

連載 プロマネの現場から
第 49 回 『大聖堂』を建設した人々

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

2010年にドイツ、カナダ、イギリスの3か国共同でドラマ化され、日本では昨年、NHKで放送されたので、ご覧になった方もいらっしゃるかと思いますが、遅ればせながら、最近、ケン・フォレット原作の『大聖堂』にはまっています。日本語訳で文庫3冊1800ページあり、ペーパーバックは1冊ですが1000ページの分厚い本です。多読好きの英語学習者の間では、昨年のテレビドラマ放送時、ちょっとしたブームになっていました。

物語は、12世紀のイングランドにあるキングズブリッジという架空の町を舞台にしています。時は、西暦1100年から1170年、ホワイトシップ号の遭難から、カンタベリー大司教の暗殺までの約70年間になります。ホワイトシップ号には、フランスからイングランドへ向かう当時の皇太子が乗っていたのですが、この船が沈み、後継ぎがいなくなり、かつ王が亡くなることによって、イングランドにおいて内戦が始まります。この王のいないアナーキーな状況に加えて、天候不順により作物の不作が続きます。王位を巡る権力争いの中、民は飢えたまま放置されます。この厳しい時代に、キングズブリッジの修道院の院長が、大聖堂を打ち立てようと決意します。そして、いつの日か自分の手で大聖堂を建設したいと、仕事を求めて各地を放浪していた建築家が出会うことで、大聖堂建設という壮大な夢が少しずつ動き始めます。

この物語の凄さは、この大聖堂建設という偉業に対して、建設に必要な膨大な資金と人材を集め、維持するため、悪戦苦闘する修道院院長の姿を見事に描いているところにあります。そして、その名誉や成果を阻もうとする司教や王や諸侯などによる絶え間ない様々な妨害をはねのけ続ける姿です。

そもそもヨーロッパの都市に行くと必ずといってよいほど目にする大聖堂とはどういうもののでしょうか。

『司教典礼』によると、

大聖堂とは、司教の座が置かれた教会のことである。

司教座は、教会に委ねられた司牧者としての教導権および権力の象徴であり、また民の牧者である司教が告げる信仰のもとに集う信者たちの統合の象徴でもあります。

12世紀の後半から13世紀全般にわたり、大聖堂の建設ラッシュがあり、1050年から1350年にいたる300年間に、フランスでは80の大聖堂、500の大教会堂、数万の教区教会堂が建てられました。

この背景として、まず都市の急速な発展がありました。貨幣経済が進展し、手工業や商業の発達など、経済活動の活発化に伴い、都市人口がそれまでに比べ3倍余り増加します。そこで、彼らを収容できる大聖堂と、無数の教会堂が必要となったといえます。

アミアンの大聖堂は、7700平方メートルの床面積をもち、当時の約1万人の住民すべてを収容できました。また、アミアンより少し小さいシャルトル大聖堂も、当時の住民、6000人をすべて収容することができました。現代の都市において、住民すべてを収納する建物など存在しないことと比べると、いかに巨大建築物であったか、想像できます。

街の中央に高くそびえる大聖堂ですが、当時の大聖堂の高さ競争は圧巻です。

1150年代のサンリスやノワヨンの大聖堂は、18メートルと22メートル、サンス大聖堂の高さは、24メートル、
1160年代のランは、26メートル、
すぐ後に建てられたパリは、35メートル、
12世紀の終わりには、シャルトルの37メートル。

その後、

ランスが、38メートル、

アミアンが、42メートル、

ボーヴェが、48メートルに達します。しかし、このボーヴェの大聖堂は二度にわたって崩落したため、ゴシック式の高さの限界にもなりました。

物語が取り上げた12世紀の大聖堂には、ロマネスク式からゴシック式への転換期にあたりました。小説の中でも、ロマネスク式の巨大な石造りの天井が崩落する大惨事を契機に、建築方式が転換する様子もしっかり描かれています。また、この高さ競争の最中、古い大聖堂がしばしば火災によって都合良く焼け落ち、新大聖堂の建設計画が企画されるということもありました。

馬杉宗夫『聖堂のコスモロジー』によると、ゴシック式の特徴をこう表しています。

ゴシック建築は、何よりも光りと高さを求めて発展していった。

光への願望と高さへの志向性。

これこそが、ゴシック建築が求めていたものである。

これを実現するため、3つの技法が考案されたといいます。

1つ目は、高さを求めるために、ロマネスク時代の半円アーチを、尖頭アーチに変えたこと。

2つ目は、ロマネスク時代に用いられた交差ヴォールト (vault : アーチ型天井) の力学的弱点を、リブ (肋骨) で補強するリブ・ヴォールトにより、軽く天井を支えることを可能にしたこと。

3つ目は、アーチの出発点に生じる横圧力を支えるため、飛梁 (フライング・バットレス) と呼ばれる外部から蜘蛛の脚を空中に架けたことです。

この尖頭アーチ、リブ・ヴォールト、飛梁 (フライング・バットレス) により、高い天井構造を築き、かつ壁面を大きく窓に開放することを可能にしました。

巨大な中空構造体に対する強度設計の理論や計算方法などが十分になかった時代において、当時の建築家を取りえたのは、経験とセンスに基づく試行錯誤であり、その頂点が、ボーヴェの崩落であったのだと思います。

ところで、大聖堂は何百人という人の手により、50年から100年の歳月を費やして建設されるというイメージがあります。

大聖堂建設という大プロジェクトの、プロマネにあたる棟梁 (マスター) は何代にもわたり、また、建築の途中から参画して完成を見ずに亡くなる技術者も多数いたはずで

す。大聖堂の建設工期を調べてみると、最長記録は、ケルン大聖堂です。1248年に工事開始し、1880年終了。実に、632年間かかっています。でも、実際には、1560年から1842年まで中断していたので、実質的には350年間でした。巨大大聖堂の一つであったシャルトルが、27年間で建てられたように、多くの大聖堂は、100年間未満で建てられています。

工期を左右したのは、雇用できる職人の数、すなわち建設資金によりました。

石工、石切工、大工、大理石職人、大理石磨き職人、鍛冶職人、ガラス職人、屋根職人などの職人に加え、人足などの単純労働者を加えても、全体で、400~500名で、40年~70年かかったといいます。

そのため、コンスタンティノポリスのハギア・ソフィア大聖堂のように、1万人の職人と労働者を2交代で競争させて、両側から建設させた結果、わずか6年で建設された例もあります。

ところで、プロマネが交代する超長期間のプロジェクトを成功させる秘訣はどこにあったのでしょうか？

大聖堂の都市を支配する王様だったのでしょうか。残念ながら、自分の居城の充実に熱心な王からの献金は、わずかな額にすぎませんでした。大聖堂建設計画とともに、資金調達を行ったのは、司教の役割だったといわれています。ただし、その事業運営を長期にわたって行ったのは司教自身ではなく、「教会建設財団委員会」であり、法人格をもち、寄付や遺贈を受け取り、不動産や金融資産を所有することが許されていました。ランスでは、60年間に4人の棟梁が現場を指揮しましたが、様式上の統一性は完璧に保たれました。それを可能にしたのは、「教会建設財団委員会」でした。

中世の建築家が現代の建築家と大きく異なるのは、中世の建築家は何よりもまず石工としての修業を積み、その棟梁としての豊富な経験を有していたことにあります。そのため、建築家（アーキテクト）という言葉は使われず、マスター（棟梁）と呼ばれました。

しかしながら、10世紀末から11世紀初頭の時期、巨大大聖堂を建てるという建築主の期待に添える専門家はいなかったといえます。

専門知識が一つに限られた職人には、巨大大聖堂建設という遠大な計画を実現することができないため、修道士や司教、修道院長など建築主自らが、雇い入れる職人たちを指導する役目を果たすことになりました。修道士たちは、古代文化を知悉し、歴史的建造物に造詣の深い知識人でもあったため、彼らの知見は、大聖堂の構想に活かされたといえます。

12世紀になり、建築家という職業が形成されてからは、修道士たちは、直接建築に携わる仕事は建築家に任せ、現場の管理に専念するようになります。

この現場の管理こそ、今日のプロジェクト管理に相当するものであった、と思われま

ず。
フェルナン・ブイヨンの小説『野の石』に、12世紀の建築家の心境を描いたシーンがあります。

私は生涯、修道士というよりは石工、キリスト教徒というよりは建築家であった。それは私の落ち度なのだが、修道会が私にそう仕向けたともいえる。

各地の大聖堂や修道院建設の求めに応じて、さまざまな建物の建築に携わります。

建築家とか施工者と言う時、それは単なる名称ではなく、そこには確固とした絶対的な役割がある。

形態、大きさ、重さ、耐久力、圧力、尖塔、バランス、動き、線、経費や負担金、湿度、乾燥、暑さや寒さ、音響、光、陰や薄明かり、感覚、土、水、空気、そしてありとあらゆるものが、この至高の役割のなかに、建築を行う普通の男のたった1つの頭のなかにあるのだ。

カンタベリー大聖堂の再建にあたって、ギヨーム・ド・サンスは、フランス建築の新たな建設技術をイギリスに持ち込みました。しかし、不幸にも建設途中、梁から落下し、重傷を負ってしまいます。いったんは、若い一人の行動的で知性的な修道士を後任にしますが、石工たちが猛然と反対しました。そのため、ギヨームは重傷の身でありながら、ベッドの上から、作業の内容や優先順、建築上の判断など、指揮を執ったといわれています。

一千年余り前の大聖堂建設の現場にいた建築家であった修道士や、ギヨームらの仕事ぶりは、現在のプロマネの立場や心境に重なるところが多いのでした。

(参考図書)

馬杉宗夫『大聖堂のコスモロジーー中世の聖なる空間を読む』(講談社現代新書)

パトリック・ドゥムイ『大聖堂』(文庫クセジュ)

佐藤達生・木俣元一『図説 大聖堂物語ーゴシックの建築と美術』(ふくろうの本)

アラン・エルランド=ブランダンブルグ『大聖堂ものがたりー聖なる建築物をつくった人々』(「知の再発見」双書)

連載 プロマネの現場から 第50回 リカバリー・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）

一昨年来のトラブル・プロジェクトをようやく収束させたこともあり、次のプロジェクトの提案活動や、案件立ち上げに業務をシフトし始めています。なにはともあれ、今回の反省を一言でいうと、プロジェクト受注以前の体制組成時に、スコープの見極め、対象業務・システム内容の把握が十分にできない状態で、プロジェクトを推進してしまったことです。

業務知識が不足し、対象業務領域の経験が不十分であったため、何が問題かの把握そのものが遅れ、リカバリー範囲が拡大してしまいました。

一番良いのは、業務・システム知識など、必要なスキルをもっている要員で体制を構築してスタートすることです。必要なスキルをもった要員が最初から十分に揃ってスタートできるプロジェクトの方がまれであることを考えると、次は、この不足の状況をプロマネやライン長が理解した上で、さまざまな手を打つことです。

プロジェクトの推進と並行して、社内外から必要要員の調達を図ること。特に、他のプロジェクトからメンバーの捻出をいかに計画的に行うかがポイントになります。また、プロジェクトに先行してアサインしたメンバーの業務・システム知識の底上げや、開発のライフサイクルに対応した育成計画を実施することも必要になります。また、必要要員の調達できるまでの時間、タスクの組み換えや、場合によっては、スコープの切り下げ、その代替案等について、顧客との交渉などを行う必要があります。

以上のことを、プロジェクト開始以前に決めておくことができているならば、通常のプロジェクトの運営に持ち込めたのだと考えています。予防に勝るリスク・マネジメントはないということを改めて認識しています。

トラブル・プロジェクトの怖さは、全体の1割が破たんすると、プロジェクト全体の利益の大半を食いつぶすことにあります。もし3割近くがバーストすると、プロジェクトの総予算近くを持ち出すおそれもあります。また、コスト面だけではなく、リカバリーに投入される人材は、プロマネやリーダーをはじめ、業務に関して知見をもっている人、アーキテクト、PMOなど広範なメンバーになります。他のプロジェクトであれば活躍できるメンバーをリカバリーのために優先してアサインすることが多くなるため、その機会損失も大きい。また、リカバリーのプロセスは、通常のプロジェクトの運営より厳しいため、心身いずれかの不調を訴えるメンバーも急増します。

だからこそ、予防のためにも、スコープの見極め、体制組成、プロセスの確立が重要になると思います。

そうはいいながら、プロジェクトが不調に陥った時、どう対応するか、リカバリー・マネジメントも大切であると考えています。

プロジェクトが不調に陥ると、その兆候が、進捗遅れ・期日管理遅れ、成果物の品質低下などに現れるため、プロジェクト管理のプロセスに問題があると思われがちです。

プロセス改善が効果的なのは、軽傷から中傷のレベルの場合です。

プロセスの改善は、基礎体力をつけるようなものであり、薬なども利用しながら、自然治癒力による回復を待てるようなプロジェクトの場合、効果があるし、根本的な対策になります。

ところが、大怪我をした重傷レベルであれば、入院や外科手術のような緊急の処置が必要になります。たとえば、性能問題であれば、プロダクトが初物で、その品質が悪すぎたり、プロダクト同士の組み合わせが初物である場合、プロダクトのチューニングや、アプリケーション側の利用方法の見直しなどの回避策がなければ、アーキテクチャそのものの作り変え、H/Wの大幅な増強が必要になります。プロジェクトの初期にフィージビリティ・スタディで課題が明確に把握でき、手が打てるとよいのですが、大量データや高負荷によるストレステストなどを行うプロジェクトでは終盤に発覚することの多いのが実状です。プロダクトの品質が悪いことが判明した場合でも、プロダクトのコアの部分に問題がある場合、修正パッチでは解決できず、メジャー・バージョンアップでしか対応できないこともあります。そうすると、メジャー・バージョンアップを行い、アプリケーション側にも大幅な変更を加えるか、メジャー・バージョンアップを諦め、制約付きの回避策に止め、運用への負担を増やしてカバーすることを覚悟するか、厳しい選択を迫られることになります。

プロジェクトのリカバリーにおいて、初動はとても大切です。しかし、初動での見極めと、社内外への対応を並行して行う必要があるため、非常に難しいものになります。

リカバリー・マネジメントの手順は、以下のとおりです。

1. 問題の把握
2. 原因分析・把握
3. リカバリー・プランの策定
4. 社内のプロジェクト・オーナーの了解
5. リカバリー体制の組成
6. 顧客の承認

7. リカバリーの実施
8. リカバリー状況のモニタリング

1. 問題の把握

定量評価：QCDをメトリックスに基づき把握する。許容範囲を超えた指標を確認する。

定性評価：アンテナをいかに張るかがポイントになります。

様々な兆候を見逃し続け、手の打ちようがなくなってからトラブルが組織内で顕在化します。定例報告時のプロマネやリーダー層からのヘルプの声は、その表現方法がよほど上手くないと、無視されることが多いかもしれません。また、顧客経営層からのクレームで、はじめて組織として認識されることも多いと思います。

