

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*

堀 江 典 生 (富山大学)

はじめに

個人の行動は経路依存的であり、既存の状況や行動様式に依存する。ある経済が運営される制度的様式になれた人々は、新たな状況が生まれたときに慣れ親しんだ制度的様式を引きずりながら行動する。ここでいう制度とは、新制度学派とは異なり、「旧」制度学派が強調してきた個人の行動を決定し制御する制度であり、社会的に形成される制度である。「旧」制度学派は、具体的な社会組織（銀行、労働組合、会社組織など）の経験主義的分析に重きを置いてきた。「ある制度的形式から別の制度的形式への転換は、個人の慣習を考慮に入れていないと、少なくとも短期的には、成功しにくく、長期的には、新しい慣習が、学習とサーチプロセスを通して変化する状況に適應するように、進化する」(Ibrahim and Galt, 2002, p.107)。それゆえ、旧社会主義国の市場経済化の分析においても、旧制度学派は経路依存性にこだわる。新たな制度の受容は常に既存の様式という地平から始まり、既存の様式の変容を通じてでなければ古い制度と新しい制度との間には断絶が生じ、社会問題を引き起こしやすい。本稿が着目しているのは、計画経済における労働力配置において形成された国家的学卒者配分制度が壊れ、自由な労働市場が形成されたと言っても、自由な労働

市場で個人の行動を決定し制御する慣れ親しんだ制度様式がない場合に、自由な市場における行動であっても旧制度のもとで習慣化していた行動様式に沿った活動を学卒者達は行い、それが新たな制度へと変容・適應していく姿である。そうした既存制度を基礎とした新たな制度の社会的受容・変容過程を観察することが重要であるという認識を本稿においても共有したい。

制度が社会的産物であるとする旧制度学派に対し、新制度学派は個人の行動の結果（取引費用の低減）として制度を捉え、「制度構築の選択肢となる市場では、個人こそが経済活動に合致したフレームワークを創造する」(Poznanski, 1992, p.59)と考える。このポズナンスキーの議論は、市場経済化における急進改革に対する漸進主義擁護として展開されている。新古典派的急進改革への対抗でありながら、「個人の利己的行動」が民主主義原理に基づき適切な制度構築を行うというポズナンスキーの漸進主義擁護論の根幹にある制度構築の発想は、新古典派的発想である¹。こうした新制度学派アプローチで経路依存性が問題となるとすれば、それは、個人に蓄積された経験への依拠にすぎない²。

経路依存性と既存の制度様式に立脚した制度転換に対する個人の適應過程を観察するうえで、わたしたちは個人がその行動を依拠するフォーマル

キーワード：

教育から仕事への移行、大学経由の就職、新卒採用、経路依存、ロシア

な制度を具体的に観察・分析することから始めなければならない。本稿が着目する課題は、ロシアの新規学卒者の就職活動、そのコインの裏側としての企業の採用人事における大学—企業間の伝統的な制度的リンケージである。学卒者（学卒予定者を含む）が就職活動において依拠する制度として学校という制度を取り上げた研究で目を引くのは、1980年代の日本の新規高卒労働市場の分析である。就職希望の学卒者と雇用者との間を仲介する学校という組織に着目し、選抜が学校に委ねられる学卒者と雇用者のフォーマルな紐帯が、「個人的なコネ」や「知り合いの知り合い」など個人間の文脈に依拠するインフォーマルな社会的紐帯よりもいかに優れているかを論じたものである（荏谷・菅山・石田、2000；Brinton and Kariya, 1998, Kariya and Rosembaum, 1995）。ただし、新規大卒労働市場においては、具体的な企業へ新卒者を推薦する大学推薦などに見られる学校に委ねられた選抜といった「中心的な関与」は減少し、採用決定には直接関与せず、求人情報の提供、個別指導、求人先開拓など「間接的な関与」が我が国の新規大卒労働市場研究では主流となっている（平沢2005、p.31）。それでも、大卒労働市場においても大学の教職員や就職部やリクルーターという第三者の媒介による制度的リンケージをとりあげ、就職活動が社会関係に「埋め込まれている」ことが注目されるようになった。本稿において、日本の「就社社会」の諸制度のロシアへの適用を論じるつもりはない。むしろ、本稿が着目する点は、新卒者が就職活動で依拠するフォーマルな制度的リンケージであり、その制度的リンケージから生まれる比較的強い紐帯である。本稿の目的は、旧ソ連時代に形成された制度的リンケージが、どのように維持され、自由な労働市場となったと言われる現在のロシアにおいても新卒者の就職活動にどのような影響を与えているのか、そして企業の採用活動では旧ソ連的な制度的リンケージを現在どのように活用しているのかを

考察することである。そうした考察から、新卒者の就職活動の経路依存性と旧制度の行動様式の上に構築された試行錯誤と学習の過程を検討したい。

本稿では、旧ソ連時代の国家指令的学卒者配分を社会が受容していた社会制度とみなし、その制度様式に従って行う就職活動が現在のロシアにおいてどのように残存し、機能しているかを考察し、ロシアの労働市場においてどのような役割を現在も発揮しているかを考察する。すべての学卒者が国家的指令配分に自らの選抜を委ねていた旧ソ連時代から国家的指令がなくなり自由な労働市場が出現したロシアへと制度転換するなかで、慣れ親しんだ行動様式に従う学卒者と新たな制度に適用しようと試行錯誤と学習を重ねる学卒者の両者に、慣習化した共通の制度的様式が見て取れないか、その疑問へ答えようとするのが本稿の試みである。

1. ロシアの新規大卒者就職経路

市場経済化して間もない頃、こんな反省がロシアの人事労務管理研究で行われていた。多くの西側企業は、ロシアにベンチャービジネスを立ち上げ、新しい技術を持ち込めば、高度な教育を受け、比較的安価で、西側企業で働きたいという意欲に溢れる人材の活用で成功が約束されているはずだ、と思いこんだ。ロシアは西側のちょっとした援助によってすぐに市場経済化を成し遂げられるとの神話と同じように、西側企業もまた同様の神話にすがっていた。ところが、実際にロシアに参入してみると、思ったように人が動かない。そもそも、参入する前に西側企業が描いていた「平均的なロシア人」像そのものが間違っていたようだ気づいたのである。現地事務所を立ち上げて、現地でチームを立ち上げようとする、殺到する多くの求職者のなかに事務所が要求する資格や能力をもつ人材を見いだすのは難しかった。その要求に合う人材は、安価に獲得できず、常にプレミ

アムを給与に求めてくる。一般従業員は、指示されたこと以外はやらず、個々の従業員のパフォーマンスとはかかわりなく平等の賃金と仕事の保障を求めてくる。このように、愚痴にも似た反省が語られていた³。

人的資本は成功する企業戦略の第一歩であり、その戦略を持続させる基礎である⁴。ロシアに開設した事務所や工場で人を動かすには、適切な人事管理が必要である。人は、組織の最も重要な資源であり、適切な人事管理はその資源を有効に活用するために不可欠である。あまり人事労務管理部門の役割を重視しない伝統的なロシア企業と異なり、ロシアに参入する外国企業は、初期の反省からますます人事管理の重要性に着目し、西側人事管理制度のロシアへの移植とその現地化を行うことに努力するようになった。西側企業の経営・管理のあり方をよく理解し、現地事務所や工場などが直面する新しい問題に柔軟に対応できる人材を既存の人材プールから引き出すのは難しいし、コストもかかる。すでに成熟した人材を既存のプールから引き出すだけでなく、若い人材を発掘し学んでもらうことにも努力が向けられるようになった。経験をもった人材を採用すべきか、経験は少ないものの企業への順応性が高いと想定される若い人材を採用すべきか、という選択では、多くの西側企業が後者を選択した。それは、経験をもつ人々に働く姿勢やスタイルを変えてもらうよりは、人々を訓練し、スキルを与えていく方が容易であるとの判断からであった⁵。

日本の企業が日本において普段経験している若い人材の採用は、主に新規学卒者の採用である。わたしたち日本人は、自分のことながらあまり自覚していないが、日本の新規学卒労働市場は非常にユニークな制度によって成り立っている。大学で就職を希望する卒業生の9割以上が卒業と同時に就職を実現できているし（平成23年3月大学卒業予定者の場合）、中学・高校の就職希望の卒業生は、ほぼ全員が就職を実現している。新しい学

年が始まる4月1日に一斉に「社会人」となるのであるが、欧米のように大学や中学・高校を卒業してから職探しを行う例は少なく、そのため若年層の失業率はOECD諸国の中でも際だって小さい。企業は、On-the-Job-Training (OJT) で新卒者教育を行い、企業に必要なスキルを与えていくという。

ではロシアの新規学卒労働市場はどうであろうか。実は、ロシアの新規学卒労働市場は西側諸国のよりもはるかに日本の新規学卒労働市場に近い。このあたりの事情について少し詳しく述べよう。

ロシアでは、高等教育機関は、4つのタイプに分かれる。総合大学 (University)、専門大学 (Academy)、専門大学 (Institute)、カレッジ (College) である (Lugachev et al., 1997, pp.149-150)。ただし、カレッジは中等専門教育に含めるのが普通で、統計区分では中等専門学校にあたる。中等教育は、前期中等普通教育 (5年間) と後期中等普通教育 (2年間)、職業技術学校などがある。また、後期中等普通教育への進学とは別の選択肢として、中等専門学校がある。これは中等教育を越える場合もあり、後期中等普通教育の卒業生も受け入れるため、高等教育の区分にカレッジが入っているのである。基本的には、ここで得られる職業資格は、我が国の高専・専門学校・短大相当の専門職業教育 (看護師、司書、初等教育教諭、技手など) である。

