

## 連載 プロマネの現場から

### 第13回 刃を研ぐ・・・SEのタイムマネジメント

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

スティーブン・コヴィーの「7つの習慣」の中で、一番好きな習慣は、第七の習慣「刃を研ぐ」の章です。

森の中で、必死になって木を切り倒そうとしているキコリがいる。もう5時間もかかりきりで、へとへとだ。見かねて、「ちょっと休んで、刃を研いだらいかが？」と問うと、忙しくてそんな暇はないんでね」という答え。どっかおかしい。いえ、とってもおかしい。

でも、日常の業務やプロジェクトに目を転じてみると、こんな光景はどこにでもある、と思えてきます。以前、忙しくないと感じられない一方、その忙しさゆえに消耗してしまうことを称して、「修羅場快感症候群」という言葉を聞いたことがあります。そして、多くのプロジェクトにおいては、ピークを迎えると多少なりとも修羅場快感的な様相があると思います。

そこで、今回は修羅場快感症候群を回避するための、SEにとってのタイムマネジメントのあり方について少し考えてみたいと思います。

タイムマネジメントを考えるにあたって、優先順位をつけることの大切さについて有名な逸話があります。

当時世界最大の鉄鋼会社であったUSスチールの社長チャールズ・シュワブのもとに、アイビー・リーという一人の若い経営コンサルタントが訪ねてきました。何度、面会を申し込んでも、忙しいことを理由に断られました。そこで、アイビー・リーは1枚のメモをシュワブの秘書を通じて渡しました。その数ヵ月後、シュワブからそのアイビー・リーに対して、2万5千ドル（・・・いまなら数千万円以上でしょうか）の小切手が送られてきたといわれます。

ところで、このメモには何が書かれていたのか？

1. 夜寝る前に翌日しなければならない事を6つ書いてください。
2. 次にその6つに優先順位をつけてください。
3. 翌朝目覚めたら優先順位が1番目のものから実行してください。
4. 優先順位の高いものが終了するまで次のことをしないで下さい。  
たとえ2番目以降のことができていなくても大丈夫。あなたのやっていることは正しいと自信を持ってください。
5. そして、このことを、まずは3ヶ月間継続してください。
6. 業績があがったら、今度は従業員全員にやらせてください。

このとおり実行したチャールズ・シュワブは忙しさから開放されるとともに、業績が向上した、というお話です。

極めてシンプル、それでいてパワフルなアドバイスです。新人の頃に聞いたはずなのに、忙しさからも開放されず、業績も極めてよくはなっていない・・・自身を振り返ると、ちょっと恥じらいながらも、このアドバイスは現在でも有効だ、と思います。

そうすると、次は、優先順位のつけ方になります。

「7つの習慣」の中の第三の習慣は、「重要事項を優先する 自己管理の原則」です。重要事項の整理にあたって、緊急度と重要度の2つの指標を採った、「時間管理のマトリックス」を考えます。

#### 第一領域 緊急かつ重要

締め切りのある仕事、クレーム処理、せっぱつまった問題、病気や事故・・・

#### 第二領域 緊急でない、かつ重要

人間関係づくり、健康維持、準備や計画、リーダーシップ、勉強や自己啓発  
真のレクリエーション、品質の改善、エンパワーメント

#### 第三領域 緊急かつ重要でない

突然の来訪、多くの電話、多くの会議や報告書、無意味な冠婚葬祭・・・

#### 第四領域 緊急でない、かつ重要でない

暇つぶし、単なる遊び、待ち時間、多くのテレビ・・・

そして、どの領域に注力するかによって、どのようなことが起こるかを示します。

#### ・第一領域中心主義

ストレスがたまる、燃え尽き現象が起こる、緊急な問題対応に追われる  
気晴らしに逃げる

#### ・第三領域中心主義

短期的な視野になる、八方美人に見られる、目標や計画が意味なく感じる、  
周りに振り回される、人間関係が決裂することが多い

#### ・第三・第四領域中心主義

無責任な生き方になる、重要なポストから外される、  
他人や組織に依存しきった状態になる

#### ・第二領域中心主義

ビジョンを持つようになる、生活のバランスがとれる、健康になる、  
人間関係が改善される、危機が少なくなる

「第二領域に集中することは、効果的な自己管理の目的である。第二領域は緊急ではないが、重要な事柄を取り上げているからである。人間関係づくり、ミッション・ステートメントを書くこと、長期的な計画、運動、予防保全、準備などは、すべてこの領域に

入っている。誰もがこうした活動の大切さを理解しているはずである。しかし、それらは緊急ではないから、いつまで経ってもなかなか手がつけられないのである。

ピーター・ドラッカーの言葉でまとめれば、「大きな成果を出す人は、問題に集中しているのではなく、機会に集中している」ということである。彼らは機会に時間という餌を与え、問題を餓死させようとするのだ。つまり、彼らは予防的に物事を考えるのである。この人たちの生活にも、第一領域の問題が、もちろん発生することがある。しかし、その数は非常に少ない。なぜなら、彼らは波及効果の大きい、自分の能力を向上させる第二領域の活動に集中することで、生活のP / P C (Performance / Performance Capability) バランスを維持するようにしているからだ」

この説明を読むたびに、第二領域中心主義の生き方で行きたい、と思います。

それでは、SEにとっての第二領域とは何でしょうか？

それを考えるにあたってSEに期待されることを振り返るため、SWE B O Kをみるとこう書かれています。

ソフトウェアエンジニアに必要とされる知識領域には、「ソフトウェア要求」「ソフトウェア設計」「ソフトウェア構築」「ソフトウェアテスト」「ソフトウェア保守」「ソフトウェア構成管理」「ソフトウェアエンジニアリング・マネジメント」「ソフトウェアエンジニアリングプロセス」「ソフトウェアエンジニアリングのためのツールおよび手法」「ソフトウェア品質」の10にわたります。そしてさらに、これらの知識領域との境界を確立する上で、「コンピュータエンジニアリング」「コンピュータサイエンス」「マネジメント」「数学」「プロジェクトマネジメント」「品質マネジメント」「ソフトウェア・エルゴノミクス」「システムエンジニアリング」の8つの関連ディシプリンを示しています。

どの知識領域もディシプリンも、非常に広汎で極めて深い。またどの領域も発展途上であり、どれだけやっても極めつくせません。

このように期待されているSEへの要求を踏まえて、思いつくままに、SEにとっての第二領域の活動を挙げてみます。

- ・プロジェクト憲章、プロジェクト実行計画書の策定
- ・品質保証計画書の作成
- ・マスタスケジュール、WBSの策定
- ・次工程以降のスケジュールの詳細化
  
- ・各種ダイアグラムの整備  
ex . ERD、DFD、UML、マンマシン業務フロー、システム構成図・・・
- ・工程標準、成果物標準、設計標準、ツール標準等の策定・整備
- ・プロセスの標準化
- ・分析プロセス、設計プロセス、開発プロセス、各種管理プロセスのノウハウ化・明文化
- ・プロセス改善 対象プロセスの拡大、プロセス水準の向上

- ・見積り基準の策定・整備、FP法等見積り手法の修得・習熟
- ・新しい技術の試行、検証
- ・リスクマネジメント
- ・バグ分析、再発防止策
- ・品質向上活動
- ・プロジェクト完了時の教訓化

- ・PMBOK、SWEBOOK、SQUBOK等
  - ・ソフトウェアエンジニアリングの8つの関連ディシプリン
  - ・ITIL、ITサービスマネジメント等
- 上記のソフトウェアエンジニアリングの成果の修得・取込み

- ・プロジェクト導入教育教材の策定・整備
- ・プロジェクト導入教育の実施
- ・プロジェクト・キックオフ
- ・技術検討会

- ・提案書作成
- ・フレームワークの整備
- ・フレームワークの修得
- ・ソリューション化
- ・ソリューションの横展開
- ・サービス化
- ・オフショア
- ・海外展開

足元の担当プロジェクトにおける活動だけでも、以上のようなことが数え上げられません。

こうして列挙してみると、新しい技術や知識を習得することとともに、「暗黙知」を「形式知」にする努力が主体であると、再認識します。

「・・・刃を研ぐことは、第二領域（重要ではあるが緊急ではない）の活動であり、第二領域は、自ら率先して行なわない限りは実行できない領域である。第一領域は、緊急であるがためにあなたに働きかけて、切羽詰まった状態をつくり出す。しかし、個人的なPC（Performance Capability）は、自然にできるようになるまで、つまりある意味で「健康的な中毒症状」を起こすまで、自ら働きかけなければならない。そして、それは自分の影響の輪の中心にあり、ほかの人に代わってもらうことはできず、自分のために、自分自身で行わなければならないものである。

これこそが、人生で唯一最大の結果を生み出す投資なのである。つまり、自分自身に投資することだ。つまるところ、人生に立ち向かうために・・・」

第二領域を中心としたタスクの優先順位をつけ、「健康的な中毒症状」となるまで、つまり習慣になるまで、腰を落ち着けて取り組む。その投資した時間への見返りは十二分にあると思っています。

連載 プロマネの現場から  
第14回 「陽気のボタン」を持とう！

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

最近感動した物語に、山口一男さんの「ダイバーシティ 生きる力を学ぶ物語」に収められた「六つボタンのミナとカズの魔法使い」というファンタジー仕立ての小説があります。（\*1）

ミナという少女の生きている世界では、人は生まれたときに両親が手作りした服を贈られます。この服には7つのボタンがつけられていて、この服を着て、一生を過ごします。

そして、この7つのボタンには、それぞれ役割があります。

1つ目のボタンは、「創造と美のボタン」。

新しいものや美しいものを、自分で工夫して作り出す力を表すとされています。

このボタンが見事な人は偉大な科学者や偉大な芸術家、偉大な魔法使いになることが多い、と信じられています。

2つ目のボタンは、「思考のボタン」。

人の考えを真似たり借りたりするのではなく、物事を自分で考える力を表すとされているボタンです。このボタンが貧弱な人は、独力で考える力に乏しいと見られがちです。

3つ目のボタンは、「健康のボタン」。

病気へのかかりにくさや、病気にかかっても自力で回復できる力を表すとされているボタンです。

4つ目のボタンは、「愛情のボタン」。

大切な人や大事なものを、きちんと大切にできる力を表しているとされています。

5つ目のボタンは、「努力のボタン」。

このボタンが見事な人は、人一倍の努力家と見られ、努力を高く評価するこの星では、本当かどうかはわからないのですが、社会的成功はほぼ間違いなし、といわれています。

6つ目のボタンは、「正直のボタン」。

このボタンが青っぽい色の方は正直者で、赤っぽい色をしている方は嘘をつきやすい、とされています。この星で使われる「真っ赤な嘘」という表現は、このボタンの色から来たものです。

