

《論 文》

# ロシアにおけるCSR教育充実に向けた動き

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 ロシア・ビジネススクールの現在・過去・未来
- 3 サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールにおける  
CSR教育の位置づけ
- 4 小括

## 1 解 題

本稿は、20世紀の後半以降、特に、1990年代に入って、北米だけではなく西ヨーロッパそして日本においても活発に論じられるようになってきたビジネスエシックス（Business Ethics）及びCSR（Corporate social Responsibility）が、ロシアの学界や実務の世界で、どのように受容されているのか、をロシアの資料を「批判的に」利用して（すなわち、欧米圏の資料と対照しながら）検証することを目指している。具体的には、ロシアのビジネススクールにおいてマネジメント教育の一環として

CSR教育がどのような変遷を経て今日に至っているのか、に焦点を絞って、ロシアのCSRに対する知的関心へのあり方を分析することが課題であり目的である。

CSRは、形式的に言えば、企業と社会の相互作用のひとつであり、道徳的主体としての企業と（ステイクホルダーの総体である）社会の相互作用のあり方を責任という視点から概念化した術語である。しかしながら、CSRはさまざまな視点から論じられることができる事象であり、さらに何よりもその具体的内容のレベルの話になると、それを文章化する場合に共通な「小」概念がある程度使われるとしても、時間的に空間的に多様な解釈が可能になるために、CSR理解にひとつの「正解」が存在する訳ではない。

これが筆者（宮坂）の基本的な立場であり、そのような解釈に沿って現代ロシアのCSR研究動向を分析していくことになる。但し、具体的な作業の前に、スペインの研究者アルガンドナ（Argandoña,A.）のCSR学界展望を紹介する。「CSRには《正解》がない」（Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All）——これが彼の論文のタイトルである<sup>(1)</sup>。

アルガンドナは3つの仮説を提示し、これまでに公刊されてきた主要な論文を検討して、それらを論証するという方法で論を進めている。

---

(1) Argandoña,A., “Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe”, IESE Business School Working Paper, No.834, 2009/11/01 (<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0834-e.pdf> アクセス2013/3/29) 以下の行論はアルガンドナ論文を筆者の理解に沿ってまとめたものであり、引用箇所は逐一明示していない。アルガンドナは、Argandoña,A. and Heidi von Weltzien Hoivik, “Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe”, *Journal of Business Ethics*, November 2009, 89-3,Supplement も執筆している。

図表1 アルガンドナの3つの仮説

仮定1 C S Rは倫理的概念である。
仮定2 C S Rに対する要請は産業革命以前から存在し、企業はそれに対して常に応答してきた。
仮定3 C S Rの内容は、歴史的・文化的・政治的・社会経済的推進力にそしてそれぞれの国々の特別な条件に応じて、更には時代のそれぞれの時点で、進化し、変遷してきている。それ故に、一つのグローバルなC S R基準はあり得ないだろう。

[出典] Argandoña,A., “Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe” ,p.2 から作成。

仮説1について、彼は、多くのC S R定義では、しばしば黙示的にしか表現されていないが、倫理的次元が存在している、との立場をとっている。C S Rの“R”の意味には、彼に拠れば、4つの意味がある。第1に、属性としての責任。個々の行動では、その行動の原因としてだけでなく、「道德主体」である存在に固有な属性としても、責任が問題になる。第2に、義務としての責任。責任ある行動という意味であり、この責任は予想される将来的なものであり、現在あるいは未来に対する義務をうみだすことになる。第3に、応答としての責任。予想される責任に対する主体の応答が傾向・心性としての責任につながる。第4に、アカウントビリティとしての責任。これは属性としての責任の結果である。これは社会的なものであり、道德主体はその行動について説明できるし、その結果を受け入れる。責任ある主体は過去の行動に対する責任と将来

の行動に対する義務を受け入れ、それらの義務に応答しそれにしたがって行動するための手段を備えそのことを説明する心性を有している。

企業の立場から言えば、CSRは、その企業が、社会の中の役割及び自分以外の行動主体との相互関係についての経済的・社会的・政治的そして倫理的考慮の結果として考えている、それらの社会的主体及び社会に対する道徳的義務のセットである。そして外部からみると、CSRは、他の社会的主体や社会が企業の役割や相互関係の結果として企業に属すると考えている道徳的義務のセットである。それ故に、CSRは、結果として、企業とそのステイクホルダーとの間の、前者の義務と後者の期待を巡る、ダイアログ（対話）の結果に落ち着くことになる。

仮説2について、アルガンドナはそれを立証する多くの証拠は存在しないが、少なくとも次のことは言えると述べている。企業の社会的行動に対する要望は明かであり、社会は常に会社に責任ある行動を求めてきたし、過去の多くの会社が今日の我々がCSRというラベルで呼んでいることを成し遂げてきたことにもそれなりの証拠がある、と。

そして彼は次のように続けている。「我々の仮説は以下のことも想定している」。「経営者は、その社会的責任を、ステイクホルダーあるいは社会の要請だけではなく、企業の性質や社会的機能・・・によっても要望されるような何かである、と理解している。・・・会社の責任は、第1に、それ自身についての省察（目的は何か、その内的なステイクホルダーは誰か、それらは構造や組織とどのように結びついているのか）に、第2に、社会との関係（誰のために行動しているのか、外的なステイクホルダーは誰か、社会との関係を律するルールは何か）に、そして第3に、ステイクホルダーの外的な要望や期待に、源を発する（originate）」。

仮説3について、彼は各種の文献をレビューして次のような問題提起をおこなっている。経営者たちが、社会における自社の役割、ミッションそして内部及び外部ステイクホルダーに対する責任を考える場合に

は、抽象的なモデルではなく、自らが存在している現実のフレームワークからスタートする、と。このフレームワークは、地理的、社会的、政治的、文化的、イデオロギー的、哲学的、科学的、宗教的等の要因から形成されている。それらの要因は、経営者側の積極的な行動か消極的な行動かの態度そしてパワー構造も含めて、場所毎にそして時間・時代毎に変化する。それ故に、アメリカとヨーロッパのCSRの発展は異なってきたし現在でも違っている。またCSRの概念がスウェーデンと他の国では「対立」しているのもこのためである。

同じような言葉を使っているということはその内容に同意していることを意味していないのである。ある国で使われているCSRというタームが他の国々に受け入れられたということとその意味が他の国々ですでに定着している言葉と等しいということは別の事柄である。

したがって、CSRモデルをある国から他の国へとコピーすることは多分多くの問題を引き起こすし時には失敗するであろう。このことを忘れるとCSRのユニークな潜在的可能性を失うことに繋がる。モデルをひとつに絞るということには疑問がある。

アルガンダナは、結論として、2つのことを強調している。

第1に、CSRについての多数の有益な定義はあるが、いまのところ唯一の正確な定義は存在しないし、今後も多分あり得ないこと。なぜならば、その内容や適用のあり方は国ごとに多様であり、時代ごとに変化し、企業間でも相違するからである。

第2に、CSRは、黙示的にも明示的にも、企業の性質、社会における企業の役割、企業とその内的及び外的ステイクホルダーとの関連の反映であること。

そして、彼は続けて次のように述べている。「我々は、多元的な、多様な変化する世界に生きているために、CSRについての普遍的な合意に達することは不可能である。CSRは時代と共に変化するダイナミッ

クな概念であり、そのことは我々がすでに経験済みである」、と。

筆者はアルガンダナの仮説内容に全面的に賛同しているわけではないが、以下の行論を展開していく上で、その内容は「有益な」問題提起になっていると考えられる。このことについては、最後に再び触れることになる。

## 2 ロシア・ビジネススクールの現在・過去・未来

### 2-1 現状

ロシアでは、現在、さまざまな高等教育機関でマネジメント教育がおこなわれている<sup>(2)</sup>。その中で、いわゆるビジネススクールと総称される<sup>(3)</sup>教育機関は次の3系統に分類される。

- 1) トップクラスの国立研究大学 (research university) に設置されている、ビジネススクール。

《代表的な事例》

- (1) サンクトペテルブルグ大学ビジネススクール (Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета) (ВШМ СПбГУ) (<http://www.gsom.spbu.ru/gsom/>)

---

(2) 本節は、主として、ヴェ・カトカロ (Каткало, В.С.) (サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールに在籍) の英語論文に依拠しそれを利用し、必要に応じて、ロシアの文献で補い、まとめたものである。それ故に、カトカロ論文からの引用に関しては、特別な場合を除いて、特に注記していない。Katkalo, V., "Institutional Evolution and New Trends in Russian Management Education", in M.Morsing & A.Rovira, *Business Schools and their Contribution to Society*, SAGE Publications Ltd, 2011. カトカロについては、サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールのウェブ (<http://www.gsom.spbu.ru/professors/katkalo/2013/2/25> 確認) にて紹介されている。