そして、はじめて

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

がはじまります。

そのヒアリングの際は、「できているはず」「やっているはず」という思い込みをやめ、三現主義・現場・現物・現実そのものを確認する必要があります。

2. 原因分析・把握

問題の把握によって、大規模でトラブルの度合いが大きいほど、大小・高低さまざまな問題がでてきます。この問題群からいかに原因を突き止めるか。

長尾清一さんの『問題プロジェクトの火消し術—究極のプロジェクト・コントロール』（*1）において、仮説検証により問題を定義することの重要性が指摘されています。

≪火消しに必要なのは、目的思考型アプローチである。

現場で発生している現象を感度よく観察し、問題を構造化することで、問題や要因への見当（仮説）をつけ、「何を検証したいのか」の目的を見失うことなく、仮説を検証していく。≫（*1）

事実を基に、仮説を見直す。

≪必要なのは、問題を漏れなく多層的に構造化してとらえるスキルである。

問題プロジェクトで表出している現象に対し、“Why”による問いかけを繰り返していく。≫（*1）

現象と本質的な問題を切り離す。

問題を構造化し、全体像を俯瞰して仮説を立てる。

そして、間違った犯人探しをしない。錯覚に陥らない。

≪先入観、ステレオタイプ型認識、既成概念、過去の経験、職種、立場、会社のカルチャー、社会通念、価値観、理解力、信念、新聞・雑誌・テレビなど、さまざまな要素によって、我々の深層には、外部からの情報の質・量を取捨選択するフィルターが形成されている。・・・
フィルターに対する無意識・無自覚こそが、本質的な問題の発見にとって最大の阻害要因となっている。≫（*1）

3. リカバリー・プランの策定

そもそもの目的に立ちかえることが大切です。

プロジェクト当初にできなかった、業務・システム知識など必要なスキルの確保された要員体制を再構築して、リスタートする。そのための制約事項、前提事項を再度、明確にする。

プロジェクトの工程が複数並走しているため、工程毎の対応策に優先順位をつけます。

4. 社内プロジェクト・オーナーの了解

事実に基づき、問題と根本原因、リカバリーに必要な対応策を説明し、了解してもらいます。稲垣哲也・一柳隆芳『ITプロジェクト実践リカバリーマネジメント』に、この説明の際の注意点があります。

≪プロジェクトのプレッシャーに負けてしまい、できそうにもないことを約束したり、情報を隠蔽したり、分からないにもかかわらず分かったと言ったりすると、必ず後になって齟齬が出ることになる≫（*2）

そうなると、リカバリー・マネジャーは、プロジェクト・オーナーの信頼を損なってしまう。

決してむちゃな計画に妥協してはいけない。バースト・プロジェクトには「魔法」がかかっているため、その「魔法」を解くために、リカバリー・マネジャーがアサインされたにもかかわらず、妥協してしまうと、リカバリー・マネジャー自らが「魔法」にかかってしまいます。

5. リカバリー体制の組成

リカバリー・プランを推進する要員の調達を行う。

社内の他部署や他プロジェクトからの必要要員のシフトを行う。

社外からは、パートナーのトップに申し入れ、必要要員をアサインしてもらう。

プロダクト・ベンダーとのステアリング・コミッティを開催し、技術支援の協力を取り付ける。

6. 顧客の承認

リカバリー遂行のためには、顧客の協力も必須である。そのための時間・リソースの協力を取り付ける必要があります。

≪火消し役にとって勝負所の1つが、リカバリー・プランをユーザーから正式に承認してもらうことである。

承認が得られなければ、場当たりの方向性と解決策を決める“パッチワーク的”な

リカバリーに陥る。≫（*1）

≪火消し役には自分が「捨て石」になる覚悟で積極的に問題をさばっていく姿勢が求められる。ベンダー上層部も、ユーザーからの圧力による振り戻しを防ぐために現場の問題を理解し、組織レベルで火消し役を擁護する姿勢を持ちたい≫（*1）

7. リカバリーの実施

リカバリー・プランに基づき、プロジェクトを運営する。

リカバリー対策を実施した結果、新たに判明した問題に対する対策を行う。

8. リカバリー状況のモニタリング

プロジェクトが、リカバリー・プラン通りに実行・運営されているか、週次、月次にてモニタリングする。

ところで、リカバリー・マネジメントの手順は、程度の差はあれ、以上のプロセスを踏むと考えていますが、リカバリー・マネジャーをはじめとするリカバリーの主体は誰か、がポイントになります。

当初のプロジェクトのリーダーやメンバーが継続して主体となるのか。それとも、入れ替えてしまうのか。その判断基準は、リカバリーするプロジェクトのトラブル・レベルによります。

軽傷の場合、

- ・ オーバーワークのところを巻き取る。
顧客とスケジュールの調整をし、業務の平準化を図るか、スポットの追加投入を行います。
- ・ 不足しているスキルを補完する。
特定の要素技術の知見者のフォローを行う。
- ・ 各種管理（進捗管理、品質管理、課題管理など）の棚卸しを支援する。
交通整理・整理整頓を支援する。

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

中傷の場合、

- ・ プロマネやリーダー補佐として、PMO同等のスキルや経験を持つメンバーをアサインし、継続支援する。
- ・ それまで忙しすぎてできていなかったプロジェクトチーム内の会話、情報共有の機会をもうける。
- ・ チームとして問題解決できる仕組みをつくる。

重傷の場合、

- ・ トップガン（第一人者）部隊の投入

業務面、IT面で重大なトラブルを抱えている場合、トップガン部隊の投入が必要になります。

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

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

そうでなければ、進捗管理や品質管理などの管理プロセスを回したとしても、プロジェクトは正常化しません。

- ・ 従来メンバーの交替

重傷まで陥ったプロジェクトの場合、従来メンバーは心身ともに疲弊しきっています。残しても立ち直らず、十分なパフォーマンスを出せず機能しないことが多い。

顧客の了承が得られるのであれば、いったん中断した方が、体制の再構築にあたってよいのですが、中断できないプロジェクトにおいては、ずるずると従来メンバーを引きずることとなり、メンバー自身は疲弊し、また、チームとしてもダメージが大きくなります。

- ・ リカバリー予算の承認の取り付け

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

リカバリー・マネジメントを行いながら痛感するのは、健康管理と同じく、病気になってからの治療より、日頃の予防がいかに大切か、を再認識することです。

リカバリー・マネジャーとしてはもちろんのこと、組織としてここまで苦勞した経験を、次のプロジェクトに活かせるかが、個人・組織としての成長につながるのだと思います。

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

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

連載 プロマネの現場から
第 51 回 フォロワーシップの醸成

蒼海憲治 (大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

4月から、NHKで『スーパープレゼンテーション』の放映が始まりました。番組ナビゲーターを務める伊藤穰一さんにより、TED (Technology Entertainment Design) のカンファレンスでのプレゼンの数々が紹介されています。第3回目に紹介されたのが、デレク・シヴァーズ (Derek Sivers) の「社会運動はどうやって起こすか (How to start a movement)」でした。このプレゼンで、一本のビデオが見せられます。群集の中で、ある一人の男性が、突然裸になり、奇妙な踊りを始めるというものです。最初、しばらくの間は、何も起こりません。見ている私たちと同じように、ビデオの中の人々も、ポカンとして見えています。ところが、この裸踊りの人の横で、一緒になって動きを真似する人が一人でてきます。なんだかわからないのですが、とても楽しそうです。すると、二人、三人とだんだん真似して踊り出す人が増えてきます。そうすると、この踊りの集団を遠くで見かけた人も、画面の外から駆け寄って、踊りに加わります。最後は、画面の人たち全員が、踊っているというところで終わります。

このビデオに対して、デレク・シヴァーズは、こう述べます。

「最大の教訓は、リーダーシップが過大に評価されていることです。たしかにあの裸の男が最初でした。彼には功績があります。でも、一人のバカをリーダーに変えたのは、最初のフォロワーだったのです・・・」と。

もしフォロワーがいなければ、一人の裸の男はそのままで、リーダーにはなり得なかった。フォロワーがいて初めて、リーダーになりえた、ということを描いています。

今回は、リーダーシップを補完する重要な要素としてのフォロワーシップとそのあり方について、考えてみたいと思います。

リーダーシップの定義には、様々なものがありますが、その一つは、プロジェクト・メンバーを含むステークホルダーの力を引き出すことでプロジェクトを成功に導く力です。メンバーの力を引き出すために、プロジェクト・メンバー個々人の目標と組織やプロジェクトの仕事を結びつけることがリーダーにとっての役割になります。明確なビジョン、目的・目標を共有することで、メンバーのプロジェクトへの貢献・献身・工夫が生まれます。たとえば、すべてはプロジェクトの成功のため、という価値観が、仕事の優先順位づけやステークホルダーとの交渉時の基準になるからです。

ところで、一見すると、リーダーシップの重要性に反するように思えるかもしれませんが、組織論の研究成果によると、組織運営において、リーダーの持つ影響力は、10～20%にすぎない、ともいわれています。残りの80～90%は、リーダーを支える

メンバーの力から成り立っています。つまり、このメンバーの持つ力、リーダーシップと対になる概念として、フォロワーシップがあります。

フォロワーシップは、リーダーを支えるフォロワー、部下の力を指します。メンバーシップとか、部下力と呼ばれるものと同じ、と考えています。

リーダーや上司の指導力や判断力を、現場を熟知しているフォロワー・部下が補うことで、組織の力を最大化させるというものです。

したがって、プロジェクトが大規模化・複雑化・高度化している現在、プロマネにとって、自身のリーダーシップ・スキルを向上させることは必要ですが、それ以上に、フォロワー・部下のフォロワーシップをいかに醸成するか、高めることができるかが、プロジェクトの成否を握っています。また、プロジェクト・メンバーのフォロワーシップをいかに発揮させるかが、リーダーシップの大きな要素の一つである、と思っています。

ロバート・ケリー『指導力革命—リーダーシップからフォロワーシップへ』（*1）によると、フォロワーシップの内容は、「貢献力」と「批判力」の2つの力により成り立つ、といいます。

「貢献力」とは、上司の指示にしたがって、積極的に目標の達成に邁進する力を示しています。一方、「批判力」とは、上司の指示が正しいかを自分なりに考え、必要があればあえて提言する力です。上司より現場を知った上での建設的な提案が、フォロワーには求められています。

したがって、「貢献力」が高いとは、組織の活動に積極的にコミットしようとする態勢が整っていることであるのに対し、「貢献力」が低いとは、消極的・受け身の姿勢をとっていることを示します。また、「批判力」が高いとは、組織や上司の価値観に対して、建設的に批判をする姿勢である一方、「批判力」が低いとは、無批判・依存的な姿勢であることを示しています。

この「貢献力」と「批判力」の程度の組み合わせによって、具体的なフォロワーの姿には、大別して5つのタイプがあるといいます。

貢献力が低く、批判力は高い 孤立型フォロワー

貢献力が高く、批判力は低い 順応型フォロワー

貢献力は中位、批判力も中位 実務型フォロワー

貢献力が低く、批判力も低い 消極的フォロワー

貢献力が高く、批判力も高い 模範的フォロワー

各タイプの特徴を見てみます。

①孤立型フォロワーの特徴は、「自立した考えを持つ一匹狼」や「組織の良心である」といった自己イメージを持っているケースが多い。他人からは、「問題児・シニカル・ネガティブ」「不満分子」「頑固で判断力に欠ける」「チームプレイヤー向きではない」と見られています。

②順応型フォロワーの特徴は、「気安く仕事を引き受け、喜んでこなす」「チームプレイヤーだ」「リーダーや組織を信頼し、身をゆだねている」という自己イメージを持っています。他人からは、「自分の意見に欠ける」「こびへつらい自分を卑下する」人と思われており、摩擦を恐れるために、本当は断りたいことも、「ノー」と言えない人になっています。

③実務型フォロワーの特徴は、「仕事を遂行するために、組織をどう動かしたらいいか承知している」「バランスのとれた見方をする」という自己イメージを持っています。他人からは、「まあまあの情熱、月並みな手腕で業務をこなす」「危険を嫌う。失敗したときの逃げ道を用意している」と思われています。なかなか手厳しい指摘です。しかしながら、ルーティン・ワークに逃げており、創造的な仕事をしていないことに対する評価になっています。

④消極的フォロワーの特徴は、「リーダーの判断や考えに頼るべきだ」「上司が指示を出したときだけ行動を起こすべきだ」と思っています。他人からは、「勤務時間に仕事に来ているだけで、何もしていない」「ノルマをこなしていない」と思われています。

⑤模範的フォロワーは、独自の批判的思考（クリティカル・シンキング）を持ち、リーダーやグループを見極め、自主的に行動することのできる人である。「知力を含む、あらゆる才能を組織やリーダーに捧げている。ときにはリーダーの職務を補い、またあるときにはリーダーの困難な仕事を引き受けたりもする。」

さらに、組織やプロジェクトにおける「クリティカル・パスの立場から見て、この仕事はどうだろうか？」と自問する習慣が身につけている人である、といます。

このように様々なタイプのフォロワー、部下像をみるにつけ、一律なマネジメントで対処できず、なかなか一筋縄にはいかないことがわかります。

模範的フォロワーでない大多数のフォロワーが、模範的フォロワーになるために各々どう取り組めばよいのか？

「貢献力」と「批判力」の2つの軸を基に、こう述べられています。

孤立型フォロワーが、模範的フォロワーになるには、「貢献力」に対するネガティブな面を克服し、改めて前向きに仕事に従事するようになることが必要となります。

順応型フォロワーは、批判的思考を身につける訓練を積むことで、模範的フォロワーとなり得ます。だから、WIN-WINの関係を模索するために建設的に対峙、議論することで相手との関係が壊れることはない、と知ることが必要であり、実際の現場において、WIN-WINの関係を志向した交渉の経験を積むことが大切になります。

実務型フォロワーは、「後悔より安全」の価値観を持っています。そこで、自問すべきことは、「あなたは生き残るだけで満足か？」という問いかけ、自答することが必要になります。つまり、実務型は、目線を上げ、より高い目標を持つことで、模範的フォロワーとなり得ます。

消極的フォロワーは、まずフォロワーシップとは何かを知ること。フォローするとは、考えないことでも、消極的であることでも、スポーツを観戦するようなことではないこと。受け身であることとは本質的に異なることを知ることからはじまります。

