



## 巻頭言

### ノウハウ・暗黙知の継承

BASF ジャパン株式会社  
 化学品・農業統括本部 農業事業部 藤原雅実  
 開発登録部 シニアマネージャー

先日の全国紙に、懸念されていた「2012年問題が杞憂に終わりそうだ」との記事がありました。この2012年問題とは、660万人にも達する団塊世代が65歳に達し、本格的に労働市場から退出することにより、労働力の急減、特に熟練技能が断絶する事への懸念から浮上していました。同世代が60歳を迎えた2007年にも同じような懸念がありました。しかしながら、定年の延長や再雇用制度の段階的な導入などもあり、65歳を過ぎても就業する方もいて深刻な影響を及ぼさなかったとの内容でした。

労働力の急減という点では心配されたほどの影響はなかったようですが、一方で懸念されていた知識や熟練技能の継承はどうだったのでしょうか。特に生産現場での技術が失われることで、日本の「モノづくり」が衰退してしまいます。おそらくは時間的な余裕と共に、熟練労働者の長年の経験と勘を生かした技術やノウハウは、後任の育成などを通じて無事に継承された事と思います。

昨今、こういった知識の継承はナレッジマネジメントとして重要性が叫ばれており、熟練技能を持った方の退職に限らず、異動に伴う引き継ぎ作業でも、どのようにして蓄積した知識を継承していくかは重要な課題となっています。私も先日、ナレッジマネジメントの勉強会に参加する機会があり、その場で学んだことを少し紹介したいと思います。

Google等で、この「ナレッジマネジメントとは」と検索しますと、「業績を向上させる」、「生産性を向上させる」、「新しい価値を創造する」を目的にして、「知識や情報を組織全体で共有する経

営手法」などと定義付けられており、特に知識の継承に重きを置くように説いています。この「知識」を分類すると、「形式知」と「暗黙知」に分類でき、「形式知」とは文章、数学的表現、図表などによって表現される知識。一方で「暗黙知」は、はっきりと明示化されていないメンタルモデル、体化させた技能(コツやノウハウ)等の知識。暗黙知は明示化する事で形式知に変換できる。即ち(当然ながら)「コツ・ノウハウ」をいかにして形式化するかが鍵のようです。ではいかにして形式知化させるのか? たとえばトップセールスが部下に優れた営業手法を伝達するには、まず暗黙知を共同化するために「やってみせる」場をもち、そしてみせた手順を図やフローチャートにして「言って聞かせる」(表出化)。そして形式知化された言葉や図を組織やグループで眺め効率化を検証、創造し(連結化)、その上で実際に「やらせてみる」事で、試行錯誤を繰り返して部下自身の物として体得できるようになる(内面化)、との事です。過去においては、ITなどを用いて知識をただやみくもにデータベース化してきたようですが、そのように知識を形式知化する事よりは、コミュニティなどにより知識共有する人同士の関係性を支援したほうがよいようです。古くから行われているOJTもこの一つの有効な手法として再度重要性を認識する必要があるかもしれません。

職人技などでは「仕事は見て盗むもの」も成長するための重要な手法と思いますし、すべてがすべて形式知化できるものではありませんが、こういった手法を用いながら知識の継承、特に暗黙知の継承は有効ではないでしょうか。