(3) 日本語では統一して「ビジネス」と表記したが、原語では、ビジネスの他、マネジメント、管理、ビジネスアドミニストレーション等が使われている。

- (2) モスクワ大学ビジネススクール (Высшая школа бизнеса МГУ (ВШБ МГУ)) (<http://mgubs.ru/about/>)
- (3) 高等経済大学 (The Higher School of Economics (HSE), Высшая школа экономики (ВШЭ)) ビジネススクール (Высшая школа менеджмента (ВШМ НИУ ВШЭ)) (<http://mba.hse.ru/about/>)
- (4) ウラル経済大学ビジネススクール (Бизнес-школа МВА УрГЭУ (Уральский государственный экономический университет)) (<http://mba.usue.ru/>)

## 2) 私立のビジネススクール

### 《代表的な事例》

- (1) スコルコヴォ・ビジネススクール (Московская школа управления СКОЛКОВО (2001年創立)) (<http://www.skolkovo.ru/public/ru/skolkovo/skolkovo-about/>)
  - (2) モスクワ国際ビジネススクール (Московская международная высшая школа бизнеса "МИРБИС" (Институт) (1988年創立)) (<http://www.mirbis.ru/history.htm>)
  - (3) シナジー・ビジネススクール (Школа Бизнеса « Синергия ») (<http://www.synergyglobal.ru/mba/page/1>)
  - (4) サンクトペテルブルグ・国際・ビジネススクール (С-анкт-Петербургский Международный Институт Менеджмента (ИМИСП) (1989年創立)) (<http://www.imisp.ru/about/>)
- 3) 経済系ないしは技術系の大学 (総合大学) / アカデミー (単科大学) に設置されている、ビジネススクール。

### 《代表的な事例》

- (1) 国民経済アカデミービジネススクール (<http://shfm.rane.ru/>)
- (2) ロシア金融大学ビジネススクール (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации) ([http://www.fa.ru/business\\_](http://www.fa.ru/business_)

education/Pages/mba\_programs.aspx)

- (3) ロシア経済大学 (Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (РЭУП)) に設置されている、プレハーノフ・ビジネススクール (Плехановская школабизнеса «Integral») ([http://www.rea.ru/Main.aspx?page=O\\_nas\\_605](http://www.rea.ru/Main.aspx?page=O_nas_605))
- (4) 国立管理大学 (Государственный университет управления) ビジネススクール (<http://www.guu.ru/info.php?id=1492>)
- (5) イルーツク国立技術大学 (Национальный Исследовательский Иркутский Государственный Технический Университет) ビジネススクール (<http://www.istu.edu/structure/57/1949/1953>)

また、ビジネススクールは、カリキュラム構成、フルタイムの学部の有無、研究活動、企業や国際的なアカデミック機関との交流、等の組織行動的な観点から、「研究ベース」モデル vs. 「企業家的」モデル」という構図で分類されることがある。このような手法は、カトカロ (Катькало, В.С.) によれば、ロシアにもある程度当てはまるが、現実には、この種の二分法はロシアのビジネススクールの現状には必ずしも適していない。というのは、モスクワ・インターナショナル・ビジネススクール (МИРБИС) のような私立スクールが「ビジネスユニバーシティ」構想を掲げているからであり、更には、14校のビジネススクールを傘下に持つ国民経済アカデミービジネススクールのような「アンブレラ」タイプともいえるオルタナティブ・モデルもあり得るからである。

ロシアのビジネススクールは、いずれにしても、今日、ロシアレベルの普遍的なモデルが存在しないという現状のもとで、グローバル化の波を受けて、「国際的な評価に耐えるビジネススクールになる」という課題に直面している。ロシアのビジネススクールが、私立とか公立とかの設立者に関係なく、国際的な競争力を獲得しなければならない領域として指摘されているのは4つの事項である。



第1に、「ベスト」スクールになるためには、学部教育を充実させることによって、それぞれのビジネスモデルに沿って理論と実践の適切なバランスをとらなければならないこと。学部教育のより充実《「企業家的」モデル》スクールにも当てはまることであり、高い研究能力・文化の構築に反対する議論は、その意味では、誤りである。と同時に、実践と関連した高度な研究がいまようやくロシアのビジネススクールの検討課題（日程）にあがりはじめている。これは2005年にロシアビジネス教育連盟（Российская ассоциация бизнес-образования（РАБО）：Russian Association of Business Education（RABE））（<http://www.rabe.ru/>）が激しい議論の末に「研究委員会」（Учебно-методический центр РАБО）（<http://rabe.ru/about/26.htm>）を立ち上げたひとつの結果である。これまでは少数のビジネススクール（例えば、国民経済アカデミービジネススクール、高等経済大学ビジネススクール、サンクトペテルブルグ大学ビジネススクール）だけが研究を優先し、国際的なジャーナルを刊行し、インターナショナルレベルのPh.Dプログラムを設計し、博士の学位を授与していただけであった。

第2に、ロシアの、特にトップクラスの、ビジネススクールは、国際的なプロフェッショナル機関として認証されることによって、制度的に国際化しなければならないこと。逆に言えば、国際化を通してビジネススクールは近代化されるのであり、認証は質保証を続けるメカニズムである。そしてまた認証は結果的に、海外セミナーの必修化、英語で授業をおこなうこと、欧州単位互換制度（European Credit Transfer System）等々、のロシアの高等教育に革新をもたらすことになる。

第3に、ステイクホルダー・リレーションズの構築、特に、企業との提携の制度化に前向きに取り組まなければならないこと。その主要な方向は、例えば、以下のものである。

・カリキュラム設計に企業を取り込むこと。ビジネススクールのただ単

に教える場から教育機関と会社のラーニングパートナーの場への移行は世界的な流れであり、アクション・ラーニング、生涯教育、ラーニング・オン・ザ・ジョブ、コーポレート・ユニバーシティが世界各地で発達しつつある。

- ・資金・寄付金の調達、ステイクホルダー・リレーションズの専門知識の蓄積、大学附置のビジネススクールに自立性を与えること。
- ・ステイクホルダー・リレーションズを支援するインフラの整備。ロシアでは、諮問委員会、同窓会、キャリアセンターを設置している、ビジネススクールはいまだに稀である。

第4に、リーディングカンパニーとの長期的な関係及びマーケットでの安定した地位をもとめるビジネススクールは国際的な基準に沿ったマネジメントシステムを構築しなければならないこと。これは、行政的なプログラム（学生の選抜、質の保証、ディプロマポリシー等）とマーケットの変化にダイナミックに適応しグローバルなマネジメント教育産業に一体化する組織能力の双方に係わる事柄である。

ロシアのリーディングビジネススクールは確かに「教育ベンチャー」として成功裏に進化し歩んできたが、いま改めて、行政的なプログラムの構築だけではなく、先を見越して「ダイナミックな能力」をうみだすメカニズムを内部に組み込み、専門経営者を育成することを要請されている。このような変革が、「研究ベース」モデルであろうとも「企業家的」モデルであろうとも、「社会主義から資本主義への」転換だけではなく、一国レベルで知識社会に向けて転換するためにも、多くのビジネススクールに課せられている課題である。

本節の後半では、上記のことを念頭に置いて、まずロシアのビジネススクールの歴史を簡単に整理し、その後、これからの展望について触れてみたい。

ロシアでは、1900 - 1910年に、幾つかの主要都市に商業学校 (commercial school) が開校されビジネス教育がはじまったが、その流れは1917年の社会主義政権誕生によって絶たれ、それ以降、欧米諸国流の「伝統的な」ビジネス教育は制度的に発展してこなかった。流れが変わったのは1980年であり、合弁企業や協同組合がペレストロイカの時期に合法化され、再びビジネス教育がロシアの現実的な課題となった。

この時期、ロシアのビジネス教育の再興は九分通り最初からやり直す (start from scratch) ことを余儀なくされた。というのは、ソビエト時代の高等教育は、大学の経済学部や専門研究所においても、科目的に計画経済の要求に対応していたからであり、経済学、ファイナンス、エンジニアリング、貿易論は開講されていたが、コーポレート・ファイナンス、マーケティング、マネジメントはほとんど講義されていなかった。これは、イデオロギーのドグマの結果であり、ビジネスに対するアカデミックの関与が弱かったことに関連して、国際的そして学際間の相互交流が制約されていたためである。例外的な存在として、モスクワ国立大学、サンクトペテルブルグ大学、モスクワ国際関係大学 (Московский государственный институт международных отношений, Moscow State Institute of International Relations。略称 МГИМО (MGIMO、ムギモ) が国策として現代資本主義の研究やアカデミックな国際的交流をおこなうために学部を組織することが認められたり、あるいは、ソビエト企業や政府のマネジャー育成のために、国民経済アカデミー (АНЕ) (現在の Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) : <http://anx.ru/akademiya.html>) が設立された (1977年)。しかし、その内容はアメリカなどで確立されていた「標準的な」ビジネススクールとは異なるものであった。

