2020

現代ロシア 人的資源管理事情

上

управление человеческими ресурсами в России

奈良マネジメント研究オフィス



現代ロシア人的資源管理事情 上

宮坂純一著

目 次

第 1 草	••••1
第1節 就職斡旋制度の今昔	••••2
第2節 エフェンジェフ調査の問題提起	13
第2章 流動性並びに適応	35
第1節 流動性	38
1-1 流動性を巡る議論	
1-2 流動性の管理	
1-2-1 実態としての流動性	
1-2-2 流動性管理に向けた取り組み	
第2節 適応	55
2-1 適応を巡る議論	
2-2 若年スペシャリストの適応	
2-2-1 若年スペシャリスト対策	
2-2-2 メンタリングの多様化	
補章 企業への同一化	91
第1節 何故に会社同一化が注目されるようになったのか	91
第2節 ロシアにおける会社同一化概念の研究状況	90
2-1 理論的展望	
2-2 理論と現実の乖離	

第3章 台	è 業内教育訓練	121
第1節	職業教育とは何か	121
第2節	教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育	127
第3節	企業内教育の内実- 教育訓練の形態と教育方法	135
第4節	欧米(日本を含めた)諸国の企業内教育に対する	
	ロシアの評価:ロシア企業は他国の経験からいか	
	なることを学んできたのか	150

下巻目次

第 4	草	コーボ	レート	・ユ	ニバー	ーステ	イ
-----	---	-----	-----	----	-----	-----	---

- 第1節 ロシアにおけるコーポレート・ユニバーシティ設立
 - に向けた動き:1990年代~2000年代初頭
- 第2節 ロシア・コーポレート・ユニバーシティに対する ロシアの自己評価: 2000 年代中頃までの現状
- 第3節 ロシアからみた欧米のコーポレート・ユニバーシティ の全体像
- 第4節 誰のためのコーポレート・ユニバーシティなのか

第5章 人事評価

- 第1節 人事評価のメカニズム
- 1-1 ヒトの評価の仕組み
- 2-2 評価と認証評価
- 第2節 人事評価の新たな動向 成果主義型人事評価の 展開

- 2-1 ウリヤノフスク自動車工場 (ワズ) のコンピテンシー 評価
- 2-2 ガスプロムトランスガストムスク・パラベルスカヤ工業 施設のKPIを用いた人事評価
- 第6章 キャリア
 - 第1節 キャリアの多様性
 - 第1節 キャリア管理
 - 第1節 ロシア的なキャリアをもとめる動き

第1章 /

就職斡旋

本書のタイトルは「現代ロシア人的資源管理事情」である。「ヒトの時系列的な流れ」(学卒者をはじめとする求職者がいかなる経緯をたどって職に就き、どのようにして仕事に慣れ職場に適応し、仕事を続けるなかでいかなる形態で教育を受け、そしてその仕事ぶりをどのような形で評価され、キャリアを積み重ねているのか)の視点からロシアのHRMを概観・展望している。

執筆者としては、まず最初に、そのタイトルの「事情」の意味について触れておくべきであろう。「事情」は「HRMそれ自体の現実(の紹介)」ではない。それは、HRMがロシアの研究者の眼にどのように映っているのか、そして彼らがHRMという新しい事象にどのように向き合っているのか、市場経済に転換した新しい条件のもとでロシアに相応しいHRMをどのようなものとして把握し、今後のあり方を構想し展望しているのか - 29 ページでも触れているが、ロシアがヒトの管理を自律的な学問の研究対象として位置づけた(高等教育機関における人事管理講座開設)のは2000年代に入ってからである - について、主としてロシアの文献を読み解いた産物であり、しかもソヴィエト時代の人事・労務管理との比較という視点を盛り込んで、検討することにも焦点を合わせている。ロシアの研究者の眼を通して執筆された文献に記されたHRMに関連した事柄を再構築し、ロシア企業のHRMの「現実」を文字化すること - これが本書でいう「事情」の意味である。

尚、付け加えると、本書の執筆者は 1987 年に『現代ソ連邦労務管理事情』(千 倉書房) を発表したことがある。今回の作業は、社会主義企業を標榜していた 当時の企業における人事管理のあり方(従業員の企業内人生のあり方)と体制 転換以降のロシア企業のそれとの間にはどのような差異があるのか、体制転換によって人々の労働(の意味)はどのように変わったのだろうか、という問題 意識のもとで執筆された結果でもある。

現代のロシア企業は「労働の世界」の「体制間」比較を試みるものにとって格好の対象であり、他では得がたい実験がおこなわれてきた場である。繰り返すことになるが、本章では、市場経済へと移行し今までとは異なる社会経済的条件(環境)の置かれることになった企業が、日々の活動のなかで解決を迫られる課題の解決に向けて、生き残りを賭けて、先進諸国の経験に学びつつもこれまでの実績を活かして、どのように取り組んでいるのかについて、人的資源管理の流れに沿って、その現実の一端を解明することをめざしている。結果として、ロシア企業の従業員の組織内人生の有様が浮かび上がり具体的にイメージできるようになるならば執筆者の意図は達成されたことになり、日本企業への示唆も多々得られるであろう。

第1節 就職斡旋制度の今昔

ロシアでは、市場経済への移行に伴って、さまざまな制度が「革命的な」影響を受け、その機能化の面で、大きな変貌を遂げていったが、学卒者の就職に関連する制度もその例外ではなかった。本章に直接関連する事項に限定して具体的な事象を挙げるとすれば、「高等教育機関卒業生の企業ごとへの国家的配分制度」が廃止され、「そのとき以降、就職斡旋問題が高等教育機関と卒業生によって自主的に解決される」(*)ことになったのはその代表的な事例である。

学卒者の国家的配分制度はソヴィエト社会主義に固有な社会制度の1つであった。

この制度に対しては、若者が辺鄙な地方へ強制的に配属される等々の否定的なニュ

アンスの評価が与えられている(2)。

キバノフとドミトリエヴァ (Кибанов, А., Дмитриева, Ю.) は、若年スペシャリストが 60 カ年 (1930 ~ 1990 年) に亘って中央集中的様式で国家的に配分された、と総括している ⁽³⁾が、ザドロジナヤ (Задорожная, И.И.) の研究に従えば ⁽⁴⁾、ロシアの高等教育機関卒業生を対象とした国家的配分制度は、下記のように、(ソヴィエト時代を含めて) 幾つかの時期を経て今日に至っている。

1) 1989 年までの時期

この時期には、卒業生が計画的に中央集権的に強制的に配分された。と同時に、若年スペシャリストは社会的-法的に一定のステイタスが保障され、住居が供与され、作業域で社会的に職業的に心理的に適応できるようにインターンとしての身分が与えられていた。

2) 1989 年から 1992 年までの時期

この時期は職業学校の卒業生の就職斡旋がいまだ部門別産業省との契約をも とに行われるなど過去の制度を引きずっていたが、その後徐々に求人企業と の直接交渉が行われるようになった。

3) 1992 年から 1999 年までの時期

この時期は市場経済モデルへの移行期であり、一方で、スペシャリストの計画的配分メカニズムが機能し得なくなったが、他方で、新しいメカニズムが 構築されていない時代である。

4) 1999 年から現在までの時期

新しい就職斡旋制度が形成され機能しはじめている。

若年スペシャリストは「特殊な」名称であり、生産を離れて高等教育機関や中等専門教育機関に学び、卒業後配分委員会によって個々の職場に派遣される若者が、3カ年に限ってこの名称で呼ばれる⁽⁵⁾。高等教育機関や中等専門教育機関を卒業した若年スペシャリストの配分は、同じく国家的配分がおこなわれていた職業技術教育機関の卒業生の場合と比較すると、一般的に言えば、後者の配分が地方的な性格をもち一定

の行政地区あるいは経済地区に限定されていたのに対して、より幅広く、一定の地域 や共和国の枠を越えることも珍しくなかった。

当時、高等教育機関の学生には、(1)選択した専門性ごとに理論知識と実践上の熟棟を体系的にそして深く習得すること、(2)マルクス・レーニン主義を習得し、自己の思想政治的、科学・文化水準を高めること、(3)大衆政治的及び政治的活動の組織化の技能を身につけること、(4)定められた学習訓練に参加し、所定の期間内に課題をやりとげること、(5)社会的に有益な労働に参加すること、(6)共産主義道徳規範を守ること、(7)学則そして寮則を守ること、が義務づけられていた。また、実習が教育課程の一部として位置づけられており、最上級生は、然るべき企業の管理部の指導と教育機関の統制のもとで、その専門性に応じて一定の期間見習勤務をおこなっていた。高等教育機関では、22 専門グループごとに、スベシャリストが養成されていた。これら専門性グループ内の専門の数は 4つ(測地・製図)から 38(機械・器具製作)までと多様であるが、総合大学では、28 の専門性ごとにスペシャリストが養成されていた。そして高等教育機関の卒業生には、教育をうけた専門性について技能資格が授与され、所定の形式の証書と徽章が交付されていた(6)。

本書が解明の対象としているロシア企業のHRM事情は現代の就職斡旋制度のもとでのそれであるが、その内容を理解するためにはソヴィエト時代の斡旋制度からの流れをいまいちど確認しておくことが必要でありまた便利でもあろう。ザドロジナヤ及びキバノフとドミトリエヴァたちの最新の研究成果に学び、また同時に筆者(宮坂)が 1980 年代に纏めたことを踏まえて、ソヴィエト時代の斡旋制度を振り返ると、その概要は以下の通りである。

1930 年9月に、高等教育機関で学び卒業する若者が就職する際の物的保障に関する「指示」が発令された^(*)が、就職斡旋の国家的な中央集権的制度化の起点となったのが 1954 年に交付された「高等及び中等の技能を有するスペシャリストの配分と利用の改善について」であった^(*)。そこには次のような文言が記されている。「高等及び中等専門教育機関を終了した若年スペシャリストは、少なくとも3カ年、生産現場において働くことを義務づけられる」、と。

ここに、生産から離れて学んだ若年スペシャリストに、共和国間・省間配分計画及び人事配分委員会の決定に従って、仕事を割り当てる制度が確立したのであるが、その対象は彼らにとどまることなく、この(現場の申請に基づいて)国民経済のさまざまな部門の諸々の組織に就職を斡旋する(計画的に配分する)という制度は事実上(**)すべての学卒者と市民に適用されるようになっていった。国家的配分制度には、一面で、仕事場所の選択、キャリア計画に制約を課し、学卒者のジョブ向上の途をあらかじめ規定してしまった、等々の側面が存在したが、他面で、仕事の場が保障される、労働資源が調整される、住居の提供を含む社会保障がおこなわれる、等々の社会保障原則が横たわっていた。

そして 1980 年代後半に新しい形態の就職斡旋が生まれた(**)。 高等教育機関を傘下に有する省と人材を要請する部門別産業省との間の契約に基づく就職斡旋である。当初の段階では高等教育機関が契約関係に関与することはなかったが、1988 年に、「高等教育を受けたスペシャリストの養成と利用の質の根本的改善について」が公布され、高等教育機関と国民経済部門のコラボが、契約関係をベースとして、より一層発達するに至った。 高等教育機関と人材を必要とする事業体が契約の当事者になったのである(**)。

この時期になると、若年スペシャリストの配分はかつての時期に見られた「厳格性」に彩られるものではなくなっていた。数字をあげると、1990年にはいまだ配分制度は名目的には存在し卒業生の74%に派遣手続きがとられたが、残りの卒業生は自主的に就職活動をしなければならなかった。そしてあらかじめ配分先が決まっていた卒業生の約10%がそこでの就職を拒否している(幾つかの大学では、その数が26%に達している)。これは特定の分野の教育機関にのみ見られた現象ではなく、総合大学、アカデミア、経済単科大学においても拒否する学生が相次いだ。結局、1990年には、全体として卒業生の42.5%が制度に則って就職斡旋されなかったのである(12)。そしてこの時期には、同時に、もうひとつの問題が顕在化した。それは、高等教育機関で養成される専門性が生産レベルの現代的要求に職業的に合致しなくなってきたことである。

1992 年以降になると、高度な技能資格を有する人材を国家的規模で計画的

に養成する制度が、市場経済という条件下で、事実上機能不全に陥り、生産規 模の縮小と失業者の増加とともに破綻した。国家に代わって、組織が自力で人 事政策を策定し始める状況が生まれたのだ(13)。この時期には、「就職斡旋」が すでに市場経済の視点から、一面では、未就業者あるいは失業者の求職活動と して、他面で、就業を希望する未就業者あるいは失業中の市民を援助すること を任務とした公共及び民間機関が実施する諸措置の総体として概念化されてい る。そして、その後に制定されて 1996 年憲法では、市民は、自己の労働能力 を自由に処理し、活動と職業を選択する権利を有し、同時に、失業から保護さ れる権利を与えられている、と明記され、それらの市民の権利をより効果的に 実現することが国家に義務づけられることになった。就職斡旋の概念が変化し たのであり、例えば、2001 年発行の『辞典: 労働と社会的発達』(Tpyd u couuaльное развитие:Словарь,ИНФРА-М, 2001 — 宮坂未見) では、就職斡旋は、専 門機関が住民にその専門性と技能資格に応じて指導し仕事を斡旋する諸措置の 体系として、説明されている。またザドロジナヤは、就職斡旋とは、仕事を探 し就職活動を展開する住民を援助することを目的として、彼らの職業上の技能 資格や教育に応じてまた社会的な欲求を考慮に入れて、国家機関が実施する諸 々の助成方策の体系である(14)、と述べている。

新しい就職斡旋制度は、実態としては、自然発生的に形成されていった(15)。 言い換えると、その形態は多様であり、関係者(主体)たち(高等教育機関、組織(事業体)、公共就職斡旋所、卒業生)が若年スペシャリストの養成と就職斡旋に関わるために必要な法的基盤が明確になっていない状況から始まったのである。

かくして、ロシアでは、21 世紀以降、国家的な強制的な配分が制度的に破綻したことによって、求職者と求人企業は、その間に「仲介」機関(高等教育機関、公共職業安定所など)が介在するとしても、「直接に」交渉せざるを得ない事態が生まれたのである。これは、求人企業側から見れば、「企業の自主採用」として形容される事態である。だが、企業の自主採用はソヴィエト時代にも利用されていた労働力配分・再配分の1つの形態でもあった。

ソヴィエトでは、下記のような組織的形態の総体が「国家的な就職斡旋」と して総称されていた⁽¹⁶⁾。

- 1) 国家的な組織的募集
- 2) 自発的な移住
- 3) 他企業、部門そして地方への移動
- 4) 高等教育機関と中等専門教育機関そして職業技術教育機関に在籍している 最上級生の国家的配分
- 5) 社会的アピール
- 6) 普通教育中等学校の最上級生の組織的な就職斡旋
- 7) 企業の自主募集・採用
- 8) 就職斡旋ビュローを媒介とした労働力配分(再配分)

このような組織形態の多様性は、労働力配分・再配分がさまざまな方向(地域間、地域内、部門間、部門内等々)でおこなわれ、また定期的にそして随時 実施されていたことを示している。

本章で注目すべき形態は企業の自主募集(採用)である。企業側から言えば、 学卒者の採用はいわば「定期採用」であるがその割合はわずかであり、ソヴィエトの個々の工業企業は、主として、それが立地している地方の住民によって、 その労働力不足を解消していた。このいわば「随時採用」ともいうべき企業の 自主採用が、ソヴィエト時代でも、労働力再配分の「基本形態」であり「最も 意味のある形態」であった。このことは数字によって量的に説明されていた(図 表1) 現実である(**)。

図表1 ソヴィエト時代の就職斡旋形態

組 織 形 態	割合 (%)
国家的な組織的募集	0.7
農業移住	0.2
普通教育中等学校卒業生の就職斡旋	2.8

合 計	100.0
その内就職斡旋所を経たもの	9.7
企業の自主募集・採用	77.8
社会的アピール	0.5
(他企業、部門そして地方への) 移動	3.8
中等教育機関卒業生の個人別配分	3.0
高等教育機関卒業生の個人別配分	1.9
職業技術学校卒業生の配分	9.3

〔出典〕Котляр, А., "Система трудоустройства в СССР", Экономические науки, 1984, No.3, c.53.

図表 2 ロシア連邦における労働力配分形態の動き (1975 ~ 1980 年)

(%:1970年を100とする)

	1975 年	1980年
国家的な組織的募集	99.6	98.0
農業移住	93.3	87.1
普通教育中等学校卒業生の就職斡旋	83.0	53.1
職業技術学校卒業生の配分	123.6	140.6
高等教育機関卒業生の個人別配分	127.8	149.0
中等教育機関卒業生の個人別配分	126.5	136.3
(他企業、部門そして地方への) 移動	84.2	79.2
企業の自主募集・採用	91.2	86.2
その内就職斡旋所を経たもの	191.3	245.9

〔出典〕Котляр, "Система трудоустройства в СССР", с.56.

他方で、ロシア共和国では国家的配分が年々高まり、企業の自主採用の比率が低下していたことを示す資料も存在している。図表2によれば、企業の自主採用は1970年を100とすると、1984年には86.2へと低下している。但し、就職ビューローを介した就職が増加している。

企業の自主採用が広く実践されていたのは、それが、他の組織形態と比べると、欠員数に応じて雇用量を適時に変えることができ効率的であり、イニシアチブや自主性を発揮する可能性が高いという点で、企業にとって魅力的であったからである。しかしながら、この形態は同時にいくつかの間題点を抱えていた(18)。

その最大のものは、企業の自主採用の裏側に、企業が自主的に採用する人々 の大多数が他の組織を退職してきた人々であるという現実が横たわっていたこ とである(19)。企業の自主採用の源泉は希望退職者あるいは労働規律違反のため に解職された人々だったのである。例えば、ロシア共和国では、企業の自主採 用者の60~80%が他の組織を退職してきた人々であった。これは企業にとっ て大きな問題であった。なぜならば、企業には、彼らがどこからやってくるの か、あるいは彼らの職業や技能資格がどのようなものなのかを予想することが 不可能だったかのである。この意味で、企業の採用計画の実現は必ずしも保証 されるものではないことになり、たとえ量的(形式的)には計画通りの採用が実 現されたとしても質的には(補充された要員の職業構造という内容の点では)計 画にほど遠い、という結果を呈することもあった。そのため企業にとっては再 訓練が必要となり、採用された従業員も労働に不満をもち、潜在的な流動性を 秘めることになる。このことは、いわゆる流動性水準の高さが企業の自主採用 の背景となっていたことを意味するものであり、企業の自主採用が「量的に」 支配的な位置を占めていたことの内容はまさにソヴィエトにおいて流動性が高 かったということだったのである。

流動性と企業の自主採用が連動していることを示しているのが図表3である。例え

ば、流動性水準が30.5%の企業では実に採用形態の99.9%が自主採用であった。

図表3 採用形態に占める自主採用の比重と流動性水準

企業グループ	流動性水準	自主採用の比重	企業数
I	20.5 迄	80.9	14
${ m II}$	20.5 から 30.5 迄	86.7	8
Ш	30.5 以上	99.9	4

[出典] Котляр, "Система трудоустройства в СССР", с.55.

かくして、(理念的には)社会、企業、個人の利益の統一の保障を目指した計画的な労働力配分・再配分が(実際には)その目的を達成していたとは言いがたいのが当時の現実であった。国家的配分制度を軸とした就職斡旋制度は、国民経済的に重要な部門(企業)への要員補充を困難とし、社会全体の利益と矛盾し、また同時に(必ずしも企業の利益とも合致していない)企業の自主採用という「自然発生的な」労働力配分形態がかなりの位置を占めていたのである。ただし、そのような企業の自主採用を補完する労働力配分組織形態として位置づけられるいくつかの配分経路が存在していた。例えば、労働機関の管轄下にある組織的な就職斡旋業務、社会保障機関によって組織される年金者就職斡旋、予備軍にまわった軍人の就職斡旋促進等々がそれである。それらのなかで最も重要視されていたのが就職斡旋ビュローであり、地域レベルで有効に機能していた。

この「就職斡旋ビュロー」は、今日ではさまざまな名称のもとで、高等教育機関卒業生を対象とした「新しい」就職斡旋制度の基本的な要素として機能している⁽²⁰⁾。連邦職業安定所(федеральная служба занятости населения России)の業務内容の拡充はその事例であり、その他にも、住民のメンタル的な支援を含めて、職業指導の充実に向けた取り組みが始まっている。例えば、職業安定

所では、失業状態にある学卒者に、物質的な援助(手当の支払い)にはじまり、職業教育、職業指導、社会的適応、企業家精神の育成、自立への援助などの就業援助を行っているし、その他にも、教育機関と協力して、地域の労働市場のバランスを考えた、スペシャリストの再教育、新しい専門性の開発など、アクティブな活動にも取り組んでいる。

上記のようないわば国の雇用センターとは別に、民間レベルで、労働市場の仲介役として、就職斡旋を業務として請け負っているのが、例えば、「カードルエージェント(кадровое агенство)」という名称で知られる組織である。これは決して「新しい」現象ではなく、1990年代の初めにすでに活動を始めていた。但し、当初は2つのタイプの機関があった。1つは、求人側(企業など)の注文を受けて人材を探し選び出すことだけを業務としていた、「リクルートエージェント」(агентство по подбору персонала)である。もう1つは、求職者の依頼を受けて仕事を探すことを業務としていた、「就職斡旋エージェント」(агентство по трудоустройству)である。しかしその後次第に「就職斡旋エージェント」や「リクルートエージェント」というコトバが使われなくなり、今日では、カードルエージェントというコトバによって「リクルートエージェント」と「就職斡旋エージェント」の両方を意味するようになってきている(21)。

図表 4 は、ヴィシネフスカヤ (Вишневская, Л. А.) がサンクトペテルブルク の実態を踏まえて 2001 年に高等教育機関を卒業した若者たちの就職に至る道 筋を図解したものである。この図から、2000 年以降、学卒者 (そして失業者) たちがさまざまな経路で企業 (組織) に就職していることが理解される⁽²⁾。

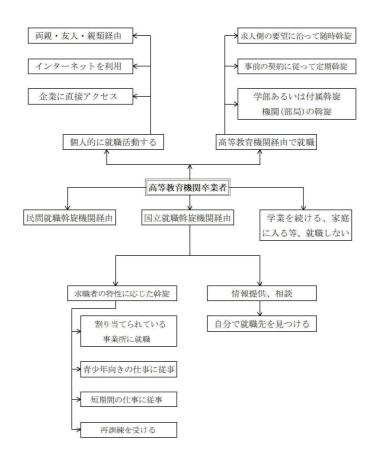
このような現状は体制転換後のロシアにおいて就職斡旋制度が市場経済システムに合わせて構築されてきたことを示している。但し、職に就くこと(キャリア発達)の実質的内容の点で言えば、高等教育機関を卒業した若者が教育を受けた専門性に合致して斡旋され職に就いているとは言いがたいのが当時の現実だったのであり、ヴィシネフスカヤはその原因として下記のことを指摘していた⁽²³⁾。

(1)相応しい作業域が存在していないこと (言い換えれば、折角専門教育を受

けたのにそれに見合う需要がないのである)、

(2)公共部門の企業の賃金水準が、予算上、低いこと、

図表4 高等教育機関卒業生の就職斡旋形態



- [出典] Вишневская,Л.А.,Формирование системы трудоустройства выпускников высших учебных заведений в переходной экономике, Санкт-Петербург, 2001,с.167.
- (3) 偶然的な職業選択。教育のための教育(大学生になってみたいと言うだけ

で高等教育機関で学んでいたこと (学卒者が専門性に合った仕事に就きたい という意欲を欠いている)、

- (4) 学卒者の技能が求人側が希望する要求に合致していないこと、
- (5)教育サービス市場と学卒者の労働市場のインフラ構造が未発達であること。ヴィシネフスカヤが、行政機関の代表者、教育機関や雇用機関の代表者、学生・企業家・大学の利害を代表する社会的組織の代表者、大学の就職斡旋部局の代表者から構成される、「高等教育機関卒業者を対象にした就職斡旋助成に関する調整会議」をサンクトペテルブルク市レベルで組織することをいち早く提案していたのはこのためである^{C4)}。但し、就職斡旋制度が制度設計に組み込まれた期待に沿って機能していないこと(「ミスマッチ」の発生)は(教育機関から見て)「出口」の時期だけではなく、就職後も引き続き企業の現場において「深刻な」事案(「ミスマッチ」を利用するというよりはむしろ「ミスマッチ」をいわば積極的につくりだし活用していること)として現れている。

第2節 エフェンジェフ調査の問題提起

前掲の図表 4 は新規学卒者がどのような途を経て就職先に辿り着いているのかを示したものであり、現在のロシアの就職斡旋事情を把握するためには有益である。但し、そこには自ずから限界がある。というのは、それはいわば「形式的な」見取り図であり、その内実が見えてこないからであり、彼ら(新規学卒者)を含めてロシアの人々が実際にどのような基準で就職先を決めているのかという点に関しては、いまだ不明である。しかし、その現実の一端を知るために役立つ資料が公開されている。それは、エフェンジェフ、バラバノヴァ、ゴゴレヴァ (Эфендиев, А. Г., Балабанова, Е. С., Гоголева, А. С.) たちによって、2008 年に、就職斡旋メカニズムの視点からロシア企業の社会的構造を解明することを目指して、モスクワやサンクトペテルブルク等の 80 企業で働く

人々を対象に実施された実態調査の結果である。

図表 5 質問「いま就いている仕事を選ぶにあたって、あなたが考えるに、 いかなる事が決定的な役割を果たしましたか?」に対する回答:数字は%

回答の内容	一般	スペシャ	マネジ
	従業員	リスト	メント層
偶然(必要な時期に必要な場所に入り込めなかった)	34	27	11
専門に沿った仕事経験 (勤続年数)	28	28	48
近しい人や親類の勧め	20	17	14
資格証明書に記載されてた、学歴、技能資格	19	34	33
類似の仕事経験、さまざまな成功体験		16	23
推薦状 (技能資格・過去の実績に付いての証明書)	7	11	12
分からない	6	2	3
技能資格・職場の仕事振りに付いての証明書	5	8	22
上司と良好な関係の維持に努めているとの評判	4	6	8
提示された条件を満たす人が他にいなかった	4	2	4
推薦状(人付き合いが良く協調性に富むという証明書)	3	4	4

注記 (宮坂補足)

一般労働者:専門教育を受けていない工場及びオフィス労働者(1210人)

スペシャリスト: 高等ないしは中等専門教育を受けた、部下を持たない、

スペシャリスト (663人)

マネジメント層:ローマネジメント及びミドルマネジメント(509人)

[出典] Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С., Гоголева А. С., "Социальная организация российского бизнеса сквозь призму социальных механизмов трудоустройства", *МИР РОССИИ*, 2010, Т.19, № 4, с.79.

その調査報告を読むと、現代ロシア企業の人的資源管理の現状が浮かびあがってくる。例えば、図表5は、「いま就いている(働いている)職業を選択する際に、なにが決定的な役割を果たしたのか」、言い換えると、「いかなる事柄を基準にして就職先を決めたのか、いかなる事柄が契機となって現在の職業に就いているのか」に付いて、アンケート形式で従業員に回答を求め回収された資料を整理したものである。

これらの調査結果がどのように解読されているのかを確認することが本章の目的である。利用した文献は、(『調査報告書』でもある) Эфендиев.А.Г., Балабанова,Е.С.,Гоголева,А.С.,"Социальная организация российского бизнеса сквозь призму социальных механизмов трудоустройства", МИР РОССИИ, 2010, Т. 19, № 4, с. 69-105 と (2人までが同一人である) Эфендиев, А.Г., Балабанова, Е.С., Ребров, А.В., Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций. Проблемы формирования и управления, Издательство «Инфра-М», 2016 (初版 2013 年) である。

彼らの資料の読み方に付いては後段で検討することになるが、その前に、参考として、この調査で明らかになった従業員の属性に付いて(本章に直接関連してくるものに限定して)紹介しておくことが必要であろう。それはまず図表6と図表7である。 図表6学歴であり、図表7は仕事の経験年数である。

図表6 回答者の学歴及び学歴と仕事のプロフィールの合致度:数字は%

学 歴	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
初等職業教育	22		2
中等職業教育	37	35	15
高等教育	21	66	77
新しい職務あるいは第2の職務を修			
得するために1カ年未満の職業再訓	5	4	4
練を受ける			

既存の職業教育が現在の仕事のプロ				
フィールに完全に一致していない	36	37	56	

〔出典〕 Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с.84 を一部修正

図表7 専門的な仕事に就いた年数:数字は%

	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
3年未満	33	31	32
3年から5年	12	18	24
5年から10年	25	24	24
10 年以上	30	27	20
全 体	100	100	100

〔出典〕 Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 85.

図表8 技能資格の分類

3カ年以上の経験 経験はあるが 学歴が低い 高熟練 教育 に欠ける 夢歴は高いが 経験不足

3 カ年未満の経験

[出典] Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 86.

図表9 4つのタイプの技能資格:数字は%

	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
高熟練	30	41	52
学歴は高いが経験不足	7	11	5
経験はあるが学歴が低い	45	34	35
未熟練	18	14	8
全 体	100	100	100

[出典] Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 87.

エフェンジェフ、バラバノヴァ、ゴゴレヴァたちはこれらの学歴と仕事の経験年数 を組み合わせて(図表8)、技能資格が4つのタイプに分類される(図表9)、と論じ ている。

そして、エフェンジェフ、バラバノヴァ、レブロフたち (Эфендиев,А.Г., Балабанова,Е.С.,Ребров,А.В.) は、これらの調査に基づいて、2016年の著作で、ロシアの人々の「就職斡旋」の現状を、6 つのモデルを構築・提示することによって、説明している。

- 1) コネ型就職
- 2) 贔屓型就職
- 3)技能資格優先型就職
- 4) (学歴ではなく) 仕事経験優先型就職
- 5)(仕事経験ではなく)学歴優先型就職
- 6) 偶然型就職

以下、2010年と2016年の2つの文献を参照して、彼ら(エフェンジェフ、 バラバノヴァ、ゴゴレヴァ、レブロフ)が調査結果をどのように読み解いたの かを確認し、現在のロシア企業が抱えている問題の一端を抽出する。 彼らはまずロシアの労働市場の場で展開されている「ビジネス組織への就職」が(たまたまその企業に勤めることになったという)「偶然性」に左右されていることに注目している。これは、彼らによれば、ロシア企業に熟練労働者が不足している現状と連動している事象である。次に彼らが注目しているのは、教育内容・技能資格とコネ・縁故という2つの「相対立する」属性に基づいて就職活動が展開されているロシア社会の現実である。

図表 10 人員範疇毎に見た就職斡旋モデル:数字は%

	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
コネ型就職	26	25	21
贔屓型就職	3	4	9
技能資格優先型就職	16	18	36
(学歴ではなく) 仕事経験優先型	17	25	21
就職			
(仕事経験ではなく) 学歴優先型	7	9	7
就職			
偶然型就職	31	19	6

[出典] Эфендиев, А.Г., Балабанова, Е.С., Ребров, А.В., Человеческие ресурсы российских бизнесорганизаций. Проблемы формирования и управления, Издательство «Инфра-М», 2016, с. 91.

