

## メインテーマ： 運と不運の科学

### 1. イントロダクション

- ・ 現実直視とは心の問題である。

## 2. 南極点への挑戦

### ・ 20世紀初頭の南極大陸探検

- かつて人類史上これほど厳しい舞台で、これほど国の威信をかけ、これほど長い時間を掛けて行われた劇的大レースがあっただろうか。アメリカとソ連による月への着陸競争にしても、国の威信はかかっていたにせよ、飛行士にあまり主体はなく、レースの主人公はむしろ地上の科学者たちであった。
- 1911年12月14日(明治44年)、ノルウェーのローアル・アムンセン(38歳)率いる探検隊が人類初めて南極点に到達して無事生還。ロバート・ファルコン・スコット大佐(42歳)率いるイギリス海軍の探検隊は、約1ヶ月遅れで1912年1月17日に到達した後、同3月29日に全員遭難死亡した。
- ノルウェーのアムンセン隊と、イギリスのスコット隊。この二つの探検隊は、同じときに人類未踏の最後の極地・南極点到達をあらそい、一方は大成功の歓喜とともに帰還したのに対し、他方は敗れたうえに帰り道で全員死亡する悲劇に終わった。
- アムンセンとスコットはどこが違うのだろうか？ 極限状態に置かれながら、一方が素晴らしい成功を収めたのに、もう一方は生き延びることにさえ失敗している。
- 極限状態では、ものごとの本質が明らかになりやすい。一般的な環境では、一生かかって顕在化するような些細な原因と結果の因果関係が、短時間で明らかになるため。

### ・ スコットの出航

- スコット隊のテラノバ号が出航したのは1910年(明治43年)、スコットにとっては二度目の南極探検である。そして、今度こそは人類初の南極点到達を目指していた。
- イギリスは王立地理学協会をはじめ、政府も民衆も大きな期待を寄せていた。いわば国民的声援のもとにテラノバ号は南極大陸を目指したのである。テントやソリはもちろん寝袋にいたるまで寄贈され、広く一般からの指示を受けていた。
- 25人の隊員のうち10人は科学隊員で、イギリス隊は科学調査にも大きな比重を置いている。

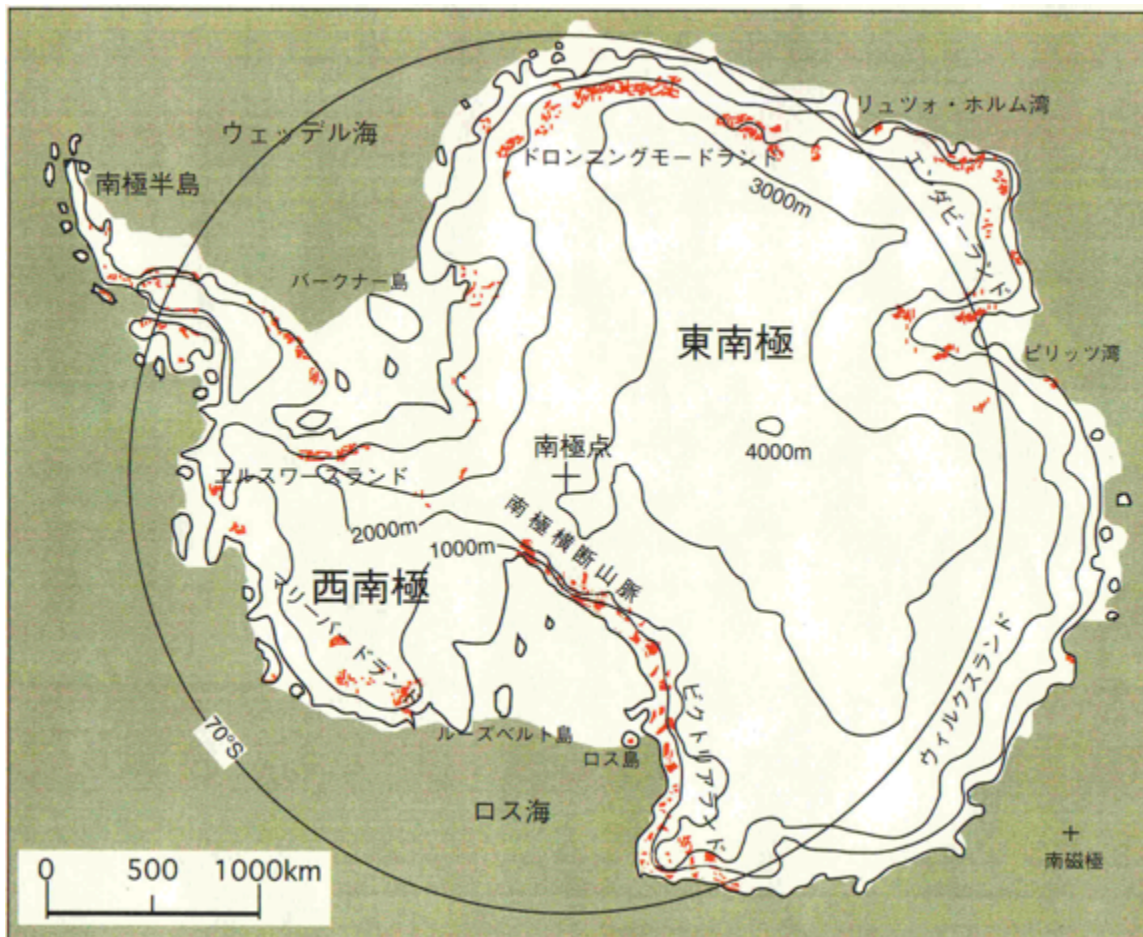
### ・ オスロのアムンセン

- アムンセンは、それまでに北極海の北西航路を初めて航海することに成功しており、世界的探検家としてすでに名高く、北極点初到達を目的として準備を進めていた。
  - ◇ パナマ運河が存在しない時代、ヨーロッパから南アメリカ大陸を迂回し、マゼラン海峡を通過して、インド中国に到達するルートは遠すぎた。北極海への探検(北西航路)は、東洋へ金儲けしに行くための近道探し。北極が南極よりも注目されていた理由は経済。ヨーロッパ各国は、王様や政府が探検を援助し、賞金まで出して奨励した。
  - ◇ 北極海のあまりの厳しさのために、商業的に成り立たないことがわかり、また、船の速度や航海術が発展して、次第に重要性が薄れ、純粋な探検が目的に。
- ところが、アメリカのピアリー隊による北極点初到達成功のニュースが入る。スコットが南極を目指してロンドンを出航する9ヶ月前である。オスロでこのニュースを知ったアムンセンは、大きな打撃を受ける。そこで密かに目標を南極に変更する決意をするが、このことは秘密にして、そのまま北極計画をよそおって準備を進めた。

- ◇ 北極のためとして集めた資金の手前、勝手に目的を変えると支援者たちに混乱が起きる怖れ。
- ◇ イギリス隊が国をあげての大規模な計画として進めていることもあり、もし同じ南極へ挑戦することが出発前に公表されると、国の内外に大きな論議が起こり、悪くするとそのために計画がつぶれかねないほどの状況だった。
- ◇ スコット隊のテラノバ号が南極へ出発してから2ヶ月後の1910年8月、アムンセンのフラム号は何くわぬ顔で「北極」目指して出航したのである。探検隊員はアムンセン以下9名、フラム号乗組員は10人、計19人だった。
- ◇ フラム号がモロッコの西にあるマディラ島へ寄港したとき、アムンセンは初めて隊員たちに南極行きの真相を発表した。隊員たちは情熱を込めてこの案を支持し、船内はこれまで以上に熱気が溢れた。同時にアムンセンは、メルボルンへ入港するスコット隊に電報を打った。「われ南極へ向かわんとす。マディラにて、アムンセン」

#### ・ 南極とは

- 1年は「太陽の沈まぬ季節」と「太陽の出ない季節」からなり、その中間の季節だけ暗い夜と明るい昼がある。極地は世界で一番寒く、低いときは零下50度から60度、特に標高の高い南極では零下80度以下といったひどい寒さの記録もある。南極大陸では、高さ3000mにもおよぶ厚い氷が陸地を覆っている。極点は標高およそ 3000メートル、最高地点は4000m。



### 3. アムンセンとスコット

#### ・ アムンセン、探検家を志す

- 探検家になろうと決心したのは15歳、サー・ジョン・フランクリンの探検記を読んだときである。
- 1844年(天保12年)に出発したイギリスのフランクリン隊は、2隻の軍艦に129人が乗り組んでいたが、北極海の氷に閉じ込められて動けなくなり、3度目の冬までにひとり残らず死んでしまった。最後の人たちは船を捨てて、はるか南へと絶望的な行進をしながら、バラバラに死んでいった。
- フランクリンは、アメリカ大陸の北極圏を探った経験をもとに、2つの探検記を書いた。フランクリンは、氷や風雪とたたかい、飢えのため靴の革まで食べるなどして耐えながら、死線を越えて生還する様子を詳しく書いている。アムンセンはそうした困難に耐えしのぶところに特に感動し、自分もそのような苦難に挑戦したいという衝動に駆られた。
- 以来、アムンセンは酷寒の地への旅立ちに備えて、体力づくりやスキー技術習得に励んだ。真冬でも寢室の窓を開けっ放しにして、寒さに耐えるように体を鍛えた。大学に進学した後も、そのための鍛錬や読書に熱中した。



#### ・ アムンセンの航海

- アムンセンは、手に入る限りの極地探検の本を読みふけた結果、これまでの探検隊の弱点として、船長と隊長が別の人がったことに気がついた。隊長は船上では船長の権限に従わざるを得ないが、そのためにいつも摩擦が起こり、責任が分裂し、隊員の士気にも影響した。このため、アムンセンは船長の資格を取得することを決意し、3年間にわたって帆船に乗り込み、水夫として働きながら実地経験をたんだ。
- 25歳で一等航海士に任ぜられたアムンセンは、ベルギーの南極探検線「ベルジカ号」に船員として乗り組む機会に恵まれた。1897年の最初の南氷洋雪は、冬の季節にかかり、船長の誤った判断のために船が氷に閉じ込められてしまった。そのまま越冬して13ヶ月も待機することになる。越冬の用意などしてこなかったため、防寒具にしる食料にしる、大変な事態となる。船員のうち2人が発狂した。ほとんどが壊血病(ビタミンCの欠乏によって起きるが、当時はその因果関係は明らかではなかった。)になり、3人が死んだ。
- 壊血病を防ぐためには生肉を食べるべきことを知っていたアムンセンは、アザラシやペンギンを捕ってきたのだが、迷信に取り憑かれていた隊長は生肉を全隊員に禁止した。おかげで隊長自身や船長も壊血病に倒れ、アムンセンが指揮を執ることになった。ただちに生肉を配り、壊血病はたちまち解決に向かう。



