

「こだわり」という努力開発

竹内 洋

かなり前のことになるが、新聞である高名なピアニストがこんなことを言っていた。あなたは才能（能力）があるから有名になったのだといわれるとすごく心外だ、と。自分は一日のほとんどをピアノを弾くことに費やしている、努力しているのだ、と。たしかに、天才は1%の才能と99%の汗といわれるように努力を抜きにしてありえない。そのことは芸術家に限らず、スポーツ選手をみてもよくわかる。たしかに才能としかいいえない偉業だが、その努力たるや常人のものではない。

しかし、この尋常ならざる努力も才能と関連したものともいえるかもしれない。それは、素人が同じことをはじめたらよくわかることである。努力すればなにごともある程度は熟達する。熟達が報酬となって、さらに努力するが、すぐにプラトー（高原）状態になってしまい、それ以上努力する誘因がなくなってしまう。才能がある人は、プラトー状態になるのが遅い。またたとえそうであっても、短期的ではなく、長期的に考えることができる。あるいは努力それ自体に意味と喜びを感じていくことができる。持続的に努力できるというのは、努力すれば熟達するという喜びの報酬がともない、また世間の熱い期待のまなざしがあるからだともいいたいくなる。

しかし、とくべつな偉業を目指すわけでもない人でも孜孜として仕事に励んでよい仕事をなす人がいる。ひとつの事例を示したい。わたしは学部長などの管理職としても大学職員と仕事上で接触してきた。国立大学の職員といえ、休まず、遅れず、働かずの税金泥棒のようにいわれた時代のことである。もちろんそんな人もいたことは否定できない。しかし、そんな職員だけではなかった。地味な下積みの仕事をきっちりこなす職人気質の鏡といえる人々も少なくなかった。

学部事務室に高卒・初級職で入省の五十代前半の会計掛長がいた。ノンキャリアだから、あと一つ上のランクに昇進すれば、よいところ。これ以

上の大きな昇進は期待できないことは本人自身がよく知っていたはず。にもかかわらず、黙々と正確で緻密で考え抜かれた仕事をしていった。といっても、わたしがヒラの教授だったときには、掛長が原案として作成し、教授会で資料としてまわってくる予算書などの苦労や仕事の緻密さはわからない。仕事ぶりがわかったのは、わたしが学部長になったときである。学部長は教授会で質問があれば、答えなければならない。だから、掛長の作成した予算書を詳細に点検する。間然とするところがないほど正確で考え抜かれて組まれている。予算書のいくつかの工夫のあとを指摘して、「掛長、名人芸だね」というと、「ありがとうございます」と一言だけかえってきた。苦労話を自慢そうに話すわけでもない。褒め言葉を期待していたわけではない。それがよくわかる応答だった。

つまり、この掛長にとっては、ピアニストやスポーツ選手のように派手な社会的評価はともなわなくとも、日々の努力に、仕事の出来上がりのよさを実感しながら、それを喜びとしてさらに熟達に励んでいるということだろう。だから、かれにはプラトー状態というものがないのである。日本の職場にはこのような人が大勢いるのではないだろうか。

能力評価の仕組みも重要だが、このように仕事に励み、その改善、向上に喜びを見出だしていく、本人以外わからない努力のメカニズムについても考えていかなければならない。それは、おそらく「わたしのこだわり」といったもので表現されるものであろう。だとすれば、職場の研修でも仕事へのこだわりをテーマにして、そのあたりを具体的に開陳しあうことが、相互の刺激になるだろう。努力の仕方や方向によって能力も開発されていくことを考えれば、能力開発の前提に努力開発があると思うのである。

(たけうち・よう 関西大学東京センター長)