さらに、フォロワーシップを発揮させるためにはどうしたらいいのでしょうか？

その方法を考える上で、『影響力の法則—現代組織を生き抜くバイブル』(*2)のパートナーシップに関する項が参考になります。

まず、フォロワーが、リーダーや上司に影響を与えるために知っておくべき心得があります。

- ・あなたの上司は常に十分な情報を持っているわけではない。
- ・上司といえども全てに対応できるわけではない。それほど、世界はどんどん複雑になっている。
- ・マネジメントがうまくいっているかどうかを知っているのは、部下なのだ。

そして、フォロワーとリーダーの間の関係を、優位なリーダーと劣位なフォロワーの関係という関係から、パートナー関係へ転換する必要性を説きます。

- ・パートナーに大きな間違いをさせない
- ・パートナーが悪く見えるようなことはさせない
- ・行動を起こす前に、必ずパートナーに必要な情報を与える

双方とも相手から要請がなくても、貢献力と批判力を発揮する関係であることが求められます。この関係を、パートナーシップと呼びますが、このパートナーシップを円滑にする方法も示しています。

- ・双方が目指す共通の目的に対して忠実である
- ・個々の利益よりも、全体の利益を優先させる
- ・異なったスキルやものの見方を尊重し、それらを活用する
- ・お互いの弱点を許容する
- ・ひどいと感じる言動は、悪意からではなく、間違った情報や不適切な解釈のために起きていると考える

パートナー関係では、パートナーは組織のためにベストを尽くそうとしており、かつ基本的に知的で能力がある、と考える必要があります。こう考えられなければ、パートナー関係は難しくなります。

フォロワー・部下の自主性なるものに期待するだけでなく、彼らのフォロワーシップを高める努力を求めつつ、プロマネ・上司としても必要な支援をすること。プロジェクトを通してのフォロワーシップの醸成・育成も、プロジェクト成功の鍵の一つであると認識しています。

(※1) ロバート・ケリー 『指導力革命—リーダーシップからフォロワーシップへ』
牧野 昇・訳

(※2) アラン R.コーエン&デビッド L.ブラッドフォード 『影響力の法則—現代組織を生き抜くバイブル』高嶋薫&高嶋成豪・訳

連載 プロマネの現場から
第52回 安心山歩きの楽しみ

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月に入り、どの山も山開きが行われ、いよいよ夏山のシーズン到来です。この季節、週末の楽しみの一つは、なんといっても山歩きです。この夏は、昨年震災があったということもあるのですが、東北の山を中心に歩いています。ガレ場が多く、名前の通り岩と木でできている岩木山、湯治場として有名な酸ヶ湯（すかゆ）温泉が登山口となっている八甲田山、『遠野物語』の舞台となっている早池峰山、宮沢賢治の愛した岩手山などなど。どの山も歩くのが楽しく、魅力たっぷりです。

山登りには体力面・技術面での難しさを感じている人にも、山歩きだと、ぐんと敷居が低くなります。以前、ウォーキングの効用について紹介しました（第39回 歩きながらのセルフ・コントロール）が、有酸素運動であるウォーキングは健康維持のための非常に優れた運動であり、さまざまな効用があります。

しかしながら、ただ歩くだけのウォーキングだと、比較的単調であるために長続きしないのが欠点だと思っています。

しかし、そこに山を組み合わせると、楽しみは大きく膨らみます。ただし、今年も5月のゴールデンウィーク前後から、残雪期の登山の事故がいくどもニュースになりました。残雪期の山は、天候が変わると、一転、冬山と同じ様相になる怖さがあります。常に天候が良いことを前提にするのではなく、天候が悪化した場合でも、大丈夫な装備や計画を立てることの大切さを再認識しました。

日本には、約2万7千もの山があるといえます。そして、そのほとんどが1500メートル以下の低山です。いきなり高い山を歩くことがためられる人でも、ウォーキングの延長として、低山を歩くことから始めるのはいかがでしょうか。

山歩きにはさまざまな魅力があります。

1. 美しい景色に出会える。

山頂から見る360度のパノラマはもちろんのこと、見晴しの良い尾根などから見る景色の美しさは、なんともいえません。さらに、朝晩に山にいたることができれば、ご来光や満天の星空を楽しむことができます。

2. 五感で感じることができる。

木々のざわめきや小鳥のさえずり、小川のせせらぎ、など、自然の音に包まれることができます。

木道や、でこぼこした変化に富む登山道、そして、落ち葉を踏む音とその踏み心地も心地よいものです。街中のアスファルトの平らな道では、決して味わえないものです。

3. 動植物を楽しめる。

美しい花々、木々などの植物、鳥や小動物、トンボや蝶などの昆虫を愛でることができます。蝶に導かれて、山道を歩くことが良くありますが、楽しい気持ちになります。

4. 達成感が得られる。

山頂を踏んだ時は、山の高さとあまり関係なく「登りきった」という達成感を得ることができます。また、そうでない場合でも、予定のコースを歩き通したという充実感を得ることができます。

このように、山歩きは、景色の変化も大きく、山頂での達成感もあるため飽きることはありません。

さらに下山後の楽しみとしては、

5. 温泉三昧

山の麓には必ずといってよいほど、温泉があります。山歩きの前後に温泉宿に宿泊したり、下山後の立ち寄り湯でリフレッシュすることができます。

6. 山の幸を味わう

蕎麦や山菜、川魚など、楽しむことができます。また、ぶどう、もも、りんご、なし、すいか等季節の果物を味わえるのも、楽しみの一つです。

次に、ウォーキングと比べた時の山歩きの効用について考えてみます。

1. 平地を歩くウォーキングに比べ、坂道を登り下りするので、有酸素運動として負荷量が多い。また、エネルギーの消費が多いために脂肪の消費量も多い。
2. 単調になりがちなウォーキングに比べ、次々と景色が変わるために飽きないので、長く続けられる。つまり、ウォーキングより、長時間歩くことができる。

3. ウォーキングに比べ運動時間が長いことが多いので、エネルギーの消費量、脂肪の消費量とも多くなる。
4. 全身運動をすることができる。登りには、腹筋。下りには、背筋という別の筋肉を使うこととなります。また、ストックを二本両手に持って歩くことで、上半身も合わせて鍛えることができます。
5. 日常生活と離れた環境に出かけるため、転地効果もあり、リフレッシュできる。
6. 感動する場所が多く、特に山頂にたどり着いたときの達成感は格別です。気分が高揚し、ストレスの解消につながります。
7. 空気がきれいで、場所によっては森林浴効果がある。たとえば、首都圏から近い荒船山は、有名なテーブル・マウンテンになっています。1時間半ほど歩くと、テーブルの台の上に出るので、その後、平らな美しい森の中を散策することができます。
8. グループで山に行ったとしても、登りが坂道であれば、一步一步、黙々と歩くこととなります。周りの雑音の一切ない、自分だけの時間を持つことができます。自分自身と対話する貴重な時間を持つことができます。
9. 心地よい疲労感が得られる。日頃、デスクワークだと精神的に疲れているが、肉体的にはそれほど疲れていません。そのため、気持ちが高ぶると、疲れているはずなのに、なかなか寝つけないとか、眠りが浅くなることが多いです。山歩きによって、精神面と肉体面双方のバランスをとることで、安眠につながります。
10. 頭を真っ白にできる苦しい登りを黙々と歩き続けていると、日頃の対人関係での悩んでいることなど、どこかへ消えてしまっています。すべては自分の問題だと思いながら、歩いている自分がいます。
11. 自分との対話が可能な「頭を真っ白にできる」ことの反対になるのかもしれませんが、一人歩きの達人ともいえる池内紀さんは、一人歩きはにぎやかである、といっています。当然ながら、一人山歩きもにぎやかになります。ひとり登山はにぎやかである。いろんな人がお伴をしてくれる。「雑念」といわれるしろものらしいのだが、ひそかに誰かと対話している。

死者だってよみがえる。任意によび出して、話し相手を申しつける。
急に初恋の人があらわれたりして忙しい。≫ (池内紀『ひとり旅は楽し』より)

12. 自信がつく。前向きになる。最初は、1時間歩くだけで疲れていても、定期的に歩いているうちに、2時間、3時間と延びて行きます。中高年になると、仕事において、気ぜわしく忙しい中、若い頃と異なり、なかなか日々の成長を感じられず、手ごたえを感じられないことがあります。そんな時、昨日の自分と比べて、成長していることを感じられることは貴重な経験だと思います。こうした効果から、「山に元気をもらいに行く」という人や、登山によって「前向きな心」が生まれるという人もいます。

日常生活に、「ダルさ」を感じている人でしたら、山歩きという負荷をかける運動をすることで、一種のショック療法的な効果の結果、「ダルさ」や「無気力感」の解消になると思います。山歩きを習慣化することで、生活習慣が変われば、最近流行りの「クオリティ・オブ・ライフ」を高めることができます。

ところで、いいことづくめに思える山歩きですが、毎年、山での遭難事故がニュースになり、また、山の事故の報道がない時の方が珍しいように、危険と隣りあわせのスポーツです。岩崎元郎さんは、『これで安心登山術』の中で、「安心登山」の心得を勧められています。

もし、低山ハイキングだから絶対安全などと思っている人がいるとしたら、そのこと自体が危ない、と指摘されています。

近郊の低山でも、滑って転べば、捻挫もするし、骨折もします。しかも、その時、もし一人なら、事態はさらに悪くなります。

だから、山歩きの前に、いくつかの注意が必要になるとアドバイスされています。

1. 山岳保険に加入する。

山は絶対安全というわけではないと知ったからには、山岳保険に加入することを第一に勧められています。以前、山麓の宿に前泊した際、山岳保険に入っているからと、下山の時間を遅らせたり、山中でねん挫してヘリコプターを呼んだことを武勇伝のように話す人がいて、非常に不愉快になったことがあります。

ある山岳会には、保険に5口以上入っていないと入会を認めない、という規定があります。あくまで万一のために保険に入り、保険を使わなくてすむ山行計画を立てるべきだと思います。

2. 日頃からトレーニングをしておく。

山でバテて転べばケガのもとになるので、山の中でバテることがないように、日常的にトレーニングをしておく。といっても、オフィスと自宅を往復する生活だと、なかなか日常生活にトレーニング専用の時間を取り入れることは難しいと思っています。そこで、日頃から気をつけているのは、エレベーターやエスカレーターを極力使わず、階段を利用したり、朝は時間の余裕がなくとも、帰宅時は1駅分歩くなど、心がけるようにしています。

3. よき山仲間を確保する。

山の中でトラブルが発生したら、一人ではどうすることもできなくなるので、よき山仲間・よきパートナーを確保すること。場合によっては、ツアー登山やガイド登山の利用も考えてよいかもしれません。もし良いガイドや山岳講師に出会ったら、そのガイドさんやツアー会社のリピーターになるのも一つの手だと思います。

4. 良い登山用具を揃える。

晴天の穏やかな日は、どんな服装や装備であっても気にならないのかもしれませんが、天候の代わりやすい山では、天候が急変した場合でも対応できる服装や装備を揃えることが大切です。特に、雨でびしょ濡れになったら事故や病気のもとなので、高くても良い雨具を揃えることは強調してもしすぎません。

5. 技術講習会を受講する。

私自身、まだ雪山登山をしたことがないのですが、たとえ雪山登山をやりたいからといって、ピッケルとアイゼンを買ってきたとしても、道具を揃えれば雪山に登れるというものではない、と思っています。もし用具を使いこなすのであれば、技術講習会をしっかり受けておく必要があります。

以上、山歩きの魅力と最低限の注意点をご紹介します。山歩きをする対象の山やコースの様子を事前に理解した上で、自分の体力や技術、当日の天候を踏まえて、安心・安全な山歩きを楽しむのはいかがでしょうか。

(参考図書)

角田朋司「百名山登頂ドクターの山歩き健康法」山と溪谷社 2004年刊

岩崎元郎「これで安心登山術」東京新聞出版局 1995年刊

連載 プロマネの現場から

第 53 回 落合監督に学ぶコーチング力

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

プロ野球もオールスター戦が終わり、ペナントレース後半に入りました。ひいきにしているチームが低迷していることもあり、応援は続けているものの、気分は早くも、ストーブリーグ状態です。でも、勝ち負けにこだわらなくなった分、試合やプレーそのものに専念して見られるようになりました。プレー一つひとつに表われる選手の錬度、また、監督の采配一つ、チーム作りのあり方次第で、Aクラスが常連だったチームが、急転直下、なすすべもなく崩れていく様子は、プロジェクトや組織のマネジメントの立場から見ると、恐怖ですらあります。

昨年、中日の監督を退任した落合博満さんの書かれた『采配』(* 1)が、昨年発売以来、現在にいたるもベストセラーになっています。

今回は、圧倒的な実績を残した後に書かれた『采配』と、落合さんが監督になる以前に書かれた『コーチング』(* 2)という 2 冊の本を通して、落合監督流のコーチング力を考えてみたいと思います。

落合さんは、10 年前、まだ選手を引退して 3 年経った時、当時、横浜の監督になった森祇晶氏に頼まれてキャンプでの臨時コーチになりました。その体験を基に、コーチ業とコーチングの考え方について、『コーチング』という本を書かれています。

理論編として『コーチング』に書かれた仮説があり、この仮説を監督になって実践に利用した結果が、実践編として『采配』に述べられていると思っています。

システム構築プロジェクトにおいては、コーチは、プロジェクト・メンバーに対するプロマネであり、チームリーダーであり、また、プロマネやチームリーダーに対するライン・マネージャやプログラム・マネージャであると思います。

コーチングについては、若手育成や新任管理職研修など、既に取り入れられている組織は多いと思います。中日を常に優勝争いできるチームにした落合監督のコーチングの考え方は、プロマネにとっても多くの気づきになると思っています。