・ 探検家としての訓練

- 1899年、アムンセンはノルウェーからスペインまで旅をしている。馬車に乗るか、自分で馬に乗るか、海路か、鉄道か？彼は自転車をこいだ。
- 次に、アムンセンはイルカの肉を生で食べた。探検中の非常食として有用かどうか実験するためだ。「いつか探検中に船が遭難し、イルカに囲まれるかも知れない。そんなとき、イルカを食べればエネルギーを補給できると知っていれば、役立つに違いない」と考えたのだ。
- すべては将来の探検に向けた基盤づくりであり、何年にも及ぶ周到な準備の一環だった。つまり、自分の体を鍛えると同時に、探検中には何が可能で何が不可能なのか、自ら実際に体験し学ぼうとしていたのだ。
- 一例は北極圏のエスキモーへの弟子入りだ。北極・南極の極限状態で何が有効で何が有効でないのか学ぶ上で、氷や極寒、吹雪にさらされた生活を何百年も続け、極限状態で生き延びるための知恵を蓄積してきた人たちと共同生活するのがもっとも効果的であると結論したのだ。
- 実際アムンセンはエスキモーとの共同生活で多くを学んでいる。犬を使ってソリを引く方法を覚えたし、エスキモーが決して急がずに常にゆっくり動く意味も理解した。ゆっくり動くのは、極寒状態で汗をかくと汗がすぐに氷になってしまうためだ。エスキモーと同じ衣服も着た。エスキモーの衣服は防護機能を備えているうえ、ゆったりしていて通気性に優れている。
- このように、彼はエスキモーの生活手法を体系的に取り入れ、北極、南極への探検で遭遇するかも知れないあらゆる状況に備えるために、自ら実践した。
  - ◇ アムンセンの哲学： 予期せぬ嵐に見舞われて初めて「もっと体を鍛え、持久力を身につけておくべきだった」と気づいても遅すぎる、船が遭難して初めて「イルカの肉を生で食べられるのか」と考えても遅すぎる、南極探検隊に加わってから「スキーと犬を使いこなせるようになりたい」と思っても遅すぎる。

・ 「北西航路」を開く

- 翌年船長の資格を取得したアムンセンは、「北西航路」への挑戦のための準備を始める。地磁気を研究するために、ドイツの海洋气象台に3ヶ月ほど留学した。
- 1903年(明治36年)6月、アムンセン31歳。15歳のときにフランクリンの探検記に感激して、極地探検家を志してから16年、彼の名を一躍有名にした「北西航路」探検に出航した。読書も鍛錬も科学の勉強も、スキー技術も船長資格も、全生活をかけてこの大冒険に備えてきた。1905年10月、ベーリング海峡から太平洋に出て、サンフランシスコに到着。北西航路人類初航である。

・ 海軍出身のスコット

- ロバート・ファルコン・スコットはアムンセンとは正反対だ。南極征服でアムンセンと競うまでに何年もあったのだから、その気になればとことんクロスカントリースキーの特訓ができたし、1600キロにも及ぶ自転車の旅も、エスキモーとの共同生活もできたはずだ。犬を使いこなす練習をしていれば、馬の変わりに犬で南極探検に臨んだらう。
- 犬と違って馬は体表に汗をかくから、体中が氷で覆われてしまう。雪は苦手でも普通は肉も食べない(アムンセンは、弱った犬の一部を殺して、元気な犬のえさにする計画だった)。それにも関わらず、スコットは荷役のような動物として馬を連れて南極探検に挑んだ。雪上自動車も使った。南極の極限状態での使用に耐えられるのかどうか、十分に試していなかったのに、である。南極点を目指して数日後にはエンジンが故障し、動かなくなった。馬も使い物にならなくなった。極

点への往復のほとんどが人力になった。隊員たちは自らの体にロープをくりつけてソリを引っ張って歩いた。

- イギリスは世界各地を侵略した帝国主義国家だが、未知の世界への純粋な探究心も強く、探検隊の隊長はその場限りの人物が行き当たりばつりに選ばれるのではなく、隊長に相応しい人物が、若いうちから時間をかけて育てられた。このころ、世界でもっとも極地探検で成果を上げてきたのはイギリスである。その多くは海軍中心であり、探検家には海軍出身が目立つ。ロバート・ファルコン・スコットもまた典型的な海軍士官だった。
- 若くからリーダーシップを発揮していたが、アムンセンと違い早くから極地探検家になろうと決意した訳ではない。13歳のときに水平を志し、1887年(明治19年)には19歳で水雷技師になるための訓練部隊に入る。ちょうどそのころ、後の王立地理学協会会長になるクレメンツ＝マーカム卿が、将来イギリス南極探検の隊長になれるような人材を、海軍の若い軍人の中から育てようと探していた。そして、素質がきわだって認められたのが、19歳の海軍士官スコットである。
- それから12年後の1899年(明治32年)、スコット31歳のとき、マーカム卿はスコットに南極探検の計画を語り、隊長を引き受けられるようにと要請する。
- このように、アムンセンとスコットでは隊長になるいきさつからして対照的だった。アムンセンが当初から自分の強烈な意志で極地探検家へと邁進したのに対し、スコットはマーカム卿に見込まれて「任命」されたのである。極地探検の意思はスコットよりもむしろマーカムの方が強烈だったと言える。



#### ・ 南極点を目指す最初の旅

- 1902年、スコットは有力な探検家シャクルトンとウィルソンを伴って南極点をめざす最初の旅に出る。19匹の犬と3台のソリとスコットを含む3名の隊員。犬は次々と病気になって、3ヶ月間に全滅。犬の食料として用意した干し魚が、熱帯を通過して南極へくるまでに腐ったためらしい。犬の死因は南極自体とは関係ないのだが、この事件によってスコットは、犬は役に立たないという印象を強く刻むことになる。そしてこのことが、犬を主力にしたアムンセン隊との大差を生ずる遠因となる。
- シャクルトンは壊血病にかかり、重体になって血を吐いた。スコットとウィルソンも壊血病になっていたが、重いシャクルトンを支えてソリに乗せてひっぱり、93日間で1941キロを踏破して帰着した。帰着した3人は別人と思われるほどやつれていた。この旅で3人は南緯82度16分33秒まで達し、最南到達記録をたてた。
  - ◇ シャクルトンは1908年に捲土重来、南極点を再度目指して馬の輸送隊で進撃した。4人で出発した一行は途中で次々と馬を失い、最後には人間だけでソリを引いて、南緯88度23分に到達した。極点まであとわずか160キロ。食料不足で引き返したものの、イギリス隊の大変な成果だった。
  - ◇ シャクルトンはその後も南極横断計画で大活躍し、おそらくスコットよりも探検家としての実力はずっと上だったに違いない。イギリスのアムンセンとも言える人物。なお、ウィルソンは最後の南極点探検のときまで、スコットと行をともにした。

#### 4. 準備が結果を呼ぶ

##### ・ アムンセン隊フラム号

- スコット隊があちこちに寄って港で時間をつぶしているのに対して、2ヶ月遅く出航したアムンセン隊はマディラ以降まったく寄り道をせず、ひたすら海の旅を続けて一直線に南極大陸へ向かったため、南氷洋に入ったときは、わずか10日の差まで縮まっていた。
- フラム号のアムンセンが、南極大陸までの5ヶ月の長い航海の中で一番心配し、注意したのは犬のことである。南極での行動のすべてを犬ゾリにかけたアムンセンとしては、グリーンランドから取り寄せて積み込んだ97匹のエスキモー犬の健康が全体の運命を左右するものだった。寒い地方に育ったエスキモー犬が、無事に赤道を超えて熱さに耐え抜くために、できる限りの工夫と努力が払われる。
- 「まず犬、いつでも犬」。犬のいる甲板には上げ底状に板を張って風通しと水はけを良くし、太陽で熱くなると天幕が張られ、1日2回も掃除して清潔にした。隊員が分担して犬の世話をするように犬を10組に分け、各組に1人か2人がついて、自分の組の犬には全責任を持って世話をする。おかげで公開中に死んだ犬は2匹だけ。それも熱さが原因ではなく、不注意のために2匹が海へ転落している。10匹いたメス犬の中に出産する犬もいたため、結局初めの97匹が116匹に増えていた。
- フラム号のノルウェー隊員が航海中に心がけたのが、南極についての研究と予備知識の勉強である。図書室には3000冊の本があり、特に南極関係の本は当時あったものすべてがそろっていた。アムンセン以外の隊員は、北極の経験者はいても南極は未経験だったため、本による勉強がとくに重要だった。

##### ・ スコット隊の基地

- スコット隊が目標にしたロス島のマクマード湾は、イギリス隊が伝統的に基地にしてきたところである。今回は、エバンズ岬を基地と決定し、1月4日に上陸を始めた。船からの荷揚げ作業と基地小屋の建設には2週間ほどかかった。基地の小屋ができて、スコット隊25人の隊員、馬19頭、犬30匹が越冬生活にはいったのは1月18日であった。

##### ・ アムンセン隊のクジラ湾基地

- アムンセンは、シャクルトンをはじめ、今までイギリスが切り開いてきたコースを尊重し、一切関わらずに新しいコースを選ぶことにした。ロス海のマクマード湾とは反対側にあるクジラ湾を基地にしたアムンセンの判断には、不世出の探検家としての深い洞察が現れている。
- アムンセンは一見すると奇想天外な場所にベースキャンプを設けた。この大胆な決断によって、スコットよりも南極点まで100キロも近くなった。当時、誰もがマクマード湾が南極征服に向けたベースキャンプの場所として最適と信じていた。マクマード湾はそれまで多くの探検家によって使われ、安定性が証明されてきたからだ。
- だが、アムンセンはクジラ湾をベースキャンプ地として選んだ。ほかの探検家にしてみれば、クジラ湾は不安定な棚氷のうえにあり、そこをベースキャンプにするのは向こう見ずで異端の発想だった。アムンセンは「クジラ湾は不安定」という通説が正しいのかどうか、自ら科学的に検証した。1841年にイギリスの探検家ジェームズ・クラーク・ロスが行った探検までさかのぼり、過去の探検隊が残した日誌など原資料を集め、しらみつぶしに調べた。クジラ湾不安定説に絡んだ事実を点検し、整合性や矛盾点を書き留め、あらゆる選択肢を精査したのである。

