

第7章 船頭は雇われ認可個人事業主か

1. 八幡堀について

八幡堀は、安土・桃山時代に豊臣秀次の八幡山城居城のもと、城下町が栄える原因となった町の一大動脈である。

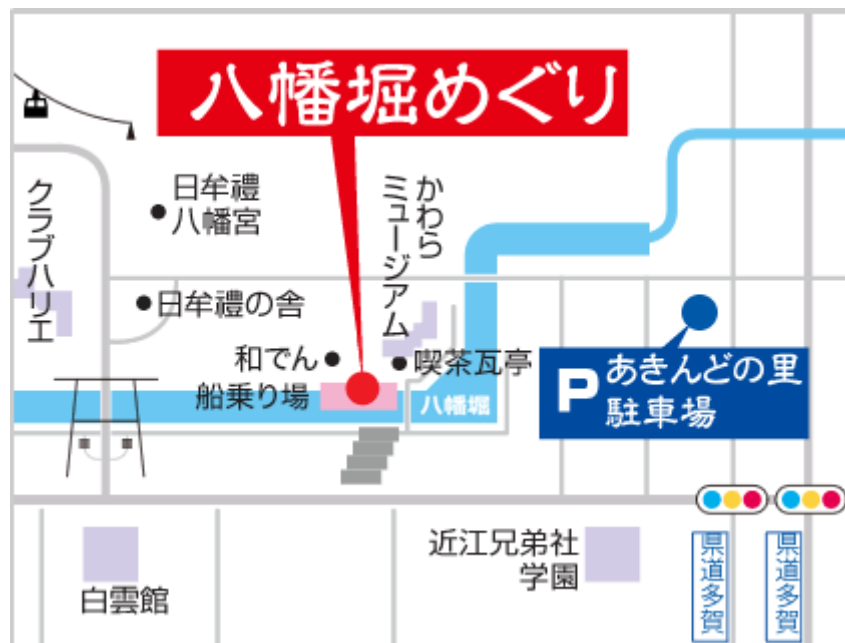
近江商人の発祥と発展、また町の繁栄に八幡堀は大きな役割を果たし、江戸時代後期には近江国において大津と並ぶ賑わいを見せた。

昭和初期までは、常に町の人々の経済・流通路であったが、戦後は陸上交通の発展によって廃れた。堀に沿って白壁の土蔵や旧家が立ち並び、華やかだった当時の様子を今も伝えている。

日牟禮八幡宮の大鳥居をくぐったところには堀に「白雲橋」がかかり、橋からは、かつて全国各地から送られてきた物産を一時保管した土蔵が見られる。

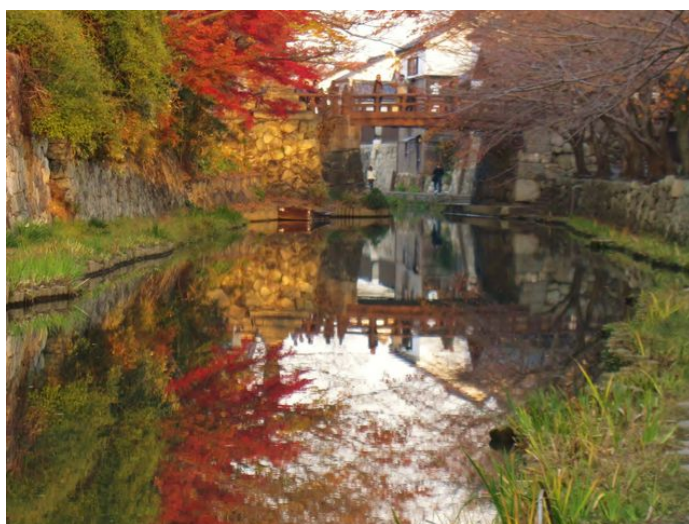
近年になって観光名所として整備され、船着き場などが復元された。近江八幡市のメインの観光スポットである。

アクセス





八丁堀



お堀にうつる紅葉



八幡堀に灯りが映り込む

令和5年11月、全国社労士連絡会の会長副会長の役員と倫理委員会の者たち15人で慰安旅行に琵琶湖にやってきた。彦根や長浜、草津温泉をまわった親睦旅行であった。随行者約25人は近江八幡にやってきた。旅程の中に近江八幡の八幡掘りが入っていた。

