

後継者育成の重要性



製造現場での後継者育成の必要性

企業における後継者への技能伝承の必要性が日増しに高まっている。技能伝承が的確に実施できていないために引き起こされていると思われる事故や品質トラブルが大変多くなっているのが現実である。

そこで本特別企画では、企業における技能をタイミングよく、的確に伝承するためのポイントを解説する。技能伝承の方向としても多くの観点が考えられるが、ここでは製造現場における後継者育成という切り口で解説することにする。

特に注目しなければならない点は、製造現場の技能は、伝承しなければ組織から消滅するという側面だ。技能は人の体に身についているものである。したがって、その技能を持った人が、後継者を育てないまま退職すると、組織から技能がなくなってしまうのである。

最近、頻繁に発生している工場の事故・鉄道などのトラブルの原因は、熟練者の技能が後継者に伝承できていないのではないかと考えざるを得ないものが多い。

製造現場での後継者育成の位置づけ

製造現場での後継者育成という観点では、大きく分けて2つの方向がある。1つは管理者・監督者の後継者育成という管理者レベルでの後継者育成、もう1つが熟練技能者の後継者育成である。

ここでは熟練技能者が自分の後継者を育成するための方法や留意点を7つの観点から解説する。熟練技能者の多くは、自分自身が先輩社員や上司

から適切に指導を受けた経験のない人が多い。そのため、いざ自分が後継者の育成をしなければならない立場に置かれた場合に、そのやり方や方法論がわからず戸惑っている場面を多く見かける。

人は自分が教わったように育てると言われている。熟練技能者も自分自身が、見様見真似で仕事を覚えてきた、あるいは上司や先輩の業務を自分の意思で盗んできた、といった人も多い。そのような人は自分が教わった経験がないため、自分以外の人に教えるのが苦手なのである。

後継者育成の難しい点

1. 教えるための作業標準書の整備が不十分

ほとんどの企業は、作業標準書や作業手順書といった基準類の整備はできている。しかし、それらが実際に技能伝承を展開する場面に有効に活用できるレベルになっているかということ、かなり難しい状況と思われる場合が多い。すなわち、指導育成に活用できるような作業標準書に整備されていないのである。特に、作業手順書が改訂されていないため、指導の資料としては活用できないケースが多いのである。

2. 指導者と指導される側とのコミュニケーションが困難

指導者と指導対象者の年齢差が大きい場合に、日常のコミュニケーションが難しくなるのが一般的なようだ。年齢差があることで、どのような話題だと話が合うのかわからないため、あまり日常会話ができなのだ。

日常のコミュニケーションができにくいと、指導場面でのコミュニケーションも困難になる。指導場面でコミュニケーションが不足すると、指導