

《論 文》

# 日ロ企業文化比較考

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 ロシアの企業文化－ヴィヤザンキナの所説を中心として－
  - 2-1 日米ロの企業文化
  - 2-2 グローバル化と企業文化の変容
  - 2-3 ロシア企業文化の展望－企業文化の普遍性と特殊性
- 3 ソヴィエト／ロシア企業文化の変容：集団主義と個人主義の相克
  - 3-1 ソヴィエト／ロシア企業文化と「集団主義 vs. 個人主義」
    - 3-1-1 ホーフステッド調査
    - 3-1-2 テムニツキーの問題提起
  - 3-2 ソヴィエト時代の集団主義概念
  - 3-3 現代ロシアにおける集団主義と個人主義の相克
- 4 ロシアから見た日本の企業文化

## 1 解題

2011年にミンスクで開催された国際会議で、「ロシアのメンタリティというレンズを通して日本企業の企業文化を考える」という趣旨の報告(ヤキモヴァ(Якимова,З.В.))がおこなわれている<sup>(1)</sup>。日本企業の管理実践に対するロシアの関心には以前から大なるものがあり、その声はソ

連邦時代から幾たびとなく聞かされてきた。そのような関心の根底には、ロシア企業の管理実践と日本企業の管理実践の間には「類似性」が存在しているとの問題意識が横たわっている。

そしてロシアの研究者たちは、そのような類似性が管理の幾つかの局面（例えば、HRMの領域）<sup>(2)</sup> に表われているとの理解のもとで自分の専門領域に沿って各自それぞれに論を進めてきた。ロシアの近年の文献を見ると、彼らが指摘している類似性が、結局は、ヤキモヴァの論もその一例であるが、企業文化に収斂してくることがわかる。これはある意味では当然である。というのは、企業文化は「企業」と「文化」というコトバの合成語であり、そこには、コトバ自体として、社会や国毎に「独自の」文化がありえるであろう、という一定の含意があるからである。それ故に、企業文化は企業管理の比較研究という立場に立つものにとっては、一面で、極めて有益な視点を提供してくれるが、他面で、文化という掘み所のない現象が対象であるために、厄介な切り口でもある。例えば、日本人に固有な社会意識、行動様式とはそもそも何なのか、という問題があり、それが企業レベルでどのような形で表われているのかを見極めなければならないからである。

更に言えば、ロシアに関しては、1990年の体制転換の前後で企業文化がどのようにチェンジしたのか、という問題も重なり、問題状況はかなり複雑化してくる。予備知識となるのかあるいは誤った予断を与えることになるのか、判断がつかないが、この論点に関しては、ヴィヤザンキナ（Вязанкина, А.А.）がつぎのように触れている。「ロシアのビジネス文化の形成にはソヴィエト的な過去のものも大きな影響を与えてきた。ロシアのコーポラティズムの特質（上層部が権力を独占していること、官僚の圧政、原料依存経済、情報公開の締め付け、イデオロギーのおしゃべり）として知られるものはその一部である」<sup>(3)</sup>、と。これはいわゆる経営参加の問題に関連する事柄であり、意思決定方式の問題でもあり、

この視点から見て、ソヴィエト／ロシアの企業はどのように変化したのかが問われることになる。

このように考えると、ロシア企業を素材にしての企業文化を考えることは国際比較と体制間比較の問題を解決する1つの機会でもある。

本稿は、上記のような問題意識のもとで、前稿<sup>(4)</sup>に続いて、ロシアの研究者が、ロシア企業の企業文化についてどのように理解しているのか、日本企業の企業文化との異同についてどのように把握しているのか、を整理したものである。

## 2 ロシアの企業文化

— ヴィヤザンキナの所説を中心として —

### 2-1 日米口の企業文化

ヴィヤザンキナの研究成果（2011年にアルタイ国立大学に提出された学位申請論文「ロシアの企業文化における全般的・普遍的なもの」と民族的・特殊なもの」(Универсально-всеобщее и национально-особенное в корпоративной культуре России)<sup>(5)</sup>の紹介から始める。彼女の問題意識は、現代ロシアの企業文化を理解するためにはそこに組み込まれている全般的・普遍的要因と民族的・特殊的要因の相互作用を解明しなければならない、という点にある。

企業文化の研究は、ヴィヤザンキナに拠れば（以下、煩雑なので、このフレーズは省略することがある—宮坂）、方法論的には、2つのアプローチに分類される(c.173)。1つはプラグマティズム・アプローチであり、もう1つは社会文化的アプローチである。今日では、企業文化現象の研究者の大多数はプラグマティズム的発想の（経済的志向の）枠内で研究している。企業文化をプラグマティズム的に把握すれば、それは明らかに道具的な性格のものであり、彼らは企業文化を企業の最終目的（利潤獲得）の効率的な手段の1つとして見なしている。しかしプラグ

マティズム・アプローチが「狭い」ものであり、それが企業存在の現実的条件から乖離しているために、このアプローチに立つ研究者たちは企業文化を実態に即して考察することができなくなってきている。

言い換えるならば、プラグマティズム・アプローチでは、企業文化が管理機能の1つとして解釈（機能論的アプローチ）されているのであり、指導者は、それを介して、集団のメンバーの行動に影響を与え、企業目的の達成に向けて彼らの行動を変えることができる、と考えられている。また一方で、組織は、組織的にまた行動的にも変革を受けやすい機能的存在として、すなわち、現実から遊離して、把握され、他方で、個人は企業文化に合わせなければならない、したがって、自己のアイデンティティーの解体を余儀なくされる存在である、と想定されている。これがプラグマティズム・アプローチの主要な特徴である。

だが実態を直視すると、企業は、政治的、経済的、心理・精神的等の多様な関連や諸関係からなるシステムとして記述されるような存在であり、そのために、別のアプローチから企業文化の概念化に取り組むことが必要になってくる。この別のアプローチが社会文化的アプローチである。社会文化的アプローチに立つ研究者たちは、企業文化を、すべての組織に一律に当てはまるそして変革に容易に流される抽象的な現象としてみなしてはならない、と考えている。彼らの見解に従えば、企業文化は生きた開放的なシステムであり、周りの環境から自由ではありえない。それぞれの組織は、独自の、ユニークな、他に類似するものがない、文化を有しており、極めて変化にさらされにくい存在である。それ故に、外的環境（民族的背景）及び内的な決定因子（メンタリティと民族的な性格）の影響を考慮してはじめて企業文化を考察することが可能になる。

但し、今日では、社会文化的アプローチが余り発達していない。これが現実である。その理由は、多分、社会文化的アプローチが手間のかかるものでありまたプラグマティズム・アプローチに比べると明確性に欠

けることに原因している。

ヴィヤザンキナは2つのアプローチをこのように性格付けて、彼女自身は社会文化的アプローチに立つものである、と自己の立場を鮮明にしている。そのヴィヤザンキナに拠れば、企業文化は人々が2つの側面（組織 - 形式的な側面と価値 - 内容的な側面）で結びつき協働している形態と手段の総体であるために、容易に解明できない厄介な現象である。

企業文化を解明することの難しさは、社会文化的アプローチに立つ人々の中にも企業文化の定義や解釈に明らかに多様性が見られることに表れている。但し、そこには共通するものがある。例えば、多くの定義では、組織のメンバーがその行動においてベーシックな観念を1つの型として持していることに言及されている。なぜならば、それが「経験的に確認された事実」であるからである。しかしそこには1つの問題がある。というのは、一方で、その表象が確かに個人の環境（集団、組織、社会、世界）やその環境を規制している変数（自然、空間、時間、仕事、諸関係など）についてのイメージと結びついているとしても、他方では、常識的な判断では、そのイメージをそのまま組織に当てはめて明示的に公式化することは困難であるからである。

それ故に、社会文化的アプローチでは、組織文化は、集団のメンバーに共有されている、重要ではあるが公式化することは難しく立証されることも困難な、「仮定」の総体である、と考えられている。仮定とは何なのか？ 組織文化は、彼らの解釈では、メンバーの諸関係や相互作用の根底に横たわっているものであり、例えば、組織内部でそしてその枠を超えて、組織の大部分に受け容れられている、管理の哲学やイデオロギー、価値志向、信条、期待、内規や規範であり、それらが組織メンバーの行動において具体的に現象している。さまざまな人々がさまざまな言い回しで企業文化について語っているが、結局はその文化を類似した術語で記述することになってしまうのはこのためである。

同時に、今日では、多くの研究者が、企業文化を概念化する場合、民族的な要因の大きな役割を認めざるを得なくなっている。なぜならば、ビジネスの民族的な特質は、それぞれの民族に特徴的な、時間・空間の受け止め方や人間・自然に対する接し方に条件付けられているからである。企業文化の決定因子としてメンタリティと民族的性格が注目されているのはこのためである。

ヴィヤザンキナは次のように述べている。「企業文化は、外的なレベル及び内的なレベルで、民族的な要因と」深く結び付いている。前者のレベルでは、「社会の政治的、法的、社会経済的、社会文化的領域が企業文化に影響を与えている」し、後者のレベルでは、「企業文化は、より深いところで、すなわち、ロシアのメンタリティと民族的性格の影響のもとで、形成されている」(c.54)。

ヴィヤザンキナは、このような理解に立って、特に、ロシア人のメンタリティがロシアの企業文化の生成とその機能化の特質を大きく規定しているとの立場から、ロシア的メンタリティの基本的な特性を解明し、それに基づいてロシアの企業文化の特徴をつぎのように説明している。

現代の世界は、彼女に拠れば、企業文化の機能化の特性という観点から見ると、3つの地域（西洋：アメリカとヨーロッパ／東洋：日本、中国、韓国、シンガポール／ロシア）に分けられる（ロシアが独自の地域として分離されているのはこの地が地理的に西洋と東洋の中間地点に位置しているからである）。そのために、ロシアの企業文化を分析するには他の地域との比較という視点が有効になってくる。その基礎資料（基準）として有益なものがアメリカ的なビジネス文化モデルと日本的なビジネス文化モデルである。なぜならば、それらのモデルがその国の民族的特性に規定されているからである。

アメリカの企業文化のベースとなっているのが、まず第1に、個人主義と個別化の強い精神であり、次いであげられるのが、精神的価値よりも物質的な価値を重要視すること、蓄財志向、有益な活動を犠牲にして常に富を手に入れること、プラグマティズム、実践主義、合理主義、人々の間では形式的な関係が優先されることである。そして、これらが、個人主義的な性格が強い意思決定、個人的能力を重要視すること、個人的な貢献に応じた支払い、個人的責任、個人的なイニシアティブを奨励すること、利潤獲得のために人的資源を最大限利用すること、集団内の合理的な関係、合目的性、長期的に展望すること、計画化に価値を置くこと、規則を遵守すること、規律正しく几帳面であること、等々のようなアメリカ的企業文化の特徴を決定している (c.58-62.)。

このアメリカモデルと本質的に異なっているモデルとして位置づけられているのが日本の企業文化である。日本の企業文化のベースにあるのは集団順応主義 (groupism) である。これは、何よりもまず、この国の地理的状況に起因するが、稲作の伝統も作用している。また日本の集団順応主義と平等主義は日本人の均一性に制約され、更には神道や仏教の宗教的要因もその形成に大きな役割を果たしてきた。

