

《論 文》

# 終身雇用とは何だったのか

宮 坂 純 一

## 1 解題

### 2 終身雇用と組織忠誠心

— ロシアは日本の雇用慣行の変容（終身雇用の崩壊）をどのように見ているのか？

#### 2-1 1980年代の「終身雇用」観

#### 2-2 2000年代以降の「終身雇用」観

##### 2-2-1 終身雇用のロシアへの導入を疑問視する立場

##### 2-2-2 終身雇用のロシアへの導入を提唱する立場

### 3 終身雇用に対するロシアの関心の意味

— 組織忠誠心は何によって担保されるのか。組織と従業員の新しい関係の展望

## 1 解 題

2001年に当時の松下電器産業の労組が早期退職制度を受け入れた。そしてそれ以降、日本では、終身雇用は日本の雇用慣行を象徴する制度としてみなされなくなり、「神話」としても崩壊したと語られるようになった。しかし疑問が残る。果たして、終身雇用は日本の企業社会においてただ単に「過去のもの」としての存在として認識されて良いのであ

ろうか、高度成長期の「歴史の一齣」として観念する時代になってしまったのであろうか、等々。いまいちど終身雇用の意味を考えることも必要なのではないだろうか。これが筆者の問題意識である。

2010年代の中盤に入った今日、日本の企業社会において終身雇用をどのように位置づけるのか？ 問題提起の意味もあり、最近記事になった見方を紹介すると、以下のものがある。

『現代用語の基礎知識 2015』の記述（清家篤執筆）に拠れば、「年功賃金や終身雇用」は「第一次大戦後の1920年代の大企業から」「みられるようになり、「これに企業別組合を加えて普及したのは第二次大戦後のことである」。「こうした日本的雇用制度は、90年半ば以降少しずつ変容しつつあるとはいえ、少なくとも大企業の正社員に限ってみればまだ一般的である」（傍点引用者）。

また、日本社会の基本システムとして「タテ社会の人間関係」に注目し、その「タテ社会」を理論的に立証するための「事例として、終身雇用や、年功序列、企業内組合とかを挙げ」た、中根千枝は、90年代以降、大量解雇が当たり前になり、タテ社会が崩れたという論調が強まってきたことに対して、「読売新聞 朝刊」紙上（2015年1月13日）で次のように述べている。「それは短絡的な見方です。企業が主に解雇しているのは高年層です。タテというシステムを機能させる上で最も重要な真ん中の層はリストラの対象とはならないでしょう。タテのラインとは無縁の非正規社員が増えたのも、企業がタテの構造を温存しているからです」。

中根の文章は短いので、そこから、終身雇用に対する現状認識を読み取ることにはできないが、基本のラインでは終身雇用が「温存」されている、と読み解くこともできる。とすれば、両者には、ともに、「終身雇用はいまだに日本の雇用制度の根幹に位置している」、との認識がある。

問題は、この「事実」をどのように解釈し位置づけるのか、にある。

本稿では、組織忠誠心（会社忠誠心）そして会社人間をキーワードとして、また、ロシアの視点を盛り込みながら、終身雇用をめぐる問題点を整理し、日本企業における雇用のあり方の今後を展望するひとつの試みである。何故にロシアの視点到こだわるのか？ それは2度の体制転換を経験したロシアの学界が、それぞれの時代で、日本企業の雇用制度についてどのように評価していたのか（評価しているのか）を確認することにはそれなりの意味があり示唆が得られると判断したからである。

以下、まず、終身雇用と称されてきた制度について、その内容を、ロシアの研究者の眼を借りて、確認の意味を兼ねて、概観する作業から始める。

## 2 終身雇用と組織忠誠心 — ロシアからみた終身雇用

ロシアでは、市場経済への移行以降、クツイヴォル（Куцивол, В.А.）がその論文において表明しているように、「社会主義時代には、必要な技能や十分な熟練を持った人間が指導者に任命されていなかった」<sup>(1)</sup>と率直に過去を総括する言葉が語られるなど、外国の管理経験に学び「摂取」しようという姿勢が特段に強まりその流れは学界においても顕著になっている。そのような動きの中で本稿が注目したのは、日本のマネジメント、特に、人事管理ないしはHRMといわれている領域に対する関心の高まりである。これは、全般的な現象であり、例えば、日本の現状の紹介に特化したサイト「いちばん ichiban」(ichiban.narod.ru/)には、「日本のマネジメント→日本の人事管理」に関連したページが組み込まれ各種の資料が盛り込まれている。

実は、日本的経営への注目は今に始まったことではなく、ソ連邦の時代にも、後段において確認しているように、両国がともに「集団主義」を「標榜」していた — ただし、ロシアでは「コレクティビズム集団主義 (collectivism)」として理解されていたが — という点も影響して、多大な関心が寄せ

られていたことはよく知られている。しかし、日本の人事管理制度は20世紀の終盤頃から大きく変容してきている。それなのに、ロシアは、21世紀に入ってから日本的人事管理ないしはHRMに関心を寄せている。何故なのであろうか？ 正確に表現すると、日本のHRMに対する社会主義時代の関心と現代のそれは同じような意味合いで生まれているのであろうか？ それぞれの時代に、日本のマネジメントはロシアの学界からどのように評価され、そして日本の経験からいかなる教訓を読み取ろうとしているのであろうか？ 日本の人事管理制度（その変遷）には日本の研究者（特に、筆者）が見落としている論点や意味があるのかもしれない。

本稿はそのような疑問そして問題意識の産物である。

ロシア、ウクライナ、リトアニアなどの心理学や社会学領域の専門家が、2001年に、「情報資源センター」として「心理ファクター」(«ПСИ-ФАКТОР»)を立ち上げた。これは「公開プロジェクト」であり、その活動がネットで公開されている (<http://psyfactor.org/>)。そこには多数の情報が掲載されているが、その中に「人事管理 → 辞書」のページがあり、日本の経営にも言及されている。本稿にとっても興味深い記載（会社人<sup>(2)</sup>、終身雇用<sup>(3)</sup>）がある。いずれの項目にも「目新しい」コトは見当たらないが、歴史的な「事実」が要領よく纏められており、ロシア側の関心の深さを伺わせる内容になっている。会社人間は、日本に留学経験があるシムフォヴィチ（Симхович, В.А.）が会社人間に惹かれて論文<sup>(4)</sup>（宮坂未見）を公表していることが示しているように、ロシアの学界でも知られた事象である。

また、会社人間だけではなく、ゲラシン（Герасин, А.А.）はその他の日本独自の企業文化である「ウチ」と「ソト」という概念をそのままの翻字（ути, сото）表現して使い学位論文を製作している<sup>(5)</sup>。これらの事例は日本の発想を理解しようとしているロシアのマネジメント学界の関心の深さ

を示している一例である。

ロシアの学界は、現代日本の人的資源管理の状況に対して、過去どのように見てきたのであろうか、そして現在どのようになっているのであろうか。これに関しては次のような資料がある。

## 2-1 1980年代の「終身雇用」観

日本の雇用慣行に注目した研究はソ連邦時代にもおこなわれていた。但し、その論調が現在と「微妙に」異なっていたことも確かである。例えば、その事例をクーリツイン (Курицын, А.) の著作に見いだすことができる。

クーリツインは1981年に『日本の管理』と題された著作 (*Управление в Японии: организация и методы*, Наука, 1981) の第2章「人事管理」において終身雇用等に言及している<sup>(6)</sup>。同書は今日でも引用されることが多い文献である<sup>(7)</sup>。我々の(終身雇用に関する知識についての)「復習」の意味もかねて、以下、「丁寧に」、必要に応じて忠実に引用するという形式を踏まえて、紹介する。

クーリツインによる終身雇用の検討は次のような文章から始まっている。「日本企業で適用されている人事管理方式は『終身』雇用制度(日本語では『生涯雇用』あるいは『終身雇用』と表現される)によって規定されている」制度であり、「従業員は、1つの会社で、一生涯にわたって、就職の時から定年退職の時まで働いている」。ただし本書(クーリツイン『日本の管理』— 宮坂)の「以下の行論において考察される『終身』雇用が基本的には巨大企業や大企業(従業員300人以上)においてそして部分的には中企業(従業員が30人から299人まで)において適用されているということを確認しておくことが必要であろう」。

日本企業では、原則として、従業員と企業との結びつきは定年退職後

も弱まることなく、「再」雇用が広く行きわたり、従業員は事実上死ぬまで「我」社と密接な接触をたもちつつけている。「このことがこの制度を『終身』雇用と名付けることを可能にしている」のであり、「アメリカの社会学者 Abeglen, J. の言葉に従えば、この『終身』雇用制度が日本の会社の管理をアメリカや西ヨーロッパの会社の管理から区別するものなのである」(Abeglen, J., *Japanese Factory*, Glencoe, 1958, p.42.)。

