

# 書評

BOOK REVIEWS

裴海善著

## 『韓国と日本の女性雇用と労働政策』

——少子高齢化社会への対応を比較する

禹宗杭

女性の置かれた状況が韓国と日本でよく似ていることは広く知られている。性別賃金格差が大きく、ジェンダーギャップ指数では世界の下位に伍し、出生率はともに低い。にもかかわらず、女性の営みが韓国と日本でなんとなく異なることも多くの人が感ずるところである。ただし、いざその異同を立ち入って説明しようとする、思うほど簡単ではない。本書は、この難問への回答を導いてくれるよきガイドブックである。著者自身の言葉を借りれば、「韓国の女性労働の実態、政府政策、労働市場の状況、関連法の変化を日本と比較し得る形で整理し、最新のデータや政策を入れて書き下ろした」(3頁)のものであり、随所で設けている両国の関連政策の比較表などは事典的な役割をも果たすようになっている。本書の取り扱っている事柄は多く、その内容を遍く紹介するのは困難であるゆえ、ここでは、繊細に立てられた章立てを引用することで本書の全体像を示すこととする。

### 第1部 女性労働の実情・政策・制度

- 第1章 経済変化と女性労働供給——時系列分析
- 第2章 女性雇用者労働供給——横断面分析
- 第3章 女性雇用者の職業キャリア中断
- 第4章 女性雇用政策
- 第5章 韓国の男女雇用平等法
- 第6章 韓国の平等法と日本の均等法
- 第7章 韓国の出産休暇制度・育児休業制度



●明石書店  
2022年3月刊  
A5判・232頁  
定価3080円(本体2800円)

●ベ・ヘしよん  
ア文化学科教授。  
筑紫女学園大学文学部アジ

- 第8章 日本の産前産後休業制度・育児休業制度
- 第9章 公的年金制度と女性の年金権
- 第2部 経済社会変化と労働政策のパラダイム転換
- 第10章 非正規雇用の定義と女性非正規雇用の実態
- 第11章 非正規職保護法と非正規職の雇用不安
- 第12章 韓国の期間制労働者と雇用調整——実証分析
- 第13章 日本の非正規雇用と雇用調整——実証分析
- 第14章 少子化とワーク・ライフ・バランスの取り組み
- 第15章 働き方改革——労働時間の短縮と柔軟化

### 興味深い事実発見

本書の前半(第1部)は、そのタイトルからもわかるように、「女性労働」に重点をおき、その特徴と関連政策を韓日比較という視点から検討している。既存の資料・文献を整理するほか、著者自身の計量分析も行っており、興味深い事実を発見している。そのなかのいくつかを紹介すると、既存の資料からは、たとえば韓日はともにM字カーブを描くのに、その形状が違うことに着眼した。その要因に迫った結果、韓国のM字カーブは、若年女性層での高い雇用者率と有配偶女性層での高い自営業者率・家族従業者率が混在したものであるのに対し、日本のそれは、若年女性層と

有配偶女性層での高い雇用者率が混在したものであるという知見を得ている(20頁)。なお、全体の育児休業取得者のなかで男性の占める比重が韓日において異なる点に注目し、韓国ではそれが24.5%であるのに対し、日本では14.5%に留まっている事実も発見した(86頁・97頁)。一方、著者自身の計量分析では、女性雇用者率に影響を及ぼす要因についてアプローチした。女性雇用者率を従属変数にし、世帯主所得・女性賃金率・産業構造・短時間雇用・出生率・女性失業率を説明変数として時系列分析を行った結果、日本の場合は、すべての変数が期待通りの符号条件を充たしているのに対し、韓国の場合は、世帯主所得とはプラス、産業構造とはマイナス関係を示しているという結果を得た(19頁)。

本書の後半(第2部)は、「経済社会変化と労働政策のパラダイム転換」をタイトルとしている。何が経済社会の変化で何が労働政策のパラダイム転換か、著者自身明記はしていないが、各章の内容からして、前者では非正規雇用の増大、後者ではワーク・ライフ・バランス(WLB)と働き方改革に重点を置いているものと推測される。ここでも著者は、事実の整理のほか自身の分析を行っているが、それは雇用調整速度における雇用形態別相違についてである。韓国製造業の2010年4月から2015年12月までを対象にした分析結果では、正規労働者の雇用調整速度が0.211であるのに対し、期間制労働者のそれは0.740で非常に高かった(160頁)。反面、日本製造業の2007年10月から2015年10月までを対象にした分析結果では、パート労働者の雇用調整速度は0.0098で一般労働者の0.0083より少し高いが、両者ともに極めて低いものであった(175頁)。非正規雇用の労務管理上の機能において、韓国では景気変動の調整弁としての側面が大きいのに対し、日本では安い労働力の活用という側面がより大きいことを示唆するものといえる。

