化の次元により文化的価値観の同定を行った。しかし、ホフステードの研究では、中東欧諸国を対象とした調査が行われていなかったために、市場経済化以降、中東欧諸国へのホフステード調査の援用が積極的に行われるようになった(Hofstede 1993; Alexashin and Blenkinsopp 2005*; Kustin 2006* など)。ホフステードを引用文献に含めている論文は、基本抽出文献中 20 編、全体の 24.1% を占める。

ホフステード自身の調査では、国民文化の違いを同定することを目的としており、それがどのように歴史的に形成されてきたかが問題ではない。ホフステードの関心であった米国流経営理論の適用に対し国民文化の違いが制約条件となるかどうか(Hofstede 1993)は、近代的な経営理論の移植、現代 HRM 施策の移植を目標とする移行諸国にとっても共通したものである。Caper(2011)は、ルーマニアにおける多国籍企業の地元従業員に着目し、彼らがルーマニアの国民文化を多かれ少なかれ反映する多様な文化的性格を示し、必ずしもルーマニア従業員間でその文化的性格が共有されない状況を描いている。この研究の文化的コンテキストのなかに、ルーマニアの社会主義の経験は描かれていない。集団主義的文化要因を強く社会主義の経験に結びつける研究がある一方で、社会主義的経験と集団主義を結びつけない研究も多い。基本抽出文献のなかにも、移行問題を背景としながらも、文化要因を社会主義の経験と結びつけていない論文もある(Costigan *et al.* 2005*)。それゆえ、彼らの論文は他にも Costigan *et al.* (2006)、Costigan *et al.* (2011)などが機械的検索ではリストアップされたものの、移行要因への言及は全くなかった。

国民文化、組織文化を社会主義的経験と結びつけることは、少なくとも中東欧諸国の現状を移行経済と見なし、社会主義時代の刻印をもつ文化的要素をいまだ払拭できていない遺制としてとらえたり、欧

米世界と区別する重要な歴史的刻印としてとらえたりしているが故である。ルーマニアを対象とした 2012 年の Dalton and Druker(2012*)の論文やボスニア・ヘルツェゴビナを対象とした同年の Hirt and Ortlieb(2012*)など、近年でも中東欧南部では、歴史的遺制としてのその国に埋め込まれた文化的要素が、いまだに移行の重要な論点になっている。

3.2.3 その他の問題群

その他の問題群は、これまでの社会主義的人事労務管理施策や文化的遺制以外の問題群をまとめている。経済の諸制度の変化、民営化や買収や直接投資の影響による所有構造の変化、そして未熟な労働市場や経営者・管理者層の労働市場の発展、経営スタイル、経営者あるいは管理者への信頼やリーダーシップ論、そして、経営者・管理者の交代などが論点として含まれる。

外的制度変化、所有構造、労働市場など企業組織外部の制度変化に関する論文は、8 編ある。Tung and Havlovic(1996)に代表されるように、移行初期の段階から移行期の社会経済環境が HRM 施策に与える影響を分析する研究はあるが、移行の決定要因としてこれらを研究対象とした抽出論文は、少なかった。移行による政治・法制・社会環境など外的環境の急速な変化を移行期の特徴とした論文としては Jarvalt and Randma-Liiv 2010*; Karhunen 2008*, Weinstein and Objoj 2002* を挙げることができる。Jarvalt and Randma-Liiv(2010*)は、移行要因を急速に変化する環境に由来する不安定性に求めている。

民営化は、移行経済の文脈でよく取り上げられているものの、所有構造の違いを移行の決定要因としているものは意外に少なかった。Ivanova(2007*)は、新たな民営企業と従来型の生産を維持する国営企業との間の所有の違いというビジネス環境の相違が中間管理職の意志決定に与える影響を論じている。Russel(2002*)も民営化と所有構造に着目するが、ロシアでは所有構造の違いが従業員の意志決定になら影響を及ぼさなかったとして、旧ソ連時代の雇用関係が色濃く反映されていることを論じている。Wright *et al.*(2002*)は、中東欧諸国研究事例のメタ分析から、バウチャー買い占めなどによる内部経営者・従業員主導の民営化が、従業員重視の HRM 戦略に帰結することを検証している。

経営者・管理者労働市場の未発達を論じるものとして、Jones *et al.*(1995*)が挙げられるが、ここに分類しなかった論文のなかにもこのことを指摘するも

のはある(Eriksson 2005*; Muravyev 2001*, 2003*; Ryan 2006*)。これらに共通するのは、社会主義時代の経営者・管理者の役割が現在求められる役割とは異なり、彼らが市場経済に適合したスキルを持たず、移行期において労働市場に十分な経営者・管理者のストックがないことを移行の障害としている点である。