従業員が長期間にわたって勤める以上、日本企業では、新しい人員の募集は第一級の意義をもっている。「縁故」採用が重視され、「コネ」採用という実践も幅広く普及しているが、普通は、大会社は大学や高専そして高校と協定し、卒業前の学生たちのなかから従業員を選抜している。内定者は会社の幹部によって講義される研修に参加する。この研修は将来の従業員に会社の歴史について知識を提供する「場」である。研修では、「『愛社精神』の宣伝に多大な注意が払われ、選ばれた人間だけが社員になれる」のであり、そのために、会社は「それ相応の義務の遂行を要求する、との考え方が執拗に吹き込まれる」。従業員は「工場という家」の一員となる時に、いわば、会社と、「休みなく働き、長期間（「一生涯」）にわたって仕事とそれ相応の報酬を保証してくれる会社に対して忠実である義務を負う」という契約をむすぶのである。

しかしこの終身雇用制度は「すべての従業員ではなく常用労働者範疇（「本工」）に属する従業員のみがあてはまる」制度である。「終身」雇用制度が適用されている日本の従業員数の正確な計算は、政府統計の特殊性と結びついて、非常に困難であるが、若干の資料によれば、60年代の後半には、その数字は、重化学工業部門では、全従業員の約70%を示していた。また、津田真徴は、日本の民間会社と公企業の労働者と職員の約30%が「終身」雇用である、と考えている。

ここまで考察を進めると、次に、「『終身』の源流」はどこにあるのか、あるいは「その根底」には「国民的特質」が存在するのか、という問題

を考察することが必要になってくる。「なぜならば、そのような分析をおこなわないならば、人事管理の具体的な方式を理解し評価することが困難となるからである」。

終身雇用は、クーリツインの理解によれば、「比較的最近に発生したものであり、しばしば文献において主張されているにもかかわらず、それを封建制度の残存物とみなすことはできない」制度である。「後になって『終身』雇用と呼ばれるようになった諸方策の策定と導入のパイオニアの1つは」「繊維会社『鐘紡』」である。この会社は、「すべての従業員が《鐘紡》という大家族の一員である」とのスローガンのもとで、労働力の流動性を減少させようとして、従業員の労働条件と生活条件の改善に重点がおかれた人事管理制度を導入した。日本の研究者の見解に従えば、まさにこの「《鐘紡》一家」に人事管理の「家族主義的」伝統の源流があるのであり、その後、多数の企業が「鐘紡」を例として模倣しはじめた。重工業部門では、「古河」財閥の一員である「日光電気」が「鐘紡」の経験を導入した最初の会社の1つである。

「終身」雇用の最初のモデルを分析すると、日本の会社はその導入にあたって外国の経験をも利用したことが見えてくる。例えば、社内報の発行や苦情箱の設置が、「鐘紡」では、あるアメリカの会社を例として、組織された。従業員への特惠医療サービス、安い住宅、会社の売店における廉価な商品販売は、ドイツの巨大企業、例えば、クルップ社の経験から借用されたものであった。しかし、そのような外国の経験の利用は「その単純な再生産」ではなく、日本の条件のもとで適用され具体的な方式として確立していったのであり、第1次世界大戦までに、大会社において、「終身」雇用の基本となった人事管理方式が利用されるに至っている。1930年代は、「終身」雇用が、軍国主義政府による一連の立法処置の実施（ある企業から他の企業への労働者の勝手な移動が禁止された、「総動員」法と「国民職業能力申告令」）の結果、最終的に強化され

た時期である。

第2次世界大戦後に、「終身」雇用制度は、熟練労働者が著しく不足した状況のもとで、より大きな関心を持たれるようになった。一方で、企業家たちは、この制度が当時の非常に深刻な問題（労働力の移動を阻止すること）の解決を可能とするために、その制度の強化に関心をもった。他方で、それは政府の支持を獲得し、政府がその実施のために補足的な立法処置を実施した。その結果、「会社への忠誠心の発達を促進し、相対的に低い賃金のもとでも労働力の定着を可能とする、この、「終身」雇用制度の、非常に高い有効性が、急速にあきらかとなり、終身雇用はより広汎に発達していった。

「終身」雇用制度は、日本における資本主義発達の最近の歴史を一瞥しただけでも、封建時代に生まれたのではないとの結論を与えることが可能である。これがクーリツインの立場であり、彼の理解では、今日では日本および外国の大多数の研究者たちがこの見解を支持している。「終身雇用は封建制度の遺物」ではなく、「この制度は1920年代に生まれ定着し、第2次世界大戦後にほぼ至る処で普及するに至った」。「この結論は極めて重要である。なぜならば、最近に至るまで（日本および外国の）文献では全く異なる見解が支配的であったからである」。

大多数の研究者が、「終身」雇用にもとづく日本的な人事管理方式は、たとえ封建制度の遺物ではないとしても、歴史や伝統と密接に結びついた極めて国民的な特質である、と考えていた。個人と組織や集団との相互関係のシステムそのものを何世紀もかけて確立した伝統として呈示しようと試みられており、従業員の行動の動機も国民的性格をもった独特さによってもっぱら説明されていた。この考え方は日本の研究者によって特に執拗に発展され宣伝されてきたが、実際には、「終身」雇用とそれを基礎として日本で利用されている人事管理方式は、資本主義という時代によって生みだされたのである。英国の学者 Dore,R. の「正しい見



解に従えば」、これらの方式は伝統的価値システムを利用しつつ唯一つの目的（「資本主義生産のもとで利潤を増加させること」）をもって出現し発達させられたのである（*British Journal of Sociology*, 13-6, 1962, p.120.）。

しかし同時に、「歴史的および国民的特質の意義を否定したりあるいは過少評価」することは間違いである。それらの人事管理方式への影響は日本では極めて明瞭にあらわれている。疑いなく、日本の会社の人事政策は多くの点でこれらの特質に基いており、さらには、歴史的に形成されてきた道徳的価値、社会的志向、伝統そして習慣の制度を利用している。したがって、管理の社会的アスペクトを分析する場合には、社会の第一次細胞（イエ）が日本においてつねに果たしてきた大きな役割を考慮することが必要である。

日本社会では、「イエ」内部の相互関係が伝統的な道徳・倫理的規範にもとづいてまたそれに完全に一致して構築されてきた。そして、アメリカの社会学者 Cole, R の正しい見解に従えば、「《イエ》が《終身》雇用実践のイデオロギー的および構造的モデルとして役立ったのであった」（*Economic Development and Cultural Change*, 20-1, 1971, p.54.）。そして具体的なレベルで言えば、これらの家・一門が存続するためには幾つかの社会経済的条件が必要であったために、それらのなかから2つの若干異なるタイプのモラルが発達し、《終身》雇用の制度化を条件づけた。

第1のタイプの「イエ」は封建的なサムライ一門であり、これはいわば軍事連合として発生し長期にわたって（封建制度の末期に至るまで）存在した。サムライ一門の道徳とイデオロギーでは、非常に厳しい規律、年長者の絶対的権力、自己犠牲と領主への服従の精神が支配的である。そして、この、「武士道」にもとづいた、イデオロギーが、一門が徐々に軍事連合から生産連合へと転化し、サムライが企業家活動に従事しはじめたときに、特に、明治維新後の時期においても、支配的なものとして

とどまったのであった。つぎのタイプの家は農村（そして職人および商業）共同体（「共同体」）であり、このイデオロギーにも、上述のような道徳・倫理的原則が、サムライの場合のように厳格なそして絶対的な形態ではないとしても、あらわれていた。

日本では、家父長制的な家タイプの極めて独特な集団が作りだされ、そのメンバーは親族関係的絆によって結びつくのではなく、共同の生産あるいは商業活動の遂行のために自発的に連合していた。これらの共同体では、「親分－子分」（「年輩者、指導者－若者、共同体メンバー」、あるいは、「父親－息子」という名称のもとで、家族的環境が意図的に模倣され、伝統的な道徳倫理的原則が厳格に遵守され、そのメンバーはこれらの原則に規定された義務を遂行しなければならなかった。「親分－子分」集団の指導者が「父親」となり、残りのメンバーが「子供」となったのである。「親分－子分」共同体には深い歴史的根源があることを考えると、この「イエ」モデルが日本において資本主義の第一歩から工業企業の創出の際にある意味では見本となり、「終身」雇用や基本的な日本的人事管理方式の構築等々、企業家と従業員の相互関係をうみだす基盤として役立ったことは驚くべきことではないのである。その結果、会社は、雇主が世話好きな「父親」の役割を果たし「子供」（労働者）の福祉が企業の繁栄に完全に依存している、大きな「家」として、理解されるに至ったのであり、そのことが極めて厳しい搾取を非常にうまくカムフラージュすることを可能にしていたのであった。