近江商人の発祥の地として歴史的な街並みを残している近江八幡は、琵琶湖に面した街で、水郷めぐりで有名な、水の古都です。

近江八幡の街並みを散策しながら、八幡堀や八幡宮、八幡山ロープウェーから、八幡山城跡、そして、水郷めぐりもしてみたいと思います。

車は参拝時に日牟禮八幡宮の境内に駐めることも出来ますが、土日や混雑期は難しいと思います。

市営の観光駐車場がいくつかありますので、そちらがよろしいでしょう。市営駐車場に比べてコインパーキングの方が安いところがあるので、そちらでも良いでしょうね。

一行はコインパークにバス止めて町を散策して船に乗った。



こちらは、市営小幡観光駐車場（0748-33-2411）です。一回税別500円程度で、比較的、八幡堀、八幡宮に近く、街角散策にも便利かも知れません。

近江八幡の街並み



八幡堀付近の観光地図です。小幡観光駐車場より北上して行きます。



市営の小幡観光駐車場を裏に抜けた通りです。歴史豊かな街路が続きます。



市立資料館です。近江商人の西村太郎右衛門の屋敷跡で、
旧近江八幡警察署を利用できます。



こちらは隣接する旧西川家住宅で、重要文化財になっています。
西川利右衛門家は、大文字屋の屋号で、蚊帳や畳表を扱い、
江戸、大坂、京都に店を構えていたそうです。



お地蔵様もありました。



車の往来のある通りに出ますが、向こうに近江兄弟社の資料館があります。
この写真から見て反対側にあたりには、八幡宮の鳥居も面しています。

1 八幡堀



八幡堀です。

戦国時代に作られた、琵琶湖と市街地を結ぶ人工の堀で、防衛のための軍事目的と、商業、物流の要としての役割がありました。近江商人の発展の礎には、信長の楽市楽座もありましたが、この八幡堀もあった訳ですね。



生活排水で汚れていましたが、復興運動が始まり、今では堀の底ざらえなど、環境整備が行われています。でも、まだまだ綺麗とは言えませんが、まあまあですね。写真に噴水のようなものがありますが、装飾としては不自然で、おそらく浄化のために金魚鉢のぶくぶくみたいに、酸素供給をしているものと思います。

こういった御堀を利用して観光化しているところに、松江城のお堀周遊、福岡県柳川などがあります。いずれも素晴らしい所です。ただ船でまわるだけでは面白くない。船頭さんの楽しいお話があってこそ旅が楽しくなるものです。

2. 船頭さんたちの反乱

船頭のリーダー格の三浦共和氏は自分の給料が定額で、社会保険料が多額に差し引かれていることに不満をもっていた。会社の総務に苦情を申し立てると、「法律で決まっていることだからあきらめてください。」というばかり。三浦氏は頭にきて「お前は役所の回し者か、俺たちの味方ではないのか。会社なんかやめてしまえ」と怒鳴られる始末。「場所によっては高額な歩合でもらっているところもあるらしいぞ。」三浦は柳川の船頭のことを言っているらしい。

三浦は船頭みんなの同意を取り付けて、彦根の近江ユニオンに相談に行った。下村委員長兼書記長が対応してくれた。

「三浦さん、申し訳ないけど労使交渉なら私たちはプロですが、賃金制度改革はした経験がありません。ですからご希望に沿うことはできないのです。もしどうしてもということなら社労士を紹介します。大津の女性社労士で桜井さんという人です。紹介状を書くのでアポとお尋ねしてみてください。」下村。

「承知いたしました」と三浦。

三浦は会社に戻るとみんなと話し合い、野口社長と賃金制度改革について社長と話し合うこととした。

社長も働きの多い者に対してはたくさん支払いたいと考えていたからだ。

政府の言う「働き方改革」は間違いだらけのバカな制度だ。というのが社長の口癖だった。政府の言う働き方制度改革とは同一労働同一賃金ということだ。社長はそんな馬鹿なことがあるか。成果を出す奴に高い賃金払うべきだという考えの持ち主だ。成果主義こそ正しいという考えであった。

「三浦さん、賃金制度改革は、船頭の仕事ではなく、会社の仕事だ。ただ三浦君、君の意見も聞きたいのでチームに入ってくれ。もちろん船頭の仕事は続けながらの話だが。

早速社長は自分が賃金改革のリーダーになって成果主義を導入することを決定した。

社長自ら桜井氏に電話して始めることとなった。

3. 賃金改革

野口社長と息子の専務の野口武、総務部長の武井博 と桜井社労士がチームを組んで改革に当たることとした。トップが加わるのは本気でやることを社員に示すためである。サラリーマン社長だと任期中に大火なく済ましてお茶を濁すということはよくあることです。と桜井。

一同に緊張が走った。

仕事とは、必ず誰かの仕事と繋がっているものである。

たった1人だけで成立する仕事などはないのです。

このことは、川の流れに例えることができます。

以前コンサルタントしていた自動車メーカーで、新卒新入社員の入社時研修をしていた時は、次のような絵を書いて話をし、前工程、後工程のことを考えて仕事をするようにと教えていました。

