

宮坂純一

2020

現代ロシア 人的資源管理事情 下

*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 下

宮坂純一著

奈良マネジメント研究オフィス

2020

目 次

第4章	コーポレート・ユニバーシティ	……1
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	……1
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	……14
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	……35
第4節	誰のためのコーポレート・ユニバーシティなのか	……65
第5章	人事評価	……75
第1節	人事評価のメカニズム	……75
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	……104
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	ガスピロムトランスガストムスク・パラベルスカヤ工業 施設のK P Iを用いた人事評価	
第6章	キャリア	……141
第1節	キャリアの多様性	……141

第2節	キャリア管理	……157
第3節	ロシア的なキャリアをもとめる動き	……171

上巻目次

第1章 就職斡旋

第1節 就職斡旋制度の今昔

第2節 エフェンジェフ調査の問題提起

第2章 流動性並びに適応

第1節 流動性

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

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

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

第2節 ロシアにおける会社同一化概念の研究状況

2-1 理論的展望

2-2 理論と現実の乖離

第3章 企業内教育訓練

第1節 職業教育とは何か

第2節 教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育

第3節 企業内教育の内実― 教育訓練の形態と教育方法

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に なることを学んできたのか

第4章 /

コーポレート・ユニバーシティ

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

ロシアにコーポレート・ユニバーシティ（corporate university）が初めて出現したのは1990年代であった。そして2015年のサンクトペテルブルク大学マネジメントジャーナルに掲載されたある論文では、その「コーポレート・ユニバーシティがロシアの会社の大部分において企業内教育制度の義務的な要素になっている」⁽¹⁾、と記述されており、現在（2020年頃には）急速に普及している状況がうかがえる。

コーポレート・ユニバーシティは、1960年代にアメリカで生まれ企業内教育の一形態として普及した経緯⁽²⁾が示しているように、基本的には、企業が従業員のために設立する教育機関であるが、その後次第に、一方で、大学等の外部教育機関と提携して訓練がおこなわれ、また他方で、その対象者が従業員にとどまることなく、サプライヤー、ディーラー、顧客などに広がり、人事管理の一環としての伝統的な企業研修機関の枠を超えた、企業の経営戦略の一環として幅広いステイクホルダーに良質な学習の場を提供する仕組みに転化している。

ロシアのコーポレート・ユニバーシティ観としては、例えば、2010年に「企業教育の発達を促進する市民及び組織の連合」（Ассоциация граждан и организаций по содействию развитию корпоративного образования «МАКО»）（<http://www.makonews.ru/>）の

ウェブにつぎのような見解が掲載されている。「ロシアのコーポレート・ユニバーシティ理解では、コーポレート・ユニバーシティは、教育に関する基本的なプログラムを、会社の戦略に影響を与えるように（すなわち、戦略を基盤として創設され、その実現を促進し、そのより一層の発達を後押し、企業価値と企業文化を普及させる方向で）体系化したシステムである。…それでは、そのようなコーポレート・ユニバーシティとは何なのか？ 我々の立場では、コーポレート・ユニバーシティは（①すべてのレベルの従業員を教育する、②知識を管理する（言い換えれば、従業員の経験を体系的に統合し普及する）、③企業文化の統一センター（換言すれば、会社の価値の貯蔵庫）としての役割を果たす、④イノベーション・センターである、という）4つの機能を果たす会社の構造単位である」⁽³⁾。

また、2002年に「経営者連盟」から公刊された『コーポレート・ユニバーシティ。ロシアと外国の経験』（*Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике*, 2002. М.: Ассоциация менеджеров）（宮坂未読）のなかで、コーポレート・ユニバーシティが「統一された概念で組織発達戦略の枠内において統合され、すべてのレベルの指導者とスペシャリストのために開発された、企業内教育のシステム」として定義され、その後しばらくはこの定義が広く普及したが、カガノフ（Каганов, В.И.）によれば、2008年に、ミンゾフ（Минзов, А.）（Минзов, А.С., *Высшее профессиональное и корпоративное образование: парадигма взаимного влияния*, Изд-во МЭИ (ТУ), 2008.）

（宮坂未見）によってつぎのように批判されるに至った、という経緯がある。「この定義はコーポレート・ユニバーシティの意義を完全には反映していない。なぜならば、コーポレート・ユニバーシティには、すでによく知られているように、教育という機能以外に、その他の機能もなければならぬからである」⁽⁴⁾。と。

いずれにしても、大方の資料にはつぎのような表現に代表されるような認識が共通して横たわっている。「コーポレート・ユニバーシティは、術語的には、企業内教育のシステムであるが、…今日では、そのような定義の枠を遙かに超えた存在になっている」⁽⁵⁾、と。簡潔に言えば、コーポレート・ユニバーシティは確かに従業員教育の1つの形態ではあるが、その特徴は通常の従業員教育と比べると「特殊な目的」を帯びていることにあり、「従業員に、会社の目的、使命、戦略、価値を理解させること」⁽⁶⁾

がコーポレート・ユニバーシティの「役割」として見なされている。

蛇足になるが、ロシアにはコーポレート・ユニバーシティというコトバ自体に違和感を持つ人々が少なからず見られる。「形式的・法的観点からは、コーポレート・ユニバーシティは厳密な概念ではない」⁽⁷⁾、と。その理由は、ユニバーシティとはロシアの教育法に定められたように幅広い方向で教育・学術活動をおこなう特別に認可された教育機関であり、このようなステイタスは特別な企業教育をおこなう組織には相応しくないからである。それ故に、逆説的ではあるが、「コーポレート・ユニバーシティ」概念は、コーポレート・インスティテュート、コーポレート・アカデミー、コーポレート教育センター、コーポレート教育訓練学校と同意義のものとして理解され、それらがすべて今日的には「コーポレート・ユニバーシティ」として通称されているという事態が生まれている。

但し、他方で、「コーポレート・ユニバーシティは我々にとって相対的に新しいものであり、それ故に、それは多分に教育センターの同義語として用いられている。しかし、これらの2つの構造には本質的な違いがある、と理解すべきであろう。センターは通常よりローカルな規模の小部門であり、特別な権限を与えられていないが、コーポレート・ユニバーシティは大規模な教育小部門であり、時々独立した法人格を取得し、組織の他部門に教育サービスを提供し、そのことが補完的な財源を生み出している」、という見解も 2010 年代に入って提示されている。コーポレート・ユニバーシティは従来の企業教育機関とは異なる組織である、という理解である。

例えば、レオンチェヴァ（Леонтьева,Е.）によれば、コーポレート・ユニバーシティと教育センターはその目的と教育の進め方の点で基本的に異なっている⁽⁸⁾。

第1に、コーポレート・ユニバーシティは企業戦略実現の道具であり、戦略的な注文に応じてつぎのような方向で活動を展開を展開している。

- (1) 組織のすべてのレベルで知識を絶えず更新し現代的なビジネススキルを発達させること、
- (2) 個々の従業員及び組織全体の仕事の効率を高めること、
- (3) 現代的な管理システムを導入し管理ポテンシャルを発達させること、
- (4) 統一した管理目的・価値を形成し、現代的な企業文化を発達させること、

(5) 会社の競争能力と市場価値を高めること。

第2に、学習過程の組織化の点で、

- (1) コーポレート・ユニバーシティは、全体としての組織水準で、マネジメントシステムを維持し発展させる任務を持ったシステムであり、
- (2) 従業員のために実施されるすべての教育プログラムを管理し、
- (3) 教育形態のすべてを束ねている。

以下の行論では、上記のような多様な（時には対立するかのように映る）認識があることを念頭に置いて（その妥当性を検証する形で）ロシアのコーポレート・ユニバーシティについて紹介・検討する。

ロシアで最初にコーポレート・ユニバーシティを設立したのは欧米企業のロシア支社であり、1990年代に入って McDonald's、Coca-Cola、Motorola 等の1つの構造部門として組織化されたのがその始まりである（例えば、McDonald'sのハンバーガー大学：Hamburger University が有名である）。そしてヴィンペル・コミュニケーション（Вымпел-Коммуникации(通称 ВымпелКом)に代表される）ロシア企業が自前のコーポレート・ユニバーシティを設置した時期が1999年であった。

* * *

ロシア語には「産業別（業界別）」(отраслевой)と「企業の」(корпоративный)という2つの形容詞があるが、それらは同義的に使われ、しかもそのような語法がいまだに妥当である、という考え方⁹⁾が見られる。そのような解釈が広く受け入れられていると（実態に即して解釈すれば必ずしも間違いではない）とすれば¹⁰⁾、コーポレート・ユニバーシティにはそれなりの前史があることになる。

1920年代末頃、ソヴィエト時代に、生産志向で業界別職業教育という性格を強く帯びた、テクニクム、職業学校、大学が誕生した。これは、ギレフ

(Гилев, А.А.)によれば⁽¹¹⁾、「産業別」「人員の技能資格向上・再教育大学 (институт повышения квалификации)」(以下、技能向上大学と表記)「網」であったが、その「技能向上大学」は、実態としては、「企業教育」であった。1967年に創設された「中央技能向上大学」はその象徴的な存在である。更に、1969年には大規模な大学の附属機関として「オーガナイザー育成学部」(факультет организаторов промышленного производства и строительства : ФОППИС)が組織され、産業部門別に指導者層や専門家のための大学が設置されただけでなく、個別企業内で独立の部署として設置された学習センターや学習・養成コンビナートで労働者や技師の教育訓練がおこなわれてきた。しかし、これらの「ソヴィエト時代に創設されたコーポレート・ユニバーシティが」体制転換後も従前通りに運用され続けたわけではなく、そこで教育訓練がおこなわれたのは一部の業界の従業員だけであり、市場経済への転換とともにロシア企業は「新しい」コーポレート・ユニバーシティを創設するようになっていった。

このような状況は、いくつかの文献で、「コーポレート・ユニバーシティが技能向上大学に取って代わった」⁽¹²⁾として描写されている。

* * *

大きな転換点は1998年の「金融危機」(デフォルト(default))であり⁽¹³⁾、1999年にヴィンペルコムがビーライン (Билайн) 大学を設立し、2000年にはロシアアルミニウム (Русский алюминий : РУСАЛ) が、2001年にセヴェルスターリ (Северсталь) が、2002年にヴィム・ビル・ダン (Вимм-Билль-Данн) やロステレコム (Ростелеком) が、2005年にはウラルヴァゴンザヴォッド (Уралвагонзавод) が、2007年にはノリリスクニッケル (Норильский никель) がそれぞれ自前のコーポレート・ユニバーシティを設立し、2015年頃にはほとんどすべての保険会社や電子通信会社において自前の教育センターが機能している。大規模で成長途上の企業においてまずコーポレート・ユニバーシティが設立されたのは、そのような教育センターの設立には多額の費用や十分なブ

ツ的技術的基盤が必要だったからである⁽¹⁴⁾。

そして、2018 年には約 30 のコーポレート・ユニバーシティが設立されている⁽¹⁵⁾。

コーポレート・ユニバーシティを生み出した要因は、一般的に言えば、経済がグローバル化し競争が激化したこと⁽¹⁶⁾であり、より具体的に言えば、従業員に（そのような競争の激化に対応可能な）必要な職業水準を保障することが必要になったからである⁽¹⁷⁾が、ロシア企業にコーポレート・ユニバーシティが設立された（より現実的な）要因には、それ以外に、特殊な要因がある。ロシアにとって「外的なもの」と「内的なもの」がそれである⁽¹⁸⁾。

1) **外的要因**：母体組織ないしは外国人株主の圧力、あるいは研修会社(training company)の影響。この要因は、特に、多国籍企業のロシア子会社にコーポレート・ユニバーシティが設立されたケースに該当し、欧米企業（例えば、McDonald's）が管理構造だけではなく人事政策・概念の刷新、人材の開発（development）を重要視した結果がコーポレート・ユニバーシティの設立だったのである。

2) **内的要因**：会社指導部の変化。コーポレート・ユニバーシティの設立が企業に対してプラスに作用すると確信し「上から」押し進める管理者がトップの座に就いたこと⁽¹⁹⁾。

またパフモヴァ（Пахомова,Е.）は 11 大企業の（学習センターを含む）コーポレート・ユニバーシティを調査して、当該機関が設立されるに至った主要原因としてつぎの 3 つを引き出している⁽²⁰⁾。

- (1) 既存の教育制度が保守化し、ビジネスの現代的な要求から遊離したこと、
- (2) 90 年代の外延的な発達が期待できなくなり、競争優位性を獲得し維持するために、組織内部に質的变化を起こす必要性が生まれ、従業員の再教育及び技能資格の向上が求められたこと、
- (3) 持ち株会社（ホールディングス）への多様な管理制度・価値観・企業文化を有する企業の統合が進み、それらを 1 つにまとめる道具としてコーポレート・ユニバーシ

ティが選ばれたこと。

ロシアの代表的なコーポレート・ユニバーシティの設立の経緯及び概要は、ケリペリス（Кельперис, И.И.）やカガノフなどの著作の文章に倣えば、つぎのように整理されるであろう⁽²¹⁾。

**ヴァインペルコミュニケーションズ（ВымпелКом）社の
ビーライン・ユニバーシティ（университет «Билайн»）**

ヴァインペルコミュニケーションズ（<https://www.vcon.com/>）のビーライン・ユニバーシティは 1999 年に誕生している。このコーポレート・ユニバーシティの特色は、政治家やエコノミスト及び実業家との交流の場が — トップマネジメントの教育の枠内であったが — 設けられたことである。例えば、ビーライン・ユニバーシティの受講生が他の部門で実習することが制度化されているが、その大きな特徴は、ロシアの主要大学やビジネススクール（モスクワ大学経済学部、モスクワ国際ビジネススクール）と協定して設立されたことである。

そしてこのような大学との提携はその後のコーポレート・ユニバーシティの設立に大きな影響を与えている⁽²²⁾。

ルスネフチ（Роснефть）社のコーポレート・ユニバーシティ

2005 年 4 月にプーチン大統領がクレムリンで実業界のメンバーと会談し、巨大ビジネスのトップに単に大学を金銭的に援助するだけではなく高等教育機関の管理にも参加することを要請した。その大統領アピールに最初に応答したのが石油会社ルスネフチ（<https://rusneft.ru/>）であり、ルスネフチはモスクワ大学と協力協定を締結した。協定の目的は、モスクワ大学をベースにして、「イノベーション・ビジネス・スクール」（Высшая школа инновационного бизнеса）（<https://www.msu.ru/info/struct/dep/vsib.html>）という名称のコーポレート・ユニバーシティを設立することであった。これは学部に対応するビジネス・スクールであり、協定に従って、モスクワ大学が教員スタッフ、学部長、職員を選抜し、ルスネフチは（会社の需要に合致した）教育プログラム・計画の作成に参加できることになっている。

このプロジェクトの立案者の構想では、モスクワ大学の教員のアカデミックな知識及び理論的な知見とルスネフチの実践的な経験が結合し、新しい将来有望なプロジェクトを実際に効果的に実現させる可能性が高まること — それがそのプロジェクトの成功を担保するものであった。このような協力は石油部門のスペシャリストの養成プロセスに新しい刺激を与え、国の高等教育機関の制度全体にポジティブな影響を及ぼす、というわけである。

モスクワ国立大学と共同で実現することを目指した企業プロジェクトは協定の双方の当事者にとってユニークなものであった。(コーポレート・ユニバーシティという形の) ビジネスと教育の相互作用の形態はロシアにとって新しい試みであった。というのは、一方で、時代の要請に応えたスペシャリストの養成、現役スペシャリストの技能資格の向上、石油会社の全従業員の再教育が念頭に置かれ、他方で、モスクワ大学のブツ的技術的基盤の発達と改善への多額の投資がおこなわれるからである。要するに、石油産業での仕事を自分の人生と結びつける若い人々に無償で学ぶ場が提供されたのである。

ロシアアルミニウム (Русский алюминий - РУСАЛ) 社の

コーポレート・ユニバーシティ

ロシアアルミニウム (ルサル) (<https://www.rusal.ru>) では、人事政策が同社の成長戦略に規定され、高い熟練を有する人員が競争優位性を保障するキータンとである、と考えられている。そのために、企業教育が単に技能資格の向上手段としてだけではなく会社発達の道具として見なされている。現行の従業員教育制度は(労働者やスペシャリストからトップマネジメントに至る)ブルーカラーとホワイトカラー及びすべてのランクの全ての従業員員をカバーし、地域、生産あるいは製品に関係なく、すべての工場や事務所に適用されている。

コーポレート・ユニバーシティは、このような状況の下で、事業の要請と企業文化に合致した高い熟練を有する人材の養成を目的として、設立されたのである。そして、企業教育に対して総合的なアプローチがおこなわれ、既存のすべての道具(会社に点在していたトレーニングセンター、ローテーション・プログラム、見習い制度や職務取り替え制度、コンクール、機能別アカデミー)

が総動員されている。

学習プログラムは教育訓練の目的と学習者層に応じて企画され、多様な方式、手段そして形態が利用されている。

教育プログラムには、制度として、つぎのような段階が組み込まれている。

- (1) 義務的な（法令で定められた）技能資格向上プログラム
- (2) 熟練労働者養成プログラム
- (3) 補完的な（専門的なコンピテンシーの発達を目指した）技能資格向上プログラム
- (4) 外国語習得プログラム
- (5) 統一した管理コンピテンシー開発プログラム
- (6) 会社の教育機関の卒業生や在校生の発達を目指したプログラム
- (7) 経験交換プログラム（講習会、会議）
- (8) 遠隔教育システム。

ルサールのコーポレート・ユニバーシティは、従業員対象の企業教育が企業にとって標準（ノルマ）となり、コーポレート・ユニバーシティが当該企業で働く人々をプロとして養成する基本的なセンターとなったことを示している事例として有名である。

セヴェルスターリ（Северсталь）社の

ビジネス発達の道具としてのコーポレート・ユニバーシティ

セヴェルスターリ（<https://www.severstal.com/>）は法的にはホールディングとして位置づけられる、複雑な、多部門に亘る事業体であり、それを構成する企業は国全体に分散し、それぞれの発達水準はバラバラであり、異なる文化や伝統を有し、多様な管理システムを備えている。それ故に、コーポレート・ユニバーシティには一つの基本的な課題（ホールディングのすべての構成体のなかに統一された企業文化を醸成すること）が課せられている。

セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティは 2001 年（所説あり）に設立され、その本部（スタッフ）はモスクワではなくチェレポベツツに置かれている。設立構想では、コーポレート・ユニバーシティは戦略的变化や企業

文化形成の主体（agent）となることを任務としている存在である、と見做されていた。それは、セヴェルスターリ・グループのための人的資源管理センターであり、トップマネジメントの意思決定を支持する道具であり、同時に、研究センターであり、情報センターであり、教育センターであり、方法論センターであり、コンサルティング・センターであり、つぎのような方向で活動している。

- (1) 知識の管理
- (2) 人事管理
- (3) E-ラーニング・システム
- (4) タレントのプール
- (5) 企業基準
- (6) コンサルティング
- (7) 社会学的な調査研究。

組織的には、セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティはネットワークシステムである。それは、複数のロシア及び外国のアカデミー研究所や教育機関と協定を結び活動している。2002 年 4 月までにコーポレート・ユニバーシティの概念が固まり、将来のリーダーの育成、マネジャーの研鑽、トップのためのセミナー実施、スペシャリストのための会議のカンファレンス開催、PRプログラムの作成などのパイロット・プロジェクトが動き出している。

そして、コーポレート・ユニバーシティは数年を経て完全に発達し十全に機能するように計画された。例えば、マネジャー層の専門的な職業的成長が多様な形態で（伝統的な教育課程、セミナーとカンファレンス、インターネットを利用した効果的な管理テクノロジー情報の提供、企業活動の組織化に関する各種資料の配布）でおこなわれるであろう、と。マネジャーを対象とした継続的な自己啓発制度の構築もその一つであり、マネジャーたちが自分の強みと弱みを知り自己啓発に努めるだろうと構想されていた。

戦略的には、セヴェルスターリ・グループが2つの課題（自社の効率と世界の競争相手の効率の格差をミニマムにすること、グローバリゼーションの要請

に應えること）を解決しなければならなかったために、セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティは（これらの課題の解決に向けて、管理に関連した先進的な経験、技能そして実践を、ホールディング企業内部で見つけ形にしてそれらを速やかに普及させる）道具である、と位置づけられている。言い換えれば、セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティは、ホールディングに連合している企業のなかに、統一した管理観、統一したコトバ、規範、行動原則、絶えず再生産されたりあるいは原則的に新しい諸問題の解決に向けた共通のアプローチ、共通の管理基準が生まれるように、その生成を促進しなければならない、と考えられている。

またセヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティはコミュニケーション・システムの発達を重要視し、ユニバーシティ内部に、電子遠隔教育システム、「活気ある」交流システム、問題探求解決システムが構築されている。これは（先進的な経験やテクノロジーが蓄積される）知識の強力な基盤であり、電子図書館として機能している。

セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティは、ケリペリスの評価に従えば、「その目的、教育形態及び従業員の技能資格向上の点で、欧米企業において定められた基準に最も完全に合致している」コーポレート・ユニバーシティである。

E-コーポレート・ユニバーシティ

伝統的な教育機関以外に、近年では、インターネットを利用した教育を展開するバーチャル・ユニバーシティが出現している。LMS（Learning Management System）として知られる遠隔教育を取り入れたコーポレート・ユニバーシティが登場したのは1990代末頃からであり、ロシアでも、2000年代の中頃にはLMS型のE-コーポレート・ユニバーシティが、巨大企業に限定されるが、約10校存在している。例えば、シブネフチ（Сибнефть）（現在のガスプロムネフチ（Газпромнефть）（<https://www.gazprom-neft.ru/>））、ルサルル、ユコス（ЮКОС）（2007年に消滅した石油会社）、タトネフチ（Татнефть）（<https://www.tatneft.ru/>）、ヴィム・ビル・ダン（Вимм-Билль-Данн）（<http://wbd.ru/>）、セヴェ

ルスターリ、ヴィムペルコミュニケーションズなどのコーポレート・ユニバーシティがその事例である。

タトネフチ・グループは、若いスペシャリストを知的に職業的に向上させ適応力を高めること、大学生や中等教育機関の生徒に継続的な職業的発達を保障することを目的として E-コーポレート・ユニバーシティを設立した。その特徴は学習者層ごとに教育プログラムが準備されていることにあり、例えば、「ビジネス・シュミレーション《商取引》」、「疑似体験《起業》」、「生徒のために IT 競技会」、「若いスペシャリスト・コース」、「現代指導者コース」などが有名である。

上記の事例は「従業員の技能資格を向上させるシステムの構築」に取り組んでいる企業⁽²³⁾という視点から注目されたコーポレート・ユニバーシティであるが、コーポレート・ユニバーシティは現実には必ずしもユニバーシティを呼称せず、例えば、教育（学習）センターと呼ばれるなど多彩な名称のもとで機能しているだけではなく、そのあり方も多様である。そのためすべてのコーポレート・ユニバーシティを一定の基準で包括的に整理し分類することはかなり難しく、そのような試みは筆者が知る限りおこなわれていないのが現状である。但し、特定の視点からの整理は見られ、例えば、ギレフによれば、組織・法的形態（卒業資格が公的なものか私的なものか）に注目すると、ロシアのコーポレート・ユニバーシティは2つのグループに分類される⁽²⁴⁾。

第1のグループに位置づけられるのは会社の構造小部門としてのコーポレート・ユニバーシティである。そこで授与される修了証書（学位記）は組織内部で通用するにすぎず、テーマは極めて特殊なものであり、その企業にとって緊急を要する諸問題と結びついている。このようなコーポレート・ユニバーシティは教育基準を意識していないし、ライセンスも獲得していないし、認証評価も受けていない。ヴィムテルコミュニケーションズ社のビーライン・ユニバーシティ（Билайн-университет (Beeline University)）、ヴィム・ビル・ダン社の実験センター（экспериментальный центр компании «Вимм-Билль-Данн»）、ノボシビルスク市のエレクトロ総合サービス社の教育施設（учебное заведение

компании «Электрокомплектсервис» (г. Новосибирск)などがこのグループに属する。これらのユニバーシティでは、つぎのような機能が果たされている。第1に、人員の技能資格の向上、第2に、従業員に、仕事の特殊性、会社の政策、会社の規定・規則を知らしめること、第3に、(マネジャーが一つのコトバで話せるように) 会社で使われている概念や術語を整理したり、企業シソーラス (thesaurus) を作成すること。

第2のグループには、特定の産業部門のために専門家を教育している国立大学が入る。ここでは、学士、専門士、修士のプログラム、あるいは補完的な職業教育プログラムに沿って学習が進められ、修了者には、国が認定した学位が授与される。このタイプの最も古いコーポレート・ユニバーシティはグブキン記念ロシア国立石油・ガス大学 (Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина) であり、この大学は1930年以降ロシアの石油ガス複合体のベース大学として知られている。2006年にモスクワ大学と投資会社「システマ」(Система) (<http://www.sistema.ru/domashyaya-stranica/>) が共同して設立したコーポレート・ユニバーシティ「管理とイノベーションのビジネス・スクール」(Высшая школа управления и инновации) (<https://hsmi.msu.ru/>) もこのグループに属するし、モスクワ大学には他にも「イノベーション・ビジネス・スクール」(Высшая школа инновационного бизнеса) (<https://www.msu.ru/info/struct/dep/vsib.html>) という名称のコーポレート・ユニバーシティに相当する教育機関が存在している。また、非政府系のコーポレート・ユニバーシティとしては、ノリルスクニッケル (Норильский никель) (<https://www.nornickel.ru/>) の企業教育センターをベースとして2007年に設立された「コーポレート・ユニバーシティ・ノリルスクニッケル」(Корпоративный университет «Норильский никель») (<http://university.nornik.ru/>) がある。

いずれのコーポレート・ユニバーシティも欧米のコーポレート・ユニバーシティの先進的な実践に学んで設立されているが、ロシアの学界は欧米の経験をどのように評価しているのだろうか？ この問題については節を改めて検討することのなるが、同時に、単に教育活動だけではなく多面的な活動を展開し

ているコーポレート・ユニバーシティの多様なあり方を分析する視点を提示する予定である。

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：2005 年前後頃までの現状

ロシアでは 2000 年に入るとコーポレート・ユニバーシティの歩みが活発化し、それまでの流れを整理し現状を総合的に評価する試みも現れるようになった。例えば、2 ページでも一部引用したが、2005 年に発表されたケルベリたちの論文もそのひとつであり、2005 年前後がコーポレート・ユニバーシティの実践及び研究の（総括がおこなわれるようになったという点で）「節目の」時期になっている。

本節では、このような認識に立って、1990 年代以降 2005 年前後頃までのロシア・コーポレート・ユニバーシティの全体的な展開内容を確認する。本章の作業で参照した資料はスイチョヴァ（Сычёва, С.М.）の学位論文「企業内教育制度の形成と発達の管理：理論的方法論的アспект」（2008 年）である⁽²⁵⁾。ちなみに、2008 年に発表されたある論文では、「ロシアではいまだコーポレート・ユニバーシティが生成局面にある」⁽²⁶⁾、と記述されている。

スイチョヴァは、2001 年頃からロシアでは企業内教育の研究が大きく前進しコーポレート・ユニバーシティ設立の最初の経験が公開されてきた⁽²⁷⁾という時代認識に従って — 彼女に拠れば、「(2008 年) 現在ロシアには約 20 校のコーポレート・ユニバーシティが機能している（アメリカでは、2000 を超えるコーポレート・ユニバーシティが機能している）」⁽²⁸⁾ — 、ロシアのコーポレート・ユニバーシティの現状を幾つかの指標ごとに整理している。1 つはコーポレート・ユニバーシティが設立された目的であり、ふたつめはコーポレート・ユニバーシティが果たしている機能であり、3 つ目はコーポレート・ユニバ

ーシティが教育の対象にしている人々（学習者）であり、いずれも該当する企業名が付されている。またコーポレート・ユニバーシティと既存の教育センター等々との相違点も整理され、そして最後に、欧米のコーポレート・ユニバーシティとロシアのコーポレート・ユニバーシティが比較され、それぞれの特徴点が表形式で簡潔に纏められている。

第1の視点はコーポレート・ユニバーシティの設置目的であり、企業は、通常、複数の目的、あるいは、当該企業を散り巻いている環境によっては、多数の目的の達成に迫られて、コーポレート・ユニバーシティを設置している。そのような設置目的にはそれぞれの企業の特殊性が反映されているが、最終的には、企業管理システムの継続的な改善プロセス並びにその企業そのものの発達を促進する重要な方途としてコーポレート・ユニバーシティが設置されている。

図表1 コーポレート・ユニバーシティ設立の目的

コーポレート・ユニバーシティ 設立の目的	企業の名前
競争力の向上、会社の企業力の発達、世界に通用する会社を作り上げるという目的の達成、事業の速やかな再構築、会社の速やかな成長、新しいビジネス・イニシアティブの速やかな実現	イリムパルプ（ИлимПалп）、セヴェルスタリ（Северсталь）、ルサル（РУСАЛ）、シダンコ（Сиданко）、ロシアテレコミュニケーションズ（Ростелеком）、ロスゴスストラフ（Росгосстрах）、ユニアストルムバンク（Юниаструм Банк）、ダイムラー・クライスラー、ユニパート、ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ロシア、モトローラ

企業戦略の推進とキーポイントになるコンピテンシーの開発	エネルギー会社「ロシアの UES」(ЕЭС России)、インゴストラフ (Ингосстрах)、金融会社ウラルシブ (ФК УРАЛСИБ)、セヴェルスターリ、ウニアストルムバンク
才能ある従業員を選抜し教育し育てる制度をつくりだし発達させること	ルサール、ルクオイル (ЛУКО-ЙЛ)、ノリリスクニッケル (Норильский никель)、ルフトハンザ、モトローラ
企業としての経験と知識を蓄積すること	エネルギー会社「ロシアの UES」、実験設計局スホーイ (ОКБ Сухого)、ルクオイル、イリムパルプ、トヨタ、コカコーラ、マクドナルド、ゼロックス、モトローラ
すべての従業員に統一した企業目的や価値、基準を抱かせること、すなわち、企業文化の発達及びイデオロギーの維持	セヴェルスターリ、ロスゴストラフ、ノリリスクニッケル、ウニアストルムバンク、ルフトハンザ
販売・ヒトの指導・顧客サービスのビジネスプロセス管理に関する統一化されたテクノロジーを会社のすべてのレベルで導入し定期的に更新すること	セヴェルスターリ
会社の当面の諸問題の解決のためのスペースをつくりだすこと	イリムパルプ、ヴィンペルコミュニケーションズ (ВымпелКом)、ロスゴストラフ、ルフト

	ハンザ
現代的なビジネススキルをすべてのレベルで伝達し発達させること	セヴェルスターリ、ウニアスト ルムバンク
絶えず機能する内部コミュニケーション網をつくりあげること	ヴォルガ・ドニエプル航空 (ВолгаДнепр)、セヴェルスターリ、イリムパルプ、ロシアテレコミュニケーションズ
継続的な変革のメカニズムをつくりだし発達させること、自己学習する組織を構築すること	イリムパルプ
人事クライシスの克服	実験設計局スホーイ
生産効率の向上	ノリリスクニッケル

〔出典〕 Сычева,С.М.,“Управление формированием и развитием системы внутри корпоративного обучения персонала :теоретико-методический аспект”, с.101-102. 尚、表のなかで挙げられている企業の中には現在では消えている企業もある。

第2に、これまでの欧米並びにロシアの経験を踏まえると、コーポレート・ユニバーシティは下記のような幾つかの機能を果たすことを求められている（その任務としている）。

- (1) コーポレート・ユニバーシティの基本的な機能は会社の成功に貢献するように人員を成長させることである。コーポレート・ユニバーシティは当該企業のためにスペシャリストを養成する。
- (2) 知識を体系的に管理して企業に蓄積された経験を普遍化し確固たるものにして利用すること。コーポレート・ユニバーシティは会社にとってキィとなる職種や専門職に関連した規範・原則・手続き・仕事のやり方を独特な様式

で「保持する場」である。

- (3) 統一的な、当該企業に合致した企業文化を形成し、ユニークな企業価値を発達させること。
- (4) モチベーション機能。コーポレート・ユニバーシティは、従業員が自身の職業的及び教育水準を高め、それによって、キャリアを高めることを可能にする。
- (5) モチベーション機能。コーポレート・ユニバーシティはインベーションの研究所・実験の場であり、組織変化に応じて従業員を養成する。
- (6) コミュニケーション機能。コーポレート・ユニバーシティは統一的な情報空間を創造し、多様な構造小部門に属していたり様々な地域や国に住んでいる従業員が共同的に教育することによって彼らのなかの相互関係や相互作用を改善する。

図表 2 コーポレート・ユニバーシティの機能

機 能	コーポレート・ユニバーシティ母体企業の名前
人員の発達	エネルギー会社「ロシアの UES」、ノリリスクニッケル、インゴストラフ、金融会社ウラルシブ、セヴェルスターリ、ウニアストルムバンク、ルサル、ルクオイル、運送会社ヴォルガ SHIPPING (Судоходная компания «Волжское пароходство»), シダンコ、イリムパルプ、ヴィンペルコミュニケーションズ、ルフトハンザ、IBM、マクドナルド、マリオット、モトローラ、サンマイクロシステムズ、ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ロシア
知識の体系的 管理	セヴェルスターリ、ノリリスクニッケル、ウニアストルムバンク、ルフトハンザ
統一した企 業文化の形	セヴェルスターリ、ロスゴストラフ、ノリリスクニッケル、ウニアストルムバンク、ダイムラー・クライスラ

成	一、ルフトハンザ
モチベーシ ョン	実験設計局スホーイ、ウニアストルムバンク、ビデオイ ンターナショナル (ГК Видео Интернешнл)、ヴィンペル コミュニケーションズ、ルフトハンザ
イノベーシ ョン	イリムパルプ、セヴェルスターリ、ロスゴストラフ、 ウニアストルムバンク、ヴィンペルコミュニケーション ズ、モトローラ、ルフトハンザ
コミュニケ ーション	ヴォルガ・ドニエプル航空、セヴェルスターリ、イリム パルプ、ロスゴストラフ

〔出典〕 Сычева, Указ. соч., с.103. 尚、表のなかで挙げられている企業の
中には現在では消えている企業もある。

第3に、コーポレート・ユニバーシティで学ぶ人々がいくつかの層に亘って
いる。これまでの経験を見ると、大多数の企業がすべての水準の管理者層並び
にキーポイントとなる従業員の養成と再教育に力を入れていることがわかる。
逆に言えば、すべての人員が教育対象になっているケースは少数なのであり、
特に、設立当初はそのような傾向にある。

図表3 コーポレート・ユニバーシティの学習者層

学習者層	コーポレート・ユニバーシティ母体企業の名前
トップマネジメ ント	セヴェルスターリ、実験設計局スホーイ、金融会社 ウラルシブ、イリムパルプ、ノリリスクニッケル、 ルサル、ガスプロム (Газпром)、インゴストラ フ (Ингосстрах)、ビデオインターナショナル、ヴィ ンペルコミュニケーションズ、マリオット、ダイム ラー・クライスラー

中級環の指導者	実験設計局スホーイ、金融会社ウラルシブ、イリムパルプ、ノリリスクニッケル、ルサール、ガスプロム、インゴスストラフ、ビデオインターナショナル、マリオット、ダイムラー・クライスラー
低いレベルの指導者（職長、班長）	イリムパルプ、ノリリスクニッケル、ルサール、マリオット
キーポイントになる指導者	セヴェルスターリ、実験設計局スホーイ、ノリリスクニッケル、ルサール、シダンコ
取締役や株主	イリムパルプ、ヴィンペルコミュニケーションズ
プロジェクトマネジャー	実験設計局スホーイ、シダンコ
幹部候補生	セヴェルスターリ、実験設計局スホーイ、イリムパルプ、ノリリスクニッケル、インゴスストラフ、ルクオイル、ビデオインターナショナル、ヴィンペルコミュニケーションズ
若いスペシャリスト	セヴェルスターリ、ノリリスクニッケル、ルクオイル、ビデオインターナショナル、クラフト (Крафт)、マリオット
スペシャリスト	ガスプロム、イリムパルプ、インゴスストラフ、ビデオインターナショナル
接客担当従業員	金融会社ウラルシブ、インゴスストラフ、クラフト
すべての従業員	セヴェルスターリ、実験設計局スホーイ、ルサール、ユニアストルムバンク、シダンコ、ヴィンペルコミュニケーションズ、マリオット
労働者	ノリリスクニッケル、ルサール、ガスプロム
内部の教師	マリオット、IBM
他企業の従業員	ノリリスクニッケル、ルフトハンザ

会社の教育機関 の卒業生及び現 役の学生	ガスプロム、ノリリスクニッケル、ルサル
----------------------------	---------------------

〔出典〕 Сычева, Указ. соч., с.104-105. 尚、表のなかで挙げられている

企業の中には現在では消えている企業もある。

コーポレート・ユニバーシティは、スイッチョヴァによれば、通常の学習（研修）センターと多くの点で異なっている（図表4）が、それらがコーポレート・ユニバーシティの特徴ともなっている。

それは「現時点では、企業の発達を頑なに志向していること」であり、つぎのように具体的に現象している。

- (1) 市場的プライオリティと密接に結びつき、企業内教育について企業ミッション及び戦略をベースとして作成された明確な政策を有していること
- (2) すべての範疇の従業員の養成を、事業の特性、クライアントやパートナーの要求に合わせ、個々の従業員の個人的欲求を考慮して、おこない、それによって、ビジネスの収益性を高めていること
- (3) 組織発達の触媒であり、イノベーション・センターであり、円滑な組織再構築プロセスを促進し、従業員を組織変革の波に乗り遅れないように教育していること
- (4) 企業指導部が人員の企業競争力を保障する重要な役割を認識することを助けていること
- (5) 企業知の蓄積、知識管理システムの形成、組織哲学の中継、企業文化の発達と強化を促進していること
- (6) パートナー関係の発達を促進し、それによって、企業の成功裏発達を促していること。

図表4 コーポレート・ユニバーシティと

既存の教育センターなどとの相違点

パラ メータ	コーポレート・ユニバーシティ	研修センター
任務	重大な、原則として、イノベーション的なタイプの課題を解決するために、従業員を養成すること	養成の程度が異なる様々な階層 集団の技能の向上
目的	将来の組織変革を見据えその準備をすること	知識のブランクの解消、個々の 実践的知識や作業スキルの発達
課題	長期的・戦略的課題（会社の戦略的発達との関連が不可欠である）	当座の生産的な課題
機能	研修センター、企業統治センター、企業文化を確立し管理する効果的な道具、知識を生み出す戦略的な変革の道具、従業員の考え方や行動の変革を可能にする知識を普及させる主体、情報センター	研修センター、知識の移転
組織的自立性	自立したひとつの小部門。C U の長や職員のランクは高く、他の構造小部門と同格	人事管理を担当する部署のなか のひとつの小部門
立ち位置	ビジネス・ユニットとして活動	人事活動関連業務
内部構造	下記の部門を擁する：学習部局、幹部候補生育成センター、イノベーション・センター、分	学習部局を擁する

	析センター、研究センター	
学習形式	生涯学習	期間の始めと終わりが定められた学習
活動の性格	プロアクティブ	リアクティブ
学習プログラムの統一性	企業戦略に基づいて作成された共通概念をベースとして学習が組み立てられている	統一的なシステムに組み入れられておらず、統一化された目的もない
教育内容	教育的なもの、モチベーション的なもの、イデオロギー的なもの	教育的なもの
企業文化との関連	企業文化に賛同し、中継し強化する	企業文化に関心がない
学習過程の性格	革新的	スタンダード
プログラムのオリジナリティ	第三者の教育機関の方法論が統合された、独自のプログラム	基本的には、借り物
教育の根底に横たわる情報	企業戦略を意識した関連情報	余り深くない内容の機能情報
教育の総合性	総合的教育志向	企業でとりあえず必要がない個別的なスキルを対象にした教育
教育の体系的性	領域ごとに体系性がある	狭く専門化されたプログラム
教育期間	長期間にわたる教育	短期教育

教師、トレーナー	外部より内部講師が優先される	基本的には、外部から招聘される
教育へのアプローチ	革新的	伝統的
教育方法	様々な方法（講義、セミナー、トレーニング、見習い制度、大学との共同プロジェクトなど）の組み合わせ	基本的には、講義室での受講、短期間のトレーニング
学習者	現在のロシアでは、各部局のマネジャーやスペシャリストであるが、将来は、すべての従業員を対象にした教育が必要である	キーマンと見なされた従業員
スキル	リーダーシップ、クリエイティブな思考・行動、集団行動技能など、センシティブな技能の発達、	目に見えるスキル志向の教育
教育の結果	生産性及び質の向上	習熟度の向上、労働スキルの改善

〔出典〕 Сычева, Указ. соч., с.105-106.

