

「プロマネの現場から」の書き手が語る、

プロジェクト・メンタル・プロセスと

その極意とは

2015/1/28

蒼海 憲治

# AGENDA

- I. 自己紹介
  - II. 今回のテーマ設定の意味
  - III. ストレス・マネジメントの基本
  - IV. プロジェクト・マネジメント・プロセス
  - V. メンタル・プロセス・マネジメント
- 【補足】
- VI. ITマネージャ「言葉の杖」
  - VII. ITマネージャの「ロールモデル」

# I . 自己紹介

# I. 自己紹介(2)

2008年4月より、『プロマネの現場から』を寄稿。  
2015年1月時点、81回。

情報システム学会 メールマガジン

連載 プロマネの現場から 蒼海 憲治 <http://www.issj.net/mm/index.html>

2008年	4月	25日 03-01	第1回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	システム構築ソリューションとシステム開発の現場の間にて
2008年	5月	25日 03-02	第2回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	プロジェクトメンバー幸福のための「プロセス改善」
2008年	6月	25日 03-03	第3回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	ソフトウェアにおけるオフショア開発への取り組み
2008年	7月	25日 03-04	第4回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	システム構築ソリューションにおける創造プロセス
2008年	8月	25日 03-05	第5回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	SEとしての学ぶ姿勢と成長可能性について考える
2008年	9月	25日 03-06	第6回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	トラブルを通して人も組織も成長する
2008年	10月	25日 03-07	第7回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	リスクマインドを高める法
2008年	11月	25日 03-08	第8回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	タイム・マネジメントとコミットメント
2009年	1月	5日 03-09	第9回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	不況下におけるプロジェクト・マインド
2009年	1月	30日 03-10	第10回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	変化の必要性と2つのチェンジ
2009年	2月	25日 03-11	第11回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	システムエンジニア観・再考 ～3Kから新3Kへ
2009年	3月	25日 03-12	第12回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	システム構築における「トリアージ」
2009年	4月	25日 04-01	第13回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	刃を研ぐ・・・SEのタイムマネジメント
2009年	5月	25日 04-02	第14回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	「陽気のボタン」を持とう！
2009年	6月	25日 04-03	第15回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	黒部ダムに想う・・・意気を感じるプロジェクト
2009年	7月	25日 04-04	第16回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	京都花街の舞妓はんに学ぶ
2009年	8月	25日 04-05	第17回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	山二題「大雪山系の事故と映画『劔岳一点の記』」
2009年	9月	25日 04-06	第18回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	WIN－WINの関係を築くためのアサーティブネス
2009年	10月	25日 04-08	第19回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	「ぼやき」と上手く付き合う法・・・プロジェクトにおけるメンタルヘルス
2009年	11月	25日 04-09	第20回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	PMBOK第4版日本語版～プロジェクトマネジメント標準の次なる段階
2010年	1月	1日 04-10	第21回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	IT技術者にとっての最高のプレゼント
2010年	1月	25日 04-11	第22回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	「夜間飛行」にみる新規事業開拓の精神
2010年	2月	25日 04-12	第23回	<a href="#">[html]</a>	<a href="#">[PDF]</a>	PMが影響力を発揮するために

# I. 自己紹介(3)

『プロマネの現場から』にて、取り上げた主なトピック。

- ・システム構築ソリューション
- ・プロセス改善
- ・PMBOK
- ・PMO
- ・ITSS
- ・オフショア開発
- ・リスク・マネジメント
- ・トラブル対応
- ・クレーム処理
- ・リーダーシップ
- ・フォロワーシップ
- ・リカバリー・マネジメント

「リカバリーマネジメントの方法論」

- ・「ぼやき」の効用
- ・『陽気のボタン』
- ・「笑い」の力
- ・ストア派
- ・打たれ強さ(SoC)
- ・やる気
- ・内向的な人の力

「プロジェクト・メンタル・プロセス」

## Ⅱ．今回のテーマ設定の意味

## Ⅱ. 今回のテーマ設定の意味

システム構築プロジェクトを取り巻く状況

部門システムから、  
全社統合、グループ  
会社統合・業界連携  
& 全体最適  
& 規制対応  
& 法令順守(パワハラ・セクハラ、36協  
定)



大規模化  
高度化  
複雑化  
短工期化

## Ⅱ. 今回のテーマ設定の意味

システム構築プロジェクトを取り巻く状況

大規模化・高度化・複雑化・短工期化

- ①単純な業務、繰り返し作業:「オフショア」「ニアショア」へ切り出し、コスト削減
- ②上流～超上流工程:「何をどうやればよいか」からひもとく
- ③設計・開発工程 :大規模になればなるほど生産性は低下(1/3以下)。「思うように進まない」
- ④運用テスト～本番:「待ったなし」のトラブル即対応

どの工程も、非常に高ストレスを感じる状況になっている。

## Ⅱ. 今回のテーマ設定の意味

デール・カーネギー「道は開ける」より・・

「**悩みに対する戦略**を知らないビジネスマンは若死にする」(カレル博士)

