

# ● 人手不足解消のため 中小製造業、次の飛躍へ ～人材育成、DXでは

対談

人事院公務員研修所 米村猛 所長



アルファTKG 高木俊郎 社長

聞き手

日刊工業新聞社

取締役 東日本支社長



アルファTKG 高木俊郎 社長

日刊工業新聞社取締役東日本支社長の竹本祐介と申します。本日は人事院公務員研修所で公務員の育成に取り組まれている米村猛所長と、中小製造業のDXを推進されているアルファTKG（東京都中央区）の高木俊郎社長においでいただきました。国内産業界では人手不足と、それに密接に関わるDXが喫緊の課題です。この課題に精通しているお二人に、ぜひ忌憚のない意見を交わしていただければと思います。よろしくお願いします。

## ■ 高度な人材が求められる ■

**米村** 政府全体の人事行政を担うのが人事院で、その研修施設が埼玉県入間市にあります。省庁横断グループで、いそがしい日常では考えにくい大所高所からの政策課題に、オフザジョブで取り組んでもらっています。

内外の困難な課題に対応できる高度な人材が一層求められていますので。  
**高木** でも、日本の官僚は国際的にも優秀だと思うんですが。

**米村** ありがとうございます。ただ、大きな環境変化の中で、各省庁のプロでも、単独では解けない問題が日々発生しています。答えがすぐに思いつかない課題に挑戦する人材、さらには複雑な状況の中で「正しい問い」を見つけられる人材、そして限られたリソースを最大限活用し統合できるマネジメント人材が必要だと思います。研修だけでなく、採用試験も、暗記では解けない論述や討論を重視してきているのもその表れです。一層イノベティブな公務員人材をと思っています。産業界もそうではないですか。

**高木** その通りです。私がお付き合いしている中小製造業の経営者にはひな型がない。常に分水域に立っています。人材不足でいえば、中小製造業で一番不足しているのは判断を求められる経営者やホワイトカラーです。後継者もいない。単純労働だけではなく、そうした面の人材不足対策も大切です。ホワイトカラーの不足を本当に懸念しています。

**米村** おっしゃる通りですね。

**高木** 翻って公務員の世界ですが、国の政策は大切です。普段は国というのは空気のようなものですが、これがなくなったら大変です。あるいは空気が汚れてしまったらどうなるか。若い官僚の方たちに日本の未来を考えてもらいたいのですが、そこで人材不足が起きたらどうになってしまうのか。日本は大変なことになります。

**米村** 公務員志望が低落傾向と言われます。直近は下げ止まりですが、やりがいはあるけど仕事がついとといった見方もあります。これは民間も同じでしょうが、自分のキャリア形成を真剣に考える若者が多くなっていて、その意味でも、勤務環境の改善や人材育成の取り組みなど、政府自身の働き方改革が試されています。中でも当面重要なのが、DXを活用した柔軟か

つ創造的な働き方です。人事院は政府共通のデジタル基盤システムのファーストユーザーで、さまざまな改善が日々行われています。

## ■ 生産性向上に向けて ■

**高木** 日本や中小製造業のDX、人手不足では、まさにそのホワイトカラーの部分に課題があると思います。段取りや設計ができる人材が足りない。この部分の生産性を向上しない限り、日本の生産性も向上しないと考えています。

**米村** 人工知能(AI)がオフィスの仕事に入ってきて自動化できる部分が増え、ホワイトカラーの福音にもなりえますね。

**高木** まさにそうなんですね。当社でもRPA（ソフトウェアロボットによる業務自動化）をお客さまの中小製造業に提供しています。ただ、製造業の現場はCADや生産管理システムなどがあってなかなか難しい。それをマネジメントするホワイトカラーの仕事は難易度が高いんですね。先ほど公務員の志望倍率が低下傾向というお話がありましたが、国のホワイトカラーがいなくなったら大変なことになる。中小製造業でも同じです。まして中小製造業は多品種少量、短納期の仕事が多いのですが、こうした仕事はシステムでこなすのが難しい。ホワイトカラーの生産性を下げる要因の一つです。そうした点にも目を向けてもらいたいですね。

**米村** なるほど。DXは、私の出向元の経済産業省の最重要テーマの一つです。特に中小企業庁にはさまざまな支援策があるので注目いただきたいのですが、支援の在り方