そして、スイッチョヴァはロシアと欧米のコर्ポレート・ユニバーシティを幾つかの局面について比較分析して図表5のように纏めている。

図表5 ロシアと欧米のコーポレート・ユニバーシティ：類似点と相違点

比較軸	ロシアのコーポレート・ユニバーシティ	欧米のコーポレート・ユニバーシティ
統合・吸収のプロセス	ロシアでも、欧米世界でも、企業の統合、巨大ホールディングス設立への傾向が根強く見られる。ある企業が他の企業を買収する場合、管理システムや価値が異なり企業文化が衝突するという問題が生まれる。他企業を買収した企業が確固とした価値システムを持っているならば、他企業を自己のレベルまで引き上げることができる。そのために、統一された管理基準、管理テクノロジーの確立という問題が発生する。	
基本的な設立原因	経済のグローバル化のもとで競争が先鋭化したこと、しかしこの原因が必ずしも支配的なものではない	コーポレート・ユニバーシティ出現の基本原因は経済のグローバル化のもとでの競争の先鋭化であり、幾つかの課題の解決に有益であった
設立時期	1990年代の初め頃に多国籍企業のロシア支社に設立される	最初のコーポレート・ユニバーシティは1961年に設立される
発達段階	生成段階にあり、欧米と比べると少数の企業（20社）が自前のコーポレート・ユニバーシティを有しているにすぎない	ほとんどすべての大企業に自前のコーポレート・ユニバーシティがあり（アメリカでは、2000を超える）、それらは十分な予算措置がなされた教育機関である
コーポレート・ユニバーシ	大企業。そこで設立されたコーポレート・ユニバーシ	ビジネス界のリーダーがコーポレート・ユニバーシティを

ティ設立企業の特徴	ティは第 1 に（中級レベル及び高次の）マネジャーのビジネス教育を志向しているが、西欧と比べると、それほどステイタスが高いわけではない	設立する。これらの企業のすでにビジネススクールで十分な教育を受けている。欧米諸国では、ビジネス教育産業が大きく発達している
遠隔教育の利用	ロシアでは 2000 年代に入ってから遠隔教育が始まり、コーポレート・ユニバーシティでは 2002 年から導入されている	E-教育が充分に発達している。遠隔教育を実施しているコーポレート・ユニバーシティの割合は約 30 %であり、その数は他の教育領域よりも高くなっている。
外部からの印象	競争上優位にたっている	競争上優位にたっている。ビジネスの透明性が現れている
企業内教育組織化へのアプローチ	最初はまず組織のために小部門が設置され教育がおこなわれ、その後で、企業のミッションが形成される。現在では、アプローチが見直され、企業内教育そしてコーポレート・ユニバーシティが戦略と結びつけられている	欧米諸国ではすべての企業内教育小部門が企業戦略実現のために設立されている
学習者層	基本的には、すべてのレベルのマネジャーであり次いで人的資源である	教育には、マネジャーをはじめすべての従業員が組み込まれている
教師	アカデミックな大学の教師（彼らは現代的なビジネス	企業内教育に関与した経験がある内部の専門家が集められ

	プロセスについてあまり知らない)、従業員（彼らは十分な教師経験を持っていない）、コーポレート・ユニバーシティの卒業生	ている
企業内教育テクノロジーの現状	ロシアでは教育テクノロジーがバラバラに導入され、企業内教育では体系的利用の試みが始まっている	欧米のコーポレート・ユニバーシティには教育の体系的並びに首尾一貫性が特徴的である
教育方法	伝統的な方法（講義、ゼミナールなど）とアクティブな方法が、前者が優勢の状態で、結合されている。現在では、短期的なトレーニングが始まっている。	アクティブな教育形態が優先的に導入されている。
パートナー	ロシアの主要大学との協定の組織化に向けた動きの経験が蓄積されはじめている	コーポレート・ユニバーシティと伝統的な大学との協定の豊富な経験が存在している
予算	欧米のコーポレート・ユニバーシティと比べるとかなり少ない	アメリカでは、年間 1700 億ドルから 2500 億ドル、ドイツでは、年間 1-5 億マルクである
収益性の条件	コーポレート・ユニバーシティを設置した会社は内部出身のマネジャーを育成することが有益であると考えている	欧米では、コーポレート・ユニバーシティが 2000 人未満の会社ではペイする
ペイする機関に向けた流れ	現時点では不透明である	かなりの数のコーポレート・ユニバーシティがペイする機

		関として見なされている
展望	拡大は不透明	拡大は確実

〔出典〕 Сычева, Указ.соч.,с. 240-241.

ちなみに、2014 年に公表されたある論文⁽²⁹⁾に欧米とロシアのコーポレート・ユニバーシティの現状を比較考察した結果が掲載されているが、2008 年当時と大きく変わっていないように解される(図表 6 参照)。

図表 6 欧米とロシアのコーポレート・ユニバーシティの現状

欧米の現状	ロシアの現状
・コーポレート・ユニバーシティの教育と措置の目的及び実現結果が明確に理解されている ・教育プログラムの内容が企業イデオロギー及び戦略の実現の実現を志向していること ・企業統治の道具 ・企業文化との密接な関連 ・企業イデオロギー定着の道具 ・トップマネジメントを含むマネジメントの教育への積極的参加 ・コーポレート・ユニバーシティ自体が、企業内外で、魅力的なブランド(顔)である。	・プログラム及び措置が、目的や期待されている結果との関連が明確に理解されない状態で、導入されている ・教えるために教える ・企業文化や戦略との連続性及び相互関連が必ずしも存在しない ・企業統治というよりもむしろ当座の教育の道具である ・マネジャーが必ずしも教育に参加するように動機づけられていない

〔出典〕 Анастасия & Елена, Указ.соч.,с.101.

また、同じ年（2008年）に公表されたミンゾフとチェレミシナ（Минзов, А.С. & Черемисина, Е.Н.）の共同論文「コーポレート・ユニバーシティ：設置の諸問題と発達傾向」（Корпоративные университеты：проблемы создания и тенденции развития）⁽³⁰⁾では、コーポレート・ユニバーシティの現状の分析を踏まえて、それが抱えている問題が、企業教育との関連で、整理され、そのより発展したあり方に向けた展望が語られている。

コーポレート・ユニバーシティの現状が示している幾つかの問題

ロシアのコーポレート・ユニバーシティが抱えている第1の問題は、コーポレート・ユニバーシティ・プロジェクトについての概念的な研究水準が低いことである。これは、コーポレート・ユニバーシティ設立の必要性を決める企業内外の環境の分析、コーポレート・ユニバーシティの目的と基本的な機能、コーポレート・ユニバーシティ活動の有効性の評価基準、コーポレート・ユニバーシティ及びその組織的・スタッフ構造の構築原則、コーポレート・ユニバーシティの段階的な発達計画、コーポレート・ユニバーシティ機能の構造諸部門への配分、学習プログラムの明確化とその全面的展開に向けた計画、コーポレート・ユニバーシティ活動に関連したリスクの分析などが充分におこなわれていないもしくは研究されていないことを意味している。

第2の問題は教育プログラムの収益性が低いことに関連した問題である。大多数のコーポレート・ユニバーシティが現在過大な支出を強いられていることはよく知られた事実として有名であるが、（例えば、3400名以上のスタッフを抱えた IBM Global University がサプライヤーや提携先（パートナー）の従業員を教え、それなりの収益をあげているように）利潤を生み出すことも可能である。

コスト的に言えば、コーポレート・ユニバーシティの運営は次のような予算措置が

必要である⁽³¹⁾。

直接費：教育プロセス自体と結びついた支出、教師やトレーナーへの支払い、資料や設備費、改修費、交通費、教師や受講生の食費

間接費：教育を受ける従業員への賃金支払い、教師などに従事する従業員のへの賃金支払い、労働現場に学習者たちが働いていたならば生まれたかもしれない利益が（いないことによって）生じないこと

このモデルはロシアにとって示唆的であり、コーポレート・ユニバーシティの運営には、コーポレート・ユニバーシティ発達戦略を詳細に練り上げ、教育プログラムの総合性及び質の向上、遠隔教育テクノロジーの導入が有益であることを示している。

第3の問題は教育プログラムの効果が低いことに関連した問題であり、多くの高価な教育プログラムが期待された効果をもたらしていないのがロシアの現状である。例えば、MBA プログラムはその一例である。いまロシアの大学でおこなわれている MBA プログラムは、基本的には、アクティブなものではなく、企業が求めている要請レベルを保障していないのであり、教師スタッフが現実のビジネスから遊離していることがその基本的な原因として知られている。

第4の問題はコーポレート・ユニバーシティの教育内容と機能に関連した問題である。多くのロシアの会社は、現時点では、コーポレート・ユニバーシティの理念を（金融やマーケティングなどの領域で個々のマネジャーの技能を高めることを目指した）トレーニングの寄せ集めとすり替えている。しかもしばしば企業教育と余り関係がない（会議やセミナー、企業の祝日の組織化と関連した）措置やその他の措置がコーポレート・ユニバーシティの機能と称されている。これは今日いまだコーポレート・ユニバーシティのスタンダードが存在していないことを表している。コーポレート・ユニバーシティが具体的な目的や課題のもとで設立されているが、これまでの経験が示すところに拠れば、会社の人的資源管理システムに組み込まれているコーポレート・ユニバーシティ

が最も成功している。

第5の問題は企業プログラムの教育的なアウトソーシングに関連した問題である。従業員の職業的な専門レベルの向上が第一義的な課題である場合には、コーポレート・ユニバーシティを設置する必要性は見当たらない。外部の組織に従業員の教育を委託する方が遙かに簡単である。例えば、会計担当者、エコノミスト、マネジャーの技能向上や職業的再教育はそのようなプログラムを持っている大学が充分におこなうことが可能である。但し、大学が企業教育に着手するとすれば、大学の管理者たちは、企業向きのプログラムが、その内容及び実形態の点で、高等職業教育プログラムとかなり違っていることを理解しなければならないであろう。これは、何よりも、成人対象の教育そして彼らのモチベーションの特殊性と結びついた問題であり、そのような経験を欠いているならば、かようなプログラムをはじめない方がベターなのである。

第6の問題は教師とトレーニングスタッフの問題である。高等教育機関におけるスペシャリスト養成に基本的な検討課題があることはすでによく知られている。知識としての理論が時代遅れとなり、その理論がビジネスの現場で必要な実践的なスキルと乖離している、あるいは、アクティブな教育形態（事例研究（case-study）、ビジネスゲーム、分析的な研究など）が余り積極的に利用されていない。また遠隔 IT がすでに利用されている教育機関では、それらの技術を上手く利用していないために大きな問題が生まれている。それ故に、教師も受講生も学ぶ必要がある。

大学にとっては、教員が企業教育に参加することは、実践的な知識に触れアクティブな教育形態に慣れることによって彼らの教師としての技能が向上するために、極めて有益であり大いに奨励されなければならない。大学が企業のプログラムに参加することが必要なのは単純に言えばこのためであるが、それ以上に、外国ではしばしばおこなわれているように、大学のスタッフを企業に定期的に派遣することがより有益な方法として注目されている。

他面で、大学の教員スタッフの参加はコーポレート・ユニバーシティにとっても有益である。なぜならば、有名大学の教師がコーポレート・ユニバーシテ

ィにおいても平行して教えることのよってすでに大学で学業を修めいまは企業のテーマに沿って仕事をしている従業員のなかにコーポレート・ユニバーシティへの学術的な関心と呼び起こす契機になるからである。

第7の問題はロシアではコーポレート・ユニバーシティが（いまだ生成局面として形容できるほど）極めてゆっくりと発達していることであり、その原因のひとつはコーポレート・ユニバーシティの管理が困難であることにある。コーポレート・ユニバーシティは、一面では、原則として、（利潤を生まなければならない）会社に属するものであり、このことは、コーポレート・ユニバーシティの管理者が教育ビジネスの組織化と発達に結びついた諸問題を知らなければならないことを意味している。しかし他面で、彼らは－大学の教育活動とは本質的に異なっているとしても－教育という活動の特殊性を知らなければならないのである。このような相異なる知識を併せ持った専門家を見いだすことができるのであろうか？ 通常、マネジャーは、事業の構想に際して、組織及び事業計画の諸問題を重要視するだろうし、高等教育の専門家は教育プログラムの内容及び科学的そしてその方法論的充実を優先することであろう。しかし、コーポレート・ユニバーシティの設置には、彼らとは異なるタイプの専門家が必要なのであり、そのような人材が求められている。

ロルギナ（Лоргина, Н.Н.）は、2011年の学位論文で、ロシアのコーポレート・ユニバーシティが抱えている諸問題を下記のように整理している⁽³²⁾。

- 1) コーポレート・ユニバーシティ概念がいまだに共有化されていないこと（コーポレート・ユニバーシティの大衆化への対応）
- 2) 教育プログラムの実現に多大なコストを要すること（アクティブな教育方法の積極的な利用を目指す）
- 3) 教育プログラムが期待される効果を生んでいないこと（教育内容のダイナミックな更新の必要性）
- 4) コーポレート・ユニバーシティの教育内容や機能が明確になっていないこと（旧い大学モデルからの脱却）

- 5) 提携先に任せることと任されないことの棲み分け（アウトソーシング）ができていないこと（大学との協定の重要性の認識）
 - 6) 教育スタッフ及びトレーニング要員の充実
 - 7) コーポレート・ユニバーシティの管理（企業の知を管理するシステムの創出）
- これらの視点にはスィチョヴァ論文で整理された事柄に重なる部分が多分に見られる。

ロシア・コーポレート・ユニバーシティの今後の展望

ミンゾフとチェレミシナはロシア・コーポレート・ユニバーシティが抱えている諸問題を上記のように整理したあとで、ロシア・コーポレート・ユニバーシティの今後を3つに分けてつぎのように展望している⁽³³⁾。それは、第1に、コーポレート・ユニバーシティが大衆的な性格を帯びること、第2に、教育プログラムの内容がよりダイナミックに更新されざるを得なくなること、第3に、心理的な側面を重視した個人成長トレーニング（тренинг личностного роста : ТРЛ）が大きな位置を占めるようになることである。以下の行論では、展望1（大衆的な性格を帯びること）についてより彼らの現状分析を詳しく紹介する。

ミンゾフとチェレミシナによれば、現状を分析すると、年間売上高2億ドルを超えた企業がコーポレート・ユニバーシティを設置している。これが基準であり、一種の水準になっている。そして今日のコーポレート・ユニバーシティはロシアでコーポレート・ユニバーシティがはじまった当初には余り見られなかった方法でヒトの問題に関連した課題を解決している。コーポレート・ユニバーシティとロシアの主要大学が協定を結び企業要員を養成する制度の構築である。この場合、コーポレート・ユニバーシティには、多様な名目の休日の実施、給費制度、興味深い将来性ある仕事への登録などの刺激策を講じることによって、才能ある従業員を集める可能性が生まれている。このような協定の形態は（一方で、現役大学生の企業の生産現場への参加、他方で、企業の財政支援のもとで大学内に専門的な学部やその他の学習部門を設置すること、など）

多彩である。これらの部門のスペシャリストや教師は教育スタッフとして学内に配属され、いわば「専属の」スペシャリストが生まれる。

しかしながら、彼らに拠れば、コーポレート・ユニバーシティと大学の提携には別の方式もあるのだ。最もアグレッシブな方式は大学をコーポレート・ユニバーシティ機能を備えた大学へと漸次的にしかし革命的に転化させることである。企業の大学への影響は、形態的には、大学内に後見会議を設置すること、教育プログラムに企業がスポンサーとして財政援助することあるいは大学の執行部を企業の教育プログラムに理解を示す執行部へと改変することなどの措置で、可能である。そしてこのような発達傾向はすでに現出している。今日では、高等職業教育の領域は、事実上、巨大ビジネスにとっても手の届かないものになっている。企業は、自分のコーポレート・ユニバーシティあるいは学習センターにおける若年スペシャリストの事前教育に多大な手段を支出せざるを得なくなっている。この支出低下のひとつの方途が様々なスペシャリストに対する職業的な要請を見極める作業にコーポレート・ユニバーシティが参加することであり、近年では、教育基準にも影響を及ぼしている。先進的な企業はこの過程にすでに関与し、ロシア科学教育省の発議者でもある。

コーポレート・ユニバーシティと大学の提携は多くに場合双方に有益であるが、企業の教育プログラムへの参加の重要性を理解していない大学人もいまだ少なからず存在し、今後の展望を描ききれない側面も残っている。

ミンゾフとチェレシナの論述は（まさに「生の」声であり、しかもそれが）スイチョヴァ論文で示された分析結果を裏書きするあるいは補完する内容になっている。

ロシアでは 2000 年代後半にコーポレート・ユニバーシティへの関心が実践的にも学術的にも高まり、上の行論で紹介したように、過去 10 数年の経験を総括する動きが出てきたが、その後、2010 年代後半に入ってからロシアのコーポレート・ユニバーシティ研究は新たな発展段階を迎えるに至っている。それを象徴的に示しているのが（冒頭で紹介した）2015 年に発表されたチャニコとバスニエル（Чанько, А. & Баснер, А.）の論文「コーポレート・ユニバーシティ

国際比較研究」⁽³⁴⁾である。彼らは、一方で、ロシアの既存のコーポレート・ユニバーシティ実践及び研究を総括し、他方で、欧米諸国のコーポレート・ユニバーシティ研究の成果を詳細にレビューし、ロシアのコーポレート・ユニバーシティ研究に対する意義を整理し、展望を試みている。

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

ー チャニコとバスニエルの国際比較研究を読み解く ー

2010年に公開された論文(Allen, M., Corporate universities: Globalization and greater sophistication)で「世界規模でのコーポレート・ユニバーシティ運動」というコトバが使われ(ているが、彼の認識では、その「世界規模」のなかにはロシアも含まれているほど)、ロシアを含めて多くの国々においてコーポレート・ユニバーシティ設立の動きが活発化している⁽³⁵⁾。

そのような流れをロシアの学界はどのように見ているのであろうか? この疑問に応えてくれるのがチャニコとバスニエルの論文「コーポレート・ユニバーシティ国際比較研究」である。本章(の以下の行論)は、チャニコとバスニエルの研究を読み解くー間接的にではあるが、欧米のコーポレート・ユニバーシティの全体像を整理するーことによって、ロシアのコーポレート・ユニバーシティ観を確認する作業である⁽³⁶⁾。

チャニコとバスニエルは、ウォルトン(Walton, J.)の研究⁽³⁷⁾に依拠して、20世紀末までのコーポレート・ユニバーシティの流れを三段階に整理している。

第1世代: これは研修センターがその名称を変えただけの代物であり、若干の範疇の従業員の教育と開発に伝統的に従事していた。但し、それは、会社の価値と文化の普及に焦点を合わせていたのであり、その点で、研修センターと基本的に異なっていた。この世代の代表的な事例は McDonald's や Disney のコ

ーポレート・ユニバーシティである。

第2世代：コーポレート・ユニバーシティは次第に教育プログラムを組織戦略と結びつけはじめ、またすべての従業員に企業価値に関連して要求される技能を開発させるようになっていった。**Motorola** のコーポレート・ユニバーシティが代表的な事例である。

第3世代：その後、コーポレート・ユニバーシティは知識を生み出し伝えるための革新的なテクノロジーを教育の中に取り入れるようになり、それによって管理戦略のスペクトルを知的資産へと拡大するようになっていった。先鞭をつけたのは **British Aerospace** のそれである。

このような発展の経緯からもわかるように、チャニコとバスニエルによれば、欧米の研究成果は、コーポレート・ユニバーシティが（これまでの研修センターやトレーニング・センターとは異なる）体系的な企業教育形態であることを示しているものであり、コーポレート・ユニバーシティには下記のような特色が見られる。

- (1) 組織の戦略及び目的との密接な関連
- (2) ステイクホルダー志向
- (3) 教育の継続的な性格
- (4) 教育プログラムの多面性
- (5) 柔軟性と前向きな取り組み
- (6) トップマネジメントの支持
- (7) 企業の価値の普及
- (8) コーポレート・スタンダードの創造

これらの特色は、チャニコとバスニエルによれば、多くのロシア企業において《コーポレート・ユニバーシティ》という術語が、事実上、世界の経験に眼を向けずに、使われていることを示している。

コーポレート・ユニバーシティは、上記の特色からも明白であるが、これま

での人事施策の1つとして従業員教育に携わる「場」としての存在にとどまることなく、企業環境の変化に対応し多様な構造のもとで教育活動を展開する多面的な側面を持つ存在に転化しているために、その全体像を的確に把握することが困難な状況が生まれている。それが故に、欧米の研究では、そのようなコーポレート・ユニバーシティの多様な相に注目して、コーポレート・ユニバーシティの活動が幾つかの視点から考察されている。チャニコとバスニエルは欧米の研究成果に学び、コーポレート・ユニバーシティに5つの相を見いだし分析視点を特定化している。それがプロフィールといわれている視点であり、コーポレート・ユニバーシティの組織構造に注目した「組織プロフィール (Oranizational Profile)」、教育内容の配信 (delivery) に注目した「教育プロフィール (Learning Delivery Profile)」、業務展開の基盤に注目した「オペレーション・プロフィール (Operational Profile)」、事業の提携先に注目した「提携 (パートナーシップ) プロフィール (Partnership Profile)」、ブランド力の向上を目指す活動に注目した「マーケティング・プロフィール (Marketing Profile)」である (図表7)。

図表7 コーポレート・ユニバーシティ活動分析枠組み

機能	次元
プロフィール	
組織プロフィール	戦略とミッション／活動の統制／構造／発達の段階
教育プロフィール	教育プログラムのポートフォリオ／学習者層／教育効果の評価
オペレーション・プロフィール	ファイナンスの手段／テクノロジーの利用
提携 (パート	内部パートナー／ 外部パートナー

ナーシップ) プロフィール	
マーケティング・プロフィール	ブランドの属性 / 内部及び外部進展のルート

〔出典〕 Чанько, А.Д. & Баснер, А.А.В., “Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях”, *Российский журнал менеджмента*, Том 13, № 3, 2015, с.86.

前者4つのプロフィールはルイ・アベルとリー (Lui Abel, A. & Li, J.) の研究⁽³⁸⁾に依拠して抽出された側面であり、最後のマーケティング・プロフィールはエクルズ (Eccles, G.)⁽³⁹⁾、アレン (Allen, M.)⁽⁴⁰⁾、レノード・クーロン (Renaud-Coulon, A.)⁽⁴¹⁾、ドフィリッポとパール (DeFilippo, D. & Pearl, S.)⁽⁴²⁾の研究に基づいて、コーポレート・ユニバーシティの全体としての活動を知るためには有益な分析視点であるとの判断で、チャニコとバスニエルによって付け加えられたものである。また、以下の行論で示されている図表はすべて欧米の文献を基にチャニコとバスニエルが適宜修正して図解したものである。

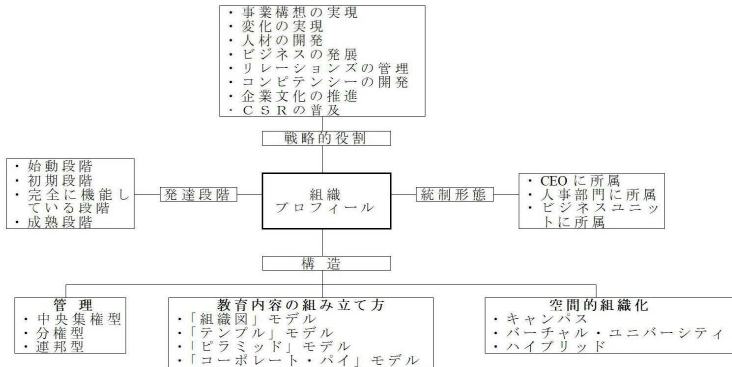
本章では、チャニコとバスニエルによって（欧米の経験及び研究成果を踏まえ）提示された「コーポレート・ユニバーシティ活動分析枠組み」に沿って、ロシアの視点からになるが、コーポレート・ユニバーシティ活動の全体像を浮かび上がらせてみたい。我々はそれらのプロフィールを知り確認することによって全体としてのコーポレート・ユニバーシティの世界的な現状を把握することができる。

3-1-1 コーポレート・ユニバーシティの組織プロフィール

第1の分析視点は組織プロフィールであるが、それは更に4つに細分化される。欧米の経験に従えば、コーポレート・ユニバーシティの活動の組織的特色

はそれぞれの要因（parameters）（戦略的役割、統制の形態、構造、発達段階）に応じて抽出することができる、というわけである（図表8）。

図表8 コーポレート・ユニバーシティの組織プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.87.

戦略的役割

コーポレート・ユニバーシティはその設立の経緯、ミッション、役割に注目すると幾つかのタイプに分けられるが、これまでの研究成果に拠れば、8つの型に分類される。

(1) 事業構想に動かされた（initiative-driven）コーポレート・ユニバーシティ

企業が掲げている大きなプロジェクト（例えば、品質の向上）の実現のために立ち上げられたコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(2) 変化を実現する（change-management）、あるいは「変化のエージェント」

としてのコーポレート・ユニバーシティ

企業内部の変化やイノベーションの管理に活動をシフトさせて企業の変革に対応しているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(3) リーダーを養成する（leadership-development）コーポレート・ユニバーシ

ティ

すべてのレベルで高い潜在力を有する従業員の管理コンピテンシーを開発することに注力を傾けているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(4) ビジネスの発展に資する (business-development) コーポレート・ユニバーシティ

企業の新たな可能性の研究やオルタナティブな活動シナリオの作成を目指しているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当し、例えば、地理的に新しい市場に進出するときに、クロスカルチャー的マネジメント、新しい人員の選抜や適応への対応がコーポレート・ユニバーシティの課題となる。

(5) リレーションズを管理する (customer/supplier relationship management) コーポレート・ユニバーシティ

価値創造という連鎖の枠内で企業のパートナー（誰よりもまず、サプライヤーと顧客）を教育し発達させることを存在意義として自認しているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(6) コンピテンシーを開発する (competency-based career management) コーポレート・ユニバーシティ

複雑化する生産プロセス及びテクノロジーに対応するために企業によって創設された、技術スペシャリスト、技師及び労働者のコンピテンシー開発に関連した多様な措置を実現しているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(7) 企業文化を推進するコーポレート・ユニバーシティ

(8) CSRを普及するコーポレート・ユニバーシティ

コーポレート・ユニバーシティは、当該企業の戦略に対応する形で、端的に言えば、企業戦略実現の手助けをするために、設立される教育機関であるが、欧米の研究成果は、そのようなコーポレート・ユニバーシティには、戦略という共通の枠内で、より具体的な役割が課せられていること（何かを目指して教育が展開されている機関であること）を解明したのであり、2010年代前半ま

での経験の総括はコーポレート・ユニバーシティは戦略の具体的な内容に応じて分類できることを示したのである。

これらはコーポレート・ユニバーシティの活動を完全に網羅したものではないが、コーポレート・ユニバーシティには8つのパターンが見られ、改めて文字化すれば、上述のように、8つのタイプのコーポレート・ユニバーシティが存在し活動していることが知られている。

事業構想ドリブン型コーポレート・ユニバーシティ 変化対応型コーポレート・ユニバーシティ リーダー養成型コーポレート・ユニバーシティ ビジネス発展型コーポレート・ユニバーシティ リレーションズ管理型コーポレート・ユニバーシティ コンピテンシー開発型コーポレート・ユニバーシティ 企業文化推進型コーポレート・ユニバーシティ C S R 普及型コーポレート・ユニバーシティ
--

但し、そのように（戦略的役割の視点から、ある一つのタイプとして）特徴付けられるコーポレート・ユニバーシティはその枠内の中で（下述のような）多様な側面を有する存在であり、現実のコーポレート・ユニバーシティは（それらの側面の組み合わせ方によって）かなり多くのタイプに分けられることになる。

統制の形態

この指標はコーポレート・ユニバーシティ設立の経緯に関わるものであり、コーポレート・ユニバーシティが組織構造においてどのような位置を占めているのか、コーポレート・ユニバーシティ活動を統制している機関はなになのか、という視点から、コーポレート・ユニバーシティが分類されることになる。この視点に注目すると、コーポレート・ユニバーシティには組織的な特徴として3つの側面を見いだすことができる。

(1) トップダウン

経営トップあるいは教育担当スペシャリストの直属として設置されているコーポレート・ユニバーシティ。これは企業文化にカリスマ的なリーダーシップが組織的に埋め込まれている場合に可能であり、コーポレート・ユニバーシティは（早晚他のイニシャティブに取って代わられることもある）一時的な管理トレンドとして自己認識している。

(2) 水平的な立ち位置

人的資源管理部門に従属するコーポレート・ユニバーシティ。これが一般的に見られる様式である。その理由は、通常、人事部署が教育の領域では効果をあげるであろう、という考え方が全従業員のなかで認識され共有されているからである。それ故、従業員の間に人事部の活動に対する不信が過去にあったならば、そのような評判がコーポレート・ユニバーシティにも引き継がれている。

(3) ボトムアップ

個々のビジネスユニットに従属するコーポレート・ユニバーシティ。これは余り見られない形態であるが、例えば、（個々のビジネスユニットにかなり大きな自由裁量権があり、他の部門と競争しているような）複合企業（コングロマリット）において採用されている。

構造 (content structures)

コーポレート・ユニバーシティをその内的な構造に焦点を合わせて分析し分類すると、まず2つの側面が浮かび上がってくる。

(1) コーポレート・ユニバーシティの空間的組織化

コーポレート・ユニバーシティは、空間的には、キャンパスをベースとして組織される（伝統的なユニバーシティ）か、あるいは遠隔教育をベースとして組織されている（バーチャル・ユニバーシティ）で類別される。伝統的な構造を取るかあるいはバーチャル構造を取るかの選択は、欧米の経験に従えば、コーポレート・ユニバーシティに提起されている課題、そして外部の教育プロバイダーへの信頼度と情報テクノロジーの利用に依存している。

(2) 教育プログラム構築のハイアラーキー

コーポレート・ユニバーシティは、その管理形態に注目すると、集権的なコーポレート・ユニバーシティと分権的なコーポレート・ユニバーシティに分類される。前者には強力な管理機関が存在し、それが、予算、活動の方向、資源の配分そして企業内の教育のすべての側面と結びついた決定をおこなっている。集権的な管理の前提には、原則として、コーポレート・ユニバーシティ活動のフォーマルな調整プロセス（すなわち、明確に規定された管理手続きや教育基準）が存在している。

これに対して、後者では、活動管理に関連した権限が、課題に応じて、それぞれのビジネスユニットに付与されている。このようなユニバーシティでは（明確に規定された手続きや教育基準がない）インフォーマルな調整がおこなわれている。

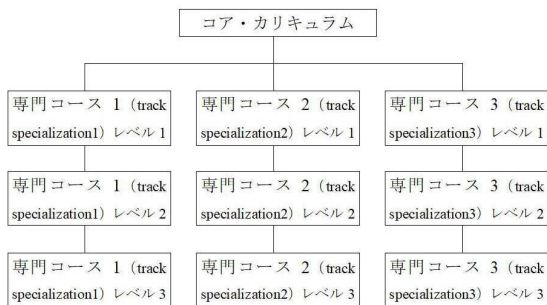
また、連邦型形態として知られるコーポレート・ユニバーシティも存在している。これは集権化と分権化の原則を併せ持った形態であり、一方で、ビジネス単位自体が教育に対して戦略的な要望を決め、他方で、コーポレート・ユニバーシティのトップが教育を組織化し調整している。

(3) ユニバーシティの教育内容の組み立て方

コーポレート・ユニバーシティで展開されている教育の内容に注目すると、幾つかの方式が普及していることが確認されている。それらは、例えば、4モデルとして類型化される。「組織図」モデル（図表9）、「テンプル」モデル（図表10）、「ピラミッド」モデル（図表11）、「コーポレート・パイ」モデル（図表12）。

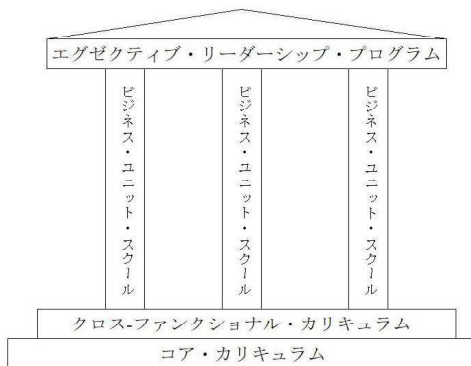
「組織図」モデルにはコーポレート・ユニバーシティの教育内容が最も直接的に示されている。ベースは（すべての従業員に要求される）知識及びコンピテンシー教育の基礎計画であり、それに続いて、個々の小部門ごとに、幾つかの専門性レベルに分かれた独自の教育プログラムが作成されている。このモデルは、伝統的な大学で見られる教育プログラムの組み立て方を利用しているために、アカデミックなパートナー（大学）と協定してコーポレート・ユニバーシティを立ち上げた組織に最も適している。

図表 9 組織図モデル



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.90.

図表 10 テンプル・モデル



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.91.

「テンプル」モデルはライン型であり、教育課程には明確な始まりと終わりがある。このモデルの基盤はコア・カリキュラム（ベース教育）であり、その上に、補完的な（様々な部門の従業員に必要な、しかし複雑さを増した）クロス・ファンクショナル教育プログラムが配当されている。ベース教育と補完教

育計画が個々のビジネスユニットや機能部門の要望に応じて専門的に組み立てられた教育プログラムの基盤である。そしてその上に、トップマネジメント教育やリーダー育成プログラムがあり、知識と技能のすべての領域を包括したプログラムが計画されている。

このタイプは M&A 後にコーポレート・ユニバーシティが設置される企業に適している。なぜならば、内部の人々がコーポレート・ユニバーシティ指導部の集権的な調整力のもとで個々のビジネス単位ごとに組織され、新しい部門を教育文化に速やかに統合できるからである。

図表 11 ピラミッド・モデル



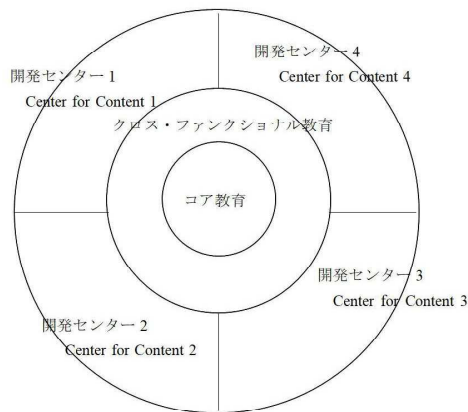
〔出典〕 Чапко & Баснер, Указ.соч.,с.91.

「ピラミッド」モデルは概念的には「テンブル」モデルに類似しているが、プログラムが区別されている点で異なっている。またそれは一般的から特殊のへと位階制的に分割されている。但し、教育の階段を区別する基準は、学習計画の内容ではなく、学習者の層である。

このモデルは従業員の昇進を企業基準の達成と結びつけている企業に適している。言い換えれば、コーポレート・ユニバーシティの構造自体が、従業員に、キャリアの発達教育を通しておこなわれるのだ、というサインを送っている

のである。

図表 12 パイ・モデル



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с..92.

