

SMART INDUSTRY



ものづくり現場のDX推進

第七回

DXは人材育成の格好の場

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。

DX推進の際、自社に人材がないからと推進を躊躇されている企業はないでしょうか。

ネット等で飛び交っている情報をみると、DXを推進する人材に求められているスキルとして、デジタルリテラシーや価値創造力、ビジネスモデルの構築・推進力、プロジェクト管理能力、データサイエンス領域の知見等々、ほぼ横文字のオンパレードです。

実際のところ、中堅・中小企業でこうした人材を揃えるのは難しいと言えましょう。この問題を乗り越えてどのようにDX推進をはかっていくかを今回は考えてみたいと思います。



01

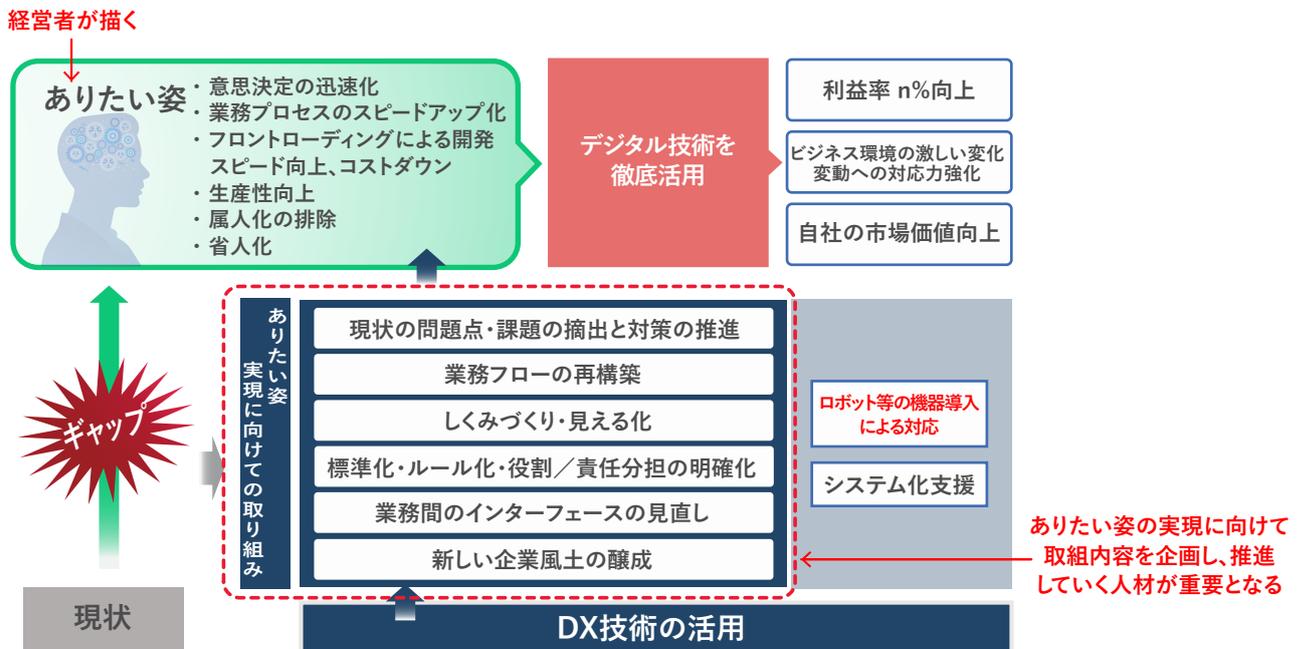
DX推進で求められる人材

私は主に中堅・中小企業のDX推進に携わってきましたが、どの企業も推進人材の問題にぶつかっています。「DX推進=デジタルツールの導入」という意識の経営者も少なくない状況で、「我が社にはITリテラシを有する人材がない、ましてやデジタルツール導入経験がなく推進が難しいのでは・・・」となるわけです。

ここでもう一度DX推進の本質を考えてみましょう。それは「Digital技術を活用し、既存業務全体をTransformation(変革させる)」というものです。

DX推進において経営者が描く「ありたい姿」に向けて、現状の業務フローを見直したり、新たなビジネスモデルの創出、また旧態依然とした既存システムや企業風土を変革させていくことを意味します。ITやデジタルツールはそれを実現するための手段となります。

