

《論 説》

ロシア企業内教育訓練事情

宮坂純一

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

第1節 職業教育とは何か

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

корпоративное образование と корпоративное обучение は、多くの場合、同義語として使われ

ている（本稿でもそれに倣っている）が、обучение の（образование と比べた）特徴として下記のような事柄が指摘されている(3)。対象者がすでに一定の教育を受けた青年であること、比較的短期間で終了すること、モジュール形式で提供され断続的なものであること。したがって、ここには、образование はより包括的な概念である、との解釈がみられる。

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

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

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

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

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

企業教育は、後で詳しく確認するように、職業教育として位置づけられるものであり、その職業教育は職業（профессия）の修得を目指しておこなわれる教育である。職業（профессия）がキーワードのひとつである。しかし、ロシアで使われ理解されている職業（профессия）はロシア独特の概念でもある。なぜならば、профессия は英語でいえば profession に相当する語彙であるが、語彙的にはかなりやっかいな事情が隠れているからであり、「ロシア語では、……通常、профессия は занятие の同義語として使われている」が、「英語では、профессия と занятие に相当するものとして、2つの異なるコトバ、すなわち、proffesion と occuration が用いられ、すべての занятие が профессия と称せられるものにならない」からである(8)。

職業（*профессия*）社会学を研究しているイヴァノフ（Иванов,И.）の説明に倣えば(9)、ロシアの「学術文献では、《*профессия*》概念に関して2つの基本的な解釈が存在している。第1の解釈はソヴィエト的な（ロシア的な）科学的伝統に則ったものであり、第2のものは英米的な職業社会学の枠内で発達しているものである」。両者の基本的な相違は、「ロシア的なアプローチでは、職業（*профессия*）は、生産領域及び社会・経済的關係における活動の種類、すなわち、仕事（*занятие*）として、見なされているが、西欧の研究者たちは高度なステイタスの活動だけを職業（*профессия : profession*）」として理解し、残りの活動を *occupation* として類別している」点にあり、したがって、「欧米の《*occupation*》という語彙がロシア語の《*профессия*》概念にほぼ類似している」ことになる。言い換えれば、ロシア語の《*профессия*》はあるヒトが就いている仕事（*занятие*）であり、それは必ずしも専門的な（プロフェッショナルな）職業を意味するのではなく — 高度な専門的な仕事に就いているヒトが専門家（スペシャリスト）とよばれている — 多くの場合、一人のヒトが担当している業務（*занятие*）としての職業を意味するコトバである。

このようなロシア的な職業（《*профессия*》）概念の始まりはストルミリン（Струмилин,С.）の研究成果に求められている。ストルミリンの1950年代の研究（Струмилин,С.Г. *Проблемы экономики труда*, 1957.）（宮坂未見）によれば、「職業は（ヒトの存在の源であり一定の養成を必要とする）一種の仕事あるいは労働活動である」。そしてロシアではその後1970年代に職業研究に対する関心が高まり新たな知見が積み重ねられた。例えば、1980年代に、シカラターン（Шкаратан,О.И.）が職業（《*профессия*》）を3つの視点（働き手、仕事場、労働過程）から特徴付けている（*Рабочий и инженер. Социальные факторы эффективности труда*, Под. ред. О. И. Шкаратана, 1985（宮坂未見）。それは、第1に、仕事に必要な、ヒトの専門的な技能であり、知識であり、第2に、仕事場に固有な、労働機能のまとまりであり、第3に労働過程の特殊性、構造、一貫性である、と。また1989年に編まれた（現在から見ると、ソヴィエト時代の労働と賃金を総括する形となった）『労働・賃金便覧』では、《*профессия*》は「具体的な技術・組織的生産条件における分業と協業のもとで生まれ、働くヒトが専門的な教育によって獲得した知識と専門的技能の総体によって条件づけられた（あるいは、結果として、労働支払いに反映されている）・・・社会的に有用な、ヒトの一種の労働活動である」（10）として記述されている。

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

* * *

ちなみに 1997 年に刊行された『露英辞典』(11)では、профессия にまず occupation が当てられ、それに続いて profession そして trade が記されている。профессия は、ロシアでは「第一義的には」occupation なのである。ここには欧米の profession 解釈に対するロシア的な批判（profession は階級格差意識がいまだに伝統的に染みついているコトバである、という観点 → ネオリベリズム批判）が見られる。

また『英露辞典』(12)にはつぎのように記されている。

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

occupation : 1)職業（занятие）、活動の種あるいは類、職業（профессия）。2)仕事（дело）。3)雇用（занятость）、住民に仕事を保障すること・・・。

ロシアの仕事の世界では、「複雑性の水準と専門化の領域ごとに類似している課題と義務の（一人のヒトに固定化された）ワンセット」(13)として文章化されているものが職業（《профессия》）である。また職員（いわゆるホワイトカラー）（служащий）に関しては、彼らが担当している（就いている）仕事は職務（должность служащих）と称せられている。《профессия》が労働者の仕事を示すコトバであるのに対して、職員の仕事を指し示しているコトバが《должность》であるが、多くの文献では、それらは同義的に（例えば、表示的には、（профессия（должность）あるいは должность（профессия）として）用いられることが多いし、あるいは профессия として包括的に表記されている。但し、いずれの場合でも、高度な質の知識と技能を要求される業務（仕事）に言及される場合には、それらはプロフェッショナルと言われる職業に該当する就業のあり方が念頭に置かれている。

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

* * *

本稿では、上記のようなロシア学界の事情を考慮して、企業教育と企業内教育は事実上同一の事象を念頭に置いて使われているコトバであり、いずれにしてもそれは「企業の意思で制度的におこなわれている教育訓練」であり、職業教育である、と把握している。またそこで念頭に置かれている職業は必ずしも高度に専門的な知識を必要とするプロフェッション（欧米的に言えば、医者、弁護士、教師、経営者に代表される、専門的職業としてのプロフェッション）だけではなく(14)（但し、高度な専門職を念頭に置いて語られることもあるが）、それらを含めて具体的な組織・技術的条件のもとで分業と協業によって生み出された、社会的に有用な労働活動であり、一定の知識と技能を必要とする（労働者の仕事だけではなく、職員の仕事も含まれることもある）業務である。