#### 比較のための枠組み

このような事実発見は、本書を読む者にとって非常に役立つものである。ただし、それぞれの事実の背景や理由、そして事実と事実との相関に関する解釈について著者は極めて禁欲的である。全編を通して、女性労働の現状と女性関連政策に関するファクトを丹念に

追うことに一貫し、あえて自らその解釈はせず、読者に自由な解釈を促しているかのようである。勝手ながらこの促しに応じる格好をとり、ここでも少し自由な解釈を試みることにする。

異なるもの同士を比べるにあたっては、比較の土台をそろえる必要がある。本書においてそれは、「女性の働き方は、その国の経済発展の度合や経済成長率のような経済的要因、社会的・文化的背景や人口構造等の非経済的要因、また、雇用慣行、労働法、税制・社会保障制度などによって影響を受ける」(3頁)というものであった。ただし、この枠組みに沿って十分な議論が展開されているとは思われない。労働法・税制・社会保障制度は取り上げられているものの、経済的要因・非経済的要因・雇用慣行についてはあまり論じられていないのである。よって、この枠組みをフルに活用すれば、どのような解釈ができるかを検討してみることにする。この際、「経済成長→第3次産業の成長→女性雇用の増加」というやや平面的なとらえ方を超えて、経済的要因と非経済的要因が合わさって作り出す「構造」をとらえることとする。この構造の異同から韓日の異同にアプローチすることが求められると思うからである。以下、経済構造、雇用慣行、政策の位置づけについて順に検討する。

#### 経済構造の相異

まず、経済構造であるが、これもさまざまな側面がある。本書とかかわっては、企業規模における韓日の相違が重要と思われる。従業員総数に占める企業規模別割合をみると、2019年現在、韓国の場合は、「1~4人」26.6%、「5~9人」14.3%、「10~99人」34.2%、「100~499人」14.1%、「500~999人」4.0%、「1000人以上」7.1%である。これに対し、日本の場合は、「1~4人」6.8%、「5~9人」7.7%、「10~99人」30.6%、「100~499人」20.3%、「500~999人」7.6%、「1000人以上」25.4%である(日本は、官公を除いた民間のなかでの比率)。韓国では「1~4人」の比重が大きいのに対し、日本では「1000人以上」の比重が大きいことがわかる。

韓国で零細企業に勤めるというのは、単なる規模間格差を味わう以上の意味を持つ。後でみるが、韓国では期間制・時間制・派遣労働者が非正規とされ、零細

企業の普通の従業員は正規とされる。しかしながら、非正規は関連法の保護を受ける反面、零細企業で働く労働者は保護法の埒外に置かれる。よって、労働市場の最底辺に位置づけられることとなる。現に、その労働条件は非正規以下で、このような労働者が100万人はいると推計されている（金ユソン「非正規職規模と実態——統計庁「経済活動人口調査付加調査」(2021.8)結果」『KLSI Issue Paper』No. 159, 2021年）。

留意すべきは、このような韓日の相違が歴史的過程の生み出した構造的なものに他ならないということである。韓国の場合、国家主導の成長戦略により、一部の大企業集団は突出した成長を成し遂げたものの、中堅企業の層が薄く、底辺には零細企業や自営業がひしめくこととなった。これに対し、日本は少なくとも戦後は市場主導で成長を目指してきており、多くの大企業が競い合い、中堅企業も韓国よりは厚い層を形成している。この相違が、雇用慣行にも労働政策にも影響を及ぼすのである。

