

リンクスの 事業再生現場

レポート 第116回

Rincs (株) リンクス

宇都宮市西一の沢町8-22 栃木県林業会館5F
TEL : 028-634-5088
Mail : info@rincs.biz
URL : https://www.rincs.biz/

【事業の継承、技術の継承】

ものづくりの現場に行くと、機械されていない「人の手」の作業や工程の多いことに驚かされることが多く、その作業や工程が「職人芸」となっているケースをよく目にします。

生産地や生産者、材料メーカーの違いによって、ほんの少しだけ取扱い方が違っていたり、その日の気温や湿度、天気や風向きによって作業工程時間や材料の配合量が違っていたりして、数値化やマニュアル化することのできない「秘伝の技術」がそこにはあるようです。

しかし、すべての現場で共通していることは、技術者や職人の「高齢化」です。「職人から職人」へ、「親から子」へといった技術の継承は、上手くいっている場合が少ないようです。

ある現場でこんな風景を目にしています。

その会社は創業100年以上の老舗企業で、先代経営者は8代目の「技術者兼経営者」でした。

先代は既に70歳代の半ばを過ぎ、技術者としての体力も衰え、その上経営環境の変化への対応も後手になり、経営不振となっていました。

後継者は東京から地元呼び戻したばかりの「息子」がいるのですが、それまで別の仕事に就いていたため、技術者としての経験はありません。

しかしコロナ禍もあり、経営が思った以上に悪化していて、世代交代は「焦眉の急」となっています。

先代は、「存立基盤となっている技術の継承」が経営継承の条件である、と考えていましたが、経営不振が長年続いていることを危惧した金融機

関は、まずは「経営体制の刷新が急務」と考え、経営を息子に譲るように先代を説得し、実行しています。

残る問題は「技術の継承」です。

息子へ経営は引き継いだものの、技術の継承が無ければ、会社の存続が危ぶまれます。

これまでのように、息子が「10年の修行」を終える頃には、会社は消滅することは、火を見るより明らかです。

しかし先代の職人芸的な技術は、感性や経験則に基づいていて、今まで「マニュアル化」「数値化」「データ化」など教育に使えるような方法は皆無の状態です。先代は「背中を見て学ぶ」よう、従業員には指導していたのですが、徒弟制度的な教育方法では次々と離職者が出て継承者は育っていません。

「失われていく技術」をどうやって継承するか、先代の体力や記憶力が怪しくなり、時間が限られる中で、様々な取り組みが始まりました。

まずは、作業工程の「分解」から始まり、マニュアル化や数値化、過去の生産データの集計など、切り口は多種多様です。

その後に「感性」「感覚」を言語化するのですが、これがなかなか難しいのは、本来経験や時間が解決すべき問題だからでしょう。

マニュアル化や数値化、機械化で誰でもできるようにすると、製品精度や特殊性が失われてしまい、「付加価値」が減少してしまう、というジレンマと向かい合いながら、息子の苦悩と試行錯誤は続いています。



〈著者プロフィール〉

代表取締役社長 佐藤 正人

昭和37年生まれ、大田原高校、新潟大学卒。

昭和60年足利銀行へ入行後、営業店、審査部門を経て平成16年退社。

在職中の事業再生の経験を活かし、平成18年栃木県で初めての事業再生専門のコンサルティング会社である(株)リンクスを設立し代表者に就任。以来地元中小企業の多くの事業再生を行っている。