このような状況から脱して、ロシアのマネジメント教育が量的にも制度的にもドラスティックに変貌したのが1980年代後半から2000年代以

降の時期である。これは3つの段階を経て進化した。

### **第1段階：産業としてのビジネス教育の誕生期（1980年代後半以降 1990年代迄）**

ロシアでビジネス教育がブームとなったのは1980年代後半であり、その時は、会計、アントレプレナーシップ、国際ビジネス、「経済と法」に、主として関心が集まった。これは起業が一大運動となり、マーケットタイプの会社を経営する国営企業経営者の教育に対する需要に応えたものであった。その後1992年に自由化の名の下にラジカルな改革が開始されると、「ロシアマネジメント革命」を探求する流れが生まれ、それを原動力としてロシアでビジネス教育産業が成長することになった。

1990年に、国民経済アカデミーの国際ビジネススクール、経済省の高等商業スクール、モスクワ国際関係大学の国際ビジネススクールの共同出資で、ロシアビジネス教育連盟が設立され、主要都市の新生ビジネススクールはまもなく自己管理的な組織になった。それらの組織において経営者教育に力が入れられたこともあり、経済・金融大学や産業別トレーニングセンター等の伝統的なビジネス教育機関において、また技術系大学では経済学部内や経済学部から独立して、経営者教育を目的とした部門が設置され、更には私立スクールの創設によって、ロシアのビジネススクールの数が急速に増加した。1990年代中頃には、約500のロシアのビジネススクールがマネジメント関連のカリキュラムを提供していた。

高等教育を規定する法律にも大きな変化が生まれ、マネジメント教育が発達する機会が広がった。1992年に新しい連邦教育法が制定され、私立の高等教育機関の設立及び国立大学に於ける授業料ベースの教育が認可され、多様な所有主体間の高等教育を巡る競争が激しくなった。また1994年には学部教育のマネジメント分野を規制する法令が採択され、4年制のマネジメント学士教育プログラム、そしてマネジメント、マーケティング、公共経営等の専門家養成を目指す5年制の教育プログラム

が導入された。更に1996年には、実務未経験者を受け入れる、マネジメント修士課程プログラムが、ロシアで初めて認可された。

1990年代に、幾つかのロシアのビジネススクールはMBAという名称のプログラムを提供していた。但し、この学位は正式に認められたものではなく、卒業生には通常2つの書類（(1) 公式の（国が認めた）卒業証書である「リトレーニング」学位（“retraining” degree）、(2) そのスクールが認定したMBA証明書）が授与されていた。そして多くのビジネススクールはMBA証明書を授与せずに、「リトレーニング」学位だけを出し続けていた。

他方で、この時期には、質的改善がなされファカルティディベロップメント・プログラムも実施されたが、その多くは外国の助力のもとで実行に移された。それらの成功例として著名なものをあげると、モスクワ大学ビジネススクール（サポーター：ノースイースタン大学）、サンクトペテルブルグ大学ビジネススクール（サポーター：UC バークレーハースビジネススクール、ストックホルム大学、ノルディック大学）、イルクーツク大学バイカルビジネススクール（サポーター：メリーランド大学）がある。

と同時に、国際的なビジネススクールもさまざまなモデルを引っ提げてロシアのマーケットに参入してきた。例えば、分校の設置（サンクトペテルブルグへのストックホルムビジネススクールの進出）、ロシアのパートナーとのジョイントベンチャー形式の新しいスクールの開校（ベルギーのLeti-Lovanium ビジネススクールやサンクトペテルブルグ国際マネジメントスクールの開校、サンクトペテルブルグ大学がイタリアのUniversità Bocconi と提携したスクールを設置）、国際経済アカデミーにおけるアメリカのHayward University やイギリスのKingston University の教育課程の展開、外国資本による新しい私立スクールの設置、等である。これらは、例えば、ストックホルムビジネススクールは15カ年続き、Leti-Lovanium ビジネススクールは2000年代に入って早々

に閉鎖されるなど、さまざまな経緯をたどるに至ったが、未だロシアにおいてアカデミックな組織として存続しているのは皆無である。

この時期に経営者が新しい社会層として認知されるようになってこともビジネス教育の発達を支える要因であった。経営者向けに『エキスパート』や『ビジネス教育』等の専門雑誌が相次いで刊行されたのは1990年代の後半である。

ロシアのマネジメント教育はクロールというよりはむしろウォーキングの速度で歩み出したのであった。

## 第2段階：大規模な市場拡大期（2000年から2008-2009年の経済危機迄）

新世紀は、ロシアのビジネス及びビジネス教育にとって、「ワイルドな資本主義」からの脱却という意味で、注目に値する段階であった。高い経済成長と政治的安定。2001年にロシア経営者連合（Ассоциация Менеджеров）（AMP）が設立され、2004年にハーバードビジネスレビューのロシア版が刊行された。ビジネス教育にとっては、1999年にMBA学位の要件が教育省によって定められたことがターニングポイントである。

2000年代は経済成長に合わせてビジネススクールを求める声が大きくなった時期であり、ロシアのマネジメント教育市場は非常にダイナミックな成長を遂げた。しかしビジネススクールの量的拡大にもかかわらず、慢性的な現代的経営者不足が続き、政治家やビジネスマンのなかでロシアのスクールのビジネス教育の質的向上を求める声が高まった。というのは、一方では、特に、私立の「エグゼクティブ教育タイプの」（ExecEd-typ）ビジネススクールでは、アカデミックな質を犠牲にして実務経験のみを重視する学部が好まれ、他方で、国立大学のビジネススクールではあまりにもアカデミックすぎて旧態依然のカリキュラムを有する学部が設置されていたからである。

この（ビジネス教育市場が急激に成長した）時期のビジネススクール

の動向は3つのタイプに分かれた。第1に、多くのビジネススクールは時世に敏感に反応し、新しい概念や制度的な価値として欧州単位互換制度 (European Credit Transfer System) や国際化を取り入れ、マネジメント修士課程の法的整備に備えた。第2に、ソビエト時代にブランドを確立していた研究所系の大学は利益追求の途 (rent-seeking path) を選択し、「ティーチング・マシン」から脱却し国際的な基準を目指すことはほとんどなかった。これは、結局は、経済学、金融論、貿易に専門化していた大規模な伝統的大学の「旧いブランド」の相対的失墜に繋がってしまった。そして第3に、国際的レベルの大学院プログラム、学部教育の充実、研究能力の開発に優先的に投資する、先見の明ある (proactive) 途を選択したビジネススクールの中から、主導的なビジネススクールが生まれていった。1990年代に、サンクトペテルブルグ大学、モスクワ大学、ウクライナ大学そして国民経済アカデミーに設置されたビジネススクール、あるいは高等経済大学やロシア経済大学 (Российская экономическая школа (РЭШ)) (<http://www.nes.ru/>) のような独立ビジネススクールがその代表的な事例である。ロシアの大学関係者にビジネススクールとしての正当性を認められ、その後2000年代に実施されたボローニャ改革 (後述) の原型あるいは原動力となったのはこのタイプである。

このような基本的な流れと並行して、2006年に、「教育分野の優先プロジェクト」(Приоритетный национальный проект “Образование”) のもとで、ロシアのビジネスエリートと政府が連携して、オルタナティブなモデルとして、2校の世界クラスのビジネススクールを開校する構想が具体化された<sup>(4)</sup>。ひとつはスコルコヴォ・ビジネススクールであり、14の私企業によって「グリーンフィールド・プロジェクト」として設立された。これは「企業家型」モデルであり、実践ベースのアプローチの展

---

(4) <http://eng.mon.gov.ru/pro/pnpo/bsh/> (アクセス 2013/4/31) 参照。

開に焦点を合わせていたが、その後すぐにMBA、EMBAそしてエグゼクティブ教育プログラムを立ち上げ成功した。ふたつめはマネジメント大学院（graduate school of management）によって設立された「研究ベース型」モデルであり、サンクトペテルブルグ大学マネジメントスクールが再編成され、フル装備の（学士課程、修士課程、博士課程、EMBA、エグゼクティブ教育を擁する）ビジネススクールとして発達する途が切り開かれた。その後、これらの2つのスクールが基準となって、ロシアのマネジメント教育は発達していくことになる。

### 第3段階：淘汰・成熟に向かう時期（2000年代終わり頃から現在迄）

2008-2009年の経済危機までに、ロシアのビジネス教育産業は飽和状態を迎えていた。これはロシアのビジネススクールにとって危機であり、その正当性と新しい発展の機会を認識し獲得する能力が問われた時期であった。2009年には2008年と比べると、ビジネススクールの学生数（したがって、収入）が25%減少し、この傾向が続けば、市場から撤退したり合併されたりあるいはビジネスモデルの再構築を余儀なくされるビジネススクールがでてくるであろう、と予想された。しかし同時に、そこには幾つかの変革の芽が存在していたのである。

