

会 員 の 声

コントロールマニュアルと意志決定

秦 浩 之*

Hiroyuki Hada

プロジェクトコントロールマニュアルと題するハンドブックに興味があって、通読してみようと思ったのだが、仲々かかれないうちまでいる。

これは“Sven R. Hed Series in Management”として出版されており、私に興味を持ったのは、著者のSven R. Hed氏が常に継続した課題としてこの分野を眺め、自らのコンサルタント実務の中で研究を集積し、論評に終ることなく実用的なマニュアルとして発表していることである。

このマニュアルを見て想起するのは、私のささやかな経験であるが、かつて高圧連続式ナフサ改質装置のシリーズを当社で稼働させた頃、日夜、連続マニュアルの作成に苦労したことである。技術指針に照して全ての作業手順を明示的に記述することに苦労したが、今、私が驚いているのは、このプロジェクトコントロールマニュアルの記述が、限りなく明示的であり、技術的な運転マニュアルを想起させることである。

私自身としては、プロジェクト遂行をコントロールすることは、化学装置とは異次元の有機的、生命的な活動であると考えがちであるが、プロジェクトのプロセスを、これほど体系的、明示的かつ行動的に記述することができたということに驚き、興味を深めたのである。

さて、研究の事前評価をめぐって、東京工業大学の市川教授が、西欧と日本の社会風土を対照しておられる。

西欧は全てのことが明示的に言語化(文章化)されているexplicit(明示的)な世界であり、その統合原理が一神教的契約である。一方日本では、個々の生命体の

集合の中で個々が相対して創り出すimplicit(陰伏的)な了解で社会が作動し、その統合原理は多神教的な人間関係であると、この様な主旨を教授は述べておられた。

教授はexplicit評価とimplicit評価の話をした中で以上のように引用され、implicit評価は意思決定において重要な意味をもつとされ、explicit評価を意思決定にリンクしようとするともimplicit評価の助けが必要とも述べておられる。

そして再びプロジェクトコントロールマニュアルを広げると、その明示的記述の背景となる西欧的社会風土を感じるのであるが、さらに以下の記述に目が止まった。

ある種の問題は、マニュアルの中にあるルールを適用するだけでは解決できないわけで、そのためには、(1)コモンセンス、(2)他者とコミュニケーションする能力、(3)発生する問題の解決のために交渉し議論する意欲、～以下略～が必要であると。

ここでいう“ある種の問題”については、まさに、プロジェクトにかゝわる意思決定の領域で、日本の社会風土が強みとするところの、相対して創り出す了解の助けが必要であろうと私は納得する。

話が飛躍するが、研究技術プロジェクトのマネージャー達は、そのプロジェクト個々の専門分野の知識、経験とは別に、プロジェクトコントロールマネージングという領域で限りなくエキスパートであることが、今後ますます要求されるであろう。

参 考 文 献

- 1) Sven R. Hed Series in Management, Project Control Manual.
- 2) 研究・技術計画学会; 第1回シンポジウム予稿集

* 東邦ガス株式会社総合技術研究所技術企画室チームリーダー
〒476 東海市新宝町507-2