

プロローグ 働くということ——「選ぶ」「選ばれる」の考察から

一 「選ばれたい」日常

異なる立場。異なる生活。それでも案外、生きていれば共通した嘆きがあるように思う。皆それぞれが、評価される人／感謝され、大事にされる人／興味を持ってもらえる人／推される人／ケアされる人……なりたくて、もがいている。そうでなければ満足に生きられないかのごとく、それぞれの道で必死だ。みんな、「選ばれたい」。

中間管理職のため息——父・課長（四八歳）の場合

器用なタイプではない。旧帝大ではない国立大工学部に一浪して入学。余裕のある家庭ではなかったので、大学院には上がらず、医療機器メーカーに就職、技術開発部に配属さ

れた。以来、苦節一七年。四〇歳になって係長として管理職になり、その後五年で課長に昇格。部下は総勢一八人。皆、真面目だ。真面目なんだが、普段は淡々と仕事をこなしているようで、(自分に見てみたら) 突如「成長機会が見出せない」「同じ仕事で年収が二五〇万円上がると言われた」などと言って、退職していった部下はこの三年で六人と割合的には少なくない。ちょっととした人間不信だ。「データ」も追い討ちをかける。ストレスチェックに加え、エンゲージメントサーベイ(会社への愛着や貢献意欲を測定する調査)でも、自分の部署のメンバーの「やる気」は全社平均を下回ると出た。経営企画部と人事部肝いりの「組織風土改革」らしく、全社の「組織の健康診断」なる名目でこうした匿名アンケート調査が実施されるようになった。「やる気」の見える化なんて息巻くものの、いざ結果が出てから、改善のための対策を会社が支援してくれることはない。「傾聴」[ワンオンワン](上司と部下とのマンツーマンミーティング)などと人事部は推奨するが、それつきりだ。この忙しい中で、やみくもに、部下に「最近どう?」なんて声をかけるのは、気が引ける。密にコミュニケーションをとって協働を促進せよなどと、言うは易し。やす。具体的にどうすれば、メンバーを前向きにさせることができるんだろう。それをも分かることが「リーダー

シップ」なのだろうか。とそこに、「今週お時間をいただきたく……」——直下にいる係長からメールが来た。また一人減るなんて勘弁してくれ、と心の中で叫ぶ。

愛される、話を聞いてもらうにも技術が必要？——妻・母・主婦（四七歳）の場合

出産するまで、夫と同じ会社の人事部にいた。人事評価のとりまとめなどが主で、いわゆる人材開発寄りの業務に従事。子育てのキャリアはというと、もう今年で二〇年。夫はいつも忙しそう。だが正直、家事・育児と比べたら、やったことを評価してもらえるだけ仕事なんてマシじゃないか、そんな気持ちになる。私のタスクは、うちにいる誰もが「やって当たり前」だと思っていること、シャドウワークそのもの。まあ、浦島太郎が玉手箱を開けたかのように一気に白髪頭になった夫が、楽をしているとは思わないが、私だって苦労している。誰も感謝はおろか褒めてもくれない。心の穴を埋めるかのように、今日は気分を上げたくて、美容院を予約した。そこでめくった雑誌に「愛され力」の文字。また話題の一冊として『——聞いてもらう技術』という書籍が紹介されている。そうか……その他大勢から抜きん出て、人から大事にしてもらったり、話を聞いてもらうのにも、相

応のテクニックが必要な世の中なのね。軽やかに生きてたくて、今回は肩までであった髪をばつさり切った。ただこうやってイメージチェンジを図ることさえも、夫や子どもたちに気づいてもらえるか、不安な自分がいる。短くなった髪の毛分ほどしか、気持ちは軽くならなかつた。

マッチングアプリでさえも問われる学歴——息子・大学生（二〇歳）の場合

新型コロナウイルス禍の大学入試だった。言い訳がましいようだが、当日の体調は思わしくなく、結局第三志望だった大学に入学した。一、二年目はほぼリモート授業。大学生といえば、学業……はほどほどに、出会いの宝庫だと思っていたが、現実は高校時代よりもさびしいもので、マッチングアプリで近所で気楽に会えるような友達を探すようになった。男性だけ月に四〇〇〇円弱かかるのは、なんだかなとは思う。親には内緒。犯罪に巻き込まれる？ いやいや、学歴証明が必要なアプリもあるくらい、安全。僕は「ハイスぺ（ハイスペック）」じゃないので無理だけど、高校時代の友人は、入会完全審査制の「ハイスぺ」同士の出会いの場とやらに登録しているらしい。年上の社会人と出会って、就職後

