

書評

BOOK REVIEWS

早津 裕貴 著

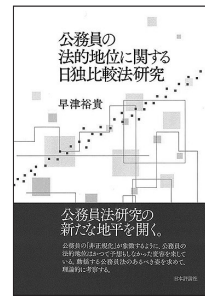
『公務員の法的地位に関する日独比較法研究』

弘中 章

はじめに

本書が著されたのには社会的背景がある。2000年代後半以降、非正規雇用の問題が注目を集め、民間部門では、労働契約法改正（2012年）、旧パート法からパート有期法への拡充（2018年）など非正規雇用法制の展開が見られた。公務員の世界でも、「非正規」公務員問題がクローズアップされ、有期任用の在り方や正規職員との処遇格差等をめぐって議論が活発化し、有期任用の濫用的利用を是正するため、国においては期間業務職員制度が創設され（2010年）、地方でも2017年に会計年度任用職員制度が設けられる等の動きがあった。しかし、特に地方において抜本的な解決にはほど遠いとの批判が強い（上林陽治『非正規公務員のリアル』）。「非正規」公務員については、（民間）労働法にも公務員法にも保護されない「保障の間隙」が生じていることが指摘されてきたが、この間隙は解消されていないのが現状である。

こうした「非正規」公務員の存在は、身分が安定していると一般に理解されてきた公務員にも保障が十分でない人々がいるという事実を突きつけるものである。それは同時に、公務員の法的地位をいかに捉え直すべきかという理論的課題を提起する。本書は、その課題に正面から取り組み、日独比較法研究の手法を用いて、問題解決の指針となる基礎理論を探求したものである。



●日本評論社
2022年2月刊
A5判・372頁
定価6820円（本体6200円）

●はやつ・ひろたか
域法学系准教授。
金沢大学人間社会研究

公務員の法的地位を対象とする以上、議論の射程は公務員法全体に及びうるものであり、本書で言及される論点も、「非正規」公務員についての個別の問題を超えて、広範にわたっている（公務員の労働基本権、公務員の労働条件決定の在り方等）。ただ、本書によれば、公務の民間化に伴う分限免職や人事院勧告に基づかない給与決定がなされる等、公務員一般についてその法的地位の中核部分をなす「雇用保障」と「給与保障」に動揺が見られる一方で、その傾向が顕著に現れ、深刻な雇用問題を惹起しているのが「非正規」公務員問題である（6頁）。本書がこれを主たる対象としているのは明らかであり、以下では、「非正規」公務員問題に焦点をあてて、その検討の道筋をまとめてみることにしたい。

本書の構成

序章では、日本法における「公務員」と「労働者」の法的地位について憲法的基礎の共通点と違いを明らかにしつつ（21頁）、そうした基本構造を踏まえて公務員法と一般労働法との関係の在り方を問う必要があるとの問題意識が表明される（34, 37頁）。より具体的には、「公法」「私法」の相違を強調して単純に官民を峻別せずに、一般労働法という共通の基盤の上に公務員法が独自の規律を設けているという理解のもと、その特殊な規律の意義・内容が問われるべきであると

以上の観点から第1編でドイツにおける「公勤務者」の法的地位が検討され、第2編においては、ドイツ法との比較から日本法を分析するための基本的視座が提示された後、これに基づき公務員一般の雇用保障と給与保障の在り方が検討され、これを踏まえた「非正規」公務員問題に関する解釈論が明らかにされる。

「複線型」公務員制度

本書が比較法研究にあたって比較対象国をドイツとする理由は複数あるが、その「複線型」公務員制度に着目することが最大の理由である(41頁)。ドイツの公務員法制では、「公法上の勤務関係」にある「官吏」(Beamte)と、「私法上の契約関係」にある「公務被用者」(Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst)という2種の「公勤務者」が併存している。こうした「複線型」は、日本国憲法のもと「一元的」公務員法体系を有する日本とは対照的であるが、公務員としての特殊な法的地位と労働者としての法的地位との関係性を問題とする本書の関心からすれば、公勤務者が双方の側面を併有するドイツの法制度は格好の検討素材となる。

