

連載 プロマネの現場から

第 25 回 現場に役立つ PMO ・ ・ 「良い PMO」 「悪い PMO」

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

最近、大規模プロジェクトの体制を組成する際に、SI ベンダーとしての自社内はもちろんのこと、顧客企業からも、プロジェクト・マネジメント・オフィス（以下、PMO と略）の主管及びメンバーの人出しの要請を受けることが多くなりました。

また、ここ数年急速に、プロジェクト側の立場からみても、プロジェクトの推進において、自社内の PMO 組織との連携は、密接になっています。

プロジェクト提案時の受注審議から始まり、案件開始時の実行計画書及び品質保証計画書のレビュー、プロジェクト推進途上での報告会、カットオーバー前のリリース判定審議、そして、リリース後にプロジェクトの教訓を記録する完了報告会まで、ソフトウェア開発のライフサイクル全般にわたってフォローいただいています。

また、プロジェクト本体の活動とは別に、プロジェクトマネージャの育成や各種技術交流会等の主催、組織全体との整合を図るための各種プロジェクト標準の策定・改訂を担っています。

上記の活動に加えて、個人的には、プロセス改善において、アセスメントの知見を踏まえて、実効性のある標準とするための日々の改善活動のため、定期的に現場にも入っていただいています。

ところで、PMO の組織そのもの成立の経緯は、PMBOK 等の知識体系の成立などと軌を一にしていると思っています。特に日本においては、団塊世代のベテランが大量退職した 2007 年問題・ ・すでに 3 年経過してしまいましたが・ ・プロマネのスキルが組織から失われることに対する対応策の一つとして、ベテラン PM の暗黙知を形式知化して保有する受け皿として PMO ができ、この PMO が、組織全体の個別プロジェクトを支援することが期待されているのだと理解しています。

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が PMO である、と思います。

先日、PMI 日本支部が作られた『戦略的 PMO』（*）を手にとったところ、興味深い記事がありました。巻末に、欧米等海外のアンケート調査結果があったのですが、そのアンケートの一つに、「PMO が存在することの合理性についてこの数年問われたことがあるか？」という問いがありました。その結果は、存在意義を問われたことが「ある」という答えが実に 42% と、予想外に高かったのでちょっと驚きました。また、日

本に比べ、PMO について先進的な取り組みをしていた欧米では、既に廃止された PMO も多い、という話を聞いたことがあったので、その一端を示しているように思いました。

同書にあったアンケート結果によると、日本における PMO 導入状況は、2009年時点において、設置済みは、65%であり、8割ほどが5年未満と、従来から品質管理部等の組織はあったものの、PMO として明確に位置づけたのは、ここ数年の動きであることがわかります。

PMO 導入の主要な理由としては、

- ・プロジェクトを支援する組織がない
- ・プロジェクトの失敗率が高い
- ・プロジェクトマネジメントの標準化を推進する組織がない
- ・プロジェクトの品質を定量的に測る尺度がない

等が挙げられています。

また、重要度の高い PMO 業務としては、

- ・大規模案件フォロー
- ・プロジェクトマネジメントシステムの充実
- ・PM 育成

があり、導入の契機は、失敗プロジェクトやバーストする案件を無くすことであることが多いのですが、その次の段階として、各種教育や研修による PM スキルそのものの底上げや、組織としてプロジェクトマネジメント標準やプロセス標準を体系的に整備し、プロジェクト現場に浸透させる活動が続くこととなります。

一方、海外では、既に廃止された PMO もあったとのことですが、プロジェクトの現場からみて、「悪い PMO」の特徴としては、以下のようなものがあります。

<悪い PMO>

1. 形式主義

- ・現場を知らないまま、指標やルールを押しつける
- ・書面主義、形式主義
- ・PMO から指示された測定管理、管理成果物の作成負荷が高い
- ・PMO の存在そのものが、推進の阻害要因となる

2. 管理屋

- ・単なる管理
- ・取りまとめ屋

3. 取締り屋

- ・ PM を叱責するだけ
- ・ 取締り屋（警察、ゲシュタポと揶揄される）
- ・ 犯人探しをする

4. 知見不足

- ・ PMO の構成要員に知見者が少ない
- ・ 現場の PM より、スキルがない
- ・ そのため実プロへの発言力が小さく、説得力が乏しい

5. コミットメント不足

- ・ プロジェクトの成功にコミットしない

そもそも現場を知らなかったり、また現場に入ったとしても、苦戦しているプロマネよりプロジェクト管理の知見が不足している。にもかかわらず、書面主義で管理・報告資料の作成を要請・強要する。最悪なのは、トラブル現場で、一致団結しての問題解決より先に、犯人探しを始めるようなケースが浮かび上がります。

PMO 本来の意義である、プロジェクトを状況に応じて適切にマネージメントする存在ではなく、プロジェクトを決めたルールに当てはめてコントロールする管理屋的な存在・・・PMO ではなく、PCO（プロジェクト・コントロール・オフィス）になっています。

そうであれば、時々刻々変化するプロジェクトの状況を踏まえて、現場が助かる「良い PMO」の特徴は、以下のようなものではないか、と思います。

<良い PMO>

1. メンタリング、コーチング

- ・ 困ったことが相談できる
- ・ 悪いことを進んで言える
- ・ 罪を憎んで人を憎まない
- ・ 問題解決のための討議ができる
- ・ 現場の状況をわかって適切なアドバイスやフォローをしてくれる

2. マネジメント層と現場の橋渡し

- ・上位マネジメントへの報・連・相
- ・エスカレーションできる場の提供
- ・PMOとしてのエスカレーション
- ・他組織との連携

3. プロマネ知見

- ・プロマネやリーダーに足りないマネジメント知見を補ってくれる
- ・プロマネやリーダー層の育成

4. コミットメント

- ・プロマネの目線を持って、プロジェクトを見る

このようなPMOにするための成功のポイントとして、『戦略的PMO』においてはこう提言しています。

1. 経営のコミットメント

PMO活動が、余分な管理業務と思われてはならない。

2. PMOのリーダーシップ

PMOリーダーのコンピタンスとして、

- ・リーダーシップ
- ・プロジェクトマネジメント経験
- ・国際標準に基づいたプロジェクトマネジメント知識
- ・事業経営の知識と能力
- ・社内マネジメントからの信頼

と、並みのプロマネ以上のスキルが本来必要である、と指摘しています。

3. 明確な目標設定

「プロジェクト成功率の向上」や「重要プロジェクトの成功裡の推進」等、目標の設定とそれに基づいた指標への展開

4. 継続的改善

PMO活動の広範さを表す一例としてですが、OPM3 (organizational project management maturity model) においては、約600種類のベストプラクティスとそのプラクティスを実行するための、約3000種類の「能力」が定義されてい

ます。これらを一度に取り込むことは無理なため、段階的継続的に取り組む必要があります。

5. IT の有効利用

- ・ プロジェクト・データベースの確立
- ・ プロジェクト基幹システム
- ・ ツールの標準化と整備

これらの成功のポイントの中でも、とりわけ、「継続的改善」の取り組みが一番重要であると考えています。

PMO 組織は、一度では完成しません。PMO が導入された後、その役割を果たしていくにつれ、その組織におけるプロジェクトマネジメント能力や組織文化も変化していきます。最初は、トラブル対応、バーストした案件のフォローに忙殺されるかもしれませんが、徐々に、予防としてのリスク管理に注力の観点が移ります。さらに、プロジェクトの現場が自立できるよう、リスク・マネジメントを含むプロジェクト・マネジメント教育により、プロマネ層を底上げする。そして、プロセス改善活動をサポート・支援することで組織力そのものを引き上げる。この一連の取り組みの中で、PMO に期待される機能や役割も PMO の発展段階によって推移します。

プロジェクトの組織がプロセス改善モデルに基づいて成長していくのと同様に、PMO もプロジェクトマネジメント成熟度モデルに基づく継続的な改善が必要になります。

最後に、冒頭で紹介した、顧客側 PMO メンバーのアサイン要請を受けて悩むこと。それは、強力な PMO とするためには、大規模プロジェクトを推進する知見がある人材であることはもちろんですが、「良い PMO」の条件を満たすためには、プロマネやリーダーが十二分につとまる人材をアサインする必要があります。中小規模の案件であれば、複数プロジェクトが組成できるのがわかっているながら、あえて PMO メンバーにアサインする。

SI ベンダーとしては、プロジェクトを取るのか、顧客 PMO 支援を取るのか、のビジネスとしての選択が迫られることとなります。

実際には、SI ベンダーとして、大規模開発をするプロジェクトにおいては、顧客側にもキーとなるメンバーを顧客側 PMO として配置し、顧客-ベンダー一体となって、プロジェクトを円滑に推進していくことが現実的なあり方になっているのではと思っています。

(*) PMI 日本支部編『戦略的 PMO—新しいプロジェクトマネジメント経営』オーム
社 2009 年刊

連載 プロマネの現場から 第 26 回 IT 技術者にとっての「教わる技術」

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

先日、新人の配属に先立って、現場側の配属予定プロジェクトの状況と育成方針とともに、新入社員に要望するスキル・資質をとりまとめ、人事部門に対して要求を出しました。またそれとともに、新配属となる新人へのプレゼントとして、所属部署やプロジェクトにいる若手・中堅層を中心に、過去に自分が読んで役に立った、新人に対して手に取ってみるべき本の紹介と、若手社員に対するアドバイスを募集しました。そのアンケートの結果を整理してみた結果はこうでした。当然のことながら、IT 技術系の本が大半であり、技術分野別・要素技術別に整理しました。その一方で IT 技術系以外の本、例えば思考法・発想法などの本や、モチベーションを高めたり、プロジェクトが苦しかったときに読んで感動した本などの紹介も多数ありました。また、若手社員に対するアドバイスは、その内容そのものに、メンバー自身の仕事観や直面している課題観がよくでていました。マネージャとしては、期せずして配下のメンバーが普段見せない想いの一端がわかり、その後のフォロー、コミュニケーションの面でも良い効果がありました。

今回、プロジェクトメンバーみんなの回答をとりまとめながら思ったのは、これらの貴重なアドバイスを、どうやればよりスムーズに新人たちに受け止めてもらえるだろうか、ということでした。

同じ話を聞き、同じ経験を積んでも、大きく学べる人と、そこから学ばない人、学べない人がいることは、誰しも感じるのだと思います。

同じ教育を受け、同じ経験を積んだ上での差があるとすると、教える側の問題以上に、教わる側にも課題があり、教わる上での姿勢・技術・心得のあり方が、より大切になります。

そこで、今回は、教わる技術・心得について考えてみたいと思います。

ところで、「教わる技術」という言葉が思い浮かんだ時、以前、手にした水上浩一さんの同名の本『教わる技術』（*1）を思い出しました。今回、再読してみて、とても良い気づきを得たので、『教わる技術』でのヒントも踏まえた 9 つの「教わる技術」を紹介してみたいと思います。

1. 好奇心

まず、これから取り組もうとする仕事・プロジェクトにおける「IT 技術」「業務知識」「プロジェクト管理」「顧客」等について、「知りたい」、「理解したい」、「できるようになりたい」という気持ちを貪欲に持つこと。そして、いつまでも持ち続けることが、誰にどのように教わるか、ということよりも大切だと思います。

2. 無知の知

「知らない」ということを知ること。それによって「謙虚」になれるし、より深く知ることができるようになる。人に対する知ったかぶりよりも、自分自身に対して知っているつもりになる愚を犯さないように心がけたいものです。

3. 目的意識を持つ

カラーバス効果を利用します。カラーバス効果とは、漫然としていてはそれまで見えていなかったことが、意識した途端、目に入ってくるようになる現象を指します。たとえば、ある部屋の中で漫然と座っている時は気づかなかったものが、「赤い色のものを探そう」と部屋を見渡すと、沢山の赤い色のものに取り囲まれていたことに初めて気づく、というようなものです。目的を持つことによって、必要な情報が手に入りやすくなるし、情報への感度が格段に向上します。

4. 質問・問いを持つ

講習やセミナーはもちろんこと、人とのヒアリングや本を読む際、問いを持っているか否かで、受け取るものが大きく変わってきます。また、事前に問いのリストを作って、リストを潰し込んでいくことによって理解の抜け・漏れを防ぐことができるようになります。

5. 情報を発信する

手に入れた情報や習得する都度、自分の理解した内容を発信する。発信すればするほど、新しい情報が入ってくるようになります。

6. ロールモデルを持つ

目指すべき目標の人物像を持つ。問題や困難に出会った時、あの人ならどう考えるか? という目を持つことができます。

ロールモデルの重要性を考えるにあたって、齋藤孝さんはこう語っています(*2)。

天才とか偉人と呼ばれている人は、学ぶことがうまい。あるいは学ぶ情熱にあふれているので、そういう人たちのほうが、ヒントを多く与えてくれる気がします。大きな仕事をする人というのは、向き合っているトラブルの数で言うと、ふつうの人より多いんですよ。

そういうトラブルの乗り越え方というメンタリティの面でも、勉強になります。

自分と比べれば、偉大な人の陥っているトラブルのほうがうんとすまじい。

ここでは、ロールモデルというより、偉人を対象とされていますが、自分と比べて、より大きな、より困難な課題に取り組まれている人をロールモデルとし、彼らだったらどう考えるだろうか？ どう行動するだろうか？ と自問自答することが、悩んでいる自分を越えたメタレベルの認知を得る上で大切なことだと思っています。

私生活も含めてのロールモデルとするのであれば、理想の一人の人物が想定できた方がよいのかもしれませんが。しかしながら、自分の興味・関心・指向性等すべての面で一致する人を求める方が実際には難しいことを考えると、一人の人物にすべてを仮託せず、いろんな人から各々良い所を学ぶのが現実的です。たとえば、技術分野毎、コンピタンシー毎に、自分にとってのロールモデルを設定するのがよいと思います。

