

PERT と 棟 梁

2月11日、この原稿の締切りを気にしながら、小生が仲人を引受けた結婚式へ出向いた。披露宴は100名近い参加者のスピーチや歌、楽器の演奏などではなやいだ。私はそれらの間隙をぬって1人1人声をかけてまわってみたのであるが、とくに印象に残る人がいた。それは宮大工30年という職人さんである。小柄ではあるがゴマ塩頭の角刈りスタイル、顔は日焼けしてたくましく、目の配り様、物腰にただ者ではないものを感じた。

話しかけてみると口は重いが、久しぶりに職人の意地というものに接することができた。彼はいう、

“朝、仕事をするつもりになって現場に出ても、どうも気が乗らないことがある。そういう時はさっさと引上げることにしている。”

“出合いの仕事で、相手とウマが合わない時は降りることにしている。”

など、近代化された組織の中では考えられないような彼の処世訓には、いささかあきれた。その調子では働ける日数が少なく大変だろうと聞いてみたら

“なァに、こちとら宮大工30年、大きな仕事があれば日本中からお呼びあァね、それより気の進まねェ仕事をして後悔するより、近所の日雇大工の手伝いでもやっていたほうが気楽だァね。”

という返事であった。

宮大工にも〇〇流といった流派があることも教えてくれた。

「この宮大工さんのような人たちを集めての工事をPERTでうまく管理できるのかしら？」

このような話は、いまは伝説となっているベテラン・プログラマーのエピソードにもあった。ソフトウェアの世界では構造化のブームがあって、各種の提案や議論も出つくし、実践の段階にきていると思えるのではあるが。

私は6年程前 COBOL で40万ラインという事務処理のシステム開発を受けもったことがある。主管部の作業員を含めると50人程のプロジェクト・チームで、2年間で詳細設計、プログラミング、システム・テストまで完了する予定であった。前半の1年間はシステムの未経験者を管理者としてつけ委せていたのであるが、1年後に総点検してみたら、それからもう2年位かかるという見とおしになった。私は大いにあわてて、そのグループを

直営に切換えて、グループ全員に対して PERT で管理することを説得し、それを実践して、やっと期限内に間に合わせたことがあった。

当時を思い出してみると、チームの中には名人もいたし職人氣質の人もかなりいた。人間関係のむずかしさもあった。私は工程のネットワークをつくりながら、細分化された班の構成員についてもチェックし面接した。その結果、人の入替えを強行し、個々のアクティビティがおくれた場合どうなるかを説明し、クリティカル・パスを極力併列工程に崩していった。そうしてできあがったネットワークについて毎週チェックし、日常は健康状態と人間関係を注意していたように思う。

さきほどの宮大工を集めて工事をやる場合、その棟梁はやはり私のやったようなことを PERT を使わずにやるだろうと思った。宮大工さんは、それをやれる人を棟梁として認めているようであった。

そういう意味では PERT や構造化プログラムの手法が与えられたので管理が容易になった、あるいは誰にでも楽にマネジメントできると思ったら間違いである。それによって管理される人々は有能な人ほど意見もあるし、意地もある……これらの人々のコンセンサスを得るという事がもっとも大切なことなのである。机上の知識としての手法を知ることによって、できるはずであると判断するのは危険である。問題は、いかに実践するかにかかっているのである。

宮大工さんは、さらに話を続けた。工事を施主から依頼されると、施主の意見だけでなく氏子の話を聞いたり、その社の環境や歴史を調べたりするそうだ。それによってお祭りの行事のとき、社はどのように使われるのか、どの程度の格調を必要とするのか、……それによって自分の意見を施主に述べ調整するのだそうだ。そこで自分の主張が無視されると、さっさと帰ってくるらしい。

この点、ORでも同じようなことがいえそうだ。出題者の問題を理解し、モデル化して出題者の同意を得ると同時に、それによって得られる解答を実践する人のコンセンサスを得ることが大切である。システム開発でも同様のことがいえる。システムの内容の良し悪しや、権威よりは関係者の同意を得ることのほうがむしろ重要であると思う。

(M.M.)