

SMART INDUSTRY



ものづくり現場のDX推進

第四回

DX推進に求められる経営者の姿勢(1)

ものづくりテラス 林 芳樹 著

はじめに

みなさま、こんにちは。

今回は「DX推進に求められる経営者の姿勢」についてご一緒に考えてみたいと思います。

通常の業務改善の場合は部門長や改善チームにその推進を任せていくことが一般的です。ただ、DX推進となるとそうはいきません。なぜなのか、その背景を2回に分けてご説明してまいります。



ものづくり現場のDX推進

【第四回】DX推進に求められる経営者の姿勢(1)



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

01

DX推進の前に立ちはだかる壁

DX推進はともすればネットワークの整備やDXツール等に目が行きがちですが、実際に推進していくと意識の壁、組織の壁等、いくつもの壁が立ちはだかってきます。

「改善」の場合、従来の仕組みや作業内容、業務の役割分担等を大きく揺るがすことはないのが一般的ですが、DXは「改革」です。しくみそのものの見直し、社員の意識変革をも求めていくことになります。

その推進の前にはさまざまな壁が大きく立ちはだかり、行く手を遮ります。代表的なのは「組織の壁」、「意識の壁」、「組織風土の壁」といえます。やっかいなのはいずれも「人」に関わる壁です。結論から申し上げますと、この壁を乗り越えるためには「経営者のDXへの関与と本気度」が不可欠です。まずどのような壁なのかを下記に示します。



(1) 組織の壁

DX推進にあたって従業員の雰囲気は、概ね「総論なんとなく賛成(経営者が進めると言っている手前、正面切って反対できない)、ただ各論、いざ自分自身が関与する業務の変革になると大反対」というところが少なくありません。



ここにさらに「部門最適」のぶつかり合いが加わってきます。この問題が大変なのは、双方とも自部門の立場だけで考えると正しいことを言っている場合が少なくないところにあります。(欠けているのは全社最適の視点です)いかに有能な部長であれ、この壁をぶち破るのは並大抵のことではありません。

ものづくり現場のDX推進

【第四回】DX推進に求められる経営者の姿勢(1)



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

01

DX推進の前に立ちはだかる壁

たとえば私がかつて生産システム推進室という部門に所属し、推進担当としてこの壁に立ち向かっていったとき、

- どうして林ごときに言われなくてはならないのか。
- 一部門の担当者が他部門のやり方に口を出すな。指示するな!
- これは何十年にもわたってやってきたやり方だ。軽々と変えるべきではない。

という抵抗にあってきました。

(2) 意識の壁

改革を標榜するDXにあって、旧態依然としたしくみや旧来からの組織形態、業務フローの見直し等は必然的なものといえます。ただここにも壁が立ちはだかります。

- 従来 of しくみを変えることに対する大きな抵抗。
【本音】できれば波風を立てず、今日と同じ明日が続いてほしい。
- 今のしくみをつくり、成功体験を積んできた上司の改革への忌避感。
【本音】それをよりどころにし、築き上げてきた自分自身の立場が危うくなる。
- 今の業務で手一杯の中、改善・改革を押しつけられても困る
【本音】関係者だけで進めてほしい。できれば自分は寄りたくない。



01

DX推進の前に立ちちはだかる壁

(3) 組織風土の壁

この壁もなかなか手強いです。長年にわたり形成されてきたものだけに、変えていくのは容易ではありません。入社当初は違和感があった風土であれ、長年勤務していると、その風土に馴染んでしまい、たとえ変えたいと考えても自分の力ではどうしようもないとあきらめの境地に陥っている人も少なくありません。