⇒ **ストレス・マネジメント**は、IT技術者(特にプログラマー)に必須のもの

## Ⅱ. 今回のテーマ設定の意味

プロジェクト・マネジメントの方法論は、  
PMBOK、P2M等数多く存在するが・・・

プロジェクトの問題の多くは、**技術面**よりも、  
「**人と組織**」に関係する。

そのため、  
「ピープルウェア」、**メンタル・プロセス面**を考慮した  
マネジメントが大切になる。  
⇒ 「**メンタル・プロセス・マネジメント**」を考える。

# Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

### Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

ストレスとは「**現代における最も深刻な問題**」(ILO)

ex. 米国: 年間2200億ドル(約25兆円)の損失

#### ストレスとは何か?

物理学において、「**物体の外側からかけられた圧力により、歪みが生じた状態**」「**物質の内部に生じる応力**」のこと。

ハンス・セリエの発見(カナダの生物学者)

「**汎適応性症候群**」

＝「**変化に適応しようとして、身体が示す非特異反応**」

# Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

## 過剰なストレス

- ホルモンの大量分泌
- 代謝と臓器上の問題
- ⇒ 一晩で胃に穴はあく

## ストレス不足

- 無気力
- 倦怠感、疲労感

## 適切なストレス

- 信頼できる判断力
- 明確な認識力
- 高い柔軟性
- 高い行動力
- 危機的状況における冷静さ
- 変化のための戦略立案

⇒ 適切なストレスレベルを維持することが必要



### Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

まず、改善すべき「**悪い思考法**」

絶対的要求 「ねばならぬ」  
絶望悲観 「最悪だ」  
耐性欠乏 「耐えられない」  
非難卑下 「許せない」

悪い思考は、非合理的。論拠に乏しい上、ありそうもない。

絶対的要求 **絶対はない**、現実的にそうはならない  
絶望悲観 最悪はない、過去も継続している  
耐性欠乏 **事実耐えている**  
非難卑下 許したくないだけ、同じ境遇の人はいる

### Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

マネージャに特有のストレス

- (1) 「**責任**」をとること
- (2) 「**リスク**」をとること
- (3) 「**批判**」を受けること
- (4) 「**変化**」に対応すること

★BCON社「問題解決コース」eラーニングより

### Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

マネージャに特有のストレスへの対処法

(1) 「**責任**」をとること

- **リズム**を調整する(食事の中の仕事は避ける)
- 部下の意見に耳を傾ける
- 時間とエネルギーに**余裕**を持つ(余計な仕事は断る)
- リスクの高い仕事には**バックアップ計画**を用意する

### Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

#### マネージャに特有のストレスへの対処法

#### (2) 「リスク」をとること

- リスクは「危険」である
  - リスクは「チャンス」である
  - リスクは「チャレンジ」である
  - リスクは「報酬」である
- ⇒ リスクを減らすことは、お金を減らすこと  
「安全」志向、過剰な安全を避ける

⇒ 「**リスク**は適切に、しかし効率的に**マネジメント**する必要がある」

### Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

マネージャに特有のストレスへの対処法

(3) 「**批判**」を受けること

批判は、注意深く耳を傾ければ、建設的な意見である

「自分は必ずしも完璧でなくてもいい」

「私を批判している人も完璧ではない」

⇒ 攻撃的でもなく、受身的でもなく、作為的でもない  
「**アサーティブ**」な態度を心がける

クレーム処理  
の原則

### Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

#### マネージャに特有のストレスへの対処法

(4) 「**変化**」に対応すること

変化は予測すべきである。

変化を予測することで、ストレスはかなり減る。

他者次第の変化と、自分次第

⇒ ・ 「過去」と「他人」は変えられない。

・ 回避できない変化は、悩まない。

・ 自分次第の変化は、その速度をコントロールする。

## Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

### 「ぼやき」の効用

#### どんな「ぼやき」がでているか？ 【健康相談室】

プロジェクトにおける典型的なぼやきの例としては、

部下・メンバーからみると

- ・プロジェクトや組織のビジョン・目標がよくわからない
  - ・プロジェクトを通して、成長していない・成長していると感じられない
- というものがあります。

一方、上司・リーダーからみると

- ・プロジェクトや組織のビジョン・目標は、説明している(はず)
  - ・最後は、自分で育つしかない。自分もそうして育った(まだ育っていない?)
- という真逆のコメントになる。

