

継ぐ

ダイキン工業 90年物語

石田修大 著



ダイキン工業 90年物語

継ぐ



石田修大 著



継 ぐ

ダイキン工業
90年物語

石田修大 著

継ぐ

ダイキン工業
90年物語

はじめに

大正末期、大阪・難波で創業されたダイキン工業は社長以下15人の町工場にすぎませんでした。それから35年後、私が入社した直後の昭和30年代半ばには従業員30000人、エアコンと冷媒を手がける世界唯一のメーカーに成長し、創業90周年を迎えた昨2014年には資本金850億円、世界145カ国に6万人の従業員を抱える、空調売上世界一のグローバル企業に変貌しております。

当社の成長の原動力は、先見性ある経営で世の中の半歩、一歩先行した戦略の立案と、それを受けて社員が果敢に現場を動かしてきた実行力です。特にこの10年、20年は、過去の成功例を振り捨て、独自の判断・決断によるグローバル戦略、オープン化戦略などを打ち出し、社員一丸となって実行し、成長・発展してきました。

併せて、当社は創業以来、〈人〉に焦点を当て、「人を大切に」してきた会社でもあります。創業者の山田晃は「会社は一隻の船である」として社内の融和協調を説き、3代社長山田稔は「企業とは、縁あって同じ釜の飯を食うようになった人間の集まり」と言っています。私は創業者父子の考え方を礎にして、マネジメント運営を性善説におき、自らの熱い思いを持って挑戦しようとする人に機会と成長の場を提供し、その人の無限の可能性を信じ任せることによって生まれる野性味やダイナミズムを大事にして、経営を推し進めてきました。そして更に多様性を認める文化を組織内に根付かせ、社

員の力を最大限発揮させ、成果に結びつけていく施策を実践してまいりました。

長年の企業活動のなかで培われてきた当社のこのような企業文化は、いわば当社の〈DNA〉というべきものであり、ひと言では言い表しにくいものです。本書、ダイキン工業90年物語『継ぐ』（継承編）において、創業者をはじめ諸先輩達の苦闘の足跡や、近年20年間にM&A、提携・連携など難しい経営判断をどのように下したか、新製品開発にあたって技術者たちがいかに協力して難題をクリアしたか、言葉も通じぬ海外での市場拡大をどのように進めたか、また、その中で社員がどう力を発揮してきたか等々、実践例を中心にまとめております。

国内外のグループ会社の社員諸君には、これらの証言から当社グループの〈DNA〉ともいえるべき「先見性ある経営」、「人を基軸におく経営」の真髄をくみ取っていただきたいと思えます。そして今後ともその精神を継承して欲しいと思います。また株主や取引先、代理店などの皆様にも、私たちの企業文化の一端を感じとっていただければ幸いです。



取締役会長兼

グローバルグループ代表執行役員

井 上 礼 之

目次

はじめに 井上礼之

序章 中国のダイキン I

「先見性」支える技術と人 2 ワーカーから副総経理に 3 成長促す信
頼関係 6 上司のために頑張る 9 発展の空間を広げる 13 挑戦する
若者たち 17

第1章 ダイキンのDNA 23

「人を基軸におく経営」 24 体験が生んだ経営哲学 29 淀川の風土を変え
た 36 リストラせぬ会社 43 夢を共有する 49 多様性のなかの不動点 58

第2章 源流をたどる 65

小さな出る杭 66 同じ釜の飯 69 国のためフロン開発 75 人員整理の苦
悩 80 同族経営を脱す 87 三切り・二キユウ 91 経営理念を明文化 95

第3章

人基軸の現場

103

居心地の良さ——低い離職率 104 フラット&スピード——ぐるさら7
開発 105 可能性を信じる——障害者が主役 116 修羅場に立つ——東日本
大震災 126 現場主義——営業の最前線 135

第4章

遠心力と求心力

141

グローバルな企業文化 142 オアフ島で夢共有 146 トップ同士の信頼 151
買収される側の不安と驚き 157 世界で〈同じダイキンの言葉〉 163 異文
化の架け橋 169

第5章

「もてなし」で成長

175

地域と一体の盆踊り 176 世界に広がる踊りの輪 180 沖縄支援のゴルフ大
会 184 手づくりのもてなし 187 VIPの驚き 191 くやし涙の成長 194

第6章

DNAの継承

201

社をあげての研修支援 202 新入社員へプレゼント 205 合宿研修の魅力 210

終章

輝かしい未来に

235

次世代のトップを育てる 213 年10回の海外会議 217 課題認識の共有化 223
モノづくりは人づくり 226

急成長の10年間 236 危機意識の醸成 239 空気、夢、人 244

資料 「経営理念」——1990年制定 251

「グループ経営理念」——2002年制定 253

あとがき

題字…石飛博光(いしとびはっこう)

1941年生。東京学芸大学に入学と同時に、金子鷗亭に師事。
書道入門書や解説書などの著書多数。書家として、洗練された
現代風と読みやすさが評価されている。

継ぐ

ダイキン工業
90年物語

序章

中国のダイキン



住宅市場向き商品の専売店“プロショップ”

「先見性」支える技術と人

2014（平成26）年5月、空調売り上げ世界一のグローバル企業、ダイキン工業の90周年記念式典・懇親会が大阪で開かれた。力強い太鼓演奏で幕をあげた懇親会場には、ゲストとして招かれたダイキンの各国代表41人が登壇。アルファベット順にオーストラリアからベトナムまで、女子社員に先導され次々と大きな国旗を掲げて登場するシーンは、オリンピックの入場式をおもわせ、世界のダイキンのイメージを強く印象づける演出だった。

社長含めわずか15人の町工場からスタートしたダイキン工業は、今や、世界145カ国、生産拠点74カ所に版図を広げる空調機器・フッ素化学メーカーに変身した。資本金850億円、年間売上高（2014年度）は1兆9150億円、うち海外の売上高は74%の1兆4163億円。従業員数では2014年9月末で6万0013人、海外80%（4万8115人）を占める文字通りの世界企業である。

90年の歴史を持つダイキングループだが、急成長を遂げたのは井上礼^{のり}之現会長が社長に就任してからの20年、とりわけ積極的なグローバル戦略を展開したこの10年である。記念式典で10年の歩みを振り返った十河政則社長は、変化をいち早く察知し、ライバルより半歩先、一步先をいく経営判断を行い、実行に次ぐ実行で挑戦し続けた井上会長の「先見性の経営」が、グ

ループの成長を促したと指摘した。そして、それを支えてきたのは創業以来の独創的な技術力であり、社員の意欲と納得性を引きだし、彼らの能力を最大限に発揮できる環境をつくりあげてきた「人を基軸におく経営」であると説明した。

懇親会で祝辞を述べた経営諮問委員の椎名武雄日本IBM最高顧問も、「ダイキンには三つの宝がある」と称賛している。地球にあまねく存在する「空気」を対象にしていること、形だけではない「人材の国際化」をすすめていること、そして社員一人ひとりを大切にしている経営姿勢、すなわち「人基軸の経営」の三つこそ、ダイキンの財産だというのである。

ダイキンの誇る先見性の経営の実際は、どのようなものか。それをベースで支えてきた人基軸の経営とは何か。ダイキンのDNAともいうべき、こうした経営手法、経営理念は、どのように引き継がれ、この先どう継承されていくのか。世界に広がるダイキングループ6万0013人の実際の仕事ぶりと言言を通じて、急成長の秘密に迫ってみたい。

ワーカーから副総経理に

上海でもっとも美しい季節といわれる江南の春に入ったばかりの1996（平成8）年3月、上海郊外に住む沈^{シイ}繼紅は新しい勤め先の工場をめざしていた。前年11月、ダイキンが中国進

出の第一歩として上海協昌ミシン総会社と合併で立ち上げた空調機器の製造販売会社「上海大金協昌空調有限公司（上海ダイキン）」である。初出勤とはいえ、当時26歳、2歳の子の母親だった沈に、たいした期待があったわけではない。たまたま面接を受ける友人につきあって、なんとなく入社がきまっただけで、「ダイキンのことは全然しらなかつた。受からなくても別にいいわと思ってた」。以前、勤めていた日系の服飾工場は日本人管理者が竹刀をふりまわし、従業員を機械扱いするような会社で、日系企業にいいイメージはもっていなかつた。

上海ダイキンは工業団地として造成中の一角にあつたが、あたりはまだ農家と田んぼだけ。道路にアスファルトは敷かれていたが、道路名もなく、どっちに行つたらいいものやら見当もつかない。「こんな田舎の工場なの?」。道をさまよい、うんざりしながら、ようやく工場にたどりつくことができた。「やばい。遅刻だわ」とあせつたが、出迎えた日本人の人事担当者は「大丈夫ですよ。はい、中へどうぞ」と、笑顔で招き入れてくれた。このときの穏和な対応を、沈は今も鮮明に記憶している。どうやら他の日系企業とはちがうようだ——という予感が正しかつたことは、このあと、次々に実証されていった。

沈と一緒に上海ダイキンの工場で働くワーカーの第一陣として採用された中国人は27人。沈は空調組み立てラインの検査担当になり、運転検査や銘板貼りなどの仕事をこなした。ところが入社2カ月後の5月、思いがけず研修のため日本に行くよう内示があつた。中国ではまだ誰

でも簡単に外国に行ける時代ではなかつたから、家族は「娘が日本に行くのに選ばれた」と大喜びし、以来すっかりダイキンファンになつてしまつた。8月から3カ月間、日本で生産方式や品質管理、安全管理などの研修を終えて上海に戻つた沈は、間もなく同期で最初に室外機ラインの組長に任命された。

「嬉しかつたけれど、それよりびつくりしました。日本の会社では女性は結婚したら終わりと聞いていたから、日本に行けるとか昇進するとか、まったく考えていなかつた。それに27人のうち半分以上は男性で、管理者になるのは男性と思ひ込んでいた。ダイキンは女性、男性を問わず、頑張れば一緒なのだと感じました」と振り返る。

上海ダイキンを手はじめにダイキンは中国各地に空調やフッ素化学の拠点を広げていったが、中国事業の拡大に並走するように、沈は組長から職場長（副課長）に昇格、翌年には課長、翌々年には副部長、そして2008年には上海ダイキンはじめ4社を統合した「大金空調（上海）有限公司」のライン部長（製造部長）、2011年には同社初の女性副総経理（副社長）兼製造本部長にまでのぼりつめた。小柄で、いかにも優しいお母さんという印象の沈は「中国の経済も急成長し、ダイキンも拡大、拡大でしたから、運が良かったんです」というが、「だんなと喧嘩しても負けたことがない」という負けん気の強さで努力した結果であつた。

工場の一ワーカーから副総経理になった沈のケースは、ダイキンでもよくある例ではない。だが、国籍や性別などにこだわらず、人間が本来もっている可能性を最大限に発揮させ、能力とやる気のある人材には積極的にチャンスを与えるのが、ダイキンの「人を基軸におく経営」である。上海ダイキン立ち上げの際、沈と同時に入社した技術学校出身、当時18歳の金春花^{ジンチュンファ}という女性ワーカーがいる。彼女はエアコン組み立ての過程で金属を溶接するロウ（鑑）付けの担当になったが、熱心な作業態度をみた上司の西口隆製造課長が直接指導し、めきめき腕をあげていった。ダイキンは技能向上のため、2004年に国内外各地から優秀な現場技術者を集め、初めてのグローバル技能オリンピックを開いたが、彼女は上海ダイキンの代表選手として参加、みごとロウ付け部門で優勝した。その後も日本で研修を受けるなど技術向上にはげみ、今では「地域トレーナー」の資格を得て中国全土で技術指導にあたっている。

R & D（研究開発）センターの李朝静^{リチャオジン}部長は、沈、金の2人より半年余遅れの1996年12月入社。彼女は大学で品質管理を学び、日系の家電メーカーで働いていたが、ダイキンが新しい工場をつくったので転職してきた。品質管理部に属し、入社5、6年後に課長に昇進、そのあと産休で2年ほど仕事を休んだが、復帰後はふたたび品質管理に取りくんだ。2006年、

現地メーカーの機材を採用するため部品評価グループがもうけられ、品質管理から大野敏和と李が異動、新しい仕事に取りくんだ。大野は入社時の上司であり、李は彼の定年まで部下として働いている。2012年5月、部品評価グループはR & Dセンターの所属となり、彼女は部長として活躍している。

「職場の雰囲気はいいですよ。いっぱい友達もいて、前の会社とは全然ちがった。チャンスをもらえるので、仕事はどんどん自分から手をあげてやります」

沈副総経理や金トレーナーも李部長も、たゆまぬ努力で自らの可能性を押し広げてきたわけだが、日系企業のなかで中国人女性が実力を発揮できたのは、それを認め、バックアップする仕組みがダイキンのなかにあったからだ。彼女らの入社に先立って、上海ダイキン立ち上げのためダイキン本社から派遣された陳英偉^{チェンイングヰ}は、単身ならぬ子連れ赴任だった。「私は絶対にやりたい、と上司に頼んだのです。女性の子連れ駐在というのは初めてだったと思います。当時は世の中もまだ、女性や外国人を特別視していませんでしたから、それを許してくれたダイキンは進んでいたかもしれない」という。

日本の大学院を卒業し、ダイキン本社の国際営業本部（現グローバル戦略本部）で働いていた陳は、日本人と結婚し、一年間の育児休暇後に上海ダイキンの立ち上げを知って手をあげた。幼児を連れ、夫を日本に置いての上海赴任。総務担当として事務所探しからはじめ、通訳も兼

務した。だが、上海での一年間は彼女にとって大きな転機になり、働きぶりにも飛躍的な質の変化があらわれた。

彼女の人生を変えたのは、ダイキンの人たちだったといい、異例の赴任を認めた当時の川村群太郎グローバル戦略本部副本部長（現副社長）はじめ、田谷野、古谷、佐々木、工藤……と、上海合弁会社準備室で一緒に働いた十数人の名前を次々にあげる。「会社というより、ダイキンの人たちと出会って、ほんとうに好きになった。この人たちと一緒に仕事をしたいから頑張れるという気持ちです」

上海ダイキンの立ち上げ後、本社に戻った陳は1999年、「もう一度上海に行きたい」と願ひ出て、ふたたび上海勤務となった。以来、広告宣伝などに携わり、中国でのダイキンブランド浸透をすすめる、このあと紹介する薛晓斌（シェンシャオビン）広報宣伝室課長らブランド推進をになう若い世代の育成に力をそそいだ。

現在、中国事業を統括する大金（中国）投資有限公司（ダイキン中国）の副総経理として活躍する陳は、「ダイキンでやりがいを感じるのには、私たちに対する信頼があるから。女性とか外国人とか一切偏見なしで権限を与える。だからダイキンの人たちを信じ、会社を信じて、中国でひとつひとつ奇跡を起こし、ダイキンの神話を創造していきたい」と抱負を語る。そして「部下が成長していることが、この10年の私の生きがいです」と付けくわえた。

上司のために頑張る

中国女性の積極的な活動には目を見張るものがあるが、男性陣もまたダイキンの信頼にこたえて、中国各地に広がった拠点で「人を基軸におく経営」を実践している。その最右翼は、今やダイキン本社の専任役員でもあり、ダイキン中国の董事・副総経理として活躍している方遠（ファンユン）である。

方遠は、1994（平成6）年5月に開設された上海事務所に入社、中国事業のスタートからダイキンの一員として働いてきた。その方遠に2001年、田谷野が「広州分公司（支社）の総経理をやってくれないか」と声をかけた。支社とはいえ、中国人が日系企業のトップになるといふ、思いがけぬチャンスに心が躍った。その一方で、現地人の総経理第1号という重責に大きなプレッシャーも感じていた。そんな方遠に、田谷野は笑顔でこういった。「広州分公司は毎年の連続赤字だ。社員のモチベーションは低いし、能力も落ちる」。ということは？「もう、これ以上悪くなることはないから、安心して行きなさい」



中国ダイキンの成長を支えてきた方遠さん（前列左から3人目）と仲間たち

勇躍、広州に乗り込んだ方遠は愕然とした。赤字と在庫の山を前に社員はやる気を失い、ただ時間をつぶしていた。いったい、どこから手を付けたらいいのか。上海で営業幹部として働いていたが、事業経営の経験はまったくなかった。「経営の勉強は井上会長から教えていたのだ」という方遠が、頼りにしたのは人基軸の経営だった。

社員の帰属意識を高めるため、一人ひとりが主人公であり、会社はファミリーだと伝えた。「トップだけが悩んで眠れない日々をすごすのではなく、みんなにも眠れないくらい考えさせ、任せていく。それが成長のパワーにつながる」。そして、営業成績のいい社員を抜擢し、やる気のない社員には辞めてもらった。社員は会社とともに成長できる、努力する人はむくわれ、そうでない人は淘汰されることを理解させるためだった。また経営への参画意識を高めるため、毎月一回、各部門の長をあつめて経営委員会をひらき、年度方針は営業マンから目標を出してもらい、議論をしたうえでつくり上げる仕組みにした。さらに幹部に緊張感を持たせるため、毎年任命しなおすという独自の人事方針も採用した。

人基軸の経営をベースにした、こうした施策によって、社員の士気があがりはじめ、赴任当初の200万円の赤字は、年末には500万円の黒字になり、在庫も三カ月で一掃された。方遠は「彼らに能力がなかったのではなく、潜在能力を發揮させることができなかっただけ」と振りかえる。

人基軸の経営、それを本気で進める実行力、社員に対する信頼感、帰属意識の大切さ……。中国のダイキン社員、とくにリーダー層の人たちは、誰に聞いても異口同音におなじ言葉を口にする。上司に信頼され、重要な仕事を任せられ、努力の成果はきちんと評価してくれる。人基軸の経営を身をもって体験し、納得しているからこそ信奉しているのだ。

ダイキン中国の上海地域担当として活躍する王副総経理も、「田谷野副社長はじめ今までの上司は自分に寛容に接し、手取り足取り指導してくれた。それぞれの段階で、自分にどんな期待をしているか伝えてくれた。自分が信頼されていること、自分自身も成長していること、この二つがあるから今日までダイキンに残っている」とはつきりいう。「私はせっかちな性格で、不満や気に入らないことを、そのままストレートに言ってしまう。国有企業なら生き残れないが、ダイキンは明るく寛容、シンプルな社風だからこそ生き残れた」というのだ。

浙江地域総監を務める王亦峰^{ワンイーフェン}は入社2年目で、田谷野に「販売店の技術力・サービス力が低い。サービス研修所をつくりたいが、やってみないか」と、研修システムの構築をまかされた。そんな大事な仕事をさせられるとは想像もなかった王は、「ダイキンは経験が浅くても、チャンスを与えてくれる会社なんだと、とても感動したことを覚えています」という。

「ダイキンでは固定概念や組織に縛られず、手をあげれば自由にチャレンジさせてもらえる。経営トップみずから直接アドバイスしてくれるので、会社が守ってくれているという安心感も

ある。自分の意欲や努力次第で夢を実現し、新しい価値を創造していくことができる。この充実感、達成感は何ものにも代えがたい」

思いがけない指示で、ダイキンにほれこんだ王は「一番素晴らしいと思うのは、このようなDNAが理想論ではなく、実際に一人ひとりに根づいていくこと。私の体に染みついた『人基軸』を部下に対しても実践していきたい」と、決意を語っている。

20年近く、現地で彼らを育ててきた田谷野は、「中国人社員は、『会社のために』働くというより、『上司のために』がんばりたいという思いを持つ人が多い。上司からいかに信頼されるかということが大きなモチベーションになる」という。

上司は社員を信頼すべきというダイキンの考え方は、中国ではたらく日本人幹部に共有され、さらに登用された中国人幹部にうけつがれて、ダイキンの中国事業発展のささえになっている。方遠副総経理も「『社員を人として見る、尊重する』ことが人基軸の第一歩と言っている。部下を支援して仕事を成功させることで、初めて自分を幹部として認め、ついてきてくれる」と言いきる。王副総経理もまた「中国では役職が高くても部下がいうことを聞くわけではない。納得しないと、指示をしても行動してくれない。だから部下の心をひとつにまとめられれば、ダイキン中国は今後も成長していく」と確信している。

発展の空間を広げる

中国に進出して5、6年、ダイキンは〈中国大戦略〉を打ち出し、中国全土に本格的に事業展開することになった。これを機に、社内報「ダイキンタイムス」は2003（平成15）年12月号で、「〈躍動〉する中国―その戦略と実行部隊のいまを追う」を特集している。現地取材にあたった編集室の池田久美子、中川亜裕美は北京、上海、広州などを駆けめぐり、四日間で85人にインタビューし、特集の冒頭にこう書いている。

「そこで感じたのは、ダイキン中国の溢れんばかりのエネルギーだった。中でも、現地社員の人たちの迫力に圧倒された。『この会社が好き』『この会社を大きくするために、自分はこれを成し遂げたい』『この会社でもっともっと成長したい』。目を輝かせながら語る彼らを目の当たりにして、まさに今、この中国での飛躍を第一線で引っ張っているのは彼らだと感じた」

現地スタッフがダイキン中国を引っ張っているといわれるまでに成長したのは、ダイキンの「文化づくり」「人づくり」の成果だろう。中国での人づくりが具体的にどのように進められたのか。いくつかのキーワードを元に紹介しよう。

《現地化》

「大飛躍をめざすうえで日本人の限界は絶対存在すると思う。日本人が考えることは所詮、日本人が良いと思うことにとどまる。中国文化で育った人の方が中国人の感覚をわかっている。中国人こそが日本人の限界を突き抜けられる可能性をもっている」

「ダイキンタイムス」の中国特集で、ダイキン中国の中務克泰空調営業本部長（当時）は、こう語っている。

ダイキンは中国進出当初から現地スタッフの成長をうながし、できる限り彼らにまかせるという「現地化」の方針をとってきた。

「ライバルは外資系空調メーカーではなく、中国の大手ローカルメーカー。彼らはスピードとパワーで、拡大に次ぐ拡大を続けている。彼らと競争を続けていくためには、現地化と権限の移譲は不可欠です。日本人主導の経営ではいずれ限界がくる」（田谷野副社長）

今では販売部門はすべて現地化され、経営幹部も半数は中国人になって、現場は中国のスタッフが支えている。R&Dセンターの李朝静部長も「センターは今、230人ぐらいの社員がいますが、日本人は10%、二十何人いるだけで、他は全部中国人ですよ」と誇らしげにいう。さらに「中国人を信用して、責任も与えて、会社の成長と一緒に人も成長しています。若い人はこの職場なら自分が必ず成長できると思って、辞める人は少ないです」とも付け加えた。

田谷野は「自分はアシストする人にすぎない」といい、井上会長も「ヨーロッパはM&Aで大きくなってきたが、中国は人で大きくなった」と評価している。

《夢——発展の空間》

中国は約960万平方キロメートル（日本の約26倍）の広大な領土に約13億人が住み、その九割は漢民族だが、ほかに55の少数民族がひしめく多民族国家である。地域によって文化、習慣もちがいがい、彼らはそれぞれの価値観をもっている。現地化を進めるには、多様な価値観をもつ人々の個性を生かして人材を育て、ポストを与えて、やがて経営もまかせていかねばならない。そのためには誰もが納得して受け入れ、それをモチベーションとして働きつづける何かが必要だ。すべての中国人に働く意欲を与えるもの。「それは夢です」。田谷野の答は簡潔である。

「彼らが働きつづけるのに、唯一共通しているのは夢です。彼らと夢を語れば、生き生きと朝まで一緒に語りあえる。日本の人は中国人は扱いにくいとか、裏切られたというが、彼らは自分の心に素直に行動しているだけなんです。夢のない上司には誰もついてこない」

「フレンジー」もまた同意見である。「ダイキンは現地スタッフにとって夢のある会社、これに尽きます。やりたいことをやらせてくれる。実績をあげれば認めてくれる、自分の夢と仕事が一体化している会社だ」「ダイキンはひとつの家、大家族です。家があれば夢があり、夢があれば

未来がある。中国経済は今、きびしい状態で、我々がマクロ経済の流れを変えることは難しいが、努力することで我々の世界をつくっていききたい」と語っている。

中国人にとってダイキンは「高い目標を与え、やりたいことをやらせてくれ、チャンスにあふれ、会社とともに成長できる組織」なのだ。言いかえれば、ダイキンには彼らの夢を実現する「発展の空間」があるのだという。

「多くの社員の期待に応えていくために、もつとも重要なのは社員の成長に必要な『発展の空間』です。発展の空間を無限に広げるためには、事業拡大が不可欠。事業拡大が彼らの望むチャンスや期待を生み出します。小さな池では小魚しか育たない。大きな海、つまり事業拡大がともなわないと、鯨のような大きな人材は育ちません。ダイキンの離職率が低いのは、彼らの多くが『この会社は決して給料が高いとは思わない。だけど、チャンスのある会社だ』と感じているからです」（田谷野副社長）。

日本人と比べ中国人は目的意識が強いから、何をすべきか明確な目標を示し、納得できさえすれば、あとは彼らなりに考えて目標達成に努力する。現地化の成功は「人の持つ可能性は無限」であることを信じ、若いうちからさまざまな機会をもうけて、彼らにダイキン流の仕事の仕方、人基軸の考え方を植え込む努力を続けてきたことにある。

挑戦する若者たち

中国市場はものすごいスピードで変化を続けている。若い層を中心に消費の変化も広がってきている。そうした若者たちの感性を、商品開発、販売の仕組みに採り入れようと、さまざまな試みを行っており、彼らの取り組みは組織的でスピードがあり、予想以上の成果を上げている。

2010（平成22）年5月、ダイキン中国がはじめた住宅関連開発のための「RBC（Residence Business Creation）プロジェクト」は、平均25歳くらいの意欲的な若者をあつめた実験的な市場調査、企画開発プログラムだ。職場の垣根をこえた活発な議論、発想をうながすため、多様な部門から20人ほどの若手社員を選抜した。そのなかから、第一期のグループリーダーに選ばれたのは入社4年目の薛晓斌（シエーシヨウビン）（現広報宣伝室課長）はじめ、韓清楠（ハンチンナム）（家中・采暖営業部課長）、笕筱箐（ケイシヨウケン）（営業企画課長）の3人。彼らは、それぞれ5、6人ずつのメンバーとともに活動を開始した。

与えられた課題は、消費者、とくに若い層が何を考えているのか、どんな商品に人気があるのかをしらべ、中国の消費者がまだ気づいていない潜在的ニーズを掘り下げること。薛グループはレストラン関係、女性の韓リーダーのグループは服装関係、笕グループは家具・家電など

と分担して、さっそく町に飛びだした。

自身もユニクロの服をよく買う韓は、客がなにを基準に選ぶかを調べるうちに、Tシャツひとつでもいろいろな色やデザインがそろっており、若い人たちは個性的なものに惹かれるのだと気づいた。中国の家具店にくらべ、IKEAがにぎわっているのに注目した筈は「家具を陳列しているだけの旧来の店に比べ、IKEAでは実際に家具を配置して、家に置けばこんな感じと体験できるから、納得しやすい」と分析。レストラン担当の薛は「欧米のモダンな店にも、結構中国伝統の要素が入りこんでいる」ことに着目した。

調査結果をもちより、三グループで議論をかさねて、消費者の潜在的な欲求を感じとった彼らは、それまでダイキンの発想にはなかったエアコンを生みだしていった。中国人の嗜好にあわせて考えついたのが赤いエアコン。日本ではエアコンも白が常識だが、室内機を中国人好みのチャイナレッドにした。また個性的なもの、中国人の生活習慣に根づいたものをと、思いついたのが「カスタマイズパネル」だった。寝室に結婚写真をかざったり、部屋に子供の写真を貼る習慣があるのに目をつけ、自分の好きな写真を室内機のパネルにプリントできるエアコンを提案したのである。

RBCプロジェクトでは、ダイキンの経営理念である「コアマン&サポーター」の仕組みが適用された。プロジェクトメンバーの若者たちをコアマンとし、彼らの上司や同僚、開発、設

計、販売など関連セクションの人たちはサポーターとして、商品の企画立案から製造、販売まで協力する体制が組まれたのである。彼らは井上会長に直接、企画案を報告する機会を与えられ、会長のゴーサインで関係セクションが一斉に動きだし、赤いエアコン、カスタマイズパネルは2010年12月には商品化にこぎつけた。

これらの経験で自信を深めたプロジェクトグループは、中国でもiPhoneやiPadをもつ人が急速にふえ、いわゆるスマート家電も普及しつつあることから、皆が手にしているiPhoneで空調を動かせないかと、空調のスマート操作も立案している。これも開発、設計、販売などが協力して、2012年に発売。日本に先がけての提案で、若者の柔軟な発想と行動力がうまく生かされた結果だった。

つづいて彼らが挑戦したのは、空調とは何かという原点に立ちかえっての商品企画だった。空調の四要素（温度、湿度、気流、清潔度）に何かをプラスすることで、消費者が幸福感まで味わえる空調ができないか。エアコンに照明や香料、スピーカーを組みこんで、室内をリラクサスできる香りや灯りつつみ、音楽や



上海ソリューションプラザではカスタマイズパネル用の写真撮影を体験できる

愛娘まなむすめの「パパ、起きて」といった声を流すといったアイデアを次々に提案していった。エア・コンディショナーの概念を超えるフィーリング・コンディショナーへの挑戦だった。

RBCプロジェクトはより若い世代を組み入れ、その後も続いているが、第一期リーダーの韓清楠は「私たち若い社員の考え方がトップに採用されて、実現に向かってR&Dセンターが開発してくれるなんて、誰も一度も想像しませんでした。若い人たちが会社に重視されていて、非常に光栄と感じています」と率直に喜びを語っている。

若い社員に挑戦へのチャンスを与えるとともに、中国ではダイキン哲学の実践者、伝道者を養成する活動にも取りくんでいる。2011年4月にスタートしたDPS (Daijin Philosophy Spreader) 研修である。中国事業の急速な拡大にあわせ、組織をあげて企業理念の浸透に取りくむための試みであり、研修は一年間に4回程度おこなわれる。まずダイキンの魅力、ダイキンらしさとは何かを自由に話しあい、各自が選んだキーワードを書き出すが、「帰属感」「成長」「挑戦」「人和(人の和)」の四つが多かったという。つづいて経営理念のなからテーマ、たとえば対話力を高めるためにはどうすべきかを討論する。

三回目からは経営理念の実践、伝承に移り、メンバー全員が新入社員研修に加わり、ダイキンの経営理念に関してディスカッションする。最後は、それぞれの仕事のなかでの課題を掘りさげ、課題ごとにグループにわかれて解決策をさぐるブレインストーミング。部門間のコミュ

ニケーション強化法、バーリンフォー(1980年代生まれ)、ジョーリンフォー(90年代生まれ)の〈新人類〉をどう指導するか、といった具体的課題が話しあわれる。

DPS研修の成果は、日常の仕事に生かされている。内陸部をかかえる広州では管轄地域が広いため、単身赴任のケースが多い。中国企業では単身赴任は異例なため、赴任者にはおおきな負担になるのだが、社員の発案で彼らを慰労するために誕生日パーティーなどを開催している。その際、本人には内緒で家族を呼びよせ、パーティーのさなかに対面させる。本人はびつくりして大感激、あつまった同僚もよろこんで祝福する。

また大学に出かけての就職説明会があるが、担当者はDPSで学んだ「人を基軸におく経営」や対話力をいかして、ダイキンの企業理念、文化を学生たちにわかりやすく説明する。北京大学での採用セミナーでは、担当の若い女性社員の説明に、女子学生の一人が立ちあがって発言した。「私は自分の人生の価値観がどこにあるかずっと悩み続けていた。ところが、今ダイキンの価値観を聞いて涙が出た。初めて自分が求めていた理念の会社にめぐりあえました」。目をうるませて話す彼女を女性社員が抱きしめると、学生たちから一斉



企業理念浸透の一翼を担うDPSの第1期メンバー

に大きな拍手がわきおこった。喜怒哀樂を素直に表す中国人ならではの光景だが、担当者も予想以上の反応におどろくほどだった。

DPSについて、ダイキン中国の呉蔚人事課長は「ダイキンが中国で十数年間発展できた一番の理由は、人基軸という考え方をベースにした経営理念があったから。それに、DPSなことを通じてダイキンの企業文化を深く理解した中国人社員たちが、経営理念を実践に生かしたことが成功の原因だと思います。ダイキンには、こんなに立派な理念があり、たくさんの成長のストーリーがあるから、これからもより多くの社員たちに知らせることが重要です」と語っている。

ダイキンのDNA

第1章



70周年懇親会における
山田稔会長（左から3人目）と井上礼之社長（同4人目）

ダイキン工業の90年間をトップとして率いてきたのは、創業者の山田晁社長から現在の十河政則社長兼CEO（最高経営責任者）まで7人の社長である。このうち山田晁社長は約40年間、山田稔3代社長が20余年と、創業者父子が3分の2の歴史を築いてきた。そして、バブル崩壊後の1994（平成6）年以降の20年間は、生え抜きの井上礼之、北井啓之、岡野幸義、十河政則の4社長が引き継いでいるが、この間、実質的な最高指揮官としてダイキンを引っ張ってきたのは、会長就任後も代表権をもちCEOを兼任した井上だった。つまり、ダイキン90年の歴史の大筋は、創業家の山田父子と井上の3人によって定められたといってもいい。

実際、ダイキン経営上の基本方針、行動基準を定めた社是、経営理念は、この3人が制定している。まず、山田晁社長時代の1958（昭和33）年、創業35年を機に「社是」として「最高の信用」「進取の経営」「明朗な人の和」の三項目が掲げられ、山田稔社長の1990（平成2）年には「経営理念」（巻末参照）が定められている。その後の2002（平成14）年、井上社長が会長兼CEOに、北井専務が社長兼CEO（最高執行責任者）に就任した2カ月後に策定されたのが、「グループ経営理念」（同）である。

「グループ経営理念」は、井上社長時代に急速にグローバル化が進んだため、海外のダイキングループをも含めて守るべき行動基準として、山田稔社長時代の「経営理念」を改訂したものの。したがって現在、全世界のダイキングループ約6万人が守るべき、明文化された最高規範としては「社是」と「グループ経営理念」の二つがあるだけである。世界のダイキンは今、この二つの規範ののっとなって日々、研究、生産、営業活動が続けていることになる。

山田稔社長時代に、井上現会長とともに経営理念の案文を練った井上義國社友は「経営理念というのは、これしたらいかん、あれしたらいかんということではない。この範囲の中で自主的に行動しなさい、自分で考えなさいと。この枠は出たらいけませんよ、ということではないかと思う」という。また「ダイキンにも支店や関係会社は全部本社を向いて、自分では考えないという時代があった。それではあかん、一番マーケットに近いのは彼らなのだから、権限を委譲して自分で考えてやれという体制にした。そのときに上の人の考えがわかっていないと、安心して行動できないが、これを見ればわかるだろう、全部はわからなくてもヒントは得られるだろうというのが、経営理念。だから絶えず経営理念が頭にこびりついているのではなく、空気のように自然になっていくのが一番理想的なのではないか」ともいう。

権限移譲された現場が、自分たちで判断して活動するためにも必要なのが、行動基準としての経営理念というわけだ。ところが、国内のみならず海外のダイキングループでも、頻繁に社員の口には「社是」や「グループ経営理念」よりも、「人を基軸におく経営」なのだ。

ある。ダイキン社内だけではない。人基軸の経営はメディアが喧伝し、今やグローバル企業ダイキンの代名詞として、広く世間に知れわたっている。

ダイキン90年の成長、特にこの10年、20年の急成長の牽引力となったのは、他企業より半歩、一歩先を行く「先見性の経営」だが、トップの迅速、的確な経営判断に従って全社一丸となって戦略を実行できるのは、人基軸の経営という理念が組織の隅々にまで行きわたっているからに他ならない。だが、人基軸の経営は社是や経営理念のように明文化されてはいない。人基軸の経営とはいったい何なのか。井上会長に「人基軸の定義は何か」と質問してみた結果、示された〈公式見解〉は、こうだった。

『「人を基軸におく経営」とは、『人の持つ無限の可能性』を信じ、『企業の競争力の源泉はそこで働く「人」の力である』、『従業員一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤である』という信念のもと、働く人の意欲と納得性を引き出し、一人ひとりが自らの個性を磨き高め、能力を最大限に発揮して、成長することによって、組織としての力を徹底して高めていこうとする考え方です』

このように定義したうえで、人基軸の経営のベースにある考え方についても、丁寧に説明している。「企業の競争力の源泉はお金やモノではなく、技術力、企画力、販売力、製造力、現場力、成長力など、そこに携わる『人』の力である。したがって、縁あってダイキングループに入った従業員が、唯一でなくても最大の生きがいを感じ、やりがいを持って働き、持てる力を最大限に発揮して成長する環境をいかにつくるかが、経営陣の重要な役割である」。企業の発展はそこで働く人、つまり社員の力にあり、会社は彼らが思いきり働けるような環境を提供する責任があるという考え方である。

さらに「国籍・人種・性別や、文化・習慣・歴史の違いを超越して、人は誰もが感情・喜怒哀楽を持つているノンジョカルな存在である。そうした人の本質を無視して、理論や理屈で説得しても、心から納得せず面従腹背になってしまう。また人の意識や気持ちは常に一定ではなく、消極的で後ろ向きになることもある。組織はそうした人の集まった感情の体系なのであり、人の本質を理解し、厳しさと同時に、ぬくもりと血の通い合った真の信頼関係を作り出すことこそ、一人ひとりの意欲と納得性を最大限に引き出し、組織の活性化、ひいては企業の発展・成長の原動力となる」ともいう。人間は感情をもつ動物であり、それを理解して社員を処遇しないと、組織の活性化は望めないということだろう。

定義や説明にくわえて、〈公式見解〉には注意書きとも読める、こんな解説も添えられている。人基軸の経営は「創業以来、ダイキンの長年の企業活動の中で脈々と培われてきた暗黙知、あるいは企業文化とも言えるもの」、「創業以来、当社がこのこと（働く人の意欲や納得性をいかに向上させるか）に本気で取り組み続ける中で培われてきた暗黙知です」。人基軸は「暗黙知」

であるという。暗黙知とは「明確に言葉で表現することが困難な直観的・身体的・技能的な知識」である。つまり人基軸の経営は言葉に表現できないのだが、あえて言葉にすれば、こういう定義になるのかということである。

明文化された社は、グループ経営理念にくわえて、屋上屋を重ねるような暗黙知の「人を基軸におく経営」。二者の関係について井上会長はこう解説している。

・「社は」

ステークホルダーである顧客・株主・従業員に対するメッセージであり、経営の土台。

・「グループ経営理念」

日々の仕事をする際の行動の基本方針であり、ダイキンのフィロソフィー。従業員全体に徹底し、ダイキングループに属している限り必ず守ってもらう、いわゆる憲法に近いもの。

・「人を基軸におく経営」

創業以来のダイキンのコーポレートカルチャー、長年の伝統や習慣の中で脈々と培われてきた暗黙知であり、非常に広範囲のもの。社はにも経営理念にも、ダイキンにあるすべての理念の根底に脈々と息づいている。

経営理念は憲法に近いものという解釈を敷衍すれば、社は憲法の趣旨を明らかにした憲法前文、経営理念は憲法の条文、すなわち中身そのもの、という関係に近い。一方、明文化され

た憲法に対して、人基軸の経営は、この憲法の元になっている考え方、思想ということになるか。憲法は時代環境の変化、人々の意識の移り変わりによって改定されることもありうるが、その根底に流れている思想、人基軸の経営は創業以来の企業文化であり、ダイキンが存続するかぎり変えようのないものである。人基軸の経営は、社はや経営理念に屋上屋を重ねたものではなく、その背景にあるダイキンのバックボーン、あるいはダイキン社員に脈々と受け継がれているDNA（デオキシリボ核酸＝遺伝子）を明らかにしたものであり、だからこそ書き換え可能な文章にはされず、暗黙知として継承されているのである。

体験が生んだ経営哲学

ダイキン社史グループの調査によれば、井上会長の談話のなかに「人を基軸におく経営」という言葉が初めて現れたのは、社内では「グループ経営理念」を制定する前年、社内報「ダイキンタイムス」の2001（平成13）年7月号だという。夏季賞与支給式での講話が掲載されており、そのなかでこう述べている。

「知恵、企業風土、暗黙知。これらの担い手はすべて人であり、また、技術力、販売力、生産力、これらもすべて人の力であります。当社はこれまで、『人を大切にする経営』を徹底し

てきた会社です。今後も、企業の競争力の源泉は人であり、変革の担い手は人以外にありえないという考え方に基づいて、『人を基軸におく経営』にさらに磨きをかけていきたいと考えています」

社外での発言では、その前年にも人基軸の経営という表現がみられるが、それ以前は「人を大切にする経営」「人に重点をおいた経営」といった言い方が目立つ。「ダイキンタイムス」に掲載された発言では、「これまで、『人を大切にする経営』を徹底してきた」と述べ、そのあと「今後も、……『人を基軸におく経営』にさらに磨きをかけていきたい」と言いかえている。井上自身が意識して表現を変えたかどうか定かではないが、記録に残るかぎり、井上が人基軸の経営という表現を使いだしたのは2000年前後ということになる。

暗黙知である人基軸の経営は、創業以来のダイキンの伝統のなかで培われてきたといわれるとおり、井上一人のオリジナルな発想ではない。前任の山田稔社長時代に制定された「経営理念」にも「個人とともに成長する企業」という項目があり、その説明には「企業は『縁あつて集まったさまざまな個性を持った人間の集団』であり、わが社は社員の個性の尊重と雇用の安定を第一義と考える」と、人基軸の経営に通じる内容が盛られている。

人を大切にする経営は創業以来、ダイキンのDNAなのである。だが、そのDNAは井上礼之という人物がダイキンのトップに立ち、「人を基軸におく経営」として、さまざまなシーン

で実践してみせてから、世間で一般に聞く「人を大切にする経営」とは一味違った実践的な経営思想として、ひろく世間に認知されるようになった。井上自身は「私は自分で人基軸とは言っていない」といい、一説にはメディアが名づけて広まったともいわれるが、命名者が誰であろうが、人基軸の経営は井上によって集大成され、躍進するダイキンのエネルギーになったのである。