- その結果、アムンセンは面白いことに気づいた。クジラ湾ではその一角が何十年にも渡って同じ場所に存在し続けていることを発見したのである。アムンセンは「棚氷のあの一角は実は安全な場所」と結論づけた。クジラ湾不安定説を疑いもなく受け入れていた大勢の探検家にとっては思いもよらない結論だった。「アムンセンが誰よりも早く明確な結論を引き出したのは、誰よりも早く原資料に当たっていたからだ。その意味で彼は希少な存在だ。事実を分析し、論理的に結論を導き出す知的極地探検家なのだ」(伝記作家ハントフォード)
- ベースキャンプ地としてクジラ湾が選択できれば、利点は非常に多い。マクマード湾に比べるとクジラ湾の方が南極点に近い。全南極大陸の周辺で、船がもっとも南まで行けるのはここである。イギリス隊の基地に比べると、ほぼ南緯1度分、およそ100キロも近い。そのほかアザラシなどの動物が豊富で人も犬も食料に困らない、大氷床は陸に近い部分より内部の方が平らで進みやすい、船が入りやすい、などいろんな利点があった。動物が多いということは、単に食料に困らないだけではなく、生肉の供給によって壊血病になりにくいという重要な問題とも関係がある。
  - ◇ 110キロの違いは往復で220キロ。スコットが次のベースまで20キロの地点で死亡したことを考えると、この判断がスコットの生死を分けたと考えられなくもない。
- 当時はこの大氷床が海に浮いた不安定なものだと考えられていたため、スコットはクジラ湾の大氷床に基地を設けなかった。2年も3年も住むことになる基地を、動いたり割れたりする氷床の上に建てるのは危険だという考え方だ。ところがアムンセンはこの点について過去の文献や記録を徹底的に分析した結果、クジラ湾の大氷壁だけは実に安定していて陸地のようなものだという自信を持った。湾内の大氷壁の線は、70年前にロスが見たときとまったく変わらないことを知ったからである。ここは氷の下に地面があるのかも知れないと考えた。
- これは実に重大な判断と言える。アムンセンは、常識と考えられていたことに疑問を抱いて調べなおすという、真に科学的な態度によって、この新しいコースの大きな利点を机上の研究だけで予知したのだ。
- フラム号がクジラ湾の氷岸に投錨したのは1月14日、あくる15日から荷揚げと運送、家の建設、アザラシ狩りによる生肉確保、ソリ犬の訓練が分担して進められた。なにしろ、この半年間、犬たちは「食って寝る」だけの生活をしてきたから、過酷なソリ引きのための再訓練が必要だった。
- 2月4日アムンセン隊はテラノバ号のペンネル船長以下3名の幹部を基地に招き、朝食を出しながら3・4時間歓談した。テラノバ号もアムンセン以下3名を船内に招き、昼食でもてなした。両隊は極点到達の旅に出るのが次の夏であることを確認し合った。





・ デポ作戦

- 両隊の大レースは、「デポ作戦」によって本格的に始まった。極点まで1500キロの長い道のりを往復するための食料や燃料は、全体では大変な量になる。一度にすべてを積み込んで極点へ旅立つことはとてもできない。そこで本体が出発する前に、途中で食料をあらかじめ点々と配置しておけば、それを頼りに往復することができる。そのようにして配置された食料貯蔵所が「デポ」である。デポは事実上の前進基地。
- これから冬を越して、次の夏が来たらできるだけ早く本隊が出発するためには、冬のくる前にデポを作っておく必要がある。それもできるだけ奥地まで、できるだけ数多く、できるだけ大量の物資を配置するほど有利になる。

・ スコット隊のデポ作戦

- デポ作戦はスコット隊の方がアムンセン隊より早く出発した。1月24日、スコット隊長以下13人のデポ隊がエバンズ岬の基地を出発。馬ソリ8台、馬8頭、犬ソリ2台、犬26匹、人畜の食料7週間分をのせているが、うち5週間分は自分たちの往復消費用だから、デポ用は2週間分だ。
- ところが、途中で人馬ともにさまざまな事故があり、最終的なデポ地点に行ったのは、7人と馬5頭と犬ソリ2台だった。とくに誤算だったのは馬で、途中の吹雪で3頭が弱り果てて帰されたがやがて死んでしまった。
- スコット隊のデポ作戦は南緯79度29分、エバンズ岬の基地からは300キロ足らずの位置が終

点だった。ここに食料、飼料など1トンを残して「1トンデポ」と呼んだ。すでに2月17日になっていた。デポ隊がマクマード湾に帰ったのは2月下旬である。デポが南緯80度にすら到達していなかったことは大きな禍根を残した。

・ アムンセン隊のデポ作戦

- アムンセン隊はデポ作戦を2回に分けてやることにし、第一次デポ作戦にはアムンセン隊長以下4人が2月10日に出発した。ソリ3台、犬は各6匹、合計18匹。デポ用の食料は750キロ。ソリ1台あたりの荷物の重さ350キロ、全員スキーをつけている。
- 出発はスコットより10数日も遅いが、犬ゾリのスピードは圧倒的だった。少ない日でも27キロ、多い日だと40キロ。しかも犬たちに何の支障もなく、わずか4日目の2月14日にはもう南緯80度に到達した。ここに最初の「80度デポ」をつくって帰り、荷のなくなった犬ゾリは、なんと1日最高100キロの猛スピードで、しかも時には人間がソリの上で寝そべて走った。
- スコットのデポ隊は13人が往復1ヶ月もかかって南緯79度29分までだったのに、アムンセンは4人で往復たった5日間のうちに南緯80度へ第一のデポをつくったことになる。
- 犬ゾリ走行に大きな自信を得たアムンセンは、2月22日、第二次デポ作戦に出発した。今度は8人でソリ7台、犬は42匹。アムンセン以下全隊9人のうち、料理係ひとりだけが留守番に残った。いささか荷を積み過ぎ、すでに零下45度となり、犬も弱ったため、第一次デポ作戦ほどスピードはでなかったが、それでも3月3日に南緯81度に達した。ここに「81度デポ」をつくると、8人のうち3人は基地へ帰り、5人はさらに南進したが、犬のやつれが目立ち、3月8日の南緯82度がやっとだった。ここを「82度デポ」とした。
- 帰りの旅では8頭の犬が力つきて死んでしまい、基地に着いたのは3月21日だった。

・ アムンセン隊、第3次デポ作戦を敢行

- しかし、アムンセンは重ねて第3次デポ作戦を実行する。これはデポをもっと南につくるのではなく、「80度デポ」に、1.25トンのアザラシ肉を追加する目的だ。本番の極点攻略に際して、ここで犬が腹一杯食べることに、作戦上の重要な意味があった。
- 3月31日から4月11日にかけて7人が犬ゾリ6台で実施、アムンセン自身は今回は基地に残っていた。

・ デポ作戦の明暗

- 結局アムンセンは隊員5人に対して3トンの補給物資を82度に用意したのに、スコットは隊員17人に対して1トンの補給物資を79度29分に置いただけに終わった。
- スコット隊が大人数で長時間かけて1回だけ、80度までも到達できなかったのに、アムンセン隊は少人数で3回も往復し、82度まで進んで、デポした量もスコット隊の3倍になる。この大きな差はなぜ生じたのだろうか？スコットは「不運」だったのだろうか？
- 直接的には、スコットが馬を主力にし、アムンセンが犬を主力にした点にある。寒い地方の小型馬(ポニー)だといっても、吹雪の中で雪にくるまって平気で眠るエスキモー犬にはかなわないし、危険な氷のクレバスも犬はよく察知し、落ちても軽いので引き綱でぶら下がって助かる。それは同時に人間の落下を防ぐという重大な役割も果たす。
- 馬は同時に大量のマグサを運んでゆく必要があるのに、犬はアザラシやペンギンなどで現地調達ができ、いざとなれば犬の肉自体がエサにされる。実際アムンセンの第2デポ作戦の帰りに

は、死んで埋葬された犬の死体を、夜中にほかの犬が掘り出し、食べる順位を争って大乱闘になるほどだった。

- スコットの隊のデポ作戦では、8頭の馬のうち3頭を失い、さらにその後マクマード湾の氷上を移動中にまた3頭を失って、わずか2頭が生き残るだけとなる。全隊としては残った馬は10頭だった。

#### ・ 意識の差

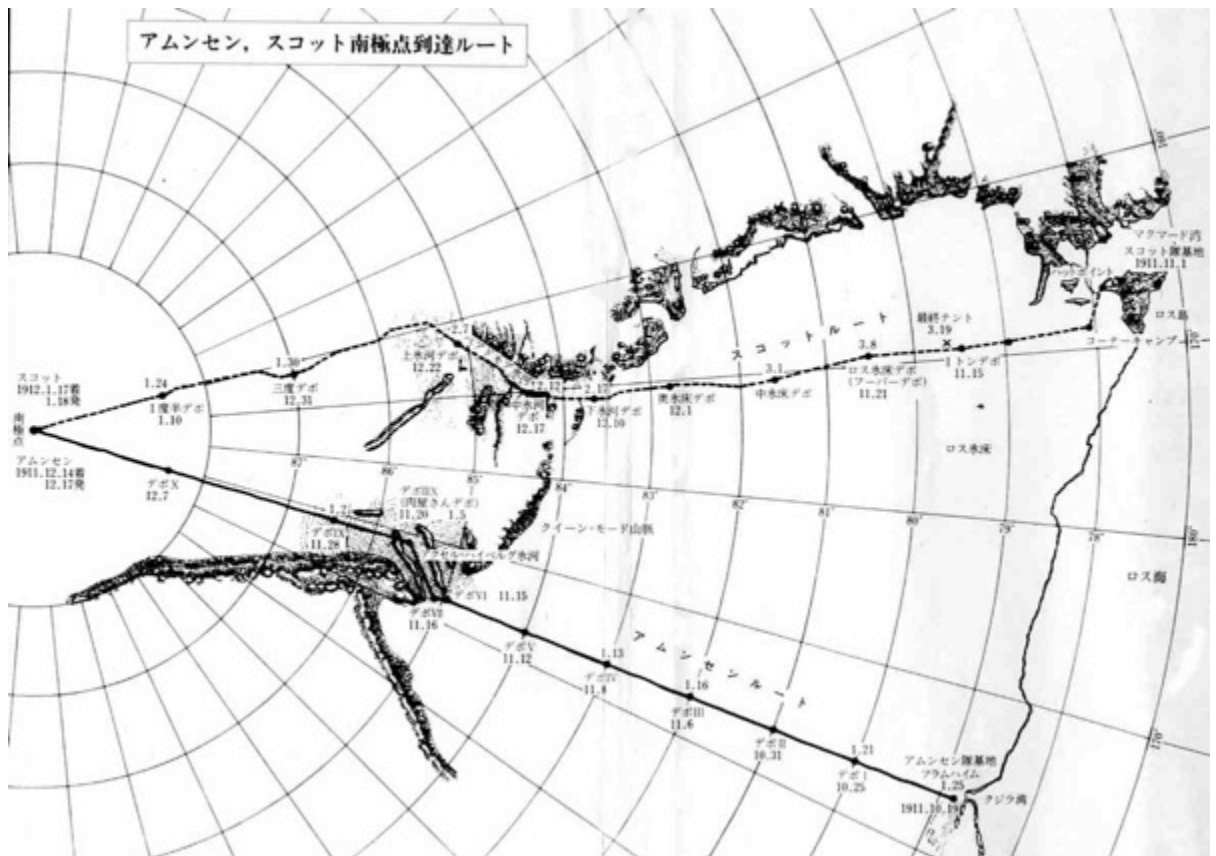
- しかし最大の理由は、極地に対する全般的な体験の浅さや、寒地での訓練不足だ。スコット隊も犬を持っていたが、アムンセン隊のように自由に駆使するほど慣れていない。スキーとなると、スコット隊は南極で初めて習った者もいるほどで、下駄のように使いこなしているアムンセン隊とは雲泥の差だ。スコット隊が馬をこれほどあてにしたのは、イギリスの極地探検隊の「伝統」だったということに過ぎず、犬の能力とよく比較した上での選択ではなかった。アムンセンからみれば、馬を南極で使うのは狂気の沙汰に思われただろう。
- こうした実力の差は、デポの量ばかりか、質にも現れた。スコット隊はデポの位置に旗をたてて目印にしただけだから、あとで探すのに不安で、通り過ぎたのではないかといつも心配しなければならなかった。アムンセンは、進路にそって15キロごとに転々と竹や干し魚で目印をたてて行ったほか、デポの位置を通り過ぎないように独特の確実な方法を考えている。進行方向に直角の線で、デポの両側に900メートルの間隔で10本ずつの竹竿を立て、黒い旗を掲げたのだ。つまり18キロもの長さで進路を遮る旗の列があり、それぞれの竹の番号によってデポの方角と距離がわかるようにしてあった。白一色の世界で、これは大変目立つやり方だった。
- アムンセンは隊員の心理的な面にもよく気遣った。極地のような異常な環境に長くいると、神経が参ってイライラし、ノイローゼ(探検病)になる傾向がある。これを防ぐために、できるだけ心理的にゆとりを持たせた。毎日のテントは、3人用のものに2人ずつ寝た。のちに3人用を2つつないで6人用として、それに4人が泊まっている。スコット隊は、4人用テントに5人詰め込むといった、人間の神経にとって実にまずい方法をとった。