DX推進はこの強力な岩盤に穴を開け、崩し、新たな風土を形成する絶好の機会でもあるのです。

●推進しようにも社内コミュニケーションがとれておらず、議論が進まない。

【例】わいわいがやがや議論する組織風土になっていない。

●組織の風通しが芳しくなく、現場の意見が吸い上がっていない。

→上位下達。担当者自身が自ら考え、提案し、行動していく社風になっていない。

●「変える、変えていこう」という組織風土が醸成されていない。

→改善活動が低調。変えていこうとしても拒絶されることが少なく無い。



02

壁を乗り越えるには経営者がDXを理解し「ありたい姿」の明確化が不可欠

上記の壁を打破し、乗り越えていくカギは経営者の改革に向けての本気度と「ありたい姿」の明確化です。

DXは「Digital技術を活用し、既存業務全体をTransformation(変革させる)」ことにあります。これは従来の延長線上ではない、新たな取り組みとなります。いわば自社にとっては未経験、場合によっては未知の大海原へ船を進めていくようなものです。

このとき必要なのは、何を目的に進めるのか、推進にあたっての目標をどう定めるか、到達した時に見える風景はどのようなものなのか、それによってどのような効果が享受できるかを明確にする必要があります。そのありたい姿、経営指針が経営者、従業員のベクトルを合わせ、その実現に向けて何が必要なのかをあぶり出し(問題点・課題提起)、総力を挙げて取り組んでいくこととなります。デジタル運用環境を整備し、デジタルツールを導入することがDXと考えている経営者をまみ見受けますが、デジタルはあくまでも手段であり、決して目的になるものではありません。

このありたい姿が明確になると部門最適のぶつかり合いの不毛な議論も縮小し、各取り組みについても「なぜそれが必要なのか」の背景を理解した上で進めることができます。

この「ありたい姿」は経営者自身が描く必要があります。よしんば部門長に考えさせたとしても、経営者自身の言葉で強く発信することが不可欠です。



ものづくり現場のDX推進

【第四回】DX推進に求められる経営者の姿勢(1)

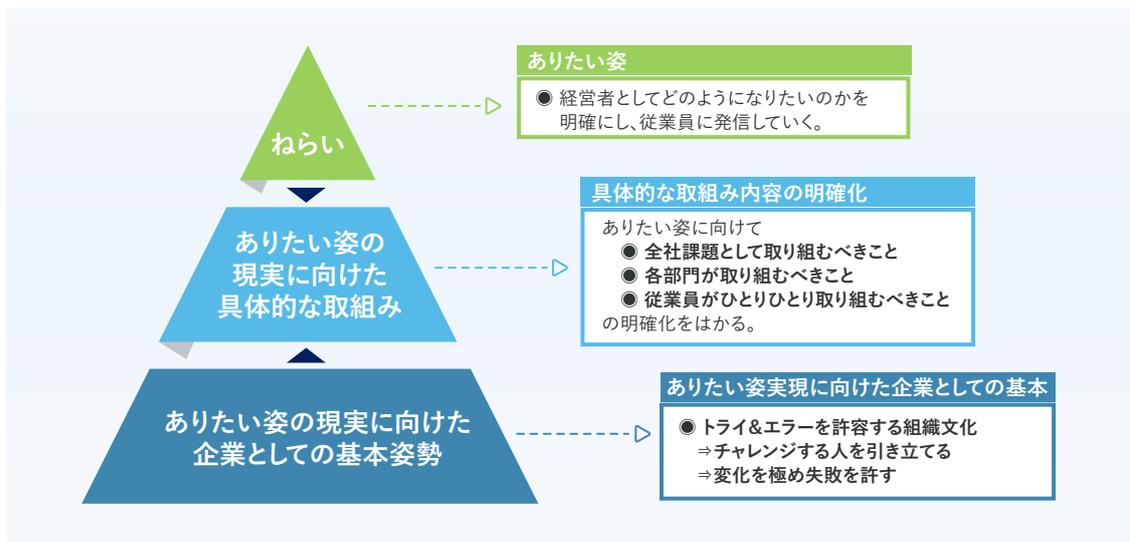


>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

03

DX推進に不可欠なのは経営者との 従業員の共振・共鳴

「ありたい姿」を明確にしてもなかなか従業員に浸透しないという問題に直面している企業が少なくありません。そのためには下図に示すように、ありたい姿の実現に向けて具体的な施策の明確化をはかるとともに、それを個人ミッションまで落とし込み、自分事として取り組むように仕向けていく必要があります。