註

あるテキストでは次のように説明されている。「職業は、具体的な組織・技術的条件のもとで分業と協業によって生み出された、社会的に有用な労働活動（一定の類としての職業）であり、1つの職業のなかに、種としての職業（すなわち、具体的な知識や技能の総体）である専門職が幾つか存在している。例えば、エコノミストは職業であり、銀行業務は専門職である」（14）。

ちなみに、ロシアではソヴィエト時代から、個別企業ごとに独自に作成される「職務（記述書）」に代わって、「労働者職業・職員職務・賃金等級便覧」が中央集権的に統一的に作成されていた。そしてそれは今日では「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級便覧」（Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов）と名称を変えて機能している（15）が、そこには、8089の職業・職務名（5491 профессии、2598 должностей）（16）が記載されている。

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

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

第2節 教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育

企業教育は教育機関（各種の学校）で教育を受け卒業して職に就いたヒトに対して実施される教育であるが、この企業教育は現実には教育機関との密接な連絡のもとでおこなわれている。例えば、エゴルシン（Егоршин, А.П.）の大部のテキストの記述に従えば、労働者と職員（スペシャリスト）の教育は基本的には下記のような4つの流れ（職業訓練、技能資格の向上、人員の再訓練、大学卒業後の職業教育）のなかで実施されている（18）。

1) 職業訓練：労働者及びスペシャリスト養成のために初等、中等そして高等レベルの職

業訓練がおこなわれる。修了者には、卒業証書、証明書が授与される。期間は1カ年から6カ年である。

2) 技能資格の向上：これは、職業（専門）課程、マネジャー・スクール、技能資格向上学部、ビジネス・インスティテュートで実施される。期間は1日から6ヶ月である。

3) 人員の再訓練：これは教育施設でおこなわれ、労働者は第2の職業を、職員は第2の専門職を修得する。期間は6ヶ月から24ヶ月である。

4) 大学卒業後の職業教育：これは大学院「アスピラントウーラ」や「ドクトラントウーラ」（докторантур）で高次の専門的資格や学術的資格を得るためにおこなわれる。期間は2年から4年である。

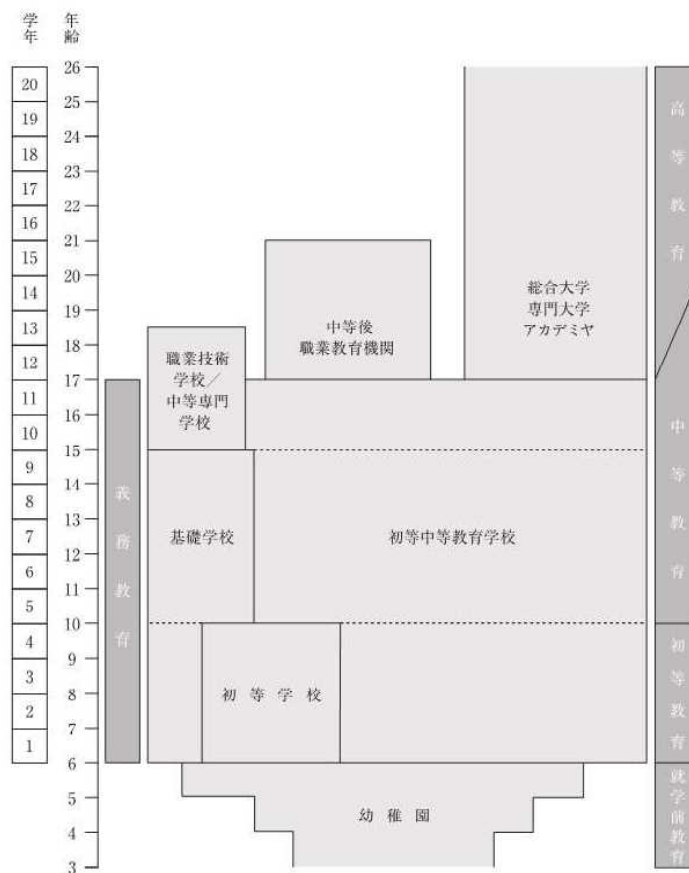
エゴルシンのテキストでは、上述のように、基本的なタームが数多く使われロシアの職業教育について簡潔な説明が試みられている。しかしながら、本稿のテーマ（企業（内）教育の解明）という視点から見ると「わかりにくい」内容であり、ロシアの企業教育の仕組み及び現状（具体的には、教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育の関係）が複雑であることも原因して、特に外部の人間にとっては、エゴルシンの解説を読んだとしても、企業教育の全体像を思い描くことは難しいであろう。本論文の目的は、エゴルシンの説明を補足するという意図のもとで、複数の文献を手がかりにして、ロシア企業で働くヒトを対象に企業の明確な意図のもとでおこなわ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

制度としてのロシアの学校教育

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

ロシアの教育は、図表2で図解されているように、普通教育と職業教育から構成されているが、前者には（初等普通教育 → 基礎普通教育 → 中等（完全）普通教育、という）3つの段階があり、後者は（初等職業教育 → 中等職業教育 → 高等職業教育 → 大学卒業後職業教育、という）4つの段階がある。図表1と図表2を重ね合わせると、ロシアの若者は、どの教育機関に入学しても、第9学年までは共通の普通教育を受け（期末に終了試験が課され、合格者には「基礎普通教育修了証」が授与され）、10学年目に普通教育を継続する（初等中等教育学校において後期中等教育を履修する）か職業教育プログラムを受けるかを選択している。ロシアの初等・中級教育制度は「4－5－2制」であり、11