上司一部下間を軸とする「**ラインによるケア**」が大切

### Ⅲ. ストレス・マネジメントの基本

#### 『ストレス一日決算主義』(山本晴義)

ストレスは、週末や長期休暇まで溜めこまない。

S sports 運動

T travel 旅

R rest&recreation 休養と遊び

E eating 食事

S speaking&singing おしゃべりとカラオケ

S sleeping&smile&sake 睡眠と笑いと酒

夜寝る前に、一日を振り返り、「**ああ、今日も一日充実した日だったな**」と思える毎日を心がける。

# IV. プロジェクト・マネジメント・プロセス



『新情報システム学序説』  
新情報システム学体系調査研究委員会 編 より

## IV. プロジェクト・マネジメント・プロセス

プロジェクトマネジメントを構成する3つのプロセス

(1) プロジェクトマネジメント・プロセス **PMBOK**

(2) ソフトウェア・エンジニアリング・プロセス **SWEBOK**

(3) **メンタル・マネジメント**・プロセス **ピープルウェア**

# IV. プロジェクト・マネジメント・プロセス

## (1) プロジェクトマネジメント・プロセス

PMBOKの10個の知識エリアと5つのプロセス

1.プロジェクト統合マネジメント

2.プロジェクト・スコープ・マネジメント

3.プロジェクト・タイム・マネジメント

4.プロジェクト・コスト・マネジメント

5.プロジェクト品質マネジメント

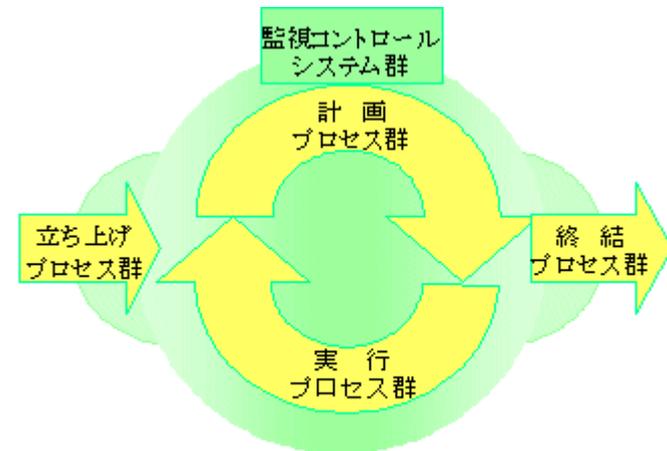
6.プロジェクト人的資源マネジメント

7.プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント

8.プロジェクト・リスクマネジメント

9.プロジェクト調達マネジメント

10.プロジェクト・ステークホルダー・マネジメント



プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOKガイド) 第3版より

⇒ テーラリングした規定の十分性を評価する指標として、CMMI (Capability Maturity Model Integration) : 能力成熟度モデル統合、及びSPEAK-IPA: ソフトウェアプロセスの供給者能力判定及びアセスメントキット-IPA版を活用

## IV. プロジェクト・マネジメント・プロセス

### (1) プロジェクトマネジメント・プロセス

#### PMBOK第5版での改訂点

プロジェクト・**ステークホルダー・マネジメント**の新設  
⇒ コミュニケーション・マネジメントから分離独立

第1版:プロジェクトに悪影響を及ぼさないようステークホルダーをコントロールしよう。

第2～4版:ステークホルダーの期待をマネジメントしよう。

第5版:ステークホルダーのプロジェクトへの**適切なエンゲージメント=積極的な参画**を促すためのマネジメントをする。

「プロジェクト・マネージャの仕事の9割は、ステークホルダーとのコミュニケーションに費やされる。」

## IV. プロジェクト・マネジメント・プロセス

### (2) ソフトウェア・エンジニアリング・プロセス

プロジェクトの立ち上げ段階で、

- ・ **工程モデル** (ウォーターフォール・モデル、スパイラル・モデル等) の選択
- ・ **ソフトウェア開発手法** (構造化手法、データ中心手法、オブジェクト・モデリング手法等) の選択
- ・ **技法とツール** の選択

に基づき、プロジェクト毎にテーラリングする。

# IV. プロジェクト・マネジメント・プロセス

## (2) ソフトウェア・エンジニアリング・プロセス

企画、要件定義、設計、実装、保守・運用、廃棄の各工程毎に、

- ・情報システムの対象領域と解決すべきテーマ、課題の大きさと量、想定開発規模
- ・適用するツールの種類、習熟度
- ・開発方法論・標準ガイドへの習熟度
- ・開発に関わる組織(社内組織)・企業(ベンダなど)の利害関係
- ・ベンダとの契約方式、QCDの管理目標レベル
- ・組込みシステムか、ソフトウェア中心のシステムか
- ・フロントエンド・システムか、バックエンド・システムか
- ・予算コントロールの権限は誰が持っているか
- ・稼働時期の決定権限は誰が持っているか
- ・既存システムの資産継承の程度 など、さまざまなことを検討する必要がある。

(SWEにおいても、) 技術的な要素よりも、マネジメントの要素が大きい。

# V. メンタル・プロセス・マネジメント



『新情報システム学序説』  
新情報システム学体系調査研究委員会 編 より

# V. メンタル・プロセス・マネジメント

プロジェクトの体制構築において、考慮すべきこと・・・

(1) ソフトウェア開発は人間による作業であり、人間は代替可能な部品ではない

ソフトウェア開発の自動化の試み・・・過去数十年にわたって行われている。

統合CASEツール、統合開発環境、プログラム自動生成ツール等々は、プロジェクトの体制構築において、考慮すべき、しかし・・・

F・ブルックス『人月の神話』・・・ソフトウェア開発には  
「本質的な問題」と「偶有的な問題」がある。

PC・サーバの高性能化、開発ツールの充実は、副次的な問題、「偶有的な問題」の改善である。

モデリング、分析・設計作業におけるモジュール化、抽象データ型、階層的構造化などシステムを分割するための方法や、システム化にあたって顧客の要求分析等の「本質的な問題」は、依然残っている。