最後の7つ目のボタンは、「陽気のボタン」。

このボタンが大きい人は明るい性格で、悲しいことや辛いことも前向きに受け止めて生きていく力があるとされています。

ところが、ミナの服には、両親のちょっとしたミスにより、7つ目の「陽気のボタン」がないことがわかります。「陽気のボタン」がないミナは、ボタンが欠けていることに対して陰口を言われたり、同情されたりするたびに、ふさぎ込みがちになり、一人で過ごすことが多くなります。この少女ミナが、他の人との違いをなくしてもらうため、遠い島にいるという魔法使いを訪ねる旅に出ます。この旅の道程には、数々の難問が待ち受けます。そしてこの難問を乗り越えながら、魔法使いから7つ目のボタンをもらう、という冒険を通して、ミナが大きく成長する物語となっています。

また、途中で遭遇する難問の数々は、作者の山口さんが、シカゴ大学の社会学科長とのこともあり、「囚人のジレンマ」「共有地の悲劇」「予言の自己成就」「アイデンティティ」「統計の選択バイアス」「事後確率」等といった社会学や経済学上の有名な問題をモチーフにした社会科学ファンタジーにもなっています。

プロジェクト・メンバーの一員として、業務をするために必要な思考・行動の能力の指標として、「コア・コンピタンス」が必要であることがいわれていますが、そこには、達成力、分析的思考力、抽象化能力、柔軟性・リーダーシップ等が挙げられています。ところで、その中には、「陽気のボタン」・「陽気さ」「機嫌良さ」等というものが入っていることはおそらくまだないのでは、と思います。しかし、プロジェクト・チームを組成し、またプロジェクトを推進する上では、この「陽気さ」の観点、とても大切なのではないかと、思っています。

近年、プロジェクトを含む職場の多くにみられる現象に、「不機嫌な職場」(\*2) というものが増えているといえます。「不機嫌な職場」とは、お互いが関わりあえない、協力しあえない職場のことをさします。この10年余で、業務における専門性が高まり、また、個人毎の成果主義が進んだ結果なのでしょうが、各人が自分の仕事で手一杯で、お互いに相手のことに思いをいたす余裕がなく、全員が息苦しくなっている。

その様子は、「これだけ自分は忙しい思いをしているのに、誰もわかってくれない。声を掛けてくれない。声を掛けられない。相談できない」「同時に、自分も周囲の仕事がよくわからない」というように最初は被害者感情が生まれます。その次に、「助けて欲しいときに、誰も気づいてくれなかった。声をあげたのに、手伝ってもらえなかったという経験」を繰り返すと、「学習性無力感」なるものに陥り、関係も持つことを拒否しはじめる。

足元の仕事は、部分最適の個人作業のみで遂行できたとしても、個人としては孤立して潰れ、組織としては機能不全となる。

この「不機嫌な職場」を解消するためには、人間関係の関係性を回復し、協力し合う関係を再構築することが喫緊の課題となっています。

そして、このとっかかりが、プロジェクトや職場における「陽気さ」「機嫌の良さ」の回復になるのでは、と考えています。

「陽気さ」の観点を、より積極的に捉えているのが、齋藤孝さんの「上機嫌の作法」(\*3)です。齋藤さんの発見は、「本当にできる人は上機嫌である」ということ。

不機嫌さというのは、「なんらかの能力が欠如しているのを覆い隠すため」である、とキッパリ指摘されています。

そして、同様のことは、ニーチェやゲーテも同じことを言っているといえます。哲学上の問題として、近代的自我の不機嫌さ・不条理さが世に蔓延したことに対して、「近代ロマン主義は、必要以上に自分の病的な部分を拡大して見せ、深さとして表現します。ですが、それは深さではなく健康さが足りないだけのことだとゲーテはいいます。ギリシャ、ローマにあっては、すべての芸術は力強く、健康だった。」

だから、「不機嫌沼」から抜け出して、上機嫌になろう。そして、そのために、上機嫌を「技(わざ)化」しよう！といえます。人と一緒にいる間は、楽しい時間を過ごすようにお互い努力すること。

「その場は、自分を含めた一人ひとりのからだの延長です。場にいる者は、沈滞した空気に対して、当事者としての責任がある。」

だから、円滑なコミュニケーションのための手段として、「上機嫌」な状態を自分の「技(わざ)」にすることを提唱されています。

「陽気さ」や「上機嫌」を能力として認識し、捉えるのであれば、筋肉同様、訓練によって身につけ、伸ばすことができるだろうし、「運動と同じで、訓練を続けると、上機嫌の筋力がついて、こころの稼働範囲が広がり、上機嫌が生活に占める割合が増えるのです。」「持久走を続けているうちに走る距離が伸びていくように、上機嫌の飛距離が伸びるのです。」

最後に・・・冒険の末、7つ目の「陽気のボタン」を手に入れた少女ミナは、大きな発見をします。それは、この7つ目のボタンは、「勇気のボタン」でもあったこと！魔法使いカズ言葉は、大人にとっても大切なものでした。

「勇気といっても、敵と戦う勇気ではない。前向きに生きていく勇気のことだよ。生きていけば、時には困難もあり、辛いこともある。そういったときは前向きに耐えなければならないし、危険が待っていることを承知で、勇気を持って前に進まねばならんときもある。七番目のボタンが表す勇気とは、そういうことができる力のことじゃよ。勇気などという性質は大切なものではない。真に大切なのは、生きるうえでの勇気じゃよ。」

ところで、なぜ「陽気のボタン」が、「勇気のボタン」につながるのか？

それは、将来に対する希望にあるのでは、と思います。

未来に対する希望があれば、現在の困難にも、陽気に耐えることができ、勇気を持って前へ進むことができるのだから。

( \* 1 ) 山口一男「ダイバーシティ 生きる力を学ぶ物語」

( \* 2 ) 河合太介・高橋克徳・永田稔「不機嫌な職場 なぜ社員同士で協力できないのか」

( \* 3 ) 齋藤孝「上機嫌の作法」

連載 プロマネの現場から

第15回 黒部ダムに想う・・・意気に感じるプロジェクト

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5月のゴールデンウィーク、「ETC1000円均一」につられて遠出のドライブをされた方も多かったと思います。私も、東京から高速を使って、立山まで足をのびしました。途中、渋滞に巻き込まれながらも、目指したのは、立山アルペンルート。お目当ては、積雪が15メートルに及ぶ雪の壁面の間を散策する「雪の大谷ウォーク」でした。当日は、平成6年に「雪の大谷ウォーク」が始まって以来、ちょうど100万人目の祝典行事を目にすることができました。

立山アルペンルートは、長野県側から富山県側に抜ける場合、まず扇沢駅からスタートし、電気自動車であるトロリーバスに乗って黒部ダムへ向かいます。トンネルの暗闇の中を走るトロリーバスでの車中で異口同音にされた話題は、2002年のNHK紅白で中島みゆきさんが歌った「地上の星」やNHKの人気番組であった「プロジェクトX」のことでした。

黒部ダムというと、破碎帯との苦闘の話が有名ですが、黒部の山々の間に人工的に作られた巨大なダム湖とアーチダムを目の当たりにして、黒四ダム建設というこのプロジェクトのとてつもない大きさを再認識しました。

自宅に帰ってからその成立経緯が改めて気になったため、黒四ダム建設を取り上げた「プロジェクトX」の本とビデオを手に取りました。以下、ご存知の方には恐縮ですが、黒四ダム建設プロジェクトの様子を紹介します。

戦後最大にして「最も過酷」と呼ばれたプロジェクト。「史上最大の雄図が、史上最悪の難工事と化し」、それでもそこでの粘り強い努力を続けた人々の姿が圧倒的でした。

昭和31年（1956年）に、黒四ダム建設プロジェクトはスタートしたのですが、戦後復興の当時、関西地方は電力供給不足による復興の遅れに喘いでいた。「電力飢饉」とも呼ばれ、「産業の血液」である電力が不足のあまり、工場は週に2日の「休電日」を設けなければならなかった。

そこで、戦前より構想として暖められていた黒四ダムの建設に白羽の矢が立った。

といっても、黒四ダムに先立つ黒三ダムが、昭和15年（1940年）11月に完成していたが、黒三ダムは、トンネル工事が岩盤温度130度の高熱地帯に遭遇し、大雪崩によって宿舎が吹き飛ばされるという大災害に見舞われ、100名を超す死者を出す難工事のプロジェクトであった。黒四ダムは、この黒三ダムのさらに上流に位置する人跡未踏の地にダムを建設する想像を超えたプロジェクトだった。

プロジェクト開始時点での基礎調査は、本来事前に10調査すべきであれば、1～1.5程度しか調査できていない状態での見切り発車、建設開始となった。この調査と建設

のプロセスは、のちに「黒部方式」と呼ばれる、調査しながら建設し、建設を進めながら調査の精度を高めるという方式だった。

黒部にダムを建設するためには、長野県側の標高1550メートルに位置する扇沢から、赤沢岳の下を貫通し、ダムの建設現場となる御前沢に抜ける5.4キロメートルのトンネルを掘る必要があった。トンネルは、一日二交代、24時間体制の突貫工事により、通常の2倍のスピードで掘り進められた。

ところが、トンネルを3割ほど掘り進んだ時点で、岩から針でついたような水が噴き出した。岩盤に亀裂が生じ、脆弱になった地層・・・破碎帯だった。

少しの振動でも地盤が軟弱なため崩壊の恐れがあるため、手掘りに切り替える。

しかし、掘る毎に水が噴き出し、土砂に埋まる、土砂をかき出しても、掘ってもまた土砂に埋まる。恐怖と徒労のいたちごっこ。

トンネル工事の親方だった笹島信義さん・・・

「何千メートルと続く穴の中に入っていくんですから、この仕事は命懸けです。不安と恐怖に負けてしまったら、ダメなんです。勇気を失くしたら、前に進むことはできなくなる。・・・」

そんな中、ユーザーの関西電力の太田垣社長の現地視察・・・それも通り一遍のものではなく、トンネル最先端の手掘りの現場までの視察が行われる。

「・・・現場の第一線まで足を運んで、わが目で見なければ納得いかんという、あの心構えに、私は感動しましたよ。」

トンネルの最先端で悪戦苦闘していた堀一重儀さん・・・

「お金だとか、条件だとか、そういうもので仕事をする連中は、すぐに辞めていくんです。それはしかたがないことだけでも、笹島班長はお金をエサにして労働者を使う人じゃなかった。人間同士のつながりというのか、信頼関係で人を動かす親方だよね。・・・」

この苦境を脱するための方策を、国内外のトンネルの専門家・研究者に尋ねますが、解なし。当時、トンネル掘削技術が世界一といわれたアメリカの技術者は、

「われわれだったら、こんな条件の悪い場所にダムはつくらない」とケンモホロ口。最終的に、本体のトンネルと並行して、水抜き用の穴をボーリングによって岩盤に開けることで、水を抜いた。そして、貫通・・・トンネル完成まで1年の予定は、破碎帯による7ヶ月の停滞を余儀なくされ、1年7ヶ月で貫通した。

