

早稲田大学－経済産業研究所 共催シンポジウム「デジタル・リスキリング 課題と戦略」



「ダイキンにおけるデジタル人材育成とリスキリングの取り組み」

Copyright (C) 2021 DAIKIN INDUSTRIES, LTD.,

2023年11月22日

ダイキン工業（株）

人事本部 人事・労政・労務グループ長

今井達也

目次

1. 会社概要、事業内容、業績推移
2. 当社におけるデジタル人材の育成施策
 - ・ダイキン情報技術大学 (AI・IOT人材の育成の取組み)
3. 間接業務効率化とリスクリングを意識した人材配置

会社概要

(2023年3月末現在)

会社名	ダイキン工業株式会社 1963年（昭和38年）大阪金属工業株式会社から社名変更
創業	1924年（大正13年）10月25日大阪市で創業 創業者：山田晁
設立	1934年（昭和9年）2月11日
資本金	850億円
グループ従業員数	連結 約100,000名
会長・社長	会長：井上礼之 社長兼CEO：十河政則
本社	大阪市北区
グループ会社数	連結子会社322社（国内30社、海外292社）

事業内容

空調事業



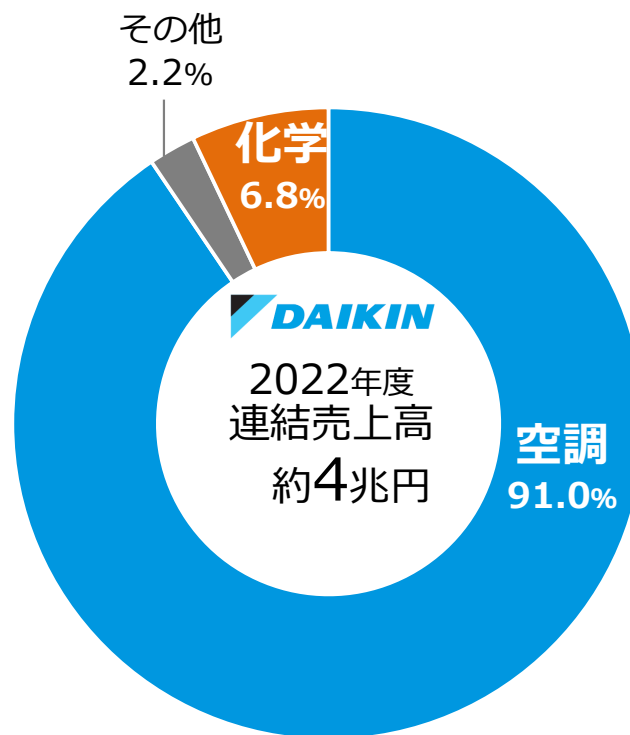
住宅用



業務用



サービス



その他事業



油圧機器

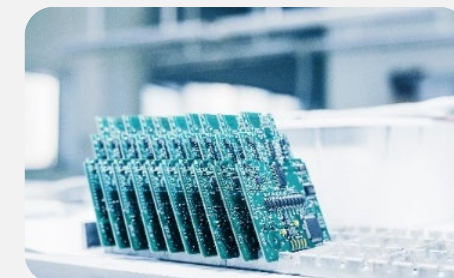


酸素濃縮機

化学事業



冷媒



半導体用途



自動車用途

創業**1924年**
99年の歴史

人を基軸に
おく経営

