

ロシアでHRMはどのように教えられているのか

宮坂 純一

Jun'ichi Miyasaka

- 1 解題
- 2 HRM概念について
- 3 ロシアのHRM
 - 3-1 ロシアのHRMの特徴
 - 3-2 諸外国のHRMに対する評価
- 4 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で、高等教育機関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。特に、ロシアではいままで以上に欧米諸国の管理思想や技術に関心が寄せられているが、現在のアプローチは過去のそれと同じなのか、もし違ふとすればどこが異なっているのか、社会主義ロシア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。

本稿で焦点を合わせているのは、人事管理、最近のタームを使えば、HRMである。この領域においては、一方で、1996年に、アメリカの大学院でMBAを取得したシェクシニヤ(Шекшня,С.В.)によってロシアで最初の西欧志向のテキスト(С.В.Шекшня, *Управление персоналом современной организации*, Бизнес-школа "Интел-Синтез".)が執筆・発行され⁽¹⁾、理論的な研究が精力的に推進されているが、他方で、実践的にもヒトの管理

(1) Igor Gurkov, Evgeny Morgunov, Alexander Settles and Olga Zelenova, HRM in Russia over a century of storm and turmoil – a tale of unrealized dreams, p.30. (http://www.hse.ru/data/2011/09/26/1270139947/HRM-Russia-7th-lucky-27_07_11.pdf : http://www.gurkov.ru/alldoc/HRM-Russia-7th-lucky-08_02_2012.pdf アクセス 2012/5/20)

の制度化が進んでいる。後者を象徴しているのが人事部の設置・整備である⁽²⁾。本稿では、上記の問題意識のもとで、考察の対象を人事管理ないしはHRM概念がテキストにおいてどのように理解されているのかという一点に絞り、現代ロシアのマネジメント教育の現状の一端に迫りたい。

2 概念について — HRMか人事管理か

ロシアで人事管理(управления персоналом)が管理の自立的な方向として形成されたのは、キバノフ(Кибанов,А.Я.)の認識に従えば⁽³⁾、1990代の初めであった。これをうみだした要因は、なによりもまず、命令・行政システムの崩壊、市場関係と企業家精神の発達、そして経済発達の中心には人間が存在するという意識である。このような状況のなかで、国立管理大学(1885年に創立され1998年に現在の名称に変更される)では、新しい要請に応じて、ロシアで初めて「人事管理領域の専門家養成」という発想が生まれ、2000年に「人事管理専門家」の養成が開始された。そしてそのような専門家の養成に向けて、各種の『教科書』が作成されている。それらの多くは本格的なテキストであり、例えば、キバノフのテキスト『人事管理の基礎』(Кибанов,А.Я.,*Основы управления персоналом*,2012)の冒頭には、「組織の人事管理領域の外国と本国(ロシア — 引用者)の理論的研究及び実践的経験の結果が総括されている」⁽⁴⁾、と明記されている。

しかしながら、現象的には概念の混乱が生じている。というのは、ロシアの文献に接するとすぐにわかることであるが — 日本でも同様な事象である — 、近年においても、関連文献において、一方に、人的管理(управление персоналом)というコトバがタイトルに冠され、他方で、人的資源管理(управление человеческими ресурсами)というコトバがタイトルに冠されているからである。そして少なからざるテキストでは人事管理と人的資源管理がほぼ同義に使われており(どちらかのコトバが全く使われていないあるいは触れられていないケースは希である)、このことは、ロシアの学界において、人事管理と人的資源管理が概念的に明確に規定されその用法や内容が共有化されているわけではないことを示している。

白ロシアのベリャツキー(Беляцкий,Н.П.)は、「人事管理あるいは人的資源管理」という表現で両者を同一視している。彼には、著作として、Н.П.Беляцкий,*Управление персоналом, Современная школа*,2010がある。

(2) これに関しては次の文献を参照。Ю.Г.Одегов,Л.Р.Котова,*Организация службы управления персоналом. Современный подход*,Альфа-Пресс,2009; А.Я.Кибанов,В.Г.Коновалов,М.В.Ушакова,*Служба управления персоналом*,КноРус, 2010.

(3) А.Я.Кибанов,*Основы управления персоналом*,Инфра-М,2012,с.3.

(4) Кибанов,*Указ.соч.*,с.4.

あるウェブ(the-difference.ru)につぎのような記事⁽⁵⁾があるのはそのためであろう。「ロシアのビジネスでは今日2つの術語(人的管理(управление персоналом)と人的資源管理(управление человеческими ресурсами——宮坂)に出会う。しかしより普及している語彙は人的資源管理の方である。これらの2つの概念の基本的相違は非常に単純であり、術語の名前に極めて明確に表れている。人事管理は組織には人員が存在し、その人員を管理することが必要であることを意味している。人的資源管理は若干その先を行っており、人々のなかに単なるヒトではなく、重要な組織資源を見いだしており、会社の最大限利益の観点からこれらの資源を管理することに焦点を合わせている。」

そして2つの概念の基本的な相違として以下のことが指摘されている。

- ・ 人的資源管理は人員に組織の重要な資源として接していること、
- ・ 人的資源管理は戦略的アプローチであり、人事管理は戦術的アプローチであること、
- ・ 人事管理においては要員管理は人事部門の責任であり、人的資源管理ではラインのマネジャーの機能が著しく重要視されていること、
- ・ 人事管理は集团的アプローチであり、人的資源管理は個別的アプローチであること、
- ・ 人事管理は従業員一般を対象にしているが、人的資源管理は管理者層に焦点を合わせていること、
- ・ 人事管理の課題は人件費の節約であり、人的資源管理の課題は従業員の発達への投資であること、
- ・ 人事管理はラインのマネジャーに率いられた人事管理部レベルの視点からおこなわれるが、人的資源管理は会社の上層部に属するトップマネジメントの管轄下にあり、戦略的方針の決定に大きな影響を与えること、
- ・ 人的資源管理はしばしば過度に理想化されたアプローチであるとの批判を浴びていること。

このような現象の「内実」を、幾つかのテキストを利用して、読み解いてみよう。「人事管理」というコトバを冠したテキストを読み通すと、その著者たちが最後まで「人的管理」という語彙に拘っている著作は少ないことがわかる。これが現実である⁽⁶⁾。

しかし「人事管理」というコトバを冠したテキストを刊行している著者たちの立場、言い換えると、彼らの人的資源管理という語彙の扱い方・位置づけはさまざまである。

(5) Отличие управления персоналом от управления человеческими ресурсами. (<http://the-difference.ru/otlichie-upravleniya-personalom-ot-upravleniya-chelovecheskimi-resursami/> アクセス 2012/5/1)

(6) А.Я.Кибанов & И.Б.Дуракова, *Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации*, КноРус, 2012. はいわゆる人事に特化したテキストであり、HRM というタームは使われていない。

