

製造業のベテランが若手を教育しない

Q. 製造業の事業承継で、ベテランの職人はなかなか若手を教育指導しながらない。どうすればよいか。

要旨 製造業の強みの中核をなしているのは技術力といえます。先代社長と同年代の定年間近の技術者が唯一のプロフェッショナルという場合もあり、技術承継は大きな課題です。

解説

1. ベテラン職人とその立ち位置

ベテラン職人によく見られる特徴は、①プライドが高い、②給料が高い、③自分の仕事に口出しされることを嫌う、④専門領域を志向していて会社に対して忠誠心を持っていない、などが挙げられます。

組織における経営トップとベテラン職人の位置付けにおいても、経営トップの手の届かない立ち位置になっています。具体的には、経営トップや工場長が下す意思決定や決断は会社や部門全体に影響する大方針であり、ゼネラリストの視点といえます。それとは対照的な立ち位置にいるのがベテラン職人で、専門領域は狭いものの、その領域の中で下す意思決定や判断はより高度なプロフェッショナルです。

2. 教育指導しなければならないスキルのポイント

① 技術技能は真似る、経験するだけでは修得できないノウハウであり、経営者層もどのような技術技能であるかは一般的に把握していることがほとんどです。その技術技能を具体的に明らかにすることから始める必要があります。次いで、いつまでにどのようなことをどのようにして伝承するのかを明確にしておくことが重要です。

② 一方で、若手技術者は何が自分に欠けているか把握していなければ、著しく伝承スピードが落ちるばかりか、モチベーションも上がりません。自身に欠けている具体的な技術技能と修得のためのスケジュールを明確にし、技術者としての将来像を描けるようにすることが必要です。

③ 熟練者から若手への一足飛びの伝承が難しい場合には、中堅社員でワンクッションを入れるなど、段階的な伝承も検討の余地があります。

④ 技術技能マップは個々の従業員が持つ、業務に必要なさまざまなスキルの一覧表です。企業によっては「力量表」「力量管理表」「スキルマップ」「技能マトリクス」とも呼ばれます。

⑤ 仕組みだけではなく、日頃から自然にノウハウを共有し、教え合う環境づくりが必要となります。仕組みができていずれば陳腐化し、若手の視点を織り込んだ仕組みに見直していかなければ形骸化してしまいます。

技術技能マップによる計画的な技術承継 ～若手がスキルアップを認識できる仕組み～

＜ご提案のポイント＞

- ・ 技術技能マップによって、若手に必要な技術技能とその難易度等を明らかにすることができます。
- ・ 技術技能マップによって、技術技能の承継についてスケジュール化することができます。
- ・ 若手の側も不足するスキルとスケジュールを明確に把握でき、将来像を描くことができます。

1. ベテラン職人の消極姿勢は寡黙な職人であることが理由でない場合もある

ベテラン職人自らが技術や技能を修得する際に、先輩から教えられた経験が少なく、若手にどのように教えていいのかわからないことが多いといえます。また、自分のノウハウを教えることにより、自分自身の仕事が無くなるという不安感もあり、「寡黙な職人」であるが故の消極姿勢ではない場合があることをよく理解しておく必要があります。

2. 技術技能マップ

ベテランの職人の若手への技術承継に対する認識と実効性を高めるために、技術技能マップを作成することが望まれます。

技術技能マップは、組織の構成員それぞれのスキルやそのレベルをマトリックスで表したものです。例えば、縦軸方向にスキル名を、横軸方向にメンバーの氏名を記述し、レベルを表す記号や数字を記入します。技術技能マップによって、メンバーのスキルを一覧することができるようになり、若手も自身の到達地点を客観的に把握できるようになります。

3. 日頃からノウハウの共有を図る環境づくり

仕組みをつくる以前に、職場内で熟練者や若手に関わらず自然にノウハウを共有し、教え合う環境づくりが必要です。それには経営トップや部門管理者の果たすべき役割が大きいと考えられます。