現在 (2009/2010年度)、ロシアの大学学生数は、約732万人にものほり、2009年に約144万人が卒業し、社会人となった。大学への進学経路は、中等普通教育や中等および初等職業教育など様々であるため、大卒者の年齢もまちまちである。おおよそ22歳から25歳が卒業年齢である。ロシアの通信教育を除く大学卒業生数は、1980年代の高い出生率という人口動態に支えられ、またロシアの若者の高学歴化に支えられ、1995年と比べると2009年卒業生数は約3.6倍に増加している⁶。卒業生数は、2012年頃から少子化の影響を受けて減

少の一途をたどることになると予想される⁷。将来的に新規大卒者という若い人材プールは縮小していけだろが、それでも新規大卒労働市場が重要な人材プールであることにはかわりない。

ロシアの新規学卒労働市場が欧米の新規学卒労働市場よりも日本の新規学卒労働市場に近いというのは、次のような理由からである。

- ① 卒業後に就職活動をするのではなく、就学中に就職活動をする。
- ② 近年、日本の大学の就職課に相当する大学内「雇用センター」が整備され、大学が積極的に学生の就職活動のサポートをするようになってきている。中等専門教育卒業生においても、学校経由の就職がいまだに幅をきかせている。

ロシアの大学生は、在学中に就職先を決定する。ただし、日本のように卒業後一斉に入社式があり社会人になっていくというのではなく、多くは就学中に入社し、そのまま働き続ける場合が多い。また、日本の大学生よりもはるかに仕事経験がロシアの新規学卒労働市場では求められる点では、特に日本のように排他的な新規学卒者専用の労働市場が存在するわけではない。彼らはすでに仕事経験をもつ年長者と同じ土俵で仕事獲得のために競争することになる。それゆえ、新規学卒者といえども仕事経験はその競争にとって欠かせない条件なのである。

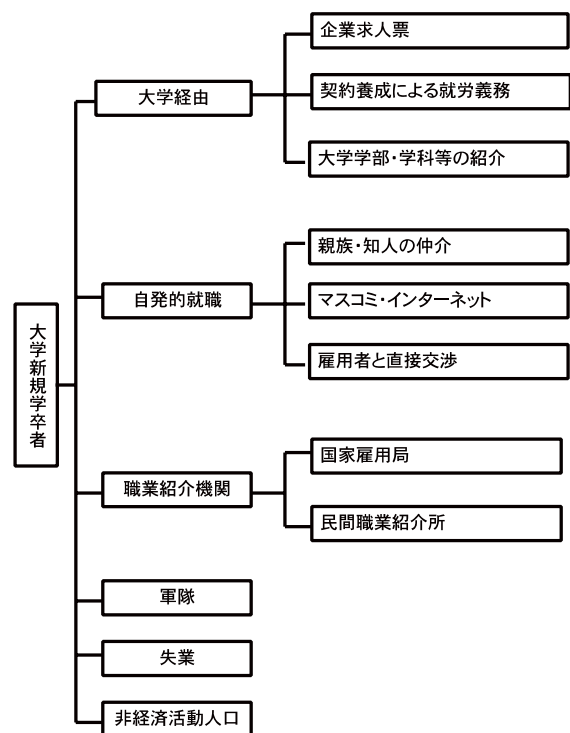
就職活動の慣習がなかったことは、市場経済化以降の新規学卒者に多くの試練をもたらした。習うべき前例がないために、新規学卒者はいきなり自由な労働市場に放り込まれることになった。そして、当初は新規学卒者の就職を支援する制度もなかった。自由な労働市場で仕事を獲得するということは、当然、仕事経験をもつ年長者との競争を経験するということであった。四つ相撲では勝てない相手との競争は、皮肉にも縁故依存の就職活動をロシアの新規学卒労働市場の基本的な就職経路にしてしまった⁸。

ここで少しロシアの新規大卒者の就職経路について説明しよう。市場経済化以降、自由な労働市場における就職の自由の享受は、確かに既存の行動様式からの自由でもあった。ただし、多くの学生にとってはどのように就職活動を行うべきかについて定まった行動様式が存在していたわけではなかった。90年代以降のロシアの新規大卒者の就職経路は、図1のように、いくつかの基本的な経路に分類できる。

まず、第一に、大学を介した就職である。大学を介した就職経路といっても、中身は多様である。これには、旧ソ連継承型就職ともいべき就職経路と、新しく生み出された就職経路が混在している。

すでに述べたように、もともと旧国家指令的配分において個々の学生と計画された就職企業・工場リストとの照合がなされていた最終調整機関である大学は、地元旧国営企業・官庁とのつながりは強かった。これを旧ソ連継承型就職経路という

図1 ロシアの新規大卒就職経路



出典：筆者作成

ことができる。地元企業が、そのつながりを頼って求人票を大学に提出し、それを利用して大学生が就職先を決定する場合もある。また、企業側が、特定の大学との旧ソ連時代からの連関を重視し、特定の大学の卒業生を優先的に採用するようになっており、それに大学側が積極的に関わっている場合も見受けられる。これには雇用者と大学の学長・学部長・学科長などが、親密な関係を形成している場合が多く、大学の学長・学部長・学科長などが自ら人選を行うことも多い。その意味で、大学経由でありながら、人的関係に依存する傾向が見られる。

また、この大学を介した就職を新規大卒就職において重要たらしめている制度として、企業・公的機関等による契約養成が挙げられる。これは、旧ソ連の新卒者に関する国家的指令配分が消滅したことによって、特定の企業や行政機関において必要な専門の人材が不足するようになった事態に対して、1995年9月19日に「高等および中等専門教育の専門家の目的別契約養成に関する」ロシア連邦政府令（N942）が施行された。この契約養成という制度では、大学が契約養成枠を設けるのではなく、あくまで個々の学生は将来雇用者となる企業・政府機関と個別に契約し、学生・雇用者・大学の三者契約により履行される。しかも、国立大学においてのみ適用される。学生は、学費の面倒をこの契約企業や公的機関に負担してもらうかわりに、卒業後に契約企業に就職することを義務づけられる。学費高騰とともに、こうした制度によって学業を続ける学生がいる。決して賃金の高くない企業や政府機関にしてみれば、不足しがちな専門分野の有望な学生を事前に確保するねらいがある⁹。目的別契約養成に関する制度のもとで就職をした大学新卒者は、2006年時点で全体の10.8%、大学経由の就職者のうちの21.8%にのぼる（Государственный университет – Высшая школа экономики, 2007）。

一方、近年の傾向として、企業が特に特定の大学と特別なコネクションを持ち合わせていなくとも、大学をリクルートの場として活用する機会がある。特に、近年、大学内に大学生の就職活動をサポートする体制が徐々に形成されるようになってから、特定の学長・学部長・学科長などとの個人的人間関係に左右されずに募集活動を企業が行える余地が増えたことで、企業が大学・学部求人票を送付したり、就職説明会を実施したりするケースがでてきた。

さて、こうした大学を介した就職経路以外において最も一般的であるのは、ロシアの教育統計において「自発的就職」と呼ばれるものである。最近では、マスコミやインターネットの求人広告を利用した就職も多くなってきた¹⁰。直接に雇用者に雇用機会を与えてくれるように直談判する求職方法など、自発的と呼ぶにふさわしいやり方を実践する学生も多い。また、この自発的就職の範疇には両親、親戚、友人・知人を介して紹介してもらう縁故就職も含まれる。そして、ロシアにおいて最も幅をきかしているのが、この縁故就職である。

第三の就職経路としてあげられるのが、職業紹介機関を介した就職である。ロシアには、公共職業安定機関としての国家雇用局と、民間職業紹介会社がある。モスクワには、300以上の民間職業紹介会社が存在するが、そのほとんどがヘッドハンティングや高度人材の紹介を含め企業の人材選抜を代行するサービスを行っている¹¹。しかし、その成否については、やはりリクルーターがもつ雇用者とのコネクションがものをいとも言われている。求職者向けのサービス（職業斡旋事業）を行っている会社は少なく（モスクワ市国家雇用局によれば2002年時点で求職者向けサービスのみを行っている会社は民間就職紹介会社数のわずか3%だった）、そのサービスの質は費用に合わないとの指摘もある（Yakubovich and Kozina, 2007, p.162）。新規大卒者がどれくらい民間職業紹介会社を利用しているかを示す具体的な資料は、残念ながらない。筆者が、ノボシビルスク市

において調査した民間職業紹介所では、職業訓練を大学在学中の学生が多く受講しており、そうした民間職業紹介所における職業訓練等を通じて就職を実現する学生が存在することは確かであるが、新規大卒者のうちこうした民間職業紹介所を経由して就職している者は、いまだ少数であろうと推察する。公共職業安定機関である国家雇用局に登録されている新卒者数は、2005年末で2万1千人程度である（Государственный университет – Высшая школа экономики, 2007）。

もちろん、新規大卒者のなかにも、軍隊に入隊する者もいる。旧ソ連時代、新規大卒者のうち、成績下位者のなかには軍隊に配分される者がいた。2006年でも、国立・公立大学卒業生の3%程度は、兵役に入っている（Государственный университет – Высшая школа экономики, 2007）。また、失業する者、就職を行わず家事手伝いになる者や新卒無職になる者もいる。

これらの新規大卒者の就職経路をみても、定まった新規大卒者就職経路というものはない。個人的なコネクションを持たない者にとっては、そのコネクションを代替してくれる経路に身を寄せることになる。縁故就職は健全なあり方ではない。縁故依存は、社会階層の固定化を生み出す。個人的なコネクションに依存しない学卒就職経路が十分に機能するようになり、一般化することが望まれる。

