上野則男のブログ№86　2015 年 11 月

- **ＤＡＩＧＯの愛犬リリィの不思議！**
  このワンちゃんの不思議な霊能力のレポートです。

- **マンション建設工事偽装事件の修復対策は？**
  事実確認や原因究明が大騒ぎですが、住民への補償方法の方が問題でしょう！！
  どうすべきでしょうか？

- **ギンナンで実習？**
  私が初めてボランティア活動をしたご報告です。

- **「居場所のない男、時間のない女」**
  会社以外を知らない男性の悲劇、自由な時間のない女性の苦境について丁寧に解説しています。

- **「仕事と家族」**
  そっけない書名で、そのものずばりなのですが、もう少し興味をそそる解説にしてほしかったですね。

- **どうすれば世界一低い労働生産性を高められるか！**
  男性の悲劇、女性の苦境を救うのは、日本の労働者が生産性を高めて勤務時間を削減し、家事や社外活動に参加できるようにすることだ、というので、その対策を検討してみました。

575　DAIGO の愛犬リリィの不思議

№86　2015 年 11 月

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- ワンちゃんの超能力について考えていただく。

ねらい：
- リリィちゃんの冥福を祈りましょう。

竹下登元首相の孫でタレントの DAIGO さんの愛犬リリィのことです。数日前のテレビで報道していて知りました。

リリィは DAIGO のおばあちゃんが飼っていた犬を小さいときに引き取ったのです。
DAIGO が日テレの 24 時間テレビで 100 キロマラソンを完走した翌日、13 歳 9 カ月で亡くなりました。

リリィが元気な時にはまだ売れていない DAIGO を元気づけていました。

だいぶ前から心臓弁膜症も患い動くのもままならなかったのですが、DAIGO がマラソンに出かける時にはよちよち玄関まで来て見送りました。

そして、DAIGO のお父さんと一緒にテレビで応援していました。DAIGO が帰ってくると抱っこされて喜んでいました（これはテレビで作られた映像でホンモノではありません）。

ところが、その翌日死んでしまったのです。
なんとけなげな！！スゴイこと！！

犬のことについては、このブログで取りあげたことがあります。2015 年 4 月 20 日の「幸福に死ぬための哲学」で、この著者池田晶子さんの詩をご紹介しました。

【犬の力を知っていますか？】

「犬の力」と私は呼んでいます。
人の心をかくまで深く惹きつけるその力のことです。

それはすなわち、人の心を無防備ににしてしまう力なのだ。
彼らの振舞い、彼らの瞳、彼らの心の偽りなさは、
我々の心を完全に無防備にしてしまう。
それが彼らの力なのだ。

心を無防備にされた我々は、
無防備になった心、武装解除した心が気持よい。
それが気持よくて、我々は彼らを愛するのだ。
彼らは我々によって愛されるのだ。

犬は、人間に愛を教えるために
（神様によって）創られた生き物なのだ。

そういえばそうですね。近所のワンちゃんの目を見ているとそう思います。忠犬ハチ公がその好例です。

猫はずるがしこそうな眼をしていますが、犬の目は純粋ですね。人をだましそうにありません。

忠犬ハチ公は感動的な「物語」ですね。最近東大農学部内に飼い主の先生とハチ公の銅像ができたそうです。

今回のリリィちゃんは今様忠犬ハチ公です。

犬は、大事なことを察する力を備えているのですかね。
動けない身体なのに動いていくとか、ご主人が大きなことに挑戦しようとしていることを察する、
それが終わるまで見届けるとか、まさに超能力ですね。

DAIGO の頑張りの裏にリリィちゃんの力があったのです。冥福を祈りましょう。

以下のＵＲＬは DAIGO のブログの紹介です。
http://laughy.jp/1440563694428150584

576	マンション建設工事偽装事件の修復対策は？
№86　2015 年 11 月	

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- マンションの杭打ち工事の修復対策について検討してみます。
- 専門家の世界は真相が分からないということを共有していただきます。

ねらい：
- 今後の進展を見守りましょう。

またもいやな事件が起きました。

事実
横浜のマンションで
14年11月に　住民が２棟の手すりのずれを発見
15年８月、　横浜市が現場を確認
15年９月、　三井住友建設が杭が支持層に届いていないものがあったことを市に報告
杭打ち　５１本の内６本が支持層に未達、２本が長さ不足？、３８本のデータが改ざん

原因想定
杭打ち工法には二つあるそうです。

既存杭工法　工場で作った杭を打つ方法。
事前に測定した長さの杭を工場で作ってそれを打つ方法
現場杭工法　現場で掘削を行い固い地盤に達したらコンクリートを流し込む工法