人基軸の経営の定義はご覧いただいたとおりだが、具体的にどう実践するのは、グループ経営理念の各条項や解説、あるいは井上会長の談話などに、さまざまなキーワードとして表れている。たとえば「フラット&スピードの組織運営」、「侃侃諤諤かんかんがくがくの議論」、「衆議独裁」、「コアマンとサポーター」、「出る杭は打たれない」、「二流の戦略、一流の実行力」、「六分四分の理」、「現場主義」、「性善説」……。ダイキン独特の表現もあるが、内容は少なからぬ経営者が表明し、実行している経営手法と大きく変わるものではない。

にもかかわらず、バブル崩壊後、「人を大切に」を標榜する企業もリストラを迫られたり、トップが交替に追い込まれたりするなかで、ダイキンが増収増益を続け、グローバル・ナンバーワンの空調メーカーにのし上がったのは、なぜなのか。経営トップの適確な状況判断、実行力によることは間違いないが、その背景にある「人基軸」という経営哲学が、井上自身の原体験によって裏打ちされ、彼の強い信念を反映しており、どんなときにもぶれなかったからだ

ろう。

2007年2月に『日本経済新聞』文化面に連載された「私の履歴書」の取材に、井上はこう答えている。

「どちらかといえば、私は実践から確信を持っていくタイプの経営者でしょうね。本はある程度読みますが、世の中の知識を信じないことがあります。学者の本は、知識入手に役立ちますが、経営判断をするときにはあまり信じないことにしています。私は冒険心を持って一回やってみたいという方なのです。実践重視で、案外慎重やと思います」

人基軸は単なる旗印でもなければ、ダイキン伝来のDNAを整理しなおしただけのものでもなく、経営者井上が実践から導きだした切実な経営哲学なのである。人基軸の考え方には井上が数々の難関に直面し、それを乗り越えた実体験が反映されている。

たとえば第二次大戦中の国民学校（小学校）時代、父親がアメリカ帰りの大学教授だったこともあり、スパイ呼ばわりされるなど、ひどいじめに悩まされた。あるとき犬の散歩の途中、ふっと、いじめのボスの家を訪ねてみたという。他愛のない話をして帰ったのだが、家族のなかにいるボスは、学校とは雰囲気の違い、ごくふつうの子供に見えた。「なんや、たいしたことないな」と思って胸がすつとしたといい、翌日からそのボスも手を出さなくなった。「人というのは立場とか見方を変えると、いろんな姿に見えるものだと、小学生のくせに真理を悟った気がした」と振り返らせる。

ダイキンに入社してからも、華やかに見えた化学の営業を希望しながら、淀川製作所の総務課庶務係に配属され、20年近くたつてようやくよく本社に呼ばれたと思えば、もつとも嫌だった人事部長の辞令。意に添わぬ人事に振りまわされどおしの会社員生活だったが、淀川製作所の庶務係時代は、若さもあつて入社1年余で嫌気がさし、無断欠勤で10日も休んでしまった。同じ大学出身の先輩の説得もあつて、クビを覚悟で出社すると、ふだんは口もきいてくれぬ係長が欠勤をとがめず、「これを1週間でやっついてくれ」と仕事を与えてくれた。課長も「そんなこともあるわな」と素知らぬふり。「(欠勤前)あれほど重苦しく感じた空気がとたんに透き通った。見るモノすべてが不思議なくらい新鮮に思えた。大きな転機だった。今までの人生で、大きく自分が変身したのは、ひよつとしたりこのときかもしれない」という。

自身の体験から生まれた信念だからこそ、井上は人基軸の経営をとなえるだけでなく、徹底して実践し、社員にも絶えず実行をうながした。ダイキンの「人基軸の経営」が、他の多くの企業が掲げる



昭和32年度の定期採用者（淀川製作所にて）

「人を大切に」と大きく違うのは、内容というより、それを実践する「本気度」にあるといっている。この20年、常務、専務、副社長、相談役として井上会長とともにダイキンの成長をうながしてきた山田靖相談役は、「会長と私は性格が全くちがう。ずいぶん怒られたこともあり、ふつうだったら合わない人は排除するのが一般的だろうと思うんです。家内もよく言うんです。『あなたは絶対会長と合わない。だけど、その人を横に置いているというのはすごい人だ』と。私もそう思います。よくここまで働かせてくれた、すごい人だと思います」という。

ダイキンの「本気度」はどれほどのものか。井上はじめダイキンの経営トップは積極的に現場に出かけ、最先端の実情を把握して、問題があれば現場との議論を尽くして解決策を指示する。人基軸の経営という「現場主義」の実践である。山田相談役も時間があれば工場に出かけ、何か問題はないかチェックしているという。あるとき背の低い女性が背伸びをして作業をしているのを見た。「あなた、やりにくいことないか」と聞くと、「私、背が小さいですから」と、自分が悪いようなことを言う。さっそく職場長に「見ていたらわからんか」と注意した。「この人は背伸びしながら見えないところの作業をやっているが、このままでは品質問題や安全の問題にもつながってくる」と改善を指示した。

またグループ経営会議、マネジャーミーティングなど会議を通して人基軸の経営の実行を促している。ここでは「侃侃諤諤の議論」が展開され、最後は「衆議独裁」、井上の鶴の一声で方針が示される。さらに新入社員研修、経営幹部塾など研修を通して人基軸の考え方の浸透をはかる。盆踊り大会、ダイキンオーキッド・レディスゴルフ、音楽会、代理店感謝祭などのイベントでも、社員を動員して侃侃諤諤の議論、フラット&スピード、コアマンとサポーターなど、人基軸の経営の要諦を実体験させている。

しかも、会議や研修、実体験をさせて終わりではない。直後に反省会を開いたり、参加者にレポートを書かせるなど、必ずチェックして改善策を提出させる。それを井上らが見て足りぬ点を指摘し、より望ましい、新しい方法を検討することを繰り返している。社員に挑戦する機会を与え、挑戦による失敗をとがめず、何が足りなかったのかを検証して自覚させ、ステツプアップをはかるという仕組みを徹底して実践しているのである。

こうした本気の取り組みがあるからこそ、人基軸の経営の考え方は組織に浸透し、たとえば経営諮問委員は、「ダイキンの役員会は時間をかけて長時間議論し、役員などはトップに対して言いたいことを言っている。官僚的でない組織である」と評価してくれる。また個人と会社は対等の立場で、お互いに選択しあう関係というダイキンでは、入社試験の面接を「面談」と呼ぶ。就職希望者は自身の能力、希望を語り、会社は経営理念や方針を知らせ、お互いに納得して就職を決めるのである。そんな仕組みのせいか、入社を志望する学生にも「ダイキンの経営理念には『人』に視点を当てた項目が多く、人を大切にすることを会社だと思った。人に対する明

確な方針を持って運営している企業には非常に魅力を感じました」と、好印象で受けとられている。

もう一つ、人基軸の経営が成果を上げている理由をあげるとすれば、ダイキングループが一丸となって人基軸の経営を実践し、その結果として著しい業績を上げ、社員の処遇となってフィードバックされているからだろう。ニワトリが先か、タマゴが先かと同じで、説明になっていないと思われるだろうが、経営が順調で業績が上がっているからこそ、みな頑張れるというのも事実である。

「人を基軸におく経営」とは、経営トップの実体験から生まれたかけがえのない経営哲学であり、ダイキンの成功は、その哲学をグループ企業の隅々にまで浸透させ、トップの先見性に基づいた衆議独裁の決断を、果敢に実行してきたことにあるといえる。人基軸の経営の原点ともいえる淀川製作所時代の井上の体験、社長就任後に直面した数々の難局に際し、井上が熟慮、葛藤の末に下した勇氣ある決断の実例を見ていこう。

淀川の風土を変えた

「人の可能性を信じる」ことをベースにした人基軸の経営の源泉は、案外、井上自身の人好

きな性格にあるのではないだろうか。京大農学部教授だった井上の父親は、自宅に助手や学生を招いて、車座になってワイワイと学問や将来について語りあうのを楽しみにしていたという。輪舞曲を意味する「ロンド」と称していたが、井上はそんな雰囲気が好きで、小学生のころから輪の端にちょこんと座って眺めていた。「私の好きな性格や、相手とことん議論を尽くす姿勢、人の話を聞きとる寛容さはここで培われた」（私の履歴書）と井上は書いている。

人の輪のなかにいるのが好きだった井上は、高校の宗教部でもキャンプではレクリエーションリーダーを志願、キャンプファイアで皆が夢中になってくれる姿を見たくて、何か新しい趣味はないかと知恵をしばった。「相手の状況や心理を察し、意外性のある手を打てば、相手も惹きつけられる。企画を考えるときは確な状況判断と差別化が重要だ。ものまねが嫌いで、差別化ができたときに喜びを感じる性格は今も変わらない」。こういうところは、盆踊りやダイキンオーキッド・レディスゴルフでの徹底したホスピタリティにも表れている。

井上という人は人好きであるとともに、いじめのボスのエピソードにもみられるように、素直で感受性の強い人物なのだろう。さまざまなタイプの人とうまく付きあい、つぎつぎに訪れる修羅場を乗りこえられたのも、彼の性格があつてこそと思われる。そんな井上の人間に対する信頼感や困難に挑戦する姿勢は、ダイキン入社後に実体験を重ねることで、より確かなものになっていった。

《タイムカード廃止》

1957（昭和32）年、同志社大経済学部を卒業してダイキンに入社した井上は、淀川製作所に配属され、以来18年間、総務課庶務係、企画室、総務・労務課長、総務部長などを歴任している。企画室時代の1963年に手つけたのがタイムカードの廃止だった。淀川製作所の始業時間は午前8時。タイムカードで時間管理が行われていたが、8時までに出勤しても着替えや職場への移動に時間がかかり、工場が稼働するのは約20分後だった。定時に稼働させよという会社側、労働強化だと反発する労働組合。そこで井上は、タイムカードを廃止すれば、カードをチェックする事務の合理化にもなると主張した。

会社は反対したが、「人間の良心を信じるべきだ」と3カ月間の実験を認めさせたところ、従業員は以前より早めに出勤し、製造ラインも早く動き出した。結局、5年後には全社でタイムカードは廃止させられた。淀川で井上の部下だった川村群太郎副社長は「人を性善説で見るとか、性悪説で見るとはなりません。95%の人は朝早く来て、ちゃんと仕事をして帰る。そんな人たちはいちいち管理する必要はない。井上も、その前の山田（稔社長）も、基本的に性善説なんです」と解説する。人基軸の経営の前提ともいえるべき、性善説の最初の実証例である。

《第三の解決策》

当時は労働運動が盛んな時代であり、淀川製作所の労働組合にも活動家が多く、井上が総務課長になったときには、組合長以下6人の執行部が全員左翼系の活動家に占められていた。会社側は要注意人物扱いで、彼らの主張をすべて否定したから、当然組合との話し合いは紛糾し、たびたび徹夜交渉になった。だが、井上がよく聞いてみると、従業員の希望をきめ細かく調査し、個々人の事情を会社に訴えてくる彼らの主張には筋の通っている点がいくつもあった。井上は真摯な正しい要求は受け入れるようにしたが、むやみに妥協することはなかった。

「意見が対立し、交渉が膠着状態に陥っても安易な妥協はしない。いつの間にか、常に双方の納得する『第三の道』を求めて新しい知恵を出す癖がついた。『うそはつかない』『約束したことは守る』『守れない約束はしない』。人に対する基本姿勢を身につけたのもこのころである」

当時、淀川製作所の労組委員長として井上とやりあった竹内巖は「第一次オイルショックの後、赤字になりまして、管理職10%の賃金カットということになったんです。普通、黙って従え、という感じなんです。井上さんは『こう決まったんですが、皆さん、どうですか』と必ず聞いてくれる人なんです。しょうがないと思っても、ひと言いえばこっちはも気がすみますから。新入社員の中卒の子から、若い女子社員、部課長の古手とか、みんなからよく話を聞いて

おられました」と振りかえる。また労務課で井上の部下だった下村三郎（元淀川製作所副所長）も「納得性を限りなく持たして展開するというベースがあったなと、すごく思いますね。そういうところが抜けた仕事の進め方をすると、よく叱られますわ。自分が培って来られたものから、鋭いですよね」という。

当事者の話をよく聞き、納得性にもとづいた第三の解決策をさぐる態度は、井上の基本的スタンスであり、管理職にも求める人基軸の手法である。そんな姿勢は係長時代にも見受けられる。

《盆踊り大会》

1963年、工場から漏れるガスで仕事ができないと、周辺農民が1000人近く工場に押しかけてきたことがある。部長命で応対に出た井上係長は、5、6時間彼らの主張の聞き役に徹した。野菜の立ち枯れなどは原因がはっきりしなかったが、彼らの訴えは真剣そのもの。きちんと話を聞いたうえで、会社としてできること、できないことを丁寧に説明した。以来、井上は住民との交渉役になり、工場見学会やチビッ子剣道場を開くなど、地元住民との信頼関係を築いていった。

地域住民とのふれあいを模索した井上が、思いついて実現させたのが、1971年8月の盆

踊り大会だ。従業員や家族に住民もくわわって約6000人が来場し、「工場と地元住民が一体になったと確かな手応えを感じた」という。このときに井上が採用したのが実行委員会方式。総務部だけで進めるのではなく、社員のなかから盆踊り好きやイベント実施の経験者などをあつめて実行委員会をつくり、委員長に全権を委任する。委員長をコアマンにして、淀川製作所の所長以下、総務部などもサポーターとして盆踊りの企画、実行に協力する、コアマンとサポーターの仕組みである。

「そういう仕掛けが非常に多い事業所だったんです」と川村副社長は証言する。

『安全では、お前がこの職場で主役だ』『技能の教育では君が主役だ』と、いろんなところで学歴とか職制とか年齢に関係なく、主役をつくったんです。そういうのは井上が得意でしたからね。労働組合の委員長を会社の賃金委員会のメンバーとして同席させるくらいで、非常にフラットに人を集めてきては使っています。ですから集まったメンバーも自由にやる趣旨を理解して、思い切りやるという風土ができてきたと思うんです。所長



地域住民とのふれあいを目的に盆踊り大会は1971年にスタートした

が何を言おうが、『それは、おかしい』と言えるのが淀川でしたし、亡くなった淀川の三谷二郎所長と井上労務課長が、そういう風土をつくってきた」

総務部長時代の1972（昭和47）年には、中・高卒社員に仕事に臨む基本姿勢を学んでもらうため5泊6日の合宿訓練をはじめている。「大阪市立びわ湖青少年の家」に職場長など先輩リーダーと一緒に寝泊まりし、井上が編成したカリキュラムをこなす。座学（心の教育）・行動訓練（しつけと座学の実践）・ディスカッションが中心だが、飯盒炊さんや夕食後のレクリエーションなどもあり、真剣ながらも和気あいあいとした雰囲気なかで、ダイキン社員としての心構えを身につけていった。

井上がはじめた新入社員の合宿訓練は、その後、他工場や支店などの新入社員も参加するようになり、現在では大卒なども含めたダイキン全社の合宿研修に発展、新入社員に人基軸の経営を学ばせる場になっている。また、その前年にはじまった盆踊り大会も本社行事として淀川製作所敷地内で継続されており、今では約2万5000人もが参加する地元の風物詩に成長している。

井上はダイキンの強みを「自由でざつくばらんな雰囲気、真正面から挑戦し行動する野性味、高い目標に一致団結して邁進するチームワーク、誠実さ、温かみ、ホスピタリティー」（「ダイキンタイムス」2003年2月号）だと思うという。井上一人の力ではないが、淀川製作所時代

にさまざまな改革を進めることで、工場の企業風土そのものを変え、そうした強みの基礎が築かれたのである。

リストラセぬ会社

淀川製作所で入社以来18年間、総務畑を歩んだ井上は、1975（昭和50）年9月、本社の人事部長に抜擢された。「人事部は理屈ばかりを振りかざし、第一線の現場からの評判はすこぶる悪い」（私の履歴書）。そんな人事部長など願い下げだったが、3年前に就任した山田稔社長は、人事部長と3人の課長を一举に交代させるといふ荒療治で人事部改革をめざしており、井上には一言、「城から打って出る人事部にしてくれ」とだけ命じた。淀川製作所の総務部長になってから社長に接する機会が増え、山田の人を大切に作る経営に共感を覚えたという井上は、その膝元に据えられ、山田の経営姿勢を学びながら、人基軸の経営を練りあげていったのである。

《期限なし出向》

井上が人事部長になった1975年は、前年の第一次オイルショックによりダイキンは四半

世紀ぶりの赤字に転落、6200人いた従業員のうち1000人近くが過剰人員とされる危機的狀態にあった。にもかかわらず、山田社長は同年年頭、全社員に向けて「人員整理回避宣言」を打ち出しており、解雇を避けるには製造部門から販売部門への大量配置転換しか手はなかった。そこで同年中に333人を3年間の出向期限付きで、販売会社に出向させている。

だが、過剰人員解消には時間がかかり、出向者の本社復帰は難しい状況だった。そこで人事部長になった井上は翌76年、出向者が腰を落ち着け、生え抜き社員と一体となって本気でやる必要があるとして、「特に期限を定めない出向」を提案した。組合は反発したが、意向聴取制度を設けるなど条件付きで受け入れ、新たに108人が販社に出向した。このときの出向がその後、日本一の販売網を誇る基礎となったといわれる。

山田社長の人員整理回避宣言は、無期限出向という緊急避難的な手段で守られたことになる。人員整理はしないという山田の信念は、戦後の混乱期に労務担当として三度にわたる人員整理をせざるを得なかったむなしさに起因しており、のちに制定した「経営理念」でも、ダイキンは「縁あって集まったさまざまな個性を持った人間の集団」と規定、「社員の雇用の安定を第一義と考える」としている。

だが、グローバル化が進展し、きびしい国際競争のなかで舵とりを任された井上の考え方は、山田とは多少ニュアンスが異なった。井上が打ち出した「グループ経営理念」では、「会社と

個人は互いに選択し合った関係」となった。そして、会社は社員に能力発揮の機会を与えるが、社員にはロイヤリティを求め、「成長発展に貢献し、働き続けたいと思う人」には、「雇いを維持拡大できるようつとめます」と表現を変えている。

会社と社員の関係を「縁」で結び、会社の事情による解雇を基本的に否定した山田の情に厚い経営理念と比べると、井上の考え方はクールであり、冷たいと感じる向きもあった。これについて、井上はグループ経営理念を制定した翌2003年2月号の「ダイキンタイムス」に掲載された社員との座談会で、

「こういう時期だからこそ、今まで以上に本気で人を大切にしたい。ただ、『人を大切にする仕方』が変わるのだと理解してほしい。……今はそんな甘い時代ではない。努力してもしなくても、ダイキンに入ったというだけで、単に同じ仲間として助けてもらえる時代ではないという意味で、『縁あって』という表現を用いなかったのです」

と説明している。また雇用を守るという方針も変わったのか、との指摘には、
「『資本の論理の経営』の中で、経営者としては『人員整理』という手法を決して否定はしません。経営が揺らいだときには、業績を回復する最も効果的な方法ですから。しかし、ダイキンは人員整理という手法をとらない、とらなくてもやっていける会社であり続けたいと思っています。……人の力を最大限発揮して、リストラしなくいい会社であり続けること、それを

わがグループは目指しているのです」

と答えている。事実、井上がトップに座ってから何度が苦しい局面があったが、人員整理はいつさい行われていない。

《三重苦の化学部門改善》

その後井上は、1979年に取締役、1985年には常務、89年専務と人事・総務畑を中心に役員の階段を上っていくが、常務時代の1988（昭和63）年12月、化学事業部が存続の危機に陥ったときに、山田社長に化学事業担当を命じられた。入社時に希望したとはいえ、その後は事務屋一筋、「H₂Oの化学式しか知りません」というと、「そんなもん知らんでええ。淀川におったから、化学部門の人の顔と名前は知ってるやろ。それでええねん」と押し切られた。

化学事業部は前年9月、主力製品のフロロンがオゾン層を破壊する物質に認定され、排出規制のモントリオール議定書が採択されて、フロロン生産を減少せざるを得なくなった。その2カ月後にはアメリカへの輸出が拡大していたフッ素樹脂が、米デュボン社からダンピングとして提訴され、翌88年8月にクロの最終決定がくだり、輸出停止に追いこまれた。追いうちをかけるように88年12月には、ソ連（現ロシア）に輸出していたハロン系の漁船用消火剤が対共産圏輸出統制委員会（ココム）規制違反として告発され、大阪府警がダイキン本社などを強制捜査す

るという刑事事件に発展した。

この事件の責任をとって化学事業担当の副社長が辞任したため、井上にお鉢がまわってきた次第だった。ココム違反事件は純度を落として輸出すべきなのに、生産方法と検査方法に間違いがあり、高純度のまま輸出してしまったうっかりミスだった。それでも担当課長2人が逮捕され、うち1人と会社が起訴され、有罪判決で決着した。事件はケリがついたものの、問題はフロロン規制、ダンピング提訴、ココム規制違反の《三重苦》に打ちひしがれた化学事業部の再建だった。入社以来31年、初めて事業部門を担当した井上は、製造工程や営業のやり方もよくわからず、連日担当者呼んで話を聞き、3カ月かけて実情把握につとめた。

見えてきたのは、化学事業部のぬるま湯体質だった。「国内営業にマーケットシェアという言葉すらなかった。ダイキンがどのくらいのシェアかと聞くと、『デュボンの次くらいで日本ではトップ』と思っていたらしい。ところが実際は旭硝子の方が上だった。まじめな優秀な人がそろっていて、他社に先んじて界面活性剤を研究しているのに事業化が遅れ、いつの間にか旭硝子に先を越されてしまった。日本一のフッ素化学メーカーと自負し、旭硝子に技術供与してふんぞり返っていた」と苦笑する。

1989年6月、専務に昇進した井上は、沈滞した暗いムードを明るくするには挑戦しかないと考え、「営業マンは会社のなかにおいたらあかん。電気消すぞ、皆出ていけ」と仕事、仕

事で追いまわした。研究部隊にも「パスポートが真っ黒になるまで海外の最終ユーザーをまわって、用途開発の要望をつかんでこい」と号令をかけた。

淀川製作所から化学事業部の製造企画部長になって、立て直しに取りくんだ下村三郎は、「(化学事業部には) 議して決せず、議論をしても決めないという体質があって、井上さんは自ら先頭に立って、オーブンに議論を戦わせたんです。担当役員になられたとき、事業部の中には、ピリピリ、ドキドキ、恐ろしいという雰囲気があったんです。でも、そういうことを繰り返していくうちに、やらなくちゃいけないという気持ちですが、ずうっと膨らんできたという感じがありました」と回顧する。

当時、フッ素化学事業の最大の市場はアメリカだったが、ダンピング提訴で輸出ができなくなったため、井上がとったのは直接アメリカに出ていくことだった。1990年、アラバマ州ダイケーターにあるスリーエムの土地を買い、ダイキンの100%出資のフッ素樹脂工場とスリーエムとの合弁でモノマー(原料)工場を建設することが決まった。

約200億円の投資は会社の浮沈にかかわる決断だったが、山田社長もバックアップしてくれ、化学事業部の現場も初めての大作事に燃えた。工場建設や機械の運転などのため現地に送り込んだのは最大100人。設備の試運転と地元採用の運転要員の教育・指導は、製造現場の組長やベテランが担当した。短期間にやる気を仕込まれた彼らは「いっちょ頼むからやってく

れ」との指示に、「英語はわかりませんが、裸で一回やってみますわ」と引き受けてくれた。

井上に引きあげられ、淀川製作所から本社人事部に異動になった川村群太郎現副社長が、井上の手法を説明している。

「井上の特徴は落伍者を出さないことです。当時の化学には事業部長の下に副事業部長というのが4人、その下に部長がいた。副事業部長はちょっと邪魔だったんですが、全員要職に付きました。たとえばアメリカ事務所長になったり、工場長になったり、建設部長になったり、一つ上の大きな仕事を渡してやったんです。これも落伍者を出さない特徴ですね。それが大成果をおさめて、化学事業部がダイキンのなかの一番優秀な事業部になった。国内空調が赤字のときでも、化学が引つ張りましたから」

赤字経営下の過剰人員対策、三重苦の化学事業部立て直しと、難題処理にもまれるなかで、井上は人基軸の経営に確信を深めていった。

夢を共有する

「我に七難八苦を与えたまえ」と祈ったと伝えられるのは戦国武将、山中鹿之介^{しかのすけ}。井上の場合は自ら難局をもとめたわけではないが、バブル崩壊後のグローバル化した時代が、井上の経

営者としての力を試すかのように、次から次へと難題を突きつけた。井上とダイキン社員は、そのつど真正面から立ちむかい、危機を乗りこえていった。

本人は「事業の決断には運、不運が大きく作用する。八割くらいは運ではないでしょうか」と冗談まじりに笑うが、彼の友人である商船三井の生田正治元会長は、井上は「確固たる信念を持って、決断すべきときに凄味のある決断をする」と評する。おそらく、その通りだろう。社長、会長として20年間、井上は数々の重要な経営判断を下しているが、自ら現場を回って情報を集め、反対、賛成の意見を徹底的に議論させ、そのうえで、関係者が驚くような「凄味のある」決断をしている。そのほとんどが成功したのは、冷静な観察眼と変化をいち早く察知する動物的な勘、そして経営トップとしての確固たる信念があるからである。

《空調三本柱計画》

1994（平成6）年6月、井上は山田稔社長に代わって第4代社長の座に就いた。ダイキン本社の人事部長になったのは、四半世紀ぶりの赤字転落のさなかだったが、皮肉なことに、主力の空調事業の不振が響いて、今度も17年ぶりの赤字決算の直後だった。それだけではない。「役員同士の間には、隙間風が吹いていた。山田社長は役員たちに仕事を任せていたが、行きすぎのきらいもあり、各部門の担当役員が一国一城の主を気取っている。…会社全体がバラ

バラとも言える状態に陥っていた」（「私の履歴書」という）。

なにより主力の空調事業の立て直しが急務だった。だが、井上は空調を担当したことがない。就任の4カ月前に後任社長に指名された井上は、化学事業部のとくと同様、まず実情を知るためヒアリングからはじめた。本音をいってくれる部課長とは泊まりこみで夜を徹して議論をし、情報がたよらぬよう同じテーマについて必ず2、3人から聞くようにした。

ダイキンは当時、得意の業務用エアコンに力を入れ、ルームエアコン（家庭用）とセントラル空調（工場・ビル用）は二の次、三の次で赤字続きだった。社内では利益を上げている業務用に力をそぐべしとの意見が主力で、量販店を開発してルームエアコンを伸ばせという主張と二分されていた。だが国内の空調機市場は成熟市場になっており、バブル崩壊で工場やビルは建たず、更新需要にウェイトを移さざるを得ない。ところが海外に目を移すと、業務用より家庭用、工場・ビル用空調の伸びが高く、工場・ビル用はサービスや保守・メンテナンスなど周辺事業で収益をのぼすことが期待できた。しかも業務用から工場・ビル用、家庭用まですべて品ぞろえをしているのは、米キャリア社とダイキンくらいしかなかった。

ダイキンはそれまでリスクが大きいからと海外進出には慎重だったが、成熟市場の国内に比べ海外はこれから伸びる可能性がある。成長しようと思うならリスクがあっても海外に出るしかない。業務用、工場・ビル用、家庭用三部門の力を結集すれば世界トップをめざせるかもし

れないと、井上は三部門をあわせて伸ばしていく（空調三本柱計画）を決定した。

Aという意見があれば、Bとする反対論がある。AにもBにも主張の根拠があり、一概に否定はできない。そんなとき、AかBかと振り子を振って見ても結論を得るのはむずかしい。両者の主張を踏まえたうえで振り子をもっと大きく振ってみれば、第三の解決策を見いだすことができる、というのが、井上の〈振り子理論〉だ。国内市場だけを前提にした議論に、海外市場という別の視点をくわえる、つまり振り子を大きく振ることで空調三本柱という想定外の方針が生まれたのである。

方針が決まれば、計画を実現させるために必要なあらゆる手をうつっていかなねばならない。「実行に次ぐ実行」である。低迷していた家庭用エアコンを製造する滋賀工場には頻繁に出かけ、問題点を話しあい、改善を指示した。その結果、部品のグローバル調達、製造工程の効率化などで大幅にコストを減らし、無給水で加湿機能をもつ世界初のエアコンがうるとさらさらを開発、ヒット商品に育てあげた。役員も強い関心をもって発言し、激励したことが滋賀工場の励みになり、家庭用エアコンは2003年に国内シェアトップに立つことができた。

のちに井上は「人は追い込まれると不思議な力を発揮する。ダイキンの野性味と底力を実感したし、人の可能性を信じる、コアを大切にすることを実証できた」と回顧している。

《不採算事業からの撤退》

空調事業の立て直しの一方、ダイキンはこの時期、ロボット、床暖房、医療機器、電子機器の一部などの不採算事業から撤退している。1996年、井上が5年間の新たな経営計画として示した「フュージョン21」の柱のひとつであるトータルコストダウンの一環であった。事業の選択と集中は全体最適のために欠かせないが、「事業をやめることは、はじめるより非常に難しく、一番苦しい決断」と井上はいう。撤退させる事業にも、懸命に仕事に取りこんでいる人がおり、その人たちの生きがいを奪うことになるからだ。

「その仕事に人生をかけて大学から勉強してきた技術者であり、そのためにダイキンに来たのに、『やめや』と言われたときは大変なショックで、やりきれないことだったと思います。『その仕事は私の人生です』という人にどう納得してもらうか、事業部の幹部とどれだけ協議したか言い尽くせません」

説得して納得してもらい、ほかの仕事に移っても意欲を失わずにがんばってもらうよう苦心したが、「ほとんどの人が残ってくれたのはうれしかった」という。

《中国進出》

このあと井上は、空調三本柱計画を実効あるものにするため、海外事業で相次いで大きな決

断を迫られることになる。リスクを恐れて出遅れていた中国市場への進出、空調事業のヨーロッパでの拡大戦略、そしてグローバル・ナンバーワンをめざしてのM&A（合併・買収）である。

ダイキンは1995（平成7）年、中国に進出したが、このときも中国に出ていくのはリスクが大きいと反対する意見があった。いくら議論をしても、結論にいたらない。そこで井上は「六分四分の理」で進出を決め、みごとに成功をおさめた。

戦略を決断するとき、あるいはリーダーシップを発揮して人材を生かそうとする場合でも、十分な見込みを立てて踏みされることなど、めったにあるものではない。ある行動をおこす際に、6分が賛成しても、4分は反対の人が残る。4分を説得して10に近づけようと思っていると、決断の時機を失ってしまう。状況を判断し、6分の段階で決断するのがリーダーの役割とする考え方が「六分四分の理」だ。

ただし、この理論は6分の意見に乗って、残りの4分は切り捨てるということではない。中国進出という決断はくだしたものの、井上は事業開始にあたって、現場が低価格のルームエアコンを売りこむというのに断固反対した。中国のローカルメーカーが日本の製品をコピーして安値攻勢をかけ、赤字になるのは目に見えている。ルームエアコンは高級機の中大型にかぎり、あとは業務用エアコンで行けと指示したのである。4分が懸念したりリスクはちゃんと頭のなか

にあつて、事業運営に際してはきわめて慎重に行動している。

《欧州拡大戦略》

中国進出につづいて、ダイキンは1996年、グローバル戦略本部を設け、98年以降ドイツ、スペイン、ポーランド、イタリアなどと、現地のソールエージェント（総代理店）を買収して子会社化する空調の欧州拡大路線を展開している。

きっかけは社長就任直後、井上がスペインのマドリッドに出張した際に見た光景だった。夏場は暑いマドリッドだが、マンションにはポツポツとエアコンの室外機が見えるだけ。だが空調機の展示会は黒山の人だかりで、空調の夜明けを迎えていると感じた。さっそくヨーロッパで空調機の拡販を展開したいところだが、販売をまかせている欧州各国のソールエージェントは、ある程度の売り上げをあげると満足し、それ以上力を入れない。これでは将来の発展は望めない、次々に各国の代理店を買収していったのだ。

「経営者は変化の波打際である現場に出て、その予兆を的確にとらえ、競争相手より常に半歩先に行く決断をしなければならぬ。そのためには自ら現場の第一線に入り込んで情報を共有しながら、変化に応じて素早く判断し、実行に移す」（私の履歴書）。

つねづね井上が説いている「現場主義」の実践であり、決断に際しての「二流の戦略、一流

の「実行力」である。自分で決断できない幹部ほど部下がつくった資料のあら探しをして、決断のタイミングを失ってしまふ。先行き不透明な、あいまいで漠然とした状態では、一流の戦略構築に時間をかけるより、トップの決断で方向を示し、走りながら状況に応じて戦略を変更していく柔軟な実行力が必要なのだ。

そのためにもトップ自ら現場に足を運ばねばならず、あるいは現場の情報を途中でろ過された真水として受けとるのではなく、現場の匂いがする泥水のまま汲みとる仕組みが必要なのだ。「現場主義」について井上は「今の経営者はトップダウンでは駄目。ボトムアップでも、管理職からのミドルアップでも駄目。激動期であり、変化の時代、改革の時代には、トップ自らが第一線に入らない」ともいつている。

《OYLの買収》

2002（平成14）年6月、会長兼CEOに就任した井上は、「グループ経営理念」を策定し、いよいよグローバル・ナンバーワンをめざして戦略を詰めていった。世界一に登りつめる前の胸突き八丁ともいえる決断が、空調機大手の米マッケイ社などを傘下にしたがえるマレーシアのOYLインダストリーズ社の買収だった。

世界最大の北米市場を攻略し、グローバル・ナンバーワンの米キャリア社を追撃するための

戦略であり、買収金額は2438億円とダイキンにとって初めての巨額買収案件である。当然、社内にはさまざまな意見があり、OYLに焦点をしばる前にはたくさん候補があげられた。井上はそれらの意見、情報を十分に吟味し、「現場主義」にもとづき、「六分四分の理」「二流の戦略、一流の実行力」を駆使し、「侃侃諤諤の議論」の末の「衆議独裁」でゴーサインを出した。

OYL買収の目的は世界のトップを狙うことにあったが、それ以上に井上の頭を占めていたのは、そのころダイキン社内をおおっていたよんだ空気を吹きはらうことだった。社長就任から12年、空調事業のグローバル展開が成功して、2006年3月期まで12期連続で経常増益をつづけていた。ところが、あまりの急成長のためか、社内に閉塞感のようなものが漂いはじめているのを感じていた。高い目標を与えて成長をつづけてきたのだが、課題は際限なく浮上し、一つひとつクリアしていても、ゴールがどこなのか霞んで見えない。増収増益の達成に社員が疲れを感じていたのである。彼らの士気を高めるには、大きな夢につながる新しい仕事が必要であり、それがOYL買収という大型案件だった。

買収の翌2007年2月、日本経済新聞に連載された「私の履歴書」で、井上はOYL買収をとりあげ、2010年代半ばには、総合空調・冷凍事業でグローバル・ナンバーワン企業になると宣言、「私は情熱をこめて夢や志を語り続けたい。夢を共有する従業員一人ひとりがか

りがいを感じて働き、持てる力を最大限に発揮し成長できる環境づくりは経営者の責務だと思っている」と書いている。

この宣言からわずか3年後、2010年にダイキンは空調事業世界ナンバーワンの夢を実現させた。

多様性のなかの不動点

先見性の経営と、それを支える「人を基軸におく経営」によって、ダイキンは（失われた20年）ともいわれた経済環境のなかで、想像を超える飛躍を果たした。その人基軸の経営の定義を求めた際、井上会長は定義の内容を説明したあとに、「これでいいのですよ。いいのですけれども……」と言葉を濁した。言葉にすれば定義で示したようなことになるのだが、それだけでは伝えきれぬ思いがあるようだった。

実は定義を説明するまえに、井上は人基軸の経営に対する危惧を示し、「人基軸というのは怖いもの」「非常にリスクは大きい」などと語っていた。だが、そんな思いを十分に伝えきれぬもどかしさからか、「私の思考の回路のようなものだから、文章にはできないですよ」、「経営者というのは、どうしてもそうなってしまおうのですね。『なんか分かりにくいことばっか

り言うて、こいつ、なに言うてんのや」と苦笑してみせた。

思考の回路のようなもので、井上は何を言おうとしていたのか。井上自身の発言をピックアップして、その伝えきれぬ思いの一部でも探ってみよう。

「（人基軸の経営が）いつの間にか浸透していくのはいいのですが、それがあたり前になってくるわけです。飽きるとか、マンネリ化を伴うものですから、それが少し心配ですけれどもね」

「会社の業績が落ちたときに困るのです。むなしくなるのです。そうなると崩壊の道は、そうではない会社よりも早いかもわからない。それほど人というのは微妙だということで、私は何十年人事をやってきました」

「リーマンショック以前からマイナス成長になって、とくにイタリア、スペイン、ギリシャというところが大不況になった。そうすると人基軸のようなものまで崩れるのですね」

「中国人は、燃えていますね。そうすると、ものすごく心配なのです。いつまで続くかとか、成長が止まったときにこれがどういうことになるのかなとか。企業というのは10年、20年単位で浮き沈みがあります。だから反動が非常にこわい会社だと思いますよ、ダイキンというのは」

「日本でも、人基軸で皆で意欲をもってと言っている、最後は処遇なのです。処遇を伴わ

ずに『人を大事に』とか『人基軸』といっても、絵空事になるのですよ」

「結果が伴って、処遇があつて、その意識で働いてよかつたという成功体験を感じさせないかぎり、非常にリスクの大きいものだという気がします。ですから、なかなか単純に出来ないのです、トップ経営者というのは」

ダイキンは2001年4月、経営計画「フュージョン05」を策定、そのなかで井上は収益性と規模の両面を追いもとめる「率の経営」を、徹底して推進することを主張した。企業は株価で評価されるから、時価総額重視を徹底し、企業価値の増大によって将来にむけた選択肢をふやし、会社の発展につなげよう、というのである。その4年前、ダイキンは米空調最大手のキャリアから資本提携の誘いを受けている。キャリアが強大な資本力を武器に経営の主導権を握ろうとするのを嫌い、井上はこの話を断った。「率の経営」を打ち出した背景には、そうした事情もあった。

といつても、ひたすら収益をあげることだけをめざす金もうけ主義に走つたわけではない。「率の経営」によって会社を発展させることが、従業員の生活の安定と向上、働く意欲と帰属意識の向上をもたらし、それが人基軸の経営の基礎になるとも考えたのである。「グループ経営理念」を定める1年前のことであり、ちょうど井上が「人を基軸におく経営」という表現を使いはじめたころである。つまり井上は人基軸の経営という考え方を打ち出した当初から、人

基軸の経営によって会社の発展をめざすのだが、逆に会社の発展がなければ人基軸の経営という考え方も受け入れられないことを承知していたことになる。

人基軸の経営は人に対する信頼をベースにしている。それはダイキンを60余年間支えつづけてきた山田晃、稔父子以来の伝統でもあり、人好きな井上自身の信念でもあった。ところが人というものは、ままならぬ存在である。人基軸という経営思想に共感して力いっぱい働きもするが、いつしかマンネリズムに陥り、成果に対する報酬がなければ疑問も抱き、やがて反感すら生まれかねない。長年、総務・人事担当として大勢の人とつきあい、人間のさまざまな側面を見てきた井上には、お見通しだったのだろう。

だからこそ、空調三本柱計画、グローバル展開など状況に応じて次々に勇氣ある決断を下し、夢を与えて社員を引っ張り、ひたすら会社の発展をめざしてきた。その結果、空調世界ナンバーワンにたどりついた今、あらためて人基軸のはらむ危惧が脳裏をかすめるのではないか。

だが、井上はダイキンの将来に不安を抱いているわけではないし、ましてや人に対する信頼を失い、人基軸の経営をあきらめたわけでもない。人基軸の経営が持つ矛盾を率直に披瀝したあと、井上はこう述べている。

「言い方を換えると、本当に人の納得性、意欲でやったときに、（会社が）あかんようになってきたときに、初めて力を発揮するのが人基軸」

『いざ鎌倉』のときのために、人基軸をやっているのも事実ですな」

90周年記念式典で挨拶に立った井上は、ダイキン独自の強みとして、グローバルな事業基盤、幅広い商品ラインアップ、先進的な技術力とともに、「他社の半歩先を行く先進性」と「人を基軸におく経営」の徹底をあげている。そして人基軸の経営の要諦として、特に①マネジメントは「性善説」でおこなう、②「出る杭」を認め失敗をとがめない、③社員のやる気を引き出す「納得性を重視した経営」——の三つを選び、説明を加えた。

「性善説」では、仕事の成果を左右するのは能力ではなく熱意であり、個々人が夢中になり、本気になるようモチベーションを高めることが重要とし、「出る杭」については、チャレンジしない者は失敗もしない、失敗は人材育成の授業料であり、失敗に不寛容な組織は衰退すると主張。さらに「納得性」に関しても、グローバル展開により価値観の異なる多様な人材の集合体が変わりつつあるが、彼らを糾合する納得性を重視した経営が、ダイバシテイ（多様性）の時代の大きな課題、と訴えた。

また、ダイキンのこれからの10年についても言及し、「これまでの延長線上に生き残りの『答え』がない時代です。変革できない組織は淘汰されていきます。変革には『不動点』が必ず要です。『不動点』とは、その組織の哲学的な価値観、行動原理であります」と述べ、「時代を超えて変わらないもの……当社においては、それは『人を基軸におく』という基本哲学である

と思います」と力を込めて語っている。

人基軸の経営が、多様性の時代の不動点、として真価を発揮するのは、実はこれからのかもしれない。

第2章

源流をたどる



創業者 山田晃

「私はおつちよこちよいで、声も大きいし、オーバーな動作でどうしても目立ってしまします。会社に入ってからも、『あいつは出しゃばりだ』という印象を植え付けてしまい、周囲を警戒させたり、嫌なやつだと思われていたこともありました」(「ダイキンタイムス」2007年夏号)。