空調機器と冷媒を
両方手がけている
総合空調メーカー

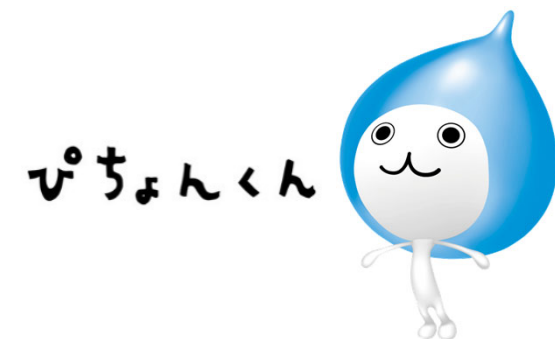
グローバル
生産拠点
100カ所以上

全社売上高
4兆円

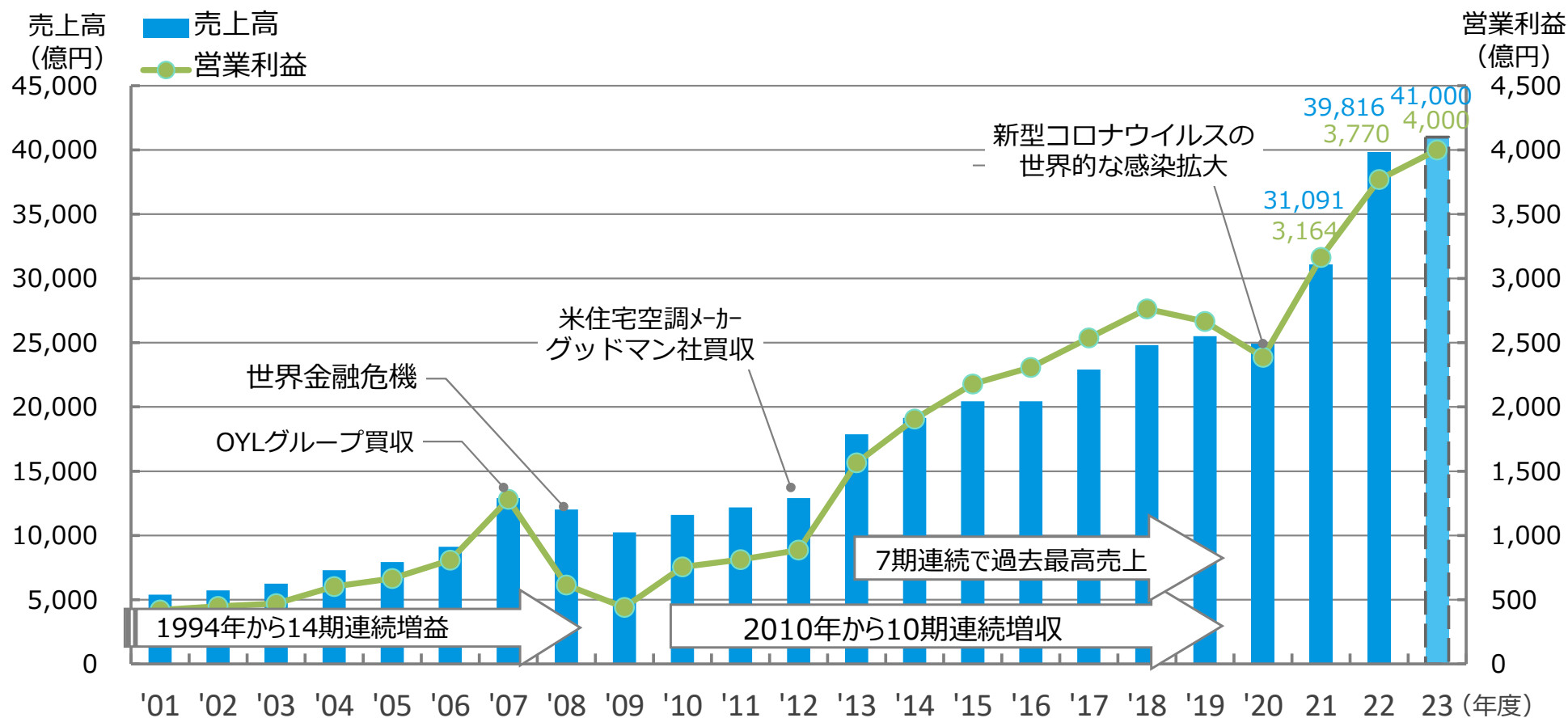
従業員**10万人**
海外従業員比率は8割以上

170カ国以上へ
事業展開

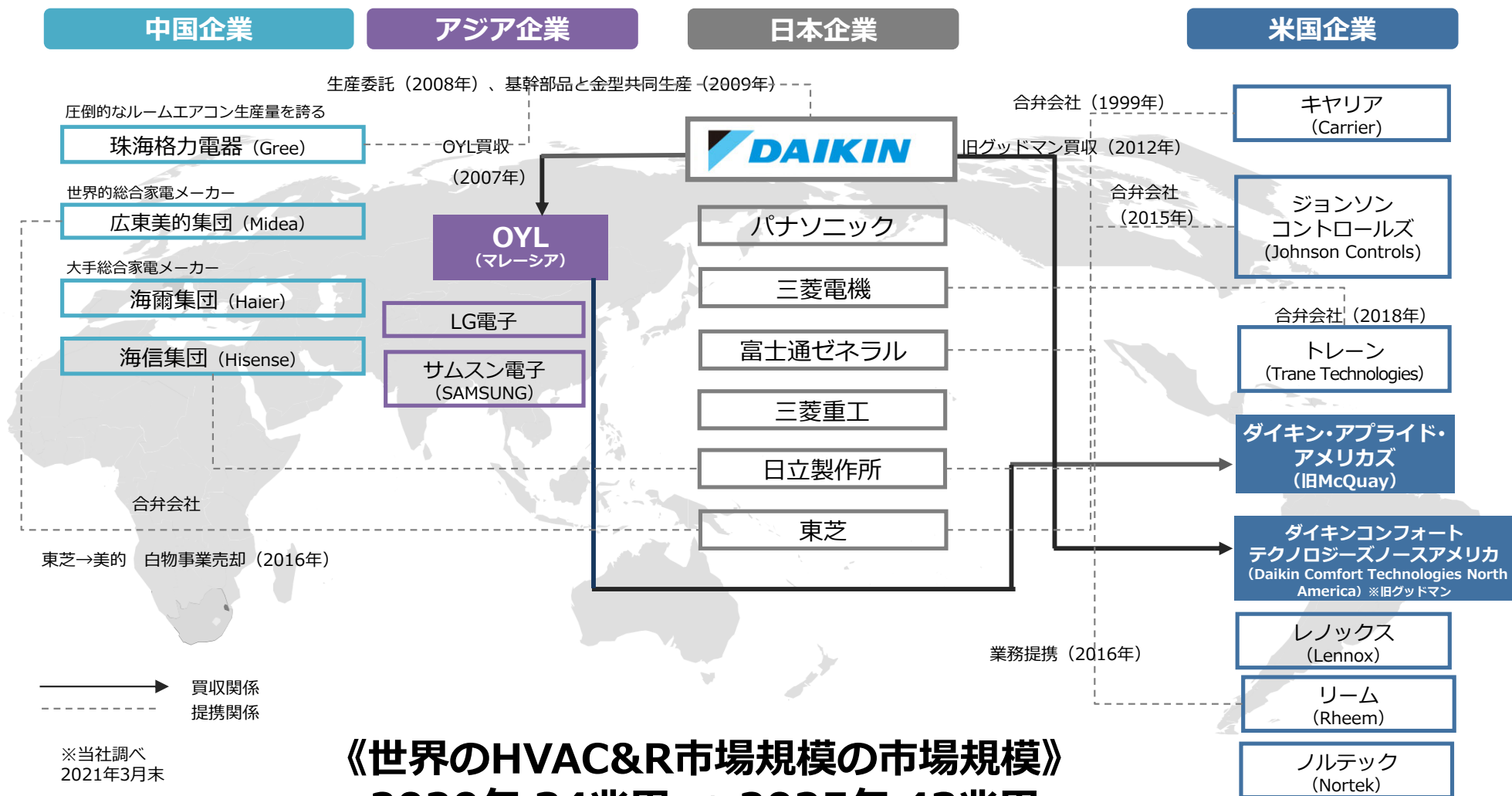
海外売上高比率
85%



1993年度27年ぶりの赤字転落。その後、グローバルを中心に事業拡大し、1994年から14期連続増益。リーマンショック以降、2010年から10期連続増収。2021年度で売上高3兆円を突破、2022年度は2年連続で過去最高の業績を更新

