

《論 説》

学界展望：ロシア企業における従業員の会社同一化について
— 会社忠誠心・会社コミットメント・会社同一化 —

宮坂 純一

- 1 解題
- 2 何故に会社同一化が注目されるようになったのか
- 3 ロシアにおける会社同一化概念の研究状況
 - 3-1 理論的展望
 - 3-2 理論と現実の乖離
- 4 含意

1 解 題

筆者は現在日本企業における従業員と会社の新しい関係を展望する手掛かりを求めて各種の資料を読み返したりあるいは新たに収集し検討するという作業をしている(1)。本稿はその過程で生まれたひとつの産物である。内容に沿って言えば、今回の論攷はロシアで近年組織に対する従業員忠誠心あるいは会社に対する従業員の同一化に大きな関心が寄せられ研究が急速に進んでいることに啓発されて纏めたものであり、ロシアにおける組織忠

誠心並びに会社同一化概念の研究状況を知ることは今後の筆者の研究にとって有意義だろうとの判断のもとで、幾つかの文献を読み解くという作業を通じて、ロシアのマネジメント関連学界において忠誠心あるいは組織コミットメント並びに同一化概念がどのように受け止められ理解されているかを整理・確認している。

本稿ではとりあえず会社に対する従業員の同一化に焦点を合わせているが、容易に想像されるように、「従業員忠誠心」並びに「従業員の会社同一化」は類似した現象を概念化した術語である。そのことを念頭に置いて、まず、専門用語 (language) に関わる問題、すなわち、ロシアの学界で使われている忠誠心 (лояльность) 関連の幾つかのコトバの意味について、更にはそれらと欧米のコトバの (ロシアの学界から見た) 対応関係について、ドミニャク (Домяк, В. И.) の学位論文「組織忠誠心：組織に対する従業員の期待を実現するモデル」(Домяк, В. И., Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации, Санкт-Петербург, 2006.) (以下、ドミニャク論文と表記する) を借りて、確認することから始める。

ドミニャクの文献レビューによれば、心理学関連の文献で数多く見受けられる、лояльность (loyalty) と類似した概念は、приверженность、преданность、патриотизм である。それらに、ドミニャク論文を参考に (3) して筆者 (宮坂) なりにひとつの訳語を強いて当てれば、コミットメント (commitment)、～へ強く没頭していること (devotion) そして愛国心 (patriotism) となろう。更に、最近では、идентификация (同一視) (identification) 並びに идентичность (従業員が会社と同一であること (同一性)、表現を変えると、同一視の結果として、従業員が会社と同一化していること。以下、「従業員の会社同一化」あるいは簡潔に「会社同一化」と表記する) (identity) というコトバが学術論文においても目立つようになり、それと関連して、принадлежность (帰属意識 belongingness) というコトバも使われ始めている。

ドミニャクは、このような現状を踏まえて、忠誠心の特性をなによりもまず忠実であること (верность : fidelity) に求める立場から、приверженность (コミットメント) と преданность (～へ強く没頭していること) を忠誠心 (лояльность : loyalty) の類語として分類している。なお、патриотизм (愛国心) は特殊な意味合いを帯びたコトバであり、組織との関連で用いるのは不適當である、と判断している。

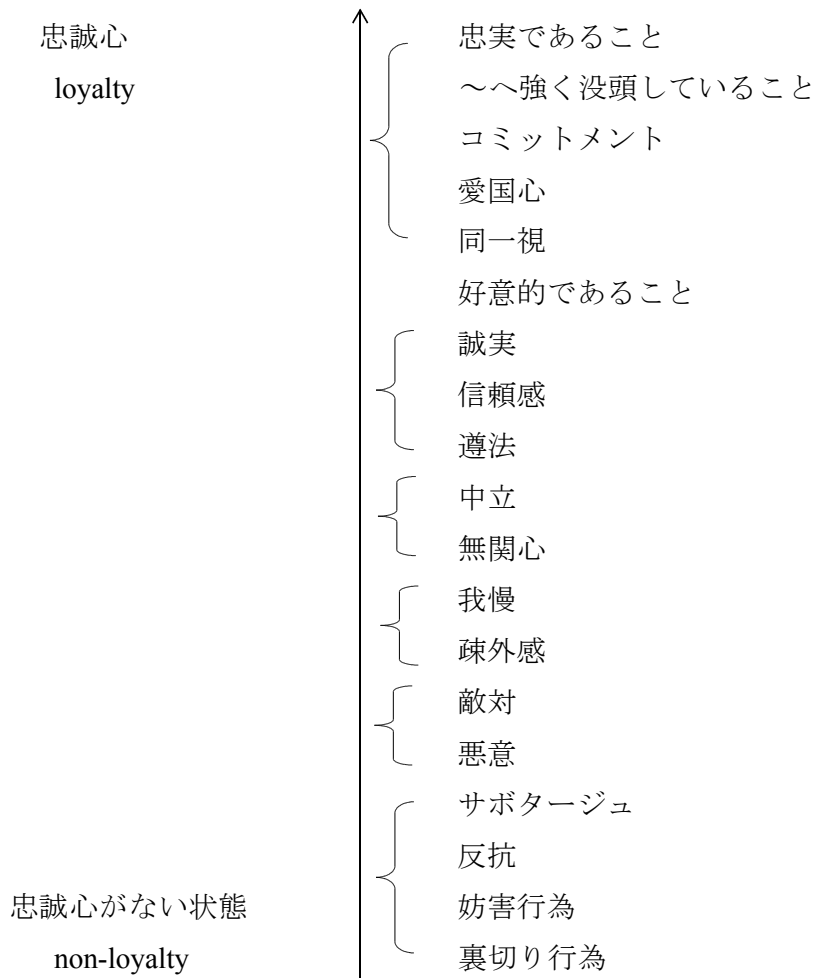
以上をまとめると、従業員の忠誠心はつぎのようなことを意味する概念である。

- 1) 会社に対してまた同僚に対して、好意を抱くこと、愛想が良いこと、親しみを感じていること
- 2) 誠実、原則を堅持すること
- 3) 忠実、～へ強く没頭していること、コミットメント
- 4) 原則や法令を遵守し、認められない望ましくない好意を拒絶すること。

これらの組織忠誠心という術語に込められている意味を loyalty と non-loyalty との対比

で示したのが図表1である。蛇足になるが確認しておく、愛国心は、企業レベルで考える場合には、「不」適切なコトバである。

図表1 組織忠誠心の連続体



〔出典〕 Доминьяк, В. И., Организационная лояльность, с.41.

補足する意味で触れておくと、ドミニャクは組織忠誠心関連の英語のタームについて次のように述べている。英語圏の文献では、「2つの術語、《組織コミットメント》(“organizational commitment”)と《従業員忠誠心》(“employee loyalty”)」が使用されている。「これらの概念に本質的な相違はなく、しばしば同意語として、あるいは類似のものとして使われている。学術文献では organizational commitment が好まれて使われることが多く見られ、一般的な文献では

employee loyalty が多く使われている」(4)。そして下記のような文言が続いている。「術語上のもつれを避けるために、我々は、忠実であること (верность)、преданность (～へ強く没頭していること)、приверженность を念頭に置いて、лояльность (忠誠心) という語彙を用いる。我々の解釈では、лояльность (忠誠心) は英語に翻訳すると、《コミットメント》(commitment) と《忠誠心》(loyalty) である」(5)。

また、ロバコフ&リパトフ (Ловаков, А.В. & Липатов, С.А.) は приверженность を commitment の対応語として解釈し、英語圏の研究成果に積極的に学び「同一視とコミットメントは異なる」現象であるとの立場を明確に打ち出している(6)。

本稿では、上記のような語彙解釈状況を踏まえて、従業員の会社同一化をめぐってロシアでどのような問題が議論されているのか? という問題意識に立って、ロシアの(心理学ないしは社会学プロパーも HRM 専門家として活躍している) マネジメント関連学界地図の一端を読み解きそしてその展望を試みている。2012 年にロシア西部の都市ロストフ・ナ・ドヌ市に設立されている南連邦大学に提出されたクプリアノフ (Куприянов, А. С.) の学位 (社会学) 論文「ロシアビジネス組織従業員の会社同一化」(Куприянов, А.С., Корпоративная идентичность сотрудников бизнес-организаций в России, Ростов-на-Дону, 2012) (7) (以下、クプリアノフ論文と表記することがある) が「導きの糸」である。