第1編第1章では、「複線型」公務員制度の歴史的展開が基本法制定前まで遡って検討され、ドイツ基本法(33条4項・5項)において、職業官吏制度と「複線型」公務員制度が憲法上の要請として維持されたことが明らかにされる(55頁)。すなわち、安定的・中立的行政の確保のためには官吏の独立性・中立性を保障する必要があると考えられており、この憲法上の基本理念を体現する官吏に「高権的権能の行使」が委ねられている。かくして「高権的権能」という機能が官吏と公務被用者を区分する基準となる。

続く第2章・第3章で、官吏と公務被用者の法的地位が詳細に検討される。官吏の法的地位を構成する特殊な権利義務関係は、上記の基本理念のもと権利と義務が総体的に表裏一体のものとして認識されている。例えば、忠誠義務等の特殊な義務と、協約自治や争議権の行使に対する制約が課される一方、終身身分や官職に適した給与といった「保障」が憲法上の要請として与えられ、官吏の義務や権利制約ばかりが強調されるわけではない。これに対し、公務被用者には官吏に対する憲法上の要請が及ばず、労働界の原則形態たる

一般労働法の規律に服する。すなわち、公務従事者の雇用保障は解雇制限法、給与保障は協約自治によって実現されるのが基本となる。そこでは、一般労働法の枠内で公勤務の特殊性が考慮されつつも、一般労働法の発展を背景として、官吏に比して「保障」が後退するというわけではない。

以上の基本的理解から、「非正規」類型については次のように整理される。官吏においては、無期任用やフルタイム勤務が原則形態であり、これは憲法上の要請でもあるから、例外は容易には許容されず、有期やパートタイムの利用が非常に限定的である。他方、公務被用者においては、パートタイムが広く許容され、有期利用も官吏ほどには厳格に制約されない上、「予算期限」のように労働者一般よりも有期類型の利用が拡大する面も見られる。しかし、一般労働法(パート有期法等)による雇用保障を基本として、安易な有期利用の拡大には謙抑的な姿勢がとられており、こうした労働法的観点から公勤務の特殊性に由来する雇用保障の後退に対する歯止めとなっている。また「正規」との処遇格差の問題との関係ではパート有期法4条が定める客観的理由のない不利益取扱いの禁止規定が重要な役割を果たしている。

このように、ドイツでは、公勤務者が特殊な法体系を前提とする官吏と、一般労働法体系を前提とする公務被用者で構成されている。「複線型」公務員制度は基本法に基づくものであるため、両者の法的地位の関係を考えるにあたっては各法秩序の相違・排他性を前提とせざるをえない。しかし、公勤務者全体において「非正規」類型も含め「保障の間隙」は生じていない。法秩序の相違ゆえに制度間に格差が生じうるところ、それぞれの法秩序を媒介としつつ、共通の基盤を見出しながら、過度な解離が生じないよう調和が図られてきた結果であると分析される(194頁)。

本書が提示する基本的視座

「複線型」を採用するドイツ法においても公務員法と労働法の調和的解釈等を通じて、「保障の間隙」を生じさせないことができていたとするならば、これとの対比により、「一元的」公務員制度を有し、かつ、憲法上、公務員も「勤労者」「労働者」として民間労働者と共通の地位を有することを前提としつつ(憲法

27条・28条)「公務員」たることに伴う制度的要請に基づいた規律を必要に応じて例外的に課すという特徴を有する日本法のもとでは、より一層、公務員法と労働法、正規と非正規との関係を意識した柔軟で調和的な法理論を実現できるはずである。

