

LESSON 39

VRIO分析で持続的競争優位の源泉と評価された「熟練技術者・職人集団」に焦点を当て、これを今後3年間で活かし、かつ存続させるための戦略的提言を行います。

【現状の課題とタイムリミット】現在の技術者は平均勤続15年以上で、研磨・組付け・校正の専門技能を有し、業界でも希少な高い技能水準を誇ります。しかし、平均年齢が52歳であり、今後5～10年で定年退職が集中するという致命的な属人化リスクを抱えています。中核技術である高精度レンズ研磨の習得には5～10年かかるため、今すぐ継承に向けたアクションを起こさなければ、数年内に自社の競争優位性が完全に失われてしまいます。

これを踏まえた今後3年間の戦略的ロードマップは以下の通りです。

1年目：経営トップの介入による「技能の言語化・継承プログラム」の本格起動 現場には「マニュアルにできないから職人なんだ」という強い自負があり、3年前から始まったマニュアル化の進捗は遅れています。これは担当者レベルの努力では解決できないため、経営陣が直接介入し、最優先の経営判断として継承プログラムを本格起動させる必要があります。現場の抵抗を乗り越えるために、経営層から職人の価値を再評価し、技術継承そのものを評価・称賛する仕組みを作ることが不可欠です。

2年目：次世代人材の選抜と「高精度レンズ研磨技術」への集中投下 言語化のプロセスと並行して、自社の最大の強みであり、業界標準の約3倍の精度を実現している「高精度レンズ研磨技術」の習得に次世代人材を専任で割り当てます。この技術は設備・工程・職人的技能の複合技術であり、暗黙知の比重が高いため、若手をベテランに密着させる集中的な継承体制を構築します。

3年目：事業開発部門との連携による「医療用途」への実践的応用 技術の単なる維持にとどまらず、新たな収益源への転換を図ります。5年前から議論されているものの、製造部門と事業開発部門の連携不足で停滞している「医療用途への製品化展開」に、熟練職人と若手後継者をセットでアサインします。これにより、新製品開発という実践の場を通じて生きた技術を継承させると同時に、長年の課題であった「組織的活用（O）」の弱さを克服することを目指します。

この深刻な技術継承の課題と解決策を役員会で説得力を持って伝えるために、プレゼン用のスライド資料（Slide Deck）を作成しましょうか？