



当社におけるダイバーシティ推進の取り組み ～「人を基軸におく経営」をベースとして

ダイキン工業株式会社
2023年4月

1. 当社におけるダイバーシティ・マネジメント
2. 女性活躍推進の取り組み
3. 障がい者雇用の拡大
4. 外国籍社員の活躍推進
5. ベテラン層の活躍推進
6. LGBTQ+の活躍推進
7. 若手社員の活躍推進
8. ダイバーシティ推進に向けて

1. 当社におけるダイバーシティ・マネジメント

当社のダイバーシティの原点は「人を基軸におく経営」

『一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤』

- 「企業は人なり」。企業の競争力の源泉は、そこで働く「人」の力。
技術力・企画力・販売力・製造力・現場力・成長力等、それらすべての「力」はそこに携わる「人」の力と言える。
- その背景には「人」は無限の可能性を秘めたかけがえない存在であり、一人ひとりの成長があって初めて企業は発展するという信念がある。
言い換えると、「人を基軸におく経営」の根本は「人の持つ無限の可能性を信じる」こと。

- ①個々人の持てる**タレント=才能**は、誰一人として同じものはない。
- ②年齢・性別・国籍・障害の有無にかかわらず、一人ひとりが特に打ち込める**「強み」**を最低一つは持っている。
- ③企業は、その個々人の持つばらばらで**様々な才能をうまく組織し、総合力とするかが勝負**。
- ④そのためには、組織の中で**一人ひとりが違いを認め合い、協調し、持てる力を結集**することが何よりも重要。

同質のメンバーばかりのチームよりも
異質なメンバーで構成されるチームの方が
イノベーションが起きやすい



ダイバーシティの取り組み

ベテラン層

- ◆1991年 60歳以降の再雇用制度導入
(本人希望63歳、会社選択65歳まで)
- ◆2001年 希望者全員65才までに延長
- ◆2021年 希望者全員70才までに延長

障がい者

- ◆1993年 重度身障者多数雇用事業所「ダイキン・ワークス」を設立
- ◆2009年 障がい者100名雇用に向けて新工場完成
- ◆2017年 ダイキン工業、グループ会社でも障がい者雇用開始

女性

- ◆1992年 育児休暇・育児勤務制度の導入
- ◆2001年 総合職・一般職区分廃止
ポジティブアクション立案・実行
- ◆2011年 経営トップ直轄のPJ発足

外国籍社員

- ◆2007年 OYL社買収
- ◆2012年 グッドマン社買収等
事業展開の加速に伴い、
外国人との協業が本格化

LGBT

- ◆2018年 基幹職対象研修会
人事諸規程改訂

ワークライフバランスの取り組み

柔軟な勤務形態の導入

2001年 時間管理のない勤務導入
(裁量労働)

長時間労働排除の 取り組み

2003年から開始 (週1回の定時退社
日の設定、休日出勤の禁止など)

計画的有給休暇 の取得推進

2022年度取得率
97.7%

仕事と育児の
両立支援策の
充実

働きの質の改革の取り組み

新・ダイバーシティ経営企業 100選

2016年3月 〔経済産業省〕



なでしこ銘柄

7年連続選定（8回目の選定）
〔経済産業省・東京証券取引所〕



えるぼし認定（認定段階3）

2016年8月 〔厚生労働省〕



日経スマートワーク大賞受賞

2022年1月 〔日経スマートワーク〕



くるみん認定

〔厚生労働省〕



「共働き子育てしやすい企業」 第3位 特別奨励賞 受賞

2016年12月 〔日経DUAL〕

ダイバーシティ経営大賞 従業員多様性部門賞

2012年5月 〔東洋経済新報社〕

2. 女性活躍推進の取り組み

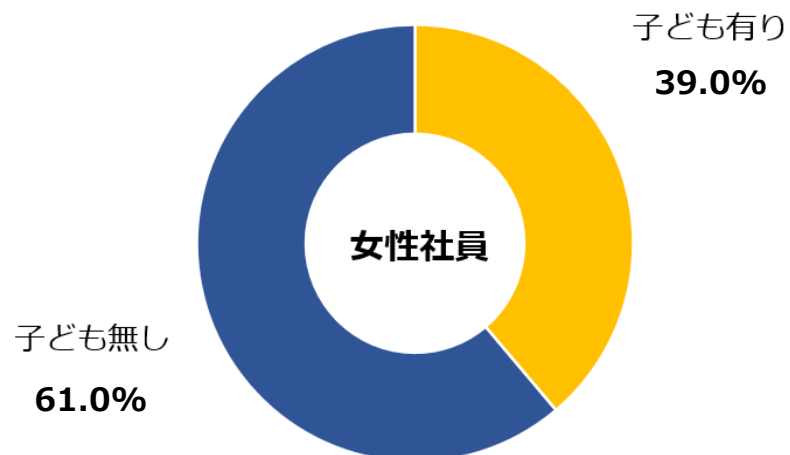
女性社員の現状

人員構成

(2023年3月末時点)

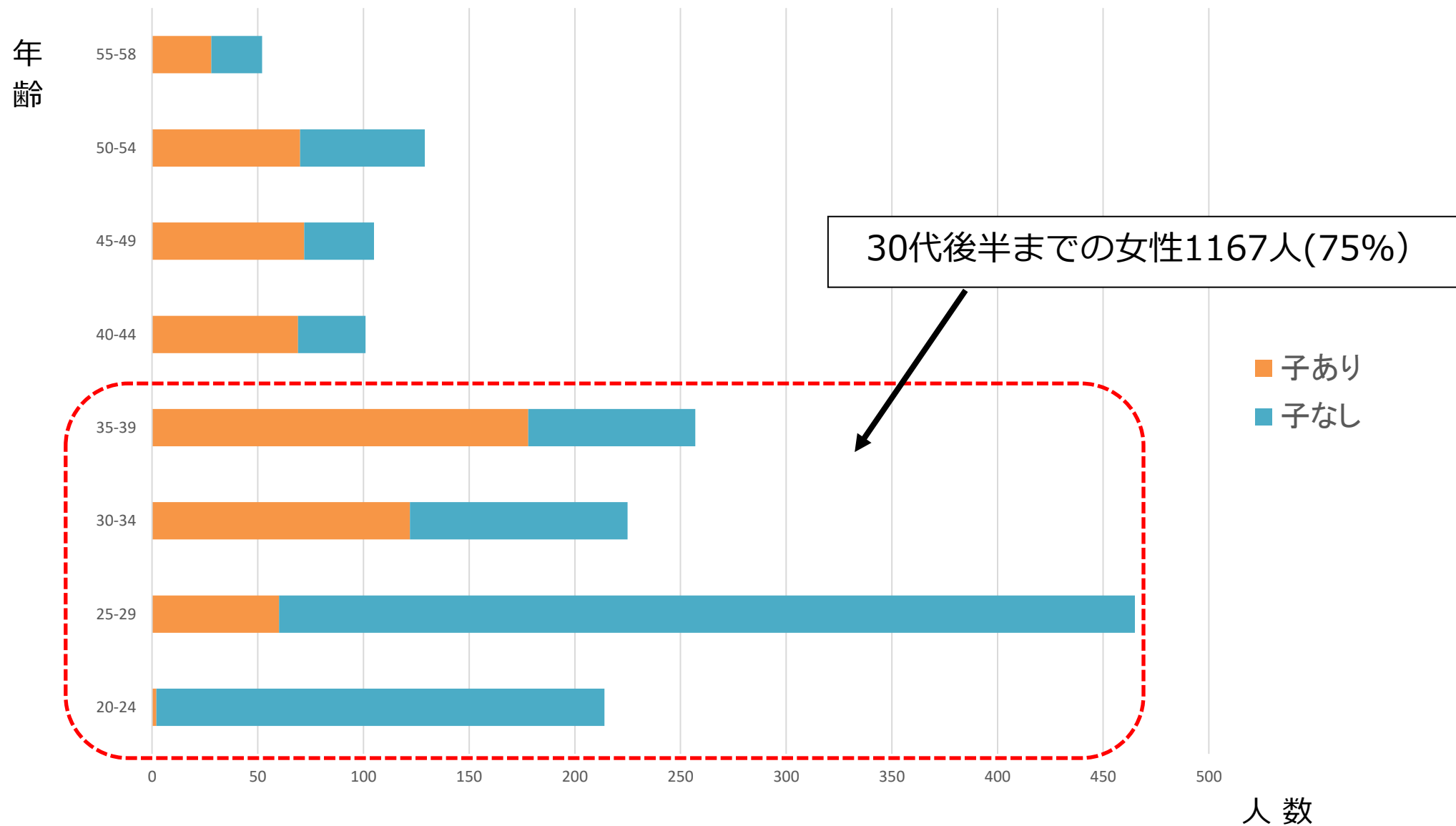
	男性	女性	合計
社員数	7,276名	1,601名 (18.0%)	8,877名
(うち管理職数)	1,149名	95名 (7.6%)	1,244名
平均年齢	42.0歳	35.7歳	40.9歳
平均勤続年数	16.5年	10.6年	15.4年