「コーポレート・パイ」モデルはコーポレート・ユニバーシティの構造に対して組織的に独自のアプローチを示している。学習計画のベースは中心にあり、ベースとなる訓練を終えて次の段階の訓練に進むことになる。コア教育の周りを補完的なクロス・ファンクショナル教育が取り囲み、更に、より専門化された（ビジネス単位ごと、あるいは機能別などの）教育が待ち受けている。他のモデルと似ているように見えるが、テンプル・モデルとの主要な相違は、リーダーシップの発達プログラムやトップマネジメント教育プログラムに対する取り組み方にある。テンプル・モデルでは個々の教育プログラムはそれ自体で完結しており教育の頂点であると考えられているが、パイ・モデルでは、プログラムはそれぞれが完結したものではなく、他のより専門化されたコンピテンシー開発へ繋がる1つのレベルとして見なされている。

このモデルは、平等主義的なリーダーシップ観を持っている企業、パートナーとしてのリーダーを育てようと考えているコーポレート・ユニバーシティに

適している。

発達の段階

コーポレート・ユニバーシティの発達には、欧米の経験から、幾つかの局面があることが知られている。

チャニコとバスニエルは、コーポレート・ユニバーシティの発達段階を、主にジャンスキー（Jansink,F.）たちの研究⁽⁴²⁾に依拠して、但しチャニコとバスニエル独自のコトバを用いて、4つに整理している。

(1) 始動段階

これはコーポレート・ユニバーシティ設立直後の時期であり、例えば、人事部が文書化された諸手続を配布したり、教育への要望を分析したり、インフラの整備が進められている。従業員はコーポレート・ユニバーシティについての情報をはじめて入手したばかりの状態であり、それがいかなるものであるのかについてほとんど理解していない。

(2) 初期段階

この局面では、コーポレート・ユニバーシティは多くの教育プログラムを擁しているが、組織プロセスや統制及び調整メカニズムが統一化されず放置されている。従業員は、始動段階と比べると、コーポレート・ユニバーシティの目的や課題並びに教育プログラム内容について遙かに多くの知識を持つようになり、コーポレート・ユニバーシティの活動が自分たちにもたらす利益を理解している。この段階は、ジャンスキーたちの術語に倣えば、「オペレーティブで」「戦術的な」局面に照応しており、コーポレート・ユニバーシティは、非体系的ではあるが実に多様な教育プログラムを、集権的に、展開している。

(3) 完全に機能している段階

この段階に至ると、幅広い教育プログラムが展開されているだけでなく、組織的な構造や内容の観点から明確に整理され、ユニバーシティを統制し調整するメカニズムが完全に機能している。また、教育効果を評価するプログラムが作成され導入されている。継続的な学習が企業文化として組み込まれ、大多数の従業員がそれを共有している。コーポレート・ユニバーシティは、ジャン

スキーたちの術語に倣えば、「戦略的な」局面に突入したのであり、学習プログラムが企業戦略の直接的な影響のもとで経営指導部によって作成されている。

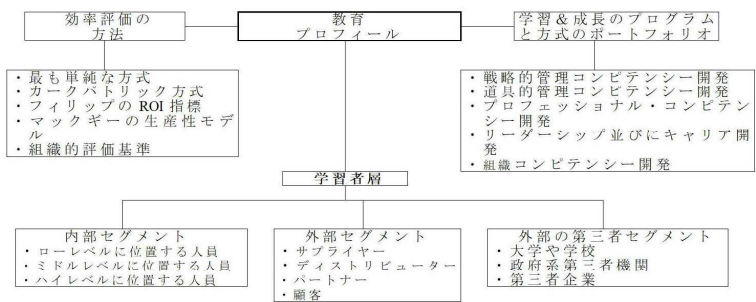
(4) 成熟段階（エキスパートとして機能する局面）

コーポレート・ユニバーシティがベンチャー事業になった段階である。その存在が、表彰を受けるなど、社会的に認められ、外部の人々がユニバーシティの効果について研究をはじめたり、第三者機関が教育の進展に注目するようになる。ビジネスユニットとコーポレート・ユニバーシティの相互関係が深まり、教育への新たな要求が生まれ、新しいプログラムが順次作成され実現される。コーポレート・ユニバーシティは独自の存在（エキスパート）になったのであり、ただ単に最も発達した段階に入っただけではなく、生産性の向上やノベーションという形で、企業に競争優位性を付与するようになっている。

3-1-2 コーポレート・ユニバーシティの教育プロフィール

コーポレート・ユニバーシティの活動は、欧米の文献をサーベイすると、その教育プロセス（教育プログラム、学習者層、教育効果の評価）に焦点を合わせて、特徴づけることができる。

図表 13 コーポレート・ユニバーシティの教育プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ. соч., с. 94.

学習&成長 (Learning and Development) プログラムと方式のポートフォリオ
コーポレート・ユニバーシティでは多彩な教育プログラムのもとで学習がおこなわれているが、それらの実践はいくつかのタイプに分類される。チャニコとバスニエルは、主としてルイス (Lewis, L.) の研究⁽⁴³⁾ に依拠（そして他の文献も参照）して、教育プログラムをつぎのように5タイプに整理している。

(1) 戦略的管理コンピテンシー開発プログラム (executive education)

このプログラムの対象者は、原則として、トップ・マネジメント（エグゼクティブ）である。欧米の経験に拠れば、エグゼクティブは「ビジネスを発達させるための戦略的道具 (tool) であり」、コーポレート・ユニバーシティには、リーダーとしての個人的成長、リーダーとしての行動の組織ルーチンへの組み込み、企業ビジョン及び価値の形成等の戦略的課題を、エグゼクティブのコンピテンシーの開発を通して、解決することが要請されている。このようなプログラムの作成には外部コンサルタントが関与している。

また、戦略的プログラムを実現することによって、企業教育は、第1に、統一された思考様式、管理言語を作り上げ、トップ・マネジメント層のなかに戦略的なコンピテンシーの基準を埋め込むことを可能にしている。教育方式としては、多くの場合、コーチング、ビジネス・シミュレーション、アクション・ラーニング、ケースメソッドなどがよく利用されている。

(2) 道具的管理コンピテンシー開発プログラム (management development)

このプログラムの対象者は中級環のマネジャー（特に、テクニカル・スペシャリスト）であり、意思決定、戦略的計画、ビジネス倫理等の領域の体系的な教育が重要視されている。プログラムの作成者は、通常、コーポレート・ユニバーシティ内部のスペシャリストであるが、外部の学習プロバイダーがその実現に関与している。

管理能力の開発には多くの方法があるが、今日では、応用的な「スキル・ベースの」教育方式が多用されている。そこには、ケースやシミュレーションの形態で現実のビジネス状況を分析する応用的な学習によって修得した知識や技能を仕事で活かすことがより容易になる、という考え方がある。更には、メン

タリング、講義、トレーニング、ビジネスゲームなどの手法も使われている。

(3) プロフェッショナル・コンピテンシー開発プログラム (Personal and Professional Development)

このプログラムの対象者は、管理職の立場にはいないが、既存の修得知識が急速に廃れるために継続的に学習しなければならない、従業員（例えば、技師や IT スペシャリストなど）である。プログラム内容は個々のビジネスユニットごとに異なり、専門的に特化している。

プログラムは、コーポレート・ユニバーシティ内部のスペシャリストによって、外部プロバイダーの関与なしに、作成されている。これは、その教育が（当該企業の競争優位性を形作っている）会社の知的財産（特許やノウハウ）と密接に結びついているからである。そのために、メンタリング、ローテーション、講義などの伝統的な教育手法が使われている。

(4) リーダーシップ並びにキャリア開発プログラム (Technical Training)

このプログラムは — 受講生は必ずしも明確に規定されていないが — 様々な範疇の従業員の学習と成長に対する個人的欲求に対応したものである。そこには、個人的にそして職業的にも成長する機会を提供することは会社にとってモチベーションの手段であり、継続的な教育文化を維持する方法である、という考え方があ

る。プログラムの範囲は非常に幅広いものになっている。というのは、学習と成長に対する個人的欲求が異なっているからである。教育担当者は多彩な教育手法を利用しているが、トレーニングや継続性重視の計画が一般化している (44)。

(5) 組織コンピテンシー開発プログラム (Special Initiatives)

このプログラムにはコーポレート・ユニバーシティごとに特色があり、戦略上の役割によってその内容が規定されている。例えば、新規に採用された従業員に対しては企業文化を知らしめるプログラムであり、基幹従業員にとっては再教育であり、管理の質の企業基準を定着させるプロジェクトを推進するプログラムでもある。プログラム実現の方法や形態も多様であり、見学やセミナー形式で実施されたり、従業員への新しい基準の教育は遠隔教育でおこなわれて

いる。

学習者層 (learner population)

コーポレート・ユニバーシティが教育の対象（ターゲット）にしている人々も次第に広がっているが、多くのコーポレート・ユニバーシティに共通な傾向が見られる。

コーポレート・ユニバーシティの学習者層は企業の目的とプログラムの種類に規定され相違している。基本的な学習者層は従業員である。彼らは、伝統的には、内部学習者層という術語で表現されているが、3つの範疇（企業位階制のローレベルに位置する人員、ミドルレベルに位置する人員、ハイレベルに位置する人員）に分類されている。

当該企業の従業員以外に、（企業価値創造の流れで繋がっている（value chain））顧客やパートナーの従業員がコーポレート・ユニバーシティの補完的な学習者層である。欧米の代表的な事例に従えば、サプライヤーと顧客がコーポレート・ユニバーシティの教育プロセスの参加者として位置づけられている。マイスター（Meister,J.）の表現を借りると⁽⁴⁵⁾、教育が会社の（生産物の創造の始まりからその実現に至る）すべてのビジネスプロセスのなかに有機的に組み込まれているときにはじめて、コーポレート・ユニバーシティは現実には競争的優位性をつくりだすことができる、というわけである。かくして、現代のコーポレート・ユニバーシティは、受講者として、必ず、企業価値創造連鎖に組み込まれた外部学習者層（サプライヤー、ディストリビューター、パートナー、顧客）を擁している。

教育効果の評価

コーポレート・ユニバーシティには多くの機能があると論じられ、欧米の文献では、必ず、その評価に関心が寄せられている。コーポレート・ユニバーシティの設立とその活動の維持には著しい額の投資が必要であり、他のビジネスユニットと同じように、コーポレート・ユニバーシティは「採算がとれる」事業なのかどうかを見極めなければならない、というわけである。しかし、教育効果の評価は、因果関係が明確ではない（例えば、流動性の低下がコーポレー

ト・ユニバーシティの活動と一義的に結びついているのかなどの疑問が提示される）ために、複雑な課題として認識されている。

チャニコとバスニエルは、欧米の研究成果を整理して、下記の5つの評価方式に注目している。

- (1)最も単純な効率指標を決めて、それに基づいて評価する方式⁽⁴⁶⁾
- (2)カークパトリック（Kirkpatrick）方式⁽⁴⁷⁾
- (3)フィリップ（Phillips,J）が提唱している、ROI 指標⁽⁴⁸⁾
- (4)マックギー（McGee,P）の生産性モデル⁽⁴⁹⁾
- (5)アレンとマックギー（Allen,M., McGee,P.）の組織的評価基準（metric）⁽⁵⁰⁾。

そしてチャニコとバスニエルは主としてアレンとマックギーに学びつぎのように総括している。コーポレート・ユニバーシティの場合、その活動を学習&成長に関わる個々のプログラムや措置だけで評価することは不十分であり、いかなる活動であろうとも企業目的の達成と明確に結びつけられなければならない、言い換えれば、目的の達成度に依拠して評価をおこなわなければならない、と。当該企業で宣言されている組織目的（例えば、成長、従業員第1主義、顧客の要望を満足させること）が評価基準の基盤であり、それが個々の措置そしてコーポレート・ユニバーシティ全体の活動の効率を評価することを可能にする、というわけである。

更に、Corporate University Xchange⁽⁵¹⁾の評価基準にも言及されている。パートナー・マネジメント・エフィシェンシー（Partner Management Efficiency）、ラーニング・アラインメント・インデックス（Learning Alignment Index）などは特殊な基準であるが、いずれの指標にもコーポレート・ユニバーシティの戦略的役割の重要性が反映されている。

3-1-3 コーポレート・ユニバーシティのオペレーション・プロフィール

コーポレート・ユニバーシティの活動は、その資金源（financing sources）及びテクノロジーの利用・推進（technology usage and implementation）の視点からも特徴付けられている。

ファイナンスモデル

欧米の企業教育の専門家たちの間ではコーポレート・ユニバーシティのファイナンスモデルとして2つのモデルが区別されている。

(1) 予算型ファイナンスモデルのコーポレート・ユニバーシティ

このタイプのコーポレート・ユニバーシティでは年間予算が計上されているが、その予算は人事管理予算の一部である。予算型ファイナンスは、会社が教育を（ビジネス効率の向上に対して支払わなければならない）価格（price）として捉えていることを意味している。

(2) 企業家型ファイナンスモデルのコーポレート・ユニバーシティ

コーポレート・ユニバーシティが企業のビジネスユニットに教育サービスを提供しているケースは企業家型ファイナンスモデルとして分類されている。この場合、コーポレート・ユニバーシティが企業内の一種のコンサルティング形態であり、ビジネスユニットのリーダーにはコーポレート・ユニバーシティの活動に対して、それが自部門に取って有益であると判断すれば、部門予算から対価を支払うという覚悟が見られる。コーポレート・ユニバーシティには独自の予算があるが、それはもっぱらユニバーシティの基本的な機能の推進のためのものであり、その他の機能はビジネスユニットの特殊な要望に添う形で実現されている。

上記の資金調達方法が、多少の振幅が見られるが、実際に多くの企業で広くおこなわれている。但し、欧米企業の経験を総括すると、それ以外にも、混合モデルと称されるような（自社向けに提供されるコーポレート・ユニバーシティのサービスは予算から執行され、外部の企業に対しては対価を得てサービスが提供されている）ファイナンスも知られている。

IT（情報テクノロジー）

コーポレート・ユニバーシティが誕生した基本的な背景の一つとして、このことはよく知られていることであるが、ITの発達がある。それは企業内の継続的な学習インフラの基盤であり、それによって従業員が新しい知識に接近することが容易になるだけでなくコスト的にも有利である、と考えられている。

そのために、コーポレート・ユニバーシティの大多数がその活動を展開するなかで IT を利用している。

但し、教育インフラの構築に用いられる「テクノロジーの利用・推進」にも幾つかのタイプがあり、IT の利用・推進方法がコーポレート・ユニバーシティのあり方を特徴付けている。欧米の研究が明らかにしていることに依拠すれば、コーポレート・ユニバーシティで利用されている IT は4つのタイプに類別される。

(1) 学習を管理するシステムと道具（ラーニング・マネジメント・システム：LMS（学習管理システム）（Learning Management System））

これは教育プロセスを自動的に組織し管理するために利用されるソフトウェアである。このシステムは、コーポレート・ユニバーシティが実施しているプログラムや措置の追跡、参加者の登録及び彼らの学習進捗状況の把握、報告書の作成、必要な資源の確認、教師や受講生への用具の提供などを可能にしている。

(2) 知識を管理するシステムと道具（ラーニング・コンテンツ・マネジメント・システム：LCMS（Learning Content Management System））

これは、組織のなかに知識を生み出し、維持し、蓄積し、伝播しあるいは既存の知識を変革していくことを可能にするようなソフトウェアである。これまでの経験に拠れば、LCMS の道具として、企業内情報システム以外にも、最新のテクノロジー（例えば、ソーシャルネット、Web2.0、オンラインセミナー）が利用され、コーポレート・ユニバーシティ参加者たちが自分にとって最適な学習形態を選択できる体制が構築されている⁽⁵²⁾。

(3) 従業員のタレントを管理する（開発する）システムと道具（TMS：Talent Management System））

これは、戦略的な人事計画化と人員の選抜、効率性管理、継続性の管理、人的資源の形成と発達に対応した、テクノロジーである。TMS によって人員のコンピテンシーを活用することが可能になり、例えば、個々の職務の詳細なコンピテンシー図の作成、個々の従業員ごとにコンピテンシーの発達に対する要

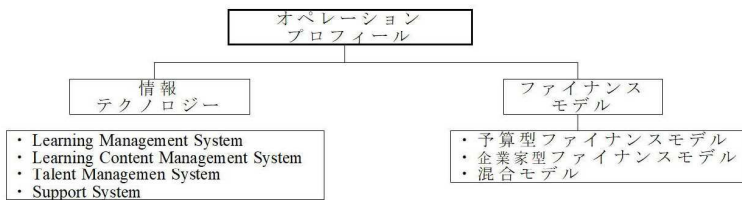
望を明確化することなどができるようになる⁽⁵³⁾。

(4) サポートするシステムと道具 (SS : Learning Management System)

これは、LMS、LCMS そして TMS を企業の全体的な情報インフラへと統合し、コーポレート・ユニバーシティ参加者全員が学習テクノロジー利用に際して生じる諸問題に対処できるように構築された、テクノロジーである。このシステムの領域は極めて幅広く、個々の企業が抱えている課題に応じて多彩なものになっている⁽⁵⁴⁾。

コーポレート・ユニバーシティの運営に関連した IT の整備については、欧米の文献に依拠するならば、上記のような状況になっている。改めて要約すれば、学習環境を情報インフラの立場から体系的に対応する手段は、それぞれの企業が置かれている環境の中で生じている諸問題に IT 的に体系的に対応する点では同一のアプローチであるが、その環境が企業ごとに異なっているために、多様な手段が講じられているのであり、そのことがそれぞれのコーポレート・ユニバーシティの活動の有り様を特徴付ける一つの側面になっている。

図表 14 コーポレート・ユニバーシティのオペレーション・プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.98.

3-1-4 コーポレート・ユニバーシティの提携（パートナーシップ）プロフィール

コーポレート・ユニバーシティの活動にはその提携先によっても特徴が見ら

れる。

戦略的パートナーシップの重要性は、西欧の研究では、ルイ・アベル&リー以外にも多くの研究者によって指摘されている。コーポレート・ユニバーシティのパートナーを基本的には2つの型（内部パートナーシップ、外部パートナーシップ）に分類することが標準になっているが、それぞれの型のなかにも更に幾つかのタイプがある。

内部パートナーシップ

ルイ・アベル&リーは内部パートナーシップについて2つのタイプ（会社のビジネスユニットとの提携（Partnership with Business-Units）と人事管理部署との提携（Partnership with HR department））を区別している。

(1) ビジネスユニットとの提携

ビジネスユニット及びそのリーダーとの提携は、教育への要望を明確に把握し教育プログラム・措置を実現しその効果を実現し評価するために、コーポレート・ユニバーシティには必要である、ということが広く確認されている。「コーポレート・ユニバーシティはビジネスの動きを理解し、利潤の増加を促進するような教育手法を提言しなければならないだ」⁽⁵⁵⁾という主張（Meister,J.）はそのような認識のなかから生まれた発言であり、企業の目的とコーポレート・ユニバーシティ活動の不一致というリスクの高まりはコーポレート・ユニバーシティとビジネスユニットの協力が欠けた結果として知られている。

(2) 人事管理部署との提携

人事管理部署との提携は、コーポレート・ユニバーシティが人事管理部署の統制外の独立した部局として位置づけられている場合に、コーポレート・ユニバーシティにとって重要な意味を持っている。ムーア（Moore.J.）のコトバを借りれば⁽⁵⁶⁾、人事管理部署は、予算獲得という点で、コーポレート・ユニバーシティにとって有力な競争相手なのである。そしてそれだけではなく、コーポレート・ユニバーシティと人事管理部署の活動は密接に関連しているために、機能が重複する危険性を秘めている。コーポレート・ユニバーシティの責任者に対して、人事管理担当マネジャーと密接に連絡を取り合い、対立しないよう

に互いの活動範囲を明確に定め認識することの必要性が説かれているのはそのためである。両者はお互いに協力し合って組織においてシナジー効果を生みださなければならない、というわけである。

外部パートナーシップ

コーポレート・ユニバーシティが外部組織と相互に有益な関係を樹立しておくことはコーポレート・ユニバーシティだけではなく母体である企業にとっても重要であることが欧米の研究結果の中で確認されている。そのような外部パートナーとして、つぎのような5つの存在が知られている。

(1) 大学との提携

大学と提携することによって、コーポレート・ユニバーシティは教育プログラムをカスタマイズすることができる。なぜならば、経験豊富な教師の知識を利用したりプログラム実現のために有益な物理的条件を手に入れることになるからである。一方で、提携は大学にとっても研究の新たな基盤を築くことであり、評判の向上にもつながり、知識基盤の強化や経験の交換など相互に有益な方向に作用する。

(2) 教育コンサルタントや商業プロバイダーとの提携

この提携によって、コーポレート・ユニバーシティは特殊な学習プログラムを外注化することが可能になり、内部資源をより有効に使うことができる。

(3) ITプロバイダーとの提携

これは、コーポレート・ユニバーシティの教育インフラの整備と拡充という点で、直接的な意義を持っている。

(4) コーポレート・ユニバーシティを擁する他企業との提携、及びコーポレート・ユニバーシティ連盟との提携

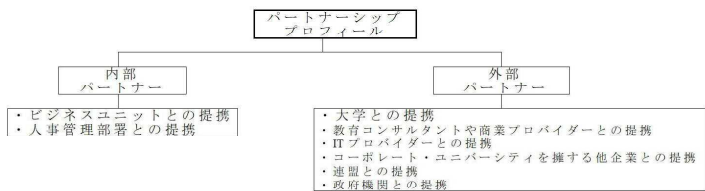
これは、欧米の文献では、企業内教育の導入と発達についての知見と経験を共有化するために必要不可欠な提携として見なされている。というのは、母体企業が特定の産業部門で事業を展開している場合、その部門のコーポレート・ユニバーシティを連合することによって当該部門に特徴的な諸問題（例えば、熟練要員不足）の解決が可能になることがあるからである。

また部門の枠を超えたコーポレート・ユニバーシティ・コンソーシアムが設立されているが、これは、アレン（Alllen,M）のコトバを借りれば⁽⁵⁷⁾、コーポレート・ユニバーシティの世界では相互学習のポピュラーな方法である。このような共同事業体は加盟するコーポレート・ユニバーシティに有益なものであり、コスト的にもそれほど負担ではないことが知られている。例えば、Corporate University Xchange はその代表として有名である。

(5) 政府機関との提携

コーポレート・ユニバーシティは、プリンス（Prince,C.）の表現に倣えば⁽⁵⁸⁾、近年、潜在的に（potential）、政府の投資先領域であるような様相を呈している。なぜならば、コーポレート・ユニバーシティが産業部門の発達に大きな影響を与える存在になったからである。更に言えば、コーポレート・ユニバーシティを政府のレベルで認めることは（学習者に一定の教育プログラムを取得したという証明書を付与する権利をコーポレート・ユニバーシティに対して与える）国の認証評価（accreditation）に合格する基盤である、と解されている。

図表 15 コーポレート・ユニバーシティのパートナー・プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.100.

3-1-5 コーポレート・ユニバーシティのマーケティング・プロフィール

コーポレート・ユニバーシティの活動をマーケティングの視点から分析することは、その活動が近年では多数のステイクホルダーズ（内部テイクホルダー及び外部テイクホルダー）の利害を考慮して展開されるようになってきている

ために、必要不可欠になっている。その背後には、欧米の研究者の認識に従えば、「コーポレート・ユニバーシティの目的志向的なマーケティングが内部の人々の中にコーポレート・ユニバーシティに対するポジティブな態度を育て、自己研修という組織文化の発達を促進し、人員の能力を高めている」という現実がある。更には、内部へのマーケティングによって組織の意思決定に参加している幅広い人々にコーポレート・ユニバーシティのミッションを知らしめることが可能になり、(コーポレート・ユニバーシティが補完的な価値をつくりだしているを実感した)株主やトップマネジメントがユニバーシティの発達に資源を投入する気持ちになることがわかっている。

また他方で、外部へのマーケティングに関していえば、コーポレート・ユニバーシティのマーケティングは市場における会社の立場を固め、教育組織というイメージをつくりだし、ブランドを高め、将来の従業員にとって魅力ある会社になる、と総括されている。これは、チャニコとバスニエルの評価では、知識経済という条件下においては特に重要な必要なことである。

この(コーポレート・ユニバーシティに対する「新しい」)特徴付け(マーケティング・プロフィール)は、ディールトリ (DealtryR.)⁽⁵⁹⁾、エクルズ(Eccles,G.)⁽⁶⁰⁾、レナウド・クロン(Renaud-Coulon,A.)⁽⁶¹⁾、デフィリッポとパール(DeFilipp,D. & Pearl,S)⁽⁶²⁾の研究を整理したチャニコとバスニエルによって、提示されたものであり、彼らは、コーポレート・ユニバーシティ・ブランドの存在並びにその属性、そしてコーポレート・ユニバーシティを推し進めるために利用されている経路に注目している。

ブランディング

コーポレート・ユニバーシティ・ブランドは、欧米の経験に従えば、その活動を受け入れることに生じた、聴衆並びに間接的な観察者の連想、期待及び経験の集まりであり、コーポレート・ユニバーシティ・ブランドがポジティブなものとなり周知されるようになると、会社が市場で独自の存在として認識され、会社の価値が長期的にみて高まる、と総括されている。

欧米の研究者のなかでコーポレート・ユニバーシティ・ブランドを最も詳細

に研究しているのがレナウド・クロンである。そのレナウド・コウロンによれば、ブランド力はつぎのような要因から形成されている。

- (1) (すべての学習者層や利害関係者に、コーポレート・ユニバーシティの存在、その使命、活動について知らせる) 情報提供
- (2) (コーポレート・ユニバーシティの活動を学習者層が積極的に受け入れる) イメージ
- (3) (学習者たちがそのコーポレート・ユニバーシティの活動に参加したい、と) 優先的に選択すること
- (4) (学習者たちがコーポレート・ユニバーシティの活動に内部から惹かれる)、ロイヤルティー。

また、レナウド・クロンの表現を借りれば、ブランドの属性としてつぎのような事象が知られている。

- (1) (ユニバーシティ、アカデミー、学校、センターなどの) 名前
- (2) 独自のロゴやビジネススタイルの存在
- (3) 外部向けの資料 (例えば、添付資料、記念品) に利用されていること
- (4) 印刷された宣伝資料の存在
- (5) コーポレート・ユニバーシティ情報が会社のウェブサイトにあるいはネット上の公式ページに記載されていること
- (6) 専門誌、一般学術誌、業界の定期出版物のなかでコーポレート・ユニバーシティに言及されていること
- (7) 教育課程の終了証明書あるいは学位、従業員表彰
- (8) コーポレート・ユニバーシティ活動についてのトップマネジメントや株主の言明が印刷されていること
- (9) CU 連盟への参加
- (10) 認証評価。

これらの事象において積極的に評価されているならば、欧米の研究に拠れば⁽⁶³⁾、ブランドが確立している、と考えられている。

情報発信経路

欧米の研究に従えば、コーポレート・ユニバーシティは（内部向けと外部向けの）2つの経路を利用して情報を発信している。いずれの経路が選択され重要視されるかは学習者層に掛かっている。

（1）内部への情報発信経路

この経路は、内部の学習者層、すなわち、教育訓練の直接の対象である従業員、トップマネジメントそして株主、言い換えれば、組織内で主要な意思決定をおこなっている人々に対して、利用されている。エクルズ（Eccles,G.）のコトバを借りれば⁽⁶⁴⁾、内部への情報発信経路はコーポレート・ユニバーシティの立ち上げの段階に特に重要であり、つぎのような経路が知られている。資料の配付、企業内情報システム、テレビやラジオ放送、出版物、ポスター、掲示板、プレゼンテーション。欧米の文献で強調されていることは、コーポレート・ユニバーシティがどのような内部向けのマーケティング・チャネルを使おうとも、ユニバーシティの使命と機能を従業員に知らしめることが重要であるということであり、そのことによってイメージの向上が図られることが力説されている。

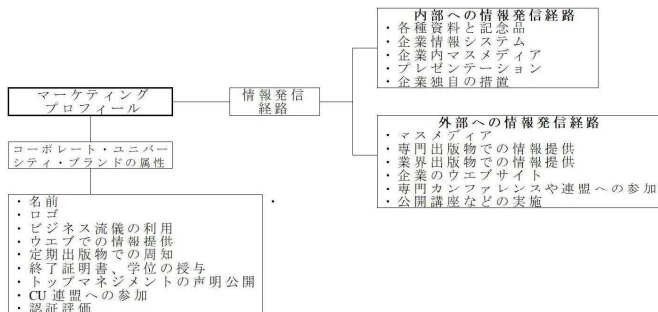
（2）外部への情報発信経路

この経路は、外部の学習者層、例えば、パートナー、そして未来の従業員や顧客になってくれる人々を対象にして、展開されている。例えば、マスコミの利用、インターネットを通じた資料公開、ウェブの活用、展覧会やカンファレンスへの参加、専門家を招き研究会を実施すること、コーポレート・ユニバーシティ・キャンパスの公開、などであり、これらの外部向けのマーケティング措置には、外部ステイクホルダーに対して訴求力があり、母体の会社の競争優位性を高める、という戦略上の意義があることが知られている。

コーポレート・ユニバーシティのマーケティング関連活動は、企業文化の発達及び新しくメンバーとなった従業員の継続的な社会化という点で注目されているコーポレート・ユニバーシティの活動である。と同時に、欧米の文献を見ても、しかしながら、ルイ・アベルとリーの研究のなかでは明示されていなかったことが示しているように、特に、ブランドの向上を目指した措置は研究の

遅れている領域であることが理解される。

図表 16 コーポレート・ユニバーシティのマーケティング・プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.103.

チャニコはバスニエル論文では、そのような事情を踏まえて、コーポレート・ユニバーシティ・プロフィールのなかにマーケティング・プロフィールが積極的に組み込まれ、現在のコーポレート・ユニバーシティ活動を網羅的に捉える枠組みが提示されているのであり、彼らの業績のひとつの意義をそこに見いだすことができるであろう。

* * *

上記のように長々と紹介してきたチャニコ・バスニエル論文の執筆意図はどこにあるのか？ 彼らの意図にはロシア企業内外の事情が反映されている。

そのことを象徴的に示しているのが、例えば、2015 年に公開されたロマノヴァ（Романова,М.）論文⁽⁶⁵⁾である。彼女はコーポレート・ユニバーシティを組織の人材を成長させる効率的な道具として捉える立場から、(2010 年前後に公表された論文を参照して)コーポレート・ユニバーシティの2つの定義を紹

介している。

①コーポレート・ユニバーシティは「すべての従業員の教育を保障し、発達戦略策定の重要な1つの要因としての位置を占めている」「会社の構造小部門」であり、その点において「一定の従業員グループの職業的技能の発達という狭く専門化された機能を遂行する教育（トレーニング）センターとの具体的な相違」がある。

②コーポレート・ユニバーシティは「マネジャー……の継続的な教育及び戦略的資源である管理者層の養成という原則に従って長期的な展望で構想されている」「会社の構造小部門」である。

前者は、彼女によれば、欧米に典型的に見られるコーポレート・ユニバーシティ観であり、後者はロシアの典型的なコーポレート・ユニバーシティ観である。いずれもコーポレート・ユニバーシティが組織の枠内で果たす戦略的な機能を重要視している点で共通しているが、後者は前者に比べると「より狭い概念」である。これがロマノヴァの論評である。

チャニコとバスニエルは、このような「狭く」解釈されている — ロマノヴァ論文はその一例にすぎない — ロシア・コーポレート・ユニバーシティ理解に再考を求めているのである。

コーポレート・ユニバーシティの活動は、近年の欧米やロシアの現実並びに研究が示しているように、「教育（学習）」という「単純な」概念では捉えきれないほど多様化・重層化してきている。しかしながら、その「基本」は — たとえコーポレート・ユニバーシティが組織行動的にはアカデミックな教育機関（大学など）との提携を積極的に推し進めているとはいえ、組織構造的にはいまだ母体企業の傘下にある「構造小部門」であることを考えると — やはり「企業に主導された」「従業員教育」にあると見るべきであろう。言い換えると、コーポレート・ユニバーシティは、現代企業のあり方に大きく規定された、現代の企業内教育の変貌を象徴している存在である。

というのは、外部労働市場では一定の（当該企業に必要な）技能資格を持った人材が決定的に不足しているからであり、そのために内部労働市場への関心

が高まり、その利用の合目的性が認識され、組織それ自体がその形成並びに整備そして活用に取り組みざるを得なくなっている⁽⁶⁶⁾。コーポレート・ユニバーシティを従業員を成長させる有効な道具として位置づける動きはそのような流れのなかで出てくるべくして出てきたものであろう。

ロシアが置かれている（人材不足という）客観的状况から見れば、企業内教育の（旧態依然とした）あり方は不十分であり、そのために、（世界的規模で運動として広がっている）コーポレート・ユニバーシティへの関心が高まり、その傾向が 21 世紀以降急速に顕著になっている → しかし、その現状は「総合性の欠落」というコトバで表現される様相を呈しており、ダイナミックな活動展開がもとめられている → それ故に、現代のロシア企業は欧米の経験に倣って（例えば、コーポレート・ユニバーシティのマーケティングを全面的に押し出すことによって）コーポレート・ユニバーシティの運営に総合的に取り組まなければならない。これがチャニコとバスニエルのロシアの学界へのメッセージである。

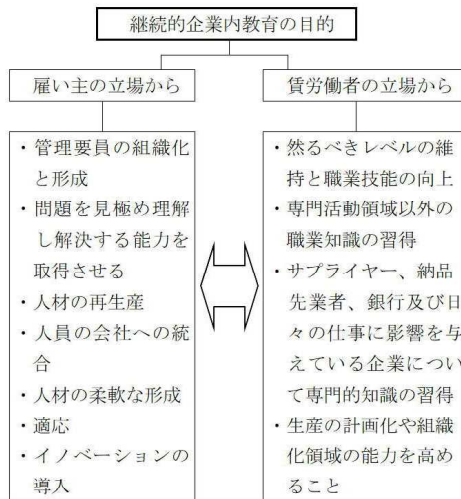
第 4 節 誰のためのコーポレート・ユニバーシティなのか

筆者の知る限り、ロシア国内では、コーポレート・ユニバーシティというコトバが冠された、単行本の形態をとった、コーポレート・ユニバーシティについての体系的な研究の成果はいまだ公開されていない。唯一の例外はカガノフの事例研究『ノリリスクニッケルのコーポレート・ユニバーシティ：先駆者の経験』（Каганов, В., Корпоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера, Вершина, 2008.）（宮坂未見）であるが、その彼が 2008 年に提出した学位論文のタイトルは「企業内教育」であり、ロシアの多くの研究者はコーポレート・ユニバーシティを企業内教育との関連でコーポレート・ユニバーシティの研究を進めている。また白ロシアのシムフォヴィッチ（Симхович, В.）は白

ロシア国立経済大学から 2015 年に公開された論文で、企業戦略の重要性を踏まえ、コーポレート・ユニバーシティを企業環境の変化に対応した企業内（inter-corporate）教育（従業員の開発と養成）」のフォーマットとして規定している⁽⁶⁷⁾。

コーポレート・ユニバーシティの設置及びその運営は「会社の所有者の支持」⁽⁶⁸⁾があってはじめて成立するものであり、コーポレート・ユニバーシティのあり方は企業戦略に規定されるという考え方が、世界レベルのコーポレート・ユニバーシティ研究が明白に示したように、支配的であるのは当然の現象である。ロシアの文献を — 限られた数の文献であるが — 読み解きたい今の段階で言えば、ロシアも欧米のコーポレート・ユニバーシティの活動経験に学びそれらを積極的に「吸収」しようとしている流れが確実に存在している。

図表 17 企業教育の二重性



〔出典〕 Сычева, Указ.соч., с.212.

このような流れに対しては、企業中心の考え方が余りにも強すぎるのではな

いのか、という「批判」が生まれるだろう。

元々、企業教育の目的に対する労使の考え方には相違があることは欧米の研究者のなかでもよく知られてきたことであり、働かせる立場のヒトと働かされる立場の人は独自の目的を求めて企業教育に関与している、と考えて、企業教育そしてコーポレート・ユニバーシティは構想されなければならないものののである。例えば、スィッチョヴァは（ドイツの研究者の成果を援用して纏めた）人事管理のテキスト（*Управление персоналом. 2-е издание. Учебник. Для вузов*, Под ред. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л., ЮНИТИ-ДАНА, 2005, с.359）を参照して、それぞれの目的を図表 17 のように整理している⁽⁶⁹⁾。

しかし、これは文言的には不十分であろう。このことは、例えば、シムフォヴィッチ論文のなかに⁽⁷⁰⁾、コーポレート・ユニバーシティにおける学習を従業員の発達に向けた非物質的刺激の醸成として位置づける視点が見られることによって傍証されている。

言い換えれば、従業員の欲求の充足、個人として発達、という明示的な視点の欠落であり、企業教育の立場から人員の欲求を重視する考え方が、一般的に、希薄である。但し、これはコーポレート・ユニバーシティだけではなく、企業教育そのものについても該当する事柄であり、いま（ロシアだけではなく多くの国々で）誰のための企業教育なのかが問われている。

注

(1) Чанько, А.Д. & Баснер, А.А.В., “Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях”, *Российский журнал менеджмента*, Том 13, № 3, 2015, с. 79.