第1に、ロシアのマネジメント教育にはいまだ未開拓のマーケットが存在していること。2008年にはロシアのビジネススクールで約5000の学位が授与されていたが、この数はロシアの経済規模としては少なく、マッキンゼー調査では最大50000の需要があり、ロシアの研究調査でも2015年には市場が2倍に拡大すると計算されていた。更に付け加えると、ロシアの産業界の中ではロシアのビジネス教育に対する信頼度が、学生の選抜方式、学部の特長性、カリキュラム設計、授与方式、等の点において全般的に低く、現実にも、主要会社の経営者教育が国内のスクールで実施されることは稀であり、数百人のロシア人が毎年海外のMBAやExecutive MBA（職業経験のあるエグゼクティブが働きながら通え



るMBA)プログラムに応募している。

第2に、ロシアの高等教育の国際的な基準に向けた動きを支援するために、幾つかの法律が制定されたこと。サイテーションインデックス(citation index)の導入、第3世代マネジメント学士プログラムと修士課程プログラムについての連邦基準の制定、マネジメント博士課程のプログラムの明示、等がその代表的な事例である。

第3に、ロシアのビジネススクールが、自らを、一国レベルの経済が国際的な競争力を身につけ、資源依存経済から革新主導型経済への転換を支援するために、経営センスに溢れた人材を育成し供給する主要な場として位置づけるようになったこと。これは実業界からの強い要望の反映でもあり、この動きと連動して、ロシア経営者連盟にビジネス教育委員会が設立され、また主要企業にコーポレートユニバーシティが開校される、等々、相互交流が活発化している。

1980年代後半以降ロシアのマネジメント教育は進化を続け、特に主導的なビジネススクールは環境の変化にダイナミックに適応しようと努めてきたが、その過程で重要な論点が浮かび上がってきた。それは「ビジネススクール」の概念と価値をめぐる論争である<sup>(5)</sup>。というのは、量

---

(5) Katkalo, op.cit., p.45. Ozira, Vitaly J., "Crisis of Corporate Social Responsibility and its Status in Russia", *Pecvnia*, 9(2009) (<https://buleria.unileon.es/handle/10612/1537> アクセス 2013/3/31) も参考になる。他に、Владимир, М. & Сеферян, А., "Бизнес-образование на рубеже веков: вызовы времени и тенденции развития", *Экономическая политика*, 2007, No.4. ([http://www.ep.ane.ru/pdf/EP\\_4-2007.pdf](http://www.ep.ane.ru/pdf/EP_4-2007.pdf) 2013/03/31), *Управленческое образование: трудный путь становления и развития* (<http://123-job.ru/articles.php?id=1230> アクセス 2013/03/31), Puffer, S.M., "Inside a Soviet Management Institute Inside a Soviet Management Institute", *California Management Review*, Vol. 24, No.1, (FALL 1981), pp. 90-96 参照。ロシアの現状を、Durand, T. & Dameron, S., *The Future of Business Schools: Scenarios and Strategies for 2020*, Palgrave Macmillan, 2008 と比較して考えると興味深い。

的には、2000年代後半にはロシアビジネス教育連盟（RABE）の加盟校は150校となり、総計約900の高等教育機関（institute）が経済学とマネジメント分野の学位を授与していたが、それらは組織的な経路依存性や市場のニッチに引き起こされた多様なビジネスモデルに基づいて運営されていたからである。最も多いタイプは「バケーションスクール」と「ティーチングマシン」タイプであった。このタイプは新しい知見をうみだすキャパシティに乏しく、もうけ主義であり、「ロシアでビジネスをする仕様（specific）」を教えることを売りにしていた。そこには、ビジネススクールのアイデンティティといえる「フルタイムの学部教育」、「キャリアセンター」、「図書館」、「IT資源」等々が整備されていなかった。このような「スクール」がビジネス的に生存できたのは、低価格であることだけではなく、公的な認証機関がなく信頼すべきランキングを欠く状況のもとでビジネススクールへの需要が高まったという市場の歪みに乗じた結果であった。カトカロの言葉を引用すると、これらの機関は「専門的なビジネススクールとは制度的にほど遠いものである」が、ロシアでは、「私立スクールと公立大学に設置されたスクールにもしばしばみられた」。両者の違いは、国立大学のスクールでは、特定の学生や聴講生のために数人の教授やインストラクターがその場しのぎで集められ、まるで「一人芝居」ともいえるような一種の「ティーチングマシン」へと転化することに対して、少なくとも制度的に制約が課せられていたことである。今日ではさすがに私立学校でも新たに教育機関としてビジネススクールを開校する経営者は少なくなったが、「ビジネススクール」の名前のもとで経営的にリーズナブルなプログラムで経営しているスクールは少なからず存在している。

## 2-2 展望

ロシアのビジネススクールの多くは、かくして、カトカロの評価に従えば、幾つかの一流スクールを除いて、欧米のそれのように、いまだ社

会に影響を及ぼす制度にはなっていないが、グローバルなマネジメント教育という視点から大学院生教育を充実させ、より洗練された制度に向けて現在発展を続け変化を遂げている最中である。

カトカロは、成熟の次元と関連した3つの流れに沿って将来を具体的に展望している。

第1に、2020年になってもインターナショナルな強力なブランドを確立したビジネススクールは3～4校にとどまるであろうが、2010年代に「ビジネススクール」概念はロシアにおいて益々一般的なものとなるであろう、と。

この予想の根拠は現在おこなわれている幾つかの制度改革である。

- (1) 2011年に、ロシアの高等教育は伝統的な5カ年スペシャリスト学位を学士&修士プログラムにリプレースし「ボローニャ制度 (Bologna system : Болонский процесс)」<sup>(6)</sup>への移行を完遂することになっており、

(6) 1999年のボローニャ宣言を契機に、「ヨーロッパ高等教育圏」の創設を旨としてヨーロッパ各地で取り組まれてきた高等教育機関の制度改革。この改革は「ボローニャ・プロセス」とも呼ばれ、3段階の学修構造・学位制度の導入、学位と学修期間の相互認証、質の保証に重点が置かれている。参考にした資料は、What is the Bologna Process? ([http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHE\\_A2010/BolognaPedestrians\\_en.asp#P15\\_226](http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHE_A2010/BolognaPedestrians_en.asp#P15_226) : [http://www.recep.ru/files/publ/bologna\\_en.pdf](http://www.recep.ru/files/publ/bologna_en.pdf) : <http://manchester.metapress.com/content/kv326622q21p3054/> アクセス 2013/4/31), The role of standards and recommendations of the European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) in achieving the goals of Bologna process ([http://www.akkork.ru/e/bolonskij\\_process/](http://www.akkork.ru/e/bolonskij_process/) アクセス 2013/4/31), Развитие образовательных услуг отечественных бизнес-школ. (<http://iuorao.ru/20121222/235-2012-12-22-09-56-13> : <http://www.akkork.ru/r/bolognese/> アクセス 2013/4/31), Методические рекомендации по организации обучения специалистов в российских образовательных учреждениях и разработке образовательных программ для реализации в рамках. (<http://rudocs.exdat.com/docs/index-138301.html> アクセス 2013/4/31), 木戸裕「ボローニャ・プロセスを中心にして——ヨーロッパの高等教育改革」『レファレンス』2005.11 ([http://www.ndl.go.jp/jp/data/publication/refer/200511\\_658/065804.pdf](http://www.ndl.go.jp/jp/data/publication/refer/200511_658/065804.pdf) アクセス 2013/4/31) である。

これによって、経済学とマネジメント分野では、17の専門領域が、経済学、マネジメント、ビジネス情報学、公共経営学、統計学の5つのマルチレベルのエリアに置き換えられること、

- (2) 2000年代後半に、教育と研究の一体化を目指して高等教育機関の制度改革が実施され、従来型の大学の他に「連邦大学（Федеральный университет : Federal universities）」が新たに設置され、政府の認証を受けた高等教育機関には「国立研究大学（Национальный исследовательский университет : National research universities）」の地位が賦与されることになり、この措置がトップレベルの大学にとってビジネススクールをより充実させる大きな契機となったこと<sup>(7)</sup>、

- (3) 2010年に教育科学省が博士課程にマネジメント分野を付け加えることを決定し、その結果、トップレベルのビジネススクールにPh.Dタイプのマネジメント教育プログラムが組み込まれることになったこと。  
第2に、ロシアのビジネススクールが、ダブルディグリーや学生及び教授の相互交流の制度設計によって、国際的な舞台に大きく踊り躍り出し徐々にその存在感を増していこう、と。

大志をもつロシアのビジネススクールはその生き残り戦略として確実にトップレベルの国際的なビジネススクールと提携しなければならなくなっている。サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールと、HEC Paris (<http://www.hec.edu>)、セムス (CEMS) (<http://www.cems.org/>) そしてデュークビジネススクール (The Fuqua School of

---

(7) 連邦大学については、<http://eng.mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/> (アクセス 2013/3/25)、国立研究大学については、<http://eng.mon.gov.ru/pro/ved/niu/> (アクセス 2013/3/25)を参照。The Russian education system(<http://www.hse.ru/en/en/rus-ed.html> アクセス 2013/3/25)も有益である。近年の高等教育の動向は、Рубин, Ю. Б., *Высшее образование в России. Качество и конкурентоспособность*, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 からも知ることができる。