#### ・ アムンセン隊の越冬

- フラム号もテラノバ号も、両隊がデポ作戦をやっている間の2月中旬にロス海を去った。南極大陸には、スコット隊25人、アムンセン隊9人が残るだけとなる。
- アムンセン隊の9人の基地は8時が朝食の時間である。食事の前にちょっとした遊びがある。歯磨きに外へ出た隊員たちが、そのとき感じた気温が何度だったかを当てる競争だ。各隊員の回答と寒暖計の数値を比べて、1ヶ月間に正しく当てた回数の多いものが商品(葉巻2・3本)をもらえる。これは、デポ作戦のとき寒暖計が壊れやすかったため、本番に際して万一すべて壊れるようなことがあった場合に、およその温度を推定で記録するための練習でもあった。
- 朝食後、夕方までの間犬を放した後、各隊員は分担している仕事や気象、天文の観測に熱中する。ソリを軽くするための改造、本番の極点の旅に使われる食料の包装、いちばん時間をかけて念を入れたのは、衣類や道具など、極点遠征のためのさまざまな装備の点検と修理だった。デポ作戦でのソリの行進の体験によって、コースの雪の様子や、ソリの構造の適否、テントの張り具合、スキーや靴、手袋、肌着などの問題点が明らかになったため、これらについてすっかり改善を施し、工夫を凝らして、1枚のシャツ、1足の靴下にも細かい注意を加えた。
- 衣類や寝袋は極地では大きな苦労だ。人間の体は、どんなに寒いときでも汗などの水分を発散させている。それがすぐに衣類でも手袋でも寝袋でもバリバリに凍らせてしまう。ソリの綱を結んだりするのに、凍って鉄の手袋のようにになっている手で行わなければならない。一時的にでも手袋を脱いだらたちまち凍傷になるし、今度は手袋をはめるのに苦労する。寝袋などは、広げて

入るだけでも時間がかかり、入ると出るのにまた一苦労。テントの扱ひもそんな調子で、作業は遅々として進まなくなる。道具にかける小さな工夫が、大きな結果の差になる。

- 少しでも不安のある装備は改良し、少しでも良い案があれば取り入れてゆくので、ますます忙しくなる。テントを二重張りにしたり、より効果的な色に染めたり、防風衣の類をさらに余裕のある大きさに作り直したり。
- 非常に注意して改良を加えたのが、下着や革の長靴などの細かな個人装備である。隊員たちのさまざまな創意工夫が生かされ、たとえば雪めがね(ゴーグル)には新案競争が行われ、ビョーラン隊員のものが賞を取った。これは目のところに細かい切り込みをつけた皮の雪めがねである。エスキモーが木でつくるものに似ている。皮の長靴は、靴底に木の板を敷き、7足もの靴下を履けるほどの余裕があるものに改造された。これはアムンセンが2年近くも考えてきた案だった。寝袋は内側が軽い毛皮、外側が重厚な毛皮で二重になっているが、さらに布の寝袋カバーで覆うことによって、呼吸や発汗による凍結問題を手軽に解決した。
- 8月22日にはソリの荷造りが完了して、アムンセン隊はいつでも極点へ向かって出発できる体勢が整ったが、零下50度の日が続くために出発ができないでいた。





## 5. 南極点へ

- ・ 南極点へ出発
  - 1911年10月19日アムンセン隊の5人が極点を目指して出発した。アムンセン隊長39歳、ハンセン41歳、ヴィスチング40歳、ハッセル35歳、ビョーラン38歳である。5人で4台のソリを、1台あたり13匹の犬、合計52匹に引かせた。極点到達まで直線距離でも片道約1300キロ、スコット基地からは約1400キロ。難所のジグザグ行進を考えると往復3000キロの行程だ。日本列島では、東京-札幌の直線距離が1000キロ。北海道稚内から沖縄南端の八重山諸島あたりまでが3000キロである。
  - 第一日は約27キロ走ってキャンプ。野宿のさい、到着時や出発時のテント設営・炊事を早く済ませるために、この旅では5人が1つの大型テントでキャンプするようにしている。
- ・ スコット隊の出発
  - 10月24日、スコット隊は動力ソリ2台(昨年のデポ作戦で試していない)による4人の先陣を出発させた。しかしながら、エンジンの過熱に悩まされた。わずか1.2キロ行進したら30分ほど冷やさなければならない。しかも、動き出すためにはまた数分かけて気化器をあたためる必要がある。出発して3日目、1台のエンジンに異常。6日目の30日には、1台が故障して放棄せざるを得なくなる。もう1台へ荷物を積みかえ、それに4人が付き添って進むが、残る1台もエンジンがすぐ過熱するため、行進ははかどらない。積んでいる荷物のほとんどは、本隊の馬たちのためのマグサである。結果として氷河を登る前に馬はすべて射殺され(後述)、先発隊の作業の多くはむだになった。
- ・ アムンセン隊、第2デポ到達
  - 10月25日。アムンセン隊5人は、南緯80度の第1デポを出発。1台の総重量が400キロのソリだから、そのうえに人間が乗ったら犬が耐えきれない。5人はスキーをつけ、それぞれ担当のソリを綱で操縦しながら進んだ。ところが、犬が元気で1時間10キロのペースで走り続ける。
  - 帰りの目印のために、ところどころ高さ2メートルほどの雪の塔を標識用につくって進んだ。だいたい13キロから15キロくらいの間隔でつくり、番号と方角と位置、北隣の標識までの距離を記入した紙片をのこしておく。へばって死んだ犬の死体も標識の下に残し、帰り道での非常食料として計算した。
  - 10月29日には、第2デポのある南緯81度に到達し、ここで2泊して消費した食糧を補給し、装備の点検や位置の測定などして万全を期した。
- ・ スコット隊の動力ソリと馬ソリ
  - 快調に飛ばすアムンセンの犬ソリに対して、スコット先発隊の動力ソリはなんというしろものか。残った1台も11月1日には故障してしまい、4人は人力でソリを引っ張って進んだ(マグサを運ぶため)。4人で350キロを引っ張るため、アムンセン隊の10匹の犬の役割を人間が1人でやっていることになる。これではまったく比較にならない。
  - 馬を主力とした10人の本隊は、10頭の馬に10台のソリを引かせて11月1日に出発。ところが馬には個性や実力に大差があるため、先頭と後ろでは数キロも離れるありさま。馬は夜の方がいくぶん扱いやすいので、途中から夜間行進をすることになった。それでも10頭の馬と一緒に進めるには差がありすぎるため、全隊を3隊にわけて行進した。

- ・ アムンセン隊、第3デポ到達
  - 10月31日、アムンセン隊はすでに南緯81度の第2デポを出発していた。第2デポからは雪の塔の標識を増やして9キロごとにつくり、11月3日には南緯82度の第3デポに到達した。このあたりは1日27キロと決めて進む。4日で100キロ強、1度進むイメージだ。この2倍のスピードを出そうと思えば出せたのだが、アムンセンは重い荷のことを考えて、犬を消耗させたくなかった。
  - 5人は第3デポで3泊して犬をよく休ませ、装備を乾かしたり計器を点検して本格的出発に備えた。秋のうちにやっておいたデポ作戦のおかげで、南緯82度の第3デポは出発基地のようなものだった。第3デポから南極点まで往復約2000キロ。総行程3000キロの探検だが、南緯82度まで食糧を備蓄するデポ作戦が成功したため、本隊は総行程の2/3の距離の食糧を運べば良いことになる。
  
- ・ スコット隊の大部隊
  - スコット隊は犬ゾリ2台、2名の後発隊が出て、11月7日には本隊の10人に追いついた。4人の先発動力ゾリと10人の本隊2人の後発隊合計16名である。
  - アムンセン隊が5人だけで軽快な行進を続けているのに対し、スコット隊が16人も大部隊になったことの大きな理由は、秋のデポ作戦の失敗にある。南緯80度にも到達していないうえ、運んだ量も少なかったため、その分を今になって運ばなければならない。
  - 南極のように全行程食糧のないところを3000キロも進むと、極点に行く少数の人を支援して途中まで食糧を補給するのが重大な仕事となる。スコットは最後の極点到達隊員を4人と決めていたから、あとの12人は途中までの支援隊である。この12人が自分たちのための食糧、馬や犬の食糧を運ぶ必要があり、ますます大量の荷を必要とするようになる。そして大部隊になるほど行進のスピードは鈍くなり、悪循環が生まれる。
  