既存杭工法の方が現場の作業時間は短く済みますが、長さを間違えた場合は工場での作り直しとなってしまいます。納期が迫っているとそういうことをしている暇はないでしょう。

今回の工法は、既存杭工法です。
納期が迫っていて既存杭を作りなおす時間がなかったのでごまかしたものではないでしょうか。

そもそも、支持層までの深さを測定したのはどこの責任なのでしょうか？

しかし、数十本ある杭の内その一部が不備だからといって数年でマンションが傾くものなのでしょうか。

現に他の工事での杭不正では、建物に影響は出ていません。他の工事不良が想定されます。
そういうことを言っておられる専門がいます。

何か全体がまだまだ分からない事件です。

責任の所在
関係者はこうなっています。
- 販売者 ･････････････ 三井不動産レジデンシャル
- 建設業者 ･････････････ 三井住友建設
  （設計施工会社）
- 工事請負会社 ････････ 日立ハイテクノロジーズ
- 工事施工会社 ････････ 旭化成建材

当然ですが、旭化成建材の１担当者の責任にできることではありません。
旭化成建材だけの責任にすることもできません。

直接責任は旭化成建材にありますが、マンション購入者に対する責任分担という意味では、販売者から工事施工会社までそれぞれが、基の取り分に応じて責任を取るべきものです。

そのためにマージンを取っているのですからね。

販売者	販売価格＝１００	取り分４０
建設業者	全体請負価格＝７０	取り分３０
工事請負会社	担当部分請負価格＝１０	取り分５
工事施工会社	担当部分受注価格＝３	取り分３

旭化成建材は、３部分しか貰っていないのに、７０に相当する建て替え費用の負担などできるわけがないのです。

対策
どうするのか、これが大事です。200 億円とか 1,000 億円とかの建て替え再建築案が言われています。

販売者は売値以上で買い取ると言っています。
「それでいいだろう」と言わんばかりです。

しかしこれらの案は居住者にとってはまったく嬉しくない案です。このマンションは２００７年にできたもので、すでに８年間もそこで生活をしています。

建て替えるからその間どこかに行っていてくれなど、とんでもないことです。まったく消費者視点に欠けています。

住民はそのままの状態で修復してほしいと思っているでしょう。今の時点でそういう案がてていないのは不思議です。

- 高深度地下鉄や青函トンネルををシールド工法で掘る技術、
- 姫路城の天守閣をそのままの状態で移動させる技術

を持っている建設業界であれば、たかだか数十メートル地点まで掘り進んで杭を補強することなど何でもないことでしょう。

ぜひその技術開発をしてほいいですね。

この技術開発は、今の杭打ち不正の発覚状態を見れば必ず元が取れるのではないでしょうか。
早く誰か手を挙げてほしいですね。

577 ギンナンで実習？

№86　2015 年 11 月

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- 私の今年のギンナンイベントをご紹介します。

ねらい：
- 皆様も近隣への社会貢献しましょう！！

私の今年のギンナンの漁場は小学校跡の品川区の杜松在宅介護支援センターです。
ここに出入りをしてギンナンをいただいています。

そうしていましたら、そこの施設長さんに頼まれごとをしてしまいました。施設の利用者（ご老人）に、ギンナンを採って加工をする実地指導をしてもらえないかというのです。

施設の利用者にとっては、何か変わったことのある方が気分転換になってよいのでしょう。喜んでお引き受けしました。

そこで、シーズンも終わりに近い 10 月 17 日午前 10 時からそのイベントをすることになりました。拾ったり剥いたり洗ったりするための小さなバケツやざるをいくつか持参しました。

ところが当日少し雨模様になりました。そうしましたら、雨でグラウンド（元校庭です）が濡れて滑ったりするとたいへんなので拾う部分は止めたいというのです。

「その時点で雨だったら止めましょう」
と言いましたが、施設の人は慎重です。

その時点では薄日が差すくらいでしたが、
「やはり止めましょう、私が拾います」と若いお姉さんが言うのです。老人は腫れものだな、と感じました。

そこで採集はやめにして、少し講義（お話し）をしました。

銀杏はマンモス絶滅の時期を乗り越えて２億年も生き延びた、生き延びたのは中国南部でそこからまた世界に広がった。それは自然の増殖ではなく、人間による媒介でほとんどは日本経由だ、ギンナンのおいしい食べ方はこう、というようなお話をしました。通じる人と通じない人がいました。その点は、企業の研修でも同じですものね。