2 何故に会社同一化が注目されるようになったのか

ロシアにおいて従業員の会社への同一化 (корпоративная идентичность сотрудников) が学界においてあるいは実践的にも注目されるようになったのは 1990 年代の終わり頃であった。何故にこの時期なのか? この問題は、ロシアにおいて従業員の会社への同一化をうみだした要因は何だったのか、という問題でもあるが、これに対する回答は明確であり、「ビジネス組織が展開される社会経済的条件の変容 (transformation)」(8) として提示されている。これは、裏返して言えば、ソ連邦時代には労働者の企業への同一化という事象はそもそも問題にならなかった、ということの意味している。以下、クプリアノフの文献レビューを検討する形で、整理する。

クプリアノフ論文では、ソ連邦時代の企業内部の状態が次のように描写されている。「ロシアに私的所有が現れるまで、すべての企業は国家的所有形態のもとで設立され機能し、それがために、指導者と一般労働者は雇われ労働者という等しい状態に置かれていた」。ただし、「これらの条件においては、形式的な関係が支配的であり、一般労働者は管理システムから著しく阻害され、《我々》労働者と《奴ら》上層部の分離が至る所で現出していた。従業員と指導者の対立が発生すると、国家権力及び党権力側に所属する指導者に決

定的な発言力が与えられていた。たとえ従業員を管理過程に引き入れるという宣言が声明されていたという事実を指摘することは価値があるとしても、働く人々は組織化された課程に影響を与える現実的なテコを全く持っていなかった」(9)。

このような状況が体制転換後どのように変化していったのだろうか。1992年に、市場経済の創出を目的として経済改革が実施され、1992年夏に民営化が始まった。この目的は、2000年代の総括的な文献に拠れば、「効果的な経済運営システムの創出ではなく、改革を推進する社会的支柱として所有者階級を創り出すこと」(10)であった。民営化の結果、一方で、少数の所有者階級(「オルガルヒ」あるいは「新しいロシア人」)が生まれ、他方で、多数の貧困レベル以下で生活する人々がうみだされた。そして、多くの企業では、一般労働者が雇い主に対して完全な無権利状態に置かれ、指導部の行動は統制不可能であり彼らはひたすら最大限利潤の追求を志向した。発達した欧米諸国などと比較すると、ロシアでは、労働市場で労働力の価値は低く評価され、従業員は手段として見なされ、意思決定過程における従業員の役割については権利を主張する可能性について語る余裕はなく、従業員は仕事の場所を失うことをひたすら恐れていた。

1992年から1998年までの時期は、クプリャノフ論文では、「粗野な資本主義」の時期と名付けられているが、ともかく、この時期にロシア企業は大いなる適応能力を発揮して、言い換えれば、伝統的とは言えない手段(脱税、支払い不履行、バーター取引、製品価格のつり上げ、賃金未払い、闇経済を利用した闇取引、等々)を駆使して、「サバイバル」に成功した。この90年代に経営者のポストに就いたのは、全体而言えば、企業の所有主であり、当時のビジネス組織は、彼ら経営陣と一般従業員の相互関係の特殊性に着目すると、2つのタイプに分けられる。第1のタイプでは、従業員が目的達成の手段として見なされており、「気に入らなければ、退社せよ」が基本原則であった。しかし、どこにも行くところがなかった。第2のタイプはパターンリズム的な相互関係を志向する組織であった。このような条件下では従業員の会社への同一化という問題を話題にするヒトが出てくるはずがなかった。というのは、いずれのタイプでも、公的な合法的な原則よりも私的なインフォーマルな繋がりや規範が優先され、経営陣(所有主)と一般従業員の利害のアンバランスは避けようもない現実であり、所有主の圧倒的優勢の状態の中で彼らに有利な方向で「ビジネス・ルール」が定まっていたからである。状況が変化したのは1998年の金融危機以降であった。

1998年金融危機は、総合的に見れば、ロシア経済とビジネス組織にポジティブな影響を与えた。というのは、ロシアの競争環境が変化し、それが「外圧」として作用し、結果的には、ビジネス組織をして生き残る新しい途の探求に駆り立て、企業の競争力が向上したからである。その流れのなかで生まれたのが、競争優位性の確立を求めて、会社文化を発達させ、従業員の会社同一化を真剣に検討した、新しいタイプのビジネス組織である。1998年以降の変革を象徴している事象が新しいタイプの経営者の出現である。彼らは、

インサイダーとして企業を統制してきた所有主型企業長に代わって登場した、専門的なスキルや技能を有する「雇われマネージャー」であった。彼らにはコーポレートガバナンス改革の意欲があり、ビジネスがキッチンと管理され競争力を高めることををめぐし、それが戦略的決定の基本的なベクトルとなった。ビジネスの内部環境だけではなく、政府・自治体をはじめとする外部環境との関係も変化し始めたのはこの時期以降である。

そして、クプリャノフ論文によれば、この時期に、「ビジネスの成功は、会社と利害関係を有するすべての存在に依存している」、という観念が支配的になりはじめた。カピトノフ（Капитонов, Э.А.）たちの表現を借りると、「現代のビジネス組織は、その生命活動や経済運営の特殊な利害と何らかの形で結びついているすべてのものを連合し、あらゆるランクの従業員に労働現場で創造性や自律性の発揮を要求する、相対的に自立した社会的共同体」（11）である。このようなビジネス組織像の特徴は、そこに、企業は、内部的にそして外部的に自社独自に細分化された社会的存在（賃労働者、ビジネスパートナー、株主、NGO、国家機関、等々）、すなわち、経済活動を展開するときになんかかの形で結びついている人々との信頼・信用関係の構築を目指さなければならない、という認識があることである。

このような認識は何故に生まれたのか。それは、クプリャノフの解釈を踏襲すると、ロシア企業が世界的規模の分業に組み込まれ、欧米諸国の企業とビジネスを展開するために、ある種の規範、すなわち、ビジネス倫理を取り入れ、それを受け入れ、確立せざるを得なくなってきたからである（12）。ビジネス倫理はビジネス組織の活動と関連するすべての人々の利害の尊重を主要な内容とする一定の行動形態を導くものであり、3つのレベルから構成されている。第1は世界レベルの規範（ハイパー規範）であり、1994年に制定された「コーポラ卓会議『企業行動指針』」に代表される。第2は一国レベルの規範であり、第3は企業レベルの規範である。いずれにしても、この時期に、ロシア企業は「固有のビジネス倫理規範の制定に乗り出したのである」。その内容は「ビジネス組織の機能化と結びついたすべての人々の利害、とりわけ、従業員の利害を尊重することであり、「その場限りの措置から長期的な人材育成計画への転換が始まった」。言い換えると、ロシア企業は1990年代後半以降「従業員の利害を実現させ、彼らが会社の価値と規範の受容をベースにして組織との同一化を志向する方向に刺激する」政策を展開したのである。

そして更に付け加えると、企業に対してビジネス倫理の確立・遵守を求める動きと連動して、1998年以降、企業イメージの重要性が急速に認識されるようになった。これは、一方で、マーケティングの重要性が認識された結果であり、会社アイデンティティを高めることに大きな関心が寄せられるに至ったが、他方で、そこには、クプリャノフの言葉をそのまま借りれば、「雇い主と働き手の力関係が、1990年代から2000年代の初め頃に、前者優位の状況から後者優位の状況へと転換した」（13）という事情がある。競争が激化し、労働市場が「過度に」流動的になり、企業は「価値ある」従業員を獲得し維持する新しい

方策を探求していた。企業イメージの向上は消費者との関係において必要視されたが、熟練要員の不足に悩まされていた当時の状況においては、従業員の募集そして定着という点でも、ロシア企業は企業イメージを重要視せざるを得ない状況に置かれたのである。

