

《論 文》

# ロシア就職斡旋事情

—— ロシア人的資源管理事情：承前 ——

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 キャリアからみる組織内人生
- 3 就職斡旋制度からみた人事政策
  - 3-1 就職斡旋制度の今昔
  - 3-2 エフエンジェフ調査の問題提起
- 4 小活

## 1 解題

本稿のタイトルは「ロシア就職斡旋事情」である。この論攷は現在構想中の「ロシア人的資源管理事情研究」の一齣として位置づけられるものであり、「就職斡旋」（学卒者をはじめとする求職者がいかなる経緯をたどって職に就いているのか）の視点からロシアのHRMを概観・展望し、今後の研究の分析視点を提示している。

執筆者としては、まず最初に、そのタイトルの「事情」の意味について触れておくべきであろう。「事情」は「HRMそれ自体の現実（の紹介）」ではない。それは、ロシアの研究者がHRMという新しい事象<sup>(1)</sup>にどのように向き合っているのか、市場経済に転換した新しい条件のもとで

ロシアに相応しいHRMをどのようなものとして把握し、今後のあり方を構想し展望しているのかについて、主としてロシアの文献を読み解いた産物であり、しかも後述のように、ソ連邦時代の人事・労務管理との比較という視点を盛り込んで検討することにも焦点を合わせている。ロシアの研究者の眼を通して執筆された文献に記されたHRMに関連した事柄を再構築し、ロシア企業のHRMの「現実」を文字化すること——これが本稿でいう「事情」の意味である。

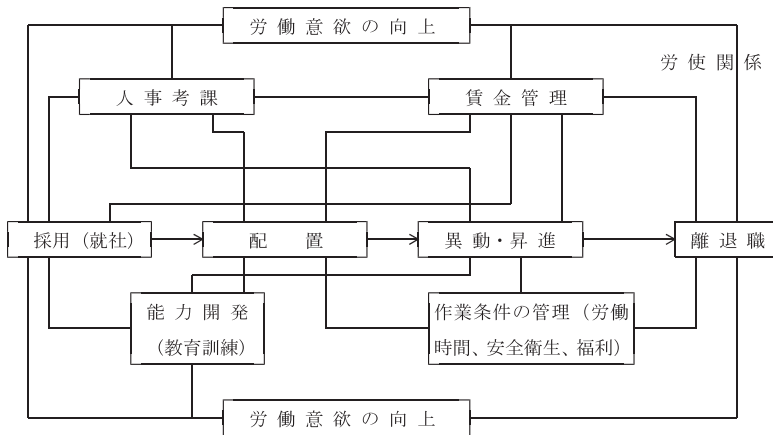
本稿の執筆者は1987年に『現代ソ連邦労務管理事情』（千倉書房）を発売したことがある。今回の作業は、社会主義企業を「標榜」していた当時の企業における人事管理のあり方（従業員の企業内人生のあり方）と体制転換以降のロシア企業のそれとの間にはどのような差異があるのであろうか、体制転換によって人々の労働（の意味）はどのように変わったのだろうか、という問題意識のもとで執筆された結果でもある。副題に「承前」と記したのはこのためである。

現代のロシア企業は「労働の世界」の「体制間」比較を試みるものにとって格好の対象であり、他では得がたい実験がおこなわれてきた場である。繰り返すことになるが、本稿では、市場経済へと移行し今までとは異なる社会経済的条件（環境）のもとに置かれることになった企業が、日々の活動のなかで解決を迫られる課題の解決に向けて、生き残りを賭けて、先進諸国の経験に学びつつもこれまでの実績を活かして、どのように取り組んでいるのかについて、人的資源管理の流れに絞って、その現実の一端を解明することをめざしている。結果として、ロシア企業の従業員の組織内人生の有様が浮かび上がり具体的にイメージできるようになるならば執筆者の意図は達成されたことになり、日本企業への示唆も多々得られるであろう。

## 2 キャリアからみる組織内人生

日本企業の従業員は、(就社から退職までの) 企業内人生を、図表1のように、企業の様々な従業員対策(人事管理、ないしは人的資源管理)のもとで過ごしている。

図表1 人的資源管理と企業内人生



〔出典〕片岡信之編著『新版 要説経営学』文眞堂、2011年、141ページ。

ロシア企業で働く人々の組織内人生の「年代別」歩みは、キャリアの視点から、例えば、下記のようにモデル化されている<sup>(2)</sup>。これはビジネスキャリアであり、欧米の文献で「キャリアステージ」論あるいは「キャリアサイクル」論として知られているものに相当する<sup>(3)</sup>。

### (1) 準備段階 (25歳まで)

教育を受け、活動する領域を探し、自己確立を目指し始める時期

### (2) 形成段階 (30歳まで)

選択した職種をマスターし技能を習得し能力を磨き、自己確立が始ま

る時期。健康で標準的な賃金を得て、安定した生活が保障される。

(3) 異動段階 (45 歳まで)

より高い水準の能力を極め、職務階梯を上り、社会的に認められる時期

(4) 保持段階 (60 歳まで)

職務キャリアのピークを迎え、後進の指導に携わる時期に入る。

(5) 完成段階 (60 歳以降)

一方で、尊敬され安定した自己表現が続き、他方で、年金生活の準備を始める時期

(6) 年金段階 (65 歳以降)

新しい活動に従事し、他の収入を含めて年金で健康な生活を送る。

ビジネスキャリアは、キバノフ (Кибанов, А.) によれば、個人が何らかの活動領域において漸進的に動くことであり、あるいは、活動に関連して、熟練、能力、技能資格、報酬額が変化することであり、選択した活動の途に沿って前進することであり、名誉や名声を得ることである<sup>(4)</sup>。

図表2は管理者 (マネジャー) のビジネスキャリアの事例である。

キャリアは個人的な色彩の強い組織内人生の現象であり、その「個性」に焦点を合わせると、キャリアは「個人が、労働生活のすべての過程において、自己の労働経験や活動と結びつけて、自らの立場を個人的に自覚して行動すること」<sup>(5)</sup>と考えられている。したがって、キャリアは現実には多様な形態を取るようになるが、その有り様は、ロシアの高等教育機関で使われている『テキスト』(Кибанов, А., *Управление персоналом*)によれば、図表3のように図解される。

キャリアの発達は、教育機関で教育を受ける → 職に就く → 職務で成長する → 個人的な職業力を磨き高め維持する → 年金退職する、と

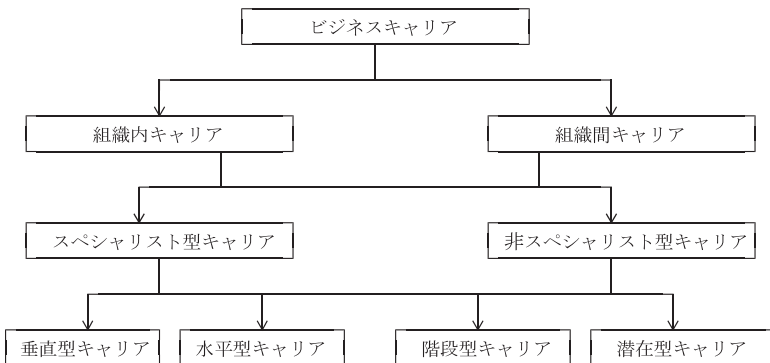


図表2 管理者のビジネスキャリア

キャリア段階	年齢	目標達成の欲求	道徳的欲求	物理的及び物質的欲求
準備期	25 歳迄	学び、様々な仕事を経験	自己確立の始まり	安定した生活
生成期	35 歳迄	仕事を習得し、技能を発達させ、熟練スペシャリストあるいは指導者として歩む	自己を確立し、自分の道を歩み始める	安定した生活、健康、標準的な水準の賃金
異動期	45 歳迄	職務階梯を異動し、新しい技能を取得し経験を積み、熟練を向上させる	自己をより確立し、自分の道を着実に進み、自己実現を目指す	健康、高い水準の賃金
保持期	60 歳迄	トップレベルの熟練スペシャリストあるいは指導者、自己の技能を高め、後進を育成する	自己の研鑽に勤め、より着実に自分の道を進み、尊敬の対象になる	一方で、高い水準の賃金を得て、他方で、他の収入の途を探る
完成期	60 歳以降	年金退職への準備、世代交代の準備、年金時代の新しい活動の準備	自分の道を上り詰め維持する、より尊敬される対象になる	一方で、高い水準の賃金を維持し、他方で、他の収入の途への関心を高める
年金期	65 歳以降	新しい活動に従事	新しい活動領域で自己実現を目指す、引き続き尊敬される対象になる	年金、他の収入の額、健康

〔出典〕 Кибанов, А. & Каштанова, Е., *Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением*, Проспект, 2012, с.8-9.

図表3 ビジネスキャリアの種類



〔出典〕 Кибанов, А., *Управление персоналом*, с.96-97.

