

宮坂純一 著

ロシア経営学の冒険

下 巻

*приключение
менеджмента
в России*

奈良マネジメント研究オフィス



ロシア経営学の冒険

下巻

宮坂 純一 著

MIYASAKA Jun'ichi

奈良マネジメント研究オフィス

目 次

第3章 地域開発に向けた新たな取り組み	… 1
第1節 都市経済研究所「2001-2002 年」調査の概要	… 1
第2節 都市形成企業とモノゴード	… 13
2-1 都市形成企業とモノゴード	
2-2 都市形成企業と地域社会そしてCSR	
第3節 社会的パートナーシップの展望	… 22
終章 ロシア的なものを求めて	… 38
第1節 ロシア経営学の3つの課題	… 38
第2節 CSRの特殊性	… 40
2-1 「通説」としてのロシアCSRの特殊性	
2-1-1 ロシアの国民性 → ロシアビジネスの特質 → ロシアにおける CSR概念の独自性	
2-1-2 CSRのロシアモデル	
2-2 グローバル規範からの乖離：「ロシアCSRの特殊性」の意味	
2-2-1 制度としてのCSR	
2-2-2 ロシアCSRの特徴	
第3節 CSRと社会的投資	… 55
3-1 社会的投資とは何か：社会的投資関連の概念整理	
3-1-1 ヤキメツツの概念規定	
3-1-2 ヴェレヴォチキナの概念規定	
3-2 社会的投資の内容	
3-2-1 社会的投資の推移	

3-2-1 社会的投資の内容

第4節 展望：ロシア経営学	・・・ 81
---------------	--------

あとがき	・・・ 87
------	--------

上巻目次

序章 ソヴィエト／ロシア経営学の歩みについて

第1節 ロシアのマネジメント科学の発達の流れ

第2節 ロシアとテイラーシステム

第3節 1920年代における科学的労働組織運動の展開とその衰退

3-1 コリツキーの著作（1982）を読み解く

3-2 コリツキー論文（2005）を読み解く

第4節 経営学方法論争と企業経済学の成立

第5節 利潤概念の導入とブルジョア経営学の「批判的」摂取

第6節 管理の総合的解釈とマネジメントセオリージャングル

第7節 自主管理の挫折

第8節 グローバル経済と欧米経営学概念の積極的な受容

第1章 1920年代ロシア管理思想の再評価 ― ロシア「人間関係」学派の評価をめぐって ―

第1節 1920年代ロシアの管理思想

第2節 ヴィトケ再評価への途

2-1 ロシアのファイヨル主義者としてのヴィトケ

2-2 ヴィトケ vs. ロズミロヴィチ

2-3 ヴィトケに対する評価

第3節 ロシア「人間関係」学派の創始者としてのヴィトケ

3-1 ヴィトケに対する「新しい」評価視点の表面化

3-2 ロシア「人間関係」学派の特徴

第4節 ヴィトケ「学派」に対する存在論的疑問の提起

第2章 高まる、企業文化への関心

第1節 素描：ロシアの企業文化 ― ヴィヤザンキナの所説を中心として ―

1-1 日米ロの企業文化

1-2 グローバル化と企業文化の変容

1-3 ロシア企業文化の展望――企業文化の普遍性と特殊性

第2節 ソヴィエト／ロシア企業文化の変容：集団主義と個人主義の相克

2-1 ソヴィエト／ロシア企業文化と「集団主義 vs.個人主義」

2-1-1 ホーフステッド調査

2-1-2 テムニツキーの問題提起

2-2 ソヴィエト時代の集団主義概念

2-3 現代ロシアにおける集団主義と個人主義の相克

第3節 ロシアから見た日本の企業文化

ロシア経営学の冒険

下巻

第3章

地域開発に向けた新たな取り組み

本章の目的は、ロシアでは、21世紀以降、地域開発がどのような視点から取り組まれているのか、という問題意識のもとで — 2001-2002 年にモスクワ周辺地域の「地域」企業を対象に実施された調査結果を読み解いて — その現状の一端を解明することである。この作業は、

- 1) 調査『報告書』の概要を紹介する、
 - 2) ロシアに特徴的な事象として知られている都市形成企業（モノゴラド）の歴史、現状を整理する、
 - 3) 地域企業と地域社会の「協力」関係の実態を、調査『報告書』の資料を踏まえて、確認する、
- という流れでおこなわれる。

第1節 都市経済研究所「2001-2002 年」調査の概要

21世紀初頭にロシアでおこなわれた「有名な」実態調査の1つに、モスクワの都市経済研究所（Фонд "Институт экономики города": the Institute for Urban Economics (IUE)）（1995 年設立）が、アメリカ合衆国国際開発庁（United States Agency for International Development）の資金援助のもとで、2001-2002 年

に、ロシアにおけるCSRの現状の解明を目指して、実施した実態調査研究(「ロシアの大都市におけるCSR形成要因調査」 исследование "Факторы формирования социальной ответственности бизнеса в крупных российских городах")がある(1)。この調査は、ロシアでも、モスクワだけではなく、地方においても、CSRという概念が幅広く普及してきた、という現状認識のもとで実施されたものであり、その特徴は、ロシア企業のCSR理解の仕方だけではなく、それと関連して、ロシア企業と地方自治体の関係(の実態)があきらかにされていることにある。本章では、後者の「企業と地域社会の関係の分析」に注目している。

以下の本文中に記載されているページ数は特に注記しない限り、*Город и бизнес* の当該ページを示している。

* * *

上記の調査の具体的な内容の分析に入る前に、都市経済研究所のCSR観を確認しておこう。

企業フィランソロピー、メセナ、慈善活動、ビジネスの社会的責任、企業市民、ビジネスの社会的投資等々、に代表されるように、ビジネスの社会的領域への参加を表している概念は多様であり、またその実践也多岐に亘っているが、社会生活のなかのビジネスの役割を論じる場合に最も良く使われている術語が、都市経済研究所の認識では、ビジネスの社会的責任あるいは企業市民である。そのビジネスの社会的責任(以下、CSRと表記する)及び企業市民という概念は、社会の側からビジネスに提示された拡大し続ける要求に対する応答として欧米のビジネスのなかで20世紀の中頃から展開された実践を通して生まれ、ロシアにも導入されたものである。CSRの内容や目的に関しては、ロシアだけではなく、「今日に至っても、ヨーロッパやアメリカにおいて、統一的理解が形成されているわけではない」が、議論の過程である程度のことが共有されるようになっている。それは、「ビジネス上のパートナー、従業員、

地域社会、全体としての住民に対する責任」であり、都市経済研究所は、CSRを「ビジネス上のパートナー、従業員、市民そして社会的諸関係の参加者の複合的な責任を含む、幅広い概念」として定義し、更には、企業市民としての責任には、「企業の基本的な活動が展開される地域の社会経済的福祉に対する責任と一国及び世界の市民の自由と経済の」「発達に対する責任」という「2つの側面」がある、と述べている（c.12-15.）。

* * *

ロシアの地方の企業家たちがCSRという語彙にどのような意味を込めているのかを解明し、社会的責任と結びつけてどのような活動が実践されているのかを分析することが調査の目的であった。そしてこの調査研究の根底には、「地域ビジネスのCSR観を規定する要因は、第1に、地域の国家行政機関や地方自治体の政策、第2に、ソヴィエト時代に形成された（企業が従業員の社会保障及び都市インフラ発達に積極的に参加するという）伝統である、との仮説」（c.39.）があった。調査において、具体的には、地域社会への援助や都市インフラ発達への貢献を主内容とする企業の「外部的な」社会的プログラムが分析され、地域レベルのCSRの実現において国や地方自治体、第3セクター、マスコミが果たす役割も検討されたのはそのためである。同時に、そこには、「地域社会、ビジネスそして全体としての社会の建設的な対話の発達に貢献」（傍点原文）（c.8.）したい、という研究所の思いも横たわっていた。

調査は、モスクワから離れた場所に位置する、ペルミ（Пермь）、チェリャビンスク（Челябинск）、マガダン（Магадан）で、実施された。これらの都市はソヴィエト時代には巨大な工業センターであったが、現在でも、そこには「社会的領域への立地企業の参加」という伝統が生きており、当該地域を経済的に支えるセンターとして機能している。それらの地域で活動する下記の4グループの代表者へのインタビュー形式で聞き取り調査がおこなわれた。

(1) 地域企業

(2) 地方自治体（都市、村）、国の地域行政機関

(3) NPOの地域センター

(4) 地域のマスコミ。

聞き取りの対象となった企業は、大きく、4つのグループに分類される。

(1) グループ A：ソヴィエト時代に創立された大企業

このグループの企業はソヴィエト時代に創立され、1990 年代の危機を乗り切った企業である。ここ 10 数年の間に、組織構造を大きく変革し、製品ポートフォリオを見直し、若干の企業では、経営幹部が交代した。これらの企業が都市の社会生活において果たす役割も大きく変わり、ソヴィエト時代にはすべての企業が住宅基金をはじめとして「社会文化風俗」に関連した多数の施設を所有していたが、今日では例外的な事象になっている。

(2) グループ B：市場経済時代に活動を始めた大企業

このグループの企業は、市場経済時代に、企業家精神がエネルギーに発揮された「波」に乗って、活動を始めた企業である。これらの企業の設立者や所有主の多くは依然として企業統治において重要な役割を果たしている。これらの企業では、グループ A のような「社会文化風俗」関連の施設を保持するという伝統を欠いている。

(3) グループ B：市場経済時代に創立された中規模企業

このグループには、グループ B のように市場経済時代に活動を始めた企業が含まれる。

(4) グループ Γ：市場経済への移行以降に操業を始めた小規模企業

小規模企業と個人企業家がこのグループに入る。

都市経済研究所は、ロシアの地域ビジネスで社会的責任がどのように理解されて実現されているのかを知るために、企業家たちに聞き取り調査を実施し、その結果の踏まえて、彼らの社会的責任に付いての見解を大きく3つに分類している(図表3-1参照)。

《カテゴリー1》

社会的責任観：「我が社は社会的に責任ある会社である。なぜならば、我々は

従業員及び都市全体の社会的福祉について配慮しているからである」

この範疇には、ソヴィエト時代から事業を始めていたすべての大企業及び中規模企業（グループ A）と市場経済への移行後に設立された多くの大企業及び中規模企業（グループ B）が入る。これらの企業にとっては、会社の社会的責任は主として社会的及び慈善活動的なプロジェクトへの参加そして援助と結びついている。地域社会あるいは「困窮者」がなによりもまず恩恵を受ける。

図表 3－1 ビジネスの責任者の自社の社会的責任に対する見解

範 疇	モットー	社会的責任の 内容	慈善活動に 対する スタンス	慈善活動への 報酬 に 対するスタンス	従業員に 対する スタンス	企 業
1	我が社は社会的に責任ある会社である。なぜならば、我々は従業員及び都市全体の社会的福祉について配慮している	社会的及び慈善活動プロジェクトへの参加、援助、従業員の社会的保障	主要な動機：助け、分かち合いたい、という希望	望ましいが、必ずしも不可欠ではない	従業員向けの休息・レジャーの組織化、メディカルサービスや有給休暇制度の充実	A、 B
2	我が社の仕事はビジネスをすることであり、社会的問題に従事することではない	法令や道徳・倫理的規範に則ってビジネスを成功裏に成し遂げること	主要な動機：ビジネスに課せられた発展するという課題を解決すること	必要不可欠である	賃金が最高の社会的助力である	B、 B
3	社会的責任は大きな会社が配慮することである	アドミニストレータの圧力の元でおこなわれる寄付	容認しがたい贅沢である	報酬がないと言うことは敬意が払われていないということである	「我々は雇用の機会を創出している」。これが従業員に対する社会的プログラムである。	B、 Γ

〔出典〕Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний, с.44.

この範疇のCSRのもうひとつの側面が従業員の社会保障についての配慮で

ある。従業員向けの休息・レジャーの組織化、メディカルサービスや有給休暇制度の充実が、原則的には、重要視されている。

このグループに属する企業の代表者たちは、社会的領域への参加の動機として、まず第1に、「分かち合いたい」とか「必要としている人々への援助」という志向を挙げている。と同時に、彼らの多くは、ビジネスは自分たちの社会的活動に対して報われるべきかという点に関しては、それは望ましいが必ずしも必要ではない、と回答している。

《カテゴリー 2》

社会的責任観：「我が社の仕事はビジネスをすることであり、社会的問題に従事することではない」

この範疇には、市場経済移行後に活動を始めた多くの中規模企業及び小規模企業（グループ B とグループ B）が入る。これらの企業には、ビジネスの「社会的責任」ではなく、「責任」という術語が重要な意味を持っている。この範疇の企業は社会的公正について過剰に配慮することをソヴィエト時代の遺産として考えている。同時に、彼らは、社会的及び慈善活動的な事柄に参加することは、例えば、企業イメージの向上、地域社会、特に行政のトップとの円滑な関係の構築等、企業目的の達成を促進する場合には、興味深い活動であることを認めている。それは、「社会的プログラムや慈善活動は既存の法律の不完全さを克服する」手段である、との意見によく代表されている。

従業員福祉の保障に対するこのグループの態度は分かれている。1つの見解に拠れば、「最高の社会的援助は十分な賃金である」。これは、自動的に、法律で定められた義務の範囲を超えた従業員のための社会的プログラムの必要性を拒否する立場に繋がるものである。但し、もう1つのグループは、モチベーション、ロイヤルティ、従業員の熟練の向上における「社会的パッケージ」の役割を評価してきた企業であり、人事管理のなかで積極的に実践している。

若い企業（グループ B）が範疇1と範疇2に入っている。いかなる要因が作用してこのような結果が生じたのであろうか？ これに関して、研究所は「極めて複雑である」と分析している。それらの企業にはどのような相違が見られ

るのかと言えば、例えば、範疇1に属する企業ではソヴィエト時代の管理経験のない若い人々がの経営者に就いているのに対して、範疇2の企業では市場経済移行以前に管理活動に携わったことがある人々が経営者の地位に就いているケースが多々あり、必ずしも他の結果と整合性がとれていないからである。

《カテゴリー3》

社会的責任観：「社会的責任は大きな会社が配慮することである」

小規模ビジネスの代表者の見解がこの範疇に入る。彼らの最優先事項はサバイバルに向けて日々闘うことである。小規模企業家の大多数のなかに社会的責任という考え方に対して疑惑が生じているが、このことは驚くべきことではない。というのは、彼らは手段が制約されており、長期的な展望を描くことが難しい状況下に置かれ、彼らにとっては、社会的責任は社会的援助であり、「より肥えた会社」の特権であるからである。彼らは、このような活動は自分たちにとって関心外のことであり、「純粋な」慈善活動に従事することは本来的には自分たちには不可能だろう、と見做している。社会的責任は、小規模ビジネスにとって「義務」、すなわち、行政機関がライセンスや許可等々を与えるときに企業家たちに補足的に要求する、「ラッピング」に転化している。行政側からの要求は多数あるが、「社会的責任」も小規模ビジネスが克服しなければならない行政上の障害の1つなのである。

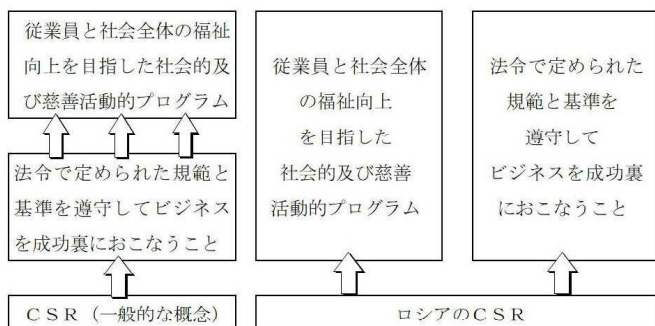
都市経済研究所は、上記の調査結果を分析して、ロシアの地域ビジネスではCSRが2つの基本的な次元で理解されている、と纏めている（図表3-2参照）。

- 1) 法令で定められた規範と基準を遵守してビジネスを成功裏におこなうこと
- 2) 法令で定められた規範の範囲を超えて従業員あるいは地域社会の一定のグループの福祉に向けておこなわれる、社会的活動と慈善活動。

このような図解は、『調査報告書』では明確に文章化されていないが、研究所のなかに、CSR活動が、(1)をベースとして(踏まえて)(2)が(ある程度時系列的に)順次展開されるというのが(世界的な流れとしては)「一般的な」発達方向であるのに対して、ロシアでは、2つの方向がほぼ同時並行的

に進んでいる、との現状認識があることを示している。

図表 3－2 ロシア地域企業のCSR水準



【出典】 Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний, с.45.

ロシアの文献では、企業の社会的プログラムが「伝統的な慈善活動から戦略的な慈善活動へそして社会的投資 (social investing) へ」と「進化」してきた、という見解が一般化している (c.16.)。つまり、ビジネス (企業) の社会的領域への参加形態には、3つのタイプ (伝統的な慈善活動、戦略的な慈善活動、社会的投資) がある、という理解であり、都市経済研究所もそのような認識に立っている。

伝統的な慈善活動、戦略的な慈善活動そして社会的投資には、下記のような特徴がある (図表 3－3 参照)。

1) 伝統的な慈善活動

社会的に意義ある課題の解決のために、無償であるいは特惠的に、現金やその他の資源を、寄付者から受取人へ譲渡すること。これが伝統的な慈善活動であり、寄付は、自分の利益を引き出したり別の形態で自分の目的を達成することを目指さずに、おこなわれる。

1) 戦略的な慈善活動

企業本来の戦略的目的が結びつけられて慈善活動がおこなわれるのが戦略的な慈善活動である。

2) 社会的投資

社会的投資概念は伝統的な慈善活動及び戦略的な慈善活動概念に取って代わる（オルタナティブな）概念として生まれた。社会的投資という術語は、狭義には、例えば、マイクロファイナンスのような、社会的プログラムとして使われることが多いが、本来は、社会的領域への投資とは、地域社会に立地する企業が、社会的に意義ある課題の解決を目指して、諸資源を投資し、すべての参加者に利益が行き渡るような合目的な長期的政策を展開することを意味している。

図表 3－3 社会的領域への企業の参加水準

特 徴	伝統的な慈善活動	伝統的な慈善活動	社会的投資
動 機	無私、支援したい気持ち	企業の戦略的な利害	企業の利害と地域社会の欲求を統合する、企業の長期的な利害
イニシャティブ	需要への応答、すべての需要を満たすこと	幾つかの選択肢のなかから 最良のものを選択、企業の内部基準に従う	本来の活動の利害、調達条件、利便性基準を考慮して、企業主導で実施
選択基準	指導部の気まぐれ	寄付対象者の利害の考慮、社会的効率	社会的効率、地域社会の要求、ビジネス利益
本来の活動との関連	なし	間接的に関連	企業本来の活動に統合
管理構造	企業トップ。企業の名前ではなく、個人の資格でしばしば行動	社会的及び慈善活動的なプログラムの作成と実現に特化した部局	専門部署。企業の基本的な活動（マーケティング、人事管理、財務、戦略、等々）のキーパーソンが参加

資 源	金銭、物的資源	金銭、物的資源、ボランティア労働	企業の資源（金銭、物的資源、ボランティア労働）とパートナーの資源を結合
資金調達 メカニズム	寄付金、スポンサーシップ	寄付金、スポンサーシップ、企業ビジネスと関係のない補助金	社会的パートナーシップ、ポートフォリオ投資
実現頻度	一回限り	制度化されたプログラム活動	本来の活動の戦略に組み込まれた、制度としてのプログラム活動
社会的効果	低い	中程度	高い
本来の活動（ビジネス上の利益）に対する影響	ないか、非常に低い	ビジネス上の利益に資することを重要視していない	高い効果を目指して、ビジネス上の利益が管理され、測定され、統制される

〔出典〕 *Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний*, с.17.

