

書評

BOOK REVIEWS

リリー・レッドベター，ラニアー・
S. アイソム 著／中窪裕也 訳
『賃金差別を許さない！』
——巨大企業に挑んだ私の闘い

相澤 美智子

1

本書は、職場で性を理由とする賃金差別に遭っても泣き寝入りせずに関い、「勝利」を手にした一人の女性の自叙伝である。粗筋は明快である。

著者のリリー・レッドベター氏（以下、リリー）（もう一方の著者であるラニアー・アイソム氏はプロのライターで、レッドベター氏が社会的に注目されるようになった後、彼女をインタビューしたことがきっかけで、本書の執筆に協力することになった）は、アメリカ合衆国・アラバマ州の田舎で生まれ育った。家庭は決して裕福ではなく、リリーは子どもの頃から家の畑仕事などを手伝われた。高校ではトップに近い学業成績を修めていたが、大学進学は金銭的に不可能で、断念。高校在学中に結婚。卒業後、2人の子どもを育てる一方で、夫の稼ぎだけでは生活ができないと、働きに出るようになった。

リリーが40歳を少し過ぎた頃だった。ビジネス誌に、ゴムおよびタイヤ製造において世界的に有名なグッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバー・カンパニー（以下、グッドイヤー）が、創立以来初めて女性の管理職を採用しようとしているという記事が出ているのを発見した。彼女はすぐに応募し、採用された。

リリーのグッドイヤーでの日々は苛酷であった。セクハラに遭い、女性であることが理由であると思えない、理不尽きわまりない低査定をされ、これを理由とする降格や退職勧奨を受けたこともあった。同僚

による不注意な機械操作が原因で、油圧式のゲートに脚を挟まれ、軟骨が断裂し、膝蓋骨の下に入り込むような大きな事故も経験した。それでも、彼女は耐えて、退職の日まで勤務しようと考えていた。



●岩波書店
2014年1月刊
四六判・302頁・
本体3300円＋税

●リリー・レッドベター 元・タイヤ製造
会社マネジャー
●ラニアー・S アイソム ジャーナリス
ト ●なかまひろや 一橋大学大学院教
授。

しかし、退職日まで1年を切ったある日、彼女は職場の個人用メール棚に入っていた匿名のメモに目を落として、愕然とした。そのメモには、彼女とタイヤ室にいる他の3人のマネジャーの名前が並んでおり、名前の横には、それぞれの給与の額が記されていた。彼女の給与額は1ドルの桁まで正確だった。他のマネジャーはすべて男性で、彼女よりも多くの給料を得ており、その差額たるや、1万ドル以上（3人の男性のうち最高額だった者との差額は1万4000ドル余り）であった。

リリーはEEOC（雇用機会均等委員会）に性を理由とする賃金差別の申立をし、ほどなくして退職届を提出して、19年間に及んだグッドイヤーでの勤務に終止符を打った。退職から約1年後、EEOCから訴権付与状を受け取ったリリーは、1964年公民権法第7編（以下、第7編）等を根拠とする訴訟を連邦地裁に提起した。一審判決は一部棄却、一部認容であり、救済として、バックペイ（差別による逸失賃金）6万ドルに、補償的損害賠償と懲罰的損害賠償（合わせて30万ドル）を加えた36万ドルの支払いを命じた（2003 U.S. Dist. LEXIS 27406）。

グッドイヤーは上訴した。連邦控訴裁・第11巡回区は、リリーが第7編の定める差別の申立期間内（差

別的行為の発生した日から180日以内)に申立を行わなかったことを理由に原判決を破棄し、請求を棄却した。リリーは、最後の差別的査定に基づく昇給決定から180日以内に、またその前年に行われた賃金決定にもとづく賃金支払いから180日以内に申立をすることには成功していたが、これら2回分を除く過去の査定と賃金額の決定は、申立期間には入っていないため、差別の存否の判断には無関係とされた。また、2回分については、工場閉鎖も検討されるほど切迫した状況においてなされた賃金決定だったため、差別による賃金決定であったとは認められず、請求が棄却されたのである(421 F.3d 1169)。連邦最高裁は裁量上訴の申立を受理したが、最終的に原審の判断を支持する判決を下し、リリーの敗訴は確定した(550 U.S. 618)。

しかし、リリーは闘い続けた。彼女は支援者と共に、上記・連邦控訴裁判決および連邦最高裁判決の問題点を是正するための立法運動を展開した。その問題点とは、すなわち、差別の被害者が賃金差別に気づいたときには、多くの場合、申立期間が経過してしまっており、救済を求めることが困難というものである。運動は実を結び、2009年1月、彼女の名前を冠した「リリー・レッドベター公正賃金(復元)法(Lilly Ledbetter Fair Pay (Restoration) Act)」という連邦法が成立した。同法は第7編等を改正する法律であり、具体的には、同法上の規定が第7編等の法律規定に追加されるという形で、第7編等を改正する。同法違反となるのは、「差別的な賃金決定……が行われたとき、ある個人が差別的な賃金決定……の下に置かれたとき、または、ある個人が差別的な賃金決定……の影響を受けたとき」であり、「影響を受けたとき」とは、差別的な賃金決定に基づいて行われる毎回の賃金支払い行為も含むことが明記されているため、申立期間の経過により救済が困難になるという、リリーが直面したような問題は解消されることになった。

2

本書は、手に取った瞬間から引き込まれ、あっという間に通読してしまうような魅力的な一書である。その秘密はどこにあるのか。

私は研究者であるので、まずは本書の学術面での積極的意義について述べたい。本書第8章は、EEOC

から訴権を付与されたリリーが、第7編に基づく訴訟を提起し、連邦地裁で勝訴判決を勝ち取るまでの細かな経緯が記述された箇所である。アメリカ法研究者にとっては、かの国でどのように民事訴訟が展開するのかを具体的な事件に即して確認することができる、生きた教材といえる。それだけではない。アメリカの民事訴訟について多少とも勉強した者であれば、かの国では証拠開示制度が発達し、徹底した弁論主義の下、証拠に基づいたフェアプレイが展開されるということを知識としては理解するようになるのだが、それらのことが生身の人間である裁判の当事者に、どれほどの時間的、精神的、金銭的負担をもたらすのかについてまでは想像が及びにくい。例えば、リリーが裁判のためにつき込んだ費用が50万ドル以上になり、老後のための積立をすべて取り崩したこと(189頁)。彼女の弁護士が、証拠開示手続の1つである証言録取の最中に嘔吐する人が多いと、あらかじめ彼女に伝え、心の準備をさせていたこと(192頁)。彼女自身の証言録取も10時間に及ぶ苛酷なもので、途中嘔吐することこそなかったものの、頭はクラクラして吐き気がしたこと(192頁)。彼女が裁判で証言をしてくれる証人を探していたときに、多くの人は、会社から逆恨みされて仕事を失うのは嫌だと、彼女の依頼を断り、彼女が証人探しに苦勞したこと(197頁)。法律の素人である彼女が、弁護士の指導を受けて法律用語を頭に叩き込み、法廷での証言のリハーサルを弁護士事務所で行ったこと(198頁)。本書のこうした記述は、訴訟大国といわれるアメリカにおいても、裁判当事者の——とりわけ巨大企業を相手に裁判をする一市民の——負担は決して軽いものではなく、証拠開示や弁論という民事訴訟の手続が、当事者の努力や忍耐によって維持されているという、アメリカ法に関するどんな教科書にも書かれていない裁判の現実を教えてくれるのである。