監督時代の落合さんのすごさの一つは、「当たり前のことを当たり前にする」。これを、チーム全員に徹底したことにあると思います。

レギュラーになって活躍したいと思うならば、

1. できないことをできるようになるまで努力し、
2. できるようになったら、その確率を高める工夫をし、
3. 高い確率でできることは、その質をさらに高めていく

ことである。

成果を上げる鉄則は、「できることをしっかりやる」こと。

でも、「できることをしっかりやることこそが難しい」のが実情だと思います。

だからこそ、選手を叱るのは、できること、当たり前のことを「手抜き」によってミスしたときでした。

注意しなければ気づかないような小さなものでも、「手抜き」を放置するとチームには致命的な穴があく。

そして、落合さんが、中日の監督になって宣言した有名な言葉があります。

それは、「目立った戦力補強はせず、選手一人ひとりの実力を 10 ~ 15 % アップさせて日本一になる」というものでした。

そのために、選手一人一人が、

自分の頭で考え、自分の体で覚える・・・

さまざまな練習の中で、自身を成長させていく

ようにしたこと。

まずは考え方の部分から、実力アップを目論んだのであるといえます。

育成の根本にあるのは、

自分で考え、動き、成長させる

こと。

だから、若い選手に教えておかなければならないことは、

自分を大成させてくれるのは自分しかいない

ということであり、

自分で自分を成長させた選手がレギュラーの座を手にしていくのだといえます。

また、目標設定は、選手一人ひとりが行うことの大切さを説きます。

人間は、他人の立てた目標に対しては言い訳を探してしまうが、

自分の立てた目標については何が何でも達成しようという気持ちになるものだ。

だから、上司から与えられた「ノルマ」ではなく、あくまで自分自身が設定した「目標」が必要になる。

目標に向けたプロセスでは、自分と闘い、相手と闘い、数字と闘う。

比較対照は無意味でも、

「自分にはできないからいいんだ」の「いいんだ」には進歩がない

そう思ったら、人間はあらゆる進歩を止めてしまう。

だから、昨日の自分自身と比較し、日々わずかずつでも進歩していることを実感し、自分自身の目標に置き換えることが大切になる。

では、どのようにして、選手一人ひとりを

自分の頭で考え、自分の体で覚える

ようにしたか。

ここに落合流のコーチングの秘訣があります（以下、『コーチング』より）。

私には、コーチという仕事は教えるものではなく、

見ているだけでいいという持論がある。

また、コーチングとは、教えられる側を主体に考えなければ進められないものである、といえます。

その理由は、

野球が上達する一番の秘訣は、技術的なことでも精神的なことでもない。

その選手の感性の豊かさだ。

にあるから。

コーチから「バットを短く持て」と言われ、何も考えずにバットを短く持ってしまうような選手は、指導者にとっては使いやすい選手かもしれない。

でも、その指導者がやめて他の指導者が来たら、あっという間に使いづらい選手に早変わりする。

だからこそ、指導者は選手から能動性を引き出し、自分の野球に自分自身で責任を持てる選手に仕向けておくことが肝要だ。

そのためには、練習の時から、“自分で考える習慣”を身につけさせたい。

また、“見ているだけ”が、理想のコーチングであるが、この“見ているだけ”というのは、見ている側も本当はつらい。

「こうやればいい」と教えるのではなく、何らかのヒントなりアドバイスをしてやる。

このやり方は、遠回りなのかもしれない。

しかし、長い目で見れば必ず本人のため、会社のためになるはずだ。

コーチの仕事とは、選手を叱ることで同情してやることでもない。

選手に気持ちよく仕事をさせてやることなのだ。

コーチングとは、経験や実績を備えた指導者（上司）が、いかに選手（部下）を教育するか、という一方通行的なものではない。

愛情を持って選手を育てようとする指導者と、必死に学んで成長しようとする意欲に満ちた選手とのハーモニーである。

視点をどこへ置くかによって、すべての答えの出し方は変わる。

失敗する時は失敗すればいい。

失敗することを恐れず、失敗しても、その経験を次の糧にすればいい。

失敗したことが自分の教訓として生かされていれば、同じ失敗を繰り返してしまうことも避けられる。

指導者は、こうした出発点（式）から答えを出すやり方と、

答えから式に戻すやり方、この二通りの方法論を常に頭に入れておかなければならない。

頭で考えて、リスクのない方法で取り組む人もいれば、

ある程度のリスクを承知しながら、最終的に目標を達成しようとする人もいるだろう。

そうしたプロセスの時点で「君のやり方は違う」とは必ずしも言えないはずだ。

指導者は、最終的にやるのは本人なのだとすることを常に忘れてはならない。

そして、どんな方法で育てるにしても、選手本人とよくコミュニケーションをとり、納得して打ち込める環境をつくってやりたい。

指導者にとっても本当の楽しみは、自分が教えた選手の成長するプロセスを見守ることかもしれません。

だから、一軍よりも、ファーム・二軍のコーチを充実させたい、といいます。
ファームのコーチは、現役時代の名声よりも、指導者としての実績を重視します。

指導者に、一軍とファームの格の違いはない。ファームでは、正しい練習方法や技術を教える。

選手には、早咲きと遅咲きのタイプがある。

その選手に合うのかどうか判断する目を持ち、自分からの一方通行にならないように教える。言葉で教えるためには、いろいろなノウハウが必要になる。

だから、ファームのコーチは、様々なことを吸収する意欲のある人でなければならない。

人間を育てることに強い責任感があり、
愛情を持って人と接することのできるような人がいい。

また、監督の仕事は、選手ではなくコーチの指導にこそある、といいます。

選手に対しては、「見ているだけ」、自己成長を見守ることを促しているが、監督は、コーチたちには教えなければいけない。

監督が、ひとつの方向性を明確に示さなければならない。

最後に、

世の中がどんなスピーディになっても、後進や部下の育成は守るべき順番を守り、必要な時間はかけなければならない。

人間はデジタルでは育たない。アナログでしか育たない、ということのを再認識させられた2冊でした。

(* 1) 落合博満『采配』ダイヤモンド社 2011年刊

(* 2) 落合博満『コーチング 言葉と信念の魔術』ダイヤモンド社 2001年刊

連載 プロマネの現場から
第 54 回 平清盛の魅力を考える

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NHK大河ドラマ『平清盛』の低視聴率の記事を目にし続けています。8月5日に放送された『平清盛』の第31話の平均視聴率は、わずか7.8%。第35話までの平均視聴率でみても12.8%。ロンドン・オリンピックがあったとはいえ、過去最低を更新し続けています。

わずか半年とはいえ、神戸を日本の首都にしようとした清盛があまりに不人気なのが関西出身としては気にかかることと、ちょっと天の邪鬼の気分になったので、清盛と今回のドラマの魅力を考えてみました。

トラブル・プロジェクトにおいて生じているさまざまな現象やその原因の見極めを行うにあたって、先入観や既成概念を排除することがいかに難しいかということと、バイアスやフィルターを外すことで新しい姿が見えてくる好例ではないかと思っています。

1. 従来 of 清盛像の見直し

大河ドラマの不人気の理由は、そもそも多くの日本人にとって、平清盛に良い印象がないことにあります。いえ、良いどころか、悪いイメージの方が強いことにあります。

その第一の理由は、これまで平氏滅亡後に描かれ、戦記物として名高い『平家物語』によって、清盛の「暴君」「悪人」のイメージが植えつけられたことにあります。

次の政権によって、前の政権が悪く言われるのは歴史の常ですが、平氏を倒した源氏だけでなく、その後の足利政権も、鎌倉政権の後継をうたったため、評価が見直されることはありませんでした。さらに、貴族や朝廷から武家政権へ政治を移行させたことにより、貴族や朝廷らの旧政権からも悪く思われました。

その結果、政治的な専横ぶりだけでなく、政治的・経済的な面における歴史的業績の否定、清盛そのものの人格否定にまでつながりました。

これらの評価については、「パイオニアの悲劇」という人もいます。すなわち、後に常識になったことでも、初めて行った人は、既得権益を持つ人たちからバッシングにされるだけでなく、その功績までなかったことにされるといえるものです。

今回の大河ドラマでは、清盛の功績や人柄に光を当てることによって、清盛像の見直しを図ろうとしています。『平家物語』に欠落しているのは、保元の乱・平治の乱にいたるまでの清盛の苦労時代です。一族郎党だけでなく、部下が清盛を慕った理由や、公卿の信頼を勝ちえたプロセスなどが捨象されています。

たとえば、鎌倉時代の少年向けの教訓書である『十訓抄』には、若いころの清盛のエピソードが紹介されています。ある人が冗談を言ったときは、おもしろくなくても笑ってあげ、誰かが間違いをおかしても、大声でしかったりすることはなかった。冬の寒い日は、若い奉公人たちを自分の衣のすその下に寝かせてやったり、彼らが寝過ごしても、自分一人寝床から抜け出して、寝かせてやった。身分の低い召使いであっても、その者の家族や知り合いの前では、一人前の人物として扱った。その結果、清盛の部下は誰もが清盛を慕ったといえます。

2．貴族政治から武家政治への大転換

清盛なくして頼朝なし。

武家の棟梁といえば、源頼朝です。しかし、この頼朝にとってのロールモデルは、清盛であったという研究者は多い。清盛の最大の功績は、武家政権の基盤作りをしたことにあります。鎌倉幕府成立以前に、清盛において、福原幕府なるものが実質的に実現していたこと。鎌倉幕府は、清盛の構想を推し進めたものと考えられています。

日本においては、武家による政治が700年以上続きましたが、儒教文化圏・科挙の浸透した東アジアの歴史において、武家政治が実現したのは、前例のない稀有なことであり、清盛と頼朝の二代をかけて初めて実現したという見方もできます。清盛にとっての悲劇は、後継者が自分の一族ではなく、敵対者から出たということかもしれません。

3．国際派・改革派のルーツ

平氏の業績の一つは、菅原道真によって中止された日中間の公式外交の門を再開したことにあります。ところで、日本の歴史を振り返ると、国際派と国内派の大きく2つの勢力が常にあります。海外志向・国際派の代表は、清盛・信長であり、内向き志向・鎖国・国内派の代表は、頼朝・家康でした。日本の歴史において、前者が道を切り開いた上で、後者が最終的に勝利を得てきたことがわかります。しかしながら、パイオニアである前者があつて初めて、後者の意味もあつたと思います。

後者が、土地に限られたパイの中のゼロサムゲーム、つまり、血で血を洗うレッド・オーシャンの世界であるのに対し、清盛が目指したのは、外国・大陸との交易によって富を得るブルー・オーシャン戦略であつたと理解することができます。

4．物々交換から貨幣中心の経済へ

宋銭を利用した貨幣経済への移行の試みを行ったこと。物々交換から、大量の宋銭を日本国内に流通させることで、経済を活性化・拡大させました。

ところが、清盛が亡くなる前年の治承四（1180）年、「銭の病」なるものが流行します。「銭の病」そのものは、大陸からもたらされた「おたふく風」のようなものだったようですが、当時の人にとっては、銭が流布した結果の疫病と思われたのかもしれませんが。

また、寒冷期と塵旋風や干ばつなどの天変地異が続き、凶作により大飢饉が発生します。米などの農作物の価格が急騰、いまでいうハイパーインフレが襲ったと思われ、平氏の持っていた莫大な銭の資産価値が激減します。

5 . 守旧派對新興勢力・成り上がりの対立

ドラマの前半は、院・摂関家・寺社勢力ら守旧派から、「王家の犬」と徹底的に蔑まれる武士たちの姿が描かれています。しかし、朝廷や貴族からケガレ仕事を徹底的に排除した結果、ケガレ仕事を一手に引き受けた武士の台頭を許すことになります。

ところが、保元の乱から平治の乱にかけて、敵味方の区別は、明瞭ではありません。朝廷も、院と天皇の対立、貴族や寺社同士の対立があり、武家である源氏や平氏の中でも、父子あるいは叔父と甥の対立がありました。まだ、源氏や平氏の明確な対立はありませんでした。

しかしながら、勸善懲悪の世界ではないことが、対立関係を複雑にし、ドラマとしては、わかりにくくなってしまおう、のだと思います。

6 . 瀬戸内海の発見

航海技術などが発達していなかった時代の海は、目の前に広がる播磨灘、安芸灘などが存在しているのみであり、それらが一つに包含した瀬戸内海という呼称はなかったといわれています。

海賊退治や宋との貿易を通して、瀬戸内海という概念を初めて獲得しました。

清盛は、12世紀の神戸にポートアイランドを建設したという人もいます。現在のポートアイランドの西寄りの兵庫港のあたりに、「経ヶ島(きょうがしま)」を自腹で建設します。この経ヶ島の埋め立てに使った推定土砂量は、216万トン、作業員は延べ、3900万人といわれています。11トントラックを20万台分以上、4万人が、丸3年間働くという壮大なものでした。

清盛の夢の一端を垣間見ることができます。

7. 若者の成長物語

清盛には、白河法皇の落胤であったかも、という出生の謎があります。のちの異例の出世の早さがそれを裏付けているようですが、武士の子として育てられた清盛は、貴族から見れば「王家の犬」の子にすぎぬ存在でした。ドラマでは、このギャップに悩む清盛を描いたシーンが特に印象的です（*1）。

「くそーっ。くそーっ、くそーっ・・・
誰なんだ・・・俺は・・・俺は・・・俺は・・・誰なんだ・・・」

この叫びに対して、このときの高階通憲、のちの藤原信西からアドバイスされます。

「おのれが誰なのかわからぬが道理じゃ。
人は誰も生きるうちにおのれが誰なのか見つける。
見たところ元服前のそなたにわかる道理がない」

最初から何者かである者などなく、生きていくうちに何者かになっていく。そのことを、清盛が心の軸として見つけるまでを、信西が絶えずサポートしている様子がよくわかります。

また、王家の番犬にはなりたくないという清盛に対して、
・・・たとえ野良犬となっても、朝廷の耳のそばで吠えなければ声は届かない。
こう教えたのが、藤原家成でした。

当時の清盛が現代の青年のような悩みを持っていたかは不明ですが、ドラマは、現代の青年に向けてのメッセージになっています。

8. 生涯のロールモデル

清盛研究の第一人者である五味文彦さんの『平清盛』によると、清盛は生涯にわたってロールモデルを見つける達人であったといえます。

清盛には常に範とした先人の生き方があった。

平治の乱までは、父の忠盛・・・

政界を注意深く観察し、貴族と交わりを持ち、武家としての地位を高めてゆく行動は、忠盛の生き方と同じだった。

平治の乱以降は、藤原信西・・・

天皇の乳父として政治に影響力を与え、子息たちを政界の要職に送って、政治の実務に深く関与するとともに、院にも仕えて奉仕することを怠らなかった。

二条天皇の死後は、摂関家の藤原忠実（ただざね）・・・

摂関家にならい、朝廷を補佐する武家として平家を位置づけた。やがて出家後も、普段は別荘にいて、子息や兄弟・縁者を通じて政界をコントロールした。重要な問題になると、別荘から出て直接に介入した。

治承三年以後は、白河院を範として、天皇の祖父として振る舞った。

後白河上皇を退け、摂関を退け、また福原への遷都を可能にしたのは、この立場においてだった。

9．面白きこともなき世を面白く

清盛が仕えた後白河法皇によって編まれた『梁塵秘抄』という歌謡集があります。

この梁塵秘抄の今様の一つ・・・

「遊びをせんとや生れけむ、戯れせんとや生れけん、
遊ぶ子供の声きけば、我が身さえこそ動（ゆる）がるれ。」

がドラマ全編のモチーフになっています。

自分のルーツに悩む清盛が、最後に寄りどころにした生き方は、面白きこともなき世を面白く生きようとする事、そのことをドラマの脚本では描いています。

10．現代的価値観の排除

今回のドラマの良いところは、現代の反戦思想や恋愛至上主義を極力排除・抑制しているところだと思います。個人レベルでは、「人を斬ることに葛藤を感じない」主人公を設定しています。歴史的には、暴力によって政権奪取して初めて、平和に統治することができることを示していると思います。