2. 旧ソ連期の新卒者就職における制度的リンクage

このような独特の新規学卒労働市場が形成されたことには理由がある。旧ソ連時代、新規大卒者の就職は自由ではなかった。国家は新規大卒者データと企業・工場の求人データから各大学に対して各企業・工場に配分すべき新規学卒者数を上意下達した。大学では、成績上位者には幾ばくかの就職先の選択はあったものの、担当教員や学部

長によって指示された企業・工場に配分された。意に反する企業や工場に配分されても、3年間は異動できない仕組みであった。これは「新卒者の国家的・指令的配分」と呼ばれるもので、旧ソ連の新規学卒者の就職指定制度である（堀江2003、p.86）。ロシアの新規学卒者は、もともと自分で労働市場において就職活動を行うという前例も慣習もなかったのだ。

ロシアの伝統的大学（我が国の旧帝国大学に相当する大学）は別として、地元労働力・技術者の供給源となっていた地方大学や職業専門学校では、地域企業と教育機関とのつながりは非常に強かった。たとえば旧ソ連の地方大学では、一年次、三年次、四年次、五年次に、企業実習が行われ、学生は自分の専門と符合する企業で、実践的な職業教育が行われていた。これは、「就学中OJT」¹²とも言うべき職業教育で、実習先の企業と就職する企業とが一致する例は多かった。その場合、新卒者は、職場環境と具体的に要求される技術を知り就職するため、職場への適応が容易であった。

もちろん、希望と反する職場や地域に配属を命じられたり、ソ連時代後期のように過剰技術者という状況のため専門とは関係のない職場に配属を命じられたりするケースがあったことなど、不満を蓄積させるシステムであったことには変わりない。また、狭い職業教育主義が、産業構造変化への適応を遅らせたことなど、西側の研究者が旧ソ連時代から批判してきたことも、そのとおり真実である。反対に、人的資本が豊かであるとのロシアへの評価を生み出してきたのも、こうした職業教育だったのである。

そうした批判はあっても、「就学中OJT」を司る実習というフォーマルな制度は、企業と教職員との紐帯を形成するのに重要であったと考えられる。この実習は、旧ソ連時代は、ソ連邦高等・中等専門教育省令No.600（1974年7月18日施行）「高等教育機関学生の生産実習に関する規定（Положение о производственной практике студентов

высших учебных заведений)」で定められているもので、ロシア連邦教育省令No.1154（2003年3月25日施行）「高等職業教育機関学生実習要綱に関する規定の承認」により現在の高等教育機関においても実施されているものである¹³。後に述べるように、旧ソ連計画経済期のような高等教育機関と企業との制度的リンケージが変質した現在において、その性格は大きく変わっている。それゆえ、単に法令の解釈ではなく、具体的に実習が行われていた当時の現場の書類と当時の教員の記憶に着目して論じたい。筆者が調査したノボシビルスク市の地方工科大学で旧ソ連時代から工学教育に携わってきた教員（准教授）に協力していただき、旧ソ連時代に彼が作成した学内報告書のなかで、実習に関わる報告を閲覧し、そのなかに企業と教職員との紐帯を見てみよう。

この教員が養成する資格は、「セミコンダクタおよび電子工学機器（Полупроводниковые и микроэлектронные приборы）」で、ソ連時代の専門教育分類番号0629に当たる。物理工学部では、それぞれの専門に応じた実習のプログラム指示書が作成されており、この教員もそれを実習の基本的枠組みとしてとらえ、実施していた。この「セミコンダクタおよび電子工学機器」用の指示書に、まず企業と教員の間を見いだしてみよう。この指示書は、「観察・生産・技術・計算・設計および調査実習プログラム（Программа ознакомительной, производственной, технологической, расчётно-конструкторской и исследовательской практик)」（1984年ノボシビルスク発行）と題され、一年次の実習を「観察実習」、三年次の実習を「生産・技術実習」、四年次の実習を「計算・設計実習」、五年次の実習を「卒業実習」とし、それぞれの実習の目的、課題、実習時間、実習内容、個別課題、実習生に求められる理論的知識、生産見学、実習報告書などの概要が示されている。さて、この指示書に記載されている主要な登場人物は、実習する学生およびその代表、大学側実習指

導者、企業側実習指導者、学科長に任命された教員による実習委員会と企業の代表者による実習委員会、学部長、共産党青年同盟組織者（комсорг）である。実習生が企業の現場で職場を知り、人間関係を知ることは容易に想像がつくが、大学教員と企業職員との関係は、こうした実習というフォーマルな制度の中に紐帯の形成の原点を見て取ることができる。

それぞれの専門の大学指導教員は、学科長に任命されて大学側実習指導者となる。実習を行う2ヶ月前までに大学側実習指導者は、実習生代表と共産党青年同盟組織者を伴って企業を訪問し、企業側実習指導者と面会し、実習時間、実習生数、実習プログラム内容を伝え、企業内の党・共産党青年同盟・労働組合などの組織にもテーマ別講義や懇談会などの実習プログラムを周知させ、実習プログラムの方針に同意をえることとなっている。また、実習日誌を通じた大学側実習指導者と企業側実習指導者との連携もみられる。個別専門の大学教員が、企業の一定の職務に関する実習実施により、企業側担当者と緊密な連携を生み出すことになる。

次に、この指導教官の実習組織化に関する報告書を見てみよう。報告書は、「若年専門家実習の組織化について」と題したタイプライターで記された1987年4月29日付の書類である。ノボシビルスクの三つの企業（ヴォストーク、ソユーズ、イズメール）で行った実習組織化に関する報告で、3人の教員がそれぞれひとつの企業を分担し、その総括として報告書を書いている。

この教員が実習を担当した企業「イズメール」の記述を見てみよう。

「若年専門家の生産組織への到着後、実習生グループが結成され、実習実施が指示されることになっている。40-45時間の実習生訓練プログラムが決定され、実習生は11月から3月までの間に週2時間実習することとなった。企

業長および部門長による講義が行われることになっている。教育は、試験にて合格することにより終了するものとする。

企業長および主任技師の同意のもとに実習生の個人計画が組まれる。夏に計画実施が検査され、これは中間検査となっている。各年10月から11月に実習結果が提出される。各実習生は、報告書を作成し、指導者は実習に関するコメント・評価を記載する。生産組織の指示によって、成果提出に関する委員会を組織する。委員会のメンバーは9人で、主任技師が議長を務め、残る8名のメンバーには、部門長、社会組織の代表者が含まれる。実習結果については、生産組織の上述の指示に基づく。

1986年には、専門教育分類番号0641の・・・(筆者注：実名のため省略)が合格できず、その後免職となった。

現在、生産企業では4名の若年専門家(3名が専門教育分類番号0629で、1名が0641)が実習を行っている。

全実習生とも大学における専門に応じた職務に携わっている。」

企業の実習に関する委員会は、9名で構成されているとなっているが、この報告書の末尾には、この教員を含め2名の教員が委員会のメンバーに含まれていると記されている。企業での実習は、担当教員とその教員が教育する専門分野の職場のメンバーおよび企業内の党・共産党青年同盟・労働組合などの代表者との紐帯を生む場を提供していると考えられる。

もちろん、企業の採用計画は、旧ソ連時代は計画経済のもとで企業が関連する省庁より上意下達される関係であったことから、採用計画や配分先企業リストに教員が直接影響力を行使できるわけではない。ただ、採用計画のある企業が毎年特定の大学からどのような新卒者を採用するのか、また、新卒者にとっては限られた選択のなかでどの

ように選ばれるかについて、その新卒者の指導教官である大学教員や企業が関与する余地が残されており、当時の新卒者の就職にとって大きな意味をもっていた。

旧ソ連の新規学卒者の選抜がどのように実際に行われていたかに関しては、当時の法規定を紹介することで明らかにされている。個々の大学の担当者が、関係省庁から採用計画と勤務企業・勤務地の一覧表を受け取り、大学の配分委員会が新卒者の個人的な選抜に取りかかる。「委員会は卒業予定者の資料(専門、技能資格、学業成績、家庭の事情、健康状態、科学研究および社会的活動への参加)を検討し、将来の仕事についての卒業予定者の個人的希望が聴取された後、委員会の名前で、委員長によって、本人同席のもとで、派遣提案が行われる。この時に、仕事場所(企業の名称)、職務、賃金、住宅条件等々が、知らされる。」(宮坂1987, pp.45-46) この記述は、「高等・中等専門学校卒業の若手専門家の共和国間、省庁間、個人配分に関する規定」(Сборник нормативных актов о труде: часть 1, 1984, pp.247-259)を解釈したものである。

大学の現場ではどのように実際に行われていたのであろうか。筆者が調査した地方工科大学では、旧ソ連時代、学生の指導に当たっていた教員の記憶と彼の提供してくれた資料では、法規通り、企業名、求人数、職務、賃金条件、住宅条件が記載された表が送られてきて、それをもとに大学側が具体的に学生の割り当てを行っていた。指導教員との間で個人的希望聴取という形で事前に実質的な配分・調整が行われ、最終的に、成績順に学部長との面談し、本人の配分承諾の意志を確認していた。そのため、成績の良い学生は、ほぼ本人の希望通りの企業への就職が決まるが、成績下位の学生は、必ずしも希望通りの企業に配分されるわけではなく、地方や軍への配分が決まる場合もあった。

表1は、この教員に提供してもらった当時の採

用計画・勤務企業・勤務地の一覧表である。ほとんどがノボシビルスク市および周辺都市への配分となっていることは、この地方工科大学が地域の工業企業・組織への人材供給を行っていたことを物語っている。住宅供給の有無などが記されているのは、住宅供給が不足していた時代に、学生の家庭環境から住宅提供の必要などを考慮しなければならないからである。

