

リカバリー・マネジメントの方法論 ～プロマネの現場から

情報システム学会第10回懇話会
2012/9/19

蒼海 憲治

本資料の無断転載・複写を禁じます。

AGENDA

- ・ 本資料上では省略
- ・ 最近のトラブル事例
- ・ トラブル・プロジェクトの怖さ
- ・ トラブルの兆候
- ・ リカバリーとは
- ・ リカバリー・マネジメントの手順
- ・ トラブル・レベル別対処法
- ・ 平時の備え
- ・ プロセス改善、PM育成、PMO
- ・ リカバリー・マネージャの心得

- ・ 本資料上では省略
- ・ 最近のトラブル事例
- ・ トラブル・プロジェクトの怖さ
- ・ トラブルの兆候
- ・ リカバリーとは
- ・ リカバリー・マネジメントの手順
- ・ トラブル・レベル別対処法
- ・ 平時の備え
- ・ プロセス改善、PM育成、PMO
- ・ リカバリー・マネージャの心得

今回のテーマ設定の意味

PMBOK等多くのプロジェクト管理規定は
「プロジェクトをいかに失敗させないか」
というスキルを磨くもの

それを並行して、
「いったん悪化したプロジェクトの
さらなる悪化をいかに食い止めるか。
どのようにプロジェクトを立て直すか」
というスキルを強化する必要がある。
予防対策の手法とともに、
発生時対策の手法も大切と考える。
今回は、後者に焦点を当てたもの。

- ・ 本資料上では、省略
- ・ 最近のトラブル事例
- ・ トラブル・プロジェクトの怖さ
- ・ トラブルの兆候
- ・ リカバリーとは
- ・ リカバリー・マネジメントの手順
- ・ トラブル・レベル別対処法
- ・ 平時の備え
- ・ プロセス改善、PM育成、PMO
- ・ リカバリー・マネージャの心得

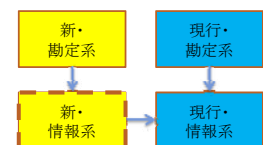
・ 最近のトラブル事例(1)

新システム構築における「現行保証問題」

新システム構築において、新システムで生成するデータを、現行システム及びユーザへ提供する機能を構築。

(前提条件)

- ・ 現行保証は不要。
- ・ 対象業務知識は不要。
- ・ 情報系システム構築知見は必要。



・最近のトラブル事例(2)

要件定義書・基本設計書の**ユーザ承認**受ける。

ところが、基本設計書納品後も、現行システム側や現行ユーザ側からの**問い合わせ**、QAが続く。また、問い合わせへの回答期限が守られないものが出始める。

顧客・上長から、**期日管理**の徹底・遵守を要請される。

7

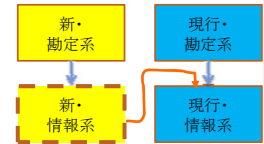
・最近のトラブル事例(3)

実態を把握してみると、

期日管理・課題管理の問題ではなく、**業務・システム要件・仕様**の把握・理解不足であることが判明。

<必要だった知見>

- ・新システムの上流仕様(勘定系)
- ・現行システムの上流仕様(勘定系)
- ・現行システムの下流仕様(情報系)



8

・最近のトラブル事例(4)

<リカバリーの体制>

複数工程が並走するため、既存メンバーとは別に、

- ・業務要件検討メンバー 3名
- ・仕様・設計メンバー 3名
- ・開発メンバー 1名 10名
- ・PMOメンバー 1名
- ・リカバリーPM 1名

を投入。

9

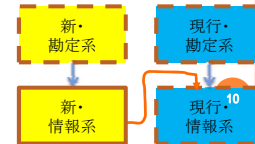
・最近のトラブル事例(5)

<実施内容>

1. リーダ、サブリーダー層の交代
既存のリーダー層は、過去知見がある者は、知見者として残す。そうでないものは、リリース。

2. 要件確定のためのQA&関係者確認会の実施

- ①顧客、他I/F先チームの知見者を巻き込み、全要件・仕様の棚卸、再確認
- ②I/F先チームへQA実施 (約1000=50人月)



10

・最近のトラブル事例(6)

