

システム・エンジニアの生活世界

傾聴によるその解明の試み

吉田章宏

(岩手大学 教育学部 教授)

目次

	ページ
§ 1 はじめに.....	1
§ 2 「面接インタビュー」で、私（報告者）がめざしたこと.....	1
§ 3 「面接インタビュー」の場面と状況.....	2
§ 4 「物語」からの「意味と構造」の主題化と明示化について.....	4
§ 5 四人の「優れたSE」の物語、その「意味と構造」の主題化と明示化.....	7
5/1/1 「A社のW氏の物語」.....	7
5/1/2 「A社のW氏の物語」の意味単位.....	8
5/1/3 「意味と構造」の主題化と明示化（AW）.....	10
5/2/1 「B社のX氏の物語」.....	12
5/2/2 「B社のX氏の物語」の意味単位.....	14
5/2/3 「意味と構造」の主題化と明示化（BX）.....	16
5/3/1 「C社のY氏の物語」.....	19
5/3/2 「C社のY氏の物語」の意味単位.....	20
5/3/3 「意味と構造」の主題化と明示化（CY）.....	22
5/4/1 「D社のZ氏の物語」.....	24
5/4/2 「D社のZ氏の物語」の意味単位.....	26
5/4/3 「意味と構造」の主題化と明示化（DZ）.....	27
§ 6 仮想的な「優れた上流SE」の生活世界の記述.....	32
§ 7 「優れた上流SE」の「生きられた世界」の「意味と構造」.....	38
§ 8 おわりに.....	42
参考となる文献へのご招待.....	44

§ 1 はじめに

本レポートは、『適性判定』研究会（テクノ・アリーナ主催）のメンバーを読者として予定するものです。執筆の意図は、参加各社におけるシステム・エンジニア（以後SEと略記する）に関して、以下のような諸点を明らかにするという緩い一般的目的をもって行った「面接インタビュー」の結果の概要を報告することにあります。

すなわち、明らかにしたいと望んでいる諸点は：

- 1) 選抜：SEとなるべき候補者はどのように選抜するのが望ましいか
- 2) 養成：SEの養成にはどのような教育プログラムがよく、どのような配慮が必要か
- 3) 能力：SEとなる前提条件として、どうしても必要とされる能力があるとすれば、それは何か
- 4) 適性：SEになるための適性は何であり、それは誰により、如何に診断されうるか
- 5) 配置：SEの配置が適正であるためには、どのようになされるべきか

今回の「面接インタビュー」で、上記の諸点の総てを一挙に解明することができるなどと夢想してこのインタビューに臨んだわけでないことは、言うまでもありません。報告者である私が、ともかく、SEの仕事に実際に従事しておられる方々に直接にお目にかかって、そのお話に耳を傾け、傾聴し、そのお仕事の具体的なイメージを描き、少しでもSEの具体像に親しみ、それぞれの方々の「生きている世界」を明らかにすることによって、上記の諸点への何らかの示唆を得たい、という願いをもって、この機会を作っていただいたものです。

そこで、以下の叙述は、一般の「調査報告書」などに多く見られる堅い体裁はとらず、面接した報告者である私（吉田）が、その面接から得た印象などを、研究会の参加者に口頭で報告するという状況設定で、「です・ます」調で語る形式をとって、行いたいと思います。この形式で叙述することで、報告者が何を聞き、それをどう考えたかを、そのありのままにより近い形で、読者にお伝えすることができる、と考えるからです。また、このレポートが決して結論的な報告ではなくて、あくまで、探索的な経過報告である、ということについて、誤解を生じる危険が幾分かでも避けられ易くなるだろうと考えるからです。

§ 2 「面接インタビュー」で私（報告者）がめざしたこと

今回のインタビューで、私がめざしたことは、それぞれのSEと呼ばれるお仕事に就いておられる方々が、その仕事を中心に、どのような生活世界を生きていらっしゃるのかを少しでもよく知り、明らかにしよう、ということでした。私自身、SEの仕事の具体的な内容の詳細については殆ど無知に近いのです。で、私のSEに関する貧しい既成概念で無理に割り切った理解をすることは極力避けたい、と強く願いました。そこで、できるだけ、面接に応じてくださるSEの方々が、話をし易い自由な雰囲気の中で自由にまた自発的に、それぞれの生きていらっしゃる世界を語っていただくことを大切にしました。

簡単に言えば、今回のインタビューの目的は、それぞれが所属する会社での代表的なSEである一人ひとりの方に、それぞれが「生きている生活世界」を、それぞれの言葉で、

可能なかぎり、ありのままに語っていただき、その語りから、「はじめに」に列挙した、SEについて、『適性判定』研究会のメンバーである私たちが、知りたいと願っている諸点への解明をめざし、今後の研究と実践のための何らかの示唆やヒントを得ることを願った、ということになるかと思えます。

率直なお話しを伺うには、利害関係のない第三者である報告者の私自身が適当であろう、ということで、直接、私が面接に当たることになりました。

§3 「面接インタビュー」の場面と状況

この「面接インタビュー」の計画に積極的な協力を申し出られた、関連するA、B、C、Dの4社から選ばれた、W、X、Y、Zの4人のSEの方々と、それぞれ約1時間半の面接インタビューを致しました。1995年1月13日（金）のことでした。場所は、丸の内の古川電工ビルの一室、ゆったりとしたソファの備えられた明るい小応接室でした。

A B C Dの4社の人事担当の方々が、W、X、Y、Zの四氏を選ぶに当たって、私がお願いした点は、以下のようなごく一般的なことでした。つまり、それぞれの会社で、SEとして最も優れた仕事をしていらっしゃる方々、いわば、各社のSEの中で、自他共に認める「代表選手」のような方で、それぞれにご自分のお仕事に自信をもってとりくんでおられ、今回の面接インタビューに協力するお気持ちのある方、ということでした。

当日、私は一人で、上記の応接室で、お出でをお待ちしました。それぞれのお話の内容は、当然のこと、それぞれに異なりますが、その面接の経過は、大体同じで、次のように進めました。

それぞれの方からは、予め、簡単な略歴が、人事担当の当研究会メンバーを介して、私の手元に提供されていました。また、そのことは、予め、それぞれの方から了解を得てありました。

互いに挨拶をし、名刺を交換して、簡単に私が自己紹介をいたしました。ついで、今回の面接インタビューの趣旨と、私からのお願いを、おおよそ、次のように述べました。

「この面接インタビューは、私が関連会社の人事担当者のグループの研究会で依頼されて、当たるものです。各社から、『優れたSE』の代表的な方を選んでいただきました。その意味で、あなたは言わば会社のSEの代表として選ばれた、と私は理解しています。私としては、あなたが、あなたの会社のSEの代表である、と受け取り、ここでのお話しを伺いたく思います。ここでの目的は、『優れたSE』の特性とその形成の過程や経緯を知ることです。『優れたSE』の育成、選抜、資質などを考えるための示唆を求めてのことです。私に期待されていることは、SEの役割、人間像、適性などを明らかにすることです。ただ、ここで話し下されたことが、あなた個人に何らかの害が及ぶようなことになっては決してならないと、私は強く思っています。で、お話しになったことは、『個人的情報として』は、他のだれにも伝えません。その点は、どうか、信用なさってください。私の関心があるのは、あなた個人では全くなくて、SEという仕事そのものの内容とその条件なのです。その限りで、率直にまた自由に語っていただきたい、と存じます。ここでの話を正確を期するために、また、私の記憶を補うために、テープに録音することも考えたのですが、録音していることが意識されて、自由に話をなさることが妨げられるという

場合もありうるので、録音はしないことにします。ただし、この大学ノートにメモをとることはご了解ください。私のメモが不正確である場合もあります。そして、後でこの報告を読む機会があったとき、自分はそんなことは言わなかった、などとお思いになる場合も起こりうるかもしれません。その場合には、吉田のメモが不正確で、吉田の記憶違い、吉田の聞き違いである、ということにしたい、と思います。あなたのご迷惑にならないように、そうおっしゃって下さって、私も結構です。そのように、ここでの話に関しての共通理解を作っておきたいと思います。その点、よろしいでしょうか。また、私も、お話しの中で、いろいろ質問するかもしれませんが、もし、お話しになりたくない私的な内容の場合などには、お話しになることを拒否して下さい結構ですし、お答えにならなくても全くかまいません。私としては、そのような質問はなるべくしない積もりではありますが……。私の知りたいことは、『優れたSE』と呼ばれような方々が、どのように形成されて来たか、どのように生きておられるか、そしてまた、これからどう生きて行こうとされているか、その『意味と構造』を明らかにしたい、ということです。そのことを、どうか、ご承知ください。」

順次現れた四人の方々はすべて、にこやかに、私の提案を受け入れて下さり、結果としては、面接全体を通じて、刺々しいやり取りなど一度も起こりませんでした。私の言葉をそのままに信じて下さったお陰だと思っています。そして、私は、この私の言葉に対する信頼を、たとえ不注意からでも、裏切ることのないようにしなければ、と考えております。

全体として、すべての方々、たいへん協力的で、私はそのお話に楽しく傾聴することができました。また、面接後に、「話し易かった」と所属会社の人事担当者にお話し下さった方もあったとか、後で伝え聞いてもおります。

さて、私の心積もりとしては、それぞれの方が、私たちの研究会で話題となった「第一世代：スーパーマン」であるのか、あるいは、「第二世代：チームワーカー・コンダクター」であるのか、という点にも注意を払いたいと考えました。また、SEの仕事の、過程から構造へ、流動から安定へ、という変化を個人的にどう体験して、生きてこられたのかを伺いたい、とも考えていました。

SEの方と私の二人は、ゆったりとしたソファに座って対面し、コーヒーをいただきながら、リラックスした気分で、お話しできた、と私は思います。それぞれの方々の人生を伺うことができ、私にとっては、それぞれに、とても楽しい一時でした。

正直に記しますと、面接直後にすべての記録をワープロに打ち込むことを考えていたのですが、実際には、その直後は、(末尾の参考文献に挙げてある)放送大学『教育の心理』のテキスト執筆と番組制作などで多忙を極めたという事情のために、要点の整理をただだけで、その後の約2カ月をあっという間に過ごしてしまいました。面接の内容のワープロによる文字化は、すなわち、四人の「物語」の部分の文字化(注)は、1995年3月20日の研究会に向けて行いました。それだけの時間、つまり2カ月余を経ていますので、記述は幾分の不正確さを含んでいる可能性もあります。このことは、四人の方々の了解を得ていることには、反しません。また、幾分末梢的な事柄が忘れ去られ、重要だと考えられる関連性のある諸点に絞られた簡潔な「物語」となる結果になっているかも知れません。さらに、お話しは、後で説明された事柄を、最初の部分に挿入するとか、重複を避けるとか、適宜、必要最小限の編集をして、幾分読み易くしてあります。この記述の性格

を、そのようにご理解下さり、記録としては、幾分の割引きをしたり、補ったりしながら、これらの「物語」に「傾聴して」下されば、ありがたく思います。

(注) 正確に記せば、本報告書の、§5の中の、「5/1/1/」、「5/2/1」、「5/3/1/」、「5/4/1/」、の部分にある「物語」自体の文字化。

§4 「物語」からの「意味と構造」の主題化と明示化について

四人の方々の物語は、面接に応じてくださった、典型的に優れたSEの方々が、どのような世界を生きておられる方々であるか、を伺い知るという意味では、それだけでも、たいへん興味深いもので、さまざまなことを私に考えさせてくれました。読者の皆さんも、これらの物語を読んで、いろいろな刺激をお受けになることと思います。で、ご自分でも、繰り返し読んで、さらにいろいろとお考えになってみて下さい。

もちろん、興味深く思われた事柄のすべてが、ここで私たちの知りたいとしていることに関連しているわけではないかも知れません。また、直ちには、関連しているとは見えて来ない叙述が、深く読むと、関連する大事な事柄を語っている、という場合もありうるでしょう。さらにまた、まだ知りたいことで、ここに語られていないことも多くあることでしょう。しかし、私は、ここで、とりあえず、SEの方々が生きていらしゃる世界について、これら四人の物語から、学べることは何か、を考えて行ってみたいと思います。

そこで、単純に、四人の物語に共通する特質のようなものを抜き出そうとすることは、誤り、あるいは、少なくとも不適切、でしょう。なぜなら、四人の方々は、全く同じ仕事を、同じ会社で行い、同じような優れた業績を上げているというわけではないからです。四人は、それぞれに異なった状況で、それぞれに『優れたSE』としての評価を受けている人々なのです。A社のWさんは、A社で仕事をして、A社で評価されている。B社のXさんは、B社で仕事をして、B社で評価されている。・・・、という具合で、それぞれの置かれた状況から離れてではないのです。さらにまた、仮に、複数の『優れたSE』が、全く同じ状況で、全く同じように優れた業績を挙げたとしても、それが、SEとしての同じ特質によるものであるはずだ、との保証が無条件に与えられている訳でもないからです。

そうではなくて、むしろ、一旦は、四人のそれぞれが、それぞれの置かれた状況のなかで、どのような世界を生きておられるかを知ることから、まず始める必要があるでしょう。

また、四人の物語のおのおのには、多様な内容が述べられています。1) ご自分がどのようにして、SEの生活を生きて来た/いる/行くであろうか、ということ directly に述べていることもあれば、2) ご自分の性格、能力、特徴などについて、反省的に、あるいは誇りをもって、あるいは控えめに謙遜しながら、述べていることもあれば、3) SEというものの一般の選抜、養成、能力、適性、配置についての、ご自分の考えや意見を述べていらっしゃることもあります。さらにまた、4) ご自分の会社あるいはSEの業界の、過去、現在および将来の状況について述べていらっしゃることもあります。それぞれに、私の面接の意図を理解して下さった上で、何かの参考になればと考えて、述べて下さったものですが、SEの「生きている世界」を描くものとしては、互いに性質を異にする叙述となっています。これら混在しているもろもろの叙述の間の性質の区別をしながらも、互いに関係づけて、読み取り、考えて行くことをめざされなければならないでしょう。

そのためには、繰り返し、四人の物語を読むことから始めなくてはなりません。

さらに、その際に、ここで少しでも明らかにしたい中心的主題は、以下の5点にかかわることを、常に意識しつつ、しかし、それに囚われないようにして、読み進めて行こうと努めました。すなわち、中心的主題を、重複を避けずに記せば：

- 1) 選抜：S Eとなるべき候補者はどのように選抜するのが望ましいか
- 2) 養成：S Eの養成にはどのような教育プログラムがよく、どのような配慮が必要か
- 3) 能力：S Eとなる前提条件として、どうしても必要とされる能力があるとすれば、それは何か
- 4) 適性：S Eになるための適性は何であり、それは誰により、如何に診断されうるか
- 5) 配置：S Eの配置が適正であるためには、どのようになされるべきか

さて、四人の物語を読み進めて行く過程で、目的とされているのが、以上の中心的主題であるとしても、物語そのものが、直接にそれを語っているとは限りません。なぜなら、暗黙のうちに語られてはいても、明示的には語られていない場合もありうるからです。また、直接に語っている内容が、直ちに、私たちの最も知りたいことである、とも限りません。なぜなら、「優れたS E」の方々がまだ意識したり自覚したりしておられないことに、S Eとして、大事なこともありうる、と考えておかなければならないだろうからです。

そこで、以下のような作業を試みました。

まず、「意味単位」を書き抜くことをしました。それぞれの「物語」で、主題に触れる可能性のある叙述を取り上げ、一つの意味の単位として分離し、できる限り、元の語りに忠実であることを心掛けながらも、その意味を簡潔な短文にまとめる作業です。これは、全体をなしている「物語」を、敢えてばらばらの「意味単位」に分解する作業といえます。実際にはワープロの画面で行いましたが、昔であれば、カードにとって、部屋の床に並べてみる作業に相当します。このようにすることで、私の個人的な偏見によって、見落としかねない意味を落とすことを避けることと、もろもろの論点の関連や重複を見やすくし、多面的であると同時に、次の段階の「意味と構造」の全体のまとまりの自由で自然な生成を促すためです。いわば、ご存じの「K J法」の逆だと考えてもよいでしょう。意味単位として、「物語」をばらばらにすることによって、私たちの目的にあった、主題化と明示化を促し、容易にしようというわけです。

そもそも、ここでの解明の作業は、与えられた「物語」から、私たちの目的とする示唆を絞り出していくためのものです。その意味では、比喩的に言えば、原材料の「物語」から、有効成分としての「意味と構造」を絞り出して行く過程、あるいは、それを濃縮していく過程、がめざされているのだ、とも言えます。そのための意味単位の分解なのです。

さて、次に、その分解された結果生まれたばらばらの「意味単位」の集まりから、私たちの主題へ向けての「意味と構造」を読み取る作業をしました。この読み取りは、読み取る人がだれであるかによって、さまざまに異なりうるでしょう。ここで提出した読み取りも、その可能な無限の読み取りのたった一つにすぎません。私の意図は、直接には、四人のそれぞれの「優れたS E」が、どのような生活世界を生きていらっしゃるかということをも主題化して、「物語」そのものには、明示的には表れていない、言わば、隠された「意味と構造」を、少しでも見え易く明示的にするということでした。