その後、トンネル貫通後の昭和33年(1958年)からダムの建設は開始されます。途中、トンネル工事の遅延解消のため、起死回生の大発破により山肌を吹き飛ばしたり、伊勢湾台風によって宿舎が流されたり、雪崩により生き埋めになる等あまたの困難を乗り越えながら、5年かけた昭和38年(1963年)、ダムは竣工します。

ビデオの終了後は、感動のあまり、先人の偉業の前に言葉もなく、静かにもの思うのでした。

ところで、プロジェクトマネージャとして「プロジェクトX」を見る度に思うのは、自分のプロジェクトやプロジェクトメンバーを「プロジェクトX」にはしていない、ということです。

「プロジェクトX」が感動を呼ぶのは、絶体絶命のピンチから起死回生の生還を成し遂げたからだと思います。しかし、だからこそ、プロジェクトが絶体絶命な状態に陥らないようにすること。リスクを回避するために事前に打てるべき手を打っておくことが大切になります。

アメリカの技術者の言った「われわれだったら、こんな条件の悪い場所にダムはつくらない」は、マネジメントのセオリー通りなのだと思います。

それでも、当時の日本の「電力飢饉」の状況・・・現在からは想像もつきませんが、プロジェクト・オーナーであった関西電力そのものが会社の存亡をかけて資本金の4倍もの予算をかけ、また171名に及ぶ殉職者を出しながらも続行したプロジェクトは、通常のリスクマネジメントを超えたプロジェクトであったのだと思います。

そこには、損得を超え、プロジェクトに対して意気に感じて取り組むこと抜きでは成り立たない世界があったのだと思います。また、私たちの取り組んでいる通常のプロジェクトであっても、このプロジェクトメンバー一人一人が「意気に感じて」取り組むか否かに、成否が大きくかかっていると思うのでした。

(\*) ビデオ「プロジェクトX シリーズ 黒四ダム」

NHK プロジェクトX制作班・編集「プロジェクトX 挑戦者たち 29 曙光 激闘の果てに」

連載 プロマネの現場から  
第 16 回 京都花街の舞妓はんに学ぶ

蒼海憲治 (大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

今年も 7 月、京都の祇園祭の季節がやってきました。ここ数年、プロジェクトと一緒に推進している同僚が、この時期毎年かさず、祇園祭の太鼓を叩くため、京都へ帰省します。年に一度の大イベントに備え、半年以上前から、新規案件や改造案件の本番リリースや総合テストのスケジュールの調整の仕込みに余念がなく、また、その前後、一生懸命に業務に専念している姿をみているので、プロジェクトのメンバー一同自然と応援したくなります。

祇園祭や祇園という言葉を聞くと、舞妓はん芸妓はんを連想し、なんだかまぶしいものでも見るような憧れがあります。

はたして 舞妓はん芸妓はんの世界はいったいどんなものなんだろうか。そう思って手にとったのが、西尾久美子さんの「京都花街の経営学」でした。

本書、京都の舞妓さん芸妓さんの世界・・・出雲の阿国以来、現在まで続く京都の花街という「秘密の世界」を 350 年近く続く伝統文化産業ととらえ、そのしくみと事業継続の理由、京都花街の強さの秘密を明らかにする・・・という試みでした。

「なんで花街というところがずーっと続いてきてはるんやろうか？」

今どきの若い若いおなごの子が、しんどい修行を辛抱できて、

なんでちゃんとう舞妓はんになれるんやろうか？」

この秘密・・・花街全体が持つ「超長期競争優位性」は、情報重視のソフト型産業にある、という指摘は、目からウロコでした。

花街の構成要素は、大きく 3 つあります。

一つ目は、舞妓さん、芸妓さん。

二つ目は、お茶屋さん。お座敷をコーディネートする職業。接待飲食等営業 2 号営業に該当する。イベント企画会社。

三つ目は、屋形(置屋)さん。おかあさん、舞妓、まだ年季の明けていない芸妓が暮らす住居。若い女性に芸事やしきたりを教え、着物を用意して、舞妓さん芸妓さんとしてお茶屋に送り出す、いわば芸能プロダクション。

そして、この花街を支えるのが、高度技能専門職としての女性たちであり、教育システムでした。

舞妓さん芸妓さんは、日本舞踊・三味線・太鼓・笛などの邦楽器を演奏し、長唄・小唄・常磐津などを唄い、立ち居振る舞いの基礎として茶道をたしなむという、芸事に加えて、お客に対する「おもてなし」の技術も身につけています。

また、教育機関としての「女紅場(じょこうば)」とともに、その発表の場として様々なイベント・踊りの会があります。

「かしこい妓」とは、全体の中で自分のことがわかり、だからこそ自分の持ち場を知り、個性を磨こうと努力する芸舞妓さんたちのことである、といわれます。

芸舞妓さんのキャリアパスは、15歳の中学卒業後、置屋へ入り、仕込みさんとなります。16歳、舞妓さんデビューし、20歳過ぎ、舞妓さんから芸妓さんとなります。年季明けで、自前の芸妓さん・独立自営業者となって置屋から出て自活することになります。

定年はないため、80歳すぎても現役の方もいるというから驚きです。

お茶屋のお母さんは、季節感に配慮したお座敷に料理をコーディネートし、宴席にふさわしい舞芸妓さんの手配をし、おもてなしの場全体をプロデュースします。

置屋(屋形、子方屋(こかたや))のお母さんは、若い芸妓さんや舞妓さんたちの育成責任者であり、日常生活をともにしながら修行期間から独立するまで数年間かけて、芸事から花街のしきたりに至るまでを、根気強く教育します。

また、花街を外から敷居を高くしている「一見さんお断り」というしきたりが実によく考えられています。

#### 1. 長期掛け払いの取引慣行

債務不履行の防止。少なくとも代金の請求ができるまで、はっきりした居場所・連絡場所がわかっている人でないとお客さんにはしない。

#### 2. もてなしというサービス

顧客の情報にもとづくサービス提供。何十年も通ってくれるお馴染みさんと、一見さんが同じ扱いを受けることこそ、不平等である。

#### 3. 職住一体の女所帯

生活者と顧客の安全性への配慮。お茶屋と置屋は兼ねていることが多く、芸舞妓の私邸に迎えての酒宴となるため、全く面識の無い人を迎え入れるわけにはいかないため。

以上踏まえての

「超長期競争優位性の事業」としての京都花街が存続した理由はどこにあるか？

「京都花街の経営学」では、この考察にあたって、戦前までは京都以上に盛んだった東京の花街と比較しています。

東京の花街は、柳橋や新橋、赤坂など高級料亭として、政治や経済の密談の場として利用されたため、高級化し、特別な人が特別な機会にのみ利用する場となってしまった。また、芸舞妓さんを育成する置屋さんも、地価高騰の中、全員と一緒に生活する場を持たなくなった。

その結果、東京の料亭は、設備投資型のハード型産業となったのに対し、京都の花街は、情報重視のソフト型産業となっている。

時代の変遷や状況に応じた「おもてなし」に柔軟に対応しつづけた結果、京都の花街は、現在も続くことができている。京都にいる舞妓さんは、現在70名。しかし、この70名は世界の中の70名。この自負を持って仕事をしている、と。

一人のプロマネとして読んだ後、自社の組織がプロジェクトメンバー育成のための「屋形(置屋)」にあたること。また、プロジェクトそのものが「お茶屋さん」であり、日々の検討会や報告会が「イベント・踊りの会」であること。そして、舞妓さん芸妓さんは、IT技術者自身にあたります。

1300年間続いてきた「ソフト型産業」の先輩産業として、顧客満足を満たすための徹底したこだわりを、「屋形(置屋)」の人材育成に学び、「お茶屋さん」のプロデュース力に学ぶこと。そして、一生現役をはられる芸舞妓のマインドに学ぶところが大きいと思います。

「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」

連載 プロマネの現場から

第 17 回 山二題「大雪山系の事故と映画『劔岳 点の記』」

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

残暑お見舞い申し上げます。

今年の夏は、みなさまどうお過ごしになられたでしょうか？

平素、オフィス内に閉じこもっていることが多いため、週末は極力、「グリーン作戦」と自称して、近くの山野へトレッキングや散策に出かけるようにつとめています。

今年は、山に関して、私にとって印象的な出来事が 2 つありました。

1 つは、7 月に起こった大雪山系トムラウシ山の登山ツアーでの遭難事故であり、もう 1 つは、中高年の圧倒的な支持を得て観客動員 2 0 0 万人以上を達成した映画「劔岳 点の記」でした。

トムラウシ山は、日本百名山の 1 つであったので、いつか登ってみたいと思っていたこと、また、旅行会社主催のトレッキングや登山ツアーを過去に 2 度ほど利用し、その便利さに感心しており機会があれば利用したいと考えていたので、今回の事件で、夏山の怖さを改めて認識することになりました。

事故の詳細は、第三者の調査委員会によって報告書がまとめられるとのことですが、新聞・雑誌で発表された情報を基に、少しその原因を考えてみたいと思います。

事故の概略ですが、大雪山系のトムラウシ山（2 1 4 1 メートル）で、東京都内の旅行会社が企画した縦走ツアーの参加者ら計 1 8 人が遭難、ガイド 1 人を含む 8 人が死亡した事故でした。ツアーの日程ですが、7 月 1 3 ~ 1 7 日の日程で旭岳からトムラウシ山の計 4 5 キロの行程を 3 日間で縦走する計画でした。1 6 日は未明から荒天でしたが、出発時点は雨模様であるものの、午後から晴れる、という天気予報に期待したガイドの判断によって、予定より 3 0 分遅れで山小屋をスタートすることになりました。しかしながら、雨と風速 2 0 メートル以上の強風により、体感気温は推定、- 5 以下という低温となりました。亡くなった方々の死因は、低体温症とのことであり、自力で下山できたのはわずか 5 人だった、といえます

事故の直接・間接の原因としては、大きく 5 点ほど考えられると思います。

1 つ目は、旅行日程に予備日が用意されておらず、天候に不安を持ちながらも、予定通り決行されたこと。

ただし、予備日については想定していた場合であっても、日程の余裕がないメンバーが中心の場合、ツアー客側の都合で多少の悪天候であれば出発すべきとの圧力も予想されるため、ガイドへの権限付与が必要となります。そうでないと、クレームによる返金を怖れて、強行が繰り返されることとなります。

2つ目は、ガイドの経験不足。3人のガイドのうち、今回のルートを経験したのは1人だけだったこと。

ルートの下見がないぶっつけのガイドであれば、避難し救助を待つにせよ、正確な場所を把握し、伝えることさえ困難であったと思います。ましてや、悪天候の中で、ガイド自身が身を守ることで必死だった様子が想像されます。