いう段階であるが、一人の働き手が1つの組織内でこれらの段階をすべて経験するとき、『テキスト』はそれを組織内キャリアと呼んでいる。このキャリアはスペシャリスト型キャリアと非スペシャリスト型キャリアに分かれる。一人の働き手が複数の組織で複数の職務を通じて上記の段階を経験するとき、それは組織間キャリアと呼ばれる。このキャリアもスペシャリスト型キャリアと非スペシャリスト型キャリアに分かれる。

スペシャリスト型キャリアは、一人の働き手が、1つの組織あるいは複数の組織で、自分が専門とする職種や活動分野に就いて、一貫して職業生活を全うすることである。非スペシャリスト型キャリアは、ロシアの研究者の理解では、日本企業で幅広く発達しているキャリアであり、指導者は、何か個別の機能ではなく、会社のすべての職場で働けることができるスペシャリストでなければならない、と想定されている。1つの職務に5年以上留まることなく職務階段を上っていくと、そのヒトは様々な視点から会社を眺めることができるようになる。

垂直型と水平型のキャリアを併せ持っているのが階段型キャリアと言われており、組織の外で働き、周りの同僚たちに見えないような職務を遂行している場合には、潜在型キャリアと呼ばれている。

キャリアの中断や継続に関連した事象で重要なのが退職である。キバノフのテキストによって、ロシアの退職事情を纏めると下記ようになる<sup>(6)</sup>。

退職には、従業員が組織から離れる「自発性の程度」に注目すると、3つのタイプがある。第1に、自己都合退職、第2に、会社都合退職、第3に、年金退職である。

自己都合退職の原因として言及されているのは、

- ・ 組織における自分の状態に不満があるとき、特に、賃金や労働条件に不満があるとき

- ・社会的問題が解決されない（具体的な内容不明――宮坂）とき、
- ・遠距離通勤
- ・休憩施設、育児施設がないとき
- ・上司の態度が悪い、不公平な扱いを受けている、キャリアを発達させることができないとき

等々である。

キバノフは、自己都合退職を少しでも減少させるための施策として、「外国の有益な経験に学ぼう」と「最終面談」の実施を提案している。

会社都合退職は、労働法に基づいて、例えば、下記のケースの場合におこなわれる。

- ・組織が解体される時
- ・組織内の労働者の数を縮小するとき
- ・労働者が与えられた仕事に適さないとき
- ・組織の所有者が交代するとき
- ・労働者の労働態度に違反があったとき
- ・労働者が雇用者へ不正な書類を提出したとき
- ・労働契約締結に対して虚偽の情報を故意に提出したとき

等々。

キャリアは組織内外を垂直的にあるいは水平的に異動することもあるが、その異動の方向は様ではなく、多岐に亘っている。但し、それには幾つかの法則性が見られ、パターン化することができる。例えば、アシロフやエゴロフ（Аширов, Д.А. & Егоров, А.С.）によって、企業に於けるヒトの動きが4つに分類されている<sup>(7)</sup>。

#### 1) トランポリン型

トランポリン型は指導者やスペシャリストに該当するパターンである。従事する仕事に少しずつ変化が生まれ、それに伴って、責任が増

大し賃金も増える。年月を積み重ねて、最高の職務に就き、その後トランポリン・ジャンプをおこなう、すなわち、年金退職する。このトランポリンキャリアはソビエト経済に典型的なものでもあった。企業や工場では、多くの人々は年金退職までに20以上の職務を経験していた。但し、これとは異なるキャリアの途を辿る人々も見られる。自分の側の事情で昇進することを望まない従業員である。例えば、現在の職務に完全に満足している、より高い地位について責任が大きくなることを嫌う、等々。

## 2) 階段型

このキャリアモデルは、1つの職務に5カ年を超えない期間従事し、技能資格や能力の向上と共に、より高い地位に昇っていく、というものである。ヒトは、キャリアの頂上の時点で職務上の知識や熟練がマックスであり、その後、時間の経過と共に、労働能力が低下傾向に転じるために、企業側から言えば、そのようなヒトは直接の執行機能ではなく、調整機能を担う（例えば、最初は具体的な生産課題に助言を与え、漸次部門のグローバルな課題にアドバイスする、等）方が望ましいことになる。

## 3) 蛇型

このモデルでは、ヒトは一定の期間（普通は1～3年、1つの職務に従事する）ごとに水平的に異動し、様々なレベルで会社のすべての「台所事情」を知る。そのために、指導者の職に就くとすぐに管理機能を効果的に遂行することができる。つまり、彼には、管理の長所と短所を下から観察する可能性が与えられている。更にもう1つの良き面がある。それは、指導者として個々の部署の特殊性を考慮して労働過程を調整することの重要性、情報の部門間交換の重要性を認識する機会が与えられることである。また、職務を変える過程である分野において「自己発見」するに至り、一時的に昇進を中断することもあり得る

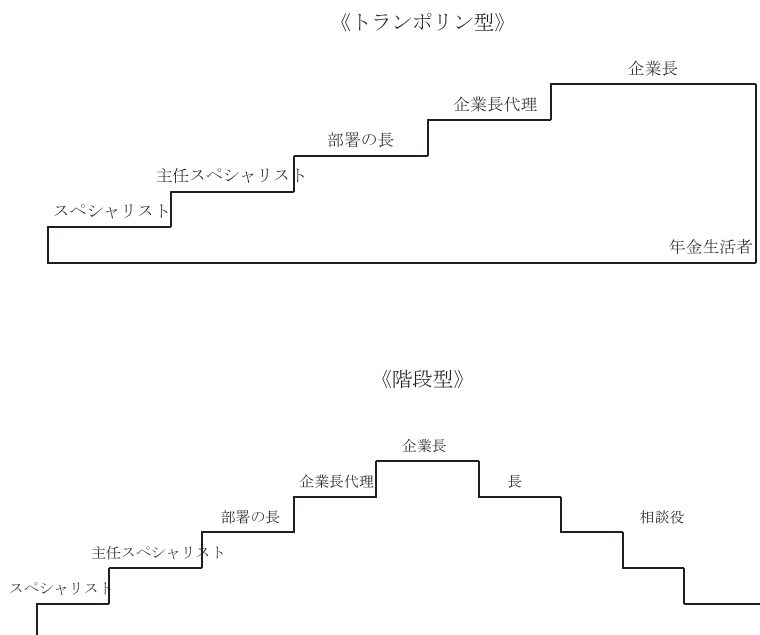
だろう。

このような異動は日本の大企業で最も普及してきたタイプのキャリアである。

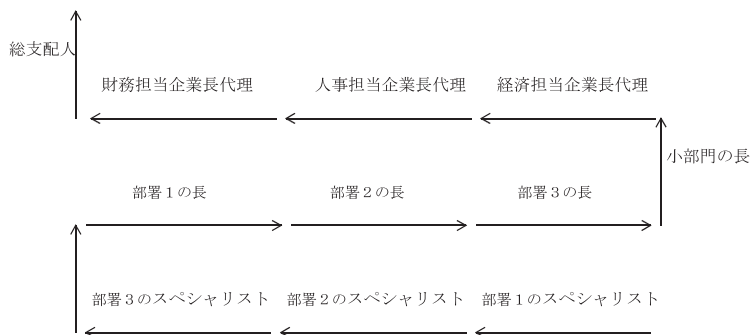
#### 4) 十字路型

このキャリアモデルでは、1つの職務に従事するのは限られた期間（普通、5年まで）であり、その期間がすぎると勤務評定がおこなわれ、その時点で、キャリアのその後が決定される。あがることもあれば、下がることもあるし、水平的に異動することもある。

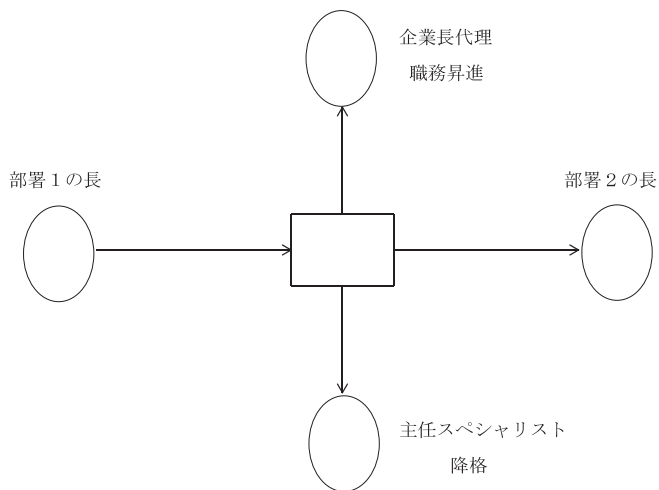
図表4 4タイプのキャリア



《蛇型》



《十字路型》



〔出典〕 Аширов & Егоров, *Управление карьерой в организации*, с.14-15.

日本企業で働く人々の企業内人生と比べて、ロシア企業で働く人々のそれは、いかなる点で、どこが違っているのでしょうか？ 企業内人生の大枠は、上述からも分かるように、多くの国々に共通している。問題はその内実であろう。本稿ではその解明の第一歩として就職斡旋制度を取り上げる。

### 3 就職斡旋制度からみた人事政策

#### 3-1 就職斡旋制度の今昔

ロシアでは、市場経済への移行に伴って、様々な制度が「革命的な」影響を受け、その機能化の面で、大きな変貌を遂げていったが、学卒者の就職に関連する制度もその例外ではなかった。本稿に直接関連する事項に限定して具体的な事象を挙げるとすれば、「高等教育機関卒業生の企業ごとへの国家的配分制度」が廃止され、「そのとき以降、就職斡旋問題が高等教育機関と卒業生によって自主的に解決される」<sup>(8)</sup> ことになったのはその代表的な事例である。

学卒者の国家的配分制度はソビエト社会主義に固有な社会制度の 1 つであった。

この制度に対しては、若者が辺鄙な地方へ強制的に配属される等々の否定的なニュアンスの評価が与えられている<sup>(9)</sup>。

キバノフとドミトリエヴァ（Кибанов, А., & Дмитриева, Ю.）は、若手スペシャリストが 60 カ年（1930 ～ 1990 年）に亘って中央集中的様式で国家的に配分された、と総括している<sup>(10)</sup> が、ザドロジナヤ（Задорожная, И.И.）の研究に従えば<sup>(11)</sup>、ロシアの高等教育機関卒業生を対象とした国家的配分制度は、下記のように、（ソビエト時代を含めて）幾つかの時期を経て今日に至っている。

### 1) 1989 年までの時期

この時期には、卒業生が計画的に中央集権的に強制的に配分された。と同時に、若手スペシャリストは社会的法的に一定のステータスが保障され、住居が供与され、作業域で社会的に職種の心理的に適応できるようにインターンとしての身分が与えられていた。

### 2) 1989 年から 1992 年までの時期

この時期は職業学校の卒業生の就職斡旋がいまだ部門別産業省との契約をもとに行われるなど過去の制度を引きずっていたが、その後徐々に求人企業との直接交渉が行われるようになった。