7. 私淑する

自分にとってのロールモデルを定めたら、勝手に私淑してしまうのが、コツかもしれません。ロールモデルした当人に知らせる必要さえないと思います。

同期・同僚 : 同じところからスタートしたはずなのに、数年も経つと、活躍する分野や身につけたスキル・経験が大きく異なっています。その良い点を謙虚に学び、また、仕事上、協力してもらおう。一緒に仕事をして、知識を共有し、考え方や物事を捉えるときの観点を学ぶようにします。

下位者・部下 : 下位者・部下からの疑問・質問をないがしろにせず、改善の契機と捉えます。彼らからの質問は実はベテランが知らないうちに行っている暗黙知の宝庫であり、明文化していくことで組織力の底上げを図ることができるようになります。また、後輩に質問される人間、質問をするに値する人になることを心がけることが大切です。このマインドは、自分自身が若手であったとしても、大切だと思っています。

上司・元上司 : 現時点の業務推進の責任者であることはもちろんですが、仕事を離れた後が非常に大切になります。直接の仕事を離れた後の元上司は、メンターの最有力候補になります。部署や職場が異なった後も、自分にとっての応援団であり、引き立て役になっていただけます。

顧客 : 厳しいだけの顧客は敬遠したいものですが、お金も出し口も出す厳しい顧客は、「知恵のなる木」です。厳しい要求に応えることを通して、自分とプロジェクトチームが鍛えられます。

8. 頼まれやすくなる

頼まれごとをされたら、極力嫌な顔をせずに受けるようにします。依頼されれば依頼されるほど、学ぶ機会が増えます。その際は、やったことがないからと断らないように気をつける必要があります。依頼する人がまったくできないと思っているのであれば、そもそもお願いされることはありません。一見難しそうな依頼でも、依頼者との人間関係ができているのであれば、その取り組み方を含め、相談しながら共に成長していくことができます。

9. 顧客志向の信念を持つ

最近の目標設定についての研究（*3）によると、仕事の信念には、「目標達成の信念」と「顧客志向の信念」の大きく2つがある、といます。

「目標達成の信念」とは、明確な目標を設定し、情熱・熱意を持って、努力・挑戦し、その結果として、自己実現や学習を重視する考え方です。一方、「顧客志向の信念」とは、顧客の立場で現状を把握し、顧客が意思決定することを支援し、結果として顧客満足や信頼を高めることを重視する考え方です。この2つの信念と業績結果を調べたところ、「顧客志向の信念」が高い人ほど、経験や学習と実績が強く結びついていた、といます。

その理由はこうです。顧客の問題を解決しようとする、顧客の要求や課題・問題を探るための「コミュニケーション力」や「情報収集力」が高まり、また、当初想定しなかった問題と対峙することで難易度の高い仕事に取り組むこととなります。さらに、顧客に対して解決策を出すために、提案を行うための「企画力」が鍛えられ、また、解決に必要な「専門技術」の理解が深まることとなります。

こうして「教わる技術」を整理してみると、新人だけでなく、中堅・ベテランにおいても自己点検して我が身を振り返ってみることが有益ではないか、と気づきます。

今後の新人の職場受入時の教育時には、教える内容と一緒に、以上のような「教わる技術」についても、あわせて紹介したいと思っています。

とりわけ顧客志向の信念を持つことの大切さなどは、オフィシャルな教育や職制での指導によって頭で理解するだけで終わらせず、腑に落ちて納得できるようになるまで、仕事のできるベテランやリーダーから問わず語りに伝え続けることが大切であると思っています。

(*1) 水上浩一「教わる技術 なぜ、メンバーの教えをものにできないのか？」

ソフトバンククリエイティブ 2004年刊

(*2) 齋藤孝・梅田望夫「私塾のすすめ —ここから創造が生まれる」(ちくま新書)

2008年刊

(*3) 松尾睦「経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス」同文館出版
2006年刊

連載 プロマネの現場から 第 27 回 成長のためのアンラーニング

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

毎年、春と秋の 2 回は、過去 1 年及び半年間の活動結果・実績を振り返り、フォローするとともに、次の年度及び半期毎の個人目標の設定をします。この目標設定と合わせて、ITSS（IT skill standard：IT スキル標準）に基づくスキル・レベルの再確認と、今後のキャリアパスについての個人面談を実施しています。

ITSS によるスキル領域及びスキル熟達度の判定は、面談を受ける個々の IT エンジニアにとっての関心であるとともに、その判定結果と過去の仕事ぶりに基づいて今後のアサイン・・・しばらく現状のポジションで頑張らせるか、それとも、サブリーダーやチームリーダーに抜擢してみるか、を考えることが必要になるため、現場のプロマネにとっても気になる存在です。

IT プロジェクトのプロジェクトマネージャの立場としては、プロジェクトを構成する主要なチームのチームリーダーや、プロマネとしての自身をサポートしてくれるプロジェクト内 PMO に優秀な人材が欲しいのはいうまでもありません。

また、複数のプロジェクトを統括し、大規模プロジェクトを推進するプログラムマネージャの立場としても、個々のプロジェクトをグリップしてくれるプロジェクトマネージャやチームリーダーの存在が、プロジェクトの成否に直結していることが骨身にしみてわかっているし、そもそも適正なスキルのメンバーが揃うかどうかによって、プロジェクトの体制が組成できるか否かも決まってきます。

ここ数年、若手の ITSS のスキル熟達度を見ていて気になることがありました。

アプリケーションスペシャリストとして、レベル 4 からステップアップしてレベル 5 の評定を申告していたものが、1～2 年経ち、再びレベル 4 に逆戻りするケースがあります。数名のメンバーを率いてプロジェクトを成功させた若手を、次のプロジェクトにおいてサブリーダーやチームリーダーに抜擢してみたところ、結果は芳しくなかったという理由によります。

IT スキル標準は、「産学における IT サービス・プロフェッショナルの教育・訓練等に有用な「ものさし」（共通枠組）」として提供され、IT サービスの分野 11 職種 38 専門分野ごとに、最高 7 段階のスキル・レベルを設定しています。

最新版の「IT スキル標準 V3 2008」では、スキル領域毎に「スキル熟達度」が定義されているのですが、上記のケースで挙げたアプリケーションスペシャリストの「プロ

プロジェクトマネジメント」領域の「スキル熟達度」のレベル4とレベル5の記述はこうなっています。

レベル4 「ピーク時の要員数3人以上のアプリケーション開発プロジェクトにて、開発チームリーダーとして、プロジェクトマネジメント職種と協業し、プロジェクト計画策定と実施、変更管理等のプロジェクトマネジメントを遂行できる。」

自分を含め、3名から9名以下のメンバーを指揮して、業務分析や設計・開発を推進できる中核のエンジニア、プロジェクトチームの中では、サブリーダー的な位置づけを担います。

レベル5 「ピーク時の要員数10人以上50人未満のアプリケーション開発プロジェクトにおいて、開発チーム責任者として、プロジェクトマネジメント職種と協業し、プロジェクト計画策定と実施、変更管理等のプロジェクトマネジメントを遂行することができる。」

レベル4は、自分も含めて10名以下のメンバーで推進する、目が届く範囲・・・オフィスの座席でみると「一島」=10席～12席に収まる世界です。

ところが、レベル5になると、物理的に「一島」を超えます。レベル4までであれば、配下のメンバーの全作業内容を把握し、その結果も頑張りさえすれば全部確認することも可能であったかもしれませんが、レベル5以上は不可能になります。

レベル4とレベル5の間には、ITエンジニアとしてのプロジェクトマネジメント業務におけるパラダイム転換が存在しています。

- ・個人プレーから、チームプレーへの転換が必要となる。
- ・一人で人の3倍の生産性をほこるよりも、10名のメンバーで、10名分以上の成果を出せるようになることがより重要となる。

それまで（プロマネやリーダーがお膳立てしてくれていたため）意識しなかったチームとしての仕事のスコープの範囲や、チームメンバー一人ひとりの役割や仕事の範囲や、チームメンバー間のコミュニケーションや、チーム間のタスクの調整などを行うことが、仕事のスタート時点で必要となります。

また、メンバー数が10名・・・オフィス内の一つの島という、目が届く範囲を超える場合、メンバーが文字通り一つのチームとして機能するよう、朝会・夕会等のコミュニ

ケーション・ルールを決めるだけでなく、生産性・品質をあわせて、かつ、向上させるために、業務プロセスの内容・手順の整備と共有化が必要になってきます。

これを「ITSS レベル5の壁」または「一島の壁」と個人的に呼んでいますが、同様なことは中堅やベテランにおいてもあります。レベル5の下位と上位の壁もあり、また、その後には、レベル5からレベル6になって50名以上の大規模プロマネへの壁が控えています（笑）。

前回、新人・若手がいかに学ばばよいか、学ぶための心得として「教わる技術」を紹介しましたが、基本的には、中堅・ベテランにおいても必要な心得であると思っています。

プロジェクトマネジメントにおいても、レベル3からレベル5の入り口までは、PM BOKを中心としたプロジェクトマネジメント知識を習得する研修が有効であるし、社内外の研修も充実してきています。また、レベル5以上のエンジニアについては、PM コミュニティにおいて情報交換やセミナーによって実戦的な知識・知恵を共有することが推奨されています。

しかしながら、一定の基礎知識を得て次のステップに進もうとしながら「壁」の前で苦戦している若手から中堅のエンジニアにとっては、「教わる技術」とは別の発想が必要だと思っています。

竹内日祥『企業再構築の仕掛け』（*）の中で、パラダイムの壁を乗り越えて、より高位のパラダイムにシフトする方法として、「アンラーニング」＝学習棄却ということが提案されています。

『科学革命の構造』で、パラダイム論を提唱したトーマス・クーンの言葉に、人間はパラダイムに支配された人生しか生きることができない宿命があるというものがあります。

人は、自分にとってのパラダイム・思考法や感受性、過去に得てきた様々な価値観や知識が位置づけられた世界観に基づいて、行言動している。だから、このパラダイムを、より高いものにすることで、自分の生き方そのものをより良いものにすることができることとなります。

たとえば、極端な例になりますが、プロジェクトの中に、優秀なエンジニアではあるが、

- ・人に任せるよりも、自分でやった方が速くて正しい

- ・人に教えるのは面倒だ
 - ・顧客から自分だけが評価されたい
 - ・所属組織の中で自分だけが評価されたい
 - ・顧客から会社、プロジェクトチームが評価されることに貢献する気がない
- という低いパラダイムを持ったメンバーがいるとします。

現在所有している自分のパラダイムは、過去に学んだ学習の成果です。私達は、過去に学んだことに囚われ、学んだことから自分のパラダイムに支配されています。

したがって、一エンジニアとしての過去の成功体験とそこで得た知識が、行動のよりどころになっているのは間違いありません。過去に得た知識によって、日々円滑に過ごすことができ、様々な局面で遭遇するピンチにおいても救われ、助けられてきたのは間違いのないと思います。

しかし、一人の優秀なエンジニアから、プロジェクトやチームを指揮する立場に変わるように、自分のおかれている環境や立場が大きく変わり、自分の果たすべき役割も大きく変わる場合、過去の成功体験とそれに基づく価値観や知識をあえて捨て去る必要があります。新しい知識や価値観を受け入れるために捨てる、この過程が、アンラーニング=学習棄却になります。

ただし、棄却といって、過去に身につけたものをすべて捨ててしまうことではありません。これまでより高いレベルの知識と価値観に基づいて、従来の低いレベルの知識と価値観を、再構成することが大切になります。

- ・捨てるべきものは捨てる。
- ・残すべきものは残す。
- ・空いたスペースに新しい知識・考えを取り入れる。
- ・そして、一つ上のパラダイムの視点から、従来の知識との統合を図り、より広範な価値観と知識を得る。

I T S S のレベル 4 からレベル 5 への移行におけるアンラーニングとは、たとえば、「仕事は全部自分でやらなければならない」「全て自分の目でチェックしないと気がすまない」「人に教えるより、自分がやった方が速い」「自分の範囲だけきちんとできれば、責任は果たしている」等という発想を捨てることから始まるのかもしれませんが。

そうではなくて、「自分がやらなくても、仕事が上手く回るようにするにはどうすればよいか」「人に仕事を任せるためには、どのような条件が揃えばよいか」という視点に立つ必要があります。

それには、自分がこれまでやってきた仕事がどのような要素とプロセスから成り立ち、どのようなスキルや体制が必要であったかを、振り返ることが大切だと思います。

この振り返りの作業の中で、自分がこれまで一生懸命やっていたことに加えて、新しい作業に気づく。自分の仕事ができるための仕事の段取りや環境を、周りのメンバー（顧客や上司や他のメンバーや他チーム）が準備していたこと、どのように整えてくれたのか等に気づくことができます。

竹内さんは、捨てられない人は、学んだことによって成長が止まってしまいますと指摘されていますが、怖い指摘です。

ラーニングとアンラーニングを交互に繰り返すことで、パラダイムをより良いものにしていく、というのが、中堅以降の学習の基本になると思います。

ところで、アプリケーションスペシャリストから、プロジェクトマネージャへの「壁」については、あまり深刻になる必要はない、と思っています。

I Tエンジニア全員にとって、プロジェクトマネジメントの意義や内容の基本的理解は必須であると思う一方、メンバー全員がプロマネを志向する必要はありません。I Tエンジニアとしての知識・経験を積んできたのであれば、アプリケーションスペシャリストからI Tアーキテクトや、業務コンサルタントとなって活躍するケースも多いのも事実です。また、現場のプロマネからしても、プロジェクトやプロジェクトマネジメントのこともわかっているI Tアーキテクトや業務コンサルタントと協働で仕事をする場合、役割分担が円滑にでき、お互いの長所がより活かせることが多いです。

最後に、クーンの『科学革命の構造』の一節を紹介します。

・・・新しいパラダイムの基本的発明を遂げた人は、ほとんど、非常に若いか、パラダイムの変更を促す分野に新しく入ってきた新人かのどちらかである。》

後世畏るべし・・・旧人よりも、新人の大化けに期待しよう、と日々楽しみにしています。また、それとともに、その新人や若手からパワーや新しい気づきを得ながら、中堅やベテランも含めて、一緒に成長できる組織にしたいと思っています。