3つ目は、携帯電話による救助連絡をしなかった、また、救助連絡できなかったこと。

救助連絡ができなかったのは、通常の携帯電話のため、圏外になっていた可能性があること。しかしながら、この点については、衛星携帯電話が1台あれば、回避できたと考えられます。また、通話圏内にあっても、日程変更等の連絡をすることにより、ガイドに対して何らかのペナルティが課せられる怖れがあり、連絡をためらった可能性があるのではないかと、思っています。また、山岳地域での遭難事故の場合、救助費用は受益者負担となるため、高額な救援費用を考えて救助連絡の遅延につながった可能性もあると思います。今後は、ツアー客全員への保険の義務付けが必要になるかもしれません。

4つ目は、意思決定なき空白の1時間半。

おそらく最初の遭難者が発生した後の長い待機時間は、山小屋に引き返すか、それとも下山を強行すべきかを逡巡しながら、ひたすら天候の回復を待つということだったのではないのでしょうか。しかしながら、風雨が激しい中で、歩いていれば体温が維持できた場合でも、待機する中で体温と体力を失っていったと思われれます。1時間以上の時間があれば、山小屋に引き返すことも、下山したとしてもより安全な場所へ移動することも可能だったのではないかと、思えてなりません。万一トラブル発生時には、3人のガイドの分担をどうするか、といったことの確認が事前にできていれば、初動は大きく異なっただと思われれます。

5つ目は、ツアー客の自己責任と、ガイド側のチェックの不徹底。

登山に対する装備や経験、基礎体力・体調管理などの自己管理は果たしてどうだったのか？ 旅行会社側は、事前に、防寒着やインナーウェア等を装備する旨のパンフレットを渡していたとのこと。しかし、低体温症で遭難した方の服装は、薄着の人が多く、防寒着を持参していないか、また持っけていても、着用していなかった。せっかくの「持ち物リスト」がありながら、ガイドによる旅行出発前の事前チェックや、悪天での山小屋出発時のチェックがなかったか、チェックがあっても、適切でなかったと思います。

旅行会社主催のツアーの難しさとして、寄せ集めのツアー客とガイドの関係がありません。

登山に経験豊富なツアー客と登山初心者が同時に存在すること。経験豊富なツアー客に対して、ガイドがどこまで指揮・命令することができるか。ガイドは、ツアーのリーダーと明確に認められているか。ツアー客としても、ガイドにリーダーとしての責任まで、どこまで委託してよいものか考えてしまいます。

トレッキングのファンとしては、今回の事故の分析を踏まえて、旅行会社のツアーの手軽さを維持しつつ、安全確保する道を検討していただきたいと思っています。また、ややもすると、通常の旅行の延長に、トレッキングや登山ツアーを考えると、自己責任の範囲を見つめなおしてみたいと思います。さらにいえば、事前の準備が甘いままの見切り発車や、スキルレベルが十分にわからない新規メンバーで組成されるチーム、トラブル発生の初期動作の拙さ、上位組織へのエスカレーションの遅れ、指揮命令システムの曖昧な体制、それによるリーダーシップの曖昧さ、メンバーのもたれ合い・・・等という現象は、システム構築プロジェクトにおいても、大いに他山の石となると思っています。

ところで、大雪山系での遭難事故と対照的だったのが、映画「劔岳 点の記」であり、新田次郎さんの原作（\*）でした。

明治39年に、日本地図最後の空白地帯であった劔岳への山頂に三角点を設置すべくチャレンジした測量官と山の案内人たちの記録ですが、全編通して伝わってくるのは、主人公の測量官、柴崎芳太郎のプロフェッショナルとしての態度、プロジェクト・リーダーの鑑としての姿でした。

どんなに困難な中においても、用意周到・準備万端ととのえ、着実に業務を推進する。一時の勇気である蛮勇をふるって失敗することは、組織としての恥と心得る。困難に一步も引かずに取り組みつつも、無理であれば、潔く撤退する勇気も持つ。

「点の記」とは、地形を測量する基となる、三角点設定の記録のことです。

「三角点標石埋定の年月日及び人名、

点標（測量用やぐら）建設の年月日及び人名、

測量観測の年月日及び人名の他、

その三角点に至る道順、人夫費、宿泊設備、飲料水等の

必要事項を集録したもの・・・永久保存資料として国土地理院に保管されている」

設置された三角点によって、地形測量が行われ、私たちが利用している地図ができます。

測量のステップには、5つの段階があります。

第一段階 事前調査 いわゆる下見

## 第二段階 撰点のための地形偵察

当然のことながら、「撰点は見通しの利くところを選ばねばならない」という条件がありますが、これに加えて、「撰点の作業と同時に材料運搬路を確認してくること」という条件が付け加えられます。身一つでの登山でも困難な山中で、ロジスティックスの確保まで考慮すると、難度がさらに上がります。

## 第三段階 撰点 三角点を置く場所を撰ぶ仕事

## 第四段階 造標 三角点に観測用の楼を建てる仕事

これと同時に埋石といって三角点の標石がそこに埋め込まれます

## 第五段階 観測 経緯儀という器械を使って行う観測

測量前の事前準備は、圧巻でした。

その一例を紹介すると・・・

「器具、器械の数は相当多い。

測量器械だけでも乙種双眼鏡、測斜照準器、三等望遠鏡、方きょう羅針儀、独立気泡水準器等二十種類に達する。

器具類はほとんど大工用品で、墨壺、曲尺から始まって、鋸だけでも六種類、鋸は七種類、鑿が五種類（内一個は石鑿）もある。

大工道具は揃っていた。用具も背負子が四個を始めとして、

天幕、天幕用桐油布、十字鋤（ツルハシ）、円匙（スコップ）、各種綱類、滑車などがある。

変わったものでは、木登用綱、木登帯、木登爪（足に付けて木に登る爪）がある。

特に変わったものは熊避けの喇叭（ラッパ）である。

消耗品も多い。多くは用紙類である。三等観測手簿のように、観測の際に必要な各種用紙類が、二十種類ほどある。

この他に現金出納簿や、支払用紙、などのような会計法上必要な用紙もあるし、封筒類、半紙、ザラ紙、インク、鉛筆のようなものから、複写紙まである。

木綿糸、紐類、西洋蠟燭（提灯（ランタン）用）などの他、

消耗品として白赤に染め分けられた測量旗が数十枚用意されていた。」

これらをベースキャンプに置き、必要時、前進基地へ移動させ、さらに山頂に持ち上げる。登山家は、山頂に立つまでが仕事ですが、一方、測量官は、山頂に立ってからが仕事となります。しかも、空身ではなく、膨大な荷を持って。

そして、柴崎さんの習慣は、プロジェクト・リーダーの行動としても非常に優れたものでした。

「測量に出た時には、どんなに疲れていても、その日の記録を整理する習慣がついていた。・・・記録を予め整理して置けば、東京に帰ってすぐ出張復命書を提出できるからだった。」

また、厳しい環境下で、人夫らは、風邪を理由に下山したが、責任者の柴崎は病気を理由に休むことはできなかった。また、山の中で、人夫らと共同生活している中で、「測夫や人夫たちと同じ天幕に寝、同じものを食べて働くのが、測量を成功させるコツである」と心得、実践されていました。

非常な苦労を伴って、柴崎らが行った三等三角点網を足場として、地形科による地形測量が行われ、更にその資料は製図科に廻されて、ようやく地図が作製され、日本地図から空白地帯は無くなりました。

映画も原作も、非常に抑制が効いており、静かな感動が伝わってくる名作でした。

(\*) 新田次郎「劔岳 点の記」

## 連載 プロマネの現場から

### 第18回 WIN - WINの関係を築くためのアサーティブネス

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

プロマネを揶揄した言葉に、「プロマネは責任あれども権限なし」といわれるのを耳にしたことがあります。

この言葉の意味するところは、だからこそ、様々なステークホルダーの理解を得、プロジェクト推進の味方になってもらい、協力を得ることが必須であることを表しています。

プロジェクトの現場で起こっていることは、一見すると理不尽な要求が、次々にやって来ることかもしれません。工期の短縮、生産性の向上による工数切り下げ、キーマンの引き抜きや別プロジェクトへのシフト、度重なる変更要求、品質問題の発生や改善…。そもそもがトレードオフの関係にある機能やスコープ・納期・品質・コスト・体制や要員等に対する要求であり、いったん対応が後手に回ると、仕事に追われ消耗してしまいます。

この負のサイクルを打ち切るための取り組み・組織的な取り組みとしては、パワハラやセクハラ等コンプライアンスにおける縛りや、契約手続きの適正化等によって、過去と比べ、改善傾向にあるかと思いますが、プロマネ個人にとっては現在も変わらない切実な課題となっているのでは、と思います。

あらゆる交渉の原点は、WIN - WINの関係にあると思いますが、このWIN - WINの関係を築くための方法として、対人関係におけるアサーティブな態度がポイントになってきます。

そこで、今回は、アサーティブネス（Assertiveness）、アサーティブな態度をとることと、それによって「断る」方法を身につける必要があることを考えたいと思います。

スティーブン・R・コヴィーの「7つの習慣」における第四の習慣は、「WIN - WINを考える」です。

対人関係における交渉パターンには、

WIN - LOSE 他人を負かして、自分が勝ちたい

LOSE - WIN 自分のWINを犠牲にして、相手を勝たせる

LOSE - LOSE 他人を負かすために、自分のWINも犠牲にする

WIN - WIN 自分の利益と相手の利益を同時に確保する

の4パターンがあるといいますが、自分が負け続けたり、相手が負け続けたりする場合、

その関係が長期に継続することはありえないことを考えると、最初の 3 つのパターンは一過性のものにすぎません。

システム構築業務やソリューションの提供というものが、相手の業務・システム知識を深く把握した上で行う知恵の提供を前提とするのであれば、顧客とベンダーとの間は、長期的な関係となるし、長期的な関係を続けるためにも、WIN - WIN の関係が必然となります。また、WIN - WIN の関係が築けないのであれば、あえて取引するのを避けて、「NO DEAL (取引せず)」とすることが大切になってくると思います。

それでは、自分と相手の双方の言い分を通す WIN - WIN の関係を築くためには、日頃からどのような態度で交渉に臨めばよいのでしょうか。

アン・ディクソンさんの「アサーティブネスのすすめ」(\*1)によると、私たちが日常生活のなかでついとりがちなコミュニケーションのパターンには、3 つあるとされています。

- ・人に食ってかかる攻撃的なタイプ (攻撃的)
- ・自己犠牲的で、ふみにじられても黙っているタイプ (受身的)
- ・攻撃性を隠して相手をコントロールするタイプ (作為的)

それに対して、自分の気持ちと意見を誠実に、率直に、対等に伝えられるタイプを、第四の生き方として、アサーティブな態度であるとしています。そして、攻撃的でもなく、受身的でもなく、作為的でもないこの第四の態度、アサーティブな態度で生きingことを勧められています。

プロジェクトにおける様々なステークホルダーとの関係は、上位者や顧客は重要であり敬意を払う必要がある一方、対等であるとの認識を持つことが大切です。しかし、対等であるという認識を正しく持って、勇気を持って行動に移すためには、アサーティブな態度とはどういうものかを知らなければなりません。