Business at Duke University) (<http://www.fuqua.duke.edu/about/>) との提携や、スコルコヴォ・ビジネススクールと MIT Sloan School of Management (<http://mitsloan.mit.edu/>)、Fundação Dom Cabral (<http://www.fdc.org.br/pt/Paginas/default.aspx>) そしてインディアナ・ビジネススクール (The Kelley School of Business, Indiana University) (<http://www.kelley.iu.edu/>) との提携はそのベンチマークとなる、と考えられている。

第3に、ロシアのビジネススクールは今後益々社会に対する貢献度を高めるであろう、と。

現在の予想では、ビジネススクールは、特に、3つの領域、すなわち、公共経営、企業と社会の関係そしてイノベーション主導型経済発展において大きく貢献する。

- (1) 近年、公共経営が注目を集め、公共経営の専門家養成が進んでいる。2010年のロシア公共サービスアカデミー (Российская академия государственной службы (РАГС)) のロシア国民経済及び公共サービスアカデミー (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)) (<http://www.rane.ru/>) への改組はその象徴的な出来事であり、サンクトペテルブルグ大学ビジネススクール、モスクワ大学ビジネススクール、高等経済大学ビジネススクール等でも、公共経営教育が重要視されている。
- (2) C S Rが21世紀の専門経営者を育成するプログラムのコアコースのなかの特別なコースそしてまた概念として認められるようになってきている。これは、カトカロの言葉を借りれば、ロシアのマネジメント教育を展望するとき「なによりも重要な (more important)」動向であり、すでにトップクラスのビジネススクールでは科目が開講され、テキストが刊行され研究プロジェクトが展開されているだけでなく、新しい連邦基準ではC S R科目がマネジメント学士課程の必修科

目である。このような展開の重要な推進力となったのが、(企業とビジネススクールの連携組織である) The Academy of Business in Society (EABIS) (2002年設立) (<http://www.eabis.org/>) がサンクトペテルブルグ大学ビジネススクールと連携して2010年秋にロシアで開催した年次総会及びPh.Dカンファレンスである。

- (3) 現在、国民経済のイノベーション主導型経済への転換が始まっている。ロシアの学部教育の約三分の一が経済及びマネジメント系であることを踏まえると、ビジネススクールがロシアの大学改革に大きな役割を果たすことは容易に想像できることである。但し、主流としては、大学院レベルのビジネススクールから輩出された人材が思想的なリーダーとして社会に大きく貢献する。したがって、ビジネスと政府そして大学/ビジネススクールの効果的な連携が必要であるが、その制度改革は、すでに述べたように、着手されており、大学院レベルのビジネススクールをイノベーションベースの経済への変化を駆り立てる鍵を握っている人的資源の供給機関へと育てるという戦略は現実的である。

あとはロシアのビジネススクールが社会の期待に応える体系的な努力をおこなうかにかかっているが、その可能性は充分にある。

筆者(宮坂)の問題意識のひとつは、「CSRが21世紀の専門経営者を育成するプログラムのコアコースのなかの特別なコースそしてまた概念として認められるようになってきている」、「CSR科目がマネジメント学士課程の必修科目である」という「事実認識」に注目して、ビジネススクールにおいてCSRがどのように教育されているのか、その実態の解明、ビジネススクールにおいてCSRが教育されていることの意味の検討、等の作業を通して、ロシアにおけるCSRの受容の現状の一端を確認することにある。

以下の行では、上記のような具体的な作業を進める前のいわば準備作業として、サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールに勤務するブラ

ゴフ（Благов Ю. Е.）の経営学教育観を題材に、「ビジネススクールにおいてCSR教育がどのように位置づけられているのか」を考える。

### 3 サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールにおけるCSR教育の位置づけ

サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールはロシアでトップクラスのビジネススクールであり、その学士課程ではCSRがコア科目になっている。CSRがビジネススクールで講義されるに至った背景には、CSRが世界各地で注目され、CSRの問題群を経営学教育に反映した科目を開講し教育課程に組み込まなければならなくなってきたという事情に加えて、後述の如く、ロシアで教育改革が推し進められマネジメント教育が第三世代に突入した時期と重なっていたことが指摘できる。ブラゴフは、この点、更に加えて、CSRが必須科目に指定されたことは「管理教育に対する挑戦（вызовы : challenge）」に答えることであった<sup>(8)</sup>、と捉えている。

GSOMatSpbUのウェブに拠れば、2013年度の教育プログラムは以下の通りである<sup>(9)</sup>。

・学士課程

修学時間・年数：フルタイム（昼間）、4カ年

主要科目：マネジメント、戦略論、財務管理、会計学、CSR、組織行動、

---

(8) Благов, Ю. Е. „Корпоративная социальная ответственность: вызовы управленческому образованию”, *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия “Менеджмент”*, Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ), Выпуск 2, 2010, с. 143.(<http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/?id=47> から入手。アクセス 2013/5/2.)。以下はブラゴフ論文を筆者の理解に沿って、また必要に応じて他の資料で補い、まとめたものであり、ブラゴフ論文からの引用箇所は逐一明示していない。

(9) <http://www.gsom.spbu.ru/>（アクセス 2013/5/11）

H R M、O R、マクロ経済学、ミクロ経済学、国際経済学、  
制度経済学、管理会計、情報管理、マーケティング・コミュニ  
ケーション、経営史

・修士課程

修学時間・年数：フルタイム（昼間）、2カ年

使用言語：英語

学位：マネジメント修士（master of management）

・エグゼクティブMBA課程

修学年数：2カ年

学位：経営学修士（master of business administration）

・博士課程

修学年数：3カ年（2年目は海外留学）

使用言語：公式言語はロシア語、実務言語として英語を使用

何故に、ビジネススクールや高等教育機関の専門学部においてCSRへの関心が高まったのか？ ブラゴフによれば、これには4つの原因がある。それらは客観的なものであり、マネジメント教育を更に展開していくうえで避けて通ることのできない「挑戦状」であった。

第1に、産業界において現実としてCSR経営が展開されていること。ここ数十年の間に、世界的規模で、CSR経営がグローバル企業の特異な管理手法から規模や所有形態に関係なくさまざまな企業の標準的なもの（ルーチンワーク）へと転化してきた。副社長をトップとするCSR部門の創設や専門部署の設置、倫理綱領の制定、自己評価モデルの導入、社会報告書の編集・発行、等々の管理革新がその指標である。CorporateRegister.com (<http://www.corporateregister.com/>) の資料に拠れば、2010年には企業責任領域の報告書が世界で約4000冊公表された。この数字は2000年と比べると約4倍である。ロシアの企業もこ



の流れに乗っており、企業戦略へのCSR原則の統合、ビジネスと社会の長期的な利害に応えた社会的投資が確実に拡大している。

第2に、ビジネスの側からCSR教育を求める強い要望がでてきていること。世界のCEOが、未来企業の方向性のひとつとして、CSRに対する顧客の関心の高まりを脅威ではなく機会ととらえ、社会的責任を誠実に果たすことを視野に入れていることが明確に示しているように<sup>(10)</sup>、世界の主要企業が高等教育機関及び職業専門学校でCSRコースやプログラムが設置されることを積極的に支援している。The European Academy of Business in Society (EABIS)はその先駆的な事例のひとつである。ロシアでは、経営者連盟 (AMP) (1999年設立) が、ロシア企業の要望を受けて、CSR委員会 (Комитет по корпоративной социальной ответственности)<sup>(11)</sup> を立ち上げ、一国レベルで、その要望に応えている。

第3に、CSRについて学術的な研究が発展してきたこと。CSRの学術的研究は1950年代から始まった。それ以降、研究は国際的規模で拡大し、今日では、国際的な研究拠点が整備されている。Academy of Management (<http://aom.org/>) や The European Business Ethics Network (EBEN) (<http://www.eben-net.org/>) はその代表的な存在である。他方で、ここ10数年間に、大企業やコンサルタント会社等が独立してあるいは大学と提携して定期的に実施する研究が量的にも質的にも増加している。

(10) 例えば、IBM Global CEO Study 2008『未来企業のあるべき姿』参照 (<http://www-06.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/sc/reports/ceostd2008/> アクセス2013/5/20)

(11) [http://www.amr.ru/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=16&Itemid=256](http://www.amr.ru/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=16&Itemid=256), [http://www.amr.ru/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=55&Itemid=282](http://www.amr.ru/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=55&Itemid=282) (アクセス2013/5/15)

第4に、管理教育分野において国際的な競争が激化してきたこと。ビジネス側からの要望が高まるなかで、CSRやビジネスエシックス分野の教育や研究をおこなっていることがThe Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International) (<http://www.aacsb.edu/>)、The European Foundation for Management Development (EFMD) (<http://www.efmd.org/>)、the Association of MBAs (AMBA) (<http://www.mbaworld.com/aboutus/home>) 等々から国際的に認証される重要な条件になってきた。更には、格付け機関である Beyond Grey Pinstripes (BGP) (<http://www.beyondgreypinstripes.org/>) が世界的に知られるようになってきたが、そこでは、社会的及びエコロジー責任が重要視されている。