日本では、集団順応主義の心理が生産並びに社会生活のあらゆる領域に浸透している。その集団順応主義と密接に結びついているのがパターナリズムという日本社会のメンタリティである。パターナリズムは、アメリカの平等主義とは異なり、日本的管理のハイアラーキにおいて上司への従属や年長者の尊敬などに具体的な形で表れている。ここには、明確なエゴ中心原理が機能していない。部下とのインフォーマルな関係の重要視、勤続年数に応じた昇進、ゆっくりと時間をかけたキャリア昇進等はパターナリズムの表れであり、上司が親として仕事を調整しコントロールしている。協調原則がハイアラーキの根底に横たわり、そのために、従業員は、たとえ勤務時間外でも、上司に反抗できない仕組みがで

きあがっている。協調、安定志向、秩序の維持が、ヴィヤザンキナに拠れば、日本の企業文化の重要な特色の一つである。

仕事好きも日本人のメンタリティの大きな特徴であり、これが、厳しい管理方式や強制や権威が幅を利かせることなく、労働生産性を高めている。更には、この資質と関連して、日本人のメンタリティとして、節約心、几帳面さ、実利性、新しいことに対する高い適応能力が著しく見られ、これらが、資源の節約、無断欠勤が少ないこと、生産物の質が高いこと、現場主義、個別の目的や課題に応じて管理形態を柔軟に変えられること、イノベーションへの素早い適応等の企業文化のベースになっている。

ヴィヤザンキナが日本の企業文化形成に大きな影響を与えた要素として重要視しているのが宗教である。日本では、神道と仏教が結合し、それがエコロジー精神を生みだし、ビジネス行動に宗教的な価値観を与えている、と。また日本社会の価値観は、依存関係、献身、主人に対する忠節や忠誠心などの儒教理念にも大きく影響されている、と。日本人の間にあるいは社会に対する態度に高い社会的な相互義務感が見られ気配りや責任感が強いのはそのためである。日本人は組織や国そして社会全体に対する道徳的な義務を意識して結びついているのであり、他人との関わりなしには生活できないと考えている。これが日本人の生活哲学である。彼らは個人の生活と社会生活を分けて考えていないのであり、組織の活動や組織への献身が優先されている。

日本の組織では、文書化されたフォーマルな提案によって、集団的に意思決定が行われている。これは上から下への流れだけではなく、下から上への流れもあり、いずれの場合にも会議で審議される。と同時に、日本の会社では、インフォーマルなコネで調和が保たれていることがベースにあるために、口を開かずに情報の授受が行われることがある。例えば、上司が黙っているときは否定の意味として解されることがあれ



ば、承認を意味していることもある。これも一種の形式主義や権威主義の表れであり、日本古来の伝統・文化である。

他にも、精神的な理念を保持して物質的な財貨をつくりだすことをはじめとして、日本のメンタリティには幾つかの特徴が見られるが、それらを含めて、ヴィヤザンキナは次のようにまとめている。「日本人の基本的なメンタリティは、(集団的な労働組織を生みだした) 集団順応主義とパターンリズム、集団のために犠牲になる覚悟があること、伝統としての儒教の教えである」、と。彼女に拠れば、これらの特色が、「上司への従属、年長者への敬意、年功賃金、ゆっくりとしたキャリア昇進、終身雇用、集団的意思決定、インフォーマルな関係の重視」に具体化されている。

そしてヴィヤザンキナは上述のようなアメリカモデルと日本モデルに対比させる形で、ロシアの企業文化をモデル化しているが、その根底に横たわっているメンタリティについて下記のように述べている (c.176)。

ヴィヤザンキナの研究に従えば、ロシアの多くの研究者は、実践的な視点に立って、ロシア人の性格が矛盾していること、ロシア人がその国民性として若干非合理的であること、非プラグマティズムで非実際の志向が強いこと、集団主義(共同性)、どちらかと言えば精神的道徳的価値を重んじることに注目している。このようなロシア人の性格の二重性や折衷主義は、ロシアが西欧と東洋の中間地点に位置していることによってそのメンタリティが規定されてきた結果である。

彼女は、ロシアの企業文化の形成に大きな影響を与えてきたロシア人のメンタリティとして、集団主義、共同性、全体性を重要視しているが、その特性の起源を、第1に、厳しい自然環境から生まれた集団生活の必要性、第2に、ロシア正教の教えに求めている。後者に関して言えば、ロシア人の生活においてキリスト教的道徳が占める役割は大きく、労働は共通善のために必要である、という考えはここから生まれている。ロ

シア人には愛国心（祖国のための労働）が強く、守銭奴を嫌う心、公正を重んじる気風、義務を受け入れる精神がみられるが、それは、ヴィヤザンキナに拠れば、ロシア正教の伝統と深く結び付いたものであり、これらが人民の意識の中に根付き、労働生活において理想となっている。

図表1はヴィヤザンキナがまとめた、それぞれの国のメンタリティを組み込んだ、3つのモデルの概略である。

このような整理を踏まえて、ヴィヤザンキナは、西洋、東洋そしてロシアの企業文化は、モデル化すると、幾つかの点（例えば、普遍主義 vs. 伝統主義、平等主義 vs. 位階性主義、個人主義 vs. 集団主義、ストレート主義 vs. 懇懇さ、そして時間感覚）で、明白に「対立」している、とまとめている（c.92）。ちなみに、時間観については、ヴィヤザンキナも引用しているが、セルゲーエフ（Сергеев, A.B.）のつぎのような解釈が有名である<sup>(6)</sup>。「ヨーロッパ人とは異なり、ロシア人にとっての時間は当初の目的ではなく、人間や出来事と結び付いている」。簡単に言えば、「ロシア人は時間を要件ではなくむしろ感情に任せて割り振るのである」。

同時に、ヴィヤザンキナは、ホーフステッド（Hofstede, G.）の方法論にも注目し、4つの次元で、アメリカと日本そしてロシアの企業文化を比較しそれぞれの文化モデルの特性を抽出している（図表2参照）。

ロシアでもホーフステッドの方法論に依拠した調査研究が幾つか公表されている。例えば、その1つとして、ラトフ&ラトヴァ（Латов Ю. В. & Латова Н. В.）の研究<sup>(7)</sup>があり、日本でも紹介されている<sup>(8)</sup>。しかし、ヴィヤザンキナ論文では彼らの業績が参照されることなく、ヴィヤザンキナはアバロフ（Абалов, И. Ю.）の研究成果<sup>(9)</sup>を通してホーフステッド指標に言及している。そのラトフ&ラトヴァの調査結果については本稿でも後の行論にて触れることになる。

図表1

アメリカの企業文化	日本の企業文化	ロシアの企業文化
個人主義	個性が消されている集団主義	個性消失を伴わない集団主義
民主主義をベースとした管理	権威主義をベースとした管理	権威主義をベースとした管理
短期的な雇用	長期的な雇用	短期的な雇用（しかし長期的な雇用も可能である）
形式主義	形式主義	非形式主義が支配している、形式主義のイミテーション
直線的な時間感覚 Time is money	同心的な時間感覚	サイクル的な時間感覚
集約的モデル (均一に努力する)	集約的モデル (均一に努力する)	外延的モデル (バラバラなテンポで作業し、最後に突貫作業で片づける)
物質的価値を優先する	物質的価値と精神的価値の統一	物質的価値よりも精神的価値を優先する
合理主義（情よりも理性を優先）	合理主義（理性と情を統一）	情にもろい (理性よりも情を優先)
管理への資本中心のアプローチ	管理への人間中心のアプローチ	管理への人間中心のアプローチ
管理のハイアラーキ、上下関係を守る	厳格な管理ハイアラーキ、上下関係を守る	ハイアラーキを守らない、厳しい上下関係を否定
成文化された規則及びコミュニケーション形態を好む	成文化された規則及びコミュニケーション形態を好む	成文化された規則を否定し、口頭のコミュニケーション形態を好む
労働の成果に応じた支払い	年功に応じた支払い	企業への忠誠心の程度に応じた支払い
几帳面で規律正しい	几帳面で規律正しい	几帳面で規律正しくない
長期的なスパンで展望する	長期的なスパンで展望する	短期的なスパンで展望する
未来を信頼、オブティズム	未来を信頼、オブティズム	過去志向、運命主義、ベシミズム
プラグマティズム	プラグマティズム	情熱家タイプ
物質的刺激を好む	物質的刺激を好む	非物質的刺激の意義を認める
細部にこだわる	細部にこだわる	荒削りで細部にこだわらない
オープンな管理 (オープンドア政策)	公式的にはクローズだがオープンな管理	クローズド管理
競争の奨励	競争の奨励	競争が生まれない (抜きんでようともしないし、遅れをとることもない)
個人的責任	集団的責任	責任を取ることを望まない

〔出典〕 Вязанкина, Универсально-всеобщее и национально-особенное в корпоративной культуре России, с.91-92.

ホーフステッドが提示した4つの次元は、個人主義 vs. 集団主義、不平等の距離（権力格差）、不確実性回避の程度、男っぽさ vs. 女っぽさである。その内容は、ヴィヤザンキナの解釈では、次のように書き改められる。

#### (1) 個人主義 vs. 集団主義

アメリカの会社では、競争心が奨励され、アメリカ人は集団ではなく個人単位で効率的に作業することを要請されている。日本の会社には集団主義が特徴であり、そのことは、QCサークルや家族的な組織づくりに表れている。ロシアでは、集団主義的な活動形態が支配的であるが、これは目的達成において個人的なイニシアティブの発揮を抑制するものではなく個人的責任と両立している。但し、そのために、責任転嫁が多々生じることがある。全体として言えば、グループ志向の活動は長年に亘る共同体的な生活様式と集団的な労働形態の産物である。

#### (2) 不平等の距離（権力格差）

アメリカのマネジャーはつい最近まで自身と一般従業員の間に距離を意図的につくりだしていたが、今日では、社会的距離を縮めることを好み、会社のすべてのメンバーに共通する徽章を身につけようと努力し、同じテーブルで食事し、労働者と同じ駐車場に車を止め、このことが企業内コミュニケーションに好影響を与えると考えている。日本では、大きな権限格差がハイアラーキに沿って存在し、上司と部下の関係は厳しい服従を特徴としている。そしてロシアの権力格差にはつぎのような法則性が見られる。会社が大きくなればなるほど、権力格差が大きくなる。小企業では、指導者は集団から抜きだそうとしていないが、中・大企業では、トップと一般従業員の間には大きな断絶が存在している。

#### (3) 不確実性回避の程度

アメリカの企業文化は、本質的に、不確実性を回避する程度が低いか中位である（突発的に行動したりリスクテイキングする）。これに対して、日本の企業文化の特徴として、企業は不確実性を避ける程度が高く、調整志向で

あり、計画に従って行動する。ロシアでは不確実性の回避は企業規模次第であり、小企業は条件の変化に柔軟に容易に対応しているが、ビュロクラシーが高度に制度化されている大企業は市場の変化に反応することが困難であり、リスクが迫っていることがわかっているにもかかわらずそれに対応している企業は稀である。

#### (4) 男っぽさ vs. 女っぽさ

アメリカと日本の企業文化は男性型であり、リベラルな民主的なモデルが支配的であり、具体的な結果を出すことを志向し、積極的な攻撃的な目的達成方式が好まれている。これに対して、ロシアの企業文化は、疑問の余地なく、女性型である。女性優位であり、男性の役割を女性が引き受け、ロシア人の精神には女性原理が大きな役割を果たしている。例えば、人情に厚いこと、素直さ、愛想の良いこと、信じ合うこと、平和を愛すること、親切心、恭順さ、謙虚さなどのロシア人の性格は女性原理の表れであり、企業文化も、信じ合うこと、平和を愛すること、謙虚さ、恭順さ、根に持たないこと、等の女っぽい特色を有している。

図表 2

指標	アメリカ	日 本	ロ シ ア
個人主義 vs. 集団主義	個人主義	集団主義	集団主義
不平等の距離 (権力格差)	短い (小さい)	長い (大きい)	会社の規模次第
不確実性回避 の程度	低いか中程度	高い	会社の規模次第
男っぽさ vs. 女っぽさ	男性型	男性型	女性型

〔出典〕 Вязанкина, Универсально-всеобщее и национально-особенное в корпоративной культуре России, с.91-92.

