

# 技術・技能伝承待ったなし

ジェムコ日本経営 古谷 賢一

## もう先延ばしはできない

『日本企業の経営課題』[社]日本能率協会発行2011年度版]の統計結果を見ると上場・非上場の主要企業において、人材強化というテーマは、収益性向上、売り上げ・シェア拡大と並び上位3位を占めており、40%もの企業が課題に挙げている。これは、過去数年の調査でも同様で、グローバル化や新製品開発などの重要課題を押しつけて、人材、収益性、売上シェアの3テーマは、経営課題の上位3位内を占め続けている。

一方、団塊世代の一斉退職が話題となった2007年問題に続き、その世代が65歳までの雇用延長によって活躍を継続されていたのが改めて企業から退職をする2012年問題が現実化する中で、技術や技能を持っている人たちが職場からいなくなることが目前に迫っている。しかし、現実には技術・技能伝承が企業内で有効な形で取り組まれている例は稀である。一方、技術・技能伝承には年単位での時間がかかる。“絶対に今やらねばならぬ”と即アクションしなければ、競争力向上どころか製造業として存続することすら危ない。

## なぜ、技術・技能伝承はうまく行かないのか

技術伝承に有効な手を打たずに放置し、気づいたら取り返しのつかない損失を生むことは明白でありながら、適切に伝承を実行できている企業が少ないのはなぜか。実際の失敗事例を見ながら問題に迫ってみたい。

### (失敗事例1)

作業の標準化によって技能伝承をしようと取り組んだ企業A社。従来から作業標準書は存在したものの、特定の作業に留まった内容で、かつ適宜内容を見直すなどの改定・改善をされることもなく、形骸化して十分に機能していない状態だった。

標準化推進の号令の下、現行の作業標準書の改定はもちろん、いままで標準作業が存在していなかった膨大な作業にまで手を広げたが、結局は日常業務が多忙を極めていたために、手間のかかる作業手順書の改定は一部に手をつけただけで立ち消えになってしまった。

### (失敗事例2)

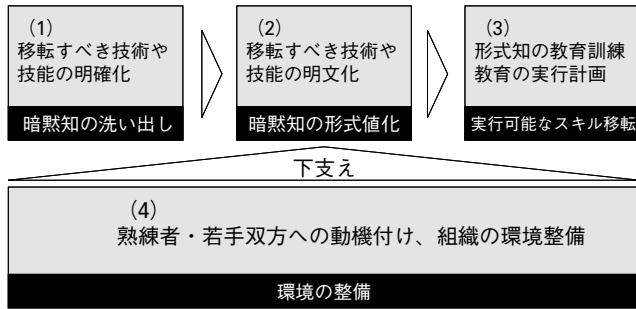
熟練作業者による若手作業者の指導を通じてスキル移転を目論んだ企業B社。日常の作業の中で密なコミュニケーションをとりながら教育を施してゆくことで、暗黙知を効率的に移転できるものと考えていた。指導役である熟練作業者が若かりし頃も、徒弟制のように先輩にしごかれながら成長してきた経験があるので、その点でも馴染みやすいやり方だと考えられた。

しかし、指導を命じられた熟練作業者にとって、長年かけて身に染み付いた作業のコツを若手に理解できるよう表現すること、すなわち形式知化は難しく、また、若手も何年もかけて地道に知識や経験を積むより手っ取り早く結果を求めることが多く、それら諸事情からの折衷案として、多くは見様見真似での作業を若手に指示するに留まってしまった。

### (失敗事例3)

伝承すべき技能や作業のコツを明確にして、そ

図1 技術・技能伝承の進め方



の内容を熟練作業者が若手に伝授する取組みを行った企業C社。経験を積んだベテランほど暗黙知への依存が強いものだが、それを関係者の協力のもとで形式知化をし、作業標準として若手に順序だてて指導する取組みは効果が期待できた。

しかし、実際には経営の合理化が進んでいる中で、コツが暴かれ標準化されることにより自らの存在価値に危機感を持った熟練作業者が、非協力的な姿勢に転じてしまったために肝心のコツが隠されてしまい、結果として若手による作業品質を確保できずに終わった。

以上の失敗事例をみると、事例1は「仕組み系」、事例2は「人間系」の取組みだが目論見どおりにはならず実務で破綻してしまったもので、事例3は「仕組み系」と「人間系」の両面に着手したもののいずれもうまくいかなかったものだ。

## これからの技術・技能伝承

技術・技能伝承は「仕組み系」と「人間系」の両面からの取組みが必要である。

仕組みができれば技術・技能伝承ができるとは限らない。失敗事例1は、作業の標準化という「仕組み」を通して技術・技能伝承をしようとした取組みだが、そもそも実務担当者は日常業務で多忙ゆえに、実行可能な仕組みの運用を考えなければ、「多忙ゆえに」取組みは破綻してしまう。

一方、人間的なコミュニケーションを密にすれば技術・技能伝承ができるわけでもない。失敗事例2は、熟練作業者といたども実務のスキルと教えるスキルは別であることを無視した取組みであったことが問題である。今まで積み重ねてきた経

験に裏打ちされてきた勘・コツを形式知化することまで熟練作業者個人に任せてしまうと、指導する側の教えるスキルによって伝承内容はばらついてしまい、適切なスキル移転には至らない。

仕組み系と人間系の取組みを合わせて活用しても、運用方法や環境整備を適切にしなければ効果は発揮できない。失敗事例3は、複数の知恵を合わせた形式知化の取組みは特筆すべきだったが、熟練作業者への動機付けに失敗したために、適切なコツの抽出には至らなかったものである。さらに(熟練作業者の非協力によって)不完全な可能性がある形式知をもとに作業した場合の、品質リスクや作業リスクの検討が十分にできていなかったという「仕組み面の弱さ(リスク評価の不足)」もあいまってスキル移転が失敗に終わった。

つまり、「仕組み系」と「人間系」を統合した施策を、実務の中で実行可能な状態で取組み、それを会社が組織としてバックアップする体制を構築することが、技術・技能伝承を成功に導くポイントであることがわかる。以上を踏まえて、どうやって実行するのか順を追って説明する(図1)。

### 1. 若手に移転すべき技術や技能は何かを明確にする。【暗黙知の洗い出し】

単に作業を教え込むだけであれば、技術・技能伝承にはならない。熟練者の仕事のやり方をビデオに撮って、見様見真似でも「そのとおりにしろ」と言えば終わりである。しかし、重要なのは熟練者が長年の経験から会得した、勘・コツを洗い出す作業である。「ただ嵌めるのではなく、必ず右角を当ててから嵌める」「表面をひとなでしてから作業を開始する」「最後にレバーをほんの少し右に傾ける」「所定のすき間よりもコンマ何ミリ大きく開