

「学びの共同体」を用いた技能伝承

松 本 雄 一
(関西学院大学)
(商学部教授)



1. 技能伝承についてのポイント

中小企業にとって、これまで培った技能を企業内で共有し、また次の世代に伝承することの重要性は論を俟たない。技能伝承がうまくいかなければその企業の競争優位は低下し、存続にも影響を及ぼす。また技能伝承だけではなく、次世代の総合的な人材育成もあわせて重要である。その実践に苦勞している企業も多いと推察する。

技能伝承についてのポイントは3つある。第1に、技能はそれを用いる者の身体的な使い方にかんする技能（身体的技能）と、それをいついかなる場合にどのように用いるかという使い方にかんする技能（認知的技能）の2種類がある。野球のバッティングでいえば、ボールの打ち方は身体的技能、試合展開でどのボールをどの方向に打つかという考えが認知的技能である。そしていずれの技能も自分の身体で実践し経験することによって獲得することができるということである。マニュアルを読んだだけで、また技能者の実践を見ただけで、できるようにはならない。

第2に、特に初期段階では、業務時間内のOJT（on-the-job training：仕事内学習）には限界があるということである。技能の学習は基本的に、繰り返し練習することによって達成でき、それを熟練した技能者が教えることで支援できる。業務時間内にそれを行うことは、技能者の手を止めてしまうことにもなる。また学習はやってみることは実践だけではなく、それがどのように行われ（または行われず）、どうすればうまくできるようになるかを振り返ること=省察も重要である。業務時間内は仕事に追われ、省察が十分に行えない。プロ野球選手が試合に出ることは重要だが、試合以外の練習なしには十分に成長できないのと同じである。

そして第3に、その技能を支える知識や価値観の伝承も重要であるということである。技能はデータのようにあちらからこちらにコピーするものではない。伝承される側はなぜその技能が重要で、また何がよいことで何がよくないことなのかといった、知識や価値観を理解することが欠かせない。野球選手に打ち方や投げ方を変えろと指導しても、その必要性が理解できなければ変えようとしないと同じである。知識や価値観の理解がなければそもそも主体的に学ぼうという気持ちにならないし、よしんばそれで技能を獲得したとしてもその次の世代には「伝承しなければならないから伝承する」といった考え方しかできないだろう。もちろん

このような知識や価値観はすぐに理解できる類いのものではなく、継続的な関係性の中で徐々に考えを深めていくものである。

このようなポイントを踏まえて本稿で伝えたいことは、日々の仕事から離れて、技能伝承に腰を据えて取り組むための、定期的な場所を作ることが必要であるということである。業務時間内でも時間外でも、技能伝承のことだけを考えて学ぶ勉強会や研究会のような「学びの共同体」を作ることによって、技能伝承は促進される。そのような場所を学術的には「実践共同体」という。

2. 技能伝承を促進する「学びの共同体」の活用方法

このように説明すると、もうすでにそのような場所を作っているという企業もあるだろうし、そういわれてみれば我が社のあの勉強会は実践共同体といえるなという企業もあるだろう。また以前からそのような場所を作りたいと考えていた企業もあるだろう。本稿では紙幅の都合上、そのような場所をどのように活用していけばよいか、いくつかのヒントを提示したい。

第1に、その学びの共同体をトップが作る、すでにある場合は認め、あたたかく支援することである。技能伝承がうまくいくかどうかはトップのコミットメントにかかっている。時には物質的な支援も必要であろう。何よりトップが認めることで、従業員は堂々と伝承活動に取り組むことができる。技能伝承は重要なのに、意外にこっそりやっていることも多いからである。そして「あたたかく支援する」というのは、結果を求めすぎないということである。仕事はともかく、やらされる勉強ほど苦痛なものはない。また伝承される側が萎縮し、失敗を恐れるようにもなる。エラーを恐れて野球はうまくならない。安心して失敗できる環境を作ることが大事である。

第2に、従業員同士の関係性を構築することである。「共同体」という言葉は、その場所がある種の「居場所」に育てていく必要性を示している。実践共同体は仕事からは少し遠く、かといって家庭でもない「第3の場所」にすることで、参加者によい関係性が育まれる。それは技能だけでなく、知識や価値観といったものを同時に伝えることにつながるし、仕事の効率にもよい影響を与えるだろう。伝承活動のあとで懇親の場につなげていくのもよい。現代企業で失われつつある従業員のよい関係性は、仕事とプライベートがゆるやかにつながっていたことから生まれている。しかし今日、両者の区別も重要である。実践共同体に両者をつなぐ機能をもたせることで、ワークライフバランスと社員同士のつながりを同時に構築できると考える。

第3に、同業他社を巻き込むことである。技能伝承に困っているのは他社も同様である。毎回の社内技能伝承活動に加えて、年に数回、同業他社と合同で活動をする機会をつくることである。野球でいえば「合同自主トレ」「練習試合」である。他社と交流し、同世代の技能者とのつながりをつくることは、彼らにとって想像以上の刺激となるだろう。特に若手従業員はSNS世代であり、つながることに価値と意義を見出しやすい。会社の「境界を越える」学びは、技能伝承の促進以外にもさまざまなメリットをもたらすだろう。

このように会社における「学びの共同体」の構築は、技能伝承だけではなく、会社の抱える多様な問題を解決するきっかけを与えてくれる可能性がある。一考をおすすめしたい。