エゴルシン（Егоршин, А.П.）は、ロシア⁽⁷⁾とアメリカの研究者の研究成果に学び、概念をつぎのように整理している⁽⁸⁾。

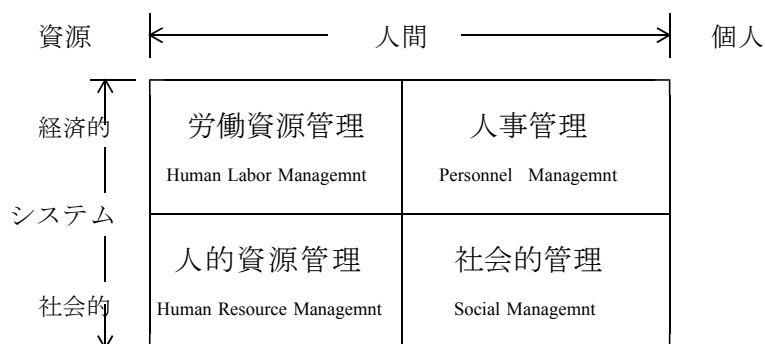
ヒトの管理に対するアプローチは2つの視点から分類可能である。ひとつは社会的生産における人間の役割であり、二極に分かれる(図表1)。

- 1) 生産システムの資源（労働資源、人材としての資源、人的資源）としての人間。人間は生産及び管理過程の最重要な要素である。
- 2) 独自の欲求、動機、価値観、態度を持つ個人としての人間。人間は管理の主要な主体である。

ふたつめは人員をシステム理論の立場から考察することであり、この場合、人間は最も重要なサブシステムとしてみなされる。通常は、2つのシステムに分けられる。

- 1) 物質的財貨の生産、交換、分配の問題が優先される、経済的システム。人員は、これに基づいて、労働資源あるいは人々の組織としてみなされる。
- 2) 人々の諸関係、社会的グループ、精神的価値、個人の全面的発達の問題が優先される、社会的システム。人員は、取り替えが利かない個性を持った主要なシステムとしてみなされる。

図表1 人事管理概念の分類



〔出典〕 А.П.Егоршин, *Управление персоналом*, НИМБ, 2010, с.34.

(7) Л.И.Евенко, *Эволюция концепций управления человеческими ресурсами// Стратегия развития персонала (Материалы конференции)*. Нижний Новгород, 1996, с.33-37. この文献の性質（会議資料であること）から考えると、既に 1996 年には人的資源管理概念が広く知られ、学会のテーマとして取り上げられ検討されていることがわかる。

(8) А.П.Егоршин, *Управление персоналом*, НИМБ, 2010, с.32-35. 彼が執筆したこのテキストは 1997 年に初版が発行され、2010 年に第 7 版が刊行されている 1100 ページの大著である。

そして上記のアプローチは同一の現象の多様な側面を独自に抽出したものであるとの理解に立って、いままでの概念が4象限に位置づけられている。縦座標には、概念が経済的システムあるいは社会的システムのどちらに近いかによって区別され、横座標では、生産過程において人間を資源とみなしているのかそれとも個人としてみなしているのかによって位置づけられている。

人事管理は、エルゴシンに拠れば、人間活動の特殊な機能であり、その対象は一定の社会集団に属する人間である。そして現代の人事管理概念は、一面では、行政的管理原則・方式に基づいているが、他面では、個人の全面的な発達という概念と人間関係論をベースとしている。

図表2 組織におけるヒトの役割についての管理論

理論	仮定	指導者の課題	期待される結果
古典理論	労働は大多数にとって満足感を与えるものではない。彼らは自分にとって重要ではないことをしている。創造性、自律性、イニシアティブ、自主統制を必要とする仕事を望みそれをできる人は多くない。	指導者の主要な課題は部下の厳しい指導と観察である。彼は課題を容易にできる単純な反復的な仕事に分割し、分かりやすいマニュアルを作成し実行に移さなければならない。	ひとはそれ相応の賃金が設定され指導者が公平ならば、その労働に耐えられる。課題が十分に単純化されているならば、厳しい統制下に身を置き、ノルマを遂行できる。
人間関係論	個人は有益であり意義ある存在であることを志向する。この欲求は労働への衝動、モチベーションとして、賃金額よりも遙かに重要である。	指導者の主要課題は部下が有益であり必要な存在であると感じるようにすることである。部下に情報を提供し、その提案を考慮しなければならない。部下に作業時に自律性を与えるべきである。	部下と情報を交換し決定への参加を認めることによって、指導者は部下の基本的欲求を満足させることができる。これらの欲求が充足されると指導者との対立が減少し、部下は上司と積極的に接するようになる。
人的資源論	労働は大多数に満足を与える。個人は自分が参加した目的の実現に貢献する。多くの個人は責任感があり、自律的に行動し、創造性を発揮し、個人で自己統制する。	指導者の課題は人的資源のより合理的な利用である。個々人が集団において自己の能力を最大限に発揮するような条件を構築し、重要な問題解決への参加を促進し、部下の自律性の拡大に努めなければならない。	部下の生産プロセスへ参加、自律性そして自主統制の拡大は生産効率の向上に直接的に繋がる。その結果、部下は労働に満足し、自己の可能性をより完全に追求する、という連鎖反応がうまれる。

〔出典〕 А.Я.Кибанов, *Основы управления персоналом*, Инфра-М, 2012, с.7-8.

図表1では人事管理と人的資源管理が概念的には明確に区別されているが、「現代の

人事管理」が人的資源管理を指しているのかと言えれば必ずしもそうではなく、むしろ社会的管理を念頭に置いているように解され、現代のヒトの管理 = 人的資源管理と主張しているようには思われない。

これに対して、同じように「人事管理」というコトバを冠したテキストを刊行しているキバノフの立場は若干異なっている⁽⁹⁾。彼は、「科学としての管理論の生成は産業革命の時代にまで遡るが、当時は組織管理と人事管理は未分化であった。その後、管理科学の主要な問題が人事管理の問題へと置き換えられた。コトバを換えて言えば、人事管理の理論と実践が科学としての管理の基礎であった。そして組織における人間の役割が本質的に変化するにつれて、人事管理論は発達し精緻化されていった」、との理解に従って、「組織におけるヒトの役割についての管理論」を3つのグループに分けている(図表2)。古典理論、人間関係論、人的資源論。

1880年から1930年頃までの間に発達した古典理論は、テイラー、フエイヨル、エマーソン等々の欧米人だけではなく、ロシアのガステフ(Гастев, А.К.)、ケルジェンツェフ(Керженцев, П.М.)等によっても切り開かれたが、1930年代初めから広がったのが人間関係論であり、メイヨー、アージリス、リカート、ブレイク等に代表される。現代は人的資源論の時代であり、マズロー、ハーズバーク、マクレガー等の思想がそれを象徴するものである。図表2からもわかるように、時代を経るにつれて、より「ヒューマン的」になっている。

キバノフに拠れば、「人事管理」は、上述のように、包括的な概念であり、その中のひとつ(歴史的に一定の段階で展開されている人事管理)が人的資源管理である。彼は、事実上、現代の組織で展開されているヒトの管理は人的資源管理であることを認めている。

また、ハチャトゥリヤン(Хачатурян, А.А.)は、その著『ビジネス組織の人的資源管理』において、「現代では、ビジネスの賃労働者と所有主の相互関係の基本的な発達段階をつぎのように区分することは一般的に認められている」との理解から、3つの概念を提示している⁽¹⁰⁾。

1) 「要員管理」概念(19世紀末から20世紀中頃まで)。

合理的な分業と個々の職務ごとに労働の内容を明確にすることが要員管理の要であり、採用と訓練はランクとそれぞれの職務の特徴に応じて別々におこなわれた。

2) 「人事管理」概念(1930年頃から使われ始めた、ビジネス組織人員の選抜・訓練・配置・解職活動としての概念)。

要員管理概念との基本的な相違は、人事管理では指導スタイルが人間志向であり、仕事で集団主義原則が発達し、従業員が意思決定プロセスに引き入れられ、グループ単位の管理が利用されたことにある。また、この概念の枠内において、ヒトは、モノやカネそしてその他の資源と同じように、資源となった。

(9) Кибанов, Указ. соч., с.6-12.