以上の比較法的な考察を経て、日本法を分析するための基本的視座が導かれる(第2編第1章)。すなわち、①日本国憲法15条を頂点とした公務員法の基本理念は、安定的・中立的な行政の実現のための公務員制度の保障、ひいては公務員の法的地位の保障であり、公務員法の解釈もこれを適切に斟酌してなされるべきであること、②公務員法の基本理念に鑑みた「保障」的側面が適切に顧みられるべきであり、仮に「保障」を否定的に解するのであれば公務員の法的地位に関連する他の諸原理(定員、予算、成績主義等)による正当化が可能か十分に探求されるべきであること、③②の表裏として、「勤労者」「労働者」として憲法による保障を享受する「公務員」に対して労働関係法規が適用除外とされるのは、公務員法が独自の保障を提供している、あるいは、それを適用しないことを肯定するに足る正当化根拠が存在するとの前提に立っているからであることの3点である(213-214頁)。

こうして提示された基本的視座は、公務員制度を義務・権利「制約」の側面からのみ片面的にとらえ、公務員法と労働法との断絶的な理解を強調することに陥りがちな現状に対するアンチテーゼである(338-339頁)。著者はこれまでも公務員法と労働法との関係性を問題とし、一定の分析視角を提示してきたが、これをさらに発展させ、より精緻な分析枠組みとして定式化した印象を与える。本書のハイライトの一つである。

日本法の検討

第2編第2章以下では、基本的視座に基づき日本法における諸問題が検討されているが、「非正規」公務員問題との関係では、労働契約法18条・19条、パート有期法8条・9条が公務員に適用除外とされていること(労契法21条1項、パート有期法29条)の当否が検証されることになる。

上記の基本的視座に従えば、適用除外の妥当性を判断するには、まずは、労働法が定める無期転換ルール

や雇止め法理、均等・均衡待遇原則と同等の保障を、公務員法が独自に提供できるかが問題となる。紙幅の都合上、検討の詳細は割愛せざるをえないが、概略、次のとおりである。

第2章では、雇用保障の在り方として、有期類型が濫用されることへの法的規制の方法が検討されている。身分保障を定めた公務員の基本理念が「非正規」公務員の雇用保障にも妥当するという基本的発想に立った上で、成績主義や定員規制等の対立原理との関係も考慮しつつ、「本格的業務」に従事する「正規」公務員類似の「非正規」公務員については「正規」公務員への任用請求権を肯定しうること、「補助的業務」に従事する典型的な「非正規」公務員については有期規制違反の効果として無期転換を肯定できること等が公務員法上の解釈論として示される。

第3章では、「正規」との給与格差を是正する方法が多面的に検討されている。ここでも公務員法の基本理念を踏まえつつ、給与保障の意義や、公務員法が定める給与に関する準則(給与法定主義、職務給の原則等)が解釈される一方、予算という対立原理との関係や、公務員法上の平等取扱いの原則(国公法27条、地公法13条)を勘案しつつ、公務員法が職責に応じた均等・均衡待遇原則を明確に要請しているという結論が導かれる。

こうして、公務員法の基本理念に基づき、公務員法の枠内において「非正規」公務員の雇用保障・給与保障を提供しうる事が明らかとなる。このような解釈をとることによって初めて労働関係法規の適用除外は正当化できるのである(255, 305頁)。

労働法との関係を意識した公務員法研究の可能性

本書は、ドイツ法との比較を通じて提示した基本的視座に基づき、「非正規」公務員問題について一貫した分析を行い、「保障の間隙」を解消するための具体的な処方箋を導くことに成功している。混迷を続ける社会問題の真の解決に向けて本書が寄与するところは大きい。

加えて、評者が主張したいのは、本書が提示した分析枠組みの公務員法研究上の意義である。公務員法制と民間労働法制は制度が別立てで構築されることが多

く、さらに裁判例や行政実務において公務員の勤務関係の性質が民間労働者と異なることが強調される傾向にあることも相まって、官民間の労働法制の違いは半ば自明視されるきらいがある。その結果、各種の労働関係法規が公務員に対して適用除外となっていることの根拠は十分に検証されることがなく、また、労働法研究と公務員法研究が没交渉になっている面も否めない。