- ・ アムンセン隊の綿密な食糧計画
  - アムンセン隊が「第3デポ(南緯82度)」を出発したのは、11月6日。同じ日、スコット隊は78度を少しでたばかり。クジラ湾のアムンセン隊基地の緯度までも達していない。距離にして約400キロの差である。
  - 「第3デポ」を超える、未踏の地には、雪の塔をさらに増やして、5キロごとにつくることにした。また、緯度線に到達するたび(100キロごと)に、帰途のための食糧デポを残して行く方針を決めた。荷も少しずつ軽くなり、1日あたりの行程も37キロに増やした。ほぼ3日ごとに緯度で1度進む計算になる。犬たちは次第に調子が上がり、1日37キロの行程を時速7.5キロで楽々とこなした。人はスキーをはいてゾリに引かれてゆくだけで、とても楽な行程である。
  - 11月8日、南緯83度着。帰途のデポとして5人と犬12匹の食糧4日分を残す。現在いる犬は50匹だがこの分量は計算し尽くされている。ロス海上の大氷床から、大陸に近づきかいがんの4000メートル級の山脈が見え始めた。
  - 11月12日、南緯84度着。ここも5人と12匹のための帰途4日分の食糧と灯油などをデポ。マッチはすべてのデポに配分してゆく。
  - 11月15日、南緯85度に到着して、第6デポをつくった。
  - 11月16日、第6デポを出発したアムンセン隊は、ロス海の大氷床コースを終了。山脈を越えるための第7デポをつくり、第二段階の行進に備える。ここから往復1092キロ。3000メートル以上の未知の高地での行進は、まだ東京-札幌間よりも長い行程を残している。成功を勝ち取り、確実に生きて戻るためには、甘い考えは一切許されない。全隊員で最終計画を綿密に立て、全

力量を点検し、以後は絶対に必要なものだけを持って、あとは帰途のためにデポとして残した。

- ソリ犬も食糧として計算する徹底した作戦。第7デポから極点までを往復するための日数として、ぎりぎりの余裕を含めると2ヶ月。人間と犬の食糧60日分をソリにのせる(途中から犬を42匹から18匹に減らすことを織り込んだ分量。結局アムンセンは50日で往復する)。残りの30日分を帰途のためにここへデポする。さらに荷を軽くし、食糧に余裕を持たせるために、不要になった分だけ犬を殺しながらデポしてゆく。現在42匹だが、山脈を登ったところで24匹を処分する。ソリを1台減らし、3台のソリに6匹ずつ、合計18匹で引かせる。第7デポに帰り着くときにはソリが軽くなっているの、2台あればよく、12匹残っていれば良いので、1台分の6匹も食糧候補として考える。
- 11月20日、10日間を見込んでいたクイーン＝モード山脈を4日で登りきり、標高3000メートルの高原地帯に到達。かねての計算通り、氷河を登りきったら42匹のうち24匹が処分され、内蔵は残っている18匹の犬のえさにされた。人間の方も犬の肉で体力を補い、2日間の休養をとった。テントの中は冗談も出ず、やりきれなさや悲しみにうちひしがれていた。
- ここからソリを1台減らして3台にし、残った18匹の犬は1台あたり6匹ずつに分けられた。ここから極点まで往復1000キロ。ひとつのソリに載せられた主な積み荷は：
  - ◇ ビスケット3700個(1人1日40個)
  - ◇ 犬用ペミカン(干し肉、ラード、野菜、オートミールを混ぜたもの)125キロ(1匹1日500グラム)
  - ◇ 人間用ペミカン27キロ(1人1日350グラム)
  - ◇ チョコレート5.8キロ(1人1日40グラム)
  - ◇ 粉ミルク6キロ(1人1回60グラム)
- ほかにソリ一台分、6匹の犬が食糧に計算されている。この第8デポには、射殺した犬のうち14匹分がデポされた。以上で60日分の食糧がたっぷりあることになる。

#### ・ アムンセン隊の「20マイル行進」

- この頃の天候は、むしろスコット隊の方が好天に恵まれている。ほとんど目も開けていられないような吹雪とサスツルギ(剣状に尖った氷上)でも平気で行進するアムンセン隊は、気力もさることながら、総合的实力においてスコット隊を遥かに凌いでいたというべき。
- 11月27日も、白いミルクの中のような目隠し状態の中を、強風と雪と濃霧をついて進んだ。この日の行進も30キロ。こんな悪天候でもスコット隊より1日の走行が早い。クレバスがたくさん現れはじめ、どうやら新しく大きな氷河にぶつかったらしいことが分った。クレバス氷河を登るには少しでも荷が軽い方が良いので、ここに帰路のための第9デポをつくった。南緯86度21分である。
- クレバスを避けてジグザグや後戻りするところがいっぱいあり、一步滑ると底なしのクレバスに落ち込むような場所がたくさんあった。危険な氷河の登りは6日間も続く。犬が再三落ちてはロープにぶら下がり、引き上げられた。12月1日と2日はブリザード(猛吹雪)だったが、それでも2日間で29キロ進んでいる。氷河を登り終わったのは12月3日だった。雪面は申し分のない平面となり、クレバスも消えた。「以後何の不安もなくなり、南への道をひた走った」。

・ スコット隊に負の連鎖が始まる

- 12月1日、スコット隊は南緯82度47分に達してデポをつくる。ノルウェー隊が氷河を登りきってしまった12月3日の段階で、イギリス隊はまだロス海の大氷床にいた。
- 悪化した天候で動けず(動かず?)、馬のえさが切れた。マグサがなくなると、馬はまったく役に立たなくなる。食糧にするしかいない。12月9日までにすべてが射殺された。主力部隊が頼りにしていた馬を、大氷床も抜けきらぬうちに全部殺さざるを得なかった。
- 本来なら大氷床から抜け出していなければならない時期に嵐に閉じ込められたのだから、その分人間の食糧も不足する。大陸に上がったからの行動用の食糧に手を付ける破目に陥った。スコット隊の行動用食糧は:
  - ◇ ビスケット453グラム、ペミカン340グラム、バター57グラム、ココア16グラム、砂糖85グラム、お茶24グラム(一人一日分)。
  - ◇ 約4900キロカロリーの熱量に相当する。スコット隊遭難の後で行われた研究では、氷点下23度で筋肉労働をするには、8500キロカロリーが必要という報告もある。実際にソリの行進がはじってみると、空腹感が隊員を苦しめた。アムンセン隊との決定的な違いは、人間が犬の変わりに、ソりを引く重労働をこなしていたことだ。しかもこれはスコット自身ある程度予想していたことでもある。この点からも食糧は明らかに少なく、スコット隊の重大な欠陥であり、酷評すれば無知かつ無策とさえ言えよう。
  - ◇ 参考までに、一般的な成人男性の1日あたりの消費熱量は1800~2200キロカロリーと言われている。私の普段の一日あたりの消費熱量は2500キロカロリー。
- 馬を殺した翌日の12月10日、一行は大氷床を抜けて大陸に一步を記すが、そこからが全行程の中で最大の難所である。アムンセン隊が苦労して登ったように、大陸の大高原に達するルートは巨体な氷河になっていて、クレバスが至る所に口を開けている。
- スコットが馬を主力にし、犬を補助的にしか考えなかった理由のひとつは、この大氷河を犬ゾリでは突破できないと思ったからだだったが、犬についてスコットが無知であり、また頼みの馬も、肝心の氷河の前に食糧不足で全滅した。
- スコットの期待に反して、犬はこのあたりでも元気いっぱいソりを引く。しかしながら、犬のための餌がすでに尽きていた。もともと補助手段にしか犬ゾリは考えていなかったのも、餌のことは殆ど眼中になかった。12月11日、南緯83度35分にデポをつくった後、やむなく犬ゾリ隊2人は基地に帰って行った。
- ここからの往復距離1300キロを残して馬も犬も失い、12人とソリ3台だけになった。1台のソりを4人がかりで引っ張らねばならない。1台のソリにはじめは226キロの荷物が積まれた。1人当たり55キロになる。道は陰しい上り坂。不足気味のカロリーで、大変な労働が始まったばかりだ。
- それでもスコットは人間の力だけでソりを引っ張るときがきて大いに張り切っていた。彼は、ソりを人間が引っ張ってこそ、真に困難に打ち勝つ満足感が得られると考えていた。スコットが「待ち望んだ」状態がやってきたのだ。
- 氷河の登りが始まって最初の障害は、隊員たちが雪めくら(まわりがすべて雪に覆われている極地では、明るすぎて目が生理的に対応できず、炎症を起こして重大な障害をもたらす。)にやられたことである。馬にソりを引かせていたときは夜の間行動していた。人間が引っ張り始めてからは行動が昼間になる。その切り替えのときに、不用心に雪めがねをかけなかったためだ。アムンセン隊がよい雪めがねのために、懸賞まで出して備えているのと対照的である。
- ソりをひくのは、大変な重労働だった。少しでも苦労を減らすには、絶えずソりを滑らせておくことである。いったんソりを止めると、動かしはじめるのに余分な労力を強いられる。



- ・ アムンセン隊、シャクルトンの世界記録を抜き、最後のデポを設営
  - 12月3日に大氷河を抜けたあと、猛吹雪、サスツルギ遅滞、濃霧、大雪、視界ゼロ、アムンセン隊はどのような天候であろうと、どのような環境であろうと、毎日確実に進んだ。
  - 12月7日、3年前のイギリスのシャクルトン隊の到達記録南緯88度23分を超えた。
    - ◇ 「この旅の全体をつうじて、私はこの瞬間ほど感動したことはない。涙があふれにあふれて、とどめようもなかった」(アムンセンの手記)
  - さらに5・6キロ進んだ88度25分に最後の第10デポを設営。翌8日は休息日とした。3組のうち2組の犬は相当弱っていたので、その2台のソリからそれぞれ50キロをおろし、約100キロの食糧が帰路のためにデポされた。例によって、進行方向に直角に防衛線を設置。黒い荷箱をばらした木片60個をデポの両側に100歩間隔で立て、東側の木片にだけ印をつけたので、これを見ればデポのどちら側にいるかすぐ分る。
  - 極点までの往復3百数十キロのために、ソリには1ヶ月分の食糧が積み込まれた。帰りにもしも第10デポを見失っても、第9デポまで楽にたどり着けるだけの量がある。
  - 猛吹雪の中を何日も突き進んだ後、2・3日続いた暖かさのために、隊員たちの顔は惨憺たるものになった。凍傷のあと顔の左側が化膿して炎症でふくれ、膿や血清だらけになって、家族が見たとしても分らないほどだった。
  - この最後のデポから極点までは、さらに帰路を確実にすべく、3・7キロごとに雪の塔の標識をつくることにした。これまでの塔より小さくて1メートルほどの高さだが、このあたりの雪原は平坦で見通しがいいので、ほんのちょっとした出っ張りでもすぐに分る。
  