このような日本企業内部の社員間の家族主義的な相互関係そして個人と組織構造との間の相互関連のタイプは「温情主義」（paternalism）として特徴づけることができるものであるが、日本に特徴的なことは、そのような「家族と似た諸関係は、従業員数 200 人未満の企業にも、存在しうる」との Mayo, E. の主張（Mayo, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1949, p.77.）にもかかわらず、「終身」雇用とそれ

にもとづいた人事管理方式が（従業員数200人をはるかに越えた）日本のほとんどの大企業において適用されていることにある。

終身雇用が現実システムとして機能していくために決定的な役割を果たしているのが所与の企業への従業員の所属である。従業員は、企業という家・一門に所属していることが大きな名誉である、と吹き込まれており、そのことが彼らに高い責任を課するだけではなく「他」企業の労働者と区別した優越感も与えている。一門（会社）温情主義は企業家によって合目的的に養成され、幅広く宣伝されそしてあらゆる手段によって維持されてきた。そして、これは、日本人にとっては、個人を特徴づける場合に、例えば、職種や活動の種類（職業）ではなく仕事の場所（「職場」）がより大きな意義を有しているほどに、発達している。

一般的に、フォーマルな組織システムに所属しそれと満足すべき結びつきを維持していくことへの欲求はその他の発達した資本主義諸国の従業員のなかにも存在し彼らの行動にも明白にあらわれている。資本主義社会の冷淡さや敵対意識を強く感じる時、個人は組織システムの小グループにはいり込もうと努め、安全への欲求をそこにおいて充足させることができるだろう、と期待する。言い換えると、このミクロ社会において、彼は周囲の世界の恐怖を心理的に防ぎ、共同体の他のメンバーとの親しい相互理解に出会うことを期待している。

日本では、この所属欲求が特に強くあらわれ、フォーマル組織への所属が多くの人にとって「強力な結びつきシステム」の1つとなっている。多分、ここには、日本人の社会心理の若干の特質があらわれている。これは庇護（「甘えること」）への高い欲求の表現であり、個人は、そこに、自己の社会的安全の保証を見出している。

若い日本人たちの間では、時代の流れとともに、たしかに「終身」雇用の基本的原則の1つであった「我」社への伝統的愛着がある程度弱まってきた。しかしこのこと自体が、現代の日本的雇用制度が「封封建

制の遺物」ではなくまたただ単純に国民的性格を有する現象としてみなされるものではないということを補足的に裏づけている。「終身」雇用とは極めて現代的なものであり、それにもとづいた人事政策は（管理一般と同じく）、たとえそれが国民的特質を考慮している（そして、極めて正確にまた効果的に利用している）としても、極めて現代的な方式によって実現されているのである。

従業員のかなりの部分が道徳的義務と物質的依存のために全生涯にわたって1つの会社に愛着をおぼえ結びついている実態。このことが日本の経営者にもたらしている諸結果は極めて大きな意義を有している。これがクーリツインの総括である。終身雇用は「高い搾取率、他の発達した資本主義諸国よりもはるかに高い搾取率を保証するような管理方式・方法である（これは労働力の移動が激しい場合には不可能である）」と。

「終身」雇用制度は、基本的には、経営者に有利であり、従業員の一部に一定の特典を与えている。日本では「企業別組合」が全組合員の80%を連合しているが、それが「終身」雇用を支持し、終身雇用によって従業員の一部（常用労働者）の就業が相対的に保証されている、と考えられていることも、特徴的である。他方で、常用労働者にはいらない従業員の大部分がこの制度で差別待遇されており、労働組合も彼らの利害を擁護していない。日本では、「終身」雇用について多くのことが書かれ、議論においてはしばしば正反対の見解が述べられている。だが、この制度は存在しつづけまた近代化されてきている。ある研究者の言葉に従えば、「現在、終身雇用がここ50年間のいつの時代よりも一般的ではなくなっていることを示す証拠は存在していないのである」。多くの研究者は雇用制度を戦後の日本の急速な経済成長の重要な原因の1つであると考えている。このような見解をすでに Abegglen, J. が特していたことは有名である。

経営者たちは、「終身」雇用のもとで、熟練労働力を定着させ、従業

員と「我」社との長期的結びつきを強化し、「協力」精神を合目的的に育成し、日本の労働者の勤勉と精励だけではなく個人と集団の創造的能力をもうまく開発し利用することに成功してきた。「QCサークル」はその好例である。これは労働者の自発的な連合であり、労働者はほとんどいかなる補足的な報酬をも受けとらずに生産の合理化と品質向上活動に参加している。QCサークルは日本で幅広く普及している。これは資本主義的生産と管理の効率向上過程へ労働者を引き入れる形態であり、現実に利潤をもたらし、同時に搾取の強化をカムフラージすることを可能にしている。

「終身」雇用が制度化されているために、勤務先を変えた人々に対する否定的な態度が労働者のなかに育成されている。他の会社から移ってきた社員たちは（彼らが常用労働者の範疇にはいった後でさえも）相対的に悪い条件下におかれている。しかもこれらの公式的な差別待遇のほかに、「途中入社組」はしばしば様々な非公式的な差別待遇をうけている。彼らは準アウトサイダーとしてみなされ、普通あまり信用されていない。

従業員のかなり多数のそして非常に熟練した部分（常用労働者）が、「終身的」就業の保証を強力に吹き込まれているために、他の資本主義諸国の労働者のように、あらゆる種の技術的改善、機械化そして自動化に強く反抗しないということも、経営者にとって重要な利点である。例えば、Drucker, P. は、「仕事と所得の保証への心理的確信がまさに日本経済の基本的秘密である。従業員には技術変化をつねに受け入れる準備をおこない高い生産性を各人にとってのしあわせとしてみなす覚悟ができている」、(Drucker, P., *Management. Tasks. Responsibilities. Practices*, 1974, p.251.) と述べている。もちろん、この主張には階級社会に対する明白な擁護が隠れている。しかしながら、これは、「終身」雇用が生産領域の労働と資本の間関係の敵対的性格をある程度おおい隠すことを可能とし、また「企業とは一種のイエである」との考え方が多数の労働者を

とりこにし、現実的にも、結局は、生産効率の向上に具体化されている、ということに補足的に裏づけることに役立っている。

客観的にみて、日本の雇用制度は、かなりうまく調整され、そして幅広い奨励措置を利用できるような社会経済的システムをつくりだすことに成功している。例えば、アメリカの著名な理論家リッカート(Likert,R.)は、社会的アスペクトの意義を強調して、「組織とは堅く結びつき効果的に機能する社会システムでなければならない。この社会システムはお互につながりあった労働者集団から成立しなければならず、この集団はメンバー間の高い忠誠心そして指導者と部下の間の好意的関係と信頼に特徴づけられていることが必要である。相互作用と相互影響のための高能率的な社会システムと名付けられるような指導を組織においてつくりださなければならない」(Likert,R., *New Patterns of Management*, 1961,p.86.)、と述べているが、この観点からすれば、「終身」雇用は日本の会社の一定の社会的骨組を構築しそこに必要な社会的風土を維持する前提をつくりだしている制度である。このような社会的基盤を欠くならば、具体的な管理方式・方法の実現は不可能だったであろう。

終身雇用には、一方で、「日本の会社の重荷」とさえ名付けられている欠点、例えば、常用労働者を解雇できないこと、高令労働者を(55才まで)維持しなければならないために従業員の平均年令が上昇するだけでなく人件費も増加すること、外部から能力ある労働者を引き入れる可能性が制限されていること、等々が知られているが、全体的に言えば、終身雇用はあきらかに経営者にとって有利である。日本の経営者は、「今日でも、《終身》雇用制度が会社への忠誠心、高い労働規律、労働生産性向上への関心を賃労働者のなかに維持していく可能性を彼らに保証し、温情主義という伝統的諸関係を栽培していくことを可能にするとの判断にたって、この制度を堅持することが自己にとって有利であると考えている」。

以上が、ソ連邦時代のロシアの学界から見た終身雇用の概要であり、その性格付け及び評価である。

## 2-2 2000年代以降の「終身雇用」観

### 2-2-1 終身雇用のロシアへの導入を疑問視する立場

日本の人事管理は1980年頃から大きく変容し始めたが、2000年以降も日本の人事管理に対するロシアの関心は続いており、ロシアの文献に接すると、日本の人事管理には「積極的に」学ぶことが多いと考えている研究者がロシアの学界に数多く存在していることが見えてくる。ただし、それらの立場は、何時の時代の雇用制度を念頭に置いているのか、いかなる手法に学ぶのか等々を含め、終身雇用に対する評価によって、幾つかのタイプに分かれている。