法廷での審理についての記述も実に詳細である(199-227頁)。原告、被告それぞれの主尋問、反対尋問の内容と様子が克明に記されており、証人たちの証言、証拠物件、失われた書類等から、被告の語ろうとした「物語」がどのように破綻を来たし、逆に、原告の「物語」がどのようにして「真実」として浮かび上がってくるのか、訓練された弁論の上手なアメリカ人

弁護士が、陪審員を前に、どのようにして、法廷を「劇場」ないし「競技場」に変えていくのが、手にとるように分かり、法と市民との距離が決して遠くないことを実感することができる。傍聴のために、法廷に連日通ったかのような錯覚にさえ陥る。

本書の記述はまた、伝統的に男性職とされてきた業種（具体的にはタイヤ製造業）において、女性の管理職（リリーの地位は下級管理職で、本書では「マネジャー」ないし「監督者」と表記されている）というものが、いかに軽んじられ、異端者として排除されていくかを具体的に伝えてくれる。例えば、グッドイヤーが最新鋭の機械を用いた新しいラジアルの軽トラック部門を新設し、そこにリリーを含めた4人の監督者（他の3人は男性）が配置され、本社の首脳が4人の監督者に会うために現場に向うてきた日に行われたレセプションに、4人のうちリリーだけが出席を許されず、帰宅するように命じられたこと（127頁）。リリーが社内で業績を上げ、優秀成績賞を与えられたときに、社内のニューズレターにはこのことがいっさい掲載されず、反対に、彼女に関する、業務とは無関係のこと（彼女が趣味で続けていた社交ダンスの競技会で優勝したことが掲載されたこと（131頁）。彼女の上司が、下の者に宛てた一斉送信の電子メールの書き出しが「ボーイズ」になっていたこと（149頁）等。これらの事実は「職務のジェンダー化」の問題、すなわち、職務はジェンダー化され、問題の職務に「不適合」とされる性別の者が就くと、その者を排除しようとする動きが生じるという問題、を端的に示している。近年、雇用差別禁止法の分野においては、上記のような事実の積み重ねから「職務のジェンダー化」が行われ、ひいては雇用上の性差別が行われていたことを立証することが可能であるとする議論があるが（拙稿「中国電力事件広島高裁判決に関する意見書」労働法律旬報1831+32（2015年）91-92頁参照）、本書におけるこうした記述は、そのような議論が机上の空論ではないことを示す重要な「第1次資料」を提供しており、この点でも本書の価値は高い。

以上に加え、本書末尾には訳者である中窪裕也氏による優れた「解説」が付されており、本書を一層価値高きものとしている。これによって、裁判の経過、争点および意義をいっそう詳しく知ることができる。特

にありがたいのは、本書第8章の最後に出てくる陪審の評決に関する解説であろう。この陪審評決は、実は連邦地裁の最終判断ではなく、同裁判所は、その後最終的な判決を下しているのであるが、原著ではこの部分の記述が欠落しているため、連邦地裁における判決の結論部分が記されている第9章冒頭の理解が容易ではない。しかし、読者は「解説」によってその困難から解放される。若干ではあるが、日本法との比較法的視点からの考察があることも有益である。

3

本書の魅力は、裁判部分の記述だけにとどまらない。本書に引き込まれるのは、そこに、働く者（とりわけ女性）であれば誰しもが共感せずにはいられない人間のドラマがあるからである。子ども時代、経済的に苦勞して育ったリリーは、物質的に恵まれた友人のサンドラの生活に憧れていた。サンドラの父親はグッドイヤーに勤務していた。夫の稼ぎだけでカツカツの生活をしてきた専業主婦時代、彼女は、子どもには自分の子ども時代のような経済的苦勞をさせたくないという思いに悩んだ。働きに出て、「自分にとっての新たな生き甲斐と、お金が与えてくれる自由」を得たが、育児を放棄して別の人に頼んでいるという「耐えがたい感覚」と闘わなければならなかった。グッドイヤーで初の女性マネジャーに就任した日、「私が成功すれば、後に続く、さらに多くの女性たちにも門戸が開かれるだろう」と、後輩女性のために頑張ることを自分に誓った。人間には他人からの承認を得たいという根源的な願望があり、特に一日の大半を過ごす職場における評価というのは、ともすれば自分自身の「価値を定め」てしまう。リリー自身も、「グッドイヤーを満足させたい」「自分の努力と献身を認めてもらいたい」という思いに駆られるあまり、自分の家族との生活を犠牲にした面も少なくなかった。

しかし、この本が、私にとって忘れられない一冊となったのは、何と言っても、正しいと信じることのために全力を尽くすリリーの姿に感動したからである。法には遡及適用がないため、「リリー・レッドベター公正賃金（復元）法」が制定されても、彼女がその恩恵に与ることはない。しかし、彼女は次世代のことを考えて闘い続けた。本書の末尾に収録されている、オ

バマ大統領による同法の署名にあたってのスピーチは、彼女のそうした勇気と努力を称えた内容になっている。私も、同大統領とともにリリーに賛辞を贈る者の一人である。

あいざわ・みちこ 一橋大学大学院法学研究科准教授。
労働法専攻。

白木 三秀 編著

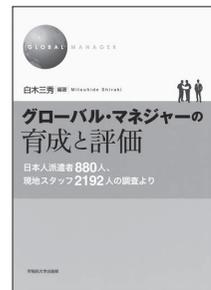
『グローバル・マネジャーの育成と評価』

——日本人派遣者 880 人、現地スタッフ
2192 人の調査より

山本 紳也

人材マネジメントにおいてグローバル化が大きな課題となっている現在、海外企業の取り組み事例紹介や人事制度を論じた書籍は複数存在するが、日本人海外派遣社員の現地マネジメントに焦点を当てた調査を実施、その方向性を示唆した書籍は希少である。特に、日本人派遣社員 880 人、現地スタッフ 2192 人に対する実態調査をベースとしており、日本人の一方的な見方だけでなく、現地スタッフが日本人マネジャー（派遣社員）をどのように評価しているかに言及しているところが、研究者のみならず企業の実務担当者にとっても大いに参考となる書である。本書は三部構成から成っており、第Ⅰ部では「日本人グローバルマネジャーは使命を果たしているのか？」という命題に応えるべく、日本人派遣社員に対するアンケート結果分析をベースに日本人の海外勤務について論じている。第Ⅱ部では現地ローカルスタッフに対するアンケート調査から「日本人派遣者とローカルスタッフの関係は良好か」「日本人派遣者がローカルスタッフからどう評価されているか」という視点からの分析を行っている。そして最後の第Ⅲ部では「グローバルマネジャーをいかに育成するか」という、どこの日本企業もが抱えている悩みに答えようと論じている。

