



働くということ

前田 信治

鉄道の話为例にとる。

昔、明治から昭和の中頃まで、まだ蒸気機関車が客車や貨車を牽引していて、それが陸上輸送の基幹的な手段であった頃のことである。自家用車も無ければ、道路も舗装されていない。もちろん飛行機など軍用に存在していただけで、一般の輸送手段ではなかった。大量輸送機関として船舶はあったが、これも陸上輸送の手段と連携しなくては効果が限定されてしまう。そんな時代にあって、鉄道の使命・存在価値は高かった。どの旅客列車も今の通勤時間帯のラッシュ並みの混雑具合で、三等客は“安全に”乗車することも難しいくらいだったのである。

ところが、開発されたばかりでいろいろ試行錯誤の繰り返しだった機関車はいかにしても非力だった。時速 40 km の速力が出せればよいほうで、登り坂になると人が歩く程度の速度となり、ひどいときには止まってしまった。さらにひどくなると後ろ向けに坂を落ちていくことすらあった。一般の路線で後ろからもう一台の機関車が列車を押し上げて坂を登っていくというのは、昭和 40 年代まで見られた景色である。旅客輸送に限って見れば、実質的に唯一の中長距離の移動手段だった鉄道は常に満員で、何よりもスピードが求められた。もちろん今の列車のように時速 200 km でも 250 km でもパワーとしては走行が可能な中でいかに安全運行を実現するかという工夫ではなく、そもそもそんなに牽引力の無い、絶対的なパワー不足という前提条件の

中でどのように実現するかが課題だったのだから、なかなか難しい。

最初に登場した工夫は、全ての駅に停車しない急行列車の創設である。非常にわかりやすい話だ。どう考えても各駅停車よりは早く目的地に着くだろう。これは誰でも、そう、鉄道の現場を全然知らない経営陣でも容易に思いつくアイデアだ。

次にあらわれた工夫は、列車の編成を短くすること、つまり機関車が牽引する列車の総重量を軽くすることだった。当然一回で運べる旅客の数は減るが、それなりに速度を上げることはできたらしい。これもちょっと鉄道に詳しい人間なら浮かんでくるアイデアと言える。

さらに工夫が用意された。機関車を二台三台と連ねて牽引させる、いわゆる重連運転の開始である。今のスイッチ一つで複数の機関車が協調運転できるシステムとは異なり、一台一台それぞれその日の気温や湿度、そして機関士や機関助士のスキルで調子が異なる蒸気機関車の重連運転は、遅くともともかく重い貨物を運べばよい貨物列車とは異なり、旅客列車でそれも速度を売り物にする急行以上の優等列車においてのそれは非常に高度な技であって、下手くそがやると二台分の牽引力どころではなく片方が片方のお荷物になり、いない方が、つまり重連運転ではなく単機運転のほうがよっぽどマシという結果に終わる。それでも当時の国鉄の花形列車の先頭に立つ機関車の機関士の誇りとしてその仕事にエントリーし、プライドとそのプライドにふさわしい技量を示すことによって、その課題を乗り越えたのである。

工夫もここに極まれりという話がある。戦前に超特急燕という列車が誕生した。もちろん新幹線のことではなく現在の在来線を走ったのであるが、途中御殿場線区間と関ヶ原に勾配登り坂の箇所があり、そのとき後部に補機の機関車を連結するのであるが、登り坂が済んで後部補機を切り離す解結を運転停車してではなく走行中に行ったのである。すでに自動連結器の時代であったから、編成最後尾で燕の車掌が身を乗り出してバッファリンク式のピンを持ち上げるとかいう曲芸じみたことをする必要はさすがになかったが、それでもかなり危険な作業だ。解結つまり連結が外れたその瞬間に、何らかの事情で先頭の機関車が急ブレーキでもかけようものなら、あるいは後部補機が誤って加速でもしたら、燕側も後部補機側もただでは済まない。後部補機解結のために一旦停車する5分が惜しいので、そんなことをしてまで燕のスタッフと当時の鉄道省はスピードに賭けたのだ。機関車乗務員の交代も、これまた運転停車時間を節約するために、あらかじめ乗車していた次の区間の乗務員が走行中に機関車上の細い段差をもにつかまりながら歩き、走行中に交代した。