(2) 1927年にジェネラル・モーターズ社（General Motors）に設立された「ジェネラル・モーターズ・インスチチュート」が最初のコーポレート・ユニバーシティである、と位置づけられることもある。日本語で読める文献としては、例えば、井原久光・鶴岡公幸「コーポレート・ユニバーシティ」『長野大学

紀要』第23巻第1号、2001年；「コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究」労働政策研究報告書、No.8、独立労働政策研究・研修機構、2004年；大嶋淳俊『『コーポレートユニバーシティ論』序説』『季刊 政策・経営研究』vol.2、2009年があり、日本では、21世紀に入ってコーポレートユニバーシティ研究が始まっている。

- (3) Голышенкова, О., Мировые тенденции развития корпоративного образования, Maconews.Ru, 2010 (<http://www.makonews.ru>) この論文は現在 <https://refdb.ru/look/2742259.html> (2019/9/25 アクセス) に転載されている。
- (4) Каганов, В.Ш., Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности российских предпринимательских структур, 2012, Москва, с. 189.
- (5) Кербель Б., Попова И., Федосов Н., “Корпоративные университеты в системе профессионального образования”, *Открытое образование*, (3), 2005, с.50-51.
(<https://cyberleninka.ru/article/v/korporativnye-universitety-v-ssteme-professiionalnogo-obrazovaniya> 2019/05/07)
- (6) Леонтьева, Е., “Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения”, *Психология и педагогика*, (4), 2011, с.144. (<https://cyberleninka.ru/article/v/korporativnyy-universitet-kak-model-innovatsionnogokorporativnogo-uchebnogo-zavedeniya>:https://rus.neicon.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/4864/70_361-144.pdf?sequence=1 2019/04/21)
- (7) Каганов, Указ.соч., с.186.
- (8) Леонтьева, Указ.соч., с.144-145.
- (9) Кербель, Попова, Федосов, Указ.соч., с.51.
- (10) 但し、このような見解に対しては、同時に、**корпоративный** はあくまでも「企業の枠内の活動に限定される」こと、それは、省別・部門別の国家教育機関とは異なることを根拠に、それは「拡大解釈」である、と疑問が提示されている。Каганов, Указ.соч., с.187-188 参照。
- (11) Гилев, А.А., “Современные тенденции развития корпоративного образова-

- ния” *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, т. 12, №3(3), 2010,с.601.(<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-korporativnogo-obrazovaniya> 2019/10/21)
- (12) Сычева,С.М.,Управление формированием и развитием системы внутрикорпоративного обучения персонала :теоретико-методический аспект,Москва,2008, с.98 : Кельперис,И.И.,Повышение квалификации работников в процессе управления персоналом, 2008,с.92.
- (13) Гилев, Указ.соч.,с.601.
- (14) Симхович,В., Корпоративный университет как формат внутрифирменного обучения,с.334.(http://bseu.by:8080/bitstream/edoc/27689/1/Simkhovich%2C_V._A..pdf : <http://edoc.bseu.by:8080/> 2019/06/11)
- (15) https://news.rambler.ru/education/39147424/?utm_content=rnews&utm_medium=read_more&utm_source=copylink : <https://news.rambler.ru/education/39147424-top-3-nedostatkov-korporativnyh-universitetov/> 2019/07/08)
- (16) Кельперис,Указ.соч.,с.93.
- (17) Анастасия,В. & Елена,П.,“История создания корпоративных университетов”, *Корпоративные Университеты*, №50, 2014. (https://www.cfin.ru/education/corporate_unis.shtml 2019/08/05)
- (18) Кельперис,Указ.соч.,с.93. : Сычева,Указ.соч.,с.98-100.
- (19) ジヌロヴァたち (Зинурова,Р.И. & Тузиков,А.Р.)は、新たなビジネス革新実現の必要性、トップマネジメントの（有能な人材の引き留めを含めた）会社への思い入れ、強い企業文化をつくりあげること、をあげている (Зинурова, Р.И. & Тузиков,А.Р.,Типы корпоративных университетов и их роль в инновационном развитии химической и нефтехимической отрасли приоф,2010,с.815. (<https://cyberleninka.ru/article/n/typy-korporativnyh-universitetov-i-ih-rol-v-innovatsionnom-razvitiy-himicheskoy-i-neftehimicheskoy-otrasli-prifo1> 2019/09/27)
- (20) Пахомова,Е., “Корпоративные университеты в системе российского образования(результаты социологического исследования)”,Человек и образование,

- No.7, 2007,c.60-61.(http://obrazovanie21.narod.ru/Files/2006_7_59_64.pdf
2019/07/21)
- (21) ケリペリスには、「コーポレート・ユニバーシティの主要な課題は企業戦略を基礎にして統一したイデオロギー基盤をつくりだすこと」であるが、多くのコーポレート・ユニバーシティでは「戦術的な目的だけが追求され」、そのような主要課題が「遂行されていない」との問題意識が見られる(Кельперис,Указ.соч.,с.97.)。
- (22) ジヌロヴァたちによれば、コーポレート・ユニバーシティ設立への途は、伝統的な教育機関あるいは民間の教育産業ビジネス(コンサルタント会社など)との提携か、自立した構造部門の設置である(Зинурова & Тузииков, Указ.соч.,с.815.)
- (23) Кельперис,Указ.соч.,с.93.
- (24) Гилев,Указ.соч.,с.601. Симхович,Указ.соч., с.333.
- (25) Сычева,С.М., Управление формированием и развитием системы внутрикорпоративного обучения персонала :теоретико-методический аспект,Москва, 2008,с.240-241.
- (26) Минзов,А.С. & Черемисина,Е.Н.,“Корпоративные университеты:проблемы создания и тенденции развития”, *Вестник Российской академии естественных наук* ,No.1,2008,c67. (http://aen.info/upload/redactorfiles/vestnik_2008_1.pdf
2019/11/12)
- (27) Сычева,Указ.соч.,с.8.
- (28) Сычева,Указ.соч.,с.101.
- (29) Анастасия,В. & Елена,П.,“История создания корпоративных университетов”, *Корпоративные Университеты*, №50, 2014 (https://www.cfin.ru/education/corporate_unis.shtml 2019/10/08)
- (30) Минзов & Черемисина,Указ.соч..
- (31) Романова,М.М.,“Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации”, *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*,

- Том 7, №2 (март - апрель 2015), с.5. (<https://naukovedenie.ru/PDF/41EVN215.pdf> 2019/11/21)
- (32) Лоргина, Н.Н., Развитие форм и методов обучения персонала корпорации, Москва, 2011, с.80-89.
- (33) Минзов & Черемисина, Указ. соч., с.81-89.
- (34) Чанько & Баснер, Указ. соч..
- (35) Allen, M., "Corporate universities: Globalization and greater sophistication", *Journal of International Management Studies*, 5 (1), 2010, p.5 : Allen, M. (ed.), *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. AMACOM, 2002.
- (36) 以下の説明はチャニコとバスニエルの研究に依拠しているために、逐次引用のページを明記していない箇所がある。また、彼らが参照している欧米圏の文献に関してはできるだけ入手しその内容を確認しているが、どうしても参照できなかったものに関しては「宮坂未見」として記載している。
- (37) Walton, J., *Strategic Human Resource Development*, Pitman, 1999.
- (38) Lui Abel, A. & Li, J., "Exploring the Corporate University Phenomenon: Development and Implementation of a Comprehensive Survey", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 23, no. 1, Spring 2012.
- (39) Eccles, G., "Marketing the corporate university or enterprise academy", *Journal of Workplace Learning*, 16 (7/8), 2004.
- (40) Renaud-Coulon, A., "Corporate universities in Europe", In Allen, M. (ed.), *The Corporate University Handbook*, AMACOM, 2002, pp.219–230 : Renaud-Coulon, A., "Branding your corporate university", In: Allen, M. (ed.), *The Next Generation of Corporate Universities*, Wiley, 2007 : Renaud-Coulon, A., "Corporate social responsibility: How can learning contribute?", *Chief Learning Officer*, 7 (December), 2008., pp.74–77.
- (41) DeFilippo, D., "Pearl S. 2012. Learning's external brand", *Chief Learning Officer*, (April), pp. 40–43.

- (42) Jansink F., Kwakman K., Streumer J. ,“The knowledge-productive corporate university ”,*Journal of European Industrial Training*, 29 (1),2005,pp. 40–57.
- (43) Lewis, L. H., “The corporate university training function”, In: Allen, M. (ed.), *The Corporate University Handbook*.
- (44) Tomé,E.,“Human resource development in the knowledge-based and services-driven economy: An introduction”, *Journal of European Industrial Training*, 35 (6),2011,pp..524-539.
- (45) Meister, J. C., *Corporate Universities:Lessons in Building a World-class Workforce*.2nd ed. McGraw-Hill,1998 : Meister, J. C., “Ten steps to creating a corporate university”, *Training and Development* (November),1998,pp.38–43 : Meister, J. C., “Corporate universities: What works and what doesn’t”, *Chief Learning Officer*, (3) 2006,pp.28–32.
- (46) チャニコ・バスニエル論文では、これに関しては、典拠資料が明示されていない。
- (47) Kirkpatrick,J. D., Kirkpatrick. W. K., *Training on Trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant*,American Management Association, 2010.
- (48) Phillips,J., Phillips,P., Measuring return on investment in HR, *Strategic HR Review*, 8 (6)2009,pp. 12–19.
- (49) McCarty,T., “ The corporate university as a strategic lever”,In: Allen, M. (ed.,*The Corporate University Handbook*.
- (50) Allen,M.,McGee,P., “Measurement and evaluation in corporate universities”, *New Directions for Institutional Research* , (124, Winter),2004,pp. 81–92.
- (51) CUX., 12th Annual Learning Excellence and Innovation Benchmarking Study. 2015.CUX,Inc.. (http://documents.corpu.com/research/CorpU_12th_Annual_GetStartedGuide.pdf 2019/11/ 08)
- (52) Laughton, P., “The use of wikis as alternatives to learning content management systems”,*The Electronic Library* ,29 (2),2011,pp. 225– 235. (<https://core.ac.uk/>

ownload/pdf/54189975.pdf 2019/11/ 08)

- (53) Little,B.. “Talent management and its technological partners”,Industrial and Commercial Training 42 (7),2010,pp. 389–393
- (54) Dawson, S., Heathcote, L., Poole, G. , “Harnessing ICT potential: The adoption and analysis of ICT systems for enhancing the student learning experience”,
International Journal of Educational Management ,24 (2),2010,pp.116–128.
- (55) Meister, *Corporate Universities:Lessons in Building a World-class Workforce*.
- (56) Moore, J., “Running a corporate university like a business: A financial model”,In Allen,M. (ed),*The Corporate University Handbook*.
- (57) Allen,M., “Corporate universities: Globalization and greater sophistication”,
Journal of International Management Studies,
- (58) Prince, C., “Corporate education and learning: The accreditation agenda”,
Journal of Workplace Learning, 15 (4) , 2003,pp.179–185.
- (59) Dealtry,R., “ Frequently asked questions with reference to the corporate university ”, *Journal of Workplace Learning* ,13 (6),2001,pp.254–259.
- (60) Eccles, “ Marketing the corporate university or enterprise academy ”
- (61) Renaud-Coulon, “ Corporate universities in Europe ”.
- (62) DeFilippo,D., Pearl S., “ Learning's external brand ”, *Chief Learning Officer*,
(April),2012,pp.40–43.
- (63) Renaud-Coulon, A., “ Branding your corporate university”, In Allen, M. (ed.),
The Next Generation of Corporate Universities. Wiley,2007.
- (64) Eccles,G., “ Marketing the corporate university or enterprise academy ”, *Journal of Workplace Learning*, 16 (7/8),2004. pp.410–418.
- (65) Романова,М.М.,“Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации”,*Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*,
Том 7, №2 (март - апрель 2015. (<https://naukovedenie.ru/PDF/41EVN215.pdf>
2019/10/07)
- (66) Романов, Указ.соч.,с,3.

- (67) Симхович, В., Корпоративный университет как формат внутрифирменного обучения, 2015 (http://bseu.by:8080/bitstream/edoc/27689/1/Simkhovich%2C_V._A..pdf 2019/08/25)
- (68) Минзов & Черемисина, Указ. соч., с. 69.
- (69) Сычева, Указ. соч., с. 212.
- (70) Симхович, Указ. соч., с. 332.

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

企業で働きはじめたヒトは、所属組織に適応するなかで、（教育訓練などを経て）自己の技量を高めるあるいは仕事（の場所）を替えるなどのキャリア開発の展望が開かれてくる。これらの一連の流れを媒介しているのが人事評価である。したがって、働くヒトの評価は企業の従業員対策（人的資源管理）において極めて重要な施策のひとつである。このこと自体はロシアの学界や実務の世界でも共通の認識になっているが、その位置づけや具体的な内容に関しては、多様な実態を反映して、見解が分かれ、働くヒトの評価はさまざまな視点から言及され定義されてきただけでなく、今日でも（欧米の経験に学ぶ形で）さまざまな実践が積み重ねられている。

ヒトの流れに注目すると、一般的に、「人事計画 → 募集、選抜、解雇 → 教育及び開発 → 評価 → 報酬 → 異動」として把握されている⁽¹⁾。

エゴルシン（Егоршин, А.П.）は、例えば、代表的なテキスト『人事管理』のなかで、働いているヒトが空席になっているあるいは就いている仕事の場所（職務）に適合しているか否かを見極めるためおこなわれるのがヒトの評価であり、3つの手段（働いているヒトのポテンシャルの評価、個人的貢献の評価、認証評価（аттестация））によって実施される⁽²⁾、と記述している。

本章では、оценка に「評価」、оценка персонала に「人事評価」、そして аттестация に「認証評価」という日本語を当て、概念的に、区別している。その理由については後述する。

ヒトのポテンシャルの評価：空席の補充に当たって、そのヒトのポテンシャル、すなわち、職業知識と能力、職務経験、ビジネス的な資質及び道徳的資質、メンタル状況と健康、労働能力、一般的な文化レベルを見極めること。

個人的貢献の評価：当該従業員の労働の質、出来栄え及び成果、そして就く仕事との適合性を見極めること。

認証評価：社会学的な調査や専門的な手法を使って従業員のポテンシャルと最終的な結果に対する彼の個人的な貢献を考慮する独特な総合的な評価。

エゴルシンの定義に対しては、ミドラー（Мидлер, П.Б）からつぎのような批判が提示されている。エゴルシンの言説には術語的混乱があり、評価目的の1つがその本質であるとして言いくるめられ、評価の種類が評価の手段として見なされている⁽³⁾、と。この批判は、逆に言えば、ヒトの評価には（ポテンシャル評価、個人的貢献評価、認証評価、という）3つの種類（タイプ）がある、ということを意味している。

ちなみに、カフィドフ（Кафидов, В.В.）に拠れば、「ヒトの評価の最も重要な形態が認証評価である」⁽⁴⁾。認証評価については後段にて詳細に検討することになるが、先取りして触れるならば、エゴルシンの言説には単に術語的混乱があるだけでなく、認証評価の解釈がそもそも「不正確」である。しかし、このこと（認証評価の位置づけの不十分さ → 誤り）はエゴルシンだけに該当することではなくむしろ一般的なものであり、認証評価、したがって、ヒトの評価の解釈の多様性はロシアの現在の学問的そして実務の世界にかなり広く見られる現象である。

エゴルシンのテキストから本章に必要な記述を拾い出すと⁽⁵⁾、基本的な評価資料として利用されているのは、仕事の場所のモデル一覧、認証評価規程、人

員格付け方式要領、組織哲学、就業規則、定員規定、従業員の個人ファイル、辞令、社会学的アンケート、心理テストである。

個々の企業では、実際に、多彩な評価方式が用いられている。エゴルシンも代表的なものとして多数の方式を列挙している⁽⁶⁾が、本章では、別の資料⁽⁷⁾に掲載されていた評価方式一覧を（本章の構成も考慮して）「とりあえずの参考資料」として紹介する（図表1）。これは「人事評価：過去、現在。人事評価の新しい技法とアプローチ」（Оценка персонала: прошлое и будущее - новые технологии и подходы в оценке персонала : <http://www.dikol-group.ru/statii30.htm>）を参考にして再構成されたものであり、厳密に概念規定されて整理されているものでないが、ロシア企業で実にさまざまな評価方式が利用されていることを改めて再認識させてくれる資料である。

図表1 欧米企業並びにロシア企業で利用されている人事評価方式

方 式	概 要
インタビュー	従業員に面接して彼の傾向と能力を追跡する
記述的評価方式	評価者が従業員の行動における肯定的特性並びに否定的特性を識別して記述する。この方法は、結果を明確に記録できないため、他の方法の補完としてよく利用される。
テスト	従業員にいくつかのテスト（心理的、資格、生理学的）を課す
レイティングあるいは比較方式	この方法では、まず、従業員が職務記述書の各項目ごとに7段階の評価が行われる。次に、結果が要約され、他の従業員と比較される。
分類方式	この方法では、すべてのパフォーマーをいくつかの一般的な基準に従って、最高ランクから最低ランクまで振り分ける。ただし、従業員数は20人を超えないようにする。20人を超えると、この方法を利用することが難しくなる。

	別の分類方法を適用することも可能であり、最高ランク及び最低ランク従業員を選び出し、次に続く従業員を選び出していく。
一対比較法	この方では、同じランクの従業員のなかから2人を一組として選び、どちらが優れているかを比較決定する
固定配分方式	評価者は事前に選択された評価の分布内で執行者を評価する。評価者は、従業員の名前を別のフォームに記入し、指定された指標に従ってグループごとに彼らを配分することが求められる。たとえば、5 %-不十分、25 %-満足できる、40 %-非常に満足できる、25 %は良好である、5 %は優れている、という枠がある。
意思決定 評価方法	評価者は、典型的な状況における従業員の「正しい」行動及びおよび「誤った」行動が記載されたリストを作成し、それに則って、従業員のビジネス上の資質を評価する。上司が部下を評価するときに用いられる。
行動評価方式	「決定的な状況」("решающая ситуация") をベースにして従業員に必要な個人的およびビジネスの資質が導き出され、それが評価基準となる
行動尺度方式	評価者は、現時点の決定的な状況での従業員の行動を決定する代わりに、従業員が以前に特定の様式で行動したケースを一定の尺度で測定する。
アンケート 及び比較アンケート方式	一連の質問または従業員の行動特性が記載された用紙を見て、評価者は、その性格特性に該当する場合にはマークを付け、該当しないと判断した場合には、空欄にしておく。マークの数が従業員のプロフィールの全体的な評価を示している。指導者、同僚、部下による評価に用いられる。
	この方法は、会社全体の従業員、その個々の部署、職務

ABC 分析方式	を評価するために設計されている。これは（評価時の課題設定、各職務（職務群）に必要な個人的資質の決定、職務への職業的要件の評価、評価されるヒトによる特定の指標の達成度の分析、評価される職務の重要業績指標の選択、データ収集の方法、最終結果を得るための手順から構成される）総体的な累積的な評価であり、個人の資質と職業上の資質という2つのパラメーターに従って作成されている。この手法の利点は評価者及び被評価者の最大数に制限がなく、ミニマムでは、ひとりの評価者とひとりの被評価者（プロセスの2人の参加者）でおこなわれる。この手法は、従業員の職務への適合性を見極めたり、企業内教育訓練の計画を策定したり、キャリア開発の可能性を判断したり、または長期的なスパンで従業員の質的变化を追跡するときに利用される。
独立評価員 方式	独立した委員会メンバー(6～7人)があらかじめ準備されたフォームに従ってさまざまな質問をすると同時に被評価者が回答する。
360度評価 方式	この方法は従業員に対する上司・同僚・部下の「循環評価」であり、従業員の個人的及び専門的な資質そして知識とスキルを完全に把握し、評価の高度な客観性が得られる可能性がある、という利点がある。
評価センター 方式	センターは、その活動において、評価基準に基づいたさまざまな技法を利用している。原則として、さまざまな状況に同一指標を適用することが推薦されている。このことが評価の精度が向上させる。この手法は、主に、従業員の職業的成長の可能性を評価し、彼らに昇格の機会与える場合に、利用される。
ビジネス	グループが編成され、彼らが専門家または委員会の前で

ゲーム方式	ビジネスゲームに参加する。
アセスメント センター方式	これは、スペシャリストの特性と計画されたあるいは担当している職務で効果的な作業をおこなえるコンピテン スとの適合性を評価する方法である。
コンピテンシ ー評価方式	コンピテンシーモデルには（組織の既存の企業文化の中 で専門的な活動を成功させるために必要な）従業員の知 的及びビジネスの質そして、対人コミュニケーション能 力がまとめられている。必要な能力と既存の能力のレベ ルの間のギャップが専門能力開発の個別的計画の開発の 基礎にある。これらの計画の遂行の有り様が職業的な活 動の特定の結果に表れると解釈され、それが評価と自己 評価の対象になっている。
目標設定方式	上司と部下が一緒になって一定期間の従業員の主要な目 的を決定する。目標は具体的で達成可能であり厳格であ る必要があり、そのことが従業員の専門能力開発と組織 の改善の両方にとって重要である。結果は少なくともパ ーセンテージとして測定可能でなければならない。結果 の評価は、目標の実施に関する個別の基準に基づいて、 上司と従業員の共同のもとで行われるが、上司に決定 権がある。
機能価値的 評価方式	従業員によって実行される機能の質を価値表示で包括的 かつ体系的に評価する方式であり、ライフサイクルのす べての段階で最低限のコストでヒトの開発を可能にする ことを目指している。
K P I を用い た評価方式	これは大企業の従業員のパフォーマンスを評価するた めに公式化された方式である。K P I を特定し評価を自動 化するためには正確に開発された方法論が必要である。 このタイプの評価が実際に結果を統制するだけでなく従

	業員の効率を高める方向で機能するためには、一方では、会社の戦略的目標を考慮に入れ、他方では、各従業員が明確に理解できるものでなければならない。
非正当的な 評価方式	このような方法は、原則として、仕事の特殊性を考慮して決定されるべきものであり、この種の評価方式（うそ発見器、アルコール・薬物検査）が利用されることは希である。

〔出典〕 Левчук, О.А., Разработка ключевых показателей результативно-сти персонала газотранспортного предприятия, 2016, с.15-18.
(<http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/27499/1/TPU160504.pdf>)

ロシアでは、1960-1980年代に、企業で働くヒトの評価のために、10以上の方式が作成されていた。例えば、代表的な方式として、サラトフシステム（саратовская система бездефектного труда (СБТ)）、トムスクシステム（томская система оперативной оценки качества труда (ТСОКТ)）、トゥーラシステム（тульская система балльной оценки труда (ТСБОТ)）、品質管理及びパフォーマンス・システム（система управления качеством работы и эффективности (СУКРЭ)）、管理労働の包括的評価（комплексная оценка utfавленческого труда (КОУТ)）、自動化された統合評価システム（автоматизированная комплексная система оценки (АКСО)）、労働参加係数（коэффициент трудового участия (КТУ)）などが知られている⁽⁸⁾。

また、ボリソヴァ（Борисова, Е.А.）に拠れば⁽⁹⁾、働くヒトの評価は、将来の管理決定のために必要な情報を継続的に蓄積することを目的として、従業員の活動が組織課題実現にどの適度貢献しているかを見極めるプロセスである。この定義には3つの論点が含まれている。第1に、従業員自身ではなく、従業員の活動の有効性を評価すること（働くヒトが備えている職業的、行動的及び個人的な特徴が担当している仕事や職務に一致しているのか一致していないのか

が評価されること)が明確に指摘されていること、第2に、従業員の活動そのものではなく、組織課題実現という観点から見てそれが重要なのか否かが問題視されるという視点があること、第3に、評価の結果としてヒトの管理に必要な情報が蓄積される、ということに言及され、何故に従業員の日々の労働活動が評価されることが重要な意味を持っているのか、という問題に込めていることである。

ポリソヴァの定義に対しては、ミドラーからつぎのような批判が提示されている。ポリソヴァの議論では活動だけが個人的な資質から切り離され評価されており、彼女の観点からは、事実上、(評価の要因として共通認識化されている)モチベーションの側面が抜け落ちている⁽¹⁰⁾、と。

ポリソヴァの説明では、ヒトの評価は将来の管理決定のために必要な情報を継続的に蓄積することを目的に実施されている制度であるが、「将来の管理決定」という表現は、但し、「曖昧な」「多義的な」言葉遣いである。このことに関連して補足すると、あるテキストに拠れば、企業では、評価結果を利用して(それを根拠にして)数多くの措置が実行に移されていると記述され、つぎのような事項が具体的に挙げられている⁽¹¹⁾(認証評価の位置づけに注意：いわば「認証評価」という独自のシステムが存在していることが明示されている—宮坂)。

1)ヒトの選抜：

- ・候補者の個人的な資質の評価
- ・候補者の技能資格の評価

2)就いている職務との適合性の見極め：

- ・認証評価
- ・ヒトの配置の合理性の分析
- ・職務義務遂行度の評価
- ・試用期間後の評価

3) ヒトの利用の改善：

- ・ ヒトの負荷の程度の見極め、技能資格に応じた利用
- ・ 管理労働の組織化の改善

4) 組織の結果に対するヒトの貢献の解明

- ・ ヒトの奨励
- ・ 処罰措置の決定

5) 人事異動、技能資格向上の必要性

- ・ 異動の予測
- ・ 昇進予備軍の形成
- ・ 責任ある課題を任せる人材の選出
- ・ 技能資格向上の認定
- ・ 管理者層の技能資格向上プログラムの作成

6) 管理機関構造の改善

- ・ 管理者、スペシャリスト及び職員の部門ごとの定員数の根拠付け
- ・ 人員数基準の検証
- ・ 職務そして技能資格レベルごとの人員構造の見直し
- ・ 職務記述書の作成及び精緻化

7) 管理の改善

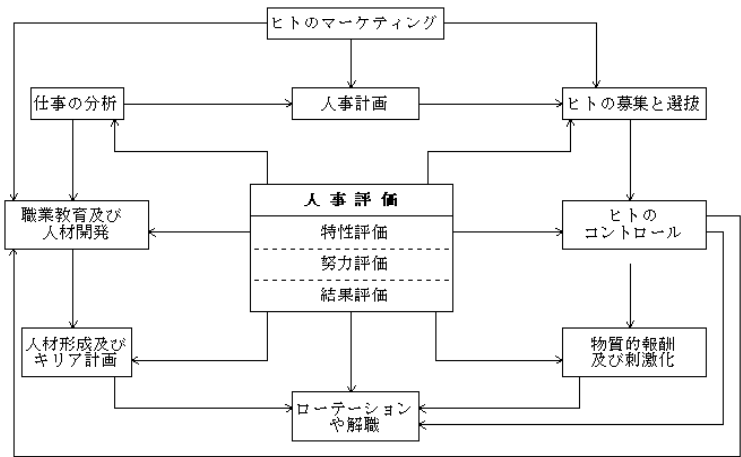
- ・ 管理スタイル及び管理手法の改善
- ・ 働くヒトとしての責任感の強化
- ・ 上司と部下の相互関係の強化

手元の資料を検討する — 幾つかの資料を読み解いたにすぎないが — と、上述してきたように、一方で、ロシア企業でおこなわれているヒトの評価の実態が多様であり、他方で、研究者のなかにそのような現象を解釈する枠組みを共有する状況が生まれておらず、そのために研究者たちがそれぞれの（あえて言えば、統一性を欠いたバラバラの）視点から研究をおこなっている現状が透けて見えてくる。但し、このような現状を踏まえて（統一性を欠いたまま積み重ねられてきた経緯に十分に配慮して、多くの文献や現実に学びそれらの知見

を活かす方向でまとめられている) ミドラーの研究成果に眼を向けると(そして、必要に応じて、幾つかの文献を補足的に参照するならば)、ロシア企業におけるヒトの評価をあり方(ヒトの評価の仕組み)がつぎのように整理できる。

ミドラーに拠れば、人事評価は、(1)行政的(人事政策上の)措置を講じる根拠となること、(2)モチベーションを高揚させること、(3)情報を提供することを目的として⁽¹²⁾機能している従業員対策措置であり、人事管理制度のなかに図表2のように位置づけられる制度である。

図表2 人事管理制度における人事評価の位置



(出典) Мидлер,П.Б.,Оценка в системе управления персоналом
организации,2004,с.28.

その人事評価の種類ないしは方向には、特性評価、努力評価そして結果評価の3つがあり、働くヒトは、例えば、図表3のような基準のもとで、評価されている⁽¹³⁾。

この時点での説明では、人事評価のなかに「認証評価」が含まれていない。「狭義の人事評価」理解である。本章の理解では、ロシア企業でおこなわれているヒトの評価は — この事象はさまざまなコトバ遣いで表現されているが — 広義の人事評価と狭義の人事評価に分けて考える方が理解しやすいと思われる。このことについては後の行論において改めて詳述する。

図表3 評価基準

特性評価基準	
	働くヒトの人口動態的特性を評価するための基準
	・ 年齢 ・ 性別 ・ 配偶者の有無; ・ 人口動態的負荷（被扶養者の人数）
	働くヒトの社会的状態を評価するための基準
	・ 出自（出身の社会グループ）（происхождение(выходцем из какой социальной группы является) ・ 社会的身分（социальное положение;） ・ 財産（家族の平均収入） ・ 宗教的信念(религиозные убеждения) ・ 政治信条(политические пристрастия) ・ 忠誠心のレベル
	働くヒトの心理的特性を評価するための基準
	・ 気質 ・ 当該活動領域で活用できる能力の有無 ・ 支配的な性格特性 ・ 行動特性
	働くヒトの職業的-技能資格的特性を評価するための基準

・ 基礎職業教育の有無 ・ 技能資格のレベル ・ 過去に受講した技能資格向上形態 ・ 専門職実務経験 ・ 職業活動における特別な業績の有無

努力評価基準	
	働くヒトが組織の目的に自分の目的を一体化させているかを評価するための基準
	・ チーム作業における業務経験 ・ 労働紛争への関わり（積極的な関与、受動的な関与など） ・ 集団の労働結果について自ら責任を負ったことがあるか ・ 労働規律及び技術的な規律違反の有無
	働くヒトの補足的な労働努力を評価するための基準
	・ 兼職 ・ 残業経験 ・ 生産上必要な場合に自主的に追加負担をした経験 ・ これまでの仕事でイニシアチブや創造的なアプローチを発揮したことがあるか

結果評価基準	
	労働者：
	・ 労働ノルマの遂行 ・ タスク遂行期日の遵守 ・ 返品率（無欠点製品の産出高） ・ オシヤカ率
	スペシャリストと職員：
	・ タスク遂行期日の遵守

・ 仕事結果に対する苦情数
指導者：
・ 担当部門の活動評価指標
・ 部下の労働パフォーマンス指標
・ 個人的な労働結果に対する評価

(出典) Мидлер, Указ.соч.,с.12-50.

人事評価は、誰によって、いつの時点（時期）におこなわれているのか？
 このことに明確に言及している文献（テキストなど）は — 筆者の手元の資料
 で探した限りであるが — ほとんどなかった。但し、その実態（具体的なあり
 方）は、「人事評価規程」（Положение об оценке персонала）を読み解くこと
 によっても、推察することができる（と思われる）。本章で参照したのは
 Форанда のウェブで公開されている（さまざまな問題に対して回答している）
 「辞書」（Справочник по разным вопросам）のなかで掲載されている（1998
 年に設立された有限責任会社）ООО "Омега" の「人事評価規程」である⁽¹⁴⁾。

その「人事評価規程」によれば、企業では、労働の結果（従業員が会社の目
 的（課題）を遂行しているか否か）、そして技能資格や職業的技能及び個人的
 資質と職務記述書に記載されている要件との一致度についての評価が定期的に
 （四半期、半年、1 ヶ年ごとに）おこなわれる。

実施主体は（取締役会長を座長、副社長を事務局長、人事部長とトップクラ
 スの部局長を委員に据えた、少なくとも5名で構成される）人事評価委員会そ
 して直属の上司である。

そして、人事評価委員会はつぎのような3つの評価のいずれかを下している。

- (1) 現在の職務に適合している
- (2) 条件付きで（委員会の勧告を実行に移すならば）適合している
- (3) 適合していない

以上の整理によってロシア企業でおこなわれているヒトの評価（人事評価）

の — 大雑把ではあるが — 枠組みをイメージすることができるようになったと思われる。と同時に、これまでの検討は、ヒトの評価にはいくつかの手法があるが、「認証評価」がそのなかで（他の手法と比べて）「別系統の」制度であり独自の位置を占めていることを示唆している。キーワードは認証評価である。

1-2 評価と認証評価

ロシアには「伝統的」として知られ⁽¹⁵⁾しかも今日でも重要な評価形態として位置づけられる評価方式がある。それが「認証評価」(аттестация : attestation)であり、その意味では、認証評価は評価の1つの形態である。

あるテキストでは、「ロシアの組織では管理人員や労働者カードルの認証評価が1974年から実施されている」⁽¹⁶⁾、と記されている。

但し、現実には、認証評価は、基本的には、職員を対象として実施されてきた⁽¹⁷⁾。

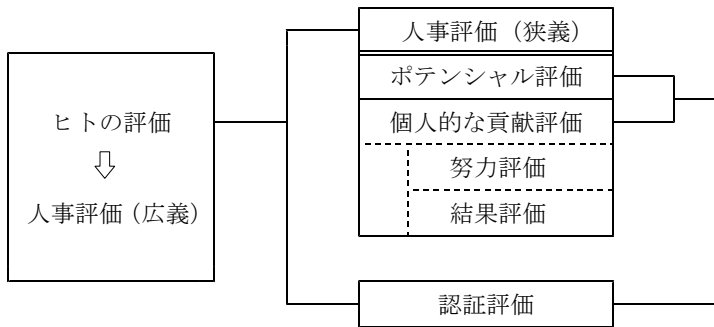
上の行で「その意味では」とあえて「但し書き」の文言を挿入したのは理由がある。というのは、認証評価と評価が — 幾つかの資料⁽¹⁸⁾で繰り返し指摘されていることから判断すると — しばしば混同されて用いられているという現実が多々あり、このような実態を踏まえて、近年では、それらは、前者が法令で(短くとも2ヵ年の間隔を空けてしかし少なくとも4ヵ年に一回 — 「原則として、3-5年に一度」⁽¹⁹⁾ — (あるいは契約の満了に伴って)実施される、と)規定されているという意味でも、「区別することが必要な」概念であり制度である、との見解が積極的に提起されているからである。

これらの言説は、ひとつの企業に複数の評価制度(認証評価とそれ以外の形態)が併存し現実に機能していることを意味している。言い換えると、働くヒトが複数の評価制度のもとで時には「同じ」基準で評価されている企業もある、ということである。

本章では、ロシア企業で実施されているヒトの評価について、筆者(宮坂)

の理解に基づいて、論じているが、ここでロシア企業でおこなわれている評価（制度）のあり方を（特に、評価と認証評価との関係を意識して）改めて一語彙の確認も含めて一整理すると、その制度的概要は、例えば、図表4のように図解される。

図表4 ロシア企業で実施されているヒトの評価（人事評価）の見取り図



（出典）筆者作成

人事評価（оценка персонала）には広義のそれと狭義のそれがある。狭義の人事評価は一その具体的内容（文字としての表示）は論者によって異なることがある（例えば、10 ページでは、特性評価、努力評価、結果評価であり、図表4では、ポテンシャル評価、個人的な貢献評価である）が一認証評価（аттестация）が除外されたヒトの評価のあり方であり、その狭義の人事評価に認証評価が追加された評価のあり方が広義の人事評価である。図表4が示しているように、実態としては、認証評価として（その枠組みの中で）、特性、努力、結果等が評価されている。

本章のこれまでの行そして以下の行では、このような理解のもとで、ヒトの評価そして認証評価が整理されている。

認証評価には、

1) 国家公務員の認証評価

2) 学術教育従事者の認証評価

3) 組織に所属するヒトの認証評価

がある⁽²⁰⁾。国家公務員と教育研究者に対しては認証評価が義務づけられているが、多くの民間企業では（経営者の判断で導入される）任意の制度である⁽²¹⁾。但し、以下のヒトは除外されている。

- ・当該職務に就いて一年未満の従業員
- ・卒業後一定期間（3 ヶ年）の義務的な仕事に就いている若年スペシャリスト
- ・企業との協約に基づいて企業の指示で訓練を受けている若年スペシャリスト
- ・妊娠中の女性並びに一歳未満に子供を持つ女性
- ・産休中の女性並びに三歳未満の子供の世話のために育児休暇中の女性（復職後一年未満 に認証評価を受ける）。

本章では、民間企業で実施されている認証評価制度を念頭に置いて、その標準的な内容 — 先進的な事例の紹介も織り交ぜて — そして特徴が整理されることになる。

ロシア企業では、認証評価がいかなる内容の事象として理解され、そして実践されているのか？

認証評価についての代表的な定義として知られている解釈はボリソヴァ（Борисова, Е.А.）のそれであり、彼女は、2000 年代初めに、有名な著作『人事評価と認証評価』（Борисова, Е.А., *Оценка и аттестация персонала*, Питер, 2002）のなかでつぎのように述べている。彼女に拠れば⁽²²⁾、「人事評価は認証評価と比べるとより幅広い概念である。人事評価はフォーマルでもおこなわれるしインフォーマルでも（部下に対する上司の日々の評価）おこなわれる」し、「定期的にも実施されるし、会社の具体的な状況に応じて不定期でも実施することができる」が、これに対して、「認証評価は働く個々のヒトの実際の活動があらかじめ定められた基準に一致しているか否かを体系的にフォーマルに明確に評価する手順」であり、「体系性」と（形式的なことではなく）「フォーマルであること」が認証評価の重要な（key）要素であり、非体系的に不定期

に実施される認証評価は本来は認証評価ではないし、評価が、口頭ではなく、文書として記録されていることが認証評価には不可欠な要素である。

そして上記のような理解は今日では（2020年代に入って）かなり一般化している。例えば、「認証評価のイロハ（Аттестация от «А» до «Я»）」というサイト⁽²³⁾では、ウクライナの多くの企業において人事評価と認証評価が全く同じもの（вещи совершенно равноценные）として理解されている現実に対して、「これらの2つの概念は明確に区別されなければならない」との立場から、認証評価がつぎのように定義されている。「ヒトの認証評価とは、遂行される仕事の要件に対する従業員の労働のレベル、資質及びポテンシャルの適合性についての体系的なフォーマルな評価手順（процедура：procedure）である。・・・認証評価手続きは国レベルの法規範によって定められ・・・、働くヒトが認証評価委員会の結論に同意できないときには、法廷で認証評価結果に異議申し立てをおこなうことができる」。

ちなみに、「認証評価のイロハ」サイトでは人事評価がつぎのように定義されている。「人事評価とは、働くヒトの特定の職場における特定期間の効率の分析であり、仕事の遂行基準に一致しているか否かをあらかじめ定められたものさしに従って検証することである。・・・このプロセスはフォーマルである（手続きが文書化されている）こともあるし、インフォーマルである（例えば、部署の会議で、上司が各部署あるいは個々のヒトの仕事を口頭で評価する）こともある。人事評価は会社の具体的な課題に応じて定期的にあるいは周期的におこなうこともできる。評価プロセスは会社の規範（例えば、人事評価規程）によって規制されている」。

認証評価は、職業基準(standard)に依拠して、働くヒトの特徴(характеристика)（技能資格、知識や実際の技能のレベル、ビジネス上のそして個人的な資質）を評価することであり（図表5参照）、その結果にもとづいて、昇進、配置転換あるいは解職の決定がおこなわれる、という意味で言えば、重要な（ヒトの動きに決定的な影響を与える）総合的な人事施策である⁽²⁴⁾。そのために、認証

評価の目的について幾つかの分類が試みられている（図表 6）－ 例えば、認証評価は、キバノフ（Кибанов,А.Я）の整理に従えば、第 1 に、管理・行政的な目的で、第 2 に、働くヒトへ情報を提供するために、第 3 に、モチベーションを高揚させるために実施されている⁽²⁵⁾－ が、近年では、「キャリア成長に対する働くヒトのニーズを実現させる機会と見なされるべきである」⁽²⁶⁾との立場から、

- ・組織のすべてのヒトにキャリア成長の平等な条件を提供する
- ・ヒトと職務との適合性を判断し、必要に応じて追加的に職業訓練を実施する
- ・働くヒトを専門性と技能資格に応じて利用する
- ・改善を要するヒトについてその「開発ゾーン」（質と技能）を見極める
- ・認証評価の結果に応じて、従業員に等級（grade）を付与する。これによって、同一レベルの職務内の賃金額が変動することがある。
- ・ローテーション、現在の職務からの解職、より高い（あるいは少ない）スキルを要する仕事への異動の機会を提供する

が指摘され、モチベーション型認証評価としての位置づけが強調される傾向が見られる。

図表 5 認証評価の対象

職務義務の遂行の質
行動特性
従業員並びに部署の活動効率
ビジネス目標の達成レベル
コンピテンシーのレベル、など

（出典）Аттестация от «А» до «Я»

図表 6 認証評価の目的

主要目的	・ 従業員の労働結果の評価 ・ 就いている職務との適合性の見極め ・ トレーニングレベルの不備の解明 ・ 従業員育成計画の作成
補完目的	・ 同僚との相性（チームで働く能力、職務、雇い主そして経営陣へのロイヤリティ）のチェック ・ 労働、当該職務へのモチベーションのチェック ・ 働くヒトのキャリア発達の見通しの見極め
一般的な目的	・ 人事管理の改善及び人事政策の効率向上 ・ 責任と執行規律の向上
特殊的な目的	・ 解雇あるいは縮少の対象となるヒト及び職務のリスト作成 ・ 組織の道徳的及び心理的風土の改善

（出典） Управление персоналом / Словарь-справочник

認証評価を実施する企業ではその手続きを明示した「認証評価規程」が作成されている。

認証評価は幾つかの段階（認証評価スケジュールの作成 → 認証評価に必要な資料の準備 → 認証評価委員会のメンバーの決定及び委員のトレーニング → 従業員への周知（認証評価の目的や実施手順の説明））を経て実施されている。

認証評価の準備は実施の1ヶ月半から2ヶ月前に出される「キックオフ宣言」から始まり、工程表が作成され資料づくりが開始され、（5-9人をメンバーとする）認証評価委員会が発足する。

認証評価委員会は、部署の長、それぞれの分野の専門家、組合の代表者などから構成される。ある企業では、人事担当取締役（委員長）、人事部長（副委

員長)、法律の専門家(委員)、社会心理学の専門家(委員)がメンバーであった⁽²⁷⁾。

認証評価基準として、一般的には、

- ・仕事の量
- ・仕事の質
- ・仕事場での行動と同僚との関係
- ・規律性
- ・当該職務に必要な「知識、能力、スキル」(ЗУН : Знания, Умения и Навыки)
- ・イニシアティブとより大きな責任を引き受ける覚悟
- ・当該職務に必要な要件の枠を超えてた「知識、能力、スキル」の有無

が知られ、認証評価受審者の職業環境を勘案して幾つかが組み合わせられ適当にアレンジされて利用されている。例えば、部局の長には図表 7 のような評価基準が適用されている。

図表 7

基 準	内 容
労働意欲	労働の対象や職業的な諸問題への関心
	成功達成への志向
	キャリア上昇及び職業的成長志向
権限の行使	管理コンピテンシー（組織化能力、会社の管理ハイアラキーの一部としての自己の権限の理解、部署の人員の適切な配置、意思決定に対する個人的な責任、など）
	リーダーシップスキル
	必要な教育を受けていること
	（業界人や管理職として）必要な職業経験、実務経験

プロフェッショナル ナリズム	業績
	会社の発展についてのビジョン
	職業訓練のレベル
	自律的に意思決定をおこなう能力
	折衝能力、自己の立場を議論し擁護する能力
	自分のスタイルで仕事をおこなう能力
個人的資質と その可能性	高い知性
	コミュニケーション能力
	高い適応能力
	部署の従業員の利益と全体的な作業結果との 建設的な対立への備え
	根拠あるリスクへの備え
	精神的及び感情的な安定さ
	意志力（will）
	野望
	オープンさ、注意力、誠実さ、節度があるこ と、楽観主義、ユーモアのセンス、他者の意 見を聞く能力

（出典）Аттестация от «А» до «Я»

認証評価では、該当者の職務及び評価基準に応じて、いくつかの評価方法が使われている（図表8）。

図表 8

評価方法	概 略
	専門家が選択された基準に準拠して認証評価受

専門家の評価	審者を一定のスケール（例えば、5点満点）で評価し、個々の基準ごとに総合点と平均点を算定する。職業的に重要な作業の結果を評価するために使われる。
試 験	認証評価受審者が書面で一連の問題に答える。職業コンピテンシーの評価で使われる。
作業状況モデリング	認証評価受審者の仕事場に典型的な状況をモデル化してその中で彼（彼女）に意思決定するように求める。職業コンピテンシーの統合的な評価で使われる。
認定作業	認証評価受審者に特定の生産課題の解決策を自律的に策定することを求める。職業コンピテンシーの評価で使われる。
面 談	専門家が認証評価受審者と面談する。職業的知見の確認のためにおこなわれる。
検定試験	認証評価受審者に職業に関連した検定試験を受験するように求める。性格特性、知的発達レベルなどの確認のために、専門家の評価の裏付けとして、おこなわれる。

（出典） Аттестация от «А» до «Я»

認証評価の結果を受けて講じられる措置には、例えば、賃金の増額あるいは減額、他の職務への異動、再教育、再認証評価などがあるが、ある事例では、認証評価を受審した従業員が4グループに分けられた⁽²⁸⁾。

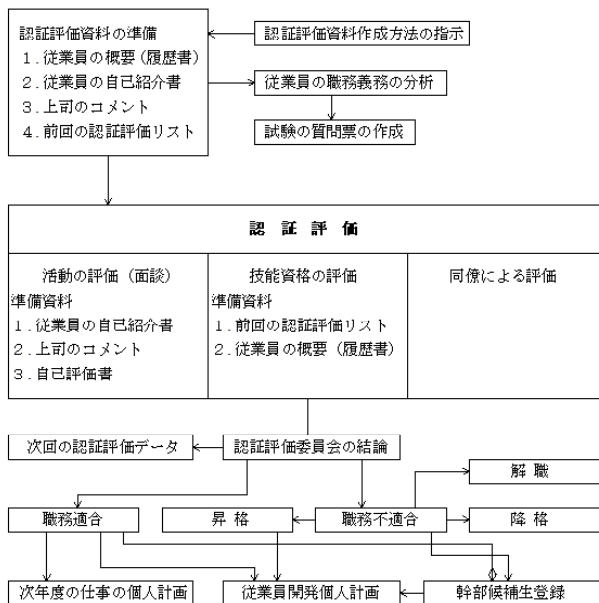
- 1）現在の職務に適合し、昇進予備軍として判断されたもの（3～7％）、
- 2）現在の職務に適合している判断されたもの（70％）、
- 3）現在の職務に完全には適合していないと判断されたもの（20％）、

4) 現在の職務に適合していないと判断されたもの(2%)。

そして、職業的成長の見込みはあるが現状ではその能力が完全には実現されていないと判断されたヒト(第3グループ)には追加的な教育がおこなわれ、第4グループに分類されたヒトはランクの低い職務に降格され、更に一部のヒトは解雇された。

従業員の認証評価結果は「認証評価シート」に記録され、そのシートは、彼(彼女)がその企業に在職している間は、「従業員個人ファイル」に保存されている。

図表9 従業員認証評価実施要領手引き



(出典) Ягунова, Указ. соч., с.103.