彼らの論文では、以下の行論で分かるように、「能力主義」(meritocracy)「非能力主義」というコトバがよく使われているが、教育内容・技能資格は能力主義に対応し、コネ・縁故は非能力主義に対応していると解される。

また、学歴優先型就職が少数派になっていることは教育機関で施されている 教育内容と現場の要求が「乖離」していることを示しているが、本章では、第 3の問題に付いてはこれ以上の言及を避け、第1と第2の視点を取り上げる。 エフェンジェフたちはロシア企業の社会的組織が合目的的に機能しない原因の1つを「縁故主義(протекциноизм)」(血・友情・仕事の縁で、就職を世話したり異動させること)に見いだしている。彼らによれば、縁故主義にはそれなりの歴史がありしかもインターナショナル的な性格を有する多様な現象の総体であるが、基本的には、2つの形態に分けられる。情報提供型(«Информационный»)縁故主義と天下り型(«Назначенческий»縁故主義である。

情報提供型縁故主義について、エフェンジェフたちは欧米の研究⁽⁵⁾を引用して次のように説明している。欠員状況についての情報が主として社会的な「つて」によってもたらされ、それが職務に就くために試験・面接を受け競争する切っ掛けとなっている、と。その事例をして挙げられているのが、調査対象となった応募者の 51 %迄が友人から欠員情報を入手し、彼らの 60 %が採用された、アメリカの I T関連会社の就職状況である。能力主義原理が発達している社会では、「つて」が欠員状況を把握する上で意義を持っているが、情報を提供された応募者がすべての選考過程をそのまま自動的に通過していくわけではないことが強調されている。

情報提供型縁故主義は、現実から推察すれば、一方で、応募者について補足的なしかも信頼できる情報を得る可能性を与えているし、他方で、求職者の仕事探しの範囲を拡大し、空席情報の公式的なチャネルが非公式的なチャネルで補完されている。要するに、「つて」が仕事探し及び選考のリスクを低減させる方向に作用している。

エフェンジェフたちは、能力主義社会における情報提供型縁故主義の重要な特徴として、次の2つの事柄を指摘している。

第1に、つてや推薦を利用して採用された従業員は、そのことから、いかなる「特権」も得ていないこと、

第2に、このような就職斡旋をおこなうと、能力主義的原理の役割が高まりそれが 競争の進展や没個性的な形式的合理的管理原則の確立と結びつき、人事管理部署の役 割が向上し、その結果として、人員の選抜・評価に際して合理的な技術を適用したこ とが広く認められるようになること。社会的組織における能力主義的原理の発達と人 事担当専門部署の権威は連動しているのである。

これに対して、天下り型(情実型)縁故主義は、非能力主義的な社会的組織にしば しば見られる事象であり、職務への任命、人員の選考と密接に結びついている。この メカニズムの根底には(例えば、情実、縁者びいき、なじみ優先、ファミリー主義、 コネ、閥、等々としばしば表現されることがある)社会的組織の幾つかの現象が横た わっている。それらが、原則として、社会的に権威あるステイタス・職業、「収入の多 い」職場を、近しい人々、親類、縁者、両親、自分に「忠実な」(テスト済みの)友人 ・同胞の中でに配分する、と言う機能を果たしている。

エフェンジェフたちに拠れば、天下り型縁故主義の目的は以下の3点である。

第1に、家族、閥、(プロフェッショナリズムではなく、同胞、同級生の個人的な信頼関係原則で結びついた)「仲間」の立場を強化すること。

第2に、指導層の個人的な権力、権威を強化し、自己の立場の安定性を確保し権限が替えがたいものであることを保証すること。これは、原則として、信頼できる「テスト済みの」、指導者に反抗しない、あらゆる面で(自分に能力が欠けているという理由からではなく)指導者を支持しようとする、人々を配置することによって、可能である(この場合、天下り型縁故主義な権威主義と結び付いている)。

第3に、天下り型縁故主義は、自分の子供、親類縁者を家族ビジネスに引き込むことによって、彼らの中から、ビジネスに対する当事者意識、イニシャティブ溢れた積極的な態度及び自発性やその他の能力主義的な資質を引き出したい、という希望とも結び付いているのであり、天下り型縁故主義がファミリービジネスのパフォーマンスを高めることが期待されていること。換言すれば、天下り型縁故主義は、本来的には、能力主義でもあるのだが、それが活かされるのは、現実には、個人企業にのみに限られるであろう、というのがエフェンジェフたちの理解である。

かくして、天下り型縁故主義には次のような特徴が見られる。

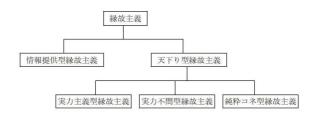
- (1) コネで採用された従業員は、それによって、一定の「特典」を享受していること。なぜならば、高い地位に任命されるときに、コネが大きく作用しその役割が高まっているからである。
- (2) 人事部は人員の選考に際して合理的な方式を取るはずであるが、その役割が低

下していること。人事部がその本来の役割を果たしていると認められているのは、基本的には、低い地位へ候補者を選考して就かせる人事のケースに限定されている。

エフェンジェフたちがその調査を通して確認したことはロシアで職に就く場合に天下り型縁故主義が大きな役割を果たしているという事実であった。彼らは、学歴と専門職としての仕事経験、当該企業に入社する前に幹部と顔なじみだったあるいは顔なじみではなかったという事実に対する従業員の回答を分析して、ロシアのビジネス組織に見られる縁故主義を3タイプに分類している。

- 1) 実力主義型縁故主義 «обоснованный протекционизм»
- 2) 実力不問型緣故主義 «необоснованная протекция»
- 3) 純粋コネ型縁故主義 «чистый блат» 以上を図解すると図表 11 のようになろう。

図表11 ロシアの縁故主義



[出典] 筆者作成

(全体としては天下り型として総称される) 3つのタイプの縁故主義は、エフェンジェフたちにおいては、図表 12 のように識別されている。従業員の実務経験と技能に注目すると、実力主義型縁故主義とコネ型縁故主義が対極に位置する。実務経験と技能という特徴を有している従業員が実力主義型縁故主義で入社したグループであり、それらの特徴を欠いている人々がコネ型縁故主義入社組であり、仕事上の関係ではなく、個人的な繋がりで就職したグループで

ある。その中間に位置しているのが実力不問型縁故主義入社グループであり、 現実には3カ年未満の経験や勤続年数であるのも拘わらず(あるいは現実には 専門職としての教育を受けていないにも拘わらず)、経験や勤続年数が考慮さ れて(学歴を見込まれて)採用されたと回答した従業員である。ロシア企業に 就職する際に縁故主義がどのように作用していたのかとの問題意識で、アンケ ート調査で得られた回答をベースに、その実態を、地域別、組織の発達経緯、 組織が置かれている競争の状況、会社設立の歴史という基準で、数字化したの が図表13である。

図表 12 ロシアのビジネス組織に見られる縁故主義の識別基準

Г									
縁故主義のタイプ	指標								
	・入社以前に直接の上司と縁があった(母校が同じで								
実力主義型縁故主義	ある。旧い友人である、親類である)、あるいは、知								
	人、親類、親の推薦が入社の決め手となった								
	・3カ年以上の専門職としての実務経験があり専門職								
	としての経験が入社の決め手となった、あるいは、								
	専門教育を受けたという実績のもとで学歴が入社の								
	決め手となった								
実力不問型縁故主義	・入社以前に直接の上司と縁があった(母校が同じで								
	ある。旧い友人である、親類である)、あるいは、知								
	人、親類、親の推薦が入社の決め手となった								
	・3カ年以上の専門職としての実務経験はないにもか								
	わらず専門職としての教育経験が入社の決め手とな								
	った、あるいは、専門教育を受けてはいないにもか								
	かわらず学歴が入社の決め手となった								
	・入社以前に直接の上司と縁があった(母校が同じで								
	ある。旧い友人である、親類である)、あるいは、知								

純粋コネ型縁故主義

人、親類、親の推薦が入社の決め手となった

・就職に際して経験や学歴が問われることなく、それ らが入社の決め手となっていない

[出典] Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 95-96.

図表 13 組織のなかの縁故主義のタイプ

平 縁放主義のタイプ 均		地域							発達タイプ		競争レベル		歷史		
	モスクワ	サンクトペテルブルグ	ウラル	ニージニーノヴゴルド	南ロシア	シベリア	中央ロシア	極東	急速に発展	漸次的発展	厳しい	緩い	ポストソピエト	新興私企業	
						一般	(従業)	Ę							
純粋コネ型縁故主義	18	27	18	17	17	32	5	16	6	20	17	23	13	15	20
実力不問型縁故主義	6	10	11	11	11	1	2	7	4	9	5	7	6	4	7
実力主義型緣故主義	3	1	3	1	5	1	1	8	6	2	3	3	2	3	2
						スペミ	ンヤリ	スト							
純粋コネ型縁故主義	13	18	14	5	14	22	2	17	5	17	11	16	8	8	15
実力不問型縁故主義	10	8	14	24	10	2	2	9	13	9	10	8	9	10	10
実力主義型縁故主義	6	6	4	8	7	4	2	10	5	5	6	5	6	5	6
						マネジ	メント	層							
純粋コネ型縁故主義	12	12	3	5	9	40	2	0	0	25	8	16	8	13	12
実力不問型縁故主義	9	13	15	14	4	5	0	14	7	11	8	7	14	5	10
実力主義型縁故主義	9	9	10	8	12	9	2	14	0	8	8	10	8	14	7

[出典] Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с.96.

エフェンジェフたちは図表13を次のように読み解いている。

1) 圧倒的な比率で見られた斡旋形態は「純粋コネ型」のそれ(友人か親の推薦だけが就職の決め手になっている)であり、特に、一般従業員に顕著に表れている。次いで多かったのが、実力不問型縁故主義採用であり、縁故就職斡旋ではあるが実力を評価されて採用された実力主義型縁故主義就職は少数(マネジメント層で9%、一般労働者では3%)であった。

- 2) 企業規模(従業員数)(この指標は図表 13 では示されていない 宮坂) と縁故主義採用の関連を統計的に有意に説明することはできなかった。但し、このことは、エフェンジェフたちによれば、逆に、縁故主義採用の形態として「純粋コネ型」がロシア全体としてビジネス組織で一般的な現象になっていることを示している。
- 3) 縁故主義の実態には地域の特性が明白に表れている。特に、それは「純粋 コネ型」に顕著であり、南ロシアとモスクワではそのタイプの就職斡旋が高 い数字を示している。南ロシアではマネジメント層の 40 %がコネで入社し ている。
- 4) 部門別(部門別の数字は図表では公開されていない 宮坂) に見ると、金融分野でコネ採用が多く見られる。例えば、一般従業員のコネ採用組は 48%であり、スペシャリストでは 46%、マネジメント層では 36%である。技術的に複雑な部門では、実力主義型縁故主義入社が 特に、マネジメント層において 拡がっている。建設業では 17%、石油採掘産業では 21%、機械建設業では 13%、化学産業では 12%であり、逆に、軽工業ではその数字が低くなっている。
- 5) コネで採用される従業員の比率が「急速に大きくなった」組織で高くなっている。これは「非能力主義」社会で生じる現象である。そのような社会では、企業が、就職斡旋様式を含めて社会的組織が未成熟なままで、一躍成功を収め大きくなることがある。
- 6) 社会において社会的組織が未成熟であることとビジネス組織の競争行動が 関連している。調査は、厳しい競争環境が企業をしてプロフェショナルを経 営幹部に採用する方向に作用せず、反対に、採用において「コネ」の重要性 が高まっていることを示している。従業員に対する「信頼」「信用」が、プロフェショナルとしての資質よりも遙かに重要な要因となっている。
- 7) 原則として、ソヴィエト崩壊後も生き残っている企業 (「ポストソヴィエト」企業) よりも、新たに設立された私企業において、コネ採用が幅広く普及している。例えば、マネジメント層に関して言えば、「ポストソヴィエト」

企業では、新たに設立された私企業と比べると、明らかに実力主義型縁故主義で採用された人々が多いし、「コネ」で採用された一般従業員やスペシャリストを見ると、「ポストソヴィエト」企業よりも新たに設立された私企業において数が多くなっている。

コネという就職斡旋は、エフェンジェフたちの解釈では、最も原始的で異常な斡旋形態であるが、それは決して過去の時代から引き継いだ「生得的な(遺伝子レベルの)汚点」ではないし歴史的に形成された伝統的な社会制度の遺産でもなく、むしろ、そのような存在は、ロシアの社会制度が、社会及びビジネスの社会的組織の面で、伝統的な、閥に支配され、非能力主義的な方向に後退していることを示している証拠である。彼らの表現を借りれば、ソヴィエト崩壊後も生き延びてきた企業(「ポストソヴィエト」企業)よりも新しい「市場経済」ロシアで生まれ発達した企業が遙かに数多くその(コネという)「悪性腫瘍」に罹患してる。

また、調査から、2008 年金融危機の前に新たに設立され、急速に発達した、厳しい競争に晒されている企業で、コネ採用戦略が幅広く採られている現実が明らかになった。それは何故なのであろうか? エフェンジェフたちの解釈に拠れば、その「理由」として次のような事柄が挙げられる。

- (1) 企業が置かれている環境が極めて不透明で不確実なこと、
- (2) ロシアの労働市場に全般的な特徴として熟練要員が不足していること、
- (3) 社会制度が崩壊し、社会の価値道徳的基盤の危機が続き、その影響が、 従業員の道徳的及び仕事上の資質、従業員の法的及び仕事上の責任等、組織 が補充しなければならない人材のレベルにも及んでいること。

エフェンジェフたちは自分たちの調査研究の成果を上記のように読み解き、「経験主義的事実は、縁故主義がやむを得ず発達したのではなく、選好された戦略であり、組織の指導者たちの明確な目的・志向の所産であることを証明している」と述べ、下記のように解説している。

第1に、縁故採用は合目的的性格を有する斡旋方式であり、そのことは、最も数多くおこなわれているコネ採用に良く表れているように、非熟練者をはじ

めから念頭に置いて実施されていることに示されている。

第2に、「コネ採用者」により多額の賃金が支払われ、彼らはより高い生活水準を享受している。具体的な数字を挙げると、推薦で採用された一般従業員は、他の斡旋形態で採用された従業員と比べると、賃金に満足している人々の割合が高い(62 %対 53 %)し、スペシャリストの中でも、物質的保障に満足している割合が高くなっている(15 %対 6 %)。換言すると、コネはより高い生活水準と結びついているのである。そして、このことに、「コネ採用」がモスクワや南ロシアの銀行業界で他にも増して見られるという事実を付け加えるならば、「縁故主義の比重の高まり」と「社会的に高い名声を得られるステイタスが1つの圏内で配分され社会的不平等が危機的な水準に達していること」がリンクしていることは明白である。社会的モビリティの可能性を狭め、社会の幅広い層がより高いステイタスに異動できる可能性を奪ってしまうことってれが、彼らによれば、縁故主義がもたらす最も重大な結果である。縁故主義、明確に言えば、コネが、社会の極めて制約されたセグメントの中からエリートが形成されるという状況を促進しているのだ。エリートは、情実、土地、血などの多様な縁の壁で社会から切り離され、自らを再生産している。

第3に、他方で、縁故主義が「約束する」ブツ的可能性は決してそれ自体として生じるのではない。コネは、調査によれば、キャリア昇進という局面でより「眼に見える」形で現象している。例えば、「コネ採用」マネジメント層において、この2カ年に、55%(他の斡旋採用者は42%)がキャリア昇進を果たしている。これは偶然的な事態ではなく、「コネ採用組」は、各自、当初から、マネジメント層に望まれる資質を備えていたのである。

第4に、コネ型就職斡旋は権威主義的組織文化と密接に結びついている。「コネ採用」マネジメント層は、部下に、他の採用組と比べると、次のような事柄を、高い比率で期待していることが明らかになった。「上司の指示に従い、服従し、異議を唱えないこと」(68 %:他の斡旋採用者は51 %)。「上司を尊敬し、好感を得るように努めること」(52 %:他の斡旋採用者は37 %)、「規定時間外、例えば、休日にも、働く覚悟があること」(45 %:他の斡旋採用者は29

%),

と同時に、マネジメント層の部下への権威主義的な期待が上位のマネジメン ト層に対する高い忠誠心に転じている現実も見えてきた。「コネ採用」マネジ メント層は、良きリーダーは、上役に対して、「反抗することなく忠誠でなけ ればならない」、と考えている(52%:他の斡旋採用者は31%)のであり、 また、他の斡旋採用者と比べて、「上役に反対したり、自分の意見を主張する」 必要があると考えている「コネ採用」マネジメント層は多少少ない(58%: 他の斡旋採用者は64%)し、「率先して革新的な行動や合理化活動を取る」必 要があると考えている人々もそれほど多いわけではないのだ(50%:他の斡 旋採用者は47%)。エフェンジェフたちは、調査結果から、彼らの中に上位者 に対する甚だしい盲目的とも言える忠誠心という精神が存在していると仮定し てもあながち間違いではないだろう、と読み取っている。更に言えば、「上位 者に対して、自分の部下の利益を擁護したり(46%:他の斡旋採用者は61%)、 「独自性を発揮したり自分で責任を取る覚悟を持っている」(50 %:他の斡旋 採用者は64%)「コネ採用」マネジメント層は少ないのである。言い換えれば、 「コネ採用」マネジメント層に関連した調査結果を踏まえると、縁故主義(特 に、純粋コネ型縁故主義)が権威主義タイプのリーダーに対する高い忠誠心と 結びついている、との仮定が可能なのである。

かくして、調査は、縁故主義が、一面で、権威主義に都合良く機能し、部下 (なによりもまず直属の部下)が上司に対して予測可能な方向へ忠実に行動す ることを余儀なくしていることを示している。他面で、縁故主義は個々人の資 質が開花する壁となり、積極性をブロックし、技能が高まりプロフェッショナ リズムや創造性が発現することを妨げ、結果的には、経済、全体としての社会 が効率的に発達する障害になっていることが明らかになった。

エフェンジェフたちは調査結果から1つの仮説を導き出した。現代のロシア 企業の社会的な組織は、従業員と組織の相互作用の基本的な要因としての従業 員の就職斡旋(どのような経緯で採用されたのか、という)視点から見ると、 基本的な流れとして、2つの行動原理(すなわち、能力主義原理と伝統的な《閥 本位》原理)の相互作用のもとで、通常は、それらが対立しあうなかで、機能している、と。外在的に「熟練要員が不足」し「没価値状況状況のもとで道徳的に無責任な従業員を採用せざるを得ないという採用の危機」があるために、個々の現場には縁故主義に頼らざるをえない状況が生まれている、との「診断」である。非能力主義的な《閥本位》原理が安定した流れへと転化している現状では、縁故主義(贔屓)が「合法則的な」「合目的的な」性格を帯びているのであり、そのような事象の背後には「根深い」原因が存在している、との解釈である。

同時に、エフェンジェフたちは次のような認識を示している。「ロシアビジネスに能力主義原理と伝統的な《閥本位》原理が存在しそれらが相互作用し対立していることはビジネスの社会的組織が過渡的な性格のものであり未成熟であることを明らかに証明している」。

エフェンジェフ調査はロシアビジネスの社会的組織の発達段階とその動きの方向を見極める「基礎」資料を提供している。これが彼らの立場である。何故に、2000年代に入って上述のような流れが支配的になったのであろうか?それは、調査結果に依拠する限り、一部の従業員がより高い所得を得ていたこと、特定の産業部門の威信が高いこと、一部の企業が急速に発展したことに縁故・コネが結びついていたことと関連していた事柄であり、そのような事実が、「現代のロシアビジネスの社会的組織において非能力主義的な《閥本位》傾向が支配的な役割を果たしている」、との結論を可能にしているのである。

彼らが注目しているのは、現代のロシアのビジネス環境が非能力主義的な社会的組織を備えた企業を成功に導いているという現実である。言い換えると、ロシア社会のなかで非能力主義的な原理が支配的であるために、ロシアのビジネスに非能力主義的な論理が確立されたのである。能力主義的原理を志向するものではなく、《閥本位》原理を実現するものが成功を勝ち取る、という現実が明らかに存在している。エフェンジェフたちに従えば、ロシアの社会生活に伝統主義的な原理が存在していることを認めることがロシアビジネスの成功の論理を理解する鍵なのである。このことは、ロシアのビジネスが、その性格上、

未だに「閥本位」であることを物語っている⁽²⁶⁾。

同時に、若干矛盾する現象ではあるが、ソヴィエト時代から生き延びてきた企業と体制転換後の市場経済のもとで新たに設立された企業を比較すると、後者の企業の方がより強く伝統的な《閥本位》原理に支配されていることも、調査によって、判明した。そのためにエフェンジェフは次のように述べている。「我々は、ソヴィエト的生産関係様式を理想化し、それを近代的なものとして見做す立場に立つものではない。だが調査結果は1つの問題を提起しているのだ。新しいロシア企業における労働活動の社会的組織が、ソヴィエト的な様式と比べて、近代化への途をどれほど進んでいるのかと言えば、それは疑問であり、あるいは、逆に、市場経済原理のもとでそれに隠れる形で、後退しているのではないだろうか、と」。

エフェンジェフたちの研究のコア概念は「企業の社会的組織」である。彼らは、その研究において、一方では、イギリスの「タビストック学派」(タビストック人間関係研究所(Tavistock Institute of Human Relations))に属する研究者の業績 $^{(27)}$ に学び、他方では、ロシアの(ソヴィエトの時代から続くПригожин,А.И., Подмарков, В.Г., Лапин, Н.И., Шкаратан, О.И. たちの)先行研究の成果を踏まえている。それらの先行研究に共通する視点は「公平」「公正」(不平等ではないこと)である。エフェンジェフたちの調査及びその読み方は、現代の時点で、「企業における公平性の確保」(「公正」がビルトインされた社会的組織によって動かされる企業のあり方を展望する)という問題を突きつけたのであり、それはシカラターン(Шкаратан,О.И.)の問題意識と大きく重なっている $^{(28)}$ 。

エフェンジェフたちの 2016 年の著作は、組織内の (「入口」から「出口」までの) ヒトの流れが、自分たちの調査の結果を踏まえ、HRM部署との関連を強く意識して、論じられている仕事である。

市場経済に移行したロシアにおいて、人事管理(управления персоналом) が管理の自立的な方向として形成されたのは、キバノフ (Кибанов. А.Я.) の認識に従えば²⁹、1990

代の初めであった。この方向が制度的な流れとして具体化されるようになったことをことを示しているのが、国立管理大学(1885年創立)のなかで、新しい要請に応えて、ロシアで初めて「人事管理領域の専門家養成」という発想がうまれ、2000年に「人事管理専門家」の養成が開始されたことであり、企業レベルでは、人事を所轄事項とする専門部署の重要性が深く認識されるに至り、人事部の設置・整備という形で、ヒトの管理の制度化が進められている。

そこには、上の行論で触れたように、「公平性の確保」という視点がある。 このような問題意識が拡がっていることを考慮して、ロシアの研究者たちの眼 から見た「ロシア企業のHRM事情」を体系的に論述しそこに潜んでいる諸問 題を抽出することが今後の筆者の課題である。

* * *

エフェンジェフ調査から、2000 年代初め頃をピークにして少なくともしばらくの間ロシア企業はヒトの流れの面でかなりの「無秩序状態」に陥り「混乱」していたこと、したがって、そのような混乱をHRMという科学の名のもとに「秩序立てる」ことが研究者の課題になったこと、が読み取れる。また、企業の立場からすると、必要な人材を確保できない状況が続き、人材を育てる制度(教育訓練の場としての企業)の構築が「喫緊の」課題の1つとなっていたことが理解される。例えば、ロシアでは、1999 年から、コーポレート・ユニバーシティが現れ始めたが、それもこのような事態の反映であると解される。コーポレート・ユニバーシティをはじめとする教育訓練は他の制度(組織への適応、モチベーションなど)と密接に関連して展開されるものであり、後に続く章においてはその全体像をあきらかにすることが課題となるが、そこには筆者なりの2つの問題意識がある。

第1に、本章の認識では、人的資源管理も含めてロシア企業の行動は、ロシア企業が、一方で、欧米先進国に学び市場経済に相応しいスキルを摂取し、他

方で、ソヴィエト時代の「遺産」を引き継ぎそれを現代の条件下で活かす途を 模索している試行錯誤の産物である。

第2に、そのような企業の試みのなかに「公正」が組み込まれているのか、 「公正」が見られるとすれば、それは「普遍的な公正」なのか、それとも「ロ・・・・ シア的な公正」なのであろうか。

いずれも経営現象の「普遍性」と「特殊性」の解明であるが、前者は筆者が 以前から抱いている視点であり、後者は、本章を準備する中で「エフェンジェ フ調査」に接し明確になっていった問題意識である。今後の作業では、2つの 視点を軸にロシアの文献を読み解き、ロシア企業でおこなわれている人的資源 管理の最新「事情」を紹介する。

注

- (1) Кибанов, А., Дмитриева, Ю., Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда, Инфра-М, 2016, с. 3.
- (2) 例えば、Конохова,А.С., "И нам в ответ раздаются назначения по городам областного значения»: система распределения выпускников вузов в СССР в годы хрущевской «Оттепели»", Новейшая история России, № 3 (5), 2012 参照。
- (3) Кибанов & Дмитриева, Указ. соч., с. 10.
- (4) Задорожная, И.И., Трудоустройство выпускников вузов: социологический анализ, Москва, 2004, с.65.
- (5) 宮坂純一『現代ソ連邦労務管理事情』千倉書房、1987年、38ページ。
- (6) 宮坂『現代ソ連邦労務管理事情』、41-42ページ。
- (7) Кибанов & Дмитриева, Указ. соч., с.б.
- (8) Задорожная, Указ. соч., с. 65.
- (9) Задорожная, Указ. соч., с. 65.
- (10) Кибанов & Дмитриева, Указ. соч.,с.8.

- (11) Задорожная, Указ. соч., с. 69-70.
- (12) Задорожная, Указ. соч., с. 72.
- (13) Задорожная, Указ. соч., с. 73.
- (14) Задорожная, Указ. соч., с. 74.
- (15) Задорожная, Указ. соч..с.76.
- (16) 宮坂『現代ソ連邦労務管理事情』、12ページ。
- (17) Котляр, А., "Система трудоустройства в СССР", Экономические науки, 1984, No.3, c.53.
- (18) Котляр, Указ. соч., с.51.
- (19) Котляр, Указ. соч., с.56.
- (20) Задорожная, Указ. соч., с.156.
- (21) Кибанов & Дмитриева, Указ. соч., с.93.
- (22) 高等教育機関の就職斡旋の 1 つの事例としてウファ国立電子通信工学カレッジ(Уфимский государственный колледж радиоэлектроники)のそれがあ
 - る。http://www.ugkr.ru/student/trudoustroystvo/vakansii.php (アクセス 2016/05/
 - 01) 就職斡旋に関しては、Позднякова, А.Б., Совершенствование системы управления органами трудоустройства, Москва, 2001 や Карпец, В.А., Трудоустройство выпускников вузов как социальный процесс, Саратов, 2005 も有益である。
- (23) Вишневская, Л.А., Формирование системы трудоустройства выпускников высших учебных заведений в переходной экономике, Санкт-Петербург, 20 01, с. 188.
- (24) Вишневскаяс, Указ. соч.,175 及び с.181-182.
- (25) Peterson, T., Sapora, I., Seidel, M-D.L., "Offering a Job: Meritocracy and Social Networks" "American Journal of Sociology, 2000, Vol. 6, No. 3; Stovel, K., Savage. M., Bearman, P., "Ascription into Achievement: Models of Career Systems at Lloyds Bank, 1890–1970" "American Journal of Sociology, 1996, Vol. 102, No. 2; Simon, C.J., Warner, J.T., "Matchmaker, Matchmaker: the Effect of Old Boy Net-

- works on Job Match Quality, Earnings, and Tenure" "Journal of Labor Economics, 1992, Vol. 10. No. 3.
- (26) 社会レベルの「コネ」に関しては、例えば、Ledeneva,A., "Blat and Guanxi: Informal Practices in Russia and China", *Comparative Studies in Society and History*, 2008,Vol.50,No.1:Huseyn,A.,*Post-Communist Civil Society and the Soviet Legacy: Challenges of Democratisation and Reform in the Caucasus*,Palgrave Macmillan,2015 参照
- (27)注には、Dubin,R., "Stability of Human Organizations", in Modern Organization Theory (Ed. M. Hair), John Wiley & Sons, 1959; Rice,A., Productivity and Social Organization,1958; Trist,E.L., Socio-Technical Systems, 1960 があげられている。
- (28) この意味で、シカラターンの仕事は再評価されるべきである。彼のソヴィエト時代の代表的著作の1つは Промышленное предприятие, Социологические очерки, Мысль, 1978. (宮坂純一訳『社会主義生産集団の科学』杉山書店、1983年) であり、近年では、Шкаратан,О.И.,Социально-экономическое положение и поведение профессионалов и менеджеров в сферезанятости: Институциональные проблемы российской экономики, WP1, НИУ ВШЭ, 2006. №.03; Шкаратан,О.И., Воспроизводство социально-экономического неравенства в постсоветской России: динамика уровня жизни и положение социальных низов, Мир России, 2008, №4; Шкаратан, О.И., Социально-экономическое неравенство и его воспроизводство всовременной России, ОЛМА Медиа Групп, 2009; Шкаратан, О.И., Социология неравенства. Теория и реальность, Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012 が刊行されている。彼の業績等については下記のウェブにてに詳しく紹介されている。https://www.hse.ru/staff/shkaratan/(2016/08/21 アクセス)
- (29) Кибанов, А.Я, *Основы управления персоналом*, Инфра-М,2012, с. 3. これに関しては次の文献も参照。Одегов,Ю.Г.,Котова,Л.Р.,*Организация службы управления персоналом*. *Современный подход*, Альфа-Пресс,2009; Кибанов, А.Я.,

Коновалов,В.Г.,Ушакова,М.В. , Служба управления персоналом, КноРус, 2010.