隠された意味とは、簡単に言えば、例えばこんなことです。仮に物語に、「昔とは異なって、今は・・・」という言葉があったとします。すると、「昔は・・・だった」という説明がそこには明示的に述べられていなくても、黙示的には、昔について語っていることとなります。そして、そのようにその人が、昔から今までの変化をとらえている、ということを含意しています。そのように黙示的に語られていること、暗黙のうちに含意されていることを明示化していくことが、ここでの作業です。また、ある方が、その物語の中で、さまざまな事柄について、「好きである」とか「大好きだ」という言葉をしばしば使われたとしましょう。すると、その方が、物事にかかわるに当たって、「好き」であるか「嫌い」であるかに強い関心を抱いておられる、ということがそこに示されている、ということが読み取れるでしょう。それは、その方自身が、「私は、『好き嫌い』がとても気になる性格です」などと、明示的に語っておられなくとも、黙示的には語っておられること、として読み取ることが可能です。そして、ここでの作業は、そのように黙示的に語って含意されていることを、主題化し明示化する仕事だ、ということになります。それは、語られている物事自体が有るのか無いのか、あるいは、そうで在るのか無いのか、という判断は、一旦脇に置いて、まず、その人の生きられた世界にどのように現れているかを聞き取る（いわゆる「現象学的還元」）、さまざまに視点を変化させ、可能性を最大限に展開し、そこで、変わらない事柄は何かを探究する（いわゆる「想像自由変更」）、そして、人間の生きられた世界の在り方として、現象学や解釈学の知見を生かしながら、解釈する、という仕事でもあります（例えば、参考文献E. キーン（1989）の52-108ページ、などをご参照下さい）。

それと共に、ここでの作業はまた、「物語」に含まれている、私たちの主題に関連の認められない意味内容を、言わば、洗い流して、私たちにとっての示唆を読み取り易くする、「絞り出す」あるいは「濃縮する」作業をすることでした。で、簡単に言えば、ここでの作業は、主題化、明示化、圧縮化、ということにもなり、さらには、そこには、構造化、一般化、抽象化、などの作業も含まれることとなります。

そこで、例えば、「A社のW氏の物語」について言えば、<5/1/1 「A社のW氏の物語」>で、まず、「物語」そのものが提示され、次に、<5/1/2 「A社のW氏の物語」の意味単位>で、分解された「意味単位」の群が提示され、ついで、<5/1/3 「意味と構造」の主題化と明示化(AW)>で、「意味単位」からのまとめ直し、再構造化した「意味と構造」が提示される、という具合に進めて行くことに致します。

以下、「B社のX氏の物語」、「C社のY氏の物語」、「D社のZ氏の物語」についても、全く同様です。

では、早速、四人の「優れたSE」の物語に、ご一緒に、聞き入ることに致しましょう。

以下では、まず初めに、四人のSEのうちの一人、「A社のW氏」が、お話し下さったことの概略を物語調で記します。インタビューは約1時間半でしたから、もし、録音して全部をそのまま文字化したら、恐らく、W氏の分だけでも、400字原稿用紙で優に7、80枚には達したことでしょう。前述の通り、録音記録はとらず、「物語」は私の大学ノートのメモから文字化し文章化したものです。恐らく、私の聞き違い思い違いも含まれている可能性がある概略として、以下に提示することにします。個人の同定をできるだけ避けるために、記録の順序は面接の順序とは、入れ替えてあります。

で、以上の諸点について、どうかくれぐれも、誤解のありませんように。

5 / 1 / 1 「A社のW氏の物語」

A社のW氏の物語は以下のようなものでした。

私は工学部の卒業です。しかし、大学での教育は直接には役にはたたず、入社後、1から勉強し直しました。SEの仕事は大好きです。進歩が速いのです。例えば、3年昔のパソコンは今ではガラクタです。3年前には出来なかったことも、今なら出来ます。そのうちに出来るようになります。そんな具合で、「夢を形にする」というところがあり、面白いのです。一応、技術系で、自分の技術に磨きをかけて行けますし、探究ができるところが気に入っています。最初は詰まらない仕事となりがちな事務屋さんの仕事とは違い、新米の時でも新発見があるんです。

私は多趣味です。映画を見るのが好きですし、テニス、スケート、スキー、卓球、バトミントン、ソフト・ボールなどもやります。チーム・ワークが好きです。もし1日自由な時間があったら、そうですね、SFを読むのも好きです。同じ分野でなくて、少しずつかじって気分転換をするんです。大作を読みたいとも思います。三浦綾子、宮本てる、司馬遼太郎、灰谷健次郎などが好きです。灰谷健次郎は映画で見たのを原作を読んだのがきっかけでした。そういう趣味が、SEの仕事に関係あるかといえば、現状分析などに役立つことがありますし、顧客と共通の話題があるのがよいし、自分を磨くことができると、と思います。映画は大きいスクリーンで見るのが好きです。VTRで見ても詰まらない場合があります。

自分の子供には、個性を伸び伸びと伸ばして欲しいと思って居ます。

SEの仕事は、自分にとって思いがけない事だった、とは思っていません。私は、毎日同じ仕事を続けることには耐えられない、我慢出来ない、というところがあるのです。変化に富んでいる、創造的な仕事に向いて居ると思っています。

仕事の内容ですか？ 最初、KT法で状況分析をします。気になることをカードに書き出して行くのです。それを、グループ分けします。重要な事項とそうでない事項とをです。そして、やることを決めます。下位システムを必要に合わせます。リ・エンジニアと呼ばれるのですが、単に、従来の業務のやり方をコンピュータに乗せるのではなく、業務を改善してからコンピュータに乗せる仕事です。つまり、①従来手作業でやっていたものを、今後はコンピュータで、という場合と、②従来は老朽化したコンピュータでやっていたものを、新しいコンピュータで、という場合があるのです。

仕事には、比較的、センスとアイデアが要ります。センスが発揮される場合楽しみです。考えることが楽しみなんです。こうした方がよいか、ああした方がよいか、などと考えている方が楽しみです。その意味では、仕事としては、下流SEよりも、上流SEのほうが面白いと思います。上流SEとは、システム化の概要と基本枠を定める仕事をするSEで、下流SEとは、プログラミングやら、「もの作り」の仕事をするSEを言います。

新しいものに入って行く時の、ときめきが大好きです。例えば、コンピュータで、新しい分野に入って行って、新しい便利なものに変換して行くことは好きです。私は、ほとんど、OJTで育ちました。私の先輩もそうでした。教育組織が充実して居なかったからでもあります。先輩から学ぶことは、本（ブック）にはなりません。そうですね、先輩から学んだことはといえば、仕事に対する姿勢のようなもの、顧客に迷惑を掛けてはならないということ、プログラムやシステムに対するこだわりの姿勢、手抜きしてはならないということ、などでしょうか。手抜きすると、それで終わりになってしまいますから。

仕事は好きです。これは、ルーティン化するのは難しい仕事なんです。

CASE (Computer-Aided-System-Engineering) などというものが考えられています。そういうものが出て、人間が意志決定する部分が残ります。つまり、楽しみとなる部分が必ず残ると思います。

語学ですか？ いろいろ手を出してはいるので、時間がなくて、やりたいことが多いもので。SEには英語が必要ではありますが、私はやらないでも済んで居ます。世界の最先端に立っている訳ではないので・・・、日本で既に邦訳されたテキストを使っています。

新しいことで何か求めているものといえば、天体望遠鏡を入手して、文庫本で読んだドキュメンタリー『宇宙を見つめる人』になりたい、と思います。いろんな人々と交わることが好きですので、いわゆる「コンピュータおたく」ではない、と自分では思います。

新しいものに移ることを嫌う人は、SEに向かないと思います。時に、45歳以上の方々の中に、そういう人が見受けられます。もっともっと便利に、と考えるなら、それではいけないと思います。責任を軽くしたがる人も、向いていない、と思います。プログラムを安定させたがるひとも、向いていないでしょう。

私が、示唆することとしては、人事採用のことですが、SEには、一般にコンピュータおたくが多い、と思われているようですが、必ずしもそうではないのに、と思います。文科系の人を採用すれば、人事採用がもっと楽になるはずなのに、と思います。

数学が出来なくても、理論的思考方が出来、分析する場合に、論理的に分析することができれば、それで良いのです。

次に、以上の「A社のW氏の物語」を繰り返し幾度となく読み返し、その中から、私たちの目的に照らして関連性があると認められる「意味単位」を抜き出して、「物語」の流れに沿って、列挙しました。それが、以下の「5/1/2/」です。なお、後に現れる「5/2/2」、「5/3/2」、「5/4/2」についても全く同様です。

5/1/2 「A社のW氏の物語」の意味単位

Wは理科系（工学部）の大学教育を受けたが、そこで学んだ具体的内容は、SEの仕事（以下すべて仕事と略す）には、直接には、生かされなかった。

Wの仕事のための教育は、仕事の中で（O J T）によってなされた。

Wによれば、仕事の進歩が速い。

Wは、新しい種類の仕事が好きである。

仕事は、「夢を形にする」仕事である。そのことを面白い、とWは感じる。

仕事は、自分の技術を洗練して行くことができる。そして、Wは、これまで、自分の仕事の技術を洗練して来た。

Wは、仕事で新しい発見があることが喜びである。

Wは、同じことの繰り返しと感じると、興味を失い、苦痛になる。

Wは、多趣味であり、多様な活動を楽しむ。

仕事は、Wにとって、思いがけないものではなかった。

Wにとって、仕事は、ある必然性があったと思う。

Wの好みの文学小説も固定せず、多様である。

Wは、物事を「少しづつかじる」ということ、および、そのようにかじる自己を、肯定している。

Wは、空想的なS Fも好む、現実の世界から離れて空想の世界、可能性の世界、虚構の世界、に遊ぶことも好む。

Wは、多様な活動を好むことの仕事への二つの意義として、1) 多様な現実性と可能性の「現状分析」への有効性、および、2) 新しい仕事での社外（外仕事）での他者との下位世界の共有、理解への有効性、を挙げている。

Wは、ある下位世界への、一時的な、短時間の全面的な没入あるいは没頭、を楽しむ（V T Rよりも大型スクリーンの映画を好む）。

Wは、物理的時間としては限定された時間の没入／没頭を楽しむ。

Wは、後続世代に、自己とは異なる世界に生きることを許容する、あるいは、奨励する。

Wは、自己理解において、同じ仕事を繰り返して続けることの我慢ができない、ということ肯定的に認める。

Wは、変化に富み、創造的であることを要求される仕事に、自分が適していることを肯定的に認める。

Wの仕事は、混沌から秩序を生み出す仕事（リエンジニア）である。

Wの仕事は、センスとアイデアを必要とする。

Wは、仕事に必要なセンスとアイデアを、自分が発揮できた場合が楽しみである

Wは、S Eの仕事で、下流S Eの仕事よりも、上流S Eの仕事を好む。

Wは、新しい仕事、新しい世界に行くときの、「ときめき」が大好きである。

Wは、新しい世界に、変化をもたらすことが、大好きである。

Wは、自分は、仕事の中で、先行の社内他者（先輩）から、仕事を学び育ってきた W が、先輩から学んだことには、仕事への姿勢、仕事への「こだわり」、「手抜きをしない」完璧好み、社外（外仕事）での他者への配慮／顧慮、がある。

Wが、「好き」ということを大事にしている。

Wは、「好き」への執着がある／「好き」なことを仕事として自己を肯定している

Wは、仕事は好き。

Wの仕事は、ルーティン化することが難しい。

ルーティン化することが難しいところに、仕事のWにとっての楽しみがある。

仕事に、外国語（英語）は必ずしも必要ではない〔世界の最先端に立つのでない限り〕。

仕事は、原語文献を読まなくても、邦訳文献を読むことで、間に合う／間に合わせうる。

Wは、多様な他者との交わりを楽しむことを好む、そして、そのことを肯定している

Wの考えでは、SEの適性について、こう考える。：新しいものに移ることを嫌う人は、向いていない／仕事をルーティン化しようとする人は向いていない／自らの責任を軽くしたがる人は、向いていない／不安定を嫌う人は向いていない。

Wは、SEの採用選抜について、以下のように考える。：SEは必ずしも「コンピュータおたく」ではない、理科系である必要はない。数学ができなくても、理論的に考えられれば、仕事はできるようになる。

Wによれば、人事採用は、範囲を理科系だけから、文科系にも広げることで、適材を得ることができるであろう。

次に、以上の「意味単位」に暗黙のうちに含意されていると認められる関連性を読み取りながら、その関連性と「意味と構造」を主題化し、明示化し、叙述を圧縮し、解釈を適宜加えてまとめたものが、以下の「5/1/3/」です。

なお、後で現れる「5/2/3」、「5/3/3」、「5/4/3」についても、全く同様です。

5/1/3 「意味と構造」の主題化と明示化（AW）

一つの典型像としてWの「生きられた世界」を示すならば、以下のように、まとめることもできましょう。

Wにとって、SEとして生きる世界は、以下のごとく、生きられている。

仕事に就く以前の学校教育で学んだ具体的内容は、仕事に直接には生かされていない。が、Wがこの仕事に就いたことには、意外な偶然性ばかりでなく、ある必然性があった、と自らのこれまでの生涯を回顧する。

他の仕事に比べて、SEの仕事は、進歩が速い。従って、自らは、仕事の技術を、仕事の中で（OJT）、他者からも学びつつ、洗練させることで、SEとして育ってきた。

SEの仕事は面白く「好き」である。想像された可能性を現実化していく仕事である。混沌から秩序を生み出す仕事、既存の古い構造秩序を適度に破壊し解体し除去し（リエンジニア）、時には、敢えて混沌を一旦生み出し、その混沌の中に新たな構造秩序を創造する仕事、「夢を形にする」仕事である。仕事には、「センスとアイデア」が必要とされ、ルーティン化は難しい。その「センスとアイデア」を自分が発揮できた場合が楽しみである。SEの仕事をさらに（上流と下流に）二分するなら、相対的により豊かな「センスとアイデア」を要する仕事（上流SEの仕事）を、それほど要せずルーティン化し易い仕事（下流SEの仕事）よりも、「好き」である。仕事の「好き嫌い」に執着し大事にしている。また、「好き」な仕事をしている自己を肯定している。

その「生きられた世界」は、多様な下位（的意味）世界に分化しており、また、常に、

新しい下位世界の発生を求めて、分化しつつある。そして、ある古い下位世界から他の新しい下位世界へと移行する際の、それまで未知だった変化を楽しみ、それが「好き」である。SEの仕事の中でも、新しい種類の仕事が好きで、また、仕事で新しい発見があることが喜びである。逆に、同じことの繰り返しは、興味が失われ、苦痛になる。新しい仕事で、新しい世界に入って行くときの「ときめき」、そして、新しい世界に変化をもたらすことが、「大好き」である。同じことの繰り返しの中に新しいことを発見すること（「温故知新」）よりも、常に、新しいこと、未知なること、変化のあること、の中に新しいことの発見をすること（いわば「温新知新」）に、喜びを感じ、より「好き」である。

自己理解においては、変化に富み創造的であることを要求される仕事に自らが適していること、逆に、同じことを繰り返して続けることを要求される仕事に我慢ができず自らが適していないこと、その両方を、共に肯定的に認めている。

多趣味であり、多様な活動を楽しむ。例えば、好みの読書対象も固定せず多様である。物事を「少しづつかじる」ということ、そのように「かじる」自己の在り方を、共に肯定している。現実の世界から離れて空想の世界、可能性の世界、虚構の世界、に遊ぶことも好む。例えば、空想的なSFを好む。ある下位世界への、一時的な、物理的時間としては限定された短時間の、全面的な没入あるいは没頭、を楽しむ。例えば、VTRよりも大型スクリーンの映画を好む。「多様な活動を好む」ことの仕事への二つの意義として、1) 多様な現実性と可能性に親しんでいることにより、特定の現実を理解する場合の有効性を挙げる。また、2) SEが、新しい仕事で必要とされる、社外（外仕事）の多様な他者との多様な下位世界の共有、共感、理解をする場合の有効性を挙げている。

多様な下位世界の発生の可能性へと「生きられた世界」が開かれているということは、新しい仕事、新しい世界に入ること、への抵抗が少なく、新しい世界での新しい発見を楽しみそれを「好き」と思うということである。それは、また、現実を多視点的に見ることを可能にし、可能性、現実性と必然性の相互関係と相互交流を豊かにする。そのことが、現実の多様な理解を豊かにし、仕事に必要とされる適切な「センスとアイデア」を生み出し発揮することを容易にし、可能にする。

また、自らとは異なる世界に生きる社内外の多様な他者と、それぞれに対応した「地平の融合」を起こして、調和的に交流し、学ぶことを容易にし、そのことにより、生きられた世界の一層の分化と統合による豊饒化を可能とし、さらにその豊饒化を喜び楽しむことを可能にしている。例えば、Wは、社内他者（先輩）との交流から、仕事への「姿勢」、「こだわり」、「手抜きをしない」こと、「完璧好み」、社外（外仕事）での「他者への配慮／顧慮」などを学んでいる。そのように学ぶことで、さらに、多様な他者との交わりを楽しむことを「好む」ことになり、そして、そのことを肯定することにもなる。他者が、自己とは異なる世界に生きることを認め、許容し、奨励することにもなる。