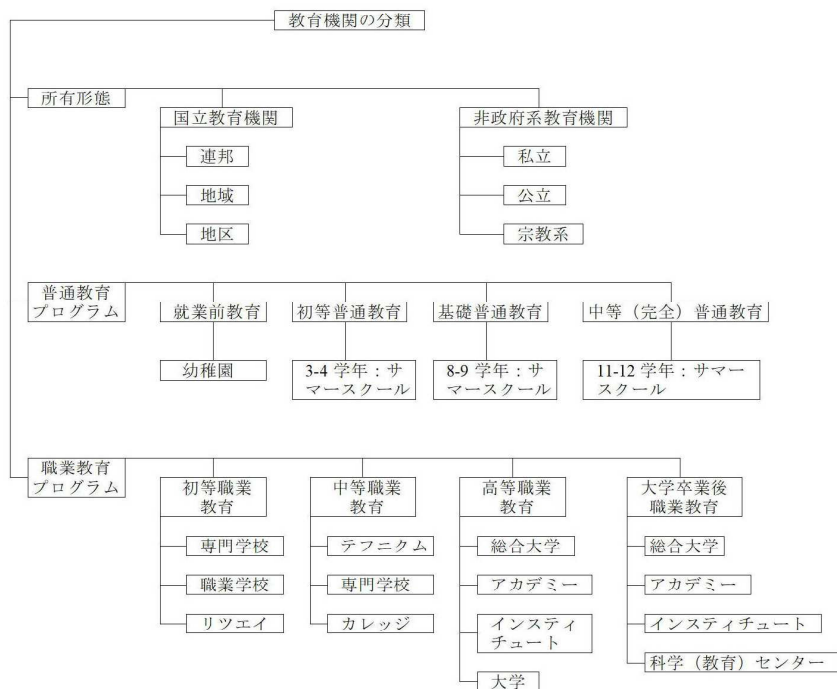
図表1 ロシアの学校系統図



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

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

図表2 ロシアの教育機関



〔出典〕 Егоршин, А.П., *Управление персоналом*, НИМБ, 2010, с.220.

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

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

学士は高等職業教育の（昼間教育期間4カ年の）ヨーロッパ・スタンダードである。この学士課程がロシアでも国家的な教育スタンダードとして採用され、多くの大学でそれに則って導入され、「学位一覧」が作成され、養成の系統に応じて学士号が授与されている。スペシャリストは

高等職業教育の（昼間教育期間5ヵ年の）ロシア・スタンダードである。このスペシャリストに関しては国家教育スタンダードが構築され、「スペシャリスト一覧」が作成されている。また2000年から「第2世代の連邦国家教育スタンダード」（ГОС ВПО 2-го поколения）への移行が進められている。これは日本の学習指導要領に相当するものであり、専攻ごとに系統的に（「基礎→発展→まとめ」という流れで）学ぶ方向が強化されている。

4ヵ年の勉学で授与される「学士」資格の代表的な事例

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

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

5ヵ年の勉学で授与される「スペシャリスト」資格の代表的な事例

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

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

《スペシャリスト》マーケティング：発達した市場で必要不可欠なマーケティングのスペシャリスト養成を目指した専攻。受講生は、大企業や中企業のマーケティング、販売、宣伝・広告等の部署、銀行、保険会社、証券会社、諸外国企業の支社への就職を目指し、マーケティングの基礎、マーケティング研究、コミュニケーション、消費者行動、市場の価格形成、広告論、公共政策、市民法、マクロ・ミクロ経済学、人事管理等を学んでいる（19）。

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

今日では、それは対価を伴うサービス（教育の有償化）であり、企業はソヴィエト時代とは異なる対応を求められている。

コーポレート・ユニバーシティ（企業内大学）への注目はこのような状況の中で生まれた流れ（22）であり、体制転換以降ロシア企業で取り組まれている企業教育の実態は複雑である。具体的には、その詳細な内容は後述のような状況にあるが、例えば、ロシアの企業教育は、1990年代後半以降、形態的には（枠組みとしては）ソヴィエト時代以来の伝統的な教育形態が踏襲されつつもその運用に関してはコストパフォーマンスが十分に考慮されて、そして欧米諸国（あるいは日本）で開発された先進的な手法が積極的に取り入れられて、現代的におこなわれている。

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

この分野では、但し、カラマン（Караман,Е.В.）が2009年にロシア職業教育（企業教育）の歴史的な流れを、

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

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

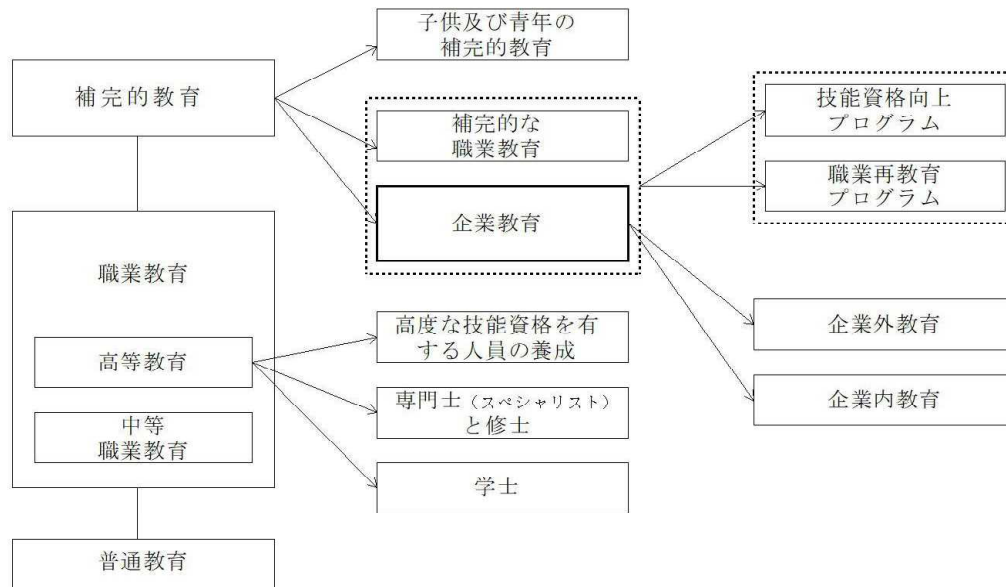
職業教育と企業内教育

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

ちなみに、若年スペシャリストの教育は大学卒業時点ですでに実際のレベルから5－6年遅れており、10年経過すると50%の知識が古くなり、24年経過すると75%の知識が古くなり、

そのペースは年々加速している、と言われている（25）。教育機関卒業後の教育の重要性が繰り返し強調される所以である。

図表3 企業教育サブシステムに補完された教育システム



〔出典〕 Долженко, Р. А., “Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании”,

Педагогическое образование в России, No.3,2017, с.7.

