

競争的解決と協調的解決

高井・岡芹法律事務所 会長
弁護士 高井伸夫

いわゆるバブル経済が崩壊し、日本企業の終身雇用制度が揺らぐと同時に成果主義が導入され始めた平成初期、当時懇意にしていた編集者から、彼が発案した「そば粉理論」なるものを教えてもらい大いに共感したものだ。いわく、そばはそば粉だけでなく“つなぎ”の存在があってはじめて美味しく食べられるものであると同様に、組織の場合も、専門的能力を備え高い成果を上げる自律した“そば粉社員”だけでは成り立たず、専門性が見劣りがしても組織の一員としてつなぎのような役割を果たす“つなぎ社員”の存在によってうまく機能するという指摘であった。

個人と組織をめぐる重要なテーマを平易なたとえで表現したこの名理論を、私は“そば粉”の意義に重点を置いて各所で紹介してきた。能力の高いそば粉社員は、自分自身の成長と成果を求めるがゆえにまわりとの軋轢が生じやすいが、成果主義の浸透に伴いこうしたそば粉社員が増えるのは当然であるから、企業は軋轢を組織の活性化に転化させ、そば粉社員を組織として上手に活用して自律した個人も組織もともに向上する方策を構築しなければならない。この考えはいまも変わらない。そば粉とつなぎの例は、現在では、デジタルな能力vsアナログな人間味を発揮する能力、あるいは有能な外国人材vs既存の日本人従業員というような対比ともなるだろう。このような異質な者同士による競争と協調の両方を大切にすることが、個人も組織もともに成長する方途なのである。

哲学者ヘーゲルが、さまざまな対立のなかで肯定点を見出して前進し続けることが、新

しい舞台に到達するための原点であるとしたように、組織において競争的解決をとっても、結局は協調的解決を図ることが個人と組織両方の発展をもたらす。これがまさに止揚(aufheben, アウフヘーベン)なのであろう。

日本に昔からある茶道、華道、書道、柔道など「道」の世界や、歌舞伎や能のような古典芸能の世界では、競争と協調が同時に矛盾なく展開されていると思われる。「和」を尊ぶ同質的かつ協調的組織に身を置きながら、個々人が道を究めるために技と精神性を磨き、競い合^{どう}って向上心を発揮しながら、協調と競争とが高次元で結ばれ一体となっているのである。こうした仕組みは、協調を旨とする社会にあって競争の重要性も認める日本人の知恵だったのではないだろうか。

芸術家や学者が他者とのコミュニケーションや軋轢を嫌ってか、現実社会から離れて創作や研究に励む様子を、「象牙の塔にこもる」という表現で半ば揶揄することがあるが、法律家は決してこのような孤独な道を歩んではならない。法律は生きた社会的事実とともにあるものだからだ。

弁護士の多くは、法律事務所や企業の法務部などに所属して組織のなかで仕事をする。先輩や同僚そして後輩と切磋琢磨してさまざまな事実と格闘し、刺激を与え合いながら勉強と仕事に励むことによって、能力は向上する。組織内の競争があるからこそ自分の力が伸びるし、個々の成長がひいては組織の発展に直結する。若い諸君は、何事においても競争をおそれず協調を疎まずという姿勢で、果敢に進んで行ってもらいたい。

1961年東京大学法学部卒。63年弁護士登録。73年1月「高井伸夫法律事務所」を設立。99年上海事務所も開設。2010年1月「高井・岡芹法律事務所」に事務所名変更。一貫して経営側の人事・労務専門弁護士として活動。リストラ、労働条件切下げ問題で大企業から中小企業まで多数の案件に関与。著書は「人事権の法的展開」(有斐閣、1987)、『企業経営と労務管理』(第一法規出版、1993)、『リストラの攻防』(民事法研究会、1994)、『人員削減・賃金ダウンの法律実務』(日本経団連出版、2004)、『弁護士の経営戦略』(民事法研究会、2017)、『弁護士の情報戦略』(民事法研究会、2018)他多数。