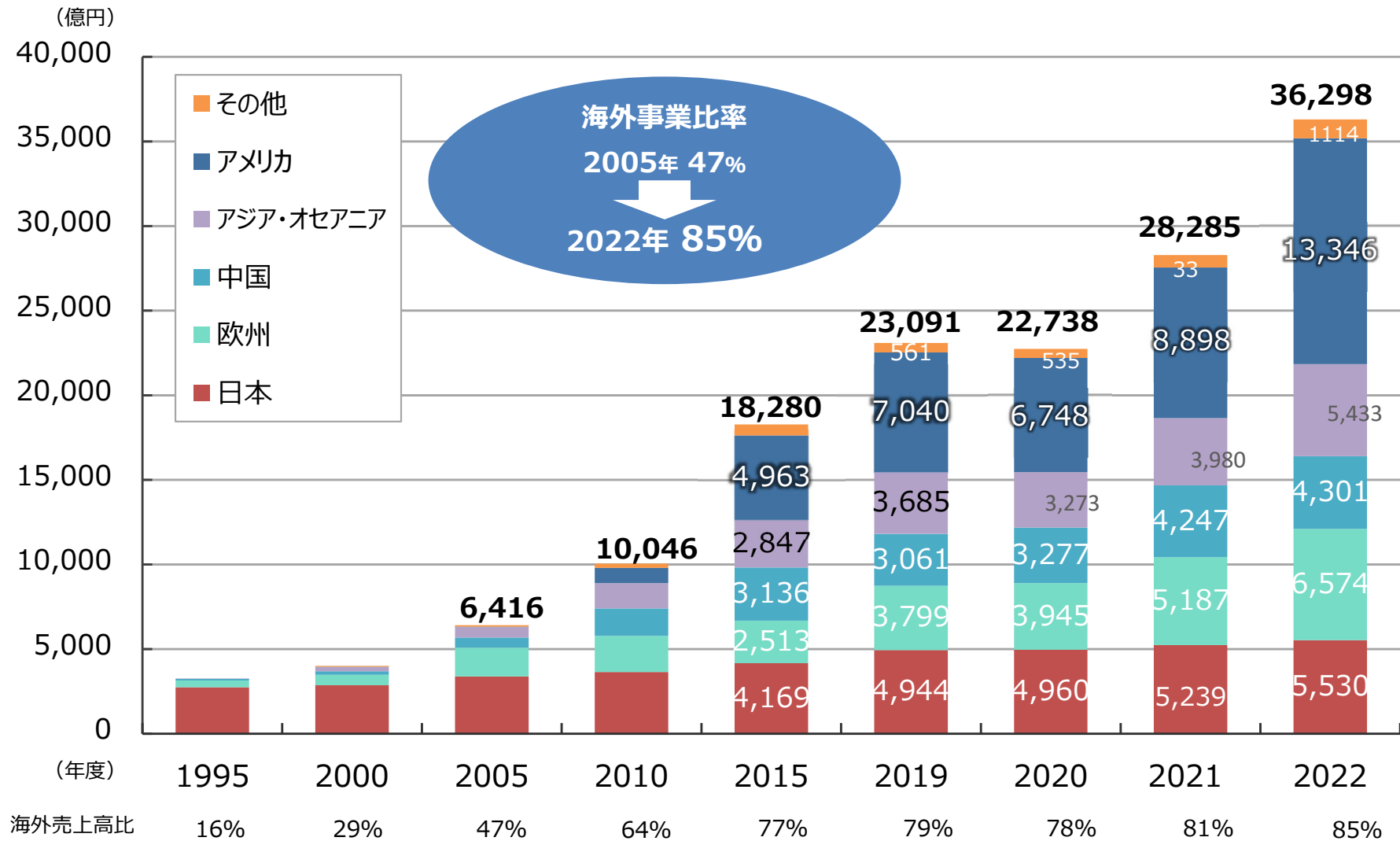


【参考】世界の主な空調機器メーカー



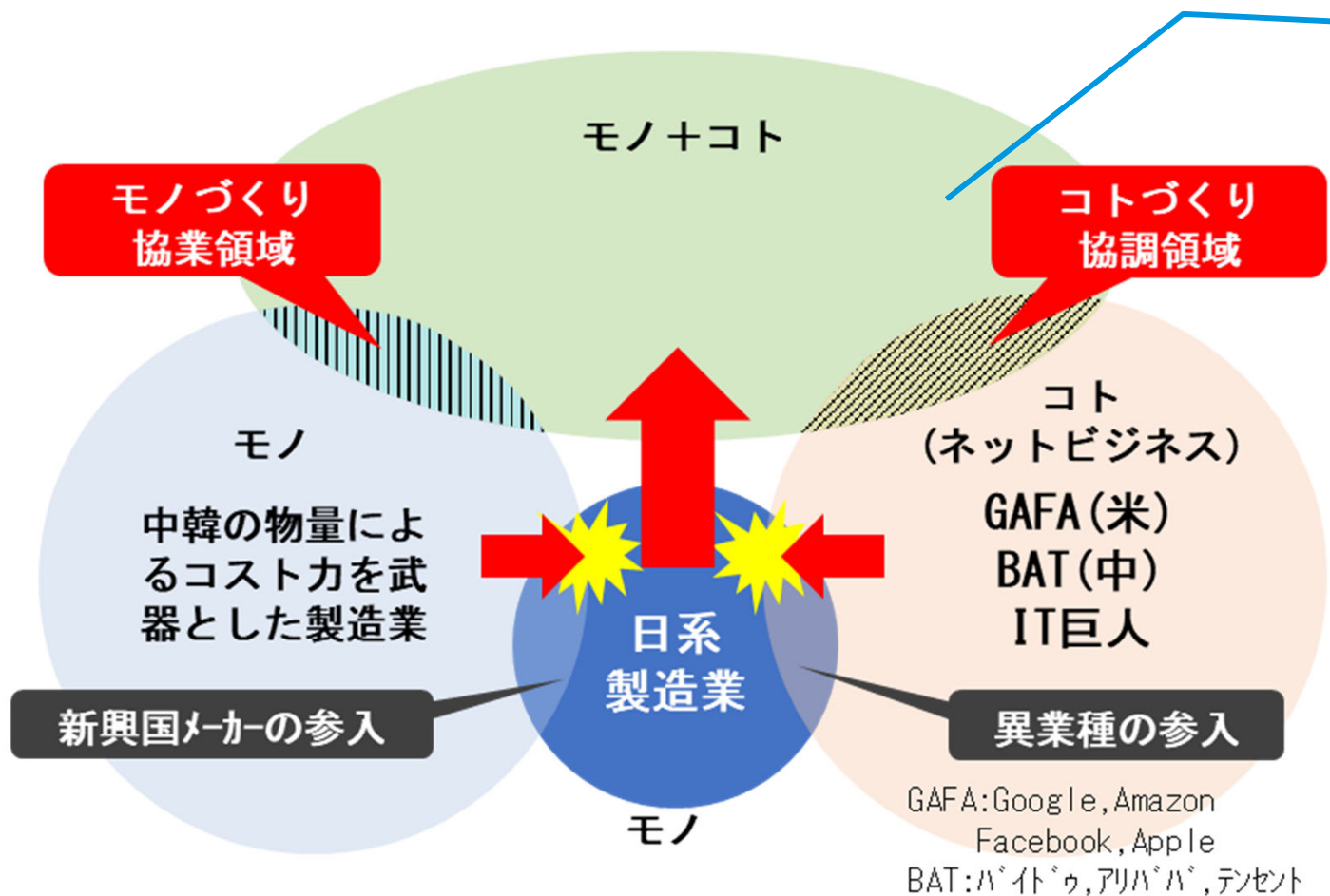
《世界のHVAC&R市場規模の市場規模》