しかし残念なことに、恋愛ドラマ的な要素が薄いのも不人気の一つになっている、と

思います。

1 1 . 映像のリアリティ

ドラマ開始当初、某知事から酷評された、一見すると、暗くて汚い映像があります。貴族のきらびやかさと武士の汚らしさ・穢れを強調するため、これまでの映像以上に、武士を汚く描いているといえます。

というものの、不人気の理由の一つがこの映像にあったのは確かです。

『龍馬伝』で初めて用いられた手法ですが、ドラマの最初の頃は、暗くて見づらかったです。でも、ドラマ中盤以降は、改善されていると思います。

1 2 . これまで描かれることの少なかった平安末期

なじみの少ない時代であること。

大河ドラマの中心は、幕末・明治維新、信長・秀吉・家康が大半を占めます。そのため、それ以外の時代を描くと、低視聴率という壁に直面します。今回は、保元の乱、平治の乱、鹿ヶ谷の陰謀などを通して、武家政権の成立の背景を知ることができる機会だと思います。

ドラマそのものは終盤に入ってしまいましたが、清盛が晩年に抱いた福原、いまの神戸を中心とした貿易立国の夢が、どう描かれるかを楽しみにしています。

(* 1) 藤本有紀・青木邦子 『平清盛 一』NHK出版、2012年刊

連載 プロマネの現場から

第 55 回 リカバリー・マネジメントのピープルウェア

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

当メルマガも、50回を超えたという節目もあったのかもしれませんが、9月の情報システム学会の懇話会で、「リカバリー・マネジメントの方法」というテーマでお話をさせていただく機会を得ました。内容の骨子は、以前のメルマガ「第50回リカバリー・マネジメント」をベースに、リカバリー・マネージャの心得を補完するかたちにしました。

聴衆は、プロジェクト経験が豊富な大ベテランの方々ばかりだったため、講演後の質疑を通して、沢山の気づきを得ることができました。また、質疑の中心は、リカバリー・マネジメントについてのプロセスや技術などの方法論よりも、人間や組織に関わるが多かったのが、印象的でした。

そこで、今回は、リカバリー・マネジメントの方法論で紹介できなかった、リカバリー・マネージャの心得などピープルウェアの側面について、Q A形式で紹介させていただきます。

1. もしあなたが、誰かをリカバリー・マネージャ = 「火消し役」に任命する場合、どう説得するか？

長尾清一さんの『問題プロジェクトの火消し術』の場合、
具体的な方策を示すと同時に、

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

ただし、ライン・マネージャは決して言っぱなしにはしてはいけません。

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

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

リカバリー・マネージャを送り出した組織として、バックアップし続ける義務がセットだと思えます。

2. もしあなたが、リカバリー・マネージャ = 「火消し役」に任命されたらどう考

えればよいのか？

香村求さんの『IT赤字プロジェクトの立て直し・火消し対策』の場合、

あなたが立て直しリーダーに任命されたら、喜んで受けてほしい。

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

また、トラブル・プロジェクトを引き継いだプロマネは、周回遅れのランナーと同じ状態にあります。さらにその遅れは、二周遅れか、三周遅れからのスタートかもしれません。でも、その際の心得を、瀬尾恵さんの『トラブル・プロジェクトの予防と是正：一流のプロジェクト・マネージャーを目指して』は、こういいます。

このような場合、自分は、リレーのアンカーだと思って取り組むべきです。

決して卑屈にならず、自分は組織のエースとして選任されたと認識し、

誇りをもってステークホルダーや顧客に対峙すればよいのです。

“常に正しいことを正しく主張”する本格正統派のプロジェクト・マネージャーは、やがて関係者の信任と支持を得ることができます。

3. リカバリー・マネージャを引き受けて、何か良いことがあるのか？

リカバリーという厳しい状況を通してしか身に着けられないスキルがあります。

稲垣哲也・一柳隆芳さんの『ITプロジェクト実践リカバリーマネジメント』の場合、

トラブルプロジェクトでは自分の想定を超えた様々な出来事に遭遇するため、常に自分の力を最大限まで出すことが求められる。それはいわゆる仕事の能力だけでなく、精神的にも肉体的にも求められるものである。そのような状況であっても、自らの健康を維持しながら乗り切ることでしか鍛えられない、獲得できないスキルがあり、そういったものがプロジェクトマネージャになった時に生きてくるのである。「ここであきらめる」ということは、そのようなスキルを獲得するチャンスを自ら棒に振ってしまうことである。

4. リカバリー・プロジェクト・メンバーに期待されていることは何か？

厳しい状況になるのは、リカバリー・マネージャだけではなく、リカバリー・プロ

ジェクトに投入されるメンバーも厳しさという点では同じです。メンバーの立場として、どう取り組みればよいのか、ということ进行思ふ時、思い浮かぶのは、有名な『ガルシアへの書簡』です。

いつの時代もガルシアに手紙を届けられる人が必要とされている。

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

ローワンの凄さは、

「彼はどこにいるのですか？」と尋ねなかったことである。

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

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

どんな人ですか？

どの百科事典でしょう？

百科事典はどこにありますか？・・・ なんてお知りになりたいのです？

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

5. リカバリー・マネージャは、まずどう行動すればよいのか？

板倉稔さんの『スーパーSE』の中で、東口豊さんがトラブル・プロジェクトに参画したときの心得をコラムに書かれています。

このようなプロジェクトに入ったスーパーSEの行動は、

自分の一切のマイナス感情を制し、

「他の非難はしない」と自らに誓う心の行動から入る。

そしてまずは、お客様とプロジェクトメンバーの全員に、自分たちのこれまでの活動の全般をきちんと総括する。

すなわち、自分もいままでのプロジェクトの一員であったかのような誠意をもって、悪いところは悪いと認めるところからはじめる。

・ ・スーパーSEの至上目的はシステムを動かすことはもちろん、
全ての悪（マイナス感情）をプロジェクトから根絶することにある。
そのためには全てを耐え、徹底的に奉仕することが大切なのだ。
それも、喜びをもって、明るく、まるであらゆる問題がすべてあっという間に解決
するかのような楽観さで、どんな深刻な問題にも対処するのだ。

と書かれながら、 と考えると、スーパーSEなんてやってられないのだ。 とい
うオチがついています（笑）

6. 元のメンバーとリカバリーのメンバーを融合・統合するにはどうすればよい か？

元のメンバーの信頼を得られない限り、リカバリーが円滑に進むことはありません。
そのためには、元のメンバーがしようと思ってできなかったこと、気づかなかった
ことを、1つでも試みることです。

プロジェクトの現場に入り、会議や打ち合わせに出席する。まず黙って聞いてみる。
プロジェクト内での人間関係や、プロジェクトの進め方のまずい点が見えてきます。
そのまずい点の改善指摘をしたり、また、その改善のための手続きを巻き取り（引
き受け）ます。そうすると、元のメンバーは、「おやっ」と思います。何かが変わり
始める期待を持ちます。

さらに、対顧客や対社内向けの報告やクレームを引き受けます。元のメンバーと一
緒に矢面に立つことで、信頼度がぐっと増します。

また、管理業務を引き受け、作業として切り出せるところは、新規メンバーに巻き
取ら（引き受けさ）せることで、元のメンバーの精神的な負荷と肉体的な負荷を削減
します。

このような過程を通して、リカバリー・マネージャとして信頼を得、元のメンバー
とリカバリーのメンバー間の融合が進みます。

7. 元のメンバーを残すか、退場させるかの基準は？

トラブル・プロジェクトのレベルにより異なります。

トラブル・プロジェクトのレベルが、軽傷であれば、元のメンバーのスキルや作業
負荷が足りない部分を外から補うことで、正常な状態に戻すことが可能です。

しかし、重傷の場合、そこに至る過程で、メンバーのメンタルが崩壊している可能

性があります。

個別の面談を通して、もし心身ともに疲弊し、コミットメントの意思が欠けている場合、これまでの検討経緯や特定のスキルや業務知識などが貴重であっても、できるだけ早く交替させる必要があります。

8 . リカバリー・マネージャとして、厳しい局面に遭遇したら、どう考えればよいか？

鮎谷周史さんの『「かけ算」思考ですべてが変わった』の場合、

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

西堀栄三郎さんの場合、

私は困難に立ち向かうと、『さあ、この困難を克服する経験を味あわせてもらいましょう』という気になって、勇気がモリモリ湧いてくる。

ここまでいくと、達人の域ですが、大いに学ぶべきだと思っています。

連載 プロマネの現場から
第56回 「想定外」を考える

蒼海憲治(大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ)

昨年の東日本大震災直後、圧倒的な被害を前に、東京電力や政府など原発関係者から異口同音に「想定外」という言葉が連発されました。その際のニュアンスが、「想定外だから仕方がない」という自己を免責するトーンだったことに違和感を持たれた方は多いのではないのでしょうか。

システム構築プロジェクトにおいても、本番カットオーバー以降に発生した障害に対して、上流から流れてきたデータやユーザが行ったオペレーションやシステム環境の相違を指して、「想定外」の事象が発生した、という言い方をよく耳にします。

しかしながら、昨年の震災以来、安易に「想定外」と言うことをたしなめられるようになりました。それは、「想定外」ではなく、考慮不足、知見不足、スキル不足、チェック不足、判断ミス等々ではないのですか、と問われるようになりました。

今回は、この「想定外」について、少し考えてみたいと思います。

震災直後に「想定外」という言葉が繰り返されたことに対して、2週間後の3月中旬に、社団法人土木学会、地盤工学会、日本都市計画学会の3学会の声明が公表されました。阪田憲次・土木学会会長が会見で、「安全に対して想定外はない」。そして、「われわれが想定外という言葉を使うとき、専門家としての言い訳や弁解であってはならない」と指摘されたことが強く印象に残っています。

畑村洋太郎さんが委員長をつとめた「東京電力福島原子力発電所における事故調査・検証委員会」の中間報告書の最後にある「考察と提言」において、「想定外」を想定できなかったことが、真の原因であり、今後の教訓とすべきことが指摘されています。また、畑村さん自身の著作、『「想定外」を想定せよ！ 失敗学からの提言』(*1)においても、「想定する」とは何か、また、「想定外」とは何か、説明されています。

人がものを考えるにあたって、考える範囲を決める必要があります。この考える境界を決めることを「想定する」といいます。人は、考える範囲を決めないと、きちんと考えることができません。

すなわち、「想定」とは、考えるために必要不可欠なものです。しかし、「想定」が、物事を考えるために人為的に、意図的に作られた「境界」に過ぎない以上、「ありうることは起こりうる」。

どんなに発生頻度が低く、「想定外」のことであっても、

起こる可能性が論理的に0パーセントでない限り、起こるときには起こる

だから、どのように「想定」を置いて考えたか。また、その結果、「想定」の外には何があるかを合わせて考えなければ、「想定」した人の思惑を超えて、「想定外」の事象は、常に起こり続けます。

畑村さんと同じく、「事故調査・検証委員会」に参画された柳田邦男さんは、『「想定外」の罨 大震災と原発』(*2)の中で、一口に想定外といっても、大きく3つのケースがある、といます。

A 本当に想定できなかったケース。

B ある程度想定できたが、データが不確かだったり、確率が低いと見られたりしたために、除外されたケース。

C 発生が予測されたが、その事態に対する対策に本気で取り組むと、設計が大がかりになり投資規模が巨大になるので、そんなことは当面起こらないだろうと楽観論を掲げて、想定の上限を線引きしてしまう。

過去の災害事例をみると、Aのケースは、極めて少ない。

BかC、あるいは、BとCの間あたりのケースが大半を占めている、といます。開発者目線だと、BとCをうすうす認識していたとしても、優先順位から対応を劣後させてしまうスタンスを取りがちです。つまり、開発の専門家は、災害・事故の専門家ではないことを認識することから始まる、と指摘されています。

BやCのようなケースにおいて、どのような態度を取ればよいのかは、技術者にとって悩ましい問題です。

統計学者である竹内啓さんの『偶然とは何か その積極的意味』(*3)を手に取ったところ、BまたはCのようなケースにどう考え、対処すべきかが明確に書かれました。

実際多くの事故、特に重大事故は、複数の互いに独立な原因が、たまたま重なり合うことによって起こるものであって、そのことがまさに偶然であったということの意味しているのである。

しかし、それでは単に「不運」であったということで、被害者にその結果を押しつけてしまってよいであろうか。

大勢の人々に重大な被害が及ぶような大事故・・・

このような事故は本来「起こってはならない」ものである。
しかし人間の関わることに「絶対」ということはありえないから、稀ではあっても現実にこのようなことは起こりうる。

そのためにまず事前にこのようなことが起こる確率を十分に小さくして、「そのようなことは現実に起こることはない」ことを保証しなければならない。その場合、・・・「そのようなことが起こる確率は一年につき百万分の一である」などというてはならず、「そのようなことは起こらない」と保証しなければならない。

それでも、事故は起こってしまった場合、事前の確率は架空の計算にすぎず、確率論は言い訳にならない。

もしそれが発生すれば莫大な損失を発生するような、絶対起こってはならない現象に対しては、大数の法則や期待値にもとづく管理とは別の考え方が必要である。

例えば、「100万人に及ぶ死者を出すような原子力発電所のメルト・ダウン事故の発生する確率は1年間に100万分の1程度であり、したがって、「1年あたり期待値死者数」は1であるから、他のいろいろなりリスク（自動車事故など）と比べてはるかに小さい」というような議論がなされることがあるが、それはナンセンスである。そのような事故がもし起こったら、いわば「おしまい」である。

万々に備えて、保険をかけてもダメ。このような事故が「絶対起こらないようにする」しかないが、それでも起こるかもしれない。その時の被害を、人類や社会のコンセンサスとして得ているかどうかにあると思います。

でも、ここに書かれている考え方、「そのようなことは現実に起こることはない」ということを保証するという考えにしたがおうとしたからこそ、原発関係者は、事故は「絶対起こらない」と虚偽報告をし続けたとも認識するのでした。

システム構築プロジェクトにおいても、「絶対に本番障害は起こすな」という一方、コスト削減の観点から、「なぜ追加テストが必要なのか？ そんなに担当のシステムの品質に自信がないのか？」という相矛盾する要求が顧客から出ることがあります。