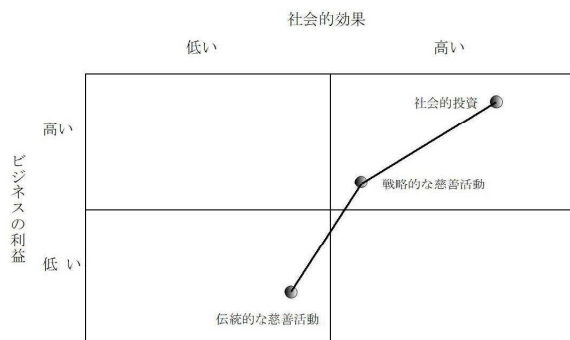
これらの形態を社会的効果と本来の活動の2つの軸を通して比較すると、図表3-4のように表される。

ロシアの地域企業はどのレベルの社会的プログラムを実施していたのか？

都市経済研究所の調査に拠れば、社会的活動の内容が伝統的な慈善活動にとどまっている企業も見られたが、圧倒的多数の企業の活動は戦略的慈善活動に属するものであった。そして調査に参加した企業のなかには社会的領域に投資していた企業は存在していなかったが、「一連の大企業は社会的プログラムの修正の必要性を認識しているか、あるいは社会的投資原則に基づく社会的活動に移行する準備に取りかかっていた」。言い換えると、第1に、ロシアの大企業及び中規模企業の大多数は社会的問題の解決に参加する用意があること、そして第2に、その内容は従業員及び外部環境（地域社会）に向けた慈善活動

及び社会的活動に参加すること、が確認されたのである(c.46.)。

図表 3－4 社会的効果と本来の活動に対する影響



〔出典〕 Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний, с.18.

都市経済研究所は、2001-2002 年に実施された調査研究の結果を踏まえて、「ロシアの大都市におけるビジネスの社会的責任」に関して幾つかの重要な発達方向を導きだしている。それは、本章なりに整理すれば、下記のように纏められる (c.72-74.)。

(1) 入手された資料を読み解く限り、首都圏だけではなく（小規模企業を除く）地方の企業も今日では社会的責任というタームを周知している。ロシア的 CSR 概念は地域の特性の上に西欧のイデオロギーが「重なって」形成されたものである。企業にとって決定的な役割を果たしているのは、西欧のように地域社会の「圧力」ではなく、行政機関の立場である。

(2) 企業の代表者たちは「社会的責任」についてさまざまに解釈しているが、実践的には、多くの場合、社会的責任は「企業のビジネス上の利益を地域発達に向けて社会的及び慈善活動的なプログラムを展開すること」として具体化されている。但し、社会的責任をもつばら慈善活動と結びつけているために、しばしば、法的及び道德倫理的企業行動規範のような社会的責任の重要な要素が

脇に置かれている。例えば、多くの企業にとって、社会的行動が行政側と「駆け引き」したりあるいは倫理的更には法的な規範と対立している企業行動から社会の注目をそらせることを可能にする道具になっている。しかし同時に、CSRの統一的な概念の構築に大きな注意が払われていることも事実であり、これは重要な事柄である。

(3) 多くのケースでは、従業員と地域社会の発達を目指した社会的及び慈善活動的なプログラムは、今日では、伝統的な慈善活動と戦略的な慈善活動を結合したものになっている。この場合、システム的アプローチと戦略的な計画が欠落していることが明白に認識されている。

(4) ロシアの地域企業の社会的責任の性格と動機を規定している基本的な要素は、地域の行政機関と地方自治体の政策、(ソヴィエト時代に形成された)従業員の社会保障と都市の発達に対する企業の積極的な参加という伝統、そして更に付け加えると、革命前のメンターの伝統である。また同時に、調査結果は、もう1つの要因が重要であることも示している。それは、慈善活動及び社会的活動と企業のビジネス上の利害の調和、企業本来の活動に有利なことを達成することである。そこには、企業発展戦略の策定が契機となって社会的責任問題への関心が高まっているという現実がある。

(5) 地域企業の社会的政策を特徴付ける傾向の中で重要なものは以下の3点である。

- ・個人的な需要に応えた援助からより組織的な形態の慈善活動への転換
- ・目的を明確にして寄付する動き
- ・慈善活動と企業のビジネス上の利害の結合に向けた動き

(6) 地域企業にとって、社会的及び慈善活動的なプログラムを実現する上で、慈善活動をおこなう主体として、都市共同体の他のメンバー（何よりもまず、地方自治体の諸々の機関やNPO）との相互関係の問題がより緊急性を帯びてきている。というのは、この相互関係が極めて矛盾した様相を呈しているからである。例えば、一方で、企業には社会的なイニシアティブを実現するために地域の行政機関や地方自治体と協力する用意があるが、他方で、企業が（社会

的責任を行政的な責務へと転化させる）行政側の圧力に不満を表明していることはその一例である。

2001-2002 年に実施された都市経済研究所の調査結果が本章に示唆することを改めて整理すると、例えば、以下のことが重要である。

第1に、ロシアのCSRの実践的解釈は、たとえ2000年代初頭の地域企業では未だ萌芽状態にとどまっていたかもしれないが、CSR＝社会的投資である－これについては、終章において改めて詳述する－こと、

第2に、その社会的投資が、主として、従業員の福祉と地域社会の発達に向けられていること、

第3に、ロシア企業のCSR活動の具体的な展開内容（本章の文脈で言えば、地域社会の発達）は、現実には、地域企業と地方自治体の相互関係のあり方によって決定されること。

これらのことから、ロシアのCSR（社会的投資）がなにによりもまず従業員の福祉と地域社会の発達を対象とすることから始まっていることが確認されるが、そこにはそれなりに理由がある。（本章に直接関連している）後者に関して言えば、それは、ロシア企業が、歴史的な経緯を辿れば、国家的政策に従って設立された「国営」企業であったことに大きく起因する事象である。この問題を解くためには、都市形成企業あるいはモノゴードについて一定の知識を持つことが必要になってくる。

第2節 都市形成企業とモノゴード

2-1 都市形成企業とモノゴード

地域社会に対する企業の責任について語る場合、ロシアでは避けて通ることができない事象がある。都市形成企業（градообразующее предприятие）であり、あるいはモノゴード（моногород（монопрофильный город）（монопрофильные поселения）（город-завод））である（4）。その存在に該当するコトバとして、

city-formation-company, monotown, sinngle-industry towns あるいは企業城下町が知られていることからわかるように、それらは決してロシアに独自の現象ではないが、ロシアに特有な条件のもとで生成し発達してきたことも事実である。

ちなみに、単一機能都市（монофункциональный город）というコトバもかつてはあったが、現在では使われていない。また、学術文献では、伝統的に、монофункциональный город という概念が使用されていたが、最近では、монопрофильный город が使われている(2)。

ロシアでは、企業は、伝統的に、国家の厳しい監督・援助のもとで、労働者に住居を提供し、教育、休息等を支援してきた。このような企業では、従業員は自分たちの作業域そして労働集団の特別な雰囲気을大切にし、そのことが安定した労働関係の再生産に寄与していた。これが典型的なロシア企業であり、その企業は都市生活の中心に位置し、企業内だけではなく地域社会においても独特な社会的な場をつくりだしていたのである。特に、ある都市・村落の就労市民の大部分あるいは少なくとも基本的な部分がそこで働き、それと関連して、住民の雇用にそしてインフラと社会的問題に決定的な影響を与える少数（1つないしは複数の）企業が存在する場合には、その企業は都市形成企業と言われる。

逆に、このことは1つの都市が特定企業の動向の決定的な影響下にあるということであり、その意味で、その都市は「モノゴーラド（モノタウン）（単一産業都市、企業城下町）」と呼ばれている。それ故に、都市形成企業とモノゴーラドは同一の事象の表裏の関係にある事象を概念化したものである。例えば、イヴァシナとウリャキナ（Ивашина, Н.С. & Улякина, Н.А.）は、「《モノゴーラド》という術語の意味においては都市形成企業概念が鍵である」(3)との理解のもとで、図表3-5のような基準を提示している。

図表 3－5 モノゴーラド基準

I 質的基準

- ・事実上すべての経済的及び社会的プロセスを規定する都市形成企業の存在
- ・都市予算の収入が一企業（ないしは複数の企業）の活動に依存している
- ・都市住民の就業領域の多様化が低い（同一職種構造）
- ・別のより大きな住民地点からかなり離れている
- ・当該都市と外部世界の繋がりを保証する発達したインフラの未整備
- ・居住者たちが自分の力では外部経済環境のリスクを補填できない

II 質的基準

- ・同一部門（あるいは相互関連部門）の巨大企業あるいは若干の企業の従業員数とその住民地点の就業者数の 25 %を超えている
- ・1つの部門の生産量の割合が住民地点の総生産量の 50 %を超えている
- ・都市住民へのサービスの少なくとも 30 %に相当する社会・公共施設及びインフラへの支出をバランスシートにおいて計上している、1つの企業が存在している
- ・都市形成企業からの収入が都市予算の 20 %を超えている

〔出典〕Ивашина,Н.С.& Улякина,Н.А.,“Развитие монопрофильных городов регионов России: Проблемы и перспективы”,с.55.

都市形成企業では都市と企業が不可分離であり、1企業が住民居住地の維持に向けて経済的だけではなく社会的機能も遂行し、生命活動のあらゆる条件を保証している。言葉を換えて言えば、1企業が全体としての都市の機能化と発達に対して特別な社会的責務を負わされていることになる。具体的に言えば、社会的インフラ整備の肩代わりであり、その範囲は、学校、医療機関、住宅基金、スポーツ施設、サナトリウム、等に及んでいる。都市形成企業が法的にも実体的にも都市の機能と発達に対して「特別な」社会的役割を期待されそれを

現実に果たすようになったのは、後述のように、1917 年以降とされている(4)。

現在のロシアでは、1994 年 8 月 29 日のロシア政府の決議「都市形成企業の認定手続き」以降、就労人口の 30 %以上が働いている企業が都市形成企業として算定されている（その後、2002 年の法令で 25 %に改正される）(5)。また 統計資料（2012 年公表論文からの引用）に拠ると、モノゴーラドの分布状況は図表 3－6 のようになっている。

図表 3－6 モノゴーラドの分布状況

地 域	都市総数		モノゴーラド		割合 (%)	
	都市	都市風町	都市	都市風町	都市	都市風町
中央連邦管区	310	318	112	79	30	24
北西連邦管区	145	141	67	29	46	20
南連邦管区	79	54	42	26	53	48
北コーカサス連邦管区	56	39	－	－	－	－
沿ヴォルガ連邦管区	198	272	85	56	42	20
ウラル連邦管区	115	75	71	26	61	34
シベリア連邦管区	130	227	63	63	48	27
極東連邦管区	66	169	27	53	40	31
ロシア全体	1099	1295	467	332	42	25

〔出典〕Ивашина,Н.С.& Улякина,Н.А.,“Развитие монопрофильных городов регионов России: Проблемы и перспективы”,с.56 から作成。

2-2 都市形成企業と地域社会そしてCSR

ロシアのモノゴーラドの歴史は、トゥリチンスキー（Тулчинский,Г.И.）(6)とニコラエフナ（Николаевна,А.О.）(7)の仕事に依拠して整理すると、次のようにまとめられる。トゥリチンスキーは、例えば、ロシアのモノゴーラドの歴史を 4 段階で説明している（以下の行では、本文注の形で、ニコラエフナの成

果を補足的に挿入している)。

ロシアで初めて多くのモノゴードが形成された時期はピョートル一世の時代に遡る。当時は第一次産業化の波が押し寄せた時代であり、これが第1段階である。ラシャの大量生産（マニファクチャー）や製鉄に代表される新しい生産が始まり、大量の労働力が必要になったが、そのような自由な働き手は存在しなかった。そのため、農民や農奴が駆り出され、軍人や強制労働を命じられた人間が集められ、移住者をメンバーとする工場が建設された。これらの一部は巨大な工業センターに発達し、モノゴードが生まれた。チェラビンスク（Челябинск）、ツウーラ（Тула）、ズラトウスト（Златоуст）、イルビット（Ирбит）、アシャ（Аша）、等。

次いで、軽工業の発展と関連して多数のモノゴードが誕生した。トゥリチンスキーに拠れば、それは「更紗資本主義（ситцевый капитализм）と呼ばれる時期である。主としてロシアの中心部にマニファクチャーが発達した。当初は冬季に農民の手を借りる形で始まったが、次第に出稼ぎが「常態化」するようになり、都市が生まれる。ドレズナ（Дрезна）、シュヤ（Шуя）、オレホボ・ズエボ（Орехово-Зуево）、パフロフ・パスアド（Павлов Пасад）等々。更には副業が発達する形で、生産センターが形成され、村が産業都市へと生まれ変わった。セメノフ（Семенов）、グシ・フルスタリヌイ（Гусь-Хрустальный）、ペルボマ이스キー（Первомайский）、グジェル（Гжель）等々。鉱業で、道路に沿って、村落都市が形成されたのもこの時期である。

ソヴィエト時代になると多数のモノゴードが相対的にゆっくりと誕生した。工業化の時期であり、新たに生産拠点が生まれてだけでなく、再構築が行われ、ひとつあるいは複数の企業からなる企業複合体が生み出され、モノゴードが誕生した。マグニトカ（Магнитка）、ボルクタ（Воркута）、ホボクズニエツク（Новокузнецк）、アパチツィ（Апатиты）等々。そして戦時中には、企業の進出や撤退が相次ぎあるいは村と近隣都市の合併によって、おびただしい数のモノゴード（ベズィミャンカ（Безымянка）、クイブィシェフ（Куйбышев）、タンコグラド（Танкоград）、チェリヤアビンスク（Челябинск）

等々）が出現し、多くの企業（ЗИЛ 等）が都市形成企業となった。

戦後は生産力拡大の時期である。生産物が絶えず不足するソヴィエト式生産様式は新しい生産設備を必要とした。その課題に対しては、大都市の生産拠点が分割され、地方や農村から労働力が積極的に集められる、という流れのなかで、古い設備の再構築ではなく、中小規模の都市に新しい生産拠点を建設することによって対応され、それらが都市形成企業になっていった。コフドル（Ковдор）、オレニェゴルスク（Оленегорск）、キングセツプ（Кингисепп）、ピラレボ（Пикалево）等々。

これ以外にも、科学技術の発達や軍事上の事情で学園都市や閉鎖都市（ЗАТО）も建設された。最初の研究都市がノボシビルスクに誕生し、その後、ドゥブナ（Дубна）、オブニンスク（Обнинск）、プロトビナ（Протвино）、トロツク（Троицк）、チェルノゴロフカ（Черноголовка）、ゼレノグラド（Зеленоград）等々の類似の都市が誕生した。

このようにロシアのモノゴーラドの構造は複雑である。これは、トゥリチンスキーの表現を借りれば、ロシア経済の変遷に対応した現象であり、「生産力が、風土的にそして地理的に、ロシアに特有な形で適合して拡大していった様式」の結果である(8)。

このような認識は「共有」されている(9)。また、ニコラエフナに拠れば、ロシアでは、モノゴーラドは「経済的な要求及びそれに応じた国家的課題の解決の結果として誕生した・・・」。上述の事例で言えば、「オレホボ・ズエボやパフロフ・バサドは軽工業の発達によって生み出されたし、オブニンスクやトロツクは科学技術発達の産物であり、軍事関連領域の強化を目指してスニェジンスク（Снежинск）やポリャルスキー（Полярный）等の閉鎖都市がつくりだされた」(10)。

それ故に、モノゴーラドの誕生は「合法則性」であり、モノゴーラド自体の評価は、肯定的にしる否定的にしる、余り意味がないことになる。

ソヴィエト時代のロシア企業は計画経済のもとで一元的な命令に従って活動

を展開してきた。それが企業と国家(政府)の基本的な関係であった。上から計画的に創造された都市形成企業はそのひとつの産物であった(11)。言い換えると、都市形成企業は、計画経済のもとで、国としての生産力を高めるため、潜在的な資源を考慮していれば「上から」人工的に作りだされた企業である(12)。それ故に、ソ連邦時代には国民経済発展の「原動力」として機能した。しかし、市場経済への移行後は、企業間競争が激化し、資源の浪費が生じるなど、事態が変化する。特に、いままで「唯一の消費者」であった国家が崩壊したために、自社の生産物が市場に受け入れられなくなった企業が続出することになった。その結果、さまざまな深刻なトラブルが表面化してきた。この都市形成企業(モノゴード)の問題点として、例えば、次の6つが浮かび上がっている(13)。

- 1) 若干の都市が基本的な経済中心地からかなり離れていること、
- 2) 立地している地域に対する都市形成企業の環境的責任が著しく重いこと、
- 3) 都市形成企業のテクノロジーの老朽化、基本資金の減少、
- 4) 輸送、公共事業及び社会的関連の都市のインフラが企業のバランスシートに計上されていること、
- 5) 市の予算が都市形成企業の納税額に著しく依存していること、
- 6) 借金(貸金未払い)。

2008年に始まった経済(金融)危機は、特に、ロシアのモノゴードを巡る状況を更に大きく変え、モノゴードに深刻な影響を及ぼすことになった。というのは、モノゴードでは、都市形成企業が、経済的機能だけではなく、社会的機能も果たしていたからである。「公共財」に対する支出も生産物原価に含まれていたために、当該企業の競争力が著しく低下するという事態が生じたのだ。それが故に、モノゴード(都市形成企業)の問題は単なる経済的問題の枠を超え、その「現代的な」定義問題を含めて、学際的な課題となっている。

* * *

ソ連邦の崩壊後の状況をニコラエフナは次のように描写している。「モノゴードのほとんどすべての企業は民営化され、破産し閉鎖に追い込まれる企業が出てきた。他の企業も深刻な状況に置かれた。多くの企業では、近代化が行われず、生産量が激減し、人員の削減が実施された。社会的インフラの一部が企業から地方自治体の手に移った。しかし都市の財政基盤は不安定であり、「90年代の経済的カオス」の時期には、市は社会的機能を十分に果たすことができなかった。その結果、重要な社会的インフラが閉鎖され破綻し、更には、市の予算が赤字に陥ったために、住宅公営施設の老朽化が進み、住民の生活水準が低下し、小規模な企業家活動の発展に必要な環境が悪化した」。

そしてニコラエフナはロシアのモノゴードを幾つかの基準で分類している(14)。

(1) 住民の数

- ・小規模都市（5万人まで）（レフダ Ревда）
- ・中規模都市（5万人から10万人まで）（アスベスト Асбест）
- ・大規模都市（10万人から25万人まで）（アホドカ Находка）
- ・巨大都市（10万人から25万人まで）（マグニトゴロスク Магнитогорск）
- ・ウルトラ巨大都市（25万人から50万人まで）（トリヤッチ Тольятти）

規模が小さくなればなるほど、状況は悪化する。巨大規模の都市の経済がより安定している。ロシアのモノゴードでは、小規模都市（47%）と中規模都市（43%）が大多数を占めている。

(2) 都市形成企業の業種

- ・産業系のモノゴード（企業が立地している都市）
- ・非産業系のモノゴード（閉鎖都市、研究都市）（アフトゥビンスク Ахтубинск）（スニエギンスク Снежинск）

産業系のモノゴードは幾つかのタイプに再分類される。

- ・採取産業のモノゴード（アスベスト Асбест）
- ・製鉄及び非鉄産業のモノゴード（チェレボベツ Череповец）
- ・自動車産業のモノゴード（トリヤッチ Тольятти）

- ・機械製作産業のモノゴード (ビャトスキエ・ポリャヌイ Вятские Поляны)

その割合は以下のようになっている。

産業部門からみたモノゴード	割 合
採取産業系統モノゴード	20 %
機械製作産業系統モノゴード	17 %
食品産業系統モノゴード	14 %
燃料産業系統モノゴード	11 %
製鉄及び非鉄産業のモノゴード	6 %
その他の産業のモノゴード	32 %

(3) 所在地の地理的環境

- ・孤立した都市（輸送手段を利用して2時間以上移動かなければ他の巨大都市にたどり着けない都市）（ノリリスク Норильск）
- ・近隣に都市がある都市（輸送手段を利用して1時間から2時間以内の距離に他の巨大都市が存在している都市）

輸送手段を利用して1時間から2時間以内の距離に他の巨大都市が存在している場合、住民は移住しなくとも他の都市で働くことができる。

(4) 誕生の経緯

- ・プロジェクトのもとで誕生した都市（スニェジンスク Снежинск）
- ・すでに住民がいた場所に創り出された都市（リシヴァ Лысьва、クレバキ Кулебаки）

