

（論 文）

ロシアではモチベーションが どのような内容で教えられているのか

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 モチベーションの基礎理論の紹介
 - 2-1 欧米系のモチベーション論の摂取・批判
 - 2-2 ロシア独自のモチベーション論の評価
- 3 「モチベーション」「動機」概念と「刺激化」「刺激」概念の区別・関連
- 4 物質的刺激と非物質的刺激の区別
 - 4-1 物質的刺激
 - 4-2 非物質的刺激
- 5 小括

1 解題

筆者の現在の関心は、市場経済へと体制転換したロシアにおいて、どのようなマネジメント教育が実施されているのか、その具体的な内容はいかなるものなのか、等々のマネジメント教育の実態解明にある。より詳しく文章化すれば、ロシアでは、社会主義制度のもとでも資本主義の管理技術に関心が寄せられいわゆる「批判的摂取」がおこなわれていたことは周知の事柄であるが、欧米諸国の管理の理論や実践に対する現在のアプローチはそのときと同じなのか、もし違うとすればどこが異なっているのか、社会主義時代の知見はすべて「否定」されているのか、あるいはなにが継承されているのか、更にはロシア独自の発想や制度は存在するのか、等々の

疑問があり、このような問題意識からロシアの文献を読み解きたいと考えている。これらの作業が当初の構想通りに進められれば、管理の一般性と特殊性の解明に少なからず寄与できるのではないだろうか——これが基本的な視座である。

本稿では、モチベーションに焦点を合わせて、その教育内容を紹介・検討する。というのは、ロシアは、近年、一方で、「今日では、労働は多くの人々にとって自己の職業上の潜在能力を実現する手段であることを止め、生き残る手段に転化している⁽¹⁾」との深刻な認識を生み出す重大な状況（「労働危機」にあり失業率が高まっていること⁽²⁾）に見舞われているが、他方で、あえて言えば、そのような現実を踏まえて、「モチベーション問題は人事管理科学の鍵である⁽³⁾」との観点から数多くの研究者の注目を集め欧米の文献の翻訳に止まることなく、実際に高等教育機関等で学ぶ学生向けにロシアの研究者が執筆したかなりの数の『テキスト（Учебник）』が出版され版を重ねているからである。

ロシアの人事管理（HRM）分野の代表的な研究者のひとりとしてキバノフ（Кибанов, А.Я.）の名前を挙げることができる。彼は「人事管理:総論」のテキストだけではなく、各論としてのモチベーションについても（編者として共著としての単行本を含めて）幾つかの著作（テキスト）を公刊している⁽⁴⁾。そのなかのひとつの著作において現在の理論状況がつぎのように述べられている⁽⁵⁾。

「労働活動のモチベーションと刺激化の理論的問題は十分に深く研究され、少なからざるモノグラフやテキスト等が執筆され、…モチベーションと刺激化の領域に多大な方法論的及び実践的経験が蓄積されている。しかしそれにもかかわらず、いまだ十分に研究されていない問題が残っている。その解決を遅らせている要因は、我々の見解では、モチベーションと刺激化の研究に際して必要な体系的性が欠けていることにある。例えば、ある著者たちはこの問題の心理的・社会的

問題をより重視しすぎて、組織的・経済的側面を軽視している。そのために、しばしば《刺激化》概念が《モチベーション》概念に取って代われ、《刺激化》概念の利用が差し控えられ、あるいは、《モチベーション》概念のなかに埋没してしまっている（逆の現象も見られる⁽⁶⁾）。統一したプロセス（モチベーションと刺激化）のひとつの構成要因の意義が過大評価されているのであり、…モチベーションと刺激化がひとつのシステムの構成要因として考えられていない。…その他にも欠陥があるが、それは仕方ないことである。というのは、人事管理の科学は我が国では相対的に若い学問であるからである。

モチベーションと刺激化の理論的基礎の発達は我が国の企業や組織におけるこれらの問題の解決に大きな影響を及ぼすことになる。というのは、現時点では、企業や組織は市場という条件の下で活動することを学び始めたばかりであり、労働活動のモチベーションと刺激化の自らのシステムをいまだ形成していないからである」。

ロシアでしばしば使われる《刺激化》という概念は《報酬》概念と同義である⁽⁷⁾。

キバノフたちの問題意識は明確であり、そのような2010年前後現在のロシアの学界の「欠陥」を十分に意識して公開されたのがギバノフ他著『労働活動のモチベーションと刺激化』（初版2009年）である。以下の行では、そのキバノフの所論を軸に、必要に応じてその他の著作を参照するという形で、ロシアのモチベーション（論）教育の現実を分析することにした。

本稿の根底にある問題意識のひとつは、冒頭に表記したように、ロシアに独自のモチベーションシステムは存在するのか、存在するとすれば、それはどのような内容（制度）を備えたものであるのか、を解明することである。

ロシア企業のモチベーションシステムは他の国々のそれといかなる点で異なっているのであろうか、と言う点に関しては、すでに幾つかの基本的

な事柄が知られている。例えば、キバノフたちの理解に従えば、ロシア企業のモチベーションシステムには次のような顕著な特徴がある⁽⁸⁾。

ロシア企業のモチベーションシステムの第1の特徴は、国有企業であった企業の生産経営活動においては、現実には、長期間に亘って主としてひとつのモチベーションモデル（「アメとムチ」のモデル）が適用されてきたということである。それは今日でも残っている、

第2の特徴はモチベーションモデルが標準化され「揺るぎなき」ものだった（いまだそうである）ということであり、それからの逸脱はすべて法令や規範の違反として見なされる。それ故に、経営者はこれらの原則（時間払い賃率、出来高プレミアム支払システム等）をキッチリと遵守してきた。

第3の特徴はモチベーションシステムが労賃やプレミアム制度の均等性を促進してきたことであり、この刺激化傾向は良くも悪くもそのままの状態で維持されてきた。ある熟練労働者の職務上の貢献に対してその労働貢献に関係なく同一に賃金が支払われるだけでなく、プレミアムも労働結果に関係なく支払われ、そのことがプレミアの本質を歪め、基本賃金に対する機械的な付加給へと転化させている。

第4の特徴は、労働貢献が非客観的に形式的に評価され、個人も集団も労働結果に対して無関心となり、社会的及び創造的積極性が低下したことである。

第5に、資本主義諸国の企業のモチベーションモデルがいずれも道徳的刺戟を考慮していないのに対して、ロシアではこの領域で経験が蓄積されてきたことである。これらはしかるべく認められるだけでなく他の諸国の企業においても普及に値する事象である。

第6の特徴は、刺激化が、原則として、社会主義競争を通して考察されてきたことである。競争は、イデオロギー的ドグマ⁽⁹⁾から解放されれば、単に排斥されるものではなく、依然として従業員の社会的及び創造的積極性を高める主要な動機のひとつである。現在の社会政治的状況下では、この

特色が「消失」している。しかし、そのロシアとは対照的に、ドイツ、アメリカ、日本などの国々では、そのような競争が広く利用されている。

本稿は、このような理解があることを念頭に置いて、上記のキバノフの文言を借りれば、「労働活動のモチベーションと刺激化のロシア独自のシステム」の解明を目指した試みである。それは、モチベーションに関連したさまざまな概念を本稿の趣旨に沿って整理し、その後、物質的刺激と道徳的刺激の内容を確認するという作業を経て、おこなわれる。

2 モチベーションの基礎理論の紹介

2-1 欧米系のモチベーション論の摂取・批判

ロシアの高等教育機関で学ぶ学生を対象として現在刊行されているテキストではすべてと言って良いほど欧米系のモチベーション論——「古典的」と形容詞が付けられることもある——が解説されている。例えば、典型的な事例としてあげると、シェメトフ他編『マネジメント』2011年（初版2006年）の第4章「マネジメントシステムにおけるモチベーション」で⁽¹⁰⁾は、モチベーション理論が内容理論とプロセス理論に分類され、前者では、マズローの欲求階層論、アルダーファーのERG理論、マクレガーのX理論Y理論、ハーズバーグの二要因理論が取りあげられ、後者では、ブルームの期待理論、ロックの目的設定理論、アダムスの公平理論、ポーター＝ローラーのモデルが紹介されている。

また、上記の理論以外に、「場」のモチベーション理論がひとつの「学派」として紹介されることがある。テベキン『人事管理』⁽¹¹⁾によれば、それらの理論では、「企業の棲息環境や組織文化」（すなわち、「場」）がいかにして従業員の労働活動を刺激し、そのモチベーション領域を形成するのかが論じられており、別の表現をすると、「場」の理論では、「刺激－目的」セグメントが研究されている。マクレガーのX理論Y理論、オオウチのZ理論、リトビン＝ストリンガーの組織風土概念がその代表とされている。