<実施内容>

3. 開発メンバーの増員・入替

ETLツール使用のため、当初ローレベルの開発者をアサインしていたが、JOB設計等の知見を含む、バッチAP開発者のアサインへ切替。

4. 対顧客との月次のマネジメント定例を、毎週実施。

5. 社内向けのマネジメント報告を、毎週実施。

11

・最近のトラブル事例(7)

<リカバリー結果>

1. 詳細設計開始直前より、リカバリー開始し、システムテスト開始直前まででリカバリー。**開発成果物・単体品質面**でのキャッチアップ。12か月=1年間かかる。

2. システムテスト期間(7か月間)を使い、システムテストと並行して、結合テスト(データバリケーション)を実施。**品質の十分性、工数面**でのキャッチアップ。

12

- ・ 最近のトラブル事例 (8)

<リカバリー結果>

3. リーダー層の世代交代

システムテスト以降の体制再構築にあたり、リカバリーをともに越えてきた **28～32歳層**へ交代を実現。

13

- ・ 最近のトラブル事例 (9)

<リカバリーの教訓>

プロジェクトの組成にあたって・・・

- (1) 対象システムの正確なイメージの見極め
- (2) システム構築に必要なスキル (業務・IT・マネジメント)の把握
- (3) 顧客担当の習熟度の見極め

14

- ・ 本資料上では、省略
- ・ 最近のトラブル事例
- ・ **トラブル・プロジェクトの怖さ**
- ・ トラブルの兆候
- ・ リカバリーとは
- ・ リカバリー・マネジメントの手順
- ・ トラブル・レベル別対処法
- ・ 平時の備え
- ・ プロセス改善、PM育成、PMO
- ・ リカバリー・マネージャの心得

15

・ トラブル・プロジェクトの怖さ

16

- ・ 略
- ・ 最近のトラブル事例
- ・ トラブル・プロジェクトの怖さ
- ・ **トラブルの兆候**
- ・ リカバリーとは
- ・ リカバリー・マネジメントの手順
- ・ トラブル・レベル別対処法
- ・ 平時の備え
- ・ プロセス改善、PM育成、PMO
- ・ リカバリー・マネージャの心得

17

- ・ トラブルの兆候 (1)

<ul style="list-style-type: none"> ・ 期日管理遅れ ・ 進捗遅れ ・ 成果物の品質低下 	}	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期日管理、進捗管理、課題管理のテコ入れ ・ 品質保証プロセスの確立
<ul style="list-style-type: none"> ・ 遅刻者が増える ・ 不手際 (パスワードロックや備品の破損) が頻発 	}	<ul style="list-style-type: none"> ・ 注意喚起、訓示

PMOを投入しても、PMから意識改革の訓示をしても、事態は改善しない・・・ことが多い。

18

・トラブルの兆候(2)

トラブルを病気や怪我にたとえると・・・

軽傷 ・ 風邪であれば、
漢方薬＝プロセス改善は、
効果あり。

重傷 ・ 大怪我であれば、
入院・手術が必要。

症状を見極めた上で、適切な対策を
打つことが必要。

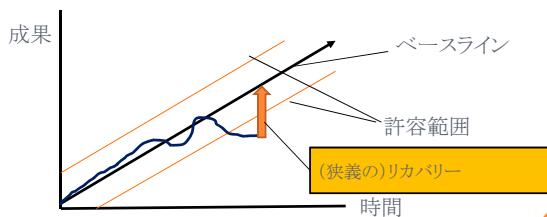
19

- ・ 本資料上では、省略
- ・ 最近のトラブル事例
- ・ トラブル・プロジェクトの怖さ
- ・ トラブルの兆候
- ・ リカバリーとは
- ・ リカバリー・マネジメントの手順
- ・ トラブル・レベル別対処法
- ・ 平時の備え
- ・ プロセス改善、PM育成、PMO
- ・ リカバリー・マネージャの心得

20

・リカバリーとは

(狭義の)リカバリーの定義
トラブルにより、ベースラインの許容範囲を逸脱した部分を、
許容範囲内に戻す。(*)