このことは、川の流れに例えることができます。

でも、最近では、ビジネスモデルの多様化や職場環境の IT 化などといった変化によってか、こうした川の流れに例えるような考えをあまり意識する人や機会が少なくなってきたように思います。



(もしかすると、メーカーなどでは、今でも徹底しているのかもしれませんが…(^_^;))
しかし、仕事や職場において、人と人の繋がりがあことは、今も変わっていないのです。
上述した川の流れの例えは、お互いが、前工程の人のこと、後工程の人のことを考えて仕事をするを説いていることはお伝えしましたが、今、これできていない組織やビジネスモデルが生まれ、きれいな川の流れを保つことができずでも、最近では、ビジネスモデルの

多様化や職場環境の IT 化などといった変化によってか、こうした川の流りに例えるような考えをあまり意識する人や機会が少なくなってきたように思います。上述した川の流りの例えは、お互いが、前工程の人のこと、後工程の人のことを考えて仕事をするを説いていることはお伝えしましたが、今、これができていない組織やビジネスモデルが生まれ、きれいな川の流りを保つことができず、どこかに澱みができている、あるいは川と気づかずに池だと勘違いしているということが、いろいろと起きているのではないだろうか思うことがあります。

清流と澱んだ川、どちらか望ましいか。

それは、説明するまでもないと思いますが、改めて書かせて頂くと、清流が流れている会社やビジネスは、職場が活性化され、働きやすい良い風土であることは明白でしょう。

自分たちの会社やビジネスの流れを清流にするためには、何が必要であるか。

それは、繰り返しになりますが、そこで働く私たち一人一人が、前工程と後工程のことを意識して仕事をするにほかならないと思います。

そうすれば、例えば、期限に関する考え方も、自分だけ間に合うようにでなく、後工程の人のスケジュールを考えてたてるようになるだろうし、書類をコピーしたり、ファイリングする仕事をする時には、その資料を使う場面を想像して、並べ方や見出しの付け方などに工夫が生まれたりするということが起きるでしょう。

川の流りの人事は単に工程というレベルだけでなく、入社退職も川の流りのようにさらさら行くということが必要になります。そうなれば退職金制度も不要になります。

賃金は成果主義が主流となります。

4. 成果主義

日本では 20 世紀の終わりごろ、鳴り物入りで成果主義を掲げる企業が現れました。「実力本位」を旗印に、成果の大小によって評価に差をつけ、給与に反映するというしくみを採り入れたのです。その結果、同職種、同年齢層のあいだにも、年収にして数十万円、数百万円という差が生まれたケースもありました。

一口に成果主義といっても、それをどのような形で評価制度に組み入れるか、そのやり方はさまざまあるでしょう。当時の成果主義では、多くの企業が「売上・利益・収益の改善」など、目に見えるわかりやすい数字を評価の指標としていました。そのため、目先の成果ばかりを取りに行く短絡的な仕事ぶりなどが問題視され、いつの間にか成果主義という言葉そのものが、鳴りを潜めてしまった感があります。

ですが、成果主義にはメリットもデメリットもあります。それをどのように評価制度に反映するかが問題なのです。

現在でも、成果主義は決して忘れ去られたわけではありません。個人が残した成果に対して、何らかの形で評価して給与に反映するしくみは、多くの企業で採用されています。それだけのメリットが、成果主義制度にはあるのです。

【成果主義制度のメリット】

1. 個人の実績に報いることができ、モチベーションを上げられる
2. チーム内での競争が起こり、レベルアップの相乗効果が期待できる
3. 優秀な人材を確保し続けることができる
4. 勤続年数と成果とのアンバランスによる過剰コストを削減できる

できる人間には手厚く、成果の出せない人間には、たとえ勤続年数が長くてもコストはかけない。実に明確な基準です。90年代の日本で多くの企業が採用したのが、これら「ストレート」な評価制度でした。ですがそのために、デメリットも表面化することになってしまいました。

成果主義制度が生んだ負の側面とは

何ごとも、メリットとデメリットは表裏一体です。成果主義制度もその例に漏れず、メリットはそのまま制度のデメリットにもなりました。さらに、そこから波及するさまざまな問題によって、成果主義制度が減速することにもなったのです。

【成果主義制度のデメリット】

1. 目先の成果に注目が集まり、中長期的な視点がおろそかになりがち
2. 個人同士の競争の激化による社内の空気の悪化
3. 成果を数値化しやすい部門と、そうでない部門との間の不公平感