その時の写真がこれです。
個人情報保護の観点から顔にはマスクがかかっています。

因みにこの施設の前身の小学校時代にはギンナンが国際貢献をしているのです。ギンナンも大したものですね。
以下をご参照ください。

ギンナンの国際貢献　　2013 年 11 月記

私の毎朝のジョギングコースの近くにある杜松（としょう）小学校が今年３月で廃校になりました。

１３３年の歴史があったのですが少子化の波には勝てず、近所の小学校と合同で新しい小中一貫校「豊葉(ほうよう)の杜学園」としてのスタートを切っています。

豊葉は豊かな葉という意味ですが、地元の豊町、二葉町ということも表しています。
１３３年というと明治１２年です。
そんな古い小学校なら品川区一だろうと思って聞いてみると、品川区にはもう少し古い小学校が二つあるのだそうです。明治の近代化のスピードは凄いですね。

その杜松小学校には大きな樹齢９０年とかのイチョウの樹が３本あり、そのうちの２本がギンナンのなる雌です。

このギンナンは大きく立派なのでいつのころからか先生・生徒が採集加工をして近所の人や業者に販売を始めました。

近所に売る場合は１００グラム（大体５０個）１００円だったそうです。収入は年間４万円から１０万円になり、この資金をユニセフに寄付をしました。

使途を指定してラオスの交流小学校に鐘（チャイム）や野菜・果物の苗を送ったりもしました。
この活動は「ぎんなん募金」と言われていたそうです。

因みに、５０個１００円だと４万円なら２万個、１０万円なら５万個です。
ということは１本の樹で１シーズンに１万個から２．５万個採れるということです。

この数字は私の長年の経験からくる想定にもほぼ合致します。ギンナンが国際交流に貢献したという例です。

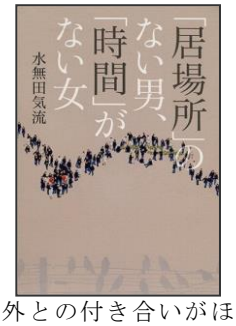
578 「居場所のない男、時間のない女」

№86　2015 年 11 月

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- 書名の意味は何かを知っていただきます。
- その解決策は何かを知っていただきます。

ねらい：
- 「居場所」と「時間」少しずつでも改善しましょう。

久々に的確でかつ上手な書名に出会いました。
この本は、おもしろおかしいテーマをとりあげているのではなく、本質をついている問題提起をしているものでした。



著者の水無田気流さんは女性で、詩人であり社会学者です。

水無田さんの主張を要約するとこうなります。

居場所のない男「関係貧困」と名付けています。
日本のビジネスマンは仕事に従事している時間が長く、会社の人間以外との付き合いがほとんどない。
地域社会との接点もない。

したがって、定年になるとどこにも行くところがない。
家庭でも明確な役割はなく「ナマゴミ」扱いである。
結局どこにも居場所がない。

家計を支えるのは男性であり、その責任感は強いストレスとなっている。

日本の自殺者数は年間３万人弱でその７割が男性であるが、雇用者の自殺は８割が男性である。
その理由は「経済・生活問題」「勤務問題」が多い。

1955 年前後には 15～24 歳層の自殺が多い。
- 就職難や生活苦が原因と想定される。

1980 年前後には 35～54 歳層の自殺が多い。
- リストラ等の影響と考えられる。

1998 年以降には 45～64 歳層の自殺が多い。
- バブル崩壊後男性の賃金水準が低下していったことで中高年男性に影響したと考えられる。

水無田さんは、男性の寿命が女性の寿命よりもかなり短い（６年以上）理由について以下のような仮説を披露しています。

女性の社会進出が進まず、男性が片働きで、専業主婦の妻と子どもを養わねばならない国では、男性は勤め先の不当な命令にも従い、会社にしがみついて働かねばならない可能性は高くなり、日常的な長時間労働も辞さない働き方を余儀なくされがちになる。

ストレスを紛らわせるためや、男性同士のつながりが優先される社会の中で付き合いの必要上飲酒喫煙の機会は増え、仕事中心の生活のせいで、たとえ体調不良でも適切な時期に病院に通う機会は減り、結果、男性の心身の健康は損なわれがちとなる。

戦後のサラリーマン全盛時代

日本の終身雇用・年功序列の勤務体系ができたのは戦後である。
戦後日本型サラリーマンモデルは、
「男は仕事、女は家事育児」の性別分業を促進した。
未だに日本の標準世帯は、夫婦子供二人である。