⇒ 「人と組織」のあり方が重要になる。  
人は「デジタル」ではなく、「アナログ」でしか育たない。

# V. メンタル・プロセス・マネジメント

(2) 人は仕事の役割や意味を理解、納得してこそ力を発揮し成長していく

IT技術者は、プロジェクトを通して成長していくためには、「**打たれ強さ**」も必要。

アーロン・アントノフスキー『健康の謎を解く』・・・

究極のストレス状況・・・ホロコーストを生き延びた人からわかったこと

人が自信を持って物事に対処していくために必要なことは、

「**首尾一貫性感覚**」(Sense of coherence: SOC)を持つかどうかにかかっている。

①**把握可能性**:「人が内的及び外的環境からの刺激に直面した時、どの程度理解できるか」⇒ 将来出会うストレスを予測できるものと考えられる。また、その秩序だ

わかる感

②**処理可能性**:「人に降りそそぐ刺激にみあう十分な資源を自分が自由に利用できるか」⇒ 高い処理可能感を持っているかぎり、出来事の犠牲者とは感じない。

できる感

③**有意味性**:「人が人生を意味あると感じている程度」⇒ 不幸な経験を課せられても、その挑戦の意味を見出し、進んで受け止

やるぞ感

# V. メンタル・プロセス・マネジメント

この3つの構成要素のバランスが崩れている人と、3つの構成要素がすべて低い人を比べると、後者の方が安定しており、ストレスに強い。

しかし、  
人が成長するとき、仕事のスコープを広げたり、難度の高い業務に取り組もうとすると、  
3つのバランスが崩れ、「首尾一貫性感覚」が不安定になる。

つまり、人の成長のサイクルは・・・

安定 ⇒ (成長) 不安定 ⇒ 安定 ⇒ (成長) 不安定 ⇒ 安定

⇒ 自分の支えるメンターやチームを持っていること

⇒ ストレス・マネジメントを理解し、対処すること

# V. メンタル・プロセス・マネジメント

(3) 環境とスキルとモチベーションで、人間の生産性は大きく変動する

生産性  $\neq$  時間  $\times$  能力・スキル ではない。

生産性 = 時間  $\times$  能力・スキル  $\times$  環境  $\times$  モチベーション

たとえば、

執務環境によって、2.6倍

プログラマーの能力・スキルの差は、10倍

という説もある(デマルコ&リスター『ピープルウェア』)。

さらに、モチベーションによって、倍半分かわる。

すると、標準生産性 =  $1 \times 5 \times 1.3 \times 1 = 6.5$  とした場合、

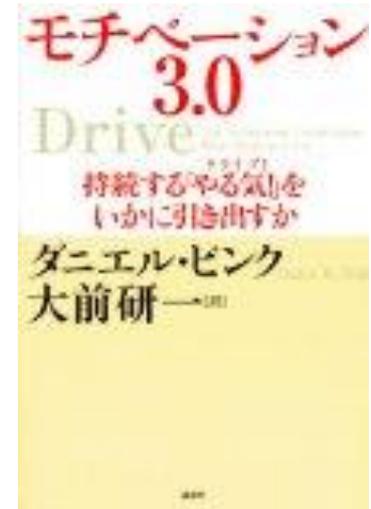
高生産性 =  $1 \times 10 \times 2.6 \times 2 = 52$

低生産性 =  $1 \times 1 \times 1 \times 0.5 = 0.5$  となる?!