従業員の中には「どうせやってもいままでと変わらないのではないか」という意識の人もいるため、DXの取組みにあたってはトライ&エラーを許容する企業文化をつくる等、従来とは違った姿勢で進めることを強く発信していくことが肝要です。

ただこれだけで従業員を鼓舞することは難しいというのが私の実感です。

たとえば今までの改善の取組みは概ね「コストダウン」、「省人化」、「高品質」等が中心でした。それぞれ企業にとってはとても大切な取組みですが、従業員にとってはただ負担感が強く、個人にとってのメリットをあまり感じなかったのではないのでしょうか。モチベーションが高まらない背景のひとつといえます。



03

DX推進に不可欠なのは経営者との 従業員の共振・共鳴

ここでさらに必要なのは、下記のとおり考えています。

- この取組みによって私たち(従業員)の働き方がどう変わるかの明確化。
- 他社から見たとき、自社をどのようなイメージの企業として認知してもらうかのデザイン。
→コーポレートイメージをさらに高め、その企業で働いていることへの誇り。
- だだ単に日々の業務を遂行するだけの意識ではなく、組織を自分事として考えられるよう、
教育や業務の与え方を変えていく。

DX推進を支えるのは、こうした取組みによる経営者と従業員とが共振、共鳴しながら進めていく土壌であると考えています。



04

DX推進は経営者が牽引する

旧態依然としたしくみ、さまざま壁を打ち壊し、DXを推進していくのは経営者の牽引力です。

経営者が多忙で推進を部門長に託す場合も少なくありませんが、その場合、一部であれ「経営者の権限」も委譲することがDXの円滑な推進の必須条件です。



ものづくり現場のDX推進

【第四回】DX推進に求められる経営者の姿勢(1)



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

次回について

今回は引き続き、「DX推進に求められる経営者の姿勢」について考えていきます。
具体的な事例をお示ししながら考察していきます。



ものづくり現場のDX推進

【第四回】DX推進に求められる経営者の姿勢(1)



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

05

ミツイワ工場簡易診断サービスのご紹介

(1) はじめに

中堅・中小製造業において、生産現場での働き手不足が日に日に深刻化しています。また、円安による部材の高騰や、国際的な政情不安にともなうサプライチェーンの寸断による度重なる生産調整など、不確実性が著しく高まっています。

このような中、環境変化に対応できる「ものづくり基盤の確立」が急務となっています。一言でものづくりの基盤確立といっても、

- 工場のスマート化を指示されているが、進め方がわからない。
- 工場に問題が山積みで、何から手を付ければよいかわからない。
- 生産能力を高めたいが、人手不足、部材の高騰
…どう対処したら良いかわからない。
- 新工場をローコスト生産体制にしたいが、実現方法がわからない。

このようなお悩みがあると思います。ミツイワではそれらの改善、改革の契機となる工場簡易診断サービスをご提供しています。



ものづくり現場のDX推進

【第四回】DX推進に求められる経営者の姿勢(1)