すでに住民がいた場所に創り出された都市の場合、その都市はツーリズムやレクリエーション（観光）の場として発展することが可能である。

(5) 置かれている状況

- ・問題を抱えた都市（スランツィ Сланцы）
- ・相対的に順調な都市（ノボシャフティンスク Новошахтинск）
- ・順調な都市（ソフノブィ・ボル Сосновый Бор）

短期的に何らかの問題解決の必要性を迫られているのが問題を抱えたモノゴードである。

(6) 将来の展望

- ・将来性のある都市（トリヤッチ）
- ・展望を描けない都市（コフドル Ковдор）

展望を描けない都市とは、例えば、有益な鉱物の枯渇などに関連して、都市形成企業が操業できなくなるような事情を抱えているモノゴードである。

* * *

したがって、都市形成企業（モノゴード）については、その特徴(他の国々との比較)の詳細な説明をはじめとして今後の展望を含めさまざまな検討事項があるが(15)、本章の目的は、ロシア企業とステイクホルダーとしての地域社会の関係について考察することによって、ロシアにおける地域開発の新たな動き（都市形成企業のあり方）を探ることである。

第3節 社会的パートナーシップの展望

幾つかの資料を本章の立場から読み解き整理してきたことを要約すると、企業と地域社会の関係は、例えば、次のように文章化されるであろう。一方で、ロシアでは都市形成企業に代表される地域企業がC S R「もどき」のことを実践してきたが、他方で、世界的に実践されているC S Rには都市形成企業の実践に「類似している」側面が存在している、と。

これは、アガホノヴァ（Агафонова, И.С.）の認識と一致するものである(16)。彼女は、ロシアのC S Rの実践に関して、ロシアでは、「企業の社会的投資」が、2つの場で、すなわち、

1) ソヴィエト時代から、立地地域の社会的インフラ発達戦略を展開している、

都市形成型企業、

2) C S R という現代的な実践を展開している、企業、で行われている、と述べている。この場合、「企業の社会的投資」はC S R と同義に理解されているので、彼女の認識は、本章の文脈に沿って言えば、次のことを意味している。ロシアでは、C S R が（ロシア的に言えば）「伝統的に」都市形成企業でおこなわれてきたが、最近では、市場経済への移行後に設立された「新興大企業」を中心にC S R 経営が積極的に展開されるようになってい、と。但し、その陰で、モノゴードが時代の要請に応えられなくなっていると言う現実もあり、都市形成企業に象徴される地域企業が「方向転換」を求められている。

これは、伝統とグローバル化の「板挟み状態」に置かれているロシア企業にはいかなる「出口」が待っているのであろうか？、という問題、言い換えれば、企業と地域社会の関係をポスト社会主義の時代においてどのように「再」構成すれば良いのであろうか、という問題意識に連なるものであり、ロシア内部から見ても、2000 年代に入り、特に、C S R 概念が普及するに伴って、喫緊の課題となっている。

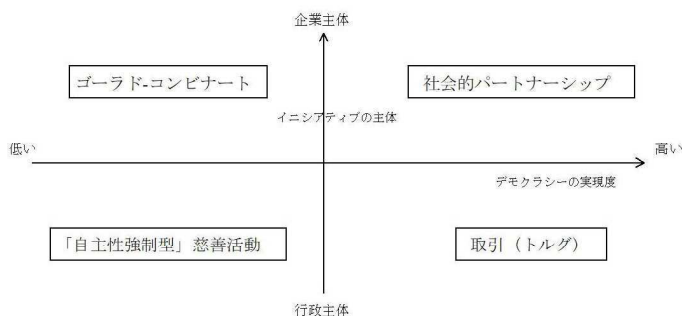
そして現実にも新たな社会的パートナーシップの探求・構築を目指した流れが顕在化し、それらの動きと連動して、ロシアの企業と地域社会の関係の現状を知るための資料が幾つか公表されている。例えば、チリコヴァ（Чирикова, А. Е.）やロゼンコフ（Розенков, Д. А.）の研究成果はその1つである。それは行政と企業の相互関係をモデル化したものであり、ロシアに特徴的な「様式」として4モデルが提示されている。第1に、社会的プログラムの実現に対して企業に支出の補填を求める、「抑圧」ないしは「強制」モデル、第2に、行政側が企業が実施する社会政策に無関心なスタンスを取っている、「無関心」モデル、第3に、行政側と企業の双方の利害の妥協と考慮に立脚している、「パートナーシップ」モデルである(17)。

但し最も有名な資料は、本章で紹介してきた都市経済研究所の調査研究である。その結果を踏まえて刊行された『報告書』（2003 年）では、企業と地方自

治体のCSR領域の相互関係のあり方が4つのモデルとして提示されている(c.75-81.)。

そのモデルは、企業と行政機関の社会的問題を解決に向けた動きを、2つの次元、すなわち、第1に、イニシアティブの主体は誰なのか？ 企業が行政か？、第2に、デモクラシーの実現度、言い換えると、企業と行政の関係は「民主的で」あるのか？、の2つの点で、類型化したものである(図表3-7)。

図表3-7 企業と行政の相互関係モデル



〔出典〕 *Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний*, с.76.

第1モデル:「自主性強制型」慈善活動

アルハンゲル州知事の発言: 私は、ロシアの法律と我々の原則に従って働こうと言っているのだ。…我が州に立地しているすべての企業は社会的責務を負わなければならない。…地域の社会的問題に従事しようとしなない企業がいるとすれば、とんでもない話だ。そのときは、協力協定に署名しない。

このモデルの基本的な特徴は行政側の押しつけ政策にあり、そのことが企業

プログラムの効率性や政府及び自治体運営の質の向上を妨げている。

企業は行政側の指示の執行者の立場にあり、結果的に、管理の重要な要素（財務活動の合目的性のチェック、期待される結果の評価、従業員、家族並びに地域共同体全体に最も必要な解決策の探求）を見逃す事態が生じる。「社会的な責務を負うこと」が企業にとって市場に参入する条件及び行政上の障害を克服する手段である。これは、多くの場合、投資プロジェクトに関する契約の締結の段階で意味を持つてくる。

地方の行政機関が既存の社会インフラ構造改革を望むことは従業員の削減や彼らの職務転換を要求することに繋がるものであり、本来は企業内で利用されるべき資金がしばしば住民にとっても全く有益ではない社会的領域の保持に費消されることになる。

企業の社会的プログラムの効率が低下することが「自主性強制型」慈善活動の直接の結果であり、例えば、その典型的な事例として以下のことが考えられる。

- ・自治体が将来的に考えて維持できない、大きな事業を行うこと（文化の家やスポーツ施設の建設）、
- ・瀕死状態にある社会文化領域の事業を維持すること（これは公共機関網の最適化を妨げる）、
- ・予算化された公共機関で働く人々に賃金を支払うことになること（非効率的な就業構造が固定化される）。

企業の資金提供は「自主性強制型」慈善活動の枠組みの中で強制されて実施されるものであり、このことが、自治体のなかに、扶養してもらいたいという依頼心や官僚主義を生み出している。

第2モデル：取引（トルグ：торг）

シベリアのある都市の商業ネットワーク所有者の発言：行政側とビジネスの相互関係は、我々の中では、取引である。油井と学校や病院が交換であり、売店と注射器が交換である。

このモデルでは、「あるヒトに有利なことは他のヒトには有利ではない」原則に基づいて相互作用が組み立てられている。それ故に、企業も行政側も、原則的には、お互いに相手に自分のルールを無理強いすることができない。お互いに圧力を掛け合うために、この文脈では、CSRは、政治的な操作の道具として理解されている。

行政の代表者は、企業家が住民のニーズや地域全体の社会的問題を理解していないために、地方自治体や行政機関レベルの地域的自主管理のもとで、社会的プログラムの方向を決めることが必要である、と考えている。また、行政側には企業が充分に資金を供出してくれないという不満があるが、他方で、企業には行政主導の社会的プログラム実現に参加しているという意識があり、そのために、企業のなかには、援助を求められる事柄が多岐に亘りすぎてお互いに調整されていない、という不満がある。このモデルでは、住民は専ら潜在的な選挙民として位置づけられている。

このトルグが実現される1つの手段が「党派的慈善活動」と言われるものであり、選挙人を抱えた企業が特定の社会的プログラムに融資することがその事例である。このような慈善活動は、倫理的な観点から言えば、多少の非難を免れ得ないが、年金生活者や障害者がアパートに入居するための都合の良い効果的な手段となる。

第3モデル：ゴード-コンビナート

エゴル・ガイダル氏の発言：国家が契約の履行、所有の保護を保証できず不正所得を中止できないならば、大企業が自分自身の国家（「内部帝国」）を厳しい規律と行政側との特別な交錯した関係のもとで、打ち立てなければならない。今日、このことがおびただしい問題を生み出している。

企業の押しつけ政策がこのモデルの基本的な特徴である。これは企業にとっても長期的には有利なものではなく、企業の競争力を低下させる。

企業は（本来の生産活動を継続するために必要なレベルの都市を「建設する」という）補償機能を遂行している。それは、高度なバイオテクノロジーから食料に至るまで、多岐に亘るものである。ある意味で、企業そのものが「都市となる」ことを要請されている。しかし、このような都市が「額面通りの」都市となれる訳がなく、それは「工場附属都市」であり、ゴーラド-コンビナート（企業と連合した都市）である。

このタイプの都市では、都市生活に不可欠なさまざまな生産物の生産と販売に必要な資源を保障することが企業活動に要請される。これには、単に水やエネルギーの供給だけではなく、労働力の再生産も含まれ、普通教育並びに職業教育、健康そして休息やレクリエーション等々の制度の整備が必要になる。公共事業の展開がコンビナートの1つの「職場」である。都市生活のすべてが企業に依存している。地方自治は存在するが、自治体は現実には権限を有することなく、意思決定プロセスに関与していない。都市の首長は企業の「傀儡」である。

第4モデル：社会的パートナーシップ

閉鎖株式会社「ルコイル・ペルミ」のトップ（アンドレイ・クジャエフ氏の発言：社会的パートナーシップは生産者と行政側及び地域住民の間の絆であり、そこで企業の活動がおこなわれるのだ。

このモデルでは、当事者が、国家も企業も地方自治体も社会も個々バラバラでは地域の福祉や政治的経済的安定性を保証できない、と認識している。「1つに良いことがすべてに良いことでなければならない」原則がこの相互関係の根底に流れている。

ロシア経営者連盟の調査に拠れば、企業の立場から言えば、企業と政府が企業が積極的に参加できる領域の社会政策に優先順位を付けることがビジネスと政府の最も効率的な相互関係を樹立する途である。

行政側の代表者が目指すことは地方自治体の社会的投資を調整し、それらが

効果的に合目的に利用される役割を担うことである。他方で、企業家は、政府や地方自治体に、企業の慈善活動や社会的投資を支援する総合政策を作成することを期待している。

このモデルを実現するメカニズムは多岐に亘っている。

- ・都市や地域の社会的プログラムの実現への企業参加
- ・自治体の予算や企業の寄付で実施される社会的プロジェクトコンクール
- ・地域共同体ファンドの創設
- ・社会経済的發展部局の創設

このように企業と行政の関係は多様であり試行錯誤が続けられている現実が浮かび上がってくる。ただし、いずれにしても、それらの現実（4つのモデル）の対する評価は以下のようなものである。

『報告書』の執筆者（リボラキノイ（Либоракиной, М.И.）たち）の文言をそのまま引用すると、彼らは次のように述べている。「押しつけ政策」は、いずれもすべての当事者たちの利害を考慮しておらず、現実的ではない。“自主性強制型”慈善活動や“工場付属都市”の内容がもたらしている損害を評価しようとする試みはいまだ見られない。それらは単に非効率的に資金をだしているだけではなく・・・、なによりもまず、市民が自分たちに必要な社会政策の結果を余り受け取っておらず、企業も活動に必要な条件を奪われている。行政機関とのパートナーシップのもとで作成され実現される協働プログラムが最も効率的である」（c.81.）。

彼らの評価は、筆者（宮坂）の立場から敢えて言えば、「常識的なもの」であるが、調査時期が 2000 年初頭であったことを考えると、それ以上のことを望むことは無理であり、むしろ上述のような実態を調査で確認したことにその価値があった、と見るべきだろう（18）。この時期以降、企業、行政機関そして市民社会の「ロシア的な」パートナーシップを具体的に展望することができるようになったのであり、地域経済研究所の調査はその基礎資料としての意義をもつものである。

最後に、この報告書の刊行以降の推移を確認しておきたい。

バタエヴァ（Батаева,Б.С.）の 2010 年度の学位論文に、次のような記載がある。「行政側と企業の間にネガティブな関係（「自主性強制型」慈善活動、トルグ、ゴーラド-コンビナート）が横たわっている基本的な原因は、地域レベルの社会的パートナーシップの法的基盤や社会的パートナーシップの諸制度が未整備であり、地方自治体の職員のなかに社会的パートナーシップのスキルが十分に発達していないこと」にあったが、しかしその後の「ロシアの実践を分析は、社会的パートナーシップが地域において漸次制度化されてきていること」を示している、と。その制度化は、「社会的規範や原則への要望が生まれ、具体化され、現実に応用され、遵守されるために制裁が定められ」る、というプロセスを辿ってきた。彼女が注目しているのは「社会的パートナーシップ評議会（советы по социальному партнерству）」である(19)。

ロシアで普及してきた「社会的パートナーシップ評議会」には 2 つのタイプがある。第 1 のタイプは、企業の対地域共同体関係政策（地域の社会政策）を実現するという限定された枠内で創設された、社会的パートナーシップ評議会、そして行政側の立法機関あるいは執行機関附属の社会的パートナーシップ評議会である。前者の代表的な事例が（ルサル（ロシア・アルミニウム）（«Русский алюминий»（«РУСАЛ»）と合併する以前の）スアール（シベリア・ウラル・アルミニウム会社（СУАЛ）（Сибирско-Уральская Алюминиевая компания））の「社会的パートナーシップ調整評議会」（Координационные советы по социальному）と（合併後の）合同企業ルサル（ОК РУСАЛ）社会的プログラムセンター支部附属「社会的パートナーシップ組織委員会」である。

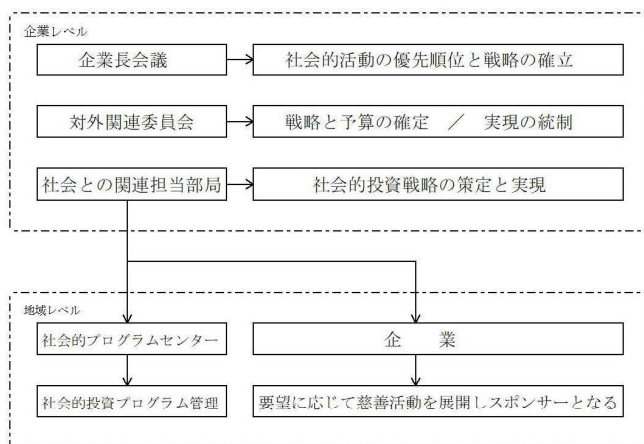
スアールの調整評議会のメンバーは、企業の指導者、管理者層、ロシア連邦の行政機関の代表者、地方自治体の長である。評議会は定期的に会議を開催し、地方の社会的問題の解決への企業の参加、（例えば、地方自治改革のような）改革実現の諸問題を審議する。非政府的な年金基金創設を発議するのも評議会である。評議会の社会的プログラムは地方自治体との社会的パートナーシップ協定に基づいて実現される(20)。

合併後は、社会的パートナーシップ調整評議会が設置されていたすべての都

市に、合同企業ルサール社会的プログラムセンター支部が設置された。

社会的プログラムセンターは合同企業ルサールの社会的プログラムを管理する非営利組織である。その社会的活動は「合同企業ルサール慈善活動規定」で定められている。図表 3－8 はそれを図解したものである。

図表 3－8 合同企業ルサール社会的プログラムセンターの管理図



〔出典〕 Батаева, Б. С., Стратегические приоритеты социально-экономического развития России и концепция корпоративной социальной ответственности, с.168.

合同企業ルサールの社会的活動の基本的な優先順位と戦略を決定するのは企業長会議である。戦略的管理と統制は対外関連委員会に委ねられている。社会との関連担当部局が社会的プログラム戦略を策定し実現する。社会的プログラムセンターは地域レベルの社会的活動や社会的投資プログラムを管理しているが、実務的には 11 の支部でおこなわれている。各支部には、プログラム担当の「専門部局」が設置され、彼らがセンターに寄せられた要望や提案を分析し、地域の社会的組織や専門家グループと交流している。支部は地域の社会的

問題を共同的に解決するために協力している。「パートナー計画」プログラムがその1例であり、「専門部局」が活動する都市や地域に、彼らを中心として、「組織委員会」が設置されている。組織委員会の目的はセンターが置かれている地域のすべての都市で社会的パートナーシップを発達させることである。そのために、専門家以外にも、各企業の代表者、NPOの代表者、立法及び執行機関の代表者がメンバーとなっている(21)。

第2の社会的パートナーシップ評議会の事例は(2006年4月7日付けのサラトフ州政府決議「サラトフ州政府附属「社会的パートナーシップ調整評議会」創設について」に基づいて創設された)サラトフ州政府附属「社会的パートナーシップ調整評議会」である。

このような社会的パートナーシップの制度化が進んだ要因の一つとして、企業とその企業が立地している地域の行政機関の間で「社会・経済的協力協定」の調印が行われてきたことがあげられる。社会・経済的協力協定は地域レベルにおける部門間の相互作用を強化するシステムの一部であり、当事者の数に応じて、二者協定(企業と地域の行政機関)と三者協定(企業、地方の行政機関と市役所)に分けられる。いずれにしても社会・経済的協力協定は企業と(地域レベルの)行政機関の社会的対話の結果であり、その有効性を担保するために、次のような原則を遵守することが求められている(22)。

- 1) 契約や協定を締結するときは、相互義務を自発的に受け容れること
- 2) 契約関係への参加に当事者が関心を持つこと
- 3) 当事者の代表者に完全な権限があること
- 4) 義務を果たせなかったことに対して当事者及びその代表者が責任を負うこと
- 5) 義務の遂行に対する統制。

他方で、このような(社会的パートナーシップの制度化に向けた)動きのなかで、企業の対地域社会政策の実現に幾つかの問題があることが浮上してきた。

- 1) 多くの住民(地域社会のメンバー)の自主組織への関与が弱いこと
- 2) 国家と市民の相互関係の基本形態としてバタナリズムがいまだ残ってい

ること

3) 行政側の代表者のなかに、住民との相互関係、市民社会の発達、社会的対話への志向が存在しないこと

4) 部門間パートナーシップ樹立のスキルが行政側の代表者のなかに欠落していること

5) マスコミの役割が弱いこと

6) 一般市民がNPO活動を信用していないこと、一般市民にNPOに関する情報が入ってこないこと

7) 多くの市民に自らの意思で行政側と相互に渡り合おうという気持ちがないこと。

これらは、バタエヴァの表現を借りれば、多くの場合、「ロシアの伝統主義の結果」である(23)。

そして彼女は、企業の対地域社会政策という視点から企業と行政及び社会の相互関係の実態を分析して、以下のような改善方向を提案している(24)。

1) 経済的モチベーションの道具そして社会的パートナーシップのメカニズムを積極的に利用して、企業と地域の行政機関との相互作用を推し進めること、

2) 地域で操業している諸企業の利害を、大企業の社会的利害マトリックスに合わせて、考慮し、中小企業を巻き込む可能性を探究すること、

3) 地域発達社会的評議会を創設すること、

4) 連邦レベルだけではなく、地域レベルでも、企業、行政及び社会の利害を調和させることを目的として、CSR領域の概念を構築すること。

本章の立場から重要なことは、ここにきて、企業と地域社会の関係の新たな構築の方向が企業のCSR活動の展開の中に組み入れられてきている(→ CSR活動を展開することによって企業と地域社会の関係を新たな視点から構築する)、という方向を目指し始めた「地域レベルの現実」である。

このことは次のような「総括」によく表れている。

「地域の社会政策における企業と行政側の相互関係は、企業の対地域社会関係構築

政策の視点から見ると、次のような段階を経て、形を整えてきている」(25)、と。

- 1) C S R概念の枠内で、社会的パートナーシップ発達の制度的及び規範・法的基盤を創り出すこと。部門間相互関係をしかるべき戦略や概念のなかに組み込むこと。必要な法律を地域レベルで採択すること。
- 2) ビジネスの協力のもとで実現される地域政策の方向を定めること。C S R概念の構築。
- 3) C S R概念の実現に、地域企業、行政機関、N P Oの諸力を調整し引き入れること。社会・経済協力協定の作成と署名。
- 4) C S R概念実現のモニタリングとその効率の評価。これにはパートナーシップ協定の統制が前提となるが、その統制をおこなうのが（地域発達社会評議会のメンバーである）委員会である。

これらのことは、ロシア企業が、C S Rを強く意識して、地域社会との関係を「再」構築（社会的パートナーシップの樹立する方向に向けて、言い換えれば、「一定の」ビジネス・ルールの確立に向けて、動き出していることを示している。

本章では、ロシアC S Rの「特殊性」を解明するという視点を交えて、C S R企業と都市形成企業はどこが違っているのか？ C S R企業と都市形成企業の「線引き」を、可能であるとすれば、どこですのか？ 都市形成企業が「継続的に」C S R企業へと「転換」しているのか？ あるいは逆に、C S R活動はその企業を都市形成企業へと「転換」することを意味しているのか？等の問題意識のもとで、都市経済研究所の実態調査を読み解いてきた。

本章構成の性格上、この段階で、明確な「結論」を提示することはできないが、少なくとも、ロシアC S Rの「特殊性」の解明には、ロシアの地域企業でC S R概念がどのように理解され具体化されているのか、を実態に即して分析することが有効な方法の「1つ」であることが確認できたことは、成果であろう。それ故、今後、収集した文献、資料等(26)を改めて整理して、作業を継続する必要がある。例えば、都市形成企業の活動実績とC S R企業の社会的投資

の実態を比較すること（→「都市形成企業」（都市形成企業として位置づけられている企業）の地域社会との関わりの事例分析、CSR活動としての地域社会への投資の実態あるいは社会的プログラムの具体的内容の分析）が有益であろう、と考えている。

但し、そのような作業は別の機会に譲り、本書においては、終章で、本書の総括を兼ねて、ロシアCSRの特殊性の有様を、社会的投資に焦点を合わせて、究明する。

註

(1) *Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний*, Под.ред. Либоракиной, М.И., Фонд "Институт экономики города", 2003. (3)

(2) Анимича, Е.Г., Бочко, В.С., Пешина, Э.В. и Анимича, П.Е., *Концептуальные подходы к разработке стратегии развития монопрофильного города*, Изд-во УрГЭУ, 2010, с.9.)

