

建設コンサルタントにおける実践コミュニティの必要性について

○入福 恵（高知工科大学院）、馬淵 泰（高知工科大学院）

1. 背景

産業のジャンルを問わず、人材（人財）は企業活動におけるもっとも重要な経営資源である。とくに建設コンサルタントのようなサービス業の場合、人材は唯一の経営資源とも言える。企業の持続的発展のためには、優秀な人材の「知」をいかに組織に定着させるかが、経営上の最重要課題である。しかし、必ずしも技術継承がスムーズに進んでいないのが実情である。本テーマは今後の企業経営、ひいては日本経済全体の行方を占う上でも重要と考える。

2. 目的

建設コンサルタントにおける「知」の組織化を目的とした技術継承について考察し、異分野における技術継承を探究することによって得られた知見より、実践コミュニティの必要性について検討する。

3. 現状

建設コンサルタントは、法律による公的な定義として、「土木建築に関する工事の請負を業とする者又は土木建築に関する工事の設計若しくは監理若しくは土木建築に関する調査、企画、立案若しくは助言を行うことの請負若しくは受託を業とする者」と規定されている。戦後の社会資本整備に対する民間技術力の活用からはじまり、公共事業等の調査、計画、設計等に関して専門的応用能力を発揮し、事業を円滑かつ効率的に執行するための技術サービス業である。特に近年では、災害リスクの軽減、老朽化したインフラの維持管理、自然環境保全などがメインテーマとなっている。このようなテーマは長期的な取り組みが不可欠であり、建設コンサルタント技術者にも継続性や多様性が求められる時代となっている。しかし、これらの特殊性が、技術者の属人化を促進している感は否めない。また、継承者の経験不足、多忙感、伝承者の保身、技術継承にインセンティブがないなど、技術者個人だけでなく、組織的な取り組みが不十分なケースも散見される。さらに、個人の成果主義とチーム作業としての情報共有という両立の難しさも技術の水平・垂直展開を阻害する要因であろう。

一方で、業務の発注サイドに視点を移してみると、現行の入札制度での技術者評価における偏重が、短期的な受注拡大を見込んだ属人化施策を助長しているのではないかと読み取れる。（図1参照）


手続き方式	概要	技術提案の内容	求める技術力のイメージ
プロポーザル方式	提出された企画提案に基づいて仕様を作成することが最も優れた成果を期待できる業務	・ 予定技術者の経験・能力 ・実施方針＋評価テーマ	
総合評価落札方式	業務の仕様は確定しているが、実施方針や実施手順、技術的工夫を求めることにより、より品質の高い成果が期待できる業務	・ 予定技術者の経験・能力 ・実施方針（＋評価テーマ）	
価格競争方式	業務の仕様が確定しており、定められた手順で実施することにより適切な成果が期待できる業務	なし	

図1 建設コンサルタント業務における発注方式

4. 異分野における技術継承の検証

技術継承には、マニュアルなど明文化された知識（形式知）に加えて、言語化できない経験（暗黙知）の習得が必要になる。ここで、いくつかの技術継承の事例について探究してみることとする。

ケース1 芸舞妓；お師匠さんとの稽古により、基本的技能と規範の学習を終えたあと、芸舞妓としてデビューする。そして、新人、中堅、その後、お姉さんとして後輩の育成にあたるそのすべての過程で、芸舞妓たちは「座持ち」能力を育てられ、自らその技能を磨く工夫もしている。まさに、現場で技能発揮をしつつ、技能が獲得されるという「座持ち」育成のループが、京都花街という産業にかかわる複数の事業者の連携によって綿密に練り上げられている。

ケース2 看護師；「看護学は実践の学問である」。臨床現場を離れた看護学者の間でも、常にこの言葉が反芻されている。看護師の臨床現場の多くは交代制で、新人、中堅、ベテランでチームを編成し患者のケアにあたる。チーム活動を行うことで、新人は先輩方から実践を通じて知識を得られる体制となっている。

ケース3 落語家；約400年の歴史を誇る江戸落語においては、一般にイメージされる徒弟制度とは異なる、オープンな徒弟制度が存在している。つまり、組織（一門）の境界を越えて行われる学習が文化として存在していることと同時に、師匠と弟子がともにバウンダリーレス・キャリアを志向することによって、伝統と革新の両立の実現を目指している。

ケース4 酒造業；伏見酒造業においては、日本酒製造の技術者たちの企業横断的な実践コミュニティが形成されており、技術の習得や継承が行われている。企業横断型のコミュニティは、メーカーとしての「企業の利益」と産地内での協調という「共同の利益」の両立が図られている。

5. 実践コミュニティの必要性

ここまで、複数の事例を通じて技術継承には実践コミュニティの形成が不可欠であるとの共通項を見出した。実践コミュニティとは「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」（E・ウェインガー）と定義されている。建設コンサルタントの技術者においても、バウンダリーレスなキャリア形成が求められる時代に来ている。一方で、職務内容の多様性が高く、技術の進歩が速いことも、実践コミュニティの形成を阻害しているといえる。また、先に示したように現行の入札制度では、属人化を進めた方が、短期的な企業業績向上に結び付きやすいという側面も否定できない。さらに、公共事業の減少が業界の競争激化を産み、業界内の結びつきが希薄になっていることも実践コミュニティの形成の阻害要因となりうる。今後は、「産・官・学」の連携のなかで、どのように実践コミュニティを形成していくかについての具体的な方法論の確立が必要になる。公共事業に深くかかわる建設コンサルタント業界であるからこそ、実践コミュニティによる技術継承や、その水平展開が国民の生命財産を守ることを認識し、異分野の事例も参考にしつつ、新たな成長戦略として検討していく必要があると考える。

参考文献

- 1) 一般社団法人建設コンサルタンツ協会：建設コンサルタント白書、2016
- 2) 野中郁次郎、竹内弘高：知識創造企業、1994
- 3) 金井壽弘、楠見 孝：実践知、2012
- 4) 仁平晶文：伝統と革新をつなぐオープンな徒弟制度-江戸落語の世界における人材育成制度を題材にして-、2014
- 5) 田崎俊之：伏見酒造業における酒造技術者の実践コミュニティ、2009
- 6) E. ウェインガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー：コミュニティ・オブプラクティス、2002