ロシアの企業文化は、モデル的に言えば、本質的には、東洋モデルである。これが多くの研究者の共通理解である。しかし、ロシアのビジネスエリートたちは急速な西欧化の過程と関連して、西洋のビジネス文化の多くの特色を取り入れようとしている。更に、ロシアのビジネス文化の形成に大きな影響を与えているものとしてソヴィエト的な遺産がある。それがロシアのコーポラティズムであり、企業文化の強力な基盤(c.176.)となっている。

## 2-2 グローバル化と企業文化の変容

ロシアの企業文化は体制転換によって更にはグローバル化の波によって変容を余儀なくされている。これがヴィヤザンキナの基本的な立場であるが、そのグローバル化の波はロシアの企業文化にどのような影響を与えたのであろうか。

20世紀末に生じたグローバル化は客観的現実であり、それが企業文化のあり方を決める現在の環境要因である。個々の国々が世界経済に統合されるテンポは益々速まり、ビジネスがグローバル化され、ビジネス文化に見られた既存の相違が平準化されてきている。ヴィヤザンキナは、このような認識に立って、「近年、相異なる企業文化モデルの接近、特に、アメリカモデルと日本モデルの相互浸透が進んでいる」(c.99.)、と理解している。彼女の理解を整理するとつぎのようにまとめられる。

1950年代に世界のトップに立ったアメリカは企業経済原則を確立し不変モデルを全世界に誇示したが、80年以降、アメリカマネジメント基本的原則の見直しが必要になったために日本の企業文化の古典的モデルを全面的に研究するに至った。これはアメリカの企業文化が深い危機に陥ったからである。当時の企業文化にはつぎのような特徴が見られた。短期的目的を志向していること、質の問題に十分な注意が払われていないこと、管理職の数が多すぎること、人的要因の無視、M&Aの多発、

従業員の学力不足、上司の働きすぎ、変化を嫌うこと、リスクを避けること、若い労働者の熟練が低下したこと、労働倫理の未発達。

アメリカが日本との交流で学んだことは、ヴィヤザンキナに拠れば、人的要因の重要視及び柔軟なマネジメントの必要性であり、これがアメリカの企業文化の効率性を高める決定的な要因になった。但し、このヒト中心アプローチは、ヒトの欲求や希望を充足させることとしてではなく、利潤獲得のために人的資源を最大限に利用することとして理解されている。また、この時期以降、集団的な労働組織形態への関心が高まっていったが、アメリカ人のメンタリティにはグルーピズムという発想が欠けているために、人工的に人々を統合させる道具が使われるようになった。team building というタームがそれをあらわしている。その他、グローバル化によってアメリカ型企業文化の組織レベルで目立ち始めた傾向としてロシアの学界で知られている事象には以下のものがある。集団主義の奨励、短期雇用、労働の結果と質に応じた支払い、トップが戦略的な意思決定を行いそれに連動して部下が当座の決定を行う仕組みの構築、人的資源の最大限利用、個人責任の徹底化、Research and Development (R&D) 部局の設置、財・サービスの質重視等。

日本の企業文化がグローバル化の影響を受けて変容し始めたのは20世紀の終わり頃からである。例えば、社会レベルでは、年功賃金制度が能力給へと変化し、終身雇用制度が終焉し、労働条件が悪化し、就業が不安定化し、失業が増加し、銀行の倒産が相次いだ。そして、企業レベルでは、経営者が西欧型の企業文化を志向し始め、ヴィヤザンキナの整理に従えば、従業員管理の場においてつぎのような措置を講じている。第1に、非正規従業員を増やし、(終身雇用の対象となる)正社員の数減らす。第2に、年功賃金を漸次廃止することをめざして、従業員の技能をベースとした賃金制度を導入する。第3に、公的年金受給年齢を念頭に置いて、定年制度を柔軟に運用する。これは、現実には、終身雇

用の廃止を意味している。第4に、すべての従業員を対象に、経営への参加を促すシステムを構築している。

これらの変容をまとめたのが図表3である。

ヴィヤザンキナは、図表3を、伝統的な西欧型と東洋型の企業文化が旧式なものとなりそれらの相互浸透が生じている、と読み解いている。「統合化された新しい企業文化モデルが出現している」、と。それは西欧型と東洋型の企業文化原理を統合しているが、どちらかといえば西欧型企業文化モデルに傾斜したモデルである。

グローバル化はロシアの企業文化にも確実に影響を与えている。ヴィヤザンキナの表現を借りれば、「ロシアの企業文化モデルは…『ウエスタン化』というシナリオに沿って発達している」(c,110.)。例えば、ロシア企業のなかで「強い」「効率的な」企業文化の形成が志向され、一方で、ロシアの学界でプラグマティズム・アプローチが「跋扈」しているのは「ウエスタン化」の反映である。また他方で、「プラグマティズム・アプローチに沿ってロシアの実務界では、『企業文化のロシアにおける

図表3

アメリカ	グローバル時代の企業文化モデル		日本
個人主義	集団主義へ転位	個人主義へ転位	集団主義
短期的雇用	短期的雇用	短期的雇用傾向	長期的雇用(終身雇用)
管理への 資本中心的アプローチ	人的資源の最大限利用		管理への 人間中心のアプローチ
物質的価値を優先	物質的価値を優先		物質的価値と 精神的価値の統一
合理主義 (心よりも理性を優先)	合理主義 (心よりも理性を優先)		合理主義 (理性と心の統一)
労働結果に応じた 支払い	労働の結果と質に応じた支払い		年功に応じた支払い
個人的責任	個人的責任		集団的責任

〔出典〕 Вязанкина, Универсально-всеобщее и национально-особенное в корпоративной культуре России, с.102.



進化は、そのようなものは存在しないという状態から、それが存在し更にはそれをつくりだし発達させるべく細心の活動が必要であることを事実として認めるという途をたどってきた」、とのテーゼが提起されている」。これは典型的な「親欧米派」の立場である (c.112)。

ヴィヤザンキナ自身はこのような立場に反対している。何故ならば、彼女に拠れば、ロシアの企業文化は、スラブ社会、革命以前の社会そしてソヴィエト社会等、形態は異なっていようと、ロシア社会のすべての時代に亘って形成されてきたからである (c.113)。

しかしながら、そのヴィヤザンキナにとっても西欧型の企業文化がロシアビジネスに強力に影響を与えていることを認めなければならない現状がある。図表 4 はその現状をモデル化したものである。

図表 4

グローバル時代の企業文化モデル		伝統的な ロシアの企業文化モデル	グローバル時代の ロシアの企業文化モデル
アメリカ	日本		
集団主義へ転位	個人主義へ転位	個性を保持した集団主義	個人主義へ転位
短期的雇用	短期的雇用傾向	長期的雇用	短期的雇用に傾く
管理への人間中心のアプローチ		管理への 人間中心のアプローチ	管理への資本中心的 アプローチに傾く
物質的価値を優先		物質的価値よりも 精神的価値を優先	物質的価値優先に傾く
合理主義 (心よりも理性を優先)		情緒主義 (理性よりも心を優先)	合理主義、実際主義に傾斜 (心よりも理性を優先)
形式主義、文書規定を好む、契約 関係		形式主義は存在しない、文 書規定を否定、インフォ ーマルな関係	形式主義を宣言、文書規定や 契約関係を、事実上守らない としても、導入
プラグマティズム、労働に精神的 理想を見いださない		熱意主義、労働に精神的理 想を見いだす	プラグマティズム、労働に精 神的理想を見いださない
物質的刺激化を好む		非物質的刺激化を好む	物質的刺激化に傾斜
競争を奨励する		競争を避ける	競争を奨励する

〔出典〕 Вязанкина, Универсально-всеобщее и национально-особенное  
в корпоративной культуре России, с.115.

そのような「欧米化」の事例として、次のような現実があげられている(c.113)。

第1に、企業文化のブツ的レベル（人工的な構造）に表れている。例えば、伝統的な閉鎖的な設計からアメリカ的な開放的な設計にチェンジされるなど、建物のアーキテクチャ、部屋のインテリアが変わり、オフィスがより機能的に装備され、また、ドレスコードが制定され、オフィスの雰囲気がビジュアル的に一新され、更には、食事に関しても、多くの企業でファストフードへ移行している。

第2に、非ブツ的レベル（規範、慣習、基準・標準、セレモニー、シンボル、神話、コトバなど）でも変化が生まれている。新しい行動規範が制定され、倫理法典として文書化され、各種のマニュアル（電話の対応など）が作成され、従業員の行動を規制するようになっている。これらの欧米式スタイルの導入を象徴的に示しているのがコトバであり、パブリックリレーション、ヒューマンリレーションズ、コーポレーション、フロントオフィス、バックオフィス、コーチング、メンタリング、レクチュア、ヘッドハンター、プライス、IT、エスタブリッシュメント、アウトスタッフ、アウトソーシング、アウトプレイズメント、グレイド、ダウンシフト、フリーランス、フルタイム、コーヒープレイク、ドレスコードなどの外来語が職場で飛び交っている。

西欧型の企業文化モデルはロシアという土壤に馴染むのであろうか？という問題が提起されるのはこのためであり、それに対して相対立する回答を含めて、多様な回答が提起されていることは容易に想像される。

グローバル化にはロシアの企業文化に「危険な」影響を与える可能性がある。これがヴィヤザンキナの基本的な立場である(c.125.)。

ヴィヤザンキナは、そのような危険な兆候を、文化の変容が企業文化の組織的なレベルで生じているだけではなく、価値観レベルにも及んでい

ることに見いだしている。図表4で言えば、個人主義 vs. 集団主義、管理への人間中心のアプローチ vs. 管理への資本中心のアプローチ、物質的価値優先 vs. 精神的価値優先、プラグマティズム vs. 熱意主義という指標で比較・対照すると、ロシアの企業文化がアメリカの企業文化に「近づいている」ようにモデル化されている現実である。