しかし、現実の公務員法制は民間の労働法制と無関係では存在しえず、民間労働法制の展開は公務員法制に不断に影響を与えている（塩野宏『行政法Ⅲ [第5版]』288頁、本書29頁）。このような官民の労働法制の間に見られる相互関係に注目し、官民全体を通じてより調和のとれた制度を構想していくためには、官民の異同を確認するとどまらず、その異同の当否を評価する分析枠組みが必要になる。本書が公務員法と労働法との関係性を問題とし、ドイツ法との比較を通

じて導いた基本的視座は、その一つのモデルを示したものと見え、今後の公務員法研究に与える影響は多大であると考えられる。

もとより分析の対象は公務員法全体に及ぶものであり、終章で述べられているように、その他の問題領域の分析は今後の課題として残される。例えば、給与と並んで代表的な勤務条件である勤務時間に応用したとき、どのような分析が得られるであろうか。更なる研究の進展が期待されるが、そのためには、本書の提示した分析枠組みを共有し、労働法との関係を意識した公務員法研究の裾野を広げていく必要がある。その意味においても本書は広く読まれるべきものといえるだろう。

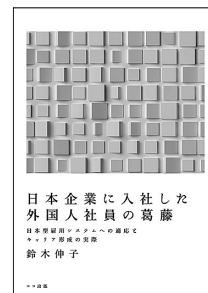
ひろなか・あきら 信州大学学術研究院（社会科学系）准教授・弁護士。労働法専攻。

鈴木 伸子 著

『日本企業に入社した 外国人社員の葛藤』

——日本型雇用システムへの適応と
キャリア形成の実際

園田 薫



●「すずき・のぶこ」同志社大学グローバルコミュニケーション学部長教授。

●ココ出版
2022年2月刊
A5判・280頁
定価3960円（本体3600円）

1 本書の概要

本書は日本企業で勤務する高学歴の外国人（「外国人社員」）に着目し、わざわざ日本に来て、日本企業で就職したにもかかわらず、なぜその多くが早期に離職してしまうのかという疑問を出発点とする。そして「日本企業に入社した元留学生の外国人社員が、日本企業の制度と文化をどのように認識し、適応もしくは不適応を経験してキャリア形成に至るのかを明らかにする」（p. 4）ことを研究目的とし、日本企業に根拠している制度・規範の総体として日本型雇用システムを取り上げつつ、外国人社員のキャリア形成過程が組

織における制度的・文化的要因とどのように関連しているのかを検討している。

2 本書の内容

本書は8章構成であり、大きく3つのパートに分割することができる。問題点の精緻化とアプローチの明確化によって何をどのように明らかにすべきかを提示するパート（第1章～第3章）、外国人社員に関する

データを用いて実証的に問題を解いていくパート（第4章～第7章）、そして結論部分にあたるパート（第8章）である。

第1章にて上記の問題提起がなされたあと、第2章では日本企業で働く外国人社員をめぐる先行研究を俯瞰し、残された問題点と本書の解くべき課題を設定している。まずは、国内の日本企業で働く外国人社員が近年の留学生政策にともなって、アジア出身者の比率とともに増加していることが示される。ただし留学生の日本企業への就職率は改善しておらず、かつ入社後の適応やキャリア形成に対するサポートが乏しいことが指摘される。次に、正社員に対する職務の非限定性と男性中心的な文化規範を日本企業の雇用における特徴として挙げ、中小企業では採用時点から海外転勤を前提とした採用がなされること、文系・女性というカテゴリーをもつ外国人社員が相対的に日本企業との齟齬を感じやすいことを示唆している。ここで外国人社員の国際移動、組織社会化、異文化適応を扱う先行研究を俯瞰し、「日本企業という特殊な環境下に置かれて働く彼らの適応」(p. 70)を明らかにするためには、移民が自らの文化的アイデンティティを保持しつつ、優勢な社会と友好的な関係を築くことができる理想的な「統合」状態への遷移を捉えるBerryの文化変容ストラテジーを理論枠組みと設定し、外国人社員の入社以降の意識変容を質的に追うことが望ましいと述べる。