結婚率最高から未婚率最高へ

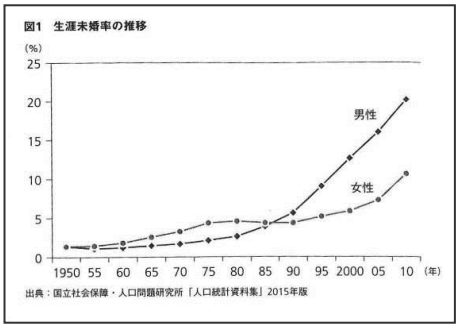
その結果、1970 年代には、
婚姻率が男性 98%、女性 97%となった。

歴史的には日本の未婚率は２割前後であった。農家で継ぐ田畑のない次男坊・三男坊は結婚できなかったのである。

したがってこの時代の婚姻率は画期的なことであった。

人生一度も結婚したことのない「生涯未婚率」の推移は以下のようになっている。★

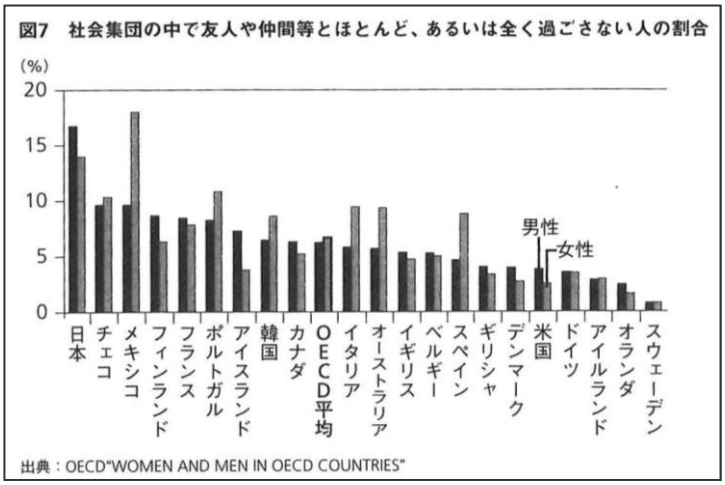
生涯未婚率の増加は、要介護になった場合のケア不足・貧困・社会的孤立のリスクを抱えている。



世界一孤独な日本の男性

ＯＥＣＤの調査では、日本人の男性は世界一孤独である、という結果となっている。

「友人や同僚と業務外で外出したり、サークル活動などに参加したりした」経験を聞いている。
その調査結果はこうなっている。



時間のない女　「時間貧困」と名付けています。

日本の女性は家事の従事時間が長く、共働きで働いていても多くの場合家事は女性が担当している。
育児もほとんど女性の役割となっている。

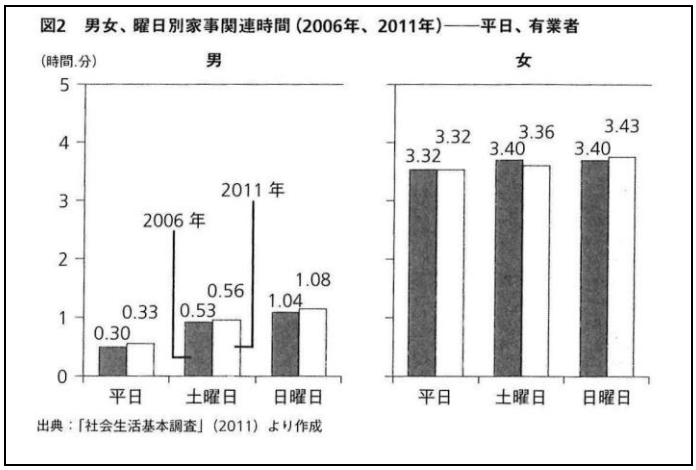
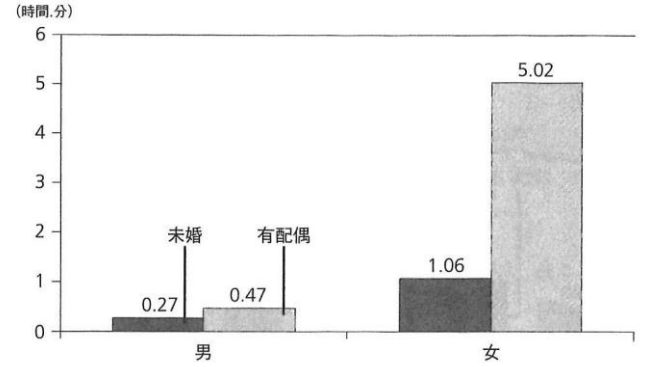
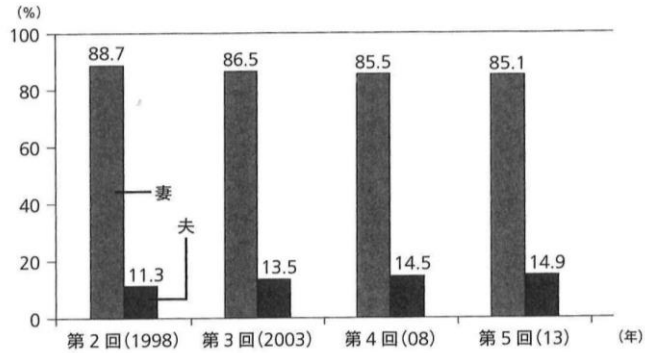


