

移行経済国における人的資源管理の経路依存性

— 比較制度分析アプローチからのモンゴル国営企業の考察 —

山崎 京子¹

ニヤムフー バットデルゲル²

ザナバザル アルタンチメグ³

浅野 浩美⁴

要 旨

計画経済から市場経済への移行には、政治、経済とともに経営の変化も包含される。しかしながら、計画経済の社会主義的イデオロギーが遺制となり、移行に何らかの影響を与えることが想定される。本稿では、経営資源の1つである人的資源管理に着目し、移行経済国ではどのような経路依存性や変化があるのかについて、旧ソ連の労務管理の影響を強く受けたモンゴル国営企業を対象とした事例研究を行った。人事担当者へのインタビューと内部資料、公開資料を比較制度分析した結果、労働法、市場経済原理の圧力、ロシアによる影響力の弱体化、そして先進国支援の4配列が人的資源管理制度の漸進的変容に影響を与えていることが判明した。そして、経路依存性は制度間の補完性や内的整合性を担保することで、変化に伴う混乱を緩和する機能を果たしていることが議論された。

キーワード

移行経済国、モンゴル、人的資源管理、経路依存性、遺制、比較制度分析

1 はじめに

移行経済国とは、社会主義的な中央集権的計画経済（以下、計画経済）から資本主義的な自由主義市場経済（以下、市場経済）へと移行する国のことであり、1990年代のソヴィエト連邦（以下、ソ連）の崩壊を契機にアジアでは、モンゴル、キルギス、ウズベキスタン、ベトナム、ラオス、カンボジアなどの国々が1990年前後から市場経済へと政治、経済体制を移行させた¹。これらの移行経済国では政治体制が移行してから数十年が経過するが、その経営手法が先進市場経済国に及ぶまでには時間が掛かり、いまだに経営課題を

¹ 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授

² モンゴル国立大学 ビジネススクール経営学科 准教授

³ モンゴル国立大学 ビジネススクール経営学科 准教授

⁴ 事業創造大学院大学 教授

「本論文は、紀要委員会により指名された複数の匿名レフェリーの査読を経たものである。」

抱えている。こうした経営課題のなかでも、経営資源のひとつであり、社会的遺制が残りやすい人的資源管理に着目をした。本稿では、計画経済時代の社会的遺制による人的資源管理の経路依存性や制度の変化についてモンゴル国営事業の事例に基づき論考する。

2 先行研究

2.1 移行経済以前の社会主義的労務管理

そもそも社会主義時代には市場経済で意味するところの人的資源管理施策は存在しなかったとされる（堀江&雲, 2014）。社会主義の特徴は、生産手段の集団的所有、市場の限界的役割への限定、中央計画と再分配による再生産、実質的な合理性の支配とされる（田中, 2011）。そのようななか、旧ソ連においても、国家による全一的な「所有」「経営」「労働」の統合システムを作り上げたことで、人間は管理の主体としては位置づけられず、欲求充足も低い次元に留められた「政治的無権利」「強制」「過酷な搾取」「バラバラな勤労大衆」という特徴を有していたとされる（芦田, 1999）。このようにして、旧ソ連時代の労務管理²は従業員登録、年金、兵役管理、労働時間管理、国家統計業務など人事関係に関わる書類上の管理業務が中心であり、人材管理（management）というよりは行政（administration）として政治的社会的役割を第一義としていた（堀江, 2018）。さらに、人事計画や報酬制度は中央政府が行うことから自由な労働市場は存在せず、リテンション施策となる従業員の評価やモチベーションを考慮する必要性はなかった（堀江&雲, 2014）。

しかしながら、社会主義体制での労働は決して非人間的な道具的扱いを意図するものではなく、労働は精神労働と肉体労働が結合されたものであり、労働の結果あるいはその報酬を目的とするものではなく、労働それ自体の中に労働の喜びを感じうる生活の第一次的欲求とするような人間の形成をイデオロギーとしていた（奥林, 2005）。つまり、労働を国民の社会的義務として意識させることで国家を維持していたのである。こうして職場では集団作業の価値が重視され、職場の連帯意識が強く（奥林, 2005）、国民の生活の場でもある企業は労働者に対して福祉を提供する機能も担っていたのである。

社会主義体制の国家にとって最も重要なのが、国民経済の計画化である。1966年にソ連は中央計画機関と各企業の計画指標を明確にして縦の分業を徹底化する経済改革を行ったが、それは他の社会主義諸国にも大きな影響を与えた（奥林, 2005）。「労働生産性と労働力」、「労働条件と生活条件」の両方を満たすために企業レベルで行われた作業計画は、国家計画の指示を受け、生産目標に基づいていた（Pieper, 1992）。資本不足、国有に基づく中央集権化、計画経済が生み出した資材などの分配の不規則性や不確実性といった経営環境であっても、組織は設備や機械を操作し、計画通りに目標を達成することが重要な業務となり、労働者は上層部から与えられた目標を絶対視するようになった。

生産性向上には従業員の技能や熟練が不可欠（田中, 2011）であったことから、教育訓練は充実していた。しかしながら、その教育内容は各専門分野の知識と社会主義的人格

教育の一環としての「望ましい政治的態度」の形成に集中 (Pieper, 1992) しており、教育訓練は社会主義労務管理の下での政治戦略の一つでもあったといえよう。

2.2 移行経済国の人的資源管理研究

現代ロシアもすでに市場経済に移行して30年が経過しているが、社会主義的な人事が引き継がれている側面を堀江 (2018) は3つの視座として指摘している。1点目は人事の企業経営における位置づけの低さ、2点目は労使関係管理の軽視、3点目は効率的な外部労働市場の欠如である。社会主義時代の遺制の上に人的資源管理を再構築しているため、欧米諸国とは異なる特徴を持つことになったといえる。このような遺制に関する議論は経路依存性として論じられる。経路依存性とは、過去に得られた制度や信念が現在の選択に影響する仕方が、柔軟性において決定的な役割を果たし、現在の選択が過去から蓄積されてきた諸制度の遺産によって制約されている (North, 1990) とする考えであり、異なる移行モードが異なる経路依存的結果を生み出す (Stark, 1992) とされている。

移行経済国における人的資源管理研究は、旧ソ連が崩壊した後の東ヨーロッパ諸国での経路依存性に基づく議論として2000年以降から急速に発表されるようになった。これらの先行研究レビューを行った堀江・雲 (2014) は3つの関心領域に分類した。1つめが「人事労務管理施策問題群」とされる社会主義的人事労務管理の遺制を研究対象としたもので、移行経済諸国の人事労務管理の経路依存性が現在の人的資源管理のあり方に強く影響を与えていることを重視している。2つめが「文化的遺制問題群」とする社会主義起因の国民文化や企業文化、それに根ざした従業員・経営者の価値観や態度の遺制を研究対象とする研究群であり、3つめが上記に分類できない「その他問題群」である。