### 3) 1992 年から 1999 年までの時期

この時期は市場経済モデルへの移行期であり、一方で、スペシャリストの計画的配分メカニズムが機能し得なくなったが、他方で、新しいメカニズムが構築されていない時代である。

### 4) 1999 年から現在までの時期

新しい就職斡旋制度が形成され機能しはじめている。

若手スペシャリストは「特殊な」名称であり、生産を離れて高等教育機関や中等専門教育機関に学び、卒業後配分委員会によって個々の職場に派遣される若者が、3 カ年に限ってこの名称で呼ばれる<sup>(12)</sup>。高等教育機関や中等専門教育機関を卒業した若手スペシャリストの配分は、同じく国家的配分がおこなわれていた職業技術教育機関の卒業生の場合と比較すると、一般的に言えば、後者の配分が地方的な性格をもち一定の行政地区あるいは経済地区に限定されていたのに対して、より幅広く、一定の地域や共和国の枠を越えることも珍しくなかった。

当時、高等教育機関の学生には、(1) 選択した専門ごとに理論知識と実践上の熟練を体系的にそして深く習得すること、(2) マルクス・レーニン主義を習得し、自己の思想的、科学・文化水準を高めること、(3) 大衆政治



のおよび政治的活動の組織化の技能を身につけること、(4) 定められた学習訓練に参加し、所定の期間内に課題をやりとげること、(5) 社会的に有益な労働に参加すること、(6) 共産主義道徳規範を守ること、(7) 学則そして寮則を守ることが義務づけられていた。また、実習が教育課程の一部として位置づけられており、最上級生は、然るべき企業の管理部の指導と教育機関の統制のもとで、その専門に応じて一定の期間見習勤務をおこなっていた。高等教育機関では、22 専門グループごとに、スペシャリストが養成されていた。これら専門グループ内の専門の数は 4 つ（測地・製図）から 38（機械・器具製作）までと多様であるが、総合大学では、28 の専門ごとにスペシャリストが養成されていた。そして高等教育機関の卒業生には、教育をうけた専門性について技能資格が授与され、所定の形式の証書と徽章が交付されていた<sup>(13)</sup>。

本稿が解明の対象としているロシア HRM 事情は現代の就職斡旋制度のもとでのそれであるが、その内容を理解するためにはソビエト時代の斡旋制度からの流れをいまいちど確認しておくことが必要でありまた便利でもあろう。ザドロジナヤ及びキバノフとドミトリエヴァの最新の研究成果に学び、また同時に筆者（宮坂）が 1980 年代に纏めたことを踏まえて、ソビエト時代の斡旋制度を振り返ると、その概要は以下の通りである。

1930 年 9 月に、高等教育機関で学び卒業する若者が就職する際のブツ的保障に関する「指示」が発令された<sup>(14)</sup> が、就職斡旋の国家的な中央集権的制度化の起点となったのが 1954 年に交付された「高等及び中等の技能を有するスペシャリストの配分と利用の改善について」であった<sup>(15)</sup>。そこには次のような文言が記されている。「高等及び中等専門教育機関を終了した若手スペシャリストは、少なくとも 3 カ年、生産現場において働くことを義務づけられる」、と。ここに、生産から離れて学んだ若

手スペシャリストに、共和国間・省間配分計画及び人事配分委員会の決定に従って、仕事を割り当てる制度が確立したのであるが、その対象は彼らにとどまることなく、この（現場の申請に基づいて）国民経済の様々な部門の諸々の組織に就職を斡旋する（計画的に配分する）という制度は事実上<sup>(16)</sup>すべての学卒者と市民に適用されるようになっていった。国家的配分制度には、一面で、仕事場所の選択、キャリア計画に制約を課し、学卒者のジョブ向上の途をあらかじめ規定してしまった、等々の側面が存在したが、他面で、仕事の間が保障される、労働資源が調整される、住居の提供を含む社会保護が行われる、等々の社会保障原則が横たわっていた。

そして1980年代後半に新しい形態の就職斡旋が生まれた<sup>(17)</sup>。高等教育機関を傘下に有する省と人材を要請する部門別産業省との間の契約に基づく就職斡旋である。当初の段階では高等教育機関が契約関係に関与することはなかったが、1988年に、「高等教育を受けたスペシャリストの養成と利用の質の根本的改善について」が公布され、高等教育機関と国民経済部門のコラボが、契約関係をベースとして、より一層発達するに至った。高等教育機関と人材を必要とする事業体が契約の当事者になったのである<sup>(18)</sup>。

この時期になると、若手スペシャリストの配分はかつての時期に見られた「厳格性」に彩られるものではなくなっていた。数字をあげると、1990年にはいまだ配分制度は名目的には存在し卒業生の74%に派遣手続きがとられたが、残りの卒業生は自主的に就職活動をしなければならなかった。そしてあらかじめ配分先が決まっていた卒業生の約10%がそこでの就職を拒否している（幾つかの大学では、その数が26%に達している）。これは特定の分野の教育機関にのみ見られた現象ではなく、総合大学、アカデミア、経済単科大学においても拒否する学生が相次いだ。結局、1990年には、全体として卒業生の42.5%が制度に則って就

職斡旋されなかったのである<sup>(19)</sup>。そしてこの時期には、同時に、もうひとつの問題が顕在化した。それは、高等教育機関で養成される専門性が生産レベルの現代的要求に職種的に合致しなくなってきたことである。

1992 年以降になると、高度な技能資格を有する人材を国家的規模で計画的に養成する制度が、市場経済という条件下で、事実上機能不全に陥り、生産規模の縮小と失業者の増加とともに破綻した。国家に代わって、組織が自力で人事政策を策定し始める状況が生まれたのだ<sup>(20)</sup>。この時期には、「就職斡旋」がすでに市場経済の視点から、一面では、未就業者あるいは失業者の求職活動として、他面で、就業を希望する未就業者あるいは失業中の市民を援助することを任務とした公共及び民間機関が実施する諸措置の総体として概念化されている。そして、その後制定された 1996 年憲法では、市民は、自己の労働能力を自由に処理し、活動と職種を選択する権利を有し、同時に、失業から保護される権利を与えられている、と明記され、それらの市民の権利をより効果的に実現することが国家に義務づけられることになった。就職斡旋の概念が変化したのであり、例えば、2001 年発行の『労働と社会的発達』では、就職斡旋は、専門機関が住民にその専門性と技能資格に応じて指導し仕事を斡旋する諸措置の体系として、説明されている。またザドロジナや、就職斡旋とは、仕事を探し就職活動を展開する住民を援助することを目的として、彼らの職業上の技能資格や教育に応じてまた社会的な欲求を考慮に入れて、国家機関が実施する諸々の助成方策の体系である<sup>(21)</sup>、と述べている。

新しい就職斡旋制度は、実態としては、自然発生的に形成されていた<sup>(22)</sup>。言い換えると、その形態は多様であり、関係者（主体）たち（高等教育機関、組織（事業体）、公共就職斡旋所、卒業生）が若手スペシャリストの養成と就職斡旋に関わるために必要な法的基盤が明確になって

いない状況から始まったのである。

かくして、ロシアでは、21世紀以降、国家的な強制的な配分が制度的に破綻したことによって、求職者と求人企業は、その間に「仲介」機関（高等教育機関、公共職業安定所など）が介在するとしても、「直接に」交渉せざるを得ない事態が生まれたのである。これは、求人企業側から見れば、「企業の自主採用」として形容される事態である。だが、企業の自主採用はソビエト時代にも利用されていた労働力配分・再配分の1つの形態でもあった。

ソ連邦では、下記のような組織的形態の総体が「国家的な就職斡旋」として総称されていた<sup>(23)</sup>。

1. 国家的な組織的募集
2. 自発的な移住
3. (他企業、部門そして地方への) 移動
4. 高等教育機関と中等専門教育機関そして職業技術教育機関の最上級生の国家的配分
5. 社会的アピール
6. 普通教育中等学校の最上級生の組織的な就職斡旋
7. 企業の自主募集・採用
8. 就職斡旋ビューローを媒介とした労働力配分（再配分）

このような組織形態の多様性は、労働力配分・再配分が様々な方向（地域間、地域内、部門間、部門内等々）でおこなわれ、また定期的にそして随時実施されていたことを示している。

本稿で注目すべき形態は企業の自主募集（採用）である。企業側から言えば、学卒者の採用はいわば「定期採用」であるがその割合はわずかであり、ソ連邦の個々の工業企業は、主として、それが立地している地方の住民によって、その労働力不足を解消していた。このいわば「随時採用」ともいうべき企業の自主採用が、ソビエト時代でも、労働力再配

分の「基本形態」であり「最も意味のある形態」であった。このことは数字によって量的に説明されていた現実（図表 5）である<sup>(24)</sup>。

他方で、ロシア共和国では国家的配分が年々高まり、企業の自主採用の比率が低下していたことを示す資料も存在している。図表 6 によれば、企業の自主採用は 1970 年を 100 とすると、1984 年には 86.2 へと低下している。但し、就職ビュローを介した就職が増加している。

企業の自主採用が広く実践されていたのは、それが、他の組織形態と比べると、欠員数に応じて雇用量を適時に変えることができ効率的であり、イニシアチブや自主性を発揮する可能性が高いという点で、企業にとって魅力的であったからである。しかしながら、この形態は同時にい

図表 5 ソ連邦時代の就職斡旋形態

組 織 形 態	割合 (%)
国家的な組織的募集	0.7
農業移住	0.2
普通教育中等学校卒業生の就職斡旋	2.8
職業技術学校卒業生の配分	9.3
高等教育機関卒業生の個人別配分	1.9
中等教育機関卒業生の個人別配分	3.0
(他企業、部門そして地方への) 移動	3.8
社会的アピール	0.5
企業の自主募集・採用	77.8
その内就職斡旋所を経たもの	9.7
合 計	100.0

〔出典〕 Котляр, А., “Система трудоустройства в СССР”, *Экономические науки*, 1984, No.3, с.53.