以下の行論では、まず、クツイヴォルの論文<sup>(8)</sup>を取り上げて、その内容を確認することから始める。なぜならば、彼は、終身雇用の「変容」を見据えて、終身雇用と日露の国民性の違いの関連に言及しており、論点の所在が明確になると思われるからである。

日本の人事管理制度はロシアのそれと本質的に異なっている。このような認識がクツイヴォルの主張の前提にある。彼によれば、この違いは日本の人事管理制度だけに該当するものではなく、人事管理制度が従業員のメンタリティに基づいて構築される以上、そのような相違は、当然のこととして、生じる。彼の認識の是非については、後述のごとく、より一層の検討の余地があるが、本稿でクツイヴォルに注目したのは、彼が、日本の人事管理の経験をロシアの現実に適用する場合の基本的な「障害」として「終身雇用制度」をあげ、その変容に大きな関心を示しているからである。

ロシア人のメンタリティを前提にして、言い換えれば、ロシア人のメンタリティが変わらないとすればそれに合わせる形で、日本の人事管理

の「優越性」を取り入れることは可能なのか？ これがクツイヴォルの問題意識である。

クツイヴォルは次のように述べている。「日本の人事管理制度はほぼその全体として終身雇用のうえで成り立ってきたが、ロシアではこのようなアプローチは現実には存在し得ないものである。ロシア人のメンタリティはむしろ北米の人々に近く、ロシアの働き手は、5年以上同じ会社で働くと、自己を高める刺激を失い、仕事への意欲が衰え始めるために」、終身雇用は日本の人事管理制度をロシア企業に導入する大きな壁として立ちふさがる雇用形態である、と。そして以下の文章が続いている。「この問題は現実として解決できないものであった。しかし、日本人自らが優雅な解決の途があることを示唆してくれたのである。終身雇用制度からより柔軟な雇用形態への移行が生じている」。

日本では、終身雇用が次第に放逐され、企業にとって有利な雇用形態が生まれている。それは、終身雇用と共通するものを欠いた、非正規雇用、再雇用、グループ内雇用等に代表される、新しい原則に基づいた、フレキシブルな雇用形態である。この雇用制度はひとつの企業に年金をもらい退職するまで仕事を従業員に保証するものではなく、従業員の側からすれば、かれらはいつでも解雇される状況下にある。これは「企業に従業員の量的及び質的構成を自由にそして速やかに調整する可能性を与える」雇用形態であり、クツイヴォルによれば、この「雇用制度がロシアにとってもアクチュアルな」ものである。

クツイヴォルは、上述のように、終身雇用はロシア人に適していないと判断してその導入を拒否し、フレキシブルな雇用形態に転じた現在の日本企業の実践に学ぶべきものがある、と論じている。しかし他方で、彼は日本企業の教育訓練に触れ、その方式をロシア企業に積極的に導入すべきである、と主張している。

クツイヴォル提案をそのまま引用する。



「日本では、従業員の低い流動性が、集団内に特殊な雰囲気、明日に対する従業員の確信をもたらしている。指導者は部下に配慮し、そのことが組織そして自分に利益をもたらしている。経営者は技能は高いが身内意識を欠いている従業員を雇うのではなく、その代わりに、従業員の教育訓練にお金を投資している。そして結果がすぐにあらわれている。最初の支出は献身的な従業員の労働によって補填されているのだ。このことはいかなる国にも当てはまるであろう。したがって、ロシアでも、従業員の教育訓練に対するこのような取り組みは可能であるだけでなく、実践に移さなければならないものである。

もちろん、文字で書かれていることを実際に実行に移すことは容易なことではない。アドバイスは一見簡単なように見えるが、その実現は多くの困難を伴うであろう。しかし、初めの困難を乗り越えれば、結果が自ずから付いてくる。日本の人事管理の経験がロシアの企業において実践されることは少ない状況にあるが、これは不当であり、ロシアの経営者が自分たちの組織の管理に日本の管理経験を導入することに本気で取り組み、議論の余地がない優越性を得ることになるだろう」。

筆者（宮坂）は、この主張は「矛盾」しているし、そもそもクツィヴォルの終身雇用に対する理解が「間違っている」と考えている<sup>(9)</sup>。というのは、クーリツィンも論述しているように<sup>(10)</sup>、企業内教育訓練を終身雇用と切り離して論じることは無意味であるからである。但し、クツィヴォルの提案にはそれなりの意義があり、企業内教育訓練への関心の高まりには理由がある。

それは「流動性」と関連した問題であり、日本の企業社会で「流動性が低かった」ことに注目している議論が多くみられる。というのは、ロシア企業は、現在、上述のクツィヴォルの言葉に象徴されているように、高い流動性に悩まされているからである。そのために、流動性が低い → 会社共同体の意識がうまれる → 会社と一体化する感情が強化される

→ 会社の目的達成へのモチベーションが高まる、という理解のもとで、流動性を低くする方策の模索がおこなわれている。日本企業の経験に学ぼう、という動きは、このような流れの一環である<sup>(11)</sup>。しかし、日本企業ではこのようなメカニズムが終身雇用によって保障されてきたのであった。これは「西欧の生活様式には多くの点で理解できない現象」<sup>(12)</sup>であるだけでなく、その日本企業でも終身雇用が崩壊している。終身雇用を欠いた状況のもとでも、言い換えれば、終身雇用に代わって、流動性を減少させ、会社との一体化を促進させる途はあり得るのか？ 日本企業における雇用制度の詳細な分析、そしてその変遷の検討がおこなわれているのはそのためである。

#### 2-2-2 終身雇用のロシアへの導入を提唱する立場

クツィヴォルの見解とは「対立」するかのような、日本の人事管理、特に、終身雇用（長期雇用）の実践に学び、その経験をロシア企業に積極的に導入しようという提案・動きも見られる。

ゴルチャコヴァ（Горчакова, Т. Е.）もそのひとりであり、彼女は、2002年に、学位論文で、「日本の人事管理の経験をよく考えてロシアの産業に移植することは単に可能であるだけでなく、ロシア経済が危機から脱出するために必要である」<sup>(13)</sup>、と言い切っている。但し、彼女は、「可能であり、必要である」としているが、その前提である「集団主義」がロシアにおいて変容しつつあることを憂えている。

ゴルチャコヴァが、考察の「結論」部分において、今後ロシア企業で実施することが望ましい、「日本的な人事管理制度の移植と結びついた、措置」としてあげているのは、

- ・ 集団責任の涵養
- ・ 長期的な雇用の実現
- ・ 企業イデオロギーの確立

等々である。

ゴルチャコヴァは、日本の戦後の状況（1940-50年代）を1990年代のロシアに置き換え（重ねあわせ）、日本の人事管理の諸制度を分析することによって、経済危機から抜け出す方途を具体的に提案している。彼女の主張を要約すると、以下のようなになる。

日本の人事管理制度は、本質的には、「日本的な社会文化や集団意識」が現代的な要請に応えたひとつの結果<sup>(14)</sup>であり、心理的レベルや個人的レベルにおいて人々の集団志向を考慮している。これがゴルチャコヴァの基本的な視座である。そこから次のような見解が導き出されてくる。たとえば、賃金「制度は、従業員の個人的な労働結果ではなく、なによりもまず彼らの欲求を考慮したものであり、従業員が会社の利益のために献身的に働くという志向のもとで機能している」、と。

また教育訓練制度が日本の人事管理制度を構成する最も重要なものとして見なされている。教育訓練が個別企業のなかで短期的に実施されていることに注目が集まり、その基本的な特徴として、ローテーション、ベテランが若い従業員を教育すること、同系統の教育を短期間に施すこと、会社の直面する具体的な課題解決が教育のなかに盛り込まれていることが指摘されている。

これらの人事管理制度をロシア企業において構築することは可能なのであろうか？ この問題に対しては、日本とロシアの人事管理の比較という視点から、一方で、ロシア民族には集団意識の伝統があるために、日本スタイルの人事管理の移植を可能にする条件<sup>(15)</sup>があるが、他方で、現代のロシアでは急速に西欧化、特に、アメリカ化が進み、個人主義と個人の成功というアメリカンスタンダードが跋扈しているために、「日本のマネジメントに極めて重要な集団価値の感得を妨げる」状況が生まれている、との現状認識が示されている<sup>(16)</sup>。

