

## 技術・技能伝承はなぜ難しいか

知識・技術・技能 生産を維持するには、いま、職場にある「知識・技術・技能」をきちんと受け継ぐ必要がある。一般に簡単にできるととられているが、

技術・技能 実際はそうではない。技術・技能は語るだけでは伝わらない。伝承活動

暗黙知 の困難さは技能の「表現が難しい」こと（暗黙知の表記が困難）、「カン・コツの抽出が難しい」ことにある。「体験、経験で学習する」ために時間もかかり、体系的に整理できていないものが多くある。「技は盗め」という言葉があるが、これは技術・技能がある水準に到達したときにできることで、未熟練者にはとうてい無理なことだろう。技術・技能伝承の最大の課題は限られた時間の中で、確実に結果を出さなければならないことである。したがって、計画的にしかも実践的に展開することが大事になる。

知識 技術 「知識」とは「考え方・判断・知りうること」であり、「技術」とは

技能 「生産の方法・手段のこと」を指している。「技能」とは「生産の具体的活動・実践・行為」を指している。知識はその内容の背景にあるものや微妙な判断、考慮すべき優先順位など必ずしもすべてを記述できているとは限らない。技術は方法・手段の適用できる範囲や背景となる科学なども理解しなければならない。技能の伝承にはそれに含まれているカンやコツを明らかにして伝えなければならない。

形式知 これらの「知識・技術・技能」にはそれぞれに、表現できる形式知と表現しにくい暗黙知の両者が含まれるが、これらを適切に継承するには多くの工夫がいる。そして教育としてどのようにすすめるかが問われるのだ。また、技能を学習するには一定の知識を得なければならないこともあり、重複して学習が必要になる。

これらのことから想像できるように、技術・技能伝承には時間がかかる。さらに、技能は後継者自らが体験、経験しなければ学習できない分野であるため、その場面設定や課題の設定、そして教材・設備などの準備が必要になる。

## 2

## 技術・技能継承はなぜ必要か

技術・技能継承が必要な最も大きな理由は、継承ができていないと、生産が停滞するばかりか、重大な事故をも引き起こすからである。団塊世代が離職することで、これまで当然できたことが、できなくなるなどは現実のことになったのである。

技術・技能継承

技術・技能継承の重要性が認識されはじめているのは次の状況が背景にある。

第1は高度成長期に採用した熟練者たちの退職である。わが国では2007年から2009年までに680万人の労働者が退職するとされている。この大半は技能者なのだ。

熟練者たちの退職

第2は企業の海外展開による技術・技能の流出である。優れた技能は海外にあり、国内には優れた技能者が少なくなってしまったという現実がある。

技術・技能の流出

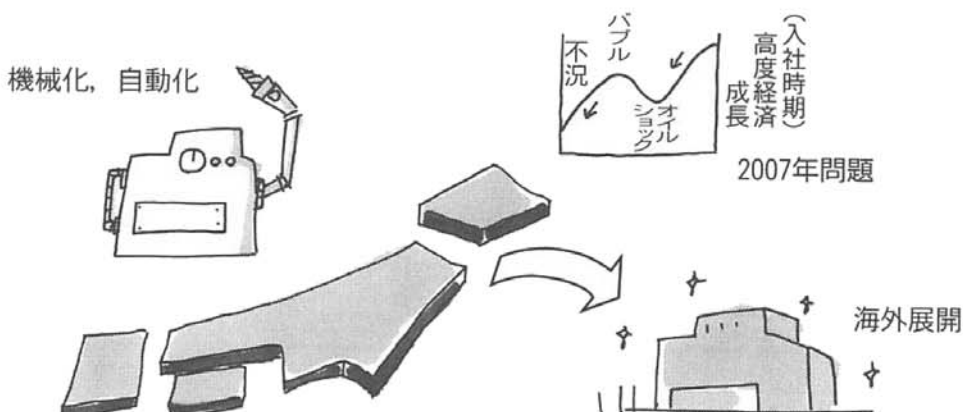
第3に機械化・自動化で対応しようとしてきたが、それには限界があり、問題が顕在化していること。

機械化・自動化

第4は技術開発を行うには高度の熟練者がいないとできないことである。高度熟練技能者が不在なことで技術力が低下しているというケースも少なくない。

高度熟練技能者が不在

企業によっては悲惨な環境のもとに技術・技能継承に取り組むことを余儀なくされているのだ。まして、教育風土のない中で技術・技能継承をしくみとして確立することは困難の多いことだろう。継続し維持できるしくみをつくるのが重要である。



## 技術・技能継承の成功企業には共通の特徴がある

技術・技能継承で成功するにはどうすればよいか。すでに実績をあげている企業に学ぶことにしよう。技術・技能継承は実際に指導することばかりでなく、多くの条件がこの活動を支えている。単に指導者と継承者の問題ではなく、全社的な取り組みなのである。失敗と成功の分かれ目に図表 I-1 のようなキーワードがある。

### 成功企業

技術・技能継承での**成功企業**は経営トップから技術・技能継承の位置づけを明確にし、一定の見識を持って判断している。このようにして、継続・発展への基盤が形成されている。技術・技能継承がひとときのイベントにならないように、戒め、継続的に推進することに配慮されているのである。

### 教育コスト

一方、多額な出費と労力を伴う**教育コスト**は、この取り組みで育った指導者、後継者をはじめとして人や教材などを広く活用することで「実質的低減」ができる。目先の利益ではなく、中長期的に見た見返りが十分期待できるものと言えよう。

技術・技能継承を推進しようとするとき、これらのどの要因が欠落しているか、どの要因を満たしているかを確認してみよう。

図表 I-1 技術・技能継承成功企業のキーワード

1.	経営トップのイニシアチブ
2.	教育を支援する風土、企業文化
3.	推進するためのしくみや組織
4.	伝承のための方法、教材の整備
5.	指導力のある指導者
6.	伝承プロセスが見え、成果が検証できること
7.	伝承のためのインセンティブ