これらに共通する関心は、社会主義的企業が従来もっていた労務管理機能の遺産のうえに構築された人的資源管理を、いかに資本主義に適応もしくは移行できるかどうかにあるといえる。ここで、人的資源管理への収斂の在り方には2つのパラダイムが存在するとされる (堀江・雲, 2014)。1つめは、米国流施策を最善の策とする考え方で、グローバルスタンダード (米国的価値観) への収斂を前提としたユニヴァーサリスト・パラダイムである。文化多様な資本主義や多様な人事労務管理を導きだす思考ではなく、米国流人的資源管理施策が適用できるかできないかの二者択一であると考えられる。2つめが、コンテクスチュアル・パラダイムとされる欧州的な文化的多様性を比較する考え方であり、移行経済諸国のなかでも様々な価値観が併存し多様性をもつことが可能だとする立場である (Brewster, 2012)。このパラダイムでは、人事労務管理制度の社会主義的遺制こそが、イギリスやフランスのような伝統的な欧州諸国と、ポーランドやルーマニアのような欧州移行経済諸国との違いを決定づける論点であると考えられる (堀江・雲, 2014)。

本稿では、移行経済国の人的資源管理をコンテクスチュアル・パラダイムの立場で捉える。その根拠として、日本は市場経済の先進国でありながら必ずしも米国流人的資源管理に収束することなく、遺制を残しながら経済成長を果たした経験があるためである。経路

依存性は進化的プロセスと表現するに相応しい広範なプロセスを含んでおり (David, 2001)、資本主義多様性論³や次節で議論する比較制度分析アプローチとも親和性が高い。

2.3 比較制度分析アプローチと経路依存性

本稿では、移行経済国の人的資源管理の議論に経済学の「比較制度分析」を援用する。経済学の領域には、経済制度⁴の変化を見通そうとする際に文化や人々の認識の枠組み全体を捉えようとする比較制度分析という考え方があり。青木 (2008) によれば、「多元主義的な経済学を目指す (p.22)」とされ、ありうるべき多様性の経済的利益を地球規模、あるいは一国の経済の枠内で、いかに活用されうるべきかを考える経済学だとされている。例えば、青木 (2008) は移行経済国において模倣しようとしたのはアングロ・アメリカンのシステムであったが、「木に竹を接ぐように」歴史的条件の違うシステムをそのまま移植しようとした結果、共産主義の遺産⁵に強く支配されることになったのではないかという問題提起をしている (pp.25-26)。この議論は、既出のコンテクスチュアル・パラダイムにも近似する考え方である。

なお、本稿が議論する制度には「社会制度」というマクロから「人事制度」といったミクロまでが包含され、この両者の間には連続性がある。比較制度分析ではこれらの制度は相互依存しており、制度的補完性が成り立っていると考える。制度間の補完性は一般に制度の安定性を強める効果があり、その補完性の存在がそれぞれの制度を支えている社会的ルールの共進化を促し、その補完関係にある諸制度の共進化を促進するということが発生しうる (青木, 2010)。日本型人的資源管理でいえば、新卒一括採用や定期的人事異動はそれぞれが個別の人事制度でありながら補完関係にあり、日本社会での組織適応の重要性という社会的ルールを形成し、組織社会化施策との共進化が進むといった関係性である。本稿が対象とする移行経済国においても、計画経済時代の労務管理には制度的補完性があるはずで、市場経済化に適応させようとした部分的な変化は安定性に揺らぎをもたらす (例えば離職率の増加など) と考えられるだろう。

なお、政治学での歴史研究では「比較歴史制度分析 (Greif, 2006)」と呼ばれ、歴史における因果的規則性を分析することを主要な目標としてきた (阪野, 2006)。政治学では経路依存性は単に過去の政策決定がその後の政策の方向性を規定するというを示すだけでなく、社会過程の分析に適用されていると阪野 (2006) は指摘する。経路依存性の概念的特徴は、第1に出来事発生の時期・タイミングを重視すること、第2に初期の出来事の発生には状況依存的な要素が強く、第3に一旦その出来事が発生すると経路依存的な連鎖は決定論的な因果パターンに陥る、というものである (Mahoney, 2000)。経路発生では「決定的時点」とされる、複数の選択肢の中から一旦選択されると当初の状態に戻ることができなくなる状況依存性を特徴とし、その状態は当初の諸条件が変更されているにも関わらず時間の経過とともに再生産される「自己強化 (self-reinforcing)」、あるいは「ロックイン (lock-in)」とも呼ばれる状態に陥る (阪野, 2006)。たとえ現状より

功利性の高い選択肢が発生してもロックイン状態が続いてしまう理由のひとつとして、権力の非対称性と制度の配分的影響が相互作用し、自己強化メカニズムを生み出すことが挙げられ、「現行の制度的配置において優位に立つアクターは、権力や権威を行使して、現行制度を再生産しようとする」（阪野，2006，p.74）という現象が発生する。

この再生産のメカニズムに着目したのがMahoney（2000）である。Mahoney（2000）は、制度の再生産の原因はそもそも制度をもたらしたプロセスとは異なると指摘し、それを説明する主要な理論的枠組みは、功利主義的（utilitarian）、機能的（functional）、権力的（power）、正当化（legitimation）の4つの観点に類型化されるとしている。表1はこれらの4種類の違いを再生産のメカニズム、制度の潜在的特徴、そして変化のメカニズムという論点から整理をしているが、着目すべきは変化のメカニズムになる。なぜなら、経路依存性は運命的に決定され、変化を起こすことが不可能だという議論になりかねないにも関わらず、実際は移行経済国における制度は変化しているし、その変化の経路は国や企業によって異なることを我々は観察できるからである。

表1 制度再生産における経路依存的説明の類型化

	功利主義的な説明	機能的な説明	権力による説明	正当性による説明
再生産のメカニズム	行為者の合理的な費用便益評価によって制度は再生産される	制度がシステム全体の機能を果たしているため再生産される	エリート集団に支えられているため制度は再生産される。	行為者がそれを道徳的に正当または適切だと考えるため制度は再生産される
制度の潜在的特徴	制度はこれまで利用可能だった代替案よりも、効率が悪い可能性がある	制度はこれまで利用可能だった代替案よりも、機能的に劣る可能性がある	制度はこれまで下位にあったエリート集団に力を与える可能性がある	制度はこれまで利用可能だった代替案よりも、行為者の価値観に合致していない可能性がある
変化のメカニズム	競争圧力の高まり：学習プロセス	システムのニーズを一変させる外生的ショック	エリートの弱体化と下位集団の強化	行為者の価値観や主観的信念の変化

（出所）Mahoney（2000, p.517, Table1）を元に筆者翻訳

また、Streeck & Thelen（2005）は、制度変化の過程（漸進的または突発的）と結果（連続的あるいは不連続的）の観点から「適応による再生産」、「漸進的変容」、「生存と回帰」、「崩壊と代替」という4つの制度変化の類型を示した（表2）。