たとえば、法律自体としては日本より先駆的といわれる韓国の「非正規職保護3法」の政策効果のみよう。この法律では、有期契約の上限を2年とし、それを超える非正規は正規に転換することを義務づけている。ただし、その転換率は、「2014年8.7%で、2017年には10.3%まで高まったが再び低下し、2020年4.7%である」（149頁）。では、なぜ法制度は優れているにもかかわらず、その効果は限られてしまうのか。その背後には、韓国の流動的な労働市場がある。企業に定着することが規範としても実態としても必ずしも定着していないのである。現に、日本の平均勤続年数は11.9年（男性13.4年、女性9.3年）であるのに、韓国のそれは6.0年（男性7.0年、女性4.8年）に過ぎない。もう一つその背後にあるのは、正規転換を避けるために、経営側が雇用形態の切り替えやアウトソーシングを比較的フリーハンドに行うことである。これは即ち、韓国の経営者が雇用慣行から制約をあまり受けないことを意味する。

#### 雇用慣行の相異

それで、次なる検討課題の雇用慣行についてみよう。韓国において各事業体の採用している基本給の類型は、「号俸給」が13.7%、「職能給」が13.6%、「職

務給」が10.3%、「その他」が10.4%、そして「賃金体系なし」が61.4%である（2021年現在。複数回答のため、計は100%を超える）。基本給のなかでは「号俸給」が多いものの、6割以上の事業体が賃金体系たるものを有していないことがわかる。ただし、企業規模別に大きな差があり、1~4人の場合、賃金体系なしが74.6%を占めるのに対し、300人以上の場合は、「号俸給」60.1%、「職能給」27.5%、「職務給」36.5%、「その他」32.2%、「賃金体系なし」4.4%である。一方、日本は一般職（管理職以外）の場合は、「職務・職種など仕事の内容」が74.1%、「職務遂行能力」が62.8%、「業績・成果」が39.0%、「学歴、年齢・勤続年数など」が69.0%である（2017年現在。ただし、常用労働者30人以上）。

このデータは、韓日における次のような相違を示唆する。一般的なレベルでは、日本においては雇用をめぐる規範（賃金体系はその規範が制度化された代表的なものである）の働く範囲が広い反面、韓国においてはそれが狭いということである。これが、上記のような経営側のフリーハンドな労務管理を可能とし、韓国の高い労働移動をもたらしているといえる。本書では、韓国の女性より日本の女性が「家庭を優先」しているという興味深い事実発見をしているが（189頁）、韓日の雇用慣行の相違をふまえると、それも理解できるようになる。雇用と収入の安定しない韓国においては、家庭を優先すること自体が困難だからである。

なお、より具体的なレベルでは、日本では「仕事給」「職能給」「年齢・勤続給」がバランスをとっているのに、韓国では特に大企業の場合「号俸給」が圧倒的ということである。これは、大企業の賃金を「年功的」に膨らませ、そうではない中小企業との間に賃金格差を広げる働きをする。と同時に、出産・育児でキャリアが中断する女性に不利に作用し、性別格差をも拡大する役割を果たす。一方、グローバル化が進む韓国大企業において「号俸給」という伝統的な賃金形態がいまだに維持されているのは、すでにみたように、大企業の地位が相対的に優越な経済構造を反映するものである。

#### 政策の位置づけの相異

最後に政策の位置づけについてである。本書では、

随所で、韓国の政策的対応がよりスピーディーなことを指摘している。時間外労働の規制においてはもちろんのこと、たとえば育児休業の給付率についても、韓国では1年間80%の水準となったのに対し、日本では最初6カ月間が67%、残りは50%に過ぎないという(93頁)。日本の政策が立ち遅れているのは紛れもない事実であり、その意味で韓国がよい刺激を与えているのは否めない。長時間労働を是正し、家事・育児・介護における男性の役割分担を高めるにあたっては、日本はもはや待ったなしといわざるを得ない。ただし、比較研究のうえで考えるべきは、いままでみた構造を反映し、韓国の場合、国が相対的に自由に政策の手を打つことができ、なお、その企業への浸透の度合いも相対的に大きいということである。と同時に、構造上の限界から、たとえば「中小企業の育児休業制

度導入率が非常に低く」(89頁)、ゆえに韓国の出生率が世界一の低い水準から抜け出せていないことである。

本書は、「労働政策のパラダイム転換」を視野に入れている。即ち、「WLBが目指す社会は、仕事と家庭の両立ができ、女性の雇用を促進しながら、労働生産性と出生率を同時に高めることである」(191頁)という観点から、それに向けた取り組みを促しているのである。これにまったく同意する評者としては、韓国と日本においてパラダイム転換を実現すべく、実態分析と政策展開が進むことを期待してやまない。