経営スタイル論やリーダーシップ論なども、この問題群に含めた。社会主義時代の経営者(Red Executives)は、社会主義時代の経営スタイルを象徴し、その行動様式は本質的に資本主義諸国の経営者行動とは異なる。そのため、移行経済においては、社会主義時代からの経営者がどのようなリーダーシップを発揮しているのか(Linz 1996*; Fidrmuc and Fidrmuc 2006*)、市場経済に適合したリーダーシップをどのように発揮しているのか(Barton and Barton 2011*)を、企業パフォーマンスや国営企業、民営企業、および外資系企業といった所有形態で明らかにしようとする研究や、そのリーダーシップを社会主義的行動様式がいかに阻害しているかを明らかにしようとする研究(Solomakhin and Ekaterinoslavsky 1994*)など、社会主義時代の経営スタイルから移行期経営スタイルへの移行が問題関心となっている。

また、経営者・管理者の交代について論じているものも7編あった。そのうち、旧ソ連諸国のロシア、ウクライナに関する論文3編は、すべてMuravyevが関わる研究で、ロシアについては、経営者交代の頻度に所有構造が大きく影響するという認識のもとに旧国営企業の民営化による企業のインサイダー所有が経営者交代を抑制する傾向(Muravyev 2003*)や移行の進展により経営者がこれまでになかった交代の脅威にさらされている事実(Muravyev 2001*)を明らかにしている。ウクライナについてはコーポレートガバナンスの効率性の指標として経営者交代を論じているが、その基底にあるのは、旧ソ連においては社会主義時代の経営者は市場経済に適合した能力も技能も欠如しており、その交代がコーポレートガバナンスの問題を解決するために不可欠であるという認識である。旧ソ連以外では、チェコ、スロヴァキア、スロヴェニアを対象に、経営者交代と企業パフォーマンスの関係が論じられている(Claessens and Djankov 1999*; Eriksson 2005*; Knezevic and Pahor 2004*)。Claessens and Djankov(1999*)は、チェコの民営化が一斉同時の民営化であったために、国営企業時代の経営者がそのまま民営化後の企業の

経営者となり、経営者の交代がなく、また、市場経済に適応できるスキルをもつ経営者も労働市場にも見当たらなかった移行初期のチェコを分析して、新しい経営者の出現の必要性を論じている。Eriksson(2005*)は、経営者層の労働市場が発達していない問題を経営者の交代、報酬制度と結びつけて分析している。Knezevic and Pahor(2004*)はスロヴェニア企業の強いインサイダー所有に着目し、インサイダー企業の場合は取締役会の交代は少なく、所有者の変更が企業業績に重要なインパクトを与えると論じている。これらは、移行諸国の市場の機能として、経営者交代が企業パフォーマンスという市場経済の指標に連動するかを問うているという点で、市場経済の発展という移行の基準を持っている。

3.2.4 問題群と文献属性の相関関係に関する仮説

これまで、基本抽出文献を3つに分類し、それぞれの分類を概観してきた。こうした基本抽出文献が対象とする問題群に対して、論文属性はどのように関係するだろうか。社会主義的遺制にとっての関心は、問題群ごとに概観したように、同じ社会主義的遺制でも人事労務管理施策問題群と文化的遺制問題群とでは、その研究対象も性格も大きく異なる。前者は、非常に具体的でフォーマルな制度を取り扱った研究であるが、後者はインフォーマルな制度を扱っている。単純化して、前者が問題としている遺制を制度遺制、後者が問題としている遺制を文化的遺制と名付けよう。当然、両者の論拠は異なると想定できるし、その研究土壌にも違いが見られるはずである。ここで想定する研究土壌の違いは、米国流HRM研究の土壌と欧州比較HRM研究の土壌の違いである。Brewster(2006, 2007)は、米国流HRM施策を最善の策とするユニヴァーサリスト・パラダイムに対比させ、欧州比較HRM研究をコンテクスチュアル・パラダイムと位置づけている¹⁰⁾。米国流HRMをベンチマークとして、欧州移行経済諸国の人事労務管理との距離を測ろうとする研究は、資本主義の多様性、人事労務管理の多様性を示唆することを意図するのではなく、米国流HRMへの収斂を追求する。そうならば、社会主義的遺制という地域の固有性を研究対象にする場合、制度的遺制にしても、文化的遺制にしてもBrewsterを引用し、コンテクスチュアル・パラダイムを意識する研究者は多くなると想定できる。また、文化的遺制についてはHosfistedeの文化的多様性論があげられるだろう。しかし、グローバルスタンダード(米国的価値観)へ

の収斂を前提とした議論と、欧州移行経済諸国のなかでも様々な価値観が併存し多様性をもつという議論とは、同じ文化的多様性を論じながらも、収斂論と分岐論の違いを解消してはいないし、両者とも資本主義の多様性、人事労務管理の多様性を示唆することを意図するものとして同一視するわけにはいかない。それゆえ、前者を代表するものとして米国流 HRM 研究の土壌をもつ研究者所属機関所在地を米国と英国と想定することは、乱暴ではあるにしても、その所在地属性を検討対象に入れた分析が必要になることを鑑みれば許容されるのではないかと思われる。制度的遺制研究と文化的遺制研究との間の資本主義の多様性、人事労務管理の多様性への着目の質的違いも含め、制度的遺制研究と文化的遺制研究は、資本主義の多様性、人事労務管理の多様性に相対的に着目する度合いが強いかどうかを検証してみたい。この検証は、それゆえ、Brewster あるいは Hofstede の引用の有無、第一筆者所属機関所在地といったコードで確かめたい。