### 2.3 ロシア企業文化の展望－企業文化の普遍性と特殊性

ヴィヤザンキナは、上述のように、企業文化についてロシアの学界のなかでこれまで議論されてきた事柄をモデルとして整理すると同時にその内容を批判的に検討している。そして、それを踏まえて、ロシア企業文化を独自に展望している。図表5はそれを示したものである。このモデル（右端）は「現代ロシアにとって最適な企業文化モデルを探求した」<sup>(10)</sup> 結果であり、そこには「企業文化の普遍性と特殊性」が組み込まれている。ヴィヤザンキナ・モデルを読み解いて整理し彼女自身のコトバを交えて文章化すると、下記のようになる。

図表5

アメリカ	日本	伝統的な ロシア企業文化モデル	グローバル時代の ロシアの企業文化モデル	外国からの借り物と国民的 な特色を調和的に結合させ たロシアの企業文化モデル
個人主義	集団主義 (個性が消滅)	個性が消滅していない 集団主義	個人主義への傾斜	個性が消滅していない 集団主義
民主主義ベース の管理	権威主義ベース の管理	権威主義ベース の管理	短期雇用への傾斜	自主管理をベースとした 民主主義的スタイル
短期雇用	長期雇用	長期雇用		企業内での垂直的な異動 (キャリア上昇)及び水平 的な異動(ローテーション) を前提にした、長期雇用
平等主義	バタナリズム	バタナリズム	形式主義を宣言、現実 には遵守できないとして も、文書規定や契約関係 を導入	バタナリズム
形式主義	形式主義	インフォーマル関係が 支配的な、形式主義の イミテーション		インフォーマル関係を維持 しつつ、管理のベースに形 式的なものを据える

集約的モデル (むらなく努力)	集約的モデル (むらなく努力)	外延的モデル (ばらばらなテンポ、突貫作業)		集約的モデル (むらなく努力)
直線的な時間感覚	同心的な時間感覚	サイクリ的な時間感覚		サイクリ的な時間感覚
物質的価値を優先する	物質的価値と精神的価値を統一する	物質的価値よりも精神的価値を優先する	物質的価値が支配する	物質的価値よりも精神的価値を優先する
合理主義 (心よりも理性を優先)	合理主義 (心と理性の統一)	高度な情緒主義 (理性よりも心を優先)	合理主義、実際主義に傾斜 (心よりも理性を優先)	理性と心を統一させた合理主義
資本中心の管理	ヒト中心の管理	ヒト中心の管理	資本中心の管理への傾斜	ヒト中心の管理
管理ハイアラーキ、服従を守る	厳格な管理ハイアラーキ、服従を守る	管理ハイアラーキを守らず、服従を否定		非ハイアラーキ、服従
成文化された規則及びコミュニケーション形態を好む	成文化された規則及びコミュニケーション形態を好む	成文化された規則を否定し、口頭のコミュニケーション形態を好む		口頭のコミュニケーション形態を維持しつつ、成文化された規則を遵守
労働の成果に応じた支払い	年功に応じた支払い	企業への忠誠心の程度に応じた支払い		労働の質に応じた支払い
几帳面で規律正しい	几帳面で規律正しい	几帳面でもなく規律正しくない		几帳面、規律正しさを育成
長期的なスパンで展望する	長期的なスパンで展望する	短期的なスパンで展望する		長期的なスパンで展望する
未来を信頼、オプティズム	未来を信頼、オプティズム	過去志向、運命主義、ペシミズム		過去を大事にしつつ未来を志向する
プラグマティズム	プラグマティズム	情熱家タイプ	プラグマティズム、労働に精神的理想を見いださない	情熱家タイプ
物質的刺激を好む	物質的刺激を好む	非物質的刺激的意義を認める	物質的刺激に傾斜	非物質的刺激的意義を認める
細部にこだわる	細部にこだわる	荒削りで細部にこだわらない		細部にこだわる
オープンな管理 (オープンドア政策)	公式的にはクローズだがオープンな管理	クローズド管理		服従を前提にしたオープンな管理
競争の奨励	競争の奨励	競争が生まれない (抜きんでようともしないし、遅れをとることもない)	競争の奨励	競争を否定するが、健全な競い合い精神を奨励
個人的責任	集団的責任	責任を取ることを望まない		個人的責任の意義を認めた、集団的責任
イニシアティブを奨励	イニシアティブを奨励	イニシアティブを敬遠する	イニシアティブを敬遠する	イニシアティブを奨励

[出典] Вязанкина, Универсально-всеобщее и национально-особенное в корпоративной культуре России, с.167-169.

ヴィヤザンキナはつぎのように述べている。「ロシアの企業文化は、確かに、西欧の企業文化と東洋の企業文化の中間的な存在である。…しかし、基本的な指標に沿って分析すると、ロシアの企業文化が西欧の企業文化と対立し、日本のビジネス文化と部分的に交差していることがわかってくる」。但し、彼女の「総括」はそれにとどまることなく、下記のような趣旨のコメントが続いている。ロシアの企業文化と日本の企業文化の間には類似点 (parallel) を見いだせるが、これは、ロシアがこれまでの統治機構の構造や統治制度が生みだしたメンタリティの点で西欧型よりも東洋型に近いためである。しかし、そのような類似点と同時に、「ロシアの企業文化には他のタイプの文化に見られない多数の民族的な特質を指摘できるのである」。したがって今や「我々（ヴィヤザンキナたち－宮坂）はロシアの企業文化という特殊なモデルの存在－これは民族的な伝統と外国からの借用的継承の影響のもとで自然発生的に形成されたものであり、ロシア企業においてそれをつくりあげていくためには慎重で自覚的なアプローチを必要とするが－について語る事ができる」し必要である (c.170.)、と。

ヴィヤザンキナは、このような認識のもとで、ロシアの企業文化の今後の発達方向を3つの概念で展望している。第1に、グローバル化（西欧のマネジメント理論のコピー）、第2に、グローカル化（西欧の最新のモノを、単なるコピーではなく、ロシアのメンタリティの特性を部分的に考慮して適用すること）、そして第3に、西欧の理論をロシアの条件に適用させること。これまでの企業文化モデルは欧米諸国の研究者によって構築されており、彼らはロシアの文化環境、ロシアの歴史、ロシアのメンタリティの特殊性を考慮してこなかった、したがって、外国で適用されると欠陥を露呈してしまうようなモデルを利用できると考えている若干の研究者には同意できない、言い換えれば、いかなるモデルであろうともそれが構築される場合には、その根底に、民族的特殊性を考

慮に入れた経済-組織的文化に依拠した個別的なアプローチが横たわっていないからではない-これがヴィヤザンキナの立場である。

ヴィヤザンキナが提示しているアプローチは「混合」アプローチである。それは、世界レベルの管理経験（民主主義をベースとした管理、オープンな管理、公式的な活動であること、集約的な作業方式、文書化された規則の遵守、従属関係のハイアラーキなど）を利用しつつもロシアのメンタリティの特殊性を完全に考慮に入れた上で、グローバルなあるいはローカルで個別化された概念、ロシアで生まれたマネジメント理論が結合されているアプローチである。

このような視点からロシアの過去を振り返ると、彼女に拠れば、ロシア人民の労働活動に、十分な生命力そして合目的性が存在していることは明らかである。それらは現代のロシア社会のなかで再生されることを待っているのであり、それらが上手く活用されるならばロシアの企業文化の固有な核となり、普遍的なものと同体してロシアの企業文化モデルが形成され、ロシアの企業文化がより一層発達する途が開けるだろう。これがヴィヤザンキナの展望である。そのために、いま、何を為すべきなのか？ それは、労働民主主義（自主管理）、個人的な責任やイニシアティブを制限しない集団主義、労働における相互援助・相互助け合い、誠実さそして公正、更には（人々の意識のなかでいまだ大きな位置を占め労働生活の理想として役立っている）理性、恥、罪、良心、善そして正義についての観念に代表されるようなロシア企業文化の特色を再生・復活させることである。

ロシアの企業文化を発展させる最も有効な戦略は、混合アプローチに立って、すなわち、一方で、外国からの借用を適用する強力なメカニズムをつくりだし、他方で、ロシア固有のユニークな文化について議論し、企業文化発達の独自のシナリオを作成することである（c.172.）。

ヴィヤザンキナのロシア企業文化展望はいまだ問題提起の域を超える

ものではないかもしれないが、若い世代<sup>(11)</sup>が主として1990年以降に公表された内外の研究成果を踏まえて大胆に（通説に阿ることなく）提起しているという意味でも、新しい流れを示しているものである。以下、章を改めて、その問題提起の意味を確認する作業も兼ねて、彼女の論点の1つにもなっていた、企業文化比較軸としての「集団主義 vs. 個人主義」の妥当性について、ヴィヤザンキナ以外の研究を紹介することによって、検討する。

### 3 ソヴィエト／ロシア企業文化の変容：集団主義と個人主義の相克

企業文化は、企業の外部環境及び内部環境に合わせて、変化する。それ故に、その変化（変容）を検討する視角は幾つか考えられる。例えば、本稿のような立場からロシアの企業文化を考察する場合に有効な視角は「国際」比較（日ロ企業文化の比較）であるが、ロシアの企業文化を対象とする場合には更に（単なる時間軸だけではなく）「体制間」比較の視点も必要になってくる。

本章では、ソヴィエト／ロシアの企業文化の変容を、「集団主義 vs. 個人主義」をキーワードにして、検討する。なぜならば、本稿の場合、「集団主義」が上記の国際比較と体制間比較の2つの視座を提供してくれる概念であると考えられるからである。

#### 3-1 ソヴィエト／ロシア企業文化と「集団主義 vs. 個人主義」

##### 3-1-1 ホーフステッド調査

企業文化における国民性の相違を定量的に解明した調査として知られているのがホーフステッド調査である。そのホーフステッド調査はロシアで働く人々も対象にして実施されているが、そのホーフステッド方式に依拠してロシアにおいてもロシア人研究者によって独自の調査がおこ

なわれてきた。特に2000年以降、ホーフステッド方法論に依拠したロシア人のメンタルな価値観調査が活発化し、その結果が公表されている。

本節では、そのような調査のなかから、ヤドフ（Ядов, В.А.）を中心に、サマラ、ムーロム、ヴォルジスク、モスクワの4都市で2002年に実施された調査<sup>(12)</sup>とラトフ&ラトヴァによって、スタヴローポリ、トゥッラ、チュメニの3都市で2004年に実施された調査<sup>(13)</sup>に注目して、ロシア人の価値観の変容を数字で確認する。なお、本稿で取り上げたのは（企業文化の「核」として考えられている）「個人主義 vs. 集団主義」指数のみである。図表6は労働の場と管理の場で見られる行動を集団主義的色彩の強い事象と個人主義的色彩の強い事象に分けて（ホーフステッドの著作で）並べられているものであり、図表7はロシアの研究者がホーフステッドの著作（Hofstede, G. *Cultures and Organizations : Software of the Mind* : <http://www.afs.org/efil/old-activities/survevian98.htm> アクセス日不明）から引用・加工してまとめた個人主義と集団主義の特徴である。そして図表8は、（それらが「指標」として使われて実施されたと推定される）ホーフステッド調査とロシア研究者調査の結果から、「個人主義 vs. 集団主義」関連の数字（数字が高くなればなるほど個人主義傾向が高くなる）を抽出して記載している。