まず本書では、本題に入る前に、著者が序章において「グローバル人材」を『グローバルな多様で複雑な環境下でリーダーシップを発揮し成果を出せる人材』



●早稲田大学出版部
2014年9月刊
A5判・350頁・
本体3500円＋税

●しらぎ・みつひで
学術院教授。
早稲田大学政治経済

と定義し、『「グローバル人材」には「グローバリゼーション」に対応する能力と「リーダーシップ」能力が同時に求められる』と述べている。その上で『「グローバリゼーション」に対応する能力には、その多様性が複雑性の環境に対応できる「グローバル・マインドセット」が不可欠な基礎的要素である』と論じている。また、日本ではマネジメント能力により業務をこなすことが可能であったミドル・マネジメント経験者（あるいはミドル・マネジメントも経験していない人材）が、海外ではいきなりリーダーシップ能力を求められるトップ・マネジメントを任されるケースも多く、グローバル人材の育成には、グローバル・マインドセットの理解と獲得に加え、トップ・マネジメントに必要なリーダーシップの育成が不可欠と述べている。多くの企業で漠然と抱えている悩みをこの序章でクリアにし、本章でその解決の糸を示唆する書となっている。

第Ⅰ部の調査結果によると、日本人派遣社員の「仕事上の成果」「ミッション達成度」に対する自己評価は高く、職位が高いほどその自負は高い。これは著者も書かれているように、海外では国内より高い職位に就いていることに起因していると思われ、やり甲斐が感じられるのであろうが、それだけにその成果期待に

応えることが重要になる。マネジャーとして赴任する日本人派遣社員がパフォーマンスを上げるには、経営手腕とPMリーダーシップ、さらには、行動柔軟性、現地文化へのリテラシーが必要との調査結果には納得できる。さらに、より戦略的な意思決定が求められるトップ・マネジメント以上に、部下である現地スタッフとの直接的な接触の多いミドル・マネジメントの方が現地文化リテラシーをより強く求められるという結果も分かりやすい。その延長で考えると、海外赴任経験の長さがパフォーマンスに正の関係があるというのもうなずける結果だ。

日本人海外赴任者には、本書でも述べられているように、赴任前にその目的、役割と立場を明確にし、必要なコンピテンシーを高める研修を受けることが求められる。が、行動柔軟性や現地文化へのリテラシーは簡単に研修で身につくものではなく、むしろ国内より守備範囲も広く責任も大きくなる海外赴任経験を通し身につくコンピテンシーであるといえる。本書で提言されている通り、今後海外展開が益々加速する企業は、派遣前に国内で伸ばすことのできる部分と、在外経営経験を通して強化するコンピテンシーの組み合わせを念頭に置いた高度海外経営人材育成プランにより将来を担うグローバル人材が育成されるということをよく考え、グローバル人材開発計画を立てる必要があると思う。本書では第Ⅲ部で事例紹介を含めた方法論に言及しているので企業にとっては参考になるが、さらに突っ込んだ、ビジネスモデルや環境条件の違いによる具体的な方法論の開発が望まれるところだ。

また本書では、「海外勤務においてマネジメント能力の発揮をよりスムーズに促進するのは、『異文化リテラシー』または『多様性受容力』であり、若い段階でこれらを獲得するために海外トレーニーを含む海外勤務経験を積ませることが有効である。」と述べられているが、同時に「企業側のニーズの高まりと相反し、海外赴任の負担が増え、海外赴任希望者が減っている」とも論じられている。若い間にできるだけ海外経験を踏ませることの重要性は理解できるが、コストや工数、VISA取得などの制約を考えるとそれほど多くの若者を海外に出すことは非現実的ではないか。これらのコンピテンシーを国内で磨く方法論や場の確立を考えることが求められている。また、本書では海外勤

務を魅力的にするために報酬処遇の改善を述べているが、一般的には衛星要因と位置付けられる金銭報酬でできることは限られており、それ以上に、海外勤務そのものをキャリア形成上、或は人生において魅力的となるようにあらゆる角度からの施策検討が必要なのではないだろうか。

著者は「派遣元日本企業にとって、日本人海外派遣社員が自らに与えられたミッションを達成することが最も重要である。そのためには、海外派遣者が世界本社からの十分な権限委譲とサポートを受けることを前提として、経営管理者としての専門的技術・知識、リーダーシップ能力、コミュニケーション能力などの資質を保有することが重要であることは言うまでもない。同時に日本人派遣社員が現地スタッフにどの程度、好意的に受け入れられているかどうか、現地スタッフからどの程度、高く評価されているかどうかは、現地法人において日本人派遣社員と現地スタッフが協働して経営成果を出すという点かを考えれば、その『程度』が現地法人の業績を左右する要素となることは明らかである」とまとめている。全くその通りだと思う。が、現地スタッフからの評価は残念な結果だったと言わざるを得ない。

第Ⅱ部では、ミドル・マネジメントとして派遣されている日本人派遣者は同レベルの現地人上司に比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力などにおいて劣ると指摘された。特に操業年数の比較的長い旧ASEAN諸国においては、経験豊富な日本人トップ・マネジメントでさえ、満足のいく評価は与えられなかった。しかし見方を変えれば、操業年数の長い旧ASEAN諸国においては、ローカルのマネジメントが育っているとも言えそうである（日本人マネジャーが現地マネジャーに劣るということは褒められたことではないが）。

日本人海外派遣社員が一貫して現地上司より高く評価された項目は、①責任感が強い、②他部門の悪口を言わない、③自分がミスをした時には素直に認める、④規則を尊重し適切に行動する、⑤顧客を大事にしている、という5項目。これらは日本人派遣社員（というよりも“日本人”）の長所として特質で、海外赴任先ではなく、若い頃から国内社会で培っている人的資産である。ただ、昨今の調査や研究では、日本人若年

層の評価が近年落ちている項目もあると思われ、今後は、グローバル人材の育成に限らず企業内で意識して育て確保していく必要のある人的資産と言えそうである。

他方、共通して現地上司より低く評価される項目としては、①対外交渉力の強さ、②人脈の広さなどがあり、さらには、③現地文化や風俗習慣を理解している、④現地の商習慣をよく理解している、という項目の評価が低かった。これらの結果について、本書では、自国のやり方の押しつけがあるのではないかという指摘があったが、さらにその背景には、昨今よく課題として上がる、日本人のダイバーシティマネジメントに対する未熟さがあり、現地国や現地国民の立場や歴史を踏まえたうえで考えコミュニケーションを取るという、異文化における基本行動がとれていないのではないか。特に現地スタッフのマネジメントが託される日本人ミドル・マネジメントについて、対人関係能力や業務遂行能力が極端に現地マネジャーに比べて低い評価となったのは大きな問題であり、現地文化や商習慣を理解し、尊重し、マネジメントのできるミドル・マネジメントの育成が急務と言える。

第Ⅲ部では、現地有能スタッフのリテンション問題、異文化コミュニケーション力の必要性とその開発、グローバルで通用する日本人マネジャーの育成と本社の内なる国際化の必要性、そしてグローバルマネジャーの開発方法論というそれぞれの視点から、グローバルマネジャーの育成について論じている。