表2 制度変化の類型

		変化の結果	
		連続的	不連続的
変化の過程	漸進的	適応による再生産 reproduction by adaptation	漸進的変容 gradual transformation
	突発的	生存と回帰 survival and return	崩壊と代替 breakdown and replacement

（出所）Streeck & Thelen（2005, p.9, Figure 1.1）を元に筆者翻訳

このように、比較（歴史）制度分析と経路依存性は移行経済国における人的資源管理の変化を議論するうえで重要な概念であり、これまで歴史学、経済学、政治学で議論されてきた概念を本稿では経営学⁶の一領域である人的資源管理論の文脈で援用して以下のような問いをたてることにする。RQ1. 移行経済国における人的資源管理にはどのような経路依存性や変化が発生しているのか。RQ2. 移行経済国の人的資源管理の変化に対して経路依存性が果たす機能は何か。

3 研究方法

3.1 研究方法と分析の枠組み

本稿では移行経済国の人的資源管理の経路依存性を解き明かすことを目的とした事例研究を行うため、データ収集は1) 研究対象組織の人事部門へのインタビュー、2) インタビューの際に入手した社内資料に基きつつ、3) 公開されている二次資料を補完的に用いた。

分析はMahoney（2000）による経路依存性分析に従うことにする。経路依存性分析は、後の出来事に対する初期の出来事の重要性を強調し、因果関係は偶発的な歴史的な出来事から、潜在的に広範な意味を持つ一般的な過程へ流れるという立場をとる。したがって、一般的な線形モデルと比較して時間軸が長期にわたることや、歴史上の出来事の意味を検討する点が特徴だといえる。この経路依存性分析において、Mahoney（2000）は反応配列（reactive sequences）という「時間的に順序付けられ、因果的に結びついた事象の連鎖（p.526）」によって事象を説明しようとしている。この反応配列では、各事象は先行事象に対する反応であると同時に、後継事象の原因ともなる。この考え方は自己強化配列のように初期の出来事を強化する再生産プロセスとは異なり、初期の出来事を変容させ、ときには逆転させる反動プロセスだとされている。そこで本稿では、まず事例に関する記述を行ったのちに、その文脈を反応配列に図示して議論を整理する。なお、事例記述の後に付される（）内のアルファベットは、第5章の図3「計画経済期から移行期のエルディネット鉱業公社の反応配列」で記される鍵コードを意味する。

3.2 インタビュー概要

2023年10月2日に研究対象企業であるモンゴル国営エルディネット鉱業公社のオフィスで、総務・人材政策部の責任者、シニアスペシャリスト合わせて3名に対して半構造的なインタビューを2時間半かけて実施した⁷。通訳は日本語堪能で経営学を専門とするモンゴル人に依頼し、録音した音声のモンゴル語での文字起こしと日本語への翻訳は、モンゴルで就業経験があり、かつ日本の博士後期課程で経営学を専攻するモンゴル人の学生に依頼した。

4 事例検討

4.1 モンゴル国概要

本稿では研究対象としてモンゴル国を選択した。これまでは市場経済国と隣接する東欧諸国を対象とした先行研究が多いが、モンゴル国はアジアに位置づけられ、またロシアと中国に挟まれた地理的な要素からも社会主義的遺制を強く受けていることが推察される。

モンゴル国は1924年のモンゴル人民共和国宣言を機に社会主義国になり、旧ソ連圏の一員となった (A)。それから66年が経過した1990年1月に人民革命党打倒大会が開かれ、社会主義から民主主義へ、計画経済から市場経済への転換が要求されたことから、移行経済化への気運が高まるようになった。同年7月には自由選挙が行われ、翌年1991年には「市場経済移行のための若干の措置」が提出され、1992年2月にモンゴル国新憲法が施行された (D)。そのあいだに、1989年11月にベルリンの壁の崩壊 (C)、1992年2月にソ連崩壊、そして同年12月には旧ソ連軍がモンゴルから完全撤退している (E)。こうした背景から経路依存性の初期の先行要因は約70年間続いた社会主義による計画経済であり、その後約30年間は市場経済の環境となる。

新体制への移行から約10年が経過した2001年に現地調査を行った関・西澤 (2002) の報告によれば、市場経済への移行は国営企業の大膽な民営化によって実行されたものの、多くの問題が表面化していたという。一例として、所有権の多大な分散により株主の統合化が立ち遅れており、近代的、効率的な法人管理構造を持つような株式会社が存在していない点や、経営者の90%以上が旧国営企業での管理者と同一人物で計画経済の旧制度に馴染んでいた人物だった点などである。つまり法人形態が変わってもマネジメントは変わっていないことになる (G)。

そのような状況のなか、市場経済先進国による国際支援が始まり、日本国も国際協力機構 (以下、JICA) が2002年にモンゴル日本人材開発センターを設立し、近代的企業経営を行えるビジネス基幹人材育成を行うようになった (H)。

労働法も国際水準に近づけるべく、市場経済化を果たした7年後の1999年の労働法制定以降、改正を繰り返しながら2022年1月に新労働法が施行された⁸ (I)。特徴的な点は、労働契約は原則として期間の定めのないものとして締結し、書面の作成、1週間の労働時間は56時間以内、1日の残業時間は4時間以内、ハラスメントの防止、懲戒処分段階の幅を広げるなど、より国際的な水準に近づけた労働法に改正されたといえよう。

こうした市場経済化への歩みの結果、現在のモンゴル国は実質GDPはコロナ渦の2020～2021年を除けば2017年より毎年5%ほどの伸び率を示している⁹。主要産業は鉱業、牧畜業、流通業、軽工業であり、2021年の全産業別GDP構成比における鉱物資源は24%、農業・林業が13%を占めている。しかしながら、現在でもモンゴル企業の7割に相当する中小企業の経営者には経営戦略、人事管理、マーケティングといった経営に関する能力・知識が不足しているという課題がある¹⁰。

4.2 エルディネット鉱業公社概要¹¹

本稿が研究対象とするエルディネット鉱山は、1964年の地質調査に始まり、1973年にモンゴル政府とソ連政府合弁による共同鉱業・加工事業として創業し、1978年にエルディネット鉱業公社として稼働した (B)。エルディネットは首都ウランバートルから北西約340kmに位置し、一帯は大草原地帯だったため急ピッチで都市建設が進められ、1975年から76年のころにはソ連から約43,000人の技術者、労働者がエルディネットの都市建設に関わったとされる (関・西澤, 2002)。

1992年2月にソ連が崩壊した直後は資材調達が滞り社会生活が混乱した時期を経て (F)、2003年にモンゴル国とロシア連邦との政府間協定に基づき、エルディネット鉱業公社はモンゴル・ロシア責任有限会社として再編され、株式の51%がモンゴル側に譲渡された (J)。その後2016年にロシア連邦国営企業が株式の49%をモンゴルの民営企業に売却したが (P)、2019年にモンゴル政府の決議により100%国有企業のエルディネット鉱業公社に再編成された (Q)、という経緯がある。同年にはモンゴル政府とモンゴル商工会議所が共同で認定した「モンゴルトップ100企業リスト」の1位に輝いており¹²、現在ではモンゴル国を代表する企業である。こうした歴史を持つエルディネット鉱業公社は、計画経済時代からの経路依存性を分析するのに適した企業だといえる。