(3) Ивашина, Н.С. & Улякина, Н.А., “Развитие монопрофильных городов регионов России: Проблемы и перспективы”, с.55.

(<http://www.v-itc.ru/investregion/2012/01/pdf/2012-01-10.pdf> 2013/02/18 アクセス)。

(4) Монопрофильные города. Информация к размышлению.

http://www.monocityforum.ru/netcat_files/143/192/h_0b942d191d176e5netcat_files/143/192/h_0b942d191d176e597737b921a6b7200e 2013/04/21 アクセス)。

(5) Ивашина & Улякина, *Указ.соч.*, с.56. また、О порядке отнесения предприятий к градообразующим и особенн остях продажи предприятий-должников, являющихся градообразующими

<http://www.paucfo.ru/docs/?id=398> 2016/03/21 アクセス参照。

(6) Тульчинский, Г.Л., *Корпоративная социальная ответственность. Технологии*

- и оценка эффективности. Учебник и практикум, Издательство Юрайт, 2016, с.109-114.
- (7) Николаевна, А.О., МОНОГОРОДА РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ, Санкт-Петербург, 2011. (А.О, Николаевна МОНОГОРОДА РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ で検索 2016/02/12)
- (8) Тульчинский, *Указ соч.*, с.113.
- (9) 幾つかの文献で良く引用されているツルゲーリ (Тургель, И.Д.) とクリュチナ (Крючина, Л.И.) の論文にもモノゴードの変遷過程がほぼおなじように記述されている。Тургель, И.Д. & Крючина, Л.И., Тенденции и проблемы формирования системы моногородов России. ЧиновникЪ (Выпуск №6, 2005 (40)).
<http://www.webcitation.org/66MewV33g> アクセス 2016/05/02)
- (10) Николаевна, *Указ соч.*
- (11) このモノゴードは確かにロシアでは数多く見られるが、モノゴード(モノタウン) 自体はロシアにのみ固有な現象ではなく、日本を含めて世界的に企業城下町として知られている存在である。比較研究については、
 Любовный, В.Я., *Монопрофильные города в условиях кризиса: состояние, проблемы, возможности реабилитации*. 2009 参照
 (<http://www.macroeconomics.ru/MonoGoroda1.pdf> 2013/05/12 アクセス)
- (12) Казаржевская В.С., “Современные проблемы функционирования градообразующих предприятий”, *Сборник научных трудов НГТУ*, Номер #2(40)(2005), с.1.
<http://sbornik.infoterra.ru/index.php?ID=23&sub2005#point> 2013/03/21 アクセス
- (13) Ивашина, Н.С. & Улякина, Н.А., “Развитие монопрофильных городов регионов России: Проблемы и перспективы”, с.56.
 (<http://www.v-itc.ru/investregion/2012/01/pdf/2012-01-10.pdf> 2013/02/18 アクセス)。

- (14) Николаевна, Указ соч.
- (15) 日本では、例えば、服部倫卓氏が「ロシアのモノゴード(企業城下町)問題」『ロシア NIS 調査月報』55-2、2010 年などでロシアのモノゴードについて論じられている。
- (16) Агафонова, И.С., Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях, 2015, с.67.
- (17) См: Чирикова, А.Е., “Бизнес как субъект социальной политики в современной России”, *Общество и экономика*, 2006, №9, с.116-117; Чирикова, А.Е., Социальная политика в современной России: субъекты и региональные практики, 2011
http://www.civisbook.ru/files/File/Chirikova_soc_pol.pdf 2016/03/15)
 :Розенков, Д.А., Управление развитием отношений бизнеса, общества и государства в современной экономической системе, 2007, с.26-28. Чирикова の業績一覧は下記のウェブを参照。
<https://www.hse.ru/org/persons/8755019#sci> (アクセス 2016/05/11)
 また、Батаева, Б.С., Стратегические приоритеты социально-экономического развития России и концепция корпоративной социальной ответственности, 2010, с.160-161.でも紹介されている。
- (18) 調査研究開始時点には次のような認識があった。「我が国では、地域の福祉に対する責任に関する、ビジネス、政府機関そして地方自治体の間の利害のバランスは、未だ、見いだされていない」(*Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний*, с.6.)。
- (19) Батаева, Указ соч., с.167.
- (20) Батаева, Указ соч., с.167-168.
- (21) Батаева, Указ соч., с.169.
- (22) Батаева, Указ соч., с.170-171.
- (23) Батаева, Указ соч., с.177. См., Халий, И., “Местные сообщества в России — носители инноваций и традиционализма”, *Власть*, 2008, №05.

http://www.isras.ru/files/File/Vlast_/Khaliy.pdf アクセス 2016/04/21)

(24) Батаева, Указ соч., с.177.

(25) Батаева, Указ соч., с.178-179.

(26) ちなみに、幾つかの文献をあげると、例えば、Яковлев, В.И., Социальный потенциал градообразующего предприятия, Нижний Новгород, 2004;

Неклюдова, Т.А., Социально-экономическое взаимодействие в системе "город-градообразующее предприятие", Челябинск, 2005;

Колесников, А.И., Управление развитием промышленного моногорода на основе механизма реализации социальной ответственности предприятий, 2006;

Грицких, Н.В., Основные тенденции развития социально-производственных структур градообразующих предприятий в России, Иркутск, 2009;

Маслова, А.Н., Влияние внешнеэкономической деятельности градообразующих предприятий на современное развитие моногородов России, Москва, 2009;

Белокурова, Е.В., Приоритеты социальной политики в условиях российских моногородов, Москва, 2010;

Киреев, А.А., Города с градообразующими предприятиями в системе управления регионом, Уфа, 2010;

Алушкин, Ю.А., Градообразующее предприятие как фактор социально-экономического развития территории, Санкт-Петербург, 2011;

Трусова, К.Е., Управление устойчивым развитием моногород, Тюмень, 2013
がある。

終章

ロシア的なものを求めて

第1節 ロシア経営学の3つの課題

1991年に「反革命」（社会主義体制から資本主義体制への転換）を経験したロシア。その結果、多くの（ほとんどすべての）企業が幾つかの段階を飛び越えて — 資本主義企業としての管理経験を欠いたままで — いきなりグローバル化した（国境を超えて発展している）資本主義経済体制に組み込まれ、日々の業務に対応せざるを得なくなった。これは、それ以前から「社会主義的な」市場が導入され資本主義的なアイデア（学説）が取り入れられ（摂取され）資本主義的な管理様式に「理論的に」触れていたとはいえ、ロシアのマネジメント学界にそれこそ革命的な発想転換を迫るものであった。現実在即した（日々の実践を — 否定するにせよ肯定するにせよ — 説明できる）理論構築が喫緊の課題になったのである。しかも、これまでのように、マネジメント（管理）関連の事象を「社会主義的」という形容詞を冠して — その優越性を語るという形では — 説明できなくなってしまったのである。

このような流れの中でロシアのマネジメント学界はどのように反応したのか？

本書で紹介してきた、

1) ロシア・マネジメント科学発展の黎明期に相当する、ソヴィエト時代以前

の資本主義時代も含めた、5 カ年計画化（計画経済の時代）に先立つ時期（主として、1920 年代）の管理経験に学び（逆説的である — 体制転換の意味が逆になっている — が、過去の動乱期の経験に学び）それを現代に活かす

→ ヴィトケの再評価（第 1 章）

2) 多国籍企業の活動を念頭に置いて、グローバル化した経済（管理）に実践的に対応できるように、現実対応的な考え方（管理思想）を摂取し、ビジネススクールなどの高等教育機関で、積極的に教える

→ 企業文化への注目（第 2 章）

3) ソヴィエト時代の管理の特徴でもある「社会的なもの」（従業員福祉や地域サービスなど）の重視し、それらを「遺産」として重視する

→ 地域経済活性化への取り組み（第 3 章）

はその一例である。

簡単に言えば、ロシア企業がグローバル化した世界経済の中で生き残るためには、先進資本主義諸国の新しい管理思想や実践に学びそれをロシア企業の実践のなかに取り入れなければならないが、同時に、相異なる 2 つの過去の管理経験（計画経済時代に先立つ時期のそれと社会主義時代のそれ）を再評価しそれを現代に活かす方法を見つけないければロシアに「未来」はないだろう、という訳である。より簡単に言えば、ロシア独自の — 他の先進資本主義国と比べて優るとも劣らない — マネジメント（論）の構築は可能なのか、という問題提起であり、そのために過去の遺産を活かす方向で、模索が続けられている。

上記のような（本書の）問題意識にはどの程度根拠があるものであろうか？
例えば、2000 年以降、特に 2010 年代に入り、ロシアでは、マネジメント関連の学界をはじめとして多くの学界において C S R（企業の社会的責任）について議論が深められ、欧米諸国で展開されてきた C S R 概念が積極的に摂取され、その歩みを追体験する流れが — 第 3 章においても部分的に触れたように — 活発化しているが、そのような流れの中で、過去の遺産が改めて注目されるに至り、ロシア独自の C S R への道を模索する動きも始まり、ロシア C S R の特徴をどのように評価するのが議論の対象となっている。この場合、「C S R

領域の議論はロシアのマネジメント学界の“縮図”とも言えるものである」との認識は成立するのであろうか？

本書をまとめるに当たって－改めてロシアのCSRを取り上げて－上述のような認識を念頭に置いて「ロシアCSR」といわれるような特徴があるとすれば、いかなる事柄が特徴として指摘されているのであろうか、という課題を提示し、その課題に対して、ロシアCSRの「特徴と言われている事象」を整理することによって応えてみたい。これは、したがって、ロシアのマネジメント学界の流れを確認し、そしてロシア経営学を展望する試みでもある。

第2節 ロシアCSRの特殊性

2-1 「通説」としてのロシアCSRの特殊性：テキストに記述された、ロシアCSRの特殊性

2-1-1 ロシアの国民性 → ロシアビジネスの特質 → ロシアにおけるCSR概念の独自性

現在のロシアでは、ロシアCSRの特徴としていかなることが観念されているのであろうか？ 我々は、そのような疑問に対する答えを、例えば、高等教育機関で使用されている教科書の中に見いだすことができるであろう。以下、そのような理解を踏まえて、幾つかのテキストからその内容を確認することから始める。ベリャエヴァやエクシンドロフ（Беляева, И. & Эскиндаров, М.）たちのCSR教科書(1)はその1つの事例である。

彼らの教科書では、ロシアCSRの特質が3つの側面から説明されている(図表終1)。

1) 歴史的及び地理的特質

- ・領土が広大なこと
- ・住民が点在していること（特に、シベリアや極東地域）
- ・未開拓で気候が厳しい地域に資本が集中していること

・モノゴードが支配的な存在であり、そこでは、インフラと住民が1つの企業に依存していること

・社会的インフラが未発達なこと

2) 住民のメンタル及び伝統と結びついた特質

・住民の社会的積極性が低いにも拘わらず彼らの社会への期待が高いこと（地方の住民はすべての社会的課題の解決を企業や地方自治体に期待している → その多くは解決に向けて自分で努力する姿勢に欠けている）

・労働上の相互関係の伝統。従業員が、低い賃金のもとで、「自社の」社会施設の存在（託児所、病院、サナトリウム、娯楽施設、クラブ）によって企業に強く縛られてきた。長い期間に亘って、従業員の資質は、作業能力ではなく、権力への忠誠心やイデオロギーによって評価されてきた。

・社会の支持を求めて報道機関が企業の努力を不当に扱うこと。その方法は、完全な無視からもうけを目指した病的な糾弾まであり、多様である。

図表終1 ロシアにおいて実現されたCSRの特質



〔出典〕 Беляева, И. & Эскиндаров, М.(Под ред.), *Корпоративная социальная ответственность*, с.66.

3) 社会経済的及び政治的状況と結びついた特質

・地方で貧困率が高いこと

・多数の社会的問題があり、それらの多くが企業が存在しない地域に集中していること

- ・新しい問題（麻薬中毒、ホームレス、エイズ、等々）を解決するための経験がなく国家的なインフラが存在しないこと

- ・企業に対して、企業のニーズや利害と結びついたプログラムではなく、地方自治体の好み（しばしば気まぐれ）に資源を供出させるように、地方自治体から圧力が掛かること

このように、彼らは、ロシアの国民性に由来するロシアビジネスの特質がロシアにおけるCSR概念の発達に影響を与えていることを強調している。

2-1-2 CSRのロシアモデル

ニキティナとボルザコフ（Никитина, Л. и Борзаков, Д.）は、テキスト『企業社会的責任』（*Корпоративная социальная ответственность*）（2015年刊行）のなかで、ロシアの歴史を踏まえかつ他の国々との比較を強く意識して、「ロシアCSRの基本的特徴」を下記のように整理している(2)。

ロシアのCSRの歴史に関して言えば、幾つかの文献において(3)、革命以前のロシアで個々の企業を主体とした慈善活動やフィランソロピーがおこなわれていたことが「CSR」の事例として指摘されており、研究が進みつつある。ニキティナ&ボルザコフもこの事実に触れた後で、10月革命後は、かつての「フィランソロピーの伝統が失われ、多くの慈善活動組織がその活動を停止した」、と述べ、そのことが、計画経済のもとで、政府を主体とした「社会的プログラム」の展開を余儀なくさせることになった、と指摘している(c.133.)

ニキティナ&ボルザコフは、「ソヴィエト時代における企業の社会的責任」と題された節で、当時の実践を次のように総括している。「ソヴィエト工業企業は社会的に責任ある活動」「モデル」といえるものを「備えていたが、我々は、それらを現代の意味で社会的責任として語ることはできない」(c.138.)、と。なぜならば、「この概念（CSR－宮坂）は本質的により幅広いもの」であるからであり、そして、企業の「自主的な活動であることがその主要な原則である」が、「ソ連邦では、全体としての企業の活動をそして具体的には社会的な領域の活動を規制する法律が存在していた」からである。

そのような状況はソ連邦の崩壊によって変化したのか、そうであるとするならば、どのような変貌を遂げていったのか。

ソ連邦の崩壊と市場経済への移行によってすべてが根本的に変化した。例えば、1990年代には経済的問題の解決が最優先事項であり、社会的プログラムへの融資は、国家レベルでも企業レベルでも最低限の水準にとどまった。特に、移行期には、個々の企業はすべての社会的責務から解放され、法律で規定された最低限の義務や要件も遵守されなかった（賃金未払い、解雇など）。この状況に変化が生じたのは1998年の経済危機の脱出以降であり、経営者によって市場経済下で生き残る条件として観念されていた社会的領域の切り捨てが「見直される」ようになった。個別企業が、当座の収益以外に、社会的義務遂行の効果や社会的インフラの内容に注意を向け始めたのであり、政府もこの問題により積極的に取り組むようになったのである。

ニキティナ&ボルザコフの文章を借用すれば、この間（1990年代末以降）の事情は以下のように描写される。新しい世代の出現が「経済的成長と政治的安定、生産の増大、ロシア企業の国際的な市場への進出と結びついて、ロシアにおけるビジネスの社会的責任のより一層の発達と普及を促進した。企業フィランソロピーが制度化されはじめ、企業や個人が資金を提供したり、非営利組織が社会的プログラムの実現に関与したり、この問題について積極的な議論が展開されるようになったのもこの時期と結びついていた」。「ロシアの文化的及び歴史的な経験、政府が社会経済的領域で立法的及び勧告的な性格の指導力を発揮したこと、国内外の非営利組織の活発な活動。これらが相まって、現代ロシアのCSRモデル」を構築する「ベースを作り上げたのであった」。

但し、ロシアの特性を盛り込んだ「安定した」モデルを構築するという問題は「複雑な」課題である。というのは、ロシアでは社会的責任問題に対して関心が高まっているとはいえ、外国の研究者の眼から見て、CSR概念自体がロシアには根付いていない、ロシアモデルは生成過程にある、等々と言われているように、現代のロシアの文脈においてCSRという「テーマで論じる」ことができる状況が確立されているとは言えなかったからである。

ニキティナ&ボルザコフは、このような状況を踏まえて、「ロシアにはこの問題に関して統一した見解は生まれていない」と断りつつ、現在のさまざまな見解を3つのグループに整理して紹介している。

第1は、ロシアは1つの「ベースとなる」モデルを選択し、それをアレンジしている、という説である。この場合に念頭に置かれているのはアメリカ型モデルであり、それをベースとして人的資本への社会的投資と地域共同体が重要視されている。例えば、クルマエヴァ（Курмаева, В.Н.）が次のように解説している(4)。1990年代にロシアではアメリカ型モデルが実践に移されが、その後、経済の成長につれて、ロシアの企業家たちはヨーロッパ型モデルに惹かれ、諸々の課題の解決に政府が積極的に介入することが必要である、と考えるようになった、と。

後段の発想は第2の立場へと繋がるものである。その説では、今日では、ロシアのCSRは「ハイブリッド型」であり、そこには幾つかのモデルの特徴が結合している、と考えられている。現代では、商品及び金融市場のグローバル化、情報化、等々に代表される、極めて今日的な要因によって、国別の管理モデルに差異がなくなってきた、という理論が、第2の立場を支えている。

とすれば、アメリカ型CSRモデル及びヨーロッパ型CSRモデルとしてどのような事象が想定されているのかが知りたくなるが、ニキティナ&ボルザコフの著作では図表終2が掲載され、それらとの比較で、ロシアCSRの特徴がつぎのように整理されている。

図表終2 アメリカ、ヨーロッパそしてロシアのCSRの比較分析

パラメータ	アメリカのCSR	ヨーロッパのCSR	ロシアのCSR
歴史的な源泉	会社の基金を用いたフィランソロピー（19世紀以降）：長い間、CSRは純粋にアメリカの現象で	CSRに関連する領域の資金援助に対する責任は何よりもまず政府にあると考えられ、ビジネスは決	1917年革命までのメセナと慈善事業；ソ連邦時代の企業の社会政策

	あると理解されてきた	められた税金を支払うだけであった	
基本的な ステイクホルダー	株主、消費者、従業員、政府	従業員、消費者、地域社会、株主	政府、所有主、従業員、消費者
発達の 原動力	・会社それ自体 ・NPOと地域社会 ・政府	・政府 ・会社それ自体 ・NPOと地域社会	・多国籍企業と外国の株式取引所に加入しているロシア企業 ・政府と地方自治体
政府規制 の程度	ビジネスのCSRに対する政府の影響は最小限度であり、社会構成員の基本的な不可侵の権利に言及しているに過ぎない	強力な規制、メカニズムや規範・ノルマチーフが明確に「文書化されている」、課税率が高い	CSRを動かすものとしての政府の役割は伝統的に高く、地域・地方レベルで会社を刺激している
基本的な 実現形態	多数の基金やNPOを介した慈善事業；内的な社会的プログラム；持続的発達と関連した外的な社会的プログラム（エネルギーの効率的な利用、廃棄物の二次的再加工等）	フィランソロピーに参加する株主は多くなく、CSRは、主として、法的に制度化されたメカニズムを通しておこなわれている；会社内社会的プログラム	伝統的な慈善活動やメセナ（散発的な取り組み、戦略との結びつきがない）；会社の運命と結びついた人々を念頭に置いた、会社内社会的プログラム
NPOの 役割	多種多様のNPOが多数存在し、かなりの量の財務資源を有し、ビジネスに力強いパートナーとして	多数のNPOが存在し、世論に多大な影響を与え、ビジネスをしてCSRの諸問題に駆り立て、時	NPOの数は少なく、本質的な影響力はなく、せいぜい助っ人として見られているに過ぎない（ロ

	みられている	には協力している	シアで活動している 外国のNPOは活発 である)
管理に 対する アプローチ	C S R 領域の活動は、原則として、戦略 を介して、ビジネス活動のすべての方向 で展開され、またすべての環に亘って統 合されつつある		C S R 領域の活動は 体系的ではなく、『社 会報告書』は初期の 段階である

〔出典〕 Никитина & Борзаков, *Корпоративная социальная ответственность*, c.142-143.