女性の内訳 (2022.3E)



	1992年度	2022年度
子どもを持つ女性社員数	57人/863人 (6.6%)	612名/1,571名 (39.0%)
女性平均年齢	26.7歳	35.7歳
女性勤続年数	4.9年	10.6年

女性社員 人員構成 (2022.3現在)



女性活躍推進の取り組み ～全体像

女性基幹職の育成 意識改革策

1986～2010年の取り組み

女性の活躍の場の拡大

- 1986年 総合職・一般職制度の導入
- 2001年 総合職・一般職区分廃止
- 2001年～ポジティブアクションの立案、
実行

就業継続支援に力点

- 1992年 育児休暇・育児勤務制度 導入
- 2003年 マザーネットとの法人契約
- 2007年 育児支援カフェテリアプラン導入

両立支援

2011年～ 経営トップ直轄 女性活躍推進PJ発足 全社挙げての本格展開

男女関係なく能力を発揮できる風土へ

- 2012年～女性リーダー育成研修、
若手女性キャリアデザイン研修、
男性基幹職向け講演会の実施
- 2015年～メンター制度、スポンサー制度の実施
部門別「女性フィーターポジション」の設置
- 2016年～ダイバーシティに関するトップメッセージ発信
大阪大学、医薬基盤・健康・栄養研究所と連携
女性社員を育成するためのマネジメント研修の実施

出産・育児をキャリアブレイキにしないための施策

- 2012年～育児休暇復帰者セミナー実施
- 2012年 育児休暇からの早期復帰者支援をスタート
- 2013年～「保活コンシェルジュサービス」開始
- 2016年 在宅勤務制度 導入
男性社員の育児休暇取得の推進
- 2020年 企業主導型保育所マッチングサービス導入

	2001年	2007年	2011年10月	2023年3月	2025年度末 目標
女性基幹職	2名 (0.2%)	10名 (1.0%)	20名 (2.1%)	95名 (7.6%)	120名
女性社員	627名 (8.6%)	699名 (10.0%)	982名 (12.6%)	1,601名 (18.0%)	

会長直下に女性活躍推進プロジェクト発足

- ・ 女性基幹職比率は世の中の製造業平均を下回り、候補者層も十分に育っていない
「男女関係なく能力を発揮できる風土」はまだ道半ばと認識
- ・ 女性基幹職の早期育成・登用をはじめ、女性活躍推進の取り組みを従来以上に加速させることが急務であり、**会社の重要施策の一つと位置づけ**、取り組みを開始

目的 ～なぜ今、女性活躍推進に取り組むのか

- ・ **さらなる成長に向けた「質的人材の確保」**
- ・ **多様性ある組織で多様な顧客に対応し、独創性ある発想やイノベーションを生み出す**

- (1) 意欲・能力ある人材には、男性同様に**修羅場を与えて育てるとともに、競争社会の中でも遠慮せず、前に出る覚悟を求める。**
そのために、**基幹職・女性双方の意識改革**を行うとともに、**女性社員の母数も増やしていく。**
- (2) 十分に育った人材を**男女公平な目で見えて基幹職・役員に登用**していく。
女性基幹職比率の数値目標を設定して着実な登用を目指す。数字合わせの女性優遇の登用は行わない。
- (3) 出産・育児を乗り越えるための施策を思い切って打ち出す。
特に、**キャリアブランクを最小**にしながら仕事に打ち込み、会社に貢献し**成長を求め続ける人を最大限支援**する。
併せて、**男性の育児休暇取得・育児参画**を促し、**性別にかかわらず仕事と家庭を両立できる風土醸成**を行う。

(1) 基幹職のマネジメントに関する課題

性別による固定的役割分担意識、自身の体験・価値観からの思い込み、女性に対する遠慮・苦手意識から、**女性への期待や長期的な視点で育成しようという意識が希薄**

多忙な職場実態のなかで、“長時間働くことのできる人こそ戦力”という意識があり、**時間に制約のある女性のマネジメントに慣れていない**

女性活躍推進の必要性・メリットが腑に落ちていない。
「総論賛成各論反対」にとどまりがち

基幹職の無意識の先入観・苦手意識とは

【体験・価値観からの思い込み=無意識の先入観】

- ・ 「女性は結婚・出産したらいずれ辞める」
- ・ 「女性には専門的な仕事が向いている」
- ・ 「女性にはこの仕事は無理」
- ・ 「女性は基幹職になりたがらない」
- ・ 「雑用や庶務は女性の仕事」

【遠慮・苦手意識・絶対数が少ないことからくる特別扱い】

- ・ 「叱ったら泣かれるから叱れない」
- ・ 「女性をどう育成したらいいのかがわからない」
- ・ 「本人の仕事に対する考え方がわからない。
セクハラと思われる懸念があり、個人的なことまで聞けない」

(2) 女性自身に関する課題

人生の選択肢が多いため、
長く働き続けようという意識が弱く、**「短期思考」**になりがち

「逃げ」「受身」「他責」の意識・姿勢

自分の価値観に合うロールモデルがないため
将来への不安・迷いが大きい
(特に、今後のキャリア形成、結婚・出産後の両立に対して)

「女性基幹職は“超優秀な”“限られた人”がなれるもの」
「自分はなれない」という思い込みから
基幹職・リーダーへのチャレンジに消極的

**結婚による転居、配偶者の転勤・海外勤務により
やむを得ず退社**に追い込まれるケースが増加

女性活躍推進の取り組み

数値目標

2016年4月施行された女性活躍推進法にて策定が義務付けられている行動計画において、当社が2021年4月に掲げた目標数値。

① 女性役員・基幹職数／比率

(2021年3月末時点)

女性基幹職比率・数
6.0% 71名／1,181

《目標》

女性役員を**2025年度末までに1人以上**（内部登用）

女性基幹職を**2025年度末までに120名**

② 社員の育児休暇取得率及び平均取得期間

(2021年3月末時点)

育児休暇取得率：
女性100%、男性72.9%

平均取得日数：
女性300.9日 男性13.3日

《目標》

男女ともに**育児休暇取得率90%以上**、
男性社員は**平均取得日数10日以上**を継続

※今年度の法改正で育休取得率の算出方法が大きく変わったため、数字が低くなっている

具体的施策

1

女性管理職の育成加速

- 1) 女性リーダー育成研修の実施（中堅・若手）
- 2) 長期視点で自らのキャリアを考える意識改革研修の実施
- 3) 部門別「女性フィーダーポジション」の設置
- 4) スポンサー制度・メンター制度の実施
- 5) 男女の違い・女性の行動特性を踏まえた上での意識改革策の実施
- 6) 大阪大学との連携事業「女性エンジニアリーダー育成プログラム」

2

男性管理職・リーダーの意識改革

- 1) 男性基幹職・リーダー対象の講演会開催
- 2) 女性社員を育成するためのマネジメント研修
- 3) 「仕事と育児両立セミナー」への育休取得者・パートナー、それぞれの上司の参加

3

出産・育児をキャリアブレーキにしないための施策強化

- 1) 育児休暇からの早期復帰を支援するための施策導入
 - ① 各部門独自の保育所入所支援策（保活コンシェルジュサービス）
 - ② 保活&育休サポートセミナーの開催
 - ③ 生後6ヶ月未満で職場復帰する人への思い切った支援策
- 2) 出産・育児期に、より思い切って仕事に挑戦できる「在宅勤務」の制度化
- 3) 男性の育児休暇取得、育児参画がしやすい風土醸成

4

女性の積極採用

- 1) 技術系女性の採用力強化
- 2) 意欲ある事務系女性を惹き付けるための採用力強化

5

「意欲ある人全員対象の女性活躍」の気運の醸成

- 1) ネットワーク形成、キャリア意識や人材向上のための多様な“場”の設定・情報提供

推進体制の強化（専任組織の新設、部門毎の取り組み体制整備）

1 女性基幹職の育成加速

(1) 女性リーダー育成研修の実施

約8ヶ月間、集合研修5回の研修、
1期あたり約20名（部門による選抜）が受講
若手対象：2012年～、計10期実施
中堅対象：2013年、2020年、2022年、2023年
計4期実施



(2) 中長期的な視点でキャリアを考える 若手キャリアデザイン研修の実施

対象：入社3～5年目までの若手女性社員（任意）
結婚・出産などのライフイベントを迎える前の段階で
中長期的な目線で自らのキャリア・仕事を見つめ直し、
キャリアへの意識を高めてもらう場