従業員の物質的な欲求を十分に満たすことは、ロシアの企業にとって、容易なことではなかった。またそれだけではなく(14)、何よりもまず、物質的なモチベーションシステムは十分な効果を上げることができず、従業員のなかに前向きな態度を引き出すことが困難となり、従業員はそのような状態に慣れてしまいそれを当然のこととして受け入れるような状況が生まれていた。そのために、ロシアの企業は、「価値ある」従業員に自己実現の可能性を与える等、モチベーションの非物質的な側面に焦点を合わせる方向に転換せざるを得なくなったのである。従業員は現代企業にとっては競争で生き残るための重要な財産であり、「価値ある」従業員が勤続していることは外部に対してイメージが向上する源でもあり、従業員が成長するために積極的に投資しなければならない、という論理である。このような「企業は従業員に依存する」との発想に基づいて、人事管理の「総合的な」組み替えが始まり、「会社同一化は人事管理の最優先事項である」との方針に従って、従業員の会社への同一化に向けた動きが理論的にも実践的にも本格化したのであった。

以上のような論述を受けて、クプリャノフはつぎのように結論づけている。1990年以降生じた企業活動をめぐる社会経済的条件の変容は、ロシア企業に、経営陣と従業員が共通の目的と価値観を持ち、パートナー型相互関連のもとで仕事をしなければならない、との意識を植え付ける契機となった、と。そこには、相互作用の過程で双方の利害の実現が可能になる、との理解がある。企業側の目的とは、第1に、経済効率の向上であり、第2に、競争力の向上であり、第3に、発達であり、これらの目的達成には従業員の努力が不可欠であり、従業員が組織の利害を全力で支えるためには、彼らの利害も実現されなければならない、という論理である（従業員が自己の利害を実現するために、組織の利害を全力で支えなければならない、という論理ではない—宮坂）。ここから、今日のロシア企業では「組織内部の環境が重要な（key）」意義を持っている」、との発想が生まれてきたのであり、同一化を生み出す内的な要因が大きな関心を呼んでいる理由はここにある。

ロシアにおいて「従業員の会社への同一化」が大方の関心を呼ぶようになった経緯は上述の通りである。ただし、そのような社会経済的条件の変容は従業員のなかに同一化を生み出し積極的に発達させるいわば「外的な」要因であり、従業員の会社への同一化を「実質的に」生み出し育てるのは、後段にて詳細に触れることになるが、会社「内部の制度化された環境」(15)である。クプリャノフはそれを「内的要因」として位置づけて6つの要因を指摘している。1) 会社文化のタイプ、2) 従業員と経営陣の相互関係のあり方、3) 従業員の利害及び欲求を実現する条件の有無、4) 組織のイメージと評判、5) 従業員の仕事及び組織の社会的関係に対する満足、6) コミュニケーション過程。これらの中で「本質的に」重要なものは従業員の欲求が充足されているか否かという事柄であり、それを組

織・制度的に担保するものとして「コミュニケーション過程」が重要視される。というのは、従業員は、組織の目的、利害そして課題についての情報に基づいて、組織のメンバーとしての自分の期待の何が、そしてそれがいかにして、社会化の過程の枠内でまた与えられた空間のなかで、実現できるのかを判断するからである。

3 ロシアにおける会社同一化概念の研究状況

ロシア社会は体制変換・市場経済への移行に伴って大きく変容し、「既存の」社会構造や社会的組織に「質の転換」(transformation)が求められ、そこで働く人々の社会的関係にも大きな変化が生まれている。そのような組織の典型的な事例が「ビジネス組織」と形容されることもある company (会社)であり、組織の内部にもまた対外的にもソ連邦時代とは異なる社会的関係が生まれ、例えば、HRMや会社文化という学問の流れの中で幾つかの「新しい」事象も考察されてきた。「会社同一化」概念もそのひとつである(16)。ドミニャク論文では、「会社同一化」が本文では言及されることがなく、ページの図「組織忠誠心の連続体」において忠誠心の類似語として触れられているにすぎなかったが、「同一化(идентичность)」をタイトルに掲げた文献が2010年の前後頃からようやく公表されるようになってきた。本稿では、それらの成果をレビューした代表的な論文として、冒頭で触れたように、クプリャノフが(ロシア西部の都市ロストフ・ナ・ドヌ市に設立されている)南連邦大学に提出した学位(社会学)論文「ロシアビジネス組織従業員の会社同一化」に注目し、それを軸に筆者(宮坂)が入手できた関連文献を必要に応じて参照するという形式で、ロシアの学界の現状の一端を概観する。クプリャノフ論文をこれらの作業を経て読み解くことによって、「同一化」概念がロシアの学界においていかなる視点から研究されているのか、あるいは、ロシア企業でどのような「従業員と会社の関係」を構築しようとしているのか、等々について、その現状の一端が見えてくるであろう。

3-1 理論的展望

クプリャノフの文献レビューに拠れば(以下、このフレーズは省略することがある)、ロシアの学界のなかでは、欧米諸国における会社同一化の研究の起源が20世紀前後に求められている。但し、理論的に有意義なアプローチが生まれたのは1950年代(March, J. & Simon, H.)であり、70年代に、研究が質的に飛躍した。これらの過程で生み出された研究成果はロシアの会社同一化の研究者に、後の行論の中で触れることもあろうが、多大な影響を与えた。近年の研究者として、Dessler, G., Hammer, M., Kramer, R. M., Lipponen, J., Mael, F., Ashforth, B. E., Meyer, J. P., Allen, N. J., Tajfel, H., van Dick R., Wagner, U., Stelmacher, J., Christ, O., Van Knippenberg, D., Van Schie E. C. M., Dutton, J. E., Dukerich, J. M.,

Harquail, H. 等の名前が挙げられている。ロシアで従業員の会社同一化がアカデミックな研究の対象となったのは1990年代の終わり頃である(17)。

会社同一化は社会への同一化の特別なタイプである。何故に特別なのかといえば、その現象の根底に従業員が自己を会社という特殊な組織に同一視していることがあり、それが、会社レベルの価値体系を受け入れ、就いているステイタスや果たしている役割の枠内で定められた規範に従い、当該会社に資する方向で積極的に活動することとして具現化されているからである(18)。とすれば、従業員の会社同一化は、その組織において一定のステイタスを占め付与された役割を果たしている従業員が、どの程度、会社の価値と規範を受け入れ、会社と自己を同一化しているのか、によって規定されるものであり、一般的に言えば、「認知 → 価値観の受容 → 行動」という段階を経て実現される、という解釈が成立する。

しかしながら、会社同一化は複雑な現象であり、そこには幾つかの相がある。したがって、ロシアにおいておこなわれてきた会社同一化研究のテーマもそれに応じて多岐に亘っている。それらは、クプリャノフの整理に従えば、大きく7つに分類される(19)。

ひとつはいわば「総論的な」テーマである。それ以外はいわゆる「各論的な」テーマであり、近年では、特に、同一化の機能が活発に論じられている(20)。代表的な研究者を列挙すると、下記のようなになる。整理の都合上、名前が重複して挙げられている。

テーマ	代表的な論者
会社同一化概念の定義・精緻化	Крылов, А.Н., Пименова, Н.Ю., Ермолаев, В.В.、 Бардякова, Н.А., Дагаева, Е.А., Кошарный, А.В.
会社同一化の構成要素	Андреева, Г.М., Ядов, В.А.、Дагаева, Е.А.、 Кошарный, А.В.
会社同一化の機能	Дроздова, С.А.、Крылов, А.Н.
会社同一化の類型化	Кошарный, А.В.
会社同一化のレベルと対象	Липатов, С.А.、Крылов, А.Н.
会社同一化を根底で支えているもの	Липатов, С.А., Бушуева, Е.В.、Ермолаев, В.В.、 Бардякова, Н.А.、Жилкина, О.В.
会社同一化生成要因とそのプロセス	Крылов, А.Н.、Липатов, С.А.、Бушуева, Е.В.、 Жилкина, О.В.、Ю.Пименова, Н., Шарков, Ф.И.、 Скворцова, Т., Стернин, И.、Фисун, А., Ермолаев, В.В.、Бардякова, Н.А.

