課題図書

人事の原典

新任人事担当者に薦める必読本30選

仕事の糧として読むべし！

新年度にあたり，新任の人事担当者にお薦めのベーシックな課題図書を紹介しよう。選者は人事コンサルタントであり，書評家でもある和田泰明氏。氏が展開する書評サイト「HUREC AFTERHOURS」に載る1800を超える文献から，最高評価を付けた人事本30冊を選評してもらった。「単に個人的な読書備忘録」と氏は言うが，いずれも“人事の原典”として一読の価値がある良書との評に異論はないところだ。（編集部）

和田人事企画事務所　**和田 泰明**

（わだ やすあき）　人事・賃金コンサルタント　社会保険労務士

1955年生まれ。81年3月，早稲田大学第一文学部卒業後，中堅広告代理店に入社。総務局人事部長などを経て，01年3月に退職。独立人事コンサルタントとして同社顧問に。在職中の99年に社会保険労務士試験合格。03年5月，和田人事企画事務所として社会保険労務士開業登録。行政書士，NPO生涯教育認定キャリア・コンサルタント。09年から早稲田大学オープン教育センター講師。著書に『パートタイマー採用・育成マニュアル』（共著・東京都産業労働局）など。

No.	分類	著者名・書名	初版	最新版
1	1【人事マネジメント全般01】	●ジェフリー・フェファー『人材を活かす企業―「人材」と「利益」の方程式』	1998/11	2010/10
2	1【人事マネジメント全般02】	●今野 浩一郎／佐藤 博樹『マネジメント・テキスト 人事管理入門［第2版］』	2002/05	2009/12
3	1【人事マネジメント全般03】	●ハーバード・ビジネス・スクール・プレス『ハーバード・ビジネス・エッセンシャルズ（2）人事力』	2003/03	
4	1【人事マネジメント全般04】	●上林 憲雄／厨子 直之／森田 雅也『経験から学ぶ人的資源管理』	2010/10	
5	1【人事マネジメント全般05】	●楠木 新『人事部は見ている。』	2011/06	
6	1【人事マネジメント全般06】	●労務行政研究所『日本人事　NIPPON JINJI―人事のプロから働く人たちへ。時代を生き抜くメッセージ』	2011/08	
7	1【人事マネジメント全般07】	●労務行政研究所『はじめて人事担当者になったとき知っておくべき,7の基本。8つの主な役割。―入門編（人事の緑本）』	2012/06	
8	2【人事・賃金制度01】	●元井 弘『役割業績主義人事システム［新版］』	2005/03	2009/08
9	2【人事・賃金制度02】	●日本経団連事業サービス人事賃金センター『役割・貢献度賃金―成果主義人事賃金制度の再設計』	2010/05	
10	2【人事・賃金制度03】	●吉田 寿『賃金制度の教科書―働くすべての人たちを活かすために』	2010/06	
11	3【労働法01】	●菅野 和夫『新・雇用社会の法 補訂版』	2002/07	2004/04
12	3【労働法02】	●土田 道夫／山川 隆一／大内 伸哉／野川 忍／川田 琢之『ケースブック労働法［第7版］』	2005/03	2012/03
13	3【労働法03】	●大内 伸哉『雇用社会の25の疑問―労働法再入門［第2版］』	2007/07	2010/09
14	3【労働法04】	●渡邊 岳『詳細！最新の法令・判例に基づく「解雇ルール」のすべて』	2003/08	2009/08
15	3【労働法05】	●藤原 久嗣『ベーシック就業管理［全訂版］―労働時間・休日・休暇』	1995/02	2010/01
16	4【労働経済・労働問題01】	●熊沢 誠『リストラとワークシェアリング』	2003/04	
17	4【労働経済・労働問題02】	●ロナルド・ドーア『働くということ―グローバル化と労働の新しい意味』	2005/04	
18	4【労働経済・労働問題03】	●橘木 俊詔『企業福祉の終焉―格差の時代にどう対応すべきか』	2005/04	
19	4【労働経済・労働問題04】	●濱口 桂一郎『新しい労働社会―雇用システムの再構築へ』	2009/07	
20	5【マネジメント01】	●ピーター・F・ドラッカー『マネジメント―基本と原則［エッセンシャル版］』	1975/10	2001/12
21	5【マネジメント02】	●ヘンリー・ミンツバーグ『マネジャーの実像―「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』	1993/08	2011/01
22	5【マネジメント03】	●小倉 昌男『小倉昌男　経営学』	1999/10	
23	5【マネジメント04】	●三枝 匡『V字回復の経営―2年で会社を変えられますか 』	2001/09	2006/04
24	5【マネジメント05】	●カルロス・ゴーン／フィリップ・リエス『カルロス・ゴーン 経営を語る』	2003/09	2005/12
25	6【組織論01】	●スティーブン・P・ロビンス『組織行動のマネジメント―入門から実践へ［新版］』	1997/11	2009/12
26	6【組織論02】	●高橋 克徳／河合 太介／永田 稔／渡部 幹『不機嫌な職場―なぜ社員同士で協力できないのか』	2008/01	
27	7【リーダーシップ01】	●ジョン・P・コッター『第2版 リーダーシップ論―人と組織を動かす能力』	1999/12	2012/03
28	7【リーダーシップ02】	●マーカス・バッキンガム『最高のリーダー,マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』	2006/01	
29	7【リーダーシップ03】	●ウィリアム・A・コーン『ドラッカー先生のリーダーシップ論』	2010/12	
30	8【キャリア01】	●金井 壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』	2002/01	

1【人事マネジメント全般01】

1 ●ジェフリー・フェファー（守島基博：監修）『人材を活かす企業―「人材」と「利益」の方程式』

（2010/10 翔泳社）￥2,520

「人材を活かす企業」になるための条件を示す

本書は1998年に米国で刊行され，同年に日本でも翻訳刊行された『人材を生かす企業―経営者はなぜ社員を大事にしないのか？』の12年ぶりの復刊本です。著者のジェフリー・フェファー教授は，人員削減によるコスト削減を批判し，人材の活用と育成が図られる仕組みに基づいた収益向上こそが重視されるべきであると主張しています。

本書刊行当時の米国では，人材重視の経営は珍しく，多くの企業は競争に勝つための戦略にばかり気をとられていたとのことです。その結果，事業の売買やダウンサイジング（規模縮小）が横行し，派遣社員やアルバイトが急増して，社内の結束力が弱体化したとしています（参照しているのは主に80年代から90年代にかけての米国の企業事例だが，まるで今日の日本企業のことのよう）。

一方で，人材重視の施策をとった企業の成功事例を引き（その中には日系企業も含まれている），「人材を活かす企業」になるための７つの条件として，①雇用の保証，②採用の徹底，③自己管理チームと権限の委譲，④高い成功報酬，⑤幅広い教育，⑥格差の縮小，⑦業績情報の共有，を挙げています。

本書が刊行された1998年以前までは，日本企業の多くは，著者が提唱する「人材を活かす企業」であり，人材は企業の貴重な資源として，尊重され，育成され，ある程度の長期雇用を保証されてきた――それが，バブル崩壊以降，平成不況に喘（あえ）いだ多くの日本企業は，短期的雇用関係の米国をモデルとして追従してしまった…という見方も成り立ち，本書から多くの示唆が得られるというのは，ある意味で皮肉であるようにも思います。