(3) 部門別「女性フィーダー（育成）ポジション」の設置

- ・ 部門の意思として、“このポジションには女性を登用する”と決め、候補者を具体的に定めて、計画的に育成・登用していくポジションをいう。
- ・ 候補者が決まったら、そのポジションに登用するまでに必要な経験の棚卸、育成計画の見直しを行い、育成する。

(4) スポンサー制度・メンター制度の実施

- ・ **スポンサー制度**：女性の経営幹部や基幹職を増やすために、役員クラスが、選ばれた女性社員のスポンサーについて指導して、昇進を直接的に「支援」する。
- ・ **メンター制度**：社内の自部門以外の先輩社員がメンターとして、後輩社員(メンティ)に対して、対話を通して、キャリアや職場に関連した「相談」を受け、アドバイスをする。

(5) 男女の違い・行動特性を踏まえた上での意識改革策の実施

下記のような違いを女性対象・基幹職対象の意識改革研修等に反映する。

◎ 社会環境によってつくられる差 (組織の中で影響する女性の傾向)

- ・ 自分の能力を過小評価しがち (インポスターシンドローム)
- ・ 受け身になりがち (ティアラ・シンドローム)
- ・ 突出することを避ける (できる女は嫌われる)
- ・ 部下や周囲を鼓舞し、動いてもらうよう働きかけるスキルは弱い
- ・ 仕事とプライベートの目標の両立は難しいと考え、仕事に対して遠慮がちになる
- ・ 家庭を持ちながら仕事をするに対して後ろめたさを抱く (スーパーママ神話)

参考・出典：

シェリル・サンドバーグ著「LEAN IN～女性、仕事、リーダーへの意欲」 / 茂木健一郎著「男脳と女脳」
 / 海外他社調査および社内有識者へのヒアリングなどより

2 男性基幹職・リーダーの意識改革

(1) 男性基幹職・リーダー対象の講演会開催

【第一弾】 日本IBM 名誉相談役 椎名 武雄氏

日時： 2012年2月3日（金） 13:00～14:30

テーマ：「ダイバーシティ時代に基幹職に求められるリーダーシップとは」

当日参加
500名

【第二弾】 21世紀職業財団 会長 岩田 喜美枝 氏

日時： 2014年2月12日（水） 10:30～12:00

テーマ：『女性はもっと活躍できる！～多様な社員の活躍により企業を活性化する』

当日参加
650名



(2) 女性社員を育成するためのマネジメント研修

主に性別の違いによる「無意識の先入観」を払拭し、多様性を活かすことを前提として女性部下の育成・登用を行うマネジメント力を強化するため、基幹職・リーダー層を対象とした研修を実施。特に、「可能性ある女性を見極め、期待を示して厳しく鍛える」「育児休暇復帰後の仕事の渡し方に遠慮しない」ことの徹底を図っている。

<目的>

- ・女性に特化した育成課題を理解し、女性部下の育成・登用を行うマネジメントを身に付ける。
- ・育児だけではなく、介護、看護などで時間制約のあるメンバーのマネジメントを身に付ける。
- ・メリハリのある働き方の実現や、生産性向上の観点を学ぶことにより、業務改革・働き方の見直しにつなげる。

<対象・期間>

- ①部課長 450名対象（'13年-'15年実施）
『マネジメント道場 女性部下育成セッション』
 - ・30名ずつ15コースに分けて実施
 - ・丸一日の研修
- ②課長・リーダー層 140名（'16年-'17年実施）
『女性部下育成のためのマネジメント研修』
 - ・5回開催
 - ・各回約30名ずつ参加、半日間の研修



[マネジメント研修受講前後の基幹職の意識の変化]

受講前

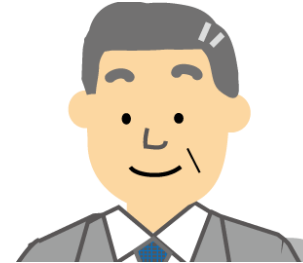


何を考えているのか、
女性の真意がつかめない

育児休暇明けだから
無理はさせられない

叱って泣かれると、
正直怯む

受講後



まずは、女性が感じていること、思っていることをしっかり聞き取ること。
その上で、期待すること、要求したいことを率直に対話することが大事と再確認した。

育休前後の部下に対して、一律に対応するのでは不十分であることを教えられた。
女性が出産・子育ての時期にいかにもモチベーションを下げずに仕事を継続できるかが課題と認識。

女性は我々が思っているより強いもの。
本当の意味で男性部下と分け隔てなく育てていけるかが勝負と感じた。

(3) 「仕事と育児両立セミナー」への育休取得者・パートナー、それぞれの上司の参加

【概要】

- ・ 2012年より、毎年開催。過去1年間に**長期の育児休暇から復帰した社員とパートナー(社内結婚)、それぞれの上司の4者**が対象
- ・ 2022年度は、オンライン開催。事業場を超えたディスカッションに繋がった。育休復帰者・パートナー88人、上司72人、計160人参加

【目的】

講義やディスカッションを通じて、

- ①性別を問わず**仕事と育児を両立しながらキャリアアップするための心構えやノウハウ、育児が仕事にもたらすプラスの影響を知る**
 - ②性別役割分担等の**アンコンシャス・バイアスの払しょくにつなげる**
 - ③**多様な人材の力を引き出すために、上司のマネジメントのあり方を考える**
- ひいては、**性別問わず育児をしながらキャリアアップすることができる風土醸成**につなげていく。



③ 出産・育児をキャリアブレーキにしないための施策強化

＜仕事と育児の両立支援の考え方＞

- ・“就業継続支援”に力点

～働き続けることが能力の維持のみならず、
必ずや向上につながる

- ・“子育て”支援ではなく、“仕事との両立”
＝“キャリアアップ”支援



育児支援カフェテリアプラン制度

- ・ **子どもの病気・残業・出張時に利用したベビーシッター等外部サービス費用を年間20万円／人まで会社が補助する制度**

＜対象＞ 小6までの子どもを有する共働きの従業員、
および父子家庭・母子家庭の従業員

＜支給金額＞ 1人あたり年間20万円まで

※生後6カ月未満復帰者は最大60万円、生後11カ月未満復帰者は、最大30万円。

＜カフェテリアメニュー＞

- （株）マザーネット利用
- 全国保育サービス協会加盟会社のサービス利用
- 個人契約のベビーシッター利用
- 各市町村の「ファミリーサポートセンター」利用
- 別居の親族の支援を受けるための交通費
（別居の親族に、ある一定期間、自宅で子どもの面倒をみてもらうための交通費）
- 保育所の延長保育費用
- 病児保育施設の利用にかかる費用

※育児休暇からの早期復帰者への追加メニュー

- ・ 認可保育所に入れなかった場合の無認可保育所の費用（生後11カ月未満復帰）
- ・ 認可保育所の利用費用（生後6カ月未満復帰）

(1) 育児休暇からの早期復帰を支援するための施策

① **ダイキン独自の保育所入所支援策（保活コンシェルジュサービス）の導入**

個々人の事情に応じた活動方法やノウハウ、安心できる認可外保育施設の情報提供、アドバイス等を実施。妊娠中から保育所決定までの時期を個別にサポートすることで保育所に入所できず育休延長する人をなくし、**確実に1年以内で職場復帰**できるようにする。

② **保活&育休サポートセミナーの開催** 【2017年7月より実施】

【目的】

- ・ 育児休暇の充実した過ごし方やスキルアップ、復帰後の働き方について考える。
- ・ 保活の進め方、ノウハウ、保活コンシェルジュの活用方法を知る。

<育児休暇復帰時期・人数>

	2011年度	2022年度
6か月未満で復帰	0人 (0.0%)	12人(15.4%)
1年未満で復帰	9人 (32.1%)	23人(29.5%)
1年以上で復帰	19人 (67.9%)	43人(55.1%)
計	28人	78人

※育児休暇制度は原則、子が1歳に到達するまでの間、取得可（2回までの分割取得可能）。

「保活 & 育休サポートセミナー」

【概要】

2016年より開催。現在妊娠中の社員、産休を含め育休を2ヶ月以上取得予定の社員、および現在育休中の社員がメイン対象。

【目的】

- ・ 育児休暇の充実した過ごし方やスキルアップ、復帰後の働き方について考える
- ・ 保活の進め方、ノウハウ、保活コンシェルジュの活用方法を知る



(株)マザーネット 上田理恵子社長による「保活」講座（左上）と
両立支援制度の活用事例や育休中のスキルアップ事例紹介（左下）



参加者同士の意見交換

③ 生後6ヶ月未満で職場復帰する人への思い切った支援策

〔対象：生後6ヶ月未満で育児休暇から復帰した社員全員〕

◆ 両立生活へのソフトランディングを可能とする、より柔軟な勤務形態の導入 【2014年4月導入】

- ・「**短時間勤務（4時間）**」（賃金6割支給）〔復帰後1ヶ月間適用可〕
- ・「**短時間フレックス勤務**」（6時間勤務のフレックス）〔1歳到達前日まで適用可〕