くつかの問題点を抱えていた<sup>(25)</sup>。

その最大のものは、企業の自主採用の裏側に、企業が自主的に採用する人々の大多数が他の組織を退職してきた人々であるという現実が横たわっていたことである<sup>(26)</sup>。企業の自主採用の源泉は希望退職者あるいは労働規律違反のために解職された人々だったのである。例えば、ロシア共和国では、企業の自主採用者の60～80%が他の組織を退職してきた人々であった。これは企業にとって大きな問題であった。なぜならば、企業には、彼らがどこからやってくるのか、あるいは彼らの職種や技能資格がどのようなものなのかを予想することが不可能だったからである。この意味で、企業の採用計画の実現は必ずしも保証されるものではないことになり、たとえ量的（形式的）には計画通りの採用が実現されたとしても質的には（補充された要員の職種構造という内容の点では）計画にほど遠い、という結果を呈することもあった。そのため企業にとっ

図表6 ロシア連邦における労働力配分形態の動き（1975年～1980年）  
（%：1970年を100とする）

	1975 年	1980 年
国家的な組織的募集	99.6	98.0
農業移住	93.3	87.1
普通教育中等学校卒業生の就職斡旋	83.0	53.1
職業技術学校卒業生の配分	123.6	140.6
高等教育機関卒業生の個人別配分	127.8	149.0
中等教育機関卒業生の個人別配分	126.5	136.3
（他企業、部門そして地方への）移動	84.2	79.2
企業の自主募集・採用	91.2	86.2
その内就職斡旋所を経たもの	191.3	245.9

〔出典〕 Котля, “Система трудоустройства в СССР”, с.56.

ては再訓練が必要となり、採用された従業員も労働に不満をもち、潜在的な流動性を秘めることになる。このことは、いわゆる流動性水準の高さが企業の自主採用の背景となっていたことを意味するものであり、企業の自主採用が「量的に」支配的な位置を占めていたことの内容はまさにソ連邦において流動性が高かったということだったのである。

流動性と企業の自主採用が連動していることを示しているのが図表 7 である。例えば、流動性水準が 30.5% の企業では実に採用形態の 99.9% が自主採用であった。

図表 7 採用形態に占める自主採用の比重と流動性水準

企業グループ	流動性水準	自主採用の比重	企業数
I	20.5 迄	80.9	14
II	20.5 から 30.5 迄	86.7	8
III	30.5 以上	99.9	4

〔出典〕 Котляр, “Система трудоустройства в СССР”, с.55.

かくして、(理念的には) 社会、企業、個人の利益の統一の保障を目指した計画的な労働力配分・再配分が(実際には) その目的を達成していたとは言いがたいのが当時の現実であった。国家的配分制度を軸とした就職斡旋制度は、国民経済的に重要な部門(企業)への要員補充を困難とし、社会全体の利益と矛盾し、また同時に(必ずしも企業の利益とも合致していない) 企業の自主採用という「自然発生的な」労働力配分形態がかなりの位置を占めていたのである。ただし、そのような企業の自主採用を補完する労働力配分組織形態として位置づけられるいくつかの配分経路が存在していた。例えば、労働機関の管轄下にある組織的な

就職斡旋業務、社会保障機関によって組織される年金者就職斡旋、予備軍にまわった軍人の就職斡旋促進等々がそれである。それらのなかで最も重要視されていたのが就職斡旋ビュローであり、地域レベルで有効に機能していた。

この「就職斡旋ビュロー」は、今日では様々な名称のもとで、高等教育機関卒業生を対象とした「新しい」就職斡旋制度の基本的な要素として機能している<sup>(27)</sup>。連邦職業安定所（федеральная служба занятости населения России）の業務内容の拡充はその事例であり、その他にも、住民のメンタル的な支援を含めて、職業指導の充実に向けた取り組みが始まっている。例えば、職業安定所では、失業状態にある学卒者に、物質的な援助（手当の支払い）にはじまり、職業教育、職業指導、社会的適応、企業家精神の育成、自立への援助などの就業援助を行っているし、その他にも、教育機関と協力して、地域の労働市場のバランスを考えた、スペシャリストの再教育、新しい専門性の開発など、アクティブな活動にも取り組んでいる。

上記のようないわば国の雇用センターとは別に、民間レベルで、労働市場の仲介役として、就職斡旋を業務として請け負っているのが、例えば、「カードルエージェント（кадровое агенство）」という名称で知られる組織である。これは決して「新しい」現象ではなく、1990年代の初めにすでに活動を始めていた。但し、当初は2つのタイプの機関があった。1つは、求人側（企業など）の注文を受けて人材を探し選び出すことだけを業務としていた、「リクルートエージェント」（агентство по подбору персонала）である。もう1つは、求職者の依頼を受けて仕事を探すことを業務としていた、「就職斡旋エージェント」（агентство по трудоустройству）である。しかしその後次第に「就職斡旋エージェント」や「リクルートエージェント」というコトバが使われなくなり、今日では、カードルエージェントというコトバによって「リクルートエージェ



ント」と「就職斡旋エージェント」の両方を意味するようになってきている<sup>(28)</sup>。

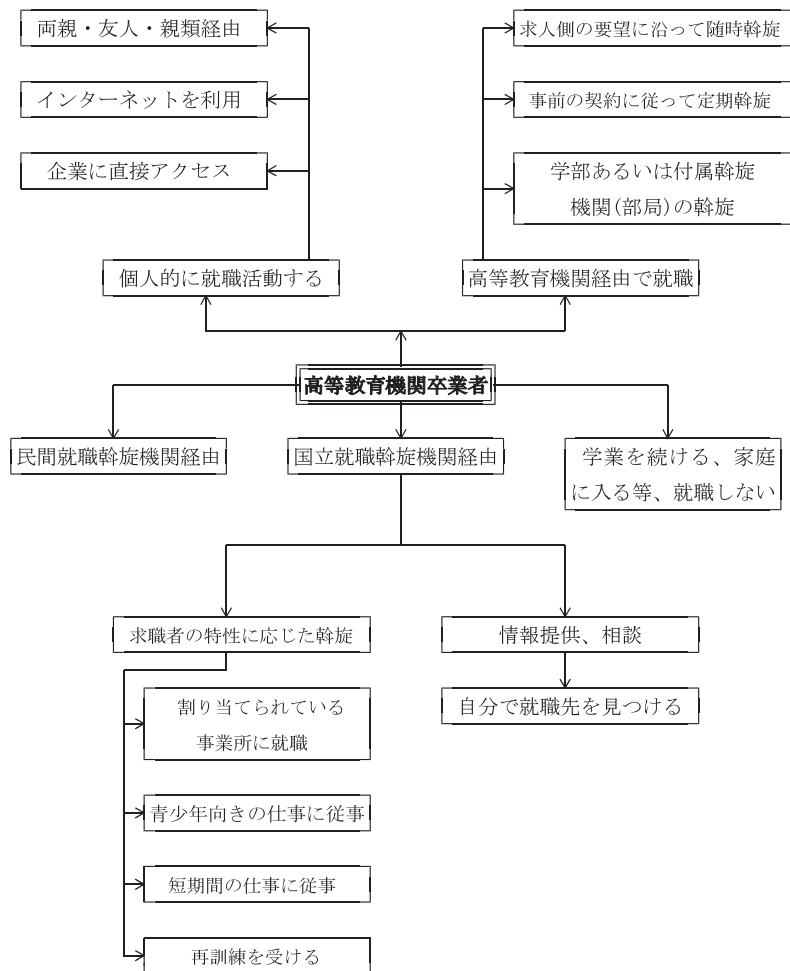
図表8は、ヴィシネフスカヤ（Вишневская, Л. А.）がサンクトペテルブルグの実態を踏まえて2001年に高等教育機関を卒業した若者たちの就職に至る道筋を図解したものである。この図から、2000年以降、学卒者（そして失業者）たちが様々な経路で企業（組織）に就職していることがわかる<sup>(29)</sup>。

このような現状は体制転換後のロシアにおいて就職斡旋制度が市場経済システムに合わせて構築されてきたことを示している。但し、職に就くこと（キャリア発達）の実質的内容の点で言えば、高等教育機関を卒業した若者が教育を受けた専門に合致して斡旋され職に就いているとは言いがたいのが当時の現実だったのであり、ヴィシネフスカヤはその原因として下記のことを指摘していた<sup>(30)</sup>。

- (1) 相応しい作業域が存在していないこと（言い換えれば、折角専門教育を受けたのにそれに見合う需要がないのである）、
- (2) 公共部門の企業の賃金水準が、予算上、低いこと、
- (3) 偶然的な職業選択。教育のための教育（大学生になってみたいというだけで高等教育機関で学んでいたこと）（学卒者が専門に合った仕事に就きたいという意欲を欠いている）、
- (4) 学卒者の技能が求人側が希望する要求に合致していないこと、
- (5) 教育サービス市場と学卒者の労働市場のインフラ構造が未発達であること。

ヴィシネフスカヤが、行政機関の代表者、教育機関や雇用機関の代表者、学生・企業家・大学の利害を代表する社会的組織の代表者、大学の就職斡旋部局の代表者から構成される、「高等教育機関卒業者を対象にした就職斡旋助成に関する調整会議」をサンクトペテルブルグ市レベルで組織することをいち早く提案していたのはこのためである<sup>(31)</sup>。但し、

図表 8 高等教育機関卒業生の就職斡旋形態



〔出典〕 Вишневская, Л. А., «Формирование системы трудоустройства выпускников высших учебных заведений в переходной экономике», Санкт-Петербург, 2001, с.167.