井上会長が自らを語った言葉である。実際、一人前になるかならぬかの淀川製作所企画室時代に、思い切ったタイムカード廃止を提案している。これは成功したからよかったが、職場の人間関係改善のため相談箱を設置したら内部告発のオンパレード、部長たちから諸悪の根源と非難され、廃止に追いこまれた。平社員のところから積極的に意見をのべ、行動にうつす姿は、たしかに出しゃばりと思われたかもしれないし、人によっては「若造が生意気な」と感じたかもしれない。

創業90周年の記念式典で、人基軸の経営の要諦として「出る杭を認める」といった井上だが、実は井上自身が出る杭の最たるものだったのではないか。もちろん本人に信念があつての提案、行動だったからこそ、多少打たれても構わずに出たのだろう。だが、出る杭がうとまれ、そのつど叩かれたり、左遷されたりする環境だったら、いいかげん嫌気もさしただろう。第一、入

社1年で10日間も無断欠勤したらクビになってもおかしくないし、そうでなくてもさんざん叱責されてくさってしまうかもしれない。そんな若手を何もなかったように受け入れたのだから、井上の入社以前から、ダイキンには出る杭を認める風土があつたのではないか。

井上入社前の半世紀ほど前、のちにダイキンの前身「大阪金属工業所」を創業する山田晃自身あきが、井上を上回る出る杭だったようだ。福岡県立小倉工業学校(現・県立小倉工業高校)機械科を卒業した山田は1909(明治42)年、陸軍の兵器・弾薬・器具などを製造、修理する大阪砲兵工廠こうしょうに就職した。鉄材製造所飯盒工場はんごうに配属されたものの、仕事は毎日工場内を見学してまわるだけ。うんざりして「仕事を与えてください」と申し出ると、工場長が言ったそう。

「(こういう武官制度の役所では、あまりはりきって仕事はせんことだよ。出る釘は打たれる。やりすぎると同僚からねたまれ、非難されるのがオチだ。ま、適当にやるにしかずだよ」(「山田晃伝」)。

「出る杭(釘)は打たれる」とは、「すぐれて抜け出ている者は、とかく憎まれる」、あるいは「さしでて振るまう者は他から制裁される」ことのとえである。だが、進取の精神に富んだ25歳の技術者、山田に「適当にやる」などという発想はなかった。工場内の作業を一つひとつ検討するつもりで見まわり、それまで数工程かかっていた飯盒の部品加工を一工程に短縮す

る方式を考案するなど、独自の工夫、改善を続けた。

そんな山田にチャンスがめぐってきた。当時、飯盒工場の分析課では無毒の褐色塗料の開発が課題になっていた。日露戦争のさなか、陸軍の黒色の装備が原野の戦闘では敵に目立って不利とわかり、飯盒も黒色からカーキ色に変えられたが、塗料に有毒物質がふくまれていたため、無毒の塗料を開発するよう砲兵工廠に厳命がくだったのだ。ところが担当の分析課はまったくお役所仕事で、すでに2年もたっているのに解決できずにいた。

それを知った山田のチャレンジ精神に火がついた。機械科出の山田には専門外だし、担当でもなかったが、お国のため、工廠の名誉のためである。化学にはズブの素人だから、塗料の基礎から勉強をはじめ、大阪船場の道修町の薬問屋を訪ね歩いて20種の褐色剤を手に入れ、実験を繰り返した。薬問屋の協力も得て、ついに安全な褐色塗料の開発に成功している。このときの経験を回想して、山田は語っている。

「一介の機械屋でありながら、専門外の化学の分野で初白星をあげることができ、これが一つの経験になって、その後は必要と思われる分野へはたとえ専門外であろうと大胆にふみこむだけの自信が出来、それが現在の事業経営にも及んでいる」(『山田晃伝』)。

飯盒塗料の開発は数多くのお出の杭のひとつにすぎない。その後、薬莖工具工場に配置がえになった山田は、そこでも現場まかせだった製品単価を、工具製造の工数を測定し、数値化し

て決めるなど、科学的システムに変えている。「あんな若造に何ができる」「あいつはハラを打ち割って話をしない」などなど、山田の〈お節介〉を煙たがる声はあちこちからあがったが、やがて工廠幹部も大卒新人の技師たちに「薬莖工場のことを知りたければ、山田に聞け」というほどになった。

工廠の同僚で、のちに大阪金属工業所に入社した向井壮夫は、「事の善悪を問わず上官には絶対服従あるのみという砲兵工廠の制度そのものに、山田さんはしばしば食ってかかった。若い時分から簡単には自分の考え方を曲げないという個性が鮮やかでしたね」と語っている。

大河の源流は山奥の岩間からしみだした一滴の水だったりするが、グローバル企業ダイキンの源流も、山田晃の出る杭、小さなチャレンジからはじまったのである。ダイキンの今日を根底でささえているものは、革新を続ける技術と人基軸の経営といってもいいが、創業以来70年間、ダイキンを引っ張ってきた山田晃、稔父子の波乱の人生のなかに、その原点のいくつかを垣間見ることができる。

同じ釜の飯

井上会長が新入社員だった1950年代末、当時70歳代だった社長の山田晃を工場で見かけ

ることがあった。毎週水曜日に淀川製作所をおとずれ、工場の機械をなめるように見ていた。たまに一緒になると「この機械は、昔こういうふうに使ってたんや」と低い声でゆっくりと説明してくれたという。

山田が根っからの機械好きだったことは、死の2年後、3回忌に発行された評伝『山田晁伝』でも指摘されている。「晁自身、機械のそばにいることを好んだ。ある意味では何よりも機械が好きだった。おそらく人とき合うより、機械とき合うほうが性に合うと思っただ」

機械や技術者に対する山田の思いは、社内の隅々にまで浸透していたようだ。

「晁の技術者に対する理解の深さ、また技術者が晁に寄せる信頼の強さを見落とすわけにはいかない。晁の裡なる『技術者魂』は、以心伝心、周囲の技術者にじっくりと滲みわたっていったのである。

だからこそ、大阪金属工業所は発足当初から社員一人一人が機械や設備に対して特別な感情をもつようになっていた。工場の機械や設備はほとんどが自家製で、みな技術者たちの手で考案製作されたものだった。……機械に対する愛着は山田社長以下工員の一人一人にいたるまで共有している感情で、工場の機械はいつもピカピカに磨かれ、手入れが行きとどいていた」

機械に対する愛着は技術者に対する信頼に裏打ちされており、確かな技術をもち、創意工夫に

とんだ技術者仲間への信頼にも結びついていた。技術に対する信頼とチャレンジ精神で、山田は数々の技術革新を成しとげ、彼の技量と人柄に心服する技術者仲間の輪を広げていった。そんな山田に、やがて大きな転機がおとずれた。

大阪砲兵工廠では文官として初めて薬莖工場の工場長にまでなったが、軍隊式の官僚主義に嫌気がさした山田は、民間に転出した上司の鉄材製造所所長、松井常三郎陸軍砲兵少佐の勧めもあって、10年間つとめた大阪砲兵工廠を退職。一時、神戸製鋼所に身を寄せたあと、1922（大正11）年9月、松井が取締役を務める大阪の東洋鑛伸銅に入社した。半年後の翌年4月、工場長になったが、その2カ月後、早くも次の転機が近づいてきた。それは中島飛行機製作所からの、ニューポール式飛行機のラジエーターチューブ（放熱管）の引き合いだった。

当時の東洋鑛伸銅は営業不振状態で、未経験なうえ検査の厳しい飛行機部品に手をだして失敗したら取り返しがつかないと、重役陣の大半は受注にしりごみした。だが、山田は一人、「業績不振を理由に営業に消極的になつては袋小路から抜けだせない、受注すべきである」と強硬に主張。全責任をもつという山田に、首脳陣は万一の失敗にそなえて、作業を外注の形でやることを条件に受注を認めた。さっそく山田は大阪・難波の休業中の魔法瓶工場を借りうけ、そこにみずから設計したクランク式搾伸機などを設置した。工場長には陸軍造兵廠大阪工廠（大阪砲兵工廠が改称）を定年退職した永田浅五郎をむかえ、ラジエーターチューブの製造工程

と似た鉛筆用キャップ製造の経験工を雇い入れた。

大見得を切ったものの初めての仕事だし、個人工場では粗悪な材料しか手に入らず、不合格品が続出した。やむをえず、とにかく大量につくって合格品の数をそろえ、なんとか注文の30万本を納入した。結果、コストは2倍、50000円の損失をこうむったが、翌年、中島飛行機から二度目の注文があった。50000円の損失は自己資金でまかなったが、今度失敗すれば会社の給料などではカバーできない。それに信頼する松井は中国の軍閥、張作霖の依頼で奉天（瀋陽）に兵工廠を建設するため、会社をやめて満州（中国東北部）にわたっており、山田は兵工廠の設備機械類や、それを据え付ける人材を集めて送り出すなどで協力していた。そんな山田を東洋鋳伸銅の幹部は白い目で見ており、会社に居づらくもなっていた。

背水の陣を敷くつもりで1924（大正13）年10月、山田は東洋鋳伸銅をわずか2年で退社、合資会社「大阪金属工業所」を設立した。ダイキン工業の創業である。

創業の地は前年借りうけた難波新川三丁目の元魔法瓶工場。難波八阪神社の東、大阪府立体育館の南側にあった、わずか100坪（約330平方メートル）の小さな工場である。40歳の誕生日を1カ月後にひかえた山田は、2女1男をかかえ、のちに3代社長となる長男稔はまだ3歳だった。

設立資金1万50000円のうち山田は1万円を出資して無限責任社員（社長）となり、残り

は実兄の松田隆亮が20000円、個人工場時代の工場長だった永田浅五郎が20000円、島野龍生が10000円を出しあった。兄の松田は会社立ち上げに際し招かれて参加、支配人におさまり、山田の右腕として活躍する。7年後、山田は、東京工学院出身で小野田セメントの技師をしていた親戚筋の岡村一夫を引きぬき、営業面での責任者として営業部長に据えた。以来、身内の2人が山田をささえることになったのである。

スタート時の陣容は山田社長以下15人の小所帯で、技術陣は山田の独立を知ってついできた東洋鋳伸銅の検査主任・遠藤源吾、職工長・青木正則ら7人と、砲兵工廠出身者で固めた。いずれもその道のプロばかりで、東洋鋳伸銅から移籍した細見長次郎は「弾丸、とくに薬莖については、当時の大阪では望みうる最高の職工、技術者が集まっていました」という。

事業の拡大につれ、山田はこれという技術者を他社から引きぬいてきた。引きぬかれた技術者が仲間を呼びよせる形で、『山田晁伝』などによれば、創業からの10数年間で大阪金属工業所に集まった技術者は5つのグループにわけられたという。

① 砲兵工廠・東洋鋳伸銅出身グループ 永田浅五郎、向井壮夫、細見長次郎、荒木平一、長野貫一、遠藤源吾、木具一雄

② 汽車製造出身グループ 加藤剛介、鈴木清一、東吉彦、岩城静、白附美喜雄

③ 阪神内燃機出身グループ 内田栄治郎、飯田勝蔵（のち副社長）、山田龍乘（のち副社長）、

芦谷順作、塚野啓

④化学専攻グループ 岡村一夫（のち副社長）、平田雅人

⑤その他 潮候男、島谷讓、八木要三（のち常務）、大仲武治

最初にはせ参じた砲兵工廠・東洋鑄伸銅グループは兵器製造のスペシャリストであり、汽車製造グループは機関車部品の専門家で冷凍機製造などに貢献、阪神内燃機グループはディーゼルエンジンのプロである。化学専攻、その他グループもふくめ、いずれも選りすぐりの技術者たちだった。

10年もたつと従業員は総勢1000人を超えるようになったが、それでも事務所には女性の受付が1人いるだけで、他の職員は全員が現場で作業にあたっていたという。営業担当者もふくめて社員全てが技術者というほどの状態で、山田社長も彼らと一緒に汗を流した。1940年入社の子山田龍乗は「私が入って一番最初に見たのが、工場でカンカン帽（固く編んだ麦わら帽子）をかぶって、酸洗いをしている人がいる。薬莖の仕上げに酸洗いをするのだが、その酸洗いをやっているのが社長だった」という。大型の機械を据えつけるため、社長みずから土を掘り、土を盛ったモッコを天秤棒の両端にぶらさげて、黙々と運ぶ姿も見られた。

こうしてダイキン工業は、それぞれが専門の技術をもつ人間の集団としてスタートした。機械を愛し、技術を信奉する山田は、事務系の社員もふくめプロである社員を信頼し、ともに汗

を流して会社の発展に邁進した。そんな環境が「同じ釜の飯を食う」仲間意識を芽生えさせ、家族主義的な社風をはぐくんできた。技術のダイキンの原点は山田晁の機械好きにあり、人を基軸におく経営の原点もまた、創業者の技術者に対する信頼にあるといえるのではないだろうか。

国のためフロン開発

創業から7年目、1932（昭和7）年11月から1年間の大阪金属工業所の売上高のうち、軍需品が74・5%、民需品は25・5%だったという。戦前、戦中の大阪金属工業所は軍需生産を要に成長したが、それは必ずしも山田晁社長の意図したことでなかった。創業時の定款にある事業内容は「飛行機部分品、主として放熱器及び同用管の製作販売」「一般金属の圧搾及び搾伸作業」「電気鍍金（メッキ）作業」「各種金属精密部分品の機械仕上作業」であって、兵器製造を目的に会社を立ち上げたわけではなかった。

だが、時代が時代だった。創業前年の9月には関東大震災で首都東京は壊滅状態、経済も大混乱のなかで会社を立ち上げ、創業から3年後の1927（昭和2）年には震災手形処理をめぐる金融恐慌、さらに2年後の29年にはアメリカの株価大暴落にはじまる世界恐慌に襲われて

いる。一息つく暇もなく、31年には柳条湖事件を発端に満州事変が勃発し、37年の盧溝橋事件による日中戦争、41年の太平洋戦争と、いわゆる15年戦争に巻き込まれていくのだ。

そんななか、大阪・難波の片隅でよちよち歩きをはじめた町工場を救ったのは、かつての上司、松井常三郎のあっせんによる奉天第二兵工廠からの瞬発信管の受注であり、元の勤め先である陸軍造兵廠大阪工廠からの薬莖受注だった。実績が認められ、大阪金属工業所は1931年には海軍省、33年には陸軍省の指定工場になっている。好むと好まざるにかかわらず、山田社長以下の技術者は軍の求めに応じて軍需生産に走らざるを得なかったのだ。

そうした状況の下でも、技術者の新製品開発にかける情熱に陰りはなく、戦争がはげしくなるまでは、毎年のように新たな発明・工夫による製品が生みだされている。

1926（大正15）年 「蜂巣式」ガス瞬間湯沸器、紡績機用木管リングの生産開始

1927（昭和2）年 四塩化炭素消火器の生産開始

1929（昭和4）年 ヲラシヨナル注油器（海軍採用）の生産開始

1930（昭和5）年 炭酸ガス消火器（海軍採用）、人絹紡糸用ポンプ、ボビンの生産開始

1931（昭和6）年 デイーゼルエンジン部品の生産開始

1933（昭和8）年 電気手拭器の生産開始

軍の発注による信管・薬莖類はもとより、これらの製品についても、山田社長の品質保持に

対する姿勢は実に厳しかった。創業当初は仕事にめぐまれず四苦八苦したが、そんな苦境にあってもまったく手をゆるめることはなかったという。東洋鑛伸銅からメッキ工場経営をへて入社した飯島留松は、「山田さんの製品検査ちゅうのは、そりゃ厳しいものでした。得意先が設けた基準よりももうひとつ厳格だったんじゃないでしょうか。普通の人が目をつぶるところでも、山田さんはハネていました。それが損につながることがわかっていても、山田さんはガンとしてその方針を変えませんでした」（山田晁伝）と振りかえっている。

無言で不合格品を指摘するときの山田の顔は、泣いているようにも見えたという。「縁日の商人のような叩き売りの精神じゃだめだ。人も企業も信用が第一だよ」が口癖で、みずから納得できない製品は、一つたりとも工場から外には出さなかった。のちに定めた社是のトップに「最高の信用」をうたったが、それは明治生まれの技術者、山田の町工場時代から揺るがぬ信念だったのである。

この時期の新製品開発で注目すべきなのは、海軍指定工場になって2年目の1933年、新冷媒フロンの研究開発に乗り出したことだろう。フロンは米ゼネラル・モーターズ（GM）社が家庭用冷蔵庫の新冷媒として開発、1930年にデュポン社と合弁会社を設立し、フレオン[®]の商標で生産を開始していた。フロンは人体に無害で無色・無臭、引火、爆発の危険もないなど、従来冷凍機の冷媒に使われた炭酸ガス、アンモニア、メチルクロライドの欠点を克服

した〈夢の化学物質〉として、もてはやされた冷媒だった。

大阪金属工業所の技術顧問をしていた太田十三男退役海軍少将が、「米海軍が潜水艦にフロンガス採用」という記事に目を留め、「これからの潜水艦に必要なのはこれだ」と、山田に示したのがきっかけだった。1933年11月、山田はさっそく化学専攻の岡村一夫をチーフに研究班を組織した。岡村も「将来、アメリカで発展するのは冷蔵庫、クーラー、そういう関係のものが自動車に次ぐ産業になる」と、当時、大阪市西成区今宮に移っていた工場の古い建物の2階に試験室をつくって、実験を重ねた。

しかし、まとまった参考文献もなく、試行錯誤の練りかえしで、なかなか思うような結果は出ない。それを見ていた今宮工場第2工場の主任、岩城静が「甥に塩野義製薬で化学をやっているのがあるけど、手伝わせましょうか」と申し立てた。渡りに船と塩野義の岩城徹の助力を得、フッ化水素酸からの合成実験をおこない、1935年末には日本初のフロン生産に成功した。塩野義に勤めながらの応援で岩城は過労のため入院、その後はやはり塩野義にいた平田雅人を分析係として採用し、改良をかさねた。その結果、37年4月には海軍省にサンプルを提出、39年にはフロン式冷凍機の潜水艦実験にも成功し、海軍で採用されることになった。

化学的、熱的に安定なフロン式冷凍機は、艦内居住区の冷房、糧食庫の冷蔵、弾薬・火薬庫の冷却に欠かせず、開発中の今宮工場には潜水艦の機関長など、海軍の将校がたびたび見学に

おとずれた。金属会社がなぜフロン開発に手をつけたのかと聞かれるたびに、山田社長は「ぜひ国家のためにお役に立ちたいと思い、あえて素人ながらやりだしました」と答え、海軍の将校は「国として大変なものだから、大いに期待しています」などと応じた。目の前で、そんなやりとりを聞かされた平田は、「いったん引き受けた以上、やらなければいけない。停止もできなければ、後ろ向きもできない。なんとかやらなければいけない」(「先人達の証言記録」と必死の思いに駆られたという)。

1941年には、淀川製作所の一角に海軍艦政本部管理の化学工場を建設、42年から本格的にフロン生産をはじめた。だが当時の技術では大量生産はむずかしく、43年秋ようやく年産30トン達成、海軍の最低需要をクリアしている。

フロン開発の主目的は潜水艦など軍需用だったが、山田は民需の冷房・冷凍にもつかうことを考え、並行して冷媒を利用する冷凍機の開発も進めさせた。米国製のメチルクロライドをつかった冷凍機をもちこんで解体し、構造をまねてつくりあげ、1934年11月に試作品を完成させている。三富士と英語名の refrigerator をもじった「ミフジレーター」の名で商品化、関連連絡船などの冷蔵や、百貨店、劇場などへの冷房設備として売り出し、大阪市内の料亭に宣伝用として無料でもちこんだりした。36年には南海鉄道(現・南海電鉄)に、わが国初の電車冷房用として採用された。だが、日中戦争勃発後は経済統制が強まり、冷凍機はぜいたく品と

されたため、以後は海軍納入品を主軸に生産がすすんだ。

日本初のフロン開発、それを利用した冷凍機の生産は、空調・フッ素化学を二本柱とするダイキンの原点である。だが、国をあげて戦争にひた走る時代に、せっかくの技術もしばらくは軍需用としてしか生かされなかった。

人員整理の苦悩

1945（昭和20）年8月15日正午、山田晃は当時本社事務所にしていた淀屋橋脇の元風月堂ビルの社長室で、専務の明田重義とラジオの前に直立していた。正午きっかり、ラジオから流れてきたのは天皇陛下の終戦の詔勅だった。

1924年、合資会社大阪金属工業所を立ち上げてから21年、小さな町工場ながら有能な技術者たちとともに、信用第一を旨に懸命に働いてきた。住友伸銅鋼管（のち住友金属工業、現・新日鐵住金）と提携し、1934年には「大阪金属工業株式会社」となり、社会的信用も増した。陸軍省、海軍省の指定工場として全力をあげてお国のために尽力したが、戦争の激化につれ、軍部の指令にはさからえず、無理を承知で工場を新設し、人を集めて生産増強に奔走した。だが、そうしたもろもろの全てが敗戦によって無に帰すことになってしまった。

翌朝、急ぎよ集めた役員を前に、山田はこう語った。

「私は今年、還暦であります。還暦、すなわちゼロに戻る年であります。私はこの際、事業をできるだけ縮小することを方針とし、再出発のエネルギーをそこから引き出していきたいと思っております」（山田晃伝）。

軍部方針にしたがい航空機製造など生産増強のため、工場は堺製作所のほか淀川製作所、神崎川製作所、大和川製作所と広がり、1945年の従業員は1万6000人、資本金は6000万円にふくれあがっていた。従業員は臨時徴用工、動員学徒などをふくんでいたが、1万人は社員その他会社関係者だった。敗戦と同時に生産活動が停止されたため、8月下旬、245人を残して全員に解雇を言いわたし、退職金代わりに1カ月分の給与をわたして辞めてもらった。

社長以下15人、資本金1万5000円の町工場からスタートし、従業員1万6000人、資本金6000万円の大企業に。それが一転、従業員245人と中小企業並みに落ちこんで、ダイキンはふたたびゼロからの出発することになった。それから70年後の今日、従業員6万人、資本金850億円のグローバル企業に大成長するのだが、そこに至るまでには、まだまだジェットコースターのような下降、上昇を繰り返さなければならなかった。

戦闘機など軍需生産のため増設された工場は、大和川製作所を全面閉鎖、神崎川製作所と淀

川製作所は一部閉鎖し、堺製作所だけ、いつでも再開できるよう工場内を整理した。だが9月下旬、進駐軍が大阪にやってくると、工場も本社事務所も接収されてしまった。日本は進駐軍に占領され、戦時中の軍部に代わってマッカーサー元帥ひきいる連合国軍総司令部（GHQ）の指揮下に置かれたのである。そんななか海軍技術将校として長崎の海軍第21航空廠に入隊していた長男、山田稔が復員、翌46年1月、大阪金属工業に入社した。東大第二工学部航空原動機学科を卒業、1年たらず三菱の名古屋航空機製作所で働いたあと、同航空廠に入隊していたのだ。

稔が入社した翌2月、堺製作所の民需転換が許可され、3月にはGHQからフロンの発注があり、さらに占領軍の家族向けに電気冷蔵庫も受注した。これで再建のめどがつくと山田晃社長はあらたに従業員を急募、フロンや電気冷蔵庫の生産にとりかかった。だが、この判断は、結果的には性急にすぎた。家庭用の電気冷蔵庫は未経験だったし、おまけに機械設備は敗戦の賠償対象に指定され、設備も工具も不十分だった。しかもベテランの技術者は敗戦を機に大半が辞めてしまい、従業員の多くは経験不足だった。鋳金成型プレスもなく木槌で叩いて成型するありさまで、できあがった冷蔵庫は冷媒ガスが漏れ、故障つづき、2年後には発注が打ちきられてしまった。

これがつまりきの始まりだった。1948（昭和23）年11月には従業員数は1147人になっていたが、企業整備による人員整理をおこなわざるを得ず、187人を解雇した。つづいて49年6月には突然、占領軍向けフロンの納入も打ちきられた。大阪金属工業は第2次企業整備により、267人の解雇に踏みきった。

悪いことに1950年には米銀行家ドッジによる急激な財政金融引き締め政策、いわゆるドッジラインにより深刻な金詰りにおちいり、前途を見かぎって転職する者が続出する始末だった。山田社長は同年3月、第3次企業整備に踏みきり、250人の従業員を解雇した。わずか1年4カ月の間に三度の人員整理を実施し、6割以上の従業員を解雇した結果、残ったのは438人にすぎなかった。

焼跡、闇市という言葉に代表される戦後5、6年は、日本全体もそうだったが、ダイキンにとっても最も困難な時期だった。山田社長は当時を振りかえって、こう書いている。

「（給与の）遅配問題は戦後間もなくから、昭和二十七（1952）年中頃まで続いた。甚だしい時は、一回の支払いがただの百円。一カ月分の給料を八回にも分けて支払ったことがある。私財を処分して賄ったり、銀行からの寸借りで一日を糊塗したこともある」（回顧七十年）。

元本社経理部長役員待遇の岡田正己は、1986年から1991年まで5年9カ月をかけて、ダイキンOB230人にインタビューし、その記録が「先人達の証言記録／創業〜昭和五十年代前半まで」全8巻として、2012年12月にまとめられている。そのなかで、岡田は当時の

エピソードとして、こんな話をしている。ダイキンの社員が堺でタクシーに乗って「大阪金属へ行ってくれ」と言ったところ、運転手が「大阪金属って、まだつぶれてないのですか。いやあ、もう世間ではつぶれる、つぶれるという噂ですよ。あんなところと取引したらあきまへんで」といったという。

同じ証言記録のなかで、1948年当時、取締役業務部長だった飯田勝蔵は、山田社長の給与遅配発言を裏づける証言をしている。100万円の手形の期日が1週間後にせまり、銀行に借りに行ったが、「飯田君、大阪金属には香典を3回やってる」といわれ、これ以上貸せないと断られた。やむを得ず、山田社長に銀行と折衝するよう頼んだが、社長は「僕が銀行に行くのか。いやだなあ」と腰をあげない。どこから借りられないかと2人で話していると、社長が「あの妓は金を持っているはずだぞ。100万円くらい引っ張りだしてみないか」と言い出した。大阪金属工業が接待につかっていた馴染みの芸者で、飯田は3回ほど彼女を訪ねて頼みこみ、なんとか60万円を借金して急場をしのいだ、とか。

金策の苦勞もさることながら、3度にわたる人員整理は会社にとっても非常な苦痛だった。元副社長の山田龍乗は第1次人員整理当時、堺製作所の所長をつとめていた。

「あれは悲惨だった。つらかったわ。みな、生きていけないといけないし、生活がかかってきたからね。それを『辞めろ』というのだから、それはもう言いにくいんですよ。それを全員

に、私が言い渡した。1人ずつ呼んでね。逆に残留者に対しては『君は、明日から来てくれ』といったら、向こうは拜んだもの。』ありがとうございます。助かりました』と言ってね」
〔先人達の証言記録〕。

しかも戦後の民主化で労働運動が激化、大阪金属工業でも1946年2月、労組が結成されていた。特に淀川製作所の化学支部は戦後労働運動の中核となった産別会議（全日本産別労働組合会議）系の全日本化学労働組合の影響が強く、越年資金闘争でストライキを執行、会社はロックアウトで対抗するなど、一時期、労使がはげしく対立していた。山田龍乗も組合員に吊し上げられたことがあるという。「昼の時間に給料の遅配の説明をしていたら、もう腹が減って動けないといって、午後の仕事時間がはじまっても動かない。往生したことがあります」

そんなさなか、入社したばかりの山田稔は、1948年11月には堺製作所から本店に移り、労務の責任者として団体交渉にあたった。49年の第2次整備計画は山田稔が中心になって立案し、人員整理をめぐる争議状態におちいつている。こうした状況に大口借入先の大阪銀行（のちの住友銀行、現・三井住友銀行）



創業以来60年間に約230人のOBに取材した「先人達の証言記録」は8冊に及ぶ大部となった

は要注意会社として、經理の指導・監督のため専任者を派遣、大阪金属工業は銀行の管理下に置かれることになってしまった。50年3月には稔は經理部長に就任、父親の社長をくどいて芦屋の自宅を担保にしたり、堺製作所の敷地の一部をクボタや前田製菓に切り売りして資金調達にあたった。社内では給料日になると、総務から「ただいま山田經理部長が社長の代行で銀行へ行って交渉しておられるので待つように」との連絡があり、全社員が首を長くして帰りを待つありさまだった。

20代後半の若さで、労使交渉の前面に立ち、人員整理を断行するという経験をした山田稔は、後年、こう述懐している。

「労組に吊し上げを食ったことも一度や二度ではない。たとえば、仕事をしないでブラブラしている連中をみると、癪にさわるので注意をする。すると、組合で問題にするわけだ。後で考えてみると、彼らに仕事を与えるのが我々の仕事なのであって、それで文句を言うのは筋違いなのである。……私のような若造に注意された従業員は面白くなかっただろうと思う」（「経営者会報」1980年8月号）。

「初めのうちは組合と対抗するというか、とにかく負けちゃいけないと夢中だった。それが、二回、三回と人員整理を続けていくと、むなしさや割り切れない感情を覚えざるを得なかった。企業というものは、業績の悪いときには人員整理をし、良いときには採用するというパターン

の繰り返しで果たしてよいのだろうか。二度と人員整理だけはしないで済む会社にしたというのが私の信念となった」（「山田稔追想録」）。

同族経営を脱す

1950（昭和25）年6月25日未明、北朝鮮軍が砲撃を開始、38度線を越えて韓国になだれこみ、朝鮮戦争がはじまった。北朝鮮には中国人民義勇軍、韓国には米軍を主体とする国連軍が支援して国際紛争に発展したが、3年後の53年7月、休戦協定が結ばれている。一方、朝鮮戦争さなかの51年9月に、サンフランシスコで対日講和条約が締結され、翌52年4月発効、戦後7年近くつづいた占領が終結し、日本はふたたび、世界の仲間入りを果たすことができた。

この間、大阪金属工業も3度にわたる人員整理やフロン生産などで、なんとか経営破綻の危機を脱し、山田晁、稔の2人を中心に経営再建にとりくみ、1951年5月には日本で最初のバッテリー型エアコン「ミフジレーター」エアコン」を完成させていた。そんななか、51年8月、山田晁社長に耳よりな情報もたらされた。米軍が消耗品を日本で調達する方針で、迫撃砲弾を発注するというのだ。

この機を逃して現状打破のチャンスはないと、山田社長は迫撃砲弾の受注に動いた。会社幹

部のなかには、また途中で発注を打ちきられるのではといった危惧や、再軍備の是非をめぐって世論が紛糾するなか、砲弾生産は世間の批判をあびるのではとの懸念から、受注には慎重論が強かった。だが、背に腹は代えられない、山田社長は万難を排して砲弾特需を受注せよと号令した。

1952年5月、15社が競い合った落札に大阪金属工業は81ミリ迫撃砲弾62万発、約22億円の落札候補として残った。だが米軍からの前渡金はなく、約3億円と見こまれる設備・運転資金を工面しなければならぬ。大阪銀行に融資を頼み、しぶる銀行になんとか5000万円の追加融資を認めさせたが、これではとてたりない。やむなく米軍調達本部に受注量半減を申し出、小松製作所と折半で、翌6月受注することが認められた。それでも1億5000万円の資金が必要で、まだ1億円たりない。

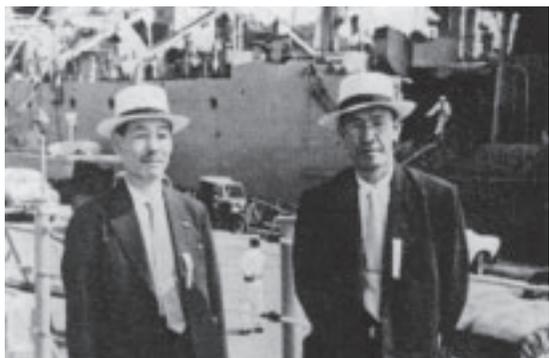
当時4500万円の資本金を3倍増資することで9000万円の資金調達を考えたが、無配続きで銀行の管理下にある会社の増資に応じる者がいるわけもない。困りはてたところに出てきたのが、住友金属工業との資本提携復活案だった。戦時中、株式会社にするため住友金属と資本提携したが、敗戦で住友は大阪金属工業の株を手放し、関係は切れていた。その住友から役員として派遣されていた明田重義元専務から、資本提携を復活してはどうかと提案されたのだ。

しかし山田社長は、あまり乗り気ではなかった。敗戦で中小企業並みの会社になってしまっ

たとはいえ、創業以来30年近く独立企業として頑張ってきた。今、資本提携に踏みきれば、住友に牛耳られ、長男に跡を継がせることもできなくなる。ところが、その長男、山田稔取締役は提携を強く主張した。若い稔は、大阪金属工業の個人企業的体質の限界を感じていた。経営陣の多くは同族であり、しかも重役陣は技術者に偏っている。住友との提携は同族会社の殻をやぶり、近代企業に脱皮する好機と見ていたのだ。お前は社長になれないかもしれないが、どうだろうと聞く父親に、稔は「住友との提携を契機に、少しでも会社が良くなれば、人員整理をしなくてもすみ会社になれるのであれば、他社から人が来ようがいつにかまわぬい」と答えた。

一方、住友金属工業でも取締役のなかに山田社長の経営手法をワシマンと見る者が少なくなく、いったんは提携を見送ることになった。だが提携交渉にあたった山田稔の熱意に動かされた日向方齊常務の尽力で、一転提携を認めることになり、元社長の春日弘を会長として、取締役の土屋義夫を専務として大阪金属工業に送りこむことになった。

住友がバックについたことで3倍増資は無事完了、米軍の迫撃砲



1962年当時の創業者・山田晁社長（左）と土屋義夫専務

弾も完納することができた。1956年7月までにその他の砲弾もふくめ168万発の追加発注もこなし、53年には銀行管理からも解放され、大きく息をつくことができた。この間、専務として乗りこんできた土屋は、資金調達のためかつての勤め先である住友銀行に日参し、2億円の融資を引き出すなど、大阪金属工業の経営幹部になりきって立て直しに尽力している。

土屋とともに住友金属工業から大阪金属工業に移籍、資材部長を務めた吉村富三郎は、土屋に「俺は山田稔君が社長になるのを楽しみに、またそれを目的として来たんだ。俺を社長にするなんて、夢にも思わない。俺も社長になる気はないからな」と言われたという。

その後、土屋は1965（昭和40）年にダイキン工業の社長に就任しているが、7年間務めたあと、山田晁の死の1年前に稔に社長を譲り、会長におさまっている。このいきさつについて、山田稔はこう語っている。

「私はいわば、成るべくして社長になったのではなく、父のあと社長をつとめた住友出身の土屋さんと大株主の住友の話し合いの上に、たまたまポストに就いたということである。私には息子もいるが、そういう事情で、息子を後継者にとりような考えは、昔から全くもっていなかった。そんな私の気持ちは、家内にも息子にも、自然に伝わっていたようである」（「工業」1982年11月号）。

三切り・二キユウ

1950年代前半、フロンの取引で大阪金属工業に出入りしていた国際物産の安達邦彦氏は、山田晁社長に「付いてこい」と言われ、工場などにお供したことがある。あるとき、堺製作所に行く自動車のなかで、山田社長が問いかけた。「安達君、『三切る』ということを知っているかね」

「自分が長い間の信条で、大阪金属というものを小さい時から育ててくるについて、一つの自分の哲学なんだ。三切るというのは、物事をやるときには、どこまでこの仕事の可能性があるかを『見切る』ことが必要なんだ。見切った以上は『思い切って』やることだ。思い切ってやった以上は『やりきる』ことだ。これが安達君、三切るの精神だ」（「先人達の証言記録」）。

それから10年ほどたった1963（昭和38）年10月、大阪金属工業は社名を「ダイキン工業株式会社」に変更しているが、その直前、山田晁社長は自叙伝『回顧七十年』を上梓、そのなかの経営手法に関する部分を小冊子『経営戦法』にまとめ、社内配布した。ここでは「山田流兵法」の要諦として、経営戦略の「三切り」、経営戦術の「二キユウ」、経営戦力の「蓄積」をあげ、「一に蓄積、二に二キユウ、三に三切り」と称している。

三切りは「踏み切り・割り切り・思い切り」の3つであり、「踏み切り」は事業をはじめ

決心。前後の事情、時代の流れ、その他全般を検討して、決心する必要があり、決心は迅速でなければいけないが、拙速主義もよくない。万一の場合の善後策の用意もしておかなければならない、と説明している。また事業をはじめて数年は計画通りにいかず、失敗の連続になることが多いが、それでくじけてはならず、当初の失敗は発展のための準備と「割り切り」、忍耐と努力で局面の打開をはからねばならないという。最後の「思い切り」は、失敗の連続で客観情勢からも成長が期待できない、他の部門にまで悪影響をおよぼすおそれがある場合には、未練を残さず思い切るべきだとの忠告である。

三切りについての説明のあと、山田は「誰でも踏み切りの時は積極のウエイトが大きくなり、思い切りの時は消極のウエイトが大きくなるのが人情である。ことに当る時はむしろ踏み切りよりは、思い切りを慎重に行うことが望ましい。強気よりはむしろ弱気の方が勇気がいるものだ」とも言っている。

「三切り」は安達氏に伝えた「三切る」の「見切る・思いきる・やりきる」とは違っている。どちらかと言えば、「三切る」が〈行け行けどんどん〉の積極的な経営姿勢を反映しているのに対し、「三切り」は「思いきる（思い切り）」の意味を変えて、事業撤退の決断の重要性を強調するなど、慎重な経営態度に変わっている。安達氏の聞き違い、記憶違いかもしれないが、戦後復興から高度成長期にかかる10年間の経営環境の激変を経験して、山田社長の経営姿勢に

も変化があったとみる方が自然かもしれない。

経営戦術としての「二キュウ」は研究の「究」と、普及の「及」である。自ら技術者である山田社長が研究にどれほど熱心であったかは、飯盒の褐色塗料開発はじめ見たとおりである。山田は「究」について、こう書いている。

「研究は研究室でやるものなどと思つたら大間違いである。俗に『ないと思うな工夫才覚』といわれるように、人間万事工夫なくしては何事も成功しない。一寸した工夫でも貴重なものであり、立派な研究である」（『回顧七十年』）。

また「事業とは、現場から営業の第一線に至るまですべてが研究の連続」とも言っており、ダイキンの事業にとって研究はすべての根幹とも考えていたようだ。

一方の「及」、普及は、いかに売るか、宣伝・広告など販売に関する問題である。山田社長は「事業にとって普及は生命」といい、また『『販売はことわられたときから始まる』とか『足でかせぐ』といわれるように、販売も誠意、熱意、努力以外の何ものでもない。これらの持ち合わせのある人々のみが最後の勝利を勝ち得るのだ』という。だが『山田晁伝』には、こんな一節がある。

「もうひとつの『キュウ』である『普及』すなわち『売ること』は、下手でもあり、苦手でもあったという説がある。『だいいち、あの山田さんの顔をこらんない。どう見たってセー

ルスマンの顔じゃないね。機械のそばに置いとくのがいちばん似合う顔だ」。そういう無遠慮な批評もある」

砲兵工廠時代は親方日の丸で営業について考える必要もなかったし、民間で仕事をはじめから営業は他人まかせで、本人は技術研究一辺倒だった。だが、事業が拡大し競争がはげしくなるにつれ、当然、営業の重要さを痛感したにちがいない。だからこそみずから肝に銘じる意味をこめて、「究」と並べて「及」の大切さを強調したのだろう。

最後の「蓄積」は企業の戦力というべき土地・建物、設備・資材や資金であり、節約につとめ蓄積しておかなければならないと説く。また「事業は人なり」というように、優秀な人材を集め、徹底的に教育して一騎当千の人材に育てあげておく必要があるという。さらに無形の蓄積に言及し、信用の大切さを強調している。「商売などにおいて平素から約束はたがえぬように心がけ、あくまで言行一致の態度に出、かりにも間違いが生じた場合は速やかにその埋め合わせ、つぐないをして、相手方の信頼を裏切らないようにしなければならぬ」

三切り・二キユウの経営戦法とともに、山田社長が経営理念として掲げていたのが「公私一如」である。「公私一如の精神に三切主義を加えたのが私の経営原則。二つは互いに一体をなすもので、公私一如の下での三切、三切あつての公私一如の具現」としている。公私一如は住友の事業精神をあらわす「自利利他公私一如」を援用したものでだろう。事業は企業に利益をも

たらすと同時に、国家や社会にも利益にならなければいけない、という考え方である。近年、ようやく理解されてきたCSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任) に先立つ理念といえる。

『経営戦法』のなかで山田は、「思い切り」の例として10年勤めた大阪砲兵工廠からの退職をあげ、「割り切り」では大阪鑛伸銅でのラジエーターチューブの受注、その後の独立を例にあげ、「踏み切り」の例には戦時中の住友金属工業との提携、戦後の米軍の砲弾特需の受注を引いている。山田の経営戦略である「三切り」は、井上現会長の人基軸の経営がそうであるように、すべて自身の経験から生まれたものなのである。山田稔もまた「私の現在もっているもの考え方や、根性のようなものは、ほとんどすべて会社における仕事との対決から得られたような気がする」(「ダイキンタイムス」1972年6月号)と語っている。山田父子といい井上といい、現場第一主義で実践と経験のなから、最適な答を導き出すという姿勢が、ダイキンの伝統であり強みにもなっているようだ。

経営理念を明文化

井上現会長が入社した1957(昭和32)年の6月、大阪金属工業は東京証券取引所に上場、

翌58年9月には創業35周年記念行事をおこない、社是を制定している。

社是は「最高の信用」「進取の経営」「明朗な人の和」と、シンプルなものだった。山田晁社長はそれぞれに、こんな解説を加えている。

- ・最高の信用⇨得難く失い易く、しかも会社の浮沈を決するもの、それは信用である。常に当社従業員たる自覚を持ち、この自覚に基づく行動、たゆまざる技能の練磨、積極的な人格の陶冶は歩一步信用を築く。たとえその歩みは遅くとも次代に伝えて永遠の将来を計らねばならない。事業に、技術に、また品格において、最高の信用を得るよう努力せねばならない。
- ・進取の経営⇨時運の進展に即応し、常に進取の気象を養い研究を深め、いやくも消極の気運をかますような事があってはならない。しかも進取の経営はまた堅実な経営でなければならぬ。いたずらに新奇を追い、足もとをかえりみぬは基礎なく建物を築くに等しい。飛躍をのみ望まず機到ればいつにても立ち得る心構えこそ進取の経営の真義である。
- ・明朗な人の和⇨会社は一隻の船である。乗組員の一人でも協力せぬ者があってはならない。組織によって活動する会社の一員として協業が如何に大きな力であるかを銘記すべきである。社内同僚間においては勿論、社外に対しても融和協調を旨とし、常に互譲の精神をもって事に当り、いやくも将来に禍根を残すことがあってはならない。