以上から、文系出身で元留学生のアジア系外国人社員を対象を限定し、(1)日本企業への入社時点と、(2)初めて異動を経験した時点での認識とキャリア形成の変化を分析すること、(3)中小企業勤務での異動経験に着目すること、(4)女性外国人社員の認識とキャリア形成を検討することが、それぞれ実証パートにおける研究課題として設定される。重厚な先行研究の検討を経て、第3章では少数事例に対する複数回のインタビューデータを使い、解釈的アプローチの立場をとり、M-GTA（修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ）を用いて分析を行うことの妥当性を論じている。本書の調査対象者はアジア人財資金構想という教育プログラムにて留学した文系総合職の外国人社員11名であり、それぞれの事例は以降の章で断片的に紹介されている。

実証パート（第4章～第7章）の各章では、第2章で提示された4つの研究課題をそれぞれ検討している。第4章では入社直後の外国人社員9名に注目し、配属によって現場業務や外国人としての強みを生かせない業務を担当した場合に不適応を起こすものがあると同時に、職場のサポートや明確な育成計画の提示はそうした不適応を克服する要因になりうることを指摘している。第5章では異動に直面した外国人社員7名の事例から、異動そのものよりも、「異動前の職場で手厚く指導された経験と、環境の変化を多角的に見る柔軟な視点が適応の促進に影響を与えていた」(p. 167)と結論づけている。第6章は中小企業に勤務する男性外国人社員2名の事例をもとに、母国に設置された海外拠点への転勤が比較的早い段階で行われた場合、「文化的にも、業務内容としても、若手社員には難易度の高い職場」(p. 192)となることを示している。第7章では残りの女性外国人社員9名を対象に、母国における女性の就労・家族規範と日本企業の文化的な差異が大きく、結婚や出産を急かす母国の規範とそれを阻む日本企業の制度・文化のジレンマのなかで、彼女たちが「今後の自分と家族の状況を見極めつつのキャリア形成を行っている」(p. 221)様子を明らかにしている。

以上の議論と分析をまとめ、第8章では本書の理論枠組みに基づいて研究結果を整理している。本書の知見からは、日本企業のような同質性の高い組織に適応するため、文化的に異質性の高い外国人社員はまずその職場への「同化」を経て、それが達成されたあとに組織への「統合」を目指すというルートを選択せざるを得ないことが示唆されている。この結論を踏まえると、採用・育成の目的を明確化して外国人社員への同化を求める圧力を軽減すること、留学生向けのキャリア教育を拡充すること、留学生に入社後を想定した異文化トレーニングを導入することが、現状を改善させる突破口になりうることを指摘して、論を締めくくっている。

3 コメント

評者が考える本書の特徴は、著者の専門である留学生のキャリア教育という視点をもって外国人雇用問題に取り組んでいる点、そして異文化適応という観点か

ら初期キャリアに該当する外国人社員の就労を分析している点にある。個別に論じられる傾向にあった留学生の就労と、日本企業における優秀な外国人材の定着という2つの問題をつなぎ、その両側面から問題提起を行っているところに本書のオリジナリティがあるだろう。以上を踏まえたくうえで、特筆すべき評価のポイントは主に2点である。

1点目は、優秀な外国人材のリテンションという既存の研究枠組みに対し、外国人労働者のもつカテゴリーの複雑性に着目した点である。本書では中心的に扱う対象者を、アジア人財資金構想プログラムによって日本へと留学した各国の優秀なアジア系外国人、そのなかでも日本企業に総合職として採用された文系学問出身者と設定している。元留学生を対象にしたことで、日本社会への適応がある程度なされていることを所与として、日本企業という組織への文化適応に焦点を絞っているといえる。同様に文系の外国人社員を対象とすることで、すでに専門性との関連からある程度職務が限定されている理系の技術職労働者を除外し、職務の非限定性という日本企業の特徴が色濃く現れるように調整されている。また本書の調査は2012～2015年に行われており、結果として比較的若いコホートに焦点をあてた研究となっている。このように幾重にも対象とする外国人社員の属性に限定をかけることで、調査対象者の数自体は多くなくとも、その対象に特有の悩みや問題認識を鋭く浮かび上がらせていると評価できる。