そのような際には、「障害・不具合を出さない」という精神論に与するよりも、理にかなったテストの十分性の確保や、本番の実データを利用したリハーサルの実施、見直しの観点を決めた上での再点検の実施の方が、有効であると思っています。

ところで、なぜ「想定外」という事象が起こってしまうのでしょうか。

「想定外」が生じるのは、そもそも設定した「想定」そのものに問題があります。

そして、問題がある「想定」を設定してしまうのには、いくつかの理由があります。

1．思い込み

複数の人が同じモノを見ても、同じ事実認識ができるとは限りません。人には無意識・無自覚なうちに、さまざまなバイアス、フィルターがかかっているからです。それは、先入観や既成概念、過去の経験、立場・職位などによって、モノの捉え方が異なるからです。このバイアス、フィルターに対する意識・自覚をした上で、三現主義(現場、現物、現実)からスタートできるかが大切になります。

2．希望的な観測

最初は、「そうあって欲しい」と思っていたことが、いつのまにか「そうなっているはずだ」に変化してしまう。

3．思考停止

思うことがはばかれる。恐れ多い。見たくない。考えたくない。

問題が起こった時の影響範囲や被害の大きさが想定できた場合でも、その対策に要するコストが莫大な時、そのような問題はめったに起こらないと考えることで、回避策や軽減策等の対策も取らなくなります。これに、希望的な観測が加われば、なおさらこの傾向に拍車がかかります。

もしリスク軽減策をとろうとすると、いったん問題が起こらないと整理したことに対して、なぜ対策が必要になるのか、また、本来の回避策のためには莫大なコストを必要とするなら、そもそもの費用対効果がなりたたないのではないか、という指摘に答えられないからでは、と思います。

4. 「人は忘れる」

「人は忘れる」という大原則があります。そして、人間の忘れっぽさには、「3」の法則がある、と、畑村洋太郎さんは、『未曾有と想定外』(*4)で指摘されています。

- 3日 (個人) 飽きる
- 3月 (個人) 冷める
- 3年 (個人) 忘れる
- 30年 (組織) 途絶える・崩れる
- 60年 (地域) 地域が忘れる
- 300年 (社会) 社会から消える
- 1200年 (文化) 起こったことを知らない

過去に経験した大きな事故やトラブルも、当事者がいなくなり、その話を伝える人もいなくなると、徐々に記憶が減衰し、なかったものとされてしまう。そして、忘れ去られたことは、想定から外れてしまいます。

5. 想像力の不足

この点については、前述した柳田邦夫さんの著作(*2)の中で、大きく2つの観点の想像力の必要性を指摘されています。

問題は、専門家の想像力にあると、私は言いたい。

想像力とは何か。第一には、起こり得る事故の形態を予測する能力である。

設計や運用の「前提条件」が満たされなかった場合や、「前提条件」としての想定ラインを超えた問題が生じた場合に、どのような事故が発生するかを想像する必要がある。

そのように脳の回転を可能にするには、「前提条件」を絶対視しないで、現実の多様さやダイナミクスに対して、謙虚であることが求められる。・・

第二は、予想外の形で事故が発生した場合に、周辺の住民や地域にどのような事態が生じるか、その被害の規模と実相についてリアルに想像する感性と思考力が求められるということである。

「想定外」を想定できるのは、日頃から想定 of 訓練をしている人だけです。したがって、想定内のことだけを考えてきた人には、とうてい対処はできなくなります。

では、想定外を想定するためには、どうすればよいのでしょうか？

「想定外」を、少しでも想定できるようになるためのヒントを紹介したいと思います。

1. 「全体を把握する」

まず、全体感を把握することから始まります。

対象としているシステムを構成する要素と、その要素間の構造を知ること。そして、ある事象がどのような因果関係で成り立つのかを押さえることが大切になります。

日頃の業務推進にあたって、標準やマニュアルにのっとり、「どうやればいいのか」にしたがうだけでなく、自分の頭で「どうしてこうするのか」を理解し、全体像を把握できるようになる必要があります。

そうすれば、「想定外」の事態が起きたときも、全体を見ながら、どうすればよいか、何が必要かを的確に理解し実現することができるようになります。

2. マニュアルを自分で作ってみる

司法試験の勉強法を指南されている伊藤真さんの『夢をかなえる勉強法』において、「想定外」の事象を想定するための有効な訓練として、マニュアル作りを挙げています。

起こりうる未知の危機を想定して、マニュアルをつくる過程で、様々な効果が得られます。つまり、マニュアルは、マニュアルそのものよりも、それを作る過程に意味があります。

なぜなら、マニュアルをつくるには、混沌とした情報を集め、自分の頭で整理し、解き方を考えたりパターンに分けたりする必要があるからだ。

その過程で頭が鍛えられる。

それこそが未知の課題や想定外の問題に対処できる最強の頭をつくるトレーニングになる。

3. 「仮想演習」と「逆演算思考」

未知の課題や想定外の問題を考える訓練として、畑村洋太郎さんが提唱されている「仮想演習」や「逆演算思考」を利用することも有効だと考えています。

「仮想演習」とは、課題に対して、いかに解決すればいいのかを思考する思考実験になります。前提となっている条件が変わった場合に何が起こるか、先に考えておくことです。

この仮想演習によって、つねに自分の周囲を観察し、自分の守備範囲以外の課題を4つ5つと設定してシミュレートすることで、周りの失敗を他山の石とすることができるようになるのだと思います。

「逆演算思考」とは、事故やトラブルが発生した後、あたかも逆回しのフィルムのように、時間軸をさかのぼって考えてみることを指しています。そもそも事故やトラブルを防ぐにあたって、原因から結果を推測するにあたっては、演繹的なプロセスを踏む必要があります。しかしながら、原因から発生しうる事象を洗い出すと、派生する事象が数多く出てくるため、結果として抜けや漏れが生じてしまいます。そのため、過去の事故やトラブルの結果から、原因へ遡及するプロセスを経ることで、演繹的なプロセスを補完することができると思っています。

ただし、演繹的なプロセスや逆演算思考を用いて、想定するための想像力を発揮するためには、専門家としての知識と経験が必須になります。

上記のような観点で、技術者自身が考えることが、想定を洗い出すベースになると思いますが、災害や事故等リスク管理の専門家や組織のトップから、「組織として守るべきものは何か」ということとその優先順位を示すことが、想定したことに対する対処への意思決定を大きく左右します。

最後に、GTD (Getting Things Done、ゲッティング・シングス・ダン) という仕事術で有名なデビッド・アレンさんによる「想定外」の出来事に対する心得を紹介して終わりたいと思います (* 5)。

« 「思いがけないこと」を予想していれば、
それは「思いがけないこと」ではない。 »

≪最悪の事態に直面したときに、心理的にそれに対して準備ができているかどうかは、思っている以上に重要なことだ。死ぬ覚悟ができている兵士の方が戦いには向いている。≫

恐怖を消し去ることはできなくても、恐怖を越えることで、いざというときに体が麻痺してしまうことがなくなるからだ。≫

≪最悪の場合はどうなるだろう？

どう対処すべきだろうか。

あらかじめそうした準備をしておけば、たぶん現実には対処しなくて済むだろう。

≫

(* 1) 畑村洋太郎 『「想定外」を想定せよ！ 失敗学からの提言』NHK出版

(* 2) 柳田邦男 『「想定外」の畏 大震災と原発』文藝春秋

(* 3) 竹内啓 『偶然とは何か その積極的意味』(岩波新書)

(* 4) 畑村洋太郎 『未曾有と想定外 東日本大震災に学ぶ』(講談社現代新書)

(* 5) デビッド・アレン 『ストレスフリーの仕事術—仕事と人生をコントロールする52の法則』(二見書房)

連載 プロマネの現場から

第 57 回 ソフトウェア工学の未来像

・・・ケイパー・ジョーンズ『ソフトウェア工学のベストプラクティス』
蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

新年にあたって、「ソフトウェア工学の未来がどういう姿になっているか」を語っているケイパー・ジョーンズさんの新刊から、ケイパーさんの描く未来像を紹介してみたいと思います。

昨年、版を重ねている『ソフトウェア開発の定量化手法』や『ソフトウェア見積りのすべて』を通して、以前からお世話になっているケイパー・ジョーンズさんの新刊『ソフトウェア工学のベストプラクティス ソフトウェア工学の真の工学への発展をめざして』（*1）の邦訳ができました。原著は、2010年に出っていますが、分厚いものだったので、訳出されて身近に手に取れるようになり、感謝しています。

今回の内容は、ソフトウェア構築におけるベストプラクティスが主テーマになっている、現在ソフトウェア工学が関わっている様々な分野のベストプラクティスが紹介されています。狭義のソフトウェア工学のスコープである、要求定義から設計・開発・テストだけでなく、ITエンジニアの採用基準・評価・育成計画、ITエンジニアやプロジェクトマネージャのモチベーションやモラル、アウトソーシングや各種スペシャリストの活用法、エンジニアリングに関わる効果的な手法・ツール・プラクティスとその選択基準などが幅広く、目配り良く紹介されているのが特徴です。

そして、現在のベストプラクティスを概観した後、第3章の「2049年頃のソフトウェア開発と保守についての予見」において、執筆時から40年後のソフトウェア開発の現場の未来が語られています。

プログラムの自動化など、過去においても、例えば1980年代であれば、2000年頃には実現していると巷間にいわれていたような気がします。しかしながら、本書では、改めて、ソフトウェア構築の自動化や再利用を図るための条件を明らかにし、その条件を解決するために必要な道具立てを示しています。

ケイパーさんのソフトウェア工学に対する見方はこうです。1960年から現在にいたるまで、ソフトウェア工学は、基本的に「工芸」的なものあり、「工学」にはなっていない。複雑なソフトウェアアプリケーションは、それぞれ個別に設計され、1行ずつ書かれるソースコードから構築されてきた。このような開発は、効率的でも経済的でもなく、品質も安定せず、セキュリティも満足なものではなかった。このような状況

のソフトウェア工学は、芸術的表現から、真の工学になってほしい、といます。

ソフトウェアが真の工学分野になるためには、
コード開発だけでなくもっと多くのことに関心を寄せる必要がある。
アーキテクチャ、要求定義、設計、コード開発、保守、顧客サポート、訓練、
文書化、尺度と測定、プロジェクト管理、セキュリティ、変更管理、ベンチマーク、
およびその他の多くの主題を考えなければならない。

取り上げられているソフトウェア工学のスコープはとても広いのですが、今回は、狭義のソフトウェア工学のスコープである要求定義から設計・開発、そして保守について見てみたいと思います。

1. 未来の要求分析

未来の要求分析は、まず最初に、インテリジェントエージェントやアバターを使って、Webやデータベースに蓄積された、ソフトウェアや技術文献、マーケット情報などあらゆる関連情報を収集、分析することからはじまるといいます。

・・・ソフトウェア再利用が成熟し広範囲にわたる再利用成果物のカタログが利用できるようになってほしい
といます。

再利用されるソフトウェアは、品質やセキュリティが保証されていること。

また、インテリジェントエージェントは、

・・・計画中の機能と類似の機能をもつすべての既存特許を収集し分析するために起動されることになるだろう。

なぜなら、特許侵害による巨額の出費により、開発中止になることを未然に防ぐことが必要とされているため。

さらに、

・・・早期の規模予測機能、開発時の要求変更を予測する機能、顧客の学習曲線のコストを予測する機能も特許の保護が必要である。

現時点の見積りツールには、このような 3 つの機能を持つものはない。

しかしながら、現在の再利用のレベルはまだです。

・・・SOA も OO (オブジェクト指向) もアルゴリズムやビジネスルールのレベルでは古いアプリケーションの利用を正式には含めていない。・・・
さらに、OO パラダイムは惜しいところまで近づいているものの、
両者ともにすべての新機能を再利用可能な開発対象とは見てはいない。

また、SOA と OO 手法の品質管理とセキュリティプラクティスは本当に安全なアプリケーションにとって必要な厳格さを持ち合わせているとはいえない。

2 . 未来の設計

設計は、すべての類似アプリケーションのアーキテクチャと設計の注意深い分析から始まる。

現在と未来の設計の非常に重要な差異の 1 つは、

企業内部、商業組織、あるいは品質が保証された再利用可能な機能ライブラリからの多くの標準的な再利用部品の利用であろう。

注意すべきは、経済的に成功するためには再利用成果物はゼロ欠陥レベルに近いことの保証が必要なことである。

類似の古いアプリケーションからの情報を利用するためにはエキスパートシステムによる設計ツールが必要である。

このツールは静的解析、複雑度分析、セキュリティ分析、アーキテクチャと設計の構造分析の機能を含むだけでなく、古いコードからアルゴリズムやビジネスルールを抽出する機能ももつことになるであろう。

上記の機能は、とてもハードルが高いと思いますが、

既存のアプリケーションの構造、機能、性能およびユーザビリティの分析ができるエキスパートシステムは、ソフトウェアを工芸から工学に変えるための基本的な要件であろう。

といたします。

3．未来のソフトウェア開発

固有アプリケーションのコードを 1 行ずつ書くスタイルから、品質やセキュリティが保証されたソフトウェアの再利用が前提となる。

そのためには、新規に開発されるにあたっては、再利用を考慮したものになる必要があります。

・・・後に加えられる新しい機能に配慮しつつ、既存の再利用可能なコンポーネントをすべて集めて、機能するプロトタイプを組み上げることであろう。
このプロトタイプはユーザビリティ、性能、セキュリティ、品質等の基本的な評価に用いることができる。

アプリケーションの新機能は単一の利用を目指すのではなく、
それ自体が再利用可能なコンポーネントになることを目標に計画される・・・

そのためには、品質とセキュリティの欠陥を発見できるインテリジェントエージェントとエキスパートシステムが必須となります。

4．未来の保守と機能拡張

ソフトウェアアプリケーションの平均寿命は 10 年から 30 年以上に及ぶために
真の工学分野としては開発のプロセスのみに注目するだけでは不十分であり、
保守（欠陥修復）と機能拡張（新機能の追加）を含める必要がある。

ソフトウェアのアプリケーションは、運用開始後の規模拡大率は年 8 % ともいわれており、7 年で倍になるペースになる。また、規模拡大にともない、複雑度も増していきます。そのため、ソフトウェアの老朽化、衰退速度を遅らせるために、運用後 5 年くらいでリノベーションをする必要があります。

2049年頃における保守あるいは欠陥修復では、
バグ報告とその原因箇所の究明を統合する強力なワークベンチ、
自動化された静的 / 動的解析ツール、
テストライブラリとテストケースへのリンク、
テストカバレッジ分析、
および複雑度分析ツールが利用できるはずである。