◆ 乳児期の育児と仕事との両立を支えるサービスの強化 【2014年4月導入】

- ・「**育児支援カフェテリアプラン制度**」補助金の3倍増とメニュー拡充 〔復帰後1年間適用〕
復帰後の1年間は利用限度額を3倍(60万円)に増額
カフェテリアメニューに「認可保育所の費用」を追加
- ・**ベビーシッター(マザーネット)の1ヶ月間 無料おためしサービス** 〔復帰後1年間のうち1ヶ月〕
復帰後1年までの間、希望者はベビーシッターを1ヶ月間無料で利用可とする。

(2) 出産・育児期に、より思い切って仕事に挑戦できる「在宅勤務」の制度化

	①週1回までの在宅勤務	②スポット的な在宅勤務	③週4回までの在宅勤務
目的・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間勤務からフルタイム勤務への早期転換を促進 ・仕事と育児のバランスを保ちながら能力発揮できるよう支援 ・業務の生産性・効率性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人事情により、就業時間外での勤務が困難な場合でも自宅で就労することで責任を持って業務をやり遂げることを支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・育児休暇からの早期復帰を促進
定義	週1回まで、自宅で勤務を行うこと	個人事情により会社で勤務できない場合に、就業時間外に自宅で勤務すること	最大週4回まで、自宅で勤務を行うこと
対象者	フルタイム勤務で、小学校6年生までの子どもを持つ従業員 (共働き及び母子家庭・父子家庭)	小学校6年生までの子どもを持つ従業員 (共働き及び母子家庭・父子家庭)	育児休暇から6ヶ月未満で職場復帰した従業員
適用期間	子が小学校を卒業するまで		子が1歳に到達する日の前日まで

(3) 男性の育児休暇取得、育児参画がしやすい風土醸成

【目的】

- ・男女ともに仕事と育児を両立しながら成果を上げられる風土の醸成
- ・男性の育児参画を通じ、女性の働き方への理解を深めることによる女性活躍推進の加速

【現状】

- ・2022年4月～2023年3月に子どもが生まれた男性270名に対し、同期間中に**育児休暇を取得した男性は214名(79.3%)**
- ・取得日数は、**5日以上が8割を占め、平均取得日数は25.2日**

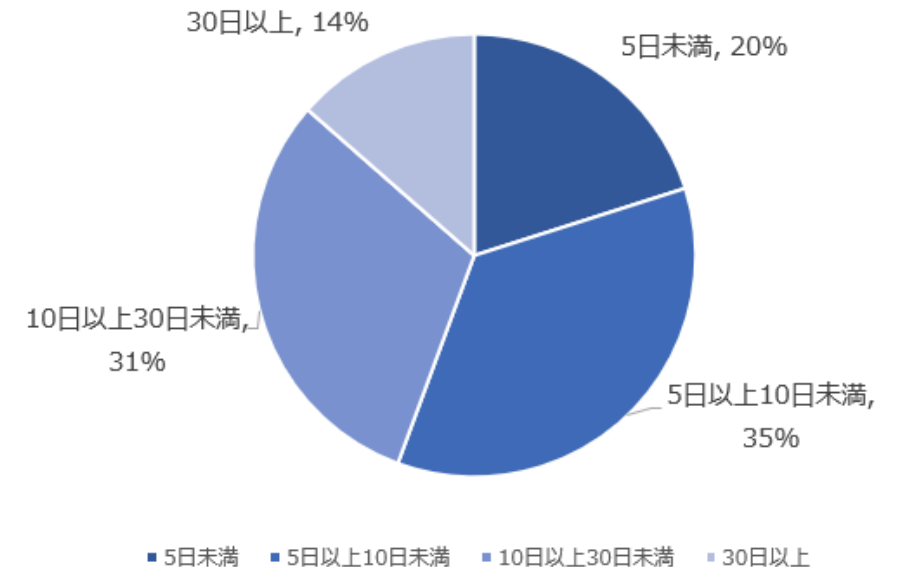
【具体的施策】

1. 子どもが生まれた男性と上司への個別アプローチ

2. 全社への周知と意識改革、職場風土醸成の取り組み

- ・イントラ・社内報・メールマガジン等で、男性の育児休暇取得事例を紹介。育休取得による本人のメリットや組織としての効果、育休取得のための工夫等を発信
- ・他社と連携した「共働きフォーラム」の継続実施等

男性の育児休暇取得日数（2022年度）



大阪大学との連携～ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ

2016年9月より、大阪大学、医薬基盤・健康・栄養研究所、ダイキンの3機関が連携した**女性研究者・技術者の育成プロジェクト「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ事業」**を実施。

ダイキン⇔大阪大学 クロスアポイントメント実施

- ◆**ダイキン→阪大へ**（2017年4月～）
テクノロジー・イノベーションセンター I A Q技術グループの女性
大阪大学 工学研究科 助教として勤務。月2回、医学系の先生とともに、
「快適な睡眠に影響する空調の研究」を実施。
- ◆**阪大→ダイキンへ**（2018年3月～）
助教1名、教授2名のクロスアポイントメントを実施。
テクノロジー・イノベーションセンターや大阪大学・ダイキン協働研究所での研究を実施。

女性研究者をリーダーとする共同研究

医歯薬系：1件、理工系：2件（2019年度）

女子高校生向けイベントへの参画

- ◆企業ブースの出展、実験デモンストレーション
- ◆若手女性研究者のキャリア紹介

女性対象プログラム付インターンシップ



「女性エンジニアリーダー育成プログラム」

ダイキン工業の女性技術者および大阪大学の理工系女性を対象にした、リーダーシップ育成講座。2022年度は、2022年10~11月に4日間の集中講座として開催。

	2019	2020	2021	2022
参加者数	16名/31名	15名/36名	14名/32名	12名/31名

「育休中キャリアアップ支援プログラム」

2019年10月からスタートした、育休中の社員が大阪大学の講座を聴講し、育休中にスキルアップできる仕組み。大阪大学の一時預かり保育室に子供を預けて履修が可能。（対象者は、技術系／事務系問わず、育児休暇中の社員全員）

※2023年度より連携の枠組みが変わったため、秋冬学期よりプログラムを終了

	2019		2020		2021		2022		2023	
学期	—	秋冬	春夏	秋冬	春夏	秋冬	春夏	秋冬	春夏	—
参加者数		9名	3名	10名	5名	10名	4名	4名	2名	—

推進体制

◆専任組織「ダイバーシティ推進グループ」の設置

全社の女性活躍を推進する専任組織を人事本部内に新設（2015年10月1日付）

【具体的な役割】

- ・ 全社としての女性活躍の定量目標・取り組み方針の策定
- ・ 全社共通の取り組みの立案・実行
- ・ 部門とタイアップしての、当社が求める人材の採用、探索、配置・育成の実行
- ・ グローバル他社調査の継続的な実施と、当社に導入すべき施策の立案・実行

専任組織は、制度の立案や施策の実行にとどまらず、取り組みを通じて、**女性の能力を最大限生かせる職場風土をつくっていく担い手**としての役割を担う

◆部門長を責任者としての部門毎の取り組みの推進

専任組織新設と同時に、**部門毎の女性活躍推進リーダー（基幹職）を発令。**
部門長を責任者として、それぞれの状況・課題に即した取り組みを部門毎に立案・展開

- ①各部門の課題を明らかにした上で、独自の目標・アクションプランを策定
- ②目標の中には、『女性リーダーポジション』を必ず盛り込む
- ③定期的にフォローを行い、部門毎の進捗についてトップ報告を行う

- (1) 一人ひとりとの対話で適性を見極め、修羅場を与えて**厳しく鍛える**。「**優しさの勘違い**」や「**無意識の先入観**」の払拭を。
- (2) **育児休暇復帰後の仕事の渡し方に遠慮しない**。
育児休暇からの早期復帰・早期活躍を支援する。
- (3) 女性がイキイキ働けるかどうかは、**基幹職の影響が大きい**。
人は「信じて任せてもらった」と感じる事ができれば、その期待に応えたいと思うもの。
「期待」を示し、本人の成長につながる仕事を渡して**育ててほしい**。

- (1) 今は、結婚・出産などのライフステージを超えてキャリアアップし続ける時代。
会社を自らの成長の場と捉えて、組織の中で多くを吸収し**仕事で成長し続ける人**であってほしい。
- (2) 上位層に上がれば上がるほど、男性社会が色濃いのは事実。
その中でも遠慮せず、前に出る気概・覚悟を求める。
- (3) **必要以上に自分を過小評価しない**でほしい。
自分を認めて、果敢にチャレンジを。
- (4) 今、女性にとって**100年に一度のチャンス**。
チャレンジの機会から**絶対に逃げない**。