就職斡旋制度が制度設計に組み込まれた期待に沿って機能していないこと（「ミスマッチ」の発生）は（教育機関から見て）「出口」の時期だけではなく、就職後も引き続き企業の現場において「深刻な事案（「ミスマッチ」を利用するというよりはむしろ「ミスマッチ」をいわば積極的につくりだし活用していること）」として現れている。

### 3-2 エフェンジェフ調査の問題提起

前掲の図表 8 は新規学卒者がどのような途を経て就職先に辿り着いているのかを示したものであり、現在のロシアの就職斡旋事情を把握するためには有益である。但し、そこには自ずから限界がある。というのは、それはいわば「形式的な」見取り図であり、その内実が見えてこないからであり、彼ら（新規学卒者）を含めてロシアの人々が実際にどのような基準で就職先を決めているのかという点に関しては、いまだ不明である。しかし、その現実の一端を知るために役立つ資料が公開されている。それは、エフェンジェフ、バラバノヴァ、ゴゴレヴァ（Эфендиев, А. Г., Балабанова, Е. С., Гоголева, А. С.）によって、2008 年に、就職斡旋メカニズムの視点からロシア企業の社会的構造を解明することを目指して、モスクワやサンクトペテルブルグ等の 80 企業で働く人々を対象に実施された実態調査の結果である。

その調査報告を読むと、現代ロシア企業の人的資源管理の現状が浮かびあがってくる。例えば、図表 9 は、「いま就いている（働いている）職務を選択する際に、なにが決定的な役割を果たしたのか」、言い換えると、「いかなる事柄を基準にして就職先を決めたのか、いかなる事柄が契機となって現在の職務に就いているのか」に付いて、アンケート形式で従業員に回答を求め回収された回答を整理したものである。

図表9 質問「あなたがいま就いている仕事を選ぶにあたって、あなたが考えるに、  
いかなる事が決定的な役割を果たしましたか？」に対する回答：数字は%

回 答 の 内 容	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
偶然（必要な時期に必要な場所に入り込めなかった）	34	27	11
専門に沿った仕事経験（勤続年数）	28	28	48
近しい人や親類の勧め	20	17	14
資格証明書に記載されている、学歴、技能資格	19	34	33
類似の仕事経験、様々なプロジェクトの成功体験		16	23
推薦状（技能資格・過去の実績に付いての証明書）	7	11	12
分からない	6	2	3
技能資格・現在の職場の仕事振りに付いての証明書	5	8	22
上司と良好な関係の維持に努めているとの評判	4	6	8
提示された条件を満たす人が他にいなかった	4	2	4
推薦状（人付き合いが良く協調性に富む、という証明書）	3	4	4

注記（宮坂補足）

一般労働者：専門教育を受けていない工場及びオフィス労働者（1210人）

スペシャリスト：高等ないしは中等専門教育を受けた、部下を持たない、スペシャリスト（663人）

マネジメント層：ローマネジメント及びミドルマネジメント（509人）

〔出典〕Эфендиев, А. Г., Балабанова, Е. С., Гоголева А. С., “Социальная организация  
российского бизнеса сквозь призму социальных механизмов трудоустройства”,  
*МИР РОССИИ*, 2010, Т.19, № 4, с.79.

これらの資料がどのように解説されているのかを確認することが本章の目的である。利用した文献は、(『調査報告書』でもある) Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С., Гоголева А. С., “Социальная организация российского бизнеса сквозь призму социальных механизмов трудоустройства”, *МИР РОССИИ*, 2010, Т.19, № 4, с.69–105 と（2人までが同一人である）Эфендиев, А. Г., Балабанова, Е.С., Ребров, А. В., *Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций. Проблемы формирования и управления*, Издательство

«Инфра-М», 2016（初版 2013 年）である。

彼らの資料の読み方に付いては後段で検討することになるが、その前に、参考として、この調査で明らかになった従業員の属性（本稿に直接関連してくるものに限定）に付いて紹介しておく。それはまず図表 10 と図表 11 である。図表 10 は学歴であり、図表 11 は仕事の経験年数である。

エフェンジェフ、バラバノヴァ、ゴゴレヴァたちはこれらの学歴と仕事の経験年数を組み合わせて（図表 12）、技能資格が 4 つのタイプに分類される（図表 13）、と論じている。

図表 10 回答者の学歴及び学歴と仕事のプロフィールの合致度：数字は%

学歴	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
初等職業教育	22		2
中等職業教育	37	35	15
高等教育	21	66	77
新しい職務あるいは第 2 の職務を修得するために 1 カ年未満の職業再訓練を受ける	5	4	4
既存の職業教育が現在の仕事のプロフィールに完全に一致していない	36	37	56

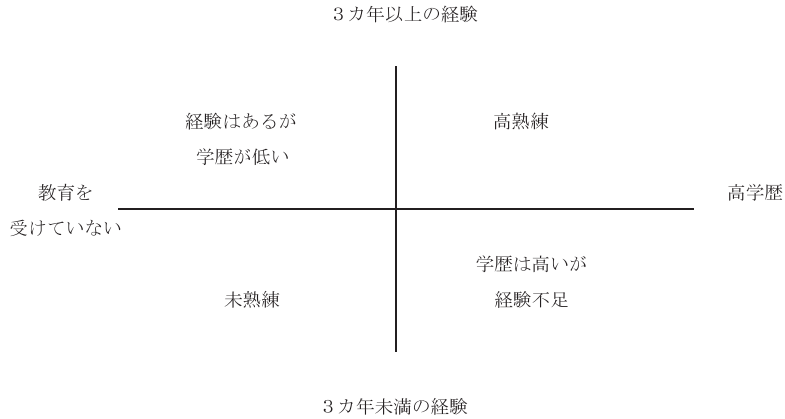
〔出典〕Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с.84 を一部修正

図表 11 専門的な仕事に就いた年数：数字は%

	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
3 年未満	33	31	32
3 年から 5 年	12	18	24
5 年から 10 年	25	24	24
10 年以上	30	27	20
全 体	100	100	100

〔出典〕Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 85.

図表 12 技能資格の分類



〔出典〕 Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 86.

図表 13 4つのタイプの技能資格：数字は%

	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
高熟練	30	41	52
学歴は高いが経験不足	7	11	5
経験はあるが学歴が低い	45	34	35
未熟練	18	14	8
全 体	100	100	100

〔出典〕 Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 87.

そして、エフエンジェフ、バラバノヴァ、レプロフ（Эфендиев, А. Г., Балабанова, Е. С., Ребров, А. В.）は、これらの調査に基づいて、2016 年の著作で、ロシアの人々の「就職幹旋」の現状を、6つのモデルを構築することによって、提示し説明している（図表 14）。

- 1) コネ型就職
- 2) 鼯鼠型就職
- 3) 技能資格優先型就職
- 4) (学歴ではなく) 仕事経験優先型就職
- 5) (仕事経験ではなく) 学歴優先型就職
- 6) 偶然型就職

図表 14 人員範疇毎に見た就職幹旋モデル：数字は%

	一般の従業員	スペシャリスト	マネジメント層
コネ型就職	26	25	21
鼯鼠型就職	3	4	9
技能資格優先型就職	16	18	36
(学歴ではなく) 仕事経験優先型就職	17	25	21
(仕事経験ではなく) 学歴優先型就職	7	9	7
偶然型就職	31	19	6

〔出典〕 Эфендиев, А. Г. , Балабанова, Е. С. , Ребров, А. В. , *Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций. Проблемы формирования и управления*, Издательство «Инфра-М», 2016, с. 91.

以下、2010 年と 2016 年の 2つの文献を参照して、彼ら（エフエンジェフ、バラバノヴァ、ゴゴレヴァ、レプロフ）が調査結果をどのように読み解いたのかを確認し、現在のロシア企業が抱えている問題の一端を抽出する。

彼らはまずロシアの労働市場の場で展開されている「ビジネス組織への就職」が（たまたまその企業に勤めることになったという）「偶然性」

に左右されていることに注目している。これは、彼らによれば、ロシア企業に熟練労働者が不足している現状と連動している事象である。次に彼らが注目しているのは、教育内容・技能資格とコネ・縁故という2つの「相対立する」属性に基づいて就職活動が展開されているロシア社会の現実である。

彼らの論文では、以下の行論で分かるように、「能力主義」(meritocracy)「非能力主義」というコトバがよく使われているが、教育内容・技能資格は能力主義に対応し、コネ・縁故は非能力主義に対応していると解される。

また、学歴優先型就職が少数派になっていることは教育機関で施されている教育内容と現場の要求が「乖離」していることを示しているが、本稿では、第3の問題に付いてはこれ以上の言及を避け、第1と第2の視点を上げる。

エフエンジェフたちはロシア企業の社会的組織が合目的的に機能しない原因の1つを「縁故主義(протекционизм)」（血・友情・仕事の縁で、就職を世話したり異動させること）に見いだしている。彼らによれば、縁故主義にはそれなりの歴史がありしかもインターナショナル的な性格を有する多様な現象の総体であるが、基本的には、2つの形態に分けられる。情報提供型(«Информационный»)縁故主義と天下り型(«Назначенческий»)縁故主義である。

情報提供型縁故主義について、エフエンジェフたちは欧米の研究<sup>(32)</sup>を引用して次のように説明している。欠員状況についての情報が主として社会的な「つて」によってもたらされ、それが職務に就くために試験・面接を受け競争する切っ掛けとなっている、と。その事例として挙げられているのが、調査対象となった応募者の51%迄が友人から欠員情報を入手し、彼らの



60%が採用された、アメリカのIT関連会社の就職状況である。能力主義原理が発達している社会では、「つて」が欠員状況を把握する上で意義を持っているが、情報を提供された応募者がすべての選考過程をそのまま自動的に通過していくわけではないことが強調されている。

情報提供型縁故主義は、現実から推察すれば、一方で、応募者について補足的なしかも信頼できる情報を得る可能性を与えているし、他方で、求職者の仕事探しの範囲を拡大し、空席情報の公式的なチャネルが非公式的なチャネルで補充されている。要するに、「つて」が仕事探し及び選考のリスクを低減させる方向に作用している。