のイメージを描きながらお酒を飲むのだと。おいおい、うらやましいじゃないかよ。こんなことならもっと勉強するんだったかな。学歴なんて、と鼻で笑っていた高校生の自分に話しかけたい気分。

「推される人になりなさい」と言われても——娘・中学生（一五歳）の場合

中三春。体育館に集まって、進路指導部の先生の話を聞く。のっけから「皆さん、『推し』はいますか？」——ほう、珍しくこっちの興味を引くようなこと言うなあと聞いていた。すると意外なことに先生はこう続けた。「『推し』はなぜ推してもらえるんでしょうね？ 誰かに推してもらえる人ももらえない人が、この世にはいますが、差は何でしょうか。推されるためには、どうすべきか？ くれぐれも考えて行動するように。内申書とは『推し活』だと思ってください」。え、刺さったは刺さった。けど何だろう、この後味の悪さは。好かれてなんぼだと評価者側に言われるのって、どうなの？ モヤモヤしたまま、次の時間は学活で、修学旅行の部屋割り決めに。あみだくじにでもしてくれ、と内心思う。誰からも「選ばれ」なかった、寄せ集めグループができちゃうじゃんか。ほらや

っぱりできてるし。しかも「あなたくらいにしかお願いできなくて」みたいな顔をして担任がこちらを見てる。日頃は優等生の私とそのグループのリーダーに「選ばれる」。なんだかなあ、と思うの自体失礼なことだし、モヤる。

*

息子のバイトも、娘の塾もない珍しい夜。久々の一家団らん。テレビをつけると、「成長の果実を、しっかりと分配」と語りながら「新しい資本主義」を説明する首相が映る。

娘 「成長と分配の好循環」はいいけどさ、成長により、「分配の原資を稼ぎ出す^{*1}」と言ってるのは、ん???? ってるね。

息子 原資あつての「分配」と言ってるから、まだまだ「成長」を求められているよ
うに聞こえるな。

父 確かに。鋭いなお前たち。

テレビ 次のニュースです。小中高生の自殺者数が統計開始以来の過去最多^{*2}……。

母 ……いたたまれないわ。

息子 ほんとに。

父 動機の多くは、進路の悩みや学業不振などの「学校問題^{*3}」だって。

娘 勉強して、評価されなかったら、お先真っ暗だぞ、って言われるもんなあ。こないだ話したでしょ、中学で「推してもらえない人になれ」って内申書のこと言われるんだから。評価されて、選ばれなきゃ、未来がない。

母 選ばれるって何なのかしらね……。

父 何だろな……。

二 問わぬまま逃げ切れるのか——問題提起

娘 もういつそのこと、なーんにも気にせず暮らしてみたいもんだよね。

息子 それさ、たまに妄想してみるんだけど、どうなっちゃうんだろう。

母 のたれ死ぬかもよ。頑張っている人がたくさんいる一方で、自分だけ競争から外れたら。自己責任なんだから。

娘 自己責任ねえ。学校では「自己調整^{*4}」とかも言われる。何でもかんでも「自分次第」なんだよね。でもそのくせ、「ありのまま」なんて認められた試しがない。腹が立つときだって、悲しくなるときだってあるのに、それも「メタ認知^{*5}」して、自分を「調整」しろってや。

父 楽じゃないよなあ。ただ生きるのも。

娘 生きるために生まれてきたのに、こんなに生きづらいのが当たり前って、何か変。

息子 まあでもさ、生きづらくないように努力すればいい。それしかないよ。

娘 努力すれば生きやすくなるの？ 生きづらいのは私の努力が足りないからなの？

息子 分かんないけど、「選ばれる」ように努力する以外にある？ 俺はこれから就

活もあるけどさ、企業に「選ばれる」ためなら、何でもしようと思ってるよ。生きるってこんなことじゃないはず、とか言ってられないから！

父　ただ普通に生活したいだけなのに、こんなに生きづらいのって当たり前なんだろうか、と思う気持ちも分かる。五〇歳を目前にしても、お父さんもよく分からない。人が人を選び・選ばれるって、一体何なのか。最近はこのままうやむやにして逃げ切れるのかどうなのか、って考えちゃうんだよな。問わなきゃダメなんじゃないか、って。

