

(第3種郵便物認可)

# 今年の新

社長

15.7

役員クラス

17.4

部長クラス

19.2

課長クラス

9.0

主任クラス

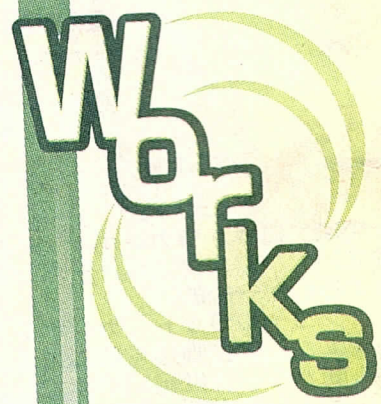
10.5

役職には興味がない

28.2

昇進したいポスト

東京新聞 二〇〇二年 四月九日



の順で多額を認め、一方で、十年後の予想年収額は、「五百万円以上七百五十万円未満」が圧倒的に多く、「五百万円未満」「七百五十万円以上一千万円未満」の順で、希望が大きい割りに、極めて現実的な感覚を見せている。

## 働く

ぼくはラッシュが嫌いです。だから、朝は五時半に起き、七時半には研究室に到着することを基本としている。例外はしばしば起こる。朝が早いから帰りも早く夕方五時には研究室を出てしまふ。もちろん週休二日制である。時間の有効利用術といっているのではなく、ラッシュが嫌いだからである。皆さんに勧めようなどとは思わない。そんなことをしたらぼくはラッシュに巻き込まれてしまふ。近頃、あまり耳にしない言葉を使えば「サラリーマン教授」ということになるのか。この「サラリーマン」には次のような意味がこめられている。毎日、決められた時間、上司の指示に従って黙々と働く人々である。

## 時間と仕事と成果主義



東京大学社会科学研究所教授 中村 圭介

しながら仕事を進めることが期待されている。もう一つは決められた時間、規則正しく働くことがそんなにいけないことが。

ラッシュを避けるために、ぼくの総労働時間は予め決められている。その枠内で授業準備、大学院生の研究指導、そして調査研究を進めなければならない。ぼくの専門は労使関係や人事管理であり、会社の人や組合の人に会って、インタビューを行い、文書資料を集め、それを整理して報告書をまとめることが仕事である。最近では「ホワイトカラーの仕事と管理」「地方公務員の労使関係・人事管理」がテーマである。

# 生活との『バランス』を

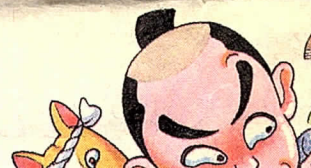
すべての仕事を真面目にやりと

減らされ、会社の存亡をかけて忙しくなっていることは確かであろう。みえる。こんな時代だからこそ、仕事と生活のバランスを自分なりにとって、懸命に働き、生活を楽しんでほしいと思う。そのための自分なりの工夫をみつけてもらいたい。

大学の教員とサラリーマンは違うと言われるかもしれない。確かにぼくのような研究者は自分で重要だと考えた研究テーマを選ぶのに対し（といっても社会の要請から全くかけ離れているわけではない）、普通のサラリーマンの仕事は上から与えられる。この点を別とすれば、実際にやっていることは質的にはそれほど変わらないように思う。また、ぼくらは研究が失敗したとしてもそのリスクを自分

で負うことはないが、普通のサラリーマンはそれを負う。だが、ぼくらであっても失敗すれば、仲間うちの評価が下がるし、誰も主張に耳を傾けてくれなくなり、学生も来なくなる。それは精神的にはかなりつらいことになる。

次回



(第3種郵便物認可)

# 働く

「他人に厳しく自分に甘く」。多くの尊敬する先輩の言葉である。自分に対していくらか厳しくしようとすることも、所詮、わが身ばかりいい。他人に厳しくすれば彼らもその見返りに自分に厳しく接するようになる。それで初めて自らを客観的に見る事ができる。

だが、この言葉を実践すれば、人徳とユーモアを兼ね備えた、この先輩は別として、友達がいなくなってしまう。だから、他人にも自分にも甘いままで、その結果、自らを客観的に評価することはできずに終わってしまう。

同様に、自分の仕事ぶり、仕事の実力を客観的にみつめることは難しい。たとえば、あなたが責任を持っている婦人服売り場では、今月の営業目標が達成できずともない。あなたがリーダーとして取り組んでいるソフトウェアの開発が計画どおりに進んでいない。仕事は停滞して、対策を講じるけれど、

