

# 株式会社ダイナックス



## スピード感ある意思決定やビジネス展開に外国人など 多様な社員が活躍する、北海道の「真のグローバル企業」

企業情報			
設立年	1973年	本社所在地	北海道千歳市上長都 1053-1
資本金	500百万円		
売上高	44,876百万円(単体:2015年3月期)		
事業概要	輸送用機械器具製造業		

従業員の状況(単体:2015年12月期)			
総従業員数	1,040人(うち正規従業員数730人)	正規従業員の平均勤続年数	10.5年(男性10.7年、女性9.3年)
属性ごとの人数等	【女性】173人(うち正規従業員数132人) 女性管理職比率5.6%		
備考	—		

### ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社ダイナックス(以下「同社」)は株式会社エクセディを母体として1973年に設立、オートマ車クラッチ部品メーカーとして北海道で創業した。当初社員は4名、徐々に拡大するオートマ車市場に向けて、海外の最新技術を取り込みながら、1980年代後半にはいち早く海外メーカーとの取引を開始した。

高度成長期、東京や大阪といった大都市圏では人材確保が難しく、優秀な技術者を獲得すべく北海道を基盤に設立したが、当初より性別や国籍を問わず、様々な人材の能力を最大限に活かす人材マネジメントを行うなど、ダイバーシティは同社の成長の原動力であった。

しかしながら、近年、国内市場の鈍化に伴い、より一層グローバル化を加速していくことが必要となってきた。そのためには、技術営業力を強化し、新規顧客の開拓を狙ってスピード感をもって交渉していくことが必須となっていた。一方、生産現場においても、更なる効率化を図り、収益性の向上に努めていくことが不可欠であった。

そこで、従来から活躍していた外国人の技術者を核に海外営業を強化しつつ、営業と開発など部門間の風通しを良くし、現場主導の「カイゼン」を拡大していく取組が行われた。新卒採用についても2000年代半ばより注力し、能力と意欲のある人材を抜擢する流れが生まれてきている。

### ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

公正な評価、積極的なチャンス付与により社員もビ

### ジネスもダイナミックな成長を図る「真のグローバル企業」

同社では、性別や国籍などに捉われない公平性の高い評価・処遇となるよう、2004年に評価制度を改訂し、外国人社員や女性社員のみならず、より若手の活躍を促している。資格(等級)基準を明確にし、半期ごとに目標を定め、その成果に応じて処遇を決定する目標管理制度を導入、その中で性別や国籍が結果として不利益につながるようなことは一切ないよう留意している。今後、更に社員の「やりがい」や「納得感」を高められるよう、今まで以上に役割・責任・成果が評価・処遇に反映される人事体系への転換を図っている。

動きの速いグローバルビジネスに対応できる人材を社内で育てていくためには、実地の経験が欠かせないという考えのもと、毎年、入社4年目前後の若手社員を社内選抜し、同社の海外拠点に研修生として1年間派遣している。2015年度の派遣者は、5名中4名が女性であり、実力に応じ積極的に機会を与えている。

また、OJTとしても、役員の海外出張や重大な交渉時などに入社2年目から同席させ調査を担当させるなど、ビジネスの現場を体感させている。こうして、「グローバルに活躍したい」という入社前の希望を叶えながら、即戦力へと養成している。

一方、外国人社員に対しても、母国での活躍の機会、アメリカやヨーロッパといった大市場で勝負できるチャンスがある点を、採用にあたってPRしている。実際入社後には、海外顧客からの急な要望への対応など、日本語が母国語の日本人には難しいグローバルな仕事を任せられ、その点が評価へも適切に反映されることになるため、外国人社員の離職も少なく、やりがいをもって業務に挑んでいる。

2014年には、今後増産が期待されるハンガリーの新規拠点に、責任者として女性の外国人社員を任命。従来は、海外拠点の責任

者はほぼ日本人の男性が占めていたが、現地情勢や市場に通じている外国人の人材を抜擢した。長らく海外拠点を歴任した男性シニア社員の協力のもと、日本からの駐在員などを束ね、2016年からの量産開始に向けて力を発揮している。