うー・じょううおん 埼玉大学人文社会科学部教授。  
雇用関係論専攻。

林 健太郎 著

## 『所得保障法制成立史論』

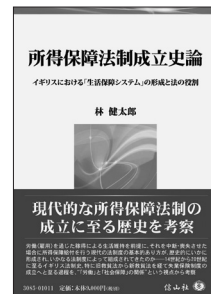
——イギリスにおける「生活保障システム」の形成と法の役割

有田 謙司

### 1 本書の目的と分析の方法

本書は、イギリス救貧法の形成期からその定着・改革期を経て、現代的な所得保障法制の成立に至る長期の歴史を題材に、「生活保障システム」という分析概念を用いて、現代に通じる「生活保障システム」が形成されるに至った歴史的條件を明らかにするとともに、その形成・確立に当たって、法がいかなる役割を果たしてきたのかを明らかにすることを目的としている。本書で用いる分析概念としての「生活保障システム」とは、労働による稼得と社会保障によるサポートの一定の組み合わせたる「生活保障」が、一定の執行作用を備えた法によって承認を受けることで形成されるシステムと理解されている。

著者が上記のような本書での目的を設定した背景に



●信山社  
2022年3月刊  
A5変・560頁  
定価9900円(本体9000円)

●はやし・けんたろう  
究所専任講師。  
慶應義塾大学産業研

は、ワーキング・プア、若年失業者・長期失業者や不安定雇用に就いている人々をめぐる課題が、正規雇用を中核とした生活保障システムのゆがみの存在、そして戦後の労働・社会保障立法の枠組みでは直ちに対応することの困難な課題を抱えた人々の存在の事実を提起したことがある。このような事態がもたらす——立法政策的な課題ではなく——理論的な課題に対して、社会保障法学はそれをどのように受け止めればよいか問われている、という問題意識を持ちながら、著者は、本書において、現在の労働法学と社会保障法学

との間にある「労働か、さもなければ社会保障か」という発想それ自体を問い直し、そうした発想をイギリス法制史の研究を通じて相対化し、その客観的条件を析出することを目指し、本書で分析・検討を行っている。

## 2 本書の内容

本書は、多くの一次資料に丹念に当たり、文献を渉猟して書かれたものであり、500頁を超える大部の著作である。そのため、本書の内容の細部について触れることはできない。そこで、ここでは、前述の本書の問題意識と目的との関わりにおいて、著者が示している本書の検討によって抽出されたエッセンスについてのみ記すこととする。

著者は、中世から第二次世界大戦の時期までのイギリスの「生活保障システム」は、①土地保有関係に基づく「生活保障システム」、②「定住資格」に基づく「生活保障システム」、③労働と公的救済との分離を通じた「生活保障システム」の順に歴史的に形成・展開されてきた、と分析する。

まず、①土地保有関係に基づく「生活保障システム」は、中世イングランドで形成されたもので、マナー（荘園）体制の下、隷農がその保有を許された土地の領主に対して賦役義務を果たしている限りにおいて、領主が賦役に従事する隷農を安定的に確保するために、領主によって当該隷農とその家族の生活を維持することが可能となる仕組みを備えたものであった。この生活保障システムは、単にマナー内部での「領主-隷農」間の「賦役-扶養」の関係が存在するにとどまるものであるから、隷農が当該マナー内部での関係から離脱することになれば成立し得ないものであった。

15世紀から16世紀にかけての毛織物マニュファクチュアが隷農の労働移動を加速させ、新しい労働市場の生成発展を促す中で、旧救貧法体制下に形成された、②「定住資格」に基づく「生活保障システム」では、自ら探し出した就労先において築いた就労関係を通じた生活の維持を基本とし、人々の就労関係の変動（労働移動）は一切否定されるわけではないが、職人規制法や浮浪者規制法、救貧法・セツルメント法といった制定法により、特定の就労関係を維持している

ことが望ましいとされた。そして、就労関係を通じた生活維持が困難な人々に対しては、救貧法を通じた救済の権利義務関係が法的に承認されていたが、それは、セツルメント法に基づく「定住資格」に基づく関係に基礎づけられたものであった。