1【人事マネジメント全般02】

2 ●今野 浩一郎／佐藤 博樹『マネジメント・テキスト 人事管理入門［第2版］』

（2009/12 日本経済新聞出版社）￥3,150

初めて企業の人事管理を学ぶ人にはぴったりの本

本書は，人事管理は経営管理の一分野であるという視点に立って書かれた，「人事管理の今を知ることができる」標準的なテキストであり，初めて企業の人事管理を学ぶ人にはぴったりの本といえます。

本書を出発点にして，より専門的なことを勉強したり，研究したりするための標準的なテキストになればということとともに，これから企業で働く学生にも，現在すでに企業で働いている人にも，人事管理の仕組みを理解するうえで役立つ教科書であってほしいという著者らの思いから，あまり理論的なことに偏らず，企業は何を狙ってそのような仕組みを作り，それがどのように機能しているか，という人事管理の実際とその背景を知ってもらうことを主眼として書かれています。そのため，人事部にいる人にとっても，「人事は何をするところなのか」という原点回帰的な意味で，目を通す価値はあるかと思います。

初版の刊行は2002年で，その後も人事をめぐる社会や経済環境は変遷を遂げているわけですが，2009年刊行の第２版では，企業の人材活用とワークライフバランス支援に新たに一章を割いたりするとともに，直近の先進企業事例を織り込むなどして，近年の人事のトレンドをより反映させた内容に追補・改定されており，その意味でも，人事部で現在仕事している人が読んでも，得られるものはあるのではないかと思われます。

同趣旨のテキストとして，今野浩一郎教授の監修による『ビジネス・キャリア検定試験 標準テキスト』（中央職業能力開発協会・編）の『人事・人材開発２級』，『人事・人材開発３級』もお薦めです。

1【人事マネジメント全般03】

3 ●ハーバード・ビジネス・スクール・プレス（ピーター・キャペリ：監修）『ハーバード・ビジネス・エッセンシャルズ（2）人事力』

（2003/03 講談社）￥1,785

人材獲得戦略・人材定着戦略のポイントがよくまとめられている

本書は，マネジャーや経営者向けに，優れた人材を獲得し定着させるための基礎知識を解説した本であり，採用（面接を含む）など人材確保戦略の押さえておくべき基本的ポイントがよくまとめられている良書だと思います。

採用が必ずしも新卒中心ではないという日本との違いはありますが，それ以外の日米の差はあまり感じられません。面接に際して「職務記述書」を作成するところはアメリカらしいですが，それに拘束されず最終的には人物を重視するとか，社員が辞める理由は人間関係や上司の問題が多いというのは日本と同じです。

採用（人材獲得戦略）と同じくらいのボリュームを，人材教育・キャリア開発戦略を含む人材定着戦略にも割いている点もいいと思います。

人材定着の成功事例として，“定番”ともいえる〈サウスウエスト航空〉と〈SASインスティチュート〉が紹介されていますが，やはりこの２社は米国内でも先進事例ということになるのでしょう。

シリーズの性格上“教科書”的なフレームですが，翻訳がカタカナを濫用せずきちんと日本語に訳されていて，全体で150ページ強とコンパクトなものであるため，落ち着いて読めます。

米国は90年代に熾烈（しれつ）な人材獲得競争の時代を迎え，2000年のITバブル崩壊までそれが続きましたが，そのときに蓄えたノウハウが本書で体系的に整理されていて，これから日本が迎える人材難の時代に，経営者や採用担当者に多くの示唆を与える本であると思います。

1【人事マネジメント全般04】

4 ●上林 憲雄／厨子 直之／森田 雅也『経験から学ぶ人的資源管理』

（2010/10 有斐閣ブックス）￥2,730

HRMの多様化にマッチしたテキスト。実践に役立てたい社会人にもお薦め

本書は，人事マネジメントについて学ぶ大学生や，実践に役立てようとする社会人を念頭に書かれたテキストであり，日常経験からでも人事の世界の面白さや重要性が十分に理解できるよう，平易かつ明快に書かれています。

第１部で，人的資源管理とは何かを，人事マネジメントの歴史的流れも含め概説しています。第２部では，採用・配置，キャリア開発・人材育成・教育訓練，評価・考課，昇進・昇格，賃金・福利厚生，安全・衛生，労使関係，退職のそれぞれについて，その仕組みを解説しています。

ここまでは従来の人的資源管理論のテキストとさほど変わりませんが，最終第３部で「現代的トピックス」として，女性労働・高齢者雇用，非正規雇用，裁量労働・在宅勤務，ワークライフバランスを取り上げており，人的資源管理の多様化を反映したものとなっています。

実践に近いところで書かれているのも特徴であり，企業の最新の人事施策事例も多く紹介されていて，コラムでも今日的なトピックスが解説されています。また，巻末の参考文献欄とは別に，各章末に「さらに進んだ学習のために」として，比較的平易な書物に限定して出版年の新しい順に５冊紹介しています。

大学の授業で使われることを想定し，各章末には演習問題があり，解答は記されていませんが，「出題意図と解答のポイント」をウェブサイトで見ることができます。

一般的な大学のテキストと比べ図説も豊富で読みやすいと思われ，通読した後，より関心のある部分を精読するという読み方も可能です。

人事部に配属された初任者，職務拡大を図ろうとする中堅・若手の人事部員，人事のトレンドを把握しておきたい管理職など，各層にお薦めできる本です。

1【人事マネジメント全般05】

5 ●楠木 新 『人事部は見ている。』

（2011/06 日経プレミアシリーズ）￥893

現役の人事パーソンにとっても示唆に富むフレーズに満ちている

ビジネスパーソンに人事の仕事の実態を理解してもらい，自分自身のキャリアを考える際に役立ててもらうのが狙いの本で，自らの体験や多くの人事担当者へのインタビューがベースとなっているため，読み物のように平易に読めます。

外から見た人事部と実際に人事部の中で行われていることの違いや，人事部員がどう思って仕事しているかなどは，人事の仕事を希望する人には大いに参考になると思います。

同じ人事部員でも，担当する業務によって性格傾向が異なることを分析しているのが興味深いです。「公平な人事異動をしても 7 割は不満を持つ」というのはまさに“実態”でしょう。「目標管理だけでは真の評価はできない」との考えにも納得。評価されるポイントは職場内での評判だったりもするとして，人事部から見た「出世の構造」を解き明かしています。「人事は裁量権が残されている仕事だ」とし，「個別案件こそが人事部の存在意義」であるとしながらも，特定のマネジャーや社員の味方になるとしっぺ返しを受けるとも。

最後に，現在，人事部は曲がり角に立っているとして，雇用リスクや働き方の多様化とどのように向かい合っていけばよいかを説くとともに，「社員の人生は社員が決める」ものであり，会社（人事）側も，社員のライフサイクルに応じたよりきめ細かな対応が求められるとしています。

一般ビジネスパーソンに向けた入門書であるばかりでなく，現役の人事パーソンにとっても示唆に富むフレーズに満ちており，人事パーソンに対する“励ましの書”にもなっていて，ベテラン・若手を問わずお薦めです。

