

第21回

虎の子技術の伝承に「女性活躍？」－「職人ワザ」どう守っていますか？－ 小原アドバイザー

「社長のプレゼン」に受講者殺到

先日、支援先企業の社長がプレゼンター、私がアシスタントを務める講演会がありました。「経営者が、自社の企業秘密管理実践例を語る」企画が見事に的中、様々な業種から聴講希望者が殺到し、急遽、収容人数100名超の大教室に変更してもなお「満員札止め」の大人気で、当日を迎えました。

技術伝承のウルトラC

父親が創業した金属精密加工の町工場を引き継いだ直後、2代目若社長の前に、最初に大きく立ち上がった障壁は、「ベテラン職人たちのマネジメント、彼らからの技術伝承」でした。永年先に仕えてきた彼らは、2代目を、なかなか受け入れ難かったのです。

マネジメントが、思うように行かぬことを思い悩み、八方塞がりの日々……。そんなある日、飛び切り頑固な職人が、自分には決して見せない（娘や孫に接する時のような）柔和な表情で、女性社員に語りかけている光景が目に入りました。それを見た新社長は、「これだ！」と、膝を打ったそうです。

折よく、より高精度の顧客ニーズに応えるべく更新を進めていた最新鋭工作機械が、オペレーターの安全面にも充分配慮され、女性にも扱うことができるようになっていました。それが「社長の閃き」実現の大きな追い風にもなり、その後、同社は、積極的に、現場の技能職に女性の採用を進めました。すると、新社長の言うことに耳を傾けなかったベテラン職人たちが、いつの間にか、ごちなく慣れぬ手つきで加工機と格闘する彼女たちに、熱心なハンズオン（手取り足取り）指導を始め、彼ら「ベテランのウデ」は、徐々に彼女たちに伝承されていきました。

企業のドラスティックな様変わり

技術の伝承が進んでいった同社加工職場は、達人たちの衣鉢を継いだ女性たちが活躍する場にスッカリ「代がわり」。ふとした気付きがキッカケで「女性が活躍できる職場を」目指したことによる逆転満塁ホームラン的エピソードは、満員の会場を大いに沸かせ、その後に続いた秘密管理導入事例の紹介も、非常に説得力あるものになって、社長セミナーは、拍手大喝采で、お開きとなりました。

同社は、2代目のリーダーシップのもと、工場隣接地に社屋を増築し、ロボット化、IoT化にも積極的に取り組み、企業秘密の管理も、トップの英断で監視カメラシステムを導入するなどの徹底ぶりで、新しい時代の、女性が活躍できるユニークな超精密機械加工メーカーへと飛躍中です。

無形技術を営業秘密化するには

ベテラン技術者の「ウデに身についた技能」の伝承は、事業承継の問題と並び、多くの経営者の悩みとして、企業訪問時に良く伺う話題です。古くは、剣法の「五輪書」や、能芸の「花伝書」といった、後世に名を残す指南書もありますが、一般に、「職人ワザ」と称される技能は、高度なものほど手順化（文書化）に馴染まない傾向があります。中でも、永年かけて培われた「名人芸」の域にまで昇華された技能は、誰にでもスナリ受け継げるものではなく、伝承には多くの時間と、

受け手側にも相当な技量・センス・精神力・鍛錬（修行）が要求されるものです。文書化が困難な熟練者の加工テクニックについて、一連の一挙手一投足を複数アングルから動画記録して、自社オリジナルの新人向け研修教材として、後進の育成に活用している企業も少なくありません。それらの虎の子ノウハウの詰まった記憶媒体を、先使用权（他社が後から同じ技術を権利化しても、そのワザを使って事業を続けられる通常実施権）確保のための証拠資料とするため、公証人役場で「日付の確定」まで行っている会社もあります。

上でご紹介したのは1つの成功例ですが、企業・職場の体制によって、技能を伝承する際の課題は様々で、企業・職場ごとにこの課題を解決するための方策を考えなければいけません。

「ワザの伝承での困った」があったら

職人ワザの伝承に関して、考えあぐねておられるなら、ぜひ「営業秘密110番」に、ご一報ください。皆さんそれぞれの企業環境に合った方法を一緒に考え、あなたの会社の「虎の子の無形技術」を営業秘密として大切に守る方法を、ご指南いたします。

記事公開：2019年10月21日

会社内の秘密情報の取り扱いについてお困りごとがあれば、[営業秘密支援窓口](#)までご相談ください。

独立行政法人 工業所有権情報・研修館
知財戦略部 エキスパート支援担当
Tel：03-3581-1101（内線3823）
Mail：ip-sr01@inpit.go.jp

