

事例2

独学と短期講習でスキルを養う 従業員に支持される デジタル化を志向



ヒット

樹脂成形加工業を営むヒット(愛知県西尾市)の業務デジタル化が進み始めた。キーパーソンは経営企画担当の花井駿氏(写真1)。父親であり社長である花井成生社長の「小さく始め、うまくいかなければ引け」という方針のもと、自らデジタル化の要となることを決意してから1年半。スマートフォンを活用した拠点間のコミュニケーションネットワークに続き、設備の稼働状況を可視化するクラウド利用のIoTシステム(パイロット版)を構築した。駿氏自身、ITのプロフェッショナルではないが、独学と外部教育機関の短期講習の受講経験が力となり、直近では自社のHPをわずか3日間で作成するなどのスキルを身につけた。

デジタル化の遅れを痛感

同社は同業で経験を積んだ花井成生社長が2002年に創業。小さな工場からスタートしたが、シート周りなどの自動車部品の売上が伸び、今では愛知県西尾市に3工場を構え、従業員数56人規模の会社にまで成長した。50～450tまでのタイプの異なる成形機を20台揃え、「ものづくりに小さなヒットを。」を企業理念とし、さまざまなアイテムに対応。部品単体の成形加工も行うが、加工品をア

センブリして完成品(モジュール)として納品することを持ち味とする(写真2)。

その一方で、経営面では課題を抱えていた。業務のデジタル化の遅れはその1つ。「われわれの世代では製造業というのは人頼りが常識とされ、腕の良い職人を多数抱えている企業が利益を上げていたものです。そこにあぐらをかいていたわけではありませんが、デジタル化に関しては、従来はHPなし、生産管理システムなし、自社サーバーなしの3なしの状態でした」と花井社長は話す。

しかし、今は技術革新のスピードが速く、長年かけて職人を育てる余裕などはない。まして外国人労働者などが増えると、教育するにも限界があり、業務の標準化、とりわけデジタル技術の活用の遅れを痛感するようになった。

その最たるものが、作業者に義務づけている作業日報である。樹脂成形加工会社にとって最も重要なのは、不良品を出さないことだ。そして、不良の発生原因の多くは条件、金型、人、材料の4つの変化点にあるとされている。

その対策として実施しているのが、従業員に細

写真1 花井成生社長(右)と経営企画担当の花井駿氏(左)



会社概要

会社名：(有)ヒット
所在地：〒445-0892
愛知県西尾市法光寺町流36
設立：2002年
従業員数：56名
事業内容：樹脂成形加工



かく記入してもらった結果から、変化点を見つけ出す作業日報である。作業日報は不良が出た時のトレーサビリティとしても不可欠なものだ。ところが、その作業日報を書くこと自体が人手に委ねられるため、記入漏れや誤記などが少なくなく、精度も低かった。実際に不良が出た時に作業日報を調べても原因が掴めないことが多かった。

手書きの作業日報にはそれ以外にも問題がある。毎日、作業者が書いたものを事務部門に上げ、それを集計してデータ取りをしていたが、読みづらい言葉や数字があるといちいち担当者に聞かなければならず、その手間を含めてデータ取りにかなりの工数を要したことである。「作業日報を人手に頼らず、IoTなどのデジタル技術で自動化する仕組みがあることは知っていました。しかし、それをするには莫大な投資と推進役の人材が必要となり、当社のような中小企業では無理だろうと思っていました」(花井社長)。

デジタル化経営で親子の意見が一致

こうした中、業務のデジタル化に取り組むことになったのは、意外なきっかけからだった。花井社長も50代後半となり、事業承継を考え始めた。ある時、長男の駿氏を呼び出して意思を確認すると、そこは親子である。双方の思いがしっかりと伝わった。駿氏は入社前、大阪府内の財団法人にてまちづくりに関わる仕事をしていたが、父親の会社に対し、「自分にしかできないことがあるのではないかと考えていたところだった。さらによかったのは、「今後、業務のデジタル化を会社経営の大きな柱にしていく」ことで、親子の意見が一致したことだった。「社長が言うように、当社はこれまで『3なし状態』でしたが、レガシーの情報資産に引きずられて身動きが取れなくなっている企業も見聞きしており、何もない状態のほうがかえってやりやすいのではないかと思いました」(駿氏)。駿氏はITのプロフェッショナルではないが、自身が同社におけるファクトリーサイエンティストとなってデジタル化を推進し、その輪を広げていくことを心に決めたのである。こうして2019年4月、駿氏は同社に入社した。

写真2 工場内の様子



社員に支持されるデジタル化を志向

ただし花井社長の方針として、駿氏に対して、デジタル化の取組みのゴーサインはすぐには出さなかった。「社長の息子が入ってきたと思ったら、ITだのIoTだのと、訳のわからないことばかり言っている」と、ほかの従業員たちに思われまいようにしたいという気遣いからである。「デジタル化は会社経営にとって重要ですが、その前提として従業員に支持されるものでなければならぬからです」(花井社長)。そこで、半年間はデジタル化の取組みを封印し、駿氏を現場業務や会計などの実務に従事させたのである。

花井社長のもう1つの方針は、極力、自前でシステムをつくり上げることであった。駿氏から得た情報により、最近では現場のデジタル化に関するパッケージソフトウェアやツールが数多く市販され、価格もリーズナブルなものが増えていることはわかった。しかし、単に出来合いのものを導入するだけでは、そこがブラックボックス化され、技術が社内に残らないことを経験知として持っていたからである。その分、駿氏の負担は増すが、「小さく始めて、うまく行かなかったら止めればよい」と割り切ることを教えてくれたという。

この方針には駿氏も納得した。いきなり生産管理システムなど、大掛かりなものを始めるよりも、現場改善に役立つものから徐々に手がけたほうが、効果も出やすいし投資コストも少なくすむ。「将来は生産管理システムも導入すべきだと思いますが、さすがにそれは自前ではつくれないので、ソフトウェアパッケージなどを導入することになる