第8章で筆者はリテンションを語る上で、「現代知識社会におけるエンプロイアビリティのパラドックス」と述べているが、正に言い当てていて、優秀人材のエンプロイアビリティを高めると同時に働き続ける魅力を提供するというのは、海外におけるマネジメントでは必須である。しかし、このような環境で競争をしてきていない日本企業は、労働市場の存在する海外に出ていくと人材マネジメントの弱さを露呈することになる。筆者が書かれているように、これを乗り越え有能な人材を組織内に「惹きとどめる」ための継続的な人材投資が必要であろう。

また現地優秀人材を惹きとめ（リテンションし）グローバルマネジャーに育成するには普段のコミュニケーションが重要となるが、語学、異文化理解の両面

から、日本人派遣社員は苦手とされている。現地スタッフから見た日本人マネジャーは、意見をはっきり言わないために意思疎通に時間がかかる、語学力の欠如で意思疎通が図れない、現地の事情を理解しようとする意識が低い、リーダーシップが欠如していると指摘されている。これではパフォーマンスに繋がるマネジメントができるとは思えない。企業では、この背景を意識した上で、コミュニケーション力や異文化理解度向上の施策が望まれる。と同時に、本研究には、リテンション、エンプロイアビリティ、人的資源マネジメント、コミュニケーション・スキルの相関関係についての継続研究による、グローバル・マネジャーのコンピテンシー開発に資する具体的提言に期待したい。

どうグローバル人材の育つ環境を整えるかという視点からは、富士通の事例より、①“グローバル”を意識する、②“グローバル”を体験する、③“グローバル”な視座を得るの3つのステップの必要性が解説されている。そしてこれらの人材が育ち活躍できる土壌として、「内なる国際化」すなわち日本本社のグローバル化が必要と説いている。日本本社で外国人従業員を増やし国際化を図る。それらの外国人材が将来母国に戻り各国の法人をリードすると同時に日本本社とのパイプになる。ひとつの理想形かもしれないが、これには限界もあると考えた上で、いち早い日本人の国際化が求められる。

以上、本書からは多岐にわたる視点からの課題指摘と解決策が読み取れる。が一方、調査国が限定的かつ各調査で対象国が異なっているのが残念だ。まずは、今後の主戦場であるアジア諸国でのグローバル人材育成と開発をさらに突っ込んで研究し、どどのような場面でどのようなマネジャーが有効なのか、また、南米やアフリカへの進出においては、その有効性が異なるのかなどの今後の研究に期待したい。同時に、人材のグローバル化で悪戦苦闘している企業は、本書をスタートラインとして自社の現状をしっかりと見つめなおし、グローバル人材育成にまい進して頂きたい。

やまもと・しんや 株式会社 HR フェアプレー代表取締役。
筑波大学大学院客員教授。経営学専攻。

佐藤 博樹・大木 栄一 編
『人材サービス産業の新しい
役割』

——就業機会とキャリアの質向上のために

鶴 光太郎

安倍政権の雇用制度改革の出発点は「失業なき労働移動」であった。「人が動く」ためにはとすれば、人が企業から「出る」ための雇用終了に関心が行きがちである。しかし、円滑な労働移動のためには、むしろ、人が企業に「入る」プロセスが重要となる。その意味で、職業紹介事業、派遣・請負事業を含む民間人材サービス産業の担う役割は予想以上に大きい。そうした人材サービス産業の現状と課題を綿密な実証分析を含め包括に提示しているのが本書である。

編者の一人の佐藤博樹氏（中央大学教授）は長年、当該分野の研究を積み重ねてこられた第一人者、碩学であるが、特に、過去10年ほどは、昨年まで在籍された東京大学社会科学研究所で人材ビジネス研究寄付研究部門、その後の人材フォーラムにおいて一貫して、人材ビジネス産業の実証研究をオーガナイズしてきた。その研究手法は、人材サービス企業、ユーザー企業、研究者が大いに交流を重ねることで常に現場感覚にあふれるものとなっている。本書は編者の研究生活の大きな区切りの下での集大成と位置付けることができよう。

まず、本書の構成をみてみよう。大きく3つの部分に分かれている、第一は、編者の佐藤氏による総論的序章、続く第1部では働き手の視点から人材サービス産業による就業機会の向上を扱った4つの論文（第1～4章）、第2部では企業からの視点で人材サービス産業が担うべき機能を論じた7つの論文（第5～11章）を扱っている。以下、それぞれの章の内容を簡単に紹介しよう。

序章「労働市場における需給調整の担い手としての人材サービス産業」は、まず、人材サービス産業を通じた労働市場における需給調整機能の高度化がなぜ



●有斐閣
2014年7月刊
A5判・344頁・
本体3500円＋税

●さとう・ひろき
中央大学大学院戦略経
営研究科教授
●おおき・えいいち
玉川大学経営学部教
授

必要になっているか、企業や労働市場を取り巻く環境変化を大局的に論じた後、派遣、請負事業についてそのビジネスモデルから説き起こしながら、派遣業事業の大きな課題である派遣先の開拓とキャリア形成支援について説得的な議論を展開している。本書の各章の内容についての紹介も行っているが、それぞれの章のポイントが大変わかりやすくまとめられているのと同時に全体の中での位置づけについても心配りがされており、書き手の異なる論文集にありがちな散漫な印象がみじんにもないことはむしろ驚くほどである。個々の章について読み進めたくなるような水先案内的な役割を十分果たしている。

第1部は、まず、第1章「事務系派遣スタッフのキャリア」で事務系職種に従事する登録派遣社員のキャリア形成の実態を分析し、一般事務をエントリーに職種の幅を広げていながら貿易事務などの高度な職種への転換していく可能性を明らかにしている。第2章「どうすれば時給があがるか」では時給が上がった派遣社員の特徴を分析し、裁量性が高く、社員との協力がより必要な営業職の方が補助的な仕事の多い事務職よりも時給が上がりやすいことを明らかにしている。また、事務職、営業職とも、裁量性の高い仕事、ストレスが大きい仕事、スキルを生かせる仕事で時給が上がりやすくなっている。第3章「生産職種の請負・派遣社員の就業意識」と第4章「生産分野の派遣スタッフの仕事・労働条件とキャリア、就業意識」では、生産職種に従事する請負社員や派遣社員を対象に就業

理由、就業満足度やそれを高める人事管理、また、製造業派遣禁止に賛成、反対しているそれぞれの派遣社員の特徴を指摘している。

第2部は、第5章「派遣会社の機能と課題」で派遣会社の担うべき5つの機能を分析し、中でも、「派遣スタッフのキャリア形成を支援する機能」の充実に大きな課題があることを示した。第6章「事務系派遣営業所の運営と課題」は、「独立系」「資本系」といわれる派遣会社の資本形態に着目し、「独立系」が高付加価値サービスと事業の多角化を強く志向する一方、「資本系」が従来の親会社、グループ企業依存からの転換を図ろうとしていることと指摘している。