17世紀以降の労働移動の要請の高まりの中で形成された、③労働と公的救済との分離を通じた「生活保障システム」は、公的救済を受けながら就労することを否定することにより、人々に「労働のみによって生活を営む」ことを求めつつ、労働によって生活を営むことができない（と判定される）者に対してのみ救済を与えることを志向するものである。これは、まず新救貧法体制によって形成されたが、人々の就労機会の喪失による生活の「困窮」という事態を招いたものの、そうした困窮の広がりに対して新救貧法体制における救貧行政は無力であり、不安定な就業に従事する人々を増加させた。こうした事態が続く中で、20世紀に入り、ベヴァリッジが、1909年職業紹介法による国営職業紹介制度と1911年国民保険法（第二部）による失業保険制度とを整備することで、労働市場の自由放任の限界を克服し、組織化された労働市場を構築しようとした。著者は、これにより、「労働のみによって生活を営む」「生活保障システム」のあり方は、失業の予防を含む組織化され、規制された労働市場においてのみ存立可能であることが示された、としている。

著者は、以上のようなイギリスの歴史においては、それぞれのシステムにおいてその具体的な作用は異なるものの、「法」は一貫して、「やむを得ず他者と取引に入ろうとせざるを得ないという動機によって人々が労働市場に参入することを回避できるようにする」という役割を果たしてきた、と結論づけている。著者は、そこからさらに、就業形態の多様化をはじめとする雇用社会の変容を前にして、現代の「生活保障システム」がもはや限界を超えているとするならば、「やむを得ず他者と取引に入ろうとせざるを得ないという動機によって人々が労働市場に参入することを回避できるようにする」という視点から、あらたな「生活保障システム」を構想することが今後の課題であるとする。

## 3 若干のコメント——本書の意義と課題

本書は、労働法および社会保障法を研究する者に

とって、多くの新たな知見を得ることができるものである。そうした研究者のひとりとして、評者も、本書を読んで大いに触発され、自らも今後検討すべき課題を見出すに至った。このように、本書の大きな意義は、新たな研究を触発するところにある、と言ってよからう。そこで、以下においては、本書に示された研究成果を踏まえ、著者に今後の検討課題としてその研究を期待する問題だけではなく、評者自身の研究課題として今後を検討すべきと考える問題についても簡潔に述べる中で、本書の意義を示すことにしたい。

第1に、本書はイギリスの第二次世界大戦期までを検討対象としたものであり、大戦後から現在までについては、著者も述べているように、今後の課題であり、その研究成果が待たれるところである。それは、著者が問題とする、現代の「生活保障システム」がもはや限界を超えているのか、ということを確認する作業となるものでもある。また、労働による所得の獲得という点からすれば、賃金の法規制、とりわけ最低賃金法制の有り様は、生活保障システムにおけるひとつの重要な要素といえるのではないか。イギリスにおける最低賃金法制の歴史的展開をも視野に入れた研究も必要であろう。

第2に、筆者が検討してきた立法の背景には、労働をめぐる思想、労働観の変化が関係していたのではないか。こうした観点からの研究も必要ではなからうか。救貧法から失業保険法へと変わっていく中において、そうした変化を促した思想的な変化はいかなるものであったのか。このような観点からの検討は、史実の解釈に当たり意味を持つように思われる。

第3に、それらに加えて、本書がテーマとするところについて日本の法制史の研究がなされなければならないであろう。わが国は、労働組合の組織形態やその力（社会的・政治的な影響力）等の点で、イギリスとは異なる条件の下に、労働法制や社会保障法制が展開してきた。しかしながら、こうした違いの存在にもかかわらず、本書が問題とするところの「労働か、さもなければ社会保障か」という発想は、わが国においても所得保障法制の基盤として共有されていると思われる。そうであれば、両国の法制史的な比較研究を行うことによって、こうした発想をもたらす条件がより明確になるのではないか。

第4に、イギリス、日本のみならず、本書が問題とする「労働か、さもなければ社会保障か」という発想は、国際的にも共有されているように思われる。その要因として考えられるのが、第二次世界大戦後において、世界各国に大きな影響を及ぼした国連の世界人権宣言や社会権規約の存在である。世界人権宣言は、22条に社会保障を受ける権利を定め、23条では労働に関わる権利についての定めを置いているが、同条3項は「勤労する者は、すべて、自己及び家族に対して人間の尊厳にふさわしい生活を保障する公正かつ有利な報酬を受け、かつ、必要な場合には、他の社会的保護手段によって補充を受けることができる。」（外務省・仮訳）と定めている。この条文は、本書が問題とする「労働か、さもなければ社会保障か」という発想に基づくものであるように思われる。そうであれば、その成立史の研究も、本書のテーマと関わって必要なものと思われる。