図3　男女、曜日別家事関連時間――週全体、15歳以上



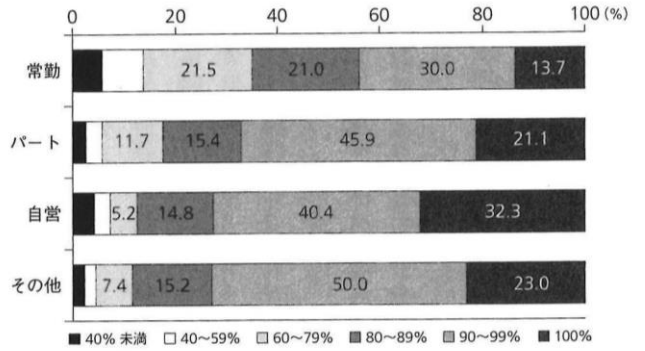
出典：「社会生活基本調査」(2011) より作成

図5　夫と妻の家事分担割合



出典：国立社会保障・人口問題研究所「第5回全国家庭動向調査」(2014) より作成

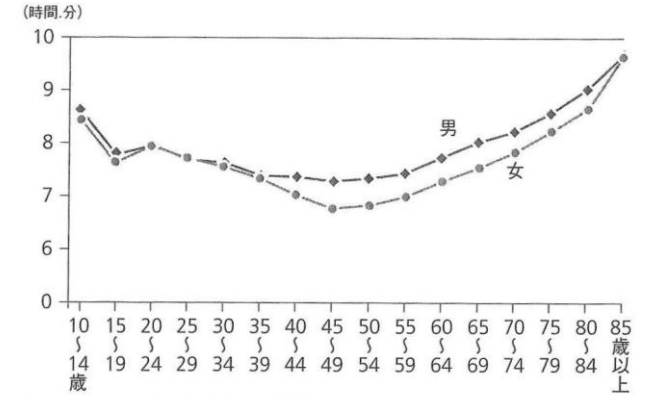
図6　妻の従業上の地位別にみた妻の家事分担割合の分布



出典：国立社会保障・人口問題研究所「第5回全国家庭動向調査」(2014) より作成

そのため、女性は時間がない。
睡眠時間も短くなっている。

図4　男女、年齢階級別睡眠時間――週全体



出典：「社会生活基本調査」(2011) より作成

上野意見

「時間のない女」の前提になっているのは有業者、かなりの時間仕事をしている女性の場合であって、専業主婦あるいは僅かの時間しか働いていない「パート」の場合は単純には当てはまらない。

解決への道

「居場所のない男と時間のない女」の改善を実現するのは、女性の就労条件の改善と就業者特に男性の生産性改善である。

まず、女性の就労と出産・育児の両立を可能とすることが必要である。

女性が出産・育児に関わる際の休業条件や復職条件を改善することによって女性の有業率を高めることが、男性の勤務条件・勤務時間を改善することに繋がる。

ここで。オランダの９０年代初頭の「オランダの奇跡」と言われた改革が紹介されています。
それは １）労働団体が賃金抑制に協力した。 ２）使用者側が雇用の拡大と時短の推進をおこなった。 ３）減税の推進と社会保障の大幅見直し（縮小） でした。

オランダは就労形態のパターン化で
1)　週約 36～38 時間就労のフルタイム労働
2)　週約 30～35 時間就労･週休３日の大パートタイム労働
3)　週約約 20 時間労働のハーフタイム労働
4)　臨時就労のフレキシブル労働
を選択できるようになり、パートタイム労働者が大幅に増加した。

これを可能にしたオランダの「柱状化社会」モデルが紹介されています。

それは、海抜１メートル以下の低地の国であるため、
治水に対する危機対策については、
主義主張を超えて一致協力するという風土のことです。

かたや、日本の時間当たり労働生産性の低さが長時間労働を招いているのでこれを改善すべきであるという指摘も行われています。

１時間当たりの労働生産性

「購買力平価で換算した年間ＧＤＰを
　労働投入量で割って算出した労働生産性」

● 日本 ･････････････40.1 ドル	世界 20 位 先進国では最低レベル
● １位ノルウェー･･･86.6 ドル	
● アメリカ ････････64.1 ドル	
● Ｇ７平均 ････････55.2 ドル	

そのとおりだと思われますが、具体的な方策についての提言はありません。

要約すると、

給与水準の低下	→ 生活困難 → 未婚率増大 →
	→ プレッシャー増大 → 自殺者増大
男性の社会的孤立	→ 自殺者増大

こういうことになっているので、給与水準を上げるための生産性向上と勤務時間短縮による男性の社会参加の増加が必要という主張です。

ということは生産性の改善がキーですね。
別項でその対策私案をご披露いたします。

579	「仕事と家族」
№86　2015 年 11 月	

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- 女性の労働参加率と出生率の関係はどうなっているか知っていただきます。
- 女性の労働力参加を促進するアメリカ型と北欧型を知っていただきます。