図表8の数字は、2000年以降ロシアで次第に個人主義傾向が強くなっていることを示している。例えば、良く引き合いに出されるホーフステッドの数字は39であるが、それがロシア調査では2002年に55となり、

図表6

← 集団主義が強い		個人主義が強い →	
労働の場で表れる事象			
従業員は、必ずしも自分自身のためではなく、仲間集団のために行動する			従業員は仲間集団のためではなく自分自身のために行動する
採用及び昇進は従業員集団を考慮して決定される			採用及び昇進はスキルと規則にのみ則って決定されるべきである



雇用者と被雇用者の血縁関係が採用に際して優先される	ファミリーであることは採用に際してデメリットである
雇用者・被雇用者関係は、ファミリーの絆と同様に、基本的には道徳的なものである	雇用者・被雇用者関係は、「労働市場」におけるビジネス的な取引である
業績を上げないと他の仕事へ配置換えされる	プアパフォーマンスは解雇の理由になる
組織への従業員の個人としてのコミットメントは低い	組織への従業員の個人としてのコミットメントは高い
組合へのコミットメントは強く情緒的である	組合との関係は打算的である
従業員は集団の一員として頑張る	従業員は個人として頑張る
教育訓練は、集団レベルで実施すると、効果的である	教育訓練は、個人レベルで実施すると、効果的である
集団内平等と集団外公正に基づく報酬配分が好まれる	すべての人々にとって公正な報酬配分が好まれる
職場の同僚との関係は、仲間集団内では友好的なものであるが、仲間外集団に対しては敵対的である	仲間「内」集団が仲間「外」集団かに関係なく、職場の同僚との関係が成立している
友人を他の人々よりも好意的に遇することはノーマルであり倫理的である。個別主義	友人を他の人々よりも好意的に遇することは縁故主義であり非倫理的である。普遍主義
ビジネスで、仕事と会社が個人的関係よりも優先する	ビジネスで、個人的関係が仕事と会社よりも優先する
組織的成功は情報を共有しオープンにコミットし提携することで生まれると考える	組織的成功は情報を秘匿しオープンにコミットせず提携を避けることで生まれると考える
集団的決定を信頼する	個人的決定を信頼する
他者を巻き込んだものが組織でイノベーションチャンピオンになる	自分で危険を冒し進むものが組織でイノベーションチャンピオンになる
既存のネットワーク内でイノベーションが生まれる	既存のネットワーク外でイノベーションが生まれる
特許に支払われる助成金は少額である	特許に支払われる助成金は多額である
企業内アントレプレナーは結果に対する他の人々の貢献を認める	企業内アントレプレナーはその結果が他の人々に依存していないと主張する
従業員とマネジャーが協力して作業報告書をまとめる	従業員とマネジャーが個々別々に作業報告書をまとめる
仕事や作業条件に対する規制が少なく、労働時間が短い	仕事や作業条件に対する規制が多く、労働時間が長い
職業横断的な社会的モビリティは少ない	職業横断的な社会的モビリティが激しい
管理の場で表れる事象	
マネジメントとは集団の管理である	マネジメントとは個人の管理である
個人心理に基づく理論は余り有益ではない	個人心理に基づく諸理論は有益である
従業員は家族的及び社会的文脈のなかで捉えられるべきである	従業員は個人として捉えられる
複数の仲間集団を一緒にしても生産性は落ちないだろう	作業集団は同一属性のメンバーで構成すべきである
インセンティブは仲間集団に与えるべきである	インセンティブは個人に与えるべきである
リーダーシップはその文脈と切り離せないものである	リーダーシップはリーダーの資質である
業績を直接賞賛することは調和の脅威となる	業績を直接賞賛することは生産性の改善に資する
一人の人の感情をオープンに共有することは協働をスポイルする	一人の人の感情をオープンに共有することは生産的かもしれない

〔出典〕 Hofstede, G., *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991, pp.244-245. から作成

図表7 ホーフステッド発想から見た個人主義と集団主義の関係

指標	個人主義	集団主義
アイデンティティ	「私」という自己認識。自分の際だった個性に依拠したアイデンティティ	「我々」という自己認識。当該人が所属する社会的ネットに依拠したアイデンティティ
活動の主体	義務は個々の個人に課せられている	義務は全体としてのグループに課せられている
規範意識	法律や規則はすべてのヒトに一樣である	法律や規則は所属グループ次第である
道徳的制約	自尊心を失うこと、罪意識	「顔」を潰すこと、恥意識
国家の役割	経済システムにおける国家の役割は限定されたものである	経済システムにおいて国家は支配的な役割を果たす
目的	社会において各自が自己実現すること	社会の調和と協調の維持
労使関係	厳密な契約に基づいた関係	家族的な絆に基づいた関係

〔出典〕 Гулянская, Е.А., Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, 2009, c.68 からの再引用。

図表8 ロシアの「個人主義 vs. 集団主義」度の変遷

ホーフステッド資料		ヤドフ調査資料 (2002年)		ラトフ・ラトヴァ調査資料 (2004年)	
ロシア全体 (1980年公表)	50	全体 (サンプル数 518)	55	全体 (サンプル数 1869)	60
イワノヴォ (1989年調査 1996年 公表: サンプル数 70)	39	サマラ (サンプル数 75)	50	スタヴローポリ (サンプル数 597)	48
		ムーロム (サンプル数 262)	56	トツウーラ (サンプル数 572)	50
ロシア全体 (2001年公表)	39	ヴォルジスク (サンプル数 50)	50	チュメニ (サンプル数 700)	82
		モスクワ (サンプル数 90)	60		

〔出典〕 Гулянская, Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, с. 92-94 から宮坂作成。

2004年には60となっている。

これらの数字はロシア人のなかで集団主義的な行動が影を潜め個人主義的な行動が目立つようになってきていることを裏付けているものとして解釈される〔但し、ホーフステッドの数字に関しては50という数もあり（1980年公表）、これを基準にすると大きく変化していないようにも見える〕が、問題は、何故に、このような変容が生まれたのか？という点にあらう。より端的に表現すると、これは、グローバル化の影響を受けて生じた変容なのか、それとも体制転換によるものか、という問題である。

この問題を検討する前に別の数字を紹介する。

### 3-1-2 テムニツキーの問題提起

ホーフステッドの方法論は、ロシアの学界でも、集団主義概念の解釈において、純粹に理論的な研究や抽象的な概念構築から実証主義的な研究への移行という点で大きな転機となった重要な研究として評価され<sup>(14)</sup>、上記のような追試もおこなわれ、個人主義化の傾向が数字的に検証されている。しかしながら、ホーフステッド式調査結果で示されるような「現実」とは異なり、言い換えれば、市場経済に移行したロシア企業では個人主義的な価値観が広がっているとの観測とは逆に、むしろ未だに集団主義価値観が生き残っているのではないのか、との「疑義」も独自の調査研究にもとづいて提示されている。テムニツキー（Темницкий, А.Л.）もそのような疑義を提示しているひとりである<sup>(15)</sup>。

テムニツキーらの問題意識は、1990年代初めのロシアにおいて集団主義者タイプのヒトが、西欧諸国では30%であるのにも関わらず、42%見られたという調査結果が報告され、そしてその解釈を巡って、集団主義が社会主義の遺産であり、主として政治的な現象として解釈されているが、それは果たして正しいのであろうか、その是非を検証すべき

である、という点にあった。これは、そのような解釈の背後には、集団主義原則は疑いもなく悪いものである、という観念が存在しているが、それで良いのだろうか？という疑問である。

彼らの問題意識は、表現を換えて以下のように文章化されている。「ソ連邦では、集団主義がしばしばイデオロギー的にプロパガンダ的な目的のために使われていた」。これ自体は正しいであろう。「だとしても、他方で、労働管理の場においてはそこから有用な効果が得られていた、という実態が無視されている。宗教的な公理に誘われて効率的な労働を目指す環境に欠けている場合には、集団主義が今でも労働活動のモチベーションにおいて著しくポジティブな役割を果たし得るのであろう」。

そのテムニツキーらが依拠しているのは1993年度と1996年度に実施された調査である。彼らが注目したのは労働の領域における相互関係であり、グループとしての統合の状態とそのダイナミクス、すなわち、「団結の程度」と「集団責任」が集団主義の表れとしてみはなされている。前者の指標として利用されたのが作業仲間や直接の上司との関係についての評価及びコンフリクトの存在についての評価であり、後者のそれとして利用されたのが労働時間の利用に対する責任と職場及び企業全体の作業に対する責任である。

そして彼らに拠れば、「いかにも逆説的に映るかもしれないが」、調査結果を読む限り、「私企業の構造環において集団（コレクチーフ）（この意味については後述－宮坂）が形成されていたのである。ロシア社会に伝統的であった価値観（すなわち、集団主義）が（政治的及び経済的変革の時期に働きはじめた30歳未満の若い労働者を含めた）労働者のなかに表れている。企業の所有形態は国民的文化に固有な価値観の出現の妨げにならなかったのである」。これが、テムニツキーが労働者の相互関係（グループとしての団結及び集団責任）の分析から導きだした結論である。

図表9 ロシアに於ける集団主義者と個人主義者の推移\*

	集団主義者	個人主義者
1990年	65%	28%
1994年	50%	35%
1997年	47%	20%
1998年	52%	46%
2000年	51%	47%
2004年	43%	52%
2007年	63%	37%
2007年	65%	35%

\* グリャンスカヤの著作では棒グラフあるいは円グラフで表記されている。

〔出典〕 Гулянская, Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, с.92-94.