確かに、成果主義・実力主義を単純に評価制度に落とし込めば、このような弊害は起こるのも当然です。社員の多くが目先の数字を取りに行くことに躍起になれば、長い視点に立った戦略がおろそかにされてしまいます。失敗を恐れるあまり、自己の成長につながる新たなチャレンジも起こりにくくなります。また「数字になりやすい仕事」の取り合いが起こってしまうと、それによって部署内でのコミュニケーションが悪化します。これでは社内の環境は悪化し、士気も下がって行ってしまいます。

成果主義制度は能力に応じた報酬を得られるという点で公平ではありますが、**制度化の方法を誤ってしまうと、逆効果にもなりかねません。**

多くの企業で採り入れられる、緩やかな成果主義制度

従来日本で当然のように用いられ、今も多くの企業で採用されている、年功序列を基礎とした制度。これは、将来的な安定が確保できることから、従業員側にとっては安心です。しかし、「常に右肩上がり」という継続的な成長を想定しにくい昨今では、社員全員の雇用コストが常に上がり続けるというのは、企業にとってたいへんな負荷となります。とはいえ、極端な成果主義制度はデメリットも大きすぎます。

そのため現在では、数値化された情報のみで判断するのではなく、「期待に対してどれほどの成果を残せたか」という観点から評価を行い、一定割合で給与に反映させるという方

法を取るところが多いようです。

ただ、こうした方法では評価する側（多くの場合、直属の上司です）が「期待」の基準をどこに置くかによって、結果が大きく違ってきます。期待が大きければその上を行くのは簡単ではありませんし、逆もまたしかりです。

成果主義制度の善し悪しを決めるものは

過去の日本で成果主義が一時衰退したのは、数値化しやすい部分のみで評価しようとしたためです。つまり、人材に対する評価が限定的な部分に対してのみ行われ、そこに偏ってしまったために、数値に表れにくい部分がおろそかになってしまったというわけです。それならば、数値化しにくいアクションも含めた「成果の定義」と、その評価基準を確立することができれば、より現実的な評価制度となるはずですが、短期的な成果だけでなく、中長期的に利益を生み出す業務にどれほど貢献できたか。サポート的な業務を通じて、組織の成長にどれだけ寄与できたか。また、自分自身の成長のための努力や新たなチャレンジを、積極的に行っているか。これらの領域までカバーすることのできる評価制度を作れるかどうか、成果主義制度の成功と失敗を左右するのではないのでしょうか。

4. かじられた大東のお尻

社労士会連合会の一行が船に乗っていると暑さに耐えかねて一行の親分で大阪府の出身の大東健が船のへりに座って足部を堀の水面にくっつけて冷を楽しんでいると、足の甲部に強烈な痛みを感じた。

すっぽん2匹が大東の両足に噛みついたのだ。強烈な痛みで大東は堀の中にどぶんと船から落ちた。大東は泳げないのだが誰も助けようとしなない。一行の他の者も泳げませんと叫んで助けようとしなない。助けなないことは違法ではないのだ。後続の船の船頭が棹で大東を助けようとしたら、また大声をあげた。船頭がかれを引き上げると体の臀部のみならず、右鼠蹊部の左側横部の急所にすっぽんが食いついたまま離れないのだ。早く言えば大東の下半身の中心にすっぽんが食らいついていたのだった。

船頭が慌てて事務所に電話をかけて救急車を呼んでもらうようにたのんだ。彼の下半身は血だらけであった。

大津市民病衣に搬送された大東は腹部を20針縫う切創であり、噛みつかれた下半身は見事に切断され、治療後の長さは1.5センチだったという。小便するときには激痛が走ったという。彼はそのせいで連合会の会長も自身の八尾市の事務所も閉鎖し、妻の実家のある田舎で水を取らない生活をしたという。

5. ブラックユニオンの横やり

八万掘りの船頭たちに成果主義が導入されると聞いたブラックユニオンで知られている北近畿労働者ユニオンの書記長小林が社長の所に会見を申しこんできた。

社長 いったい何の御用ですか

小林(ユニオン) 御社が成果主義を船頭さんたちに導入されると聞いてきたんですが、本当ですか？

社長 その方向で検討していますが、あなたとどういう関係がありますか。

小林(ユニオン)

松江や九州の柳川で実施したらしいのですが、バスガイドが指名して船頭を選ぶので、船頭同士で給料に大きな差がついて、船頭が何人もやめてうちの組合の支部にSOSを求めてきたこと数あるんですよ。そうなると会社が困ると思ひまして。余計なおせっかいとはえ思いつつ、お知らせに参ったのです。

社長 それはわざわざありがとうございます。

小林は成果主義が導入されると、ユニオンを脱退して会社の仕事の士気が高まるのを恐れていたからだ。

労働者の脱退は、組合費が入らなくなるので、ブラックとされるユニオン存続続にかかわることなのだ。社長はえな社労士と三浦とともにともに検討することにした。