さて、この一覧表のなかで、この教員が実習指導者となっていた前述の3つの企業が含まれている。しかも、最も多くの配分数が与えられている企業である。興味深いのは、この教員本人の手書きで、これら三社の配分数が修正されていることである。上意下達として、省庁から降りてくる配分数に現場の教員が手を加えることが出来たのは、これら企業とこの教員の制度的リンケージによって形成された比較的強い紐帯によるネゴシエーションの部分である。これら三企業は、この

教員によれば、すべて旧ソ連電気工業省管轄の企業である。他の企業は、それぞれいくつかの他の省の管轄に分かれている。

次の表2は、同じく同教員より提供を受けた旧ソ連時代後期の卒業予定者の資料である。同教員は、この資料をもとに、学卒予定者の配分先を決定していた。これは大学の配分委員会の最終的な提案ではなく、学科教室レベルで指導教官が最終的な配分先の決定の前に、学卒予定者との話し合いを進める中で、調整を繰り返しているときの書類である。氏名欄は、姓・名・父称が記されていたが、個人情報のためここでは伏せてある。同様の理由で本資料がいつのものなのかは本稿では明示しない。全体で43名のリストであったが、その一部の上位36名分にみを示している。氏名、得点、本籍、家族状況といった資料は、タイプで打たれた情報であったが、事前配分の欄と備考欄は全て教員自らの手書きによる記入であった。

表1 1984年6月卒業の0629を専門とする若手専門家の指定職場

No.	専門	企業名称	所在	職数	職務	俸給額	住宅供給
1	0629	機械製作 軍産企業	ミアス市 チェリャビンスク州	3	技師	職務給	寮
2	"	オムスク電気機器工場	オムスク市	2	技師	職務給	寮
3	"	組織 П / Я А-3569	ノボシビルスク市	1	技師	160 + 15%	*1
4	"	工場「エレクトロシグナル」	ノボシビルスク市	3	技師	職務給	無
5	"	オムスク計測研究所	オムスク市	1	技師	職務給	单身寮
6	"	バルツク・ラジオ工場	バルツク市	2	技師	職務給	单身寮
7	"	電子機器研究所	ノボシビルスク市	1	技師	職務給	無
8	"	化学工場	レジ市 スベルドロフスク州	1	技師	職務給	寮
9	"	農業科学アカデミー特別実験設計技術ビューロー	クラスノオプスク市 ノボシビルスク州	1	技師	120 r.	無
10	"	生産組織ソユーズ	ノボシビルスク市	14-11	技師	職務給	無
11	"	生産組織ヴォストーク	ノボシビルスク市	7 10	技師	職務給	無
12	"	生産組織イズメール	ノボシビルスク市	7 10	技師	職務給	無
13	"	生産組織オクシド	ノボシビルスク市	2	技師	職務給	無
14	"	科学アカデミー		2			

*1 企業担当者氏名が記載されている。
典拠：担当教員提供資料より筆者作成。

表2 学生配分リスト

	氏名	得点	本籍	家族状況	事前配分	備考
1	・・・	4.90	ノボシビルスク市	独身	ヴォストーク	+
2	・・・	4.79	ノボシビルスク市	既婚・子供	イゾメール	+
3	・・・	4.73	ノボシビルスク市	独身	ヴォストーク	+
4	・・・	4.72	ノボシビルスク市	既婚・子供	エレクトロシグナル	+
5	・・・	4.65	ジリャノフスク市	独身	イゾメール	+
6	・・・	4.64	ノボシビルスク市	独身	実験設計技術ビューロー	+
7	・・・	4.64	ロストフ市	既婚・子供	レジ市(スベルドロフスク)	イゾメール
8	・・・	4.64	サヤノゴルスク市	独身	ヴォストーク	+
9	・・・	4.62	ノボシビルスク市	既婚・子供	ヴォストーク	+
10	・・・	4.62	ノボシビルスク市	独身	イゾメール	+
11	・・・	4.59	ノボシビルスク州	独身	全ソ農業科学アカデミー	+
12	・・・	4.55	ノボシビルスク市	独身	実験設計技術ビューロー	+
13	・・・	4.48	ノボシビルスク市	独身	エレクトロシグナル	+
14	・・・	4.48	サハリ州	独身	イゾメール(ハバロフスク)	+
15	・・・	4.45	ノボシビルスク市	独身	ベルツク	+
16	・・・	4.44	ノボシビルスク市	独身	イゾメール	+
17	・・・	4.45	ノボシビルスク市	独身	エレクトロシグナル	+
18	・・・	4.37	ノボシビルスク市	独身	ヴォストーク	+
19	・・・	4.34	ノボシビルスク市	独身	イゾメール	+
20	・・・	4.32	ノボシビルスク市	独身	ヴォストーク	+
21	・・・	4.24	ノボシビルスク市	独身	オムスク電気機器工場	+
22	・・・	4.20	アムール州	独身	イゾメール(ハバロフスク)	+
23	・・・	4.18	ノボシビルスク市	独身	オクシド	+
24	・・・	4.10	ノボシビルスク市	既婚・子供	ソユーズ	+
25	・・・	4.09	ノボシビルスク市	独身	電子機器研究所ソユーズ	+
26	・・・	4.09	ノボシビルスク市	既婚・子供	ソユーズ	+
27	・・・	4.06	ノボシビルスク市	独身	ソユーズ	+
28	・・・	4.06	ケメロヴォ州	独身	ヴォストーク	+
29	・・・	4.04	ノボシビルスク市	独身	ソユーズ	+(CAD)
30	・・・	4.02	ノボシビルスク市	既婚・子供	電子機器研究所	+
31	・・・	3.98	ケメロヴォ州	独身	ソユーズ	イゾメール
32	・・・	3.96	ノボシビルスク市	既婚・子供	A-3569	+
33	・・・	3.94	ノボシビルスク市	既婚	ソユーズ	+
34	・・・	3.94	ノボシビルスク市	既婚・子供	未定	イゾメール
35	・・・	3.89	ビイスク市	独身	ソユーズ	イゾメール
36	・・・	3.84	ノボシビルスク市	独身	ソユーズ	+

典拠：担当教員提供資料より筆者作成。

このリストは、成績順に学生がリストアップされている。この教員が実習を担当した3社は、この年の配分においても多く見られる。どこの出身であるか、家族状況がどうであるかが、教員に分かるようになっていく。採用計画・勤務企業・勤務地の一覧表の配分数に応じて、教員が自らまず配分していく。備考欄に+の文字が出ているのは、合意したとのことで、教員の提案通りということになる。7番の学生は、ロストフ出身で既婚者であり、子供もいる。彼が提示されたのは、スベルドロフスク州レジ市の化学工場であるが、備考欄ではイゾメールに変更されている。その他、この表では3名がイゾメールに変更がなされ、1名(リストNo.25)の配分先訂正が行われているが、元表では他にも2件修正が行われていた。担当教員と新卒予定者との間には事前にこうした相談をもとにして、配分先の決定が行われていたのである。国家指令的配分といえ、新卒者が全く知らない配分先に、指令を受けて有無を言わず配分されていたかのように捉えられがちであるが、学卒者は地元企業の職場の仕事内容、環境や人間関係を実習を通じて知り、担当教員は学生の希望と条件を鑑みながら配分を決定するという仕組みがあったことを、これらの資料は物語っている。もちろん、限られた選択肢としての企業リストと求人数の中から選抜が行われるこの制度に自由さがあるとはいえない。ただ、大学と企業との間の制度的リンケージのなかで職場レベルでの知識と人間関係をもって判断される選抜であったことは確かである。

3. リクルートの窓口としての大学

さて、特に大学に求人情報を提供して大学を採

用窓口のひとつとしなければ、既存の大学と企業間の紐帯を持たない新規ロシア企業や外資系企業の新規大卒者の採用は、自発的就職を行う新卒者群からの選抜ということになる。計画経済が崩壊し、自由な労働市場のもと、そうした学校を経由しない自発的就職が一般的だと考えがちであるが、公式統計を見ても意外に現在でも学校経由の就職が重要な経路であることがわかる。表3は、1995年から2009年の新規大卒者の就職指示書受領者・未受領者の比率を表したものである。就職指示書(направление на работу)は、大学から企業へ配分を表す言葉で、学卒者の就職を語るうえで古めかしく旧ソ連時代から変わらぬ言葉である。この対置概念としてすでに述べた自発的就職という言葉がある。この統計は国公立大学(通信教育を除く)に限ったデータである¹⁴。就職指示書を受け取った新卒者は、学校経由で就職したものと考えられる。就職指示書未受領者は、大学を経由せず、自発的に就職活動を行った者だけでなく就職出来なかった者も含む¹⁵。2005年の数値を例にとってみれば、就職指示書未受領者のうち、自発的に就職活動を行った者は約8割、あとの2割が就職出来なかった者となっている。同様に2005年を例にとれば、就職指示書受領者と未受領者の比率の合計が100%に満たない部分は、進学と軍隊への招集であり、進学は全体の13%、軍隊への招集は3.1%となっている¹⁶。全部雇用が原則であった旧ソ連時代の新卒者配分と異なり、卒業時に就職が出来ていない学生がいること、大学の就職支援を全く受けずに就職をする者がいることは、当然である。注目すべきは、大学経由の就職の比率は1990年代から一貫して44.4%(1999年)から53.5%(1993年)の間で小幅に変動しているだけで、表3にみるように、いまだに大学経

表3 就職指示書受領者比(%)