ロシアでは上記のような枠組みのもとで認証評価が実施されている（図表9は認証評価実施要領手引きである⁽²⁹⁾）。但し、その一上の行論で紹介してきた内容には先進的な事例が含まれている一実態については幾つかの問題点が指摘され論じられている。

本章で注目したのはコスチコヴァ（Костикова, О.Н.）とキプレエヴァ（Кипреева, Е.Е.）に代表される若い世代からの批判的な検討である。彼女たちに拠れば、現在おこなわれている認証評価には少なくとも5つの問題がある⁽³⁰⁾。

1) 認証評価受審従業員に対する情報発信不足

認証評価実施資料、実施要領、課題、評価原則などの基礎資料が従業員に充分に行き渡っておらず、一方で、認証評価受審従業員が職業的にも心理的にも準備不足の状態での認証評価に臨み、他方で、認証評価実施原則の違反が生まれている。

2) ヒトの解雇だけを目的とした認証評価

これは指導部のなかに従業員に対する「消費者」意識（従業員（労働力）を購入しているのは我々である、という意識）があるためである。そのような企業にとっては、認証評価が「不必要な」従業員から解放される絶好の機会になっている。

認証評価は従業員にとって、認証は高度なトレーニング、専門的な再トレーニング、キャリアアップの機会であり、働くヒトの利用を改善し、ローテーションを有効に実施するのに役立つが、経営層にとってはその認証評価が企業の求める仕事をおこなっていない非能率的な従業員を解雇する根拠を与えるだけの道具に転化している、という現実が多々見られるという訳である。

3) 認証評価の結果が従業員対策に活かされていない

これは認証評価が人事管理システムの必須要素になっている企業に関連する問題であり、従業員は評価されるが、その結果が利用されないことを意味している。言い換えると、認証評価が上級部局への報告のための純粋に形式的におこなわれる儀式に転化しているのである。

4) 従業員評価が主観的におこなわれている

当該企業の従業員だけで認証評価委員会が構成されている場合には、評価の主観性（恣意性）という問題が生じることがある。例えば、認証評価委員の友達や親戚の優先的な昇進あるいは不当解雇などがおこなわれる。

5) 認証評価プロセス違反

これらは、特に、民間企業で、さまざまな形で現象している。たとえば、特定のカテゴリの従業員に対して誤った評価方法が使われたり、評価手順を組織化するスタッフの能力が不足していたり、更には、経営層が人事評価プロセスに十分な注意を払わない、など。このような手順違反は認証結果にゆがみをもたらし、従業員の能力不足や職務適合性が明らかにされないことになり、結局は、組織全体の活動に悪影響を与える可能性がある。

コスチコヴァとキプレエヴァの検討に従えば、一方で、認証評価がすべての組織に義務づけられていないという現実の中で、民間企業の多くの指導者はそれを従業員の評価方法として利用しているが、他方で、企業には認証評価が義務であるならばその手順が法律によって詳細に規定されそれに従わざるを得なくなるという制約が課せられるために、認証評価がオプションとして受け止められている企業では、従業員は情報の欠如という状況に容易に直面するし、組織の管理者が独自の目的でプロセスを使用するという途もあり、実施の過程で多くの問題が引き起こされるのは当然の帰結なのである。彼女たちは、このような問題解決の展望を、「民間企業における認証評価の義務化」に求めている。認証評価制度を巡って現在生じている「問題の解決は、認証評価と統制の組織に対する国家の規制枠組みを拡大することなしには不可能であり、この措置によって、「認証評価を人事評価として使用する民間企業の責任者は、認証評価プロセスに対して、より責任のあるアプローチを取らざるを得なくなるであろう」、と。

コスチコヴァとキプレエヴァの見解の妥当性を傍証する見解の1つとしてミチン（Митин, О.А.）のそれがある⁽³¹⁾。彼は国家公務員の認証評価を念頭においてつぎのように論じている。

認証評価は、働くヒトの労働が法的に規制されている特殊な状態を示すために使われる術語である、と。それ故に、彼によれば、認証評価は包括的な概念であり、幾つかの側面から考察されるべきものである。第1に、認証評価は、所有形態に関係なく、すべての組織で働くヒトにとって、義務的で法的な条件である。第2に、認証評価は、認証評価と関連して生じる諸関係を調整する規範の総体として見なされるべきものである。第3に、認証評価は雇用者の一方的な行為ではなく、法諸関係のシステムである。そして最後に、認証評価は、主体、客体、手続き、テクノロジー、アプローチなどの多数の要素から構成されるシステムとしての活動である。

ゾロツヒナ（Золотухина, K.A.）は、認証評価に対応する英語として — аттестация がラテン語の attestatio に由来するために — attestation が当てられることがあるなかで、露英辞典などでは通常 certification が記載されていることに注目して、аттестация と certification の異同という視点から、ロシアの認証評価（аттестация）の問題点を考察している⁽³²⁾。

彼女に拠れば、аттестация はソヴィエト時代の遺産であり、欧米では見られない制度であり、ロシアでも（1998 頃から関心が高まってきた）ISO に代表される国際規格でもある certification を目指すべきである。その大きな理由は、certification が第三者認証であるからである。確かに認証評価委員会によって аттестация が実施されている企業があるが、それはあくまでも「内部の」組織であり、「独立性」を欠いている。したがって、ゾロツヒナによれば、現実的な解決策としては（現状を前提にすれば）、少なくとも、企業は、認証評価委員会を「登録」し「文書」の発行を経て、フォーマルな形で、認証評価を実施すべきなのである。

この（人事評価と認証評価の関係、という）問題を別の視点から整理してみよう。

人事評価と認証評価の相違に関して、幾つかのサイト（例えば、Mangeshine や Allbest）に、「人事評価と認証評価の相違」（оценка персонала и ее отличие от аттестации）と題された同一内容の「論文」が掲載されている⁽³³⁾。

上記の資料に拠れば、人事評価へのアプローチに見られる典型的な誤りは本

来の人事評価と認証評価の相違が — 両者の相違は本質的なものであるにもかかわらず — 理解されていないことである。その相違とは、

第1に、規範的なベースが一致していないことであり、具体的には、人事評価が企業のローカルな規范文書に規制されているのに対して、認証評価は連邦の規範とロシア連邦労働法に規制されている。これは、法的な観点から言えば、人事評価で得られた結果を根拠にして従業員の賃金を減額したり、低い職務に降格させたりあるいは解雇することができないことを意味している。そのような措置は認証評価の結果に基づいてはじめて可能なのである。

第2に、人事評価の目的は認証評価の目的と比べるとかなり幅広いものである。認証評価は専ら従業員の職務との適合性の解明を目指す制度であり、職業的な知識、技能及び素養だけが、しかもその時期だけに限定されて、考慮されているにすぎないのであり、従業員の能力やポテンシャルの評価が欠落している。これに対して、人事評価は、ヒトと職務との適合性を明らかにするだけでなく、従業員のポテンシャルの評価やキャリア発達計画なども目的にしている。

したがって、人事評価と認証評価の相違は極めて重大なものであり、それらの術語は慎重に使われなければならない、ということになる。

このような事例は、人事評価と認証評価がその性格において根本的に異なる制度であるにもかかわらずいまだその事実が理解されていないという現状を踏まえて、両者の相違を広くビジネスの世界に身を置く人々に知らしめる必要があるという認識が共有化され、そのような方向に向けた啓蒙活動が活発化していることを示している。

* * *

ロシアには、働くヒトの評価のやり方として、人事評価と認証評価が制度として存在し、それぞれが（複雑に絡み合って）機能している。このことは、制度的に見れば、民間企業には、

- 1) 人事評価だけがおこなわれている企業
- 2) 認証評価だけがおこなわれている企業
- 3) 人事評価と認証評価が併用されておこなわれている企業

の3パターンがあることを意味している。

但し、それぞれの制度の特徴、すなわち、

第1に、(職務との適合性を評価する) 認証評価が民間企業に義務づけられていないこと、

第2に、認証評価がヒトと職務との適合性を明らかにするための制度であることに対して、人事評価は、ヒトと職務との適合性を明らかにするだけではなく、従業員のポテンシャルの評価やキャリア発達計画なども目的にしていること、

を踏まえるならば、ヒトの評価が人事政策の一環としておこなわれるものであるために、現実には「認証評価だけがおこなわれている企業」は存在していないだろう。というのは、ヒトの育成やキャリア管理を実施するためには人事評価が企業にとって必要不可欠なツールとなってくるからである。

しかしながら、同時に、ここから問題が生まれてくることになる。なぜならば、人事評価だけに基づいてヒトを「処罰」すること(減給、降格、解職)は、法的に言えば(人事評価は企業内のローカルな規範にもとづく制度であり、法的な裏付けを欠いている、という意味で)、違法行為であるからである。これは、特に、人事評価だけがおこなわれている企業に該当するが、「人事評価と認証評価が併用されておこなわれている企業」でも、認証評価が、例えば、4ヵ年に一度しかおこなわれていないとすれば、ヒトを毎年「処罰」できない、ということになる。

この文脈で言えば(繰り返すが、認証評価をおこなわず人事評価だけに基づいてヒトを「処罰」しているならば)、当該企業は企業は「脱法」行為を繰り返していることになる。人事評価と認証評価の違いを正しく理解することの必要性が執拗に強調され、認証評価のあり方を問いかける主張が各種の資料で提起される所以である。

一方で、市場経済への移行に伴って競争に生き残るために個別企業独自の判断（効果的な人事評価）が強く求められる状況が生まれているなかで、他方では、中央集権的な経済制度の「名残」として認証制度がいまだに生き残り、多様な（時には、矛盾する）解釈を生みだしている。これが、ヒトの評価を巡って混乱が生じている根本的な理由であろう。

本章の以下の行論では、このような現状があることを受け入れたうえで、人事評価の現在の動向が確認される。

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

働くヒトに対する評価方法は企業内外の環境の変化に応じて変容する。ウリヤノフスク自動車工場（Ульяновский Автомобильный Завод：略称 УАЗ（UAZ）（<https://www.uaz.ru/>）。以下、ワズと表記することもある）における評価のあり方の変遷はロシア企業で働くヒトの評価のあり方がどのように変化していったのかを知るための事例として有益である。その変遷は、2006年に公開されたプラトノヴァ（Платонова,Т.В.）の研究成果（『コンピテンシーをベースとした企業の人事評価』（Оценка персонала предприятия на основе компетенций））に依拠すると、下記のように整理される経緯を辿っている⁽³⁴⁾。

ウリヤノフスク自動車工場は、1941年に、（スターリン記念工場（Завод имени Сталина：ЗиС）が自動車の生産拠点をモスクワから撤退させたために）ウリヤノフスクで設立された、自動車メーカーである。

ワズは、都市形成企業として、従業員対策を企業戦略の重要な柱として位置づけてウリヤノフスク市の高等教育機関や職業学校と協定を結び従業員教育を展開するだけではなく、環境の変化に合わせた従業員の評価の見直しにも、世

界的な動向を注視して、積極的に取り組んでいる。

ワズでは長い間従業員の評価として認証評価が利用されてきた。この手順は単純であり、まず直接の上司が対象の部下を評価し、その後認証評価委員会が開催され、上司の評価（部下の特性評価）及び上司と部下の会談を踏まえて、職務との適合（不適合）について管理的な決定がおこなわれていた。しかしながら、「このような認証評価の結果は主観的なものであった。というのは、一方では、それが直接の上司の個性及び彼らの受審従業員に対する態度に依存し、他方で、認証評価委員会のメンバーがすべての従業員について充分に知っているわけではなく、基本的には、当該部署の指導者の意見に依拠していたからである」。そしてこのようにして実施されていた認証評価の結果は従業員の個人ファイルに記載されたが活用されることなく、「認証評価は完全に形式的なものになっていた」のである。

ロシア企業ではさまざまな心理テストが広くおこなわれており、ワズでも指導者層の認証評価を実施する際に心理テストを取り入れはじめていた。しかしその分析はおこなわれず、人事評価と人事管理のその他の制度に相互関連がなく、システム的に取り組まれていなかった。認証評価のすべての活動が人事部のひとりのスペシャリストに委ねられ、幹部候補生（кадровый резерв）対策もそのヒトの義務の1つであった。

ワズでは、1998年に、「幹部候補生規程」が制定されている。その規程に拠れば、幹部候補生は、高いレベルの指導者職務への昇進を想定して特別に形成され育成された、グループである。幹部候補生対策活動の目的はワズの実践的な要求に応じて指導者職務への昇進への途を継続的に保障することであるが、幹部候補生へのスペシャリストの選抜は認証評価の結果だけに依拠しておこなわれていた。それぞれの部署で指導者が候補者リストを作成し、それが人事部に渡され、人事部で工場全体の候補者リストが作成されていたのであり、「幹部候補生に選抜される従業員に関して」それ以外の「いかなる評価措置も講じられず、直接の上司の意見だけが考慮されていただけであり、「候補者の競争を恐れて、他の代替」評価「手法を準備することに誰も関心を示さなかったの

である」。

当時、幹部候補生の育成は2つの形態でおこなわれていた。第1に、候補者の経済及び生産管理分野の知識の拡大と深化であり、すべての従業員が候補者であり、個人のニーズに関係なくひとつのプログラムで教育されていた。第2に、インターンシップであり、上司に指名されたヒトがインターンシップに就き上司が不在の時に一時的に上司の仕事を任され、当該部門を率いて、当座の問題について意思決定しその決定に対して完全な責任を取っていた。労働活動の現場で直接にヒトを育成することが候補生養成の基本形態だったのであり、教育訓練とインターンシップを終了したヒトは指導者職務に登用される候補生として適切であると見なされていたのである。

かくして、ウリヤノフスク自動車工場では、幹部候補生の形成に関して、彼らの選抜、キャリア開発の方向付けなどに関して、評価措置は講じられず、「20世紀の終わり頃まで、人事評価は十分に発達していなかったのである」。

ウリヤノフスク自動車工場の人事に対する態度が変化したのは所有主及び経営陣が交代した（セヴェルスタリ（Северсталь）傘下に入る）2000年以降である。ヒトが最重要な資源として見なされ、人事問題に大きな関心が寄せられ、ヒトの評価が「革命的に」変化する。それを象徴しているのが2002年に人事評価システムの構築を目的として人事担当取締役のもとに設置された「人事分析部」である。

人事分析部の最初の課題が、指導者、スペシャリスト及び職員の認証評価手続きの改善であり、ヒトの認証評価を規制するために、2002年に、「指導者、スペシャリスト及び職員の認証評価実施手続き規程」が制定された。そして、認証評価を実施するために（最大9名をメンバーとする）「認証評価委員会」が創設され、定期的に（3カ年に一度）認証評価がおこなわれるようになった。

「2002年以前は、認証評価が指導者の部下への特性評価だけにもとづいておこなわれていたとするならば、2002年8月以降は認証評価がエキスパート評価にもとづいておこなわれるようになり、評価の主観性の程度が減少したのである」。そして2003年には、ISO-9001にあわせて認証監査が導入され、それ

に関連して企業標準「人事認証評価」が作成されるに至った。

しかしながら、幹部候補生から指導者に登用されるヒトの数が減少し続けるだけでなく、なによりも経済指標（労働生産性及び収益性）の悪化が進んでいた。要するに、ワズが期待する人材が育っていなかったのであり、その解決方向の一つとして評価のあり方の見直しがおこなわれ、人事分析部の調査で「人事評価制度の非効率性の原因」が明らかになった。それは、

- ・ 人事評価の目的と戦略的目的の相互関連が追及されていないこと、
- ・ 認証評価が現在のような絶えず変化する条件の下で必要な回数（1 ヶ年に一度）よりも少ない頻度で（3 ヶ年に一度）しか行われていないこと、
- ・ ヒトの仕事上の特性を評価することは現在では差し迫った問題ではなく、むしろ企業の戦略的目的達成に影響を与える従業員のコンピテンシーを評価対象にしなければならないこと、
- ・ 認証評価の枠内で実施されている評価は主観主義に強く彩られていること、
- ・ 評価と（従業員のパフォーマンス分析、育成、インセンティブ、幹部候補生対策などの）人事管理政策との連携が上手く機能していないこと、
- ・ 認定は仕事に就いて1 年未満の従業員には適用されないことになっているが、近年の企業では組織構造が変化し、それに関連して、従業員の職務や部門部門名称が頻繁に変更されたため、ほとんどの従業員が認証評価の対象にならないこと、
- ・ 幹部候補生に組み入られる従業員の発達方向を明らかにするためには、現在では、彼らの活動の効率がすでに技能、スキル、能力、すなわち、コンピテンシーに規定されている以上、知識だけを評価するだけでは不十分であること、

である⁽³⁵⁾。

このことは、これまでおこなわれてきた仕事上の資質や知識の解明ではなく、現代の条件下で従業員の活動効率を規定し企業の戦略的目標の達成を可能にする従業員のコンピテンシーを解明する方向に向けて、従業員評価をモデルチェンジする必要性が、ワズには、ある、ということの意味していたのである。

いままでの人事管理では、理論的にも実践的にも、個人的資質、職業的行動あるいは労働の結果が評価対象として取り上げられしかもバラバラに評価されてきたが、今日では、従業員の活動効率は彼らのコンピテンシーに依存しているのであり、それ故に、従業員評価はコンピテンシーに基づかなければならない、という訳である。しかし、そのコンピテンシーに関しては、研究者のなかに統一的な見解が存在していないのが現状であったが、ワズでは、「コンピテンシーは、ヒトの能力、知識、技能、技量そして動機の複合体として行動に表れてそれぞれの会社の現在及び将来の職業的な課題の遂行を可能にする、働くヒトの統合的な特徴付けである」⁽³⁶⁾、という解釈を採用するに至った。

図表 10 はワズのンピテンシー解釈のひとつの事例であり、ミドルマネジメントのコンピテンシーである。

図表 10 ミドルマネジメントのコンピテンシー一覧

名 称	定 義
問題分析と意思決定	必要な情報を見つけ、多様な視点から比較検討して正しく評価し、状況を考慮考慮する能力。オルタナティブな解決手段を見だし、選択された解決案が関連諸部門、全体としての状況及び将来の経済指標に与える影響を計算している。ストレスの多い状況のもとでしかも多種多様な多量な情報が溢れるなかで適切な決定を迅速に行いぶれずに維持している。
コラボ志向	さまざまなレベル及び異なる部門に所属する人々と効果的に交流している。他の人々のニーズに注意を払い関心を示し、自分の仕事のなかで考慮している。利益相反の状況で建設的に働き、対立を成功裏に解決し防止し、相互に有益な妥協案を見いだしている。
	目の前の課題の遂行及び手元の資源の利用を最適に計画

組織活動	し組織する能力。明確な目標を設定し、仕事をやり遂げる期限の厳守と品質にこだわっている。
部下対策	タスクの遂行に向けて部下のやる気を引き出し彼らをまとめている。部下の個人的な能力とニーズを考慮してタスクと責任を配分している。部下に敬意を払い関心を持ち続ける。時間をかけて部下を成長させている。
説得力のあるコミュニケーション	明確に構造化された方法で自分の要点を明らかにし、それを正当化し、さまざまな議論を自己に有利な方向に展開する方法を知っている。自信を持って対話者を説得し、論理に基づいて独自の立場を確立する。直属の上司の前で自己の意見を主張できる準備ができています。
プロフェSSIONナリズム	専門的な知識と経験を持ち、それらを充実させて、自己啓発に努めている。成長の機会を探し、仕事の有効性を高めるために新しいアプローチと方法を紹介し導入している。
結果志向	どんな複雑な状況でも問題を終わらせている。目標を達成するための努力をする準備ができています。障害や障害に直面して柔軟性を示し、仕事を完全に完了する機会を見つけている。行動に責任を持ち、状況が要求するならば、自己の義務を超えて行動し、追加的な責任を取っている。たとえ自分の意見と一致しない場合でも、すでに上司によってなされた決定を達成する覚悟をしている。

(出典) Платонова,Т.В.,Оценка персонала предприятия на основе компетенций,2006,с.150.

コンピテンシーを評価する手法としてウリヤノフスク自動車工場が注目したのが「アセスメントセンター (the assesment centre)」である。何故にアセスメ

ントセンターに眼を向けたのか? 「コンピテンシーを評価する方式は数多く存在するが、従業員が保有しなければならないすべてのコンピテンシーについて、1つの方式だけの助けを借りて、従業員を十全に評価することは不可能である。したがって、十全に評価するためには、複数の方式を用いて個々のコンピテンシーを評価することが必要になってくる」。このような認識があったウリヤノフスク自動車工場人事分析部には、アセスメントセンターは自分たちの考え方に沿った評価方式として映ったのである⁽³⁷⁾。

アセスメントセンターは 1950 年代に管理者の育成や選抜の手法として AT&T 社に導入されたのが契機となって急速に多くの企業で利用されるようになった人事管理プログラムのひとつであり、ロシアでも、新しいより効果的な従業員対策への移行の必要性に迫られて、1990 年代初め頃から次第に普及しはじめたテクノロジーであった。但し、このアセスメントセンター概念に関してはロシア国内でも見解が分かれていた。図表 11 はロシア的な解釈の代表的な事例である。

図表 11 アセスメントセンターの定義

Мескон,М.Х.,Альберт,М.,Хедоури,Ф.,<i>Основы менеджмента</i>,пер.с англ.,Дело,1994.(Mescon,M,H,Albert,M, Khedouri,F.,<i>Management</i> のロシア語訳)
アセスメントセンターは、シミュレーションメソッドを用いて労働スキルの実践的能力を評価するテスト施設である。
Бадаева,С.Г.,Дашкевич,О.В."Способ оценки успешности сотрудников", <i>Справочник по управлению персоналом</i>,2005,№ 2.
アセスメントセンターは、お互いに補完し合うさまざまな方法（ビジネスゲーム、テスト、面接）から構成された、従業員のビジネス上の資質を評価するために特別に編成された手順である
Веснин,В.Р.,<i>Технология работы с персоналом и деловыми партнера-</i>

ми,ТД Элит,2000.

人事アセスメントセンターは、商業ベースの会社の枠内で組織されている、特殊な独立した建物あるいは一方的な特別措置である

Шекшня, СВ., *Управление персоналом современной организации*, Бизнес-школа Интел-Синтез, 1998.

アセスメントセンターは組織に所属する従業員のポテンシャルを評価するプログラム（心理学的方式のセット）である。

Буравлева, Е.В., "Технология построения процедуры ассессмента", *Справочник по управлению персоналом*. 2002, № 1.

アセスメントは、参加者グループが特定の試験（ビジネスゲーム、テスト、自己紹介、書面など）を経ておこなわれる、従業員評価、認証の方式である。

Паринова, А.И., Боровикова, П.В., "Ассессмент-центр как способ формирования кадрового резерва", *Управление персоналом*. 2004, № 8.

アセスメントセンター (assessment center : центр оценки) は包括的な人事評価の方法であり、相互補完的な手法システムを利用して、評価される従業員の作業行動及び担当職務に要求される特色を考慮することを目的としておこなわれる。

(注記 ― 宮坂) AT & T が 1950 年代に人事活動に専門的に携わる人々を収容する建物を建てた。これが Assessment center であるが、その後、Assessment center で開発された手法が Assessment center と称せられるようになり、今日では、建物ではなく評価方式が「アセスメントセンター」として知られている。上掲の定義はそのような推移をよく示している。

(出典) Платонова, Указ.соч., с.132.

ウリヤノフスク自動車工場の人事分析部はこのような現状を踏まえて、アセ

スメントセンターは「職業的活動をシミュレートした状況で従業員にさまざまな相互補完的な課題を課し彼（彼女）の行動を観察することによって従業員のコンピテンシーの程度を特定する包括的な方法である」として読み替えて定義し直し、そのアセスメントセンターを人事評価のための重要なツールとして受け入れた⁽³⁸⁾。

そして、数多くの利点を有するアセスメントセンターを実施するために5つの方式が選ばれた。グループ・ディスカッション、ロールプレイングゲーム、プレゼンテーション、コンピテンシー・インタビュー、インバケットであり、グループ・ディスカッション、ロールプレイングゲーム、プレゼンテーション、インバケットを実施するために、人事分析部が課題を作成し、コンピテンシー・インタビュー実施に向けて人事分析部によって質問票が準備された。「アセスメントセンターの枠内でこれらの方式を利用することによって」、ウリヤノフスク自動車工場は（事前に想定していた）「すべてのコンピテンシーを把握できるようになったのである」⁽³⁹⁾。

アセスメントセンター方式を利用して、コンピテンシーに基づいて、従業員を評価する — これが 2005 年以降のウリヤノフスク自動車工場の人事評価のあり方である。

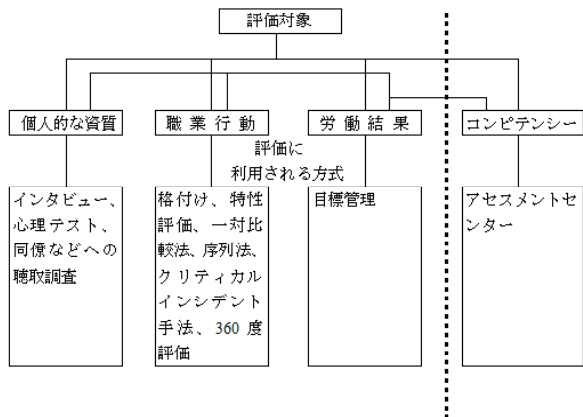
尚、ウリヤノフスク自動車工場人事部局（→ プラトノヴァ）に拠れば、人事評価と認証評価は異なるものである。「人事評価は、認証評価と比べると、多様な目的を備えた、より規模の大きなプロセスであり、普遍的な性格を帯びたものとしてすべての範疇の働くヒトをカバーすることができる。更に言えば、認証評価はまさに総合的な人事評価の結果に基づいておこなわれるものであり、認証評価は総括なのである。人事評価と認証評価は同一ではない」⁽⁴⁰⁾、と。

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K P Iを用いた人事評価

ウリヤノフスク自動車工場の事例は特殊なものなのであろうか？ 幾つかの文献を利用して検証する。

働くヒトを評価する際に生じる課題は、基本的には、働き方に関連した「いかなる事象をどのような方法で評価するのか？」という問いに収斂する。このような問題意識で（ウリヤノフスク自動車工場の事例分析をおこなった）プラトノヴァの言説に注目すると、彼女は、実務的な側面から、評価対象をベースにして人事評価方式を分類するアプローチが有意義であるという立場に立って、つぎのように述べている。最近までおこなわれてきたすべての方式は評価対象に合わせて3つのグループ（従業員の個人的な資質を評価することを可能にする方式、職業的行動を評価する方式、労働結果を評価する方式）に分類できる⁽⁴¹⁾、と。その理由は、「人事評価に際してどのような方式を選択するかはまさに評価対象によって規定される」からであり、プラトノヴァの認識に従えば、「コンピテンシーが出現するまでは、上記の3つの評価対象だけしか存在しなかった」⁽⁴²⁾のである。逆に言えば、そこには、最近では、コンピテンシー概念が生まれそして広く共有されるようになり、3つの対象を「統合した」も

図表 12 評価対象

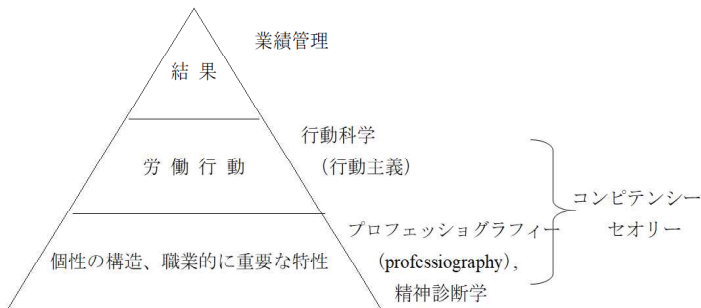


（出典）Платонова,Указ.соч.,с.132 を補筆修正。

のとして位置づけられている、という理解がある。図表 12 はそれを図解したものである。

かくして、15 ページで触れてきたことの確認にもなるのだが、評価対象は3分類されることになるが、このような解釈は — 確かに、使われている術語は異なるが — 他の論者にも見られる。例えば、サゾノヴァ（Сафонова.М.Г.）らに拠れば、人事評価は、組織的な文脈で言えば、三層構造でおこなわれている⁽⁴³⁾。第1に、ヒトの個性や資質の構造に注目して、能力、知識、技能、スキル（いわゆる 3УН）及びその他の職業的に重要な特性が評価され、第2に、特定の機能（義務）を果たす際におこなわれている活動の総体が、労働行動というプリズムを通して、評価され、第3に、仕事の成果が、職業的に重要な特性や労働行動が一定の結果に体现あるいは具体化されると解釈されて、評価されている（図表 13）。

図表 13 図解:人事評価対象モデル



(出典) Половинко, В.С., Сафонова.М.Г., Система оценки персонала

в концепции управления по результатам: монография,

Изд-во Ом. гос. ун-та, 2008, с.64.

上記の2つの図を見て気付くことはコンピテンシーの位置づけの異同であろう。コンピテンシーは — 例えば、逐一注記していなかったが、33 ページや 35 ページなどでもそのコトバが現出しているように — ロシアでは、学界や実務の世界において、ひろく知られている概念であり頻繁に使われているコトバである。プラトノヴァの論理では、個人的な資質、職業行動そして労働結果の3つを「統合」的に評価する方式として（アセスメントセンターを利用した）コンピテンシー評価が位置づけられている。これに対して、サゾノヴァたちの図解を見ると、個人的な特性と行動に対応する理論としてコンピテンシーセオリーが位置づけられ、結果には業績管理（performance management）が対応され、コンピテンシーの位置づけが異なっている。また、評価方式に注目すると、サゾノヴァたちは — サゾノヴァたちの図解のなかでは利用されている方式には触れられず明示されていないが — 本文のなかでは、業績管理を支えるツールとして、K P I（「重要業績評価指標」：Key Performance Indicator。以下、K P I と表記）に言及している。

K P I は、企業が戦略的及び戦術的目標の達成に向けて展開している組織活動の進捗状態を知り戦略の実現の程度を把握するために利用される指標であり、バランス・スコアカード・システム（Balanced Scorecard：BSC）の一部分としてヒトの評価にも用いられる指標である。K P I は、ロシア語では、ключевые показатели результативности、ключевые показатели эффективности あるいは ключевые показатели (индикаторы) деятельности (продуктивности) として表記されている⁽⁴⁴⁾。

ザイニエトディノヴァ（Зайнетдинова, И.Ф.）に拠ればこれらの表記は誤りであり、Performance の意味を考える ключевые показатели результата деятельности が正確な翻訳である⁽⁴⁵⁾。ルデンコ（Руденко, Л.Г.）とデクチャリ（Дегтярь, Н.П.）は、本来の意味を考えるならば、「ключевые показатели исполнения」（поставленных целей и задач）がより正確なロシア語表記である、と主張している⁽⁴⁶⁾。

このことは、ロシアでは、アセスメントセンターとともに、KPIが働くヒトを評価する方式として、2000年代の初め頃から大きな注目を集め推奨されていたことを、文献的に、示しているが、その後、実際に、2010年代に入るとその動きが加速化し導入企業が増加している。例えば、ガスプロムトランスガストムスク（ООО «Газпром трансгаз Томск»）・パラベルスカヤ工業施設（Парабельская промплощадка）もそのひとつであり、KPIを利用して従業員が評価されるに至った経緯がレフチュク（Левчук,О.А.）の2016年の論文「ガス輸送企業の従業員を対象にしたKPIの作成」（Левчук,О.А.,Разработка ключевых показателей результативности персонала газотранспортного предприятия,2016）のなかで分析されている⁽⁴⁷⁾。

ロシアにおけるKPI利用の現状を確認する。

ルデンコ（Руденко,Л.Г.）とデクチャリ（Дегтярь,Н.П.）は、2017年の論文で、一方で、ロシア企業が、欧米企業に倣って、KPI方式を実践活動に取り入れ始め多くの諸問題と向き合っている、との現状認識を示すとともに、他方で、ロシアの学界及び実務の世界ではKPIが正解に理解されず混乱が生じている⁽⁴⁸⁾、と断じている。

彼女たちは、その事例として、幾つかのKPI定義（解釈）に注目し、その問題点を指摘している。図表14がそれであり、左欄は論者たちのKPI定義（解釈）であり、右欄はそれに対する彼女たちのコメントである。

図表 14

Key performance indicator in <i>Англо-русский экономический словарь</i>	
KPI（ключевой показатель эффективности（результативности））は定量的測定に役立つ指標であり、企業あるいは従業員の活動の有効性を評価する最も重要な指標であると見なされている（例：販売高）。	企業の戦略的目標との関連が反映されていない

Показатель результативности in <i>Словарь терминов антикризисного управления</i> . 2000	
KPI(показатель результативности)は目標を達成する道のりで業績レベルを特徴づける特別な指標である。統制のプロセスで用いられる。	
Ткалич, Д. ,Управление компанией через систему KPI. Часть 2	
K P I は会社が戦略的及び戦術的（業務的）目標を達成することを助ける財務及び非財務評価システムである。その指標を導入することによって会社は自分の状態を評価する可能性が与えられ、戦略実現の評価に役立つ。激しい競争の反映している管理指標がまさに主要指標に値する指標である。通常、経営者のつぎのような問いに容易に答えられるような指標が作成される。会社は目標達成に近づいているのか、近づいていないのか？ 誰が（なにが）妨げているのか？	定義には戦略的方向性が反映され、主要指標と一般的なパフォーマンス指標との違いが強調されている
Алексеева, С. ,Что такое KPI и как с ними работать.	
K P I は指導者が従業員を評価する場合に用いる一連の指標である。それは伝統的な計画的なアプローチと多くの共通点を持っているが、唯一の主な違いは、各従業員の機能化指標が、利益、収益性、または資本化のような組織全体の集散的なK P I と結びつけられていることである。システムの目的は、多様な部門に所属している従業員の活動が重ならないような、他部門の従業員の仕事の効率を妨げないような、状況をつくり出すことである。	戦略目標に近づく指標としてのK P I の役割が事実上無視されている。

Гаврилюк, А., Введение в KPI – ключевые показатели эффективности.	
K P I は、一定の目標の達成を特徴付けている、平均的な値あるいは係数である。	この定義には、企業戦略との関連が反映されいないし、K P I を平均値または係数に根拠なく限定させている。
Что такое KPS's (Key Performance Indicators)	
ロシア語には、performance(遂行しなければならない、作業の量と質)に完全に該当するコトバが見当たらない。人事管理に当てはめれば、performance という語彙は、活動の結果、あるいは仕事の結果として翻訳されるべきだろう。このような解釈に則れば、K P I を、ключевые показатели деятельностиあるいはключевые показатели результатов работы として露訳すべきだろう。performance を эффективность として訳すのは間違いである。	この著者の performance 解釈は広く知られている эффективность に比べると遙かに今日的で妥当である。
Ключевые показатели эффективности // Финансист. 2011.	
術語的には、主要業績評価指標 (K P I) は、今日では、「一定の目的及び課題の主要指標」である。	performanc 概念の訳としては成功していると考えられる。
Лобанова, Т. Н., Система ключевых показателей эффективности деятельности банка in Управление в кредитной организации., 2008., № 4.	
K P I は、従業員の行動の有効性と効率、会社管理のプロセスと機能、特定の生産的・テクノロジー的並びにその他の活動の有効性が評価される、データである。K P I によって、企業全体の従業員の活動をリアルタイムでコ	K P I と戦略の関係が反映されていない。

ントロールすることが可能である。	
Ключевые показатели эффективности in Википедия	
K P I は、企業の諸部門（企業全体）が組織の戦略的及び戦術的（オペレーショナルな）目標を達成することを助ける、活動指標である。K P I を用いることによって、組織はその現状並びに戦略実現を評価する可能性が与えられる。K P I は目標を測定するためのツールである。もし、指標が目標に関連していないならば、すなわち、その内容を反映していないならば、K P I 資料を利用することはできないだろう。	現代の見解に一致している

（出典） Руденко,Л.Г., Дегтярь,Н.П., СУЩНОСТЬ КРІ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ,*Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление* , 2017,2 (21),с.52-53.

