ダイキン工業株式会社

製造業　大企業

「人を基軸におく経営」でグローバルNo.1を達成した企業が全社的な人材戦略で成長加速化を図る

企業情報			
設立年	1934 年	本社所在地	大阪府大阪市北区中崎西 2-4-12
資本金	85,032 百万円		
売上高	1,915,013 百万円（単体：2015 年 3 月期）		
事業概要	空調・冷凍機、化学、油機および特機製品の製造（工事施工を含む）、販売		

従業員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	7,990 人（うち正規従業員数 7,763 人）	正規従業員の平均勤続年数	15.7 年（男性 16.6 年、女性 10.3 年）
属性ごとの人数等	【女性】1,151 人（うち正規従業員数 1,061 人）　女性管理職比率 3.4% 【外国人】76 人（うち正規従業員数 73 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ダイキン工業株式会社（以下「同社」）は 1924 年に大阪府で創業、BtoB の空調事業を基軸に成長を遂げてきた。1990 年代半ばから欧州などの海外へ積極的に販路を拡げるとともに、90 年代末には家庭用エアコン「うるるとさらら」で大ヒットを記録、現在では「冷媒開発から機器開発まで自社で行うことができる世界で唯一の空調総合メーカー」として、業務用 40% 超、家庭用約 18%のシェアを誇る。また、2000 年代半ば以降の大規模 M&A を経て海外事業比率は全体の 7 割超、海外の連結子会社は 182 社に上るグローバル企業へと成長してきた。

競合他社が常に同社の動向を窺う厳しい競争環境の中、「変化の予兆をいち早くつかみ、他社の半歩先を行く先進性」が勝ち残りの鍵との認識から、現在の空調事業を基盤に、周辺事業への拡張など、将来的なイノベーションを指向し事業の拡大を続けている。

このような同社の成長を支えてきたのは、創業以来の「人を基軸におく経営」であった。前向きなチャレンジを歓迎し、属性などにとらわれず個人の能力を活かす組織風土のもと、1990 年代には 60 歳以降再雇用制度によるベテランシニア人材の活用や特例子会社の設置による障がいのある社員の積極採用など、多彩な取組がいち早く実施されてきた。

その中で、現在焦点が当たっているのが、「女性」と「外国人」である。「女性」については、90 年代初頭より短時間勤務やフレックス制度などの柔軟な勤務制度の導入、2001 年には総合職と一般職の区分の廃止などが実施され、能力を発揮できる制度的な土壌は整えられてきた。しかし、管理職側の "優しさの勘違い" と女性社員側の消極性などにより、女性管理職比率は製造業平均より低い値となっていた。2011 年にトップの指示によりトップ直下に女性活躍推進プロジェクトを発足、全社を挙げて取組を本格展開することとなった。

また、「外国人」については、事業の急速なグローバル化に対し、現地に即した事業をスピーディに展開できる人材、ダイキングループの理念を共有し現地の経営を自律的に任せられる人材の育成が急務となっていた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

マネジメントと女性社員本人の双方に気付きを促し変革を後押しするための多様な仕掛け

女性活躍推進を全社の重要施策として位置付けるにあたり、まずはその目的として「さらなる成長に向けた『質的人材の確保』」と「多様性ある組織で多様な顧客に対応し、独創性ある発想やイノベーションを生み出す」ことが同社にとって重要である点を改めて明確に示した。その上で、性差に関係なく積極的に "修羅場" を経験させて成長させながら登用を図るという取組方針を掲げ、女性管理職の育成の加速、男性管理職の意識改革、育児休暇復帰者のさらなる活躍に向けた支援、優秀な女性の積極採用の 4 点に取り組むこととした。

とりわけ「男性管理職の意識改革」には力点を置いており、管理職としてのマネジメント力の向上を図る 4 か月の「マネジメント道場」を 2 年間で 450 人を対象に開催し、その中で男性管理職の "無意識の先入観" の払拭を狙いとした「女性部下育成セッション」を実施している。例えば、女性部下への業務の与え方、育休明け社員への対応、長時間労働の弊害など、一つひとつ女性社員の現状の数値データや女性社員の声などを提示しながら丁寧に紐解き、女性部下をマネジメントする管理職層をサポートしている。セッション後の感想としては「女性部下を過剰に意識して遠慮や苦手意識が（部長層に）あると感じた」「部下一人ひとりと向き合い、本当の対話をすることが第一歩」「出産・子育ての時期にいかにモチベーションを下げずに仕事を継続できるかが課題」といった気付きが挙げられ、各現場での状況に応じたマネジメント変革につながっている。