1【人事マネジメント全般06】

6 ●労務行政研究所 『日本人事 NIPPON JINJI―人事のプロから働く人たちへ。時代を生き抜くメッセージ』

（2011/08 労務行政）￥1,890

人事パーソンのキャリア形成に関する示唆に富む

本書は，さまざまな業界で活躍している15人の人事パーソンやOB・OGへのインタビュー集です。若い頃の苦労話，仕事での壁をいかに乗り越えたか，人事パーソンとしての信条や大切にしていることなど，いずれも示唆に富むエピソードやコメントが含まれています。

錚々（そうそう）たる15人の顔ぶれですが，入社時から人事を希望した人はおらず，社命で人事に配属になった人ばかりです。そうしたなか，“サラリーマン”という枠組みを越え，どのように自分のやりたい仕事を発見し，自分を磨き，自己実現を図ってきたかが体験的に語られています。共通するのは，人事にいながらも他部門への転出を希望するなど，仕事の現場を知りたいという意識が強く，また，人事のことだけでなく常に会社全体，世の中全体のことを考えていることです。

人事部門は社内でもエリートが集う部署と思われがちですが，本書に登場する人事パーソンのほとんどが，入社以来ずっと陽の当たる道だけを歩んできたわけでなく，個々のキャリアの中では不遇の時代があったことが窺（うかが）えます。そうした逆境を彼ら（彼女ら）が乗り越えられたのは，強い意志と実行力の賜物であるとともに，メンターとなる経営者や上司との出会いがあったことも見逃せません。

「人事」の役割は，個人の能力を最大限に引き出し“人を活かす”ことにあります。社員をやる気にさせるにはどうすればよいか，部分最適に陥らず全体最適を見据え，社員を一つのベクトルに導いていくにはどうすればよいかについて，随所に経験に裏打ちされた提言が見られ，人事部に初めて配属になった人には特にお薦めです。

1【人事マネジメント全般07】

7 ●労務行政研究所 『はじめて人事担当者になったとき知っておくべき，7の基本。8つの主な役割。―入門編（人事の緑本）』

（2012/06 労政時報選書）￥2,700

「基礎編」（赤本），「応用編」（青本）と並んでお薦め

本書は，人事労務管理を担当する初心者から中堅クラスを対象に，人事の業務全般が体系的に把握できるように解説された入門書であり，2010年刊行の『人事担当者が知っておきたい，10の基礎知識。 8 つの心構え。―基礎編（人事の赤本）』，『人事担当者が知っておきたい， 8 の実践策。 7 つのスキル。―ステップアップ編（人事の青本）』の姉妹本になります。

第 1 章で「人事の基本」として 7 つの仕事を挙げ，第 2 章以下，人材確保から，人材活用，人材育成，働きや報酬のマネジメント，働きやすい環境，労使関係など，人事にとって重要となる 8 つの役割について解説されています。

人材マネジメントの基本的なコンセプトから，諸制度の枠組み，「採用」から「退職」までの業務の流れ，労働法・社会保険に関する基礎知識などがバランスよくコンパクトに網羅されており，また，最終章では，環境の変化に伴うこれからの人事の課題として，少子高齢化，グローバル化，企業の社会的責任などを挙げ，それらに絡めて，これからの人事労務管理のあり方も説いていて，まさに「今」読むに相応しい入門書となっています。

従来の人事労務管理の入門書が，実務中心の「アドミニストレーション」偏重で，「マネジメント」領域までは踏み込まないものが多かったのに対し，このシリーズはいずれも，人材の「マネジメント」の視座が織り込まれています。人事部の役割や仕事を新任者に教える際に，実は伝えるのに最も苦労するのがその「マネジメント」の部分であり，その部分を含めてカバーしている点にこのシリーズの特長があるように思います。

2【人事・賃金制度01】

8 ●元井 弘 『役割業績主義人事システム［新版］』

（2009/08 生産性出版）￥2,940

職務と役割を明確に区分。理論整理にだけでなく実践的参考書としても役立つ

本書の最大の特徴は，一般に「職能主義から職務・役割主義」へといった具合に一括りにいわれる“職務”と“役割”を，明確に概念区分している点にあります。また，最終結果（アウトプット）しか見ない成果主義を不十分とし，最終成果に結びつく行動実績（インプット）を併せて見る“業績”主義を提唱しています。こうした職能，職務，役割，業績といった概念が分かりやすくまとめられています。

内容構成は，等級制度（役割等級制度）→基本給（役割業績給）→賞与制度→退職金制度→目標管理制度→人事考課制度といった流れになっていますが，例えば役割業績給の運用についても 7 つのパターンを解説しているように，“簡潔かつ詳しい”記述となっています。

目標管理の基本要素は，成果目標，課題目標，役割目標としていますが，人事考課においては，目標達成度以外に，プロセスの評価（マネージャーはマネジメント考課）と役割行動評価（コンピテンシー）を提唱しています。

役割等級制度を取り入れる場合，一般職については職能主義を残すとすれば，職能資格制度とのダブルラダーになりますが，本書に示された「役割キャリア給」という“属人的役割給”の概念を用いることで，役割等級制度に一本化するやり方もあることが示されているなど，理論の構築・整理にだけでなく，実践的参考書として役立ちます。

同著者の『目標管理と人事考課―役割業績主義人事システムの運用』（2007年，生産性出版），『コア人財の人事システム』（2011年，生産性出版）も併せて読まれることをお勧めします。

2【人事・賃金制度02】

9 ●日本経団連事業サービス人事賃金センター
（2010/05 日本経団連出版）￥1,890

『役割・貢献度賃金―成果主義人事賃金制度の再設計』

人事制度設計の実務テキストとして読め，時代の傾向を再確認するうえでも良書

日本経団連が2007年に「今後の賃金制度における基本的な考え方」として発表した，〈年齢や勤続年数を基軸とした賃金制度〉から〈仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度〉へ転換せよとの提言を受け，経団連傘下の人事賃金センターが，人事処遇システムのあり方を，企業の実務担当者を交えて討議し，その内容を実務的な視点でとりまとめたものです。

これからの成果主義人事・賃金制度のあり方を，公平性・納得性，仕事・役割・貢献度，中長期的な人材育成の 3 つの視点から概説した後，賃金体系，等級制度，賞与制度，人事評価制度のそれぞれについて，今後の方向性や制度設計上の留意点等を実務的な観点から解説し，後半は，このワーキンググループに参加した企業の制度事例集になっています。

賃金，等級，賞与，評価の 4 テーマそれぞれに 1 章を充てていますが，とりわけ「賃金」が核になると思われます。職群ごとにいくつかの賃金体系を提案していますが，きめ細かい解説は，「職群ごとに賃金制度の基軸を変えるなど，自社の実情に合ったバランスのとれた制度とすることが望ましい」との経団連の提言に即したものです。また，このように仕事内容によって賃金制度に多様性を持たせるという考え方は，後半の企業事例からも，現時点でのスタンダードであると思われます。

賃金制度の設計に際しての実務上のテキストとなる本であり，そのことは，賃金に限らず，等級，賞与，評価についても当てはまります。それら制度のあり方についての自社適合を探るうえでも，現在の人事制度設計の傾向を再確認するうえでも，バランスのとれた内容だと思います。

2【人事・賃金制度03】

10 ●吉田 寿
（2010/06 労務行政）￥2,625

『賃金制度の教科書―働くすべての人たちを活かすために』

まさに「教科書」だが，実務に供する「参考書」でもある

本書は，企業人事に携わる人事部門のマネジャーや賃金実務を担う担当者に向けて書かれた入門書であり，賃金の基本知識や，人事制度における賃金制度の位置づけ，制度の内容，これまでの賃金制度の変遷から，これからの賃金制度のあり方までを網羅しています。