アサーティブな生活態度には、その基礎となる権利として、11 の権利があります。

- 1 . 私には、自分のニーズを言葉に言い表し、自分で選んだ生活上の役割とは別に一人の人間として自分で物事の優先順位を決める権利がある
- 2 . 私には、聡明で能力のある対等な人間として尊敬されて扱われる権利がある
- 3 . 私には、自分の感情を言葉で表現する権利がある
- 4 . 私には、自分の意見と価値観を述べる権利がある
- 5 . 私には、「イエス」「ノー」を自分自身で決めて言う権利がある
- 6 . 私には、間違いをする権利がある
- 7 . 私には、考えを変える権利がある

8. 私には、「わかりません」と言う権利がある
9. 私には、自分が欲しいものを欲しいと言い、したいことをしたいと言う権利がある
10. 私には、他の人の悩みの種を自分の責任にすることを断る権利がある
11. 私には、人から是認されることを当てにすることなく人と接する権利がある  
そして、この11の権利に加えて、
12. 私には、アサーティブでない自分を選択する権利がある

5番目の権利に、私には「ノー」という権利がある、といいますが、注意が必要だと思えます。「ノー」という言葉は、相手を拒絶することではなく、断らないことで自分だけでなく、結果として相手を傷つけてしまうことを避け、誠実な態度で、相手と長期的な関係を続けるために使う言葉である、と再認識することが大切だと思えます。

しかし、ただやみくもに「ノー」といって断っても、単につきあいの悪い人、ものわりの悪い人、自分勝手な人と受け止められては・・プロマネ失格になってしまいます。

そう考えると、「ノー」と言い、断るためには、必要な戦略がありスキルがある、ということがわかります。

勝間和代さんの「断る力」(\*2)では、適切に断るためには、断る側に「断る資格」が必要であること。この「断る資格」がないまま、断ってはいけない、と指摘されています。

断る力のスキル面では、相手と要求の目標を明確に共有化した上で、  
たとえば、

「AよりもBというやり方のほうが、目標達成のためにいいのではないのでしょうか」

その理由を、各々の方法を採用した場合の得失を明確にして説明すること

とか、

「相手の提案や考えを尊重した上で、より高次の提案を行う」こと

そのためには、

「別の見方や考え方、相手が知らない知識ややり方を提供する」ことができなければならぬ。一段上の知識や目線での提案を行うこと、それができないと、本来、「断る」資格はない。・・厳しいですが、その通り、だと思えます。

プロジェクトの現場でも、新しい提案や代替案のない、一見子供じみた「断り」を目にすることが多いのも実際です。プロマネは、この「断り」に対して、子供じみた「断り」であれば、冷静に分析させることが必要でしょうし、また、その分析さえできない混乱した現場の悲鳴であるのであれば、マネージャとして現場の意見を的確に整理した

上で、現場の代弁者としてステークホルダーに対して、建設的な意見を持って、アサーティブな態度で交渉すべきです。

まずは、「断る力」の全体構造を理解した上で、「断る資格」があるかどうかを自問自答した後、上に対しても、下に対しても、アサーティブな態度を採って、粘り強く折衝していくことを積み重ねたいと思います。

- ( \* 1 ) アン・ディクソン「アサーティブネスのすすめ 積極的自己主張 前向きに  
生きようよ女性たち」
- ( \* 2 ) 勝間和代「断る力」

連載 プロマネの現場から

第19回 「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

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

プロジェクトの成否は、そのプロジェクトのメンバーの活躍によって大きく左右されます。

生産性と一口に言っても、個人のモチベーションによって、倍・半分変わります。

ある個人の生産性を単純化したとき、通常時1の生産性が、モチベーションが高ければ、1.5になり、モチベーションが低ければ0.5になるとすると、同じ個人であっても3倍余りの差が生じてしまいます。ソフトウェア開発において、年7%程度の生産性向上が困難ともいわれているので、プロジェクトや組織としての様々な組織的な生産性向上の取り組みは中長期的にも必要不可欠ですが、この結果を踏まえた現場のプロマネの立場からみると、いかにプロジェクトメンバーのモチベーションを高く保つかが重要な課題となります。また、業務やシステム面での知識を得たプロジェクトメンバーを、いかに心身ともに健康に活躍してもらうか、ということになると思います。

身体面については、直接的には過勤務や休日出勤の削減ということになりますが、そのための業務負荷は、見積りの高度化による業務量の適切な把握、WBSやEVM等による適切な管理やコントロール、そして必要な要員のアサインになります。

これは、プロマネやリーダーの本来業務ですので、今回は、プロジェクトメンバーのモチベーションを維持するために必要なメンタル面について考えてみたいと思います。

そして、メンタル面を考えるにあたっては、「ぼやき」を取り上げたいと思います。

日常的に、ぼやきや愚痴は、困っていることがある場合や物事が自分の思い通りに進まないときに出来ます。そして、このぼやきや愚痴を放置し、ストレスが積もり積もると、うつ等のメンタル不全につながります。つまり、メンタル不全の前段階として、プロジェクトメンバーのぼやきに注目することで、プロジェクトや組織の課題が見えてくるともいえます。

ポジティブ志向の観点からみると、ぼやきや愚痴は極力使わないことが良いと思いますが、プロジェクトの課題の明確化から解決への糸口と捉えるのであれば、ぼやきや愚痴が出ることは必ずしも悪いとは思いません。これは問題や課題があるプロジェクトや組織がそれだけで悪いわけではないことと同じです。

困ったことが、困っているといえる。何に悩んでいるかわからないことを相談できる・・・というぼやきや愚痴が許容される組織風土、問題があることを非難するのではなく、問題を受け止めることができ、問題解決できる組織であるかが大切なのだと思います。

その結果、メンタル不全のメンバーを出さない組織、プロジェクトメンバーの力が発揮できるプロジェクトチームにつながると考えています。

以前、健康相談室の方に、どのような「ぼやき」がでているか、お話を伺ったことがあります。

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。この同じぼやきを、

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ります。

この部下 - 上司におけるギャップは、部下のコメントを補足すると、

- ・プロジェクトや組織のビジョン・目標を聞いたことがあるが、それが、自分の役割・キャリアに、具体的にどう結びつくかがわからない
- ・手取り足取り教えてくれとはいわない。

しかし、OJTというのであれば、自分の中長期のキャリア目標を踏まえて、

いまの仕事や業務がどのように位置づけられているのか、説明してほしい。

ということになるのだと思います。そして、ここまで分かれば、上司・リーダーも、先輩として適切なアドバイスもできるし、即効性がなくともメンバーに寄り添った声かけができるようになる、と思います。

つまり、このギャップを埋めるのは、上司 - 部下間を軸とするコミュニケーションであり、直属上司だけでなく、さらにその上長を含めてのコミュニケーションになります。

このことを、メンタルヘルスの立場で少し捉えてみます。

メンタルヘルスケアには、「4つのケア」があります（\*1）。

1. 労働者自身による「セルフケア」
2. 管理監督者による「ラインによるケア」
3. 事業場内の健康管理担当者による「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」
4. 事業場外の専門家による「事業場外資源によるケア」

プロジェクトがピークを迎え、頑張った結果がメンタル不全・・・ということであれば、

1. の「セルフケア」は必要ですが、十分ではありません。

4. の専門家の協力は、「うつ」等の具体的なメンタル不全の症状が出た後は必要ですが、予防としては一歩遅すぎます。

そこで、この中で一番大切になるのは、2.の「ラインによるケア」だと思います。

常日頃、直接、部下・メンバーと接している上司・リーダーによるコミュニケーション、「ラインケア」が生命線です。この「ラインケア」をいかに機能させるか。それが、組織が提供する様々な「場」になります。

また、3.の職場における健康相談室等も、ラインを効果的にフォローする役割を果たします。個人的な体験としても、数ヶ月に一度のカウンセラーとの面談は、第三者としての立場からの問いかけを受け止めることで、足元の業務負荷の状況と自身の心身状態の確認、そして今後の見通しを振り返る良い機会になっています。

山本晴義氏の「ストレス一日決算主義」(\*2)によると、一見平穏に暮らしているかのように見える典型である南の島の住人にも悩みはあり、ストレスはある。だから、ストレスから逃げようとししないでください。でも、ストレスを溜めないことが大切だといえます。その日のストレスは、その日のうちに、を心がけよう。そして、「その日のうちに」ということを注意されているように、ストレス解消を週末まで待てない・・・週末まで待たないこととして、「ストレス一日決算主義」を提唱されています。

その方法として、運動、労働(勉強)、睡眠、休養、食事の五本柱を正常に保つこと。日常的に心がけることで、ストレスを翌日に持ち越さない生活を送ること。

また、具体的なストレス解消法として、「ストレス解消10カ条」を挙げられています。

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

そして、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」と思える毎日をおくりなさいとアドバイスされています。かくありがたい、と思います。

ところで、長生きに必要な条件として、肉体的な健康とは別に、社会的に健康であること、すなわち、その人とその生活を取り巻く環境が健康的であることが重要であることが指摘されています。社会的健康とは、「周囲との関係」が健康であることです。そうであれば、SEにとってSE人生を健康に生きるためには、プロジェクトの現場というラインの「場」が有効に機能することによって、「場で支える」力が発揮され、部下・メンバーだけでなく、上司・リーダーも、有形無形の「支えられ感」が得られることによって、安心・安定して仕事に専念できることができるようになることだと思います。

プロジェクトチームやそのプロジェクトを支える組織の目標が、当初、直接の目標である生産性向上や品質保証を目指そうとした場合でも、それを実現するためには、プロジェクトの絶えざるプロセス改善が必要となります。

そこで、プロセス改善を推進する過程で、プロジェクトメンバーを「支える場」ができれば、プロセス改善活動そのものも軌道に乗っていきます。

プロジェクトの成功はもちろんのこと、改善活動を一過性に終わらせないためにも、プロジェクトメンバーが安心して信頼できる場を作ることが、上司・リーダーの重要な仕事になりますが、投資する価値は十二分にあると思います。

( \* 1 ) 江口毅「管理職のためのこころマネジメント」

( \* 2 ) 山本晴義「ストレス一日決算主義」

連載 プロマネの現場から

第 20 回 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

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

去る 10 月 24 日・25 日、週末の 2 日間、竹橋にある学会館にて、「PMI Japan Forum 2009」が開催されました。

当フォーラムは、PMBOK(注1)改訂状況等のプロジェクトマネジメントの新しい動向や、宇宙開発事業プロジェクトやメガバンクの大規模プロジェクトの事例報告、そして、ちょっと変わったところでは、東京マラソンや東京オリンピック招致の舞台裏の紹介等もあり、毎年参加を楽しみにしています。

今回のフォーラムの全体テーマは、「今こそ、プロジェクトマネジメント ～目標達成の方法～」と題しており、そこでの最大の関心事は、昨年 2008 年に米国の PMI 本部で行われた PMBOK をはじめとする各種標準改訂の日本語版が出揃ったことにあり、その紹介と考察が中心でした。