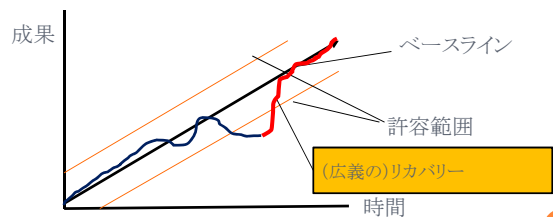


21

(*) 稲垣哲也・一柳隆芳『ITプロジェクト実践リカバリーマネジメント』

・リカバリーとは

(広義の)リカバリーの定義
トラブル・プロジェクトを立て直し、円滑なリリースを実現する。



22

- ・ 本資料上では、省略
- ・ 最近のトラブル事例
- ・ トラブル・プロジェクトの怖さ
- ・ トラブルの兆候
- ・ リカバリーとは
- ・ リカバリー・マネジメントの手順
- ・ トラブル・レベル別対処法
- ・ 平時の備え
- ・ プロセス改善、PM育成、PMO
- ・ リカバリー・マネージャの心得

23

・リカバリー・マネジメントの手順

0. トラブル検知のトリガー
1. 問題の把握
2. 原因分析・把握
3. リカバリー・プランの策定
4. 社内プロジェクト・オーナーの了解
5. リカバリー体制の組成
6. 顧客の承認
7. リカバリーの実施
8. リカバリー状況のモニタリング

24

・リカバリー・マネジメントの手順

0. トラブル検知のトリガー

<あるべき姿>

定例報告:QCD、課題・問題

課題・問題の検知

問題解決の対策・実施

25

・リカバリー・マネジメントの手順

0. トラブル検知のトリガー

<トラブル案件の現実>

定例報告:QCD、課題・問題

課題・問題を見逃す、軽く見る

顧客担当レベルの不満

現場任せの対応

問題が解決しない

顧客管理者・経営層からのクレーム

26

・リカバリー・マネジメントの手順

1. 問題の把握

まずは、事実認識からスタート

その際、「できている**だろう**」
「やっている**はず**」という思い込み
をやめる。

三現主義・・現場・現物・現実
五現主義・・現地・現物・現人・現状・現金
の確認

27

・リカバリー・マネジメントの手順

1. 問題の把握

<定量評価>

QCDのメトリックスに基づく。
許容範囲を超えた指標を確認する。

<定性評価>

アンテナを張る。
アンテナをいかに張るかがポイント。

28

・リカバリー・マネジメントの手順

1. 問題の把握

<定量評価> (進捗グラフの見方)

・進捗早すぎる

問題ないかもしれない
担当の実力が高く楽勝
詳細化をさぼっている

・進捗と一致

問題ないかもしれない
規模が増えたが、記述レベルを下げた
規模が減ったが、作業密度を上げて辻褄

・進捗遅れ

必ず、問題あり
規模が増えた
人が問題
難しすぎる

29

・リカバリー・マネジメントの手順

1. 問題の把握

<定性評価>

・成果物の記載内容、レベル、
レビュー結果

・顧客との打合せ、顧客担当者と自社
メンバーとの会話

・メンバーの顔色

・「〇〇が悪い」等、他責志向の発言

30

リカバリー・マネジメントの手順

2. 原因分析・把握

- ・ユーザーからの不満やクレームの事実確認
- ・プロジェクト・メンバーの問題認識の確認

大規模でトラブルの度合いが大きいほど、大小・高低さまざまな問題がでてくる。

ex. 列記すると、100以上の課題・問題群

いかに、問題の本質を把握するかがポイント！

31

リカバリー・マネジメントの手順

2. 原因分析・把握

この問題群からいかに原因を突き止めるか？

目的思考型アプローチ、仮説検証により問題を定義する。

- ・現象と本質的な問題を切り離す。
- ・問題を漏れなく多層的に構造化する。
- ・全体像を俯瞰して、問題や原因の仮説を立てる。
- ・その際、「何を検証・解決したいのか」の目的を見失わず、仮説を検証していく。
- ・問題となっている現象に対し、「Why」による問いかけを繰り返していく。「なぜ5回」

32

リカバリー・マネジメントの手順

2. 原因分析・把握

原因分析時の注意事項・

間違った犯人探しをしない。錯覚に陥らない。

でも、実際には、さまざまなバイアス、フィルターがかかる。

先入観、ステレオタイプ型認識、既成概念、過去の経験、職種、立場、会社のカルチャー、社会通念、価値観、理解力、信念、新聞・雑誌・テレビなど...