ロシアでは、歴史的に、パターンリズム的な相互作用形態が多く の点で保持されてきたという経緯があり、これがC S Rモデルにも当てはまる。例えば、住民が政府に社会的責任の調整において過大な役割を果たすことを求め、ビジネス自体にも過大な期待を抱いている。しかし、そのような期待に応えられていないのが現実である。

ロシアでは、C S Rの基本的な原動力はロシアで活動している多国籍企業と外国の株式取引所に参加しているロシア企業である。政府の役割は伝統的には高いが、現在では、社会的に責任ある活動に従事している企業を奨励する連邦レベルのプログラムは存在せず、税制上の措置も政府補助金・助成金も実施されていない。社会的に責任ある企業家活動を支援するプログラムがロシアの幾つかの地域で実施されているが、それらは制度化されているわけではない。N P Oは、アメリカでは、企業と共に、C S Rプログラムの基本的な推進役の一角を担っているが、ロシアではそのような存在になっておらず、その数は少なくその名前も知られておらず、権威もなく、重要な影響力を有していない。

ロシア企業の社会的プログラムの大多数は従業員の刺激化と支援並びに地域共同体の発達を志向している。このことは、例えば、Grant Thornton international (<http://www.grantthornton.global/>) の「2008-2011 調査」でも確認されている(c.144.)。また、ロシアでは、現時点では、エコロジー対策がC S Rの極めて重要な要素であるにもかかわらず、それには余り注意が払われていない。企業

は環境破壊に対して罰金を支払うことを義務づけられていないし、先進的な汚水テクノロジーを導入することも想定されていない。

企業の外部環境が十分に制度化されていないことも重大な問題である。ロシアでは、社会に対する信頼は高くなく、住民や企業家はビジネスの社会的責任に多様な課題を重ねている。全露世論研究センター (<http://wciom.ru/>) の調査資料に拠れば(c.144.)、企業家は、企業に課せられ社会的課題として、新しい雇用機会の創出、従業員に対する社会保障、技能向上及び再教育訓練の実施をあげ、住民は、なによりもまず社会的弱者への物質的援助を企業に望み、次いで、新しい雇用機会の創出、健康・教育・文化等の物的基盤の発達、社会保障を期待している。

またロシア企業ではC S Rが企業管理のなかに有機的に組み込まれずに思いつきで実施され、長期的なC S R戦略という発想が育っていない。そのために、「社会報告」に付いての情報が不足し、この領域が未発達である。

このようなロシアの現状を踏まえると、第3の立場が浮かび上がっている。ロシアのC S Rモデルは、外国のそれと類似しているが、本質的に異なっているのであり、新しい社会的事象とソヴィエト時代更には革命以前の伝統が混在していることに、ロシアC S Rの特徴を見いだすことができる、と。

第3の立場によると、ロシアの「C S Rモデルは、ビジネス、政府そして社会の相互作用のシステムであり、それは、多様な要因、例えば、国（地域）の社会政治的制度、企業統治の伝統、歴史的・自然的・文化的特性から成り立っている」。要するに、ロシアという国の特性とロシアビジネスの内容は相互排他的なものではなく、そのことがC S Rにも明白に反映している、という理解である。

具体的に見ていくと、以下のような事柄が重要な意味を持っている。

まず第1に、地理的な特性として、巨大な領土、厳しい気候、未開発地域への資本の集中、モノゴーラドの存在が指摘される。企業統治の伝統について言えば、パターナリズム、住民の社会的積極性が低いにもかかわらず社会的期待が高いこと、ソヴィエト時代から続く労働上の相互関係の伝統（企業内社会的

制度に従業員が縛られていること）がある。社会政治的状況と結びついた特性としては、地域間の貧困格差が大きいこと、社会的課題が多量にあり地域間でばらつきがあること、社会的問題を解決する経験や社会インフラが欠落していることに代表される。

歴史的な経験の影響という視点から言えば、ソヴィエト時代に特徴的だった幾つかのことが未だに機能し続け、巨大企業において社会的責任の制度化として復活している。ソヴィエト時代の遺産の継承として言われているものは、例えば、休息の家や子供の家のリニューアルであり、更には、優秀者掲示板、技能者や専門家の表彰、労働上の競争などにも近年再評価されている。

ニキティナ&ボルザコフが注目しているのはプロホロフ（Прохоров,А）(5)の考え方であり、プロホロフは、ロシアの民族的モデルの源泉は革命以前の経験に求めることができる、と主張している。彼に拠れば、このモデルの特徴（例えば、従業員の「農奴的依存」）は現代の企業にも妥当する事柄であり、さまざまな方途によって、特に、従業員と経営者層そして所有者の関連を強化する社会政策メカニズムを介して、具体化されている。

ニキティナ&ボルザコフは、基本的には、第3の立場に立っていると思われるが、以下のように「総花的に」総括している。「ロシアのCSRモデルの内容に対する3つの観点はそれぞれ有意義である。ロシアのCSRモデルは、透明性、エコロジー、労働関係、社会の支持に関する国際的な原則に基づいて構築され発達させられなければならないが、同時に、現代のロシアの実情そして革命以前並びにソヴィエト時代のポジティブな経験を考慮すべきである」、と。

2-2 グローバル規範からの乖離：「ロシアCSRの特殊性」の意味

グローバルなCSR規範に注目し、ロシアCSRの実態がそれから乖離していることを強調しているのがヤロヴォイ（Яровой,А.И.）（の学位論文）(6)である。

2-2-1 制度としてのCSR

ヤロヴォイは、ノルス（North,D.）(7)の制度観に依拠して、CSRを制度

図表終3 C S Rの制度的マトリックス

	公式的な規則	非公式的な制約	保障メカニズム
国際的な行動規範	政府間協定（アジェンダ 21、京都議定書、OECD勧告等々）；グローバルな協約（国連規約、ISO 26000 等々）；非財務的な報告規格（GRI, AA 1000 等々）；法令、規範的な法的資料・プログラム（ビジネスの経済的、社会的、エコロジー的行動を規定した資料）；ビジネス共同体の協定	企業統治原則（透明性、公開制、対話等々）；現代のビジネスエシックスと企業文化（多様性の尊重、行動規範等々）；持続可能な発達概念（資源の合理的な消費、環境倫理等々）；ビジネスネットワーク伝統の影響（文化的伝統、政治的伝統、シンボリック交換等々）；基本的な価値に関するコンセンサス（人権、所有権、等々）；社会的資本形成の手段；コンフリクト解決手段	罰金と処罰、反企業キャンペーン（判例、ボイコット、等々） 有価証券市場；労働市場；格付け；マスコミやインターネットでの情報公開
内的な規範／国内規範			

〔出典〕 Яровой, Корпоративная социальная ответственность в современной России, с.31.

の側面から捉えている。制度を特徴付ける要因は、ノルスによれば、公式的な規則、非公式的な制約、規則の遵守を保障する強制のメカニズムであり、これらはCSRにも妥当する。ヤロヴォイは、更に、「外的な規範」（普遍的な国際的な企業行動規範）と個々の国ごとに特徴的な「内的な規範」の区別という視点を盛り込んで、制度としてのCSRを図表終3のように具体化している(制

度としてのCSR)。CSRの制度的マトリックスは社会的制度としてのCSRの特徴を解明したものである。

ヤロヴォイは、ノルスの「制度の定義」を援用して、CSRを次のように定義している。「CSRは社会におけるビッグビジネスの明確な『ゲームの規則』である。あるいは、より形式的に表現すれば、CSRは、ステイクホルダーによって作りだされた、ステイクホルダーと企業間の相互作用を組織化する、制約された枠組である」、と(c.32.)。そして、この制度的マトリックスから、CSRの制度に対して幾つかのことが要求されることになる、と論じている。

第1に、相互作用の持続可能な構造としてのCSRの規則及び制約の多くの部分は市民社会の代表者によって創り出されるか、あるいは、民間部門はもちろんのこと国家の利害からも離れて、市民社会の影響のもとで、創り出されるものであること。したがって、市民社会が欠落していることあるいは弱いことはCSRの未成熟性の最も重要な要因であると考えられる。

第2に、歴史的な経緯が原因して、内部の公式的な規則や非公式的な制約は国際的な規則と対立するかあるいは両立し得ないことがあること。それ故に、CSR原則のローカルなビジネスレベルでの普及度は、原則的には、これらの規範間の調和に依存している。

第3に、市場や情報のグローバルな開放を考えると、CSR実践を保障するメカニズムは一国レベルと国際レベルに事実上分けられないこと。企業を対象とした制裁を含む現在のコントロールシステムは普遍的な性格を帯びている。このシステムは絶えず強化されているために、(ロシアを含めた)多くの国々で一般化しているCSRはもっぱら自発的なものであるという観念の変革が要求される。

第4に、CSRの実践において国際的な規範やアプローチに依拠している多国籍企業は、地域でビジネスを展開するときには、その地域の現実から遊離している、という見解には議論の余地があること。大企業はいずれもCSRの「標準的な」フォーマットを装備するように努力しているのである。そのときに、彼らはビジネスルールの複合体に依拠しそれらを包含しようとしている。

2-2-2 ロシアCSRの特徴

ヤロヴォイは「制度としてのCSR」を踏まえてロシアCSRの特徴を抽出している。そこには「通説」とはかなり異なった主張が展開されている。

ロシアのCSRに影響を与えている重要な社会経済的要因は、ヤロヴォウによれば、以下の5つであり、彼はそれぞれについて下記のような論評を加えている(c.78-85.)。

第1に、革命前の慈善活動及びソビエト的社会支援制度の伝統の影響。

革命前の慈善活動及びソビエト的社会支援制度という伝統は、「通説」とは異なり、CSR発達に必要な基盤（CSR制度的マトリックスとの関連で言えば、非公式的規範）を創り出さなかった。慈善活動及びソヴィエト的社会支援制度という伝統の根底に流れている行動規範はCSRの規範とは原則的に異なるものである — これがヤロヴォイの主張である。

当時の慈善活動（の担い手であった企業家の篤志家としての活動）は、社会的運動とは無関連な、個人的な性格の、散発的に行われた、資産の一部分与であったこと、慈善活動と基本的な（ビジネス）活動に関係がないこと、高い道徳的ないしは宗教的色合いの強い、施しという行為としての慈善活動であったこと、等々として特徴付けられる実践である。そして1990年代初めに、このような慈善活動の伝統に注目が集まり、ビジネスの眼を社会問題に向かわしめる1つの契機となり、一回限りの慈善活動がCSRの体系的な実践に取って代わるようになった。それ以降今日に至るまで、世間ではそしてビジネスの世界では、ビジネスの社会的責任は持続可能な発達への貢献と言うよりはむしろ慈善活動に帰着する、という「紋切り型の」理解が広がっている(8)。

このことはソヴィエト時代の遺産にも当てはまる。例えば、ソヴィエト時代に社会的コンフリクトが否定されていたことをキチンと認識すべきである。当時は、それらは社会の病気として見なされていたのであった。その結果、社会的支援制度の枠内では、ステイクホルダーとの関係の基盤は形成されず、企業の社会的活動には（主として、労組との相互関係を介して）利害のバランスを

維持する任務が与えられ、それは上から与えられた「計画的な負荷」となっていた。1990年代初めに社会的活動がビジネスの有機的な一部分に転化せず、キャンペーンの対象となった社会的インフラが企業の足手まといとなり、社会的責任の実践を新たに課せられた複雑な現実離れした代物に変えてしまったのはこのためであった。また他方で、ステイクホルダーとの相互作用のようなパートナーシップが原則や方式として十分に発達することなく、CSRの制度的な規範にならなかった。それが故に、政府、ビジネスそして社会は、今日に至るまで、多くの社会的問題の解決を目指して、ばらばらに活動している。

第2に、強い市民社会が育っていないこと。

幾つかの（2010年以前）資料に拠れば、ロシアではその時点で30万以上の社会的組織が活動していたが、国レベルでも地方レベルでも地方自治体レベルでも十分に影響力を持っていない状態が続いてきた。その理由として、内部的には、社会的組織の監査役問題がある。監査役に就くのは中産階級であるが、ロシアでは、この層が住民の7-20%であり、その数は事実上増えず、発達した諸国と比べると低い。そのために、外部に対しても、社会的組織が行政機関の代表者の行動に然るべく影響を与えることができず、市民の積極的な支持を得られていない。

市民社会が弱いと言うことは、市民の立場から、ビジネス活動のネガティブな結果を低減させたり倫理水準を高めるような要求を突きつけることができないことを意味している。このことは、典型的には、ステイクホルダーとしての消費者（中産階級）の行動に表れている。

第3に、経済及び情報のグローバル化に国として統合されている水準が低いこと。

グローバル化への統合度が低いために、グローバル規模でCSRや非財務的報告書の普及を規定してきた要因がロシア企業の行動に大きな影響を与えていない。そのような要因としては、生態系の崩壊、経済スキャンダル、国際的なNPOの反企業キャンペーン、持続可能な発達イデオロギー、環境倫理等々があげられる。また、世界貿易機関、OECDに参加していないことが、大企業

のなかで、競争能力を高ようとか、そのために、C S R基準を導入しようというモチベーションに否定的に作用しているのも現実である。国際的な視野に立ちロシアでC S Rを実現している企業が、主として、多国籍企業や世界市場に進出しているロシアの大企業にとどまってきたのはこのためである。

第4に、企業統治の伝統がないこと。

企業統治の領域で経験や知識が不十分で専門家も育っていないために、社会的問題解決への関心が高まらず、その解決の水準も低い状態が続いてきた。C S Rは、本質的には、外国の企業統治からの「借り物」であつたし、現在でもそうである。いかなるものであろうともその経験を摂取するには時間が掛かるが、いまだ時間が足らず、多くの社会的投資から高い成果を得られるまでには至っておらず、C S Rの実践的価値が幅広いビジネス社会に理解されていないという問題が続いている。資本蓄積後、企業は管理文化の構築に取り掛かったが、社会的マネジメントの知識を十分に吸収していないことが企業としての社会政策を効果的に計画し実現することの障害になっている。

また寄付金も十分に普及するに至っていないし、C S Rや社会的パートナー領域の学問も発達しておらず、C S R関連のコンサルティング市場もマイナーであり、労働組合の関心も高くはない。

2000 年代初め頃のC S Rの状況は、1990 年代に民営化が始まった頃の状況に、酷似している。

第5に、社会的インフラ、特に、公益企業（public utility）が発達していないこと。

社会的財貨そして第一次必要性の商品やサービスは、集团的に必要であり、地域共同体にとっても重要な商品・サービスである。特に、輸送、住宅公営事業、保健、教育、通信、歴史文化遺産等々の領域が、C S Rの展開と関連してくる。この点、E C諸国の多くの国々と異なり、それらの社会的インフラが、ロシアでは、不十分であり、しばしば（多くのものがソ連邦時代につくられたことも原因して）「悪化」している。このことは、住民だけではなく、行政機関自身も認識している。

これらの諸問題を（財務的な資源を含めた）多くの資源を有する企業が無視することは益々事態の悪化を招くだけではなく、結果的には、企業の生産活動だけではなく、その評判やステイクホルダー（行政機関、従業員、社会的組織）との関係にネガティブな影響を及ぼすことになる。

ロシアにおいてC S Rの展開に行政機関が決定的な影響を及ぼす形で介入せざるをえない(9)のは、ヤロヴォイによれば、上記のような5つの要因に代表されるロシアの歴史的な経緯と現状の反映である(c.85.)。

スハノヴァ（Суханова, К.Л.）は、ロシアのC S Rには、諸外国と比べると、幾つかの点で際立った相違が見られるとの立場から、それらを — ヤロヴォイの主張を簡潔に整理して — 3つに絞り体系的に整理している(10)。

第1に、社会的領域において企業の側から政府や地方自治体に支援を求めたり積極的に関与することを求めることに客観的な必然性があること、

第2に、消費者や市民からのビッグビジネスに対する圧力が弱いこと。諸外国では企業が社会から強力な圧力を受け、そのことがC S R概念の確立や制度化の要因の1つになっているのに対して、ロシアではそのような圧力が存在していないのである。

このために、第3に、政府や地方自治体からの圧力が強力なものとなること。ロシアでは、政府、企業そして社会の相互関係において、行政機関がまさにC S Rの主要な原則を定めてきた。その原則は、なによりもまず、企業が社会全体の社会的プログラムに参加することであり、行政は、教育、健康、エコロジー、労働移民の流れの調整等の領域への企業の積極的な協力を期待している。

このような整理を受け入れると、ロシアのC S Rがグローバルな基準から「逸脱」している、という主張の意味がよく理解できる。なぜならば、ロシアでは — これはロシアの文献に接するとすぐに気付くことではあるが — C S Rがビッグビジネスの社会的投資との関連で論じられる傾向があるが、そのような主張にロシアC S Rの現在の特殊性（「制度としてのC S R」（ノルス）の視点から言えば逸脱していること）が明確に表れているからである。キーク

ードは社会的投資である。

第3節 ロシアCSRと社会的投資

3-1 社会的投資とは何か：社会的投資関連の概念整理

3-1-1 ヤキメッツの概念規定

ロシアのCSR関連の資料を読んでいると、“ロシアのCSRは社会的投資である”、という主旨の文言に出会うことがよくある(11)。この“社会的投資”は何を意味しているのであろうか？ 筆者には（例えば、特に、社会的責任投資との異同を含めて）その意味が良く理解できない状況がしばらく続いてきた。それはなによりもまず「語彙論的な」問題であった。というのは、「社会的投資」として和訳できる（と考えられる）ロシア語として *социальная инвестиция* と *социальное инвестирование* があるが、それらが必ずしも明確に区別されて使われているとは思われなかったからである(12)。このために、まず概念というかコトバの意味を明確にしておく必要になってくるが、適切な資料もなく放置せざるを得なかった。しかし最近（2016 年に入って）幸いなことに、その作業に適した有益な文献を入手することができた。社会的投資について「定義的に」論じているヤキメッツ（Якимец, В.Н.）の著作『ロシアビジネスの社会的投資（инвестиция）：メカニズム、事例、問題、展望（*Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы*）』（2005 年）である(13)。彼は、第2章ロシアの社会的投資（инвестиция）において、「社会的投資」に関連した概念を整理している。本章でも、それを利用して幾つかの概念の意味を確認する作業から始め、その後ロシアの社会的投資について概略的に論じることにする。