### ボトムアップでの職場環境改善により女性社員の 一層の活躍を促す

女性社員については、1990年代から総合職として新卒採用を行っており、研究開発や製造の現場でそれぞれ活躍している状況であった。新卒で入社した女性社員のライフイベントに合わせるかたちで両立支援制度、復職支援制度を拡充してきており、短時間勤務制度なども「子どもが小学校6年生まで利用可能」とするなど、社員のニーズに合わせて法定を上回る水準で整備してきた。また、2002年には北海道内初の事業所内保育所「こどもくらぶ」を開園するなど、経験を積んだ社員が存分に働き続けられる環境をつくってきた。

こうした制度を利用しながら、同社のコア技術である摩擦材を開発する材料開発部では、18名中9名の女性社員が活躍しており、女性管理職も複数誕生している。大手の自動車メーカーの新技術開発に大きく貢献するなど、実績を積み活躍の場を広げている。

一方、社内全体からみると、女性社員の比率は特に製造現場では低く、間接部門の30%程度に比べ10%にとどまっていた。2014年に入り、道内の女性活躍推進の流れを受け、同社トップの強い思いのもと、改めて「女性がものづくりの仕事を続けるためには何が必要か」を社内で問いただした。

社員アンケート調査の結果、ものづくりに携わる女性を増やしていくには、製造業のイメージである「汚い」、「きつい」などのイメージを積極的に変えていく必要があるとの意見が寄せられた。今後、ものづくり企業としてより飛躍していくためには、クリーンで人手を極力軽減した「女性が働きやすい生産工法」へと改善していくことが必要と認識、これまで以上に現場の声を反映した生産工程の改善につなげている。



▲製造現場で女性が活躍

### 組織の垣根を超えたコミュニケーションの改善による スピード感をもったビジネスの実現

組織が拡大するにつれ、次第に社員間のコミュニケーションも自部門で閉じてしまうようになっていった弊害も生まれてきた。

今後、全員参加型で社員が力を合わせてグローバルで戦っていくためには、顔の見える関係性を日頃から構築しておくことが重要との認識から、全社横断型のコミュニケーションの機会を拡充することとした。

例えば、2013年からは部門などの垣根を越えて懇親会を行う場合には、一定額の補助を行う「ワイガヤ」制度を導入。ほかに社内祭りやスポーツ大会などのイベントを充実させている。

その結果、営業部門や間接部門、製造部門のそれぞれの現場の距離が近づくといった効果はもちろん、とりわけ若手社員から非常に好評を得ている。同社のように、若手のうちから積極的に大きな役割や職責を与えるような場合、往々にしてビジネス全体の流れや製造の全工程などを学び、経験する機会が後回しになりがちになってしまう。それを補う社内の人的ネットワークを構築することで、より現場の底力を蓄える仕組みを作り上げている。

### ダイバーシティ経営による成果

前述のように、若手にも積極的に機会を与えることで、人材育成を行いながらビジネスの好機を着実につかむ経営を実現している。例えば、2012年には、これまで直接取引の実績がなかった海外自動車メーカーとの交渉という重大な場面に、若手の女性社員2名が同行、価格交渉に際して必要となる原価算出までの社内調整を3か月という短期間で行い、契約成立に繋げるという成果を上げている。顧客からは、そのスピード感をもって「ダイナックスは真のグローバル企業だ」と評判を上げ、信頼関係を構築している。そのような「修羅場」の経験を経て、当時の若手女性社員の1名は海外営業のチーム長代理として、もう1名はドイツの駐在員として現在活躍しており、着実にキャリアを伸ばしている。

一方、外国人社員も、日本人だけの組織の時には成し得なかった、スピード感あるグローバルビジネスを展開している。とりわけ、同社の製品を熟知したネイティブの人材は、海外顧客の技術者とも対等な交渉ができ、急な呼び出しに対しても臆することなく現地へ赴くなど、行動力、実行力の面で同社のビジネスを牽引している。こうした外国人社員の活躍を間近に見ることで、日本人の社員の意識も、以前に比べて積極的になるなど変化してきている。

また、「製造業=男性の職場」というイメージが根強く、苦戦していた女性の新卒採用であるが、女性社員の活躍する実績が社外からも評価されるようになり、新卒採用に占める女性比率は、16%(2010年度から12年度平均)から30%(2013年度から15年度平均)に大きく伸びている。大手自動車メーカーのオートマチック専用のクラッチバック設計を担当する入社6年目の女性社員が「リケジョ」としてクローズアップされるなど、北海道のものづくり企業として、またグローバルな競争力を持つブランドとして、成長を続けている。