最後は、上述の第2の点とも関わる問題である。本書が問題とする「労働か、さもなければ社会保障か」という発想における労働は、所得をもたらすものとしての労働、すなわち、経済的な側面から理解されたものである。それは、本書が所得保障法制の成立史をテーマとするところから、当然のことといえようが、今日、労働の持つ非経済的な価値、人格的な価値の側面も、労働法学や社会保障法学の議論において問題とされるようになってきている。著者が本書の結論として導き出した法の役割である、「やむを得ず他者と取引に入ろうとせざるを得ないという動機によって人々が労働市場に参入することを回避できるようにする」という視点から、あらたな「生活システム」を構想するという課題に取り組むに当たって、上記のようなもうひとつの労働の価値を考慮に入れて検討する必要があると思われる（ワークフェアやベーシック・インカムの問題を想起せよ）。

以上、評者が本書を読んで考えた今後の研究課題と思われるところを記して、本書の持つ意義を示したのであるが、読者は、本書を読み進めていく中で、評者とはまた異なる知見や研究課題を見出すことであろう。

ありた・けんじ 西南学院大学法学部教授。労働法専攻。

船越 多枝 著

## 『インクルージョン・マネジメント』

——個と多様性が活きる組織

内藤知加恵

本書は、経営学における「インクルージョン」について、著者が博士後期課程在学中に行った研究を基に記述した書籍である。もともと米国で始まったダイバーシティ・マネジメント（多様な人材の活用）は、日本でも重要な経営課題の一つとして認識されている。従来、日本では女性活躍推進がダイバーシティ・マネジメントの中核であった。しかしながら、多くの企業でダイバーシティ推進がなかなか成果に結びつかないと感じていること、そして、より大きな母集団を確保するためには「属性にかかわらず個人を活かす」ことが重要であるというのが、本書の問題意識である。そこで本書は、女性や外国人といった特定属性への支援の拡充ではなく、すべての個人が能力を発揮できるための「インクルージョン」という概念に着目する。

第1章「ダイバーシティにかんする先行研究」は、ダイバーシティ研究の理論的な限界を指摘し、インクルージョン概念が目されるようになった経緯を説明する。既存研究によれば、ダイバーシティは企業成果にプラスにもマイナスにも働く。プラスの効果とは、人材のダイバーシティが高まることで、多様な知識・スキル・情報・ネットワークが集まり、議論が活性化し、集団の意思決定の質が向上するため、イノベーションや新規アイデアの創出が起ることである。一方、マイナスの効果とは、多様な属性（性別、人種・民族等の表層的な属性）ゆえにカテゴリー化が生じ、カテゴリー間の対立が起きることで、コミュニケーションプロセスが阻害され、その結果、組織の成果が損なわれるというものである。しかしながら、属



●白桃書房  
2021年9月刊  
A5判・292頁  
定価3300円（本体3000円）

●ふなこし・たえ  
語学部准教授。  
大阪女学院大学国際・英

性によってプラスもマイナスもあるというロジックでは、必然的に多様性が持つ強みが打ち消されることになる。そこで、従来の「属性」そのものに着目するのではなく、各個人が感じるカルチュラル・アイデンティティ（Cultural Identity）の違いを尊重することに重きを置く、インクルージョン概念が目されるようになったと著者は説明する。

第2章「インクルージョンにかんする先行研究」では、先行研究を整理し、インクルージョンの概念定義を示している。著者によれば、経営学でインクルージョンが扱われるようになったのは1990年代からであり、比較的新しい概念である。性別や年齢といった属性そのものに着目するダイバーシティに対し、インクルージョンは組織成員の認識に着目する。本書はインクルージョンの定義としてShore et al. (2011)の定義を採用している。すなわち、組織成員の認識に着目し、「職場や組織への帰属感」と「自分らしさの発揮」が両立している状態をインクルージョンと本書は捉えている。