以上のような、肯定的に受け入れている自らのSEとしての在り方を背景に、Wは、SEの適性について独自のある考えをもっている。1) 新しいものに移ることを嫌う人は、向いていない。／2) 仕事をルーティン化しようとする人は向いていない。／3) 自らの責任を軽くしたがる人は向いていない。／4) 不安定を嫌う人は向いていない／5) 外国語の熟達は必ずしも必要ではない（翻訳を読めば間に合う）。

SEの採用選抜についてWの考えは、1) SEは必ずしも「コンピュータおたく」では

ない。／2) 理科系である必要はない。／3) 数学ができなくても、理論的に、論理的に考えられれば、仕事はできるようになる。SEの人事採用の改善についてのWの考えは、1) 範囲を理科系だけから、文科系にも広げることで、適材を得ることができるであろう。

以上で、「A社のW氏の物語」にかかわる部分をひとまず終えて、次に、「B社のX氏の物語」にかかわる部分に入ります。

5／2／1／ 「B社のX氏の物語」

X氏の物語は以下のようなものでした。

私は経済学部卒です。私は意図してSEになったのではありません。また、大学でSEとなるために必要な教育を受けたわけでもないのです。経済学部を卒業した時、将来は、会計監査人あるいは税理士などになりたいと考え、企業に勤めて経理を担当しようと考えていました。ある経緯で、公認会計士集団ともいべき米国企業の会社に勤めることになりました。その会社では、コンピュータを含めたコンサルティングを20年ほども既にやっており、システム・コンサルティング部が出来ていました。何らかの資格を持たなくては、と言われ、資格がなくても入れるシステム・コンサルティング部に偶然に入ったのが、結果として、SEとなる道につながったのです。入社4年目からSEとして働き始め、現在13年目になります。最初の3年間で、プログラムなどを学びました。米国会社では、SEの教育は、教育キットなどもシステム化されており、自主学習のマニュアルも用意されていました。1年を1サイクルにした大学のゼミのような教育が行われ、自主学習が奨励されました。

ちなみに、日本の会社には、あのような整った教育システムはほとんど無い場合が多く、先輩が後輩に口で教えるようになっていきます。このため、後輩としては、先輩の善し悪しによって大きく左右され、言わば、運不運の差が大きいです。最近、[SE教育を]システム化しなくてはならないという声はありますが、まだまだというのが現状です。訓練システムは会社毎に閉ざされており、相互に流通してはいません。日本的システムの利点は、訓練を受ける個人は悩まなくてもよく、上司とのつながりで、本人の意志にかかわらず、方向づけがなされる所でしょう。自主的にやって行く人でなくても、ある程度は教育されて行くことになります。これは、会社のつくろうとしている人間を作るには最適かもしれませんが、自分で伸びたいときには、日本のシステムには疑問が残ります。

最初、この職には違和感がありました。しかし、知らない内に、その違和感は解消して行きました。入社後6カ月の訓練があったのですが、つくづく感じたのは、大学時代の勉強量の少なさでした。大学での4年分位は、会社では3カ月位でこなしたと思います。理科系は嫌いだったのですが、数学は好きでした。で、いろんな所に行けるよ、と言われ、「つぶし」がきくことが良いと思いました。自分の方向としては、会社員になりたいと思いい、専門家になりたいとは思っていませんでした。が、いまは専門家になってしまいました。

SEの具体的な仕事というのは、こうです。はじめ、新しい業界のシステム化に取り組む場合、上の人と一緒に、相手の業界の人に面接に行くのです。そして、メモを取ることから始めます。その進め方は、私は、6年あるいは10年くらい先輩の上司を見習って覚

えました。顧客となる相手の方の言うことが分からないのはしょっちゅうでした。そういう場合、わかるまで、聞くほか無いのです。最初は、「分からなくていいこと」と「分からなくてはならないこと」の区別が分かりませんでした。システム化は、目的がはっきりしているのですから、関係しないことは、実は、分からなくてもいいのです。向こう「新しい顧客」にもそのことを分かってもらわなくてはなりません。分かるべきことを聞けるようになるのに、一年くらいかかりました。聞くことに抵抗があったのではなくて、何を聞いたらいいいのかが分からなかったのです。例えば、生産管理の一般的パターンが分かっていると、聞くべきことが分かってきます。同じ業務について、第二回目からは分かるようになりました。そのように、例えば、生産、販売・・など、業務別に、それぞれ、最初は、聞くべきことが分からずに苦労したものでした。面白いことに、どこの会社にも同じような悩みがあります。しかし、また、その会社特有の悩みもあります。「私の会社の悩みがわかれば、何処の会社へ行っても分かるはずだよ」などと言われることがありますが、それは違います。それぞれの会社によって違う各社各様の悩みがあるのです。トルストイのアンナ・カレーニナの「不幸な家庭は、それぞれに、不幸である」という冒頭の言葉を思い出します。次第に、「新しい悩み」を知ることが楽しみになって行きました。向上がなくなると、楽しみがなくなるように感じます。新しい仕事では、最初の6カ月が楽しみで、あとの「もの作り」の1年が苦しみです。それは、体力の勝負になります。

趣味はたくさんあります。長続きしないのです。新しいものが好きなのです。囲碁もやります。外国には、数回行ってきます。英語以外の外国語、例えば、中国語やスペイン語もやりたいと思っています。他人と話すのがとても好きです。

S Eの人材が居ないということですが、それは、育つのが難しいということだと思います。一つには、育てる仕事がない場合で、上流の仕事が他社でなされる場合です。下流の仕事だけやって居るのでは、S Eが、O J Tで育つのは難しいのです。

もう一つは、教育制度も教育方法もない、ということがあります。これでは、育たないのが当たり前でしょう。

それに、能力もやる気もある、何をやっても出来る人がいますし、それとは反対に何をやってもできない人がいます。このS Eの業界は、未だ、本当にトップ・レベルの人達を採用出来ないでいます。トップ・レベルの人間は、例えば、銀行や官界などに行ってしまっています。入社時のレベルは、その後の業績のレベルと、比例するとの分析があります。S Eの向いて居る人間は何かと言えば、知能テストの点数は高いほう、I Qで130以上の人が向いて居る、と思います。いろんなところで閃きが無ければなりません。すごいなと思う、直感的な見通しの優れた先輩上司がいました。その人は、本当にすごい閃きを持っていました。報告をF A Xで送る直前、ちょっと待てと言われたのです。そして、私の気がつかなかった問題点を直感的に見つけたのです。その「すごい閃き」を見習おうと思いました。S Eの仕事では、予算のアップの根拠を説得出来るものにしておかなければならない場合があります。漠然と説明しても駄目なのです。相手に、何時、何をさせるべきか、ケースに対応して、いろいろな理由を出して、自分たちを守れなくてはなりません。戦争で言えば、言わば、閃きを要する作戦が必要なのです。

私の興味ですか？ 大学では、桑原武夫の「文学入門五十選」を岩波新書でよみ、文学物を読みました。トルストイ、ドストエフスキー、モウパッサン、『赤と黒』など、読み

ました。そうした読書が、SEの仕事と関係あるかと言えば、自分では、直接には関係あるとは思っていません。あるかもしれない、ないかもしれない。

やり残したことでやりたいことは、たとえば、「もっと大きなこと」に係わりたいという気持ちはあります。例えば、関西空港とか、長野オリンピックとか、宇宙のこととか、遺伝子工学とか、何か部分的責任を負えるような仕事をやりたい、という気持ちがあります。ええ、SFも好きです。「夢が好き」なんですね。子供のとき、「宇宙戦艦ヤマト」が大好きでした。

語り残したこと？ そうですね、SEの人材を考えると、現在は、上流SEの強化が求められていると思います。しかし、何のために、上流SEの強化が求められているのか、それによって、採用の対象が変わってくるでしょう。今は、そもそも、顧客との最初のコンタクトからやならなくてはなりません。昔とは異なって、営業的にも出来る人であることも求められているのです。

SEの中では、若い人が上司を批判するケースが多いのですが、感覚で言っていて、いいっぱなしの場合が多い、と思います。あまり、批判したり文句言ったりする前に、自分が何をしたらいいのかを考えたらいいに、と思うことがあります。もっとも、部下もまた先生でもあります。他人は、自分よりも偉いと思い、それぞれのいいところが見えるようになりたい、と思っています。

若い人は、器用で、使い分けが上手になり過ぎているように思います。面接での対応など、とても戦略的で、完全な答えをします。SEは、そういう点では、不器用でもよい、と思います。ただ、長い間悩む人は、SEには向いていないと思います。尾をひく悩み方をしないことが大切です。

以上の「物語」の叙述に基づいて、「意味単位」を、「5 / 1 / 2 /」におけるのと同様に書き抜いて行きます。以下がそれです。

5 / 2 / 2 「B社のX氏の物語」の意味単位

Xは文科系（経済学部）の大学教育を受けたが、大学では、SEの仕事のために必要な教育は受けなかった。

Xは、偶然に、この仕事の世界に入った。

Xは、資格をもっていなかった、その結果、資格の不要なこの仕事に就くことになった。

Xによれば、仕事のための教育には、システム化された教育（米国企業の「教育キット」による自主学習を奨励する「自習制」：「米国式システム化教育」）と、システム化されていない教育（多くの日本企業の現状で、先輩が後輩に口伝えに教える、言わば「徒弟制」：「日本式先後輩口伝教育」）とがある。

Xによれば、「徒弟制」の長所は、「徒弟」は、自主的に学習する人でなくても、ある程度は、教育されて行くことができる。短所は、習得が先輩の善し悪しに左右される、「徒弟」にとっての運不運の差異が大きい。

Xによれば、自主的に学習する人の教育に、「徒弟制」が適しているかどうかは疑問が残る。

Xは、「自習制」（米国式システム化教育）によって、教育を受けた。

Xによれば、日本の大学教育の勉強量は極めて少ない。

Xは、会社では、大学時代の四倍も勉強した。（4年分は1年で勉強できる。）

Xは、理科系科目は嫌いであったが、数学は好きであった。

Xは、仕事で「つぶし」が効くことが良いことだ、と考えていた。狭い領域の専門家になりたいとは思っていなかった。

Xは、現在は、自分は専門家となった、と考えている。

Xは、仕事で、社外他者（顧客）の言うことが分からない、という苦しい経験を幾度もしている

Xは、仕事で、システム化の目的に照らして、関連性のある事柄（「分からなくてはならないこと」）と関連性のない事柄（「分からなくてもいいこと」）の区別があことが、初めは、分からなかった。

Xは、その区別を学び、関連性のあることを社外他者（顧客）に聞くことができるようになるまでに、時間（1年）を必要とした。

Xは、新しい仕事でも、未経験の社外他者にシステム化への「関連性の有無」の区別とその意義を分かってもらわなくてはならない。

Xには、同じ業種領域の二度目の仕事では、その業種での一般的パターン（構造）が分かって来て、聞くべきことが分かってくる。

社外組織（顧客会社）の悩みには、その組織特有の悩みと、一般的悩みとがある。

社外組織で、Xがそれまで扱う経験をしたことのない「新しい悩み」に出会うことを、Xは、次第に楽しむ境地に至った。

Xは、自分に向上的変化が無くなると、楽しみが無くなる、と感じる。

Xは、新しいシステム化の仕事では、上流SEの仕事は楽しみで、下流SEの仕事は苦しみだ、と感じている。

Xは、多趣味である。一つの趣味に長続きしない。新しいものが好きである。外国語も、複数に関心がある。他者と話をすることがとても好きである。

Xによれば、SEの人材が育たないのは、1) SEを育てる上流SEの仕事が無い場合には、OJTが不可能であるため、2) SEを育てる、教育システムが無いため、の二つの場合がある。

Xによれば、SE集団には、未だ、トップ・レベルの人材が、採用されていない。将来は、「知能テストの点数が高い」「閃きのある」「直感的な見通しの優れた」人間を、誘うべきである。

Xは、大学時代、文学は大いに読んだ。それが、仕事にどう関係しているかどうかについては、自覚はない。

Xは、SFが好きである。

Xは、「夢が好き」である。

Xによれば、現在は上流SEの強化が求められている。今は、上流SEには、社外他者（顧客）との交流ができること（「営業的にも出来る」）ことが求められている。[昔は、そうでは無かった。]

Xは、今日の後輩たちが先輩を批判する前に、自らを顧みるべきだ、と感じている。

Xは、それぞれの後輩の良いところが見えるようになりたい、と願っている。

Xによれば、SEは、対人的に器用で「戦略的」である必要はない。

Xによれば、長い間悩む人は、SEには向いていない。

Xによれば、気分転換が上手である必要がある。

以上の「意味単位」に基づいて、「5/1/3/」におけるのと同様に、その「意味と構造」の主題化と明示化、圧縮化に入ります。

5/2/3 「意味と構造」の主題化と明示化（BX）

一つの典型像としてBXの「生きられた世界」を示すならば、以下のようにも描きましょう。

Xにとって、SEの仕事に就く以前の学校教育は、仕事のために必要な教育は与えてくれなかった、と映っている。Xは、入社後「資格を持っていなかった」ため資格を求めたことに、ある偶然が重なった結果、SEの仕事の世界に入った、と回顧する。

Xの生きられた世界には、SEの仕事のための教育は、次のような二つの種類があると、映っている。1) システム化された「自習制」教育、（例えば、「米国式システム化教育」、米国企業の「教育キット」により、SE候補者に自主学習を奨励する）と、2) システム化されていない「徒弟制」教育、（例えば、「日本式先後輩口伝教育」、多くの日本企業のSE教育の現状で、先輩が後輩に口伝えに教える）とがある。Xは「米国式システム化教育」で育った。この教育は、本人Xに適していた、と受け止めて「幸運であったと感じて」いる。ここには、本人は、自ら進んで「自主的に学習する人」である、ということも含意されている。「徒弟制」にも長所も短所もある、とXには映っている。「徒弟」が、自主的に学習する人でなくても、ある程度は教育されて行くことができることが、その長所である。が、習得が「先輩の善し悪し」に左右され、「徒弟」にとっては、その「運不運」による差異が大きい、のが短所である。X自身のような自主的な学習者に「徒弟制」が適しているかどうかは、Xは疑問とする。つまり、SE教育にATI（適性処遇相互作用/「人を見て法を説け」）が存在する、とXには映っている。

Xによれば、大学であまり勉強していなくても、会社の教育システムが整っていれば、SEは育てられる、という。（日本の大学教育の勉強量は極めて少なく、会社では大学時代の四倍も勉強したことのある自らの体験から、それが確言できる。） Xは、理科系科目は嫌いであったが、「数学は好き」であった。仕事で「つぶしが効く」（新しい仕事に移っても、何とかこなして行ける）ことが良いと考えていた。（で、狭い領域の専門家になりたいとは思っていなかった）。が、（そのかつての思いには反して）、現在は、SEとして「専門家になった」と考えている（がしかし、その現状を肯定してはいる）。

Xには、SEの初期の仕事で、社外他者（顧客）の言うことが分からない、という苦しい幾度かの経験の歴史がある。仕事には、システム化の目的に照らして、関連性のある事柄（「分からなくてはならないこと」と関連性のない事柄（「分からなくてもいいこと」）の区別があること自体が、初期のXには分からなかった。関連性の有無と差異の存在とその区別を学び、関連性のあることに焦点を当てて、社外他者（顧客）から必要な物事を聞き出すことができるようになるまでには、長い時間（ほぼ1年）を必要とした。その意味で、（システム化の）目的に照らしての関連性の差異の存在の発見とその意識化、関連

性の濃淡による世界の構造化が、Xの生きられた世界において、（1年間もの）長時間を掛けて起こった、ことになる。SEとして、新しく始める仕事においては、未経験の社外他者にシステム化への「関連性の有無」の区別とその意義を、まず分かってもらうことが大事だ、とXは考えている。（それが、顧客との話し合いにおけるSEの仕事の成否や効率を決定する一つの重要な要点となる、ということでもあろう）。同じ業種領域の二度目の仕事では、その業種での一般的パターン（構造）が分かって来て、関連性のある「聞くべきこと」、「分からなくてはならないこと」がよく分かってくる、という変化が起こる、と意識している。システム化の目的に照らしての関連性の程度による、生きられた世界の構造化が起こり、1) システム化の対象となる物事をとらえる場合にも、2) 社外他者（システム化について無知な新しい顧客）の話を聞く場合にも、その構造が適切に働いて、関連性の構造に対応して、仕事の進め方も他者からの聞き取り方も適切に構造化される、そういう変化が、XがSEの仕事に熟達し、優れたSEとして成長するに伴って、次第にXの世界に起こったのだ、と表現することもできよう。

Xの経験の歴史から、社外組織（顧客会社）の「悩み」には、その特定組織の特有・固有の悩みと、一般的悩みとがあることが、見えて来ている。Xが、それまで扱った経験のないような、その特定組織固有の「新しい悩み」に出会うことを（嫌うSEもあるいは存在するかもしれないが）、Xは、むしろ、そのような出会いを、次第に楽しむ境地に至った。「新しい悩み」は、Xにとっては「新しい挑戦」であり、そうした挑戦に出会うことで、自分が向上的に変化でき、その変化にXのにとっての楽しみがある、と感じている。そのような向上的变化が無くなると、楽しみが無くなった、ともXは感じる。Xにとって、仕事の上での「新たな悩み」（＝「新しい挑戦」）は、自らを向上させる変化の機会として、「楽しみ」である、と受け止められているのである。