# V. メンタル・プロセス・マネジメント

ダニエル・ピンク『モチベーション3.0 持続する”やる気”をいかに引き出すか』より

過去から現在まで、人類の”やる気”のOSは、順次バージョンアップしてきた。

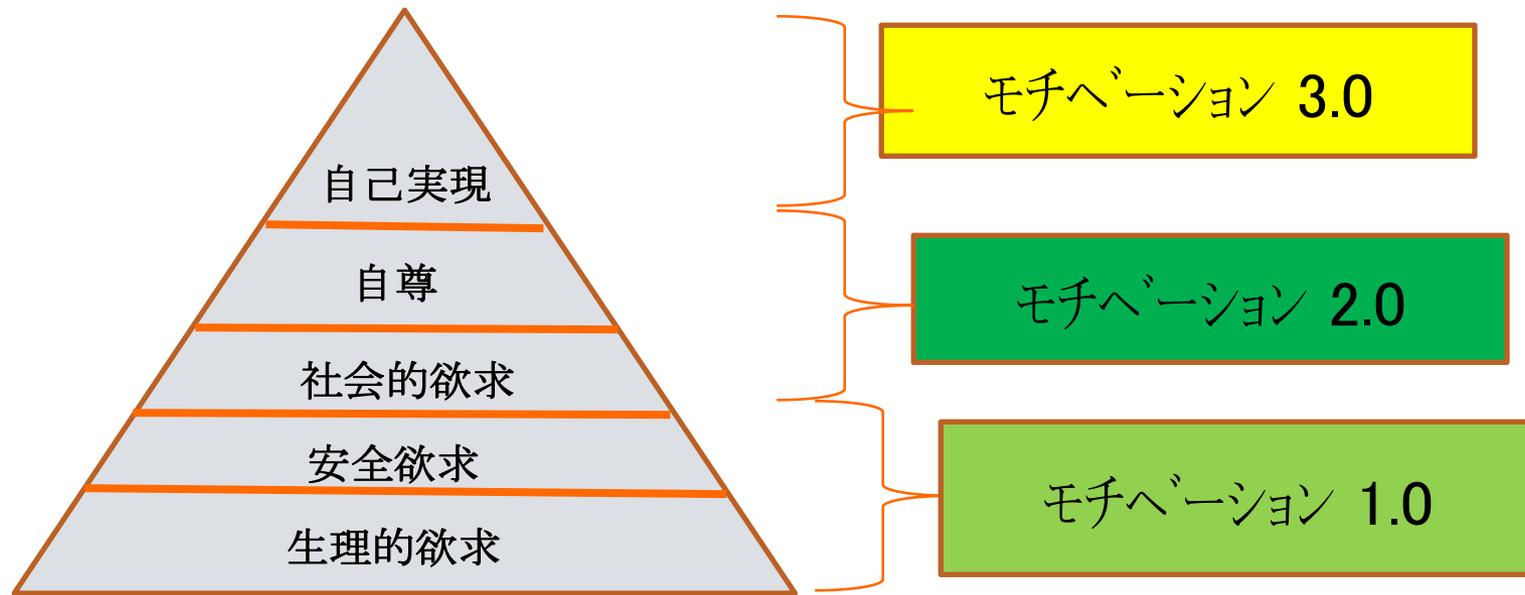


**モチベーション1.0** 生物としての人間の生存を目的とていた人類最初のOS

**モチベーション2.0** 外的な報酬と罰。いわゆる**アメとムチ**によるOS。外発的動機づけ

**モチベーション3.0** 自分の**内面**から湧き出るやる気に基づくOS。内発的動機づけ

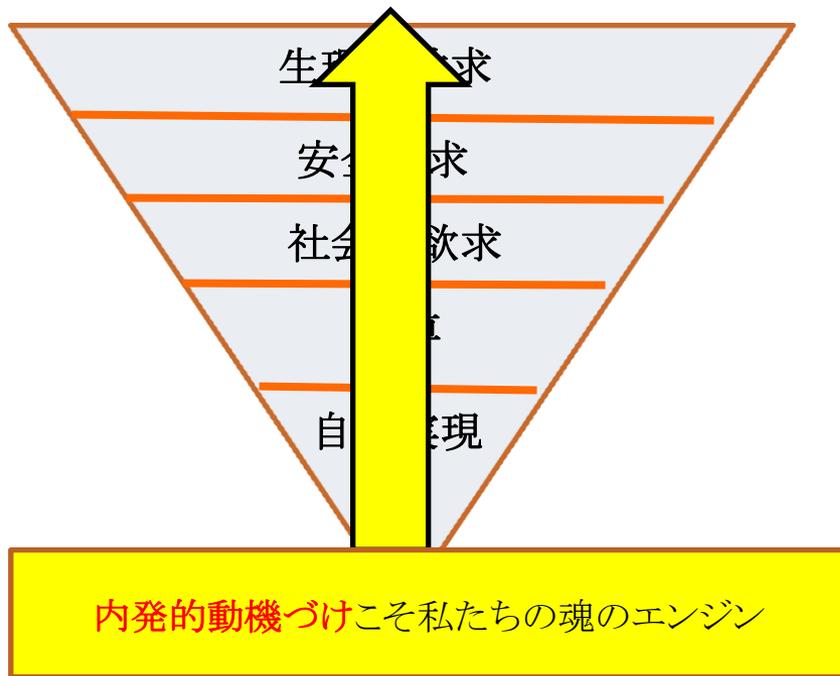
# V. メンタル・プロセス・マネジメント



マズローの欲求階層説

⇒ ルーティン・ワークでは、モチベーション2.0が有効。  
でも、**個々人の創意工夫、献身**などを引き出すためには、モチベーション3.0が必要となる。

# V. メンタル・プロセス・マネジメント



マズローの欲求階層説の後日談・・・欲求階層説は、人間の欲求は5つの階層にわかれており、生理的欲求、安全欲求、所属と愛(親和欲求)、承認欲求、そして、自己実現という下位から上位へ順番に満たされていくというものでした。ところが、当のマズロー自身は後になって、この階層を逆転させるべきだったと悔やんでいた、とか。