(10) А.А.Хачатурян, Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы, ЛКИ, 2010, с.8-12.

3) 「人的資源管理」概念。

この概念は、急速な科学技術革命、テクノロジー過程の複雑化、生産の知的化の進行の結果として、1970年代に生まれた概念である。

人的資源管理の基本的な特徴は次の点にある。

- ・ビジネス組織の戦略と人事管理戦略を密接に相互関連させること、
- ・従業員を、最重要な生産資源のひとつ、管理の特別な対象、社会的組織の要素として認めること、
- ・人間の社会的欲求、作業域の充実、従業員の企業管理への積極的参画に大いに注目すること、
- ・柔軟な労働組織形態の幅広い利用、分権の拡大、ハイアラーキ構造の見直し、
- ・組織文化の発達、集団単位のフレキシブルな作業、
- ・モチベーションメカニズムに補償・社会保障システムを組み込むこと。

ヒトは、この概念においては、ハチャトゥリャンに拠れば、組織の最も重要な要素（コンポーネント）としてみなされるようになったのである。

人的資源管理と人的管理を区別する立場を明確に打ち出しているのはミハイリナ（Михайлина, Г.И.）たちのテキスト⁽¹¹⁾であり、その相違が図表3のように整理されている。

このように、現状では、人的資源管理と人的管理という概念が混在して使われているが、趨勢としては次第に人的資源管理がコトバとしても概念としても大勢を占めそれに収斂してものと思われる。そのことを示唆する文献が2012年に刊行されたザイツェヴァ（Зайцева, Т.В.）の著作『人的資源管理システム』である。

ザイツェヴァは諸外国のこれまでの経験を総括して既存の管理原則の再検討を提案し、つぎのような点において意識改革を求めている⁽¹²⁾。

- 1) 生産においては、社会の構成員としてヒトの管理ではなく、人間的性質を有する特別な資源(企業の特別な資源として)のヒトの管理が必要であること、
- 2) 人的資源の開発には、その他の資源と同じく、投資が必要であること、
- 3) それ故に、人員への支出は、経済的には、利潤を生み出すための投資であること、
- 4) 個々の従業員は、会社にとっては、労働市場価値とは異なる、個別的な価値を有していること、
- 5) 従業員の労働時間は、経済的な価値として考えると、単に物理的な意味での長さ以上のものであること、
- 6) 従業員の生産効率については、当座の効率指標ではなく、長期間のサイクルで評価すること、
- 7) 人的資源の価値には個性がある以上、人員への投資は労働貢献の個別的な向上手段である、と観念すること、
- 8) より良い人的資源の獲得をめぐる、雇用者間の競争が展開されること、

(11) Г.И.Михайлина, Л.В.Матраева, Д.Л.Михайлин, А.В.Беляк, *Управление персоналом*, 3-е издание, Дашков и Ко, 2009.

(12) Т.В.Зайцева, *Система управления человеческими ресурсами*, МГУ, 2012, с.38-42.

9)そのため、労使間に新たなタイプの雇用関係がうまれること。

図表3 人事管理と人的資源管理概念の比較

人事管理	人的資源管理
ヒトは統制する必要がある費用として見なされている	ヒトは発達させる必要がある投資であり、同時に統制する必要がある費用でもある、と見なされている
上下の垂直的管理	班の発達に焦点を合わせた、水平的管理
要員計画は生産プロセスとそれに対するリアクションの結果であり、一面的な関連である	人的資源の計画化は企業計画に完全に統合されている
機能上の目的は必要な場所に必要なときに必要なヒトがいることを保障し不必要なムダをなくすことである。従業員は生産要因であり、それを配置するのがラインのマネジャーである	機能上の目的は手持ちの人的資源、つまり技能そして潜在能力を企業の戦略と目的に結合することである。従業員は会社の戦略の対象であり、競争優位性であり、企業投資の一部である
集団交渉によって賃金と労働条件が調整される	指導者レベルで賃金と労働条件が計画される
コンフリクト状況はトップマネジメントレベルで調整される	コンフリクト状況は労働者集団のリーダーによって調整される
人事政策は経済的目的と社会的目的の妥協を目指している	人的資源管理は統一的な会社文化の発達そして組織の当座の欲求と環境のバランスを目指している
人事管理は完全に手続き的な、応答的なそして必要に応じて人員の利害を護るプロセスである	人的資源管理は付加価値への貢献である（ビジネスの目的が従業員の個人的な欲求や利害に優先する）

〔出典〕 Г.И.Михайлина,Л.В.Матраева,Д.Л.Михайлин,А.В.Беляк,

Управление персоналом,3-е издание,Дашков и Ко,2009,с.22-23.

以下の行論では以上の概念整理を前提にして、HRMのどこにロシア固有の考え方がでているのかについて文献を読み解き考察する。その場合、ターム的にはHRMに統一する。

3 ロシアのHRM

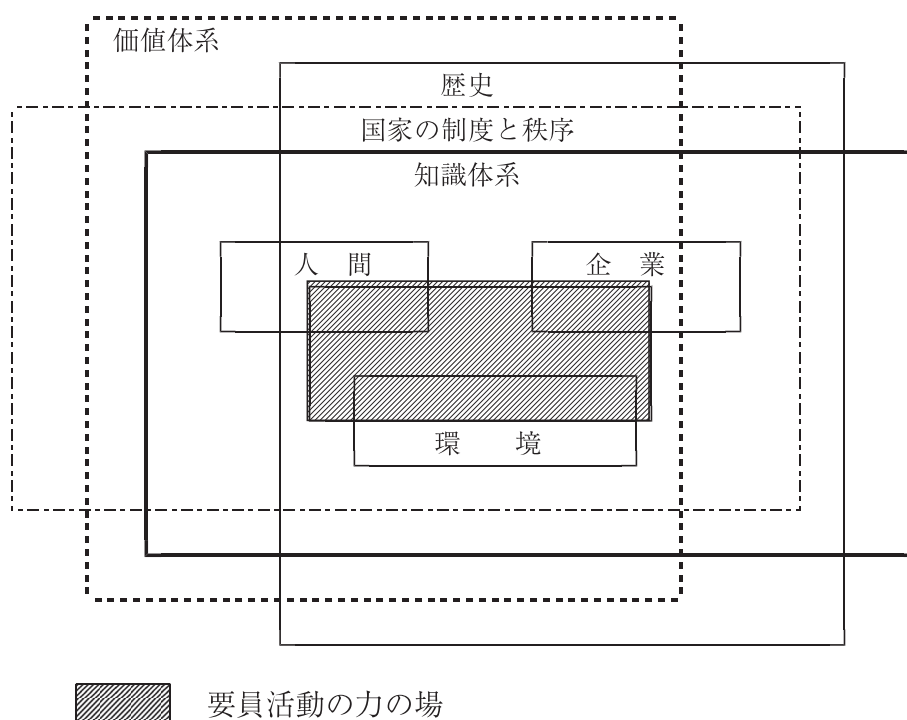
3-1 ロシアのHRMの特徴

多くのテキストでは、人事活動は具体的な状況及び人事活動に対する状況の影響の特徴を考慮しなければならない、言い換えると、HRMは外部要因に大きく規定されている、という考え方が受け入れられている。代表的な事例としては、ドゥラコフ（Дураков, И. Б.）たちが、欧米諸国の研究成果に学び、HRMに影響を与えている要因として幾つかのタイプの事象に注目し、それらを次のように重層的に整理・解説している⁽¹³⁾。