新しいシステム化の仕事では、「閃き」の必要とされる上流SEの仕事は楽しみだが、「体力の勝負」となる下流SEの仕事は苦しみだ、とXは感じている。

Xは多趣味である。しかし、一つの趣味に長続きはしない。常に、新しいものが好きである。言い換えれば、新しい下位世界の誕生やそれへの移住そのものが「好き」で、変化が、あるいは、変化に伴う「ときめき」が「楽しい」と感じる。特定の一つの下位世界に安住するよりは、次から次に新しい下位世界に移り住むことを楽しむ。（例えば、外国語については、[浅く広く] 複数の外国語に関心がある）。大学時代、文学は大いに読んだ。（空想的で想像的な）SFが「好き」である。そして、「夢が好き」である。しかし、それらの趣味が恐らく持っているかも知れないSEの仕事への関連性については、Xには、はっきりとした自覚はない。

他者と話をすることが「とても好き」である。（言い換えれば、他者との出会いを通じて、Xにとっての、新しい未知の世界と「出会い」を楽しむことが「好き」である。）

Xには、SEの人材が育たないのは、1) SEを育てる上流SEの仕事が無くて、仕事を通して育てること[OJT]が不可能である場合と、2) SEを育てる教育システムが無い場合、との二つの場合がある、と見えている。

Xの目には、SE集団（社内他者集団）には、トップ・レベルの人材が、1995年現在では、未だ多くは参加していない、と映っている。将来は、「知能テストの点数が高い」「閃きのある」「直感的な見通しの優れた」人間がそこに参加するように、誘うべきであ

る、と映る。

Xの世界には、SEに向いている人と向いていない人の条件として、1) 対人的に「戦略的」に器用である（「巧みに装って見せかけて、他者を操作する」ことができる）必要はない。2) くよくよと長い間悩む人は、SEには向いていない。3) 気分転換が上手である必要がある。4) 現在、強化が求められている上流SEには、社外他者（顧客）との交流ができること（「営業的にも出来る」）ことが求められている。（昔は、そうでは無かったのだが）、と映っている。

Xには、今日の若い後輩たちが先輩を批判する前に、後輩たちは自らを顧みるべきだ、と感じられる。が、それと同時に、それぞれの後輩の良いところが見えるように、自分も変化したい、とも願っている、とXは自覚し、自己知覚している。

以上で、「B社のX氏の物語」にかかわる部分をひとまず終えて、次に、「C社のY氏の物語」にかかわる部分に入ります。

5 / 3 / 1 / 「C社のY氏の物語」

C社のY氏の物語は以下のようなものでした。

工学部の卒業です。趣味はゴルフです。熱し易く冷め易い性格だと自分では思っています。活字が嫌いです。ですから本を読むことも少なく、多少の推理小説とビジネス書位しか読みません。映画は見ません。人のやっていないことをやりたいという思いがあります。だれも見えていないものを見て、抜け駆けをしたい、というところがあります。人知れず、自分だけが知っているよ、ということをお求めなのです。ですから、空想をして、ボーッとしていることが多いんです。もし物語を書くとしたら、理想物語でしょうか。書くこと読むことが嫌いでしたから、国語が嫌いでした。日本史は好きでした。家族に「情緒性が無い」と言われるのですが、私は、「冗長性が無いのだ」、つまり、分かり切った無駄なことは言わないのが俺の在り方だ、と切り返しています。理屈っぽく、小学校2年生のとき、「大人のような理屈を言う」と言われました。論理的に美しいものを求めます。

システムやプログラムには、美しさというものがあります。美しさというのは、そうですね、見て分かりやすい、ということもその一つです。中を見ると、無駄がなく、機能の重複がない、全体のシステムが構造化されていて、階層化がきちんとされていて、それぞれに、きちっと位置付けられている。無駄を除こうと努めることです。

趣味としては、囲碁が好きですが、形にこだわり、綺麗な解決を求める傾向があります。人に、形にこだわり、力強さに欠ける、と批評されます。

大学を出たころは、自動制御をやりたいだったのです。関心は、装置を楽に運転するには、ということでした。プログラムの利用者からプログラマーに移ったことが転機となって、SEとなっています。そして、SEであることに満足しています。新しいことをすることが大好きなんです。この世界は、本当に、日進月歩です。それと、異なる業種の人々と出会うのが好きです。

アプリケーションSEは、使っていただくことを目的とするSEですから、いろいろな人々と話をすることが求められます。言わば、セールスマンのようなものです。これに対して、メーカーSEは、作るSEで、システム・アーキテクチャーを作るSEです。私は、新しいことをすること、他人と話をすること、その両方が、前から好きでした。前にも言いましたが、熱し易く冷め易いので、何にでも飛びつき、他人に追いつくのですが、それも、80パーセント位までで、完璧にやることはしないのです。そんなことをするのは、私の性格ではないとか、私のパートではないとか、感じるのです。その代わりというわけではありませんが、新しいことと言え、仕事上も、何にでも首を突っ込む傾向があります。マンネリ化することが、大嫌いなんです。

旅行ですか？ 知らない所に行くのが好きです。

自分の知らない領域に入っていくことも好きです。それは、自分には基本があるという自信があるからでもあります。しどろもどろになることを恐れないのです。自信をもっている人はそうではないでしょうか。

アプリケーションSEは、指揮者的なマネージャーですから、全体のハーモニーを図ることができなくてはなりません。

自動制御に関心をもつようになった背景には、中学時代からの歴史があります。中学時代は、政治家になるのではないかと、思われていました。経済学を専門とすることを考え

ました。汚れない、綺麗な仕事に魅力を感じていたのです。経営に向かうことを考え、マネージメントを考えました。学級委員などをやっていて、学校時代、目立つ存在だったのです。油にまみれない仕事として、都市工学や応用物理を考えました。それが、この分野にくる事になりました。

新しいSEの候補者に求めるべきことは、「算数が好きであること」、つまり、高等な数学が好きではなくても、小学校時代に、算数が好きであったら、それで良いと思います。他人の話をきちっと聞き取れることも大事です。それと、とんでもない質問に対して、対応できること、が大事だと思います。つまり、予め想定していないことに対する対応力が大事なのです。

SEの仕事を中心とする情報産業が、生き残れるかどうか、私は心配に思っています。というのは、この産業は、独り立ちできる産業には、未だ成っていないからです。いまのやり方では、長くは続かないのじゃないか、とも思います。これが、産業として生き残るためには、コンサルティングを商品化して、パッケージにする必要があります。現在は、この産業は、自転車操業でやっています。受注開発の仕事で、積み上げが難しく、人間が作っていて、作り溜めることができないのです。これでは、20年もすると、疲れてしまうでしょう。ヴァイタリティのある間はいいのですが、疲れてしまうのです。SEという仕事は、人々のいろいろな意見を聞いて、それをまとめる仕事です。相手に合わせることができなければなりません。

SEとして、私は失敗した体験がありません。楽天的で、失敗したと自分で思わないのです。失敗は自分にとっての糧なのだ、と思うようにしています。

文書は残しません。それは、問題があるかもしれません。しかし、それを書いているくらいなら、口頭で教えてしまったほうが良いと思うのです。もちろん、文書に残すことも大事だとは思いますが。

私の喜びは、難しいと思っていたプロジェクトがうまく行ったときに感じる喜びでしょうか。ものができるということ、それが、私の喜びです。顧客の喜びを見ることよりも、ものが出ることの喜びの方が、ずっと大きいようです。以上

次に、この物語の意味単位の書き抜きの作業に入ります。

5 / 3 / 2 / 「C社のY氏の物語」の意味単位

Yは理科系（工学部）の大学教育を受けた。

Yの趣味はゴルフである。

Yは、自らを、「熱し易く冷め易い性格」と肯定的に認めている。

Yは、自分は活字が嫌いで、本を少ししか読まない、と肯定的に言う。

Yは、推理小説とビジネス書しか読まない、と言う。

Yは、映画は見ない。

Yは、人のやっていないことをやりたい、という思いがある。

Yは、人知れず、誰も見ていないものを見て、「抜け駆け」をしたい、というところがある。

Yは、空想をして、ボーッとしていることが多い、と言う。

Yは、書くことと読むことが嫌いである、と言う。

Yは、学校の教科では、国語が嫌いで、日本史が好きだった、と言う。

Yは、「情緒性がない」と、他者（家族）にいわれる。

Yは、それに対して、「冗長性がない」のだ、と自らは言う。

（つまり、分かり切った無駄なことは言わない自らの在り方を、肯定的に認める。他方、暗黙の内に、多くの他者は、分かり切った無駄なことを言う在り方をしている、とYは考えている。）

Yは、「理屈っぽい」のが自らの子供時代からの特徴である、と肯定的に認める。

Yは、論理的に「美しいもの」を求める。

Yによれば、システムやプログラムの「美しさ」とは、「見て分かりやすい」「無駄がない／無駄が省かれている」「重複がない」「構造化されている」「階層化されている」「きちんとしている」などである。

Yの趣味には、囲碁がある。[そこでは／そこでも]、力強さによる勝ち負けよりも、綺麗な形による解決、を求める。

Yは、大学では、プログラムの利用者（自動制御のための）であった。

Yは、プログラムの利用者から制作者になり、SEの仕事に就くことになった。

Yは、SEの仕事に（そして、SEであることに）満足している。

Yは、「新しいこと」をすることが大好きである、と言う。

Yによれば、SEの仕事の世界は、進歩が速く、「日進月歩」である。

Yは、異なる業種領域の人々と出会うのが好きである。

Yによれば、いろいろな人々と話をするセールスマン的なアプリケーションSE（上流SE）と、システム・アーキテクチャーを作る、メイキングSE（下流SE）とがある。

Yは、1) 新しいことをすること、2) 他人と話をすること、この1)と2)の両方が、遠い過去（「前から」）から、好きであった。

Yは、「新しいことなら」、仕事上でも、「何にでも飛びつき、他人に追いつく」が、「完璧にやることはしない」。

Yは、「マンネリ化することが、大嫌い」である。

Yは、旅行では、「知らない所に行く」ことが好き。

Yは、「知らない領域に入っていくこと」が好き。

Yは、「しどろもどろになること」を恐れない。それは、自分には基本がある、という自信があるからだ、とYは思う。

アプリケーションSEは指揮者的マネージャーである。全体のハーモニーを図れなければならない。

Yは、遠い過去（中学時代）から、「汚れない、綺麗な仕事に」「油にまみれない仕事」に魅力を感じていた。

Yによれば、新しいSEの候補者には、高等な数学が好きでなくても、小学校時代に、「算数が好きであつたら」それで良い、という。

Yによれば、新しいSEの候補者には、他人の話を聞き取れることが大事である。

仕事は、人々の意見を聞いてまとめる仕事である。相手に合わせることができなければならない。

Yによれば、新しいSEの候補者には、予め想定していないことに対する対応力が大事である。

Yによれば、SEの仕事を中心とする情報産業は、現在、自転車操業で、積み上げが難しく、蓄積が難しい。コンサルティングをパッケージ化し、商品化しなければ、産業として生き残れないのではないかと心配である。

Yは、失敗した体験がない。失敗は自分の糧である、と思い、「失敗した」と自分では思わないようにしている。自分は楽天的である、と思っている。

[どのようにして、「失敗が実際に糧となる」ように、独自の工夫をしているか、は聞き逃した。DZの事例と読み合わせると、「失敗した体験がない」とは、たとえ失敗しても、それを、「失敗した、失敗した」と悲観的にならず、むしろ、自分にとっての「糧である」と楽天的に受け止めることができる、ということの意味しておられるように思われる。失敗を絶対にしない人間など存在しないであろうし、もし、失敗を失敗と気づかなければ、進歩もないであろうから。失敗を気に病まず、楽しんで生かす、という心構えであろう。その楽天性に、私（吉田）は教えられた。]

Yは、文書は残さず、口頭で教えるようにしている。が、文書に残すことを否定はしない。[書くこと読むことが嫌い、ということが、ここに、仕事の進め方として現れているようにも、読み取れる。これは、日本式口伝教育の一因なのであろうか。あるいは、Y氏に限った思いなのであろうか。]

Yの喜びは、社外他者（顧客）の喜びを見ることの喜びよりも、ものが出来ることの喜び、のほうがずっと大きい、と思っている、と言う。 以上

次に、「意味と構造」の主題化と明示化の作業に入ります。

5 / 3 / 3 / 「意味と構造」の主題化と明示化（CY）

一つの典型像としてYの「生きられた世界」を示すならば、以下のように、まとめることもできましょう。

Yにとって、SEとして生きる世界は、以下のごとく、生きられている。

Yは理科系（工学部）の大学教育を受けた。（その教育はSEの仕事の基礎・前提となっていることが、含意されている。）入社後、在学中の（自動制御のための）プログラムの利用者の立場からプログラムの制作者の立場へと移り、SEの仕事に就くことになった。

Yは、他者と同じことをしているよりも、独自なことをしたい、という思いが強い。人のやっていないことをやりたい、人知れず、誰も見ていないものを見たい、「抜け駆け」をしたい、というところがある、と自ら肯定的に認めている。

自らの在り方を、基本的には、肯定的にとらえている。例えば、「情緒性がない」と他者（家族）にいわれれば、「俺には、情緒性がないのではなくて、」「冗長性がない」のだ、と自ら主張する。（つまり、分かり切った無駄なことは言わないのだ、と自らの在り方を規定しなおして、その在り方を肯定的に認めて自己主張している。暗黙の内に、多くの他者は、分かり切った無駄なことを言う「冗長性が高い」在り方をしつつも、その在

り方を「情緒性があると」としているのだ、と幾分批判的に見ているのかとも思われる。また、「情緒性」(ジョウチュウセイ)を「冗長性」(ジョウチュウセイ)と鋭く切り返す言葉遊びを自ら楽しみ、さらに、そのように楽しめる自分の在り方を肯定しているところが、うかがわれる。)「理屈っぽい」のが自らの子供時代からの特徴である、と、これも肯定的に認める。(その生来の「理屈っぽさ」がSEの仕事にプラスに働いていると、肯定的にとらえていることが、含意されているのかも知れない。)

Yは、新しい仕事を始める場合に、しばしば起こり勝ちな「しどろもどろになること」や「失敗すること」を恐れない。それは、自分には基本があるという自信があるからだ、とYは思う。「『失敗』した経験がない」と言う。むしろ、「失敗は自分の糧である」、と思う。「失敗した」と自分では思わないようにしている(言い換えれば、仮に、他者の眼から見て、明らかに「失敗である」ような場合であっても、Y自身は、それを「失敗だ」とは思わないようにしている、という意味であろう。つまり、「失敗」を失敗として深刻に受け止め憂鬱になるよりも、将来に向けての「自分の糧だ」と考えて、その影響が後の仕事に良い仕方であらうように、悪い仕方では影響が及ばないように、自ら心掛けていて、という意味であろう。ただし、失敗をどのように反省し、その後の仕事に具体的に活かすのか、その工夫やYの在り方については、吉田は、残念ながら聞き逃した)。こうして、自分は「楽天的である」、とと思っている。

Yは、新しい下位世界に入っていくことが「大好き」である。そこで、新しい世界に、その「新しさ」のゆえに、そこに入ることを求め、その世界で、既にその世界に入っている他者に「追いつく」(追い越す)ことが「好き」である。ただし、そこに長く留まり、「マナー化」することは「大嫌い」で、「完璧にする」ことは、自分が肯定的に認めている自らの「熱し易く冷め易い性格」に合わず、好きでない。それよりも、むしろ、新しい別の下位世界に移ることの方が「好き」である。自らとは異なる世界を生きている他者(例えば、異なる業種領域の人々)との出会いと会話を楽しむことが「好き」。「そのような他者が、Yにとって、新しい下位世界となる可能性を秘めた新たな世界をかいま見せてくれるからであろうか。」(旅行では「知らない所に行く」ことが「好き」。空想をして、ボーッとしていることが多い。が、映画は見ない。)(Yが、遠い過去(「前から」)から「好き」であることは、1) 新しいことをすること。2) 他人と話をすること。)

Yによれば、SEの仕事の世界は、進歩が速く、「日進月歩」である。Yは、SEの仕事に(SEであることに)満足している。仕事の喜びは、Yにおいては、「社外他者(顧客)の喜びを見ることの喜び」よりも、「ものが出来ることの喜び」、のほうがずっと大きい、と言う。(逆に言えば、「他者の喜びを見ること」にも、喜びがある、ということであろう。)

Yの世界から見ると、いろいろな人々と話をするセールスマン的なアプリケーションSE(上流SE)と、システム・アーキテクチャーを作る、メイキングSE(下流SE)とがある。アプリケーションSEは、[楽団の]指揮者的マネージャーである。[関係者]全体のハーモニーを図れなければならない。]

Yは論理的に「美しいもの」を求める。システムやプログラムの「美しさ」とは、「見て分かりやすい」「無駄がない/無駄が省かれている」「重複がない」「構造化されている」「階層化されている」などである。(「勝ち負け」が焦点となる趣味の囲碁において