ねらい：
- 日本の少子化はどうなっていくのでしょう。

この本の著者は筒井淳也立命館大学教授です。

「仕事と家族」というタイトルで、仕事と家庭の両立問題を論じているようですが、どうも定かではありません。

女性の労働力参加を促進するにはどうしたらよいか、出生率を高めるにはどうしたらよいか、を論じているようでもあります。

実は女性の本格的な労働力参加を促進することが、「仕事と家族の両立」をさせることになり、結婚率・出生率を高めることになるのだ、という主張なのです。

いくつかの論点をご紹介しましょう。

戦後の 1 時期には「安定的に雇用された男性と家庭の責任を持つ女性」という**性別分業体制**が各国でスタンダードとなった。これは先進国が高い経済成長率を経験している時期であった。

この体制を支えた経済環境の 1970 年代は崩れ去り、それ以降、先進国はその道筋をはっきり分岐させた。
「高負担・高福祉」を堅持したスウェーデン中心の北欧型と、「低負担・低福祉」路線に大きく舵を切ったアメリカという対比がしばしばなされるようになった。
もう一つがドイツの保守主義路線である。

自由主義路線のアメリカ：
経営者が賃金を自由に設定できるようにして、
雇用の総量を増やそうという狙いである。
雇用全体を流動化させ、競争による生産性の向上をはかる、という戦略がとられている。
ここでは、女性の管理職比率が高い。

社会民主主義路線の北欧：
この路線の特徴は、積極的労働市場政策である。
それは、単に失業者に対して公的給付を行うのみならず、政府が主導して職業訓練の機会をふんだんに用意し失業者を労働市場に送り返す、
という方針である。
ここでは女性の労働力参加率が高い。

保守主義路線のドイツ
この路線の特長は、自由主義や社会民主主義と反対に、労働力を縮小することを目指していることである。
労働力の縮小とは、就労者を非労働力化して失業者を減らす作戦である。

すなわち、政府が助成金を出したり年金を用意したりして、シニア労働者を引退させ（非労働力化）、
空いた職に若手失業者を流し込む。
さて日本は？

専業主婦の比率が最も高かったのは１９７０年代である。
それ以前の女性は農作業や家業に従事していた。
戦後の経済復興・脱農林漁業で会社勤めのサラリーマンが一般化し専業主婦が生まれた。
（歴史的に見て「専業主婦当たり前」ではないのです）
その後、家計が厳しくなり、女性も仕事に出るようになり、専業主婦は減少した。

出生率と女性の労働力参加率の関係はどうか

世界の出生率は、アメリカと北欧で高く、いずれも女性の労働力参加率も高いのである。女性が働いていない国の方が出生率が高いということはない。

筒井教授は各国の長い期間のデータの分析をした後で以下のような仮説を提示しておられます。

雇用労働に従事する女性が増えるにつれて、どの国でも出生率が下がることになった。

しかし、女性の労働力参加が出生率へ与える負の影響は、アメリカやスウェーデンといった少子化を克服した国においては、ある時点から中和されるようになった。

おそらく、スウェーデンでは長期的には公的両立支援制度の影響、アメリカでは民間企業主導の柔軟な働き方の影響で、女性が賃労働と子育てを両立しやすくなったからだと思われる。

その後、女性の労働力参加と出生率の関係はいよいよ反転し、女性が働くことは出生率に正の効果を持つようになる。

これは不況あるいは経済成長の鈍化の中で若年者の雇用が不安定化し、それへの対応として男女がカップルを形成し、共働きによって生計を維持するというケースが増えたからである。

個々の雇用が不安定化しても、二人いれば家族としてやっていける、という考え方だ。

こうして共働きが合理的戦略となり、さらに仕事を子育てを両立しやすい環境が整っていれば、女性が働くことは出生率に正の効果を持つ。

この転換の背景には、スウェーデンでは女性が公的セクターに大量雇用されたこと、アメリカでは民間セクターで女性がますます活躍するようになったことがある。

女性が結婚・出産後も長期に働くことができる素地があれば、経済の不調による男性雇用の不安定化に際して、「共働きカップルを形成する」という選択肢が合理的と

なる。そのことが女性の労働力参加と出生率のプラスの関係を生み出した。

ここで重要なのは、希望と現実のギャップ、
あるいは家計維持のために「共働き戦略」が有効であるには、女性がそれなりに高い賃金で長く仕事を続けられる、あるいは労働市場が柔軟で、女性が出産を機に一度仕事を辞めても、ある程度条件のよい仕事に復帰できる、という見込みがなければならない、ということである。