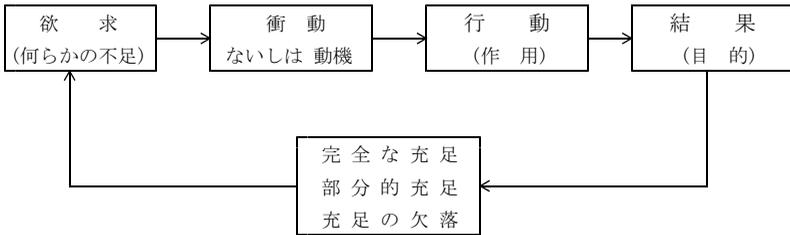
多くのテキストではこれらの理論が「淡々とした」論調や叙述様式で紹介され、このスタイルはより専門的なテキストにも妥当する。例えば、ミシュロヴァ『ヒトのモチベーション管理』(2010年)では、第1章モチベーション管理の理論的基礎において、マズロー、マクレガー、ホーマンズ、アージリス、ハーズバークが内容理論の代表として取り上げられ、そしてプロセス理論(ブルームの期待理論、アダムスの公平理論、ポーター＝ローラーのモチベーション理論)が紹介されている。2011年に刊行されたシャピロ『労働モチベーションの基礎』では、第1章において、モチベーション論の「進化の研究は、社会の社会的経済的発達につれて、モチベーション作用のベクトルの方向が変化したことを示してきた。モチベーションは最初は労働生産性の向上、すなわち、肉体的積極性の刺激化を目指していたが、その後漸次、労働の質の向上、創造的潜在能力とイニシヤティブ及び従業員の企業への定着の刺激化へと方向転換した」との理解のもとで、モチベーションに関連する概念の相互関係が図表1のように図解されている。そして第2章「労働モチベーションの理論的側面」で、シャピロは、「管理科学、同じことだがマネジメントの構成部分としての労働モチベーション生成における現実的な意味での最初の段階」を画したのはテイラーの「科学的管理」⁽¹⁴⁾である、と把握した上で、現代のさまざまなモチベーション論は2つの流れ(内容理論とプロセス理論)に整理されると論じ、内容理論を詳しく紹介している。

このような図解はかなり一般的に認められており、ピハロ(Пихало, В. Т.)たちによっても「欲求を介して決定される行動のモチベーションモデル」⁽¹⁵⁾として紹介されている。

但し、幾つかのテキストではそれらの理論が単に紹介されているだけではなく、それらの関連に付いて独自の整理が試みられている場合もある。図表2はその事例である。⁽¹⁶⁾

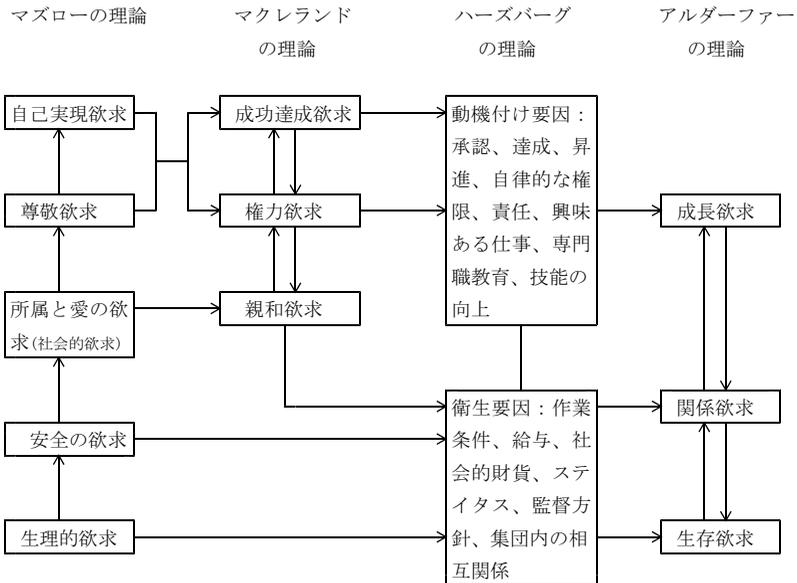
またこれらの理論に対しては、幾つかのテキストでは批判的検討が加え

図表1 欲求を介したモチベーションモデル



〔出典〕 C. A. Шапиро, *Основы трудовой мотивации*, c.14.

図表2 モチベーションの内容理論の関連



〔出典〕 T. O. Соломанидина, В. Г. Соломанидин, *Мотивация трудовой деятельности персонала, Журнал "Управление персоналом"*, 2005, c. 53.

られている。例えば、プリヤジニコフはその著作『労働活動のモチベーション⁽¹⁷⁾』においてはノスコフ(Носкова, О. Г.)やメスコン(Мескон, М. X.)たちの著作を援用する形で、マズローの欲求階層説を次のように批判して

いる。1) 人々の個人的相違をほとんど無視していること、2) 欲求は、マズローが指摘したようなハイラーキを必ずしも形成していないこと、3) 低い段階の欲求が充足されたとしても自動的により高い段階の欲求が当面の欲求とはならないこと、4) 「満足した従業員は良い従業員である」というテーゼに疑問が提起されること。

更に言えば、欲求の内容について独自の解釈が呈示されているテキストもあるが、それに付いては次項にて紹介・検討する。また次節にて改めてプロセス理論に触れることになる。というのは、これは概念整理、より正確に言えば、モチベーションのメカニズムに関連してくる事柄であるからである。

2-2 ロシア独自のモチベーション論に対する評価

テキストにおいて、欲求理論、特に内容理論がさまざまな形で紹介されている。⁽¹⁸⁾これは、モチベーションの基礎には欲求があることが、図表1からもわかるように、ロシアの学界においても定説となっているからである。

したがって、問題となるのは欲求の具体的な内容であろう。「アメリカの研究者によって公式化されたモチベーション論はアメリカの価値とイデオロギーのシステムをベースとしているのであり、それは他の国々、例えば、日本において、必ずしも適用されるとは限らないし、その逆もあり得るのだ。日本のQCサークルを適用しようとしたアメリカの経営者の試みは成功しなかった。かくして、労働活動のモチベーションはそれぞれの国のメンタリティを考慮して実現されなければならないのである」⁽¹⁹⁾、という見解は、そのことを象徴的に示している。

このような要求に応える研究がロシアにあるのであろうか。実は近年のロシアではこの領域の研究が積極的におこなわれている。例えば、ルカシェヴィッチ (Лукашевич. В. В.) は、実践的な見地から注目すべき現代ロシアの研究者のモチベーション論 (欲求論) として、いくつかの調査研究の

成果を取り上げている。⁽²⁰⁾

(1) 労働研究所(НИИ труда)が開発した「ベースな欲求を基盤としたモチベーション方式」(以下、「4欲求型モチベーション論」と表記する)

この4欲求型モチベーション論は、欲求を4つに分類し、労働することによってそれらの欲求が充足されると論じている。

- ・労働そのものの内容と結びついた欲求。興味深い仕事、自己実現、自律性
- ・仕事の社会的有益性と結びついた欲求。義務、効用、需要
- ・生存手段の源としての仕事。賃金、収入
- ・ステイタス欲求。交際、尊敬、キャリア

この理論では、モチベーションが、3つの要因(価値、仕事への要求、その要求実現の可能性)の矛盾的統一としてみなされている。

(2) モスクワ大学研究チームの「標準的労働動機論」

この考え方に拠れば、モチベーションは下記の標準的な動機の総体であり、個々の個人にはそれらをベースとした「モチベーション・プロフィール」がある。

- ・向上動機——結果を出し成果を残すことを志向する
- ・コミュニケーション動機
- ・プラグマチックな動機——さまざまな欲求の充足を志向したりあるいは余分なエネルギーを費消しないことを志向する
- ・協働動機
- ・競争動機⁽²¹⁾
- ・達成動機——困難なことを克服する
- ・イノベーション動機

(3) 「モチベーション複合体論」

これはロシア国立商業経済大学の研究者たちが作成した理論である。これに拠れば、ヒト個人や集団の行動の根底には原因となる多数の動機があるが、それらは5つのグループに整理・分類される。

- (1) 獲得動機——活動結果に対して報酬を受け取ること
- (2) 安全動機——自己の活動の結果に対して懲罰的制裁を避けようとする
こと
- (3) エネルギー節約動機——他の条件が同一であれば、肉体的・精神的支出、
心理的緊張が少ないような活動を選択すること
- (4) 所属動機——従業員は集団の行動規範に従うこと
- (5) 満足動機——労働過程や結果から肯定的な情感を得ること。

これらの動機はすべて従業員の行動に影響を与えるが、その作用の力は時期や状況の関数である。ルカシェヴィッチのテキストの解説によると、今日のロシアでは、原則として、獲得動機が支配的である。また、人間関係論を引き合いに出して、所属動機に注目すべきである、と強調されている⁽²²⁾。