第2章 /

流動性並びに適応

本章(及びつぎの補章)の目的は、ロシアで公表されている文献を読み解くことによって、体制転換後のロシア企業において生じている働くヒトの流動性 (текучесть)並びに彼らの職場への適応 (адаптация) や組織への同一化についてロシアの学界でいかなることが議論されているのか、そして企業という現場でどのような事態が生じているのかを整理することである。

本論に入る前に、語彙的な確認作業を - このような作業は本論のなかでも 必要に応じておこなわれることになるが - おこなうことが必要であろう。と いうのは、本書では、特定の組織に所属して働く人々を、従業員(雇われてあ る仕事に従事している人間)を念頭に置いて、「ヒト」というコトバで表現し ている - したがって、文脈によってはヒトと表記したりあるいは従業員と表 記されることもある - が、ロシアで公表されている文献では、企業で働く人 々を表現しているコトバとして幾つかの語彙があり、それらが、多くの場合、 それぞれの文献で明示的な説明もなくバラバラに使われているからである。具 体的に例示すると、働く人々の流動性に該当する事象が主題になっている文献 では、時には「パーソネルの流動性」(текучесть персонала) としてあるいは 「カードル(要員)の流動性 (текучесть кадров)」として更には「従業員 (сотрудник) の流動性」としてそして「働き手 (работник) の流動性」とし て文字化されている。その場合、それらの意味はどのように相違しているので あろうか? 問題は、例えば、○○の流動性といわれる場合の○○の意味であ り、特に多数の文献で見られキーワードともなっている кадр と персонал は論 者によって意識的に使い分けられているのであろうか?という疑問(ロシアの 文献等で見られるカードルとパーソネル (personnel) の語彙的な使われ方) である。細かい問題とも思われるが、欧米のそれらの事象とロシア及び日本の事象との比較を重要視している立場から言えば、このような疑問の解消はこれからの叙述の関係上事前に整理しておかなければならない作業である。

ちなみに、流動性という日本語が当てられている текучесть は英語の turnover (離職) に相当するコトバであり、適応として日本語訳されている адаптация に対応する英語 としては多くの場合 adaptaion が意識されている (時には、adjustment が当てられることがある)。

カードルは - 語源的にはフランス語 cadre に由来する(更に遡ると、ラテン語に由来する)が - ロシア語としては 19 世紀の中頃から用いられているコトバである⁽¹⁾。このコトバは、例えば、スローガンとして流布した「カードル (幹部)がすべてを決定する」がそのことを象徴的に示しているように、一般的には、高度な養成が必要な、企業にとって特別な価値を有する、技術者や指導者のようなスペシャリストを念頭に置いて使われてきた用語である。カードルは、ロシアの伝統的な用法に従えば、企業の幹部であり、企業にとって重要な、容易に育成したり取り替えることが困難な、働き手を意味しているが、現代では、状況が変化しつつある。

他方で、パーソネル (персонал) は (組織で雇われて働く人々 (従業員) (the people who work for a particular company or organization: the people who are employed in a company, organization, or one of the armed forces) ^②を意味する) 英語の personnel に対応するコトバである。

ロシアで刊行されている各種の(公式文書、管理社会学・マネジメント関連の)文献を分析したシリーナ (Шилина,А.Ю.) に拠れば、パーソネル概念とカードル概念は3つの形で使われている⁽³⁾。

- 1) パーソネル概念もカードル概念も一般的には用いられていないケース、
- 2)パーソネル概念とカードル概念が同一のものとして用いられているケース、

3) パーソネル概念とカードル概念にそれぞれ異なる内容が込められているケース。

第1の事例は法律関係の文書に見られるものであり、例えば、「労働法典」のなかの記述に代表される。そこで用いられているのは「働き手(働く人々)」 (работники) と雇用主 (работодатели) というコトバだけである。

第2のタイプの使われ方は「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級便覧」 (Общероссийский классификатор профессий рабочих,должностей служащих и тарифных разрядов) 及び「指導者・スペシャリスト・その他職員の職務の技能資格便覧」(Квалификационный справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих) に見られるだけではなく、専門文献の中でもおこなわれている。これは欧米文献の拡がりとともに、英語の personnel にカードルやパーソネルが当てられ、それが学術文献のなかでも踏襲されていったという流れのなかで生まれ拡がっていった現象である。

第3の事例を見ると、カードルは組織で働く人々の中の安定した層を念頭に 置いて用いられている。

このような分析結果を踏まえたシリーナに拠れば、パーソネルは、ロシアの 文献を振り返ると、1920 年代頃から (西欧から輸入され) 使われるようになった (社会学的なタームではなく) 組織論的な (組織に所属しコミットしている人々の有り様に言及する場合に、主として、マネジメント関連の人々によって、用いられる) タームであり、今日では、さまざまな知識領域や社会的実践において幅広く利用されている。しかし、パーソネルには広義の解釈と狭義の解釈が存在している。組織で働いているすべての人々をパーソネルとして位置づけるのが広義の解釈であり、狭義の立場では、組織の働く構成員はパーソネルと指導者に分けられる。この場合、指導者にはトップマネジメントに限定されることなくミドル及びロアー・マネジメントも含まれる。シリーナは、適応という事象を論じる場合には、広義の使い方が好ましい、と述べている(も)。また、シュクリン (Шуклин, М.С.) は「カードルはある部門で働く構成員 (従業員) である」(いと規定している。したがって、シュクリンのなかではカードル

がパーソネルと同一視されている。これらの言説から判断すると、今日では、 多くの場合、パーソネルとカードルが「同義」として用いられている、と言え るでろう。本章は、ロシアの学界や実務の世界ではいまでは персонал が包括 的な概念となっている(パーソネルとカードルは同じ内容の用語でありしかも パーソネルの方か一般化しているために、カードルを、特に注記されていない 限り、パーソネルと読み替えて理解しても間違えではない)、と考えている。

以下の行論では、冒頭で述べたように、従業員を念頭に置いて特定の組織に 所属して働く人々を「ヒト」というコトバで表現しているが、以上のようなロ シアの事情を踏まえると、本章で表記されるヒトはロシアの学界や実務の世界 で使われている広義のパーソネルに該当するものであり、詳しくは触れなかっ たが、「ともに働く人々」を意味する сотрудник に重なっている(したがって、 ヒト=従業員であり、文脈の関係で従業員として表記されることもある)。

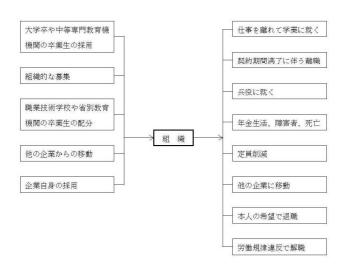
第1節 流動性

1-1 流動性を巡る議論

ロシアの労働世界の現実として、働くヒトが、その職業サイクルにおいて、同一企業のなかの1つの仕事の場所(職場、職区)で労働契約に則って特定の職業に就きそして5-7ヵ年に亘って仕事を続けていることが知られている⁶⁰が、同時に、例えば、退職したヒトの多くが仕事に就いた直後の3ヶ月以内に退職という行動を取っていることや1年以内に職を辞したヒトの 90%が仕事に就いた最初の日にそのような決心をしていたという数字⁶⁰があり、早急に対応すべき課題(流動性問題)として注目され理論的な解明が求められている。

流動性は社会主義(計画)経済の時代にも見られ問題視された現象である。 シュクリンはそのことを踏まえて、企業を巡るヒトの出入りを図表1のように 図解して、流動性をつぎのように説明している。組織で働くヒトは多様な形態 で採用されそして離職しているが、その動きの流れは2つのグループに分けら れる®、と。

図表1



[出典] Шуклин, М.С., Проблемы трудовой адаптации и текучесть молодых кадров органов внутренних дел в современной России, с.49.

- 1)組織的な流れ。あらかじめ国家あるいは社会的組織によって決められ想定されている移動方向、
- 2) 非組織的な流れ。この動きに参加している個々のヒトが自主的に選んでいる移動方向。

企業自身による新しい働き手の採用そして本人の希望による退職及び規律違反による解職以外のすべての流れが第1の(組織的な)流れであり、第2の(非組織的な)流れのなかの後者の2つ(本人の希望による退職と規律違反による解職)が、伝統的に、流動性という名前で知られている⁽⁹⁾。

現在では、しかしながら、離職のあり方(性格)が異なる2つの離職形態(自発的

な離職と強制的な解職)を流動性という1つの概念でまとめることに対して疑義が示されている。前者の根底には(主要な原因として)作業域に対する働くヒトの不満があるが、後者には働くヒトに対する組織側の不満がある(10)、と。

とはいえ、「カードルの流動性は働くヒトの自己の作業域に対する不満あるい具体的な働くヒトに対するは組織側の不満によって引き起こされた労働力の移動である」 (11) との文言に示されているように、今日でも - 特に、実務の世界では - 2つの性格の異なる事象が流動性として見なされている。

流動性は、長らく、ソヴィエト時代の経済学者のなかでは、社会全体にとっても、組織にとっても、個々の働くヒトにとっても、経済において積極的な機能を果たしていない(労働力配分の否定的な形態として)、と論じられてきた(ご)。テレグロヴァ(Терегулова,Н.Ф.)の文章を借りれば、「計画経済のもとでは、流動性の結果に対するネガティブな態度が、ステレオタイプ的な発想のもとで、形成されていた」(13)のであり、学界でも実務の世界でも「流動性は、ネガティブな結果だけをもたらすために完全に廃絶すべき、管理できない自然発生的なプロセスである、という単純化された見解がまかり通っていたのである」。そして彼女の見解はつぎのように続いている。「流動性は労働集団の最も重要な特徴付けの1つである《集団の安定性(стабильность)》を脅かす事象(脅威)として見なされていた」、と。

但し、テレグロヴァは、「新しい経済的な条件のもとでも流動性概念自体は原則的に変化しなかった」、と述べている。というのは、自然発生的な非組織的な労働力移動を軸にして流動性問題が検討されてきたからであり、その結果、一方で、計画的な組織的な離職のみが流動性として位置づけられ(例えば、Антосенков,Е.Г.,Мищенко.В.Т., Текучесть кадров в промышленности и пути ее сокращения,Алт. кн. изд-во, 1971, с.14.) (宮坂未見)、他方で、非計画的な非組織的な離職のみが流動性として見なされ(例えば、Корнеску,В.И.,Производительность труда и человеческий фактор,1979,с.108) (宮坂未見)、更には、計画的か非組織的かに関係なくすべての離職を流動性として見なして

いる人々 (例えば、Асеев,В.Г.,Вейхер,А.А.,Розетт,С.М.,Щеголев,Ю.А.,Проблемы эффективности использования рабочих кадров на промышленном предприятии,1973,с.100) (宮坂未見)も存在していたのであり、この点では、ソヴィエト時代も現在も同じように見解が本質的に分かれているからである (14)。例えば、傍証的に紹介すると、2000年代初頭に公刊され幾度となく版数を重ねているあるテキストではヒトの異動(подвижность)と流動性が区別され、つぎのように記載されている。「『労働力の移動』(движение) 概念の内容考察に関しては2つのアプローチがある。ひとつのアプローチによれば、企業レベルの管理された労働力移動は異動であり、自然発生的な管理されない移動が流動性であるが、もうひとつのアプローチでは、企業内の配置替えは異動であり、企業の枠を超えた労働力の配置換えが流動性として見なされている」 (15)。

このような現状に対して、テレグロヴァは、後述のように、組織と働くヒトの労働 競争能力を巡るアンバランスという視点から流動性を検討している⁽¹⁶⁾。

問題は、第1に、流動性がネガティブな(したがって、根絶すべき)悪しき現象として見なされ、そしてこのこととも関連して、第2に、流動性が専ら集団の安定性に対立する事象(流動性 vs. 安定性)として位置づけられていたことにある。相対立するものとして理解されてきた2つの事象をどのように理解すべきなのであろうか? テレグロヴァは「集団が安定していること」の重要性を否定する立場に立つのではなく、彼女は、一方で、それを認めて、他方で、安定性(стабильность)に代わって(同じように安定していることを意味する)「サステナビリティ」(устойчивость)(sustainability)という語彙に注目しそれを使っている。「我々の見解では、労働集団の стабильность ではなく労働集団の устойчивость という表現が、今日では、適切」であり、「この概念(サステナビリティー 宮坂)の方が新しい経済的条件のもとでの・・・流動性の役割に関する現代的な理解により合致している」(177、と。

この「サステナビリティ」概念はすでに、但し、1970 年代に現れており、当時のある文献(Панюков,В.С.,Устойчивость кадров в промышленности: теория и методы

социального управления, Наукова думка,1977, с.11 — 宮坂未見) では、サステナビリティは「カードルがダイナミックに動くとき (減少、異動、流動性) に、生産集団が自らの社会生産的ポテンシャルを維持し発達させる能力」として理解されていた。

それでは、再び体制転換を経て 21 世紀に入った現在のロシアでは、流動性はどのように解釈され位置づけられているのであろうか? 上述からわかるように、キー概念は「安定した労働集団」であり、その具体的な内容であるが、そのことを検討する前に、ソヴィエト時代の「流動性」観に対する現在の研究者たちの評価内容を整理しておこう。

上の行論で触れたように、ソヴィエト時代の経済学者たちは長らく流動性が積極的な機能を果たしていないと論じてきたが、シュクリンの批判的検討に従えば (18)、彼ら (例えば、サボシン (Савосин, Г.С.) たち) (Савосин, Г.С., Текучесть кадров причины и предупреждение, Экономика, 1971: Прутц, З.И., Султанова, Р.М., Тааалан, М.И., Создание постоянных кадров на предприятиях, Профиздат, 1980 — 宮坂未見) にはつぎのような認識が存在していた。

- 1)自己都合で辞めた人々には離職する十分な根拠がなく、ただただ個人的なエゴ的な利害に駆られて離職したにすぎず、彼らの行動には組織(雇用主)そして国民経済全体の利害と共通するものはなにも存在していない。
- 2)すべての国有組織(したがって、企業)の利害は国民経済の利害と同一のものであり、それが故に、自己都合で離職するヒトは自分が働いている組織だけではなく国民経済全体にも損害を与えている。
- 3)以上のことから、流動性は速やかに根絶すべきである、との結論が導き出される。

そして、シュクリンは、上記の認識に対して、

第1に、一方で、彼らの見解には(国民経済発達に対する厳格な中央集権的な管理、勤労者の個人的な利害や欲求を社会的に重要な課題の短期的な解決に向けて最大限に意識的に従属させなければならなかったこと、などの)一定の客観的な歴史的制約が影響していたことを認めているが、他方で、1960-80 年

代に実施された社会学的な調査研究によって、自己都合退職者の多くには然るべき理由(労働組織、労働条件、賃金、集団内の相互関係に欠陥があったが故に、主観的に重要な生活上の諸問題の解決を求めて離職するに至ったこと)が存在していることが解明されていることを指摘して、

また更には(第2に)、シャタロヴァ (Шаталова,Н.И.) の研究成果 (Управление персоналом на производстве: Учеб пособие для вузов, Под род Н. И.Шаталовой, Н.М.Бурносова, ЮИИТ-ИТИ-ДАНА,2003 — 宮坂未見)を引用する形で、当時の流動性にも、(1)労働力の部門間並びに地域間再配分、(2)カードルの技能的職業的昇進、(3)人々の福祉の向上と発達、に代表される積極的な機能を果たしていたことが解明されていた事実を確認して、

サボシンたちの見解には同意できない、と総括している(19)。

シュクリン自身の流動性に対する解釈はつぎのように文章化されている。「現代では、流動性は、すでに、その完全な撤廃に向けて闘う必要があるような否定的な現象として見なされていない。・・・流動性は勤労者が自身の利害や目的及び欲求の実現を目指した志向であ」り、それ自体が有益な認められるべきものであり決して単純に否定されるものではないが、そのこと以上に、それは「組織(雇い主)や国民経済及び社会全体の利害と密接に結びついている」 (20)、と。それらの主体の利害がどのように結びついているかと言えば、シュクリンは、アントセンコフ(Антосеньов, С. Г.) の見解(Антосеньов, С. Г., Движение рабочих кадров на промышленных предприятиях (теоретические и методические вопросы анализа текучести), Экономика»,1974 — 宮坂未見)を参照して、「流動性は、勤労者が日々の労働や日常生活の中で経験している欠陥に対する批判の独特な形態なのであり、そのような批判の結果であり反映である」 (21)、との立場を明確に打ち出している。

このような(シュクリンの言説に示されているような)流動性解釈がロシアの学界や実務の世界で1つの流れとして存在しているとすれば、41ページで紹介したような安定性(стабильность)というコトバに代わって(同じように安定していることを意味する)「サステナビリティ」(устойчивость)というコ

トバが好まれ使われている理由がよく理解される。流動性を概念的に見直しその内容を捉え直すために安定性というコトバにまとわりついていた「旧い」観念を払拭する必要に迫られた、というわけである。そしてそこには欧米の(市場重視の、成果主義的な)研究の成果が色濃く反映している。

テレグロヴァもそのようなひとりであり、彼女は、ロシアだけではなく欧米の研究も踏まえて、「集団のサステナビリティ」という発想を前面に押し出すなかで、労働集団の安定性ではなく、その中核メンバーの安定性を、働く人々の総数の減少と結びつけて考察する必要がある⁽²²⁾、と主張している。

市場経済への移行以降のロシアでは、後述のように、「流動性を管理する」という 発想が強まり、このことが(流動性を異物視してその根絶を目指していた)計画経済 の時代との大きな違いとなっている。そのような流れのなかで「『企業の視点から』流 動性を管理する」方向性を明確に打ち出しているのがテレグロヴァであり、彼女の発 想は現代ロシアの学界及び実務の世界の現状を象徴している事例である。

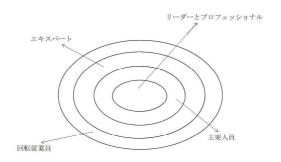
組織メンバーは、テレグロヴァに拠れば⁽²³⁾、条件付きではあるが、4つのグループ (リーダーとプロフェッショナル、主要人員、エキスパート、回転(ротируемые)(rotated)従業員) に分けられる (図表2参照)。そして、彼らの中の(リーダーとプロフェッショナル、主要人員、という)2つのグループが中核(ядро) メンバーを構成し、エキスパートと回転従業員が集団の周辺部分を成している。

- 1)リーダーとプロフェッショナル:ノウハウを保持し企業活動に柔軟性を保証し、企業発達の将来を決定する、雇い主にとって最も価値ある人々、
- 2)主要人員: 原則として、当該企業で長期間働き、経験や必要な職業能力を 有し、その存在及び活動が企業活動の将来を保証する、従業員、
- 3)エキスパート: 当該生産に必要だが必ずしも特殊ではない(他のヒトでも 充分に提供できる)技能を保持する従業員。このグループはモビリティが高 く、いかなる組織においてもその能力や技能を発揮する場を見いだすことが

できる。労働市場では、原則として、このような人たちに対して多くの需要 がある。

4)回転従業員: 労働市場で容易に見いだすことができ、企業でいかなる教育 も必要としない、容易に取り替えが可能な働き手。





[出典] Терегулова, Н.Ф., Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров, 2015, с. 16.

中核メンバーが当該企業にとって価値があるのは、テレグロヴァに拠れば、 彼らが単に高度な技能や社会的に職業的に道徳・心理的に優秀な資質を有して いるだけではなく、企業が不安定な状態に陥った時にサステナビリティを保証 するのがまさに中核メンバーであるからである。彼女が流動性を論じる場合に 念頭に置いているのは主として組織の中核メンバーの「動き」であり、しかも 流動性に対してこれまでとは異なるアプローチを試みている。

テレグロヴァは組織のすべてのメンバーではなく基幹的な主要メンバーが定着し安 定していることが必要であると主張しているわけであるが、彼女は自分の主張の妥当 性に触れて、終身雇用を廃止し雇用形態の多様化(「長期蓄積能力活用型グループ」、 高度専門活用型グループ、「雇用柔軟型グループ」の三層構造」)へと方向転換した「日 本の経験が我々(テレグロヴァたち - 宮坂)の主張を裏付けている」⁽²⁴⁾、と述べている。

テレグロヴァの考え方の背後には、ロシアでは、「市場経済への移行と関連して、流動性の社会-経済的内容が変化した」という認識がある。多くの経済学者がこのプロセスに現代的な社会発達に特徴的な質的に新しい内容を付け加え、その結果、「流動性プロセスの本質が内部労働市場の競争能力という概念との関連で考察される」潮流が生まれたのであり、テレグロヴァもその流れに依拠している。「内部労働市場における競争能力」がキーワードである。

テレグロヴァの(幾つかの先行論文を参照してまとめられた)論述から引用 すると、「組織人員の競争能力は、ヒトの、労働において会社の業績を目指す 能力であり、最も効果的な方法で組織目的の実現に貢献することである。組織 メンバーの競争能力の構成要素とは働くヒトとしての競争能力であり、労働に おいて市場の欲求を満足させる能力を実現させることである」(25)。この主張は 下記のようにも表現されている。「市場条件のなかで、社会-経済的プロセスと しての流動性の質的内容が変化した。流動性は労働力の非組織的なそしてコン トロールされない異動であり、それは、内部労働市場の競争能力システムのバ ランスが崩れることによって、すなわち、人員のコーポレート競争能力と働く ヒトの競争能力の間のアンバランスによって引き起こされている」 (26)、と。本 章なりに言い換えると、企業の競争能力(企業が組織メンバーに要求する競争 能力)と(実際に働いている)ヒトの競争能力に齟齬が生まれることが流動性 (の原因) である、という理解であり、そのようなアンバランスが生じないよ うに日頃から対策を講じること - テレグロヴァは、このような流れに沿って、 しかも国際的にも厳しい競争環境に置かれている、ガス・石油産業に事例を求 め、特に、集団の安定性の観点から中核メンバーの安定に重点を置いて、流動 性対策を論じている - が「流動性管理」である、という訳である。

したがって、流動性管理の対象(その具体的な内容)はテレグロヴァにとってはまさしく(伝統的な意味合いで用いられてきた)カードル(幹部要員)の

流動性であるが、一般的には、組織で雇われて働くヒトの流動性の管理が対処 すべき (解決を要する) 課題として認識されている。

1-2 流動性の管理

1-2-1 実態としての流動性

流動性は働くヒトの移動であり、その移動という事象に焦点を合わせると、 流動性は幾つかの視点から整理され分類されることになるが、例えば、下記の ような流動性形態が知られている⁽²⁷⁾。

(1)現実の(実際の)流動性と潜在的な流動性

現実の(実際の)流動性:組織内であるいはその枠を超えて現実に実現された働くヒトの非組織的な移動

潜在的な流動性:働くヒトが仕事を替えることを志向すること、あるいは仕事の場所を替えることを計画すること。これらのグループは不規則であり、時には離職の決定をすることもあるし、とどまることもある。

(2)内部流動性と外部流動性

内部流動性:働くヒトが組織内部で移動すること

外部流動性:働くヒトがある組織から別の組織に移動すること

(3) 積極的な(アクティブな)流動性と受動的な(パッシブな)流動性

積極的な流動性:働くヒトの仕事の場所に対する不満(労働条件や労働の組織化、賃金、社会的な課題が解決されていないこと、勤務 先が遠いこと、昇進の展望がないことなどに対する不満) によって引き起こされる流れ。

受動的な流動性:組織側の働くヒトに対する不満(だらしがないこと、職業 意識が低いこと、仕事上の義務を果たしていないことなど に対する不満)によって措置としての解職。

ロシア企業では、従業員の企業内異動がしばしば生じているが、この働くヒトの企

業内異動(内部流動性)が組織的なものと非組織的なものに分けられることがある。 どちらの形態でも、労働法的には、既存の労働契約の変更をともなうものであるため に、企業の管理部と労働者の合意のもとで最終的に認められる - 労働契約において、 仕事の場所(どの職場、職区で働くのか)、職業(専門)、技能資格が明確にされている ために、同一企業内においても、労働契約によってあらかじめ規定されていない労働 条件下の他の作業への移動は、原則として、労働者の同意のもとでおこなわれる -ものであり、また、その前提として、異動先に「空ポジション」が存在していること そしてその作業(仕事)の要件に合致した個人的資質を備えていることが必要である (28)。違いは、その異動が、企業側のイニシアチプのもとでおこなわれるのか (組織 的なあるいは計画的な異動)(いわゆる人事異動)なのか、それとも働くヒトのイニシ アチブのもとでおこなわれるのか(非組織的なあるいは非計画的な異動)かというこ とである(40ページで引用した、テレグロヴァが類別化した、ロシア学界で提示され てきた流動性に対する見解の3類型も参照)。一般的に流動性として問題になってくる のは後者(働くヒト自身のイニシアチブにもとづく自然発生的な非計画的異動)であ るが、そのような事態を避けるためには適切なキャリア管理そして更には適応に対す る配慮が必要になってくる。

流動性管理とは単に具現化した外部流動性を対象として実施される「直接的な」管理だけではなくキャリア管理及び適応も見据えた総合的な流動性対策である。

流動性はさまざまな意味合いで使われている概念であり、ロシアで公表されている文献のなかで言及されている流動性の内容がどのように理解のもとで文章化されているものなのか(上述のように複数の視点から分類されている流動性のどれに該当しているのか)という見極めが読み手には難しい作業になっているために、流動性を数字などで具体的に明示することは容易ではないが、例えば、(実務の世界に身を置いている)シャラポヴァ(Шарапова,Т.)の論文などを参考にして流動性の現況を整理するとつぎのようになっている⁽²⁹⁾。ちなみに、彼女は、流動性は仕事の場所に対する働くヒトの不満あるいは逆に働くヒトに対する組織側の不満によって引き起こされているとの理解に立って、流動

性を2つ(顕在化した(外部)流動性と潜在的な(心理的な)流動性)のタイプに分類し、コンサルタントの立場から対処方法を助言している。

顕在化した(外部)流動性

これは企業間及び部門間の(したがって、企業内の異動が含まれていない) ヒトの移動であり、働くヒトたちがさまざまな原因で解職されたり組織を見捨 てている。外部流動性の規模(標準)は職業や企業及び産業部門の特殊性のよ って異なってくるが、例えば、つぎのような基準値(標準)があり、その数字 が複数の(コンサルタント的な)資料の中で記載され広く知られている。尚、 「流動性係数=一定の時期に離職した人数÷同時期の平均的な人数× 100」で ある⁽³⁰⁾。

図表3 職業及び業界ごとの流動性ノルマチーフ

職業	流動性の標準
トップ・マネジメント	$0 \sim 2 \%$
ラインの指導者	8 ~ 10 %
一般のマネジャー	20% 迄
生産労働者	20 ~ 30 %
商業サービス人員	20 ~ 30 %
非熟練労働者	35 ~ 50 %

業界	流動性の標準
レストランビジネス	$10 \sim 20 \%$
ホテル業界	サービス人員は30%未
	満、管理者及びマネジ
	ャーは 5% 未満
温泉地のレストラン/ホテルビジネス	80 %迄
卸売り業界	9 ~ 12 %

IT 業界	8 ~ 10 %
メーカー	10 ~ 15 %
保険業界	30 %迄
小売り業界	30 %迄

[出典] Шарапова,Т., Виды и причины текучести кадров,2012;ПРИЧИН ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ (https://www.hr-director.ru/prichiny-tekuchesti-kadrov?from=PW_Click_ RB&error=100&activityId=%7baa545d62-d968-48dd-b39a-9579d250967f%7d; Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. Коэффициент текучести кадров, формула(hrtime.ru: https://hrtime.ru/contents.php?id=385 2020/01/25)

流動性の原因として特定化されている事柄は実に多様であり、例えば、下記のような事態が原因として認識されている。

- ・労働支払い制度に(他の企業と比べて)競争能力がないこと
- ・従業員の選抜及び適応システムが効果的に機能していないこと
- ・労働条件が不十分であること
- ・技能資格及びキャリア向上の条件がつくり出されていないこと
- 労働及びマネジメント全体の組織が悪いこと
- ・部下と上司の関係が問題含みであること
- ・働く場の雰囲気が良くなく同僚との関係が気まずいものであること
- ・仕事が単調であり、創造的な能力を発揮したり職業的に発達する条件がない こと
- ・仕事において不安定な状態に置かれていること
- ・否定的な企業イメージがあり評判が悪いこと

など。

このような事象はそのままではバラバラに見えるために、多くの場合、幾つ かの視点から分類されグルーピングされている。例えば、シャラポヴァ自身は、 管理可能なもの、部分的に管理できるもの、管理できないものとして整理して いる。

(1)管理可能なもの

生産や働くヒトの日常生活の物質的な諸要因

(2)部分的に管理できるもの

生産上の主観的な諸要因(生産活動のさまざまな側面に対する主観的な不満)

(3)管理できないもの

自然-風土的な諸要因や地理的な要因。

しかしながら、流動性の原因の分類方法としてよく使われているアプローチは、それらの原因を、(企業内事情に起因する)内部要因、(企業の外部環境に起因する)外部要因、(働くヒトの事情に起因する)個人的な要因に振り分けるやり方である⁽³¹⁾。例えば、賃金、職業的成長の展望、労働条件、技術設備のレベル、選抜方法などは内部要因に含まれ、働くヒトの教育水準、経験年数などは個人的な要因として、地域の経済的状況、新会社の出現などは外部要因として見なされている。

図表4



[出典] Социально-психологические аспекты текучести кадров в организации, Уральский гуманитарный институт, Екатеринбург, 2018, с.17-19.
; Никифорова, Л., Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании. Кадровое дело. № 2,2006.с. 515.

ある文献では、離退職の10大原因としてつぎのような事象が抽出されている。数

字は調査で当該事象を指摘したヒトの割合である。これは1つの資料にすぎないが離 退職の原因に関する現実の一端を知ることができる(図表5)。

図表5

賃金が低い	57.2%
キャリア成長の展望が見込めない	38%
評価されていない	34.2%
仕事が単調である	20%
プレミアの額が少ない	17%
職業上の発達が見込めない	15.3%
仕事が危険である	12%
ストレス	10.2%
指導者の行動が間違っている	10%
地理的に遠い	8%

[出典] Социально-психологические аспекты текучести кадров в организации,с.19.