## 時間と仕事と成果主義



東京大学社会科学研究所教授 中村 圭介

ど、成果があらわれない。

酒を飲んで体調をこわし、良い対策を考える暇がないというのは論外だが、成果がでてこない原因を探ることはそう容易ではない。

自らの仕事の仕方がおかしいのか、自分は間違った方向に進んでいるのか、いやそもそも自分の実

# 自分の実力、常時チェック

力を超える仕事なのか、それとも、誰がやっても無理なのか。なかなか良いアイデアが出てこないとなったら、先輩や上司に相談するのが普通だろう。上司と状況を分析し、打開策を検討し、なんとか脱出の道を探る。管理職の重要な任務は、部下が困った時に、適切なアドバイスを与えることだとぼくは思う。それができな

いならば、管理職失格だと言われなくても仕方ない。働けとやみくもに言うだけなら誰でもできる。ぼくでもできる。

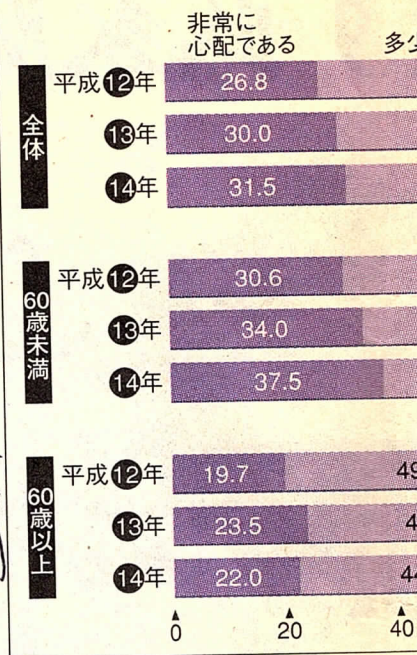
問題は、上司や先輩に相談していく時期が遅くなりがちであり、いよいよせば詰まってしまう。と行動を起こさないと、新人時代なうらぎらず、ある程度の経験を

年間、月間、週間の仕事計画を立てている。仕事が順調に進まないで、労働時間が「枠の外」に出てしまう。逆に、「枠の外」に出たら、仕事がつまへ行っていないと考える。計画をみなおし、自分の仕事ぶりをチェックし、なんとか「枠外」をなくしようと努力する。

もちろん、自分の実力以上の仕事を引き受けてしまった結果、「枠外」が多くなることもある。その場合には、仕事を放り出すこともできないから、自分を責めながらもやり通すしかない。

自らの総労働時間を定めることで、自分の仕事ぶり、仕事の実力を常時、チェックできるようにする。そうすれば問題が生じても、

### 老後の生活への心配



した。金融資産の目減りは二年連続で前年を上回っており、昭和六十三年（設問開始）以来、初めて50%を突破した。

目減りの理由については、「定期的な収入が減ったので貯金を取り崩した」が最も多く、「子供の教育費、結婚費用の支出があった」「自動車、

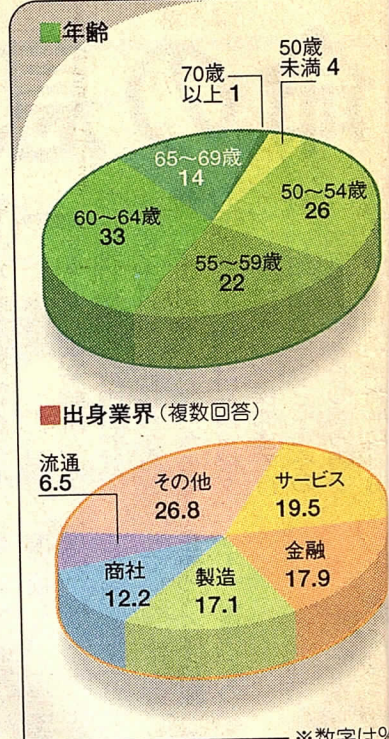
# WorkKs

老後のため

平成5年 8年 11年 14年

「グラフの出所は、「老後の生活への心配」「金融資産保有額」「金融資産の増減」が金融広報中央委員会「老後のための蓄えの状況」が総務省

## 次回

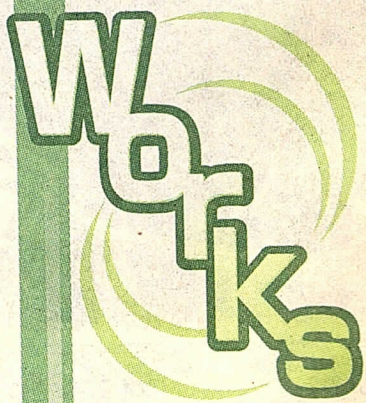


東京新聞 二〇〇二年五月十四日

「営業・販売」「経理・財務」「事務系専門職」「総務・人事」などが多かった。なかでも特徴的だったのが、退職理由で、定年の36・6%に次いで、リストラなどの会社都合が25・7%を占めた。前年の調査では、約8%だった会社都合による退職が、