2020年 34兆円 ⇒ 2025年 43兆円

【参考】空調事業 地域別売上高推移



2.当社におけるデジタル人材の育成施策

1) ダイキン情報技術大学設立の背景



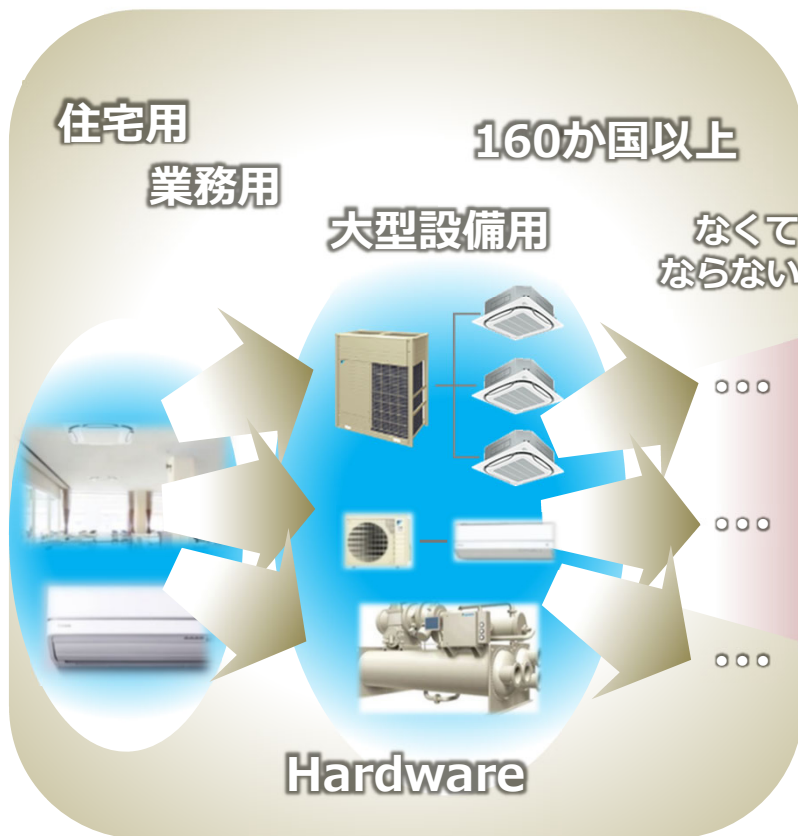
モノ+コトへ踏み出したいが
...