	1995	2000	2005	2009
就職指示書受領者比	51.6	46.3	48.7	50.5
就職指示書未受領者比	42.2	35.7	35.1	29.4

典拠：UNESCO/Russtat(2010, p.81)より筆者作成

由の就職はロシアの国公立大学の新卒者の重要な就職経路であるということである。

1990年代末になって、政府は大学が伝統的にもつ地元企業との連携力に着目し、今一度大学に就職斡旋力と就職情報力を与えようとした。1999年に「職業教育機関在校生の雇用および卒業生の就職に関するセンターの創設に関する」教育省令(1999年5月12日、No.1283)により、モスクワ国立工科大学に「職業教育機関卒業生就職および労働市場適応問題に関する調整・分析センター」が設置された。そのセンターを核とする大卒就職問題への施策として2000年に「職業教育機関卒業生の就職および労働市場への適応に関する省庁間プログラム」が教育省と労働・社会発展省から発表された。このプログラムは、ロシアの大卒就職問題に関する政策プログラムとしては、画期的なものであった。市場経済化により旧来の国家指令の新卒者配分が消滅し、新卒者の就職は自由な労働市場に委ねられた。しかし、自由な労働市場に委ねられたとはいえ、新卒者がその自由を謳歌できたわけではなく、教育と仕事の世界との断絶が顕著となり、新卒者失業者問題が深刻化し、自由な労働市場にはほど遠い縁故依存の就職を助長するだけであった。大学が教育と仕事の世界との接点に責任を持てなかった90年代のそうした状況に対し、ロシアの教育省と労働・社会発展省がようやく新卒者就職における大学の役割を積極的に認知し、具体的施策を準備したのが、このプログラムなのである¹⁷。

このプログラムの目的は、職業教育機関の卒業生の就職システムを作りだし発展させることにある。労働市場において必要な大学情報、在校生情報、卒業性情報、雇用者情報をまとめ、各地方および各大学等の卒業生就職問題に関わるセンターへの指導を行い、この施策に関わる法的、財政的、組織的調整を行うことを課題としている¹⁸。このプログラムをもとに、ロシア全国の大学で新卒者の就職問題に関わるセンターが続々と設置され

た。つまり、各大学で真剣に新卒者の就職に取り組む専門的部署ができたのは、2000年以降のことである。いまだ、名称も各大学でまちまちで、また規模・充実度もまちまちである。モスクワ国際関係大学では、「キャリア・センター (Центр Карьеры)」、サンクトペテルブルク国立経済金融大学では、「雇用センター (Центр занятости)」と名づけられているし、サンクトペテルブルク国立大学では、「学生雇用・卒業生就職支援センター (Центр содействия занятости студентов и трудоустройства выпускников)」、シベリア国立工科大学では「就職・マーケティングセンター (Центр трудоустройства и маркетинга)」、ノボシビルスク国立工科大学では「人事センター (Кадровый Центр)」と名づけられている。

多くの大学でこうしたセンターの設立母胎になったのは、旧ソ連時代に就学中の企業実習をコーディネートする部署である。現在でも企業実習は、学生の義務であり、卒業までに2～4回が行われている¹⁹。実習先の企業は、学生が自分で探し決めることもできるが、実習先を大学側に斡旋してくれるように相談することもできる。こうした企業実習の調整役という経験をもつ部署が、大学の新卒者就職問題に取り組むセンターとなったことは自然な成り行きであった。こうしたセンターの設置は、大学評価にとってプラスになるという。ただ、センターの機能は、すべての大学で均一というわけではなく、就職支援を専門的に行っているセンターから心理学的な就職相談を主に行っているセンターまでまちまちである。それでも、モスクワ国立工科大学のセンターのもとに、現在333箇所のセンター(中等および初等職業教育機関を含めると1050センター)が機能しており、地域間の就職情報のシェアが行われているという。

そうした上記のロシアの大学を通じた大学新卒者の就職問題への取り組みを、現場において確かめるために、大学の就職斡旋に具体的に関わる部

局に対するヒヤリング調査をおこなった²⁰。調査した部局は、サンクトペテルブルク国立経済金融大学付属雇用センターである。サンクトペテルブルク国立経済金融大学におけるそのセンターの設立は2001年12月である。これは、2000年の「職業教育機関卒業生の就職および労働市場への適応に関する省庁間プログラム」に呼応して設立された。

ロシアの古都、サンクトペテルブルク市の中心にあるネフスキー通りからカザン寺院を仰ぎながらクリボエドヴァ運河沿いに歩けば、帝政ロシア時代の国立銀行の美しい建物を校舎に持つサンクトペテルブルク国立経済金融大学がある。歴史ある建築物にありがちな暗い照明と古びた校舎の内装のなかで、ひととき改装が際立つ一角に、この大学の「雇用センター」がある。非常に充実した支援体制を整え、多くの国立大学の見本となっているという。

このセンターの主な活動は、次のとおりである。

- ・ 低学年の学生のアルバイト支援
- ・ 2回生の専攻選択のオリエンテーション
- ・ 求職および就職の技術に関する講座
- ・ 生産実習・卒業前実習
- ・ 専門的施策としての合同就職説明会（Ярмарки Вакансий）・キャリアの日・企業説明会・テーマ別セミナー
- ・ 卒業生および高学年学生（夜間部を含む）の定職・パートおよび企業研修（インターンシップ）²¹への就業斡旋
- ・ 雇用者とのセミナー
- ・ 他の大学の就職支援センターの代表者および職員との学習セミナー
- ・ 労働市場および大学の卒業生の技能の質に関するモニタリング

在校生・卒業生の就職支援と情報収集という本来的な仕事とともに、学生の実習に関するコーディネートを行っている点からも、このセンターの母胎が旧ソ連時代に就学中の企業実習をコー

ディネートする部署であったことがわかる。

合同企業説明会は、最低でも年2回開催するという。大学全体および専門別を含め、2004年度実績で年に7回開催された。その年、二ヶ月間にわたり開催されたある企業合同説明会では、85名の就職を実現したという。企業説明会では、2003年度実績で11企業が別々に行っている。その中には、日本たばこインターナショナル、ブリティッシュ・アメリカンタバコなどサンクトペテルブルクに進出している外資企業も含まれていた。この大学では、企業説明会に関しては、積極的に企業に協力する姿勢を示しており、企業説明会を申し込んでも会場費や人件費などを徴収することはないとのことであった。

では、企業の採用人事の観点からロシアの新規大卒者採用は、どのように捉えることができるだろうか。ここで利用するデータは、2009年10月から12月の間に実施した全国430社のロシアの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。この調査の概要に関しては、すでに堀江（2012）で説明されているので、参照願いたい。この調査では、企業経営者に採用人事において重視すること、新卒者採用枠の有無、新卒者採用のための教育機関との提携の有無について回答を得ている（表4）。

一般にロシアの就職活動は、人的コネクションに依存するというのが一般的見解である。それは、失業者の就職活動の大半が人的コネクションに依存していることから明らかである。ただし、新卒者にとって人的コネクションは、近親者を頼った人的コネクションでなければ、大学教員がもつ人的コネクションや実習や研修などで獲得した人間関係を通じた人的コネクション、つまりフォーマルな制度によって形成された紐帯が重要となる。

ただ、学卒者就職統計に見られる就職指示書取得者が卒業生の半数を占めるにもかかわらず、新卒者を特別扱いしていない状況が、表4からもう

表4 企業アンケート調査結果

質問項目	選択肢	回答数	%
採用において重視すること	仕事経験	246	56.9
	採用試験結果	65	15
	職業資格	47	10.9
	人柄	45	10.4
	人的コネクション	9	2.1
	その他	20	4.6
新卒者採用の重視	重視しており、特別枠を設定している	67	15.5
	重視しているが、特別枠はなし	233	53.9
	重視していない	120	27.8
	回答困難	12	2.8
新卒者採用における高等教育機関との連携の有無	連携している	210	48.6
	連携していない	213	49.3
	回答困難	9	2.1

典拠：筆者作成

かがえる。あらかじめ新卒者枠を設定している企業は、今回の調査で15.5%に過ぎなかった。

一方、新卒者採用において高等教育機関と連携していると回答した企業は半数近くあり、このことから、新卒者採用枠こそもたないが、優秀な人材を獲得するにあたり、高等教育機関と連携して選抜する姿勢が現代ロシア企業にはあるということである。契約養成を除いて、これを就職指示書受領と関連づけるならば、大学の就職指示書は必ずしも特別枠として最初から用意されているものでなく、企業が大学を通じてリクルートを行った場合や学卒者が大学の求人情報や仲介機能を活用して就職した場合に大学から就職指示書が発行されるとみるのが自然である。これは堀江（2003）において「疑似的就職配分」と呼んだものであると言える。

現代の新規学卒者はいまだ就職指示書を受け取り就職していることから、ロシアの大学が旧ソ連時代から制度的に継承してきた実習とそれによって形成される大学と企業との制度的リンケージによって形成される人間関係、情報、経験をもとに就職活動を行っており、疑似化しつつあるとはいえ、程度の差こそあれそこから外れて自由な労働市場のなかで自発的に就職活動を行う学卒者は多

数派ではないと言える。現代ロシアにおける新卒者の就職活動は、旧ソ連において形成され継承された制度的基盤に依存しながら行われていると言えるだろう。

逆に、企業の採用人事からしてみれば、旧ソ連的な制度的リンケージに縛られる必要はないために、特別に新卒者をターゲットにした排他的リクルート活動がおこなわれるわけではないと、今回の調査からも推察できる。現代のロシア新規学卒労働市場は、旧ソ連時代からの制度的リンケージが現在でも維持されてはいるが、企業にとってより重要視するのは仕事経験による競争力であり、企業側からすれば、企業と大学との制度的リンケージは活用すべきひとつの紐帯に過ぎない。ただ、優秀な人材の獲得にとって、教育機関との連携が、ひとつの重要な絆であることには違いない。