ヤキメッツに拠れば、20 世紀の後半頃から、世界的に、「新しいカンパニー政策（ポリティック）」が確立されてきているが、その政策の根底にはCSR概念がある。それ故に、逆に言えば、広義のCSR概念は、新しいカンパニー

政策の文脈で言えば、次のような側面をカバーしている。

- 1) 企業統治に対する新しい（社会的、倫理的、エコロジー的）原則とアプローチ
- 2) 企業の、社会に対する、社会的政策
- 3) 社会的に責任あるビジネスとしての企業倫理
- 4) 環境保全及びエコロジー領域における資源・エネルギー節約政策
- 5) 従業員に対する社会的に責任ある政策
- 6) サプライヤー、消費者、パートナーに対する誠実な行動と態度

ロシアでも、このような流れのなかで、多くの企業がCSRに対して関心を寄せ今までとは大きく異なる「革新的な」アプローチをとるようになってきた。但し、「社会的投資」（социальная инвестиция と социальное инвестирование）に関してそしてそれらのコトバと社会的責任投資の関連に関して、概念的に共通の理解が生まれていない ----- これがヤキメッツの基本的な認識である。

そのような概念上の混乱を解消するために、ヤキメッツは、西欧及び北アメリカの実践に学ぶという形で、社会的投資（социальная инвестиция）（social investment）には、социально ответственное инвестирование（社会的責任投資）と социальное инвестирование（社会的投資）の2つの方向が存在する、と切り出している。社会的責任投資は英語の socially responsible investing に該当する概念である。ヤキメッツは、トリプルボトムラインを前提にして、それは、投資（вложение）の社会的及びエコロジー的結果（ポジティブ並びにネガティブな結果）を考慮に入れ、厳しい財務的な分析が行われる、投資（инвестиционный）プロセスである、と把握したうえで、次のように「独自に」再定義している。

社会的責任投資は、企業そのもの及び外部の投資家によって企業活動の発達のために協力して投資（вложение）された資金が時の経過とともに広がっていく投資プロセスであり、その場合、前者では、企業が、生産の発達や利潤の取得だけではなく、環境保全、地域共同体の発達、企業内の社会的に重要な課題の解決等々にも投資しているし、後者では、通常、上記の企業行動の分析が、

独自にあるいは仲介者の参加を得て、若干の遅滞はあるが順次、おこなわれている、と。

本章の筆者（宮坂）の理解では、図式的に言えば、後者（外部の投資家によっておこなわれている社会的責任投資）が（我々に馴染みのある、いわゆる）SRI（社会的責任投資）に該当している。

そしてその社会的責任投資の3つの戦略として、ヤキメッツは、欧米の資料に倣い、スクリーニング、株主利益擁護（shareholder advocacy）、コミュニティ投資（community investing）をあげている。

ちなみに、ホニャエフ（Хоняев, С.Н.）の論文では、アメリカでは、社会的責任投資を3つの方向（スクリーニング、株主行動主義（shareholder activism or shareholder advocacy）、コミュニティ投資）に区別している、と記載されている(14)。

確かに、欧米では、よく知られているように、社会的に責任ある投資の1つとしてオルタナティブな投資と言われるものがある。これは、倫理的投資としても知られる社会的責任投資から区別される投資であり、地域における仕事の機会の創出、地場産業の育成、労働者や消費者への「必須」サービスの供給、等々を目指して、オルタナティブな経済ビジョンを反映した事業ないしは投資に資金を投下することである。これがコミュニティ投資に該当するものである。しかしこれは上記の事業に直接的に投資されるのではなく、投資先はあくまでも機関であり、例示すれば、労働者協同組合や消費者協同組合、地域開発債（regional development）、非営利企業、コミュニティ・ローン・ファンド等々が投資の対象である(15)。

（ヤキメッツの論文に戻ると）ヤキメッツは続けて第2の方向である社会的投資（социальное инвестирование）の概念を詳細に規定する作業に取りかかっているが、彼は、その前に、ロシアにはすでに社会的投資（социальная инвестиция）としてよく知られている概念があるとの立場から、その社会的投

資の内容を下記のように整理し、更には、CSRのより正確な定義としてつぎのような定義を紹介している。社会的投資(金) (социальная инвестиция) は、基本的な内部ステイクホルダーと外部ステイクホルダーの利害を考慮して作成された社会的プログラムの解決に向けて、企業の戦略的(極めてまれではあるが、戦術的) 観点から、一定の(たとえ必ずしも明確に測定されないとしても) 社会的及び経済的効果(利益) が得られる、という予想のもとで、経営者の判断で、原則として、企業の利潤部分から利用される、物的、管理的あるいはその他の手段、もしくは財務的な資金(傍点引用者) である」(16)、と。

以下の行では、上記のヤキメツツの文言を考慮して、социальная инвестиция (social investment) を「社会的投資(金)」ないしは「社会的投資金」と訳し、социальное инвестирование (social investing) に「社会的投資」という日本語を当てる。前者は「投資されたお金」というニュアンスが強く込められて使われている語彙である。

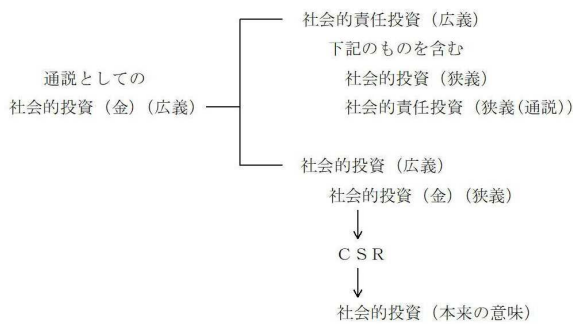
またCSRは、ヤキメツツに拠れば、「企業の特異性と発達水準に応えた、規則的に見直されダイナミックに変化する、義務の総体である。その義務は、主要なステイクホルダーの参加のもとで自発的に調和的に打ち出され、経営者によって従業員や株主の見解を考慮して取り上げられ、基本的には企業の資金を使って重要な内的及び外的な社会的プログラムの実現に向けて履行されるものであり、その結果として、企業が発達(生産物の増大、生産物や質の向上、等々) し、企業の評判やイメージが向上し、会社アイデンティティが確立し、企業ブランドが高まり、そしてまた国家、ビジネスパートナー、地域社会、市民組織とのパートナー関係が構造的に強化されることになる」(傍点引用者)。

以上のような準備作業の後に、彼が、「重要な概念」がもう1つあるとして提示しているのが社会的投資である。「社会的投資は企業によって選択されたCSR方針が実現されるプロセスであり、それは、支出された社会的投資(金)を利用して、主として、基本的なステイクホルダーグループ及び当該企業が立地する地域共同体のために、実施される」(傍点引用者)、と。これがヤキメ

ツツの社会的投資の定義であり、そこには上記の社会的投資（金）とC S Rの内容が活かされている。

彼の解釈（立場）を筆者なりに図解すると図表終4のようになる

図表終 4



3-1-2 ヴェレヴォチキナの概念規定

このようなヤキメツツの社会的投資「観」はどのように評価されているのであろうか？ その事例の1つを、ヴェレヴォチキナ（Верево́чкина,А.А.）の論文「ビジネスの企業的責任システムにおける社会的投資」（Социальное инвестирование в системе корпоративной ответственности бизнеса）（2011 年）に見いだすことができる(17)。

ヴェレヴォチキナは、その論文の「第1章 企業活動への社会的投資（金）」において、まず次のように述べている。「社会的投資（金）概念が、最近、経済文献で幅広く見られるようになった。広く受け入れられている社会的投資（金）概念」に拠れば、それは、「人々が所得を受け取りそして物質的、社会的あるいは精神的欲求を充足させることによって、生活水準と質を向上させることを目的として、社会的領域の対象に対しておこなわれる投資（вложение）である。この定義から次のように言えるだろう。事業のより一層の発達、収益

性の向上そして従業員、地域住民、社会と国家という契約当事者との関係の再構築に伴って生じる、社会的問題の解決が争点になっている、と」。

そして次のような文章が続いている。「社会的投資（金）の別の解釈も存在し」、それに抛れば、社会的投資（金）は社会発達に対する企業の自発的な貢献として」定義されている、と。彼女は、その事例としてヤキメッツの名前を挙げ、「ヤキメッツは、社会的投資を、『基本的な内部ステイクホルダーと外部ステイクホルダーの利害を考慮して作成された社会的プログラムの解決に向けて、企業の戦略的（極めてまれではあるが、戦術的）観点から、一定の（たとえ必ずしも明確に測定されないとしても）社会的及び経済的効果（利益）が得られる、という予想のもとで、経営者の判断で、原則として、企業の利潤部分から利用される、物的、管理的あるいはその他の手段、もしくは財務的な資金』として解釈している」、と述べている」（傍点宮坂）。

これに対して、ヴェレヴォチキナの解釈に抛れば、社会的投資（金）は、「普通、後援、慈善活動、後見、地域社会や権力機関との相互作用、企業のパートナープログラム等」として解されている。「社会的投資（金）はなによりも生活の質の向上を目指している」のである。

これまでの本章の流れから言えば、後段でも触れるが、ヴェレヴォチキナはヤキメッツの成果を「誤って」引用し、その結果、再び社会的投資（金）（инвестиция）と社会的投資（инвестирование）が混同され、「不」正確な交通整理になっている。但し、彼女にも、「ロシアの現代の経済学文献では、социальная инвестиция、оциально ответственная инвестиция、социальное инвестирование、социально ответственное инвестирование に関して一般に認められた定義が、事実上、欠落している」という鮮明な問題意識がある。

とすれば、その意識のもとで論文が構成されているはずであるが、ヴェレヴォチキナは「混乱」している。

彼女に抛れば、繰り返すが、定説は存在しないが、定説を確立したいという「試みはロシアの研究者によって再三試みられてきたのであり」、彼女はそのような研究者の

1人として真っ先にヤキメツツの名前を挙げている。そして次のような文章が続いている。「多くの著作では、企業の社会的投資は、基本的な内部ステイクホルダーと外部ステイクホルダーの利害を考慮して作成された社会的プログラムの解決に向けて、ポジティブな社会的及び経済的効果の取得を目指して、経営者の判断で、原則として、企業の利潤部分から利用される、物的、管理的あるいはその他の手段、もしくは財務的な資金として、解釈されている。また社会的投資は、同じく、企業の社会に対する自発的な貢献とも理解されている」（傍点引用者）。

念のために言えば、宮坂が上の行論において確認したように、ヤキメツツの理解では、社会的投資は投資のプロセスであり、決して投資の「資金」ではなかった。

また彼女に拠れば、「社会的投資（金）概念はCSRと密接に結びついている。CSRは、現代の文献の理解では、社会に対する企業の責任として理解されている。それは、企業活動の結果として生じる社会や環境に対する損害を最小限にするように補填すること、社会的福祉を向上させること、同じく社会の社会的発達に対する投資である。この意味で、社会的投資（金）はCSRシステムの構成要素である」。

そして彼女はCSRと社会的投資の違いについて次のように論じている（c.13.）。「社会的責任概念と社会的投資概念の相違は、社会的責任システムが道徳的倫理的評価基準に依拠していることにあり、企業は、事前に、社会的発達のコストを補填しなければならない。他方で、社会的投資概念の根底には、企業自体の経済的及び財務的合目的性原則が横たわっている。要するに、（我々は）同一現象の2つの側面を語っている」のである。

以上のようなヴェレヴォチキナの論述から見る限り、ヴェレヴォチキナとヤキメツツは対立している — というか、彼女の論文がヤキメツツの著作を読んで執筆されているとするならば、ヴェレヴォチキナの（社会的投資（金）と社会的投資を巡る）概念規定の内容は「混乱・矛盾」している — と思われる。

章末の「小活」の部分には、但し、下記のような文章が記されている。

その小活は、「社会的投資（金）概念に関しては幾つかの定義が存在している」という文章から始まり、次のように続いている。「原則として、社会的投

資（金）は、社会の福祉向上を目指した、社会的領域に対する財務的そしてその他の物質的投資（вложение）、として理解されている。社会的投資（金）は何らかの形態で投下された資金を回収し利潤を獲得することを前提にしている。回収のメカニズムが社会的投資システムの必要不可欠な条件である」、と。社会的投資（金）の基本的な事例として、「従業員の発達、立地している地域共同体の発達、エコロジープログラムへの投資、行政機関や地域の自主組織の社会的プログラムへの参加」が挙げられている。

そして、ヴェレヴォチキナは、最後の段落で、「社会的投資について、現在、2つの基本的な概念」が存在し区別されている、との視点から、次のように述べている。「第1の概念は社会的責任投資として知られているものであり、多くの発達した経済において普及している。それは、企業が社会的責任の基本原則を遵守しているかという立場から社会的投資のプロセスを検討するものであり、道徳的倫理的規範に依拠している。第2の概念は、社会的投資を、経済的利益と財務的収益性の観点から投資されるプロセスとして見做している。この概念が、現在のロシアでは、明らかに、最も普及している」。

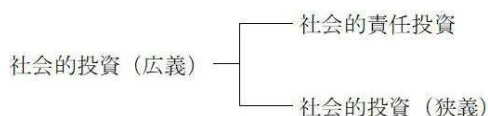
ヴェレヴォチキナは「結論」においてこの概念整理に再び言及している。その箇所から該当部分を幾つか引用すると下記ようになる。

ヴェレヴォチキナは、今回の作業において「社会的投資概念の基本的な定義の総括及び精緻化をもとに」著者（ヴェレヴォチキナ — 宮坂）なりに「定義」と断り、第1に、「社会的投資（金）は、企業の利潤と資本化の増大を目的としておこなわれる、社会的領域とインフラへの投資（вложение）である」、と述べている。彼女の「独創性」（宮坂のコトバ）は、「社会的投資（金）の鍵となる（キー的）側面として、投下された資金の回収を抽出し概念化したこと」にある。その回収という行為は「企業の社会的活動の計画化の根底に横たわるもの」であり、それがあるために「社会的投資は、なによりもまず、企業の競争能力、収益性、生産効率の向上、並びに、従業員、地域住民、社会そして国家というような主体の利害の調和を志向することになる」。

第2に、「既存の社会的投資（金）概念の発達を分析すること」によって、

「西欧や北アメリカでは、基本的な概念として、社会的志向（責任）投資という概念が最も幅広く普及し、ロシアでは、社会的投資という概念が最も発達している」ことが判明したのである。

ヴェレヴォチキナの学界展望（解釈）を、主として、「結論」の箇所に依拠して図解すると、下記ようになる。



* * *

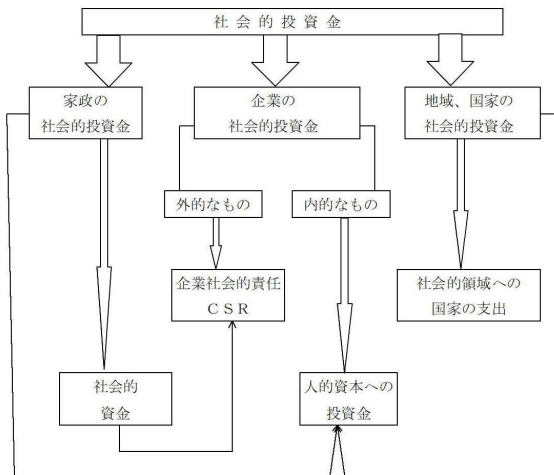
以上の2人の仕事から「明確に」確認できることは資料的な制約もあり余り多くないが、それでも、例えば、以下の諸点を指摘することができる。

まず第1に、基本的な概念（**социальная инвестиция** と **социальное инвестирование**）についてロシアの研究者のなかで未だにその内容が共有されていないこと。ヤキメッツは、端的に言えば、前者を「投資される資金」としていわば静態的に、そして後者を「投資されるプロセス」ないしは「投資すること」として動態的に把握し直しているが、その発想は少なくともヴェレヴォチキナのなかには「活かされていない」（彼女は、逆の意味で把握している）。このことは、現在でも、ロシアの文献では、**инвестиция**（あるいは **инвестирование**）という語彙によって投資金と投資（すること）の2つの事象が表現されていること、したがって、読み手は、文脈によって、いずれの意味なのかを判断しなければならないことを意味している。

但し、2010年以降の文献を見ると、ヤキメッツの交通整理の成果（→ **инвестиция**（投資金）を踏まえて **инвестирование**（投資）という行為を理解すること）は少しずつ「浸透」しつつある、との見方もできる。

幾つかの例を挙げると、その具体的事例をサロヴァ（Салова, Н.Ю.）（経済学専攻）の 2011 年の論文「現代ロシアの社会的投資システムの発達」（Развитие системы социального инвестирования в современной России）のなかに見いだすことができる(18)。彼女は、2005 年のヤキメッツの著作を念頭に置いて、ヤキメッツは「社会的責任投資」と「社会的投資」の概念を考察しているが、彼の「社会的投資」概念規定を見ると、両者が混同されている（この点に関しては、筆者（宮坂）は、後述のように、同意できない）、と断定している。しかし、同時に、サロヴァは、ヤキメッツに代表される投資金（инвестиция）の定義（プロセスとしての投資ではなく、「投資される資金」としての投資）をそのまま（彼女を含めた）我々の見解として受け入れ、投資金と投資の関連を図表終 5 のように図解している。

図表終 5 社会的投資システム要因の相互関



〔出典〕 サロヴァ, Развитие системы социального инвестирования в современной России, с.47.