各論においては，基本給，諸手当，賞与，退職金について各章を割き，戦略的人材マネジメントという観点から，その政策的あり方や近年の動向，制度設計の実際までを解説しており，入門書でありながら，その密度はかなり濃いものです。そして最後に，「多様な働き方の戦略」をキーワードとして，高齢者雇用制度の設計方法など，ダイバーシティに対応した「トータル人材マネジメント体系」の再編を提唱して締めくくっています。

本書の位置づけは，「初めて賃金の実務を担当する人や労使の賃金担当者が，賃金決定の理論と実務の体系を学ぶことができる入門書」とのことですが，人事の最新トレンドを捉えながらも，先走りしすぎることなくオーソドックスであり，かつ項目上も，理念と実務の関係上も，バランスよくまとまっています。

賃金制度の設計・運用等については，実務にストレートに供するような方法論や重点ポイント，具体的な事例などが，図説等を用いてかなり突っ込んで解説されています。

かなり詳しく圧縮して書かれているため，全体を教科書的に一度通読しておいて，人事部に共有の参考書として部門に置いておき，課題が生じた際に参照するなり，勉強会のテキストとして用いるなりするといった利用法も考えられるかもしれません。

3【労働法01】

11 ●菅野 和夫 『新・雇用社会の法 補訂版』

（2004/04 有斐閣）￥3,780

人事・労務の実務寄りであり，判例の読み方が光る1冊！

本書の著者である菅野和夫教授の著書では，『労働法』（弘文堂・法律学講座双書）が知られていますが，人事労務の新任実務担当者などが，労働法の初学者ないし中級者の立場で読む本としては，こちらのほうが1冊のテキストとして馴染みやすく，読みやすいのではないでしょうか。

本書は2004年版で，2002年版の『新・雇用社会の法』の補訂版ですが（オリジナルの『雇用社会の法』は1996年刊行），その間に改正のあった労働法への対応がなされているほか，派遣社員の問題や労使紛争解決システムなど近年のテーマも扱い，また「雇用社会」的な観点からは，今世紀になってからの雇用問題の特色や長期雇用システムの揺らぎについても言及しています。

Q＆A形式ですが，「人事権とは何か？」「労働契約の期間は当事者間で自由に定めることができるか？」といったものから，「○○社では……」といった事例や判例を扱ったものまで取り上げ方が多様であり，すぐに回答を示すことよりも考え方のプロセスを示すことに重点が置かれているのが特徴です。また，なかにはあえて回答を特定していないものもあり，現行法への問題提起にもなっています。

司法修習を経て大学教授になった著者らしく，実務寄りで，判例の読み方が光る1冊です。なお，2006年には，企業内で起きる雇用に関する問題についての対応に主眼を置いた『実践・変化する雇用社会と法』（有斐閣，共著）が刊行されており，こちらも併せて読まれることをお勧めします。

3【労働法02】

12 ●土田 道夫／山川 隆一／大内 伸哉／野川 忍／川田 琢之（菅野和夫：監修） 『ケースブック労働法［第7版］―弘文堂ケースブックシリーズ』

（2012/03 弘文堂）￥4,410

法科大学院のテキストだが，実務的観点からの「質問」形式であるのがいい

本書は，法科大学院の教材として編集された労働法のケースブックであり，具体的な事例を通して法律問題を実際的に考えることを主眼としていて，労働判例を30講にわたり体系的に編集したスタイルは，2005年の初版からほぼ変わっていません。

各講の冒頭でテーマ解説するとともに，枝となるテーマごとに挙げた代表的判例について，初歩的・基礎的な質問を最初に掲げ，順次，応用的な質問へと移っていきますが，学習者がそれらについて議論することを想定しているため，各質問に答えが付されているわけではありません。判例集ならば「事実―判旨―解説」となるところが，本書では「事実―判旨―質問」となっているわけです。事実や判旨のまとめ方が，答えを導く助けになるような詳細かつ分かりやすいものであるため，独習者も自分で考えることができます。

質問の視点から事実や判旨に遡ることで，事例の判断のポイントが明確化され，また，こうした法律問題の実際的解決においては，答えは単一ではなく，他の考え方，結論，解決もあることを示唆するものにもなっています。

タイトルとして取り上げられている判例数は，「ジュリスト」別冊の『労働判例百選〔第8版〕』（2009年，有斐閣）とほぼ同じくらいでしょうか。毎年または隔年で判例の一部を入れ替え，質問項目の時宜に適った追加や見直しもされていて，より使いやすいテキストにとの執筆陣の熱意と配慮が窺（うかが）えます。

法科大学院の教材というだけではなく，「実務者」「専門家」として労働法分野を深耕したい，労務問題の分析・解決能力を高めたいという人には，ぜひともお薦めしたい1冊です。

3【労働法03】

13 ●大内 伸哉 『雇用社会の25の疑問―労働法再入門［第２版］』

（2010/09 弘文堂）￥2,940

読みやすく奥が深い。「入門書」のレベルを超えていろいろ考えさせられる良書

本書のはしがきには「労働と法，ときどきイタリア」とあり（著者のもともとの専門はイタリアの労働法），「労働と法」について「イタリア風に味付け」した本というややくだけた口上がありますが，内容はなかなか濃いです。

「どうして、労働者は就業規則に従わなければならないのか」といった分かりづらい論点について明快な文体で基本理論を解説し，また判例解説も懇切丁寧で，全体として“学者言葉”の使用を控え，小説を読むように読み進めやすいものとなっています。

しかし，本書において提示されている25の疑問には，労働法学者としての鋭い視点が窺（うかが）えます。例えば，一般に労働者によかれとしてなされている法改正が，果たして労働者のためになるものなのだろうかという見方を示したり，リーディングケースとされている判例にも，今の社会に置き換えた場合どうかといった疑念を挟んだりするなど，社会のあり方，変化を見据えつつ，原点に立ち返って考える姿勢が見られます。

その結果，「疑問」に対してすっきりした解答を出し切れていないものもありますが，そうしたさまざまな要素が複雑に絡み合っているのが「雇用社会」というものなのだと改めて感じさせられ，法律の真意を探ることなく金科玉条のごとく盲従することの危うさを指し示しているようにも思えます。

さらっと読めるが奥が深く，判例等もよくまとまっていてリファレンス的にも使えるので，手元に置いておき，折々に読み返したい本です。

3【労働法04】

14 ●渡邊 岳 『詳細！最新の法令・判例に基づく「解雇ルール」のすべて』

（2009/08 日本法令）￥2,100

判例を通して「解雇ルール」を探る実務家の必携書

本書は2003年刊行の『詳細！改正労基法「解雇ルール」のすべて』の 6 年ぶりの改訂版です。「解雇ルール」に関係する部分での初版からの法改正としては，労働契約法における解雇規制の明文化などがあります。

全 3 部構成の第 1 部では，そうした労働法の改正の背景および内容を解説するとともに実務への影響を検討し，第 2 部では，これまでの裁判例を整理しながら，解雇に関わる諸問題について解決の手掛かりを示し，第 3 部では，解雇紛争を解決するための諸手続きを解説しています。