⇒ マネージャの役割りは、「レンガ積み」から「大聖堂」作りへ意味づけすること

## V. メンタル・プロセス・マネジメント

(4) 個人依存から**チーム・組織**による生産性向上への転換が必要となる

PM・SEの育成指標・・

**ITSS (IT skill standard: スキル標準)**

- ・ITスキル熟達度を判定
- ・ITサービスの11職種38専門分野毎
- ・レベル1からレベル7まで
- ・年に1~2回、スキル・レベルの確認
- ・育成計画、  
次のプロジェクトのアサインの目安

# V. メンタル・プロセス・マネジメント

<PM育成>

- **ITSS**スキル・レベルの判定の結果、  
気になる現象

アプリケーション・スペシャリストとして、  
レベル4評定



レベル5評定



レベル4評定へ逆戻り

## V. メンタル・プロセス・マネジメント

### <PM育成>

アプリケーション・スペシャリストの  
「スキル熟達度」定義

レベル4 ピーク時の要員3名以上9名  
以下の**AP**開発チームリーダー

⇒ 業務分析や設計・開発の中核**SE**

レベル5 ピーク時の要員10名以上  
50名未満の**AP**開発プロマネ

⇒ レベル5以上のリーダー層・プロマネ層を充実させることが、実プロに強い集団を作ることとなる。

## V. メンタル・プロセス・マネジメント

### <PM育成>

レベル4は、自分を含め、10名未満のメンバーで仕事を推進。

オフィスの座席の「一島」=10~12名の世界

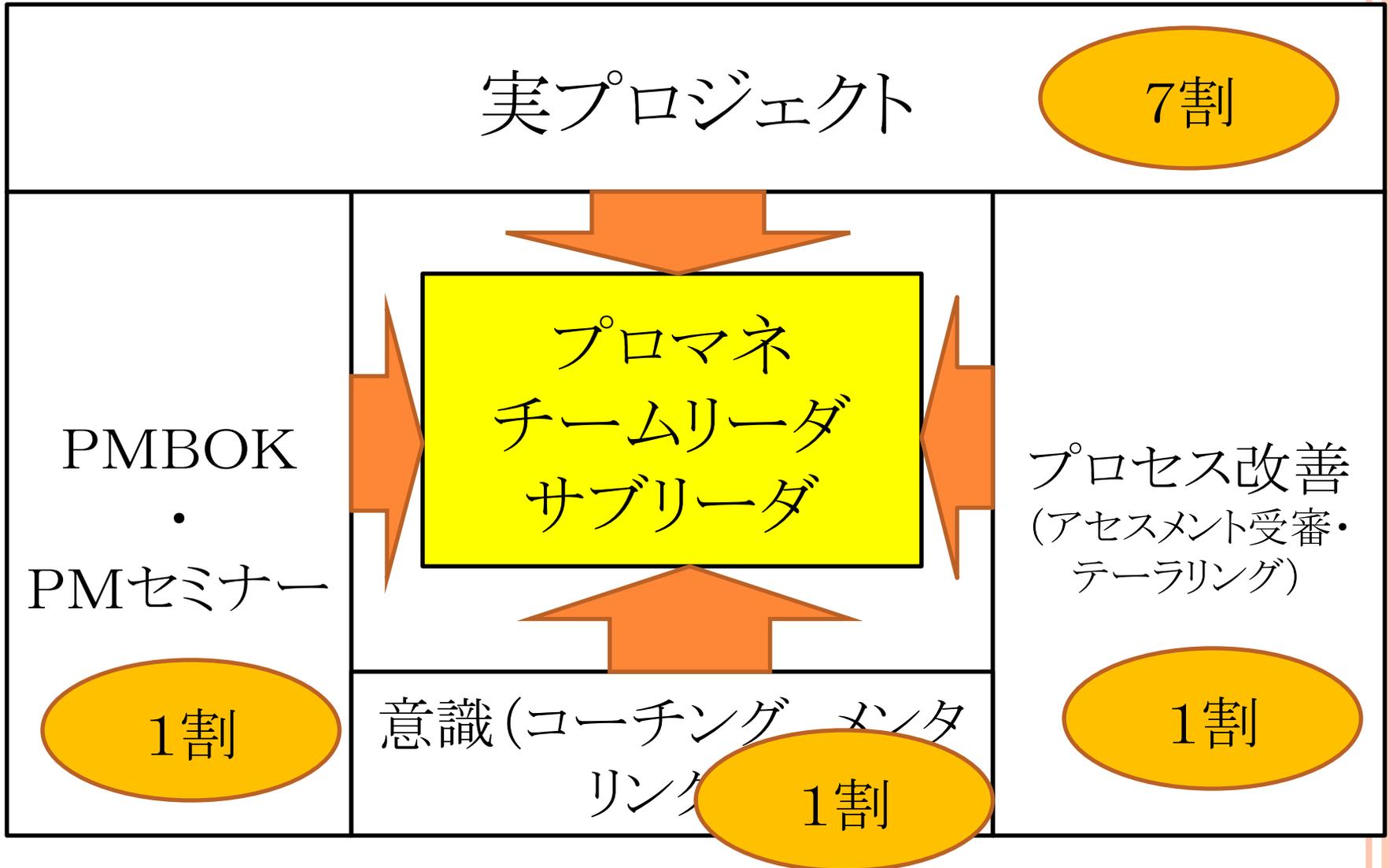
⇒ 「一島の壁」「レベル5」の壁

- ・個人プレーからチームプレーへの転換
- ・1人で3倍より、10人で10人以上

⇒ プロマネ、ライン・マネージャにより、コーチング・メンタリングが必要。

# V. メンタル・プロセス・マネジメント

## <PM育成>



# V. メンタル・プロセス・マネジメント

孤立しないために・・・

ITSSレベル5以上は、IT技術者の**コミュニティ**が必要

プロジェクト・リーダ会、オフショア・ワーキンググループ