この図解は 2 つの概念（「投資される資金」と「投資されるプロセス」）が「相

違っている」ことを明確に示しているが、同時に、投資の主体が複数に亘っていることを書き分けており、その意味でも ― ロシア学界の動向を知るうえで ― 重要な資料である。

また、アガホノヴァ (Агафонова, И.С.) は、2015 年の論文で、一方で、『報告書』(Доклад о социальных инвестициях в России, 2004) において инвестиция が「物的、技術的、管理的、財務的並びにその他の会社資源」として解釈され、他方で、ベリャエヴァ (Беляева, И.) の名前を挙げ、инвестирование が社会的領域に投資された活動が実現されるプロセスとして理解されていることを踏まえて、2つの概念がしばしば区別されている、という認識を示している(19)。

したがって、この事例は、инвестиция と инвестирование を意識して区別して用いる場合には、繰り返すが、前者は投資金 (investment)、後者は投資 (investing) という意味で使われていることを示している。

第2に、ヤキメツとヴェレヴォチキの仕事からわかったことは、ロシアには、企業レベルの社会的投資として2つのタイプがあることである。これは、投資の主体によって区別される実践であり、ひとつは、会社それ自体が、経営者の判断で、利潤から、社会的問題の解決を目指して、支出することであり、もう一つは、(会社も含めた) ステイクホルダーが社会的課題の解決を願って特定の企業に投資家として投資する(株式を購入する)こと(いわゆるSRI)である。欧米では社会的投資と言えば後者を意味しているが、現在のロシアでは、前者が主流であり、社会的投資といえば、通常は、企業の社会的投資としてのこのタイプを意味している。

第3に、社会的投資は企業の社会的投資であるとの理解のもとで、社会的投資がCSRの具体的な様式(CSR政策)として理解されていること。ロシアのCSRは、実践的に把握すれば、社会的投資なのである。*

確かに、CSRは、結局は、企業が儲けた利潤の一部 ― 正確に言えば、金銭だけ

ではなく、保持している資源であるが ― をどのように使うかという問題に帰着する。その意味では、ロシアでは、そのことが、責任というオブラートに包まれた表現ではなく、直接的に（お金の流れが前面に出されて）概念化されている、とも言えるのであるが・・・・。

いずれにしても、ロシアでは（社会的責任投資ではなく）社会的投資の方が普及し(20)、しかもその社会的投資がC S Rの具体的な様式として理解されている。これは、かの国が資本主義から社会主義そして資本主義へという複雑な社会経済的基盤の変遷のなかで運営されてきた必然的な結果である1つの結果でもある。

このような理解に立って、以下の行では、ロシアにおける社会的投資の「史的変遷」及びその具体的な内容を確認する。

3-2 社会的投資の内容

3-2-1 社会的投資の推移

ロシアでは、体制転換以降の企業環境の激変と連動して企業の政策も大きな変更を余儀なくされた。社会的投資もその文脈のなかで、ツルチンスキー（Тулчинский, Г.Л.）らによれば、幾つかの段階を経て今日に至っている(21)。

ソヴィエト時代には、地域の「社会・文化・風俗」（学校、子供の家、病院等々）はすべて企業の肩に乗っかっていた。企業と地域の社会経済的発達計画が作成され、集団の社会経済的発達の体系的な指標が存在し、その評価方法も確立していた。しかし、1990年代に入ると、社会的インフラの解体が進み、多くの社会的事業対象が地方自治体のバランスシートに組み込まれるようになってしまった。その結果、「公共」が崩壊の危機に瀕した。新しい管理者は社会的な義務を放棄し、納税と賃金の支払いを自分たちの主要な課題として考えるようになった。サナトリウム、病院、学校を維持することよりも市民の所得を高め費用を節約することが最優先されたのである。ツルチンスキーらはこの時期を「社会的なものの貨幣化」段階と呼んでいるし、ホニャエフ（Хоняев, С.Н.）

はこの時期を「社会的投資が無視された段階」として総括している(22)。

企業が行政機関との相互関係を立て直すために社会的プログラムを利用し始めたのが次の段階である。この時期から、社会的責任の穴を塞ぎ、それを基礎にして行政に圧力を掛け取引を始める企業が現れだした。「補填」の時期であり、ホニャエフによって、「内生的な」社会的投資の段階として総括される段階である。営利企業として、社会との関係を構築することの重要性に気づき、社会的プログラムを利用して安定した集団をめざし始めたのである。それまでの時期との大きな違いは従業員が社会的プログラムの主要な対象になったことであり、年金、医療、従業員教育が企業政策に組み込まれるようになった。

現在は「社会的投資段階」と称せられる時期であり、政府機関とパートナー関係を築き、地域に最適な社会的環境を構築しようという志向が、企業のなかに見られる。企業が社会政策の「新しい」主体としての位置を占めるようになり、同時に、そのような企業の社会政策に、政府機関、地方自治体そして社会の代表者が要求を突きつける時代を迎えている。ホニャエフによって外生的な社会的投資の段階へと移行したと言われているのはこのためである。

上述のような、ツルチンスキーたちによって提示された「ロシア企業の社会的投資変遷の図式」は、ロシア企業の社会的投資が革命前のロシア企業家たちの行為（慈善活動）とは — 確かに、慈善活動という伝統と無関係ではないとしても(23) — 「質的に」異なるものである、ということを示している。このことは、例えば、すでに紹介したように、ニキティナ&ボルザコフのテキストそしてヤロヴォイの論文において触れられている通りであるが、他にも、あるテキストのなかで、明確に指摘されている。図表終6がそれである(24)。

図表終6から、「すべてのステイクホルダーの利害を考慮して社会的投資が行われていること」が慈善活動と社会的投資の「分水嶺」として見なされていることが理解される。このこと（社会的投資がステイクホルダーに対応していること）は、幾つかの資料によって、例えば、有名な「実態調査」(*Доклад о социальных инвестициях в России* (2004 ; 2008 ; 2014))に基づいて解明された「社会的投資構造」によって、確認できる事柄である。図表終7はその事例で

あり、社会的投資構造の内容を示すものとして数字が公表されている。

図表終6 慈善活動と社会的投資の基本的な相違

フィランソロビーとしての慈善活動	社会的投資
感情的である	合理的である
基本的なビジネスと結びついていない	ビジネス目的で活動する
「閉じられた」性格	社会に対する透明性
義務的ではない	ビジネスの利害によって選択される
個人的な好みで決定される	すべてのステイクホルダーの利害を考慮
長期的な目的ではなく眼に見える効果を志向	長期的効果を考えて諸問題の解決を志向
慈善活動の範囲は制約されている	すべての社会的問題を総合的に視野に入れる
金銭的あるいは物的な寄付に制約される	社会的に結びついたすべての活動、全部局のすべての資源を利用

〔出典〕 Зарецкий, А. Д. & Иванова, Т. Е., *Корпоративная социальная ответственность. Мировая и отечественная практика. Учебное пособие*, КНОРУС, 2016, с.138

この数字はロシアの学界でどのように読み取られているのであろうか？ これに関しては、「個々の企業は幅広いステイクホルダーと相互に関連している。それにもかかわらず、この相互作用の可能性はいまだ十分に引き出されていない状況が続いている。一連のステイクホルダーのなかで主要な立場を占めているのは従業員と地域社会である」（25）、とのコメントがある。従業員「福祉」への投資がずば抜けていることは多くの資料で繰り返し指摘されていることであるが、注目すべきことは、地域社会への投資が重要視されていることを指摘する資料が多々あることである。極端に言えば、ロシア企業では資金が従業員と地域社会に集中して社会的に投資されている。これが、良くも悪くも、ロシア企業の「現実」でありいわば特殊性である。ロシアはこの現実をどのように受け止めているのか？ そのような状況を「国民性」として受容し続けていこうとしているのか、それとも変えようとしているのか？

図表終7 ロシア企業の社会的投資金構造

投 資 対 象	2007 年	2008 年
従業員の発達	48.7 %	43.6 %
自然保全活動と資源節約	19.0 %	14.1 %
地域社会	14.1 %	8.8 %
従業員の健康保護と安全な労働条件	10.2 %	14.5 %
消費者に対する誠実な対応	6.9 %	7.8 %
ビジネスパートナーに対する誠実な対応	1.1 %	0.9 %

〔出典〕 Доклад о социальных инвестиция в России, 2008, с.59 を表示様式修正

以下の行では、このような歴史と現状を前提にして、ロシア企業の社会的投資の実態に迫ってみたい。

3-2-2 社会的投資の内容

ロシアでは、C S R と社会的投資が理論的にも実践的にも（特に、実践的に）結びついていることは繰り返し指摘してきたように「常識化」(26)しているが、投資の主体がさまざまである（企業だけではなく、政府、自治体、個人等々も主体である）ことも一因して、「企業の社会的投資」（→ 企業レベルの社会的

図表終8 主体から見た社会的投資の目的

主 体	目 的
政 府	国民所得と住民の生活の質の向上
営 利 組 織	収益、従業員の忠誠心、企業のミッションの実現
N P O	物的、精神的及び社会的欲求の充足を通して生活水準と質を向上させること
外国人投資家（機関）	収益
自 然 人	収益、人的及び社会的資本を自分自身で高めること

〔出典〕 Лавров, В & Кричевский, Н., Что такое "социальные инвестиции"?

(<http://www.apn.ru/publications/article1776.htm> アクセス 2016/02/21)

投資）の具体的なあり方をイメージすることが、少なくとも（企業レベルの社会的投資の実態の分析という視点から、ロシアC S Rの「特殊性」を解明する

ことを試みようとしている)筆者にとっては、容易ではなかった。それ故に、本章でとりあえず「なしえたこと」は手元の資料を読み解いて(ロシア内部の人間にとってはたとえ自明なことであっても外部の人間にはわかりづらい)幾つかの基本的な事柄を確認することだけである。

社会的投資の主体が幾つか存在することを示しているのが図表終8である。

本章が依拠している資料は主としてアガホノヴァの論文(学位論文「企業の社会的投資プロセスと管理決定」(2015年)(Агафонова, И.С., Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях)をはじめとする一連の論文(27))であるが、同時にその他の幾つかの関連資料で補足して彼女の論文の内容を確認している。そのような作業を経て、ロシア企業の社会的投資を筆者なりに「再」構成すると、ロシア企業の社会的投資の全体像は以下のように描かれる。

社会的投資金は、アガホノヴァの認識によれば、「複雑であり二重的性格を帯びている。これは、社会的投資が、単に経済的に一定の効果効果を得るだけではなく、社会的にも効果を得る目的で、投資されている、というその性格に由来する」ものであり、また「投資の対象は、通常、企業の基本的な活動ではなく、人的資本あるいは立地地域の社会的インフラであり、それ故に、社会的投資は、収益の点では、極めてリスクである」。

ロシアでは、このような性格を有する「企業の社会的投資」が、次の2つの場で、行われている(c.29.)。

- 1) ソヴィエト時代から、立地地域の社会的インフラ発達戦略を展開している、都市形成型企业、
- 2) CSRという現代的な実践を展開している、企業。

これらの企業には、「単にステイクホルダーと利害を分かち合っているだけではなく、社会的プログラムへの投資を合理的に決定している」という類似性が見られる。言い換えれば、ロシア企業は、社会的投資金を利用して、外部ス

テイクホルダー及び内部ステイクホルダーに大きな影響を及ぼし、CSR政策を実行に移している。社会的投資（金）はCSRの基本的な道具なのである。このことは、社会的投資のプロセスの特質を理解することがロシアCSRの実態（→ロシアCSRの特殊性）を知ることに繋がる、ということを意味している。これがアガホノヴァの基本的な社会的投資「観」である（c.29-30.）。

このような認識に立てば、まず第1に、社会的投資金を構造的に把握することが必要になってくるであろう。ロシア企業で社会的に投資されている資金（資源）は、アガホノヴァに拠れば、5つの指標（影響を及ぼす範囲、投資される資金の制度的な条件、投資金の形態、投資期間、投資の性格）で分類することが可能である（図表終9）。このような分類は、実践的には、社会的領域を最適に管理する機会を企業に与えるという意味でも重要である（ちなみに、アガホノヴァ論文のタイトルはこの発想に由来している）。

図表終9 企業における社会的投資の分類

特徴	タイプ	具体的な種類
影響を及ぼす範囲	内的なタイプ	従業員に対する投資金；罰金やクレームの減少、商品・サービスの質向上に向けられる投資金；活動のネガティブな影響の減少に向けられる投資金
	外的なタイプ	地域社会への投資金；環境保全に向けられる投資金
投資金 制度化条件	フォーマルなタイプ（強制的）	国家プロジェクトへの参加や地域社会のインフラ構造の改善を前提にした、投資金
	インフォーマルタイプ（自発的）	企業活動に将来的に経済的及び社会的効果をもたらす社会的プロジェクトやプログラムの実現
形 態	財務的タイプ	有価証券の利用と結びついた金銭的なもの
	商品的タイプ	生産された商品の現物供与、よそで必要な商品の買い付け、テクノロジー的投資
	非財務的タイプ	知的貢献、鑑定、自社の資源を利用させること
	一時的タイプ	措置や社会的投資金の短期的な実施

期 間	プログラム タイプ	社会的性格の措置の複合体、社会的投資金の長期的 な継続
	システムタイプ	企業基金で社会的投資を維持すること
性 格	直接的タイプ	企業ボランティアなど、従業員によって実現されたり調整される、投資金
	間接的タイプ	NPO、政府、あるいは企業の資金で設立された機関によって実現される、投資金
	混合タイプ	企業グループによって始められたプロジェクト

〔出典〕 Агафонова, Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях, с.31-32.

図表終 9 は、簡潔に表現すれば、ロシア企業では、資金が「社会的投資」の名の下で多様な様式で投資されていることを示している。具体的には、社会的投資は社会的課題の解決を目指して内部環境あるいは外部環境に対してフォーマルにそしてインフォーマルにおこなわれる投資であり、金銭の形を取ることでもあれば商品の形や非金銭的な形をとることもあり、時にはスポット的に、時には計画的にあるいはシステムの的におこなわれ、企業が直接に参加するケースがあれば間接的に参加して実現されることもあるのが社会的投資である。

個々の企業が社会的課題のすべてに対応しているわけではなく、それぞれの企業の判断で幾つかの領域に「特化している」のが現実である。例えば、図表 10 には、社会的投資実践企業として有名な企業が掲載されている。それらの企業は 100 社以上のロシア企業と多国籍企業が加盟して組織されている産業集団 «Базовый Элемент» のメンバー企業である。

図表終 10 典型的な社会的投資企業事例

方 向	内 容	企 業 名
	不動産プログラム、文化・教育及びスポーツ	

従業員の支援及び開発	ソ振興措置の実施。従業員及び家族が遠隔地の工業製品を入手できるようにすること。若者の潜在能力の開発。	РЖД http://rzd.ru/
従業員の動機付けプログラム	従業員対象プロジェクトの展開。従業員の正しい動機付けが企業全体の目的達成の最重要要因であるという考え方。奨励制度、効果的に作用する刺激を作り出すことを最重要視する。	Сбербанк http://www.sberbank.ru/
立地地域の発達	АВТОВАЗ はトリアッチ市の都市形成型企業であり、社会的プログラムを成功裏に実現している。従業員への投資をはじめ、地域共同体のために多くのことを成し遂げている。市の事業は県予算から一部行われるが、多くは АВТОВАЗ の負担（リース）で行われ、住民の生活の質が向上している。	АВТОВАЗ http://company.avtoz.ru/
地域社会の社会的インフラ構造の発達	主要な社会的インフラ（学校、教育センター、医療施設、図書館、スポーツ施設、等）の建設、再構築、充実。	Агрохолдинг «Кубань» http://www.ahkuban.ru/
スポーツの振興・発達	ロシア地方における健康な生活様式の普及、スポーツ振興、スポーツ施設及びグラウンドの建設・整備、スポーツ行事の定期的な実施、青少年向けのスポーツキャンプの組織化、等々を目指した、一連のプログラムを展開。	Агрохолдинг «Кубань» http://www.ahkuban.ru/
教育制度の整備・発達	大学と協力して、物的に支援し技術的に援助するための基金や冠奨学金制度を創設し、教師と共同で、教育プログラムを開発し、若い専門家の職業的能力の伸展を支援	РУСАЛ http://www.rusal.ru/

	している。	
文化・芸術の振興及び発達	ボリショイシアター等の支援。地域の映画及び文化センターの後援・援助。ロシア地区のユニークな文化遺産の保全に取り組む。	РУСАЛ http://www.rusal.ru/
健康保険制度の整備・発達	ロシア地区の医療機関の建設及び整備に始まり、近代的な診断施設や治療施設等の医療センターの運営を物的に支援している。	БазэлАэро http://basel.aero/
ボランティア活動の助成	ロシア地区でボランティア精神を支援しボランティア活動を援助している。ボランティアの養成や教育にも力を入れ、彼らの参加のもとで、多数の社会的プロジェクトを計画している。	Pony Express http://www.ponyexpress.ru/

〔出典〕 Агафонова, Социальное инвестирование : направления, факторы, тенденции и механизм развития ; http://www.basel.ru/social_investment/ アクセス 2016/02/12

アガホノヴァは、図表終 10 とは別に、社会的投資（金）の基本的な方向を、まず第 1 に、エコロジー・ブロック、社会的ブロック、経済的ブロックに大きく分類し、更に、それぞれの内容として 5 ないしは 6 つの事項を指摘している（図表図終 11 並びに図表終 12 参照）。

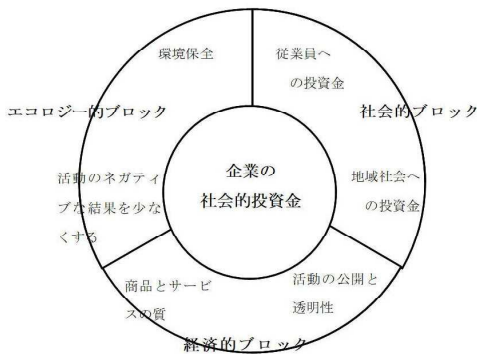
図表終 11 社会的投資の基本方向

エコロジー・ブロック
環境保全と企業活動のネガティブな結果を少なくするための投資
1) 商品やサービスの生産に際して、環境に有害な影響をできるだけ与えないような設備を利用すること
2) テクノロジー・イノベーションを促進する研究への投資
3) 大気中の産業廃棄物を漸次少なくしていくこと
4) 生産過程や管理過程でエコロジー技術を利用すること

5) 資源をエコロジ的に消費すること 6) すべてのステイクホルダーにエコロジ規範を広めること
社会的ブロック 従業員と地域共同体というステイクホルダーに影響を与える投資
1) 賃金（特に、付加給）、そして社会的バケット（医療費や住宅取得補助）への投資 2) 人権遵守プログラムへの投資 3) 出自、国籍、宗教等に基づく差別の撤廃 4) 安全で快適な労働条件の維持 3) 管理決定への従業員の参加
経済的ブロック 商品・サービスの質、生産活動のヒトや環境への影響を取り込んだ、企業戦略への投資であり、利潤の増大とステイクホルダーの福祉を考慮している
1) 社会的に責任あるサプライヤー及び取引先の選択 2) 市場価格で商品・サービスを提供すること 3) (クライアントベースの) 社会的弱者を対象としたプログラム 4) 高品質な生産物への投資 5) 能力と結果に応じて従業員を公平に処遇すること（人事の透明性） 6) 報告書を、インフォーマルな方法を含めて、適宜完全に開示すること、 7) ステイクホルダーズに管理決定を能率的に伝えること

〔出典〕 Агафонова,Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях, с.32-25 から作成。

図表終 12 企業社会的投資の方向



〔出典〕 Агафонова,Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях, с.33 を修正。

図表終 13 伝統的投資と社会的投資の相違

伝統的な投資（金）	社会的投資（金）
目 的	
企業収益の増大	社会的及び経済的効果
基本的な対象	
基本的な生産手段、有価証券、科学技術的な生産物	従業員、地域社会、社会的領域の対象（教育機関、スポーツ機関等々）
企業にもたらされる効果	
利潤の増大、労働生産性の向上（例えば、設備改善に伴って）	ステイクホルダーの忠誠心、企業ブランドの向上、労働生産性の向上、流動性の低下、企業評判の高まり

〔出典〕 Агафонова,Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях, с.36.

社会的投資は企業の投資活動の一環である。但し、改めていうまでもなく、社会的投資は（儲かるか否かという経済的）視点からおこなわれる（伝統的な）

「通常の」投資ではなく、経済的判断を度外視して（社会全体の福祉の向上を目指して）おこなわれるために、「非」経済的という意味合いで「社会的」という形容詞が冠せられている投資である。

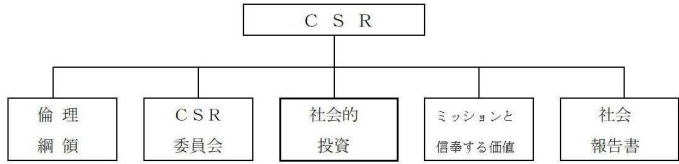
従来の投資（伝統的投資）と社会的投資の相違は、例えば、図表終 13 のように解釈されている。現在も（2010 年代中盤に入っても）社会的投資の意味を理解しているロシア企業は全体の約 32 %である、との資料（28）がある。これはいまだに「社会的」の意味がロシアで十分に理解されていないこと、したがって、CSR への関心も必ずしも高くはないことを暗示するものであり、このような（社会的投資の意味を明確にしなければならないとの）認識がいまだに文献などで強調されている理由がわかる。

それがために、社会的投資は従来の（経済的合理性を重視する）マネジメントから区別された「新しい」試みとして評価されるのであり、CSR と重なる事象として注目されているのはこのためである。

とすれば、このような社会的投資（金）がCSR とどのように関連してくるのか？が改めて問われることになる。この点、アガホノヴァは、ロシアの経営学関連の学界や実務の世界では「社会的投資とCSR を同一視」する傾向があるが、両者の類似性と相違性を区別することが重要である、との立場から次のように述べている。CSR は企業と社会の相互関係をモデル化したものの 1 つであり、欧米の実践を振り返っても、最初の頃は、CSR と社会的投資は区別されていなかったが、近年では、社会的投資は、企業の内部及び外部環境の具体的な領域の改善に向けられた、CSR の最も重要な道具の 1 つである、と考えられている、と。そして、彼女はCSR の内容を図表終 14 のように図解している。

またそこには、CSR の効率に対して（他の要因と比較して）最も影響を与えるのが社会的投資である、との理解がある。これは実態調査を踏まえた成果でもあり、そのような解釈が図解されたのが図表終 15 である。

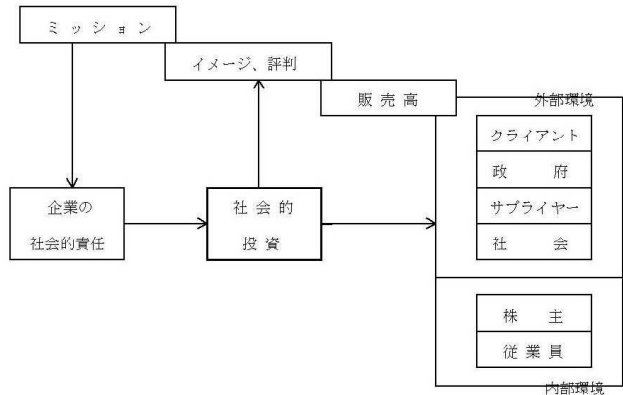
図表終-14 C S R の基本構造



〔出典〕 Агафонова,Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях, с.38.