第2部の以下の章は様々なトピックを扱っている。第7章「労働者派遣専門26業務適正化プランの影響」では、民主党政権時代の2010年に行われた専門26業務適正化プランが派遣元・派遣先・派遣労働者それぞれに与えた影響を計量的に分析している。第8章「派遣先企業における管理職の人事管理」では派遣先の管理職の役割が派遣社員の意欲向上や職場内での他の社員との連携において重要であるが、人材育成への取り組みが弱いことを明らかにしている。一方、派遣社員の人事管理にしっかり取り組む管理職は人材育成にも積極的に取り組んでいることも示した。第9章「生産請負・派遣企業による雇用継続への取組み」は派遣・請負社員への雇用継続に積極的な事業所は人材育成も重視し、能力開発やキャリア支援に広く取り組んでいることを示している。

第10章「職業紹介担当者の能力ならびにスキル」は職業紹介事業を企業の依頼に応じて求める人材を探す「サーチ型」と通常の「登録型一般紹介」に分け、それぞれ、業界特有の知識による求職者の開拓能力、マッチングにおけるスピードが重要であることを指摘した。最終章の第11章「未就職卒業者を対象にした人材ビジネス企業のマッチング機能」では、未就職卒業者の社会人としての基礎的素養の欠如を指摘し、人材ビジネス企業が彼らを社会への第一歩を踏み出せるまでの成長を鮮やかに描いている。

以下では、本書で得られた分析結果、知見が現在、国会に提出されている労働者派遣法改正案との関係でどのように評価できるかを中心に考えてみたい。派遣法改正案の大きなポイントは、諸外国でも類をみな

いような業務の種類で期間制限が異なるような仕組みを廃止すること、派遣労働者の均衡待遇の確保・キャリアアップの推進といった派遣労働者の立場に立った仕組みを確立することである。まさに、「モノ」扱われてきた派遣労働が派遣労働者の血の通った「人間」として扱われる第一歩の改正といっても過言ではないであろう。

こうした改革ができた背景にはもちろん、妥協の産物として生まれ、制度のあいまいさが残る中であうんの呼吸で維持されてきた制度を放置しながら、無理やり明確化させた「専門26業務適正化プラン」への反省があることは間違いない。その意味で、リーマンショック後の景気回復過程においても派遣労働者が増加しなかった大きな要因であったと評者も考える「適正化プラン」を取り上げた第7章の意義は大きい。派遣元の事業者へのアンケート調査を使った分析で、26業務適正化の指導を受けた事業所ほど新規成約数や売上高が減ったことを明らかにしたことは重要な貢献といえる。一方、労働者レベルのマイクロデータを使った分析は、事業所と派遣労働者が紐付けされておらず、26業務適正化の効果も時期を考慮したタイム・ダミーで処理せざるをえなく、明確な結果が出なかったことはむしろ当然であろう。こうした結果から「適正化プラン」への評価がむしろあいまいになってしまうことには少し違和感を覚えた。

いくつかの章で中心的なテーマになっているのは派遣労働者のキャリアアップ、人材育成である。派遣を続けてもなかなかキャリアアップができず、賃金が上がらないことは正社員と比較すると大きな問題であり、派遣法改正案とも問題意識が一致する部分である。第1章、第2章の結果を合わせて考えれば、最初は、派遣を一般事務で始めても、そこから営業事務や経理事務を経験し、業務の幅を広げながら、より高度な職種である、金融事務や貿易事務に転換していくのもキャリアアップ、賃金上昇の一つの道筋であろう。今回の派遣法改正が個人単位で3年の期間制限を設けていることも同じ部署でずっと働き続けるよりも、ポストや派遣先を変える方が結局はキャリアアップや賃金上昇につながるという見方も反映されていると思われる。

派遣労働者のキャリアアップには本人の努力だけ

ではなく、派遣元や派遣先の管理職の積極的な対応が重要なことが第5章と第8章の分析から明らかだ。また、第2章でも時給が上がるのは、派遣先から意欲やスキルがあればどんどん難しい仕事を任されている場合という指摘も印象的である。正社員に対して普通に取り組むべきことを思い切って行えば、派遣社員のスキルも向上し、派遣先、派遣元、そして派遣社員自身に恩恵がいきわたるし、こうした好循環をいかに作っていくかが課題であろう。

最後に、人材サービス産業の中でもマッチングを主に受け持つ職業紹介事業について、第10章、第11章から浮かび上がるポイントはいかに求職者に「寄り添う」ことができるかではないかと思われる。例えば、第10章で紹介手数料の高い職業紹介担当者は求職者

の人柄等を理解したり、彼らを励ます傾向がより強いことをみてもわかる。また、第11章で紹介される「新卒者就職応援プロジェクト」は人材ビジネス企業がコミュニケーション自体ままならない未就職卒業者を短期間で成長させていく様子が描かれている。これは、むしろこれまで家庭や学校が彼らに対し親身になりながら時に厳しく「寄り添う」ことができなかったことを示しているかもしれない。この例は人材サービス産業の職業教育における大きな可能性を示唆している。本書を人材サービスに興味を持つ読者すべてに一読を勧めたい。

つる・こうたろう 慶應義塾大学大学院商学研究科教授。比較制度分析・企業統治・雇用システム専攻。

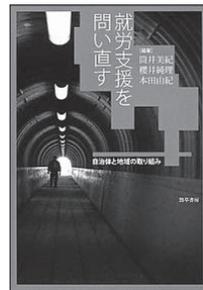
筒井美紀・櫻井純理・本田由紀 編著
『就労支援を問い直す』

——自治体と地域の取り組み

酒井 正

はじめに

「就労支援。現在の日本社会は、このテーマに対する期待と疑念がまだらに併存する状況にある。」本書の冒頭でこのように表明される編者の状況認識は、評者も深く共有するものである。たしかに昨今、困窮者に対する従来の支援の限界が顕になるにつれて、その解決策として「就労支援」がマジックワードのように唱えられている感がある。だが、そこでは就労支援の具体的な中身が語られることはほとんどなく、就労支援を主唱する人びとの間でも現場の様子はほとんど知られていないのが現状ではないか。一方で、自治体による就労支援事業の多くが外部機関に委託されている状況に対して、その効果を疑問視する論調も見られるようになっていく。まさに、実情に対する正確な理解が欠けているが故に期待も懐疑も膨らむ典型であろう。そのような中で、総勢11名の執筆者が、横浜市と豊中市における就労支援の実態を調査し、多角



● 勁草書房
2014年5月刊
A5判・240頁・
本体3000円＋税

● つつい・みき 法政大学キャリアデザイン学部准教授。
● さくらい・じゅんり 立命館大学産業社会学部教授。
● ほんだ・ゆき 東京大学大学院教育学研究科教授。

的に論じたのが本書である。自治体から就労支援を受託する企業が抱える課題や就労支援における「出口」（就労先）の開拓の問題といった、従前の研究では見過ごされがちだったトピックが取り上げられている。また、非雇用型の就労の試みも紹介されている。二つの自治体のみとはいえ、詳らかにされる現場での地道な取り組みや葛藤は、今後の就労支援を考えるうえで有効な示唆を与えよう。以下で各章を概観する。