さえも、力強さによる)「勝ち」よりも「綺麗な形」による解決、の方を、Yは求める。

Yの趣味のゴルフには、「他人(異文化人・異世界人)と話をすること」の喜びも、つながる、と思われる。

Yは、書くことと読むことが嫌いである。学校の教科では国語が嫌いだった。(が、日本史は好きだった。)
「活字が嫌い」(「苦手だ」と言っているのではない)で、本を少ししか読まない(「読めない」のではなく「読まない」のである)。「推理小説とビジネス書しか読まない」と、(幾分は誇りをもって)、肯定的に言う。

書くことが嫌いであることは、後輩のSEに、文書は残さず、口頭で教えるようにしていることにも、つながっている。(言わば日本式「徒弟制」方式を採っている。この方式で、必要なSEの育成は十分できる、とYは考える。)が、他者がその他者自身の後輩であるSEに文書を残すことを敢えて否定まではしていない。

Yは、遠い過去(中学時代)から、「汚れない、綺麗な仕事」「油にまみれない仕事」に魅力を感じていた。(もちろん、いわゆる3Kの仕事には魅力を感じていなかった。SEの仕事は、望んでいた魅力ある仕事であった。)

Yの目に映る新しいSEの候補者の条件には：1)高等な数学が好きでなくても、小学校時代に、「算数が好きであったら」それで良い。2)他人の話を聞き取れることが大事である。3)仕事は人々の意見を聞いてまとめる仕事である。相手に合わせるができないなければならない。4)予め想定していないことに対する対応力をもつ。・・・などがある。

Yは、自らのSEの仕事を取り囲む大局的な現状とその将来あるべき姿への見通しを明確にもち、その現状が未だそのあるべき姿に到達していないことに、不安と苛立ちを覚えている。より具体的には、SEの仕事を中心とする情報産業は、現在は、「自転車操業」で、積み上げが難しく、蓄積が難しい。コンサルティングをパッケージ化し、商品化しなければ、産業としては生き残れないのではないかと不安を感じている。

以上で、「C社のY氏の物語」に関する部分を終えて、次に、「D社のZ氏の物語」に関する部分に入ります。

5 / 4 / 1 / 「D社のZ氏の物語」

D社のZ氏の物語は以下のようなものでした。

私は、数学科の卒業です。小学校六年生のとき、それまで特に数学が好きでは無かったのですが、担任した先生の教え方が上手で、それが切っ掛けで、数学が好きになりました。強烈な印象に残る経験があります。それは、マイナス掛けるマイナスがプラスになるのに、二乗してマイナスになる数がある、と聞かされたことでした。以来、数学を学ぶことに余り悩まず、大学まで学ぶことになりました。

数学の専門が直接、現在、役に立っている訳ではありません。しかし、数学が美しいこと、綺麗さを求めること、それは、仕事のうえでは、プログラムやシステム設計に綺麗さを求めることとしてプラスになりましたし、また、人から聞いた話をどうまとめるかにも、美しさ、綺麗さを求めることとして、プラスになっていると思います。美しさを求めることは、大切だと思います。そこには、抽象化とモデル化の発想があり、エッセンスは何か、と問うことが大切なのだ、と思います。数学では、解析学ではなくて、代数学が好きです。

そこには美しさがあるからです。

小説も好きです。大学時代、ちょっとやって見たいな、と思ったのは、先生のご専門の心理学でした。ドストエフスキーやフロイドを読みました。スパイものや、推理物も好きです。また、心がかさかさしてくると、串田孫一の初期中期のエッセーを読みます。女流文学の倉橋由美子や円地文子、それに、大江健三郎、安倍公房などを読みます。

スポーツはやりません。山に登りたいと思ってできなかったのが、会社に入ってから、アルプスなど山登りをしました。旅行好きです。日曜スポーツには、テニスをやっています。

新しいものをやるのが好きなんです。ワーク・ステーションも、自分で言い出して始めました。

外国でのセミナーでは、片言の単語だけでも、通じることを学んだことが良かったと思います。

顧客は主として製造系でした。業務系は、知らないけれど、分かるつもりでは居ます。

話を聞きながら、モデルを作っていくのが私のやりかたです。製造系では、工程管理の設計でそのままで良かったのですが、或るとき、私にとっては未知の、銀行と証券会社の仕事をしなくてはならなくなったことがありました。これは、全く違うモデルなんですね。この分野では、それまでの利点を残して行かなくてはならないのです。無駄なことをしているな、と思い、何で、そんなことをしているのか、と納得するまでに、とても時間がかかりました。人々は、自分の知らない世界でやっているのです。こちらの感覚だけでやってはいけないのだ、自分の感覚を変えることも大事だ、と悟るようになりました。

違うやり方をしている人々もある、と思います。古い器に入れようとする人々は、その器に入らないとき、パニックに陥ることがあります。

そこで、私は、人によって判断基準が違うことを学んだんです。そして、「新しいことをやると、自分の世界が広がる、それが楽しいね」と言った工学系出身の人の言葉に教えられました。逆に、せっかく得た知識を生かしたい、とこだわる人も居ますが・・・。

私の、仕事の上での喜びですか？ もやもやしているもの、カオスを綺麗に整理できたときの喜びでしょうか。それに、現場の人々が喜んでくれたときに感じる喜びでしょうか。

例えば、意志決定のシステム設計の場合です。材料のロスが少ない裁断のパターンを決めるのに、人間並み以上の、意志決定システムを設計する問題でした。その問題を考えて居たときには、夢に、板を裁断する過程が出て来たんです。板が走る夢を見るんです。実に、楽しかったです。

失敗談をお話しましょう。全く困ってしまった一年がありました。途中からマネジメントに入ったのです。そこで、人間関係に悩みました。10数人の部下の世話をしなければならなかったのですが、そうした立場にある先輩たちのやっていることが、なぜそうしているのか分からずに、初め、自分でいろいろ理屈をつけながら、自己流で、やって行ったのです。そうした状況で、ある仕事を、思ったより少ない要員でやれと要求されました。進捗状況が悪いことがわかり、部下の仕事振りに不満で、自分でその仕事をやってしまったのです。たしかに、仕事は少しはできたのですが、「ほら見ろ、俺がやれば、こんな短い時間で出来るじゃないか」と、部下に言ったとき、周囲は全くひどい状態になってしまいました。チームのまとまりは無くなり、仕事は進捗せず、何も進まなくなってしまう

した。この失敗を私は、自分の苦手に対するチャレンジと受け止めました。そして、上司にもう一度やらせて欲しいと願い出ました。私の失敗を巡るヒヤリングを徹底してやりまくりました。そこで、絶対に自分で手をつけてはいけない、ということ学んだのです。

そして、先輩と部下との反省会で、ぼろぼろに失敗したことを報告させられました。私は、露悪趣味でしゃべりました。その話は若い人達に受けました。この失敗を切っ掛けに私は「一皮剥けました」。自分の本当に苦手な所が分かりました。ただの設計家ではだめだ、と悟る切っ掛けは、この失敗でした。失敗することは、ただそれだけではだめだと思えます。「ちゃんと経験する」ことが大切です。目的意識をもって、失敗をどう受け止めるかが大事なのです。その失敗が何なのかをはっきりさせられないと、進歩が生まれないのです。最初は、他人の責任をもちろん考えました。しかし、仮にすべてが自分の責任だ、と考えてみて、自分に一体何が出来たはずだったか、を考えることを試みたのです。そして、この危機を乗り越えました。今考えても、あれは、私にとって、本当に危機でした。そして、もう一度やらせてもらったことで、私が危機を乗り越えることができたのだ、と思えます。もし、あのまま、マネジメントをやめていたら、もはや、立ち直れなかっただろう、と思えます。再度のチャレンジを許してくれた人々に感謝しています。

この仕事には、絶対条件があります。それは、顧客には、こちらから歩み寄らなければいけない、ということです。ですから、詰まるところ、人間関係なんです。

人間相手の仕事だなあ、と思えます。ですから、潰瘍がしやすい職場なんです。私の場合、あの失敗を「すっきりさせたい」と思い、それが、私にとってチャレンジとして受け止めることを可能にし、徹底した聞き取りにまわることを可能にしたのだと思えます。

以上

次に、この物語の「意味単位」の書き抜きの作業に入ります。

5 / 4 / 2 / 「C社のY氏の物語」の意味単位

Zは、理科系（数学科）の大学教育を受けた。

Zは、遠い過去（小学校六年生）に、特に数学が好きではなかったが、ある経験を切っ掛けとして、数学が好きになり、大学まで数学を学ぶことになった。

Zは、大学教育での数学が、仕事に、直接には、役立っていない、と考えている。

Zは、「数学の美しさ」や「綺麗さ」を学んだことは、仕事の上で、プログラムやシステム設計に「美しさ」や「綺麗さ」を求めることにプラスとなった、と考えている。

Zは、「美しさ」を求めることは、仕事の上で、大切だ、と考えている。

Zは、「美しさを求める」ことの大切さは、「本質は何かと問うこと」の大切さなのだ。「美しさと本質を求めること」の根底には「抽象化とモデル化の発想」がある、と考える。

Zは、解析学ではなくて、「代数学が好き」である。

Zは、多様な文学小説を、大学時代に読んでおり、現在も読む。推理小説なども。

Zは、旅行が好きである。山登りが好きである。日曜テニスをする。

Zは、「新しいものをする」が好きである。

Zは、外国で、片言外国語でも、通じることを学んだことを、肯定的に受け止めている。

Zは、仕事では、社外他者（顧客）の話聞き、「モデルを作って行く」やり方を探る。

Zは、主として製造系会社を社外他者（顧客）としていた。ある時、業務系会社を初め

て社外他者（顧客）として経験した時、そこでは全く異なるモデルが必要であることを悟った。人々は、Zの「知らない世界でやっている」のだ、自分の感覚だけでやってはいけないのだ、「自分の感覚を変えること」も大事だ、と悟った。

Zは、自分の感覚を変えることをしないSEは、その人の感覚でやって行けなくなると、パニックに陥ることがある、と言う。

Zは、「人によって判断基準が異なる」、ということを学んだ。

Zは、「新しいことをやると、自分の世界がひろがる、それが楽しいね」という他者の言葉に多くを学んだ、と言う。

Zは、仕事の上の喜びとして、1) カオス（混沌）を綺麗に整理できたときの喜び、と2) 現場の（社内外の）他者が喜んでくれたときに感じる喜び、とを挙げた。

Zは、あるシステム設計の問題を考えているとき、そのシステムが完成し作動している「夢を見た」。そして、それが楽しかった、と言う。

Zは、仕事がマネージメント（上流SE）に移ったとき、人間関係に悩んだ。社内他者（部下）の仕事を自分でやってしまい、「ほら見ろ、俺がやれば、こんな短い時間で出来るじゃないか」と言った。人間関係は壊れ、仕事は進まなくなった。大失敗を経験した。

Zは、その失敗を、「自分の苦手に対する挑戦」と受け止め、失敗を巡る徹底した聞き取りを行い、反省会で「露悪趣味で」報告し、社内他者に歓迎され、苦手を克服した（「一皮剥けた」）。

Zは、失敗するだけではだめだ。その失敗の意味を自らにはっきりさせ、「すっきりさせる」こと（「ちゃんと経験する」こと、他者の批判を聞き取る、反省する、報告すること、など）が、進歩のために大切だ、と悟った。

Zは、ただの設計家で（人間関係の円滑化ができなくて）はだめだ、と悟った。

Zは、失敗の責任を他人に帰するのではなく、想像上、仮に総てが自分の責任だ、と想定してみて、自分に一体何が出来たはずだったか、を考えることを試みることを学んだ。

Zは、危機を乗り切ったのは、再度の挑戦を許してくれた人々のお陰と感謝している。

Zは、仕事の要は人間関係であり、そのために、SEの仕事は「潰瘍ができやすい」職場である、と考えている。

以上

次に、「意味と構造」の主題化と明示化の作業に入ります。

5 / 4 / 3 / 「意味と構造」の主題化と明示化（DZ）

一つの典型像としてZの「生きられた世界」を示すならば、以下のように、まとめることもできましょう。

Zにとって、SEとして生きる世界は、以下のごとく、生きられている。

Zは、過去に理科系（数学科）の大学教育を受けたが、大学で学んだ数学は、直接には、仕事に役立ってはいない、と現在考えている。

Zは、生来「数学が特に好き」というのではなかったのだが、「強烈な印象」が現在も残っている、子供時代の担任教師によるある経験をきっかけとして、数学が好きになり、

大学まで数学を専門として学ぶことになった、と回想する。

「数学の美しさ」や「綺麗さ」を学んだことは、プログラムやシステム設計に「美しさ」や「綺麗さ」を求めることとなり、SEの仕事の上でプラスとなった。「美しさ」を求めることは、この仕事の上で大切だ、とZは考えている。「美しさを求める」ことの大切さとは、「本質は何かと問うこと」の大切さなのだ。「美しさと本質を求めること」の根底には「抽象化とモデル化の発想」がある、と考える。これは、異なる下位世界の間を、それぞれの世界の構造の間の類似性（同型性あるいは準同型性）により対応づける、という考え方の大切さを学んでいるということであろうか。「近接性と類似性」のうち、類似性に重きを置く考え方である。数学では、解析学よりも、「代数学が好き」である。[ここには、数学好きな人に見られる、写像による「構造的類似性」の発見としての「美しさ」の発見を求める思考の特徴が現れている、とも理解される。]

Zは多様な趣味を持つ。言い換えれば、必ずしも直ちに相互に関連するとは限らない多様な下位世界から成る世界を、Zは生きている。[趣味として、多様な文学小説を、大学時代に読んでおり、現在も読む。推理小説なども。旅行が好きである。山登りが好きである。日曜テニスをする。]

「新しいものをすること」が好きである。「新しいことをやると、自分の世界がひろがる、それが楽しいね」という他者の言葉に多くを学んだ、と言う。[この言葉に共感するところが大きかった、ということは、それまで暗黙のうちに感じていた、世界が広がることの楽しみを、この言葉が、明示化してくれた、と感じた、ということであろう]

仕事の上の喜びとして、1) カオス（混沌）を綺麗に整理できたときの喜び、[仕事の対象に関わる問題解決を喜びとする]と2) 現場の（社内外の）他者が喜んでくれたときに感じる喜び [仕事に関連する他者の喜びを喜びとする]、とを挙げた。

他者から聞く話を構造化するやり方も、対象を構造化するやり方と、Zは構造的に類似化させている。[仕事では、社外他者（顧客）の話を聞き、「モデルを作って行く」やり方を探る。]

しかし、未知の世界からの他者との出会いにおいては、新しい経験として、失敗が起こり易い。新しい失敗経験から、学ぶことができた。現在のZは、そのことを、肯定的にとらえて、明るく語ることができる。[それまで、主として製造系会社を社外他者（顧客）としていた。]ある時、Zがそれまで経験していなかった新しい未知の世界で生きている他者を[新しい業種である業務系会社を初めて社外他者（顧客）として]経験した時、そこでは[物事をとらえるために、これまで熟知していたモデルとは]全く異なるモデルが必要である、ということを知った。人々はZの「知らない世界でやっている」のだ、従来の自分の感覚だけでやってはいけないのだ、「自分の感覚を変えること」も大事なのだ、「人によって判断基準が異なる」のだ、ということなどを学んだ。「新しいことをやると、自分の世界がひろがる、それが楽しいね」という言葉の具体化の一つであろう。[この経験から学んだZは、]自分の感覚を変えることをしないSEは、その人の感覚でやって行けなくなると、パニックに陥ることになるだろう、とも言う。

仕事がマネジメント（上流SE）に移ったとき、Zは、新しい人間関係に悩んだ。

社内他者（部下）の仕事を自分でやってしまった。「ほら見ろ、俺がやれば、こんな短い時間で出来るじゃないか」と言った。その途端、人間関係は壊れ、仕事は進まなくなっ

た。そこで、大失敗を経験することになった。その失敗を、「自分の苦手に対する挑戦」と受け止めた。[失敗は、挑戦と受け止める、開かれた在り方をしようとしていること、その在り方を肯定していること、が示唆される]。[自分が少なからず傷ついた大失敗の意味についての洞察を、他者に伝えて共有するという、自己客観視ができること、他者の視点に対して開かれた在り方ができること、そして、その在り方を肯定すること、が示されている。] その失敗を巡る徹底した聞き取りを行い、反省会で「露悪趣味で」自らの失敗とその意味を報告し、社内他者に歓迎され、苦手を克服した（「一皮剥けた」）。

ただの設計家で（人間関係の円滑化ができなくては、という意味）はだめだ、と悟った。仕事の要（かなめ）は人間関係であり、そのために、SEの仕事は（心理的ストレスのわかり易い）「潰瘍ができ易い」職場である、と考えている。

失敗の責任を他人に帰するのではなく、想像上、仮に総てが自分の責任だ、と想定してみても、自分に一体何が出来たはずだったか、を試みに考える、新しい在り方を学び身につけた。上流SEとしての仕事の危機を乗り切れたのは、再度の挑戦を許してくれた人々のお陰と感謝している。[これも、「総てが自分の責任」と想定することの裏返しとして、「すべてが他人のお陰」と想定して、他人に感謝するという在り方も、同時に身につけた、ということを示唆するのかもしれない。]