(*) 竹内日祥『企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント—激動の乱世、変革への挑戦』現代書林 2006年刊

連載 プロマネの現場から

第 28 回 プロジェクト・マネージャの資質・・・インテグリティ

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

この半年間、最寄りの本屋さんに立ち寄るたびに目に留まるのは、萌え系の表紙がひととき目を引く岩崎夏海さんの「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」（*1）です。2010年7月初めの時点で「90万部突破」、ビジネス書では前代未聞のミリオンセラー達成も目前です。でも、そのおかげもあって、ビジネスマンのバイブル的存在であるピーター・ドラッカーさんの著作も、この本の周辺に並べられています。比較的読みやすい雑誌寄稿の論文集から、とても硬派な初期の論文まで入手しやすくなり、ドラッカーさんのファンの一人としては嬉しいかぎりです。

「もし高校野球・・・」の物語は、高校のダメ野球部の女子マネージャとなった主人公が、「マネージャ」違いの勘違いによって、ドラッカーの『マネジメント』（*2）を手にとるところから始まります。ところが、ドラッカーの言葉に導かれて、マネージャ自身の思考が変わり、行動が変わります。そして、やる気のなかった野球部員一人ひとりを変え、監督を変え、野球部を変え、野球部以外の部、学校そのものも変えていきます。この過程は、読んでいて感動します。

そして、物語以上に、主人公が、野球部のマネジメントに困り、行き詰まったときに手にとった『マネジメント』の言葉が、どれも素晴らしいのです。

とりわけ、「真摯さ」についての記述は、以前『マネジメント』を読んだときは、それほどのことと感じずに読みすごしていたところだったので、正直驚きであり、感動しました。

該当の箇所は、マネージャに必要な資質を述べたところです。上田惇生さんの訳で紹介します。

「マネジャーの仕事は、体系的な分析の対象となる。

マネジャーにできなければならないことは、
そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。
しかし、学ぶことのできない資質、
後天的に獲得することのできない資質、
始めから身につけていなければならない資質が、一つだけある。

才能ではない。真摯さである。」

知的な能力よりも、真摯さがより重要である、と言い切ります。

「真摯さを絶対視して、初めてまともな組織といえる。
それはまず人事に関わる決定において象徴的に表れる。
真摯さは、とってつけるわけにはいかない。
すでに身につけていなければならない。
ごまかしがきかない。
ともに働く者、特に部下に対しては、真摯であるかどうかは2、3週間でわかる。
無知や無能、態度の悪さや頼りなさには、寛大たりうる。
だが、真摯さの欠如は許さない。
決して許さない。彼らは、そのような者をマネジャーに選ぶことを許さない。」

「いかに知識があり、聡明であって上手に仕事をこなしても、
真摯さに欠けていては組織を破壊する。
組織にとってもっとも重要な資源である人間を破壊する。」

一編の詩のごとく畳み掛けるこの語りにしびれます。

ところで、この「真摯さ」という資質、コンピタンシーや能力等の基準としては普段使わない言葉だったので、元の単語を調べてみました。

原書、「Management Revised Edition」を見てみると、そこにはズバリ・・・
「Integrity (インテグリティ)」とありました。

この「インテグリティ」という言葉、外来語としても、まだまだ耳慣れないのですが、時折り、はっとするシーンで使われています。

映画『セント・オブ・ウーマン』(Scent of a Woman) の名シーンにも登場します。
映画のあらすじを少し紹介すると・・・クリスマス休暇前のある日、全寮制の有名高校において、校長先生の車をペンキだらけにするという悪質ないたずらが起こります。面子をつぶされて怒った校長は、目撃者と思しき生徒二人・・・主人公の苦学生ともう一人の裕福な家庭の生徒を呼び出し、休暇明けに全校生徒の前で査問することを通告します。

映画の中身は、このクリスマス休暇中、鬱々とした気持ちの苦学生と、盲目の退役軍人、アル・パチーノ扮するフランク・スレード元陸軍中佐との交流になっています。

そして、休暇が終わり、全校集会が始まります。校長は二人の生徒それぞれに、「犯人の名前をつけよ」と問います。まず、裕福な父親を持つ一人の生徒は、「犯人は見た

が、その日はコンタクトをはめていなかったもので、よくわからない」と曖昧な返事をして、早々に父親のポケットに逃げ込みます。次に、もう一人の苦学生は、「犯人は見たが、言わない」と、同級生を校長に対して売ることを拒絶します。

校長は、この生徒を籠絡するために、友人を売れば、名門大学への推薦をするが、拒否すれば即退学だ、と迫ります。そこにスレード元陸軍中佐が、憤然と弁護を買ってでます。

曰く、この高校は過去に歴代の大統領を輩出したかもしれない。でも、いまの生徒たちにはその気概が無い。自分はベトナム戦争で数多くの少年兵を見てきた。手や足を失った若者も沢山いた。しかし、手足を失う以上に悲惨だったのは、心を失ったものだった。しかし、この生徒は失ってはいけない大切なものを知っている。それは「インテグリティ」と呼ばれるものであり、また「勇気」と呼ばれるものだ。「友だちを売らない」「魂を売らない」ことが大切であり、それができない人間にリーダーの資格があるわけがない。この青年の行く末を温かく見守ろう、と。

この言葉の後、全校生徒からの圧倒的な拍手と歓声に包まれて、物語は終わります。そして、この映画を見て以来、「インテグリティ」は、ずっと気にかかっていた。

ところで、インテグリティとは何か？

「英辞郎 on the Web」で、「インテグリティ」を調べてみると、

integrity 【名】

誠実、正直、高潔、品位

完全（な状態）、完全性、全体性

これらに加えて、コンピュータ用語として、システムの整合性の意味があります。

また、訳語とされている日本語を、新明解国語辞典・第四版で調べてみると、はっきりとした差が出ています（この点、意外にも、広辞苑の説明は曖昧でした）。

「誠実（さ）」は、「言動にうそ・偽りや、ごまかしが無く、常に自分の良心の命ずるままに行動する様子。」

「正直（さ）」は、「何かを隠して言わなかったり、うそ・ごまかしを言ったり、することが（出来）ない様子。」

「高潔（さ）」は、「常に厳しい態度で自らを律し、他から尊敬される様子。」

「品位」は、「身だしなみや言葉つき、態度のりっぱさや姿の美しさなどから総合的にくみ取られる、育ちの良さや社会的ランクの高さ。」

「真摯（さ）」は、「他事を顧みず、一生懸命やる様子。まじめ。」

とあります。

『マネジメント』の文脈からいえば、「インテグリティ」は、わき目もふらず仕事に没頭する一途さを表す「真摯さ」よりは、自己の良心に則り、自分を律するという意味がある「誠実さ」「高潔さ」の方が、より適切な言葉ではないか、と思っています。

また、知能指数を図るIQに対して、心の知能指数・情動指数とよばれるEQについて扱った本の中に、インテグリティに関する記述があります。ロバート・K. クーパー & アイマン・サワフの『ビジネスマンEQ—あらゆる目標達成のための』（*3）では、インテグリティの訳語として、「高潔（さ）」を当てています。これについて同書には、以下のように書かれています。

デヴィッド・コルフは、

≪高潔さとは人間の知性のもっとも高貴なかたちを表現した概念である。

高潔さとは洗練された意識であり、創造性、価値観、直観および感受性を、合理的な分析力同様に深めた状態なのだ。≫と主張する。

スティーブン・L・カーターによると、

高潔さには3つの大きな要素が不可欠であるという。

1. 何が正しく、何が間違っているかを「認識」すること。
2. たとえ個人的な犠牲を払っても、その認識に基づいて「行動」すること。
3. 自分自身の善悪の理解に基づいて行動していることを「率直に表明」すること。

正直なくして高潔であることはありえないが、高潔さなくして正直であることはあり得る。具体的な状況や、前後の関係や道徳的な相手の感情を、タイミング、善悪の判断がなく、自分の信念や思ったこと・・・たとえば差別的な発言など・・・を口にするのは、それがその人にとって正直であったとしても、そこに高潔さはありません。

そして、このインテグリティという資質・・・ドラッカーさんによると、マネジメント以前に身につけておくべきことで、後天的には獲得困難と言われているのですが、『ビジネスマンEQ』においては、高潔さを発達させることができる、といます。

≪本質的には、仕事における高潔さとは、その仕事を全面的に引き受け、

明確でオープンなコミュニケーションをし、約束を守り、

秘密協議を避け、自分自身や所属するチーム、あるいは会社を、

信義を持って導く勇気を持つことである。

そして信義という言葉には、常に正直に自分を — 頭だけでなく心においても —

知り、それを保つことが含まれるのである。≫

高潔さを発達させる法として、具体的には、日常の生活の中で、一日に5分でもよいから、「高潔さを高めるための時間」を取り、将来に向けて成長するために、自身の内面生活をじっくりと考えること。そこで、自分の感情や心象を、明るい面も暗い面も、全面的な拮抗りと深みを持って自分にさらけ出してみる。自分の感情、思考、言動をかたちづくる内なる意識についての探究を深めることが勧められています。

プロジェクトの慌しさの中で、自分の内面を見つめる余裕を失うことがしばしばです。特に、修羅場においては、目的は手段を正当化しない・・にもかかわらず、手段を優先したくなる衝動にかられることがあります。しかし、そうであるがゆえに、『マネジメント』の核に、「インテグリティ」「高潔さ」があることを肝に銘じておくことは、自身の行動指針を決めるにあたって非常に大切である、と思っています。

(※1) 岩崎夏海「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」ダイヤモンド社 2009年刊

(※2) ピーター・F. ドラッカー『マネジメント—基本と原則 [エッセンシャル版]』訳・上田惇生 ダイヤモンド社 2001年刊

(※3) ロバート・K. クーパー&アイマン・サワフ『ビジネスマンEQ—あらゆる目標達成のための』訳・堀田力 三笠書房 1997年刊

連載 プロマネの現場から

第 29 回 システム構築における「クレーム処理の心得」

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

『社長を出せ!』という衝撃的なタイトルで有名な川田茂雄さんのクレーム処理に関する一連の著作を手にとると、普段の仕事では想像もつかないクレームがねじ込まれ、その対応に悪戦苦闘されている様子わかります。大手カメラメーカーで、消費者相談室、各サービスセンター所長を歴任された川田さんのご苦労は並大抵のものではありません。クレマーの方へのきめ細かなフォローの結果、いつしか家族ぐるみのお付き合いに発展し、年末にはクリスマスパーティーを開いたり、呼んだり呼ばれたりのお付き合いは、その出費もばかになりませんでした とご本人も書かれていますが、クレマーの方々に見込まれたため、会社を退職された後も、手紙のやりとりを続けられ、手紙で不十分な場合は電話でフォローされるという関係が続けられています。この人生をかけたクレーム処理の大変さ、察するにあまりあります。

ところで、システム構築においてもクレームとその対応は避けて通れません、その一例をあげてみます。

第一に目につくのは、開発やテスト実施途上での進捗遅れ。状況の事前相談がなく、顧客にとって不意打ちとなる場合、クレームとなります。スケジュール遅延となる理由が、顧客と共有できている場合であれば回避されるケースが多く、きめ細やかな報告・相談が欠かせません

次に、様々な品質問題が発生しているケースです。何度レビューで指摘しても、成果物の品質が良くならない。同じミス・誤りが散見される。ミス・不具合の情報がメンバー間で共有化されていないため、同様のミスが発生する。ミスそのものよりも、成果物を作り出すプロセスや体制そのものに問題があるため、同じミスが発生し続けることと、それが改善されないことに対してクレームがなされます。

そして、本番障害発生。・・・これはクレームより、トラブル対応になりますが、障害発生後の対応が迅速ではない場合、大きなクレームに発展します。

また、見積りや提案時、顧客からの前提条件を見直すよう求められての再提案に対して、期間やコスト等の条件の相談をする前に、「できない」の一点張りの対応をしたと受け取られたケースがあります。クレームを言わないお客様だと、黙って他社へ見積りを取り、知らぬ間に逸注という営業的にとんでも恥ずかしいことが起こります。

以上のように、クレームは提案フェーズから、設計・開発・テスト、本番後の保守・運用フェーズまで、システム構築の全ライフサイクルにおいて発生します。そこで、今回は、システム構築の現場でも必要なクレーム処理の心得について考えてみたいと思います。

クレーム処理において、最も大切なことは、「クレームは逃げても追ってくる」ということを肝に銘じておくことだと思います。クレームの指摘があった後、「他の誰かに回せないか」「他の部署に押しつけられないか」とぐずぐずしている間に、ボヤは火事になってしまいます。また、逃げよう、ごまかそうとする態度は、それまで我慢に我慢を重ねた上でクレームをしてきた顧客には簡単に見破られ、さらに不信感を増すこととなります。

ところで、クレーム(claim)とは、要求やその要求の正当性を主張することを指し、法的根拠に基づくものと定義されます。一方、法的根拠に基づかないものを、苦情(complain)といいます。

システム開発のメンバーの立場からみた場合、ややもすると、クレーム = 苦情と受け止めがちです。しかしながら、顧客というものは、何か不満があり腹立たしいことがあったとしても、一度だけでわざわざクレームを言うケースは少ないものです。クレームとなる前には、伏線となるような二度三度と度重なる大小のトラブルがあり、しかもそれらの問題が改善する傾向がないことに対して、はじめてクレームとなります。さらには、クレームをいわないまま、自社から黙って離れていってしまうケースの方が多いかもしれません。

したがって、クレーム対応によって、顧客のサービス満足度が高い組織にすることができれば、仕事や案件の受注において、一度目は営業が仕事を取ってくるが、二度目からは技術が取る組織になることができるようになると考えています。