第3章「日本企業の人材マネジメントにかんする先行研究」では、日本企業ならではのダイバーシティ・マネジメント施策実践の困難性について述べている。困難の一つ目は、日米間の人事管理の違いである。そもそも多様な属性の人材プールが社内にある米国企業とは異なり、日本企業は男性総合職をコアメンバーとする。職務・勤務地・労働時間の無限定性を前提とす

る、男性総合職向けの日本の人事管理の下では、女性や外国人は活躍が困難である。根本的な人事管理の再構築が進まなければ、たとえ既存の人事管理に、出産や育児と仕事との両立支援を加えたとしても、マイノリティである女性や外国人が能力を発揮するには至らない。もう一つの困難は、日本企業が従来、男性総合職という同質的な社員に向けての「場」づくり（タテの序列・意思決定・意思伝達）をしてきた点である。男性総合職を前提とした序列や繋がりではなく、異質な属性との繋がりを重視することが、多様な意見の創出には必要だと述べている。

第4章「研究課題」では、「日本企業において、職場や組織のどのような働きかけが社員のインクルージョン認識を高めるのか（促進要因）」、「日本企業において、社員のインクルージョン認識の高まりは、どのような効果をもたらすのか」という2つの研究課題が設定される。これらを明らかにするため、伝統的な日本企業である男性総合職モデル企業と、インクルージョンを社員が認識している企業へのインタビュー調査を実施する。本書では、日本企業がダイバーシティ・マネジメントの対象とする「男性」「女性」「外国人」を調査対象とする。

第5・6章は事例研究である。第5章「事例：男性総合職モデル企業」では、男性総合職モデル企業A社で働く、日本人男性総合職、日本人女性総合職、外国人総合職に対するインタビュー調査を基に、1つ目の研究課題（促進要因）に対する発見事実が示されている。男性総合職モデル企業では、周囲からの信頼、自らの専門性や社内ネットワークの構築、上司の承認や期待、職場でのオープンかつ良好な人間関係が、インクルージョン促進要因として見出された。これらの要因は、属性にかかわらず見出され、男性、女性、外国人とも、職場レベルでの上司や同僚との良好な関係がインクルージョン認識の促進要因となっていた。加えて、インクルージョン認識の阻害要因についても Shore et al. (2011) の「帰属感」・「独自性」のフレームワークを用いた分析がなされている。結果は属性ごとに異なっていた。まず、性別間では日本人総合職は男女とも職場での帰属感を優先しており、そこでの自分らしさの発揮を認識していた。しかし女性総合職は、インクルージョンをいったん認識しても、その後

に自分の性別カテゴリーを自覚させられる扱いをされると、インクルージョン認識が低下する（揺り戻し）傾向がみられた。具体的には、職場横断的な組織レベルの会議で、日本人女性総合職の人数が少なく、発言しにくいと感じる等の出来事である。男性にはこのような傾向はみられず、女性総合職のみが、職場レベルよりも組織レベルで、女性という属性カテゴリーが際立つ状況での揺り戻しを経験していた。一方、外国人社員は、自分らしさの発揮にこだわる傾向がみられた。この理由として、日本人は集合的自己概念を志向し、欧米人は個人的自己概念を志向する傾向があること、また、無限定的な働き方とタテの序列の理解が少ないことを示している。そのため、外国人社員は、日本人が個人よりも「場」への帰属を重視する際に、違和感を覚えるとされる。

第6章「事例：インクルージョンを活かす企業」では、ダイバーシティ・マネジメント推進企業社員へのインタビュー調査を基に、2つの研究課題への解を探索する。分析の結果、3つの発見事実が見出された。1つ目は、理念浸透とインクルージョンを中心に据えたダイバーシティ・マネジメント、および、社員の個別の事情への柔軟な個別配慮（I-deals）がインクルージョン認識を高める可能性があることである。具体的には、属性に関係なく理念に賛同する者を募集・採用し、入社後も理念研修を継続する。社内行事で、年齢、性別、役職、社歴にかかわらず幹事を務めさせるなど、属性カテゴリーの違いを意識させないことが重要だと分析する。2つ目の発見事実は、カテゴリーを超えた社内の交流がインクルージョン認識の契機となっていたことである。交流によって社員同士の会話が増え、個人事情の開示や意見の共有などの行動が促され、インクルージョン認識が高まっていたという。3つ目の発見事実は、社員のインクルージョン認識の高まりによる行動が、職場や組織における相互援助を生み出し、社員の貢献意欲を高めていたことである。それらが職場や組織における相互の信頼につながり、忌憚ない意見交換が進み、新たなアイデアの創出、採用優位といった成果につながっていたとされる。