また、前述のように人事労務管理諸施策の移行を論じている論文では、ロシアを対象としている論文が最も多かった。社会主義的人事労務管理手法が、ソ連型計画经济管理手法の波及であるとするならば、当然、そのソビエト的伝統は旧ソ連地域において色濃く残っているだろう。また、社会主義的人事労務管理は、社会主義時代から引き継いだ伝統的産業において色濃く表れると推察できる。逆にいえば、市場経済化以降に勃興した産業にある企業では、準拠する既存の人事労務管理施策を持たず、社会主義的人事労務管理の影響は小さいと想定できる¹¹⁾。これは、基本抽出文献の研究対象国と問題群との関係、研究対象産業と問題群の関係から検証できるだろう。

また、文化的遺制は、ソビエトの伝統以上に、旧社会主義国に普及した社会主義的イデオロギーに深く結びつくもので、社会主義を経験した国で共通に見られる現象であると想定するならば、研究対象地域如何に関わりなく、欧州移行経済諸国で広く観察できる遺制であると考えられる。それゆえ、文化的遺制という観点は、旧ソ連諸国に限らず、欧州移行経済諸国全般に関わる問題であり、それへの着目度合いは研究対象産業に左右されないとの仮説が立てられよう。

ただし、旧ソ連から距離的に離れ、EU 加盟が早かった中欧地域では、EU 経済に組み込まれたことによる経営・管理の EU への収斂から、社会主義的

遺制への着目は低下するとも言えるのではないだろうか。論文発表時に研究対象が EU 加盟をしているか否かと、論文が対象とする問題群との関係から検証できるだろう。

以上の仮説をまとめると、以下のとおりになる。

- H1: 社会主義的遺制研究は、資本主義の多様性、人事労務管理の多様性に相対的により着目し、それらによって移行経済諸国の人事労務管理制度を説明しようとする。
- H2: 欧州移行経済を文脈とする人事労務管理研究においては、旧ソ連を対象とする研究はそうでないものよりも強く制度的遺制に着目する。
- H3: 欧州移行経済を文脈とする人事労務管理研究においては、社会主義時代から引き継いだ伝統的産業に関する研究はより強く制度的遺制に着目する。
- H4: 欧州移行経済を文脈とする人事労務管理研究においては、文化的遺制は旧ソ連諸国に限らず欧州移行経済諸国全般の問題であり、研究対象産業に左右されることなく着目される。
- H5: 研究対象国の EU 加盟は、社会主義的遺制研究を減退させる。

これらの仮説を検証するため、文献属性に基づいた定量分析を行う。第2節・第3節で描いてきた対象論文の特性を抽出し、それらが各論文の結論たる制度成立の説明要因とどのような関係を有しているのか、を検討するものである。各論文の有している属性を抽出したものをとりまとめると、それは表5のようになる。

各論文は既述のように、3通りのテーマ的帰結に分類される。制度的遺制に着目するか・文化的遺制を重視するか、はたそのほかの要因を考察するのか、という判断を行った。各論文がどのように判断されたか、という分類については堀江・雲(2014)の補遺を参照されたい。以下、論文の属性が説明要因を確定させる上でどのような関係を有しているか、ということを検証する。

4. 文献属性と移行要因評価の相関関係

基本抽出文献を3通りのテーマ的帰結、つまりは、制度的遺制、文化的遺制、その他の遺制、に分類する。それぞれの分類と論文属性との関係の検証を、制度的遺制に関してはモデル1、文化的遺制につい

表 5. 分析に導入した変数の記述統計

分析に導入した変数の記述統計. 観測数=83.

	平均	最小値	最大値
研究タイプ			
制度的遺制	0.41	0	1
文化的遺制	0.33	0	1
その他	0.27	0	1
第一著者の立地(デフォルトカテゴリ: 英米以外の欧州)			
英国または米国	0.48	0	1
移行諸国	0.31	0	1
対象地域(デフォルトカテゴリ: バルト)			
旧ソ連	0.49	0	1
中欧	0.34	0	1
南東欧	0.24	0	1
対象産業分野(デフォルトカテゴリ: 産業を対象としない[規範的等])			
鉱業・電気・ガス・熱供給・水道	0.024	0	1
製造業・建設業	0.31	0	1
伝統的三次産業(卸・小売・宿泊飲食・公務)	0.06	0	1
現代的三次産業(IT・金融・不動産・科学技術・教育・保険衛生)	0.96	0	1
引用文献(デフォルトカテゴリ: 引用なし)			
Brewster	0.2	0	1
Hofstede	0.24	0	1
刊行時 EU 未加盟国を対象を含む	0.65	0	1

出所) 筆者作成.