それから7年後の1965年1月、山田晁社長は住友金属工業から派遣された土屋義夫を社長に据え、自らは会長におさまった。土屋は7年間社長の座にあったが、1972(昭和47)年には副社長になっていた山田稔に社長の椅子を譲っている。病床で我が子の社長就任を喜んで山田晁は、翌年2月、88歳で息を引きとった。

終戦翌年、25歳で大阪金属工業に入社した山田稔は、50歳で社長に就任するまで、実父山田晁社長・会長の下で、人事・労務担当をメインに経営の実際を学び、住友金属工業との提携復活では消極的な父親を説いて、同族経営からの脱皮をはかるなど、先進的な姿勢もみせていた。彼の社長在任は22年間続き、オイルショックからバブル経済の崩壊までと時代の大きな曲がり角だったが、若いころの労使交渉で築きあげた労使の相互信頼をベースに、ダイキン工業を着実に成長させていった。

1994(平成6)年10月には、創業70周年記念式典がおこなわれたが、山田稔会長はダイキンでの半世紀におよぶ思い出のなかで、特に印象にのこる出来事をあげている。それは住友金属工業との提携復活、オイルショック後の人員整理回避宣言、機化電一体への取り組み、経営理念明文化の四つであった。

第一次石油危機は、社長に就任した翌年、山田晁が亡くなった1973年の秋だった。消費低迷、狂乱物価、戦後初のマイナス成長で高度成長が終わりを告げるなど、社内外があたふた

するなか、山田稔社長は1975年の年頭方針で「会社は危機的状況に直面しているが、人員整理は絶対にやらない。その代わり、会社が打ち出す対策には全面的に協力してほしい」と社員に呼びかけた。終戦直後の三度の首切りで、二度と人員整理はしないと誓った決意によるものであり、製造現場から営業への大量配転で切りぬけたのは既述のとおりである。

機化電一体への取り組みは、ダイキンは機械偏重で電子に弱いとして、機械・化学のダイキンから機械・化学・電子一体のダイキン形成をと言言してはじまった。通産省電子技術総合研究所から専門家の伏見光造を引きぬいて研究所長に据え、電子機器事業を推進。事業展開の常道は本業の延長線上に発展させていくことだが、オイルショック後、急速にエレクトロニクス化が進む時代に対応して、電子技術者が皆無に近い状態から敢えて電子事業部門を育てあげたのは、稔社長の先見の明とされる。

経営理念は1990年5月に明文化している。「社会から信頼される企業」「個人とともに成長する企業」「公正な人事とフレキシブルな組織」など10項目の行動指針である。山田は当初、文章にして真意が伝わるかと明文化には消極的だったというが、価値観の多様化など経済・社会の環境が激変する時代に、社是の3項目だけでは行動指針として十分ではないと考え、文章化を認めた。経営理念制定に際して、山田は「明文化した以上、絶対に守らなければならず、周知徹底をはかれ」と命じ、こんなことを言っている。

「企業が発展するための最大の要件は、企業内に活力がみなぎっていることである。その活力の源泉のひとつは、社員ができるだけ大幅な権限移譲を受け、自らの判断と創意工夫で目標を達成する喜びを味わうことのできる環境にある。

経営理念の周知徹底が図られている職場では、日常起こるさまざまな問題に対処するときも、基本的な考え方において社員がトップおよび上司の意向をあれこれ推測して迷うことなく、自信をもって判断し行動することができる。企業の活力は経営理念の徹底の度合いによって左右されるといっても過言ではない」（『山田稔追想録』）。

1994（平成6）年6月、井上に社長を譲った山田稔は「井上社長には具体的な引き継ぎは何もしていないが、この経営理念だけは守ってほしい、守ってもらえると確信している」と語っている。入社以来半世紀、その半分近くを社長として陣頭指揮をとった山田は、1年たらず会長の職にあっただけで、翌95年5月、73歳で生涯を終えた。

三回忌を前に編まれた『山田稔追想録』は末尾に「山田稔語録」を収録しているが、そこには経営理念にも反映された山田の経営哲学が散りばめられている。

「私はダイキン工業を企業自体の発展のためにも、社員一人ひとりの成長と繁栄のためにも挑戦するチャンスのより多い会社にしたいと考えている。その結果として、社員にとっていや応なしに人生の多くの部分の時間を拘束する企業生活が、たとえ唯一でなくとも最大の生きが

いこの場であつて欲しいと思つている」

「ダイキンは、ダイキンに惚れた人間のものである。しかし、惚れるということは恋愛と同じで感情の問題である。他人が強制できるものではない。我々トップができることは、たくさんの人が惚れてくれやすいように、会社の容姿や態度や、それにもましてダイキンの雰囲気をつくつていくことである」

『企業とは、縁あつて同じ釜の飯を食うようになった人間の集まりである』というのが、私の経営に対する基本的な考え方であります。……したがつて、私は本人の意志によらないで、途中で辞めさせるといふことは絶対にしたくない、という気持ちで、これまで経営に當つてきました」

「会社の成長の格差は即、会社の持つ人材の格差であり、個人の成長力の総和が会社自身の成長力につながる。そして個人の成長は、挑戦の質と回数を掛け合わせたものによつて階段が上がつていくように成長するものです」

「積極性こそが切磋琢磨のチャンスを生む。積極性あまつての失敗は、私は一切とがめない。会社としても、これ以上有効で安い授業料はないと思つている。やるべきことを遠慮してやらない。挑戦的でないことの方が会社に与える損害は結局大きい」

「組織は仕事のやり方、役割分担を明らかにするものだから仕事の体系でもあるが、一方で

組織はその各ポジションにそれぞれの感情を持った人間の名前が入つて初めて具体的なものとなる。いわば感情の体系であることを忘れてはならない」

「経営理念や経営方針というものは、いくら口で言つたところで、従業員はそれを真に理解しないとします。結局は、言つたこととトップの行動が一致しなければ、納得性をもたないのは申す迄ありません。……私は経営理念とは、トップ、就中、社長の日常の仕事における具体的な決定を通じて、従業員が自らそれを認識するものであると考えます」

井上現会長は、山田晃、土屋義夫、山田稔と三代の社長につかえ、稔社長時代に本社の人事部長になつてから、社長を引きつぐまでの約20年間は、稔社長のかたわらで仕事をしてきた。それだけに、稔社長から引きついできたものとして、「縁あつて同じ釜の飯を食う仲間」「人事評価の間違いに気づいたら一気に直せ」「約束したことは必ず守れ。できないことは約束しない」など数多くの言葉をあげ、「非常に勉強になりました」と語っている。ここに掲げた「山田稔語録」の多くも、井上会長が今も日々語つていることと、言い回しを含めてほとんど変わらない。

山田稔語録はまた、冒頭の社是の解説にみられる創業者山田晃の考え方や、公私一如の経営思想に通じることは明らかである。山田晃は社是や「三切り」以外に、事業経営の要諦について碎いた言葉でも説いている。

「業とは単に生きるための『世のたつき』（産業）ではなく、社会的に何らかの貢献となり、最小限の適正規模と組織によって運営される企業」

「企業経営には出発点が大切。考えすぎると何もできなくなるから、あまり考えすぎず、しかも十分考えてからスタートする」

「企業は継続し、発展成長しなければならない。営利事業である以上、欲望と結びついており、正しい欲望でなければならぬ。企業を発展させるためには正しい大欲をもたねばならない」

こうした考え方や「三切り」の経営戦略は、井上会長の経営方針や「衆議独裁」「六分四分の理」などの経営手法に通じるものがある。山田晁―稔―井上と、一脈通じるものがあるのは、稔が父・晁の、井上が稔の薫陶を受けたからでもあるが、現場から学ぶという3人の経営姿勢が、期せずして同じような手法や理念にたどりついたというべきだろう。その根底にあるのは、技術者仲間への信頼↓同じ釜の飯を食う仲間↓人を基軸におく経営へと継承・発展してきた人間に対する信頼なのである。

第3章

人基軸の現場



開発の苦勞と喜びをともにした“うるさら7”関係者たち

創業者の山田晁・稔父子から井上現会長へと、ダイキンのDNAが引き継がれてきたのは見たとおりである。90年という時間の縦軸をダイキンのDNAは一貫しているのだが、問題は空間という横軸、組織内への浸透、現場でどう生かされているかである。経営理念は口で言っただけでは真に理解されないと山田稔がいうとおり、いくら立派な旗を掲げても、毎日その旗を見あげて意を新たににする社員は、そういないだろう。ダイキンの「グループ経営理念」はごく小さな冊子として社員全員に配られているが、たまに内容を確認することはあっても、ふだんはおそらくほとんどの社員が机の引き出しにしまい忘れているか、自宅に置きっぱなしにしている。

だが、旗を見あげず、冊子を開かなくても、「人を基軸におく経営」は成功していると評価されている。社是が制定されてから半世紀以上、経営理念が策定されて四半世紀、現行のグループ経営理念を打ち出して13年。それぞれの時代のトップは現場に出かけて本気で理念を実践し、社員は彼らの背中を見て「本気度」を感じとってきた。「人を基軸におく経営」はダイキン流の仕事の進め方、〈ダイキンウェイ〉として職場の日常に溶け込んでいる。

もちろん、日々の仕事の現場では理不尽な指示をする管理職もいるだろうし、ついサボりが

ちな部下もいる。どなり声が飛びかう場面もあるが、若手でもおかしなことはおかしいと主張でき、生意気な若造がと思っても、理にかなう主張は受け入れるのが〈ダイキンウェイ〉である。そんな雰囲気のためだけではないが、定年退職者を含むダイキン工業の離職率は3・22%（2013年度）と、全産業の平均14・8%（2012年雇用動向調査）に比べ、非常に低い。それだけ居心地のいい会社なのだろう。

「人を基軸におく経営」でうたわれる性善説、納得性の重視、グループ経営理念にあるフラット&スピード、コアマンとサポーターなどの働き方は、さまざまな職場でどのように実践されているのか。現場の声を聞いてみよう。

フラット&スピード——うるさら7[®] 開発

琵琶湖の南端、滋賀県草津市岡本町にダイキン滋賀製作所がある。5年前、2010年の正月を、ここで働く多くの人たちが不安な面持ちで迎えた。「このままで、ほんまにええのかいな」「何とかせんと生き残れへんで」……。

世界初の無給水加湿方式のルームエアコンうるさら7[®]で大ヒットを飛ばしたのは11年前の1999年。家庭用エアコンで国内シェアトップにおどり出たが、長続きはせず、ふた

たび2位に後退したままだった。しかも中国・珠海格力電器との業務提携で、前年から小型インバータエアコンの一部は中国に生産移管され、家庭用エアコンを主力とする滋賀製作所は世界のマザー工場としての存在感をおびやかされ、危機感がただよっていた。

そんな滋賀製作所で、年初めの基幹職ミーティングに提案されたのは、うるるとさららのフルモデルチェンジだった。しかも省エネ指標であるAPF (Annual Performance Factor 通年エネルギー消費効率) の7.0達成をめざすという。地球温暖化など環境問題が課題に上がり、どのメーカーもAPFの向上にしのぎを削っていたが、1年にせいぜい0.1〜0.2程度しか上げられなかった。当時のダイキンの実績は6.4、年々改善の余地は狭まっており、「APF 7.0は夢の数字」だった。

APF 7.0達成、しかもコストは3割削減という提案に耳をうたがう者もあったが、「単なるモデルチェンジではシェアトップのパナソニックには勝てない。生き残りをかけて勝てる商品はなんだ? APF 7.0しかないだろう」という話に、空調生産本部のメンバーが「よし、やったら」と言いだし、他部門からも「やろう、やろう」と声があがった。

滋賀製作所で初代うるるとさららのフルモデルチェンジの話がもちあがったのは、前年の秋だった。岡田慎也所長(現・常務執行役員)が開発全体の総括責任者(グループリーダー)に任命したのは空調生産本部小型R A商品グループの主任技師、小泉淳。中途採用

の小泉は「胃がいきなり痛くなった」という。11月の基幹職懇親会で、岡田所長に「僕にできるんではないか」と率直に不安を訴えようと、岡田は笑顔で答えた。「大丈夫だよ。あのね、君はできないって思っても周りが絶対はつとかないから」

小泉は、久しぶりのビッグプロジェクトの直接責任者であるプロジェクトリーダーを、室外機構造設計のプロ、岡本高宏に依頼した。岡本は先行開発期間2年、開発メンバーにエース級を投入することの二つを条件に、承諾した。モデルチェンジの多い家庭用エアコンの場合、開発のスピードが要求され、先行開発1年、量産のための年度開発1年の計2年が一般的。本社に話をあげれば前倒しして先行開発1年でやれといわれるにちがいない。だが、高度な技術が求められる困難な課題であり、滋賀にとってもダイキンにとっても起死回生のプロジェクトである。本社にはしばらく内緒で進めることにして、先行開発2年、年度開発1年を受け入れた。

グループリーダー小泉、プロジェクトリーダー岡本に、性能・冷媒の専門家、配川知之、気流のスペシャリスト安富正直と、滋賀製作所のエースをくわえ、うるるとさららとAPF 7.0を合体したうるるとさらら7と名づけたビッグプロジェクトは発進した。製作所内の各部門から人が集まり、チャレンジがはじまったが、省エネ機能を向上させるため熱交換器の性能をどう生かすか、無給水加湿のためのユニットを搭載したためサイズが大きくなっている室外機をどうするか。部品の専門ごとに、それぞれの主張があり、「エアコンの室外機、室内機の

なかで、担当ごとに場所の取りあいが起こる。自分の担当部分で目標値を達成できなかったらと、みんな守りに入るから、ケンカばかりしていた」と、岡本はいう。

そんな様子を見て、岡田所長は関連部門の責任者はもとより、プロジェクトに関心を持つすべての人を呼びあつめて、あらためて開発のキックオフを宣言する総決起集会を開いた。初代「うるさら7」の開発責任者でもあった岡田所長は、工場の一角に集まった大勢の所員に語りかけた。

「滋賀製作所は40年前からルームエアコンを開発し、製造してきた。私自身、この滋賀に育ててもらったことに感謝している。モノづくりの現場が海外にシフトしつつあるが、滋賀製作所の原点である「うるるとさら7」は、何としても我々の手でつくらなくてはならない。「うるさら7」の実現には壁がいくつもあるが、方向性は絶対に間違っていない。滋賀の全部門に協力を要請する」

岡田所長の涙ながらの〈キックオフ宣言〉をきっかけに、「うるさら7」の開発の必要性、重要性が全所員に共有され、滋賀製作所は部門の垣根を越え、エンジン全開で開発に取りこんでいった。「滋賀製作所はフラットで、もともと部門の壁は低かった。仲間のためにはひと肌脱いだろうという、いわゆる町工場的な気風とか、一致団結してコトにあたろうやという風土は、先輩たちが営々として築いてくれました。何かあれば製造部長も企画部長も品管部長も設

計部長も、すぐコントロールルームに集まってね。部下から見るところでワーッと議論して、矢継ぎ早に『こうするぞ』『ああするぞ』って決めて動かしていくっていう風土がありました」。そう振りかえる岡田所長の訴えで、〈滋賀の魂〉に久しぶりに火がついたのだろう。

「うるさら7」の最大の課題、APFの向上には熱交換器の大型化が避けられなかった。熱交換器を収める室内機の横幅は施工の関係で広げられず、高さも限界だったため、奥行きを延ばすしかなく、従来機より7センチも手前にせり出す370ミリとなった。室内機の薄型化が進行している市場で「こんなものが売れるか」との声が上がったが、構造設計をした安富は「370でないとかかん」と譲らない。そこでデザイン担当の関康一郎が前面と底面をなだらかなラウンド状にすることで、壁に設置したときの圧迫感を解消した。

安富はまた、上からだけでなく下からも空気を吸い込むダブル吸い込み構造を採用、熱交換効率を向上させた。一方、配川は高効率な5列高集積熱交換器を開発した。熱交換器の部分運転で空気の一部を冷やし、冷やしていない空気と混ぜて寒くな



新冷媒 32 によって省エネ・環境保護を実現した「うるさら7」の開発技術者のミーティング

除湿を行う「新・さらさら除湿」を実現したのだが、熱交換器の背面を有効活用できるダブル吸い込みが役に立っていた。

初代「うるさら」の無給水加湿は空気中の水分をあつめて加湿するため、室外機の上部に加湿ユニットが搭載されていた。このため室外機の縦幅が高くなり、出窓の下など狭いスペースには置けなかった。そこで室外機に内蔵できる小型加湿ユニットの開発をまかされたのが、入社3年目の武田晶子だった。加湿器の仕組みから学びはじめた武田にすべてを一任した岡本は、調湿のスペシャリストや室外機のチームにサポートを要請、「コアマンとサポーター」の体制を敷いた。

気流や性能のシミュレーションをおこない、実験データを積みあげ、サポーターの意見を聞いてたどりついたのは、加湿エレメントに外気を送る加湿専用ファンの機能を、室外機のプロペラファンに兼任させ、ファンを一つ減らして小型化することだった。「APF向上のためにファンの機能を少しでも高めたいファンチームには、とんでもない話だったはずです。でも、小型化という課題を共有できていたので反対はありませんでした。それどころか、加湿エレメントに効果的に風を導く方法を一緒に考えてくれました」と、武田はサポーターたちに感謝している。

さまざまな技術のプロを中心にした「うるさら7」開発チームだが、周囲の、とくに女性社員のアイデアや行動力によって、プロが思いつかなかった機能が生みだされていった。

商品企画担当の香川早苗は、「うるさら7」の商品コンセプトをまとめていたが、下吸い込み機能について、「まだ何かが足りない」と感じていた。初代「うるさら」とはコンセプトが大きく変わったことを伝えるためには驚きが必要で、下吸い込みだけでは驚きが足りない。思い出したのは彼女が事務局をつとめた社内アイデアコンテストで、環境技術研究所が提出した資料にあったコアンダ原理だった。気流のそばに曲面があると、気流が曲面に沿って流れようとする現象で、これを利用すれば空気が室内の隅々に循環するのではないか。

香川はアイデアを開発チームに伝えたが、すでに彼らは室内機の形状を決定しなければならぬ段階にさしかかっていた。実験してもらうためには彼らに興味をもってもらわなければならないと、循環気流測定のため岡本や安富らをくどいて高級ホテルに出かけていき、循環気流の有効性を体感してもらった。彼女の積極的な提言で、コアンダ原理を生かし、天井付近から気流を行きとどかせることで、素早く部屋を冷やすことが可能な「サーキュレーション気流」が実現した。

やはり商品コンセプト担当の村井由佳は「これまでに四方向気流、ラウンド気流と気流の快適さをうたう商品を手がけてきて、ユーザーの気流の好みは千差万別だと感じていたので、そ

んなふうに変換肢をふやせればすばらしい」と考えていた。ミーティングの際に聞いたサーキュレーションフラップの話から思いついたのは、そよ風のような自然な風だった。自然な風ってなんだろう、どうしたら自然な風を起こせるのか。わからなければ専門家に聞くしかない。村井はさっそく自然風の快適性・非定常性評価に実績のある研究者にアプローチした。

「大学で研究している人を探してきましたんですよ。突然アポとって『明日行きましょう。研究している先生の所へ』っていうんで、熊本大学まで行ったり……。行動力はすごい。彼女らがいなかったら、僕ら何もできない」と、岡本もあきれたように女性陣の協力ぶりを称賛する。ユーザーサイドに立った彼女らに背を押される形で、サーキュレーションフラップで風向を瞬時に細かく変え、不快になりにくい自然の風を送り出すという新機能が追加されたのだ。

岡田所長は彼女らのことを「小っちゃい娘たち」と呼ぶ。「この小っちゃい娘がね、コンセプト立案して、お客さんの声聞きまくって、設計者やデザイナーの尻たたいて、小型化してくれた。彼女たちは技術者とは違う感性がありますから、コンセプトをどうお客さんに伝えていくのかとか、生意気なこといっぱい言うわけです。また、（技術陣も）それによく応えたなと思いますけど、この人らは1人欠けても絶対できてない」。

初代¹うるさら²の開発時から、岡田所長は彼女らの活躍ぶりを見てきた。初代¹うるさら²で無給水加湿をとりあげたときには、営業の幹部に「加湿機能なんて売れるか」といわれ、途方に暮れたという。そんなとき、香川早苗や村井由佳らが、「社員の人たちに聞いてみます」と、開発に直接かわかっていない事業部の社員の夫人100人に聞いてまわった。「奥さんたちが冬の乾燥に悩んでいて、どうやって加湿しようか苦労されているという生の話をいっぱい持って帰ってきてくれた。数値的に根拠づけできないけれども、加湿は売れるというのを証明してくれたのは彼女たちなんです」と岡田はいう。

加湿機能のテストのときにも、香川が本社の広報宣伝のメンバーに声をかけ、工場まで見学にやってきた。「加湿ってどんなものか体感したいんです」という香川に、岡田は「面倒くさいやつぢやなあ」と思ったそうだが、加湿機能を体験した空調営業の吉田美樹は「ほんとうに気持ちいいですね。絶対、これ売れる商品にします」と張り切って帰っていった。そのあと、加湿機能をうるる³、除湿機能をさらら⁴と名づけ、新型ルームエアコンをうるるとさらら⁵とネーミング、また水滴をイメージしたキャラクターをびちょんくん⁶と命名し、大ヒットに結びつけたのは吉田だった。

2012年春、ダイキンは世界に先駆けて、ルームエアコンに次世代冷媒R32の採用を決定した。室外機と室内機を循環して熱をはこぶ冷媒は、モントリオール議定書、京都議定書で、オゾン層破壊と地球温暖化につながる従来冷媒の使用が規制され、先進国ではオゾン層を破壊

しないR410Aなどに転換されていたが、温暖化への影響が大きいたことが課題になっていた。世界で唯一、エアコンと冷媒の両方を手がけるメーカーとして、ダイキンはR410Aと比べ温暖化係数が約3分の1で、省エネ性にも優れたR32の採用に踏み切ったのだ。

R32の採用によって、うるさら7[®]のAPF7.0達成は一挙に実現に近づいたが、先行開発から年度開発にうつる段階に至っても、コスト削減や性能アップなど細かい点で詰めきれない課題が山積していた。うるさら7[®]の発売は2012年11月と決定し、開発チームは夏休みも返上して最後の課題解決にとりくんだ。切羽詰まったうるさら7[®]チームの張りつめた空気は、他の製品をつくっている周辺のセクションにもつたわった。「ときどき様子見に行きましたけど、別のチームの人がやってきて、一生懸命手伝っている。とにかく失敗させたらあかんと、心配だからでしょうね。開発チームは絶対1日も遅らせられんと追い込まれて、『図面を変えにゃいかんけど、もう間にあえへんか』と叫ぶ。現場では『図面はええ。先に動くから何するか言え』みたいな感じで……」と岡田所長はいう。

月遅れ盆が明けた8月末まで苦しんで、開発チームはうるさら7[®]を完成させた。①新冷媒R32採用、②ダブル吸い込み構造による省エネ性向上、③サーキュレーション airflow、④消費電力2分の1の新^スさら除湿、⑤世界唯一のうるる加湿、⑥長時間あたっても気持ちのよい自然の風搭載⑦部屋やエアコン内のダニ・黴・花粉などを分解・除去する高速ストリーマー——と、7つもの特徴を備えた新製品だった。

発売を3週間後にひかえた10月11日、滋賀製作所でうるさら7[®]の量産がスタートした。いそがしく立ちはたらく室内機ラインのわきに、岡田所長以下開発メンバーや、協力した大勢の社員が集まって、量産開始記念の集合写真を撮影した。「写真を撮りますから関係者は集まってください」と触れまわった村井由佳は、「広い工場内からたくさんの方が集まってくれました。製造担当者たちはもちろん、冷媒に関与した人、加工にアイデアを出した人、金型をつくった人……。だれにとっても大変な開発だったけど、かかわった人全員で、乗りこえてきた苦労と今の喜びを共有する瞬間をもつことができたなあと思います」という。

写真撮影が横で作業をしていた人たちの邪魔になったのではと、岡本が作業着姿の派遣の女性に声をかけると、彼女は「うるさら7[®]のラインで働いていることに誇りをもっているんです。大勢の人が記念撮影をしているのを見て、あらためて私は最前線をつくっているんやっことを感じられてよかった」と言ってくれた。彼女は銘板貼りの担当で、店頭にダイキンのルームエアコンを見にいくと、自分の貼った銘板がちゃんとわかるという。誰が貼っても同じように思えるが、どこで位置決めをして、どの方向に力を入れたか、微妙な違いでわかるのか。「尊い話やなーと思っちゃってね。そんな人たちに支えられてモノがつくられているんですよ、間違いなく」と、岡本は感に堪え得ぬように話した。

可能性を信じる——障害者が主役

日本には約787万人（内閣府「平成26年版障害者白書」）の障害者がいるが、民間企業で働いている人は、わずか43万人弱（厚労省「平成26年障害者雇用状況」）だという。そのうちの110人が働いているのが、摂津市東別府にあるダイキンの特例子会社「ダイキンサンライズ摂津」（澁谷栄作社長）である。

787万人や43万人という数字に対し、110人という数字は微々たるものにすぎないが、障害者雇用率は2.09%（2014＝平成26年度）で法定雇用率（2.0%）をクリアしている。しかも、サンライズ摂津は社長、工場長ら健常者は18人だけ、従業員の8割以上が障害者という、「障害者が主役」の会社なのである。同社の基本方針は「みずからの努力と相互協力により経済的自立をめざす」こと。ダイキンの人基軸の経営を反映した方針であり、障害者一人ひとりの可能性を信じて個性に応じた仕事、処遇をしている。

ダイキン工業やグループ会社から受注した空調機部品組立、機械部品加工・組立、フッ素化学製品製造などの仕事を、肢体不自由者をはじめ聴覚、視覚、知的、精神とさまざまな障害をかかえた人たちが協力しあい、操業20年で売上高を約10倍増にした優良企業でもある。2009年の新工場竣工式に出席した大阪府知事が「障害者雇用の理想形」と絶賛した、小な

りとはいえ日本を代表する障害者の会社なのである。

サンライズ摂津の会社設立は1993（平成5）年5月。その前年初め、森川薫摂津市長（当時）がダイキン本社をおとずれ、「重度身体障害者の特例子会社を大阪府、摂津市と共同出資で是非やってみられないか」と要請したのがはじまりだった。山田稔社長（同）は、この申し入れを慎重に検討した。会社を設立する以上、社会的、道義的責任からも、またそこで働く人たちのためにも、途中でやめることはできず、倒産させるわけにもいかない。しかも一般企業の経営とは異なり、障害者のハンディを軽減して、意欲をもって働いてもらう仕事を与え、彼らの力で利益をあげるシステムを考えなくてはならない。

詳細な検討をくわえた末に、ダイキンは大阪府、摂津市と共同出資で第三セクターの特例子会社を設立することに同意した。特例子会社は障害者の雇用促進のための制度で、障害者5人以上、従業員に占める割合20%以上の条件を満たすと、雇った障害者を親会社の雇用とみなして、障害者雇用率に合算できる仕組み。当時の法定雇用率1.6%に対し、ダイキンは1.34%だったため、特例子会社をつくることで雇用率をクリアできるメリットもあった。

こうして重度障害者多数雇用事業所「ダイキンサンライズ摂津（DSS）」が設立され、翌1994年6月、肢体不自由者16人を採用し、操業を開始した。当初は油圧機器の小さな部品を加工、組み立てするような仕事からはじめたが、バブル崩壊後の不況もあって初年度は赤字。

ダイキン本体やグループ会社の仕事を洗いだし、エアコンパネルの吹き出しグリル部分や空気清浄機の部品組み立て、油機や特機からの仕事も受注して、2年目から黒字に転換した。

1995年に後藤金丸工場長（現顧問）、翌96年に應武善郎社長（同）が赴任し、以後、最近までこの2人がサンライズ撰津を率いてきた。「障害者は弱い立場で守ってもらうイメージがあったが、ここではきびしい仕事を工夫してこなしている」というのは、同社を見学したダイキン新入社員の感想だが、サンライズの基本方針は「甘やかさない」とことと、「やる気のある人には手をさしのべる」ことである。会社と従業員は互いに選択しあった関係であり、従業員がやりがいをもって働き、成長する環境をつくるのが経営者の役割という、人基軸の考えにもとづく方針だ。

サンライズ撰津の社員に課せられる行動指針は、「嘘をつかない」「仕事は厳しく」「職場は明るく」の三カ条。新入社員は初めにこの三カ条を守るように約束する。処遇も健常者と同じ成果主義だが、個性も異なり、障害の部位、程度などにより得手不得手もさまざまな人たちだけに、できる作業がふえた、不良品を出さなくなった、アイデアをよく出すなど、仕事の成果や積極性を相対評価して給与に反映する。

初任給は14万円、平均賃金は16万円で、障害者を雇用している他の大阪の企業とくらべると平均的な水準だという。だが、ダイキンの他の工場とくらべると、ほぼ半分。理由は障害者だ

からというより、元請、下請け、孫請けと下へ行くほど賃金が安くなる日本の産業構造にあると、應武顧問はいう。「以前、井上会長に一生懸命仕事をしているけれど、ダイキンとくらべるとだいぶ安いんです」といったら、『それを上げるのは君の仕事だよ』といわれた」そうだが給与の低いパートタイマーを雇っている一般外注先との競争に打ち勝つためには、付加価値の高い仕事を受注するなり、自社で商品開発して売らなければならない。

その辺は社員にも理解されているようで、車イスの松本淳治製造部長は「給料をあげてくださいといっても、会社がもうかかっていなかったらあがらないですから。みんなで頑張ってもうけるから給料もあがる、ボーナスももらえるといいことなので、まず自分たちががんばらないと、というところが根本的にあると思います」と、理解を示している。

そんな事情で、サンライズ撰津の社長、工場長の仕事は、ダイキングループからより多く付加価値の高い仕事を取ってくることで、障害者が安心して働けるよう心身両面のケアと、より高度な仕事をこなせるようなスキルアップの二つが中心になる。2004年にダイキンは障害者雇用による貢献で、朝日企業市民賞を受賞したことがある。賞金は100万円、当時の岡野幸義社長が「この賞金はサンライズにわたさないといけない」というと、應武社長が「それは駄目です。仕事をください」と断ったというエピソードがある。100万円の賞金より、何億円かの仕事をくださいというのが、本音だったのだ。

当初は車イスの肢体不自由者だけで仕事を始めたが、仕事の種類がふえて荷受けや出荷業務、立ち仕事など下肢障害者には困難な仕事が増えてきた。そこで1998年4月から聴覚障害者の雇用をはじめた。搬送作業や化学品製造なども可能になり、空調機の部品組み立てや冷媒回収・解体などの製造業務にくわえ、CAD（コンピューターによる設計）をつかった図面作成などの設計業務もダイキンから請け負った。

あらたに入社してきた聴覚障害者その他の社員とのコミュニケーション不足をおぎなうため、毎日の朝礼の際に手話教室をはじめ、社員の多くが簡単な手話をまなんだ。会議なども手話をまじえて進められるが、應武顧問は「手話ができる、できないよりも、何とか伝えようという気持ちが大事です」という。後藤顧問などは「怒ったときは怒った顔で言えればいいんだ」というそうだが、ゆっくり大きく口をひらいて話す「口話」を理解できる人もおり、紙に書いて伝えることもできる。松本製造部長も「仕事のなかでのコミュニケーションは、そんなに困ることではないです」という。

その後、障害者雇用促進法が改定され、知的障害者も雇用率に算入されるようになり、法定雇用率も1.6%から1.8%に上昇したため、2000年4月から知的障害者も受け入れた。さらに2006年からは精神障害者も雇用率にカウントされるようになり、サンライズ摂津も精神障害者の雇用に踏みきっている。2010年には厚生労働省から精神障害者雇用促進モデ

ル事業の委託を受けたため、雇用数が増大、現在、同社では肢体不自由者31人、聴覚障害者30人、知的障害者20人、視覚障害者1人、精神障害者25人が働いている。

2006年に正社員として採用された精神障害の金子美和は、中学1年で発病、幻聴に悩まされ、団地の5階から飛びおりて複雑骨折で一命を取りとめたこともある。その後、病気を隠してファストフード店、ドラッグストアで働いたが長続きせず、病気をオープンにして働きたいと、サンライズ摂津で実習をはじめた。

初めは週2、3日、午後だけの勤務を希望したが、サンライズ摂津では精神障害者にも実習段階からフルタイム勤務を義務づけている。精神障害者に対しては、短時間勤務から徐々に勤務時間を伸ばしていく職場が多いが、それではなかなか職場に溶けこめないし、途中であきらめてしまうケースが多いという。「しんどければ早退すればよいから」という後藤工場長の言葉に、金子は実習の2週間、遅刻早退なしでがんばり、そのあと社会適応訓練2カ月、トライアル雇用3カ月をへて、正式入社した。

仕事はむずかしく、幻聴に悩まされて、なかなか作業ができず、「辞めたほうがいいのでは」と思ったこともあるというが、工場長はじめ同僚らが積極的に声をかけてくれたため、気軽に相談できるようになった。入社した年の暮れのボーナス支給日には、彼女から應武社長にメールが届いた。「両親の結婚記念日に焼き肉をごちそうし、お父さんは大変感動してくれました。

一番の病気持ちの私が、こんなに変わったことにとっても喜んでくれました。会社に入れたことで、みんなが喜び、楽しく安心し、私は幸せです」。その後、彼女は一人暮らしをはじめ、結婚もして落ち着いて働いているという。

2007年入社の上野真二は大学時代に統合失調症を発病して中退、デイケアで治療を続け、やはり病気を隠して新聞配達、食品会社勤務などを経験したが、周囲の理解が得られずに退職。障害者就労・生活支援準備センターの勧めにより、サンライズ摂津で実習をはじめた。工場長から「CADを勉強する気はないか」といわれ、職業訓練校で学び、技術を身につけた。とはいえ、はじめはわからないことだらけで、工場長に相談すると、「簡単なことからやってみればいい」といわれて肩の荷がおりたという。「精神障害をもちながら働き続けるためには、家族以外に相談できる人を見つけること。仕事のことは工場長、病気はケースワーカー、生活は支援員に相談している」と上野はいう。

30歳まで一般企業で働き、過労死寸前になって自殺未遂、うつ病で10年ほど引きこもっていたという松田仁は、2009年に入社した。エアコンのプリント基板のリサイクルを担当しているが、居心地がいいという松田は、その理由をこう説明する。

「簡単な例でいえば、ただ自分の目の前にある荷物を取ってあげるだけでも、車椅子の人からは喜ばれるのです。自分なんぞ何の役にも立たないと思っていた私ですが、決して役立たず

ではなかったようです」

「サンライズ摂津は私にとってなんとも丁度よい距離感がありました。社員たちがにぎやかに昼食を食べている食堂で、一人でいても浮かない雰囲気とでもいいますか。かといって放っておかれるわけでもなく、仕事ではきびしく接してくれる上司もいます。自分自身でも10年のブランクがあったことが不思議に思えるほど普通に過ごせております」

次第に増えてくる障害者社員の職域拡大、レベルアップのため、サンライズ摂津ではリフトの運転などさまざまな業務に必要な資格取得を奨励している。聴覚障害者も健聴者と一緒に講義をうけ、筆談で講義の内容を伝えてもらいながら、ともに学んでいる。そうした努力の結果、現在ではガス溶接資格取得者5人、冷媒回収資格の取得者も14人にのぼり、うち4人は知的障害者だ。

また操業開始2年後の1996年から提案制度を取り入れ、優秀なもの表彰している。障害者が働きやすい職場にするにはどうすべきかを話しあい、職場改善を推進、障害者のための職場改善コンテストにも毎年応募し、何度も入賞している。筋力が徐々に低下する筋ジストロフィー症の谷口勲は、腕があがらなくなり、ライン作業ができなくなった。そこで、取引先との連絡役に配置転換、納期の調整などを行っている。彼のような社員のために寄せられたアイデアが、マイク、イヤホン付きの携帯電話。腕があがらなくてもイヤホンとマイクで電話対応が

でき、「周囲にささえられながら働く」ことができようらしい」と、谷口も喜んでいる。

工場では定期的に避難訓練がおこなわれるが、あるとき集合場所に聴覚障害者が1人来ていなかった。調べたら、トイレに入っていて気がつかなかったという。当時は聴覚障害者のために工場内で赤いランプを点滅させる仕組みになっていたが、トイレのなかではわからないため、以後はトイレ内にフラッシュライトを設置している。また視覚障害者のためにはパソコンの画面を白黒反転させ、黒地に白い文字を浮かび上がらせている。黒のバックに白の方が、視覚障害者には見やすいのだという。

2009年6月には障害者雇用を拡大するため新工場を建てたが、その際、廊下の真ん中にガイドラインを引いた。視野狭窄の社員は目印がないとまっすぐに歩くことがむずかしい。そのため彼らはいつも廊下の壁に沿うように歩いていたが、まん中を歩きたいだろうからと、新工場建設の際にガイドラインを導入したのだ。サンライズ摂津のように、さまざまな症状の障害者が一緒に仕事をしている職場は珍しいといわれる。それだけにおたがいに相手の不自由なところをおぎなうよう、知恵をしぼっており、今でも年間150件ほどの提案が寄せられているそうだ。

1998年にはリーダーの職制ができ、障害者のなかから抜擢して後輩指導やラインの管理をまかせるようになった。責任を与えられたことで、自信もつようになり、リーダーとして

経験をつみ、職場長になった松本淳治らは、まもなく「自分たちで工場見学の説明をやりたい」と提案した。松本は「僕らは仕事をやらされているのではなく、自分たちでやっている。だから自分たちの仕事は自分たちで紹介しなかった。提案したら、すぐにOKしていただいた。それから各職場のリーダーが見学者に説明している」という。

今では下肢不自由者の1人(松本)が部長、3人が課長に、また聴覚障害者1人をふくむ4人が職場長・係長、さらに聴覚障害者、視覚障害者をふくむ8人がリーダーとなっている。勤続18年になる松本製造部長は「サンライズは社長、工場長、部長までふくめて非常にコミュニケーションが取りやすい。思ったことはいくらでも伝えられますし、風通しがいいというか、仕事がしやすい。それに書面でガチガチになることもなく、自分たちの言っていることも結構取りいれてもらって、会社を変えていけるのが大変ありがたい。みんな障害をもっていますけれど、8割、9割の人は明るいです」という。

製造部長の仕事は生産、品質状況のチェック、人のやりくりなどが、難しいのは精神障害者の体調面の管理だという。環境の変化



仕事は厳しいが、意欲的に取り組む「サンライズ摂津」の従業員たち

に適応しにくく、気持ちの浮き沈みが激しいので、体調が悪そうだと思えば部長、工場長に伝え、精神科のケースワーカーや就業・生活支援センターと連携してアドバイスしてもらう。また月に1度は職場定着推進委員会を開き、係長、職場長以上の管理職、総務部のカウンセラーが出席し、体調が悪そうな社員への対応を協議し、対策をたてるとともに、情報とノウハウを共有している。

ダイキングループでは国内ばかりでなく、海外でも障害者雇用をすすめており、ダイキン上海は2006年に上海市から障害者職業実習基地に認定され、現在では66人の障害者が働いている。職業実習基地認定を機に障害者同士の交流をはかろうと、2007年にはサンライズ撰津から60人ほどの社員が、2泊3日で上海に出かけて交歓、サンライズ撰津創立20周年式典には、上海から代表2人が来日している。またダイキンインダストリーズタイランド社では23人、同じくタイのダイキンコンプレックスインダストリーズ社でも25人の障害者が、健常者と同じラインで立ち働いている。

修羅場に立つ——東日本大震災

ダイキン空調東北（現ダイキンHVACソリューション東北）社長の猪狩英昭は、仙台のホテ

ルで販売店むけの研修会の最中だった。グラツと揺れがきたが、2、3日前にも震度5強ほどの地震を経験していたので、「皆さん、落ち着いて。机の下に入ってください」と伝え、椅子にすわって参加者の様子をみていた。そのうちビル自体が揺れるような大揺れになり、天井が落ちてきて真っ暗になってしまった。あわてて猪狩も机の下に潜りこんだが、体を揺すられ、しゃがんでいることもできない。「一瞬、走馬灯のように思いが駆けめぐり、これで終わりか、死ぬのかなという思いがしました」

2011（平成23）年3月11日午後2時46分、東北地方を中心に観測史上最大のマグニチュード9.0の地震が襲った。東日本大震災と名づけられたこの地震は、宮城県北部で震度7を記録し、警察庁の集計（2014年12月現在）では死者1万5889人、行方不明者2594人、負傷者6152人。そのほとんどは津波によるもので、福島県相馬の最大波は9.3メートル以上、岩手県宮古でも8.5メートル以上の津波が押しよせ、斜面を駆けあがった津波が40.5メートルにまで達していた。

海岸沿いを車で走っていたダイキン仙台サービスステーションの協力店の社員は、津波に襲われて必死で逃げのびた。気づくと、すぐ後ろの車が津波に呑みこまれていた。1メートルの差が、それこそ（一命取る）の差だった。

石巻で修理をしていた協力店の社員も津波に巻きこまれ、命からがら屋上に避難した。だが

サービスマカーは津波に流され、帰る足がなくなってしまった。地震がおさまってから瓦礫だらけの被災した街を、石巻から仙台まで60キロ歩き続けて、自宅に帰りついたのは3日後だったという。