クレーム処理を行う目的は、

- ・ 自社の正しさを証明し、顧客に認めさせることではないこと
- ・ 顧客が不満・苦勞したことを理解し、お詫びすること

- ・情報を提供し、事実関係を理解してもらうこと
- ・自社の不備についてはお詫びし、再発防止を約束すること

以上の点にあることを踏まえた上で、具体的な対応をとることが必要となります。

以下、クレーム処理の心得を紹介します。

1. 素早い対応

夜討ち朝駆けではないですが、早朝・深夜、休日にとらわれず、迅速に対応する。クレームが入ってから即応し、放置プレーはしない。懇切丁寧な初動ができるか否かで、その後の展開は180度変わる。

2. トップダウンで対応する

担当者任せ、現場リーダ任せにしない。クレームの情報と、顧客との対応状況について、逐次、営業及び技術側上長含め、社内関係者間で共有を図り、社・組織として受け止め、対応するという姿勢をみせる。顧客内でエスカレーションされ、どの窓口に連絡がきても、自社の対応状況が回答できるようにしておく。自社内・組織内は一枚岩となる。

3. 顧客の感情面へのお詫びをすること

顧客を怒らせてしまったこと、ご不満・ご心配をおかけしたことに對して、まずお詫びする。それ以上の謝罪は、事実関係に基づいて行う。むやみに謝らない。顧客の誤解、事実誤認については根拠・証拠を持って説明し、顧客が社内で説明できるよう支援する。

自社が悪かった部分に対しては謝罪し、暫定対策だけでなく、恒久的な再発防止策を実施する。明らかな侮辱や理不尽な要求には、毅然とした態度で臨む。

4. 相手の意見をよく聞く。話せば必ずわかる、という確信を持って対応する。

顧客側の認識、不満、言い分をとことん言っていただく。顧客の話を一言も聞き漏らさないよう、傾聴する。後ろの時間を気にしなくて良いように、後続の打合せのキャンセル等の段取り、深夜であれば帰りの足の心配をしないよう手配する。

5. 嘘はつかない、ごまかしを言わない

無責任なその場限りの言い逃れはしない。バグ 0 件を約束する、というような安請け合いはしない。品質保証のプロセスや体制について十分に説明する。その上で、発生した障害については、速やかに対応する。

6．原因を個人に求めない

調査と称して、犯人探しをしない。一見、個人のミスのようにみえても、「なぜその人が間違ってしまったのか」「作業プロセスに、誤り・漏れはなかったのか」といった真因分析をする。

7．再発防止は、プロセスと体制の両面から捉える

直接原因としては、ミスや思い込みということが多いが、真因分析を踏まえた対策を実施する。

8．情報は組織として共有する

再発防止の実施により、改訂されたプロセス標準に基づいた教育により、プロジェクトメンバーに対して周知徹底を図る。

9．クレームに感謝し、定期的にフォローする

クレームをきっかけに、月次での報告会や情報交換会を実施し、その後の改善状況やその時点での取り組み状況を説明する。また、顧客側の要望を伺うことを通して、改善案件や新規案件の情報を得る。顧客側も、顔が見えて言いたい要望が言えるため、一番の営業にもなる。

10．礼儀正しい言葉づかいと態度を守る

クレームを受けた時、被害者意識を持って、否定的・攻撃的な発言を決して行わない。

11．クレームを発生させない

上記の施策を実施することで、サービスレベルそのものを向上させ、クレームの防止を図ることが、クレーム処理の最終形となる。

適切にクレーム処理を遂行するためには、平常時から、クレーム処理ができる体制、

エスカレーション・ルートを整えておく必要があります。

そして、クレームは、危機管理のための「抜き打ち検査」とも積極的に捉え、即応し適切に処理できれば合格だし、残念ながら上手く対応できなかった場合、自社組織の改善のチャンスと受け止めることが、前向きに取り組むコツだと思います。

お金だけでなく口も出す・・厳しいことを言うてくださる顧客は、「金のなる木」ならぬ「知恵のなる木」であるといえます。厳しい指摘や要求レベルの高いお客さんとどう付き合うかが、自分たち自身がどこまで成長できるかの鍵になります。

トラブルを契機に改善し強い組織となるように、クレームを契機に、サービスレベルの高い組織になれるように努力していきたいと思っています。

連載 プロマネの現場から

第30回 IT技術者と睡眠・・・より良い眠りのために

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

今年の夏は、観測史上最多の猛暑日を記録し、それに伴って最低気温が25度を下回らない熱帯夜により、眠れぬ夜を過ごされた方も多かったのではないのでしょうか。

ここ数年、個人的には、2月と9月が繁忙期になっています。大きな理由は、次の期及び次年度のプロジェクトを本格的に立ち上げるための仕込みの時期になっていることにあります。また、新しいプロジェクトを軌道に乗せる必要があるため、顧客側も過敏になっており、マネジメントに対するクレームを言われることも多い季節です。そのため、善後策のために、深夜・休日対応するなど勤務時間が不規則になりがちです。

そんな最中、駅なかにある書店で、睡眠関連の書籍の特集があり、『4時間半熟睡法』『ヒトはなぜ人生の3分の1も眠るのか？』等の書籍が平積みされているのを目にしました。

昔からハッカーの世界では、「システムは夜作られる」という言葉もあり、高度に集中力を必要とするプログラミングの場合、日中の喧騒を離れた環境に身を置いて仕事することで生産性が数倍向上するし、また、そもそも寝食を忘れるほど没頭しないと、仕事そのものが終わらない、ということを揶揄しています。

時間確保のために、「短眠」の誘惑というものは常にありますが、IT技術者にとっては要注意です。

1979年のスリーマイル島の原発事故、1986年のスペースシャトルのチャレンジャー号やチェルノブイリ原発の事故、1989年の石油会社エクソンの巨大タンカー座礁とそれによる大量の石油流出事故など、世界を騒然とさせた事故はほとんどすべて、その原因を辿っていくと、現場の技術者の睡眠不足による判断力の低下が影響していたといわれています。

技術者生活のライフハック（仕事術）としては、さまざまなものがありますが、会社のオフィスで眠るハックとして、「イスで眠る技術」というものを以前目にしたことがあります。肘掛けの無いイスを4つ用意し、イスから落ちないように、背もたれの部分が交互になるように並べ、頭・背中・尻・膝に4つのイスの高さを絶妙に組み合わせるというものです。イスは3つもあれば十分だ？！と思っている身からすると、ちょっとトリッキーなハックですが、そのようなものが紹介されることに、現場の涙ぐましい努力を思います。

ところで、こういう努力は案外、侮れないとも思っています。

私の好きな作家の一人である新田次郎さんの作品に『栄光の岩壁』という日本人で初めてマッターホルンの北壁に登攀された方を描いた小説があります。その中に、一流のクライマーになるための条件として、技術よりもビバーク魔・・・と呼ばれるほどの睡眠力が大切であるとの記述があり、強く印象に残っています。

主人公のクライマーが他のクライマーと比べて、より困難な登攀ができた理由というのは、山の中のどんなところでもかまわず寝ることができたからであった。ビバーク中の睡眠は翌日の戦力に影響する。十分に睡眠が取れていれば、翌日如何なる困難にも勝つことができるのである。とても人間の寝るところでもないようなところに寝て十分な休息が得られるということも一つの特技であった。

クライマーの中には疲労が刺激となって、ビバーク中眠れない人がまれにあった。そういう人は、どんなにテクニックが上手であっても、クライマーとしての資格に欠けた人たちだった。そういう人は必ず、一流クライマーの順列からは脱落して行った。

世の中には、布団に入ってから寝つくまでの時間が10分以内の「安眠型(グッド・スリーパー)」と、寝つくまでいつも30分以上かかるか、毎晩1回以上目が覚める「不眠型(プア・スリーパー)」がいること。安眠型が社会人の25～30%なのに対し、不眠型は社会人の7～10%いるといわれています。

また、睡眠時間の長さに着目した分類としては、毎日6時間以下の睡眠で熟睡感が得られている「ショート・スリーパー」という人々と、かたや9時間以上の睡眠時間が必要な「ロング・スリーパー」という人々がいます。

アインシュタインは、一日10時間近く眠るといわれているので、典型的なロング・スリーパーでした。一方、『栄光の岩壁』でいう一流のクライマーの条件の一つは、「安眠型」かつ「ショート・スリーパー」という非常に恵まれた人であることを示していると思います。

ところで、そもそも、人はなぜ人生の3分の1も眠る必要があるのでしょうか？

眠る時間が惜しいと思うのは、起きている時間だけが人生だと思っていることによるのかもしれませんが。若い人であれば、その気持ちがより強いため、夜早い時間に寝るのがもったいない、と思う気持ちはよくわかります。しかし、当然のことながら、眠りには意味があり、寝ている時間も含めて、トータルな人生であるはずで。

それでは、眠らない場合どのようなことが起きるのか？

睡眠不足が引き起こすのは、

- ・ 集中力、思考力が低下する
- ・ やる気が低下する

- ・記憶力が低下する
- ・情緒不安定になる
- ・幻視、幻聴をみる
- ・うつになる
- ・免疫力が低下し、癌になりやすくなる
- ・肥満・糖尿病になりやすくなる。

アメリカ癌学会によると、睡眠時間4時間以下や10時間以上の人では、死亡率が7～8時間の人に比べて、1.5倍～2.8倍も上昇すること。さらに、夜間に働く人は、癌になるリスクが高く、「うつ」の発症率も2倍になる、といます。

一方、眠りの効用としては、

- ・体力回復
- ・脳の休息
- ・ストレス回復・解消
- ・ホルモンの分泌
- ・血液をつくる
- ・記憶の整理
- ・潜在意識の活用によるアイデア湧出

どれも大切なことですが、IT技術者にとって特に大切なのは、最後の2つだと思います。

記憶の整理・記憶力向上については、レム睡眠と呼ばれる浅い眠りの時、行われます。レム睡眠のとき、身体は深く眠っているが、脳は活発に働いており、その間、記憶の整理や定義が行われ、昼間に学んだことが脳にインプットされ、短期記憶から長期記憶への情報がやりとりされます。

想像性や創造力は、「学習」と「記憶」により成り立っていること。そして、「記憶」は、睡眠に強く依存しています。また、昔から、「夢」が難問を解決してくれたとか、昼間どんなに知恵を絞っても答えを見つけられなかった問題が、夢のなかで解決される。目覚めて、その夢の中の解法を確認してみると、見事解決できた、というのは、この睡眠中の「学習」と「記憶」の作用によっていると思っています。

つまり、睡眠不足は根性で乗り切れないし、トータルでたくさんの仕事をこなすためにはよく眠ることが必要であることを示しています。

また、利根川進さんも、『精神と物質』の中で、どんなに忙しくても睡眠時間を確保すること。サイエンスは頭を使う仕事だから、睡眠時間を切りつめてもだめ。と、眠りの大切さ・睡眠時間を削って仕事をしてはいけないことを明快に言い切っています。

安眠へのテクニックはほんとに数多くありますが、睡眠の量・質を高めるために効果があると思っているものを紹介します。

就寝前においては、

- ・起床・就寝時間は日によって変えない
- ・寝室では寝るだけ
- ・寝る直前にテレビ・パソコン・携帯電話はしない
- ・夜遅くにたっぷり食べない
- ・平日寝る前に熱いお風呂に入らない
- ・寝る前にハードな運動をしない
- ・寝る前にタバコを吸わない
- ・酔うほどにお酒を飲まない
- ・時計を見ない
- ・考えごとはしない
- ・気になることはメモする
- ・楽しいことを思い浮かべる

横になったものの、眠ることができずに翌日に寝不足になったというストレスが残る場合でも、「実は眠れている」といいます。

そして、起床後は、

- ・朝の太陽光を浴びる
- ・熱いシャワーを浴びる
- ・体温を上げる

さらに、翌朝気持ちよく起きるために大切なことは、朝起きた後に「楽しさ」「興味」「満足」あることが待っていることです。これは睡眠を超えた課題ですが、その通りだと思います。

また、「マイクロスリープ(微小睡眠)」という、本人も自覚しない数秒から10秒程度の睡眠状態に陥る現象がありますが、短眠型の人については、このマイクロスリープで睡眠を補っているのでは、ともいわれています。つまり、熟睡感の有無はありますが、目をつむっているだけでも効果がある、と思いますし、意図的にマイクロスリープの効果を得るために、お昼休みに10分程度の仮眠を取ることも効果的なことだと思います。

これまで、睡眠の密度を上げる方法を考えてきましたが、そもそもは、睡眠時間その

ものを確保することが優先されるべきです。それには、プロジェクトの実行計画策定時に、睡眠時間の勝負にしないようなスコープ、スケジュール、要員・体制の構築が必要です。

しかし、それでも個人とプロジェクトが生き延びるために、睡眠術を心得ておくことは有用だと思っています。

(参考図書)

ウィリアム・C. デメント『ヒトはなぜ人生の3分の1も眠るのか？ 脳と体がよみがえる!「睡眠学」のABC』藤井留美訳

坪田聡「病気にならない睡眠コーチング」(青春新書インテリジェンス)

連載 プロマネの現場から
第 31 回 SE にとっての質問力

蒼海憲治 (大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

プロマネにとって、納期に余裕があり、お金が潤沢にあり、スコープも自在に調整が可能なプロジェクトなど存在しません。そのため、プロジェクトにおいて前提となるスコープの変動に対して、トレードオフの関係にある納期・品質・コストを、ステークホルダーの理解と協力を得ながらいかに調整するかが、マネジメント・プロセスの一つとして重要になります。しかし、トレードオフというおりに、すべてを無条件に満足させることができないため、いかに納得づくで仕事を進めればよいか、いつも頭を悩ませることになります。

「相手を説得するには、百万言弄するよりも、効果的な質問をした方がいい。その人自身が考えて腑に落ちれば納得してもらえるのだから」とは、以前受講したコーチングのセミナーで聞いた言葉です。

プロマネの業務の 8 割はコミュニケーションである、といわれますが、このような言葉をみると、質問こそ最大のコミュニケーション・ツールである、と思えてきます。また、プロマネにとっての合意形成や説得術の一つとして、質問の力を再考してみることが有効ではないか、と考えています。