アガホノヴァの発想では企業の評判が重要視されている。これは、C S Rが多分に戦略的C S Rとして把握されていること、そしてその枠内で「社会的投資」がC S Rの道具として位置づけられている（現在のロシア経営学界には道具主義的発想が強く見られる）ことを意味している（と、筆者（宮坂）は理解していた）が、図表終 15はそのことを改めて良く示している。

図表終-15 企業管理のなかの社会的投資



〔出典〕 Агафонова,Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях, с.39.

* * *

以上の作業によって確認できた主要なことは下記の2つである。

第1に、CSRと社会的投資の関連について

次のような資料がある。それは、ツルチンスキー（2016年4月1日現在、サンクトペテルブルクの国立研究大学ビジネススクール（Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Санкт-Петербург. Факультет менеджмента.）マネジメント学部に所属。哲学博士）によって2012年以前と2014以降に公刊された、全く同一の目次・構成で、タイトルが異なる、2つのテキスト（参考書）である(29)。

そのテキストは、『企業の社会的投資と社会的パートナーシップ：技術と効率の評価』（2012年）（*Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учебное пособие*）と『CSR：技術と効率の評価』（2014年）（*Корпоративная социальная ответственность. Технологии и оценка эффективности. Учебник и практикум*）であり、いずれも次のような目次になっている。

――

序

第1章 ビジネスと社会

- 1.1 ビジネス活動の社会文化的意義
- 1.2 ビジネスの社会的ポジショニング：諸段階
- 1.3 CSR：社会的投資と社会的パートナーシップ
- 1.4 CSRのロシア的特殊性
- 1.5 ビジネスの社会的責任の諸形態

第2章 慈善活動、社会的投資そして企業市民

- 2.1 後援と慈善活動
- 2.2 ロシアの慈善活動：利害の対立
- 2.3 社会的投資、社会的パートナーシップそして企業市民

2.4 国際的及び祖国のCSR憲章とCSR基準

第3章 ビジネスの社会的コミュニケーション：操作から社会的パートナーシップへ

3.1 CSRのコミュニケーション技術

3.2 多面的対話としての社会的監査と人道的鑑定

3.3 パートナーシップと企業の社会的コミュニケーション：Public relationsとPublic ResponsibilityとしてのPR

第4章 モノゴードの経験：生き残りから革新的な発達へ

4.1 問題の歴史

4.2 ロシア西北地方の経験

4.3 成功裏発達の要因

4.4 発達を妨げるステレオタイプ

4.5 社会政策の役割：制度と文化

第5章 コミュニケーションにおける社会的投資とパートナーシップの効率の評価

5.1 企業の社会政策の効率問題：形態の多面性と多様性

5.2 問題解決の3つのモデルと3つの段階

5.3 社会的投資と社会的パートナーシップの指標とビジネスの最終指標の関係

5.4 今後の展望

――

これは2012年に公開された社会的投資等を教えるテキストがその内容を全く変えずに2014年にタイトルだけをCSRに変更して発刊されたことを示している。つまり、ツルチンスキーの理解では、明確に、CSR＝社会的投資（＋社会的パートナーシップ＋企業市民）なのであり、そのことは目次においても垣間見ることができる。この事例は「極端な」ケースかもしれないが、本章において繰り返し述べてきたように、ロシアには、CSRとは社会的投資のことである（⇔社会的投資はCSRはの実現（表現）形態である）、との解釈が

あり、事実上同一視されている。

何故なのであろうか。このような発想が広がっているのは、ロシアではCSRの普及が喫緊の課題となり、CSRに対する戦略的アプローチが「主流」を占めていることの反映であろう。そのことはアガホノヴァによって（社会的投資がCSRの道具として位置づけられ）図解された図表終 14 に良く示されている。このことはロシアのCSRの「特殊性」をどのように理解すべきか？という問題に繋がる事柄でもある。

第2に、ロシアCSRの特殊性の意味について

ロシアでは、CSRだけではなくマネジメント全般に亘ってソヴィエト時代そして革命以前のロシアにまで遡って過去の遺産及び伝統を現代に活かす途の模索が始まっている。このような流れの中で、ロシアのCSRの特殊性の解釈に関して2つの立場がある。1つは特殊性をロシアの国民性等から説明する立場であり、いわば文化論的アプローチである。もう1つは（第1のものと関連はしているが）ロシアのCSRがグローバルな基準から逸脱していることを強調する制度論的アプローチの立場であり、いわばロシアCSRの「後進性」（旧い発想を引きずり、洗練化されていないこと）を指摘し、グローバルな基準からの逸脱を（道具主義的な発想に則って）修正する途が展望されている。

第4節 展望：ロシア経営学

ロシアのCSRへの取り組みは、ロシアの文献を利用してその現状を — 特に、かの国のCSRの特殊性はどこに現出しているのか、という視点から — 読み解くと、例えば、上記のように整理されるものであった。

ロシアでは、欧米からやって来た「新しい」概念であるCSRを企業に取り込み（実践的に消化して）国際市場で対等に戦うために、対応に迫られている。例えば、倫理綱領の制定もそのような制度的対応の1つの表れであるが、同時に、そこでは、いわば独自の内容が盛り込まれ — 過去の実践（企業の従業員

や地域社会への社会福祉的なサービスの提供)を踏まえて、それらを活かす形で — 多様な実践が試行錯誤的におこなわれ、それらの施策を正当化する理論構築も試みられている。そのことを象徴的に示しているのが、簡潔に言えば、「企業の社会的投資＝C S R」という考え方である。このような(C S Rを社会的投資として見なす)理解に対しては、一方で、グローバル基準から「逸脱」しているなどの批判があるが、他方で、何よりもまず、「社会的投資」概念そのものの共有されていないことを考慮すると、ロシアC S Rはいまだ「発展途上」であると言えるだろう。

これらの状況には、但し、本章の冒頭で示した、ロシア経営学の3つの課題(20世紀前後の動乱期の管理実践の再評価、先進資本主義国の最新の考え方(管理思想・実践)を摂取し学び現実的に対応すること、ソヴィエト時代の管理の特徴でもある「社会的なもの」(従業員福祉や地域サービスなど)を重視しそれらを「遺産」として残し積極的に活かすこと)が見事に具現化されている。ちなみに、ロシアの教科書にしばしば記載されている、倫理綱領が世界で初めて制定されたのは20世紀初頭のロシアであった、という「事実」の「発掘」は第1番目の事例である。

このような理論構築の流れは — 確かに、現状では、ロシアの過去の実践(中身)と欧米発の考え方(入れ物)に齟齬があり、論理的な整合性を見いだすことに苦慮しているが — 「ロシア的なもの」の模索であり、その「理論化」が始まっていることを示している。

したがって、今後も、いくつかの事例に注目して — C S Rが特殊なケースではないことを示すためにも — そのような動きを「裏付ける」作業が必要であろう。例えば、従業員対策(人的資源管理)の現実、自主管理、など。特に、自主管理に関して言えば、体制転換の前後に、序章で触れたように、従業員の管理参加を目指す動きが挫折し、その後、従従業員株式所有企業への関心が高まったことがあったが、その流れはいまだ顕在化・具体化されていないままに終始している。これは、しかしながら、本質的には、管理の基本的な枠組みである「計画と執行の分離」のあり方を問いかける動きである。管理-被管理の

関係を搾取-被搾取（支配-被支配）の関係としてそのまま維持していくのか、それとも機能上の分化・分離・役割分担として捉え直し、その「新しい」形態をつくりだし運用していく途を見つけ出すことができるのか？ 資本主義を否定した社会主義ではこのことが志向されたはずであるが、具体的な姿としては現出せず機能しなかった。（以前とは異なり資本主義体制のなかに組み込まれた）ロシア企業は、今後、この問題にどのようにアプローチしている（アプローチしていく）のか、そしてそれを理論化している（理論化していく）のか？

管理-被管理関係の有様を、文化論的な枠組みで、国民性の違いとして、処理するにとどまってしまうのであろうか？ 過去の壮大な社会実験を活かした理論的な「冒険」が生まれることを期待される。

註

(1)Беляева,И. и Эскиндаров,М.(Под ред.),*Корпоративная социальная ответственность.Учебник*,КноРус, 2016.

(2)Никитина,Л. и Борзаков, Д.,*Корпоративная социальная ответственность*, Феникс,2015, с.142-143. 以下は彼らのテキストを参照してまとめたものであり、文中の数字はテキストの該当ページを示している。また、必要に応じて、別の文献からの引用もある。ニキティナには次の著作がある。

Никитина,Л.М., *Корпоративная социальная ответственность как система социально-экономических отношений*,ВГПУ,2009;

Никитина,Л.,Система корпоративной социальной ответственности в России, 2011。これは下記のウェブから DL できる。

<http://economy-lib.com/sistema-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-v-rossii>

また、彼女の著作リストは <http://famous-scientists.ru/list/11845>（アクセス日 2016/03/12）参照。

(3)例えば、Лахина,А.П.,Социальная ответственность в системе управления социально-экономической деятельностью корпораций,2009,с.93;Зантарая,Т.Н.,

- Особенности формирования и реализации концепции социальной ответственности бизнеса в России, 2007, с. 42.
- (4) Курмаева, В. Н., Институт социальной ответственности бизнеса в России. Российский Государственный Педагогический Университет имени А. И. Герцена, факультет экономики. Санкт-Петербург, Россия.
<http://scienceforum.ru/2013/pdf/3060.pdf> アクセス 2016/01/15
- (5) Прохоров, А., Русская модель управления, Издательство Студии Артемия Лебедева, 2014
- (6) Яровой, А. И., Корпоративная социальная ответственность в современной России, Москва, 2010.
- (7) North, D., Institutions, Institutional Change and Economic Performance (Норт, Д., Институты, институциональные изменения и функционирование экономики; пер. А. Н. Нестеренко, Фонд экономической книги «НАЧАЛА»), 1997
<http://cee-moscow.com/doc/i/zd/North.pdf> アクセス 2016/01/30
- (8) ラヒナも「しばしばロシア企業は社会的責任を慈善活動として理解しているが、それらを区別することが重要である」、と述べている (Лахина, А. П., Социальная ответственность в системе управления социально-экономической деятельностью корпораций, 2009, с. 27.)
- (9) ロシアでは、CSR の発達において主導的な役割はいうまでもなく国家に属する (Кричевский, Н. А. & Гончаров, Ф., Корпоративная социальная ответственность, 2006, с. 55.)
- (10) Суханова, К. Л., Социальная ответственность бизнеса в условиях модернизации российского общества, 2010, с. 85.
- (11) 例えば、「ロシアでは、ビジネスの社会的責任の主体は主として大会社である。CSR 実現の実践的形態は社会的投資である」(Суханова, К. Л., Социальная ответственность бизнеса в условиях модернизации российского общества, с. 85.)、と言われ、あるいは、「社会的投資はCSR 実現の主要な形態の 1 つである」(Гонтарь, Е. В., Социальные инвестиции как форма проявле-

- ния корпоративной социальной ответственности бизнеса,2006, с.14.)、と
われている。
- (12)本章では煩雑になるのであえて触れなかったが、類似概念に、社会的プログラム (социальная программа) がある。
- (13)ヤキメッツ (1945 年生まれ) は現代ロシアを代表する社会学者 (社会学博士) であり、彼については下記のウェブでで紹介されている。
<http://dcs.isa.ru/drupal/ru/staff/iakim> (アクセス 2016/03/15)
- (14)Хоняев,С.Н.,Развитие социального инвестирования в России,Волгоград, 2008,с.56-60.
- (15)宮坂純一稿「倫理的投資とステイクホルダー・マネジメント」(浜本泰編『現代経営学の基本問題』ミネルヴァ書房、2002 年所収)
- (16)これは、2004 年にロシアで初めて発行された (ヤキメッツも執筆者の 1 人である)『社会的投資報告書』のなかで明示されている定義 (Доклад о социальных инвестициях в России,Ассоциация Менеджеров,2004,с.25.) である。この報告書では、それ以降もタイトルには инвестиция (Report on Social Investments in Russia) が使われている。
- (17)Веровочкина,А.А.,Социальное инвестирование в системе корпоративной ответственности бизнеса,Москва,2011.
- (18)Салова,Н.Ю.,Развитие системы социального инвестирования в современной России, 2011.
- (19)Агафонова,И.С.,Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях,2015,с.27.
- (20)「この概念 (社会的投資－宮坂) がまさしくロシアでは現在最も普及している」(Веровочкина,Указ.соч.,с.36.)。
- (21)Векслер,А.Ф.иТулъчинский,Г.Л.,Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность,Вершина,2006,с.12-18.
- (22)Хоняев,С.Н.,Развитие социального инвестирования в России,Волгоград, 2008,с.7

- (23) ロシアのCSRは「自然発生的な慈善活動から社会的投資（金）へという途」を経て発達してきた、との見方もある（Гонтарь,Е.В.,Социальные инвестиции как форма проявления корпоративной социальной ответственности бизнеса, 2014.）
- (24) ロシアのフィランソロピーに関しては、次のような文献がある。
Мерсиянова,И.В. и Якобсон,Л.И. (под ред.),*Потенциал и пути развития филантропии в России*,Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010.
- (25) Бахметьев,В.А.,Методика оценки социальных инвестиций как инструмент социального менеджмента промышленных предприятий,Москва,2009,с.55.
- (26) 「ロシアに特徴的なこと — それは社会的投資概念がCSRと密接に結びついていることである」（Агафонова,Указ.соч.,с.27.）。
- (27) Агафонова,И.С., “СОЦИАЛЬНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ В КОМПАНИЯХ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ”,*Современные проблемы науки и образования*,№1(часть1),2015
<http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=19116> アクセス 2016/02/15
Агафонова,И.С.,“Социальное инвестирование:направления,факторы,тенденции и механизм развития”
http://vestnik.sseu.ru/view_pdf.php?pdf=5081 アクセス 2016/02/15
- (28) Агафонова,“СОЦИАЛЬНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ В КОМПАНИЯХ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ”.
- (29) ツルチンスキーについては、<http://culturalnet.ru/main/person/1492>（アクセス 2016/03/03）参照。彼はウィキペディアでも紹介されている。

あとがき

大学院に入学して（主として、社会主義のもとでの労働の性格に焦点を当てて）ロシア企業の研究を始めたときに、指導教授（神戸大学 海道進教授）から英語文献ではなくロシア語文献を読み研究を進めるように指導された。その後、研究会や学会で発表しはじめるようになると、欧米の文献も積極的に利用すべきだろう、とのアドバイスを学会関係者の方々から — 特に、北海学園大学経済学部 に所属していた時代に、北海道大学スラブ研究センター（当時）主催の研究会等に参加されていた先生方から — よくいただいたが、やはりロシア語文献を中心に研究を続けてきた。これは、指導教授の言葉が影響していたこともあるが、体制が変わるとそこに住み生活する人間の考え方・生き方はどのように変化するのか（人間は、体制転換によって、その存在を変えるのか、変わり得るのか）、という疑問が元々あり、さらに加えて、そのことを実際に生活しているヒトの言葉を通して、欧米の研究者のフィルターにかかった形ではなく、直接的に（原語を通して）、知りたい、という思いが強かったからである。そのために、ロシア語文献にこだわってきた。

そのような気持ちを持っていたが、しかしながら、1990 年前後頃から私自身の関心が他の領域（ビジネス・エシックス）に移ったこともあり、ロシア語文献に接する次第に機会がなくなり、ロシア企業の研究から距離を置くようになっていた。

ロシア語文献に再び本格的に眼が向いたのは、サンクトペテルブルク大学ビジネス・スクールの機関誌『ロシア・マネジメント・ジャーナル』にコリツキー（Корицкий, Э.Б.）の名前をたまたま見つけたときである。コリツキー著「1990-1950 年代のロシアにおけるマネジメント科学の発達」（Корицкий, Э.Б.,

“Развитие науки о менеджменте в России в 1990–1950-е гг.”, *Российский журнал менеджмента*, 2005, 3-1.). その名前は（コリツキーが 1982 年にラーフリコフ（Лавриков, Ю.А.）と共同で執筆し刊行した意欲作を翻訳していた）私にとって懐かしい名前であった。Лавриков, Ю.А., Корицкий, Э.Б., *Проблемы развития теории управления социалистическим производством*, Изд-во ленинградского университета, 1982（ラーフリコフ & コリツキー 著 宮坂純一 訳『ソビエト管理論の基礎』杉山書店、1984 年）。訳者が言うべきことではないかもしれないが、その著作は数あるロシア語で書かれたソヴィエト管理論史関連の著作の中でもずば抜けて（現在でも）輝いている文献の 1 つである（と思っている）。

それはともかく、コリツキーが、いまだに — 体制転換を経た今でも — 同じテーマを追い続け精力的に研究を続けていることがわかり、驚きであり新鮮でもあった。21 世恋に入り、（資本主義の時代を生きる）コリツキーはいかなることを考えているのであろうか、と。序章において触れたように、コリツキーの過去と現在の考え方に違いがあるならばそれを具体的に知りたいという気持ちが強くなり、彼からかつて贈られてきた書物を探し改めて読み直し始めた。と同時に、ロシアで CSR（企業の社会的責任）がどのように「摂取」されているのかも気になり、平行して文献を再び集め出した。1990 年以前とは異なり、インターネットの発達で比較的容易に文献を入手できることもわかった。単行本だけではなく、特に、学位論文が読めるのが魅力的であった。その代わり、読まなければならない文献が多々あることもわかってきた。長いブランクの期間があり悪戦苦闘したが、現代ロシアの経営学研究・教育の現状についてはなんとか纏めることができた。『ロシア経営学の新潮流』晃洋書房、2015 年がその成果である。

そのような状況のなかでコリツキーの仕事の評価はなかなか進まない状態が続いていたが、ようやく「1900 年代前半ロシア管理論の再評価をめぐる：承前 — コリツキーの所説の検討 — 」『奈良経営学雑誌』創刊号、2014 年として纏めることができた。本書は — 結果的には、コリツキーの仕事に「否定」するような内容になってしまったが — その論文を軸に、その後発表した幾つ

かの論攷を再構成した1つの産物である。本書がどのように評価されるか、不安であるが、類書があまりないこともあり、市場性はないが、それなりの意義（→ 資料としての意義）はあるのではないだろうか、と勝手に判断して、あえて『電子書籍』として刊行する次第である。

2019年6月

宮坂 純一

初出一覧

本書は、下記のすでに公表された論文を、1つの意図のもとで、再構成して纏めたものである。いずれの論文も必要に応じて加筆・修正がおこなわれている。

序章 ソヴィエト／ロシア経営学の歩みについて

初出 「ソヴィエト／ロシア経営学の歩みについて：コリツキーの「ソヴィエト／ロシア経営学説史」関連著作を読み解く」中部大学編『アリーナ』第20号、2017年

第1章 1920年代ロシア管理思想の再評価－ロシア「人間関係」学派の評価をめぐって－

初出 「1920年代ロシア「人間関係」学派をめぐって－現代のロシアマネジメントとヴィトケの評価－」『社会科学雑誌』第11巻、2014年

第2章 高まる、企業文化への関心

初出 「日ロ企業文化比較考」『社会科学雑誌』第18巻、2017年

第3章 地域開発に向けた新たな取り組み

初出 「CSRと地域社会－ロシア地域企業のCSR活動の解明－」『社会科学雑誌』第15巻、2016年

終章 ロシア的なものを求めて

初出 「ロシアCSRと社会的投資」『奈良経営学雑誌』第5巻、2016年

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 他

ロシア経営学の冒険 下巻

2019 年 6 月 15 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 , 2019 JUKAS2302263

ISBN978-4-9910836-3-1