ここで求めたい人材は、図表1に示す「ありたい姿」に向けて、自社をどのように変革させていくか、その実現に向けて必要とされる取組は何かを描き、それを積極的に推進、社内改革を進める意欲を持った人であり、たいへん重要な役割と言えます。



図表1 ありたい姿実現意欲を持った人材が重要

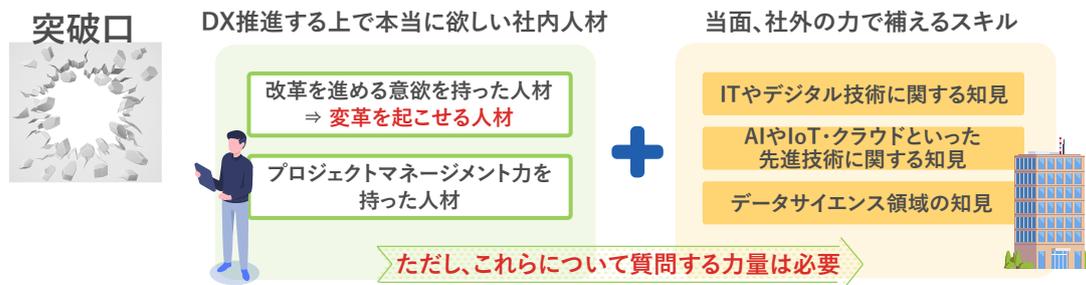


01

DX推進で求められる人材

「社内にそんな人材がない」といわれるかもしれません。しかしこの人材は外部企業ではなく、社内人材であることが肝要です。どこにいるのかと思われるかもしれませんが、私がDX推進で取り組ませていただいた企業すべてで、推進担当者としてアサインされた人はこれに相応しい人でした。

その人材を発掘するのは経営者であり、管理職です。これは日頃、管理職・上司がいかに従業員ひとりひとりの仕事ぶりを見ているかが問われるものといえましょう。これを踏まえ、私が考えるDX推進人材を図表2に示します。



図表2 DXを推進する上で欲しい社内人材

プロジェクトマネジメント力を持った人材は通常企業内に存在しているはずですが、なぜならばDX推進に関係なく、業務遂行上必ずその力が必要であり、発揮しているはずだからです。そして社内に不足しているITリテラシ等については、必要に応じて社外企業の支援を仰いで補うという形でいいのではと考えています。



図表3 企業変革期は埋もれていた人材が飛び出す

ものづくり現場のDX推進
【第七回】DXは人材育成の格好の場



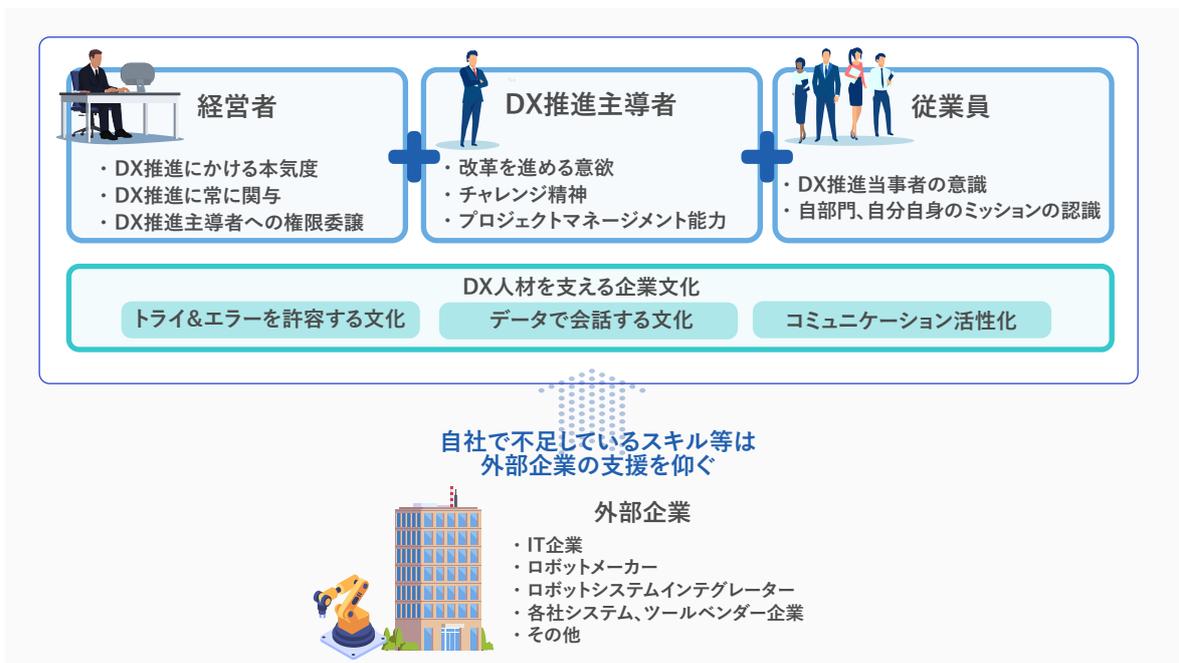
>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