Zは、失敗するだけではだめだ。その失敗の意味を自らにはっきりさせ、「すっきりさせる」こと（「ちゃんと経験する」こと、他者の批判を聞き取ること、反省すること、（辛くても）他者に報告すること、など）が、自らの進歩のために大切だ、と悟った。

あるシステム設計の問題を考えているとき、そのシステムが完成し作動している「夢を見た」。[夢の世界で仕事の完成を見るほど、仕事に熱中したこと、そして、そのように熱中していることを、喜びとしたことを、含意している。]そして、それが楽しかった。

外国語が片言でも通じることを、肯定的に学んだ。[肯定的、楽天的に物事をとらえることを学んでいることが、「片言でしかしゃべれず、恥ずかしい思いをした」という悔恨にはならず、「片言でも通じる」と素直に喜びとなる在り方にも、現れている、と言えようか]。

以上

以上で、四人の「優れたSE」の「物語」そのものと、その「意味単位」の列举と、その「意味と構造」の解明とを、ひとまず、終わることにします。

さて、ここまで、四人の「優れたSE」の「物語」とその「意味単位」および「意味と構造」を一通り読んで来られた読者である研究会のメンバーは、SEの人事担当者として、恐らく、既に、それぞれに、人事の仕事へのさまざまな多くの示唆を、四つの「物語」から得ておられることだと思います。その意味では、四つの「物語の物語」は、ここで終えても良いのです。また、その意味では、以下の試みは、すべて「蛇足」ということにもなります。しかし、「蛇足」となる可能性の大きいことを意識し自覚した上で、以下では、私の時間のある限り、敢えて、幾つかのことを試みてみようと思います。

そもそも、AW、BX、CY、DZの4人の「優れたSE」の物語から、私たちは、何を学ぶことができるでしょうか。

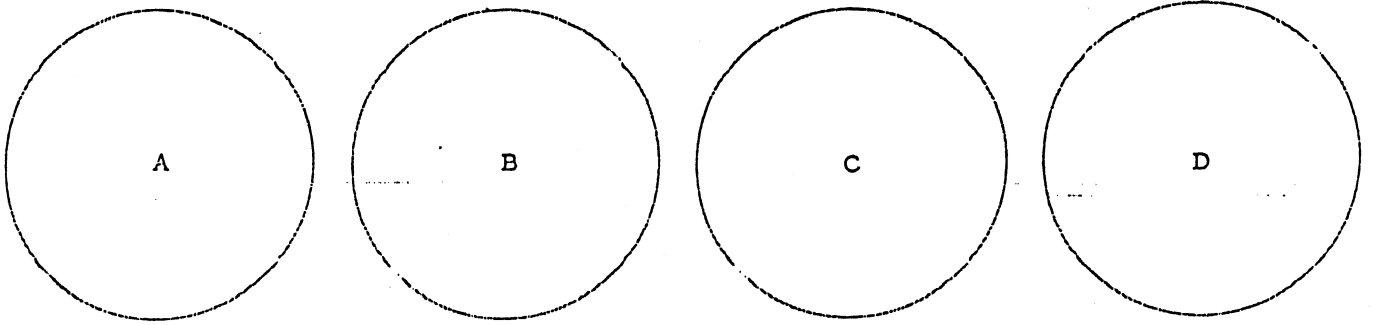
4人のすべてが、それぞれ所属する社の「優れたSE」であるとしても、それぞれの物語を読めば明白なように、それぞれの経歴も仕事の具体的な内容も、個人としての特徴も、それぞれに異なっています。それに、それぞれが「優れている」のは、W氏はA社で、X氏はB社で、・・・、という具合に、それぞれ所属する社においてなのです。したがって、それぞれの「優れている」点に、共通性がある、という保証が、初めから与えられている訳ではありません。さらに、この物語から、私たちが明らかにしようとしているそれぞれの「生きられた世界」の間に、何らかの共通性がある、という保証も、無条件に与えられている訳ではないのです。

しかし、できることならば、最初の目標に照らして、「優れたSE」に関連する条件を明らかにしたい、というのが、やはり私たちの願いです。

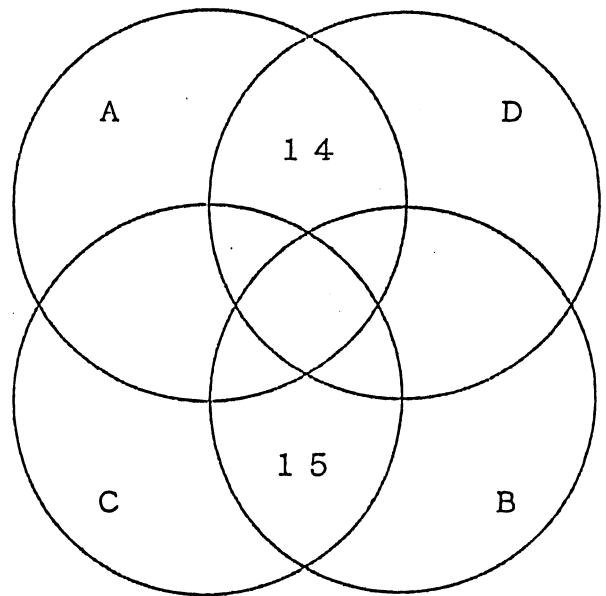
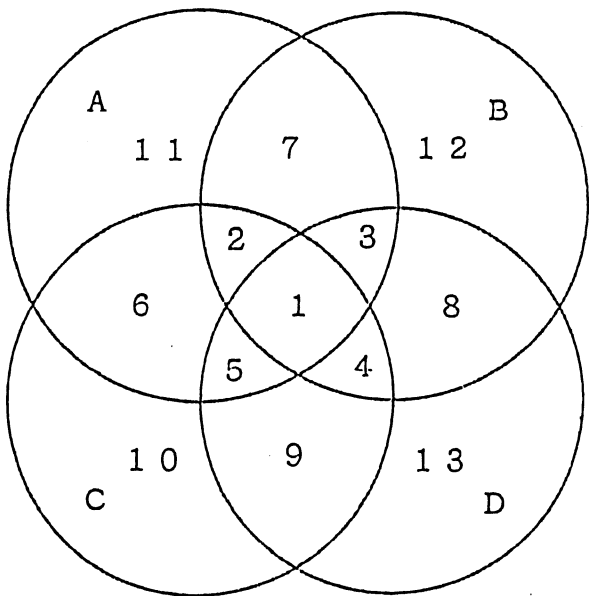
そこで、前述の条件に基づいて各社から選ばれた4人の「優れたSE」たちの、「優れている」条件を抽出するのに、少なくとも、二つの仕方があることに気づきます。第一は、「OR」で結ぶ条件です。つまり、4人のうちのだれかが（一人にせよ、二人、三人、四人にせよ）、そのような条件を満たしている、という意味での、比較的緩い条件です。そして、第二は、「AND」で結ぶ条件です。つまり、4人のすべてが、そのような条件を満たしている、という意味での、厳しい条件です。しかし、4人ということにも、必然性があるわけでもなく、さらに、これら特定の4人ということにも、必然性があるわけでは、ありません。仮に、四人でなく二人だったら、「OR」条件はより狭くなるでしょうが、「AND」条件はより広くなるでしょう。その意味では、多様な背景と脈絡で、違いに異なる世界に生きている四人が、選ばれていることは、比較的安定した像が得られることを期待できるでしょう。とは言え、例えば、100社の100人についての面接から得られる筈の結果ほどには安定した像はえられないでしょう。このことは、二人の結果と四人の結果を比較して考えてみれば、明らかでしょう。その意味では、「OR」条件は、できる限り、緩く、「AND」条件は、できる限り、厳しくすることで、双方ともに、比較的安定した条件に近づけることが期待されるのではないのでしょうか。

AND条件 と OR条件

例えば、仮に、ABCDの四人のSEの条件を、次の四つの円で示して見ましょう。

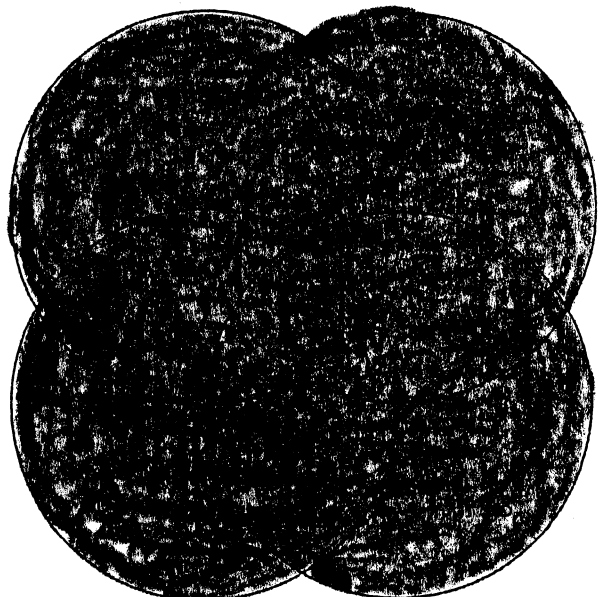
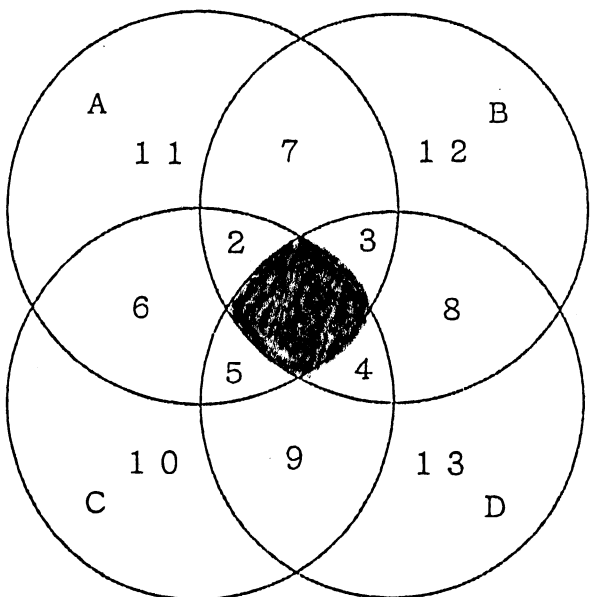


しかし、これらは、それぞれの内容を見れば、互いに重なり合う可能性をもっています。それゆえ、四つの円の間には、15種類もの、重なり合いができることになります。



この重なり合いの中で、AND条件とOR条件は、下図のように示すことができます。

AND条件 と **OR条件**



AW, BX, CY, DZの四人は、それぞれの物語において、1) 自分のこと／過去、未来、現在／を語り、2) その生きられた世界／時間、空間、身体、他者と自己／を語っています。また、3) SEの仕事についての経験とそこから得られた洞察を語り、さらに、4) SEに適する人物の条件を語っています。

そこで、まず、最初に、§6で、これまで読んできた「物語」から学んだことをまとめる意味で、仮想的な「優れたSE」の「物語」を、拙いながら、私なりに構成してみましよう。この仮想の物語は、言わば、四つの「物語」のそれぞれを分解し、一緒に併せて、化合させ、「OR」条件として、合成したものです。その合成された「物語」に描かれたその仮想的な優れたSEの、従って当然のこと、仮想的な生活世界の意味構造を、併せて解明し記しておくことにしましょう。これは、いわば、「OR」条件を洞察するための、四人の「優れたSE」の「生きられた世界のモンタージュ」作成の試みです。

ついで、§7で、四人の優れたSEに共通する「AND」条件を整理して、その典型的な「生活世界」あるいは「生きられた世界」の「意味と構造」を記すことを試みましよう。これは、決して、直ちに優れたSEであるための必要条件とはいえませんが、少なくとも、四人の優れたSEに共通して見られた特徴である、と言うことは許されましよう。そのような限定付きで、参照することは可能である、と考えます。

§6 仮想的な「優れたSE」の「物語」とその仮想的な生活世界の意味構造

以下に記すのは、報告者が四人の「優れたSE」の物語から学んだことを生かして、一人の架空の仮想的「優れたSE」を想定し、彼が語る「物語」を虚構として、記述するものです。従って、これは、報告者である私が、「優れたSE」の生きた世界をどのように理解したか、あるいは、理解しなかったか、を表現するものともなるはずですが。この「物語」は、いわば、現実の物語を一旦分解し、再合成した、あるいは緩く再統合した「合成物語」ともいうべきものです。ある典型的な「優れたSE」のモンタージュ的な「物語」として、虚構の物語でありながら、可能な限り「典型的」であることを、めざしたものです。そのつもりで、楽しんで、お読みいただければありがたく思います。

私は、現在のSE (System Engineer の略称) の仕事に就いています。業界では、上流SEとか、アプリケーションSEとか、呼ばれている仕事です。私は、この仕事が「大好き」で、この仕事に就いていることに、たいへん満足しています。それは、この仕事が「楽しい」からです。いや、「楽しい」のは「大好き」だからかな。これは、「因果異時」なのでしょうか、あるいは「因果俱時」なのでしょうか。ともかく、SEであることが好きで楽しんでます。

大学を卒業した時点で、SEになることをめざしていた訳ではありませんでした。そもそも、大学での教育が、現在の私のSEの仕事に役立っているわけでは少しもないのです。SEの仕事に必要な知識も技術も、その大部分は、仕事に就いてから、仕事の中で学んできたものです。仕事についてから、集中して学ぶことの量も質も、大学時代に学んだことの量と質に比べて、数倍はあるかと思えます。その意味では、大学で何を学んで来たかと

いうことは、SEになるかならぬかとか、SEに適しているか否かとか、ということを決すべき判断基準にはならないし、それでは決定できない、と思います。むしろ、もし、判断基準を求めるとするなら、論理的思考ができるかとか、物事を筋道をたてて考えることができるかとか、もっと、具体的に言えば、小学校の算数が好きでよく出来たか、ということくらいではないでしょうか。世で一般に思い込まれているように、SEは、最初から大学の理工学部で学ぶような高等数学ができることが絶対に必要である、などという訳では決してないんです。

SEの世界では、SEを育てる教育の方式に、大きく分けて、二通りあるようです。

1) 一つは、言わば、「米国式システム化教育」で、教育システムも「教育キット」も組織化され体系化されている方式です。そこで学ぶ人間は、「自主学习」が奨励されます。この方式は、自分から進んで自主的に学ぶ人に適しています。2) もう一つは、言わば、「日本式徒弟制口伝教育」で、ちょうど昔の大工さんや落語家が、弟子入りしてお師匠さんや兄弟子に学ぶのと似ている徒弟制度的な方式です。そこで学ぶ人間は、後輩として、先輩から口伝えに、その場その場で問題に応じて教えてもらうわけです。ご想像のように、それぞれに得失があります。また、個々のSEの卵の性質によって、どちらが適しているかは、さまざまです。ですが、おかしなことに、日本では、システム化の最先端にいるシステム・エンジニア(SE)の教育はまだシステム化されておらず、「徒弟制」が圧倒的に多いのです。ちょっとした、逆説ですね。は、は、は、……。私は、米国式教育と日本式教育のどちらで教育されたとお感じでしょうか。

さて、このSEの世界は、とても進歩の速い世界です。2、3年前のものは、今日ではもうすっかり骨董品扱いされることになるということがしばしば起こります。そのくらい進歩が速いのです。しかし、そのことには、また、別の意味があります。それは、現在ではまだ「夢のようなこと」が、2、3年もすると、驚くような仕方で、現実となる、ということがしばしばだ、という意味です。また、現在の夢が、近い将来、現実となるという期待を、今、現実感を持って抱くことができる、という意味もあります。この仕事は、その意味では、言葉通り、まさに「夢を実現する」仕事なのです。

「夢」と言えば、私は、「夢見ること」が大好きです。ある意味では、空想家であり、夢想家である、と言えるかもしれません。ぼんやりと空想に耽ったり、想像世界や虚構世界に遊んだりするのが、大好きです。ですから、私は、文学が好きですし、特に、SF(空想科学小説)を読むのが好きです。もっとも、この点は、SEの間では、人によって多少異なるかもしれませんが……。

「大好き」と言えば、私の大好きなことは、一言で言えば、「新しいこと」です。さらに言えば、新しいことを始めるときのあの「ときめき」が好きなのです。好奇心がとても強いのです。あるいは、子どものような、と言われるかも知れません。実際、子供の心を、幸せなことに、今も未だ胸に秘めているのかも知れません。そして、SEの仕事では、それが可能なのです。ところで、新しいことにも、二通りあるようです。1) 一つは、これまで自分にとって未知だった世界に入っていく、未知の物事と出会うときの「新しさ」です。それと、2) もう一つは、これまで自分にとって既知だった世界の、あるいは、既知だと思い込んでいた世界の、或る物事の思いがけないような新しい側面を発見するときの「新しさ」です。例えば、繰り返し同じ作業を長年しているように見える職人さんの仕事

