

人材育成共創サービス 導入事例

株式会社 ノーリツ 様

自身の言葉で、ノーリツの変革に必要な人材を明確化 DX人材育成に向けた重要な一歩を踏み出す



株式会社 ノーリツ
企画管理本部
DX戦略推進PJ(プロジェクト)
リーダー
星野 二郎 氏



株式会社 ノーリツ
企画管理本部
DX戦略推進PJ(プロジェクト)
参事
鈴木 亮太 氏



株式会社 ノーリツ
企画管理本部
人事総務部
人事企画室 副参事
的場 義朋 氏

事例のポイント

課題背景

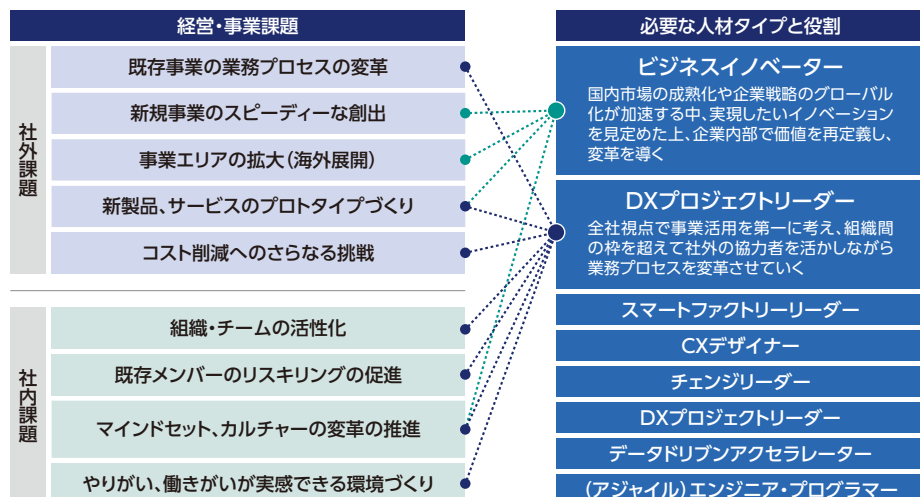
- ・ 経営環境が大きく変化。既存のビジネスモデルの延長では勝機を見いだせない
- ・ DXを推進するためには、取り組みを担うDX人材が必要だが育成ノウハウがない
- ・ ノーリツに最適な進め方がわからない

成果

- ・ **DX人材育成に向けた道を拓く**
盤石なサプライチェーンの構築、新たなビジネスモデルの創出などの実現に必要な、DXの推進を支える人材育成の道を拓くことができた
- ・ **活躍の場までを視野に入れた実践的な人材育成**
ビジネスプロセスからブレイクダウンして人材像を定義し、それを基に育成・活躍体系や計画を策定する。活躍に結びつきやすい実践的な人材育成に取り組んでいる
- ・ **自身で考え抜いた魂のこもった人材定義が完成**
「他人事」でも「手取り足取り」でもない。NECは適切な距離感を保った伴走型のサポートで取り組みをリードしてくれた

導入ソリューション

● NECの「人材育成コンサルティング」における「DX人材像の定義」(人材タイプ例)



人材育成コンサルティングの最初のフェーズがDX人材像の定義。その定義を基に育成・活躍体系や計画を策定することで、実践的な人材育成が可能になる



社名：株式会社 ノーリツ
本店所在地：神戸市中央区江戸町93番(栄光ビル)
設立：昭和26年3月
従業員数：2,137名(単体)、6,569名(連結)
2022年12月31日現在
概要：温水空調分野を中心とした住宅設備機器の製造、販売、サービス事業を展開。国内で培ってきたノウハウを活かし、グローバルな事業展開も進めている。
URL：https://www.noritz.co.jp/



導入前の背景や課題

現状のビジネスモデルの延長では 勝機を見いだせない

「お風呂は人を幸せにする」を原点に戦後の復興期に創業したノーリツ様。現在は創業の原点はそのままに理念体系を一新し、「新しい幸せを、わかすこと。」をグループミッションに掲げて温水事業と厨房事業を中心とする事業を展開しています。少子高齢化による市場の縮小、地政学リスクによる製造部品や素材調達の難航、世界的な要請と

なっているカーボンニュートラルへの取り組み、そして、ライフスタイルの変化によるお客様の価値観の変化など、同社を取り巻く経営環境は大きく変化しています。「もはや現状のビジネスモデルの延長では勝機は見いだせない——」と同社は強い危機感を抱いており、「ものづくり」と「ビジネスモデル」の2つの領域でDXに取り組んでいます。「盤石なサプライチェーンの構築や新たなビジネスモデルの創出には、デジタル技術の有効活用が欠かせません」と同社の星野 二郎氏