解題でも触れたが、ロシア語には *идентичность* (identity) と *идентификация* (identification) という語彙があり、本稿では、前者に「同一化」、後者に「同一視」という訳語を当てて

「区別」しようとしている。しかし、ロシアの文献では、**идентичность** の1語で、文章毎に、2つの意味を「使い分けている」（と考えられる）ケースがあり、その場合には、筆者の判断で「訳し分けている」。

以上のようなテーマについてそれぞれ簡潔に論点を整理するとつぎのようになる。

会社同一化概念の定義・精緻化

従業員の会社同一化とは何なのか？ ロシアの研究者は欧米の研究成果に多く学んでいるが、ロシア独自の研究も進んでいる。概念規定の問題については、ロシアの研究者は2つの立場に分かれる。第一のグループは、**Крылов, А.Н.**、**Пименова, Н.Ю.**、**Ермолаев, В.В.**、**Бардякова, Н.А.**に代表される(21)。彼らに拠れば、「会社同一化は、会社の従業員があるいは個々の小部門単位の組織が自己を組織の一部として同一視することであり、それは、会社の哲学を承認すること、組織規範や行動原則を体現することに現れる」。またロシアで同一化研究に先駆的に取り組んだ**Крылов, А.Н.**の表現を引用すると、「会社同一化は特定の職業共同体に対する個人の帰属意識を表現している」(22)。いずれにしても、この立場によれば、従業員の会社への同一視は、何よりもまず、必要不可欠な組織規範や原則を実現することによっておこなわれる。

従業員の会社の価値観や規範への態度には3段階あり、3タイプの従業員が存在する。1)会社の価値観を受け入れるが規範には従わない、対立タイプの従業員、2)会社の価値観を受け入れないが、規範に従う、順応タイプの従業員、3)会社の価値観を受け入れ、規範にも従う、パートナータイプの従業員(23)。

第二のグループは**Дагаева, Е.А.** や**Кошарный, А.В.** に代表される(24)。この立場によれば、会社同一化は「自己を一定の組織を代表している存在として意識する、認知的・情緒的過程の結果であり、それが自己と組織の一致度を規定している」。彼らは、従業員が組織それ自体を知覚する場合に彼の中に生まれる感情の分析に、研究の力点を置いている。

会社同一化の構造

会社同一化の構造に注目している研究者（**Андреева, Г.М.**、**Ядов, В.А.**、**Дагаева, Е.А.**、**Кошарный, А.В.**）の間では、それは、認知的要素、情緒的要素、評価的要素そしてモチベーション的要素から構成されている、と想定されている(25)。これは調査から経験則的に導かれたものである。認知的要素とは個人が自己を組織のメンバーとして自覚し認識することであり、情緒的要素は集団のメンバーとしての情緒的な評価であり、グループに対するメンバーとしての所属の距離感（愛情か憎悪か、誇りか恥辱か）を見極めることを意味し、組織の属性を評価しグループが自分にとって無縁なものかどうか判断することが評価的要素の内容であり、モチベーション的要素はグループの価値観と目的を行動レベルで受け入れることを意味している(26)。

アンドレエヴァ（Андреева, Г.М.）は調査結果を踏まえて、つぎのような論点を提示している。個人はつねにポジティブな同一化状態を保持しようと努めているが、ポジティブな同一化は自分のグループと他のグループを比較したあとに生まれるものであり、うまく比較するためには、「自分の」グループと「他人の」グループについて確実に知ることが必要であり、それによってグループの格差付けがおこなわれていること。従業員の同一視は、別の「他人の」組織との比較対象となる組織がいかなる特徴を有しているのか、に依存している。これが「ひとつの」知見である。ここから、組織がそのメンバーによりポジティブに受け入れられれば受け入れられるほど、従業員の組織への同一視はより進み、ポジティブな同一化が深まる、との主張が積極的に展開されている。

会社同一化の機能

会社同一化の機能に特別な関心を抱いているロシアの研究者は多い。1つの立場（С.А. Дроздова）に拠れば(27)、会社同一化の基本的な機能は、自己認識、自己評価そして個人的な価値観を単一の構造に統合することであり、あるいは自己鍛錬であり、その自己鍛錬が、人格的な、職業上のそして文化的な自己実現を刺激することになる。他方で、次のような機能を指摘している研究者（Крылов, А.Н.）が存在する。「労働モチベーションを高めること、人員の流動性を下げること、労働規律を向上させること、生産性の向上・課題遂行・時間外作業への参加に積極的に取り組ませること、労働市場において当該企業の魅力を高め熟練した専門家を引き寄せる一助となること」（28）。これは組織にとって極めて実践的に有用な効用でもある。

会社同一化の基本的な（上記であげられた）機能が個人レベルで作用する機能（従業員にとって意味ある機能）と組織レベルで作用する機能（組織にとって意味ある機能）として分類され説明されることがある(29)。

- ・個人レベルの機能――社会的な欲求を充足
 - （1）安全と集団としての庇護を保証する
 - （2）社会的グループへの所属欲求を実現する
 - （3）自尊心を保証し自己実現を刺激する
 - （4）サバイバル手段となる
 - （5）自己評価の基準となる
 - （6）自分の財産としての意識を形成する
 - （7）価値判断の拠り所となる
- ・組織レベルの機能
 - （1）従業員を1つにまとめる

- (2) 従業員を動機づける
- (3) 従業員の行動を調整する
- (4) 従業員を集団に適応させる
- (5) 組織を安定化する

会社同一化の類型化

会社同一化の類型化に関しては、コシャルニー（Кошарный, А.В.）の試みがよく知られ、基本資料となっている(30)。それは多面的な分類であり、11の基準を設定してロシアのビジネス組織における従業員の会社同一化が識別化され、会社同一化には複雑な相があることが浮き彫りにされている。

- 1) 「組織にとっての結果」基準では、組織賛成型会社同一化と組織反対型会社同一化に分かれる。組織賛成型会社同一化は、個人の仕事、集団の仕事、組織全体の仕事の効率の向上を目指して、生産的な仕事への志向、所与の組織で長期間働きたいという希望、組織の利害を優先すること、等々として現象する。組織反対型会社同一化は組織というよりはむしろ組織の資源への同一化であり、組織の資源の利己的な利用、自分の狭隘的な利益のために組織あるいはその一部分を支配したいという闘いとして、現象する。
- 2) 「目的の一致」基準では、提案型会社同一化と反抗型会社同一化に分かれる。提案型会社同一化は従業員が組織目的とその達成手段を受け入れることであり、反抗型会社同一化は、逆に、指導部が提示した組織目的あるいはその達成手段を受け入れないことである。前者は指導部の政策の支持として、後者は、サボタージュ、新機軸への反抗、指導部に逆らう行動の積極的な展開として、現象する。
- 3) 「広がり」基準では、全般型会社同一化と部分型会社同一化に分かれる。すなわち、全体としての組織への同一化か、それとも、組織の一部分への同一化かの違いである。
- 4) 「形態」基準では、内部型会社同一化と外部型会社同一化に分かれる。組織の様式が従業員の「私の構想力」に深く浸透しているのが内部型会社同一化であり、行動のレベルや役割の遂行レベルにのみ現象しているのが外部型会社同一化である。この文脈では、組織に受け入れられる従業員行動は組織との同一化の結果ではなく、規律性の結果にすぎない。
- 5) 「基盤」基準では、個人間型会社同一化と社会的交換型会社同一化そしてプラグマティズム型会社同一化に分かれる。個人間型会社同一化は個人間関係や管理スタイルと結びついている。社会的交換型会社同一化はヒトが善に対して善で応えることは当然のことであると見なしているメカニズムに基づくものであり、賃金、社会的パッケージ、労働条件、等々の組織の側に立った行動を促す措置が要因である。同一化は有用であるという認識に基づいているのがプラグマティズム型会社同一化であり、従業員は、解雇されないように、同一化のふりをする。

- 6) 「組織的な対象」基準では、会社同一化の基本的な対象として次のようなものがあげられている。仕事、職業、組織、同僚、上司、部下、キャリア。
- 7) 「組織的プロセス」基準では、会社同一化のプロセスとして以下のことが研究されている。個人間関係、刺激化のシステム、管理スタイル、キャリア管理、人員の開発、権限委譲、確信、組織の秩序、労働条件、ストレス度。
- 8) 「時間軸」基準では、回顧型会社同一化と当座型会社同一化そして未来型会社同一化に分かれる。思い出、現在の状況、期待とそれぞれが結びついている。
- 9) 「従業員にとっての情緒的結果」基準では、リラックス型会社同一化と重荷型会社同一化に分かれる。従業員に労働の意義を付与し、ストレスを軽減し、安定感・自信・「主人公」意識を与えるのがリラックス型会社同一化であり、重荷型会社同一化は、ネガティブな情緒からストレスを増やし、個人の目的と仕事の負荷の葛藤を生み、抑圧、組織・指導者の「下僕」意識を植え付ける。
- 10) 「生成メカニズム」基準では、被管理型会社同一化と自発的同一化に分かれる。被管理型会社同一化は指導者の合目的な行動の結果として生じるものであり、自発的同一化は、指導者がそのような行動をいない場合に、自ずから生み出される。
- 11) 「従業員の生活状況」基準では、シンメトリー型会社同一化と補償型会社同一化に分かれる。前者では組織への関わり方と組織外の生活状況への満足度がバランスのとれた関係があるが、後者では著しく不均衡である。