てはモデル 2, その他の要因についてはモデル 3 として, それぞれの分類と論文属性との関係の検証結果を表 6 で示している. 分析は被説明変数が二値であるためロジット分析に依る. 但し説明変数が全てダミー変数であることを考慮し, 単純回帰分析も行った. ロジット分析で有意な係数を得た変数が単純回帰分析において有意でなくなることはほとんどなく, 定性的に結果は同様であり, 概ね結果の頑健性を確認出来たと言える. 以下, ロジット分析の結果に従って解釈を行う.

さて, 3つの問題群のうち, 「その他の問題群」については, 製造業ではこれをもって説明することは無いとする否定的なもの以外, 有意な結果は見られず, かつ, 推定式全体として有意ではなかった ($\text{Prob} > \text{Chi}^2 = 0.104$) ことを, 最初に断っておきたい. 我々が注目する 3つの問題群のうち, 制度遺制と文化遺制に関する問題群については, 興味深い検証結果がでた.

Brewster を引用する論文は, 社会主義的人事労務管理の遺制へ着目する頻度が相対的に高く, Hofstede を引用するものはその頻度が低い. そして, Hofstede を引用する論文は, 文化的遺制問題群への着目度合いが相対的に強く, 社会主義的人事労務管理の遺制に着目する頻度はそれを引用しないものと比較して低かった. ここで重要なのは, Brew-

ster を引用する論文は社会主義的人事労務管理に着目する度合いが有意に大きいと同時に, 文化的遺制との相関性は見られないことである. そして, 第一筆者が米国および英国や欧州移行経済諸国を勤務地としている論文は, 社会主義的人事労務管理の遺制への着目度合いは相対的に低い. 一方で, 第一筆者が米国および英国や欧州移行経済諸国を勤務地としている論文は, 文化的遺制問題群への着目度が相対的に強いと言える. 米国および英国や欧州移行経済諸国を勤務地としている研究者は, 制度遺制に着目しないものの, 文化的遺制に強く関心をもつことがわかった.

米国・英国を勤務地とする論者も, 欧州移行経済諸国を勤務地としている論者も, 文化的な違いを意識するものの, 社会主義的人事労務管理の遺制への着目に結びつかないのは, 米国人人事労務管理施策は適応できるかできないかの二者択一であると考え, 施策における多様性を求めない一方で, 制度的遺制ではなく文化的な差異こそがグローバルな価値観の浸透とそれに基づく人事労務管理施策の実施を阻んでいると考えるゆえではないかと思われる. 制度移植のホスト国側である欧州移行経済諸国にとっても, HRM 研究そのものが市場経済化以降に英米の教科書からもたらされたことを鑑みれば, 英米流に追隨する研究が現れても不思議ではない. また, それは,

表 6. 検証結果

分析 1: ロジット分析

制度的遺制によって説明を行う論文
(モデル 1)

文化的遺制によって説明を行う論文
(モデル 2)

その他要因によって説明を行う論文
(モデル 3)

説明変数(論文属性)	係数	標準誤差	z 値	P> z	係数	標準誤差	z 値	P> z	係数	標準誤差	z 値	P> z
第一著者の立地(デフォルトカテゴリ: 英米以外の欧州)												
英国または米国	-1.25	0.72	-1.74	0.081	1.87	1.04	1.79	0.073	-0.007	0.79	-0.01	0.99
移行諸国	-1.72	0.83	-2.07	0.038	2.85	1.19	2.39	0.017	-0.089	0.87	-0.1	0.92
対象地域(デフォルトカテゴリ: バルト)												
旧ソ連	-0.5	0.72	-0.7	0.486	1.14	0.89	1.28	0.2	-1.49	1.25	-1.2	0.23
中欧	-0.72	0.79	-0.91	0.363	2.96	0.99	2.96	0.003	-2.73	1.37	-1.99	0.047
南東欧	0.13	0.82	0.16	0.875	1.17	0.93	1.27	0.21	-2.09	1.41	-1.48	0.14
対象産業分野(デフォルトカテゴリ: 産業を対象としない)												
鉱業・電気・ガス・熱供給・水道	-1.12	1.76	-0.64	0.525	1.42	1.89	0.75	0.45	0	(omitted)		
製造業・建設業	1.79	0.64	2.82	0.005	-0.75	0.78	-0.97	0.33	-1.36	0.75	-1.82	0.069
伝統的三次産業	-0.46	0.93	-0.5	0.618	1.39	1.06	1.31	0.19	-0.86	1.19	-0.72	0.47
現代的三次産業	-0.74	0.61	-1.2	0.228	1.08	0.71	1.52	0.13	-0.26	0.69	-0.38	0.71
引用文献(デフォルトカテゴリ: 引用なし)												
Brewster	1.48	0.79	1.86	0.063	-0.44	0.95	-0.46	0.65	-1.34	0.97	-1.39	0.17
Hofstede	-2.61	0.94	-2.78	0.005	3.06	0.84	3.66	0.001	-0.54	0.79	-0.68	0.49
刊行時 EU 未加盟国を対象に含む	-0.56	0.69	-0.81	0.417	1.78	0.89	1.99	0.05	-0.78	0.76	-1.03	0.3
定数項	1.4	1.07	1.31	0.19	-6.79	1.84	-3.7	0.001	2.29	1.54	1.49	0.14
対数尤度: -44.16				対数尤度: -32.66				対数尤度: -38.81				
標本数: 83				標本数: 83				標本数: 81				
Prob>Chi2: 0.02				Prob>Chi2: 0.001				Prob>Chi2: 0.104				
Pseudo R-sq: 0.21				Pseudo R-sq: 0.38				Pseudo R-sq: 0.18				