(http://journals.uspu.ru/attachments/article/1493/С_т_%201.pdf

<https://core.ac.uk/download/pdf/84885771.pdf> 2019/11/01)

ロシアの職業教育は、本稿の立場では、「教育機関主導の職業教育」と「企業主導の職業教育」に分けることができる。それらのなかの后者、すなわち、「個々の企業のイニシアチブのもとで、従業員に対して、教育機関卒業後に、実施される補完的な職業教育」が企業教育である。但し、それはさまざまな教育機関と連携しておこなわれているために、複雑な様相を呈している。

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

第3節 企業内教育の内実－教育訓練の形態と教育方法

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

図表4 多数の分類基準から見た企業教育プロセス

分類基準	企業教育の分類事例
企業の境界	内部教育、外部教育
企業規模	小企業の企業教育、中企業の企業教育、大企業の企業教育、多国籍企業の企業教育
受講者のタイプ	新入社員教育、スタッフ教育、管理者教育、クライアント教育、契約者教育、利害関係者教育
修得を目指すコンピテンシー要素のタイプ	企業価値観教育、知識教育、スキル教育、企業独自の技能教育、コンピテンス（コンピテンシー）教育
修得を目指すコンピテンシー要素と職種の関係	基礎教育、職種教育、一般的教育、個別対応教育
修得を目指すコンピテンシーの行動レベル	戦略的教育、戦術的教育、コンティンジェンシー教育
目的	（管理それ自体を教育する）ロイヤルティ教育、（プロセス管理を教育する）組織教育、（ヒトの管理を教育する）リーダーシップ教育、（企業理念を教育する）クリエイティブ教育
公式性の程度	インフォーマルな教育、フォーマルな教育（セミナーへの参加証、訓練証明書、教育レベル認定資料）
時間軸	一回限りの教育（1-8時間）、短期教育（1-2日）、中期教育（1-6月）、長期教育（1-5年）、継続的な教育
同期性（ITの利用）	同期教育、非同期教育、混合教育
行動形態	アクティブ教育（双方向性）、リアクティブ教育（トレーニング）、受動的教育（講義形式）

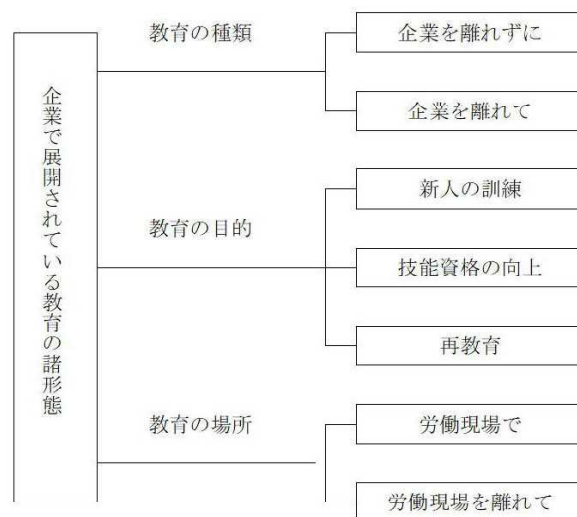
教育がおこなわれる場所	労働現場教育、労働現場を離れた教育
立ち会い（訓練環境）	対面式教育、遠距離型教育、自己啓発型教育

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

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

本稿がまず注目したのが2013年に刊行されたキャジモフ（Кязимов, К.Г.）著『企業内教育と人員の発達（Внутрифирменное обучение и развитие персонала）』である（26）。キャジモフは企業で展開されている教育の組織的形態を図表5のように図解して分類し、それぞれについてつぎのように説明している。

図表5 企業で展開されている教育の組織的形態の分類



〔出典〕 Кязимов, К.Г., Внутрифирменное обучение и развитие персонала, МИК, 2013, с.111.

企業教育は、組織的には、まず第1に、企業で直接におこなわれる教育（企業内（生産内部の）教育）とそこを離れて初等、中等、高等教育あるいは補完教育制度の中でおこな

われる教育（企業外（生産外部の）教育）に分かれる。企業を離れずに実施される教育には、当該企業の特殊性を考慮して教育形態や方法を選択できることや結果を容易に統制できるというメリットがある。他方、企業を離れて実施される教育は現代的な要請という幅広い視野のもとで経験豊富な教師のもとでおこなわれるが、当該企業の要望には充分に応えきれないという特性を帯びている。

企業で一定の仕事を遂行する過程で直接におこなわれるのが「労働現場でおこなわれる教育」（OJT）であり、多額の支出を必要とせず、働くヒトの適応期間も短縮される。このような教育訓練は専ら当該企業のためにそしてその企業の従業員のためにだけ組織され実施される。この教育形態でも職業教育機関や他企業から教師を招聘することは可能であり実際におこなわれている。

OJT の組織的な形態として以下のようなやり方が知られている（図表 6）。

図表 6 労働現場でおこなわれる職業教育

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

〔出典〕 Кязимов, Указ.соч.,с.112.

この OJT は、通常、労働者と単純な職務の職員向けに組織されている。

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

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

はつぎのような様式でおこなわれる。

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

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

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

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

- ・労働者や職員を対象とした、職業訓練プログラムに基づく職業教育：これは、いまだ職業を取得していない労働者や職務を有していない職員に対して実施される教育である。
- ・労働者や職員を対象とした、再教育プログラムに基づく職業教育：これは、すでに職業や職務を獲得している労働者や職員に対して、生産の必要上新しい職業や職務を習得させるために実施される教育である。
- ・労働者や職員を対象とした、技能資格向上プログラムに基づく職業教育：これは、労働者や職員に対して、既存の職業や職務に関連した職業的知識、技能、能力、コンピテンスを継続的に改善することを目指して実施される教育である。

* * *

幾つかの文献では、ロシアの企業内教育の形態に言及される場合、上記の（プログラム別）企業内職業教育（図表 5 のコトバで言えば、教育の目的から分類された企業内教育）に特に焦点が当てられて、企業内職業教育のあり方が説明され論じられている。例えば、ロシアの企業内教育の基本形態は、初年次（第 1 次）職業教育（первичная профессиональная подготовка）、再教育（переподготовка）、技能資格の向上（повышение квалификации）、第 2 ・ 関連職種教育（обучение вторым (смежной) профессиям）である、と。これは、1992 年に公布された「労働法」のなかの「教育について」で明記されていることを根拠にして記述されたものであり、バンニコヴァのテキストでは、それらが次のように説明されている（27）。