このような流れのなかで、イシチェンコ（Ищенко, А.Р.）が、2010年

代に入って興味深いというか大胆な提案をしている<sup>(17)</sup>。イシチェンコの研究の目的は「日本のHRM制度のロシアへの適用の可能性を分析すること」であり、「従業員だけではなく指導者層の仕事を改善し、ロシアのビジネス全体の状態にプラスの方向に影響を与える」途を探ることにある。イシチェンコは、日本の文献を含めた諸外国の研究成果を踏まえて、日本の第2次大戦後の人事管理の歴史を1950-90年代と1990年代以降に分け、それぞれの時期の特徴を抽出し、日本の人事管理の実践の中にはロシアの環境においてポジティブな影響を与えるものを見いだすことができる、と評価している。

イシチェンコは1950年代から1990年までの人事管理の歴史を振り返り、次のように述べている。「日本の管理者は、人員を、特別なタイプの資本、すなわち、(生存のために、物質的な援助だけではなく、社会的な援助と組織内の援助も必要とされる) 人的資本として見なすように提案した、最初のリベラルな管理者である。……日本は、仕事が、義務(強制的に要請されるもの)ではなく、人間の潜在力が発達し表現される手段としてのステイタスを獲得した、最初の国家となった。仕事が、日本人にとって、文字通り、人生の目的となった」、と。

このような理解に立つイシチェンコに拠れば、この時期の日本のHRM<sup>(18)</sup>は次のような19の基本的原則によって特徴づけるものであった。

- 1) 会社への忠誠心が主要な価値であること
- 2) 終身雇用
- 3) 勤続年数に応じて給料がふえること
- 4) ノルマの超過遂行に対する奨励
- 5) 上からの直接の命令がなく、「下から上へ」決定する傾向があること
- 6) 従業員家族への援助
- 7) 従業員の教育訓練に多大な額を支出し、定期的にまた随時教育訓練していること

- 8) 会社内に自前の技能資格向上のコースを設けていること
- 9) 集団内で経験を伝えていること
- 10) 集団内の関係が家族関係に似ていること
- 11) 内部昇進
- 12) 従業員が製品の質の向上を志向していること
- 13) 上司と部下が自由に対話していること
- 14) マネジャーと労働者が同じ制服を着用していること
- 15) マネジャーと労働者の食堂が同一であること
- 16) 従業員の不満の表明に対して即座に対応すること（不満の表明を歓迎していること）
- 17) 会社内が清潔であり整頓されていること
- 18) 非物質的な目的を重視していること（利潤が主要な目的ではない）
- 19) 企業内組合

しかし、日本のHRM制度は、1990代初め頃から「著しい」変貌を遂げ今日に至っている。その基本的な原因は、経済状況の悪化によって日本の会社がコスト削減を迫られたことにあり、日本のビジネスは「従業員と質」重視の経営から利潤志向の経営へと転換していった。日本のビジネスは、イシチェンコ言葉を借りれば、1990年代に、「民族的なモデルを拒否し、外国のシステム、特に、アメリカの方式を採用し」、「労働者の利益に反する」方向に舵を切ったのである。

この時代に生じた変化を、イシチェンコは、日本等の文献（例えば、J. Hamaaki, M. Hori, S. Maeda, and K. Murata, Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades, New ESRI Working Paper No.18, 2011）に学び、つぎのように整理している。「日本のビジネスは人的資本の概念を拒否し、欧米の（従業員は、他の生産設備等々と同じように購入され、生産に参加する、メカニズムにすぎない、と観念される）概念を選択した。その結果、経営者は、従業員に対する非物

質的な援助、勤続年数に応じた給与の増加、ベテランから若者への経験の伝承、常時実施される企業内教育訓練、等々を捨て去ってしまった。但し、古い制度は完全に消えてしまったわけではない。純粹な形ではないが、それは、日本の三分の一未満の企業（基本的には、大企業）に残っている」。

このような90年代以降に日本の会社に生じたHRMの変容は日本社会にプラスには作用しなかった。生活水準が悪化し（解雇・失業、低賃金、就職できない若者、教育問題の顕在化、社会保障の劣化）、経済成長が低下し発達が止まってしまった。職場では、欧米型のHRMが導入され、競争が激しくなり、そのために、ストレスを生み出す等々のネガティブな陰しい雰囲気生まれ、会社に対する家族主義的な態度や従業員の忠誠心が薄れていった。

イシチェンコは日本のHRM制度の変容がもたらした「ネガティブな」結果に学び、逆説的ではあるが、言い換えれば、いわば反面教師として、日本のHRM制度に「積極的に」学ぼう、と提案している。

ここには次のような認識がある。1950-90年代の日本のHRMは東洋の民族的特性に合致したものであり、ビジネスにとっても社会にとっても効率的な制度であったが、1990年代以降この制度から離脱した日本では、状況が悪化し、ビジネスはポジティブな結果を出すことができず、社会全体としてもネガティブな事態が生まれている。

というのは、彼の理解に従えば、日本社会とロシア社会には通底するものがあるからである。

イシチェンコに拠れば、「ロシアのHRMの基本的な制度は、西欧型と西欧とソビエトの混合型である。西欧型のHRMモデルはロシアの観念に照応していない」。そして次のような文章が続いている。「ロシア人

の権力に対する考え方は、日本人の感覚にむしろ似ている。なぜならば、《ロシアの思考方法》は《型として言えば》東洋型思考に著しく似ているからである。とすれば、日本のHRM制度は、(ロシアの — 宮坂)市場経済のもとで、その有効性を発揮できるであろうし、権力観が似かよっているために、そのような制度はより積極的な効果を上げるに違いない」。

上述のような日本の人事管理を特徴付けている19の基本原則のなかから、イシチェンコがロシアの企業に導入すべきである、と提案しているのは、以下の8つである。

- 1) 会社への忠誠心が主要な価値であること
- 2) 終身雇用
- 3) 勤続年数に応じて給料がふえること
- 4) 従業員家族への援助
- 5) 定期的にまた随時教育訓練していること
- 6) 会社内に自前の技能資格向上のコースを設けていること
- 7) 集団内で経験を伝えていること
- 8) 従業員が製品の質の向上を志向していること

このような実践を現代のロシア企業において実行すれば、ロシアのビジネスは国際的に競争力が高まり、ロシアの経済状態は改善され、社会も良い状態に転化するであろう。これがイシチェンコの見通しであるが、そこには、つぎのような「根拠」が見られる。人事管理制度にそのような措置が導入され、例えば、長期雇用のもとで会社内教育訓練が定期的に行われれば、賃金をあげなくともあるいは労働を強化しなくとも、技能水準が高まるために、製品の質が向上し、また集団内にそして上司と部下の間に「家族的な」関係が生まれ、労働者の中に自分の仕事に対する愛着が生まれてくる、と。これは、ロシア企業が、実質的に、物質的奨励重視から非物質的奨励重視へと人事政策を転換することを意味し

ている<sup>(19)</sup>。

### 3 終身雇用に対するロシアの関心の意味

— 組織忠誠心は何によって担保されるのか。

組織と従業員の新しい関係の展望

ロシアは、何故に、日本のHRMに興味を寄せるのか？ 特に、終身雇用に対して何が故に関心を持っているのであろうか？ この関心は、終身雇用が欧米諸国で注目された高度成長期だけではなく、日本企業で終焉したといわれる時期になっても続いている。しかもこれは、単に知的なレベルだけの話だけではなく、市場経済に必要なHRMモデルを模索しているロシアにとって、多分に実践的な必要性を反映した現象である。本稿では、ロシアは終身雇用のどこに惹かれたのか、言い換えれば、ロシアは終身雇用に何を期待しているのか、という問題意識を中心に据えて、ロシアの文献を読み解いてきた。今回の執筆で参照した資料に依拠するならば、以下のようなことが言える。

本稿をまとめる手掛かりとして、クズニェツォヴァ（Кузнецова, Н. В.）が1998年にサンクトペテルブルグ大学に提出した学位（経済学）論文『労働のモチベーションとその発現形態』<sup>(20)</sup>が適切であろう。というのは、本稿に関連した、幾つかの注目に値する記述があるからである。

クズニェツォヴァは、「ソ連邦時代には、刺激化（モチベーションー宮坂）が、個人の多様な欲求を具体的に考慮しなかったために、そのシステム及び方法において大きく制約を受け、発達しなかった」<sup>(21)</sup>、との認識のもとで、ヒトの欲求の定義をはじめとして、労働のモチベーションを理論的に実践的に検討している。そこには、ソ連邦時代の業績を改めて見直すと同時に、欧米のモチベーション論を積極的に摂取する、という姿勢があり、その流れのなかで、日本の人事管理に関心を寄せている。クズニェツォヴァに拠れば、日本企業の人事政策はヒトそのものを