- ・当社は空調機の専門メーカーのため、IT人材が大幅に不足
- ・企業間でのIT人材の獲得競争が激化する中、外部人材獲得も難しい

1) ダイキン情報技術大学設立の背景

Past **大量消費社会**

Future **多様性社会**



コモディティ化
さらなる
価値提供が
求められる
時代へ



メーカー

エンドユーザー

2) ダイキン情報技術大学設立の狙い

AI・データ分析技術は、当社グループにおけるあらゆる部門での活用が期待される重要な技術であり、それを推進する人材の育成は喫緊の課題である。

AI技術の活用を図るためには、

① AI活用（ビジネス提案力）、② AI技術開発（AIでの問題解決力）、③システム開発（AI具現化力）の3分野の人材がともに必要であるが、大学設立時点では**②の人材は極めて少なかった**。また**①③は、質・量ともに不足しており、早期に強化・育成が必要**であった。

ダイキン情報技術大学は、**② AI技術開発人材を早期に育成**するとともに、十分とはいえない**① AI活用人材、③システム開発人材**の育成を並行して実施することを目的に**2017年12月からスタート**。



【参考】



■最終的に目指す人材像

- ①部門横断で、全社的視点からデジタル活用推進に取り組む人
- ②従来の事業・サービス・商品の枠を超えたイノベーションを起こす人
- ③部門の固定概念を超えて抜本的な生産・開発・間接業務の改革に取り組む人