企業、人間そして環境が要員活動の「力の場」を形成する。この「力の場」は4つのシステム（歴史、秩序、知識、価値）から影響を受けている。これらのシステムは社会の長期に亘る進化そして改革志向的な変化のなかで構築され、相互に影響し合いながら総合的な「総括的」要因として、生活活動の（ヒトの労働態度の特殊性や人的資源管理の方法も含めた）すべての側面に作用している。

このようなアプローチは「力の場」の解明に有効であるだけでなく、それに依拠することによって、外部環境を類別化しそれらを重層的に提示することができる。

図表4 人事活動の領域の見取り図



〔出典〕 Под ред. И. Б. Дуракова, *Управление персоналом*, Инфра-М, 2009, с. 54.

(13) Под ред. И. Б. Дуракова, *Управление персоналом*, Инфра-М, 2009

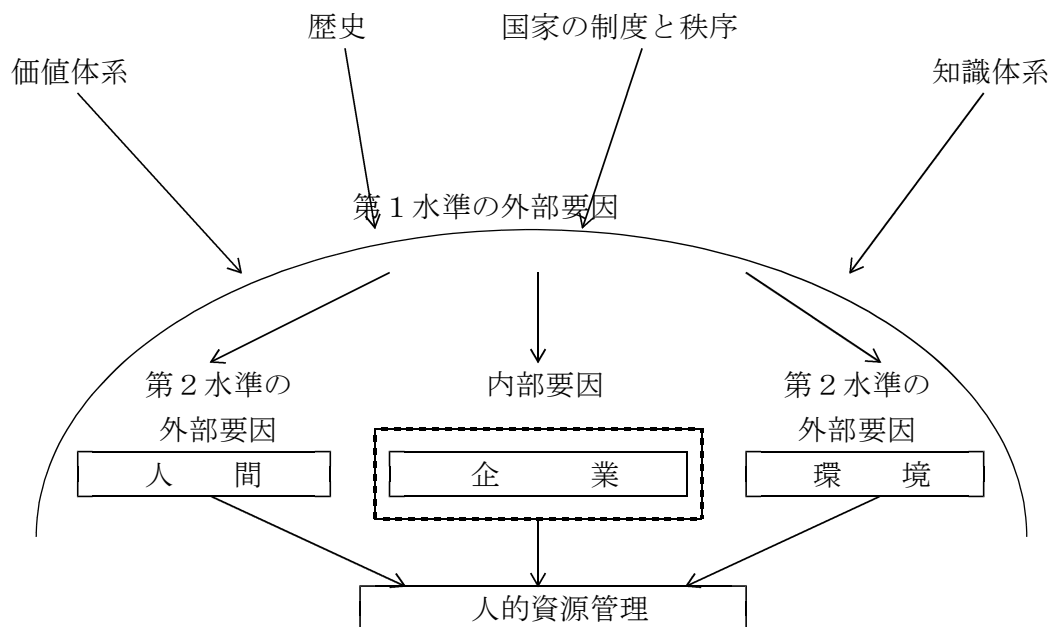
第1の「外部」水準は4つのシステムに直接関連したものであり、「第1水準の外部要因」と名付けられるものである。それらは「力の場」に影響を与えそれぞれの要素ゾーンに作用するが、続く第2水準の要因の中でも「生き続ける」。第2水準の要因は、歴史・秩序・価値・知識によって直接的にうみ出されるものではないが、それらから自由ではあり得ない。

外部要因は企業の人事活動のアーキテクチャ・組織・方法に「マクロ的な特殊性」を持ち込むが、同時に、その活動は内生的な性質の要因(内部的要因)⁽¹⁴⁾にも依存している。

人間は、その存在する空間の制度によって形成・育成され、独自の選好(「エゴ」)に従って行動している、企業にとっては、「外生的」環境の産物である。それ故に、人間は人事管理に影響を与える外部要因の源である。

外部環境。これは、エコロジー、社会そして経済を統合したものであり、企業と人間に対しては外部的な存在である。それが故に、それは「第2水準の外部要因」として類別化される。

図表5 HRMに影響を与える外部要因と内部要因



〔出典〕 Под ред. И. Б. Дуракова, *Управление персоналом*, с. 56.

(14) 組織の目的、規模、風土等が指摘されている。Под ред. Дуракова, *Указ. соч.*, с. 65-73.

かくして、第1水準の外部要因という(要員活動の「力の場」を覆いを取り除き、社会的なマクロ風土を作り出す)「傘」のもとで、2つの要因グループが形成されているのであり、これらが人事管理に影響を及ぼしている。

このような文脈で考えると、ロシアのHRMの特徴を考察する場合には、HRMを規定する要因として、(図表5で言えば、「第2水準の外部要因」に該当する)「ヒト資源としての」人間に注目することは大きな意味を持つてくる。テキストにおいても「ロシア人の国民性」について積極的に言及されているのはこのためであろう。

近年ではキバノフがこの問題を積極的に取りあげている。彼は、ロシア人の特徴に注目し⁽¹⁵⁾、ロシア人の性格にはこのロシア(人)の特殊性が大きく反映している、との立場から、「ロシア人の国民性」について次の18項目を挙げている⁽¹⁶⁾。

- 1) **控えめな現実主義**。指導者や国家から日々不愉快な目に遭うことを絶えず予期しているのが大概のロシア人である。しかし同時に、ネガティブな状況に遭遇しても、あらかじめ精神的に準備しているために、パニックには陥らない。
- 2) **適度に野心があること**。ロシアでは、職業上の成功を笠に着て周囲の人々をあからさまに尊敬しなかったり、見下そうとしたり、周囲を犠牲にして大衆から遊離する傾向の人は野心家である、と見なされる。しかし、自己をわきまえた専門家は集団の尊敬を集める。
- 3) **突貫作業への備えがあること**。風土的な条件や歴史的経験があり、ロシア人には綿密で整然たる作業という習慣が育っていない。ロシアの歴史がよく示しているように、定員がそろわなくとも期日が迫りやらなければならない状況に陥ることが多々あり、「突貫作業」が不可欠になっている。
- 4) **鈍重さ**。ロシア人には堅実に仕事の準備をしてその気になりすぐに仕事に取り掛かることが必要である。これは上述の特徴のもう一つの側面である。
- 5) **浪費**。歴史的にロシアは、領土、天然資源、木材、地下資源、水、建設資材等に不足を感じてこなかった。このために、ロシア人は不必要な支出や損失を無視している。
- 6) **インターナショナルリズムと寛容さ**。生産集団においては宗教と民族に基づく差別はほとんど見られない。
- 7) **集団を優先する態度**。ロシア人は、集団で働く場合、原則として集団の利害を個人の利害よりも優先する。集団の雰囲気は賃金よりもより重要である。集団的労働が個人的労働よりも好まれる。

(15) Кибанов, *Основы управления персоналом*, с.18-20 .