会社同一化の対象

会社同一化の対象に関しても議論があり、ロシアの研究者の見解は分かれている。大きな論点は、従業員は組織の枠内で相異なる社会的グループに自己を同一視させているのか、それとも全体としての組織と同一視しているのか、に分かれる。ただし、一般的には、従業員は自己を様々なレベルの様々なグループと同一視するだけでなく、全体としての組織とも同一視する、と解されている。「組織で働いている人々は、様々な小部門、労働者グループ、命令、ハイアラーキーに占める位置あるいは職種ごとに、お互いに特殊な環境に置かれている。したがって、従業員は、自己を、全体としての組織、小部門、労働者グループあるいは職種と同一視することができる」、との見解（Липатов, С.А.）はその代表である(31)が、いずれにしても、会社同一化と組織内のグループ内関係の性格、指導スタイルそして組織文化のタイプとの相互関連が、注目されている(32)。

クプリャノフは欧米の研究者の業績にも触れている。クプリャノフに拠れば、彼らは、従業員の同一視の対象として、職業（profession）、キャリア、命令（command）、全体としての組織を挙げており、それぞれの同一視の特徴がつぎのように指摘されている。「自己を職業に大きく一体化させている従業員は、他のヒトと比べると、仕事をより興味深い対象と見なし、仕事に満足し、内的に動機づけられている。キャリアと同一視している従業員は重要な問題の解決に積極的

に取り組み、公式の義務を超えて役割以上の行動をしている。命令と同一視している従業員は仲間に対して役割を超えた態度をとり、組織と同一視している従業員は、会議の準備等、役割を超えて行動している」(33)。

また、同一視には、3つのレベル(すなわち、1)個人間の相互作用をベースとした、特定の個人への同一視、2)グループ間の相互作用をベースとした、グループへの同一視、3)全体としての組織への同一視)があり、それらは固定されてものではなく、状況に応じて変動する、と主張している Kramer,R.M. の説にも言及されている。そして、実際には、グループへの同一視が全体としての組織への同一視よりも強く表れている、という Van Knippenberg D.の主張が注目され、そのような現実には下記のような理論的根拠がある、とのロシアの研究者(Липатов,С.А.)の反応が紹介されている。「第1に、作業グループ(部署)は組織よりも小規模であるために、人々は自己を比較的小さなグループと同一視することを好む傾向がある(これは、大きなグループと一体化すると、個人の個性が無視されがちになるからである)。第2に、個人には、日々の仕事、作業の歴史等々、作業グループと共有するものが存在する可能性が高く、この可能性が高ければ高いほど、同一視の水準が高くなる、第3に、個人は客観的に身近な作業グループと長い時間を過ごすために、組織全体よりもその作業グループの方についてより良く知っている」(34)。

会社同一化を根底で支えているもの

会社同一化を根底で支えているものは何なのか? これについては近年精力的な調査が実施され、幾つかの仮説が提起されている。代表的な研究者としてリパトフ(Липатов,С.А.)があげられる。例えば、ジルキナ(Жилкина,О.В.)は、2005年に、彼の指導の下で、同一化と所属部門や組織の威信、指導スタイル、組織文化のタイプ等との関連を調べ、所属単位や全体としての組織の威信が同一化を支えている、と主張している(35)。また、ブシュエヴァ(Бушуева,Е.В.)は同じようにリパトフの指導を受けているが、2004年に、グループ間関係の性格に着目し、依存か独立、協働か競争といった関係性が同一化の根底に存在している、と問題提起(36)していることで知られている。更には、エルモラエフ(Ермолаев,В.В.)とバルジャコヴァ(Бардякова,Н.А.)は、仕事満足と同一化レベルの相互関連の解明を目指して独自の調査を実施し、会社同一化の根底に横たわっているのは欲求の充足のレベルである、との成果報告を纏めている(37)。

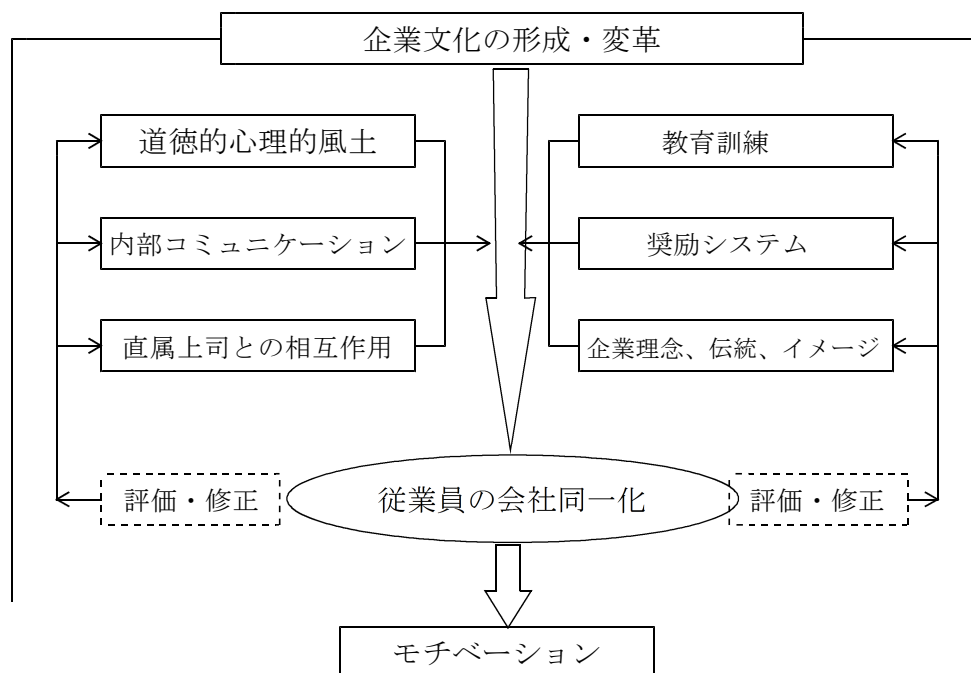
会社同一化を生み出す要因

会社同一化を生みだし育てる要因には外的要因と内的要因がある。これらは(特に、前者)は、言い換えれば、同一化事象が必要であることをロシア企業に認知させた契機とも称せられるものであり、その内容は前述したとおりである。それ故に、ここでは内的な要因として論じられ大きな関心が寄せられている領域に限定して、その論点を確認する。これらは上記の「同一化を根底で支えているものは何なのか」というテーマと重なる部分が多分にある問題であり、例えば、そのような要因として、会社の哲学、会社文化のあり方

(38)が指摘 (A.H. Крылов)されているし、指導スタイルも注目 (Липатов,С.А.、Жилкина, О.В.)されている。また、会社同一化をうみだす過程は会社のコミュニケーション過程に大きく条件付けられている (Пименова, Н.Ю.、Шарков, Ф.И.、Сквоцова,Т.、Стернин, И.、Фисун,А)、と主張され、会社内部のコミュニケーションに注目する方向に研究の流れが動いている。例えば、「会社の従業員は、会社内コミュニケーション・システムのおかげで、《会社空間》の若干の断片であろうともその全体図を見ているのであり、それによって、自己を、共通の目的で結ばれた集団の一部として感じている」「(「コミュニケーションは忠誠心を育てる」)、とのフィスン(Фисун,А.)の主張はよく知られている(39)。

これらの要因を独自の視点から整理した論文が 2014 年に公表されている。図表 2 がそれである。

図表 2



[出典] Устинова, О. В. & Чуприна, Е. В., Формированию корпоративной идентичности персонала, *Вестник Челябинского государственного университета. Философия. Социология. Культурология*. Вып. 34. 2014. № 24 (353), с.52 を若干修正。