【参考】ダイキン情報技術大学 講座概要

幹部として、デジタル変革（DX）が自社・自部門に及ぼすインパクト、ビジネスモデル転換の重要性を理解頂く

経営者の意思決定の在り方・役割や責任がどう変容するのか等、AIの基本をベースに経営視点から今後の展望・可能性について外部講師が講演

ドメイン知識を持ち、適切なAIの技術開発手法を開発できる人材や、AIを実装するために必要な各種システムを開発できる人材を育成

データ活用テーマの企画立案や、具体的に実行していく若手をマネジメントできる人材を育成

既存社員向け講座
(AI、システム)
若手中心に育成

空調技術等のわかるダイキン独自のIoT・AIの専門人材を育成

新入社員向け教育
新入社員を
2年間かけて育成

役員向
講座

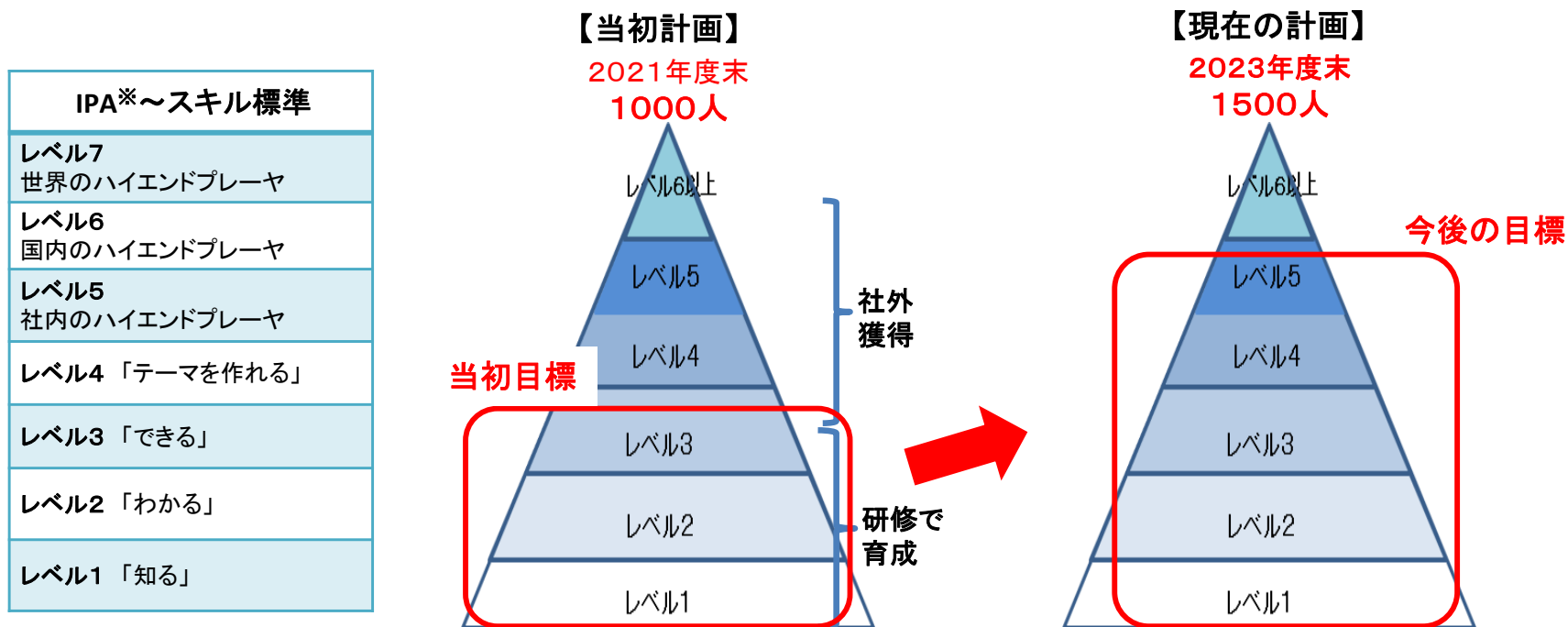
幹部層向
AI講座

基幹職層向
AI講座



【参考】当社におけるデジタル人材について

- 5年が経過し「AI・IoTがわかる人材（レベル2）」「できる人材（レベル3）」の育成は着実に進んできた。
- 今後はこれらの人材が部門で活躍するために「テーマを企画・推進できるより高いレベル（レベル4）」の**人材の獲得・社内育成が最重要課題**。