- ・ アムンセン隊南極点に立つ
  - 1911年12月14日午後3時、アムンセン隊の5人は、南緯90度、南極点に到達した。この日の夜のテントは、アザラシの肉で「大宴会」となった。成功祝いにパイプタバコを吸った。
  - 予備の小型テントを極点に張って残し、テントの中には2通の手紙を書いていた。1通はノルウェー国王あてで、この極点到達成功の経過が書かれている。帰路遭難でもすれば報告できなくなるためである。もう一通はスコットあてで、1通目の手紙を持ち帰ってくれるよう依頼する内容。余分の計器類、トナカイ皮の寝袋などを残して、ソリを1台放棄し、2台のソリに16匹の犬をつけた(先の18匹から2匹脱落)。

## 6. 死の行進

### ・ スコット隊、極点隊の人選

- アムンセン隊が帰路についた12月17日、スコット隊はベドモア氷河中ほど、標高1060メートルまで登り、「中氷河デポ」を置いた。
- 12月22日、第一帰還隊4人が引き返し、一行は8人の隊になった。
- 12月31日、スコットは、氷河の走行で痛んでいたソリのスキー一部分を取り替える命令をだす。その作業中に大男の水兵エバンズが手にけがをした。普通の土地ならば何の問題もないが、南極大陸ではちょっとしたことがのちのち重大な影響を及ぼす。南極には細菌がないので、破傷風などの怖れはないが、けがで破れた皮膚が寒気にさらされると、あっという間に凍傷になる。凍傷は肉を蝕み、ひどい痛みを伴う。痛みは不眠を引き起こし、疲労のうえに疲労を重ね、身体を弱らせ、精神を蝕み、命にかかわることになる。しかし、スコットはエバンズのこのけがを軽く見ていた。それはエバンズをのちに極点行きの隊員に選んだことから明らかであろう。
- 最後に極点に向かう隊員の人選で、スコットは実に良くない決断を行う。エバンズを選んだこともそうであるが、当初から4人と考えていた隊の人数を5人に増やしたのだ。最後の段階で、若いパワーズを極点隊に加えた。人数を5人にしている結果が生まれそうなことはひとつもない。4人用のテントに5人が寝ることになり、パワーズはスコットの指示でスキーをひとつ前のデポに置いてきたので、ひとりだけスキーなしで行かねばならぬ。5人分の料理を作ると30分余計に時間がかかり、それだけ燃料を消費し、一人当たりの食糧が減り、30分だけ行程時間が減る。5人分の荷物を積んだソリは重心が高くなってひっくり返りやすくなる。それまでの隊員の行動はすべて4人単位で行ってきたため、日常のちょっとしたことも5人だと行動や連携がぎこちなくなる。
  - ◇ 5名の極点隊は、隊長スコット(43歳)、人格者のウィルソン(39歳)、騎兵隊の士官オーツ(32歳)、身長162センチの小柄なパワーズ(28歳)、大男の水平エバンズ(37歳)。
- 極地隊を5人に増やした理由は、スコットの日記で触れられていないが、恐らくは、ここまで頑張ってきたのに基地に帰すのは可哀想だという温情による。アムンセンが8人を5人に減らしたと対照的だ。
- エバンズの傷とスコットの情緒的な決断という、致命的な欠陥を加えながら、スコット隊は最後の行進をはじめた。もっとも大きくて、もっとも力の強い男、エバンズは5人の中でただひとりの兵卒であり、要するに、隊の中の下働きだったのだ。イギリス社会の階級制度の激しさは遺族年金の額にも現れている。スコット未亡人の8500ポンドに対して、エバンズ未亡人は1250ポンドに過ぎなかった。
- 1月4日、極点隊の5人は、帰還隊3人と分かれて極点に向かった。

### ・ スコット隊の南極点到達

- 1912年1月17日、スコット隊は南極点に到達。アムンセン隊が設営したテントとノルウェー国旗を目にして、激しく失望する。とくにスコットの動揺は激しく、その日の日記の記述は、競争に負けた悔しさと、自分の野心が果たした絶望感から、感情を剥き出しにした内容となっている。
- 彼はまた、帰り道についても大いに危惧している。1年前の1月24日は、越冬前のデポ作戦を開始した日である。季節は早くも冬に向かい、自然環境が悪化する中、荷は軽くなったといえ、体力的疲労と栄養不足と精神的なダメージを抱えて、1500キロに渡る単調なソリ引きを、100%人力で行わなければならない。

・ アムンセン隊の帰路

- 極点から折り返して暫くは天候もよく、その気になればもっと速く走れたのだが、犬が過労にならないようにと、1日約28キロと決めて進んだ。これでは僅か5時間で走ってしまうので、休憩時間が長くなって困るほどだった。
- 12月28日にもっとも標高の高い位置を通過して緩い下り坂になる。風向きがよく、ソリに帆をつけ、スキーも快調に走り、このころから犬も太り始めた。食糧が豊富なので、人間もペミカン1日割当量を増やして十分に食べた。
- 12月30日、南緯87度を通過して、生きに大変な苦労をした「悪魔の氷河」に近づくが、天候がよく、見晴らしが利くため、より歩きやすいルートを選んで進む。
- 1912年(明治45年)1月5日、重要な第8(肉屋さん)デポに到達。大量の犬の死体がデポしており、その生肉が犬たちの健康にとって重要な役割を果たす。
- 極点を16匹で出発したアムンセン隊は、ここまでに4匹を失い12匹になっていた。いずれも級に衰弱して任に堪えなくなったため射殺されたのだが、そのたびにきざまれて犬のえさにされた。この生肉が犬たちに目に見えて大きな力を発揮させた。
- アムンセン隊は、往路でつくった食糧デポをすべて利用しながら帰り続け、ロス海の大氷床を走り始めたときは、ソリに35日分を積んでいた。このほかに、緯度1度(100キロ)ごとにデポがある。緻密な計画と行動のあとは、必ず大量に余る(成果が出る)。
- 1月16日、南緯82度の第3デポに到着。去年の秋のデポ作戦の最南端である。スコット隊が南極点に到達し、帰り道を危惧していた頃である。
- 1月25日、フラムハイム基地に帰還。極点までの遠征にかかった時間は99日、行程は2976キロであった。(≒100日、3000キロ)

・ スコット隊、「悲劇」のはじまり

- 水兵エバンスの凍傷は、この大男から気力と体力を奪っていく。オーツの足にも凍傷が見つかった。パワーズは背が低くて足が短く、スキーを持っていないので同じ行進をしても余計に体力を消耗する。ウィルソンは雪めくらに悩まされていた。スコットの肉体的健康はもっとも優れていたが、精神状態は不安定で乱れていた。
- 1月24日、1度半デポに到着。燃料が予定していた量よりも少ない。その後のデポに着くたびに同様の問題が生じる。スコットは、帰還隊が割当以上にデポから持ち去ったと、なじるようなことも日記に書いているが、帰還隊の記録を見てもそんなことはあり得ない。のちに推察された理由は、ブリキの缶に貯蔵されていた口金についていた皮の座がねが寒さで縮んでダメになってしまい、中の燃料が徐々に蒸発した可能性が強い。
- 燃料の貯蔵の問題は、スコットの最初の南極行のときにも問題になっており、初めて直面することではない。事前に実験していれば防ぐことができたはずだ。たかが座がねひとつが致命傷となり、探検隊を危機に落とし込む。
- ベドモア氷河の下降にいたって、一行の疲労は頂点に達していた。手と顔の凍傷に苦しむエバンスはもう力つきていて、ソリの傍らをあらくのがやっとなった。指のツメがはがれてしまい、あまりの痛みのためにしばしば失神した。
- ウィルソンとパワーズはひどい雪めくらにかかっていた。スケッチ、採集、天測、道探してしばしば雪めがねをはずして強い紫外線に目をさらしたからだ。オーツの足は凍傷で腫れ上がり、足先が黒くなってきた。鼻と頬も死んでいるのが見ただけで分る。
- こんな状態で、危険な氷河地帯を通過するため、行程がはかどらない。このため食糧が不足し

はじめるという悪循環が生じた。2月15日から食糧制限に入り、1食あたりビスケット1枚にペミカン入りの薄いスープという極度に欠乏した食事で耐えざるを得なくなる。

#### ・ エバンスの死

- とくにエバンスの消耗があまりに激しく、容態は重く、とても回復の見込みはない。一番身体が大きく、力も強いエバンスが最初に弱ってしまった理由は、第一に、手の怪我が元となった凍傷、第二に、食糧の不足である。身体が大きいエバンスは熱量消費も大きく、皆と同じ食糧では足りなかつたらう。食べ物の量を身体の大きさに応じる配慮は、スコットにはなかつた。第三に、エバンスが階級社会の下働きの役割をひとりでも担っていたことだ。スコット隊は「召使いを連れて極点隊を結成した」意識がどこかにあったのではないか。そうだとすると、彼らの階級意識がエバンスはもちろん、彼ら自身の命も奪ったことになる。
- 一行がソリを自分たちの力だけで引き始めた12月11日から2ヶ月以上になる。衰弱が激しいのはあたりまえだ。2月17日の朝、起き上がったエバンスは、「大丈夫です」といって、皆と一緒にソリを引き始めた。もう「下氷河デポ」まですぐ近くだ。ところが出発してしばらくしたとき、エバンスの靴が脱げてしまった。あまりに何度も脱げるので、「ソリから抜けて、靴をしっかりと履き直してから追いついてこい」とスコットに言われる。そのままみんな昼食まで歩き続けたが、いつまでたってもエバンスは追いつかない。戻ってみると倒れていた。悪い両手がむき出しになっている。もうほとんど意識はなかつた。そのまま昏睡状態が続き、意識を回復しないままその夜10時に息を引き取った。
- 残された4人はエバンスの死に衝撃を受けたが、同時にほっとした。エバンスは隊全体の行進の足を引っ張り気味だった。いかにエバンスによって皆が心理的に縛られていたかは、死後2時間ほどで4人がその野営地を飛び立つように出発し、真夜中というのにデポに向かったことから分る。下氷河デポでたつぷりと食べ物を得て、久しぶりの熟睡を味わった。
- 隊の足を引っ張ったといえ、エバンスの死は極めて勇敢だった。自分の立場を良く心得、あらゆる場面で不平を漏らすことなく、命令を忠実に、迅速にこなしてきた。凍傷によるひどい痛みにじっと耐え、なにひとつ弱音を吐かなかつた。自分の容態について「だいじょうぶです」としか言っていないほどだ。その態度を最後まで崩すことなく死んで行った。