IT技術交流会、研究所成果発表会

PMコミュニティ・・・(ITSSレベル4までは、座学のセミナー等だが)  
ITSSレベル5以上の集まり

PMIJセミナー

もちろん、

情報システム学会の活動「IT技術者のウェル・ビーイング研究会」

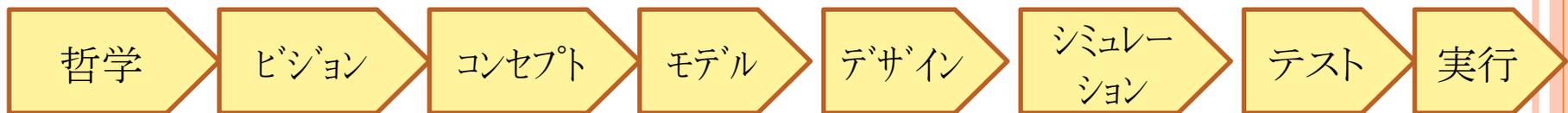
も効果的と考えています。

# V. メンタル・プロセス・マネジメント

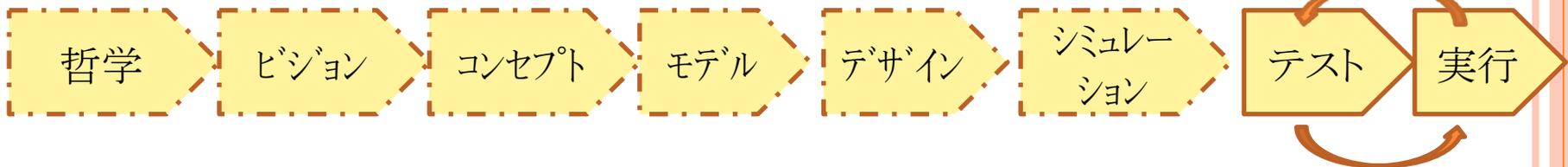
## 視点を高く、視野を広げる..

システム構築ソリューションのスコープ

..ソリューション創出のプロセス宮田秀明『理系の経営学』



しかし、ややもすると..



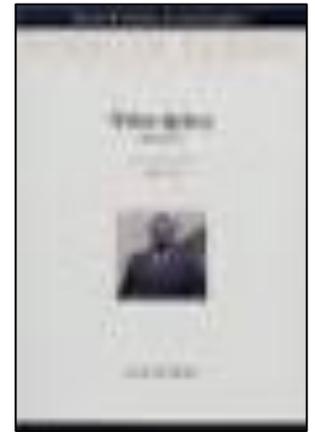
いまどこを回しているか？  
コンセプトやモデル、デザインに立ち返って振り返ること。

ご清聴ありがとうございました。

【補足】

VI. ITマネージャ「言葉の杖」

## VI. ITマネージャ「言葉の杖」



・なぜシステム構築に携わるのか？

自分が**カテドラルを建てる人間**にならなければ、意味がない。

「建築なった伽藍内の堂守や貸椅子係の職に就こうと考えるような人下は、すでにその瞬間から敗北者であると。

それに反して、何びとであれ、

その胸中に建造すべき伽藍を抱いている者は、すでに勝利者なのである。」（サン＝テグジュペリ『戦う操縦士』堀口大学訳）

## VI. ITマネージャ「言葉の杖」

•なぜ**プロマネ**、**リーダー**が必要なのか？

「専門家にはマネジャーが必要である」

「専門家が**自らのアウトプットを他の人間の仕事と統合**するうえで頼りにすべき者がマネジャーである。

専門家が効果的であるためには、マネジャーの助けを必要とする。

マネジャーは専門家のボスではない。」

(ドラッカー『マネジメント「エッセンシャル版」』)



## VI. ITマネージャ「言葉の杖」

・不公平・不平等と感じたら・・・

「人生はハンディキャップレースのようなものですからね……。しかも条件の悪い方に負の斤量が多いというモノスゴサ。」(黒鉄ヒロシ)



