

絶対に失敗しない！ デジタル化の進め方

第4回

中小企業に必要な IT人材を考える

生産性向上のためにも、人手不足に対応するためにも、もはや中小企業のデジタル化は待ったなしの状況です。資金も人材も限られる中小企業がデジタル化に成功する方法を解説します。

ベルケンシステムズ代表取締役
IT導入コンサルタント

鈴木 純二

- 第1回 中小企業のデジタル化はなぜ失敗することが多いのか？
- 第2回 「デジタル化商品」の買い方の基本
- 第3回 あなたの会社はどこに？ 企業のデジタル化レベル
- ▶ 第4回 中小企業に必要なIT人材を考える
- 第5回 中小企業のデジタル化と「顧客接点」の良好な関係

会社をデジタル化できるのは技術者だけ？

仕事柄、顧客企業の社長から「デジタル化を進めるために人材が見つからずに困っている」という相談を受けることがあります。

その際の「よい人」というのが、デジタル化を進めるための専門知識がある、もしくはプログラマーを組める「技術者」を指していることは言うまでもありません。

しかし、実はそんな「よい人」（技術者）を採用しても、デジタル化が進むとは限らないのです。それどころか、せっかく採用した人材が、あつという間に辞めてしまふことすらあります。

たとえば、プログラムを組める人材を採用したとします。入社時には通常の採用者と同様に、その人に社内業務について概要を説明したりもするでしょう。

一通りの研修を終えたら、IT技術者として採用したわけですか

ら、「では、落ち着いたところで〇〇業務を合理化することができるとソフトを開発するように」といったミッションを与えることになると思います。

ここで問題が発生します。

当然ながら、その人には会社の業務をこなした経験がなく、気心の知れた同僚もいないはずで「〇〇業務」に、どの部門の誰がどのように関わっているのか、そもそも業務の詳細も知らなければ、関係部署がどことどこで、どのように業務に絡んでいて、どこに非効率性が潜んでいるのか、まったく知らないのです。

「そんなことはわかっている。

だから経験者を採用するのだ」と思うかも知れませんが、他の会社で同じようなソフト開発をした経験があつたとしても、他社で有効だったソフトの機能が入社した会社でも有効とは限りません。新入社員である技術者には、適合するかどうかの判断すらつかないでしょう。

そうこうするうちに、成果をまったく出せないまま月日は流れ、それでも上司からの期待だけは高いままなので、当の技術者は心にもストレスを抱え続けることになり



すずき じゅんじ
大手OA機器メーカーでハードウェアエンジニアを経験後、情報システム部、ネット経営戦略責任者等を歴任。独立後、製造業、サービス関係の企業のIT導入を支援する事業を展開する。

ます。結果的に、そのストレスに耐えきれず退職してしまうか、周りがしびれを切らせて組織のなかで浮いてしまうなどして立ち行かなくなる、という悲劇が起きるのです。

もちろん、うまく立ち回ることができ、次々と業務改善ソフトを開発してくれるという成功事例もあります。それは業務フローがかなりシンプルな場合など、極めて稀なケースです。

「ひとり情シス」の功罪

仮に、優秀なIT技術者が孤軍奮闘し、デジタル化に成功したとしましょう。それでも別の問題が残ります。

中小企業にとって、1人の優秀な社員が部門を横断して活躍するのは歓迎すべきことでもありま

■中小企業のデジタル化に必要な人材の特性

保有しているべき特性・スキル	IT担当としての 必要性
社内の業務を全般的に理解している	◎
社員とのコミュニケーションが良好	◎
課題意識が強い	◎
課題に対して論理的に考えられる	◎
プロジェクトを引っ張る能力がある	◎
経営課題を理解している	○
パソコンに詳しい	○
探究心が強い	○
表計算ソフトを上手に使える	×
ソフト開発ができる	×

◎：重要 ○：あればなおよい ×：必ずしも必要ではない

す。経営層が思い切って会社のデジタル化に舵を取り、採用した技術者が成果をあげているなら、「いったいどこに問題があるのか？」と思うかも知れません。

ところが、私が観察するところ、無視できないデメリットがあります。その1つが「特定の人への業務集中と属人性」です。

特に規模の小さな会社の場合、仕事が高度に属人化してしまうのは仕方ありませんが、それがソフトの開発となると、成果物はおもや属人性の塊のようなものになってしまうと思います。そのソフトがどのようなにつくられているのか、他の

人には理解できないブラックボックスになってしまふのです。

もし、その人が退職するなどという事態になると、ブラックボックスを読み解いて他の人にも修正できるようにしなければなりません。これは、非常にハードルが高く、不可能なことも多い仕事です。

また、その人の感性でプログラムされているため、つくられたソフトの機能が本当に最適なものなのか、きちんと判断できていないこともあります。

私が現場で確認したなかにも、本来はそんなソフトは不要で、業務のやり方を変更するだけで十分に合理化できたケースがいくつもありました。しかし、「ソフトをつくってくれ」と言われれば、技術者は（必要か否かにかかわらず）つくるものです。

このあたりの属人性が「ひとり情シス」の大きな問題点です。

デジタル化に必要な人材とは

このように見てくると、「デジタル化するには、新たにIT人材を採用しなければ」と

いう考え方が、いかに短絡的なかがわかんと思います。

しかし、ではどうすればよいのでしょうか？

これに対する答えは1つです。それは、**社内キーマンをIT人材に育てよ！**です。

社内のベテランキーマンであれば、当然社内の事情がよくわかっています。経営層が持つ悩みも共有できている、もしくは共有するのが容易なはずで。

そのような社員は日常業務に忙殺されていることが多いので、中途半端に業務を兼務させるのは得策ではありません。多少の無理はしても、そのような人を現業から外し、デジタル化の専任担当者に任命するほうがよいでしょう。

もちろん、当の本人は最初は困惑すると思います。何から手をつけてよいかわからないでしょう。ITについてはまったくの素人でしょうから、ある程度の勉強も必要です。

しかし、社内のどの業務にどのような課題が存在しているかはよく知っています。どうすればそれが解決できるか、手段に関する知識を得さえすれば、解決に向

けて比較的容易に動き出せます。

「自社業務に関する素人」を採用して教えるより、ITは素人でも、社内事情に精通する既存社員にIT技術を学ばせるほうが早いことは間違いありません。

しかも、「デジタル化の担当者がソフトをつくる」必要はありません。最近では、出来合いのツールを設定するだけで受発注管理ソフトができてしまうような製品もあります。そうしたものを使えば、デジタル化の担当者にプログラミングの知識は不要です。

仮にソフトをつくる必要があっても、比較的安くつくるノウハウを持った開発会社もあります。自力でイチからソフトを開発する必要など、そもそもないのです。

中小企業にとって必要なIT人材が備えているべき特性を**上表**にまとめたので、参考にしてください。きっと、社内にIT人材候補が見つかるはずで。

その証拠に、かく言う私もサラリーマン時代、素人からIT担当になったのですから。



『アナログな会社を劇的に変える 中小企業のための会社を正しくデジタル化する方法』
鈴木純二著 19800円(税込)