

解説 1

技術・技能伝承を 日常的に進める 仕組みづくり



技術・技能伝承の 必要性とその課題

技術・技能伝承が必要な本当の理由は意外と理解されていない。目先の継承すべき技術・技能さえ後継者によって再現できればよいのではない。技術・技能伝承は現場力の維持・発展のためである。現場が生き活きとあるための活力がここにある。現場力の衰えは生産性を低下させてしまう。

「現場力」とは労働の場にある「組織として構成された人材の集合体」の力量のことだ(図1)。

言葉を換えて定義すると「現場力とは現場の力量の総体を表し、現場の人材が保有する能力および意識の状態」である。能力とは知識、技能、態度で構成する。問題解決力は能力の活用によって生み出される。

現場は人材の集合体である。1人ひとりの能力の高さが大事になる。さらに、単なる集合体ではなくチームとしての力量も現場力を表している。優れた「現場力」があるという場合、優れた「組織×構成する人材×力量」のことと考える。これらを維持・発展させるには、現場を中心とした技

術・技能伝承が日常的に進められることがカギとなる。イベント的、スポット的な技術・技能伝承から日常的、恒久的な技術・技能伝承への転換が求められる。図2は現場力がどのようにして育つかを示している。現場には生産性向上のニーズ、品質の維持、コストダウン、技術革新などの風が吹いている。現場がこの変化やニーズへの対応、迅速な展開をするためには技術・技能伝承が欠かせない。

日常の活動を仕組むには

技術・技能伝承活動は、集中して行うには困難が多い。急に立ち上げて区切りが来て、終わるといった推進の仕方にはなじまない。息の長い、継続的な実践のほうが結果的に成果は上がるようである。だから技術・技能伝承は日常的な活動が欠かせない。このため、活動を推進するにはいくつかの工夫が必要になる。特にベースとなる土台をつくり上げることが成否の分岐点となる。

日常の活動を仕組むには、第1に関係者が技術・技能伝承活動の基礎的・基本的事項を学習し

図1 現場力とは何か

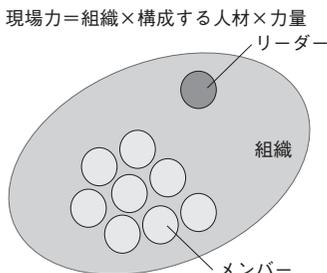
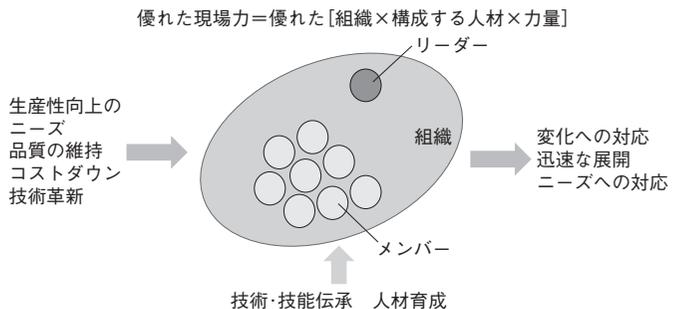


図2 現場力を育む技術・技能伝承



ていることである。これは確実に進む土台となる。関係者間で技術・技能伝承についての共通認識を持つことが大切だ。これによって、技術・技能伝承の全体像を共有できる。最大のメリットは1人ひとりが見通しをもって活動できることである。選ばれたメンバーばかりでなく、全員が学習できるとよい。たとえば講演やセミナーのビデオ映像を収録しておいて、後で学習できるライブラリーを整備することもよいだろう。これによって、1人でも、チームでも活動できる体制が築かれる。

第2は、活動が取り組みやすいことである。難しい内容では継続できないし、特定の人に負担が集中することになる。日常的な技術・技能伝承は全員参加でなければならない。活動で使う方法がシンプルで簡単なこと、活動の時間や場所に制限の少ないこと、単独でも複数のメンバーでも実施できることを目指すのである。

第3は、活動が見える化することである。技術・技能伝承掲示板を工場内やイントラネットでオープンにするのもよい。また、活動の進捗が更新され、最新の状況がつかめるようにしておく。さらには活動の成果・結果が掲示されていることで相互に励まされる環境があるとよい。

第4は、役割・責任が明瞭であることだ。誰が何をいつまでに行うかが共有されていることも必要になる。このことで各自が自律して役割を進めることができる。役割と責任が優れた成果をもたらす。

第5は、活動がわずかな時間でも活用できることである。活動の範囲が小分けにしてあったり、活動時間設定の自由度が高いものがいくつも用意されていたりすると活動を小回りの利く展開にできる。

第6は、相談でき、サポートする体制があることである。活動に関して相談できる場があることは確実な展開に効果的だ。そのためには技術・技能伝承エキスパートがいるとよい。また、他部署との調整の相談ができることも必要となるだろう。これらをまとめて図3に示した。

制度化・組織化の仕方

工場で技術・技能伝承を推進するには、まず組織をつくり上げることに注力する。たとえば、「技術・技能伝承推進委員会」のような組織である。

一般に行われている事例を基にして、1つのモデルを紹介しよう。推進委員会の委員は工場内の各部署から1名ずつ選出してもらう。規模によっては複数名を選出する。委員長は工場長もしくはそれに代わる者とする。事務局は工場内の最も適切な部署に設置する。生産管理部門や品質管理部門に置かれるケースはよくある。事務局長は当該部門長が就く。事務局と幹事会が主要な推進役となる。幹事会は5名程度を委員から互選するとよい。この委員会の主な役割と業務は以下の4つだ。

- ①技術・技能伝承推進に関する企画・運営を実施すること
- ②工場内の活動を推進すること
- ③技術・技能伝承に関わる調査研究をすること
- ④その他技術・技能伝承に関すること

会議の開催は年4回程度の定例会とし、幹事会は毎月開催する。委員は3年程度は交代しないことが望ましい。この委員会は技術・技能伝承講演会、技術・技能伝承セミナー、視察研修会、職場別技術・技能伝承活動などを企画し、実施する。

委員会は「日常的に活動できる技術・技能伝承」をテーマにしてスタートする。年間計画を立てて実際の活動推進に入る。初年度は技術・技能伝承の基礎的学習、部署ごとの伝承テーマの設定、部署活動計画の共有、具体的な活動の推進を行う。2年目からは技術・技能伝承推進環境の充実、成果の公開などを中心に進める。全員が参加できる

図3 技術・技能伝承を日常活動に仕組むには