(注1) Project Management Body of Knowledge

フォーラムの会場では、「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第 4 版 日本語版(以下、第 4 版と略)」を市販されるよりも一足早く手に入れることができました。

A4 版で、厚さ 2cm、重量 1200g とズシリと重く、通勤電車で読むには骨が折れるな、と思わず苦笑いしました。

PMBOK の改訂を振り返ると、1987 年にホワイトペーパーが出されて以来、1996 年に、96 年版として初版が出、2000 年の 2000 年版、2004 年の第 3 版と、4 年毎に改訂を続け、2008 年に今回の第 4 版が出来、この第 4 版の日本語版がこのたび出来たこととなります。

2000 年版で、225 ページだった PMBOK ですが、第 3 版で、430 ページを超えて大幅加増されました。第 4 版は、486 ページへとさらに増えています。

しかしながら、前回 2004 年の改訂において、2000 年版から第 3 版へ量だけでなく、内容についても大幅なモデル変更があったのに対してみると、今回の第 3 版から第 4 版への改訂はマイナーな変更にとどまっています。詳細はじっくりみてはいないのですが、ページをめくって、第 3 版との違いを探してみると、いくつか変更点が目につきます。

一番ページが増えた「付録」欄には、「interpersonal skill」の項が追加されていること。

プロセス毎のデータフローの記述方法の表現が見直されていること。

従来は、プロセス間の順序性が明確だったが、今回の改訂では、「プロジェクト統合マネジメント知識エリア」が中心に位置づけられ、個別のプロセスの相互連携の表現になっています。

また、プロセス毎に適用すべき「ツールと技法」について、「専門家の判断 ( Expert Judgment )」が増えています。

これらの指摘は、「PMBOK の七不思議 ( \* )」というテーマでフォーラムにおいても指摘されていましたが、2000年版で6ヶ所だったものが、第3版では13ヶ所、第4版では19ヶ所へ急増しています。以前の版では、「マネジメントの方法論」と「PMIS ( プロジェクトマネジメント情報システム )」となっていた箇所が、「専門家の判断」に変更になっています。

その理由として、PMBOK は、そもそも科学面とアート面の双方を重視する姿勢はあったものの、従来は科学的アプローチの普及に重きをおいていたのではないかと。それが、版を重ね、科学的アプローチが浸透・定着してきた現状を踏まえ、科学的アプローチによって得られる分析結果を判断する専門家の役割の重要性を改めて浮き彫りにしたのだと考えています。

以上のような改訂点はありますが、総じて、PMBOK 第3版からのスキームそのものに変更はなかったとの認識です。つまり、このことは、PMBOK そのものが十分に成熟したのでは、という「PMBOK 成熟説」を示しているのかもしれませんが。

ところで、プロマネの定義としては、第3版においては、プロジェクト・マネジャーとは、「プロジェクト目標を達成する責任を負う人」と定義されていましたが、第4版においては、プロジェクト・マネジャーそのものの定義は変わりはないものの、プロマネの役割として、

「プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト目標を確実に達成すると共に包括的なプログラム計画にプロジェクト計画を確実に整合させるために、ポートフォリオ・マネジャーやプログラム・マネジャーと緊密な連携をとる」必要がある、と指摘しています。

プロマネが、プロジェクトというスコープの中で、プロジェクトの成功、成果を得ることを追求する一方、プログラム・マネジャーは、プロジェクトの集合体であるプログラム全体が上手くいくこと、戦略目標とベネフィットの達成を目指します。

さらに、ポートフォリオ・マネジャーは、組織としての投資価値の最適化を図るべく、組織の戦略目標にあわせてプログラム/プロジェクトの取捨選択や組織資源の配分を図ることをその役割としています。

そして、実に、今回の改訂のポイントは、PMBOK 単体の改訂にあるのではなく、プログラム・マネジメント、ポートフォリオ・マネジメント、OPM3（組織的プロジェクトマネジメント成熟度モデル）の一斉かつ、整合性を持った改訂にあったことにあるのだと思います。つまり、プロジェクトマネジメントのモデルは、新しい段階に入った感があります。

1996年のPMBOK初版以来、10年を経て、PMBOKは現場のプロジェクトにおいても、9つの知識エリア等共通用語として定着しつつあります。

しかしながら、PMBOKより上位のマネジメントであるプログラム・マネジメント、ポートフォリオ・マネジメントは、2006年に登場したものの、今回、日本語版が初めてでたこともあり、その存在も含め、普及はまだまだこれからです。

近年、プロマネが対象とするプロジェクトが、大規模化・複雑化・高度化する中で、単一のプロジェクトのモデルから、大小さまざまな複数のプロジェクトを統括するケースは増えており、また、プロマネを統括するライン・マネージャとしてのマネジメントの指針として活用されるような標準に育っていくことを期待されています。

一方、足元のプロジェクトにおいては、PMBOKをベースとしたプロジェクト標準の策定において、PMBOKのまだまだ生硬な記述と、そもそもが体系としての位置づけであることから、実プロジェクトへの適用のためのテーラリング（注2）に腐心する作業は続いています。しかしながら、プロジェクトマネジメントからプログラム・マネジメントへ、さらにプログラム・マネジメントからポートフォリオ・マネジメントへと視野を広げていくことで、プロマネのキャリアにおいて、将来に対する明るい展望を抱くことができるようになったのでは、と思っています。

（注2）プロジェクトをより効率的・効果的に進めるため、プロジェクトの特性に応じて標準体系に対しプロセスの追加や削除をしたり、手順の変更を行なうことをテーラリングと言います。

（\*）「PMI Japan Forum 2009」での発表

「PMBOKの七不思議」PMBOK委員会 研究WG

## 連載 プロマネの現場から

### 第 21 回 IT 技術者にとっての最高のプレゼント

蒼海憲治 (大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

本メルマガは、2010年元旦に配信されるということですが、この原稿を書いているいまは12月半ばであり、街にでるとクリスマス一色になっています。客先のオフィス間を移動する際には、賑やかなクリスマスソングの中に、色とりどりのイルミネーションに目を奪われることがよくあります。

クリスマスといえば、お正月のお年玉と並んで、子どもの頃からプレゼントに期待に胸をふくらませて毎年迎えたものでした。お目当てのプレゼントは少し前から決まっていることが多かったように思いますが、学生であれば、2学期の成績や部活動での戦績などを子どもなりに考えてプレゼントのランクを調整した上で、両親と事前交渉？していたように覚えています。

最近のクリスマス・プレゼントの動向がどういうものかよくわかりませんが、友人や雑誌などで見聞きする限り、定番には変化はないようです。モノであれば、腕時計やバッグ、アクセサリ、ネクタイだし、クリスマスイブ前後に催されるコンサートやライブ、ミュージカル等の舞台の観賞、そして、小旅行やホテルでのお泊まり、といったところでしょうか。

先日、家族へのプレゼントを考えている途中で、SEにとってのクリスマス・プレゼントって何だろうか、とふと思いました。気になったので、プロジェクトのメンバーや職場の同僚等へのメールと、この時期は昇格試験もあったので、面接官役として模擬面接での質問として尋ねてもみました。

新人から20代後半の若手・中堅層に対する質問としては、

1. SEのあなたにとって(最高の)クリスマス・プレゼントは何ですか？
2. SEのあなたが、プロジェクトおよびプロジェクトメンバーに対してあげられるクリスマス・プレゼントは何ですか？

30代以上の中堅からベテラン層に対する質問としては、

3. プロマネ(プロジェクトリーダー)のあなたにとって(最高の)クリスマス・プレゼントは何ですか？
4. プロマネ(プロジェクトリーダー)のあなたが、プロジェクトおよびプロジェクトメンバーに対してあげられるクリスマス・プレゼントは何ですか？

20 数名余の回答だったので、一般的な IT 技術者の意識を代表する有効回答数になっているかどうかはさておき、SE・プロマネとも、大きく 3 つのプレゼントを希望していました。

1 つ目は、即物的なところで、お金と休暇。

- ・担当しているプロジェクトを円滑に進めた上で、顧客の評価を得、上司や会社の評価を得て、給与・ボーナス等を上げてほしい
- ・クリスマスには定時に帰りたい
- ・年末年始は（呼び出しの不安なく）ゆっくり休みたい

2 つ目は、より良い職場環境。

- ・クリスマスケーキや甘い物の差し入れ
- ・お互いの理解、承認、受容があり、一体感のある人間関係があること
- ・スターバックスを一日借り切って仕事をしたい。または、オフィスをスタバのような雰囲気にした

3 つ目は、より大きな仕事・プロジェクト。

- ・面白い仕事
- ・学べるプロジェクト
- ・やりがいのある仕事
- ・そのための条件として、「信頼」を得たい。顧客からの信頼、他のプロジェクトメンバーや上長から、その仕事を任せてもらえる信頼がほしい、という意見もありました。

これらの希望に対する、

SE一人ひとりのプロジェクトに対するメンバーシップとしては、

プロジェクト環境を良くする取り組みとして、

- ・率先して「あいさつ」する
- ・メンバーが仲良くなるよう飲み会やボーリング大会等イベントを企画する
- ・困っているメンバーがいたら声かけする

仕事・プロジェクトへの貢献としては、

- ・自分のタスクを予定通りオンスケに進めること
- ・担当した成果物を素晴らしいものにすること
- ・使い勝手のよい共通プログラム・共通クラスを提供すること
- ・作業効率が向上するツールを作成し提供すること
- ・バグのない品質の良いシステムを構築すること
- ・自分の能力・スキルを向上させて、他のメンバーの負荷を軽減すること

等が挙げられていました。

一方、サンタクロース役となるプロマネやラインマネージャとしては、プロジェクト環境を良くする取り組みとして、

- ・メンバーのよいところを見つけ、ほめてあげること
- ・プロジェクトメンバーへ日々感謝すること
- ・飲み会等のイベントに資金援助すること

仕事・プロジェクトへの貢献としては、

- ・理想のビジョンに沿った新規性のあるプロジェクトを受注すること
- ・プロジェクトにおける、業務面・システム面・マネジメント面でのチャレンジングな課題を明確にし、メンバーに挑戦する機会を与えること
- ・メンバーがこれまで経験したことがある規模の2倍以上の案件、より難度のある案件に挑戦させること。開発工程しかしていないメンバーには設計工程を、設計工程しかしていないメンバーには要件定義工程から参画させる

そして、

- ・プロジェクトを通して、スキルアップと達成感を与えてあげること

休日の確保については、

- ・残業や休日のコントロールを適切に行えるよう計画主導でプロジェクトを推進すること

そして、すべての活動の結果として、

- ・メンバーの日々の努力や工夫を評価して、給与・ボーナスを上げること

を心がけてマネジメントしたい。

ただし、新奇性があり、チャレンジングで、やりがいのあるプロジェクトや、本人のキャリア形成の一環として、難度の高い役割を与えることと、残業や休日の確保の優先順位づけについては考慮が必要になります。プロジェクトへのアサインは、メンバー一人ひとりと十分に話し合った上で、納得づくで行わねばならないことを再認識した次第です。