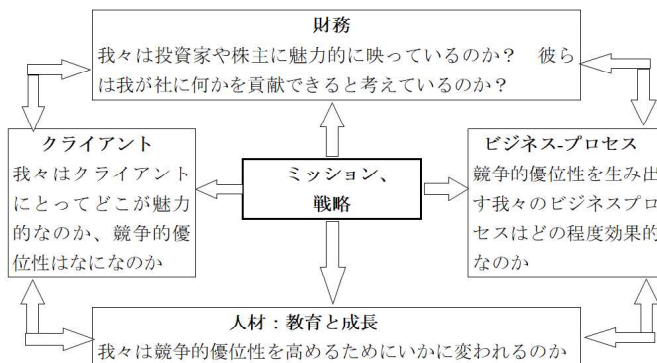
ルデンコとデクチャリは上記のような定義（K P I の解釈）を分析して、彼女たち自身の定義をつぎのように公式化している。「K P I は組織の戦略的目標の遂行結果指標（インジケーター）であり、中間的なオペレーショナルな指標をベースにして戦術的管理をおこなうことを可能になる、財務的及び非財務的指標のシステムである」⁽⁴⁹⁾、と。

彼女たちの論理は明快であり、ルデンコとデクチャリの定義の根底には、企業の戦略的な目的の達成に近づくために必要な情報を指標化したのがK P I である、という理解が横たわっている。そしてこのような主張は、K P I はヒトを評価する場合にも利用できるが、したがって、もしその指標が、たとえいかに作成されようとも、企業戦略と連動していないならば、「正しくない」（K P I を用いる意味がない）、とい

う立場に繋がっている。

このような立場（K P I を企業戦略に明示的に連動させること）は — ロシアでは 2000 年代初めに K P I への関心が生まれ、2010 年代後半以降にその導入する企業が増えてきたが(50) — 2010 年代後半以降共有化されている。そのことを象徴的に示しているのが 2018 年にカザン大学から刊行された『参考書』（サフィナ著『K P I 管理』：Сафина Д.М., *Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие*, - Казан. ун-т, 2018.) なかに掲載されている図解「バランス・スコアカード・システム (BSC) の 4 方向」である。BSC は、41 ページでも触れたように、企業活動の重要な側面に焦点を絞って作成された幾つかの指標を利用して企業効率を評価し、その評価に基づいて企業活動を管理するツールである。評価視点は、財務、顧客、ビジネスプロセス、ヒトの育成であり、戦略実現という立場から、評価指標が策定されていることにその本質的な特徴がある。図表 15 には、「人事評価は企業戦略に従う」という構図が明快に描かれている。

図表 15



(出典) Сафина, Д.М., *Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие*, Казан. ун-т, 2018, с.15.

ガスプロムトランスガストムスク (<https://tomsk-tr.gazprom.ru/>) は西シベリアで最初のガス輸送会社であり、1977 年に、ウラル山脈を越えてはじめて建設された 1,162km の長さのニジネヴァルトフスクガスパイプラインを運営するためにソ連邦ガス産業大臣の命令によって生産合同体「トムスクガス輸送」«Томск трансгаз» が設立されたことがそのはじまりであり、当該企業の発展は、シベリアと極東におけるガス産業の形成と密接に関連している。

同社には 15 のガス生産部門と 1 パイプラインを含む 22 支社があり、2016 年現在 7800 人以上が働いている。生産部門のひとつにトムスク支社があり、その 1 部門にパラベルスカヤ工業施設があり、120 人が働いている。その人員は 4 つの範疇から構成されている。

- 1) 管理者層（パラベルスカヤ工業施設の指導者、その代理、職場長）
- 2) 技術スペシャリスト（技師、職長、など）
- 3) 基幹労働者（インストーラー、オペレーター、溶接工、など）
- 4) 補助労働者（ドライバー、警備員、など）。

パラベルスカヤ工業施設の従業員構成の年度別の推移は図表 16 であり、図表 17、図表 18、図表 19、図表 20 は従業員の属性を示している。

図表 16 従業員構成

	人 数				
	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
管理者層	6	7	7	7	8(1)
技術スペシャリスト	32	36	37	39	42 (12)
基幹労働者	49	51	50	52	52 (8)
補助労働者	12	12	14	13	18 (2)
全体	99	106	108	111	120 (23)

2015 年の（ ）内の数は女性

図表 17 年齢構成

	30 歳まで		31-45 歳		46 歳以上		全 体	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
管理者層	0	0.0	6	75.0	2	25.0	8	100.0
技術スペシャリスト	12	28.6	24	57.1	6	14.3	42	100.0
基幹労働者	21	40.4	27	51.9	4	7.7	52	100.0
補助労働者	6	33.3	9	50.0	3	16.7	18	100.0
全体	39	32.5	66	55.5	15	12.5	120	100.0

図表 18 学歴

	中等教育		中等職業教育		高等教育		全 体
	人数	%	人数	%	人数	%	人数
管理者層	0	0.0	1	0.8	7	5.8	8
技術スペシャリスト	0	0.0	15	12.5	27	22.5	42
基幹労働者	7	5.8	34	28.3	11	9.2	52
補助労働者	10	8.3	8	6.7	0	0.0	18
全体	17	14.2	58	48.3	45	37.5	120

図表 19 勤続年数

	0-5 年		6-10 年		10 年以上		全 体
	人数	%	人数	%	人数	%	
管理者層	1	0.8	2	1.7	5	4.2	8
技術スペシャリスト	7	5.8	20	16.7	15	12.5	42
基幹労働者	19	15.8	21	17.5	12	10.0	52

補助労働者	11	9.2	2	1.7	5	4.2	18
全体	38	31.7	45	37.5	37	30.8	120

図表 20 ヒトの動き

	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
従業員数	99	106	108	111	120
採用者数	17	13	20	14	19
離職者数	10	11	17	5	9
/ 自己都合	9	10	15	4	7
賃金・労働条件への 不満	4	4	7	2	2
社会的問題が未解決	2	1	1	1	0
職場が遠い	2	0	1	0	0
休息の家、児童施設 がない	0	0	1	0	0
上司への不満、不当 な扱い、身分が不安 定、キャリアの展望 が見えない	1	5	5	1	5
/ 年金生活	0	1	0	0	1
/ 規律違反で解職	1	0	2	1	1
流動性 %	8.1	9.4	12.0	2.7	5.0
定着率 %	90.9	84.9	83.3	81.1	75.0

(出典) Левчук,О.А.,Разработка ключевых показателей результа-
тивности персонала газотранспортного предприятия,2016, с .42-52.

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では、ヒトの評価がヒトの流れの節目（職務・待遇の確認及び変更）ごとに、毎年、何らかの形で（認証評価、テスト、インタビュー）おこなわれてきた（図表 21 参照。尚、＋ は単独でも実施されることを、そして、－ は他の方式との組み合わせ実施されることを意味している）。人事評価の主体はトムスク支社人事部長であり、現場労働者に関してはパラベルスカヤ工業施設の管理者層も関与している。

図表 21

評価 方式	従業員対策の諸段階						
	空席への 選抜	試用期間 終了時	労働結果 の 当座評価	新しい 職務への 異動	教育訓練 指示	幹部候補 生登録	解雇決定
認証評価			＋	－	－	－	＋
テスト	＋	－		＋			
インタ ビュー	＋	－					

（出典）Левчук, Указ.соч.,с. 54.

認証評価は － 認証評価委員会が組織され － 基幹労働者を対象にしておこなわれてきた。評価基準（指標）（認証評価で問われたこと）は以下の通りである⁽⁵¹⁾。

- ・ 仕事関連事項（教育、知識、経験）
- ・ 能力（組織能力、執行能力）
- ・ 教養（教育、学識、誠実さ、良識）
- ・ 性格（意志、積極性、独立性、責任感、テキパキさ）
- ・ 気質（憂鬱、楽観的、活気がない、気難しい）

- ・価値観（物質的重視、社会的重視、精神的重視）
- ・仕事に対する取り組み方（良い、満足できる、悪い）

評価結果は点数化され、これまでの経緯を振り返ると、指標の最小値は 8、平均は 20、最大は 40 ポイントであった。ポイント数が 8 から 16 の場合には、従業員は自分の仕事に対応できずビジネス上の資質に欠けている、ポイント数が 16 ～ 30 の場合には、当該従業員はより効率的に作業するために追加のトレーニングが必要である、そしてポイント数が 30 ～ 40 の場合には、その従業員は適切に仕事をしている、と判断され、認定の結果に基づいて、昇進、追加トレーニングの実施または解雇について決定がくだされていた。尚、すべての従業員が毎年認証を受けることを強制されるわけではなく、認証評価を受けるのは 85 % の従業員だけであり、15 % の従業員（主として、補助労働者）は認証評価の対象外であった⁽⁵²⁾。

レフチュク（Левчук, О.А.）に拠れば、バラベルスカヤ工業施設でおこなわれてきた人事評価には、

- 1) 従業員対策のそれぞれの節目で何らかの形で人事評価が実施されていたこと、
- 2) 現場の労働者（基幹労働者）も管理者層も評価されていたこと、
- 3) 定期的に、一年に一回、評価がおこなわれていたこと、
- 4) 基幹労働者に対しては、認証評価が実施されていたこと、
- 5) 認証評価はすべての部門で順次おこなわれていたが、必ずしもシステムの実施されていたのではなく、実施の順番は決まっていなかったこと、
- 6) 指導者層やスペシャリストに対しては、ランキング方式（метод ранжирования работы）が使われていたこと

等の特徴が見られたのであり、特に、認証評価制度には利点とともに欠点もあると総括⁽⁵³⁾されている（図表 22 参照）。

要するに、「現行の従業員評価システムは」バラバラであり、すべてのカテゴリーの従業員に適用できるわけではなく、また多大な労力と時間を必要とし、過去の結果を評価することを目的としたものであり、従業員にフィードバック

図表 22 認証評価制度の優越性と欠点

認証評価制度の優越性
・よく知られており、それなりの実績があること ・認定の結果に基づいて、合法的な決定を行うことができること ・委員会による合議的な決定であること
認証評価制度の欠点
・大きなストレスを生み出す措置として、多くの従業員によって否定的に 認識されていること ・すべてのカテゴリーの従業員に適用されているわけではないこと ・多大な労力と時間を要すること ・労働者にフィードバックされていないこと ・過去のパフォーマンスを評価するものであること

(出典) Левчук, Указ. соч., с. 61.

されていなかったこともあり、「多くの従業員によって否定的に認識されており、効果的ではないと結論付け」られている。そのために、パラベルスカヤ工業施設では、評価システムの改善が模索され、「K P I を用いた人事評価プロジェクト」(проект «Оценка персонала с использованием KPI») が立ち上げられ、K P I の導入が目指されたのである⁽⁵⁴⁾。

その K P I を用いた人事評価のために作成されたのが「共通」重要指標(ОБЩИЕ ключевые показатели) (図表 23) であり、6 つの評価基準が設定され、それぞれの基準ごとに複数の重要業績パラメーター(ключевые параметры эффективности) (行動特徴) が明示された。

図表 23

コンピテンシー
技術プロセス、機器、組立装置、制御装置及びそれらの使用規則に関する知識があること。技術文書を扱う能力があること
技術プロセスの特徴とそのプロセスにおける自分の役割を明確に説明できる
スキーム、図面、ダイアグラムを読み取り、正しく解釈している
実際に、デバイスを使用する能力を示し、それらを使用するためのルールを明確に説明している
質に対する責任
顧客（内部および外部）を満足させ、製品とプロセスの品質を保証する方法を知識を持ち実践すること
自分の仕事がどのように消費者（内部および外部）に焦点を合わせているかを説明できる
標準的な技術文書の要件を遵守している
所属部署の製品の品質に対して関心を持っている
品質管理の実践的手法をマスターしている
高品質の作業を確保する手順を確立している
自分の仕事並びに他の人の仕事の正確さをチェックしている
労働規律
規範的及び技術的文書の要件、内部労働規則、労働保護及び火災安全要件を遵守していること。仕事に誠実に接していること
タスクが効率的かつ時間通りに完了するように行動している
上司の指示と任務を責任をもって果たしている
誠実さと生産文化を大切にし、それに準拠して行動している
内部労働秩序原則を遵守している
改善志向

知識と資格のレベルを高めること、改善点を探求すること、職場で複数の操作を職業的に遂行できること、経験を伝えること
新しいより良い仕事のやり方を探し、改善策を提案している
職業的レベルを高めている
何かが間違っていることを見つけた場合、積極的な対策を講じている
自己のスキルが最も必要とされる場所で働く意欲を示している
経験を若い労働者に伝える準備ができている
マイスターとしての機能を遂行している
合理化提案を提示し実行に移している
消費者志向
外部および/または内部の消費者の満足を目指していること
消費者問題を迅速かつ効率的に解決していること
外部および/または内部の消費者と話し合っ、消費者が何を求め、どの程度満足しているかを確認していること
顧客満足度を測定、評価する方法を見つけていること
他の部署のニーズを予測して理解していること
自分の行動が他の従業員に与える影響を予測していること
イニシアティブ
生産問題に対して独自の解決法を提供する意欲があること
何を必要があるかを見極め、尋ねられる前にまたは状況がそれを必要とする前に行動を起こしていること
通常必要とされること以上のことを行っている
状況の流れを変えるために独自の措置を提案している

(出典) Левчук, Указ. соч., с. 65-67.

そして、「共通」重要指標に加えて、それぞれの職務・仕事について独自の

K P I が追加作成されている。例えば、安全担当技師には、労働災害の件数、労働災害減少提案の作成及びその合理性などの指標が作成されているのはその一例であり、K P I は重層構造になっている。

尚、補助労働者には独自の業績指標が作成されている。例えば、ドライバーに対しては、ドライバーの過失による事故の有無、車の技術的点検、交通警察からの罰則の有無、などであり、警備員には、警備員の安全率、企業の敷地内への無断侵入の有無、工業施設などでの盗難の有無、などである。

これらの指標は、企業の戦略的目的を達成するためだけではなく、

- 1) 企業及び部門の目的並びにパフォーマンス基準に関する情報を従業員にアピールすること、
- 2) 従業員に彼らに要求されている事項を知らしめること、
- 3) 従業員に自己評価をおこない、上司から評価を受け取る可能性を与えること、
- 4) 従業員の長所と短所を明確にし、より一層の向上の筋道をつけること、
- 5) 従業員がフィードバックを受け取ること、
- 6) 活動結果を高め、ポテンシャルの実現をはかること、

も目的として作成されたものであり、この「プロジェクト『主要業績評価指標（K P I）を用いた人事評価』は、全体として言えば、パラベルスカヤ工業施設によって設定された戦略的目標及びトムスク支社の目標の達成」に貢献し、「労働の生産性と効率が向上し」、「従業員自身の観点から見ると、K P I を用いた人事評価はマネージャーからの効果的なフィードバックを確立するのに役立ち、時間ベースの賃金システムへの移行の際には従業員を管理するための効果的なツールにもなる」⁽⁵⁵⁾、と展望されている。

K P I を利用した人事評価の実際の事態は論文執筆当時の時点では公開されていないが、レフチュク自身はK P I の長所と欠点についてデニソヴァ（Денисова, А.Д.）の論文「K P I への賛否両論」（Денисова, А.Д., “KPI: за и про-

тив”, *Справочник по управлению персоналом*, 2011, № 5) を通じて、つぎのように認識していた⁽⁵⁶⁾。

KPIの長所

1) 透明性

従業員は、自分の仕事を評価するための基準を知らされているために、結果の達成に向けて動機づけられている。

2) 確実性

従業員は、自分の目標が会社の目的に関連付けられていることを明確に理解している。「どこに向かっているのかわからない」という状態で仕事に取り組まなくてもよくなったのである。最も重要なのは、おそらく、上司の気まぐれな気分によって仕事をする必要がなくなったことだろう。

3) パースペクティブ

従業員は、ボーナスを受け取るだけでなく、得られた結果に基づいて昇進できることを知っている。また、経営陣は個々の部門が何をしているのか成功しているのかしていないのかを十分に認識しており、部門長は個々の従業員の仕事を十分に認識している。

KPIの要件としてSMARTが知られている。Specific（明確性）、Measurable（計量性）、Achievable（達成可能性）、Result-oriented or Relevant（結果指向または関連性）、Time-bound（期限制約性）。

KPIの欠点

1) 汎用性の欠如

KPIシステムは、標準化されたプロセス（たとえば、同じ生産率）がある場合に、適しているが、条件が異なる場合には、設定が難しくなる。

2) 評価のタイムラグ

組織のすべてのレベルで常に同一のスパンで評価をおこなうことは、それぞれの基本的な義務の内容が異なるために、困難であり、不公平が生まれることが

ある。

3) 指標が誤って定式化されることがあること

K P I システムが会社のそれぞれの部門の事情に余り精通していない人間によって開発されている場合、主要な指標が誤って公式化されることがある。これはこのシステムの運用妥当性に疑問を投げかけるだろう。また従業員自身がK P I を登録するように求められ作成されることがあれば、K P I の信頼度が揺らぎシステム有効性が低下する可能性が生まれる。

4) インセンティブが同僚の仕事への取り組みに依存していること

従業員の指標は部門のK P I に関連付けられている。たとえば、個々人の四半期ごとのボーナスが、個人の業績とは 20 %、部門全体の業績とは 30 %、会社の業績とは 50 %の相関があるように決められているとすれば、十分に訓練され優秀な業績をたたき出したヒトが、責任感に乏しい非効率的な同僚のために、本来ならば獲得できる報酬を受けることができないケースが生まれることがある。

K P I を用いることにプラス面とマイナス面があることは当然であり、問題はマイナス面が大きく顕在化することである。それは直接的には指標にいかなることを盛り込むかに掛かっているが、それよりもむしろ、基底的には、企業戦略の内容（戦略のあり方・性格、例えば株主本位の戦略か、それともステイクホルダーズ重視の戦略なのか）に規定される事柄である。

このような文脈で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人事評価事例を読み返すと、そこでは「持続可能な発達と社会的責任原則が企業戦略のなかに統合」され、「これらの原則を追求することが長期的な安定と競争能力の基底的な要因のひとつとして見なされている」⁽⁵⁷⁾ことに気づかされる。ガスプロムトランスガストムスクのC S R領域の最重要な活動は立地地域を支援することであり、ステイクホルダーが明確に特定化されている(図表 24)。確かに、(投資家を含む)直接的ステイクホルダーが支配的な位置を占めているが、ガスプロムトランスガストムスクは、地域社会に配慮し、自社のビジネス活動の環境に対する影響を分析し、新しいプロジェクトの社会的

並びにエコロジー的影響を注意深く評価してきたという経験を — これはガスプロムトランスガストムスクが都市形成企業であることのナチュラルな流れでもあろうが — 誇っている。また、同社は文化・科学・教育の振興や住民の福祉にも注力している企業としても有名である。

図表 24

直接的ステイクホルダー	間接的ステイクホルダー
1 投資家	1 地域住民
2 消費者	2 チャリティー組織
3 企業のトップマネジメント	3 エコロジー組織
4 企業のその他の従業員	
5 サプライヤー	

(出典) Левчук, Указ. соч., с.91.

* * *

以上を踏まえると、人材育成が急務となっているロシア企業では、一方では、認証評価の「客観性」が疑問視され（経営側による認証評価の一方的な運用に対する危惧が生まれ）その義務化（公共化）を求める動きが出てきているなかで、他方では、アセスメントセンターやK P Iなどの評価方式を利用した人事評価が、（コンピテンシー評価、業績志向型評価、モチベーション型評価など）その名称はさまざまであるが、市場経済に合致した（経営戦略と連動した）「非」伝統的な人事評価として注目され、欧米発のテクニックを積極的に取り入れたいわば成果主義的な（企業の「私的」性格が前面に押し出された）評価が「大きな」流れとして生まれ実践されている、と総括できるのであろう⁽⁵⁸⁾。

補足的に言えば、ウリヤノフスク自動車工場（ワズ）の事例が示しているように、認証評価という伝統的な評価も、形式的には（名称的には）これまでの様式を踏襲しているが、その実質的な内容の点では、コンピテンシー評価（という非伝統的なもの）に転化し、言い換えると、本来であれば（狭義の）人事評価の中で使われる評価テクニックが認証評価のなかにも取り込まれているために、ロシア企業（の一部？）では、認証評価と（狭義の）人事評価の区別がつかなくなり混同される事態が生まれている。

しかしながら、近年になって注目され（欧米諸国の経験に学んで）積極的に導入されている人事評価は、一般的には、「経営戦略との連動」「成果主義」として形容されるものではあるが、その「経営戦略」「成果主義」の具体的な内容は、ガスプロムトランスガストムスクの事例が典型的に示しているように、企業ごとにより相違したものであり、それに応じて人事評価の具体的な内容（いかなる事象が、どのような基準で評価されているのか）も大きく相違したものになってくることが理解される。要するに、企業ミッション次第なのであり、言い換えれば、当該企業がストックホルダー企業か、ステイクホルダー企業かによって、人事評価の内容は異なるのである。これが、「人事評価は企業戦略（より正確には、企業ミッション）に従う」の意味である。

但し、いずれにしても、最近の「成果主義的な」評価が働くヒトのモチベーションを高めることを志向していることは明白であり、このような流れはロシア企業のなかにキャリア開発が重要なキーワードとして浮上してくるような現実的な基盤があることを示している。

注

(1) Мидлер, П.Б., Оценка в системе управления персоналом организации, 2004, с.8.

(2) Егоршин, А.П., *Управление персоналом : учеб. для студентов вузов. 7-е изд., доп. и перераб.*, НИМБ, 2010, с.137.

- (3) Мидлер, Указ.соч.,с.12.
- (4) Кафидов, В. В.,*Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов : [учебное пособие по специальности "Менеджмент организации",* Издательский дом "Питер", 2012,с.100.
- (5) Егоршин, Указ.соч.,с.137-138.
- (6) Егоршин, Указ.соч.,с.138-139.
- (7) Левчук, О.А.,*Разработка ключевых показателей результативности персонала газотранспортного предприятия*,2016,с.15-18.
- (8) Кириллова, О.Г.,*Мотивационная система оценки персонала как инструмент управления человеческими ресурсами*,2004,с.31-32.
- (9) Борисова, Е.А.,*Оценка и аттестация персонала*,Питер,2002,с.8.
- (10) Мидлер, Указ.соч.,с.12.
- (11) Кафидов, Указ.соч.,с.101-102.
- (12) 人事評価の目的として3つの方向を指摘することはよく知られた作業であり、サゾノヴァ (Сафонова, М.Г.) の解釈に従えば、マクレガー (McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1960) 以来の伝統であり、ロシアでも今日では共有されている。Сафонова, М.Г.,*Система оценки персонала в концепции управления по результатам*,2006,с.21. また、Зайнетдинова, И.Ф.,*Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод.пособие*,Изд-во Урал. ун-та,2016,с.9.も参照。
- (13) Мидлер, Указ.соч.,с.12.
- (14) Справочник по разным вопросам (<https://tforeanda.ru/polozhenie-ob-otsenke-personala/> アクセス 2020/02/15)
- (15) Маслова, В.М.,*Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования*, Издательство Юрайт, 2012,с.330.
- (16) Пихало, В.Т. и дру.,*Управление персоналом организации*,ФОРУМ,2010,с.244.
- (17) Кириллова, О.Г.,*Мотивационная система оценки персонала как инструмент*

управления человеческими ресурсами,2004,с.38.

- (18) Управление персоналом / Словарь-справочник / Аттестация персонала
<https://psyfactor.org/personal/personal1-24.htm> アクセス 2020/02/15 : Оценка
и аттестация персонала http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/914/ アクセス 2020/02/15
- (19) Егоршин,Указ.соч.,с.156.
- (20) Маслова,Указ.соч.,с.330.
- (21) 国家公務員と教育研究者の認証評価手続きは「ロシア連邦国家公務員認証
評価実施規定」(О проведении аттестации государственных гражданских
служащих Российской Федерации : [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=
&nd=102090879](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102090879)) やロシア教育科学省の指令 (приказ Министерства образова-
ния и науки) に基づく「学術教育の職に就いているものの認証評価実施規
程」(МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕ-
РАЦИИ ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОРЯДКА ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮ-
ЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ : [http://ippk.arkh-edu.ru/pro
ject/attestacia/doc/detail.php?ID=840099](http://ippk.arkh-edu.ru/project/attestacia/doc/detail.php?ID=840099) アクセス 2020/02/12) で定められて
いる。 Маслова,Указ.соч.с.330. 及び、Пихало, В.Т. и дру.,*Управление пер-
сона лом организации*,ФОРУМ,2010 ([https://studfile.net/preview/5877340/pag
e/2/](https://studfile.net/preview/5877340/page/2/) アクセス 2020/02/15) も参照。
- (22) Борисова,Указ.соч.,с.8.
- (23) Аттестация от «А» до «Я» : [https://hrliga.com/index.php?module=professoni&
op=view&id=1067](https://hrliga.com/index.php?module=professoni&op=view&id=1067) アクセス 2020/02/15
- (24) Борисова,Указ.соч.,с.156.
- (25) Кибанов,А.Я., *Управление персоналом : учебное пособие*,2-е изд.,КНО
РУС, 2010.,с.176-177
- (26) См.,Аттестация от «А» до «Я».
- (27) Борисова,Указ.соч.,с.156.

- (28) См.,Аттестация от «А» до «Я».
- (29) 作成者であるヤグノヴァ (Ягунова,Н.А.)は、認証評価が定期的 to 実施されれば働くヒトの状態をほぼ完全に把握できるという立場に立っている。Ягунова,Н.А.,Совершенствование системы оценки деятельности персонала на промышленных предприятиях,2004,с.147.
- (30) Костикова,О.Н.,Кипреева,Е.Е., “ПРОБЛЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ”, Международный студенческий научный вестник, 2016, № 6. (<https://www.eduherald.ru/pdf/2016/6/16730.pdf> アクセス 2020/02/15) ; Попова В. И. “Проблемы организации оценки и аттестации персонала,с.277.
- (31) Митин,О.А., “ Аттестация персонала современной организации”, *Бизнес, менеджмент и право*, № 4,2003 (http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=225 アクセス 2020/02/16)
- (32) Золотухина,К.А. , “ Аттестация и сертификация персонала: одинаковые или разные понятия?”, Human Progress,Том 1, № 3 (ноябрь 2015) (<http://progress-human.com/images/3tom/Zolotukhina.pdf> アクセス 2020/02/24)
- (33) Оценка персонала и ее отличия от аттестации (<http://www.mangeshine.ru/diul121.html> : <https://allbest.ru/k-2c0a65625a3bd68a4c43b89421316c27.html> アクセス 2020/02/18)
- (34) 以下の内容は、特に、引用ページを記載しないこともあるが、Платонова, Т.В., Оценка персонала предприятия на основе компетенций,2006 を参照している。
- (35) Платонова,Указ.соч.,с.167.
- (36) Платонова,Указ.соч.,с.166.
- (37) Платонова,Указ.соч.,с.132.
- (38) Платонова,Указ.соч.,с.135.
- (39) Платонова,Указ.соч.,с.154.
- (40) Платонова,Указ.соч.,с.165.

- (41) Платонова, Указ.соч.,с.54.
- (42) Платонова, Указ.соч.,с.54-55.
- (43) Половинко, В.С., Сазонова.М.Г., *Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография*, Изд-во Ом. гос. ун-та, 2008, с.64.
- (44) Зайнетдинова, И.Ф., *Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод.пособие*, Изд-во Урал. ун-та, 2016, с.22-23.
- (45) Зайнетдинова, Указ.соч.,с.23.
- (46) Руденко, Л.Г., Дегтярь, Н.П., СУЩНОСТЬ КРІ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ, *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление* , 2017, 2 (21), с.51.
- (47) Левчук, О.А., Разработка ключевых показателей результативности персонала газотранспортного предприятия, 2016.
- (48) Руденко & Дегтярь, Указ.соч.,с.50-51.
- (49) Руденко & Дегтярь, Указ.соч.,с.53.
- (50) 例えば、筆者の手元にある（筆者にとって有益だった）資料の一部を出版年に並べると、2010 年以降にその数が増えている。
- Половинко, В.С., Сазонова.М.Г., *Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография*, Изд-во Ом. гос. ун-та, 2008, с.64.;
- Алексей, К.К., *КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов*, Эксмо, 2010 (http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf);
- Разработка системы ключевых показателей (КРІ) для производственного предприятия, 2010 (<https://www.comtec.ru/products/crm/mat/Comtec%20CRM%20KPI.pdf>);
- Оценка персонала: прошлое и будущее - новые технологии и подходы в оценке персонала, 2012 (<http://www.dikol-group.ru/statii30.htm>);
- Екатерина, Б., “РАЗРАБОТКА КРІ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ”, *Управляем предприятием*, № 5 (28) , 2013 (<http://upr.ru/upload/iblock/3eb/boitcova>

0528.pdf) ;

Елена, Б., “ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА: ОЦЕНА, МЕТОДИКИ, ИНСТРУМЕНТЫ”, *Управляем предприятием*, № 5, 2013 (<http://upr.ru/upload/iblock/b8b/Buravleva-0528.pdf>) ;

Еремина, Г.А., “Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией”, *НАУКОВЕДЕНИЕ*, Том 7, №5, 2015 (<https://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf>)

Сапронова А.В., “Ключевые показатели эффективности в контексте оценки профессиональной деятельности государственных служащих”, *Российское предпринимательство*, No 1, 2015. (https://www.researchgate.net/publication/305988181_Klucyevye_pokazateli_effektivnosti_v_kontekste_ocenki_professionalnoj_deyatelnosti_gosudarstvennyh_sluzasih)

Левчук, О.А., Разработка ключевых показателей результативности персонала газотранспортного предприятия, 2016 (<http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/27499/1/TPU160504.pdf>) ;

Людмила, Г. Р. & Наталья, П.Д., “СУЩНОСТЬ КРП И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ”, *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*, 2 (21), 2017 (https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2017_2_050-054.pdf)

Перезовова, О.В., Калашников, О.Н., “Совершенствование корпоративного управления в сервисной компании с использованием системы показателей эффективности”, *Russian Journal of Entrepreneurship*, 19-12, 2018 (https://www.researchgate.net/publication/331484367_Soversenstvovanie_korporativnogo_upravleniya_v_servisnoj_kompanii_s_ispolzovaniem_sistemy_pokazatelej_effektivnosti) ;

Сафина, Д.М., *Управление ключевыми показателями эффективности: учебно-методическое пособие*, Казан. ун-т, 2018. (https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M_Upravlenie_KPI_uchebnoe_posobie.pdf) ;

Носырева И.Г., Балашова Н.В., “Анализ эффективности системы оценки пер-

сонала”. *Russian Journal of Labor Economics*, Том 6 , Номер 1 , 2019 (https://www.researchgate.net/publication/332499318_Analiz_effektivnosti_sistemy_ocenki_personala)

Управление персоналом на основе ключевых показателей эффективности, 2018 (https://elib.utmn.ru/jspui/bitstream/ru-tsu/12072/1/MedvedevaOA_VKR.pdf)

Трунова ,Л.В., “ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И РЕЗУЛЬТАТОВ ЕГО ТРУДА НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ”, *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*, 2012 (<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personala-i-rezultatov-ego-truda-na-osnove-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti> : <https://cyberleninka.ru/journal/n/izvestiya-sankt-peterburgskogo-gosudarstvennogo-ekonomicheskogo-universiteta?i=947081>)

Денисова А.Д. , “КРІ: за и против”, *Справочник по управлению персоналом.*, № 5, 2011. (<https://www.compandben.org/upload/iblock/ed6/ed6e64265e441f61ef6cb69f2c1ac0d4.pdf> ;

Кириллова О.Г., Горенко, А.А., “Преимущества и недостатки оценки персонала на основе использования системы показателей КРІ”, *Экономика и менеджмент инновационных технологий*, № 12, 2013. (<http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3488> : https://www.m-bo.ru/publikacii/art_0025.php)

(51) Левчук,,Указ.соч.,с.57.

(52) Левчук,,Указ.соч.,с.60.

(53) Левчук,,Указ.соч.,с.61.

(54) Левчук,,Указ.соч.63.

(55) Левчук,,Указ.соч.,с.106.

(56) Левчук,,Указ.соч.,с.32.

(57) Левчук,,Указ.соч.,с.90.

(58) 確認のために記すが、注 15 でも触れたが、マシロヴァのテキストでは、目標管理、業績管理、アセスメントセンター、360度評価、エキスパート評価が従業員の活動を評価する現代の評価方式として紹介され、認証評価が

伝統的な方式として明確に位置づけられている。Маслова, *Указ.соч.*,с.309-335.

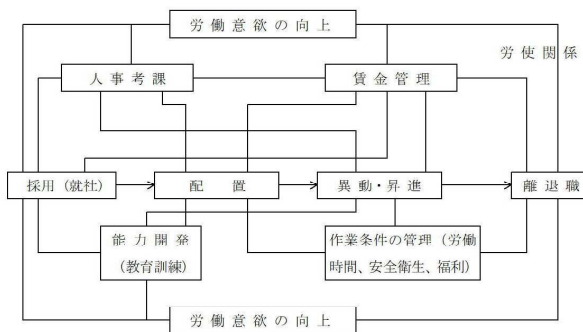
第6章 /

キャリア

第1節 キャリアの多様性

日本企業の従業員は、(就社から退職までの) 企業(組織)内人生を、企業のさまざまな従業員対策(人事管理ないしは人的資源管理)のもとで過ごしている。その有り様は、例えば、図表1のように図解されるであろう。問題は、一方で、この図表1で提示した枠組み自体は多くの国々に共通するが、他方で、その内容が異なっていることにある。そのような相違を具体的な内容に即して比較し検討することが本書全体の課題である。本書には、ロシア企業で働く人々の組織内人生は、日本企業で働く人々の組織内人生と比べて、なにが、あるいはいかなる点で、違っているのであろうか? という問題意識が流れている。

図表1 人的資源管理と組織内人生



〔出典〕片岡信之編著『新版 要説経営学』文眞堂、2011年、141ページ。

ロシア企業で働く人々の組織内人生の「年代別」歩みは、「ヒトの一生における職業の役割、ステイタスそしてさまざまな活動の継続的な流れ」⁽¹⁾の視点から、下記のようにモデル化されて知られている⁽²⁾（図表2も参照）。これは、本章の文脈で言えば、ビジネスキャリア（деловая карьера）の歩みであり、欧米の文献で「キャリアステージ」論あるいは「キャリアサイクル」論として知られているものに相当する⁽³⁾（というか、スーパー（Super,D.E.）やシャイン（Schein,E.H.）の発想をロシア的に組み替えたものである⁽⁴⁾）。

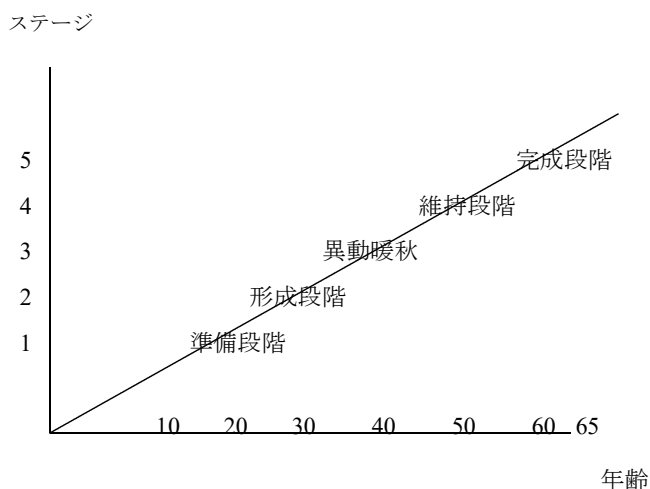
（1）準備段階（25 歳まで）

教育を受け、活動する領域を探し、自己肯定を目指し始める時期。

（2）形成段階（30 歳まで）

選択した職業をマスターし技能を習得し能力を磨き、自己実現が始まる時期。
健康で標準的な賃金を得て、安定した生活が保障される。

図表2 キャリアの歩み



〔出典〕 Маслова,В.,*Управление персоналом. Учебник для бакалавров*, Юра-йт, 2012,с.248.