図表の製作者（Устинова, О.В. & Чуприна, Е. В.）に依れば、会社同一化を生み出す要因には、道徳的・心理的風土、命令系統、内部のコミュニケーション、直属の上司との相互作用、教育訓練、奨励システム、経営理念、伝統、イメージ等々がある。更には、色々な局面において評価・修正が行われることが必要であり、そのことが問題が発生したときに柔軟な対応を可能にする（リスクマネジメント）。そして大枠とすれば、会社文化が合目的的に発達することが必要であり、それによって従業員の会社同一化が促進され、会社の価値観を戦略的なモチベーション要因として利用できるようになり、組織全体の目的達成に向けて、管理水準が向上し、命令の統一性が保証され、人的資源の効果的な利用が可能になる(40)。

会社同一化領域で展開されてきたロシア人研究者の仕事を、クプリャノフ論文を手掛かりにして、概観しその歩みを整理してみると、クリョロフの名前が、上述のごとく、ほとんどの領域であげられている。クリョロフ（Крылов, А.Н.）が、現在、「従業員の会社同一化」研究の領域でロシアの学界をリードしている人物のひとりであることは明白である。

クリョロフの他にあげるとすれば以下のふたりになるだろうか。コシャルニー（Кошарный, А.В.）（ベルゴロド国立研究大学（Белгородский государственный национальный исследовательский университет）管理研究所人事管理講座教授）（<http://www.bsu.edu.ru/vshu/about/personal.php?ID=112232> アクセス 2015/03/11）そして社会心理学のプロパーであるリパトフ（Липатов, С.А.）（モスクワ国立大学心理 学部所属：Факультет психологии Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова）（<http://www.psy.msu.ru/people/lipatov.html> アクセス 2015/03/11）。

そして、クリョロフの業績（Крылов, А.Н., *Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов*, ИКАР, 2004）はコミュニケーション網の確立・整備を重要視する立場を明確にしているクプリャノフにとって基本文献のひとつであり、クプリャノフはそのクリョロフの業績に学ぶ形で「従業員の会社に対する同一化」事象についてつぎのような体系的な解釈を提示している。

従業員に対する同一化が生まれる過程の根底にはコミュニケーション過程が横たわっている。この問題は、実践的には、「企業の政策、目的、課題、経済状況、人事異動等々について全面的に情報を開示すること」に帰着する。「重要なことは従業員に情報を開示するだけでなくそれをベースとして管理行動を修正することである」（41）。情報の開示によって人員が組織に統合され同一化することが促されるのであり、同一化の過程は、コミュニケーションの段階を経て、進行する。（図表3参照）

図表3 同一化生成の過程



〔出典〕 Куприянов, Корпоративная идентичность сотрудников
 бизнес-организаций в России, с.95.

図表4

コミュニケーション手段		事 例
口頭系手段		集会、会議
文書系手段	ドキュメント型	規範集、社訓、行動憲章、年次報告書
	マスコミ型	新聞、ラジオ、インターネット、掲示板、小冊子
ビジュアル系手段		服装規則、制服、社員記章、顕彰制度
社会系手段	教育訓練型	新人研修、管理者訓練
	モチベーション型	記念品、援助制度、社会保障、共済組合
	儀式型	式典、会社の伝統を引き継ぐこと

〔出典〕 Куприянов, Корпоративная идентичность сотрудников
 бизнес-организаций в России, с.97-99 の記述を整理。

従業員が会社に同一化することは、彼らが会社についての知識を得て一定の観念を持ち価値観や規範を受け入れその組織の「一人前の」メンバーとして行動する、という意味で、企業の枠内で社会化が進行することを意味している。この社会化という視点から見ると、会社同一化を構成する側面として3つの要素（認知、価値、意欲）を区別することができ

る。認知レベルの会社同一化、価値レベルの会社同一化そして意欲レベルの会社同一化である。

上記のことを言い換えると、会社同一化は3つの連続的な過程である。まず第1に、従業員は自己を会社のメンバーとして規定する。これは自分の立場（ステイタス）を認識し、その義務（役割）を遂行することであり、この過程で、会社について、必要な知識（価値観、規範等々）を入手する。第2段階では、第1段階で得られた知識と自分の価値観の比較対照がおこなわれ、会社の価値・理念と規範に対する態度が決まる。そして、今後の行動戦略（協力するか、逆らわずに適応するか、距離を置き対立するか）がたてられ、最終的に日々の行動のなかで反映される（第3段階）。

クプリャノフは、上記のような理解に立ち、従業員の会社への同一化は幾つかのコミュニケーション手段を利用して行われる、と、同一化を実践的に解釈している(42)。図表4はそれを整理したものである。

3-2 理論と現実の乖離

上述したような観点からロシア企業の現状に眼を転じると、どのような状況が見えてくるのであろうか。

ロシア企業の実態については次のような指摘がある。「多数の調査が示すところに拠れば、多くのロシア企業には、従業員が組織において果たす役割に対して極めてネガティブな態度が見られる。「会社への忠実」「会社への忠誠心」「会社としての連帯感」といった術語は多くの従業員にとって全く意味を持っていない。このために、従業員の会社同一化を育成する方向に向けて組織文化を発達させることが必要になり、喫緊の課題になっている」(43)

クプリャノフは幾つかの調査資料を参考にして、ロシア企業従業員の会社同一化の現実をつぎのように読み解いている。

図表5は、全露世論研究センター（Всероссийский центр изучения общественного мнения：ВЦИОМ）が2011年4月23-24日にロシア46地域の138拠点で1600人に対して実施した調査結果の一部(44)である。

クプリャノフは、この調査資料を読み解く作業のなかで、ロシア人の欲求が多岐に亘っているだけでなく、仕事で自己実現できる可能性や仕事に誇りを持つことが20数%と15%前後を占めていることに注目し、その結果をもとに、「従業員の欲求を充足させることが従業員の会社同一化を会社内部から促進させる大きな要因である」との自説を展開している(45)。

図表5 就職に際してロシア人が企業に期待すること

あなたがいま仕事に就くとしたら、あなたは何を最も重要視しますか？				
無記名回答、複数（3つまで）回答可能。数字は回答者の割合（%）				
	2004年	2007年	2009年	2011年
賃金額	74	74	74	72
法定内社会保障（有給休暇、疾病手当等の整備）	33	37	33	30
心地良く仕事ができる快適な作業リズム・流れ	21	22	25	23
仕事で自己実現できる可能性（技能に一致した作業、成長）	23	28	26	23
良き作業条件（作業域、設備）	18	22	22	17
法定外社会福祉（総合病院、各種証明書の発行、託児所、住宅）	14	21	19	16
仕事の公的な性格（労働契約、正式のメンバーとなること）	9	11	13	16
仕事に誇りを持つこと	16	21	14	14
年金の積み立て	14	9	9	8
過度な努力、労働強度を要求されないこと	9	8	7	6
集団や上司と良好な関係を築けること	6	5	7	5
無回答	2	1	1	4

〔出典〕 Куприянов, Корпоративная идентичность сотрудников
 бизнес-организаций в России, с.108-109.

原典：Зарплата, соцпакет или престиж: что важнее при выборе работы?