日本では 1995 年以降、男性正社員の賃金が伸び悩むなかで、男性正社員とパート労働をするその妻という世帯でも満足のいく生活ができないケースが増えている。
（ここで、男性正社員の稼ぎが増えないと、女性が結婚に踏み切れないという問題提起がされていることになります）

現状では、子育て後にパートとして再就労するのでは、問題解決にならないことを多くの人が悟っているからこそ、日本では未婚化が進んでいるのだ。

この後、日本の男性の家事労働への参加が低いレベルであることにも触れ、これの改善も女性の労働力参加に必要であると主張されている。

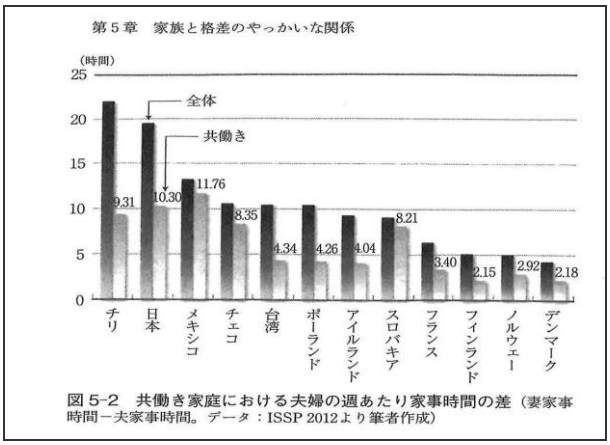


図 5-2　共働き家庭における夫婦の週あたり家事時間の差（妻家事時間－夫家事時間。データ：ISSP 2012より筆者作成）

介護等の負担を家族に負わせようというこれまでの日本の政策は限界にきていることにも触れておられます。

性別分業の克服、
つまり「共働き社会」への移行というのが（未婚化・少子化に対する）本書で導かれた答えである。

と結んでおられます。

580	どうすれば世界一低い労働生産性を高められるか！
№86　2015 年 11 月	

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- 「居場所のない男、時間のない女」「仕事と家族」の課題を検討します。
- 日本の労働生産性の低さを改善する方法を研究いただきます。

ねらい：
- 皆様で、日本の沈没からの打開策を考えていただきます。

別項「居場所のない男、時間のない女」「仕事と家族」での問題提起は、「日本の労働生産性、すなわち 1 時間当たりの稼ぎ（付加価値）が低い、これを高めなければならない」ということでした。

前掲書を含め、なぜ日本の労働生産性が低いのかはずい分議論がなされています。うんざりするほどです。
その詮索はもうやめて、早く改善の一歩を踏み出しましょう！！

そこでその対策についての私見をご紹介します。

「どうすれば人間は一所懸命働くか」というテーマです。仕事が楽しいことが一番ですが、それと並んでかそれ以上に「頑張ると報酬が得られる」ことです。

そういう給与体系を考えます。
まず、この給与体系を整備する前提を述べます。

1.　「就職」「採用」の方法を変更します。
従来のような就社は止めて、職種を選択し応募し、採用試験を行うこととします。
職種の区分は以下のように企業が設定します。
- 営業職
- 各種専門職（会計・経理、人事・労務を含む）
- 各種作業職
- 総合職（上記以外の職種）

2.　その職種の給与体系（以下に解説）を明示した上で、職種選択が行われます。

3.　入社後、職種転換したい場合は、本人が希望を出し、会社側と調整します。

職種転換すると、一般的には能力給の「必要な知識」点が下がりますので、その前提で職種転換を考えることになります。

4.　以下に説明する給与体系の整備ができた職種から新方式に移行します。

旧来の成果基準方式等の新給与体系は、全社一斉に切り替えることとしたために拙速部分が破たんして全体の失敗を引き起こしています。

生産性を高める給与体系（上野私案）

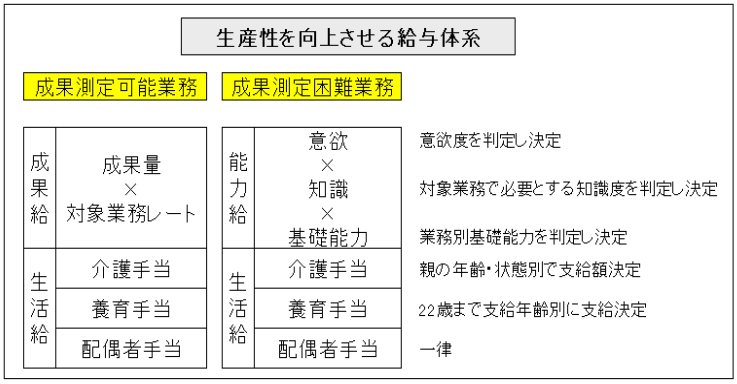
こういう新しい給与体系を提案すると、人事関係者は必ず反対します。「そういう試みは従来いろいろやったがどれも成功しなかった」と言って、その根拠をあげつらいます。

