

# 大相撲の報酬制度に学ぶ

中島隆信

かつて先代の二子山親方（初代横綱若乃花）は「土俵の中に金銀財宝が埋まっている」といって部屋の若い力士たちを励ましたという。たしかに、本場所の一番で勝ち力士が手刀を切り、軍配の上に乗って積み上げられた懸賞金をむんずとわしづかみにしているのを見ると、大相撲はなんと明確な成功報酬制度が設けられている世界かと驚かされる。試合に勝った人がその場で現金を受け取るスポーツなど他に例を見ないからだ。

しかし、角界第一人者の横綱朝青龍が日本相撲協会から公式に受け取っている給与は1億円にも満たないということを知れば、なおさらびっくりするだろう。30そこそこで引退する力士の寿命はどんなに長くても20年、しかも給与がもらえる十両以上の平均在位期間は10年がいいところだ。競技年数がこれほど短いスポーツの割にはあまりに少ない報酬とはいえないだろうか？

スポーツといえば、経済学者が泣いて喜ぶバリエーションのインセンティブ・メカニズムをフル活用している世界と思われがちだ。ところが、大相撲はそうではない。プロ・スポーツの中では異彩を放つ存在なのだ。

## 大相撲の給与制度

簡単に言えば大相撲の給与は2階建てである。1階部分は褒賞金、2階部分は職能給となっている。

褒賞金とは入門して番付に名前が載ってから、本場所に出て勝ち越したり優れた成績を上げたりするたびに積み上がる給与のことで、持ち給金とも呼ばれる。たとえば、勝ち越し1点につき0.5円、平幕力士が横綱を倒す「金星」をあげると

10円、幕内優勝をすると30円、全勝だと50円というように積みあがり、負け越しても休場しても減ることはない。実際にはこの持ち給金を4000倍した金額が力士たちに本場所ごと支払われる。ただし、幕下以下の力士はこの褒賞金を受け取ることができない。

職能給とは番付上の地位に応じて支払われる給与のことで、横綱の282万円を筆頭に、大関235万円、関脇・小結169万円、平幕131万円、十両104万円となっている。こちらも幕下以下の力士はもらえない。

この報酬制度には三つの特徴が見られる。一つは十両以上の関取と幕下以下の取的の間に存在するきわめて大きな格差である。二つ目は関取になってしまうとそこから上の職能給の格差はそれほど大きくはないということだ。そして、三つ目としては、増えこそすれ減ることのない褒賞金制度の影響により、長く関取の地位を維持すればするほど給与が増えることである。

## 大相撲の人事制度

大相撲の人事は番付である。選手の評価をこれほど明確な形で公開しているスポーツは他に例を見ない。番付は昔から「1枚違えば家来も同然、一段違えば虫けら同然」といわれてきたように冷徹な人事考課の結果と思われがちだ。しかし、基本的に「虫けら同然」の違いは関取と取的の間だけである。上記の職能給からおわかりのように横綱と十両でも3倍の開きすらない。

大相撲では正規社員は十両以上の関取であり、幕下以下は給与ももらえない見習いである。力士たちはひたすら正規社員である関取になることを

目指して稽古に励む。番付を編成する審判部の親方に話を伺ったところ、最も気を遣うのが幕下と十両の入れ替えだそうだ。その間には天地ほどの開きがあるからだ。もっとも、幕下以下の力士でも自主的に辞めない限りはいつまでも力士を続けることができる。彼らは相撲部屋の住み込み賄い人なので、部屋には仕事があり、食いはぐれることはない。

それ以外の番付にはたいした意味はない。平幕から三役になると番付に載る四股名の文字の大きさは2倍くらいになるが、給与は高々3割程度の増加にすぎない。現役力士たちが番付の不公平をあまり口にしないのはそのためである。もちろん、横綱という例外はある。しかし、この人事については横綱の公共性に鑑み、横綱審議委員会に決定が委ねられており、日本相撲協会の関与は限られたものとなっている。

#### もうひとつの人事

角界の人事にかんして、現役力士たちの人事考課である番付だけに話を限定することはほとんど意味がない。角界における最も重要な人事は別のところにある。それは「年寄」の人事である。

年寄とは現役を引退した力士が協会に残ったときの呼名である。年寄として協会に残るためには年寄名跡を取得する必要がある、その数は105と決められている。名跡取得のためには、関取の地位に一定期間在籍していることが条件となる。したがって、現役時代にある程度の実績を収めないと年寄として協会には残れない。

年寄の定年は65歳である。ほとんどの現役力士が30代前半で引退することを考えると、いったん年寄名跡を取得してしまえば現役引退後の30年以上の生活は保障される。私の計算によれば、その間の生涯所得は3億円を優に超える額となっている。