(16) Кибанов, *Основы управления персоналом*, с.21-22. 国民性については幾つかの先行研究があった。例えば、シカラターン (Шкаратаң, О.И.) の研究はその代表的なものである。О.И.Шкаратаң, В. В.Карачаровский, *Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития, Мир России*, 2002, т.11, № 1, с.3-56[содержание номера] (http://ecsocman.hse.ru/hse/2010/12/31/1208180870/2002_n1_p3-56.pdf アクセス 2012/9/10) また、С.П.Дырин, *Управление персоналом. Многовариантный характер современной российской практики*, Петрополис, 2008. も参照。

- 8) **連帯責任**。地域共同体はロシアの生活様式のひとつの基盤である。隣人や知人を助け匿うことは、反対の状況の時に同じような対応を期待することもあり、共同体生活モデルの原動力である。この遺産は個々のロシア人に深く染みこんでおり、現代の状況においても育まれ続けている。
- 9) **密告をしないこと**。ロシア民俗学において最も恥ずべき人は密告者である。集団の状況・現状について指導部に報告することは常に反社会的であり非道徳的なこととして見なされてきた。
- 10) **法律や国家機関組織への不信任感**。歴史的に、法律や権力に対するロシア人の信頼は極めて低く、社会生活のすべての側面と経済的関係にも大きな影を落としている。同時に、立法者や権力は恐れられている。市場経済の発達や自由の獲得はそのような先入観をぬぐい去った。イデオロギーから自由になり道徳的原則に則っている一部のロシア人は今日どのように行動すべきかを知っている。研究者はこれをロシア人の最大限綱領主義によって説明している。
- 11) **強力な創造的能力**。1300 数年以上を数えロシア文明の歴史は多数の高い才能に恵まれた人々の出現に彩られている。ロモノソフ、メンデレエフ、ツォルコフスキー、トルストイ、チャイコフスキー等。これがロシア人民の中に優越感更には高慢さをうみだしている。
- 12) **勇気と勝利志向**。ロシアには、トルコ、フランス、ドイツ、フィンランド、日本と対立した過去がある。これらのほとんどの戦いで勝利し、ロシア人の祖先は広大な領土を獲得し子孫に残した。
- 13) **些細なことには無頓着で大きなことに集中すること**。通常、ロシア人は気楽そうに見える。しかし国の運命が決せられるときには、ためらいなく戦いに飛び込み大胆さを発揮する。ロシア人には強い団結心があり、それが他民族の征服を阻んできた。
- 14) **刺戟に反応し軽率に行動しがちであること**。「ロシア人誰でも急いで車を動かそうとはしない」。これは、ロシア人が操縦するとき好んで口にするゴゴリのフレーズである。ロシア人は常に過度に急いで問題を解決しがちである。長い商談をすることを好まず、できるだけ早く片づけたいという性癖があり、そのことにエネルギーを使い果たしてしまうのだ。
- 15) **一面的な思考法**。ロシア人はなにかを否定するときにはそれを完全に否定してしまう。もし社会主義を否定するとすれば、そこに良きものを何も見いだそうとはせず、ダークサイドのみを見てしまうのだ。
- 16) **極端さや矛盾を好むこと**。ロシア人は自分の教養や知性にうっとりする反面、怠け心、飲酒好き、義務への無頓着に対して深く幻滅している。
- 17) **ユーモアを愛すること**。ロシア人は食事以外の時に黙っていることはない。ふたりの人が出会うとすぐに笑い話が始まる。ユーモアのセンスはロシア人の生得な資質であり、高い教養と文化と結びついている。近年はロシア人の生活は厳しくなったが、ユーモアなしには人生はその意味を失ってしまう、と考えている。
- 18) **自尊心**。ロシア人を軽率にも怒らせると、その侮辱に黙っていない。ロシア人は外国人を崇拜することもないし、ペコペコすることもない。これは良き資質である。しかしこの長所が、時々、目先の見えない傲慢さへと転化し、ロシア人には特別な役割を

与えられているという信念に転化することがある。

今後も、ロシア人の資質についてイデオロギーの束縛から解放された調査研究が行われ、その成果が公開されていくであろう、と推察される⁽¹⁷⁾。

3-2 諸外国のHRMに対する評価

ロシアでは外国のマネジメントへの関心が高く、社会主義の時代にも1920年代の（テイラーの科学的管理のソ連版である）HOT（科学的労働組織）に代表されるように外国のマネジメント実践に学びその成果を「撰取」し独自に組み替えてきたという伝統があり、今日刊行されている少なからざるテキストにおいても諸外国のHRM実践について言及されている。

本稿では詳細な比較検討を試みているエゴルシンのテキストに注目してその内容を紹介する。彼には、「現在世界各地で行われているヒトの管理のシステムは出来合いの形で生まれたものではなかった。それは長い期間をかけて形成されたものである。現在の国際的なビジネス関係の倫理はかなり統一化されている。しかしそれぞれの国の人事管理にはそれぞれに特殊性が見られる。それは、その国の民族的色合い、歴史的発達の特性、固有の文化によって制約されたものである」⁽¹⁸⁾、との認識がある。

エゴルシンは、人的資本の形成、モチベーション要因の利用方法、組織忠誠心に注目して、3タイプのHRMモデルを抽出している。

1) アメリカ型HRMモデル

アメリカの人HRMには次のような特徴がある。プラグマティズム、イノベーション活動志向、組織規律重視、権威主義、個人の自己実現とキャリア開発を目指すこと、狭い専門性にこだわること、職場内民主主義。図表6参照。