4.3 計画経済時代の労務管理

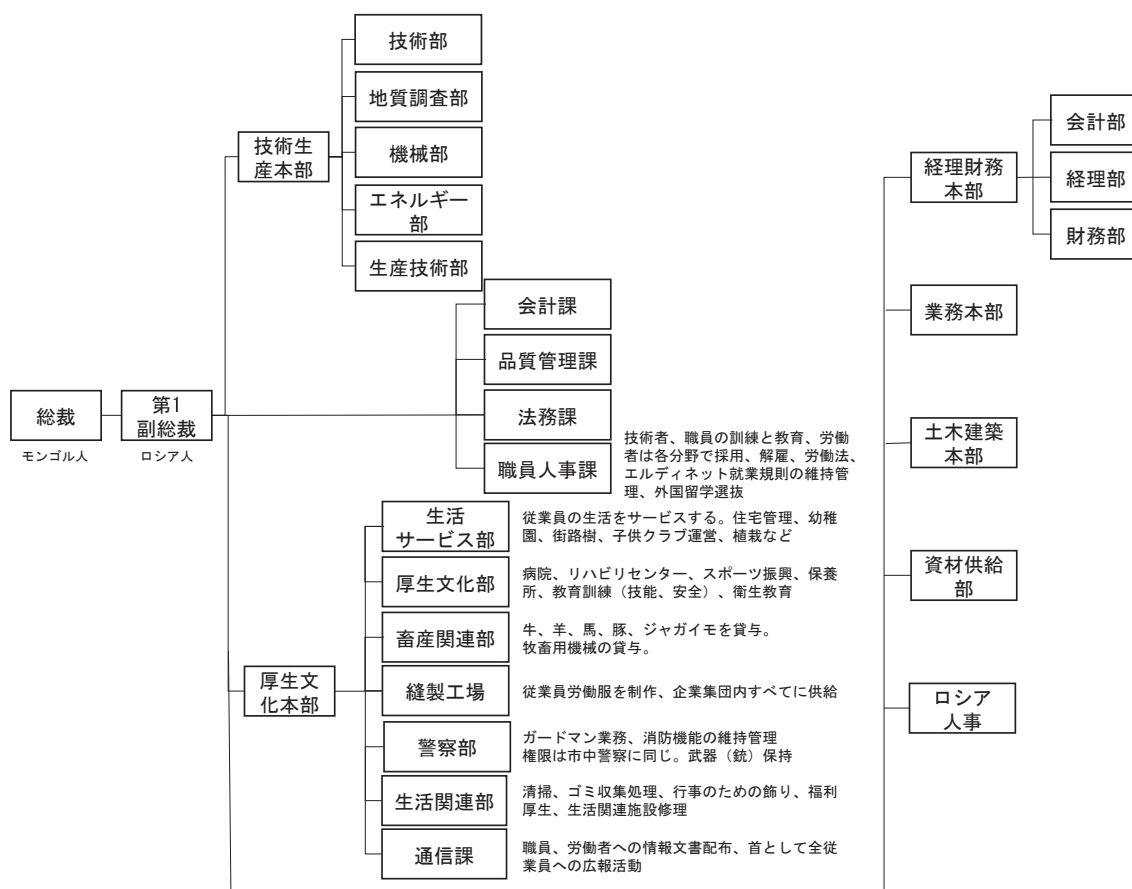
インタビューによれば、計画経済における「計画」の意味は非常に大きく、人員計画においても数年後にどのような専門性のある人材が何名必要になるのを常に計画、準備をしていたようである。1978年設立当初は技術者 (鉱山技術者、地質技術者など) や主要な管理スタッフはソ連からの専門家で、主にロシア人、ウクライナ人で構成されていた。多くの従業員を一斉に採用する必要があったため、政府決定によってモンゴル革命青年同盟の代表団が全国から人材を集めたり、除隊した若者を受け入れたりしていた。人材育成ではロシアの鉱山でモンゴル人を3～6か月かけてOJTを行い、より高度な技術の習得にはソ連の工業大学で学ばせるなど、熱心な技術教育を行っていたようである。

市場経済への移行直後の1993年のJICA報告書¹³によれば、当時の組織図は図1のとおりで、主要生産ラインの部課には技術スタッフ陣が配置され、西側でいうラインスタッフ制に近いものだった (pp.124-126)。

この組織図の特徴は厚生文化本部の業務領域の広さである。従業員の生活面を支える福祉の充実のみならず、エルディネット市の都市開発も会社が担っており、計画経済の人事は福利厚生的要素を重視していたことが伺える。厚生文化本部とは切り離されている職員人事課は、上級管理者、技術者、ロシア人の採用と解雇を担当し、一般労働者は各部課が要員配置計画を立案していた。人員数は1992年11月現在6,574名、生産関係人員は66%、非生産関連要因31%、幹部は役員含め172名の3%だと報告されている。

職業訓練は重視されており、設立当初のようなロシアへの留学は減少したものの、組織

図1 1993年当時のエルディネット鉱山組織図



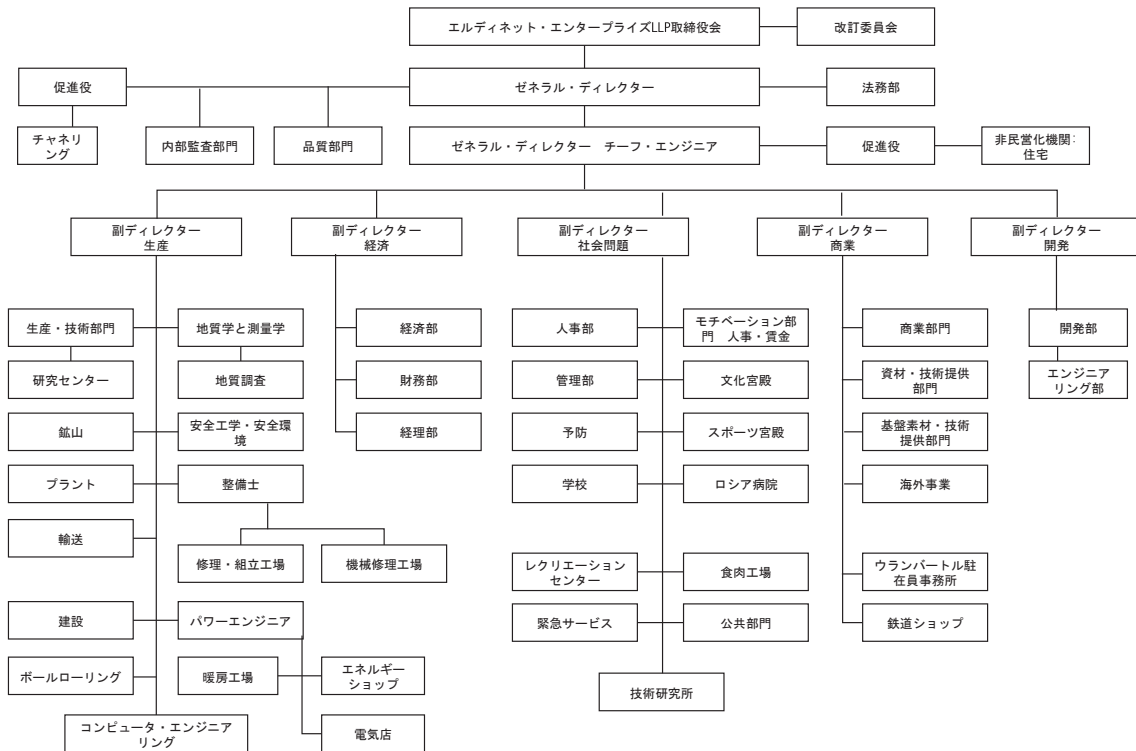
(出所) 国際協力事業団 (1993, pp.25-26, 図5) をもとに筆者作成。印字不鮮明な部分は筆者解釈、一部簡略化