モチベータ（37ページの言葉で言えば、内的な刺激）として積極的に活用した事例である。そのことと関連して、次のように記述されている。日本は「西欧の概念を借用しそしてそれらを自分の条件に応じて変更を加えて構築することに成功した」国であり、例えば、日本企業では、「科学的管理学派」の導入に関しては、集団の調和の取れた行動、人々の協力、会社の目的のために労働者を成長させること」として応用・展開され、「古典的概念」の導入に関しては、協働の精神、平等で誠実な報酬、勤務期間のすべての段階でイニシアティブを発揮させること、仕事の安定した保証、等々」として、実現された・・・我々（ロシア-宮坂）は今日この経験を活かそうとしている<sup>(22)</sup>、と。

そして、この文脈で、クズニェツォヴァ論文では、終身雇用も詳細に紹介されているが、そもそも基本的な視点として、西欧ではあり得ないと見なされている<sup>(23)</sup>終身雇用をロシア企業にも導入できるのか、という問題がある。これに関しては、すでに触れたように、ロシア（人）の国民性を何に求めるかによって、立場が異なっていることがわかっている。と同時に、ロシアの学界が終身雇用だけではなく企業内教育訓練にも多大な関心を寄せていることに、重要な意味があることが見えてくる。

クツイヴォルは「集団主義」という言葉を使っていないが、日本人とロシア人のメンタリティは異なり、ロシア人はそのメンタリティにおいて北米系人間に近い、という立場に立っている。それ故、彼に拠れば、終身雇用はロシアとは相容れない制度である。しかし他方で、クツイヴォルは日本企業のなかで集団への所属感が醸成されていることに注目し、それを育成する方途として、ロシア企業において企業内教育訓練を制度化することを提案している。

これに対して、ゴルチャコヴァはロシアには集団主義という伝統があるという立場に立ち、日本のHRMを移植する土壤がある、と考えている。と同時に、グローバルスタンダードの名の下にアメリカ化（個人主

義イデオロギーに浸食) され、現実の問題として、日本のHRMの受容は困難かもしれない、との懸念を示している。

イシチェンコは、現在のロシアは、企業内の制度においても、西欧化が進んでいるが、ロシア人の思考法は、本来的には、東洋的な発想に似かよったものである、との立場に立っている。その意味で、集団思考の日本のHRMには学ぶべきところが多々あることになる。彼は、日本で生じている終身雇用の変容を十分に踏まえて、自己の論説を展開している。それ故に、繰り返すことになるが、イシチェンコは日本のHRM制度の変容がもたらした「ネガティブな」結果に学び、いわば反面教師として、日本のHRM制度を「積極的に」学ぼう、と提案している。

これらの論説を、本稿では、どのように理解すれば良いのであろうか？これに関しては、オブチニコフ (Обчинников, Д.Л.) が2006年にモスクワ大学に提出した学位論文「ロシアと日本の企業文化：比較分析」<sup>(24)</sup>において興味深い整理をおこなっている。当該論文には参考になる箇所が多いが、本稿に必要なことに限定して、要点を以下に記すと、次のようになる。

- 1) 日本とロシアのそれぞれの国の企業レベルで現象している国民性には幾つかの類似点と相違点がある。類似点としては、集団主義、権限とステータスが様々な組織水準で不平等に配分されていることを受け入れていることがあり、相違点としては、日本のビジネスは「粘り強さ」「自信満々」「仕事のレベルが高いこと」「成功と競争」といった概念に彩られ、ロシアのビジネスが「生活の快適さ重視」「暖かい関係」「弱者への配慮と団結」を特徴としている。民族的な文化は企業の会社文化にも痕跡を残している。したがって、日本の企業文化形成方法を純粋な形でロシア企業に持ち込むことは有益ではないだろう。しかし、ロシアでは、国民性の類似を考慮して、企業文化の「混合型」モデルを生み出すことができるはずである。

2) ロシアの企業文化は、現在、世界のスタンダードに照応していない。

これは現在のロシア経済の社会文化的状況と結びついた事象、具体的に言えば、企業経営に固有であるべきはずの合目的性が現時点では経済の目的構造と矛盾していること、大規模組織の構造が未だに硬直し、新しい条件のもとで効果的に行動できないこと、等々に起因する現象であり、その結果、古い非効率的なビジネス文化がはびこっている。例えば、ロシア企業には「法令遵守」の精神が欠落している。また、西欧と東洋の基本的な価値のいずれがロシアに意義があるのかに付いての社会レベルの合意も得られていない状況が続いている。

3) ロシアの社会文化状況は経営者の行動文化にも痕跡を残している。

日本の経営者は、実態として、従業員に眼を向け、長期的な目的を掲げ、原則を遵守しているが、ロシアの経営者はしばしばプロフェッショナルとしての立場を忘れ、自己の地位を個人的な利益のために利用し、人事問題が経営者の第一級の職責と見なされていない。その結果、日本と比べると、ロシア企業では、企業文化の確立が経営者の最優先課題と認識されていないのが現状である。

オブチニコフ論文から、日本とロシアの文化には「集団主義」という概念に相当するものが存在する、といまだ観念されている、との判断が必ずしも間違いではないことが理解される。更に言えば、ロシア企業ではいまだ「経営理念」を確立されておらず、企業文化が育つ土壌が足りていない現状が見えてくる。言い換えれば、日本のHRMが移植される可能性が高い、ということである。

ロシアの国民性をどのように把握するのか？ これは旧くて新しい問題である。この点で、2003年からネット上で開設されている「電子図書館」ビブリオフィンド（Библиофонд）に掲載された論文「日本の人事管理モデ

ルとその諸外国への利用可能性」(Японская модель управления персоналом и возможность её использования в других странах)<sup>(25)</sup> (以下、ビブリオ論文と表記する) が本稿に示唆的である。そこでは、ロシアの管理スタイルは生成期にある → 方法論的・理論的基盤の研究が最重要課題である → その場合に、ロシア及び諸外国の民族的特質と経験を考慮する必要がある → ロシアと日本の組織文化を比較し、ロシアに有益だと思われる日本的な管理方式をあきらかにする、との視点から、日本的人事管理モデルのロシアへの適用可能性が論じられている。

ビブリオ論文に拠れば、組織文化及び組織行動の特殊性に影響を与える最も重要な要因は国民のメンタリティである。このメンタリティをどのように把握するかをめぐって、ロシアでは、歴史を遡ると、基本的には、3つの概念が構築されいまでも存在している。

- 1) 西欧主義
- 2) スラブ主義
- 3) ユーラシア主義

これらの立場の現状は大凡以下の通りである。

西欧主義の人々 (Чаадаев, П.Я., Герцен, А.И., Белинский, В.Г. и др) はロシア人の独自の思考様式を否定し、西欧的な基準や思考様式への移行が必要である、と考えている。特に熱心な西欧主義者はインテリや企業家に見られ、彼らは幾つかの純粋な西欧的な思考法 (自由の信奉、個人主義、プラグマティズム、等々) を堅持している。現在、西欧主義が多くの支持者を集め、西欧主義びいきが増えつつある。

これに対して、スラブ主義の人々 (Хомяков, А.С., Киреевский, И.В., Аксаков, К.С. и др.) に拠れば、ロシアは原則的に西欧とは異なる発達の途を辿ってきたのであり、愛国心、保守主義、ギリシャ正教に彩られた、独自の思考様式を誇っている。このメンタリティのベースは経済運営の社会的形態である。そして、多くの研究者たちは、ロシア人のメンタリティがロシア

人のアメリカ化の主要な障害となっている、と考えている。

更には、ロシアは西欧主義とスラブ主義の珍妙な結合である、と考える立場がある。これがユーラシア主義論に反映している。ロシアはヨーロッパとアジアの間に位置し、地政学的に言えば、その地理的及び人種的多様性によって、ロシア民族は統合化された文化を生み出したのである。ユーラシア主義の人々、例えば、ベルジャエフ（Бердяев, Н.А.）の言葉を借りれば、ロシア気質の矛盾は、ロシアの歴史的運命の複雑さ、そこに東洋的な要素と西欧的な要素が層を成し対立していることに規定されている。

ビブリオ論文の立場では、ロシアの国民的特性は日本のそれと共通するものを多く有している。「我々のメンタリティは、西欧やアメリカのそれよりも、日本人のメンタリティに近い」、と。日本の管理経験を幸運にも取り入れることができた国もあったが、多くの国々はメンタリティが大きく異なるために不可能である。ロシアには東洋の隣国から学べる土壌があり、日本で構築された会社内関係のシステムや企業文化等々の、会社にとって極めて有効な管理経験を、ロシアの特性に合わせて利用することには、意義があり、それは現実に可能である。

