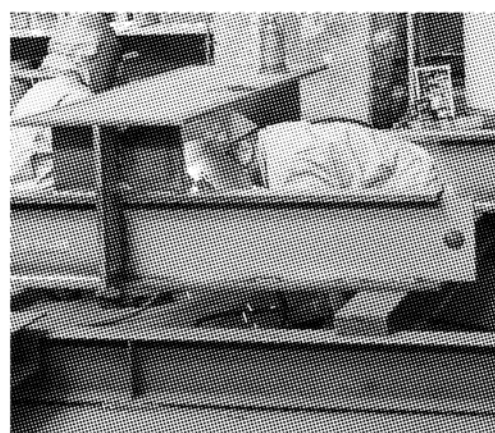


企業は人なり

「現場まかせでは間に合わない」（小林雄紀執行役員技術本部長）。熟練社員が次々に定年退職を迎え、橋梁製作の技能継承に危機感を募らせる高田機工は08年、技術本部が先頭に立ち、人材育成に乗り出した。まず着手したのは「技術者一人ひとりがどの程度の技量を持っているかの確認」（同）だった。数十項目に「技術者に自分自身の立ち位置を自覚させる」こ

高田機工

とから始まった。「箱桁（けた）は○、I桁は△、橋脚は△」。設計部門では個人ごとに、技能別の評価が記号で示される。◎ならば「チーフ」、○ならば「担当」、△ならば「補助」の役割が務まるという能力を表す。製造部門、工事部門の技術者も同様に、上司と自分の考えを



ミックスして、細かく技能別の評価を決める。小林本部長は「不満がある人も思いやる。ただ「着実に……」と、社員を鼓舞する。現場では能力表をもとにしたOJTや、ベテランと若手を組み合わせた技能継承の取り組みが始まった

技能継承に動画教材

技術を底上げするには現状を把握する必要がある。と、その重要性を指摘する。細かな文字で埋まった能力表には「来年は少しでも今年より進歩してほしい」との強い期待が込められている。各現場では能力表をもとにしたオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）も始めた。設計部では若手にあえて未経験の設計をさせているほか、製造部ではベテランと若手を組み合わせ

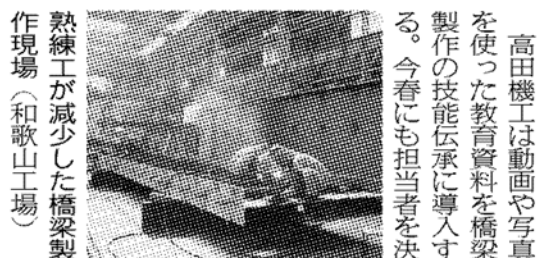
て仕事にあたらせる「ペアリング」を進めた。ペアは1年間は変わらない。特定の師弟関係を結ぶため、濃密な教育が期待できる。しかし「まだ課題も多い」（谷俊寛取締役執行役員和歌山工場長）。最大の問題は、ベテランが若手教育に割ける時間が不足していることだ。市場が縮小し人員削減などの合理化を進めてきたため、ただでさえ人手は足りない。タレントに流れる生産をいかに抑え、技能継承の時間を捻出するのはたやすくはない。

動画や写真を使った教育資料の作製にも着手。09年度内に、若手社員が繰り返し自主学習できるセルフ・ジョブ・トレーニング（SJT）も始め、生産繁忙期のOJT時間の不足を補う算段だ。「溶接のひずみ取りなど、口頭では伝えにくい技能継承も効率化できる」（谷工場長）。技能継承の枠組みが整い、ベテランと若手の間に橋が架かった。いまのベテランがすべて退職するまでにどれだけの技能を受け継げるか。その量と質が今後の競争力を左右する。（火曜日掲載）

能力表で立ち位置を確認

溶接の熟練作業映像化

高田機工 橋梁技能継承に活用



高田機工は動画や写真を使った教育資料を橋梁製作の技能継承に導入する。今春にも担当者を決め、熟練工の作業の録画資料を蓄積する。従来の日常業務を通じたオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）に加えて、若手社員が繰り返し自主学習できるセルフ・ジョブ・トレーニング（SJT）を開始。溶接などの技能継承を加速する。

容の検討を始めた。熟練工の勘に頼ることの多い溶接作業や、溶接後のひずみ取りなどを中心に資料を作成する計画。映像や写真を使用することで手首の返し方など、座学では伝えにくいノウハウを効率的に若手社員へ伝授する。

0人まで減少した。同時に設備更新による機械化も進め、08年9月には単月ペースで黒字化した。しかし、その一方で減少した熟練工が若手社員に技能を伝承する時間が不足し、教育の効率化が急務となっている。熟練工の作業の映像や写真を蓄積すれば、若手社員に繰り返し教える手間を省くことが可能で、熟練工が実作業に集中できる。

また若手社員も業務終了後SJTを進めることで、自分のペースで学習できるという。