エフェンジェフたちは、能力主義社会における情報提供型縁故主義の重要な特徴として、次の2つの事柄を指摘している。

第1に、「つて」や推薦を利用して採用された従業員は、そのことから、いかなる「特権」も得ていないこと。

第2に、このような就職斡旋をおこなうと、能力主義的原理の役割が高まりそれが競争の進展や没個性的な形式的合理的管理原則の確立と結びつき、人事管理部署の役割が向上し、その結果として、人員の選抜・評価に際して合理的な技術を適用したことが広く認められる。社会的組織における能力主義的原理の発達と人事担当専門部署の権威は連動しているのである。

これに対して、天下り型（情実型）縁故主義は、非能力主義的な社会的組織にしばしば見られる事象であり、職務への任命、人員の選考と密接に結びついている。このメカニズムの根底には（例えば、情実、縁者びいき、なじみ優先、ファミリー主義、コネ、閥、等々とししばしば表現されることがある）社会的組織の幾つかの現象が横たわっている。それらが、原則として、社会的に権威あるステイタス、職務、「収入の多い」職場を、近い人々、親類、縁者、両親、自分に「忠実な」（テスト済みの）友人・同胞の中で配分する、という機能を果たしている。

エフェンジェフたちに拠れば、天下り型縁故主義の目的は以下の3点である。

第1に、家族、閥、（プロフェッショナリズムではなく、同胞、同級生の個人的な信頼関係原則で結びついた）「仲間」の立場を強化すること。

第2に、指導層の個人的な権力、権威を強化し、自己の立場の安定性を確保し権限が替えがたいものであることを保証すること。これは、原則として、信頼できる「テスト済みの」、すなわち、指導者に反抗せず、あらゆる面で（自分に能力が欠けているという理由からではなく）指導者を支持しようとする、人々を配置することによって、可能である（この場合、天下り型縁故主義は権威主義と結び付いている）。

第3に、天下り型縁故主義は、自分の子供、親類縁者を家族ビジネスに引き込むことによって、彼らの中から、ビジネスに対する当事者意識、イニシアティブ溢れた積極的な態度及び自発性やその他の能力主義的な資質を引き出したい、という希望とも結び付いているのであり、天下り型縁故主義がファミリービジネスのパフォーマンスを高めることを期待されている。換言すれば、天下り型縁故主義は、本来的には、能力主義でもあるのだが、それが活かされるのは、現実には、個人企業のみに限られるであろう、というのがエフェンジェフたちの理解である。

かくして、天下り型縁故主義には次のような特徴が見られる。

（1）コネで採用された従業員は、それによって、一定の「特典」を享受していること。なぜならば、高い地位に任命されるときに、コネが大きく作用しその役割が高まっているからである。

（2）人事部は人員の選考に際して合理的な方式を取るはずであるが、その役割が低下していること。人事部がその本来の役割を果たしていると認められているのは、基本的には、低い地位へ候補者を選考して就かせる人事のケースに限定されている。

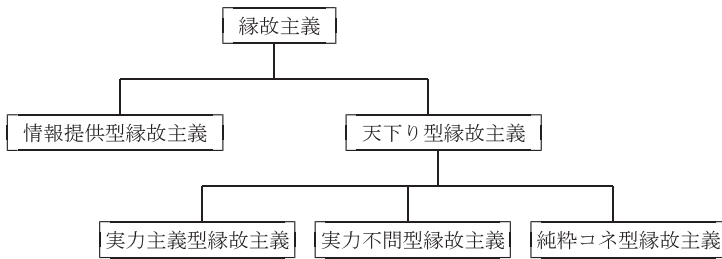
エフェンジェフたちがその調査を通して確認したことはロシアで職に就く場合に天下り型縁故主義が大きな役割を果たしているという事実で

あった。彼らは、学歴と専門職としての仕事経験、当該企業に入社する前に幹部と顔なじみだったあるいは顔なじみではなかったという事実に対する従業員の回答を分析して、ロシアのビジネス組織に見られる縁故主義を3タイプに分類している。

- 1) 実力主義型縁故主義 «обоснованный протекционизм»
- 2) 実力不問型縁故主義 «необоснованная протекция»
- 3) 純粋コネ型縁故主義 «чистый блат»

以上を図解すると図表15のようになろう。

図表15 ロシアの縁故主義



〔出典〕筆者作成

3つのタイプの縁故主義は、エフェンジェフたちの中では、図表16のように識別されている。従業員の実務経験と技能に注目すると、実力主義型縁故主義とコネ型縁故主義が対極に位置する。実務経験と技能という特徴を有している従業員が実力主義型縁故主義で入社したグループであり、それらの特徴を欠いている人々がコネ型縁故主義入社組であり、仕事上の関係ではなく、個人的な繋がりで就職したグループである。その中間に位置しているのが実力不問型縁故主義入社グループであり、現

実には3カ年未満の経験や勤続年数であるにも拘わらず（あるいは現実には専門職としての教育を受けていないにも拘わらず）、経験や勤続年数が考慮されて（学歴を見込まれて）採用されたと回答した従業員である。ロシア企業に就職する際に縁故主義がどのように作用していたのかとの問題意識で、アンケート調査で得られた回答をベースに、その実態を、地域別、組織の発達経緯、組織が置かれている競争の状況、会社設立の歴史という基準で、数字化したのが図表17である。

図表16 ロシアのビジネス組織に見られる縁故主義の識別基準

縁故主義のタイプ	指 標
実力主義型縁故主義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入社以前に直接の上司と縁があった（母校が同じである。旧い友人である、親類である）、あるいは、知人、親類、親の推薦が入社の決め手となった</li> <li>・3カ年以上の専門職としての実務経験があり専門職としての経験が入社の決め手となった、あるいは、専門教育を受けたという実績のもとで学歴が入社の決め手となった</li> </ul>
実力不問型縁故主義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入社以前に直接の上司と縁があった（母校が同じである。旧い友人である、親類である）、あるいは、知人、親類、親の推薦が入社の決め手となった</li> <li>・3カ年以上の専門職としての実務経験はないものも専門職としての経験が入社の決め手となった、あるいは、専門教育を受けてはいないものも学歴が入社の決め手となった</li> </ul>
純粹コネ型縁故主義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入社以前に直接の上司と縁があった（母校が同じである。旧い友人である、親類である）、あるいは、知人、親類、親の推薦が入社の決め手となった</li> <li>・就職に際して経験や学歴が問われることなく、それらが入社を決め手となっていない</li> </ul>

〔出典〕 Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 95-96.

図表 17 組織のなかの縁故主義のタイプ

縁故主義のタイプ	平均	地 域							発達タイプ		競争レベル		歴 史		
		モスクワ	サンクトペテルブルグ	ウラル	ニージニーノヴゴルド	南ロシア	シベリア	中央ロシア	極東	急速に発展	漸次的発展	厳しい	緩い	ボストン・ピエト	新興私企業
一般従業員															
純粋コネ型縁故主義	18	27	18	17	17	32	5	16	6	20	17	23	13	15	20
実力不問型縁故主義	6	10	11	11	11	1	2	7	4	9	5	7	6	4	7
実力主義型縁故主義	3	1	3	1	5	1	1	8	6	2	3	3	2	3	2
スペシャリスト															
純粋コネ型縁故主義	13	18	14	5	14	22	2	17	5	17	11	16	8	8	15
実力不問型縁故主義	10	8	14	24	10	2	2	9	13	9	10	8	9	10	10
実力主義型縁故主義	6	6	4	8	7	4	2	10	5	5	6	5	6	5	6
マネジメント層															
純粋コネ型縁故主義	12	12	3	5	9	40	2	0	0	25	8	16	8	13	12
実力不問型縁故主義	9	13	15	14	4	5	0	14	7	11	8	7	14	5	10
実力主義型縁故主義	9	9	10	8	12	9	2	14	0	8	8	10	8	14	7

〔出典〕Эфендиев, Балабанова, Гоголева, Указ. соч., с. 96.

エフエンジェフたちは図表 17 を次のように読み解いている。

- 1) 圧倒的な比率で見られた幹旋形態は「純粋コネ型」のそれ（友人か親の推薦だけが就職の決め手になっている）であり、特に、一般従業員に顕著に表れている。次いで多かったのが、実力不問型縁故主義採用であり、縁故就職幹旋ではあるが実力を評価されて採用された実力主義型縁故主義就職は少数（マネジメント層で 9 %、一般労働者では 3 %）であった。
- 2) 企業規模（従業員数）（この指標は図表 17 では示されていない－宮坂）と縁故主義採用の関連を統計的に有意に説明することはできな

かった。但し、このことは、エフェンジェフたちによれば、逆に、縁故主義採用の形態として「純粋コネ型」がロシア全体としてビジネス組織で一般的な現象になっていることを示している。

- 3) 縁故主義の実態には地域の特徴が明白に表れている。特に、それは「純粋コネ型」に顕著であり、南ロシアとモスクワではそのタイプの就職斡旋が高い数字を示している。南ロシアではマネジメント層の40%がコネで入社している。
- 4) 部門別（部門別の数字は図表 17 では公開されていない－宮坂）に見ると、金融分野でコネ採用が多く見られる。例えば、一般従業員のコネ採用組は48%であり、スペシャリストでは46%、マネジメント層では36%である。技術的に複雑な部門では、実力主義型縁故主義入社が、特に、マネジメント層において、拡がっている。建設業では17%、石油採掘産業では21%、機械建設業では13%、化学産業では12%であり、逆に、軽工業ではその数字が低くなっている。
- 5) コネで採用される従業員の比率が「急速に大きくなった」組織で高くなっている。これは「非能力主義」社会で生じる現象である。そのような社会では、企業が、就職斡旋様式を含めて社会的組織が未成熟なままで、一躍成功を収め大きくなることがある。
- 6) 社会において社会的組織が未成熟であることとビジネス組織の競争行動も関連している。調査は、厳しい競争環境が企業をしてプロフェッショナルを経営幹部に採用する方向に作用せず、反対に、採用において「コネ」の重要性が高まっていることを示している。従業員に対する「信頼」「信用」が、プロフェッショナルとしての資質よりも遙かに重要な要因となっている。
- 7) 原則として、ソ連邦崩壊後も生き残っている企業（「ポストソビエト」企業）よりも、新たに設立された私企業において、コネ採用が幅広く普及している。例えば、マネジメント層に関して言えば、「ポスト