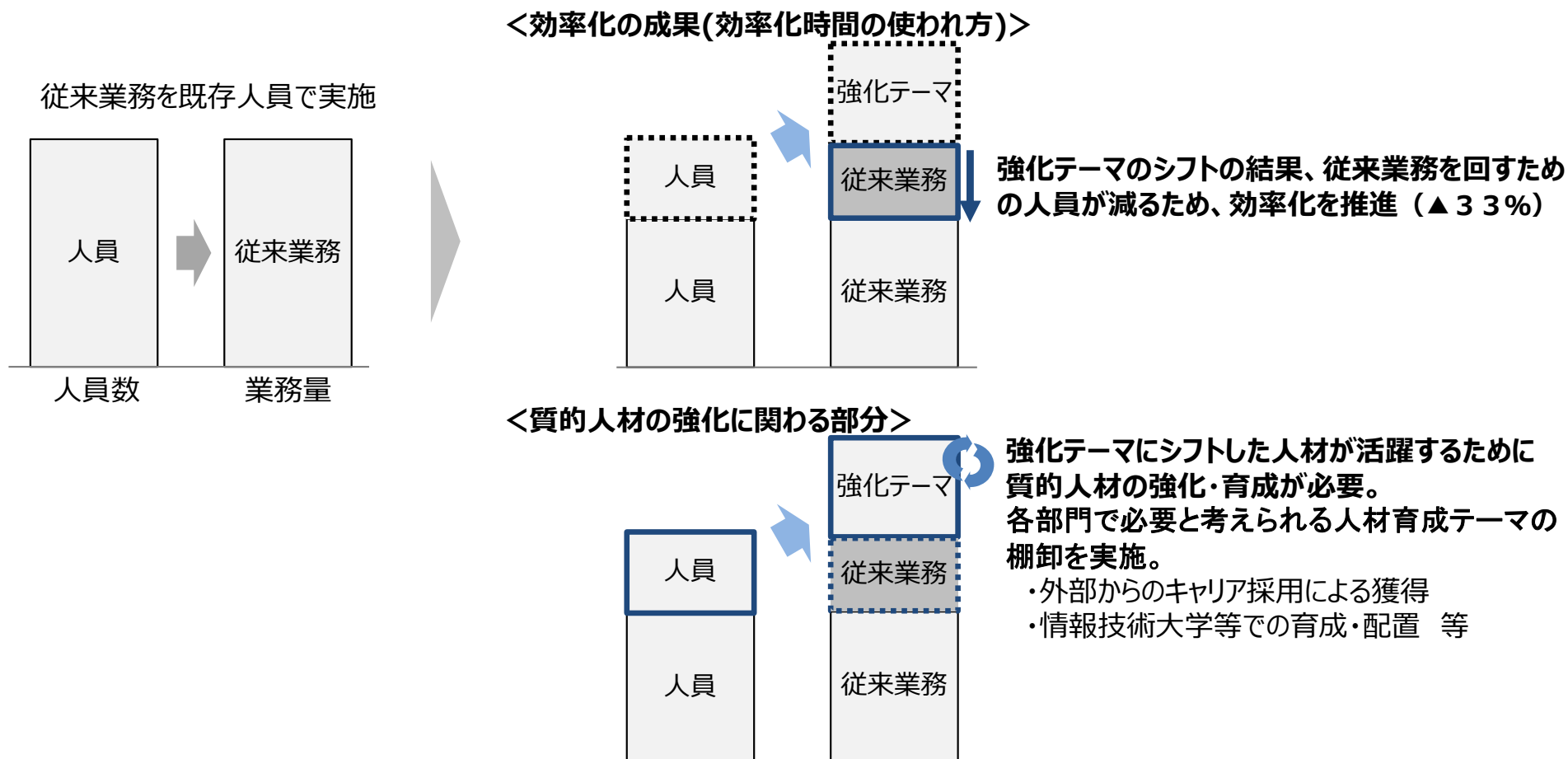


※情報処理推進機構

3. 間接業務効率化とリスクリングを意識した人材配置

間接業務の効率化を進め、強化テーマへのシフトを実行

- 間接生産性の取り組みは、強化テーマに人がシフトする中、残った人員で既存業務を回せるように業務を効率化。
- 一方で、強化テーマ（海外展開、ソリューションビジネス等）にシフトするための質的人材の獲得・育成・強化を進める。
 - 生産性PJとしてはプロセスイノベーション人材の育成に取り組んでいる。
 - その他、各テーマの人材育成については、各部門や人事が中心となり、取り組みを開始。



【参考】これまでの取り組み経緯

- 2020年8月より、間接業務効率化プロジェクトを立ち上げ、「**1) 既存業務棚卸**」から取り組みを開始。**従来の業務のやり方を是とした業務改善に留まらないよう、他社や世の中のベストプラクティスと比較しながら、2) 業務プロセスを見直した後に、効率化施策を適用するというアプローチ**で推進。
- 2021年1月より、RPAを活用した定型業務の効率化、紙伝票の電子化等の「**3) 全社共通施策**」（全31施策）、部門独自で取り組む「**4) 部門個別施策**」を合わせて、400以上の施策を立案、実行計画に沿って、実行中。

○検討（2020年8月～）

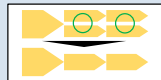
1) 既存業務棚卸 高負荷業務に絞った業務棚卸

2) 業務プロセス見直し

E(Eliminate)
:業務の削除・廃止



C(Combine)
:業務の集約・標準化



R(Rearrange)
:手順変更・置換



S(Simplify)
:業務の簡素化



間接業務の多くを占める「オペレーション・マネジメント業務」を中心に、他社や世の中のベストプラクティスと比較しながら業務見直しを実施

○施策展開（2021年12月～）

3) 全社共通施策による効率化

全31施策 ※以下は大分類

- (1)RPA、AI-OCRを活用した定型作業の効率化
- (2)紙伝票の電子化による手続き業務効率化
- (3)AIを活用した情報収集等、企画業務の効率化
- (4)社内情報共有・申請、業務問い合わせの効率化
- (5)経費精算プロセス改革による効率化

IT部門が中心となり、人事などのコーポレート部門と協業で全社共通で効率化に寄与する施策を検討、展開



4) 部門個別施策による効率化

効率化の観点

- ・部門個別業務プロセスの抜本的見直し
- ・上記見直しに伴う既存システムの機能拡張や基幹システムの刷新
- ・ノンコア業務の集約化、外部化（購買、契約業務、IT運用等）
- ・最新IT(AI等)を活用した業務効率化、改善等

各部門にガイドラインを与えながら、目標値を設定させ、部門の個別業務を効率化



Perfecting the Air