また、今日では、ただ単に欲求論だけではなく、それを含めたモチベーションへの総合的な研究も進められている。そしてそのなかで、一方で、ソビエト時代の研究の「再」評価がおこなわれているが、他方で、今日の問題意識のもとで取り組まれた研究成果の共有化も進んでいる。前者では、1900年代のラズルスキー（Лазурский, А.Ф.）、1910年代のランゲ（Ланге, Н.Н.）、1920年代のボロフスキーとヴォイトニク（Боровский, В.М. & Войтоник, Н.Ю.）、1940年代のウズナジェ（Узнадзе, Л.Н.）が代表的な存在である。後者では、バラショフ（Балашов, Ю.К.）とコヴァル（Ковал, А.Г.）の「動機 - 刺激」モデル（"Модель "Мотив-Стимул" Балашова и Коваля）が注目を集めている⁽²³⁾。バラショフとコヴァルはRSM Internationalのロシア部門（評価・コンサル部）の責任者である。

そのバラショフ・コヴァル「動機 - 刺激」モデルの概要は以下の通りである。

彼らに拠れば、モチベーションタイプは大きく2つのクラス——回避型 избегательнаяモチベーション（ヒトはその結果が自分にとって望ましくないような行動を避ける）と達成型 достижительнаяモチベーション（ヒ

トは一定の到達水準を志向しそれを超えるよう行動する)——に分けられる。⁽²⁴⁾現実の人間には上記のタイプを適当に組み合わせた形のモチベーション(モチベーションプロフィール)が見られる。モチベーションプロフィールは多様であるが、その純粋なタイプは次の5つである。

1) ルンペン化(люмпенизированный)タイプ(回避型モチベーション・クラスに属する)

- ・どの仕事をしてしても同じことであり、特にこの仕事をしたいという気持ちがない
- ・他のヒトがより多額の賃金を受け取っていないならば、低賃金でも同意する
- ・技能が低い
- ・技能向上を志向せず、それに逆らう
- ・積極性に乏しく、他のヒトが積極性を発揮するのを嫌う
- ・責任感に欠け、責任を転嫁する
- ・最低限の努力しかしない

2) 道具型(инструментальный)タイプ(達成型モチベーション・クラスに属する)

- ・労働の内容ではなく、その価値に興味がある(労働は別の欲求を充足させる手段である)
- ・単に「えさ」を望むのではなく、自分に付けられた価値に根拠があることが重要である
- ・自立的に生活できることが重要である

3) プロフェッショナル型(профессиональный)タイプ(達成型モチベーション・クラスに属する)

- ・仕事の内容に興味がある
- ・関心のない仕事には納得しない
- ・困難な仕事(自己実現の可能性)に関心を示す

- ・作業において自由があることを重要視する
 - ・仕事で認められることが重要である
- 4) パトリオット型 (патриотический) タイプ (達成型モチベーション・クラスに属する)
- ・彼を動かすには理念が必要である
 - ・成功に関与したことを社会的に認められることが重要である
 - ・会社において代え難い存在として認められることが最高の褒美である
- 5) 主人公 (хозяйский) 型タイプ (達成型モチベーション・クラスに属する)
- ・自発的に責任を取る
 - ・行動の自由が保証されることに敏感である
 - ・統制されることに我慢できない

ヒトは、彼らに扱えば、刺激を受けると、それぞれのモチベーションプロファイルに応じて、反応する。その反応は、基本的には、3つである。

- 1) 肯定的。行動を変え、それに夢中になる
- 2) 中立
- 3) 否定的。この時、望ましくない行動のみが強化される

このモデルは、5つの純粋なモチベーション型を抽出しそれらの相互関連を示し、最適な刺激化形態を構築する手掛かりを提供するものである。「動機-刺激」として命名されているのはそのためである。⁽²⁵⁾

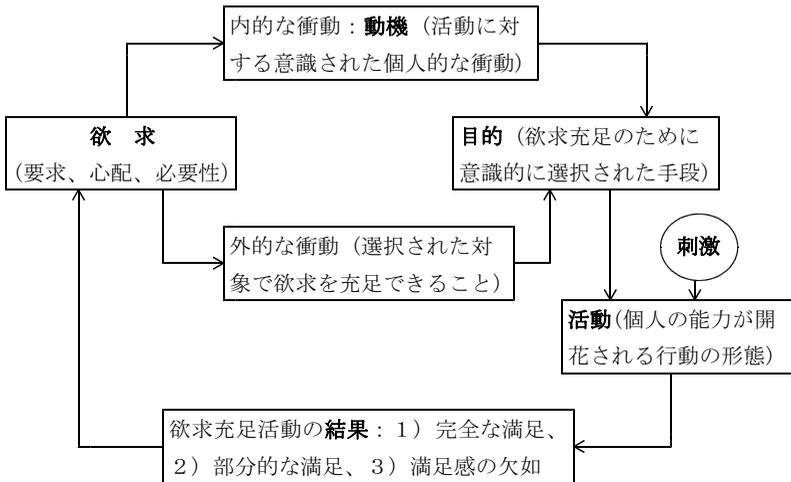
このようにロシアのテキストでは必ず欲求理論に言及されている。これは、(欧米そしてロシア発の)理論を知ることは、モチベーションそのものの生成や機能化の合法則性(次節にて検討)の理解を助けるだけでなく、モチベーションの過程で生じるさまざまな問題やその相互関連を幅広い視点から検討することを可能にする、との明確な立場⁽²⁶⁾が確立しているためである。そしてその知見を踏まえて、モチベーション研究がおこなわれその成果の共有化が進められている。

3 「モチベーション」「動機」概念と「刺激化」「刺激」概念の区別・関連

仕事への意欲はどのようにして生まれ、そして管理側から言えば、いかにすればそれを高めることができるのか。これがモチベーション管理の基本問題であり、その実践的解決に向けて、さまざまなコトバ（概念）を利用して（構築して）そのメカニズムの解明が試みられてきた。但し、冒頭でも触れたが、モチベーションに関連した概念は錯綜している。これは世界的な傾向であり、アシロフ（Аширов, Д.А.）のコトバを借りれば、「現在、ロシアだけではなく、外国においても、《刺激》と《動機》概念をはじめとして諸々の概念が十分に区別されていない⁽²⁷⁾」状況が続いている。ロシアでも、このような流れを意識して、「独自の様式で」モチベーションのメカニズムの解明をめざす研究が推し進められているのであり、その特徴はモチベーション（動機）概念と刺激化（刺激）概念を明確に区別していることにある。

現在では、いずれの社会でも、「モチベーションの起点に欲求を置くこと → 欲求充足過程としてのモチベーション」という発想は——既に見たように、欲求の内容をどのように理解するのかという点でそれぞれの社会を反映した独自の見解があるとしても——同一である。例えば、「欲求充足過程としてのモチベーション」視点からのみ考えると、欲求とモチベーションの関連は、《欲求がうまれる → 欲求充足の途を探る → 行動目的を決める → 動機がうまれる → 行動を実行する → 行動実行に対して報酬を受け取る → 欲求が叶えられる（欲求が消失する）》というサイクルとして図式化される⁽²⁹⁾。しかしながら現実はより複雑である。というのは、個人の欲求（に照応したもの）がそのまま具体的な形で存在・提示されることはなく、何かに「姿」を変えて我々に提示される（→ 動機へと転換し、労働意欲が生じる）のが通常であるからである。それ故に、この関連を合理的

図表3 モチベーションのプロセス



に説明するために、別のコトバ（概念）が必要になってくる。それが刺激である。図表3はこの段階のメカニズムを図解したものである。

ここで重要なことは、動機は個人にとって内的なものであり、刺激は、これに対して、外的なものである、と明確に位置づけられていることである。それらはモチベーションメカニズムの次元が異なる側面を象徴したコトバである。但し、これだけではいまだ不十分であり、メカニズムを十全に説明するためには更に幾つかのコトバが必要である。それらが動機付け（モチベーション）と刺激化概念である。キバノフのテキストではそれを意識してモチベーションメカニズムが説明されている。⁽³⁰⁾

キバノフの解説に拠れば、従業員が組織目的の達成に向けられた労働を媒介としてある一定の財貨に対する自分の欲求を満足させようとする意欲——それが労働活動のモチベーションである。そして個人の利害と欲求と結びついた労働活動を推進する原因が労働の動機である。これに対して、労働の刺激は労働への関心を推進する原因であり、労働活動の過程では、

組織が処理できる財貨が刺激としてみなされる。それ故に、組織が、その目的達成のために、道徳的及び物質的影響手段を借りて、従業員を、労働・労働生産性・労働の質の向上へと鼓舞しようとする——これが労働活動の刺激化として定義される。

欲求は、キバノフに拠れば、充足を必要とするなんらかのものへの必要性である。

これは何らかのものへの不足として感得される、ヒトの肉体的あるいは精神的状態であり、労働活動への衝動をつくりだし、個人を報酬すなわち望ましい財貨の獲得へと向かわしめる。