分析 2: OLS

制度的遺制によって説明を行う論文
(モデル 1)

文化的遺制によって説明を行う論文
(モデル 2)

その他要因によって説明を行う論文
(モデル 3)

説明変数(論文属性)	係数	標準誤差	t 値	P> z	係数	標準誤差	t 値	P> z	係数	標準誤差	t 値	P> z
第一著者の立地(デフォルトカテゴリ: 英米以外の欧州)												
英国または米国	-0.21	0.14	-1.51	0.14	0.22	0.12	1.87	0.07	-0.009	0.13	-0.07	0.94
移行諸国	-0.31	0.16	-1.91	0.06	0.35	0.13	2.58	0.01	-0.04	0.15	-0.29	0.78
対象地域(デフォルトカテゴリ: バルト)												
旧ソ連	-0.041	0.14	-0.29	0.77	0.15	0.12	1.25	0.22	-0.11	0.13	-0.81	0.42
中欧	-0.11	0.15	-0.71	0.48	0.39	0.13	3.15	0.002	-0.29	0.14	-2.07	0.042
南東欧	0.035	0.17	0.21	0.84	0.16	0.14	1.13	0.26	-0.19	0.16	-1.24	0.22
対象産業分野(デフォルトカテゴリ: 産業を対象としない)												
鉱業・電気・ガス・熱供給・水道	-0.19	0.37	-0.51	0.61	0.3	0.31	0.96	0.34	-0.11	0.35	-0.32	0.75
製造業・建設業	0.33	0.12	2.8	0.007	-0.13	0.1	-1.28	0.21	-0.21	0.11	-1.83	0.07
伝統的三次産業	-0.104	0.18	-0.57	0.57	0.19	0.15	1.27	0.21	-0.09	0.17	-0.53	0.6
現代的三次産業	-0.15	0.11	-1.43	0.16	0.18	0.09	1.95	0.06	-0.02	0.1	-0.23	0.82
引用文献(デフォルトカテゴリ: 引用なし)												
Brewster	0.24	0.15	1.65	0.1	-0.102	0.12	-0.83	0.41	-0.14	0.14	-1.01	0.32
Hofstede	-0.41	0.14	-3.03	0.003	0.49	0.11	4.25	0	-0.076	0.13	-0.59	0.56
刊行時 EU 未加盟国を対象に含む	-0.12	0.14	-0.84	0.4	0.21	0.12	1.85	0.07	-0.098	0.13	-0.76	0.45
定数項	0.73	0.21	3.5	0.001	-0.41	0.18	-2.32	0.02	0.68	0.19	3.48	0.001
自由度修正済決定係数: 0.12				自由度修正済決定係数: 0.31				自由度修正済決定係数: 0.17				
標本数: 83				標本数: 83				標本数: 83				
Prob>Chi2: 0.05				Prob>Chi2: 0.0001				Prob>Chi2: 0.31				
F 値: 1.89				F 値: 4.01				F 値: 1.18				

米国・英国を勤務地とする論者にとって、多様な資本主義(VoC)や多様な人事労務管理を導きだす思考ではなく、米国流の価値観や人事労務管理施策と移行国の価値観や人事労務管理施策との距離感を計る二極的思考からくるものではないかと想定されうる。英国を除く欧州を勤務地とする論者は、文化的遺制

問題群への着目度合いが相対的に低いものの、社会主義的人事労務管理の遺制への着目度が相対的に高い。このことは、その逆説として、英国を除く欧州を勤務地とする論者が、欧州の文化的多様性を当然のことと認識する一方で、人事労務管理制度の社会主義的遺制こそが伝統的欧州と欧州移行経済諸国と

の違いを決定づける論点であると認識しているからであると解釈できる。このことから、H1は一部を棄却され、制度的遺制研究と文化的遺制研究とは、共通して資本主義の多様性・人事労務管理の多様性を支持するものではなく、文化的遺制研究では、多様性よりも収斂を念頭に、グローバルスタンダードとの距離感としての文化的価値観の違いを明らかにするというスタンスが根底にあることを示唆している。

人事労務管理施策問題群は、他に比較して社会主義時代からの伝統的産業に分類することが許容されるであろう製造業において説明される頻度の高いことが、明確に検証できた。ただし、研究対象国の相違が人事労務管理施策問題群をどのように解釈するか、という関係については有意な検証結果はでなかった。すなわち旧ソ連地域の人事労務管理が制度的遺制によって説明されるとする仮説H2は棄却されたのであるが、伝統的産業の状況が制度的遺制によって説明されることが多いとする仮説H3は、支持された。H2が支持されなかったことは逆に、社会主義的人事労務管理遺制は、どの欧州移行経済国でも研究対象となりえるものであった、と解釈することも出来る。