本書の構成と各章の紹介

本書は、序章、国の就労支援策と自治体としての二市の姿を概観した第I部（第1章、第2章）、横浜市

の取り組みを見た第Ⅱ部（第3章～第5章）、豊中市の取り組みを見た第Ⅲ部（第6章～第10章）、そして終章から構成される。

序章（『就労支援の意味』を問うことの意味）では、本書の射程と本書全体を貫く研究のスタンスが披瀝された後、就労支援の在り方を巡る議論が整理される。まず、筆者らは、『グッド・プラクティス』や『先進事例』を紹介し称揚し模倣を推奨したいのではなく（2頁）、自治体による就労支援を巡って何が問われなければならないのか、それ自体を問うことを本書の目的とすることをはっきりと述べる。そのためには、我々自身が（自分たちの問題として）どんな社会の在り方を望んでいるのかという価値に関する問題が問われなければならないとする。そのうえで本書は、就労困難者が何らかの支援やケアを受けながら働き、一般就労をゴールとしない「社会的就労」を支持するスタンスを採る。そして、①政府による全体的な就労支援策と自治体での実践が相互にどのように関係しているかという観点と、②「半福祉・半就労」というモデルが根付くためになにが重要になって来るかという観点から論考を行うとする。

第Ⅰ部（第1章、第2章）では、以降の章で各自自治体の具体的な取り組みを見る前に、国の就労支援策と、自治体としての横浜市と豊中市について概観している。まず、第1章（『国の福祉政策・労働政策の変遷』）では、国の福祉政策・労働政策には、大きく分けて、「福祉から就労へ」という流れと、自治体の役割拡大という2つの流れがあるとしたうえで、具体的に、公共職業訓練制度、生活保護受給者への就労支援施策、母子世帯（の母）への支援施策、若年層への支援施策を取り上げて、それぞれの動向を見ている。

第2章（『横浜市と豊中市の概要』）では、横浜市と豊中市の両市について、その人口動態、位置的特徴、労働市場等を整理している。横浜市は、東京通勤圏である北部中部では比較的若年人口の割合が高いが、南部では低く、高齢化が進んでいる。一方、豊中市は大阪都市圏におけるベッドタウンとしての性格が強いが、ここ最近、ファミリー層の流入等により、人口は若干の増加傾向にあるという。どちらの市でも共通して「医療、福祉」の求人が多いとしている。

第Ⅱ部（第3章～第5章）は、横浜市について具体

的な取り組みを見ている。まず、第3章（『横浜市の就労支援政策』）では、横浜市の就労支援策を概観したうえで、横浜市中央職業訓練校における就労困難者への職業訓練の取り組みと生活保護受給者への就労支援について見ている。横浜市は、基礎自治体として唯一、独自に職業訓練校を有しており、多くの訓練コースがひとり親や生活保護受給者を重点的な対象としている。基礎自治体は、生活困難者等を捕捉しており、求人と求職のニーズに近い立場にあるため、その面から職業訓練校を持つ意味はあるが、一方で、職業訓練校の運営には規模の経済が働くので、横浜市以外の小さな自治体が今から職業訓練校を持つメリットは薄いと筆者らは述べる。とは言え、自治体独自に職業訓練校を有していることによって職員の間に職業訓練に対する理解が広まり、連携がイメージしやすいといったことは学ぶべき点であるとする。生活保護受給者への就労支援においては、求人開拓といった「出口」に関する取り組みを行う人員を増やして来たが、対象もより困難なケースへと拡大されつつあることで、単純には就労件数は増えていないという。就労の達成による保護費の削減への貢献は微々たるものだとしても、就労困難者が自尊心を回復する過程において必要なことと捉えるべきとしている。

自治体による就労支援事業のほとんどは営利、非営利を問わず外部の諸事業体に委託されているが、第4章（『就労支援の委託にともなう課題』）では、就労支援事業を受託する人材会社（営利企業）に着目して、委託に伴う課題を明らかにしている。現場の支援者は基本的に事業ごとに1年契約の有期雇用で雇われるが、次年度の受託継続が直前までわからないため、雇用は不安定にならざるをえない。結果として、会社が継続受託できたとしても、先にあった他社からの打診を優先させてしまうことがある。このように短い受託期間は事業の改善の機会を生まず、また、一般競争入札による決定は人件費の抑制、すなわち高度人材の忌避へとつながりがちだという。これらの観察を踏まえて筆者は、今後は就労が更に困難なケースも扱うようになり受託企業の利益率が低下することが予想されるため、長期的な観点から、営利企業以外の育成も必要であると説く。

第5章（『協同労働団体の連携による就労困難な若

者の支援)では、3つの協同労働団体の連携による就労支援の取り組みである「くらしのサポートプロジェクト」が紹介される。この取り組みは、就労困難者が協同で生産・経営を行うのを手助けするものであり、非雇用型の就労支援であるという点で従来の就労支援とは性格を異にする。受講生は心身の病や過去の就業経験において躓きを抱えた人びとであり、一般企業における就労以上にハードルが高いとも考えられる「起業」という目標には現状では距離が大きいものの、協同労働という形態は、単純な雇用関係の中では実現しえない包摂性を有するが故に、一つのオルタナティブなモデルとしての可能性を秘めていると言える。

第Ⅲ部(第6章～第10章)は豊中市の取り組みについてである。まず、第6章(「豊中市における就労支援政策の概要」)では、豊中市の就労支援政策が行政組織や財政面から概観される。豊中市が直轄する就労支援事業のうち中核的なものは、地域就労支援事業と無料職業紹介事業の2つである。地域就労支援事業では、地域就労支援センターと(就労困難の度合いがより高いケースを扱う)パーソナル・サポート・サービス事業によって役割分担が行われており、福祉事務所と連携して生活保護受給者の長期離職者への支援も行われるようになって来ているという。

第7章(「就労支援の『出口』をめぐる模索」)は、求人の開拓という課題に焦点を当てている。就労支援は、とすれば労働供給側への支援を中心にして考えられがちだが、就労先の開拓と求職者とのマッチングも欠かせない。豊中市では、就労先の開拓とマッチングを、無料職業紹介所の他、就労の困難度が高い人たちを扱うパーソナル・サポートセンターでも行っている。就労困難者のための求人開拓・マッチングにおいては、まず求職者の具体的な得手不得手を地元の中小企業側に理解してもらったうえで、職場体験等を通して企業側の不安を取り除いてもらい、通常の就労に困難を抱える求職者が担えるように仕事を「切り出す」ための経営上のアドバイスを行うなどして実際の就労に結び付けて行く。行政側が長期的な中小企業支援という性格を打ち出すことで、地域貢献をしたいと考える地元企業との間に次第に信頼関係が形成されて来たという。

第8章(「連携によってつながる支援の輪」)は、豊

中市における生活保護受給者への就労支援の取り組みを見ている。福祉事務所による就労支援は、支援者のうち7割以上が就労するが、就労に至っても低収入なため保護の廃止にまでは至らないケースが多いという。福祉事務所の就労支援を受ける中で隠れていた就労困難要因が明らかになる場合もあり、そのような場合には地域就労支援センターが担当することになる。福祉事務所とセンターの間でこのような分業・連携が行われることで、就労困難度が高い者の就労意欲を喚起することが出来、支援メニューの幅が広がり、支援対象者とより長期にわたって関わる事が出来るようになるというメリットがあったとする。

