



奈良時代にもプロジェクト管理があった！



奈良時代にも現代と同じようなプロジェクト管理があったことをご存知でしょうか？ このページでは、過去の国家プロジェクトを先人たちがいかにして進めてきたかをご紹介します。

奈良時代の国家プロジェクト

写経といえば、現在は書に親しむ趣味として人気がありますが、奈良時代の場合は、聖武天皇が鎮護国家（ちんごこっか。仏教の力で国を守ること）のために、全国66国に築いた国分寺（こくぶんじ。男性僧の寺）・国分尼寺（こくぶんにじ。女性僧、尼の寺）において、国家守護の經典を僧尼に読ませるためにあたって經典を大量生産する必要がありました。現代であればコピー機で簡単に同じものを大量に複写できますが、奈良時代では筆で一字一字書き写してコピーをつくりっていました。

東大寺の正倉院にはこの大写経事業を管理するために作成された帳簿がたくさん残っています。

ちなみにこの帳簿は、当時は紙が貴重だったこともあります。戸籍や諸国の決算報告である正税帳などの公文書の裏に記されています。現在、奈良時代の戸籍などの公文書が現存しているのは、戸籍が保存される目的で残されたわけではなく、写経の帳簿を残す必要があったためにその裏の公文書も残ったというわけです。現代でいうと、スーパーのチラシの裏の白地に重要なメモをしたため、表のチラシの内容はともかくとしてその紙を保存したようなものです。

写経事業の仕事の流れ

①写経する材料集め（筆・墨・紙など）

写経事業を行うためには、紙にお経を書くための筆・墨・紙などが必要ですが、まずはそれらの物資がどのくらい必要なかを見積る書類がつくられます。この書類を用度申請解（ようどしんせいげ）といい、「解」は上申文書の意味です。

写経の発願主は、写経を行う役所である写経所の請求を受け、筆・墨・紙などの写経に必要な物資を送るか、またはその代金の錢貨を収めます。これは現代のビジネスで言えば、予算の見積りにあたります。現在と同じく、見積りが甘かった場合もあったようで、その時には材料や代金を発願主に別途支給しています。昔も甘い見積もりのためにトラブルが絶えなかったかもしれません。

②写経する元テキストを集める

次に、写す元となるお経を借りる必要があります。50人ぐらいの人間が一度に写経するので、そのテキストとなるお経もたくさん準備しなければなりません。当時お経はお寺や役所・貴族宅などで所有されていましたが、多くのテキストが必要なので、一つの所からだけではなく様々な所から集めなければなりませんでした。

そうした借りるお経の総数と、その所蔵先の情報なども充本帳（じゅうほんちょう）という帳簿でまとめられていました。

③集めた筆・墨・紙と元テキストを経師に支給

集めた筆・墨・紙とテキストとなるお経は、実際に写経を行う経師（きょうし）に支給されます。その際も、50人ぐらいいる経師にどれだけの巻数を写経させるか、また一人ひとりの経師に筆・墨・紙がどれぐらい必要なのかについても、充紙筆墨帳（じゅうしひつばくちょう）という帳簿でしっかりと管理されました。

先ほど説明した、借りる必要があるテキストをまとめた帳簿である充本帳と、この充紙筆墨帳は、案主（あんず）と呼ばれる、写経の事務責任者（現代でいうところのプロジェクトマネージャー）が、全体の作業工程を見通して、帳簿で物品を管理しました。

筆で一字一字書き写して複写していた奈良時代、写経は国家の一大プロジェクトとされていました。東大寺の正倉院には、大写経事業を管理するために作成された帳簿が多数残っており、材料やテキストを集め、帳簿で物品を管理するところまでの仕事の流れが、これまでご説明した通り確立していました。

④紙を巻物に仕立てる

さて、経師がお経を書写する紙は、写経所に納入される際は1枚ごとですが、この紙の長さは縦1尺（30cm）横2尺（約60cm）でした。写すお経の文字は膨大にありますので、1枚1枚の紙に写すのではなく、それらを貼り継いで巻物状に仕立てる必要がありました。

この巻物に仕立てるまでの作業は、「継」「打」「界」という3つの工程がありました。それぞれ、次のような作業を示します。

1. 継（けい）：紙を貼り継ぐ 2. 打（だ）：紙を叩くことで、紙の纖維をほぐしてツヤを増し、墨が滲むのを防ぐ 3. 界（かい）：罫線を入れる

⑤経師による写経

経師は、平均では3,500字ほど、速い人で1日に6,000字ぐらいの文字を写しました。経師への給料である布施は、時間給ではなく出来高払い、「布」が与えられていたことに由来します。布は諸国から「調」という税金で集められたもので、経師は都の市でこれをお金に換金しました。

成果物のダブルチェックと進捗管理

ただやみくもに多く写経しても、誤字・脱字・脱行などがあればペナルティーが課され、給料から差し引かれました。

誤字・脱字などのチェック（校正）は、校生（こうしょう）と呼ばれる人たちによって、初校と再校の2度行われました。

その際、写経したお経のどの部分が何文字間違えているか、何行抜けているかという細かいチェックとその結果をまとめた帳簿である「勘出帳」（勘出とは調べて抽出すること）が作成され、奈良時代にもダブルチェックがなされていたのです。

校生たちも、経師が書き誤ったものを見落とすと、彼らと同様にその量に応じて給料が減らされました。

このように経師と校生にペナルティーを課して緊張感を与えることで、作業の正確性が期され、品質管理が行われていました。

また、写経したお経のどれが未校正か校正済みかということについても、先ほどご説明した案主というプロジェクトマネージャーによって校帳という帳簿を活用して把握され、校正作業が正確に割り振られました。

こうした綿密な計画と厳密な作業管理、そして経師の血の滲むような作業によって、良質の経典が大量にコピー生産されたわけです。

これらの経典は仏教の力により国を守る鎮護国家のために、全国の国分寺・国分尼寺の僧尼によって、読経されました。

全体の見積りや、ミスを防ぐ品質管理、作業工程ごとに作成される文書・帳簿の作成など、現在のビジネスのプロジェクトにみられる仕事の進め方や段取りの立て方の原型は、すでに1,300年前から存在していました。

コンピュータもなく、ほぼ文字だけがテクノロジーという中で、よくこれだけのプロジェクト管理ができたと思います。現代でも学ぶこと多し、ではないでしょうか。

株式会社インソース より

【M&A Online 無料会員登録のご案内】6000本超のM&A関連コラム読み放題!!
M&Aデータベースが使い放題!!登録無料、会員登録はここをクリック