また、女性社員の育休からの早期復帰支援にも重点を置いている。キャリアを諦めたくないと思っている女性社員の支援を目的とし、2014 年には生後 6 か月未満での復帰を図る社員を対象とした、より柔軟な勤務形態（4 時間勤務など）や両立支援サービスの拡充（育児サービス費用を 1 人最大年 20 万円補助する「育児カフェテリアプラン」を 6 か月未満の早期復帰者に対しては 60 万円に増額）を実施している。復帰のタイミングはあくまで個人に委ねられるが、選択肢を増やすことで、早く会社に戻りたいという女性社員を後押しする施策となっている。これは、会社側としても、優秀な人材には早く戻ってきてほしいという思いからである。

2015 年からは、さらに女性社員の育成を強化・加速化させている。とりわけ、女性登用のハードルが高かったポジションに向けて計画的に女性候補を決めて育成していく「女性フィーダーポジション」の設定や、若手 10 名を選抜、役員・部門長が育成責任者となり全社イノベーションテーマに関するプロジェクトへ登用し育成する「女性版 若手チャレンジプログラム」などを実施しており、より女性に特化した早期の能力開花と育成のためのプログラムを全社で展開している。

ダイキンフィロソフィを体感した人材による現地ビジネスチャンスの獲得

一方、二度の大型買収を経て、グループの社員数の約 8 割が外国人となっており、その効果的な育成やマネジメント、人材配置が極めて重要になってきている。従来、販売促進が海外拠点に求める主要な機能であった時代は、本社の日本人社員が現地へ赴き統括するスタイルでもコントロールが可能であったが、事業のグローバル展開の加速に伴い、例えばマーケティングにおいては、現地ニーズを取り込んだ商品やサービスの開発・提供に際して各地の気候や慣習、文化的背景にまで精通した人材が、ユーザーのニーズを的確に把握しながら開発に関わっていくといった現地化が求められている。

そこで、グローバルに活躍できる優秀な外国人材にダイキンのフィロソフィーを身に付けてもらうことで、グループの全体戦略との整合を取りながら自律的にビジネスを進めていく仕組みが必要となっていた。

同社では 2004 年から、外国人幹部向けのビジネススクールを開講してきたが、2015 年からプログラムを刷新し海外拠点トップ 24 名、部長層 21 名を対象とした「グローバル経営幹部塾」や、各国・各事業を担う人材の育成を目的に海外拠点の若手社員 8 名を対象とした「グローバルトレーニングプログラム」を開始した。また、各地域・各拠点の人事担当マネジャーと連携し、グループ幹部候補人材の把握を進めるとともに、国・地域を超えた再配置を拡大するなど、キャリアパス構築の仕組みづくりに向けて動き始めている。

▲海外グループ社員を対象にした日本での実践研修

多様な人材の活躍推進を支えた地道な働き方改革の取組

一方、女性の更なる活躍には、同社が 2003 年から取り組んできた長時間労働の是正などの働き方改革が奏功した面がある。2012 年からは、「働きの質の変革」の一環として、所定労働時間内で仕事をやりきるための変革を部門ごとに検討し、実行している。例えば、国内の営業部門では、QC サークルを活用して職制や役職を問わず、ボトムアップで意見を出し合いながら、短時間で質の高い勤務へ転換する工夫が行われている。その中でも、日頃から時間的な制約の中で工夫して働くワーキングマザーの女性社員から「効率的な働き方」が提案され実現に至るような事例も現れてきた。

ダイバーシティ経営による成果

前述のように、多様な制度の整備や運用改善を実施しながら、個の能力を活かしきるマネジメントが実現してきている。現在は、優秀な女性を積極的に登用、任用していく中で、営業や研究開発、製造現場のリーダーなど従来ではなかなか見られなかったキャリアパスで活躍する女性社員も多数現れている。

例えばかつて男性中心であった大型空調の提案営業で頭角を現した若手の女性社員を、全社プロジェクトへ登用し、マーケティングや商品企画に携わる機会を意図的に与えた。そこでの経験が顧客との信頼構築に極めて有益に作用し、大手の設計事務所の担当を任されるようになり、東京大手町の再開発物件を受注するなど、目覚ましい活躍を遂げている。

また、外国人についても、ブリッジ人材として母国の拠点で活躍する事例が多数みられる。例えば、現在急拡大している中国市場でも、事業立上げ当初から同社のフィロソフィーを体得し、「ダイキンファミリー」の拡大発展を率いてきた人材が、現在では経営幹部となって後進の指導に当たっている。

こうした人材の力を組織的に結集することで、北米空調事業への本格参入や新興国への事業拡大、空調周辺事業への展開など、新たな成長のステージへ踏み出している。

▲若手女性社員が営業に携わった湿度コントロールシステム
※エコッツェリア（新丸の内ビル 10 階オフィス、施設面積:422.95m^2（輻射空調面積:80m^2）、採用機種：DESICA × 1 台）