実務上の読みどころは第 2 部でしょうか。どのような解雇が有効となり，あるいは無効になるかが，直近のものも含めた裁判例を紹介しつつ解説されています。解雇全般について概説したうえで，通常の普通解雇，整理解雇，懲戒解雇の 3 分類に沿ってそれぞれを詳説していく形をとっています。

解説の文中では裁判例が比較的長文で引用されていますが，これは読者の理解をより深めるためであって，判例タイトルが太字斜字体になっているため読みやすく，また，判例の解釈もシャープで，著者なりの考え方が示されている箇所もあります。最後に本文で取り上げた300以上の判例の索引が付いているのも親切です。

解雇権濫用の法理が法律上は明定されたわけですが，それは「合理性」という抽象的な概念によるものでしかありません。結局のところ，実務において，どのような解雇が有効となりどのような解雇が無効となるか，「解雇ルール」に適っているかどうかを判断予測するには，判例に当たるしかないというのが現実でしょう。そうした意味では，理に適った構成になっていると思います。同著者の『「雇止めルール」のすべて！』（2012年，日本法令）もお薦めです。

3【労働法05】

15 ●藤原 久嗣 『ベーシック就業管理［全訂版］―労働時間・休日・休暇』

（2010/01 生産性出版）￥4,200

実務担当者が「座右の書」とするに十分なレベル

同著者の『ベーシック就業管理［改訂版］』（1999年，生産性出版）の11年ぶりの全面改訂版で，就業管理の根幹を成す「労働時間」と「休日・休暇」を中心に，日常の実務の現場で生起する諸問題を解決するための基準が網羅されています。

社会保険労務士，弁護士，企業の実務担当者を利用層として意識したとのことで，労働時間，休日・休暇に関連する法令や行政通達，重要判例のほとんどが，解説文の中に実務的観点から織り込まれているため，実務に供するばかりでなく，勉強会などのテキストとしても使えるものになっています。

とりわけ特徴的なのは，みなし労働時間制について一章を割き，３種類のみなし労働時間制（事業場外労働制，専門業務型裁量労働制，企画業務型裁量労働制）を詳説している点と，いわゆる管理監督者の取り扱いについて，これも新たに一章を割いて，「日本マクドナルド事件」の判例なども踏まえての突っ込んだ解説がなされている点です。

平成22年改正労働基準法（月60時間を超える法定時間外労働の割増賃金率の50％以上への引き上げや時間単位年休取得の容認），改正育児介護休業法の実務解説（代替休暇，パパ・ママ育休プラスなど）も詳しくなされていて，特別条項付時間外労働協定や各種変形労働時間制の実務と運用についても，分かりやすく解説されています。

著者が前書きで示唆しているように，教科書的に一度初めから通読しておいて，さらに，実務上疑問や問題が生じた際に，辞書的に該当箇所を開いて使うという使い方をお勧めしたいと思います。

4【労働経済・労働問題01】

16 ●熊沢 誠 『リストラとワークシェアリング』

（2003/04 岩波新書）￥777

生活者多数のニーズを凝視し，〈一律型〉のワークシェアの推進を提唱

著者はまず「労働をめぐる４つの現実」（失業・リストラ・長時間労働・パートタイマーの処遇差別）を実証的に指摘し，「ワークシェアリング」を「この現実の暗い労働世界に灯された希望の思想」とし，具体的解決策として〈一律型〉のワークシェアを提唱しています。

ワークシェアには，緊急避難型，中高年対策型，雇用創出型，多様就業促進型の４タイプがあるとされていますが，緊急避難型や雇用創出型といった〈一律型〉のものは暫定措置であり，本来的には，多様就業促進型（オランダのモデルが有名），つまり〈個人選択型〉を目指すべきであるというのが一般の論調です。

これに対し本書では，〈一律型〉ワークシェアさえ普及していないのは企業の消極性に原因があるとし，その背後に，「精鋭」は黙っていてもサービス残業をしてくれるのに，わざわざ「精鋭」と「そこそこの人」の労働時間を一律削減して「そこそこの人」の雇用を確保する必要はないとの経営者の論理があるとしています。

しかし著者はそれでもなお，冒頭の「４つの現実」に照らし，生活者多数のニーズを凝視した場合，〈一律型〉ワークシェアを推進する必要があると説き，その難しさを認識しながらも，「同一職種同一賃金」のもと男性正社員・女性正社員・女性パートの賃金格差を縮めることを，実現可能な範囲で具体的に提案しています。

〈個人選択型〉を全否定しているわけではなく〈一律型〉と併せて進めるべきとしていますが，その前に解決すべきは，こうしたサービス残業の放置や賃金格差の問題であり，これを克服しなければ，〈一律型〉だけでなく〈個人選択型〉も十分に浸透しないことを，本書は的確に予見しています。

4【労働経済・労働問題02】

17 ●ロナルド・ドーア『働くということ―グローバル化と労働の新しい意味』

（2005/04 中公新書）￥735

グローバル化による「市場個人主義」の台頭に疑念を呈す

英国人である著者は50年来の日本研究家であり，日本の社会や労働史，労働法制の動向にも詳しく，また，日本企業の年功主義は「年＝功」ではなく「年＋功」であるとするなど，その本質を看過してもいます。

自国でも「日本型」志向が強まると予測していたところ，新自由主義的なサッチャー革命があり，〈官〉の仕事の〈民〉への移行や，競争主義原理・業績給の導入などを〈官〉が〈民〉に先んじて行うという予測と異なる事態となり，その結果，所得格差の拡大などさまざまな社会的変化が生じたとしています。

著者からすれば，日本の小泉政権下での国の事業の民営化や市場競争原理の導入，あるいは企業でのリストラや成果主義の導入が，日本が英米と同じ“マラソン・コース”を20年遅れで走っているようにも見えたと。それはまさに米国標準のグローバル化への道であり，そうした「改革」は，従来の日本社会の長所であった社会的連帯を衰退させ，格差拡大を招く恐れがあるという指摘は，自国で起きたことを踏まえているだけに説得力がありました。

著者はこうした社会的変化の方向性を「市場個人主義」とし，不平等の拡大を容認するような社会規範の変化に伴い，「日本型雇用」など資本主義の多様性が失われ，「勝つために人一倍働く」単一価値観の社会となってしまうことが働く側にとっては本当に良いことなのか，疑念を呈しています。

グローバル化が加速するなかで，「働くこと」の意味は今後どう変遷していくかを考えるとともに，日本はこれまでの日本的な良さを捨ててこの流れに追随するのか，またその方向性でしか選択肢はないのかという今日的問題を，いち早く，かつ鋭く突いた「警世の書」です。

4【労働経済・労働問題03】

18 ●橘木 俊詔『企業福祉の終焉―格差の時代にどう対応すべきか』

（2005/04 中公新書）￥756

漠然とした福祉国家論が多い中では注目すべき「思考の補助線」

冒頭で「企業は福祉から撤退すべし」とし，前半は，企業福祉の発展した理由と経緯，現状と意義について述べていますが，この部分は，企業福祉を歴史的・国際的視点からの概説したテキストとしてまとまっていると思います。