ロシア企業において集団主義（者）が必ずしも少数派になっていないことを示す資料は他にも公表されている。

グリャンスカヤの著作<sup>(16)</sup>では、幾つかの調査研究を踏まえて図表9のような数字が紹介されている。1990年～2004年迄の調査と2007年度の調査は別系統の調査であるため、正確なことは言えないが、これらの数字は、1) 多少のこぼこはあるが、1990年以降集団主義者が減少傾向にあったこと、2) しかし、2007年度になると一転して集団主義者が大きく個人主義者を上回っていることを示している（2007年度調査は2つの調査からの数字である）。この数字からは、集団主義価値観が未だに広く生き残っていることが読み取れる。

このように、市場経済以降後のロシアにおいて集団主義価値観に則って行動している人々が減少しているのか、それとも増えているのか、という問題に関して、対照的な数字が公表されている。

ロシア（企業）で働く人々は、外的には、グローバル化、そして内的には、体制転換という大きな変革を経てきている。本稿の問題意識は、それらの変化が彼らの行動にどのように影響を与えたのであろうか？と

いう問題である。しかし、2つの転機はほぼ同時期に生じているために、分離して考察することは困難である。というよりも、そもそもそれらの違いを踏まえて実施された調査結果を、筆者（宮坂）の環境では、入手できていないのが現状であるために、別のアプローチを展開する。

そのキーワードが「社会主義的」集団主義概念の再検討である。

それ故に、まず第1に、ソヴィエト時代に集団主義がどのように理解されていたのかを確認することが必要になろう。そして、第2に、これと連動して、その「社会主義的」集団主義がどのように変化したのか？ イデオロギーの色彩を消しただけなのか？ その枠内で行動する人々が少なくなっただけなのか？ 社会主義の重しがとれて自由になっただけなのであろうか？ 等々の疑問が生まれてくる。以下、筆者なりの解答を提示してみたい。

### 3-2 ソヴィエト時代の集団主義概念

ソヴィエト時代の「集団主義」概念を知るためには、「集団」（коллектив）そして「集団性」（коллективность）という概念が当時どのように理解されていたのかという問題からひもといていく必要がある<sup>(17)</sup>。

労働の現場で働く人々の集まりを労働集団と称することができるならば、その労働集団は全体として社会の経済的構造・社会的構造・政治的構造の特色を自らのうちに反映した「社会の縮図」である。しかしこのような文脈に止まることなく、ソ連邦時代には、労働集団あるいは生産集団は社会主義にのみ固有な存在である、という解釈が「公認」されていた。そのような理解を可能にする根拠として幾つか指摘されているが、それは何よりもまず「集団」概念そのものの解釈にかかわる問題であった。

労働集団への注目は、ソ連邦では、1976年憲法や1983年労働集団法の制定と関連してはじめて生じたのではない。集団という言葉自体はそ

もそもラテン語 *collectivus* に由来し、語源的には、集合・集まりを意味している。これはいわば集団の常識的理解であり、今日でも日常的にはそのような意味で用いられている。だが科学、特に、社会科学の領域では、集団には「特別な」意味が付与されていた。

ソ連邦の「集団」研究の経緯をふり返ると、集団の理論には革命直後から注目され、その後、カリーニン (Калинин, М.), クルプスカヤ (Крупская, Н.) などの時代、ベフテレワ (Бехтерева, В.), アルキナ (Аркина, Е.) などの時代、マカーレンコ (Макаренко, А.) の時代を経て、50年代の中頃になると、哲学、社会学、政治経済学、科学的共産主義、教育学、社会心理学によって、集団生活の個々の側面の具体的な分析を中心に、集団が総合的に研究されるようになった。集団の研究に転機がおとずれたのは60年代終りから70年代初めにかけての時期である。「社会グループ」「組織」「アソシエーション」「連合」などの概念との異同が問題とされ、集団概念をより正確に定義することが試みられ、また資本主義のもとでの類似な現象を意識して、それとの対比のうえで、集団が「社会主義的に」解釈されるようになっていった。

簡単にまとめると、当時の研究者たちは、集団が共通の目的に支えられていることにその基本的特質を見いだしている。しかも、その集団の目的は、グループの目的がそのグループの枠内に閉じこめられているのに対して、他の集団の目的と有機的に統一しているのであり、これが集団がグループから区別される「質的差異」である、と解されていた。また利害論の視点からは次のように論じられている。グループ（たとえば資本主義企業）の利害は、たとえその内部で統一しているようにみえる（実際は内的に対立を含んでいるが、外部的には、統一しているようにみえる）としても、他のグループの利害と敵対している → これに対して、集団（たとえば社会主義企業）の利害は、その個々の集団の枠を超えて、社会的利害との有機的関連下にあるのために他の集団と（競争関

係にあっても) 敵対関係にはない、という解釈である。

集団は、ソ連邦の研究者に従えば(上述のように解釈されるために)資本主義社会には存在しないことになる。したがって、彼らは、全体的傾向として、資本主義社会における労働集団の存在に否定的である。集団は人類社会に固有であると主張する研究者もいたが、それらの人々にとっても、資本主義のもとで存在しうる集団と社会主義のもとでの集団はその性格をまったく異にしているのであり、資本主義企業には労働集団が存在しえない、と主張する点で共通していた。

ソヴィエト時代には、繰り返すが、「資本主義社会では集団は存在しえない」、という解釈が支配的であった。そこには、真の意味での集団、言い換えれば、働く人々をすべて包括した、形式的ではない、労働力と生産手段の「強制的ではない」、自発的結合を基礎とした、集団は社会主義社会においてはじめて存在しうる、との理解がある。集団は社会的グループではあるが、すべての社会的グループが集団という名に値するわけではない→社会的グループが集団へと転化するためには一定の(個々のグループをそれぞれ利害の枠を超えて結びつける)条件が必要である→社会主義のもとでは、その生産諸関係の一般的基礎が集団性にあるために、集団の成立が可能となったのである、という論理である。

以上のような論理に従えば、集団が生まれるためには、社会生活様式(特に、人々の活動・諸関係・交通)に、資本主義生産様式に欠けていた、「新しい資質」が必要になる。そのような資質が集団性(コレクチーフノスチ: коллективность: collectivity)である。

ソ連邦ではこの коллективность にどのような意味を込められていたのか? これを、独語との対応関係のなかに、更には、マルクス/エンゲルスの著作の露訳の検討を通して、確認すると次のようになる。コレクチーフとコレクチーフノスチのいずれもがドイツ語では Gemeinschaft である。但し、『経済学批判要綱』では、Gemeinschaftlichkeit のロシア語訳



が коллективность である。これらから判断すると、とりあえず、коллективность が Gemeinschaft (すなわち、коллектив) の性格をあらわす概念として位置づけられていることがわかる。

他方で、露語版「ドイツ・イデオロギー」では、коллектив は Gemeinschaft に対応し、「集団」概念が「共同 (体)」という意味あいを含んだものとして利用されている。しかしながら、この Gemeinschaft は、テンニース (F. Tönnies) のいう Gemeinschaft と Gesellschaft との二分法での Gemeinschaft ではなく、その Gemeinschaft が社会主義段階において新たに生まれ変わったものである、とソ連邦では解釈されていた。なぜならば、共産主義段階の交通関係を論じている「ドイツ・イデオロギー」の当該箇所において、独語の露訳として、Gemeinschaft に общность ではなくあえて коллектив があてられているからであり、これは коллектив が単なる Gemeinschaft ではないこと (集団性は共同性に帰着するのではなく、一定の特殊な資質であること) を強調したかったためであろう。すなわち、Gemeinschaft が、社会主義段階において、「集団」(コレクチーフ)として再生 (否定の否定) したと把握されている。

このような「集団性」概念を意識的に明確化しようとしたのが、例えば、ラトニコフ (Ратников, В.)<sup>(18)</sup> であり、彼によれば、集団性はずぎのような契機から成りたっている。

- (1) 自発的に援助を与えること
- (2) イニシアティブ
- (3) 責任
- (4) 規律
- (5) 批判
- (6) 他人に対する厳しさ
- (7) 自己に対する厳しさ
- (8) 他人に対する配慮・思いやり・集団の事柄への関心

これらが「集団性」の核であり、集団性として特徴づけられる「新しい資質」である。そして、ラトニコフによれば、これらの契機は社会主義のもとでの社会的諸関係に内在的なものであり、社会主義的な社会的諸関係（なによりもまず、社会主義の基本的な生産諸関係）はその具体的な表れである。

これらの議論は、ソヴィエト時代の学界が、一方で、集団の本質（決定的な属性）を集団性にもとめ、他方で、（単なる共同性ではなく）集団性を基礎とした社会主義の基本的な生産諸関係（→ 同志的協力と相互援助の関係）のなかではじめて集団が生まれ発達する、と理解していたことを示している。

このようにソ連邦時代に書かれた文献を読み解くと、当時は、生産（労働）集団は社会主義社会においてはじめて存在する→ 集団性はその本質であり、企業レベルでは、「集団主義」概念として観念されるものにより具体化される、と解釈されていたことがわかる。

その集団主義は、たとえば、社会心理学的には、「個人のある集団への自発的な意識的な所属を基礎として発生する」ものとして解釈されていたが、一般的には、「ブルジョア的個人主義に根本的に対立するもの」として、「共産主義道徳原則」の意味で位置づけられしかもその優位性が強調されていた。集団主義のイデオロギー及び心理レベルの解釈である。しかし、集団や集団性概念の検討が深まるにつれて、そのような理解のみにとどまることへの反省が生まれ、「集団主義」概念に2つの意味があることが指摘されるようになる。例えば、レベデフ(Лебедев,Б.)<sup>(19)</sup>によれば、集団主義は、なによりもまず、生産手段の社会的所有と社会主義生産の共通の目的を基礎として形成された同志的協力と相互援助の関係としての社会的諸関係の形態を表している。この意味で、生産における集団主義は社会主義生産の集団性の表れであり結果である。と同時に、集団主義は共産主義道徳の一般的原則を表す概念でもある。ここに

は、集団主義の2つの意味が長らく混同され、事実上集団主義が第2の意味で（すなわち、道徳原則として）解釈されてきた、という批判が見られる。彼に拠れば、共産主義道徳原則としての「集団主義」は社会的諸関係の形態としての「集団主義」の人々の意識や行動への反映である。

一旦整理すると、ソ連邦時代の「集団主義」解釈は次のように文章化される。

集団主義とは社会主義生産の基礎としての集団性が社会主義企業の協業の過程（共同労働の過程）において具体化されたものであり、共同労働に關する諸関係の1つの形態（表れ）である。そして、このような諸関係（たとえば、協力と相互援助の関係）が集団メンバーに意識され彼らの行動を律する時に、道徳（規範）としての「集団主義」が生じる。

かくして、集団で働く人々の行動は、所属集団が集団主義を本質的な特徴とする集団であるために、集団主義に律せられていることになる。そしてこの集団主義的に行動する人間が集団主義者（コレクティビスト）と称せられている存在であった。彼らは以下のような特徴を備えた人々である。

- 1) 集団において集団のために生活することができる人間、すなわち、自分の活動や行動において自己の集団の利益、社会全体の利益の命ずるところに従うことができる人間
- 2) 集団において労働の喜びを味わい、強制的ではなしに、規律正しく、ほかの人々と協力でき、必要性を認めたらすぐに助力を与えることができる人間
- 3) ヒューマニスト
- 4) 集団の計画の遂行を保障し名誉を維持するためにできる限りのことをしようとする人間。

要するに、個人的な興味、個人的趣味等、個性を特徴づける多くのもの

を失わずに、単に社会全体の利益だけではなく、自己の所属する集団の利益も前提にして、その利益に自己の利益を従属させて行動（労働）する人間—これがコレクティブである。

このような集団主義者は、現実には、どれくらいの規模で存在していたのか？筆者（宮坂）はかつて「労働規律のあり方が集団主義の指標である」と考えて、ソ連邦時代の労働規律違反の統計を調べたことがある。例えば、図表 10 や図表 11 はその一例である。前者はカザフ共和国の肉かん詰コンビナートにおいて実施された労働規律違反調査であり、後者