そしてビブリオ論文は、上述のような理解に立って、国民性が組織行動のレベルに具体的に現象した事例として、次のような類似性に注目し検討している。

#### 集団順応主義（groupism）

日本企業で積極的に活用されている集団順応主義方式、しかもロシア企業にも適用可能であると考えられている方式は、例えば、次の2つである。

- 1) 小集団の組織化。日本企業では、4～6人の集団が機能している（最適人数は10～20人である）。この集団では参加者が密接に接触し仕事において相互作用が保証されている。日本では、このサイズ以上の集団はメンバーの志向が拡散し団結が弱まると考えられて、好まれていない。
- 2) 「我が社」精神の創出。日本企業で「我が社」精神を生み出しているの

はアイデアへの帰依であり、これは、例えば、会社のイベントに参加し、会社の風土、課題、ミッション等に親しむことによって涵養されている。他にも、この目的のために、多様な方法が採られているが、主要なものは、制服・標語・社歌の制定であり、更に、式典、集会、会議が、必要に応じて、開催されている。また、ベテラン社員が大きな社会・組織的機能を果たしているのも日本企業の特徴であり、これらが「我が社」精神を根付かせ、多大なイデオロギー的効果をあげている。

#### 権力に対するアプローチ

この領域では、ロシアに有益であるとされる日本企業の経験として、例えば、以下の2つが注目されている。

- 1) 若い人々の後見。日本企業では、マネジャーが後見役、補佐役の役割を果たしている。彼らは決して誤りを咎めることなく、軌道修正を助けている。このことが、管理者としての権威、集団に対する影響力を高め、新しいメンバーが組織に適応することを促進している。
- 2) 内部昇進。日本の管理者は勤続年数の長い経験が豊かなしかも実年齢も高い組織メンバーである。このことが部下に尊敬の念をより効果的にうみだしている。日本企業では、このような権限が当然であり合法的である、と考えられ、受け入れている。ヒトに共通する道徳的規範が、公式的なツールよりも、タテのハイアラーキーのコンフリクトの未然防止により効果的に役立っている。

#### リスクに対するアプローチ

ロシア企業は組織メンバーに対する社会的な保障に関連した日本企業の制度を利用できる、と考えられている。

ロシア企業では、従業員の組織への貢献、彼によって与えられた諸力や時間を考慮していないが、手当として制度化すべきである。日本では、従業員が、会社を、イエのように考えて、働いている。それ故に、会社は従業員の忠実さを評価し、実生活で困った時に援助している。上記の方式は、ビブリ

オ論文によれば、日本企業でそれなりの時間に耐えてきたものであり、ロシア人のメンタリティを考えると、ロシア企業に適用された場合には、大きな積極的な効果をもたらす「経験則」である。なぜならば、「個人主義と集団主義がロシア人の基本的な気質であり」、別の表現を借りると、「ロシア人のメンタリティは個人主義への傾向を持つダイナミックなものであるが、その文化は歴史的には集団主義文化（スラブ文化）として形成され、今日でも市民の中に流れている」からである。

幾つかの資料を検討した結果、本稿では、市場経済への移行に伴って新たに人事管理システムの構築を迫られているロシアにおいて、西欧諸国の管理経験に学ぶ必要性が強く打ち出され、そのような動きのなかで、メンタリティの類似性を根拠にして、欧米諸国よりもむしろ日本の管理方式を活かすべきであろう、と主張する流れがあることを確認することができた。

上記の視点を組み込んで、ロシアの終身雇用観及びその視座の根底にある考え方について、再度、考えてみよう。

ソ連邦時代に遡れば、クーリツィンは終身雇用によって高い忠誠心が引き出されていることを繰り返し指摘している。彼に拠れば、終身雇用は、資本主義という経済制度によって生みだされた、その根底に日本の国民的特性が存在しているとはいえ、歴史的な産物であり、洗練された「搾取」の形態であった。ただし、洗練された「搾取」の形態という性格付けは、当時のソ連邦の学界の視座を考えると、そのように文章化されて当然の文言（換言すれば、「文章化しなければならない、常套句」）であった。とすれば、「高い忠誠心」に注目していることの方が重要であり、内容的には、むしろ、クーリツィンは「見習い、導入すべき制度である」と「積極的に」評価していたことになり、その視点が現在のロシアの実務家や学界のなかに引き継がれている、と読み解くべきであ

ろう。

彼ら（ロシアの学界）は何故に終身雇用に注目してきたのか。それは、終身雇用制度によって、会社と一体化し、会社忠誠心が育成されている、と理解したためである。これは、ロシアの学界が、17 ページでも触れたように、日本企業で実践されてきた終身雇用だけではなく企業内教育訓練にも多大な関心を寄せていることから、読み取れる事柄である。

日本のHRMモデルに関心を持ちその経験の外国への適用の可能性を、イギリスを事例にして、検討した、パルフェノヴァ（Парфенова,Т.В.）によれば、「現在、日本のHRMモデルを適用しようという考え方はポピュラーなものではなくなっている」。これは、「一面で、日本経済が失速し（スタグフレーション）、その結果、日本の経済モデルへの関心が低下した」ためであり、「他面で、日本のHRMモデル自体が変容し『西欧モデル』と類似した特徴を持つに至っている」ためであるが、パルフェノヴァは続けて次のように述べている。「1990年代から、多くの西欧の企業は『東洋』モデルと『西欧』モデルの組み合わせを使うことを好むようになってきた。この傾向は新しい組織形態（high-performance workplaces）を利用するようになった現代の西欧の仕事のあり方と結びついている。この組織形態はテイラーの方式と比べるとより柔軟であるとみなされているが、そこには、日本モデルのように、従業員を組織に巻き込むことによって生産性が高まり従業員と会社の間信頼が強化されるとの考えがある」、と。この一文は、日本式の仕事の進め方は従業員のなかに会社への信頼感を醸成する有効な方法である、との観念が欧米諸国にそしてロシアにもすり込まれていることを示している<sup>(26)</sup>。

このような理解に立って日本の現状を見ると、ロシアの終身雇用に対する「関心の高さ」から学ぶことが幾つかでてくる。

労働者は分断化され、従業員のある層が終身雇用されることによって



労働者の分断化が促進されている。これが日本の「終身雇用」の現状であり、冒頭の清家篤や中根千枝の論説に「隠されている」現実である。いわば「終身雇用」は日本企業の雇用を特徴づける制度ではなく個々の企業レベルのまさに運用の問題となっている。そして同時に、このような実態は、会社という組織を維持していくためには「会社への忠誠心」を持つ従業員層の存在が不可欠であることを示唆している。しかし「忠誠心」はどのような形態であれ強制あるいは育成されるものではなく一定の条件のもとで「育つ」ものであり、日本の企業社会では、終身雇用の保証、共同態意識の浸透がそのような条件となったのであり、「会社人間」として類型化される人々が誕生したのはそのひとつの結果であった。無縁社会を憂える風潮のなかで近年出てきた社縁の復活を求める声に応じて、終身雇用制度の「再構築」、共同態意識の涵養に向けた制度設計が望まれる所以がここにある。

しかしながら、かつての「企業中心主義」が日本の企業社会に「会社人間」を生み出したことを反省すべきであるとの歴史認識も共有化され、ワークライフバランスへの考慮が必要視されていることを考えると、あるいは近年になって株価至上主義経営が疑問視されストックホルダー企業からステイクホルダー企業への転換が活発に議論されていることを考慮すると、従来のような「会社人間」ではなく、「会社人間」とは異なるタイプの、「組織の維持に貢献する人材」、を育成する方途を考える時期に来ている。

この詳細については別の機会に検討する予定であり、本稿では、その橋渡しとして要点を触れるにとどめる。

終身雇用に代わって、組織への忠誠心を担保できるものがあるとするれば、何であろうか。それは明確な社会的使命（ミッション）を掲げ実現することである。このことは、会社が「経済制度としての企業」から「コミュニティとしての企業」に転化することを意味している<sup>(27)</sup>。

「コミュニティとしての企業」は、単に利害関係だけで結ばれた組織ではなく、そこで生活する人々の様々な社会的欲求が充足される「場」である。会社がそのような存在に転化すると、従業員は株主の利益のために（株価を上げるために）経営者に忠誠心を発揮することを求められるのではなく、会社自体の存続のために、言い換えれば、株主の利益を損ねることがあっても、企業が社会から信頼されて生き残るために、企業自体に対する忠誠心を求められるようになり、忠誠心のあり方が変わってくる。そしてそれと連動して、従業員のなかには、今まで以上に密に情報交換する必要性が出てくるために、単に職務上の機能的なコミュニケーションだけではなく、全人格的な触れあいのもとで仕事をしなければならない状況が多分にでてくる。これが「コミュニティとしての企業」の意味でもある。