4. 在露日本企業の採用人事：コマツを例として

本節では、さらにこれまで論じてきた旧ソ連時代から継承された大学と企業の制度的リンケージを活用したロシア独特の学校経由の就職のあり方が、外資系企業にとってどのような意味をもつ

か、日本企業を例にして検討してみよう。

日本のように新卒予定者のみに限定された排他的な新卒労働市場がロシアにはないので、新卒予定者にとってロシアの就職活動は、日本の新卒予定者のように潜在力のみを売りにするのではなく、具体的にどのような実践力をもっているかを、たとえそれが企業実習で獲得したものであれ、アルバイトで獲得したものであれ、プレゼンテーションすることが重視されているといえることができる。ともすれば、即戦力重視になりがちな海外現地事務所や工場の従業員であるが、若い才能を見だし、育て、担わせていくことは、企業の現地での活動の長期的な戦略にとって重要な要素である。

コマツロシア製造(有)が、2010年9月11日にヤロスラブリ市郊外にある「ノヴォシヨルキ」と呼ばれる工業団地に工場を開設し、CIS市場へ向けた油圧ショベルの出荷を本格的に開始した。コマツのニュースリリースにおいても、この工場の開所に合わせて、コマツがヤロスラブリへ社会貢献事業の一環としてヤロスラブリ工業大学およびルイビンスク航空技術大学への技術講座の開設、ヤロスラブリ第21専門学校への溶接技能者育成コースの開設などの実施をヤロスラブリ州政府と合意したと報じている²²。ヤロスラブリ州は、北にヴォログダ州、東にコストロマ州とイワノヴォ州、西にトヴェリ州、南にモスクワ州とウラジミール州に囲まれた約3万6千平方キロメートルの小さな州である。ヤロスラブリ州には、州都ヤロスラブリ市以外に、5つの人口が密集する都市をもつ。ルイビンスク、ペレスラブリ・ザレスキー、トゥタエフ、ウグリチ、ロストフなどである。ヤロスラブリ市がおよそ60万人都市、ルイビンスクが約20万人都市で、それ以外は5万人にも満たない小都市ばかりである。こうした地方都市に工場を設置したコマツの人材獲得はどのように行われているのだろうか。この工場が建設途中の2008年2月にヤロスラブリ市を訪れて行った聴き取り調査

をもとに論じよう。

ロシア連邦全体の企業数は、2008年1月現在で4,674,896社であるが、そのうち中央連邦管区に1,787,184社、実に約4割が集中する。そのうち約6割がモスクワ市に集中している。北西連邦管区のサンクトペテルブルク市と中央連邦管区のモスクワ市の企業数を合わせるだけで、連邦全体の約3割強となる。モスクワ市のある中央連邦管区、サンクトペテルブルク市のある北西連邦管区、ニジノブゴロド市やサマラ市やカザン市のある沿ボルガ連邦管区の3つを合わせるだけで連邦全体の企業数の7割弱が集中している。

人口も経済も集中する中央連邦管区であるが、モスクワ市とヤロスラブリ市を除けば、50万人以上の人口をもつ都市は、意外にも四都市(トゥーラ州トゥーラ市、リャザン州リャザン市、リペツク州リペツク市、ヴォロネジ州ヴォロネジ市)だけである。その四都市すべてがモスクワより南にあり、北にある大都市はヤロスラブリ市だけということになる。

企業が集中し、外資も集中するモスクワ市やサンクトペテルブルク市を避けるといっても、最大の消費地でもある両都市から遠くでは意味がない。また、人口50万人以下の都市となれば、人材確保の面でも支障が予想される。海外投資の集中する地域での人材獲得の困難を避け、物流面での利を生かすには、ヤロスラブリはなるほど適所であると言えるが、地方都市の労働市場で適材適所の人材をすべて獲得することは難しいと推察できる。

コマツのように現地法人として管理部とともに生産現場をもち、工場を稼働させる場合、大卒以上の高度人材だけでなく、高卒レベルでの現場労働者の獲得も必要となる。新卒者の採用ということであれば、ロシアの教育制度に照らせば、初等職業教育および中等職業教育(日本の高校にあたり、17~19歳での卒業)か、高等職業教育(日本の大学にあたり、22~25歳での卒業)の卒業

生を新卒者として採用することになる。高等職業専門教育においては、20～23歳で卒業できる学士もあるが、基本的には5年間の高等職業教育を経て、高等教育卒業のスペシャリストの称号を得るのが普通である。中等職業教育の卒業生もスペシャリストであるが、この高等教育卒業のスペシャリストの称号こそが、高度人材としての称号である。このスペシャリストたちが、技術者を含む管理部門の人材となる。職長クラスは、ちょうど高度人材と工員の狭間にある。旧ソ連時代（70年代）には、職長試験があり、第一等級職長には技師では一年、技手では3年、現場工員では10年以上の職歴が要求されていた。職長というのは、我が国の工場においても管理側と労働者側の間立つものの、はっきりと職務規程をもつ事業体はまれであり、技手、技手補、技師、そしてある場合には参事にまでまたがっているが²³、現場に熟知している点において現場のたたき上げの工員である。こうした工員から職長に至るまでの人材は、多くの場合、初等・中等職業専門学校卒業生ということになる。

ヤロスラブリは、旧ソ連時代からの伝統的機械工業の街である。ディーゼルエンジン関連製造業を筆頭に機械製造業で有名な企業が集っている。GAZグループのアフトディーゼルには、14,500人もの従業員がいる。サターンは、ガスタービン製造業で、ルビンスクを中心に13,000人以上の従業員を抱える。このことから製造業に関して既存の人材は多い。そうした製造業が地域の雇用の受け皿となってきたことから、それに合致した人材の育成に必要な職業教育も揃っている。熟練・経験者以上に、日本から進出する企業にとってフレッシュな人材の源泉である新卒者の存在は重要である。

ヤロスラブリ州には、2008年時点で中等職業教育機関が27校（他に8校の分校）あり、21,991人の生徒数を抱える。そのうち、国立の中等職業教育機関からの2008年の昼間部卒業生は5,166人

である。そのうち3,319人を対象とした調査²⁴で、学校紹介による就職は1,164名、およそ35%にのぼる。進学は、549名で約16.5%、兵役を務める卒業生が376名で約1割を占める。そのほか、1,059名、つまり3割強は自発的就職活動を行い、仕事に就いている²⁵。

高等教育機関に目を向けてみよう。ヤロスラブリ州には国立大学が7校（他に分校が13校）、私立大学が2校（他に分校が12校）ある。そのほとんどはヤロスラブリ市に集中している。学生数は、全体で56,017人、そのうち昼間部学生が26,126人いる。私立大学は人文社会科学系の教育を中心とし、理系教育は断然国立大学が優位に立つのは、ロシア全体での傾向であるが、ヤロスラブリでもそれは同じである。大学の新卒者は、いまだ伝統的な大学を通じた紹介による就職が圧倒的である。国立大学昼間部卒業生のうち、約65.6%の新卒者が大学経由での就職を行っている。このうち、学生・雇用者・大学の三者契約により履行される契約に基づく教育を受けた学生や卒業後地域が必要としている仕事に就く代わりに授業料等が免除された学生などは、7割程度を占め、他3割程度の学生が大学の紹介や人的コネクションを利用して就職したケースとなる。自発的就職活動を行った学生は、全体のわずか15%ほどしかない²⁶。大学経由型の就職を表すヤロスラブリ州のこの数値は、ロシア平均よりもかなり高い数値となっている（2007年ロシア国立大学全体では51.2%）。地方にあって地元企業への就職を第一としてきたヤロスラブリ州の大学にとって、地元企業との密接な関係こそが新卒者就職の要であり、企業がいまだに地元新卒者採用を重視している結果であると言えよう。

若く柔軟な人材を見だし育てることは、日本のロシア現地法人がロシアでその基盤を確立していくうえで重要である。ロシアの新規大卒や新規高卒を採用し、日本や世界のスタンダードをしっかりと理解した人材に育て、長期的に現地法人の

発展に関与する人材を育てていくことは、従来型のロシア企業での経験が豊かでその行動様式を柔軟に変えることができない世代に訓練を与えるよりは、現地法人の初期発展段階では理にかなっている。コマツの場合、地元ヤロスラブリ工業大学との密接な関係が、コマツの地元人材の獲得に寄与している。ヤロスラブリでの優秀な新卒者採用となれば、そうした地元有力大学との密接な関係が重要である。コマツは、老朽化し学内教育設備が陳腐化している工業大学に機器などを貸与し、地元企業としての社会的貢献も行うなど、地元大学との地道な協力関係構築に努力してきた。大学も企業も人を育てる場である。地域に根付こうとする企業ならば、地元の有力大学の優秀な学生を採用することには、人材確保以上の意味がある。特に、それがヤロスラブリにとって初めての日系企業の本格進出であれば、特にそうである。コマツが2008年9月にヤロスラブリ工業大学で行った就職説明会には多くの学生が集まり、熱心に説明を聞き入っていたという。