第9章(「リビング・ウェイジを生みだす飲食店」)では、豊中市の就労支援策として出発した飲食店の事例を取り上げ、ひとり親女性が生活できる賃金が社会的企業によって実現可能かということを問うている。そこでは、労働者のキャリア形成につながらないような単純技能ではなく、一経営者としての立場として関わることが目指されており、健康保険(被用者保険)があることや子どもを受け入れてもらえる環境のあること等が、ひとり親女性にとって重要な意味を持っていることが浮かび上がる。

第10章(「ポスト日本型福祉社会における就労支援」)は、「地域雇用創造推進事業」(2008年度～2010年度)と「地域雇用創造実現事業」(2010年度～2012年度)に取り組んだ豊中市地域雇用創造協議会の推進員への聞き取り調査の結果である。上記前者の事業では労働供給側への支援が中心だったのに対して、後者の事業では労働需要側へ働きかけることが重点的に行われるようになった。具体的には、女性の視点を活かした食関連分野等の商品開発(高齢者の食事に関する調査や和・洋菓子店への販売促進の支援等)や介護労働の安定的な基盤(協同組合等)の構築といったプロジェクトの事例が紹介される。

終章(「誰もが働ける社会／生きていける社会を築く」)は、本書の総括である。就労支援には就労困難者が働ける仕事とはどのようなものであるかということから発想することが不可欠であるとし、オルタナティブな就労の形を実現させて行くために、国や自治体による社会的企業等の下支えをする安定的な仕組みが必要であると説く。

コメント

ここまで各章における分析をかいつまんで紹介して来たが、本書は多くの執筆者による分析を集めたものであるにもかかわらず、就労支援に対する明確なスタンスを貫いており、編著者を中心として問題意識がしっかりと共有されていたことが窺える。同時に、議論の細部まで目配りされており、読んでいて「痒いところに手が届く」感覚を覚える章が数多くあった。従って、ここに更に何かを望むことは、無い物ねだりには違いないのだが、若干の感じたことをあえて記しておきたい。

一点目は、「社会的就労」としての仕事の意味についてである。なるほど、就労困難者の「半福祉・半就労」という状態を自立への移行段階とは捉えないというスタンスは、安直な費用便益的思考からの脱却という点で画期的に重要である¹⁾。しかし、懸念されるのは、そのようにして「社会的包摂」のために提供された仕事は、本来の「仕事」としての意味や機能を失ってしまいかねないのではないかということである。例えば、周囲から広く「リハビリ」と認識されてしまうような仕事は、従事する者に対して仕事が本来提供するであろう尊厳や「社会から認められる感覚」を奪ってしまうのではないか。より悪いシナリオとしては、ひも付きの仕事を食い物にしようと搾取的企業が入り込み、「社会的就労」に悪いイメージが付与されてしまうこともあろう。「半福祉・半就労」というモデルが普及する過程では、そのような方向へ働く（かもしれない）力にどのように対処して行くかということが重要になって来るように感じた²⁾。

二点目は、本書の訴求性に関わることである。本書は、より当事者に近い立場に立つことで、議論や「問

い」自体を深化させることを目指している。しかし、その当初の目的に照らして、「個別の困難要因に寄り添うことが重要」といった本書に書かれた主張は有効たり得ただろうか。特に、就労支援をマネジメントする立場にある行政側にはどのような示唆を与え得ただろうか。評者は研究者の立場として本書の分析に興味深く読んだが、他の立場の者にとっては本書の知見がどのように届くかという点が少し気になった。

また、本書ではあえて定量的な議論が回避されているようにも見受けられたが、ここまで重層的に掘り下げているのであれば、就労支援に関する内外の定量的な知見の整理に1章程度を割いても良いように感じた。そのほうが、定量的な分析では捉えきれない側面がより浮き彫りになると考えられるからである。

とは言え、以上のような点は本書の価値をいささかも毀損するものではない。「就労の保障・促進に大きな負荷のかかった社会」（219頁）にあって、本書は、就労支援に関心を持つ者が必ず参照すべき文献の一つとなるだろう。極めて意義深い調査研究である。

1) 但し、誰が本当の生活困難者であるかという議論は別に生じ得る。一般に経済学では、誰が本当の生活困難者であるか見極めることは難しい、もしくは予め生活困難者が定まっているわけではないと考える傾向があり、そのことのほうがスタンスの根本的な違いをもたらしている気がする。

2) この点の構造的な難しさについては、執筆者らにも認識されているようではある。第5章では、「収益性を最重視しないがゆえに就労困難者を包摂することができるが、収益性を最重視しないことが就労困難者の希望や目的と反する結果にもつながりかねないというパラドックスが、ここには存在している。」(110頁)と指摘されている。

さかい・ただし 法政大学経済学部教授。労働経済学・社会保障論専攻。

松山 一紀 著

『日本人労働者の帰属意識』

——個人と組織の関係と精神的健康

西田 豊昭

本書の意義

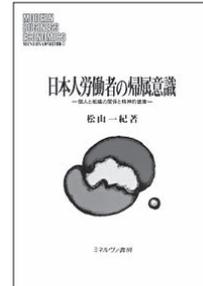
本書は、日本人の心理的特徴を踏まえたうえで、日本社会における個人と組織の健全な関係を探求した学術的な試みである。

日本の企業では、大手企業においては、ほとんどの従業員が、他の企業に転職することなく定年まで勤め上げ、また、勤続年数が長くなればなるほど賃金が高くなり、退職金も長く勤めるほど大きくなるのが一般的であった。いわゆるこれまで日本のモノづくりを支えてきた終身雇用と年功序列といった「日本的経営」が大転換を迎えている。

これまで、従業員の強い帰属意識と一体感、強固な組織文化を強みにしてきた日本企業がなぜこのような大転換を図ろうとしているのか。本書は、先行研究や実証研究をもとに、日本人労働者の帰属意識と精神健康との関係について検証を加えている。

「帰属意識」とは、一般的に従業員が自分の属する企業に対して、その一員であることを肯定的に自覚している意識状態とされる。そして、これまで日本人労働者はこのような帰属意識を欧米に比べて強く有していると考えられてきた。そして、このような強い帰属意識を労働者が有しているという労働者観を経営者が有しているがゆえに、早期退職の促進など、帰属意識を弱めるような施策を強行しても企業組織が成立すると信じてきた。著者は問う。はたして、現代日本企業に従事する労働者の帰属意識は強いのだろうか。

しかし、ここにきて、日本人労働者の帰属意識は、これまで信じられているほど強くはないということが明らかになってきた。また、一口に帰属意識といっても、個人や企業にとって好ましい帰属意識は一樣ではないことも明らかになってきた。本書は、帰属意識と密接な関係にある、精神的健康との関係をとらえるこ