<http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=111608> アクセス 2015/02/16

クプリャノフが自己の主張の裏付ける形で援用しているのがエルモラエフ（Ермолаев,В.В.）とバルジャコヴァ（Бардякова,Н.А.）の見解であり、彼らは次のように述べている。「従業員の同一化水準の低下は労働への満足度水準の低下を伴っている。またある調査結果（ВЦИОМ 調査とは別の調査—宮坂）に拠れば、従業員の同一化は創造的なポテンシャル・イニシアティブ発揮の条件及び個人的にそして職業人として成長する可能性と結びついている。これらの条件や可能性の実現が従業員の満足そして仕事や企業に対する積極的な態度の形成の重要な条件であり、それが、結局は、従業員の会社同一化に現れる」（46）。

クプリャノフの主張の根拠となっている資料の1つが2005年～2007年にモスクワで実施された「従業員と雇い主の期待」に関する調査結果であり、図表6はその一部である。これはミハイショヴァ（Михашова,Е.В.）とステパニシチェヴァ（Степанищева,А.Е.）に

よって纏められた論文(47)のなかで公表されている。

図表6 従業員と雇い主の期待

数字は%

雇い主の期待	回答数	従業員の期待	回答数
専門能力、仕事の経験	75	仕事からの満足	93
服従	50	友好的な集団	65
責任感	25	上司とのポジティブな関係	42
明敏な判断力	25	職務に照応した働きができること	42
向上心	25	お金	36
ユーモア	25	キャリアの向上	32
理解力	25	社会的パケット	12
仕事への情熱	25		
上司の仕事の一部を引き受けられる能力	25		

〔出典〕 Куприянов, Корпоративная идентичность сотрудников
 бизнес-организаций в России, с.105.参照。

原典は Михашова Е.В., Степанищева А.Е. , “Взаимные
 ожидания работников и работодателей и текучесть кадров
 в организации” である。

この調査から、経営陣と従業員の期待の方向には「ズレ」があることがわかる。経営陣は従業員に、「機能する単位」として、仕事を処理できることを望み、ビジネス上の資質を評価しているが、従業員にとっては、集団の心理的風土、上司とのポジティブな関係が重要であり、彼らは社会的要因に焦点を合わせている。この資料をどのように読み解くのか？ クプリアノフの読み方に従えば、この「ズレ」が従業員の離職の原因である。また、クプリアノフは、「仕事からの満足」が最優先事項としてあげられていることに関連した注目すべき解釈を提示している。多くの研究者たちはこれまで従業員の主要な期待は賃金であるとの「強迫観念」にとらわれてきたが、この調査に拠れば、それは誤りである、と(48)。この主張は、「勇み足」ともとらえられかねない言葉であるが、ロシアの学界内部にそのような発言をなさしめる「流れ」があることを示している点で、重要な指摘である。

クプリアノフが参照している調査結果は上掲以外にも幾つかある。例えば、2010年7

月に「ロシアの従業員の忠誠心はヨーロッパで最も低い水準にある」と題されて公表された MASMI 研究グループ (<http://www.masmi.com/>) の研究(49)はその1つである(49)。

これは、白ロシア、クロアチア、ポーランド、ロシア、ハンガリー、ウクライナ、サウジアラビア、セルビア、キプロスの諸国で、1,540 人の従業員を対象に実施された「私企業従業員の忠誠心度調査」である。忠誠心の指標を含めて調査の詳細がウェブ資料には掲載されていないので、内容がよくわからないこともあるのだが、その調査によれば、忠誠心がある従業員は、平均して、従業員全体の 57 %を占めていた。最も高かったのはキプロスの企業(66 %)であり、次いで、サウジアラビアの企業(63 %)であった。逆に、忠誠心を欠いた従業員が多かったのは白ロシア企業 (25 %)、ハンガリー企業 (21 %)そしてロシア企業 (17 %)であった。また、ロシア企業において忠誠心がある従業員が占める割合は 37 %であり、調査企業のなかで最も低い数字であった。図表 7 参照。この数字から、「多くの企業は従業員の高い期待に注意を払っていない」(ウェブ資料参照)、と総括されている(50)。

図表 7 ロシア企業の従業員の忠誠心度分布

数字は%

従業員のタイプ	2009 年	2010 年
忠誠心がある従業員	32	37
ポジティブな志向を持った従業員	27	25
揺れ動いている従業員	26	21
忠誠心を欠いた従業員	15	17

〔出典〕 Куприянов, Корпоративная идентичность сотрудников бизнес-организаций в России, с.107 の図を表に変える。
 原典は Исследование MASMI Research Group: лояльность российских сотрудников остается одной из самых низких в Европе <http://gtmarket.ru/news/corporate/2010/07/30/2619>

と同時に、この調査の主査の 1 人ヴォローニン (Воронин,Л.) は次のように述べている。「会社には、従業員の忠誠心を高める可能性が残されている」(51)。

ちなみに、忠誠心に影響を与える要因として指摘されているのは 3 つである。1) 日々の仕

事からの満足、2) 従業員が発達する可能性を組織が備えていること、3) 自分の仕事ぶりが経営陣に注目され評価されているという実感。

そのような可能性を引き出すために組織としてなすべきことは、ヴォローニン（そしてクプリャノフ）に拠れば、「良く働いている従業員を特定し彼らの貢献を見極め彼らのために長期間に亘るキャリア開発・発達プログラムを運用できるように、内部の手続きに眼を向けそれを整備し十分に活用する」ことである。

従業員の会社に対する同一化を生成できるか否かは「従業員との相互関係における経営陣の誠実さと開示性（openness）に依存している」（52）。これが、欧米諸国及びロシアの同一化関連文献のレビューを踏まえてロシア企業の実態（調査）を読み解いたクプリャノフがたどり着いた結論である。

4 含 意

本稿は会社同一化概念に焦点を絞ってロシアにおけるマネジメント関連学会の動向の一端を整理したものである。本稿をまとめる段階に入り改めて読み返してもう少し細部に亘り検討すべきであったと感じているが、これは冒頭で触れたように類似概念が多々あり現在の筆者の能力では「処理」に限界があることを自覚させられた結果であり、今後、続稿として、コミットメントや忠誠心に焦点を当てて同様な試みを展開し今回の作業の「過不足」補うことを予定している。それ故に、今回は以下に幾つかのことがらを「覚え書き」して記するにとどめる。

本稿の作業によって確認できたことは、

- 1) ステイクホルダーという言葉自体は使われていないが、それに相当する内容が論じられていること（6ページ）、
 - 2) ビジネスエシックスの確立がロシアに与えた影響は単に「当該」分野だけではなく、その影響は、筆者（宮坂）の予想を超えて、実践的にも理論的にも、様々な領域に及んでいること（6ページ）、
 - 3) 従業員の欲求が重要視され、それをコミュニケーション網の整備を通して充足することがマネジメントの最大の課題であるとの認識が見られること（17-18ページ）、
- である。

次稿においてコミットメントや忠誠心に焦点を当てて学会展望をおこなう場合には、これらのことを念頭に置いて整理することになる。そのような作業を通じて、一方で、市場経済に移行したロシアが欧米発先行研究のいかなる成果（内容）を摂取しているのか、そして他方で、その結果として、そこにはロシア独自の視点が存在しているのか、あるとす

ればそれはどこにどのような形態で現れているのか、という筆者（宮坂）本来の課題にもそれなりの回答が与えられる、と思われる。

2015年5月8日脱稿

注

- (1) 拙稿「終身雇用とは何だったのか」『社会科学雑誌』13巻、2015年参照。
- (2) ドミニャクは現在サンクトペテルブルク国立科学技術大学(Санкт-Петербургский политехнический университет)に所属している。ドミニャクについては、彼の公式サイト(<http://dominiak.ru/about.html>)に詳しく紹介されている。
- (3) Доминьяк, Указ. соч., с.223-227.
- (4) Доминьяк, Указ. соч., с.17.
- (5) Доминьяк, Указ. соч., с.18.
- (6) Ловаков, А.В. & Липатов, С.А., Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие, *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 2011. т. 8, № 2, с.69–80. (http://psy-journal.hse.ru/data/2013/10/30/1283359813/Lovakov_Lipatov_8-02pp69-80.pdf アクセス 2015/02/20)
- (7) この著作(Куприянов, А.С., Корпоративная идентичность сотрудников бизнес-организаций в России, Ростов-на-Дону, 2012))は論述の点で「粗い」と感じるが、現時点で(筆者の知る限り)ロシアの当該学界の全体の流れを知ることができる「唯一の」資料である。またこの論文はУстинова, О. В.& Чуприна, Е. В.によって肯定的に評価されている。Устинова, О. В.& Чуприна, Е. В., Формированию корпоративной идентичности персонала, *Вестник Челябинского государственного университета*, 2014. № 24 (353), с.50-53. (<http://www.lib.csu.ru/vch/353/012.pdf> アクセス 2015/02/25)
- (8) Куприянов, Указ. соч., с.73.
- (9) Куприянов, Указ. соч., с.73.
- (10) Волконский, В.А., *Драма духовной истории: внеэкономические основания экономического кризиса*, Наука, 2002, с.262. <http://www.ecfor.ru/index.php?pid=books/vol01> 2015/04/25
- (11) Капитонов, Э.А., Зинченко, Г.П., Капитонов, А.Э., *Корпоративная культура: теория и практика*, Альфа-Пресс, 2005, с.113.
- (12) Куприянов, Указ. соч., с.78.
- (13) Куприянов, Указ. соч., с.87.
- (14) Куприянов, Указ. соч., с.87.
- (15) Куприянов, Указ. соч., с.112.