鹿島灘に面した茨城県神栖市かみすも震度5強の揺れに襲われ、30分後には茨城県沖を震源とする余震で震度6弱の揺れにおののいた。同市のダイキン鹿島製作所では建屋の2階で打ちあわせをしていた宮内浩が、真つ暗になった階段を手探りで下り、四フツ化エチレンモノマーガスの重合反応槽をめざした。反応槽は停電で自動停止するが、確実に停止させるには手動でバルブを閉める必要があった。反応槽は10基あり、バルブは約70。爆発の危険もあり、時間との闘いだった。つづいて駆けつけた野口伊知郎と2人で、懸命にバルブを閉めてまわった。「はげしい揺れのなか、爆発したらとおもうと怖くて。ふるえながら必死で作業していた」と宮内。震災発生から30分で、プラントの停止処置は無事完了した。

「人を基軸におく経営」にからんで、ダイキンではとくに近年、「修羅場しよらば」という言葉をよく聞く。井上会長も「社員に修羅場をくぐってもらおうと、難しい仕事にあえて挑戦させています。可能性を信じて思い切って任せると、とんでもない力を発揮するものです」（2014年2月17日付「毎日新聞」）と言っている。仏教で阿修羅あしゅらと帝釈天たいしやくてんが戦う場所を修羅場しよらばといい、そ

こから戦闘や激しい争いのおこなわれる場所をさす言葉になった。ダイキンのトップ層が「修羅場をくぐらせろ」というのは、最近のダイキンの急成長に人材育成が追いついていない危機感もあるからだ。若手社員を新興国市場の開拓にあたらせたり、短期間に高い営業成績をあげてことを求めたりして社員を修羅場に追いこむが、修羅場は大きな経済変動や自然災害など、思わぬ形であらわれることもある。4年前の東日本大震災は、トップから現場までダイキンの大多数を修羅場に放りこんだ。

東北6県の営業部隊を束ねる猪狩社長は、「地震から1週間くらいの記憶がありません」という。販売店の安否確認をするにも、連絡先はパソコンに入力していたため停電でつかえず、携帯電話に登録してある電話番号を書きだして、片端から連絡した。「亡くなった人もいたり、社員の中でも父親を亡くしたり、母親を亡くしたり、家を流されたり、あのときは生きるか死ぬかということで、1週間ほどすごしました」。細かい記憶がないのは無我夢中ですごしたためだ。

地震発生の当日、東北6県と茨城県にはサービス本部、鹿島製作所、現在のHVAC東北、同じくHVAC東京、ダイキンアプライドシステムズ、ダイキン油機エンジニアリング、日本無機の従業員約500人が在住していた。一方、ダイキン本社では井上会長以下幹部と海外のグループ企業のトップらが、鳥取の研修施設「ダイキンアレス青谷」でグループ経営会議を開

催中だった。井上会長は鳥取から全社に緊急指令を発するとともに、会長を本部長とする「東日本大震災災害対策本部」を設置し、メンバー総出で従業員本人と親族（2親等以内）の安否を確認、従業員は全員無事だったが、親族2人が亡くなっていた。さらに被災地域在住の旺恵会（OB会）会員、2011年度定期採用内定者の全員無事も確認した。

被災地拠点の支援のため山形営業所、東京支社内に「現地対策本部」を設置し、メンバーは何度も現地足をはこび、本社の対策本部、ダイキン福祉サービスなどと連携しながら、水、食糧、カセットコンロ、トイレットペーパー、電池などを輸送した。

被災地のダイキン空調東北では、猪狩社長を陣頭に現地対策本部との連絡、管内の営業所、協力店の被害状況や必要な支援物資の確認などに走りまわった。猪狩はポスターの裏に対策本部からの支援物資、販売店の要望など、必要な事項をすべてマジックで書きこみ、壁に貼りだした。毎朝8時から幹部が集まり、新潟へガソリンを買いに行くのは誰、支援物資を届けるのは誰などと決め、情報を共有するため壁に貼りだしたのだ。ポスターの裏の空いたスペースには、「この危急時、自分は何をすべきか一生涯懸命考えよう」「実家片付けの人は帰宅OK」などとメッセージも書きこんだ。無我夢中の状態から、少しずつ落ち着いてきた3月下旬には、メッセージにも希望がきざしてきた。「努力する者には大きなチャンスがある、思いは叶う」

震災による修羅場は震源に近い東北だけでなく、各地のダイキンの拠点に広がっていた。埼玉県の草加配送センターでは震度5強の強震で倉庫の壁に亀裂が入り、搬送エレベーターは停止、4、5階部分では積みあげた商品が荷崩れして通路をふさいだ。社員、ドライバーをふくむ約1000人の安全を確保したうえで、1日も早く早く製品を送りださねばならない。思いがけぬ大震災に力を発揮したのは、1995年1月の阪神淡路大震災の教訓だった。物流本部が「室外機を積むときはコンプレッサーの位置を交互に積んで均衡を保つ」「1本のバンドではなく2本で絞めて固定する」など、17項目の地震対策マニュアルをまとめており、草加配送センターでも壁に貼って、日ごろからマニュアルどおり実行していた。このため荷崩れはしたが、2本のバンドで固定していたため落下することとはなく、物流本部東京業務部の村上和実課長は「落下による破損は、他社が約40%だったのに、草加在庫はわずか6.5%」だったという。同じ草加市内のライバルメーカーの物流が約1週間ストップしたにもかかわらず、草加配送センターでは地震から3日後の3月14日には出荷を再開している。



マグニチュード9.0というかつてない大震災を経験した中で、心をひとつにして立ち向かったダイキン空調東北のメンバー

「東北から遠く離れたダイキンの本拠地、関西では事業継続にかかわる予想外の事態に、関係者が一瞬目を疑っていた。

地震発生の翌3月12日は土曜日だったが、グローバル調達本部（グローバル調）のメンバーが堺市の金岡工場に集まった。東北には、ダイキンが部品を調達しているサプライヤー（仕入れ先）が多く、部品が入ってこなければ生産ができなくなり、まず被害状況を確認しなければならぬ。「東北にあるすべてのサプライヤーを地図に書きこんでくれ」と指示した竹内牧男調達戦略室長は、10、20、30と点々と地図に書きこまれていくサプライヤーの多さに愕然となった。

「東北に、こんなに集中していたとは……」

なかでも彼らを驚かせたのは半導体大手、ルネサスエレクトロニクス社の被害の大きさだった。マイコンの主力拠点である那珂工場（茨城県ひたちなか市）をはじめ、8工場が操業停止に追いこまれていた。ダイキンのすべてのインバータに使用されているのは那珂工場製のマイコンであり、供給がとだえれば全世界の工場がストップしてしまう。グローバル調は〈お見舞い隊〉を組織し、食糧や懐中電灯、マスクなどをリュックに詰めて東北のサプライヤーを訪ねてまわった。「津波で破壊された工場、寸断された道路。親族をなくされた方もおられ、仕事どころではない。支援助資はわたせても、その状況下で『困っているから部品をください』とは言えませんでした」と、調達戦略室の和田守課長は振りかえる。

3月19日には、福島第一原発近くの避難区域のサプライヤーから仕入れていた減圧弁が底を尽き、ヒートポンプ給湯機、エコキュートの生産ラインが休止した。急遽、別の工場に減圧弁生産をうつし、5日後にはライン再開にこぎつけた。

問題はやはり那珂工場のマイコンだった。ダイキンではそれまで、サプライヤー段階でオリジナルのソフトを書きこんだ安価なマスクマイコンを使っていたが、ルネサスエレクトロニクス社の被災しなかった工場で生産している、ダイキン側で自由に書き込めるフラッシュマイコンに切り替えるしかなかった。そのためにはすべての機種について、新しいマイコンをつかっでの代替開発をし、生産につかえるか評価しなければならぬ。対象機種は海外を含め数千にのぼり、マイコンの切り替えで単価もあがり億単位のコストアップになる。それでもフラッシュマイコンへの切り替えしか選択肢はないという現場の判断に、富田次郎常務執行役員空調生産本部長は「こうだと思ったら、やってみろ」と即決。3月末、「生産ラインを絶対にとめな。総力をあげて代替開発をすすめる」と大号令を発した。

滋賀製作所では空調生産本部、環境技術研究所、ダイキンレクサムエレクトロニクス、協力会社もふくめ、デバイス技術者220人体制で代替開発にとりかかった。朝6時から夜中12時まで、試験設備をフル稼働させ2交替での突貫作業のあげく、3〜4カ月はかかるとみられていた代替開発は1カ月半の前倒し可能の見通しが立った。このため万一にそなえ、4月4日か

ら代理店や量販店からの新規受注を停止していたが、19日には受注を再開。4月末にはマイコン開発日程の短縮、サプライヤーの再受注のメドが付き、グローバル全拠点での空調機生産の展望がふたたび大きく開けた。

海底深くから突如湧きおこった東日本大震災から4年。被災地では今なお25000人を超える人が行方不明のままで、避難生活を強いられている人は約23万4000人（2014年12月現在、復興庁調べ）にのぼるといふ。そんななか、ダイキン社員たちはこうして修羅場を乗りこえてきた。苛烈な体験をしたことで一人ひとりが生き方、働き方を考え、あらたな人生を歩みはじめたのではないか。

震災直後には、1日に2度など数えきれないほど葬式に参列したというHVAC東北社長の猪狩英昭は「正直いって、実際はあまり思いだしたくない」というが、今、こう振りかえっている。

「がんばるといふのは、私はあまり好きではなかったのです。がんばらなくていいよ、実績をあげればいいよという考えだったのですが、震災があつて、なんでも最後は気持ちいいよ、実績ようになりました。私は今、地域のいろいろなことも代表するつもりで発言しています。震災以降、やはり地域のために何ができるか、社員のために、販売店のために何ができるかを一番に考えながらやっています。ダイキングループが東北で残っていくためにどうするか、ダイキ

ンに対する恩返しかなという思いで、今、がんばっています」

「みんなにはしつかり資格をとったり、本を読んだり、自分のためにやれと言っています。それが仲間や家族のためになり、販売店のためになり、会社のためになる。ボランティアもなかなかできませんので、販売店ももうかるようにして税金を納められる、われわれもこの地で税金を納められるということが、私たちにできる最大の復興支援かなと思って、みんなにはそう言っています」

現場主義——営業の最前線

営業といえば、ダイキン製品を直接売り上げにむすびつける最前線部隊だが、執行役員の坪内俊貴空調営業本部長は2013年5月、営業担当の新入社員むけにおこなわれる「一騎当千塾」で、講話の冒頭、営業とは何かについて話をしている。まず営業とは「業を営む」ことであると字解きをして、

「営業といえばセールスや販売というように考えますが、事業を営むわけですから、事業活動のすべてに対して責任をもつ部門。商品開発からはじまり、生産、そして物流、さらには販売、そして据付工事、そしてサービス、お客様の面倒を見る。これが営業であつて、販売だけ

ではない」

そのうえで、お客に対して一番のサービス、一番の商品価値をつくりださなければならぬ、顧客におぼえてもらえる一番のメーカーにならないと、強調している。入社したばかりの若い社員には、にわかには理解しにくい話かもしれないが、長年、現場の第一線で働いてきた人たちにとっては、大いにうなずけることだろう。

ダイキン・コンシューママーケティング（DCM）社長をつとめる破戸克典は1974年、設立間もない北大阪ダイキン空調（現ダイキンHVACソリューション近畿）に入社、以来40年、空調営業一筋の大ベテランである。ダイキンは2011年4月、空調機器の販売力、提案力強化のため全国に20社あった販売子会社を10社に再編した。同時にルームエアコン、エコキュート、空気清浄器などコンシューマ商品分野でトップメーカーになるためには、家電量販店のニーズにあわせた販売拡大が必要として、販売子会社の担当セクションを集約した量販店専門の子会社として、東京・亀戸に設立したのがDCM社だった。

それまで20の販売子会社に属していた37の拠点が新生DCM傘下になったわけで、社長に就任した破戸が最初に腐心したのは、いかに求心力を高めるかだった。「いろいろ考えるに、やはり求心力の核になるのはグループ経営理念、まずこれをやろう」と考えた破戸は、外部講師を依頼して研修会を開催、以後、毎年春秋の2回実施している。それだけでは、量販店での営

業活動で経営理念をどう具体化するかを伝えるのはむずかしいので、用意したのが「DCM実践六策」である。そこに掲げたのは、

「常に『次の新しい』をマーケティングし、新商品、アイデア商品を創出しよう」

「『1』にこだわる営業で『No.1カンパニー』を目指そう」

「アクションプランの実行に次ぐ実行で、目標達成をスピードアップしよう」

「『0・1%』にこだわる『率の経営』で、安定的利益体質の会社を構築しよう」

「企業倫理、コンプライアンスを徹底し、健全で明るい会社づくりを行おう」

「社員教育研修を継続的に行い、社員のスキル、モチベーションの向上で『お客様、お店』への提案力、貢献力を高めよう」
の六つ。

「実践六策」で具体的な指針を示し、破戸は社員一人ひとりにアクションプランを提出させた。量販店ごとにどれだけ売り上げていくかという目標と、どのような営業活動をし、どのような成果が得られたかなどを書きこんだものである。「目標不明確で『がんばれ』と言われ、数字が悪ければ怒られる。それではモチベーションは高まらない。自分に高い目標を課し、責任をもってやっってもらおうことで、やりがいを見いだしてほしい。自分たちのアクションプランですから、どんなものでもいい。ただし書いたことは実行してね、と」

そのうえで破戸は、北海道から沖縄まで全37拠点を1年がかりでたずね、約1000人の営業社員に1日ずつ同行、約810店の量販店をまわっている。「地方に行く」と専任の営業マンがおらず、量販の営業そのものがあまり理解されていません。こちらも、どこにどんな店があった誰がやっているのか、名前だけしかわからなかったのが一からまわらないと仕方がなかった。途中、仕事や家族の話、ときには悩みに耳を傾ける。仕事ぶりや量販店との関係も手にとるようになり、貴重な時間だった」という。各拠点では社長以下役員が出席し、営業社員一人につき30分くらいかけてアクションプラン検討会を開き、具体的な指導を繰り返した。

営業部隊の意識改革をすすめる一方、量販店の人々を工場見学に誘い、製品をつくる現場を見てもらい、勉強会も開いた。量販店にダイキン製品を理解してもらう（ファン化作戦）である。こうした努力をかさねた結果、人基軸の考え方にもとづくダイキンの営業方針が理解され、量販店側も少しずつ変わってきた。

「基本的に私は土曜日は休みません」と破戸はいう。DCM社には、170人の社員のほかにラウンダーとよぶ営業の派遣社員が45人いる。土日も量販店は開いており、彼らが店頭イベントや販売にあたっている。激励と視察に訪れるのである。「あの現場が我々の存在意義の原点です。店頭でお客様に商品をすすめて買っていただく、あそこでお金のやりとりがはじまるわけです。それからずっとつながっていくわけなので、あそこが切れたらもう終わ

り」と考えるからだ。

ダイキンが取引をしている量販店は全国約1500店あるが、大型店を中心に、その3分の1の店舗には、ぴちくんジャンパーを着たヘルパーという派遣社員が、夏冬平均で約500人働いている。DCM社では年2回、40〜50人くらいずつヘルパーを集めて、技術紹介と感謝会の意味もこめて工場見学を実施している。また、景気の動向によって派遣社員を減らすこともないため、長年ヘルパーを続ける優秀な人材が多いという。

営業社員、ラウンダー、ヘルパーと総がかりでの量販店対策で、ルームエアコンなどいくつかの機種では量販店でのシェアトップになることもあり、DCMは会社設立3年ほどで、ほぼ予定通りの営業利益をあげられるようになった。

「人を大切にするという、人基軸の大本の考え方は、現場の隅々まで浸透しています。特に営業部門はよく売れるようになる機械があるわけなし、ノウハウがあるわけなし、テレビコマーシャルもそんなにできません。優秀な良い商品をつくっ



マーケットインの現場で直接ユーザーと接する営業に求められるのは「人」としての力

てもらっているので、あとはやはり人です。人のレベルをあげる、能力をあげる、やる気を高めるといふ以外にありません。量販というのは店頭を通じて直接ユーザーと接するわけですから、モチベーションとかやる気とかが、もろに出てくるように思います」

遠心力と求心力

第4章



本社と現地を結ぶブリッジパーソンを育成する〈海外実践研修〉

「買収する側もされる側の企業にも、歴史や暗黙知、企業独特の習慣があり、それが企業文化と言えるものです。買収を成功させるには、その文化を尊重し、あい壊さないことが重要です。そして、相手が成長のために望むことをトランスファー（移転）し、補完し合うことで自然体で融合していく、これが買収を成功に導く要諦であると私は考えています」

「私と塙義一さん（当時の日産社長）は、互いの企業文化や個性を尊重し、ようと申し合わせた。それが今日まで守られてきた。提携後は数字（売上高、利益）と共に幹部や従業員のやる気が大切。これを維持するのは、いわゆる吸収合併では難しい」

前者の発言は、ダイキンの井上会長が2012年11月中旬、買収した米テキサス州ヒューストンのグッドマン・グローバル本社で、基幹職200人に初めて語ったスピーチ。後者は日産自動車と資本提携し、カルロス・ゴーン氏を送りこんだ仏自動車大手ルノーの元会長、ルイ・シュバイツァー氏が2014年8月、新聞記者の質問に答えたものである（同年8月17日付「朝日新聞」）。

表現こそ多少異なるが、企業同士の提携・買収を成功させるにはお互いの企業文化を尊重することが大切と、フランスと日本のグローバル企業のトップが、期せずして同じ見方をしているのが興味深い。

ダイキンは、1966年、地中海のマルタにダイキンエアコンデিশニング社を設立したのを手はじめに、オーストラリアで空調機器販売会社を設立、ベルギーで空調機のノックダウン生産を開始、タイに空調機製造・販売会社を設立、アメリカにフッ素樹脂生産販売会社設立など、欧米、アジア、オセアニアに点々と海外拠点を築いてきた。だが、グローバル化が本格化したのは1994年、井上社長が就任してからだ。井上は経営戦略に空調のグローバル展開を掲げ、ヨーロッパでの販売代理店の買収・直営化、中国への本格進出を手がけた。さらに2006年のマレーシア・OYラインダストリーズ社の買収、08年の中国・珠海格力電器との業務提携と続き、10年には米キャリア社をぬいて空調売上高世界一を達成、12年には米グッドマン・グローバル社を買収している。

今やグループ企業は世界145カ国におよび、生産拠点も74カ所に置いている。2014年3月、早稲田大学とアクセンチュアが発表したグローバル化ランキング・トップ10では、日産自動車が1位にランクされ、ダイキンも7位に評価されている。東証一部上場企業の売上高上位200社を対象に、海外売上比率、海外資産の割合と直接対外投資金額、海外人材の登用、

売上高全体の伸びの四つの指標で評価したもの。日産はじめトヨタ（3位）、ホンダ（5位）、ブリヂストン（6位）と、自動車・自動車部品会社が多数を占めるなかで、ダイキンの存在感が光る。

この20年間に国内でも有数のグローバル企業に成長したわけだが、急速なグローバル化を可能にしたのはとりわけM&A、提携・連携の手法だった。新興国を中心に変化のスピードがますます加速するなかで、成長に必要な技術や知識をすべて自前で調達しては、変化のスピードについていけない。ダイキンに不足していた技術や人材を確保し、時間を節約するためのM&Aだった。だが、生活習慣や言葉、価値観、文化の異なる海外企業の買収は、強引にすすめれば相手企業の反発を買う。そこで井上が大切に心がけたのが、冒頭の「お互いの企業文化の尊重」だった。

急速に拡大した海外グループ企業の運営に際し、ダイキンは現地企業の文化を認め、地域に密着したビジネス展開ができるよう積極的に権限委譲していった。取締役など経営陣に占める現地人材の数も、ダイキンヨーロッパ社（DENV）で8人中5人、大金中国投資有限公司は4/10、米グッドマン社では9/13、ダイキンインダストリーズタイランド社（DIT）3/10、マレーシアのOYLMニューファクチャリング社（OYLM）4/7……。海外拠点の現地人取締役の比率は全体で約45%に上り、社長も約40%になるという。

現地化で遠心力を強め、海外での事業展開のスピードアップをはかったわけだが、権限移譲で現地まかせにしつ放しでは、グループがバラバラになってしまふ恐れがある。そこでダイキンが気を配っているのは、現地企業が方向性を見あやまらぬよう、グループ全体での戦略や情報を共有化すること、つまり求心力の強化である。関西空港からお隣の中国・上海とでも1300キロメートル、地球の反対側ブラジルとなら1万7000キロメートルも離れている国々の企業をむすびつけるため、ダイキンのトップはたびたび中国、ヨーロッパなどに飛んで、地域ごとにマネジャーミーティングを開き、重要案件があれば各国の幹部を日本に呼んでグループ経営会議を開催する。

そうした場面で、求心力のカギになっているのは、やはり「人を基軸におく経営」である。「グループ経営理念」を英語、中国語に訳して各国に配布し、各国企業は社員研修やさまざまなイベントを通し、人基軸の経営の徹底をはかっている。

政治機構や経済・社会制度はもとより、働くことの意味や生活体験もちがう外国人に、ダイキンの働き方を浸透させるのは、正直、容易なことではない。だが、国はちがっても同じ人間の集団である。企業経営は人の営みであるとし、人間の可能性を信じ、個性を尊重して個々の能力を高めていこうという人基軸の経営の考え方は、正しく理解されれば、そのままグローバルな経営理念として、世界に通用するはずなのである。

2006（平成18）年8月のある日、ハワイ・オアフ島のホノルル国際空港に、100人ほどのビジネスマンが次々と降り立った。ワイキキビーチで夏休みを楽しもうという団体ではない。彼らはマレーシアのOYLインダストリーズ社と日本のダイキン工業の幹部たちであった。ハワイは8つのおもな島から成るが、それぞれにニックネームがついており、オアフ島は「The Gathering Place 集いの島」である。この年5月、ダイキンがOYL社を買収し、両社の幹部が初めて集うジョイント・ミーティングのため、来島したのだった。

ダイキンの本社は大阪であり、OYLの本社はマレーシアのクアラルンプールにある。集いの島とはいえ、なぜ両社の拠点があるわけでもないハワイに、わざわざ出かけてきたのか。井上会長は「マレーシアで開けば当社が乗りこんでいくことになるし、日本で開けば呼びつけたことになる。だから、第三国のハワイあたりで開いたらどうですかと提案してみた」という。買収される相手方に対する気づかいであり、両社対等の立場で新たな一歩を踏みだそうという姿勢を示すためだった。

ミーティングの冒頭、井上会長は「空調事業のグローバル・ナンバーワンをめざす夢を皆さんと共有したい」と訴えた。ダイキンとOYL社が、お互いの違いを認めあい、良さを尊重しあって飛躍しよう、というのである。ミーティングでは両社の実情、課題、おたがいに期待することなどをフランクに話しあい、3日間の日程にはゴルフや観光も組みこみ、ダイキン社員が手づくりでもてなした。初顔あわせの初日こそぎこちなさはあったが、最終日には、両社の幹部が自然な笑顔で語りあう姿がみられた。集いの島での会合は、知らぬ同士を打ちとけさせ、新しい事業に仲間としてチャレンジするための、大事な第一歩だったのである。

OYL社の買収は、ダイキンの弱い部分であるアプライド（大型セントラル空調）や低価格のルームエアコン事業の補強、北米事業の強化をねらったものだった。弱い部分を強化する事業と担い手を、買収によって一度に手に入れ、空調グローバル・ナンバーワンをめざしたのである。

「当社が弱い部分で（OYL社が）強みを持つということは、それだけOYL社とは企業文化が異なることを意味する。異なるがゆえにその分野で強みを発揮できる面もあるのだから、強引にダイキン流を押しつけ、その特異性を喪失させることは、最も稚拙な方策だ。融合すべきところと融合すべきではないところ、その辺の微妙なバランス感覚が必要となる。経営理念は徹底的に共有するが、事業の強みとなる中核部分では、相手に任せる、相手の文化を尊重するというやり方が必要になる」（井上礼之著『人の力を信じて世界へ』）。

お互いの得意分野、独自のノウハウを知り、どこでどう協力すればよいか、買収によるシナ

ジー（相乗効果）を最大限に発揮させるためには、現場の人間に問題を理解してもらおうの一番である。井上は2007年1月、大阪本社にシナジー創出ワーキンググループを発足させた。技術、製造、販売など各部門や、ヨーロッパ、中国、アメリカ地域などから第一線のえり抜きメンバーを招集し、専任の70人をふくむ延べ290人が参加。OYL社側のメンバーとともに、テーマごとに分科会形式で徹底的に議論をかさねた。

議論のなかで浮かびあがったのは、やはりアプライド事業の強化だった。OYL社傘下にアプライド事業で世界第4位の空調メーカー、マッケイ・インターナショナル社があるが、米業界の保守性もあって、新製品を生み出すような技術開発は進んでいなかった。ダイキンの得意とするインバータなどの環境技術と、アプライドのノウハウを融合すれば、市場に新たな旋風を巻き起こせるのではないか。

議論の結果、2009年5月、マッケイ本社のある米ミネソタ州ミネアポリスに「アプライド開発センター」を新設、日米両国はもとよりヨーロッパやアジアからも一線級の技術者をつめて、研究開発をすすめることになった。空調の開発センターを海外に置くのは初めてだったが、アプライドの中心であるアメリカから、世界市場を見すえて戦略的な商品を送りだし、業界をリードするためだった。技術者たちはおたがいの知識と経験を組みあわせ、たとえばマッケイ社の独自技術である磁気軸受をつかったターボ冷凍機を開発している。技術の融合に

よって生みだされた新製品によって、北米市場への本格参入を果たすことができたのだ。

アプライド事業はM&Aがシナジーをあげた典型例のひとつだが、初めての大型買収とあつて、意気込みが先行しすぎて失敗することもあった。OYLグループに、アジアむけの低価格ルームエアコンを手がけているOYLマニユファクチャリング社（OYLM）があるが、インバータ技術をとり入れたいということで、ダイキンの技術者が大挙同社にかけ指導することになった。ところが熱心さのあまり、OYLM社の技術者にはダイキン流の押しつけと思われたようで、20数名の技術者がOYLM社をやめてしまった。これを機にダイキンも技術移転の方法を再検討し、その後は残った技術者を中心に順調に開発をすすめている。

技術の融合とともに井上がすすめたのは、「人を基軸におく経営」の浸透である。相手の異なる文化は尊重するが、ダイキンの基本理念である人基軸の考え方は、すべてのグループ企業に理解してもらわねばならない。OYLグループのなかで、もっとも熱心に人基軸の経営導入に取りくんだなのが、ケンタッキーク州ルイスビルに本社を置くA A F (American Air Filter) インターナショナル社だった。



組立作業ラインのOYLM社現地社員たち

同社P&I事業本部のCOO（最高執行責任者）、ダレン・アルソップは「ダイキングループに加わった当初は、人基軸が今までの経営とどうちがうのか理解できませんでした。私が所属するP&I事業本部は技術者集団であり、個々の専門知識・能力・経験・経験を買ってやる（人）中心の組織で、人基軸に対して『そんなことはすでにやっている』という声も聞かれました」（ダイキンタイムス）2012年春号」という。だが、討議をかさね、ダイキンの経営理念の具体的な項目について従業員アンケートをおこなうと、コミュニケーション・人材育成・帰属意識など複数項目で、不十分という結果が出た。

人基軸の経営の実践のむずしさに気づいた同社では、PCM（People Centered Management）と名づけて活動を開始した。ダイキン、OYL社もグループのモデルケースとして全面支援し、2009年1月、さまざまな部署からあつめた10人のプロジェクトチームを中心に、PCM活動による組織改革に手をつけた。彼らが重視したのは、企業と個人の「互いに選択しあう関係」。選択される企業になるため、作業環境を向上させ、コミュニケーションを充実、社員が会社の発展に寄与していると実感できる機会の提供につとめた。人材育成についても、社員の関心が薄かった従来の研修方法をあらため、彼らの声を反映したプログラムに変更した。これによりみずから高い目標を設定して研修に臨む人がふえ、参加率も向上した。

こうした活動の成果に対し2010年11月、英国人材開発協会から人材育成の優良企業を表

彰する「インベスターズ・イン・ピープル」の銀賞を授与され、翌11年4月には金賞に輝いた。「企業は人材育成や職場環境など、あらゆる面で個人の期待にこたえることで、一人ひとりのロイヤリティを引きだし、ともに成長していくことができます。企業と個人のベクトルが一致し、たがいにコミットしあうことで、成長発展の原動力が生まれ、他社に先んずることができると、アルソップCOOも自信を深めている。

トップ同士の信頼

2011（平成23）年3月の東日本大震災の直後、常務執行役員の蛭子毅（えびす現グッドマン社長）は井上会長に呼ばれた。未曾有の大震災でダイキン社内も対応に追われていたが、何の用事か判断もつかぬまま顔を出した蛭子に、井上は「交渉は打ち切りだ」と言いわたした。交渉とは、北米の住宅用空調市場でトップシェアを誇るグッドマン・グローバル社の買収交渉である。

OYL社の買収につづき、ダイキンは2010年からグッドマン社の株を保有する投資ファンドとの交渉をすすめ、蛭子は前面に立って先方とわたりあってきた。交渉は大詰め段階に来ており、ファンドのトップとの会談日程も決まり、3月末には買収の合意ができる見込みだつ

た。その交渉を突然打ち切れとの指令である。

愕然とする蛭子に、井上は「延期じゃないぞ」と念を押した。震災後の経済の先行きは不透明であり、そんななかでの巨額買収は事業リスクが大きいと判断しての決断だった。引く決断のむずかしさは経験ずみの井上だけに、引くときこそ胆力が必要、経営に未練は無用と言いきる。

会長の判断の正しさは理解しても、苦勞してつづけてきた交渉がやっと実を結ぶ直前での打ち切りには、むなしさを覚えたことだろう。しかも、年が明けてグッドマン社側から交渉再開の要望があり、蛭子はふたたび買収交渉の前面に立たされた。不測の事態とはいえ一度打ち切ったことで、冷めかかった信頼関係の再構築はむずかしい。最終局面での買収額決定時には競合企業があらわれ、両天秤をかけられたが、蛭子は「グッドマン社の全社員を引きとります。誰一人やめさせません」と説きふせ、2012年8月、OYL社の2438億円を上回る約2960億円（376億ドル）での最終合意にたどりついた。「タフな仕事だった」と蛭子は振り返る。

一度は交渉を断念しながら、井上がグッドマン社買収にこだわったのは、空調発祥の地であり、世界の主戦場である北米におどり出ること、押しも押されもせぬ世界一の空調総合メーカーになるためだった。ダイキンは1981年と1998年の2度、北米に進出したが、まる

で歯が立たずに数年で撤退を強いられていた。OYL社の買収を足がかりに、2010年には米キャリア社をぬいてグローバルでの空調売り上げナンバーワンとなったが、それでも北米市場では、まだマイナーな存在にすぎなかった。

というのも、アメリカでは建物内部に張りめぐらせたダクト（配管）をとおして温度調整した空気を送りこみ、家全体の温度を調整するダクト式が主流なのに対し、日本では部屋ごとに室内機と室外機を置くダクトレス式だった。ダクト式は住宅設備の一部であり、売り方も異なるため、日本勢は手が出せなかった。だが、ダクト式で全米に6万店のディーラー、900カ所の販売拠点をもつグッドマン社を買収すれば、いままで本格的な参入を拒まれていた北米でのダイキンのプレゼンスは一気にあがることになる。

井上がグッドマン社の買収にこだわったのは、経営上の判断もさることながら、グッドマン社のトップに対する信頼、企業体質への共感があったからだ。ヨーロッパ、アメリカ、中国、アジアと空調市場の主要地域をおさえ、文字通り世界一の空調メーカーにおどり出たが、ダイキングループの最大の特徴は、世界のどの地域でもグループになった企業の独自の文化を尊重し、その一方で人基軸の経営を貫徹させていることである。相反する企業文化をもつ相手では信頼できず、手を組むには相手を見きわめなければならない。買収にせよ提携にせよ、相手が自社の成長・発展に寄与するかどうか、冷静にソロバンをはじくのは当然として、それ

以上に、井上は「トップ同士の信頼関係なくして買収も提携もうまくいかない」という。

OYL社の買収に際し、井上は香港で、OYL社を傘下に置くホン・レオン・グループのオーナー、タン・スリ・クウェック・レン・チャン氏に会っている。そのときの印象を井上は「華僑の財閥で金銭にはきびしいだろうが、非常に冷静な人格者。物事をあげつらうことがないし、ビジネスについても率直に意見をいう」と述べている。そして帰りの機内で、同行した蛭子常務執行役員に「あの人は信頼できる人や」と伝えたという。

OYL社買収のあと、2008年3月には中国の珠海格力電器と業務提携をむすんでいるが、このときも「最終的にはトップ同士の信頼感が提携の決め手になった」。珠海の朱江洪董事長（会長）は最初から本音で話す率直な人物だった。朱董事長は誠実で先見性があり、洞察力にもすぐれていると見た井上は、やがて「この人と一緒に仕事がしたい」と思うようになった。

「やはり人と人、特にトップ同士の人間関係、信頼関係がなかったら、いくら細かいことまで話し合ってもなかなかうまくいきません。お互いに提携する相手に利益を上げてもらうことを優先し、そのうえで自分も相手とのシナジー効果で利益を上げたいと思う気持ちになれるのは、やはり相手の経営者の経営に対する姿勢や、真摯な態度に共感するからです」（『人の力を信じて世界へ』）。

最大の買収相手だったグッドマン社のデビッド・スウィフトCEO（現ダイキン非常勤取締役

役）も信頼に値する人物だったし、なによりグッドマン社の企業体質がダイキンの人基軸の経営に相通じるものだった。

同社の創業者、ヘラルド・グッドマン氏は空調機を売り、据えつけるインストーリング・ディーラーだったが、メーカーから満足なサービスを受けられないと感じて、空調メーカーを立ち上げたという。それだけにグッドマン社は、創業時から〈ディーラー・ファースト〉に徹し、ディーラーに対し必要なときに良い品を安く提供することにとめてきた。高品質で低価格な商品を提供するためには、ローコストでの生産が必要であり、それがコスト意識の高さとして根づいている。

グッドマン社のラリー・ブラックバーンCFO（最高財務責任者）は「グッドマン氏は、『We are going to provide cheap cold air（我々は冷たい空気を安価で提供していく）』と常々言っていた」という。コストを抑えながら最大限の利益を生み出す、という理念はグッドマン社の文化であり、生産や開発現場だけでなく、社員全員が受け継いでいるのだ。ブラックバーンCFOはまた「当社はHVAC（Heating, Ventilation, Air Conditioning、暖房、換気、空調）事



グッドマン社デビッド・スウィフト氏（右から4人目）と井上会長（同5人目）を囲む社員の皆さん

業に特化しているから、ディーラーをお客と位置づけ、ディーラー重視のコンセプトが全社に浸透している。その点ではダイキンとも共通していると思う。ダイキンもHVACに特化しているから」ともいう。

またグッドマン氏とともに会社を立ち上げたピーター・アレキサンダーSVP（上席副社長）は、「二つの理念を優先的に守ってきた。社員を大切に。お客を大切に。この二つを守れば、ビジネスは成功する。お客が当社の製品を『買う根拠』を提案できれば成功できると思った」という。ダイキンの人基軸の考えに通じる理念であり、そのためかグッドマン社では長年働き続ける従業員が多い。

「社員が朝起きて、仕事に行きたいと思える環境をつくることができれば企業は成功する。その環境づくりは、複雑なことではない。グッドマン社は社員のニーズに敏感である。社員に対しては公平な賃金、福利厚生を提供する必要があり、敬意をもって接することを常に心がけている。工場にいる人たちが会社にとって最も重要な存在。工場で働く人たちが仕事を続けてくれることが、私や他の経営幹部の責任でもあり、喜びでもある」

言葉も歴史もちがう外国でも、社員や顧客、人を大切にすることでビジネスを成功に導くという企業は存在する。そんな会社を率いるトップへの信頼感を頼りに、ダイキンはグローバル化をなしてきてきたのである。

買収される側の不安と驚き

ダイキンの海外グループ企業への信頼と文化尊重、人基軸の経営の共有という経営スタイルは、海外ではどのように評価され、グループ企業で働く人々にはどう見られているのだろうか。アメリカのAARP（旧・全米退職者協会）は世界最大の高齢者支援団体であるが、ダイキンは2011年7月、この団体から「最優秀事業主賞」を受賞している。個人の適性の見極めと専門性に応じた育成・配置、60歳以上の社員の短時間勤務や週3日勤務などの柔軟な勤務形態、65歳までの再雇用率8割以上などの実績が高く評価された結果だった。AARPは毎年、米国内の50の企業・団体のほか、世界各国から15の企業・団体を表彰しているが、日本の企業では初めての受賞だった。

もうひとつ。ダイキンエアコンデিশニングセントラルヨーロッパ社（DACE）はオーストリアの販売会社だが、2013年4月、同国における「働きがいのある会社ランキング」の4位（従業員50〜250人部門）に評価されている。アメリカを拠点に世界40カ国以上で活動している「Great Place to Work」が、従業員へのアンケートや会社概要、企業文化、人事制度などを調査してランキングを発表しているもの。

DACE社は「チームワークや一体感を感じられる職場である」「マネジャーが従業員を信

頼し、まかせてくれる」「役職にかかわらず、参画意識を感じる事ができる」「自社の製品やサービスに自信をもっている」などの項目で高い評価を得た。同社のカリン・シャズナ人事・総務部長は「外部機関に評価いただいたことで、私たちのやってきた『人を基軸におく経営』が正しかったことが実感でき、とてもうれしい。従業員たち自身が、誰よりもこの賞を誇りに感じている」とコメントしている。

ダイキンの労働環境やグループ企業の働きやすさの根底にあるのは、DACE社の人事・総務部長がいうように人基軸の経営の考え方である。国際的な組織がダイキンやグループ企業の活動を評価しているのは、間接的とはいえ人基軸の経営が海外でも認められていることの証しといえるのではないか。

とはいえ、ダイキンに買収された企業の社員らは、初めから人基軸の経営を理解していたわけではないし、急成長した日本のグローバル企業に不安を抱いたはずだ。「働きがいのある会社」にランキングされたときにDACE社長だったマルティン・クルツは、オーストリアの中規模の空調会社クライメックス社の営業担当マネジャーだった1999年に、勤め先がダイキンに買収されている。

クライメックス社はそれ以前からダイキンの代理店になっていたから、クルツも人基軸という経営理念は言葉としては知っていた。だが、いざ買収されると不安がよぎったという。

「買収される側の社員には、いろいろな疑問があります。私も将来どうなるのだろうかという不安があった。バッドニュースは聞きたくないが、それでもこれからこうなるということがわかっていたら、何とか乗り越えられるが、不確定要素ばかりでは神経質にもなるし、心配になってしまいます」

ところが、いざ買収されると、心配していたこととは全く逆のことが起こった。クライメックス社にやってきたダイキンヨーロッパ社の幹部は「社員の皆さんには残ってもらいたい。大丈夫ですね。あなたたちは残ってくださいね」と、わざわざ念を押したのだ。ダイキン傘下となり、DACE社と名前の変わった会社で営業担当部長になったクルツは「国際的な大きな会社に勤めることは、仕事の安定性という意味で、心の落ち着きにもつながる」ことを実感した。

それから7年後の2006年、クラウドイオ・カポーチオがヨーロッパ・中東担当COOを務めていたマツケイ・イタリア社は、親会社のOYL社がダイキンに買収されたため、ダイキンのグループ会社になった。カポーチオは空調技術ではダイキ



「働きがいのある会社ランキング」4位を受賞したマルティン・クルツ社長（前列左から3人目）とスタッフメンバー

ンが世界でナンバーワンと評価しており、エンジンニアとしていつかダイキンの一員になればと思っていたという。夢がかなって大喜びしそうなものだが、実際はそうでもなかった。

「買収されたとき、相反する気持ちがないまぜになった。良かったというポジティブな感情と、大丈夫かなという懸念の気持ち。尊敬していたダイキンの技術を知ることができたのはうれしかったが、一方でダイキンはもとより日本の会社のことをまるで知らなかった。アメリカの会社は買収した会社の人たちの首を斬るが、同じようなやり方をするのではと心配だった」だが、カポーチオの場合も、すぐに不安は払拭された。「ダイキンはちがう。アメリカの会社とは行動様式が全然ちがうことがわかりました」。ダイキン傘下になって意外だったのは、きわめて短期間にダイキンというファミリーのなかに溶けこめたことだった。「ダイキンの方々のお蔭だと思うのですが、グループの一員として一生懸命働こうという気になりました」。彼だけでなく、マッケイ・イタリア社の従業員も皆、ハッピーだったという。ダイキンは良く知られた企業だし、従業員を大切にするという経営哲学、ビジネス戦略を貫いているから、「今後、ダイキン以外の傘下では働きたくない」と、今では皆が思っているとか。

カポーチオは1980年にマッケイ・イタリア社に入社したが、親会社のマッケイUS社が米スナイダー・ジェネラル社に買収され、カポーチオはスナイダーの投資家的体質を嫌って退社、一時イタリアの小さな空調会社に勤めていた。その後、OYL社がマッケイ社を買いとっ

たためマッケイ・イタリア社に復帰し、そのあとOYLがダイキンに買収されている。このためドイツ人、フランス人、アメリカ人、イギリス人、マレーシア人、中国人と、さまざまな国籍の上司に仕えており、最後が日本人のボスだった。それぞれに学べるがあったといい、「アメリカ人は意思決定がスピーディーで、とてもオープン、公明正大というか、透明性を重視する。それに対し、ヨーロッパ、イタリア、日本もそうだが、歴史の積み重ね、バックグラウンドがあるので、物事を進めるのがそんなに簡単ではない」と分析する。