フィルターに対する無意識・無自覚こそが、本質的な問題の発見にとって最大の阻害要因となっている。

(*1) 長尾清一『問題プロジェクトの火消し術』

「思い」は大切だが、「思いこみ」は禁物！

33

リカバリー・マネジメントの手順

3. リカバリー・プランの策定

原因・真因に対して、対策を考える。

そもそもの目的に立ちかえる。

- プロジェクト当初にできなかった、
- ・必要な業務・システム知識を要するスキルの要員・体制を再構築。
- ・制約事項、前提事項を再度、明確化
- ・プロジェクトの工程が複数並走するため、工程毎の対応策に優先順位をつける。

34

リカバリー・マネジメントの手順

3. リカバリー・プランの策定

ゼロベース思考で考える

- ×ここまで頑張ってきたんだから、このままいくしかない
- ×今まで何年もこの状態を続けてきたし、今更後には戻れない

○自分がクビになって、新しいプロマネがきたら、どうするだろうか？

○過去の経験や現在のしがらみ、自分自身の保身を、意思決定に入れない。

35

リカバリー・マネジメントの手順

4. 社内のプロジェクト・オーナーの了解

事実に基づき、問題と根本原因、リカバリーに必要な対応策を、説明し、了解を得る。

- × 空約束(できないことを約束しない)
- × 情報を隠蔽
- × 知ったかぶり
(わからないことは、わからないという)
- × 無理な計画への妥協

ここで妥協すると、「信頼」を失う。

36

・リカバリー・マネジメントの手順

5. リカバリー体制の組成

リカバリー・プランを推進する**要員の調達**。

<社内>

- ・他部署や他プロジェクトからの必要要員のシフト。

<社外>

- ・パートナーのトップへ申し入れ、必要要員をアサインしてもらう。
- ・プロダクト・ベンダーとのステアリング・コミッティを開催し、技術支援の協力を取り付ける。

37

・リカバリー・マネジメントの手順

6. 顧客の承認

- ・リカバリー遂行のためには、顧客の協力も必須。
- ・リカバリーのための時間・リソースの協力を取り付ける。
- ・**リカバリー・プラン**をユーザーから正式に承認してもらう。

もし承認が得られなければ、場当たりのな”パッチワーク的”なリカバリーに陥る。

38

・リカバリー・マネジメントの手順

7. リカバリーの実施

- ・リカバリー・プランに基づき、プロジェクトを運営する。
- ・リカバリー対策を実施した結果、新たに判明した問題に対する対策を行う。

39

・リカバリー・マネジメントの手順

8. リカバリー状況のモニタリング

- ・週次にて、QCD・課題を把握。
- ・自社・部門長、及び顧客・管理者に対して、プロジェクトが、リカバリー・プラン通りに実行・運営されているか、報告。
ex. 軌道に乗るまで、毎週。
軌道に乗ったら、隔週
安定したら、月次

40

・リカバリー・マネジメントの手順

8. リカバリー状況のモニタリング

「異常なし報告(ネガティブ・レポート)」

日々状況が変わるプロジェクトにおいては、「異常なし報告」も大切。

「異常なし報告」とは、異常がないこと・何も問題がないこと・無事であることを、積極的に報告すること。また、報告の内容を見ることで、リーダーの理解度・把握度をつかむ。
逆に「異常なし報告」がなかったときは、異常があったと判断して、組織として対応する。

41

- ・本資料上では、省略
- ・最近のトラブル事例
- ・トラブル・プロジェクトの怖さ
- ・トラブルの兆候
- ・リカバリーとは
- ・リカバリー・マネジメントの手順
- ・トラブル・レベル別対処法
- ・平時の備え
- ・プロセス改善、PM育成、PMO
- ・リカバリー・マネージャの心得

42

. トラブル・レベル別対処法

1. 軽症の時

スポットの支援や数か月以内のフォローで、
当初メンバー主体で、プロジェクトをリカバリー

- ①オーバーワークのところをフォロー
顧客とスケジュールの調整、業務の平準化、
スポットの追加投入
- ②不足しているスキルを補完
特定の要素技術の知見者のフォロー
- ③各種管理(進捗管理、品質管理、課題管理など)
の交通整理・整理整頓を支援