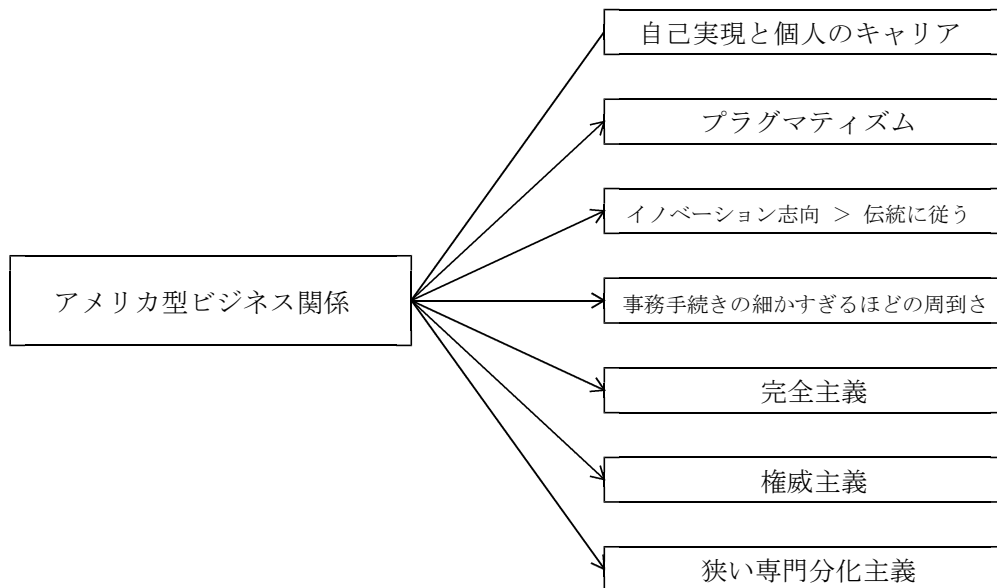
2) ヨーロッパ型HRMモデル

ヨーロッパ諸国のHRMに共通している事柄は民族的伝統へのこだわりと統合志向である。そしてつぎのような事柄が特徴的である。物事への分析的アプローチ、交渉に冷静で厳格な態度で臨むこと、ビジネス上の評判が権威あるものと見なされていること、社会的保守主義、ビジネス規範と世俗的倫理規範に従うこと、ビジネス上の上下関係を尊ぶこと、階級毎の規範の遵守。例えば、イギリスのビジネス関係については図表7を参照。

(17) マルトヴァ（Мартова, Т.В.）によってロシア人の資質がプラス面とマイナス面の両面観で整理されている。Т.В.Мартова, *Этика деловых отношений*, Эксп-Книга, 2009, с.47-48. 国民性については幾つかの先行研究がある。例えば、ソビエト時代から精力的に活動しているシカラタン（Шкаратан, О.И.）の研究はその代表的なものである。О.И.Шкаратан, В.В.Карачаровский, *Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития*, *Мир России*, 2002, т.11, №1, с.3-56. (<http://ecsocman.hse.ru/hsedata/2010/12/31/> アクセス 2012/9/19)

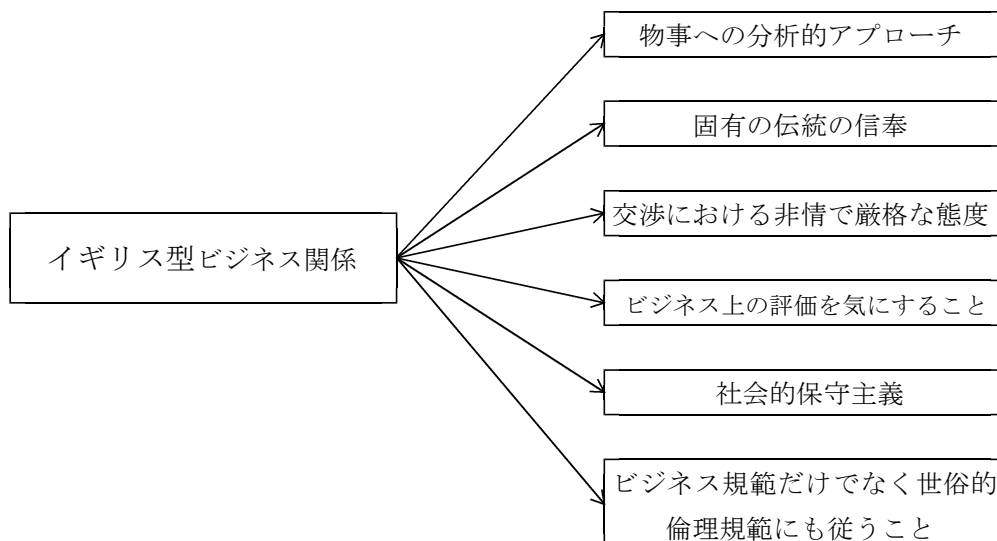
(18) Егоршин, *Указ. соч.*, с.555.

図表6 アメリカ型ビジネス関係



〔出典〕 Егоршин, Указ. соч., с.564.

図表7 イギリス型ビジネス関係



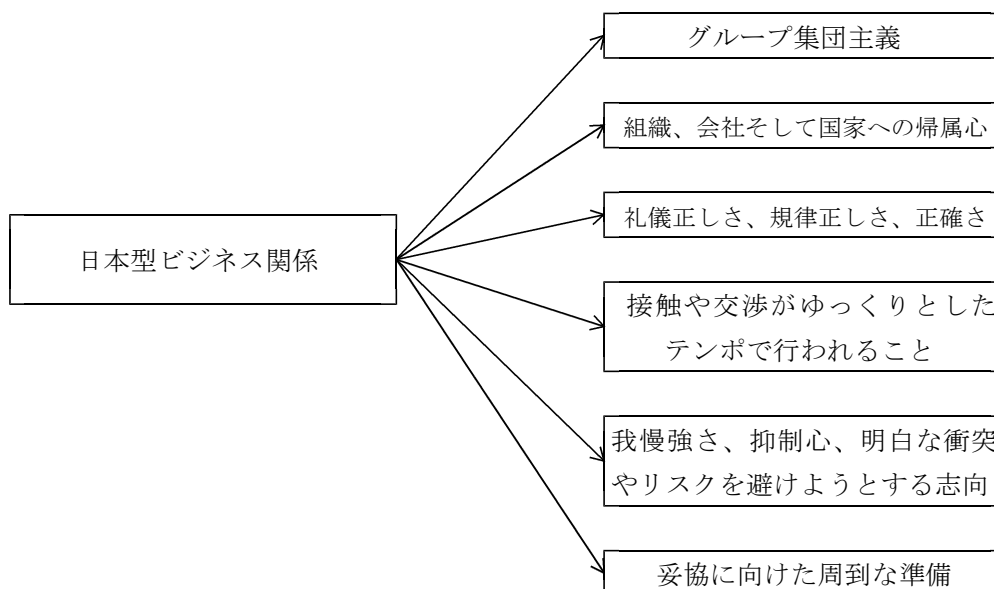
〔出典〕 Егоршин, Указ. соч., с.568.

3) アジア型HRMモデル

アジア諸国のHRMは別の原則に支配されている。終身雇用、パターナリズム、集団主義的モチベーション、年長者やリーダーへの尊敬心、頻繁なローテーション、高いイノベーションと労働の質。また、技術万能主義や長期的なスパンで物事に対処すること、個人的なインフォーマルな絆を重視すること、という特徴が見られる。

そして彼は これらを前提して各国(アメリカ、イギリス、フランス、日本、韓国)の実践に学ぶ姿勢を打ち出している。例えば、日本の経験については次のように論評・紹介されている(図表8参照)。

図表8 日本型ビジネス関係



〔出典〕Егоршин, Указ. соч., с.581.