最近、ゲームやドリルなどを使った様々な「脳トレ」がブームになる一方、それに対する批判も目にするようになりました。そのうちの一つは、「脳トレ」は、作業効率を求める反射的能力の向上にしかならない。思考は深まらないし、何よりも問題なのは、「一問一答」を前提としていることだ、というもの。世の中の問題は、一問百答もあるし、解なしという解もありうる。このことを心に留めた上で、解を求めるには、質問とその問いの結果を基に展開していくための論理的な思考が必要になります。

×式の思考を拒否すると、解そのものよりも、解・解決を得るまでのプロセスが重要になります。プロセスを身につけることができれば、何度でも、適切な解を手に入れることができるようになるからです。

いきなり問題の解に飛びつく前に、そもそも何が問題になっているかを明らかにすること。何が原因か、複数の原因を押さえる中で、問題の構造を可視化すること。解を求めるにあたっては、どういう制約条件があるかを明らかにし、前提条件を置き、到達すべき目標のレベルをどうするか決める。そして、目標までのプロセスを想定し、シミュレートしてみる。このような思考過程をたどるためにも、すべてのプロセスを通して効果的な質問を行うこと、そのための質問力が必要とされていると思います。

そこで、今回は、質問力を活用するに先立って理解しておくべき、質問の持つ力、質問の威力について考えたいと思います。

一口に「質問」「問い」といっても、その持つべき効果・威力はさまざまです。

わからないこと、知らないことを尋ねるということから、何がわからないか・何を知りたいかを明らかにする質問があります。また、その質問によって、自分自身が気づきを得たり、相手やチームに気づきを与え、自信を与え、勇気を与える質問があります。

以下、質問の効果、質問の威力というべきものを整理してみます。

1. 無知の知

質問の第一の意義は、わからないことがわかるようになることであり、また、何がわからないかがわかるようになることにあります。自分の理解のために質問するのはもちろんのこと、現状を認識し、そこで何が起こり、何が問題となっているかを知るためにも、質問が必要になります。

2. カラーバス効果

カラーバス効果とは、何かある物事を意識した瞬間、それまで気づかなかったその物事に関連した情報が手に入るようになる現象を指します。たとえば、ある部屋の中で漫然と座っている時は気づかなかったものが、「赤い色のものを探そう」と部屋を見渡すと、沢山の赤い色のものに取り囲まれていたことに初めて気づく、というようなもの。よくアンテナを高く伸ばそう、といわれますが、問題意識を持つか持たないかで、大きく認識が変わります。

一つの質問によって、いままで見えていなかった事実・問題がわかるようになることから、質問によって、カラーバス効果を味方にできます。

3. 問題のメタレベル（一段上のレベル）を意識する

「問題を生み出した時と同じ意識のレベルでは、その問題は解決できない」といったのはアインシュタインです。この言葉を裏返すと、問題を解決するためには、その問題の発生の基となっているメタレベル（一段上のレベル）に立った上で、原因を押さえ、対策を考える必要があります。

たとえば、システム開発の実行ベースにおける様々な問題は、How（どのように実現するか？）についての試行錯誤となりますが、そこで解決策に行き詰った場合、その

Howが必要となったWhat（何を実現するか？）を確認する必要があります。Whatを満たすためのHowの選択肢は他にあったかもしれず、前提条件や制約条件を変えて、他のHowを選択しなおすこともできます。さらに、Whatが行き詰まった場合は、Why（なぜ実現するか？）のレベルに立ち戻って考える必要があります。

4．元気になる

自分自身や周りの人を鼓舞する、元気づけるための質問があります。

苦しく困難な状況下においても、決して自分を被害者だと思わないためにする質問としては、

「いま私は何を学んでいるのだろうか？」

「いま私は誰を助けることができるだろうか？」

と問うことで、一被害者からその状況にコミットするメンバーなりリーダーとしての自覚が生まれ始めます。

5．問題の本質をつかむ

問題が複雑になり、頭が混乱した場合、自問自答すべき問いは、

「要するに、それはどういうことなのか？」

沢山の情報がある一方、「要するに」と説明するために必要な情報や知見は足りているのか、もし足りていなければそれを持っている人に早速相談してみるという次のアクションにつながるようになります。

6．周りの空気を変える

会議や交渉の場において、行き詰ったり険悪になった場合において、「問題のメタレベル（一段上のレベル）を意識」させる質問をすることによって、視野を広げ、また、視点を変えることによって、突破口を見つけることができます。会議のテーブルについた相手と対峙する場合、常に目的を共有した上で WIN-WIN の関係になる解決策を探ることが必要とされています。

7．相手をインスパイアする

斎藤孝さんは『質問力 話し上手はここがちがう』において、様々な質問がある中で、質問の「最終目標は、相手をインスパイアする質問」であると指摘されています。

「答えている本人がその質問をされるまで思いもしなかったことが導き出されるもの

を、最もすぐれたクリエイティブな質問という。」

こうして列挙してみて気づくことは、質問には、「知識」を得るための質問と、「知恵」を身につけるための質問という大きく2つの種類があることがわかります。そして、「知識」に関する質問は、最初に「1. 無知の知」として挙げた、知らないこと・わからないことがわかるようになることであり、それ以外は、みな「知恵」に関わるものばかりであることに気づきます。誰しも「知識」以上に「知恵」が重要であることを漠然とは理解していると思いますが、質問の利用においては、想像以上に重要な位置づけであることがわかります。私自身、知ること以上の質問を、ほとんど効果的に活用できていないことを再認識しました。

また、質問力を高めるには、上記の視点を踏まえた上で、質問するのにふさわしい状況を整えること、質問のための前準備をすること、そして、効果的な問いかけをすること等が必要となります。

しかしながら、様々な質問を当意即妙に織り交ぜたコミュニケーションができるようになれば理想ですが、質問のテクニックに走った会話の上達法や当意即妙な受け答えを習得するよりも、相手への敬意と関心を持った上で、適切な質問を投げかけていく習慣を身につけることが、どのIT技術者にとっても大事であると思っています。なぜなら、テクニック以上に、同じような質問でも、質問の仕方が違えば、答えの内容も大きく変わるからです。漠然と尋ねれば、漠然とした答えしか得られないし、偏った思い込みのある問いかけをすれば、相手の考えの一部しか引き出すことはできません。ここに、質問は、質問者の理解のレベルを表しているという怖さがあります。

最後に、「質問こそ最大のコミュニケーション・ツール」であるといいましたが、その質問を投げかけるべき相手を考えてみる必要があります。プロマネにとっては、その質問の対象者は、様々なステークホルダーであるのはもちろんですが、それ以上にプロマネ自分自身への質問・問いかけを行うことが非常に大切になります。他者に問う前に、自らに問いかけること、その問いの内容を洗練させ、問いのレベルを高めていく努力を続ける必要があると考えています。

連載 プロマネの現場から

第 32 回 イチロー選手の思考と心構えに学ぶ

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

日本のプロ野球、アメリカのメジャーリーグとも、ポストシーズンを終え、すっかりストーブリーグに入りました。今年の野球に関する話題の中で一番印象に残っているのは、メジャーリーグにおいて 10 年連続年間 200 本安打の記録を達成したシアトル・マリナーズのイチロー選手です。

イチロー選手については、日本で 7 年間連続首位打者、ゴールデングラブ賞の記録を残した後、アメリカのメジャーリーグでも活躍し、1 年目に新人王・MVP・首位打者・盗塁王となり、2004 年には 262 安打を放ち、ジョージ・シスラーのもつ年間 257 安打を 8 年ぶりに更新しています。最近の記録は、80 年前や 100 年前の大リーグ草創期のものばかりになってきています。

今さらながらの感があつて恐縮なのですが、最近、イチロー選手のインタビュー記事や語録をまとめて読んでみて、改めてイチロー選手の凄さを再認識したので、今回は、イチロー選手の言葉を通してみる思考法・心構えについて紹介してみたいと思います。

イチロー選手の最大の武器は何でしょうか？

それは、天性の才能であるとか、習慣であるとかいわれることが多いです。

もちろん、野球やバッティングセンスについて天性のものと、過去の圧倒的な練習量に裏打ちされているのは間違いありませんが、超一流の選手であることを継続させているのは、イチロー選手の心の持ち方であり、心の強さであると思います。その一端は、イチロー選手の語る言葉を通して垣間見ることができます。

イチロー選手の言葉には、一見すると矛盾するように思えるものもありますが、その意味するところがわかった途端、その深さに感動するものが多くあります。

たとえば、

スランプのように見える絶好調もあれば、絶好調のようにみえるスランプもある

とか、

練習は裏切らないと言いますが、練習が裏切ることもある など。

前者は、たとえ結果が出ていても、結果を出すプロセスがずれてきている場合、それを放置しておくとも早晩スランプに陥るし、その一方、自分の感覚・プロセスがしっかりしていれば、たまたま打球が野手の正面に飛んだとしても、いずれヒットがでるようになることを表現しています。また、後者は、練習の調子が良いと、自分の感覚も調子が良いものと勘違いしてしまう、というものです。

1. 目的・目標

イチロー選手の目的志向の強さと明確さについては、小学生の時の卒業文集のプロ野球選手になる「夢」が有名ですが、ここでは、プロになってからの言葉を紹介します。すばらしい評価でも、最悪の評価でも、評価は周囲がするものであって、自分自身が出した結果でも、示した方針でもない。

自分の姿だけは絶対に見失ってはいけないと思っているんです。（*1）

自分にとって満足できるための基準は、少なくとも誰かに勝ったときではない。

自分が定めたものを達成したときに出てくるものです。（*1）

人の評価にまどわされないことと、他人と競うことを止めること、人との競争に勝つことより、パーソナルベスト(最高の自分)を目指すことの大切さが強調されています。

マズローの5段階欲求説によると、人間の欲求には、生命の欲求、安全の欲求、所属と愛の欲求、自尊心の欲求、自己実現の欲求があります。前の4つと、最後の1つの間には、根本的な違いがあります。それは、前者が「欠乏欲求」であるのに対し、自己実現欲求のみが「存在欲求」になります。「欠乏欲求」は、満たされれば消えてしましますが、「存在欲求」はどこまでも消えることはありません。そこが目標を達成してしまうと、そこで満足して先に進む努力をしなくなってしまう凡人と、さらに先に進む努力をする人の差がある、といえます。

その理由をこういいます。

野球がうまくなりたいんですね。また、そういう実感が持てたら嬉しいですね。

それは数字に表れづらいいところですけど、これはもう僕だけの楽しみというか、

僕が得る感覚ですから。（*1）

また、年間200本安打という目標設定の仕方も絶妙です。

ハーバード大学のデビッド・マクレランド博士によると、人間のモチベーションが最も上がるのは、達成確率が60%くらいの目標に向かっているときといわれています。

たとえば、イチロー選手にとって、年間230本安打だと、達成確率が10~20%になり、シーズン終盤に不可能だと思った途端に集中力は切れてしまうだろうし、170本安打だと90%の確率になるため、シーズン途中で早々に達成してしまい、集中力は上がりなくなります。

モチベーションを最大に持って行く設定がされており、この正しい目標設定が10年

連続 200 本安打を生んだともいえます。

2. 徹底した準備・練習

イチロー選手の目標実現に向けての取り組みは、圧倒的な練習量と、本番を超える完璧な準備にあります。そして、それを支えるマインドをこう語ります。

いま、小さいことを多く重ねることが、とんでもないところに行くただひとつの道なんだなというふうに感じています (*5)

結局は細かいことを積み重ねることしか頂上にはいけない。

それ以外には方法はないということですね (*5)

平凡な努力を非凡に重ね続けること。おもしろくないことほど、徹底して繰り返します。特に、試合のはるか前からの準備・周到で徹底した手抜きのない準備はすごいです。

小学校3年生から中学校3年生まで、正月の2日を除く363日毎日、名古屋の空港のバッティングセンターで、毎日平均250球を打ち続けた。のべ60万球以上のボールを打ったといえます。

準備を完璧にすることの究極の姿は、本番にあまり興味を示さないこと。本番は準備の確認作業に過ぎないのだから、本番よりも、準備に多くの情熱を注ぎます。

したがって、極端に言えば、準備がすべて終わった時点で本番での成功は約束されており、本番ではただその準備したことをなぞるだけでいい、ということになります。

本拠地のシアトルのセーフコ球場で試合が行われるときは、試合開始の6時間前にきて、

ランニング

柔軟体操

ストレッチ

を行い、

ウェイトリフティング

マッサージ

チームメートとの合同練習

室内練習での打ち込みをし、

対戦相手チームのプレーをビデオで研究するといえます。

また、その練習時に、いかに考えながら取り組むかが大切であるといえます。

同じ練習をしていても、何を感じながらやっているかで、全然効果は違ってきます。同じ形を真似たとしても、そこで本人が何を感じながらやっているかというのが、結果に大きく関わってくると思います。 (* 6)

さらに、意図を持った取り組みとして、ムダなことを考えて、ムダなことをしないと、伸びないという信念のもと、過去に様々な試行錯誤をしています。

たとえば、オープン戦での試みとして、一睡もせず試合に臨むことで肉体的・心理的な危機対応能力を試してみる。メジャーの遠征疲れで一睡もできなかった日に、6 打数 6 安打の記録を達成したこともあります。

また、故意に 2 ストライクに追い込まれ、打者不利のカウントで適応力を試してみる。

オールスター戦の試合前に、わざと打撃練習を行わず試合に臨んでみる。結果は、第一打席でホームランでした。

つまり、緊急事態を意図的に作り、前もって経験しておく。そのことで、追い込まれた心理、肉体の状態を知ることができると思います。通常時と緊急時の変化の状態を、事前に把握・検証しておけば、どんなピンチに置かれても自分の立ち位置がより正確に分かるようになるし、自分の置かれている状況がわかれば、対策をより早く適切に立てることができる、といえます。