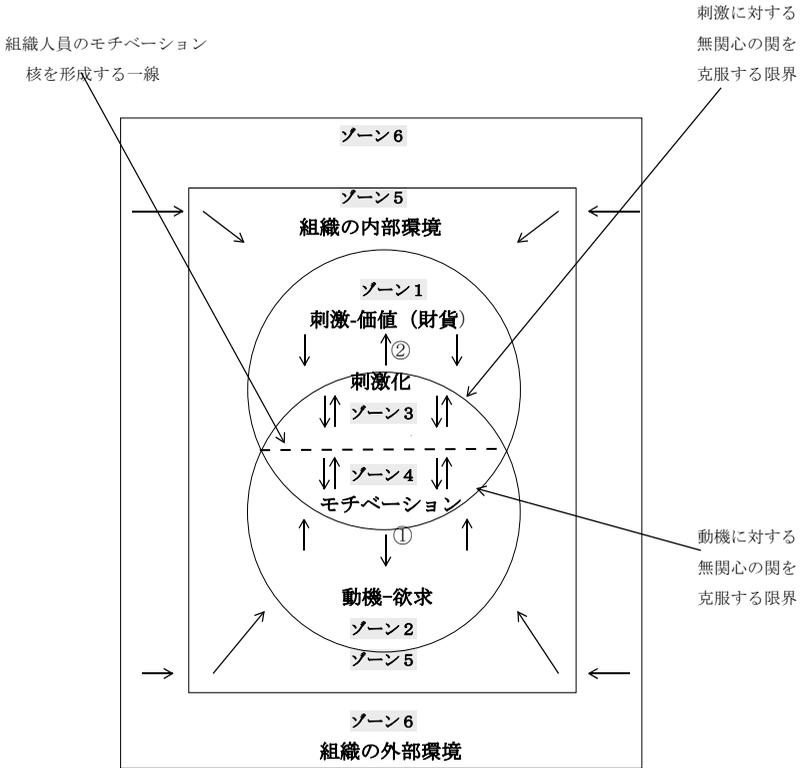
そしてキバノフは「モチベーション核」という概念を使って上記の概念の相互関係を図表4のように整理し、モチベーションのプロセスを説明している。

すべての刺激や動機が組織活動の具体的な条件や時期のもとで刺激化やモチベーションの過程に関わってくるわけではない。刺激化は組織のアドミニストレータの行動とむすびついているし、モチベーションは人員の行動と結びついた、組織のアドミニストレータの行動に対する反応である。

刺激（価値）は、それらが構成や内容の点で人員の動機や欲求の要件に応えていないならば、従業員に受け入れられないままに終わり（刺激の「非有効性」）、不十分であり、適宜なものとはならないであろう。刺激が、その内容・量・タイミングの点で、「非有効性」の壁を突破し従業員の行動に積極的な影響を与えると、その刺激は「臨界」と呼ばれる。そのような臨界点は動機にもある。刺激は、刺激がめざしている動機がまだ形成されずあるいは生成の途中にある——最後まで形成されていない——ならば、ヒトの行動に影響を与えることはできない。したがって、動機が、刺激と相応する状態にまで発達していることが必要になってくる。

刺激化及びモチベーションのプロセスは、刺激と動機が、その量・タイ

図表4 概念の区別と相互関連



〔出典〕 Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.76.

ミング・内容の点で、「非有効性」の壁を突破するために必要に要件に合致しているときにのみ、可能なのである。

そして刺激が動機を形成すると、動機が新たな刺激の形成を促進する。そしてこのような刺激と動機の相互作用が組織人員のモチベーション核の創造へと繋がる。モチベーション核——これは、組織ライフのある時期に人員の労働活動の推進力となる、刺激と動機のシステムである。モチベーション核を構成する刺激と動機は、組織の発達、組織とその外部環境の目

的・課題の変化に応じて、変化する。

図表のゾーン1は、刺激化過程においてアクティブになっていない刺激と価値を示している。ゾーン2は、モチベーション過程においてアクティブになっていない動機と欲求を示している。ゾーン1は人員にとって意味のない刺激と価値の領域であり、ゾーン2は人員にとって意味のない動機と欲求の領域である。ゾーン3と4はそれぞれ「非有効性」の壁を突破した刺激と動機の領域である。

ゾーン3は、刺激が、組織目的達成のために影響を及ぼすことが必要になってくる動機を探す領域であり、ここでは、刺激のアクティブ化、刺激化のプロセスが進行している。「非有効性」の壁を突破した刺激のすべてが作用し、動機も「非有効性」の壁を突破しているが、すでに形成された動機だけが刺激に出会うことができる。このゾーンでは、動機よりも刺激が多い。対になった刺激と動機とともに、自分に相応しい動機を求めて動いている自由な刺激も存在している。それらの一部分は動機を見だし「非有効性」の壁を突破し、またその一部分は新しい動機の形成に挑戦し「非有効性」の壁を突破し、ゾーン4に入り込み拡大している。

ゾーン4は、動機がそれに相応しい刺激を探す領域であり、ここでは、動機のアクティブ化、モチベーションのプロセスが進行している。「非有効性」の壁を突破した動機がすべて活発に作用し、刺激も「非有効性」の壁を突破しているが、すでに形成された刺激だけが動機に出会うことができる。このゾーンでは、刺激よりも動機が多い。対になった動機と刺激とともに、自分に相応しい刺激を求めて動いている自由な動機も存在している。それらの一部分は刺激を見だし「非有効性」の壁を突破し、またその一部分は新しい刺激の形成に挑戦し「非有効性」の壁を突破し、ゾーン3に入り込み拡大している。

ゾーン3と4はモチベーション核の形成がおこなわれている領域である。探求とアクティブ化が進み、適切な刺激と動機が出会い相互に作用し合っ

ている。

図の波線では、適切な刺激と動機が合致している。つまり、それは、欲求が一定の価値を充足させていること、組織の具体的な発達時点においてモチベーション核の形成が完了したことを示している。このプロセスは、組織の発達、その活動目的の変化に応じて、生じる。ゾーン3と4はモチベーション核のすべての成分を内包していると考えられるのであり、それ故に、それはモチベーション核そのものである。

数字①は刺激がゾーン2に深く侵攻し人員にとって無関心な欲求の数が減少していくことを示している。欲求が動機となり、そのときその充足のための条件が作りだされる。個人がその欲求の充足を求めて行動始めたときから動機となるのである。

数字②は動機がゾーン1に深く侵攻し人員にとって無関心な価値の数が減少していくことを示している。価値が刺激となり、そのときその価値を受け入れる条件が作りだされる。個人がそれを求めて行動始めたときから刺激となるのである。

これらのプロセスが、ゾーン3と4の拡大、すなわち、(ゾーン1と2から)刺激と動機の「非有効性」の壁を突破することによってモチベーション核を充実することを促進する。

個人が刺激と動機の「非有効性」の壁を突破することを示している限界線はゾーン1と2の中で拡大する傾向がある。しかし、それに関わらず、ゾーン1と2は、組織の内部環境と外部環境の作用のもとで新しい刺激と動機が形成されることによって、たえず拡大する。それ故に、刺激化とモチベーションのプロセスの発達の可能性には限界がないのである。

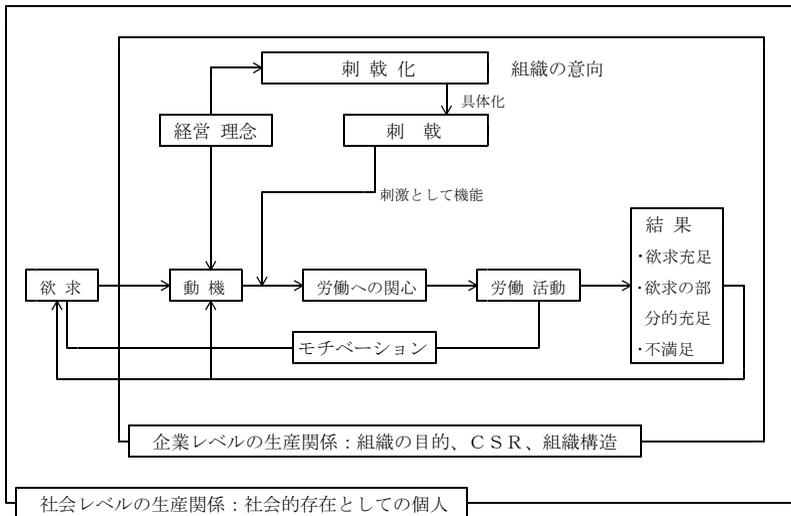
ゾーン5は組織の内部環境であり、刺激と動機に、そしてそれを介して、刺激化とモチベーションのプロセスに、直接に作用する。ゾーン6は組織の外部環境であり、内部環境を介して刺激化とモチベーションのプロセスに影響を与えている。

このようなモチベーション観はかつて筆者（宮坂）が提示した分析枠組みに極めて類似している。ギバノフの説明（図表4）を筆者がいま改めて別の視点から読み替える⁽⁴⁾と図表5のように図解されるであろう。

それぞれの社会には労働活動の原動力のそれぞれのシステム、すなわち、「欲求が動機そして労働への関心へと転化し、労働活動へと繋がる、メカニズム」が固有である。それは、個人の幾つかの欲求の相互作用の結果として動機が生まれ（換言すれば、欲求がより具体的なものとして出現し）、その動機（＝充足の可能性が高い欲求）が意識へと反映し（労働活動を直接に喚起する）関心が生まれ、労働活動がおこなわれていく（すなわち、欲求が充足されていく）過程である。