文化的遺制問題群では、中欧諸国を対象とする研究やEU加盟前の地域を対象とする研究で注目されるという結果がでた。旧ソ連に限らず、文化的遺制は広く欧州移行経済諸国においても、重要な課題であると目されてきたと言える。それゆえ、文化的遺制は旧ソ連諸国に限らず欧州移行経済諸国全般の問題であり、研究対象産業に左右されることなく着目されると想定したH4は支持される結果となった。ただし、研究対象国のEU加盟の影響は、文化的遺制が与える影響については顕著であったことから、今後も文化的遺制が欧州移行諸国の人事労務管理研究に関して共通の社会主義的遺制として論じられることが趨勢的に減少していく可能性がある。その点、文化的遺制に関しては、研究対象国のEU加盟が社会主義的遺制研究を減退させるとする仮説H5が支持されると見てよいであろう。ただし、制度的遺制研究において研究対象国がEUに加盟しているか否かが有意でなかったことは、現在でも研究の潮流全般として社会主義的人事労務管理施策の遺制が論じられ続けていることからしても、欧米の人事労務管理と分岐する欧州移行経済諸国の人事労務管理の共通の特色として制度的遺制は重要な研究

対象であることを示しているものと思われる。

5. おわりに

欧州移行経済諸国の人事労務管理における社会主義的遺制を考察することは、欧州人事労務管理研究の文脈を強く意識して各地域・各国の人事労務管理の違いに着目することになり、各地域・各国のコンテキストを重視することになる。製造業は社会主義体制の重要な産業部門であり、社会主義的遺制が色濃く残る産業部門としてのイメージが強い。そうした産業部門である製造業を中心とした伝統的産業では、旧社会主義的遺制を強く意識した研究が見られた。

社会主義的人事労務管理の制度遺制において、製造業に着目する研究が、その頻度において相対的に多いことは、本稿の検証で示すことができた。一方、旧ソ連を研究対象とする論文において社会主義的遺制への着目することの強さが特に示されたわけではない。その意味で、旧ソ連地域の人事労務管理が制度的遺制によって説明されるとする仮説H2は該当しないと判断されるわけだが、このことは逆に、社会主義的遺制が、そのモデルのプロトタイプを有する国・地域だけでなく、欧州移行経済諸国全体にとっていまだに重要であることを意味するものであるとも言うるのである。米国、英国が第一筆者所属機関所在地である場合は、人事労務管理施策問題群を重視しないことは明確になったが、同時に、欧州移行経済諸国が所属機関所在地の場合も同様に人事労務管理施策問題群を重視していないという結果となったことは意外であった。

欧州移行経済諸国が25年の移行を経ても、そして多くの国々がEUに加盟してもなお、いまだに社会主義時代に形成され継承した文化・価値観や人事労務管理施策は欧州移行諸国にとって研究すべき課題として論じ続けられている。社会主義的人事労務管理の遺制の影響は、欧州移行経済諸国共通の特色として、その他欧州諸国の人事労務管理とは区別され、欧州人事労務管理の多様性を浮き彫りにし、その独自の性格の研究は今後も論じられていくであろう。

ただし、市場経済化以降に勃興した現代的産業においては、社会主義的遺制への関心が低いこと、同じ国を対象としつつも、社会主義的遺制の影響の評価は、制度遺制と文化的遺制によって異なり、EU経済との質的な統合が進むにつれ、社会主義的な文

化的遺制を根拠にした分岐論は影を潜める可能性があることなど、社会主義的遺制を焦点にできる対象が限定されていくことも予想される。

それでも、欧州移行経済諸国の人事労務管理研究では、この地域における経営や人事労務管理施策に見られる社会主義時代の制度遺制が重要な移行の出発点であり、それが欧州移行経済諸国の人事労務管理研究を特色のあるものにしていくということが、本研究の最も重要な示唆である。

(富山大学極東地域研究センター・
一橋大学経済研究所)

注

* 本稿は、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)の研究成果である。本研究にあたっては、岩崎一郎教授(一橋大学)から貴重な示唆を頂いた。2014年7月31日の一橋大学経済研究所定例研究会では討論者の神林龍教授、そして森口千晶教授・都留康教授らから有益なコメントを頂いた。文献調査においては、一橋大学経済研究所の吉田恵理子研究支援推進員及び資料室スタッフの方々から多大な助力を得た。謹んで謝意を表したい。

1) 本稿では、引用の際、後述する基本抽出文献については、出版年の後ろに*を表示し、紙面の制約上、本稿参照文献欄には記載しない。本稿の分析対象となる基本抽出文献の文献一覧については、堀江・雲(2014)を参照されたい。

2) このことは、市場経済への移行において「制度の真空」はなく、「ポスト社会主義の経路は、以前の経済・政治秩序がなお行動の期待と型を形成するという密度の濃い複雑な制度の遺産に著しく依存する」(Nielsen *et al.* 1995, p. 4)とする経路依存性の議論と共通する問題設定である。