もちろん、コマツでは、地元人材だけをただ重視しているわけではない。高度人材については、全国から人材が集まっている。いまどきのロシアの新卒者や転職者ならば、自分のキャリアアップのため、待遇のためなら、フレキシブルに転職を重ねることも多い。日本の2007年の入職率は15.9%、離職率が15.4%であったが、2007年ヤロスラブリ州の入職率は28.3%、離職率は30.4%と、日本の約2倍であった。ロシアは伝統的に入職率が極めて高い国である。そんな国では、社員＝家族という雰囲気のもと、労苦を長年ともにするという空気よりは、自己実現や経済的インセンティブなどが強く働きそうだ。ところが、逆に、コマツの社員は極めて日本的だ。生産管理部門のミハイル氏は、コマツのスタッフたちを「第二の家族」と形容するし、コマツが人を大切にする企業であると言う²⁷。

コマツでは、コマツ・マニュファクチャリン

グ・ルスのホームページに、独自の採用エントリーツールを設け、求人を行っている。ヤロスラブリ工業大学との密接な関係をもってしても、あらゆる高度人材を一つのチャンネルからのみ獲得できるわけではない。まして、日本語能力を有する人材の採用ともなれば、ヤロスラブリでは無理である。2009年2月3日付けのホームページ上での求人は、日本語能力試験二級以上の日本語能力をもつ人材の求人が行われていた。この調査でヤロスラブリのコマツを訪れたときにも、比較的多くのロシア人スタッフが日本語で話しかけてくれたが、彼らの出身大学はロシア全国にまたがっていた。地元大学との密接な関係と独自の採用エントリーツールのおかげで、金融危機前まで人材不足と言われていたロシアにおいて、地元から、そして全国からバランスのとれた高度人材の獲得に成功しているようである。

コマツが現地で行った人材獲得手法としての地元教育機関との連携は、これまで論じてきた旧ソ連時代からの学卒就職における制度的リンケージの重要性を認識していた結果であり、それによってコマツは単に人材獲得手段としての大学・学校の窓口利用を行っただけでなく、地元に貢献する企業としての地位と地方政府・教育機関を含めた地域の紐帯をコマツの資産とすることができたと言えるのではないだろうか。同時に、高度人材の一部を全国から募集するなど、古くからの制度的リンケージに依存しないやり方での人材獲得も行い、多様な人材獲得を可能にしていると考えられる。

おわりに

これまで論じてきたことをまとめてみよう。ロシアの新規大卒者の重要な就職経路として、本稿では大学経由の就職経路に焦点を絞って論じてきた。現代ロシアの大学経由の新規大卒者就職においては、旧ソ連時代の新卒者の国家的・指令的配

分に制度的リンケージの基盤を見いだすことができる。旧ソ連時代の大学は、国家の計画にもとづいて実際に新卒者を配分する諸実務の最前線にあったわけであるが、そこでは指導教員と配分先企業と新卒者が「就学中OJT」とも言われる実習において、互いを熟知し、制度的リンケージの基盤となる重要な人間関係を形成していたことを、当時の地方工科大学の教員の記憶と配分に利用した現場の書類から明らかにした。現代ロシアになって、自由な労働市場においては新卒者全員がこうした制度的リンケージに自らの選択を委ねる必要はなくなったものの、現代ロシアの国立大学においていまだに実習は重要な伝統的履修単位となっており、そこで学生達は仕事経験を獲得し、自由な労働市場での仕事経験者との競争に備える。大学経由の就職は、新規学卒者の就職経路としていまだ重要な位置づけとなっているなか、政府もまた大学の就職紹介・斡旋機能の充実を目指し、各大学における新規学卒者就職対策を司るセンターの拡充を進め、大学経由の就職システムを発展させようとしている。企業にとっては、必ずしも我が国のように新規学卒者以外に排他的なリクルートを行っているわけではなく、新規学卒者の採用枠を特別に設けているわけではないが、高等教育機関との連携を重視し、企業と大学との制度的リンケージは企業のリクルート活動にとって活用すべき重要な絆となっている。

こうした分析から、旧ソ連時代からの伝統的な制度的リンケージを持たない新規参入企業や外国企業にとって、地域の高等教育機関との連携による新規学卒者採用が採用人事の戦略にとって、若く柔軟な人材の採用という面からも、地元教育機関との連携という面からも重要であることを示した。

さて、最後の点は、現代ロシアの外国企業における採用人事、特に我が国企業の対露進出にも関わる部分であり、本研究からの示唆であるので、最後にその意義をより明確にしておきたい。

外国企業にとっても、大学のもつ就職紹介機能は若く柔軟性の有る人材を求めるときに活用できる段階に入っているし、これが最も安価でターゲットが絞られた求人方法であるとも言える。現地事務所のなかに新卒採用活動に一時期集中的に取り組める人事労務担当者がいて、テストや面接についての準備があり選考基準が明確な企業にとっては、活用しやすい経路である。

90年代に語られていたお話だが、ロシアの従業員には三つのタイプがあるという (Cooley, 1997, p.102)。一つめのタイプは、ロシア流ビジネスしか知らないものの、しっかりと旧ソ連の教育を受け、明確な技術基盤をもつ資格をもち、ロシア的な文脈のもとでどのように事をうまく運ぶことができるかを知る年配者。二つめのタイプは、海外で教育を受けMBAなどの資格をもち、高額報酬を求める外国企業での仕事経験が豊富な辣腕従業員。三つめのタイプは、若く経験はないが仕事経験を求め、トレーニングや自己開発に熱心で比較的安価な従業員。以上三つのタイプそれぞれが、現在でもロシアで活動する外国企業にとって必要となる。

多くのロシアの伝統的企業は、労務人事管理部門の役割を重視していない。リクルートは、CEOや各部門マネージャーや職長の手に握られている。外部労働市場に新規採用を求めるよりは、内部労働市場や外部労働市場と内部労働市場の中間にあたる企業の社会的ネットワークのなかから新規採用を行う傾向にあるという (Yakubovich and Kozina, 2007)。ロシアとの合弁事業では、ロシア側パートナーから提供されたスタッフを活用し、リクルート活動にあくせくする必要はないにせよ、完全な外資系企業ともなれば、ロシアの企業がもつ社会的ネットワークをもたないため、外部労働市場にのみ人材供給源を依存することになる。

即戦力を求める現地事務所にとって、若い人材を育てていくこと、彼らの定着を促しモチベー

ションをあげる工夫をすることなどに躊躇が入るかもしれない。しかし、ロシア人従業員のスキルアップやモチベーション・アップと外国企業のビジネス慣習や文化に対する適応を手助けしない企業は長期的に成功しないし、現地事務所をロシア人従業員だけで運営させるまでに至るには、それなりの人事労務管理の長期展望と長期的に会社にコミットできる「たたきあげ」のロシア人マネージャーや技術者が必要なのである。新卒者の採用と育成は、そうした企業戦略を満たすための一つの選択肢である。

日本の新規大卒労働市場と同じように、卒業前に就職活動を行い、大学が就職活動にとって重要な媒介となっているロシアの新規大卒労働市場において、我が国の企業が積極的に新規大卒者採用を考え、その窓口として大学を活用する余地は大きく残されている。そして、ロシアの大学は、新規大卒労働市場における企業と卒業生との間の媒介者たらんとし、その活動を次第に活発化させている。新規大卒労働市場の媒介機構としての大学の新卒者就職問題に関わるセンターの活動は、大学によって、または学部によって温度差はあるし、制度的にまだまだ発展途上である。とはいえ、旧ソ連から継承した企業と大学との制度的リンクージュを活用すること、またそのようなフォーマルな制度リンクージュを開拓することで新たな紐帯の形成を企業の人事労務管理に内包することは、これからロシアへ進出しようとしている企業にとっても重要な戦略の一つになるのではないかと考える。これを継続的にうまく活用し、若く柔軟な人材を獲得し育てていけるようになれば、企業の人事施策にとって大学という窓口は安定的な人材供給の窓口となり、ロシアにおける企業の長期的戦略を支えるものとなりうる。

* 本研究は、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)、平成23年度京都大学経済研究所共同利用・共同研究拠点事業プロジェクト、平成24年度一橋大学経済研究所共同利用・共同研究拠点事業プロジェクト、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)の研究成果の一部である。また、溝端佐登史氏(京都大学)、岩崎一郎氏(一橋大学)、杉浦史和氏(帝京大学)、伊佐勝秀氏(西南学院大学)、任哲氏(アジア経済研究所)からは貴重な示唆や助言を頂いた。記して感謝したい。

- 1 ポズナンスキーは、「制度構築の選択肢となる市場では、個人こそが経済活動に合致したフレームワークを創造する。個人は、彼らが欲している秩序に関するいかなるアイデアも、個人の経験と選好に依拠して持ち込むことが許されている。社会的制度は非常に複雑なので、アイデアの数が多ければ多いほど、適切なアレンジメントを見いだすことができる」(Poznanski, 1992, p.59)し、「制度は、実生活で個人が直面するある種の問題の解決であるので、個人は制度を発展させる強い内的な動機がある。簡潔に言えば、個人の動機は、彼らの生産活動に関わる取引費用を少なくするということである」(Poznanski, 1992, p.59)として、自由主義経済理論の制度構築を論じている。
- 2 ミュレルは、「急進改革は、経験や実験を越えた理由への信頼の結晶である。進化論的アプローチは、蓄積された社会の経験的英知、つまり個人の知識のストックを尊重する」(Murrell, 1992: 下線は筆者による強調)としている。
- 3 Shekshnia (1994), Hermann (1994), Vikhanski et al. (1993)などを参照。
- 4 Bartlett and Ghoshal (2002)の言葉である。
- 5 Fey et al. (2004)を参照。多くの外国企業の現地事務所は、20歳から25歳の若く聡明なロシア人の採用を重視している。エレクトロラックス社ロシア現地事務所の平均従業員年齢は30歳で、それはメンタリティを変えるよりはスキルを教える方が容易であるとの理由からであった。
- 6 卒業生数は、UNESCO/Poccrar (2010)を参照。
- 7 ロシアの出生率のピークは、1983年だった。ちょうどそのときに生まれた子供たちが、2008年に25歳となり大学卒業の時期となっている。ロシアの『人口統計年鑑2007』(Poccrar, 2007)参照。
- 8 詳しくは、堀江典生(2003)を参照されたい。
- 9 この制度も、国立大学の旧ソ連時代からのつきあいである国営および民営化企業との関係によって支えられている側面もある。OECD(1998, p.44)を参照。
- 10 新卒には限らないが、ICT業界の求人・求職ではインターネット無料サイト“job.ru”が業界のデファクト