翻ってこの点は、いくつかの重要なカテゴリーを同時に扱っている対象設定の複雑さゆえに、それぞれのカテゴリーがどのように関連し、外国人社員たちの、並びに日本人社員とのキャリア形成過程の差につながっているのかが分かりにくいという指摘にもつながるだろう。例えば元留学生の文系総合職であることと、女性であることはどのように関連しているのか。第6章では中小企業で働く男性を、第7章では「数百億から千億単位で年商を上げる各業界の大手企業」(p. 109)で働く女性をそれぞれ扱っているが、両者の分析を単純に比較するだけでは性別の違いによるキャリア形成過程の差は検討できない。第7章の結論で女性外国人社員は「日本人の女性総合職とよく似た二者択一に直面するが、アジア各国は結婚・出産年齢

が日本よりも早い分、母国規範の圧力が大きい」(p. 231)とされているが、女性かつ外国人であるという二重のマイノリティ性が職場での相互作用や日本社会での生活にどのような影響を及ぼしたのかという点は、更なる議論を要する部分であるように思われる。

2点目は、外国人社員の日本企業への適応を、文化変容戦略という理論的フレームワークから、当事者の主観に沿って再構成していることである。この分析枠組みによって、外国人社員に対する探索的なインタビューデータとM-GTAの分析的な特長が最大限に生かされており、企業・職場への同化を経なければ組織への統合状態に至ることが難しいという本書のユニークな知見が導出されている。この点は、外国人社員がどのような労働環境・キャリアプランのなかで働いているのかを丹念に検討することで洗練され、実証パートの各章にて外国人社員の認識プロセスモデルを可視化することで、より鮮明に異文化への適応パターンを描き出しているといえるだろう。

これに関して、あえて評者が気になったところを挙げるならば、第4章～第7章が別様の問題を解こうとしているように読める点、そして詳細に論じられる外国人社員に対して日本企業側の情報が相対的に少なく感じる点である。前者について、本書では章を跨いで同一人物のデータが幾度も参照されているが、それぞれの章における関心が異なるために、当事者の語りの内的一貫性は確認しにくい。例えば個別の外国人社員において、異動にともなうキャリア形成の認識変化とジェンダーの要素がどのように相互に関連しているのかは、一読では理解しがたい。後者については、外国人のカテゴリーを細かく限定しているのに対し、本書で扱う外国人社員が働く企業は一様に日本型雇用システムの特徴を有することが自明視されているように読めてしまう。具体的にいえば、日本企業において女性総合職が相対的に厳しいキャリア形成を強いられていることは評者も首肯するが、それが企業規模や事業特性などの違いを超えてどの企業でも同様にみられるのかという疑問は残るし、読者自身がその疑問を解消できるほどの企業情報は記載されていなかったように思われた。日本企業の特異性を自明視しすぎないことは、日本企業以外で働く労働者の異文化適応研究との比較可能性を開くという利点もあるだろう。

以上が評者のコメントであるが、これらは決して本書の欠点だというわけではなく、本書を通して開かれた新たな問いであることは付言したい。本書で残された課題は、まさに本書の学術的な貢献と表裏一体であり、今後は評者を含めた後続の研究者によって検討し

ていくべき重要な課題であるだろう。

そのだ・かおる 日本学術振興会特別研究員。産業社会学専攻。

読書ノート

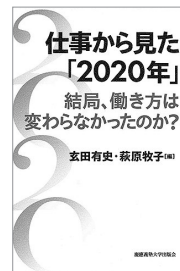
玄田 有史・萩原 牧子 編

『仕事から見た「2020年」』 ——結局、働き方は変わらなかったのか？

麓 仁美
(松山大学経営学部教授)