(1) 「女性活躍推進」の**主旨の正しい理解**を

- ・ 女性活躍推進は、**将来の当社の発展のために必要不可欠な経営施策**。
- ・ 放っておくと、育成は男性優遇になるからこそ、**過渡期の今は、女性社員の背中を押す期間限定の取り組み**を行う。
- ・ 研修などの機会が女性に多いのは事実だが、決して**女性に甘い**のではなく、その分、**会社は女性に結果を求めていく**。

(2) 共働き家庭は**夫婦ともに育児・家事責任を担う**ことが不可欠

- ・ 共働きをしている人は、会社の両立支援制度を積極的に活用して、**性別に関わらず、キャリアを大事にして成長し続けてほしい**。

3. 障がい者雇用の拡大

(株)ダイキンサンライズ摂津の設立

【設立】

- ・ 1993年、重度身障者多数雇用事業所として、「(株)ダイキンサンライズ摂津」を、大阪府摂津市との第3セクターで設立。

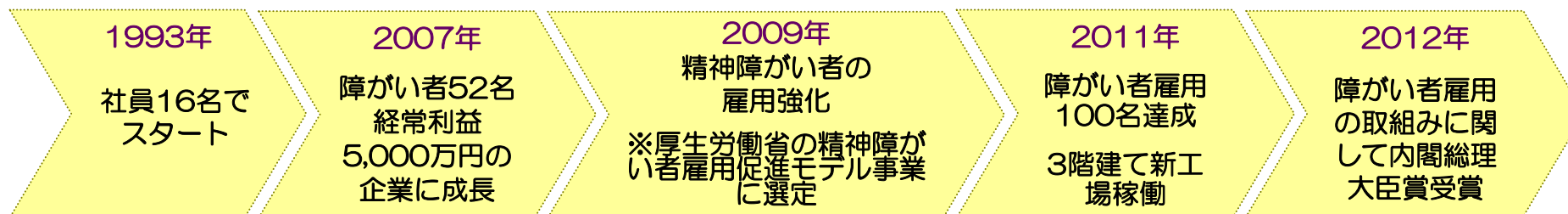
【設立当初からの考え方】

- ・ 「自らの力で生活し、社会参画することが自信と誇りを生み出し、生きがいと張りにつながる」
- ・ 「働く以上は利益をあげる覚悟がなければならない」



事業内容：空調部品、油圧部品の組立・製造、フッ素系防汚剤の検査及び梱包、廃却エアコンフロンガス回収、CAD等
従業員数：210名（障がい者193名／健常者17名）
肢体障がい者36名、聴覚障がい者34名、知的障がい者40名、精神障がい者83名
※2023年3月末時点

【拡大の経過】



「障がいがあっても仕事に障がいはない」

障がい者が自分の可能性にラインをひかずに、イキイキと働きつづけていける環境づくりこそ大切

「一人ひとりの成長の総和が企業の発展につながる」との信念のもと、人の持つ無限の可能性を信じ、障がいの有無や程度に関わらず、すべての人が能力を最大限に発揮し、意欲と誇りを持って働き続けられるグループを目指す。

- 当社は、長年にわたりダイキンサンライズ摂津において障がい者雇用の拡大へ取り組んできた。身体障がい者だけでなく、知的・精神を含めた、**あらゆる障がいを持つ社員が主体となり、やりがいをもって働くことができる職場環境の実現と、事業の黒字化を両立**してきた。
- 今後は、当社の障がい者雇用に対する取り組みを、**ダイキン工業および国内グループ全体の取り組みとして強化**する。様々な障がいを持った方が、やりがいを持って能力発揮することのできる職場環境を、**グループ全体**で提供する。
- ダイキン工業本体及びダイキンサンライズ摂津以外の国内グループ会社でも、積極的な雇用の拡大と、活躍推進にむけた取り組みを推進していく。

障がいのある人と一緒に働くための環境づくり

会社としての対応（例）

ハード面

- 職場のバリアフリー化を進め、車いすの方が安全に移動するために必要な経路やスペースを確保する
- 製造ラインで働く聴覚障がい者に対し、チャイムやブザー音の代わりに「視覚」で知らせるパトランプ（回転灯）を設置する
- 会議の際に、音声自動認識ソフトを導入し、発言内容をリアルタイムで文字化する
- PCやタブレット端末を支給し、資料を手元で拡大できるようにする。
- 多機能トイレを設置する。

ソフト面

- 定期的な通院が必要な方に対し、出退勤時間や休憩時間についての配慮を行う
- 本人と対話したうえで、障がいの特性上本人にとって困難な業務を明らかにし、業務の調整・配慮を行う（出張、長時間の残業、障がい部位に負担のかかる作業など）
- 障がい者雇用をテーマにした勉強会やセミナーを実施し、職場全体で障がい者に対する理解を深め、サポートする職場風土をつくる

障がいのある人と一緒に働くための環境づくり

個人としての対応（例）

最低限必要な配慮をすれば、過剰な配慮は不要

- ・障がい者自身が職場で主体的に自分の力を発揮していくために、最低限の配慮は必要。しかし人によって「必要かつ適切」な配慮は異なる。
- ・まずは本人に意思や意向を確認することから始めること。

「伝えよう」「聞こう」という姿勢こそ大切

- ・聴覚障がい者と話すとき、コミュニケーションを取ろうとする姿勢がお互いになれば、ジェスチャーや表情からでも大半のことは伝わる。
- ・ただし、特に仕事場面では、こちらの意図がどこまで伝わっているかのフォローは必要。

「一人ひとり違う」ことを意識して個々の対応を

- ・障がいの種類が同じでも、仕事の向き、不向きは人によって違う。それは健常者も同じ。仕事は「やってみないと分からない」。先入観を持ったり、一律に対応するのではなく、一人ひとりに向き合うことが大事。

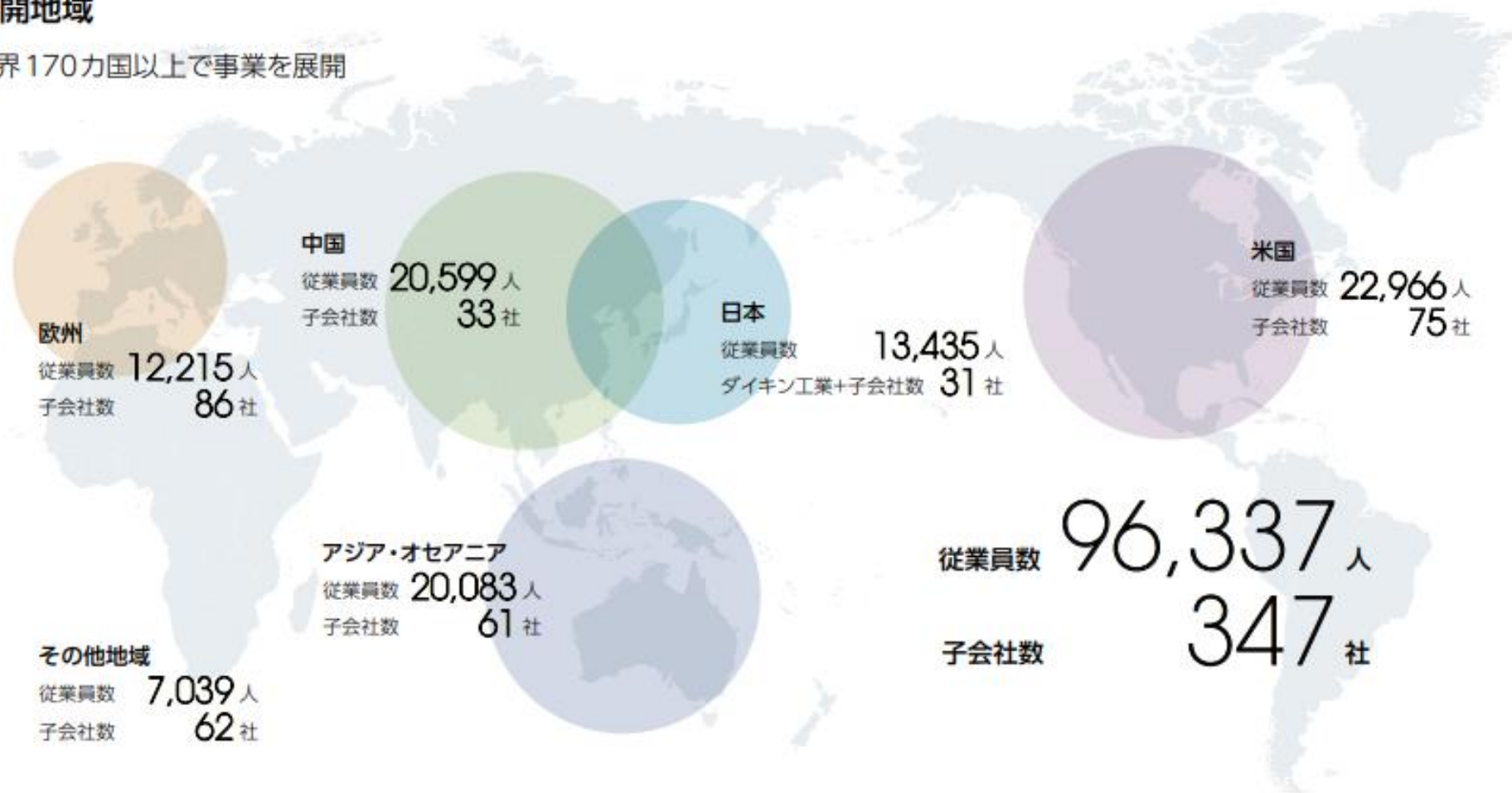
4. 外国籍社員の活躍推進

従業員の多国籍化

ダイキングループは、特にこの10年間に大型のM&Aを行い、経営のグローバル化を加速してきた。現在、海外事業比率は75%を超えており、従業員の多国籍化も進んでいる。