国柄によりそれぞれちがいもあるが、なかでも日本はまったく異質の文化だと、今でも思っている。

「ヨーロッパ人が外から入ってきて、日本の文化を理解するのは、にわかにはむずかしいと思う。だが、理解できれば、日本の文化の良さ、強みがよくわかるという気もする。物事に精緻というか、正確さを求める国柄。国として一番洗練された文化、他のどの国とも全然ちがうけれど、洗練された文化をもっているのが日本だと思う。世界中から尊敬されているし、そのような国になっている。日本の会社に勤めることができ、私のキャリアの一応の締めくくりとしては、理想的な形ではないか」

さまざまな国のトップを見てきたカポーチオの目に、とくに大きな驚きとして映るのは、ダイキンでは高齢のトップが一線では指揮していることだ。

「会社のなかで大きな変革をなしとげるパワーは、若い経営者もっているものだが、ダイキンでは井上会長にせよ、山田相談役にせよ、トップが若いわけではない。だが、経営スタイルはとても若く、アメリカ人の35歳のマネジャーとおなじような感じだ。マネジャーが高齢になると、どうしても安定志向になり、保守的な考え方になりがちだが、ダイキンのトップは世界中のどのマネジャーよりも、先進的なものの考え方ができている。これはダイキンの特徴として特筆すべきことだ」

ヨーロッパの2人とは異なり、初めから人基軸の経営に共感してダイキンアメリカ社（DAI）に入社したのが、現在ダイキンの社友であり、またDAI社顧問のクリフォード・アダムスである。かつてアダムスの勤めていた会社に、イタリアの企業とダイキンが買収のためやってきたことがある。そのときダイキンの米谷穰取締役が開口一番「ダイキンは真に人を大切にする会社です」といった言葉が、アダムスは忘れられない。彼の会社は結局イタリアの企業に買収されたのだが、ダイキンとは対極的な経営理念について行けず、1991年に退職、DAI社のディレクター工場長として入社した。

入社後間もなく、アダムスはダイキンがアメリカに化学工場を設立するためのKAF準備室のメンバーとして来日、約7カ月間、淀川製作所で働くことになった。そこでの仕事のすすめ方が、彼にとっては新鮮だった。アダムスはもともと個人主義的志向が強く、チームで仕事を

するタイプの人間ではなかったという。KAF準備室でも自信をもって自説を展開したが、他のメンバーから彼よりも優れた意見が次々に飛び出してくる。しかも、それに対しても反論が飛びかい、侃侃諤諤意見を戦わせたあげく、ようやく最善の解決策を見いだしていくのだった。「ひとりのパフォーマーではなく、チームで仕事することの素晴らしさを体感した。自分が従来の延長線上ではない、ひとつ上の次元での成長ができたのは、ダイキンとの出会いがあったからこそと感謝している」と、アダムスは振り返りかえっている。

世界で〈同じダイキンの言葉〉

ダイキン本社の取締役12人のうち、外国人で名を連ねているのは非常勤取締役のフランス・ホーレルベーク（ダイキンヨーロッパ社会長）と、デビッド・スイフト（前グッドマン社社長・CEO）の2人だけである。

ホーレルベーク会長は設立間もないダイキンヨーロッパ社（DENV）に1976年、総務担当として入社、以来40年近くヨーロッパにおけるダイキンの活動を目のあたりにしてきた。彼は「入社したころ、日本人と現地スタッフはお互いに壁を作っていた。今、あの頃と同じようにDENV社と新たな販社との間に壁があるように感じるときがある」（ダイキンタイムス）

2011年冬号」といつている。

4年前の発言だから、現状を伝えていくわけではないが、現実が理念に追いつくには時間がかかるし、組織が巨大になればなるほど理念の浸透もむずかしくなる。全世界に広がったダイキングループのメンバーのなかに、人基軸の経営理念をまだ十分に理解していない者がいても不思議ではない。

ホーレルベークは「組織がおおきくなるほど、従業員が同じダイキンの言葉を語り、ベクトルをひとつにして行動しなければ組織を支えることはできない」という。そのために彼は常に「グループ経営理念」の小冊子を持ち歩き、従業員と話するときには、経営理念に書いてある言葉を使って説明してきた。

グループ企業内でのそうした努力もあって、部分的に問題があるにしても、ダイキングループ総体としては、「人を基軸におく経営」や「グループ経営理念」を理解し、活動していることは間違いない。海外のグループ会社のスタッフが、ホーレルベークのいうように「同じダイキンの言葉」を語り、同じような体験を積みかさねている例を、いくつか紹介しよう。

ベルギーに本拠を置くDENV社の戦略企画部長（役員待遇）、バルツ・ヴァン・ハウウェルメイレンは、1995年に同社に入社、8年後の2003年暮れ、「ダイキンポーランド社に副社長として赴任してほしい」と内示された。当時、ヨーロッパでは国を超えての転勤はあ

まり例がなく、しかもポーランドはEU（欧州連合）に加盟する直前で、多くの不安要素をかかえていた。さすがにとまどったが、「自分にとつてのチャンス」と意識を切り替えて赴任し、環境の変化に必死でついていった。ハウウェルメイレンは「あの経験が私を大きく成長させてくれた」と回想している。

その後、ダイキンポルトガル社社長に転任した彼は、ダイキンのブラジル拠点立ち上げに際し、部下の現地社員をダイキンマッケイブラジル社に赴任させている。新たな環境への挑戦が人間としての成長のチャンスであることを、体験として実感していた彼は、踏み出せずにいる部下に「ブラジルはビジネスの大きな可能性を秘めた国だ。これまで培ってきた知識や経験が必ず重宝される。おそれず自信をもってチャレンジしてほしい」と、励まして送り出している。

ハウウェルメイレンが転出したあと、ダイキンポーランド社（DAPT）の社長として送りこまれたのが、当時ダイキンセントラルヨーロッパ社の営業担当ディレクターだったマルティン・クルツだった。経営者としての経験がないクルツは不安を抱きながらも、DAPT社長としてオーストリアからポーランドに赴任した。悪いことに彼の赴任直後にリーマンショックが起き、DAPT社の経営状況は悪化、売り上げも大きく下がってしまった。

初体験の社長職でもあり、クルツは「こんな厳しい時期に、はたして私に会社をリードしていけるだけの能力があるのか。他の人に代わってもらったほうが、会社のためになるのではな

いか」と自問自答した。悩んだあげく、親会社であるDENV社の坪内俊貴副社長（現ダイキン執行役員）に相談すると、坪内は「確かに今は辛いと思うけれど、これはあなたにとって学びのチャンスになる。ここを何とか乗り切れば将来のためになるし、経営者としてより強くなるから、がんばりなさい」と励ました。「執念をもってやりぬきなさい。あなたが自分自身を信じていれば、絶対に事態は好転する」。この一言で、クルツは自信をとりもどし、3年後、DACE社に社長として凱旋したときには、DAPT社の業績も回復していたという。

ハウエルメイレンとクルツのDAPT社赴任は、彼らの能力を評価しての人事異動だが、社員により高い目標を与えてチャレンジさせ、修羅場を体験させることで、成長のチャンスを提供するというダイキン流の人の育て方の典型でもある。

ダイキングループではアジア地区で最古参の空調販売会社、ダイキンエアコンディショニングシンガポール社(DSP)は、シンガポール国内で断然トップの売上高を誇っている。だが、チン・キム・ファ社長は新たにソリューション事業、アプライド事業や船舶空調に挑戦し、販路もブルネイ、ミャンマー、カンボジア、スリランカなど近隣諸国に拡大しつつある。積極的な事業戦略だが、狙いは事業の拡大だけではない。社員にチャレンジの機会を与えるためなのだという。

「従業員一人ひとりが視野を広げ、自分の腕を試し、キャリアアップを図るチャンスの拡大も意味する。勤続10年以上の従業員も多いDSP社にとって、中だるみをせずチャレンジしつづけられる環境を創造していくことが私の大切なミッションだと考えている」

チン・キム・ファ社長の発言は、企業の競争力の源泉は人の力であり、従業員一人ひとりが個性を磨き、成長することで組織の力を高めていく、という人基軸の考え方によるものである。高い目標を与えて、社員の成長、キャリアアップをはかるという手法が、世界の各地で実践されていることは、以下の証言からもうかがえる。

DENV社生産本部副本部長・製造部長のガンサー・バメルスは、1990年に品質管理担当として入社、一時他社の社長をつとめたあと再入社しているが、製造における理念のベースを築いてくれたのはダイキンの日本人社員だという。

「昔はたくさん日本人上司がいて、日常業務のなかで、たとえばPDS（ダイキン生産方式）は手法だけではなく、その背景にある考え方で叩き込まれました。困難な課題に対しては『Nothing is impossible（不可能なことはない）』と、常にトライすることを求められた。無理だと思っていたことも努力と情熱で乗り越えた経験とチームワークは、今でも自分の自信につながっている」

またダイキンインダストリーズタイランド社(DIT)のブンタビ・カムヘン製造部長（役員待遇）も、「人を成長させるためには、ちょっとした努力では実現できない高くきびしい目標

を与えることが必要」と言いきる。ただし、一方的に高い目標を設定して、部下にまかせっぱなしでは、可能性を秘めた人材でもつぶしかねない。日ごろの対話を大切にし、社員の思いつかないような代替手段をほんの少しインプットして成功に導き、自信につなげられるよう心がけている、のだという。モノづくりの第一線にいる彼の言葉は自信にあふれている。

「グループ経営理念にある『次の欲しい』を先取りし、新たな価値を創造していけるのは、顧客が一番近い所にいる地域拠点の私たち。事象を冷静に観察し、情報共有し、分析して侃侃諤諤議論をする。一人ひとりの潜在能力や強みを見極めたうえで仕事を思い切つてまかせろ。おたがいを信頼しながら、めざすゴールに向かって突きすすむ。それが私がめざす製造ドリムチームです」

まもなく半世紀に及ぼうという歴史をもつダイキンオーストラリア社(DAS)会長のロバート・ウッドハウス(現・ダイキン専任役員)は「さらなる成長をめざすうえで、原動力となるのは従業員。会社とは器にすぎず、なかには従業員こそが心臓であり脳であり、心であると考えている」という。人基軸の経営の模範解答のような発言だが、DAS社も当初はオーストラリア流にこだわりすぎていたのを、日本の長所を取りいれてダイキンイズムを根づかせたのだそう。ウッドハウスが社長に就任してからは、研究開発など戦略面でも日本との一体化をすすめ、おたがいの良い所を生かし合う関係があたり前になっている、とも。工場も「日

本同様ゴミひとつなく、オーストラリアの他社工場と一線を画している。お客が来ても品質を重んじるプロ集団の工場であることが一目瞭然で、誇りに思っている」と胸を張る。

異文化の架け橋

2013(平成25)年6月、女子バレー日本代表チームのキャプテン・木村沙織が、トルコの名門チーム「ガラタサライ・ダイキン」に移籍するとニュースが流れた。木村は前年からトルコの別のチームに所属していたが、ガラタサライに移ってプレーを続け、1年後、東レ・アローズに復帰している。

木村沙織が所属したトルコの女子バレーチームにダイキンの名がついているのは、2012年10月にスポンサー契約を結んだからだ。ダイキンは1975年から代理店を通じてトルコ国内で空調事業を継続してきたが、トルコを拠点に中東、CIS(旧ソ連の独立国家共同体)諸国などへの事業拡大のため、2011年7月、トルコ第2の空調暖房メーカー、エアフィル社を買収、10月から「ダイキントルコ社」として活動をはじめた。しかし、トルコ国内ではダイキン・ブランドが浸透していなかったため、同国で人気の高いバレーボールチームのスポンサーになることで、知名度アップをはかったのだ。

その後、ダイキントルコ社はヨーロッパの寒冷地で需要の大きいガス燃焼式暖房機の製造・販売に本格的に取りくむなど、事業拡大をはかっているが、同社の副社長としてエアフィル買収から先頭に立ってトルコ事業を推進したのは、中途入社で亀川隆行だった。

亀川はドイツ系医薬品メーカーで10年間、営業、人事、総務などを担当したあと、自身の成長が見こめないと2004年にダイキンに転職した。入社1年後、DENV社に出向し、トルコ事務所設立準備室長としてシナジー創出の可能性を検討し、2007年にはトルコに赴任している。トルコを訪れた井上会長から「投資計画を提案してほしい」といわれ、エアフィル社買収を提案、2011年に無事買収にこぎつけた。新発足したダイキントルコ社はエアフィル社のトップを社長に据え、亀川は副社長として現地スタッフと協力して2年間、トルコでの事業展開の基礎がためをしている。「異文化への挑戦が、ビジネスマンとしての自分を一まわりも二まわりも大きくしてくれる」と意気込む亀川は、その後、ダイキンイタリア社長に転出、あらたな環境に挑戦している。

近年、ダイキントップは折に触れて「急速なグローバル事業展開に対して、人材の強化・育成が追いついていない」「海外勤務をふくめて優秀な人材の獲得・育成・配置は、最大の経営課題の一つである」と繰り返しかえしている。2015年度を目標とする戦略経営計画「フュージョン15」でも、新成長戦略、経営体質革新と並んで3本目の柱として「『人を基軸におく経

営』を基盤とした人材力強化」をあげており、そのなかに「経営の現地化のスピードアップと本社・現地双方のコミュニケーションの促進」をうたっている。

現地化、現場主義でグループ企業の遠心力を高めてきたが、ダイキンの理念と経営手法を現地社員に浸透させることで求心力も高めねばならず、そのためにも求められているのが、本社と現地を結ぶブリッジパーソンの育成である。1999（平成11）年からは若手社員対象の「海外実践研修制度」をもうけて、毎年30〜40人を1〜2年間海外に派遣しており、これまでメキシコ、北米、アルゼンチン、インド、タイ、ブラジルなど世界20カ国に176人を送りだしている。

2006年入社で湊邦義は、ブリッジパーソン育成のための海外実践研修として、翌年、アラブ首長国連邦（UAE）のドバイに派遣された。2009年に帰国したが、翌年にはDENV社に出向、海外でのダイキン流の営業手法を学び、2011年にふたたびドバイのダイキンマッケイ中東社に送りこまれた。ドバイではビル用マルチエアコン専門の営業チームのトップとして、インド人、レバノン人など5人の部下を率いて市場開拓に余念がない。

「現地化は重要だが、現地に染まりすぎではダメ。現地社員と同じことをしては、日本人が海外営業の最前線に立つ意味がない」。入社5年で海外の空調営業の最前線に立たされた湊は、ブリッジパーソンとしての自身の役割を理解し、現地の部下や取引先に対して、人基軸

の経営を実践し、ダイキンファンにすべく健闘している。

亀川や湊の先輩にあたる立川紳一は、大学でペルシャ語を専攻し、在学中にイランなどに掛けていたが、海外実践研修制度などのない1980年代初め、入社2年目に駐在員としてドバイに派遣され、海外市場開拓に取りくんだ。それ以後、タイ、ドイツ、イギリス、ふたたびドバイと海外勤務を続け、一時日本に戻ったあと、2010年7月にダイキンエアコンディショニングフィリピン社長として、5カ国目の任地におもむいた。

フィリピンでは、2005年に地場企業との合弁ですすめていた事業を停止、あらためてダイキンの完全子会社としてフィリピン市場に再参入する際、指揮官として送りこまれたのが立川だった。GMなど欧米系メーカーや韓国のLG電子、日本のパナソニックなどに現地メーカーも競合するきびしい市場で、「今回は再参入。失敗は許されない」と商品・据え付け・アフタサービスの品質管理につとめ、顧客の声に耳を傾けて、事業再開2年目には黒字にしている。

「日本基準のサービスを海外で実行することは、簡単なようでむずかしい。顧客の話を聞く、約束を守るといった日本ではあたり前のことを愚直に実行していきたい」。同時に英語力もあり、海外就労にも慣れたフィリピン人を教育し、グローバル人材の育成にも積極的に取りくむなど、人基軸の経営浸透に一役買っている。

ブリッジパーソンは日本人だけではない。本社のグローバル戦略本部で営業企画部課長をつとめるジョン・コッペン は、マレーシア人の弁護士である。彼はイギリスとマレーシアで弁護士資格を取得しており、ダイキンがOYL社を買収した際にはOYLの法務部長として交渉にあたった。その後、転職し、ファンドマネジャーとして活動していたが、2011年にダイキンに入社している。

グローバル戦略本部では、アジア・オセアニア地域における戦略の立案、M&A対象企業の調査、買収や海外子会社の支援などを担当している。「日本の本社と各国をつなぎ、ビジネスや経営などの実務的などころだけでなく、日本と各国の文化や人がスムーズに統合できるような心がけています」というコッペンも、人基軸の経営を身につけた、日本とアジアなどの新興諸国をむすぶブリッジパーソンといえよう。

名実ともに備わったグローバル・エクセレントカンパニーをめざすダイキンだが、海外市場を開拓し、異文化との架け橋になってきたのが、彼らブリッジパーソンであり、あるいはそんな横文字の呼び名もない時代から、靴一つで海外に飛びだしていった社員たちである。執行役員・空調営業本部長の坪内俊貴は「海外駐在者の生活立ち上げを準備してくれる専門の部署をもつ企業もあると聞くが、ダイキンは『行って来い』といわれたら、自分でアパートを借りるところからはじめなければならない。ごみの出し方もわからないからトラブルも多い」（東洋

経済ONLINE」という。

それでもダイキンヨーロッパ社副社長時代には、ハンガリー、チェコ、ルーマニアなどの取引先と、片言の英語同士で商談をすすめた。「通訳をつけて理解したつもりになるより、苦労しながらでも直接相手の言うことを理解しようとしたほうが、信頼関係ができる。一生懸命議論するので熱意も伝わるし、人間関係もよくなる」という。

井上会長は「最高の教材は〈現実〉であり、成長の糧となるものは〈経験〉です。厳しい経験を糧に人材は大化けすることがあるのです」（日本経済新聞電子版）と書いている。グローバル企業ダイキンの基軸は、やはり人であり、困難な状況にチャレンジして乗り越えてきた彼らの努力の賜物なのである。

第5章

「もてなし」で成長



ダイキンオーキッドは華やかな前夜祭で幕を開ける

地域と一体の盆踊り

ダイキンの採用情報をまとめたサイトをのぞくと、「ダイキンキーワード」というページがある。ダイキンの特徴、魅力を知ってもらうための12のキーワードを掲げているが、「人を基軸におく経営」「かずかずのコア技術」「働きやすい会社」などと並んで、目を引くのが「ホスピタリティー」である。クリックすると――

「毎年恒例のダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメントや盆踊り大会は、イベント会社も驚く自前のおもてなしが自慢です。

スタッフは全員社員。お客さまに喜んでもらえるために何をするかを真剣に考え祭りも仕事も、やると決めればひたすら元気に突き進みます！」

とある。

空調機メーカーがなぜ、ゴルフトーナメントや盆踊り大会をやらなければならないのか。社員がかかわるダイキン自慢の「自前のおもてなし」とは何か。まずは1971（昭和46）年に、淀川製作所ではじまった盆踊り大会から見ていこう。

第1章で触れたとおり、盆踊り大会は当時、淀川製作所の総務課長だった井上現会長の発案である。地域と一体となつてなにかできることはないかと考えた末、従業員と近隣住民が一緒

になつて開放されるひとときがもてればと、思いついたのが盆踊りだった。盆踊りなら年寄りから若者、子どもまで誰でも参加できるし、にぎやかな歌と踊りの一夜に皆うちとけてくれるはずだ。

さほどむずかしいこともあるまいと準備をすすめたが、いろいろ難題が待ちうけていた。工場の警備対策などで顔見知りの地元警察の警備課長が、話を聞いて「あんた、露天商を呼ぶるか」という。さっそく露天商にあたったが、盆踊りはほぼ同時期におこなわれるため、工場に出店する余裕などないにもならない。地元の世話役に頼んでも「盆踊りは鎮守の森でやるものや」と相手にしてくれない。三拝九拝のあげく、なんとか工場での出店をOKしてもらった。景気つけに花火も打ちあげたいが、化学工場のわきだけに危険は冒せない。歌のボリュームも大きくしすぎると近隣に迷惑をかけるので、ある程度は抑えざるをえず、飾りも減らし、電灯も暗めにした。

井上課長を中心に従業員の手づくりで第1回盆踊り大会は8月23日、淀川製作所内でにぎやかに開催された。従業員や家族に地元の人たちも加わって約6000人が踊りの輪をつくり、ダイキンの工場が地元、淀川の町内の工場として受け入れられたひと夜だった。以後、毎年夏の恒例行事になり、その後、ダイキン本社も開催にかかわり、より盛大な大会に発展して今日までつづいている。

今日では地元の人たちやダイキン関係者に、社外取締役や取引先のトップなどの招待客もふくめ、約2万5000人もが参加する大規模な盆踊り大会に成長。少子化、核家族化の進行で、全国各地で盆踊りが中止に追いこまれるなか、ダイキンの盆踊り大会は淀川の恒例の祭りとして、地元の人々も心待ちにする催しになっている。規模が大きくなるにつれ、準備にもより手間暇がかかり、淀川製作所を中心に本社や他の事業所からも大勢の社員が運営に参加するようになった。盆踊りをはじめ催し物の企画、社内社外への連絡、社員による歌や踊りの練習など、会社をあげての運営になり、その経験がダイキンオーキッドの運営にも引き継がれている。

大会当夜、工場入口から会場までの通路には提灯の明りがともし、飲み物やダイキンのオリジナルグッズなどを売る社員直営の露店がならぶ。会場中央に設置された大きな櫓に大太鼓が据えられ、周囲にはビールなどの売店、招待客の観覧席、仮設トイレなどが配置される。たそがれどきが近づくと、三々五々地元から家族連れ、若いカップルなどが思い思いの格好で工場にやってくる。招待された企業のトップらは、会場わきの部屋で用意された浴衣に着替え、招待席に着席。ダイキンの女性スタッフが飲み物や食べ物を配り、なにくれとなくサービスにはげむ。

会場の一角には、ダイキンサンライズ摂津の障害者従業員のための席も用意されている。当初、「踊りができないから、この人たちに勧めるのはかえって酷やろう」という声もあったが、井上会長が「いや、そうじゃない。できるだけ来るように勧めて」と促したところ、全員がやって来てくれたという。井上は毎回、彼らの席に出むき、一人一人握手する。「初めは暗い表情だったが、今は非常に明るい顔をしている。参加してくれるのが大変うれしい」という。

太鼓の音が夜空にひびきわたり、大きなポリウムで河内音頭などの歌が流れると、地元の婦人会のメンバーが櫓の上で踊り、住民やダイキン社員、家族が櫓を囲んで踊りだす。踊りの合間には社員の司会で歌が披露され、新入社員らダイキンの若手が練習を積んだダンスを繰り広げ、拍手を浴びる。抽選会がおこなわれ、一等には最新の空調機器などがプレゼントされる。頭の上で花火が夜空に炸裂する。

年に一度の盆踊りを心の底から楽しんでもらうよう、どうもてなすか。準備にあたるメンバーは毎年工夫を重ねているが、その成果は地元住民の笑顔にあらわれている。淀川製作所の地元、摂津市の自治連合会長（当時）の逸見昭さんは、「ダイキンの盆踊りは夏の一大イベントの一つで、住民も大人から子供まで大変楽しみにしている。2万人に及ぶ来場者を渋滞なく整理して、スムーズな進行をしている淀川製作所の手慣れた運営はさすが。地元の摂津祭り振興会でも『ダイキンさんを参考にはどうか』という意見がでたこともある」（ダイキンタイムス「創業80周年記念特集号」と語っている）。

盆踊りはかつて、村落社会で娯楽と村の結束を強める役割をもっていたが、ダイキンの盆踊りもまさに社員や地域社会住民の娯楽と結束をはかる行事である。日本の伝統的な庶民文化ではあるが、誰にでも踊れ、楽しむことのできる盆踊りは、異文化圏でも地域社会との連携に応用可能なはずだ。淀川からはじまった盆踊り大会はいまやアメリカ、中国、ヨーロッパにまで広がり、ダイキンのグローバル・イベントに発展しつつある。

海外での最初の盆踊りは1994（平成6）年5月、アメリカでのフツ素樹脂生産拠点として建設された、米東南部アラバマ州のダイキンアメリカ社ディケーター工場の開所式でおこなわれた。3日間にわたるオープニングセレモニーの最終日、ダイキンからの出向社員と現地社員が手づくりで用意したマジックショーやバンドの演奏、餅つき大会にタコ焼き、タイ焼きづくり、折り紙教室などを、招待客ら約1000人が楽しんだ。

地域住民や取引先にダイキンアメリカ社への理解を深めてもらい、日本の文化や風習に触れてもらうことを目的に、以後は毎年「ダイキンフェスティバル」として定着していった。日米のスタッフは3カ月前から昼休みや終業後に太鼓と盆踊りの練習を繰り返かえし、一方で地元の小学校を訪れては、小学生たちに盆踊りを教える。祭りの1週間前から会場の駐車場に大テン

トとステージの設営をはじめ、準備万端。本番では炭坑節、河内音頭、スキヤキソングなどの曲にあわせ、地元の人たち、小学生らがハッピーを着て盆踊りの輪を広げる。最後には大人も子供もステージに上がって、思い思いに踊るなど大いに盛り上がり、フィナーレを迎える。

ダイキンフェスティバルは地域最大のイベントとして受け入れられ、参加者は年を追って増える一方。2014年5月の第20回大会では元米空軍パイロット2人がダイキンの旗を振りながらパラシュートで会場に降下し、過去最高の2万5000人の参加者の拍手を浴びた。

淀川やアメリカでの盆踊りの盛況ぶりが伝わり、2004、2005年には中国、タイ、ヨーロッパの担当者が来日し、淀川の盆踊り大会を見学した。自分たちの国、工場でも盆踊りをやってみたくと、開催趣旨や組織体制、企画のポイント、地域社会へのPRなどについて勉強会を開き、意見交換をした。

2005（平成17）年は中国でダイキンが事業を開始して、ちょうど10周年にあたった。中国の現地社員たちは、この節目に盆踊りをやろうと、淀川の盆踊りを見学した7人を中心に事務局を結成、わずか2カ月の準備だったが、上海大金空調、大金総合空調、大金中央空調の3工場と、大金中国投資上海分公司、大金空調技術上海の400人の社員が応援にかけつけ、盆踊り開催にこぎつけた。

「中秋フェスティバル」と名づけた盆踊り大会は、9月の中秋節の前日、上海市の上海大金

空調で幕を開けた。当日は35度を超える暑さだったが、4500人以上の社員と家族が初めての盆踊りを楽しんだ。日本をまねたやぐらには中国のちようちんを飾り、地元の子供たちによる中国太鼓と踊り、雑技団のパフォーマンスや在上海日本人和太鼓チームの子供たちの演奏など、日中の文化をうまくとり入れ、さらに新入社員50人の大合唱、大金総合空調、大金中央空調両工場で働く身障者の社員が手話で踊る「感謝の心」など、すべて社員の企画によるプログラム。社員の手づくり屋台やゲームコーナーも大にぎわいで、ビール販売の収入は全額地元福祉事業に寄付、会場で募金活動もおこなった。

日中のスタッフによる盆踊りには、淀川製作所、金岡工場から4人が応援に駆けつけ、踊りの指導や会場での盛り上げ、河内音頭の熱唱などでサポートし、中国人社員も見よう見まねながら、初めての盆踊りを楽しんだ。スタッフの一人は「日本のお祭りは参加者自身が雰囲気溶けこみ、一緒になって楽しめますが、中国にはそのような祭り文化がなく、ステージでの演目を見て楽しむ方が一般的です。そこで、雑技団や和太鼓など『見る』演目をたくさん取り入れました」という。

中国での盆踊り大会のほぼ1年後、2006年7月にダイキンヨーロッパ社(DENV)主催の「ダイキン・ボンダンスフェスティバル」が、ベルギー・オステンドの同社駐車場で華々しく開催された。同年2月、「社員による手づくり」「部門を超えた交流」「スタッフもゲスト

もみんなでエンジョイ」をコンセプトに、富田次郎取締役生産本部長(現・取締役専務執行役員空調生産本部長)をリーダーに実行委員会が結成されたが、手づくり、日本流にこだわる日本人スタッフに対し、現地スタッフはヨーロッパでピュアラな出し物や食べ物がよいと主張。価値観のギャップもあって、すぐには方向性が定まらなかったが、ダイキン得意の侃侃諤諤の議論をかさね、結局、手づくりで、日本の伝統にこだわってと決定した。

5月には社員や家族を集めてのリハーサルまで実施し、7月1日、欧州の日系企業ではおそらく初めての盆踊りがはじまった。社員と家族、近隣住民にオステンド市長ら2200人を超える人を前に、地元ブラスバンドのオープニング行進で幕開け。ホールレーベーク会長の開会宣言につづき、地元VIPやDENV社幹部による鏡割りがおこなわれた。社員ボランティアとゲスト用を用意した浴衣は、日本人出向者の家族が着付けを手伝い、とくに女性は初めての浴衣に大喜び、お土産を兼ねた祭ハッピーも人気だった。盆踊りはボランティアの社員と家族がゲストをリードし、多くのゲストが「ありがとう。感動したよ」と、日本の盆踊りを楽



2006年7月、初めてベルギー・オステンドで開催された盆踊り
「ボンダンスフェスティバル」

しんだ。

会場内では、社員手づくりの大鉄板による焼きそばをふるまい、1500食を完売。子供むけのミニイベント「折り紙教室」「お絵かきうちわ」「墨汁と筆による漢字名前書き」「ヨーヨー釣り」なども大にぎわい。運営にかかわった約300人のスタッフも感激し、お客に満足してもらった喜び、社員中心に運営をやり遂げた充実感をかみしめた。

沖縄支援のゴルフ大会

沖縄の春は早い。桜といってもソメイヨシノではなく、ヒカンザクラだが、1月中旬から2月半ばにかけ本島北部から南部、離島へと桜前線が南下し、各地でにぎやかに桜祭りが開かれる。桜が散って3月ともなれば、一年中咲いているブーゲンビリアやハイビスカスにくわえ、ヒスイカズラやウコンの花、極楽鳥花などが次々と開きはじめ、ツツジ祭りの季節である。東京や大阪の月平均気温が9・4度の3月、那覇は18・9度もあり、晴れば暑さを感じるほどで、下旬には各地のビーチで海開きがはじまる。

そんな3月初旬の沖縄で毎年、洋蘭をシンボルにした女子プロゴルフツアーの開幕戦「ダイキンオーキッド・レディスゴルフトーナメント」が開催される。ゴルフファン注目の開幕戦であるが、一般のスポーツファンとは別の関心で、この大会を心待ちにしている人たちがいる。3日間の女子プロによる本大会もさることながら、彼らが楽しみにしているのは、大会前の前夜祭、プロアマ大会である。

ダイキン工業が地元の琉球放送（RBC）とともに主催するダイキンオーキッドは、1988（昭和63）年に第一回大会をおこない、以来今年で28回をかぞえる。琉球放送の小禄邦男社長（当時、以下肩書きはいずれも当時）が、日本興業銀行の中山素平特別顧問に相談したのがきっかけであり、大会のスポンサーにと中山氏が白羽の矢を立てたのが、関西経済連合会副会長をつとめていたダイキンの山田稔社長。当時のダイキンはまだ中堅企業であり、ゴルフ大会のスポンサーなど思いもよらぬことと役員の大半は反対だったが、沖縄振興のため本土企業が手をさしのべるべき、という中山氏の熱意に共鳴した山田社長が決断、ゴーサインを出した。

前夜祭、プロアマ大会のゲストに沖縄、本土の経済人をという山田社長のアイデアに、中山氏は門下生ともいべきウシオ電機の牛尾治朗会長、秩父セメントの諸井虔会長ら経済人10人を引きつけて参加、沖縄からも地元経済界の重鎮らが加わった。以後も椎名武雄日本IBM最高顧問、宮原賢次住友商事会長、宮内義彦オリックス会長らが招きに応じ、ダイキンオーキッドは東京、名古屋、大阪、そして沖縄から、日本を代表する経済人がつどう特別のゴルフ大会

に成長していった。

また、この大会をきっかけに1990年10月には中山素平、牛尾治朗氏らの発案で「沖縄懇話会」が発足している。本土・沖縄の経済人が定期的に会合を開き、沖縄の文化や地域社会の発展を図ることを目的にした組織である。近年では沖縄懇話会の会員企業は本土、沖縄の81社となり、米軍基地問題を話しあったり、県が打ちだした国際都市形成構想を支援、沖縄に日本全国の物産とアジアのバイヤーを集めて大交易会を開くなど、沖縄の振興に積極的な役割を果たしている。

さらに阪神淡路大震災のあった1995年には、ダイキンが「オーキッドパウンティ（助成金）」を立ち上げた。オーキッドのゲストから「震災直後で大会開催も大変だろうから、参加費の一部を負担したい」との申し出があり、好意を沖縄のために役立たせたいとの思いから、いただいた浄財に自社の寄付金を加え、基金とした。初年度は被災地の義捐金としたが、その後は、沖縄の芸術、文化、スポーツ、教育などの振興のために活動している個人・団体を表彰・支援しており、今日まで、90以上の個人・団体に総計1億2000万円を贈呈している。

かつて秩父セメントの諸井虔会長は、井上会長に「ダイキンのこの行事は国家的行事だ、絶対やめたらいかん」といったという。ゴルフ大会はいうまでもなく、経済界の集まりでも、これだけの財界人が集まることはめったにないというのだ。大会の主催を引きうける際、当時の

山田社長も「やる以上は途中でやめられない」と熟考したそうだが、ダイキンオーキッドは今や沖縄と本土の経済界の交流促進のため欠かせぬ場になっているのである。

手づくりのもてなし

春の沖縄で経済界の交流をと、そうそうたるメンバーの集まるゴルフ大会だが、超多忙な彼らの多くが、寸暇をさいて毎年のように参加するのは、本土と沖縄の交流という目的もさることながら、別の理由もある。いずれも日ごろから国内外各所で一流のサービスを体験し、いわばもてなされ慣れた人たちが、そんな財界の重鎮、大企業のトップが感心し、おもわず相手を崩すような心あたたまる歓待を受けられるからである。しかも彼らを迎えるのはホテルマンやコンパニオンといったもてなしのプロではなく、ふだんは空調の設計や製造、販売、あるいは人事や会計、受付などの業務にたずさわっているダイキンの社員なのだ。いわば素人のもてなしではあるが、ゲストに気持ちよく、ゆったりと楽しんでいただきたいという心からの応接が、彼らの琴線にふれるのだろう。

手づくりのもてなしを考えたのは、第一回大会の実行委員長をゆだねられた井上礼之常務（現会長）だった。大会開催までわずか3カ月という短期間で、井上は他の大会のやり方をし

らべ、広告代理店と打ちあわせていくうちに、代理店主導のノウハウがマンネリ化していると感じ、どうせやるならダイキンらしい手づくりの催しにと思い至った。本社だけでなく現場の事業部などからも60人ほどのスタッフをあつめ、「ダイキンは堅い製造業の会社であり、サービス業とはちがう。地味で愚直で、こつこつ型の会社なのだから、その姿をそのまま出してもらえばいい。きれいな言葉で挨拶するプロのまねなどする必要はない。大阪弁で結構。さわやかさと純粹さと、誠の心が伝わって、ゲストに『来てよかった』と思ってもらえばいい」と、繰り返して説いた。上体を45度に折っての挨拶の練習などいっさいやらせず、「あなたのもっている一番いい笑顔で接してくれればいい。社長や幹部は表に出ない。出迎えはあなた方がやってくれ」と訴えた。

こうした井上の考え方は、現在もかわらず貫かれている。現場に配置されるオーキッドスタッフに、基本姿勢として伝えられる項目のひとつに、「洗練されたソフトは押しつけではなく、さりげなく実践すべきもの。謙虚に、出すぎず、控えめに気配りし、お客様の気持ちを察し、お応えする姿勢が大事。スマートすぎる対応より、自然な対応。多少ちぐはぐであっても一所懸命な対応が是とされる」とあるのをもみても、明らかである。

ダイキンオーキッドのもてなしぶりは、実に徹底している。ゲストがどのようにもてなされるか、現場をのぞいてみよう。

スタッフのダイキン社員はまず、招待されたゲストを羽田、伊丹、関西空港など出発地の空港で見送り、別のスタッフが那覇空港で出迎えて、宿泊先のホテルに案内する。その間、ゲストの手をわずらわせずに荷物を預けたり、運んだりするのはもちろん、ゲストが驚くのは、初めて会うダイキンの社員が笑顔で「〇〇様、ようこそ」と名前で呼びかけてくることだ。応対するスタッフには、事前にゲストや同伴の夫人全員の顔写真がくばられ、何日もかけて顔と名前を覚えこんでいる。最近、夫人が亡くなったといったプライベートな事情や、前回のプロアマ大会の成績、趣味嗜好などの情報もインプットされているから、さりげなくそんな話題も飛びだし、ゲストもすぐにうちとけ、くつろいだ雰囲気になる。

スタッフにとっては、こんな機会でもなければ話すことなどありえないVIPなゲストばかりだから、初めてスタッフに選ばれた若い社員など、緊張のあまり名前を忘れたり、話しかけるきっかけを失って無言になってしまうことも、ないわけではない。それでも「ちくはぐでも一所懸命」な対応に、気を悪くするゲストはまずい



ダイキン・オーキッド前夜祭の商品選びも楽しい時間

ない。近くに男性スタッフがおらず、女性スタッフが重い荷物を懸命に運んだことがあるが、ゲストに「女性に荷物をもってもらうのは」と、かえって気をつかわせてしまったことを反省し、ただちに荷物運びの対応方法を再検討した。臨機応変、問題があれば即座に改善し、ここちよい応接を心がけている。

ゲストの宿泊先にもスタッフが配置され、ホテルのマニユアルに加えてダイキン独自の「サービスの基本」をわたして、ホテル従業員に徹底してもらう。ルームチェックひとつとっても、シャワーヘッドの向きを壁に沿わせる、マットレスの沈み具合は適度か、電話のメモ用紙は何も書かれていなくても3、4枚はぎとるなど、接待のプロであるホテル側が「貴重な体験」というほど、きびしい注文をつける。さらに、スリッパにはゲストのイニシャルを刺繍し、ビール会社のトップの部屋の冷蔵庫は、その会社の製品だけにすることはもちろん、蓄積された過去の情報やゲストの秘書などから仕入れた情報を元に、個別対応を徹底している。そば殻の枕でないと寝られない、果物にアレルギーがある、煎茶は飲まない、室温は26度が好み、毎年違う部屋に泊まりたい……。

毎年のように参加するゲストも少なくないから、素朴なもてなしの新鮮さにはじめは喜んで、やがて飽きられる恐れがある。それだけに、個別対応にくわえ、現場には毎回の創意工夫が求められる。ホテルの部屋で出す茶菓子や記念品の小物から、前夜祭でゲストに選んでもら

うゴルフウェアや帽子、プロアマ大会の賞品や参加賞などに至るまで、有名メーカーの新製品や、ダイキン独自にデザインした一点ものなどを用意する。海外の営業所などに依頼して、まだ日本では出まわっていない最新作を発注、高級品を見なれたゲストも目にしたことのないようなオリジナルな製品選びに腐心する。

VIPの驚き

前夜祭では沖縄舞踊や子供たちの歌のあと、プロアマ大会でのゲストと女子プロの組み合わせを発表、本土と沖縄の経済人がざつくばらんな交流を楽しんで、翌日早朝からはゴルフ場に移動してのプロアマ大会。ここでもワンオン賞などの賞品が用意され、女性スタッフがプレゼンターをつとめ、売店でもスタッフが飲みものなどに心を配る。大会終了後はゲストハウスにあつまって、井上会長ら主催の表彰式である。ラウンド中にスタッフがホールをまわって取材したエピソードや写真、動画を紹介するが、ふつうなら企業トップのゲストに遠慮して、話題にしないようなミスショットの指摘や皮肉交じりの批評が飛び出す。「ずいぶん飛ばしますねえ。ちょっと方向が違ったようですが」。井上会長の即妙な言いまわしやリラックスした場の雰囲気のためか、ミスした本人も大笑いで満場爆笑に包まれる。

表彰式が終わると、翌日からの本大会を観戦しない大方のゲストは那覇から帰途につき、ゴルフ場から空港までスタッフが丁寧に送る。念の入っているのは、ゲストが帰宅してほっと一息ついた頃合いを見はからって、沖縄でのリフレッシュした時間の余韻を楽しんでもらうように、ダイキンから礼状とカトレアの花が自宅に届けられることである。

こうした手厚いもてなしぶりには、参加者の口コミであちこちに伝わっており、「ダイキンを見習え」と自社の社員を見学に行かせるトップもいる。大会を見学した某メーカーの販売店大会運営スタッフは、「学んでこいと言われても、何のことかわからなかったが、井上会長はじめスタッフの方々が、100%の力でお客様に向きあい、本当の意味での個別対応をされていると感じた」「経験の少ないスタッフの配置を工夫するなど、組織をうまく動かすためにどうすべきか、すごく考えている」などと、驚きを新たにしている。

初参加のVIPも常連のゲストも、ダイキン流のもてなしに感激し、満足していることは、大会後の礼状からもはっきり窺うことができる。二〇一一年に参加したトヨタ自動車・張富士夫会長（肩書きは大会参加当時）は次のように綴っている。

「初めての参加でしたが、前夜祭共々心から楽しむことが出来ました。それにもまして、大勢の社員の皆様が私共に対しまして大変なお心遣いを示して下さい、ご挨拶でも申し上げますがトヨタとしても学ぶ所が大変に多い2日間でした。ダイキンさんの立派な業績に加え、社

員の方々の行動を拝見し素晴らしい会社であると改めて深く感じた次第です。翌金曜日は私共の（沖縄の）販売店を訪問しトップの皆さんと会合を持ちましたが、その席でも御社が永年沖縄のため貢献されていることに対して大変感謝しておりました」

前夜祭に迎えるゲストはダイキン、琉球放送役員を含むプロアマ大会出場者約160人、夫人約80人、本大会に出場する女子プロ108人に琉球放送、ダイキン空調沖縄の招待者約140人、大会役員、関係者約40人の計約530人（第26回大会）という規模である。入念な準備と気配りが必要なのはいうまでもなく、毎年7月には翌年の大会の準備をすすめる4人ほどの企画メンバーが選ばれる。事務局を務める総務のほか、ダイキンオーキッド前夜祭、プロアマ大会、本大会の各担当、さらにゲストにわたす記念品担当、ゲストや同伴の夫人の応接にあたるVIP担当、沖縄の魅力を独自の視点で紹介した小冊子を取材・編集するパスポート担当、また大会当日、ゲストの送り迎えにあたる運行担当、そしてゲストやスタッフの宿泊先で万全の準備を整えるホテル担当……。