内での資格検定試験によって技術水準を維持しており、管理者、技術者は大卒者で構成され、留学制度、奨学制度による人材確保を行っている。賃金は経理財務本部の権限が強く、職務給と職能給から構成されていた。労働組合は穏健な組織で3000名が加入しており、新しい技術の改新への協力や労働者の教育をリードする役割を担っていた (pp.124-126) (B)。

4.4 市場経済に移行してからの労務管理

1993年からの10年間のモンゴル国は、先進国による経済援助を受けながら旧ソ連からの経済的自立への道を歩み始める (H)。2003年には株式の51%がロシアからモンゴル側に譲渡されたことから、よりモンゴル側の政策が反映されるようになる (J)。翌年の2004年には先進国の支援のもと品質管理の国際規格であるISO9001:2000を導入し (K)、2011年には欧州ビジネス協会による「世界優秀企業賞」をアジア企業として初受賞している¹⁴。この時期の組織図は図2のようなものであった。

図2 エルディネット有限責任事業会社の2008年から2011年までの組織図



(出所) インタビュー調査時に入手、ロシア語から日本語に翻訳、表現を簡略化して筆者作成

1992年の組織図では厚生文化本部、職員人事課、そして経理財務本部と3つの人事関連部門に分離していたが、2008年には社会問題担当副ディレクターの管掌部門に人事部、モチベーション部、レクリエーションセンターなどが集約されている (M)。これは、労働市場の自由化に伴い採用と定着が重要な経営課題になったことから、人的資源管理をより近代化させる必要性に迫られたと捉えることができるだろう (L)。

インタビューでは、ロシアとの合弁工場の時代は規律が厳しく、従業員には責任観があったと回顧する声があった。当時の管理では経営陣の命令は下位レベルの従業員に直接伝えられ、すぐに対策を取るような徹底した指示命令システムが守られていたようである (M)。

4.5 経営の転換

2016年にロシア連邦国営企業からモンゴルの民営企業が株式49%を買ったことにより一旦民営化した (P)。この年を機にロシア人従業員が帰国し (E)、モンゴル人の経営陣は西洋の経営や管理システムを研究し、議論を始めるようになった。

しかしながら、この民営化はモンゴル政府が望んだものではなかったため、その3年後の2019年には政府政令によりモンゴル国の100%国営企業となる。この国営化は当該企業にとって経営方針の大きな転換点となる。経営陣は民主的な意思決定方式を取り入れるようになり、ビジョン、ミッション、バリューを合議で決定し、その会議に参加した全員の

署名が記されたビジュアルを会議室に掲げている (Q)。その内容は表3のとおりである。

表3 エルディネット鉱業公社のビジョン、ミッション、バリュー

ビジョン	グローバルスタンダード モンゴルの誇り
ミッション	私たちは持続可能な開発と責任ある採掘に取り組み、国富を創造します。
バリュー	安全と健康：すべての従業員の安全と健康を確保します
	倫理と責任：相互尊重、誠実、責任、倫理をもって仕事にとり組みます
	環境：環境のバランスを保ち、緑豊かな開発を促進します
	総合力：共同で意思決定を行い、すべての従業員の参加のもと、タイムリーかつ効率的に業務を遂行します
	革新：新たな取り組みを展開し、革新的なアプローチ価値を創造します

(出所)『エルディネット鉱業公社社内案内2019年』英語から日本語に翻訳して筆者作成

このように、国営企業にもかかわらず合議で会社の方針を決定し、従業員の意思を尊重し、革新的なアプローチを志向する組織へと変貌を遂げようとしている背景には、市場経済における競合優位性の獲得や自然環境の変化への対応の困難さが挙げられる (L)。インタビューでは、山の地質条件が年々悪化し、鉱山が深くなり、鉱石の硬度は高くなるなかでの銅精鉱の生産量維持という、難易度の高い経営課題について語られた。

4.6 現在の人事方針

インタビューに対応した3名の人事担当者は、「人事面で変わってないものはないと思います。私たちはロシア時代のあらゆる制度を変えようとしています。現代の標準、規範、法律に従ってビジョン、ミッションを定め、それに応じた開発ポリシーを規定しています。」と自信を持って回答した。その自信の根拠には、エルディネット鉱業公社のホームページに一般公開されている人事方針¹⁵、人事部門の2022年～2026年中期戦略計画¹⁶の策定と運用における手ごたえがあるからだろう (R)。人事方針の目的は、ISO30400:2018¹⁷規格の要件を満たすことだと記されている。それに先立ち、当該企業は2004年に品質マネジメントシステム規格であるISO9001:2000を発行している (K)。移行経済国には市場経済下での経験の積み重ねないため、何をロールモデルとすべきなのか不明で非効率的な試行錯誤に陥ることもあることから、ISO規格が戦略の中核となるのは自然な流れだといえる¹⁸。

さらにいえば、ISOへの傾倒は計画経済時代に習得した「計画指標を明確にして縦の分業を徹底化する」という社会主義的遺制があるのではないだろうか。中期人事戦略計画には事業環境の項目に「BSC¹⁹の観点」と記載されており、財務、ビジネスプロセス、組織能力、ステークホルダーといった目的ごとに全34項目にわたる目標・対策、主要業績評価指標のみならず、担当者名、管理・監視担当者名までも公開して個人の責任を追及している。当該企業では「西洋でも日本でも、あらゆる人的資源管理を導入する折衷的な立場」

を掲げているが、ISOやBSCに過度に偏重してKPI²⁰の達成そのものが目的化すると、計画経済時代の経路依存性の再生産による自己強化メカニズムの発生も考えられる。インタビューでは、「鉱業のような重要な産業は準軍事的に維持されるべきです。最近是人間の自由や民主主義が重視され従業員の意見を聞く方向に変わってきましたが、規律や責任観が弱まってしまう悪面もあります。これは経済的な報酬対策で改善されていくと考えます。」という発言があり、計画経済時代の統制の取れた組織管理の価値観と同時に、金銭的報酬によって動機づけるという市場経済初期の人事管理姿勢も垣間見えた (O)。