にも、毎日「新しさ」の発見がある、と聞いたことがありますから・・・。で、この1)と2)の区別の中では、私は、前者1)の、未知の世界に入っていくという意味の「新しさ」の方にどうも引き付けられるようです。未知の世界での新しいことの発見、これこそ、私の求めるものです。ですから、仕事の上でも、趣味の上でも、同じことの繰り返しだ、と自分で感じるようになることが大嫌いなんです。確かに、新しいことを始めると、手慣れた仕方で済ませることができなくなります。慣れ親しんだ世界では起こらないような仕方で、いろいろ難しい問題が、予想しなかったような仕方で現れて来ます。そして、失敗して、苦勞することにはなりません。でも、その苦勞に挑戦して、問題を解決する喜び、それがたまらなく好きなんです。

ですから、新しいものに挑戦して、失敗することを、私は恐れませんが、それは少し言い過ぎかもしれません。つまり、失敗をただの失敗としては終わらせたくない、と思うのです。失敗を克服するというのが、新しい挑戦なのだ、と受け止める、とでも言えればいいでしょうか。また、失敗も自分の向上にとっての糧だと受け止める、と言えればいいでしょうか。ですから、時には、失敗の苦しみを、とことん嘗め尽くすことで、克服することもあります。そこに、新たな楽しみを見いだす、とでも言いましょうか。で、「どうすればいいか分からなくなる」とか、かえって楽しめるんです。そのような状況から、見通しが生まれて、どうすればいいかが分かるようになること、それがとても楽しみなんです。いずれにせよ、失敗でくよくよと長く悩むことはしない、つまり、楽天的なんです。言わば、外面的にひ弱そうに見えても、内面的な「芯の強さ」を持っているとか、あるいは、自分で言うのはおかしいかもしれませんが、根本的な自信を持っているとか、そう言うことでしょうか。

旅行も好きです。が、どちらかと言えば、既に一度行ったことのある馴染みのところを再び訪ねることよりも、全く初めてのところ、未知のところ、新しいところを訪問することのほうが楽しいし、そのほうが好きです。仕事の好みと共通しているかもしれませんね。

趣味についても、また、同じです。新しいことに興味をもつと、それについて手を出してしまい、一時期は猛烈に熱中します。でも、ある程度やって人並みにできるようになると、もう飽きが出てきて、また別の新しいことに手を出したくなるのです。ですから、趣味では、完璧という水準まで到達したことがありません。ほどほどで、また、次の新しいことを始めてしまうという始末です。ひとは、私のことを「熱し易く冷め易い」などとも言います。そうかもしれません。でも、それが私の性分なのだと思います、また、それで良いのだと納得して、自分で満足しています。それに、趣味は、義務でも仕事でもないのですから、自分が本当にしたいようにして、自分が心から楽しんで、満足できれば、それでいいのではないのでしょうか。自由に自分で選べる趣味に、自分らしさが、一番よく表れるのかもしれませんがね。

そんな次第ですので、結果として、趣味はたくさん持つことになりました。気がついたんですが、多趣味であることは、もしかすると、私のSEの仕事にも役立っているのかも知れません。1)一つには、趣味をたくさん持っていることで、多様な世界を知ることになった、という意味です。このことは、新しいシステムを考える上で、多様な考え方を、比喩的に、あるいは、モデル的に、仕事に持ち込むことができるようになった、ということの意味します。比喩は、新しい発想の源泉だと、フランスの哲学者ポール・リクールで

したか、誰でしたか、確か、言っていたのではありませんか。2) それと、もう一つは、多様な趣味を通じて、多くの多様な人々と親しくなり、相互に話がしやすくなった、ということがあります。私は、異なる世界で仕事をしている、他業種や他領域の人々と、話をするのが大好きです。このことは、決して軽視してはならないことだと思います。といいますのは、SEの仕事には、社の内と外の人々との人間関係が円滑であることが必須だからです。いや、全く意外かもしれませんが、良い人間関係は、この仕事の要(かなめ)なんです。私が、多趣味であることを通じて、多くの人々の物事の考え方に共感して分かることができるようになり、良い人間関係をもつことが、次第に容易になった、ということもあるかもしれません。a) 社外の人々(例えば、顧客)の、私には馴染みのない考え方を分かって行く過程は、ちょうど、b) 新しい趣味に馴染んで行く過程と似ているかもしれません。この仕事では、社外の人々(顧客)には、私の方から、近づいて行き、相手に合わせて、仕事を進める、ということが絶対条件です。それに、a) と b) のどちらの過程も、私にとっては、同じように挑戦的で、「大好き」なのです。また、共通の趣味があれば、多くの人々との関係において、話題にも困りませんし。何かと、初対面の人とも親しく話ができます。仕事の上でも、趣味の話題が潤滑油となる、ということがあります。それからまた、c) 社内の人々(例えば、部下たち)とのチーム・ワークの上でも、仕事だけでなく、それ以外の場面で同じ趣味で交わることができますと、仕事の上でも、相互の理解に安心感が持て、信頼感も生まれ、人間関係が円滑になる、ということがあるようです。多趣味だということは、こんな風に、生きて居るんです。忙しいこの仕事では、たとえチーム・ワークの為とは言え、いつも赤提灯でという訳には行きませんからね。対人関係に対する人間的成熟が大切なことは、以上のような次第ですが、これも、条件さえ整えば、仕事の中で、OJTで、育てていくことも可能だと思います。

さて、多趣味で、ほどほどで、「熱し易く冷め易い」ということで、私の仕事が、「ちゃらんぽらん」な遊び人の仕事でもあるかのように誤解なさっては困ります。そもそも、言うまでもないことですが、システム設計の仕事は、「ちゃらんぽらん」でいいかげんなことではとても出来るものではありません。ご承知のように、いいかげんでは、正直この上ないコンピュータは、決して言うことを聞いてくれませんし、全く動いてもくれませんから。プログラムそのものは、「人工の世界」ではあっても、自然科学的法則に支配される「自然の世界」以上に、必然性の世界だ、とも言えるでしょう。SEの仕事は、厳密で完璧でなければなりません。その意味では、この仕事は、「柔らかい仕事」というよりは、そもそも、たいへん「硬い仕事」であることは、間違いないでしょう。SEは、昔流に言う文武両道ではありませんが、柔軟と厳密を統合する、硬軟両様の在り方をしなければ、できない仕事なのです。もちろん、私たちは、決して、その必然性の世界に縛られているわけではなくて、「夢の世界」とでも言いましょうか、可能性の世界に、想像力豊かに、遊ぶことが必要なんです。私の趣味のSFは、そうした可能性の世界につながっているのかもしれない。想像力は創造の源泉です。SEの仕事は、コンピュータ、システム化、プログラム化の体系的で組織的な、必然性の世界の基礎にしっかり根を下ろしながら、最初は奇想天外とも思われる多くの「夢」を豊かに描きつつ、可能性の世界に向かって空高く枝葉を伸ばす仕事です。言わば、厳しい現実性の世界に太い幹をどっしりと据えて、現実の中でちゃんと働くシステムやプログラムを構築し、夢のシステム化の果実を实らせる、そ

ういう仕事なんです。現実性は、必然性と可能性を両親とする愛児なのではないでしょうか。SEの仕事では、現実の世界を豊かにするために、必然性の世界も可能性の世界も、共に豊かでなければならぬんです。

「文学における想像力」が「SEとして必要な想像力」を刺激するのに有効ではないか、とのご質問ですか？なるほど、そういうことも或いは考えられるかも知れません。確かに、SEの中には、意外に、文学愛好者が多いようですから。でも、文学愛好心は、SEの仕事に、プラスに働くことがあるとしても、必ずしも必須ではないように思います。といいますのは、私の友人の一人に「優れたSE」（現実には、例えば、CY氏）でありながら、大の文学（ぶんがく）嫌いがいるんです。彼は、僅かにビジネス書とSF位しか読まない「文字（もじ）嫌い」だ、と豪語して居るんです。そして、文学好きの仲間から「情緒性がない」などと悪口を叩かれても、「俺には、情緒性がないのではなくて、お前たちのようには、俺には冗長性がないのだ」との明言を吐いたんです。見事ですね、は、は、は、・・・この一例によっても、明瞭に示されているように、文学愛好は、SEの仕事に、少なくとも、必須ではないように思います。そのことを明瞭に証明する事例として、この友人の例は貴重だと思います。ただ、この友人の場合にも、ぼんやりと、空想に耽ることはとても好きなようですが・・・きっと、彼らしい独創的な空想に耽り、豊かな可能性の世界を構築しているのではないだろうか、と思っています。

そうそう、SEの仕事で、「美しさ」への感覚が大事だ、ということは是非お話しておかなければ、と思います。もちろん、「美しさ」といっても、いろいろあります。が、SEの仕事で大事なのは、数学的あるいは論理的な美しさへの感受性のことなんです。SE仲間によく話すんですが、そういうセンスがないと、SEとしては、質のよい仕事ができないようです。どう説明すればいいか難しいのですが、言わば、簡潔で、無駄がなく、構造的にも、階層的にも、整っていて、秩序に必然性があり、それぞれの部分が全体の中でそれぞれのところを得ていて、全体の機能と構造が調和している、・・・そのほかにもいろいろ言えると思いますが、そうした「美しさ」を感じることができて、しかも、その「美しさ」が好きで、それを求めることが、大事なんです。実際、この仕事をしていて、どうにもならないような混乱やカオスから、全く新しい美しい構造や秩序が次第に現れて来るときの、喜びに満ちた感動と「ときめき」、これは一度味わったら、決して忘れられない、と私は思います。そうですか、現象学でいう、「経験の地平構造」とは、そういうことも指しているんですか。なるほど・・・で、そうした「美しさ」を感じてそれを楽しめるような、そういう「センス」とか「閃き」とか「直感的な鋭さ」とかが、仕事での見通しをよくするためにも、SEには、絶対に必要なんです。

私のSEの仕事の上での喜びですか？ 申し遅れましたが、私は、地味なもの作りに当たる、いわゆる「下流SE」（メイキング・SE）ではなくて、システム化には全く未経験な顧客との最初のコンタクトから始めて、システム化の枠組み作りをする、言わば、アイデアとセンスで勝負する、いわゆる「上流SE」（アプリケーション・SE）なんです。この上流SEの仕事の喜びには、どうも二つあるように思います。1) 対人関係における喜びです。その内の第一は、社外の人々との関係ですが、システムが完成して、長い期間のお付き合いとなった顧客が喜んで下さってその笑顔を見た時の喜びです。それと、第二は、社内の人間との関係ですが、システムの構築に向けて一緒に苦労して働いたSEを含

む社の上司、同僚、部下などの仲間たちと、仕事の完成を祝って笑顔を交わす時の喜びです。それから、もう一つには、2) 対システム関係における喜びがあります。つまり、美しいシステムを計画し、作り、完成させた時に、ああ、この素晴らしく美しいセンスのいいシステムを、この我々が作ったんだ、という「もの作り」に共通の喜びでしょうか。この二つがあるように思うんです。どちらも、私には、生きていることに充実感を与えてくれます。SEの仕事の醍醐味は、実は、ここにあるんですね。

そうそう、最後に、関連性のあることと無いことの区別が大事だ、ということについて、一言。このことは、私は、SEの仕事の中で学んだのですが、システム化の仕事では、目的がはっきりしていますから、当然、その目的の達成と目標の実現にとって、関連性のある事柄と関連性のない事柄とがあるわけです。しかし、何が関連性があるって何が関連性がないかということは、具体的にシステム化全体の最初から最後までの詳細を知らなければ、分からないわけです。ここで、二つのことを知ることが区別されなければなりません。1) 物事には、そもそも、目的に照らして、「関連性のある事柄」と「関連性のない事柄」との間に区別があるのだ、ということを知ること。2) ある特定の目的に照らして、具体的に、何が関連性がある事柄であるか、同じことですが、何は関連性のない事柄であるか、ということを知ること。この1)と、2)は、関連はしていますが、別の事なのです。そのことが、SEの仕事をはじめたころには、私には、全く分からなかったのです。今になって分かるのですが、1)のことさえも分からなかったために、とても苦労した、ということが苦い思い出として思い起こされます。ああ、そうですか、シュッツの「生活世界の構造」という書物には、そのことが、詳しく論じられているんですか。そんな本を、今から思えば、暇だった大学時代に、少しでも読んでおきたかったですね。

ともあれ、SEは、ことに上流SEは、現代のレオナルド・ダ・ヴィンチとでも言えるのではないのでしょうか。科学的で、芸術的で、想像力に富み、創造的で、新しいシステムを次々に構築していく、現代のパイオニア、マルチ人間、芸術的科学的発明発見家とでも言えるでしょうから。いや、はや、少しどうも、話が調子に乗り過ぎたかも知れません。どうか、お許し下さい。でも、本当に、そうお感じにはなりませんか。

ここで、ちょっと調子を変えて、以下を記します。

ここまで、我々の仮想的「優れたSE」氏の話に傾聴してきた時、（いや、現実には、もちろん、この話を報告者（吉田）がここまで書き進めてきた時、と書くべきであろうが、そこは、虚構のこと、こう書いておくことにしよう）、ふと時計に目を留めた。そして、予定の面接時間をすっかり過ぎてしまっていることに気がついた。で、残念ながら、さらに話を続けていただくことは出来ず、やや「尻切れトンボ」気味ではあったが、慌ただしく、名残を惜しみながら、氏に別れを告げたのであった。

§ 7 「優れた上流SE」の「生きられた世界」の「意味と構造」

以下では、「優れたSE」を、Excellent System Engineerの略号として、「ESE」と表すことにします。これまでその物話を傾聴してきた四人の「ESE」の、優れた「上流SE」の、生きられた世界の共通性を、つまりそれぞれの在り方（実存）に共通するところをとらえ、つまり「AND」条件を抽出し、可能な限り構造化して、その内と外との状況の意味的関連の全体を考えつつ、その「生きられた世界」を記述することを、以下に試みてみましょう。

ESEは、現在の自分の在り方を、そして、ことに自分のSEの仕事における在り方を、誇りと共に肯定しており、SEの仕事に「好む」と共に楽しんでいる。その全体的な肯定の感情は、単に、自らが所属する組織集団の内外でSEが評価され尊重されているという仕事が置かれた社会的経済的脈絡（仕事の外的地平）のみに因るものではない。むしろ、その仕事内容そのもの（仕事の内的地平）に因るものである。その仕事は、日進月歩の進歩の速度の早い世界に位置している。ESEは、過去において、常に前進し、自ら変化することを、仕事によって要求されてきたし、SEとして、それに応えてもきた。そして、そのことは、現在も、将来も変わらないと信じている。その世界は、ESEにとって、常に、未知の新しい仕事に挑戦することを求められる世界である。仕事は、混沌に秩序をもたらす仕事であり、問題に形を与え、それを解決して、現実のシステムとして実現する仕事である。この仕事においては、SEは、絶えず新しい仕事をするを迫られてきた。過去の成功にしがみついていることは、SEとしての失敗を意味する世界である。その新しい仕事への挑戦の成功と失敗の経験の歴史から、SEは、自らが、新しいことに出会い、挑戦し、新しいことを学ぶことが「好き」で、その経験を楽しむことができる、と自らを肯定的にとらえるようになっていく。その肯定の感情の基礎にあるのは、自らが決して失敗をしない超人であるという幻想ではない。そうではなくて、有限な人間の一人として、新しい仕事への挑戦において、場合によっては、失敗は避けることのできないが、その失敗自体も、むしろ、一つの挑戦の経験であると積極的に受け止めた上で、自らは学び続けて、その失敗を克服して行けるのだという確信と、そうした自らの柔軟性と強靱さに対する自信と誇りが、その肯定の感情には含意されている。その生きられた世界は、優れたSEとしての現在においては、多種多様な下位世界に分化しており、それぞれの下位世界は、実は、それぞれの形成の多様な歴史を背景にしている。その中心には、SEの仕事に就いて以来の歴史の中で形成された(OJT)、専門家としてのESEの仕事の世界が位置している。この下位世界に比べると、その他の多種多様な下位世界は数は多いが、相対的には、小さく貧しい。その意味では、他の下位世界は、SEの仕事の世界と対等の位置を占めてはいない。むしろ、それら多数の下位世界は、相対的に独立しながら、しかし、中心に位置するESEの仕事の世界の下位世界として、SEの仕事の豊饒化に資するような関係にもある。その他の多数の下位世界と、ESEとしての仕事の世界とは、少なくとも、以下の五つの仕方で関連している。

第一に、「新しいもの」を好むというESEの基本的な在り方（実存）は、例えば、仕事以外の趣味の世界などの他の下位世界の発生と形成の歴史にも深く浸透し、「熱し易く

冷め易い」と表現される在り方で形成されてきており、どの下位世界についても、概ね、「狭く深く」というよりも、「広く浅く」という在り方が実現されている。そして、それぞれの下位世界は、互いに無関係のように見えても、折あれば、E S Eの仕事の世界に関連づけられ吸収されて行くという仕方で、関係する可能性を秘めている。E S Eの仕事の世界でも、E S Eは、慣れ親しんだ仕事に安住することが許されず、常に新しいことに取り組むことにより、仕事の変化とそれに対応する自らの変化、自己変容、への挑戦を半ば強いられている状況にある。しかし、E S Eは、その変化の挑戦を、仕事から強いられるものとして受動的かつ否定的のみには受け止めず、むしろ、S Eとしての自らの成長、発展、充実のための機会として能動的かつ積極的に受け止めている。そして、そうすることによってのみ、優れたS Eに成長し発達し、これまでE S Eとして生き残ってきたという歴史がある。その歴史から生まれたのは、マンネリ化やルーティン化を「嫌う」という基本的な在り方であり、常に、新しいものと変化を「好み」求め続けるという在り方なのである。他の多数の下位世界の「広く浅く」という基本性格は、その意味では、E S Eの仕事の世界における、新しいことへの絶えざる挑戦を生き続けるという在り方と同一の在り方の、結果としての、他の下位世界への現れであるとも、理解することができる。

