

# サッカーと労働

小池和男

サッカーに焦点をあてたのは、星を仰ぐまでボールをけた少年時の想い、サッカーへの偏愛による。山ほどの視点があるが、ふたつだけとりあげる。<sup>\*</sup> ひとつはサッカーのプレイと企業での仕事の仕方、他はその働きの評価についてである。

企業の仕事の仕方について世間に誤解がはなはだしい。成功する企業には整然としたひとつのシステムがあり、それが働くひとの仕事の仕方を管理し、ひとびとは企業の歯車にすぎない、という観念であろう。その観念にとらわれた人が起業やフリーターの途をとったりする。そしてすぐれたシステムを選ぶ経営者に世の繁栄がかかることになる。

しかし世界の庶民が愛好するサッカーはまったくそうではない。一見プレイにシステムはありそう。たとえば4-4-2(4人のバック、4人の中盤、2人のフォワード)、あるいは3-5-2などである。だが、それはごく大まかな各人の役割分担をしめすにすぎず、それ以上のものではまったくない。その分担のなかでも、さらにはその分担の範囲をこえて、それぞれのプレイヤーは自分の判断でプレイする。そうでないと試合にはとても勝てない。高度なレベルほど勝てない。そして企業も、競争力の高い企業であればあるほど、個々の従業員が自分の考えで仕事することがまことに肝要なのだ。その肝要なことが企業の外からはなかなか見えない。

そのとき、サッカーは案外に示唆的だ。一流のゲームであれば数万の観衆がスタジアムで直接見まもる。数千万いやときに数億の大衆がテレビで見入る。衆人環視のもとで勝敗がきまる。それを材料にして企業を左右するひとびとの働きを考え

たい。

なぜ個々の自律的な判断が必須なのか。その最大の理由は、サッカーがおどろくほど自由で不確実なことに満ちているからだ。監督がきめたパターンではとうてい試合をはこべない。もちろんどのスポーツにも不確実性はあろうが、サッカーはその不確実性がおそらく他にくらべ格段にたかい。その理由は、あたりまえのことながら、ボールの保持がまことに不安定なことにある。手をつかうスポーツとくらべるとよい。野球はもちろん、アメリカンフットボール、バスケットボールなど手であつかうスポーツはボールの保持が堅く、ターンオーバー＝瞬時の攻守交替がサッカーからみれば極度に少ない。野球やアメリカンフットボール、クリケットなどは、はじめから攻守の交代が制度化されている。

しかも、一流レベルでもボール保持は安定せず、攻守交替はひんばんだ。英プレミアリーグ、伊セリエA、スペイン一部リーグ、ワールドカップの本選などでも同様で、それゆえパターン化はむつかしい。ここに「自分の判断でプレイする」重要性がクローズアップされてくる。野球であれば試合中でも監督が一球一球指示できるし、アメリカンフットボールでも監督は綿密、具体的に指示できる。だが、サッカーの監督は、試合が始まったあとはメンバーの交代以外いったいなにができるようか。大声で叫んでもとどかない。

世に流布する多くのサッカー戦術本を検討していけば、この結論に到達するのはむつかしくない。数多いサッカー本のなかでもっとも明晰な説明は、湯浅健二氏の著作である(『闘うサッカー理論――

勝つための戦術とチームマネジメント』三交社、1995年)。氏はドイツで5年学びプロサッカーコーチの学校でコーチ資格をとった。ドイツとはわたくしの理解では、ことサッカーについては後発国、お国柄からもっともシステム化したい国のはずである。その国から日本に帰り当時日本抜群の読売ヴェルディのコーチをつとめた。その人がサッカーは自由のスポーツ、個人の自主的な判断こそ、とくりかえす。

注目すべきは、レベルが高いほど自由で自主的な判断がますます重要、との指摘である。当時のヴェルディのメンバーはいうまでもなくラモス、都並、戸塚などで、たとえば戸塚（小柄ながらまことに巧緻なプレイヤー）は基本的にはもっとも前でプレイする、といったていどのチームの約束しかなかった、という。

