

12回連載 エッセイ 第6話 「信頼あってこそ」

徒然なるまま



安永暢男（元東海大学教授）

今年のプロ野球、東北の楽天イーグルスが創設9年目にしてパリーグで初優勝を果たしたのにはビックリしたが、何とさらにセリーグの覇者巨人軍を破って日本シリーズも制してしまったのには腰を抜かした。ほとんど一流選手のいない“寄せ集め集団”とか“お荷物球団”と揶揄された創設当初は案の定勝率3割に満たないダントツの最弱チームであったが、闘将と呼ばれる星野仙一監督の就任3年目の今年、スター選手を揃えた巨人軍にも引けを取らない最強軍団に変身してしまった。なぜ急にこんなに強くなったのか？現役大リーガー2人の大型補強や田中将大投手の負けない絶対的エースへの成長など明らかな戦力アップもさることながら、無名の若手選手をお互いに競わせながら、積極性を重視し、前向きなミスには目をつむって使い続けることで自信を持たせる、という若手育成法で、チーム全体にやる気を起こさせ、「戦う集団」に変身させた星野監督の指導や采配が実を結んだという新聞やテレビの解説が説得力持つように感じられた。震災で疲弊した東北を「優勝」という形で喜ばせたい、という仙台を本拠地とするチーム全体としてのモチベーションもプラスに働いたようだ。

これは、個々には飛び抜けた能力がなくても、やる気を出させて各人の持つ最大の力を発揮させれば全体として驚くような成果を上げる可能性があることを実証した確

かな事例と言えるだろう。

優勝に貢献したり、華々しい活躍をみせて次年度以降も大幅な年俵アップで契約を更新するなど、普通のサラリーマンには考えられないような処遇を受けるスター選手がいる一方で、「戦力外通告」を受けて人知れず球界を去る選手がいるのもプロ球界の厳しい現実のようだ。スター選手を夢見てプロ入りし、一生懸命頑張ったけれども、結局1軍デビューも叶わないまま引退せざるを得なくなった若者も少なくないという。現役引退後も球団スタッフなど何らかの形で球界に残ればその後の生活も保証され、満足の範囲内かも知れないが、球界との縁が切れてフツウの人になってしまい、再就職も難しく、失業したままとか、アルバイトや非正規雇用で食い繋ぐしかないなど、世間の冷たい風に吹かれて狼狽している引退選手も多いと聞く。これはサッカーJリーグなど他のプロスポーツにも共通する話のようである。そんな現状を憂慮する声が強まりつつあり、引退選手の第2の人生を業界として支援しようという動きが最近になってようやく出てきたようではある。

話は変わるが、政府が「解雇特区」なる妙な経済政策を検討しているとのこと。アベノミクスの成長戦略の一つと位置付けようという話らしい。現在の労働契約法ではやむを得ない合理的な事情がなければ従業員の解雇はできないことになっているが、

経営者の判断で自由に解雇できるようにすれば、衰退産業から成長産業への人材流動が促進され、経済活動が活性化する筈、というのが特区推進側の論理らしい。入社時に結んだ条件に沿えばいつでも解雇できる、一定の年収があれば労働時間を規制しない、など雇う側に有利なルールにするらしい。例えば「遅刻したら解雇」という条件で雇用すれば1回遅刻しただけでもクビにできるとか、いくら長時間残業させても残業代を払わなくてもよいなど、従来の雇用契約では有り得なかったルールの適用が可能になるという。この「解雇特区」が適用されるのは、開業後5年以内あるいは外国人比率3割以上の企業で、弁護士や大学院卒などの「高度な人材」に限られるなど、一定の歯止めは掛けるようだが、“経営者の一方的判断で解雇できる”というような明らかに雇われる側に不利な制度の導入にはさすがの厚労省も難色を示していて、まだ議論の余地はあるようだ。

これは前述したプロスポーツ選手の“戦力外”通告に何となく似た話のようにも思えるが、スポーツの場合には能力や成績がハッキリ数字で示されるので、本人も納得の客観的評価を下しやすいのに対して、評価基準の曖昧な一般企業の場合には経営者の恣意的判断による安易な解雇が横行する可能性も高く、期待されるような“人材の流動化”がうまく進むとは考えにくい。

以前も似たような話があったような気がして思い出したのがバブル崩壊後に流行った“成果主義”である。それまでの日本的年功序列・終身雇用体制では意欲ある者は報われない、成果を上げた者が正当に評価される欧米型社会が望ましい、という空気が産業界にあつという間に拡がった。しかし

その実態はというと、各人に達成目標を立てさせて、目標をクリアできれば評価を上げ、できなければ下げる、といった単純な“結果主義”に陥ってしまったがために、達成目標そのものを低く設定する者が増えたり、成果の取り合いで組織内の人間関係にヒビが入ったりと、むしろ逆効果のほうが目立つようになり、数年を経ずして成果主義の破綻する企業が続出した。

その頃、ある新聞に載った組織経営論の専門家の言葉に説得力を感じた。曰く、“成果主義”とは、「出た成果を評価する主義」ではなく、「成果を出せるように仕向ける主義」であるべきだ、と。人間一人ひとり性格も能力も異なることを前提に、(研修や教育を含めて)各人が夫々の能力を最大化できるための環境を用意することが第一、その上で各人の性格・能力に見合った最適配置を行い、持ち場持ち場で各人が能力の最大値を発揮できるようにする、それこそが成果主義の本質である、というような内容だったように記憶している。楽天イーグルスの快進撃は正にこのような本来の成果主義が実を結んだ好例と言えるのではないか。

定年まで身分の保証された終身雇用制で、しかも成果を上げても上げなくても評価は同じというような硬直した年功序列組織では、更なる発展が望めないのは確かだろう。と言って、解雇特区のような結果往来、切捨て御免の不安定な組織でも長期展望は描けない筈。どちらも本来の意味での成果主義からは遠い組織だからだ。要は、経営者と従業員の双方にとってウィンウィンの関係が築けるかどうか、つまり双方が強い信頼関係が繋がり、目標に向かって協調できるかどうかにかかると思えるのだが、甘過ぎるだろうか。