3) 米国流 HRM 研究のコンセプトに対抗した欧州型 HRM 研究におけるコンテクスチュアル・アプローチは、CRANET(Cranfield Network on Comparative Human Resource Management)によって欧州移行諸国においても研究が進められてきたが、それらがすべて移行問題を取り扱っているわけではない。たとえば、Poor *et al.*(2011)や Gurkov *et al.*(2012)は、基本抽出文献から排除した文献で、移行要因を研究に含めているわけではない。

4) 他に、Horwitz(2011*)が中東欧諸国における多国籍企業の HRM のコンテクストを重視したサーベイを行っている。また、Napier and Vu(1998)は、途上国と移行国の国際 HRM をレビューしており、Puffer and McCarthy(2011)や McCarthy & Puffer(2013)らは、HRM に限定せずロシアのビジネス・経営研究についての大局の視座を提示している。また、Michailova *et al.*(2009)は、移行コンテクストに関連するサーベイを提示している。

5) 中東欧諸国のみを対象とし、中国やベトナムな

どの社会主義国を含めなかったことは、本稿の限界でもあるが、含めるべきでない理由もある。第一に、西側人的資源管理の移植もしくは西側流人事労務管理への移行という場合に、できるだけ欧米の人事労務管理研究の文脈を基準にするためである。中国などの人的資源管理では、欧米流人的資源管理だけでなく、日本的人的資源管理などがトピックに挙がりやすい。一方、今回抽出した論文において、日本の多国籍企業の子会社を分析の一部に入れている論文はあるものの、日本の多国籍企業の本社人事労務管理手法の移植をメインとして捉えて分析している研究はなかった。また、中国を検索語に入れた途端、膨大な論文が抽出され、中東欧諸国全体に対する中国一国を対象とした論文数のバランスが著しく欠けるためである。このことは、巨大な市場をもち、世界経済を牽引する中国経済・ビジネスへの関心の高さを反映するものであり、それに比べての中東欧諸国における人的資源管理研究の不足を嘆く理由となっている。

6) 本稿では、人事労務管理という場合、伝統的な personnel management と HRM 双方を含む大枠の制度として捉える。特に HRM 勃興以前の personnel management を指摘する場合には、それを伝統的人事労務管理と呼び、社会主義時代の personnel management は、社会主義人事労務管理と名付ける。

7) 社会主義企業の人事管理の特徴は、これら以外に、Gurkov(2013)、Gurkov and Settles(2013)*、Lucas *et al.*(2004)*、Weinstein and Obloj(2002)*などに特徴的に論じられている。

8) 欧州復興開発銀行の定義では、スロヴェニアは中東欧諸国に分類され、東南欧には含まれていないが、本稿では独自の自主管理の伝統を旧社会主義時代に持っていた旧ユーゴスラビア諸国を東南欧諸国と位置づけるため、スロヴェニアも東南欧に含めている。

9) ETEs を対象とし、移行問題を分析に含めている論文のなかには、収斂/分岐論争を射程に入れている論文が少なからずある。Alexashin and Blenkinsopp(2005)*、Horwitz(2011)*、Poor and Milovecz(2011)、Svetlik *et al.*(2007)*など。ただ、何に収斂するのか、何によって分岐するのか、議論は様々である。

10) なんらかの計量的手法を適用している研究とエビデンス重視の記述的研究との研究スタイルの違いが問題群との関係で何らかの影響を与えているかもしれないと想定し、分析を試みたが、有意な結果はでなかった。堀江・雲(2014)の補遺を参照されたい。

11) 研究対象企業が多国籍企業を含む外国資本であるかも、なんらかの影響を与えていると想定できるが、有意な結果は現れなかった。堀江・雲(2014)の補遺を参照されたい。

参考文献

- 堀江典生(2011)「ロシア企業の職務再設計：維持される旧ソ連型職務分析」『ロシア・東欧研究』第40号、pp. 65-78。
堀江典生・雲和広(2014)『欧州移行経済における社会主義的遺制と人事労務管理：体系的レビューの試み』(IER Discussion Paper Series A No. 618)一橋大学経済研究所。

