

連載 「プロマネの現場から」

第 211 回 「休養学」に学ぶ SI ビジネスの再構築

—「疲弊する現場」から「回復する組織」へ—

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

最近、誕生日プレゼントとして家族からもらい愛用しているものの一つに、リカバリーウェアがあります。「着て寝るだけで疲労回復」という宣伝文句の通り、血行を促進し、疲労回復することで睡眠の質が良くなったように感じています。睡眠は、疲労回復にとって大切な要素の一つであることは間違ひありませんが、その一方、私たちの日々の疲労は、たんに休むだけ、寝ているだけでは解消されません。むしろ病気でなければ、多少無理しても外出し、身体を動かした方が、かえってその後、元気になっていくという経験をされた方は多いと思います。

以前から、休む休養と活動する休養というものがあると思っていましたが、先日手にとった片野秀樹さんの『休養学 あなたを疲れから救う』(\*1)においては、休養という行為を 7 種類に分類し、それらを適宜組み合わせて、自分が最もリフレッシュできる休み方を見つける「攻めの休養」を提案されています。これまで、休むことは、ただボーッとして何もしないことと思っていたり、また、休むことはサボることと思っていたりしたために、積極的に休養をとれない人へのアドバイスになると思います。

ところで、この休養学の考え方は、エンジニアとしても大切ですが、プロジェクトチームや組織としても、取り入れることが大切ではないかと考えています。

SI（システムインテグレーション）ビジネスにおいて、プロジェクトの成功を左右するのは技術力だけではありません。むしろ、現場の「人」の状態がプロジェクトの命運を握っていると言っても過言ではないでしょう。納期、仕様変更、顧客対応、障害対応—これらが複雑に絡み合う現場では、慢性的な疲弊が常態化しています。

そんな中、片野秀樹氏の『休養学』は、単なる「休むこと」の再定義を超え、組織の在り方そのものを問い合わせ契機を与えてくれます。本稿では、「休養学」の視点から、SI ビジネスにおける現場の疲弊構造を読み解き、回復力ある組織への転換の可能性を探ります。

## 1. 疲弊する現場の構造的問題

SI プロジェクトにおける疲弊は、個人の働き方の問題に還元されがちですが、実際には構造的な要因が複雑に絡んでいます。

- プロジェクトの不確実性：要件定義が曖昧なまま進行する案件では、後工程での手戻りが頻発し、現場の負荷が増大します。

- 属性化と暗黙知依存：特定の技術者に依存する体制では、休養が「迷惑」になる構造が生まれ、休むことへの罪悪感が醸成されます。

- コミュニケーションの断絶：顧客、営業、開発の間で情報が分断され、現場が孤立することで心理的安全性が損なわれます。

このような構造の中で、夜間・休日勤務の抑制が進む中で物理的な労働時間は以前に比べて減っている一方、せっかくの休みの期間にもかかわらず、休んでも休んだ気がしない状況に陥り、疲弊が蓄積したままの方もいます。

## 2. 「守りの休養」から「攻めの休養」へ

片野氏は、従来の「守りの休養」から「攻めの休養」への転換を提唱しています。守りの休養とは、週末にただ寝て過ごすような受動的な休み方。一方、攻めの休養は、主体的に疲労回復を設計するアプローチです。

- ただ休むのではなく、疲れがとれるように過ごす。
- 疲れにくい体づくりを意識する。
- 活力を得るための時間として休日を再構成する。

この「攻めの休養」こそ、SI 現場における回復力の鍵となります。プロジェクトの合間に、意図的に回復の時間を設計することで、技術者の創造性と集中力を持続させることができます。

## 3. 休養学が定義する「7つの休養モデル」

休養学では、休養を以下の 7 タイプに分類しています。これらを複合的に取り入れることで、疲労回復効果は飛躍的に高まります。

### 生理的休養

- 消極的休養：活動を停止し、エネルギーの回復を待つ。
- 運動タイプ：適度な運動によって血流を促進し、疲労物質を排出する。
- 栄養タイプ：食べすぎを避け、消化器官を休ませる。

### 心理的休養

- 親交タイプ：人との交流によってストレスを緩和し、情緒的な安定を得る。
- 娯楽タイプ：趣味や嗜好を通じて気分転換を図る。
- 造形・想像タイプ：創作活動によって内的世界を再構築する。

## 社会的休養

- 転換タイプ：環境を変えることで、認知や感情のリセットを促す。

これらの休養は、単体でも効果がありますが、複数を組み合わせることで相乗効果が生まれます。たとえば、運動しながら音楽を聴く（運動＋娯楽）、友人と旅行に行く（親交＋転換）、美術館で絵を見ながら想像を巡らせる（造形＋転換）など、日常の中で自然に複合的な休養が可能です。

## 4. SI ビジネスにおける「休養学」の適用可能性

では、具体的に SI ビジネスの現場において「休養学」をどう適用すればよいのでしょうか。以下に、いくつかのアプローチを提案します。

### 4-1. プロジェクト設計段階での「回復余白」の確保

- スケジュール設計において、単なるバッファではなく「回復のための余白」を意識的に設ける。
- マイルストーンごとに「振り返りと休養」の時間を制度化することで、疲弊の蓄積を防ぐ。

### 4-2. チーム内の「休養言語」の共有

- 「疲れた」「休みたい」と言える心理的安全性を確保する。
- チーム内で「休養の質」について対話する場を設け、個人の回復スタイルを尊重する文化を育む。

### 4-3. 技術者の「関係性の回復」を支援する

- 属性化を防ぐためのペアプログラミングやレビュー文化の促進。
- 技術者同士の対話を通じて、孤立を防ぎ、関係性の中での回復を促す。

### 4-4. 組織全体での「休養の再定義」

- 経営層が率先して「休養の価値」を語ることで、休むことの正当性を組織文化に根付かせる。
- KPI に「回復力」や「持続可能性」を組み込むことで、短期成果主義からの脱却を図る。

## 5. 「7つの休養」を組み合わせる組織設計

SI 現場において、休養の設計は個人任せではなく、組織的に支援されるべきです。たとえば以下のような設計が考えられます。

- 月次で「転換型休養」を促すリモートワークやワーケーション制度。
- チームビルディングに「親交型休養」を組み込む。
- 社内イベントで「造形・娛樂型休養」を提供する。
- 健康支援制度で「運動・栄養型休養」を支援する。

これらを組み合わせることで、技術者の回復力が高まり、結果としてプロジェクトの品質と持続性が向上します。

## 6. 結語：休養は未来への投資である

SI ビジネスは、技術と人間の協働によって成り立っています。だからこそ、「人」の回復力を軽視してはなりません。片野秀樹氏の『休養学』は、疲弊した現場に対して、「休むことは逃げではなく、未来への投資である」という力強いメッセージを投げかけています。

私たちは今こそ、「休養」を組織戦略の中心に据えるべき時期に来ているのではないかでしょうか。疲弊する現場から、回復する組織へ—その転換は、技術者一人ひとりの「休む勇気」から始まります。そして、その勇気を支えるのは、組織が「休養の質」を理解し、支援する姿勢です。

休養は、単なる「休み」ではなく、創造性・持続性・関係性を再構築する営みです。7つの休養モデルを複合的に活用し、守りの休養から攻めの休養へとシフトすることで、個人の回復力は組織の競争力へと昇華します。

休養を戦略的に設計する組織こそが、変化の激しい時代において、持続可能な価値を生み出し続けることができると言えています。

(＊1) 片野秀樹『休養学 あなたを疲れから救う』、東洋経済新報社、2024 年刊