（1）初年次職業教育

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

場合には12ヶ月に及ぶことがある。

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

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

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

インストラクタージュ：ベテラン従業員が新人に対して仕事のやり方を指図し説明して教育がおこなわれる。

講習会：これは複雑な職種の教育に対して実施されるものであり、まず最初に学習グループ（学習コンビナート）でおこなわれ、その後、作業現場で、インストラクターの指導のもとでおこなわれる。

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

(2) ローテーション

(3) 再教育

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

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

(4) 技能資格の向上

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

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

・実施場所

企業内訓練（労働現場や講習所で実施）と企業外訓練（教育機関で実施）

・組織性

中央集中的な訓練と自主的な訓練

・目的（志向性）

職種別訓練、問題別訓練、行動（技能）別訓練

・プログラムのタイプ

標準的な教育プログラムと専門化された教育プログラム

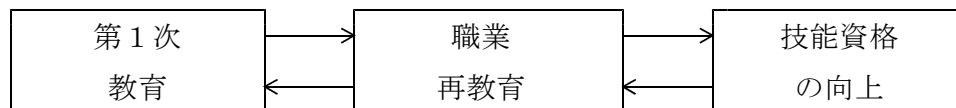
・訓練対象者

階層別（指導者やスペシャリスト対象）訓練とすべての従業員対象訓練

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

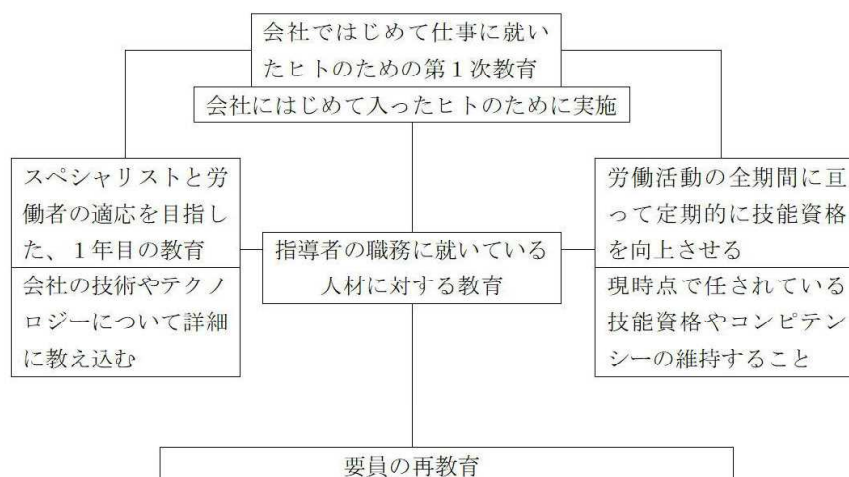
また、クズニェツォフもロシアの企業教育の基本形態は「第1次教育、職業再教育そして技能資格の向上の向上」である（28）、と述べ、図表7及び図表8のよう図解している。

図表7



〔出典〕 Кузнецов, Указ.соч.,с.10.

図表8



〔出典〕 Кузнецов, Указ.соч.,с.12.

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

ロシア企業の生産活動の現代の発達段階の特徴は、ケリペリス（Кельперис, И.И.）の表現を借用すれば(30)、「社会主義のもとでは」上から与えられていた、「要員の養成と再教育に関する特殊な課題、教育訓練される従業員の基準人数、学習-生産基盤創出の基準、その拡大に向けた課題などが欠落している」ことであり、「現在では、企業がすべての種類の教育を計画し、自律的に実現している」。しかしながら、「これにはプラスとマイナスがある」。例えば、「国家的な調整がおこなわれないうちに」、企業は必要な質を持った従業員の教育・確保の組織化を自由におこなうことができるようになり、企業側の機能（自由度）が拡大したという新しい事態が生まれたが、このシステムのもとで、企業は、「一方で、一定の質の労働力に対する生産の要求の変化に速やかに対応し、他面で、従業員に対して、彼らが自らの関心に応じて学習できる可能性を与えなければならなくなったのである」。

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

ケリペリスは、そのような変革が余儀なくされた（その背後にある）流れを、スペシャリストに焦点を合わせて、以下のように概観している(31)。

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

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

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

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

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

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

かくして、現代の補完的な職業教育制度には、ケリペリスによれば、(計画経済時代の制度に比べると、それとは一線を画する) 幾つかの特色が顕著に現れている(32)。

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

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

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

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

従業員の技能資格向上を目指した(自前の)企業内制度の構築は、体制転換後の「ロシ

ア企業にとって、客観的に条件づけられた必然性」(35)だったのであり、つぎのような課題が突きつけられた(36)。

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

キャジモフに戻ると、彼は基本的な教育形態の中で採用されている教育制度として「インターンシップ（見習い制度）（стажировка）」に注目して、つぎのように説明している。

「インターンシップは理論的知識だけではなく実践的な技能やコンピテンスの習得を可能にする。インターンシップに就いている従業員は経験豊かなスペシャリストの仕事を観察し、彼の指導の下で仕事をおこない、より幅広い技能やコンピテンスを習得している。インターンシップは当該企業でも他の企業でも現場で直接に実施されている」(39)。

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

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

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

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

教育学的には、技法は、（教育学者として著名な）ノヴィコフ（Новиков, A.M.）によって「計画された教育目的の達成を保証する、プログラム化された教育学的过程」として概念規定されているし、英語辞典での記述では、技法は何らかの目的を効果的に達成することを可能にする手続きであり、方式は何かの達成を可能にする手続きである(42)。