ソビエト」企業では、新たに設立された私企業と比べると、明らかに実力主義型縁故主義で採用された人々が多いし、「コネ」で採用された一般従業員やスペシャリストを見ると、「ポストソビエト」企業よりも新たに設立された私企業において数が多くなっている。

コネという就職斡旋は、エフェンジェフたちの解釈では、最も原始的で異常な斡旋形態であるが、それは決して過去の時代から引き継いだ「生得的な（遺伝子レベルの）汚点」ではないし歴史的に形成された伝統的な社会制度の遺産でもなく、むしろ、そのような存在は、ロシアの社会制度が、社会及びビジネスの社会的組織の面で、伝統的な、閥に支配され、非能力主義的な方向に後退していることを示している証拠である。彼らの表現を借りれば、ソ連邦崩壊後も生き延びてきた企業（「ポストソビエト」企業）よりも新しい「市場経済」ロシアで生まれ発達した企業が遙かに数多くその（コネという）「悪性腫瘍」に罹患している。

また、調査から、2008年金融危機の前に新たに設立され、急速に発達した、厳しい競争に晒されている企業で、コネ採用戦略が幅広く採られている現実が明らかになった。それは何故なのであろうか？ エフェンジェフたちの解釈に拠れば、その「理由」として次のような事柄が挙げられる。

- (1) 企業が置かれている環境が極めて不透明で不確実なこと、
- (2) ロシアの労働市場に全般的な特徴として熟練要員が不足していること、
- (3) 社会制度が崩壊し、社会の価値道徳的基盤の危機が続き、その影響が、従業員の道徳的及び仕事上の資質、従業員の法的及び仕事上の責任等、組織が補充しなければならない人材のレベルにも及んでいること。

エフェンジェフたちは自分たちの調査研究の成果を上記のように読み解き、「経験主義的事実は、縁故主義がやむを得ず発達したのではなく、

選好された戦略であり、組織の指導者たちの明確な目的・志向の所産であることを証明している」と述べ、下記のように解説している。

第1に、縁故採用は合目的性格を有する斡旋方式であり、そのことは、最も数多くおこなわれているコネ採用に良く表れているように、非熟練者をはじめから念頭に置いて実施されていることに示されている。

第2に、「コネ採用者」により多額の賃金が支払われ、彼らはより高い生活水準を享受している。具体的な数字を挙げると、推薦で採用された一般従業員は、他の斡旋形態で採用された従業員と比べると、賃金に満足している人々の割合が高い（62%対53%）し、スペシャリストの中でも、物質的保障に満足している割合が高くなっている（15%対6%）。換言すると、コネはより高い生活水準と結びついているのである。そして、このことに、「コネ採用」がモスクワや南ロシアの銀行業界で他にも増して見られるという事実を付け加えるならば、「縁故主義の比重の高まり」と「社会的に高い名声を得られるステイタスが1つの圏内で配分され社会的不平等が危機的な水準に達していること」がリンクしていることは明白である。社会的モビリティの可能性を狭め、社会の幅広い層がより高いステイタスに異動できる可能性を奪ってしまうこと — これが、彼らによれば、縁故主義がもたらす最も重大な結果である。縁故主義、明確に言えば、コネが、社会の極めて制約されたセグメントの中からエリートが形成されるという状況を促進しているのだ。エリートは、情実、土地、血などの多様な縁の壁で社会から切り離され、自らを再生産している。

第3に、他方で、縁故主義が「約束する」ブツ的可能性は決してそれ自体として生じるのではない。コネは、調査によれば、キャリア昇進という局面でより「眼に見える」形で現象している。例えば、「コネ採用」マネジメント層において、この2カ年に、55%（他の斡旋採用者は42%）がキャリア昇進を果たしている。これは偶然的な事態ではなく、「コ



ネ採用組」は、各自、当初から、マネジメント層に望まれる資質を備えていたのである。

第4に、コネ型就職斡旋は権威主義的組織文化と密接に結びついている。「コネ採用」マネジメント層は、部下に、他の採用組と比べると、次のような事柄を、高い比率で期待していることが明らかになった。「上司の指示に従い、服従し、異議を唱えないこと」(68%：他の斡旋採用者は51%)。「上司を尊敬し、好感を得るように努めること」(52%：他の斡旋採用者は37%)、「規定時間外、例えば、休日にも、働く覚悟があること」(45%：他の斡旋採用者は29%)。

と同時に、マネジメント層の部下への権威主義的な期待が上位のマネジメント層に対する高い忠誠心に転じている現実も見えてきた。「コネ採用」マネジメント層は、良きリーダーは、上役に対して、「反抗することなく忠誠でなければならない」、と考えている(52%：他の斡旋採用者は31%)のであり、また、他の斡旋採用者と比べて、「上役に反対したり、自分の意見を主張する」必要があると考えている「コネ採用」マネジメント層は多少少ない(58%：他の斡旋採用者は64%)し、「率先して革新的な行動や合理化活動を取る」必要があると考えている人々もそれほど多いわけではないのだ(50%：他の斡旋採用者は47%)。エフエンジェフたちは、調査結果から、彼らの中に上位者に対する甚だしい盲目的とも言える忠誠心という精神が存在していると仮定してもあながち間違いではないだろう、と読み取っている。更に言えば、「上位者に対して、自分の部下の利益を擁護したり(46%：他の斡旋採用者は61%)、「独自性を発揮したり自分で責任を取る覚悟を持っている」(50%：他の斡旋採用者は64%)「コネ採用」マネジメント層は少ないのである。言い換えれば、「コネ採用」マネジメント層に関連した調査結果を踏まえると、縁故主義(特に、純粋コネ型縁故主義)が権威主義タイプのリーダーに対する高い忠誠心と結びついている、との仮定が可能なのである。

かくして、調査は、縁故主義が、一面で、権威主義に都合良く機能し、部下（なによりもまず直属の部下）が上司に対して予測可能な方向へ忠実に行動することを余儀なくしていることを示している。他面で、縁故主義は個々人の資質が開花する壁となり、積極性をブロックし、技能が高まりプロフェッショナリズムや創造性が発現することを妨げ、結果的には、経済、全体としての社会が効率的に発達する障害になっていることが明らかになった。

エフェンジェフたちは調査結果から1つの仮説を導き出した。現代のロシア企業の社会的な組織は、従業員と組織の相互作用の基本的な要因としての従業員の就職斡旋（どのような経緯で採用されたのか、という）視点から見ると、基本的な流れとして、2つの行動原理（すなわち、能力主義原理と伝統的な《閥本位》原理）の相互作用のもとで、通常は、それらに対立しあうなかで、機能している、と。外在的に「熟練要員が不足」し「没価値状況のもとで道徳的に無責任な従業員を採用せざるを得ないという採用の危機」があるために、個々の現場には縁故主義に頼らざるを得ない状況が生まれている、との「診断」である。非能力主義的な《閥本位》原理が安定した流れへと転化している現状では、縁故主義（鼯鼠）が「合法的な」「合目的な」性格を帯びているのであり、そのような事象の背後には「根深い」原因が存在している、との解釈である。

同時に、エフェンジェフたちは次のような認識を示している。「ロシアビジネスに能力主義原理と伝統的な《閥本位》原理が存在しそれらが相互作用し対立していることはビジネスの社会的組織が過渡的な性格のものであり未成熟であることを明らかに証明している」。

エフェンジェフ調査はロシアビジネスの社会的組織の発達段階とその動きの方向を見極める「基礎」資料を提供している。これが彼らの立場である。何故に、2010年代の末ごろロシアでは上述のような流れが支

配的になったのであろうか？ それは、調査結果に依拠する限り、一部の従業員がより高い所得を得ていたこと、特定の産業部門の威信が高いこと、一部の企業が急速に発展したことに縁故・コネが結びついていたことと関連していた事柄であり、そのような事実が、「現代のロシアビジネスの社会的組織において非能力主義的な《閥本位》傾向が支配的な役割を果たしている」、との結論を可能にしているのである。

彼らが注目しているのは、現代のロシアのビジネス環境が非能力主義的な社会的組織を備えた企業を成功に導いているという現実である。言い換えると、ロシア社会のなかで非能力主義的な原理が支配的であるために、ロシアのビジネスに非能力主義的な論理が確立されたのである。能力主義的原理を志向するものではなく、《閥本位》原理を実現するのが成功を勝ち取る、という現実が明らかに存在している。エフェンジェフたちに従えば、ロシアの社会生活に伝統主義的な原理が存在していることを認めることがロシアビジネスの成功の論理を理解する鍵なのである。このことは、ロシアのビジネスが、その性格上、未だに「閥本位」であることを物語っている<sup>(33)</sup>。

同時に、若干矛盾する現象ではあるが、ソビエト時代から生き延びてきた企業と体制転換後の市場経済のもとで新たに設立された企業を比較すると、後者の企業の方がより強く伝統的な《閥本位》原理に支配されていることも、調査によって、判明した。そのためにエフェンジェフは次のように述べている。「我々は、ソビエト的生産関係様式を理想化し、それを近代的なものとして見做す立場に立つものではない。だが調査結果は1つの問題を提起しているのだ。新しいロシア企業における労働活動の社会的組織が、ソビエト的な様式と比べて、近代化への道をどれほど進んでいるのかと言えば、それは疑問であり、あるいは、逆に、市場経済原理のもとでそれに隠れる形で、後退しているのではないだろうか、と」。

