

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。

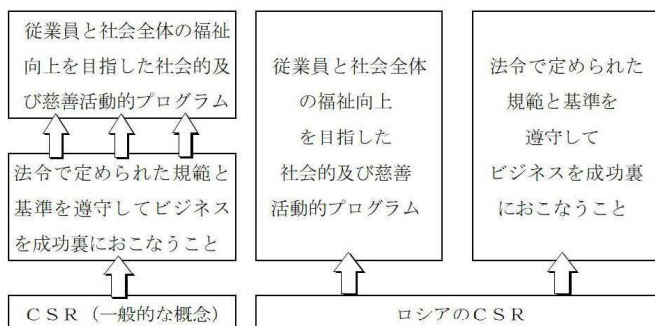
都市経済研究所は、上記の調査結果を分析して、ロシアの地域ビジネスではCSRが2つの基本的な次元で理解されている、と纏めている（図表3-2参照）。

- 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.

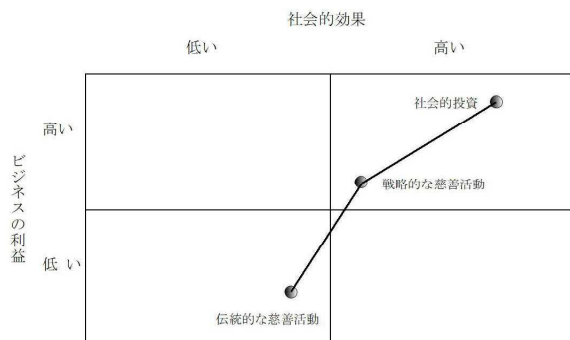
これらの形態を社会的効果と本来の活動の2つの軸を通して比較すると、図表3-4のように表される。

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な現象ではないが、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）、グジェリ（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。

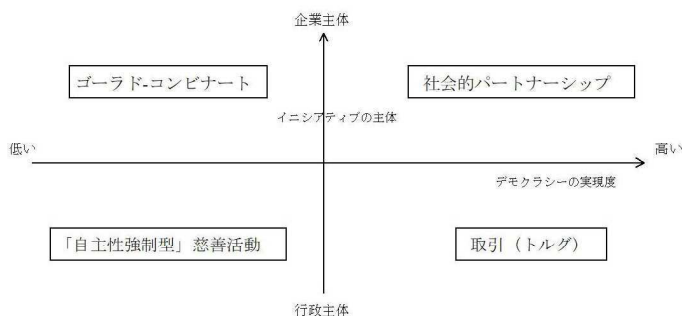
そして現実にも新たな社会的パートナーシップの探求・構築を目指した流れが顕在化し、それらの動きと連動して、ロシアの企業と地域社会の関係の現状を知るための資料が幾つか公表されている。例えば、チリコヴァ（Чирикова, А. Е.）やロゼンコフ（Розенков, Д. А.）の研究成果はその1つである。それは行政と企業の相互関係をモデル化したものであり、ロシアに特徴的な「様式」として4モデルが提示されている。第1に、社会的プログラムの実現に対して企業に支出の補填を求める、「抑圧」ないしは「強制」モデル、第2に、行政側が企業が実施する社会政策に無関心なスタンスを取っている、「無関心」モデル、第3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

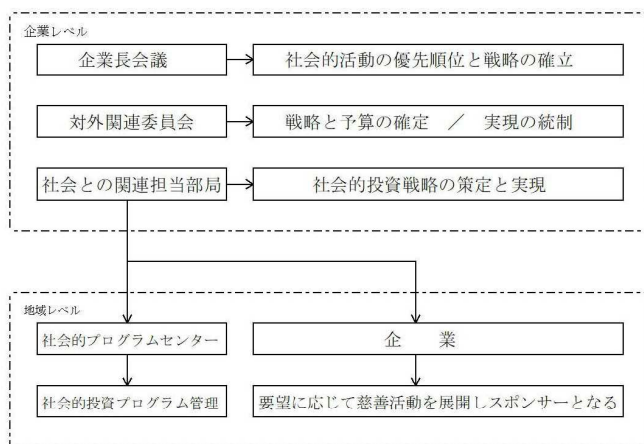
スアールの調整評議会のメンバーは、企業の指導者、管理者層、ロシア連邦の行政機関の代表者、地方自治体の長である。評議会は定期的に会議を開催し、地方の社会的問題の解決への企業の参加、（例えば、地方自治改革のような）改革実現の諸問題を審議する。非政府的な年金基金創設を発議するのも評議会である。評議会の社会的プログラムは地方自治体との社会的パートナーシップ協定に基づいて実現される(20)。

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) Анимиа, Е.Г., Бочко, В.С., Пешина, Э.В. и Анимиа, 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.macroecconomics.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。