3 . メタ認知・反省

日本人選手として、メジャーリーグにおいてアメリカの選手と伍してやっていくための心得はメタ認知にある、といえます。

日本人がアメリカで野球をやろうと思ったら、何よりも大切なことは、自分で自分を教育できることだと思います。

自分で自分をコーチできる能力。これは絶対に必要でしょうね。

これを身につけられるかどうかというのは、その人の意識、考え方、生き方に関わってきます。人のやることも自分のことのように捉えて、

自分だったらどうするかということを常に考えていられるかどうかだ。 (* 7)

では、このメタ認知をいかにして得るか。

ぼくは、1 試合、1 試合、ふりかえています。

まとめてふりかえることはしません。 (* 4)

試合後のロッカールームにおいては、勝って喜んだりはやいんだりする周囲の選手たちとは異なり、勝っても負けても黙考するイチロー選手の姿があるといいます。

一日の反省はグラブを磨きながら、昨日試合後に何を食べたか、よく眠れたか、というところから、実際にゲームが終わるまでに起こったすべてのことをよく振り返って考えてみる (* 3)

考える労力を惜しむと、前に進むことを止めてしまうことになります (* 5)

バッティングのわずかな狂いでも感知できるすぐれた身体感覚やその狂いをすぐに修正できる技量の確かさに加えて、失敗要因に関する技術的な検討や反省が、スランプの少ない理由にもなっていると思います。

自分が自分でなかったことに気づけた経験がなくては、いまの自分はいないので (* 5)

4. プレッシャー

年間200本安打を打つ選手は、毎年2~3人ですが、257本打った選手は84年間誰ひとりいなかった。そんな状況下で、記録に近づけば近づくほど周囲の期待がいやがおうでも高まり、それが異様なほどのプレッシャーになったといいます。後に、このプレッシャーを乗り越えられた理由をこう語っています。

それは、常に諦めなかった、ということです。 (* 2)

去年、行き着いた一つの答えは、プレッシャーを克服する方法なんて、結局はないんだ、ということです。以前はプレッシャーが目の前に現れるたびに、どうやったら簡単になんてくれるのか、プレッシャーがない普通の状態に近い自分をどうやって取り戻すことができるのかと、そういう“薬”みたいなものを探していました。でも、そんなものはないんだというのが現段階での結論です。そう思えたことは大きいですよ。あるかもしれないと思っているのと、ないんだと割り切っているのでは、プレッシャーに対する向き合い方はまったく違ってきますからね (* 2)

さらに、年間200本安打を続けることでプレッシャーは、ますます増えます。

決して毎年、同じことを繰り返しているのではない。

年を重ねるごとにその難易度は増している。

なぜなら、記録が途切れることでリセットされる時間が長ければ長いほど、失うものも大きくなるからだ。大切に積み重ねてきたものを失いたくないと思えば、それだけプレッシャーも増してしまう。（*2）

大切なのは、ピンチの「受け止め方」であって、決して「逃げ方」ではない。ピンチのときこそ、チャンスである、と思えるかどうか。

ドキドキする感じとか、ワクワクする感じとか、プレッシャーのかかる感じというのはたまらないですね。

僕にとって、これが勝負の世界にいる者の醍醐味ですからね。（*1）

そして、プロとしてこう言います。

プレッシャーにつぶれるようだったら、その選手はそこまでだといういいかたもあります。（*4）

最後に、イチロー選手のこれからなのですが、メジャー 1 年目のオフには、

60 歳で打席に立つ。50 歳で盗塁することが究極の目標（*3）

という途方もない夢を語ったこともあるようですが、より現実的には、別の機会に、

漠然となんですけど、ぼくが考えている目標というのは、

50 歳まで現役バリバリでプレイするということなのです。（*4）

とっています。30 代半ばを過ぎると引退する選手が多い中、イチロー選手本人は、50 歳現役をイメージされています。驚異的なことですが、もしかして、イチロー選手ならば可能かもしれない、と思ってしまいます。1 ファンとしては、これからの活躍を引き続き楽しみにしています。

イチロー選手の野球やバッティングに対する技術論は真似はもちろんのこと、理解も及びませんが、心の持ち方・心の強さや一生現役を維持し続けようとするマインドは、大いに勇気づけられ、また参考になると思います。いかがでしょうか。

< 参考書籍 >

(* 1) 児玉光雄「イチロー式 集中力」

(* 2) 石田雄太「イチロー・インタビューズ」(文春新書)

(* 3) 小西慶三「イチローの流儀」(新潮文庫)

(* 4) 「イチロー 262 のメッセージ」『夢をつかむイチロー 262 のメッセージ』編集委員会

(* 5) 児玉光雄「「イチローの成功習慣」に学ぶ」

(* 6) 庵里直見「イチロー選手の言葉に学ぶ セルフ・コーチング」

(* 7) 西野仁雄「イチローの脳を科学する なぜ彼だけがあれほど打てるのか」(幻冬舎新書)

連載 プロマネの現場から

第33回 『繁栄』・・・2011年新年にあたって

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

昨2010年は、サブプライム問題から4年経過し、ITシステム投資そのものは若干回復基調にあるといわれながら、ここ数年のトレンドであるオフショア開発やニアショア開発の定着によるエンジニアの実質単価の切り下げが進みました。従来の受託開発からサービス化への転換途上のため、ITベンダとしては厳しい状況にあるのかもしれませんが。

しかし、去年は、チリ鉱山での落盤事故とその後の33名全員の奇跡の救出劇があり、助かった人だけではなく、見守った世界中の人々に勇気が与えられました。地下に閉じ込められた作業員とそのリーダーの心境に少しでも思いを致すなら、どんな状況下にあっても、前向きに取り組まなければと思ひ直します。

最近読みごたえのあった本に、マット・リドレーさんの『繁栄 明日を切り拓くための人類10万年史』がありました。著者は、生物学関係の科学啓蒙書を多数発表されている方です。リーマンショック以降の総悲観論の中、生物学的視座に立った上で、人類5000年の歴史というスパンではなく、人類が人類となる前にさかのぼって10万年のスパンで俯瞰しています。この10万年の間、人類は大きく力強く前進し続けてきたし、また、人口爆発、食糧問題、エネルギー問題、環境汚染等があるとしても、これからも必ず良い方向へ前進し続けるはずだと語ります。

今よりも昔の方が暮らしやすかった。たとえば、昔の生活には、素朴さや静謐さ、豊かな人間関係や立派な徳や高い精神性があったのに、現代人にはそれらが失われてしまったのではないかと、という人もいるかもしれません。未来に対する悲観論、その裏返しの過去への憧憬について、マット・リドレーさんの『繁栄 明日を切り拓くための人類10万年史(上)』には、次のようなたとえ話が示されています。その内容は、とても衝撃的です。

まず、1800年頃の西ヨーロッパか北アメリカ東部を想像してみてください、といひます。読み進むにしたがい、なんとも牧歌的な場面が脳裏に描かれます。

木骨造の質素な家の炉辺に家族が集まっている。

父親が声に出して聖書を読むなか、母親が牛肉とタマネギのシチューを装おうとしている。赤ん坊は姉の一人があやし、長男はテーブルに置かれた陶器のマグに水差しかから水を注ぎ、彼の姉は厩で馬に餌をやっている。

外では自動車の騒音は聞えないし、麻薬のディーラーも見当たらず、
牛の乳からダイオキシンや放射能が検出されることもない。
まったくのどかで、窓の外では鳥が鳴いていて・・・

と続くところで、リドレーさんは突然、「待った！ 現実はそれほど甘くない。」と
遮ります。

一家は村でも豊かなほうだが、父親の聖書の朗読は気管支炎による咳でたびたび
中断する。

肺炎の予兆で、この病気のために、やがて彼は53歳で亡くなる。

それでも、イングランドの平均寿命は40歳だったので、幸運な方だといえます。

赤ん坊は天然痘で亡くなる。今、この子が泣いているのも、じつは天然痘のせいなの
だ。

長男が注いでいる水は牛のような味がする。

汲んできた小川の水を牛たちも飲んでいるから。

シチューは灰色で肉は筋だらけだが、いつもはオートミール粥だから、
これでもごちそうだ・・・

この季節には果物もサラダもない。

ロウソクは高価なので、明かりと言え、燃える薪の放つ光ぐらいだ。

家族のなかで演劇を見たり、絵の具で絵を描いたり、ピアノの演奏を聞いたりした
ことのある者は一人もいない。

学校の授業は、牧師の教える退屈なラテン語のみ。

父親は生涯で一度だけ村を出て、町に行ったことがあるが、その時の旅費は1週間分
の賃金に相当した。他の家族は、半径2、30キロの範囲を出たことがない。

衝撃の描写が続くのですが、自給自足が基本であった1800年時点の経済統計をみ
れば、これに近い状態だったのだと思います。

1790年のイギリスの農業労働者は、食糧に75%、衣料と寝具に10%、家賃に
6%、暖房費に5%、照明と石鹸に4%使っていた。・・・ここに娯楽や医療や貯蓄はな
い。

一方、2005年の平均的イギリス人であれば、家賃に20%、自動車・飛行機など
交通費に18%、住居関連に16%、食べ物・外食に14%、医療に6%、映画・音楽
など娯楽に5%、衣料に4%、トイレタリー・化粧品・散髪に1%、貯金に11%を使
っているといえます。

現在の先進国に住む平均賃金を得る人々の生活は、太陽王と呼ばれたルイ十四世よりもはるかに豊かになっているし、また、どんなにお金があったとしても、技術革新そのものがなされる以前は、現在の衣食住環境を得ることは不可能でした。

世界レベルで見ると、貧困問題は依然深刻ですが、過去20年間を見ても、金持ちはさらに金持ちになったが、貧乏人はそれ以上に豊かになっている、と指摘されています。

日本においても、数年前、昭和30年代ブームや「三丁目の夕日」が流行りました。個人的には、映画も西岸良平さんの原作も、とってもヒューマンでほのぼのとして大好きなのですが、実際には、犯罪率や貧困率は、現在の日本の方がいかに改善されているか、比べるまでもありません。

また、この本でリドレーさんは人類最大の謎と呼ぶ東西10万年を通じて人類が発展し続けた理由を考えています。

この「文明を駆動するものは何か？」に対する答えを、ズバリ人類の繁栄は、分業・専門化・交換にあったからだ、と結論づけています。

人間は交換によって「分業」を発見した。

努力と才能を専門化させ、互いに利益を得るしくみだ・・・

専門化は革新（イノベーション）を促した。

道具製作用の道具を作るために時間を投資することを促したからだ。

それが時間の節約につながった。

そして繁栄とは端的に言うと節約された時間であり、節約される時間は分業に比例して増える。

人間が消費者として多様化し、生産者として専門化し、その結果、

多くを交換すればするほど、暮らし向きは良くなってきたし、

これからも良くなるだろう。

専門化し、それによってテクノロジーの革新が引き起こされ、さらに専門化が促進され、交換が可能になる。そして、進歩が生まれる。テクノロジーと習性が人間の体より速く進化する、というカタクラシーを手に入れた。カタクラシーとは、交換と専門化によって自発的に起きる秩序を指すハイエクの造語ですが、このカタクラシーが拡大し続ける、といえます。

IT業界における「分業」について、参考になる提言があります。昨年5月に、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部より出された「新たな情報通信技術戦略」や、経済産業省産業技術環境局の情報電子標準化推進室による「情報経済革新戦略と標準化

新成長戦略への取り組み紹介」によると、今後のIT基盤は、クラウドコンピューティングとなることがベースになるであろうことを明確に意識されています。その上で、IT業界構造そのものも再編が進む、といえます。

現在の産業構造は、元請けベンダ(SI)の下に、膨大な下請けベンダがぶらさがる「受託開発型の多重下請構造」となっています。しかし、今後の産業構造は、顧客のニーズに合った多様なサービス・コンサルティングを提供する「総合SIベンダ」や「データセンタ業」とともに、個別サービスやプロダクトを提供する「アプリベンダ」「受託開発」「運用/保守」を担うベンダ、さらに、「SaaSベンダ」、「地域密着型コンサル」、「BtoCベンチャー」など、様々なプレイヤーが「協業関係」を作り、ユーザ、ユーザ企業へサービスを提供するかたちになるのではないかと提言されています。

今後、自社の得意分野を踏まえて、どういう道を選択するかが問われているのだと思います。

最後に、マット・リドレーさんの著書『繁栄』の原語タイトルを直訳すると、「合理的な楽観主義者」となります。つまり、事実を知って楽観主義であるべきだ、というアドバイスになっています。

IT産業やITを用いた世界の明日をどう形作っていくかについて明確なビジョンを持ち得ていないのですが、「合理的な楽観主義者」として目線を上げて一年間過ごしていきたいと思っています。

連載 プロマネの現場から

第 34 回 意思なきところに報告なし・・・『坂の上の雲』に学ぶ

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

長年映像化を楽しみにしていた『坂の上の雲』のドラマ化も、NHKワイド大河の第二部が終わりました。海陸での決戦に先立って行われた、旅順湾閉塞作戦の撤退途上における広瀬武夫の壮絶な戦死のシーンで、第二部は幕を閉じました。『坂の上の雲』そのものは、明治という国家が、総力を挙げて戦った日露戦争がテーマとなっているため、様々な読み方ができます。

マネジメントの立場から見て、原作の『坂の上の雲』において、一番印象に残っているのは、ドラマとしては今後放映される第三部にあたりますが、旅順を攻撃する乃木希典が率いる第三軍の報告と、それに対する満州軍の総司令部のいらだちでした。

舞台は、旅順と 203 高地です。この地、大連は、日本語が第一外国語になっていることもあり、日本企業向けのオフショア開発が盛んになっており、以前、オフショア開発の合間に、203 高地を訪れたことがあります。いまは木々で青々と覆われた小さな山ですが、この場所で 6 千 2 百余名の方が亡くなったのか、と旅順港を見下ろしながら思ったことがいまでも記憶に残っています。