図表 10

基礎的な 規律違反	調査人数：人													
	コンビナート全体 (2853人)		冷蔵工場 (194人)		ソーセージ工場 (361人)		第一加工工場 (629人)		かん詰工場 (504人)		工業製品工場 (76人)		医薬品工場 (175人)	
	違反数	割合	違反数	割合	違反数	割合	違反数	割合	違反数	割合	違反数	割合	違反数	割合
出勤秩序:														
(1) 欠勤、遅刻	244	47.8	28	58.3	38	52.8	54	54.5	40	51.9	6	75.0	6	54.5
(2) 前倒出勤	60	11.8	8	16.7	16	22.3	13	13.1	6	7.8	-	-	3	27.3
作業過程で:														
(1) 作業拒否	75	14.7	4	8.3	8	11.1	7	7.1	12	15.6	-	-	1	9.1
(2) 管理者の命令の未遂行	71	13.9	4	8.3	5	6.9	16	16.2	10	13	1	12.5	-	-
(3) 生産工程の違反	60	11.8	4	8.3	5	6.9	9	9.1	9	11.7	1	12.5	1	9.1
計	510	100	48	100	72	100	90	100	77	100	8	100	11	100

〔出典〕 宮坂純一『社会主義経営とモチベーション』中央経済社、55 ページ。

図表 11

労働規律の違反の原因	回答者の数	全体への割合 (%)
飲酒と二日酔	3,329	56.2
家庭の事情	1,220	20.6
友人との出会いと案内	621	10.5
作業への遅れ	378	6.4
乱暴狼藉による拘置	375	6.3
病気	258	4.4
通行許可証の紛失	183	3.1
生産での不規律	160	2.7
ほかの原因	628	10.6

〔出典〕 宮坂純一『社会主義経営とモチベーション』中央経済社、55 ページ。

はゴーリキー市およびゴーリキー州の企業で労働規律違反者 5,922 人を対象に実施された調査である。

いずれにしても、当時のソ連邦において、労働規律違反がどれほどの水準で生じているかを正確に示している資料は見出せなかったが、ある文献の言葉を借りれば、ソヴィエト「社会主義社会のなかで、労働規律の順守、誠実な自発的な労働、が圧倒的大多数の人々にとって、通常の行動規範となった」とはいえない、というのが当時の状況であった。

そのような現状を反映して、労働規律を保障し強化するために、「社会主義制度に固有な」措置として、(1) 説得、(2) 誠実な労働に対する奨励、(3) 強制（法的責任を問うことであり、懲戒処分と呼ばれる）が利用されていた。これらの方法のなかで「基本的なもの」として位置づけられていたのが説得である。説得とは労働者や職員の責任感や自覚そして規律正しさを育成し向上させるために社会的組織だけではなく管理部によっても実施されるさまざまな社会的措置（たとえば、管理者と部下の意見交換）である。

これらの現状（規律違反現象の発生）は、従業員が社会的利害や集団的利害を正しく理解できていないこと、当時の社会が社会的利害（集団的利害）と個人的利害の統一に成功していないことを示していた。したがって、研究者のなかには、利害の統一を客観的に保障するメカニズムをつくりだすことが現段階ではより重要なことである、という認識が広がっていた。例えば、チャングリ（Чангли,И.）<sup>(20)</sup> もその一人であり、彼女に拠れば、規律はつぎのようにして維持される。

- (1) 横暴な権力の影響のもとであるいは厳しく運命づけられた社会的必要性のもとで。これは（非経済的あるいは経済的強制によって維持される）強制的な規律である
- (2) 勤労者によって認識された客観的な自然のおよび社会的必要性として。これは、伝統的に形成されてきたあるいは法的に定められた

規則の順守を要求する、意識的な自発的な規律である

(3) (一定の要求が個人的に呈示される) 個人の内的衝動として。これは自主規律である。

そして、チャングリ自身は、当時のソ連邦は、基本的には、(2) の状態にあり、(2) から (3) へと移行できるか否かは利害の統一を生産(労働)過程のなかで具体的に再生産していくことができるかどうかにかかっている、との展望を示していたが、その結果が検証されることなくソヴィエト社会主義は「崩壊」してしまった。

ソヴィエト的な「集団主義」について筆者が把握している事柄は以上である。この作業によって、27 ページで紹介した、「集団主義が社会主義の遺産」である、といわれる場合の「遺産」の意味はほぼ理解されたと思われる。

### 3-3 現代ロシアにおける集団主義と個人主義の相克

ここで、当初の疑問に戻る。ロシア企業で働く人々の価値観は(個人主義から集団主義へ)変化したのか? 変化したとするならば、それは、グローバル化の影響なのか、それとも体制転換の結果なのであろうか? という疑問である。

クラフチェンコ(Кравченко, А.И.)<sup>(21)</sup>が論文「ロシアにおける3つの資本主義」(1999年)のなかで興味深い一文を書いている。ちなみに、3つの資本主義とは、1) 革命以前の資本主義(1861～1917)、2) 革命後の資本主義(1929～1934)、3) ポスト社会主義の資本主義(1989～現在)である。

クラフチェンコに拠れば、「相対立するものが一体となっていること—これがロシアの歴史的な運命であり独特なダイナリズムである」。このような前提に立って、彼は続けて次のような現状分析を開陳している。「我々は80年代に発達の1つのピーク—社会主義競争(しかし、それは

見せかけに退化してしまっていた)や同志的な相互援助(しばしば連帯保証に隠れてしまっていた)ーを迎え、やがて集団主義がその歴史的使命を終え、その内容が骨抜きにされてしまった。そして社会主義が90年代初めに資本主義にスムーズに移行したのだ。多くの人々が胸をなで下ろした。もうこれで集団主義者の振りをしなくとも良いのだ、と。

ただし彼自身はこのような状況を冷やかに眺めつぎのように述べている。それは、「集団主義は滅びてしまったのか?」という問い(逆に言えば、滅びてしまって良いのか?という問いー宮坂付言)に集約されている。「90年代の中頃から資本主義が少し病気になるか過去へのノスタルジアが蔓延し、社会のためにアクティブに働こうという気持ちをなくしてしまった。そのため、我々は今日の欠陥を過去の成果(無償教育・医療、仕事の保証、中程度の所得の保証など)と性急に比べ始めた。そして一定の社会的価値部分だけを選好し、問題を全体として解きほぐそうとせず、道に迷っている。…我々のメンタリティの構成部分についても同じことが該当する」。

クラフチェンコは一時的な社会経済的現象に惑わされることなく事態(の本質)に立ち向かうことをアピールしている。彼に拠れば、「国民的なメンタリティの2つの構成部分(集団主義と個人主義)は共に不要ではないし消えていないのである」。なぜならば、「それぞれが自己表現にとって最も相応しい手段であるからであり、そのことは、いかなる経済制度(社会主義と資本主義)にもイデーの制度(スラブ主義と西欧主義)にもそして管理のタイプ(行政とマネジメント)にも当てはまる」事柄なのである。

クラフチェンコの問いを本稿の問題意識に沿って書き改めると、つぎのように文章化される。集団主義的行動は社会主義というイデオロギーの「政治的機能」の結果としてうみだされた産物にすぎなかったのか、働くヒトの立場からいえば、その「枠」に合わせて、行動せざるをえな

かったのか、それとも国民性として集団主義に馴染みやすいキャラクターを備えていたのか、と。

この問題に直接に答えるまえに、ロシアから見た個人主義及び集団主義の意味を整理する作業を兼ねて、(29 ページで引用した) グリャンスカヤの学位申請論文を読み解き、ロシアの関連学会の動向の一端を確認する。彼女は、ロシアの企業文化を最適な形で形成・維持していくためには個人主義と集団主義の2つの価値観が必要である、という主張を積極的に展開している。

グリャンスカヤが組上に載せているのがカピトノフたち (Капитонов, Э.А. & Капитонов, А.Э.) の企業文化論である<sup>(22)</sup>。彼らに拠れば、「現代のロシア組織の最優先課題は、50-70 年代の産業資本主義社会の高いレベルの企業文化と肩を並べ、発展したポスト工業文明と足並みをそろえる……ことである。その場合、(ソビエト人民の感情と思想を統一させていた) 社会主義的理想を拒否し、権威主義・族長主義的メンタリティを拒否することなしには、提起された課題を達成することは不可能である。資本主義化の途を歩み出したロシアにとっては、伝統的なものは後退である。ロシア組織が新しい条件のもとで生き延びることができるか否かはクリエイティブな企業文化企業に転換できるかどうかにかかっている」。グリャンスカヤが問題視しているのは「伝統的なもの」に対する評価である<sup>(23)</sup>。

グリャンスカヤにとって重要な課題は「古いものと新しいもののバランスを見いだすことである」。カピトノフたちが述べているように伝統的な価値観を完全に拒否するならば、組織の社会文化領域は不安定になるだけであり、組織のなかに境界人(組織に帰属感を持ってない人々)が増大することになる。世界各地で公表されている調査研究の分析結果は、グリャンスカヤの読み方に従えば、多くの従業員の職場生活の根底には伝統主義的な価値観が横たわっていることを示している。「伝統的な価



値観は重荷ではないし、前進を妨げるものではないのである」。その伝統主義的な価値観が個人主義である社会もあれば集団主義である社会もある。東洋諸国では、西洋諸国に比べると、個人主義のレベルが低くなっている。これが一般的な傾向である。ロシアでは、図表9のように、65%前後の人々が自己を集団主義者と認識している、というのがグリャンスカヤの現状認識である。

このような認識から、ソヴィエト時代には確かに（ロシアのメンタリティに固有な）集団主義が唯一の世界観であり、現在の価値観の転換は集団主義から個人主義へ向かっているが、個人主義はたかだか可能なオルタナティブな1つとして位置づけられるものにすぎない<sup>(24)</sup>、というグリャンスカヤの基本的な立場が明確にされ、つぎのような文章が続いている<sup>(25)</sup>。

「集団主義は伝統的な文化の基盤的な特色であり現代組織の支柱である。国民的文化に深く根ざしている行動様式を急いで変えることは間違いなく資源の無駄である。組織文化を最適化するときには肝要なことは個人主義と集団主義の価値観を巧みに理性的に結合することである」。一方で、個人主義はイニシアティブや自立性を刺激する現代組織の要因である。他方で、集団主義は、旧いものと新しいものの対立という観点から解放され、支柱という観点に立つと、ロシア企業がロシアの現実に応え適応していく「精神的、道徳的基盤」となろう。集団主義は「目的、利害、価値志向の統一に作用し、そのことが団結そして共同活動の効率向上の重要な要因となる」。

個人主義と集団主義の最も強い側面を結びつけ、個人の自由、集団の利害そして組織の目的のバランスをとることが必要である。これが、彼女が繰り返し説くところのものであり、それらの価値観をどのように選択してバランスさせるかは、外的な環境がそれぞれ異なっている以上、

個々の組織に委ねられる問題となり、結果的には、そこに企業文化に個性が生まれることになる。

グリャンスカヤの主張は、これまで各種の文献において提示されてきた企業モデルはインターナショナルに適用されるものであるが、体制転換を経験したロシアには必ずしもそのままでは適用できない、ということを発信しているように、本稿の筆者（宮坂）には読み取れる。このような主張は上掲のヴィヤザンキナのなかにも明確に見られたものであり、ロシアの学界のなかにもそのような発想に立つ人々が増えてきていること示している。