他のサッカー戦術本もそれほど鮮明ではないけれど、結局はその点を否定しない。たとえば300頁の3分の2を戦術にあてるドイツの本（ピザンツ、ゲーリッシュ著、田嶋幸三監訳『指導者のためのサッカー強化書』ベースボールマガジン社、1997年）にしても、具体的な説明は2対2の戦術までで、チーム全体のシステムについてはごく抽象的に記すにとどまる。それ以上具体的に書きようがないのであろう。フランスのサッカー本でも「特別万能のレシピはない」と強調する（ウリエ、クルボワジュール著、小野剛、今井純子訳『フランスサッカーのプロフェッショナル・コーチング』大修館書店、2000年）。名だたるプレイヤーの自信をひもといても、おおまかな約束—戦術はあっても、あとは個人の自由、自主的な判断による、と記してある。あのバルサのロナウジーニョの華麗としかいいようのないプレイを、どうしてパターン化しておくことができようか。

日本企業の職場と比べてみよう。いつももちだす例で恐縮だが、自動車の最終組立ライン作業をみる。機械的で個人の自主的な判断などいらぬ、とおもわれ勝ちだ。だが、じつは個人の判断いかんで大きく効率が違ってくる。自動車の組立ラインはほぼどの国も60秒ごとに簡単ないくつかの作業を一日中くりかえす。部品Aをとりつけ、

部品Bをしめつける、などである。その点では、国による効率の差はあまり生じようがない。タイでもアメリカでもラインの労働者はじつに勤勉に働く。ところが日本のすぐれたメーカーとくらべると（日本の全メーカーではない。つまり文化の差とはいいがたい）、機械設備がおなじでも、じつに数十%ときに数倍におよぶ効率差がみとめられる。

その理由は断じて企業への忠誠心などというあいまいなものではない。まえもって充分には予期されなかった問題（不確実性）を処理する巧拙である。問題とは品質不具合などで、もっとも簡単な例は誤品、欠品である。そんなやさしいことが案外に起きる理由は、おなじ車種でも一本の組立ラインでじつにさまざまな種類の部品がながれるからだ。重要な部品エンジンひとつとっても当時カロラで70種にもほった。それがいわばばらばらに流れてくる。誤品欠品は避けがたい。

最終検査にたよる方式では相当なコスト増となる。誤品のところから最終検査までに多くの部品がうえに組みつけられ、最終検査では誤品は簡単にはみえない。たとえばエンジンをかけてみる。かからない。どこの接続が不良か推理しながら部品をばらし検出する。つけ替えるにもうえに組みつけた部品を取りはずす。莫大な時間がかかる。

もし誤品のすぐあと、せめておなじ職場内（15ていどの持ち場からなる範囲）であれば、うえに他の部品がまだつかず、見つけやすい。だが、見つける人も自分の作業を60秒以内でおこなわねばならない。一目でどこかおかしいと感じないと検出は無理で、それには正常な状態を知悉している必要がある。正常な状態を知悉するには、まえにその持ち場を半年ていどは経験しておくことがよく、とてマニュアル化はできない、とベテランはいう。まことに納得的で、職場内の複数の持ち場を経験しておくことになる。短期雇用ではむづかしい。アルバイトだけなら最終ラインでぞくぞくと多くの品質不良がでて、当然に甚大な効率低下となろう。

うえはもっとも簡単な品質不具合への対処であった。中間の例をはぶき、もっとも高度な例を記そう。それは新しいモデル設計への発言である。自動車は4年ごとなどに大きくモデルチェンジする。