「何歳から高齢者と思うか」との質問には、一般に言われている「六十五歳以上」との回答は21・8%で、「七十歳以上」が75・2%と多数を占め、中高年の意気けんこうぶりをうかがわせた。

「何歳から高齢者と思うか」との質問には、一般に言われている「六十五歳以上」との回答は21・8%で、「七十歳以上」が75・2%と多数を占め、中高年の意気けんこうぶりをうかがわせた。



次

# 働く

「ヤッパ、時代は成果主義でしよう」とある書店での二人の若いサラリーマンの会話。「ヤッパ、そうなのかなあ」。これ、ぼくの心のつじやぎ。

改革、改革の大騒ぎに乗り遅れまいと、とにかく新しいことをやってみよう。インベイティブ(革新的)なところを見せたい人事部門の策略なのか、団塊の世代のせいで膨らんできた人件費をとにかく減らすこととする会社の陰謀なのか、はたまた将来を見通して人件費一定のもとで生産性を向上させるにはこれしかないという社長の信念なのか、それともよくわからないまま巻き込まれているだけなのか、よくわからないけれど、「ヤッパ、時代は成果主義」であるらしい。

プロ野球の選手の報酬が年齢と勤続年数と学歴で決まったとすれば、間違いなく清原も福留もやる気ななく、報酬は一年間の成績

## 時間と仕事と成果主義



東京大学社会科学研究所教授 中村 圭介

つまり成果で決めてくれとシーズンを終了後の交渉で球団側に詰め寄ることであろう。だが、サラリーマンはどうか？ 人事考課のある職能資格給付制度から成果主義的賃金制度に変えてどれほど生産性が向上するのか、「新しい資本主義の到来」と世のサラリーマンをおおる某大新聞の賃金制度は成果主義的か、同じく成果主義の導入を唱える大学教授たちには人事考課さえないではないか、などと言っているものの、世の流れにはかなわない。

ただ、成果主義的賃金制度を導入するにあたって、二つのことだけは忘れないでほしいとぼくは思っている。仕事管理の仕組みとの

# 自分を追いつめるな

適応性と仕事時間規制である。あなたの会社でも、毎年、経営計画が策定され、年度予算が決められるだろう。これらは部、課、係にまで下ろされ、部門ごとの事業計画、予算になる。年間の事業計画、予算はさらに月次に割り振られ、部門の月次計画、月次予算が組まれる。事業計画を予定どおりにこなしているか、予算を順調にクリアしているか。もしそうではないとすると、何が原因なのか、どういふ対策を講ずるべきか。ホワイトカラーの仕事管理するとは、こうした部門別の事業計画、予算の進捗管理をすることなのである。

この仕事管理の仕組みを部門別業績管理と呼ぼう。業績管理で特に重視される指標は会社によってさまざまである。売上高、粗利、費用など測定できる量的な指標もあれば、定性的な指標もある。成果主義的賃金制度は、この部門別業績管理、特にここで重視される指標と明確なリンクを持つべきだというのがぼくの考えである。部門に与えられた計画値に対する達成度で成果を測定し、その結果を賃金

に何らかの形で反映させる。その際、部門の業績に直接責任を持つ立場にない者まで成果主義を適用するのは酷といつものであろう。

ぼくの心配はもう一つある。成果を上げようと懸命に働くのはいい。けれども、働き過ぎないでほしい。八時間で成果が出なければ、九時間で、いや十時間、十二

時間と仕事と成果主義」というタイトルにこめた僕の思いはみなさんに伝わったであろうか。

自分なりの実力を出し切ったのか、それともまだ甘さがあるのかを判断することは難しい。ぼくの提案は、ここでも、総仕事時間数を定め、その枠内で仕事を懸命にすることである。枠内で仕事が終わらなければ、成果が期待どおりに上がらなかったら、実力がまだ不十分なのだと思わせる。辛い成果主義であれば、チャンスはまたある。それまでに実力を磨けばよいのではないか。