(3) 異動段階 (45 歳まで)

より高い水準の能力を極め、職務階梯を登り、社会的に認められる時期。

(4) 維持段階 (60 歳まで)

職業キャリアのピークを迎え、後進の指導に携わる時期に入る。

(5) 完成段階 (60 歳以降)

一方で、尊敬され安定した自己表現が続き、他方で、年金生活の準備を始める時期。

(6) 年金段階 (65 歳以降)

新しい活動に従事し、他の収入を含めて年金で健康な生活を送る。

本章の課題は、この「ビジネスキャリア」に注目しその有り様を整理してロシアのHRMの理論及び実践の現状の一端を解明することである。

ビジネスキャリアはロシア語では деловая карьера として表記されている。キャリアというタームに関しては、英語圏の影響でライフキャリアとワークキャリアという表現が一般的に知られ、日本でも区別されて用いられている。ロシアでは、(労働のキャリア)を意味する трудовая карьера という表記も見られるが、多くの文献では деловая карьера が使われ、本書ではこの деловая карьера に「ビジネスキャリア」という日本語を当てている。この деловая карьера が英語圏で言われるワークキャリアに相当している、という理解である。

尚、ヤツエンコ (Яценко, В.Н.) の「労働のキャリア」を冠した (その意味では、珍しい) 論文 (Яценко, В.Н., Трудовая карьера: Формирование и управление, 2003) では、労働のキャリアが配置転換として理解され、そのメカニズムが図表3のように図解されている。内容的には、それは組織内外の流動性のメカニズムと重なっている。

そのような語彙上の「混乱」があることはあるのだが、いずれにしても、キャリアは、ロシアでも、2つの意味で、用いられている。第1に、人生におけるヒトのキャリアとして、第2に、組織内の個人のキャリアとして⁽⁵⁾。これについては後段において再び触れることになる。

```

graph TD
    A1[適当な空席ポジションの高低] --> A2[当該ポジションについて従業員への情報提供]
    A3[ヒトの職業・技能・資格的及び個人的な特性とポジションに公的に要請される事柄の一致] --> A4[配置転換の潜在的可能性]
    A5[ヒトの適切な移動を受け管理側の意向(できるならば、双方の同意があること)] --> A4
    A6[他のポジションへの移動を遂行しうる、具体的な生活上の状況の存在] --> A4
    A7[現在のポジションとつぎのポジションの、自分の将来的な利益の観点から見た、違い] --> A5
    A8[現在のポジションとつぎのポジションの、社会的なポテンシャル観点から見た、違い] --> A5
    A9[配置転換に際して予想される、エネルギー、時間及び金銭的支出] --> A5
    A4 --> B1[配置転換の潜在的可能性]
    A5 --> B2[ヒトへの情報提供]
    B1 --> C1[雇性のタイプ(勤労性格が静的性格)と雇人の価値観のタイプ]
    B2 --> C2[配置転換が現状維持かを定める有効な刺激]
    C1 --> C3[配置転換の方向に対するモチベーション評価]
    C2 --> C3
    C3 --> D1[モチベーション高]
    C3 --> D2[現状志向]
    D1 --> E1[モチベーションに面した決断]
    D2 --> E1
    E1 --> F1[新しいポジションへの移動]
    E1 --> F2[現在のポジションの廃止]
    F1 --> G1[新しいポジションの優位性と欠点の評価]
    F1 --> G2[適応の困難性の評価]
    F2 --> G2
    G1 --> H1[配置転換に満足]
    G1 --> H2[配置転換に不満]
    G2 --> H2
    H1 --> I1[ポジションに慣れる]
    H1 --> I2[旧いポジションに戻る]
    H2 --> I3[新たなポジションを探す]
    A10[ポジション変更に対する管理側の提案] --> C3
    A11[集団規範、集団の行動のタイプ、集団の期待の影響(模倣化要因)] --> C3
    
```

図表4は(キバノフ(Кибанов, А.))のテキストなど⁽⁶⁾多くのテキストで記載されている)管理者(マネジャー)のビジネスキャリアの事例であり、「年代別」の推移がヒトの欲求との関連で簡潔に整理されている⁽⁷⁾。また図表5はヴェスチン(Веснин, В.Р.)によって図解されているキャリアの年代別推移であり、これもまたキバノフの図解と比べるとかなりシビアな側面が語られているが、現実的なモデル化として、よく知られている図解である。

キャリア ア段階	年 齢	目標達成の欲求	道徳的欲求	物理的及び物質的欲求
準備期	25 歳迄	学び、さまざまな 仕事を経験	自己確立の 始まり	安定した生活
		仕事を習得し、技能	自己を確立し、自分	安定した生活、健康、

生成期	30 歳迄	を発達させ、熟練スペシャリストあるいは指導者として歩む	の途を歩み始める	標準的な水準の賃金
異動期	45 歳迄	職務階梯を異動し、新しい技能を取得し経験を積み、熟練を向上させる	自己をより確立し、自分の途を着実に進み自己実現を目指す	健康、高い水準の賃金
保持期	60 歳迄	トップレベルの熟練スペシャリストあるいは指導者として、自己の技能を高め後進を育成する	自己の研鑽に勤め、より着実に自分の途を進み、尊敬の対象になる	一方で、高い水準の賃金を得て、他方で、他の収入の途を探る
完成期	60 歳以降	年金退職への準備、世代交代の準備、年金時代の新しい活動の準備	自分の途を登り詰め維持する、より尊敬される対象になる	一方で、高い水準の賃金を維持し、他方で、他の収入の途への関心を高める
年金期	65 歳以降	新しい活動に従事	新しい活動領域で自己実現を目指す、引き続き尊敬される対象になる	年金、他の収入の額、健康

〔出典〕 Кибанов & Каштанова, Указ. соч., с.8-9.

図表5 ビジネスキャリアの流れ

段階	年 齢	注 釈
準備期	18-22 歳	高等職業教育または中等職業教育の取得に関連した時期。キャリアは、卒業生が組織の一員となり、将来のスペシャリストやリー

		ダーとしての基盤が築かれた瞬間から始まるために、この時期には、本来の意味でのキャリアは存在しない。
適応期	23-30 歳	若いスペシャリストが仕事の世界に入り、新しい職業を習得し、チーム内での自分の居場所を探す時期。この段階で重要なことは、狭いスペシャリストとしての職務経験が指導者として必要なすべての前提条件をつくり出すという意味で、その時期が指導者としてのキャリアの始まりと一致することにある。
安定期	30-40 歳	従業員が指導者として有望なものと有望でないものに最終的に選別される時期。一方で、あるヒトはピークに達し、いつまでもジュニアマネージャーやスペシャリストとしての地位にとどまるが、他方で、昇進する機会が増えるヒトが出現してくる。いずれにステも、通常、この期間の終わりまでに、誰もが細かい点まで自分の仕事を知っているプロフェッショナルになる。
危機の時期	40-50 歳	昇進の展望が不透明になる時期。身体の自然な衰えに関連した心理的な問題も重なり、人々は何が待ち受けているのかを把握し始め、場合によっては、オフィスでのさらなる昇進が不可能であることに気付き、新しい状況に適応する方法を探し、今後どのように生きるかを決めはじめる。
成熟期	50-60 歳	知識、経験、スキルを新世代の従業員に伝えることに集中できる時期
完遂期	60 歳以降	年金生活への準備

〔出典〕 Веснин, В.Р., *Управление человеческими ресурсами. Теория и практика.*

Учебник, Проспект, 2016. (Трапезникова, А.Ю., *Совершенствование системы управления карьерным ростом персонала*, 2018, с.24. からの再引用)。

キャリアは — 日本では「経歴」「職歴」として翻訳され知られているように — 個人的な色彩の強い組織現象である。したがって、その個性に焦点を合

わせると、キャリアは「個人が、労働生活のすべての過程において、自己の労働経験や活動と結びつけて、自らの立場を個人的に自覚して行動すること」⁽⁸⁾である、と定義されるであろうし、表現を変えれば（幾つかのテキストの記述に倣えば）、ビジネスキャリアは、個人が何らかの活動領域において漸進的に動くことであり、あるいは、活動に関連して、熟練、能力、技能資格、報酬額が変化することであり、選択した活動の途に沿って前進することであり、名誉や名声を得ることである⁽⁹⁾、と定義されるような事象である。いずれにしても、ビジネスキャリアの現象形態は実に多様であり、それが故に、各種の文献においてそして実務の世界ではさまざまな局面に焦点が当てられて語られている。

ちなみに、キャリアはロシアにとっては「外来語」であり、例えば、心理学の領域では、キャリアに相当する概念として、職業生活の道（профессиональный жизненный путь）、職業活動（профессиональная деятельность）、職業の自己決定（профессиональное самоопределение）が使われていた⁽¹⁰⁾。

その一方で、「ソヴィエト時代には、キャリアは《敬遠される》（избгаемое）概念であり、《キャリア主義》はネガティブな評価を伴うコトバであった」⁽¹¹⁾。例えば、ポレンツ（Поленц, И.А.）（Поленц, И.А., Формирование системы управления карьерой в организации, Екатеринбург, 2006, с.15.）の論文からの再引用になるが、*Советский энциклопедический словарь*, Гл.ред.: А.М.Прохоров, Сов. энциклопедия, 1988（宮坂未見）では、キャリア主義が「利己的で個人的な目標によって引き起こされる活動において個人的な成功を無原則的にしゃにむに追求すること」として説明されている。キャリア主義は、社会の利益よりも個人の利益を優先するものとして、異常な形で管理された発達として見なされていたのであり、そのためにロシアでは長らくネガティブな印象を引きずってきたのであり、キャリアが「成功、社会や仕事の領域で有利な儲かる状態への途、そしてそのような状態を達成することそのもの」⁽¹²⁾として定義され、あるいは、その名残として、もっぱら「職務ハイアラーキ階梯を登ることそして職務昇進すること」⁽¹³⁾として理解されてきたていたのはそのためであろう。

ロシアでは 2000 年代に入って、人的資源管理研究への関心が高まり、その管理の成否が企業の安定した持続可能な成長を規定している、という認識が共有され、それと関連して、その後次第に「キャリア変遷の組織化の有効性が人的資源の利用効率を決定する以上」、企業におけるキャリアの「諸問題を研究することが喫緊の必要性になっている」と明言する(いわばキャリアをいたずらに「蔑視」するのではなく、キャリアに「科学的に」「客観的に」アプローチする)若い世代の研究者が増加している。トラペズニコヴァ(Трапеникова, А. Ю.) はそのような(キャリア概念を究明するためには、キャリアの本質、基本的なアプローチ、分類を研究することが必要である、との)問題意識を鮮明にしているひとりであり、彼女は、キャリア解明に向けたこれまでのアプローチを、キバノフたちの成果を踏まえつつも比較的最近公開された文献を中心に整理して、つぎのように分類している(図表 7)。

ひとつは、マスロフ(Маслов, Е.В.)、ベスニン(Веснин, В.Р.)に代表されるアプローチであり、彼らは、キャリアの本質的な契機をダイナミクスにもとめ、キャリアを時間の経過に伴う状態の変化として定義している。

2 番目のアプローチはオジェゴフ(Одегов, Ю.Г.) ジュラフレフ(Журавлев, П.В.)、ルミャンツェヴァ(Румянцева, З.П.)、サロマチン(Н.И. Саломатин)、ソトニコヴァ(Сотникова, С.И.)に代表され、彼らの枠組みでは、キャリアの概念が、主観的な要素(発達、昇進に対する、ヒトの認識)に焦点を当てて、検討されている。

3 番目のアプローチはトラヴィン(Травин, В.В.)やジャトロフ(Дятлов, В.А.)に代表されるものであり、キャリアの概念に動機付けの要因が含まれ重要視されていることに特徴が見られる。

図表 7 キャリア定義の事例

Маслов, Е.В., “Управление персоналом: технология и идеология”, <i>Организационная психология</i> , 2015., №1.

広い意味では、キャリアとは、社会的、公的、科学的または生産的活動の領域における成功した歩みであり、名声を獲得し、名誉を得ることなどである。

ワークキャリアは「労働の複雑さの垂直方向への動きと連動したあるいは仕事の場所の社会的はしごにおけるヒトの立ち位置の変化に関連した、個人にとって最も重要な労働転換の一連の流れ」である。

Веснин, В.Р., *Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник* Проспект, 2016.

キャリアは、仕事のハイアラーキに沿ってヒトが異動することあるいは個々の組織の枠内でまたはその枠を超えて一生涯の間に職業を替えていくことであり、同時にこれらの段階に対する個人の認識である。

Одегов, Ю.Г., *Кадровая политика и кадровое планирование*, Юрайт, 2017.

キャリアとは、ヒトが、個人の職歴を通じて職務経験と活動に関連して、その立場と行動を認識することである。

Румянцева, З.П., “О подходах к пониманию сущности стратегии и стратегического менеджмента”, *Вестник ГУУ*, 2015. №8.

キャリアは、ヒトが、自分の仕事上の将来、望ましい自己表現の方途、仕事に対する満足度について、主観的に意識し自分自身で判断することである。これは、職務階梯に沿って継続的に異動することであり、ヒトの活動と関連して、スキル、能力、技能資格、機会および報酬額が前進的に変化することである。

Сотникова, С.И., “Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации”, *Вестник ОмГУ. Серия: Экономика*, 2014. №3.

キャリアとは、人的資本が増加しそれが蓄積され利用されることと関連して、個人的に意識された立場と行動である。

Травин, В.В., Дятлов, В.А., *Основы кадрового менеджмента*, 2-е изд., Дело, 2014.

従業員のキャリアとは（ヒトが、仕事を通じて前進し、新しい技術と技法、手法、機能的なそして職務上の義務、マネジメント、社会的役割などを習得する）生産活動のプロセスである。

キャリアは、成功、自己認識、成功と献身、自己統制とパフォーマンス、自信と客観性などの達成に向けた動機である。つまり、キャリアは、成功した自己実現に向けたプロセスであり、それは社会的認識を伴うものであり、社会的階梯に沿って移動した結果である。

〔出典〕 Трапезникова, А.Ю., Указ. соч., с.7.

またザイツェフとチェルカスカヤ（Зайцев, Г.Г. & Черкасская, Г.В.）はキャリア現象を独自の基準で分類し、ちまたでキャリアと称されている多彩な事象を抽出し、キャリアというコトバがどのような文脈のなかで使われているのかという視点からその事象を整理している⁽¹⁴⁾。

（1）管理関係のなかで占める位置

- ・職業人キャリア：職業的な非管理的な活動における専門化（他のヒトの管理に直接的には関連していない、専門的な知識やスキルの拡大、職業人としての成長、職業的技量の深化、選んだ職業についての高度な技法の習得）
- ・行政あるいはマネジメントキャリア：職業的な管理的な活動における専門化（職業人であるヒトは自分の手で仕事をするが、管理者としてのヒトは他のヒトの手を使って仕事をしなければならないのであり、スキルの構造化が職業人キャリアと異なっている）
- ・企業家キャリア：自己のビジネスの発達；職業人キャリアもマネジメントキャリアも念頭に置かれている（マネジメントキャリアから企業家キャリアへの移

行は可能である)

(2) キャリア発達のベクトルの方向

- ・ 垂直的なキャリア
- ・ 水平的なキャリア

(3) キャリア開発の種類

- ・ 職業キャリア：プロフェッショナリズム・レベルの変化
- ・ 職務キャリア：就いている職務（仕事）の変化

(4) 目標達成のレベル

- ・ 成功したキャリア
- ・ 成功しなかったキャリア

(5) 実現レベル

- ・ 潜在化しているキャリア
- ・ 現実のキャリア

(6) 組織の規模（量）

- ・ 組織内キャリア
- ・ 組織間キャリア

(7) プロセスの技術的性格

- ・ 迅速型キャリア
- ・ 瞬間型キャリア
- ・ スポット型キャリア

論文や実践でキャリアが語られる時、多くの場合、上記のタイプのキャリアが無意識のうちに組み合わせられてしかもそのことが明示されて語られることがほとんどないために、結果的には同じ土俵に立って語られていないために、一種のコミュニケーション障害（→ 多様なアプローチの混在化）が発生し、共通の理解に達するまでに少なからざる時間を要し、（特に、他の国に住むものにとって）ロシア的なキャリアについて具体的なイメージを思い描くことを難しくするような事態が生じている。

このようなアプローチの多様性はキャリアがさまざまな側面を有する事象で

あることを如実に表現したものであるが、トラペズニコヴァの分類様式は、同時に、キャリアの本質がそのダイナミックさ（動き）にあること、その動きがキャリア主体によって自覚されることがキャリアとしての必要要件であること、更には、近年では、特に若い世代の研究者の間でから動機付けという属性が重要視されてきていること — トラペズニコヴァは、モチベーションの研究（働くヒトの承認や福祉の改善に対する欲求の充足を介した人的資源利用の有効性の向上とキャリアに対する組織側の対応の関連の研究）を進めることの重要性を指摘している — をあらためて示している。

ヒトの動きにはさまざまな流れ（方向）（垂直、水平あるいは「中枢」を目指す方向⁽¹⁵⁾）があり、それぞれがそれなりのラベル（名称）で呼ばれている。例えば、企業レベルのスペシャリストと職員の職種-技能資格関連の異動（配置転換）には下記（図表8）のような形態があり、それらはキャリアとして知られている。

図表8 スペシャリストと職員の配置転換

配置転換の種類	現象形態
異動	職務が現在のレベルあるいは同等レベルの範囲内で替わること
昇進	高次の職務に任命されることあるいは現在に職務で技能資格や賃金 が上がること
職務に就く	採用されて職務に任用されること
幹部候補になる	高い職務に任用されることを前提にして技能資格が上がること
職務からの退場	解職あるいは他の職務への異動と関連して職務から解放されること
更迭	低い職務で任用されること

〔出典〕 Аширов,Д.А.,Егоров,А.С., *Управление карьерой в организации*,
Московский международный институт эконометрики, информатики,
финансов и права, 2002, с.50.

キャリアの主観的な側面の重要性に関しては、例えば、つぎのような文言を始めとしてさまざまな表現で語られている。「ビジネスキャリアとは、個々の働くヒトが、自分の働く未来について、自己実現や職務満足を通して希望が叶えられるのかについて、主観的な認識に基づいて判断することからはじまるものである」⁽¹⁶⁾。

そしてあるテキストではキャリア向上を目指すヒトの動機としてつぎのようなことが具体的に列挙されている⁽¹⁷⁾。

- 1) 自律性：ヒトは、自律的に意思決定できるように、自立することを志向する。組織のガバナンス構造では、リーダーの地位にあるヒトが、誰もが彼の意向を考慮しなければならないステイタスであるという意味で、そのような可能性を獲得する。
- 2) 機能的コンピテンス（専門分野の知識）の向上：ヒトは、多くの場合、高度に専門的なスペシャリストとなり重要で複雑なタスクを解決できる、つまり「最高のベスト」になることを望んでいる。そのようなヒトは自分の職業的な成長を目指しており、彼らには、結果として、キャリアの向上が認められる。機能的コンピテンス動機に駆り立てられた従業員の特異性は彼らのなかに明確な物質的な関心がないことであり、彼らは、権威、名誉、同僚や上級管理職からの評価をより高く評価している。
- 3) 安全性と安定性：このキャリアアップ動機は組織の全体的な管理構造において地位を維持すること及び強化することを目指すヒトに典型的に見られるものである。彼らは安全と安定が保証される職務への昇進を強く求めている。
- 4) 権力の所有：ヒトは、パワー欲求が具現化されたもの、例えば、まず第一に、特権、そしてステイタスシンボル（個室、専用の社用車）、重要で責任ある仕事に就くことに駆り立てられる存在である。ヒトは、それらを手に入れて、そこで自分のパワー志向が表現される機会を与えられている。
- 5) 優越性欲求：ヒトは、どこにいても常に自分を誇示し同僚よりも「目立ちたい」という欲求を満たすために、キャリアを志向している。
- 6) ライフスタイル：ヒトは、一方では働く存在としての関心をそして他方では自分の家族のニーズを統合する、という課題を自らに課している。そのため、キャリアを積み上げ、面白くてかなり高い給与の仕事に就くことを目指すのである。

7) 物質的な幸福：ヒトは、高給やその他の形態の報酬に直結した職を得たいという欲求に導かれている。

8) 健康的な生活環境の確保：ヒトは、快適な条件での公的な義務を遂行できるような職務に就きたいという欲求に動機付けられている。

また、テベキンは、キャリアに対する従業員の期待（ビジネスキャリアの目的）をつぎのようにまとめている⁽¹⁸⁾。

- ・自己評価に照応した（それ故に、自分に道徳的満足を与えてくれる）活動に就くことあるいは職務を得ること、
- ・自然条件が健康状態に適切に作用し休息を保障してくれる地域で仕事や職務に就くこと
- ・自己を発達させてくれる可能性がある職務に就くこと
- ・創造的な性格を持っている仕事や職務に就くこと
- ・ある程度自律的に働けるような仕事に就くこと
- ・労働支払いが充分であるような仕事に就くことあるいは職務を得ること、
- ・ポジティブな教育が受けられる仕事に就くことあるいは職務を得ること、
- ・子供を育てられるような（ワークライフバランスが考慮された）仕事に就くことあるいは職務を得ること

キャリアはさまざまな形態で現象しているために、共通の枠組みで論じることが容易ではない事象になっている。そのような現状のなかで、トラペズニコヴァには、キャリアとは、全体としてのキャリアのすべての要因の発達が働くヒトと管理者側の双方によって保障されたときにはじめて生まれるものである、という認識がある。彼女は、そのような立場から、キャリアの本質を理解するためには格差付けされた分析を実施する必要があると指摘し、さまざまな基準からキャリアを分類しキャリアには多くの相があることを明示して図表9のように整理している。

図表 9

分類基準	キャリアの種類
個人的な 職業化	・ 職業キャリア：これは、働くヒトが複数の組織で順次完了できるようなさまざまな開発段階と関連付けられてる、キャリアである。 ・ 組織内キャリア：これは、働くヒトがひとつの組織内で順次的に開発段階を替えていくキャリアである。
組織構造に おけるヒト の動きの方向	・ 垂直的なキャリア：これは構造階層の上位レベルに上がることである。 ・ 水平的なキャリア：これは別の活動機能領域に移動するか、あるいは組織構造に厳密に公式的に固定されていないステージで特定の公式的役割を実行することであり、現在貼り付けられているステージ内でタスクを拡大するか拡充することである。 ・ 求心的なキャリア：これは、コア、組織の中枢に向かって移動することであり、非公式的な情報源へアクセスすることである。
フロー・ パターン	・ ライン型キャリア：働くヒトのキャリアが均一かつ継続的に開発されるのがライン型であり、ジャンプまたはブレイクアウトに彩られるような動きをするのが非ライン型である。 ・ 停滞（停滞、行き詰まり）型キャリア：キャリアに大きな変化がないこと。 ・ プログレッシブ型キャリア：これは変更後に続く各段階が以前の段階と比べてより高いレベルの能力や可能性に特徴付けられるような動きをするキャリアである。 ・ 逆に、キャリアのはしごを下るような動きを見せるの

	が退行性型キャリアであり、より低い資格で十分な仕事場所への転勤である。階層的なはしごに沿って徐々にポストが上がっていくような螺旋状型キャリアもある。
キャリア 過程で生じる 変化の内容	・ 権力型キャリア：これは、管理階層を上に移動することによって組織での公的な影響力が増大すること、または組織内における非公式な権限が増大することと結びついた、動きである。 ・ 資格型キャリア：これは、職業的な上昇、賃率等級表に沿った動きである。 ・ ステイタス型キャリア：これは、働くヒトの組織内ステイタスの上昇であり、年功序列的にランクが引き上げられるか、または会社の発展への卓越した貢献に対して名誉称号が授与されるかのいずれかで示される。 ・ 金銭型キャリア：これは、働くヒトの報酬レベルが引き上げられること、つまり労働支払いのレベル、彼に提供される社会的特典の量と質が増加することである。
キャリア実現 可能性	・ ポテンシャル型キャリア：これは、計画、ニーズ、能力、目標に基づいて、個人的に構想された、労働経路である。 ・ リアルなキャリア：これは、働くヒトが、実際に、一定の期間にわたって達成することができた結果である。
キャリアラダー のスピード及び	・ 高速型キャリア：これは、組織構造の垂直方向に沿って、迅速でしかも途切れることなくジョブ昇進することである。 ・ 典型型キャリア：これはプロフェッショナリズムの頂点に立つこと、専門家コミュニティで認知されること、組織構造の最高の公的なステイタスを占めることであ

一連のステップ	る。 ・ ノーマル型キャリア：これは、絶え間なく発展する職業的経験に応じて、ヒトが徐々に職階を登っていくことである。 ・ 空挺型キャリア：これは、原則として、組織構造のなかで管理職の自発的な交代がおこなわれることである。
---------	--

〔出典〕 Трапезникова, Указ. соч., с.106-107.

このように整理されると — 図表9のなかでキャリアの多様性がより詳細にまとめられ、その多様性が浮き彫りにされ、表現（アプローチ）が実に多岐に亘っていることが示しているように — キャリアが実にさまざまな視点から言及できる多面的な現象であることがよく理解される。これは、「キャリアが働くヒトと企業の相互利害を一致させる措置である」という「二面的なプロセス」⁽¹⁹⁾であることに起因する事象である。

第2節 キャリア管理

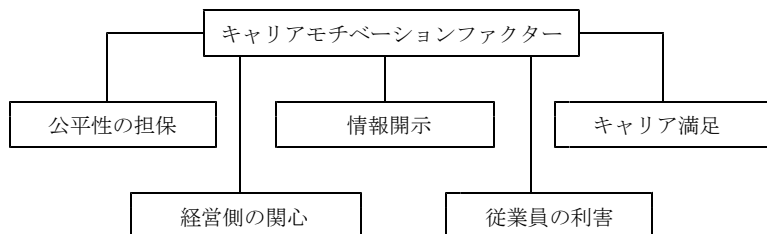
ビジネスキャリアは、管理的な視点から言えば、ヒトの欲求を前提（図表3参照）にして、従業員側の行動と組織側の（教育訓練や評価を含めたさまざまな）働きかけの相互作用の結果として生まれる流れである。そのような組織側の措置がキャリア管理であり、キャリア管理は、例えば、「従業員の目的、欲求、可能性、能力と性向、並びに組織の目的、欲求、可能性そして社会-経済的条件に依拠して、組織の人事部局によって実施される、従業員の職務上の成長の計画化、モチベーションそして統制に関わる諸々の処置の複合体である」⁽²⁰⁾、として文章化される事象である。

ザイツェフたち（Зайцев, Г. Г., Черкасская, Г. В.,）の表現を借りれば、キャリア管理は下記のようなプロセスから成っている⁽²¹⁾。

- (1) ヒトの募集、選抜、採用
- (2) 仕事やヒトの評価、認証評価
- (3) 従業員の（教育訓練、技能資格向上を含め）キャリアの計画及びその実施
- (4) 組織及び組織の枠を超えた従業員の職務上のそして技能資格上の配置転換組織化。

そして、上記のモチベーションに関連してあえて確認すれば、ヒトの働く意欲を保持し高めるための要件として、テキストのなかで — 現実の反映なのか、逆に、現実では欠落しているためにあえて記載されているのか、判断に苦しむが — 5つの事項の遵守が指摘されている（図表 10 参照）。

図表 10 キャリアモチベーションファクター



〔出典〕 Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом, Под ред. Кибанова А.Я., Издательство "Проспект", 2012, с.24.

第1に、公平性が担保されていること。ヒトは、キャリアを促す異動制度に、組織のなかに、えこひいきがないことを期待している。

第2に、経営層の関心。ヒトは指導部がキャリア開発に関心を持っていることを願っている。これは人事情報が経営層にフィードバックされることを意味している。

第3に、完全な情報開示。ヒトは組織で生じている異動についてすべてを知りたいが

っている。

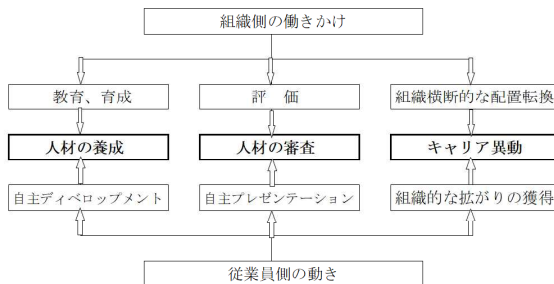
第4に、従業員の利害。ヒトは自分たちの利害が考慮されることを願っている。ヒトのキャリアの対する関心はさまざまであり、あるヒトは垂直的なキャリアを期待しているが、水平的なキャリアを求めているヒトもいるのだ。

第5に、キャリア満足。キャリア満足は多数の要因に依存しているが、不満足が続くと仕事の場所にも職業にもリスクが生まれることは確実である。

いずれにしても、キャリア管理が人的資源管理のほぼすべての領域をカバーしていることがわかる。

この措置(キャリア管理)には3つのメカニズムが統合され構造化されている(図表11参照)。

図表11 キャリア管理過程における組織と従業員の相互作用



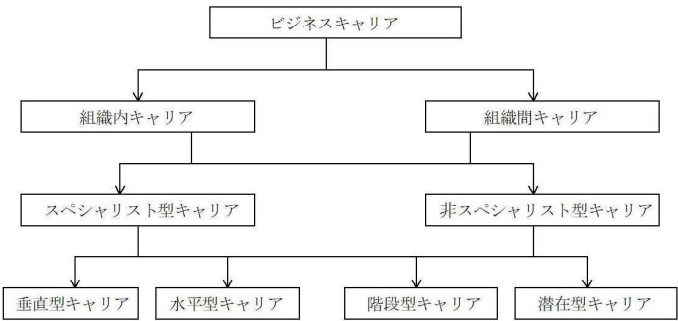
〔出典〕 Федорова, Н.В., Минченкова, О.Ю., *Управление персоналом организации*, Кнорус, 2011, с.463.

- 1) 人材養成（自己啓発と教育・育成）
- 2) 審査（自主プレゼンテーションと評価）
- 3) 異動（ローテーションと垂直的な配置転換）

したがって、ビジネスキャリアは多方向に展開されることになるが、ロシア

の高等教育機関で使われている『テキスト』（キバノフのテキストだけではなく、他の数多くのテキスト⁽²²⁾）によれば、そのあり方は図表 12 のように図解されるものとして広く知られている。

図表 12 ビジネスキャリアの種類



〔出典〕 Кибанов,А., *Управление персоналом*, КноРус, 2010, с.96-97.

キャリアの発達には、教育機関で教育を受ける → 職に就く → 職務で成長する → 個人的な職業力を磨き高め維持する → 年金退職する、という段階があるが、一人のヒトが1つの組織内でこれらの段階をすべて経験するとき、多くの高等教育機関で利用されている『テキスト』や『参考書』はそれを組織内キャリアと呼んでいる。

キャリアは、図表 12 では記載されていないが、仕事場所の移動のスピードに応じて、安定型、正常ノーマル型、性急型に分けらる。ヒトがひとつの職務ないしひとつの社会的ランクで長い間（7 ～ 8 年）活動している場合には、慣習的に、そのキャリアは、性格の点で、「安定している」と言われ、頻繁に（3 ヶ年に複数回）仕事の場所、職務、仕事の種類が替わるならば、その組織内キャリアで「性急である」といわれ、3 ヶ年に一回を超えない程度であれば、「ノーマルである」。

また、組織内キャリアは、ステップの方向（「衰退」、「上昇」）に応じて、6つのタイプに分けられる。

- (1) ターゲットを絞ったビジネスキャリア：従業員は自己の発達を目指して職業的な方向性を選択し、その後、プロの職業人としての理想に向けて、状況に応じた適切な昇進段階を計画し、それを達成するために努力する。
- (2) 単調なビジネスキャリア：従業員はひとつの望ましい職業的地位をめざし、その達成の過程では、たとえ職業的な発達や社会的専門的地位及び物質的な状況の改善の機会が存在する場合でも、組織的なハイアラーキの上昇を目指すことはしない。
- (3) スパイラル・ビジネスキャリア：従業員は意欲的に仕事の種類（異なるランクの仕事場所の移動を伴うか伴わないかにかかわらず）を替えることを望み、その習得に応じて組織ハイアラーキの階段を登っていく。
- (4) 一時的なビジネスキャリア：ひとつの仕事から別の仕事への移動が、自然発生的に、明確な方向付けがないままに、おこなわれる。
- (5) 安定的なビジネスキャリア：一定のレベルまでは成長するが、そこに長期間（8年以上）滞留している。
- (6) 衰退するビジネスキャリア：一定のレベルまでは成長しそこに止まり、やがて「衰退」が生まれ、組織内でより社会・職業的に低いステータスへの移動がはじまる。

ちなみに、ピハロ（Пихало,В.）たちのテキストでは、人事管理部署の指導者のキャリアプログラムが図表13のように紹介されている。

図表 13

	就いている職務	滞留期間	技能向上を図る学習の場
1	連邦局人事部長		自己啓発、見習い、教育及びコンサル活動、会議・セミナーへの参加
2	地域就業センター長 代理	5-6 年	博士課程で学び学位申請
3	大組織の人事担当取	4-5 年	大学院で学び学位（博士候補）申請

	縮役代理		
4	人事（教育）部局長	3-4 年	大学の技能向上学部、自己啓発、見習い
5	人事（教育）担当監査人	2-3 年	技能向上学部、自己啓発、見習い
6	学生（経済ないしは経営系の基礎教育）	5-6 年	高等教育機関やカレッジ及び大学の集中プログラム

〔出典〕 Пихало,В.,Царегородцев, Ю., Петрова,С. ,Ефремова, Ю.Е. ,

Управление персоналом организации: учеб. пособие, Форум,2010,с.313

組織内キャリアは、図表 12 に戻ると、スペシャリスト型キャリアと非スペシャリスト型キャリアに分かれる。一人のヒトが複数の組織で複数の職務を通じて上記の段階を経験するとき、それは組織間キャリアと呼ばれる。このキャリアもスペシャリスト型キャリアと非スペシャリスト型キャリアに分かれる。

スペシャリスト型キャリアは、一人のヒトが、1つの組織あるいは複数の組織で、自分が専門とする職業や活動分野に就いて、一貫して職業生活を全うすることである。非スペシャリスト型キャリアは、ロシアの研究者の理解では、日本企業で幅広く発達しているキャリアであり、指導者は、何か個別の機能ではなく、会社のすべての職場で働けることができるスペシャリストでなければならない、と想定されている。1つの職務に5年以上留まることなく、職務階段を登っていくと、そのヒトはさまざまな視点から会社を眺めることができるようになる。

垂直型と水平型のキャリアを併せ持っているのが階段型キャリアと言われており、組織の外で働き、周りの同僚たちに見えないような職務を遂行している場合には、潜在型キャリアと呼ばれている。

キャリアの中断や継続に関連した事象で重要なのが退職である。キバノフのテキスト

トによってロシアの退職事情を纏めると、下記ようになる⁽²³⁾。

退職には、従業員が組織から離れる「自発性の程度」に注目すると、3つのタイプがある。第1に、自己都合退職、第2に、会社都合退職、第3に、年金退職である。

自己都合退職の原因として言及されているのは、

- ・組織における自分の状態に不満があるとき、特に、賃金や労働条件に不満があるとき、
- ・社会的問題が解決されない（具体的な内容不明 — 宮坂）とき、
- ・遠距離通勤、
- ・休憩施設、育児施設がないとき、
- ・上司の態度が悪い、不公平な扱いを受けている、キャリアを発達させることができないとき、

等々である。

キバノフは、自己都合退職を少しでも減少させるための施策として、「外国の有益な経験に学ぼう」、と「最終面談」の実施を提案している。

会社都合退職は、労働法に基づいて、例えば、下記のケースの場合におこなわれる。

- ・組織が解体される時
- ・組織内の労働者の数を縮小するとき
- ・労働者が与えられた仕事に適さないとき
- ・組織の所有者が交代するとき
- ・労働者の労働態度に違反があったとき
- ・労働者が雇用者へ不正な書類を提出したとき
- ・労働契約締結に対して虚偽の情報を故意に提出したとき、

等々。

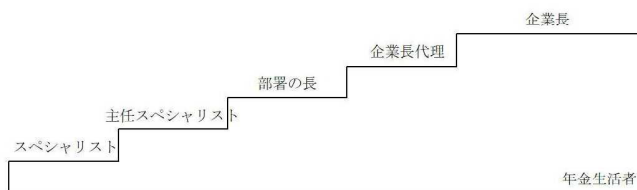
キャリアは、改めて確認するならば、組織内外を垂直的にあるいは水平的に異動することでもあり、その異動の方向は一樣ではなく、多岐に亘っている。但し、それには幾つかの法則性が見られ、その変遷はパターン化できるものであり、そのために、経験則的に、幾つかのキャリア管理モデルが作成され先行

事例として利用されている。例えば、アシロフやエゴロフ（Аширов,Д.А.& Егоров,А.С.）の著作では、企業に於けるヒトの動きが4つに分類されている⁽²⁴⁾。このことは多くのテキストや論文のなかで繰り返し言及され多くの人々に「共有」されている⁽²⁵⁾。

1) トランポリン型

トランポリン型は指導者やスペシャリストに該当するパターンである。従事する仕事に少しずつ変化が生まれ、それに伴って、責任が増大し賃金も増える。年を積み重ねて、最高の職務に就き、その後トランポリン・ジャンプをおこなう、すなわち、年金退職する。このトランポリンキャリアはソヴィエト経済に典型的なものでもあった。企業や工場では、多くの人々は年金退職まで 20 以上の職務を経験していた。但し、これとは異なるキャリアの途を辿る人々も見られる。自分の側の事情で昇進することを望まない従業員である。例えば、現在の職務に完全に満足している、より高い地位について責任が大きくなることを嫌う、等々。

図表 14 トランポリン型キャリア



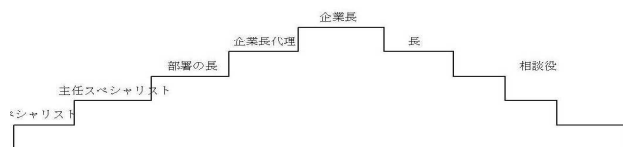
〔出典〕 Аширов & Егоров, *Управление карьерой в организации*, с.14.