#### ・ オーツの自殺

- エバンスの次に隊の行進速度を落とすことになるのは、オーツである。今度は兵卒ではない。状況はエバンスのときよりもずっと悪くなっていた。
- 3月1日、大氷床の真ん中のデポにやっとのことで到達するが、大きな「不運」に直面する。ひとつは、燃料の油が決定的に少なかったこと。極度に節約して、かつ、行程がうまくはかどつたとしても、次のデポまで賄えるかどうかの量しかない。二つ目は、オーツの足の重い凍傷である。彼はだいぶ前からひどい凍傷にやられていたが、皆に心配をかけまいとして黙っていた。相当悪化していて、すでに手遅れであることが一目で分かつた。三つ目は、にわかに襲ってきた寒気である。気温は一気にマイナス40度まで下がった。人間が普通に行動できるのはマイナス30度まで。気温がそれ以下になると行動が急速に低下する。気温がマイナス40度に落ちた朝、スコットの一行は靴を履くという簡単なことになんと1時間半もかかっている。
- 少しでも温かい飲み物でもあればと思っても、燃料不足でそれもかなわず、満身に身体を温めることもできない。3月6日、オーツはもうソリを引くことができなくなった。一行の1日の行程は7キロ、8キロと極端に落ちて行く。
- 3月8日、よろめくようにフーパーデポに到着するが、かすかに期待していた犬ゾリによる救援隊は見えず、相変わらず揮発して量が少なくなった燃料缶がそこにあった。実は、3月3日から10



日まで、犬ゾリ隊がひとつ先の「1トンデポ」までスコット隊を迎えにきていた。猛吹雪の中、デポ地で1週間待ったが、犬の食糧が尽きたので諦めて帰って行った。

- 3月16日、外は猛然たる吹雪。「ちょっとの間外に出て、暫くそこにしようと思うんだ」それがオーツの最後の言葉だった。立ち上がったオーツはテントの外に出て、それっきり戻ってこなかった。だれも止めることはできなかった。

#### ・ エバンズとオーツの死

- 現在に至るまで、オーツの死は高く賞賛され、エバンズの死は語られることが少ない。しかしながら、二人の死の前の一行の行程を比べてみると、エバンズの死の数日間の行程は、それまでの行程とほとんど変化がない。エバンズが苦痛にも関わらず、実質的には隊の足をあまり引っ張っていなかったことを意味する。
- 3月に入って、オーツの病状が悪化してからの2週間は、行程が落ちている。2月いっぱいには1日20キロ以上確実に進んでいたが、ときには10キロ以下に落ち込んだ。その期間が2週間続く。スコットの最後は「1トンデポ」まで僅か20キロのところであった。オーツの凍傷がなければかなり早い時期に「1トンデポ」まで到達していたことは間違いない。3月10日までに救援隊と合流することもできたかも知れない。

#### ・ 全滅

- 残されたスコット、ウィルソン、パワーズの最後の希望は、「1トンデポ」までなんとかたどり着くことだった。オーツが死んだ時点で、2日行程(往路のペースで)のところまで迫っていた。
- 強烈な向かい風と連日マイナス40度になる凄まじい寒気の中で、さらに20キロ進んだことは驚嘆に値する。しかし、スコットの足もついに凍傷にやられる。
- 3月19日、「1トンデポ」まであと20キロ。烈風の中でテントを張った。ついに3人はそこから一歩も動くことができなかった。パワーズとウィルソンは、デポにいて燃料と食糧をとってくるために出かける準備を毎日するが、叶わなかった。
- かたわらでウィルソンが死ぬ。パワーズも気づかぬうちに死んでいた。スコットは3月29日の記録を日記に書き込むと、ウィルソンの妻、パワーズの母親、自分の妻あての手紙類と一緒に息を引き取った。エバンズの身寄りへの手紙はなかった。

#### ・ 1トンデポ

- 「1トンデポ」は昨年のデポ作戦で到達した地点に設営されたデポである。その作戦のとき吹雪で3日間足止めを食うなどして、予定していた南緯80度よりも手前に「1トンデポ」をつくらざるを得なかった。予定よりも50キロほど手前だった。
- 極点までの行程3000キロに比べれば、この50キロはたいしたものではないように見える。しかし、この小さな距離がスコット隊の生死を分けた。もしスコットが予定の南緯80度にデポをつくっていたら、3月14日に到達できている。オーツですら80度線を越えることができた。そこで十分な食糧と燃料を手にすることができたはずだ。
- 人間の力の極限に挑む種類の探検では、ほんのちょっとした破綻が、取り返しのつかない大きな欠陥となる。小さな手の傷を考慮することなく5人の極点隊にエバンズを加え、また人数を5人に増やしたことも、残りの20キロが進めなかった遠因となっている。

## 7. 運と不運の科学

### ・ 運と不運を分けるもの

- スコットは彼の手記において、しばしば自身の不運を嘆いた。スコットとアムンセン、どちらが運に恵まれていたのだろうか？アムンセンは幸運だったのだろうか？アムンセンは運がよかった、スコットは不運だったと、運命論では片付けられない。
- アムンセンとスコットは劇的に異なる結果を生み出した。それぞれが劇的に異なる環境に遭遇したからではない。南極探検の最初の34日間を見ると、アムンセンとスコットは天候についてはまったく同じ条件下にいた。好天候が占める割合は共に56%。決して環境のせいではない。異なる行動が異なる結果をもたらした。
- 結果として運と不運を分ける点は、些細な決断と行動の差にある。あたかも汽車のレールが僅か数センチ異なるだけで、先に行けば巨大な差が生まれる。小さな正しい決断の積み重ねが、幸運を呼び、小さな妥協と油断が不幸を顕在化させる。その小さな違いを理解するために、極限状態のケースはとても参考になる。
- ジム・コリンズの『ビジョナリー・カンパニー④』では、運を科学しようと試みている。2万社以上の企業から選別に選別を重ねた偉大な企業(ビジョナリー・カンパニー)と比較対象企業について、「運イベント」を比較した研究結果。
  - ◇ 幸運であれ不運であれ、運は必ず訪れる。成功した企業が他の企業と比べて特別強運であるという事実はない。また、成功した企業も他の企業と比べて同じように不運に教わっている。
  - ◇ 一度だけ途方もない幸運に恵まれても、それだけで成功はしない。ところが、一度でも途方もない不運に遭遇すると、その時点で組織は終わる。死線を避ける(絶対潰さないための必要条件を満たす)ことが何よりも重要である所以である。
  - ◇ 成功した企業は、不運に連続して遭遇するという前提で経営を行い、準備を怠らない。
  - ◇ 成功した企業は、不運によって強くなる。
  - ◇ 成功した企業は、幸運を幸運だけに終わらせない。幸運を成功に結びつける力がある。
  - ◇ 最高の運とは人である。良き助言者、良きパートナー、良きリーダー、良き友人を見つける運のことだ。あなたのために命をかけてもいいと思う人がいる。そんな人たちと永続的で深い関係を築くことが肝心。

### ・ 生きる心構え

- 両者に情熱の差がある。アムンセンは少年のときから極地探検家を志していた。15歳のときに読んだフランクリンの探検記に深く心を奪われて以来、できる限りの勉強をし、探検家に会って話をし、船長資格を取得し、機会あるごとに実地経験を積んだ。極地に耐え得る強靱な肉体づくりにはげみ、心身両面からの鍛錬を怠らなかった。
- スコットは、南極に強い情熱を持っていたマーカム卿によってお膳立てされた南極行きだった。
- 南極を目指した時点ですでに、両者には大きな心構えの差ができていた。リーダーの素質は生まれながらと言われるが、目的に向かっての日常のたゆまない努力が、優れたリーダーとしての性格を作り上げるのだということが分る。

・ 内的動機づけと外的動機づけ

- 両者の違いがよく現れているのが組織運営である。アムンセンは隊員の自主性を尊重するチームワークで運営した。どうすれば隊員一人一人が自主的に楽しんで仕事をできるようになるかを考え、隊員自らに考えさせることからはじめた。考えることによって仕事は自分のものになり、意欲が生まれ、細心の注意の原動力になる。それは雪めがねの例に現れている。アムンセンは自分の経験から、どのようなめがねが良いものか、すでに知っていたはずだ。それを敢えて口にせず、全員に問いかけ、楽しみながらコンテストにした。
- スコットは海軍の将校であったから、海軍式の階級制度を取り入れた運営をしていたと思われる。隊員に対して従順であることを要求し、自分の意志よりも、命令に従うことを重んじることになる。人は自発的な行動でなければ、同じ労力に対して多く疲労する。細心の注意も生まれない。スコット隊の死が、小さな不注意の積み重ねによるとするならば、内的動機付けを軽んじた組織運営が命を分けたことになる。
- デポ地に残しておいた燃料の欠乏によって、心理的なダメージのみならず、凍傷の身体を温めることもできず、スープの量も制限され、結果として隊員の命を縮めた。ほんとうにちょっとしたミスが招いた惨事である。おそらくスコットは「注意せよ、注意せよ」と口では繰り返していた日がない。しかし、いくら言葉で注意を促しても、本人が自分の問題として捉えなければ、機能しない。

・ 社会階級

- スコット隊で隊員が死んでゆく順番は、エバンズ、オーツ、パワーズ、ウィルソン、スコットであり、これは階級の順に近い。隊長はその責任感から最後まで頑張ったのだという見方もできようが、心理的、肉体的な疲労が階級の低い順に及んだと見ることもできる。
- スコットには、階級差別が隊にどのような影響を及ぼすか最後まで分っていなかった。もし分っていたら、体力の衰えを見せていたエバンズを極点隊に選ばなかっただろう。スコットの決断がエバンズを殺し、オーツを殺し、最後には全員を殺した。

・ 死を招く、思考のあいまいさ

- 荷物運搬の主力を馬に置いた点は、スコットの有名な過ちだが、これは、以前の探検で犬を使ったときに食中毒で役に立たなかったという未熟な経験から来ている。たまたま使った犬が死んだからと言って、そもそも犬が役に立たないとは限らない。犬という動物の特性、馬の特性、人間の力量、想定される環境、必要な結果を緻密に、合理的に思考した上で結論付けるという作業を完全に省いて、習慣と印象だけで判断した。
- 時に直感とは有効な判断材料である。どころか、直感に違う判断は過ちにつながることが多い。しかし、直感には合理性の裏付けがあるため、深い思考を経ることで、あとから言語的に説明できるものだ。逆に、あとからきちっと思考の筋道が立たないものは、直感というよりもあいまいな感覚に近いのだ。
- スコットが真の意味での直感を頼りにした訳ではなかったことの証拠として、結局馬と、動力ソリと、犬を併用し、最後には人力でソリを引くことも想定するなど、百花繚乱の計画を立てていた。万事に備えるというよりも、積極的に選択をしなかったことの現れであり、心の迷いがそのまま焦点のぼけた計画になった。・・・彼は、結局決断をしなかったのだ。
- 結果として、万事が中途半端になった。動力ソリを持っていても修理できる人がいなかったし、馬に食べさせるペミカン式の食糧(つまり、マグサ以外のもの)を研究しておくこともしなかった。