「新型コロナウイルスの流行は、人々の生活や働き方を一変させた。」と言われる。たしかに、新型コロナウイルスの感染が拡大し、休業要請や子供の休校によって働きたくても働けない人、失業や転職を余儀なくされたり、収入が減少した人の話が、連日報道された。また、テレワークの急速な普及により、働く場所に囚われない柔軟な働き方が可能になった人、コロナ禍を機に都会から地方へ移住した人もいた。その一方で、コロナ前と働き方が変わらない人、一時的には変わったが、コロナ以前の働き方へと戻ったという人も多く見られる。結局、新型コロナウイルスによって、誰の働き方がどのように変わったのか。この疑問に答えてくれるのが本書である。

本書では、調査の概要と各章で使用される図表の説明が行われた上で、働き方とウェルビーイング、非正規雇用、都会と地方、ワーク・エンゲージメント、企業規模、階層移動の機会、テレワーク、労働者代表、休業、休業手当、ワーク・ライフ・バランス、社会人の「学び」といったさまざまな角度から、「新型コロナウイルス感染症の拡大が、人々の働き方と働くためのシステムをどのように変えたの



●慶應義塾大学出版会
2022年3月刊
四六判・280頁
定価1980円(本体1800円)

●げんだ・ゆうじ 東京大学社会科学研究所教授。
●はぎはら・まきこ リクルートワークス研究所調査設計・解析センター長。

か」について検証を行っている。そこで用いられているのは、日本の働き方の実態と変化を定点観察することを目的にコロナ前から行われている「全国就業実態パネル調査(以下JPSED)」によるデータである。このリッチなデータを多様な視点から分析した結果導き出された答えは、「変わったものもあれば、変わっていないものもある」というものであった。

すべての発見事実をここに書くことは誌面の都合上できないが、例えば、働き方の柔軟性や長時間労働の是正、テレワークの実施はコロナ前から生じていたものの、コロナ禍で急速に加速し、継続されていた。ただ、この加速はすべての労働者に生じたわけではなく、高所得者に限定したものとなっていることが確認されている。また、休業と失業のリスクについては非正規で働く人に偏っており、経済的負担が一部の人に集中していることが明らかになった1回目の緊急事態宣言時に期間を区切ると、非正規雇用者は正規雇用者に比べ減収者の割合が高く、特に飲食店、宿泊業の非正規雇用で働く人の減収が大

きかった。

このように、新型コロナによる恩恵を受けている人もいれば、窮地に追い込まれている人もいる。本書の分析を通して、「コロナショックは、良くも悪くも一部の就労者に偏っている」ということを、改めて知らされる。ただ、本書が明らかにしたのは、働き方の格差が広がっているという様相だけではない。どうすれば新型コロナの恩恵を受ける人が広がるのか、働き方の格差を少しでも縮めるには何ができるのかに関するヒントが本書の至る所に散りばめられている。例えば、テレワークの移行や定着を可能にする要因として、目標管理制度や仕事のアサイン、労働者を代表して交渉する組織や手段の存在、上司への信頼が示された。達成する目標を明確に設定し、その達成度合いで評価する制度が整っていたり、自分で仕事のやり方を決められる状況であったり、自分たち労働者の利益を代表し、企業と交渉してくれる組織や手段が存在していれば、安心してテ

レワークへ移行することができていた。また、テレワークの継続には、職場の制度が整っていることだけではなく、上司への信頼を持てるなど、テレワークを安心して選択できる条件が揃う必要があるようだ。これらの知見は、評価制度を整え、仕事の割り当てを再考し、労働者代表の制度を整備し、上司との信頼関係を築くことで、テレワークへの移行や定着を可能にするということだけではなく、新型コロナという歴史の転換点となるような有事においても、従業員を守り、組織的なレジリエンスを高めるために、企業に、職場にできることがあるということを教えてくれる。

国内ではじめての感染者が確認されてから、2年半が過ぎた。どうやらしばらくウィズコロナの状況が続く中で、私たちの働き方はこの後どうなっていくのだろうか。この疑問にも、著者らの力量とJPSEDのデータを持ってすれば、きっと答えてくれるだろう。