自動テストケースジェネレータ、および
コードリストラクチャリングツールや
言語翻訳のような、より特化したツールも現れているであろう。

最後に、ちょっと毛色が変わった話題ですが、未来の訴訟を取り上げてみます。
意外にも、ソフトウェアのソースコードや設計が密接に関わってきます。これまで分
からなかったことが、分かるようになることで、問題が顕在化する、と指摘しています。

5 . 未来の訴訟

新しい種類の訴訟が間もなく出現するであろう。
データが盗まれ、何千もの顧客や患者が、個人情報盗用やその他の損害を
引き起こした企業に対して訴訟を起こすことが予想される。
データを盗んだ真の犯人を逮捕することは難しく、
他国に住んでいることもあるため（時には他国政府もある）
不適切なセキュリティ防護のためにデータを盗まれた企業が責任を問われる訴訟
になる。

ソースコードを分析し、静的解析、複雑度の分析、
不正にコピーされたコードの検出、
FP尺度による規模の定量化、
テストカバレッジの検討、
欠陥多発モジュールの発見、
セキュリティ欠陥や性能ボトルネックの探索、

その他の重要な分析を行うことができる強力な分析エンジンは、
訴訟問題および老朽化アプリケーションの保守に有効な支援ツールであろう。

・・・もちろん、こんな統合ツールはまだありませんが、
再利用の効率化のためには、40年後といわず、数年以内にほしいと思います。

いまから40年後のソフトウェア開発現場に必要な道具立てがいかなるものか、現時
点で分からないものもあります。しかしながら、そのような場合でも、あるべき未来像
から逆算することで、現在の仕事の効率化や、効果を求めるべき領域が明らかになって
くると思います。

(* 1) ケイパー・ジョーンズ『ソフトウェア工学のベストプラクティス ソフトウ
ェア工学の真の工学への発展をめざして』共立出版 2012年刊 富野 壽 (監修),
岩尾 俊二 (監修), 水野 哲博 (翻訳), 吉田 善亮 (翻訳)

連載 プロマネの現場から

第 58 回 スーザン・ケイン「内向的な人が秘めている力」

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

TEDカンファレンス^{注1}の中で好きなプレゼンテーションの一つが、スーザン・ケインさんの「内向的な人が秘めている力」です。このプレゼンは、外向的な性格が、内向的な性格より高く評価される欧米の社会においても、内向的な人間でないといけないことがあること、内向的な性格の評価の見直しを問うています。

プレゼンの冒頭、スーザンさんが9歳で初めてサマーキャンプに参加した時のことが紹介されています。スーザンさんのお母さんが、スーツケース一杯に本を詰め込んでくれたといいます。スーザンさんの家庭では、家族全員で本を読むのが習慣になっていたため、サマーキャンプも10人の少女が山小屋で一緒に本を読むのだと思っていたというのです。

ところが、当然ながら予想と異なり、キャンプは、アルコール抜きのパartyみたいなもので、まず、みんなでチアを覚えました。そして、でたらめなかけ声を連呼することでキャンプの精神を高めることをくり返しました。チアの練習後、部屋の片隅みで本を取り出したら、部屋で一番いけてる女の子から、「なんでそんなに醒めているの?」と問い詰められる。再度、本を読もうとすると、キャンプリーダーが心配顔で、キャンプの精神を語り、みんなと一緒に活動的にしないといけないと諭されます。こんな経験は、その後の人生で何十回とあったといいます。

スーザンさんが書かれた「クワイエット」(*1)の中でも、誰もが、外向的で、積極的であることを強要する自己啓発セミナーで感じた違和感を吐露されています。

全人口の3分の1から2分の1は、程度の差はあれ、内向的な性格を持っている、といます。にもかかわらず、私たちは、小さい時から、静かで内向的なことは正しくない、もっと外向的になるよう努力すべきだといわれ続けています。

ここでいう内向的な性格とは、内気とは異なります。内気というのは、社会的に判断されることを怖れること、人の目を気にすることを指します。一方、内向的であるとは、社会的なことを含め、外部からの刺激を求める必要がないことを指します。外向的な人が、多くの刺激を必要とするのに対し、内向的な人はもっと静かで落ち着いた環境にいる時に、自分の能力を発揮できます。実際に、外向的な人より、内向的な人の方が、成績も良く、知識が豊富であるにもかかわらず、多くの教師は、理想的な生徒は外向的なものと思っています。

職場においても同様に、第一印象は外向的なリーダーが評価される傾向があります。しかし、創造力を発揮し、大きなリスクを上手く避けることができるのは、注意深い内

向的な性格を持つリーダーである、といます。というのも、外向的なリーダーは、何もかも自分で仕切ってしまう、他の人のアイデアを取り入れないことが多いのに対し、内向的なリーダーの方が、メンバーから上手くアイデアや意見を引き出す傾向があるからです。また、一般的に、一流のセールスマンは、早口で饒舌、立て板に水のごとく話ができる人のような印象があります。

しかしながら、人間には、2つの耳と1つの口があることを思い出し、自分が顧客の立場になった時のことを振り返ってみると、自分のいいたいことを一方的に話す人よりも、相手の考えや思いを聞くことのできる人、積極的傾聴ができる人とつきあいたいと思います。

ところで、自分の中の内向的な力を引き出すためには、自分の中に孤独な時間を持つこと、時には引きこもって考えることも重要であると思っています。

たとえば、チャールズ・ダーウィンは、ビーグル号の大冒険の後、自分の家の近くにあった小径「サンドウォーク」を、20年余も散歩し、思索にふけた後、「種の起源」を著しています。また、画家のピカソは、「孤独がなければ、優れた作品は生まれない」といっています。

次に紹介する詩人ライナー・マリア・リルケの言葉は、自分と向き合って考えることの必要性、重要性を端的に示しています。

フランツ・クサーファ・カプスという、詩人を目指している若者がいました。この若者は、出版社に送っても出版の目途が立たないため、リルケに自分の詩を送りつけては、自分の詩を評価してもらおうとしました。リルケはこのカプスの手紙に丁寧に返事を書き、その後の手紙の交流が始まります。現在、この書簡のうち、リルケのもののみが、『若き詩人への手紙』（*2）に収められています。

この交流の中で、リルケがカプスに書いた一番最初の手紙に、私たちが参考にすべき行動指針が示されています。

あなたは御自分の詩がいいかどうかをお尋ねになる。

あなたは私にお尋ねになる。前にはほかの人にお尋ねになった。

あなたは雑誌に詩をお送りになる。ほかの詩と比べてごらんになる。

そしてどこかの編集部があなたの御試作を返してきたからといって、自信をぐらつかせられる。

では（私に忠言をお許し下さったわけですから）私がお願いしましょう、そんなことは一切おやめなさい。

あなたは外へ眼を向けていらっしゃる、

だが何よりも、今あなたのなさってはいけないことがそれなのです。

誰もあなたに助言したり手助けしたりすることはできません、誰も。

ただ一つの手段があるきりです。自らの内へおはいいりなさい。

あなたが書かずにいられない根拠を深くさぐって下さい。

それがあなたの心の最も深い所に根を張っているかどうかをしらべてごらんください。

もしあなたが書くことを止められたら、死ななければならないかどうか、自分自身に告白して下さい。

何よりもまず、あなたの夜の最もしずかな時刻に、自分自身に尋ねてごらんください、私は書かなければならないかと。

深い答えを求めて自己の内へ内へと掘り下げてごらんください。

そしてもしこの答えが肯定的であるならば、

もしあなたが力強い単純な一語、「私は書かなければならぬ」をもって、あの真剣な問いに答えることができるならば、

そのときはあなたの生涯をこの必然に従って打ちたてて下さい。

実際には、極端に内向的な人や極端に外向的な人は少なく、私たちの多くは、内向的な性格と外向的な性格の中間に位置しています。内向的な性格も外向的な性格も多様な段階があるのだと思いますが、年初ぐらいは、改めて自分の中の内向的な面にも目を向け、自分の内面を見つけることも必要ではないか、と思っています。

(注1) 米国で年1回開かれる Technology、Entertainment、Design 分野の卓越した発想が披瀝される講演会。講演内容は、ネットでも動画配信されている。

(*1) Susan Cain - Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking

(*2) リルケ『若き詩人への手紙・若き女性への手紙』高安国世訳、新潮文庫

連載 プロマネの現場から

第 59 回 スキーの魅力

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

40歳過ぎてから、スキーを再開しました。数年前、同じプロジェクトで一緒に仕事をした10歳以上年上の先輩が50歳を超えた現在でも、年に10回はスキー場に通っているということに触発されて、18年ぶりにスキーに行ったのでした。上手くはないものの、自転車と同じで、一度身体で覚えたことはなかなか忘れていないはず、と思って、いきなりゴンドラに乗って降り立ったところ、さあ大変。身体をどう動かしたら、左右にターンできるか、ということさえ見事に忘れてしまっており、冷や汗と文字通り、大汗をかきながら、40分ほどかかってなんとか下に降りてくることができました。ただちに、スキースクールに申し込みました（笑）。

現在も、下手の横好きの域を出ないのですが、この時以来、毎冬、休みが取れる週末は、たとえ日帰りでも、せっせとスキー場通いするようになりました。

最近のスキー場は、バブルの頃と違って、リフトに一時間待ちなどということはめったになく、食事も充実しています。

自分がスキーを再開したせいか、意識していることの情報が集まりやすいというカーブス効果もあり、最近、気がつくのは、40歳を越えてスキーを始め、その魅力に目覚めた人が結構いることです。みなさんのはまりっぷりと、そのスキー哲学というべきものに、共感することしきりです。

ソニーの創業者であった盛田昭夫さんは、若いころからゴルフ一筋だったそうですが、60歳でテニスを始め、65歳になってからスキーを始め、67歳でスキューバダイビングを始められています。スキーについては、シーズン中は毎週のように安比や旭川のカムリ・リンクなどのスキー場へ通ったといいます。盛田さんのスキーに臨む姿は、大前研一さんがこう描いています。

・・・年をとってから始めると、傾斜のきつい坂を滑降するには勇気がいる。

そこで氏は、若手女性社員たちも呼んで、彼女たちの前で「勇気、勇気」と心の中で叫びながら滑ったそうだ。（*1）

そして、スキーをもっと早くはじめていればよかったと言った、ともいわれています。

ところで、スキーの魅力とは何でしょうか？

1. 白銀の世界

まず、一面の真っ白なゲレンデの美しさとそこでの爽快感、リフトや頂上からみた景色の美しさや雄大さがあります。

2．滑走の快感

朝一番、整備されたばかりで、スキーやボードの跡が一つもついていないゲレンデを滑るときの心地よさは格別のものがあります。

滑走時は、ジェットコースターに似たゾクゾク感があり、また、真下に落ちるような感覚のする急斜面に向かうとき、恐怖心とともに、そこを滑り降りる時の快感、スリルを感じることができます。

3．スピード感

風を全身に感じながら、ゲレンデを疾走するときの気持ち良さは、日常ではなかなか味わえません。

4．新鮮な空気

摂氏 0 度前後の空気は、冷たいだけでなく、清らかな気がしますが、この空気を胸一杯に吸い込むことで、リフレッシュできます。

5．スキルに応じた楽しみ

たとえボーゲンしかできず、初心者コースしか滑れない時でも、スキルに応じた楽しみ方ができます。

6．クタクタになれる

朝食後の 8 時過ぎからゲレンデに出て、夕方リフトが止まる 5 時前まで、まるまる一日をゲレンデで過ごす。文字通り、クタクタになることができます。

デスクワークの欠点は、心が疲れているにもかかわらず、身体が疲れていない点にあります。心と身体のバランスを取るために、身体を使うことが大切だと思っています。

7．筋肉痛も楽しみ

日ごろ使わない筋肉を使うため、滑走後は、筋肉痛に襲われます。

でも、この筋肉痛の痛さも、楽しみの一つになります。

8．夢中になれる

急な坂に対峙している時は、どうこの坂を滑り降りるかを考えるだけで精一杯です。

無我夢中で滑っている時は、日常のことは一切頭になくなっていきます。

誰かと滑っていても、滑り降りている瞬間は、一人になります。

他人のことは、眼中になくなります。

9 . 心と体が開かれる

スキーが上手になるコツは、ただひとつ。

心を開き、からだを開くことだ。

言い方を変えれば、雪と斜面と友達になることである。 (* 2)

心が閉じていると、雪との決闘になって復讐されます。スキーは雪との格闘技ではありません。心を開き、からだを開く。雪と斜面に友達になってもらうことが大切です。だからこそ、心を開ざしがちな人こそ、スキーがその心を開いてくれるのかもしれない。

制動したいと思ったら、むしろからだを前に投げ出すのが制動の原則的な技術だが、ターンでもこれはいえる。深い谷底に身を投げ出してこそ、安全で確実にスムーズなターンができる。

谷に対して正面を向くこと。これは大事な心得である。 (* 2)

身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ、ということを実感する瞬間です。

10 . 温泉を楽しむ

スキー場のある山の麓の多くには、良い温泉があります。疲れた身体が、温泉の湯に入ること、癒されていくのを感じるのは、なんとも気持ちのよい時間です。

このような魅力満点のスキーですが、これらをスキー道、スキー哲学のように捉えていた人がいます。それは、画家の岡本太郎さんです。太郎さんは、46歳で初めてスキーを始めたのですが、その後、スキーにはまりまくったのでした。

私がスキーにこんなに熱中しているのは、このスポーツの優美さ、

スピード感にほれたばかりではない。

猛烈な斜面に身体を投げだしていくときの、いのちがブルッとするような衝撃、

あれが何ともたまらないのである。 (* 3)

この太郎さんのスキー哲学は、『岡本太郎の挑戦するスキー』という本に記されています。しかし、この本が所収されている『岡本太郎著作集 第8巻 岡本太郎の眼』(* 4)ともども、残念ながら現在、絶版になり、古書のオークションサイトでは、1万円を超える高値がついています。なかなか手に取る機会がないと思いますので、少し紹介してみます。

真っ白な急斜面に挑むとき、血がわき上がり、全身が爆発する思い。

スキーというのは、ほんとうにスリルにみちた命がけのスポーツである。

考えてみると、スキーというのはまったくユニークなスポーツである。
たった一人で、へただろうがうまかろうが、あのくらい平気で身を投げて打ち込める
スポーツは他にはない。たった一人で、というところがいいのだ。

野球やサッカーなど他のスポーツは、相手がなければプレーできない。
そして、他のスポーツは、うまいものだけが得意気な顔をしてプレーをし、
その他大勢は、観客にまわってしまう。それが気に入らない、といいます。

スキーこそ、自分のなま身で挑む“やるスポーツ”の代表なのだ。

へたくそで、ギクシャクしていても、不思議に楽しい。
“見てくれ”なんてどうでもかまわない。
へただから恥ずかしいなどというコンプレックスを誰も持たない。
斜面に思い切って突っ込む。
そして瞬間に、スッテンと猛烈にひっくり返る。