ロシア軍によってセメントで塗り固め、機関銃で装備された旅順要塞に対して、日本軍は乏しい玉数で、最後は銃剣のみの白刃攻撃で臨みます。正々堂々と敵陣地の正面から三度の総攻撃を敢行し、無残な失敗を繰り返します。その後、ロシア旅順艦隊への攻撃のため、海軍からの要請で、ようやく 203 高地へ攻撃を転ずるものの、なかなか陥落させることができません。

この時、全満州軍の総司令部からみた旅順攻撃中の乃木軍の様子はこうでした。以下、司馬遼太郎の原作によります。

乃木軍司令部の奇妙さは、戦史上類がないといっていいほどの無能頑迷な作戦を遂行しながら、しかもその戦況報告すらろくによこさぬことであった。大山巖を長とする満州軍総司令部は、乃木軍にとって上級司令部でありながら、乃木軍は粗末簡略な報告しかよこさない。

「いったい、どうなっているのか」

と、総軍の参謀たちは、みな腹をたてていた。無能無策というものは、ろくな作戦をたてられないだけでなく、報告書もかけないのだ、報告というのは、報告するにあたいする戦いを創造しているばあいのみ書けるわけで、ただ平押しに兵を殺しているだけの連中に書けるはずがない、という者もあった。

満州軍の総参謀長の立場にあった児玉源太郎が乃木希典に出した手紙は、

「このあいだも手紙に申しあげ候のごとく、貴軍の戦況報、あまり寛単（簡単）に失し、当方としてはかえって海軍の状況報告にて実況を知るとき姿に御座候」

として、詳しい報告を求めていましたが、最後まで満足させられることはなかった、と
いいます。

結局、児玉は、大山巖の了解を得て、クロパトキンと対峙している前線から、旅順の
乃木軍司令部へ乗り込みます。

そこで、味方の攻撃陣の地図を目にします。地図を凝視して考え込みますが、意味が
わかりません。しばらくたって気がついたのは、それが参謀の書き間違いであったこと。

書きまちがいというより、その参謀が、現地を知っていない証拠であった。

この戦いを連戦連敗させている主たる原因はここにあった。

敗北の原因が、怠慢にあることを知った児玉の怒りは激しかったのですが、乃木軍司
令部の参謀達には、この危機感は刺さりません。

この時の様子は、映画『二百三高地』の中では、丹波哲郎扮する児玉が前線を知らず
に油を売っている第三軍司令部の参謀連中を叱責するシーンとして描かれています。

旅順攻略の作戦を握る第三軍司令部の参謀たちが、ストーブを囲んで手持ち無沙汰気
味に待機しています。その姿を見た児玉は、開口一番、伊地知参謀長らに向かってこう
怒鳴ります。

児玉「馬鹿もん！ 軍の最高指導部がこんなところでストーブなど囲っちゃってそれで
戦争に勝てると思うのか！ 貴様らの頭の中には何が詰まっちゃんじゃ。

いまこの時間にも、バルチック艦隊は刻々近づきつつあるっちゅうことを、貴様らはまだわからんかい！」

伊地知「わかっちゃります。打つべき手は打っております。」

児玉「それでまだ二百三高地の攻略ができんちゅうのはどういうわけだ？ 打つ手は状況によって刻々変わるんじゃ。

こんなところで馬鹿づらさらしておって何が手を打ったじゃ。貴様らのような鈍感な頭では参謀は務まらんわ。」

伊地知「そこまでおっしゃるのなら、我々にもいいたかことがござす。」

・・・と、総司令部がこれまで要求する弾薬を送ってこなかったこと、責任の一部は、大本営と児玉にもあるはずだと反論します。

児玉「伊地知、おぬしの職はいったいなんじゃ。第三軍の参謀長じゃないんか。

作戦の責任をとらにゃならん参謀長が他に責任を押し付けて、それで職をまっとうできると言うちよるんか。」

児玉は、話にならん、とって席を立ち、仲代達矢扮する乃木を探しにいきます。

・・・このピリピリとするシーン、実は結構お気に入りです。

反論する伊地知参謀長の言葉は、反論ではなく言い訳にしかありません。でも、プロジェクトの現場からすれば、これは決して他人事ではないと思います。失敗するプロジェクトの多くは、バーストするはるか前から、まともな報告ができなくなっています。また、何もかもが問題のように見えるため、打つ手は後手後手に回ってしまうし、また、打った手も的外れになっています。私生活ならば、便りが無いのはよい便り、といえるのかもしれませんが、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(ネガティブ・リポート)」の大切さを再認識する瞬間です。「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を指します。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ことが必要になります。

また、「打つ手は状況によって刻々変わる」という指摘も耳が痛いものです。この至極当然の言葉も、切った張ったする毎日だと、一度考えたことは、状況の変化の中で見直しが必要であるにもかかわらず、たとえその考えが浅くても「考えたつもり」「思考停止」になってしまうことがしばしば起こりえます。事態の進展によって、前提条件や

制約条件が変化しているケースがあり、採るべき対応策や選択肢が変わっているにもかかわらず、現場のメンバーだけでは即応できないことも多いと思います。

そうであるがゆえに、児玉源太郎は、参謀たちにこう言いました。

「参謀は、状況把握のために必要とあれば敵の堡壘まで乗り込んでゆけ。机上の空案のために無益の死を遂げる人間のことを考えてみる」

複数のプロジェクトを統括するプログラム・マネージャになって日が浅かった頃、配下のプロジェクトの一つに、結合テストの障害が頻発した案件がありました。現場のリーダーからは「まだまだ大丈夫です」という報告を受けていました。その時、当時の上司から「障害は現場の悲鳴。その悲鳴を聞いて、適切な対応を採るのがマネージャの役割。」と叱責されました。現場の声を聞きわけることができていなかった自分を深く恥じました。

組織の力が発揮できるかできないかは、日頃からのコミュニケーションにかかっています。ただし、それは単に言葉として「コミュニケーションは大切である」と繰り返すだけでなく、『坂の上の雲』や『二百三高地』のような小説や映画を通して学べることは多いのではないかと、思っています。

連載 プロマネの現場から

第 35 回 プロマネのための実践哲学・・ストア派

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

昨年後半以来、バーストしたプロジェクトのトラブルの立て直しのため、プロジェクトの現場で陣頭指揮をとる日々です。夜寝る前に、手に取ったのは、セネカ、キケロー、マルクス・アウレリウスなどの薄手の文庫本が多かったのですが、彼らの言葉・・多くが独白のかたちをとるのですが、その一つ一つが心に沁みいりました。そして、期せずして三人ともがローマ時代を生きたストア派と呼ばれる人たちでした。

ストア派なるものは、ストイックという言葉の起源になったということくらいは知っていましたが、それ以上となるとこれまで不確かな知識しかありませんでした。しかし、「哲人皇帝」として有名なローマ皇帝マルクス・アウレリウス・アントニヌスや、カエサルらとの政争を生き抜き「祖国の父」と呼ばれたキケロー、悪名高い皇帝ネロの助言者だったセネカ、解放奴隷だったエピクテトスなど、彼らの生きた非道な時代や厳しい境遇の中で、鍛え上げられた思想であることに思いをいたすと、現代においても、通用しないはずはないのではないか、と思っています。

ストア派なる名前は、初代学頭のゼノンがアテナイのストア・ポイキレという壁画のある柱廊・・柱と屋根だけの壁のない吹き放し廊下で教授していたことにちなみます。紀元前 300 年頃に、おそらくフェニキア人（いまのレバノンあたり）であったゼノンによりアテナイで創設され、最後の有名なストア派の哲学者であるローマ皇帝マルクス・アウレリウスが亡くなった紀元 180 年あたりまで、その間、実に 500 年に及んだ息の長い思想です。

ところが、ストア派の思想は、資料が断片的にしか残っていないこと。これは、理論化と実践の中で、実践を取ったことによるのかもしれませんが、そのためもあり、プラトンやアリストテレスの体系と比べ、貧弱になっています。でも、セネカやキケローの言葉は、ストア派の思想を内面化しているといわれており、その良質な部分は十分に残っていると思います。

ストア派は、哲学を論理学、自然学、倫理学に三分割したといわれていますが、ストア派の特徴についてみてみると多岐にわたっています（*1）。

ストア派学の特徴・・

- (1) 哲学を論理学、自然学、倫理学に三分し、しかもこの三分野を有機的に統一されたものとみなしたこと。

- (2) 近代の命題論理学に似通う独特な論理学
- (3) 特色のある意味論
- (4) 認識論における認識的 (把握的) 表象の理論
- (5) 世界に内在しつつ、それを管理する神的理性 (ロゴス) の思想
- (6) 力動的自然観
- (7) 人間の本性を理性として捉え、理性がわれわれに行動の規則 (自然法) を授けるとする思想
- (8) 独特な善悪論、価値論および行為論
- (9) 高尚な感情と低級な情念との区別
- (10) 独特な賢者像
- (11) 奴隷を人間として扱い、女性を男性と平等視するなどのヒューマニズム
- (12) 肉体的労働を軽蔑しないこと
- (13) 職業倫理の研究
- (14) 政治的自由の尊重
- (15) 個人主義とコスモポリタニズム

など非常に多岐にわたります。

論理学についての部分は、哲学的演繹推論と呼ばれるものです。ゼノンによると、こういう言い方になります。

「理性的なものは、非理性的なものよりもすぐれている。

しかるに、この世界よりもすぐれているものは、何ものも存在しない。

したがって、この世界は理性的である。」 (セクストス『学者たちへの論駁』より)

でも、これに対して、セネカは痛烈に批判します。

「あらゆる悪は輝かしいものではない。

死は輝かしいものである。

それゆえ、死は悪ではない。」

- おめでとう。私は死の恐怖を免れた。

いまや私は、自分の首が断頭台の上に晒されることに躊躇しないだろう。

しかし、ほんとうのことを言えば、このような議論によって死の恐怖を

消し去ることができると思う者と、それが何か現実との関わりがあるかの

ように考えて、この議論を反駁しようとする者とは、そのどちらが愚か

であるかを言うのは、容易ではない。 (『書簡集』第 8 2 書簡 9)

ゼノンの演繹推論は人の心を動かして、人を同意させることはない、とセネカはいいますが、ストア派の中でも異論があることがわかります。

ストア派が倫理学の面だけではなく、全体学を目指したものであることは特色の一端からもわかりますが、プロマネの立場としては、特に、(10) 独特な賢者像 (13) 職業倫理の研究、に基づく哲学が、プロマネのマインドとして参考になるし、2千年前も同じようなことを考えていたのだと知るだけで、癒されもすると考えています。

セネカの「人生の短さについて」の冒頭の文章は、有名なものですが、いつ読んでも思わず襟を正します。

われわれは短い時間をもっているのではなく、

実はその多くを浪費しているのである。

人生は十分に長く、その全体が有効に費やされるならば、

最も偉大なことを完成できるほど豊富に与えられている。 (* 3)

しかしながら、われわれ自身が人生を短くしている。

多忙な人間には何ごとにも十分に成し遂げることは不可能である。

・ ・ 心が雑事に追われていると何ごとにも深くは受け入れられず、

すべてのものを、いわば無理に詰め込まれたもののようにつき出してしまふからであ

る。

忙しいとは、心を失った状態である。自分自身に、心を取り戻すことが大切である。

また、周囲の人や物事に一喜一憂することをいさめています。特に、怒りに対しては慎重です。

われわれは皆、傷つけられている時間より長く怒っている。

後ろへ退き、過ちに過ちを対抗させないほうが、どれほどよいだろう。 (* 4)

一時の感情に身を任せてはならない。人間は感情を持つ動物である。しかし、感情に支配される動物ではなく、感情を統御する動物でなければならない。

さらに、セネカはこういいます。

誰にでも起こりうるのだ - 誰かに起こりうる出来事は。 (* 3)

そうであるから、魔坂の坂がやってくる前に、ただちに自分の心を武装せよ、と。

心をいかに武装するか・・・自分の中に内面の王国を築くことの大切さを、マルクス・アウレリウスは、自問自答します。

人生は戦いであり、旅のやどりであり、死後の名声は忘却にすぎない。

しからば我々を導きうるものはなんであろうか。

一つ、ただ一つ、哲学である。

それはすなわち内なるダイモンを守り、これの損なわれぬように、

傷つけられぬように、また快樂と苦痛を統御しうるように保つことにある。 (* 2)

みんな気晴らしに、海や山へでかける・・・しかし、

君はいつでも好きなときに自分自身の内にひきこもることができるのである。

実際いかなる所といえども、自分自身の魂の中にまさる平和な閑寂な隠れ家を見出すことはできないであろう。 (* 2)

自分の内を見よ。

内にこそ善の泉があり、この泉は君がたえず掘り下げさえすれば、

たえず湧き出るであろう。 (* 2)

すべては主観にすぎないことを思え。

その主観は君の力でどうにでもなるのだ。

したがって君の意のままに主観を除去するがよい。

するとあたかも岬をまわった船のごとく眼前にあらわれるのは、

見よ、凧と、まったき静けさと、波もなき入江。 (* 2)

そして、セネカも、内面を見つめた上で、仕事に向かうようっています。

われわれがまず第一に吟味すべきは自分自身であり、

次は、今から始めようとする仕事であり、

またその次は、仕事の相手とか仕事の仲間ということになるろう。 (* 3)

退屈な気持ちに打ち勝つ方法・・・それは、実務の遂行や公務の処理や市民の義務に専念することである、と。

そして、仕事や義務についての記述については、キケローに並ぶものはそうはいないと思います。

多くの人は軍事を、都府における平時の事業（文治）よりも大きいものと考え勝ちである。

しかしこの考えは訂正しなくてはならない・・・

事実をよく見定めるならば、戦いにおいてよりも平時における事業に、より偉大、より著しいものがいくつもあったのである。 (* 5)

われわれが高邁偉大な精神から期待する道徳的な高貴さが実現されるのは、

身体の手によってでなく精神の手によることは、いうまでもない。

といってもわれわれは身体を鍛錬して、身体が、事業の遂行と苦難の克服に際して、

われわれの状況判断と理性に服し得るようにしておかなくてはならない。 (* 5)