このような事情は、CSR教育をカリキュラムに組み込むことが、管理教育をおこなっている高等教育機関にとって、緊急の必要条件に転化していることを示したのであり、ロシアのビジネススクールもこの流れに対応することを余儀なくされたのであった。

しかしながら、ブラゴフに拠れば、そのような「挑戦」を受けとめて対処するにはビジネススクール側にもそれなりの準備作業が必要であった。

第1に、CSR教育を統一性を保っているカリキュラムの中にかに組み込むのか、というカリキュラム設計の問題がある。ブラゴフは、ラッセル (Russell, J) の論文に依拠して<sup>(12)</sup>、これを「CSR科目をカリキュラムの主流に組み込む」(mainstreaming) という英語圏の言葉で表現している。それによると、「主流への組み込み」は3つの段階でおこなわれる。第一段階：選択科目群のひとつとしてCSR問題を扱った科目

---

(12) Russell, J., *Breaking into the Mainstream: The Rise of Ethics Education. Ethical Corporation*, European Academy of Business in Society, May 2006, pp.4-6.

を学生に聞かせる、第二段階：C S R科目を必修科目にする、第三段階：戦略論、マーケティング論、財務管理論等の基本科目のなかでC S R問題を講義する。ラッセルの調査結果に拠れば、多くのビジネススクールの多くはいまだ第一段階にあり、第二段階に進んでいるのは少数のビジネススクールであり、第三段階は試行錯誤の段階にある。

この問題に対して、ブラゴフは次のように指摘している。人事管理、マーケティング、財務論等の部門別科目においてC S Rを考察することは「C S Rに対する現代的な（学際的な）アプローチを教育する」という課題を、本質的には、解決することにはならないのであり、最悪の場合には非体系的なアプローチとなり、これまでの低い段階の組織的教育に見られた「時代遅れの廃れてしまった」解釈を温存し続けることになりかねない、と。ブラゴフの立場では、C S R科目を基礎科目として必修化することによって、戦略論の現代のパラダイムに照応した知識を体系的に教えることが可能となり、部門管理に関連した科目の理解も深まるのである。彼は、The European Foundation for Management Development (EFMD) の代表コーニュエル (Cornuel,E.) の言葉を引用して<sup>(13)</sup>、ビジネススクールに求められているのは伝統的な分野別教育の限界を越えてホリスティックな教育を実践に移すことである、と強調している。

第2に、管理教育のすべての段階、例えば、学士課程、修士課程、大学院、MBA、EMBAそして職業専門資格向上、等のカリキュラムにそれぞれ適切なC S R関連科目を配当するという課題が解決を迫られて

---

(13) Cornuel,E., "Management Education and Corporate Global Responsibility", The GRLI Partner Magazine, January, 2010,p.14. (<http://www.grli.org/index.php/resources/grli-magazine-/204-the-grli-partner-magazine-january-2010>. <http://www.grli.org/images/stories/newletter/winter2010/cornuel.pdf> アクセス 2013/5/3)

いること。高等教育のそれぞれの教育段階には、独自の教育理念そして目的が存在するが、高等教育機関への「外からの」期待が高まっていることを背景として教育改革が進み、第一世代の国家基準（1994～96年）、第二世代の国家基準（1996～2007年）そして第三世代の国家基準（2007年～）と相次いで国家教育基準が決定・施行され、開講科目と授業時間等が細かく指定されている環境を考えると、基準に沿ったカリキュラム改革が必要になってくる。

サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールでは、後の行論にて詳述することになるが、CSR関連の科目は次のように配当されることになった。

- ・ 学士課程（マネジメントコース）

「ビジネスエシックス」（2011年度から「CSR」へ科目名称変更）

- ・ 修士課程

「インターナショナルビジネスにおけるCSR」（英語で授業）

- ・ EMBA

「ビジネスと社会」

ロシアの高等教育機関はこのような状況にいかに対応したのであろうか？すでに触れたように、ロシアでは2007年に第三世代の国家基準（Государственные Образовательные Стандарты 3-го поколения）が採択され（<http://www.edu.ru/db/portal/spe/3v.htm>）、高等教育や職業教育も新たな展開を見せている<sup>(14)</sup>。

重要なことは、これに伴って、学士課程のマネジメントコースではCSRが必修科目となったことである。但し、ブラゴフによれば、確かにそのような基準が制定されたのではあるが、それにも係わらず必修科目としてのCSRが教育内容的にも方法論的にも「自明なもの」となったわけではなく、ビジネススクールはCSR教育の難しさという課題を抱

えてきた（抱えている）。これはなによりもまずCSRがいまだに発達・進化し続けていることに起因する現象である。例えば、第1に、企業の社会的責任、企業の社会的応答、企業の社会的活動、企業の社会的自発性、ビジネスエシックス、企業フィランソピー、企業の社会的問題、企業社会的活動、企業の社会的政策過程、ステイクホルダーマネジメント、企業市民、持続可能な発展、サステイナブル経営、コーポレート・レピュテーション、社会的責任投資、社会的報告書、トリプルボトムライン、等々の類似概念が多数存在し、この領域に関心のある教師を悩ませている<sup>(15)</sup>。

第2に、CSTの2つの側面、すなわち、規範的側面と道具的側面の対立が残っている。ある人々にとっては、社会的責任は社会に対する道徳的義務であり、CSRはなによりもまずビジネスエシックスとして解釈され、客観的に言えば哲学プロパーに好まれている。しかしもう片方の人々にとっては、CSRは、経営戦略、企業競争力の発達や会社価値の向上と結びつけられ、科目担当者はオーソドックスなマネジメント専攻者であった。

(14) <http://www.3gosmanagement.ru/>; [http://www.edu.ru/db/mo/Data/d\\_10/prm544-1.pdf](http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/prm544-1.pdf); <http://www.kgau.ru/new/all/education/fgos/08020068.pdf>（アクセス2013/4/3）。この作業の完成には20年かかると言われている。「ロシア職業能力基準、職業能力評価制度」海外職業訓練協会 (<http://www.ovta.or.jp/info/europe/russia/10evaluation.html>; <http://www.ovta.or.jp/info/europe/russia/pdffiles/10evaluation.pdf> アクセス2013/4/）。尚、近年のロシアの教育制度の変化については、岩崎正吾・関啓子『変わるロシアの教育』東洋書店、2011年で分かりやすく解説されている。

(15) 事実、ウファ国立航空技術大学（Уфимский Государственный Авиационный Технический Университет）マネジメント・マーケティング講座（Кафедра менеджмента и маркетинга）では、CSRのテキストとして、CSRだけではなく、ビジネスエシックス、企業社会的活動、企業市民等々のタイトルを冠した著作が挙げられている。（<http://mim.ugatu.su/files/Лит.%20KCO.doc> アクセス2013/5/3）。

しかしながら、このような問題は、ブラゴフの理解に従えば、CSRを複雑なシステムとして考える現代的な解釈のもとでは十分に解決可能なのである<sup>(16)</sup>。

CSRの本質はその規範的基盤にあり、そのことによってビジネスと社会の相互作用の倫理的原則が呈示される。それ故に、経営者の個人的な倫理は具体的な組織そして社会全体の倫理という文脈の中で考察されることになる。CSRには経済的、法的、倫理的、裁量の側面があり、CSR原則は企業の社会的応答の過程で実現される。その時に、会社は、道具的ベースに立って、ビジネス行動の環境を評価し、ステイクホルダーの期待や直面している社会的問題に反応し、しかるべき意思決定をしている。そしてこの社会的応答が、企業行動の具体的な結果（すなわち、社会への影響とその反作用としての当該企業への影響）に反映される。このことは、企業の社会的活動が、原則、過程そして結果を含む、全体としての管理システムとして、問題になることを意味している。したがって、CSRという基本科目はこのような体系的なアプローチを念頭に置いて編成されなければならない、ということになる。

サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールでは上記のような理解に立ってカリキュラムが整備されてきた。ブラゴフは、その事例として、ビジネスエシックス（CSR）を呈示<sup>(17)</sup>し、その講義内容（シラバス）をつぎのように具体的に説明している。

- 
- (16) Благов, Ю.Е., *Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции*, Высшая школа менеджмента, 2010. 本書については、宮坂純一「企業社会的責任論の生成と展開——ブラゴフ著『企業社会的責任:概念の進化』を読む——」(上)(中)(下)『社会科学雑誌』第6巻、同第7巻、同第8巻にて詳細に紹介している。
- (17) サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールでは、1993年から、学士課程で「ビジネスエシックス」という名称の科目が開講されてきた。これは、ブラゴフに拠れば、本質的には、CSRのベース科目であり、第三世代の国家基準の導入に伴って、2011年度からCSRへと名称変更された。Благов, «Корпоративная социальная ответственность: вызовы управленческому образованию», с. 147

