

社会変革と技術経営

DX人財を社内で時間を掛けて育成

－ メンバーシップ型で「新たな現場力」を生み出す －

専務理事 小平 和一郎

DX、DXと最近の新聞紙面をにぎわしている。日本のデジタル化の遅れは深刻である。中小企業のDXの現状は、経営者と対話をするとうまく見えが、大企業でも、その本質は変わらないと言える。根底にスマホを利用することは出来ても、仕事をデジタル化するソフトウェアづくりの知識を持ち合わせていないのが、原因の一つである。

8月に終わる「西河技術経営塾入門講座（沼田塾）2期」では『中小企業のDX戦略（デジタル化で競争力を強化する）』と題し、新しい講座に取り組んだ。デジタル化を目指している企業の社長がDXを目的としてしまうことを一番恐れる。手段であって、目的ではない。

企業がデジタル化を推進し、事務処理やモノづくりの生産性や作業品質の向上につながるには並行して業務改革や組織改革に着手しなければならない。トップの理解無くして、現場力だけで改革することはできない。日本型の強みを生かすには、現場の作業者の理解を得ることが必須で、ボトムアップとトップダウンの両輪で業務改革に取り組むのがよい。

日本開発工学会の2018年のシンポジウムで講師の多田明弘は、DXの中で将来を見据えた「新たな「現場力」は人間に依存することなく質の高い現場データや技能人材等の暗黙知等の属人的な知見を体系化・形式化してデジタルデータとして資産化していく力と言えよう」と講演した。将来を見据えた新たな現場力は、従来と次元が異なる。自社の強み・弱みを把握した上で経営者がつくる経営ビジョンが必要だと。（注1）

中小企業のDX戦略づくりはアナログ処理段階から考えなければDXの検討に入れないと筆者は考える。第1段階はデジタル化。紙の台帳をパソコンでデジタルデータに変換する。

第2段階はデジタルデータの分析。分析することで、見えなかったものが見えてくる。

第3段階はデータベース化、財産としてのデータが蓄積。データは資源といわれる時代である。ファイル構造を整える。

次にデータベースの共用化（第4段階）、システム連携の検討（第5段階）、システム構築（第6段階）と進む。（注2）

デジタル化、人財がないと嘆くのではなく、社内の人財を育成する。企業の強みとす

ることができるモノづくりのノウハウを持ち、同時にデジタル化を具現化できる社員を育成する。「新たな現場力」を終身雇用（メンバーシップ型）の強みを生かして時間を掛けて、社内につくる。人財を財産とする。

—以上—

（注1）多田明弘（2019.3）『我が国製造業に対する危機感と期待』、開発工学、Vol.38 No.2

（注2）小平和一郎（2021.3）『連載：中小企業経営者に対するデジタル教育』、開発工学、Vol.40 No.2