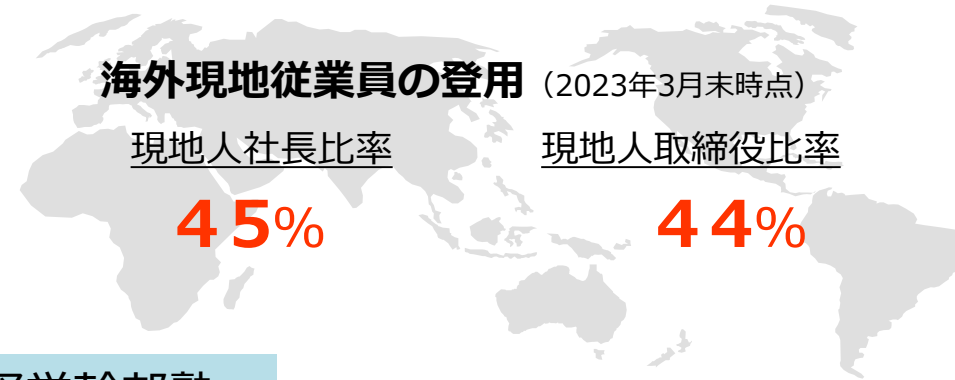
展開地域

世界170カ国以上で事業を展開



現地従業員の登用と育成

- ・事業のグローバル化の進展に伴い、経営のグローバル化を推進し、海外現地従業員の役員・管理職への登用を積極的に進めている。



グローバル経営幹部塾

- ・2015年度より、グループ経営や海外拠点の経営を任せられる外国人経営幹部の育成策として、「グローバル経営幹部塾」を開催。
- ・当社の「先見性のある経営」や当社独自のマネジメントや仕組み、さらにはその根底に流れる考え方、経営理念、企業文化を学ぶための研修プログラムとなっている。



グローバルトレーニングプログラム

- ・各国・各事業を担う現地人材を育成するために、グローバル各拠点の人材をD I Lで研修生として受け入れる「グローバルトレーニングプログラム」を実施。
- ・2015年度に取り組みを開始してから、ベルギー、タイ、チェコ、マレーシア、インドネシア、ベトナムなどより、計34名を受け入れ。
(受け入れ部門：空生 品管・開発・生技、グロ調達、経理財務、TIC)
- ・技術・品質・生産技術などへの理解が深まったり、D I Lの仕事の仕方を学ぶことで視野が広がるなど、今後の各拠点の発展を支える人材の育成につながっている。

日本文化や企業文化を学ぶ研修を実施

- ・外国籍の新入社員と研修生を対象に日本文化理解研修を実施。日本の組織文化（ビジネスマナー、職場の暗黙のルール）を学ぶ。
- ・研修生を対象にダイキンの経営理念、企業文化、技術・モノづくり・人材育成を学ぶ研修を実施。



日本で働く外国籍社員も増加

日本で働く外国籍社員も増加（2023年3月末 91名）。
外国籍社員の方が働きやすい環境づくりにも力を入れている。

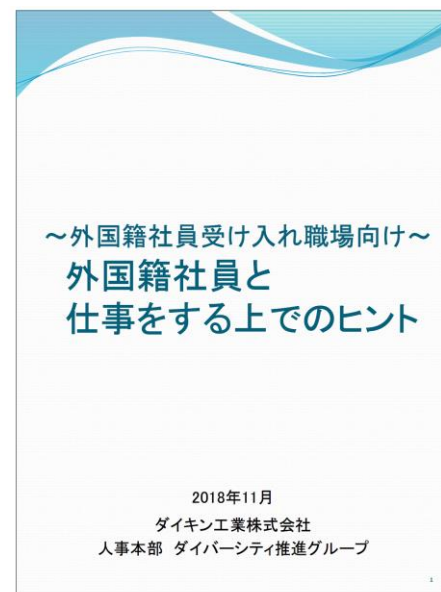
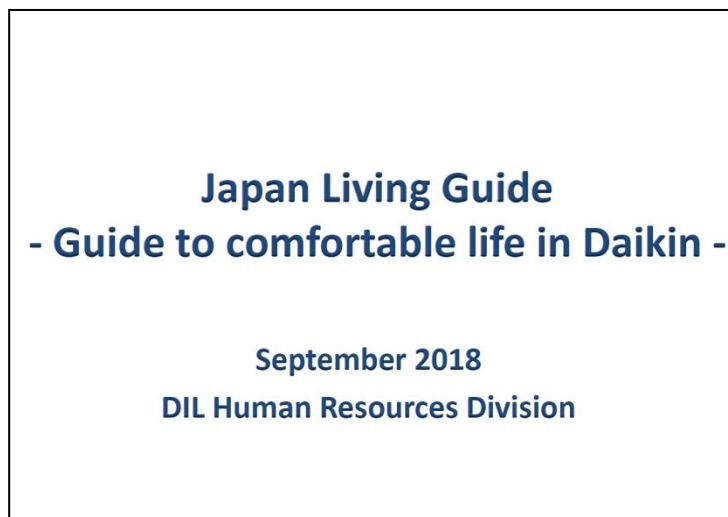
外国籍社員のサポート

●日本語研修の実施

- ・ 毎週水曜日の定時後にTICにて、日本語研修を実施。（中級・上級）

●外国籍社員向けおよび受け入れ職場向けの職場ガイドブックを発行

- ・ 外国籍社員向けおよび外国籍社員を受け入れる職場向けのガイドブックを発行。日本で働く上でのヒントを提供。



日本で働く外国籍社員も増加

● 定期的なカウンセリング

- キャリア面から生活面まで、困っていることがないか人事スタッフがヒアリングを実施。

● 外国籍社員同士のネットワーク形成(2019年7月)

- 外国籍社員同士の意見交換会・ワークショップを実施。



● 相談窓口の設置

- イングリッシュサポートセンターにて、生活から仕事面(翻訳・通訳)までの相談窓口を設置。

● 異文化理解研修(2019年11月)

- 他社4社と共同で日本で働く上でのヒントを学ぶ研修を実施。会社を超えた外国籍社員同士のネットワーク作りも目的。

● 異文化マネジメント研修(2020年11月)