潜在的な(心理的な)流動性

これは、働くヒトが表面的には組織を見捨ていないが、事実上働くことをやめ、組織活動の戦力外の存在に転化している状態である。このタイプの流動性は会社の指導部に対する働くヒトの「反抗」であり、「管理側に対する労働側の戦争」と形容されている。

そして、このような「退職はしないが、組織を見限っている」ヒトが多数存在している場合、通常、つぎのような現象が生じている。

- ・生産物の質の低下
- ・原価の高騰、生産性の低下

- ・製品の廃棄やおシャカの増加
- ・病人の異常な増大(隠れた欠勤)
- ・納期遅れなどの作業効率の低下
- ・仕事に対する無気力な態度
- ぞんざいな取り扱いに起因する機械や設備の破損
- ・やたらに休息を取るなどの時間の浪費
- ・短期的なことばかり考えるヒトの増加
- ・仕事に対する創造的なアプローチの欠落
- ・会社、特に上層部が敵として見なされるような風土の出現。

シャラポヴァの表現を借りれば⁽³²⁾、「退職はしないが、組織を見限っている」 ヒトは「死に体」であり、ネガティブな思考並びに行動が常態化している彼ら をもはや労働力として見なすことは非常に困難であり、企業側の選択肢は「働 くヒトを替えるか、あるいは管理側を一新するか」しか残されていないことに なる。

1-2-2 流動性管理に向けた取り組み

いずれにしても、企業として流動性を引き起こしている原因を精査してそれが管理可能なものか管理できないものかを見極めて、流動性を管理することが必要になってくる。ちなみに、自然な流動性水準が3~5%として想定されているために、通常、3%以下になると組織が(集団の新陳代謝の観点から)停滞していると見なされ、逆に、50%を超えると人事政策に重大な問題が生じている(33)、と解釈されている。

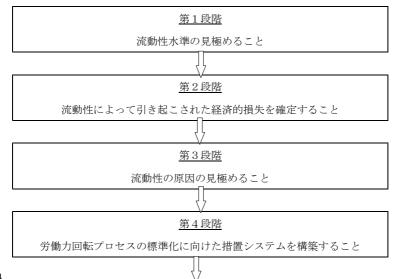
したがって、流動性を必要最低限に抑え — 上記の表現を使えば、単に外部 流動性に対応するだけではなく、潜在的な流動性が具現化しないように — 管 理する方向を目指して措置を講じることが必要になる⁽³⁴⁾が、シャラポヴァは、 コンサルタントの立場から、つぎのような提言をしている⁽³⁵⁾。

・離退職者の実態を数量的に把握するために、部門ごと、職務ごと、年齢別、 就業年数ごとに統計を取ること

- ・離退職の原因を解明しそれを統計化すること
- 労働条件を改善すること
- 労働支払い及びモチベーションを制度的に改善すること
- 労働を充実化し、従業員の管理参加を押しすすめること
- 労働組織及び管理システムを改善すること
- ・労働市場において積極的な企業イメージを確立し維持すること
- ・従業員募集・選抜・適応手続きを改善すること
- ・従業員の職業教育及び発達を制度的に改善すること
- ・従業員のキャリア昇進及びローテーション原則を見直すこと
- ・企業文化を発達させ、集団に健康な道徳-心理的風土を確立し、コンフリクトを管理すること、など。

上記のような提言の背後には、「流動性管理の5つのステップ」として図解(図表6) され多くの文献を通して広く知られている考え方がある。

図表6



第5段階

措置の実現から得られる効果を見極め、離退職手続きを改善し、 余分な流動性を克服すること

[出典] Депутатова, Т.Г., АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПРИЧИН ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ РОССИИ (http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2010/pdf/13/37a.pdf 2020/01/15)

現在のロシア企業では、流動性をいたずらに異端視するのではなく、ある程度の流動性は自然な現象(組織の老化・硬直化を避けるという意味で、組織にとっても健全なあり方)であると観念し、そのような視点から組織にとって必要な人材(中核メンバー)を育てる立場に立ってヒト対策をおこなう、という流れが支配的になっている。流動性はマイナスであるというネガティブな流動性観を前面に押し出した考え方が「否定」されていることがソヴィエト時代との相違であり、そこには、一方で、従業員の欲求が満たされていない、という認識が根底に流れ、他方で、その原因を分析し企業のサバイバルという視点からヒトを「管理」する、という発想が強く横たわっている。そのときに要求されるのが(流動性が潜在化しているときに流動性の「芽」を摘む、という方向を目指した)適応という考え方であり、流動性がヒトの管理の流れの中に適切に位置づけられるなかで、適応という事象がいままで以上により重要視され、更には、企業文化との関連で流動性が論じられている。

第2節 適応

2-1 適応を巡る議論

流動性対策(流動性の管理)として人事管理の流れのなかでさまざまなこと

が企業側から講じられているが、直接的な事象として注目すべきもののひとつが従業員の組織への適応 (адаптация) に対する取り組みである。実践的には、ヒトは3ヵ年の勤続を経て労働集団に適応し、「1つの企業に3ヵ年を超えて働いている人たちの中では、原則として、流動性が減少している」 (36)、と言われている。そして 38 ページでも触れたように、ロシアの労働世界で生じている流動性の実態としては、職を辞したヒトの多くが仕事に就いた直後の3ヶ月以内にそのような行動を取っていることや1年以内に職を辞したヒトの90%が仕事に就いた最初の日にそのような決心をしていたという数字が、適応の代表的な研究者として知られるザイツェヴァ (Зайцева,Т.В.) とズブ (Зуб,А.Т.) が著したテキストのなかで紹介されている (37)。この数字自体にそれほど意味があるわけではないだろうが、ロシア企業のなかで「流動性に対する早期の対応の必要性」を示唆する深刻な実態が生じていることを裏付けた象徴的な数字として広く行き渡っている。 喫緊の課題としての適応問題の重要性 (適応にトラブっていることがヒトの流動性の原因であること) (38)が改めて広く認識されるようになっている所以である。

ロシアでは、上記のように位置づけられている適応が下記のように理解され、 いくつかの措置が取られている。

адаптация はラテン語の adaptatio、adaotar に由来する語彙であり、哲学で初めて現れ、その後生物学でよく使われるようになったコトバである。人事管理の領域で(心理学、社会学等を中心に)そのコトバが用いられるようになったのは比較的最近のことであり、欧米の世界では20世紀後半以降に論じられはじめ、そしてロシアの学界では数十年遅れて(1970年代以降)論じられるようになり、特に、体制転換後の1990年代に喫緊の課題になったという経緯が知られている⁽³⁹⁾。

1970 年代以降にソヴィエト (ロシア) でおこなわれていた適応研究に関しては、スクルイレヴァ (Скрылева,О.В.) 論文 (40) のなかで文献があげられているが、ヴォルコヴァ (Волкова,Н.В.) は心理学の立場から、70 年代を代表する文献として Кузьмина,Р.А., "Влияние индивидуально-псхологических особенностей личности на производственную

адаптацию выпускников ПТУ" іп Психология личности и малых групп (под ред. Е.С. Кузьмина, И.П. Волкова, А.В. Ярмоленко.), ИздвоЛенингр. ун-та, 1977 そして 80 年代を代表する文献として、Свенцицкий,А.Л.,Цалобанов,В.В.,Социально-психологические проблемы научного управления трудовым коллективом: Метод. Пособие,Знание, 1980 をあげている (41)。 スヴェンツッツキー (Свенцицкий,А.Л) は 1975 年に欧米の研究成果を大胆に盛り込んだ著作 (Социально-психологические проблемы управления производственным коллективом, ЛГУ, 1975 (片岡信之・田中照純・宮坂純一訳『ソ連の行動科学的管理論』同文館、1977 年)) を公刊した研究者として有名 (https://www.famous-scientists.ru/6900/) である。その彼が体制転換後も第一線で活躍し続け 2000 年代に入ってテキスト『社会心理学』(Социальная психология:Учеб. для студентов вузов, ТК Велби,2003) や小辞典 (Краткий психологическийсловарь, 2008.) そして『組織心理学』 (Организационное психология,Издательство Юрайт, 2015) を刊行し、その著作が多くの読者に読まれていることからもわかるように、この分野 (ヒトの組織への適応) も欧米の発想に大きく影響されている。

ちなみに、心理学の分野では、適応の解釈として、大きく分けてつぎのような2つの解釈が支配的である⁽⁴²⁾。ヒトの組織環境への順応としての適応、ヒトと組織の相互順応としての適応である。

本章で念頭に置いているのは(個人が作業域や仕事そして集団に適応・順応すること、より端的に言えば、「組織の職業環境に個人を統合させる、管理された過程」(43)を意味する)「組織への適応」(44)である。

適応は2つの方向から成り立っている。ひとつは、ヒトが、集団、新しい義務や条件を知り、認識しようとする動き(ヒトの適応)であり、もうひとつの側面として、組織自体がヒトに合わせて変化し適応する流れ(ヒトへの適応)がある。前者はヒトから見た適応であり、後者は組織から見た(組織的及び管理的措置を意味する)適応であり、管理という観点からすると、前者(ヒトの性向)を織り込んだ後者(組織へのヒトの統合)が適応である。言い換えると(組織が外部環境の変化に対応してヒト

に対応していることを考えると)、組織内のヒトの適応は2つのシステム (「ヒトー組織」と「組織-外部環境」) のバランスに規定されている (45)。

また、一次的適応と二次的適応が区別されて論じられることがある。前者は労働経験のない(はじめて労働活動に従事した)ヒトの適応であり、後者はすでに実務経験を重ねたヒトが(同一企業内の異動を含めて)仕事を替えた時に生まれる適応であるが、いずれにしても、「新しい」ヒト(新参者)の適応である。

人事部署から見ると、適応には4つのタイプがある(46)。

1) 適応拒否派

現実に背を向け対立し組織の価値にあからさまに反抗する従業員。彼らはほぼ仕事に就いて一ヶ月以内に退職する。

2) 体制順応派

組織の価値や規範を完全に理解してビジネスルールに常に従おうとする従業員。このようなヒトが集団では大多数を占めている。

3) 擬熊派

会社の運命を左右するような基本的な規範を受け入れていないが、副次的な 規範は遵守している従業員。彼らにはいつでも会社を辞める覚悟がある。

4) 適応個人主義派

副次的な規範は受け入れないが、基本的な規範や価値には同意している従業員。彼らは一種の個人主義者的な傾向を保持しているが、集団ではかなりよく働いている。

したがって、人事部の課題は、第2のタイプの新参者あるいは第4のタイプを組織に統合させ、外見的には忠実に振る舞って普段は組織の基本的な規範に従わないことを隠しているヒトを見つけ出すことにある。ちなみに、第1のタイプのヒトは採用段階における人事部の失敗であり、制度的な改革を含めて、できるだけ速やかに対処し「解消」することが必要である、と考えられており、すべてのヒトが人事管理的な意味で適応管理の対象になっているわけではない。

適応にはその性格上二面的な側面があるために、適応の目的も複眼的に把握され二重構造になっている⁽⁴⁷⁾。

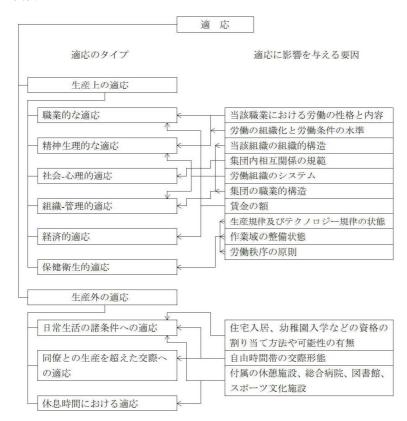
働かせる側からみたその目的は、第1に、忠実な容易に管理できる従業員を 手に入れることであり、第2に、従業員を組織や仕事にできるだけ完全に速や かに効率的に順応させることであり、以下のことが課題となる。

- ・組織効率を高め利潤を上げること
- ・従業員のなかに組織忠誠心を涵養すること
- 従業員のストレスを軽減すること
- ・従業員のなかに仕事への満足感を生み出すこと
- ・働くヒトに組織及び仕事について理論的かつ実践的な知識を身につけさせる こと
- ・働くヒトのなかに組織活動に必要な同僚との友好な関係の構築すること。 他方で、働く側から見た目的は組織にできるだけ完全に速やかに効率的に順 応し可能な限り短い期間内に職業人としてのイメージを確立し長い期間に亘っ て組織メンバーとしてとどまることであり、下記のような(組織の課題と裏表 の関係にある)事柄が課題となってくる。
- ・組織について、特に、組織文化、情報の経路、フォーマル及びインフォーマ ルな関係について知識を得ること
- 管理システムについて知ること
- ・仕事の特性について理論的かつ実践的な知識を得ること
- ストレスを少なくすること
- ・当該組織で働き続けること
- ・同僚と友好な関係を構築すること
- ・仕事から満足感を獲得しそれを維持し高めること。

上述のような目的を反映して適応の具体的な内容は極めて多岐に亘っている。これはヒトが数多くの局面において適応している有機体であるためであるが、そのような適応は、通常は、複数のタイプに細分化され整理されて知られ、そして多くの場合、その対象(適応内容)の観点から、まず生産上の適応と生

産外の適応に分けられている(図表7)⁽⁴⁸⁾。

図表 7



[出典] Под ред. Кибанова, А.Я., Управление персоналом организации, с.201.

また適応の種類は多様な視点から分類されているが、その現状がコブツェヴァ (Кобцева,Е.Н.) によって 2008 年にまとめられられ ⁽⁴⁹⁾ (その後、Под ред. Дураковой,И.Б., *Управление персоналлом*, ИНФРА-М, 2009, с.276.で再掲されて) ている (図表 8)。 多 面的なレベルを持つ適応を簡潔に整理した彼女の論文は (そのままの形であるいは加 筆されて(50)) よく引用されている。

図表8

分類の	適応の種類	内 容
ベース		
適応の	働くヒトの適応	働くヒトの組織への適応プロセス
主体	組織の適応	労働環境の働くヒトへの適応プロセス
主体-客体	能動的適応	適応の当事者が環境を変えるために環境に影響
関係		を与えようと志向すること
	受動的適応	働くヒトあるいは組織が(環境を変えようとは
		考えず)環境に影響を与えようとしないこと
影響の	前進適応	適応の当事者に最適な影響が与えられること
結果	後退適応	環境に適応しようとしたがマイナスな事態が生
		じること
レベル	第1次的適応	労働経験を欠いたヒトの適応
	第2次的適応	勤続経験を有するヒトの適応
	新しい職務適応	新しい仕事に就いたヒトの適応
	格下げ適応	格下げになったヒトの適応
領域	解職適応	解職されたヒトの適応(新しい作業域の探求、
		教育訓練及び再教育への取り組みなど)
	再適応	自分の義務の遂行に改めて取り組むヒトの適応
		(産休後の女性、長期出張から戻ったヒトなど)
	完全適応	働くヒトがすべての側面において高い適応指標
プロセス		を示している状態
の完成度	部分的適応	働くヒトが労働環境の幾つかの側面だけに適応
		している状態
	不完全適応	働くヒトが組織における仕事のひとつの側面に

[出典] Кобцева,Е.Н., "Адаптация персонала: классификация видов и показателей", Вестник ВГУ, No1,2008,с.100: Под ред. Дураковой,И.,Б.,Управление персоналом, ИНФРА-М,2009,с.292.

説明の順序が逆になるが、生産外の適応は仕事と直接に関連のない従業員生活の領域における適応であり、「現在、組織はこのタイプの適応を余り重要視していない」、と見なされている。「その理由は、この種の適応のための条件をつくり出すためにはかなりの金銭的支出を必要とするからであり、更には、仕事に関係のない条件への適応は個人的な問題であり、会社がそこに関与することは義務づけられていない、と考える指導者もいるからである」。この生産外の適応には、1)新たな日常生活の諸条件への適応、2)同僚との生産を超えた(インフォーマルな)交際への適応、3)休息時間おける(オフの時の)適応がある。

生産上の適応には新しい組織における仕事に対する従業員の適応のすべての側面が含まれる⁽⁵¹⁾。1)職業的な適応、2)精神生理的な適応、3)社会-心理的適応、4)組織-管理的適応、5)経済的適応、6)保健衛生的適応。

職業的な適応: 補完的な知識や技能を習得することで職業上の能力を磨くこと、職業上必要な資質や仕事に対する積極的な態度を身につけること

精神生理的な適応: 労働時間中の働くヒトにさまざまな形で精神生理的に影響を与える諸条件(肉体的及び精神的負荷、労働の単調性の程度、生産環境の保健衛生的規範、労働のリズム、作業域の快適性))に溶け込むこと。風土的な適応(企業が立地している地域のエコロジー的環境に慣れること)も精神生理的な適応の一部である。

社会-心理的適応:独自の伝統、生活規範、価値観を有する集団の相互作用

に馴染み、上司や同僚に順応すること。組織の特質や集団内での自由時間の過ごし方を覚えるなどの文化・日常生活的な適応も社会-心理的適応の一部である。

組織・管理的適応:管理の組織的なメカニズム、自分が所属している部門や 職務の全体のなかの位置や役割をキチンと知ること。従 属関係を理解することが組織-管理的適応の重要なポイン トである。

経済的連応:組織管理の経済的メカニズム及び経済的な刺激や動機のシステムを知ること、新しい労働支払いやその他さまざまな支払いに 慣れること

探健衛生的適応: 労働・生産・テクノロジー規律の要件、労働秩序の原則並 びに保健衛生的規範を身につけること。

それぞれの適応タイプの状態を判断するための目安がコブツェヴァによって整理されている。図表9がそれであり、そこには、キバノフの発想が、フェドロヴァの評価によれば、発展的に継承されてまとめられている⁽⁵²⁾。

図表9

生産上の適応	客観的指標	主観的指標
職業的な適応	・技能と作業域の要求の	・仕事に積極的に接
	一致	している
	ブルーカラー	・技能資格向上に関心が
	・出来高ノルマの遂行	ある(職業上の技能の
	一日の課題の遂行	発達)
	・作業域が技術的条件に	・キャリアの向上に関心
	合わせて維持されてい	がある
	ること	・仕事に満足している
	・不良品が企業の許容範	

	囲に収まっていること	
	・労働規律の遵守	
	<u>ホワイトカラー</u>	
	・資料の正確な作成	
	・仕事計画の遂行	
	・標準時間の遵守	
社会-心理的	・所与の集団で(フォー	・同僚との関係に満足し
適応	マルグループ及びイン	ている
(文化-風	フォーマルグループで)	・同士との関係に満足し
俗的適応)	定められた規範・伝統	ている
	・価値観と個人の行動が	・集団における自己の役
	一致していること	割とステイタスに満足
	・同僚を平等な仲間とし	している
	て評価していること(高	・労働時間外にも同僚と
	いソシオメトリックス	付き合おうという気持
	ステオタス)	ちがある
	・労働時間外に集団生活	・労働時間外の催し(誕
	に参加していること	生会、創立記念日)に
		参加したいという気持
		ちが生まれる
精神生理的な	・加重負担率	・疲労度が低い
適応	・回復率	・労働能力が高い
	・けがの発生率	ポジティブな気分であ
	•疾患率	る
	<u>ブルーカラー</u>	・仕事の条件を応分なも
	・エネルギー消耗率	のであると評価してい
	・心臓・循環器の状態	る
	・血液循環・呼吸の機能、	・肉体的・心理的負荷を

	回復の速さなど	適切であると感じてい
		る
		・仕事の場所を便利であ
		ると認識している
		・仕事場への外的な影響
		要因(騒音、照明、振
		動)に満足している
組織-管理的	・伝統、組織の行動規範	組織全体の課題解決に
適応	が守られること	おける個人的課題の役
	・労働規律が遵守される	割を理解している
	こと	イノベーションの受け
		入れ及びその実現の準
		備ができている
		組織の現状についての
		情報提供に満足してい
		る
経済的適応	・組織の経済的な管理メ	自分自身の労働支払
	カニズム、経済的刺激	い、経済的刺激や動機
	のシステムを高いレベ	のシステムに満足して
	ルで知られていること	いる
保健衛生的	作業域が保健衛生的及	・労働・生産・テクノロ
適応	び生産的要件並びに安	ジー規律、労働秩序原
	全技術の要件に合致し	則並びに保健衛生的規
	ていること	範に従っている
	・食事や休憩に関して原	
	則が定められる周知さ	
	れていること	

[出典] Кобцева,Е.Н., "Адаптация персонала: классификация видов и показателей",с.102. (Под ред. Дураковой,И.,Б.,Управление персоналом, ИНФРА-М, 2009,с.292-293.にて再掲。)

個々の企業では従業員が組織で適応していくなかで生まれる諸問題を見据え あるいは解決する一助となることを意図してさまざまな措置が講じられている が、それらは、コブツェヴァによって、生産上の適応のそれぞれのタイプごと に図表 10 のように整理されている⁽⁵³⁾。

図表 10 適応措置

生産上の適応	適 応 措 置	
	・労働現場で教育訓練 (→メンタリング) を実施する	
職業的な適応	・労働現場を離れて教育訓練(セミナー、講習など)	
	を実施する	
	・詳細な職務記述書を作成する	
精神生理的な	・労働現場及び労働過程を科学的に組織化する	
適応	・現場で実際に体験させる	
社会-心理的	・従業員に伝統や生活規範を周知する	
適応	・同僚へ紹介する	
	トレーニングやロールプレイへ参加させる	
	・社会的な活動の遂行(例えば、創立記念日の準備)	
	に関与させる	
	・仕事外の業務への参加を勧める	
組織-管理的	・組織の歴史、クライアントやパートナー、会社の主	
適応	軸部門について知らしめる	
	・組織構造の特質を説明し、会社の主要な手続きを周	
	知する	

	この情報は印刷物(従業員必携、規程、規範)あるい
	は映像(フィルム)の形で提示される
経済的適応	・賃金支払いの特質を説明する
	・モチベーション・プログラムについて知らしめる
保健衛生的	・労働秩序、働く空間で要求される事項、飲食・休憩
適応	の作法を知らしめる

[出典] Кобцева,Е.Н., "Адаптация персонала: классификация видов и показателей".с.103.

このように適応は極めて多様な視点から論じられる事象であるが、適応を論 じた代表的な文献をレビューしたチュリキナ (Тюлькина,Ю.С.) に従えば、「適 応は、個人自身と環境世界の間で対立が生まれ、その結果として両者がともに 改造される、統一的な、ダイナミックな、継続的な、相対的に安定したプロセ ス」⁽⁵⁴⁾であり、つぎのような特徴に彩られている。

- 1) 適応は特別なプロセスである。これは、適応が働くヒトの生活の(数ヶ月 から数年間に亘る)一定期間惜しめることを意味している。
- 2) 適応は対立の結果として生まれるものであり、それは、本質的な事柄として、ヒトの役割やステイタス、その義務や可能性、他の人々との関係、集団の規範や価値が変化することに起因している。
- 3) 適応は強制的なプロセスである。なぜならば、主体は、自分の意思ではなく、必要に迫られて、環境の諸条件に適応せざるを得ないからである。
- 4) 適応は二面的なプロセスであり、一方で、新しい現実に影響される存在としての人間が変化し、他方で、環境の諸条件が変革される。
- 5) 適応は主体的なプロセスであり、反射論的に言えば、主体は世界の情景の それぞれの見方に応じて行動している。したがって、同一の状況に置かれた 二人のヒトが全く異なる行動を取ることがあり得るのだ。
- 6) 適応のプロセスは継続的なものである。そのプロセスは決して完結したも

のではない。なぜならば、環境の諸条件が静態的なものではなく、絶えず変化しているからである。

また、上掲の図表 10 から職業的適応を促す措置として教育訓練が重要視されていることがわかる - 特に、メンタリング(наставничество)に特別な役割がある (55) ことが広く論じられている (後述) - が、その図表は同時に伝統や各種の規範の従業員への周知が社会-心理的適を促す措置として利用されていることを示している。それらは一般に組織文化(企業文化)として概念化されている事象の一部であり、ロシアでは組織文化と適応の関連が大きな注目を集め、特に、はじめて職に就くヒトを念頭に置いて、適応要因としての組織文化として、ないしは組織文化を身につけるプロセスとしての第一次的な適応などのテーマで、適応と組織文化の関連がしばしば論じられている (56)。

2-2 若年スペシャリストの適応

2-2-1 若年スペシャリスト対策

ロシアでは、正規の教育機関を卒業し仕事に就いた若者が卒業後3ヵ年の間だけ(しかも30歳迄の時期に限定されるが)「若年スペシャリスト」(молодой специалист)と呼ばれいわば「時別扱い」されている。

若年スペシャリストという名称が一般化したのは学卒者の国家的配分がおこなわれていたソヴィエト時代である。国家的規模で中央集権的に労働力を配分することが制度される起点となったのが1954年に公布された「高等及び中等の技能を有するスペシャリストの配分と利用の改善について」であった(57)。そこには次のような文言が記されている。「高等及び中等専門教育機関を終了した若年スペシャリストは、少なくとも3カ年、生産現場において働くことを義務づけられる」、と。これ以降、生産から離れて学んだ若年スペシャリストに、共和国間・省間配分計画及び人事配分委員会の決定に従って、仕事を割り当てる制度が確立したのであるが、その対象は彼らにとどまることなく、この(現場の申請に基づいて)国民経済のさまざまな部門の諸々の組織に就職を斡旋する(計画的に配分する)という制度は事実上すべての学卒者と市民に適

用されるようになっていった。そこには、「若年スペシャリストに計画的に仕事を提供することはソ連邦憲法が認めたソヴィエト市民の労働権の保証の 1 つであり、若年スペシャリストが任務に応じて働くことはソヴィエト市民としての若年スペシャリストの義務である」⁽⁵⁸⁾、との前提があった。これは同時に若年スペシャリストは初めて職に就いた後の3ヵ年は解職されないことを意味している。

この若年スペシャリストの国家的配分は 1992 年から制度として機能しなくなったが、若年スペシャリストというコトバは今日でも学界のなかでも実務の世界でも使われている。但し、セポエフ (Conoeb,C.A.) の表現を借りれば、「今日では、《若年スペシャリスト》概念は法的に担保されたものではない」というのが現状である (59)。というのは、一方で、ソヴィエト時代のような、若年スペシャリストの職業的及び社会的ステイタスを定めた、「若年スペシャリスト」法は今のところ存在していないが、他方で、ロシア労働法典などの多くの法令や規範ではその存在に言及されているからであり、このことによって若年スペシャリストの法的位置づけが若干ぼやけた状況 (размытость) に置かれている (60)。

幾つかの事例を見ると、セポエフが例示しているロシアのヨーロッパ地域の中心に

位置するカルーガ地方で 2005 年に公布された法令「カルーガ州の若年スペシャリストについて」では、若年スペシャリストの要件がつぎのように規定されている⁽⁶¹⁾。初等、中等、高等職業教育機関あるいはポスト高等職業教育機関を卒業していること、年齢 30歳未満であること、教育水準あるいは技能資格を証明する然るべき書類を有していること、卒業後 3ヶ月以内に労働法で定められた手続きに従って仕事に就いていること。また、インターネットから事例を拾うと、ロシア鉄道公開株式会社の内部規程が公開されているが、その中の「若年スペシャリスト規程」で若年スペシャリストについて詳細に規定されている。それによると、30歳未満のフルタイムの教育機関の卒業生が若年スペシャリストの対象であり、高等教育機関(学部、専門、修士課程を含む)を卒業していること、あるいは、中等職業教育機関を卒業し専門分野の資格を有するか、大学院を卒業していることが「若年スペシャリスト」として認定する前提条件であり、その上で、必須要件として卒業後のロシア鉄道への雇用(最初の就職先がロシア鉄道であること)が挙げられている。具体的に言えば、ターゲット教育協定(целевая

обучения: targeted learning)を交わしている教育機関を卒業後 3 τ 月以内にロシア鉄道で仕事に就くか、ロシア鉄道が求人要請した教育機関を卒業後 3 τ 月以内にロシア鉄道で仕事に就くか、他の教育機関を卒業し 1 π 年以内にロシア鉄道で初めての仕事に就くか、のいずれかである (62)。

これらの事例は、ロシア企業で働くヒトのなかには若年スペシャリストと総称される若者の一群が存在し、彼らは特別扱いのもとで働いているが、その扱いの具体的内容は、かつてのように一律的に決められているのではなく、地域ごとにあるいは産業ごとにそして企業ごとに異なっていることを示している。

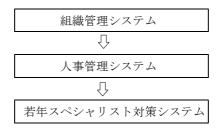
現在、ロシア企業では、この若年スペシャリストの組織への適応が大きな課題のひとつとなっている。

若年スペシャリストには、共通の事象として、つぎのような社会的・職業的特徴が見られることが指摘されている⁽⁶³⁾。

- ・若年スペシャリストの労働は多くの場合執行的なものであり、いまだ創造的 なものとは言いがたく、指導者の範疇に入れるのが困難であること
- ・労働活動を職業ハイアラーキの低い階段からはじめているために、賃金額が 低く、そのことが彼らの欲求充足にネガティブな影響を与えていること
- ・若年スペシャリストは、若者に比べると、年齢が高く、そのために、一面では、合理的に行動し感情の起伏が少ないが、集団に適応するに必要な実務経験が少ないこと
- ・若年スペシャリストは先進的な知識に富み専門的な教育を受けたモビリティ を多大に有する層であり、そのために、組織にとって、特別か価値を持って いること

多くの企業では、上記のような特徴を有する若年スペシャリストの組織への 適応を促進するために「若年スペシャリスト対策 (работа с молодыми специалистами)」が講じられている。ドミトレンコ (Дмитренко, Н.В.) (2010 年当時ス ヴェルドロフスク鉄道 (ロシア鉄道 (ОАО «РЖД» の支店) 人事部副部 長) がロシア鉄道の実践の検討そしてその体系化を目指して執筆した論文によ れば、若年スペシャリスト対策は、「若年スペシャリストに対して、一方で、会社に効果的な仕事を保証し、他方で、若年スペシャリストの職業的及び個人的発達への欲求の充足度を高めることを目指して、(相互に関連している)組織的、経済的そして社会的管理メカニズムの助けを借りて、体系的にそして計画的に組織的な影響を与えること」であり、企業の管理システムの一環として実施されている⁽⁶⁴⁾ (図表 11)。

図表 11



[出典] Дмитренко, Н.В., Теоретико-методические основы совершенствования системы работы с молодыми специалистами компании, 2011, с. 43.