43

. トラブル・レベル別対処法

2. 中症の時

チームとして問題解決できる仕組みをつくる。

- ①プロマネやリーダー補佐として、
PMO同等のスキルや経験を持つメンバー
をアサインし、継続支援する。
- ②それまで忙しすぎてできていなかったプロ
ジェクトチーム内の会話、情報共有の機会を
もうける。

44

. トラブル・レベル別対処法

3. 重症の時

業務面・IT面で重大なトラブルを抱えている
場合、進捗管理や品質管理などの
管理プロセスを回したとしても、プロジェク
トは正常化しない。

PMOの投入は、
あくまで斥候の位置づけ。
管理資料や報告資料が整っていれば、
問題は別にある。

45

. トラブル・レベル別対処法

3. 重症の時

①トップガン部隊の投入

いつまでたっても、業務要件が固まらない場合、
対象業務の知識が不足していると、必要な調査やヒア
リングそのものが進まない。問題を紐解ける知見者のア
サインが必須。

アーキテクチャ面で問題を抱えている場合、
個々のアプリケーションでは解決できないため、フレー
ムワークの作り直しなどアーキテクチャそのものの見直し
が必要となる。

46

. トラブル・レベル別対処法

3. 重症の時

②従来メンバーの交替

・重症のプロジェクトでは、メンバーのマインドが
崩壊している。
ex. 個々人の責任・コミットメント、モチベーションが消失

・従来メンバーは心身ともに疲弊

残しても立ち直らず、十分なパフォーマンス
を出せない。
引きずっても、トータル・プラスにならない。

47

. トラブル・レベル別対処法

3. 重症の時

③リカバリー予算の承認の取り付け

システムのカットオーバー時期を、プレスリ
リースしている中で、プロジェクトの中断やプ
ロジェクト全体計画の変更が行えるか。
また、延伸に伴う費用負担は、大規模プロ
ジェクトであれば、数千万円から数十億円か
かるため、経営層の決断が必要となる。

48

・ 本資料上では、省略

・ 最近のトラブル事例

・ トラブル・プロジェクトの怖さ

・ トラブルの兆候

・ リカバリーとは

・ リカバリー・マネジメントの手順

・ トラブル・レベル別対処法

・ 平時の備え

・ プロセス改善、PM育成、PMO

・ リカバリー・マネージャの心得

49

・ 平時の備え(1)

<プロセス改善>

SPEAK IPA版(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)
ISO/IEC 15504(JIS X 0145として発行予定)モデル

個別プロジェクトとしての満点

水準5 最適化された

水準4 定量的に管理された

水準3 定義された

水準2 管理された

水準1 実施された

水準0 不完全な

管理実施&定義あり。ただし、組織的活動となっていない。

プロセスが確立されていない

・ 平時の備え(1)

<プロセス改善>

CMMIのレベル1以下のプロジェクトチームのレベル1未達は、「**最下層のあえぎ**」(E. ヨードン)

まず、0から1へ上げる。
結果としてはできるようになる。

ただし、続く
「レベル1から2への移行が一番困難である」
(ワッツ・ハンフリー)

2年程度の時間と、組織としてのバックアップが必要

51

・ 平時の備え(1)

<プロセス改善>

SPEAK IPA版とCMMIとの整合

CMMIのレベル2相当を習得するためには、SPEAKの下記プロセスの水準2を達成すること。

- ・ プロジェクト管理プロセス
- ・ 品質保証プロセス
- ・ 問題解決プロセス
- ・ 測定プロセス
- ・ 構成管理プロセス
- ・ 要求事項抽出プロセス

52

・ 平時の備え(1)

<プロセス改善>

なぜプロセス改善に取り組むのか？

1. 組織としての対応(品質面、生産性面)
2. リーダ層の育成

標準やマニュアルは、それを作る過程に意味がある。
なぜなら、マニュアルをつくるには、**混沌とした情報を集め、自分の頭で整理し、解き方を考えたりパターンに分けたりする必要があるからだ。**その過程で頭が鍛えられる。それこそが未知の課題や想定外の問題に対処できる最強の頭をつくるトレーニングになる。
(伊藤真『夢をかなえる勉強法』より)