これは、2つの「相対立する」価値観（個人主義価値観と集団主義価値観）を組み込んだ、ロシア企業に「相応しい」、企業文化は存在するのか？という問題提起でもある。

#### 4 ロシアから見た日本の企業文化

ロシアの学界のなかでは、冒頭でも触れたように、日本の企業文化に関心を寄せている研究者が少なくない。例えば、手元に、オプチニコフ（Овчинников, Д. Л.）が2006年にモスクワ大学に提出した学位申請論文「ロシアと日本の企業文化：比較分析」（Корпоративная культура в России и Японии : Сравнительный анализ）<sup>(26)</sup>がある。彼は、科学的文献や公式記録を読み込み日本とロシアの企業文化の特色を研究した結果として、つぎのような「結論」を提示している。

「ロシアと日本の国民文化には、類似点・・・並びに相違点・・・が存在している。そしてこの国民文化が会社の企業文化に影響を及ぼしている。結論的に言えば、日本企業の企業文化を純粋な形でロシア企業に移植することはできない。しかし、両国の文化の類似性を考慮すると、ロシアは企業文化の『混合』モデルを打ち立てることができるであろう。将来的には、西洋とも東洋とも異なるタイプの新しいロシア型の組織文化の

出現が可能である」と。

このような結論には、上の行論にて論じてきた事柄を踏まえると、目新しい指摘があるわけではないが、第1の類似点として集団主義が挙げられていることに関して言えば、集団主義がやはりキーワードである、ということが改めて理解される。しかし同時に、何故に、ロシアは日本の「集団主義」に執拗に注目しているのか、言い方を換えれば、拘っているのでしょうか？ これは学界の単なる流れはやりという現象ではなく、それなりの根拠がある、とみるべきであろう。

1960年代の後半から70年代にかけて日本が経済大国として再び世界の注目を集めるとともに、日本人には（欧米人の眼からみて）特殊で独特な行動様式がみられるという「神話」が急速に広まり、日本人の典型的な行動様式を「個」が確立していないこと→集団志向→「和」の重視→集団主義」という脈絡のなかにみいだすことができると、いう考え方が、多数の文献のなかで繰り返し指摘されることによって、1つの「常識」となり、今日でも、多少の振幅がみられたが、その傾向が続いている。筆者（宮坂）は、その問題に対して、多くの日本人は組織に所属すると確かに「集団主義」的に行動しているが、それにはそれなりの理由があるとの立場から、そのメカニズムを解明したことがある。

日本企業は人工的につくりだされた共同体（以下「共同態」と表記）であり、そのなかで生きる人々は集団主義的に行動せざるを得ない、というのがその要旨である<sup>(27)</sup>。

日本企業に、特に戦後から21世紀前後の日本企業に見られた集団主義は—そこには国民性（風土的性格）に規定された部分も多分に存在しているが—重層構造を成しており、基本的には、2つの集団主義が区別される。すなわち

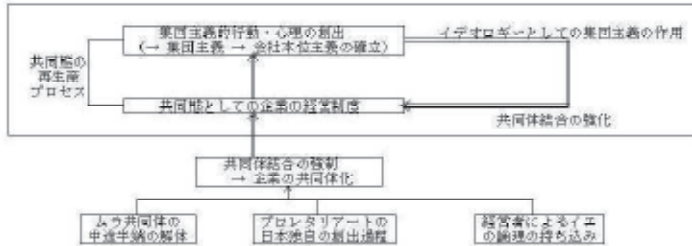
- (1) 資本主義生産様式以前の共同体的生活（ムラ）の共同体的結合のもとでみられる集団志向的な行動や心理としての集団主義、

(2) それが企業にもち込まれ、企業家（経営者）によってイエの論理のもとに吸いあげられ、管理サイクルの円滑な実現をめざす管理技術が制度化されたものとしての具体的な経営制度を通して再生産された、会社本位主義としての集団主義、  
 がそれである。

共同体的結合は（イエ・ムラに代表される）社会的結合（一体化結合）に相当するものでありそれによって日本人の深層心理としての集団主義的志向が生み出されたのであろう。これが日本人の心理的特性としての「集団への所属の欲求」「集団への定着志向」であり<sup>(28)</sup>、一般に国民性としての集団主義といわれているものである。そして明治期に、その「共同体へのあこがれ」を利用する形で、一方で、企業家が「イエ意識」を企業にもち込み（共同体的結合の強制⇒企業の共同体化）、他方で、その心理に適合する形で更には経済的条件や社会的条件の決定的な作用のもとで共同態としての企業の具体的な経営制度がつくり出されたために、その枠のなかで「集団主義」行動規範・心理が形成された。その後（主として、第二次大戦後）、この人工的につくり出されたものとしての集団主義規範が日本人に特徴的なものであるという普遍的な価値「観」にまで高められ、これが教育・宣伝（イデオロギーとしての集団主義）されるに至り、それが従業員たちのなかに「我々日本人は集団主義者でなければならない」という心理が形成されるように作用してきたのである。ここに至ると従業員の集団主義的行動・心理が再生産されていく「途」が完成する。このメカニズムは図表 12 のように図式化できる。

日本の労働者は会社に高い忠誠心を示し組織コミットメントが強いといわれている。だがそれは—たしかに現象的には「事実」であろうが—人工的に（意図的に）共同体化された企業のなかで（共同態としての企業に適合する形で展開された経営制度によって再生産されていく）集団主義的行動・思考の確立とともに生じたものなのである。したがってそ

図表 12 企業の共同体化とその再生産プロセス（日本的集団主義の誕生）



〔出典〕宮坂純一『日本的経営への招待』見洋書房、56 ページ。

それは決して自発的なものではなく、その意味で基本的には「強制」的なものである。ただしそれは必ずしも全面的に強制的なものでもないのであり従業員自身の意思（利害）を反映した「強制」的なものなのである。そのような忠誠心が外からみると自発的なものと映ることもあるのはまさにこのためである。

日本的な集団主義のメカニズムを上記のようにまとめることができるとするならば、日本の集団主義とロシアの集団主義がオーバーラップして見えてくる。なぜならば、ムラ共同体に基づく集団志向的な行動や心理としての集団主義がロシアの厳しい自然条件やミール等に基づく国民性としての集団主義に重なり、そして人工的につくりだされた共同態が社会主義社会（企業）に、更には、イデオロギーとしての集団主義が社会主義イデオロギーに重なってくるからである。とすれば、日本的な経営とソヴィエト／ロシアの経営の類似性が論じられるのは自然の流れであり、ロシアの研究者が日本の経営に関心を示しそこから学ぼうという姿勢を鮮明にするのは極めて合理的な態度である、と言えるのではないだろうか。

- (1) Якимова, З.В., Корпоративная культура японских компаний через призму российского менталитета ([http://www.sbmt.bsu.by/Data\\_RUS/ContBlocks/01112/Jakimova.pdf](http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01112/Jakimova.pdf) アクセス日 2016/12/03)
- (2) Леоновец, О. К., " Роль корпоративной культуры в формировании и развитии человеческого капитала предприятия", *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*, Выпуск № 17, 2009 (<http://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-formirovanii-i-razvitiichelovecheskogo-kapitala-predpriyatiya> アクセス日 2016/12/12)
- (3) Вязанкина, А.А., "Современные модели корпоративной культуры и их перспективы в российском обществе", *Известия Алтайского государственного университета*, 2010, № 1/2 (66) . (<http://izvestia.asu.ru/2010/2-1/psych/TheNewsOfASU-2010-2-1-psyh-01.pdf> アクセス日 2016/12/25)
- (4) 宮坂純一「ロシアにおける企業文化(組織文化) 研究・教育動向」『奈良経営学雑誌』第6巻、2017年 (<http://jukall.net/naramanagementjournal.html>) 参照。
- (5) Вязанкина, А.А., Универсально-всеобщее и национально-особенное в корпоративной культуре России, Барнаул, 2011. 以下の本文で記されているページはこのヴィヤザンキナ論文からの引用である。
- (6) Сергеева, А.В., *Русские: стереотипы поведения, традиции, ментальность*, Наука, 2004, с.274.
- (7) Латова Н.В., Латов Ю.В., "Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда," *Мир России*, 2007, № 4; Латова Н.В., Латов Ю.В., "Российская экономическая ментальность на мировом фоне", *Общественные науки и современность*, №4, 2001. (<http://ecsocman.hse.ru/data/498/351/1218/1ATOWAx20n.w.x2cx201ATOWx20x60.w..pdf> アクセス日 2016/12/06)
- (8) 加藤志津子「ロシアの経営文化 --Hofstede 理論に基づいて」『ロシア・

ユーラシア経済：研究と資料』939号、2010年。

- (9) Абалов, И.Ю., “Этнонациональный фактор в структуре организационной культуры”, *Социальная политика и социология*, No2, 2007.
- (10) Вязанкина, “Современные модели корпоративной культуры и их перспективы в российском обществе”, с.51.
- (11) ヴィヤザンキナのプロフィールについては、[https://www.asu.ru/univer\\_about/personalities/1501/](https://www.asu.ru/univer_about/personalities/1501/) 参照。アクセス日 2016/12/15
- (12) *Становление трудовых отношений в постсоветской России*, Академический Проект, 2004. (Латова & Латов, “Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда からの引用)
- (13) Латов Ю.В., Латова Н.В., Николаева С.И. Повседневная теневая экономика и национальная экономическая ментальность в постсоветской России: Взаимосвязь индексов Г. Хофстеда и индикаторов теневой экономической деятельности / Под ред. С.И. Николаевой. М.: Директмедиа Пабблишинг, 2005 (Латова & Латов, “Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда からの引用)。
- (14) Гулянская, Е. А., Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, Ставрополь, 2009, с.67.
- (15) Темницкий, А.Л., Бессокирная, Г.П., “Коллективистские трудовые отношения на частном промышленном предприятии”, *Социологический журнал*, 1998, No.1/2
- (16) Гулянская, Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, с.92-94.
- (17) 宮坂純一 『社会主義経営とモチベーション』中央経済社、1989年、第2章参照。

- (18) Ратников, В., *Коллектив как социальная общность*, МГУ, 1978, с. 6-9.
- (19) См., *Коллективность – основа социалистического производства*, Мысль, 1968, с. 287-288.
- (20) Чангли, И.И., *Труд. Социологические аспекты теории и методологии исследования*, Наука, 1973, с. 428.
- (21) Кравченко, А.И., Три капитализма в России, *Социологические исследования*, 1999, № 7. ([https://cloud.mail.ru/public/Qwzn8Y9Tf8zv/Kravchenko%20A.I.%20%20\\_Sociologija%20upravlenija.pdf](https://cloud.mail.ru/public/Qwzn8Y9Tf8zv/Kravchenko%20A.I.%20%20_Sociologija%20upravlenija.pdf) アクセス日 2016/12/11)
- (22) Капитонов, Э.А., Капитонов, А.Э., *Корпоративная культура и ПР*, Март, 2003.
- (23) Гулянская, Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, с. 122.
- (24) Гулянская, Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, с. 126.
- (25) Гулянская, Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, с. 128.
- (26) Овчинников, Д. Л., *Корпоративная культура в России и Японии : Сравнительный анализ 2006*, с. 115.
- (27) 詳細は、宮坂純一『日本的経営への招待』晃洋書房、1994年参照。
- (28) 例えば、岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年、第7章参照。