運転する機関士も車掌も、自分達が最高難度の課題をクリアし、また自分達のキャリアを代表する権威と責任感に満ちあふれていた。そのことからこんな常識では考えられないアイデアをも採り入れ、実行したのだった。燕が通過する多くの駅では、通常の場合のように駅助役だけではなく、駅長までもがホームに出て敬礼したという。機関車の大型化による連続長距離運転の実現と必要給水回数の減少、高速安定走行を可能にする重軌条すなわち重量レールの採用など、職員個人の熱意努力そして言葉を換えるならば犠牲、そういう精神論だけではないテクノロジーの進歩も無論あった。しかし、それらの上に職員の、自分達が提供しているサービスはこの国最高水準のものであり自分の意地にかけても限界までパフォーマンスを向上させてみせる、というやみ難い使命への意欲が冠として

備えられて、その事業に命が入るのである。テクノロジーだけに頼ったサービスがいかなるものか—不自然に多様で、意味が十分規定されていない選択肢が迷うほどあって、利用者を迷わせるだけである。

長々と書いてきたが、ここには膨大な知識の積み重ねとかスキルのハイレベルとかいう言葉では表現しきれないものが顕われている。誇り、だと私は思う。運ばれている旅客にしてみれば、1分2分の遅延はさしたる問題ではなかっただろう。しかし運行するスタッフにしてみれば違う。到着時刻はもちろんのこと、途中通過する多くの駅も秒単位で決められている通過時刻に徹底的にこだわり、1秒の遅れを恥とした。それを上から指示されて仕方なく、やむなく実施したのではない。完璧を目指すことが自分達のよろこびであり、生き甲斐なのだ。自分達の組織からもその通常運行の無事故無^{かし}瑕疵を心の底から本気で期待されているのだ。お前ができないなら、他の奴に任せるだけだ。代わりはいくらでも居るんだからな、そんな前提ではない。

「君の双肩にかかっているんだ。君の実現したことがそのまま我ら全員の、世界からの評価になるんだ。頼む」

だから本気になれるのだ。本気で期待されているから、全神経を集中させて自分の行動を自分で律するのだ。旅客と約束したことを寸分違わず守りたいのだ。当の旅客自身が全然そこまで期待していなくても、それでも実行したいのだ。

これを誇りと評さずして何をその名をもって呼ぶべきか、私は知らない。

大学図書館であれ病院図書館であれ、我らの現実の職場はどうだろうか。

上司は本気で自分達が力を発揮することを望んでいるだろうか。むしろ「余計なことはしないでくれ。とにかく問題だけは起こさないでくれ」ではないだろうか。組織は自分達の部署が今よりももっと実効的な成果を挙げることを望んで

いるだろうか。いや、「いままで果たしてきた役割を実行してくれたらそれでいい。あと、上が決めたことには文句を言わず従ってほしい」ではないだろうか。

これは図書館職員である私の友人から聞いた話だが、その友人がそれぞれの担当所掌内の決まりごと、仕事の要点・コツなどを共有できるアプリケーションを開発した。隣の係であっても何をしているかわからない。また時々代わって担当するということも認められない。それならば、掲示板や書き込んだ記事を消さずに記録しておき、かつ記事全文のテキストの中から名詞やフレーズなど特定の文字列を検索語にできるつまり過去記事も検索できる、そんなソフトを作って、情報共有の趣旨と共に館内に周知した。すると、クレームがついた。