一般に肉体よりも精神でなされる仕事の方がずっと大きいように、

才能や理性に基づいてわれわれが遂行する事業は力によるものより、

ずっと人々の感謝に値することが大きい。 (* 5)

戦時よりも、平時が大切、

肉体よりも、精神が大切、

才能や理性よりも、感謝が大切である、といます。

ストア派の賢者像には、普通の人近づきがたい完璧なる人物像が描かれることが多いのですが、キケローの手紙を読むと、「祖国の父」と呼ばれたキケローにおいても、雨の日も、風の日もあったことがわかり、少し身近に感じるかもしれません。

BC60.1.20 キケローよりアッティクスへ

今何が欲しいといって、心配事を何でも語り合える人、
私のことを愛してくれて、賢明で、一緒に話す時に何も偽ったり、
装ったり、隠したりする必要のない人ほど欲しくてたまらないものはない。
(* 6)

政争に敗れ、この日、ローマから追放されて・・・

BC58.4.29 妻、娘、息子に宛てて

拝啓。私が君たちに手紙を送る回数は実際に送れるよりも少なくなる。
すべての時間が私には惨めなものである上に、君たちへの手紙を書く時も、
君たちの手紙を読む時も、私は涙でいっぱいになってしまい、
もうどうしようもなくなるからだ。(* 6)

私はおしまいだ。

叩きのめされてしまった。

どうして今、来てくれ、と君に頼めようか。(* 6)

でも、この後、キケローは見事に復活します。

最後に、ギリシア・ローマ時代の哲学者が清貧で、霞みを食っていた・・・なんていうイメージは大間違いです。プラトンは、ディオニュシオスから80タラントン(1タラントン=1億円ともいわれる)もらって、裕福に暮らしていたし、アレキサンダー大王の家庭教師だったアリストテレスも同様でした。もちろん、ストア派であったセネカ自身も、皇帝ネロから莫大な財産を与えられ、豪華な調度品に囲まれて暮らしていたといえます。決して、精神論を説くだけでなかったことの証左かもしれません。

プロマネのための実践哲学というものがあるとすれば、ストア派の思想とストア派を自称した人々の行動は、大いに参考になるのではないかと、思っています。

(* 1) 「哲学の原型と発展」(新・岩波講座 哲学 1 4) 岩波書店 1 9 8 8 年刊
水地宗明さんによる解説箇所

(* 2) マルクス・アウレーリウス「自省録」(岩波文庫) 神谷美恵子訳

(* 3) セネカ「人生の短さについて 他二篇」(岩波文庫) 茂手木元蔵訳

(* 4) セネカ「怒りについて 他二篇」(岩波文庫) 兼利琢也訳

(* 5) キケロー「義務について」(岩波文庫) 泉井久之助訳

(* 6) キケロー「キケロー書簡集」(岩波文庫) 高橋宏幸編

連載 プロマネの現場から

第36回 『天地明察』・・・渋川春海プロジェクト・マネジメント術

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

渋谷の宮益坂に金王八幡という神社があります。この神社の鳥居をくぐると境内に向かって右側に宝物庫があります。この宝物庫の中に、江戸時代に奉納された算額の絵馬があります。現在、展示されているのは3点のみですが、色とりどりの円が描かれた算額は見るだけでも楽しくなります。いまから350年前に、この場所で、この算額絵馬を見ていたのが、沖方丁（うぶかたとう）さんが書かれた小説『天地明察』の主人公、渋川春海でした。

『天地明察』は、天地について明察する、つまり、日食や月食の時期を当てるという意味であり、そのために江戸前期に行われた日本人による初めての改暦にちなみます。そして、主人公の渋川春海は、実に22年の歳月をかけて、この改暦を成し遂げた立役者でした。

渋川春海は、江戸幕府で将軍や幕閣を前に囲碁を打つ安井家の一世安井算哲の長男として、寛永16年（1639）京都・四條室町に生まれます。13歳の時、父・算哲が亡くなったため、二世算哲を名乗りますが、安井家は養子の算知が継ぎ、算哲自身は、保井姓を名乗り、御城碁の棋士として出仕します。

御城碁を務める囲碁の棋士は、毎年、春から夏の間は職から開放されます。そのため、春海は、年の半分は、故郷の京都に戻り、京都の知識人から多くを学びました。

和算家の池田昌意（まさおき） 医者の岡野井玄貞から、暦学と天文学を教授されます。

山崎闇斎からは儒学・朱子学、垂下神道を学び、さらに、暦の元締めである安倍家の安倍泰福（土御門泰福）からは、安倍神道を学びました。

そのため、京都の文化人、宮中の貴族の間で、春海は、博識多才の人として名声が高まります。

また、棋士は碁を打つだけでなく、幕府の高官や大名らに碁を教えることも役目の一つであったため、多くの要人と知り合いになります。水戸黄門こと徳川光圀や会津藩主の保科正之らにも、博学な才能とその人柄により深く信頼されるようになります。

元来、多芸であった春海は、御城碁の務めだけでは飽き足りません。幕閣の一人であった酒井忠清らの推薦により、万治元年（1658）21歳の春海は、山陰・山陽、四国にかけて各地の北極高度、つまり緯度を測定する旅にでます。これは、日本人による初めての科学的緯度測定であったといえます。

古来より、正確な暦を作るには、正しい1年の長さ（平均太陽年）や、月の満ち欠け

の周期（朔望月）が必要となります。そのため、暦法は、天文現象をより精密に予報できるよう、時代を追って改良されてきました。

中国では、最初の暦法である大初暦が、紀元前104年に生まれて以来、最後の太陽太陰暦である、時憲暦（1645 - 1911）まで、49回も改暦されてきています。一方、日本では、清和天皇の貞観4年（862）に初めて、宣明暦が採用されたのですが、この宣明暦は、中国の徐昂が作ったもので、822年から70年間使われたものでした。日本は、その間に、遣唐使を廃止したことにより、それ以降は、中国の新たな暦法を取り入れることができなくなっていました。

この宣明暦は、一年の長さは、365.2446日とするものでした。そのため、実際の観測に照らし合わせると、わずかに一年より長くなります。その誤差は、百年間でおよそ0.24日。800年間では、実に2日の誤差を生じ、朔や望・・・日月蝕の予報もたびたび誤り、支障をきたしている状況でした。

当時、改暦の大本命は、授時暦というものでした。授時暦とは、中国暦の一つで、元の許衡・王恂・郭守敬が、5年の歳月を費やして天測を行い、暦学、算術、器械工学の知識を駆使して編纂した暦であり、最も正確な暦とされていました。この授時暦を参考にしつつ、日本独自の暦をいかにつくるか、が課題でした。

ところで、改暦という事業は、一見すると、天文学等の技術を駆使すれば解明し、実現できる技術的な問題と思えてしまいます。しかし、改暦の影響は、非常に大きなものであり、その決定には様々な勢力のことを意識する必要がありました。

まず、宗教統制の側面として、幕府が改暦を行えば、天皇から「観象授時」の権限を奪うこととなります。古来、天意を読み解くことは、王の職務であると同時に、宗教的権威そのものでした。また、日を決する、陰陽思想における方角を決することは、陰陽師の働きを完全に統制することを意味しました。

政治統制の側面としては、公文書における日付の重要性を決めることとなります。

文化統制の側面としては、日付は、政治ばかりでなく、文化も決めることにつながります。

経済統制の側面、頒暦(カレンダー)による利益は、ざっと70万石にのぼりました。目ざとい出版業者たちは、暦法を題材にした美人画などの関連商品を開発したといえます。

そのため、改暦事業には、公家と幕府を始めとする武家双方だけでなく、世の算術家、神道家、仏教勢力、儒者、陰陽師たちに加え、民衆もこの勝負に熱狂しました。

春海は、寛文7年（1667）、山崎闇斎、安藤有益、島田貞継らとともに、一回目の改暦に挑戦し、朝廷に改暦を請願するも「不吉」として却下されます。

延宝元年（1673）二回目の改暦として、授時暦を新しい日本の暦にすべく幕府に意見書を提出します。しかし、延宝三年の日蝕において、現行の宣明暦の予報が当たり、授時暦の予報が外れたため、改暦の機運は一気にしぼんでしまいます。

その後、春海は、昼は太陽の観測、夜は月・星の測定を何年間にもわたって行い、授時暦を基に、改良を加えた暦を大和暦とした新暦を作り、天和3年（1683）三回目の改暦請願を幕府にします。宣明暦が月蝕を外したことを受け、いよいよ改暦は待たなしの状況となり、幕府は、土御門泰福に命じ、春海も加え、改暦を決定することとします。

ところが、この際は、授時暦は、日本を侵略しようとした元（元寇）の学者の作った暦だから採用すべきでないといった土御門の主張により、いったん明の大統暦に決まりかけます。

ここで春海は、幕府側・朝廷側双方の有力者に働きかけ、大統暦と大和暦の優劣を比較するよう、実に四度目の請願を行います。

京都の土御門の観測所で、月、惑星の位置を観測した結果、春海の大和暦の方が、天の運行により合っていることが示されます。そしてついに、貞享元年（1684）10月、大和暦による改暦が宣下され、新暦は、貞享暦と呼ばれることとなりました。実に、823年ぶりの改暦で、かつ、日本独自の暦の採用が実現しました。

この改暦の結果、暦を編纂する実権は、京都の土御門家から、江戸幕府に移る画期的な出来事でした。春海は、碁所の役職は解かれ、初代、天文方となります。

ところで、この渋川春海、本業の囲碁では、同時代の本因坊道策に負け続け、算学では、同い年の天才、関孝和に及びませんでした。しかし、春海は、彼らにはできない改暦事業を実現することができたのでした。

その理由はどこにあったのでしょうか？

（1）多才な知識

暦を作るためには、暦法だけではなく、天文学や算学の知識が必要になります。そして、当時は陰陽師が暦を編纂していたことから、彼らと渡り合うためには、神道や儒教、朱子学の知識が必要でした。春海は、京都の知識人から多くを学んでいました。

（2）天文観測技術・測量技術

23歳の時、北極出地の旅、日本全国の緯度測定の旅に、プロジェクトのメンバー

として参画します。北極出地の観測隊は、隊長が建部昌明、副隊長が伊藤重孝でした。建部は、算術及び天文暦学に長じた緻密な観測計画を立案、実行する優秀なプロジェクト・マネージャであり、伊藤は、御典医でありながら 医術の他に、算術と占術に優れたサブプロマネでした。春海はこの二人の補佐役として、五畿七道を巡り歩いて観測しました。

建部の大願は、「天の星々を余さず球儀にて詳らかにする」渾天儀(こんてんぎ)を作りたいというものであり、伊藤の大願は、「分野」という、星の一つ一つを国土に当てはめる中国の占星思想である、この分野を日本全土に当てはめたい、という大望を持っていました。いずれも、日本全国の大まかな地図製作と精確無比な天文観測が大前提となるものでした。

春海は、天文観測技術・測量技術を学ぶとともに、二人の夢も受け継いだと、小説では語られています。

(3) ベテランの援け

20年がかりの一大プロジェクトを支えたのは、28歳のプロマネの春海より、専門分野においては知見も経験もあるベテランのプロジェクト・メンバーたちでした。実際、春海の学問の先生の多くが、彼のもとに集まりました。

神道の師であった山崎闇斎、算術の安藤有益、さらにこの安藤有益の算術の師であった島田貞継など、皆、20～30歳以上も年上の大ベテランでした。

(4) 不屈の精神

改暦事業の困難さ・大変さは、開始前からわかっていました。しかし、わかっていたとはいえ、22年間に4回の改暦請願を行うことになりました。3回の却下の理由の中には、「不吉だ」「元寇をイメージさせる」など、理屈ではない政治的な思惑に翻弄される場面が多々ありました。それでも、あきらめず、観測データを採取・分析し続け、独自の暦の有効性を証明しようと努力し続けました。

(5) 広範な人脈と政治力

春海は、京都に住む御城碁の棋士というポジションを最大限に活かしました。

京都では、京都の文化人、宮中の貴族の間で、博識多才の人として認められます。一方、江戸では、棋士として、幕府の高官や大名らに碁を教えることも役目の一つであったため、多くの要人を知り合いになります。水戸黄門こと徳川光圀や会津藩主の保科正之らにも、博学な才能とその人柄により深く信頼されるようになります。

この幕府・朝廷双方の有力者への働きかけにより、起死回生となった四度目の請願

を認めてもらい、技術勝負に持ち込むことができたのです。

(6) タイムキーパーの存在

小説の中では、「えん」という、のちに春海の妻となる女性が、絶妙の役割を果たします。ややともすると周りに合わせていろいろなことに顔を出すため、月日を費やしてしまう春海の性格を見抜いて、春海の決めた目標と期限を常に思い出させるのです。この温かい叱咤激励に、春海がいかに励まされたことか、と想像してしまいます。実際、夫婦仲の良さは有名で、春海とえんは、春海77歳の同じ日に亡くなるほどでした。

ところで、冒頭紹介した渋川春海が算額絵馬を見るために渋谷に現れたのは、実は江戸城の登城前、出勤前でした。往復10キロ余りを、駕籠代を奮発してやってきたのです。

その日、春海は登城の途中、寄り道をした。
寄り道のために、けっこう頑張った。

沖方丁さんが、この書き出しで始められたのは、春海の人生そのものが大きな寄り道だったから、といわれています。しかし、この寄り道があったからこそ、囲碁の棋士でありながら、囲碁を通しての人脈を駆使し、神道や算術、暦法、測量等を身につけた結果、800年越しの改暦という大事業ができたのです。

<参考文献>

沖方丁『天地明察』角川書店

『沖方丁公式読本』洋泉社

中村士『江戸の天文学者 星空を翔ける 幕府天文方、渋川春海から伊能忠敬まで』
技術評論社

渋川春海「天文瓊統」 『近世科学思想・下 日本思想大系(63)』所収