この場合、動機が関心へと転化する場合に決定的な役割を果たすのが「刺激」といわれるものであり、企業においては、その組織が提供する措置（＝刺激化）が従業員の動機（欲求）に合致したときに、それは有効な刺激として作用する（図表5参照）。人間の欲求は多彩であり限りがないが、現実には、

図表5 モチベーションのメカニズム



その充足は所与の社会に規定されており（ゾーン6）「有限」である。更には、同一の社会においても組織ごとに充足される欲求は異なっている（ゾーン5）のであり、⁽³²⁾ そのような実際に充足されると想定される欲求が「動機」といわれるものである。

このような視点（分析枠組）はつぎのような積極的な意義をもっている。

- 1) 欲求、動機、動機付け（モチベーション）、関心、刺激、刺激化の概念を労働活動の原動力体系のなかに位置づけ、その内容と相互関連を明確にしたこと、
- 2) 欲求が労働活動へと転化するメカニズムが明らかにされたこと、
- 3) モチベーションの体制間比較を含めて、比較研究の枠組みを提起したこと。

したがって、今後の課題のひとつは刺激（化）の具体的内容の検討である。従業員の動機（欲求）に働きかけて彼らをして一定の労働活動へと鼓舞する「刺激」として利用される刺激化（例えば、賃金、職務設計等々）がその社会に住む人々の欲求に正しく照応したものなのか、言葉を換えて言えば、本当に刺激として作用するのか、あるいはその社会にのみ固有な刺激化は存在するのか（刺激化の一般性と特殊性の関係）、の解明が問題となろう。最後に、ロシアでは、この点に関して、どのように教えられているのかについて確認する。

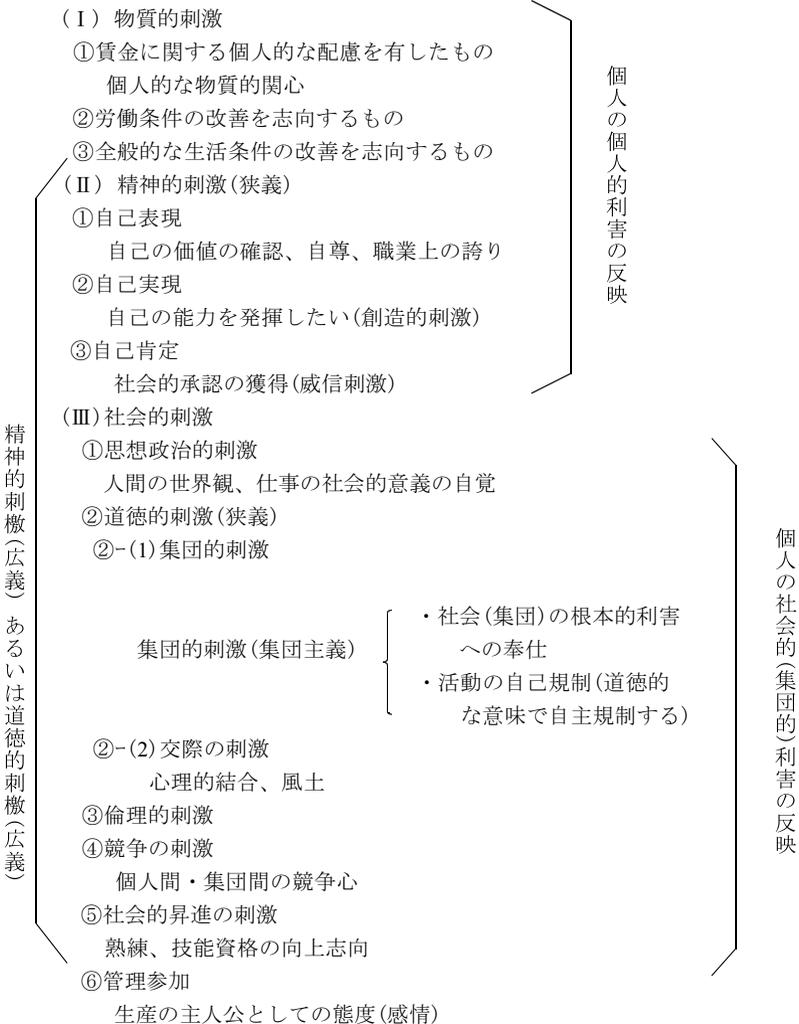
4 物質的刺激と非物質的刺激の区別

ロシアでは、伝統的に（ソ連邦の時代から）刺激（化）が大きく2つ（物質的なものと道徳的なもの）に分けられて論じられてきた。そしてこのような分類様式は今日でも踏襲されているが、名称としては、物質的刺激（化）と非物質的刺激（化）という名称が使われるテキストが数多く見受けられる。

刺激化の内容を確認する意味も込めて、ソビエト時代に指摘されていた「刺激」について振り返ることは有益であろう。

ソビエト時代には、我が国の研究者から、『精神的刺激』か『物質的刺激』かという形をとって展開される議論の全体を否定しなければならない。人間は刺激によって働くものであるという思想は・資本主義の特殊な段

図表6 ソ連邦時代の刺激の分類の事例（欲求を基礎とした場合）



階において生み出された思想である⁽³³⁾」、あるいは「『物質的刺激』の正しい把握は社会主義の正しい把握と密接に結びついている⁽³⁴⁾」との指摘があるなかで、現実には、ヒトを労働へと向かわせる「手段」のあり方は重要な問題であるとの認識が一般的であり、さまざまな手法が開発され展開されていた（それについての詳細は、宮坂純一『社会主義経営とモチベーション』中央経済社、1989年参照）。その場合、いわゆる物質的刺激以外のものとして、今日と同じように、多様な形容詞が付けられた刺激の存在が指摘されていた。精神的刺激（духовный стимул）、道徳的刺激、社会的刺激、創造的刺激、等々。しかし、物質的刺激と道徳的刺激に分類するのが支配的な傾向であった。但し、道徳的刺激の内容は論者によってかなり異なっていたのが現実である。

図表6は、当時の資料を分析して、筆者なりに整理した分類である。道徳的刺激には広義と狭義のそれがあるが、狭義の意味での道徳的刺激を、個人が社会的及び集团的利害を個人的利害よりも重要視し、「社会のために」ないしは「集団のために」働こうという意識として捉えている。それらの多くは、後述のごとく、今日でも「継承」されている。

4-1 物質的刺激化

物質的刺激化は、従業員が組織活動結果への個人的及びグループの貢献に対して受け取るあるいは付与されるさまざまな種類の物質的財貨の複合体である。その内容は図表7のように図解されている。

物質的刺激化のなかで基本的な位置を占めるのが賃金である⁽³⁵⁾。

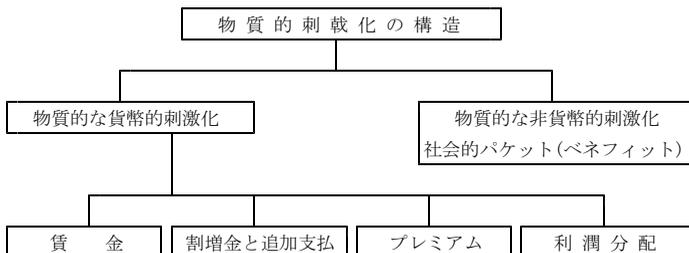
ソビエト時代の物質的刺激化としての賃金の特徴は、賃率が国家規模で一元化され格差が制度的に労働の量と質に対応していたこと（労働に応じた分配）、そしてその格差の大小が、たとえ「悪」平等主義して批判されたとしても、刺激として作用していたことにある——繰り返すが、賃金自体は決して刺激ではなく、賃金の大小が刺激として作用するのである。し

かし今日では、その格差を企業独自の賃金政策で決定できるようになった。そのため、賃金格差の平等性という問題が以前にも増してクローズアップされてきている。

社会主義賃金制度のもとでは、賃金が労働の量と質に応じて配分されるとすれば自分の労働貢献が正しく評価されているという意味で、それ自体（格差の存在）が道徳的刺激として作用していた（はずである）⁽³⁶⁾。これは当時の格差を巡る公平感の反映であった。これに対して、体制転換後の現在では、国家政策レベルの評価とは異なり、そのような公平感（格差の設定・調整）の決定が個々の企業に委ねられ独自の方式で決定されることになった。諸外国の経験に注目が集まり、職務給が本格的に検討され、コンピテンシー給が紹介されその導入が試みられているのもその流れの中で生じた現象である。

物質的な価値を持つが、現金ではなく、社会的特典や補償の形で、いわゆるベネフィットや社会的パッケージとして提供されるもの——これが物質的な非貨幣的刺激化と総称されている。社会的特典には国家規模で保証されているものがある。しかしこれはすべての企業に義務づけられているものであり、刺激としての役割を果たすことができない。そのような理解のもとで、非貨幣的刺激化は、今日では、図表8のように整理されている。これらは主として従業員の会社への一体化の促進を目指した措置である。

図表7 物質的刺激化の構造



〔出典〕 Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.192.