4.7 人事部組織、意思決定プロセス

現在の従業員数は6,900人で、組織は3つの事業部（エルディネット鉱山、部門&局、作業場）で構成され54部門を持つ。人事部門には約50名がおり、その構成は1）資料作成（公文書管理、工場のアーカイブを管理）、2）本社人事、そして3）作業場人事（各作業場に独立した人事専門家を配置し、人事問題を解決）となっている。資料作成の役割あたりは旧ソ連時代の書類管理業務という遺制がありつつも、作業場人事では市場経済におけるHRBP²¹の機能を果たしている (S)。

経営企画会議には人事担当者が4名も参加し、全社戦略と人事戦略の連動を計る戦略的人的資源管理が徹底している。こうした意思決定をチームの協議と合意で行うことができる背景には、計画経済時代にも職場では集団作業による職場の連帯意識が強かった（奥林, 2005）ことが遺制として引き継がれたとも考えられる (T)。

4.8 人員計画、採用、育成

人員計画は経営計画に基づき、退職者数を加味しながら人材要件を明確にして採用人数を算出している。過去には定年退職者の家族を入社させる福利厚生的な採用制度を取っていたが、現在では知識、スキルを明確にした採用を行っている。さらに、優れた態度や倫理観を備えていることが採用の原則として重視されており、外部労働市場が成熟している欧米の専門性や発揮能力を優先する志向性とは異なり、社会主義時代の「労働に喜びを感じうる人間の形成」というイデオロギーが現代でも重視されているように見える (U)。

敷地内にはエルディネット総合専門大学を併設し、あらゆる種類の職業、特に鉱業を対象とした定期的なトレーニングや、昇進のための必須コースや労働安全訓練も開講している。これはコーポレート・ユニバーシティと同じ取組みであるが、同時に計画経済においても技術者養成は重点政策であった。そこで人材育成施策には社会主義的遺制と市場経済への適応の双方が認められるのだが、両者の決定的な違いは労働市場の自由度だといえよう。計画経済での採用は政府がコントロールしており労働は国民の義務であったが、市場経済では労働市場が自由であるため、優秀な人材採用とリテンションのための能力開発機会が戦略課題となる。このように、人材育成の手段に経路依存性が観察できたとしても、その目的においては計画経済からのパラダイムシフトが発生しているといえよう (V)。

4.9 人事評価

2012年までは計画経済時代からの労働分配率に基づく業績評価制度だったが、それ以降はBSCの導入に合わせてKPIに基づく人事評価を行い、従業員には実績に応じた給料が支払われるようになったという。市場経済国ではKPIではなくMBO²²が業績評価に用いられるが、近代的な人事を学習しているはずの人事責任者はMBOを知らなかった（O）。

KPI評価から賃金への流れでは、まず国家が国家予算に基づく生産目標を設定し、当該企業は生産量計画をたてる。それをBSCとKPIによって各部門、各個人評価に落とし込み、経済部門が一括管理で毎月のKPI達成度に連動した成果給を基本給に加給している。賃金決定は機械的に行われるため経済部の管轄となる。BSCやKPIのような現代的な経営管理手法であっても、その運用内情は20世紀初頭のテイラー・システム²³と同じ構造である。金銭的報酬による管理は、人のマネジメントの原始的な形なのだろう。

その一方で、当該企業では創業以来2度目の評価システムの変更としてコンピテンシー評価と性格や行動の評価に着手している（W）。コンピテンシー評価では、専門能力のレベル分けを行い、求められる知識・技能・態度・倫理などにに基づき基準を設定し、初任時と試用期間が終わるとき、それ以降は3～5年ごとに評価する計画とのことである。評価者は直属上司ではなく上級管理者によるワーキンググループであり、約200人の社内認定された評価者（権限者）が従業員を評価する。市場経済国における人事評価の目的は、処遇根拠のみならず、部下へのフィードバックを通じた人材育成や信頼関係の構築だとされているが、その一方で評価結果や育成効果は上司の力量に依存してしまうリスクもある。計画経済では目標達成が絶対的であったことから、数値化が困難な属人的な評価制度の運用への抵抗感があり、こうした人事評価の仕組みにしたのではないだろうか（X）。

インタビューでは「あらゆるものを変える」とは語っていたが、実は自社の行動様式に受け入れられやすいような制度設計にしており、自然発生的な遺制というよりは、意図的に経路依存による組織の混乱回避を機能させたのではないかと考えられる。

4.10 組織文化

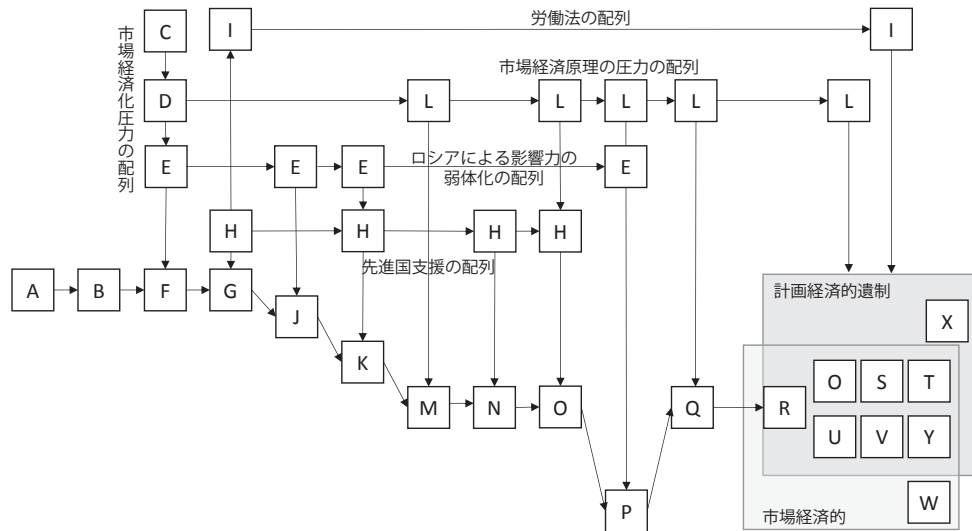
工場労働者の態度や行動変容に最も影響があった過去の組織文化は、2010年代頃から始まった生産性向上運動、カイゼン活動であり（N）、従業員から新しいアイデアがでるようになったという。この時期には先進国支援のもとにBSCも導入されており、合弁企業の後期では近代的な経営手法を積極的に取り入れていたことが伺われる（O）。

現在は組織文化の浸透施策として会社のビジョン、ミッションを毎回の会議で議論し、研修でも毎回取り入れているため、最下層の全従業員ですら理解しており、暗唱できるほどということである。計画経済における教育の目的が社会主義的人格の形成と望ましい政治的態度の伝達（Pieper, 1992）であったことを鑑みると、組織文化を浸透させる組織行動は経路依存の延長上にありながらも、グローバルスタンダードを目指すというビジョンの内容は市場経済的であるといえよう（Y）。