これらの術語は同意語であるが、「技法」の方が好まれて用いられている。

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

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

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

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

ブロック・モジュール型教育：学習資料の一定量の内容を学習プログラムの1つのブロックやモジュールに反映させ纏めること。この技法には、条件の変更に適応できる柔軟性、

教育レベルや経歴が異なる人々を教えることができる普遍性、個人別教育も可能であること、最終的な結果を目指した有効性など、幾つかの利点がある。

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

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

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

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

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

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

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

- (1)疑似体験をさせないアクティブ方式。これは伝統的な教育形態（授業、講義、ゼミナール、練習課題、など）の枠内で利用される。
- (2)疑似体験をさせるアクティブ方式。これは新しい教育技法の利用のなかで適用される。
- (3)アクティブな社会-心理的な教育。この基礎には、学習者を心理的にサポートするという原則が横たわっている。

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

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

ロシアのHRMや教育などの分野においてソヴィエト時代には用いられていなかった術語が現在では（欧米の影響を受けて）重要な意味合いで利用され広まっている。本稿でも上の行論ですでに（深くは言及しなかったが）使ってきた（「コンピタンス」と表記されることもある）「コンピテンス」もその 1 つである。ロシア語ではコンピテンスは компетенция として（翻字）表記されている。また同じようなコトバとして компетентность というコトバも用いられている。これらのコトバはどのような文脈のなかで使われているのであろうか？

英語に competence と competency がありそれらが使い分けられることがあるために、それに倣ってそれぞれのコトバに компетенция と компетентность を対応させられている、と考えるのが妥当であろう。компетентность はコンピテンシーである。

компетенция が competence に対応していることを示す傍証としてつぎのような事例がある。Prahalad, C.K., Hamel, G., “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol.68, no.3,1990 という論文が、サンクトペテブルク大学通報、マネジメントシリーズ (*Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, No.3, 2003) において、Ключевая компетенция корпорации というタイトルで翻訳されている。

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

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

ロシアの学界で企業教育の研究及びその推進を精力的に進めている（管理論研究者）カゴノフによれば、21 世紀に入って、ロシアの企業教育制度は（欧米諸国で採用・選抜・教育訓練などの領域において生まれ発達した）コンピテンス・アプローチ（コンピテンシー・ベースのアプローチ）（компетентностный подход）を基盤として組み立てられなければならないという考え方が支持されるようになっただけでなく実践的にも裏付けられている（48）が、同時に、コンピテンスとコンピテンシーの 2 つの概念の相互関係が不明瞭

なままに放置されているために、コンピテンス・アプローチの企業教育制度への積極的な導入が妨げられている（49）という現実があり、その解決が大きな課題になっている。

コンピテンスとコンピテンシーの関係に関しては、カゴノフの整理に従えば、2つの立場がある（50）。

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

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

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

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

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

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

いずれにしても、教育（訓練）の対象として見なされるのは、コンピテンシーではなく — コンピテンシーは評価の対象にはなり得るが — コンピテンスである。

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

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

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

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

イギリス学派では、コンピテンシー・ベースのアプローチが職業技術教育に適用され、プロフェッショナル・コンピテンス・システムの構築を目指している。また、コンピテンスの定義に際して、イギリスの研究者たちは、個人的な特性ではなく、行動そのものの特性に注目している。ドイツでは1980年代に初めて教育制度に「コア・コンピテンス」概念が取り入れられ、1996年代にコンピテンシー・ベースのアプローチが幅広く普及している。職業教育では学習計画が重要視され、職業的技術的コンピテンスだけではなく、個人的なコンピテンスや社会的なコンピテンスが盛り込まれている。

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

セゾノヴァが内容分析として選び出したコトバ（分析単位）はコンピテンシーベースのアプローチ、コンピテンス、コンピテンシーである。それらは図表9のように幾つかの（修飾語を伴った）テクニカルタームとして使われていたが、同時に、この表は当該語彙はさ

さまざまな文脈のなかで使用されていることを示している。またそれらのコトバが用いられるようになった推移を時系列的に整理した結果が図9である。現出頻度が2010年前後にピークに達している。尚、分析対象になった論文は、「経済科学」誌、「工業生産」誌そして「国民教育。教育学」誌であり、コンピテンシーベースのアプローチ関連のコトバが記載されていた論文の65%以上が「国民教育。教育学」誌に掲載されていたものであった。

図表9

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

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

図表10

範 疇	年				全体
	2003-2005	2006-2008	2009-2011	2012-2013	

コンピテンシーベースのアプローチ	9	15	82	71	177
コンピテンス	8	2	88	56	154
コンピテンシー	4	5	82	21	112
全体	21	22	252	148	443

〔出典〕 Сезонова, Указ. соч., 20.

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

図表 11

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

〔出典〕 Сезонова, Указ. соч., с.27.

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

する研究者に分かれている。セゾノヴァは明確に後者の立場に立っている。

前者の立場から言えば、それらの概念は「学習の過程で形成される、知識、技能と技量の統合、そして習得された理論的な知識と実践的な技能と技量をベースとして一定の種の活動を遂行する特定の能力」として理解されている。

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

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

効率的な労働活動の必要不可欠な（その本質を成している）部分が、セゾノヴァによれば、創造性そして働くヒトの競争能力という術語で示されている。

現在の研究では、創造性の問題がイノベーション資源として解明されている。例えば、「伝統的な思考枠組みから外れた非日常的なアイデアを生み出し、問題状況を速やかに解決する能力」あるいは「何らかの活動領域でヒトを建設的な非標準的な思考及び行動へと導く能力」として。創造性に関する解釈や定義は、共通して、セゾノヴァの理解に従えば、「社会の社会経済的欲望を満たすために何か新しいものを発明すること」を指摘している。

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

第1のアプローチは働くヒトの競争能力を労働活動の成功裏遂行が可能な能力として見なす立場（望ましい社会的ステイタスの達成を目指して働くヒトが内部労働市場において相互作用や闘いという経済的-社会的過程に参加する能力としての競争能力）であり、第2のアプローチは働くヒトの競争能力を個人の特性として見なす立場（働くヒトの競争能力は、働くヒトが自分の労働力に対する具体的な欲求を充足させる程度として特徴づけられるような個人の特質である）であり、第3のアプローチは競争能力の本質を重要視する立場（労働現場の要望に働くヒトが応える程度を反映したものとしての競争能力）である。

そしてセゾノヴァ自身は、競争能力の根底にはヒトの労働ポテンシャルのさまざまな要素が横たわり、それぞれがその時々の流れの中で現象してくるために、単一の指標で表現することは不可能である、と総括している。