日本のHRM制度は、雇用の保証、新人の教育訓練、勤続年数に応じた賃金、柔軟な給与制度を前提にしている。

日本では終身雇用制度によって雇用がある程度は保証され、55-60歳まで適用される。しかしこの制度は大企業の日本人労働者の25-30%をカバーしているにすぎず、しかも財務状態が急速に悪化し、日本企業はおしなべて解雇を実施している。但し、雇用保証に関する公式資料は存在せず、日本では、会社に対する忠誠心の獲得に成功し高い労働生産性や高品質の生産が達成できたために、日本企業は従業員に雇用を保証する、と考えられている。

このように日本のHRMについては、終身雇用の理念と実態の乖離にも言及され、か

なり正確に把握されている。またその論調はかつて⁽¹⁹⁾と同じように「学ぼう」という姿勢が見られる。

4 小括

体制転換がHRMに与えた影響及びHRM制度の変容について、グルコフ(Гурков,И.Б.)等の研究成果がウェブでも公開されている。それらの資料に依拠すると⁽²⁰⁾、ロシアのHRM変容の流れは次のように整理される。

1990年代、ロシアはソ連邦の崩壊によって制度的にもイデオロギー的にも真空状態に陥った。その中で1992年に実施されたガイダル経済改革は基本的には3つの方向を目指していた。

- 1) 中央集権計画システムを終わらせること、
- 2) 私企業を速やかに設立しそれを経済の指導的な制度にすること、
- 3) ソ連邦とその他の国々を60数年間に渡って物理的に経済的に精神的に切り離してきた「アイアンフェンス iron fence」を壊すこと。

第1の方向に関連して言えば、ゴスプランの崩壊によって、国有企業を監督する権威が現実には誰もいなくなり、企業は国家の命令、長期的な計画、詳細な生産・賃金報告から自由になったが、この中央集権計画システムの終焉は企業レベルのHRMに重大な影響を及ぼした。例えば、中央集権的に計画され統制されていた賃金システムが崩壊し、賃率がインフレに適切に対応できず、実質賃金が大きく低下した。基本賃率が手取額に占める割合が極端に少なくなり(1%—20%)、個々の企業は様々な「手当」で対応したが、それは経営者の完全に裁量に任されていた。従業員は賃金よりも雇用を優先した。というのは、ソビエト時代の社会保障制度は大量失業を想定してデザインされていなかったからである。しかし、社会的セーフティネットはロシア政府によって実行に移されなかった。

また、HRMシステムの手続きや内部構造にも大きな変化が生じ、作業計画・賃金部

(19) 例えば、クーリツィン稿宮坂純一訳「日本の人事管理研究(1) - (3)」『奈良産業大学紀要』第1-2集(1985-86年)参照。

(20) グルコフの仕事の幾つかがウェブで公開されている。例えば、Igor Gurkov, Evgeny Morgunov, Alexander Settles and Olga Zelenova, HRM in Russia over a century of storm and turmoil – a tale of unrealized dreams. (http://www.hse.ru/data/2011/09/26/1270139947/HRM-Russia-7th-lucky-27_07_11.pdf ; http://www.gurkov.ru/alldoc/HRM-Russia-7th-lucky-08_02_2012.pdf): Igor Gurkov, Olga Zelenova, Human Resource Management in Russian Companies. (http://www.gurkov.ru/alldoc/Gurkov_and_Zelenova2010.pdf): Igor Gurkov & Olga Zelenova, Human Resource Management in Russia. (http://www.gurkov.ru/publ_html/publik/2006/GURKOV_ZELENOVA-FIN.pdf): Гурков И.Б., Зеленова О.И., Гольдберг А.С., Саидов З.Б., Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения. // *Мир России*, 2009. Т. XVIII. № 3. С.132-150. (http://www.gurkov.ru/alldoc/Mir_Rossii.pdf)

門が姿を消した。労働組合は1990年代にはなんとか生き残っていたが、賃金の大幅な削減や大量失業に対して従業員を守ることができず、その影響力を急速に失い組合員数が大幅に減少した。

ガイドル経済改革の第2の方向によって、企業の設立が極めて容易になり、最低限の資金と「勇気」だけで新たにビジネスをスタートすることができるようになった。更には、国有企業の私企業化が急速に進み、1994年にはロシア企業の半数が私企業に転じた。この時に、従業員にも株が譲渡されたが、彼らはその持ち分を経営者や金融機関等に売り払ってしまった。

この私企業の設立はHRMの実践とシステムに大きな影響を与えることになった。第1に、グルコフのコトバをそのまま引用すると、「人事管理からHRMへの転換」が完了した。ソビエト時代には、利潤のほとんどが国に徴収されたために、企業経営者は利潤ではなく、従業員の賃金レベルやその総数に関心を持っていた。高い賃金水準が成功の指標であり、それを達成すると認められ国家から資金が提供された。また従業員数が、その企業(経営者)が産業ハイアラーキーにおいて占める位置を決定する指標であった。これに対して、私企業では、一方で、経営者はその企業の統制権を担保されたが、他方で、賃金は利潤を直接に減額する要因あるいは配当金として支払われる額を圧迫する要因として見なされるようになった。第2に、私企業の創出は「世代対立」をうみだした。新しい私企業は若い人々によって設立された。彼らは英語に堪能な大学卒であり、そのキャリアを銀行や金融機関からスタートさせた、あるいは外国語に不慣れな、より若い年代の人々は貿易会社からキャリアをスタートさせていった。いずれにしてもこの若い世代は20代でマネジャーになり年配のヒトを部下にして、彼らを「子供じみた残酷な態度」で扱い、ソビエト時代の実践を軽蔑するようになった。また、病気の子供のために休暇を申請できる女性従業員に対する差別や病気休暇を申請できる中高年従業員に対する差別が新たに設立された私企業だけでなく私企業化された企業においても常態化した。企業は従業員が社会的ベネフィットをu受け取ったり従業員としての権利を行使する可能性を減じるような政策を策定し実行に移していった。HRM部門は、従業員に奉仕したり人的資源を育成開発するのではなく、労働コストを減じる手段として機能するようにデザインされたのである。

更には言えば、ボスたちは年齢に関係なくローレベルの従業員やマネジャーとの「社会的距離」を積極的に拡大する姿勢を取るようになった。数字をあげると、ソビエト時代には経営者の報酬は不熟練労働者の10倍そして熟練労働者の2-3倍を超えることはなかったが、90年代には、CEOの平均賃金(利潤分配やストックオプションを除く)は熟練労働者のその100倍を超えていた。VIPクラスがノメンクラトゥーラに代わって誕生したのである。

これらのことは、相互尊敬、マネジャーに対する信用、社会的支援を主要な内容とする古い社会契約が破棄されたことを意味している。ソビエト時代の労働者の使用者に対する古いスローガンである「彼らは支払う振りをし、我々は働く振りをする」が「彼らには我々の減量療法を止める気持ちはないし、我々は彼らがガツガツ食べることを止めさせることはできない」に置き換えられたのであった。その結果は、調査結果から明白である。「イニシアティブの欠如」と「責任感の欠落」の蔓延である。

ガイダル経済改革の第3の方向である「アイアンフェンス」の破壊によって、HRMの領域では3つの重大な変革が生じた。そのひとつは国境を越えたヒトの移動である。これはソビエト崩壊の以前にもあったが、崩壊後は「運動」へと転化した。1989 - 1991年がその第一波であり、イスラエル、ドイツ、アメリカからの大量の帰還である。1992 - 1994年には旧ソ連邦の各地からロシア人が戻ってきた。特に、1995年からは中央アジアからのヒトの移動が顕著であり、2000年にピークを迎えた。これらの大量の移住によってHRMは深刻な問題に直面した。あからさまな人種差別や民族差別である。