01

DX推進で求められる人材

話が少し逸れますが、なぜ明治維新のとき、坂本龍馬や西郷隆盛、伊藤博文、大久保利通等々の煌びやかな人材が輩出されたのかを考えた時、その時代背景が大きく関わっていることは間違いないと考えています。もし元禄時代に生まれていたなら、一介の武士、庶民で生涯を終えていたのかもしれませんが。一方、DX推進は、企業において従来のありかたを変革させるものです。普段、部長や上司が築き上げてきたしくみや路線を変えていくのはなかなか難しい面がありますが、DX推進はデジタルデータを駆使し、従来のしがらみをも変革を図っていく取組です。そこは部長や上司が経験していないことも多く、チャレンジ精神を持った人材が活躍できる格好の場であり、絶好の機会と考えています。

図表4にDX推進人材、それを支える企業文化、外部企業の活用イメージを示します。



図表4 DX推進人材とそれを支える環境

この表でも示しましたが、肝要なのはDX推進を支える企業風土の醸成を並行して行うことです。求められる企業文化は次のように考えています。

ものづくり現場のDX推進

【第七回】DXは人材育成の格好の場



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

01

DX推進で求められる人材

① トライアンドエラー

DXは自社にとって大きなチャレンジとなります。当然うまくいかないこともあります。ただこの失敗を糾弾し、責任追及していくような企業であるなら、DX推進を行うのははムリだと考えています。チャレンジする人を潰していくことになるからです。失敗を恐れず挑戦し、失敗も貴重な経験、企業財産として捉え、次の成功に向けて活かしていく、失敗を責めず、チャレンジ精神を評価する企業文化でありたいものです。

② データで会話する文化の醸成

DX推進であらたな取組の前には少なからず抵抗する組織、人が出現します。それを説得し、いかに納得性を高めていけるかは感情・感覚ではなく、データに裏付けられた会話です。感情・感覚のぶつかりあいは激しい反発も生じ兼ねませんが、Factのデータの前では、誰もが謙虚な気持ちで受け止めてくれるという大きな効果をもたらします。

③ 批判する場合、必ず対案の提示を求める文化

批判は誰でもできます。対案無き批判は無責任!!と思いませんか？

④ コミュニケーションの活性化

これは普段から求められることですが、DX推進の場合、部門最適ではなく、全社最適の観点での取組が求められます。眼前に立ちの壁、意識の壁、組織風土の壁等をぶち破るためには自由闊達なコミュニケーションが不可欠です。



02

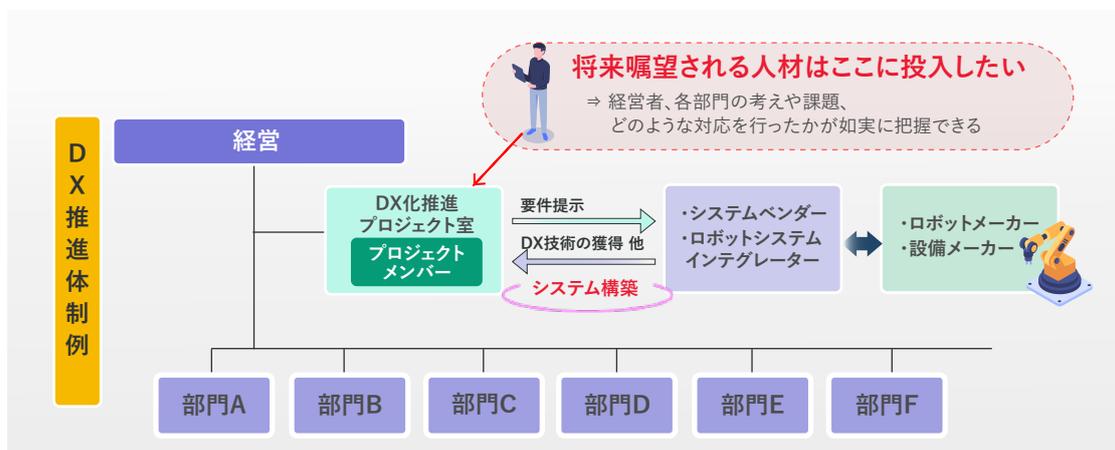
DXは「全社的な観点で物事を捉える」、 「変化変動に対応しうる」人材育成の格好の場

