

GINOUKEN BOOKLET シリーズ①

技術・技能伝承の基本的な考え方

技術・技能教育研究所 森 和夫

2017/11/14

1. 技術・技能伝承は企業発展の礎である

技術・技能伝承は人材育成の一つのスタイルである。しかし、人材育成ほど技術・技能伝承は重視されない。端的に表している言葉で「現場に任せておけばよい」と言われる。しかし、現場に任せておくような姿勢では暗黙知伝承は実現できないだろう。技術・技能伝承は会社の経営の問題でもあるのである。技術・技能伝承に成功する企業の多くは経営者が仕組みとしての技術・技能伝承を推進しているのである。研究開発においてもこの発想、この行動が大切になる。

2. 技術・技能伝承は見える化で進める

一般に人材育成は大切なことと頭では理解しているが、実のところ確信をもって言うことができないことが多い。その原因は効果が見えにくいからである。成果・効果の実感がなく、実態がつかめないということもあるようだ。したがって、指導する側も受ける側もモチベーションが上がらないのである。逆に言えば、人材育成を見える化することでより良く認識され、改善の見通しも立ち、有意義な展開が可能になる。職場の必要能力をリストアップしてそこにいる人材の能力マップができると人材育成を加速させることができる。職場の人材の弱み強み、問題を把握した上で目標設定ができるのだから、効率的に育成ができる。しかも、この能力マップで人材育成の到達度を測ることもできる。

3. 技術と技能を一体として扱う

技術と技能は本来、未分化なものであるが、現代では量産の効率を考えて分離してきたという経緯がある。技術は技術屋が、技能は技能屋が行うのだ。確かにこれでコストダウンを果たしてきた歴史がある。しかし、どこからが技能で、どこからが技術という明確な垣根が存在するのではなく、実は連続体なのである。分離して行うことは量産の発想には好都合だが、量産を離れた部署、とりわけ研究開発にあっては不都合なものにとらえたい。研究開発力は技術と技能を一体化して扱うことで多くの利益をもたらす。これによって技術・技能伝承は多くの創造かつ創作の領域に踏み込むことが躊躇なく行えるものである。

4. 固有技術・技能を明瞭化する

企業活動の根幹は、他企業との差別化をもたらす固有の技術・技能にある。この内容が技術・技能伝承の対象でもある。多くの場合、個人に宿っている場合が多い。個人が暗黙知を保有していて、な

かなか他者に継承できないものだ。他者に伝えようとする多くの困難に囲まることになる。特に重要な暗黙知があると伝承は思うように進まない。指導で最も大切なことは伝えるべき固有技能を明瞭にすることである。暗黙知を形式知化する取り組みが求められる。これなしには伝承は進まない。時間のみが経過しているだけで継承できていないということはよくあることである。まず、固有技術・技能の内容と所在を明確にし、指導できるように伝えるべき内容を整理することが大切である。

5. 技術・技能伝承は次代の技術・技能創造である

技術・技能伝承という言葉自体に誤解を招く要素がある。伝承という言葉は「前のものを受け継ぐ」という意味がある。このため、古くから有る技術・技能をそのまま伝承することとらえているようだ。真の意味は、暗黙知を明確化し、背景にある原理原則、科学を明らかにして今日の時代に合った現代的な技術・技能にリファインすることが含まれている。かつて行われていた技術・技能は、なぜそのように行われていたかを分析的にとらえることが求められる。「その方法は正しいか」、「もっとやりやすいものはないか」、「現在の科学・技術によって改善できることはないか」と考える。これは次代の技術・技能を創造することに連なる。技術・技能伝承とは技術・技能創造でもある。

6. 指導者を越える後継者を育てる

技術・技能伝承は能率的に行わなければならない。これまでの技術・技能をできるだけ早く習得させて、残りの時間を技術・技能の創造と伝承に取り組む必要がある。ベテランと同じ年月を技能習得に費やしていたのでは技術・技能創造の時間は無くなってしまう。だから能率的に指導する。学習の初期段階から中期段階まではハイスピードで習得させ、後期段階では自ら工夫しながら時間をかけて学習するとよい。少なくとも従来型の技術・技能伝承の必要時間の 10 分の 1 程度で学習させることが良い。余裕のできた時間を使って、さらに良い技術・技能へと高めることが大切なことである。次代の指導者は今いる指導者を越える指導者とならなければならない。