- 笠原民子(2012)「グローバル人的資源管理の検討課題：国際人的資源管理の発展系譜をふまえて」『四国大学紀要』第38巻, pp. 113-137.
- 笠原民子(2014)『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房.
- Ardochvili, A., R. Cardozo, and A. Gasparishvili (1998) "Leadership Styles and Management Practices of Russian Entrepreneurs: Implications for Transferability of Western HRD Interventions," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, No. 2, pp. 145-155.
- Bangert, D. and J. Poor (1993) "Foreign Involvement in the Hungarian Economy: Its Impact on Human Resource Management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 817-840.
- 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 (2000) "HRM in Western Subsidiaries in Russia and Poland," *Journal of East-West Business*, Vol. 5, No. 3, pp. 63-79.
- Brewster, C. (2006) Comparing HRM policies and Practices across Geographical Borders, in G. Stahl and I. Bjorkman eds, *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Brewster, C. (2007) A European Perspective on HRM, *European Journal of International Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 239-259.
- Brewster, C. M. Morley, I. Buciuniene (2010) "The reality of Human Resource Management in Central and Eastern Europe: A Special Issue to Mark the 20th Anniversary of Cranet (the Cranfield Network on Comparative Human Resource Management)," *Baltic Journal of Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 145-155.
- Buciuniene, I. and R. Kazlauskaitė (2012) "The Linkage between HRM, CSR and Performance outcomes," *Baltic Journal of Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 5-24.
- Caprar, D. (2011) "Foreign Locals: A Cautionary Tale on the Culture of MNC Local Employees," *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 5, pp. 608-628.
- Cooke, F. L., G. Wood, A. G. Psychogios and L. T. Szamosi (2011) "HRM in Emergent Market Economies: Evidence and Implications from Europe," *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 368-378.
- Costigan, R. D., R. C. Insinga, J. J. Berman, S. S. Ilter, G. Kranas and V. A. Kureshov (2006) "A Cross-Cultural Study of Supervisory Trust," *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 8, pp. 764-787.
- Costigan, R. D., R. C. Insinga, J. J. Berman, G. Kranas and V. A. Kureshov (2011) "Revisiting the Relationship of Supervisor Trust and CEO Trust to Turnover Intentions: A Three-Country Comparative Study," *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 1, pp. 74-83.
- 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 and Ingmar Bjorkman (2001) "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia," *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 1, pp. 59-76.
- Fey, Carl, Ingmar Bjorkman and Antonina Pavlovskata (2000) "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-18.
- Fey, Carl, Sergey Morgulis-Yakushev, Hyeon Joeng Park and 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*, Vol. 40, pp. 690-712.
- Gurkov, I., O. Zelenova and Z. Saidov (2012) "Mutation of HRM Practices in Russia: an Application of CRANET Methodology," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 1289-1302.
- Gurkov, I. (2013) "HRM in Russian Industrial Companies: An Overview of past Studies and New Observations," *Journal of Comparative Economic Studies*, Vol. 8, pp. 21-33.
- Hofstede, G. (1993) "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, pp. 81-94.
- Kazlauskaitė, R., I. Buciuniene and L. Turauskas (2012) "Organisational and Psychological Empowerment in the HRM-performance Linkage," *Employee Relations*, Vol. 34, No. 2, pp. 138-158.
- Luthans, Fred, Dianne Welsh and 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 and Brett Luthans (2000) "Can High Performance Work Practices Help in the Former Soviet Union?" *Business Horizons*, Vol. 43, Issue 5, pp. 53-60.
- Martin, A. Fernando, Pedro M. Romero F. and Gonzalo Sanchez G. (2005) "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual perspectives," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 633-659.
- McCarthy, D. J. and S. M. Puffer (2013) "Business and

- Management in Russia: A Review of the Post-Soviet Literature and Future Research Directions," *European Journal of International Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 74-111.
- Michailova, S., N. Heraty and M. J. Morley (2009) "Studying Human Resource Management in the International Context: The Case of Central and Eastern Europe," in M. Morley, N. Heraty and S. Michailova eds., *Managing Human Resource Management in Central and Eastern Europe*, London: Routledge.
- Napier, N. K. and V. T. Vu (1998) "International Human Resource Management in Developing and Transitional Economy Countries: A Breed Apart?" *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 39-77.
- Nielsen, K., B. Jessop, and J. Hausner (1995) "Institutional Change in Post-Socialism," in Hausner, *et al.* eds., *Strategic Choice and Path-dependency in Post-socialism: Institutional Dynamics in the Transformation Process*, Aldershot: Edward Elgar, pp. 3-44.
- Pieper, R. (1992) "Socialist HRM: An Analysis of HRM Theory and Practice in the Former Socialist Countries in Eastern Europe," *The International Executive*, Vol. 36, No. 6, pp. 499-516.
- Poor, J. and A. Milovecz (2011) "Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences," *Journal of Service Science and Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 300-314.
- Poor, J., Z. Karoliny, R. Alas and E. K. Vatchkova (2011) "Comparative International Human Resource Management (CIHRM) in the Light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies," *Employee Relations*, Vol. 33, No. 4, pp. 428-443.
- Puffer, S. M. and D. J. McCarthy (2011) "Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, No. 2, pp. 21-36.
- Ralston, D., D. Gustafson, F. Cheung and R. Terpstra (1993) "Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers," *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 249-275.
- Sparrow, P. R. and J-M Hiltrop (1997) "Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle Between National Mindsets and Forces of Business Transition?" *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 201-219.
- Syed, Z. and W. Jamal (2012) "Universalistic Perspective of HMR and Organizational Performance: Meta-Analytical Study," *International Bulletin of Business Administration*, Issue 13, pp. 47-57.
- Trappman, Vera (2007) "Human Resource Management at a Steel Giant in Russia," in Michel Domsch and Tatjana Lidokhover eds., *Human Resource Management in Russia*, Ashgate.
- Tung, L. and S. J. Havlovic (1996) "Human Resource Management in Transitional Economies: The Case of Poland and the Czech Republic," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-19.
- 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.