

事業のデジタル化に 向けた人材戦略

阪口氏 異業種の3社にご出席いただいた。いずれも全国を代表するような事例。自社のデジタル化の概要、推進のプロジェクト体制などお聞かせください。

◇デジタル化の取り組み

栗田氏 栗田産業は鋳物の製造・販売を行っている従業員85人の企業。以前、パッケージソフトのカスタマイズを重ねて1000万円超えるようなものを導入したが、結局、現場をソフトに合わせられない部分が多くて使えなかったという失敗があった。そこで始めたのがセンサーや画像解析による既存設備の稼働監視とRFIDを使用した手作業工程の進捗管理。稼働監視は、市販のUSBカメラとマイクロコンピュータを現場に数多く設置してあらゆるものを撮り、データをグラフ化する。

1セット1万円もかからない。稼働の状況を把握することで設備の予知保全や稼働率の向上による製造原価低減、工程トラブルを防いで納期遵守率の向上を図っている。

またRFIDの使用は、マイクロコンピュータとNFCカードリーダー、RFIDカードを組み合わせて、各工程に設置したカードリーダーに、前の工程から回ってきたカードを入れると今ながらどこで作られているかリアルタイムで分かるようになった。デジタル化プロジェクトの



栗田氏

目指すは鋳物による上質の追求

体制は、プロジェクトオーナー兼リーダーが私で、IoT推進室として担当が1人、開発したベンダー企業と連携して動かしている。東京で4、5年前から実証実験団体・IVIや勉強会・IoTLTなどに参加して仲間づくりや情報収集を行っている。そして見積もりありきのベンダーではなく、課題を解決するにはどれだけお金がかかるかといった仲間意識で課題解決できるような体制を作っている。こういうものを目指したい・実現したいというものを具体化し明確化するのが自分の仕事だと思っている。

デジタル化によって挑戦しているのは▽サービス商品としての付加価値向上▽デジタル化による差別化▽必要なのは作ってもやる企業風土づくり。鋳物という古来のものだが、鋳物による上質の追求を目指している。

竹内氏 宿泊事業を軸に、健康食事業、観光事業など周辺事業にも取り組んできた。デジタル化に取り組みきっかけは、業界全体の課題でもある生産性の低さだった。生産性を上げるとするのは労働投

◇パネリスト

- 栗田 圭氏 栗田産業取締役副社長
- 竹内 佑騎氏 竹屋旅館代表取締役社長
- 増田 正寿氏 インフィック代表取締役社長

◇コーディネーター

- 阪口瀬理奈氏 静岡経済研究所主任研究員、静岡県産業振興財団ふじのくに ICT 人材育成プロデューサー

入量を減らすことと付加価値を上げること。デジタル化でこの2つを変えていった事例を紹介する。「労働投入量を減らす」取り組みで、ホテル・旅館の清掃業務のデジタル化を図った。清掃業務は何か課題かも分からず完全にブラックボックス化していた。生産性を上げたいが質は落とさたくない。そこで勤怠管理のデジタル化を図り、1部屋当たりの清掃時間が自動的に出てくるようにした。これで業務の早い遅いが見える化できた。次に、早い人のノウハウは何かという所

を調査してそれを動画マニュアルにした。文字には表せなくても動画なら分かることがたくさんあり、教育コストが減った。タブレット端末を全員に配付したところ、日本語のマニュアル理解にハードルがあった外国人スタッフが10分の1くらいになった。また、アメニティは必ずワンセットを客室に入れていたが、在庫管理をデジタル化することで減っているもの、全く使われていないものが見え、使われていないものはバイキング形式に改めた。結果として清掃



竹内氏

時間が1部屋当たり30分から24分に減り、お客様満足度を上げることにつながった。10万円程度の予算で達成できた。「付加価値を上げる」取り組みとして宿泊事業に観光ガイ

ドや健康食を結びつけて健康になる旅「スマートヘルスツーリズム」を商品化した。スマートデバイスを出し、体験中に健康データを測らせてもらい、最後にレポートとして渡す。どのくらいのカロリーを消費したかとか、どういう睡眠が得られるようになったなど可視化され、それに対して専門家のコメントを提供する。この導入で新規の顧客開拓につながり、付加価値要素ができて1泊朝食付きで通常の2倍以上の金額をいただけるようになった。デジタル化の課題は人とお金。わが社は副業人材を使うことによってデジタル化を進めている。本業は東京でデジタルをやっているけれど静岡にゆかりがあり、面白そうなことに挑戦したいとか、そういう人たちがいた。基調講演で出たプランナーという位置の人がデジタル人材として月に8万円ほどの金額で働いてくれている。副業人材の活動領域は、今まではオペレーションを回すために穴埋めする形だったが、デジタル化にかかわってもらうことが既存の幹部社員や経営層を刺激する役割も担って