図表 8 物質的な非貨幣的刺激化

グループ	役割	内容
労働条件を補足するもの	作業域の通常設備では想定されていないが、職務の遂行にとって必要な労働手段の供与	交通手段の供与あるいは交通費の支払い、携帯用PCの供与、携帯電話の供与、資格取得援助
社会的なもの	労働時間の有効的利用のために従業員が時間をうまく配分できるような措置を取ること	従業員への人的援助、公的年金以外の年金、子供の休息への配慮、医療保障の充実、物的援助、食費手当、スポーツの奨励、記念日への贈り物
イメージアップ	会社内外での従業員のステイタス向上	公用車の使用許可、特別なメニューの提供、軽食の提供、本人や家族に対する特別な医療措置の実施、長期有給休暇制度の活用、フィットネスクラブの会員
個人的なもの	特権／優秀な専門家の引き留め	信用供与、教育訓練費の供与、保養地や休息の家へのパス発行、住宅の提供

〔出典〕 Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.212.

4-2 非物質的刺激化

非物質的刺激化は、物質的刺激化以外で、ヒトの感情や思考様式に反映することによって個人の欲求や利害に現実に影響を与えるように作用するものの総体である。例えば、貢献を公式的に認めること、創造性発揮の場を与えること、従業員を管理に引き込むこと、ステイタスをあげること、労働条件や作業リズムの改善、指導スタイルや管理方式の改革、組織文化の形成等々がその可能性を秘めているとして指摘されている。А.Кибановたちは、そのような現実を踏まえて、非物質的刺激化を3つのタイプに分類している。1) 道徳的刺激化、2) 組織的刺激化、3) 自由時間創出活用型刺激化。

道徳的刺激化

道徳的刺激化とは、社会的認知を反映したり従業員の威信を高めるような対象物や現象をベースとして、従業員の行動を調整することである。これは、承認されたいあるいは認められたいという欲求の達成を根底に置い

たモチベーションに対応している。このタイプは幾つかのグループに再分類される。その概要は図表9に示した通りであるが、以下の行論において重要な事柄を中心に補足的に説明する。

適宜な情報提供の基本的目的・課題として、組織文化の構築（組織規範、価値観の伝達）、社会心理的風土の形成、従業員のなかにチーム意識を醸成すること、従業員が組織に於ける自己の役割を認識すること、等があげられている。

協働推進措置の一環としての「会社独自の記念日の制定」には次のような「重要な」機能を果たすことが期待されている。世代を超えて成功体験を伝え、新たに組織メンバーになったヒトの順応を促進し、組織の価値観を醸成し、レクリエーションの機会を提供し、団結心を育成すること。

感情的な結びつきだけではなく、職務上や個人的な資質の向上も視野に入れて導入されるのがチーム・ビルディング（team-building）施策であり、

図表9 道徳的刺激化方式

4グループ方式	道徳的刺戟化方式
従業員に体系的に情報を提供すること	拡大会議、労働集団集会、成功したプロジェクトのプレゼンテーション、組織内部向けPR活動の組織化、会社規模のローカルなコミュニケーション経路（新聞、雑誌、サイト、ローカルな情報網）の構築、目的志向的なイデオロギー活動、会社独自のスタイル（会社シンボル、ブランド等）の製作
協働推進措置の組織化	職種別コンクール、マイスター称号、労働競争、会社独自の記念日の制定、team-building 施策、リーダーシップ能力開発施策
貢献をオフィシャルに認めること	国規模や職業別あるいは社会的な賞への推薦、功績多き従業員に証書・勲記・会社賞・価値ある記念品・証明書・副賞（ステイタスプレミアム）を賦与すること、会議や各種の文書で当該荣誉に言及すること、優秀者掲示板の設置・活用
集団内の相互作用の調整	民主的な指導スタイルの採用、科学的に根拠のある選抜・教育・指導者への抜擢、心理的な風土を考慮して補充すること、相互理解や相互援助等の習慣が集団内に生まれ根付くことを助けるような社会心理的方式を取り入れること

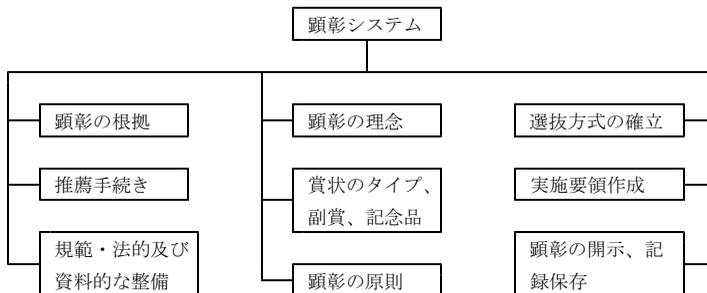
〔出典〕 Кибанов и др., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, Проспект, с.37.

現実には、隠れていた可能性を引き出し、同僚を今までとは異なる観点から見直し、感情の一体感を醸成することを目指したプログラム（トレーニング）が展開されている⁽³⁸⁾。

従業員の貢献をオフィシャルに認める顕彰方法は、単に刺激化機能だけではなく、差別化機能や育成機能を併せ持つものとして位置づけられている。そして、それを有効に機能させるためには、指導者が、組織とそのメンバーの発達、刺激化の内容や形態・方式、積極的な労働活動への従業員の深い関心に対して、法的・道徳的・哲学的観点を堅持することが必要であるとされ、その制度化が図表10のように解説されている。

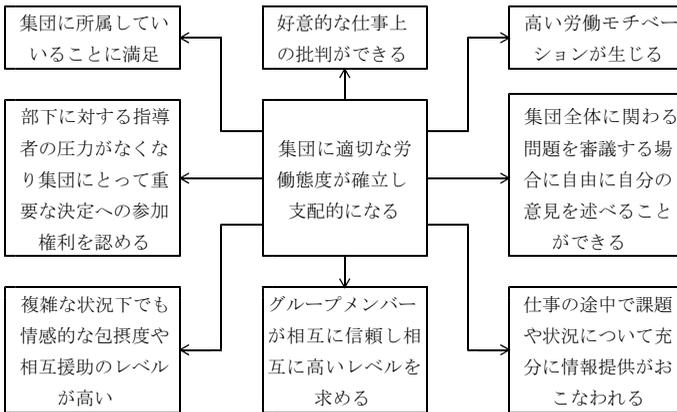
集団内に個人間及びグループ間にポジティブな関係が確立されることを助けるのが相互関係の調整であり、それは従業員が相互に育成しあい批判されるような道徳的な志向や期待の体系である。その中で今日重要視されているのが、集団内の生活や活動のさまざまな側面を育て各自の欲求を満たし課題遂行へとかきたてる社会心理的風土をつくり出すことである。そのような風土の基本的な社会的特徴が、図表11のように図解されている。

図表10 顕彰システムの基本的な要因



[出典] Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.296.

図表11 適切な社会心理的風土の最も重要な特徴



〔出典〕 Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.297.

組織的刺激化

これは労働に対する満足感の変化をめざして従業員の行動を調整することであり、4つの方式（労働生活の質の向上、キャリア管理、従業員を管理過程へ関与させること、競争の組織化）を通して実行に移されている。その概要は図表12に示した通りである。以下の行論では、そのことを踏まえて重要な事柄を中心に補足的に説明する。

労働生活の質の向上は「労働を通して従業員の欲求と関心の充足度を高めること」であり、アメリカで70年代中頃から普及した措置として紹介されている。そして「良く組織化された仕事」の条件として次のことが指摘されている。1) 道理的な限界内で多様でありそれを遂行するヒトに一定の要件を求めること、2) 専門性に沿ってより一層の教育の可能性を提示すること、3) 自分の力を信じた独自の意思決定を求めること、4) 仲間を支援し仲間からの支援を受け入れること、5) 努力が会社全体の仕事にどのような影響を及ぼしているのかを確認できること、6) やる価値があると思われる活動に参加していること、7) 有望な将来があること。

図表12 組織的刺激化方式

4 グループ方式	組織的刺戟化方式
労働生活の質の向上	労働組織化の改善、職務拡大、職務充実、労働機能の知的化、従業員の職務開発と教育、労働条件の改善と現場の設備充実、建物の人間工学的デザイン
キャリア管理	従業員の個人的な職業的発達と職務上の成長の計画化と統制、必要な訓練水準の設定、才能の発見と維持、創造性やイニシアティブの奨励、従業員の活動結果や能力及び個人的そして職業的資質の評価と分析
従業員を管理過程へ関与させること	自主管理的な自律的集団の組織化、職務上の問題解決を目指して従業員が自発的にグループを組織することを奨励、解決を待っている問題をグループが審議・議論することを公認、作業域及び作業のローテーション、兼職、権限委譲、フィードバックの組織化、作業方法を細かく規制しないこと、資源を処理する自由を与えること、企業所有物への仕事上の参加（所有参加）、報酬理念を図解して掲示すること
労働競争の組織化	職務別コンクールの実施、マイスター・コンクール、短期トーナメント、集団間競争（多大な結果や時間・資源の節約を目指して、作業グループ、班、部や課、事業単位、小部門で競わせること）

[出典] Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Проспект, с.47-48.