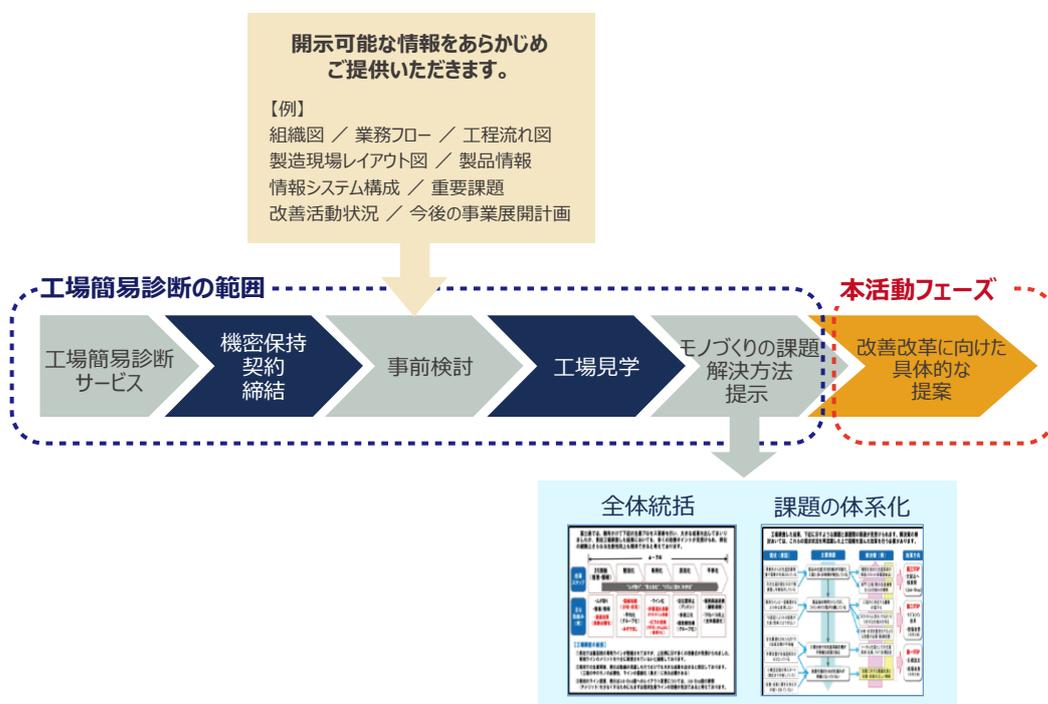
05

ミツイワ工場簡易診断サービスのご紹介

(2) 工場簡易診断サービスとは

お客さまに極力ご負担をかけずに、短期間で診断結果をご報告する簡易サービスです。

現在の「ものづくりの現場」すなわち「工場」を半日で視察させていただき、第三者の目線で業務分析と課題の洗い出しを行います。工場の現場で得られた情報を基に、課題解決への考え方や方向性を診断結果として報告させていただきます。



図表1 工場簡易診断サービスの流れ

「工場簡易診断サービス」にて、みなさまの工場のスマート化を推進し、環境変化に対応できる「ものづくり基盤確立」のお手伝いができることを楽しみにお待ちしております。

ものづくり現場のDX推進

【第四回】DX推進に求められる経営者の姿勢(1)



著者プロフィール

【氏名】林 芳樹(はやし よしき)

【所属】ものづくりテラス 代表

【資格等】

- 日本生産管理学会 正会員
- 産業カウンセラー
- (独)中小企業基盤整備機構チーフアドバイザー

【略歴】

- 1973年 富士通株式会社入社
システムエンジニアとして開発業務に従事
- 富士通子会社のパナファコム(現 株式会社PFU)へ転籍
自社工場の生産管理システム構築やしきみ改善に従事
- 1997年から再度システムエンジニアとして
電機、精密、機械、食品製造業の経営改革、生産革新の取り組みを支援
- 2008年 独立して「ものづくりテラス」設立
企業の仕組みづくり、従業員の意識改革

【実績】製造業全般ならびにソフトウェア開発企業等の支援

- 生産管理
- 原価管理
- 製造支援
- ロボット制御
- 作業者の意識改革
- 業務改革、業務改善

【発行元】



ミツイワ株式会社 ファクトリーイノベーション推進部

〒141-0001

東京都品川区北品川五丁目1番18号 住友不動産大崎ツインビル東館11階

TEL:03-3407-2183(部門直通) E-Mail:SmartFactory@mitsuiwa.co.jp



URL : https://www.mitsuiwa.co.jp/sf/data/sf_url_2