53

・ 平時の備え(2)

<PM育成>

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

54

・ 平時の備え(2)

<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

55

・ 平時の備え(2)

<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。

56

・ 平時の備え(2)

<PM育成>

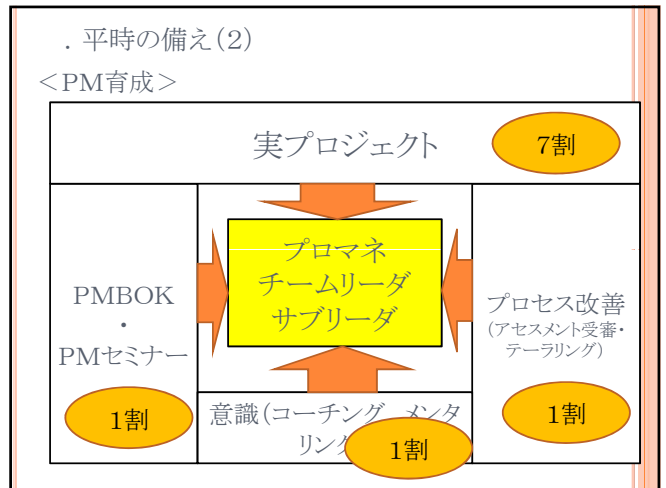
レベル4は、自分を含め、10名未満の
メンバーで仕事を推進。

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。

57



・ 平時の備え(3)

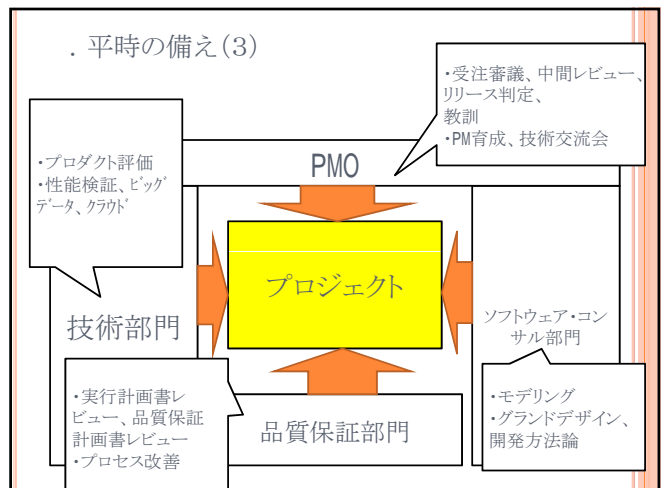
<PMOの役割>

プロジェクトの現場を孤立させず、
経営層からみても、失敗プロジェクトを予防する。
プロジェクトの現場の力を発揮させるための触媒
となる存在。

最初 : リカバリー支援中心
定常後: 予防中心(リスク管理、教育)

- ・組織のPMOから支援を受ける
- ・プロジェクト内にもPMO(P-PMO)を置く。

59



- ・本資料上では、省略
- ・最近のトラブル事例
- ・トラブル・プロジェクトの怖さ
- ・トラブルの兆候
- ・リカバリーとは
- ・リカバリー・マネジメントの手順
- ・トラブル・レベル別対処法
- ・平時の備え
- ・プロセス改善、PM育成、PMO
- ・リカバリー・マネージャの心得

61

・リカバリー・マネージャの心得

もしリカバリー・マネージャ＝「**火消し役**」に任命されたら、どうするか？
また、どう任命するか？

具体的な方策を示すと同時に、

「人生、最後まで温室の中のように”管理された平穩”に甘えて生きていけると思ふかい。一見損な役回りに思えるが、**リカバリーは失敗から学び自分を鍛えていく**。ベスト・オポチュニティだよ」と励ますことにしている。