は言います。

そのために、同社がまず注力したのがDX人材育成です。どんな計画も実行するのは「人」。DXを推進するには、それを担うことができる人材が必要と考えたからです。

「外部の専門人材を採用したりしていますが、それだけでは十分ではありません。従業員のスキルや役割の見直し、そして、なにより意識改革を通じたデジタル活用文化の醸成が急務です」と星野氏は話します。

選択のポイント

まずノーリツに必要な人材像を はっきりさせる

目指すのは、これまでの延長ではない変革。人材育成もこれまでとは違う方法で取り組むべき——。そこで、同社は自身とは異なる経験や知見を持つNECにDX人材育成のサポートを依頼することにしました。

PLM (Product Lifecycle Management) 最適化プロジェクトなどを通じて、NECは若手もベテランもイキイキ働いている印象を持っていました。

そこで、NECの人材育成について尋ねてみると、数年前から全社を挙げてDX人材育成に取り組んでいるとのこと。しかもスキルや知識の習得だけでなく、どのように実践の場を提供し、活躍してもらうかといったことまでを体系化し、社内文化の変革を目指しているということに非常に感銘を受け、これこそ私たちが参考にすべき取り組みだと考え、サポートを依頼しました」と同社の鈴木 亮太氏は言います。

具体的に同社が採用したのはNECの人材育成コンサルティング「人材育成共創サービス」です。

このサービスは「DX人材像の定義」「DX人材育成・活躍体系の策定」「DX人材育成計画の策定」という3つのフェーズで構成されています。「まずは求める人材像を定義しなければ、どのような教育プログラムを用意するべきかの判断も、DXプロジェクトと従業員をマッチングさせることも難しい。また、リスクリグへの意欲、本気度も上がらず、新しい文化の醸成も期待できない。『まずはノーリツ様に必要な人材をはっきりとさせましょう』というNECの提案は、非常に納得感がありました」と同社の嶋 義朋氏は言います。

導入後の成果

適切な距離感で 取り組みをリードしてくれた

基幹システムを刷新するために習得しておきたい開発技術。スマートファクトリーを実現するために欠かせないAI (人工知能) やネットワークに関する知識——。同社は中長期の視点でビジネスプロセスを精査し、そのプロセスを実現するために必要なテクノロジーをピックアップ。さらにピックアップしたテクノロジーとスキルをひも付けながら、従業員が力を発揮しやすい組織体制とDX人材像の定義を進めました。

「最終的に定義したDX人材像は15種類。たとえば『リードエンジニア』と名付けた人材は、開発言語に関するスキルやアジャイル開発の知識を持ち、基幹システムの刷新を担うことを期待しています」と鈴木氏は紹介します。

そのほかの定義としては「ファクトリーサイエンティスト」という、設計・開発から調達、製造、販売、サポートなど、ものづくりを俯瞰してプロセスの全体最適化をリードする人材、また顧客接点を設計し、お客様体験を変革する「モバイルアプリエンジニア」なども定義されています。いずれも同社のビジネスプロセスからブレイクダウンして導いた人材像であり、育成後は、必ず大きな戦力になると期待されています。

「『どう表現すれば社内に浸透し、定着するか』という点も意識しながら、そのスキルや役割を持つ人材にふさわしい言葉を選び、名称と定義を作成する。ノーリツの人事にとっては初めての取り組みでした。どのように人事考課や社内のキャリアパスに落とし込んでいくかなどの課題はありますが、挑戦する価値は大きいと感じています」と的場氏は言います。

NECの対応について星野氏は「他人事ではなく、ノーリツの変革に共に取り組むという想いをひしひしと感じました。ただし『手取り足取り』というわけではありません。次のテーマを提示したら、『みなさんの想いが反映されてこそ、生きた人材定義になる』と、私たち自身に考えさせる。適切な距離感でサポートしてくれました。そのおかげで、ノーリツが目指すDXと親和性の高い人材定義ができました」と評価します。

このようにノーリツ様は、NEC自身が試行錯誤して構築したメソッドを活用し、求める人材像を定義するという重要なフェーズをクリアしました。「現在は定義した人材を育成するため、教育プログラムの検討を進めています」と星野氏。自身で定義し、育成したDX人材を中心に同社は確実に変革の歩みを進めようとしています。

お問い合わせは、下記へ

NEC DXオファリング・プラットフォーム戦略統括部

E-mail: promo@consulting.jp.nec.com

URL: https://jpn.nec.com/dx/offering/dx_jinzai/

●本カタログに記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。
●このカタログの内容は改良のため予告なしに仕様・デザインを変更することがありますのでご了承ください。
●本製品の輸出 (非居住者への役務提供等を含む) に際しては、外国為替及び外国貿易法等、関連する輸出管理法令等をご確認の上、必要な手続きをお取りください。ご不明な場合、または輸出許可等申請手続きにあたり資料等が必要な場合には、お買い上げの販売店またはお近くの弊社営業拠点にご相談ください。

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

VEGETABLE
OIL INK

環境にやさしい植物油インク
を使用しています。