●ミネルヴァ書房
2014年5月刊
A5判・268頁・
本体3200円+税

●まつやま・かずき
近畿大学経営学部教

とによって、自己における自我の問題を浮き彫りにし、日本人の愛社精神の重要性を改めて考えさせる内容となっている。

内在化コミットメントの重要性

興味深いのは、日本人の労働者が複雑で曖昧な帰属意識を組織に対して抱いているが、それは日本人特有の人格もしくは心理構造が影響しているかもしれないと考えている点だ。

特に、組織コミットメントと精神的健康との関係を扱った四つの実証研究に着目し、欧米で主流であるアレンとメイヤーの3次元モデルは、日本に適合しない可能性を指摘し、3次元コミットメントモデルでは抽出されない内在化コミットメントが日本の研究ではあらわれると指摘した。同時に、これまでの研究では、規範的コミットメントが日本的なコミットメントであるとされてきたが、内在化コミットメントの方が優れて日本的であると主張している。

また、内在化コミットメントはモチベーションを高める一方で、メンタルヘルスを損なうことも明らかにしている。つまり、内在化コミットメントは一見モチベーションを高める好ましい態度ととらえられがちであるが、その裏で自己疎外をもたらす可能性もあり、過労死・過労自殺といった現在日本社会が抱えている問題と関係があると指摘している。

以上のように、組織コミットメントをメンタルヘルスの関係性から分析することで、個人と組織の関係性

の解明には労働者個人の人格構造や自我の問題を考える必要があると主張している。このことが、内在化コミットメントの分析と同様に、日本人労働者固有の自我を想定する必要があるのかどうかという新たな問題を提起しているのである。

日本人の心理構造「間」と「恩」

さらに、日本人の心理構造を読み解くうえで、「間」と「恩」という概念で説明している。つまり、西洋人の自己は固い防護壁で覆われた自己をイメージさせるのに対して、日本人は「間」が自己と他者を隔てるのみで、固い防護壁は存在しないとしている。西洋人は他者との間に防護壁があるために関係を保つときにはどうしても言語に頼らざるを得なくなるのに対して、日本人における自己と他者との間の「間」は、共有化された無意識であり、協働における「阿吽の呼吸」や「以心伝心」といった共有化された無意識であると説明している。

また、日本人は目上の者や過去の者によって与えられた恩恵を負債ととらえ、その負債を負い目と感じ、その負債を返済しなければならない義務として意識する心理を「恩」と呼び、この負債の返済が行動の源泉にある場合は、自ら納得して報恩の行動をとるが、自らの行動を他律的にとらえると、主体性がなくなり、強制されたやむを得ない行動になると説明している。

心理的二重性について

次に、これらのことを踏まえて、組織と個人との関係について「心理的二重性」に注目し“自己性”と“他者性”の2軸で4つのタイプに分類を行っている。

第1に、自己性と他者性がともに強い労働者を「自発的役割人間」と呼び、組織における役割を十分理解し、組織の意を体现することができるタイプとしてとらえている。第2に、自己性が弱く、他者性が強いタイプを「会社人間」と呼び、組織から与えられた役割を理解しそれを受容することはできるが、状況を自ら選びとっていくことができず、自己がなく、組織にとって都合の良い存在としてとらえている。このようなタイプは、他律的な行動に翻弄されるため、自己が健全とは言えず、メンタルヘルス不全を起こしやすいとも指摘している。第3に、他者性が弱く、自己性が強い

タイプを「自己中心型人間」と呼び、自発的に行動はできるが、組織の役割を十分に理解せず、自分の要求のままに仕事をし、他者と歩調を合わせるのが苦手な存在としてとらえている。このようなタイプは、自らの考えに基づいて成果を出そうとするため、上司や組織とトラブルを起こしやすいが、精神的な健康は維持されやすいタイプであると指摘している。第4に、自己性と他者性がともに弱いタイプを「消極型人間」と呼び、役割認識が乏しく、組織に貢献しようという意欲もない。メンタルヘルス不調者が最も陥りやすいタイプであると指摘している。

以上の分類を踏まえ、日本では他者性が強い役割人間の占める割合の方が多いと考え、その割合は「自発的役割人間」ではなく、「会社人間」の占める割合が多いと指摘している。また、ここでいう「会社人間」とは、個人の関与する生活領域の中で、会社関連の占める割合が多くなり、健全な自我が維持できなくなった人間を指しており、健全な自我を維持していくためには、個人が関与するそれぞれの生活領域が均衡を保つ必要があると述べている。

具体的には、社会的自我論に基づき“自我は生活領域の数だけ存在する”と考え、と考えると、“会社人間”という自我も、複数存在する自我のうちの1つに過ぎず、我々は皆、多層的に位置づけられた自己として思考し、行動し、状況づけられていると考えると、会社人間を脱し、人の自発的役割人間になるためには、会社という限定された領域のみに関与するのではなく、様々な生活領域にコミットし、生活者として生きること、自我は健全性を取り戻すことができると述べている。

最後に、労働者の帰属意識をベースに、労働者が自己性を開発するためにはどのような帰属意識を育てていくべきかをまとめている。特に重要な要素として、組織コミットメントの要素の中で、モチベーションとメンタルヘルス双方に好ましい影響を及ぼすものは愛着的なコミットメントだけであると指摘している。その他の、存続的、内在的、規範的コミットメントは、他律的なコミットメントであり、自己性が育まれないと指摘し、組織としては愛着的（もしくは内在的な）コミットメントを造成することが重要と結論付けている。

本書は、労働者の帰属意識に注目し、日本人労働者の心理構造について、自らの実証研究を踏まえて検証を行っている。また、これまで欧米で主流であったアレンとメイヤーの3次元モデルとは異なる見方を提示し、日本独自の4次元モデルの妥当性を見出している点が新しい視点として注目される。このように研究者が自らの研究成果に基づいてそれまでの通説とは異

なった事実や見方を提示することは、研究者が果たすべき1つの主要な役割であり、新たな研究の必要性を提示したことは大変意義深いものと考えられる。

にしだ・とよあき 中部大学経営情報学部准教授。組織心理学・組織行動論・心理測定論・人的資源管理論専攻。

大原社会問題研究所雑誌

No.680 2015.6

定価 1000円 (本体926円, 年間購読 12,000円)

【特集】 フェミニズム運動と反貧困運動

特集にあたって
社会運動と政治
「子どもの貧困」とフェミニズム
女性学・女性問題における貧困・階層問題
コメント 社会運動とジェンダー
コメント フェミニズムと子育て支援
ディスカッション

藤原千沙
湯浅 誠
湯澤直美
伊田久美子
申 琪 榮
大森順子

■研究ノート

高齢者の居場所作り事業に関する検討

白瀬由美香・大塚理加・大津唯・泉田信行

■証言：戦後社会党・総評史

日本社会党青年部再考——高見圭司氏に聞く (上)

■書評と紹介

榎一江・小野塚知二編著『労務管理の生成と終焉』
翁貞瓊・禹宗杭著『中国民营企业の雇用関係と企業間関係』
Jeffrey C. Alexander and Bernadette N. Jaworsky, *OBAMA POWER*

山下 充
丸川知雄
兼子 諭

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

月例研究会

所 報 2015年2月

発行/法政大学大原社会問題研究所
発売/法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel. 0427-83-2307

〒102-0071 東京都千代田区富士見2-17-1 Tel. 03-5228-6271