## 1. 授業の目的

C S Rとビジネスエシックスの現代的な概念を基礎として、ビジネスと社会の相互作用の全般的な法則性及び企業管理の場におけるその利用の基礎を理解させること。

## 2. 授業の課題

- 1) C S Rについての知識を体系的に公式化すること、
- 2) 倫理的な管理上の意思決定の習慣を付けさせること、
- 3) グローバルなビジネスの世界で活動している組織の企業社会的活動管理に対する現代的なアプローチを認識させること。

## 3. 授業の構成

- 1) 4つの大きなテーマを設定して、内容を45時間に分割して、講義する、
- 2) 管理上の意思決定に実践的に携わり、会社の「社会報告書」を分析し、グループ単位の筆記試験を実施する、
- 3) 講義の途中で中間評価を実施し、最後に、筆記試験を実施する。

## 4. 授業のテーマ

- 1) 基本的な概念
  - ・ C S R概念
  - ・ 歴史的及び民族・文化的文脈におけるビジネスと社会
- 2) 社会における経営者
  - ・ 道徳的主体及び社会に責任あるリーダーとしての経営者
  - ・ 個人的な管理上の意思決定の倫理
- 3) 組織と社会
  - ・ ステイクホルダーとしての経営者
  - ・ 組織における企業社会的活動の管理
- 4) 世界共同体におけるビジネス
  - ・ 国際ビジネスの倫理

・グローバルビジネスにおけるCSRと組織教育

授業の内容は「授業のテーマ」から容易に知ることができる。あえて指摘すると、学士課程の特徴は、課題とテーマが連動していることにあり、特に、「1）基本的な概念」の前半部分（CSR概念の理論的基礎の理解）と「2）社会における経営者」（社会的に責任あるリーダーとして倫理的な意思決定をおこなう基本的な技能を修得すること）に力点が置かれ、CSRの古典の研究とケーススタディが重要視されている。また第3と第4のテーマに関して言えば、それらは、CSR関連の管理ツールを学び、国際基準を含めて企業社会的活動の実際を知ることが意味している。

マネジメントコースの教育は、学生が修得すべき能力についても、国家基準によって細かく規定されているが、サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールでもそれに準拠している。例えば、学士課程で学生が達成できる能力とCSRの講義を対照させると、その具体的内容は図表2のように示される<sup>(18)</sup>。

図表2 「CSR」授業科目と基本的な能力

能力の型	能力の内容
知る能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR概念生成・確立の基礎、ビジネスエシックスのCSR体系における役割と位置を知る</li> <li>・CSRの戦略的管理論及び実践への統合の基本的方向を知る</li> </ul>
何かをなしえる能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR概念の立場から組織のステイクホルダーの期待を特定化し分析しランク付けする</li> <li>・組織における倫理的問題を診断し、倫理的な管理上の意思決定を基本的なモデルを適用する</li> </ul>
保有し使いこなす能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織に倫理的風土を構築し維持する方式を保有し使いこなす</li> </ul>

〔出典〕 Благов, “Корпоративная социальная ответственность: вызовы управленческому образованию”, с.152.



そして最後に、ブラゴフは、CSR教育を支援・推進する制度の構築・充実を強調している。その事例としてあげられているのがサンクトペテルブルグ大学ビジネススクールCSRセンターである<sup>(19)</sup>。

CSRセンターの目的は、ロシア企業の持続的な発展及びステイクホルダーの利害の尊重を志向する社会的に責任ある経営者を養成するという領域でサンクトペテルブルグ大学ビジネススクールのミッションの実現を支援することにある。そして、現実的な優先課題として下記のことがあげられている。

- ・ CSR領域の研究と教育においてロシアでトップの存在になること、
- ・ 世界的規模の主導的組織が企画する国際的プロジェクトに常時参加すること、
- ・ 国際的な認証機関が定める指標を達成すること。

#### 4 小 括

サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールでは、類似した多数の概念（術語）が各種の文献で使われているなかで、CSRはどのように理解（解釈）されているのであろうか<sup>(20)</sup>。この問題は本文中でも言及して

(18) 詳細は、[http://www.3gosmanagement.ru/files/upload/3gos\\_management/prikaz\\_844\\_ot\\_28\\_05\\_o\\_vvedenii\\_v\\_dejstvie\\_obrazovatel\\_nogo\\_standarta\\_universiteta\\_menedzhment\\_bakalavr.pdf](http://www.3gosmanagement.ru/files/upload/3gos_management/prikaz_844_ot_28_05_o_vvedenii_v_dejstvie_obrazovatel_nogo_standarta_universiteta_menedzhment_bakalavr.pdf) (アクセス 2013/4/21); **Образовательный стандарт по направлению подготовки “Менеджмент”** ([http://www.3gosmanagement.ru/files/upload/3gos\\_management/prikaz\\_844\\_ot\\_28\\_05\\_o\\_vvedenii\\_v\\_dejstvie\\_obrazovatel\\_nogo\\_standarta\\_universiteta\\_menedzhment\\_bakalavr.pdf](http://www.3gosmanagement.ru/files/upload/3gos_management/prikaz_844_ot_28_05_o_vvedenii_v_dejstvie_obrazovatel_nogo_standarta_universiteta_menedzhment_bakalavr.pdf) アクセス 2013/4/19)

(19) **Центр корпоративной социальной ответственности ПрайвотерхаусКуперс Высшей школы менеджмента СПбГУ**(<http://www.gsom.spbu.ru/research/csr/> アクセス 2013/5/19)

(20) 最近では、定番の企業経済学の教科書でも1章を割いてCSRが論じられているように、CSRはポピュラーなテーマである。Горфинкель, В. (Ред.), *Экономика предприятия*, 6 издание, Юнити, 2013.

きたが、最後に「まとめ」の意味を兼ねて整理する。

本稿では、具体的にはブラゴフの所説に注目している。言うまでもなく、「1」研究者の説を組織の「公式」見解として見なすことには抵抗があるだけではなく妥当ではないであろう。しかし、彼がCSRセンター長を勤め、カリキュラムに関する論説が機関誌に掲載されていることを考慮すると、ここで彼の主張に言及することは「不自然ではない」と判断する。

ブラゴフは、2010年にサンクトペテルブルグ大学ビジネススクールから出版された著作『CSR：概念の進化』において、CSRを進化する概念として捉え、その概念的進化の道筋を詳細に検討・整理している。ブラゴフに拠れば、現代のCSRの源とみなされている考え方が2つある。第1に、企業は社会の目的と価値の実現のために行動する、という社会契約が存在している、との考え方、そして第2に、企業は相対的に独立した道徳的主体として社会的役割を果たす、との考え方である<sup>(21)</sup>。

そして彼は、キャロル (Carroll, A. B.) 等の問題提起を参照して、CSR研究の推移をつぎのように整理する<sup>(22)</sup>。

1950年代：現代の社会的責任のはじまりの時期

1960年代：CSR定義が内容的に進化した時期

1970年代：CSR定義が多様化した時期

1980年代：CSR定義の数が減少し、オルタナティブなテーマが現れ、その研究が増加した時期

1990年代：CSRという術語自体は残ったが、オルタナティブなテーマのもとで次第に変形した時期

---

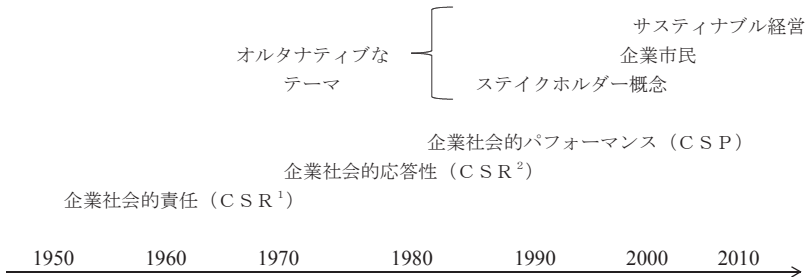
(21) Благов, *Корпоративная социальная ответственность*, с.23.

(22) Благов, *Корпоративная социальная ответственность*, с.14.