クリスマス・プレゼントを渡しそこねたプロマネやラインマネージャの方は、お正月のお休みの間に、プロジェクトメンバーへのお年玉を準備されてはいかがでしょう？

連載 プロマネの現場から

第 22 回 『夜間飛行』にみる新規事業開拓の精神

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 2010 年は、「国民読書年」です。国民読書年だから、ということではないのですが、このお正月休みを利用して、集中して本を手に取りました。その中の 1 冊になりますが、サン＝テグジュペリの『夜間飛行』を、20 数年ぶりに再読して、驚きました。

サン＝テグジュペリといえば、『星の王子さま』が有名ですが、その一方で、パイロットという職業人としての体験とそれに基づく人間観・人生観を表した書物や書簡集に、より共感を覚えています。

彼はエッセイ集『人間の土地』において、こう語っています。

「ある一つの景観は、それを見る人の教養と、文化と、職能を通して、はじめて意義をもちうるにすぎない」

また、「職業の強制する必要が、世界を改変し、世界を豊富にする」と。

そのため、本書『夜間飛行』においても、暗闇の暴風雨の中、着陸する場所もなく燃料切れを待つばかりの一飛行士ファビアン姿の飛行士としての自分の持てる技術を駆使し、経験に基づく勘を働かせ、希望を持って、若い妻のもとに一歩でも近づこうと粘り強く悪戦苦闘するファビアン姿のみ強く記憶に残っていました。

ところが、この作品の主人公は、パイロットではなく、まちがいなく当時の新規事業であった夜間飛行便の責任者であり、航空輸送会社の支配人であったリヴィエールでした。新規事業の立役者であり、事業家の立場にたった物語だったのです。

1920 年代当時、夜間飛行便の必要性は、

「せっかく、汽車や汽船に対して、昼間勝ち優った速度を、夜のあいだに失うということは、実に航空会社にとっては、死活の大問題」でした。

サン＝テグジュペリがラテコエール社にパイロットとして従事したこの時代、夜間定期飛行は、危険な実験時代を経て、実用化される途上であり、依然として極めて冒険的な事業でした。

序文を書いたアンドレ・ジード曰く、

「作中の操縦士の人物もさることながら、

僕は、その上役、支配人リヴィエールの人物により多く驚嘆する。

彼は自分では行動しない。

しかし他人に行動させる。

彼は配下の操縦士に、自分の美質を吹き込み、そのかわり、  
彼らから、その能力の最大限度を要求し、彼らに偉功を立てさせる。  
彼の一徹な決定の前には、弱気はいっさい許されない。  
またどんな小さな過失も彼は仮借なく処罰する。・・・」

新規事業プロジェクトのマネージャの姿が、ここにありました。

飛行士の代わりはいても、リヴィエールに代わりはいない。彼には、休息は許されな  
い。

「今夜は、二台も自分の飛行機が飛んでいるのだから、僕にはあの空の全体に責任があ  
るのだ。あの星は、この群集の中に僕をたずねる信号だ、星が僕を見つけたのだ、だか  
ら僕はこんなに場違いな気持で、孤独のような気持ちがしたりする。」

夜間の郵便物の配達を終えると、次には昼間の郵便物が到着する。

「・・・平和はいつになってもないはずだった。勝利もないかもしれないのだ。

なぜかというに、あらゆる郵便物が、ことごとく到着し尽すということは絶対には  
ないはずだから。」

罪を憎んで人を憎まず・・・ではないのですが、彼の厳しさは、人間に対してではなく、  
人間の持つ欠点に対して徹底的に向けられます。

「過誤というやつは、所かまわず見つけ次第刈り取っておかないと、早速点火に故障  
が起きたりする。だから、過誤がその手口なり尻尾なりを現わしたと見てとったときに、  
これを見のがすことは罪悪だ。・・・」

そのためか、リヴィエールのマネジメント・スタイルは時には、異常と思えるほど苛  
烈です。

遭難寸前で悪戦苦闘しているパイロットに向かって、離陸直前の地上で旋回ミスがあ  
ったことに対して懲戒処分にする旨の警告が発せられたりするところは、あまりに理不  
尽であると感じます。

しかしながら、そのリヴィエールの信条は、こういうものでした。

「部下の者を愛したまえ、  
ただ彼らにそれと知らさずに愛したまえ」

そこまでの厳しさをリヴィエールが持つのはなぜか？

大勢の人が亡くなってはじめてできる橋やダムや、夜間郵便の航空路・・・  
生命に代えても、遂行すべき事業があるのか？と、部下から問われます。

「人間の生命には価値はないかもしれない。

僕らは常に、何か人間の生命以上に価値のあるものが存在するかのように行為しているが、しからばそれはなんであろうか？」

トリヴィエール自身が自問します。

そして、一人の部下にこう語ります。

「人生には解決法なんかないのだよ。

人生にあるのは、前進中の力だけなんだ。

その力を造り出さなければいけない。

それさえあれば解決法なんか、ひとりで見つかるのだ」

遠い見通しを持つことは非常に重要なことですが、それがなかなか持てない場合でも、立ち止まらず、マドルスルー・・・泥の中をかきわけかきわけ進んでいく「前進力」を持つことが大切なのかもしれません。

航空機事故により、熟練飛行士を失った翌日、会社内は、事業の中断の噂がもちきりになります。そこに登場したリヴィエールは、事業の続行を断固として宣言します。

トラブルを前に、事業を中断するのではなく、その失敗を再発させないプロセスと体制を構築し続ける組織と人を作るのだ、と。

2010年も、従来のビジネスモデルの延長にあるプロジェクトの推進においては、一段の効率化が求められ、日々の業務プロセス改善の積み重ねが重要になります。また、それと並行して、リヴィエールの持つ非情とも思えるマインドを持って、新規ソリューション領域へ取り組むことが必要となっています。

ところで、最後に、サン＝テグジュペリはこういいます。

「偉大なリヴィエール、

自らの重い勝利を背負って立つ勝利者リヴィエール」

(\*) サン＝テグジュペリ 『夜間飛行』(新潮文庫) 堀口大学訳

連載 プロマネの現場から

第 23 回 PM が影響力を発揮するために

蒼海憲治 (大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

かつて、PMP の資格試験に関する参考書籍を読んでいたとき、当時初めて知ったプロジェクト管理の体系について感心する一方、PM の能力の要件についてのくだけで、思わず絶句したことがあります。曰く、「PM には影響力が必要となります。いまのうちに影響力を鍛えておきましょう」・・・？！

正確な文言は多少異なっていたかもしれませんが、いまでもこのように記憶しています。しかしながら、いったんは絶句したものの、改めて考えてみると PM にとって、様々なステークホルダーに対する「影響力」が発揮できるか否かがプロジェクトの成否を決める上で、重要なことは間違いのないことであり、「影響力」を高める方法があるのであれば、その研鑽に取り組むことは必要になります。

「影響力」に関する本は多数ありますが、その一部を手にしてみると、

「影響力はコミュニケーションで決まる。

したがって、コミュニケーション力を高めよう。」

とか、

「影響力は、パワーである。

だから、パワーの源泉を見極めて、パワーを発揮できるようにしよう。」

とか、

「影響力、その構造の本質は、心理学の成果を理解することによってわかる。

過去のミルグラムやダーリーとラタネ等の心理学実験によってわかる人間の行動原理を押さえるべきである。」

など、専門分野毎に、様々な見解があることがわかります。

そんな中で、最近、「影響力」に関する 2 つの良書を手にする機会があったので紹介します。

1 つ目は、アラン R. コーエン & デビッド L. ブラッドフォードによる『影響力の法則』(\* 1) です。

『影響力の法則』においては、まず、人間関係において最大の要素は、レシプロシティである、といます。レシプロシティとは、互惠性・返報性のことであり、よい行動にはよい見返りがあり、悪い行動には悪い報復がもどってくるという、ほとんどあらゆる文化に共通する社会通念のひとつである、といます。

つまり、誰かのために何かよいことをした場合、相手はこちらに対して恩を感じ、同等の見返りがあると期待することができる、ということを指しています。

そして、相手のためにする何かよいこと、相手にとって価値のあるもののことを、「カレンシー（通貨）」と呼び、あなたの持っている価値あるものと、相手のもとにある価値あるものを、交換可能とするこの「カレンシー」こそがレシプロシティ成立にとって非常に重要なものである、といいます。

カレンシーの価値というものは、相手がそのカレンシーに感じる価値であり、主観的なものになります。ある人にとってのカレンシーは、お金や休暇を得ることであり、他のある人にとっては、やりがいのある仕事や学習する機会であり、また、ある人にとっては、自分に役立つ情報を手に入れることかもしれません。

「よく効くカレンシー」として、実にさまざまなものが挙げられています。

- 1．気持ちの高揚や意欲を喚起するもの  
ビジョン、卓越性、道徳的／倫理的な正しさ
- 2．仕事そのものに役立つもの  
新しいリソース、チャレンジ・成長・学びの手伝い、組織的な支援、素早い対応、情報
- 3．立場に関するもの  
承認、ビジビリティ、評判、所属意識／重要性、接点
- 4．人間関係に関するもの  
理解、受容／一体感、私的な支援
- 5．個人的なもの（その人自身に関すること）  
感謝、当事者意識／参画意識、自己意識、安楽さ

カレンシーは、相手や状況によって価値が変わるので、ひとりひとりの相手が各々何を大切にしているか、どんな言い方で表現するかも含めて、相手を出来る限り理解することが重要になります。

したがって、影響力を発揮する前に、相手にとってのカレンシーが何かを把握するために、相手の価値観、相手の生きている世界観を理解することが大切になります。

人は誰しも理解されたいと思っている。だから、理解することにどんなに大きな時間を投資したとしても、それを上回る時間が回収できるのだといわれますが、カレンシーの理解とその提供による価値の交換は、そのことを端的に示していると思います。

2つ目は、ロバート B.チャルディーニの『影響力の武器』（\*2）です。

人間には、6つの普遍的な社会的影響力の原理があり、人はこれにしたがった行動をとる。つまり、人間の行動には再現性があり、「説得は科学である」といいます。

この6つの社会的影響力の原理とは・・・

1. 返報性：恩恵を受けたら報いなくてはならないと感じること
2. 権威：専門家に指示を仰ごうとすること
3. コミットメントと一貫性：自分のコミットメントや価値観と一貫した行動をとろうとすること
4. 希少性：手に入れにくいものほど求めたがること
5. 好意：好意をもつ相手ほど賛同したくなること
6. 社会的証明：他人の行動を指針とすること

になります。

さきほど『影響力の法則』においても、人間の行動原理には、互惠性・返報性があるといいましたが、この互惠性・返報性のルールには、単なる「ギブ・アンド・テーク」を超えたルールが存在する、といえます。