2) 階段型

このキャリアモデルは、1つの職務に5カ年を超えない期間従事し、技能資格や能力の向上と共に、より高い地位に昇っていく、と言うものである。ヒトは、キャリアの頂上の時点で職務上の知識や熟練がマックスであり、その後、

時間の経過と共に、労働能力が低下傾向に転じるために、企業側から言えば、そのようなヒトは直接の執行機能ではなく、調整機能を担う（例えば、最初は具体的な生産課題に助言を与え、漸次部門のグローバルな課題にアドバイスする、等）方が望ましいことになる。

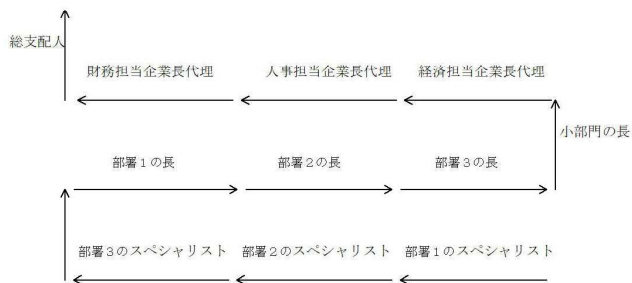
図表 15 階段型キャリア



〔出典〕 Аширов & Егоров, *Управление карьерой в организации*, с.14.

3) 蛇型

図表 16 蛇型キャリア



〔出典〕 Аширов & Егоров, *Управление карьерой в организации*, с.15.

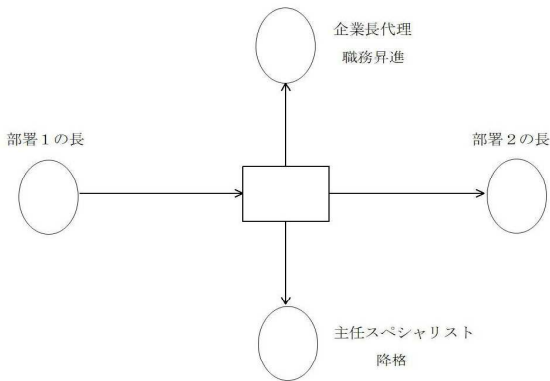
このモデルでは、ヒトは一定の期間（普通は1～3年、1つの職務に従事する）ごとに水平的に異動し、さまざまなレベルで会社のすべての「台所事情」

を知る。そのために、指導者の職に就くとすぐに管理機能を効果的に遂行することができる。つまり、彼には、下から、管理の長所と短所を観察する可能性が与えられている。更にもう1つの良き面がある。それは、指導者として個々の部署の特殊性を考慮して労働過程の調整することの重要性、情報の部門間交換の重要性を認識する機会が与えられることである。また、職務を変える過程である分野において「自己発見」するに至り、一時的に昇進を中断することもあり得るだろう。

このような異動は、例えば、日本の大企業で最も普及してきたタイプのキャリアである。

4) 十字路型

図表 17 十字路型キャリア



〔出典〕 Аширов & Егоров, *Управление карьерой в организации*, с.15.

このキャリアモデルでは、ヒトが1つの職務に従事するのは限られた期間(普通、5年まで)であり、その期間がすぎると評価の対象となり認証評価がおこなわれ、その時点で、キャリアのその後が決定される。あがることもあれば、下がることもあるし、水平的に異動することもある、という実態がモデル化さ

れている。

* * *

キャリア概念がロシアの学界や実務の世界でいまだ「未消化」であり、それがために、キャリア研究にも「混乱」が生まれていることを示している一文がある。それはロシアで「職務-職業昇進」(служебно-профессиональный продвижение)⁽²⁶⁾として知られてきた事象との異同に関連して説明されている事柄であり、ピサロたちのテキストにおいてキャリア管理を説明する流れのなかで記述されている。多少長くなるが、重要な指摘であると思われるので、紹介する。

職務-職業昇進は、ピサロたちによれば⁽²⁷⁾、組織と個人の双方の発達を促進する方向でさまざまな職務に沿っておこなわれる一連の前進的な配置転換であり、垂直的なそして水平的な配置転換がある。この職務-職業昇進は（ヒトがこのルートで渡り歩くであろうと想定して、組織によって提供された）連続しているさまざまな階段（職務、作業域、集団における状態）が概念化されたものであり、これに対して、生身のヒトが就いている階段（職務、作業域、集団における状態）の物理的な連続性を概念化したものがキャリアである。したがって、「職務-職業昇進」概念と「キャリア」概念は「近似しているが、同一ではない」のだ。そして、ロシアにとっては、《職務-職業昇進》の方が「キャリア」よりも馴染みのある存在である。なぜならば、ロシアの「学術文献や実務の世界では《キャリア》という術語は最近まで事実上用いられてこなかったからである。」それが故に、「意図された《職務-職業昇進》ルートと現実の《キャリア》が実際に一致することはほとんどあり得ないのであり、そのような一致は原則というよりもむしろ例外なのである」。

「ヒトの職務昇進の手段と方式の総体が《職務-職業昇進システム》であり — 後述のように — 「日本を含めた」「ありとあらゆる国々で制度化され」「その経験がロシアでも利用されている」。

ちなみに、ピサロたちによれば、現実の管理では、2つの種類の職務-職業

昇進が区別される。スペシャリストの昇進と指導者の昇進であり、後者では、更に、2つの方向（機能別（スタッフ）指導者の昇進とライン指導者の昇進）が区別されている。

そしてライン指導者の昇進は、通常、5つの基本的な段階を経ておこなわれる、と想定されている。

第1に、付属インスティテュート上級課程の学生及び他の高等教育機関から派遣されてきた学生対策。人事部署のスペシャリストが、（学生が配属されるであろう）他部署の指導者と協力して、昼間及び夜間の高等教育機関を優秀な成績で終えた、指導者職務に最も適している学生を選びだし、彼らが組織の小部門で実際に働けるように準備を推し進める。実践に向けた準備期間を無事に終えた学生は然るべく組織の小部門への配置辞令が交付される。他方で、その組織で働くことに向いていないと判断された若いスペシャリストには、テストが実施され、助言が与えられる。

第2に、組織に採用された若いスペシャリスト対策。採用された若いスペシャリストには試用期間（1年ないしは2年）があり、彼らはその期間初等教育課程を修めることを義務づけられ、同時に、小部門において1ヵ年の見習いを命じられる。この期間の結果を分析して、指導者職務候補としての適合性が見極められる。

第3に、低級環のライン指導者対策。この段階は低級環のライン指導者（職長、職区長）に対してつぎの昇進移動の可否が2-3年掛けて見極められる時期である。空席になっている指導者の代理を務めたり、ダブルキャストで仕事をしたりしながら、技能資格向上コースで教育訓練を受ける。この段階の終了時に選抜がおこなわれる。この選抜試験にパスしたものは空席になっている職場長職務、その代理に任命されたり、それらの職務で見習いをしたり、候補として登録される。残りのヒトは引き続きいまの職務に留まるが、水平的な配置転換がおこなわれることもある。

第4に、中級環のライン指導者対策。この段階は将来性のある職場長及び代理に対して個人別計画に従って訓練が実施され、ひとりひとりに上級環の指導

者がメンターとして就くことになる。メンターは育成計画を作成し、毎年、試験が課され、該当者の職業技能、管理能力、複雑な生産課題を解決するスキルが判定される。試験結果を踏まえて、次の段階への昇進提案がおこなわれ、候補者が選ばれる。

第5に、上級環ライン指導者選抜対策。上級環のライン指導者の任命は、その職務に要求される事項が多岐に亘っているために、複雑なプロセスである。級環のライン指導者は、ローテーションを通して各部署を渡り歩き、部門の特殊性について充分に知り、基本的な部署での実務経験を有していなければならない。選抜は、審査方式で、通常は、委員会が設置され、おこなわれる。

以上がピサロたちのテキストに記載されている「職務-職業昇進」と「キャリア」に対するロシアの考え方であり、「職務-職業昇進」の実際のあり方である。このようなピハロたちの主張は — 批判があるかもしれないが — 少なくとも、働くヒトの（キャリアという名で今日では語られている事象に関する）意識だけでなく彼らの実際の行動が（組織側が想定して組み立ててきた職務-職業昇進システムの枠を超えて）多様化したことを反映して、（上述の）職務-職業昇進が「有効に機能しなくなってきている」現実を示している（と思われる）。実態に即したキャリア管理の重要性（→ ロシア企業で働くヒトの今日的な意識・欲求に照応したキャリア発達計画作成の必要性）が繰り返し指摘されている所以であり、若い世代の研究者を中心にあるいは実務経験を踏まえた事例研究も積極的に進められている⁽²⁸⁾。既存のキャリアモデルが時代遅れのものとなり、新たなキャリア管理のあり方を構想する時期を迎えているのであろう。

* * *

ビジネスキャリアを支えてきた諸条件が、世紀の転換期前後の頃から、世界的な規模で、大きく変化してきたという認識が、ロシアでも、共有され始め、テキストでも記述されるようになっていく。例えば、スピヴァク（Спивак, В.）

のテキスト（2010 年）もそのひとつ⁽²⁹⁾であり、そこには変化が図表 18 のように整理されているが、それは Энциклопедия управления персоналом : Управление человеческими ресурсами (<http://dps.smrllc.ru/>) のウェブで公開され、すでに Митюнина, С.В., Модели профессиональной карьеры личности, 2006 のなかで論じられている事柄である。これらの事例は、2000 年代に入って、キャリア環境が変化しつつあるという認識が広がるにつれて、「従業員の（会社ハイアラキーのなかの自己の位置に専ら規定されていた）伝統的な職業成功観からの離脱がはじまり・・・従業員自身が自分のキャリアを構想し管理し、会社と従業員の相互関係の最適モデルを考えることがより重要である」⁽³⁰⁾と考える流れが生まれていることを示している。

図表 18 キャリア条件の今昔

以前の状況 (ソヴィエトの管理モデル)	現在の状況 (現代のマネジメントパラダイム)
完全な長期就業	不完全な就業を前提にした、一時的な契約
雇用保障	雇用は保障されない
狭い軌道のキャリア発達	繰り返されるキャリア変更
一生涯一職業	複数の活動領域
一生涯一企業	複数の企業あるいはフリーランス
調整された異動	継続的に能力を保持することだけが就業を保障する
多レベルの組織ハイアラキー	層が不明確なピラミッド
想定内の配置転換	想定外の配置転換
内部労働市場	外部労働市場
会社が従業員のキャリア発達を管理する	従業員自身が自分のキャリアを管理する

組織がヒトの発達を支援する	発達は従業員自身の問題である
ナショナルキャリア	インターナショナルキャリア

〔出典〕 Митюнина, С.В., Модели профессиональной карьеры личности,
2006, с.19 ; Спивак, В., Управление персоналом: учебное пособие,
Эксмо, 2010, с.257.

このように企業内外でさまざまな変化が生まれているなかで、ロシア企業は従業員に対してどのようなキャリア発達の途を提供しようとしているのであろうか。

第3節 ロシア的なキャリアをもとめる動き

キャリアは現実には上記でもその一端を紹介してきたように多様な形態を取るだけではなく、その有り様は働くヒトを取り巻く社会-経済的環境の変化に応じて（言い換えれば、時代や国（社会）ごとに）変容する。ソトニコヴァ（Сотникова, С.И.）⁽³¹⁾は、現代ロシアの視点から、マネジメントの史的展開（古典理論 → 人間関係論 → 人的資源論）におけるヒトのキャリアの役割とその位置づけの変遷（キャリア管理の概念的ベースの移り変わり）を図解（図表 19 参照）した後、キャリアのあり方の国別相違に着目しその相違を4つのキャリア・モデル（官僚制型、日本型、アメリカ型、ロシア型）として提示（図表参照）して、つぎのように説明している。

図表 19 キャリアへのアプローチの史的変遷

アプローチを	管理におけるキャリアの役割に対するアプローチ
--------	------------------------

比較する基準	古典理論	人間関係論	人的資源論
キャリアの担い手	生産人、すなわち、主として肉体労働に従事するヒト	幹部、すなわち、職業専門的に養成されたヒト	人的資源、すなわち、組織名簿に記載されているヒト（全従業員）
キャリアのイメージ	労働能力	配置転換	働くヒトの競争的なポジション
キャリア管理の主体	管理者	キャリアに対して従業員自身が関心を持っていることが前提にされている	従業員自身が組織の支援のもとで自己のキャリアを管理する
キャリア管理の目的	低熟練で安い労働力の利用を目指すこと	配置転換への支出の最小化を目指すこと	ヒトの競争的優越性のアクティブ化を目指すこと
手段 (何のためのキャリア管理なのか)	テクノロジー過程の主観的要因への依存を最小にするための手段としてのキャリア管理	人的資本への投資を最小にするための手段としてのキャリア管理	人的資本への投資が経済的に合目的になるための手段としてのキャリア管理。ヒトに備わっている可能性や能力がより完全に開花する条件を創り出す手段としてのキャリア管理
キャリアの意味・内容	オペレータに要求される技能資格を保持すること	組織階梯を、上に向かって、動くこと	ヒトを発達させる多様な技能やコンピテンスの習得
	オペレータの間、	発達した組織構	多様なスキル、コ

キャリアの動きの基盤	手の労働と頭の労働の間、管理ハイアラーキ間及び職能間に明確な分業が存在している	造。明快に規制された分業制	ンピテンスを習得していること
キャリア計画の範囲	短期的なもの	長期的なもの：2-30年	「生涯雇用」という概念が消失する
就業保障	存在しない	完全な長期的就業が保障されている	存在しない。不完全な就業を担保する一時的な契約。仕事自体は保障されない
組織的なキャリア移動（移動の制度化）	限定されたもの	職業的な成長に合わせてキャリア移動がおこなわれる	キャリアの変更が柔軟に繰り返しおこなわれる
職業的なキャリア移動	仕事は労働能力の発達を刺激するものではなく、むしろ責任感を低下させ、職業的な退歩を招くものである	生涯に亘ってひとつの企業に止まる	複数の活動領域に亘る移動
組織間のキャリア移動	高い流動性	生涯に亘ってひとつの企業で働く	複数の企業の間を自主的に動く
キャリア移動の保障	移動が必ずあるわけではない	配置転換が標準的に規制されている（原則として、3-5年に一回実施）	移動が必ずあるわけではない
キャリアの	個別組織を超えた	組織内部の移動	職業的な繋がりで

方向性	移動		組織内外へ移動
-----	----	--	---------

〔出典〕 *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*, Под ред. Кибанова, А.Я., ИНФРА-М, 2018,c.154-158.

図表 20 キャリアの国別モデル

アプローチ の比較基準	キャリアモデル			
	官僚制型	日本型	アメリカ型	ロシア型
キャリア観	キャリアとは、ある職務から、他の、より高次の、より責任があり大規模な課題が与えられている職務への一連の異動のことである	キャリアとは、調和のとれた自己実現や能力の創造的な実現の可能な性を従業員に与えることである	キャリアとは、一定の機能的な活動領域の職業的知識が発達し改善していくプロセスである	キャリアとは、人的資源の長期的な競争能力の優位性を探究し実現することである
前提	前提としての、フォーマルなハイアラキー構造	前提としての、フォーマルなハイアラキー組織構造	機能的な活動分野をプロフェッショナルが渡り歩いていくルートがあること	労働活動の多層的なシステムにヒトの競争能力が貼り付けられていること
	首尾一貫性、計画性、継続	労働生活と個人生活が不可	機会の平等性、職務での	人事状況（環境）に合わせ

キャリア 構築原則	性、労働機能 のダイナミッ クス、道徳的- 物質的関心	分離。「会社 にとって良い こと（悪いこ と）は従業員 にとっても良 いこと（悪い こと）である 原則、すなわ ち、両者に利 害の対立がな い。キャリア はインフォー マルな性格の ものである	最大滞留期間 が規定されて いる。物質的 関心の原則が 明確に定めら れている	てヒトの移動 が決まる
キャリアの 移動基準	仕事経験、公 的及び実際の 技能資格	年功序列、年 齢、職務	技能資格と仕 事上の成功体 験は大きな役 割を果たして いない	仕事上の資 質、コネ
ひとつの組 織における キャリア計 画の範囲	長期的	長期的。「終 身雇用」から 「個人的潜在 能力」への移 行が見られる	短期的。プロ ジェクトの遂 行期間	長期的
キャリア発 達競争	事実上存在し ない	存在しない	強い	弱い
	報酬、地位に 対する誇り、	職業的に二律 背反的な状態	キャリア開発 の目的と課題	厳格なキャリ ア開発計画の

キャリアのメカニズム	業務と共に成長、組織忠誠心	に置かれている。パターンリズム（我々はひとつの家族の一員である）。創造的なイニシアティブの発達。行政的なものではなく、反射的なキャリア管理方式	が明確に定められている。従業員が教育と発達に駆り立てられる環境が構築されている	作成を意識的に拒否している（複数の事例を同時に進める、熱狂主義の支援、適材適所）
キャリア・テクノロジー	キャリア・テクノロジーは社会規模で決められ、全員に義務づけられる（技能向上の途が多系列に整備されている）	ローテーション、継続的な教育訓練、直属の上司の評価と選抜、内部昇進	ひとつの活動領域にさまざまなプログラムが用意されている	多様なプログラムがあり、それらを習得することによって、幾つかの方法で職場の変更が可能である。例えば、職務を変えてある組織から他の組織へ移動したり同一の職務のままで高いランクの会社に移ること

				ができる
従業員の社会的志向	キャリア上昇から金銭的に利益を得ること、社会的に通用する職務に就くこと	規範、集団主義原則を深く認識し、同僚から尊敬されること	個性を発達させると同時に集団に一体化すること	働くヒト自身が自分の成功観に合わせてキャリアを展望する。自分の条件に沿って会社への貢献を準備する。賃金よりも、自分及び家族への配慮を優先する
充足させるべき人員の欲求の方向性	安定した就業。人々の精神的な繋がり	調和。個々人の価値を組織目的達成の文脈で理解すること	労働効率。高知つとリンクした支払い	職務に沿った異動、補完的な教育訓練、職能の拡大
組織の公認されている価値観	ハイアラーキ階梯を上昇することに価値がある。組織への感情的な愛着があること。忠誠心	従業員の幸福は雇用者の幸福である。会社の理想に忠実であること。年配者を尊敬すること。集団主義、コンセンサス重視	競争、個人主義の奨励。個人の所得が会社の利潤に比例していること	個人の利益や家族そして環境のために余り時間を取らずに仕事をテンポ良く進めること。従業員家族について組合が配慮すること。人

				材のポテンシ ヤルへの投資
従業員のキ ヤリア保証	高い	高い	低い	中程度

〔出典〕 *Управление персоналом в России: теория, отечественная*

и зарубежная практика, Под ред. Кибанова, А.Я., ИНФРА-М,

2018,с.161-162.

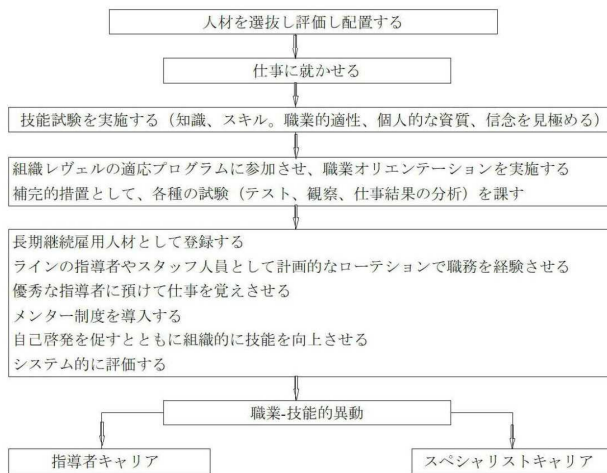
官僚制型キャリア管理モデルでは、（高度なハイアラーキ階梯、広範囲に亘る職務ノメンクラツラ、多くの子会社や支社の存在、多層構造の管理者、などに特徴付けられる）発達した組織構造のもとで（そのような組織構造を前提にして）キャリアが構想されている。官僚制型モデルとして分類されるような実践にはキ ャリアへの投資を抑えたいという意図があり、相対的に安定した労働集団を形成すること及び組織内部の配置転換によって空席を計画的に埋めていくことに力点が置かれている。このようなキャリア理解はヒトがひとつの企業に長期的に就業しなければならないという事情から生まれるものであり、ソトニコヴァによれば、このモデルはソ連邦における実践を反映したものでもある⁽³²⁾。

日本型のキャリアモデルは、働くヒトが組織において多様な労働機能を実践的に習得し、自分の能力と動機に最大限に一致した職務ポジションに就きながらローテーションなどを経て経験を積み重ねているという現実がモデル化されたものである。キャリア計画が時間的に水平に拡がっていることが日本型の特徴であり、それは終身雇用と関連した事象である。

ロシア企業（少なくとも、ソヴィエト企業）のキャリアのあり方と日本企業のキャリアのあり方が — ソトニコヴァの見解（図表 20）が示唆しているように — 類似しているのは、就業がひとつの企業に「縛られざるを得ない」社会-経済的環境が双方の

社会においてあったことに起因している（と考えられる）。ロシアが日本のマネジメントに大きな関心を寄せているのはそのためであろう。キャリア管理を解説し論評している多くのテキストで日本の複線型処遇が重要な参考事例（図表 参照）として取り上げられているのはその傍証の一例である。

図表 20 日本型人事異動モデル



〔出典〕Егоршин, А.П., *Управление персоналом : учеб. для студентов вузов. 7-е изд., доп. и перераб.* НИМБ, 2010, с.312.

アメリカ型キャリアモデルは、働くヒトの職業的スキルは厳格に規定された労働機能を遂行するというタイプのスキルであるとの理解のもとで構築されたものである。アメリカ企業では、そのスキルがワークライフの全期間に亘って発達し続ける、と見なされているのではなく、職業的なスキルは所属組織をしばしば替えるなかでさまざまな潜在能力開花プログラムに参加することによって磨かれ改善される、と考えられている。

そして、ロシアに眼を転じると、ソトニコヴァの解釈に従えば、「ロシアで

は、キャリア管理の理論、方法論そして教授法が、1990 年代の中頃から、形成されはじめた。・・・20 世紀の終わり頃に、キャリア管理の基礎の形成と科学としての」ロシア「人事管理理論の形成が平行に生じたのであり、人事管理とキャリア管理は不可分離なのである」⁽³³⁾。

このような流れは、表現を変えると、「新世紀の始まり」と共に、「キャリア管理が人事管理の相対的に独立した機能として分離」したことを意味する事象であり、それ以降、ロシア企業では、ソトニコヴァに倣えば、キャリア管理に、ロシア経済の革新的な発達とともに、下記のようなことに対して、理論的並びに方法論的に、留意することが求められ、そのような方向に発達していくことが期待されている⁽³⁴⁾。

第1に、キャリア管理では、なによりもまず、理論的にも実践的にも、従業員の組織のなかでの戦略的価値に注意を払うこと。このことはキャリア管理への新しいアプローチを要求するものであり、ビジネスにとって最も価値がある従業員を探すことが必要になっている。

第2に、イノベーション・エコノミー (innovational economy) ではビジネスにおける知識の役割が大きくなること。ここには、ロシア企業の競争能力の決定的な前提になるのは（継続的に教育を受け、自分の活動結果に関心を抱き、組織の外部及び内部環境の変化に速やかに適応できる）高い熟練を有する従業員である、という認識があり、従業員のコンピテンス向上が重要視される流れが生まれ実践されていることが示されている。「キャリア管理には、個々の従業員がより成果主義的になり、ヒトの利害と組織の利害を結びつけることを手助けする任務がある」、という訳である。

第3に、豊富な人生経験並びに職業経験を有し戦略を策定できるリーダーに対する会社の関心が高まっていること。キャリア管理には、そのようなリーダーを見いだしあるいは育成し、彼らを当該企業にとどめ置く措置を講じることが必要であり求められている。

第4に、統計的に考えて、将来的には優秀な従業員すべてにキャリアの上昇を保証できないのであり、従業員の使用者に対する忠誠心の大幅な低下は現代

の組織にとって通常の傾向であること。プロフェッショナルたちには 20-30 代の昇進を期待していないという共通項があり、彼らは成果が評価されてキャリアが速やかに上昇するような組織で働くことを志向している。「生涯雇用」という概念自体が消失してるのであり、そこには、「市場における組織の競争能力を高めることができるように、具体的なプロジェクトにヒトを雇うのであり、ただ単に仕事に従事させるために雇うのではない」、という考え方が横たわっている。

第5に、労働力が高価になりしかも不足している現代のような条件下では、いま現在雇用されているヒトのキャリアに対して投資しなければならない状況が生まれていること。一見すると、キャリア管理には多大な時間と費用が掛かり、高い技能を持つ人材（「スター」）を雇った方が効率的であるかのような印象がある。しかし現実を詳細に分析するならば、当該企業ですでに働いているヒトを、優先度が高いビジネス課題の解決に向けて彼らの能力を開発し適用する条件をつくりだすことによって、効率的に利用する方が、新しいヒトを採用するよりも、遙かに有益であることがわかってきている、という訳である。

第6に。現代は、ヒトの競争能力が高い組織が競争優位性を有する時代であり、経営者は従業員の個人生活の権利を認め、その実現について配慮しなければならないこと。キャリアとライフは一致しなければならないのであり、言い換えれば、組織が従業員の個人生活の権利を認めることは決して慈善行為ではなく、双方にとって有益なプロセスであり、そのような組織が大きな競争優位性を獲得する、という訳である。

21世紀に入って形成されつつあるロシアモデルは、ソトニコヴァの表現に倣えば、「弁証法的なシステム」⁽³⁵⁾ 観で構築されたものであり、そこには、現代のキャリア管理は市場の要求を強く反映したものに転化せざるを得ないという現状認識と同時に、「働くヒトが自分を豊かにし発達させる多様な技能やコンピテンスを習得すること」がキャリア「発達の原動力であり源である」との考え方があ。彼女に拠れば、「ヒトが就いている職務の名称ではなく、労働活動の性格や内容がまさにキャリアの条件であり」、「キャリアはヒトの競争

優位性の発達と直接に結びついている」・・・但し、「この場合、ヒトが、組織的な（ひとつの組織の枠内で通用する）競争能力ではなく、労働市場で通用する一般的な競争能力を高めていることを念頭に置いておく必要がある」⁽³⁶⁾・・・・しかしながら、同時に、「彼らはつぎの仕事が組織内及び組織外の現実の特徴を考慮して個人的に設計されたキャリアの対象であることを自覚している。それが（労働生活でなかで得られた経験や活動と結びついた）自分自身の目的、志向と連動していることが重要なのである。働くヒト自身がキャリアを自分自身の価値観や成功観と照らし合わせて構想しているのであり、手元の資源が的確に活用されて」⁽³⁷⁾ キャリアが展望されている。

ソトニコヴァは、上述のような解釈を踏まえて、キャリアには（原則的には、相異なる）2つの形態がある、とつぎのようにまとめている⁽³⁸⁾。

- 1) 内的なキャリア：これは、ヒトの考え方、立場、行動において連続的に生まれる諸々の変化を個人として自覚することであり、労働及び仕事外の事柄に対する個人的な欲求と結びついて変遷する。
- 2) 外的なキャリア：これはヒトを個人的にそして職業的に発達させる方向に突き動かすプロセスであり、そのプロセスは、そのヒトの個人的性癖、能力及びその他の個人的資質が、労働力に対する市場の要望を考慮して、客観的に評価されることに基づいて、展開される。

* * *

何故に、ロシアは他の国々のキャリア管理の実践に眼を向けて — これはキャリアに限定される事柄ではないが — そこから何かを学ぼうとしているのか。

キャリアは、第一節で触れたように、組織側からのヒトへの働きかけと働くヒト自身の意識的な行動の相互作用の産物であり、それは、現在では、多くの国々に共通して理解されている。ロシアの傾向としても、本章（及び本書）の検討を踏まえて言うならば、なによりもまずHRMの市場化（成果主義化）の

大きな波に巻き込まれていること（→ 組織側の「積極的な」働きかけ）が確認できるが、同時に — 現在多くの国々でいかにすればライフキャリアのなかにワークキャリアを適切に組み込み豊かな人生をおくることができるのか？という問題意識のもとでさまざまな試みが展開されているなかで — ロシアでもライフキャリアとワークキャリアの連動のあり方（→ 働くヒト自身の建設的な行動の具現化）が大きな課題になっている⁽³⁹⁾ことも確認できたと思われる。このような問いはロシアにとっては特に重要な課題である。なぜならば、計画経済の時期とは異なり、中央集権的に構築された「所与としての」モデルが存在しない現在では、これまでとは違って、個々の企業に設置された人事関連部署⁽⁴⁰⁾に従業員のキャリア開発の道筋をつけるという課題が突きつけられているからである。ロシアが他の国々のキャリア管理の実践の積極的な摂取を求めている所以である。

キャリア管理の主体として、企業と個人以外にその上位の存在が指摘され、ビジネスキャリアはそれらの相互関連のもとで管理されている、という解釈も広がっている（図表22）。

個人が人生の目標とその実施のプロセスを形成し、組織（企業）が、組織の利益を目指して、最適な方法で人的資本を形成し、個々の従業員の可能性がどの程度実現されているかを評価するが、更には、社会（国家）に、個人（従業員）、組織、社会の間に安定した関係を構築し、社会的な発達の継続性と積極性を確保し、社会のなかに社会的同意をつくりだす役割がある、と。

図表22 キャリア管理の主体と彼らの機能

管理 主体	機 能	
	一般的な機能	具体的な機能（管理行動）
社会（社会的グループやステイ	方向付け 計画	キャリアと人生の目標のあり方（人生の価値観、固定観念、さまざまな社会グループ

クホルダーグループを含む)	動機付け	に属する個人のパフォーマンスの上限と下限)を形づくる。それらを達成するための倫理と非倫理的な方法を決める。 文化的背景をつくりだす。キャリア評価システムを開発する、
国家	方向付け 計画 動機付け	キャリアと人生の目標の正当性とそれらを達成する方法を明確にする。 キャリアの目標を達成するためのシステム（経済および社会政策、雇用、教育システム）を構築する。 雇用主が社会問題を解決するように刺激する/刺激しない。
組織	方向付け 計画 動機付け 組織化	キャリアパス（職業とポジションの内部構造）を構築する。 人員が移動するための組織内システム（タイプ、方法、基準、状況）を決める。 キャリア目標（組織文化）を達成するための可能な方法とアクションを決める。 従業員対策活動（採用、評価、キャリアフロー、トレーニング、将来計画など）を実際に展開する
個人	方向付け 計画 動機付け 組織化 調整 コントロール	個人の人生とキャリアの目標を定義する。 それらを達成するための許容可能な手段を明確にする。 それらを達成するために必要な（トレーニングや教育の種類を含めた）方法を選択する。活動の分野、職業（専門的な知識とスキルのセット）およびその習熟のレベル

		(専門家、アマチュア)を選択する。 労働市場に参入する。特定の組織(勤務先) を選択する。 好み(目標)とそれを達成するための行動 を統制し、必要な修正を施す。
--	--	--

〔出典〕 Зайцев & Черкасская, *Управление деловой карьерой*, с.29-30,

その意味でも、キャリア管理は人事管理(HRM)そのものであり、キャリア管理は当該社会の人事管理(HRM)のあり方が集約されている制度(事象)なのである。

本書並びに本章においてその現実を多少は読み解き、ロシアのHRMが2010年以降急速な展開をみせていることだけは確認できたが — 大きな検討課題として、賃金、労働時間、仕事量の決め方(ノルマ)、更には、福利厚生など、が残されており — その展望を語るにはいまだ時期尚早のように思われる。

註

- (1) Спивак, В. А., *Управление персоналом: учебное пособие*, Эксмо, 2010, с.251.
- (2) Кибанов, А., *Управление персоналом*, КноРус, 2010, с.97-98 : Макарова, И., *Управление человеческими ресурсами: Пять уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие*, Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2007, с.208-209; Лачугина, Ю.Н., *Карьера сотрудника в организации*, УлГТУ, 2010, с. 19-22.
- (3) 谷地篤博『働く意味とキャリア形成』勁草書房、2007年、153-157ページ。
- (4) Федорова, Н.В., Минченкова, О.Ю. *Управление персоналом организации*, КноРус, 2011, с.460 でシャインに言及され、ヨーロッパ型とアメリカ型のキャリア段階が簡便に図解されている。
- (5) Аширов, Д.А., Егоров А.С., *Управление карьерой в организации*, Московский

международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002, с.5

(6) Кибанов, Указ. соч., с.95.

(7)このようなキャリア展開プロセス（そしてその時期に主要な欲求を対応させる発想）は広く共有され、例えば、Пихало, В., Царегородцев, Ю., Петрова, С., Ефремова, Ю.Е., *Управление персоналом организации: учеб. пособие*, Форум, 2010, с.310 で記載されているし、バザヴулツカヤたちのテキスト（Базавлуцкая, Л.М., Гнатышина, Е.А., Лысенко, Ю.В., *Управление карьерой: учебное пособие*, Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019, с.29.）でも、特に、典拠が明示されない形で、記載されている。Федорова, Минченкова, Указ. соч., с.459-460 にも多少異なるが類似の図解が掲載されている。

(8) Кибанов, Указ. соч., с.96.

(9) Лачугина, Ю.Н., *Карьера сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом»*, УлГТУ, 2010, с.4.

(10) Базавлуцкая и дру., Указ. соч., с.13.

(11) Аширов & Егоров, Указ. соч., с.5. 同じような記述が Поленц, И.А., *Формирование системы управления карьерой в организации*, Екатеринбург, 2006 ,с. 15. にも見られる。

(12) Бойдаченко, И.П., *Планирование карьеры руководителей и специалистов как фактор роста эффективности деятельности организации : На примере структурных подразделений ОАО "Газпром"*, Москва, 2005, с.9. 尚、ボイダチェンコ（Бойдаченко, И.П.）はロシア内外の文献を検討してキャリアの定義について体系的な整理を試みている。例えば、そのなかで、Holies, R.N., *What color is your parachute? A practical manual for jobhunters & career-changers*, Ten speed press, 2001 が参照され、キャリアと（単なる）日々の仕事の違いが強調されている（図表6）。彼の著作は欧米のキャリア先行研究がロシアでもよく読まれていることを示している。

図表 6

指標	ジョブ	キャリア
タスク	毎日	長期
計画の対象	結果	実績
報酬(有効性)	経済主義	人道主義
変化	条件	人間
満足	感情	心理
形成	スキル	プロフェッショナリズム

〔出典〕 Бойдаченко, Указ.соч.,с.12.

- (13) Поленц, И.А., Формирование системы управления карьерой в организации, Екатеринбург, 2006 ,с.14. キャリアは今日では決して「単純な」出世を意味する概念ではなく、また、必ずしもホワイトカラー（職員、技術者、スペシャリスト、指導者）だけではなくブルーカラー（現場労働者）も念頭に置いてキャリアが語られている。
- (14) Зайцев, Г.Г. & Черкасская, Г.В., *Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений*, Издательский центр «Академия», 2007, с. 16. ポレンツ（ポленц, И.А.）も同じような問題意識のもとで独自に整理をしている。Поленц, Указ.соч.,с.16.
- (15) Ленская, И.Ю., Шиндряева, И.В., Ширяева, В.А., *Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие*, Мир науки, 2017, с.95-96
- (16) Лачугина, Ю.Н., *Карьера сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом»* , УлГТУ, 2010, с.5
- (17) Ленская и дру., Указ. соч., с.98-99.
- (18) Тебекин, А.В., *Управление персоналом*, Кнорус, 2012, с.298
- (19) Лачугина, Указ. соч., с.4.
- (20) *Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом*, Под ред.

- Кибанова А.Я.,Издательство "Проспект", 2012 ; Тебекин, А.В.,Управление персоналом,Кнорус, 2012,с.296.
- (21) Зайцев & Черкасская, Указ. соч.,с.52.
- (22) Лачугина,Указ.соч.,с.6. ; Тебекин,Указ. соч.,с.289-292 ちなみに、主要テキストとして、Пугачев, В. П. *Руководство персоналом организации*, Пугачев., 2007 ; Базаров, Т. Ю., *Управление персоналом. Практикум*, ЮНИТИ-ДАНА, 2009 が挙げられることがる。
- (23) Кибанов,Указ. соч.,с.96.
- (24) Аширов & Егоров , Указ. соч., с.12-15.
- (25)例えば、Зайцев,Г.Г. & Черкасская,Г.В.,*Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений*,Издательский центр «Академия», 2007 ; Ленская,И.Ю.,Шиндряева,И.В.,Ширяева,В.А.,*Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие*, Мир науки, 2017 ; Базавлущкая,Л.М.,Гнатышина,Е.А.,Лысенко,Ю.В.,*Управление карьерой: учебное пособие*, Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера»,2019.はその一例にすぎない。
- (26) 職務-技能資格昇進 (служебно-профессиональное продвижение) (Система профессионально-квалификационного продвижения работников (СПКПР)) という表現も使われている(ПРОГРАММЫ ПРОДВИЖЕНИЯ И ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА http://dps.smrllc.ru/Od_PM/Od_06_4.htm)。尚、*Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом*,Под ред. Кибанова,А.Я.Проспект,2012 のタイトルとして、ビジネスキャリアと職務-職業昇進が並列で記されているのにはそれなりの意味があるのであろう。
- (27) Пихало, В., Царегородцев, Ю., Петрова,С. ,Ефремова, Ю.Е. ,*Управление персоналом организации: учеб. пособие*, Форум,2010,с.313.
- (28) 筆者の手元にもつぎのような文献があるが、紙幅の関係もありその検討は別の機会を考えている。
- Бойдаченко, И.П., Планирование карьеры руководителей и специалистов как

фактор роста эффективности деятельности организации :На примере структурных подразделений ОАО "Газпром",Москва, 2005.

Лоскутникова,Ю.,Ю.,Совершенствование управления деловой карьерой персонала в организации.2016

Управление деловой карьерой менеджера на примере предприятия ООО «Радио 1»» (<http://refleader.ru/jgeyfsyfsysqas.html>)

(29) Спивак,Указ. соч..

(30) Митюнина, С.В.,Модели профессиональной карьеры личности,2006,с.19.

(31) *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*, Под ред. Кибанова, А.Я., ИНФРА-М,2018

(32) *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*,Указ. соч., с.154.

(33) *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*,Указ. соч., с.154.

(34) *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*,Указ. соч., с.154-161.

(35) *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*,Указ. соч., с.161

(36) *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*,Указ. соч., с.162.

(37) *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*,Указ. соч., с.162.

(38) *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика*, Указ. соч.,с.162-163.

(39)例えば、Митюнина, С.В.,Модели профессиональной карьеры личности,2006 もその一例であるが、特に、若い世代に焦点を当てた研究が増加している。この詳細な検証は今後の検討課題であり、とりあえず今回の作業では(入手可能な)文献をあげるにとどめる。Ткач,Д.А.,Профессиональная карьера

современной молодежи,,2004

- (40) 人事部局を論じている文献としては、例えば、Одегов,Ю.Г., Котова,Л. Р.,
*Организация службы управления персоналом:Современный подход. Учебно
практическое пособие*,Альфа Пресс, 2009 ; Саубанова, Л. В.,Служба управ-
ления человеческими ресурсами как фактор социального воспроизводства
трудового коллектива в новых экономических условиях,2010 が有益である。

著者略歴

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://juka11.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 下巻

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 JUKAS2302265

ISBN978-4-9910836-5-5