全社テーマの改善、改革に取り組む場合、全社最適の観点から物事を捉えて判断できる人材が不可欠ですが、中堅・中小企業においてこの人材が不足している感があります。背景として組織が縦割り構造で、横串を入れる組織(例.生産技術、品質保証、人事部門)がない、人材育成を目的としたジョブローテーションが少ないことが考えられます。

DX推進時、本コラムの第2回目でも示したように、図表5に示す体制を構築することをご提案しています。ここで、将来を嘱望される人をぜひ推進事務局に投入いただきたいのです。

理由は以下の通りです。

- ① DX推進にかける経営者の考え、意気込みを間近に触れられる
- ② 「ありたい姿」に対する現状の自社の実力値、課題を認識できる
- ③ 社内各部門の業務内容、現状の問題点・課題が認識できる
- ④ 課題解決に至るプロセス、なぜその結論に至ったのかを知ることができる



図表5 DX推進体制例

次回も引き続き、「DXは人材育成の格好の場」をテーマにお送りします。

DXは通常、全社挙げての取組みとなります。「ありたい姿」に向けて従業員ひとりひとりの力を結集していくには、そのための人材育成が不可欠です。その育成について考えていきます。



03

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
【第七回】DXは人材育成の格好の場



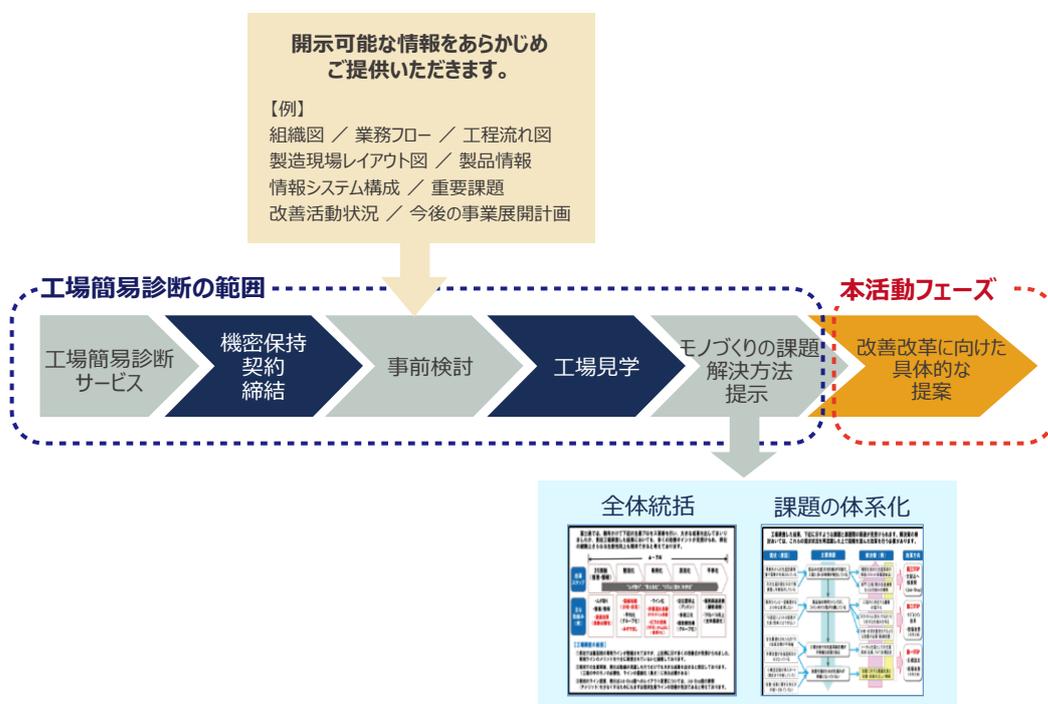
03

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。



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くみ改善に従事
- 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