5 考察

これまでの議論を反応配列 (Mahoney, 2000) に従いまとめたものが図3であり、上部が配列図、下部が本文中で示した鍵コードとなる。

図3 計画経済期から移行期のエルディネット鉱業公社の反応配列



鍵コード

- A: 1924年 モンゴル国社会主義国家、旧ソ連圏：国民経済の計画化の徹底、生産性向上、行政的な労務管理、労働の中の喜び、労働は国民の義務、集団主義、福祉重視、技能訓練
- B: 1973年 ソ連とモンゴルによる合併エルディネット鉱業公社：計画達成の徹底、職業訓練、福利厚生重視、労働分配率に基づく賃金、経理財務部の権限大
- C: 1989年 ベルリンの壁崩壊による市場経済化への気運
- D: 1992年 モンゴル国新憲法施行、国営企業の民営化
- E: ソ連崩壊：ソ連軍撤退、ロシア人引上げ、ロシアによる影響力弱体化
- F: ソ連崩壊による資材調達難と貧困、
- G: 近代的法人管理、経営管理がなく混乱
- H: 市場経済化先進国による経済・技術支援
- I: 1999年 労働法制定、2023年新労働法施行
- J: 2003年 モンゴル・ロシア有限責任事業会社：モンゴル側の政策反映
- K: 2004年 ISO9001 導入
- L: 市場経済原理の圧力：グローバル市場における競合優位性、経営環境変化、自由な労働市場
- M: 2008-2011年 人事機能の強化、人事部門の統合、指示命令系統の徹底
- N: 2010年 生産性向上運動、カイゼン活動
- O: 2012年 BSC 導入と KPI に基づく成果連動賃金
- P: 2016年 モンゴル民営企業の株取得による民営化：西洋の経営研究と議論
- Q: 2019年 モンゴル国 100%国有化：合議によるビジョン・ミッションの制定
- R: 2022年 ISO30400 認証のための人事方針と人事部門の中期戦略計画の公表
- S: 公文書管理、作業場人事 (HRBP)
- T: 協議と合意による戦略的人的資源管理
- U: 能力基準と労働への姿勢・倫理観を重視する採用
- V: 敷地内に専門大学を併設、海外留学、奨学金、人材育成が重点政策
- W: コンピテンシー評価と職務等級制度
- X: 人事評価者は直属の上司ではなく、上級管理者のワーキンググループ：属人化の回避
- Y: 組織文化の浸透施策

(出所) 筆者作成

この図を用いてRQ1. 移行経済国における人的資源管理にはどのような経路依存性や変化が発生しているのか、を説明する。配列図は左から右へと時間に沿って記述されているため、右端が現在の人的資源施策群となる。計画経済的遺制と市場経済的の2つの領域に分かれているが、多くの施策（O, R, S, T, U, V, Y）は両者が重なり合う、つまり折衷的な領域に位置づけられ、経路依存性がありながらも、そこには計画経済からの変化を観察することができる。

その変化に影響を与えたのが、労働法（I）、市場経済原理の圧力（L）、ロシアによる影響力の弱体化（E）、そして先進国支援（H）という4配列であった。堀江（2018）は現代ロシアでも社会主義的な人事管理だと指摘しているが、モンゴルにおいてはロシアによる影響力の弱体化が決定的時点の一つになっていたことが見出され、異なる移行モードが異なる経路依存的結果を生み出す（Stark, 1992）ことを実証したといえよう。また、この変化の過程は漸進的でありながら、その結果には「ロシア時代のあらゆる制度を変える」という意思のもとに不連続性があり、漸進的変容（Streeck & Thelen, 2005, 表2）に分類されるだろう。

さらにMahoney（2000）の制度再生産の類型（表1）に従えば、先進国からの学習という点では「功利主義的」な、市場経済原理への適応のためにグローバル水準を目指す新しい価値観形成は「正当性」による経路依存性の変化のメカニズムが発生したと説明できる。

RQ2.の移行経済国の人的資源管理の変化に対して経路依存性が果たす機能は、制度間の補完性（青木, 2010）や人的資源管理論で重視する組織内制度間の内的整合性（平野・江夏 2018）を担保するものだといえる。外部環境との整合性を急ぐあまりに突発的な変化を起こすと、「生存と回帰」や「崩壊と代替」（Streeck & Thelen, 2005）が発生するため組織へのダメージが大きい。図3の現在の人事の人事施策の多くが計画経済的と市場経済的の間に存在しているという発見事実は、従業員の認知や行動が変化に適応できるように計画経済の価値観や社会主義的遺制と親和性が高い人的資源管理施策を導入すること、つまり経路依存性を戦略的に活かしながら漸進的に制度を変容させようとした結果だと推察できる。

この経路依存性を戦略的に用いながら市場経済に適応させる事例研究を蓄積できれば、グローバルスタンダードに収斂するというユニヴァーサリスト・パラダイムではなく、文化多様性を容認するコンテクスチュアル・パラダイムの理論的な貢献につながるだろう。

本事例より導かれる移行経済国における人的資源管理の実装的な示唆は、1）社会主義的遺制の制度再生産による自己強化やロックインに陥らないためには、変化のメカニズム（Mahoney, 2000）である「外圧を活かした学習」や「価値観の変化」が漸進的な変容に有益であること、2）経路依存性を戦略的に活用することで従業員の認知や行動変容への漸進的アプローチが可能であること、である。