石川 淳著

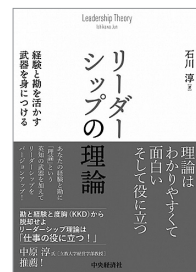
『リーダーシップの理論』 ——経験と勘を活かす武器を身につける

小野 善生
(滋賀大学経済学部教授)

1 本書における主たるメッセージ

「よき理論ほど実用的なものはない」。

これは、パーソナリティやグループダイナミクス（集団力学）の代表的研究者であるクルト・レヴィンが、心理学における古典的名著である『社会科学における場の理論』の中で述べた名言である。リーダーシップやモチベーションあるいは組織開発といった組織の中の人間行動に関する研究書や解説書を読んだことがある人ならば、ご存知の方もいる



●中央経済社
2022年3月刊
A5判・272頁
定価3080円（本体2800円）

●いしかわじゅん 立教大学経営学部教授

だろう。

リーダーシップは、およそ20世紀初頭に本格的に研究が開始され、現在に至るまでさまざまなアプローチから研究蓄積がなされており、言うならば理論の宝庫である。さらに理論に関して、リーダーシップならではの特徴がある。それは、調査研究によって導き出された学術的な理論と、リーダーシップを実践してきた人が経験から導き出したその人独自の理論、すなわち、持論が存在する。

著者はリーダーシップの学術的な理論を学び、その知見を自ら有するリーダーシップの持論に融合させて新たな持論を構築すること、さらには、リーダーシップ持論のPDCA（持論の構築→実行→検証→改善）というサイクルを回すことによって、そのバージョンアップを行う必要性を主張している。

2 各章の概要

第1章では、リーダーシップの理論と持論を融合させて新たな持論を構築し、さらにバージョンアップさせるという本書におけるメインの主張およびその背景について述べられている。

第2章で120年におよぶリーダーシップ研究の歴史的発展について説明したうえで、第3章から第6章にかけてはリーダーシップ研究における主たるアプローチの解説および評価がなされている。具体的には、第3章ではリーダーシップ研究の萌芽期において主に議論されていたリーダーの特性を明らかにしようとした資質アプローチ、第4章ではリーダーシップを発揮するための行動特性を明にした行動アプローチ、第5章では状況に応じてリーダーシップ・スタイルを使い分けるべきと主張する状況アプローチ、第6章では組織変革を導くリーダーシップである変革型リーダーシップが取り上げられている。

第7章においては、主要アプローチに加えてリーダーシップ研究において重要なインパクトを持つ研究、具体的には、サーバント・リーダーシップ、

オーセンティック・リーダーシップ、温情主義的リーダーシップ、LMX、暗黙のリーダーシップ論、シェアド・リーダーシップについて解説している。

第8章は、リーダーシップの理論と自ら有するリーダーシップの持論を融合し、バージョンアップした、著者が表現するところのリーダーシップ2.0について議論が展開されている。ここで著者は、パーソナリティ・ベースのリーダーシップという考え方の重要性を説く。パーソナリティ・ベースのリーダーシップの考え方とは、リーダーは何か特別なリーダーシップ・スタイルを演じるのではなく、自分の強みをもとにリーダーシップ持論を構築することの有効性を主張する考え方である。著者は、リーダーシップの持論を磨くために、リーダーは自分を知り、リーダーシップのPDCAと呼ばれる持論を深掘していく取り組みが求められるとしている。

3 本書の意義

本書は、リーダーシップの理論を学ぶ教科書という側面とリーダーシップの持論をバージョンアップさせて優れたリーダーシップを実践するためのアドバイス本という側面を有している。ゆえに、リーダーシップを体系的に学び、より優れたリーダーシップを発揮したいと思う人々に格好の書であると言えよう。社会人はもちろんのこと、クラブやサークルでリーダーシップが求められる大学生にもおすすめてできる一冊である。