個々の企業には「若年スペシャリスト対策」規程が制定され運用されているが、若年スペシャリスト対策の具体的な内容は、例えば、図表 12 のように図解されて広く知られている。

図表 12 図解:組織のおける若年スペシャリスト対策

卒業予定学生の事前研修		
若年スペシャリスト採用		

人事部及び若年スペシャリスト会議の代表者との面談



若年スペシャリストの社会的適応(3ヶ月)

高等教育機関卒業者:インター テフニクム卒業者:メンタリング ンシップ辞令交付、インターン 辞令交付、メンターとの面談、仕 シップ指導者との面談、個人別 事場所での適応計画の準備

適応計画の作成と確認

Д

仕事の場所における職業的適応(3ヵ年以内)

1ヵ年のインターンシップ、メンタリング

インターンシップ報告書の作成

インターンシップ終了後に提示される委員会決定の検討そして受諾

仕事の場所で指導者の課題を遂行する

科学技術会議への参加

合理化・発明活動への参加



技能資格の向上

(研修会、マネジャースクール、合理化推進スクール)(2-4週間)



職業的適応の分析、人的資源への参入

スペシャリストの潜在能力の評価

個人的貢献の評価

労働集団の一員として認められる

職業的異動が可能になる

[出典] Егоршин, А. П., Управление персоналом: Учебник для вузов. 7-е изд., НИМБ, 2010,с.200. 図表 12 も示しているが、若年スペシャリスト対策の中で中心的な役割を果たしているのが(「特定領域の知識、技能・スキルをより多くの経験を積んだ従業員がいまだ経験不足の従業員に伝える手段」として知られる)メンタリング(mentoring)である⁽⁶⁵⁾。

メンタリングはロシアでは(その起源がソヴィエト時代の 1930 年代に求められる)かなりの歴史を有する仕組みであり、特に 1950 年代からは、1970 年代から 80 年代を中心にして、ソ連邦の崩壊に至るまで職業教育や職業技術教育の一環として幅広く実践されてきた教育指導方法である⁽⁶⁶⁾。

そしてこのメンタリングは「ソ連邦のペレストロイカ以降、廃れたかのように思われた (с момента перестройки в СССР, этот метод оказался забытым) (67) が、ロシア企業では、今日でも、若年スペシャリストに対して実施されているだけではなく、若い世代の従業員の速やかな適応を促す措置として多くの企業で取り組まれて制度化されている。そのために、メンタリングは多くの論者によってさまざまに定義されてきたし現在でもその傾向が続いているが、教科書的に言えば、エルゴシン(Егоршин,А.П.)に拠れば、「あるヒト(メンター)が他のヒト(新参者あるいは後見されるヒト)の職務異動や発達に対して、上司と部下の通常の枠を越えて、責任を持つプロセス」(68)がメンタリングである。

ロシアのメンタリングについては、研究者を目指す若い世代の間には、一般的に、1980年代に広く発達したという認識があるが⁽⁶⁹⁾、バツィシェフ (Батышев,С.Я.) の 1970-90年代の業績をレビユーし検討したアニシチェンコ (Анищенко,Е.В.) によれば、ソヴィエト時代の 1970-80年代にはメンタリングが図表 13 のような形態でおこなわれていた。

図表 13 1970-80 年代のメンタリング形態

メンタリング			
メンタリングの形態	特	徴	

個人的メンタリング	1-2人の若い労働者が、彼らの個人的な特性を最も完全に		
	研究し教育的な影響を与えるように、ひとりのメンターに		
	託される		
	3-5人の少人数メンターグループが、クラス、学習者グル		
	ープ、働く若者を後援する		
グループ・	同一職業の若い労働者グループにメンターが張りつく		
メンタリング	労働集団のメンバーの中から教育学的な方法で事前に選抜		
	されて若者グループが組織され、心理学的に育成者として		
	の資格があり教育的な職能を果たすことができると判断さ		
	れた幹部労働者がメンターとして選ばれる		
	ブリガーダ自体がブリガーダの個々のメンバーに対して集		
ブリガーダ・	団的なメンターとなる。ブリガーダに委託された労働者の		
メンタリング	育成に対するメンターとしてのブリガーダの役割が強化さ		
	れている		
	職区、職場あるいは工場が、学校、職業技術学校、若い人		
コレクチーフ・	々のブリガーダを対象に、メンタリングする		
メンタリング	ブリガーダのメンバーが、コレクチーフとして、個々の若		
	き労働者を後援する		
総合メンタリング	個人的メンタリング、ブリガーダ・メンタリング、コレク		
	チーフ・メンタリングの諸要素が内包されている		

[出典] Анищенко, Е.В., "АКАДЕМИК С.Я.БАТЫШЕВ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМ ОБРАЗОВАНИИ", Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. Випуск 7, 2013, с. 269–270. (http://www.adult-education-journal.com.ua/index.php/aej/issue/view/8/9)

但し、ソヴィエト時代のメンタリングは単に若い人々を生産の現場で職業的に技術的に養成するだけではなく、「共産主義的育成の様式」 (70) でもあったのであり、極め

てイデオロギー的色彩の強い制度であった。

「新しい」従業員を対象に(彼らが職場にできるだけ速やかに慣れるように講じられる措置の一環として)実施されるメンタリングが「伝統的な」「古典的な」ものであり今日でもそのようなやり方が最も普及しているが、企業を巡る環境がダイナミックに変化するために、幾つかの変化も生まれている。例えば、その対象がすべての従業員に拡がり更には現役学生にまで拡大しているのもひとつの現状でもあるのし、そして同時に、欧米の経験に学ぶ形で、新しい概念・テクニックが注目され、人材育成における新たな可能性が模索されている。欧米の経験がどのように紹介され評価されているのかという視点から、いくつかの論文を参照して、ロシアのメンタリングが直面している諸問題を確認する。

2-2-2 メンタリングの多様化

クラリンの現状分析

クラリン (Кларин, М.В.) は 2016 年の論文「現代のメンタリング: 21 世紀の組織における伝統的な実践の新しい特色」において、ソヴィエト時代の組織へのカードル適応手段としてのメンタリング経験と現代の (2010 年代以降の)実践を比較検討している (2010 年代以降の)

メンタリングは、クラリンに拠れば、一般的にはつぎのようにイメージされている。若い労働者が現場に配属され仕事に就く → 当該企業で長らく勤めてきたベテラン労働者の中から経験豊富な通常は年配のヒトがメンターとして任命される → 一方で、未成熟な準備不足の若い労働者が自分の仕事や生産指標に対して完全に責任を持たされるという複雑な状況が生まれるが、他方で、ベテラン従業員が自発的に辛抱強く自分の仕事を果たし、結果的には、職場では停滞が一時的に生まれたとしても、若い労働者が自分の才能を開花させ、任された課題を果たし、技能を駆使するようになる → ベテラン労働者はメンターとしての喜びを味わい、生徒に対して誇りを感じ、若い労働者は集団に称

賛を持って迎えられ、幕となる。

そして(しかしながら)現代では、メンタリングが、例えば、下記のように 概念化されている。

事例1

「メンタリングは、知識、技能そして方針を、計画的な活動を介して、より経験のある従業員から余り経験のない経験のない従業員へ伝えることを担保する、人事テクノロジーである」。「メンタリングは、働くヒトが専門能力を開発し職務上の義務を熟練者として遂行できるように適応することを保証する形態である」。

事例 2

「メンタリングは、特定の領域において、より経験豊富な従業員が経験の少ない従業員に知識・技能・スキルを伝達する手段である」。

事例3

「メンタリングは労働現場における教育プロセスである。その課題は、職業的開発(標準・知識、技能の伝達、新しい経験蓄積への援助、モチベーションの高揚)、社会文化的適応(企業文化、企業価値、規範と原則の中継)である」。「メンタリングは単に若年スペシャリストを適応させ職業的に成長させることではない。それはすべての革新的企業の企業文化の一部分であり、知識、技能、経験、成功モデルが蓄積され伝わっていく環境である」。「メンタリングの発達したシステムは会社の知識及び革新的プロセスの主要メカニズムのキーパーであり、現代の若年スペシャリストの一彼らの職業生活が知識経済において充実できるようになる ー モチベーターである」。

上記の定義は、クラリンの解釈では、「伝統的な経験に部分的に応えているが、同時にそこにはダイナミックに変化している生産及び組織環境の特質を考慮しようとする志向が見られる」。言い換えれば、メンタリングが「ベテラン従業員の知識と熟練を伝える手段として語られていることでは」共通しているが、「メンタリングにおいていかなることが優先的に伝えられていくのか(安定した具体的な職業経験(知識及び技能)の伝達が優先されるのか、革新的な

業績の定着が考慮されるのか、組織生活のより幅広い経験(規範・企業文化) が伝えられるのか)という点において、相違している。

メンタリングにはすでに幾つかの変容が生じている - これがクラリンの認識であり立場である。

第1に、メンタリングは伝統的に新参者対策として考えられて今日でもそのような位置づけが一般的に普及しているが、現代のメンタリングは新しい従業員だけではなく(将来の従業員を含めて)すべての従業員を対象に実施されている。

- ・現役の学生:キャリアガイダンス
- ・インターンの学生:職業教育の深化
- ・新人の従業員:会社への適応や規範の速やかな修得
- ・指導者層:管理者キャリアの発達及びより高次の職位への移動の準備。 第2に、メンタリングの内容は - その基本的な性格が「適応としてのメンタリング」にあるとしても、ヒトを「自由な航海」に投げ入れるものではなく - 「指導マニュアル」(メンタリング規程)に基づいておこなわれる体系的
- ・メンターの選抜やメンターとの事前の折衝を担保する、組織メカニズムが機能していること
- ・メンタリング活動のスタンダード要件が作成されていること

なものであり、近年では、つぎのようにシステム化されている。

- ・スタンダード要件に基づいて、メンターが育成されていること
- ・メンタリング効率主要指標(ключевые показатели эффективности : key indicators effectiveness (КПЭ)) が公式化され採択されていること
- ・KIIOに基づいて、メンター刺激化システムが機能していること。

と同時に、メンタリングは機動的である(agile)ことが求められ、内発的な動機が重要視され、「生涯学習」の場ともなっている。

第3に、新しい概念・テクニックに関心が寄せられ現場でもその実践が始まっている。

クラリンが注目しているのは Worldskills Russia (「日本の中央職業能力開発

協会」(JAVADA)に該当する非営利組織)の活動であり、そこで展開されてきた企業教育実践活動に注目して、彼は、buddying、shadowing、секондмент (secondment) などの新しい概念・テクニックを「非古典的な」メンタリングとして位置づけて、その重要性を高く評価している(⁷³⁾。クラリンに拠れば、buddying、shadowing、секондментとは大凡つぎのような取り組みである。

buddying

buddying 概念は (2016 年現在) いまだにロシア語に翻訳されていない ークラリン自身は напарник (同僚) というロシア語に相当すると考えている ーコトバであるが、それは平等な相棒 (buddy) としてフレンドリーに支援し配慮することを意味している。この buddying は、古典的なメンタリングとは、そこに、「ベテラン」と「初心者」あるいは「生徒」と「インストラクター」ではなく、メンターと後見されるヒトが平等な存在として参加し、情報が交換され双方的な関係が生まれる、という点で、異なり、buddying 原則として下記のことが知られている。

- ・信頼と守秘義務の雰囲気を必ずつくりだすこと
- ・お互いの欲求と期待を明確にして、期間の終わりまでに達成したい目的を提示すること
- ・自分の意見をお互いに押しつけあわないこと
- ・双方向性コミュニケーションを心がけること
- ・始めから相互尊敬の関係をつくりあげること
- ・交流しあうことに同意し、つねにそのことを続けること。

shadowing

これは、ロシア語では теневое наставничество (隠れた存在のメンタリング) として表現される「特別な形態の」メンタリングであり、仕事のプロセスや職業的な特性を観察するために従業員が一時的にメンターに任命される取り組みである。このタイプのメンタリングは労働の現場や組織の現状を速やかに知り把握するためにおこなわれるものであり、(熟練スペシャリストから上級指導者にいたる) すべてのランクの従業員がメンターになり得る。新参者を観察し

て専門的に議論することで双方の参加者に特別な効果を与える、と評価されて いる。

секондмент

これは、英語の secondment の翻字であり、ロシア語では командировка (出向、出張) と言い換えられることもある、働くヒトの開発のためにおこなわれるひとつメンタリング形態であり、部署の人員の調整やスキルアップなどのために行われる一時的な配置換えを意味している。正確に言えば、セコンドメントは「従業員の、限定された時間内で、新しい職業経験を得るための、他の仕事の場所への、「出向」(прикомандирование)」であり、「secondment と普通の出張の違い」は前者が働くヒトの発達という明確な目的のもとで実施されることにある。

クラリンは何故に(いまだ翻字さえもされていないものも含めて)欧米発の「新しい」メンタリングにこだわりそのロシア企業への紹介・導入に努めているのであろうか? それは彼が(いわゆる「古典的な」メンタリングも含めて)メンタリングの意義・必要性を高く評価しているからであるが、そこには、現在のロシア企業のなかでは「メンタリングが機能していない」という認識がある。クラリンは、「何故に、メンタリングは機能できないのか?」と問題を提起し、その回答を「競争のあり方」に求めている。「従業員の間にライバル意識(競争心)(дух соперничества)が存在している組織では、普通、メンタリングは、無駄ではないとしても、余り効果を上げないだろう。このことは、(一方の勝利、他方の敗北を意味する — 宮坂挿入)競争の精神(дух конкуренции)が外部だけではなく内部でも奨励されている民間企業に特に該当する」、と。

クラリンが提示している対処法はいわば「メンタリングの再構築」であり、 つぎのように文章化されている。「メンタリングが完全に機能するためには規程を制定しそれを管理的な手法で導入するだけでは不十分である。重要なことは(すべての従業員に行き渡るように)メンタリング活動に体系的にアプローチすることである。メンタリングの体系的な構築とはすべてのヒトの関心を喚起することであり、これが組織でメンタリングを成功させる現実的な基盤であ り、これによって、メンターと後見されるヒトの双方が利益を得ることができる」。

メンタリングは、これまでの常識的な解釈 (привычный подход) に従えば「特定の従業員 (通常は、新参者)を対象にしている」が、新しい見方によれば、メンタリングは「従業員の生涯教育と発達を刺激する手段」であり クラリンが引用しているクッラターバック (Clutterbuck,D.) のコトバを借りれば、「すべてのヒトがメンターを必要としている」(Clutterbuck, D., Everyone Needs a Mentor, London, 2014) 組織の人的ポテンシャルやその生産上の経験を再生産する最も重要なメカニズムであり、それが故に、企業文化の最も重要な要素として位置づけられることになる。

これは「全員参加型」メンタリングの提唱である。本章の文脈に沿って言い換えれば、クラリンはロシアで(伝統的に実施されてきたが、実態としては、形式的な存在に化している感がある)メンタリングが(若年者・新参者を対象とした適応の一措置や教育手法にとどまることなく企業文化の重要な要素として)見直され、その本来の意義が現実化されるように、そのような方向に向けた流れが生まれるひとつの切っ掛けにになることを目指して、欧米発のメンタリング(そして先進的な試み)の紹介及びその普及を啓発している。

欧米企業の最新メンタリング手法への関心の深まり

メンタリングをこれまでのようにただ単に「新参者教育の道具」として見なすだけではなく、言い換えれば「新しい従業員の適応という文脈で」論じるのではなく、人的資源の発達という視点からメンタリングの組織化にアプローチする必要性を強調しているのがエサウロヴァ(Эсаулова,И.А.)である (4)。彼女は、これまでのような (ロシア企業で取り組まれている) アプローチではメンタリングに本来的に備わっている (ヒトの発達に資するという) 可能性が充分に展開されていない、との立場から、2017 年の論文「外国企業で展開されているヒトの教育と発達の実践活動に見られる新しいメンタリングモデル」において、欧米諸国の企業の事例を、クラリンよりもより積極的に(ポジティブに評価して)、情報提供という意味も含めて、紹介している。エサウロヴァに

は欧米企業の経験はロシア企業において「成功裏に実現可能である」という認識が見られる。

彼女の理解に従えば、これまでの「伝統的なメンタリング」は(メンターが、原則として、成功した経験豊かなスペシャリストであり、その彼が、余り経験のない後見されるヒトと、仕事の改善、キャリアの向上、労働者の交流関係の確立のために、働いている」「マンツーマン型メンタリング(one-on-one mentoring)」であるが、近年では、つぎのようなメンタリング形態が生まれている。

- ・ピアツーピア・メンタリング ((同格型メンタリング (peer-to-peer mentoring) :メンターは、後見されるヒトと同格ではあるが、当該分野で (パートナー が持っていない) 仕事経験がある、従業員が、メンターとして、仕事を教えている、メンタリング
- ・グループ・メンタリング (group mentoring):同僚であるがより豊富な経験 を持った複数のヒトたちが結びついて実施されている、メンタリング (メンタリング・サークル)
- ・スピード・メンタリング (speed mentoring): 平等なメンタリング関係を構築できるように、当事者に会議の場を保証する、という形で実施される、メンタリング
- ・リバース・メンタリング (reverse mentoring): 年下のスペシャリストが、新 しい傾向やテクノロジーの諸問題に関して、ベテラン従業員のメンターにな る、メンタリング
- ・バーチャル・メンタリング (virtual mentoring):メンターの助言や提言がオンラインで提供される、メンタリング

これらの5つのメンタリング・プログラムを作成することは複雑であり面倒であるが、現代の組織のおいては、サウロヴァの認識に従えば、必要な措置である。なぜならば、多様なメンタリングモデルが存在してはじめて組織は人材の育成に対して適切にアプローチすることが可能になり、働くヒトの適応を容易にするだけではなく更に踏み込んで彼らを発達させる強力な道具を手に入れ

ることができるからである。この点で、欧米諸国の新しい形態のメンタリング に向けた取り組みの経験は、彼女に拠れば、ロシア企業にとっても大きな示唆 を与えるものなのである。

* * *

ロシア企業で実施されているメンタリングは、一方で、ソフト的には、共産主義的な人間の育成というイデオロギー的な呪縛から脱却しているが、その代わりに(適応だけにとらわれることなく)企業文化の継承・醸成という任務を課せられ、他方で、ハード的には、欧米の経験を取り入れ、技術的に多様化され洗練化され、「新たな」時代を迎えようとしている。

第3節 企業への同一化

適応は、観点を変えれば(集団 (collective) の形成という発想を前面に押し出すと)、従業員の企業への同一化(同一視) (идентификация) と重なってくる事象である⁽⁷⁵⁾。

デイニェカ (Дейнека, А.В.) & ジュコフ (Жуков, Б.М.) に拠れば、適応はつぎのようなプロセスを経て完成される $^{(76)}$ 。

- 1)知識を得ること、すなわち、新しい状況、活動評価基準、行動規範について情報を得ること。
- 2)順応すること、すなわち、組織の基本的な価値を吸収し支配的な志向性を身につけること、
- 3)同化、すなわち、集団に完全に溶け込むこと、
- 4) 同一化(同一視)、すなわち、従業員の目的と組織の目的が1つになること。

この同一化は企業に対する忠誠心の涵養という問題でもあり、現代のロシア企業で、重要視されている課題の1つであ(り、本書でもつぎの補章において「学界展望」の形でその現状を確認することになる)。

注

- (1) Шуклин, М.С., Проблемы трудовой адаптации и текучесть молодых кадров органов внутренних дел в современной России, 2006,с.36.
- (2) https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/
- (3) Шилина, А.Ю., Адаптация работников к социальным взаимодействиям в рамках организации: управленческий аспект, 2009.c.47.
- (4) Шилина, Указ. соч., с. 50.
- (5) Шуклин, Указ. соч., с. 46.
- (6) Терегулова, Н.Ф., Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров, 2015, с. 18.
- (7) Зайцева, Т.В. & Зуб, А.Т., Управление персоналом: Учебник, ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2016.с. 199.
- (8) Шуклин, Указ. соч., с. 48.
- (9) Шуклин, Указ.соч., с. 50.: Терегулова, Н.Ф.,, Указ.соч., с. 11.
- (10) Шуклин, Указ.соч., с. 50.
- (11) Шарапова, Т., Виды и причины текучести кадров, 2012, с. 59. (http://www.i-p-l-c. com.ua/modules/pages/upload/file/no 24 p 59 63.pdf 2020/01.23)
- (12) Шуклин, Указ.соч., с. 52: Терегулова, Указ.соч., с. 11-12.
- (13) Терегулова, Указ.соч., с. 11-12.
- (14) Терегулова, Указ.соч.,с.19.
- (15) Под ред. Михайлинной, Г. И., *Управление персоналом*: учеб. пособие, 3-е изд., Дашков и К, 2009, с.119.

- (16) 2019 年に、競争能力を論じたテレグロヴァ論文が公開されている。 Терегулова,Н.Ф.,Формирование конкурентоспособности работников нефтегазовых компаний в целяхобеспече ния их устойчивого развития,2019 (https://gubkin.ru/diss2/files/Dissertation_Teregulova_NF.pdf 2019/11/08)
- (17) Терегулова, Указ. соч., с. 20-21.
- (18) Шуклин, Указ. соч., с. 55.
- (19) Шуклин, Указ.соч., с. 55-56.
- (20) Шуклин, Указ.соч., с. 56.
- (21) Шуклин, Указ.соч., с. 57.
- (22) Терегулова, Указ. соч., с. 16.
- (23) Терегулова, Указ. соч., с. 15-16.
- (24) Терегулова, Указ. соч., с. 18.
- (25) Терегулова, Указ. соч., с. 19.
- (26) Терегулова, Указ. соч., с. 19-20.
- (27) Шуклин, Указ. соч., с. 58.
- (28) Социально-экономические вопросы организация труда, МГУ,1974,с.114. 宫 坂純一『現代ソ連邦労務管理事情』千倉書房、1987 年、第4章参照。
- (29) Шарапова, Указ. соч., с. 59.
- (30) Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. Коэффициент текучести кадров, форму (лаhrtime.ru; https://hrtime.ru/contents.php?id=385 2020/02/06)
- (31) Социально-психологические аспекты текучести кадров в организации, Уральский гуманитарный институт, Екатеринбург, 2018, с. 18-19.
- (32) Шарапова, Указ. соч., с. 62.
- (33) ПРИЧИН ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ (https://www.hr-director.ru/prichiny-tekuc hesti-kadrov?fro m=PW_Click_RB&error=100&activityId=%7baa545d62-d968 -48dd-b39a-9579d250967f%7d 2020/01/25)
- (34) やる気を失った従業員の潜在的な(心理的)流動性と外的な(顕在化し

- た) 流動性への転化 (相互関連) については、トカチェンコ (Ткаченко,Н.Э.) の調査研究を踏まえた論文が公表されている。 Ткаченко,Н.Э., "Демотивация и текучесть персонала: причины,следствия, взаимообусловленность", *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2015, Вип.14, с.173-177 (http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua /journal/2015/14-2015/41.pdf 2020/01/18)
- (35) Шарапова, Указ.соч., с. 61.
- (36) Терегулова, Указ.соч., с.12.
- (37) Сопоев, С.А.,Адаптация молодых специалистов в современных российских организациях, 2013,с.48 でも同様な数字が紹介されている・
- (38) Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям, Указ.соч.
- (39) Тюлькина, Указ.соч., с. 3: Шилина, Указ.соч., с. 3.
- (40) Скрылева, О.В., Регулирование профессиональной адаптации молодых работников промышленного предприятия, 2010, с. 7.
- (41) Волкова, Н.В., Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры, 2013, с.5.
- (42) Волкова "Указ.соч.,с.35-37.
- (43) Сопоев, Указ.соч., с. 3 : Зайцева & Зуб, Указ.соч.
- (44 代表的な定義の検討が Сопоев, Указ.соч., с.16-20 でおこなわれている。
- (45) Скрылева, Указ.соч.,с.53: Волкова, Указ.соч.,с,17.
- (46) Казначеева,С.Н., "Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте", *Науковедение*, Том 7, №5, 2015,с.б. (https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-personala-v-kadrovom-menedzhmente 2010/03/23)
- (47) Под ред. Дураковой, И., Б., *Управление персоналом*, ИНФРА-М, 2009, с. 272 -273.
- (48) このような分類を積極的に提示してきたのがキバノフ (Кибанов, А.Я.) であり、彼の『組織人員の管理』(1998 年) に記載されている図解が多くの文献で引用され 「定説」となっている。本章では、Кибанов, А.Я., Управление

- *персоналом организации*,ИНФРА-М, 2005,с.359 を利用している (http://fptl.ru/fi les/menedjment/kibanov_ypravlenie-personalom.pdf 2019/11/26/)。キバノフは多作である。そしてその多く(著作一覧)が下記のウエブで公開されている (http://znanium.com/spec/catalog/author/?id=89fb9f91-ef9e-11e3-b92a-00237dd2fde 2&page=3 2019/11/25)。ソヴィエト時代にも、但し、適応には幾つかの局面(例えば、精神生理的なもの、社会心理的なもの、職業的なもの、日常生活的なもの)が存在していることが認識され、議論されていた。宮坂純一『現代ソ連邦労務管理事情』172ページ。
- (49) Кобцева,Е.Н., "Адаптация персонала: классификация видов и показателей", *Вестник ВГУ*, No1, 2008,с.100 (http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/kobtz eva.pdf 2019/12/24) (50) Тюлькина,Ю.С., "Сущность и принципы адаптации персонала", *ВЕСТНИК ВГУ,СЕРИЯ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ*, 2008, №1,с.72-76 (http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/tulkina.pdf アクセス 2019/11/27)
- (51) この説明は、Под ред. Дураковой,И.,Б.,Управление персоналом, ИНФРА-М, 2009.c.276-278 に拠っている。
- (52) Федорова, Е.Ф., Система адаптации персонала в условиях реструктуризации компании, 2009, с. 55.
- (53) Кобцева, Указ.соч., с. 103,
- (54) Тюлькина, Указ.соч., 110-112. このような特徴は、例えば、ドゥラコヴァ (Дуракова, И., Б.) たちのテキスト (Дураковой, И., Б., Под ред. Дураковой, И., Б., Управление персоналом, ИНФРА-М, 2009, с. 271-272.) でも記載されている。また、このプロセスを管理するための方途としていくつかの方向性が「原則」として公式化されている。例えば、Тюлькина, Указ.соч., с. 110-112 や Под ред. Дураковой, Управление персоналом с. 274-275 参照。
- (55) Эфендиев, А.Г., Балабанова, Е. С., Ребров, А.В., Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций. Проблемы формирования и управления, Инфрам, 20 16, с. 98. SuperJob ロシアリクルートポータル調査センター (Исследователь-

ский центр рекрутингового портала SuperJob) が 2010 年 6月にロシアの 1000 企業を対象にして実施した調査によれば、「新しく雇ったヒトに対して 適応措置を講じていますか」という問いに対して 49 %の企業が「講じている」と回答し、「いかなる措置を講じているのか」という問いに対して、36 %の企業が「メンタリング」を挙げていた。(Наставничество – самый популярный метод адаптации новых сотрудников (http://www.ubo.ru/articles/?cat=13 3&pub=3103 2020/02/25)

- (56) ある資料では、適応過程での問題点として、採用・選考の誤り、仕事に関する情報提供が不十分であること及び教育訓練の不十分さ、企業文化と新参者の期待との不一致があげられている(Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. Коэффициент текучести кадров, формула)
- (57) 宮坂純一『現代ソ連邦労務管理事情』参照。
- (58) 同上書、42ページ。
- (59) Сопоев, С.А., Адаптация молодых специалистов в современных российских организациях, 2013, с. 37-38. 「労働法の領域では、若年スペシャリストの法的ステイタスを規定した 明確な基準が欠落している」 (Дмитренко, Н.В., Теоретико-методические основы совершенствования системы работы с молодыми специалистами компании, 2011, с. 25.)。
- (60) Сопоев, Указ.соч.,с.38.
- (61) Сопоев, Указ.соч.,с.39.
- (62) ロシア鉄道公開株式会社の事例 https://www.rzd.ru/doc/public/ru/accessible? STRUCTURE ID=704&layer id=5104&id=6707 2020/03/25
- (63) Сопоев, Указ.соч.,с.40.
- (64) Дмитренко, Указ.соч., с. 35.
- (65) Сулейманова, Н., "Как сделать наставничество эффективным", Кадровик, Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2012,№ 9. (https://wise economist.ru/poleznoe/76032-sdelat-nastavnichestvo-effektivnym 2020/03/25 アクセス)

- (66) https://profiok.com/news/detail.php?ID=5746#ixzz6Hquhryf1 (https://ufk-invest.ru/2587.htm 2020/03/25)
- (67) https://ufk-invest.ru/2587.htm 2020/03/27)
- (68) Егоршин, А. П., Управление персоналом: Учебник для вузов. 4-е изд., НИМ Б. 2003, c.201.
- (69) Создание «Школы наставничества» как совершенствование системы по адааптации и закреплению молодых специалистов (на примере ФКУЗ «5 военный клинический госпиталь войск национальной гвардии России» г. Екатеринбург), 2017. с.4. (http://elib.usma.ru/bitstream/usma/526/1/USMU_2017_012.pdf 2020/03/25)
- (70) Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога in *Теория и практика образования в современном мире: материалы VIII Между- нар. науч. конф.* (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.).,2015,c.18-22. (https://moluch.ru/conf/ped /archive/185/9138/2020/03/25)
- (71) Кларин, М.В., "Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века", ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2016. № 5. (https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavniches tvonovye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka: http://etap.instet.ru/images/Etap 05 2016.pdf 2020/03/25)
- (72) Кларин, М.В., "Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века", ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. (https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavniche stvonovye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka 2020/01/28)
- (73) コーチングとメンタリングの相違も論じられている。Брод, Р., КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ. МЕНЕДЖ-E-POB: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ (http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/53 138/1/UM_2005_7_009.pdf 2019/12/20)

- (74) Эсаулова,И. А., "Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний", *Cmpameeuu бизнеса*, №6 за 2017 год (https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/mentoring_models_personnel_lear ning.shtml: https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/329/299 アクセス 2020/01/16)
- (75) 例えば、Шилина,Указ.соч. の第1章第2節参照。
- (76) Дейнека, А.В., Жуков, Б.М., Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие, Академия Естествознания, 2009 (https://www.monographies.ru/ru/book/view?id= 53: https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=2121アクセス 2019/10/13)

補章

企業への同一化

第1節 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 (идентификация)) 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。

ロシア語には идентичность と идентификация という語彙があり、文献ではいずれ の語彙も用いられている。厳密に区別すると、идентификация (identification) は同一化 (ないしは同一視) であり、идентичность (identity)は従業員が会社と同一であること (同一性)、表現を変えると、同一化・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であるが、本章では、идентичность も идентификация もいずれも「従業員の会社同一化」あるいは簡潔に「会社同一化」と表記している。

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。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)」 じとして提示されている。これは、裏返して言えば、ソ連邦時代にはヒト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、ということを意味している。本章で注目したのは 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ャノフ(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) ⁽²⁾ (以下、クプリャノフ論文と表記することがある) であり、彼の論文が「導きの糸」である。以下、クプリャノフの文献レビューを検討する形で、整理する。

クプリャノフ論文では、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過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」(3)。

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」(*)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、一方で、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、他方で、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あるい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、全体として言えば、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が、彼らはどこにも行くところがなかった。第2のタイプはパターナ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人々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」が定まっていったからである。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。その流れのなかでうまれたのが、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、ビジネスがキチンと管理され競争力を高めることををめざし、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」 (5)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たからである⁶⁶。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「コー円卓会議『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ー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」のという事情がある。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、しかしながら、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⁽⁸⁾、何よりもまず、物質的なモチベーションシステムは充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、企業の発展であり、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」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。

- 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。

第2節 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うまれ、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(10)。

2-1 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。ま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り(11)、「同一化」をタイトルに掲げた文献が 2010 年の前後頃から公表されるようになってきた。

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 $^{(12)}$ 。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⁽¹³⁾。

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⁽¹⁴⁾。代 表的な研究者を列挙すると、下記のようになる。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	Липатов,С.А. / Бушуева,Е.В. /

Ž	もの	Ермолаев,В.В. / Бардякова,Н.А. /
		Жилкина,О.В.
4	会社同一化生成要因とそのプロ	Крылов,А.Н. / Липатов,С.А. /
4	セス	Бушуева,Е.В. / Жилкина,О.В. /
		Ю.Пименова,Н. / Шарков,Ф.И. /
		Скворцова,Т. / Стернин,И. /
		Фисун,А., / Ермолав,В.В. /
		Бардякова,Н.А.