## VI. ITマネージャ「言葉の杖」

- 自分にとっての選択に境遇に迷いが生じたら・・・

「一灯を提げて暗夜を行く、

暗夜を憂うる勿れ、

只一灯を頼め。」(佐藤一斉「言志晩録」)



## VI. ITマネージャ「言葉の杖」

・森信三



「実際人生は二度ないですからね

人生は、ただ一回のマラソン競走みたいなものです。勝敗の決は一生にただ一回人生の終わりにあるだけです。

しかしマラソン競走と考えている間は、まだ心にゆるみが出ます。

人生が、50メートルの短距離競走だとわかってくると、人生の凄味が加わってくるんですが。」

## VI. ITマネージャ「言葉の杖」

・困難・トラブル・プロジェクトを前にして・・・

サラミスの海戦を目前にして動揺するギリシア兵  
に対するテミストクレスの演説・・・



「世の中には困難を前にして立ちすくむ者がいる一方、  
困難に挑んで闘志を燃やす者がいる・・・

そのときに何者であったかが、その後何者として見られるか  
を定めることになるからだ。

強い者と見られるか、弱い者と見られるか、

有用な者と見られるか、無用の者と見られるか。

勝者となって栄誉を掴むか、敗者となって恥辱を浴びるか。・・・

「アテナイ勢の兵士諸君、諸君がよいと思うほうを選べ」

**【補足】**

**VII. ITマネージャの「ロールモデル」**

## VII. ITマネージャの「ロールモデル」



- ベートーヴェンの作曲スタイル

作曲ノートが、40冊残っている。

『第五交響曲』の作曲には、1803年から1807年か1808年までの4~5年を要した。

自筆の譜面・・何度も何度も書き直された譜面、当初の原型を留めないほどの推敲の跡・・ベートーヴェンの苦闘の跡が見られる。

## VII. ITマネージャの「ロールモデル」

### ・本居宣長の冒険

『古事記伝』・・・35年の歳月を要した。

《あの人は何も生涯に波乱はないんです。伊勢の松坂にじーツとして勉強していた人ですからね。あの人の波乱というのは、全部頭の中にあっただんです。その頭の中の波乱たるや実に面白い、ドラマティックなものなんです。》(小林秀雄『本居宣長』)

波乱の無い生涯において、宣長さんの頭の中は大冒険をしていた、



## VII. ITマネージャの「ロールモデル」

### ・トマス・ブラッターの生涯学習

15世紀末にスイスに生まれ。放浪学生についてまわる「ひよっ子」になるが、苦学し、ラテン語・ギリシヤ語・ヘブライ語をマスターする。

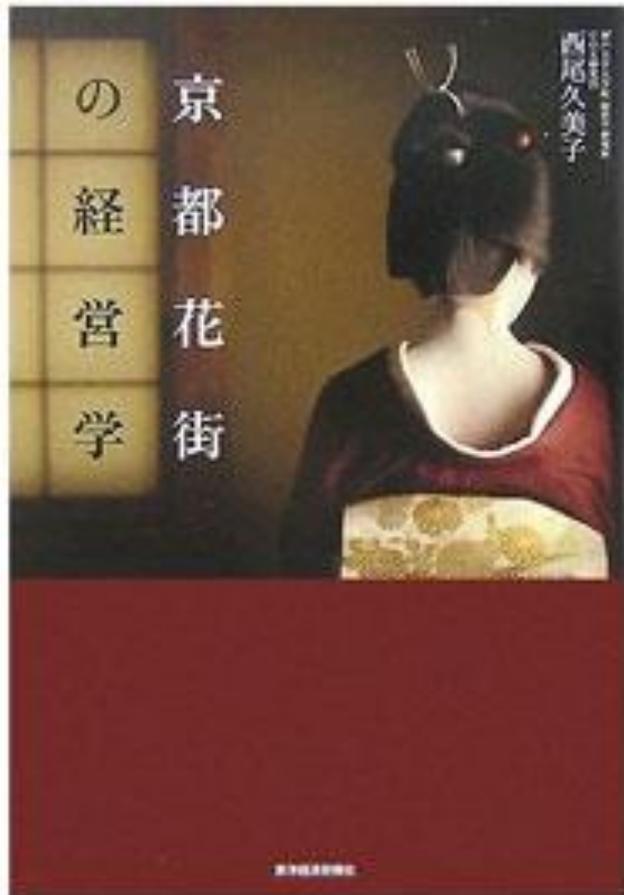
⇒ 印刷職人として働いていたが、ヘブライ語を教えてほしいと頼まれて教会に出向くと、18人の学者が揃っていた。

さらに、80歳の老人も教えを請いに来た。

⇒ トマスも、この老人もえらい。



## VII. ITマネージャの「ロールモデル」



・「舞子はん」に学ぶ

「芸妓はんは一生一人前になれへん、芸事には終わりはあらへんのどす」

西尾久美子「京都花街の経営学」