「どうしてあなたがそんなことをしているのか。あなたの係はそんなことをする事務所掌ではないでしょう？」

友人の作った図書館内情報共有のアプリケーションは利用されることなく終わった。その友人は幸いにして、この話を冷静に私にしゃべることができるほどに理性的で、豊かな感情と共に理論的に物事を把握し対処することに慣れていた。したがってこの一連の出来事を境に、その友人が無気力になったとか、その職場を辞職したとか、ましてやクレームをつけた人間を刺したとか、その図書館に放火したとかの事件にはつながらなかった。しかし、冷静にこの事を私の前で述懐するその友人は、とても悲しい表情とともに話をしていた。

これに類した話はおそらくそこらじゅうの組織で枚挙に暇が無いだろう。私自身もこの手の話は何回も経験した。こういうクレームはどのような趣旨で提出されるものだろうか？

- (1) 自分の所掌にもっと邁進すべき（他のことをやっている暇は無いはず）
- (2) その人がインターセクションで活躍して自分の所掌にまで介入してくると、自分が無能であることが露見するから、させ

たくない

- (3) その人の活躍を何とかして妨害したい、ただそれだけ。それが私の生き甲斐

時間が許す限り表現の種類はあると思うが、およそこのクレームを正当化し、そこから人に元気を与えさらなる領域に踏み出していくために背中を押す、というような前向きな要素は見出だすことができないだろう。にもかかわらず、何とかしてこれらの、我々から仕事への意欲もそれから往々にして生きる事そのものへの期待も奪い去ろうとするこれらの根拠は生き残ろうとする。業務の実効的な改善や業務上のさらなる高みを本気で希求することをしない人間、そんなことよりも自分が今の地位に居る間ただ何事もなく平穩に時間が過ぎ去ればそれに勝る喜びはない人間、そうやってこの社会における自分のキャリアが終わったときに何事かを成し遂げ誰かに喜んでもらったことをではなく、ただそこまで自分が生きてくることができたことだけに満足する人間、キャリアの最後を迎えたときにすでに価値有るものを生み出した者だけが、そこからまた次の目標を示されて新しい旅程に入ることができるのであって、そうでない人間にはそこは本当に何もない単純な荒野の終着駅であることを、もう結構な年齢になっているのに、知っていなければ、経験していなければならぬのに、その時が来る前に悟っていない人間、の口をかりて、必ず出てくるのである。

相手の思想が深遠に過ぎて愚かな自分の目にその真意が見えず、聡からざる自分の精神がその根本を把握できないのではない。明瞭に、明白に、これらの現象は、くだらないのだ。自分を丸ごと試されている緊張が、限界に挑戦させる勇気が、そして本気で期待され頼りにされるという信頼が、人間を活かす要素が何一つ入っていないのだ。古代ローマの哲人がこんなことを言った。

「私は世の中の人と交わろうと思って、外に出掛けた。そして必ず、家を出る前より馬鹿になって家に帰って来た」

そうも言いたくなるというものだ。そう感じて正常である。現実存在する事象の様態をただに観ずるだけならば、基本的に自ら望みを断つというのが最も合理的だろう。図書館ではなく、あるいは他の死んだ組織でもなく、自らが何かを始めるのが一番納得できる道だろう。

しかし、我らの現実の職場仕事場は上のようなのだと私は他の組織を含めてそのように想像しているが、我らの仕事の理念はそうではない。ここが決定的に重要なのだ。現実と理念との乖離を、我らはいままで的人生ですですに飽きるほど見てきた。それが別段珍しいものではないことをよく知っている。我々が本当に絶望するのは、理念までもが本当にくだらない、ないし遂に存在しないことを知ったときだ。そのときは望みを捨てるのが自然であって、そんな人生を無駄にするだけのことに、時間・労力・意欲など自分の貴重な資源を投入することをすまい。世の中には他に意義の大きな、意味の深遠な、そして人に喜んでもらえる活動の分野がいくらでもある。そこで自分の価値観を他者に問うて生きていくことのほうが遥かに生産的だ。だが、図書館の理念は、硬直していて、下卑っていて、近くで観察するに耐えない忌わしさに満ちているだろうか。私はそうは思わない。研究者に必要な学術情報を届けることの、何が忌わしいか。彼らの相談にのってやり、時には押しかけて仕事を手伝わせてもらい、差し出される親切の手のほとんどすべてに料金何円と値札が書いてあり、書いてない親切に対しては絶大に警戒しなければならない否定的な時代に在って、全く無償で余計な世話を焼き、しかも傍から見ているとそれをどうも本当に自分の喜びにしている……。こういう、強烈に自己満足的な相貌を呈してはいるがその割にあまりにもそれが長続きし過ぎる、つまり真正の誠実を今の時代に見せることの何が不自然か。図書館の理念は生きている。それまでもがくだらないと判断する根拠はどこにもない。理念が崇高なものとして生きている以上、我らにはすべきことがある