最後に、「職場や組織への帰属感」と「自分らしさの発揮」という2軸から調査結果を分析している。「職場や組織への帰属感」について、多くの日本企業



では「日本人男性総合職」がマジョリティであり、人事管理の面でも日本企業での帰属感を感じやすい。同社も人員の約7割が日本人男性総合職であるが、社員同士の交流（インクルージョン施策）によって、属性ではなく企業に対しての帰属感が生まれる。性別、国籍、年齢、家庭状況といった属性を超えて、すべての社員が何らかの施策に参画する仕組みが、同社への帰属感を生んでいると本書は分析する。また「自分らしさの発揮」については、トップのメッセージとして「個人の尊重」を経営理念の冒頭に掲げることに注目する。誰もが個として尊重されると社員が認識していることが、自分らしさの発揮を促すとしている。

第7章「事例研究からの総合的な考察」では、第5・6章の発見事実をもとに、インクルージョン認識のマネジメント（インクルージョン・マネジメント）における困難について述べている。インクルージョン・マネジメントには、①接触の継続、②理念共有、③個別配慮という3つの困難があると指摘している。①接触の継続とは、接触機会による信頼構築を継続的に生み出すことである。インクルージョン認識を恒常的に高めるためには、継続的な接触機会が重要だが、それにはダイバーシティの理念と、強いトップのコミットメントが必要になる。②理念共有は、全社的なダイバーシティや個の尊重という理念の共有である。こうしたトップの理念が末端まで浸透することは、大規模組織や日本人男性総合職中心の経営システムの下では難しい。③個別配慮とは、多様な属性に対して上司がとる柔軟な配慮のことである。きめ細やかな配慮には効率を損なう側面があるため、効率重視の画一的な人事管理では個別配慮は難しい。

第8章「結論」では、発見事実の要約と結論、理論的貢献と実践的貢献、研究課題への解を示している。1つ目の研究課題「日本企業において、職場や組織のどのような働きかけが社員のインクルージョン認識を高めるのか」については、社員同士が属性カテゴリーを超えて交流すること、そして、リーダーが親しみやすく積極的に社員とかかわりを持ちサポートすることが重要としている。また、2つ目の研究課題「日本企業において、社員のインクルージョン認識の高まりは、どのような効果をもたらすのか」については、インクルージョン認識が高まることで、社員同士の情報

共有、他の社員への自発的援助といった社員行動につながり、新規アイデアの創出、評判の向上による採用優位に繋がると締めくくっている。

最後に、本書の内容に基づいて、今後さらなる検討が期待される課題について述べたい。一つは、日本企業を対象にした場合のインクルージョンの定義の妥当性についてである。本書が採用する Shore et al. (2011) の定義では、「職場や組織への帰属感」と「自分らしさの発揮」の両者が高まるのが、インクルージョンの認識が高い状態だと規定する。この定義は、本書が示すように、日本人の「場」への帰属を重視する特性には適合すると考えられる。一方で、第3章で述べた日本の人事管理の特性を踏まえて分析するのであれば、組織レベルの人事管理まで捕捉する定義のほうが、より正確にインクルージョンを捉える可能性もある。著者も指摘するように、組織レベルでインクルージョンを促進する取組は、組織の規模が拡大し階層が増えるにつれ実現が難しくなる。大規模組織では、人事管理がインクルージョンを高める要因となりうるのか、今後の研究に期待したい。もう一つは、本書が明らかにした、男性、女性、外国人という属性によるインクルージョン認識メカニズムの違いである。この違いがどの程度一般化できるのか、また、年齢、社歴等の他の分類でも、属性ごとにインクルージョン認識に違いがあるのかが明らかになれば、理論的・実践的な貢献になるであろう。

本書は、経営課題としてダイバーシティ・マネジメントに取り組む日本企業のトップ・マネジメント、人事担当者、そして何より日々奮闘するダイバーシティ推進実務担当者にとって有益な示唆を与えてくれる。「インクルージョンとは何か」を、日本企業の文脈で理解する一助になるだろう。

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. and Singh, G. (2011) "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1262-1289.

ないう・ちかえ 麗澤大学国際学部グローバルビジネス専攻助教。