組織的刺激化のなかで有効な方式として位置づけられているのが労働活動過程で従業員の競争を組織化することである。これは、周知のように、ソ連邦時代に、「社会主義」競争として大規模に展開されていたものであり、今日では、その経験が、「働くものたちの競争は人員を労働の質や結果の向上や労働効率そして労働への関心の高まりへと動員する強力な手段であり得る」ということを示してきた、と総括されている。

労働競争は、刺激化の観点から言えば、当事者（従業員個人、小部門、集団）を同一目的の達成に向けた競争状態において、要員を組織的に刺激する方式である。競争の目的は労働生産性の向上であり、そのための課題として、例えば、質の向上、原価の圧縮、資源の節約、等々があげられているが、重要なことは、この競争（соревнование/emulation）が「競争（конкуренция/competition）」と区別されていることである。

従業員の競争（с）は競争のより厳しい形態である競争（к）へと決して

転化しなかった——これが多くのテキストに共通する基本的な認識である。というのは、公開制と結果の比較そして先進的経験の総括・普及を前提条件とする「労働競争は、競争とは異なり、協力と相互援助と集団主義の関係をベースとして、同一の目的達成を目標にそのプロセスで第一位を目指して展開されるたたかひのなかでうまれるもの」であるからであり、「このことが労働において競争心を生みだ」してきたからである。⁽³⁹⁾

ここではマルクスの有名な命題が時代を超えて引用されている。「たいていの生産的労働にあつては単なる社会的接触によって競争心と活力の独自の興奮がうみだされる。・・・こうしたことは、人間がうまれながらに・・・社会的動物であるからである」、と。

競争 (c) と競争 (κ) が拠っている原則は異なるものである。競争 (κ) 原則は「一人の勝利と支配・その他大勢の敗北と破壊」であり、競争 (c) 原則は「全体的に向上するように、先進者が遅れているものを同士として援助すること」である。このような理解のもとで、競争によって、市場経済への移行後も、生産資源の調達、生産の改善、新技術の導入等において積極性が発揮されることが期待されている。

上述のことから、ロシアの労働競争が欧米や日本で展開されている（半）自律的作業集団や小集団活動に「類似」した事象ではあるが、「異なる」ものである、と説明されていることがわかる。そのような認識を示すひとつの例として、アシロフ著『人事管理』に記述されている文言をあげることができる。「アメリカ、特に日本の企業では、さまざまな形態の道徳的奨励が適用されている。それらの多くは社会主義企業の活動現場で利用されたものに驚くほど似ている。それが我々の過去の経験の直接の借り物であるとか、資本主義のもとでの生産関係の客観的な発達がそのような形態の導入をもたらしたとは言えないかもしれないが、今日では、それが多く

図表13 日本、アメリカそしてロシアの人事管理哲学の比較

	日本の哲学	アメリカの哲学	ロシアの哲学
組織の基盤	調和	効率	混合
仕事への態度	主として、義務の実現	主として、課題の実現	主として、課題の実現
競争 (κ)	実態として存在しない	強い	実態として存在しない
仕事の保障	高い (終身雇用)	低い	低い
意思決定	下から上	上から下	上から下
権限の委譲	まれなこと	ありふれたこと	ありふれたこと
部下への態度	家族的	形式的	混合
雇用方式	学卒採用	随時	混合
労働支払	勤続年数に応じて	結果に応じて	混合

〔出典〕 A. Я. Кибанов, Система управления персоналом, Проспект, 2012, с.6.

の外国企業の社会政策の不可欠な部分になったのである。⁽⁴⁰⁾」

これは前述のキバノフたちの表現とは微妙に異なっているが、労働競争を「再」評価し今日の段階でロシア企業において大規模に展開しようとする専門家たちの意向をよく表している。付言しておく、キバノフは、別の著作ではあるが、ロシアの人事管理哲学をアメリカと日本のそれと比べ、日本とロシアには「競争が現実には存在しない」とみなしている（図表13参照）。

自由時間創出活用型刺激化

これは就業時間帯を変えることによって従業員の行動を調整することであり、個人の生活、家族、健康そして休息を犠牲にすることなく、仕事上の関心を実現させる可能性を現実的に保証することをめざして実施される。このタイプは幾つかのグループ（休息時間を追加的に与えること、フレックスタイムの導入、就労形態の多様化）に再分類される。その概要は図表14に示した通りである。

これらの措置は、知的欲求を実現したい（知的好奇心を満たし、新しい知識・能力・技能を習得したい）という志向や休息の欲求に対応したもの

図表14 自由時間創出活用型刺激化方式

3グループ方式	自由時間創出活用型刺激化方式
休息時間を追加的に与えること	年次有給休暇の追加・繰り越し、リフレッシュ休暇、賃金支払いなしの休暇を認めること
フレックスタイムの導入	労働時間の全体的規範を必ず守り労働日・労働週・労働年の総労働時間の配分を自分で決定すること、ワークシェアリング、当直・派遣制度の活用
就労形態の多様化	時間単位あるいはシーズン単位で就労、フリーランス、自宅で就労、サテライト勤務、Small Office, Home Office、個人請負、等

〔出典〕 *Кибанов и др., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Проспект, с.50.

であり、その根底には、今日では、すべてのヒトが仕事と個人生活の両立を求めている、との現状認識がある。

そして、道徳的刺激的（企業家にとっての）長所と短所については、図表15のようなことが指摘されている。

以上が現在のテキストのなかで列挙されている刺激化（刺激として作用することを想定して組織が提供する措置）の概要である。

図表15 道徳的刺激的の長所と短所

方法	長所と短所
競争	結果が集団的な性格の場合、個人的な勝利者を決定することが難しい。短期的に成果を出す場合に有効である。
名誉称号、賞状、記章	刺激としては弱い。低コスト。
職務充実	コストが高くつく。
贈り物、賞	刺激としては弱い。低コスト。
公に祝賀する	刺激としては弱い。低コスト。
優秀者掲示板	刺激としては弱い。低コスト。
名誉を称える（氏名公表）	刺激としては弱い。
グループ褒章（メダル）	刺激としては弱い。
家族に向けた措置	刺激としては弱い。
労働時間を活用した措置	刺激としては弱い。
作業現場の特別改善	コストが高くつく。
管理への参加	コストが高くつく。

〔出典〕 Д. А. Аширов, *Управление персоналом*, Проспект, 2009, с.308.

5 小 括

ロシアで近年発刊されているテキストを見るとそこには2つの特徴が明白に表れている。ひとつは市場経済に対応したHRMやモチベーションメカニズムの構築の必要性を教えるという意図が強いこと。これは経営者だけへのメッセージではなく労使双方に該当する事柄であり、資本主義に慣れていない労使双方にとってロシアの労働者は賃労働者であることを自覚することがまず大前提である、との意図が貫かれている⁽⁴¹⁾。欧米の理論や実践が数多く紹介されているのはそのためである。

ふたつめは、過去の「遺産」をどのように見直し、継承・活用していくのか——これが問われていること。例えば、労働競争である⁽⁴²⁾。かつて1979年に『経済の諸問題』誌に社会主義競争に対する欧米の研究者の批判的見解を反批判する論文が掲載された⁽⁴³⁾。その反批判の要旨は、第1に、社会主義競争は、中央管理機関が計画の遂行及び超過遂行に向けて労働者を精神的に動員する感化・説得方式ではないこと、第2に、競争(κ)と社会主義競争が部分的にあるいは完全に同一視されているが、競争自体は協業労働に固有な特徴であるとしても、競争は具体的な歴史的形態を離れては存在しないのであり、両者は本質的に異なるものであること——例えば、競争(κ)は生産の領域でうまれるが、それは商業上の競争へと転化し、労働競争は利潤獲得競争に大きく規定されることになる——であった。

これらの論点は今日でも「競争の組織化」という問題で突きつけられている課題である。社会主義競争が、欧米の研究者が指摘したような「強制的な組織化や権力万能主義」という特質を帯びたものではなく、「下から生じる代わりに、上から生じさせられている」もの(「官製」競争と称すべきもの)ではなかったとしたら、体制転換後の現在の時点でどのように組織すればよいのであろうか。日本や欧米諸国で展開されている小集団活動や自律的作業集団がそれなりに「評価」されている(507ページ参照)が、

それらは「参画的管理」という「上からの」性格のものがある。今日のロシアにおいて、「上からの動員方式」ではなくまた「洗練された搾取方式」でもない労働競争を組織できるのであろうか？図表15のように、コストや手段としての有効性が指摘されているが、それが強調されすぎると、ソビエト時代にも競争は「自然発生的にうまれるものではない」との見解が公式的であったとしても、あまりにも「無策」でありすぎる。物質的刺激化と道徳的刺激化のロシア独自の組み合わせを模索することが求められる所以はここにある。⁽⁴⁴⁾

1970年には、欧米の研究者から、社会主義競争は自然発生的に発達しなければならぬが、しかし「現実には、期待された『同志的競争』は自動的に生まれず、反対に、多数の物質的及び組織的刺激によって生み出され維持されなければならぬ⁽⁴⁵⁾」、との根強い批判があった。

これは物質的刺激のあり方とも関わってくるものであるが、情報の公開、先進的経験の普及、相互援助、という組織原則の徹底化が何よりも緊急の課題となるであろう。

更には、資本主義の「変貌」に対する対応も問われている。これはコンプライアンスの問題でもある。今日では「資本主義＝自由至上主義」という方程式は成立しないのであり、自由には規律が必要なのである。したがって、今後ロシア的な規律のあり方の模索が求められるのは必至であるが、現時点では未知数である。

(1) С. А. Шапиро, *Основы трудовой мотивации*, КноРус, 2011, с.7.