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1のグループは、Крылов,А.Н.、Пименова,Н.Ю.、Ермолаев,В.В.、Бардякова,Н.А.に代表される(15)。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分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クルィロフ(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」(16)。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化は、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(17)。

第2のグループはダレガエヴァ (Дагаева, Е.А.) やコシャルヌィ (Кошарный, А.В.) に代表される⁽¹⁸⁾。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 (19)。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 (20)。

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、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(Дроздова, C.A.)に拠れば⁽²¹⁾、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, A.H.)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」⁽²²⁾。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⁽²³⁾。

- ・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, A.B.)の試みがよく知られ、基本資料となっている⁽²⁴⁾。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、反抗型会社一体化は、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、社会的パケット、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。それぞれが、思い出、現在の状況、期待と結びついている。
- 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 荷型会社一体化に分かれる。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的な行動の結果として生じるものであり、自発的一体化は、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、従業員は自己をさまざまなレベルのさまざまなグループと同一視するだけではなく、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、さまざまな小部門、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, C.A.)はその代表である(25)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(26)。

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」。²⁷。

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,C.A.)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」(25)。

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.) があげられるが、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(29)。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(30)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(31)。

会社同一化を生みだす要因

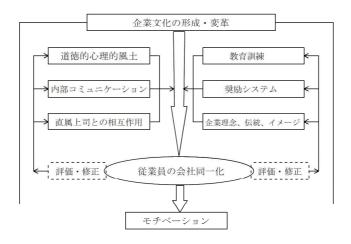
会社同一化を生みだし育てる要因には外的要因と内的要因がある。これらは

(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(32)が指摘(Крылов,А.Н.)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(33)。

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 1 がそれである。

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、道徳的一心理的風土、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(34)。

図表 1



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

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、クルィロフの名前が、 上述のごとく、ほとんどの領域であげられている。クルィロフ (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。

クルィロフの他にあげるとすれば以下のふたりになろうか。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、クルィロフの業績 (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ルィ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。

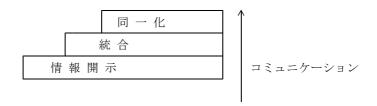
従業員の会社に対する同一化が生まれる過程の根底にはコミュニケーション 過程が横たわっている。この問題は、実践的には、「企業の政策、目的、課題、 経済状況、人事異動等々について全面的に情報を開示すること」に帰着する。

「重要なことは従業員に情報を開示するだけでは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」 (35)。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階 段を経て、進行する。(図表 2 参照)

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、ということになる。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

図表 2 同一化生成の過程



[出典] Куприянов, Корпоративная идентичность сотрудников бизнес-организаций в России, с.95.

図表3

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	
	教育訓練型	新人研修、管理者訓練	
社会系手段	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, Указ. соч., с.97-99 の記述を整理。

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(36)。図表3はそれを整理したものである。

2-2 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」、(37)と。

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 4 は、全露世論研究センター (Всероссийский центр изучения общественногомнения: 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 (38) 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はなく、仕事で自己実現できる可能性や仕事に誇りを持てることが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(39)。

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 (ВШИОМ 調査とは別の調査 — 宮坂) に拠れば、従業員の同一化は

図表4 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	33	37	33	30
病手当等の整備)				
心地良く仕事ができる快適な作	21	22	25	23
業リズム・流れ				
仕事で自己実現できる可能性	23	28	26	23
(技能に一致した作業、成長)				
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	14	21	19	16
種証明書の発行、託児所、住宅)				
仕事の公的な性格(労働契約、	9	11	13	16
正式のメンバーとなること)				
仕事に誇りを持てること	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	9	8	7	6
れないこと				
集団や上司と良好な関係を築け	6	5	7	5
ること				
無回答	2	1	1	4

[出典] Куприянов, Указ. соч.,с.108-109. 原典: Зарплата, соцпакет или престиж: что важнее привыборе работы? (http://wciom.ru/in dex.php?id=459&uid=111608 アクセス 2015/02/16)

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」⁽⁴⁰⁾。

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 5 はその一部である。これはミハイショヴァ(Михашова, E.B.)とステパニシチェヴァ(Степанищева, A.E.)によって纏められた論文 $^{(41)}$ のなかで公表されている。

図表5 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	42
		きること	
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	25		
受けられる能力			

〔出典〕 Куприянов, Указ. соч., с.105.

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? クプリャ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、クプリャノフは、「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⁽⁴²⁾。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。

クプリャ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/) の研究はその1つである⁽⁴⁾。

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 6 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(44)。

図表6 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, Указ. соч., 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」 (45)、と。

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」 (46)。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。

* * *

本章において、同一化に(不必要ではないのかと思われるほど)こだわってきたのには理由がある。というのは、上述からもわかるように、現時点でロシアの企業に見られる(同一化について、一方で、詳細な研究がおこなわれているが、他方で、実践的には同一化(忠誠心の涵養)が十全に現実化しているとは言いがたい、という)現実は、本章の文脈に沿って言えば、(同一化の「前」段階として位置づけられる)従業員の組織への適応が上手くおこなわれていない、ということを示しているからである。適応に対する関心が大きくなり、対応策が講じられている所以である。

と同時に、適応の結果、働くヒトのなかではキャリア開発の展望が開かれてくる、という現実も重要である。これらの一連の流れがキャリア管理であり、これは人事考課と密接に関連している問題でもある。これについては章を改める。

注

- (1) Куприянов, А.С., Корпоративная идентичность сотрудников бизнес-организаий в России, Ростов-на-Дону, 2012, с.73.
- (2) この著作 (Куприянов, А.С., Корпоративная идентичность сотрудников

бизнес-организаий 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), c.50-53. (http://www.lib.csu.ru/vch/353/012.pdf アクセス 2015/02/25)

- (3) Куприянов, Указ. соч., с.73.
- (4) 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
- (5) Капитонов, Э.А., Зинченко, Г.П., *Корпоративная культура: теория и пра- ктика*, Альфа-Пресс, 2005, с.113.
- (6) Куприянов, Указ. соч., с.78.
- (7) Куприянов, Указ. соч., с.87.
- (8) Куприянов, Указ. соч., с.87.
- (9) Куприянов, Указ. соч., с.112.
- (10) 同一化と関連したタームとして、忠誠心 (лоялность)、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であり、本章は「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。尚、宮坂純一「学界展望: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ーー会社忠誠心・会社コミットメント・会社同一化 ーー」(『奈良経営学雑誌』第2巻、2015年)は、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ことを目指した ものであり、本章はその一部を転用している。

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-психоогической иденлтичности, 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。

- (11) 英語圏の先行研究がロシアの研究者に多大な影響を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が、本章はロシアの研究者「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。Бурмистрова, О.Н.,Организационная идентификация и оценка сотрудниками эффективности деятельности руководителя,2010
- (12) Куприянов, Указ. соч., с.39.
- (13) Куприянов, Указ. соч., с.27.
- (14) Устинова,О.В.&Чуприна,Е.В., Формированию корпоративной идентичности персонала, Вестник Челябинского государственного университета. Философия. Социология. Культурология. Вып. 34., 2014. № 24,с.50.
- (15) 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 сотрудников с образом настоящего и будущего органов внутренних дел, *Вестник Воронежского института МВД России*, 2009. № 3.

- (16) Крылов, Указ. соч., с.35.
- (17) Куприянов, Указ. соч., с.71.
- (18) Дагаева Е.А., Ритуал как способ развития и поддержания корпоративной идентичности вузовского сообщества, *Вестник Нижегородского университета им. И.И. Лобачевского.Серия Социальные науки*, 2009, № 2 (14); Кошарный.А.В., Проблема организационнойидентичности работников.(http://www.executive.ru/community/articles/955809 アクセス 2015/01/28).
- (19) 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. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки*, 2009, № 2 (14),с.99-103, (http://www.unn.ru/pages/ e-library/vestnik_soc/9999 0201_West_soc_2009_2 (14)/15.pdf アクセス 2015/02/21)
- (20) Куприянов, Указ. соч., с.29.
- (21) Куприянов, Указ. соч., с.29.
- (22) Крылов, Указ. соч., с.54.
- (23) Куприянов, Указ. соч., с.166-167.
- (24) Куприянов, Указ. соч.,с.30-32.
- (25) Липатов С.А., Социальная идентичность работников в организационных условиях, Идентичность и организации в мениющемси 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.
- (26) Куприянов, Указ. соч.,с.34.
- (27) Куприянов, Указ. соч.,с.23.
- (28) Куприянов, Указ. соч.,с.24.
- (29) Куприянов, Указ. соч.,с.34.
- (30) Куприянов, Указ. соч.,с.36.
- (31) 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.
- (32)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かを含めて)現象 形態が異なる。
- (33) Фисун, А., Внутрикорпоративные коммуникации: проблемы построения эффективной системы. (http://fisun-alexey.livejournal.com/5523.html アクセス 2015/01/28)
- (34) 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.
- (35) Куприянов, Указ. соч.,с.94.
- (36) Куприянов, Указ. соч.,с.97-98.
- (37) Устинова & Чуприна, Указ. соч.,с.50.
- (38) 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, Т. & Соломанидин, В., Мотивация трудовой деятельности персонала. Учебное пособие, Юнити-Дана, 2014.
- (39) Куприянов, Указ. соч.,с.108,

- (40) Ермолаев В.В., Бардякова Н.А. Связь уровня организационной идентичности сотрудников с образом настоящего и будущего органов внутренних дел, Вестник Воронежскогоинститута МВД России,2009, № 3, с.55-60. (http://cyberleninka.ru/article/n/svyaz-urovnyaorganizatsionnoy-identichnosti-otrudnikov-sobrazom -nastoyaschego-i-buduschego-organov-vnutrennih-del 2015/03/29 アクセス確認)
- (41) Михашова Е.В., Степанищева А.Е. , "Взаимные ожидания работников и работодателей и текучесть кадров в организации" іп *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%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BS%D0%B0%D0%BD%D0%BS%D0%B0%D0%B0%D1%8F%D1%8F%20%D0%B5%D0%BC%D1%81%D1%8F%20%D0%BS%D0%BC%D0%B8%D1%8F%D1%89%D0%B5%D0%BC%D1%81%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%8F%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)
- (42) Куприянов, Указ. соч.,с.106.
- (43) Исследование MASMI Research Group: лояльность российских сотрудников остается одной из самых низких в Европе (http://gtmarket.ru/news/corporate/20 10/07/30/2619 2015/01/30 アクセス)
- (44) Куприянов, Указ. соч.,с.107.
- (45) Исследование MASMI Research Group: лояльность российских сотрудников остается одной из самых низких в Европе.
- (46) Куприянов, Указ. соч.,с.106.

第3章/

企業内教育訓練

第1節 職業教育とは何か

HRMの領域で用いられている「教育訓練: training」「キャリア開発: development」「企業内教育」などの概念に相当する事象はロシアでは企業教育(訓練) (корпоративное образование / корпоративное обучение) と呼ばれ、教育機関を卒業した従業員に対して企業主導のもとで人事政策の一環として企業内外で職業教育がおこなわれている。корпоративное образование が corporation + education であり、corporation が法人(株式会社)に代表される事業体であるならば、企業教育は ー たとえ同じような活動がソヴィエト時代に「生産教育」 (образование на производстве / производственное обучение) として展開されていたとしても ー 資本主義的生産関係のもとでの事業の展開の模索が始まった 1980 年代後半以降に生まれたものである (1)。その意味で言えば、企業教育はロシアにとっては新しい概念であり、クズニエツォフ(Кузнецов,В.В.)のコトバを借りれば、「ロシアの企業教育はソヴィエト時代から続く自国の経験と諸外国の経験の統合の産物である」(2)。

корпоративное образование と корпоративное обучение は、多くの場合、同義語として使われている(本章でもそれに倣っている)が、обучение の(образование と比べた)特徴として下記のような事柄が指摘されている⁽³⁾。対象者がすでに一定の教育を受けた青年であること、比較的短期間で終了すること、モジュール形式で提供され断続的なものであること。したがって、ここには、образование はより包括的な概念

である、との解釈がみられる。

また各種の文献を見ると、企業教育(訓練)以外にも、企業内(職業)教育 (внутрифирменное профессиональное образование) というコトバが使われている。それらは、しかしながら、概念的には明確に区別されて使われているわけではない(企業内教育(企業内職業教育)というタイトルのもとでも企業の外部で実施されている教育訓練が論じられている)。

代表的な定義を紹介すると、つぎのようなミンジョフ (Минзов, А.С.) の概念規定がよく知られている。「企業教育は、企業ミッションの達成を促進するという一定の目的を持って、一般従業員からトップマネジメントまで企業で働くすべての人々に対して (彼らの効果的な育成を目指して) 実施される、教育システムである」 (4)、と。

カガノフ (Каганов, В.Ш.) によれば、企業教育は従業員の職業的発達を目指した企業政策の1つであり、3つの特徴を持っている。第1に、教育を受けるものが従業員であること、第2に、教育を受けるものの選抜・登録及び教育プログラムの提供手続きが企業によって作成され実現されること、第3に、教育課程で、企業の第一次情報(勤務上の情報)が利用されること⁽⁵⁾。

またボガチェフ (Богачев, О.А.) によれば、「企業内職業教育は (内部 (企業内) 労働市場の需要にとって引き起こされ、従業員に教育サービスを提供することによって実現されている) 就業の在り方の動きとして性格づけられる」 (6) (傍点引用者) 事象である。

企業教育研究のなかで用いられている術語は(本章でもその一部に触れているが) 多岐に亘り混乱している。その多様性の交通整理を試みているのが 2014 年に公開され たムィリニコヴァ (Мыльникова, С.А.) &ポゴシャン (Погосян, В.А.) 論文である⁽⁷⁾。

企業教育は、後で詳しく確認するように、職業教育として位置づけられるものであり、その職業教育は職業 (профессия) の修得を目指しておこなわれる教育である。職業 (профессия) がキーワーのひとつである。しかし、ロシア

で使われ理解されている職業 (профессия) はロシア独特の概念でもある。なぜならば、профессия は英語でいえば profession に相当する語彙であるが、語彙的にはかなりやっかいな事情が隠れているからであり、「ロシア語では、・・・・・・・通常、профессия は занятие の同義語として使われている」が、「英語では、профессия と занятие に相当するものとして、2つの異なるコトバ、すなわち、proffesion と оссираtion が用いられ、すべての занятие が профессия と称せられるものにならない」からである®。

職業(профессия)社会学を研究しているイヴァノフ(Иванов,И.)の説明に做えば[®]、ロシアの「学術文献では、《профессия》概念に関して2つの基本的な解釈が存在している。第1の解釈はソヴィエト的な(ロシア的な)科学的伝統に則ったものであり、第2のものは英米的な職業社会学の枠内で発達しているものである」。両者の基本的な相違は、「ロシア的なアプローチでは、職業(профессия)は、生産領域及び社会・経済的関係における活動の種類、すなわち、仕事(занятие)として、見なされているが、西欧の研究者たちは高度なステイタスの活動だけを職業(профессия: profession)」として理解し、残りの活動を оссupation として類別している」点にあり、したがって、「欧米の《оссupation》という語彙がロシア語の《профессия》概念にほぼ類似している」ことになる。言い換えれば、ロシア語の《профессия》はあるヒトが就いている仕事(заниятие)であり、それは必ずしも専門的な(プロフェッショナルな)職業を意味するのではなく — 高度な専門的な仕事に就いているヒトが専門家(スペシャリスト)とよばれている — 多くの場合、一人のヒトが担当している業務(занятие)としての職業を意味するコトバである。

このようなロシア的な職業 (《профессия》) 概念の始まりはストルミリン (Струмилин,С.) の研究成果に求められている。ストルミリンの 1950 年代の研究 (Струмилин,С.Г. Проблемы экономики труда, 1957.) (宮坂未見)によれば、「職業は (ヒトの存在の源であり一定の養成を必要とする) 一種の仕事あるいは労働活動である」。そしてロシアではその後 1970 年代に職業研究に対する関心が高まり新たな知見が積み重ねられた。例えば、1980 年代に、シカラ

ターン (Шкаратан,О.И.) が職業 (《профессия》) を3つの視点 (働き手、仕事場、労働過程) から特徴付けている (Рабочий и инженер. Социальные факторы эффективности труда, Под. ред. О. И. Шкаратана,1985(宮坂未見)。それは、第1に、仕事に必要な、ヒトの専門的な技能であり、知識であり、第2に、仕事場に固有な、労働機能のまとまりであり、第3に、労働過程の特殊性、構造、一貫性である、と。また 1989 年に編まれた (現在から見ると、ソヴィエト時代の労働と賃金を総括する形となった) 『労働・賃金便覧』では、《профессия》は「具体的な技術・組織的生産条件における分業と協業のもとで生まれ、働くヒトが専門的な教育によって獲得した知識と専門的技能の総体によって条件づけられた(あるいは、結果として、労働支払いに反映されている)・・・社会的に有用な、ヒトの一種の労働活動である」(10)として記述されている。

ロシアの伝統的な職業観に従えば、職業(《профессия》) は分業の過程で生み出されたあるいは分離された活動であり、その基礎を成すのが理論的知識と 実践的経験の一定の総体である。イヴァノフの評価によれば、このような概念 規定は21世紀に入っても変化することなく続いている。

* * *

ちなみに 1997 年に刊行された『露英辞典』 (II) では、профессия にまず оссираtion が当てられ、それに続いて profession そして trade が記されている。 профессия は、ロシアでは「第一義的には」 оссираtion なのである。ここには 欧米の profession 解釈に対するロシア的な批判 (profession は階級格差意識が いまだに伝統的に染みついているコトバである、という観点 \rightarrow ネオリベラリズム批判) が見られる。

また『英露辞典』(12)にはつぎのように記されている。

profession: 1)職業 (профессия); 制度化されている労働活動。2)何らかのある職業 (профессия) に就いているヒト。

оссираtion: 1) 職業 (занятие)、活動の種あるいは類、職業 (профессия)。2)

仕事 (дело)。3)雇用 (занятось)、住民に仕事場を保障すること・・・。

ロシアの仕事の世界では、「複雑性の水準と専門化の領域ごとに類似している課題と義務の(一人のヒトに固定化された)ワンセット」(ころとして文章化されるものが職業(《профессия》))である。また職員(いわゆるホワイトカラー)(служащий)に関しては、彼らが担当している(就いている)仕事は職務(должность служащих)と称せられている。《профессия》が労働者の仕事を示すコトバであるのに対して、職員の仕事を指し示しているコトバが《должность》であるが、多くの文献では、それらは同義的に(例えば、表示的には、(профессия (должность)あるいは должность (профессия)として)用いられることが多いし、あるいは профессияとして包括的に表記されている。但し、いずれの場合でも、高度な質の知識と技能を要求される業務(仕事)に言及される場合には、それらはプロフェッショナルと言われる職業に該当する就業のあり方が念頭に置かれている。

企業(内職業)教育において前提にされているのは、以下の行では単に職業として表記するが、そのような意味での職業(《профессия》)である。

* * *

本章では、上記のようなロシア学界の事情を考慮して、企業教育と企業内教育は事実上同一の事象を念頭に置いて使われているコトバであり、いずれにしてもそれは「企業の意思で制度的におこなわれている教育訓練」であり、職業教育である、と把握している。またそこで念頭に置かれている職業は必ずしも高度に専門的な知識を必要とするプロフェッション(欧米的に言えば、医者、弁護士、教師、経営者に代表される、専門的職業としてのプロフェッション)だけではなく(4)(但し、高度な専門職を念頭に置いて語られることもあるが)、それらを含めて具体的な組織・技術的条件のもとで分業と協業によって生み出された、社会的に有用な労働活動であり、一定の知識と技能を必要とする(労働者の仕事だけではなく、職員の仕事も含まれることもある)業務である(4)。

ちなみに、ロシアではソヴィエト時代から、個別企業ごとに独自に作成される「職務 (記述書)」に代わって、「労働者職業・職員職務・賃金等級便覧」が中央集権的に統一的に作成されていた。そしてそれは今日では「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級便覧」(Общероссийский классификатор профессий рабочих,должностей служащих и тарифных разрядов) と名称を変えて機能している (15)が、そこには、8089 の職業・職務名 (5491 профессии、2598 должностей)

職業の分類としては I L Oの「国際標準職業分類」(International standard classification of оссираtions (ISCO) が有名であるが、ロシアにもこれに準拠した「全ロシア職業分類」 (Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ): Russian Classification of Occupations) が 1994 年に作成され、ISCO と同じように、職業 (занятие) が 10 の大分類に区分され、就職などに利用されている (17)。尚、ISCO (https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/index.htm) では、ISCO は「ジョブを、当該のジョブで請け負うタスクと義務に従って、明確に定義されたグループに構造化する為の手段である」(ISCO is a tool for organizing jobs into a clearly defined set of groups according to the tasks and duties undertaken in the job.)、と記述されている。

繰り返すことになるが、以下の行では、それらの職業及び職務を「一定の類としての職業」としての意味を込めて「職業」として表記している。ラフに言えば、この (профессия そして должность を含む)「職業」というコトバは「ジョブ (job)」に相当している。

第2節 教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育

企業教育は教育機関(各種の学校)で教育を受け卒業して職に就いたヒトに対して実施される教育であるが、この企業教育は現実には教育機関との密接な連絡のもとでおこなわれている。例えば、エゴルシン(Eropшин, A.П.)の大

部のテキストの記述に従えば、労働者と職員(スペシャリスト)の教育は基本的には下記のような4つの流れ(職業訓練、技能資格の向上、人員の再訓練、大学卒業後の職業教育)のなかで実施されている⁽¹⁸⁾。

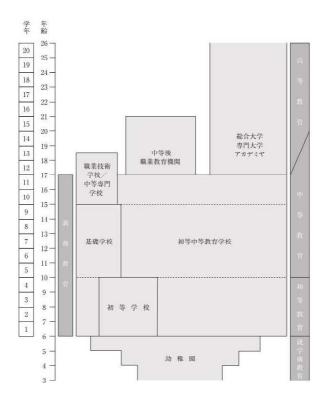
- 1) 職業訓練:労働者及びスペシャリスト養成のために初等、中等そして高等 レベルの職業訓練がおこなわれる。修了者には、卒業証書、証明書が授与さ れる。期間は1カ年から6カ年である。
- 2) 技能資格の向上:これは、職業(専門)課程、マネジャー・スクール、技 能資格向上学部、ビジネス・インスティチュートで実施される。期間は1日 から6ヶ月である。
- 3) 人員の再訓練:これは教育施設でおこなわれ、労働者は第2の職業を、職員は第2の専門職を修得する。期間は6ヶ月から24ヶ月である。
- 4) 大学卒業後の職業教育: これは大学院「アスピラントゥーラ」や「ドクトラントゥーラ」(докторантур) で高次の専門的資格や学術的資格を得るためにおこなわれる。期間は2年から4ヶ年である。

エゴルシンのテキストでは、上述のように、基本的なタームが数多く使われロシアの職業教育について簡潔な説明が試みられている。しかしながら、本章のテーマ(企業(内)教育の解明)という視点から見ると「わかりにくい」内容であり、ロシアの企業教育の仕組み及び現状(具体的には、教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育の関係)が複雑であることも原因して、特に外部の人間にとっては、エゴルシンの解説を読んだとしても、企業教育の全体像を思い描くことは難しいであろう。本章の目的は、エゴルシンの説明を補足するという意図のもとで、複数の文献を手がかりにして、ロシア企業で働くヒトを対象に企業の明確な意図のもとでおこなわれている教育訓練のあり方を整理することである。そのような意図に沿って、まず、以下の行論では、ロシアの学校教育制度の確認からはじめる。

制度としてのロシアの学校教育

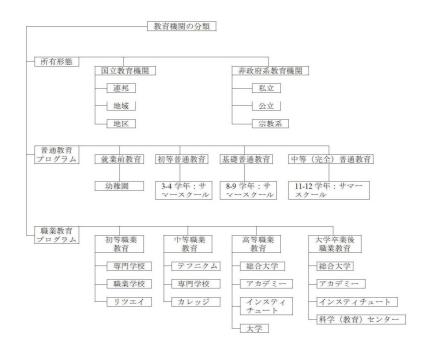
ロシアの教育制度は市場経済への移行以降流動的な状況下にあるが、手元の資料、例えば、日本の文部科学省から 2017 年に公表された資料に依拠すると、ロシアの教育は 6 歳以前の就業前教育に始まり、その後「初等教育 \rightarrow 中等教育 \rightarrow 高等教育」として教育がおこなわれている。その流れは、教育機関に注目して図解すると、図表 1 のようになっている。 17 歳までの 11 年間が義務教育であるが、多様なルートで教育が展開されていることが理解される。





〔出典〕http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/ 2017/10/02/1396864_035.pdf 2019/06/15 アクセス

図表2 ロシアの教育機関



[出典] Егоршин, А.П., Управление персоналом, НИМБ, 2010, с, 220.