*

ある家族の素材なやりとり。私はこれを、「世の中そんなもんでしょ」と流せない、流したくない気持ちでいます。それは、学校における「選抜」(達成、配分)の正当性を検証する学問を修士課程で学び、修了後は企業における「選抜」(評価、処遇)を専門にして仕

事をしてきたことが少なからず影響しているのだらうと思います。学校と職場で「選ばれる人になる」ことの内情がある程度知っているからこそ、他人事ではいられないのです。

人が人を選び、人生が水路づけられていく——このことへの関心は思えば、もう二〇年ほどになります。かねて「選ばれる人であれ」という社会の要請に触れるたびに、この仕組みは今のままで大丈夫なのか？ という漠然とした懸念がありました。その懸念は特にこの数年で、「次世代に引き継ぐべきではない」という確信に私の中で変わってきています。本書の狙いはまさに、確信を持つに至った根拠や、現行の人への評価・采配（配分）の仕組みに対する代案について論じることにあります。「選抜」「采配」について再考することは、人間とは何か？ 達成とは？ 仕事とは？ 成果とは何か？ ……といった隣接する概念の定義を見直すことに他ならず、それらに大胆にも挑もうとしています。

人が人を見立て、采配していくこと。これは学校でも職場でもプライベートであっても起きており、極めて日常的であらゆる人に関わる事象といえます。また、「どう選ぶか？」については、「心理統計学の発展で、人の『能力』がこのテストで測れます」などと謳う人材「選抜」用の検査があったり、先のマッチングアプリの話のように、「選びやすさ」

の進化が見られるかもしれません。しかし、「なぜ選ぶのか?」「選ばないとダメなのか?」「そもそも人が人を評価し、選ぶとはどういうことか?」についての議論はし尽くされていると言えるでしょうか。選び・選ばれることがあまりに所与（大前提）のものとなつているがゆえに、「選ばれる人」であるための無限の努力やゴールのないレースを強いられても、文句を言ったり、抗あらがったりはそうそうしません。不思議なほど健けなげ気な私たちですが、だいたい無理をしていないでしょうか。

この終わりのない競争の綻びは、先の子どもの自殺者数最多のニュースのように、確かに見えています。それも含めて弱肉強食、それが社会だよ、なんて……どの面下げて、次世代に言えましょうか。死者が出続ける、脱落者が続出するような競争は、ルールがおかしい、と思いませんか。この世に生まれてきたのに、生きることがままならないような仕組みや圧が社会に蔓延はびこるなら、なぜそうなっているのか解きほぐしたい。今のシステムに順応するためには苦しまぎれの弥縫策しかないのであれば、代案を示して変えていきたい。そう考えています。

ちなみに、選び・選ばれることを所与のままに、「こうすればあなたはもつと選ばれ

る！」「○○力がないからあなたはしんどいのだ！」と「能力論」をかざすほうが、一見ウケはいいのだと思います。しかしそれは、他の方にお任せする所存です。

申し遅れましたが、私は進行がんを患いながら、幼子を育てています。学校や職場の「生きづらさ」を探究してきた自分が、みすみすが子を、「選ばれる人」でないと生きられないような社会に残すのは、無念の極みなのです。今ある仕組みの良し悪しは別として、連綿と紡がれてきたものには一定の意味があることは確かです。したがって、歴史的・構造的な「選抜」や「能力」論の積年の課題を理解した上でしか、芯を食った話はできないと考えます。既存の論は先達に敬意を表しながら丁寧に検討してまいります。その上で、見直すべき点はどう見直せるか。これを立ち止まって考えることが、私に残されたミッシヨンだと感じています。

なんて、息巻いたものの、尻込みしそうな気持ちもあります。しかし初作『能力』の『生きづらさをほぐす』を上梓して以来、さまざまな反響をいただき、学者ではないからこそ、また財界や大企業とのパイプなき野良の組織開発者だからこそ、掘り下げられる問題もあるとの実感も多少はあります。「じゃあどうすればいいの？」にも、初作よりさらに

実践的に答えられるよう、事例も出し惜しみなく記してまいります。ぜひ私たち一人ひとりが今日からこの場で起こせる「革命」について、何らかのヒントにいただけたら、私にとっては生きた甲斐かひがあります。