はずである。あまりに現実の状態がひどいので、その理想までもがしばしば見えなくなってしまうだけなのだ。人が、自分が置かれているキャリアの中で、健康にそして精神的にも丈夫に育ち成長するためには、絶対に必要なものが二つあると私は思っている。

- ・ある程度の自由、自分自身の裁量
- ・本気で期待してくれる他者の存在

全く自由の無い、指示通りに動くことしか許さない窮屈な環境で、どうしてすくすくと何かが育つだろうか。人間らしい環境が与えられない者に、どうして人間らしい心が育つだろうか。それは無理である。自分の頭と責任で判断して遂行し、成果を挙げることができれば褒賞を得、功無きときは罰を受ける。そのときに意欲も工夫も生まれるのであって、そういう自分自身の創意が生かされないところでは何の経験も得ることができない。したがってその仕事を担当する職員としての“成長”は、あり得ない。そんな中に自分が居るものだから、往々にして理念を見失ってしまうのだ。理念が存在していない訳では決してないのである。これがある以上、我々は今自分が居る場所から去ることはできない。少なくとも自分にとって、さらに重大な何ものかとの二者択一を迫られるまでは、立ち去ることを潔しとしない。遠くかつ容易に近寄り難い崇高な理念を追求することを人にあきらめさせるために、世の中においてよく耳にする理由はたくさんある。しかし、それらに目もくれず理想を追う人間とそれらの理由によってあきらめた人間との両者を見るときに、前者はやはり力に満ちていて、生きることの輝きを遠慮なく放っているのである。私はそちらのほうに、憧れる。

しかし、そのように命を育てない職場にあっても、自己を主張することは可能なはずである。自分の理想を問いかけ実践することはできるはずである。無論、上司は理解しないのだろうが、常に困難は伴うが、それを勇気と信念をもって

実践することはできるのだ。自分の願うすべてではないにしても、抱くものうち一つ、また二つはできるのだ。私はそんな環境にあって自分で自分を成長させることができ、また経験を積むことができると信じるものである。あきらめた後で、あきらめずに信じて進んでいる人間を目にしたとき、私は恥ずかしさで死ぬだろう。そしてその比較しようもない絶望の原因は、そのときこそ間違いなく、自分の責任によるものなのである。自分にあきらめたのであるから。理解しない者と死ぬまで戦うことは時に疲弊するが、絶えず緊張の連続ではあるが、この絶望とは比較にならないほどに、明るいものである。あえて言うが、他人の理解や同意承認というものを、もっと価値の低い、第二義的なものと

して正しく自分の価値観の中に位置づけよう。本当は恥ずかしくも何ともない、天地の間に生きる人間として極めて自然な想いを、間違っただけで恥ずかしいものであると思いつくことをやめよう。働くということは何か大事なものをあきらめ手放すことを強いるものではない。それを強いる現実があるというのなら、それは何か間違っただけで入り込んでいるからである。社会、というよりも人の中であって働くことを通じて、何が間違っただけで何が正しいのか、何がよくないもので何がよいものなのかを、誰かの命令や自己催眠によってではなく、自らの衷心からの納得、悟達とともに知るのが、本当のキャリアであると私は信じている。