極端な言い方をすれば、力士たちにとっての最大の目標は現役時代に活躍することではなく、引退時に年寄名跡を取得することではなかろうか。現役中に出世しようと稽古に励むのも、年寄名跡取得のための費用を賄うためともいえる。何せ、3億円の生涯所得の引換券である。代々受け継が

れていくのが名跡の原則とはいえ、実際には高値で取引されていても何ら不思議はない。

#### 人事制度の持つ意味

以上のことから、大相撲の人事制度の特徴を整理すると、①正規社員（関取）になるために高い壁があるものの弱くてもクビになることはない、②実力主義でありながら年功的な要素を持つ報酬制度、③選ばれた社員（関取）には65歳までの雇用保障、となるだろう。何やら良き時代の日本の会社のようなと思われる方もおられるかもしれないが、まさに大相撲の世界は会社であり、力士は会社人間なのである。

こうした制度を角界が導入している理由だが、それはまさに相撲というスポーツの持つ特徴に表れている。力士を間近に見て誰しも目を奪われるのはあの大きな体だろう。特に腹がせりだした独特の体形は長年にわたる角界固有の生活習慣によって作られたものだ。取的たちは早朝起きると食事抜きで稽古をし、その後、腹一杯ちゃんこを食べ、昼寝をする。午後は部屋の用事をし、夕食を摂って就寝する。こうした生活は摂取したカロリーを効率よく体内に蓄えるための工夫である。しかも、稽古によって脂肪は減少し、筋肉がついていく。番付下位の力士と関取を比べればその体形の違いは一目瞭然だ。実は関取の体脂肪率は全力士の中でも最も低いのである。

こうした生活習慣は力士になるには適しているが、一般社会では到底容認されないものである。つまり、長年角界で過ごした力士は一般社会ではなかなか転用がきかない人的資本を身につけてしまっているといえる。角界の人事制度はこうした人的資本の特殊性を反映したものである。簡単に一般社会に放り出されては困るのだ。成績が悪くてもクビにならないことや、褒賞金によってベテラン力士の給与を高め設定していることもそのためだ。そして、その究極の制度が年寄制度なのである。角界のエリートである関取たち、なかでも成功を収め年寄名跡を取得した力士たちについては、その生涯を角界で面倒を見てあげる必要があるのだ。元横綱が一般社会で大きな体を持って余し、仕事に就くのに苦勞するようなことがないよ

うに、協会は年寄という「年金生活者」を抱え、その分、現役力士たちの取り分を少なくしているのである。

### 大相撲から学ぶもの

一般にスポーツは実力主義、弱肉強食のはっきりした世界といわれる。もちろん、大相撲の場合もその例外ではない。ただ、上記のような大相撲独特の制度は相撲が持つ他のスポーツとは異なる特徴を反映したものだといえる。

スポーツの目的は高い身体能力と技の披露を通じ、観客の目を楽しませることである。しかし、大相撲の場合、必ずしもそうではない。化粧回しを締めての土俵入り、天井から下がる吊り屋根、取組前の仕切りとそのたびにまかれる塩、等々。大相撲には競技そのものに付属する「無駄」が多い。スポーツ本来の目的に照らすならば、こうした無駄なコストはかけず、運動パフォーマンス重視の競技に変更し、その分、選手の給与を高くしたり、チケットを安くしたりすべきなのだろう。

拙著『大相撲の経済学』（東洋経済新報社）で述べたように、私はこうした変更には必ずしも賛成ではない。なぜなら大相撲は文化とスポーツの融合だからだ。スポーツ性を重視すれば、元横綱曙がいつぞやボブ・サップから袋だたきにあったように、他のスポーツとの競争に負けることは目に見えている。財団法人である日本相撲協会の目的

は相撲文化の継承であって利益の最大化ではない。あの独特の文化を継承するために合理的な制度がつくられているのである。

相撲は競争市場の中に飛び込まず、歌舞伎や能のように文化性を重視することで生き残ることができる。ただし、スポーツ性という点である程度の競争原理が働くため、その部分での競争に負ければ、今後は角界入りする身体能力に優れた若者の数は減少していくだろう。力士の待遇は今より悪くなるかもしれない。しかし、長い大相撲の歴史ではこうしたことは過去に何度もあったのだ。何も驚くことはない。

「企業文化」ということばがある。個々の企業のパフォーマンスが高度に差別化され、そのパフォーマンスを生み出す源となる人事・報酬制度などが企業独特の様式となって継承された結果として形作られたものをいう。しかし、バブル崩壊後の企業収益の悪化と近年の地球規模での競争の進展により、利益を出せない企業は撤退を余儀なくされる時代となった。今後の企業にとっては、競争的な一般性と差別化された文化性をどの程度の割合でミックスさせるか、そしていかにそれに適した人事・報酬制度を構築するかが重要なポイントとなっていくだろう。

(なかじま・たかのぶ 慶應義塾大学商学部教授)