- 外国籍社員を部下に持つ上司向けの「異文化マネジメント研修」を実施。外国籍社員の価値観を理解し、部下の育成を加速する上で心掛けるポイントを学ぶ。

5. ベテラン層の活躍推進

世の中に先駆けてベテラン層の活躍推進に関する制度・施策を充実させ、定年後も多くの再雇用者が活躍している。

個々人の能力・特性を活かせる職場への配置転換の推進や、柔軟な勤務形態を整備し、成果に対して報いていく風土を培ってきた。

60才定年退職後は約90%の人材が再雇用者として活躍。

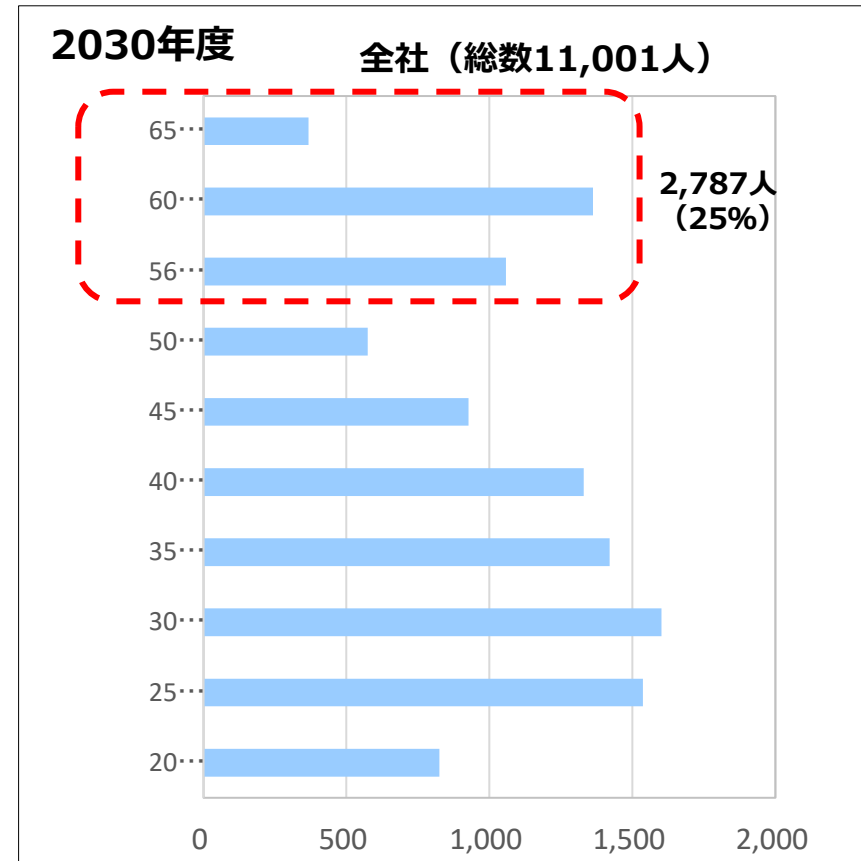
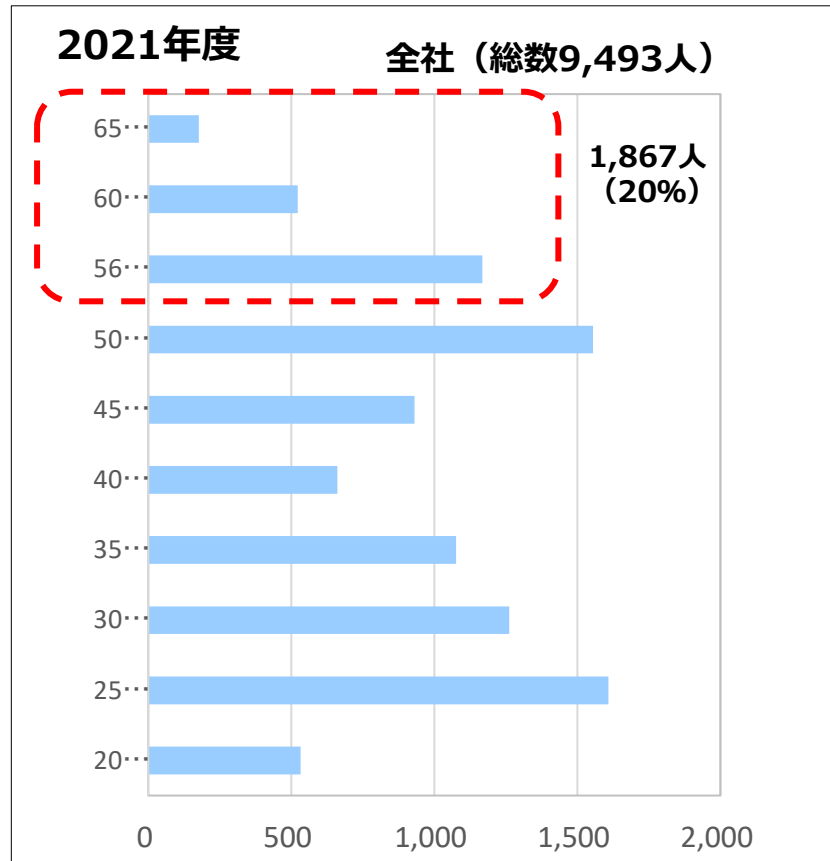
2021年4月には、ベテランの意欲・能力をより一層引き出し、更なる競争力強化につなげるため、再雇用制度の改訂を実施。本人の働く意思・意欲があり勤務に支障のない健康状態であれば、**本人希望で70歳まで働き続けられる制度を導入**した。

また70歳以降も、シニアスキルスペシャリスト契約社員として引き続き雇用する制度がある。

《今後の年齢構成の変化》

- 当社の今後の人員構成をみると、**10年後には4人に1人が56歳以上となる見込み**であり、ベテラン層の活躍推進は必須。

<10年後の人員構成（試算）>



ベテラン活躍に関する現状の課題意識

- 年齢にかかわらず意欲をもって活躍しているベテランも多くいるが、特に再雇用は成果による処遇格差がほぼつかないため、上げた**成果に十分報いることができていない**ケースがある。
また60才以降は原則、海外出向や転勤を伴う異動がなく、能力・適性に見合った最適配置がむずかしい。
- 一方で、56才・60才といった**年齢を節目に働く意識や成果の低下**がみられる人もいる。
 - ・ 基幹職は、現役に遠慮しながら、一步引いて仕事をしている。
守りの姿勢に入り、「ここまでならやる」と線を引く。
 - ・ 一般社員も「今までの業務の延長線上」「限られた範囲」にとどまり、新しいことへの挑戦や改善意欲は見られない人が少なくない。
- **基幹職のマネジメントにも課題がある**。「年上の部下に対する遠慮や苦手意識があり、“そこそこの働き方”を容認している」「ベテラン一人ひとりへの役割期待を明確に示していない」「任せるという名もとの放任になっている」等。



ベテランの力を活かして成果拡大、業績向上につながるべく、

- ・ ベテラン本人と基幹職双方の意識・行動の改革
- ・ ベテランの仕事・活躍の領域の拡大が必要

《ベテランの活躍事例》

○各部門において、ベテランが様々な活躍・貢献をしている。

- ①国内で培った技術・スキルの海外での実践・指導・継承
- ②AI・IoT等の最新技術を用いた業務革新
(開発プロセスの効率化や熟練技能の標準化等)
～デジタル技術に詳しい若手と、豊富な経験・熟練技能を持つベテランが組んで実行
- ③後進育成やグループ会社等へのスキル・ノウハウ・暗黙知の伝承
- ④特定分野のエキスパートとして、これまで培った経験・専門性・人脈を駆使した
難易度の高い課題解決や業績拡大
- ⑤開発品質・サービス品質の抜本的向上やコンプライアンスの徹底遵守等、
企業としての基盤固め
- ⑥産学・産産連携、ベンチャーとの協創による新技術・新事業の創出
- ⑦全体最適の視点からの提言やルール of 徹底指導による、組織力強化・活性化
- ⑧SDG's・ESG等の社会課題解決に貢献
- ⑨国際的な規格やルール、環境保護に関する規制などへの意見参画

6. LGBTQ+の活躍推進

LGBTQ+を取り巻く社会の変化

昨今、各自治体でのパートナーシップ制度導入をはじめとして、LGBTQ+への理解促進に向けての社会的な機運が高まりつつある。パートナーシップ制度を導入している自治体数は2023年4月時点で278か所（大阪市も導入済み）。LGBTQ+は、左利きやAB型の人の割合と同じ手程度の7.6%いるともいわれており、当社もグローバルリーディングカンパニーとして、LGBTQ+当事者を含むすべての人がいきいきと活躍できるよう、2018年度より取り組みを開始した。

当社の取り組み状況

- ・2018年10月、就業規則等において、LGBTQ+の方にも配慮した規程に改訂。（以下参照）
- ・2018年度に、役員・基幹職を対象にしたLGBTQ+理解促進のための研修を実施。
- ・社員からの相談に対しては、都度対応を実施。
例えば、トランスジェンダーの社員に対し、本人と丁寧な対話をかさねた上で、会社登録の名前を変更したり、トイレ・更衣室の利用などの対応を実施。

<当社の規程改訂について>

2018年10月、今まで定義のなかった「結婚」および「性別」の定義を就業規則の附則に規定。

◆結婚の定義

「法律婚」に加えて、「**事実婚（同性パートナーを含む）**」も認められることになった。
※これまでの制度では「結婚」＝「法律婚」のみを指していた。

◆性別の定義

「戸籍上の性別」に加えて、「**性自認による性（自分が自覚する性別）**」もその人の性別として認められることになった。 ※これまでは「性別」＝「戸籍上の性別」のみを指していた。

<やっていませんか？「SOGIハラ」>

SOGIハラとは**SOGI = (Sexual Orientation & Gender Identity)**、ハラ=ハラスメントのことで、**差別的な言動や嘲笑、いじめや暴力などの精神的・肉体的な嫌がらせをすること**。皆さんの周囲にも当事者がいるかもしれません。当事者が精神的苦痛を受けた場合、**たとえ言った本人に悪気はなかったとしても、セクシュアルハラスメントに該当**します。