人々の移動はロシア人だけではなく、欧米人も1990年から2000年にかけてロシアにやってきた。彼らの半数は多国籍企業のロシア支社で働き、他の半数は独立のビジネスマンである。彼らの多くは1998年(政府赤字の年)の後半にはロシアを去ったが、2000 - 2007年には、多くの欧米のエキスパートが、新たに、ロシアの地元企業の財務担当CEO、マーケティング担当CEO、営業担当CEO、法務担当CEO等々としてヘッドハンティングされ赴任してきた。但し、HRM担当役員としては誰も招かれなかった。というのは、HRM部門のヘッドとしては単にロシア語をマスターしているだけではなく成文化されたルールそしてロシア人従業員の行動を支配している成文化されていない規範を深く理解していることが要求されるからである。この現象は2000年にファッションとなったが、彼らも2008年の金融危機の時に去っていった。これは多くのロシア企業にとって「高くついたunaffordable」ラグジャリーであった。

ふたつめの変化は国境を超えた資本の流れである。1990年以降、アメリカ、東欧、日本、韓国の企業がロシア企業に投資し、合同企業を立ち上げ、更には、買収された企業も少なからずあった。外資系企業では本国のエキスパートが営業担当チーフとして赴任し、ロシア人はローレベルのマネジャーとして働いていた(働いている)。外資系企業、特に日本と韓国の外資系企業は、当初から、自国のHRMシステムを移植することに熱心であったが、ずくにそれが上手く機能しないことが判明した。また、多国籍企業は詳細な職務記述書や業績評価の手続きをマニュアル化していたが、ロシア資本の企業では約40%にすぎなかった。多国籍企業が従業員と交わした雇用契約の内容は詳細に亘っており、その条項は厳格に適用された。多国籍企業は教育訓練に積極的であり、その支社は地元の教育訓練企業のお得意様であり、更には従業員をビジネススクールに送り込み、実践的なスキルを学ばせ向上させた。

このような流れの中で、工場労働者、特に中高年の労働者やミドルクラスのマネジャーは外資系企業でのジョブを高く評価したが、若い世代のマネジャーはその仕事をあまりにも構造化され退屈でありキャリアの展望が見られないと判断した。そのため、野心的あるいは金に飢えた若いマネジャーたちは多国籍企業で数年の研磨を経て離職し、ロシア資本の企業に転職していった。

3つめはイデオロギー上の変化であり、西欧の考え方や実践を積極的に受け入れる姿勢が生まれた。主要なアメリカのテキストが翻訳されたが、そこにはHRMの一般的な定義や基本的なツールが概略的に記されているだけであり、詳細なマニュアルは翻訳・紹介されなかった。欧米志向のHRMシステムに深く通じているのは少数のコンサル会社や専門家に限定されていたのであり、外国のHRMの実態はロシアではいまだ知られていない。また、この分野ではオリジナルなロシアのテキストは作成されていない。

ガイダル経済改革は、グルコフの評価に従えば、当初の目的を達成し、ロシアにおいて資本主義が1990年代の終わりまでに確立された。しかしそれは様々な副産物を残したのであり、HRMに関連したそのいくつかを列挙すると次のようになる。

- ・従業員の大多数に保証賃金を支払えたのは多国籍企業だけであり、権利を護ろうと試みた従業員が報復を受けたこと、
- ・経済は数十のロシア新興財閥に支配されたこと、
- ・大量の失業が常態化したこと、
- ・多数の経済的に衰退した地域が生まれたこと、
- ・非公式の経済部門が発達し、そこでは、従業員は使用者の完全な裁量下のもとで非合法的にあるいは反合法的に低賃金で働かされたこと、
- ・トップ経営者とミドルレベルの管理者及び最下層の従業員の間に亀裂が生まれたこと、
- ・生き残った労働組合の多くは飼い慣らされ、連邦政府（federal government）の管轄下に入ったこと。

ロシアのHRMシステムの効率は、その結果として、1990年代において悪化した。しかしそのシステムはひとつの重要な強みを持っていた。それは「偽善（hypocrisy）から完全に自由であった」ことである。従業員に配慮しているという振りをする必要もなく、非健康的な作業域の排除を要求するものはおらず、誰もCSR報告書を求めなかった。

その後2000年にプーチンによって新たな改革が始められたが、この新制度も、給料の手取額が少ないこと、階層間の賃金格差（不平等）の拡大等のHRMシステムの基本的な特徴を変えることはできなかった。但しそれは幾つかの「偽善」を生み出した。新制度は一般大衆に人気があり評判が良い（popular）存在であることを望んだのであり、そのために、評判が良くないあるいはまずい事柄はカモフラージュされてしまった。例えば、2002年に、古い労働綱領（1971年制定）に代わって、新しい労働綱領が制定され、労働関係における「法の優位性」が宣言された。これによれば、雇用条件を低下させる、個人の労働契約のすべての条項は — それらは既存の法令には含まれていた — 違法である。しかし同時に、これはポジティブな変革を伴う条項が実行されないことも意味している。例えば、労働組合のパワーが極めて制限され、大量のレイオフに対しても、組合に承認を求めることが、事実上、必要されないような状況に陥っていた。そして2008年の金融危機のときにその偽善がより明白になった。政府はあらゆる手段を使って大量のレイオフを防ぎ公式の失業率を低くしようと務めた。そのために2009年には大量の失業や賃金未払いはなかったが、250万人の労働者が数ヶ月に亘って「自発的に欠勤せざるを得ない」（voluntary holiday without pay）事態が生まれたのであった。

グルコフたちの調査結果に基づくと、1990-2010年のロシアのHRMの実態は次のような特徴を帯びたものである。賃金や労働条件のトレンドはマイナス傾向を示し、ネガティブなインセンティブが使われ、工場労働者からトップまですべての従業員がイノベーションを受け入れることができず、労働生産性は低下した。また産業構造の変化と既存の教育・訓練制度が対応しておらず、HRMシステムも若い世代の要求に応える仕組みになっていなかった。

ロシアはHRMの領域で他の国々と比べると大きく遅れている — これがグルコフたちの結論である。

このような現状分析と問題意識に接すると、ロシアのマネジメントが直面している厳しい現実そしてヒトの管理に関わって早急に解決を迫られている問題が多々あることが容易に推察される。この事態に対処するためには、単なるテクニカルなレベルの話ではなく、HRMシステムを支える「理念」や「哲学」を確立し共有化し現場に根付かせることが必要である。

ロシアの研究者たちは、このような深刻な課題を抱えているHRMを、どのように考えそして高等教育機関においていかなることを教えているのであろうか。この解明が本稿の目的であり、HRMに関連する概念規定の問題に拘ってきたのはそのためであった。とりあえず整理を終えたい今の段階で、テキストのなかに「表面的な」解説を超えた記述を見いだすことができるのであろうか、と改めて自分自身に問いかけると、本稿はそのような疑問を解消するためのひとつの準備作業にすぎなかったことがよくわかる。引き続き「理念」・「哲学」を踏まえた上で技法のレベルにまで踏み込み、ロシア企業の実践の積み重ねをより具体的に検討し解明することが筆者に与えられた緊急の課題である。