彼らは翌年3月の本番まで半年余、大会の方向性からはじまって、



スタッフがプロ選手やVIPに扮して入念に行なわれる前夜祭のリハーサル

前夜祭やプロアマ大会の進行、記念品の選択、パスポートの取材・編集、ホテルの接遇、ゲストの迎えなどを念入りに検討する。それぞれでまとめた企画案は毎月のように井上会長の決裁をおおぎ、年末には各職場から70〜80人ほどの現場スタッフを選定、A4用紙で約200ページにもぼる詳細なマニュアルをもとにリハーサルを繰り返す。企画メンバーやスタッフは、本社よりもより支社、事業所のさまざまな職場から参加しており、沖縄に出かけるのは限られた人たちが、実質的に全社あげての一大イベントといっている。

くやし涙の成長

サービス業ではない、製造業のダイキンがホスピタリティーを売りにするのは、一見不釣り合いにも思えるが、イメージアップのために掲げているわけではない。こうしたイベントの多くは社会貢献、地域貢献活動の一環としておこなわれており、企業としての社会的責任を果たすという積極的な目的がある。と同時に、単なる企業の義務としてではなく、招待したゲストに、事業の提携相手や販売店に、地域の人たちに、ひいては消費者に、心から満足し、喜んでもらいたいという社員の本気のあらわれなのである。

それにしても、手づくりのもてなしのために、全社あげてといってもいい体制を組み、トツプみずから現場で指揮をとるのには、社内的な理由もある。ダイキンオーキッドや盆踊りなどセレモニーの準備・運営を通じて、社員に「人を基軸におく経営」の仕事の仕方を体感させ、成長を促すこと。手づくりのもてなしは、いわば実地の社員教育の場、社員を鍛え上げる道場でもあるのだ。

この20年間、井上会長が先頭に立って「人を基軸におく経営」を説き、全世界のグループ企業に「グループ経営理念」を配布し、実行してもらっているが、人基軸の哲学を頭で理解し、経営理念の項目を暗唱してみたところで、それが仕事に生かされなければ何の意味もない。「人の持つ無限の可能性」を信じ、「従業員一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤」といわれても、日常の仕事のなかで実感する機会は限られており、フラット&スピードだ、コアマンとサポーターだと理屈ではわかっても、実際にどう対応すべきかとなると、なかなかむずかしい。

空調機器の製造や販売にせよ、企画、総務、人事などの本社業務にせよ、日常業務は慣れさえすれば普通にこなすことができるし、与えられた業務を順調にクリアする日々がつづけば、成長への努力はなおざりになりがちである。ところがオーキッドや盆踊りという場合は、製造業のダイキン社員のほとんどにとって、まったく異質の非日常の世界である。そこでは空調機器の組み立て技術は関係ないし、化学や特機、油機などのプロの知識もふるいようがない。それ

でも招待した人たちに心から喜んでもらい、満足してもらおうという〈成果〉をあげなければならぬ。

手づくりのもてなしがもつとも徹底し、洗練されたのがダイキンオーキッドだが、オーキッドを例に、ダイキン社員がどのように感じ、どう成長しているのかを見てみよう。

オーキッドではVIP、夫人のゲストだけでも250人近くになる。顔を覚えるだけでも大変だし、笑顔で会話をかわそうとしても緊張で表情もこわばり、言葉が出てこない。ゴルフ大会とはいっても、会長以下幹部総出のイベントだけに、万一粗相をしてはと思えば、緊張で夜もねられない社員がいてもおかしくはない。しかも、ふだんは交流のない他職場の人たちと協力してあたらねばならず、沖縄出張といっても大会が終わればすぐに職場にもどり、遊ぶどころか息を抜く暇もない。何から何まで緊張の数日間なのである。プロアマ大会の表彰式が終わり、ゲストの大半を見送ったあと、ホテルでスタッフの打ち上げ夕食会があるが、司会者の「来年も沖縄に来たいですか」との問いに、初参加のスタッフで「来たい」と即答する者は限られている。

初めて前夜祭担当の企画メンバーになった女性は「くやししい思いはたくさんあったけれど、がむしゃらにすごしてきた。いろいろな仕事のなかで一番しんどかった」と涙まじりに語った。本社の重要なセクションで実務をかさね、仕事にも自信はあったが、前夜祭のシナリオは会長

のチェックで直前になって変わることもめずらしくない。そうになると、分刻みで組みたてた進行や照明の手順なども変えねばならず、広告代理店の担当者を通じてすべての現場に変更を伝え、何度も確認しなければならぬ。上司に怒られ、あたふたし、笑顔もうしなうって、自分が

まったく役に立たないことを思い知らされ、それでも時間は容赦なく過ぎていく。寝る暇もない疲労にくわえ、くやしさと、それでもやり終えた解放感から、打ち上げて泣きだすのも無理はあるまい。

そんな緊張感に満ちた場に身をおき、ゲストに喜んでもらうにはどうしたらいいか、他のスタッフといかに協力するか、想定外の事態にどう対処するかなど、マニュアルだけでは対応できない現場を体験することで、ダイキン流の人基軸の仕事のやり方を、頭でなく体にしみこませるのである。記念品などは入社したての若い女性を選び、彼女らが直接会長の決裁を得る。現場ではワンオン賞担当の新人スタッフが、マニュアルにくわえて自分たちでも賞品などについてしらべ、ユーモラスにゲストに説明する。来年も来たいと言えなかった若い社員も、二度、三度と体験することで、いつの間にか笑顔でゲストに接することができるようになっていく。



お迎えからお見送りまで「一所懸命な対応」が自らをも成長させる

「この半年間が、まさにダイキンのフラット&スピードの仕事の仕方そのものなんです。現場のメンバーが持ってきた案に対して、関わっているみんなで侃々諤々の議論をして、会長が衆議独裁する。で、決めたものにみんなで全力を尽くす。一番シンプルに、それが成功している仕事の仕方だなんて思います」

というのは入社直後から20年余、ダイキンオーキッドの事務方をつとめ、準備から本番まで全体に目配りしている人事本部採用グループの高野理子。1999年からは前夜祭の司会も担当しているが、司会の技術を身につけるため、高野とともに司会する琉球放送の土方浄アナウンサーのもとでレッスンをかさね、アナウンススクールでボイストレーニングなどもやらされたという。「私が司会をやらせていただいているのも『好きこそものの上手なれ』で、そこ（社員の資質）を伸ばして自信をつけ、成長をうながすということが、オーキッドでもなされているんだと感じます」

今でこそ、司会をつとめる前夜祭会場で、常連のゲストから「頑張れ」「子どもさん、大きくなったの」などと声もかかり、来賓には「社内の役員よりあなたかく見守っていただけ」と冗談も出る高野だが、司会をはじめて3年ほどたったころ、井上会長にリハーサルでひどく叱られたことがある。司会者として話すことに慣れ、自信もついてきたことが態度にあらわれて、謙虚さが失われていたようで、「こんな大きな場に立たせていただいて、という気持ち

ない。本番までに猛省しなさい」と釘を刺された。

過去の成功体験は通用しないという教えが身に染みた高野は、ダイキンオーキッドは常に危機感を持ちつづけなければいけないと、改めて強調する。そんな彼女の目には、最近、オーキッドの企画会議で、自分の担当以外の分野に口を出さない傾向があるように見えるという。相手がどれほど苦労して企画案を練りあげたかもわかるし、反対すれば相手の仕事をふやすことになるという遠慮もある。また、メンバーの多くがその道のプロに近くなり、横から口をはさめないほど内容の詰まった企画案に仕上がっているということもあるだろう。それでもなお、遠慮せず積極的に意見を出しあって、より良いものに仕上げていく努力が必要であり、もっと口を出すべきだと自省する。

高野のこうした経験や意見は、ダイキンオーキッドへの関わりから生まれたものであり、他のイベントをささえるメンバーやスタッフも大なり小なり、似たような体験や思いを抱いているはずだ。そうした体験をさせること、そこで気づいたさまざまな職場にもちかえって仕事に反映させ、ダイキン社員として成長してもらうこと。それこそがオーキッドをはじめとするイベントのもう一つの大きな目的なのである。

DNAの継承

第6章



新入社員研修や経営会議が開かれる鳥取県の“ダイキンアレス青谷”

JR鳥取駅、あるいは鳥取空港から車で山陰道を西に、因幡の白ウサギ伝説で名高い白兔海岸を通りすぎてしばらく行くと、鳥取市青谷町^{あおやちゆう}。人口約6600人、因州和紙と清酒「日置桜」、それに井手ヶ浜の鳴り砂（鳴き砂）が有名だが、その井出ヶ浜に面して、波打つようにカーブして建つ瀟洒^{しょうしゃ}な施設が目飛び込んでくる。ダイキン工業の多目的研修施設「ダイキンアレス青谷^あ」である。

6階（一部8階）建て、延べ床面積1万6500平方メートルの施設内には、幅20メートル、天井高7メートル、3面ガラス張りのロビー、その階下には210人収容の大研修室、同時通訳ブースのある円形教室、技能研修室、さらには討議室10室、213人が泊まれる46の宿泊室に2つの大浴場、海外からの研修生に日本文化に触れてもらう東屋^{あずまや}風の和室……。グローバル企業ダイキンの国際会議はじめ、さまざまな会議、研修など、人材育成の総本山としてはもとより社員の福利厚生にも活用、さらには地元自治体、大学などにも貸し出している多目的施設である。

アレス青谷の目の前には井出ヶ浜、その先には水平線まで一望できる日本海。夕闇迫れば沖合にはイカ釣り船の集魚灯がポツポツと灯りはじめる。そんな4月の土曜日の夜。真っ暗な砂

浜に巨大なキャンプファイアの火が燃えさかり、1000人を超える若者が輪になって踊りまわっていた。周囲にもいくつものかがり火が焚かれ、軍手で薪をくべる初老の男性は、よく見れば十河社長である。砂丘から眺めていた井上会長も、いつの間にか若者の群れに加わって踊りはじめている。

約2時間のキャンプファイアが終わり、一列になって引き揚げる若者たちが全員アレス青谷に戻りつくまで、会長以下数十人が松明^{たいまつ}を振って見送った。毎年4月におこなわれる5泊6日の新入社員合宿研修、その最後の夜のクライマックスシーンである。肌寒さの残る山陰の闇の浜辺で、経営トップはじめ大勢の社員がいつまでも松明を振りつづける姿は、ダイキンがこの研修にどれほど力を入れているかを示している。

ダイキンにとって、この合宿研修は全社あげての春の一大行事である。2014年を例にとると、研修にあたったのはL.L（リーダー・オブ・リーダー）と呼ばれる澤井克行人事総務担当執行役員、佐治正規人事本部長ら7人、彼らの指揮の下で新入社員とともに行動する班L（班付きリーダー）が毎週20人以上と、プログラムの準



合宿研修最後の夜、松明を手にクライマックスを迎える新入社員

備をしたり班Lに示唆を与えるフリーランサーが10人ほど、さらに基幹職を中心とした将来の幹部候補生もオプザーバーとして参加する。このほか諸準備を担当する事務局も加わり、研修期間中、延べ120人ほどが現場にかかわっている。

近年は採用人数がふえたため、合宿研修は4月上旬、中旬、下旬と3週にわけて開かれ、各週とも火曜～日曜の5泊6日。班Lは1週間交代だが、Lは3週間通し、フリーランサーも2、3週間つづけて研修に参加する。2014年の新入社員は268人、それにキャリア採用の52人も加わり、20～51歳の計320人が合宿研修に参加した。

毎日午前6時起床、午後11時就寝で、浜辺での軽いランニング、体操、掃除、朝食のあと、午前9時からのほぼ12時間に、びっしり研修スケジュールが詰めこまれている。ただし、食事の前には全員で簡単なゲームを楽しみ、夕べの集いではOBのギターにあわせて歌を歌う。ディスカッションもときには床に寝そべってなど、緩急を織りこんで研修生をリラックスさせている。

入社式からゴールデンウィーク明けまで6週間ほどつづく研修期間中、3週間で費やす合宿研修は、班Lが指導しながらの研修生同士のディスカッションが大半を占める。グループでの歩行ラリー、外部講師の講演、幹部講話、会社生活でのケーススタディーなども組み込まれているが、幹部講話やケーススタディーにしても、ただ聞いて終わりではない。必ずディスカッ

ションがともない、班Lには「新入社員の反応に対し、自らの言葉で対話していく」「一人ひとりに言ってあげられることを、妥協せずに言い続ける」などと指導の仕方が指示されている。

ダイキンの新入社員合宿研修がはじまったのは、1972年の淀川製作所。当時、淀川の総務部長だった井上が、「中卒や高卒社員に仕事に臨む基本姿勢を学んでもらう目的」でスタート。大阪市立びわ湖青少年の家に職場長ら先輩と5泊6日の泊まり込みで、座学、行動訓練、ディスカッションをおこない、飯盒炊さんやレクリエーションも織りこまれた。その後、堺製作所なども参加するようになり、1981年には大阪府池田市が青谷町に保有していた少年自然の家に場所を移した。やがて本社で研修を受けていた大卒の新入社員も参加するようになり、2004年からはキャリア採用者も合流し全社的な合宿研修になった。池田市の少年自然の家が老朽化、財政難もあって手放すことになり、ダイキンが買いつけて現在のアレス青谷を建設、2008年に自前の研修施設としてオープンしている。

新入社員へプレゼント

合宿研修の目的は①明るく楽しい雰囲気の中で人を基軸におく経営、求める社員像を理解し、②自分自身何ができるのか、成長するために何が必要かを考え、③会社生活での決意・

目標を明らかにする——ことである。

研修を企画・運営し、L1として現場で指揮をとる佐治正規人事本部長は、こういう。

「新入社員の合宿研修のなかで、強いメッセージとして言っていきたいのは、『あなたの可能性は無限なのだからがんばれ』なのです。人間は成功体験と同じだけ、あるいはそれ以上に失敗体験をしている。社会人1年生のこのタイミングで、本当に自分の可能性を信じてもらえたら、と。自分の可能性を信じられる人は、絶対に他人の可能性も信じられると思います」

このシステムをつくりあげた井上会長は、淀川製作所時代から毎年、合宿に参加、新入社員たちと談笑している。

その井上会長は、合宿研修をダイキンから新入社員へのプレゼントだといい、合宿での挨拶でも、こんなことを話している。

「社会人として出られる人生の節目のときに、会社の損得を離れて、もちろん会社の期待する社員像を担ってほしいのですが、それを超えて、一人の人間としてこれから世の中でがんばって、有意義な人生を送られる皆さんに、何か我々から贈れるものはないか……皆さんの門出にプレゼントしたいというだけのことです」

「人というのは悲しいときに泣き、うれしいときに喜び、がんばりたいと思いつながりながら怠け者になり、また奮い立ってくる。どうにもしようがないですけれども、そういう人というのが素

晴らしいと思えるかどうか。人を好きになれる『私』よりも、人を愛することができる、人が好きになれる『私』がいいと思います。どっちも人間というのは一人で生きていけない動物だから、いろいろな仲間と対話しながら、その人なりに何か弱点を補うことができたなら、あるいは勇気をもてたらということで、この合宿を皆さんに対するプレゼントとして続けていきます」

初めてダイキンの一員になる新入社員に人基軸という〈ダイキンスピリット〉を植えこむ合宿研修は、「人を基軸におく経営」の原点といわれる。井上会長が淀川製作所ではじめ、今日まで44年間、多忙な時間をさいて毎回顔を見せているのも、ここから社員が育っていくと確信しているからだ。そんな研修をプレゼントというのは、社会人としてのスタート地点に立ち、夢や希望と同時に不安や疑問を抱いている新入社員に対し、ダイキン社員としての心構えもさることながら、それ以前に人間の可能性は無限であり、素晴らしい存在であることを知ってもらい、勇気と自信をもってもらおう仕組みになっているからだろう。

そんな新入社員同士に徹底して話しあいさせるのは、ディスカッションのなかで互いに人として理解しあい、あらためて自分自身を知る絶好の機会である。また合宿研修では新入社員のためにL1、班1、フリーランサーや事務方として、大勢の先輩社員が真剣にサポートし、歌や踊りでリラックスさせ、キャンプファイアでは会長や社長までが寒空に立ち尽くして松明

をかざしてくれる。6日間、そうした先輩とともにすごせば、人間関係がいかに大切か、ダイキンが人基軸の経営にどれほど本気で取り組んでいるか、少しは身に沁みるというものだ。

そういう場を提供することが、すなわち会社からのプレゼントであり、より素晴らしいプレゼントにするため、リーダーたちは毎晩集まっては進め方をふり返り、寝不足を承知で遅くまで話しあっている。また研修内容については、新入社員一人ひとりに、いかに気づきを起こさせるか、どれほど深く考えさせられるか、毎年、改善につとめており、これまでも何度か大幅な見直しがおこなわれている。

自らの発案ではじめ、ダイキンの人材育成の原点としていただけに、井上会長は研修内容や運営方法、指導方法の細部にまで気を配っている。キャリア採用者の合宿研修参加についても、人事本部では新卒者とあまり年齢が隔たつてもと、当初は30歳前後までに限って参加させていた。だが、井上会長から「職場の研修ではない。会社のものと考え方や理念を伝えるのだから、年齢は関係ない」と言われ、現在では40歳代、50歳代を含むキャリア採用者全員が参加しており、息子や娘のような若者たちと浜辺を走りまわり、ディスカッションでは人生の先輩として意見を戦わせている。

井上会長から前年入社若手社員まで、それだけ合宿研修に力を入れ、気を配って真剣に取り組んでいるのだが、そんなダイキンからのプレゼントを新入社員たちは、どう受け止めてい

るのだろうか。

2014年の合宿研修の感想文の一部を紹介すると――。

「初めは他人の価値観を理解することができず、とまどいを感じていました。合宿四日目に素直な自分の感情を話してみたところ、予想外に班の皆が親身になって考えてくれたので、とまどいの感覚が薄れ、ようやく他人の価値観が受け入れられるようになりました」

「合宿研修には、ダイキンの『人』を大切にしようという気持ちがある。あちこちに散りばめられている。とことん真剣になって私のことを考えてくれるリーダー、外から見守ってくれアドバイスくれた班外リーダー、はるばる鳥取までやってきてソーラン節を踊ってくれた先輩社員……新入社員のために、ここまでしてくれる会社があるのだろうか」

ディスカッションや意見発表、キャンプファイアの様子を見てみると、大方の新入社員が合宿研修に満足しているように思える。仮に合宿研修で十分理解できなかったとしても、のちのち研修で学んだことが生きてくることもある。森圭子秘書室課長が教えてくれた。



海辺での朝の体操に続くスピーチの時間も大切な〈気づき〉の一コマ

「会社を辞めた人たちから、井上会長あてに手紙が届くのです。『自分は子どもを産んで、今は働きながら子育てをしています。あのときは理解できていなかったけれども、めげたときに思い出すのが、あの合宿で教わった言葉です』ということ、つらつらと手紙に書いてくださる方がいて、それが結構たくさんあるのです」

改善に次ぐ改善を加えてきた合宿研修の成果というべきだが、「合宿研修は猛烈に変えてきていますが、これでいいとは思っていない。まだ試行錯誤の最中なのです」と、佐治人事本部長はいう。

「昔のように激しいやりとりをして、自分自身の気づきが多いと、大きな感動になります。現在は自然環境も含め、新入社員が満足できるものではあるのですが、強烈な感動になっていかない。強烈な感動はどういうところから生まれるのだろう、われわれは以前のような感動を与えられていないのではないか。この問いかけに、いまだに答えられずにいます」

合宿研修の魅力

合宿研修は新入社員へのプレゼントなのだが、アレス青谷の5泊6日で学んでいるのは、実は新入社員だけではない。班しやフリーランサーとして参加することで、相手を説得し納得さ

せる力、組織を引っ張っていく能力など、リーダー役の先輩社員の側も、リーダーシップやマネジメント能力を学ぶ機会になっているのだ。あるいは新入社員以上に、先輩社員にとっての研修の場になっている、といってもいいかもしれない。

現在はOBになっている吉倉亮は、淀川製作所時代の第一回から現在まで毎年、指導にあたっている。合宿研修の歴史に立ちあつてきた吉倉は、事前の企画会議から参加、新入社員の変遷も見ている。最近の優秀な大卒の若者にはリーダーや講師の話を理屈で理解しようとする傾向が強いとして、「頭でなく体で感じなさい、ハートで感じるのだよ」と声をかけている。

ダイキン労組中央執行委員長の堀田浩は、入社5年目からリーダーとして合宿研修に参加している。一時、本社人事部主催の研修に労組のトップが参加することに対し、他の役員から疑問を投げかけられたが、堀田はその後も合宿に出かけ、キャンプファイアでは盛り上げ役を買って、新入社員を元気づけている。また夕べの集いなどでギターを弾きながら歌う大塚啓司課長（テクノロジー・イノベーションセンター設立準備室）は、フォークソングの作曲も手がける音楽好きで、やはり毎年参加して新入社員とともに歌い続けている。

中国やチェコなど、海外駐在の社員が出張の時期を合宿研修にあわせて帰国し、アレス青谷に駆けつけることも珍しくない。みな多忙な時間をやりくりして参加しているが、堺製作所の澤静治製造部長は「これで生き返ります。日ごろの垢が落ちるんです」という。社業であり、

新入社員のためとはいえ、多くの先輩社員がこれほど熱心に合宿研修にやって来るのはなぜか。森秘書室課長は「合宿研修の魅力は、人っていいなと思えることです」という。リーダーとして参加することで、自分自身の欠点が見えたり、小さなことに悩んだりもするが、目の前にいる新入社員を何とかして助けてあげたいと自分自身を追い込み、その結果、少しだけでも手を貸してあげることができる。「壁を乗り越えたときの達成感や爽快感、その喜びを分かちあえる老若男女、所属部署もちがう仲間たち。人は結局、人と人との間でしか生きられないのだな」というのを感じる醍醐味というか。一年に一回、そんな経験をしておかないと、自分自身の視野も気持ちもすごく小さくなってしまいう気がして……」というのだ。

リーダー経験者の多くが口にするのは、合宿中の新入社員の変化を目にすることの驚きと喜びである。森課長は「いろいろな人からの刺激を受けて、自分はどうかと考えるか考えてアクションを起こす。そういうプロセスを繰り返すことで、表情とか、話すこととかもふくめて、来る前と帰るときでは変化があるのだと思います」という。

そういう変化について、佐治人事本部長はこんな見方をしている。

「昨日まで横を向いていた新入社員が今日はすごく一生懸命考えていたり、同じ班の中でチームワークができていくプロセスを、目にすることができるようなんです。職場のなかでも、何年ものスパンをかけて見ればそういう変化が起こっているでしょうが、日々そんな違いは見えない

いではないですか。あそこに行くと、たった5泊6日で目の前でビュッと動いていく。高速度撮影みたいなのです。これは、はまってしまおうと抜けられないです」

次世代のトップを育てる

「人を基軸におく経営」を基本とするダイキン工業にとって、人材育成は企業活動の大前提である。基軸となる「人」が育たなければ、企業としてのダイキンの成長もない。だからこそ、ダイキンではあらゆる機会をとらえて、社員をいかに育て上げるかに腐心しており、さまざまなイベントも人基軸の精神を学ばせ、人材を育てる場として活用している。

ダイキンの人材育成の基本は、OJT（オンザジョブ・トレーニング）である。日常業務のなかで高い目標を掲げさせ、あるいは修羅場に立たせて、自ら悩み、苦しみ、決断することで人として、社員として、さらには管理職、経営者としての資質を磨きあげていく。井上会長ら現在の経営幹部もそうして成長してきた。そのためか新入社員研修のあとは新任課長のマネジメント研修があるだけで、同一階層の全社員を対象にした入社5年、10年といった節目の研修などはおこなわれていない。

とかく形骸化しがちな研修制度に頼るより、OJTで鍛えあげ、会長以下の幹部が現場に

入って目を光らせることで、人を育ててきたのである。だがこの20年、ダイキンをとりまく環境は激変した。海外を中心に組織拡大を進め、グローバル・ナンバーワンの企業としてきびしさを増す国際競争を戦ってきたが、急成長のスピードに人材育成が追いつかなくなってきた。しかも今求められる人材は、人基軸の経営を体現しながら、価値観の異なる海外の競争相手とも互角に渡りあえるグローバルな視点をもった幹部要員である。

そうしたグローバル人材育成のため、ダイキンは有望な中堅・若手を対象にした新たな研修システムを取り入れ、1999年11月から「海外実践研修」、2008年5月からは「F/S（フジパーソン研修）」をスタート、さらに2006年6月には部課長職を対象にした「F/S（フラット&スピード）道場」を開くなど、次代のダイキンをささえる人づくりに取りくんできている。

なかでも重視しているのが2004年10月からはじまった「ダイキン経営幹部塾」である。将来の経営幹部育成のため、めばしい人材をピックアップしてダイキンの経営を担っていく覚悟を植えつけるとともに、経営トップが個性や資質を見きわめることを目的に開設された。経営理念・哲学、知恵・実践、知識・スキルといったテーマに沿って、経営陣とのディスカッションや他企業のトップの講演、MBA（経営学修士）講座などを一年間にわたって実施。研修の最後には、リーダーシップの実地研修として新人社員の合宿研修に参加し、リーダーをまとめさせる。

研修は半年ずつずらして年2グループずつおこなわれ、3年間で1期から6期まで121人が受講した。当初予定された幹部候補生の研修が一巡したため、2008年3月に終了した6期でいったん休止、その後、2012年から第7期経営幹部塾が再開されている。7期以降は、井上―十河体制の次の世代のCEO、COOなど経営を担う人材の選抜、育成に焦点を絞り、「世界のエクセレントカンパニーのリーダーに伍して引けを取らない人材の育成」のため、講義内容も先見性の経営や人基軸の経営理念がメインになった。

受講生も6期までより若い世代に対象者を広げ、研修内容も「ダイキンの経営に学ぶ」として、「経営哲学・組織運営」で人基軸の経営、性善説、フラット&スピードの経営、納得性など、「経営力」では先見性、決断力、実行力、全体最適と部分最適、現場主義など、「リーダーシップ・マネジメント」では動物的な勘、六分四分の理、洞察力、夢と志といった、井上会長らが実践してきた経営手法、経営理念の主要キーワードがならぶ。また中国での実地研修も組みこまれ、現地トップから中国での事業展開、人基軸の経営の考え方の実践例などを学んでいる。

さらに9期からは、ダイキンの成長の真因や背景、ダイキンが重要な意思決定をした際のトップの葛藤、決断の難しさなどを理解できるように、これまでの重要な経営判断について、実例にもとづいての講義も盛りこまれた。「戦略を学ぶ―自社の事例から」と題し、トップの

決断はどうあるべきか、さらに空調三本柱戦略・中国進出・OYL買収など、トップが実際に経験してきた重要な決断の事例をとりあげ、受講生たちはそれぞれのケースについて討論し、トップの決断を追体験するのである。

経営幹部塾では第1期から8期までの10年間に155人が研修を終え、うち117人が新たなポストに就き、三中政次副社長、蛭子毅専任役員（前副社長）など19人が役員になっている。それなりの成果をあげてきたが、井上CEOから十河CEOに変わり、創業100周年に向けて世代交代期に入っているだけに、今もつとも求められているのは、次の時代のダイキンの舵取り役候補生を見つけ出し、育てることである。井上会長は、「私自身の心模様をどうやって伝えるか。文章でも伝わらないし、一緒にやっていた他の役員が伝えても、十分には伝わらない。難しいものだな」と述懐しているという。

山田晃社長による苦難の創業期、山田稔社長が築きあげた堅固な基盤固めの時代、そして井上会長以下ダイキン育ちの現体制によるグローバル・ナンバーワンの現在を経て、ダイキンはパラダイムシフトの時代の激烈な国際競争を勝ち抜いていく第4コーナーにさしかかっている。井上会長の述懐は、名実ともに世界一をなしとげる新しい牽引役を育てる（産みの苦しみ）とも聞こえる。さいわい、グローバル企業に成長したダイキンは近年、優秀な若者が活躍の場を求めて入社してくるようになってきている。このため経営幹部塾で次の世代のトップ候補生を鍛え

るとともに、資質のある人材を見きわめて入社2、3年目から思い切ったチャレンジの機会、修羅場を与え、若きリーダー、経営幹部へと成長をうながす仕組みも試みられている。意欲的な若い世代にとっては、絶好のチャンスでもあり、一日でも早くトップの悩みを解決する若手の出現が期待されている。

年10回の海外会議

急速なグローバル化にともない、ダイキンでは海外拠点への権限委譲がすすんでいるが、ややもすれば本社と海外現地との間に組織の壁ができ、本社のチェック機能が低下する恐れがある。井上会長は、そうしたリスクを軽減するためにも、必要なのはグローバル人材の育成・獲得であるとして、こう語っている。

「グローバル人材とは、本社機能の一環として海外拠点をガバナンスできる能力を持つ人材であり、また、海外の現地法人をマネジメントできる人材である。現地化における部分最適とグループの全体最適の視点を兼ね備えたグローバル人材の育成を急いでいる。

これまで日本企業の多くは『日本人・男性・大卒・定期採用』を基本としたモノカルチャーの企業文化であり、当社もそうした典型的な日本企業であった。しかし、モノカルチャーの企

業文化では多国籍化する組織の求心力を維持するのは難しい。経営理念・企業の価値観を組織の末端まで徹底させることや、経営トップ自らが足しげく現場に通うことで、継続的に組織に刺激を与え続けることが求心力を維持するには重要だと考えている」（2014年2月5日付「日刊工業新聞」）

グローバル人材の育成とともに、国際化した組織の求心力を高めるためにダイキンが実施しているのが、海外での「マネジャーミーティング」である。会長、社長ら経営トップや役員が主な海外拠点に直接出むき、地域の製造・販売拠点の幹部や管理職らと話しあい、現地の実情、課題などの報告を受け、具体的な指示を与える。1998年、ドイツの代理店クパ社を買収した際、オープニング式典参加のためドイツを訪れた井上会長らが、現地幹部を集めて開いたのが最初で、ダイキンの経営理念から部品の廃棄など細かな問題まで自由に議論をかわし、ダイキンの経営手法を理解してもらった。

日本側経営陣と現地幹部が膝を突きあわせてのコミュニケーションによって、ダイキンのDNAやトップの思いを伝えるのが狙いで、欧州各地の代理店買収のたびに開催してきた。井上会長は「買収後も人員整理はせず、増員して一緒にやりましょうとアナウンスをし、人を基軸におく経営方針を先方に理解してもらったことも、買収後に販売会社を円滑に運営できた原因の一つだと思います」と振りかえっている。

グローバル化のすすんだ最近では、地域ごとの特性、共通の課題などによりグループ企業を大きくいくつかの地域にわけ、それぞれの中心拠点でマネジャーミーティングを開いている。空調関係では日本・欧州・アメリカ・中国・アジアの5極、化学ではアメリカ・欧州・中国の3極であり、ダイキンの役員は年一回、これら海外7極の拠点を訪れるほか、さらにAAF（American Air Filter）グループのグローバル版マネジャー会議などもあり、平均すると年に10回強も海外をまわっている。往復時間や現地視察などで1回平均10日とみて、年間100日は海外出張している計算であり、経営トップがこれだけ頻繁に海外の現場を見てまわっている企業は、あまり例がないはずだ。

「トップ自ら現場に通うことで、継続的に組織に刺激を与え続ける」ことが狙いのひとつだから、会議は午前9時から午後7時、8時まで、昼食以外休憩なしのぶっ通しでおこなわれ、個別テーマや営業方針などについて現地幹部らが報告、それを受けて本社役員が問題点を指摘し、最後に井上会長らトップが方針を示すといった形で進められる。侃侃諤諤の議論と衆議独裁、フラット&スピードという人基軸の経営の実践であり、会議でとりあげられた問題に対しては、その場で対処方針を決め、実行を指示する。

欧州、中国などでは現地の部長以上クラスが100人ほども参加し、ダイキン本社と現地とのあいだで緊張したやりとりが繰り返られる。書類など報告のやり取りだけでは不十分な現

地の実情を知り、ダイキンの経営方針、経営理念を直接伝えることが目的だから、ときには経営トップから厳しい指摘がなされることもある。

2011年7月にダイキン・ヨーロッパ社(DENV)の拠点、ベルギー・オステンドで開かれたマネジャーミーティングの際、DENV社側の報告を受けた井上会長は、寒冷地向けエアコンの基幹商品であるRA(ルームエアコン)、QA(店舗・オフィス用小型エアコン)、VRV(ビル用マルチエアコン)について、「シェアが下がっていると思うが、それを販社が本社に報告しないのではないか」「不況だからスペインは予算通りにいきません」という報告が何年も続いているが、どういう手を打っているのか」などと手きびしく批判、DENV社側は実情説明と改善への努力表明に追われた。

一方、現地企業から鋭い指摘が飛び出すこともある。欧州マネジャー会議ではオランダのハルク・クラネンベルグDANL社長から「意思決定にかかる時間、新製品を市場に出すまでの時間がかかりすぎる。すべての意思決定でダイキン本社の承認が必要なのか」と、本社への疑問が出された。これには井上会長も「中国、韓国の企業に比べ、意思決定がいかに遅いかを痛切に感じている」と認め、第一線に権限をまかせていくよう役員に指示していると答えた。

米テキサス州ヒューストンで2014年9月に開かれた北米マネジャー会議には、ダイキンアプライドアメリカズ社(DAA、旧マッケイUS)のシュワルツCEO、グッドマン社の蛭子

CEOら現地幹部56人やオブザーバーをふくむ総勢130人が参加、2日間にわたって議論が戦わされた。会議の最後に総括した井上会長は、「目標は一つ。キャリアに勝ち、トレインに勝ち、最大のライバルのJCI/ヨークに打ち勝つこと。世界一のダイキンがアメリカ市場では4番目、一番得意な商品開発力で負けている。DAAもグッドマンも過去の延長ではなく、イノベーションを起こし打ち勝っていく。グローバル・ナンバーワンの誇りを持つべき」と発破をかけた。

というのも、グローバルグループのなかで従来牽引役だった中国に代わって、アメリカに大きく期待するからで、井上会長はさらに、こう続けている。

「今年ダイキン工業は売上高2兆円を目指しているが、利益の35〜40%は中国に依存している。ダイキンは大きく投資してきたが、中国を含む新興国が金を集めて、世界経済を牽引する時代は終わった。これからはアメリカ合衆国。ダイキングループの資源、最先端の開発、優秀人材、金を投入してアメリカで打ち勝っていく。アメリカでメジャーになって、真の世界ナンバーワンになる」

海外のグループ企業に出むいて叱咤激励するとともに、ダイキン本社の役員に現地を見せ、グローバル企業の経営について考えてもらうのも、マネジャーミーティングの狙いである。現地の先進的な取り組みとくらべ本社の対応が批判されることもあり、中国での会議では、そう

したやりとりが目立つ。

2011年11月、上海で開かれた中国のマネジャー会議では、現地の報告に経営トップは終始笑顔を見せた。井上会長は「現場で格力・美的が大暴れしているのを目の当たりにして、『こんな商品があつたら戦えるのに、もっと売ってみせるのに』ということを、営業部隊のトップが本気で考えておられる。それに対してわが社の開発、上海のR&D部隊が迫力をもつて応えようとしていることを初めて知りました」「ここにいる皆さんにまかせていたら、まず間違いないという自信を今日もちました」と絶賛。山田相談役も「今日は本当に刺激の強い一日でした。ダイキンの良き伝統やDNAが中国に息づいているなあというのが実感」と高く評価した。

翌年5月、同じ中国でダイキン初の海外での取締役会、執行役員会が開かれたが、現地視察のあと、井上会長は「中国のマネジャーミーティングでは毎年、猛烈に新しいことを言うが、翌年来ると実行できている。日本では『こうします』というが、ほとんどできていない。この差は何か?」と問いかけ、「言い訳が多く議論が先、魂が入っていない。(人基軸の経営を)中国に教えたのは日本かもしれないが、実行しているのは中国だ」と決めつけた。さらに「日本の役員陣が学ぶべきは中国のスピードと実行力、なしとげるんだという執念。役員陣は(中国人の)情熱を身に着けて帰っていただきたい。これを切に願います」と述べた。

川村副社長も「一人ひとりが生き生きと高い志を持っており、それを口に出せる。たくましく、真正面から直言して、固い絆をつくっている。中国で本物に触れた」と感嘆すれば、寺田社外取締役も「当社では、互いに横の役員を見て(率直な意見を言わないから)、スピードを遅らせている。どんな大きな企業になっても、一つひとつが中小企業との気持ちでいけば、スピードがあがると思う」と提言した。

課題認識の共有化

日本の経営トップらが現地に出かけて意思疎通をはかるマネジャーミーティングとは別に、グループ企業の幹部を日本に招いて重要課題を議論する全世界規模の「グループ経営会議」を開催している。グループ全体にかかわる経営方針、基本戦略の共有・徹底をはかると同時に、各社の抱える課題を抽出し、解決を促進、支援する場である。

第一回は2003(平成15)年6月、海外8社をふくむ国内外主要グループの幹部59人をあつめて開かれた。フュージョン05でグローバル化の一層の進展をめざし、前年には「グループ経営理念」を策定したこともあり、議論のテーマは①人材の獲得・育成②地域・国にミートした商品開発の在り方③グローバルSCM(サプライチェーン・マネジメント)④資金調達

方⑤経営理念の徹底（特にグループ会社の自主性について）⑥企業倫理の徹底——であった。

翌年10月には創業80周年記念式典にあわせて第2回が開かれ、23カ国96社が参加、ダイキン幹部をふくめ約210人が参加する国際規模の会議に発展した。グループ経営会議はその後2回開かれ、2014年5月には90周年記念式典にひきつづき、第5回が鳥取の「ダイキンアレス青谷」で4日間にわたって開かれている。

この会議にはグループ66社の代表163人と、ダイキン本社の役員・幹部88人の計251人が参加。初日冒頭、井上会長は「ダイキングループは大きく3つの課題に直面している」として、①「稼ぐ力」を一段と強化すること②人材力の強化③組織体制・マネジメントの強化——をあげ、それぞれの課題を説明した。

2日目、3日目は午前9時から夕方まで、10のテーマに分かれての分科会討議。テーマは「A・ライバルに勝つための販売力・営業力強化に必要な意識改革・行動改革とは」「B・ナンバーワン・メーカーとして勝ち続けるための生販一体となったマーケティング力・差別化商品づくりとは」「E・グローバル・ナンバーワンの空調開発拠点網の構築とマザーと拠点の役割分担」「G・グローバル連携による化学の用途開発でいかに事業拡大するか」「J・グローバル市場で勝ち続けるための人材力強化」など。

分科会はダイキン本社の副社長、執行役員や海外グループ企業の社長、副社長らが議長とな

り、20人弱から50人以上と大小さまざまなグループに分かれ、2日間徹底したディスカッションがおこなわれた。井上会長、山田相談役、十河社長ら経営トップは順次分科会をまわって傍聴、ときには質問したり、議論の方向性に注意をあたえて、議論の活性化をはかった。

最終日の4日目は全員が大研修室に集まり、全体会議が開かれた。AからJまで10人の分科会議長が次々に2日間の討議内容と結論を報告、最後に十河社長が総括する。分科会報告では「幹部が市場現場に入りこめておらず、重要な意思決定ができない」「情報を集約し、生かしていく仕組みの構築が必要」「役割が不明確で拠点まかせになり、グローバル・コントロールが機能していない」といった問題点が指摘される一方、「マーケティング・ベストプラクティス・ミーティングを年2回開催し、各拠点の成功事例、失敗事例やライバル・顧客情報、法規制などを共有していく」「ダイキン本社の海外実践研修をグローバルに拡大したい」といった積極的な提案もなされた。

全体講評に立った十河社長は、「我々はグローバルレベルでの熾烈な競争下であり、勝ち残るためには事業の革新を図り、さらなる



現地情報、意見交換が熱心に交わされるグループ経営会議の分科会

前進を実現していかなければいけない」「情報の共有化が議論の大半になってしまい、アクションプランの具体化には至っていない。今後われわれが大きく変革し、飛躍していくためにどういう人材が必要なのかという視点が不足している。さらに議論を深め、アクションプランを明確にさせていただきたい」などとコメントした。そして最後に「経営会議は、お互いに深く知りあう機会になった。特に分科会討議では、問題意識、課題認識が共有化できた。しかし裏を返せば、いかに日頃そういうことが不足しているかということでもあり、われわれは今後、生きた情報の共有化を図り、横串の機能を發揮して、総合力で勝っていかなければならない」と決意をうながし、「グループ経営会議を今後10年間の発展に向けての出発点として、実行と成果に結びつけるべく、幹部の皆さんのさらなるリーダーシップの發揮をお願いしたい」と締めくくった。

モノづくりは人づくり

ダイキンの出発点になったのは創業者と社員たちの、革新的技術・技能へのあくなき挑戦であり、それをささえたのが同じ釜の飯を食う仲間意識だった。仲間意識はのちに「人を基軸におく経営」として集大成され、今日に伝承されているが、技術・技能もまた発展的に継承され

ていかなければならない。21世紀を前にダイキンでは、技術・技能の継承への危機感が広がり、それを乗り越えるために打ち出されたのが「卓越技能伝承制度」であった。

当時はダイキンの業績が右肩あがりであり、増産のため部品の外注化、生産ラインの自動化などがすすんだ。その結果、技能習得機会が減少し、長年蓄積されてきた技能の空洞化が危ぶまれていた。また急速なグローバル展開でタイや中国に工場が新設されたものの、現地で加工・組立技術を指導する技能者が足りない。さらに団塊世代の大量定年を迎える2007年問題がささやかれ、熟練工の枯渇が心配されていた。そうしたなか、山田現相談役の提案で、組織を横断した製造部長会議が設けられ、海外拠点がふえるなか、マザー工場として国内工場に残していくべき技能は何か、技能伝承のための仕組みはどうあるべきか、などを話しあった。