ロシアの教育は、図表2で図解されているように、普通教育と職業教育から構成されているが、前者には(初等普通教育 → 基礎普通教育 → 中等(完全)普通教育、という)3つの段階があり、後者は(初等職業教育 → 中等職業教育 → 高等職業教育 → 大学卒業後職業教育、という)4つの段階がある。図表1と図表2を重ね合わせると、ロシアの若者は、どの教育機関に入学しても、第9学年までは共通の普通教育を受け(期末に終了試験が課され、合格者には「基礎普通教育修了証」が授与され)、10学年目に普通教育を継続する(初等中等教育学校において後期中等教育を履修する)か職業教育プログラムを受け

るかを選択している。ロシアの初等・中級教育制度は「4-5-2制」であり、11ヵ年の教育内容を履修することが、実態としては、義務づけられているが、最後の2ヵ年の内容は選択制(完全普通教育か、職業技術学校に進むか、の選択)である。前者のコースに進むと、修了試験の合格者には「中等普通教育修了証」が授与される。後者のコースに進んだ場合には教育機関によって修学年限が異なり、(主として、技能労働者の養成をおこなう)職業技術学校(1~2.5年制)で初級職業教育を受けるか、(主として、専門職や技術者の養成をおこなう)中等専門学校(3~4年制)で中等職業教育を受ける。また、11学年終了を入学資格とする中等後職業教育機関(2~4年制)がある。修了者にはいずれもディプロームが授与されるが、中等後職業教育機関卒業者は高等教育機関の2学年か3学年に編入できる。

ロシアの教育制度には、職業教育の流れに焦点を合わせると、繰り返すが (エルゴシンの図解に示されているように)、初等職業教育 → 中等職業教育 → 高等職業教育 → 大学卒業後職業教育、という4つの段階がある。高等職業教育は中等完全普通教育及び中等職業教育を基礎とした教育であり、高等教育機関で実施される。大学卒業後職業教育(いわゆる上級職業教育)は大学院でおこなわれている。高等教育以降の修業年限は課程によってさまざまであり、修了者には、学士(4年以上)、専門士(スペシャリスト)(5~6年)、修士(2年)、博士(第1レベル)(3年)、博士(第2レベル)などの学位が授与される。

高等職業教育の目的は、第1に、然るべきレベルの専門家の養成であり、第2に、中等(完全)教育及び中等職業教育をベースとして教育を深めたいという個人の欲求を満たすことである。ロシアには、「学士」と「専門士(スペシャリスト)」という2つの長期的なプログラムが導入されている。

学士は高等職業教育の(昼間教育期間4ヵ年の)ヨーロッパ・スタンダードである。 この学士課程がロシアでも国家的な教育スタンダードとして採用され、多くの大学で それに則って導入され、「学位一覧」が作成され、養成の系統に応じて学士号が授与さ れている。スペシャリストは高等職業教育の(昼間教育期間5ヵ年の)ロシア・スタンダードである。このスペシャリストに関しては国家教育スタンダードが構築され、「スペシャリスト一覧」が作成されている。また2000年から「第2世代の連邦国家教育スタンダード」(ГОС ВПО 2-го поколения)への移行が進められている。これは日本の学習指導要領に相当するものであり、専攻ごとに系統的に(「基礎→発展→まとめ」という流れで)学ぶ方向が強化されている。

4ヵ年の勉学で授与される「学士」資格の代表的な事例

《学士》マネジメント:企業部署の将来の指導者(職長、職場長、課長等)養成を目指した専攻。組織論、マネジメント、マーケティング、戦略マネジメント、人事管理、企業経済学、組織行動などの科目が配当され、受講者は、「マネジメント」プログラムに従って、市場経済のもとでの仕事に必要な理論的知識や実践的なスキルを学んでいる。

《学士》経済学:企業や組織の経済関連部署のスペシャリスト養成を目指した専攻。 マクロ経済学、ミクロ経済学、経済活動の分析、マネジメント、ファイナンス、簿記、 市民法、経済法などの科目が配当されている。「経済学」プログラムの卒業生は所有形 態に関係なくすべての企業に必要な人材である。

5ヵ年の勉学で授与される「スペシャリスト」資格の代表的な事例

《スペシャリスト》組織マネジャー:マネジメント領域のスペシャリスト養成を目指した専攻。マネジメントとしての職業活動に必要な(管理論、組織論、経済学、計画ファイナンス、マーケティング等)知識が提供されている。

《スペシャリスト》人事管理:官庁や民間の所有形態に関係なく人事管理部署に働くスペシャリスト養成を目指した専攻。人事管理に関連した法令、市場経済の基礎、労働市場論、教育サービス論、租税論、マーケティングの基礎、人事管理論、モチベーション論、人事考課、等の科目が配当されている。

《スペシャリスト》マーケティング:発達した市場で必要不可欠なマーケティングのスペシャリスト養成を目指した専攻。受講生は、大企業や中企業のマーケティング、販売、宣伝・広告等の部署、銀行、保険会社、証券会社、諸外国企業の支社への就職を目指し、マーケティングの基礎、マーケティング研究、コミュニケーション、消費者

行動、市場の価格形成、広告論、公共政策、市民法、マクロ・ミクロ経済学、人事管理等を学んでいる⁽¹⁹⁾。

現行の教育制度は、エゴルシンの 2010 年の表現を借りれば、ソヴィエト時代の行政的なシステムと市場経済への移行期のシステムの「共生」⁽²⁰⁾の産物であり、多くの問題を抱えている ⁽²¹⁾。「共生」といえばコトバの響きは良いが、簡単に言えば、それは「職業教育の費用負担が政府から生徒・学生そして企業に転化した」ために生まれた事象を意味している。多くの高等教育機関は短期及び中期の技能資格向上や再教育のためのプログラムを提供しているし、トレーニングセンターが、個々の企業の注文を受けて、多様な教育訓練(トレーニング、コーチング、セミナー)を実施できる環境が整っている。しかし、今日では、それは対価を伴うサービス(教育の有償化)であり、企業はソヴィエト時代とは異なる対応を求められている。

コーポレート・ユニバーシティ(企業内大学)への注目はこのような状況の中で生まれた流れ⁽²²⁾であり、体制転換以降ロシア企業で取り組まれている企業教育の実態は複雑である。具体的には、その詳細な内容は後述のような状況にあるが、例えば、ロシアの企業教育は、1990年代後半以降、形態的には(枠組みとしては)ソヴィエト時代以来の伝統的な教育形態が踏襲されつつもその運用に関してはコストパフォーマンスが充分に考慮されて、そして欧米諸国(あるいは日本)で開発された先進的な手法が積極的に取り入れられて、現代的におこなわれている。

改めて言うまでもなく、ロシアの職業教育はロシア革命以前の時期の職業教育を含めてこれまでの職業教育の積み重ねの結果でありそれらの改変の歴史であろう。特に、現代の企業教育の根底にはソヴィエト時代の中央主権的な職業教育制度が横たわりそれが今日の職業教育のあり方を大きく規定しているとすれば、その時代の職業教育制度を振り返ることは重要であるが、研究が遅れている領域である。

この分野では、但し、カラマン (Караман, Е.В.) が 2009 年にロシア職業教

育(企業教育)の歴史的な流れを、

- 1)ロシア帝国以前の職業教育(6 世紀から 17 世紀まで) 職業教育制度の制定
- 2)ロシア帝国時代の職業教育(18 世紀から 1917 年まで) 職業教育制度の 枠内で形態としての企業教育が生まれる準備段階
- 3) ソヴィエト時代の職業教育 ビジネス教育誕生の前提となった、中央集権 的な (一元的な) 企業教育モデルの制度化
- 4) 現代の職業教育 中央集権的な企業教育モデルの改編:企業教育及びビジネス教育の多元的モデルの制度化

に区分して史論的に検討している⁽²³⁾。しかしながら、それは(資料的にも限定され制約があると思われるが)試論的な段階にとどまっており、詳細な分析は(本著の筆者にとっても)今後の課題である。

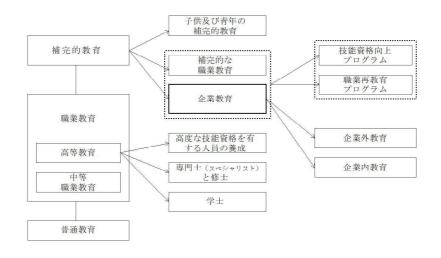
職業教育と企業内教育

教育機関を卒業して職に就いた従業員は「できあがった」ヒトではなく「可能性を秘めた(ポテンシャルな)」ヒト(資源)であり、企業で展開される実践活動の過程で「完璧な」ヒトが形成される — これが現代企業の人材観である $^{(24)}$ 。

ちなみに、若年スペシャリストの教育は大学卒業時点ですでに実際のレベルから5 - 6年遅れており、10年経過すると50%の知識が古くなり、24年経過すると75%の知識が旧くなり、そのペースは年々加速している、と言われている⁽²⁵⁾。教育機関卒業後の教育の重要性が繰り返し強調される所以である。

ロシアの職業教育は、本章の立場では、「教育機関主導の職業教育」と「企業主導の職業教育」に分けることができる。それらのなかの後者、すなわち、「個々の企業のイニシアチブのもとで、従業員に対して、教育機関卒業後に、

図表3 企業教育サブシステムに補完された教育システム



[出典] Долженко, Р. А., "Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании", Педагогическое образование в России, No.3,2017, с.7. (http://journals.uspu.ru/attachments/article/1493/С т %201.pdf: https://core.ac.uk/download/pdf/84885771.pdf 2019/11/01)

実施される補完的な職業教育」が企業(内)教育である。但し、それはさまざまな教育機関と連携しておこなわれているために、複雑な様相を呈している。

企業(内)教育は職業教育でありしかも補完的な教育でもある。そのロシアの企業教育を職業教育全体との関連で位置づけることは容易なことではないが、ドルジェンコ(Долженко,Р.А.)は、例えば、図表3のように企業教育を位置づけている。彼の作業によって大凡のイメージが得られるので、本章でも図表3を念頭に置いてロシアの企業教育の現状を整理する。

第3節 企業内教育の内実 - 教育訓練の形態と教育方法

ロシアの文献で「企業教育」として言及されている事象は多様であり、その 反映であろうが、その在り方がこれまたさまざまな観点から論じられ整理され ている。例えば、カゴノフは企業教育の有り様が多くの基準から分類されてい る現状を踏まえて、それを「多数の分類基準から見た企業教育プロセス」とし て図表4のように提示している。

図表4 多数の分類基準から見た企業教育プロセス

企業教育の分類事例
内部教育、外部教育
小企業の企業教育、中企業の企業教育、大企業の
企業教育、多国籍企業の企業教育
新入社員教育、スタッフ教育、管理者教育、クラ
イアント教育,契約者教育、利害関係者教育
企業価値観教育、知識教育、スキル教育、企業独
自の技能教育、コンピテンス(コンピテンシー)
教育
基礎教育、職種教育、一般的教育、個別対応教育
戦略的教育、戦術的教育、コンティンジェンシー
教育
(管理それ自体を教育する) ロイヤルティ教育、
(プロセス管理を教育する) 組織教育、(ヒトの
管理を教育する)リーダーシップ教育、(企業理

	念を教育する) クリエイティブ教育
公式性の程度	インフォーマルな教育、フォーマルな教育(セミ
	ナーへの参加証、訓練証明書、教育レベル認定資
	料)
時間軸	一回限りの教育(1-8 時間)、短期教育(1-2 日)、
	中期教育(1-6 月)、長期教育(1-5 年)、継続的な
	教育
同期性	同期教育、非同期教育、混合教育
(ITの利用)	
行動形態	アクティブ教育 (双方向性)、リアクティブ教育
	(トレーニング)、受動的教育 (講義形式)
教育がおこなわ	労働現場教育、労働現場を離れた教育
れる場所	
立ち会い	対面式教育、遠距離型教育、自己啓発型教育
(訓練環境)	

[出典] Каганов,В.Ш.,Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности российских предпринимательских структур, 2012, с.57-58. を加筆修正

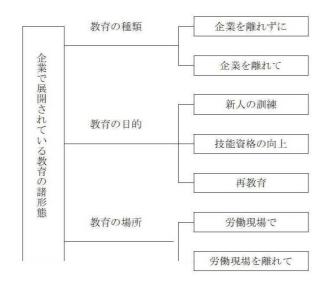
図表4から、ロシアの企業教育の多様性が改めて確認させられる(が、このような認識にとどまっている限りバラバラなイメージが先行していまひとつ明確な輪郭が見えてこない)。以下の行では代表的な論者の「ロシアの企業教育」観を紹介することになるが、これは、図表4を念頭に置きつつそしてその内容(企業教育事情)をより具体的に把握するために行われる作業である。

本章がまず注目したのが 2013 年に刊行されたキャジモフ (Кязимов,К.Г.)著『企業内教育と人員の発達 (Внутрифирменное обучение и развитие персонала)』である $^{(26)}$ 。キャジモフは企業で展開されている教育の組織的形態を図表

5のように図解して分類し、それぞれについてつぎのように説明している。

企業教育は、組織的には、まず第1に、企業で直接におこなわれる教育(企業内(生産内部の)教育)とそこを離れて初等、中等、高等教育あるいは補完教育制度の中でおこなわれる教育(企業外(生産外部の)教育)に分かれる。企業を離れずに実施される教育には、当該企業の特殊性を考慮して教育形態や方法を選択できることや結果を容易に統制できるというメリットがある。他方、企業を離れて実施される教育は現代的な要請という幅広い視野のもとで経験豊富な教師のもとでおこなわれるが、当該企業の要望には充分に応えきれないという特性を帯びている。

企業で一定の仕事を遂行する過程で直接におこなわれるのが「労働現場でおこなわれる教育」(OJT)であり、多額の支出を必要とせず、働くヒトの適応



図表5 企業で展開されている教育の組織的形態の分類

[出典] Кязимов,К.Г.,Внутрифирменное обучение и развитие персонала, МИК,2013,с.111. 期間も短縮される。このような教育訓練は専ら当該企業のためにそしてその企業の従業員のためにだけ組織され実施される。この教育形態でも職業教育機関や他企業から教師を招聘することは可能であり実際におこなわれている。

OJT の組織的な形態として以下のようなやり方が知られている(図表6)。

図表6 労働現場でおこなわれる職業教育

組織的な形態	特 徵
経験の合目的的な	労働現場での教育の体系的な計画化。職業
修得	教育の目的や課題に依拠した、職業教育の
	個人別計画が基本である。
インスツルクター	情報提供、職業(専門性)入門、適応、学
ジュ(ブリーフィ	習者に新しい労働環境を知らしめること
ング)	
作業域の交代	作業域を連続的に替えて、知識・能力を修
(ローテーション)	得し経験を獲得すること。その結果、将来
	の労働活動や生産課題について明確な展望
	が得られる。
インストラクター、	企業の課題や問題について知らしめること、
見習い職員として	若干の責任を与えて意思決定能力を育成す
採用	ること
プロジェクト・グ	組織的な課題の解決に向けて企業で設置さ
ループで訓練	れたグループに教育目的で参加させること

〔出典〕Кязимов,Указ.соч.,с.112.

この OJT は、通常、労働者と単純な職務の職員向けに組織されている。

受講者はこの流れのなかで手本を見習い権限を与えられ管理も学び、最終的には、自律的に課題を遂行することでOJTは終了する。

「労働現場を離れて実施される教育」(Off-JT) は効率的であり理論的にも大きな可能性があり多面的な教育を展開できるが、かなりの支出を伴う教育訓練である。この Off-JT はつぎのような様式でおこなわれる。

- ・当該組織のテリトリー内で、その組織のスペシャリストによって実施される 教育、
- ・当該組織のテリトリー内で、招聘された教師やスペシャリストによって実施 される教育、
- ・外部教育機関のテリトリーにおいて、外部教育機関によって、実施される教育。

Off-JT はすべての範疇の従業員を対象におこなわれるが、多くの場合、指導者、スペシャリストそして職員向けの教育であり、つぎのような方式でおこなわれる。

- ・講義及びプレゼンテーション (理論知識や実践的経験の説明)
- ・会議やセミナー (アクティブな学習方式。ディスカッションへの参加が論理 的な思考を発達させ、さまざまな状況のもとでの行動を可能にする)
- ・競争相手企業で生じた事象をモデル化して生産-経済的諸問題を解決すること。

そして現在では、つぎのような種類の(プログラム別)企業内職業教育が実施されている。

- ・労働者や職員を対象とした、職業訓練プログラムに基づく職業教育:これは、 いまだ職業を取得していない労働者や職務を有していない職員に対して実施 される教育である。
- ・労働者や職員を対象とした、再教育プログラムに基づく職業教育:これは、 すでに職業や職務を獲得している労働者や職員に対して、生産の必要上新し い職業や職務を習得させるために実施される教育である。
- ・労働者や職員を対象とした、技能資格向上プログラムに基づく職業教育:こ

れは、労働者や職員に対して、既存の職業や職務に関連した職業的知識、技能、能力、コンピテンスを継続的に改善することを目指して実施される教育である。

* * *

幾つかの文献では、ロシアの企業内教育の形態に言及される場合、上記の(プログラム別)企業内職業教育(図表5のコトバで言えば、教育の目的から分類された企業内教育)に特に焦点が当てられて、企業内職業教育のあり方が説明され論じられている。例えば、ロシアの企業内教育の基本形態は、初年次(第1次)職業教育(первичная профессиональная подготовка)、再教育(переподготовка)、技能資格の向上(повышение квалификации)、第2・関連職業教育(обучение вторым (смежной) профессиям)である、と。これは、1992年に公布された「労働法」のなかの「教育について」で明記されていることを根拠にして記述されたものであり、バンニコヴァのテキストでは、それらが次のように説明されている。

(1)初年次職業教育

これはいわゆる新入社員教育であり、定められた仕事を遂行するために必要な技能を速やかに習得させるために実施される。教育期間は通常は6ヶ月未満であり、複雑な職種の場合には12ヶ月に及ぶことがある。

初年次職業教育は、以下のような形態で、個人別にあるいはグループ単位で 講習会形式でおこなわれる。

見習い (ученичество): 新人がベテランの熟練労働者に預けられて教育される。

メンタリング (наставничество): 抽象的な思考ではなく具体的な課題を解決する技能を教育する。

インスツルクタージュ:ベテラン従業員が新人に対して仕事のやり方を指図 し説明して教育がおこなわれる。 講習会:これは複雑な職種の教育に対して実施されるものであり、まず最初に学習グループ(学習コンビナート)でおこなわれ、その後、作業現場で、インストラクターの指導のもとでおこなわれる。

見習い、メンタリング及びインスツルクタージュは、経験がものを言うところでおこなわれる教育形態であり、実践志向という特徴があり、当座の課題の解決には役立つが、抽象的な思考を発達させるには適していない。

(2) ローテーション

(3) 再教育

これは、従業員が、現在の高等職業教育あるいは中等職業教育をベースとして、新しい専門職ないしは技能資格を獲得するために、おこなわれる教育訓練であり、第2の高等職業教育あるいは中等職業教育を受けることでもある。高等職業教育機関や中等職業教育機関で実施される。再教育終了者には資格免許状が授与される。

スペシャリストが知識やスキルを補完的に修得することも再教育であり、更には、職を解かれ既存の専門職で対応できなくなった従業員に新しい職種を獲得させるためにあるいは生産上の必要性を考慮して職種を変えようと希望する従業員に対しても再教育が実施される。再教育費は、コスト的には、新しいヒトを採用するよりも3倍ほど安い、と言われている。

(4)技能資格の向上

これは、基本的な教育を受けた後に、職業上の知識の維持や向上・職業上の 技量の向上を目指しておこなわれる教育訓練である。

このタイプの教育訓練の形態は多様であり、幾つかの基準で分類すると以下 のように整理される。

・実施場所

企業内訓練(労働現場や講習所で実施)と企業外訓練(教育機関で実施)

- 組織性
 - 中央集中的な訓練と自主的な訓練
- 目的(志向性)

職種別訓練、問題別訓練、行動(技能)別訓練

- ・プログラムのタイプ標準的な教育プログラムと専門化された教育プログラム
- 訓練対象者

階層別(指導者やスペシャリスト対象)訓練とすべての従業員対象訓練 技能資格向上教育訓練の時期は対象者によって異なるが、少なくとも5ヵ年 に一回実施される。労働者の教育訓練は、長期間の生産・経済(技術)講習会、 職種別講習会、マイスター講習会、短期間の職業講習会で実施される。また近 年では、職種ごとに新しい知識を教授するだけではなく、「初めてのファイナ ンス」「外国語の修得」「心理トレーニング」のような経済的なプログラムも 組まれ、全社規模の企業教育がおこなわれている。

また、クズニェツォフもロシアの企業教育の基本形態は「第1次教育、職業 再教育そして技能資格の向上の向上」である⁽²⁸⁾、と述べ、図表7及び図表8 のよう図解している。

図表 7

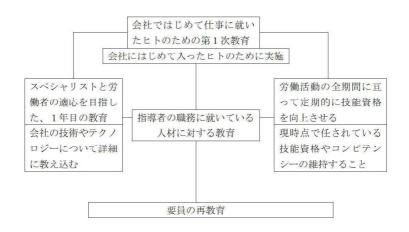


[出典] Кузнецов,Указ.соч.,с.10.

これらの形態はロシアでは(計画経済の時代でもおこなわれていた)「伝統的な」⁽²⁹⁾企業教育形態であり、その枠組みは今日でも引き継がれているが、同時にその内容は「本質的な現代化」を必要としている。

ロシア企業の生産活動の現代の発達段階の特徴は、ケリペリス (Кельперис, И.И.) の表現を借用すれば⁽³⁰⁾、「社会主義のもとでは」上から与えられていた、「要員の養成と再教育に関する特殊な課題、教育訓練される従業員の基準人数、

図表8



〔出典 Кузнецов,Указ.соч.,с.12.

学習-生産基盤創出の基準、その拡大に向けた課題などが欠落している」ことであり、「現在では、企業がすべての種類の教育を計画し、自律的に実現している」。しかしながら、「これにはプラシとマイナスがある」。例えば、「国家的な調整がおこなわれないために」、企業は必要な質を持った従業員の教育・確保の組織化を自由におこなうことができるようになり、企業側の機能(自由度)が拡大したという新しい事態が生まれたが、このシステムのもとで、企業は、「一方で、一定の質の労働力に対する生産の要求の変化に速やかに対応し、他面で、従業員に対して、彼らが自らの関心に応じて学習できる可能性を与えなければならなくなったのである」。

これは再教育と技能資格の向上の柔軟な制度構築への要求が高まったことを意味するものであり、1990年代以降のロシア企業は、「生産の要求と労働市場の状況に応じた、教育の内容、方式、組織形態の速やかな立て直し」を求められることになった。

ケリペリスは、そのような変革が余儀なくされた(その背後にある)流れを、

スペシャリストに焦点を合わせて、以下のように概観している(31)。

ロシアでは、計画経済の時期に、「スペシャリストの技能資格向上及び再教育の制度が発達し機能していた。それは主として産業部門別原則で形成されたものであった。1990年代に入ると産業部門別科学研究インスティチュート (отраслевый научно-исследовательский институт) が民営化されはじめ、それは既存の技能資格向上モデルに破壊的な影響を与えた。大多数の産業部門別科学研究インスティチュートが私人の手に落ち、産業部門別科学センターとして廃止されるに至ったのである」。今日では、このような状態を招いた基本的な原因として、ケリペリスによれば、幾つかのことが知られている。

第1に、国レベルの教育制度の非独占化及び脱国有化政策が技能資格向上や 職業的再教育機関を市場関係システムに委ねる方向を目指したこと、

第2に、国家予算からの教育制度への配分が減少し、技能資格向上制度が真っ先にその対象になったこと、

第3に、技能資格向上制度の相互関係を調整する法的規制の枠組みが国レベルで存在していないこと、

第4に、技能資格向上制度発達の旧い計画的な基準が廃止されたにもかかわらず、新しい基準が作成されず、そのために、補完的な職業教育プログラムの内容と質の要件が全く欠落していたこと。

これら以外に、市場経済化が今まで以上に多様な職業を必要とし、マネジメント、マーケティング、証券論、保険、人事管理、危機管理などのスペシャリストが求められ、それらのスペシャリストの養成並びに再教育が必要になったことが職業教育のあり方に大きな影響を与えている。更には、高等教育機関の民営化が進み、商業ベースの大学の卒業生の数が増加していることも 1990 年代以降の特徴である。これは、改めて言うまでもないが、教育の有償化であり、この有償化はロシアの補完的な職業教育制度にも反映し、個人か企業かの違いはあるが、職業教育が一定の対価を得ておこなわれるようになってきたことを意味している。

かくして、現代の補完的な職業教育制度には、ケリペリスによれば、(計画

経済時代の制度に比べると、それとは一線を画する)幾つかの特色が顕著に現れている⁽³²⁾。

- (1) 技能資格の向上を担ってきた国家的な教育機関の割合が大幅に低下し、補 完的な職業教育の民間セクターが拡大していること、
- (2)働くヒトの技能資格向上プロセスの「商業化」、
- (3) 有料の教育サービス及び私的な教育機関の割合の増加、
- (4)補完的な職業教育制度が中央から地域に拡がっていること、
- (5) 補完的な教育(技能資格向上機関やその教育の質)に対するコントロール が縮小していること。

そしてこれらはロシア的な技能資格向上制度の欠陥として次のような形で現象している⁽³³⁾。

- (1)働くヒトの技能資格向上及び再教育の領域に包括的な(全国家的な)政策が存在していないこと、
- (2) 教育機関の許認可を通しておこなわれてきた国家の規制メカニズムが機能していないこと、
- (3) 技能資格向上及び再教育制度が国レベルの職業教育発達戦略から除外されていること、
- (4)技能資格向上及び再教育制度への国家予算からの歳出がなくなり、自己金融原則に移行したこと、
- (5) 技能資格向上及び再教育制度への私的投資流入のための条件が欠落していること、
- (6) 非効率的な組織-経済的統制メカニズムの結果として、スペシャリスト養成 の質が低いこと。

このような状況のもとで、ロシア企業は、ケリペリスのコトバを借りれば、「ジレンマに陥っ」 (34)たのである。国家的な技能資格向上制度の発達に出資すべきか、あるいは、企業内の諸問題の解決に向けて固有の教育制度を構築すべきか、と。模索が続いているが、いずれにしても多くの企業は、その程度に多少の差があるが、後者の途を取り入れざるを得ない状況下に置かれている。

従業員の技能資格向上を目指した(自前の)企業内制度の構築は、体制転換後の「ロシア企業にとって、客観的に条件づけられた必然性」⁽⁵⁵⁾だったのであり、つぎのような課題が突きつけられた⁽³⁶⁾。

第1に、教育の方向性を明確にして、(企業の目的及び企業活動の最終結果を最大限に考慮した)技能資格向上措置を含んだ統一的な教育プログラムを作製すること、

第2に、できるだけ短期間で従業員の職業的養成を可能にすることを目指した技能資格向上措置を講じること、

第3に、企業技能資格向上プログラムを人事活動の他の側面(人事評価、選抜、モチベーションなど)と結びつけて作製すること、

第4に、すべてのレベルの管理者を部下の技能資格向上に積極的に関与させること、

第5に、企業教育の場において、学習者のカテゴリーを個別に考慮して更に は企業が直面している問題に応じて、多様な教育形態や方式(セミナー、トレ ーニング、円卓会議など)を使い分けること、

第6に、企業内教育制度に、必要な予算、ブツ的な資源及び人的資源を保証すること。

体制転換以降にロシア企業が対応を迫られた従業員の職業教育のあり方を上記のように整理したケリペリスによれば、「企業で形成された」「現代の」「職業教育制度」には2つの方向性がある。外部トレーニング (внешнее обучение) と社内企業研修 (внутреннее корпоративное обучение) であり、彼によれば、後者の方が多くの利点を持っている⁽³⁷⁾。

そしてケリペリスは制度としての社内企業研修を、コストの観点から、低コストの教育訓練、中規模コストの教育訓練、高額な教育訓練に分類している。低コストの教育訓練は、現場での教育訓練、インスツルクタージュ、ローテーションに代表される企業内教育であり、中規模コストの教育訓練には、短期の講習会や(欧米発の教育訓練である)企業トレーニングが含まれる(38)。そして高額な教育訓練の形態として位置づけられているのが企業学習センターとコー

ポレート・ユニバーシティである。

* * *

キャジモフに戻ると、彼は基本的な教育形態の中で採用されている教育制度として「インターンシップ(見習い制度)(стажиловка)」に注目して、つぎのように説明している。「インターンシップは理論的知識だけではなく実践的な技能やコンピテンスの習得を可能にする。インターンシップに就いている従業員は経験豊かなスペシャリストの仕事を観察し、彼の指導の下で仕事をおこない、より幅広い技能やコンピテンスを習得している。インターンシップは当該企業でも他の企業でも現場で直接に実施されている」⁽³⁹⁾。

これはロシア企業にとって伝統的な教育方式であるが、しかしながら、それを含めて「伝統的な教育形態、種類、テクノロジー」が、キャジモフの表現を借りると、「職業教育の抑制要因」(40)になっている。これはつぎのような原因に由来している。

- (1)受講者が教育期間中基本的な活動(仕事)から離れていること、
- (2)訓練場所が地理的に遠く離れ、出張費が高額になること、
- (3)組織に所属するものとして知識や技能の定期的な更新が必要なこと、
- (4)活動のさまざまな領域で法的な規制がしばしば改正されること。

このような状況も重なり、現在、伝統的な教育方式に代わって、(教育の目的や価値、そして教育サービスに対する組織側の要望と働く人々の欲求を考慮した)現代的な企業内教育方式が必要になってくる。

企業内教育の領域では、「教育方式 (メソッド)」と「教育技法 (テクノロジー)」がしばしば同意語として用いられている。但し、キャジモフの認識によれば、ロシアでも欧米でも、「方式」ではなく「技法」の方がより多く使われている (41)。

教育学的には、技法は、(教育学者として著名な) ノヴィコフ (Новиков, А.М.) によって「計画された教育目的の達成を保証する、プログラム化された教育学的プロセス」

として概念規定されているし、英語辞典での記述では、技法は何らかの目的を効果的 に達成することを可能にする手続きであり、方式は何かの達成を可能にする手続きで ある⁽⁴²⁾。

これらの術語は同意語であるが、「技法」の方が好まれて用いられている。

教育課程は、伝統的には、「既製の」学習資料を提供することによって組み立てられていた。すでに分析されている知識を適切に選択し、主要なものをピックアップし、体系化し、学習テーマの内容を準備し説明することが教師の仕事であり、他方、学習者はひたすら概要を書き留め、覚え、再生産してきた。すなわち、彼らの活動は複製的であり、発展性に乏しいものであったのである。教師の活動は、受講者にテキスト資料を会得させるだけではなく、他の資料から新しい知識や技能そしてコンピテンスを絶えず増やしていける能力を育成することに向けられなければならない、というわけである。

このような解釈から、現代では、伝統的な教育技法は不十分なものに転化している、という考え方が拡がり、組織に所属するヒトの教育に対してもつぎのような教育技法を適用すべきである、との流れが大きくなり、実際に用いられている(43)。

個性発達を目指した教育:情報の流れが制度的に実践志向へと転換され、競争能力に長け職業的にモビリティな働く人々を育成できるように編成された学習過程のもとで、課題を組織すること。

問題解決型教育:教師の指導の下で、学習者が問題を孕んだ状況の解決に向けて自律的に積極的に活動し、その過程で、結果として、職業知識や技能・能力が生産的に修得され、コンピテンスが形成されるような「場」をつくりだすこと。

ブロック・モジュール型教育:学習資料の一定量の内容を学習プログラムの 1つのブロックやモジュールに反映させ纏めること。この技法には、条件の変 更に適応できる柔軟性、教育レベルや経歴が異なる人々を教えることができる 普遍性、個人別教育も可能であること、最終的な結果を目指した有効性など、 幾つかの利点がある。

コーチング:ヒトが個人的な目標を定め達成することをプロが手助けすること。コーチングはラインの指導者と専門的に劣っている従業員の間の短期間の関係であり、行動のあり方の矯正や専門的な技能の修得を目的にしておこなわれる。

トレーニング:特定の技能・能力、コンピテンスそして行動の改善を目的に してシステム的に実施される訓練。トレーニングでは、その 70%以上の時間 がビジネスゲームとその分析に当てられている。

それ以外にも、ロールプレイ、ブレーンストーミング、グループ・デスカッション、ケーススタディなどが多用され、技能・能力、コンピテンスの実践的 修得が図られている。

また近年では、E-ラーニングや遠隔教育が、自律的な学習という原則に従って、積極的に展開されている。E-ラーニングではマルチメディアが重要視され使われている。

このような現代的な技法の出現は同時に教える側にも変革を求めている。教育メソッドの問題である。

職業教育メソッドは、キャジモフによれば、「学習者の認識活動を組織化し、 彼らが職業的な知識、技能、コンピテンスを成功裏に修得することを保証する、 教師 (インストラクター) の合目的的な行動のシステム」として理解すべきも のである。そして、その学習過程では、ヒトの内的及び外的積極性を生み出す ことを目指したアクティブな方法を用いることが要求される(44)。

一般的に、比較的小さな集団でおこなわれる双方向的な教育のやり方がアクティブ教育方式として知られている⁽⁴⁵⁾が、アクティブな方法を利用する途は、アクティブという観点から見れば、3つの方向に整理される⁽⁴⁶⁾。

- (1) 疑似体験をさせないアクティブ方式。これは伝統的な教育形態(授業、講義、ゼミナール、練習課題、など)の枠内で利用される。
- (2) 疑似体験をさせるアクティブ方式。これは新しい教育技法の利用のなかで 適用される。