エフエンジェフたちの研究のコア概念は「企業の社会的組織」である。彼らは、その研究において、一方では、イギリスの「タビストック学派」（タビストック人間関係研究所（Tavistock Institute of Human Relations））に属する研究者の業績<sup>(34)</sup>に学び、他方では、ロシアの（ソ連邦の時代から続く Пригожин, А.И., Подмарков, В.Г., Лапин, Н.И., Шкаратан, О.И. たちの）先行研究の成果を踏まえている。それらの先行研究に共通する視点は「公平」「公正」（不平等ではないこと）である。エフエンジェフたちの調査及びその読み方は、現代の時点で、「企業における公平性の確保」（「公正」がビルトインされた社会的組織によって動かされる企業のあり方を展望する）という問題を突きつけたのであり、それはシカラターン（Шкаратан, О. И.）の問題意識と大きく重なっている<sup>(35)</sup>。

エフエンジェフたちの2016年の著作は、組織内の（「入口」から「出口」までの）ヒトの流れが、自分たちの調査の結果を踏まえ、HRM部署との関連を強く意識して、論じられている仕事である。

市場経済に移行したロシアにおいて、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<sup>(36)</sup>、1990代の初めであった。この方向が制度的な流れとして具体化されるようになったことを示しているのが、国立管理大学（1885年創立）のなかで、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ことであり、企業レベルでは、人事を所轄事項とする専門部署の重要性が深く認識されるに至り、人事部の設置・整備という形で、ヒトの管理の制度化が進められている。

そこには、上の行論で触れたように、「公平性の確保」という視点がある。このような問題意識が広がっていることを考慮して、ロシアの研

究者たちの眼から見た「ロシア企業のHRM事情」を体系的に論述しそこに潜んでいる諸問題を抽出することが今後の筆者の課題である。

#### 4 小活

ロシアでは、企業の立場からすると、必要な人材<sup>ヒト</sup>を確保できない状況が続き、人材を育てる制度（教育訓練の場としての企業）の構築が「喫緊の」課題の1つとなっている。例えば、ロシアでは、1999年から、企業内大学<sup>(37)</sup>が現れ始めたが、それもこのような事態の反映であると解される。企業内大学をはじめとする教育訓練は他の制度（例えば、組織への適応、モチベーションなど）と密接に関連して展開されるものであり、今後の論攷においてはその全体像をあきらかにすることが課題となるが、そこには筆者なりの2つの問題意識がある。

第1に、本稿の認識では、人的資源管理も含めてロシア企業の行動は、ロシア企業が、一方で、欧米先進国に学び市場経済に相応しいスキルを摂取し、他方で、ソ連邦時代の「遺産」を引き継ぎそれを現代の条件下で活かす途を模索ししている試行錯誤の産物である。

第2に、そのような企業の試みのなかに「公正」が組み込まれているのか、「公正」が見られるとすれば、それは「普遍的な公正」なのか、それとも「ロシア的な公正」なのであろうか。

いずれも経営現象の「普遍性」と「特殊性」の解明であるが、前者は筆者が以前から抱えている視点であり、後者は、本稿を準備する中で「エフエンジェフ調査」に接し明確になっていった問題意識である。今後の作業では、2つの視点を軸にロシアの文献を読み解き、ロシア企業でこなわれている人的資源管理の最新「事情」を紹介する予定である。

注記

- (1) ロシアにおけるHRM解釈の一例として、宮坂純一稿「ロシアではHRMがどのように教えられているのか」『奈良産業大学紀要 30 集』2013 年参照。
- (2) Кибанов, А., *Управление персоналом*, КноРус, 2010, с.97-98 : Макарова, И., *Управление человеческими ресурсами : Пять уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие*, Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2007, с.208-209.
- (3) 谷地篤博『働く意味とキャリア形成』勁草書房、2007 年、153-157 ページ。
- (4) Кибанов, *Указ. соч.*, с.95.
- (5) Кибанов, *Указ. соч.*, с.96.
- (6) Кибанов, *Указ. соч.*, с.109-111.
- (7) Аширов, Д.А., Егоров А.С. , *Управление карьерой в организации*, Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002, с.12-15. キャリアに関しては、Кузнецов, В.В., *Корпоративное образование: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений*, Изд-во Рос. гос. проф.-пед. Ун-та, 2010 : Зайцев, Г.Г., Черкасская, Г.В., *Управление деловой карьерой*, Изд. центр «Академия, 2007 (<http://www.twirpx.com/file/184320/2016/05/08> アクセス) : Под ред. Максимцев, И., *Управление человеческими ресурсами*, Юрайт, 2012 を参照。
- (8) Кибанов, А., Дмитриева, Ю., *Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда*, Инфра-М., 2016, с.3.
- (9) 例えば、Конохова, А.С., "И нам в ответ раздаются назначения по городам областного значения": система распределения выпускников вузов в СССР в годы хрущевской «Оттепели», *Новейшая история России*, №3 (5) , 2012 参照。

- (10) Кибанов & Дмитриева, *Указ. соч.*, с.10.
- (11) Задорожная, И.И., Трудоустройство выпускников вузов: социологический анализ, Москва, 2004, с.65.
- (12) 宮坂純一『現代ソ連邦労務管理事情』千倉書房、1987 年、38 ページ。
- (13) 宮坂『現代ソ連邦労務管理事情』、41-42 ページ。
- (14) Кибанов & Дмитриева, *Указ. соч.*, с.6.
- (15) Задорожная, *Указ. соч.*, с.65.
- (16) Задорожная, *Указ. соч.*, с.65.
- (17) Кибанов & Дмитриева, *Указ. соч.*, с.8.
- (18) Задорожная, *Указ. соч.*, с.69-70.
- (19) Задорожная, *Указ. соч.*, с.72.
- (20) Задорожная, *Указ. соч.*, с.73.
- (21) Задорожная, *Указ. соч.*, с.74.
- (22) Задорожная, *Указ. соч.*, с.76.
- (23) 宮坂『現代ソ連邦労務管理事情』、12 ページ。
- (24) Котляр, А., “Система трудоустройства в СССР”, *Экономические науки*, 1984, No.3, с.53.
- (25) Котляр, *Указ. соч.*, с.51.
- (26) Котляр, *Указ. соч.*, с.56.
- (27) Задорожная, *Указ. соч.*, с.156.
- (28) Кибанов & Дмитриева, *Указ. соч.*, с.93.
- (29) 高等教育機関の就職斡旋の 1 つの事例としてウファ国立電子通信工  
学カレッジ (Уфимский государственный колледж радиоэлектроники) の  
それがある。[http://www.ugkr.ru/student/trudoustroystvo/vakansii.  
php](http://www.ugkr.ru/student/trudoustroystvo/vakansii.php) (アクセス 2016/05/25) 就職斡旋に関しては、Позднякова, А. Б.,  
Совершенствование системы управления органами трудоустройства,  
Москва, 2001 や Карпец, В. А., Трудоустройство выпускников вузов как

социальный процесс, Саратов, 2005 も有益である。

(30) Вишневская, Л. А., Формирование системы трудоустройства выпускников высших учебных заведений в переходной экономике, Санкт-Петербург, 2001, с.188.

(31) Вишневская, *Указ. соч.*, с.175 及び с.181-182.

(32) Peterson T., Sapora I., Seidel M.-D.L., “Offering a Job: Meritocracy and Social Networks”, *American Journal of Sociology*, 2000, Vol. 6, No. 3 ; Stovel K., Savage M., Bearman P., “Ascription into Achievement: Models of Career Systems at Lloyds Bank, 1890–1970”, *American Journal of Sociology*, 1996, Vol.102, No. 2 ; Simon,C.J.,Warner,J.T., “Matchmaker, Matchmaker: the Effect of Old Boy Networks on Job Match Quality, Earnings, and Tenure”, *Journal of Labor Economics*, 1992,Vol. 10. No. 3.

(33) 社会レベルの「コネ」に関しては、例えば、Ledeneva,A., “ Blat and Guanxi: Informal Practices in Russia and China” , *Comparative Studies in Society and History*, 2008, Vol. 50, No. 1.; Huseyn,A., *Post-Communist Civil Society and the Soviet Legacy: Challenges of Democratisation and Reform in the Caucasus*lyev, Palgrave Macmillan, 2015 参照。

(34) 注には、Dubin,R., “Stability of Human Organizations” , in *Modern Organization Theory* (Ed. M. Hair) , John Wiley & Sons, 1959 ; Rice, A., *Productivity and Social Organization*, 1958 ; Trist, E.L., *Socio-Technical Systems*, 1960 があげられている。

(35) この意味で、シカラターンの仕事は再評価されるべきである。彼のソ連邦時代の代表的著作の 1 つは *Промышленное предприятие, Социологические очерки*, Мысль, 1978. (宮坂純一訳『社会主義生産集団の科学』杉山書店、1983 年) であり、近年では、Шкаратан,О.И.,



Социально-экономическое положение и поведение профессионалов и менеджеров в сфере занятости : Институциональные проблемы российской экономики, WP1, НИУ ВШЭ, 2006. №3 ; Шкаратан, О.И., “Воспроизводство социально-экономического неравенства в постсоветской России: динамика уровня жизни и положение социальных низов” , *Мир России*, 2008, №4 ; Шкаратан, О.И., *Социально-экономическое неравенство и его воспроизводство в современной России*, ОЛМА Медиа Групп, 2009 ; Шкаратан, О.И., *Социология неравенства. Теория и реальность*, Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012 が刊行されている。彼の業績等については、<https://www.hse.ru/staff/shkaratan/> (2016/08/21 アクセス) に詳しく紹介されている。

- (36) Кибанов, А. Я. , *Основы управления персоналом*, Инфра-М, 2012, с.3.これに  
関しては次の文献も参照。Одегов, Ю. Г. , Котова, Л. Р. , *Организация  
службы управления персоналом. Современный подход*, Альфа-Пресс, 2009;  
Кибанов, А. Я., Коновалов, В. Г., Ушакова, М. В., *Служба управления  
персоналом*, КноРус, 2010.
- (37) 事例として、例えば、以下のサイトを参照のこと。「Корпоративный  
университет «Норильский никель» (<http://university.nornik.ru/>) ;  
[http://www.wikipro.ru/index.php/Корпоративные\\_университеты](http://www.wikipro.ru/index.php/Корпоративные_университеты) (ア  
クセス日 2016/08/25)

