



特集
人材

グローバル人材の育成を加速

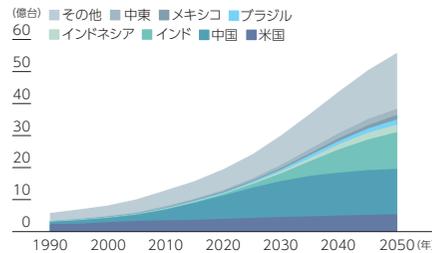
Why? なぜ重要か

さらなる事業成長にグローバル人材が不可欠だから

近年、人的資本経営がますます注目されており、企業の持続的な発展のために一人ひとりの能力を最大限に引き出すことが必要不可欠であるということは、社会の共通認識となっています。ダイキンは「人を基軸におく経営」を掲げ、モノづくりや営業・サービスを担う人材を世界各地で育成してきました。こうした人材が基盤となり、ダイキンは世界170カ国以上で事業を展開し、海外売上高・従業員比率8割超のグローバル企業へと成長しています。

今後、事業運営の質をさらに高めていくには、国だけでなく地域・全世界という単位で事業を俯瞰し、戦略・施策を立案・実行することが重要です。そのためには、世界中場所を問わず力を発揮し、事業の成長をけん引できる「グローバル人材」が欠かせません。さらに拡大する空調需要に応え続けるためにも、これまでの技術・技能の教育研修に加え、より広い視点での人材育成の強化が急務です。

空調機の市場ストック台数予測



注) IEA「The Future of Cooling」より当社作成。

Daikin's Approach

世界で事業をけん引できる人材をグループ全体で育成

加速する事業のグローバル展開を踏まえ、ダイキンはグローバル人材の育成をグループ全体で進めています。ダイキン工業主導でグループ経営幹部・ビジネスリーダーを、また欧州、アジア・オセアニア、中国、北米などの拠点・地域ごとでも地域経営幹部や次世代リーダーをそれぞれ育成しています。従業員一人ひとりの意欲と納得性を高め、人材力と組織力を強化し続けるために、技術・技能に加えて、ダイキンの経営理念・価値観・文化といったDNAの理解や、多様な価値観の人材をまとめるリーダーシップ・マネジメント力、未来を志向し自ら考え動く力の向上を促しています。

Daikin's Performance

グローバルな視野と人的ネットワークを強化する 地域合同の研修体系を整備

例えばアジア・オセアニア地域では、空調需要の拡大に伴い、この10年で従業員数を約2倍に増やしています。国ごとに言語・文化が大きく違う同地域では従来、拠点・国単位で人材育成をしてきましたが、事業体制をさらに強化するため、2015年に地域合同の研修を開始。若手や幹部候補などの階層に応じた3種類の研修を実施しています。2023年度までに地域内

アジア・オセアニア地域のグローバル人材育成体系



のさまざまな部門から320人が合同研修に参加し、グローバル人材に必要なスキル・知識を対面で学んでいます。経営幹部との対話を通じてダイキンのDNAを理解し、リーダーとしての自覚を醸成。また、考え方や趣向の異なる他国の従業員との議論やグループワークを通じて視野を広げ、地域包括的な戦略立案力を養ってきた結果、各人の発想や行動のダイナミックさが増してきています。

また、人的ネットワークが強化されたことにより、実務者同士がそれぞれの抱える課題を共有し、多様な観点・知識をもって議論するようになり、解決の質とスピードも向上。さらに、拠点間の相互理解が深まるにつれ、拠点・国ごとの状況を反映した戦略や施策の立案が進んでいます。例えば営業部門は、アジア・オセアニア地域全体でマーケティング戦略を立てるようになり、販売網の拡充につなげています。また、商品開発時も、各国市場のニーズを見渡して協議することで、開発拠点のリソースを有効に配分し、開発計画の全体最適を図ることができています。

拠点・国の枠を越えた、従業員同士の連携・人材配置が事業基盤を強化

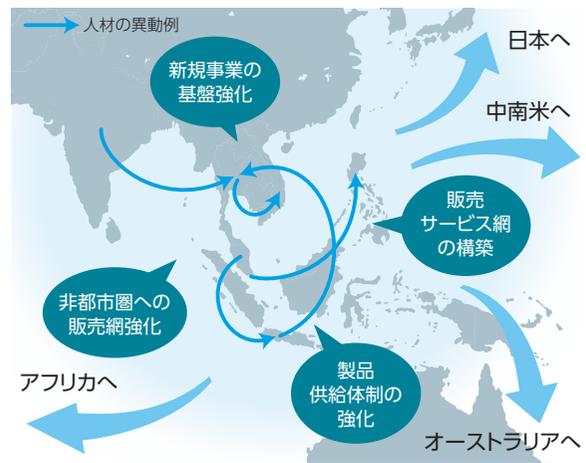
研修体制を強化する一方で、育った人材が主体的に活躍できる場を提供することも重要だと考え、現地への生産移管や人材配置のグローバル化なども推進しています。ダイキンのDNAを習得した、場所を問わず活躍できる人材がアジア・オセアニア地域でも増えてきました。拠点の新設や新プロジェクトの発足にあたって、従来のように日本から派遣するのではなく、地域内の他拠点から最適な人材を派遣することが可能になりました。例えば、インドで事業企画

を担当していた現地人材をオーストラリアに配置。研修で学んだ戦略的思考やチームビルディングを生かしてアプライド事業をけん引しており、現地のリーディングカンパニーの買収にあたって大いに力を発揮しました。この買収により、主力製品以外の販売拡大や、サービス・ソリューション領域への事業拡大など、オーストラリア市場での事業拡大が大幅に進みました。

ほかにも、2024年にインドネシアに新設する工場には、ダイキンの製造ノウハウを熟知しているタイの経営幹部が社長として就任。タイでの工場運営管理の知識・経験を生かし、立ち上げから携わっていきます。

これらのような、国境を越えて活躍するロールモデルが身近に存在することで、他の従業員にとっても刺激となり、自身のキャリア・仕事の幅が広がるなど、意識向上にもつながっています。

拠点・国の枠を越えた人材配置事例



Next Challenge

グローバル人材の育成を継続して事業の持続的な成長をめざす

さらなる事業拡大のためには、イノベーションを実現する新技術の開発、製品普及のための販路拡大など、さまざまな取り組みが今後も必要です。そのためにも、各地域、ひいては世界中で活躍できる人材の育成が重要です。

ダイキンは引き続き、事業を展開するすべての地域で、空調事業を支えるグローバル人材の育成に注力していきます。今後も、国・地域の枠にとられない育成や、従業員の活躍の場の提供などによって人材のパフォーマンスを最大限発揮させ、グループ全体の持続的な成長につなげます。

個の尊重と フェアな厳しさを

株式会社 CORESCO
代表取締役
古森 剛 氏



人工知能の急速な発展のなか、仕事における人間の固有価値とは何かということが問われています。一方、地球環境の変容や、地政学的リスクも先鋭化しています。そのような世界でグローバル経営をさらに発展させていくためには、個の独自性の強化と、個々の連携・協働が必須です。ダイキンが実践しているように、国境を越えて潜在性のある個を認識し、尊重し、そして厳しくフェアな人的資本形成の場を持つことは、今やグローバル企業として不可欠の基盤です。