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

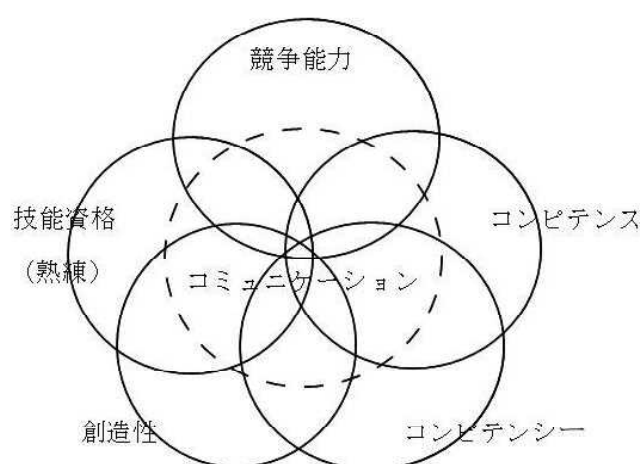
図表 12

要 素	総合評価
コンピテンシー	
個性的であること	39
能力があること	29
技能と経験	24
協調的であること	23
効率的であること	11
仕事に就く準備ができていていること	9
活動的であること	9
コンピテンス	
能力があること	38
個性的であること	38
知識、技能、経験	25
団結心があること	25
活動的であること	16
仕事に就く準備ができていていること	14
向上心があること	11
技能資格（熟練）	
プロフェッショナリズム	36
個性的であること	20
仕事に就く準備ができていていること	13
能力があること	9
知識、技能、経験	7
創造性	
能力があること	33

標準的ではないこと	18
個性的であること	17
創造性に富んでいること	13
ひらめきがあること	9
働く人々の競争能力	
労働ポテンシャルが豊かなこと	16
能力があること	10
周りを満足させられること	9
当該者に対して外部から強い期待があること	8
要望に応えられること	5

〔出典〕 Сезонова, Указ.соч.,с.43.

図表 13 プロフェッショナル・コンピテンス



〔出典〕 Сезонова, Указ.соч.,с.45.

セゾノヴァは、ロシアで 2000 年代に入っておこなわれてきたコンピテンス（コンピテンシー）研究の流れ（その具体的な内容）を — 主として 2003 年以降にロシア国内で公表された文献の文献を対象にして — コンピテンシーベースのアプローチをキーワードとして選び上記のように読み解き、独自の（働くヒトの競争能力を上位概念として位置づけた）「プロフェッショナル・コンピテンス」概念を構築し提唱してる（図表 13）。その「プ

「プロフェッショナル・コンピテンス」はこれまで知られてきた相互に補完し合う諸要因の組み合わせであるが、単にそれにとどまることなく、彼女によれば、組織の戦略的なポテンシャルを強く意識したものとしてより具体的であるだけでなく、コンピテンスに対する雇用者の要望を充足させる新しい形態と方法が考慮されている、という意味で、プロフェッショナル・コンピテンスへの新しいアプローチが反映された概念である。

プロフェッショナル・コンピテンスは、本稿の文脈に沿って正確に表記すれば、「一定の職業に就いているヒトが有すべき、その職業に相応しい、コンピテンス」となるのであろうが、長くなるのでプロフェッショナル・コンピテンスとしてカタカナ表記している。

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

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

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

このような「コンピテンス内容」をどのように評価できるのか？ これは、プロフェッショナル・コンピテンスの発達を可能にする（今後より発達する）態勢づくりの問題でも

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

プロフェッショナル・コンピテンスを企業の競争能力と直接的にリンクさせて論じているのがカゴノフである。カゴノフはアメリカの研究に学び、まずセルズニック (Selznick,P.) (Selznick,P.,*Leadership in Administration*, Harper,1957.) に言及した後で、Prahalad,C.K., Hamel, G.,*The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*,1990, v. 68, No. 3.の「コア・コンピテンス」に触れ、更には Spencer Jr.,L.M.& Signe M.S.,*Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley,1993などの言説を紹介するなかで、企業教育でプロフェッショナル・コンピテンスを育成することの重要性を強調している。彼が念頭に置いているコンピテンスは、スペンサー夫妻によって分類された2つのコンピテンシー ((1) 「必要最低レベルのコンピテンシー」(人材の誰もがその仕事で最低のレベルで効果を上げうる不可欠の特性)、(2) 「卓越を峻別するコンピテンシー」(平均的人材から卓越した人材を峻別する、例えば、組織から要求される以上の目標を立てる個人の行動に示される「達成重視」の姿勢)) のなかの前者であり、彼はそれを「ベースとしてのプロフェッショナル・コンピテンス」と名付けている(55)。そのカゴノフが精力的に取り組んでいるテーマのひとつがコーポレート・ユニバーシティのロシア企業への導入である(ロシア企業におけるコーポレートユニバーシティの現状の紹介は別稿を予定している)。

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

注記

- (1) Кузнецов,В.В.,*Корпоративное образование*,Екатеринбург, 2010, с.6.
- (2) Кузнецов,Указ.соч.,с.10.
- (3) Каганов,В.Ш.,*Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности российских предпринимательских структур*,Москва,2012, с.36-37.