この流れにいわゆるCSR関連の具体的な概念を組み込むと、CSR概念の進化は図表3のように示される。

ブラゴフ自身はCSRについて自分自身の明確な定義を提示していない。これは、彼がCSRの定義は時間と空間に応じて異なる、と考えているためであり、事実、ブラゴフがその著作の中で追体験したCSR概念の進化のプロセスを見ると納得できる事柄である。但し、CSRの「形式的」(超時間的・空間的)定義については、ブラゴフのCSR概念解釈を読み解くと、つぎのように文章化できるであろう。CSRは企業と社会の相互作用のひとつであり、道徳的主体としての企業のステイクホルダーに対する責任のあり方を「原則-プロセス-結果」パラダイム(何故に責任をとらなければならないのか(Why?) (規範) → どのようにして責任をとっているのか(How?) (応答) → 企業行動によっていかなる結果を生み出したのか(What?) (業績))に沿って示している概念である、と。あるいは、より簡潔に表現すると、CSRは道徳的主体としての企業と(ステイクホルダーの総体である)社会の相互作用のあり方を責任という視点から概念化した術語である、と。彼のCSR論の大きな特徴は、企業倫理は個人レベルではなく組織レベルで(も)問われるべきである、との視点が明確に組み込まれていることにある。言い換えれば、CSRがビジネスエシックスの発想を活かして展開されているのであり、ある意味では、ビジネスエシックス論はCSR論であり、CSR論はビジネスエシックス論である。サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールで現在開講されている「CSR」科目が開講当初しばらく「ビジネスエシックス」科目という名称で提供されてきたという経緯はそのことを象徴的に示している「事実」である。

図表3 CSR概念の進化



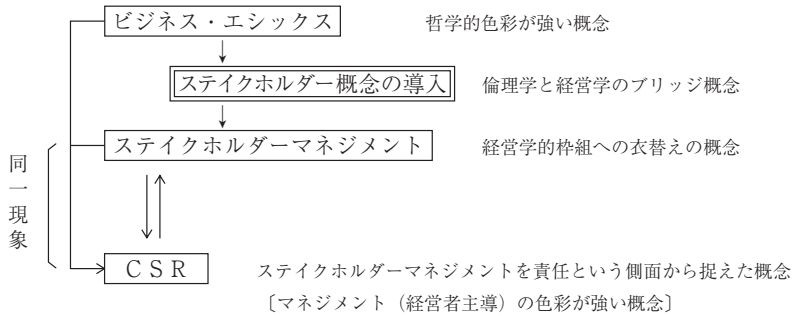
〔出典〕 Благов, *Корпоративная социальная ответственность*, с.217.

ブラゴフのCSR観は筆者（宮坂）に類似している。

ビジネス・エシックスは、筆者（宮坂）の立場では、本来的には、応用倫理学である。したがって、経営学としての課題は、その応用倫理学としての問題提起をいかに取り込むか、ということに絞られる。企業を道徳的主体としてみなすことができる——これがビジネス・エシックスの基本的問題提起である。このことをどのようにして経営学のコンテキストのなかに組み入れていくのか。まず第1は、ステイクホルダー概念の導入である。これは倫理学と経営学のブリッジ概念であり、そこから、第2段階として、ステイクホルダー・マネジメントが展開される。このステイクホルダー・マネジメントは倫理的な発想を経営学的枠組みへと「衣替え」するための概念である。そして、最後に、そのステイクホルダー・マネジメントを責任という側面から捉えた概念が企業社会的責任（CSR）であり（図表4参照）、ここに至ると、経営学の体系の中に位置づけられることになる<sup>(23)</sup>。

(23) これについては、宮坂純一『道徳的主体としての現代企業』見洋書房、2009年参照。

図表4 CSR関連諸概念の相互関係



〔出典〕宮坂純一『道徳的主体としての現代企業』iii ページ。

ステイクホルダーマネジメントは企業行動をステイクホルダーの権利に焦点を合わせて体系的に概念化したものであり、逆に、CSRはステイクホルダーに対する企業の義務に注目して概念化された現象である。したがって、ステイクホルダーマネジメントとCSRは同一現象の裏表の概念であり、いずれにしても、そこにはビジネスエシックスの発想（道徳的主体としての企業）が十分に活かされている。それ故に、CSRはかつての企業の社会的責任と同一の現象（概念）ではなく、責任主体が経営者個人ではなく「道徳的主体としての企業」であり、責任を負う対象が社会という一般的な存在ではなく、いわば「擬人化された」ステイクホルダーという存在として明確にされている、という点で全く異なっている。

またブラゴフと筆者はビジネスエシックス（したがって、CSR）を必修科目にすべきであると構想する点では同じ立場にある。しかし、そのカリキュラム的位置づけの点で異なっている。ブラゴフは導入科目と

して、筆者はまとめの科目として提供する方が妥当であろうと考えている。

筆者はかつて以下のような文章を表したことがある。ビジネスエシックスをCSRと読み替えても十分にその意図は伝わると考えるので、長くなるがそのまま再掲する<sup>(24)</sup>。

「ビジネス・エシックス・・・は経営学のなかでどのような位置を占めているのか、それにはいかなる存在価値があるのか。われわれは、そのひとつの事例を、プロフェッション教育の完成、ないしは経営学教育の「仕上げ」のなかに見いだすことができる。

経営学を専門的に学ぶ経営学部（大学院）は、基本的には、ビジネス分野の専門家を養成する「場」である。いかなる資質を備えたならば、そのひとは専門家と言われる存在となるのであろうか。たしかに専門家も多種多彩であり、さまざまなタイプの専門家が育ちそして巣立っている。しかし彼らには共通する課題が課せられてきた。それは専門職として生きていくことである。専門家（職）（「プロフェッション」）とは、伝統的には、神学、法学、医学、に関わる職業を意味し、具体的には、聖職者、弁護士、医師、そして教師、がそのようなプロフェッションとして認知されてきた。彼らに共通することは単に専門的な知識の多さだけではなく「無私な精神」を有することである。無知なクライアントを守ることが社会的使命として課せられてきたのであった。そしてこのことが、20世紀に入って、特に今日では、企業の専門経営者にも要求されるようになってきた。

われわれの社会にはさまざまな規範（倫理）が存在している。そのような規範には時代の流れに左右されない「安定した」ものもあるし、逆に時

---

(24) 宮坂純一「ビジネス・エシックス、ステイクホルダー・マネジメントそしてCSR」『産業と経済』第20巻第3号、2005年、173ページ。

代の変化とともに「姿を消し」たりまったく新しい価値観が広がっていくこともある。そしてこのことは決して会社に無関係なことではなく会社の「掟」にも重大な影響を及ぼす。経営は価値観の変動のなかでおこなわれているものなのである。したがって、企業と社会の契約が変わり、企業に新しい役割（モラル感覚）が要求されているにもかかわらず、もし経営学教育が暗黙のうちに「是」として承認されてきた既存の規範を前提に展開され続けるならば、そこから産みだされた人材は「時代遅れ」となるだけではなく社会的に「有害な」存在へと転化し、その結果、経営学そのものが社会的に認知されない、言葉を換えていえば、学問的正統性を欠いた「存在」となってしまうであろう。

経営学教育が学問的正統性を獲得するためには「なにか」が必要である。その「欠けているなにか」を提供するのがビジネス・エシックスである。経営は常にその存在のあり方を社会的に問われ続けている。したがって、経営学教育が当然のこととして前提にしてきた「枠組み」（⇒意志決定の前提となる価値観）が崩れ見直しが必要になっているのであれば、それを「再考」し「求められているもの」を指摘し提供することが必要になってくる。その役割を果たすのがビジネス・エシックスなのであり、そのことによってプロフェッション教育（専門家の養成）に欠けているものを補うことが可能になってくる。つまり、専門家を「真の意味で」専門家に「鍛え上げる」ために必要な学問——それがビジネス・エシックスである」。

ブラゴフと筆者には幾つかの違いはあるが、多くの国々の高等教育機関でCSRが開講されている現状を踏まえると、教科書を検討することはそれぞれの国のCSRの内容・実態を知るひとつの有益な方法であろう、と考えている点でも、ブラゴフと筆者は同意見である。

ロシアでもCSR関連の著作が2010年前後から公刊されるようになってきた<sup>(25)</sup>。ただしそれらの多くは研究書である。研究書はその国の

学問的動向や研究水準を知るには必要であり価値があるが、その領域でいかなることがどの程度「共有化」されているのかを知るためには、教科書の方が便利である。また教科書では、単に概念の定義・明確化に終始するだけではなく、それを超えて（それを踏まえて）、CSRの個別的内容、CSRを構成する事象に言及されることになるために、その内容を検討することによって、CSR問題として具体的に何が取りあげられ、いかなることが重要視されているのかがよくわかり、CSR現象が総体としてどのように把握されて体系的に説明されているのか——次の世代にいかなることを引き継ごうとしているのか——を知ることができる。

筆者はいま、上述のような問題意識のもとで、ロシアで公刊されているCSR関連の『教科書』を読み解くという作業を同時並行的に進めている。しかし現状では、サンクトペテルブルグ大学ビジネススクールで使われている教科書が一般に公開されていないだけでなく、CSRの教科書そのものの発刊が、他の分野と比べると、少数である。これは、CSRに関して「共有化」されている知見がいまだそれほど多くないという現状を示しているのであろう。それ故に、ある意味では分かりやすい一面もあるのであるが……。読み解いた成果は整理し幾つかをすでに活字化してきたが、現在整理中のものは機会を改めて文章化する予定である。

---

(25) 2006-2010年のCSR文献一覧としては、<http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3659>（アクセス2013/4/19）が便利である。