(16) 解題でもふれたように、同一化と関連したタームとして、忠誠心 (лояльность)、コミットメント (приверженность) 等があり、ロシアでも (日本を含めた欧米諸国と同じようにというか、それらの諸国の「タームの多様性」を反映して)、それらのタームの関連性が整理されずに、共通の理解を欠いたままに、いわばそれぞれの研究者の「個人的な」理解に基づいて、それぞれのタームをタイトルの一部に挿入した研究成果が公表されている。そのような現状を一括して交通整理することは現在の筆者の能力では不可能なので、重複することを覚悟して、とりあえず、忠誠心、コミットメント、同一化の3つのタームの視点から、ロシアの学界の研究状況の一端を解明する。本稿は「同一化」をキーワードにしてロシアの学界の動向を読み解いたものである。

また、企業文化あるいは組織文化に関する文献はかなりの数で出版されている。ロシアにおける組織文化の研究水準は、Соболев, Д. Б., Влияние организационной культуры на формирование организационно-психологической идентичности, 2007 でわかる。そこには、Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. *Организационная культура*, ЮНИТИ-ДАНА, 2004. からの転用という形で、組織文化の (欧米及びロシアの研究者の) 代表的な定義がまとめられている。

(17) 英語圏の先行研究がロシアの研究者に多大な影響を与えた一例としてブルミストロヴァ (Бурмистрова, О. Н.) の研究をあげることができる。ブルミストロヴァは、組織同一視と組織活動効率の関連を研究テーマとした学位論文を 2010 年にロシア社会大学に提出している。彼女は、組織同一視研究の理論的及び方法論的基礎は社会的同一視論と自己カテゴリー論によって与えられているとの立場で、多くの英語圏の文献を読み解き、そしてその結果を踏まえて調査を実施して、組織同一視を次のように定義している。「組織同一視とは、ヒトが自分が組織、その目的そして価値に近いことを感じ取る、個人と組織の心理的結びつきである」。ブルミストロヴァによる英語圏文献レビューの内容は興味深い。本稿はロシアの研究者「独自の」視点の解明を主目的としていることもあり、その検討自体は別の機会を予定している。

(18) Куприянов, Указ. соч., с.39.

(19) Куприянов, Указ. соч., с.27.

(20) Устинова, О. В. & Чуприна, Е. В., Формированию корпоративной идентичности персонала, *Вестник Челябинского государственного университета. Философия. Социология. Культурология*. Вып. 34., 2014. № 24, с.50.

(21) Крылов, А.Н., *Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов*, ИКАР, 2004; Пименова, Н.Ю., Особенности формирования корпоративной идентичности в системе дистанционного обучения: опыт Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, *Университетское управление: практика и анализ*. 2004. № 5-6(33); Ермолаев В.В., Барднкова Ы.А., Связь уровня организационной идентичности сотрудни-

- ков с образом настоящего и будущего органов внутренних дел, *Вестник Воронежского института МВД России*, 2009. № 3.
- (22) Крылов, Указ. соч., с.35.
- (23) Куприянов, Указ. соч., с.71.
- (24) Дагаева Е.А., Ритуал как способ развития и поддержания корпоративной идентичности вузовского сообщества, *Вестник Нижегородского университета им. П.И. Лобачевского. Серия Социальные науки*, 2009, № 2 (14); Кошарный А.В., Проблема организационной идентичности работников. (<http://www.executive.ru/community/articles/955809> アクセス 2015/01/28) .
- (25) Андреева Г.М. , *Психология социального познания*, Аспект-Пресс, 2007: Ядов В.А. . Социальная психология личности. // *Социология и современность*. 2003. Т.1. С. 75-90. (宮坂未見); Дагаева Е.А., Ритуал как способ развития и поддержания корпоративной идентичности вузовского сообщества, *Вестник Нижегородского университета им. П.И. Лобачевского. Серия Социальные науки*, 2009, № 2 (14), с.99-103, ([http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/99990201_West_soc_2009_2\(14\)/15.pdf](http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/99990201_West_soc_2009_2(14)/15.pdf) アクセス 2015/02/21)
- (26) Куприянов, Указ. соч., с.29.
- (27) Куприянов, Указ. соч., с.29.
- (28) Крылов, Указ. соч., с.54.
- (29) Куприянов, Указ. соч., с.166-167.
- (30) Куприянов, Указ. соч., с.30-32.
- (31) Липатов С.А., Социальная идентичность работников в организационных условиях, *Идентичность и организационные условия в меняющемся мире* (под ред. Н.М.Лебедева, Н.Л.Иванова, В.А.Штроо), ГУ ВШЭ, 2009; Липатов С.А., Жилкина О.В. Процессы социальной идентификации в организациях, *Журнал практического психолога*, 2005, No. 2.
- (32) Куприянов, Указ. соч., с.34.
- (33) Куприянов, Указ. соч., с.23.
- (34) Куприянов, Указ. соч., с.24.
- (35) Куприянов, Указ. соч., с.34.
- (36) Куприянов, Указ. соч., с.36.
- (37) Ермолаев В.В., Бардякова Н.А., Связь уровня организационной идентичности сотрудников с образом настоящего и будущего органов внутренних дел, *Вестник Воронежского института МВД России* № 3, 2009, с. 55-60.
- (38) 企業文化のタイプによって同一化の(同一化が深いか弱いを含めて)現象形態が異なる。
- (39) Фисун, А., Внутрикorporативные коммуникации: проблемы построения эффективной

- системы. (<http://fisun-alexey.livejournal.com/5523.html> アクセス 2015/01/28)
- (40) Устинова, О. В. & Чуприна, Е. В., Формированию корпоративной идентичности персонала, *Вестник Челябинского государственного университета. Философия. Социология. Культурология*. Вып. 34. 2014. № 24 (353), с.50–53.
- (41) Куприянов, Указ. соч., с.94.
- (42) Куприянов, Указ. соч., с.97-98.
- (43) Устинова & Чуприна, Указ. соч., с.50.
- (44) Зарплата, соцпакет или престиж: что важнее при выборе работы? (<http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=111608> アクセス 2015/01/28) 経営側と従業員側が相手側に求めるもの（期待）に関しては最近のモチベーションのテキストでも取り上げられている。例えば、Соломанидина, Г. & Соломанидин, В., *Мотивация трудовой деятельности персонала. Учебное пособие*, Юнити-Дана, 2014.
- (45) Куприянов, Указ. соч., с.108,
- (46) Ермолаев В.В., Бардякова Н.А. Связь уровня организационной идентичности сотрудников с образом настоящего и будущего органов внутренних дел, *Вестник Воронежского института МВД России*, 2009, № 3, с.55-60. (<http://cyberleninka.ru/article/n/svyaz-urovnya-organizatsionnoy-identichnosti-sotrudnikov-s-obrazom-nastoyaschego-i-buduschego-organov-vnutrennih-del> 2015/03/29 アクセス確認)
- (47) Михашова Е.В., Степанищева А.Е., “Взаимные ожидания работников и работодателей и текучесть кадров в организации” in *Идентичность и организация в меняющемся мире* (под ред. Н.М. Лебедевой, Н.Л. Ивановой, В.А. Штро), Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008, с. 233-255 (<http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ram/ticket/47/14276740799b6ffce8cbdc50624b7a025a865842a1/%D0%98%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B8%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8F%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%BC%D1%81%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%B5.pdf> 2015/01/29 アクセス)
- (48) Куприянов, Указ. соч., с.106.
- (49) Исследование MASMI Research Group: лояльность российских сотрудников остается одной из самых низких в Европе <http://gtmarket.ru/news/corporate/2010/07/30/2619>
- (50) Куприянов, Указ. соч., с.107.
- (51) Исследование MASMI Research Group: лояльность российских сотрудников остается одной из самых низких в Европе.
- (52) Куприянов, Указ. соч., с.106.