これは、名選手のプレーを見て興奮するよりも、はるかに強烈な、直接的なセンサー
ションだ、といいます。

うまく滑ろうがへたに滑ろうが、別に人から見られているわけではない。
一番それにまともにぶつかっているのは自分自身だ。
俗に壁にぶつかると言うが、“壁”と言っても、それは実は自分自身なのであって、
他のスポーツの場合は、壁は条件的他者であり、また人の目が壁なのだ。

ところがスキーの壁というのは、自分自身、自分の肉体的条件、精神的条件だ。
たしかにスキー場で、上手い人の滑りを見ると、うらやましい気持ちがします。
でも、あんな風に滑ってみたい、あの技術を身に着きたい、と思っても、そうでない
自分がいます。

つまり、

あこがれと同時に壁である。
しかしそれはあくまでも人の目よりも、自分自身と対決しなければならない。
いわば壁といいながら、自分の意志で選ぶ壁であるということ。
つまりここで逃げてしまうか、乗り越えるかという、それは自分の精神と肉体に

集中しているわけだ。

ただ技術の問題ではなく、スキーの場合は己れを乗り越えるという瞬間瞬間の決意なのだ。

その切実さ、純粹さがスキーにはある。

己れの敵は自分自身なのだから、挑む瞬間の感動は絶対的なのだ

スキーは技術だけではないところがいい。

むしろ技術などというワクを超えて挑むことが、このスポーツの本当の喜びであり、感動なのだ。

無条件に、無目的に挑むこと・・・

実は、もっとひろげて考えてみれば、これは実社会においても、生きて行く上の極意なのである。

成功や失敗は、結果にすぎない。

だから、生きる上で、「自分」を失ってはならない、といえます。

妥協したり、責任を逃れるような言動や仕事をしないこと、むしろマイナスにマイナスにと賭ける。

ここで、太郎さんの有名な「幸福」反対論、が飛び出します。

まことに変わっていると言われるかもしれないが、

私は「幸福」反対論者なのである。

危険のないところに生きがいはない。

死に直面する時にこそ、生命は燃えあがる。

それが歓喜なのだ。

歓喜と幸福はまさに正反対のモメントである。

スキーのハイ・シーズンは、12月末から3月上旬までと、3か月余りしかないのですが、この時の滑った感覚が、次のシーズンまで一年じゅう自分の身体に残っている気がしています。

(* 1) 大前研一『遊ぶ奴ほどよくデキる!』小学館

(* 2) 館内端 『中年スキーのすすめ 男 4 0 代、奮闘のシュプール』スキージャーナル

(* 3) 岡本太郎 『人間は瞬間瞬間に、いのちを捨てるために生きている。』イースト・プレス

(* 4) 『岡本太郎著作集 第 8 巻 岡本太郎の眼』講談社

連載 プロマネの現場から

第 60 回 「将棋界でいちばん長い日」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)

毎年 2 月末から 3 月初めに、年に一度の「将棋界のいちばん長い日」があります。

プロの将棋の棋士は、200 名余いますが、その中で、名人への挑戦権を手に入れるための A 級に所属するトップ棋士はわずか 10 名。この 10 名が、名人への挑戦権を獲得するため、1 年間かけて総当たり戦を行います。今年は、3 月 1 日の金曜日が、名人位への挑戦権をかけた A 級順位戦の最終戦になりました。そして、今回初めて、この最終戦全 5 試合が、開始から終了までケーブルテレビ及びインターネットで完全中継されました。朝の 9 時半から深夜の 1 時まで、感想戦を含むと午前 3 時までの超ロング中継でした。当日は午後 9 時過ぎに帰宅したのですが、まだどの将棋も中盤に入ったところで、終局までの 5 時間をたっぷり堪能することができ、大満足でした。

現在の私は、「指さない将棋ファン」です。通常、将棋ファンというと、将棋を指すのが趣味ということになると思います。しかし、梅田望夫さんが他のスポーツ等では、自分がプレーをしない場合でも、立派にファンとして成立している。そうすると、将棋も指さずに見るだけという楽しみ方があっていいのではないか、ということで、「指さない将棋ファン」「趣味は将棋鑑賞」を提唱されています。私も、棋譜などを見て、その指し回しに感嘆するという、見るだけの楽しみは十分に成立すると思っています。

この「指さない将棋ファン」の一人としては、盤上の戦いだけでなく、盤外のこともあわせて、毎年、「将棋界のいちばん長い日」の行方を興味深く見守っています。

ところで、この日が、「将棋界のいちばん長い日」になったのは、昨年末にお亡くなりになった米長邦雄さんの将棋哲学にも、大きな理由があると思っています。A 級最終戦は、名人への挑戦権を決めるだけでなく、B 1 級への降級 2 名を決める日でもあります。勝敗が名人への挑戦権か、降級に直接関わっている棋士が真剣に勝負するのは、当然のことです。しかしながら昔は、自分の昇降級に関係ない棋士は、昇降級に関わる相手に花を持たせることが多かったといえます。しかし、米長さんは、

「順位戦最終戦で、自分は昇降級に関係ない立場にあり、相手は昇降級が懸った大一番だったとする。そういう一番こそ勝たねばならない」

と考え、真剣に勝負することが、将棋の神様に愛されることになる、と信じていたとのこと。また、それ以後、順位戦の消化試合も、他の棋士も真剣に指すようになったといわれています。

ところで、プロの将棋の棋士が、対局中にどのような思考をしているのか、には大変興味があります。今回、名人位への挑戦者となった羽生さんが、ご自身の思考プロセスを整理されているので、少し紹介したいと思います（*1）。

ある局面で、次の一手をどう指すか？

次の一手は、「直感」「読み」「大局観」の3つによって決まります。この3つを駆使し、これらを組み合わせながら次の手を考える、といいます。

1. 直感

まず最初に来るのが、直感です。

将棋には莫大な可能性があります。9×9の81のマスに、40個の駒を配置することで、現れる局面は、10の220乗くらいの可能性があります。ちなみに、チェスは、10の120乗、囲碁は、10の360乗といわれています。全宇宙の原子の総数が10の80乗程度なので、その可能性は無限に近く、すべてを読み切ることは不可能です。

また、一つの局面で指せる手は、平均して80通りくらい存在するといわれていますが、棋士は、この80通りの中から瞬時に2～3つの可能性だけを考えるとといいます。残り77～78通りの手を瞬間に捨て去るために「直感」を使っています。直感とは、ロジカルな積み重ねの中から育ってくるもの、わかってくるもの。つまり、直感とは、数多くの選択肢から適当に選んでいるのではなく、自分自身が今までに積み上げてきた蓄積の中から経験則によって選択しているものです。だから、研鑽、経験を積んだ者にしか、直感は働かないといいます。

ところで、「経験」以外に、直感、読みを磨く方法は、自分のとった行動、行った選択を、きちんと冷静に検証することにある、といいます。将棋界には、「感想戦」という習慣があります。反省会や検討会に当たり、対局が終わった後、その一局を最初から並べ返して、どこが良かったかどこが悪かったか、何が問題だったかを振り返るものです。この感想戦によって、自分の直感が正しかったのかそうでなかったのかが見えてきます。そのため、試合と同等に、「感想戦」が重要である、という棋士の話をよく耳にします。

2. 読み

直感の次に、「読み」がきます。

「読み」とは、ロジカルに考えて判断を積み上げ、戦略を見つける作業になります。つまり、「読み」とは、指し手のシミュレーションです。

直感で選んだ2つか、3つの手を読み、それに相手がどういう手を返してくるか、またそれに対してどういう手を選ぶか、という手順を読んでいく作業を踏んでいきます。

この「読み」の力をつけるには、自分で考える経験を積むこととともに、自分が選ばなかった選択肢を、可能な限り検証することが、非常に大切になります。

多くの棋士の方は、迷った時は、最初の考えが正しいと思われています。でも、その裏取りをするために、数時間の長考に沈むのだと思います。

3. 大局観

大局観とは、指し手を具体的な手順で考えるのではなく、文字通り、大局に立って考えることです。10手先を読む場合、3の10乗(5万9049通り)の可能性があり、直感と読みだけでは、対応できません。そのために必要となるのが、大局観になります。

大局観のイメージとしては、自分が道に迷った時、上空から眺めて全体像がどうなっているかを把握し、右に行けばいいのか、左に行けばいいのか、このままいくと行き止まりかを見極めるような感覚です。

大局観で、左に行けば大丈夫そうだということを掴んだ上で、どのルートを通して、どれくらいのペースでいけばいいのかを、地上に降りて、一步一步考えてみる。この一步一步の裏をとるのが、「直感」と「読み」になります。

また、大局観では、「終わりの局面」からイメージすることが大切です。最終的に「こうなるのではないか」「こうなれば勝てるのではないか」という仮定を作り、そこに「論理を合わせていく」という手順を踏むといえます。

大局観の特徴には、以下のものがあります。

- ・直感と同じく、ロジカルな積み重ねの中から育ってくるもの、わかってくるもの。
ただし、その因果関係は、直感と違って、証明しづらいもの。
- ・たくさんのケースに出会い、多くの状況を経験していく中で、
だんだん培われてくるもの
- ・自分がやっていなくても、他の人が過去にやったケースをたくさん見ていく
ことでも、磨かれていくもの
- ・その人の本質的な性格、考え方が非常によく反映されるもの

このような特徴を持っているので、経験を積みば積むほど、大局観の精度は上がっていきます。そして、この大局観を使うことで、大筋の判断を誤ることが少なくなり、余計な手を読むことが省かれていきます。

羽生さんも、40歳を越えたこともあり、年齢を重ね、経験を積むことにより、メリットを活かした戦い方をするように心がけている、といいます。むしろ、年齢と経験を上手く味方にするすることで、答えのない問題、はっきりしない問題に対して、対処する能力が上がる、といいます。記憶力や体力、手を読む力は、若いときの方が上だが、直感、大局観・つまり、「いかに読まないか」は、経験を積んだ方が優れていること。それに加えて、物事に動じない強さ、大らかさ、大胆さ、メンタルな面などは経験を積んだ方が強くなる、といいます。

その差は、具体的には、ピンチの時、答えのない問題に出会った時、どうするか？という対応に現れると思います。特に、不利な状況をどう受け止めるかによってその後の展開が大きく変わってくるのだと思っています。

人間には二通りの考えがあると思うのです。

不利な状況を喜べる人間と、喜べない人間 がいる。（*2）

たとえ不利な局面でも、あまり落胆せず淡々と指していく。

ここが勝負のツボを見いだすポイントで、逆転に必要な直感やひらめきを導き出す道筋となるのではないかと考えています。（*2）

羽生さん自身は、形勢が不利なときの思考としては、一直線の切り合いになって終わってしまう手順は選ばないようにする。何かまぎれる可能性のある手を探す。そして、悪い将棋を粘って粘って逆転する、といいます。

大山十五世名人もこう言っています。

「悪い将棋を粘るのは、本当は苦しいのだ。

それを頑張り耐えてこそ初めて勝利をつかめる。

耐えてこそ次の飛躍がある。

苦しい局面を耐えて頑張ることは己に勝つことでもある。

楽になりたければ、すぐに投げればいい。

しかし、投げることは、その一番だけでなく、長い目でみても負けなのです。

これは、将棋だけでなく人生でも同じです。」

最後に、今年の「将棋界のいちばん長い日」を振り返って終わりたいと思います。今回の名人位への挑戦は、大方の予想通り、羽生さんで決まりました。しかし、今年の試合の中にも多くのドラマがありました。

羽生さんと対戦したのは、橋本崇載（はしもと たかのり）八段でした。今回は黒髪でしたが、普段は金髪で、休日には将棋バーを経営しているという異色の棋士で、ハッシーという愛称でファンに愛されています。昨年、B 1 級から A 級へ昇級してきた若手のホープでした。しかしながら、橋本さんは歩越し飛車を、羽生さんに徹底的に咎められ、手も足もせず、完封負け。B 1 級への降格が早々に決まってしまいました。橋本さんの来期の復活を期待しています。

次は、渡辺竜王対郷田棋王戦。渡辺さんの猛攻の前に、郷田さんが3時間13分という大長考に沈みます。解説を担当したプロ棋士の方々はみな渡辺竜王の勝ちとみていました。しかし、郷田さんの軽妙にみえる駒さばきにより、渡辺竜王の攻撃は切らされて負け。はたして大長考の間に、郷田さんがどこまで読み切っていたかは知るよしもありませんが、その読みの底力を垣間見た気がしました。

そして、十七世名人の資格のある谷川九段と屋敷九段の戦い。ここまで、2勝6負の谷川さん。橋本さんか高橋さんのどちらかが勝てば、A 級から降格になるという信じられない事態になっていました。しかし、角換わりを拒否した後はじり貧となり、屋敷さんの鉄壁の守りに投了。

最後は、三浦さんと高橋さんの戦い。中盤までは、高橋さんが三浦さんの陣を猛烈に圧迫。その攻めの重厚さに痺れます。一方の三浦さんはひたすら自重。試合前、羽生さんが負け、三浦さんが勝てばプレーオフ。でも、この時、羽生さんは早々に勝ちを決め、三浦さんの挑戦権は既にありません。しかし、そんなことは関係なく、中盤のねじり合いをしのぎます。素人目には、高橋さんが優勢に見えていたものの、双方、状況をシンプルにせず、複雑に難解に誘導しあっているように見えるのが、印象的でした。結果は、三浦さんの勝ち。最年長の高橋さんの降格。橋本さん、高橋さん、谷川さんとも、2勝7敗ながら、順位の関係から、谷川さんが奇跡の残留を決めました。

解説を聞きながら、印象に残ったのは、解説者が異口同音に、解説者が何人集まって、この手あの手がいいと思ったとしても、対局者の実戦心理は異なること。解説者にそれがわかっただけで、自分たちはA 級にいるはずだ、といていたことでした。

また、対局する姿を見ながら感じたことは、3時間超におよぶ大長考をした郷田さんだけでなく、みな必死に読んだ膨大な手が、相手の応手一つで、すべて無駄になってしまいます。にもかかわらず、またゼロから根気よく考え直す、という姿勢でした。先を読む力

は大切ですが、読み筋を外されても、めげずに新しい局面で読み続け局面を打開するという姿勢こそ、私たちが一番学ぶべきことではないか、と思うのでした。

(* 1) 羽生善治「結果を出し続けるために (ツキ、プレッシャー、ミスを味方にする法則) 」日本実業出版社 2010 年刊

(* 2) 羽生善治「才能とは続けられること」(100 年インタビュー) PHP 研究所 2012 年刊