中盤以降は，企業福祉の現状に対する評価と，著者の持論展開に入っていきますが，考え方のベースにあるのは，格差社会に対する危惧，福祉の普遍主義です。社宅や保養所などの法定外福利を，バブル崩壊後はどの企業も縮小したわけですが，著者は，企業スポーツなどを含め，それらはすでに役割を終えたとしています。また，退職金制度は，企業間格差が大きいゆえに労働移動を阻害しているとしています。法定福利費についても，社会保険の未加入または滞納という形での企業の“撤退”が拡がっているのは著者の指摘通りで，企業規模や雇用身分による受益格差が生じているとしています。

著者は，法定福利費の企業負担を廃し，法定外福利は極力“賃金化”し，医療や健康保持など従業員のニーズに沿ったものに絞り込むべきであるとしていて，これでは給付の安定が保てないなどといった反論も予想されますが，著者自身も，こうした考え方をどこか頭に置いておくのもいいのではないかというスタンスのようです。

企業側にも受け入れられる要素が多く含まれている提言で，漠然とした福祉国家論が多い中では，むしろ「思考の補助線」になるものとして注目されるべきではないかと思います。

4【労働経済・労働問題04】

19 ●濱口 桂一郎 『新しい労働社会―雇用システムの再構築へ』

（2009/07 岩波新書）￥756

雇用システムの「現実的・漸進的改革の方向」を示す

労働問題をめぐる議論は，規制緩和論と規制強化論の対立図式になりがちですが，本書では労働問題を個別的・表層的に捉えるのではなく，国際比較と歴史的経緯という大きな構図の中で捉えようとしています。

わが国における雇用契約は，諸外国と異なり職務（ジョブ）ではなくメンバーシップに基づくものであり，そのことが日本型雇用システムの特徴である長期雇用，年功賃金，企業内組合の形成要因となっていることを“明快に”説いたうえで，労働問題の各論へと進みます。

第 1 章では，働きすぎの正社員のワークライフバランス問題を取り上げ，「名ばかり管理職」「ホワイトカラーエグゼンプション」をめぐる議論の本質を指摘し，第 2 章では非正規労働者の問題を取り上げ，「偽装請負」「労働者派遣法」などに関する議論を再整理しています。

第 3 章ではワーキングプア問題を取り上げ，メンバーシップ型正社員に手厚い生活給制度を適用することで親の賃金が子の生計を補填するという“日本的フレクシキュリティ（柔軟性＋安定性）”が，非正規雇用労働者の増加により揺らいできたのが，その問題の本質であるとしています。

第 4 章では，非正規労働者も含めた労働組合再編など，集団的合意形成の新たな枠組みを提言しています。

現行の労働法制の成立過程を追い，その矛盾や実態との乖離を指摘している点が参考になります。また，雇用システムというものが，法的，政治的，経済的，経営的，社会的などのさまざまな側面が一体となった社会システムであることを踏まえたうえでの論の展開は，「現実的・漸進的改革の方向」（著者）を示したものといえます。

5【マネジメント01】

20 ●ピーター・F・ドラッカー 『マネジメント―基本と原則［エッセンシャル版］』

（2001/12 ダイヤモンド社）￥2,100

マネジメントの総合書であり教科書であると同時に，質の高い啓蒙書

ドラッカーの『マネジメント―課題・責任・実践』（1974年，ダイヤモンド社）の「抄本」は，米国の大学やMBAコースでもテキストとして使われ，日本でも『抄訳マネジメント』（1975年，ダイヤモンド社）とし刊行されていますが，本書はその「抄訳」の内容をほぼ移植したものです。

ドラッカーは1970年代にはすでに「経営学の泰斗」としてその名を馳せ，経営に「マネジメント」という考え方を取り入れたのも，「目標管理」という概念を開発したのもこの人であるとされていますが，個人的印象としては，経営学者というより思想家に近いようにも思われ，本書についても，「啓蒙書」であるとの印象も受けます。

ただし，本書が凡百の啓蒙書と異なる点は，産業界の事実をよく観察したうえでロジックを当てはめ，それに社会学や心理学的な視点からの人間的要素を加味し，トータルな理論体系を構築していることであり，この点が多くの読者の納得と共感を呼ぶ要因かと思われます。

本書では企業とは何かということから説き起こしているように，まず巨視的な観点からマネジメントの使命・目的・役割を論じ，続いて，マネジメントの各次元に求められているものを整理したうえで，組織や人の問題，トップの役割やマネジメント戦略について述べています。

企業の機能は「マーケティングとイノベーション」であるとスッパリ定義してみせるなど，切り口もまとめ方も明快で読みやすく，マネジメントの総合書であり教科書であると同時に，ビジネスパーソンにとっての質の高い「啓蒙書」でもあると思います。

5【マネジメント02】

21 ●ヘンリー・ミンツバーグ　（2011/01 日経BP社）￥2,940
『マネジャーの実像―「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』

実地観察からマネジャーの実像を探った，啓発される要素の多い本

本書では，マネジメントとは何か，マネジャーは日常どう行動し，それはどんな意味を持つかが分かりやすく説かれています。現在マネジャー職にある人が自身の行動や役割を振り返るうえで参考になるだけでなく，マネジャーのもとで仕事をする人，マネジャーの選考や評価，育成に携わる人にとっても，啓発される要素の多い本です。

前著『マネジャーの仕事』（1973年発表）では，マネジャーの仕事の特徴として，過酷なペース，頻繁な中断，書面以外のコミュニケーションの多さなどを挙げていますが，マネジャーが仕事に追われている状況は現在も何ら変わらず，むしろ強化されていると。

マネジメントという仕事を，情報，人間，行動の３次元で捉えるモデルを提唱し，マネジャーの「基本姿勢」の類型を示しています。さらに，マネジメントに際して陥るさまざまなジレンマを論じたうえで，「有効なマネジメントとは何か」というテーマに挑み，マネジャーとして成功する人とは，MBA教育やリーダーシップ礼讃論に毒されたナルシストではなく，経験と常識を備えた「普通の人物」であり，マネジャーには卓抜した才能よりも，常識的にものを考えられる頭脳が求められると結論づけています。

リーダーシップをマネジメントの一要素として位置づけていて，ウォーレン・ベニスやジョン・コッターのようなMBAを席捲したリーダーシップ論とは立場を異にし，ドラッカーすら批判の対象となっています。

リーダーシップ論への関心から読むのもいいし，サブタイトルにある「管理職」はなぜ仕事に追われているのかという素朴な疑問から読み始めても，得るところの多い本であると思います。

5【マネジメント03】

22 ●小倉 昌男　（1999/10 日経BP社）￥1,470
『小倉昌男　経営学』

卓越したアイデアと倫理的な人柄が伝わってくる本

2005年に80歳で逝去した元ヤマト運輸社長の著書です。著者は，1976年に日本で初めて個人宅配事業をスタートさせるのですが，成功の可否を探る労働生産性やマーケティングに関する考察過程が描かれていて，社長である著者自身が各種セミナーに参加したり，他業種から学んだりと，熱心かつ謙虚な姿勢で新規事業に取り組んだことが窺えます。

マンハッタンの交差点にUPS（米国の運送会社）のトラックが数台停まっているのを見て，事業の成否のカギとなる“集配単位の損益分岐点”というものを着想したのも，常に新規事業のことが頭にあったからでしょう。吉野家やJALパックからサービスの形態を学んだり，“ハブ空港”の仕組みから集配ネットワークシステムをモデル化したりと，本当によく考え，また自ら周囲を説得して実行する経営者だったのだと思います。