(3) アクティブな社会-心理的な教育。この基礎には、学習者を心理的にサポートするという原則が横たわっている。

革新的な技法とアクティブな教育方式を用いることが企業教育の新しい方向であり、そのときに、ヒトと組織自体の発達をもたらす企業教育がおこなわれる - これが(キャジモフの解釈に従えば)現代ロシアの企業内教育のあり方である。

第4節 欧米 (日本を含めた)諸国の企業内教育に 対するロシアの評価:ロシア企業は他国の 経験からいかなることを学んできたのか

ロシアのHRMや教育などの分野においてソヴィエト時代には用いられていなかった術語が現在では(欧米の影響を受けて)重要な意味合いで利用され広まっている。本章でも上の行論ですでに(深くは言及しなかったが)使ってきた(「コンピタンス」と表記されることもある)「コンピテンス」もその1つである。ロシア語ではコンピテンスは компетенция として(翻字)表記されている。また同じようなコトバとして компетентность というコトバも用いられている。これらのコトバはどのような文脈のなかで使われているのであろうか?英語に competence と competency がありそれらが使い分けられることがあるために、それに倣ってそれぞれのコトバに компетенция と компетентность を対応させられている、と考えるのが妥当であろう。компетентность はコンピテンシーである。

компетенция が competence に対応していることを示す傍証としてつぎのような事例がある。Prahalad, C.K., Hamel, G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, no.3,1990 と言う論文が、『サンクトペテベルク大学通報、マネ

ジメントシリーズ』(Вестник Санкт-Петербургского университета.Менеджмент, No.3, 2003 において、Ключевая компетенция корпоракорпорации というタイトルで翻訳されている。

また Spencer Jr.,L.M.& Signe M.S., Competence at Work: Models for Superior Performance, Wiley, 1993 が Спенсер, Л.М., Спенсер, С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы: Пер. с англ. (1993), НІРРО, 2005 として露訳出版されている。ちなみに、邦訳は『コンピテンシー・マネジメントの展開(完訳版)』(梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳)、生産性出版、2011年である。

但し、それらはいずれもコンピテンスとして(ないしはコンピテンシーとして)同一の日本語に訳すことも可能であるために、厄介なコトバになっている。というのは、一方で、ラフに言えば、コンピテンシー (competency) が(高い業績を上げているヒトの)「行動特性」に言及するときに使われ、コンピテンス (competence) はスキルベースのコトバであり、(課題を解決するための)能力や技術(三省堂『大辞林 第三版』)を念頭において使われているが、他方で、それぞれの国々で独自な意味で(あるいは同意語としても)用いられていることがあるのも現状であるからである (47)。

ロシアの学界で企業教育の研究及びその推進を精力的に進めている(管理論研究者)カゴノフによれば、21世紀に入って、ロシアの企業教育制度は(欧米諸国で採用・選抜・教育訓練などの領域において生まれ発達した)コンピテンス・アプローチ(コンピテンシー・ベースのアプローチ)(компетентностный подход)を基盤として組み立てられなければならないという考え方が支持されるようになっただけではなく実践的にも裏付けられている (48)が、同時に、コンピテンスとコンピテンシーの2つの概念の相互関係が不明瞭なままに放置されているために、コンピテンス・アプローチの企業教育制度への積極的な導入が妨げられている (49)という現実があり、その解決が大きな課題になっている。

コンピテンスとコンピテンシーの関係に関しては、カゴノフの整理に従えば、

2つの立場がある(50)。

- 1) 同一視。コンピテンスとコンピテンシーが同義語として用いられている。
- 2) 差別化。コンピテンシー愛念が独自の自律的な内容を持つものとして把握されている。

以下、このような認識が大きな流れになっていることを念頭に置いて、ロシアのコンピテンシー(コンピテンス)理解について整理することにする。

参考までに(教育学の分野で著名な)ジムナヤ(Зимняя, И.А.)のコンピテンシー(コンピテンス)理解について確認する。

彼女によれば、「コンピテンシーはコンピテンス(そのもの)ではなく、コンピテンスが統合化されて具現化したもの」であり、言い換えると、「主体のコンピテンスがそのヒトの(個性を反映して)個人的にまたそして知的に条件づけられそして動機づけられて活動や行動に現象したもの」であり、「ヒトの活動に、ヒトが多様な社会的並びに職業的課題を解決する際に現れる統合化された個人的資質である」。「コンピテンシーは、コンピテンスをベースとして形成される、複雑な、多様な、多面的な、本来的に個人的な組成(образование)」であり、コンピテンスがコンピテンシーへと転化する⁽⁵¹⁾。

ジムナヤ自身は上記の論文でコンピテンスそのものを明確に定義していないが、(教育学関連文献をサーベイした)オヴチンニコフ (Овчинников, А.В.)が、ジムナヤを念頭においてバザロフ (Базаров, Т.Ю., Ерофеев, А.К., Шмелёв, А.Г.) たちのコンピテンスの定義に言及している。「コンピテンスは、それぞれの遂行者がそれぞれの課題をそれぞれの組織や労働現場そして生産集団で効果的に解決することを保障するような、知識、能力、技能、モチベーション、個人的な資質そして状況判断能力の結合されたもの」である(52)、と。

ちなみに、オヴチンニコフは、5つのコンピテンス・グループを類別している。個人的コンピテンス、社会的コンピテンス、テクニカル・コンピテンス、組織的コンピテンス、管理的なコンピテンス。

いずれにしても、教育(訓練)の対象として見なされるのは、コンピテンシーでは

なく - コンピテンシーは評価の対象にはなり得るが - コンピテンスである。

この学問領域で 2015 年に注目に値する学位論文がクルクス国立大学に提出されている。セゾノヴァ (Сезонова,О.Н.) が執筆した「組織で働く人々のプロフェッショナル (職業) コンピテンスシステムの形成」(Формирование системы профессиональных компетенций персонала организации) である (53)。彼女はマネジメントの研究者である。

セゾノヴァによれば、ロシアにおいてコンピテンシー・ベースのアプローチが幅広く普及するようになったのは比較的最近のことであり、それは、基本的には、「ロシア教育の現代化」という問題と深く結びついた事象であった⁽⁵⁴⁾。 言い換えれば、ロシアでは、コンピテンシー・ベースのアプローチは教育学者がリードする形で関連学界に拡がっていったのである。

セゾノヴァは欧米諸国のコンピテンシー・ベースのアプローチに関連した研究を整理して、「それらの研究は多岐に亘っている」が、その「理論的命題は2つのグループに分けられる」との立場から、つぎのように論じている。「第1のグループはコンピテンシー・ベースのアプローチの研究を経済的問題と結びつけている(アメリカ学派とフランス学派)が、第2のグループでは教育学主導で研究がおこなわれている(イギリス学派とドイツ学派)」、と。

アメリカ的なアプローチでは、「コンピテンス」がヒトの(自己意識、自己調整、ソーシャル・スキルを内容とする)行動と結びつけられ、それは教育を通して形成され、発達する、と考えられている。フランス学派では、コンピテンシー・ベースのアプローチの研究は二極分化し、コンピテンスが、一面では、普遍的な個人の特性として見なされ、他面では、仕事を遂行する過程で個人が発揮する能力として考察されている。

イギリス学派では、コンピテンシー・ベースのアプローチが職業技術教育に適用され、プロフェッショナル・コンピテンスシ・ステムの構築を目指している。また、コンピテンスの定義に際して、イギリスの研究者たちは、個人的な特性ではなく、行動そのものの特性に注目している。ドイツでは 1980 年代に初めて教育制度に「コア・コ

ンピテンス」概念が取り入れられ、1996 年代にコンピテンシー・ベースのアプローチが幅広く普及している。職業教育では学習計画が重要視され、職業的技術的コンピテンスだけではなく、個人的なコンピテンスや社会的なコンピテンスが盛り込まれている。

セゾノヴァはロシアの研究や実践で言及されているコンピテンシーベースのアプローチの具体的な内容を知るために、2003-2013 年に公表された 2425 文献を「内容分析」(content analysis) の手法を用いて解析している。その分析によって「コンピテンシーベースのアプローチ」の定義の多様さが改めて浮き彫りにされることになったが、それだけではなく、分析結果は詳細を究め多岐に亘り多くの示唆に満ちている。それらの本格的な検証は、但し、別に機会に譲り、以下の行では、本章の趣旨に沿ってその一部を簡潔に - ロシアの学界でなにが議論されているのか、どこに問題点を見いだしているのか、等々を確認することに焦点を絞り - 紹介するにとどめる。

セゾノヴァが内容分析として選び出したコトバ(分析単位)はコンピテンシーベースのアプローチ、コンピテンス、コンピテンシーである。それらは図表9のように幾つかの(修飾語を伴った)テクニカルタームとして使われていたが、同時に、この表は当該語彙はさまざまな文脈のなかで使用されていることを示している。またそれらのコトバが用いられるようになった推移を時系列的に整理した結果が図9である。現出頻度が2010年前後にピークに達している。尚、分析対象になった論文は、「経済科学」誌、「工業生産」誌そして「国民教育。教育学」誌であり、コンピテンシーベースのアプローチ関連のコトバが記載されていた論文の65%以上が「国民教育。教育学」誌に掲載されていたものであった。

図表9

分析範疇	分析単位
------	------

コンピテンシーベ	具体的なコンピテンシーベース・アプローチ
ースのアプローチ	戦略的なコンピテンシーベース・アプローチ
	コンピテンシーベース志向アプローチ
コンピテンス	コンピテンス・モデル
	プロフェッショナル (職業 (別) (専門))・
	コンピテンス
	企業(別)コンピテンス
	一般コンピテンス
	コアコンピテンス
	教育コンピテンス
	一般文化的なコンピテンス
コンピテンシー	コンピテンシー・モデル
	プロフェッショナル(職業(別)(専門))・
	コンピテンシー
	普遍的なコンピテンシー
	科目別コンピテンシー

(出典) Сезонова,О.Н.,Формирование системы профессиональных компетенций персонала организации,2015,с.19-20.

図表 10

範 疇	年			全体	
	2003-2005	2006-2008	2009-2011	2012-2013	
コンピテンシ					
ーベースのア	9	15	82	71	177
プローチ					
コンピテンス	8	2	88	56	154

コンピテンシー	4	5	82	21	112
全体	21	22	252	148	443

[出典] Сезонова, Указ.соч..20.

コンピテンシーベースのアプローチが論じられている場合にはどのようなコトバが使われているのか? 内容分析の結果として、コンピテンシーベースのアプローチの概念装置として、コンピテンス、コンピテンシー、プロフェッショナリズム、技能資格(熟練)、職業的成長、創造性、労働ポテンシャル、競争能力が用いられていることが判明したが、彼女は、独自の評価基準を設定しそれに基づいて、コンピテンシーベースのアプローチの概念装置を、コンピテンシー(компетентность)、コンピテンス(компетенции)、技能資格(熟練)(квалификация)、創造性(креативность)、競争能力(конкурентоспособность»)の5つに絞り込んでいる(図表 11)。

図表 11

術語の名称	総合点
コンピテンシー	8
コンピテンス	7
創造性	7
競争能力	7
技能資格 (熟練)	6
職業的成長	4
プロフェッショナリズム	4
労働ポテンシャル	4

[出典] Сезонова, Указ.соч..с.27.

それらの概念装置はセゾノヴァのなかでどのように解釈されているのか? この問題では、何よりもまず、コンピテンスとコンピテンシーの異同を明確に することが重要になってくる。ロシアの研究者の中でも、すでに触れたように、 それらを同一視する人々と識別する研究者に分かれている。セゾノヴァは明確 に後者の立場に立っている。

前者の立場から言えば、それらの概念は「学習の過程で形成される、知識、技能と 技量の統合、そして習得された理論的な知識と実践的な技能と技量をベースとして一 定の種の活動を遂行する特定の能力」として理解されている。

セゾノヴァはコンピテンスとコンピテンシーを区別してつぎのように明確に 文章化している。コンピテンシーは「ヒトが一定の知識、技能及び技量を所有 している程度であり、具体的な領域のコンピテンスを持っていること」であり、 コンピテンスは「ヒトが一定の分野で成功裏に活動するために必要な知識、技 能及び技量のシステムであり、彼の個人的な経験である」、と。

技能資格 (熟練) は、哲学、経済学、心理学、教育学、社会学で、しばしば 用いられている術語である。例えば、経済学では、技能資格は「働くヒトの職業的成熟度、(知識、能力、職業的な技能、経験の存在の裏付けのもとで) 具体的な仕事を一定の質で遂行できるように準備ができていること」として理解され、教育学では、「ヒトが一定の種の労働活動について職業的に準備ができていること」という観点から考察されている。セゾノヴァによれば、技能資格(熟練)の基本的な要素は「一定の種の労働に就く教育を受けそのための準備ができていること、何かを達成できる資質があると判定されていることであり、職偉業的な知識・能力・技能・経験の存在に裏打ちされた、職業的な成熟性」である。

効率的な労働活動の必要不可欠な(その本質を成している)部分が、セゾノヴァによれば、創造性そして働くヒトの競争能力という術語で示されている。 現在の研究では、創造性の問題がイノベーション資源として解明されている。 例えば、「伝統的な思考枠組みから外れた非日常的なアイデアを生み出し、問題状況を速やかに解決する能力」あるいは「何らかの活動領域でヒトを建設的な非標準的な思考及び行動へと導く能力」として。創造性に関する解釈や定義は、共通して、セゾノヴァの理解に従えば、「社会の社会経済的欲望を満たすために何か新しいものを発明すること」を指摘している。

人的資源管理関連の多くの文献では - セゾノヴァの読み方によれば - 競争能力という術語が広く利用されているが、そこには3つのアプローチが見られる。

第1のアプローチは働くヒトの競争能力を労働活動の成功裏遂行が可能な能力として見なす立場(望ましい社会的ステイタスの達成を目指して働くヒトが内部労働市場において相互作用や闘いという経済的-社会的過程に参加する能力としての競争能力)であり、第2のアプローチは働くヒトの競争能力を個人の特性として見なす立場(働くヒトの競争能力は、働くヒトが自分の労働力に対する具体的な欲求を充足させる程度として特徴づけられるような個人の特質である)であり、第3のアプローチは競争能力の本質を重要視する立場(労働現場の要望に働くヒトが応える程度を反映したものとしての競争能力)である。そしてセゾノヴァ自身は、競争能力の根底にはヒトの労働ポテンシャルのさまざまな要素が横たわり、それぞれがその時々の流れの中で現象してくるために、単一の指標で表現することは不可能である、と総括している。

セゾノヴァは、上の行論で紹介してきたような分析結果を踏まえて、5つの基本的な術語がどのような語彙で説明されているのか、という課題を設定し、そのような語彙を抜き出し、それぞれがいかなるウエイトで用いられているのか、を整理している。図表 12 がその結果である。

図表 12

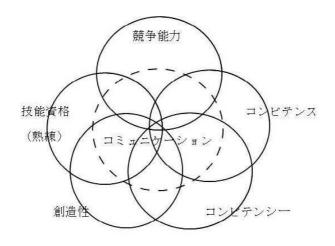
要素	総合評価		
コンピテンシー			

個性的であること	39		
能力があること	29		
技能と経験	24		
協調的であること	23		
効率的であること	11		
仕事に就く準備ができていていること	9		
活動的であること	9		
コンピテンス			
能力があること	38		
個性的であること	38		
知識、技能、経験	25		
団結心があること	25		
活動的であること	16		
仕事に就く準備ができていていること	14		
向上心があること	11		
技能資格(熟練)			
プロフェッショナリズム	36		
個性的であること	20		
仕事に就く準備ができていていること	13		
能力があること	9		
知識、技能、経験	7		
創造性			
能力があること	33		
標準的ではないこと	18		
個性的であること	17		
創造性に富んでいること	13		
ひらめきがあること	9		
働く人々の競争能力			

労働ポテンシャルが豊かなこと	16
能力があること	10
周りを満足させられること	9
当該者に対して外部から強い期待がある	8
こと	
要望に応えられること	5

[出典] Сезонова,Указ.соч.,с.43.

図表 13 プロフェッショナル・コンピテンス



〔出典〕Сезонова,Указ.соч.,с.45.

セゾノヴァは、ロシアで 2000 年代に入っておこなわれてきたコンピテンス (コンピテンシー) 研究の流れ (その具体的な内容) を - 主として 2003 年 以降にロシア国内で公表された文献の文献を対象にして - コンピテンシーベースのアプローチをキーワードとして選び上記のように読み解き、独自の (働

くヒトの競争能力を上位概念として位置づけた)「プロフェッショナル・コンピテンス」概念を構築し提唱してる(図表 13)。その「プロフェッショナル・コンピテンス」はこれまで知られてきた相互に補完し合う諸要因の組み合わせであるが、単にそれにとどまることなく、彼女によれば、組織の戦略的なポテンシャルを強く意識したものとしてより具体的であるだけではなく、コンピテンスに対する雇用者の要望を充足させる新しい形態と方法が考慮されている、という意味で、プロフェッショナル・コンピテンスへの新しいアプローチが反映された概念であり、今後の企業教育で(修得対象として)重要視されるのはこのプロフェッショナル・コンピテンスなのである。

プロフェッショナル・コンピテンスは、本章の文脈に沿って正確に表記すれば、「一 定の職業に就いているヒトが有すべき、その職業に相応しい、コンピテンス」となる のであろうが、長くなるのでプロフェッショナル・コンピテンスとしてカタカナ表記 している。

この概念には、セゾノヴァのコトバを借りれば、特に、つぎのような現状認識が具体化されている。

- 1) 現代の働く人々は(創造性が必要される) 精神労働の担い手になっている。
- 2) 曖昧なぼんやりとした知識が特別な役割を果たしている(技能資格(熟練)、 コンピテンス)。というのは、それらが競争能力の基盤であるからである。
- 3) コンピデンシーはコンピテンスに比べると幅広いものであり、ただ単に認 識論的な契機や知識に関連した契機だけではなくモチベーション的な契機及 び関係性重視の契機更には調整的な契機をも含んでいる。
- 4) 管理の課題は単に一人のヒトの知識を発達させ技能資格を高めることではなく個人的並びに集団的な知識形成のシステムをつくりだすことであり、そのために一人のヒトから他のヒトへの伝達のための条件がつくりだされている(コミュニケーションの重要性)。

かくして、この(セゾノヴァが提唱している)プロフェッショナル・コンピ

テンスは多くのファクターを有する現象であり、そこには、理論的知識やそれを職業活動の実践に適用させる能力の総体、価値志向(戦略的な職業的目的そして組織の人間を動かす力のシステム)並びに職業計画の実現を可能にするコミュニケーション文化が含まれている。セゾノヴァのコトバを借りれば、そのようなプロフェッショナル・コンピテンス解釈は既存の考え方と幾つかの点で相違している。それは、第1に、多くのファクターを有する現象として把握していること、第2に、プロフェッショナル・コンピテンスの構造が理論的知識とその実践的適用の総体であること、第3に、価値志向と文化志向そして職業活動の枠内でコミュニケーションが確保されることが重要視されていることであり、このように詳細に解釈することによって、既存の解釈とは異なり、組織人のプロフェッショナル・コンピテンス発達の体系化に向けたシステム的なアプローチが保証されるのである。

このような「コンピテンス内容」をどのように評価できるのか? これは、プロフェッショナル・コンピテンスの発達を可能にする(今後より発達する)態勢づくりの問題でもある。その課題として、セゾノヴァ自身は2つあげている。ひとつは組織-管理的なもの。これは地域の教育ポテンシャルをいかにして高めていくかという課題の翻訳されるが、要するに、企業内教育のベースともなる職業教育制度を整備することであり、企業教育と教育機関の提携のあり方に収斂する課題である。もうひとつはハイアラキー的な課題、言い換えれば、ダイナミックに変化する企業環境に対応してプロフェッショナル・コンピテンスをいかななる方向に向けて形成していくのかという極めて戦略的な課題である。個別企業にとっては後者の方が喫緊の課題になっている。

プロフェッショナル・コンピテンスを企業の競争能力と直接的にリンクさせて論じているのがカゴノフである。カゴノフはアメリカの研究に学び、まずセルズニク(Selznick,P.) (Selznick,P.,*Leadership in Administration*, Harper,1957.). に言及した後で、Prahalad,C.K., Hamel, G.,The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*,1990, v. 68, No. 3.の「コア・コンピテンス」に触れ、更には Spencer Jr.,L.M.& Signe M.S.,*Competence at Work: Models for Superior*

Performance, Wiley,1993 などの言説を紹介するなかで、企業教育でプロフェッショナル・コンピテンスを育成することの重要性を強調している。彼が念頭に置いているコンピテンスは、スペンサー夫妻によって分類された2つのコンピテンシー((1)「必要最低レベルのコンピテンシー」(人材の誰もがその仕事で最低のレベルで効果を上げうる不可欠の特性)、(2)「卓越を峻別するコンピテンシー」(平均的人材から卓越した人材を峻別する、例えば、組織から要求される以上の目標を立てる個人の行動に示される「達成重視」の姿勢))のなかの前者であり、彼はそれを「ベースとしてのプロフェッショナル・コンピテンス」と名付けている(55)。そのカゴノフが精力的に取り組んでいるテーマのひとつがコーポレート・ユニバーシティのロシア企業への導入である(ロシア企業におけるコーポレート・ユニバーシティの現状の紹介は次章でおこなわれる)。

アメリカでは 1990 年代後半にはコンピテンシー・マネジメントは「流行」としては収束したと言われている (56) なかで、ロシアでは 2000 年代以降に、特に、2010 年代後半頃から活発にコンピテンシーが議論されるようになっている。これは市場の動きと連動した (供給サイド重視の) HRM の展開と軌を同じくする動きであるが、このような流れの中で - たとえ建前であったとしても - 個人の全面的発達という発想は消えてしまったのであろうか?

注

- (1) Кузнецов, В.В., Корпоративное образование, Екатеринбург, 2010, с.б.
- (2) Кузнецов, Указ. соч., с. 10.
- (3) Каганов,В.Ш.,Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособностироссийских предпринимательских структур,Москва,2012, с.36-37.
- (4) Минзов, А.С., Корпоративное образование в России: сущность и цели, 2007, с.1. (https://docplayer.ru/27552288-Korporativnoe-obrazovanie-v-rossii-sushchnost -i-celi.html 2019/12/05)。また、Малахов, Е.С., Развитие корпоративного обуче-

- ния в системе услуг дополнительного профессионального образования, 2010, с.32.参照。
- (5) Каганов, Указ.соч.,с.12.
- (6) Богачев, О.А., Внутрифирменное профессиональное обучение работников на современном предприятии, с.11.
- (7) Мыльникова, С.А., Погосян, В.А., "Корпоративноег обучение", *Universum: Вестник Герценовского университета*, 3-4, 2014 (https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie/viewer 2019/11/08)
- (8) Российский работник. Образование. Профессия. Квалификация, Под ред. В.Е. Гимпельсона и Р.И. Капелюшникова,Высшая Школа Экономики,2011: Мансуров,А.,Юрченко,О.В., "Социология профессий. История, методология и практика исследований", Социологические исследования, No 8, 2009, с. 36-46. (https://www.isras.ru/files/File/Socis/2009-08/Mansurov_Yurchenko.pdf: https://studfiles.net/preview/4367859/ 2019/11/11) 专意照。
- (9) Иванов, И., "Профессионалы на рынке труда и проблемы их социальной защищенности в современной России ", Мир России. Социология. Этнология, 2004. No 4. (http://ecsocman.hse.ru/data/174/006/1220/2004_n4_p115-142.pdf 2019/12/08)
- (10) Труд и заработная плата в СССР: словарь-справочник, Экономика, 1989, с. 281.
- (11) Русско-английский словарь, Русский язык, с. 510.
- (12) Кравченко, С.А., Социологический энциклопедический англо-русский словарь, РУССО, 2002.
- (13) Российский работник. Образование. Профессия. Квалификация, с. 349.
- (14) あるテキストでは次のように説明されている。「職業は、具体的な組織・技術的条件のもとで分業と協業によって生み出された、社会的に有用な労働活動(一定の類としての職業)であり、1つの職業のなかに、種としての職業(すなわち、具体的な知識や技能の総体)である専門職が幾つか存在し

- ている。例えば、エコノミストは職業であり、銀行業務は専門職である」。 (Зайцев,Г.Г.,,Черкасская,Г.В., Управление деловой карьерой: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, Издательский центр «Академия», 2007,с.153.)
- (15) Общероссийский классификатор профессий рабочих,должностей служащих и тарифных разрядов (http://okpdtr.ru/ 2019/11/15) 堀江典生「ロシアの職業と職務の変容:遺制としての旧ソ連型職業分類」『比較経済研究』第 46 巻第1号(2009年1月)81-95頁。
- (16) http://professions.org.ru/ 2019/10/18
- (17) http://xn--h1aing.xn--p1ai/Directory/Index 2019/10/18
- (18) Егоршин, А.П., Управление персоналом: 7-е изд. НИМБ, 2010, с, 220.
- (19) Егоршин, Указ.соч.,с. 222- 225.
- (20) Егоршин, Указ.соч.,с. 216.
- (21)現行の職業教育の欠陥あるいは問題点について、エゴルシンが階層(初等職業教育(職業技術学校、ウチーリシチェ)、中等職業教育(テフニクム、カレッジ)、高等職業教育(総合大学、アカデミー、インスティチュ
- ート)、補完的な職業教育(インスティチュート、技能向上大学(Институт повышения квалификации)、ビジネススクール、教育センターなど)) ご とに指摘している(Егоршин, Указ.соч.,сс. 216-217.)。
- (22) Малахов, Е.С., Развитие корпоративного обучения в системе услуг дополнительного профессионального образования, 2010 ,с.29.
- (23) Караман, Е.В., Институционализация корпоративного образования в современной России, 2009 参照。
- (24) Масалимова, А.Р., КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И ВНУТРИФИР-МЕННАЯ ПОДГОТОВКА: ОСОБЕННОСТИ ФОРМАЛЬНОЙ, НЕФОРМАЛЬ-НОЙ И ИНФОРМАЛЬНОЙ МОДЕЛЕЙ (http://science-education.ru/pdf/2012 /3/6296.pdf 2019/10/25)
- (25) Банникова,Л.Н., *Управление персоналом : Учебное пособие*,УГТУ-УПИ, 2009,с.71. (https://studfiles.net/preview/4238871/page:24/ 2019/10/21)

- (26) Кязимов,К.Г., Внутрифирменное обучение и развитие персонала, М И К, 2013_{\circ}
- (27) Банникова, Указ.соч., с.71-81. (https://studfiles.net/preview/4238871/page:24/2019/10/25) (28) Кузнецов, Указ.соч., с.10.
- (29) Кузнецов, Указ. соч., с. 12.
- (30) Кельперис, И.И.,Система повышения квалификации работников в процессе управления персоналом компании,2008.
- (31) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (32) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (33) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (34) Кельперис, Указ.соч.,с.43.
- (35) Кельперис, Указ.соч.,с.48.
- (36) Кельперис, Указ.соч.,с.48-49.
- (37) Кельперис, Указ.соч.,с.45-46.
- (38) Кельперис, Указ.соч.,с.77.
- (39) Кязимов, Указ. соч., с. 114.
- (40) Кязимов, Указ. соч., с. 114.
- (41) Кязимов, Указ. соч., с.114-115.
- (42) この説明は、Кязимов,Указ.соч.,с.15.に拠っている。
- (43) Кязимов, Указ. соч., с. 116.-119.
- (44) Кязимов, Указ. соч., с. 126.
- (45) Егоршин, Указ.соч.,с. 226.
- (46) Кязимов, Указ. соч., с. 127.
- (47) コンピテンス (コンピテンシー) を巡る研究状況 (その生成と混乱) に関しては、例えば、下記の文献に詳しく論じられている。「コンピテンシーとは何だったのか」『Works 57』2003年4月;福井直人「日本企業における能力考課基準の変容」北九州市立大学『商経論集』第44巻第1・2・3・4合併号(2009年3月):加藤恭子「日米におけるコンピテンシー概

念の生成と混乱」(『産業経営プロジェクト報告書(34)』日本大学経済学部産業経営研究所、2011年所収); 黄福涛「コンピテンス教育に関する歴史的歴史的・比較的な研究」『広島大学高等教育研究開発センター 大学論集』第42集、2011年; 西あゆみ,加藤真紀「複数の学術領域におけるコンピテンス概念把握の試み」(http://www.arinori.hit-u.ac.jp/wp-content/uploads/2017/06/WP2017-01.pdf 2019/10/28)

- (48) Каганов, Указ.соч.,с.222.
- (49) Каганов, Указ.соч.,с.225.
- (50) Каганов, Указ.соч.,с.225.
- (51) Зимняя, И.А., КОМПЕТЕНЦИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ В КОНТЕКСТЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАНИИ, 2012, с.9. (http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_a nd_competence.pdf 2019/09/28)
- (52) Овчинников, А.В., Универсальная модель профессиональных компетенций, Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», Выпуск 4 (23), июль август 2014 (http://naukovedenie.ru : htts://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf 2019/10 28)
- (53) Сезонова,О.Н.,Формирование системы профессиональных компетенций персонала организации,2015.
- (54) Сезонова, Указ.соч., с. 14. 以下の行論は逐一注記しないことがあるが、セ ゾノヴァ論文を参照してまとめたものである。
- (55) Каганов, Указ.соч.,с.239. また、『コンピテンシー・マネジメントの展開』 生産性出版、2001 年、19 ページ参照。
- (56) 西・加藤、前掲稿、13ページ。

著者略歷

宮 坂 純 一 (みやさか じゅんいち)

1948 年生まれ 神戸大学大学院経営学研究科単位取得 経営学博士 (神戸大学) 奈良学園大学名誉 教授 奈良マネジメント研究グループ主宰 (http://jukal1.net/)

主要著作:『日本的経営への招待』晃洋書房 / 『現代企業のモラル行動』千倉書房 / 『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房 / 『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房 / 『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房 / 『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房 / 『ロシア経営学の新潮流』 晃洋書房 / 『なぜ企業に倫理を問えるのか』 萌書房 / 『賃金と働き方』晃洋書房 / 『人的資源管理とイデオロギー』奈良マネジメント研究オフィス / 『ロシア経営学の冒険』奈良マネジメント研究オフィス 他

現代ロシア人的資源管理事情 上巻

2020年8月1日発行

著 者 宮坂純一

発行者 宮坂純一

発行所 奈良マネジメント研究オフィス

〒 630-0223 奈良県生駒市小瀬町 720-22 http://juka11.net/

© Jun'ichi MIYASAKA, 2020 JUKAS2302264

ISBN978-4-9910836-4-8