そうした議論をベースに2001（平成13）年4月に発足したのが、技能伝承と後継人材の育成などのため高度熟練技能者を育成する「卓越技能伝承制度」だった。まず、モノづくりに欠かさない技能を「戦略技能」と位置づけ、当初、戦略技能に指定されたのは旋盤加工、フライス加工、溶接（アーク溶接、CO₂溶接、Tig溶接）、ロウ（鑢）付け、板金加工、手吹き塗装の6職種。そして同年10月には、堺製作所の汎用空調生産本部第一製造部、松本憲秀がロウ付け、同じく和田良一が板金加工の「ダイキンマイスター（最高位の卓越技能者）」に認定された。松本はこの制度発足以前に、堺製作所で先行実施されたマイスター制度で、ロウ付けの第

1号マイスターになっており、和田も板金加工のマイスターに認定されていた。

ロウ付けは、合金などのロウ材を加熱して溶かしこみ接合させる技能だが、松本は「今は先輩の技能をそばで見て盗むということが少なくなっています。失敗を繰り返かえしても技を身につけるんだという貪欲さがほしいですね」と語っている。また板金加工は、製品の立体図を元に加圧加減と伸縮力を読みとり金属板に線を描いていく作業で、図面を読みとる目と構想力、創造力が要求される。「モノづくりはアイデアが勝負。モノをつくるときどのようにつくるのか。いろいろな加工方法のアイデアが浮かばなければダメです」と和田はいう。

卓越技能伝承制度の事務局になる技能伝承委員会の元議長、木村茂滋賀製造部長（当時）は初代マイスターの2人について、「手先の器用さや五感の鋭さ、職人的な『カン』『コツ』が優れているだけでなく、問題が発生したときや未知の事柄に対して、自ら提案し、解決していく『イメージ力』『問題解決力』『創造力』を併せもち、さらに指導や後継者の育成ができる人材です」と紹介している。

この制度では、技能のレベルを技能者・習熟者・熟練技能者・高度熟練技能者・卓越技能者と5段階に分け、卓越技能者のなかから製造部長が選出、技能伝承委員会が承認した技能者が1～5年の教育を受けたあと、マイスターに認定される。マイスターの要件は、①国家技能検定1級、特級などの技能力を持つ、②継承者に適切な指導がおこなえる、③おおむね10年以上

の経験を有し、認定時に55歳以下である——とされる。

ダイキンでは従来モノづくりの技能の伝承が体系化されておらず、熟練技能者が職人技のノウハウを先輩から後輩へと個別に教えていた。ところが、海外に技能伝承に出かけた技能者たちは、ダイキンの技能ノウハウを教えようとしても、なかなか伝わらないことにショックを受けた。このためマイスターは、ただ高度な熟練した技能をもっているだけではなく、技能を伝える能力や意欲のあることが条件とされ、現地の若手技能者にも理解できるように、技能のノウハウのマニュアル化も求めた。

「（ロウ付けでは）音を耳で聞き、炎の大きさと色を目で見、接合剤の流れを感じる。身ぶり、手ぶりでこれらの感覚を伝え、実際に自分の技能を見せる。『この人はすごい』と現地スタッフに思ってもらおう。これがモノづくり指導の第一歩です」と松本はいう。海外では一般に、人前で叱ると皆の前で恥を掻かされたと逆効果になる。だからこそ、自分のもつ技能がいかにすごいかを見せることが重要なのだ。「海外では自分自身で学べという考え方なんです。人から技能を指導される機会が少ない現地スタッフは、ダイキン流の懇切丁寧な指導に、誰でも最初はとまどうんですね」

それでも丁寧な指導に熱心に応える現地スタッフは少なくない。タイのダイキンコンプレックスインダストリーズ社で教えた堺製作所のアーク溶接マイスター、山口伊佐雄は、仕事を終

えてホテルで休んでいると、教え子の一人が納得できないところを教えてほしいと、押しつけてきたのに驚いた経験がある。教え子はその後、技能オリンピックで上位に入賞し、同社の指導者になったという。

通常の現地指導は2週間程度で終わるが、新しい工場を立ち上げるときには、マイスターが現地に2年、3年も出張して、工場の立ち上げから技能者の育成まで指導にあたる。堺製作所のアーク溶接マイスター、平吉貴はインドで有望な若手5、6人を手塩にかけて教えたが、仕事でいったん帰国、次の機会に出かけて行ったら、全員が転職してしまっていた。競争相手の空調メーカーに移った彼らは、ダイキンのマイスターに技能を仕込まれたということでもスパーバイザーになり、給料も4倍ほどになったとか。

「小学校も行っていない子がエンピツをもって、必死になって書くんですよ。こっちも自分の分身をつくろう、持っているもの全て伝えようという気持ちになって教えたんで、やっぱり辞められたときのショックは……」という。松本も「ダイキンがそれだけ社会に貢献してる……：そない思わなやあってられへんね」と苦笑する。松本もインドでV R V（ビル用マルチエアコン）を取り扱うサービス施工会社で指導したことがあるが、ダイキン以外の製品も取り扱う会社のスタッフに、ロウ付けの指導をして「ほかの会社では教えてくれない」と驚かれた。「どこの製品を取り扱おうが、分け隔てなく指導する。これもダイキン流。こんなところからダイ

キンファンが生まれる」という。

空調部門に続き2006年には、化学部門でも「エキスパート」と名づけた卓越技能伝承制度を採用した。また国内外で技能を伝承するには、マイスターだけでは手が足りなくなったため、2010年4月からは、マイスター、エキスパートの候補人材を育成する「トレーナー制度」を新設している。とくに、新興国などを中心に海外拠点での生産が拡大してきたため、ダイキンの技能者育成システムを海外拠点にも拡大し、海外技能トレーナー研修もはじめた。

海外の拠点から有望な技能者を選抜して日本に招き、高度熟練技能者レベル以上の力をつけさせ、トレーナーとして現地での指導にあたらせるのが狙い。まず「ダイキンアレス青谷」で約3週間、マイスターが講師となって各自の実力を判定、技能理論を教え、基本技能を徹底する。その後、各拠点にもどって約7週間、それぞれの弱みの克服につとめ、再来日して約3週間、アレス青谷や国内の製作所で技能のレベルアップ、指導力の強化、品質、安全、課題解決などについても学ぶ。

トレーナーは技量に応じて、拠点、地域、グローバルの3段階にわけられる。拠点トレーナーは各拠点で指導にあたり、地域トレーナーになると当該国の全土で活動できる。グローバルトレーナーは単独で海外指導ができ、そこからさらにマイスターへの道が開けている。

こうした研修システムと並行して、2004年10月から「ダイキン技能オリンピック」を開

催している。約30年ぶりで全社技能コンクールを復活させたのをきっかけに、翌年から海外拠点からの参加者もふくめた技能オリンピックに発展させたもので、オリンピックは隔年開催とし、その前年にはプレオリンピックを開いている。

第1回技能オリンピックにはダイキンヨーロッパ、ダイキンインダストリーズタイランド、上海ダイキンなど海外6拠点の代表が参加、ロウ付け、溶接、旋盤加工、板金加工の4部門で腕を競った。この大会では上海ダイキンの金春花ジンチェンズがロウ付け部門で優勝し、その後、地域トレーナーになり、中国全土で指導にあたっていているのは、序章で紹介したとおりである。

オリンピックの開催期間は5日間。海外からの参加者は約1週間滞在して事前練習に励み、競技終了後は工場見学など技能交流もおこなわれる。海外からの参加者は年を追ってふえ、2012年の第5回大会には国内から77人、海外24拠点から61人の計138人が参加、アーク溶接部門では1位と3位が中国人、2位がインド人と、初めて外国人がメダルを独占している。さらに、2014年の第6回大会には海外からの71人をふくむ145人が参加、競技職種もロウ付け、板金加工、旋盤加工、アーク溶接、金型仕上げ、機械保全、金属塗装、フライス盤など10種目にあえ、技能を競った。この大会には、2年前に買収した米グッドマン・グローバル社からも3人が出場、さらに海外拠点の技能指導者4人が初めて審査員に登用されている。

このようにマイスター、エキスパート、トレーナー制度や技能オリンピックによって、グ

ループ各社のモノづくり能力を高めていったのである。

2013年度末には、マイスター、エキスパートは32人、トレーナーは50人(国内20人、海外拠点30人)にのぼっている。技能伝承制度・マイスター運営の事務局長を長くつとめた元堺製造部長(現役員待遇)の藤縄昭は、「モノづくりの基本は人づくり」と述懐する。製造部長会議が発足した当時から事務方をまかされたのは、OBになった今でも新入社員の合宿研修に参加している吉倉亮で、彼は各工場をまわって技能伝承の問題点を洗い出し、制度づくりの裏方として貢献している。また堺製作所の市場慧一も、技能伝承委員会の実務者として製造部長とマイスターの間を取りもつなど、制度の円滑運営に努力している。

「吉倉さんにしても市場さんにしても、人が好きでないと、こんなことはできません。この人と一緒にやっていくのが楽しい、絶対にこういう後輩を育てていくという思い。使命感はもちろんありますが、それだけではない。やはり人が好きやという人でないとつまらないですね」



「ダイキン技能オリンピック」でのロウ付け作業の真剣なまなざし

そんな事務方の努力にささえられて生まれたマイスターやトレーナーが、人に教えることによつて、自らもまた成長する。モノづくりの基本は人づくりという藤縄は「人づくりは自分づくりでもあります」という。金岡工場生産技術の主任技師だった藤井一裕も「現地スタッフにただ教えるだけでなく自立してもらうまでに指導するには、自分に知識がないとむずかしい。海外で指導すると逆に学ぶことも多い」という。彼は入社2年目の生産技術者を、あえて中国のライン立ち上げに同行させたことがある。バリバリ仕事をしている現地の若手社員を見た2年生は、「悔しかった。のんびり構えて仕事をしていては中国に負けてしまう」と奮い立ったという。

技術のダイキンをささえているのは、やはり人が好きで、人を大切にし、誰からでも積極的に学び、成長していこうとする、人基軸の理念をもった人たちだった。

終章

輝かしい未来に



90周年懇親会のオープニング

急成長の10年間

	2004年3月期	2014年3月期
売上高	6251億円	1兆7877億円
営業利益	469億円	1565億円
海外売上高比率	42%	71%
海外進出した国	63カ国	145カ国
連結子会社	92社	209社
連結従業員数	1万6816人	*6万0013人
(内海外グループ人員)	7400人(44%)	*4万8115人(80%)

(注 *印は2014年9月末実数)

2014(平成26)年5月、ダイキン工業は創業90周年記念式典を開催したが、その数日前、トップ人事を発表、1994年の社長就任以来、井上会長が20年間つとめてきたCEO(最高経営責任者)の役割を十河社長に譲り、自らは代表権のない取締役会長となり、新たに設けたグローバルグループ代表を兼務することを明らかにした。その際、公表された2013年度

(2014年3月期)の業績などを、10年前と比較してみせたのが、この数字である。

10年間に売上高で2.8倍、営業利益は3.3倍に伸ばしており、とりわけ海外事業の急成長ぶりが目立つ。この間、2007年度には連結売上高1兆円超を達成、2010年度には空調分野の売上高でグローバル・ナンバーワンに躍りあがり、2013年には日本経済新聞が上場企業537社を対象にした総合企業ランキング「NICES」で初のトップ10入り、2015年度中には2兆円企業を実現する見込みである。

ところで、2004年当時、1万6000人だったダイキン社員の皆さんは、10年前のダイキンを覚えているだろうか。2004年12月発行の「ダイキンタイムス(80周年記念特集号)」は、「ダイキンらしさ大検証」と題した社員アンケートを掲載している。なかに50項目の言葉のなかから「現在のダイキンにあてはまるイメージ」を複数回答した調査があり、トップ10が発表されている。その16年前の1988年にも同じ調査をしており、そのときの結果も載せてあるので、ならべて見てみよう。

〈2004年〉

- ① 挑戦的
- ② バイタリティーある
- ③ トップダウン
- ④ 真面目
- ⑤ 組織的
- ⑥ 粘り強い
- ⑦ 先進的
- ⑧ 家族的
- ⑨ スピーディー
- ⑩ あたたかい

（1988年）

- ① 挑戦的 ② 家族的 ③ 真面目 ④ 多角的な ⑤ 飾りのない ⑥ バイタリティーある ⑦ 粘り強い
- ⑧ 楽観的 ⑨ 慎重な ⑩ 和気あいあい

1988（昭和63）年といえば、山田稔社長時代であり、その前年に本社を現在の梅田センタービルに移し、ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメントの第一回が開催された年。2004年はグループ経営理念制定の2年後であり、井上会長、北井啓之社長体制でグローバル戦略を展開、ダイキングループ共通の現在の社章を制定した年である。

アンケートトップの「挑戦的」こそ変わらないが、1988年に6位だった「バイタリティーある」が2004年では2位に上がり、逆に2位だった「家族的」が8位に後退している。また「多角的な」「飾りのない」「楽観的」などがランクからはずれ、代わりに「トップダウン」「組織的」「先進的」「スピーディー」などがランクインしている。こうしてみると、1990年代をさむ16年間に社員のダイキンに対するイメージはずいぶん変わり、同じ釜の飯の仲間という意識よりも、躍進するグローバル企業の一員といった意識が高まっているようだ。

それでも自由記述式の「ダイキンってどんな会社？」を見ると、「もっとも目立ったのが『努力（地道）』に関するもの（12%）、次に『大阪（関西）』を含む内容（11%）。『泥臭さ（地味）』といった表現も多く見られる（8%）」と、編集者は分析している。たとえば、こんな具合だ。

「会社の体質は泥臭さがあるが、商品自体は一級品」

「大阪環状線から、この10年で新幹線、さらに飛行機の乗り方が板についての会社」

「泥臭く、執念深く、根性とチームワークで前進を続ける、地味でも強いラグビーチーム」

2004年のダイキンは日本のダイキンから世界のダイキンに変身しつつあったが、まだ意識の一部には中小企業的な泥臭さが残っていたといえようか。

危機意識の醸成

それから、さらに10年、創業90周年を迎えたダイキンを社員はどう感じているのか。

『「うちの会社ってこんなにすごい会社だったんだ」というのが率直かつ正直な感想」

「急速なグローバル化に脅威を感じている。……働き方を変え、もっと効率を上げて、リーダーシップをとっていかなければ自分の居場所がなくなりそうで、危機感を覚えた」

「ダイキンタイムス」の90周年記念号から拾った社員の声である。成長、拡大の急坂を脇目もふらずに駆け上がり、ふと気がつけばとんでもないグローバル企業に成長していた。海援隊の歌ではないが「思えば遠くへ来たもんだ」という素朴な実感であり、自分たちの今いる位置の思いがけぬ高みに気づいて、漠然とした不安を抱いているのではないか。

この10年間の飛躍について、80周年につづき来賓として出席したウシオ電機の牛尾治朗会長は、「まれに見る成功の例」と祝辞を述べている。成功の要因として、牛尾氏は「悲観主義は気分のものであり、楽観主義は意志のものである」（『幸福論』）というフランスの哲学者アランの言葉を引き、「ダイキングループは、井上さんを軸として極めて力強い楽観主義にささえられている」と意志の強さを強調。「さらにすごいのは経営判断の速さと具体策の策定の速さと行動の速さです。この三拍子がそろわなければ、これだけの成功はありません」と讃えた。

牛尾氏の評価に呼応するように、十河社長はこの10年をふり返って、こう説明している。

「この10年間、さまざまな環境変化、パラダイムシフトが起きました。そのなかで、ダイキングループは飛躍的な成長・発展を遂げました。その原動力は、井上会長の強いリーダーシップの下、現場の波打ち際に出て肌感覚で得られるものを大事にしながら、変化をいち早く察知し、常にライバルより半步先、一步先をいく経営判断をしてきたことです。先見性ある経営力でコンペティターに勝ってきた、と言っても過言ではないと思います。そして挑戦に次ぐ

挑戦、実行に次ぐ実行での全員の努力、頑張りが、この10年の成果につながりました」

難波の町工場から空調とフッ素化学のトップ企業にのし上がり、売り上げの7割、従業員の8割が外国人のグローバル企業に成長したダイキン工業は、今やわが世の春を謳歌しているように見える。だが、現場の社員たち、とりわけ若い世代はそれが当たり前のように思いこんではいないか。「人を基軸におく経営」で大きくなった会社と、住み心地の良さに安住し、ダイキンの急成長の理由を冷静に見据え、今何をなすべきかを忘れている恐れはないか。

第1章で紹介したように、井上会長は「人基軸というのは怖いもの」「成長が止まったときに、人基軸はどういうことになるか」と危惧を示している。そして今、井上は「ダイキンは人基軸で成長してきたわけではない。先見性のある戦略である」といい、十河もまた「経営は戦いであり、人基軸の経営を貫こうと思つたら、戦いに勝つていかなければならない」という。

「人を基軸におく経営」はダイキンのDNAであることは間違いないが、それは、ただ人を大切にというだけの甘ったるい理念ではない。価値観の体系そのものが変化するパラダイムシフトといわれる現代、ダイキンが冷徹なグローバル競争に打ち勝ってきたのは、重大な戦略的判断に際し、トップが熟慮、葛藤の末に勝つ戦略を模索し、時機を失せず勇気ある決断を下すという、先見性に基づく経営を実行してきたからである。戦略の実行にあたっては、ときには人基軸の考えと矛盾するような指示を下す場面もあるが、そんな場合でも人の可能性を見、

最適な人材を配置し、その人の実行力を戦略につなげる努力をしてきたから、今日の成功がある。「戦略と実行力と成果が結びついて、初めて人基軸が評価される」と井上はいう。

「フュージョン15」の初年度にあたる2011年のグループ経営会議で、井上は「パラダイムシフトの時代と言われる今、外部環境の変化は急激であり、予想が付きません。その変化は非連続なものであり、不確実性に満ちたものです。リーマンショックに象徴されるように、企業経営を取り巻く環境は『一寸先は闇』といっても過言ではありません」と前置きし、経営幹部に対し、不透明な未来に対処するための五つの課題をあげた。

第一は「健全な危機意識」を組織内に育むことであり、(ゆでガエル理論)を例にあげている。熱湯の入った鍋に入れられたカエルは、すぐに飛び出して生き延びるが、水の鍋に入れられたカエルは、火をかけても水温が徐々に上昇していくため、逃げ出す時期を失し茹であがってしまう、というたとえ話である。

「この話の教訓は、健全な危機意識を持ち、環境の変化に対して素早く変われ、変化を先取りせよ、ということとです」と解説した井上は、「外部環境の変化に素早く適応できる企業」「絶えず新陳代謝している企業」が、勝ち組に入るための必要条件であり、経営幹部は組織内に「健全な危機意識」を育むよう努力せよと訴えた。

二番目以降は、

二、「正解」のないことに答えを出す「決断力」「胆力」——経営幹部には、曖昧さや漠然とした状況に耐える胆力が求められる。先の見えない状況の中で、組織の将来像(ビジョン)を明確に描き、進むべき方向を決断するのが経営幹部の役割。

三、現場における気づき・想像力・洞察力・洞察力を高める——変化の予兆が最初に現れるのは現場。世界の動きや時代の潮流変化にアンテナを張り巡らし、現場での気づき・想像力・洞察力を高めることを心がけよ。

四、「縦のリーダーシップ」と「横の連携」の発揮——「縦のリーダーシップ」とは、ライオンの部下に対して方向性を示し、束ね動かすこと。「横の連携」とは組織の壁を越え、他部門の人を巻き込み、動かしていくこと。現場で起きている問題の多くは横の連携に原因がある。組織の壁を低くして、風通しのよい組織風土を築くことを心がけたい。

五、リスクを恐れないチャレンジ精神で組織に「津波」を起こす——先行き不透明で変化の激しい時代には、何もしないことが最大のリスク。熱い思いと志で、組織の上も下も横も斜めもはみ出して、津波のような大きなうねりを組織内に起こし続けることが、パラダイムシフトの時代を勝ち残るための必要条件。朝令暮改も厭われない柔軟な発想と行動力で時代を切り拓く原動力になってほしい。

4年前の指摘だが、この10年で大きな成果をあげ、100周年に向かってさらに躍進をめざ

すダイキンにとって、いよいよ徹底が望まれる課題であろう。「勝つて兜の緒を締めよ」というが、ダイキンにとって、今はまさに緊禪一番、心を引き締めて新しい一步を踏み出すときといえる。

創業90周年を迎える2014年正月、井上会長は新年あいさつの最後に、こう釘を刺している。

「中国の古典に『百里を行く者は九十を半ばとす』という言葉があります。『百里の旅をしようとする者は、九十里をもって、ようやく半分の行程をこなしたと考えるぐらいの謙虚さを持たねばならない』と慢心を戒める言葉です。我々ダイキングループは、これまでの実績に驕ることなく、足元を見つめなおし、輝かしい未来に向けて一步一步着実に前進していかなければなりません」

空気、夢、人

ところで、グローバルエクセレントカンパニーをめざすダイキンの「輝かしい未来」とは、いったいどんな姿なのだろう。その未来を手に入れるためには、10年後の創業100周年にむかって、何をしていたらいいのだろう。

ベースになるのは、いうまでもなく現在のダイキンである。井上会長は90周年記念式典で、ダイキン独自の強みとして、①グローバルな事業基盤、②幅広い商品ラインアップ、③先進的な技術力、④半歩先を行く先進性、⑤「人を基軸においた経営」の徹底――をあげた。この20年間で築きあげた、こうした強みを強化し、伸ばしていった先に、より輝かしい未来が見えてくることは間違いあるまい。

井上会長、十河社長以下、ダイキンの多くの人たちの話を聞いてみると、未来を切り開いていくために必要な、いくつかのキーワードが浮かんでくる。それは「空気」であり、「夢」であり、そして「人」である。

10年先を見越して、井上会長は「真の顧客ニーズは何かを突き詰め、事業領域を見直す」ことの重要性を強調している。その一例として空調を建物のなかだけにとどめず、空間という大きな発想に広げれば、対象は町、都市、広域インフラから、さらに宇宙へとビジネスチャンスを広げていくことも可能としている。また空気の機能を考え、空気環境と人体の関係を生理学や心理学の領域まで踏みこんで研究すれば、頭の良くなる空気、生産性の向上する空気、眠りを深くする空気、といったテーマにも、チャレンジできると訴えている。

中国の若者たちが挑戦したエア・コンディショナーならぬフィルターリング・コンディショナーの試みなど、そうした発想の広がりの萌芽といえよう。また2014年11月に、国連の「気候

変動に関する政府間パネル（IPCC）」が公表した第五次統合報告書では、今のペースで温室効果ガス排出が続けば、今世紀末には人々の健康や生態系に「深刻で広範囲にわたる後戻りできない影響が出る恐れ」が高まると予測している。空気を事業対象とするダイキンにとって、温暖化防止策も当然、研究・開発の目的に入ってくるだろう。

ダイキンでは、2015年に「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」が開設され、京大、阪大、奈良先端大やベンチャー企業と連携して、「産学、産産、産官による協創イノベーションの取り組みを通じて、新しい事業モデルの創出につなげていく」としている。最先端の知識、発想が集約されることで、思いがけない提案、事業が生み出されるかもしれない。

また90周年記念の社会貢献事業として、国際NGO「コンサベーション・インターナショナル」・公益財団法人「知床財団」と連携し、「空気をはぐくむ森プロジェクト」をスタートさせている。2024年5月までの10年間にわたり、ブラジル、リベリア、中国、インド、カンボジア、インドネシア、日本（知床）の七カ所で森林の消失を食い止め、貴重な原生林を守り育て、約1100万ヘクタールの森林を保全し、700万トン以上の炭酸ガス排出削減に貢献しようという活動である。

エアコン製造から空気をはぐくむ企業へという飛躍そのものが夢のある発想だが、ダイキン エアコン製造から空気をはぐくむ企業へという飛躍そのものが夢のある発想だが、ダイキン

の未来を形づくるキーワードの二つ目は、その「夢」である。序章で紹介した田谷野副社長の言葉を思い出していただきたい。広大な領土に多民族を抱える中国で、「彼らが働きつづけるのに、唯一共通しているのは夢だけです」と言い切っている。

働くことは決して楽なことではない。ましてや、この10年、グローバル・ナンバワン達成のため遮二無二働き続けたダイキンの社員が、さらに高みをめざして働くには、誰もが納得できるモチベーションが必要だ。国により、人により、給与、昇進、家族、仲間と、動機づけになるものはさまざまだろうが、共通性の高いものといえば、やはり夢ではないだろうか。『週刊ダイヤモンド』のウェブサイトでインタビュー（2012年9月28日）を受けた井上会長は、空調三本柱からグッドマン社の買収まで、なぜ一連の決断が可能だったのかと問われ、こう答えている。

「非常に簡単に言うと、すべての出発点は『自分の夢』であり、『志』ということになる。それがあからこそ、自分を奮い立たせて一歩前に入る勇氣をもたらし、決断に導いてくれるのだと思う。夢や志が明確になっていれば、そこから逆算して足りないところが



京都大学との包括連携協定締結式

見えてくる。すると、『そのためには、もっと深く徹底的にリサーチする必要がある』『将来こういう技術が必要になる』とはつきりするので、汗をかきながらそれらを埋めていく」

空調世界ナンバーワンを達成し、2兆円企業到達も目前にした今、ダイキンの次の夢はフッ素化学でのグローバル・ナンバーワンか、環境や宇宙事業への挑戦か、あるいはまだ見えていない新しい何かだろうか。

空気を吸って生き、その空気を汚し、なんとかきれいに戻そうと努力するのは人である。夢を見るのは人だけではないかもしれないが、夢を実現しようと懸命に努力をかさねるのは人である。「空気」「夢」という二つのキーワードを担うのは、三つ目のキーワードである「人」であり、人材の育成こそが今、ダイキンにとって最大の急務になっている。

ダイキンの近年の飛躍的な成長に触れるとき、十河社長は必ずと言っていいほど、「その原動力は井上会長の強いリーダーシップの下……」と、井上会長のリーダーシップを強調する。ダイキンの今日を築いたのは、井上CEO時代の20年、とりわけこの10年の急成長なのだ。

ウシオ電機の牛尾会長は、大企業に成長したダイキンの従業員に対する井上会長の責任の重さを指摘し、「その人たちの人生、生き方、希望に責任をもつわけですから、どうか（この先も）10年間はしっかりと仕事をしていただき、がんばることを期待しています。……たとえば井上会長のタイトル（肩書）が変わっても、責任は逃れられないということをお願いします」と

エールを送った。だが、CEOを退き、今年80歳を迎えた井上会長が、いつまでも強力なリーダーシップを発揮できるわけではない。100周年のダイキンを引っ張っていくのは井上会長以下現在の執行部に代わる、次のあたらしい世代だろう。

「私の重要な仕事は、その次の人材（40代、50代）を探索し育てること。ダイキンのDNAは、ふつうとちがう独特のものがあるので、外からCEOを連れてくるのではなく、生え抜きの中から選んでいくのが、フラットである当社の良さ。今のその次の人材をこの数年の間に探索して、直接対話して、資質を見極めて選ぶのが一番重要な仕事」と、井上も強調している。

それにしても井上会長の存在感が強烈すぎて、井上なきあとのダイキンを心配する声は少なくない。会長とともにダイキンを引っ張ってきた山田相談役に、率直な質問をぶつけると、こう答えてくれた。

「世の中というのは常に、今の若い者はと言いながら進歩していく。必ずあがつているんだから、私らにできないことができていくはずだから、そんなのをあまり心配しなくてもいいと言うんです。またちがう世界というものを築いていくだろう、と」

井上会長自身も「当社はそれほどブランド力のある会社ではなく、社員をみても突出した人物がとりたてて多いわけでもありません」と謙遜しながら、「しかし、バイタリティーと情熱にあふれ、執念をもって仕事をやりとげる意志の強い社員の数では、ライバル企業に負けない

と自負しています」と断言する。

そんな意志の強い若手のなかから、多くのグローバル人材が育ち、いずれ100年、150年のダイキンを率いる新時代の経営者が現れるのだろう。創業者の山田父子らによる70年の基礎づくりのうえに、井上率いる20年のグローバル成長路線で今日を成したダイキンを、彼らはどうのように導いていくだろうか。そのとき、ダイキンのDNA「人を基軸におく経営」の理念は、どんな形で継承されているだろうか。井上会長は、こう言う。

「ダイキンの良き企業文化、組織のDNAを継承していくことが非常に大事だと考えています。そのなかには良いものもあれば、悪いものもあります。時代とともに変えるべきことと、変えてはいけないことを峻別する。良質な遺伝子だけを次の世代に残していくことが必要です。時代を越えて変わらないものは何か、というのを絶えず意識することが大事です。当社においては、それは『人を基軸におく』という基本哲学であると思います」

そして最後に、言葉を選ぶように、静かにこう言った。

「変わったらいいと思っっているのです、ある意味では。しかし、底辺でささえているもの、皆がよかれと思うものは続いているだろうと。そういう納得性をまだ現役の間に広げられるだけ広げて、あとは託すという気持ちがないといけないと、私は思うのです」

【資料】

「経営理念」——1990年制定

① 社会から信頼される企業

わが社は顧客の要望に応える信頼性の高い商品を提供するメーカーとして、顧客、株主、地域社会から信頼される企業であることをめざす。

② チャンスの多い企業

企業の成長発展のためのみならず社員個人の成長繁栄のために、常にチャンスの多い企業であることをめざす。

③ 絶えず成長発展をめざす企業

- ・ 複合技術による発展
- ・ 利益は成長への手段

④ 個人とともに成長する企業

- ・ 縁あって集まった人の集団
- ・ 前向きな失敗は不問

⑤ 経営の基盤は明朗な人の和

事業を円滑に推進する基本は明朗な人の和であり、同僚の困難には手を貸し、目標達成とともに喜べる間柄を持った人間関係の形成をめざす。

⑥ 良好な労使関係は経営の基本

良好な労使関係の存在はわが社の経営の基本である。日頃のコミュニケーションの充実に、労使のより強い信頼関係を確立する。

⑦ 公正な人事とフレキシブルな組織

- ・ 納得性の高い人事考課
- ・ 組織は感情の体系

⑧ 経営幹部の要件

- ・ 感受性と勇氣
- ・ 創造的リーダーシップ

⑨ グループとしての発展

- ・ 関連各社との共存共栄
- ・ 自主経営の尊重

⑩ 良き企業市民としての活動

- ・ 企業倫理に基づく行動
- ・ 人のネットワークの形成

「グループ経営理念」——2002年制定

① 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する

お客様の心の内側に入り込んだマーケティングの徹底と、社会動向の変化に対する鋭いウォッチングによって、お客様自身も気づいていない「次の欲求」や「夢」を見つけ出し、具体化することが、私たちの使命であり存立基盤です。メーカーとして万全の責任が持てる高品質の商品、素材、サービスを通じて、常に一歩進んだ最高の利便性と快適性をお客様に提供することは当然のこと、お客様に新鮮な驚きと満足を提供し続けます。

また、これらの行動を実践することこそが、グループの収益向上、事業拡大の大きいなる源泉になると信じます。

② 世界をリードする技術で、社会に貢献する

いつの時代にあっても、すべての事業領域において、世界をリードし続ける技術力がなければ、私たちの成長発展はありません。

シェアを高め、新たな市場を創造するとともに、広く社会に貢献できる超差別化商品、高付加価値商品、ソリューション型商品、新用途開発商品を切れ目なく市場に投入できる技術基盤の向上に挑戦し続けます。

保有するコア技術を圧倒的優位にまで高めるとともに、その時々の世界最高水準の技術、最先端の技術を探り入れ、自社の技術と融合することで、世界に誇る〈技術のダイキン〉の地位を確立します。

③ 企業価値を高め、新たな夢を実現する

私たちは、資本の論理の経営を徹底し、企業価値の最大化をめざします。

企業価値の向上は、経営の選択肢を増やし、成長発展の実現と、柔軟で安定した経営基盤の確立を可能にするとともに、新たな夢の実現に向けた投資機会を増やします。

企業価値の向上は、株価の上昇や安定的な配当を通じて株主の期待により応えることはもちろん、研究開発の充実によるお客様への先進の商品やソリューションの提供、地域社会への貢献など、あらゆるステークホルダーに対し報いることにつながります。特に、グループで働く人とその家族に、生活の安定と向上をもたらすと確信します。

④ 地球規模で考え、行動する

ダイキンの歴史は、常にグローバル事業の展開とともにあります。日本市場での事業の拡大は当

然進めますが、世界の各地域で大きく事業を展開しようとする多国籍企業グループとして、地球規模で戦略や方針を立案・検討し、実行します。

一方で、その地域や国の特性に合わせて、計画的に人材の育成に努め、ダイキンの理念や伝統・風土を理解し、グループ経営の一翼を担える現地人材による経営、さらには会社や国境を超えた人材交流を加速します。

⑤ 柔軟かで活気に満ちたグループ

① 小さなグループハローモニー

グループ内での情報の共有化やノウハウの相互移転を徹底し、グループ各社がそれぞれの事業の拡大発展をめざすとともに、グループの相乗効果の発揮をはかります。

ダイキン工業とグループ各社の役割りは、固定されたものではありません。その時々々の状況や、各社の特性に応じて柔軟に変化させるものです。

この前提のもと、グループ各社はグループの理念や方針に基づき、ベクトルを合わせて、能力を高め、自らの役割りをはたすとともに、新たな提案を行い、グループ全体の発展に貢献します。

また、各国、各地域の実情を熟知するのはグループ各社です。グループの基本方針のもと、ダイキン工業とグループ各社が第一線の経営情報を共有し、徹底した双方向のコミュニケーションをはかった上でのグループ各社の自主性の発揮と縦横無尽な活躍に期待します。

② 関係企業と刺激し合い、高め合う

生産、販売、研究をはじめ経営全般における、すべての取引先、提携企業、協力関係先と緊張感を持って切磋琢磨する関係を築き上げます。

切磋琢磨する関係とは、強い信頼関係の中で、相互に刺激し合いながら、それぞれの立場で互いの期待に応え続け、ともに成長発展する関係です。

⑥ 環境社会をリードする

地球環境への積極的な対応は、さまざまな事業を展開する私たちの使命であり、これを優先して経営に組み込んでいきます。

商品開発、生産、販売など経営全般にわたり、あらゆる地球環境の維持向上活動を展開するとともに、より良い環境社会を実現するための商品開発や技術革新を推進します。

「環境対応は重要な経営資源」と捉え、環境対応と企業経営を融合し、環境対応の実践が、外部からの信頼の獲得や事業の拡大、さらには業績の向上につながるという「環境経営」の先進企業であり続けます。そして良き地球市民として、快適な地球環境をつくりあげる活動の一翼を担います。

⑦ 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される

① オープンである、フェアである、そして知ってもらう

事業展開するすべての国において、慣習を尊重するとともに、ダイキンの優れたノウハウを移転

し、定着をはかります。その上で、各国の法令や規則の遵守は当然のこと、高い倫理性に基づいて行動し、公正な競争をベースとしたフェアな企業活動、タイムリーで適切な情報開示、説明責任のいっそうの高度化をめざします。

同時に、この活動の状況を積極的に外部に発信することで、私たちの経営方針や経営姿勢、企業風土などを正しく理解してもらい、社会からより信頼されるグループになります。

② 地域に対して、私たちにしかできない貢献を

事業の拡大を通じて地域の産業、経済の発展に貢献することは企業の社会的責任であり、積極的に実行します。

その上で、それぞれの地域の役に立つことを高い感受性で捉え、実践するというダイキン独自の貢献を創造し、より愛され、親しまれるグループをめざします。

⑧ 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力

① 一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基礎

グローバルな発展をめざす私たちにとって、個人の自助努力による能力と質の向上、自己責任に根ざした縦横無尽な活躍が不可欠です。老・壮・青一人ひとりが主役となつての活躍を期待します。

また、会社と個人は互いに選択し合った関係です。会社は個人に能力発揮の機会を与え、個人は会社の期待に応え、活躍するという相互信頼と緊張感のある関係のもと、求める人材は、それぞれの立

場において高度な判断、決断を下し、過去にとらわれない創造的な提案をし、実行する人です。そういう人材に対し成果に応じて報いるという「機会の平等」と「結果の公平」の処遇を徹底します。

② 誇りとロイヤリティ

人生の多くの時間を会社で過ごす個人が、明解な目標を持ち、情熱を持って仕事に打ち込めることは大きな幸せです。多様な価値観、勤労観を尊重しながら、個人が意欲と誇りを持って働き続けたいと思える環境を築き上げます。

その上で、ダイキングループで働く限りにおいて、会社の理念やこれを体しての経営方針に従い、一致団結して邁進するという意味でのロイヤリティを求めます。会社は、成長発展に貢献し、働き続けたいと思う人の雇用を維持拡大できるようにつとめます。

③ 情熱と執念

いかに優れた戦略や方針といえども、結果を出せるかどうかは、変化に柔軟に対応し、世の中の半歩先を行くという意味でのタイムリーでスピーディーな「実行」にかかっています。

方針や戦略を行動計画に展開し、期限内に結果を出すこと、それを当たり前前の習慣とする「実行に次ぐ実行」をグループの隅々に定着させます。

また、その果敢な実行を支える原点は、仕事に対する「夢」とその夢を現実のものにする「情熱」、困難に際し諦めず成し遂げる「執念」です。一人ひとりが、常に夢を語りながら、熱い情熱とたく

ましい執念を持って果敢に実行するグループをめざします。

④ 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営

① 参画し、納得し、実行する

タイムリーに情報を共有化し、「自分はこうする」という意見をオープンに出し合い、侃侃諤諤の議論を重ねて、十分な納得のもと衆知の結集をはかります。そして衆議独裁したあとは、一致団結して目標に向かって邁進するグループをめざします。

このために、「コアマンとサポーターの関係」をはじめ、時々の課題解決に最適な柔構造の組織運営を徹底します。同時に、縦の命令系統だけではなく、一人ひとりが役割りに応じて、自ら張り巡らせた情報のネットワークを活用して、縦横無尽に活躍し、人の持てる力を最大發揮して早期に成果を実現するという「フラット&スピードの経営」を、グループの隅々に定着させ、世界に誇るグループの特長にまで高めます。

② チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ

私たちは、挑戦する気概に満ち溢れるグループであり続けます。

既存事業における圧倒的優位の確立、新たな事業領域への進出、さまざまな経営の革新などに果敢に取り組み、短期はもちろん中長期の発展に向け挑戦する機会とテーマの多いグループをめざします。また、失敗を恐れず、実現困難に見える高い目標に挑戦し続けるとき、人は大きく成長します。

高い志を持って挑戦する人を支援すると同時に、意欲と当事者能力を備え、会社に貢献する人により多くのチャンスを与えます。

③ 多彩な人材を糾合し、個人の力をチームの力に

より多様な雇用形態を構築し、社内外から多彩な人材を糾合します。一人ひとりがプロとして、その専門性を発揮するとともに、アメーバ的な連携、柔構造の組織運営により個人の力をチームの力に高め、団結して同じ目標に向かって邁進します。

高い目標に向かってチームワークを発揮して挑戦し、やり遂げた達成感や満足感を分かち合うときに生まれる「真の明朗な人の和」が満ち溢れるグループがダイキングループです。

⑩ 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウエイ

自由にももの言える雰囲気や真正面から挑戦し行動する野性味、また、徹底したお客様志向と独自のホスピタリティー重視の経営、さらには世の中の潮流を読み、自社の置かれている状況や自社の強みを活かすという観点から、世の中を半歩・一歩リードする柔構造の施策を展開するベストプラクティス・マイウエイなど、ダイキンには誇るべき伝統や風土があります。

こうした良き伝統・風土を引き継ぎ、次代に対応してさらに磨き上げ、世界に誇る私たちの強みとし、ダイキングループを、世界中のお客様から信頼され、働く人が誇りの持てる魅力あるグループへと進化させていきます。

あとがき

創業九〇周年を迎えるのを機に、初めての試みとして、ダイキン工業九〇年史『拓く』（歴史編）に加えて、本書、ダイキン工業90年物語『継ぐ』（継承編）を企画しました。本書の意図するところは、ダイキンの歴史の底流にあつて、発展を支えた基盤ともなっている当社の企業文化、強みや遺伝子等を取りまとめ後世に継承していくものとしたいというものです。その代表的なものとして、創業者精神、グループ経営理念で示されているダイキンの良さ伝統風土、トップのリーダーシップや決断力、先見性を持った経営、人基軸の経営などを取り上げています。ダイキンという会社に、創業以来引き継がれてきた伝統とは、いったい何であるかを知ることとは、自らの成長にとつての糧となるものと思つていきます。

本書は、このような観点で企画され、現在のダイキングループの社員に継承・実行されている〈DNA〉を、現場の取材に基づいてピピッドに記述していただいたものです。ダイキンの良さ〈DNA〉を未来に引き継ぎ、当社グループのさらなる発展につながれば幸いです。執筆された石田修大先生のご努力に対し、厚くお礼を申し上げます。また、この新しい企画の立ち上げと資料収集等の業務は、総務部社史グループメンバーが担当しました。

二〇一五年六月

人事・総務担当執行役員 澤井克行

継ぐ **ダイキン工業90年物語**

二〇一五年七月二十七日発行

著者 **石田 修大**

発行 **ダイキン工業株式会社**

〒530-8323

大阪府大阪市北区中崎西二丁目四番十二号
梅田センタービル

編集 **一般財団法人日本経営史研究所**

〒101-0061

東京都千代田区三崎町二丁目二十番三号
水道橋西口会館九階

印刷 **凸版印刷株式会社**

〒101-0024

東京都千代田区神田和泉町一番地

【著者紹介】

石田修大（いしだ のぶお）

一九四三年東京生まれ。早稲田
大学卒業後、日本経済新聞社入
社、社会部、文化部を経て論説
委員。元・流通経済大学教授、
現在、梁塵社編集長。著書に
『自伝の書き方』『わが父 波
郷』『波郷の肖像』など。