人間には、「カチッ・サー」呼ばれるような固定的行動パターン・・・カチッとボタンを押されれば、思わず「イエス・サー」と反応してしまうような、規則的で盲目的といえるほどに機械的な行動パターンがある。

だから、相手が見知らぬ人や嫌いな人であっても、最初に親切にされてしまうと1つぐらいならばその人の要求に応じてもいいという気持ちになってしまう。また、返報性ととともに、恩義の感情も生まれてしまう、といえます。

返報性のルールの本質は、「お返しをする義務」と、「受け取る義務」の2つによって成り立っています。驚くべきことは、「受け取る義務」があるために、私たちは相手を必ずしも自分で選ぶことができないようになっている、ということ。

たとえば、何かの一日セミナーを受講したとして、その隣の席に座った人が休み時間に缶ジュースを2本買ってきて、1本をあげるといわれたとします。その場できっぱりと断ればいいのですが、いったん受け取ってしまうと、その人に対して借りの意識を持ってしまいます。

私たちは、望みもしない恩恵を施された場合であっても、それをいったん受け取ると恩義を感じるようになってしまう傾向がある。

最初に与えるほうは、自分の好きなものを相手に渡すことができるのに対して、受け取る相手は、「受け取る義務」があるため、頭ごなしに断ることができないし、また、同時に、恩義を感じ、「お返しをする義務」を持ってしまう。

また、「譲り合い」のルールでは、自分に対して譲歩してくれた相手に対しては、こちら譲歩する義務があるといえます。

ここでも驚くべきなのは、受け手がお返しをしなければならない義務を負うために、人が勝手に最初の譲歩を行って、それによって相手とのやり取りから利益を得ることが

できる、ということ。結局のところ、譲歩には譲歩でお返しをするという社会的義務があると指摘します。

さらに高等なルールとしては、「拒否させた後に譲歩する」というもの。

たとえば、近所の子供達が何かのイベントのチケットを一枚二千円で売りに来た場合、断った後、再び子供達が、手作りしたお菓子を一袋300円で買ってくれるようお願いされた場合、一度断ってしまった手前、二度も断れずについつい買ってしまう。つまり、「承諾するも地獄、断るも地獄」の状況を意図的に作り出すことができってしまう。実際に、小売店でも、最も高級なモデルを見せ、また、高い商品から勧め、そこそこの価格の商品を見せることで、成約率を高めることができるといいます。

これらの手法は、既にマーケティングや勧誘の手法として多用されており効果を上げているのかもしれませんが。

また、人間の行動原理を利用しているのだと思いますが、冷静に考える機会があれば、承諾しなかったものを、流れや勢い・まさに「カチッ・サー」で押しつけたと判断されてしまうならば、非常にあざとい手法にもなりうることを注意すべきだし、また、そのような手に乗らないためにも認識しておく必要があります。

システム構築ソリューションの提供は、顧客とベンダー間における一過性のものではなく、長期的な信頼関係に基づくものである以上、このような手法に頼らないこと。一方、様々なステークホルダーがこのような手法を使ってアプローチしてきた場合、人間の行動原理にはこのような特性があることを常日頃肝に銘じた上で、冷静に対応することが求められています。

PM が影響力を発揮するためには、長期的な信頼関係に基づき、顧客やパートナー等プロジェクトに関連するステークホルダーのことを熟知した上で、ステークホルダー自身のおかれた状況によって変化するカレンシーの提供を適切に粘り強く続けることにあると思います。

( \* 1 ) 「影響力の法則 現代組織を生き抜くバイブル」「続・影響力の法則 ステークホルダーを動かす戦術」アラン R.コーエン&デビッド L.ブラッドフォード

( \* 2 ) 「影響力の武器[第二版] なぜ、人は動かされるのか」ロバート B.チャルディーニ

連載 プロマネの現場から  
第 24 回 『ライ麦畑でつかまえて』

蒼海憲治 (大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

去る 2010 年 1 月 27 日、『The Catcher in the Rye』(邦題:『ライ麦畑でつかまえて』)の作者である J. D. サリンジャーさんが亡くなりました。1965 年に絶筆されて以来、実に 45 年間、沈黙を守られた生涯でした。

『ライ麦畑でつかまえて』は、1951 年に発売以来、全世界では、累積で 6000 万部以上、日本でも、野崎孝さんの訳と、村上春樹さんの新訳をあわせて、250 万部以上という大ベストセラーかつロングセラーとなっています。

『ライ麦畑でつかまえて』は現在でも文庫本になっていませんが、この本を手にとった学生の当時、より安くて手に入れやすかった本ということで、同じサリンジャーさんの『ナイン・ストーリーズ』や『フラニーとズーイー』『大工よ、屋根の梁を高く上げよ シーモア・序章』といった一連のグラス・サーガ・・グラス家の物語と呼ばれる作品群を先に手に取りました。その後、満を持して?!『ライ麦畑』を読んだのですが、その荒っぽいけれども躍動感のある文体と、主人公のホールデンの性格が、グラス家の兄弟姉妹たちに似ているところがあるところを見つけては、ワクワクしながら読んだのを覚えています。

しかし、文体とは異なり、物語そのものは、とっても深刻でした。主人公のホールデンは、16 歳で、全寮制の高校にいますが、学業不振によりクリスマス休暇の直前に退学処分となり、実家のあるニューヨークへ戻ります。教師や両親といった大人、社会そのものが欺瞞に満ちていると思いつめ、受け入れることのできないホールデンに居場所は無く、この一人語りも実は、精神病院にて語られている、というショッキングなおチになっています。

傷心のホールデンにとって、唯一心を許せるのは、妹のフィービーだけでした。

このフィービーとホールデンの会話は、タイトルにもなっているとおり、物語のハイライトシーンだと思います。

「兄さんは世の中に起こることが何もかもいやなんですよ」と問い詰めるフィービーに対して、ホールデンはいろいろと反論しようとするのですがしどろもどろ。それならば、自分が好きなものを一つでも言ってみなさい、といわれても答えられない。最後に、でも、自分がなりたいものなら言える、といいます。

以下、野崎孝さん訳(\*1)で、紹介します。

「僕が何になりたいか言ってやろうかな？ なんでも好きなものになれる権利を神様の野郎がくれたとしてだよ」（略）

「とにかくね、僕にはね、広いライ麦の畑やなんかがあってさ、そこで小さな子供たちが、みんなでなんかのゲームをしてるところが目に見えるんだよ。

何千っていう子供たちがいるんだ。そしてあたりには誰もいない - 誰もって大人はだよ - 僕のほかにね。

で、僕はあぶない崖のふちに立ってるんだ。僕のやる仕事はね、誰でも崖から転がり落ちそうになったら、その子をつかまえることなんだ - つまり、子供たちは走ってる時にどこを通ってるかなんて見やしないだろう。そんなときに僕はどっからか、さっととび出して行って、その子をつかまえてやらなきゃならないんだ。一日じゅう、それだけをやればいいんだよ。ライ麦畑のつかまえ役、そういったものに僕はなりたいたんだよ。馬鹿げてることは知ってるよ。でも、ほんとになりたいものといったら、それしかないね。馬鹿げてることは知ってるけどさ」

この一文を読んだ当時、自分も何かの『つかまえて』になりたい！と思ったものです。

あれから数十年経ったいま、ふと思い返すと、現在担当しているプロマネやラインマネージャの役割の 8 割方は、まさにプロジェクトの『つかまえて』そのものではないか、ということに気づくのでした。

ライ麦畑を無邪気に走り回る子供たちが、いかに崖から転がり落ちないようにするか、また落ちた子供を助け出すかを温かく見守る『つかまえて』と、プロジェクト・メンバーの心身ともの健康とプロジェクトそのものの安全を見守る『つかまえて』であるプロマネは類似しています。

そして、ライ麦畑においては、子供たちが崖に落ちる心配をすることなく、のびのびと走り回ることができてはじめて楽しく遊べるように、プロジェクトにおいても、プロジェクト・メンバーが生き生き活躍できるためには、プロジェクトにおける大小さまざまなチャレンジに対するセーフティネットが必要になります。

ところで、このライ麦畑の情景を思い浮かべて連想したのは、「偶有性」(contingency)という言葉です。偶有性とは、半ば必然・半ば偶然に起こること、不確定性を意味します。脳科学者の茂木健一郎さんによると、人間の脳の特徴は、この偶有性にあり、偶有性を上手く活かすことが脳を活かすことになると指摘しています(\* 2)。人間にとって、全てが必然であると、退屈すぎる一方、全てが偶然であると、常に緊張を強いられることになり、いずれも長くは続きません。この偶然と必然の間こそが偶有性であり、

この時、脳は、不確かさを楽しもうする気持ちと不確かさを不安に思う気持ちが半ばする状態となり、これこそが脳にとっての一番の栄養となり、かつ、一番脳が活かせる状態にある、といます。

そして、この偶有性を活かすには、新しいことへのチャレンジが欠かせません。特に、自分に弱い部分があればあるほど、その弱点を強化するために、繰り返しチャレンジすることが必要になります。自分にとっての弱点部分を強化するための強化回路を暴走させること・才能を開花させるための暴走をさせることで、それまでできなかったことができるようになる可能性が高まります。つまり、チャレンジし続けることで成功し、成功することで、世界を広げることができるようになります。

その際、大切なのは、チャレンジが失敗したときに、逃げ込める場所を用意しておくことです。チャレンジ精神を持つのは素晴らしいことですが、チャレンジし、挫折したとき、それで再起不能となってしまうはいけません。チャレンジし、たとえ失敗した場合であってもそれが致命的なものでない限りは再起し、生きのびるための手段として、自分にとっての「安全基地」を用意する。その「安全基地」をベースにして、新しいことに果敢にチャレンジし、日々、失敗と成功を繰り返す。失敗しても成功しても、心身を休め、明日に向けて再出発できる「安全基地」は必須といえます。

「安全基地」は、人間が成長するうえで、なくてはならないもの。

「安全基地」があるから、何事にも果敢に取り組めるのは、子供はもちろんのこと、大人にとっても変わりません。

プロジェクト・メンバー個々人が力を十分に発揮できるためには、「安全基地」を用意する必要があります。また、強い組織というのは、この「安全基地」を上手く用意しているところである、と思います。システム構築プロジェクトの難易度が高まっている現在こそ、プロマネや複数のプロジェクトを統括するプログラム・マネージャ、ライン・マネージャは、プロジェクト・メンバーにとっての『つかまえて』となる役割が求められています。

最後に、サリンジャーさんは、45年間の沈黙を守り通されたのですが、1ファンとしては、1965年以降に書かれたであろうまだ見ぬ作品を心のどこかで期待しています。また、長い間、『つかまえて』になりたかったはずなのに、いくつになっても『ライ麦畑』の真ん中で走り回っている子供になる、という選択肢も、とっても魅力的に思える今日この頃です。

( \* 1 ) J.D.サリンジャー ライ麦畑でつかまえて (白水Uブックス) 野崎孝・訳

( \* 2 ) 茂木健一郎 「脳」整理法 (ちくま新書)