SOGIハラの例：

☑ **性別の固定概念からくる発言**

「男のくせにそんな女々しい発言するな。」
「女性なんだからもっとメイクをしたら？」

☑ **交際関係について質問する**

「結婚はまだ？」 「どんな女性/男性がタイプ？」

☑ **セクシャルマイノリティであることについて差別的な言動・呼称を用いる**

☑ **SOGIを理由とした不当な異動や解雇**

☑ **人のSOGIについて許可なく公表（アウティング）する**

「〇〇さんって実はトランスジェンダーらしいよ。」

7. 若手社員の活躍推進

若手社員を対象とした研修の実施

若手社員の活躍推進の取り組みとして、2年目研修、3年目研修を実施。

これまで経験した仕事や自分の成長を振り返り、今後、ダイキングループでどのようにさらに成長していきたいかを考える機会を提供している。

若手が活躍できる職場風土づくりのための情報発信

ダイバーシティニュース（月1回発行）などで、ジェネレーションギャップや世代間コミュニケーションの促進等について考える記事を定期的に発行するなど、職場風土づくりにも取り組んでいる。

世代のダイバーシティ

世代のダイバーシティ



若手世代（20代）と上司・リーダー世代（40代、50代）など、世代によって、考え方や価値観の傾向に違いがあると言われています。その理由として、グローバル化やベビーブーム、バブル景気、SNSの発達など、その人が育ってきた社会環境、経済状況が異なることがよく挙げられます。

世代間で見られる考え方や価値観の違い（ジェネレーションギャップ）の傾向とコミュニケーションのヒントについて特徴的なものを紹介します。（もちろん、すべての人にあてはまるわけではありません）



世代間の価値観の違い

1つの事柄に対して、世代間で考え方の違いがあり、コミュニケーションを取る上ですれ違いが生じることがあります。以下はあくまでも傾向ですが、皆さんの職場でも思い当たるところはないでしょうか。

	上司世代	若手世代
仕事に対する価値観 	<ul style="list-style-type: none">・会社での地位や収入を重視・仕事を通じて、自分の力を試す生き方をしたい・仕事は自分で生み出すもの、仕事は先輩の背中を見ながら自ら動いて学び取るものだ	<ul style="list-style-type: none">・地位や収入よりも、自分自身が充実することを重視・仕事を通じて、社会のために役に立ちたい・（ルールや規則は重要で）仕事は上司や先輩に教えてもらうことが当たり前だ
育成の仕方	<ul style="list-style-type: none">・成長するためには多少厳しく育てることが必要	<ul style="list-style-type: none">・良いところを認めて、ほめて育ててもらうほうがやる気上がる
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">・face to faceで直接話す、もしくは電話で話すことが大切 	<ul style="list-style-type: none">・メール、SNSでのコミュニケーションのほうが早くて効率的

（HAYS recruiting experts worldwide「ジェネレーションと仕事」および厚生労働省「世代ごとにみた働き方と企業における対応第3節」を参考に編集）

世代のダイバーシティ

こんな食い違い、職場で起きていませんか？

あるアンケート調査によると「職場環境における意識調査」から以下のような結果が見られました。
(日本法規情報株式会社 アンケート結果より)



上司世代が若手世代に対し感じること

- ・指示したことしかやらない。もしくは指示したことしか出来ない (19%)
- ・すぐに言い訳をする (15%)
- ・敬語が使えない (12%)
- ・自分で考えることをしない (12%)



若手世代が職場で苦痛と感じること



- ・きちんと説明してもらえない (24%)
- ・「ゆとり世代/Z世代はこれだから・・・」
という言い方をされる (16%)
- ・プライベートなことを聞かれる (13%)
- ・「自分で考えろ」と言われる (12%)

食い違いが
生じていませんか？

世代間コミュニケーションのコツ

Hint



世代の違いによってお互いにとっての「当たり前」にギャップがあることを認識しましょう。「(相手に対し) こうあるべき・こうあってほしい」という思い込みをせず、対話を通じてお互いを理解していくことが大切です。異なる考えやものの見方が新たなアイデアや発想の改善などにつながっていくことも！

Hint



批判や注意、叱責をする前に、なぜ相手がそういう行動・言動・考え方をするのかを考えてみましょう。相手の話を、「なるほど！」とまずは聴いて、認めることが相互理解の第一歩です。

Hint



「自分はこんなに頑張っているのに、認めてもらえない」と思い悩んでいる人は、上司や先輩など、受け手が何を求めているのか、どう感じるのかをまず想像してみましよう。仕事は、上司や先輩・同僚などと一緒にチームで作り上げお客様をはじめ、受け手に認めていただくことが肝心。一人よがりの価値観で判断していないか、相手のニーズにあっているかを常に振り返ることが大切です。

“世代間ギャップを埋める方法”として、「お礼の言葉を欠かさない」「相手のことを褒める」「こまめに話しかける」などもポイントだそうです。



若手社員の皆さんへ ~若いうちに**グン**と成長するためには

1) 入社して最初の3年はもがきながら 成長する時期。失敗を恐れなくて！

▶ **業務の一連の流れを理解し、覚え、自信をもって業務を進められるようになるためには、最低でも3年は必要だ**と言われることが多いです。

それまでの間は、わからないことやできないことが多く、誰しも失敗したり、人から指摘を受けるもの。皆さんの中にも、「仕事って大変！」と感じている人は多いのではないのでしょうか。

しかし、**失敗から学ぶことで、人は大きく成長するものです。**そうして3年ほど経験を積み、できることが増えていくうちに、**仕事が徐々におもしろく感じるようになっていく**とされています。



▶ **「仕事の基礎」を学ぶ、最初の数年をどう過ごすかが、後々のキャリアに大きく影響する**と言われています。壁にぶつかりながらも、めげずに、周りの人の助けを借りながら、前に進み続けることが大切。**若手の今だからこそ許される失敗・チャレンジがたくさんあります！**

また失敗
しちゃった・・・



2) 視野を広く持ち、 色々な人から学ぼう！

▶ 入社して数年は、「やりたかった仕事と違う」と思ったり、「自分って成長できているの？」と思い悩んだりすることも多いのではないのでしょうか。しかし、**そう思ってきたのは、あなただけではなく、先輩も経験してきたことかもしれません。**先輩・上司に話を聞いてみることで、**視野が広がったり、何かヒントを得られるかも・・・。**



なるほど、そういう考え方もあったのか！

▶ 余裕がなく、見える範囲も狭くなってしまいう入社して間もない時は、どうしても**会社や職場の悪いところに目が行きがちだ**と言われています。批判的になる前に、自分の意見として周囲に発信してみてもはどうでしょう。**自分とは違う視点のフィードバックが得られたり、職場の新たな改善につながる**こともあるかもしれません。

8. ダイバーシティ推進に向けて

ダイバーシティ推進に向けて一人ひとりができること

◆一人ひとりの違いを理解し、認め、受け入れ、活かし合う。

- ・自分と異なる考え方や意見に耳を傾け、頭ごなしに否定しない。
- ・相手の視点に立って考える。
- ・組織の中で活かし合うことを意識する。

◆体験や価値観からの思い込み = 無意識の先入観を捨てる。



女性は結婚・出産したら
いずれ辞めるだろう

60歳超えの再雇用者なのでしんどい
仕事を任せるのは無理だろう

文化が異なるので
外国人には理解できないだろう

障がいのある人に
この仕事は難しいだろう

◆遠慮、苦手意識、絶対数が少ないことからくる特別扱いをしない。

セクハラと思われると困るので
女性には個人的なことは聞けない

障がいがありながら働いているの
だから強く叱らないでおこう

外国人と話すのは苦手なので
仕事は他の日本人に頼もう

元上司のベテランは指導しにくい
のでやめておこう



ダイバーシティ推進関連ハンドブックの作成

当社の取り組みや制度等の情報提供を目的とした各種ハンドブックを作成し、従業員にイントラネットを通じて周知しています。

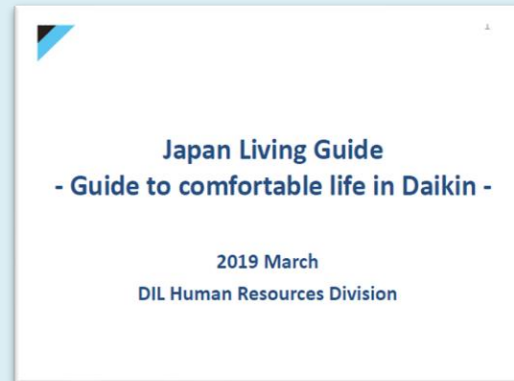
《仕事と育児両立ハンドブック》

育休中の各種手続きや両立支援制度、男性の育児休暇取得手続き、保活のコツ、上司と両立部下のコミュニケーションについて等、仕事と育児の両立に関する情報を1冊にまとめました。



《外国籍社員のためのハンドブック》

外国籍社員が日本でスムーズに生活・仕事をスタートするための情報や、職場のメンバーが外国籍社員と働く上でのヒントを紹介しています。



《LGBTQ+対応に関するハンドブック》

当社の取り組みや、LGBTQ+に関する基礎知識、当事者から相談を受けた時の対応、製品・サービスを展開する際の注意等について、詳しく記載しています。