第二に、多種多様な下位世界は、E S Eの仕事の世界において、システム化を求める対象世界の構造を、類似性あるいは構造的準同型性に基づいて、理解する際の、貴重な資源あるいは支えとなる。すなわち、モデル化や比喩による、新しい対象の素早い理解を可能にする「センスとアイデア」の源泉となるのは、仕事の世界以外の他の多彩な下位世界なのである。それはまた、仕事の世界においては、それぞれの時点において携わったことのある特定のシステム化の仕事の内容が、類似性によって、次の新しいシステム化の仕事の内容のモデルとなる、という仕方で「センスとアイデア」の源泉となるのと、同様である。E S Eは、そのことを自覚し、意識化して、多種多様な下位世界の経験を、積極的に、仕事の世界に引き込み関連づけて、生かそうとする。時間的空間的近接性による関連づけよりも、構造的類似性による関連づけがE S Eの思考において優勢であることは、E S Eの思考の軸が、歴史学的あるいは地理学的であるよりは、むしろ物理的あるいは数学的であり、その意味で、暗黙の内に、簡潔性、単純性、対称性、階層性、構造的性、機能性、などの「美しさ」への「好み」が、E S Eの豊かな「センスとアイデア」の基本をなしているもの、と理解される。

第三に、S Eの仕事の世界では、社の外部の他者（顧客など）との相互理解が必須である。S Eの世界では、社外の他者の古い世界の混沌や古い秩序に、システム化という観点から、新しい秩序と構造を見いだして、夢のシステムを想像しつつ創造し、その夢を現実化し、機能するシステムを現実構築することが、求められる。ところで、古い世界に生きている社外の他者は、システム化については、基本的に、無知である。無知なればこそ、S Eの仕事において、S Eが接触し、出会うべき他者（顧客など）となるのである。これに対して、S E自身は、その他者（顧客）の生きている世界については、基本的に、無知である。こうして、S Eと社外の他者（顧客）とは、互いの世界に無知なる状況から出発して、次第に相互理解を深め、協力しつつ、システム化の実現に向かう過程が、仕事の本質を構成する。しかも、その相互理解に到る過程では、相互的な接近ではなくて、S Eの側から社外の他者に一方的に接近すること、あるいは少なくとも、その過程の成立そのも

のに責任をもち、その過程を主導することが、SEには、求められている。ここにおいて、ESEが、多種多様多彩な下位世界を生きていることが、SEの仕事に、積極的な意味をもたらす。すなわち、システム化に無知な他者から、彼が生きている世界におけるシステム化に関連する事項を聞き出し理解するためにも、また、その他者に、システム化についての必要事項を説明し理解させるためにも、ESEがそうした多種多様多彩な下位世界をこれまで生きてきていることが支えとも助けともなる。それは、1) 新たに新しい下位世界に入って行って困難を克服した経験が生きてくる可能性、2) 初対面の社外他者との円滑な人間関係を構築する可能性、3) 直接に社外他者の世界の一部にかかわる事項を知っている可能性、および、4) 類似性（モデルや比喩）により社外他者に巧みな説明をしたり、社外他者の話を的確に理解する可能性、などが増大するからである。劣ったSEは、この4点のいずれかにおいて、あるいは、いずれにおいても、優れたSEよりも、上記の可能性が小さいことが容易に想像されよう。これらの可能性が大きいことは、ESEの社外他者との出会いを、苦痛と感ずるよりは、むしろ、ESEが「好む」新しい世界へ導く出会いへ導く機会として、楽しみと感ずさせる結果となり、ますます、仕事にプラスとなって行く。

第四に、SEの仕事は、彼一人で単独で実現することの可能な仕事ではなくて、多くの社内他者を組織し、調整し、鼓舞し、指揮して、「夢に形を与え」「混沌に秩序を与える」システム化を、集団として、実現していく仕事である。それは、オーケストラの指揮者が、多くの演奏者を指揮して、交響曲の演奏を準備し実現する仕事にも比せられる。その構築の過程には、したがって、社内他者の感覚、思考、動機・・・などを的確に理解し、仕事全体を組織していくことが必要である。そのためには、仕事のために組織された社内他者の小集団の多様な各成員と、良好な人間関係を形成し、維持して行くことが必須である。その際に、ESEの多種多様多彩な下位世界が社外他者との関係において、仕事の世界において、プラスに働いたのと、同様の働きを果たす。社外他者の場合と同様に、社内他者の生きている未知の世界との出会いを「好み」楽しむことが、ESEには、できる。もし、「教養」を、ガダマーが『真理と方法』で記していたように、「他人ならばもつかもしれないと想定される、より普遍的な視点に対して開かれていること」、また「世界の自分を他人の目で見るができること」ととらえるならば、ESEには、まさに教養が求められており、ESEは、仕事の世界で、それに応えていることになる。また、知的には、発生認識論者のピアジェの言う「脱中心化」が、SEには、求められていることになる、とも言える。

第五に、SEの仕事は、「夢に形を与える」仕事である。必然性、可能性、現実性、の調和が取れていることが必要である。思い描かれる可能性（夢）は豊かである必要がある。ESEは、空想に耽ることを「好む」。しかし、システム化を実現する現実性からの要求は、空想や夢に耽溺していることを許さない。夢に形を与えるためには、現実の諸条件を緻密に細心に勘案することが求められる。夢としては可能であっても、夢の実現は必然性の支配下にある。そこで、可能性と必然性の調整を取りながら、現実性としてのシステムの実現を図らなければならない。そのために、ESEは、現実を無数の可能性の一つの実現としてとらえられるようになっている。つまり、ESEには、現実を無数の可能性（夢と空想）に照らして、多視点的に見ることが可能であり、可能性、現実性と必然性の相互

関係と相互交流を豊かに行うことができる。そして、そのことが、現実の多様な理解を豊かにし、SEの仕事に必要とされる、適切な「センスとアイデア」を生み出し発揮することを容易にも、可能にも、する。そこに、ESEとしての、多種多様多彩な下位世界の形成の歴史が生きてくる。

このように、SEの仕事における、1) 未知の世界の混沌や古い秩序を新しい秩序と構造にシステム化する仕事と、2) 社外と社内の未知の他者と出会い、システム化の過程で調和的に協調していく仕事と、さらには、3) 豊かな可能性(夢や空想)を、必然性の制約の下に、現実性へともたらず仕事、これら1) 2) 3) は、ESEの生きられる世界においては、その世界の歴史の中で形成されて来た、「新しいこと」を求め挑戦を受け止め自己を鍛えることを「好み」楽しむという、ESEの基本的な在り方と対応していることが、見えてくる。ESEの間では、個人により、システム化の完成において感じる生きがいとして、1) 社内外の他者の喜びに覚える場合と、2) 問題解決としてのシステムの完成そのものに喜びを覚える場合とがある。とされている。SEの仕事の世界では、その相対的比重は個人とその置かれた状況によって異なるにせよ、1) と2) の両者が共に、総てのESEにとっての「生きがい」となる可能性と現実性と必然性がある、と理解してもよいであろう。

最後に、ESEは、自らの経験の歴史から、ESEの条件についての一定の見解を抱いている。ESEは、それぞれの形成の歴史において、基本的には、あるいは「徒弟制」教育(日本式)により、あるいは「自習制」教育(アメリカ式)によって、ESEとして育ててきた。それぞれが、自らの資質(適性)に適合した、あるいは少なくとも不適合ではなかった、養成制度によって育てた結果として、優れたSEとしての現在がある。しかし、SEの養成には、養成制度と個人の資質(適性)の間には、「相性」(いわゆる「適性処遇相互作用」)があることが、現実性と可能性の相互関係に敏感なESEには、鋭く意識されている。そのことを基本に据えて、ESEたちが知覚し指摘する、ESEの適性条件を、順不同で、集約すると、以下のようになる。

1) 新しいものに移ることを好む人が向いている。新しいものに移ることを嫌う人は、向いていない。2) 仕事をルーティン化しようとしなない人が向いている。ルーティン化しようとする人は向いていない。3) 失敗した場合、少なくとも、一旦は、総てを自分の責任としてとらえて反省し、その失敗経験を、今後の前進の糧とすることができる人は向いている。失敗に対する自らの責任を、最初から、軽くしたがる人は向いていない。4) 新しいものごとに挑戦する場合に不安定や不安や恐れは避けられない。そこで、それらに耐えることができる人は向いている。不安定や不安や恐れを根っから嫌う人は向いていない。6) SEの仕事に失敗は付き物である。そこで、気分転換が上手である人は向いている。失敗をくよくよと長い間悩むような人は向いていない。7) 「上流SE」には、社内外の他者(顧客、上司、同僚、部下)との人間的交流ができること、が求められる。そこで、人間的交流を好み楽しむ人は向いているが、嫌い不快になる人は向いていない。8) SEの仕事は人々の意見を聞いてまとめる仕事である。他者の話をよく聞き取れる人は向いている。が、聞き取れない人は向いていない。9) 相手に合わせることができる人は向いている。が、合わせることができない人は向いていない。10) 予め想定していないことに対する対応力をもつ人は向いている。対応力のない人は向いていない。11) 外国語の熟

達は望ましいが、必ずしも必要ではない（翻訳を読んで間に合う）。12) SEは必ずしも「コンピュータおたく」である必要はない。13) 理科系である必要はない。3) 数学ができなくてもよい。（小学校時代に、「算数が好きであったら」それで良い）。理論的に、論理的に考えられるならば、SEの仕事はできるようになる。

例えば、SE選抜は、SEの可能性について更に明らかになれば、現在よりも幅の広い候補者層から、行うことが可能になるかもしれない。少なくとも、適切な選抜手段を見つければ、候補者層の選択の幅を、意外な方向に、広げることが可能となるかも知れない。

以上

その外、まだまだ、四人のESEの物語が暗黙の内に含意している事柄は、無限にありましようが、私の時間も尽きました。ここで、ひとまず、この報告を終えることにします。

§ 8 おわりに

1995年8月6日に、最初の試みとして、この報告書の前半の素案を報告しました。

あれから、いつの間にか、2年もの時間が過ぎ去って行きました。この報告書を放置する結果になった理由は、それなりに種々あることはあるのですが、長々しい弁解はひかえします。

1997年11月18日に、四ッ谷の弘済会館で開催される研究会に提出される予定のこの報告書は、ここで、一旦終えることとします。ここで終える主たる理由は、今回、私が予定していたこの報告書執筆のための持ち時間が尽きてしまったからです。どうも、申し訳ありません。

当初は、この後に、以下のような内容の節§ 8と§ 9を予定していました。しかし、今回、この報告書執筆のために費やす予定だった、3日間の時間では、その執筆完成までには、至りませんでした。私の非力と見通しの甘さによるもので、残念ですが、止むを得ません。

さらに執筆を予定していたのは、以下の2節でした。

§ 8 四人の物語から私が、素朴に、学んだこと

[いまだこの世には存在しない幻の原稿]

§ 9 「選抜、養成、能力、適性、配置」について得られた示唆

- 1) 選抜：SEとなるべき候補者はどのように選抜するのが望ましいか
- 2) 養成：SEの養成にはどのような教育プログラムがよく、どのような配慮が必要か
- 3) 能力：SEとなる前提条件として、どうしても必要とされる能力があるとなれば、それは何か
- 4) 適性：SEになるための適性は何であり、それは誰により、如何に診断されるか
- 5) 配置：SEの配置が適正であるためには、どのようになされるべきか

しかし、改めて考えてみますと、この「幻の原稿」を欠いたままの、現在の不完全な形の原稿でも、これはこれでよいのではないかと、とも私には、思われ始めました。それは、今日の1997年11月の段階では、1995年8月の段階とは全く異なり、既に、選ばれた研究会のワーキング・グループのメンバーにより、「上流SE」のみならず、システムエンジニアに関連する代表的な職種についての「適性評定」案作成の作業が、「業績評定」案の作成と平行して、多面的かつ精緻に進捗して来ています。そして、しかも、その最終案が既に完成に近づいており、11月18日には、その最終報告書(案)の提出が予定されているのです。上記の「幻の原稿」は、予定されたその報告にとっては、まさしく「蛇足」に過ぎない、いや、それどころか、「蛇足」にすらなり得ない、貧しいものとなる外ない、ということに気づいたからです。さて、間に合わなかった言い訳や弁解はこれまでとして、とりあえず、ここで、長い間、未完成のまま放置されていた、本報告書にピリオドを打てることを、私のささやかな喜びとしたいと思います。

改めて申すまでもありませんが、研究会のメンバーの方々は、1994年来の研究会を通じて、既に以下の書物を読んでいらっしゃる方々です。

神谷美恵子著『生きがいについて』みすず書房

霜山徳爾著『人間の詩と真実』中央公論社(中公新書)

E. キーン著、吉田章宏・宮崎清孝訳『現象学的心理学』東京大学出版会

V. d. ベルク著、早坂泰次郎・田中一彦訳『人間ひとりひとり』現代社

そして、さらに、A. S c h u t z の” The Structures of the Life-world” の「知識論」の概要を知り、シュッツの現象学的社会学から、「博識ある市民」、「帰郷者」、「よそ者」の和訳論文を、既に読んでいる方々でもあります。更に、とりわけ熱心な会員のなかには、現象学について、現象学的心理学、現象学的社会学、あるいは、現象学的精神病理学について、自ら学びの道を歩み始めている人々さえもいらっしゃる状況にあります。

たしかに、報告者である私には、この面接をする前と比べれば、SEについて、あるいは、「上流SE」について、幾分は理解が深まった、という感覚が生まれて来ています。しかし、研究会のメンバーには、現在は人事担当者の専門家でも、しばらく以前は、ご自分自身が優れたSEであったという方々が何人もおられるのです。その方々には、この報告書には、自明であるような事柄が長々と書かれている、という印象さえ与えるかも知れません。そこで、この報告のこれまでの内容から、何らかの示唆が、そして、もしあるとするなら、どのような示唆が得られたかを、報告者の私の側が、謙虚にお伺いすべき段階ではないか、と素直に思います。 § 9 に予定した「示唆」を執筆せず未完としたことで、本報告そのものも未完となります。しかし、研究会のメンバーの方々は、恐らく、「示唆」を既に、本報告から、さまざまに読み取って下さっていることと思います。また、明示化されていない「示唆」は、既に「適性評定」にも生かされていることかとも思います。ここでは、そう考えて、安んじて、この未完の報告をもって、本報告を完結としたい、と願います。

既に、冗長になり過ぎてしまったかも知れないこの報告書には、とりあえず、ここで一旦ピリオドを打って、SEの人事担当の専門家である研究会のメンバーの前に、おずおずと差し出したいと思います。どうか、そのような性格のものとして、お受取下さい。

私は、これから、また、もう少し時間をかけて、四人のESEの「物語」をゆっくり読み、さらに考え続けてみたい、とも思っています。

この報告を作成する過程は、報告者である私には、とても面白く、学ぶことが多かった、と感じています。このような機会を与えられたことが楽しく、また有り難く、とても喜んでいきます。

報告の基礎資料となった物語を面接インタビューで率直に語って下さった、四人の「優れた上流SE」である「ESE」の方々、つまり、A社のWさん、B社のXさん、C社のYさん、そして、D社のZさん、お陰で、このようなものができました、ご協力、誠に、有り難うございました。

また、研究会の皆さん、本当に、どうも有り難うございました。

参考文献へのご招待

念のため、以下に、これまでの研究会メンバーの共通の参考文献を挙げておきましょう。

- 1) 神谷美恵子著『生きがいについて』みすず書房
- 2) 霜山徳爾著『人間の詩と真実』中央公論社（中公新書）
- 3) E. キーン著、吉田章宏・宮崎清孝訳『現象学的心理学』東京大学出版会
- 4) V. d. ベルク著、早坂泰次郎・田中一彦訳『人間ひとりひとり』現代社

そして、さらに、共通理解の基盤を広げる意味で、次の文献を挙げておきます。

- 5) 荻野恒一著『精神科学と現象学』世界書院
- 6) ラマニシャイン著、田中一彦訳、『科学からメタファーへ』誠信書房
- 7) Schutz, A. "The Structures of Life-world" vol. I & II. Northwestern UP

終わりに、私自身の著書も、全く関係ない訳でもないので、何かのご縁にと、挙げさせていただきます。どうか、お許し下さい。

- 8) 吉田章宏著『教育の方法』放送大学教育振興会、1991年
- 9) 吉田章宏著『教育の心理』放送大学教育振興会、1995年
- 10) 吉田昭宏著『子どもと出会う』岩波書店、1996年

以上

1997年11月18日（火）早朝、〒020 盛岡市材木町8-26-603 のマンションの一室で記す。

吉田章宏
吉田章宏