但し、その「コミュニティとしての企業」とは、必ずしも、はじめから長期的な包摂を前提にした、従前のような「共同態」としての企業ではなく、結果として、長期的に所属（長期勤続）する人が出てくるであろうが、制度としては、オープンな（随時、出入りが可能であり、短期的な所属であっても不利益を蒙らない）、しかしながら、所属している以上、メンバー（組織人）として組織の維持という共通の目的のために貢献する、個人の利益よりも集団の利益を優先する、「コミュニティ」としての企業である。

したがって、そこでの雇用の仕組みは制度的に終身雇用として形容されるものではなくなるし、「共同態としての日本企業」という性格付けは、少なくとも長期的なスパンでの性格付けは無意味になってくる。

それ故に、忠誠心のあり方が変わってくる。株主や投資家を含めた様々な外部ステイクホルダーからの信頼に応えることで組織人としての責務を果たし、言い換えれば、組織の存続に対して忠誠心を発揮する組織人が求められることになる。ただし、その実際のあり方は一様ではなく、

いわゆる「道徳的ジレンマ」という事態に直面する会社内人生が待ち受けることになる。

幾つかの事例が想像される。例えば、従業員とステイクホルダーとしての消費者との付き合い方である。終業とともにオンとオフを切り分けていれば良いのか。「ステイクホルダーとしての消費者」を重要視している（ミッションとしている）会社では、従業員としての立場を「犠牲」にしても消費者サービスに努めなければならないケースが出てくるであろう。現象的には、「残業の常態化」が生まれるかもしれない。しかし、これがその会社の個性であり、従業員はこのことに納得して所属することを求められる。そのような関わり方が嫌ならば、できないのであれば、辞める選択をするしかないであろう。逆に、ステイクホルダーとしての従業員を重要視している会社は、消費者よりも従業員の権利が優先される会社である。これがこの会社の個性であり、その会社では「従業員を大事にしている」ことを「売り」にする。このことによって、消費者に多少の不便を掛けるかもしれないが、逆に、そのことによって消費者の信頼を勝ち取る方向を目指す選択をしたわけである。これらのケースには、フレックスタイムを有効に組み込むことによって対応が可能である。

他にも、地域社会に貢献する会社、何よりも環境に「優しい」会社、等々、会社の個性の出し方には様々なタイプがあり得る。

いずれにしても、組織メンバー全員が同じ方向を受け入れていることが重要であり、そのためにも「経営理念」の確立が求められるだけでなく、その徹底化を目指した教育訓練が必要になってくる。但し、この場合、従業員の権利（働くものの人権）を護ることが前提条件である。ワークルールの整備である。この点で、日本では何ができるのか、いかなることをなすべきか。生活できる賃金、単身者賃金の撤廃、等々、課題は多い。長期的な決済システムは、それを維持する企業も残るであろうが、一般的には、崩壊する。

- (1) Куцивол, В.А. , Японский опыт управления персоналом (<http://www.rhr.ru/index/midday/9453,0.html> 2014/11/11)
- (2) <http://psyfactor.org/personal/personal10-11.htm> 2014/11/28
- (3) <http://psyfactor.org/personal/personal15-04.htm> 2014/11/28 ここには、アメリカ企業にも終身雇用がある、と記載されている。
- (4) Симхович, В.А., Японский феномен «корпоративный человек» и миф о его трудолюбии, Социология, № 2., 2001, с.3-11. Симхович, В.А. の業績に関しては、<http://www.bseu.by/personalpages/simhovich/publications.htm> 2015/01/11 に詳しいリストがある。
- (5) Герасин, А.А., Теория и методы управления персоналом на предприятиях Японии, Москва, 1998.
- (6) この著作の第2章を原著者の了解を得て翻訳したことがある。以下、この翻訳文を利用する。アー・クーリツィン著宮坂純一訳『日本的人事管理研究（1）』奈良産業大学紀要第1集、1985年；同『日本的人事管理研究（2）』奈良産業大学紀要第2集、1986年。
- (7) 例えば、Анисимцев, Н.В., Эволюция системы исполнительной власти и государственно-административного управления Японии в 1990-х - 2000-х гг., 2004 ; Кошкин, П.П., Управление организацией :Мотивационный механизм межсубъектного взаимодействия, 2000 ; Льянова, С.А., Тенденции формирования и развития корпоративного управления, 2003 ; Спицына, К.А., Высший менеджмент компаний в экономике Японии последней четверти XX века, 2002 ; Кагиров, Б. Н., Теоретико-методологические аспекты интеграции знаний об управлении, 2006 等々で引用されている。
- (8) Куцивол, Японский опыт управления персоналом.
- (9) 筆者の終身雇用観については、『企業社会と会社人間』晃洋書房参照。
- (10) アー・クーリツィン著宮坂純一訳『日本的人事管理研究（2）』奈良産業大学紀要第2集、1986年参照。

- (11) Мякошин, Д. В., Состояние и перспектива использования в России опыта развитых стран по управлению человеческими ресурсами, 2005.
- (12) Мякошин, Состояние и перспектива использования в России опыта развитых стран по управлению человеческими ресурсами, с.168.
- (13) Горчакова, Т. Е., Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике, 2002, с.205.
- (14) Горчакова, Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике, с.201.
- (15) Горчакова, Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике, с.202.
- (16) Горчакова, Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике, с.204.
- (17) Ищенко, А.Р. ,Анализ системы управление человеческими ресурсами в японских компаниях (в Японии), Экономика и менеджмент инновационных технологий.,2014. № 2 [Электронный ресурс]. (<http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4263> 2014/12/01)
- (18) 具体的な内容には上述のクーリツインの説明と重複する箇所が多々あるので、省略する。
- (19) シチェゴルツォフ (Щегорцов, В. А.) は日本とアメリカの人事管理政策の違いに注目した論文で、その主要な違いを、日本企業では従業員が1企業内で多様な仕事をしているのに対して、アメリカ企業では様々な企業で同一の仕事をしていることに見いだしている。これは、彼によれば、終身雇用か短期雇用かによってもたらされるものであり、日本企業では、会社の将来を担保するために、従業員の教育訓練・技能向上に多額の資金を投入できる環境下にある。このことを踏まえて、シチェゴルツォフは、日米の人的資源管理を比較させた表で、刺激の観点から、その原則的相違を労働への内的刺激(日

- 本) と労働への外的刺激 (アメリカ) として対比させている。  
(Щегорцов, В. А. Плюсы и минусы кадровой политики в США и Японии, Служба кадров, №12, 2003. (<http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/foreignarh/7186,0.html> 2014/11/25))
- (20) Кузнецова, Н. В., Мотивация труда и формы ее проявления, Санкт-Петербург, 1998.
- (21) Кузнецова, Мотивация труда и формы ее проявления, с.392.
- (22) Кузнецова, Мотивация труда и формы ее проявления, с.395.
- (23) 組織的観点から、人事部への関心も高い。というのは、「日本の会社には、その機能と構造の点で外国の会社と正確に類似していない、2つの部署が存在する。その1つは《総務部》であり・・・もう一つは《人事部》である」、と解釈されているからである (Козлов, А.А., Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики, Менеджмент в России и за рубежом, № 2, 2002 (<http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/13.shtml> 2014/12/12))
- (24) Овчинников, Д. Л., Корпоративная культура в России и Японии : Сравнительный анализ, 2006, с. 115-116.
- (25) Японская модель управления персоналом и возможность её использования в других странах (<http://bibliofond.ru/view.aspx?id=725199> 2015/01/23/)
- (26) Парфенова, Т.В., Японская модель управления человеческими ресурсами: опыт адаптации в других странах (на примере Великобритании) (<http://www.mevriz.ru/articles/2008/2/5017.html> 2014/12/15)
- (27) 「企業は、本来、経済制度としての企業ではなく、コミュニティとしての企業である」。このことを明確に主張したのがジョージ・ロッジ (Lodge, G.) である。ジョージ・C. ロッジ (著) 水谷栄二 (訳) 『ニュー・アメリカン・イデオロギー—新時代の経営思想』、サイマル出版局。

ロッジ説については、かつて、宮坂純一『ステイクホルダー・マネジメント』晃洋書房、2000年、第1章にて、他の関連資料も参照して、検討したことがある。