労働投入量減らし付加価値向上

いる。
増田氏 人と人を笑顔でつなぐという企業理念のもと、高齢者が安心して笑顔で暮らしている地域社会の実現を目指して介護総合支援事業を展開している。現在、介護



増田氏

人財、金融、IoT・AI、海外の5本の柱がある。介護とITを掛け合わせることで人材不足の課題を解決し、そのノウハウを世界に広げる取り組みを始め、既に多くの国から引き合いがきている。

その中で紹介するのがIoTとAIによる高齢者生活支援LASHICという事業。ヘルパーがお客様の自宅に伺ったら孤独死されているケースが年々増えている。痛ましい事故を1件も出さないという思いで開発に着手した。IoTとかAIが叫ばれた7、8年前は、こういっ

サービス、デバイスがほとんどなかったため、自社で作ろうと経産省の補助を受けてデバイスのベンチャーなど3社連携で開発した。現在、全国で約5000台が稼働している。グループ内のDXを進めながら、我々の技術を同業者や海外にも提供するビジネス化を図っている。LASHICは3つデバイスがある。まず、LASHIC room（室内空間センサー）は部屋の温度、湿度、照度、運動量をリアルタイムで計測する。介護度の軽度高齢者はこれ一台で十分見守りができる。1万円するサービスだとどれも使わないので980円の価格にした。中重度になると寝ている時も見守りたいというニーズがあり、そのような方々にLASHIC sleep（睡眠センサー）を開発した。ベッドの下に敷くだけで、動きや心拍数を測定する。異常がある場合はセンサーが察知して介護者や家族へ知らせる。蓄積したデータとAIを使って未病、介護予防までつなげる開発が進んでいる。3番目がナースコールボタン機能のLASHIC call。I

P電話で、コネクトされる携帯電話に電話できる。LASHICは家庭用アプリと介護施設用アプリがあり、介護施設用は生産性の向上につながる。iPadで画面を見てもらえば、今まで20人の夜間見守りに40分かかったのが1分で終わってしまう。実に97.5%の業務改善ができる。120床ほどの特養だと月間約150万円コスト削減につながる。われわれのセンサーだけでは支えきれるところは限界があるので、いろいろなシステムやサービスを組み合わせることで地域で支えるプ



ラットフォームも出来上がるのではないかと。阪口氏 各社がどうやって成功したのか掘り下げていきたい。デジタル化推進の上での役割は。

◇経営者の役割

栗田氏 デジタル化を手探りで進めているので、こういう形を実現したいという所を明確にするのが役割。実現するにはこういう技術があるとか、こういうデバイスツールがあるというのはエンジニアや外部から紹介があり、それならやってみようかと決断をするのが自分の役割。具体化はエンジニアがするが、構想までは自分がやっている。分かりやすく、落としどころを明確にしている。

竹内氏 そもそもデジタル化を目的としていたわけではなく、自分たちの困りごとを解決したいと思ったときの手段がデジタル化だった。私が大事にしていたのは、目的は何かということ。目的がデジタル化にならないように、目的はこれだということを伝えようと思意識している。労働投入量を減らすことは従業員からすると自分の仕事が奪われ

リーダーとしての旗振り重要

るのではないかと不安になる。心理面での安全性を担保せずにやると必ず敵対されるので、とにかく共通の目的を置くように設定すること、一緒に向かうということ、常々問い続けている。従業員の理解を得るため、一人ひとり丁寧に話を聞くことをスタートによくするためという姿勢を最初に熱量として見せた。初めは従業員に抵抗感があったが、ちよつとした成功体験を得てからは現場から意見が上がって来るようになった。組織文化をもう一度考え直すいい機会がデジタル化の挑戦だった。

増田氏 リーダーとしての旗振りが一番重要だと思う。特に介護の業界はITリテラシーがあまり高くない現状もあるが、第4期の中期経営計画に「介護DXプロモーションカンパニー」を明確に打ち出している。介護DXプロモーションはいろんなIT企業やICT、IoT企業が取り組み始めている。弊社がやる強みは介護事業から派生しているところ。世界ナンバーワンICT活用介護会社だと明確に打ち出して、中経の説明会

