

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。現実に即した（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 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のでしょうか？
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 への途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、ここでは、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まれたのは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	<ul style="list-style-type: none"> ・会社それ自体 ・NPOと地域社会 ・政府 	<ul style="list-style-type: none"> ・政府 ・会社それ自体 ・NPOと地域社会 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	多種多様な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	CSR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		CSR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この点で保持されてきたという経緯があり、これがCSR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、CSR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加入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。NPOは、アメリカでは、企業と共に、CSR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ただけでなく、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CSR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CSR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CSR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CSR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CSR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「CSR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CSR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。社会政治的状况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 CSR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續；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、CSR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CSR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てていないために、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。CSRは、本質的には、外国の企業統治からの「借り物」であったし、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、CSR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、CSRや社会的パートナー領域の学問も発達しておらず、CSR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CSR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、集団的に必要であり、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、CSRの展開と関連してくる。この点、EC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 ヤキメツツの概念規定

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」論じているヤキメツツ(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。

ヤキメツツに拠れば、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拡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CSR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（Вревочкина, 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。

また彼女に抛れば、「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」。

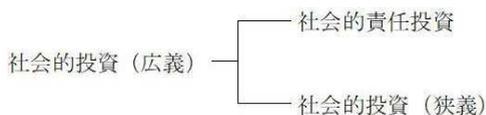
ヴェレヴォチキナは「結論」においてこの概念整理に再び言及している。その箇所から該当部分を幾つか引用すると下記ようになる。

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、それがあつたために「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、下記のようなになる。



* * *

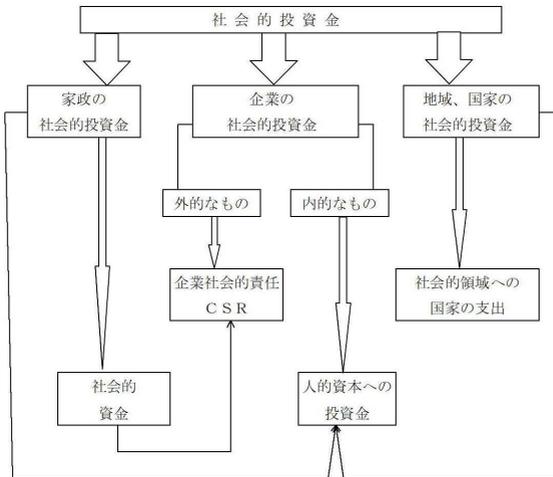
以上の2人の仕事から「明確に」確認できることは資料的な制約もあり余り多くないが、それでも、例えば、以下の諸点を指摘することができる。

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）のなかに見出すことができる(18)。彼女は、2005年のヤキメツの著作を念頭に置いて、ヤキメツは「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】 Салова, 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、テクノロジー的、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、инвестировани 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CSR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、ホニヤエフによって、「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。ホニヤ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

フィランソロピ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は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 инвестициях 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、CSR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
NPO	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CSR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、ということの意味している。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 ャ 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.avtoVAZ.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）。

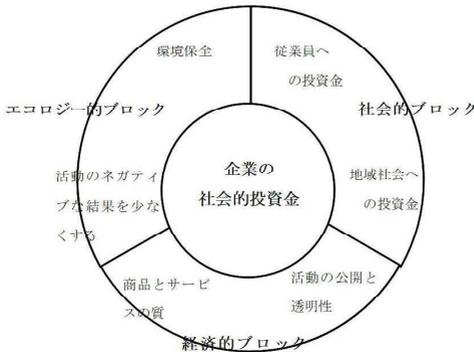
図表終 11 社会的投資の基本方向

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

<p>5) 資源をエコロジ的に消費すること</p> <p>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</p>
<p>社会的ブロック</p>
<p>-----</p> <p>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</p>
<p>1) 賃金（特に、付加給）、そして社会的バケツ（医療費や住宅取得補助）への投資</p> <p>2) 人権遵守プログラムへの投資</p> <p>3) 出自、国籍、宗教等に基づく差別の撤廃</p> <p>4) 安全で快適な労働条件の維持</p> <p>3) 管理決定への従業員の参加</p>
<p>経済的ブロック</p>
<p>-----</p> <p>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</p>
<p>1) 社会的に責任あるサプライヤー及び取引先の選択</p> <p>2) 市場価格で商品・サービスを提供すること</p> <p>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</p> <p>4) 高品質な生産物への投資</p> <p>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)</p> <p>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、</p> <p>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</p>

〔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。

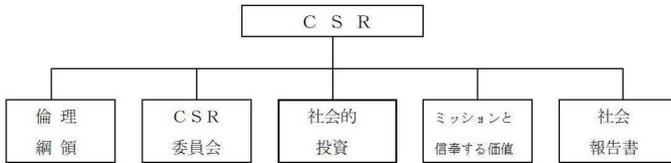
従来の投資（伝統的投資）と社会的投資の相違は、例えば、図表終 13 のように解釈されている。現在も（2010 年代中盤に入っても）社会的投資の意味を理解しているロシア企業は全体の約 32 %である、との資料（28）がある。これはいまだに「社会的」の意味がロシアで十分に理解されていないこと、したがって、CSRへの関心も必ずしも高くはないことを暗示するものであり、このような（社会的投資の意味を明確にしなければならぬとの）認識がいまだに文献などで強調されている理由がわかる。

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ろう。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。

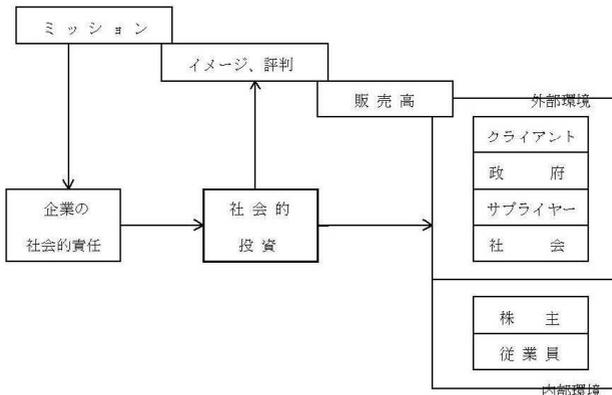
図表終-14 CSRの基本構造



〔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、CSRが多分に戦略的CSR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CSR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のものに関連はしているが）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、対応に追われている。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＝CSR」という考え方である。このような(CSR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CSR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 — CSR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)Проخورов,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、C S R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。C S R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C S R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.иГульчинский,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も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することもわかった。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