しかしながら、本稿ではあくまで数ある移行経済国の中のモンゴル国のみ、また国営企業1社のみシングルケースであることから、移行経済国の人的資源管理を一般化する

には至らないという限界がある。今後は、その他の移行経済国とモンゴル国との比較や、モンゴル国内の民営企業の経路依存性の分析が求められるだろう。

【注】

- ¹ 出所：独立行政法人国際協力機構『体制移行国に対する制度整備・政策立案支援のための基礎研究』2003年6月。 <https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11724283.pdf>。
- ² 本稿では人間の管理の総称を「人事」とし、計画経済では「労務管理」、市場経済では「人的資源管理」と使い分ける。
- ³ 代表的な議論にAmable (2003) による「5つの資本主義」がある。金融市場エリアに属する「市場ベース型モデル (イギリス、アメリカなど)」、硬直的な労働市場エリアに属する「地中海型モデル (イタリア、ギリシャなど)」、福祉国家エリアに最も近い「社会民主主義国家型モデル (フィンランド、デンマークなど)」、次に近い「大型欧州モデル (ノルウェーなど)」、そしてこれらと最も離れた位置に「アジア型資本主義 (韓国、日本)」という5つに類型化されている (p.204)。
- ⁴ ここで言及する制度とは、人々のあいだで共通に了解されているような、社会ゲームが継続的プレイされる仕方のこと (青木, 2008, p.272) である。
- ⁵ 青木 (2008) は、アングロ・アメリカ的なコーポレート・ガバナンスを移行経済国に移植しようとしても、実際には共産主義の遺産 (経営者の権限拡大、企業の福祉機関化、外部モニタリング資源の希少性など) が残っているため、両立的ではないとしている (p.50)。
- ⁶ 経営学では、N. Rosenbergが技術イノベーションの論点から相互依存性を議論したものもある。出所：沼上幹. (1989). 市場と技術と構想. 組織科学, 23 (1), pp.59-69。
- ⁷ インタビューは学術研究を目的としたものであることを予め伝え、企業機密に関わらない範囲で回答を得ている。
- ⁸ 出所：Labor Law of Mongolia (Revised Version), Unofficial English Translation, 2021-11 Copyright © International Labor Organization 2021 *和訳は株式会社日本経済研究所により作成。
- ⁹ 出所：日本貿易振興機構 (JETRO)『モンゴル経済概況』2023年9月。 https://www.jetro.go.jp/ext_images/Reports/01/b500bd49b1c2846e/20230017.pdf。
- ¹⁰ 出所：国際協力機構 (JICA)『モンゴル JICA国別分析ペーパー』2023年1月。 <https://www.jica.go.jp/Resource/mongolia/ku57pq00000468xj-att/jcap.pdf>。
- ¹¹ 本節の主な出所：エルディネット鉱業公社公式ホームページ <https://erdenetmc.mn/> (2024年2月20日確認)、『エルディネット鉱業公社会社案内2019年』。
- ¹² 出所：独立行政法人国際協力機構『JICAモンゴルビジネス環境ガイド2020年改訂版』2022年11月。 https://www.jica.go.jp/Resource/mongolia/ku57pq00000468xj-att/business_guide.pdf。
- ¹³ 出所：国際協力事業団 (1993)『モンゴル国エルディネット鉱山近代化計画調査報告』。
- ¹⁴ 出所：『エルディネット鉱業公社会社案内2019年』。
- ¹⁵ 出所： <https://www.erdenetm.mn/human-resource> (2024年2月20日確認)。
- ¹⁶ 出所： <https://www.erdenetmc.mn/human-resource/strategy> (2024年2月20日確認)。
- ¹⁷ ホームページ掲載の正式な文面にはISO30400:2018と記載されているが、人的資源管理の規格認証であるISO30400は2022年、人的資本情報開示のガイドラインであるISO30414は2018年であることからどちらを示しているのか不明なため、本稿では原文のままとした。
- ¹⁸ 実際に、発展途上国はISOメンバーの約70%を構成している。出所： https://webdesk.jsa.or.jp/pdf/dev/SRnewsletter6_october_JPN.pdf (2024年4月7日確認)。
- ¹⁹ BSC (Balanced Score Card) とは、企業業績を (1) 財務、(2) 顧客、(3) 内部プロセス、(4) 学習と成長という4つの視点から捉えるフレームワークである。
- ²⁰ KPI (Key Performance Indicator) とは、日本語では重要業績評価指標と訳され、BSCを設定する

際の目標や成果の指標となるものである。

- ²¹ HRBP (Human Resource Business Partner) とは、事業責任者の戦略達成を人事の側面から支援をする役割を意味する。
- ²² Management by objectives and self-controlの略称で、自律的な目標設定の仕組みである。
- ²³ テイラー・システム (Taylor System) とは、米国のFrederick Taylorによる工場管理の生産性を高めるための手法で、科学的管理法とよばれる。その特徴は、課業管理、作業の標準化、生産効率と連動した変動賃金などがあげられる。

【参考文献】

- 1 青木正彦 [2008] 『比較制度分析序説 経済システムの進化と多元性』, 講談社.
- 2 青木正彦 [2010] 「制度とは何か—制度変化を考えるために」 中林真幸・石黒真吾編 『比較制度分析・入門』, 有斐閣, pp.3-14.
- 3 芦田文夫 [1999] 『ロシア体制転換と経済学』, 法律文化社.
- 4 奥林康司 [2005] 『旧ソ連の労働』, 中央経済社.
- 5 阪野智一 [2006] 「比較歴史分析の可能性—経路依存性と制度変化」 『日本比較政治学会年報』, 8, pp.63-91.
- 6 平野光俊・江夏幾太郎 [2018] 『人事管理一人と企業、ともに生きるために』, 有斐閣.
- 7 堀江典生 [2018] 「現代ロシア企業人事労務管理の東西地域間異同性」 『比較経済研究』, 55 (2), pp.5-27.
- 8 堀江典生・雲和広 [2014] 「欧州移行経済における社会主義的遺制と人事労務管理—体系的レビューの試み」 Institute of Economic Research, Hitotsubashi University Discussion Paper Series A, (618), pp.1-33.
- 9 関満宏・西澤正樹 [2002] 『モンゴル／市場経済下の企業改革』, 新評論.
- 10 田中宏 [2011] 「ソ連型経済社会と体制転換の20年に関する省察」 『立命館経済学』, 59 (6), pp.1407-1426.
- 11 Amable [2003] *The diversity of modern capitalism*, Oxford University press (『5つの資本主義—グローバルバリエーション時代における社会経済システムの多様性』, 山田鋭夫・原田裕司ほか訳, 藤原書店 2005年).
- 12 Brewster, C. [2012] “Comparing HRM policies and practices across geographical borders” In Stahl, G., & Bjorkman, I. (Eds.). [2012] *Handbook of Research in International Human Resource Management, Second Edition*, Edward Elgar Publishing, pp.68-90.
- 13 David, P. [2001] “Path dependence, its critics and the quest for historical economics” In Garrouste, P. & Ioannides, S. (Eds.) [2001] *Evolution and Path Dependence In Economic Ideas*, Cheltenham, Edward Elgar, pp.15-40.
- 14 Greif, A. [2006] *Institutions and the path to the modern economy: Lessons from medieval trade*, Cambridge University Press (『比較歴史制度分析上・下』, 岡崎哲二・神取道宏訳, ちくま学芸文庫 2021年).
- 15 Mahoney, J. [2000] “Path dependence in historical sociology” *Theory and Society*, 29 (4), pp.507-548.
- 16 Streeck, W., & Thelen, K. [2005] “Introduction: Institutional changes in advanced political economies.” In Streeck, W., & Thelen, K. (Eds.). [2005] *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*. Oxford University Press, pp.1-39.
- 17 Pieper, R. [1992] “Socialist HRM: An analysis of HRM theory and practice in the former socialist countries in Eastern Europe” *The International Executive (1986-1998)*, 34 (6), pp.499-516.
- 18 North, D.C. [1990] *Institutions, Institutional change and economic performance*, Cambridge: Cambridge University Press. (『制度・制度変化・経済成果』, 竹下公視訳, 晃洋書房 1994年)
- 19 Stark, D. [1992] “Path dependence and privatization strategies in East Central Europe” *East European Politics and Societies*, 6 (1), pp.17-54.