成功しなかったのは検討不足・工夫不足だったのです。

このような給与体系は必要なのです。
そのつもりで必死に考えていただく必要があります。
給与＝生活給＋成果給＋能力給とします。
業務成果を定量的に把握可能な業務とそうでない業務の給与算定方式を分けます。

対象業務	生活給	成果給	能力給	備考
成果が明確な作業的業務	○	○	——	能力給の一部を取り入れてもよい
成果が単純に測定できない業務	○	——	○	特筆事項あれば成果に対して賞与支給

この全体を図式化すると以下のようになります。



1. 生活給

生活給を給与総額の中でどの程度の比率にするかは、その企業で設定します。
時代と共に変化していくことが想定されます。

生活給は以下の方式で算定します。
従来の給与体系でいう基本給のようなものです。

ただしこの生活給は、最低限度の生活維持費用を支給する考えで、**配偶者手当＋養育手当＋介護手当**とします。

以下の手当は、年齢・職種によらず一定です。

配偶者手当	男女を問わず配偶者がいれば支給します。
養育手当	子供の年齢別に１人当たり支給額を設定します。 • 0～6 歳未満 • 6 歳～15 歳未満 • 15 歳～18 歳未満 • 18 歳～22 歳
介護手当	以下の条件別（例示）に設定します。 • 70 歳～80 歳未満…同居 • 70 歳～80 歳未満…非同居・介護責任あり • 80 歳以上…同居 • 80 歳以上…非同居・介護責任あり

２．成果給

業務の成果を定量的に算定できる業務に対して適用します。営業（セールス）、事務処理、作業的業務、現場作業、が対象です。

自分で作業成果をコントロールできない、コンベア生産のような場合にも適用します。何らかの努力によって成果を高めることが可能だからです。

この成果給は、年齢・経験・勤務形態等によらず、対象業務別に一律とします。成果の量が測定できていない作業的業務については、研究を行って量の測定法を確立します。

その例をご紹介します。
従来は生産量が測定できなかったソフトウェア保守業務についてシステム企画研修㈱では「ＳＷ式工数見積り手法」を開発し保守の生産量を把握可能としました。

保守の生産量（保守ＦＰ値）＝
変更規模ポイント×難易度ポイント
で把握します。
その変更規模ポイントの算定方法を開発したのです。

という風に作業的業務であれば必ずその測定法があるはずです。なお、グループで作業をした案件については、そのグループで案件ごとに個人の配分比を決めます

３．能力給

多くのオフィス業務が対象となります。作業の成果を定量的に把握するのは困難ですから、以下のような方式で能力を測定して能力給を算定します。

能力給＝基礎能力×対象業務に必要な知識×意欲

とします。

（１）基礎能力の評価方法について

システム企画研修㈱で開発した能力評価システムの場合の例をご紹介します。
この評価システムは対象職種不問ですが、
職種によってウェート付けを変える運用も考えられます。

能力区分	例示	能力項目数
資質・適性	強靭性、積極性、創造性など	15
意識・思考法	自主性、責任感、倫理観など	12
行動様式	遅滞なく行動する、集団指向で行動するなど	11
職業人基礎能力	ビジネスマナー、文章力など	3
コミュニケーション能力	対話力、交渉力、調整力など	5
業務遂行基本能力	目的指向力、広い視野で物事を考える能力など	7
問題解決能力	問題感知能力、目標設定能力など	7
合計		60

それぞれの項目について５点法で評価できるようになっています。評価は本人と上司によって行います。

（２）対象業務に必要な知識について

これは対象業務ごとに設定します。システム企画研修㈱が運営しているフォワードコンソーシアム（エンハンス・ソフトウェア保守業務の活性化活動推進組織）で設定している情報システム従事者の必要知識は以下のようになっています。

領域		項目数
①経営機能についての基本知識 ②経営組織についての基本知識 ③会計知識 ④業務知識 ⑤業種知識	⑥マネジメント手法 ⑦法・規制知識 ⑧ＩＴ動向知識 ⑨システム関連手法 ⑩システム構築・運用関連知識	現在のところすべて１０項目

（３）意欲の評価方法について

能力と知識が同じでもやる気次第で成果は倍以上の開きがあるでしょう。

これについては、私は今まで研究をしていません。
しかしこの世界の専門家は多数おられます。
その方々の知見を活用すれば、この領域の評価システムは難なくできると思われます。

ということで、不名誉な（先進国で）世界一低い
日本の時間当たり労働生産性の改善のために
努力をしようではありませんか！！