- (4) Минзов, А.С., Корпоративное образование в России: сущность и цели, 2007.с.1. (<https://docplayer.ru/27552288-Korporativnoe-obrazovanie-v-rossii-sushchnost-i-celi.html> 2019/12/05)。また、Малахов, Е.С., Развитие корпоративного обучения в системе услуг дополнительного профессионального образования, 2010 г., с.32.参照。
- (5) Каганов, Указ.соч., с.12.
- (6) Богачев, О.А., Внутрифирменное профессиональное обучение работников на современном предприятии, с.11.
- (7) Мыльникова, С.А., Погосян, В.А., “Корпоративное обучение”, *Universum: Вестник Герценовского университета*, 3-4, 2014 (<https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obucheniye/viewer> 2019/11/08)
- (8) *Российский работник. Образование. Профессия. Квалификация*, Под ред. В.Е. Гимпельсона и Р.И. Капелюшников, Высшая Школа Экономики, 2011。Мансуров, А., Юрченко, О. В., “Социология профессий. История, методология и практика исследований”, *Социологические исследования*, No 8, 2009, с. 36-46. (https://www.isras.ru/files/File/Socis/2009-08/Mansurov_Yurchenko.pdf : <https://studfiles.net/preview/4367859/> 2019/11/11)も参照。
- (9) Иванов, И., “Профессионалы на рынке труда и проблемы их социальной защищенности в современной России”, *Мир России. Социология. Этнология*, 2004. No 4. (http://ecsocman.hse.ru/data/174/006/1220/2004_n4_p115-142.pdf 2019/12/08)
- (10) *Труд и заработная плата в СССР: словарь-справочник*, Экономика, 1989, с.281.
- (11) *Русско-английский словарь*, Русский язык, с.510.
- (12) Кравченко, С.А., *Социологический энциклопедический англо-русский словарь*, РУССО, 2002.
- (13) *Российский работник. Образование. Профессия. Квалификация*, с.349.
- (14) Зайцев, Г.Г., Черкасская, Г.В., *Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений*, Издательский центр «Академия», 2007, с.153.
- (15) Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (<http://okpdr.ru/> 2019/11/15) 堀江典生「ロシアの職業と職務の変容：遺制としての旧ソ連型職業分類」『比較経済研究』第46巻第1号(2009年1月) 81-95頁。
- (16) <http://professions.org.ru/> 2019/10/18
- (17) <http://xn--h1aing.xn--plai/Directory/Index> 2019/10/18
- (18) Егоршин, А.П., *Управление персоналом*: 7-е изд. НИМБ, 2010, с.220.
- (19) Егоршин, Указ.соч., с. 222- 225.
- (20) Егоршин, Указ.соч., с. 216.
- (21) 現行の職業教育の欠陥あるいは問題点について、エゴルシンが階層（初等職業教育

- (職業技術学校、ウチーリシチェ)、中等職業教育 (テクニクム、カレッジ)、高等職業教育 (総合大学、アカデミー、インスティテュート)、補完的な職業教育 (インスティテュート、技能向上大学 (Институт повышения квалификации)、ビジネススクール、教育センターなど)) ごとに指摘している (Егоршин, Указ.соч.,с.с. 216-217.)。
- (22) Малахов,Е.С.,Развитие корпоративного обучения в системе услуг дополнительного профессионального образования, 2010 ,с.29.
- (23) Караман, Е.В., Институционализация корпоративного образования в современной России, 2009 参照。
- (24) Масалимова,А.Р., КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И ВНУТРИФИРМЕННАЯ ПОДГОТОВКА:ОСОБЕННОСТИ ФОРМАЛЬНОЙ, НЕФОРМАЛЬНОЙ И ИНФОРМАЛЬНОЙ МОДЕЛЕЙ (<http://science-education.ru/pdf/2012/3/6296.pdf> 2019/10/25)
- (25) Банникова,Л.Н., *Управление персоналом : Учебное пособие*, УГТУ-УПИ, 2009,с.71. (<https://studfiles.net/preview/4238871/page:24/> 2019/10/21)
- (26) Кязимов,К.Г., *Внутрифирменное обучение и развитие персонала*,М И К,2013。
- (27) Банникова,Указ.соч.,с.71-81. (<https://studfiles.net/preview/4238871/page:24/> 2019/10/25)
- (28) Кузнецов,Указ.соч.,с.10.
- (29) Кузнецов,Указ.соч.,с.12.
- (30) Кельперис, И.И.,Система повышения квалификации работников в процессе управления персоналом компании,2008.
- (31) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (32) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (33) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (34) Кельперис, Указ.соч.,с.43.
- (35) Кельперис, Указ.соч.,с.48.
- (36) Кельперис, Указ.соч.,с.48-49.
- (37) Кельперис, Указ.соч.,с.45-46.
- (38) Кельперис, Указ.соч.,с.77.
- (39) Кязимов,Указ.соч.,с.114.
- (40) Кязимов,Указ.соч.,с.114.
- (41) Кязимов,Указ.соч.,с.114-115.
- (42) この説明は、Кязимов,Указ.соч.,с.15.に拠っている。
- (43) Кязимов,Указ.соч.,с.116.-119.
- (44) Кязимов,Указ.соч.,с.126.
- (45) Егоршин, Указ.соч.,с. 226.
- (46) Кязимов,Указ.соч.,с.127.

- (47) コンピテンス（コンピテンシー）を巡る研究状況（その生成と混乱）に関しては、例えば、下記の文献に詳しく論じられている。「コンピテンシーとは何だったのか」『Works 57』2003年4月；福井直人「日本企業における能力考課基準の変容」北九州市立大学『商経論集』第44巻第1・2・3・4合併号（2009年3月）；加藤恭子「日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱」（『産業経営プロジェクト報告書（34）』日本大学経済学部産業経営研究所、2011年所収）；黄福涛「コンピテンス教育に関する歴史的・歴史的・比較的研究」『広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集』第42集、2011年；西あゆみ、加藤真紀「複数の学術領域におけるコンピテンス概念把握の試み」（<http://www.arinori.hit-u.ac.jp/wp-content/uploads/2017/06/WP2017-01.pdf> 2019/10/28）
- (48) Каганов, Указ.соч.,с.222.
- (49) Каганов, Указ.соч.,с.225.
- (50) Каганов, Указ.соч.,с.225.
- (51) Зимняя,И.А.,КОМПЕТЕНЦИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ В КОНТЕКСТЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАНИИ,2012,с.9. (http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_and_competence.pdf 2019/09/28)
- (52) Овчинников,А.В.,Универсальная модель профессиональных компетенций,Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»,Выпуск 4 (23), июль – август 2014 (<http://naukovedenie.ru> : <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf> 2019/10/28)
- (53) Сезонова,О.Н.,Формирование системы профессиональных компетенций персонала организации,2015.
- (54) Сезонова,Указ.соч.,с.14. 以下の行論は逐一注記しないことがあるが、セゾノヴァ論文を参照してまとめたものである。
- (55) Каганов, Указ.соч.,с.239. また、『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版、2001年、19ページ参照。
- (56) 西・加藤、前掲稿、13ページ。