その構想設計の段階で、組立ラインの労働者が意見をいうのである。こうした設計では組立しにくい、品質不具合がやすい、こうした設計に代えてほしい、などという。組立ラインの人は高卒で設計の勉強をしているわけではないが、量産車の製造経験から意見をいう。それにたいし車の設計者は誠実に対応する。その発言の有効性をよく知るからであろう。これこそ他国との相当な効率差の重要な源泉であろう。およそこうしたことは、自己の製造経験を整理分析したうでの自分の判断による。

組立ラインに比べより高度な仕事、たとえば人事課長の仕事であれば、個人の判断をより多く要し、とうていマニュアルに具体的に書くことはできない。もし書けるなら人事課長はいらない。コンピューターに打ちこんでおけばよい。サッカーから得る示唆はまことに貴重というほかない。

もうひとつの論点、働きの評価については短くふれるにとどまる。サッカーも企業もその成果はきっちりと数値にあらわされる。企業は収益であり、サッカーは勝敗、順位である。だからといって、その業績をかせぎだす個人の仕事を数値であらわせるとはかぎらない。野球の打率、守備率、アメリカンフットボールのヤード獲得数などという効果的な数値にあたるものは、サッカーではまず見当たらない。結局、サッカーをよく知るベテランサッカー記者の主観的な採点しかない。主観ゆえ、その点数はおなじゲームのおなじプレイヤーをとっても、記者によってやや異なる。もつともその差はけっして大きくはなく、6.0～6.5ていどにとどまる（イタリア風、実質8点満点）。

このことはいま流行のいわゆる成果主義につよい警告を発する。企業に働く個々人の業績は、高度な仕事ほど個人の自主的な判断を尊重し、した

がって数値にあらわしにくい。仕事をよく知るベテランの主観的な評価によるほかない。実態とのずれは避けがたい。ずれを少なくするには情報量をあつめる。つまり1試合などという短期の評価ではなく、リーグ戦などという積み重ねが肝要なのだ。目標管理や短期の仕事ぶりで評価する成果主義のあやしさを、サッカーはまざまざとしめす。

\*ほかにも視点指摘できる。たとえば、

- a. うえにみた高度な技能をいかに形成するか、という視点。企業では実務経験がおもなようだが、サッカーは試合をそう多くできない。企業はもっと実戦的な OffJT を活用すべきか否か、という論点である。なおサッカーもゲーム形式の練習が多い。
- b. 労働市場の定着化、流動化の視点。日本のサッカーだけを見ると、サッカーはひとえに流動、と日本では誤解されかねないが、他国の有力チームは案外に子飼いが中核だ。たとえば世界的な人気チーム、マンチェスター・ユナイテッドでは、ベッカム、スコルズ、ネビルなどそのユースチームからのプレイヤーであり、それはいまにはじまったことではない。このチームの第一次黄金時代、かのマット・バスビーのとき中心プレイヤーはまさに子飼いであった。柱石ボビー・チャールトン、ジョージ・ベスト、ノビー・スタイルズなど多くがそうであった。バスビーは引退するまで24年も監督であった（わたくしは1969年オールドトラフォードでバスビー監督率いるマンチェスター・ユナイテッドの世界クラブ選手権試合をみている）。通念は、日本の大企業に働く人のかなりが流動的な市場から定着的な市場に移ってきた歴史を忘れ、はじめから終身雇用だ、と誤解している。
- c. 労働市場の国際化の視点。95年のボスマン判決以来、EU圏内のプレイヤーは非外国人扱いとなり、実質的な多国籍化は急速にすすんだ。国際化のもたらす帰結はなにかを考えるためにも、サッカーは注目すべき社会実験例ともいえよう。
- d. 企業ガバナンスの視点。金持ちがオーナーとして支配する方式だけでなく、バルサのようにサポーターが株をもち、その投票で会長がきまる方式もある。バルサの今年のすばらしい成績、それ以上にあざやかなプレイぶりはいうまでもあるまい。
- e. テレビ放送に乗り富裕なクラブと否とに2分解したことも注目される。

（こいけ・かずお 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授）