(※1)長尾清一『問題プロジェクトの火消し術』

62

・リカバリー・マネージャの心得

火消し役には自分が「**捨て石**」になる覚悟で積極的に問題をさばっていく姿勢が求められる。

ベンダー上層部も、ユーザーからの圧力による振り戻しを防ぐために現場の問題を理解し、**組織レベル**で**火消し役**を擁護する**姿勢**を持ちたい。

(※1)長尾清一『問題プロジェクトの火消し術』

63

・リカバリー・マネージャの心得

<「あきらめない」精神>

トラブルプロジェクトでは自分の想定を超えた様々な出来事に遭遇するため、常に自分の力を最大限まで出すことが求められる。それはいわゆる**仕事の能力**だけでなく、**精神的**にも**肉体的**にも求められるものである。

そのような状況であっても、**自らの健康を維持しながら乗り切る**ことでしか鍛えられない、獲得できないスキルがあり、そういったものがプロジェクトマネージャになった時に生きてくるのである。「ここであきらめる」ということは、そのような**スキルを獲得するチャンス**を自ら棒に振ってしまうことである。

(※2)稲垣哲也・一柳隆芳『ITプロジェクト実践リカバリーマネジメント』

64

・リカバリー・マネージャの心得

<あなたが任命されたら>

あなたが立て直しリーダーに任命されたら、喜んで受けてほしい。

それは**周囲から認められた証拠**である。これほどよい生きた経験を得ることはできないだろう。さらに、プロジェクトはこの時点で最低のところにおいて、これ以上悪くなることはないし、それは立て直しリーダーの責任ではない。

(※3)香村求『IT赤字プロジェクトの立て直し・火消し対策』

65

(参考文献)



(※1)長尾清一『問題プロジェクトの火消し術 究極のプロジェクト・コントロール』日経BP社 2007年刊



(※2)稲垣哲也・一柳隆芳『ITプロジェクト実践リカバリーマネジメント』ソフトリサーチセンター 2009年刊



(※3)香村求『IT赤字プロジェクトの立て直し・火消し対策』ソフトリサーチセンター 2007年刊

66

ご清聴ありがとうございました。

本資料の無断転載・複写を禁じます。

67

蛇足・・・

リカバリー・プロジェクトでの呟き

68

○リカバリー・メンバー組成にあたって

1. 足し算とともに、引き算の発想
2. 少数精鋭 少数だから精鋭化する
安易なワーク・シェアリングは、無責任体質につながる
3. コンプライアンス遵守
リーダー層がバッファとなる

69

○リカバリー・プロジェクト・メンバーへの期待

いつの時代もガルシアへ手紙を届けられる人が必要とされている。

米西戦争が勃発したとき、マッキンレー大統領の書簡を、キューバのどこかの山寨にいるガルシアへ直ちに届ける必要が生じた。この時、手紙を託された「ローワンという名の男」だった。

ローワンの妻は、

「彼はどこにいるのですか？」と尋ねなかったことである。

読者諸氏よ、試してごらんない、あなたはいまオフィスにいて、六人の部下が近くにいる。その中の誰か一人を呼んで、頼む。「百科辞典で調べて、コレッジョの生涯について簡単なメモを書いてくれないか」

その部下は静かに「はい」と答えて、仕事に取りかかるだろうか？ 決してそうはしないだろう。きっと怪訝な顔をして、次の質問を一つか二つするだろう。

どんな人ですか？

どの百科事典でしょう？

百科事典はどこにありますか？・・・ なんてお知りになりたいのです？

あなたがその質問に答えて、その情報の求め方や、あなたがそれを求める理由を説明した後、その部下は十中八、九、ほかの部下の所へ行つて、ガルシアを見つけたら、い、をさせるだろう。それからあなたの所へ戻ってきて、そんな人物はいない、と言うだろう。もちろん私はこの賭には負けるかもしれないが、平均の法則に従えば、負けないはずである。（『ガルシアへの書簡』より。）

○リカバリー・プロジェクトへ参画時の心得(1)

辛い思いをしているときは、
「これは生涯わたっての
ネタになる」と呟いてみる。

鮒谷周史『「かけ算」思考ですべてが
変わった』

71

○リカバリー・プロジェクトへ参画時の心得(2)

私は困難に立ち向かうと、

『さあ、この困難を克服する経験を味わせて
もらいましょう』

という気になって、勇気がモリモリ湧いてくる。

(西堀栄三郎)

本資料の無断転載・複写を禁じます。

72