(2) См., Д. Бреев, *Безработица в современной России*, Наука, 2005; Под ред. Н. А. Горелова, *Антикризисное управление человеческими ресурсами*, Питер, 2010.

(3) А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева, *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, 2011 (初版2009年), с.3.

- (4) А.Я.Кибанов については、<http://akibanov.ru/index.html?do=static&page=biography> (アクセス2012/7/19) 参照
- (5) Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.39.
- (6) ルカシェヴィチ (Лукашевич. В. В.) も、「《刺激化》と《モチベーション》は相互に密接に関連した概念であるが、それらの間には本質的な相違がある」、と指摘している (В.В.Лукашевич, *Основы управления персоналом*, КноРус, 2010, с.180.)。逆に、モチベーションの価値・意義的アスペクトや倫理的アスペクトの研究が不充分である、との指摘もある (Н. С. Пряжников, *Мотивация трудовой деятельности*, Академия, 2012, с.3.)。モチベーションを心理学的観点から研究した成果については、А. Е. Боковня, *Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании)*, Инфра-М, 2011 : Под ред. В.П.Пугачева, *Мотивация трудовой деятельности*, ИНФРА-М, 2011 がある。
- (7) Шапиро, *Указ. соч.*, с.15.
- (8) Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с. 81-83. これらは、ビハロたちの著作でもそのまま援用されている。В.Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова, *Управление персоналом орга низации*, Форум, 2010, с. 288-289.
- (9) 「イデオロギー的ドグマ」とは、宮坂の理解では、競争が下からの運動ではなく、「共産主義的労働態度の育成」という名のもとに、「官製」競争に転化したことを意味している。
- (10) П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова, *Менеджмент*, Омега-Л, 2011.
- (11) А. В. Тебекин, *Управление персоналом*, КноРус, 2012, с.413-415.
- (12) И. В. Мишурова, *Управление мотивацией персонала*, Феникс, МарТ, 2010.
- (13) Шапиро, *Указ. соч.*, с.14.
- (14) Шапиро, *Указ. соч.*, с.39.
- (15) В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова, *Управление персоналом организации*, Форум, 2010, с. 266.
- (16) Мишурова, *Указ. соч.*, с.27-28. も参照。
- (17) Н. С. Пряжников, *Мотивация трудовой деятельности*, Академия, 2012, с.135-138 ; О. Г. Носкова, *Психология труда*, Академия, 2011 (初版2004) ; М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, *Основы менеджмента*, Дело, 1992.

- (18) その場合、内容理論とプロセス理論の関連に付いては、欲求をどのように位置づけるかによって違いが生じる、との解釈がある。См., П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова, *Менеджмент*, Омега-Л, 2011.
- (19) Лукашевич, *Указ. соч.*, с.183.
- (20) Лукашевич, *Указ. соч.*, с.184-191.
- (21) この競争の原語は (конкуренция / competition) であり、競い合いを意味する (соревнование / emulation) とは、後述のごとく、異なり、конкуренция が使われている意味は大きい。
- (22) キバノフも、その幾つかの著作において、より高い所得を求める労働者が100名中48人存在することを繰り返し指摘している。А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева, *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Проспект, 2012, с.8. これらの理論 (方式) を含めて——「モチベーション複合体論」を除いて——、ロシアの6つのモチベーション論について、その概略、長所、欠点が、П. Егоршин, *Управление персоналом*, НИМБ, 2010, с.611-620. で論評されている。
- (23) Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.29-30.
- (24) Барашофとコヴァルについては下記の文献がある。Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль, Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования, "Кадры предприятия" №7, 2002. <http://www.dis.ru/library/kp/archive/2002/7/444.html> (アクセス2012/7/11); М.В. Ловчева, Е.А.Митрофанова, Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. <http://up5-1.narod.ru/6kurs/mr1.doc> (アクセス2012/7/11); Теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала. Законы, закономерности и теории мотивации. http://otherreferats.allbest.ru/management/00017612_0.html (アクセス2012/7/11); Ю.К.Балашов, А.Г.Коваль, Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала, // Кадры предприятия. 2002. №7,8. <http://www.kap.ru/articles/2002/8/427.html> (アクセス2012/7/11).
- (25) 更には、シチエルパーク (Щербак, Ф.Н.) の著作も再評価に値するだろう。シチエルパーク／宮坂純一訳「労働活動の刺戟」『北海学園大学経済論集』第30巻1・2号、1977年他参照。シチエルパークには今日ではハリコフ大学の研究者が注目している。В. М. Пилипенко, МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, здобувач. Харківського національного університету внутрішніх справ. 2011. http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pib/2011_3/PB-3/PB-3_56.

- pdf, (アクセス2012/7/1) : http://urora.rsvpu.ru/filedirectory/155/2010_01_N69.pdf (アクセス2012/7/1)
- (26) Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.30.
- (27) Д. А. Аширов, *Управление персоналом*, Проспект, 2009, с.234.
- (28) ロシアの研究者のモチベーション定義については、Аширов, *Указ.соч.*, с.255-256 に詳しい。
- (29) Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.5.
- (30) Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Инфра-М, с.7-14
- (31) これは筆者がかつて提示した観点(宮坂純一『社会主義経営とモチベーション』)であり、その当時は刺激の位置づけが「曖昧」であった。今回はギバノフに触発されてこの点を修正しより明確にしている。
- (32) ヤドフ (Ядов, В.А.) の「モチベーションは労働条件の現れである」という命題は有名であり、いまでも有効である。ヤドフの論文は電子版で読むことができる。А.Г.Здравомыслов, В.А.Ядов, *Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. -М.:* Аспект Пресс, 2003, 485с. <http://www.isras.ru/publ.html?id=282> (アクセス2012/7/1)。
- (33) 中岡哲郎「社会主義にとって管理とは何か」『展望』1971年2月号、66ページ。
- (34) 鈴木重靖「社会主義経済と『物質的刺激』」『山口大学経済学雑誌』16巻2号、1966年、2ページ。
- (35) Аширов, *Указ.соч.*, с.290. 現代ロシア賃金の詳細な分析は別稿を予定している。最近の有益文献として Под ред. Г. Владимир, Р. Капелюшников, *Заработная плата в России. Эволюция и дифференциация*, ГУ ВШЭ, 2008がある。
- (36) これについては、宮坂純一『社会主義経営とモチベーション』参照。
- (37) Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова, *Компетентный подход в управлении персоналом*, Проспект, 2012.
- (38) その事例については、Кибанов и др., *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*, Проспект, с.294-295 参照。
- (39) プリヤジニコフに拠れば、競争の精神は、「競争(κ)とは異なり、単に個人的利益にココロを奪われるのではなく、すべてが共通の事柄をめざすことにある」。Пряжников, *Указ.соч.*, с.161.
- (40) Аширов, *Указ. соч.*, с.310.

- (41) ロシアでは、労働者が賃労働者であることを労使双方が自覚することがまず重要であり、資本主義に慣れていないという事実をモチベーションとの関連で早い段階において指摘していたのがシャホスカヤ（Шаховская Л.С.）である。彼女の仕事は今後の検討対象である。Л.С.Шаховская, *Мотивация труда в переходной экономике*. <http://www.smartcat.ru/Personnel/Leasing.shtm>（アクセス2012/6/18）：С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, П.А. Фомин, Л.С.Шаховская, *Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственной деятельности предприятия*. <http://www.smartcat.ru/Personnel/LiabilityRu.shtml>（アクセス2012/6/18）.
- (42) 筆者はかつて社会主義競争を検証したことがある。『社会主義競争論の展開』千倉書房、1981年参照。
- (43) ヴェ・ダヴィドフ稿宮坂純一訳「社会主義競争に対するブルジョア的見解批判」『北海学園大学経済論集』第27巻第2号、1979年参照。
- (44) См., Завьялова Е. К., Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний, *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия “Менеджмент”*, 2007, No.1.
- (45) ダヴィドフ稿宮坂純一訳「社会主義競争に対するブルジョア的見解批判」、118ページ。