で社員一人ひとりに話すことになかなり時間をかけながらやってきた。今セクションが分かれ、介護の隣にSEがいるようなカルチャーが生まれてきている状況もあり、新しいカルチャーの醸成が私の中でも課題の部分もあるが、これをやりきるにより、新たな方向性が見えてくるかなと思っている。

阪口氏 デジタル人材の確保や人材・企業とのコラボレーションをどのように進めているのか。

◇デジタル人材の確保、社外とのコラボレーション

増田氏 最初にLASHICのようなサービスを考えた際には自社で進めようとしたが上手くいかず、ある時大手銀行のマッチングイベントで出会った人から提案いただき、それがきっかけで、これならいける、と始まった。次の段階では経産省の「新連携」で足りない部分を協力いただきながら作り上げていった。弊社はどこまで行ってもデバイスメーカーにはならないが、今後、AIとかICTのところは自社内でやらないと、ベンダーに頼むと速度が上がら

ないし、SEを採用するにも費用がかりすぎる。たまたま縁あってSESの会社を買収した。その会社が素人をエンジニアに育てる教育システムを持っていて、自社内でも内製させながら、LASHICに関与するSEを増やすことに取り組んでいる。

栗田氏 外部とのつながりはIVIに参加したのがきっかけ。最初は他社の実証試験に加わり、そこでうちもこんな課題があるという感じのラフな話をしながら、翌年うちの工場を実証試験に使うことになった。铸件工場の環境はITと相性が悪いが、逆に「これはロマンがある」とあの手この手で取り組んでくれ、一緒に汗をかいてくれた人が「こんなことができそうだからやってみないか」みたいな感じで進んでいった。

社内での担当者は、鑄造の作業者として入社した社員。過去にプログラマー的な仕事をしてきたことから「IOTボーイ」をやってみないかと誘うと興味があるということになった。彼がいたことで、私

いく形が出来上がっていくと周りに思ってもらえ、他社からお声掛けいただけただけでは。

竹内氏 社内では半分くらい自分がプランナーの役割をしながら、副業人材の方をお願いした。最初はアウトソーシングだった。でもトライ&エラーがでなかった。まず企画書を決めて、こういう形でやりますとすべて決めてから進むが、そうしているうちに、自分たちがやりたいこと、トライ&エラーして変わっていくことができなくなってしまう、かつ仲間意識もあまりうまく作れなかった。これはいけないと思い、副業人材としてこちら側のテーブルに座ってほしいという形でお願ひした。初めのうちは教えてもらった感じ。逆にそれが、自分の手の内を見せたことで協力してもらえたのかもしれない。



阪口 眞理奈氏

副業人材を地域企業でシェア

ない。副業人材につながった経緯は、静岡商工会議所がやっている副業人材の企画があり、手を挙げさせてもらった。

増田氏 うちの技術のトップは副業として静岡商工会議所の事業を通じて入ってきた。それが転機になった感じ。ITエンジニアと介護事業ではかなり企業文化が違うが、融合に2年、3年かけたい方がいい関係ができつつある。ヘルパーの横にエンジニアが沿いながら、話をしてすぐチャレンジすることができ、PDC Aサイクルを高速回転できる。

◆今後の人材戦略

阪口氏 今後どのように人材を確保・育成する予定か。

栗田氏 今は担当者が一人なので、さすがにアップアツプしてきている。できれば新卒で入れていきたい。外部の方に橋渡してもらいながら、自社で学びながらやっていきたい。いま取り組んでいることにピンと来てくれるかどうかという共感型採用につながると思うている。そのための発信を益々していかなくてはならない。

竹内氏 デジタル化はもはやコア事業化しており、副業

ではなく本業としての立ち位置となりつつあり、正社員として雇用する動きを思う。でも副業を使わないわけではなく、いろんなポジションの人を使っていきたい。さらにいうと、副業人材を地域企業の間でシェアしていけないか。同じ経営課題があることが見えてきているので、課題をいくつか担ってくれる人を静岡の企業が何社か集まって採用するとか紹介し合うことができてくるという。

増田氏 SE不足は全国的にある中で、海外の人材をいかに活用するかに主軸が移りつつある。それとともに、介護とITの両方のスキルを持った「IT介護士」という民間資格を作り込んでいる。これが全国的にも海外でも必要になると思うので、弊社発信でやっていきたい。LASHICの導入がすんなり決まる施設を分析してみると、所々にITに強い人がいる。この人材の育成が業界として非常に重要だし、人手不足が顕著な業界なのでICTの活用は絶対に必要で、そこからの底上げが重要だ。