社員の仕事への誇りを大切にし，労働組合を経営に生かし，人事においては年功序列を排し，組織フラット化を図ることを提唱しています。人事評価というものは難しいものであり，上司の評価だけでは頼りにならないので「下からの評価」「横からの評価」を入れるべきとし，評価項目は，実績ではなく“人柄”だと言い切っています。日本企業に合った客観的に運用可能な実績評価の方法がない一方，人柄の良い社員は顧客にも喜ばれることは紛れもない事実だからと（著者は，セールスドライバーは“寿司職人”であると言っている）。

「ミスター規制緩和」といわれた著者の，卓越したアイデアと倫理的な人柄が伝わってくる本です。

5【マネジメント04】

23 ●三枝 匡 『V字回復の経営―２年で会社を変えられますか』

（2006/04 日経ビジネス人文庫）￥840

ドラマ仕立てで読みやすい。抵抗勢力への対応策も描かれている

経営コンサルタント出身で，ミスミ代表取締役会長である著者による，実際に行われた組織変革を題材にしたビジネス小説風の物語です。

ストーリーは，業績不振のある事業をいかに蘇らせるかというもので，改革のリーダー役として，社長の香川，力のリーダー黒岩，智のリーダー五十嵐，動のリーダー川端の４人が登場し，それぞれの特性を生かしながら，事業業績改善のためのタスクフォースを立ち上げ，メンバーを巻き込みながら，改革のドラフトを作っていきます。

途中，「経営ノート」としていくつかの経営理論がビジネステキストふうに紹介されていますが，本当に大変なのはそれを実行に移す場面においてであり，ドラフトの中身がいくら素晴らしくても，抵抗勢力に潰されてしまったのでは改革は成りません。そうした抵抗勢力への対応策がリアルに描かれていて，企業内組織内改革を行う人には参考になる本だと思います。

こんなに上手（うまで）くいくはずがないとの声も出そうですが，折々で「失敗に至る状況」が潜在的に示されています。当初は改革の効果がすぐには表れず，業績の落ち込みが続いて改革派が危機に立たされる場面は，実際にありそうな話です。

作中において分社化なども実施されていますが，本書の初版は2001年でありながら，リストラも管理職の降職以外は行っていません。その後の世の流れとして，現場主義の改革を捨てて，一気にリストラや営業譲渡（M＆A）に走ってしまうというケースが多かったことを思うと，今一度，組織や業務の見直しを考えてみるうえでも，参考にすべき本だと思います。

5【マネジメント05】

24 ●カルロス・ゴーン／フィリップ・リエス 『カルロス・ゴーン 経営を語る』

（2005/12 日経ビジネス人文庫）￥840

「経営エキスパートはかくして育つ」というのがよく分かる

カルロス・ゴーンが日産のCOOに就任したのが1999年，その後２年で同社の業績を回復し，社長兼CEOに就任していますが，さらに2005年から親会社ルノーの会長兼CEOにもなっているところを見ると，やはりルノー・グループの中でも傑出した人材だったのでしょう。

本書は，AFP通信社の東京支局長だった人が，カルロス・ゴーンにインタビューしたものに加筆したものです。前半はレバノン系ブラジル移民の子として育ち，フランスで教育を受けた青年時代から，ミシュラン，ルノーにおけるキャリアが語られ，後半は，日産における「リバイバル・プラン」の遂行を中心に述べられていますが，特に前半が，「経営エキスパートはかくして育つ」というのがよく分かり興味深いです。

学生時代は語学と数学の才能が際立ち，工学と数学を専攻しますが，関心は地理や歴史，言葉と文化の関係にあったという彼は，「人と文化」を重視する人であり，ルノーに転進したのもトップの人格に魅かれたためであり，また日産に来てからも，日産の企業文化を尊重するようにしています。

その徹底した現場主義は，ミシュランというサプライヤーの出身であることとも関係していると思いますが，従業員を味方につけることに成功した要因の一つにもなったと思われ，昨今，こうした現場主義を最初から放棄して，単なる資本上の提携のみを先行させたために，社内に軋轢を生んでいるケースを見るにつけ，考えさせられるものがあります。

自身のことを戦闘的な人間ではないと言っていますが，アグレッシブな印象の強いジャック・ウェルチなどに比べると，日本人に合った経営者かもしれません。

6【組織論01】

25 ●スティーブン・P・ロビンス
（2009/12 ダイヤモンド社）￥2,940

『組織行動のマネジメント―入門から実践へ［新版］』

MBA教科書の要約版。これ1冊で組織行動論を概観できる貴重なテキスト

経営を学ぶ人にとっての定番的教科書とされている本書は，MBAの授業で使われる教科書の要約版であり，組織行動論に関する教科書的な本が少ない現況では，これ1冊で組織行動論を概観できる貴重なテキストです。

本書では，組織行動学を，個人的なレベルからグループのレベル，組織システムのレベルへと3つの分析レベルで捉えています。

第1部で組織行動学とは何かを説き，第2部では組織における個人の問題を扱い，個人の行動の基礎―価値観，態度，認知，学習に目を向け，さらに動機づけと個人の意思決定の問題に移っています。第3部ではグループ行動のモデルを紹介し，チームの効率を高める方法について考察，また，コミュニケーションの問題やグループの意思決定について考え，リーダーシップ，権力，政治的な駆け引きなどの問題を探っています。

第4部では，組織の構造がいかに行動に作用するか，組織の公式の業績評価や報酬システムが人々にいかに作用を及ぼすか，組織の独自の文化がいかにそのメンバーの行動を形づくるか，マネジャーが組織の利益のためにどのような組織変革や開発のテクニックを利用して部下の行動を導くかなどの問題を扱っています。

組織行動に関する代表的な理論が網羅されており，個人→グループ→組織という各分析レベルと全体プロセスの流れの中でそれらを概観できる点が，本書の良書たるゆえんでしょう。

組織論を学ぶには，こうした関連項目を系統立ててしっかり押さえた本に先に目を通してから，リーダーシップ論やモチベーション論などの各論に当たるほうが，ばらばらと啓蒙書的なリーダー論に当たるよりは，圧倒的に効率的であると思います。

6【組織論02】

26 ●高橋 克徳／河合 太介／永田 稔／渡部 幹
（2008/01 講談社現代新書）￥756

『不機嫌な職場―なぜ社員同士で協力できないのか』

社員同士の協力関係を，役割構造，評価情報，インセンティブの3つで捉える

社員同士での協力関係が生まれず，職場がギスギスして，生産性も向上せず，ヤル気のある人から辞めていく――本書では，こうした協力関係阻害の要因を，役割構造，評価情報，インセンティブという3つのフレームで捉えています。

「役割構造」の変化については，従来の日本企業の特徴であった仕事範囲の緩さ・曖昧さが協力行動を促すことにも繋がっていたのが，成果主義が導入されると，個々は自分の仕事のことしか考えなくなり，外からは誰が何をしているのかよく分からなくなって，仕事が「タコツボ化」したと――。それが，組織力の弱体化につながるとしているわけですが，併せて，個々の仕事が高度化していることも，仕事の「タコツボ化」要因として挙げています。

このことは，それに続く，インフォーマル・コミュニケーションを通じての社員同士の「評価情報」の共有化がもたらす効果や，社内・仕事仲間の間での承認願望の充足がもたらす「インセンティブ」効果という話に，スムーズにつながっているように思えました。