・ 「20マイル行進」

- 南極探検の全行程で、アムンセンは一定の行進ペースを維持することに徹していた。天候が良くても決して無理をしなかった。隊員を疲弊させて危険にさらすことがないように、絶対に一線を越えないように用心を重ねた。同時に、ひどい天候でもペースを落とさないように隊員にハッパをかけた。1日あたり20～30キロのペースを保った。隊員の1人から「1日40キロでも可能です」と言われても、聞く耳を持たなかった。隊員は規則正しく休息、睡眠を取り、エネルギーを補充しておかなければならないと考えた。
- 対照的に、スコットは好天候のときには隊員が疲弊するまで行進し、悪天候のときにはテント内で待機して、「ひどい天候だ」と文句を言った。12月上旬、猛吹雪で立ち往生したことを日記に「こんな天候ではどんな探検隊も行進できないのではないか」と記している。実際には、アムンセンも同様の天候に見舞われながら20キロ進んでいる。スコットは日間の強風に屈して1日も行進せず、アムンセンは強風が吹いた15日間のうち、半分以上の8日間で行進した。1日平均20キロを進み、予定通りに南極点に到達している。
- ストライカー vs. USSC
  - ◇ ストライカー 純利益は19年にわたって、年平均25%増加し続ける。  
安定的利益成長。30%を上回った年は19年のうち3年。すべての年で20%以上増加している。
  - ◇ USSC 純利益は19年間にわたって、年平均45%増加し続ける。  
不規則で制御不能。30%を上回った年が19年のうち16年。最高で313%、最低でマイナス200%。

・ 運に頼らない経営、不運を前提とした「死なない」経営

- 極点への挑戦前夜、南極点到達に向けて南緯82度から最後の行進に進むさい、アムンセンはいつもより余計に補給品を積み、南極点までの補給所をすべて見逃してもあと100マイルは行進できる体勢にした。スコットは必要最低限の補給物資しか積まなかった。一切のミスが許されず、補給所をひとつ見逃しただけで大惨事は必至の状況だった。
- スコットは標高計測器を1台だけ用意し、それが壊れると怒りで爆発した。アムンセンは4台持ち込み、不足の事故に備えた。
- アムンセンは未踏のルートで何が起きるのか具体的に見通せたわけではない。正確な地形も知らなかったし、峠の標高も分らなかった。何か障害物にぶちあたって立ち往生してしまうかも知れないが、それが何であるのか知る由もなかった。予期せぬ不幸に次々と見舞われ、隊が全滅してしまう可能性も否定できなかった。それでも果敢に南極征服に挑めたのは、予期せぬ不幸が起きるのを前提に整然と準備していたからだ。アムンセンは不可抗力や偶発事故に対処できるように計画し、探検隊を組織した。何か不都合が起きても探検を続行できるように、有事の対策を用意していた。
- スコットは違った。準備を怠り、日誌の中で自らの不幸を呪った。ある日は「天候に関してわれわれはとんでもないほど不運続きだ」と書き、別の日には「われわれを襲う不運は常軌を逸している。幸運の女神が現れたらどんなに素晴らしいことか」と書いていた。



- ・ 興南高校我喜屋監督
  - 試合の勝敗を分けるものはファインプレーではない。「投げる、打つ、守る」ことでもない。実際は、ホームランを打たれる前の四球やエラーなど、目立つ出来事の前後の細かな部分に敗因がある。
    - ◇ 「ゲームを見ていて思うのは、打ち負けた、投げ負けたというのはいらない。なぜここでこんなミスをしたんだろうとか、なんでここでカバーリングに行かなかったのか、なんでこんなくだらないバントミスしたんだろうとか、小さなことが勝敗を決している。特にノーアウト一塁はほとんどがバントのケース。それなのに、ピッチャーがストライクはいらないとか、せっかくバントやらせてもオールセーフで一、二塁にしたとか、そういうのが往々にしてある。長打を打たれてショートがカットに行く。セカンドがカバーに行っていればあの一点はなかったのになあ・・・という、なあ・・・、なあ・・・の決勝点がとても多い。
    - ◇ 大きな試合だから大きな力が働くかといったら違う。小さなこと、小さな精神力が大きな勝敗を分ける。普段からやっている小さな気配り、気遣いが大きな試合では大きな力を発揮する。大きな失敗を防ぐ。バント練習なんか小さいプレーなんだけど、ちゃんとやるとけば大きな成果を発揮する。
  - だから我喜屋監督は、技術的な指導を滅多にしない。口出しするのは野球とは直接関係ないような細かいことばかり。チームが崩れるのはほんの些細なミスからとわかっているからだ。「毎日生まれ変わろう」が合い言葉。「今日ベストを尽くすのが私の野球」ベストを尽くすとはどういうことか。誰もができる体操でもいい、さっとボール拾いができるでもいい、それぞれ何でもいい。簡単なことを全力で、確実にやる。それさえやっていたら、人は日々、確実に変わる。
    - ◇ 朝の散歩、ゴミ拾い、1分間スピーチ、食事・・・。24時間の生活をしっかりやれ、チームの約束事をしっかり守れ、と何度も指導する。シャツの第一ボタン、シャツの裾、眉毛・・・。こういうことをおろそかにする選手は、我喜屋監督のもとで試合に出ることはない。体操ひとつでもちゃんとやらないやつは絶対使わない。「自分はダメさー、試合で使わないでください」と宣伝しているようなもの。朝も寮の食事を残したら学校から戻す。
    - ◇ 伸びる人間か伸びない人間かは、技術的な素質はもちろんありますが、やっぱり心が決める。ちっちゃなことを適当にする子は絶対に伸びない。普段は目立つ選手でも、約束事を守れないやつは、試合中でも絶対ミスをする。
  - 大湾圭人(よしひと)
    - ◇ 2007年、沖尚入学。だが、チームになじめず夏には退部。学校も辞めた。興南には翌年1年生として入学。同級生は1学年上になり、自身も高野連の規定で3年生の春まで死か試合に出られない。そんな中、我喜屋監督の言葉を励みに練習に取り組んだ。覆わんが力を入れたのはバント。その努力が認められてベンチ入を果たすと、2008年夏の沖縄県大会3回戦、八重山商工戦では7回にコールドを決めるスクイズを決めた。2009年春の選抜では、富山商戦9回1死一塁の場面で、3番の代打として出場。0対0と緊迫した場面にも関わらず、送りバントを成功させた。
    - ◇ 2010年春も背番号14でベンチ入り。日大三との決勝戦、高野連の規定でこの試合が現役最後の試合となる大湾を、12回裏2死から三塁手で起用。キャプテンの我如古を変えてまで、春の甲子園制覇の瞬間をグラウンドで味わわせた。試合後は優勝のウィニングボールをプレゼントした。
    - ◇ 「点差が離れても一切手抜きはしない。小動物を全力で追いかけるライオンのような試合をする」と常々いい、「誰しもが認める努力家」と大湾を評する。

- 富士山を登るのに、五合目までの準備しかしていないか、頂上までの準備ができているかでは違う。むやみに登って頂上に立ったわけではない。
- バント処理練習： 守る側は「出さない、進めない、還さない」が基本。最速145キロ、高校野球界屈指の好投手鳥袋でも試合の中では必ず走者を出す。春は5試合で50人、夏は6試合で63人、安打と四球で走者を許した。一試合平均10人強は出塁されている計算だ。

春の選抜決勝、日大三高(東京)戦、5対5で迎えた延長11回裏、無死一塁、一死一塁から2度の送りバントを、いずれも二塁で刺す好フィールディングでサヨナラのピンチを脱した。しかしこれは偶然ではなかった。

「豪速球を投げるピッチャーが出てきて、バントされて負ける惨めな姿をよく見るでしょう。高校野球はノーアウト一塁なら90パーセント送りバント。それを防ぐ練習をしない方がおかしい。それを忘れると、自分で崩れる」

だから興南では、バント処理を想定したラン&キャッチ、ラン&送球というメニューを毎日行う。転がされたボールをダッシュで補給しに行き、同時に振り向きざま二塁方向へ送球するという練習だ。鳥袋は、これを延々と繰り返した。膨大な回数を繰り返すことで、バントの打球に向かうスピード、セカンドに投げる早さに磨きがかかった。

これが決勝土壇場で成果を発揮した。「試合では必ずバント処理をする場面がある。だから、しない方がおかしい。毎日やっている。いつもやるからうまい。ほっとけば下手になる」

・ サンマリーナの予算は不測の事態を織り込んでつくる。

- このため、必ず上方修正される。予算を目指した利益を出すために、毎日の努力が倍増する。異なる意識と発想が必要とされる。イノベーションが生まれる。生まれた利益は、未来のため、人のため、新プロジェクトのため、明日の糧となるビジネスのため、次なるステップのために利用する。上方修正された利益は幸運な配当ではなく、事業を永続させるための必要条件である。

- サンマリーナホテル：台風などの「不測の事態」が、売上減少の「原因だ」との報告をうけたことから、台風を織り込んで予算を作成。年間8日間台風が週末に直撃し、週末あたり1000万円の売上が吹き飛ぶ想定。4000万円(20億円の2%)の売上を除外して予算を作成した。2%の売上をカバーするためには、2%以上のイールド増加が必要。これを実現するためには、経営のすべてを変える必要がある。

	2003	2004	2005	変化率
経営主体	前所有者 決算	3月より 経営開始	再生後 決算	
稼働率	84%	81%	78%	↓8%*
客室単価	14,700	15,500	16,200	↑10%
イールド*	12,300	12,500	12,544	↗2%
来泊者数	154,100	149,400	143,400	↘
客室売上	898,500	912,500	915,700	↗
料飲売上	644,400	629,200	601,400	↓
総売上	2,073,200	2,085,600	2,021,800	→
営業利益	17,600	57,800	108,305	↑
経常利益	-31,500	14,200	127,500	↑
営業CF	34,800*	170,500	232,700	↑

- 投下資金回収のために何が必要か？ホテル金融論を開発した。毎年1.5億円の税引後利益が目標。追加投資を行わずに、税引後利益を1.5億円生み出すために？と問うた。
- 借入金より、現預金の額が多かったレーサム。「お金がないからという理由でお金を借りるのは、自殺行為である」。お金が欲しければ、在庫を売る、売れる価格で仕入れる。営業こそが最強の資金調達である。

参考図書： 本多勝一著『アムンセンとスコット』(1986年7月、教育社)  
ジム・コリンズ著『ビジョナリー・カンパニー④』(2012年9月、日経 BP 社)  
我喜屋優・田尻賢誉著『非常識』(2011年6月、光文社)