- スタンダードになっているという。『ロシアNIS調査月報』2008年4月号の「ビジネス最前線」でのインタビューを参照されたい。
- 11 モスクワ市国家雇用局資料（Департамент Федеральной государственной службы занятости населения по городу Москве, 2002, p.4）を参照。
- 12 大津（1988, p.22）を参照されたい。
- 13 ベラルーシなどでも、同様の実習は現在も法的に規定され、実施されている。旧ソ連の実習制度は、旧ソ連諸国において広く共有されていたため、制度的に維持され、機能している諸国もあると考えられる。
- 14 ロシアでは、まだ私立大学学生数は全体の約17.3%（2009/10年度）に過ぎない。
- 15 就職指示書受領者、未受領者の構成および90年代の詳細な動向については、堀江（2003, p.88）も参照されたい。
- 16 就職指示書未受領者の内構成については、Государственный университет – Высшая школа экономики, 2006, p.60を参照した。
- 17 以後、2000年7月に「職業教育機関卒業生の就職および労働市場への適応に関する省庁間プログラムの実施に関する」教育省・労働省令（No. 2285/187）、2000年9月の「職業教育機関卒業生の就職および労働市場への適応に関する省庁間プログラムに関する」教育省参与会決議（No. 14/1）、2001年10月の「職業教育機関卒業生の就職および労働市場への適応に関する省庁間プログラムに関する」教育省令（No. 3366）といった一連の決定により、このプログラムによる政策は法的根拠をもつようになる。
- 18 モスクワ市とモスクワ州には諸大学付置の就職センターの協会があり、モスクワ国立工科大学が中心となって求人情報交換や求人・求職者向けサービスを行っている。「モスクワ市・州就職センター協会」サイト <http://uniportal.ru/> を参考にされたい。
- 19 大学および専攻によって回数はことなる。筆者が調査した大学のなかでは、技術系の大学では、卒業までの5年間で、オリエンテーション演習（1回生）、技術演習（3回生）、計算・設計演習（4回生）、卒業演習（5回生）を工業系企業などで計4回行う（ノボシビルスク工科大学の例）。サンクトペテルブルク国立大学経済学部では、オリエンテーション演習、理論演習、卒業実習として計3回行っている。サンクトペテルブルク国立経済金融大学においては、生産実習（4回生）と卒業実習（5回生）の2回しか行っていなかった。
- 20 サンクトペテルブルク国立経済金融大学でのインタビュー調査は、2005年2月16日に同大学雇用センターにおいて、同センターのルドミラ・ヴィシネフスカヤ・センター長（当時）に対して、同大学オリガ・ボプロヴァ講師の協力のもと行った。
- 21 大学生の企業での研修や実習については、ロシア語では *практика* と *стажровка* という言葉が使われているが、基本的には、大学の正規のプログラムによるものを *практика*（企業実習）、正規のプログラムによらないものを *стажровка*（企業研修）ということができる。
- 22 コマツ・ホームページ（<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/press/2010091310311328516.html> : 2011年11月14日取得）を参照。
- 23 米山・生田（1951）および中村（1996）を参照されたい。
- 24 調査母数が卒業生数より少ないが、これは連邦予算および自治体予算で教育を受けた卒業生だけを調査対象にしているからである。個人・企業等より学費全額保障を受けている学生は除かれている。
- 25 これら統計数値は、ヤロスラブリ州連邦国家統計局（Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области^a）より抜粋および筆者計算。
- 26 これら統計数値は、ヤロスラブリ州連邦国家統計局（Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области^b）より抜粋および筆者計算。
- 27 コマツ・マニュファクチャリング・ルスのホームページに掲載されている従業員へのインタビューを参照（<http://www.komatsu.yar.ru/hr/interview/3>）。

参考文献

- Bartlett, Christopher and Sumantra Ghoshal, 2002, Building Competitive Advantage through People, *MIT Sloan Management Review*, Vol.43, No.2, pp. 34-41.
- Brinton, Mary C. & Takehiko Kariya, 1998, Institutional Embeddedness in Japanese Labor Market, in Mary C. Brinton & Victor Nee (eds.) *The New Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press., pp.191-207.
- Cooley, Martha, 1997, HR in Russia: Training for Long-Term Success, *HRMagazine*, December, pp.98-106.
- Fey, Carl, Antonina Pavlovskaya, and Ningyu Tang, Does One Shoe Fit Everyone?: A Comparison of Human Resource Management in Russia, China, and Finland, *Organization Dynamics*, Vol. 33, No.1, pp. 79-97.
- Graham, Loren, 1993, *The Ghost of the Executed Engineer: Technology and the Fall of the Soviet Union*, Harvard University Press.
- Hermann, Eliza, 1994, Post-Soviet HR Reforms, *Personal Journal*, Vol.73, pp.41-49.
- OECD, 1998, *Обзор национальной образовательной политики: Российская Федерация (Review of National Policies for Education: Russian Federation)*, OECD.
- Ibrahim, Gamal, and Vaughan Galt, 2002, By-bye Central Planning, Hello Market Hiccups: Institutional Transition in Romania, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 26, pp. 105-118.
- Kariya, Takehiko and James E. Rosebaum, 1995, Institutional Linkages between Education and Work as Quasi-Internal Labour Market, *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol.14, pp.99-134.

- Lugachev, M., A. Markov, N. Tipenko, and S. Belyakov, 1997, Structure and Financing of Higher Education in Russia, Paul Hare (ed.) *Structure and Financing of Higher Education in Russia, Ukraine and The EU*, Jessica Kingsley Publishers, pp.144-176
- Murrell, Peter, 1992, Evolutionary and Radical Approach to Economic Reform, *Economics of Planning*, 25, pp. 79-95.
- Poznanski, Kazimierz, 1992, Market Alternative to State Activism in Restoring the Capitalist Economy, *Economics of Planning*, 25, pp. 55-77.
- Shekshnia, Stanislav, 1994, Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors, *European Management Journal*, Vol.12, No.3, pp.298-305.
- Vikhanskii, Oleg & Sheila Puffer, 1993, Management Education and Employee Training at Moscow McDonald's, *European Management Journal*, Vol. 11, No.1, pp.102-107.
- Yakubovich, Valery and Irina Kozina, 2007, Recruitment at Russian Enterprises, Michel Domsch and Tatjana Lidokhover (eds.), *Human Resource Management in Russia*, Ashgate.
- 新井滋、2008、「モスクワの現場から見るロシアの労務問題」『ロシア NIS 調査月報』3月、pp.69-90。
- 大津定美、1988、『現代ソ連の労働市場』、日本評論社。
- 荻谷・菅山・石田編、2000、『学校・職安と労働市場』、東京大学出版会。
- 中村圭介、1996、『日本の職場と生産システム』、東京大学出版会。
- 平沢和司、2005、「大学から就職への移行に関する社会学的研究の今日的課題」『日本労働研究雑誌』No.542、pp.29-37。
- 堀江典生、2003、「ロシアにおける新規学卒者労働市場の変容」『経済学雑誌』第104巻第2号。
- 堀江典生、2012、「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）第40号。
- 宮坂純一、1987、『現代ソ連邦労務管理事情』、千倉書房。
- 米山桂三・生田正輝、1951、「工場に於ける職長の調査：職長の地位 (Status) 及び役割 (Roles) に関する産業社会学的研究」『法學研究』（慶應義塾大学法学研究会）Vol.24、No.2・3、pp.1-25。
- Государственный университет – Высшая школа экономики, 2006, *Образование в Российской Федерации: 2006*.
- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области^a, 2009, Деятельность учреждений среднего профессионального образования в Ярославской области.
- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области^b, 2009, Сфера высшего профессионального образования в Ярославской области.

統計書

- Департамент Федеральной государственной службы занятости населения по городу Москве, 2002, *Деятельность негосударственных организаций содействия занятости населения на Московском рынке труда*, Maks Press, Moscow.
- Росстат, 2007, *Демографический ежегодник России*.
- UNESCO/Росстат, 2010, *Молодежь в России 2010*.
- Государственный университет – Высшая школа экономики, 2007, *Образование в Российской Федерации: 2007*.

Recruiting new graduates in Russia: Path dependency and new challenges

HORIE Norio (University of Toyama)

This paper examines the previous pattern of university graduates' behavior in their transition from university to work while ruled by the state administrative job-assignment system in the former-USSR and how it affects the present behavior of graduates in Russia. To determine the student's behavioral pattern while ruled by preexisting institutions, we employed the documents used by the supervisor of a students' group in a local university for allocating graduates to factories or enterprises during the time of socialism. Furthermore, to ascertain the present student behavior and social ties between universities and employers, we adopted the present job-assignment data and conducted

interviews with a university and employers. This examination clearly demonstrates that the university was a key mediating player between students and employers and that, even now, university graduates depend on this previous pattern of behavior by utilizing their university as a transition mediator from the university to employment in the sense that formal social ties between the university and employers can assist them in finding work. Employers also maintain their social ties with the universities; thus, we suggest that this can provide a new recruiting strategy for foreign companies working in Russia.