「仕事の高度化」ということでいえば，IT企業などはまさにそうでしょう。第4章で，組織活性化に成功している企業の事例が3社あり，そのうち2社は，大手先進IT企業です。すでに人事パーソンの間ではよく知られている事例もありますが，本書におけるそれまでのつながりの中で読んでみると，改めて新鮮でした。

続編に類する本も出されていますが，本書が最もまとまっています。

7【リーダーシップ01】

27 ●ジョン・P・コッター
『第２版 リーダーシップ論―人と組織を動かす能力』

（2012/03 ダイヤモンド社）￥2,520

リーダーシップとマネジメントは別，組織変革を促すのは前者だと指摘

1999年に本邦で初版が刊行されて以来，リーダーシップ論のバイブルとまでいわれている本です。本書の要諦は，リーダーシップとマネジメントは別物であり，マネジメントの仕事は「計画と予算を策定し，階層を活用して職務遂行に必要な人脈を構築し，コントロールによって任務をまっとうすること」であるのに対し，リーダーとしての仕事は，「ビジョンと戦略をつくりあげ，複雑ではあるが同じベクトルを持つ人脈を背景とした実行力を築き，社員のやる気を引き出すことでビジョンと戦略を遂行することである」ということです。

本書は，リーダーシップの新しいスタイルを述べるのではなく，リーダーシップの普遍的性質を解き明かそうとしているものであり，その一つとして，マネジメントがオフィシャルな組織ラインを通じて実行されるものであるのに対し，リーダーシップはインフォーマルな人的ネットワークを構築して組織に働きかけるものであるとしています。

実際に組織を動かす人は，マネジメントとリーダーの仕事の両方をこなすわけですが，組織を変革しようとする際の原動力はリーダーシップにあり，変革が急がれる部門にマネジメント重視の管理者を置いても変革は進まないという著者の指摘は，社内ポストやプロジェクトへの人員配置を考える際のヒントになるのではないでしょうか。

優れたリーダーというのはインフォーマルな人的ネットワークの構築ができ，そうした依存関係の中でパワーを発揮しているというのが著者の見方であり，エンパワーメント（権限委譲）が次のリーダーを育成し，組織改革を促すという点は，大いに賛同するところです。

7【リーダーシップ02】

28 ●マーカス・バッキンガム
『最高のリーダー，マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』

（2006/01 日本経済新聞社）￥1,995

マネジャー論，リーダーシップ論としても，啓蒙書としても上質かつ明快

著者が多くのインタビューを通して得た知見による，優れたマネジャー，優れたリーダーに共通する特性を，それぞれに端的に絞り込んで示しています。

優れたマネジャーは部下の成功を手助けせずにはいられない「教育本能」を持っていると。ケーススタディとして挙げている，米国最大のドラッグストア・チェーンで販売員として最高成績を収めている店員の話が大変面白いです。インド人女性で，かつ夜間パートなのですが，彼女がどうして多くの店員の中でトップの成績を収めることができたのか，そこに，上司である日系人店長の，彼女の能力を最大限に引き出し，それを業績に結びつける創意と工夫があったことが分かり，優れたマネジャーは「部下一人ひとりの個性」に注目し，その個性が活かせるように，彼らの役割や責任のほうを作り変えるとしています。

一方，優れたリーダーは，今どこに向かっているのかを明確にすることで，皆が抱く未来への不安を取り除くとしていて，ここでは，炭鉱事故で鉱員たちの生きる望みをつないだ男性のケーススタディが出てきますが，これも説得力があります。

優れたマネジャーは「部下一人ひとりの個性」に注目し，優れたリーダーは「部下たちに共通する不安」に注目する，優れたマネジャーは個人の特色を発見し活用し，優れたリーダーは将来の不安を取り除いてより良い未来に向けて皆を一致団結させる――こうした対比がすんなり飲み込める内容となっており，上質かつ明快な啓蒙書であると思います。

7【リーダーシップ03】

29 ●ウィリアム・A・コーン『ドラッカー先生のリーダーシップ論』

（2010/12 武田ランダムハウスジャパン）￥1,995

ドラッカーの“幻のリーダーシップ論”を再構築

ドラッカーの弟子だった著者が，ドラッカーがもしリーダーシップ論を書いていれば，このような内容になったのではないかとの想定で書いた本です。ドラッカーはリーダーシップの重要性を早くから説いていますが，リーダーシップにテーマを絞った単著はありません。これは彼が，マネジメントとリーダーシップは近似していると長い間考えていて，リーダーシップをマネジメントと切り離して論じるべきであると考えるようになったのは晩年のことであるためです。

著者がドラッカーの著作に立ち戻りながら編み出した，リーダーシップの８項目の原則が掲げられています。それらは，①どこまでも誠実さを貫く，②仕事の内容をよく知る，③期待することを言葉で表す，④並々ならぬ努力をもって仕事に打ち込んでいることを示す，⑤よい結果を期待する，⑥部下に十分配慮する，⑦私利よりもミッションを優先させる，⑧自らが先頭に立つ，となっており，ドラッカーはこれらに大いに賛同の意を示したとのことです。

著者がまとめたリーダーシップの「ドラッカー・モデル」として，①すべての基盤となる戦略を自分自身で策定する，②誠実さと倫理が備わっていることが不可欠，③軍隊で教えるリーダーシップをモデルとする，④モチベーションについての心理的な原則を理解し応用する，⑤マーケティングの考え方を自分自身のリーダーシップに採り入れる，の５点を掲げ，本書ではこれらを章ごとに解説しています。

その他にも，「リーダーシップの７つの大罪」などといった興味深い記述もあります。通り一遍のドラッカー入門書とは一味違った読み応えのある本であり，ドラッカーの経営思想をより深く知るうえでもお薦めです。

8【キャリア01】

30 ●金井 壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』

（2002/01 PHP新書）￥819

キャリアを考え，キャリア論を知るうえでの良書

長年にわたりキャリアについて研究してきた著者による本で，キャリアとは何かを考えるうえで啓発される要素が多々ありました。また，一般にどういったキャリア観があるかを知り，自らのキャリアをデザインするとはどういうことなのか考えるうえで参考になる本です。

キャリア理論を学ぶうえでも，シャインの，何が得意か，何がやりたいか，何をやっているときに意味を感じ社会に役立っていると実感できるかという〈３つの問い〉や，ブリッジスの，キャリアにおける危機の一つとしての転機は，一方で躍進・前進につながる可能性もあるという〈トランジッション論〉，クランボルツの，キャリアの節目さえデザインしていれば，それ以外はドリフトしていいとして，偶然性や不確実性の効用を説いた〈キャリア・ドリフト〉など，キャリア行動やキャリアにおける意思決定に関する理論や概念が，最近のものまで広範かつバランスよくカバーされており，役に立つのではないでしょうか。

それらの解説がたいへん分かりやすく書かれていることからも，著者の，これらの理論を自分たちのキャリアを決める際に生かしてほしいという熱意が伝わってきます。

単行本の執筆も多く，組織・人事全般に関わるテーマでも本を出している著者ですが，実はこの新書本にこそ著者の本領が最も発揮されているのではないかとも思われ，企業内でのキャリア教育の必要性がいわれる今日，人事担当者はぜひ押さえておきたい１冊です。