

### 経験が生み出すもの

ベテランは長い期間を仕事に打ち込むことによって、ある熟練のレベルに到達します。もちろん彼らにも新人の時代がありました。この間の経験は何を生み出したのでしょうか。

はじめはOJTで仕事を覚え、やがて試行錯誤しながら、さまざまな試練を乗り越えてきたことでしょう。失敗や無駄なことも多くあったのではないのでしょうか。

タクシーの運転手で考えてみましょう。はじめてお客を乗せて走った経験は新鮮だったに違いありません。数カ月が経過し、多くのお客を乗せて運びました。彼はある地域を任されていたので、いつごろ、どのコースを通過し、どこで待機すれば、売上げが上がるかがわかるようになってきます。また、客質や客のニーズなどもつかめるようになってきました。もちろん嫌なお客もいました。運転手仲間との会話も参考になります。

やがて1年が過ぎるころから、仕事がかめてきます。仕事の面白さと難しさがわかるようになってきました。さらに数年が経過して、豊富な経験をもつようになります。いまでは、どのようなお客にも優しく、かつ行き届いた配慮ができるようになっていきます。安全運転はもちろんのこと、お客さまの快適な旅をも演出でき

るドライバーとなったのです。

さて、この段階になると「あるもの」が生まれてきます。それは技術でも技能でもない、仕事のとらえ方、取り組み方です。これを「作業概念」と呼んでいます。はじめのころの一つひとつの経験は消えて、諸経験を総括する「ものの見方、考え方」ができてくるのです。

### 作業概念とは

じつはベテランらしさは作業概念にあります。どれだけ確かな概念がつけられているかが、仕事の質を決定づけます。概念が仕事のコントロールタワーとなっているのです。

作業概念を「その作業を概括的に示したもの」と定義しましょう。明瞭で精緻な作業概念をもっていると、これまでに経験しなかった仕事にも対応できます。経験したことのない重大な事故が発生したときに、過去の経験から推測していたのでは新しい発想や打開策は出てこないでしょう。時間的にも急を要する場合があります。このときに発揮する力のよりどころが作業概念です。

作業概念は4つの内容から構成されています。①到達目標、②環境・状況、③運動・行動、④段取り、の4つです。つまり、作業のねらいとする目標がどのようなか、何を明瞭に承知していることが必要

で、曖昧さはないほどよいのです。そして、これを達成するための環境は整っているか、作業者は具体的にはどのように運動しなければならないか、時間との関係でどう計画化するか、が明瞭になっていることです。

熟練者の仕事ぶりをこれらの点から確かめてみますと、どんな仕事にも通用することに気づきます。サービス労働でも、ものづくり労働でも、あてはめることのできる普遍的な事柄です。

### 学び方、取り組み方

ベテランの技術・技能を学ぶというと、表面的なことばかりに注目しがちですが、それは本命ではないのです。どうも本筋を見誤って教育をしていたようです。

技術・技能が完成するころに概念を身につけるのではなく、日々このような方向で学べば、早期に学習できます。1つのテーマ、課題を練習したら、「目標は何、環境は何、動作は、段取りは」と、振り返ることが大切だったのです。

登山では、山頂から見下ろす景色ばかりでなく、途中で振り返りながら見る景色も大切なものです。それと同じように、学習の途中で適宜振り返ることで概念を獲得できます。[経験→振り返り]が作業概念をつくり上げるといってよいでしょう。実習日誌を書くことは良い方法といえます。